

3. 기업의 사회적 책임



목차

1. 기업과 사회적 책임
2. 기업의 사회적 책임이란?
3. 기업윤리의 문제점
4. 기업윤리강령과 도덕적 발전단계
5. 전략적인 문제로서의 사회적 책임
6. 기업의 사회적 책임에 대한 찬반론
7. 기업의 사회적 책임과 기업윤리
8. 사회적 책임과 기업의 명성
9. CSR vs. CSV

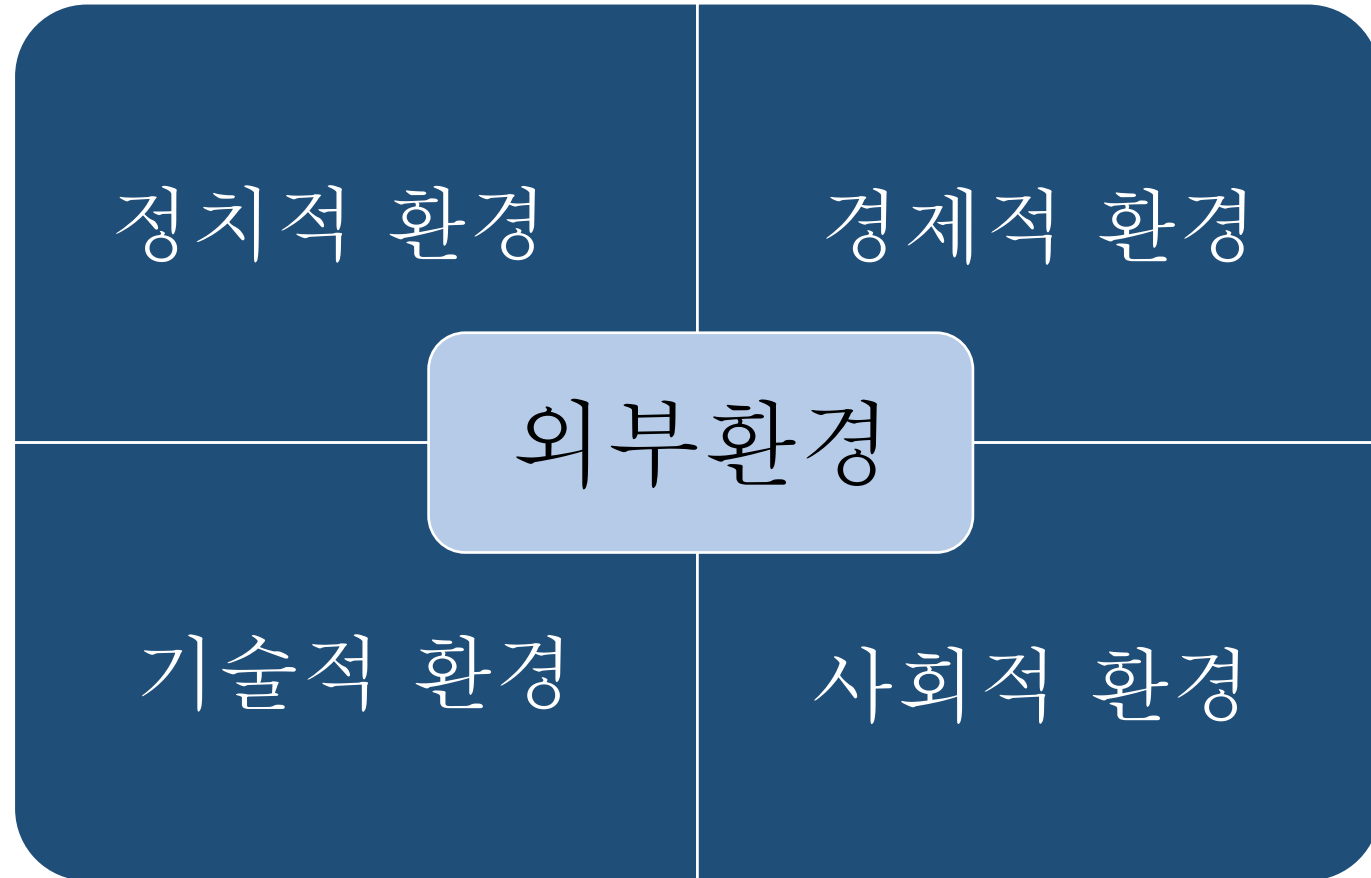


포드 관련 사례

- 1916년 소액주주가 포드사로 하여금 추가적 배당요구
→ 포드사 패소 → 모든 지분 인수
- 1970년대 핀도(Pinto)라는 차의 불안정성 불구하고 판매
- 2000년대 초: 불량 타이어 소비자의 인터넷 항의 목살
→ 3조 9000억원의 손해

1. 기업과 사회적 책임

01 기업과 사회적 책임



2. 기업의 사회적 책임이란?

02 기업의 사회적 책임이란?

기업의 사회적 책임이란?



기업경영과 이해관계자 관계에 있어서 기업이 자발적으로
경제적, 사회적 및 환경적 문제를 종합적으로 고려하여
기업발전을 도모하는 개념

02 기업의 사회적 책임이란?

기업의 책임을 구성하는 네 가지 요소



기업의 사회적 책임 (Carroll's CSR Pyramid)

- 앞의 그림에서 4단계는 강제성의 정도로 구분 지은 것이다.
- 경제적 책임: 기업 활동을 위한 각종 경영전략, 기술 혁신, 인사정책, 이익 최적화를 위한 활동 등을 의미
이것은 주주와 이해관계자가 기업경영자에게 요구하는 책임이다.
- 법적 책임: 뇌물, 폐수방류, 가격담합 등이 여기에 속한다 . 이 책임은 공리론 (어떤 행동의 결과가 최대다수의 사람에게 최대한의 선을 낳는다면 윤리적이라고 보는 이론) 에 입각한 행위 , 사회적 가치관의 최저수준을 말하여 따라서 지키지 아니하면 처벌을 받는 강제적 책임이다.
그렇기 때문에 기업이 불법을 하지 않고 합법적으로 활동하면 사회적 책임을 다하는 것으로 본다
- 윤리적 책임 : 환경보호, 인권존중, 신뢰 , 투명한 거래 , 정직한 판매활동 등 기업윤리에서 취급하는 문제들이 여기에 속한다.
이 책임은 사회의 보편적인 가치관에 합당하게 기업이 해 주기를 사회가 기대하는 것으로, 의무적으로 강요하는 것은 아니지만 지키지 않으면 기업의 이미지에 해가 된다.
- 자선활동 책임 : 불우이웃 돕기, 장학금 지급, 사회봉사활동 등이 여기에 속한다. 이 책임은 사회적 약자를 돕자는 취지인데 사회의 일반적인 가치관에 따라서 기업이 그런 활동을 해 주기를 사회가 바라는 것이기는 하지만, 기업이 반드시 지켜야 할 책임은 아니다.

**** 그러나 오늘 자선적 책임이었던 것이 내일은 더 많은 사람들이 윤리적 책임이 될 수 있고, 윤리적 책임에 속하던 것이 법적 책임으로 발전 할 수 있다.

예를 들어 윤리적인 측면에서 해고를 최소화하는 노력이 요구 되었지만 , 현대는 법적으로 제한된 것을 예로 들 수 있다.

02 기업의 사회적 책임이란?

기존 기업들의 책임

현재 기업들의 책임

- 재화를 생산하여 이윤을 내고 고용을 창출하는 것이라고만 믿으며, 사회적 책임을 비용으로만 여김

02 기업의 사회적 책임이란?

기존 기업들의 책임

현재 기업들의 책임

환경변수들과 환경요인들은 끊임없이 상호작용함

- 단기적으로, 거시적인 요인들은 과업환경 요인들을 통해 기업들에 영향을 끼침
- 장기적으로는 기업들은 기업활동을 통하여 환경적인 요인들에 다시 영향을 끼침



사회와 공생하지 않는 기업은 사회로부터 외면당하여 살아남을 수 없음

사회적 책임 = 기업윤리 = 기업의 장기적 이익

02 기업의 사회적 책임이란? Stride Rite 사



Stride Rite 는 사회적 책임을 다한 것일까 아닐까?

- 이 회사는 세전 이익 5퍼센트를 자선단체에 기부
- 도시 빈민층 아이들에게 장학금 지급
- 내전에 시달리던 아프리카 모잠비크에 십만 켤레의 운동화 기부
- 직원들이 근무시간에 지체장애 아동을 가르칠 수 있도록 조장
- 회사 내에 탁아시설과 양로시설을 설치
- 이후 매출은 두 배로 주가는 6배가 됨
- **But**, 이 기업의 성공 이유 중 하나가 미국 동북부 열악한 지역의 공장을 폐쇄하고 생산기지를 아시아 국가로 옮긴 것에도 있음
- 또한 회사의 미국 직원들의 수는 6천명에서 2500명으로 줄임
- 이 기업은 성공적으로 운영하고 이익을 내며 그것을 사회에 환원함. 그러나 그 과정에서 지역사회와 그 주민은 일자리를 잃어버리는 불이익을 당함
- 이것은 바람직할까? 이 기업은 사회적 책임을 다하고 있는가?
- 그렇다고 지역사회를 위해 시설을 유리할 환경으로 옮기지 못하고, 경쟁력을 잃는 것은 바람직한가?



02 기업의 사회적 책임이란?

기업의 사회적 책임과 윤리 문제를 왜 여기서 다루는가?

- 최고 경영진이 아니면 관심을 둘 수도, 방향을 잡기도, 그것을 내적으로 강제할 수도 없는 사안이기 때문
- 전략의 특징 중 하나가 “어떤 기업이 될 것인가”를 결정하는 것이라면 사회적 책임을 어느 정도 능동적으로 혹은 수동적으로 질 것인가를 결정하는 것도 ‘어떤 기업’을 결정짓는 중요한 요소 중 하나이기 때문
- 중요한 것은 사회적 책임이 도덕적 윤리적인 선에서 끝나는 것이 아니고 경제적인 측면에서 기업의 성과에 직접적인 영향을 미치기 때문

02 기업의 사회적 책임이란?



경영전략 + 사회적 책임

- 기업의 긍정적인 이미지 구축 → 기업의 지속 가능성을 높여줌
- 장기적으로 보았을 때 사회적 책임을 다하면 기업의 이윤으로 이어짐
- 사회적 책임 활동 속에서 이윤을 창출 할 기회를 만듦

위메프 사례

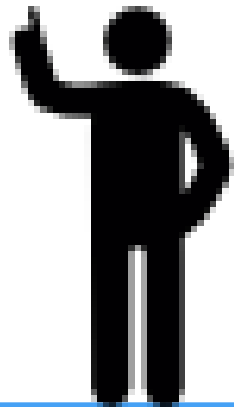
- 기업의 사회적 책임을 다하지 못해서 이미지 나빠진 사례
- 위메프는 지역 영업직 사원을 채용하는 과정에서 최종 전형에 오른 11명에게 현장 테스트 평가라며 2주 동안 일당 5만원을 주고 딜(계약)을 따오게 하는 등 정직원에게 준하는 일을 시켰다.
- 하지만 테스트 기간이 끝나자 모두 채용 기준에 미흡하다는 이유로 불합격 처리했다. 이후 '채용 갑질' 논란이 일면서 위메프 불매운동 까지 일어났다.
- 위메프는 뒤늦게 11명을 전원 합격시켰다.

3. 기업윤리의 문제점

03 기업윤리의 문제점

기업윤리의 문제점

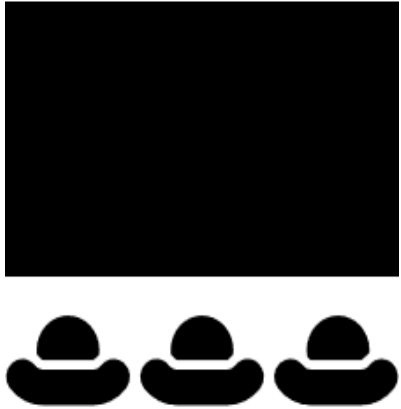
- 많은 기업의 최고경영자들이 단기적인 이윤이나 개인적인 이득을 위해 장기적인 관계를 해치는 의사결정을 함



왜 그들은 이런 결정을 하는 것일까?

