

제조 기업의 글로벌 경영 모델 고도화

프로그램 경영을 통한 「사일로 장벽 돌파」와 GBS도입을 통한 「지역거점 간 장벽 돌파」의 요체

야마모토 다카시 (山本隆史)
호소카와 요시히로 (細川済弘)

CONTENTS

- I. 도입 : 글로벌 경영 모델에서 「사일로 장벽 돌파」와 「지역 거점 간 장벽 돌파」의 중요성
- II. 사일로 장벽 돌파 : 프로그램 경영 도입을 통해 사업부 간 협업으로 대처 · 추진
- III. 지역 거점 간 장벽 돌파 : GBS 활용을 통해 지역 거점 간 업무 통합으로 경영 효율화
- IV. 글로벌 경영 고도화에 요구되는 순환형 경영 모델의 확립

요 약

1. 일본계 제조 기업은 글로벌로 전선이 확대되고 있어, 글로벌 본사에서 전략을 통제하는 「매트릭스 경영」의 고도화가 요구되기 시작했다.
2. 매트릭스 경영은 글로벌 최적화를 도모하는 데 매우 유용하지만, 최근 사업 환경과 시장 니즈의 변화에 대응하기에는 한계가 있다. 그 이유로는 ①매트릭스 경영이 각 사업부의 사일로화를 조장할 리스크, ②지역 거점에 의존한 운영 설계로 지역 거점을 넘나드는 업무 효율화 · 고도화의 가능성이 있다는 점을 꼽을 수 있다.
3. 사일로의 장벽을 허물고 사업부 간 협업을 통해 사업을 추진하기 위해서는 프로그램 경영이 중요하다.
4. 지역 거점 간 장벽을 허물기 위해서는 GBS 추진을 통해 지역 거점 간 업무를 통합하는 것이 중요하다. 그 결과, 글로벌에서 업무의 효율화 · 고도화를 도모할 수 있게 된다.
5. GBS 설립은 비용 절감을 목적으로 하는 기존 SSC와는 달리 장기적인 전략적 프로젝트로서 전사적 차원의 추진이 요구된다.
6. 진정한 글로벌 경영 모델은 「매트릭스 경영 고도화」, 「GBS를 통한 수익성 개선」을 통해 여력을 창출하고, 「프로그램 경영 기법을 활용한 신규 사업 확대와 기존 조직으로 편입」이라는 세가지를 순환하는 순환형 경영 모델을 의미한다. 2030년을 대비하는 주요 제조 기업에 이러한 선진 글로벌 경영 모델 구축이 생존의 열쇠가 될 것이다.

이러한 매트릭스 경영의 고도화는 향후 글로벌을 주축으로 사업을 구축해 나갈 제조업 기업에는 매

출처) SPEEDA 데이터를 토대로 작성

우 중요한 경영 인프라이다 (매트릭스 경영의 고도화에 관한 자세한 내용은 『지적자산창조』 2023년 2월호 「매트릭스 경영에서 3축 경영으로 - 기업의 다각화·글로벌화를 지원하는 경영 체제」 참조).

한편, 경영 톨인 매트릭스 경영의 고도화만으로 진정한 의미의 글로벌 기업으로 변모할 수 있느냐고 묻는다면, 안타깝게도 그렇지 못한 것이 현실이다. 그 이유는 크게 두 가지를 들 수 있다.

첫 번째는 사일로 장벽이다. 매트릭스 경영은 통상적으로 기능과 사업을 하나의 유닛으로 글로벌하게 묶어 각 유닛 단위로 최적화를 꾀하는 방식이다. 다시 말해 사업이나 기능에 국한하여 글로벌 최적화를 도모하는 구조로, 사일로화를 조장할 위험이 있다. 따라서 기존 매트릭스 구조는 사업 전반에 내재된 경영 과제를 추출하고 그것에 대응하기 어렵다는 문제를 안고 있다.

최근 몇 년간 제조업을 둘러싼 환경은 급변하고 있으며 지속가능성 등 사회적인 과제를 기점으로 새로운 사업을 창출하거나 「상품 판매에서 경험 판매」라는 콘셉트 하에 자사 하드웨어 디바이스와 결합한 디지털 서비스 창출 등 새로운 비즈니스 과제에 대한 대응이 요구되기 시작했다. 이러한 새로운 사업 과제는 사업별, 기능별로 대응할 수 없는 경우가 대부분이며, 기존 매트릭스 모델의 고도

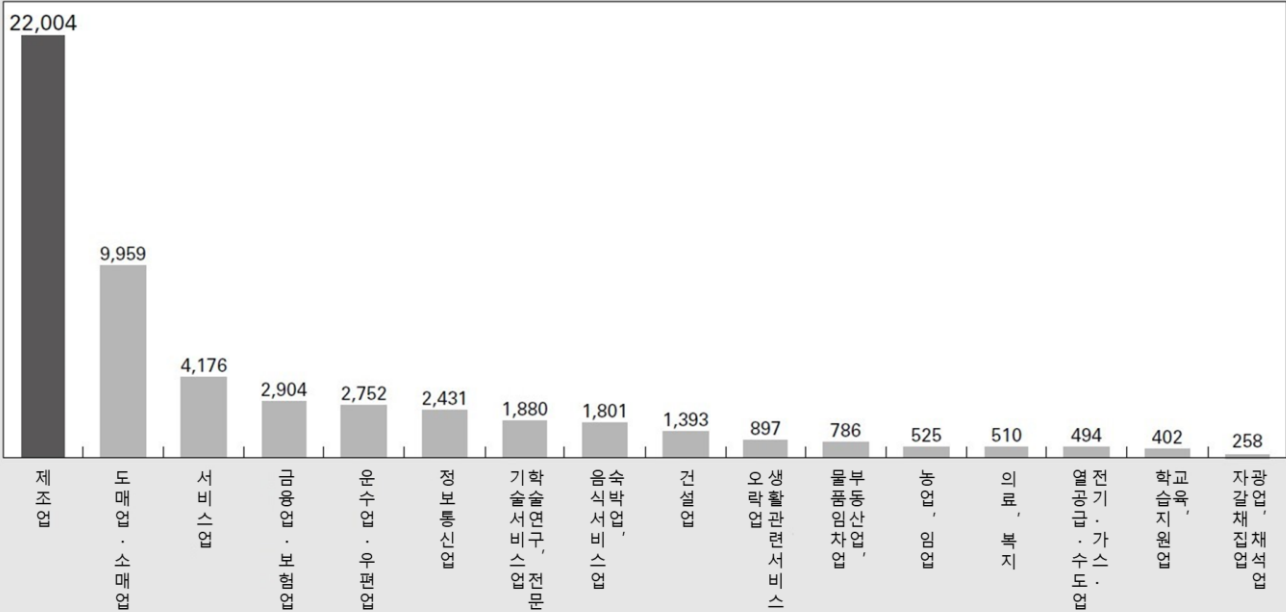
화 만으로는 대응할 수 없다.

두 번째는 지역 거점 간 운용의 효율화·고도화의 여지를 들 수 있다. 매트릭스 경영의 고도화를 통해 사업·기능별로 각 거점과 연계하면서 경영 기능을 어느 정도 효율화·고도화 할 수 있지만, 그 수준은 각 지역 거점의 성숙도(maturity)에 따라 달라져 개별 최적화에 머물러 있는 것이 현실이다. 특히 백오피스 기능의 효율화·고도화는 각 거점에 맡길 것이 아니라 글로벌로 운영을 표준화한 후 각 지역을 주요 지역별로 통합하는 편이 거점 운영의 효율화, 사업에 대한 집중이라는 측면에서 적절하다.

본고에서는 글로벌 관점에서 선진화 과제를 안고 있는 제조 기업이 상기 매트릭스 경영의 고도화로는 대응할 수 없는 두 가지 문제에 대해 어떻게 대응해야 할지 글로벌 선진 기업을 예로 들어 설명해 보겠다.

첫 번째 과제인 사일로 장벽에 대해서는 「프로그램 경영」을 제안하고, 사업부 간 협업을 통한 대처가 필요한 사업 과제를 해결하는 체계에 대해 언급해 보겠다. 두 번째 과제인 특정 지역 거점을 간 운용의 효율화·고도화에 대해서는 글로벌 비즈니스 서비스(GBS)를 활용하여 지역 거점별 독자성을 없애고 일원적으로 통합하여 업무 효율화·고도화를 글로벌 전체에서 도모할 것을 제안한다.

그림2 주요 업종별 해외 거점 수



출처) 외무성 「해외진출 일본계기업 거점 수 조사」를 토대로 작성. 대상지역은 아시아, 대양주, 북미, 중남미, 유럽, 중동, 아프리카

II. 사일로 장벽 돌파 : 프로그램 경영 도입으로 사업부 간 협력을 통한 대처·추진

1. 프로그램 경영이란 : 프로그램 경영 도입이 요구되는 배경

프로그램 경영이란, 사업부 간 협업을 통해 대처해야 하는 사업 과제에 대해, 전사적으로 최적의 비즈니스를 창출하고 이를 기존 조직에 접목하는 것을 목적으로 하는 새로운 경영 모델이다. 매트릭스 경영을 비롯한 오퍼레이션의 글로벌 최적화를 기존 조직에 적용하면서, 사업부 간 협업 및 주요 지역의 특성을 반영할 때 그 효과를 발휘한다. 여기서 말하는 사업부 간 협업을 통해 대처하는 대표적인 영역으로 지속가능성과 디지털 비즈니스 창출을 상정하고 있다.

구체적으로 기존 매트릭스 조직과는 별개로 가상으로 기간 한정 프로젝트를 신설하고 기존 조직틀로는 대처하기 어려운 지속가능성과 디지털 비즈니스 창출과 같은 사업 영역을 추진하고 고도화하는 데 특화된 점이 특징이다.

프로그램 경영에 관련된 방법론을 포함한 구체적인 논의를 하기에 앞서, 왜 프로그램 경영이 「지금」 해외 매출액 비율이 높은 제조업에 요구되고 있는지에 대해서 그 배경도 포함하여 설명하고자 한다. 앞서 언급했듯이 제조업에서 글로벌 경영을 고도화하기 위해 매트릭스 경영에 착수하기 시작한 기업이 최근 증가하고 있다. 프로그램 경영의 필요성을 이해하기 위해 이 매트릭스의 개요에 관해 간단히 언급하겠다.

매트릭스 경영이란 각 제품군, 사업부(BU) 등으로 구성되는 사업축과 경리·재무·인사, 나아가 최근에는 디지털 기능 등의 기능축을 각 글로벌 지역 주요 거점에 대해 GHQ가 통제하면서 일상적인 오퍼레이션을 글로벌로 최적화해 나가는 경영 모델을 말한다. GHQ가 지역 거점에 대해 사업축, 기능축에서 어떻게 규제를 가하는지는 기업마다 다르다.

