

기업의 사업 재편성과 분사경영

최 계 봉 교수*
경기대학교 경영학과

최근 국내의 대기업은 물론 중소·중견기업에서도 선진국의 기업들이 도입하여 크게 성공을 거두고 있는 분사경영에 대한 관심이 고조되고 있다. 이 글에서는 분사경영 방식의 도입 목적, 성공 요인 및 운영상의 체크포인트 등을 알아보는 데 주 목적을 두고 있다. 또한, 국내 사례를 통해 우리 기업이 분사경영 방식을 도입한 목적과 성과, 그리고 운영상의 문제점을 살펴보고자 한다.

사업 재편성 시대의 도래

기업의 성장이란 과연 얼마나 지속될 수 있는 것일까? 일본의 日經비즈니스社의 발표(1984年)에 의하면 기업의 지속적인 성장은 통상 30년 정도인 것으로 밝혀졌다. 同社가 발표한 「기업수명 30년법칙」에 의하면 기업의 성장은 30년을 정점으로 조직이 비대화 및 관료화되기 때문에 끊임없는 자기혁신을 이루지 않으면 대기업 병에 감염되어 쇠퇴해버리고 만다는 것이다.

이와 같은 사실은 美-日양국 經濟誌의 조사 결과에도 여실히 나타나고 있다. 1956년부터 국내의 매출액 순위 100대 기업을 발표하고 있는 미국의 포천誌가 지난 1992년 발표한 기업내용을 살펴보면 지난 36년 동안 매출액 순위 100위의 자리를 고수하고 있는 기업은 21 개사에 불과하

고 71 개사가 탈락해 버린 것으로 나타났다. 한편, 1896년부터 국내의 매출액 순위 100대 기업을 발표하고 있는 일본의 日經誌가 지난 1982년에 발표한 기업내용을 살펴보면 지난 86년 동안 매출액 순위 100위의 자리를 고수하고 있는 기업은 종이 메이커인 王子製紙 1 개社에 불과하고 99 개社가 탈락해 버린 것으로 나타났다.

위의 사실이 시사하는 바와 같이 기업이란 끊임없는 자기혁신과 창업정신에 의한 사업 재편성(restructuring)을 하지 않으면 지속적인 성장을 이루지 못하고 쇠퇴해버린다는 점을 간과해서는 안될 것이다.

최근 우리 산업계는 국내의 경제환경 변화로 산업구조가 급격히 변화하고 있으며 기업은 제품과 사업의 빠른 성숙화, 소비자욕구의 다양화 및 기술의 융합화로 인해 사업을 재편성하지 않고는

* 필자는 마케팅을 전공하였으며 주요 논문으로는 "A Critical Review on International Marketing Environment Analysis" 등이 있고, 대한상공회의소, 능률협회, 한국생산성본부,

삼성그룹 등 기관이나 기업체 주관의 분사전략, 소사장제에 관한 강연회에 강사로 참여해 오고 있다.

지속적인 성장을 추구할 수 없는 전략적 전환기를 맞고 있다.

분사전략이란 이질적인 시장에 진출하거나 새로운 제품 및 서비스를 개발할 목적으로 기업이 자사의 조직 내부에 자율적인 사업부서나 기업내 기업을 설치하는 사내벤처(社內分社)와 기존회사를 분할하거나 신설부문을 독립시켜 자회사 또는 관계회사화함으로써 형성되는 기업집단 전체의 발전을 목적으로 하는 분사(社外分社)로 구분된다.

사업 재편성이란 주력 사업의 경쟁력과 수익성을 강화하면서 전체 사업 내용을 재편성하는 것을 의미한다. 사업을 재편성하는 경영전략에는 여러 가지가 있으나 그 중 가장 효율적인 전략의 하나가 바로 분사경영전략이라고 할 수 있다.

분사전략이란 이질적인 시장에 진출하거나 새로운 제품 및 서비스를 개발할 목적으로 기업이 자사의 조직 내부에 자율적인 사업부서나 기업내 기업을 설치하는 사내벤처(社內分社)와 기존회사를 분할하거나 신설부문을 독립시켜 자회사 또는 관계회사화함으로써 형성되는 기업집단 전체의 발전을 목적으로 하는 분사(社外分社)로 구분된다.

우선 사내벤처부터 구체적으로 살펴보기로 한다.

