경영 리서치

□ IR 중시 경영의 실천[1)]

○ 기업 내 시장 원리의 도입

- 많은 기업들이 주주 중시 경영을 표방하고 있으나 성과를 올리지 못하고 있는 것은 이에 대한 종업원들의 거부 반응과 부작용 때문임
  - ·종업원들이 주주를 위해서가 아니라 고객을 위해서 일을 하고 있다고 인식하거나, 종업원보다 주주가 더 중요시되는 데 따른 반발 등의 거부 반응이 발생함
  - ·또, 주주 중시 경영을 실천하기 위해 도입한 성과주의의 부작용이 발생함
  - ·책임과 권한을 명확히 하여 성과주의를 철저히 시행하는 것이 오히려, 각 부문의 책임과 권한의 범위를 한정하게 되어 다른 부문과의 연계가 소홀해 지는 결과를 초래함
  - ·책임과 권한의 명확화가 전체 최적에 대해서는 오히려 '무책임·무권한'이 되어 개별적인 성과주의의 철저가 전체의 성과로 이어지지 않는 문제가 생길 수 있음

- 이러한 거부 반응과 부작용을 방지하기 위해서는 주식 시장의 기본 원리인 커미트먼트(commitment)의 원칙을 사내에 철저히 침투시킬 필요가 있음
  - ·여기서 말하는 주식 시장의 기본 원칙이란 자기 책임 하에 업무를 수행하는 자에게 자금이 부여된다는 원칙임
  - ·주식 시장에서는 시장 원리에 스스로가 참여함으로써 자기 검증과 구상 능력을 향상시키려는 기업에게 자금이 부여됨. 이것이 기업의 투자가에 대한 커미트먼트임

---

1) 이 글은 知的資産創造(2001년 4월호, 노무라總合研究所)에 실린 마쯔다 신이치(松田眞一)의 '經營におけるコミットメントの場の創造 ― 株主重視經營からIR ドリブン經營へ'를 요약·재구성한 것임

· 또, 투자가 측은 그 기업의 시장 원리에 대한 자세를 신뢰하고 공감할 때 자금을 제공하고 그 혜택(주가 상승, 배당 등)을 향유할 수 있는 권리를 획득함. 이러한 투자가 측의 행동도 기업에 대한 커미트먼트임
· 이처럼, 주식 시장은 시장 참여자인 기업과 투자가 쌍방의 자발적인 커미트먼트에 의해 기능하고 있는 것임

- **주식 시장의 관점 즉, 주식을 평가하는 증권 애널리스트들의 시각을 반영한 새로운 경영 지표를 도입해야 함**
  · 각 업계의 증권 애널리스트들이 기업을 평가할 때 중시하는 요소를 경영의 지표로 삼는 것임
  · 증권 애널리스트들은 담당하는 업계에 따라 '투자'와 '수익'에 대한 인식이 다르고, 중시하는 기업 고유의 경영 특성과 사업 특성도 다름

- **주식 시장의 관점을 기업 내에 도입함으로써 △주가의 저평가 회피, △사내 의사 결정 기준의 재정립, △기업 체질 개혁 등을 달성할 수 있음**
  · 증권 애널리스트의 평가가 기업 실태를 제대로 반영하고 있지 않는 경우의 대부분은 중시하는 지표를 인식하는 시각을 둘러싼 커뮤니케이션의 차이에 기인하는 경우가 많음
  · 또, 증권 애널리스트는 담당 업계 특유의 시장 특성과 경쟁 환경을 바탕으로 성장 요인을 파악하여 평가하는 전문가로서, 이들의 판단 지표를 의사 결정에 활용함으로써 잘못된 정책 결정을 최소화할 수 있음
  · 그리고, 새로운 경영 지표의 도입을 통하여 스스로 자사의 경영에 대해 검증을 거침으로써 기업 체질 개혁의 계기가 됨

- **기업이 주주에게 보답하는 본질은 전 사원이 시장 원리에 따라 행동하는 것이며, 주주를 의식하는 것이 아님**
  · 즉, 기업 경영에 있어서 경영진과 부문 사이에 커미트먼트의 원칙을 적용하여 '자기 책임 하에 행동하는 자에게 경영 자원과 책임·권한을 부여하는' 관계를 구축하는 것임
  · 먼저, 각 부문이 스스로 검증한 자기 부문의 실태와 과거의 성과에 근거하여 향후의 성장을 실현하는 구상을 제안하고, 필요한 경영 자원, 책임과

권한을 경영 측에 요구함. 이것이 부문의 커미트먼트임

· 그리고, 경영진은 각 부문의 자기 부문에 대한 검증 정도와 구상의 실현성, 타 부문과의 연계 가능성을 파악하여 경영 자원 및 책임과 권한을 배분함. 이것이 경영진의 커미트먼트임

○ IR 중시 경영으로의 개혁

- **전사적인 경영 성과를 창출하기 위하여 각 부문의 커미트먼트를 통합하는 공간을 설치해야 함**
  · 이는 주식 투자 전문가인 펀드 매니저가 복수의 주식 종목을 묶어서 개별 종목의 변동 리스크를 감소시키는 포트폴리오를 구성함으로써 운용 성과를 달성하는 것과 마찬가지임
  · 즉, 각 부문의 개별적인 커미트먼트만으로는 그것이 반드시 전체 성과로 이어지지 않는 위험을, 통합을 통하여 감소시키는 것임
  · 따라서, 경영이 성과를 창출하기 위해서는 각 부문을 개별적으로 관리하는 것이 아니라 각 부문을 통합하는 공간을 관리해야 함. 그 공간이란 다름 아닌 사내의 회의체임

