경영 리서치

□ 지주회사 방식의 기업 통합 프로세스[1)]

○ 지주회사 방식 기업 통합의 장점

- 지주회사 방식에 의한 기업 통합은 기업 문화의 차이로 인한 조직 구성원간의 마찰을 피할 수 있기 때문에 M&A에 의한 합병보다 원활하고 신속하게 목적을 달성할 수 있음
  - ·M&A에 의한 급격한 경영 구조 변화는 양사 조직 구성원의 의식이 융화되는 데 많은 시간이 걸림
  - ·그러나, 지주회사 방식은 노동 조건, 임금 체계를 통일시키는 등의 사람과 관련된 문제로 인한 번잡함을 피할 수 있어서, 결과적으로 M&A보다 더욱 빠르게 경영 구조를 개혁할 수 있음

- 조직 구성원간의 융화가 전제되지 않은 기업 통합은 오히려 경쟁력 상실을 초래할 수 있음
  - ·지주회사 방식에 의한 통합은 기업의 종업원과 문화의 융합을 도모하면서 규모의 확대와 경영 효율화 등의 목표를 원활하게 달성하기 위한 방법임
  - ·그러나, 조직 구성원과 문화의 융합이 제대로 이루어지지 않으면 경영 구조의 개혁을 달성할 수 없는 경우가 발생함

○ 통합을 위한 3단계 프로세스

- 지주회사 방식에 의한 효과적이고 원활한 기업 통합을 위해서는 조직 구성원과 기업 문화를 융합시키는 프로세스가 필요함
  - ·기업의 구성원과 문화를 융합시키는 통합은 ①경영 차원의 통합 ②경영 차원과 현장의 통합 ③현장간의 통합 등 3단계로 이루어져야 함

1) 이 글은 노무라종합연구소의 NRI Research NEWS(2001년 7월호. www.nri.co.kr)에 실린 야나이 쓰네오(永井 恒男)의 '持株會社方式を用いた日本型の企業統合'을 요약·재구성한 것임

- **(①경영 차원의 통합) 기업 구성원과 문화의 융합을 위한 첫 번째 단계는 통합 후의 방향성을 공유하는 경영 차원의 통합임**
  - 이를 위해서는 매출액 확대나 비용 절감, 자본 효율의 향상뿐만 아니라 통합 후의 새로운 성장 전략을 구축하는 것이 중요함
  - 구체적으로는, 유통업이라면 상권의 확대나 혹은 부품 구입량 확대를 중심으로 한 제조업자와의 가격 교섭력 향상 등임
  - 또, 제조업이라면 공장 통폐합을 포함한 생산 체제의 효율화나 공동 판매회사 설립을 통한 영업력의 향상 등을 들 수 있음

- **(②경영 차원과 현장의 통합) 두 번째는 종업원에게 통합의 필요성과 구체적 변화 내용 등을 설명하여 의식 변화를 유도하는 경영 차원과 현장의 통합을 추진해야 함**
  - 경영 차원에서 검토한 통합의 이념은 대외적인 발표와 동시에 전 종업원에게 설명하여 조직 구성원의 동요를 막아야 함
  - 지주회사와 사업회사의 기능 분담, 인원 삭감의 유무 등과 사업회사의 존속 여부, 지주회사에 이적 또는 파견되는 부서와 담당자 등을 제시하여 통합 후의 조직에 대해 종업원의 이해가 깊어질 수 있도록 해야 함
  - 그리고, 통합 후의 성장 전략을 구체적으로 제시함으로써 종업원의 근로의욕을 유지하고, 전향적인 의식을 가지도록 하는 것이 중요함

- **(③현장간의 통합) 세 번째 단계는 파일럿 프로젝트의 실시를 통하여 동료 의식을 쌓아 가는 현장 차원의 통합임**
  - 기업이 통합되었다고 하더라도 원래 다른 회사에 속해 있던 현장의 종업원들에게 상호 이해를 촉진하는 것은 상당한 노력이 필요함
  - 이러한 문제를 해결하기 위해서는 양사의 현장 담당자들이 참여하여 새로운 고객 개척, 사업 개발 등 신규 업무를 개발·육성해 가는 파일럿 프로젝트의 운영을 통하여 사업을 공동으로 운영하고 성공 체험을 쌓아 가는 것이 바람직함

(현창혁 : chhyun@hri.co.kr ☎ 3669-4091)