

[특집] 글로벌화 · 디지털화 시대의 딜레마를 극복하는 조직 매니지먼트

매트릭스 경영에서 3축 경영으로 기업의 다각화 · 글로벌화를 지지하는 경영체제

오오미치 쇼타로 (大道正太郎)

모리카와 요헤이 (森川陽平)

마츠우라 토모야 (松浦禎也)

사카지리 유히 (坂尻雄飛)

CONTENTS

- I. 조직설계의 골격을 이루는 「경영의 축」
- II. 매트릭스 경영의 의의와 한계
- III. 앞으로의 경영에 요구되는 3축 경영

요 약

1. 조직 체제를 파악하는 하나의 척도가 되는 개념인 「경영의 축」에는 사업 축 · 지역 축 · 기능 축이 있으며, 어느 축을 조직 설계의 주축으로 삼을 지는 중요한 경영 판단이다. 만약 적절한 축을 선택하지 못한다면 성장 정체와 거버넌스 부실로 이어지는 구조적 폐해를 초래할 수 있다.
2. 사업 다각화나 진출 지역 확대가 어느 정도 진행되면 기업은 사업 축 경영 체제 또는 지역 축 경영 체제를 채택하게 된다. 하지만 어떤 경영 체제를 채택하든 특정 축이 지나치게 강화되면 사일로화 · 개별 최적화를 조장하는 문제가 발생하게 된다.
3. 이러한 문제를 해결하는 방법으로 수입과 지출 관리 등 기본 단위가 되는 주축에 대해 기능 축이 수평적으로 견제하는 「매트릭스 경영」을 들 수 있다. 다만 매트릭스 경영은 조직의 복잡화 등의 부작용을 초래해 많은 기업이 대응에 어려움을 겪고 있는 것이 현실이다. 한편 매트릭스 경영을 효과적으로 실행하고 있는 기업의 사례에서 리포팅 라인 설계와 의사 결정 규칙을 고안해 문제를 최소한으로 억제할 수 있다는 것을 확인했다.
4. 일본 기업이 2축 매트릭스 경영에 어려움을 겪고 있는 가운데, 해외 기업 중에는 3축을 유연하게 조합하여 보다 고도화된 조직 운영을 실현하고 있는 기업도 있다. 일본 기업이 3축 경영을 지향하기 위해서는 「지역에 대한 통제력 부족」과 「기동성 있는 조직 개혁력 부족」이라는 문제를 타개해야 한다.
5. 3축 경영은 극도로 다각화 · 글로벌화가 진행된 기업에서만 검토해야 할 특수한 경영 체제가 아니다. 각 사업과 지역에 따라 최적의 거버넌스 수준은 달라지기 때문에 조직 · 매니지먼트 시스템 설계에서 그 차이를 유연하게 반영할 필요가 있다

I. 조직설계의 골격을 이루는 「경영의 축」

1. 세가지 경영의 축

조직은 그 역할과 책임 범위에 따라, 개발·제조·판매와 인사·경리 등 기업 내 특정 경영 기능을 담당하는 「기능」부문, 특정 제품, 서비스 제공을 책임지는 「사업」부문, 특정 지역의 사업 전개를 책임지는 「지역」부문, 이렇게 세가지 형태로 구분할 수 있다.

이러한 세 개의 서로 다른 조직을 묶어 경영할 때, 어느 부문을 경영의 축으로 삼을지가 중요하다. 경영의 축은 기업의 조직 체제를 파악할 때 하나의 척도가 되는 개념으로 기업은 경영의 축에 따라 전략을 수립하고 사업을 관리한다. 경영의 축 중에서도 어느 축을 주축으로 삼느냐에 따라 경영 스타일은 크게 사업 축 경영, 지역 축 경영, 기능 축 경영의 세 가지로 분류된다.

예를 들어 단일 또는 공통 요소가 많은 사업을 보유한 기업은 연구·개발·제조·물류·판매·서비스와 같은 기능별 고도화·최적화를 추구하는 기능 축 경영 체제를 채택하게 된다.

한편 여러 사업을 영위하면서 각 사업이 처한 사업 환경이나 사업 특성이 크게 달라 사업 간 전략 수립이나 고객 기반 공유 등의 시너지를 기대하기 어려운 경우에는 각 사업 단위로 글로벌 전략을 수립하고, 해외 거점은 사업 부문의 파견 기관으로 위치시키는 등 사업 축이 상대적으로 강화되어 사업 축 경영 체제를 채택하게 된다.

반대로 사업 간의 공통 요소가 비교적 많고 오히려 지역별 특성을 고려하는 것이 더 중시되는 경우에는 해외 거점에 권한을 어느 정도 위임하고 지역 거점장이 지역 사업 전체의 손익에 대해 책임지는 등 지역 축이 상대적으로 강화되어 지역 축 경영 체제를 채택하게 된다.

2. 경영 축 선택의 중요성

앞서 설명한 사고방식이 아닌, 내부·외부 환경이나 전략에 비추어 부적절한 경영 축을 선택하게 되면, 비효율적인 조직·매니지먼트 시스템이 되어 성장 정체, 거버넌스 부실로 이어지는 구조적 폐해를 초래할 수 있다.

예를 들어 사업별 특성에 따라 사업 축 경영이 바람직한 상황임에도 불구하고 해외 거점에 권한을 부여하는 지역 축 경영을 추진하게 되면, 각 지역이 단기적인 수익률 개선을 위해 무리한 인원 감축을 시행하거나, 중장기적인 사업 기회 창출을 위한 연구·개발 등 상류 기능을 약화시킨다는 폐해를 불러일으킬 우려가 있다.

또는 반대로 사업이 어느 정도 성숙한 상태여서 각 지역에 권한을 위임해 더욱 신속하고 시의적절한 의사 결정하에 사업 활동을 전개해야 할 시기임에도 불구하고, 권한을 위임하지 않고 본사의 사업 본부 주도로 사업 축 경영을 계속한다면, 본래 지역 축 중심으로 경영했으면 달성했을 매출과 수익 성장을 이루지 못하게 된다.

따라서 기업은 경영 환경과 전략의 변화에 따라 항상 적절한 경영 축을 판단해야 하며, 때로는 경영축의 전환을 수반하는 대대적인 조직 혁신을 실행해야 한다.

토요타 자동차는 2016년 4월 기능 부문을 중심으로 한 기능 축 경영 체제에서 컴퍼니화를 통한 사업 축 경영 체제로의 전환을 단행했다.

그때까지 토요타 자동차는 개발·제조·판매와 같은 기능별 최적화를 도모함으로써 회사 전체의 최적화를 추구하는, 이른바 자동차를 단일 사업으로 파악한 형태의 경영 체제를 채택했었다. 그러나 사업 규모가 커지면서 환경 배려의 니즈에 부응하는 EV(Electric Vehicle)나 간편함의 니즈를 충족시키는 콤팩트카, 또는 고급 노선의 렉서스 등 각각의 차종이 추구해야 할 타깃과 시장의 차이가 확연히 벌어졌다. 더 이상 이 모두를 자동차라는 하나의 사업으로 간주해서는 안 된다는 경영 판단에 따라 각각을 개별 사업으로 독립시켜 사업별로 경영하는 체제로 전환하게 된 것이다.

