

## 【 주간 이슈 】

**평판리스크와 윤리경영의 역할**

김경환 수석연구원

이종욱 연구원

- 평판리스크(reputational risk)란 “기업의 평판이 악화됨에 따라 발생하는 손실 위험”이라 정의할 수 있으며, 여기서 기업의 평판은 이해관계자들의 기대와 경험을 바탕으로 굳어진 믿음과 의견, 브랜드 이미지 등의 총체를 의미함.
  - 평판은 기업의 역할에 있어 다양한 이해관계자들의 기대에 대한 반응으로서 기업에게 있어 가장 중요한 무형자산임.
  - 특히, 금융기관은 소비자에게 무형의 자산을 판매하는 것을 주된 업으로 하고 있는 만큼 금융기관에게 있어 평판의 중요성은 더 배가된다고 할 수 있음.
- 기업의 윤리경영 실천이 기업평판의 관리를 위해 어떤 역할을 하는지를 살펴 보기 위해 기업평판에 영향을 미치는 요소들을 윤리경영의 평가지표와 연결시켜 본 결과, 이 둘은 ‘동전의 양면’과도 같은 관계에 있음을 발견할 수 있었음.
  - 이것은 기업 경영자들이 기업평판을 효율적으로 관리하고 평판리스크를 감소시키기 위해서는 윤리경영을 적극적으로 활용하여야 한다는 점을 보여주고 있는 것임.
- 따라서 보험회사는 자사의 평판리스크를 측정하고 평가하는 데에 투자하기에 앞서, 최근 사회적 관심의 대상이 되고 있는 윤리경영을 스스로 실천함으로써 평판리스크를 개선할 수 있도록 노력할 필요가 있음.
  - 보험회사는 개인과 기업의 리스크를 적극적으로 관리하여 해당 개인과 기업을 보호함으로써 리스크 관리자로서의 역할을 충실히 수행하는 것이 기본적 책임이며, 이에 더하여 사회 구성원의 일원으로서 사회적 책임을 다할 때, 비로소 다양한 이해관계자들로부터 신뢰를 얻을 수 있을 것임.
- 다만, 도요타 사태가 시사하는 점을 살펴 보건데, 보험회사는 윤리경영을 실천함에 있어 윤리경영에 대한 올바른 인식과 바람직한 기업문화를 구축하는 데에 보다 노력할 필요가 있음.

본고는 연구자 개인의 의견이며, 보험연구원의 공식 견해가 아님을 밝힙니다.

## 1. 논의 배경

- 현대사회에 있어 기업은 끊임없이 변화하는 경영환경 속에서 다양한 종류의 리스크(risks)에 지속적으로 노출되므로, 이러한 리스크를 다각적으로 분석하고 효과적으로 관리하는 것이 기업의 필수적인 경영활동이 되고 있음.
  - 글로벌화와 경업화 및 IT화 등으로 대변되는 최근의 경영환경하에서 기업들은 과거보다 다양한 리스크에 직접적으로 노출되어 있음.
  - 기업이 직면한 리스크를 방치하거나 시의적절하게 대응하지 못할 경우, 시장에 의해 혹독한 대가를 치르거나 순식간에 존폐의 위기까지 처하게 될 수 있음.
- 2000년대에 들어와 엔론(Enron), 월드컴(Worldcom) 등 유수의 기업이 내적인 부정행위로 인해 사회적 신뢰를 잃고 몰락한 과정을 경험하면서 많은 기업들은 평판리스크에 대해 큰 관심을 가지게 되었음.
  - 특히, 최근 도요타 자동차의 대형 리콜사태는 기업이 임직원의 비윤리적인 행위에 대해 단기적인 시각만을 가지고 사태를 수습하려고 할 경우, 자칫 평판의 하락으로 이어져 예상치 못한 더 큰 손실이 초래될 수 있음을 보여 주는 사례라 할 것임.
    - 도요타는 부품의 리콜 비용이나 추후 소송에 따른 배상책임손실도 막대할 것이지만 그 보다는 이번 사건으로 인해 평판리스크의 측면에서 치명적인 손실을 입었을 것으로 판단됨.
- 평판리스크의 발생원천은 광범위하여 기업이나 금융기관의 거의 모든 활동영역에서 발생할 소지가 높음에도 불구하고, 우리나라 기업 특히, 보험산업의 경우에는 평판리스크에 대한 인식 및 관리가 매우 미흡한 실정임.
  - 평판리스크는 운영리스크의 일부로서 재무제표상의 재무적 변동사항으로 측정하기 어려운 비재무적 리스크에 해당하기 때문임.
- 이에 본고에서는 평판리스크를 적극적으로 관리할 필요가 있다는 관점하에 평판리스크의 개념 및 중요성, 평판리스크의 관리방안으로서의 윤리경영의 역할, 그리고 보험회사에 대한 시사점을 논의해 보고자 함.

