

롯데마트: 사회적 책임구현과 윤리경영의 실천

Lotte Mart: A Best Practice in Social Responsibility and Ethics Management

오 창 호(Oh, Changho)*
임 중 원(Lim, Jongwon)**
신 건 철(Shin, Geon-Cheol)***

이 사례에서는 유통업에서의 사회적 책임과 윤리경영의 중요성을 일찍이 부터 인식하여 앞선 비전과 안목으로 이를 실천해 온 롯데마트가 그동안 사회적 책임과 윤리경영을 어떤 체계와 내용으로 실천해왔는지, 그리고 그 성과는 무엇이며 우리에게 어떤 시사점을 주고 있는지 정리하고 있다. 롯데마트는 경영목표(vision)에서 인간존중, 친환경, 바른 경영, 서로 돕고 더불어 커가는 문화를 명시함으로써 윤리경영을 기업경영의 핵심 가치로 설정하고 있으며, 경영개선팀을 중심으로 이를 추진하고 있다. 롯데마트 윤리경영은 고객, 주주, 임직원, 협력회사 그리고 국가/사회의 이해관계집단별로 다양한 실천프로그램을 마련하여 운영하고 있다. 롯데마트는 이처럼 사회적 책임과 윤리경영을 전략적으로 접근하여 다양한 윤리경영의 틀과 실천프로그램을 통해 이를 핵심역량으로 키워냄으로서 협력업체와의 좋은 관계를 통한 상품경쟁력 향상, 임직원의 자부심제고를 통한 업무효율 제고, 그리고 고객만족과 신뢰획득을 통한 고객충성도 상승을 일구어냈고, 그 결과 국가고객만족도의 순위상승과 매출증가로 이어지는 성과를 거두었다.

핵심개념: 사회적 책임, 윤리경영, 할인점, 소매업, 유통

I. 서론

어떤 기업이 더 좋은 기업인가를 평가하는 것

대는 경제발전단계와 시대적 요구 등 사회 가치관의 변화에 부응하여 진화하게 된다. 미국에서 수년전 발생하였던 엔론과 월드콤 등 회계 부정사건, 국내에서 끊임없이 제기된 정경유착

* 한신대학교 경영학과 부교수(compino@hs.ac.kr)

** 서울대학교 경영대학 교수(jim@snu.ac.kr)

*** 경희대학교 경영대학 교수(gcshin@khu.ac.kr)

이나 회계분식, 비자금사건 등 일련의 사건들로 인해, 기업에 대한 부정적 인식이 좀처럼 개선되지 못하고 있는 가운데, PL법 발효나 주주대표소송 등으로 이해관계집단들의 영향력이 커지고 있으며, 인터넷기반의 소비자 의견공유와 집단행동으로 기업에 대응력/견제력이 형성되면서 투명하고 건전하지 못한 기업은 장기적으로 성공할 수 없다는 인식이 확산되고 있다. (최인철, 2002) 또한, OECD가 1997년 12월 'OECD 국제상거래내물방지협약'을 채택하여 이를 위반한 기업의 국제시장 진입자체를 차단하는 방안을 모색하는 등 국제적으로도 윤리경영이 글로벌 스탠더드로 부상하고 있다.

이처럼 사회구조 및 가치관이 변하면서, 그리고 기업을 다양한 이해관계집단의 시각에서 바라보게 됨으로서 기업이 사회에 대해 수행해야 할 책임도 법적, 경제적 책임은 물론이고 사회통념적으로 기대되는 사회적, 윤리적 책임까지도 적극적으로 수행해야 할 필요성이 높아지고 있다. 우리 사회도 사회성숙도가 높아지면서 단순히 매출성장성과 수익성이 높은 우량기업보다는 사회와 함께하는 아름다운 기업, 존경받는 기업이 더 좋은 기업으로 인식되고 있는 것이다.

이에 따라 윤리경영이 매우 중요한 화두로 떠오르고 있다. 일반적으로 윤리경영은 회사경영 및 기업활동에 있어 윤리를 최우선 가치로 생각하며 모든 업무활동의 기준을 윤리규범에 두고 투명하고 공정하며 합리적인 업무수행을 함으로서 기업의 이해관계자인 고객, 주주, 협력업체, 지역사회 모두가 함께 성장과 가치를 나누는 것이라고 할 수 있다. 윤리경영은 넓은 의미로는 투명경영 즉 Good Company(사회적 책임과 사회공헌도), Green Company(환경공헌도),

Clean Company(청렴도, 윤리적), Right Company(신뢰도, 열린경영, 노사관계안정)의 내용을 포함하고 있다(김성수 2004).

