

# 2021 윤리준법경영 브리프스 <12월>

(주제: 기업의 평판관리와 윤리준법경영)

## COVER STORY

기업 평판이란 기업 내외부 이해관계자가 경험과 정보를 바탕으로 해당 기업에 대해 인식하고 평가한 결과라고 할 수 있습니다. 그리고 SNS 등 대중매체의 발달로 정보의 전파와 노출이 가감 없이 이루어지는 지금, 기업의 평판관리는 더욱 까다로울 수밖에 없습니다.

이번 호에서는 기업의 효과적인 평판관리 방법과 윤리준법경영과의 상관관계에 대해 알아보겠습니다.

## 전문가 코칭

### 기업의 평판관리



민 순 흥  
연세대학교 교수

#### Q1. 기업의 평판관리는 시대의 흐름에 따라 어떻게 변화했을까요?

기업 평판은 기업 내외부 다양한 이해관계자들이 자신의 경험과 정보를 바탕으로 인식한 기업에 대한 전반적인 평가이다. 과거에는 정보통신기술(IT)의 제약으로 기업이 광대한 자원을 바탕으로 이해관계자들의 경험을 제한하고, 긍정적 정보를 이해관계자들에게 일방적으로 생산·전달하거나 부정적 정보의 대중매체 노출을 억제하여 기업의 평판관리가 일정부분 가능했다. 반면 현재는 IT기술의 발달로 양방향, 즉각적 정보 전달이 가능하여 한 번 노출된 정보는 주위담을 찰나의 순간도 없이 SNS 미디어를 통해 퍼져 나간다. 이와 함께 개방성·연결성을 특징으로 하는 SNS의 발달로 광고 및 홍보 분야에서 이해관계자의 행동을 예측하는 SIPS (sympathize-identify-participate-share and spread) 모형이 등장하였는데, SIPS 모형에 따르면 이해관계자는 기업이 제공하는 정보에 공감함은 물론 일차된 가치관을 바탕으로 기업에 동일감을 느껴야만 소비 등의 형태로 기업활동에 동참하고, 또 그 경험을 공유 및 확산한다. 동일감은 이해관계자가 기업 정보에 공감할 뿐만 아니라 기업도 이해관계자들의 요구에 공감하여야 형성된다.

따라서, 기업의 평판은 기업이 관리할 수 있는 정보가 아니라 이해관계자들과 기업이 상호 공감하고, 공유하고, 확산시키는 정보이다. 이제는 기업 평판관리라는 단어를 버리고 공동체의 일원으로서 진심으로 공동체의 공유가치 창출에 동참하는 방식으로 기업 평판을 만들어 가야 한다.

## Q2. 기업의 긍정적 평판은 어떻게 형성할 수 있나요?

공동체 구성원 간의 관계를 움직이는 원리는 신뢰이다. 신뢰는 기업이 그 본질적 의무와 책임을 다하여 고객 등 이해관계자와의 가치교환에 성실히 응한다고 인식하는 정도인 '신용'과, 어려운 상황에서도 이해관계자의 가치를 지키기 위해 노력한다고 인식하는 정도인 '호의'로 나눌 수 있다. 이해관계자들은 신용을 기업의 능력으로, 호의를 기업의 사회적 책임으로 인식하는데, 신용 평가는 많은 경우 기업 평판에 기반한다.

과거 기업들은 신용을 고객과의 관계를 유지하는 핵심으로 보았다. 그러나 오늘날 품질 좋은 제품·서비스를 바탕으로 신용이 높은 기업들은 글로벌 시장에 차고도 넘친다. 따라서, 현명한 기업은 시장에서의 차별화를 위해 이해관계자들이 신용은 물론 호의도 인식할 수 있도록 하여 긍정적 평판을 형성하는 방안을 고민해야 한다. 일례로, 2017년 아마존이 약 17조 원에 인수하여 화제를 모은 유기농 슈퍼마켓 체인인 홀푸드마켓의 경우 "인류와 지구에 자양분을 제공하는 것"을 회사의 사훈과 목적으로 삼아 품질 좋은 친환경 제품의 유통에 매진함은 물론, 윤리적 구매와 지역 공동체에 대한 기여를 사업과 연결하여 일관되게 추진함으로써 긍정적 기업 평판을 높이고 시장의 신뢰를 축적하고 있다.

긍정적 평판 형성에 어려움을 겪는 기업은 외부 이해관계자와의 소통을 회피하기도 하는데, 이는 기업 평판 형성이 내부 이해관계자에 의해서도 발생한다는 점에서 볼 때 좋지 않은 전략이다. 블라인드, 글래스도어 등 익명 리뷰 기반 기업 평가 사이트에 게시되는 기업의 전·현직 직원의 의견들을 외부 이해관계자들이 확산을 가지고 공유 및 확산시키기는 것이 그 예다. 따라서 이해관계자와의 소통을 피하는 대신 기업 내부에서 일관된 원칙을 바탕으로 진정성 있는 윤리규정 및 사회규범 준수, 친환경 경영 노력을 기울여야 한다. 기업 내부로부터의 긍정적 평판이 기업 외부의 평판을 높이는 값진 증거이다.