## 2. 평판리스크의 개념 및 중요성

- 기업 특히, 금융기관의 리스크는 경영과정 전반에서 발생하며 리스크를 발생시키는 요인의 재무적 특성에 따라 재무리스크와 비재무리스크로 분류될 수 있음.
  - 금융기관은 수익을 창출하기 위하여 그 대가로서 리스크 증가라는 비용을 지출하고 있으며, 금융기관이 직면하는 이러한 리스크에는 금리리스크, 시장리스크, 신용리스크, 국가리스크, 유동성리스크 및 지급불능리스크 등이 있음<sup>1)</sup>.
  - 특히, 우리나라 보험산업에서는 보험감독당국이 리스크 평가제도(RAAS: Risk Assessment and Application System)를 통하여 보험회사의 경영활동에 수반되는 리스크를 <표 1>과 같이 7가지로 구분하여 평가하고 있음.
    - 이 중 평판리스크는 비재무리스크 중 운영리스크의 일부로서 분류되고 있음.

<표 1> 보험회사 리스크평가제도의 리스크별 정의

구분	주요 내용
보험리스크	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 보험회사의 고유업무인 보험계약의 인수 및 보험금 지급과 관련하여 발생하는 리스크                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 보험가격리스크 : 보험료 산출시 적용된 예정위험률과 실제 발생위험률 간의 차이로 인한 손실의 발생 또는 손익의 변동가능성</li> <li>- 준비금리스크 : 지급준비금과 실제 보험금 지급액 간의 차이로 인한 손실의 발생 또는 손익의 변동가능성</li> </ul> </li> </ul>
금리리스크	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 미래의 이자율 변동과 자산·부채 만기구조 차이 등으로 보험회사의 순자산가치가 하락할 위험</li> </ul>
시장리스크	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 주가, 금리, 환율 등 시장가격변수의 변동에 따른 단기매매자산의 가치하락으로 인한 손실 위험</li> </ul>
신용리스크	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 거래상대방의 채무불이행 또는 신용등급 변화 등에 따른 자산가치의 하락 위험</li> </ul>
유동성리스크	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 미래에 현금의 지급능력이 부족하여 지급불능 상태에 빠지거나 비정상적인 조달비용 상승으로 인한 손실위험</li> </ul>
비재무리스크	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 운영리스크, 법규리스크, 전략리스크 등으로 인한 손실위험                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 운영리스크 : 보험상품 불완전판매, 금융사고, 내부통제 미흡 등으로 인한 손실위험</li> <li>- 법규리스크 : 각종 법규, 규제, 지침 등을 준수하지 못하여 발생하는 손실위험</li> <li>- 전략리스크 : 경영계획, 전략, 의사결정 등이 적절하지 못할 경우 발생할 수 있는 손실위험</li> </ul> </li> </ul>
지급여력리스크	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 시장가격변수의 갑작스런 변동에 따라 단기매매증권 및 매도가능증권 등 시가대상자산의 가치하락으로 인한 지급여력비율 하락위험(100% 미만 하락에 따른 규제위험)</li> </ul>

자료 : 금융감독원(2007), 「보험회사 리스크평가제도 해설서」, p.8.

1) Anthony Saunders & Marcia Millon Cornett(2005), 이상규·지흥민(역), 「금융기관 위험관리(Financial Institutions Management)」, 도서출판 석정, p.33.

- 평판리스크(reputational risk)를 비재무리스크와 유사한 방식으로 정의하면 “기업의 평판이 악화됨에 따라 발생하는 손실위험”이라 할 수 있음<sup>2)</sup>.
  - 평판리스크는 매우 다양한 발생원천이 존재하고, 리스크가 실현되어 손실이 발생하게 되면 비교적 큰 규모의 수익성 하락과 자본적정성 저하를 초래하게 됨.
  - 그럼에도 불구하고 평판리스크로부터 발생하는 손실은 재무제표상의 재무적 변동으로는 파악하기 어려움.
  
- 여기서 기업의 평판(reputation)이라 함은 해당 기업에 대한 이해관계자들의 기대(expectation)와 경험(experience)을 바탕으로 굳어진 믿음과 의견, 그리고 브랜드 이미지 등의 총체를 의미함<sup>3)</sup>.
  - 평판은 기업의 역할에 있어 다양한 이해관계자들의 기대에 대한 반응으로서 기업에게 있어 가장 중요한 무형자산임.
  - 기업의 경쟁상 이점으로도 작용하는 기업평판은 수익성과도 직접적으로 연관되어 있을 뿐만 아니라 주식의 가치에도 반영되는 요소인 반면, 통제불가능한 외부요인의 영향에 민감하게 반응하는 특징을 가짐.
  