예를 들어 해외 매출 비중이 80%에 가까운 BU나 제품 라인이 각 지역 시장에 기반을 두고 있는 경우, 사업축의 주관은 각 지역에 맡기는 한편, 기능축에 대해서는 GHQ의 통제 기능을 메인에 두는 경우가 있다. 한편, 해외 매출 비중이 50% 내외로 높고 각 글로벌 지역 간의 사업 포트폴리오에 큰

차이가 보이지 않을 때는 사업축, 기능축 모두 GHQ의 견제 기능을 메인에 두는 경우가 있다. 이러한 견제 방식의 조정을 위해 일반적으로 매트릭스의 교차점에 사업부별 기존 라인 조직이 아닌 매트릭스 경영 최적화를 위한 새로운 포지션을 설정하고 사업, 기능, 지역 간 쌍방의 상급자에 대한 보고 라인을 두어 서로 다른 관점과 미션을 가진 두 축 간의 협조·조정을 도모하는 조직 체제를 구축한다.

그리고 이 양측 보고 라인의 우선순위를 사전에 설정하고 우선순위가 높은 쪽을 솔리드 보고 라인, 낮은 쪽을 도티드 보고 라인으로 하여, 솔리드 보고서를 최종 의사 결정으로 설계함으로써 각 사의 특성에 따라 GHQ 측의 적절한 관여 정도를 설정하고 있다(그림3).

매트릭스 경영은 일상적인 오퍼레이션이나 기존 사업을 전제로 했을 때, 글로벌 최적화를 위해서는 매우 유용한 경영 기법이다. 하지만 그 고도화만으로는 최근 급변하는 외부 환경이나 시장 요구에 대응할 수 없다. 매트릭스 경영 자체는 각 기능, 사업별 최적화(사일로 최적화)에 적합하며, 사업부 간 협업을 통한 대처가 필요한 과제를 해결하는 데는 한계가 있다. 예를 들어, 특히 탄소중립을 비롯한 지속가능성 영역에서는 일시적인 자사의 CO₂배출 감축이나 CSR 활동 실적을 투자자 정보에 게재하는 것만으로는 이해관계자의 납득을 이끌어 내기 어려워지고 있다.

한편, 이러한 주제는 기존 사업, 프로세스에도 많은 영향을 미치기 때문에 사업부 간 협업을 통해 대처해야 하는데, 어느 부서가 Ownership을 가져야 할지 분명하지 않아 효과적으로 대응하지 못하는 사례를 여기저기서 볼 수 있다. 또한 사업부에 내재된 영역을 담당할 신규 조직을 발족시켰으나, 타 사업부와의 연계가 원활하게 이루어지지 않아 활동이 진전되지 않는 예도 적지 않다.

또 이는 매트릭스 경영의 단점이기도 한데, 매트릭스 경영은 사업축, 기능축과 지역축 사이에서 각각의 프로세스별로 글로벌 지역 거점과 연계해 최적화해 나가는 구조이다. 다시 말해 매트릭스는 사일로에 닫힌 형태로 글로벌 오퍼레이션의 최적화를 시도한다.

더욱이 이러한 사업부 간 협업의 어려움은 해외 매출 비중이 높은 기업일수록 두드러진다. 왜냐하면 지속가능성이나 디지털 솔루션은 글로벌 공통

의 비즈니스 테마로서 언급되는 요소가 많은 한편, 각 지역의 규제나 실행하고 있는 비즈니스 모델의 차이에 영향을 받기 때문이다. 톱 라인이 글로벌로 확장, 분산된 기업일수록 이러한 새로운 토픽, 사업부 협업을 통해 대응해야 할 영역을 기존 조직, 사업에 편입하는 것은 지역성 때문에 어려움이 더 커지고 있다. 이러한 과제를 해결하기 위한 방향으로 프로그램 경영의 추진 방법을 포함한 구체적인 방법에 관해 설명하도록 하겠다.

2. 프로그램 경영의 요체 : 사일로 장벽의 돌파

프로그램 경영을 실행할 때, 운영상의 특징으로는 다음 세 가지가 있다.

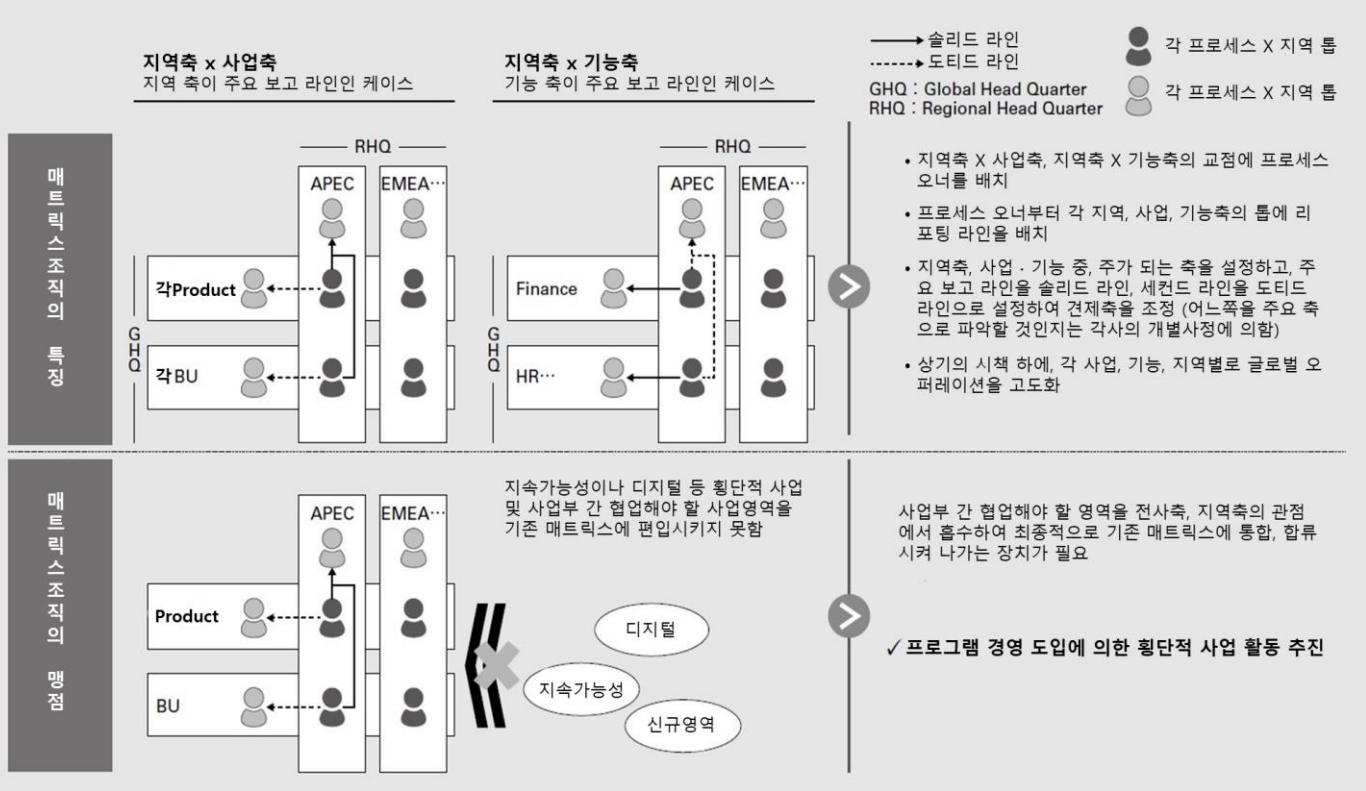
- ①정식 조직으로서 출범하는 것이 아니라 기간 한정(1~2년) 프로그램으로 시작하여 운용한다.
- ②대상 멤버는 각 사업부의 부장급 외에 각 주요 지역 대표를 추가하여 사업부 간 협업 + 지역성도 가미해 구성한다.
- ③사업부 간 협업 및 지역 특성을 고려한 논의를 촉진하기 위해 전체 매니지먼트를 총괄하는 프로그램 오너를 선정한다.
- ①에 관련하여 프로그램 경영에서 말하는 「프로그램

램」이란 정식 조직이나 매트릭스로 정의된 기능이 아니다. 사회 과제 해결형 사업이나 디지털 비즈니스 창출 등에 대해 전사적인 방침, 구체적인 비전, 추진 방법을 제시하고 이를 추진하는 한시적인 유닛이다. 사장의 발언 혹은 임원 간 의사 결정을 거쳐 짧게는 반년, 길게는 2년 정도를 기준으로 한시적으로 출범해 운영하는 것이 특징이다. 또 발족시킬 때는 기존의 사업 조직이나 오퍼레이션으로 통합 편입을 염두에 두고, 서서히 프로그램 자체의 완성도를 높여가면서 기존 조직으로의 편입을 목표로 하는 것이 중요하다.

앞서 언급했듯이 사업부 간 협업해야 하는 사업 영역을 위해서 정식으로 조직을 출범시키면 기존 사업부와의 연계가 잘 이루어지지 않거나 기존 사업부의 기득권에 눌러버리는 상황이 발생할 수 있다. 결과적으로 사업부 간 협업해야 할 영역도 사일로화 될 위험이 커진다. 따라서 정식 프로세스나 조직으로 설립하는 것보다 우선은 전사의 톱다운 프로그램(기간 한정)으로 시작하는 것이 사업부 통합, 연계에 유용하다고 할 수 있다.

②의 프로그램 경영에 관련되어야 할 영역과 인재에 관련해서는 두 가지 관점에서 다양성을 중요시한 멤버 구성이 중요하다.

그림3 매트릭스 조직의 특징과 맹점



첫 번째는 다양한 사업영역에서의 활동 및 사업 간의 토픽을 포착하는 데 필요한 인원 구성이다. 앞서 언급했듯이 프로그램 경영의 주된 목적은 사업부별 사일로의 장벽을 허물어 지속가능성이나 디지털 등의 사업 영역 테마를 기존 조직에 맞게 조정하는 것이다. 예를 들어, 한마디로 지속가능성이라고 말하지만, 그 영역은 매우 넓다.

조달이나 SCM이라면 재생 소재를 포함한 친환경 소재, 원료를 조달함으로써 스코프 1뿐만 아니라 스코프 2~3도 포함한 밸류체인 전반의 GHG 삭감 비율을 명시하고, 자사 제품이 제품의 구매처도 포함하여 지속 가능하다는 것을 증명해야 한다. 경리·재무에서 비재무 지표의 중요성이 높아지는 가운데, 탄소 크레딧 정보 등의 환경 지표와 개선 지표를 확보하여 투자자, 이해관계자에게 공개해야 한다. 또 영업이나 마케팅의 관점에서는 환경을 고려한 자사의 제품이나 노력이 어떠한 부가가치를 창출하는지 구체적으로 명시해야만 한다. R&D 관점에서 보면, 지속 가능한 사업을 창출하기 위한 개발을 기존의 핵심 기술을 재검토한 후에 로드맵을 수립하고 10년 후 어떤 영역에서 특화할 것인지에 대해 기술 포트폴리오를 수립할 필요가 있다.