대한상공회의소가 2005년 수도권 300개 기업을 대상으로 조사한 결과에서도 응답기업의 68%가 글로벌 경쟁력 강화, 경영실적 향상, 기업이미지 향상을 위해 투명경영이 필요하다는 인식에 공감하고 있었다. 또 이들 가운데 83%은 투명경영이 미래의 생존전략이라고 응답하였으며 투명경영이 경영성과를 개선하고 있다고 응답한 비율도 76%에 달해 우리 기업들의 투명성에 대한 관심이 높아 졌음을 알 수 있다(대한상의 2005). 하지만 우리 기업들의 실제 윤리경영 도입은 아직 초기단계 수준이라고 평가되고 있다. 대한상의 2005년 보고서에 따르면 윤리강령 채택(53%), 사원행동 지침마련(64%) 등 윤리경영이 확산되기 시작하고는 있으나, 실질적인 윤리경영 총괄 전담부서를 설치하고 있는 기업은 31%에 불과해 지속적인 실행을 위한 조직과 체계가 아직 미흡한 편이다. 국제적 평가에서도 스위스IMD의 국가경쟁력 평가항목 중 우리나라의 윤리경영 영역은 매우 낮은 평가에 머물고 있고, 국제투명성기구의 국가별 부패인식도지수(CPI)에서도 우리나라는 2004년 47위로 국가의 경제규모(세계10위권)에 걸맞지 않은 수준으로 나타나고 있는 등 아직 윤리경영이 제대로 기업경영에 접목되지 못하고 있는 상황이다. 이제 단순히 윤리강령이나 행위준칙을 제정하는 초보적 단계를 벗어나 구체적인 윤리경영 시스템을 도입하여 지속적으로 실행하고 체계적으로 운영 노하우를 축적함으로써 윤리경영의 수준을 한 단계 높여야 할 필요가 있다.

특히 소비자와 최일선 접점에서 만나는 소매 유통업의 경우 최종소비자가 원하는 믿을 수 있고 저렴하면서도 품질이 좋은 상품을, 적절한 시기와 장소에서 제공하는 구매대리인의 역할을 수행하는 과정에서 윤리경영의 도입과 실천은 필수적이며, 다양한 거래업체와의 관계, 지역사회와의 관계 등의 측면에서도 윤리적 측면이 매우 중요한 기준으로 작용하고 있다.

롯데마트의 경우 유통업에서의 사회적 책임과 윤리경영의 중요성을 일찍이 부터 인식하여 앞선 비전과 안목으로 이를 실천해왔다. 이 사례에서는 그동안 롯데마트가 그동안 사회적 책임과 윤리경영을 어떤 체계와 내용으로 실천해왔는지, 그리고 그 성과는 무엇이며 우리에게 어떤 시사점을 주고 있는지 정리하고자 한다.

II. 우리나라 할인점업계의 변천과정과 현황

2.1 우리나라 할인점의 변천과정

우리나라 할인점의 역사는 신세계가 1993년 창동에 창고형 할인점인 E-mart 1호점을 개점하면서 시작되었다.

할인점(Discount Store)이란 원래 “의류, 일용 잡화, 내구소비재를 중심으로 한 표준품을 비용절약형 셀프서비스 매장에서 저렴한 가격으로 대량판매하는 점포”를 의미한다. 할인점 초창기

의 E-mart나 김스클럽, 프라이스클럽은 할인점의 원래 개념에 충실하여 개설 및 운영비용 절감측면에서 창고형에 가까운 형태로 시작되었으나 업체내/업체간 경쟁의 격화 및 국내소비자의 정서와 구매특성에 대응하여 슈퍼센터나 하이퍼마켓의 형태에 가까운 복합형/한국형 할인점으로 진화되어 왔다. 즉, 외국의 할인점(Discount Store)이 저소득층을 주대상으로 공산품과 내구재, 식품을 비용절약형 매장에서 저가에 대량판매하는 형태라고 한다면, 현재 우리나라의 할인점은 중산층을 대상으로 식품 위주로 잡화와 의류 등을 비교적 낮은 가격에 쾌적한 쇼핑환경에서 판매하는 종합소매업체의 형태라는 차이를 보이고 있다.¹⁾

할인점의 등장이전까지 전통소매업체인 소형 잡화점/재래시장과 근대적인 대형소매업체인 백화점을 두 축으로 성장해 온 소매업계는 할인점으로 인해 소매업체의 다양화 및 소매유통시스템의 효율성경쟁 시대로 돌입하게 되었다.

할인점은 1990년대 중반이후 본격적으로 확산되기 시작하였는데, 이 시기에는 농협이 하나로클럽(95년), 뉴코아백화점이 김스클럽(96년), LG유통이 LG마트(현 GS마트, 96년), 롯데그룹이 마그넷(98년, 현 롯데마트)를 설립하여 할인점사업에 진출하였다. 또한 95년에 유통시간이 개방되면서 이를 전후로 외국 유통업체들의 국내 할인점 업체 진출도 가속화되어 94년에는 도매형 회원제 창고형 할인점인 프라이스클럽(현 코스트코), 96년에는 까르푸, 마크로 등이 국내에 점포를 개설함으로써 할인점시장내에서

1) 이러한 점에서 현재 우리나라에서 할인점이라는 용어는 일반 할인점(Discount Store) 뿐만 아니라 창고형 회원제 도매 할인점(Membership Wholesale Club)에서부터 슈퍼센터(Supercenter), 하이퍼마켓(Hypermarket), 심지어는 아울렛(Outlet)을 통칭하는 넓은 범위로 사용되고 있다.

국내외 업체간의 본격적인 경쟁이 시작되었다. 또한 1998년에는 월마트가 마크로의 점포를 인수하여 국내에 진출하였고, 1999년에는 영국테스코가 기존 삼성물산의 할인점사업부문인 홈플러스에 합작투자형태로 참여함으로써 국내에 진출하였다.