경영 체제 자체는 이른바 「오래되었지만 새롭게」가 테마이며, 유일한 해답은 존재하지 않는다. 그러나, 특히 현재 일본 기업을 둘러싼 환경에서는 이 경영 체제에 대해 숙고해 볼 필요가 있다. 국내 성숙한 시장을 배경으로 글로벌화가 진행되면서 해외 거점의 자율성이 높아지며 지역축의 존재감이 커지고 있다. 한편 VUCA 시대의 도래로 기업은 사업 환경의 예측에 기반한 역동적인 전략 전환과 기민한 실행을 위해 본사 사업 본부의 전략 수립 능력 향상이 요구되고 있으며, 그런 의미에서 사업 축의 중요성도 마찬가지로 커지고 있다. 또한 각종

ERP, Workday 등의 시스템 툴과 더불어 코로나 사태로 인한 Zoom, Teams와 같은 커뮤니케이션 툴의 보급으로 인해 각 기능이 글로벌에서 수행할 수 있는 역할이 늘어나면서 기능축의 의의도 재인식되고 있다. 본고에서는 3축의 중요성·존재감이 커지는 가운데, 기업이 이러한 변화의 시대에서 살아남아 비연속적인 성장을 이루기 위해 필요한 조직 체제에 대해 이야기하고자 한다.

II. 매트릭스 경영의 의의와 한계

1. 특정축의 과도한 집중이 초래하는 리스크

앞서 언급한 바처럼 기능 축 경영 체제는 기본적으로 단일 사업을 전제로 한 비교적 심플한 경영 체제라고 말할 수 있다. 거기에서 사업의 다각화와 전개 지역의 확대라는 상황에 맞추어 사업별로 수입과 지출을 관리하는 사업 축 경영 체제, 또는 지역별로 수입과 지출을 관리하는 지역 축 경영 체제로 이행되게 된다(그림1).

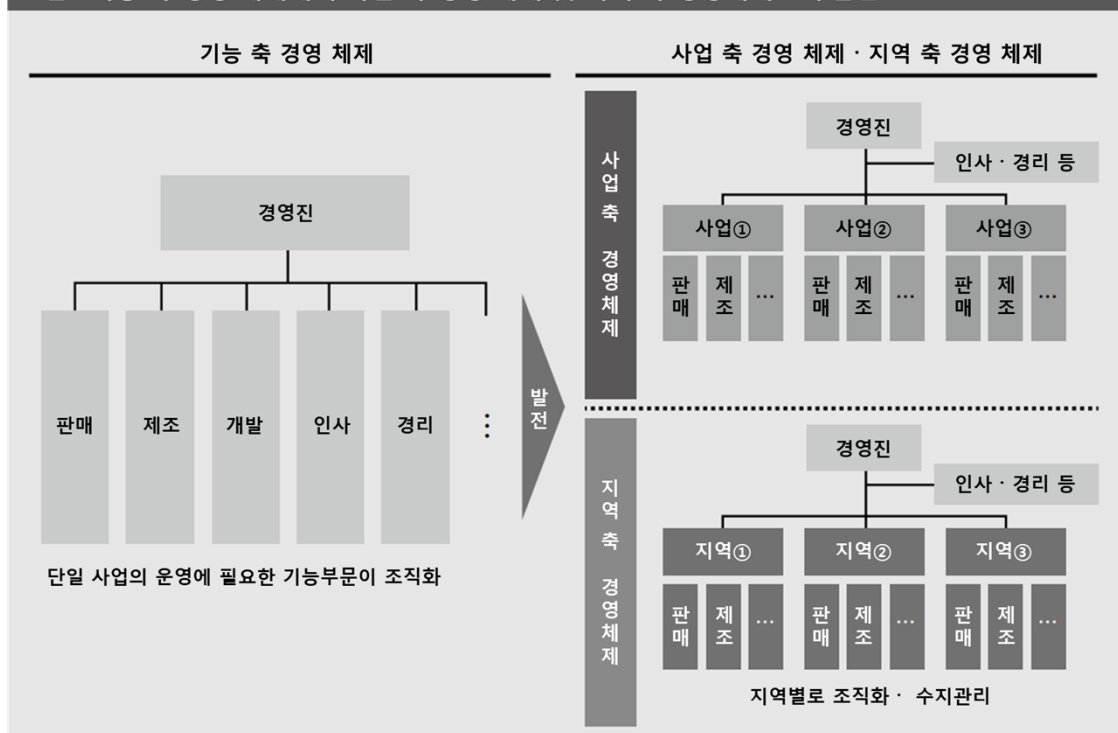
다만 사업 축 경영 체제, 지역 축 경영 체제 어느 쪽을 채택하든, 판매·제조·개발이나 인사·경리 등 특정 경영 기능을 담당하는 기능 축은 항상 공

존한다. 각 사업이나 지역의 수입과 지출을 관리하는 주축에 대하여 기능 축이 어떻게 전체 최적화를 추진해야 하는가는 대부분 기업이 직면한 피할 수 없는 과제이기도 하다. 기능 축을 통해 전체 최적화가 제대로 이루어지지 않을 때는 크게 두 가지 문제가 발생한다.

첫 번째 문제는 사업 또는 지역이 사일로화되면서 매출액(top line)이 정체된다는 점이다. 사업 범위나 활동 지역이 확대되고 조직이 커지면 각 영역에 한정된 사업 활동이 우선시되게 된다. 이로 인해 고객 기반이나 고객 니즈의 공유, 사업 영역 간 연구 개발 활동 등의 기회가 줄어들고 구조적인 돌파구가 생기기 어려운 상황이 되어 비연속적인 성장을 이룰 기회를 잃게 된다.

두 번째 문제는 개별 최적을 지향하는 경영으로 인한 순이익(bottom line)의 정체·악화이다. 경영의 축이 되는 사업 또는 지역이 각각 독자적으로 연구, 개발, 제조, 물류, 판매, 서비스와 같은 사업 활동을 벌이고, 또한 인사, 경리 재무와 같은 간접 기능도 각각의 사업 또는 지역이 개별적으로 보유하게 됨으로써 전사적으로 최적의 관점에서 조정하고 절감할 수 있는 중복 비용이 발생해 수익성을 훼손하게 된다.

그림1 기능 축 경영 체제에서 사업 축 경영 체제 및 지역 축 경영체제로의 발전



2. 폐해를 극복하기 위한 매트릭스 경영

이러한 과제를 타개하기 위한 경영 체제의 발전 형태로 「매트릭스 경영」을 들 수 있다.