이처럼 특정 주제에 대해 폭넓은 사업 영역이 관련된 경우, 프로그램 운영 시 각 영역을 횡단한 사업의 소재를 놓치지 않는다는 관점에서 각 영역의 인재 참여가 필수적이다. 구체적으로는 각 영역 혹은 사업의 부장급이 주요 멤버로서 참여하는 것이 바람직하다.

두 번째로 다양한 사업 영역을 커버하고, 지역성 측면에서도 다양성을 확보하는 것도 중요하다. 지속가능성이나 디지털은 사업부 간 협업을 통한 대처가 필요한 영역으로, 글로벌 공통 요소가 많아도 지역성을 고려하지 않으면 최종적으로 사업화 할 때 큰 제약이 될 수 있다. 따라서 프로그램을 시작할 때 각 지역의 대표와 거점장들을 참여시킴으로써 지역성 측면에서 다양성을 확보하고 사업적 관점이 아닌 지역적 관점에서도 포괄성을 확보할 수 있다. 사업부 간 논의하고 지역적 관점에서 바라봄으로써 무엇이 글로벌 공유이고 무엇이 지역성에 따라 차이가 나는 영역인지 어느 정도 초기 단계에서 파악할 수 있다. 프로그램 경영의 종착지로서 기존사업으로의 합류나 강화를 전제로 하는 경우, 사업부를 넘나드는 논의 속에서 공통 테마를 만들면서 지역 특성을 초기 단계에 반영하게 되면 추후

기존 조직으로의 편입이 원활하게 이루어지기 쉽다.

마지막으로 ③에 관련해서는 프로그램 경영 활동에서 중요한 존재로 각 사업부를 넘나들며 총괄할 수 있는 인재를 프로그램 오너로 배치하는 것을 들 수 있다. 이 프로그램 오너의 미션은 프로그램 개설, 기존 사업·조직·프로세스에 대한 침투이며, KPI로는 각 영역, 사업부 간 협업 테마의 특정 수, 해당 테마의 주요 지역 편입 수를 들 수 있는데, 프로그램이 일시적인 것으로 끝나지 않도록 KPI가 설계되어 있는 것이 중요하다. 프로그램 오너는 특히 다분야의 사업부 간 협업으로 해결해야 할 영역을 특정할 때 큰 힘을 발휘한다. 프로그램 오너를 배치함으로써 전체 코디네이터 하에서 각 사업부·주요 지역 논의 촉진을 담보하고 최종적으로는 기존 조직으로 편입을 주도함으로써 프로그램 자체가 사장될 위험을 줄일 수 있다.

지금까지 프로그램 경영의 핵심에 관해 그 특징을 목적과 운영 측면에서 설명하였다. 이제부터는 기존 조직 편입도 고려하며 글로벌 기업의 구체적인 사례를 살펴보겠다.

3. 글로벌 소재 업체 A사의 사례

세계 유수의 소재 업체인 A사는 전 세계에 광범위하게 진출해 있으며 직원 수도 10만 명이 넘는 거대 기업으로, 그림4는 A사의 조직을 나타낸다. 북미·아시아·유럽 등의 지역측과 함께 사업별 특성에 의존하기 어려운 경리·인사·법무 등의 미들 코퍼레이트 기능을 기능측으로 삼은 매트릭스 구조로 되어 있다. 이는 비교적 흔히 볼 수 있는 글로벌 매트릭스 조직의 형태일 것이다.

이러한 A사에서 지속가능성·디지털 등의 사회적 변화에 따라 전사적으로 대응할 때, 갑자기 기존 매트릭스 상의 한 기능으로서 프로세스화를 실시하는 것이 아니다. 전사·사업부 단위의 프로그램 오너를 배치한 다음에, 각 BU 안에서 그때그때 프로그램을 시작하고, 이러한 단기적인 프로그램들이 쌓이면서 서서히 전사적인 침투를 도모하고 있는 것이다. 또 이러한 전사적 침투가 이루어진 후에는 최종적으로, 기능측의 하나로써 상설화도 검토한다. 이렇게 사업부를 끌어들이면서 단계적으로 침투시킨 다음에 상설 조직으로 출범시키는 것이다. 앞서 설명한 바와 같이, 갑작스럽게 전사적

횡적조직을 출범시킨 결과로 발생할 수 있는 사일로화나, 각 사업부 내에 기능을 부여했으나 제대로 기능하지 않는 등의 문제도 예방하고 있다.

또한 A사는 프로그램 경영의 고도화를 거쳐 전사 지속가능성 위원회를 발족시켰다. 이 위원회는 각 주요 BU, 코퍼레이트, 기능 프로세스의 Head로 구성되어 있으며, 사업부 간 협업을 통해 지속가능성에 관련된 테마를 전사에서 적절히 흡수할 수 있도록 체제를 정비했다. 또한, 그 산하에 지속가능성 핵심 팀을 배치하여 현장 차원에서 지속가능성 관련 사업 기회에 도움이 되는 테마를 발굴할 수 있는 팀을 배치했다.

이 핵심 팀은 사업부와 각 지역의 주요 멤버로 구성되어 사업 전반과 지역성을 고려한 전략을 수립하고 있다. 또 프로그램 출범기 주요 멤버를 보유하며, 상층에 있는 전사 지속가능성 위원회와 연계하고 있다.

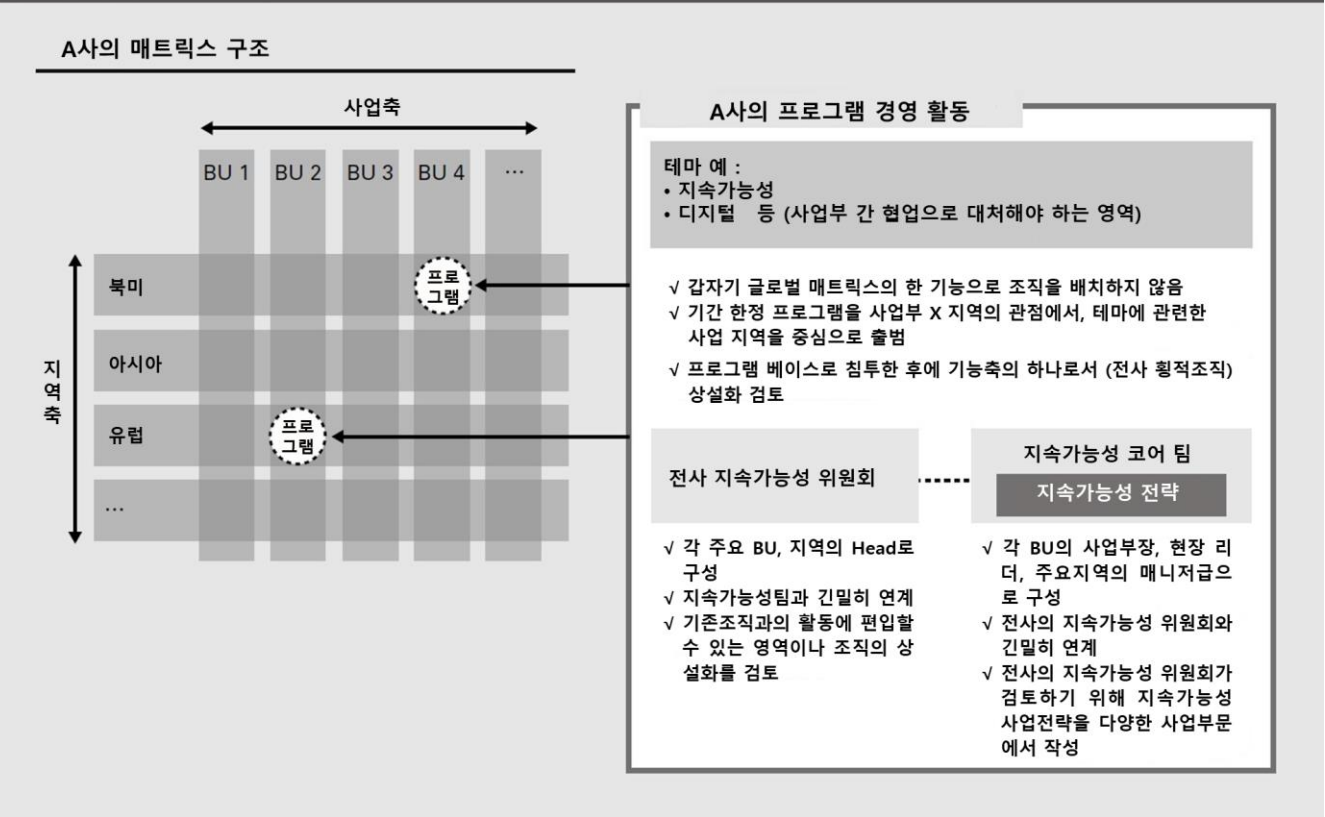
이처럼 프로그램 경영은 매트릭스 경영을 전제로 새로운 트렌드와 개념을 초기에 전사적으로 확산시킬 때 유용한 방법이며, 장기적인 프로세스로서 상설화할 때도 효과적이다. 매트릭스 경영을 고도

화할 때 이러한 프로그램 경영은 유용한 기법이 될 수 있다.

4. 정리 : 프로그램 경영을 통한 「사일로 장벽 돌파」의 중요성

새로운 개념을 전사적으로 침투시킬 때 유효한 수단으로서 「프로그램 경영」을 소개했다. 요즘처럼 불확실성이 높은 시대에는 그 조류에 맞추어 전사적으로 유연한 대응이 요구된다. 글로벌화가 진행되며 전사적 규모도 확대되는 가운데 조직 전체에서의 유연한 대응에 어려움을 겪고 있는 기업군에 프로그램 경영은 하나의 유효 수단이라고 할 수 있다. 한편, 지금까지 살펴본 것은 어디까지나 새로운 것을 도입할 때 유효한 「추가 방법」에 불과하다. 또 한 가지 글로벌 제조 기업이 매트릭스를 운영할 때 자원의 통합(특히 코퍼레이트 영역)과 운영 효율화의 지역성 의존에서 벗어나는 것이 큰 과제로 꼽힌다. 이러한 관점에서 다음 장에서는 기존의 틀 안에서 자원을 창출하는 방법으로서 GBS 개념을 살펴보고 그 유용성·필요성에 대해 설명하도록 하겠다.

그림4 프로그램 경영의 예



Ⅲ. 지역 거점 간 장벽 돌파 :
GBS 활용을 통해 지역 간 업무를
통합하여 경영 효율화

전 장에서는 경영의 글로벌화를 추진할 때, 글로벌 전체에 거버넌스를 적용하기 위한 구조로서 매트릭스 경영의 중요성 및 거기서 더 나아가 글로벌 경영 모델을 고도화하는 데 있어서 「사일로의 장벽 돌파」와 「지역 거점 간의 장벽 돌파」가 중요하다는 취지를 논해 왔다. 특히 전 장에서는 매트릭스 조직에서 사일로의 장벽을 허무는 방법으로 「프로그램 경영」의 가능성에 대해 논하였다. 이번 장에서는 후자의 「지역 거점 간 장벽 돌파」방법으로 GBS를 소개하도록 하겠다.