- 특히, 금융기관의 입장에서 평판이라 함은 보다 다차원적인 의미를 내포하는 바, 재무건전성, 소비자의 신뢰, 사회적 책임, 규제에 대한 순응 등 기업의 대중적인 이미지를 만들어내는 모든 환경적 요소들의 결합이라 할 수 있음.
  - 금융기관은 소비자에게 무형의 서비스를 판매하는 것을 주된 업으로 하고 있는 만큼 금융기관에게 있어 평판의 중요성은 더 배가된다고 할 수 있음.
    - 금융기관의 평판이 하락할 경우 즉시적인 대규모 예금인출 및 해약사태를 초래하여 금융기관이 파산으로 내몰리는 사례를 어렵지 않게 접할 수 있음.
  - 이에 글로벌 금융기업들은 자사의 평판을 관리하기 위하여 천문학적 규모의 금액을 투자하고 있는 것으로 알려져 있음.

2) 평판리스크에 대해 우리나라, 영국 및 미국의 감독당국에서는 각각 다음과 같이 정의하고 있음.

- 금융감독원 : 경영부진, 금융사고, 사회적 물의 야기 등으로 소비자, 주주 등 외부의 여론이 악화됨으로 인해 금융기관에게 경제적 손실을 발생시키는 리스크
- FSA(UK) : 기업이 그의 사업관행이나 내부통제에 관하여 부정적 여론(negative publicity)에 노출될 수 있는 리스크로서, 기업의 유동성이나 자본에 영향을 줄 수 있고, 신용도에 변화를 가져다주는 요소임.
- US Federal Reserve(2004) : 평판리스크는 기업의 사업관행에 관한 부정적 여론이 소비자층의 감소, 고가의 소송, 수익의 감소를 야기시키는 잠재적 손실을 의미함.

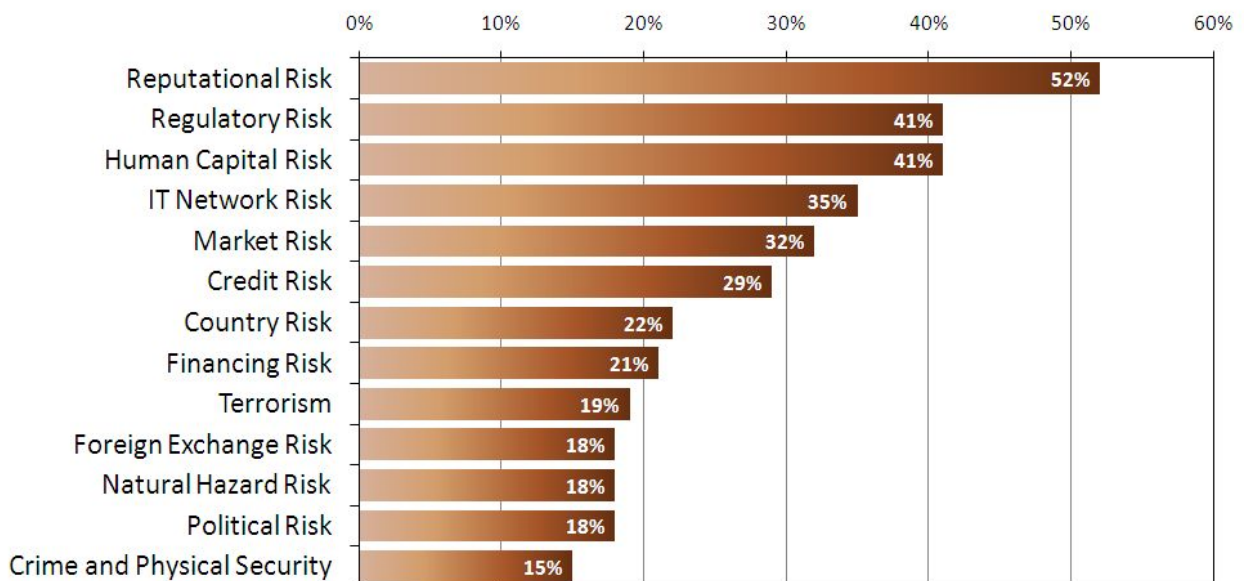
여기서 평판리스크는 평판 그 자체에 의해서 발생하는 위험으로서의 협의(狹義)의 개념과 신용리스크 등으로부터 파생된 2차적 위험까지를 포함하는 광의(廣義)의 개념으로 구분할 수 있으며, 본고에서는 협의의 개념만을 그 대상으로 하고자 함.

3) Hong Kong Monetary Authority, *Supervisory Policy Manual: RR-1 Reputation Risk Management*,

<http://www.info.gov.hk/hkma/eng/bank/spma/attach/RR-1.pdf>, p.3.

