

선진국 논단

■ 21세기 글로벌 경제화와 새로운 기업 시스템

- 글로벌 경제화와 기업 경영 환경 변화

- (글로벌 경제화의 개념) 정보 기술 혁신과 경제 자유화에 의해 전세계적으로 이루어지는 국경을 초월한 경제적 통합 과정
- (주요 특징) 무국경화·탈거리화라는 지리적인 경제 통합의 증대, 변화의 가속, 정보통신과 같은 수확체증형 산업의 비중 증대, 정보화에 따른 지식 집약화 등
- (기업 경영 환경의 변화) 국경을 넘어선 기업의 조직화, 자본 시장의 글로벌화, 국제적인 산업·기업의 재편 가속화
- (환경 변화에 대한 대응 방안) 전세계적인 경영 자원 조직화, 효율화·신속화, 제품·서비스의 차별화, 인센티브 체제의 개혁

- 글로벌 경제에 대응한 새로운 기업 모델

- (기업 모델의 방향성) 초국경(transnational) 조직, 핵심 역량 집약형 조직, 지식 창조형 조직
- (초국경 조직) 본사와 해외 거점간에 경영자원을 분산시켜 지역 시장에서의 적응을 꾀하면서도 상호 의존·조정하는 '통합 네트워크형 조직'으로서 기능
- (핵심 역량 집약형 조직) 수평적인 업종별 사업 포트폴리오의 집약화와 수직적인 가치사슬 가운데에서 기능 특화를 통한 슬림화를 추구
- (지식 창조형 조직) 지속적인 학습 체제를 구축해 혁신을 이끌어 가는 조직

- 일본형 기업 체제의 한계와 과제

- (한계) 수직분할형 기업조직, 혁신 지향의 부족, 기존 인센티브 체제의 기능 저하, 기업지배 구조의 부적합, 국제 네트워크 기능의 결여 등으로 인해 글로벌 경제화에 따른 환경 변화에 적절히 대응하지 못함
- (과제) 제품·서비스의 차별화 전략 추진, 주주의 권리를 강화하는 기업 지배 구조 확립, 글로벌 경제에 적합한 새로운 기업 모델의 창조, 지적 기반의 강화 등

- 시사점 : 일본과 유사한 기업체제를 가진 우리나라도 전면적인 구조조정 시기라는 현재의 기회를 활용해 국제적 네트워크 조직 및 지적 기반 강화 과제에 중점을 두면서 21세기형 기업 모델 구축이라는 과제 수행 필요

## 21세기 글로벌 경제화와 새로운 기업 시스템

이 글은 “글로벌 경제화와 일본형 기업 시스템”을 요약 정리한 것으로 글로벌 경제화가 기업 경영 환경에 미치는 영향과 이에 대응하기 위해 필요한 일본 기업의 과제를 제시하고 있음. (자료: 野村經濟研究所, “グローバル經濟化と日本型企業システム” 「知的資産創造」 1999. 12.)

### □ 글로벌 경제화의 의미와 이의 추진 요소

- 글로벌 경제화: 전세계적으로 이루어지는 국경을 초월한 경제적 통합 프로세스
  - 이는 무역활동을 중심으로 국민경제 사이의 의존관계를 심화시킨 거시경제적인 국제화 과정과는 다른 미시경제적인 추세임
  - 즉 글로벌 경제화에서는 개별 국가로 이루어진 경제시스템의 독립성이 줄어들면서 전세계적인 차원에서 경제시스템의 결합이 이루어지고 있는 것임
- 정보기술혁신과 경제자유화의 상호 작용 속에서 글로벌 경제화가 급속히 진전
  - 정보 기술 혁신은 글로벌 경제화를 이끄는 주요 요소일 뿐만 아니라 글로벌 경제화의 특징 형성에 크게 영향을 미치고 있음
  - 경제자유화 추세도 글로벌 경제화를 이끄는 하나의 축이 되고 있음
  - 이 추세는 스태그플레이션 극복을 위해 시작되었으며 무역을 통해 개발도상국이 발전함에 따라 진전된 세계적인 규제 완화·자유화의 조류가 서비스 부문까지 확산되는 가운데 더욱 강화되고 있음
- 정보기술혁신에 따른 글로벌 경제화의 특징
  - 첫째, 거리의 제약과 국경 장벽을 경감·해소해 기업·소비자가 세계적 차원에서 경제 활동을 하도록 촉진함