매트릭스 조직에서 각 지역 거점의 개별 최적화가 진행되면서 발생하는 「지역 거점 간 장벽」을 돌파하려면 지역 거점별 특성을 평준화한 후 지역 거점을 아우르는 형태로 업무를 통합해 글로벌 전체에서 업무의 효율화·고도화를 추진하는 것이 중요하다. 바로 그러한 역할을 담당하는 것이 GBS이며, 많은 글로벌 선진 기업이 도입을 시도해 왔다. 이번 장에서는 이러한 GBS에 대하여 그 설립 목적·보유 기능, 출범 시의 요점까지 그 중요성과 함께 논의하고자 한다. 본고에서는 GBS를 논함에 있어 어디까지나 자사 경영 모델의 최적화라는 내부 판매의 관점에 특화하여 설명한다는 점을 덧붙인다.

1. GBS

(1) 기존 SSC, BPO와의 차이점

원래 GBS는 지역 거점을 넘어서 업무를 통합한 후 업무의 효율화를 추진하는 동시에 분석 업무 등을 처리함으로써 사업부나 경영진의 업무 수행을 지원하는 글로벌 수평적 조직이다. 그렇다면 지금까지 일본계 기업에서 도입했던 Shared Service Center(SSC)나 Business Process Outsourcing(BPO)과는 어떤 차이가 있는 것일까.

일반적으로 기업의 성장 과정에서 사업부별로 사일로화된 조직이 만들어지면서 사업 고유의 업무만이 아니라 어느 정도 공통성을 보이는 경리나 인사, 총무, 법무 등 간접 업무도 각 사업부나 사업 회사에 분산되어 존재하며 별도의 조직에서 다른 사람이 업무를 수행하게 된다.

이처럼 공통성이 높은 간접 업무를 사업부·사업 회사 간에 표준화하여 하나의 내부 조직으로 통합하거나 아웃소싱함으로써 업무의 효율화와 조직의 슬림화를 꾀하는 것이 SSC와 BPO이다. 또한 최근에는 디지털 기술의 발전으로 SAP 등의 기업을 중심으로 RPA·ERP가 더욱 확산되면서 단순히 업무 집약을 통한 규모의 경제에 따른 비용 절감에 그치지 않고, 더욱더 간접 업무를 효율화함으로써 자원의 창출이 가능해졌다.

표1은 SSC와 GBS의 차이점을 세 가지 관점에서 정리한 것이다. 먼저 크게 다른 부분이 설립 당시의 목적이다. SSC는 비용 절감이 가장 큰 목적인데

표1 SSC와 GBS의 차이

	SSC	GBS
역할·목적	비용절감·효율성을 중시 · 간접비 삭감 · 규모의 경제성 추구 · 정형업무의 반복처리	비용절감보다 전략·부가가치 제공을 중시 · 분석 리포트 등의 전략업무 지원 서비스도 제공 · 테크놀로지의 활용을 통한 업무 효율화 지원 · 전략적 우선도를 통한 업무에 반영
제공 서비스	인사·총무·경리 등의 간접업무 중, 단순업무를 각 프로세스별로 통합하여 업무 수행	간접업무 뿐만 아니라, 폭넓은 업무를 기능형단으로 실시 사업부의 전략파트너로서 분석 업무 실시
운용체제	지역·업무기능별 사일로화 · 로컬 또는 지역별로 나누어 운용 · 업무·프로세스 단위로 운용 고정화된 운용방법 중, 정상적(일정한 상태유지)으로 운용 · 목표를 정하지 않고 정상적 운용을 중시	전 지역·프로세스로 일관한 오퍼레이션 · 글로벌 원오퍼레이션의 운용 · 여러 프로세스 사이에서 운용 상시 운용 프로세스를 최적화 · KPI를 설정, 정량적으로 효과측정

주로 각 사업부에 접재하는 간접 업무를 통합하고 이를 통해 규모의 경제를 발휘하는 것을 지향한다. 반면 GBS는 비용절감·효율성보다도 분석 업무 등에 필요한 업무 수행을 지원하며 최종적으로는 경영의 고도화(캐시 컨버전 사이클<CCC>의 개선 등)와 의사 결정에 기여하는 것을 목표로 한다.

또한 제공하는 서비스 내용도 일반적으로 SSC나 BPO가 통합하는 업무는 간접 업무를 중심으로 한 단순 업무이다. 그리고 SSC나 BPO가 담당하는 역할도 기본적으로는 통합된 업무를 통합 전과 동일하게 운영하거나 앞에서 설명한 바와 같이 RPA·ERP 등을 활용해 업무의 표준화·효율화를 실행하는 것이다.

한편 GBS도 초기 단계에는 비슷하게 SSC 설립부터 시작하지만, 시간을 들여 점차 성숙도를 높여가면서 단순 업무의 업무 표준화·효율화뿐만 아니라 각 사업과 연계된 일정 수준의 표준화가 가능한 분석 업무나 기능 간 문제 해결 등의 업무도 수행한다. 최종적으로는 각 지역과 사업의 의사 결정을 지원하는 역할도 맡게 된다. 즉, SSC에서는 기능의 주안점이 일상적인 업무 수행에 있지만, GBS에서는 기업 전체 업무의 지속적인 개선·의사 결정 지원을 추진하는 데 있다는 점에서 큰 차이가 있다.

더욱이 운용 체제 면에서도 앞서 언급한 특징 때

문에 차이가 발생한다. SSC에서는 지역이나 업무·프로세스별로 폐쇄적 조직이 되기 쉬우며 글로벌 전체로 봤을 때 최적화가 이루어지지 않는 경우가 있다. 반면 GBS에서는 지역 간 최적화를 도모한다. 또 SSC에서는 정상적으로 운용하는 것 자체가 요구되고 있어서 특별히 KPI 등의 목표가 부과되지 않는 반면에 GBS에서는 상시 통합 업무의 효율화·고도화가 요구되고 있어 정량적으로 효과를 측정하고 있다. 이처럼 요구되는 역할의 차이에 따라 결과적으로 채택하는 운용 체제도 달라진다.

GBS는 단순히 SSC를 확대한 조직처럼 보이지만, 이렇게 차이점을 정리해 보면 원래의 목적에서 제공 서비스, 운용 체제에 이르기까지 모든 면에서 차이가 있다는 것을 알 수 있다. GBS는 SSC를 통해 서서히 확대해 나가는 것이 전제에 있지만, 지향하는 도달 지점이나 전사에서의 위치 설정이 다르다. 따라서 GBS 설립을 위해서는 이러한 전제를 정확히 파악해 둘 필요가 있다. 특히 일본계 기업에서 SSC를 설립했으나 GBS화에 도달하지 못한 케이스가 많은 것은 이러한 전제 부분에 대한 인식 차이에서 비롯되었다고 볼 수 있다. GBS화를 위해서는 SSC와 GBS의 차이를 제대로 이해하고 GBS화의 구상을 추진하는 것이 매우 중요하다 (그림5).

그림5 BPO, SSC, GBS 각각의 상태 정의와 성숙도의 차이



GBS리드

인사

IT

재무경리

NA

APAC

EMEA

Advanced GBS 리드

Hire to retirement

Code to Cash

Source to Payment

NA

APAC

EMEA

(2) 글로벌로 진출한 B사의 사례

여기서 GBS를 실현한 사례를 살펴보자. BtoC용 제조업 분야에서 세계적으로 높은 점유율을 차지하고 있는 B사는 20여 년 전에 GBS를 구축하여 성공적으로 활용하고 있는 대표적인 기업이다.

원래 B사는 1990년대에 급격한 글로벌 사업 확장이 이루어지면서 세계 각지에서 신속한 의사 결정을 하기 위해 각 지역의 자율성을 중시해 왔다. 그 결과 지역의 원심력이 너무 강하게 작용한 탓에 세계 각 지역의 고유한 방식으로 업무가 이루어지게 되었다. 이로 인해 각 거점의 경영진까지 간접 업무에 시간을 할애해야 할 뿐만 아니라 글로벌 전체에서 통일된 전략 수립·추진이 어려워지게 되었다. 그래서 B사는 조직과 사업을 재편하면서 프로핏 센터와 코스트 센터를 분리하게 되었다. 프로핏 센터가 핵심 업무에 집중할 수 있도록 코스트 센터의 업무 내용을 통합하여 일괄적으로 업무를 수행하는 조직으로서 GBS를 세우게 된 것이다.

B사가 GBS를 설립한 과정은 그림5와 같이 크게 3 단계로 나뉜다. 먼저 IT 아웃소싱을 시작으로 인사, 경리 등 간접 업무에 대해 업무별로 SSC를 세웠다(GBS 1.0). 이후 각 SSC 내의 기능을 확충하면서 글로벌 업무 표준화 및 자동화를 추진해 나가는 동시에, 단순 업무 내에서 Order to Cash, Procurement to Pay 등 일련의 프로세스를 일괄 담당하는 서비스 제공을 시작했다. 이 단계에서는 GBS 1.0으로 얻는 순수한 업무 통합의 부가가치만이 아니라, 업무의 표준화, Procurement to Pay 등 일련의 프로세스를 통해 원스톱으로 업무를 수행함으로써 업무/자본 효율화 측면의 부가가치를 창출하였다(GBS 2.0).

최종적으로는 재무 분석, 재고 예측 등의 기능을 뛰어넘은 분석 업무와 CCC 등 경영 지표에 기여하는 지표 개선을 위한 과제 분석까지도 맡게 되며 각 사업부나 경영진이 간접 업무에 관여할 필요가 없어졌을 뿐만 아니라 전략·기획·의사 결정 업무에 전념할 수 있는 지원 체제를 구축했다(GBS 3.0). 현재는 GBS 3.0 상태에서 서비스를 더욱 확충하여 각 사업부와 경영진의 전략적 파트너로서 입지를 한층 공고히 다지고 있다. 또한 최근에는 AI, 블록체인 기술 도입 등을 통해 기존 제공 서비스의 부가가치를 더욱 확충 시키고 있다.

이처럼 B사는 비용 절감을 위한 단순 업무의 통합

조직으로서가 아니라 기능을 횡단한 분석 업무를 통해 각 사업부와 경영진의 전략적 파트너가 될 수 있는 조직으로서 GBS를 출범시켰고, 순조롭게 그 기능을 확장해 나갔다. 그 결과 간접 업무의 효율화를 통한 비용 절감뿐만 아니라 경영진이 의사 결정 업무에 전념할 수 있는 환경을 조성함으로써 경영진의 의사 결정을 지원하고 전사 매출·기업 가치 향상에도 기여하고 있다. B사의 GBS 설립 과정은 바로 GBS의 성공 사례라 할 수 있다.