- 좋은 평판은 기업이나 금융기관의 모든 이해관계자와의 관계에 좋은 영향을 미치며, 결국 기업의 가치를 높여주는 역할을 하게 됨.
  - 좋은 평판은 소비자로부터 하여금 상품 및 서비스를 구매하도록 유도하며, 대중매체나 압력단체로부터 긍정적인 평가를 받아 기업가치가 증대됨.
  - 협력회사들은 그 기업의 평판에 기초하여 신뢰를 가지고 해당 기업과 사업관계를 유지하고자 할 것이므로, 기업으로서는 사업의 기회가 증대됨.
  - 투자자들은 지분을 확보하려고 할 것이므로 회사가치가 증대되며, 위기상황에서는 투자자들이 기업에게 믿음을 줌에 따라 단기적 가치하락을 완화시킴.
  
- 한편, 글로벌 사업을 영위하는 미국 기업들에 있어서는 시장·신용 및 금융리스크보다 평판리스크가 기업을 위협하는 가장 큰 리스크인 것으로 인식되고 있음.
  - 2005년 10월 EIU(Economist Intelligence Unit)가 중견 리스크관리 담당 임원 269명을 대상으로 조사한 자료에 의하면 평판리스크가 기업이 직면한 13가지 리스크 중 기업에 가장 치명적인 위협을 주는 리스크인 것으로 나타남.
  - ‘글로벌 기업에게 가장 위협이 되는 리스크가 무엇이냐?’라는 질문에 52%가 평판리스크라고 응답해, 평판리스크가 기업에게 있어 시장리스크, 신용리스크 및 금융리스크보다도 더 중요한 리스크인 것으로 조사됨.

<그림 1> 글로벌 기업의 리스크



자료: Economist Intelligence Unit(2005), "Reputation : Risk of risks", [http://www.acelimited.com/NR/rdonlyres/2B964DD5-F93E-47C3-BA44-999A0BAEAD40/0/RISK\\_REPUTATION\\_REPORT.pdf](http://www.acelimited.com/NR/rdonlyres/2B964DD5-F93E-47C3-BA44-999A0BAEAD40/0/RISK_REPUTATION_REPORT.pdf)

### 3. 평판리스크 관리방안으로서의 윤리경영

#### 가. 기업평판에 영향을 미치는 요소

□ 기업평판을 효율적으로 측정하고 관리하기 위해서는 기업평판에 영향을 미치는 요소가 무엇인지를 먼저 파악할 필요가 있음.

○ 기업은 다양한 요인들에 의해 영향을 받아 그 평판이 형성되고 지속·유지되는 것이기 때문임.

□ 미국에서는 기업평판을 측정하기 위하여 많은 기관에서 평판에 관련된 구성요소를 찾는 연구를 실시하였는데, 기업평판을 측정하는 모델로서 현재 많이 사용되고 있는 것으로는 MAC, RQ 및 SPIRIT의 3가지 모델을 꼽을 수 있음.

○ 먼저, MAC은 포춘지(Fortune magazine)의 “가장 존경받는 기업(Most Admired Companies)” 리스트로서, 미국 기업에 영향력을 가지는 기업평판에 관한 지표임.

○ RQ(the Reputation Quotient)는 포춘지의 평판에 대한 구성요소가 재무적 성과에 편중되는 문제점을 극복하기 위해 개발한 평판지수를 말함<sup>4)</sup>.

- 동 지수는 일반대중, 소비자, 종업원, 공급업체 및 투자자들을 대상으로 조사한 자료를 기초로 하여 작성하여, The Wall Street Journal에서 발표되고 있음.

○ SPIRIT(Stakeholder Performance Indicator and Relationship Improvement Tool) 또한 RQ처럼 다양한 이해관계자 그룹을 대상으로 세계 각지에 있는 8,000여명으로부터 조사한 자료를 기초로 하여 작성되었음.

- 동 모델은 조사내용을 요인분석과 구조방정식모형을 이용하여 4가지 구성요소로 재분류 한 것임.

□ 상기 평판모델의 측정기준들은 이해관계자들의 기업에 대한 인식을 기초로 한 것으로 실제적으로도 기업평판에 영향을 미치는 요소로서 인정될 수 있을 것임.

○ 기업은 다양한 이해관계자가 관련되어 있으므로 그들이 가지고 있는 기업에 대한 인식은 기업평판에 직접적이고 중대한 영향을 미침.

○ <표 2>의 측정항목들을 이해관계자를 기준으로 살펴보면, 서비스 품질(소비자), 재무성과·지속가능성(투자자), 사회적·환경적 책임(지역 및 국제사회), 근로환경(임직원) 등이 기업평판에 영향을 미치는 요소인 것으로 나타남.

4) 육근호, “기업평판의 관리를 위한 BSC 틀의 설계”, 「재무와 회계정보」, 제9권 제1호, pp.6-7.