- 둘째, 지식, 특히 보편적 지식인 형식지(型式知)가 경제 가치 창조에 기여하는 정도를 크게 높임
- 셋째, 네트워크 경제 효과를 높임으로써 판매, 총무 등 보편적 지식에 연관된 업무의 아웃소싱을 촉진하여 기업조직의 형태에 커다란 영향을 미치게 됨
- 넷째, 정보 기술 분야에서는 반도체 생산에서 나타나듯이 초기 투자 이외에 생산량 증대에 따른 비용 증대가 극히 미미해 수확체증의 법칙이 작용하는 경향이 강하고 세계적인 독점이 형성될 가능성이 높음

#### □ 글로벌 경제화의 진전과 기업 경영 환경의 변화

- 글로벌 경제화의 급속한 진전에 따라 국경을 넘어선 기업의 조직화, 자본시장의 글로벌화, 국제적인 산업·기업 재편의 가속화가 나타나고 있음
- 국경을 넘어선 기업의 조직화 : 세계 각처에서 경쟁력을 지닌 생산 요소를 공급받아 생산에 사용
  - 즉 주요한 생산요소인 지식이나 자본의 이동 가능성이 높아져 기업 경쟁력 유지를 위해서는 이를 전세계적인 범위에서 적절히 활용하여야만 하게 된 것임
  - 이는 정보 기술 혁신에 의해 생산 요소의 이동 비용을 크게 줄이는 등 네트워크 경제효과가 높아진 데 기인하고 있음
  - 이에 따라 기업 경쟁의 격화 및 심화가 가속되고 있음
  - 또 정보기술산업 등 네트워크의 외부경제 효과가 큰 산업에 있어서는 전세계 시장에서의 독점을 가능하게 하는 사실상의 표준(de facto standard)을 확립하는 것이 중요하게 됨
- 자본 시장의 글로벌화 : 직접투자의 증대와 함께 90년대에 들어 단기적인 변동성이 극히 높은 증권거래가 급속히 확대
  - 이는 기업의 이해관계자(stakeholder) 가운데 주주 등 투자자의 영향력을 강화시켜 기업 지배에 있어 이들의 권한 강화를 촉진함
  - 특히 정보의 공개 압력과 기업에 대한 주주가치의 극대화, 단적으로는 수익성 향상에의 압력을 강화하고 있음

- 한편 글로벌 자본시장이 국내금융시장과 달리 정부의 감독하에 있지 않다는 것  
에서부터 초래된 금융시스템의 불안정화가 증폭되는 부정적 현상도 나타남
- 국제적인 산업·기업의 재편 : 개별 국가나 지역의 비교우위에 기초하여 세계  
적 차원에서 이루어지는 생산 조직의 재편
  - 경쟁우위를 유지하는 기업은 전세계 차원에서 비교우위를 지닌 노동이나 천연  
자원 등의 생산요소를 조합하여 생산 조직을 구성함
  - 예를 들어 일본기업인 소니가 미국의 창조적 인재를 활용하여 연구개발을, 말레  
이시아의 풍부한 노동력을 활용하여 제품 조립을 하는 것을 뜻함

## □ 글로벌 경제화에 대한 기업의 대응과 기업 모델의 변화

### 1) 기업 경영환경 변화에 대한 대응 방안

- 전세계적인 경영자원 조직화
  - 이는 글로벌 경제화에 따라 국경·거리의 제약이 크게 저하되고 전세계적으로  
규모의 경제가 실현됨에 기인함
- 효율화·신속화
  - 경쟁 격화와 글로벌 자본시장의 압력에 대응하여 기업은 핵심역량에 집중하면  
서 아웃소싱 등을 통해 네트워크 체제를 구축하여야 함
  - 이러한 효율화 전략은 신속성을 제고시키므로 신속화 경쟁도 동시에 이루어지  
게 되고 이는 경영진의 슬림(slim)화, 의사결정 구조의 축소 등을 추구함
- 혁신을 통한 제품·서비스의 차별화
  - 이는 보호 장벽의 철폐와 제품·서비스의 생명주기 단축이라는 환경하에서 이  
윤을 추구할 수 있는 방안임
  - 이러한 차별화는 주로 혁신(innovation)을 통해 달성할 수 있음
  - 또 애프터서비스 등 고객서비스를 통한 고객 정보의 차별화, 외국기업과의 경쟁  
이 일어나기 어려운 지역 시장에서 레저, 간호 등 전문 서비스 부문에 특화하  
는 지역 시장 지향적 차별화도 가능함

