



Chapter 2 이해관계자, 사회적 책임 및 기업지배구조

CONTENTS

01 기업의 윤리적 이슈를 정의하는 이해관계자

02 기업의 사회적 책임(CSR)과 기업 윤리

03 기업의 사회적 책임의 주요이슈

04 기업의 사회적 책임과 이해관계 지향의 중요성

05 이해관계자에 대해 공식적으로 책임을 지는 기업 지배구조

06 이해관계자 관점을 실행하기

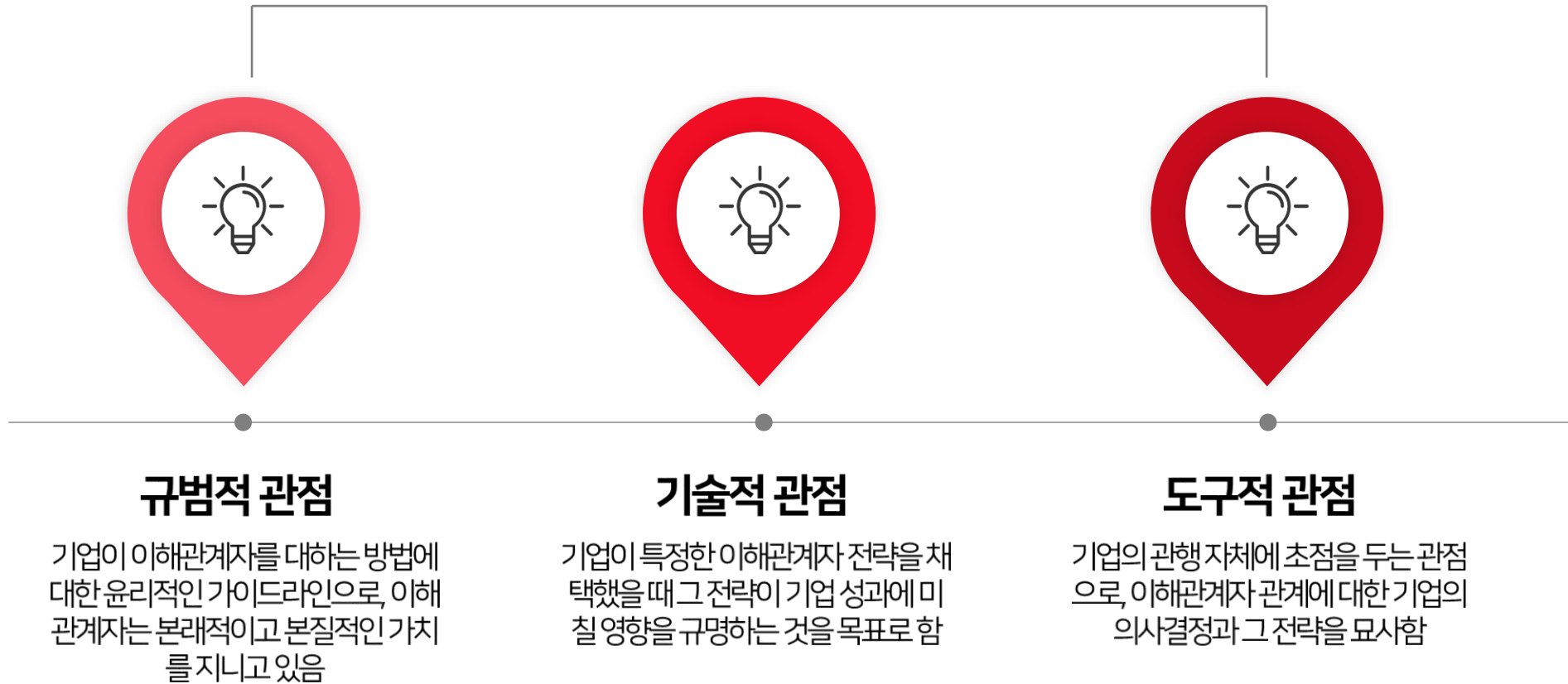
07 이해관계자 관점의 공헌

이해관계자가 누구인가?