글로벌 금융위기, COVID-19대유행 등 지속되는 불확실성을 경험하면서 이해관계자들은 각국 정부의 문제해결 능력에 의구심을 품게 되었다. 반면 기업은 단순히 좋은 상품을 제공하는 제공자를 넘어 공동체의 사회적·환경적 문제 해결사로 인식하게 되었다. 기업들이 막대한 자원, 역량, 브랜드 파워를 바탕으로 사람들의 일상생활에 큰 영향을 끼치고 있기 때문이다.

불확실성의 순간 기업들은 이해관계자들로부터 기업활동에 대한 공감, 공유, 확산을 끌어내기 용이하다. 예로, 거대 유통기업인 월마트는 그린워싱<sup>1)</sup> 활동으로 1990년대 말 비판의 대상이었다. 그러나 지난 2005년 허리케인 카트리나로 폐허가 된 지역에 회사의 공급망, 전문지식, 인력을 적극 투입하여 구호활동에 전력을 다 한 결과, 임직원들에게는 회사에 대한 자부심과 공동체 복구에 힘이 되었다는 자신감을, 외부 이해관계자들에게는 이익 추구가 아닌 공동체 가치 회복에 참여한 월마트에 대한 신용과 호의를 인식시켜 기업 평판 회복의 계기를 마련하였다.

1) 실제로는 친환경적이지 않지만 마치 친환경적인 것처럼 홍보하는 '위장환경주의'를 가리킨다. 예컨대 기업이 제품 생산 전 과정에서 발생하는 환경오염 문제는 축소시키고 재활용 등의 일부 과정만을 부각시켜 마치 친환경인 것처럼 포장하는 것이 이에 해당한다. [출처: 네이버 지식백과]

기업들은 사업 전략 수립에 재무적 성공은 물론 기업시민으로서 공동체의 각종 문제를 해결하는데 적극 나서는 방법으로 이해관계자들과의 가치 공감, 가치 공유를 통해 긍정적 기업 평판을 형성하고 이를 바탕으로 신뢰를 쌓아 기업활동에 대한 이해관계자들의 적극적인 협조를 얻어야 할 것이다.

## 사례돌보기

### 기업의 평판관리와 윤리준법경영

평판관리란 기업이 대중에게 인식되는 이미지를 관리하는 기업의 PR 활동으로 정의된다. 여기서 말하는 이미지란 단순한 개인의 심상을 의미하는 것이 아니라, 기업을 둘러싼 이해관계자들이 가진 사회적 기억의 총합이라고 할 수 있다. 따라서 기업의 평판관리는 기업의 사업 속성, 고객의 성격, 이해관계자의 형태 등은 물론, 경영자의 인식이나 커뮤니케이션 방법 등을 종합적으로 고려해야 한다.

전국경제인연합회의 한국 매출 500대 기업 조사 결과, ESG가 기업에 필요한 이유로 '기업 이미지 제고 목적'이 43.2%로 1위를 차지했다. 또한, KPMG가 약 900여 명의 이사회 멤버 및 비즈니스 리더를 대상으로 실시한 조사에서도 '회사의 평판 및 브랜드에 대한 잠재적 영향'이 ESG 실시 목적 1위로 꼽혔다. 이는 기업이 ESG의 수행을 통해 기업 이미지 개선과 브랜드 가치 제고를 염두하고 있음을 알 수 있다.

기업은 소비자가 상품 구매를 결정함에 있어 그 기업이 평소에 가지고 있던 이미지에 따라 사전구매의 효과를 볼 수 있다. 또한, 기업이 생산하는 상품 자체의 품질이 아니라 기업 이미지를 통해 타 사 상품과 차별화하는데 도움을 받을 수도 있다. 기업 활동 전반에 있어 대중의 지지를 받을 수 있고, 자금의 조달이나 인재 확보에도 기여할 수 있기 때문에 기업의 평판관리는 기업의 경영활동에 있어 중요한 경영전략의 하나로 자리매김하고 있다.

하지만 지금까지 기업의 평판관리에서 두드러지게 나타나는 것은 방어적 전략이다. 즉, 눈앞에 발생한 위기로 인한 손해를 최소화하려는 것이다. 이런 측면에서 볼 때 평판관리는 기업의 위기관리 영역에 포함된다고 할 수 있다. 하지만 이러한 방어차원에서의 평판관리는 기업의 신뢰에 영향을 미치는 문제를 제대로 해결하지 못할 뿐만 아니라 기업의 평판에 더 부정적인 영향을 미치는 경우가 발생한다.

이번 사례돌보기에서는 다양한 기업 사례를 통해 기업 평판관리의 중요성을 살펴보고 평판관리와 윤리준법경영의 연관성을 살펴보고자 한다.

#### 1. 나이키 사례

다국적기업 나이키는 1990년대 제3세계 국가에 있는 공장에서 어린이들을 근로자로 활용하다 곤욕을 치렀다. 이는 사실 제3세계 국가 내에서는 합법적인 사업진행이었으나, 아동노동력을 착취하는 비윤리적 행위에 대한 대규모 불매운동이 벌어졌다. 이 사건으로 인해 나이키는 '아동노동 착취기업'이라는 꼬리표가 붙었고, 이 여파로 1998년 대규모 적자를 냈으며 1500명 이상을 해고하는 구조조정까지 진행할 정도 기업 매출에도 큰 악영향을 미쳤다.