03 기업윤리의 문제점

문화적인 차이

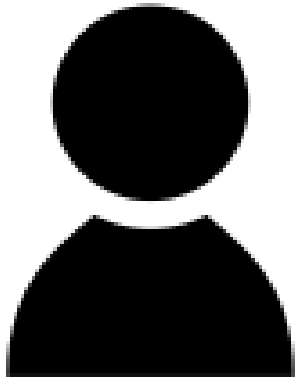


- 전 세계 공통적으로 적용되는 행동의 기준이 없음

Ex) 한국의 “떡값“, 이탈리아의 ‘a bustrella’, 멕시코의 ‘la mordida’, 나이지리아의 ‘dash’ 등의 소액 뇌물

03 기업윤리의 문제점

개인적인 차이



■ 밀튼 프리드먼

기업의 사회적 책임 → 근본적으로 파괴적인 원리
(fundamentally subversive doctrine)

“기업의 유일한 책임은 법테두리 안에서 속임수를 쓰지 않는
자유경쟁하에서 자원을 활용하여 이윤을 최대화하는 기업 활동을
하는 것

03 기업윤리의 문제점

도덕적 상대주의 (Moral Relativism)

도덕성이란 개인적인, 사회적인, 혹은 문화적인 기준에 의해 상대적으로 결정되는 것이어서, 어떤 한 기준이 다른 기준보다 더 우월하다고 할 수 없는 것



순수한 개인적인
상대주의



역할에 따른
상대주의



소속 집단에
따른 상대주의



문화적 상대주의

03 기업윤리의 문제점

순수한 개인적인 상대주의

모든 도덕적인 의사결정은 순수하게 개인적인 기준에 의해 만들어져야 함

소속집단에 따른 상대주의

옳고 그름은 자신이 속한 집단의 관행을 따라가면 된다는 관점

역할에 따른 상대주의

많은 일을 성공적으로 수행하는 것이 개인적인 믿음에 우선해야 한다는 관점

문화적 상대주의

도덕성은 특정 문화와 사회에 따라 상대적인 것이므로, 다른 국가의 관행을 이해해야지 자신의 기준으로만 판단해서는 안됨

4. 기업윤리강령과 도덕적 발전단계

04 기업윤리 강령과 도덕적 발전단계 제록스사

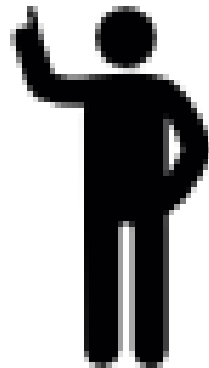


- 우리는 고객들에게 항상 정직하다.
어떠한 뒷거래도, 뇌물도, 비밀도, 가격을 가지고 장난치는 일도 없다.
업무상 어떠한 형태의 대가를 받는 사람은 그 누구라도 해고된다. 그 누구라도.

We are honest with our customers.
No deal, no bribes, no secrets, no fooling around with prices.
A kickback in any form kicks anybody out. Anybody.

04 기업윤리 강령과 도덕적 발전단계

- 여러 가지 상황에서 직원들이 어떻게 처신해야 할지를 명확히 제시
- 모든 사람들이 어떤 결정을 내리거나 행동을 할 때 윤리적인 측면을 인식하기를 회사가 기대한다는 사실을 명확하게 하기 때문에 중요



하지만, 실제로 얼마나 지켜지고 있을까?

04 기업윤리 강령과 도덕적 발전단계 두산

사람이 미래다

사람에 대한 믿음은
두산의 지난 100년을 이끌어 온 힘이자
향후 100년 이상의 성공을 지속할 수 있는
강력한 경쟁력의 원천입니다.

두산인프라코어 20대 사원 '명퇴가 미래다'



사무직 3천명 전원 대상 희망퇴직 실시
“대리급 90% 전멸” “23살 최연소 명퇴”
누리꾼, 두산 ‘사람이 미래’ 광고빛대 공분
두산 “시장 25% 축소...구조조정 불가피”

04 기업윤리 강령과 도덕적 발전단계

콜버그(Kohlberg) Stages of moral development

미국인 대부분이 성숙단계이고
20% 미만이 초월단계

윤리강령이 효과~^^

기업 문화와 분위기 중요!

미성숙단계
(preconventional stage)



성숙단계
(conventional stage)



초월단계
(Principled stage)

이기적,
처벌을 피하기 위해서만
윤리적으로 행동

사회의 법과 규범 등을
존중하는 사람들의
행동단계, 외부의 주어진
행동지침에 의해 판단

법이나 규범을 넘어,
고차원적인 가치와 원칙에
따라 행동

5. 전략적인 문제로서의 사회적 책임

05

전략적인 문제로서의 사회적 책임



- 기업입장에서 사회적 책임은 윤리적인 기업활동 그 이상
- 사회적 책임을 전략적으로 활용하여 기업의 긍정적인 효과를 야기함

05 전략적인 문제로서의 사회적 책임

Johnson & Johnson의 회사강령

- 우리가 첫 번째 책임져야 할 대상은 우리의 **고객**이다.
- 우리가 두 번째 책임져야 할 대상은 우리의 **종업원**이다.
- 우리가 첫 번째 책임져야 할 대상은 우리의 **지역사회**이다.
- 우리가 첫 번째 책임져야 할 대상은 우리의 **주주**이다.

05 전략적인 문제로서의 사회적 책임

Mectizan, Merck



” 약이란 이윤보단 **사람을 위한 것**, 이윤은 이 사실을 기억하는 한 따라올 것 ”

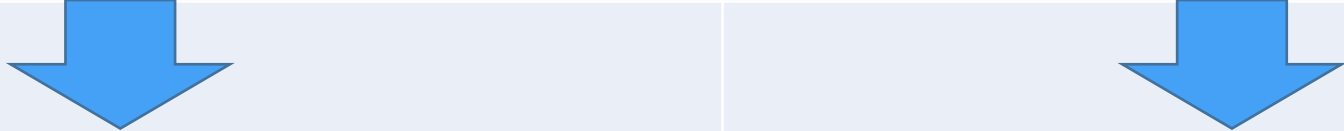
28년 동안 제 3세계 국가를 위한 치료제 공급을 위한 **모든 비용 부담**



WTO가 이의 업적을 기리는 등 한 때 세계 제약업계 1위를 위한 **전략적인 성공**

05 전략적인 문제로서의 사회적 책임

J&J, Gerber

존슨 앤 존슨의 타이레놀	거버의 유아용 제품
<p>“건강에 해로울 수 있는 그 어떤 상품도 팔지 않는다”</p> <p>1980년대 초, 미 시카코의 독극물 넣은 타이레놀을 복용한 사람이 사망한 사건 →</p> <p>지역에만 국한된 문제임에도 전국 제품 전량 리콜</p>	<p>Geber사의 사회적 책임 기피</p> <p>제품의 위험성 문제에도 주주의 눈치 아래 제품수거 하지 않음</p>
	
<p>3억 5천만 달러의 리콜 비용에도, 아직도 세계 최대 매출의 진통제</p>	<p>소비자들의 불매운동, 주가 폭락 등을 경험</p>

05 전략적인 문제로서의 사회적 책임



- 건강과 관련 산업에서 안전과 신뢰는 결정적인 전략적 요소
- 경제적, 법적 책임에만 고집하는 기업은 사회적 책임을 전략적으로 활용하지 못할 수 있음

05 전략적인 문제로서의 사회적 책임

마이클 포터 동영상



정반대라는 것을 발견했습니다.

최근 많은 사회적 문제들이 난무하고 있다.

그것도 엄청난 규모(scale)로~

따라서, 이를 해결하기 위해서는 엄청난 비용이 들 것이다.

그렇다면 누가 이러한 비용을 지불할 수 있을 것인가?

즉,

이러한 사회적 문제 및 해결비용이 천문학적 규모로 커지고 있는 이 때,
천문학적 자원(resource)을 가지고 이러한 문제를 해결할 주체는 누구인가?

SCALE 문제!

WHERE ARE THE RESOURCES?

Total revenue by stakeholder,
United States

Corporations
\$20.1 trillion



Non-Profits
\$1.2 trillion

Government
\$3.1 trillion

비즈니스는 **사회적 문제의 해결**을 통해 **이익**을 얻는다?

CONVENTIONAL WISDOM

Business profits from
CAUSING social problems



THE NEW THINKING

Business profits from
SOLVING social problems



다우케미컬



브라질 삼림업체인 '피브리아' - 유칼립투스 나무를 활용



시스코



재인관계회사



CREATING SHARED VALUE:

Addressing a **social issue** with a **business model**.

CREATING SHARED VALUE:

Social value + Economic value

LEVELS OF SHARED VALUE

- Meeting societal needs through **products**
- Utilizing resources, suppliers, logistics, and employees **more productively**
- Improving the local **business environment**

SOLUTIONS

**CHANGE
HOW
BUSINESS
SEES
ITSELF**

**CHANGE
HOW
OTHERS
SEE
BUSINESS**

저는 확신합니다.

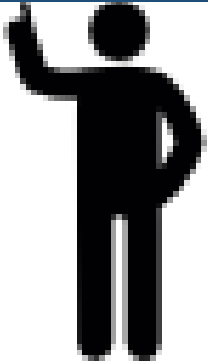
실제로 눈 앞에 보고 있습니다.

**THIS IS THE
PATH TO
SOLUTIONS**

6. 기업의 사회적 책임에 대한 찬반론

06 기업의 사회적 책임에 대한 찬반론

기업이 과연 사회적인 책임을
부담할 필요가 있는가?



찬성

기업도 사회의 일원이므로 책임을 무시하거나 회피할 수
없음



반대

기업은 경제적 주체이기 때문에 경제적인 책임만 지면됨

06 기업의 사회적 책임에 대한 찬반론

찬성

반대

- 도덕적 이유 : 사회적인 책임은 옳은 일이기 때문에 이것은 대가를 바라지 않는 이타적인 동기임
- 이익추구의 현명한 방법 : 사회적 책임을 다하게 되면 직접적으로 연결되는 것은 아니지만 단기간 혹은 장기간에 걸쳐 대가를 돌려받게 된다는 논리
- 건전한 투자 : 사회적으로 책임 있는 운영을 하면 더 높은 이윤과 주식가격으로 나타남. 즉, 재무적인 성과와 직접적인 연관이 있음

06 기업의 사회적 책임에 대한 찬반론

삼성전자



1999년 말 인도네시아의 경제 붕괴로 사회적으로 소수인종과 외국 기업에 대한 공격 성행

수라바야지역의 현지 종업원들이 한데 뭉쳐 삼성 냉장고 제조 공장을 보호. 또한 생필품 가격이 폭등하는 상황에서 근로자들이 네트워크를 구축하여 문제를 해결하게 도움

이것은 삼성이 오랜 기간 동안 사회적 책임에 투자해왔기에 가능

06 기업의 사회적 책임에 대한 찬반론

찬성

반대

- 경제적 주체 : 프리드만에 따르면 기업은 경제적 주체이기 때문에 그곳에만 총력을 기울여야지 사회적 책임은 기업의 책임부분이 아님
- 과도한 자원 통제 : 기업은 사회 주체 중 가장 많은 자원을 보유하고 통제하기 때문에 사회적 이슈까지 통제하면 영향력이 과대해져 권력분산이 붕괴될 위험이 있음
- 관리자는 공무원이 아니다 : 기업가들은 공적으로 선출된 공무원이 아니므로 사회적 책임이 없음