2. 왜 일본 제조업에 GBS가 필요한가

그렇다면 지금 일본 제조업에서 GBS가 왜 중요할까? 여기에는 크게 다음 세 가지 요소가 있다.

첫 번째는 글로벌화로 인해 증가하는 비효율성 해소라는 관점이다. 인구 감소로 인해 국내 시장의 축소가 우려되는 일본 기업에서는 업계를 불문하고 글로벌한 사업 확장이 요구되고 있다. 그 속에서 글로벌에 흩어져 있는 기능 자회사와 인수 대상 기업의 가시성을 높이고 적절한 거버넌스를 이루기가 쉽지 않은데, 그 결과 지역에 위임하는 현상이 나타나게 된다. 앞서 소개한 B사처럼 각 지역에서 서로 다른 업무 절차로 유사한 업무가 수행되기 때문에 각 지역에서 사일로화가 진행될 뿐만 아니라, 글로벌 전체로 보았을 때도 비효율적인 요소가 발생할 수 있다. 또 매트릭스를 통한 최적화도 앞서 언급한 바와 같이 지역을 뛰어넘은 최적화가 이루어지지 않고 있다. 이때 글로벌 간접 업무의 통합·표준화를 통해 지역을 뛰어넘어 글로벌 전체 최적화를 도모하기 위한 GBS의 설립이 중요해진다.

두 번째는 글로벌화를 위한 M&A 및 JV 설립에 따른 부정적 측면의 해소이다. 글로벌 사업 확장을 위해 M&A나 JV를 설립하는 경우가 많은데, 그로 인한 부정적인 측면에는 거버넌스가 효과적으로 작용하지 않는 점, 비효율적인 업무가 남을 수 있다는 점 등을 꼽을 수 있다. GBS에서는 M&A를 단행한 기업이나 설립한 JV 내부 업무에 대해서도 통합을 통해 각 업무의 가시성을 높임으로써 업무를 효율화하는 동시에 업무 품질을 높이는 역할을 담당한다. 따라서 GBS를 잘 기능시키면 M&A나 JV 설립 시 발생하는 위와 같은 부정적인 측면을 해결할 수 있으며 결과적으로 글로벌 사업 확장성을 담보할 수 있다.

세 번째는 핵심 의사 결정 업무·전사적 차원의 노력에 자원을 투입하는 관점이다. 지속가능성·디지털로 대표되듯이 요즘은 사회 전반의 흐름 속에서 생기는 과제가 많아 기업에서 대응해야 할 부분이 많다. 이러한 과제에 중점적으로 경영 자원을 투입하기 위해 지금까지 간접 업무에 투입되었던 인력·자금을 전사적 차원의 노력에 재분배하여 상기 사항에 대응하는 것이 요구되고 있다. GBS는 바로 이러한 전사적인 조직 슬림화·최적화를 담당하는 주체이고, 조직이 글로벌화되면서 늘어나는 전사적 차원의 대응을 위한 자원 확보에 있어 매우 중요한 역할을 담당한다. 이러한 세 가지 관점에서 지금 일본계 제조 기업에는 GBS의 설립과 그 효과적인 활용이 요구되고 있다.

3. GBS 실현을 위한 구상 수립과 설립을 위해 필요한 조치

지금까지 GBS의 중요성과 유용성에 대해 설명했다. 그렇다면 GBS를 실제로 구축할 때는 어떤 점이 중요할까. 여기서는 GBS 출범에 관련된 핵심을 논하겠다.

앞서 언급한 B사의 성공 사례를 보면, GBS 설립을 위해서는 초기 단계의 전체 구상 수립이 매우 중요하다는 것을 알 수 있다. 그러나 GBS라고 간단히

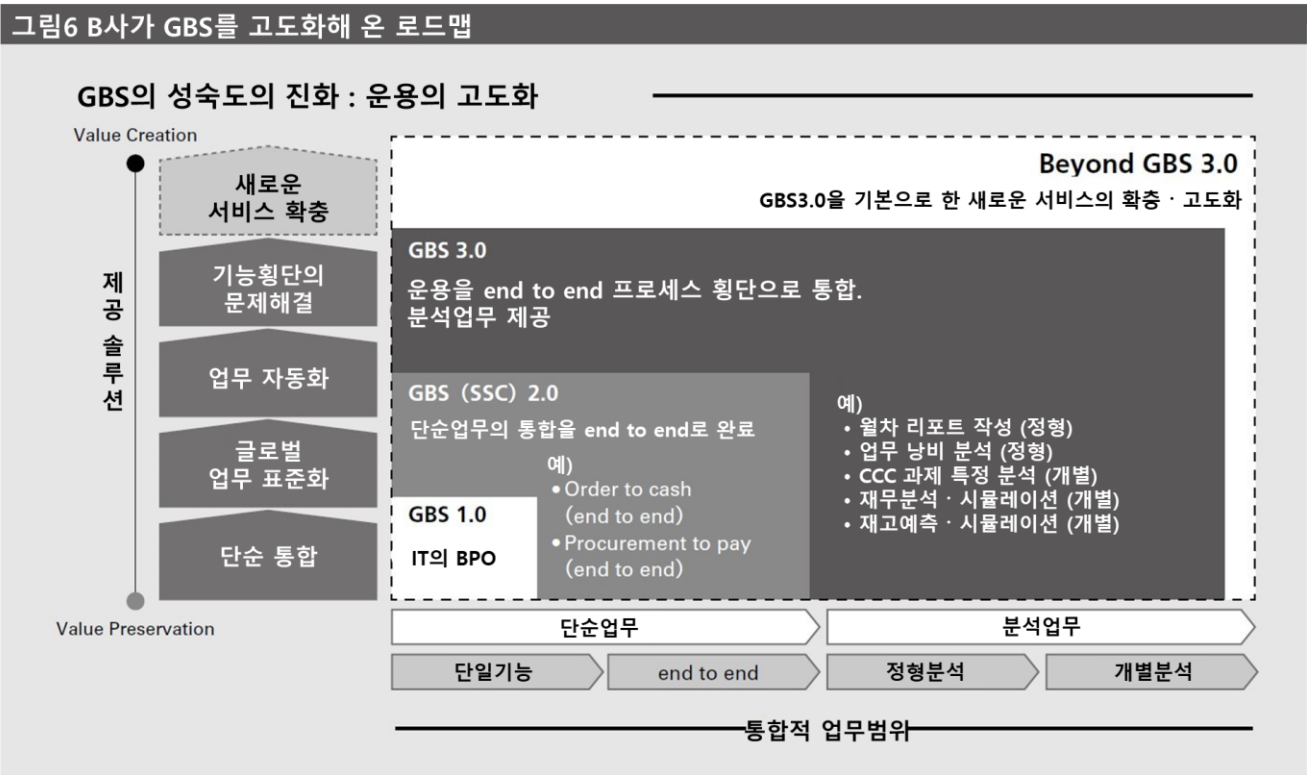
말해도 갑자기 GBS를 설립하는 것은 쉽지 않다. 전술한 것처럼 GBS는 기존 SSC가 담당하던 업무와 기능의 양면을 더욱 고도화한 것이다. 따라서 GBS 설립 시에는 SSC를 먼저 설립하고 이후 SSC의 고도화를 도모하는 것이 기본선이다.

B사도 초기 단계에는 BPO의 연장선상에 불과했지만, 중장기적으로 GBS를 기업 프로세스의 중추로 삼는 것을 목표로 설립 후 10년 이상에 걸쳐 고도화한 결과 현재의 GBS의 모습을 갖추게 되었다. B사의 사례나 GBS 설립에 성공한 각 기업의 사례를 보면, GBS 설립을 위한 시작 단계에서 특히 중요한 요소로서 다음 2가지를 들 수 있다.

(1) GBS화를 위한 중장기 비전 제시

첫 번째에 관해서 그림6에 나타난 B사의 로드맵에서 볼 수 있듯이 비록 SSC의 시작 단계라고 해도 GBS로의 고도화를 설립 단계부터 고려하는 것이 중요하다.

GBS로의 고도화는 SSC의 설립 → SSC 운영 개시 및 운용 → 운영 고도화 → 제품 메뉴의 확대 및 고도화 등 장기간의 여러 단계를 거쳐 최종적으로 진화한다. 중장기적인 공정을 거쳐 기능을 고도화·확대해 나가는 성질이 있고, 또한 기존의 코스트 절감 프로젝트와 달리 단기간에 효과가 나타나지 않는 성격의 프로젝트이기 때문에 이해관계자의



이해를 얻기 위해서는 최종적으로 지향하는 모습과 거기에 도달하기까지의 과정(로드맵)을 확실히 그려내는 것이 중요하다.

이 로드맵을 그리는 관점으로는 그림6에 나타난 것처럼 주로 「통합적 업무범위」와 「제공 솔루션」이라는 두 가지 관점이 있다. 전자의 관점에서는 최종적으로 필요한 기능을 가능한 한(설령 그것이 사업부를 넘나드는 경우라도) end to end로 통합할 수 있는 세계를 지향한다. B사의 사례를 보면, CCC 개선에 직접적으로 기여할 수 있는, 공급 업체부터 판매 후까지 공급망 전체의 자금 흐름을 정확하게 모니터링하고 보고하는 Code to Cash가 SCM에 관련된 여러 기능·프로세스를 횡단(금융, 조달, 관리 프로세스 등)한 통합 서비스로서 존재하고 있다. 일반적인 BPO나 SSC 서비스와 달리 기능적으로 필요한 경우 기존 프로세스나 영역을 넘나들며 서비스를 제공하는 것이 GBS가 제공하는 큰 부가가치인 것이다.

또 후자인 제공 솔루션의 관점에서는 GBS가 제공하는 기능·서비스의 고도화를 들 수 있다. 구체적으로는 그림6에 나타난 바처럼 1단계로 단순 업무를 각 지역을 아우르는 형태로 통합하는 것, 2단계로 글로벌 규모로 업무를 표준화하는 것을 들 수 있다. 이후 3단계로 GBS가 주체가 되어 디지털을 활용한 추가적인 업무의 효율화와 업무의 자동화를 포함한 제공사 서비스의 고도화를 들 수 있다. 마지막으로 4단계는 2단계까지 쌓은 성과를 바탕으로 GBS가 주체가 되어 지역뿐 만 아니라 기능도 횡단하는 형태로 고부가가치이면서 경영 과제 해결에 도움이 될 수 있는 서비스를 제공하는 것을 들 수 있다. 특히 이 4단계에서는 앞서 말했듯이 CCC 개선을 위한 과제 특정 분석 등을 구체적인 예로 들 수 있다.

다만 한 가지 유의해야 할 점은 4단계까지 도달한 시점에서 제공 서비스 관점으로 볼 때, 앞서 말한 GBS 3.0의 상태라고 말할 수 있는데 그것이 목표는 아니라는 점이다. B사에서도 계속 수행하고 있듯이, 지금까지의 각 단계에서 쌓아온 서비스 내용을 고도화해 나가는 것이 미션이기 때문에 상시 사업부·경영진에 제공하는 가치를 극대화해 나가는 것이 필요하다.