1990년대 후반에는 외환위기로 인한 경제불황과 합리적 소비행태의 정착으로 할인점 선호도가 높아지면서 신규개설점포수가 급증하여 1999년에 116개점포를 넘어섰으며, 2000년대에 들어서도 할인점 성장세는 계속되어 2002년에는 232개 점포를 돌파하였다.

이처럼 할인점은 외환위기 및 불황에 기인한 합리주의 지향형 소비의 확산에 맞물려 급속한 성장을 거듭하여 국내도입 10년만인 2003년에는 19조 5천억원의 매출로 백화점 매출규모를 추월하여 국내에서 가장 큰 소매업체로서 자리매김을 하게 되었으며, 2005년도에는 점포수는 304개, 매출액은 24조 4천억에 이를 것으로 예상되고 있다.

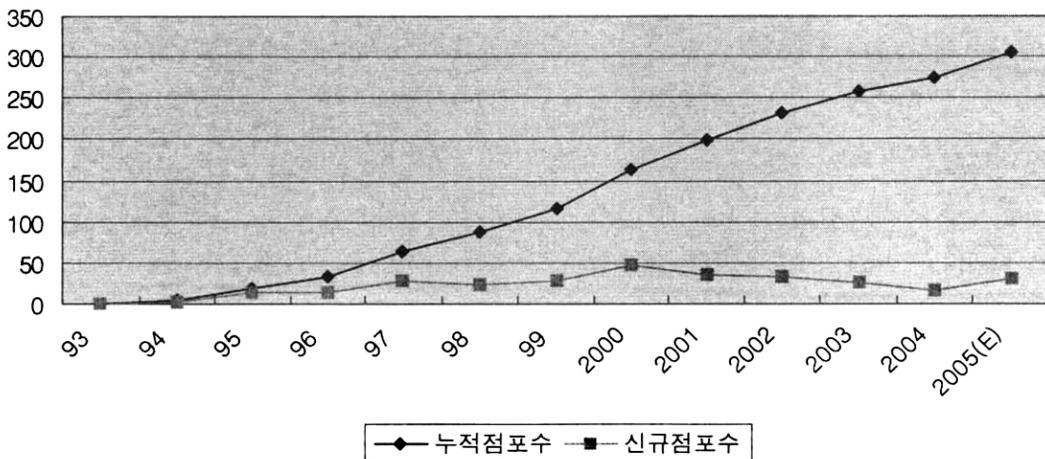
2.2 할인점 현황

2004년말 현재 전국에는 274개의 할인점이 영업을 하고 있으며, 이들 점포의 매출(취급고) 총 합계는 전년대비 11% 증가한 21조 7천억정도로 추정되고 있다.

신세계 E-mart가 71개 점포에서 약 7조 2천억원의 매출을 올려 수위를 차지하였고 삼성테스코가 31개점포에서 3조 8천9백억, 그리고 롯데마트가 36개점포에서 2조 7천억의 매출로 그 뒤를 잇고 있다.

할인점업계의 최근 주요 동향으로는 첫째, 상위업체의 과점화가 가속화되고 있다는 점이다. 2004년의 경우 상위 3개사인 이마트, 홈플러스, 롯데마트가 전체 매출의 64%, 여기에 까르푸와 월마트를 더한 상위 5개사가 전체 할인점 매출의 75%를 차지하고 있으며 이러한 과점화 경향은 매년 가속화되고 있는 추세이다. 두 번째로는 점포생산성 증가가 둔화되기 시작하고 있다는 점이다. 2005년도도 신규점포개설이 계속

〈그림 2-1〉 할인점 점포수 추이(자료: 한국체인스토어협회)



〈표 2-1〉 할인점 업계 주요 업체별 매출 및 점포수 현황(한국체인스토어협회)

업체명	점포명	매출액(10억 원) (2004.12 현재)	점포 수(개) (2004.12 현재)	시장점유율
(주)신세계	이마트	7,200	71	33.3
삼성테스코(주)	홈플러스	3,890	31	18.0
롯데쇼핑(주)	롯데마트	2,700	36	12.5
한국까르푸(주)	까르푸	1,700	27	7.9
월마트 코리아 (주)	월마트 슈퍼센터	800	16	3.7
(주)농협유통	하나로클럽	790	15	3.6
(주)LG유통	LG마트	790	11	3.6
(주)메가마트	메가마트	750	6	3.5
코스트코	코스트코홀세일	480	5	2.2
이천일	2001아울렛	470	6	2.2
뉴코아	김스클럽	400	10	1.8

되면서 전체 할인점 시장규모는 성장할 것으로 예상되고 있지만 점포간 경쟁격화와 상권규모 축소로 시장포화상태가 나타나면서 경쟁이 치열한 지역을 중심으로 기존점포의 매출정체 및 소폭감소가 나타나기 시작하고 있다. 이에 따라 경쟁력이 떨어지는 중소규모의 할인점이나 슈퍼마켓업체들이 대형업체에게 인수되는 사례들이 나타나고 있으며 GS리테일의 코오롱 마트 인수, 테스코 홈플러스의 부산 아람마트 인수, 까르푸의 탑마트 대구점 인수 등이 그 대표적인 사례이다. 셋째로, 할인점의 업체컨셉이 단순 저가지향업체에서 가치지향업체로 변모해나가고 있다. 경쟁격화와 고객층 확대에 따라서 할인점들이 상품 구색과 시설, 서비스 개선에 매우 많은 노력을 투입하고 있으며, 의류, 잡화, 가전 등 비식품 강화, 제과/안경 등 전문점과 편의시설을 중심으로 한 테넌트 매장 확대 등 상품 취급 영역을 더욱 확대하면서, 백화점 못