기업의 사회적 책임과 기업윤리



01

기업과 사회적 책임

02

기업윤리의 문제점

03

기업윤리강령과 도덕적 발전단계

04

전략적인 문제로서 사회적 책임

05

기업의 사회적 책임에 대한 찬반

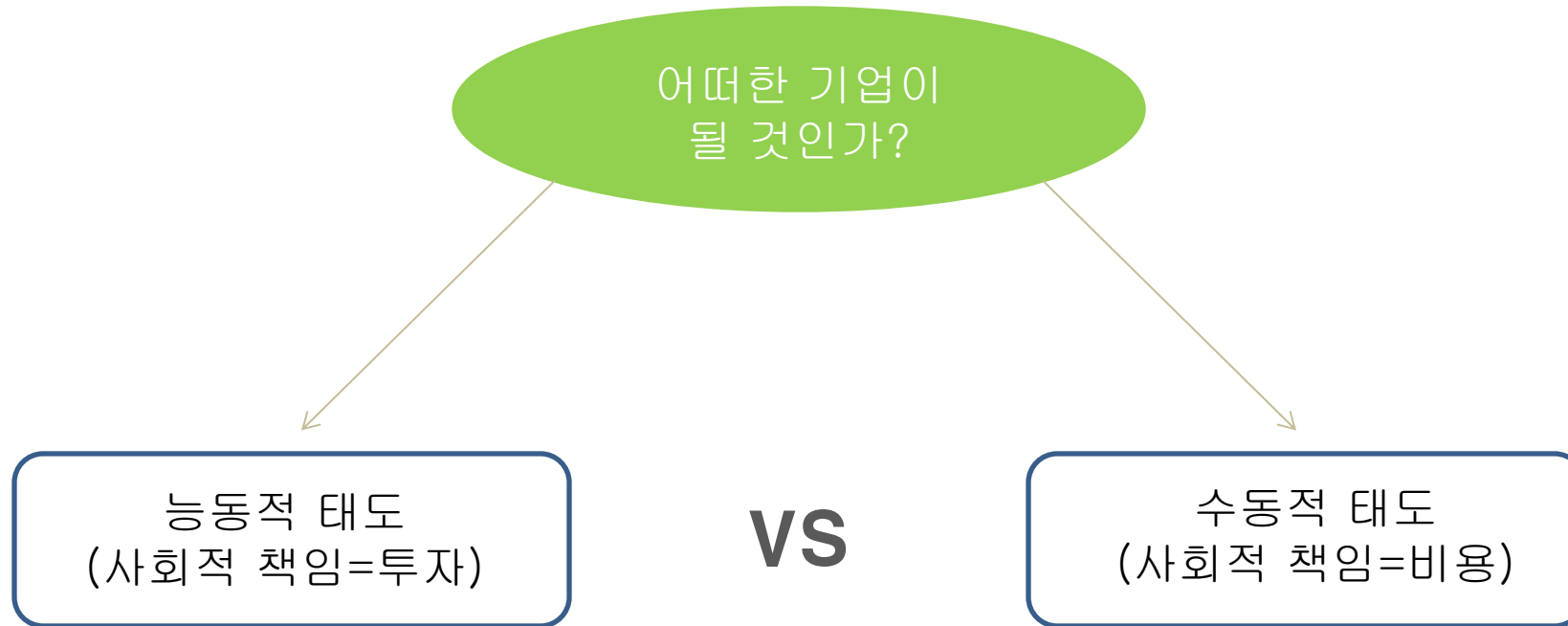
06

사회적 책임과 기업의 명성

1

기업과 사회적 책임

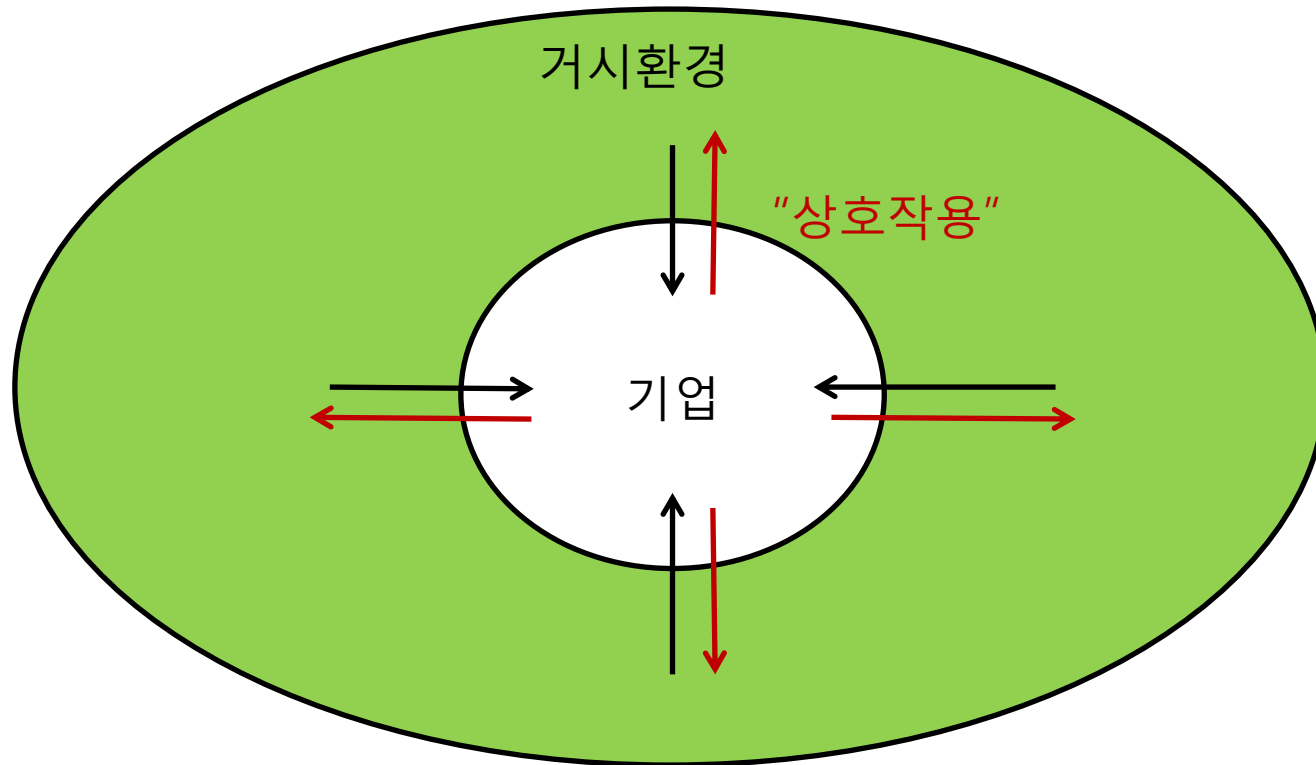
과연 사회적 책임은 투자인가? 비용인가?



1

기업과 사회적 책임

과연 사회적 책임은 투자인가? 비용인가?



1

기업과 사회적 책임

기업의 성공과 사회의 경제, 어느 것이 더 중요한가?



국내 생산시설의 해외이전



실업률의 증가



다른 국가와 무역 불균형
지역 경제의 부실

부작용 발생

기업의 성장

VS

지역사회 경제

1

기업과 사회적 책임

기업의 성공과 사회의 경제, 어느 것이 더 중요한가?



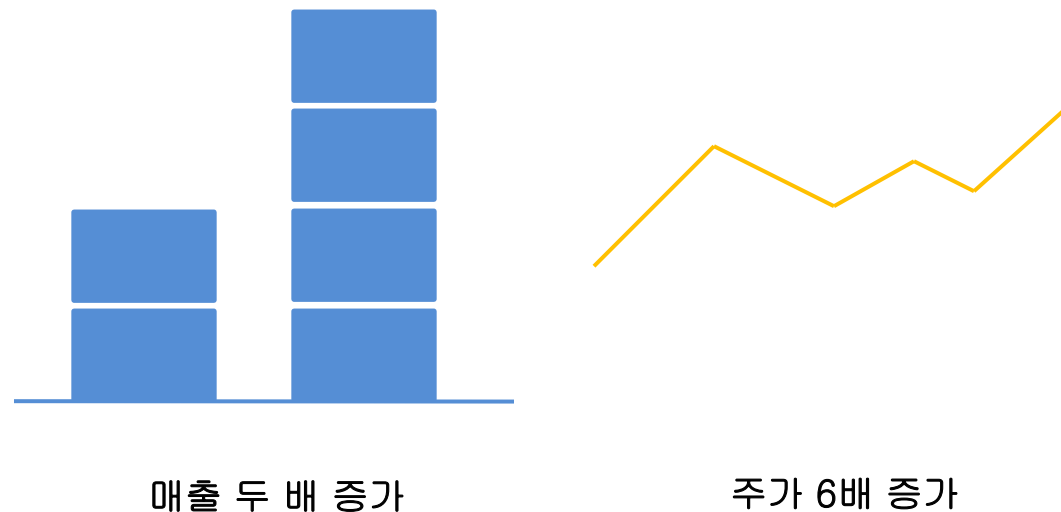
세전 이익 5%를 자선단체 기부

도시 빈민층 장학금 지원

아프리카 내전국 운동화 지원

“지역사회와 국가 생활의 질을 높이는 회사”

1986년부터 1993년까지의 결과



미국 생산시설을 아시아로 이전



생산 종업원이 60%감소

1

기업과 사회적 책임

기업의 성공과 사회의 경제, 어느 것이 더 중요한가?



1

기업과 사회적 책임

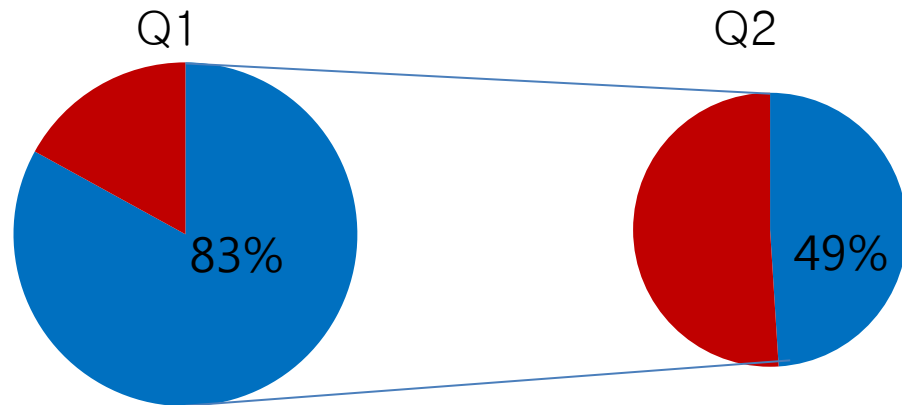
기업의 성공과 사회의 경제, 어느 것이 더 중요한가?

기업의 사회적 책임에 대한 인식

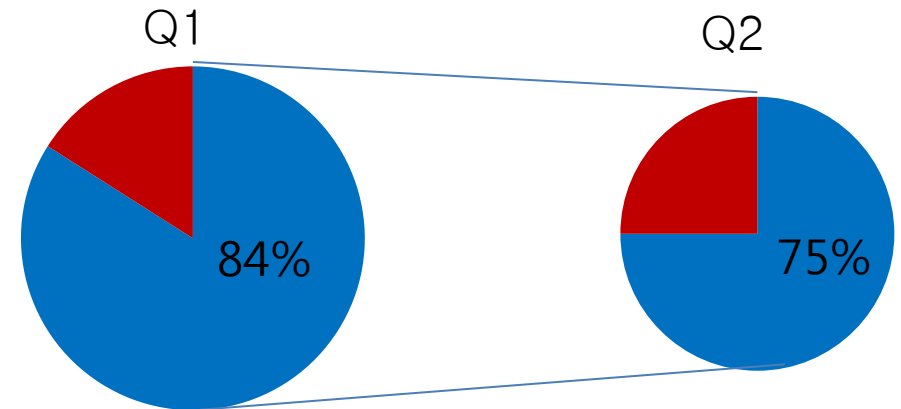
Q1. 환경을 해치는 기업활동이 범죄인가?

Q2. 그러한 문제에 대해 책임져야 하는가?

경영자



일반시민



1

기업과 사회적 책임

기업의 사회적 책임이란?

기업의 책임 구성요소

경제적 책임

법적 책임

윤리적 책임

자율적 책임



“재화와 서비스를 사회 제공 및 고용 창출”

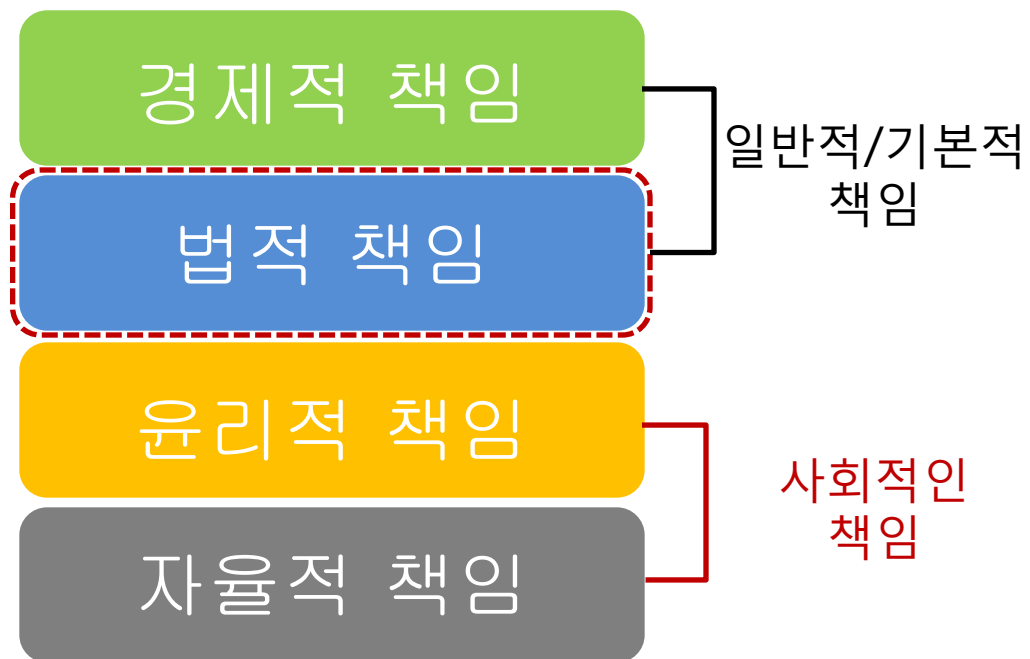
→ 이견 없음. 그러나 사회는 그 이상을 원하고 있음

1

기업과 사회적 책임

기업의 사회적 책임이란?

