

우량기업의 조건과 특성에 관한 연구

The Conditions and Characteristics of Excellent Companies in Korea

김 건 우*

초 목

본 연구의 목적은 우량기업이 무엇인지 그리고 이러한 우량기업이 되기 위한 조건과 주로 주가 기준에서 선정된 우량기업의 특성이 무엇인지 검토하였다. 구체적인 내용을 보면 국내외적으로 지금까지 연구된 우량기업에 관한 문헌을 검토하여 상이한 경영환경속에서 우량기업이 어떻게 정의되어 왔고 이러한 우량기업을 달성하기 위한 우량기업의 조건을 보았다. 그리고 경영관리 측면에서 우량기업의 조건은 무엇인가를 살펴보고 마지막으로 경영자와의 면담조사에서 나타난 한국형 우량기업의 특성이 무엇인가 살펴보았다.

이와 같은 연구목적을 위해 본 연구는 가능한 많은 문헌을 통해 객관적인 분석과 결론을 유도하며 또한 추가기준으로 우량기업이라고 판단된 기업의 경영자와 면담 조사를 병행함으로써 실증적 연구결과를 도출하였다.

우량기업으로 선정된 총 25개의 조사대상 기업중에서 인터뷰에 응한 기업은 불과 10개에 불과했다. 불과 10여개 회사만 가지고 한국 우량기업의 특징을 결론지우는데 무리가 없는 것은 아니나 인터뷰 응답자의 공통된 목소리를 정리한다는 취지에서 결론을 내려본다.

첫째, 우리나라 우량기업들은 경영자 철학을 중시한다. 경영자 철학은 어떤 합리적 의사결정보다 위에 있다.

둘째, 우리나라의 우량기업은 품질의 우수성에 특히 강점을 가지고 있다. 품질은 곧 회사의 얼굴이요, 이미지라는 점을 인터뷰에 응한 경영자들은 이구동성으로 지적했다.

* 경희대 경영학과 부교수

세째, 우리나라의 우량기업은 혁신(Innovation)을 중시한다. 혁신이 기업 발전에 중요하고 또 경영에 이기기 위한 피할 수 없는 길이라는 점에 면담에 응한 기업인들은 공감하였다.

넷째, 우리나라 우량기업은 소비자를 중시한다. 어느 기업이든 소비자 없이 존재할 수 없으므로 사실 이러한 얘기는 전혀 새로운 것이 없는 듯도 하다. 하지만 인터뷰에 응한 기업인들에게서 소비자가 얼마나 그들에게 중요한지 새삼 확인할 수 있었다.

다섯째, 우리나라 우량기업은 국제화를 중시한다. 인터뷰에 응한 우량기업의 경영자들이 생각하고 있는 국제화란 항상 국제적인 시야를 가지고 경영 의사결정을 해야 한다는 것이다.

여섯번째, 우리나라 우량기업은 종업원 복지와 안정적 노사관계를 중시한다. 면담에 응한 경영자들은 종업원 복지 향상과 안정적 노사관계는 경영관리의 기본이라는 인식을 가지고 있었다.

이상으로 우량기업으로 선정된 기업의 경영자들과 면담에서 나타난 우량기업들의 특성을 여섯가지로 정리하여 보았다.

I. 연구 목적 및 방법

최근 신문지상이나 경영관리 잡지에 보면 우량기업이란 용어가 눈에 많이 띈다. 주고 기업 광고에 이용되는 우량기업 또는 초우량기업이란 용어는 우량이란 말 자체에서 나오는 뉘앙스에서 보듯 신선하고 뭔가 평범하지 않은 그리고 현실을 뛰어넘는 미래지향적 용어임에 틀림없다. 아직 학계에서는 우량기업이란 용어가 정확하게 확립되지 않고 있으나 은행이나 신용평가주식회사와 같은 기업평가기관이나 언론매체 또는 기업그룹에서 이러한 용어를 많이 쓰고 있다. 거시적으로 볼때 현재 우리나라 기업들이 성장중심에서 안정중심으로 경영전략을 추진하고 있는 시점에서 우량기업을 기업목표로 내세운 것은 60년대이후 80년대 초반까지 주먹구구식 경영내지 직관 및 경험에 의한 경영에서 벗어나 합리적 경영 나아가서는 기업을 제대로 세우고 경영해 나가야 한다는 당위성과 또한 그렇게 하지 않고서는 자율화, 국제화 및 민주화 되어 나가는 기업환경에서 도저히 살아나갈수 없으리라는 자각에서 나온 소산으로 이해될 수 있다.

그러나 과연 우량기업이란 무엇인지 또한 우량기업이 되기위한 조건이 무엇인지에 대해서

이론적, 실무적으로 제시한 연구자는 없었다. 다만 경영학의 발전과정에서 보면 각 시대에 따라 경영관리는 이러하여야 한다는 교과서적인 관리원칙이나 주력해야 될 과제들이 부분적으로 몇몇 경영관리 학자들에 의하여 제시되어 왔을 뿐이다. 예를 들면 1950년대의 불란서 관리학자 페이올이나 1960년대의 미국의 경영조직연구가 사이몬과 버나드, 그리고 1970년대의 피터 드러커 및 1980년대의 미국의 경영학자로서 경영전략과 문화를 강조한 히크만과 실바를 그 대표적인 예로 들 수 있다.

또한 각국에서의 경제체제나 기업환경에 비추어 우량기업은 이러해야 한다는 비교 경영학 또는 국제경영학적 입장에서도 우량기업의 연구가 시도되고 있다. 특히 일본기업의 소위 「종신고용, 연공서열, 기업내 노동조합」 등의 특징을 미국기업과 비교하여 우량기업의 특성을 주장하는 견해도 있으나 그것은 어디까지나 일본 특유의 문화적 배경과 사회구조에서 나왔기 때문에 일반적인 지지는 받지 못하고 있다. 또한 요즈음은 오히려 일본기업들은 미국식 경영의 특징으로 이야기되는 능력위주의 승진, 차별적 급여체제, 기업의 사회적 책임 등을 상당히 도입하고 인터뷰 있다.

본 연구의 목적은 우량기업이 무엇인지 그리고 이러한 우량기업이 되기 위한 조건과 주가 기준에서 선정된 우량기업의 특성이 무엇인지를 검토하는데 있다. 구체적인 내용을 보면 국내외적으로 지금까지 연구된 우량기업에 관한 문헌을 검토하여 상이한 경영환경속에서 우량기업이 어떻게 정의되어 왔고 이러한 우량기업을 달성하기 위한 우량기업의 조건을 본다. 그리고 경영관리측면에서 우량기업의 조건은 무엇인가를 살펴보고 마지막으로 경영자와의 면담 조사에서 나타난 한국형 우량기업의 특성은 무엇인지 살펴본다.

위와 같은 연구목적을 위해 본 연구는 가능한 많은 문헌을 통해서 객관적인 분석과 결론을 유도하며 또한 주가기준으로 우량기업이라고 판단된 기업의 경영자와의 면담 조사를 병행하므로써 실증적 연구결과를 도출하고자 한다.

Ⅱ. 우량기업의 정의

우량기업이란 과연 무엇인가에 대하여 명확하게 대답하기 쉽지 않다. 왜냐하면 우량기업에 대한 정의는 기업의 목적을 어디에다 두느냐 하는 점과 평가하는 사람의 가치관에 따라서 다

르고 또한 기업을 하나의 재무적성과로 판단한 결과로 보느냐 아니면 일정한 요건을 갖추고 경영활동을 수행하는 과정으로 보느냐에 따라서도 다르기 때문이다. 기업의 목적을 이익의 획득이나 기업소유주(즉 주주)의 재무적 가치증대에 둔다면 우량기업이란 수단과 방법을 가리지 않고 그러한 목적을 달성한 기업을 우량기업으로 볼 수 있을 것이다. 그러나 기업의 사회적 책임이나 기업윤리를 중시하는 입장에서는 기업활동의 결과로서 보다는 기업활동을 수행하는 과정이 우수한 기업을 우량기업이라 평가할 것이다.

우량기업의 정의는 또한 기업이해관계자마다 다른 모습으로 비쳐질 수 있을 것이다. 기업을 둘러싸고 있는 수많은 이해관계자들은 자신의 이익획득 과정에 가장 크게 기여하는 기업을 우량기업이라 평가할 것이다. 예컨대, 금융기관들은 대출금을 제때에 상환할 수 있는 기업을 우량기업이라 평가할 것이고, 소비자들은 좋은 제품을 생산, 판매하고 신속한 애프터서비스를 제공하는 기업을 높이 평가할 것이며, 종업원들은 그들의 복지 및 재무적 또는 비재무적 보상에 최선을 다하는 기업을 우량기업으로 정의할 것이다. 그 이외에 경영자들은 성장을, 지역사회는 공해를 방지하고 그 지역발전에 최대한 공헌하는 기업을, 세무당국은 충실하게 또한 적법하게 납세하는 기업을, 투자자는 높은 투자수익을 실현시켜주는 기업을 각각 우량기업으로서 세겨 넣을 것이다.

이해관계자들의 우량기업평가에 대한 기준이 이와같이 상이하므로 어느 한 부분에서 뛰어난 기업이라 하더라도 다른 부분이 저조하면 결코 우량기업으로 평가되지 않으므로 우량기업에 대한 정의는 한마디로 내릴 수 없을 것이다. 따라서 굳이 우량기업에 대한 정의를 내리려면 이들 이해관계자들이 최소한으로 인정할 수 있는 기준을 만족하는 기업을 우량기업으로 정의한다해도 최소한의 정의는 다음과 같이 내려질 수 있을 것이다.