신규사업의 인큐베이터, 사내벤처

사내벤처(Internal Corporate Venture)란 전술한 바와 같이 신규사업을 창조하기 위해 기업이 自社 내의 통상라인조직에서 분리하여 자율

적이며 독립적인 사업체(기업내 기업)를 설립하여 사업활동을 수행하는 경영시스템을 의미한다.

사내벤처에 대한 정의는 연구자에 따라 각기 다르지만 일반적으로 다음과 같은 세 가지 공통요소가 포함되는 경우가 많다.

(i) 기존사업과는 다른 새로운 사업 창조를 추구한다. (ii) 대기업 조직내부에 독립성이 높은 사업창조단위가 설립된다. 이 단위는 기업내 기업 또는 작은 회사(Mini Company)라고도 불린다. (iii) 사업 창조에 관련된 연구개발, 생산, 마케팅, 경우에 따라서는 재무, 인사 등에까지 미치는 광범위한 권한과 이를 수행하기 위한 경영 자원 등이 리더에게 부여되는데 이 리더는 기업내 기업가(Intrapreneur)라고 불린다.

기업이 이와같은 새로운 경영시스템인 사내벤처를 도입하는 목적은 다음과 같은 세 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 경영 다각화와 사업 재편성의 효율적 추진이다.

제품과 사업의 성숙화로 인해 대기업은 경영 다각화와 사업 재편성을 효율적으로 추진해야 하는 탈성숙화(Dematurity) 시대를 맞고 있다. 탈성숙화의 프로세스는 주력사업의 경쟁력과 수익성을 유지하고 강화하면서 기업 전체의 사업구성을 재편해가는 과정을 의미한다.

사내벤처는 이와같은 탈성숙화 전략을 자율적으로 추진할 수 있는 전략이라고 할 수 있다. 왜냐하면 조직구성원들의 창의성이 최대한 발휘될 수 있을 뿐만 아니라, 자기실현욕구(Self-Actualization)를 충족시킬 수 있는 동기부여(Motivation)가 이루어져 경영 다각화와 사업 재편성이 효율적으로 추진될 수 있기 때문이다.

둘째, 신제품과 신규사업 개발의 효율화이다.

제품과 기술의 수명주기(Life Cycle)가 급격히 단축되고 있는 오늘날, 신제품 및 신규사업 개발의 스피드는 기업에게 매우 중요한 과제이다.

최근, 보다 신속한 상품화와 사업화를 위해 소수정예의 팀을 결성하여 사내벤처 형식으로 신제품과 신규사업 개발을 추진하는 기업이 늘어나고 있다.

일본의 전자기기 메이커인 샤프社는, 일찌기 지난 1977년부터 사내벤처의 한 유형인 「긴급 프로젝트 제도」를 실시하고 있는데 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

(i) 주요 테마를 목표 기한 내에 완성하기 위하여 프로젝트 팀을 편성한다.

(ii) 사장이 임명한 기업내 기업가는 연구개발 스태프 중에서 가장 우수한 인재를 지명할 수 있는 권한을 부여받는다.

(iii) 이 팀이 수행하는 사업은 사내에서 최우선 시된다.

이 프로젝트 팀은 30세 전후의 젊은 사원들로 구성되어 있으며 이들은 중역과 같이 金뱃지를 패용하는 등 기업으로부터 폭넓은 권한을 위양받고 있기 때문에 동기부여(Motivation)가 이루어져 주어진 기한 내에 눈부신 성과를 거두고 있다.

샤프社가 기술적으로 차별화된 독특한 히트상품을 지속적으로 개발해내는 배경에는 이와같은 사내벤처를 통해 구축할 수 있었던 만전의 연구개발체제와 왕성한 기업가정신이 있었기 때문이라고 할 수 있다.

셋째, 조직의 활성화와 체질 개선이다.

사내 벤처는 유연한 발상이나 새로운 기술에 대해 적응력을 갖고 있는 젊은 사원들에게 경영에 참여할 수 있는 기회를 부여해 주기 때문에 동

기부여가 이루어지며 기업은 이런 효과를 통해 조직의 활성화와 함께 체질개선을 기할 수 있다. 일본의 종합정보기기 메이커인 후지(富士) 제록스社는 1986년부터 사내에 기업내기업을 설립하여 젊은 계장과 과장을 사장으로 임명하고 권한과 책임을 부여하여 독립채산제로 운영하고 있다. 이에 따라, 기업가정신이 넘쳐 흐르는 기업내기업의 젊은 사원들은 자신들의 창의력을 최대한 발휘하여 모기업의 성장에 크게 기여하고 있다.