기업의 책임 구성요소



“법의 테두리 안에서 이윤을 추구”

➔ 점차 까다로워짐, 제조물책임법

(Product Liability)
제품결함으로 소비자가 피해를 보았을 경우,
제조업자가 손해배상책임을 부담

1

기업과 사회적 책임

기업의 사회적 책임이란?

기업의 책임 구성요소

경제적 책임

법적 책임

윤리적 책임

자율적 책임

피존: 30년 L 섬유유연제 강자
2011년 회장의 청부폭력 사건 연루
→ 판매 하락 → 1위 물러남



“사회 윤리규범에 따라 기업운영”

사회규범: 무엇이 옳고 그른가에 대한 일반적인 믿음

1

기업과 사회적 책임

기업의 사회적 책임이란?

기업의 책임 구성요소

경제적 책임

법적 책임

윤리적 책임

자율적 책임



“기업이 순수하게 자발적으로 떠맡는 책임”
→ 사회환원, 자선단체 기부금 헌납, 특정 사회단체 후원

1

기업과 사회적 책임

기업의 사회적 책임이란?

기업의 책임 구성요소

경제적 책임

법적 책임

윤리적 책임

자율적 책임



[빌 게이츠, 에볼라 퇴치 위해 5000만 달러 '통큰 기부'](#) JTBC TV | 2일전 | [🔗](#)

[앵커] 인윤정 씨, 세계적으로 확산되는 **에볼라**를 막기위해 **빌 게이츠**가 거액을 내놨다고요? 네, 아름다운 기부가 뭔지 다시 한 번 보여줬습니다. 세계를 공포에 빠뜨리고 있는 **에볼라** 바이러스, 감염자가 4천...

네이버에서 보기 [📄](#) | [관련기사 보기](#) | [이 언론사 내 검색](#)

[빌게이츠, 에볼라 방지에 517억원 쾌척](#) 파이낸셜뉴스 | 3일전 | [🔗](#)

빌게이츠가 후원하는 자선단체가 서아프리카 **에볼라** 확산 억제를 위해 5000만달러(약 517억 7500만원)를 내놓는다. 이제껏 미국 정부가 **에볼라** 사태 해결을 위해 ?던 예산의 절반에 가까운 금액이다. AP통신에 따르면...

네이버에서 보기 [📄](#) | [관련기사 보기](#) | [이 언론사 내 검색](#)



[빌 게이츠, 에볼라 퇴치 위해 5000만달러 기부](#) 뉴스토마토 | 3일전 | [🔗](#)

10일(현지시간) 주요 외신은 **게이츠**와 부인이 공동으로 설립한 '**빌 게이츠** 앤 **멜린다** 재단'은 **에볼라**에 대한 응급대응 노력을 지원하기 위해 5000만달러를 기부한다고 밝혔다. 재단은 성명에서 "협력자들과 함께..."

[관련기사 보기](#) | [이 언론사 내 검색](#)

[빌 게이츠, 에볼라 퇴치 위해 512억원 기부](#) 아시아경제 | 29면2단 | 3일전 | [🔗](#)

빌 게이츠와 부인이 공동으로 설립한 '**빌 게이츠** 앤 **멜린다** 재단'은 **에볼라**에 대한 응급대응 노력을 지원하기 위해 5000만달러를 기부한다고 이날 밝혔다. 기부금 전액은 **에볼라** 퇴치를 위해 노력하는 유엔 등...

네이버에서 보기 [📄](#) | [관련기사 보기](#) | [이 언론사 내 검색](#)

1

기업과 사회적 책임

기업의 사회적 책임이란?

기업의 책임 구성요소

경제적 책임

법적 책임

윤리적 책임

자율적 책임

기대 & 요구비율 감소



석유회사 Shell의 “사회책임부서”
(Social Accountability Unit)

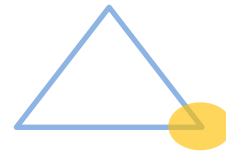
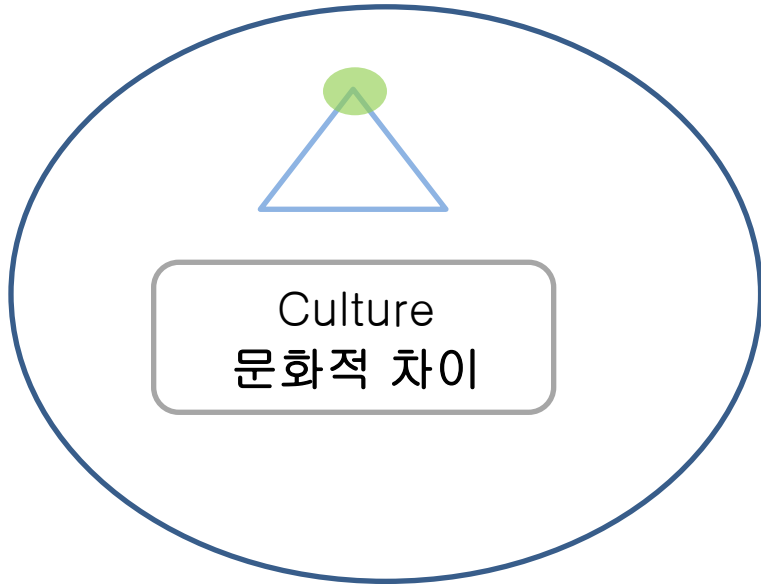
KB금융의 “사회공헌문화부”

강제성이 약하다 하여 저버릴
경우
후에 부담이 되어 작용하게
될 수 있음

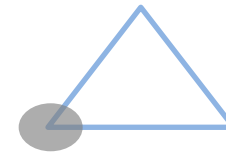
2

기업윤리의 문제점

비윤리적 행동의 원인



Personal
개인적 차이



Relative
도덕적 상대주의

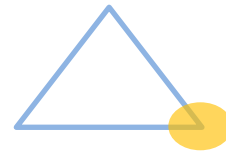
사람들에게 공통적인 행동의 기준이
없다!

예) 미국의 해외부정방지법: 외국의

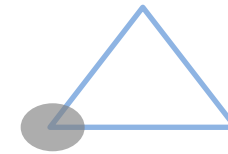
2

기업윤리의 문제점

비윤리적 행동의 원인



Personal
개인적 차이



Relative
도덕적 상대주의

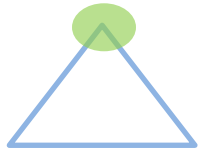


전세계적으로 윤리적인 기준이 골고루 적용될 가능성이 높아져 가고 있다.

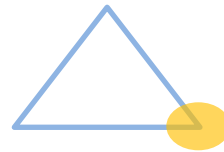
2

기업윤리의 문제점

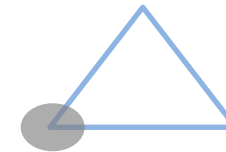
비윤리적 행동의 원인



Culture
문화적 차이



Personal
개인적 차이



Relative
도덕적 상대주의

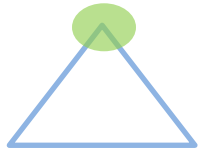
“기업의 윤리성 정도는 결국 의사결정자의 윤리성에 달렸다.”

2

기업윤리의 문제점

비윤리적 행동의 원인

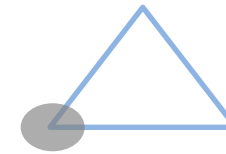
밀턴 프리드만: 기업의 사회적 책임은 '근본적으로 파괴적인 원리'
'기업의 유일한 책임은 법테두리 안에서 속임수를 쓰지 않는 자유경쟁하에서 자원을 활용하여 이윤을 최대화하는 기업활동을 하는 것'



Culture
문화적 차이



Personal
개인적 차이



Relative
도덕적 상대주의



밀턴 프리드만

재투자에 써야 할 돈을 사회적으로 사용

↓
기업 경쟁력 약화

↓
기업의 계속적 성장의 어려움

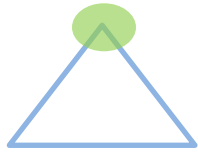


“장기적으로 치명적인 불이익을 안겨줄 것”

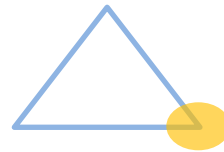
2

기업윤리의 문제점

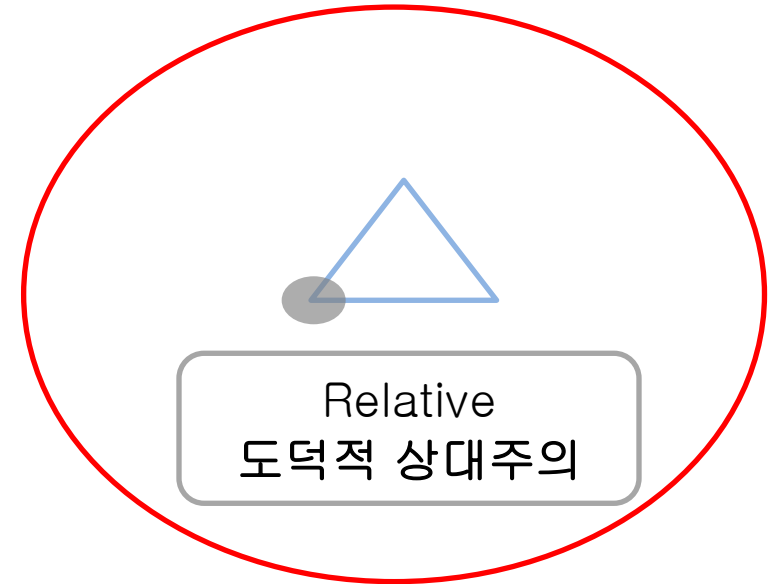
비윤리적 행동의 원인



Culture
문화적 차이



Personal
개인적 차이



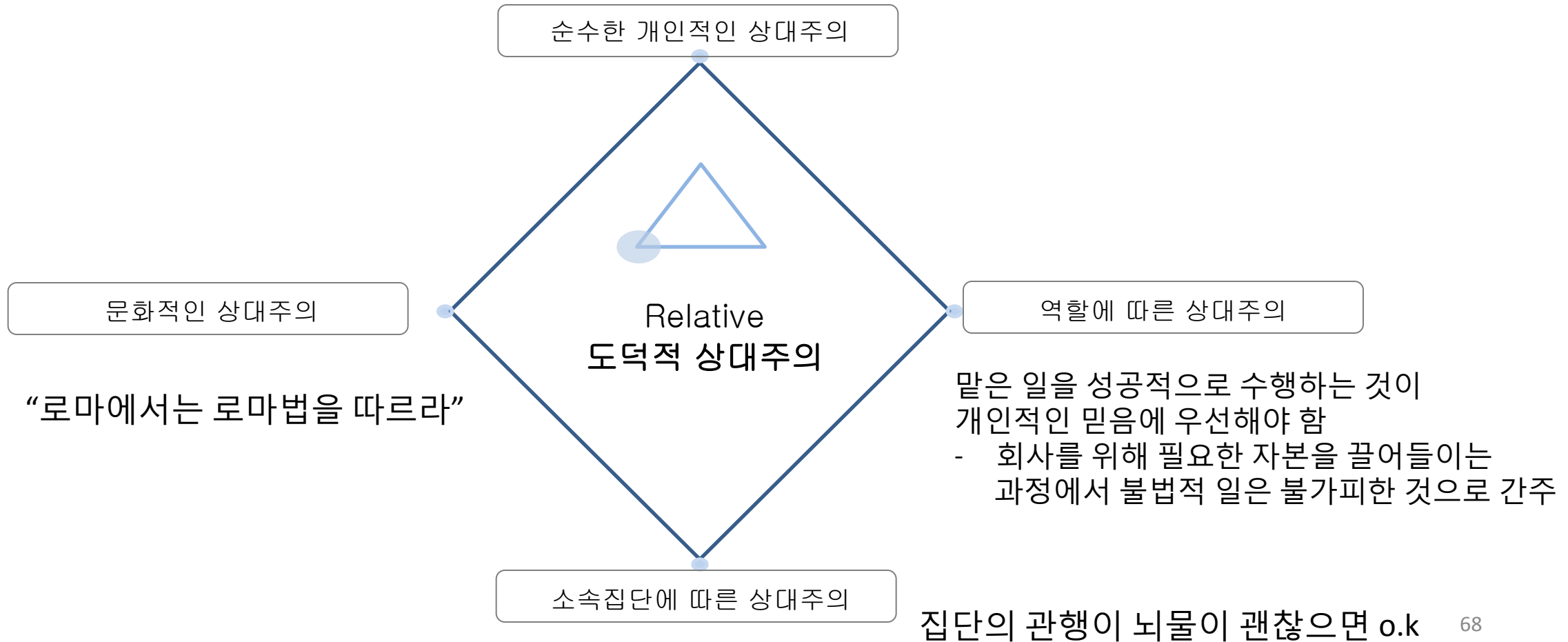
Relative
도덕적 상대주의

“도덕성은 개인, 사회, 문화의 기준에 따라 상대적으로 결정된다.”