지않은 상품구색과 편의시설로 고급 지향 고객들의 만족도를 높이고 있다. 할인점 업계는 구색강화, 매장 고급화를 통해 고객 로열티를 높이는 한편, 지난해 급성장한 균일가 생활용품점, 초저가 전문점, 쇼핑몰과 같은 신업체와 경쟁 혹은 접목하면서 업체 영역을 더욱 넓혀갈 것으로 보인다. 특히 할인점 내 전문점과 의류 아울렛 확대는 현재 슈퍼센터에 가까운 국내 할인점 컨셉을 쇼핑몰과 유사한 복합화된 형태로 진화하는 방향으로 나아가게 하고 있다.

Ⅲ. 소매업에서의 사회적 책임과 윤리적 측면의 중요성과 의의

앞에서도 살펴본 바와 같이 좋은 기업의 평가 기준이 단순히 매출1등 기업이나 수익성 높은

기업, 뛰어난 기술/품질 경쟁력을 갖춘 기업이라는 차원에서 한단계 더 나아가 사회적으로 존경받는 기업, 아름다운 기업으로 확장되고 있다. 즉, 재무적인 차원에서의 탁월한 경영성과 뿐만 아니라 기업의 다양한 이해관계자 즉 종업원, 중간관리자, 최고경영자와 같은 내부이해관계자, 주주, 고객, 협력업체, 경쟁자와 같은 1차 외부이해관계자 그리고 정부, 환경, 지역사회와 같은 2차 외부관계자 모두에게 기여하고 인정받는 것이 세계에서 존경받는 기업의 공통적인 특징인 것이다.

기업경영에서 윤리경영이 중요시되고 있는 데에는 다음과 같은 요인이 존재하고 있다(경실련 2002). 첫째, 윤리경영은 기업이 사회적으로 정당한 역할이나 활동을 하여 시장으로부터 지속적인 신뢰를 얻는데 기여할 수 있다. 초우량기업이라 하더라도 신뢰성이 떨어질 경우 시장에서 이해관계자에 의해 외면받게 되고 퇴출에 이르기도 한다. 가까운 일본의 경우 차량결합을 은폐하려다 시장신뢰를 상실하여 매출이 절반 이하로 떨어져버린 미쓰비시자동차의 사례나 햄과 소시지업계의 선두기업이었던 유키지루시가 호주산 소고기를 일본산으로 속여팔다가 발각되어 소비자불매운동이 일어나 결국 회사를 닫게 된 사례가 있다. 둘째, 윤리경영은 기업의 경영 성과에도 영향을 미친다. 구성원의 정당한 대우가 보장되는 등 높은 수준의 윤리성이 유지되는 기업에서는 구성원도 자부심과 보람을 느끼고 열심히 일하려는 의욕이 생겨나 생산성이 크게 향상되는 효과를 가져오기 때문이다. 실제 여러 연구 결과를 보더라도 윤리경영을 잘하는 기업의 경영 성과가 상대적으로 좋은 것으로 나타났다. 예컨대, 전경련이 2001

년 실시한 조사에 따르면, 기업 윤리를 제정한 기업은 1997년부터 2000년까지 4년간의 영업이익률이 평균 7.71%로 미제정 기업의 평균치인 5.54%보다 높았다. 셋째, 기업의 국제 경쟁력을 평가하는 글로벌 스탠더드의 잣대로 윤리경영이 최우선 순위로 떠오르고 있다. 현재 미국에서는 '세계기업윤리표준안'을 세우는 작업을 추진하고 있으며, 미국 증권거래위원회(SEC)도 엔론 사건을 계기로 윤리경영 여부를 상장 기준에 포함시키기 위한 제도를 준비중에 있다. 따라서 앞으로 기업 윤리를 무시하거나, 국제적 수준에 도달하지 못하는 기업은 세계 시장의 투자자나 소비자 단체들로부터 외면 받게 될 가능성이 높다.

소매유통업의 경우 특히 최근 산업에서의 비중이 커지고 대형화되면서 식품과 일상생활용품의 핵심판매자로서 고객에 대한 책임이 더욱 커졌으며, 지역밀착형 산업이라는 특성 때문에 지역사회와의 우호적인 관계 또한 매우 중요시 되고 있다. 또한 업체대형화로 제조업체/납품업체에 대한 영향력이 커지면서 소매업체와 공급업체간에 불공정 거래행위나 비정상적 대가요구 등 비윤리적 문제가 발생할 여지가 존재한다.

소매유통업에서 사회적 책임과 윤리경영의 주요 측면을 자세히 살펴보면 아래와 같다.