나이키 사례는 기업의 평판이 기업의 생존과 직결된 문제라는 것을 보여주는 대표적인 사례이자, 기업의 인권의식이 기업의 생존에 중요한 요인이 될 수 있다는 것을 보여준 사례이다. 이 사건을 계기로 나이키는 경영활동에 있어 평판관리의 중요성을 깨닫고 이를 지속적으로 실천하고자 노력하고 있다.

실제로 올해 3월 나이키는 소수민족 강제노동의혹이 불거진 중국 서부 신장 위구르 지역에서 제품과 원자재를 공급받지 않겠다고 선언했다. 이로 인해 중국 내에서는 나이키에 대한 불매운동이 펼쳐지며 중국시장 매출전망이 매우 부정적이었다. 하지만 6월 24일 발표한 나이키의 실적은 시장전망을 넘어서는 매출과 수익을 기록했으며, 주가도 15% 이상 급등했다. 나이키의 평판관리가 기업의 위함을 낮추는 효과를 가져왔다.

#### 2. 팀버랜드 사례

팀버랜드는 지속가능경영과 사회공헌활동으로 대중에게 널리 알려져 있는 기업이다. 2009년 팀버랜드의 CEO 제프 스위츠는 팀버랜드가 납품 받는 브라질산 가죽을 생산하는 노동자들의 열악한 노동환경과, 가죽 생산으로 인한 아마존 산림 파괴에 대한 이메일을 받게 된다. 하지만 당시 팀버랜드 제품생산에 쓰이는 브라질산 가죽의 비율은 7%에 불과했다. 그럼에도 팀버랜드는 이 문제를 해결하기 위해 적극적으로 나섰다.

먼저 가죽 납품업체들이 가죽의 원산지나 유통에 큰 관심이 없다는 점을 확인하고 가죽의 원산지 추적 시스템을 구축하여 아마존 밀림을 훼손하는 업체로부터 가죽을 공급받지 않겠다고 공식 선언했다.

팀버랜드는 부정적 사건을 감추어 기업의 이미지 훼손을 최소화하는 방어전략보다는 적극적으로 문제 해결방안을 마련하고 이를 실천하겠다는 것을 대내외 이해관계자에게 알렸다. 이를 통해 이해관계자들로부터 신뢰를 얻은 팀버랜드는 계속해서 성공적인 비즈니스 활동을 이어가고 있다.

#### 3. 스타벅스 사례

1999년 미국의 NGO 단체인 글로벌 익스체인지(Global Exchange)는 스타벅스 측에 공정무역 커피를 구입하고 생산자에게 정당한 노동의 대가를 지불할 것을 요청하였다. 스타벅스는 이러한 요구에 대하여 "구입채널을 변경하는 것은 커피품질을 확인하는데 어려움을 줄 수 있으며 상품의 질이 낮아질 수 있다"는 이유로 거부한다. 한편 이 사건으로 소비자들은 공정무역 제품에 관심을 갖게 됐고, 대중적인 공정무역 운동이 발전하게 된 출발점이 되었다.

스타벅스는 이 사건을 전환점으로 삼아 엄격한 환경 및 노동규제를 준수하는 농장에서 커피를 구입할 것이라고 밝혔으며, 이후 공정무역을 통한 커피를 판매하고 있다는 점을 소비자들에게 각인시켰다.

기업의 평판은 이해관계자가 기업에 대해 가지는 이미지의 총합으로 구성되기 때문에 이러한 이미지를 제고하기 위한 다양한 PR활동이 요구된다. 하지만 중요한 것은 기업의 평판은 단순히 이미지만으로 구성되는 것이 아니라 기업에 대한 신뢰를 바탕으로 하고 있다는 것이다. 이러한 신뢰는 기업에게 요구되는 사회적 가치를 얼마나 적극적으로 실천하고 있는냐에 따라서 달라질 수 있다.

기업의 이미지를 제고할 수 있는 효과적인 기업 평판관리 방법은 수없이 많을 것이다. 하지만 중요한 것은 평판관리의 근간에 사회적 책임을 다하는 윤리경영전략 구축과 올바른 비즈니스활동이 있다는 것을 인식하는 것이다.

## CP노트

### 해외의 부패방지법을 통해 본 윤리준법경영

우리나라는 지난 7월 유엔무역개발회의(UNCTAD)에서 개발도상국에서 선진국 그룹으로 그 지위가 변경되고, 무역규모가 1조 달러 수준에 이르는 세계 10위권의 국가로 도약했다. 이는 기업의 부패행위가 국가경제에 미치는 영향 또한 커졌다는 것을 시사한다.

12월호 CP노트에서는 프랑스의 투명성·부패방지 및 경제활동 현대화에 관한 법률(Sapin II)과 브라질의 부패방지법(Clean Company Act 2014) 등 해외 주요 부패방지법을 통해 기업의 윤리준법경영의 필요성과 컴플라이언스 프로그램의 중요성을 살펴보고자 한다.

#### 1. 프랑스 : 투명성·부패방지 및 경제활동 현대화에 관한 법률(Sapin II)

프랑스는 2016년 '투명성·부패방지 및 경제활동 현대화에 관한 법률(Sapin II)(이하 사팽법 II)'을 제정하였다. 이 법은 매출규모 1억 유로 이상 그리고 근로자 500명 이상의 프랑스 기업·공기업 등에 컴플라이언스 프로그램(Compliance Program)을 운영토록 규정하고 있다. 또한 기업과 기소유예합의가 이루어지는 경우 벌금을 부과하도록 하고, 컴플라이언스 프로그램을 이행하도록 규정하고 있다.