2

기업윤리의 문제점

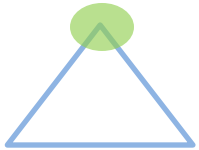
비윤리적 행동의 원인



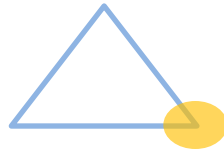
2

기업윤리의 문제점

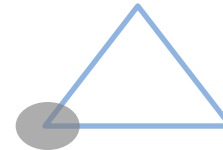
비윤리적 행동의 원인



Culture
문화적 차이



Personal
개인적 차이



Relative
도덕적 상대주의

기업을 성급하게 비판하는 것을 방지하나
행동에 대한 편리한 변명으로 사용될 수 있다.

3

기업윤리강령과 도덕적 발전단계

기업에 소속된 이들을 올바르게 이끌어가는 지침, 윤리강령

기업윤리강령이란?



참조 . 동부로봇의 윤리강령

“기업이 지켜야 할 기본적인 윤리적 덕목이나 권고를 압축해서 제시해 놓을 것”
기업과 소속된 사람들에게 윤리행위를 하도록 유도하는 장치

3

기업윤리강령과 도덕적 발전단계

들어갈 내용 생각-----

기업윤리강령의 예시



“우리는 고객들에게 항상 정직하다. 어떠한 뒷거래도 뇌물도 비밀도, 가격을 가지고 장난치는 일도 없다. 업무상 어떠한 형태의 대가를 받는 사람은 그 누구라도 해고된다. 그 누구라도.”

기업윤리강령은?

여러 가지 상황에서 직원들이 어떻게 처신해야 할 지를 명확하게 제시
모든 사람들이 어떤 결정을 내리거나 행동을 할 때 윤리적인 측면을 인식하도록 만듦

3

기업윤리강령과 도덕적 발전단계

기업에 소속된 이들을 올바르게 이끌어가는 지침, 윤리강령

기업윤리강령의 실패사례

DOW CORNING

실리콘 소재 가슴 보형물의 부작용을 10년간 숨겨온 사실이 드러나 환자들을 대상으로 약 3조6천억원 배상 판정



파산

수 년 동안 윤리강령 체계가 잘 정비된 모범적인 기업으로 여겨지던 다우코닝이었지만 비윤리적인 사태로 발생함

“그렇다면 과연 윤리강령은 효력이 있는 것일까?”

3

기업윤리강령과 도덕적 발전단계

기업에 소속된 이들을 올바르게 이끌어가는 지침, 윤리강령



로렌스 콜버그(1927~1987)

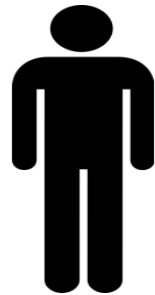
“도덕적 성숙과정은 세 단계를 거친다.”



미성숙 단계

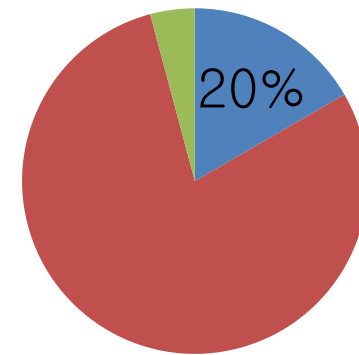


성숙 단계



초월 단계

도덕적 성숙도



- 초월단계
- 성숙단계
- 미성숙단계

“단 20%만이 초월단계에 해당된다.”

4

전략적인 문제로서 사회적 책임

전략적인 요소로 기업에 작용하는 사회적 책임

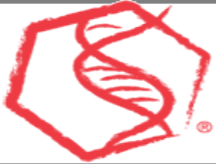


Johnson & Johnson
PHARMACEUTICAL RESEARCH
& DEVELOPMENT, L.L.C.

“타이레놀 사건” 으로 시장점유율 37%→ 7% 급감



캡슐 전량 회수 및 판매중지, 포장용기 재설계, 캠페인



“건강에 해로울 수 있는 그 어떤 상품도 팔지 않는다”

단기적



약 4900억원의 재정적 손실

장기적



진통제 미국내 시장점유율 1위

“단기적 측면에선 - 였으나 결국 장기적으로 보았을 때 + 요인으로 작용”

4

전략적인 문제로서 사회적 책임

전략적인 요소로 기업에 작용하는 사회적 책임

‘존슨앤존슨·GE·3M’ 윤리경영 벤치마킹 대상

기사입력 2005-06-14 12:50 | 최종수정 2005-06-14 12:50

0

[edaily 양효석기자] 국내기업 최고경영자(CEO)들은 선진외국기업중 윤리경영 벤치마킹 대상으로 존슨앤존슨(15%), GE(10%), 3M(8%) 등을 꼽은 것으로 조사됐다.

14일 전국경제인연합회가 164개 회원사 및 상장사 CEO를 대상으로 설문조사한 결과에 따르면, 국내 CEO들은 벤치마킹 대상기업 CEO의 윤리경영의지 탁월(17%), 타사에 비해 세밀하고 선도적인 기업윤리 실천 프로그램 우수(16%), 종업원 만족도 우수(14%), 기업 재무성과 우수(12%), 소비자 만족도 우수(11%), 사회기부·사회공헌 활동 활발(11%) 등의 이유로 이들 기업을 벤치마킹하는 것으로 나타났다.

전경련은 존슨앤존슨(Johnson & Johnson)의 경우 오래전부터 소비자에 대한 의무, 종업원에 대한 의무, 사회와 공동체에 대한 책임, 주주에 대한 책임을 명시한 기업신조를 갖추고 이에 따른 세부지침을 구비하고 있다고 설명했다. 또 GE는 기업활동에 윤리경영이 정착되도록 시스템과 문화를 확립한 기업으로 전 직원 대상 윤리서약 및 윤리교육을 실시하고 윤리경영 관련 사례를 수집 전파하고 있다고 덧붙였다.

4

전략적인 문제로서 사회적 책임

전략적인 요소로 기업에 작용하는 사회적 책임



“남양유업 사태 두 달.. 진통 여전”

출처. 한국경제TV (2013.07.25)

영업 소장은 “죽기 싫으면 받으라고요. 끊어 빨리. 받아. 물건 못 받겠다는 그 따위 소리 하지 말고”라거나 “(물건을 받을 상황이 안 된다면) 버리든가 그럼. 버려”라고 몰아붙인다.

대리점주는 “지난달에도 목표치 넘게 물건을 받았다”며 이번에는 물건 보관할 창고도 없으니 더 이상 받을 수 없겠다”고 읊소했다.

그러자 영업 소장은 “차라리 망해라”, “죽여 버리겠다”, “제품 못 받겠으면 버려라”, “개 XX야”, “씨XX아”, “맞짱 뜨자” 등 차마 입에 담을 수 없는 욕설을 퍼부었다.

음성파일은 삽시간에 인터넷 곳곳으로 퍼져나갔다. 유명 커뮤니티마다 음성 파일이 오르내렸고 네티즌들은 끔찍한 폭언을 아무렇지도 않게 내뱉는 남양유업 영업소장에 대해 발끈했다. 곧 이어 남양유업 홈페이지와 블로그, 트위터에는 비난이 폭주했다. 파문이 확산되자 남양유업은 하루 만에 공식 사과문을 냈다.

**‘강매에 떡값까지’본사-대리점 고소·고발전
영업사원 점주에 욕설파일 공개돼 파문 확산**

제품 밀어내기

금품요구까지

남양유업의 이 같은 횡포는 어제오늘 일이 아니다. 남양유업 대리점 업주들은 지난달 초 서울 중앙지검에 남양유업이 2012년 5월부터 최근까지 전산 프로그램을 조작해 대리점 발주 물량을 부풀리고 명절 떡값 등을 갈취했다는 내용의 고발장을 제출했다.

남양유업 대리점주 A씨 등은 남양유업이 주문관리 시스템을 조작해 대리점에서 낸 주문보다 2~3배 많은 양의 제품을 대리점에 보낸다고 주장했다. 대리점의 필요가 아니라 본사의 판매 목표에 맞춰 제품을 '밀어내기'한다는 것이다. 필요한 양보다 많이 받은 유제품은 유통기한이 짧은 탓에 두고 팔수가 없어 대부분 버려졌다고 했다.

A씨는 “구체적인 방법으로는 남양유업 본사에서 이메일(전화, 문자도 종종 사용)로 매일 전국 남양유업지점으로 구체적 품목, 수량 등을 지시하고, 떠불(떠먹는 불가리스), 옛흙주스 등의 품목은 월간, 연간 목표에 따라 상시적으로 지시를 받는다”며 “여기에 남양유업 물류센터에 재고 품목이 급증할 때 물류센터의 요청으로도 밀어내기 품목과 수량이 할당된다”고 말했다.

이어 A씨는 “보통 유제품유통업체에서는 상품 유통기간이 70%가 되면 상품 자체를 출고하지 않고, 본사 폐기하지만 남양은 이러한 상품을 대리점에게 밀어내기로 강제발주 해 폐기상품 처리비용을 대리점에게 떠 넘긴다”며 “폐기 상품을 대리점에게 정상주문 상품으로 강매해 이익을 취하고 그 피해를 고스란히 대리점에게 전가시킨다”고 덧붙였다.

대국민 사과에도 회장님은 지분매각

여기에 흥원식 남양유업 회장의 연이은 '주식 매각' 배경에 불순한 의도가 숨어있는 것이 아니냐는 의혹도 제기됐다. 흥 회장은 욱설파문이 일기 전인 지난 4월 18일부터 5월 7일까지 수차례에 걸쳐 주식을 처분해 현금을 취득했다.

금융감독원 전자공시시스템에 따르면 흥원식 회장은 18일을 시작으로 9일까지 총 14차례에 걸쳐 보유주식 6852주를 장내 매도했다. 매각 규모는 적게는 72주에서 많게는 1383주까지 다양하다. 처분금액은 주당 110만원 수준으로 지분 매각을 통해 75억원을 현금화했다.

흥 회장은 유튜브를 통해 남양유업 영업직원의 폭언 녹음파일이 공개된 3일, 남양유업대리점 주 항의 집회가 열린 6일, 주가 100만원이 깨지면서 황제주 지위를 내줬던 8일, 대국민 사과를 발표한 9일에도 자신이 보유하고 있던 회사 주식 269주를 105만원에 장내 매각했다.

그 사이 보유주식은 18만771주에서 17만3919주로, 지분율은 25.10%에서 24.15%로 줄어들었다. 이번 흥 회장의 지분을 변화는 지난 2009년 6월12일 증여세 물납으로 1만4100주가 줄어든 이후 4년만의 일이다.

이에 대해 김웅 대표는 "개인적인 은행 채무가 있던 것으로 알고 있다"며 "증권거래소를 통해 합법적으로 거래한 것으로 안다"며 말했다.

그러나 업계와 증권가 안팎에서는 흥 회장이 남양유업 주가가 급락할 것이라는 거래소 안팎의 정보를 부정한 방법으로 미리 빼내 주식에 대한 손해를 막기 위해 '선수'를 친 것이 아니냐는 의구심이 제기되고 있다.

