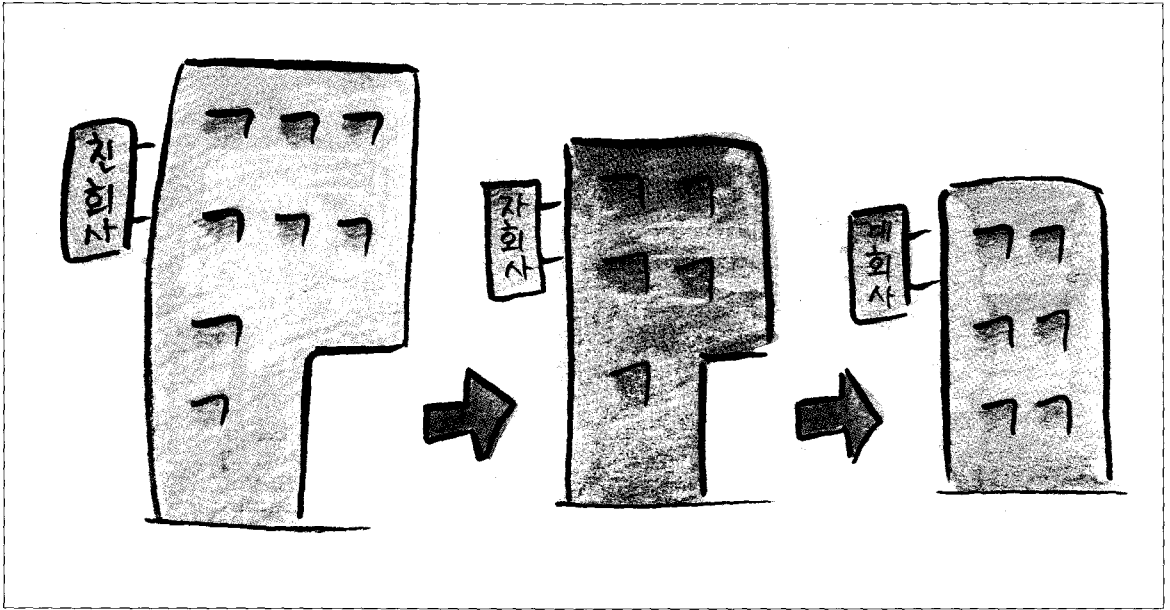


기업의 새로운 전략, 분사경영 (分社經營)

- 조직 외부화에 의한 전략적 기업 성장



최근 경영혁신 활동의 일환으로 전개되고 있는 리스트럭처링 전략과 관련하여 분사경영(分社經營)이 주목을 끌고 있다. 분사경영(分社經營)이란 한 기업에 속한 특정 사업부문 내지 조직의 일부분을 떼어내서 법인격을 달리하는 독립회사로 분리시키고, 독립된 자회사(관련회사, 별회사)간의 경쟁과 협력에 의해 기업 그룹 전체의 성장을 도모하는 것을 말한다.

- 편집자 주 -

내부화 對 외부화

분사경영(分社經營)의 이론적 근거에 대해서는 아직 확립된 견해가 없지만, 적어도 기업 성장의 메카니즘을 설명하는 새로운 관점으로, 급후 관련된 이론의 발전이 크게 기대되고 있는 분야이다.

지금까지 기업의 성장 프로세스는 주로 내부화(internalization)이론에 의해 설명되어 왔다.

첸들러(A. D. Chandler), 펜로즈(E. T. Penrose), 윌리엄슨

(O. E. Williamson) 등의 이론에 의해서도 지지되는 바와 같이 기업은 내부화의 이점을 이용하여 수직통합, 다각화, 해외진출을 시도함으로써 성장을 지속해 왔다.

그러나 내부화에 의한 기업규모의 확대와는 다른 논리로 기업(또는 기업그룹) 성장에 성공하는 케이스가 나타나기 시작했다. 이른바 조직외부화(externalization)의 논리가 바로 그것이다.

조직의 경직화, 관료화 등 거대

사업부제의 한계를 극복하기 위하여 기존 사업부문의 일부 혹은 신규 사업부문을 본체로부터 독립시킴으로써 본사와 자회사를 동시에 활성화시키고 적정 규모의 경제성을 실현하게 되는 것이다.

후지전기·후지쯔·화낙의 사례가 대표적

분사경영을 채용하여 본사와 자회사가 연쇄적으로 성장하는데

성공한 전형적인 예로 후지(富士)전기 → 후지쓰(富士通) → 화낙(FANUC)으로 이어지는 기업의 분화 시스템을 들 수 있다.

전전(戰前) 구(舊) 재벌의 하나인 후루카와(古河)재벌의 주력기업 후루카와 전기공업주식회사에서는 독일 지멘스社와 합작으로 1923년 후지전기를 설립하게 된다. 전기기계설비 생산업체로 꾸준한 성장을 거듭하던 후지전기가 신규사업으로 시작한 전화기 제조부문을 별(別)회사인 후지통신기계주식회사(나중에 후지쓰로 사명(社名) 변경)로 분리 독립시킨 것은 1935년 이었다.

그 후 후지쓰는 통신기기뿐만 아니라 컴퓨터 등에까지 사업을 다각화하였으나 1972년 NC부문을 또 다시 분리독립시켜 오늘날 세계적인 로보트, 제어가 업체인 화낙이 탄생하게 되었다.

