

# 사랑 받는 기업의 조건

---

박종훈 교수 (johnpark@sogang.ac.kr)

서강대학교 경영대학/경영전문대학원



# 학습 목차

---

1. 차별화된 존재목적의 역할
2. 기업의 이해관계자의 범위
3. 이해관계자에 대한 우선순위

# SK그룹 정관 개정 (한경, 2017/3/1)

'이윤 창출' 대신 '사회적 가치' 전면에 내건 최태원

\*돈 버는 것만이 기업 목적 아니다\*  
SK, 주주총회서 정관 변경

SK그룹이 이윤 창출 대신 사회적 가치를 경영 전면에 내세운다.

28일 SK에 따르면 SK이노베이션, SK텔레콤, SK하이닉스, SK(주) 등 계열사들은 3월 정기 주주총회에서 기존 정관에 있던 '기업은 충분한 이윤을 지속적으로 창출해야 한다'는 표현을 삭제하고 '사회적 가치 창출을 통해 사회와 더불어 성장한다'는 문구를 새로 넣기로 했다. '돈 버는 것만이 기업의 목적은 아니다'는 최태원 SK 회장(사진)의 경영 철학을 반영한 조치다.



최태원 SK 회장(사진)의 경영 철학을 반영한 조치

기존 정관은 기업이 추구해야 할 가치를 '경제 발전에 기여와 사회공헌' '지속적인 이윤 창출' 등으로 규정했다. 이를 '경제 발전에 기여, 사회적 가치 창출' 등으로 바꾸기로 했다. 기업의 고전적 존재 목적이라 할 수 있는 이윤 창출을 빼고 사회적 가치를 부각시킨 게 특징이다. SK 관계자는 "과거에는 경제적 가치가 더 중요하고 사회적 가치는 부가적이었지만 이제 경제적 가치만으로는 기업의 생존이 어렵다는 게 최 회장의 소신"이라고 말했다.

## SK 계열사 정관 개정 방향

### 기존 정관

- 구성원이 자발적이고 의욕적으로 일할 수 있는 환경 조성
- 주주가치 창출을 위해 기업가치를 높여감
- 경제 발전에 기여하며 사회공헌
- 이해관계자의 가치 증대
- 충분한 **이윤을 지속적으로 창출**

### 개정안

- 구성원이 일을 통해 보람을 느끼고 성장할 수 있게 함
- 주주가치 창출을 위해 회사 가치를 높여감
- 경제 발전에 기여하며 **사회적 가치 창출을 통해 사회와 더불어 성장**
- 이해관계자 간 행복이 조화와 균형을 이루도록 노력

SK는 지난해 10월 그룹의 경영철학을 '이해관계자의 가치 증대'에서 '이해관계

자의 행복 증진'으로 바꿨다. SK 계열사들의 이번 정관 변경도 그 연장선이다. 또 다른 SK 관계자는 "이윤 창출이란 문구가 '너무 돈만 밝히는 것처럼 보일 수 있다'는 지적이 나왔다"며 "기업은 이윤 창출 외에도 다른 많은 일을 하는데 너무 그쪽(이윤 창출)에만 초점이 맞춰지는 경향이 있어 정관을 바꾸기로 한 것"이라고 덧붙였다.

SK가 말하는 사회적 가치는 고용과 투자를 늘리는 것이 핵심이다. 최 회장도 올해 신년사에서 "기업 성장이 고용과 투자로 이어져 경제와 사회에 기여해야 한다"고 말한 바 있다. 일각에선 최 회장의 사회적기업에 대한 관심이 경영 철학에 반영됐다는 해석도 나온다. 최 회장은 2014년 수감생활 중 《새로운 모색, 사회적 기업》이란 책을 펴내기도 했다.

사회적 가치를 강조했지만 '주주가치 창출' '기업가치(회사가치)'를 높여야 한다' 같은 표현은 정관에 그대로 유지된다. SK 측은 "주주가치 제고를 위해서는 당연히 지속적인 이윤 창출이 필요하기 때문에 이윤 창출의 중요성을 간과한 것은 아니다"고 설명했다. SK는 주주가치와 최고경영자(CEO)의 성과를 연계하기 위해 2002년 이후 15년 만에 스톡 옵션(주식매수선택권)을 부활시키기로 했다.