“우량기업이란 끊임없이 변화하는 경영환경속에서 기업의 혁신과 창의성을 지속적으로 창출하며 기업을 둘러싸고 있는 여러 이해관계자들의 이해를 서로 상충됨이 없이 조화시키면서 부의 창조 및 기업의 존속, 유지, 발전이라는 기업목적에 가장 효율적으로 또 효과적으로 달성하기 위하여 노력하는 기업이다.”

Ⅲ. 우량기업에 관한 문헌연구

3.1 미국

3.1.1 피터스와 워터만의 연구(Thomas J. Paters & Robert H. Waterman Jr.)

피터스와 워터만은 1982년에 저술된 “우량기업의 조건(In serach of Excellence)”에서 우량 기업을 먼저 재무비율기준으로 선정하고 이렇게 선정된 우량기업에 대한 집중적 분석과 연구로서 미국 우량기업의 특성을 8가지로 정리하였다.¹⁾ 그들은 연구의 모델이 된 우량기업을 다음 6가지 지표중 적어도 4가지가 해당 산업부문에서 상위권에 있는 기업으로 선정하였다.

- ① 과거 20년간의 년평균 자산 성장률
- ② 과거 20년간의 년평균 자본금 증가율
- ③ 과거 20년간의 년평균 총자산 순이익율
- ④ 과거 20년간의 년평균 자기자본 순이익율
- ⑤ 과거 20년간의 년평균 매출액 순이익율
- ⑥ 시장가격대 장부가격의 비율

위의 비율들을 분류해 보면 성장성비율로서 자산증가율(총자산증가율로 이해해야됨), 자본금 증가율, 그리고 수익성비율로서 총자산순이익율, 자기자본순이익율 및 매출액순이익율 마지막으 시장가치비율로서 시장가격대 장부가격(순자산가격)의 비율이 우량기업을 선정하는 기준으로 선택되었다. 결국 성장성과 수익성이 우량기업선정의 주요한 기준임을 알 수 있는데 피터스와 워터만은 이러한 재무요인 이외에 혁신성을 추가하여 과거 20년간의 혁신성이 결여된 업체는 선정대상에서 제외하였다. 그들이 말하는 혁신성이란 ‘시장의 변화나 다른 외부적 동적요소에 신속히 반응해 나가며 지속적으로 새로운 제품과 서비스를 창출해 나가는 과정’으로 정의된다. 이렇게 선정된 미국의 우량기업들에 대해 그들은 면접과 설문조사를 통

1) Peters T. J. and Waterman, R. H. Jr., In Search of Excellence, Harper & Row, New York, 1982.

해 연구분석한 결과 이들 기업들이 업종과 규모에 관계없이 다음과 같은 8가지 공통된 특징을 가지고 있음을 발견하였다.

1. 행동지향적 사고방식(Bias for action)

탁상공론보다는 행동이 먼저이고 무엇인가 먼저 시도하고 행하는 것이 장려되는 사내분위기이다.

2. 고객위주의 사고방식(Staying close to customer)

고객이 모든 기업의사결정에 가장 중요한 고려대상이고 늘 고객과 밀접한 관계를 갖도록 한다.

3. 자율성과 기업가 정신(Autonomy & Entrepreneurship)

기업분위기가 창의와 혁신을 중시여기고 종업원 개개인이 자기 기업을 경영하는 것처럼 근무분위기를 조성한다.

4. 사람을 통한 생산성 향상(Productivity through people)

생산성 향상의 기본은 사람에게 있고 개인에 대한 존중, 노사간의 상호신뢰, 평범한 사람들을 가장 중시 여기는 경영방침이 결국 생산성을 증대시킨다.

5. 현장중심의 가치관 실천(Hands-on, Value driven)

경영자는 언제나 작업장이나 판매점등 기업활동이 직접 이루어지는 현장을 중시하며 거기에서 얻는 지식, 경험, 조언등을 늘 경영의사결정의 최우선순위에 둔다.

6. 주력업종에 전념(Stick to the knitting)

자신이 잘 알고 있는 분야와 업종에만 전념할 것. 사업다각화 명목으로 잘 알지도 못하는 사업에 뛰어들지 말 것. 복합기업은 대기업은 될 수 있으나 우량기업은 될 수 없음.

7. 간소화 조직, 최소한의 참모진(Simple form, Lean staff)

기본적으로 조직은 간소해야 하고 참모진은 소수 정예주워야 한다.

8. 방임과 통제의 동시적 적용(Simultaneous loose-tight properties)

경영관리는 너무 자율권을 부여하면 방임으로 흐르고 너무 관리를 강조하면 통제일변도가 된다. 업무의 성격이나 조직구조의 차이에 따라 방임과 통제를 적절히 조화시킨다.

피터스와 워터만은 앞의 재무적 기준 및 혁신성을 만족시키는 43개 기업을 선정하여 위의

8가지 우량기업의 특성을 발견하였다. 그러나 그들의 책이 발간된 당시인 1982년 이후 2년 사이에 1/3에 해당되는 14개의 우량기업이 비우량기업으로 전락하였다. 그 중 몇몇 업체는 재무적 부실 및 심각한 경영위기에까지 직면하였다고 한다. 그러한 이유에 대해서 다니엘 카롤(Daniel Carrol)은 하버드 비즈니스 리뷰지(Harvard Business Review)기고에서 피터스와 워터만의 연구는 우량기업 특성의 일부만을 제시한 것이지 결코 완전한 것이 아니라고 주장하면서 우량기업은 무엇보다도 시장환경의 변화에 적응하는 변신전략이 기본적으로 가장 중요하다고 강조하였다.²⁾ 또한 카롤은 아무리 초우량기업이라 하더라도 피터스와 워터만이 지적한 8가지 특성을 동시에 만족시키지 못할 것이라고 지적하면서 그들 8가지 특성 이외에 독점기술의 보유여부, 정부정책에의 대응정도, 문화적요인의 고려등이 추가되어야 함을 역설하였다.

3.1.2 피터 드러커의 연구(Peter Drucker)

피터드러커는 어떤 기업을 평가할 때 완벽한 한가지의 기준이란 없고 마치 현대의 자동차가 계기판에 여러개의 숫자판을 필요로 하고 가끔씩 타이어의 압력을 점검해야 할 필요가 있듯이 한 기업을 평가하거나 통제할때 여러가지 기준이 필요하다고 역설하였다.³⁾ 그는 시장 위치, 혁신성과, 생산성, 자금유동성 그리고 수익성등 5개의 기준은 한 기업이 어떻게 운영되고 있으며 과연 올바른 방향으로 움직이고 있는지를 밝혀 준다고 하였다. 어떤 기업의 우량성을 평가할때 위의 5가지 기준을 드러커의 견해대로 조명해 보면 다음과 같다.

3.1.2.1 시장위치

시장위치란 어떤 기업이 그 제품을 생산·판매하고 있는 시장에서의 위치를 말한다. 다시 말하면 그 기업이 시장에서의 위치가 올라가고 있는가 아니면 내려가고 있는가 그리고 그 시장자체가 적절한 곳인가를 보는 것이다. 구체적으로 시장점유율과 소비자의 만족도, 경쟁회사 제품과의 비교등을 통해서 그 기업의 시장가치를 파악, 강점과 약점, 유리한 점과 불리한 점

2) Carrol, D., "A disappointing search for excellence.", Harvard Business Review, Nov-Dec., 1983

3) Drucker, P. F., Management : Tasks, Responsibilities, Practices, New York, Harper & Row, 1974)

을 판단한다. 이와 같은 시장위치파악은 기업내부의 최고 경영자로 부터 기업외부의 증권분석가, 채권자, 대출은행등에 이르기까지 공통적으로 주요한 관심사이다.

3.1.2.2 혁신성과

혁신성과란 혁신을 통해 이룩한 성과가 시장에서 이루어 졌는지를 파악하고 또 이루어 졌다면 무엇때문에 이루어 졌는지를 아는 것이다. 예를 들어 IBM회사와 중형컴퓨터에서 경쟁관계에 있는 디지털 이큅먼트사(DEC : Digital Equipment Corporation)는 이분야에서 놀랄만한 성과를 이룩했다. 그 성과의 원인은 제품혁신에서가 아니라 소비자의 요구를 재빨리 파악, 시장혁신에 집중적인 노력을 투여했기 때문이다. 특히 장래에 성장이 기대되는 시장에서의 혁신이야말로 기업성패의 가장 중요한 기준이 되며 따라서 시장에서 혁신자로서의 위치가 꾸준히 떨어지는 것은 회사를 쇠퇴로 끌어내리는 확실한 지표라 할 수 있다.

3.1.2.3 생산성

생산성은 자금, 원재료, 종업원등의 생산요소가 생산활동에 기여하는 이용정도를 나타내는데 특히 부가가치로 측정되어 진다. 모든 투입요소의 생산성은 각각 측정되어야 하고 기업에서의 생산성도 육체노동자, 사무직근로자 그리고 경영층으로 나누어 측정되어야 한다. 각 생산투입요소별 생산성 향상은 점진적으로 이루어지는게 이상적이다. 그러나 한 요소의 생산성 향상이 다른 요소의 생산성을 저해해서는 안된다. 예를 들어 인적요소에 대한 생산성 향상이 자본과 같은 요소의 생산성을 감소시켜선 곤란하다. 그와 같은 생산요소의 상충관계는 오히려 회사의 경영성과에 나쁜 영향을 미친다.