본업이 성숙화되어 사업의 재편성을 계획하고 있는 기업이 이와같이 사내벤처를 도입하여 성공하게 되면, 조직구성원에게 큰 영향을 미치게 되어 조직 활성화와 체질 개선을 기할 수 있게 된다.

사내벤처가 성공하기 위해서는 독립성과 자율성이 보장되어야 하고, 과감한 도전정신에 충만한 기업내 기업가의 육성이 뒤따라야 한다.

위에서 살펴본 바와 같이 사내벤처는 경영환경 변화로 인해 '제 2의 도약을 위한 신규사업 창조'라는 중대한 경영과제를 안고 있는 우리나라 기업들이 당면과제를 효율적으로 해결할 수 있는 경영전략이라고 볼 수 있다.

그러면 사내벤처의 성공 조건이란 과연 무엇일까?

사내벤처의 성공조건은 로버트(Edward B. Robert)가 지적한 바와 같이 일반화하기가 용이하지 않다. 왜냐하면 사내벤처가 설립되어 성공을 거두기까지는 인내를 필요로 하기 때문이다.

그러나 지금까지 드러난 미-일 기업의 성공 사

례를 중심으로 사내벤처가 성공하게 된 공통점을 도출하면 다음과 같이 네 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 사내벤처팀의 독립성과 자율성의 확보이다. 즉 사내벤처는 독립된 조직으로서 특수하거나 차별적이며, 또한 한시적인 전략임무만을 자율적으로 담당하는 역할이 부여되어야 한다.

둘째, 과감한 도전정신과 실패를 두려워하지 않는 기업문화(Corporate Culture)의 구축이다. 왜냐하면 사내벤처를 통해 신규사업을 개발하고자 할 때 그 필요성이 인식된다 해도 만약 벤처팀 구성원들이 「막대한 자금을 투자해 실패하면 어떻게 하나?」라든가 「사내벤처가 실패하면 어떤 책임을 져야 하나?」 등과 같은 생각을 하게 되면 신규사업 개발이 효율적으로 이루어질 수 없기 때문이다.

셋째, 인사평가의 혁신을 통한 기업가정신의 고취이다. 사내벤처는 개인의 창의성과 자유로운 발상을 신규사업 개발에 활용하기 위해 「기업 내부에 설립하는 벤처조직」이기 때문에 사내벤처가 성공하기 위해서는 인사평가제도의 재편성을 통해 끊임없이 기업가정신이 고취될 수 있는 토양을 조성해야만 한다.

넷째, 독립된 사업가(Entrepreneur)적 창조성을 발휘하는 기업내기업가(Intrapreneur)의 발굴 및 육성이다. 왜냐하면, 기업내기업가란 기업조직 내에서 아이디어를 수익성있는 사업으로 구체화하는 데 실천적 역할을 수행함으로써 기업의 성장을 주도하는 기업가(起業家 또는 創業家라고도 함)이기 때문이다.

지금까지 사내벤처에 대해 살펴보았으나 이하에서는 分社(사의 분사)에 대해 구체적으로 고찰해보기로 한다.

조직 활성화의 견인차, 분사경영

분사란 신규사업이 본업과 크게 달라 기존사업과의 관련성이 거의 없을 경우, 본업 풍토를 과감히 차단하고 기업가정신을 고취시켜 신규사업 개발에 의한 사업 재편성을 신속히 추진하기 위해 모기업과 법률적으로 독립된 자회사나 관계회사를 별개의 장소에 설립하는 경영전략이다.

분사전략을 채택하는 이유는 본업과 전혀 다른 신규사업을 사내에서 전개할 경우, 제조, 기술 및 마케팅 상의 시너지효과(Synergy Effect)¹⁾를 기대할 수 없을 뿐만 아니라 조직상의 문제로 부정적 효과가 초래될 우려가 있기 때문이다.

분사전략의 주 목적은 다음과 같이 세 가지로 요약할 수 있다.

분사 전략은 조직의 활성화, 환경 변화에 대한 신속한 대응, 小조직 경영에 따른 효율성 추구를 主 목적으로 한다.