- 이해관계자(stakeholders)는 기업의 제품, 활동, 시장, 산업, 성과에 대해서 자신의 "몫"이나 권리를 주장할 수 있는 사람을 말함
- 기업과 이해관계자 간 관계는 양방향적임



이해관계자이론의 3가지 관점



Primary vs secondary stakeholders

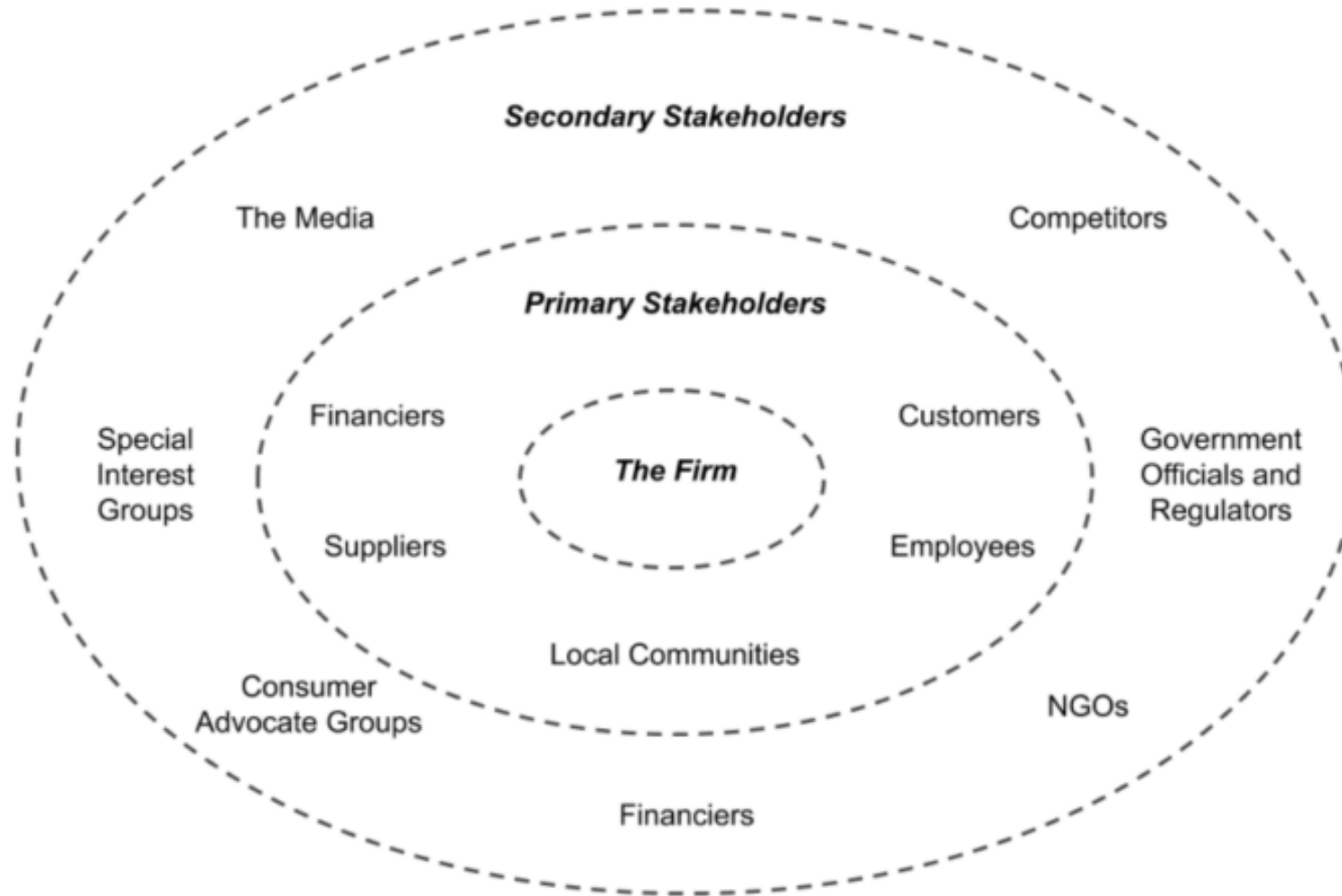
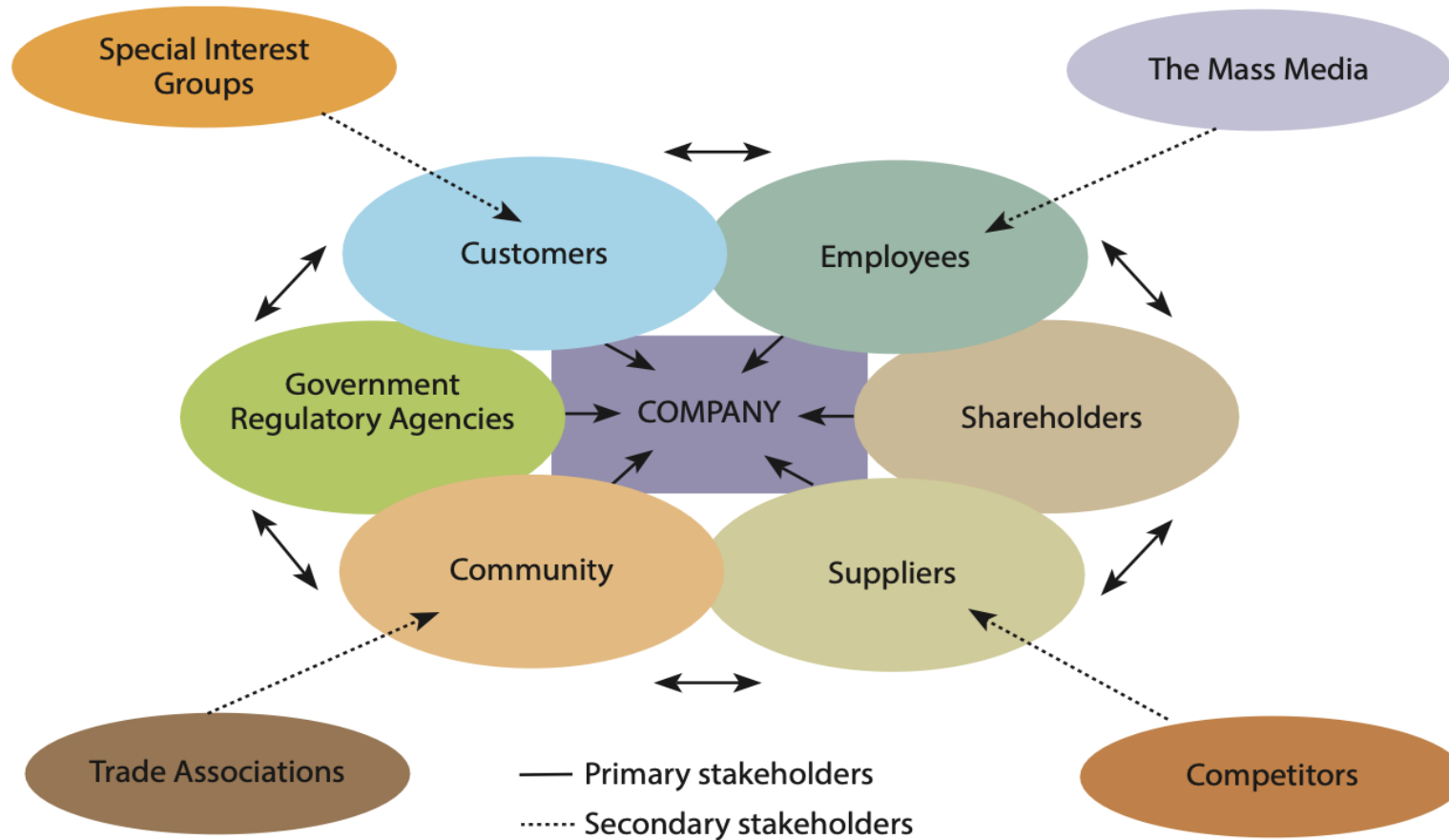