3.1.2.4 자금유동성

자금유동성이 충분하면 회사가 이익을 내지 못하더라도 몇년은 버틸 수 있다. 그러나 그 반대로 자금유동성이 나쁜 상태에서는 기업이 흑자를 낸다하더라도 도산하기 쉽다. 우리는 주위에서 자금이 부족하기 때문에 이익이 눈에 보이는 사업도 포기해야만 하는 경우를 종종 보게 된다. 판매량을 갑자기 증대시킴으로써 얻어지는 이익의 증가는 기업의 자금유동성을 강화시키기는 커녕 오히려 악화시킨다. 이것은 항상 위험신호로 받아 들여져야 한다. 기업이

유망하게 보이는 새로운 생산라인을 확장하려고 공사를 시작하던중 자금이 달려 그 생산라인 자체를 경쟁회사에 매각해야 되는 경우가 있다. 이런 경우 자금유동성 위기는 이익이 안나는 경우보다 훨씬 위험하다. 왜냐하면 이익이 안나는 경우 기업은 쓸모없는 부문을 부분적으로 매각해서 경영개선을 꾀할 수 있지만 자금유동성에 문제가 있을 때는 이익이 많이나고 유망한 사업까지도 포기해야 되는 경우가 발생하기 때문이다.

3.1.2.5 수익성

수익성이란 순이익을 창출하는 능력을 말한다. 자본이익율로 나타내지는 수익성은 매출액 순이익율에 자본회전율을 곱하므로 구할 수 있다. 수익성은 매출액순이익율을 증가시키는 것보다 자본회전율을 증가시킴으로서 쉽게 높아질 수 있다. 다시말하면 수익성은 기존상품을 생산, 판매하는데 필요한 자본을 감소시키거나 아니면 같은 자본으로 더 많은 기존상품을 생산, 판매하거나 새로운 상품을 생산, 판매하므로써 향상된다. 이상적으로는 수익성이 높아지기 위해서는 마진율이나 자본회전율이 동시에 높아져야 하나 현실적으로 이것은 불가능하므로 어느 한쪽으로 경영정책을 몰고가는 선택이 필요하다.

3.1.3 히크만과 실바의 연구(Hickman & Silva)

히크만과 실바는 1987년의 공저인 'Creating Excellence'와 'The Futrue 500, Creating Tomorrow's Organizations Today'라는 두 책에서 우량기업의 조건을 제시하고 이러한 우량기업을 창조하고 유지, 발전시키기 위한 경영자의 조건을 주장하였다.⁴⁾ 그들이 제시한 우량기업의 조건은 다음과 같다.

- 경영의 질
- 제품과 서어비스의 질
- 기술혁신의 선행도

4) Hickman, C. R. and Silva, M. A., The Futuer 500, Creating Tomorrow's Organization Today, New American Library, 1987.

- 장기투자대상으로서의 가치
- 우수인재의 유치, 개발, 정착능력
- 재무건전성
- 지역사회와 환경에 대한 책임감
- 자산운용의 효율성

또한 그들은 다음과 같이 우량기업의 경영자가 지녀야 할 조건을 제시하였다.

- ① 창조적인 통찰력 - 새로운 아이디어를 적극적으로 수용하는 자세와 형식보다는 내용을 중시하는 사내분위기 유지
- ② 감수성 - 하급자 및 상급자의 기대를 잘 이해하고 그것을 수용하려는 자세
- ③ 비전 - 과거의 전통적인 업무처리 방식, 경험주의등을 새롭게 변화시키는 능력
- ④ 적응력 - 환경변화를 미리 예견하고 또 그 변화에 적응하려는 자세
- ⑤ 집중력 - 변화에 대응하고 지속적인 변신전략을 수행하기 위해 집중적인 시간과 노력을 투입
- ⑥ 인내력 - 장기적 경영전략을 수립하고 그에 맞추어 기업문화를 창조해 나가는 끈기

한편 히크만과 실바는 기업경영 사조의 변화요인을 보다 우월한 경쟁우위 확보에 있다고 보고 현재와 같은 기업경영변화기의 문턱에서 미래 경영의 본질을 '복합경영(complex management)'으로 표현하면서 이에 대응하는 경영방식으로 전망경영(perspective management), 능력경영(power management), 기축경영(pivot management)을 조화있게 이루아 나가야 미래의 우량기업으로 존속, 발전해 나갈 수 있다고 역설하고 있다. 히크만과 실바는 1890년부터 1990년까지 약 100년 즉 1세기 동안의 기업경영을 특정부문으로 강조되는 부문에 따라 '구조'에서 부터 '리더쉽'등 7가지로 나누고 또 각각의 부문을 국제화, 정부-기업관계, 경쟁, 투자자와의 관계, 사회적책임, 새로운 조직형태, 하부문화 및 개인충족등 8가지 경영차원에서 설명하였다. 아래 <표 3-1>을 현대적 의미로 다시 해석해보면 1910년부터 1970년까지 60년간을 구조, 생산성 및 시스템 중심의 하드웨어 경영이라고 한다면 1970년대부터 1990년대까지는 전략, 문화, 혁신 및 리더쉽의 소프트웨어 경영이라고 이야기 할 수 있고 앞으로 다가올 21세기는 이러한 하드웨어와 소프트웨어가 적절히 조화된 복합경영이라고 이야기할 수 있

을 것이다.

〈표 3-1〉 시대별 경영차원에 따른 8가지 경영차원에서의 변화과정

年 度	次元 時代	國際化	정부- 기업관계	競争	투자자 와의관계	사회적 책임	새로운 조직형태	下部文化	個人充足
1890 1910	구조	시장확장	정부통제 의 확립	경쟁적 시스템 생성	소유와 경영의 분리	공리주의	機能的 組織	下部文化 (Subculture) 에 대한 체계적 공격	個人統制
1935							공급지향 및 경비절감		
1955	생산성 시스템	多國籍化	자유기업 보호	마케팅을 통한성장	합병인수 및 단기수익 기대	정의	매트릭스 조직	하위문화 의 인식	個人認識
1970	전략							위기의 정부기업	
1980	문화	地球化	새로운 모델의 탐색	간접경쟁과니취맨 쉽(nichemanship)	방향수정	人權	新狀況의 組織	企業文化 의정당화	個人尊重
1985	혁신							경쟁적 협동	
1900	리더쉽	地球戰略	새로운 결연을 위한 각지역 인식향상	모두가 이기는 경쟁(win competi- tion)	장기적 관점의 투자자- 기업관계	책임적 리더쉽	통합된 하부문화	個人充足	
2010	복합경영	특정세계 에서의 地球 同質化							

3.1.4 기 타

3.1.4.1 포천(Fortune)지가 본 우량기업 - 500대 기업 선정의 배경과 기준

미국의 저명한 경제/경영 잡지인 '포천'지는 매년 세계기준과 미국내 기준으로 50대, 500대 기업을 발표하고 있다. 특별히 50 또는 500개라는 갯수를 발표하는 이유는 없지만 처음 500개를 발표한 것이 계기가 되어 해가 갈수록 기업수가 늘어남에도 불구하고 500개만 발표하고 있다. 먼저 '포천'지가 발표하는 기업순위는 다음과 같이 여러분류가 있다.

〈표 3-2〉 포천지가 발표하는 기업순위

분	류	기	준
세계 50대	국제기업	매출액	
세계 500대	제조기업	매출액	
미국 500대	제조기업	매출액	
미국 500대	서비스기업		
각종 서비스업	100사	매출액	
상업은행	100사	총자산	
종합금융업	50사	총자산	
저축은행	50사	총자산	
생명보험업	50사	총자산	
소매업	50사	매출액	
운수업	50사	영업수익	
공공서비스	50	총자산	

3.1.4.2 비즈니스위크지가 발표하는 기업순위

미국의 경영/경제 잡지인 비즈니스 위크는 매년 7월경 매출액 기준으로 세계 1000대기업(Global)을 발표하고 있다. 여기서는 미국내기업과 미국외기업을 구분하지 않고 전세계 모든 기업을 대상으로 순위를 매기고 있는데 제조업, 금융업, 서비스업 및 공공산업 등 모든 산업을 포함하고 있다. 따라서 미국달러로 환산한 매출액을 기준으로 볼 때 가장 큰 기업을 1등에서 부터 1000등까지 나열한다.

3.1.4.3 Moody's의 사채등급평가

미국의 사채등급평가 전문기관인 Moody's는 매년 회사채를 발행하는 모든 기업을 평가기

준에 따라 AAA부터 D까지의 문자로 등급화하여 발표하고 있다. 문자등급에서 최상등급은 AAA이고 최하위 등급은 D인데 평가기준은 원리금지급의 안전성 및 유동성에 두고 있으므로 최상급기업이라하여 반드시 우량기업이라고 할 수는 없을 것이다. 일반적으로 높은 등급의 기업은 기업은 위험이 작고 수익성 또한 작으나 낮은 등급의 기업은 위험이 크므로 높은 기대수익을 원하는 투자자들의 단기투기대상이 되고 있다.