SK 주요 계열사들이 정관을 변경하는 것은 2008년 이후 9년 만에 처음이다.

주요석 기자 hohobov@hankyung.com

<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?type=2&aid=2017022850701&nid=910&sid=0104>

# 기업의 존재목적

---

- 일반적으로 많은 사람들은 기업의 존재목적으로 이윤 추구를 주저 없이 꼽는 경향이 있습니다. 왜 그럴까요?
- 기업 경영을 단순화할 수 있다는 장점이 있지만, 모든 기업을 동일한, 하나의 존재목적만으로 규정해 버리면 어떤 문제가 생길까요?
- 만약 우리 회사가 ‘이윤 극대화’만을 지나치게 강조하면, 회사에는 어떤 문제가 생길까요?

# 차별화된 '기업의 존재목적' 사례

---

- \_\_\_\_ 은(는) 세계의 모든 운동선수들에게 영감과 혁신을 가져다 준다.
- \_\_\_\_ 은(는) 가능한 한 많은 사람들이 구매할 수 있는 낮은 가격으로 훌륭한 디자인과 기능이 높은 다양한 가구제품을 제공하는 것을 기업의 존재목적으로 삼는다.
- \_\_\_\_ 은(는) 점점 많아지고 있는 새로운 사이트에서 더욱 더 효율적인 방식으로 빠르고 훌륭하게 온라인 검색을 할 수 있는 방법을 모색한다.
- \_\_\_\_ 은(는) 사람들에게 힘이 되는 인간적인 도구들을 제공하여, 우리가 일하고, 배우고, 소통하는 방식을 바꾼다.
- \_\_\_\_ 은(는) 세상을 더 개방적이고 더 연결된 곳으로 만든다.
- \_\_\_\_ 그룹은 그룹 내 브랜드와 관련된 모든 세분화된 시장에서 최고의 수준과 뛰어난 품질에만 집중하는 유일한 자동차 & 오토바이 제조업체이다.

# Unmet needs의 해결: 가치창출 vs. 가치획득

---



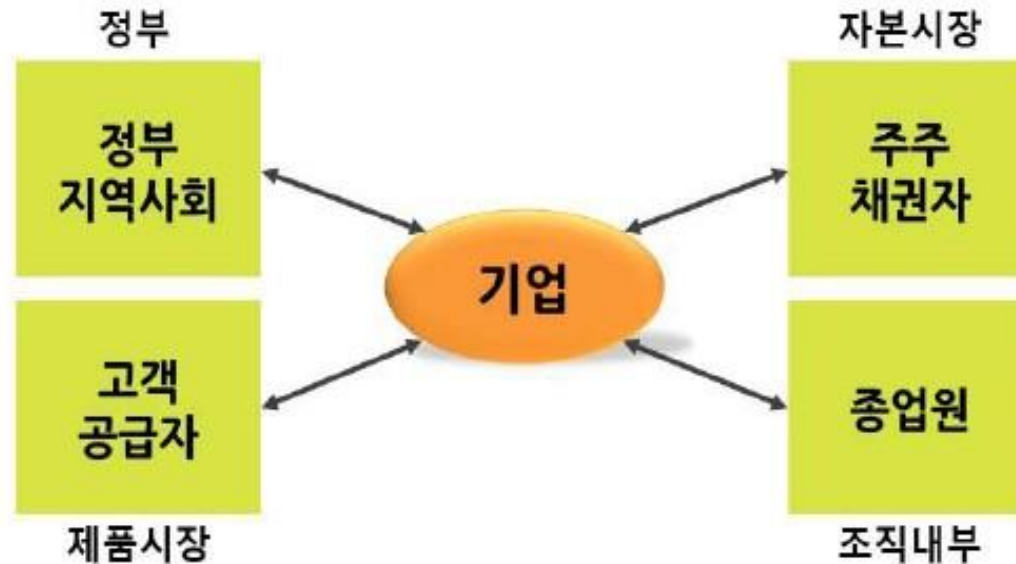
# 학습 목차

---

1. 차별화된 존재목적의 역할
2. 기업의 이해관계자의 범위
3. 이해관계자에 대한 우선순위

# 기업의 이해관계자 집단

- 기업의 이해관계자는, 기업에게 원가를 제공하고 그 대가로 원가를 받는 사람이나 조직을 의미



Source: 서정일, 경영전략, 2019.



