

그룹경영의 개선과제

이인권 / 한국경제연구원 연구위원

1. 문제의 제기

1997년말 경제위기 이후 기업집단의 대내외 경영환경은 급격하게 변화해 왔다. 정보통신혁명으로 빠르게 확산되는 네트워크·디지털 경제의 도래로 외형 위주의 중후장대형 자본재 장치산업에서 디지털산업으로 경제의 무게중심이 점차로 이동하고 있다. 시장의 힘에 의해 주가, 회사채 및 CP발행금리의 그룹간·기업간 신용 차별화가 이루어지고 있다. 은행 등 금융권의 대출심사 및 신용평가가 철저해 짐으로써 과거 외형 위주의 차입경영은 더이상 가능하지 않게 되었다. 신규채무보증의 금지 및 조기 해소, 출자제한제도의 부활, 부당지원행위에 대한 직권조사 실시 등 공정거래법상의 다양한 규제, 상법 개정으로 인한 사외이사제도의 개선, 소액주주권 확대 등 내외부규율장치의 강화, 편법상속 감시 등으로 소위 기업경영에 대한 감시가 크게 증대하였다.¹⁾ 결과적으로 과거 재벌 총수를 정점으로 기초실이 자원배분을 관리하던 선단식 경영의 편익은 감소하고 비용은 크게 증대하고 있는 것이다. 대내외 환경변화에 적응하고 경쟁력을 갖추기 위해 기존 재벌경영의 내용은 질적·양적으로 크게 변할 수밖에 없는 냉혹한 현실이 전개되고 있다. 이러한 환경변화 속에서 그룹은 분사 등 기업분할과 불요불급한 자산매각을 통해 몸집을 줄이고 빅딜 등을 통해 핵심부분에 역량을 집중하는 사업구조의 개편을 시도하였고, 정부의 부채비율 200% 가이드라인을 자구노력을 통해 기한 내에 충족시키며 재무구조 개선을 위한 노력을 기울여 왔다. 이러한 구조개혁에 대한 자구 노력에도 불구하고 기업집단의 지배구조와 경영조직 개선 등에서는 아직도 크게 미진하다는 비판을 받아왔다. 기업조직 및 경영형태는 원칙적으로 기업 스스로 결정할 고유권한이나 과거의 지배구조나 경영관행이 가져다주는 순기능보다 폐해가 더 크다면 그룹경영의 효율성 제고 차원에서 그룹 스스로 능동적으로 선진형 기업지배구조 및 기업조직을 모색해

1) 한국경제연구원(1999), 「향후 대기업 환경변화와 대응과제」.

야 할 것이다. 이미 기업집단의 업종과 업무영역이 다양해 그룹본부가 실질적으로 계열사의 경영환경의 변화 및 내용을 정확하게 파악하기가 어렵게 되었다. 개별기업 수준에서 시시각각 변하는 시장상황에 즉각적으로 대응해야 하는 현실에서 총수나 그룹본부가 각 계열사의 경영사항에 관한 의사결정과정에 하나하나 관여하여 부가가치를 창출하기가 사실상 용이하지 않다는 것이다. 이러한 경영환경 변화 속에서도 그룹본부가 위계적 경영구조하에서 명령형 자원배분 기능을 계속 수행하고, 계열사의 경영에 간섭하는 것은 그룹경영의 효율성 제고 측면에서 바람직스럽지 않다. 이러한 관점에서 향후 그룹본부의 역할이 어떻게 재설정되어야 하는지를 진지하게 고려해야 한다.

2. 그룹본부의 역할 재설정

재벌조직의 효율성을 제고하기 위한 최우선의 과제는 그룹 경영의 핵심으로 그 순기능을 다하고 있는 구조조정본부를 벤처캐피털로 탈바꿈시켜야 한다는 것이다. 유연한 의사결정 구조와 철저한 시장지향성 등 새로운 경영 패러다임에 맞도록 구조조정본부의 기능과 구실을 새롭게 바꿔야 한다는 것이다. 이제 효율적인 방향으로 경영조직을 개선하기 위해 과거 총수의 보좌역할에 초점이 맞추어진 그룹본부의 역할을 다음과 같이 재설정할 필요가 있다.