3.2 일본

3.2.1 서론

일본에서는 1980년대에 들어와서야 비로서 우량기업에 관한 연구가 본격적으로 시작되었다. 그전에는 일본기업인이 지켜야 할 경영지침서가 이미 徳川莫府의 江戸時代때부터 면면히 내려오기는 했었다. 즉 佐藤信淵이 지은 「抗場法律」이라는 책은 광산주인 회사의 경영자가 취해야 할 행동준칙을 규정하고 있다. 그 내용을 보면 첫째, 경영자는 비단옷을 입지말고, 둘째 경영자는 자신의 급여가 종업원 초임의 8배이상을 넘지 않도록 해야 하고, 셋째 경영자는 인정을, 종업원은 정성을 가지고 일해야 하며, 넷째 현장에서 발생하는 문제점은 경영자와 종업원의 합의로 해결해야 된다는 내용이다.

이것은 경영자라면 반드시 지켜야할 규범으로서 별로 새로운 것이 없어 보이나 오랫동안 일본기업 특히 기업경영자의 의식구조를 지배했던 점으로 보아 현재 일본기업의 뿌리를 찾는 데 큰 도움이 될 수 있을 것이다. 이러한 윤리규범은 현재 일본 우량기업을 설명하는 조건이나 특징은 될 수 없으나 일본기업의 문화를 형성하는데 큰 영향을 미쳤고 또 앞으로도 일본기업의 행동을 이해하는데 많은 도움이 될 것이다.

3.2.2 우에노 아끼라의 연구(上野明)

우에노 아끼라는 1983년 '5년후 우량기업'이라는 책에서 우량기업이란 무엇인가 하는 정의

를 내리고 우량기업의 조건 또한 제시하였다. 우에노에 의하면 우량기업이란 '불황기의 저항력이 강하고 경기 회복기에 다른 기업보다 더 빨리 회복할 수 있으며 명목적인 GNP 성장을 상회하는 안정성장을 지속할 수 있는 기업'이다. 이러한 우량기업이 되기위한 조건은 다음과 같다.

제 1 조건 : 사품과 경영철학으로 기업의 우량성을 점검한다.

눈에 보이지는 않지만 사품과 경영철학이 조직내에 잘 침투되어 있고 종업원이 일에 보람을 느끼고 하나의 목표를 향해 뭉쳐져 있다. 또한 부문주의가 배격되고 상하좌우 협조가 잘 되고 있다.

제 2 조건 : 연구개발과 설비투자로 기업의 우량성을 점검한다.

독창성있는 연구개발과 기술혁신으로 1주당 연구개발비와 설비투자금액이 동업계평균과 같거나 높으며 고객의 욕구를 만족시키는 제품생산을 위한 설비투자를 통해 성장을 추구한다.

제 3 조건 : 인재개발과 후계자육성을 과연 중시하는가 하는 점을 파악하므로써 우량성을 점검한다.

사람이 최대의 자산이라는 사고방식으로 인재개발체제를 갖추고 후계자 육성을 중시함으로써 돈(Money)과 물건(Material)보다는 사람(Man)중심의 경영을 한다.

제 4 조건 : 과거 10년간의 업적을 분석한다.

과거중 특히 불황기에 대처한 경험과 업적을 분석하여 불황을 기회로 이용했는지 겨우 극복했는지 파악한다.

제 5 조건 : 매출액의 구성을 살피고 다각화의 진전도를 살핀다.

주력제품이 전체 매출액에서 차지하는 비율을 파악, 그것이 만성적인 자금확보원이 될 수 있는가를 파악한 후 성장분야로 제품을 다양화시키고 업종을 다각화시키고 있는지 점검한다.

제 6 조건 : 국제화가 어느정도 진전되고 있는가?

내수만 집착하지 않고 생산과 판매에서 국제적 의존성과 독자성에 균형을 유지하며 수출과 해외 현지생산이 조화를 이루면서 세계시장을 확보하려는 노력

과 업적이 있어야 한다.

제 7 조건 : 업계의 리더로서 독특한 비장의 상품을 가지고 있는가?

동업계에서 선두주자가 되려면 가격설정 및 판로확대등 마케팅 전략에서 우위성을 확보해야 하고 확고한 시장점유율을 유지해야 한다. 또한 끊임없는 연구개발에 의해 독특한 기술을 지녀야 한다.

제 8 조건 : 정보수집과 분석력이 확보되어 있는가?

정보수집이 신속, 정확하고 수집된 정보의 분석 또한 정확해야 한다. 정보의 흐름이 아래위로 또 좌우로 막혀있지 않아야 한다.

제 9 조건 : 자기자본이 풍부하여 재무적으로 안정성과 탄력성이 있는가?

과거 성장중심의 경영환경에서 가능했던 재무레버리지효과는 성장중심, 안정중심의 경영환경에서는 수익의 확대라는 긍정적 측면보다 위협의 확대라는 부정적 측면이 더 많아졌다. 높은 자기자본비율은 기업의 안정성을 높일뿐만 아니라 수익획득능력을 극대화 시킨다.

제 10 조건 : 소비자지향의 마케팅전략을 수행하고 있는가?

소비자는 모든 마케팅의사결정에 중심이 되어야 하고 소비자와의 끊임없는 접촉과 소비자행동 및 요구를 조사, 분석하여 소비자지향의 마케팅전략을 수행한다.

제 11 조건 : 변화에 신속적인 유연한 조직체계를 가지고 있는가?

경영환경의 변화는 경영전략의 변화를 가져오고 이러한 변화에 대응하기 위해서는 조직은 유연한 체계를 갖추어야 한다. 유연한 조직체계는 오히려 경직된 조직체계보다 더 강력한 조직이 될 수 있다.

제 12 조건 : 독특한 기업문화로서 기업이미지 향상을 중시하고 있는가?

기업문화는 내부적으로 조직구성원을 목표지향적이 될 수 있도록 할 뿐만 아니라 외부적으로는 기업이미지를 분명히 한다. 우량기업은 기업이미지 향상을 위하여 광고선전활동을 강화하고 경영홍보를 전략적으로 추진한다.

3.2.3 일본경제신문의 우량기업평가

일본경제신문사는 1979년부터 독자적으로 개발한 평가모델로서 매년 일본기업의 등급을 매기고 있다. 이 모델은 'NEEDS · CASMA'라고 불리우는데 종합기업데이터뱅크시스템으로서 주로 재무자료를 중심으로 '요인분석'과 '판별분석'의 통계적 기법을 이용한다. 이 모델의 가장 큰 특징은 우량기업평가기준이 매년의 경제, 산업현황을 고려하여 매년 바뀐다는 사실이다. 아래에서 1987년의 평점기준과 1988년의 평점기준을 비교하여 보자.

1987년 평점기준		1988년 평점기준	
규모 (43.8%)	자기자본	규모 (43.8%)	자기자본
	사용총자본		사용총자본
	매출액		매출액
	시가총액		종업원수
수익성 (23.7%)	사용총자본영업이익율	수익성 (26.6%)	종업원1인당이자지급후영업이익
	기업이윤율		경상이익율
	매출액영업이익율		예상매출액경상이익율
	예상매출액경상이익율		
건전성 (75.9%)	매출액금융수지비율	건전성 (14.9%)	매출액금융수지비율
	자기자본비율		자기자본비율
	유동비율		고정비율
	차입금의존도		부채의존도
활동성 (16.6%)	사용총자본3년간성장율	성장성 (14.7%)	사용총자본증가율1년전대비
	예상수지율		종업원수증가율(3년평균)
	실비년령		감가상각액증가율(전년대비)
			예상매출액증가율(3년평균)

NEEDS · CASMA(일본경제신문사 종합경제 데이터뱅크의 다변량해석에 의한 기업평가시스템)는 일본경제신문사의 기업담당 기자들의 기업관과 기업의 경영상태를 표시하는 재무제

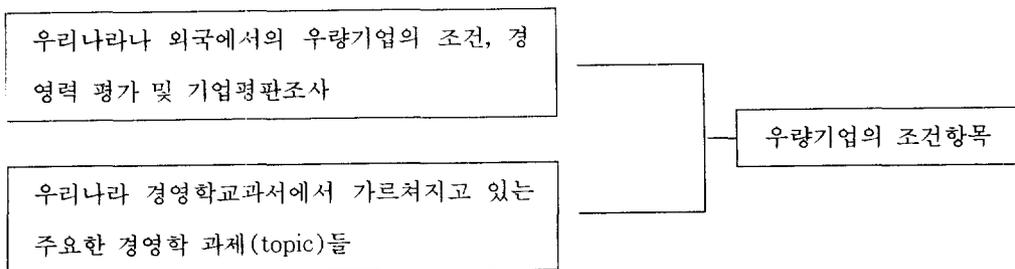
이터를 가지고 다변량해석을 구사하여 작성한 기업평가시스템이다. 다변량해석법은 원래 자연과학 분야에서 고안된 통계분석 기법인데 CASMA에서는 이 가운데 ‘인자분석’과 ‘판별분석’의 2가지 기법을 사용하고 있다. 인자분석은 다수의 재무지표 데이터를 상호간에 서로 관련이 없는 몇가지 종합특성치로 집약한다. 그리고 이 특성치로 미리 선정된 우량·비우량기업의 샘플군을 가장 명확히 판별할 수 있는 함수를 도출하는 것이 판별분석이다.

Ⅳ. 경영관리측면에서 본 우량기업의 조건

우량기업을 모든 이해관계자의 요구를 공통적으로 만족시키면서 지속적으로 유지, 발전하는 기업이라고 정의할때 우리는 우량기업이 경영관리측면에서 또한 여러가지 우수성 보일 것이라고 예상할 수 있다. 기업이 경영활동을 수행하면서 부딪히는 경영내외적 어려움을 어떻게 해결하는가 하는 기업행동을 관찰해 볼때 우리는 대개 이리이러하게 대응하고 활동할 것이라고 기대할 수 있는데 바로 이러한 기대가 선형적으로 본 우량기업의 조건이라고 말할 수 있을 것이다.