TABLE 2-1 Examples of Stakeholder Issues and Associated Measures of Corporate Impacts

Stakeholder Groups and Issues	Potential Indicators of Corporate Impact on These Issues
Employees	
1. Compensation and benefits 2. Training and development 3. Employee diversity 4. Occupational health and safety 5. Communications with management	• Ratio of lowest wage to national legal minimum or to local cost of living • Changes in average years of training of employees • Percentages of employees from different genders and races • Standard injury rates and absentee rates • Availability of open-door policies or ombudsmen
Customers	
1. Product safety and quality 2. Management of customer complaints 3. Services to disabled customers	• Number of product recalls over time • Number of customer complaints and availability of procedures to answer them • Availability and nature of measures taken to ensure services to disabled customers
Investors	
1. Transparency of shareholder communications 2. Shareholder rights	• Availability of procedures to inform shareholders about corporate activities • Frequency and type of litigation involving violations of shareholder rights
Suppliers	
1. Encouraging suppliers in developing countries 2. Encouraging minority suppliers	• Prices offered to suppliers in developed countries in comparison to countries' other suppliers • Percentage of minority suppliers
Community	
1. Public health and safety protection 2. Conservation of energy and materials 3. Donations and support of local organizations	• Availability of emergency response plan • Data on reduction of waste produced and comparison to industry • Annual employee time spent in community service
Environmental Groups	
1. Minimizing the use of energy 2. Minimizing emissions and waste 3. Minimizing adverse environmental effects of goods and services	• Amount of electricity purchased; percentage of "green" electricity • Type, amount, and designation of waste generated • Percentage of product weight reclaimed after use

FIGURE 2-2 Interactions Between a Company and Its Primary and Secondary Stakeholders



Source: Adapted from Isabelle Maignan, O. C. Ferrell, and Linda Ferrell, "A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing," *European Journal of Marketing* 39, no. 9/10 (2005): 956–977.

이해관계자 지향

- 이해관계자 지향(stakeholder orientation)은 기업이 이해관계자들의 요구를 이해하고 이를 적절하게 다루고 있는 정도를 의미함
- 이해관계자 지향은 다음의 세가지 활동으로 구성됨:
 - a) 이해관계자 집단과 각각의 이해관계자가 기업을 어떻게 평가하고 있는지에 대한 포괄적인 정보의 생산
 - b) 기업 내부에서 정보가 확산되는 과정
 - c) 이 정보에 대한 기업의 반응
- 이해관계자 지향은 고정된 개념이 아니라 기업이 이해관계자를 기업 운영에 있어 얼마나 중요하게 고려하고 있는지에 따라 그 정도가 달라지는 연속적인 개념임
- 이해관계자 지향 측정을 위해 기업이 이해관계자에 대한 정보를 얼마나 많이 수집하고 또 얼마나 잘 보급하고 있는지, 그리고 이러한 정보에 어떻게 반응하고 있는지를 구체적으로 평가해야 함

기업의 사회적 책임(CSR)과 기업윤리

- **CSR**이란 이해관계자들에게 미치는 긍정적인 영향력을 최대화하고 부정적인 영향력을 최소화하기 위해 기업이 감당해야 하는 의무를 의미함
- CSR은 기업이 사회와 맺은 계약으로 설명할 수 있는 반면, 기업 윤리는 기업이 의사결정을 내릴 때 기준으로 삼을 수 있는 세부적 규칙이나 휴리스틱을 포함하는 개념임
- **기업 시민의식(Corporate citizenship)** : 기업이 전략적으로 여러 이해관계자에게 경제적, 법적, 윤리적, 자선적인 책임을 다하고 있는 정도
- **명성(reputation)**: 기업의 이미지 또는 기업의 유형 자산과 연관된 무형 자산임

FIGURE 2-3 Steps of Social Responsibility



Source: Adapted from Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons* 34 (July–August 1991): 42, Fig. 3.