이처럼 GBS를 염두에 둔 로드맵 수립에는 자사의 최종적인 모습인 GBS를 중심으로 한 기능 횡단 서비스 제공을 초기 단계에서 구상해 두는 것이 매우

중요하며, 거기서부터 재구성하여 필요한 시책을 강구해 나가는 것을 염두해야 한다.

(2) 사내 이해관계자의 참여 및 지원 확보

두 번째로 사내 이해관계자의 참여를 들 수 있다. 여기서 사내 이해관계자는 주로 GBS 설립을 결정하고 이를 위한 활동을 지원하는 경영진과 실제 업무를 수행하는 사업부를 의미한다.

먼저 전자의 경영진 참여의 중요성 측면에서 설명하겠다. 앞서 언급했듯이 즉각적인 비용 절감 효과가 요구되는 BPO나 SSC와 달리, GBS는 중장기적인 시책이 누적된 결과로서 도달하는 것이다. 이를 위해서는 경영진, 특히 최고 경영진에게 GBS가 중장기적으로 자사에 가져올 장점을 제시하고 최고 경영진의 지지를 얻어 전사적인 프로젝트로서 실현을 위해 매진하는 것이 매우 중요하다.

지금까지 GBS 구축을 시도한 기업은 많았지만, 실제로 효과적인 GBS 구축에 성공한 기업은 소수에 불과하다. 이러한 GBS화 성공여부는 최고 경영진의 지원을 받았는가 아닌가에 따라서 큰 차이가 발생한다. GBS화에 도달하려면 사업부별 비용 절감만으로는 결코 도달할 수 없다. GBS를 구상하고 설립할 때부터 궁극적으로 전사를 횡단해 통합하는 기능을 구축해야만 설립에서 오퍼레이션 운용, 그리고 고도화까지 단숨에 가속할 수 있다.

또한, 기존에는 이러한 실행 판단에서 비용 절감을 최우선 명제로 삼다 보니 1년 또는 2년 정도의 비용 절감액에만 경영진이 집중하는 경우가 많았다. 단기간의 성과에 주목한 나머지 본래의 목적인 GBS화를 위한 SSC 설립이나 기능 확대, 고도화에 필요한 투자 판단이 이루어지지 않는 상황을 방지하고, 중장기적인 비용 절감·업무 품질의 고도화라는 결실을 얻기 위해서라도 투자 사업 대상이 되는 전략 프로젝트의 그 위치를 재검토하는 것이 중요하다.

후자의 사업부 참여와 관련해서 실제로 GBS를 설립하고 운용할 때는, 당연히 업무의 주체가 업무를 이관하는 것이 전제되어야 한다는 점을 다시 한번 강조하고 싶다. GBS의 설립을 고려할 때는 업무를 통합한 다음 어떻게 하면 업무를 효율화·고도화해, 사업부나 경영진의 의사 결정에 기여할 수 있는가 하는 부분에 관심이 쏠리기 쉽다. 하지만 그 전 단계로 당연히 업무의 제공자인 사업부로부터 업무를 이관 받아야 한다. 이를 위해 사업부로부터

업무 품질에 대한 신뢰를 확보한 후 업무를 실제로 이관 받는 것이 전사적 전략 프로젝트인 GBS를 설립하는 데 있어 중요하다.

이처럼 위의 두 가지 사항에 유의하면서 GBS 구축을 추진하는 것이 매우 중요한데, 실제로는 어떠한 운영이 필요할까. 특히 사내 이해관계자 참여의 중요성을 언급했지만, 뜻대로 되지 않는 경우가 종종 있는데, 이러한 사내 이해관계자의 참여 실현을 위해 초기 단계에 실행해야 할 세 가지 사항에 대해 이야기 하겠다.

① 통합 계획 수립

앞서 언급했듯이 GBS화를 도모하려면 그 전 단계인 비전의 수립이 중요하다. 그러나 이러한 구상을 수립한 후 실제로 초기 단계로서 SSC 구축을 실행할 때는 한 단계 더 구체적인 검토, 즉 통합할 업무 내용에 대한 검토가 필요하다.

검토해야 할 사항을 크게 보면 그림7과 같이 전체 상으로는 ①어떤 기능·프로세스까지 확장하고, ②어떤 업무를, ③어떤 순서로 이관해야 하는냐는 세 가지 논점으로 정리할 수 있다. 특히 논점 ①과 ②는 최종적으로 어떤 기능·업무까지 GBS에서 다루고자 하는지, 최종적으로 GBS가 맡아야 할 역할은

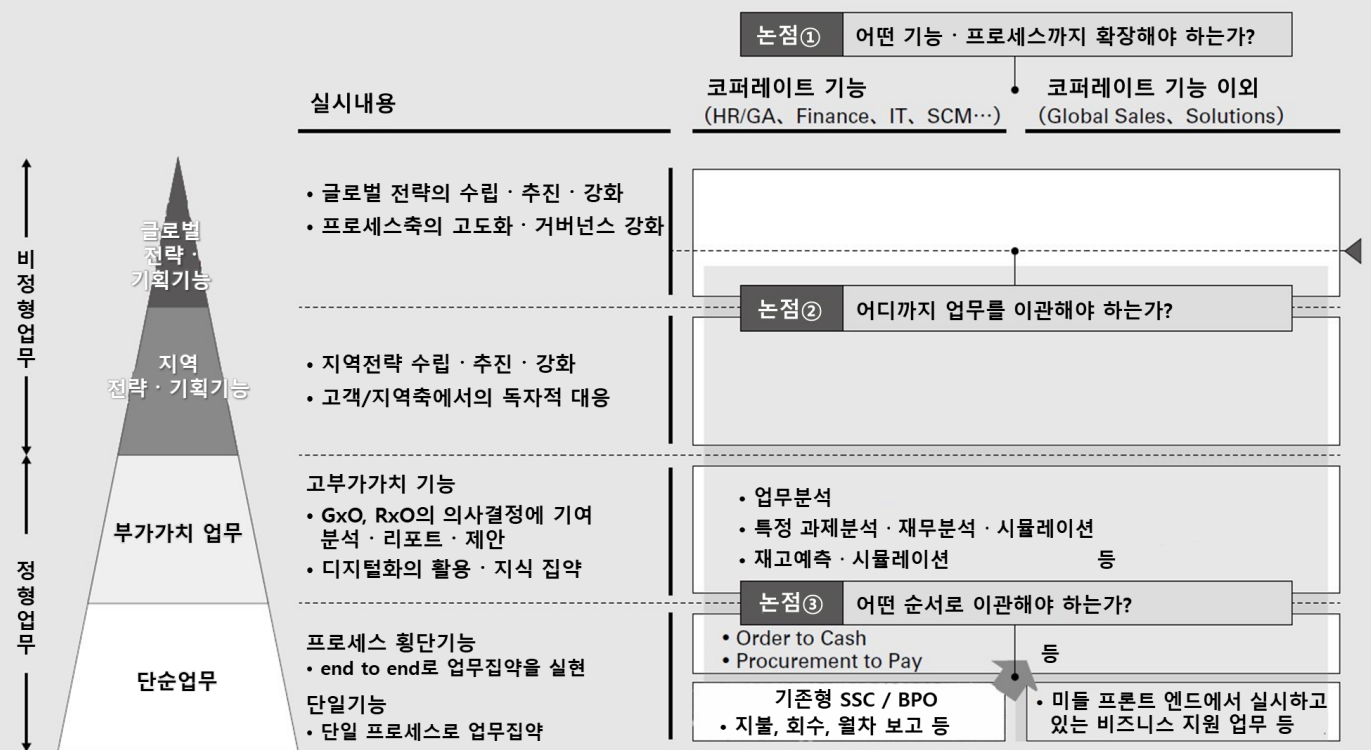
무엇인지를 구체화하기 위한 검토이다. 그리고 논점 ③에서는 최종 목표를 위해 어떠한 절차로 업무를 이관할 것인지에 대한 전략을 세울 필요가 있다.

논점 ③의 검토에서는 크게 두 가지 검토 포인트가 있다. 하나는 어떤 업무부터 통합할 것인가라는 의미에서의 순서이다. 이 부분에 관해서는 통합 효과를 내기 쉬운 업무, 혹은 지리적·운영적으로 통합하기 쉬운 업무부터 실시하는 등 개별 기업마다 생각이 다르므로 기업 특성 등에 따라 검토를 진행하는 것이 좋다.

또 하나의 포인트는 앞서 언급한 표준화 관점이다. 구체적으로는 업무를 GBS 내부로 통합한 후 업무 표준화를 실시할 것인지, 현재의 각 사업부 내에서 업무 표준화를 실시한 다음 GBS로 업무를 통합할 것인지인데, 보통은 전자가 업무 표준화 과정이 더 수월하고 통합 효과도 더 빨리 나타난다.

초기에 표준화되지 않은 업무를 통합할 때 많은 자원이 필요하지만, 이후 업무 표준화가 진행되면서 점차 필요한 자원이 줄어들 것으로 예상할 수 있다. 이는 본디 전사적으로 좋은 일이지만, 이 경우의 자원은 기본적으로 GBS 내부에서 신규로 채용하는 경우가 많고, 코스트 센터인 백오피스의 잉여 자원은 매출을 올리는 프론트 오피스의 잉여 자

그림7 집약 플랜 수립의 논점



원과 달리 순수하게 비용으로 처리되기 때문에 절감하는 것이 바람직하다.

그러나 특히 일본에서는 고용된 인력의 감축이 어려워 통합 후의 표준화가 잘 맞지 않는 것이 현실이다. 인재 유동성이 높은 해외 각국에서는 이러한 자원 절감의 자유도가 일본보다 높다. 이러한 차이가 해외 기업이 일본 기업보다 SSC나 GBS를 수월하게 시작하고 고도화할 수 있는 요인이기도 하다. 결론적으로 이 부분에 대해서는 아무래도 통합한 후에 표준화하는 쪽이 바람직하지만, 각국의 고용 제도를 고려하면 표준화한 다음에 통합하는 것이 타당한 경우도 있다. 따라서 각 기업의 사정에 따라 적절히 활용할 필요가 있다.