매트릭스 경영에서는 사업 축이나 지역축의 수지 관리와 비즈니스의 드라이브를 담당하는 주축을 견제하기 위해 기능 축 부문에 일정한 권한을 부여한다. 최근 디지털 트랜스포메이션(DX)의 발전이나 판매, 조달, 인사, 경리 등 각 기능을 지원하는 디지털 툴의 고도화로 인해 기능 축에 의한 통제가 더욱 용이해지고 있다.

지금까지는 사업 축이나 지역축의 조직을 뛰어넘어 기능 축이 통제하려 해도 공통 기반이 미비하거나 통제를 지원하는 데이터가 부족해 업무가 비효율적일 수밖에 없었다. 하지만 최근에는 각 사업과 각 지역이 공통으로 이용할 수 있는 디지털 플랫폼이 정비되면서 운영의 표준화와 데이터 정비가 추진되어 기능 축 강화에 쉽게 접근할 수 있게 되었다.

또한 토텐트 매니지먼트 등 훨씬 고도화된 기능 축의 대응도 디지털 툴을 통해 추진하기 쉬운 환경으로 조성되고 있다. 그 결과 기업은 사업이나 지역의 경계를 넘어서 기능 전략 수립과 최적화 시책의 기획 및 실행이 가능해져 조직의 사일로화나 개별 최적화에 따른 문제를 극복할 수 있게 되었다 (그림2).

3. 매트릭스 경영의 어려움

매트릭스 경영에서는 두 개의 서로 다른 축을 양립시킬 수 있는 조직 체제의 구축이 필요하다. 그래서 일반적으로 매트릭스 경영을 하는 기업에서는 매트릭스의 교차점이 되는 포지션을 설치하고, 양 축의 상급자에게 리포팅 라인을 두어 서로 다른 관점과 미션을 가진 두 축 간의 협조와 조정을 위한 조직 체제를 구축하는 경우가 많다. 리포팅 라인은 업무 보고와 의사 소통을 실행하는 지휘 계통이며, 보고 받는 상급자는 임명이나 평가 등의 인사권이나 예산 책정권을 가진다 (표1).

그러나 실제로 양 축을 조정하는 것은 쉽지 않으며 여러 이해관계자가 얽혀 있어 의사 결정에 시간이 걸린다. 따라서 양축 리포팅 라인의 우선순위를 미리 설정하여 우선순위가 높은 쪽을 솔리드 리포팅 라인, 낮은 쪽을 도티드 리포팅 라인으로 설정하고 솔리드 리포트를 최종 의사 결정자로 설계하기도 한다.

그러나 도티드 리포트가 형식화되어 솔리드 리포트 한 축의 의견만 우선시되는 문제가 발생하는 등 단순히 형식적으로 매트릭스 경영을 도입하는 것만으로는 매트릭스 경영에 기대하는 시너지 창출이나 전체 최적화 등의 효과를 제대로 발휘할 수 없다.

그림2 비매트릭스 경영에서 매트릭스 경영으로 발전

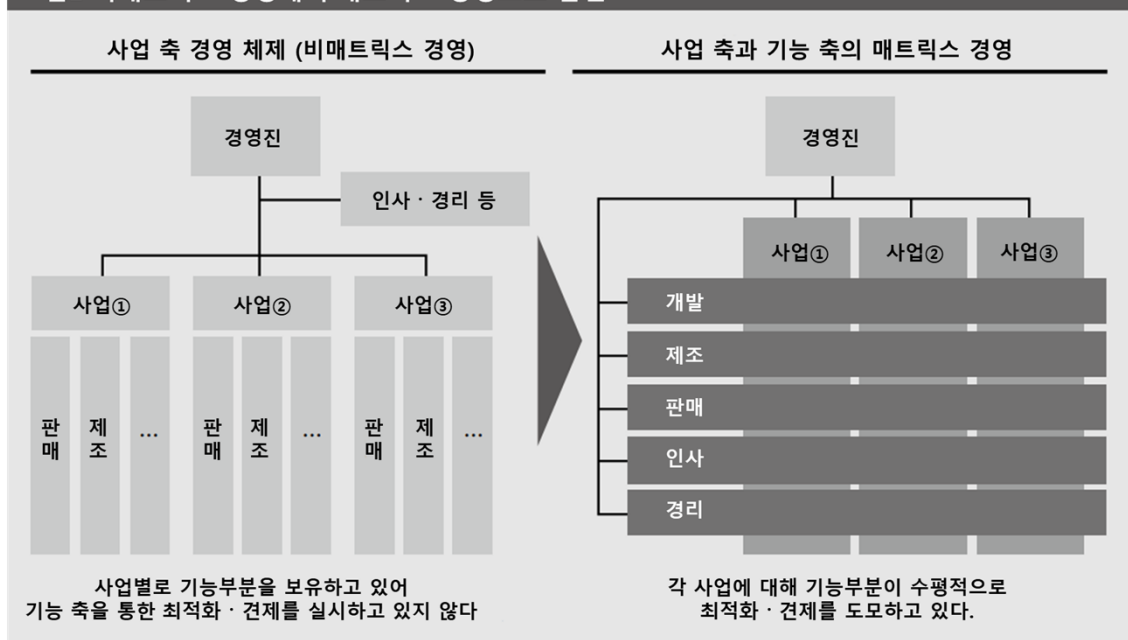


표1 리포팅 라인의 일반적 정의

	솔리드 리포팅 라인	도티드 리포팅 라인
정의	주 상급자. 전략을 책정하고 실행하기 위해 인사 · 예산의 최종 결정권을 가지고 그 책임을 짐	중 상급자. 솔리드와는 다른 관점에서 견제 · 최적화 등을 목적으로 일정정도 관여 · 통제하는 권한을 가짐
인사	매트릭스의 교점 포지션의 임명이나 목표 설정, 평가 등의 최종 결정권을 가지고 그 책임을 짐	매트릭스의 교점 포지션의 임명시 후보자 추천이나 평가지원 (참고정보의 제공 및 사전 설정한 역할을 바탕으로 평가 실시)
예산	- 초기의 예산책정에서 부문별 예산의 최종의사 결정권을 가지고 그 책임을 짐 - 기간 중 예산 집행에 대한 최종적 결정권을 가지고 그 책임을 짐	- 초기의 예산책정에서 솔리드와 다른 관점에서 정보 제공 · 견제 실시 - 기간 중 예산 집행에서 솔리드로부터 권한 이양과 사전 합의를 얻어 승인

4. 효과적인 매트릭스 경영을 운용하기 위한 포인트

효과적으로 매트릭스 경영을 실현하고 있는 기업에서는 리포팅 라인을 두 개의 경영 축으로 늘린다는 하드웨어 측면의 설계만이 아니라 커뮤니케이션이나 오퍼레이션의 소프트웨어 측면도 모색하는 등 하드웨어 · 소프트웨어 양면에서 방법을 찾아내고 있다. 아래에서는 매트릭스 경영을 시행하고 있는 기업 두 곳을 구체적인 사례로 소개하겠다.