사팽법 II는 프랑스의 대형회사인 Alcatel-Lucent, Alstom, Technip, Total의 3개 회사가 미국 법무부와 기소유예합의(DPA; Deferred prosecution agreements)에 따라 막대한 벌금을 지불한 사건을 계기로 제정되었다. 이들 기업 중에서 3개 기업이 다른 기업에 인수 및 합병되면서 기업의 부패행위가 회사의 경영 및 평판에 지장을 초래하였다는 점이 큰 이슈로 부각되기도 했다. 이에 프랑스는 OECD, 국제투명성기구 등의 비판에 적극적으로 대응하기 위해 사팽법 II를 제정하게 되었다.

사팽법 II의 적용대상은 법인과 개인으로 구분되는데, 그 적용대상을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

#### 법인

- ① 500명 이상 종사자가 있으면서, 매출액이 1억유로 이상인 프랑스 기업
- ② 고용인 500명 이상, 매출 1억 유로 이상, 프랑스에 본사를 둔 (국내 혹은 다국적 기업군에 속하는 법인
- ③ 프랑스 공공기관으로 500명 이상의 종사자가 있거나 전체 500명 이상의 그룹이면서 매출액이 1억 유로 이상인 기관

#### 개인

위 기업의 임원과 사장, 공공기관의 CEO

한편 사행법 II에서 제시하는 기업의 컴플라이언스 프로그램 관련 의무사항은 다음과 같다.

- 1) 부패예방을 위한 최고경영자의 헌신**  
- 최고경영자로 하여금 부패행위에 대한 무관용 정책 채택, 기업경영활동에서의 반부패 정책의 고려, 부패예방을 위한 거버넌스 및 커뮤니케이션 정책을 실시하도록 함
- 2) 반부패 행동규범 수립**
- 3)내부고발 시스템 구축**
- 4) 리스크 매핑활동을 통한 기업 리스크 관리**
- 5) 제3자 위험 관리**  
- 제3자는 조직 외부의 모든 이해당사자를 의미하는 것으로, 기업의 하청업체 및 계약업체 등을 의미함
- 6) 부패예방을 위한 회계통제절차 구축**
- 7) 구성원에 대한 부패리스크 교육 실시**
- 8) 내부모니터링 및 평가체계 기반 구축**  
- 평가체계에 기업의 주력 분야와 기업 활동과 관련된 지리적 구역에 따른 부패의 외부적 요인들을 적시하고 이를 분석하여 위험수위를 등급화 하도록 함  
- 거래처 및 납품업체에 대한 현황평가 및 관련 절차 마련 의무

사행법 II에서 주목할 만한 것은 기업이 컴플라이언스 프로그램을 구축하도록 하면서 그 의무사항에 제3자 공급자 관리까지도 명시하고 있다는 점이다.

프랑스의 사행법 II는 기업부패가 초래할 수 있는 위험성을 적절하게 관리할 수 있는 방안으로 컴플라이언스 프로그램 구축을 제시하고 있으며, 컴플라이언스 프로그램이 기업의 윤리준법경영의 기초라는 점을 명확하게 보여주고 있다.

**2. 브라질 : 부패방지법(Clean Company Act 2014)**

브라질은 거대한 내수시장과 풍부한 자원으로 글로벌 기업들의 투자처로 각광받는 국가이다. 그러나 브라질 시장에 투자하기 위해서는 많은 장애물이 존재하는데 이러한 장애물을 통칭하여 '브라질 코스트(Brazil Cost)'라 부른다. 그 중 하나가 부정부패이다. 법제도의 미비도 문제이지만, 기업의 경영활동을 위해 수많은 인증 절차와 정부 허가를 받아야해 시장에서 로비가 횡횡하는 것이 현실이다.

이러한 현실을 타개하기 위해 브라질은 직원의 부패행위에 대하여 기업의 책임을 묻는 부패방지법(Clean Company Act 2014)을 제정했다. 이는 브라질 최초의 부패예방을 위한 법이다. 이 법은 법인에 대한 형사처벌 규정은 없으나 민사 및 행정상 제재를 규정하고 있으며, 또한 '엄격한 책임원리'(Strict Liability: 검사가 기업의 불법행위가 발생하였음을 입증할 수 있는 한 기업의 과실 또는 고의를 입증할 필요가 없음)를 명시하고 있다. 이 '엄격한 책임원리'에 의해 법인 해산이라는 강력한 제재를 가할 수 있도록 함으로써, 브라질의 부패방지법은 세계에서 가장 강력한 부패방지법이라는 평가를 받게 되었다.

브라질의 부패방지법은 금지행위로 다음의 세 가지를 제시하고 있다.