- **기업 경영의 틀 안에 IR 설명회에 해당하는 사내 IR을 위한 커미트먼트의 공간이 필요함**
  · 각 부문이 자기 검증을 바탕으로 구상을 발표하고, 그에 근거하여 경영진이 경영 자원과 책임·권한의 배분에 대한 의사 결정을 하는 공식적이고 개방적인 공간인 '경영회의'을 설치하는 것임
  · 경영회의에는 전 임원과 전 부문의 책임자가 출석토록 하여 각 부문의 커미트먼트가 공식적이고 개방적인 것이 되도록 하고, 부문 책임자의 달성 의욕을 환기해야 함
  · 각각의 자발적인 검증을 통하여 참가자 전원의 이해와 신뢰를 향상시켜 미래를 지향적인 의사 결정을 행하는 공간으로 만들어야 함

- **각 부문의 커미트먼트 정도도 해당 부문의 현상을 파악하는 자기 검증 능력과 향후의 구상 능력에 따라 평가되어야 함**

· IR 설명회에서도 애널리스트가 평가하는 것은 기업의 결산 결과 그 자체가 아니라 기업이 그 결과에 대해 어떻게 인식(자기 검증)하고 다음의 구상으로 연계해 가는지를 평가하는 것임
· 결산 결과는 그 평가를 뒷받침하기 위한 참고 수치에 불과함
· 마찬가지로 경영회의에서도 자기 검증과 구상 능력에 대한 평가를 중시하여 경영 자원과 책임 · 권한을 배분해야 함

- **IR 전문 부서가 IR 설명회용으로 작성하는 검증 데이터 자료의 형식을 활용하여 각 부서가 현실을 인식(자기 검증)할 수 있도록 해야 함**
  · IR용의 자료는 업계의 증권 애널리스트의 니즈에 부응하고, 또 경영 구상을 뒷받침하는 것으로서 외부의 관점과 자사 경영의 관점 양쪽이 모두 포함된 검증 형식임
  · IR용과 부문의 검증 형식이 통일되면 IR을 위한 검증 자료를 따로 작성할 필요가 없어지는 부차적 잇점도 있음
  · 각 부문에게도 자기 검증이 대외적인 설명 자료로 사용된다는 긴장감이 생겨남과 동시에 검증도 중요한 업무의 하나라는 의식도 양성됨

- **기업 전체적인 관점에서 성과를 창출하기 위해서는 '통합을 위한 공간'으로서 부문을 횡단하는 위원회를 설치할 필요가 있음**
  · 이 위원회는 경영 측이 성과를 창출하기 위해 부문을 연계시킴으로써 전체 최적을 달성하는 데 필요한 것임
  · 예를 들어, 경영회의에서 각 부문의 커미트먼트를 통합한 결과, 전사적으로 5개의 성과 목표를 세웠다면 그에 따라 5개의 위원회를 설치함
  · 이 위원회는 성과 목표와 관련된 몇 개의 부문을 하나로 묶는 것으로서 하나의 부문이 복수의 위원회에 속할 수도 있음
  · 한편, 이러한 위원회에 소속되지 못한 부문은 경영 자원을 배분 받지 못하여 결국 도태되게 됨. 부문 간에 시장 원리가 작용하는 것임

- **적극적인 대외 IR 활동이 필요함**
  · IR 중시 경영 개혁이란 주식 공개 기업이 실제의 IR 활동을 추진력으로 하여 커미트먼트의 원칙에 근거한 시장 원리를 사내에 정착시키는 회의체

개혁임

· 커미트먼트의 원칙을 기업 경영에 적용하여 전 사원이 시장 원리에 따라 행동하는 경영의 개념은 경영 차원과 부문, 그리고 부문간의 관계성을 개혁하기 위한 '회의체' 개혁을 주장하고 있는 것임

· 또, 각 부문의 경영 자원 획득 방법, 커미트먼트의 공간, 커미트먼트 평가 방법은 모두 IR과 비슷하여, IR활동을 실시하고 있는 기업이라면 이를 형상화하기 쉬운 잇점이 있음

· 실제의 IR 활동을 개혁의 추진력으로 활용하는 것이 IR 중시 경영 개혁임

- **IR 활동을 통하여 경영 개혁의 추진력을 획득할 수 있음**

· IR 설명회에서 경영자 스스로가 투자가 측에 대해 자기 검증에 근거한 경영 구상을 발표하는 것이 각 부문에 동일한 능력을 개발토록 하는 추진력이 됨

· 또, 적극적인 IR 활동은 위원회의 성과 달성에 추진력으로 작용함. 앞에서 설명한 성과 목표 달성을 위해 구축된 위원회는 그것이 부문 횡단적이라는 이유 때문에 성과에 대한 책임이 희박해지기 쉬움

· 대외적인 IR에서 발표한 내용은 증권 애널리스트에 의해 지속적으로 확인되기 때문에, 이것이 자기 검증 능력과 구상 능력 향상의 추진력이 되는 것임

(현창혁 : chhyun@hri.co.kr ☎ 031-288-7345)