(1) 운송 기기 제조 기업 A사의 사례

일본의 운송 기기 제조 기업 A사는 해외 매출이 50% 이상을 차지하고 있는데, 수익을 책임지는 지역 축이 강해 각 지역 주도로 사업을 확장하며 성장했다. 그러나 안전성 향상에 대한 소비자의 요구와 환경 문제 대응과 같은 사회적 요청으로 인한 외적 요인을 배경으로 연구 개발비가 증가하고, 지역별 경영으로 개별 최적화가 가속화되는 내적 요인이 겹쳐 적자로 돌아서며 비용 절감을 통한 흑자 전환이 과제로 떠올랐다.

그래서 A사는 글로벌에서 기능 축을 강화하고 비용 최적화를 목표로 인사나 경리, 법무 등 본사(GHQ : Global Headquarter)의 간접 기능 부서가 각 지역 거점과 수평적으로 연결되는 매트릭스 경영을 도입했다.

예를 들어 하드웨어 측면에서는 북미 거점 인사

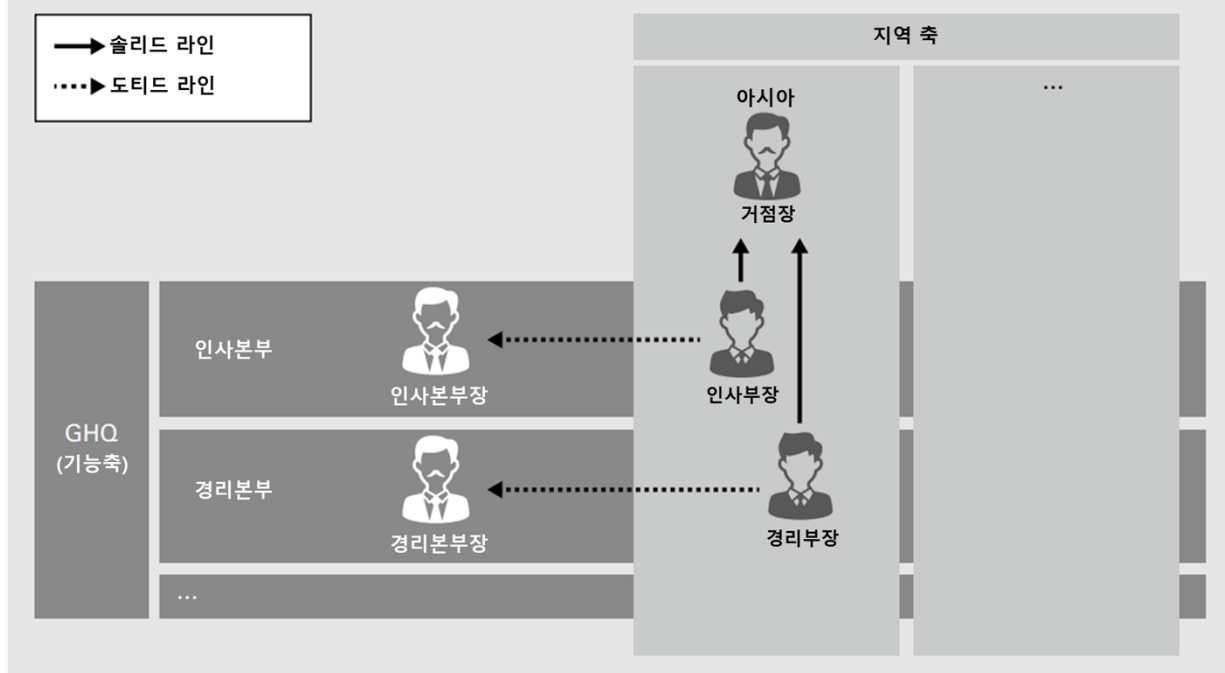
부문장은 지금까지 북미 법인 사장만을 리포팅 라인으로 하고, 해당 인사 부문장의 임명과 평가 등의 인사권과 해당 부서의 예산에 대한 승인 권한도 북미 법인 사장에게 귀속되어 있었으나, 매트릭스 경영을 도입하면서 일본 본사에 재직 중인 GHQ의 인사 담당 임원을 도티드 리포트로 삼고 GHQ가 추진하는 비용 최적화 등의 글로벌 전략 침투 및 실행을 추진했다(그림3).

그러나 위와 같이 리포팅 라인을 정비하는 것만으로 효과적인 매트릭스 경영을 이루기는 어렵다. 예를 들어 GHQ의 기능 부문장은 도티드 리포트이기 때문에 글로벌 전략 실행에 있어 지역 측에 발휘하는 추진력이 약해질 수 있다. 또한 일본과 해외 거점 간 물리적 거리도 있어 GHQ 측의 지휘명령이 잘 전달되지 않는 문제도 발생한다.

A사는 앞서 나온 하드웨어 측면과 아울러 소프트웨어 측면의 대처로서 각 부문과 부문장의 책임과 권한을 명확히 한 후, 의사 결정 관리 규정을 개정하고 이를 각 지역과 기능 조직이 철저히 준수할 수 있도록 했다. 또한 도티드 리포트인 기능 축의 지휘명령하에 있는 의사 결정 사항을 명확히 해 기능 축을 통한 글로벌 전략의 추진력을 확보하였다.

책임과 권한을 명확히 하기 위해 의사 결정 관리 규정을 수립 · 관리하는 전문 부서를 설치하고, 이 부서를 통해 각 규정에 관련된 부서의 규정안을 취합하여 관련 규칙 등과의 정합을 포함한 확인 및 조정을 추진했다. 또한, 현장 실정에 맞는 형태로

그림3 A사의 경영 체제 · 리포팅 라인



의사 결정 관리 규정이 운용될 수 있도록 의견 수렴 및 조정과 이에 기반한 내용의 업데이트를 매년 실시했다.

때로는 GHQ 측의 지휘명령을 철저하게 이행하기 위해 본사의 기능 부문장이 톱다운으로 관리 규정의 재검토를 지시하기도 한다. 예를 들어 경영 환경이 악화되었을 때, 기존에 부장 결재였던 결재 사항을 일률적으로 본부장 결재로 상향 조정하는 등 결재 기준을 엄격하게 하고, 톱다운으로 비용 절감을 도모하는 등의 조정도 시행했다.

한편, 의사 결정 관리 규정을 제정해도 현장에 침투하지 않으면 의미가 없으므로 철저한 운용을 위한 체제를 구축했다. 내부 감사 부서가 업무 프로세스 감사의 일환으로 의사 결정 관리 규정의 준수 상황을 확인하면서 의사 결정 관리 규정의 관리를 담당하는 전문 부서도 독자적으로 준수 상황을 확인하는 이중의 점검 체제를 구축해 현장으로의 확실한 침투를 꾀했다.

또한, 의사 결정 관리 규정이 지나치게 엄격하고 상세하여 의사 결정의 신속성을 저해하지 않도록 의사 결정에 관여하는 부서는 필요 최소한에 그치는 형태로 규정을 설계했다. 예를 들어 법무 기능에서 노하우와 높은 전문성을 가진 북미 지역은 통제를 약화하고, 반면 법무 기능이 취약한 아시아 지역은 통제를 강화하는 등 각 지역 거점의 성숙도

에 따라 기능 축마다 통제 정도를 조정해 글로벌에서 원활한 매니지먼트를 실현했다.