- 부패방지법(Clean Company Act 2014) 제5조**
1. 국내 또는 외국공무원에 대한 뇌물수수 또는 수수 시도 등
  2. 공공입찰 담합, 입찰사기
  3. 정부 조사활동 방해

부패방지법에는 행정적 제재와 사법적 제재가 있다(법 제6조). 행정적 제재를 통해서는 행정벌금 형태의 과징금을 직전년도 회사의 총매출액의 0.1%~20%까지 부과할 수 있도록 규정하고 있으며, 제재 사실을 공개할 수 있도록 하여 기업의 부패행위에 대한 엄격한 책임을 요구한다. 사법적 제재 내용에는 위반행위로부터 기업이 직간접적으로 얻은 자본·권리·이익의 박탈, 영업정지, 법인의 강제해산, 최대 5년 동안 정부자금이나 지원 등 금지가 포함되어 있으며, 이는 행정적 제재와 병과 할 수 있다.

한편, 기업부패행위에 대한 제재행위를 결정할 때 고려할 사항은 법 제7조에 규정하고 있다. 이 중에는 컴플라이언스 프로그램을 운영하는 기업에 대한 제재 감경 인센티브에 대한 규정이 있는데, 이는 미국의 연방양형지침과 미 법무부의 컴플라이언스 프로그램 운영규정을 부패방지법에 반영한 것으로 볼 수 있다.

브라질 부패방지법 제7조는 컴플라이언스 프로그램과 관련한 내용으로 법인 내에서의 부정행위 신고를 위한 내부메커니즘(내부고발 시스템)의 존재와 청렴성, 감사 및 인센티브 절차의 존재, 그리고 윤리강령 및 행동강령의 효과적인 시행을 제시한다. 이러한 컴플라이언스 프로그램이 효과적으로 운영되고 있는지를 평가할 수 있는 10가지 기준은 시행령 제41조에 명시되어 있으며 그 내용은 다음과 같다.

컴플라이언스 프로그램의 효과적 운영을 위한 10가지 평가 기준(시행령 제41조)

1. “프로그램에 대한 가시적이고 명백한 지원에 의해 입증된” 고위 경영진의 헌신
2. 직원 및 제3자를 위한 행동기준 및 행동강령
3. 정기적인 컴플라이언스 교육
4. 필요한 조정을 위한 정기적인 위험 분석
5. 회사 거래에 대한 정확한 회계 기록
6. 계약 내용에서 또는 공공부문과 상호작용에서 사기 및 불법행위를 방지하기 위한 특별한 절차
7. 프로그램 시행을 담당하는 내부기구의 독립성과 권한
8. 내부고발자를 위한 보호 및 채널
9. 내부프로그램 위반에 대한 징계조치
10. 위반행위의 즉시 중단 절차

브라질의 부패방지법은 기업의 부패행위에 대한 제재를 명확하게 규정하고, 기업부패행위를 사전 예방하는 컴플라이언스 프로그램을 구축하여 이를 통해 기업이 윤리준법경영에 매진하도록 방향성과 가이드라인을 제시하고 있다.

## Step by Step

### 윤리준법경영 사례

우리는 비윤리 경영으로 인해 기업이 존폐 기로에 서는 많은 사례를 목격했다. 위기를 전화위복의 계기로 삼아 재기에 성공하는 기업이 있는 반면, 그대로 무너져 존재감을 잃는 기업도 적지 않다.

#### Q. 기업의 윤리준법경영 성패사례를 통해 얻을 수 있는 것은 무언인가요?

타 기업들이 위기상황을 어떻게 극복하였는지, 위기를 극복하지 못한 기업이라면 그 사례에서 얻을 수 있는 교훈은 무엇인지 확인함으로써 우리 조직의 윤리준법경영 체계를 올바르게 구축할 수 있습니다.

#### 1. 윤리준법경영 모범사례

##### ○ 에어서비스(Airservices) 오스트레일리아

에어서비스 오스트레일리아(이하 ‘에어서비스’) 사는 항공 여행의 안전을 보장하고 세계적 수준의 항공 통제 관리 및 관련 서비스를 제공하는 정부 소유 회사입니다. 에어서비스는 현재 탁월한 컴플라이언스 프로그램을 운영하고 있으나, 과거 2년(2003년~2005년) 동안 여러 가지 부정행위가 드러났고, 이를 시정하는 과정에서 부정통제정책을 수립하였습니다.

##### 1) 부정사건 발생

에어서비스의 대부분의 부정은 회사의 직원이나 계약자와 관련이 있었으며, 오랜 기간 동안 다음과 같은 다수의 부정사건이 이어져 왔다는 것이 드러났습니다.

- 법인카드를 이용한 개인용도 물품구입
- 컴퓨터 장비 절도
- 허위진단서를 이용한 휴가사용
- 소액 현금청구서 허위제출
- 제공하지 않은 서비스에 대한 제3자의 허위 송장 제출
- 회사의 시간·자원을 이용한 부업수행
- 채용 시 자격 등 허위 기재(자격 과장 등)

이러한 부정사건의 결과로 에어서비스는 전직 직원 2명 구류 판결, 일부 직원의 해고 및 징계, 법원명령 퇴직금을 통한 손실금액 환수 등의 조치와 함께 부정통제정책을 수립하게 되었습니다.

##### 2) 부정통제정책 수립

에어서비스 이사회가 수립한 부정통제정책 실행전략은 다음과 같습니다.