3.1 식품과 일상생활용품의 핵심판매자(구매대리인)로서의 책임

소매유통업 특히, 할인점에서는 생활의 기반이 되며 일상생활과 연계된 식품과 일상용품의 판매가 그 주를 이룬다. 당연히 이 경우 식품안

전 및 일상용품 판매에 따른 각종 고객안전의 책임이 뒤따르게 된다. 최근 발생하였던 불량만두속 파동이나 가짜 유기농제품판매, 가짜 한우 판매 등 먹거리 안전성이 어느때보다 요구되고 있는 상황에서 소매유통업은 고객의 구매대리인으로서 믿을 수 있는 먹거리를 제공할 것을 기대받고 있다. 제조업체 뿐만 아니라 이를 판매하는 업체에 있는 판매자(유통업자)에게도 그 관리의 책임이 커지고 있으며 고객들도 이의 책임과 의무를 요구하고 있는 것이다. 또한 판매한 상품에 대한 책임뿐만 아니라 판매장소 즉, 매장에서의 고객안전도 각별히 중요해 지고 있는 실정이다. 진열된 상품의 낙하와 관리 같은 사소한 것에서 출발하여 화재와 대테러 방지에 대한 관리에 이르기까지 다중이용시설로서 이러한 돌발적인 상황에 대한 대비도 당연시하게 되었다. 이는 당연 국내의 삼품백화점 사고와 미국의 911테러 사건을 계기로 한층 그 요구가 강화되었으며 잇따른 대형건물 또는 다중이용시설의 화재 등에서도 이러한 요구를 당연시 하고 있다.

3.2 지역기반의 점포 출점으로 인한 책임

할인점의 출점경쟁 심화로 인해 현재 전국에는 270여개가 넘는 할인점이 출점해 있으며 각 점포는 출점지역의 상권 및 거주민을 기반으로 하고 있다. 이러한 지역밀착형 업체로서 할인점은 입점한 지역의 지역주민과의 유대관계를 위한 각종 활동, 지역 행사에의 참여, 나아가서는 수재(水災)와 같은 각종 자연재해에 따른 도움 제공까지도 수행하고 있다. 또한 출점 점포 주변의 청소는 물론 해당지역사회의 환경을 위한

환경보호 운동, 소외계층의 구호와 봉사활동 등 지역내의 사회적 약자인 장애자와 노약자를 보호하고 이들에게 도움을 주는 이른바 오피니언 리더(Opinion Leader)로서의 역할도 수행하고 있다.

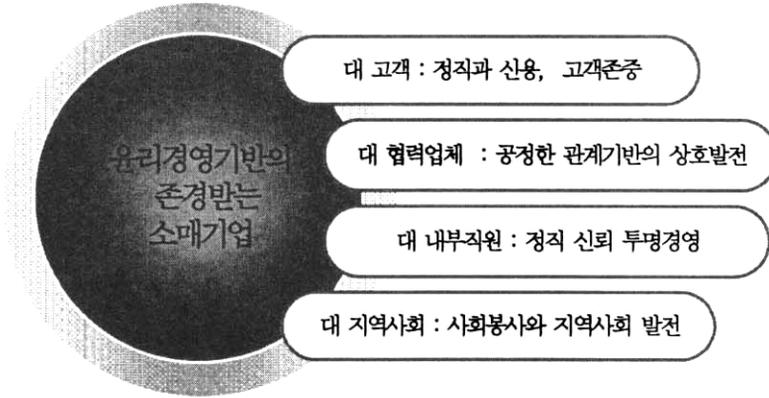
3.3 수많은 협력회사와의 관계를 기반으로 한 유통업으로서의 책임

유통업은 자신이 상품을 제조하여 판매하지 않고 발주를 통해 상품을 매입하여 판매하는 것을 본업으로 하고 있는 만큼 판매상품이 다양할수록 관계된 협력회사가 늘어나게 된다는 특징을 가지고 있다. 따라서 관계된 협력회사와의 발주, 매입, 판매, A/S 등 판매에 관계된 일련의 흐름에 각각 관련되어 공정하고 공평한 업무처리가 요구됨은 물론 관련 협력회사가 해당 할인점에 입점 또는 퇴점하는 것이 빈번하므로 이에 대한 공정한 기준과 일처리에 대한 요구수준이 그 어느 업종보다 높다.

즉 소매유통업의 경우 사회적 책임과 윤리경영의 실천을 위해 고객에게 정직과 신용으로 믿을 수 있는 품질의 제품을 저렴하게 제공함은 물론 이 과정에서 고객존중을 구현해야하며, 협력업체와의 관계에서는 공정한 관계를 기반으로 한 상호발전을 지향해야 하며, 대 내부직원측면에서는 정직과 신뢰에 반을 둔 투명경영, 그리고 대 지역사회 측면에서는 사회봉사와 지역사회발전도모를 추구하여야 한다.

세계 최우량 소매기업인 월마트의 경우 2003년 포춘지가 선정한 가장 존경받는 기업 1위로 선정되기도 할만큼 사회공헌활동에 매우 적극적으로 나서고 있다. 월마트는 좋은 사업 (Good

〈그림 2-1〉 소매유통업에서의 사회적 책임과 윤리경영 차원



Works)이라는 철학을 가지고 봉사하는 리더십을 실천하기 위해 월마트 재단을 설립하였으며, 환경, 어린이, 지역사회 협력, 교육 등 4가지 분야에 집중하여 사회공헌 활동을 벌이고 있다. 1990년부터 환경기금 제도를 운영해 오고 있으며, 지역환경 운동을 지원하면서 매년 전국 각지의 지역사회 구성원들을 초대해 개최하는 지구의 날 축제를 개최하고 있는데, 이를 지역사회와 기업 모두에 중요한 환경문제를 함께 논의하고 협력 방안을 모색하는 만남의 장으로 인식시키는데 성공하였다. 어린이 보호를 위해서는 미아 및 학대받는 어린이를 위한 국립센터(NCMEC: National Center for Missing and Exploited Children)와 파트너십을 통한 네트워크를 형성하였으며 특별 게시판을 통해 미아사진과 NCMEC의 무료연결 전화번호 게시하는 등의 활동을 벌이고 있다. 이러한 다양한 사회공헌활동의 결과 월마트는 매년 가장 존경받는 기업 상위권에 항상 오르는 성과를 거두고 있다.