이러한 선형적 조건은 경영일반에서부터 생산관리, 인사관리, 마케팅, 재무관리, 노사관계 및 국제경영전략에 이르기까지 실로 다양하다. 우량기업은 이런 모든 점에서 현실에 존재하는 기업들이 추구해야 하는 이상적 기업이라는 점에서 기업경영의 전형적 형태로서 연구해 볼만한 가치가 또한 있다고 할 것이다.

앞에서 서술한 부문 및 조건항목은 두가지를 고려해서 결정했는데 그 첫째는 우리나라와 외국기업에서 우량기업조건이나 경영력평가 및 기업평판조사 등에서 사용했던 항목과 둘째는 현재 우리나라 대학에서 경영학 교재로 쓰이는 책들중에서 가르쳐 지고 있는 주요한 부분들을 고려, 그 공통항목들을 선택하였다.



〈표 4-1〉 우량기업 요인

피터스·위터만(8)	드럭커(5)	히크만·실바(7)	우에노(12)	한국신평(5)**	김 건우(12)
행동지향					
고객위주			소비자 중심		소비자 지향
자율성					
사람중심생산성	생산성			생산성	종업원복지·안정노사
현장중심		고정장기 투자	다각화		경영전략
주력업종중심					
간소조직·최소참모			신축조직		
방임·통제혼합					
	시장점유율		시장점유율	시장점유율	시장점유율
	자금유동성	재무건전성	재무건전성	재무건전성	재무건전성
	수익성			높은수익·성장	
	혁신	기술혁신	R & D·설비투자	혁신	혁신유지
		질적우성성(경영, 품질, 서비스)			품질우수
		우수인재	인재개발 후계자양성		
		사회적 책임			사회적책임
		자산운영효율성			
			기업문화·이미지		기업이미지
			사품·경영철학		경영철학
			과거업적우수		
			국제화		국제화
			정보수집력		
					환경적응

* 괄호안은 요인수

** 한국신평평가주식회사가 1986~87 신용도 평가에서 A1등급을 획득한 25개 기업의 공통적 특성을 조사한 것임.

출처 : 김 선기, 우량기업의 조건과 평가, 신평저널 1988년 여름, p. 58.

구체적으로 문헌연구에서 나타난 우량기업의 조건이나 특성을 분석하여 그 공통요인을 찾아 본다. <표 4-1>은 피터스와 워터만, 드릭커, 히크만과 실바, 우에노 아끼라 그리고 한국신용평가주식회사의 우량기업 특성 연구에서 발견된 우량기업요인들을 필자개인의 주관적 선택과 함께 정리한 것이다. 지면 관계상 용어를 간략히 하고 비슷한 의미는 한데 묶었다.

<표 4-2> 우량기업의 특성파악을 위한 항목

1. 품질의 우수성
2. 기업이미지
3. 경영전략
4. 건전한 재무구조
5. 종업원복지 및 안정적 노사관계
6. 소비자지향의 마케팅전략
7. 경영자의 경영철학 및 경영능력
8. 기업의 사회적, 윤리적 책임완수
9. 지속적인 성장을 통한 시장점유율 유지
10. 끊임없는 연구개발을 통한 혁신의 유지
11. 환경적응능력
12. 국제화의 진전정도

위의 12가지 조건이 선정된 이유와 의미를 설명하면 다음과 같다

4.1 품질의 우수성

문헌연구에서 밝혀진 바와같이 히크만과 실바는 질적경영의 우수성을 강조했는데 그들은 경영, 제품 그리고 서비스의 질(Quality)을 우량기업의 조건에서 중시했다. 질의 우수성이란 생산된 품질이 우수할 뿐 아니라 그 품질이 나오는 저력이 될 수 있는 기술수준, 기계설비,

경영능력 그리고 서비스의 수준까지를 포함하여 우수함을 나타낸다.

4.2 기업이미지

우에노교수가 기업문화와 함께 우량기업의 조건으로 강조한 것이다. 우량기업은 독특한 기업이미지를 유지·향상 시킴으로써 내부적으로 조직구성원의 구심점이 될 수 있게 하고 외부적으로 기업의 위상을 더 높인다. 기업이미지와 문화는 기업이 짧은 기간에 의도적으로 만들 수 있기 보다는 오히려 장기간에 형성되는 것이므로 우량기업은 자신의 이미지관리에 상당한 시간과 노력을 투입해야 한다.

4.3 경영전략

장기투자대상의 가치를 중시한 히크만과 실바의 연구, 주력업종전념을 미국기업의 특성으로 본 피터스와 워터만의 연구 그리고 다각화능력을 우량기업의 조건으로 파악한 우에노 교수의 연구는 결국 경영전략의 중요성을 강조한 것이다. 우량기업은 고정·장기투자와 같은 경영전략에 대하여 탁월한 능력을 보이며 “STOP or GO”선택에 분명한 기준과 과감한 행동을 보여야 한다.

4.4 건전한 재무구조

드러커, 히크만과 실바 그리고 우에노 교수가 공통적으로 중시한 우량기업요인이다. 우량기업은 건전한 재무구조 유지에 대하여 그 장점을 분명히 인식하고 있으며 양극으로 재무구조가 치우쳤을 때의 한계점과 위험을 중시하여 그 기업이 감당할 수 있는 재무구조 범위를 늘 의식하여 자본조달 및 투자결정을 계획·실행한다.

4.5 종업원 복지 및 안정적 노사관계

피터스와 워터만이 발견한 미국 우량기업의 특성인 사람을 통한 생산성향상과 드릭커교수가 증시한 생산성을 여기서는 종업원 복지 및 안정적 노사관계로 표현하였다. 우량기업은 종업원의 복지 향상에 힘쓰고 노사관계의 안정에 주력하므로써 생산성을 향상시키고 경영성과를 높이고 있다.

4.6 소비자 지향의 마케팅 전략

피터스와 워터만, 그리고 우에노 교수가 증시한 우량기업의 조건이자 특성이다. 우량기업은 소비자 및 고객을 기업의 모든 의사결정에 가장 중요한 고려대상으로 보고 끊임없이 그들과 접촉하여 소비자 및 고객 지향의 마케팅 전략을 수립한다.

4.7 경영자의 경영철학 및 경영능력

사풍과 함께 우에노 교수가 일본 우량기업의 조건으로 제시한 항목이다. 우량기업은 경영자의 경영철학이 회사내 모든 부문에 골고루 퍼져 있고 중시되고 있으므로 종업원들이 하나의 목표로 뭉쳐져 있고 따라서 그 기업은 외부환경변화에 적극적으로 대처 할 수 있다.

4.8 기업의 사회적·윤리적 책임완수

힉크만과 실바가 우량기업의 조건으로 증시한 요인이다. 우량기업은 기업의 사회적 책임 완수를 적극적, 능동적으로 수행할 뿐 아니라 지속적으로 수행해야 한다. 기업의 사회적 책임 완수는 사장이나 몇몇 해당부서의 의지가 아니라 모든 조직구성원들의 의식에 철저하게 뿌리를 내리고 있다.

4.9 지속적인 성장을 통한 시장점유율 유지

드러커 교수 그리고 우에노 교수가 중시한 우량기업의 조건이다. 우량기업은 해당시장에서 확고한 시장점유율을 유지해야 하고 이러한 시장점유율 유지를 위해 끊임없는 연구개발, 가격정책의 신축성 및 유통망 확보 등에서 우위를 점하여야 한다.

4.10 끊임없는 연구개발을 통한 혁신의 유지

드러커, 히크만과 실바, 그리고 우에노 교수가 표현의 차이는 있지만 우량기업의 조건으로서 공통적으로 중시한 항목이다. 우량기업은 연구개발 투자를 통하여 혁신을 유지하므로써 다른 기업과의 경쟁에서 승리한다. 우량기업은 혁신없이 경쟁에서 반드시 실패하고 혁신이야말로 기업 성패를 결정하는 가장 중요한 기준임을 확신한다.

4.11 환경적응능력

어느 연구도 이 항목을 우량기업의 조건이나 특성으로 정확하게 거론하지는 않았다. 그러나 이 요인은 간접적으로 우량기업의 모든 요인과 관련이 있는 항목이다. 환경변화에 적극적이고 능동적으로 대응하는 기업일수록 우수한 기업이다.

4.12 국제화의 진전정도

유일하게 우에노 교수가 일본 우량기업의 조건으로 중시한 항목이다. 우량기업은 국제적인 시야와 감각을 가지고 생산 및 판매활동을 수행한다. 우량기업은 세계시장의 흐름과 국내시장 동향에 대하여 균형을 유지하며 항상 국제적 정보의 입수, 분석에 신속, 정확하다.