① 인식확산

- 부정행위에 대한 지속적인 교육을 실시하여 부정행위 결과에 대해 인식
- 직원 및 서비스 공급자들에 대한 윤리실천 장려
- 내부제보 지원
- 긍정적인 업무환경 조성의 이점 홍보
- 부정 혐의 기소의 결과 공유

② 파악 및 보고

- 부정에 대한 감사 및 컴플라이언스 프로그램 유지
- 현지의 부정 리스크 파악 및 관리자의 지속적인 자체 평가 프로그램 실시
- 부정통제 조치를 감사 프로그램 내에 통합
- 효율적인 부정통제 추가 개발
- 부정혐의 또는 실제 부정 사례를 보안 리스크 관리부에 보고

③ 비밀 유지

- 연방 정보비밀보호원칙에 따라 보고서 작성자 및 보고서에 언급되는 자의 비밀 엄수
- 부정 혐의 또는 실제적인 부정에 관한 정보를 알 필요가 있는 직원이나 법률에 의해 권한을 부여받은 경우에만 정보 이용 및 공개허용
- 부정행위 내부제보자 지원
- 비밀이 요구될 경우 구두나 서면으로 보안 리스크 관리부에 보고

④ 조사 및 시정조치 적용

- 관련 비즈니스 센터로부터 조사 권한을 받음
- 공인된 합의서 상의 요건 여부 고려
- 부정조사 사례관리 모범관행을 적용하여 45일 이내 내부조사 완료
- 경영진에게 모든 내부 조사 결과와 권고 사항에 대한 상세보고서 제출
- 부정행위에 관한 법률 집행기관에 조사 협조
- 부정 혐의 입증에 따른 징계조치 및 심각한 사안의 경우 호주 연방경찰에 추가조사 의뢰
- 직원 부정으로 결론 시 손실 회수 조치

⑤ 지속적인 모니터링 및 성과 개선

- 부정 리스크 평가의 정기적 재점검
- 현행 통제의 적절성 여부 평가
- 비용 면에서 효율적이고 적절한 통제 장치 파악 및 실행
- 다른 정부 기관과 민간부문 단체와의 정보 교환 유지를 통해 부정통제전략 재확인
- 연례보고서에 부정에 대한 요약정보 제공

기업 내 부정행위를 방지하기 위해서는 컴플라이언스 시스템이 효율적으로 작동하는 것이 무엇보다 중요합니다. 에어서비스는 조직 내부에 발생한 부정행위를 통해 이 개념을 수용

했으며, 세계적 수준의 부정 방지 프로그램을 그들의 컴플라이언스 프로그램 안으로 성공적으로 통합한 모범사례라 할 수 있습니다.

2. 윤리준법경영 위반 사례

○ 아더 앤더슨의 부정회계로 인한 공멸

아더 앤더슨은 1913년에 설립된 회계법인으로 한때 미국의 5대 회계법인 중 하나로 불릴 정도로 명성을 떨쳤으나, 고객 기업의 분식회계를 방조하거나 심지어 적극적으로 도와주는 등의 비윤리 행위로 인해 고객 기업과 함께 공멸하는 결과를 초래했습니다.

1) 부정회계 사례\_엔론

엔론은 2000년대 초 미국에서 손꼽히는 에너지 기업이었습니다. 그러나 5년간 파생상품 투자로 입은 15억 달러(1조7000억 원)의 손실을 회계 장부에 넣지 않고 실적을 부풀려 주주와 투자자를 속인 사실이 드러나며 2001년 파산했습니다. 엔론이 부정행위를 통해 투자자들을 현혹하여 주가를 끌어올리는 것을 적당히 눈감아 주는 대가로 아더 앤더슨은 거액의 수수료를 챙겼습니다.

2) 부정회계 사례\_웨이스트 매니지먼트

웨이스트 매니지먼트(Waste Management)는 쓰레기 수거 및 처리 사업을 영위하는 업체로, 외부회계감사법인인 아더 앤더슨의 컨설팅 사업부에 분식회계 방안에 대한 도움을 청했습니다. 이에 컨설팅 사업부는 쓰레기차의 감가상각을 하지 말고 매출채권을 조작하라고 알려 주었으며, 그와 동시에 회계감사담당 직원들에게는 압력을 가해 부적절한 회계를 눈감아줄 것을 지시하기도 했습니다. 웨이스트 매니지먼트의 분식회계는 2000년 외부에 알려졌고, 이는 파산이라는 뼈아픈 결과를 초래했습니다.

3) 부정회계 사례\_월드콤

월드콤은 2000년대 초 미국 전역에 유선통신 서비스 제공한 통신 대기업이었습니다. 90년대 말 인터넷 통신망의 확산과 함께 공격적인 투자를 하였으나, 2000년 3월에 일제히 붕괴된 닷컴 버블의 여파로 유선통신시장은 사상 최악의 초과공급 상태가 되었고 월드콤의 부채는 한계에 달했습니다. 월드콤 경영진은 회사의 부채를 외부감사인 아더 앤더슨의 분식회계를 통해 감추었지만 결국 엔론과 유사한 방식으로 파산하게 되었습니다.