(2) 전기 제조 기업 B사의 사례

두 번째로 일본의 전기 제조 기업 B사의 사례를 소개하겠다.

매출의 70% 이상을 해외 쪽이 점유하고 있는 B사는 해외 판매 업체를 인수하여 확장시킨 역사적 배경도 있어 경영의 원심력이 강하고 각 지역 거점의 독자적인 경영을 통한 개별 최적화가 진행되었다. 사업 측면에서는 글로벌 전략 수립 기능의 부재로 인해 전략적인 사업 개척이 어려웠고 고객 요구에 대응하는 형태의 커스터마이징과 가격 인하가 고착화되는 등의 문제가 발생했다. 반면 기능 측면에서는 글로벌 기업으로서 토탈 매니지먼트 부족, IT 기반의 난립·불일치 등의 폐해, 운영의 개별 최적화로 인한 비효율성이 발생했다.

그래서 B사는 글로벌 BU(Business Unit) 체제를 구축하여 사업 축의 전략 수립과 수익 관리를 실행하면서 글로벌 기능 축의 비용과 운영 최적화를 위해 매트릭스 경영을 도입했다. 매트릭스의 교차점 포지션에 있는 각 지역 거점의 인사와 경리 재무 등 간접 기능 부문장에 대한 솔리드 리포팅 라인을 GHQ의 기능 부문장으로 지정해 예산권, 인사권을 보유하게 함으로써 보다 강력한 글로벌 최적화를

추진하였다. 또 간접 기능 뿐만 아니라 개발·제조·판매 등 직접 기능 부문에서도 마찬가지로 글로벌 수평 연계 매트릭스를 구축했다. 직접 기능 중에서도 특히 영업 등의 프런트사이드 기능에 매트릭스 경영을 도입할 때 발생하는 문제 중 하나는 거점의 비즈니스 의사 결정 속도의 저하를 들 수 있다. 거버넌스 강화를 위해 리포팅 라인을 GHQ로 연장할 경우, 거점에서 의사 결정을 할 때 물리적으로 거리가 떨어진 GHQ에 위치한 상사의 판단을 구할 필요가 발생한다. 이때 시차의 영향도 있어 의사 결정에 시간이 소요될 우려가 있다. 특히 영업 등의 직접 기능에서는 의사 결정의 속도가 경쟁력이 되기도 해 비즈니스 확장에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

그래서 B사는 하드웨어 측면으로서 프런트사이드 기능 축의 리포팅 라인 설계를 고안하여 프런트사이드 기능에 대해서도 간접 기능과 마찬가지로 GHQ로 리포팅 라인을 연장하되, GHQ는 도티드 리포트로 지정하고 솔리드 리포트는 거점장으로 지정했다. 한편 프로핏 센터로서 프런트 사이드적인 성격을 띠는 기능이라도 성숙도가 낮은 신규 비즈니스 관련 기능에 대해서는 글로벌에서 설계한 비즈니스를 각 거점으로 전개하기 위해 가급적

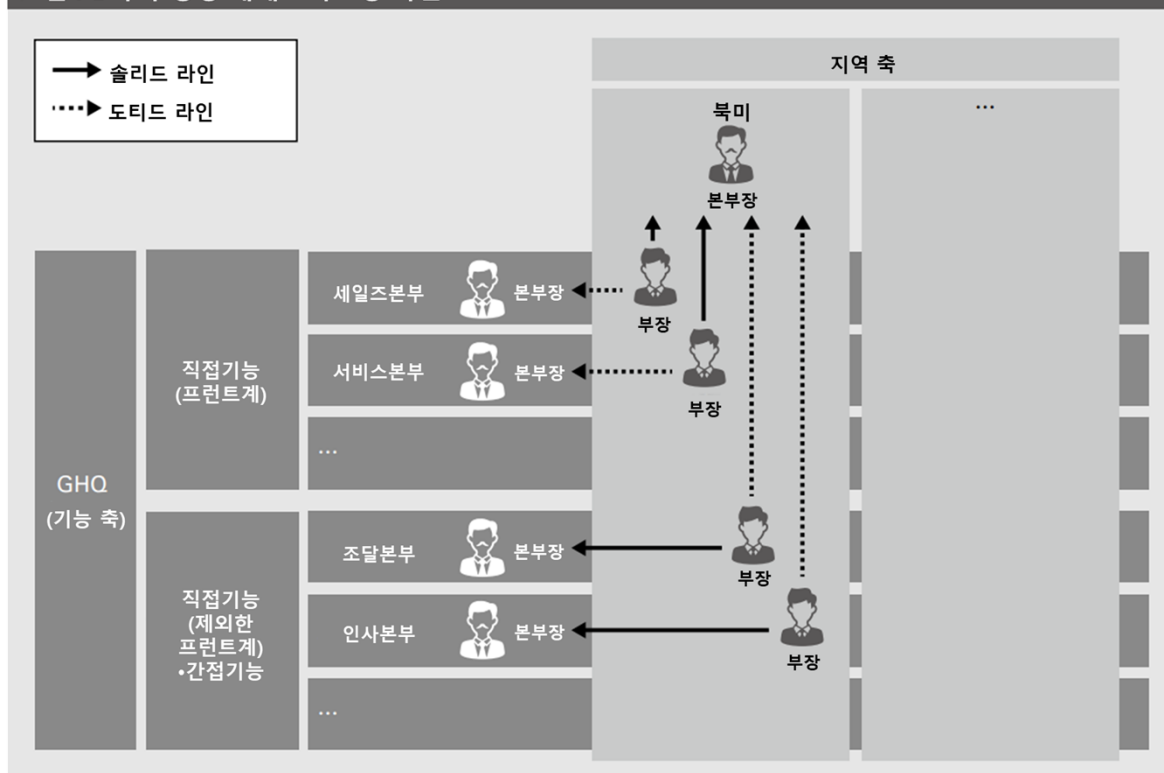
GHQ를 솔리드 리포트로 삼고 있다 (그림4).

또한 솔리드 리포트의 의도가 과도하게 반영되는 것을 방지하기 위해 소프트웨어 측면에서는 초기의 목표 설정 시 솔리드 리포트와 도티드 리포트 간에 전략 목표에 대해 긴밀하게 소통하고 합의하고 있다. 또 진행 기간에는 GHQ의 기능 부서장과 거점장이 회의를 정기적으로 개최하여 도티드 리포트가 추진하는 시책의 진행 상황을 확인함으로써 도티드 리포트의 의사가 반영된 전략의 수립 및 실행을 보장하고 있다.

앞서 언급한 바와 같이 A, B사 모두 기능 축으로 견제를 하기 위해 리포팅 라인을 GHQ로 늘리되, 사업 확대를 저해하지 않도록 A사에서는 수익 책임을 지는 거점장에 대한 솔리드 리포트를 유지하면서 의사 결정 규정의 상세화와 엄격한 운용을 통해 균형을 맞추고 있다.