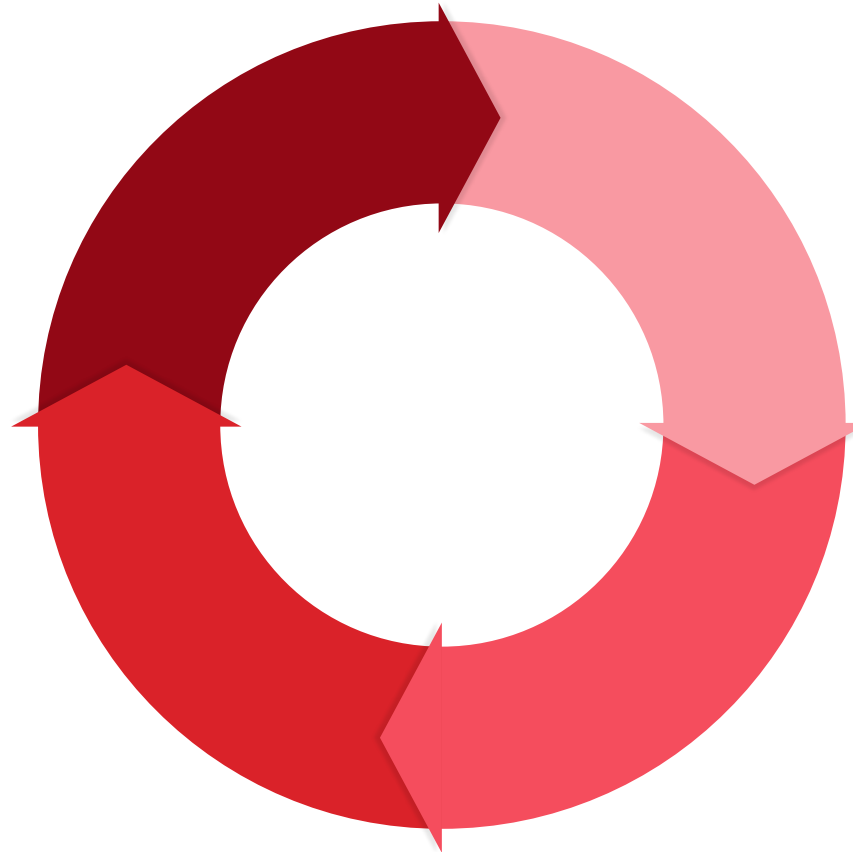
기업의 사회적 책임(CSR)의 주요 이슈

01 Data privacy

- 기업에게는 사이버 범죄의 위험을 줄이고 이로부터 사용자를 보호해야 할 윤리적이고 법적 책임이 있음
- 사이버 보안의 중요성을 이해하고 개인정보 유출에 대한 대비가 있어야 함

02 소비자 보호

- 구매 이후의 소비자 경험, 광고, 환경오염, 재무적 인관행과 제품의 안전성임
- 소비자는 기업 관행에 대해 충분히 알지 못하기 때문에 기업에게는 소비자가 제품이나 서비스로 인 해해를 입지 않도록 보호해야 할 책임이 있음



03 지속가능성

- 모든 생명체를 포함한 자연환경을 장기적으로 잘 보존할뿐만 아니라 개인, 조직, 기업 전략과 자연 환경이 호혜적으로 상호작용할 가능성 의미함
- 지구온난화가 대두되면서 기업은 환경에 대한 이해관계자의 기대를 무시할 수 없게 되었음