○ 아더 앤더슨 회계부정 스캔들 이후의 변화

- '사베인-옥슬리법' 제정

회계부정이나 횡령·배임에 대해 CEO와 최고재무책임자(CFO)가 재무제표를 작성할 때 동시에 서명함으로써 연대 책임을 지고, 사외이사의 권한을 확대하는 등 기업 내부 통제시스템을 강화

- 회계감사법인 회사의 피감사기업에 대한 컨설팅 서비스 제공 불가

아더 앤더슨은 컨설팅 사업에 진출하면서 고객들에게 경영과 회계에 대한 컨설팅 서비스를 제공하였는데, 컨설팅부분의 매출이 회계감사보다 월등하게 되자 회계감사는 컨설팅 업무를 위한 도구로 전락하였고, 이에 이해충돌방지를 위한 법을 제정함

워렌 버핏은 기업이 명성을 쌓기까지 20년이 걸리지만 그 명성을 무너뜨리는 데는 5분이 채 걸리지 않는다고 하였습니다. 기업의 윤리적이고 지속가능한 경영을 위해서는 컴플라이언스 시스템 구축에 대한 깊이있는 고민이 필요합니다.

**<참고>**

윤리 준법 경영의 성공전략 컴플라이언스, 연암사

<https://namu.wiki/w/%EC%95%84%EC%84%9C%20%EC%95%A4%EB%8D%94%EC%8A%A8?from=%EC%95%84%EB%8D%94%20%EC%95%A4%EB%8D%94%EC%8A%A8>

<http://www.thevaluenews.co.kr/m/view.php?idx=155537>

<https://www.joongang.co.kr/article/9083289#home>

## 뉴스 클립

### 국내 동향

#### 1. 중대재해 예방 산업안전포럼 개최

한국경영자총협회는 업종별 20개사의 안전 담당 임원, 학계 등 전문가들이 참여한 가운데 제1차 중대재해 예방 산업안전포럼을 개최했다. 경총은 "내년부터 시행되는 중대재해법에 대한 산업계 공동대응 체계를 구축하고, 중대 재해 예방을 위한 정책대안을 마련하기 위해 포럼을 발족하게 됐다"고 설명했다. 참가 기업들은 "중대재해처벌법 시행에 앞서 정부가 합리적인 법 적용 원칙을 마련하고 적절한 기업 지원을 통해 중대재해법이 현장에 안착하도록 도와주길 바란다"고 전했다.

\* 참고: 아시아경제, 2021. 11. 17.

<https://www.asiae.co.kr/article/2021111710323107810>

#### 2. 은행들 '암행어사' 실시

2021년 3월 금융소비자보호법이 시행된 뒤 금소법을 위반하면 대규모 과징금이 부과될 수 있는 만큼 금융사들이 자체적으로 '미스터리 쇼핑(암행 감찰)'을 벌이는 사례가 늘고 있다. 금융상품 불안전 판매에 대한 제재 강도가 높아지자 금융사들이 자체적으로 조사를 강화해 판매 관행 개선에 앞장서는 것이다. 한 금융회사 관계자는 "금소법 이후에는 실질적 내용도 충실하게 바뀌 직원 교육과 프로세스 개선에 반영하기 위해 노력하고 있다"고 말했다.

\* 참고: 매일경제, 2021.11. 14.

<https://www.mk.co.kr/news/economy/view/2021/11/1071422/>

## 해외 동향

### 1. G20 정상들, 2023년부터 IT공공에 디지털세 부과 합의

이탈리아 로마에서 개최한 G20 정상회의에서 오는 2023년부터 디지털세(digital tax)를 시행하는 합의를 공식 추진했다. 디지털세는 세계 각국에서 사업을 해 수익을 내는 글로벌 정보통신(IT) 대기업들이 본사를 둔 본국의 법인세뿐 아니라 실제 서비스를 공급하고 매출을 올리는 나라에서도 세금을 내도록 하는 제도다. 이번 디지털세 합의는 크게 '매출발생국 과세권 배분'과 '글로벌 최저한세 도입'으로 구성되었으며, 빅테크 기업들이 조세회피처나 저세율 국가에 법인을 세우고 이익을 빼돌려 세금을 줄이는 공수를 막기 위한 조치다.

\* 참고: 조선일보, 2021. 11. 01.

<https://www.chosun.com/NA275VQTEZB5ZGZOLCOU7QU4XU/>

### 2. 中, 가상사설망(VPN) 단속 강화...역대 최고 강력 규제

중국이 '만리방화벽(The Great Firewall)'이라 불리는 인터넷 검열 통제 시스템을 강화하는 역대 최고 수준의 새로운 규정을 내놓은 것으로 전해졌다. 홍콩사우사차이나모닝포스트(SCMP)에 따르면 중국 국가인터넷정보판공실(CAA)은 지난 14일 '네트워크 데이터 안보 관리 규정' 초안을 발표하고 한달간 여론을 수렴하겠다고 밝혔다. SCMP는 당국의 새로운 규정으로 중국에서 활동하는 다국적 기업들에 새로운 난관이 될 수 있다고 한다.

\* 참고: 헤럴드경제, 2021. 11. 16.