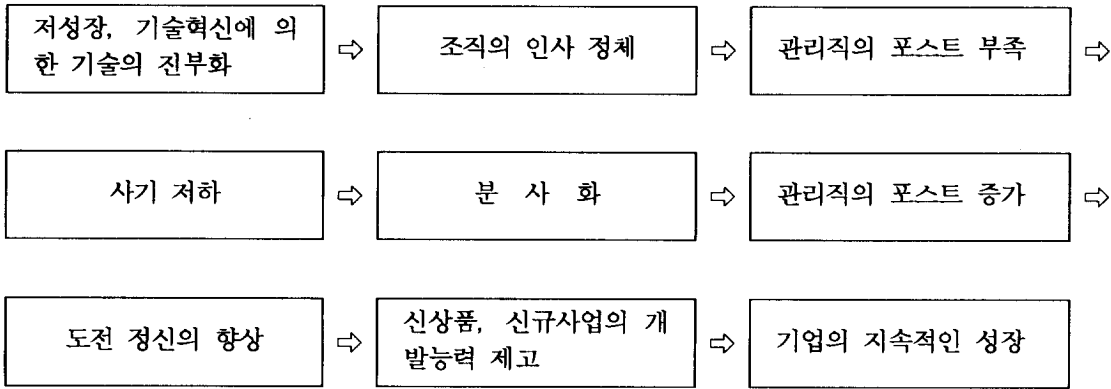
첫째, 조직의 활성화이다.

기업의 성장 둔화에 따른 조직규모의 축소와 연공서열 및 종신고용을 기본으로 삼고 있는 인사관리체계 때문에 기업조직의 인사 정체는 심화되고 있다. 특히 관리직 포스트의 부족으로 조직 구성원의 사기는 저하되고 경영자는 인건비 부담 증대로 기업의 수익력, 성장력이 저하되는 악순환이 계속되고 있다.

따라서 기업이 지금까지 수행해 왔던 사업활동

1) 시너지(Synergy)의 어원은 생물학에서 나온 말로서 원래는 두 개 이상의 근육이나 신경이 결합되어 일어나는 결합 관련 작용을 뜻한다. 경영학에서의 시너지 효과란 기업이 새로운 제품시장 분야에 진출할 때 그 신제품 시장 분야와의 사이에 「2+2=5」와 같은 결합 상승 효과를 기대할 수 있는 경우를 의미한다.

〈그림 1〉 분사화와 기업성장의 다이어그램



의 일부 또는 상당 부분을 자회사나 관계회사로 분할(分社化)하면 관리직 포스트가 늘어나기 때문에 조직구성원의 도전정신과 능력개발이 제고될 수 있다. 특히, 신상품과 신규사업 개발능력이 향상되기 때문에 기업의 지속적인 성장을 가늠케 한다. (〈그림 1〉 참조)

이와 같이 본사 조직을 분사화함으로써 슬림화된 본사를 구심점으로 분할된 그룹기업 전체의 발전을 도모하는 것이 분사경영의 가장 중요한 특성 중의 하나이다.

분사경영은 여러 개로 분할되어 각각 법인격을 갖는 각 분사들 간에 독립채산제와 법적 책임을 강화시킴으로써 기업그룹 전체에 활력을 불어넣어줄 수 있기 때문에 무사안일 관행, 조직의 관료화 및 공동화와 같은 대기업병을 치유할 수 있는 효율적인 전략이라고 볼 수 있다.

둘째, 환경 변화에 신속한 대응을 할 수 있다.

분사경영은 다음과 같은 환경 변화에 신속히 대응할 수 있는 전략이다.

- 시장 세분화(Market Segmentation)에 의한 생산과 유통의 다품종, 小ロット化 경향을 들 수 있다. 특히 전자기술의 발달로 등장하게 된

전자 및 사무자동화 분야의 신상품과 정보처리서비스와 같은 새로운 상품은 석유화학제품이나 자동차 판매를 할 수 없기 때문에 소규모 시장을 대상으로 할 수밖에 없다. 따라서 이러한 상품분야에 진출하기 위해서는 대기업보다도 오히려 기동력이 있는 소규모 기업이 보다 유리하다는 것을 알 수 있다.