V. 우리나라의 우량기업의 특성조사

5.1 조사방법론

주가기준으로 우수한 기업을 선정한 다음, 선정된 기업의 최고경영자와 다음과 같은 12가지 항목에 대하여 인터뷰를 하여 그 결과를 주관적으로 요약하였다.⁵⁾

〈표 5-1〉 우량기업의 특성 파악을 위한 항목

1. 품질의 우수성
2. 기업이미지
3. 경영전략
4. 건전한 재무구조
5. 종업원복지 및 안정적 노사관계
6. 소비자지향의 마케팅전략
7. 경영자의 경영철학 및 경영능력
8. 기업의 사회적, 윤리적 책임완수
9. 지속적인 성장을 통한 시정점유율 유지
10. 끊임없는 연구개발을 통한 혁신의 유지
11. 환경적응능력
12. 국제화의 진전정도

원래는 선정된 우량기업의 최고경영자들에게 재무관리, 생산관리, 마케팅관리, 인사·노무관리 및 경영일반 등 5가지 분야에 각 10문항씩, 1문항당 5점 스케일(1=나쁘다---, 5=좋다)로 양케이트를 돌리려고 했으나 회수가 불확실하고 회수된 양케이트 내용이 과연 최고경영자 자신이 작성한 것인가에 대한 신뢰성에 자신이 없어 직접 회사를 방문, 최고경영자의 의견을 듣기로 하였다.

5) 최고경영자는 원칙적으로 대표이사를 말한다. 여기서는 최소한 상무이상의 임원들을 대상으로 인터뷰하였다.

5.2 인터뷰기간

1991. 6. 10 ~ 1991. 8. 20

5.3 인터뷰에 응한 회사

선정된 기업은 모두 25개였는데 실제 인터뷰에 응한 기업은 그 중 10개사 였다.⁶⁾ 나머지 회사는 몇번 접근을 시도하였으나 면담을 거절하는 기색이 역력했으므로 포기하였다. 최고경영자와의 면담은 최저 40분부터 최고 90분까지 였으며 주로 인터뷰항목에 대하여 의견을 주고 받았다.

5.4 기업선정

'86~'90 5년동안 매년 주가수준이 높은 기업을 1위부터 30위까지 선정한 후 계속하여 3년이상 연속하여 30위에 포함된 기업을 선정하였다. 선정된 기업은 다음과 같다. <부록 1>에 「주가/액면가」크기 순서로 30위 이내에 포함된 기업을 열거하였다. 30개 기업을 선정한 이유는 상장기업 수를 평균 600개로 보고 톱(top) 5%를 우량기업으로 간주하였기 때문이다.

6) 인터뷰에 응한 기업은 경방, 삼성전자, 삼성전관, 코오롱, 녹십자등 5개기업과 나머지 5개기업인데 기업이름을 밝히기를 거절하여 여기서 밝히지 않는다.

〈표 5-2〉 선정된 우량기업

1. 경방기업	14. 삼영전자
2. 고려제강	15. 삼성전관
3. 녹십자	16. 맥슨전자
4. 대일화학	17. 태광산업
5. 금성통신	18. 동일고무벨트
6. 삼성전자	19. 삼화콘덴서공업
7. 연합철강	20. 삼화전기
8. 유공	21. 삼아알미늄
9. 일신방직	22. 오리엔트시계
10. 코오롱	23. 동일방직
11. 한국비료공업	24. 동양나일론
12. 한국전자	25. 제일제당
13. 한국화장품	

처음에는 재무비율로서 우량기업을 선정하려고 하였으나 재무비율의 어느 성격(예를 들어 성장성 또는 수익성)을 강조하는가에 따라 기업의 순위가 매우 불규칙하고 새로운 기업이 포함되거나 기존 기업이 탈락될 가능성이 매우 많으므로 주가기준으로 우량기업을 선정하였다. 현재 우리나라에서 유일하게 기업을 매년 재무비율 기준으로 평가하여 1위부터 최하위까지 순위를 매기는 한국능률협회(K.M.A)평가결과를 검토해 본 결과 매년 30위까지 포함되고 그리고 최소한 3년간 연속하여 30위이내에 포함되는 기업은 극소수에 불과했다. 이것은 K. M. A가 근거하고 있는 재무비율에 의한 기업평가 방식이 취약점이 많음을 암시하는 것이다.

〈부록 2〉에 K. M. A기준으로 선택된 기업을 열거해 놓았다.

5.5 인터뷰 결과 해설

인터뷰 결과 해설에서 표현방법은 필자의 주관적 판단도 있고 면담에 응한 최고경영자의

대화 내용을 그대로 옮겨 놓은 것도 있다.⁷⁾

Ⅶ. 결론 - 인터뷰에서 나타난 한국적 우량기업의 조건 및 특성

본 연구의 목적은 우량기업이 무엇인지 그리고 이러한 우량기업이 되기 위한 조건과 주로 주가 기준으로 선정된 우량기업의 특성이 무엇인지 검토하였다. 구체적인 내용을 보면 국내외적으로 지금까지 연구된 우량기업에 관한 문헌을 검토하여 상이한 경영환경속에서 우량기업이 어떻게 정의되어 왔고 이러한 우량기업을 달성하기 위한 우량기업의 조건을 보았다. 그리고 경영관리 측면에서 우량기업의 조건은 무엇인가를 살펴보고 마지막으로 경영자와의 면담 조사에서 나타난 한국형 우량기업의 특성이 무엇인지를 살펴보았다.

위와 같은 연구목적을 위해 본 연구는 가능한 많은 문헌을 통해서 객관적인 분석과 결론을 유도하며 또한 주가기준으로 우량기업이라고 판단된 기업의 경영자와의 면담조사를 병행함으로써 실증적 연구결과를 도출하였다.

우량기업으로 선정된 총 25개의 조사대상 기업중에서 인터뷰에 응한 기업은 불과 10개에 불과했다. 사족으로 덧붙인다면 기업의 전무, 이사급 임원을 만나기가 하늘의 별따기 만큼 어렵다는 것을 실감했다. 그것은 두가지 이유였는데 첫째는 고급임원들이 인터뷰자체에 대하여 비협조적이었다. 귀찮아 하는 듯 했고 경영의 비밀을 알리는 것을 꺼려하는 듯 하기도 했다. 두번째는 회사임원들이 매우 바빠서 인터뷰시간 할애하는 여유마저 없는 듯 했다. 현재 업무가 바빠서 별로 영업에 도움이 되지 않는 인터뷰시간에 우선 순위를 두지 않으려는 듯 했다. 그런 악조건에도 불구하고 10개 기업에 대한 인터뷰는 연구자에게 기업경영의 실체와 현실을 이해하는데 큰 도움이 됐다. 원래는 인터뷰와 함께 경영 각 부문에 걸쳐 5등급으로 앙케이트 조사를 하려고 하였으나 인터뷰에 응해 주는 것도 고마운데 너무 번거로움을 주는 것 같아 포기했다. 불과 10여개 회사만 가지고 한국 우량기업의 특징을 결론지우는데 무리가 없는 것은 아니나 인터뷰 응답자의 공통된 목소리를 정리한다는 취지에서 결론을 내려본다.

첫째, 우리나라 우량기업들은 경영자 철학을 중시한다. 경영자 철학은 어떤 합리적 의사결정보다 위에 있다. 여기서 경영자란 실질적으로 창업자를 지칭한다. 아직 우리나라 기업들은

7) 인터뷰결과는 본 논장의 결론부분에 정리되었다.

그 역사가 일천하여 이제 겨우 창업자 2세들이 경영하고 있으므로 창업자의 그늘에 있는데 창업자의 경영철학이나 사시(社是)로 나타난 경영이념 또는 구전으로서 내려오는 경영어록을 대단히 중요시 하였다. 그것은 대단히 강력하게 조직분위기를 이끌어 나가는 듯 했으므로 외부인이 보기에는 경직되고 탄력성이 없이도 보이고 어떤 경우는 담담하게도 보였으나 인터뷰를 마치고 나서 그 경영철학을 다시 음미해 보니 그 기업을 받쳐 주고 있는 막강한 지주 또는 받침목이라는 생각이 들었다. 경영철학은 창업자와 최고 경영자의 경영이념, 사시(社是), 현장에서 얻은 경험 등이 한데 어우러져 “기업은 이러해야 한다”든가 “매사에 이점은 분명히 해라”는 등의 형태로 기업경영자나 관리자 그리고 거의 모든 관리층에 분명히 뿌리박혀 있었다.

둘째, 우리나라의 우량기업은 품질의 우수성에 특히 강점을 가지고 있다. 품질은 곧 회사의 얼굴이요 이미지라는 점을 인터뷰에 응한 경영자들은 이구동성으로 지적했다. 그것은 개인이나 회사의 자존심에 관한 문제로서 품질이 나쁘다는 평가는 곧 중역 개인의 자존심을 해치는 것과 같이 해석되고 영업이 잘 되고 잘 못 되고를 떠나 근본적으로 개선되어야 할 것으로 간주했다. 어떻게 우수한 품질을 유지하고 또 더 나은 품질의 제품을 만들어 내느냐 하는 것은 기업마다 접근방법이 달랐다. 몇가지 유형을 보면 어떤 기업은 불량품(하자)을 만들지 않는다는 생각으로 불량원인 제거를 위한 관리능력의 증대를 통해서 품질 우량성을 유지하는가 하면 어떤 기업은 과감한 설비투자로서 낡은 공정을 새로운 기계설비로 대체하여 품질 우수성을 유지하고, 또는 근본적으로 연구개발(R&D)투자를 통해서 제품의 우수성을 이끌어 내는 기업도 있었으며 또 어떤 기업은 소비자의 욕구(needs)를 미리 파악, 그 욕구를 제품에 반영시킴으로써 품질 우수성을 유지·창출하고자 하였다. 위의 얘기를 마무리 하면 한국의 우량기업들은 품질의 우수성에 사운을 걸다시피 하고 있고 품질은 곧 그 제품의 얼굴이라는 철저한 자세를 유지하고 있다는 점이다. 품질의 우수성 유지 및 향상은 무리가 있을 수는 있겠지만 원가라든지 비용 또는 영업이 잘 되지는 못되는지에 대한 것보다 더 높은 차원 그리고 시급한 문제로 인식하였다.