# 학습 목차

---

1. 차별화된 존재목적의 역할
2. 기업의 이해관계자의 범위
3. 이해관계자에 대한 우선순위

# 이해관계자에 대한 우선순위

---

1. ‘특정이해관계자 초점’ 방식 (예: shareholder perspective, 영미식 기업지배구조)
  2. ‘모든 이해관계자 간의 균형’ 방식 (예: stakeholder perspective, 대륙식 기업지배구조)
- 
- 한국 상장기업은 어떤 기업지배구조일까?

# 당신은 어느 쪽에 가까운가?

- 자기자본 4조원과 부채 4조원(차입 금리: 6%)으로 구성되어 있는, 자산 규모 8조원 기업입니다. 국내 주식 시장이 부진한 가운데, 현재 이 기업의 주가는 연초 수준을 유지하고 있습니다.
- 임직원들은 불철주야 근무했기 때문에 순이익의 **700**억 원을 보너스 지급에 쓰라고 강력히 요청 중입니다.
- 한편, 주주들은 올해 주주수익률이 형편없으니 순이익의 **1000**억 원을 배당으로 지급하라고 강력히 요청 중입니다.
- 당신이 이 기업의 CEO라면 어떻게 하겠습니까?

## 손익계산서

(단위: 억 원)

매출	20,000
매출원가	11,000
총이익	9,000
판관비	4,000
영업이익	5,000
이자비용	2,400
세전이익	2,600
법인세 (22%)	572
순이익	2,028

## 버크셔 헤세웨이 (Berkshire Hathaway)

---

- **Warren Buffet**이 회장과 **CEO**로 있는 미국의 버크셔 헤세웨이(**BH; Berkshire Hathaway**)를 꼽을 수 있습니다. ([http://en.wikipedia.org/wiki/Berkshire\\_Hathaway](http://en.wikipedia.org/wiki/Berkshire_Hathaway))
- 이 회사는 보험사업, **Utilities**/에너지사업, 제조•서비스•소매사업, 금융사업 등 **70개** 이상의 자회사를 거느리고 있는 지주회사(**holding company**)입니다.
- **BH**는 주주중심주의 기업이라고 볼 수 있지만, 장기투자자(**dedicated investors**)를 중시함

# BH의 operating subsidiaries [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_assets\\_owned\\_by\\_Berkshire\\_Hathaway](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_assets_owned_by_Berkshire_Hathaway)

## Cash and equivalents [ edit ]

As of August 3, 2019, Berkshire Hathaway has \$122 billion in cash and cash equivalents.<sup>[2]</sup>

## Operating subsidiaries [ edit ]

Company	Sector	Ownership %	Acquisition Date (YYYY/MM/DD)	Acquisition Price	Notes
Acme Brick Company	Materials and Construction	100%	2000/08/01 <sup>[3]</sup>	~\$600 Million (\$4,392.65 Million 2017) <sup>[4][5]</sup>	
AltaLink	Electric Transmission	90.9%	2014/12/01 <sup>[6]</sup>	C\$3.24 Billion <sup>[7]</sup>	A subsidiary of Berkshire Hathaway Energy
Ben Bridge Jeweler	Luxury Items	100%	2000/07/18 <sup>[8][9]</sup>		
Benjamin Moore & Co.	Materials and Construction	100%	2001/01/01 <sup>[10]</sup>	\$1 Billion <sup>[11][12]</sup>	
Berkadia	Mortgage Financing	50%	2009/12/31 <sup>[13]</sup>		Joint venture with Jefferies Financial Group, formerly known as Leucadia
Berkshire Hathaway Assurance	Bond Insurance	100%	2007/12/01		
Berkshire Hathaway Automotive	Autosales	90%	2015/05/09 <sup>[14]</sup>		Renamed from <b>Van Tuyl Group</b>
Berkshire Hathaway Energy	Utilities	90.9%	1999/03/26		Renamed from Mid-American Energy Holdings
BoatUS	Insurance		2007/07/27		
Borsheim's Fine Jewelry	Luxury Items	100%	1989/01/01 <sup>[15]</sup>		
Brooks Sports	Apparel	100%	2006/08/02		
<i>The Buffalo News</i>	Media	100%	1977/04/01	\$32.5 Million <sup>[16]</sup>	
BNSF Railway Company	Railroads and Logistics	100%	2010/02/12	\$34 Billion <sup>[17]</sup>	
Business Wire	Media	100%	2006/03/01 <sup>[18]</sup>		
Cavalier Homes	Materials and Construction	100%	2008/01/01		
Central States Indemnity	Insurance and Finance	100%	1992/10/20 <sup>[19]</sup>		
Charter Brokerage	Logistics	100%	2014/12/12 <sup>[20]</sup>		
Clayton Homes	Materials and Construction	100%	2007/05/10 <sup>[21]</sup>	\$1.7 billion. <sup>[22][23][24]</sup>	
CORT Business Services	Furniture Related	100%	2000/01/14	\$467 Million (\$3,418.94 Million 2017) <sup>[4]</sup>	
CTB Inc.	Capital Goods	100%	2002/01/01		
Dairy Queen <sup>[25]</sup>	Food and Beverage	99%	1997/10/21	\$585 Million <sup>[26]</sup>	
Duracell	Household Products	100%	2016/02/29 <sup>[27]</sup>		