IV. 롯데마트 기업소개

4.1 롯데마트 연혁

롯데마트는 유통전문기업인 롯데쇼핑이 백화점중심의 사업구조를 다각화하여 성장이 기대되는 할인점분야에 진출할 목적으로 회사내에 할인점사업부를 신설하면서 출범하였다. 1호점인 강변점은 롯데마그넷이라는 상호로 1998년에 개점되었으며 1998년에 월드점 등 2개점, 1999년에는 분당서현점, 울산점 등 4개점, 2000년에는 부평점, 천안점, 의정부점 등 7개점을 개점하는 등 순조롭게 점포수를 확장해나갔다. 공격적인 출점전략과 발빠른 경쟁력 확보로 2000년에는 할인점 출점 최단기간내에 매출 1조를 돌파하는 성과를 거두었으며, 외부적으로도 1999년에는 한국능률협회가 평가하는 할인점부문 고객만족도 1위에 선정되었고 2001년과 2002년 연속으로 한국유통대상 할인점부문 금상을 수상하는 등 높은 평가를 얻었다. 이러한 초기의 성과를 바탕으로 롯데마트는 2001년 20

개의 점포에서 전년대비 38% 성장한 1조 6천억원의 매출을 올려 세계적인 유통업체인 까르푸를 제치고 매출-점포수에서 2위를 기록함으로써 성공적으로 할인점시장에서 선두권에 진입하는 데 성공하였다

롯데마트는 이러한 성장을 보다 가속화하기 위해 2002년에는 할인점상호를 롯데마그넷에서 보다 쉽고 친근한 이름의 롯데마트로 변경하였으며 2003년에는 백화점과 마트를 분리하여 독립경영체제를 출범시키기도 하였다. 2002년 8개점, 2003년 3개점, 2004년 4개점을 출점하였고 2005년에는 9개점을 오픈(예정)하여 2005년말까지 총 45개 점포를 보유하게 될 예정이다.

4.2 롯데마트 현황

가파른 성장을 거듭해오던 롯데마트는 2004년 그동안의 성장에 따른 문제점을 점검하고 내실을 다짐으로서 제2의 도약에 필요한 성장 잠재력 확충에 많은 비중을 두게 된다.

이를 위해 2004년 경영전략의 캐치프레이즈를 "PRIDE 2004: 한국 유통의 자존심으로 다시 태어나는 롯데마트"로 정하고 PRIDE의 의미인 Passion(열정), Reform(개혁), Identity(이미지), Do(행동), Entertainment(즐거움)을 실천하면서 5천억규모의 투자를 통해 성장잠재력을 강화하는 한편 롯데마트의 유통업자상표인 "WISELECT"의 확대를 통해 수익성을 높이는 전략을 전개하였다. 그 결과 2004년말 현재 롯데마트는 36개 점포에 2조 7천억원의 매출을 기록하여 업계 3위의 자리를 유지하는 성과를 거두었다.

제2도약의 원년이라고 할 수 있는 2005년에 롯데마트는 "JUMP 2005: 실전을 통한 경쟁력

제고로 도약하는 롯데마트"로 경영전략의 방침을 정하고, Justice - 정도를 걸으며 윤리경영에 앞장서는 롯데마트, Ultimate - 최상에 도전하는 롯데마트, Mastership - Pro직업인을 지향하는 롯데마트, 그리고 Performance - 실행하여 성과를 창출하는 롯데마트를 만들기 위해 노력하고 있다. 이를 위해 차별적인 점포개발을 통한 보다 앞선 할인점으로 도약, 5천300억의 투자를 통해 부지확보와 기존점에 대한 대대적인 리뉴얼 작업을 시행, 공격적인 출점가속화, 그리고 미래사업에 대한 검토작업 착수 등이 주요 사업으로 전개되고 있다.