② 효과 추산

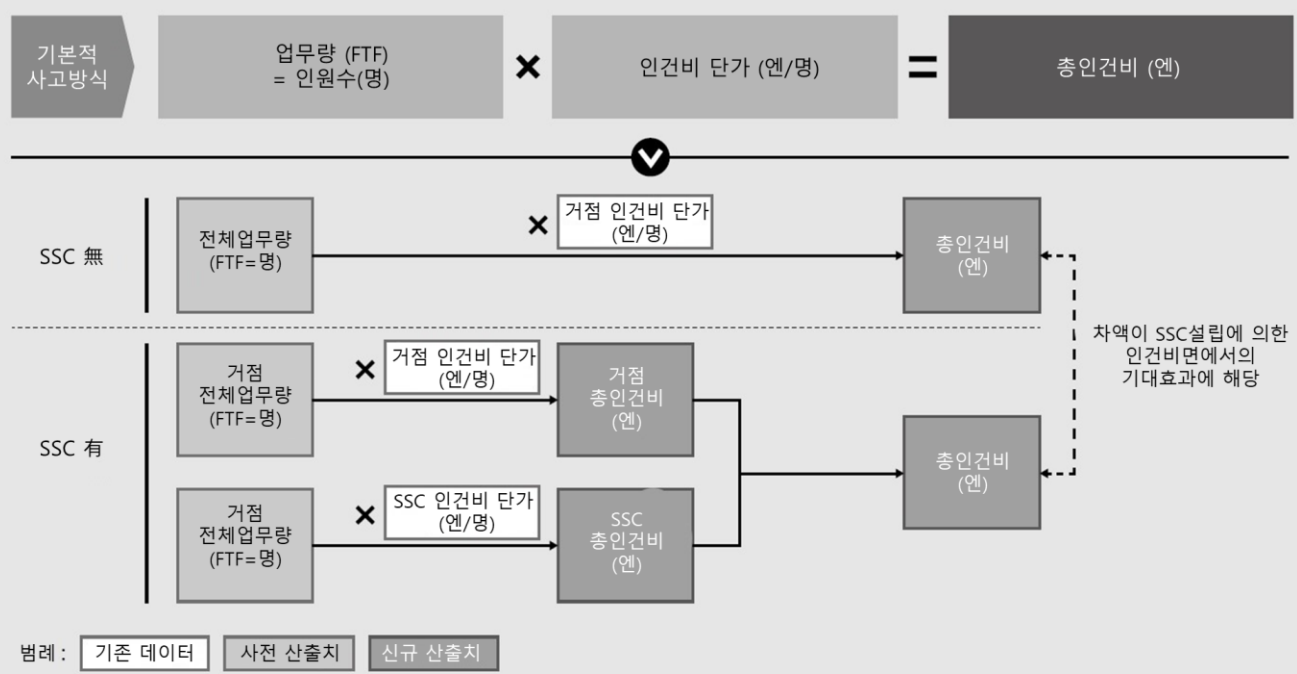
초기 단계의 구상이 수립된 후에는 실제 운용을 위해 SSC 거점의 설립 위치, 업무의 통합 절차 등을 시간 축에 따라 검토한 다음, 앞서 말한 GBS화를 위한 로드맵 중에서도 설립 초기에 초점을 맞추는 구체적인 통합 로드맵을 수립해야 한다. 단 이러한 통합 로드맵을 작성하기 위해서는 실제 통합 기대 효과를 기재할 필요가 있다. 여기서는 SSC 설립을 위해 현재 업무량을 가시화한 다음, 이를 통해 향후 업무량을 어느 정도 줄일 수 있을지, 비용 절감 효과가 어느 정도가 될지 등의 내용을 추산한다.

이러한 통합 효과의 추산에서는 그림8에 나타난 것 처럼 업무 통합 전후의 총 인건비 차분을 구하게 된다. 이는 다양한 투자를 통해 업무의 효율화가 이루어지면서 최종적인 효과로서 떠오르는 요소가 총 인건비에 해당하기 때문이다. 이때 살펴봐야 할 요소는 통합 전후의 업무량(Full Time Equivalent: FTE)과 인건비 단가(엔/명)이다. 여기서 FTE는 한 명의 직원이 처리할 수 있는 업무량을 나타내는 단위인데, 편의상 실제 일하고 있는 직원 수(명)와 같은 수라고 가정했을 때 업무량(FTE)=(인원수<명>)과 인건비 단가(엔/명)의 곱이 총 인건비(엔)가 된다.

이를 통해 통합 효과로 반영될 수 있는 요소는 업무 표준화·효율화를 통한 업무 자체의 절감과 작업 주체의 변화에 따른 인건비 단가 절감 두 가지가 있다는 것을 알 수 있다. 최대한 많은 업무를 한 곳에 모아 동일한 업무를 일괄적으로 수행하면서 업무 공정을 표준화하여 규모의 경제를 활용해 업무량을 줄이는 동시에 지역별 인건비 단가 차이를 감안하여 업무 주체를 변화시킴으로써 인건비 단가를 낮춰 최종적으로 총 인건비가 줄어들게 된다. 즉 통합 효과가 나타나게 되는 것이다.

이러한 통합 효과가 어떻게 나타날 수 있는지에 대한 측면을 이해한 후, SSC의 설립에 따라 업무량과 인건비 단가의 두 요소가 어느 정도 변화하는지

그림8 시뮬레이션의 개요



를 살펴보게 되는데 이때는 주로 업무의 종류와 지역에 따라 계산할 때 파라미터를 바꿔야 한다. 전자는 통합 업무를 선정할 때 필요하며, 그에 따라 SSC에 대한 통합 업무량 산출에 기여하게 된다. 또한 후자의 경우 앞서 언급한 통합 효과로 연결되는 두 가지 요소 중 인건비 단가와 밀접하게 연관되어 있기 때문에 지리적으로 어디에서 어디로 업무 이관했는지를 고려하는 것이 매우 중요하다.

이러한 관점에서 업무를 수행하는 주체가 존재하는 지역에 따라 계산의 세분화가 필요하다. 물론 효과를 추산할 때 더욱 세분화하여 계산하는 것도 가능하며, 동시에 정확도가 더 높아질 것은 분명하지만, 어디까지나 추산이라는 점을 고려하면 위의 내용에는 최종적인 통합 효과에 영향을 미칠만한 요소들이 포함되어 있어 추산 시에 적절한 세분화라고 할 수 있다.

또 어떤 세분화로 효과 추정을 하든 현재의 수치 파악은 꼭 필요하다. 현재 업무에서 SSC로 통합할 수 있는 업무를 선정하고 그것이 SSC로 이관됨으로써 업무량과 인건비 단가를 얼마나 절감할 수 있는지 같은 부분을 살펴보기 위해 현재 업무의 가시화라는 것이 전제된다. 그 밖에도 어느 시점에, 어디를 거점으로, 어느 SSC에, 얼마만큼의 업무를 통합할지, 계산 기간 동안 전체 업무량이 어느 정도 증감하는지, 업무 통합 전 거점과 통합하는 SSC의 인건비 차이가 어느 정도인지, 나아가 통합 후에 SSC 내에서 업무를 효율화하면서 업무량을 얼마나 줄일 수 있는지와 같은 포인트를 파악할 필요가 있다. 여기서 세부적인 방법까지는 언급하지 않겠지만, 이러한 점을 감안하여 각 파라미터의 관계성 등을 고려하면서 시뮬레이션해야 한다.

이러한 추산이 중요한 배경으로는 크게 두 가지를 들 수 있다. 하나는 통합 업무량과 SSC 내에서의 업무 효율화 정도를 변화시킴으로써 최종적인 업무량 감소로 어느 정도 이어질지 명확히 할 수 있기 때문이다. 또 이러한 파라미터 로직이 잘 짜여 있으면 역산 관점에서도 목표한 수치 달성을 위해서 개선 및 주력해야 할 부분을 명확히 할 수 있다.

또 다른 하나는 경영진과의 합의 형성 및 톱다운 지원을 얻기 위한 도구로서의 중요성이다. 경영진의 톱다운 지원 획득의 중요성은 앞서 언급한 바와 같지만, 이때 일정한 정량적 설명이 요구되는 경우가 많다. 눈앞의 효과에 얽매이지 않는 중장기 전략

프로젝트라는 사실을 인지하고 있다 하더라도, 어느 정도의 기간에 어느 정도의 효과를 낼 수 있는지에 대해서 경영진이 관심을 가지는 것은 당연한 일이다. 이렇게 효과를 추정해 둬으로써 전사적으로 설정한 비용 절감, 업무 효율화, 생산성 향상이라는 목표에 대해 얼마나 기여할 수 있을지, 또 이를 달성하기 위해 톱다운 지원이 얼마나 필요할지 정량적으로 설명할 수 있다.

③ 파일럿 실시

다음으로 필요한 것은 파일럿의 실시이다. 파일럿 실시는 특히 SSC화에 착수한 지 얼마 되지 않은 기업에는 업무 집약·운영 등에서의 성과 창출이라는 측면에서 매우 유용하다. 파일럿을 실시할 때 중요한 관점은 다음 두 가지이다.

1. 사업부 참여를 위한 업무 품질 보장
2. 운영 오퍼레이션의 결성·고도화

첫번째는, 실제로 업무를 통합할 때 경영진뿐만 아니라 사업부의 참여가 중요하다는 점은 앞서 언급했는데, 업무의 주체인 사업부의 참여가 이루어지지 않으면 SSC를 출범시켜도 효과를 발휘하지 못할 우려가 있다. 따라서 사업부가 안심하고 SSC에 업무를 이관할 수 있도록 사업부에 업무의 품질 안정성을 보여주는 것이 중요하다. 특히 사업부가 초기 단계에 신경 쓰는 SSC의 업무 품질에 대한 우려는 파일럿 실행을 통해 위탁한 업무의 품질이 떨어지지 않고 지역을 넘나드는 업무 서비스를 제공하게 되면 업무 수행자의 안심과 신뢰를 확보할 수 있다.

두 번째로, 운영 오퍼레이션의 설립·고도화에 관련해서는 SSC의 실제 운용을 고려한 운용 체제의 구축을 들 수 있다. SSC 출범 시 앞서 언급한 통합 계획을 포함하여 개념적으로 검토했던 통합 업무를 실제 운용 가동하면서 검증할 필요가 있다. 통상적으로 SSC 설립 시의 운용 체제는 사내 업무 프로세스에 연계된 각 거점을 포함한 사내 인력과 운용 가동·확대를 위해 외부에서 영입(일부 위탁도 포함)하는 인재로 주로 구성된다. 여기에다가 초기 단계에는 새로운 시스템·툴의 정비와 업무 플로의 구축이 필요하다. 이러한 인력, 시스템 운용 가동 측면에서 SSC 내부에서 실제 운용 전 단계의 운용 측면을 확인하기 위해서도 파일럿은 매우 효과적이다.

그렇다면 실제로 파일럿을 추진할 때, 어떤 요소들이 중요하게 작용할까. 앞서 언급했듯이 파일럿을 시행하는 목적 중 하나는 사업부의 참여를 이끌어내는 것이다. 한편 실제 운용을 앞두고 가급적 빠른 단계에서 사업부를 참여시킬 필요가 있다. 파일럿 시행에서는 빠른 성과 창출이 요구되며 이를 위해서도 조기에 파일럿을 시행하여 성과를 거둘 수 있는 로케이션 선정이 매우 중요하다.