04 기업지배구조

- 공식적으로 기업의 책무성, 감시, 통제 체계를 확립하는 것임
- 지배구조가 강한 기업에서 직원들이 비윤리적으로 행동할 기회가 존재하지 않음

이해관계자에 대한 공식적인 책임을 가능케 하는 기업지배구조

➤ Balancing Stakeholder Interest

- 오늘날 이해관계자 이익의 균형을 맞추지 못하면 주주의 부를 극대화하지 못하는 결과를 초래할 수 있음
- 이사진과 최고경영진은 모두 주주의 수탁자임.
- 수탁자는 조직을 대신해서 그 조직의 이익을 극대화하는 방식으로 행동할 의무를 부담하는 사람을 말함
- 수탁자에게는 주의의무(duty of care/duty of diligence), 즉, 정보를 공유하고 신중하게 의사결정을 내릴 의무가 있음
- 이사진에게는 충실의무(duty of loyalty), 수탁자가 모든 의사결정에 있어 기업과 이해관계자의 이해를 최우선으로 고려해야 할 의무가 있음

이해관계자에 대한 공식적인 책임을 가능케 하는 기업지배구조

➤ What is Corporate governance?

- 직원들이 비윤리적인 결정을 내릴 기회를 막기 위해 대부분의 조직은 기업지배구조로 알려진 책무성, 감시 및 통제의 공식적인 시스템을 형성하고 있음
 - a) **책무성(accountability)** : 실제로 업무가 진행되는 중에 이뤄진 의사결정이 기업의 전략 방향과 얼마나 일치하는지 또는 이 의사결정이 기업의 윤리적, 법적 책임을 얼마나 잘 준수하고 있는지를 의미하는 개념임
 - b) **감시(oversight)** : 비윤리적이고 불법적인 행위를 막기 위해 수립한 정책 또는 전략을 직원들이 위반하지 않도록 그 가능성을 통제하고 관리하는 체계임
 - c) **통제(control)** : 기업의 의사결정과 기업의 행위를 감시하고 이를 개선하는 과정임
- 기업이 이해관계자를 지향하는 과정은 지배구조와 상호작용해야 함.
- 그리고 기업지배구조를 통해 기업은 진정성을 바탕으로 이해관계자의 관계를 수립해 나갈 수 있음
- 만약 기업의 지배구조가 적절하게 견제받지 않으면 최고경영진이 더 쉽게 이해관계자를 도외시키고 자신의 이익을 추구할 수 있음

이해관계자에 대한 공식적인 책임을 가능케 하는 기업지배구조

➤ 주주를 중심의 기업지배구조 모델

- 주주를 중심으로 기업지배구조를 설명하는 모델은 고전 경제학으로부터 발전한 관점으로, 기업의 존재 목적은 주주의 이익을 극대화하는 것이라고 설명함
- 기업이 투자자에게 가장 이로운 방향으로 의사결정을 내려야 함

➤ 이해관계자를 모두 고려하는 기업구조 모델

- 기업의 존재 목적을 더 포괄적으로 설명하는 관점으로, 기업에게는 주주의 이익을 위한 경제적 성과를 지속적으로 달성해야 하는 책임 외에 직원, 공급자, 정부 당국, 지역 사회와 같은 이해관계자에 대한 책임도 있음
- 자원은 한정되어 있고 기업은 이해관계자 간의 우선순위를 결정해야 함