- 인센티브 체제의 개혁

- 지속적인 혁신의 중요성이 증대하면서 이를 이끌어낼 수 있는 인센티브 체제를 갖추어야 할 필요성도 증대하고 있음

2) 글로벌 경제화에 대응하는 기업 모델

- 기업 모델의 방향성 : 초국경(transnational) 조직, 핵심 역량 집약형 조직, 지식 창조형 조직

- 전세계적인 경영자원 조직화를 추구하는 가운데 ‘초국경 조직’의 모습이 나타나고 있음
- ‘핵심 역량 집약형 조직’은 효율화 및 신속화 경쟁 속에서 등장하고 있으며, 지속적인 혁신을 통한 차별화를 추구하는 과정에서 ‘지식 창조형 조직’이 나타남

- 초국경 조직 : 본사와 해외 거점간에 경영자원을 분산시켜 지역 시장에서의 적응을 꾀하면서도 상호 의존·조정하는 ‘통합 네트워크형 조직’으로서 기능

- 여기서는 지역·현장 책임자로의 권한 위임과 소수 정예 임직원으로 구성된 본사부문에 의한 통합이라는 양 측면이 중요함
- 이 조직의 장점으로서는 규모의 경제 효과 발휘, 신속한 조직 내의 정보 전달, 조직 중복 회피, 전세계에서 다양한 창조적 인재 등용 가능 등이 있음

◇ 초국경 조직을 갖춘 기업의 대표적인 예

- 스위스에 본사를 둔 ABB(아세아·브라운·보베리)사는 사업과 국가의 두 가지 축을 통해 기업 조직을 전세계적으로 구성하는 매트릭스 매니지먼트 등의 모델을 제공하고 있음

- 핵심 역량 집약형 조직 : 수평적인 업종별 사업 포트폴리오의 집약화와 수직적인 가치사슬 가운데에서 기능 특화를 통한 슬림화를 추구

- 기존 대기업의 경우에는 사업 포트폴리오의 집약화를, 대기업에 비해 기동성을 지닌 벤처기업은 가치사슬 내의 기능 특화를 추구하기가 용이함
- 특히 전자산업과 같이 표준을 지닌 기업에 수익이 집중되는 경우에 이를 지닌 기능에 특화하고 나머지는 아웃소싱하는 경향이 나타나고 있음

◇ 사업 포트폴리오 집약화의 대표적인 예

- GE사는 수익성을 주요 기준으로 삼아 증권부문, 항공기부문, TV부문 등을 전부 매각하고 항공기엔진, GE캐피탈 등 핵심부문에 집중함

◇ 기능 특화의 대표적인 예

- 미국 텍사스·인스트루먼트사는 자사의 가치사슬 가운데 경쟁력이 떨어진 DRAM 사업을 마이크로·테크놀로지사에 매각하고 모토롤라사도 DRAM 사업에서 철수하고 있음

- 지식 창조형 조직 : 지속적인 학습 체제를 구축해 혁신을 이끌어 가는 조직

- 우수한 인재를 확보하고 이들이 창의성을 발휘하도록 하는 인센티브 체제 구축
- 이들의 지적 창조 능력을 기업가 정신을 지닌 경영 능력과 결합시켜 상품화
- 실리콘밸리와 같이 혁신 과정에서 핵심적 역할을 하는 기업 외부의 지역 네트워크와 연결

◇ 지식 창조형 모델인 개인화 기업(Individualized Corporation)