한편 B사에서는 글로벌 최적화를 우선하는 간접 기능과, 최적화를 지향하면서도 의사 결정의 신속성을 확보해야 하는 프런트사이드의 직접 기능으로 리포팅 라인의 설계를 구분하고, 초기의 전략 및 목표 설정 시 조정이나 기간 중 진행 상황을 솔리드·도티드 리포트가 함께 수행함으로써 권한이 약한 도티드 리포트의 의사 반응을 보장하고 있다.

그림4 B사의 경영 체제 · 리포팅 라인



Ⅲ. 앞으로의 경영에 요구되는 3축 경영

1. 매트릭스 경영의 한계

사업 또는 지역 간 경계를 넘어서 경영 자원의 최적화 시책의 기획과 실행에 있어 기능 축에 의한 매트릭스 경영의 도입이 효과적이라는 것은 앞서 언급한 바와 같다. 그러나 사업 축 또는 지역 축에 기능 축을 접목하는 형태의 매트릭스 경영은 전략 수립 시, 제외된 축에 대한 관점이 결여되어 있다. 그 결과 사업 축 아니면 지역 축의 개별 최적을 지향하게 되어, 사업 축과 지역 축의 관점을 모두 고려한 전사 최적화를 실현하기 어려워진다.

예를 들어 지역 축과 기능 축의 매트릭스 경영을 채택하는 기업은 사업 관점의 전략 수립 및 사업 운영이 이루어지지 않고, 각각 지역의 개별 최적을 목표로 하게 된다. 이렇게 되면 특정 지역 관점에서는 합리적인 투자로 보이지 않지만, 전사적 관점에서는 투자해야 할 사업이 존재할 경우 지역적 관점이 중시되어 기회 손실이 발생한다. 이는 전사적, 중장기적 사업 성장의 실현을 저해하는 요인으로 작용한다.

이러한 문제에 대응하기 위해 사업 축과 지역 축, 양 축의 교차점에 검직자를 배치하여 양쪽의 관점을 모두 반영한 전략 수립과 사업 운영을 실현하려는 기업도 있다. 사업 전체의 지속적 성장을 추구하는 사업 축의 관점과 각 지역의 수익 극대화를 추구하는 지역 축의 관점 사이에서 갈등이 발생하기 쉬우니 양 축의 이해 조정이 필요하다. 따라서 두 축의 교차점에 검직자를 배치하는 것이 효과적이다. 이 매트릭스에서는 사업 축·지역 축 중 하나를 솔리드 라인, 다른 축을 도티드 라인으로 규정하는 것이 일반적이다.

그러나 솔리드 라인으로 규정된 축이 강력한 권한을 가지게 되므로, 도티드 라인 축의 관점을 전략에 충분히 활용하기란 쉽지 않다. 양쪽의 관점을 모두 고려한 유연한 전략 수립·사업 운영은 현실적으로 매우 어려우며, 또 양 축 간 이해 조정을 실시함으로써 사업 운영의 속도감이 저하되는 것도 큰 폐해이다.

2. 기업의 다각화·글로벌화에 따른 3축 경영의 필요성

모든 사업 또는 지역을 대상으로 대체로 일률적인

관리 체제를 구축하는 매트릭스 경영은 지역 축·사업 축 양축의 관점 사이에서 균형 있게 속도감을 유지하기 쉽지 않다. 그러나 국내 시장의 성숙, VUCA 시대의 도래, 디지털 톨의 고도화 등을 배경으로 지역·사업·기능별 관점을 고려한 유연하고 기동성 있는 전략의 실행이 그 어느 때보다 요구되고 있다. 즉 사업 축·지역 축·기능 축의 세 가지 축을 각 기업이 처한 환경이나 사업 특성, 목표하는 경쟁 전략에 따라 유연하게 조합하고, 환경 변화나 전략 전환 시에는 신속하고 과감하게 축을 재편하는 것이 요구된다. 노무라종합연구소(NRI)에서는 이러한 고도의 경영을 「3축 경영」이라고 부른다.

본고에서는 마지막으로 3축 경영을 실천하고 있는 글로벌 식품 기업 C사의 사례를 통해 3축 경영을 실행하기 위한 포인트에 대해서 논하고자 한다. C사는 신종 코로나바이러스 유행이라는 세계적인 환경 변화에 대응해 매출과 이익 모두 지속적인 성장세를 유지하고 있다.

그 성공을 뒷받침한 것은 지리적·사업적으로 다양한 포트폴리오와 각 사업의 운영을 최적화하는 3축 경영의 실천이다. 사업·지역·기능 3축을 유연하게 조합함으로써 각각의 지역·사업에 적절한 원심력과 구심력을 발휘해 환경 변화에 대한 대응력과 비용 효율 향상을 실현하고 있다.

3. 매트릭스 경영의 어려움

(1) 사업 축·지역 축의 설계 방법

C사는 사업의 관리 단위를 각 사업의 성격에 따라 달리하고 있다. 구체적으로는 각국에 권한을 위임하여 원심력을 발휘하는 「국가별 관리 사업」과 본사 축이 권한을 가지고 거버넌스를 발휘하는 「글로벌 관리 사업」으로 사업을 크게 구분하여 각 사업의 운영 최적화를 도모하고 있다.

먼저 국가별 관리 사업은 각국의 최고 경영진이 해당 사업의 사업 전략을 수립하고 매출 등의 수치도 국가별로 책임진다. 복수의 국가를 하나로 묶은 지역 총괄이나 글로벌 전체 사업 총괄 등 국가보다 상위 레이어는 존재하지만, 이는 어디까지나 지원하는 역할에만 머물고 권한 자체는 각국에 귀속하는 형태이다. 이를 통해 국가별로 최적의 사업 운영을 가능하게 한다.

한편 글로벌 관리 사업은 국가별 관리 사업과는 정반대의 관리 방침으로, 본사의 사업 책임자가 전

략 수립을 담당하고, 수치적인 책임도 각국 거점이 아닌 본사에서 지고 있다. 이로 인해 각국에서 전개되는 글로벌 관리 사업에 대해 각국의 최고 경영진은 권한과 책임을 갖지 않고, 본사가 강력한 거버넌스를 행사하고 있다 (그림5).

이를 종합하면, 국가별 관리 사업은 지역 축을 더 중시하는 형태, 글로벌 관리 사업은 사업 축을 더 중시하는 형태라고 말할 수 있다. C사는 지역 축과 사업 축을 사업의 성격에 따라 구분하여 사용하고 있으며, 여기에 후술할 기능 축을 더해 3축 경영을 실현하고 있다.

여기서 중요한 것은 국가별 관리와 글로벌 관리(즉 지역 축과 사업 축)의 채용 기준이다. 앞서 언급했듯이 경영 전략이나 사업의 성격에 따라 채택해야 할 축이 달라지므로 반드시 유일한 해답이 있다고 할 수는 없지만, C사에서는 크게 두 가지 관점에서 사업별로 중시하는 축을 판단하고 있다.