<표 2> 주요 평판 모델의 측정지표

측정모델	접근방식	측정항목
MAC	재무분석가, CEO를 대상으로 조사된 존경받는 기업의 특징들에 기초하여 평가	① 혁신성, ② 재무건전성, ③ 종업원의 능력, ④ 기업자산의 효율적 운용, ⑤ 장기투자가치, ⑥ 사회적 책임, ⑦ 경영자의 자질, ⑧ 제품·서비스의 품질
RQ	기업에 대한 이해관계자들의 기대에 기초하여 평가	① 감정적 호소: 호감도, 신뢰도, 존경 ② 제품·서비스: 기업의 상품·서비스 보증력, 혁신성, 품질, 가격에 맞는 가치 ③ 비전·리더십: 명확한 비전, 강력한 리더십, 시장의 파악 ④ 작업환경: 사원への 공정한 처우, 매력적인 직장, 사원의 능력 ⑤ 재무성과: 수익성, 투자리스크, 재산성, 경쟁력 ⑥ 사회적 책임: 사회공헌활동, 환경에의 책임, 지역사회에 대한 책임
SPIRIT	기업과의 관계에서 이해관계자의 기대에 기초하여 평가	① 기업활동에 관한 이해관계자의 경험: 의사소통, 서비스 제공 등 ② 외부영향에 관한 이해관계자의 경험: 매스컴이나 압력단체의 평가 등 ③ 기업에 대한 이해관계자의 행동적 지원: 행동적 헌신(behavioral commitment), 유지, 확대, 협조 등 ④ 기업에 대한 이해관계자의 감성적 지원: 신뢰, 긍정적 영향·감성 등

자료: Hillenbrand, Carola & Kevin Money(2007), "Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin?", *Corporate Reputation Review*, Vol.10(4), p.264.를 참조하여 작성

## 나. 기업평판과 윤리경영

□ 기업의 윤리경영<sup>5)</sup> 실천이 기업평판의 관리를 위해 어떤 역할을 하는지를 살펴보기 위해 평판모델의 측정항목 즉, 기업평판에 영향을 미치는 요소들을 윤리경영의 평가지표와 연결시켜 분석해 본 결과(<표 3><sup>6)</sup> 참조), 이 둘은 ‘동전의 양면’과도 같은 관계에 있음을 발견할 수 있었음.

○ 즉, 평판모델의 측정지표와 윤리경영의 실천지표는 별개의 것이 아니라 상당 부분 유사하고 중첩되는 기업활동이라는 점을 알 수 있음.

□ 이는 윤리경영의 실천지표, 즉 윤리경영의 수행을 위한 기업의 실천과제를 통해서 기업은 자신의 평판에 영향을 미치는 요소들을 적절히 통제할 수 있음을 보여 주는 것임.

5) 윤리경영이란 기업들이 법규의 준수 차원을 넘어서 자신이 속한 사회에 대한 윤리적인 책임을 다함으로써 기업활동과 관련된 이해관계자의 이익을 보호하고 나아가서는 사회발전에 기여하는 경영패러다임으로서, 윤리경영은 기업의 사회적 책임(CSR)의 하위 개념이라고 할 수 있으나 본고에서는 편의상 양자를 동일한 개념으로 간주하고자 함.

6) <표 3>에서는 기업평판 모델인 MAC과 RQ의 측정항목을 유사한 특성을 가진 요소들끼리 묶고 이를 다시 윤리경영의 실천지표와 연결하였음. 다만, 평판모델 중 SPIRIT는 측정항목이 MAC과 RQ와는 다른 시각의 분류기준을 적용한 것으로 판단하여 포함시키지 않았음.