첫째, 그룹본부는 인사 및 기획 기능을 계열사에 대폭 일임하여 사업단위에 경영 자율성을 최대한 보장하고 재무적 기능에 충실한 벤처캐피탈로서 신규사업 및 부실사업 퇴출 등 전략적 의사결정에 주력하는 것이 바람직할 것이다. 구조조정본부는 신규 유망사업의 선정 및 지원 그리고 더이상 경쟁력을 갖지 못하는 사업의 과감한 퇴출 등 벤처캐피털 겸 조정센터로서 신속한 의사결정을 내려줘야 한다는 것이다.²⁾ 둘째, 계열사별로 철저한 독립채산제를 확립하고, 요구수익률 원칙을 엄격하게 적용해야 한다. 투자수익률이 투자비용에 못 미치는 기존기업은 과감히 정리하고, 미래의 기대수익률과 현재의 투자비용을 비교형량하여 신규사업의 진출 여부를 신중하게 결정해야 한다. 삼성이 올해 실적이 부진한 사업에 자동퇴출시스템을 적용, 해당 사업의 내부 요구수익률이 18%에 미치지 못할 경우 과감히 정리키로 한 것도 새로운 경영흐름에 순응하기 위한 하나의 조치라고 파악된다. 실제로 세계적인 기업들은 부가가치를 창출할 수 있는 사업 영역에 총력을 집중한다. 미국의 상위 30대 기업의 성장률은 국내 30대 기업의 4분의 1 수준에 불과하지만 수익성은 3배 이상으로 나타나고 있다. IBM이 인터넷사업에 역량을 집중하고 국내 전자업체들이 D램에 주력할 때, 인텔 등이 비메모리반도체에 힘을 쏟은 이유도 해당 사업의 수익성을 높일 수 있다고 판단했기 때문이다. 셋째, 빠른 속도로 성장할 것으로 예상되는 시스템통합산업, 벤처산업, 전문업종간의 시너지 창출을 바탕으로 한 첨

2) 대표적인 사례로는 GE캐피털의 예를 들 수 있다.

단사업의 진출과 같은 대규모 복합 프로젝트 참가 등의 핵심사업을 효과적으로 수행하기 위하여 전체 조정자로서의 기능은 발휘되어야 한다. 그룹본부가 운영하는 벤처캐피탈의 자유로운 투자활동을 통해 기업집단 내부의 자원을 부가가치가 높게 창출되는 부문으로 자연스럽게 흘러가게 해야 할 것이다. 마지막으로 그룹본부는 상시적인 구조조정을 통해 그룹 전체의 효율적인 리스크 관리 기능을 수행해야 한다. 하지만 그룹본부는 경영여건, 자금조달과 차입 요구사항, 금융권과 투자자의 입력 등을 종합적으로 고려해 신속적으로 대처할 수 있는 일상적 기능을 각 계열사에 위임해 줄 필요가 있다.