이렇게 산업환경의 변화에 따라 차례차례로 신규 사업부문을 분리해 온 후지전기의 사례에서는 친회사(親會社)로부터 자회사(子會社), 또 자회사(子會社)로부터 계회사(孫會社)로 이어지는 분화의 메카니즘을 통하여 연속적으로 새로운 성장분야에 진출하고 본사의 규모와 업적을 능가하는 자회사·손회사를 육성하는데 성공했다는 것을 알 수 있다.

분사경영(分社經營)의 사례는 일본기업에만 국한되지 않는다.

몇년 전 세계의 초우량 기업 IBM도 시대상황의 변화에 따른 업적 저하를 극복하기 위하여 컴

.....
분사경영(分社經營)은 거대화, 복잡화한 본사조직을 환경 대응에 적합한 유차구조(柔軟構造)로 개편함으로써 기업 전체의 활성화에 크게 기여하게 되는 것이다. 분사경영(分社經營)을 통해 유능한 중간 관리자들의 사기저하를 방지하고 그들로 하여금 왕성한 기업이 정신을 발휘케 할뿐만 아니라 소규모의 기업만이 가질 수 있는 창의력과 도전의욕을 활용하여 혁신적인 사업운영이 가능해지게 된다.
.....

퓨터 주변기기 사업부를 별도의 회사로 독립시켜 본체부문과 따로 경영을 하게 하였다.

이렇게 선진국의 일부 기업들이 기존사업의 일부 혹은 신규 사업부문을 본사의 또 다른 사업부가 아닌 외부의 독립회사로 운영하는데는 그만한 이유와 논리가 있다.

분사경영(分社經營)에 따른 전략상의 메리트는 본사 측면, 자회사 측면, 본사와 자회사를 포함한 기업그룹 전체의 측면으로 나누어 생각해 볼 수 있다.

새롭게 각광받는 분사경영의 메리트

먼저 본사의 관점에서 보면 전체의 운영에 필요한 중추적인 기능·분야를 제외한 여타 부문을 떼어냄으로써 보다 신속한 의사결정과 효율적인 관리가 가능해진다는 이점이 있다.

최근 본사의 슬림화, 작은 본사를 지향하는 움직임이 구체화되

고 있는 가운데 본사의 필요 최소기능 및 적정규모에 대한 논의가 활발히 전개되고 있다.

분사경영(分社經營)은 거대화, 복잡화한 본사조직을 환경 대응에 적합한 유차구조(柔軟構造)로 개편함으로써 기업 전체의 활성화에 크게 기여하게 되는 것이다.

둘째로 분사경영(分社經營)의 장점을 『자회사의 입장에서 살펴보면 자율경영(自律經營), 책임경영(責任經營)의 긍정적 효과를 극대화하게 된다는 점』을 들 수 있다.

오늘날 대부분의 대기업에 있어서는 전후(戰後)의 지속적인 기업성장으로 인한 인사적체, 자리 부족이 심각한 문제로 대두되고 있다.

분사경영(分社經營)을 통해 유능한 중간 관리자들의 사기저하를 방지하고 그들로 하여금 왕성한 기업이 정신을 발휘케 할뿐만 아니라 소규모의 기업만이 가질 수 있는 창의력과 도전의욕을 활



용하여 혁신적인 사업운영이 가능해지게 된다.

마지막으로 분사경영(分社經營)은 본사와 자회사를 포함한 『기업그룹 전체의 관점』에서도 여러가지 장점이 있다.

업무상의 단순한 권한위양이나 이익 책임단위, 사업부제와 같은 기업 내부 분권화와는 달리 독립된 법인격을 갖는 자회사의 존재는 본사에 대해서도 상당한 영향

력을 행사하기 마련이다.

즉 본사 이외에도 다양한 이해관계자에 둘러싸인 자회사로서는 스스로의 업적을 향상시키기 위해 본사의 지시를 선별적으로 수용하거나 오히려 본사측의 혁신을 요구하기도 한다.

또한 본사는 본사대로 자사의 경쟁력을 유지하기 위해 자회사에 대한 경영개선의 압력을 끊임 없이 행사하게 된다.

이러한 『상호경쟁과 협조의 메카니즘을 통해 기업그룹의 전체적인 효율이 높아진다는 것』이 최근 새롭게 밝혀지기 시작하고 있다. 물론 분사경영(分社經營)에는 유리한 점만이 있는 것은 아니다. 분사화를 채택함으로써 사업을 하나의 단위조직에서 전개하는 것과 같은 통일된 힘이 결여되기 쉽고 본사의 자회사에 대한 통제와 조정능력이 약화되는 등 단점도 있을 수 있다.

그러나 지난 30년이 대량생산과 대량판매를 특징으로 하는 집중의 시대라고 한다면 90년대 이후는 다양화, 정보화에 대응하는 분산의 시대라고 할 수 있다.

이러한 산업사회의 변화에 대처할 수 있으려면 적정규모, 조직 외부화, 분사경영(分社經營), 네트워크 등을 포괄하는 새로운 기업 시스템으로 거듭나기 위한 준비를 서둘러야 할 것이다.

후지 電機 · 후지쓰 · 화낙의 분회사시스템
각 기업의 실적 (1992년 기준)
(단위 : 백만엔, 명)

	자본금	매출액	순이익	종업원수
후루카와 재벌 후루카와 電工 후지 電機 →	진회사 46,770	638,700	13,217	14,316
후지 쓰 →	자회사 221,822	2,434,073	34,099	52,039
화 낙 →	계회사 68,094	155,787	30,114	2,252