4

전략적인 문제로서 사회적 책임

전략적인 요소로 기업에 작용하는 사회적 책임



(△사진출처: 한국일보)

Financial Summary

주재무제표

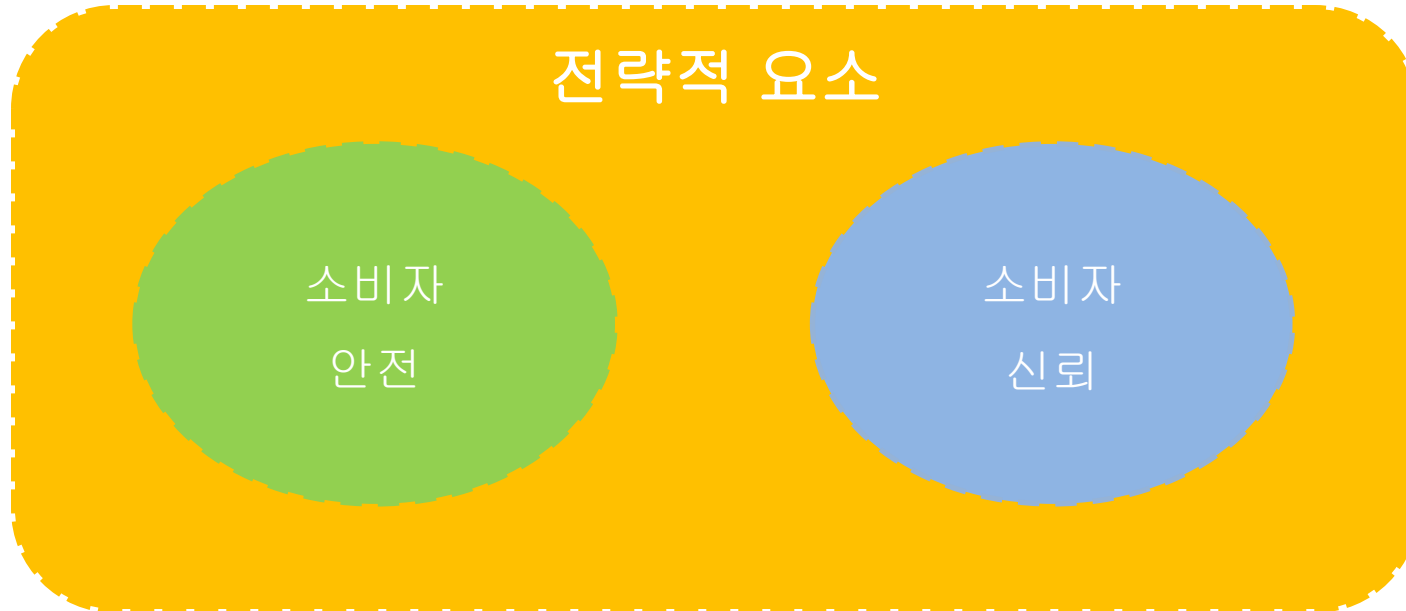
* 단위: 억원, %, 배, 천주, .

주요재무정보	연간				분기		
	2010/12 (GAAP개별)	2011/12 (IFRS연결)	2012/12 (IFRS연결)	2013/12 (IFRS연결)	2013/09 (IFRS연결)	2013/12 (IFRS연결)	2014/03 (IFRS연결)
매출액	10,281	12,328	13,650	12,299	3,118	3,035	2,925
영업이익	486	553	637	-175	-152	-76	-103
세전계속사업이익	1,027	666	759	-341	-181	-165	-86
당기순이익	762	480	611	-455	-306	-141	-61
당기순이익(지배)	762	480	611	-455	-306	-141	-61
(비지배)당기순이익							
자산총계	9,207	10,121	10,333	9,755	10,167	9,755	9,722
부채총계	1,565	1,931	1,625	1,490	1,771	1,490	1,530
자본총계	7,641	8,190	8,708	8,265	8,396	8,265	8,192
자본총계(지배)	7,641	8,190	8,708	8,265	8,396	8,265	8,192

4

전략적인 문제로서 사회적 책임

전략적인 요소로 기업에 작용하는 사회적 책임



경제적, 법적 책임만이 아닌
사회적 책임도 전략적 요소로 작용될 수 있다.

5

기업의 사회적 책임에 대한 찬반론

기업은 과연 사회적 책임을 져야 할 의무가 있는가?

“기업은 사회적 책임이 있다.”

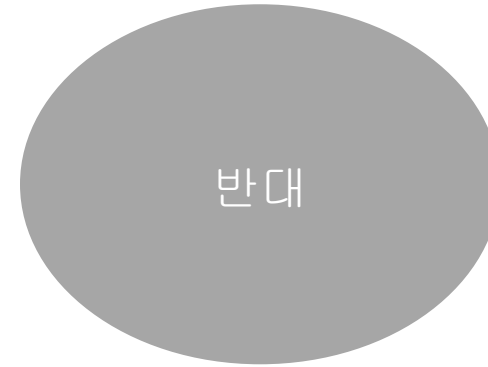


찬성

‘당연하지’

기업 또한 사회의 일원

VS



반대

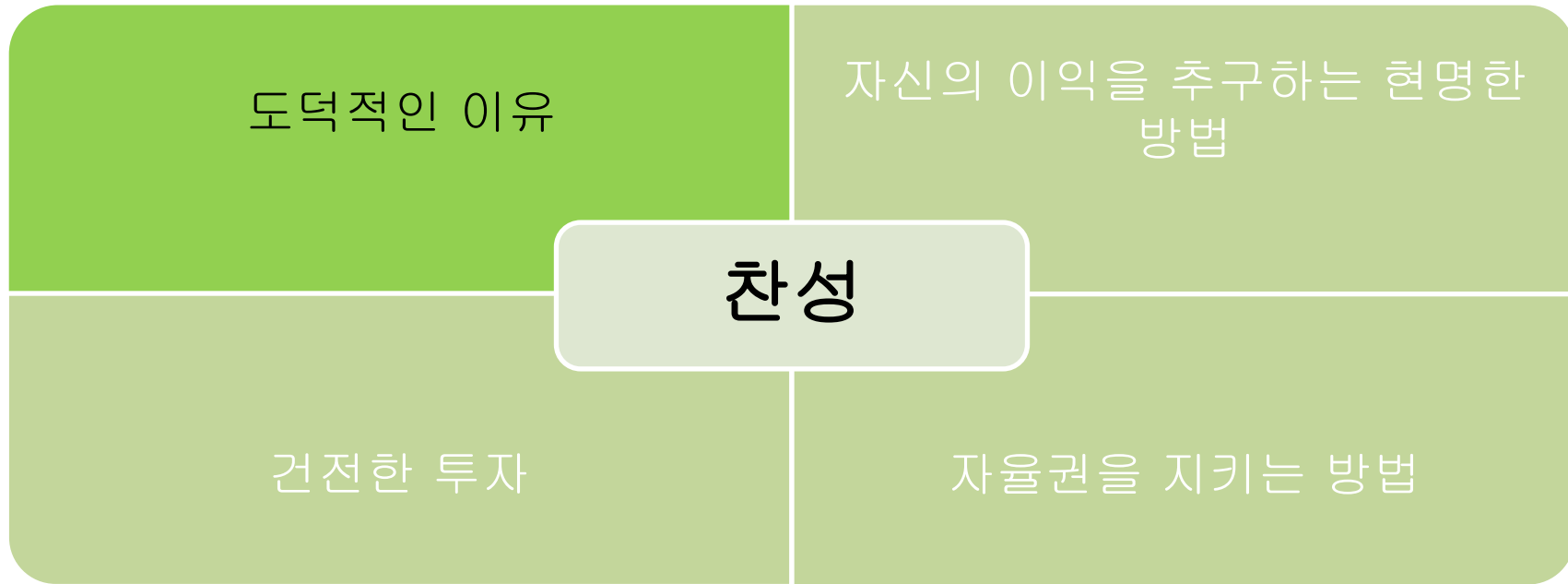
‘무슨 소리’

기업은 경제적 주체일 뿐

5

기업의 사회적 책임에 대한 찬반론

기업 또한 사회의 일원 중 하나이므로 사회적 책임을 가진다.



기업이 사회적인 책임을 져야 하는 것이 **옳은 일**이다.

5

기업의 사회적 책임에 대한 찬반론

기업 또한 사회의 일원 중 하나이므로 사회적 책임을 가진다.

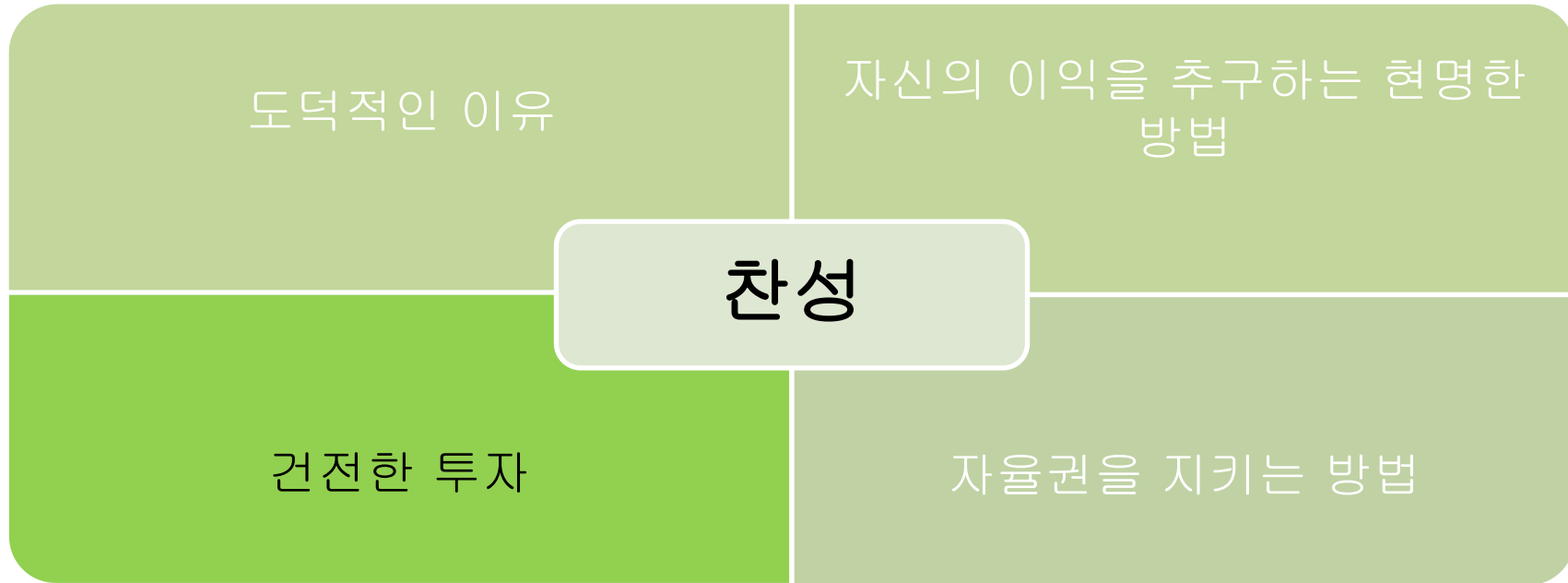


기업이 사회적 책임을 다하면 **응분의 대가**를 돌려받는다.

5

기업의 사회적 책임에 대한 찬반론

기업 또한 사회의 일원 중 하나이므로 사회적 책임을 가진다.



“기업시민” 현지 종업원의 생활 개선 프로그램

기업이 사회적 책임을 하면 **더 높은 이유**로 돌아온다.