이러한 기업의 노력에 부응하여 정부도 벤처캐피탈형 구조조정본부의 역할을 원활하게 하기 위한 적절한 정책적 배려를 할 필요가 있다. 예컨대, 구조조정본부를 제도권 내에 흡수할 수 있는 유효한 대안의 하나인 지주회사제도 등 본 연구가 제시한 다양한 기업조직 모델로 기업이 신속히 변신할 수 있도록 하기 위해 어떠한 제도적 장치나 정책적 배려가 필요한지 고민해야 할 것이다. 그 동안 그룹본부 해체의 타당성 여부에 대한 논란이 정·재계간에 일었다. 복합그룹은 세계 어느 국가에서나 쉽게 찾아 볼 수 있는 기업조직이다. 그리고 통상적으로 복합그룹경영의 총괄 조정센터로 정상적인 경영조직인 그룹본부가 존재한다. 그룹경영의 실체를 인정하지 않고 그룹본부를 해체하라는 것은 기업이 자율적으로 선택할 수 있는 기업조직 및 경영조직의 선택권을 박탈하는 것과 다르없다. 그러나 다른 한편으로 법적 실체가 명확하지 않은 현재의 구조조정본부가 각 기업의 이사회나 주주총회를 무시하고 개별기업의 인사에 관여하는 것도 정상적인 경영관행은 아니다. 기업 스스로 정부의 간섭을 유발하는 비정상적인 경영관행은 시정되어야 한다. 그룹본부를 해체해야 한다는 현실과 괴리된 비생산적인 논의보다는 그룹이 21세기 국가경제의 중심축으로 거듭나고 국제경쟁력을 갖기 위해서 그룹본부의 역할이 어떻게 재설정되어야 바람직한가에 대해 재계 및 정부가 함께 고민하고 지혜를 모으는 작업이 필요하다.

3. 선진 글로벌 그룹경영 관행의 정착

1970년대 이후 줄곧 한국 복합사업 그룹은 총수의 절대적 영향력하에서 그룹본부가 총수의 참모 역할을 수행하며 계열사간 자원배분을 결정하는 형태로 운영되어 왔다. 특히 사업부별 주요 이슈에 대하여 간섭을 받아 오면서 계열사별 전문경영인의 역할이 제대로 발휘되지 못하였다. 이러한 환경 속에서 기초실을 중심으로 한 그룹 내부의 핵심인력집단(inner circle)이 형성되고 정보의 독점과 관료주의의 병폐도 부분적으로 드러났다. 또한 외형위주의 과도한 다각화와 더불어 계열사간 횡적보조로 부실기업을 떠안고 가거나 총수의 단독 신규사업 진출 결정 및 그룹 내부자원의 동원 등 소위 선단식 재벌경영의 행태도 관찰되었다. 물론 그룹경영으로 시너지 효과가 창출되어 개별기업보다 더 높은 수익을 올린다면 그룹경영은 지속될 것이다. 그러나 향후 그룹이 전개해야 할

경영행태는 기존의 경영행태와는 질적으로 다른 선진 글로벌 그룹경영 관행에 일치되어야 한다.

가치창출 목표에 준하는 그룹 조정센터로서의 역할

한국의 복합사업 그룹이 경제적인 가치창출을 하기 위해서는 글로벌 최우수 경영기법을 도입해야 한다. 우선 그룹본부는 가치창출 목표에 준하여 그룹조정센터로서 장기계획 수립, 전략적 포트폴리오 구성, 재무성과 관리, 선진 경영기법 도입, 사업부서간 역량 개발 등의 역할을 수행해야 한다.³⁾ 선진 기업들은 그룹조정센터, 지주회사 등 나름대로의 그룹경영 구심점을 갖고 있으며 사업영역과 기능에 따라 보편적이면서도 차별된 경영활동을 펼쳐 나간다. GE는 그룹 이니셔티브(CI)에 20여명을 배치하고 있으며 기업 경영개발에도 소수의 정예요원을 배치하고 있다. 이들은 최고정보관리자(CIO) 지휘 아래 최우수 관행 개발과 계열사에 대한 이전을 추진한다. 품질·기술·서비스 등 종합적인 평가를 통해 인수·합병(M&A) 여부를 결정하는 역할도 맡는다. 디즈니는 40여명이 산업·계열사별로 분화돼 수석부사장 주관으로 필요한 정보를 취합해 최고경영자에게 알린다. 이들의 업무는 계열사·사업부문의 모든 계획에 대한 검토·승인, 새로운 사업기회 모색을 위한 사업계획 작성, 상이한 사업부문의 시너지 창출 방안 등을 기획한다. 펍시콜라는 30여명의 그룹본부 임원이 예산관리, 인수·합병, 사업관리 등을 나눠 맡고 있다. 다양한 사업분야의 전략기획 프로세스에 대한 모니터링, 세계화한 유통·물류의 최우수 관행 공유 등이 주요 기능이다. 스웨덴의 ABB는 자회사의 사업기회 평가, 분권화된 사업을 글로벌 매트릭스 네트워크로 통합, 수익성과 고객욕구 충족에 중점을 둔 시스템·경영 이니셔티브 제공, 새로운 인수·합병기회의 통합 등 그룹본부가 전반적인 전략지침만 제공하는 조직으로 유명하다. 영국계인 BTR은 독립사업구조를 지향하되 본부는 기업 인수대상 파악, 집중적인 수익창출 계획 프로세스의 요구와 관리자의 동기 유발 등 재무적 목표 검토 등으로 그 역할을 한정해 놓고 있다.