<표 3> 평판 모델의 측정지표와 기업의 과제

기업평판 측정지표		평판 지표의 충족을 위한 기업의 실천과제 - 윤리경영 평가지표 <sup>1)</sup> -
MAC	RQ	
종업원의 능력	작업환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>-우수 인재를 확보·육성하기 위한 채용, 교육, 이동 프로그램을 운영하고 있다.</li> <li>-성과 및 실적에 상응하는 보상을 임직원에게 제공하고 있다.</li> <li>-임직원의 동기유발, 작업능률 향상, 피로방지 등을 위한 업무환경 개선과 유지에 충분한 투자를 하고 있다.</li> <li>-질병·재해예방과 건강증진에 관한 안전보건정책을 수립하여 실천하고 있다.</li> <li>-단체교섭권, 단결권 등 노동자의 권리를 실질적으로 인정한다.</li> <li>-성별, 인종, 연령, 종교에 따른 차별금지정책을 실시하고 있다.</li> </ul>
장기투자가치 경영자의 자질	비전·리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>-윤리경영을 회사의 경영이념에 반영하고 있다.</li> <li>-최고경영자의 윤리경영 실천의지가 확고하다.</li> <li>-최고경영자는 임직원에게 윤리경영 실천을 자주 강조함으로써 윤리경영에 대해 강하게 동기를 부여한다.</li> <li>-기업경영 관련 국제규범을 존중하고 이를 경영정책에 적극 반영한다.</li> </ul>
상품·서비스 품질, 혁신성	상품·서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>-우수한 품질의 상품·서비스를 개발하기 위해 지속적으로 노력하고 있다.</li> <li>-상품·서비스에 대한 책임의 중요성을 인식하도록 주기적인 교육을 실시한다.</li> <li>-상품·서비스의 안전성과 사고에 대한 신속한 대응 자세를 갖추고 있다.</li> <li>-소비자 불만이나 고충에 대한 문제해결 및 보상체계가 구축되어 있다.</li> <li>-마케팅 정책 및 활동에 대해 윤리경영의 측면에서 평가를 거치고 있다.</li> <li>-혁신활동은 임직원의 활발한 참여를 통해서 성공적으로 운영되고 있다.</li> <li>-창조와 혁신을 통하여 기업의 성장동력을 지속적으로 발굴하고 있다.</li> </ul>
사회적 책임	사회공헌활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>-사회공헌활동에 대한 중장기적 로드맵을 수립하고 있다.</li> <li>-회사 특성을 살린 사회공헌 프로그램을 시행하고 있다.</li> <li>-임직원은 사회공헌활동에 대한 자발적 실천의지가 강하다.</li> <li>-임직원의 사회공헌활동에 대하여 시간, 비용 등을 적극적으로 지원하고 있다.</li> </ul>
	환경보호	<ul style="list-style-type: none"> <li>-환경영향 평가제도 등 환경경영을 실천하기 위한 제도를 도입·운영하고 있다.</li> <li>-직·간접 에너지 및 자원을 절약하기 위한 제도를 운영하고 있다.</li> <li>-온실가스 감축을 위한 정책을 수립하여 회사의 경영에 반영하고 있다.</li> <li>-구체적인 환경목표를 설정하고 있다.</li> <li>-환경보호를 널리 확산하기 위한 정기적인 대외활동을 실시하고 있다.</li> <li>-환경보호를 위한 상품을 개발하여 판매하고 있다.</li> </ul>
	지역사회	<ul style="list-style-type: none"> <li>-지역사회를 경영활동의 주요 파트너로 인식한다.</li> <li>-사회적으로 소외받는 소수자 및 약자를 위해 적극적 지원을 하고 있다.</li> <li>-지역사회의 요구를 회사정책에 적극적으로 반영하는 한편 요구해결을 위한 중장기 프로젝트를 운영한다.</li> </ul>
-	감정적 호소	<ul style="list-style-type: none"> <li>-동종업계 타사에 비하여 호의적인 인식과 신뢰를 받고 있다.</li> </ul>
재무건전성, 효율적 자산운영	재무성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>-매출액, 당기순이익 등 재무성과가 지속적으로 증가되어 왔다.</li> <li>-재무적 리스크가 발생하지 않도록 예방관리하고 있다.</li> <li>-치밀한 재무보고 내부통제 시스템이 확보되어 있다.</li> <li>-재무정보의 오류 및 분식으로 인해 잘못된 경영정보가 제공될 가능성이 없다.</li> <li>-회계정보 및 재무정보를 포함한 경영정보를 충실하게 공시하고 있다.</li> </ul>

주: 1) 전국경제인연합회(2007), 「윤리경영 자율진단지표」 참조

- 이것은 또한 기업의 경영자들이 기업평판을 효율적으로 관리하고 평판리스크를 감소시키기 위해서는 윤리경영을 적극적으로 활용하여야 한다는 점을 시사하는 것으로 볼 수 있음.
- 더불어 윤리경영 평가지표는 평판리스크의 구체적 관리방안으로서의 역할 또한 수행할 수 있을 것으로 판단됨.

□ 이러한 분석결과는 기업평판과 윤리경영을 접목(convergence)시켜야 한다는 최근의 주장들과도 맥을 같이 하는 것으로 이해될 수 있음.

- Freeman(2006)<sup>7)</sup>은 i) 기업활동에 대한 NGO의 영향력 증가, ii) 기업이 사회적 책임을 국가와 공유하여야 한다는 이해관계자들의 인식 변화, iii) 최근의 기업 지배구조상의 스캔들로 인하여 기업의 신뢰가 하락하고 기업의 책임성을 중시하는 경향을 나타내고 있는 점을 접목의 필요성으로 들고 있음.
- Fombrun(2005)<sup>8)</sup>은 기업은 그들의 활동과 정책이 다양한 사회적·윤리적 기준을 만족시킬 것을 요청받고 있으며, 기업이 이에 부응하지 못할 경우 평판리스크를 야기시키는 원인이 될 수 있다는 것을 지적함.

□ 또한 미국인을 대상으로 한 설문조사에서도 평판리스크를 관리하기 위해서는 윤리경영을 강화하여야 한다는 결과가 나타나고 있음<sup>9)</sup>.

- 2003년도에 515명의 기업 임원을 대상으로 한 미국 상공회의소와 기업시민센터(the Center for Corporate Citizenship)의 조사결과, 59%가 기업의 책임관행이 기업의 이미지와 평판을 향상시킨다고 생각함.
- 미국의 사회적 마케팅 회사인 Cone이 2005년에 1,033명의 미국인들을 대상으로 한 조사결과, 92%는 기업이 보다 사회적 책임을 강화하여야 한다고 응답함.