<b>ISIN</b>	US0846707026
<b>Industry</b>	Conglomerate
<b>Founded</b>	1839; 181 years ago Cumberland, Rhode Island, United States
<b>Founder</b>	Oliver Chace Warren Buffett (Modern era)
<b>Headquarters</b>	Kiewit Plaza, Omaha, Nebraska, U.S.
<b>Area served</b>	Worldwide
<b>Key people</b>	Warren Buffett (Chairman and CEO) Charlie Munger (Vice Chairman)
<b>Products</b>	Diversified investments, property and casualty insurance, Utilities, Restaurants, Food processing, Aerospace, Media, Toys, Automotive, Sporting goods, Consumer products, Internet, Real estate, Railroad
<b>Revenue</b>	<span>▲</span> US\$247.5 billion (2018)
<b>Operating income</b>	<span>▼</span> US\$10.02 billion (2018)
<b>Net income</b>	<span>▼</span> US\$4.02 billion (2018)
<b>Total assets</b>	<span>▲</span> US\$707.8 billion (2018)
<b>Total equity</b>	<span>▲</span> US\$348.7 billion (2018)
<b>Owner</b>	Warren Buffett (30.71% of the aggregate voting power and 16.45% of the economic interest) <sup>[1]</sup>
<b>Number of employees</b>	389,373 (2018)
<b>Subsidiaries</b>	List of subsidiaries
<b>Website</b>	<a href="http://berkshirehathaway.com">berkshirehathaway.com</a> <span>ⓘ</span>

# Berkshire's corporate performance vs. the S&P 500

Year	Annual Percentage Change	
	in Per-Share Market Value of Berkshire	in S&P 500 with Dividends Included
1965	49.5	10.0
1966	(3.4)	(11.7)
1967	13.3	30.9
1968	77.8	11.0
1969	19.4	(8.4)
1970	(4.6)	3.9
1971	80.5	14.6
1972	8.1	18.9
1973	(2.5)	(14.8)
1974	(48.7)	(26.4)
1975	2.5	37.2
1976	129.3	23.6
1977	46.8	(7.4)
1978	14.5	6.4
1979	102.5	18.2
1980	32.8	32.3
1981	31.8	(5.0)
1982	38.4	21.4
1983	69.0	22.4
1984	(2.7)	6.1
1985	93.7	31.6
1986	14.2	18.6
1987	4.6	5.1
1988	59.3	16.6
1989	84.6	31.7
1990	(23.1)	(3.1)
1991	35.6	30.5
1992	29.8	7.6
1993	38.9	10.1
1994	25.0	1.3
1995	57.4	37.6
1996	6.2	23.0
1997	34.9	33.4
1998	52.2	28.6
1999	(19.9)	21.0
2000	26.6	(9.1)
2001	6.5	(11.9)
2002	(3.8)	(22.1)
2003	15.8	28.7
2004	4.3	10.9
2005	0.8	4.9
2006	24.1	15.8
2007	28.7	5.5
2008	(31.8)	(37.0)
2009	2.7	26.5
2010	21.4	15.1
2011	(4.7)	2.1
2012	16.8	16.0
2013	32.7	32.4
2014	27.0	13.7
2015	(12.5)	1.4
2016	23.4	12.0
2017	21.9	21.8
2018	2.8	(4.4)
2019	11.0	31.5
2020	2.4	18.4
2021	29.6	28.7
2022	4.0	(18.1)
Compounded Annual Gain – 1965-2022	19.8%	9.9%
Overall Gain – 1964-2022	3,787,464%	24,708%

Note: Data are for calendar years with these exceptions: 1965 and 1966, year ended 9/30; 1967, 15 months ended 12/31.