첫 번째 관점은 사업 규모이다. 사업 규모가 커질수록 사업의 관리 비용이나 매니지먼트는 까다로워진다. 그래서 어느 정도 각 지역에서 궤도에 오른 사업은 국가별로 관리하고 있다. 한편 사업이 성장 단계에 있고 규모가 크지 않은 경우는 글로벌 관리 사업으로 선정하여 본사 주도로 사업을 운영

하고 있다.

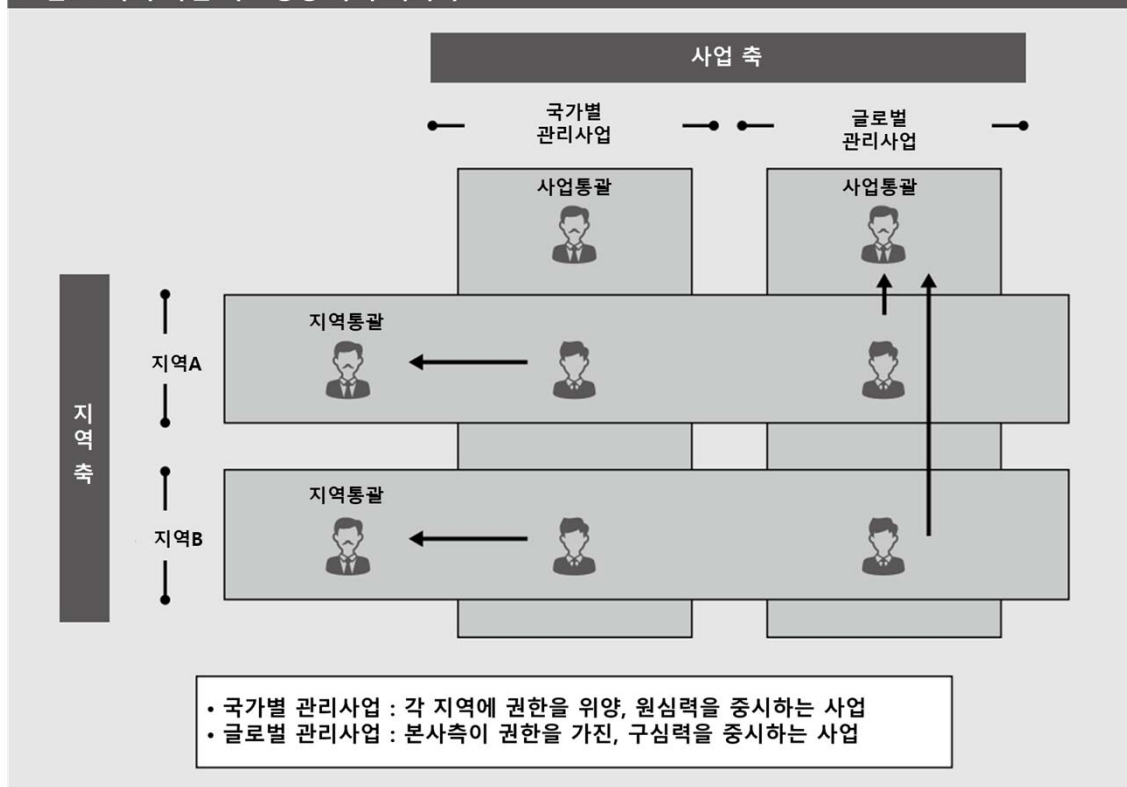
두 번째 관점은 사업에서 현지화의 중요성이다. 국가별 특색이 강한 업태와 협업·교섭의 필요성이 높은 사업이나 소비자의 선호도가 지역별·국가별로 크게 다른 사업은 국가별 관리 사업으로 분류하고 있다. 후술하겠지만, C사에서는 기반 기술의 연구 개발 기능은 글로벌 거점에 집약되어 있으며, 상품 개발 기술은 각국에 연구 개발 거점을 보유하고 있다. 상품의 차별화를 위해 기반 기술보다 상품 개발 기술이 중요한 사업, 즉 소비자의 선호도가 지역별로 크게 다른 사업은 국가별 관리 사업으로 지정해, 지역 축에 권한·책임을 위임함으로써 소비자와 밀접한 영역의 기술 개발 자유도를 높여 사업을 원활하게 운영하고 있다.

(2) 기능 축의 설계 방법

C사의 3축 경영의 핵심은 지역 축과 사업 축을 사업의 성격에 따라 구분하여 사용하고 있다는 점인데, 기능 축의 설계 방법에 관해서도 함께 설명하도록 하겠다.

C사에서는 사업 확장에 기여하는 직접 기능은 지역과 사업 양쪽의 축을 통해 글로벌하게 통제하는 한편, 기업의 안정·유지나 운영 최적화를 담당하

그림5 C사의 사업 축·경영 축의 이미지



는 간접 기능은 지역별로 기능을 보유하는 방식을 채택해 기능의 특성에 맞게 축의 설계를 최적화하고 있다.

직접 기능으로는 기반 기술의 연구 개발 기능, 조달 관리 기능 등을 들 수 있는데, 이것은 앞서 언급한 바와 같이 글로벌로 기능을 집약하고 있다. 예를 들어 기반 기술의 연구 개발 기능은 GHQ에 집약하고 있으며 거기서 개발된 기술은 다양한 사업에 응용되어, 나아가 각국의 상품 개발 등의 부서로 전개된다. 또 조달 관리 기능도 복수의 사업·지역을 수평 연계로 관리함으로써 일괄 구매를 통한 원가 절감을 실현하고 있다.

한편 국가·지역에 따른 개별성이 비교적 강한 경리 재무나 인사 등의 간접 기능은 기본적으로 각 지역에서 기능을 보유하고 있다. 그리고 사업과 해당 기능의 교차점에 기능의 전문성을 가진 인재를 겸직자로서 반드시 배치하고 일정 권한을 부여함으로써 각 지역에서의 해당 기능의 실효성을 담보하고 사업에 대한 통제를 가하고 있다. 또한 교차점에 배치된 인재는 소속 자체는 각 기능 부서에 있지만 각 지역의 사업부장이 리포팅 라인이 되며 평가도 사업부 측에서 받는다. 이를 통해 교차점에 있는 인재는 단순히 기능적 관점에서 통제력을 발

휘하는 것만이 아니라, 사업 성장에 기여한다는 관점에서 지원을 수행할 필요가 생긴다. 이러한 시스템의 운용을 통해 통제와 유연성의 균형을 유지한 고도의 지원을 실현하고 있다 (그림6).