- 고학력 사회와 근로자의 고령화 현상이 심화됨에 따라 사회적 지위나 안정성보다도 일의 보람, 특히 창의성을 발휘하여 자기실현을 추구할 수 있는 중소·중견기업을 선호하는 경향이 높아지고 있다는 점을 들 수 있다.
- 지식집약형, 벤처형 기업이 크게 증가하고 있다는 점을 들 수 있다. 특히, 정보·지식 산업이나 서비스업은 기계설비나 장치보다도 인적 요소가 그 대부분을 차지하기 때문에 규모의 경제(Scale Merit)를 향유하기 어렵다. 오히려, 이런 분야에는 소규모 기업이 적응하기가 보다 용이한 것이다. 따라서, 앞으로는 경영 전략상의 주요 과제란, 환경 변화에 대처하기 위해 기업의 최적규모를 어떻게 실현하느냐, 즉 어떻게 최적사업단위(Optimum Business Unit)로 조직을 분할하느냐가 될 것이다.

셋째, 小조직 경영의 효율성이다.

小조직 경영이란 경영규모가 작은 조직을 가진 기업이므로 관리자의 통제가능 범위(Span of Control)가 좁다. 따라서, 조직구성원의 인심을 장악하기 쉽고 경영성과에 대한 연대의식이나 책임의식을 고취시킬 수 있어 효율적인 경영활용이 가능하다. 즉, 각 분사는 어디까지나 법인격을 갖는 회사이므로, 관리회계뿐만 아니라 재무 및 세무회계 계산까지 하도록 되어 있기 때문에 분사별 업적에 대해 객관적이고 명확한 평가가 이루어지는데, 이점이 바로 조직구성원들의 성과에 대한 책임의식을 강화시키는 결정적 요인이 되는 것이다. 물론 이에 상응한 권한도 위양받기 때문에 조직구성원들은 창의성, 자율성을 바탕으로 소신껏 사업활동을 수행할 수 있게 되는 것이다.

분사경영이 성공을 거두기 위해서는 철저한 분권화와 분사경영의 목적을 명확히 할 필요가 있다. 그리고 그에 적합한 분사경영시스템의 구축과 분사화의 단점을 극복하려는 노력이 요구된다.

이 밖에도, 소조직 경영은 소규모조직에 의해 경영활동이 이루어지므로 조직의 유연성과 효율성을 제고시킬 수 있을 뿐만 아니라 인재의 능력을 개발하고 유능한 인재를 확보하는 데도 매우 유용한 전략이라고 할 수 있다.

이상과 같이 분사경영이란 소비자욕구의 다양화, 소프트경제화, 기술의 융합화 및 고령화 등과 같은 기업환경 변화에 적응하며 생존과 성장을 도모하는 경영전략이라고 볼 수 있다. 그러나 분사경영이 성공을 거두기 위해서는 다음과 같은 여건이 조성되어야만 한다.

첫째, 철저한 분권화의 확립이다. 분사경영이 성공하려면 철저한 분권화가 이루어져야 한다. 왜냐하면, 사업활동에 필요한 권한을 분사의 경영자에게 위양해 주면 이들의 책임에 대한 의식 개혁이 보다 철저하게 이루어져 경영성과를 극대화시킬 수 있을 뿐만 아니라 모기업의 최고경영자는 새로운 시장 진출이나 경영자원의 재분배 등과 같은 사업 재편성에 관련된 전략적 의사결정에만 전념할 수 있기 때문이다. 여기서 주의해야 할 점은 분권화를 실시할 경우, 모기업의 관리기능은 더욱 강화되어야 하므로 최고경영자의 강력한 리더십을 필요로 한다는 점이다.

둘째, 분사화의 목적을 명확히 하고 이에 적합한 분사경영시스템을 확립한다.

기업이 분사화를 추진할 경우, 어떤 유형의 분사경영시스템을 채택해야 하며, 운영노하우는 어떻게 확보해야 하는가를 결정할 때는 반드시 그 목적을 명확히 해야 한다. 왜냐하면, 분사화의 목적에 따라 분사경영의 구체적인 시스템이나 운영방법이 달라지기 때문이다.

셋째, 다음과 같은 분사화의 단점을 극복하도록 최선의 노력을 한다.

- 각 분사가 통일된 이념과 경영전략에 따라 행동하기가 어렵다.
- 세분화된 분사화가 분사 상호간의 횡적 커뮤니케이션을 방해하고 때로는 내부 경쟁이 과열될 폐해가 있다.
- 분사화로 자금관리가 집중적으로 이루어지지 않기 때문에 자금회전이 악화될 수 있고 신용도도 떨어질 우려가 있다.
- 기업이 소규모 단위로 분할되는 분사화가 이루어지면 법인세의 경감세율이 적용될 수 있

을 뿐만 아니라 내부유보금 과세의 공제액과 교제비정액 등이 증가되기 때문에 절세 효과를 기대할 수 있으나, 우리나라 세법상 연결납세제도가 실시되고 있지 않아 그룹 내에 결손 기업이 생길 경우 손금으로 통합할 수 없는 등 세제상 마이너스 효과가 발생할 우려도 있다.