셋째, 우리나라의 우량기업은 혁신(Innovation)을 중시한다. 혁신이 기업 발전에 중요하고 또 경쟁에 이기기 위한 피할 수 없는 길이라는 점에 면담에 응한 기업인들은 공감하였다. 혁신은 따라서 눈 부릅뜨고 현실을 직시해야 나올 수 있지 그저 막연히 바라 보아서 안된다. 혁신을 일으키려면 현실을 분명히 알고 현실에 뿌리를 내린 상태에서 시작해야 한다. 어떻게

혁신을 일으킬 것인가 하는 방법에 대해서도 대단히 다양한 의견이 도출되었다. R&D투자를 통해서, 설비투자 확대를 통해서, 현장종업원과 연구 스태프(staff)와의 커뮤니케이션을 확대함으로써, 조직분위기를 탄력적이고 신축적으로 바꾸어 변화를 수용하기 위한 자세를 취하게 되므로서, 또는 회사 구성원들에게 “하면 되고 또 할 수 있다”라는 사기 진작을 통해서 등 다양한 견해가 혁신으로 이르는 길로 제시되었다. 결론적으로 우량기업들은 혁신이 경쟁에 이기는 길이고 더 궁극적으로는 생존하기 위한 최후의 전선이라는 점에 모두 공감했다.

넷째, 우리나라 우량기업들은 소비자를 중시한다. 어느 기업이든 소비자 없이 존재할 수 없으므로 사실 이러한 얘기는 새로운 것이 없을 듯도 하다. 하지만 인터뷰에 응한 기업인들에게서 소비자가 얼마나 그들에게 중요한지를 새삼 확인할 수 있었다. 소비자는 그들의 책상앞에 앉아 있듯이 가깝게 늘 있었고 또 소비자는 그들에게 두렵고 어려운 존재로 여겨지고 있었다. 소비자를 중시하는 경영 또는 고객중심의 마케팅 전략은 그 회사가 생산하는 제품이 생산재인지 소비재인지 아니면 생산방식이 주문생산인지 대량생산인지에 따라서 기업마다 차이가 있었다. 즉 생산재이며 주문생산 방식의 기업에서는 이미 소비자(고객)가 누구인지를 알고 있으므로 소비자와의 관계가 분명하고 또 욕구나 불만을 쉽게 빨리 알고 있으므로 즉시 거기에 응할 수 있다. 하지만 소비재이며 대량생산방식의 기업에서는 불특정 다수를 위하여 제품을 생산·판매하므로 소비자와 직접 대면하는 기회가 거의 없으므로 소비자반응을 직접 확인할 수 없고 또 확인하는데 시간이 걸리므로 거기에 대응하기 위해서는 기업 자신의 노력이 필요하다. 어떤 제품을 생산하든지 어떤 생산방식을 채택하든지간에 면담에 응한 기업인들은 경영전략과 마케팅 활동의 기본은 소비자 만족, 고객만족에 있다고 대답했으며 이러한 만족을 위해서 제품의 품질, 가격, 욕구, A/S, 납기준수 등을 회사 입장에서가 아니라 소비자 입장, 고객입장에서 생각해야 한다고 지적했다.

다섯째, 우리나라의 우량기업은 국제화를 중시한다. 부존자원이 부족한 우리나라는 대부분의 원재료가 외국에서 수입되므로 일찍부터 국제화와 관련이 있기는 하다. 그러나 인터뷰에 응한 우량기업의 경영자들이 생각하고 있는 국제화란 항상 국제적인 시야를 가지고 경영의 사결정을 해야 한다는 것이다. 그것은 수입, 수출, 정보채널, 문화교류, 경쟁력, 기술수준, 가격결정, 품질수준등 모든 분야에서 자신의 기업을 외국기업과 견주어 생각하는 것이기도 하다. 어쩌면 우리나라 기업의 규모나 위상이 그 만큼 세계적으로 크고 높아졌다는 반증이기도 하다. 내수 중심의 기업이든 수출중심의 기업이든 면담에 응한 우량기업의 경영자들은 국제

화의 진전이 필수적이라 대답했다. 과연 국제화란 무엇이며 그 진전도는 어떻게 측정해야 할 것인가에 대한 대답은 기업마다 다르기도 하고 또 명확한 답변이 있지 않은 경우도 많았으나 공통점은 세계적인 정보의 흐름을 외면하고서는 기업을 할 수 없고 경쟁대상은 외국기업이 될 수 있다는 점을 분명히 했다. 이런 추세를 반영하는 이유는 수입자유화, 자본자유와 그리고 UR협상 등에서 나타난 바와 같이 개방의 물결은 피할 수 없는 것이고 거기에 적극적으로 대응하지 않으면 결국 경쟁에 지고 만다는 적자생존의 논리에서 나온 듯하다. 그러나 아쉬운 것은 국제화가 세계에서 일류기업이 되기 위한 적극적인 자세가 아니라 외국기업과의 경쟁에서 방어하기 위한 소극적인 자세로부터 시작되었다는 점에서 국제화의 한계점을 보는 듯 했다.

여섯째, 우리나라의 우량기업은 종업원 복지와 안정적 노사관계를 중시한다. 우량기업으로 선정된 25개의 기업을 보면 노사분규나 파업으로 매스컴에 오르 내린 기업은 별로 없다. 또 임금인상 요구로 노사가 대립되었다는 보도도 거의 들어 본 적이 없다. 면담에 응한 경영자들은 종업원 복지 향상과 안정적 노사관계는 경영관리의 기본이라는 인식을 가지고 있었다. 즉 종업원 복지향상과 안정적 노사관계 없이 경영이 제대로 될리가 없으므로 그것은 근본적으로 기업이 대처한 문제이지 미봉책이나 임기응변식의 대응은 있을 수 없다는 것이었다. 사실 이 두가지 점은 경영관리적 차원을 넘어서서 경영자의 경영철학에 관련된 문제이다. 종업원 복지의 경우 대부분의 경영자들은 종업원이 회사의 동반자이므로 회사와 함께 성장해야 하고 만약 회사가 손실을 보거나 적자가 계속되더라도 종업원의 급여를 깎거나 복지수준을 낮출 수 없다고 생각한다. 그것은 합리적으로 생각하면 깎거나 낮출 수도 있을 문제이겠으나 경영철학에 관한 문제이므로 절대 성역에 속하기 때문에 그렇게 할 수 없는 것이다. 예를 들어 종업원들에게 주택을 공급한다든지 막대한 교육 훈련 투자를 계속하는 것 등은 일시적으로 중단하거나 예산을 삭감할 수 있겠으나 대부분의 우량기업들은 고집스러운 정도로 종업원 복지에 도움이 된다는 자신들의 판단— 사실 이것은 대단히 주관적이므로 수혜를 받는 종업원들이 그것이 복지 차원이냐 최소한의 의무냐고 의문을 제기할 수도 있겠으나— 에 충실한 것을 알 수 있었다. 이는 노사관계에 있어서도 마찬가지였다. 노조가 있는 우량기업도 있었으나 노조가 없는 우량기업도 있었다. 노조가 없다고 우량기업이 아니고, 노조가 있다고 해서 노사분규가 없는 것도 아니다. 문제는 어떤 경영철학을 가지고 노사관계를 이끌어 가고 있느냐 하는 것인데 우량기업들은 어떤 형태로든 종업원과 노동자의 존재를 중시여기고 일관성있

계 관계를 정립시켜 왔다는 것이다.

이상으로 우량기업으로 선정된 기업의 경영자들 면담에서 나타난 우량기업들의 특성을 여섯가지로 정리하여 보았다. 모두 12가지의 면담 항목 중 어떤 기업인들은 위의 여섯가지 외에 다른 항목을 특히 강조하였으나 그 기업에만 특이한 것으로 생각되어 제외하였고 공통적으로 강조한 6가지만을 필자가 주관적으로 결론을 내린 것이다. 사실 6가지 항목과 나머지 6가지 항목들은 서로 별개의 것이 아니라 상호관련이 되어 있으므로 설명과정에서 중복된 부분이 있을 것이다.

본 연구는 애초에 계획한 연구목적에 비하여 그 초점이 조금 빗나가고 연구 범위가 많이 축소되었다. 그 이유는 첫째 우량기업 선정이 좀 더 객관성이 있어야 하는데 추가수준으로만 결정한 점에서 재무적 성과가 반드시 주가로만 나타나지 않은 현실을 간과했다. 둘째, 선정된 우량기업 경영자들의 얘기를 많이 듣고 결론을 내렸어야 했는데 25개 기업 중 불과 10개 기업만이 면담으로 우량기업의 특성을 일반화 했기 때문이다. 이 두 점은 필자의 변명이기도 하거니와 또한 본 논문의 한계이기도 하다.