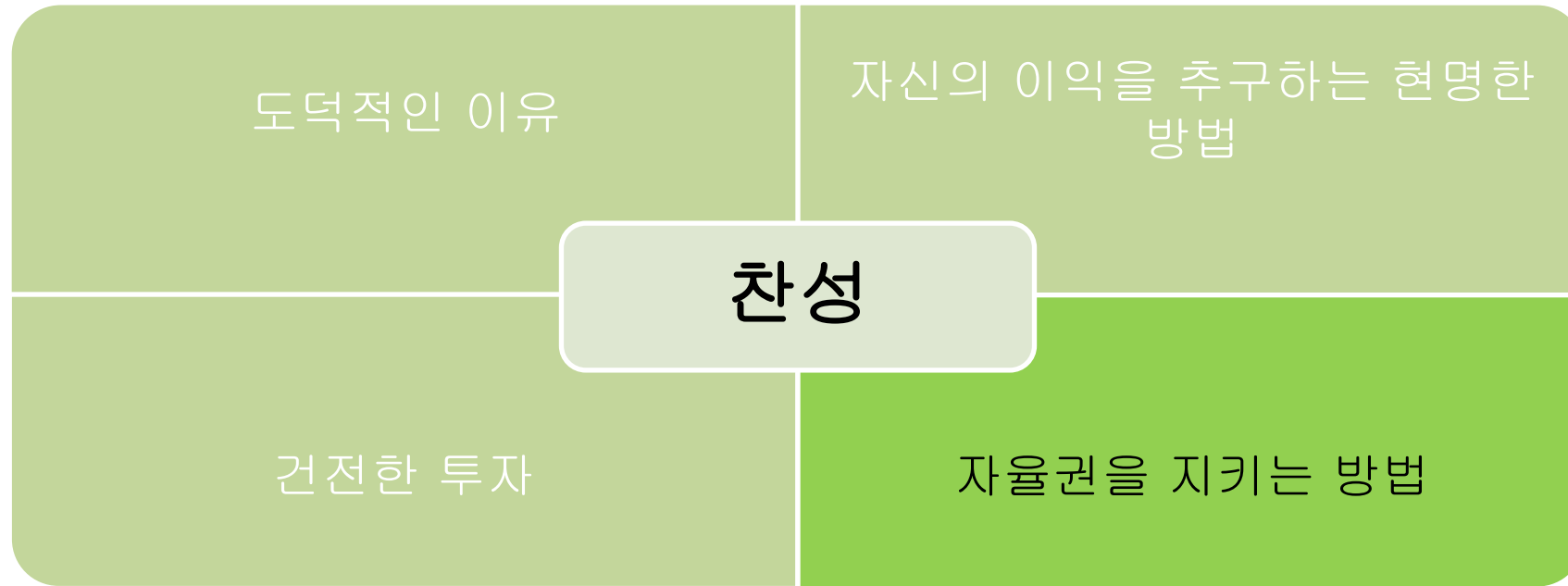
인도네시아 경제붕괴로 인한 폭동 현지 직원들의 보호로 위기 모면

5

기업의 사회적 책임에 대한 찬반론

기업 또한 사회의 일원 중 하나이므로 사회적 책임을 가진다.

사회적 책임을 다하지 않다 보면 **강제의 형태로** 기업에 **부담**된다.



5

기업의 사회적 책임에 대한 찬반론

기업은 경제의 주체일 뿐, 다른 의무를 행할 이유가 없다.

경제적 주체

기업은 경제적인 책임을 가장 우선시 해야 하는 경제적 주체

지나친 자원 통제

기업의 권력의 집중화 현상 우려-정부나 사회적 기관의 역할

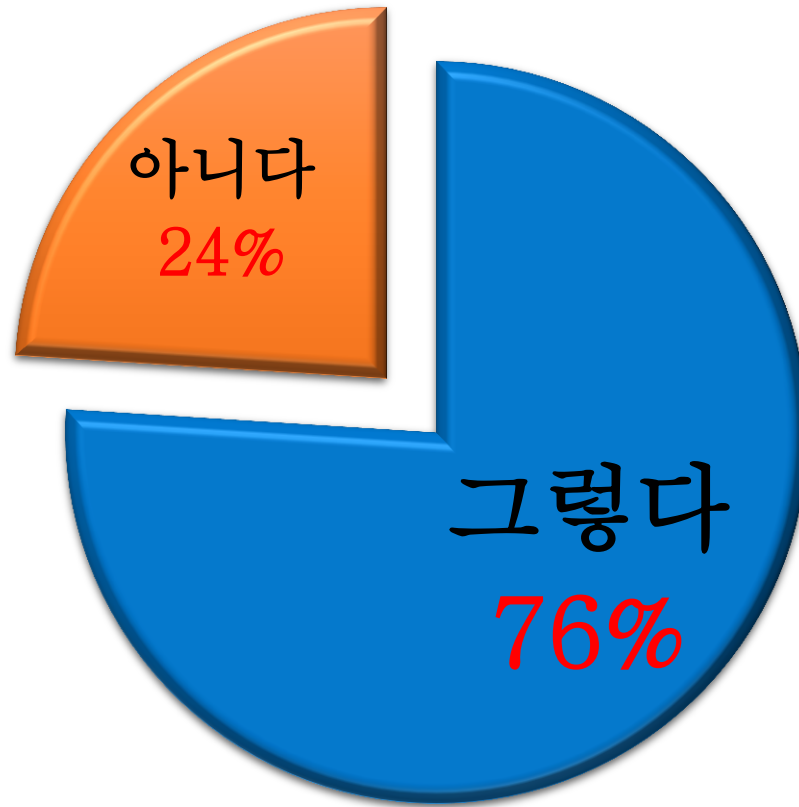
관리자들은 공무원이 아님

경영자와 관리자는 경제적인 활동으로 기업에 공헌하는 것이 바람직함

8. 사회적 책임과 기업의 명성

08 사회적 책임과 기업의 명성

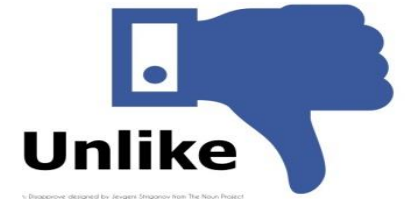
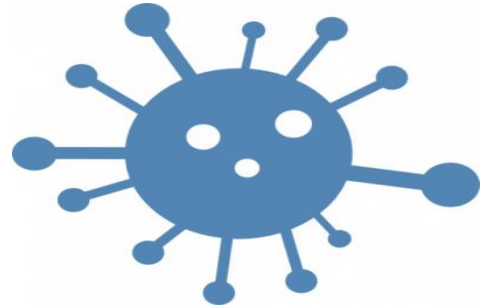
2003년 미국



가격과 품질이 같다면 구매하는 제품을
소비자에게 선의를 보여주는
브랜드로 바꿀 의향이 있는가?

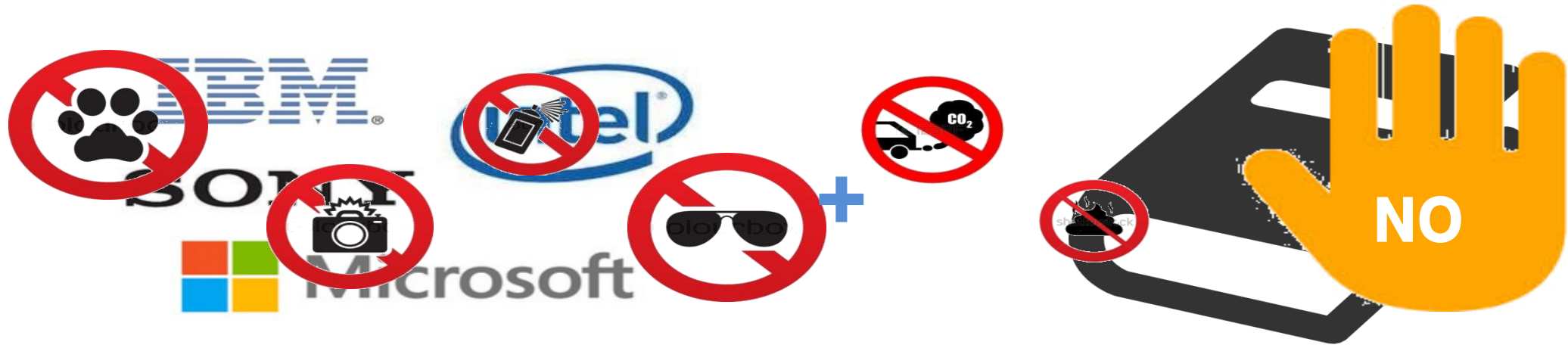
사회적 책임과 기업의 명성

기업의 명성이 기업의 성과에 미치는 영향



사회적 책임과 기업의 명성

기업의 명성이 기업의 성과에 미치는 영향



기업의 사회적 책임을 중시하는 **공동기준** 마련

사회적 책임과 기업의 명성

기업의 명성이 기업의 성과에 미치는 영향



감사법인이 구축한 데이터베이스를 토대로 거래처 선정

사회적 책임과 기업의 명성

기업의 명성이 기업의 성과에 미치는 영향

FORTUNE

경영진의 수준

제품의 품질

인력을 개발하고 유지하는 능력

재무적 건전성

자산 활용도

투자 가치

혁신성

지역사회와 환경 친화성



‘가장 존경 받는 기업’

재무적인 성과 이외에
비재무적인 요소도 평가

사회적 책임과 기업의 명성

기업의 명성이 기업의 성과에 미치는 영향



높은 기업명성



‘평균 이상의 기업명성을 지닌 회사는 평균 이상의 수익률을 달성할 확률이 높다.’



부정적 사례

긍정적 사례

과정

- 폭스바겐은 미국의 환경보호국(EPA)의 배기가스 배출 기준치 기준을 통과하기 위해, 프로그램을 조작함
- 기준치의 최대 40배에 가까운 질소산화물을 배출
- 질소산화물은 산성비의 주 원인이 되는 대표적인 환경오염 물질임

08

사회적 책임과 기업의 명성 폭스바겐



부정적 사례

긍정적 사례

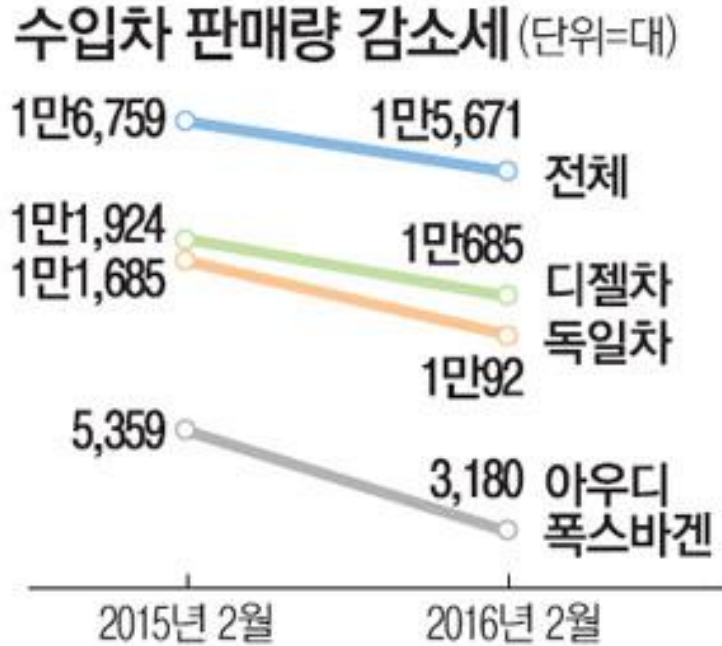
WHY?

- 배기가스 저감장치를 쓰지 않거나 적은 수준으로 쓰면, 연비와 가속 성능이 좋아진다고 알려짐



부정적 사례

긍정적 사례



결과

- 전세계 폭스바겐 기관투자자 278곳이 33억유로(약 4조3500억원)에 달하는 손해 배상 청구 소송을 냄
- 세계적으로 환경친화적, 가성비 좋은 브랜드란 이미지가 퇴색되고 신뢰도가 하락

부정적 사례

긍정적 사례



“원포원”

- 신발이 판매될 때마다 거리의 어린이에게 신발 한 켤레를 무료로 기증
- 신발뿐만 아니라 여러 분야에서 ‘원포원’ 캠페인을 벌이고 있음

부정적 사례

긍정적 사례

- ‘내일을 위한 신발(Shoes for Tomorrow)’의 줄임말인 탐스가 탄생했다. 이 비영리기업은 아르헨티나 공장에서 산타모니카 해변을 시원하게 신고 거닐 수 있는 신발을 생산했고, 자매 비영리기업인 프렌즈 오브 탐스(Friends of Toms)에 중고 신발도 기증했다. ‘원포원’ 캠페인이 시작된 것이다.
- 탐스는 첫 6개월 동안 1만 켤레의 신발을 판매했고, 매칭 기부 형태로 1만 켤레를 전 세계 개발도상국의 거리 어린이에게 기부했다.