이상과 같이 사내벤처와 분사전략의 특성과 성공 요건은 각각 다르며 각국별로 선호되고 있는 분사경영의 유형도 각기 다르다.

원래 미국에서는 사내벤처가 선호되어 왔다. 왜냐하면 유능한 기업내기업가(Intrapreneur)²⁾들이 사내에서 소신껏 신규사업 개발을 수행할 수 있도록 사업기회를 제공해 줌으로써 기업의 지속적인 성장을 추구하는 데 주 목적을 두었기 때문이다.

한편, 일본에서는 분사경영이 선호되고 있는데 그 이유는 자율성과 창조성을 조직적으로 확보하고 모기업 외부에 전략적으로 자회사나 관계회사를 설립하여 신규사업 개발을 효율적으로 추진하려는 데 주 목적이 있기 때문이다. 분사경영이란 종신고용제와 연공서열제와의 조화를 이루면서

그 한계를 극복하고 능력주의 인사를 가능케 하려는 일본식 경영시스템의 한 모델이라고 할 수 있다.

일본에서 분사경영이 본격적으로 주목을 끌게 된 것은 고도성장기가 끝난 제1차 석유위기 이후인 70년대 중반부터였으며 이 전략이 제도로서 정착된 것은 80년대 중반 이후라고 할 수 있다.

지난 1987년 일본경제신문이 실시한 「대기업의 벤처 비즈니스 전략 조사」 결과에 의하면 일본에서는 신규사업 개발과 조직 활성화를 효율적으로 추진하기 위해 사내벤처에 그치지 않고 분사 전략까지도 적극 채택하고 있는 것으로 나타났다. (<표1> 참조)

일본에서 분사경영을 최초로 도입한 기업은 마츠시다(松下) 그룹으로 창업자인 故 마츠시다 고오노스케(松下幸之助)氏が 1935년 사업이 번창함에 따라 자본금 1000만 엔으로 마츠시다 전기 산업(주)를 설립하여 이를 모기업으로 하고 제품별 사업부를 개편해서 9 개의 독립회사로 분할하였는데 이것이 일본의 분사경영의 효시라고 할 수 있다.

1970년대 중반 이후, 마에가와(前川) 제작소,

<표 1> 日經의 대기업 벤처 비즈니스 전략 조사

	지난 5년 이내 벤처 형태의 제도를 도입한 기업 및 계획중인 기업 비율	기업 당 평균 건수
사내벤처	27 %	2.8
분 사	34 %	9.8

2) Intrapreneur(기업내기업가 및 기업내창업가)란 본래 자신이 소속해 있던 기업조직을 떠나지 않고 기존 조직 내에서 Entrepreneur(독립된 기업가)의 창업활동과 같은 역할을 수행하는者を 의미한다.

일본강관(NKK), 오사카(大阪) 가스, 후지(富士)제록스, 아사히 화성(旭化成) 등 다수의 기업이 분사전략을 채택하기 시작했으며 1985년 9월 프라자합의에 의해 엔고가 급격히 이루어졌던 1980년대 중반 이후 분사전략을 채택하는 기업이 크게 늘어나고 있다.

이상과 같이 미국에서는 사내벤처가 선호되고 있는 데 비해 일본에서는 분사전략이 대기업은 물론 중소기업에까지 채택되고 있는데 그이유는 다음과 같다.

첫째, 미국의 기업경영은 「주주를 위한 경영」으로 주주의 경영성과에 대한 감시가 강하고 투자자의 효율성 추구를 최우선시하기 때문에, 인사적체 해소를 위해 분사화를 통한 고용 유지 및 관리직 포스트를 확보할 필요가 없으나, 일본의 기업경영은 「종업원을 중시하는 경영」이므로 연공서열제와 종신고용제라는 틀 속에서 조직의 활성화를 기하기 위해 분사경영이 필요하게 되었다는 점을 들 수 있다.

둘째, M & A(기업의 매수 및 합병)는 분사방식보다 기업의 외적성장을 보다 신속하게 추진할 수 있는 전략이기 때문에 단기지향적인 미국의 경영풍토하에서는 M & A가 활발히 이루어지고 있는 데 비해 일본의 경영풍토는 단기지향적이어서 분사방식이 더욱 선호되고 있다는 점을 들 수 있다.