- 종업원을 기업 부가가치 창조의 주요한 원천으로 인식하고 이들의 기업가 정신을 최대한 이끌어내도록 추구함
- 기업가 정신 촉진 방안 : 종업원의 주인 의식을 유발하는 권한 위임
- 기업가 정신의 효율적 활용 방안 : ① 자기 규율, ② 명확한 규범, ③ 정보에의 자유로운 접근, ④ 구성원간의 비교와 경쟁 등의 환경 제공

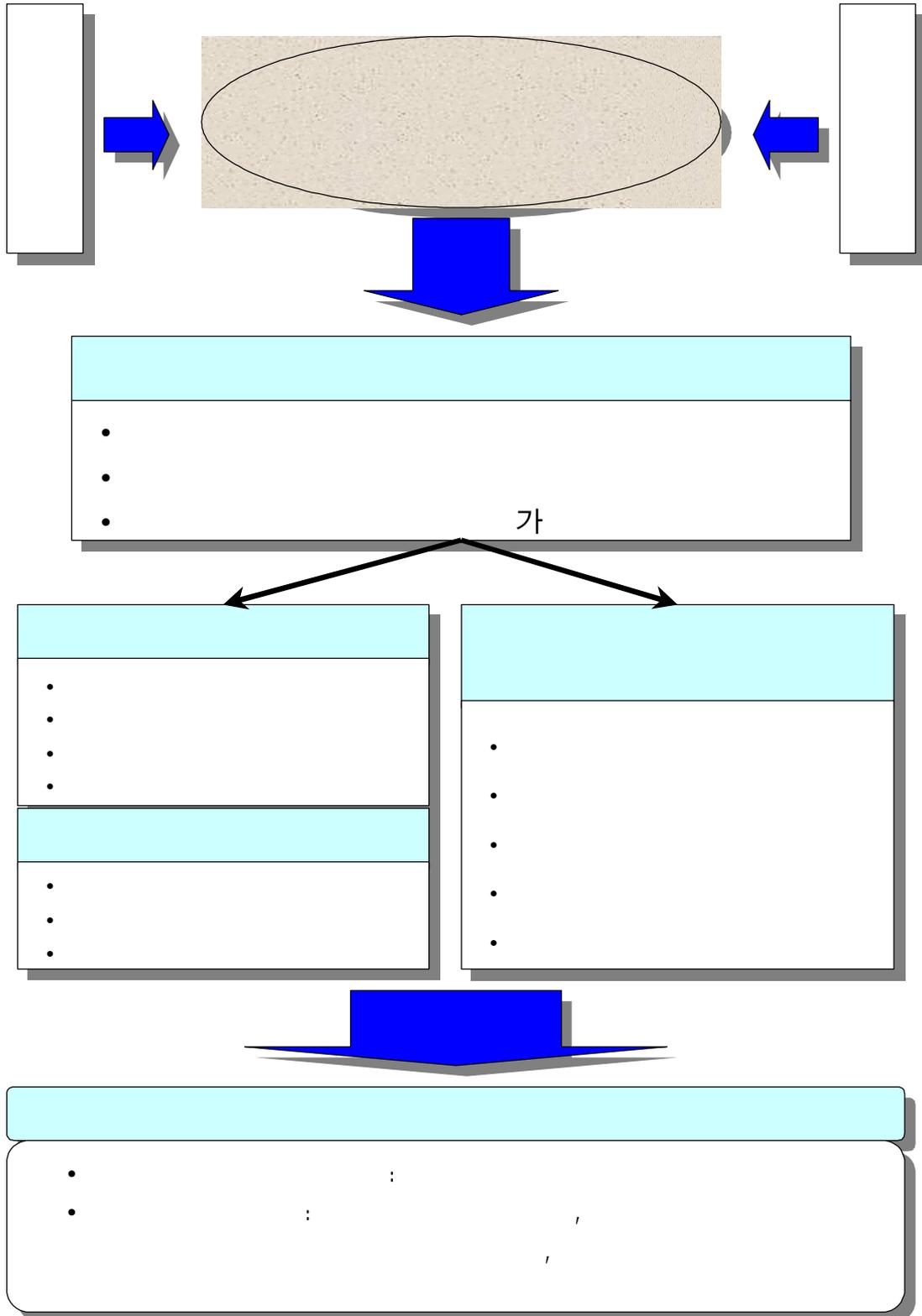
□ 일본형 기업체제의 한계와 과제

- 현재의 일본형 기업 체제가 글로벌 경제 환경에 적절히 대응하지 못하는 이유

- 수직 분할형 기업 조직의 한계 : 수직적 위계 체제를 강조하여 네트워크 조직의 효율성 향상을 저해하며, 핵심 역량에의 특화도 어려움

- 혁신 지향 부족 : 이는 대학과의 협력 관계가 약하고 벤처기업이 발달하지 못한 데다가 비즈니스 스쿨 등 사회 교육 체제도 부족하여 일본 기업 시스템이 지식 창조 능력과 기업가 정신과의 결합에 있어 문제를 가지고 있기 때문임
  - 기존 인센티브 체제의 기능 저하 : 생산적 계층의 동기 부여에 중심을 두고 있고 성과나 능력을 반영하기 어려워 지식 근로자에게 부적합
  - 기업 지배 구조의 부적합 : 주주의 권리를 제한하고 종업원의 권리를 주로 배려하여 글로벌 자본 시장의 효율성 향상 요구를 만족시키지 못함
  - 국제 네트워크 기능의 결여 : 자기완결적 산업 구조 지향과 계열 지향의 산업·기업 체제는 국제적 네트워크 강화에 부적합한 폐쇄적 경제 체제를 형성
- 글로벌 경제화에 대응하기 위한 일본 기업의 과제
- 효율화와 신속화 추구 : 글로벌 경제에서 생존하기 위해 필수불가결한 조건임
  - 차별화 정책의 적극 추진 : 기본적으로 혁신을 통한 차별화가, 더 나아가 제조업 관련 서비스 부문 강화를 통한 고객 차별화 및 해외 시장에 대한 적응력 강화, 간호 관련 사업 등 지역 수요에의 특화 등을 통한 지역적 차별화도 필요함