08 사회적 책임과 기업의 명성

‘포춘’지의 기업명성의 순위 평가기준

1. 경영진의 수준
2. 제품의 품질
3. 인력을 개발하고 유지하는 능력
4. 재무적 건전성
5. 자산 활용도
6. 투자 가치
7. 혁신성
8. 지역사회와 환경 친화성



08 사회적 책임과 기업의 명성

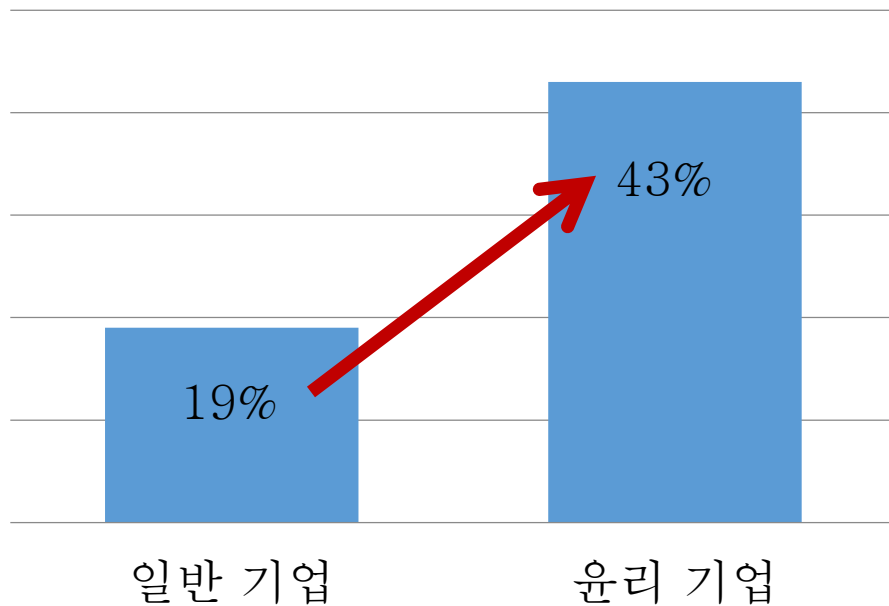


- 최종 소비자가 기업의 윤리성이나 사회적 책임을 중요하게 여기는 추세에 따른 자연스러운 변화임

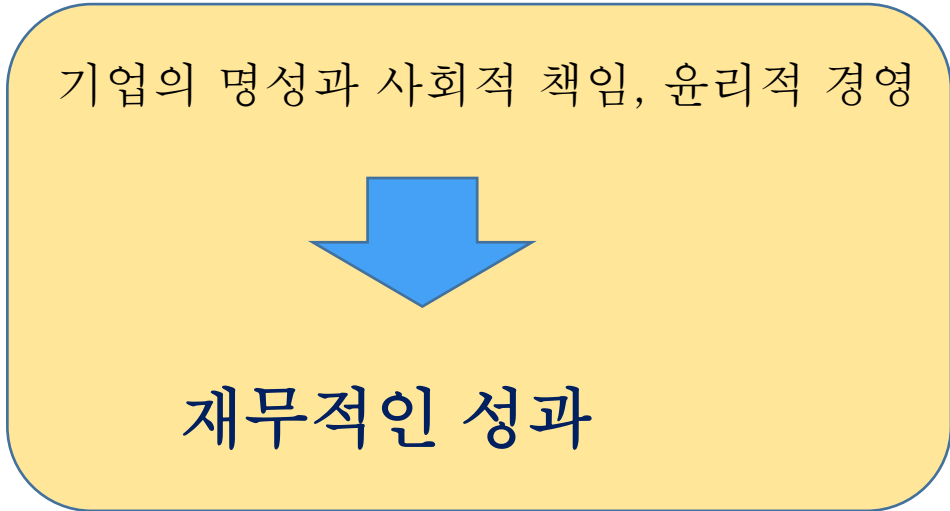
08 사회적 책임과 기업의 명성

마무리 및 시사점

평균수익률



2002년 ‘타워스페린’에서 실시한 조사에 따르면, 15년간의 s&p 500개사의 평균수익률이 19%였는데 반해 사회적·환경적 책임을 다하는 25개사는 평균 43%의 수익률을 기록하며, 기업의 명성과 사회적 책임, 윤리적 경영이 재무적인 성과와도 연결이 된다는 것, 즉 기업의 전력경영 측면에서의 중요성을 시사한다.



소탐대실이라는 말이 있습니다. 기업의 최대 목적은 영리 추구입니다. 그리고 영리를 위해선 다양한 방법들이 존재합니다. 기업이 발전하고 잘 되는 부분들을 보여주기 위해 많은 기업인들은 여러 방법들을 택합니다. 그 중에는 단기적으로 큰 이익을 얻기 위해 또는 장기적으로 이윤을 얻을 수 있다고 포장하며 비윤리적인 경영전략을 추구하기도 합니다. 하지만 앞의 사례에 나온 기업들처럼 당장의 이익만 추구하다 기업의 존폐가 흔들리고 많은 사람들에게 지탄받는 경우도 나옵니다. 분명 단기적인 이익이 주는 매력은 매우 큼니다. 하지만 저희는 사람입니다. 모두 더불어 사는 사회입니다. 그리고 도덕적인, 큰 목표를 갖고 앞으로 나간다면 단기적으로는 힘들 수도 있지만 마지막에 올곧게 서있을 수 있을 것이라 생각합니다.

小貪大失





09 기업의 사회적 책임과 공유가치창출 [CSR vs. CSV]





공유가치창출 (Creating Shared Value)

어떻게 봐야 할까?

Source: <http://goodpower.co.kr/110141187794>

Michael Porter



- 하버드 경영대학원 교수
- 세계최고의 경영전략가
- 주요저서
 - 1980 Competitive Strategy [본원적 전략, 5-forces 모델, 가치사슬]
 - 1985 Competitive Advantage [본원적 전략의 발전, 경쟁우위 원천]
 - 1986 Competition in Global Industries [글로벌 모델]
 - 1990 Competitive Advantage of Nations [다이아몬드 모델]
 - 1996 What Is Strategy? [패러다임 변화 전략]
 - 1998 On Competition [전략 모델 정리]
 - 2000 Can Japan Compete? [일본 경제 문제점 분석]
 - 2003 Competitiveness Reports on Malaysia and Thailand [국가컨설팅]
 - 2007 World Economic Forum [BCI 지수]
(Business Competitiveness Index)
 - 2011 Creating Shared Value [CSV 개념]



CSR
Corporate Social Responsibility

사회적으로 선한 활동

기업시민의식, 기업사회공헌, 지속가능성

이익 창출 행위와 별개의 활동

외부 관계자와 내부의 재량에 의해 아젠다 설정

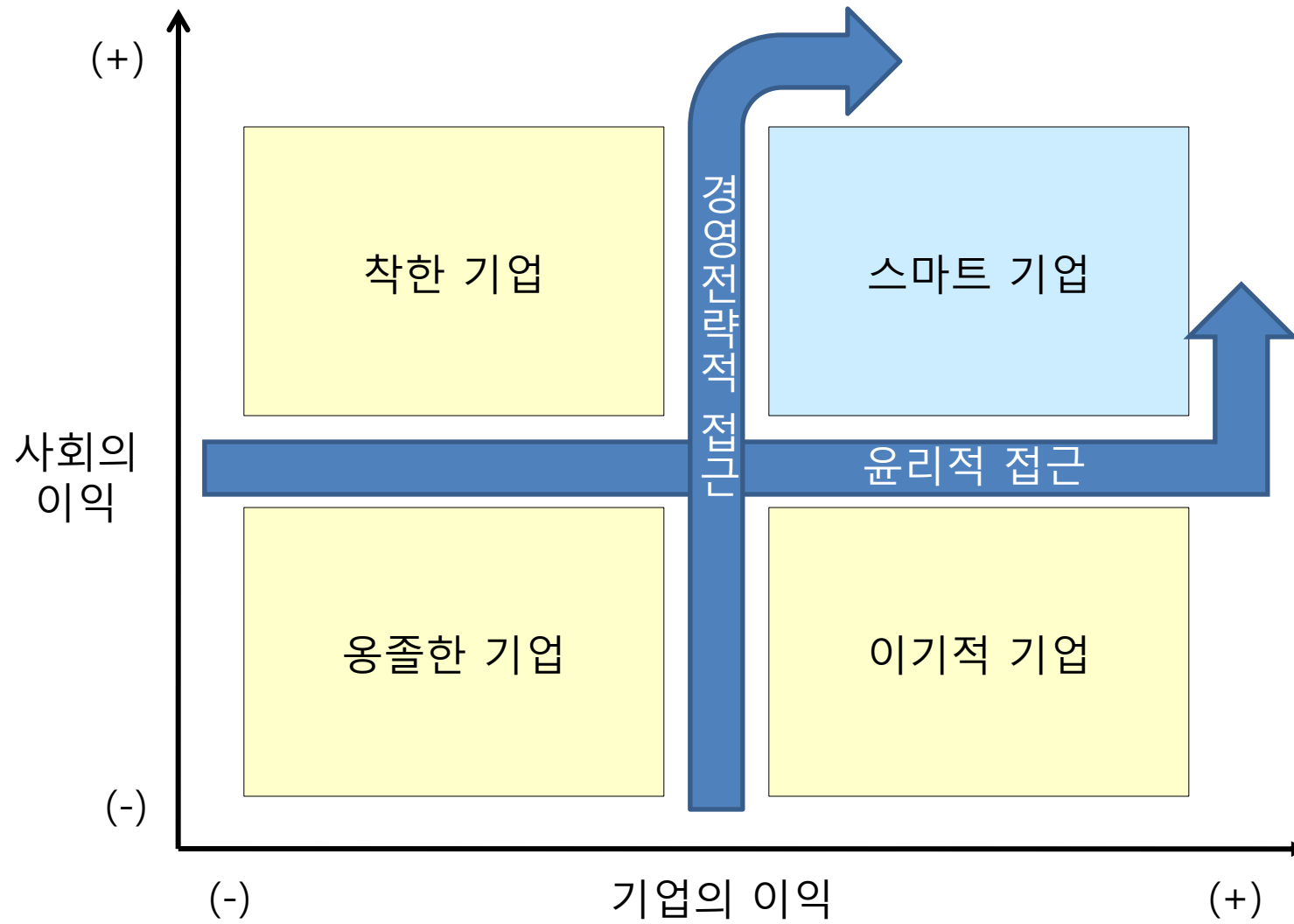
CSV
Creating Shared Value

비용에 대비한 사회/경제적 효용

기업과 지역사회 가치 창출에 협력

이익 창출 행위와 통합된 활동

기업의 특정 상황에 맞게 내재적으로 설정



Source: edited from 굿투스마트(문휘창, 2012)

Porter가 Shared Value 를 만드는 방법

1. 상품과 시장을 재인식하라.

- 사회적 문제와 위기에 기반한 사회의 needs는 거대하지만, 정작 비즈니스는 전통적인 이익 창출의 원천에만 집착.
- 그러므로 사회/환경적 가치를 창출하면서 동시에 이익을 창출하는 장기적인 성장 기반을 찾아야 함.
- 대표사례 : GE는 ecomagination를 통해 환경가치와 상품가치를 동시에 충족시키며 180억달러의 매출을 올림.

2. 가치사슬의 생산성 정의를 다시하라.

- 전통적으로 외부효과라고 여겨왔던 사회/환경적 영향은, 최근들어 비즈니스 가치 사슬에서 발생하는 비용으로 인식 됨.
- 에너지 사용, 운송, 자원 사용, 구매, 유통, 직원 생산성 등의 사회/환경적 영향을 고려하여 각 가치사슬 단계마다의 생산성을 다시 정의내릴 필요가 있다.
- 대표사례 : 코카콜라는 2012년까지 물 사용량 20% 절감계획을 세우고, 절반가량을 줄이는데 성공함. (자원 사용)

3. 지역 클러스터를 구축하라.

- 단일 기업만으로는 CSV의 효과를 극대화하기는 역부족.
- 지역사회의 협력업체, 시민사회 기관, 공공/정부 기관과 타 지역단위의 클러스터를 구축하여 전략효과 극대화해야 함.
- 대표사례 : Nestle의 네스프레소, 커피농장 클러스터를 구축, 농부들에게 기술지원 등을 통해 품질향상과 동시에 브랜드 관리에 성공함.

다이아몬드로 Shared Value 를 만드는 방법

Redefining productivity
in the value chain

Know own
competitive advantages



Re-conceiving products
and markets

Building supportive industry cluster
at the company's locations

마무리 관련 사례

- 월트디즈니의 근로자 임금
- 신용카드 회사의 책임
- 대기업의 사회적 책임: 예) 마이크로소프트 사
- 국제표준화기구인 ISO에서 ISO26000(사회적 책임) 추진

Q&A

감사합니다