셋째, 미국에서는 중소기업에 대한 법인의 실효세율이 낮을 뿐만 아니라 연결납세제도도 일찍부터 실시되고 있기 때문에 세계상 분사화할 필요성이 상대적으로 낮다는 점을 들 수 있다.

이상과 같이 분사경영은 각국별로 상호 다른 특성을 띠고 있으며 기업의 경영환경에 따라 상이한 전략이 채택되고 있다.

국내의 사례

현재까지 국내기업 가운데 社内分社(社内벤처) 방식을 도입하여 큰 성과를 거두고 있는 대표적인 사례로는 종합상사인 삼성물산(주)과 (주)대우가 있으며 社外分社(分社) 경영방식 사례로는 인쇄업에 종사하고 있는 정문사문화(주)를 들 수 있다.

社内分社經營

사례 1 삼성물산(주)

삼성물산(주)은 급변하는 국내외 영업환경과 소비자욕구에 신속히 대응하기 위해 社内分社경영방식을 도입하여 영업력을 강화하고 있다. 이 회사는 사내분사방식에 의해 조직을 개편하고 각 분사조직에게 필요한 인력과 자금을 원활하게 운영할 수 있는 권한을 부여하고 있으며 현재 9개가 가동되고 있다. 처음에는 테크노벨리팀, 드림박스팀 두 개에 불과했으나 최근에는 정보산업 부문 안에 G1(양말), G2(정장), G3(편물), 개발자원 부문 안에 S1(부가가치 통신망), S2(영상사업), S3(기술알선) 등 모두 7개가 추가로 설립되어 운영되고 있다.

이들 분사조직은 본사내의 부서로 운영되고는 있지만 정규조직과는 달리 부서장 직속의 태스크포스 형태를 취하고 있어 의사결정라인을 크게 간소화하고 영업추진의 기동성을 살리고 있으며 앞으로는 자회사 형태로 분사화시킬 계획이다. 이 회사는 이미 1991년에 정보산업 부문의 課단위로 있던 퍼스널 컴퓨터 영업조직을 완전 분사화하여 「삼테크」라는 자회사로 독립시킨 바 있다.

삼성물산이 이처럼 사내분사 조직을 적극 도입하여 운영하고 있는 것은 저성장사업의 한계를 극복하고 첨단 및 성장 산업관련 영업부문을 기존 산업 편제와는 달리 주변환경 변화에 신속적으로 대응할 필요가 있었기 때문인 것으로 풀이된다.

사례 2 (주)대우

(주)대우는 지난 5월1일부터 여성의류팀을 사내분사화하여 운영하고 있다.

조직규모는 4 개課 40명으로 영업 24명 관리 16명으로 구성되어 있으며 자율적인 경영을 수행하기 위해 사내분사의 거점을 5월 15일 社外인 강남구 대치동에 있는 동원빌딩으로 옮겼다. 이 여성의류팀에 소속되어 있는 임직원들과 자본 및 설비는 본사 소속으로 되어 있지만 모기업인 (주)대우와 별도로 자산과 부채를 계산하고 자금과 경영 관리도 따로 실시하는 사실상 독립된 경영을 하고 있다. 다만 완전히 뿌리를 내릴 때까지 분기별로 1회씩 영업실적을 본사에 보고하도록 되어 있을 뿐이다. 따라서, 외형상으로는 (주)대우라는 테두리 안에 존재하며 상호 본사·지점의 관계를 맺고 있다.

이와같은 사내분사를 계기로 여성의류팀은 지금까지 담당해 온 브라우스와 드레스를 주축으로 첫째, 인도네시아와 미얀마 공장의 생산라인을 확대하고 둘째, 중남미의 라테말라나 자메이카에 새로이 공장을 건립할 계획이며 셋째, 빠른 시간 내에 미국 현지영업에도 직접 참여할 방침을 세우고 있다. 이 밖에도 독자상표를 개발하여 장기적으로 내수에도 참여할 것을 검토중인 것으로 알려졌다.

(주)대우도 비대해진 조직규모를 가지게 된 중

합상사의 효율적 관리와 급격한 경영환경 변화에 신속히 대응하기 위한 전략의 일환으로 분사조직을 도입한것으로 풀이된다. 특히 섬유부문은 (주)대우 내에서 가장 자생력이 높은 부서로 평가받아 왔고 이 중에서도 여성의류는 유행에 민감하여 다품종소량 생산방식에다 짧은 납기가 요구되고 있기 때문에 신속한 의사결정을 필요로 했기 때문이었던 것으로 보인다.