<http://biz.heraldcorp.com/view.php?ud=20211116000680>

## 행사소식

### 윤리준법경영 활성화 방안 토론회

윤리준법경영에 대한 각계의견을 수렴하고 사회적 공감대를 형성·확산하기 위한 토론회

주최: 국민권익위원회, 청렴사회민관협의회, 대한상공회의소, 한국경영자총협회, 중소기업중앙회, 한국일보 공동

일시: 2021. 12. 13.(월), 14:00~16:00

방법: 국민권익위 유튜브 '권익비전' 생중계

### 윤리경영학회 학술대회

논문 발표, 토론 등 다양한 윤리경영 관련 주제로 진행되는 정기 학술대회

주최 : (사)한국윤리경영학회

일시 : 2021년 12월 3일(금) 오후 12:50 ~ 17:45

방법 : Webex 및 Youtube중계

참고 : <http://www.kaobe.or.kr/home/page/?pid=conference23>

### [웹진에만 추가]

### AI Summit 2021 Seoul

AI의 기술과 비즈니스가 만나는 지점에서 경영자, AI 관계자, IT 엔지니어까지 등 AI와 비즈니스의 접점에서 일어나는 다양한 사례와 지식을 접하며 미래를 준비하는 글로벌 행사

주최 : DMK(AI Summit Seoul & MIT Technology Review)

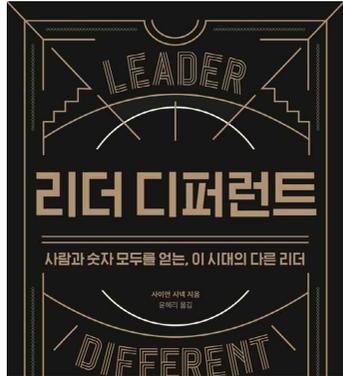
일시 : 2021년 12월 8일 ~ 9일

방법 : 현장 참가 (코엑스 그랜드볼룸) & 온라인 스트리밍

참고 : <https://aisummit.co.kr/>

## 문화 속 기업윤리

### 숫자가 아닌 사람에 집중하라 책, 리더 디퍼런트



Why로 폭발적인 반향을 만들어냈던 사이먼 시넥, 이번엔 리더의 How를 말한다. (사워터포스트)



노동력을 제공하면 그 반대급부로 급여를 지급하는 관계. 그러나 조직과 조직구성원의 관계는 이렇게 단순하게만 정의내리기 어렵다. 인간관계가 그러하듯, 조직과 조직구성원 역시 복잡한 이해관계로 얽혀있기 때문이다.

책의 저자 사이먼 시넥은 조직원 개개인을 존중하고 조직 내부의 안정에 집중하는 리더가 기업을 진정한 성공으로 이끈다고 이야기한다. 기업은 결국 여러 명의 개개인이 모여 이루어진 집단이기에, 그들이 이뤄낼 '숫자'가 아닌 '사람' 그 자체에 집중해야 한다는 것이다.

기업의 목적은 이윤창출 뿐이라고 여겨지던 시절을 지나, 기업윤리, 지속가능성 등 오늘날의 기업이 추구해야하는 가치는 더욱 다양해지고 심화되고 있다. 그 어느 때보다 구성원의 협력이 필요한 시점이지

만, 조직원의 마음을 한 데 모으는 일이란 쉽지 않다.

이에 저자는 '협력'이란 구성원이 동료들에게 안전감과 신뢰감을 느낄 때 자연스럽게 도출되는 것이라고 했다. 그리고 구성원 간 신뢰를 상실케 하는 원인으로 과도한 내부경쟁을 꼽았다. 실적을 우선시하는 리더 아래에서 조직원은 협력보다 자기 이익을 우선할 수밖에 없으며, 이로 인해 결속력을 잃은 조직에서 구성원이 소속감을 느끼지 못한다면, 기업은 외부로부터의 위협에 취약해 질 수 밖에 없다.

구성원이 소속감을 느낄 수 있는 근로환경을 제공하고, 조직이 나아갈 방향성을 제시하되 조직원의 의견을 존중하고 신뢰할 줄 아는 리더. 이것이 저자가 말하는 리더의 정의다. 이를 실현하기 위한 그 어떤 시행착오도 마다하지 않을 때, 조직원 모두를 위한 올바른 조직문화가 만들어질 것이다.

(이미지출처: 교보문고)

## 윤리 한 스펀



임직원은 자신의 직위나 직급을 이용해 부당한 이익을 얻거나 요구할 수 없으며, 타인이 부당한 이익을 얻도록 해서도 안 됩니다.

부정한 유혹을 떨쳐낼 때 우리는 더욱 청렴해집니다.

## 공감+



## 윤리문자



## 독자 퀴즈

Q. 기업이 대중에게 인식되는 이미지를 관리하는 기업의 PR 활동이자, 기업 내외부 이해관계자가 경험과 정보를 바탕으로 기업을 평가한 결과로 정의되는 용어는?

- ① 평판관리
- ② 재무관리
- ③ 브랜드파워
- ④ 프리미엄 브랜드 지수

• 지난 호 정답: ③

• 정답 제출처: 국민권익위원회 민간협력담당관실([mail@innocrew.co.kr](mailto:mail@innocrew.co.kr))  
성함, 연락처(휴대폰 번호)를 보내주세요(22일까지)

정답을 보내주신 분 중 5명을 추첨하여 모바일 기프티콘을 보내드립니다.

\* 수집된 개인정보는 상품 발송을 위한 정보로만 활용되며, 추첨 이후 파기됩니다.

지난호 정답자는 차인자님, 전푸름님, 김미지님, 송은수님, 도현중님 입니다. 축하드립니다!!