□ 2010년 보험연구원이 실시한 국내 보험회사에 대한 조사에서도 윤리경영은 보험회사의 기업이미지와 보험소비자의 신뢰성 제고에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 조사됨<sup>10)</sup>.

7) Bennett Freeman(2006), "Substance Sells: Aligning Corporate Reputation and Corporate Responsibility", *Public Relations Quarterly*, Spring 2006, pp.12-19.

8) Charles J. Fombrun(2005), "Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards", *Corporate Reputation Review*, Vol.8(1), pp.7-11.

9) Bennett Freeman(2006), pp.14-15에서 재인용함.

10) 오영수·김경환(2010), 「보험회사의 윤리경영 운영실태 및 개선방안」, 보험연구원 경영보고서 2010-2, p.98.

#### 4. 보험산업에의 시사점

- 최근의 기업환경에서는 기업평판이 경영에 심각한 영향을 미칠 정도의 중요성을 가지며, 이에 비례하여 평판리스크 관리의 필요성도 높아지고 있음.
- 특히, 보험산업의 경우에는 무형의 서비스라는 보험상품의 특징과 정보비대칭의 존재로 인하여 평판리스크가 더욱 중요한 요소로 작용할 가능성이 큼.
  - 보험산업에 있어 보험소비자는 보험상품에 대해서 자세히 알기가 쉽지 않으므로 보험상품의 구입 시 보험회사에 대한 인식이나 평판에 의존해서 보험회사를 선택하는 경향이 큼.
    - 그러나 최근 보험상품의 복합화 및 모집조직 간 판매경쟁의 심화 등으로 보험민원이 급증하고 있어 보험회사에 대한 신뢰가 저하되고 있음.
  - 또한 보험상품은 사후에 구체화되는 상품이므로 보험금 지급서비스는 보험회사의 평판에 더 민감하게 작용할 것임.
    - 보험산업에 있어서는 보험금 지급과 관련하여 보험회사와 보험소비자 간에 분쟁이 많이 발생하는 특성을 가지고 있으며, 보험소비자는 보험사고로 인하여 공박한 상황에서 보험회사와 접촉하게 되므로, 서비스의 질 저하는 바로 보험회사의 평판 하락으로 연결될 가능성이 큼.
  - 결과적으로 보험회사에 대한 부정적 인식은 평판의 악화를 초래하여 기존 계약의 해약을 유발하고 새로운 상품의 출시를 어렵게 할 소지가 높음.
    - 2008년 외국 본사의 부도위기로 대량해약사태를 경험한 국내 생명보험회사의 사례는 보험회사에 있어서 평판리스크의 중요성을 잘 설명해 주고 있음.
- 전술한 바와 같이, 윤리경영은 평판리스크와 ‘동전의 양면’과 같은 성질을 가지므로, 보험회사는 자사의 평판리스크를 측정하고 평가하는 데에 투자하기에 앞서, 최근 사회적 관심의 대상이 되고 있는 윤리경영을 스스로 실천함으로써 평판리스크를 개선할 수 있도록 노력하여야 할 것임.
  - 기업평판의 관리와 윤리경영은 상당부분 중복되어 있으며, 윤리경영은 기업평판의 주요한 선행요소로서의 역할을 수행하고 있기 때문임.
  - 또한 보험회사는 개인과 기업의 리스크를 적극적으로 관리하여 해당 개인과 기업을 보호함으로써 리스크 관리자로서의 역할을 충실히 수행하는 것이 기본적인 책임이며, 이에 더하여 사회 구성원의 일원으로서 사회적 책임을 다할 때, 비로소 다양한 이해관계자들로부터 신뢰를 얻을 수 있을 것임.

- 특히, 보험소비자에 대해서는 소비자를 단순히 이익추구의 대상으로 볼 것이 아니라 보험산업의 발전을 위한 동반자라는 관점에서 소비자 중심의 서비스를 제공하여야 할 필요가 있음.
- 불완전판매의 해소를 위해서는 무엇보다 보험소비자와 보험회사 간 정보의 불균형 해소에 초점을 맞추어 보험소비자가 보다 합리적인 의사결정을 할 수 있도록 적극적으로 서비스를 제공하고, 판매채널을 정비하여야 함.
- 보험금 지급 서비스는 객관적이고 공정하게 운영하되, 보험민원이 발생한 경우에는 소비자의 입장에서 해결하도록 노력할 필요가 있음.

□ AXA나 Swiss Re와 같은 선진 보험회사의 경우도 평판리스크를 관리하기 위하여 윤리경영을 적극 도입하고 있으며, 이를 통해 이해관계자들과의 관계를 원활히 하면서 산업 내 선도기업으로서 지위를 유지할 수 있었음.