21세기 경영의 최대 가치는 속도이다. 인터넷과 네트워크로 대표되는 시대에 요구되는 새로운 의사결정 구조는 경영조직 측면에서 분권적·자율적 의사결정 구조이다. 시시각각 변하는 경영환경과 흐름에 적응하는데는 기존의 명령형·위계적 구조가 맞지 않기 때문이다. 속도가 최고의 가치가 되는 현실에서 최고경영자(CEO)가 모든 의사결정을 좌우하기는 힘들다. 최고정보관리자(CIO)나 최고재무관리자(CFO)는 기업의 비전에 대한 큰 그림을 그리는 핵심적 역할을 한다. 마이크로소프트의 빌 게이츠 회장은 대부분의 행사에 CIO와 동행한다. 정보기술의 흐름에 뒤쳐지지 않기 위해서다. 필립스, 에릭슨, 몬산토, GE, 디즈니 등은 구조조정과 경영전반에 걸쳐 CFO가 나서서 사업매각 합작투자 인수합병 등 기업가치 제고에 공헌하고 있다.

3) The Boston Consulting Group (1998), 「기업구조조정 및 지배구조 개선」.

그리고 그룹경영의 실패리다임은 철저한 시장 지향성을 필요로 한다. 시장이 모든 것을 결정하게 되기 때문이다. 재화·용역의 시장만이 아니라 주식가치를 평가하는 시장, 회사 브랜드를 평가하는 시장 등 기업 경영의 모든 것이 시장에서 판단된다. 선진각국이 시장기능의 활성화에 최대 역점을 두고 있는 것도 시장의 모든 가치의 척도가 되기 때문이다. 21세기 경영환경에서는 자본시장의 수익률·위험 기준이 모든 사업에 그대로 적용된다. 주식·채권시장 뿐만 아니라 기업의 상품생산 서비스 등 경영활동 전반이 수익을 따라 돈이 흐르는 자본시장 원리에 따라 움직인다. 이러한 경영환경 변화 속에서 과거 시장가격과 괴리된 계열사간 상품, 용역, 자산, 자금 등 내부거래는 그룹경영의 효율성을 크게 떨어뜨릴 수 있다. 그룹들은 외주 확대 및 경쟁을 도입해 철저한 시장원리를 그룹경영에 적용해야 한다.

경영성과를 좌우하는 핵심 요소는 경영형태보다 경영관행이다.