여기서 초기 성과 창출을 위해 대상 언어·자원·집약 시 소요되는 공수 등의 관점을 고려해 지역을 검토하게 될 것이다. 노무라종합연구소(NRI)는 GBS와 SSC 설립을 지원하면서 인도를 활용하는 것이 매우 유익할 수 있다는 가능성을 발견하였는데, 그 배경에는 크게 세 가지 요소가 있다.

첫 번째는 언어적 측면이다. 인도에서는 많은 언어가 사용되지만, 영어를 쓰는 사람이 많고 연방 정부에서도 힌디어 다음으로 영어를 준공용어로 지정했다. 이렇게 영어권이라는 점이 업무 집약 시 집약처를 넓힐 수 있다는 측면에서 매우 유리하다.

두 번째는 인건비 측면이다. 인도는 급격한 경제 발전과 함께 인건비가 상승하고 있지만 여전히 인건비가 저렴한 나라로 꼽힌다. 그러한 측면에서도 순수하게 업무를 수행하는 주체를 변경하는 것만으로 인건비 절감 효과를 기대할 수 있다.

세 번째는 앞서 언급한 두 가지 장점의 결과로 나타나는 현지에서의 설립 환경 측면이다. 언어와 인건비 측면에서 인도는 SSC를 설립하는 장소로서 유리한데, 이로 인해 지금까지 많은 기업이 인도에서 SSC의 설립을 진행해왔다. 이러한 배경을 바탕으로 인도에서는 현지 인재 채용을 포함한 SSC 출범과 관련된 지원을 하는 기업이 많이 존재한다. 따라서 실제로 인도에서 SSC를 설립할 때 이러한 기업과 파트너십을 맺어 함께 전개해 나갈 수 있다(NRI도 이러한 지원을 위한 체제 구축을 진행 중이다).

이 세 가지 측면에서 인도라는 지역은 파일럿을 시행하는 데 있어, 초기 출범이 가능하고, 언어·인건비 측면에서도 성과를 내기 쉬운 환경이라고 할 수 있다

이상과 같이 SSC를 실제로 출범할 때는 초기 단계의 움직임이 매우 중요하다. 특히 앞서 언급한 전체 구상 수립과 경영진·사업부의 참여는 이후 GBS라고 불리는 기능까지 조직을 고도화 할 수 있는지, 혹은 GBS 설립의 의의나 투자에 걸맞은 효과

를 얻을 수 있는지에 대한 부분에 크게 관여하게 된다. 이를 위해서도 구체적인 활동으로 통합 계획 수립과 효과 추산, 파일럿의 운용은 모두 필수적인 활동이다.

4. 정리

이번 장에서는 글로벌화를 추진하는 가운데 GBS의 필요성을 시작으로 그 정의와 중요성을 설명하고 실제 설립에 관련된 요점을 논했다. 그중에서도 강조하고 싶은 것은 GBS화를 위해서는 중장기적인 통합 업무 범위와 제공 솔루션을 구상한 후 이를 위해 서서히 기능을 고도화시켜야 하며 초기 단계에서의 활동이 중요하다는 점이다. 덧붙여 GBS를 겨냥한 활동이 「전사 차원의 장기적인 전략 프로젝트」로 자리매김해야 한다는 점을 강조하고 싶다. 검토 구성원만이 아니라 경영진과 타 사업부의 동의를 얻으면서 장기적인 시야에서 비용 절감만이 아니라 톱 라인을 늘리기 위한 전사 프로젝트가 GBS화를 위한 대차일 것이다. 전사가 하나가 되어 초기 단계에서 그린 큰 그림의 구상을 위해 활동함으로써 비로소 GBS로 향하는 활동의 진가가 발휘된다.

IV. 글로벌 경영 고도화에 요구되는 순환형 경영 모델 확립

지금까지 사업 간 「사일로 장벽 돌파」와 지역 간 업무를 통합하는 「지역 거점 간 장벽 돌파」라는 관점에서 프로그램 경영의 도입과 GBS화 추진의 중요성에 관해 각각 설명했다.

최근 급변하는 경영 환경 속에서 일본계 제조 기업이 진정한 글로벌 기업으로 변모하기 위해서는, 프로그램 경영을 통한 사회 과제의 사업에 편입, 그리고 GBS화를 겨냥한 SSC의 설립과 그 고도화를 통한 수익성 개선이 매우 유용한 경영 기법이라고 할 수 있다. 또 서두에서 언급한 매트릭스 경영의 고도화와 함께 진행하면 기존의 사업·운용을 글로벌하게 개선하면서 GBS화를 통한 생산성, 수익성 향상을 실현함으로써 자원 면에서 기업으로서의 여력을 창출할 수 있다. 그리고 그 여력을 활용해 사업부의 경계를 넘어서 자원을 창출할 수 있을 뿐만 아니라, 프로그램 경영을 통한 지속가능성

과 같은 사회 과제나 디지털 서비스 창출 등 사업부 간 협업을 통한 대처가 필요한 사업을 추진할 수 있다.

각 업계의 리딩 글로벌 기업들은 「매트릭스 경영 고도화」, 「SSC의 GBS화」, 「프로그램 경영을 통한 사업부 간 사업 창출 추진」이라는 세 가지를 각각 정비하면서 새로운 테마를 기존의 운영 최적화 활동 속에서 실시하여 불확실한 시대에도 통용되는 경영의 선순환 모델을 만들어 내고 있다.

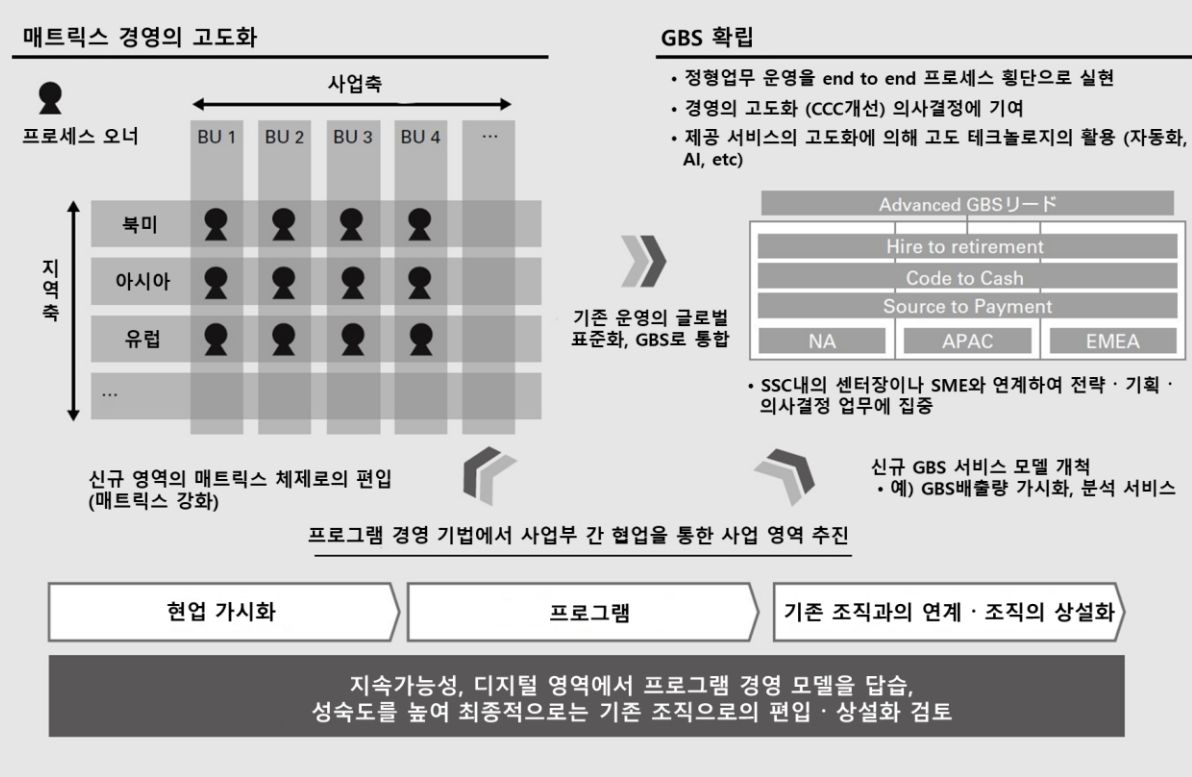
이 세 가지 모두를 병행하여 전사적으로 추진해 나가는 것은 자원의 창출, 투자 일정, 전사 이해관계자의 공감대 형성이라는 측면에서 어려운 일이라는 것은 틀림없다. 특히 일본계 제조 기업들은 아직 매트릭스 경영을 구현하기 시작한 지 얼마 되지 않았거나 앞으로 본격적으로 전개할 기업이 대부분일 것이다. 그러나 2030년을 내다봤을 때 각 지역에서의 시장 경쟁은 점점 더 치열해질 것이다. 이러한 상황에서 기존 운영의 글로벌 고도화·개선 활동이 경쟁 환경에서 우뚝 서기 위한 전제 조건이 될 것임을 쉽게 짐작할 수 있다. 지금 당장은 도전적인 과제라고 할 수 있는 사업부 간 협업을 통한 대처가 필요한 사업 영역도 그것이 이루어지

지 않았을 경우, 10년 후에는 경쟁력을 확보하지 못할지도 모른다.

그러므로 지금이라도 글로벌 매출이 높은 제조 기업들은 매트릭스 조직 운영 초기 단계에서도 미래를 내다보고 움직여 「GBS 확립을 통한 지역 간 운용의 효율화, 고도화, 수익성 개선」, 「프로그램 경영을 도입하여 사업부 간 협업을 통한 대처가 필요한 사업 추진」을 위해 글로벌 경영 모델을 고도화해 나가는 것이 중요하다. 또 제조업의 경영 모델에서 이 세 가지 관점은 그림9와 같이 항상 유기적으로 연결되어 있다.

이번에 소개한 경영 시책을 추진해 나간다면, 시대의 흐름과 외부 환경의 급격한 변화에도 기민하게 대응하고 각 사업의 흥망성쇠와 포트폴리오 교체에도 더욱 효과적으로 대처할 수 있을 것이다. 일본계 제조 기업의 글로벌 경영 모델이 발전하는데 본 논고가 조금이라도 기여할 수 있다면 필자진은 더할 나위 없이 기쁠 것이다.

그림9 선진형 글로벌 경영 모델 : 삼위일체·순환형 경영모델



저 자

야마모토 다카시 (山本隆史)

NRI 글로벌 제조업 컨설팅부 시니어 컨설턴트

전문분야는 제조업 구조개혁, 전략책정, 디지털 신규

비즈니스 모델 기획·책정, 코스트 전략입안 등

호소카와 요시히로 (細川済弘)

NRI 글로벌 제조업 컨설팅부 컨설턴트

전문분야는 자동차·화학업계를 중심으로 한 조직구조

개혁, 사업전략, DX·업무개혁 책정·실행지원 등

본 기사는 知的資産創造 2023년 4월호에서 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 4월에 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.