### 선진 보험회사의 사례

#### 1. AXA 보험그룹

- AXA는 50여개 국가에서 장기간 성공적으로 사업을 수행하였으며, 이러한 성공적 사업수행의 가장 큰 요인 중 하나로 AXA에 대한 인식 혹은 평판을 들고 있음.
  - 전 세계의 보험시장에는 경쟁력 있는 상품과 서비스가 수없이 존재하고 있으므로, 이들과 경쟁하기 위해서는 사업을 영위하는 방식과 이를 통한 평판 관리가 매우 중요한 역할을 하기 때문임.
- AXA는 자사의 평판관리를 위하여 윤리규범, 지속가능발전 전담부서 등을 도입하였으며, 이를 통하여 전 세계에 흩어져 있는 AXA그룹 전체에 통일성을 부여하고 유기적으로 통합할 수 있었음.
  - 특히, AXA와 같은 글로벌 금융기업은 다양한 리스크에 노출되어 있는데, 윤리경영은 이러한 위험으로부터 발생할 수 있는 소비자이탈의 연쇄효과(knock-on effect)를 예방하고 소비자, 감독기관, 주주 등 주요 이해관계자들과의 관계를 원만히 하는 데에도 크게 기여하였음.

#### 2. Swiss Re 재보험사

- Swiss Re는 자사의 평판관리를 가장 중요한 경영원칙 중의 하나로 인식하고 있음.
  - Swiss Re는 취급하는 상품이 재보험상품 하나뿐인 단종회사(One-brand Company)이므로, 재보험사업에서의 평판악화는 곧 모든 사업에서의 평판하락을 의미하는 것이 되기 때문임.
- 따라서 Swiss Re는 자사의 평판관리를 위하여 세 가지 분야의 균형을 이루기 위하여 노력하였음.

- 즉, 경제적으로는 주주의 이익을 극대화하고, 사회적으로는 책임 있는 기업활동을 펼치며, 사업활동을 함에 있어서 환경보전에 대한 의무를 다하는 것(triple-bottom-line approach)을 목표로 하였음.
- Swiss Re는 특히, 적극적인 후원(sponsoring)활동을 통해 지구촌 노령화와 온난화 및 물부족 문제 해결방안 등을 지원함으로써 환경과 사업의 지속가능성 증진을 동시에 꾀하였음.

□ 이러한 철학과 활동을 통해 종업원, 투자자, 거래 상대방 및 정책·감독당국으로부터 신뢰를 얻어, Swiss Re는 산업 내 선도자로서의 지위를 강화할 수 있었음.

□ 다만, 도요타 사태가 시사하는 점을 살펴 보건데, 보험회사는 윤리경영을 실천함에 있어 윤리경영에 대한 올바른 인식과 바람직한 기업문화를 구축하는 데에 보다 노력할 필요가 있음.

- 도요타 자동차는 윤리경영 측면에서 선도적 위치를 점하고 있는 것으로 알려져 있었으나<sup>11)</sup>, 이번 대량리콜사태로 인해 오점을 남기게 되었는데, 이는 윤리경영에 관한 인식부족과 경직된 기업문화상의 문제라고 할 수 있기 때문임.
- 먼저, 도요타 사태는 단기실적 우선주의, 위기상황의 은폐 등 경영진의 윤리경영에 대한 올바르지 못한 인식에 기인한 바 크다고 할 것임.
  - 도요타는 세계 자동차산업 1위에 오르기 위해 생산체제를 급격히 증가시키는 과정에서 원가절감의 압력하에 안전과 품질을 우선시하던 ‘도요타 정신’을 훼손시켰으며,
  - 부품의 결함을 인지한 초기에 적극적으로 대응하지 못하고 축소·은폐하려고 함으로써 사태를 더 악화시키고 말았다는 것이 일반적인 시각임.
- 또한 기업은 기업윤리와 기업이익이 상충되는 경우에도 장기적으로 윤리적 관점에서 행동할 수 있도록 기업풍토를 조성할 필요가 있으나,
  - 도요타의 경우 상명하복의 기업문화 속에서 이러한 문제점들을 명확하게 밝힐 수 있는 여건이 정착되지 못한 점이 이번 사태를 초래한 원인으로 작용한 것으로 판단됨.
- 결국 도요타는 자동차산업에서 세계 1위에 오른 지 3년만에 기업평판에 치명적인 손상을 입고 회생 여부를 확신할 수 없는 상태에 빠져들고 말았음.

□ 더불어, 평판리스크는 보험회사뿐 아니라 금융회사에 있어 매우 중요한 리스크이므로, 정책·감독당국은 동 리스크가 보다 중요하게 취급될 수 있도록 바젤Ⅱ나 리스크 평가제도(RAAS)에서의 비중을 늘려나갈 필요가 있음. KiRi

11) 최영진(2009), “기업의 사회적 책임과 기업의 평판 - 도요타와 현대차의 비교 연구”, 사회과학연구, 제17집 2호, pp.194-238.