참 고 문 헌

〈국내 문헌〉

1. 김건우, 『상장기업의 우량성에 관한 연구』, 한국증권학회지 1992. 제14집.
2. 김선기, 『우량기업의 조건과 평가』, 신평저널, 1988. 여름
3. 김인호, 『경영정책과 전략적 경영』, 비봉출판사, 1987.
4. 김원수, 『현대기업론』, 문음사, 1990.
5. 김재관, 『우열기업예측을 위한 재무비율 선정에 관한 연구』, 고대박사학위논문, 1987.
6. 대한상공회의소, 『한국기업의 성장전략과 경영구조』, 1987.
7. 대우경제연구소, 『2000년을 향한 성장산업 전망과 기업경영전략』, 대우증권, 1988.
8. 토마스 J. 피터스, 로버트 H. 워터맨, 박재호 편역, 『미국우량기업연구』, 성원사.
9. 上野明, 매일경제신문사 역, 『우량기업의 조건』, 매일경제신문사, 1989.
10. 『경영학 교육과 연구의 현재와 미래』, 선경 경영관 준공기념, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 1990.
11. 크레이크 R. 킷맨, 마이클 A. 실바, 소영일 역, 『21세기 경영의 새로운 사고』, 창지사 1990.
12. 신유근, 『한국기업의 특성과 과제』, 서울대학교 출판부, 1986.
13. 윤석철, 『경영학적 사고의 틀』, 경문사, 1982.
14. 이학종의 2인, 『한국기업의 구조와 전략』, 법문사, 1987.
15. 조동성, 『한국재벌연구』, 매일경제신문사, 1990.
16. 조동성 외, 『재미있는 경영이야기』, 유나이티드 컨설팅 그룹, 1990.
17. 마이클 포터, 조동성, 정몽준 역, 『경쟁전략』, 경문사, 1985.
18. 정보전략연구소, 『신나는 회사, 재미있는 경영』, 유나이티드 컨설팅 그룹, 1991.
19. 한국능률협회, 『우량기업 조사 자료집』, 1985~1991.
20. 한국신용평가(주) 연구조사부, 『비즈니스 세계』, 1989.
21. 한국신용평가(주) 연구조사부, 『이런 회사에 운명을 걸어라』, 1989.

22. 한국생산성본부, 『한국기업의 경영력 평가』, 1987. 12.
23. 한국은행, 『판별분석에 의한 기업평가방법』, 1982.

〈국외 문헌〉

1. Baumol, Willian J. *Business Behavior, Value and Growth*, The Macmillan Company, New York, 1959.
2. Branch, Ben and Bradley Gale, "Linking Corporate Stock Price Performance to Strategy Formulation", *Journal of Business Strategy*, Vol. 4, No. 1. Summer, 1983.
3. Carrol, D., "A Disappointing Search for Excellence," *Harvard Business Review*, November~December, 1983.
4. Drucker, P. F., *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, New York Harper & Row, 1974.
5. Fama Eugene F. and Merton H. Miller, *The Theory of Finance*, Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York, 1972.
6. Haley, Charles and Lawrence Schall, *The Theory of Financial Decisions*, Second Ed. McGraw-Hill Book Company, 1979.
7. Hickman. C. R. and Silva, M. A. *Creating Excellence*, New American Library, 1984.
8. Hickman, C. R. and Silva, M. A, *The Future 500, Creating Tommorrow's Organization Today*, New American Library, 1987.
9. Jensen, Michael C. and William H. Meckling, "Theory of The Firm : Managerial Behavior", Agency Cost and Owership Structure, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360, October 1976.
10. Johnston, H. R., "A New Conceptualization of Source of Organization Climate", *Administrative Science Quaterly*, March, 1976, pp. 95-102.
11. Peters T. & Waterman R. H. JR, "*In Search of Execlence*", Harper & Row Publishers Inc., NY, 1982.

12. 上野明, “優良企業의 條件”, 毎日經濟新聞社 譯, 1985.
13. 上之卿利昭, 김현택 역, “강한 회사는 이기기 위하여 무엇을 했는가?”, IPS. 서울, 1991.

〈부록 1〉

*** (년 평균 주가 / 액 면 가) ***

평가 모델	순 위	1990년도	1989년도	1988년도	1987년도	1986년도
		업 체 명	업 체 명	업 체 명	업 체 명	업 체 명
년 평 균 주 가 / 액 면 가	1	태광산업	삼영전자공업	삼영전자공업	삼영전자공업	삼영전자공업
	2	경방	태광산업	태광산업	태광산업	반도스포츠
	3	한국비료공업	경방	동일고무벨트	동양나일론	세풍
	4	삼영전자	삼성전관	일신방직	삼성전기	한국전자
	5	삼보컴퓨터	한국화장품	동양나일론	삼성전관	삼성전기
	6	한국이동통신	한국비료공업	맥슨전자	맥슨전자	유공
	7	삼성항공산업	삼성전기	경방	동일고무벨트	삼정전관
	8	삼성전자	맥슨전자	한국화장품	삼화전기	동일고무벨트
	9	일신방직	삼성전자	삼성전관	연합철강공업	현대자동차
	10	삼성전관	일신방직	삼성전기	일신방직	금성통신
	11	태일정밀	동일고무벨트	연합철강산업	한국전자	삼화콘덴서공업
	12	맥슨전자	삼성항공산업	새한미디어	한국화장품	삼성전자
	13	한국컴퓨터	동양나일론	동일방직	삼화콘덴서	녹십자
	14	삼성전기	고려제강	코오롱	경방	한국화장품
	15	세기상사	연합철강공업	한국카프로락탐	코오롱	오리온전기
	16	신영	대일화학공업	고려제강	유공	오리엔트시계공업
	17	동서산업	새한미디어	삼성전자	녹십자	맥슨전자
	18	만도기계	신영	유공	영창악기제조	현대자동차서비스
	19	동일방직	삼화콘덴서공업	녹십자	금성통신	코오롱
	20	현대자동차서비스	제일물산공업	대덕산업	오리엔트시계공업	인켈
	21	동양기전	삼아알미늄	제일물산공업	고려제강	우성식품
	22	현대정공	대덕산업	금성통신	동일방직	대일화학공업
	23	대덕전자	오리온전기	제일제당	삼성전자	동양나일론
	24	전주제지	삼화전기	오리엔트시계공업	제일제당	영창악기제조
	25	대륙정밀	유공	전방	전방	제일제당
	26	제일정밀공업	포항종합제철	삼아알미늄	대림수산	고려제당
	27	한국화장품	한국전자	삼화콘덴서공업	오리온전자	기아자동차
	28	두산기계	신세계백화점	대일화학공업	삼아알미늄	연합철강공업
	29	제일제당	녹십자	삼화전기	고려화학	삼아알미늄
	30	한일시멘트공업	현대자동차	한국비료공업	대일화학공업	동양화학공업

【기준】 「년 평균주가/액면가」 기준으로 3년이상 연속 30위내에 포함된 기업.(괄호안은 년도)

5년간 연속 : 삼영전자공업, 삼성전자, 삼성전관, 맥슨전자

4년간 연속 : 유공(89~87), 대일화학공업(89~86), 경방(90~87), 일신방직(90~87), 동일고무벨트(89~86), 동양나일론(89~86), 고려제강(89~86), 연합철강(89~86), 삼화콘덴서(89~86), 삼아알미늄(89~86).

3년간 연속 : 금성통신(88~86), 녹십자(89~87), 코오롱(88~86), 오리엔트시계공업(88~86), 한국비료공업(90~88), 삼화전기(89~87).

<부록 2>

K M A 발표 최근 5년간 30대 우량기업 순위

순 위	1990년도	1989년도	1988년도	1987년도	1986년도
	회 사 명	회 사 명	회 사 명	회 사 명	회 사 명
1	혜 인	삼보컴퓨터	삼영전자	삼영전자	오리엔트시계
2	한국이동통신	태광산업	태광산업	대덕산업	삼영전자
3	청호컴퓨터	한국이동통신	대덕전자	일신방직	신라교역
4	백 양	혜 인	대한알미늄	홍아타이어	맥슨전자
5	대륙정밀	나산실업	삼립산업	오리엔트시계	대한화섬
6	삼영전자	대륙정밀	계양전기	맥슨전자	한국화장품
7	한일철강	백 양	울촌화학	태광산업	대일화학
8	동신주택	유성기업	대한화섬	전 방	고려화학
9	신 영	한일철강	대일화학	대한화섬	일신석재
10	계양전기	신 영	한일철강	경 방	녹 십 자
11	동아타이어	대창공업	대덕산업	대한알미늄	한국전자
12	태광산업	고니정밀	유성기업	대일화학	고려계강
13	동양기전	동양기전	홍아타이어	한국타타늄	영창자기
14	화천기계	대일화학	동아타이어	동일방직	태광산업
15	고려아연	울촌화학	조일알미늄	태창기업	전 방
16	경원세기	한국타타늄	새한전기	한국화장품	동양고무벨트
17	신풍제약	미원상사	신 영	연합철강	한국카프로람탁
18	광동제약	광동제약	일신방직	대림수산	일신방직
19	남양나일론	일동제약	태림포장	송원산업	삼성전기
20	대한화섬	영화금속	삼화왕관	유 립	범한전기
21	선창산업	신화실업	한국화장품	신라교역	백 양
22	오리엔트시계	남양나일론	만도기계	범한전기	삼화전기
23	코오롱건설	대한화섬	이건산업	동일고무벨트	쌍 방 울
24	동성화학	홍아타이어	삼화전자	백 양	삼성전관
25	삼보컴퓨터	유 화	동국계강	금 양	현대자동차
26	일양약품	한국화장품	송원무역	신 영	삼성전자
27	대웅제약	태양정밀	삼영무역	쌍 방 울	태양금속
28	나산실업	선창산업	유 화	한일합섬	대전피혁
29	이건산업	만도기계	한국셀석유	한국수출포장	한국공항
30	일동제약	태림포장	고려시멘트	만호계강	한국수출포장