이해관계자에 대한 공식적인 책임을 가능케 하는 기업지배구조

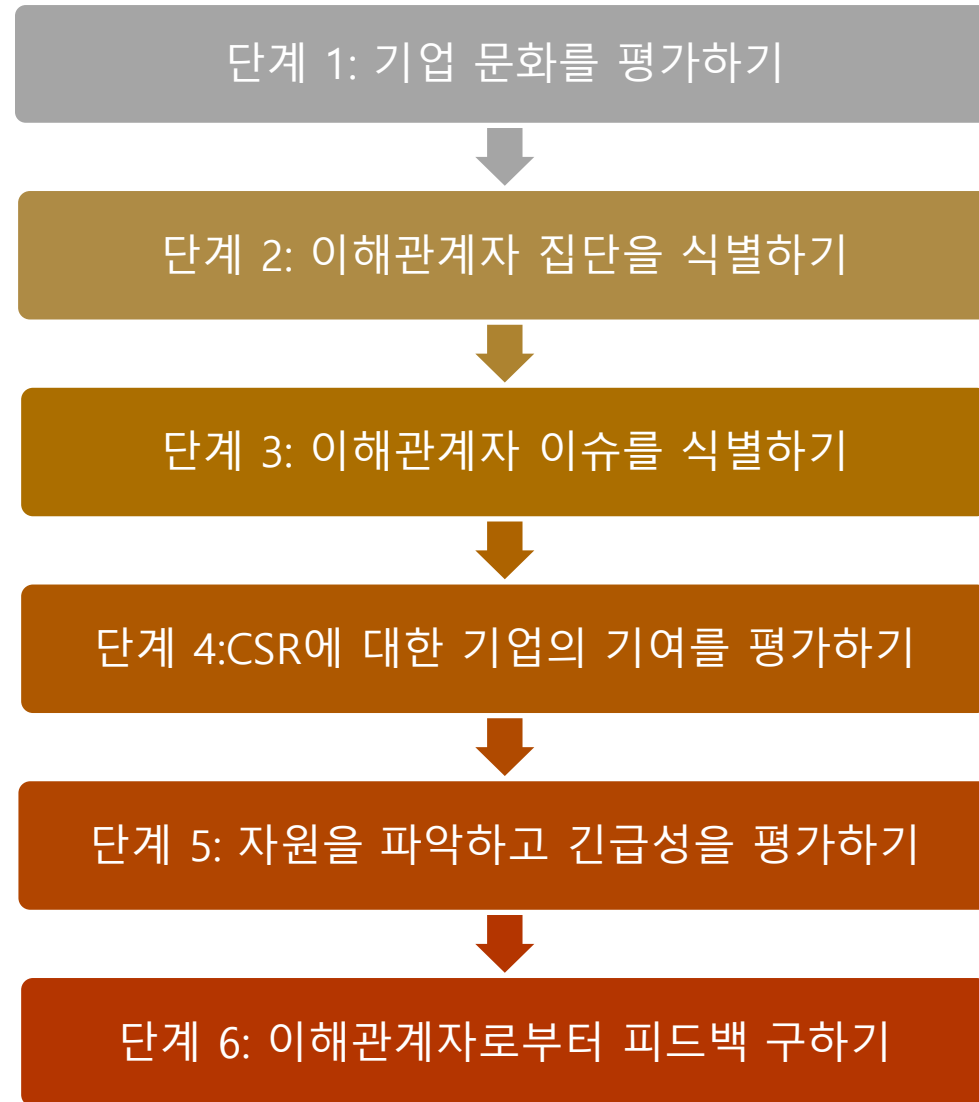
➤ 이사회역의 역할

- 공개 기업의 이사회는 기업의 재무적인 성과 뿐만 아니라 기업 행위의 윤리성에 대해서도 책임을 짐
- 이사회 구성원은 기업의 자원과 의사결정에 대한 법적 책임을 지고 최고경영진을 임명함
- 이사에게는 신의성실의 의무(fiduciary duty)가 있으므로, 이사는 개인의 이익보다 자신이 수임자로서 신의성실 의무를 부담하고 있는 기업의 성공을 위해 노력해야 함