社外分社經營

사례 정문사문화(주)

社外分社經營方式을 도입하여 실시하고 있는 국내사례는 아직 소수에 불과한 것으로 보인다. 여기서는 인쇄업계의 중견기업으로 사외분사 방식을 도입하여 큰 성과를 거두고 있는 정문사문화(주)의 사례를 살펴보기로 한다.

우리나라의 경우, M & A나 모험자본(Venture Capital)이 미국만큼 활발히 도입되지 않고 있으며 경영문화(Business Culture)도 미국보다는 일본에 유사하기 때문에, 우리 기업들은 사내분사(벤처)뿐만 아니라 사외분사(분사) 방식을 적극 연구 및 검토하여 우리의 실정에 맞는 분사경영시스템을 확립해 나가야 할 것이다.

기술과 시설의 현대화, 기업이윤의 공동분배, 인쇄문화의 창달이라는 기업이념으로 1964년에 설립된 정문사문화(주)는 오프셋인쇄 자문업체로 인쇄공정의 첫 단계인 기획 및 전산조판 작업으로부터 원색분해 및 사진제판, 인쇄, 제본에 이르기까지 모든 공정에 일관된 생산설비를 갖추고

원색 카탈로그, 책자 등을 주로 생산하고 있다.

이 회사는 3년전, 세분화된 전문기술 분야별 분사계획을 수립하여 전문전산(기획 및 컴퓨터 조판), 전문프로세서(원색분해 및 사진제판), 한림문화사(제본), 우창비지니스(각종 은행통장 인쇄)의 4개 자회사를 구축하여 운영하고 있다. 본사 및 자회사의 임직원은 200명 수준이며 양질의 제품을 적시에 공급하기 위해 최선의 노력을 경주하여 앞으로는 미국과 일본에도 수출할 계획을 가지고 있다.

이 회사는 분사경영의 기본 목적으로 본사는 인쇄전문업체로서 적정규모를 유지하고 자회사는 전문성을 살려 자생력을 갖춘 기업으로 육성시켜 나가는 데 두고 있다.

중견기업인 이 회사의 사례는 분사경영방식이 단점보다는 장점이 많다는 점을 시사해 주고 있다.

장점으로는 무엇보다도 자회사(분사)의 조직에 활력을 불어넣을 수 있다는 점을 들 수 있다. 자회사는 20명 내외의 소조직 규모이므로 가족적인 분위기를 조성할 수 있게 되는데 이는 곧 조직구성원의 목표에 대한 연대의식과 책임의식을 고취시켜 경영성과를 극대화할 수 있게 된다. 그러나 그 전제조건으로 자회사 경영의 책임을 맡을 수 있는 책임자를 찾는 것이 어려운 점으로 지적되고 있다. 물론 본사 내에서 능력있고 의욕적인 인재를 찾아낼 수도 있지만 본사 경영진에서 유능한 인력이 유출된다는 점에서 중견기업으로는 단기적으로 해결할 수 있는 문제는 아니라고 생각된다. 이 회사의 M 사장은 “자회사의 경영을 맡길 인재를 찾기가 그리 용이한 일이 아니기 때문에 사내에서 의욕적인 인재를 발굴하여 육성한다”는 계획을 세우고 있다.

위에서 살펴본 바와 같이, 지금까지의 국내 분사경영 사례는 아직 도입·시험 단계에 있다고 볼 수 있으나 선진국 기업에서는 이미 일반화되어 있다.

앞으로는 기업의 경영규모가 더욱 슬림화되고 소수정예화될 것으로 전망되고 있으며 신규사업 개발에 의한 사업재편성의 효율적 추진과 저성장 및 환경변화에 따른 성장의 한계를 극복하기 위해 분사경영 방식이 더욱 확산될 것으로 보인다.

특히 우리나라의 경우, M & A나 모험자본(Venture Capital)이 미국만큼 활발히 도입되지 않고 있으며 경영문화(Business Culture)도 미국보다는 일본에 유사하기 때문에, 우리 기업들은 사내분사(벤처) 뿐만 아니라 사외분사(분사)방식을 적극 연구 및 검토하여 우리의 실정에 맞는 분사경영시스템을 확립해 나가야 할 것이다.