V. 롯데마트의 윤리경영 틀과 실천과정

5.1 윤리경영 도입배경

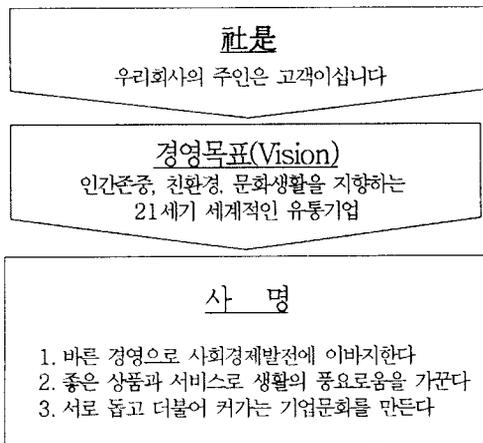
롯데마트가 윤리경영을 적극 도입하게 된 배경은 첫째 고객의 상품 및 서비스에 대한 요구수준의 증가이다. 할인점 및 유통업의 경쟁 심화로 인한 출점경쟁과 대형 할인점에 대한 고객의 서비스 경험이 축적되면서 할인점에 대한 품질 및 가격, 서비스의 질에 대한 욕구가 증가하고 고급화되고 있다. 이러한 추세에 대응하여 고객의 높아지는 요구수준에 부응하면서 신뢰할 수 있고 정직한 상품과 서비스를 제공하기 위해 윤리경영의 전개가 필요하게 되었다. 두 번째 배경요인은 글로벌 기업환경의 변화이다. 앞서서도 언급하였듯이 글로벌 경영 환경에서 윤리경영의 필요성이 크게 부각되고 있으며, 국

내시장에서 외국계 유통업체와의 경쟁, 나아가서 중장기적인 해외진출 등 경쟁수준을 세계화하지 않으면 안 될 필요성이 대두되어 윤리경영을 보다 적극적으로 도입하게 되었다. 세 번째 배경요인은 그동안 유통전문회사 운영에서 얻은 윤리경영 운영의 실익 경험이다. 유통업은 업태의 특성상 타업종보다도 훨씬 높은 수준의 투명성과 신용이 요구된다. 롯데쇼핑은 1979년 11월 15일 창립 이래 국내유통시장을 주도하는 역할을 해왔으며, 이 과정에서 이미 윤리경영을 도입·운영하여 이에 대한 효과가 검증되고 성과가 입증되었다는 점이 롯데마트에서도 이를 적극 도입하는 계기가 되었다.

5.2 윤리경영 추진의 틀

윤리경영의 실현을 위해서는 가치체계- 실행조직 가동- 사원들의 공감대 조성으로 이어지는 일관된 윤리경영 시스템이 필요하다. 윤리경영이 추상적인 구호로 끝나는 것이 아니라 실제 의사결정 및 사원들의 행태에 영향을 줄 수

〈그림 5-1〉 롯데마트의 경영이념체계



있는 기반을 구축하는 것이 중요하다. 또한 기업이념, 신조 등 가치체계의 최상위 수준에서 윤리경영을 반드시 추구해야 할 과제로 명시하고, 구체적인 추진을 위한 조직과 제도를 확립해야 한다.

롯데마트의 경우 〈그림 5-1〉의 경영이념체계에서 보듯이 회사의 주인을 고객으로 설정하고 경영목표(Vision)와 사명에서 인간존중, 친환경, 바른 경영, 서로 돕고 더불어 커가는 문화를 명시함으로써 윤리경영을 기업경영의 핵심 가치로 설정하고 있다.

롯데마트 윤리경영은 2000년부터 본격적으로 실천되기 시작하였다. 롯데마트가 독립경영을 추진하기 전 롯데쇼핑의 백화점부문과 마트사업부문이 함께 윤리경영을 추진하면서 2000년에 윤리행동준칙을 제정하였고 롯데쇼핑 감사실이 추진의 중심조직이 되어 윤리경영이 실천되었다.

2003년에 롯데마트가 독립경영을 선언하면서 롯데마트 자체의 윤리행동준칙을 제정되었고 추진조직 또한 그룹의 감사팀에서 분리하여 자체 감사실을 운영하게 된다. 이 후 윤리경영에 대한 강화를 통해 내부투명성 제고 및 협력회사와의 상생경영에 무게를 두고자 윤리경영 전담 조직을 인사팀의 윤리사무국에서 경영개선팀(前감사실)로 이관하고 윤리경영을 보다 체계적으로 추진하는 틀을 마련하게 되었다.

현재 롯데마트의 윤리경영 추진조직은 기존의 인사팀 내 윤리사무국의 업무를 이관한 경영개선팀이 중심이 되어 추진되고 있으며 성희롱 및 직원의 고충상담을 전담하는 인사팀내 고충상담실이 병행하여 운영중이다.

5.3 윤리경영 실천과정

일본경영윤리학회 회장인 미즈타나는 윤리경영이 조직 내의 행동원칙으로 정착하기 위한 전제조건으로 3C를 제시한 바 있다(水谷 2003). 윤리경영의 3C's라고 하는 이것은 문서화된 윤리강령(code of conduct), 실천을 감독하는 준법시스템(compliance check system), 그리고 공감조성을 위한 윤리교육(consensus though education)으로 구성되어 있다.

윤리경영의 문서화를 의미하는 기업행동헌장은 윤리강령(code of ethics) 혹은 윤리규범 실천지침(code of practice)이나 윤리행동원칙(code of conduct)과 같은, 구체적이고 성문화된 형태로 제시된 행동지침을 의미한다. 이러한 문서화된 윤리경영 행동헌장은 종업원에게 “우리는 윤리규범을 준수하기 위하여 어떻게 일을 해야 하는가?” “우리는 무엇을 해야하고 무엇을 하지 말아야 하는가?”와 같이 기본적인

직무윤리와 금지사항 등을 규정한다.

롯데마트의 경우 윤리행동준칙을 제정하고 이를 소책자로 제작하여 배포하는 한편 웹사이트를 통해 이를 이해관계집단에 널리 알림으로서 사원들에게 구체적인 행동지침을 제시하고 있다. 롯데마트의 윤리행동준칙은 주요 이해관계집단인 고객, 주주, 임직원, 협력업체, 그리고 국가와 사회에 대해 각각 어떠한 행동을 해야 할 것인가를 구체적으로 명시하고 있다(〈표 5-1〉 참조).