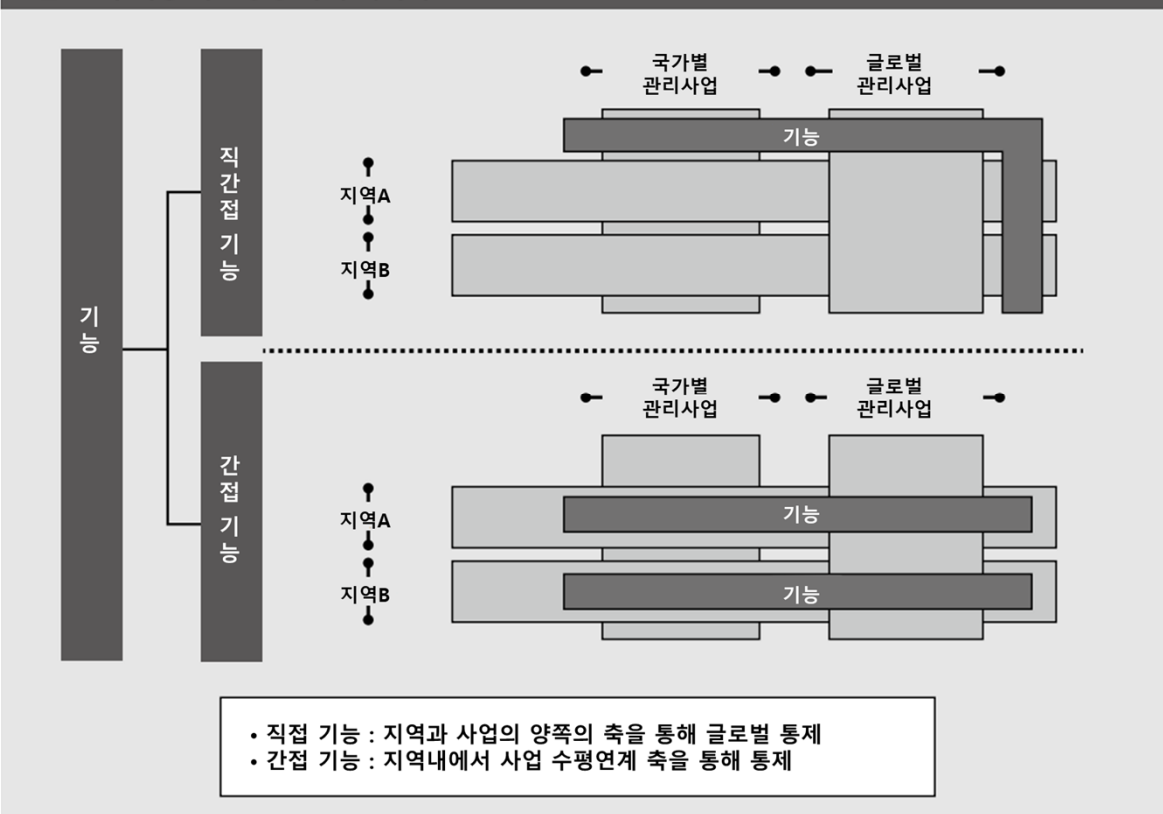
4. 3축 경영을 실현하기 위해

3축 경영은 극도로 다각화·글로벌화가 진전된 기업에만 적용되는 특수한 경영 체제가 아니다. 적어도 복수의 사업과 지역의 도메인을 가진 기업은 사업별 특성에 따라 사업 축·지역 축·기능 축의 3축이 최적의 형태로 서로 관여할 수 있도록 조직 설계가 이루어져야 하며, 모든 사업에 대해 지역 축이나 기능 축에 이상적으로 관여하는 방식이 동일하다고 말할 수 없다.

따라서 3축 경영을 실현하기 위해서는 사업 및 지역의 특성이나 성장 단계에 따른 적절한 조직 설계와 더불어, 각 지역에 적절한 권한을 위임하고 각 기능의 전체 최적화를 위한 효율적인 기능 배치 등 다양한 조직·매니지먼트 시스템의 설계·변혁에 대처할 필요가 있다.

또한, 3축 경영의 실현을 위한 일본 기업 특유의 해결 과제로 먼저 「지역에 대한 통제력 부족」을

그림6 C사 기능 축·경영 축의 이미지



들 수 있다. 언어의 장벽이나 시장의 고유성, IT 인프라의 후진성 등의 이유로 일본의 GHQ가 각 지역을 통제하기는 상당히 어렵다. 따라서 일본 본사 기능의 운영을 글로벌에 적합하게 만들거나 진출 지역 중 선진적이고 범용 가능성이 높은 지역에 GHQ의 기능을 부여하는 등의 대책도 필요하다.

「기동성 있는 조직 변혁력의 부족」도 일본 기업의 해결 과제이다. 3축 경영을 실현하기 위해서는 사업·지역의 규모와 특성에 따라 적절한 경영 축을 선정할 필요가 있으며, 관리 체제의 지속적인 재검토가 중요한 요건이 된다. 그러나 법적·문화적 배경으로 인해 일본 기업은 임원이나 직원의 권한·책임을 기동성 있고 과감하게 변화시키기가 쉽지 않다. 이러한 장벽을 타개하기 위해서는 강력한 추진력을 가진 혁신적인 리더의 존재가 절실하다.

격화되는 환경 변화에 적응하고 지속적인 성장을 위해서는 「전사」에 있어서의 최적의 경영 축을 파악하고, 더불어 더욱 세분된 「사업」, 「지역」이라는 단위에서 최적의 경영 체제를 설계·운용해야 한다. 이를 위한 첫걸음으로 제일 중요한 것은 사업·지역·기능이라는 세 가지 축을 전제로 자사의 조직 체제를 명확히 이해하는 것이다. 본고가 조직 체제를 이해하는 프레임워크, 나아가 이상적인 조직 체제를 검토하는 지침에 도움이 되기를 바란다.

저 자

오오미치 쇼타로 (大道正太郎)

NRI 경영 DX컨설팅부 컨설턴트

전문분야는 조직 구조개혁, 제도·권한설계 등

모리카와 요헤이 (森川陽平)

NRI 경영 DX컨설팅부 시니어 컨설턴트

전문분야는 조직 구조개혁, 업무개혁 등

마츠우라 토모야 (松浦禎也)

NRI 경영 DX컨설팅부 컨설턴트

전문분야는 조직 구조개혁, DX 전략책정·실행지원 등

사카지리 유허 (坂尻雄飛)

NRI 경영 DX컨설팅부 컨설턴트

전문분야는 조직 구조개혁, DX 전략책정·실행지원, 데이터 분석 등

본 기사는 知的資産創造 2023년 2월호에서 발췌하여 한국어로 번역하였습니다.

문의사항은 노무라종합연구소 서울로 연락 바랍니다.

문의처 : inquiry@nri-seoul.com

홈페이지 www.nri-seoul.com 의 insight 메뉴에서 더 많은 기사를 볼 수 있습니다.

또한 知的資産創造 2023년 2월에 대한 전문 및 기사는 www.nri.com에서 열람 가능합니다.

본 기사의 무단 전재, 복제를 엄격히 금합니다. 모든 내용은 일본의 저작권법 및 국제조약에 따라 보호받고 있습니다.

Copyright © by Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.