  - 조직적·체계적 접근법 활용 : 연결경영, 가치사슬 관리(management), 글로벌 경영 등에 있어서 효율 최적화를 추구하기 위해서는 부분보다는 전체를 생각하고 형식지를 중시하는 체계적 접근법이 필요함
  - 기업 지배 구조의 개선 : 정보 공개 및 수익성 강화 등을 통해 주주의 권리를 강화하고 환경, 윤리 등에도 기초하는 확대된 시야를 지닌 경영이 필요함
  - 새로운 기업 모델 창조 : 글로벌 경제화에 적합한 초국경 조직, 핵심 역량 집약형 조직, 지식 창조형 조직 등의 다양한 모델을 활용할 필요가 있음
  - 지적 기반의 강화 : 형식지의 중요성에 대한 인식 강화, 대학과의 협력 관계 강화, 기업 외부의 독립적 싱크탱크 확충 등이 필요함

< 글로벌 경제화와 일본 기업의 과제 >



□ 시사점

- 21세기형의 새로운 기업 모델의 개발·구축 시급
  - 이는 글로벌 경제 환경에 적합하면서 우리나라의 기업 환경에도 맞아야 함
  - 위에서 제시한 초국경 조직, 핵심역량 집약형 조직, 지식창조형 조직 등을 개별 기업의 사정에 맞게 적절히 조합하여 시험하면서 새로운 모델을 개발하여야 함
  
- 국제적 네트워크 조직 및 지적 기반 강화 과제에 중점
  - 일본 기업 체제의 한계는 이와 비슷한 우리나라 기업에 대해서도 그대로 적용되므로 이의 개선 과제 역시 동일함
  - 특히 우리나라 기업이 크게 부족한 국제적인 네트워크 조직 및 지속적 혁신을 위한 지적 기반의 강화는 시급히 요청되는 사항임
  
- 현재는 구조전환을 위한 좋은 기회
  - 외환위기 이후 국가 전반에 걸친 구조조정이 추진되고 있는 현실은 기업체제 개편에 대한 사회적 저항이 최소화되는 시기이므로 이를 적극 활용하여야 함

■ 홍성민 연구위원 [hsamu@hri.co.kr](mailto:hsamu@hri.co.kr) ☎3669-4013