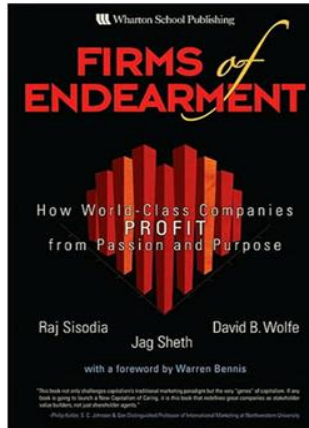
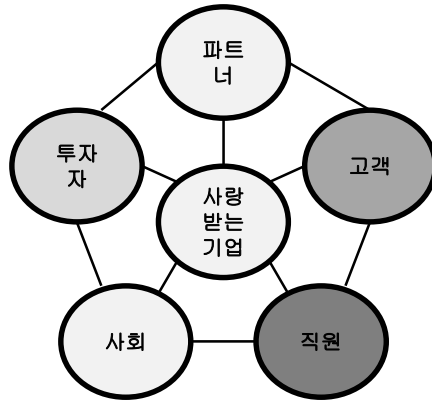
Source: 버크셔 해서웨이 주주서한

# 모든 이해관계자 간의 균형은 가능한가?

---

- 다음은, 모든 이해관계자 간의 행복에 ‘조화와 균형’을 이루는 사례에 대해 생각해 봅시다.
- 이론적으론 좋은데, 실제로 가능한가요?
- 모든 이해관계자로부터 사랑 받는 기업이 존재할 수 있을까요?
- 만약 그런 기업이 존재한다고 하더라도, 이 기업의 경영성과는 좋을까요?
- 치열한 경쟁에서 계속 생존하고 성장할 수 있을까요?

# 사랑받는 기업: SPICE stakeholder model (2007, 2014)



## ● 18 public firms

- Google
- Toyota
- BMW
- Southwest
- Amazon
- eBay
- Jetblue
- Johnson & Johnson
- Caterpillar
- Starbucks
- UPS
- CarMax
- Commerce Bank
- Costco
- Timberland
- Harley-Davidson
- Honda
- Whole Foods

## ● 10 private firms

- New Balance
- REI
- IDEO
- IKEA
- Jordan's Furniture
- LL Bean
- Wegmans
- Container Store
- Trader Joe's
- Patagonia

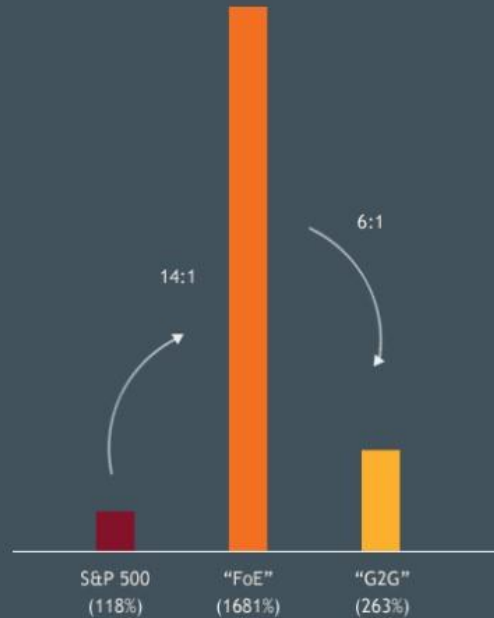
[source] <http://www.firmsofendearment.com/>



# Firms of Endearment **주주 수익률** (2nd Edition)

PERFORMANCE OF

## FIRMS OF ENDEARMENT



The firms of endearment featured in this book have out performed the S&P 500 by 14 times and Good to Great Companies by 6 times over a period of 15 years.

Cumulative Performance	15 Years	10 Years	5 Years	3 Years
US FoEs	1681%	410%	151%	83%
International FoEs	1180%	512%	154%	47%
Good to Great Companies	263%	176%	158%	222%
S&P 500	118%	107%	61%	57%

[출처] <http://www.firmsofendearment.com/>