세계 우수기업의 경영성과를 좌우하는 핵심 요소는 경영형태보다 경영관행이다. 외부 조건인 제도와 틀을 바꿨더라도 내부 조건인 사고방식과 마인드에서 이를 따라가지 못하면, 이러한 기업은 도태하는 운명에 처해진다. 외부 경영조건이 변화하면 기업이나 사람도 바뀌지만 속도에는 큰 차이가 나기 마련이다. 정책과 제도 변화, 정보기술 발전 등의 급변하는 경영환경에서 살아남으려면 변신 속도를 높여야 하는데 이를 위해서 선진 경영관행의 도입은 빠를수록 좋다. 무엇보다도 그룹 내부에 적극적이며 엄격한 사업 인수·진출과 퇴출 프로세스를 구축하고, 계량화된 목표와 사업부문 평가를 기본으로 하는 가치경영을 추구해야 한다. 그리고 능력있는 임직원을 양성할 수 있는 조직문화를 형성하고, 성공적인 지식·기술·정보를 조직 전반에 효과적으로 확산시킬 수 있는 역량을 구축해야 한다. 더불어 투자자들에 대해 투명한 경영성과와 재무상태를 제공하고, 사회적 책임을 성실히 수행함으로써 기업 이미지 제고에 힘쓸 필요가 있다. 그룹 조정센터는 이같은 경영관행을 전파하는 중추적 기능을 담당해야 한다. 기존 재벌이 상호출자와 지급보증 등의 연결고리로 엮어졌다면 앞으로 그룹들은 브랜드와 기업문화, 지식을 공유하고 혁신을 추구하는 방향으로 기업조직이 전환되어야 한다. 대량생산·대량소비를 추구하던 미국 기업이 1980년대에는 일본 기업에 뒤졌으나, 일본 기업경영관행 가운데 장점만 자기 체질에 맞게 받아들임으로써 1990년대에는 세계 최고의 경쟁력을 되찾을 수 있었다. 예컨대 1980년대 초까지 '쓰러져 가는 공룡'으로 불렸던 제너럴일렉트릭(GE)은 성장 방해요소인 관료주의와 내부지향적 기업문화를 타파한 후 세계 최고의 기업으로 재탄생할 수 있었다.

그룹경영의 기반 구축

벤처캐피털이 수행하는 핵심 기능 가운데 하나는 계열사가 신규사업을 개척할 때 이를 평가해 유망하다고 판단하면 신속하고 체계적으로 지원해 주는 것이다. 따라서 전체

조직 내 재무자원을 효율적으로 운용할 수 있는 기반 구축이 필요하다. 잭 웰치 회장은 기업 매수도 단순한 하나의 사건이 아니라 이질적 기업을 흡수해 시너지를 창출해 가는 과정으로 인식한다. 실제로 GE는 이질적인 사업·부서·지역간 시너지 창출을 위해서 기술·생산·영업 부서간 기능적 장벽, 경영진·임직원의 계층적 장벽, 미국·유럽·아시아의 지리적 장벽을 없애는 데 초점을 두고 있다. 사업 부서별로 독립채산제를 철저히 적용하면서도 정보 흐름이 자유로운 통합된 다양성을 추구하고 있다. 특히 전세계가 단일 경제권으로 묶이는 현실에서 기업들은 국내 무대에만 머물러 있을 수 없다. 그룹의 세계경영은 생존을 위해 추구해야 할 시대적 명제가 된 셈이다. 성공적인 세계경영을 위해 사업체간에 인력관리, 제조방안, 경영정보 등 경쟁력을 높일 수 있는 요소를 최대한 공유하는 기반을 갖춰야 한다. 한편으로 효율성·적법성을 기반으로 그룹본부를 운용해야 한다. 적법한 틀 안에서 경영 효율성을 극대화할 수 있어야 정당성을 부여받을 수 있기 때문이다. **공정**

월간 「공정경쟁」은 여러분의 원고를 기다립니다.

본 협회에서 공정한 경쟁질서 분위기 조성
 공정거래제도의 정착을 위해 발간하는
 월간 「공정경쟁」은 공정거래 관련 전문가들의
 참신하고 의욕적인 글을 모집합니다.
 논문과 기고문은 물론 수필, 소설, 풍토, 만화 등
 소재를 불문합니다.
 여러분의 많은 참여를 바랍니다.

보내실 곳

주 소: (100-743) 서울특별시 중구
 남대문로4가 45 상의회관 621호
 사단법인 한국공정거래협회
 「공정경쟁」출판담당자 앞
 전 화: (02)775-8870~2
 E-mail: kfca2000@netsgo.com
 PC통신: kfca2000(천리안)