➤ 책무성과 투명성에 대한 요구

- 사회는 이사에게도 더 높은 수준의 책무성과 투명성을 요구하고 있는 추세임
- 사외이사는 경영진을 감독하는 역할을 독립적으로 수행할 수 있을 것이라 여겨짐
- 최근 발생한 기업 스캔들 다수는 자격을 제대로 갖추고 전문 지식이 풍부하고 편견이 없는 자세로 업무에 임할 수 있는 사람들로 이사회가 구성되어 있었다면 발생하지 않았을 사건들임
- 오늘날 기업은 전략적 의사결정을 내릴 수 있는 전문 지식, 능력을 지닌 사람을 이사로 선임하고 다양성이 큰 이사회일 수록 그 기업의 사회적 성과가 더 좋다는 연구가 있음.

이해관계자 관점을 실행하기



이해관계자 관점의 공헌

- 이해관계자 프레임을 적용하는 동안 기업은 정보를 수집하고 올바르게 판단해서 이해관계자 사이의 균형을 유지해야 함
- 이해관계자 프레임은 이슈를 파악하고 이해관계자를 식별하고 기업윤리와 CSR을 수행하는데 있어서 이사회와 관리자가 어떤 역할을 해야 하는지를 설명함
- 이해관계자 관점은 기업을 더욱 윤리적으로 만들고 결과적으로 기업의 평판을 좋게 만들

토의 주제 1

- 지속가능성과 이해관계자 지향은 상호보완적인 개념이다. ESG에 중점을 두는 것은 상업적 관습을 장려하고, 이해관계자 신뢰를 강화하고 경쟁 우위 제공 등 이해관계자와 조직 모두에게 이익이 된다.
- **토의 질문:** 따라서 이러한 ESG 전략에 있어서 이해관계자의 역할이 무엇인가?
- **선정이유:** ESG 전략을 선정하고 실천하는 데 있어서 이해관계자들이 어떤 역할을 하는지, 또한 어떤 영향을 미치는지에 대해 현장에서 어떤 방법으로 접근하는지를 파악하기 위해 선정해보았다.

토의 주제 2

- 경영진 보상은 의사사회가 결정해야 하는 사항 중 중요한 이슈이다. 전통적으로, 경영진은 항상 높은 수준의 보상을 받고 왔으나, 현재 이에 동의하지 않는 사람들이 많아지고 있다.
- **토의 질문:** 경영진 보상을 결정할 때 어떤 요소를 고려해야 하는가?
- **선정이유:** 경영진 보상에 대해 논의해보고 급격하게 변화하고 있는 오늘날의 사회에서 이를 어떻게 바라보고 접근하고 올바르게 실천하는 방법을 확인하기 위해 선정해보았다.

토의 주제 3

Harvard Business review. (2022) 2023 Will Test Companies' Commitment to Social Responsibility Carolyn Berkowitz, Kari Niedfeldt-Thomas, and Diane Quest (December 19, 2022)

<https://web-s-ebshost-com.libproxy.knu.ac.kr/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=da2e49f2-072a-41a8-ad08-a46a9c09dbcc%40redis>

- 코로나 이후 전쟁에 의한 경제적 불황 속에서 기업은 CSR를 실천해 나가는 것이 쉽지 않을 것이며, 살아남기 위해 CSR 전략을 포기할 수도 있다.
- **토의질문:** 이러한 불안정한 경기에서 기업은 CSR를 어떻게 하면 효과적으로 이어 나갈 수 있을까?
- **선정 이유:** 코로나 이후 계속적으로 악화되고 있는 경기에서 기업의 존재 목적에 대해 의문을 가진 사람들이 있을 것이라고 생각이 들고, 이러한 상황 속에서 기업은 무엇을 최우선으로 두어야 할지, 또한 CSR이나 ESG는 장기적인 관점에서 이익을 내는 전략으로서 거듭날 수 있도록 현장에서 어떤 방법으로 접근하고 해결하는지를 파악하기 위해 선정해보았다.