윤리경영 실천 틀의 두 번째 C는 실천을 감독하는 준법시스템으로서 윤리경영을 실현하기 위한 조직과 제도를 의미한다. 롯데마트의 경우 기존 인사팀 윤리사무국에서 주관하던 윤리경영업무를 경영개선팀에서 통합승격시켜 주도하고 있으며, 인터넷과 전화, 서면 등 다양한 경로를 통해 내부고발 및 위반사례신고 체제를 가동하고 있다.

세 번째 C인 윤리경영교육에 의한 공감조성은 기업윤리 준수를 위한 일상적인 교육실시를

〈표 5-1〉 롯데마트 윤리행동준칙의 주요 내용

대상집단	내용
고객에 대한 다짐	고객을 최우선으로 고객의 의견을 항상 존중하고 고객에게 정직하며 고객의 입장에서 고객을 위한 가치를 끊임없이 제공함으로써 고객으로부터 아낌없는 신뢰를 확보한다.
주주에 대한 책임과 의무	창의와 혁신을 통해 성실하게 경영하고 투명성을 유지함으로써 주주의 시장가치를 높이는 데 최선을 다한다.
임직원의 기본윤리	롯데마트의 임직원은 항상 고객의 가치를 중시하고 고객으로부터 신뢰받는 고객중심의 사고와 공정하고 맑고 밝은 기업문화를 추구하는 행동이념을 바탕으로 실정법, 사회의 규범 및 윤리적 가치관에 따라 회사의 명예와 개인의 품위를 유지하기 위하여 노력한다. 임직원으로서의 권리와 의무를 성실히 이행하고 상호존중하며 능동적, 창조적인 자세로 회사발전에 기여한다.
협력회사와의 올바른 관계	자유로운 시장경제 질서하에서 투명하고 공정한 거래를 통해 상호신뢰와 협력관계를 돈독히 함으로서 상호발전을 지향한다
국가와 사회에 대한 책임	국가와 사회의 기반위에서 회사가 존재함으로 명심하고 건전한 기업활동으로 회사를 발전시켜 사회적 부를 창출함으로서 국민의 풍요로운 삶과 사회발전에 공헌한다.

의미한다. 롯데마트의 경우 윤리행동준칙 일상화를 위한 소책자배포와 휴대의무화, 사원에 대한 윤리경영교육 강화, 윤리경영 및 의식개혁 캠페인을 통해 윤리경영의 공감대를 확산시켜 나가고 있다.

롯데마트의 윤리경영 실천과정을 3C의 틀로 살펴보면 아래와 같이 요약할 수 있다.

내용측면에서 살펴볼 때 롯데마트 윤리경영 추진에 있어 두가지 큰 축은 내부 투명성 제고와 협력회사와의 상생경영이라고 할 수 있다. 내부투명성 제고는 사원윤리경영교육의 강화, 동료사원 설문조사 시행, 내부신고 채널확보 및 홍보를 통해 추진되고 있다. 윤리경영교육 교안을 작성하고 기존사원 및 신입사원의 윤리경영 교육을 강화하는 한편, 동료사원의 고충을 이해하고 내부 직원의 투명성 제고 및 애로사항 청취를 위한 동료사원 설문조사를 시행할 계획이며, 내부임직원의 투명성 제고를 위한 임직원 홍보 강화 및 신고 접수 채널 홍보도 강화하고 있다. 협력회사 상생경영 강화측면에서는 협력업체 대표이사를 대상으로 경영개선팀 주체의

윤리경영 서신을 정례화하고, 1600여개 협력회사를 대상으로 현재 실시하고 있는 윤리경영관련 설문조사를 년 2회를 늘리는 한편 조사결과를 토대로 내부투명성 및 협력회사 지원개선을 추진하고 있다. 또한 협력회사 방문 및 애로사항 청취를 정례화하며 당사와의 거래관계 및 거래에 있어서의 애로사항 청취 및 개선사항에 대한 제안을 수렴하여 이를 윤리경영 개선에 반영하도록 하고 있다.

VI. 윤리경영 실천 프로그램 운영실적

6.1 고객에 대한 윤리경영 실천 프로그램

윤리행동준칙에는 고객에 대한 다짐으로서 고객존중, 고객만족, 그리고 고객신뢰창조가 제시되어, 고객의 의견을 항상 경청하고 고객의 정당한 요구를 즉각 수용하며 고객을 모든 판단

〈표 5-2〉 윤리경영의 3C's(水谷 2003)와 롯데마트의 실천과정

구분	내용	롯데마트의 대응
기업행동헌장 (Code of conduct)	기업윤리의 준수를 위해 구체적이고 성문화된 형태로 직원들의 행동지침이 제시되고 있는가?	• 윤리행동준칙 제정과 소책자 배포
준수여부 감독 조직 (Compliance check organization)	윤리경영을 실현하기 위한 조직과 제도가 구비되어 있는가? → 윤리경영 전담부서 및 임원, 내부 보고(고발)시스템, 감사 및 평가 시스템 등	• 경영개선팀(윤리사무국) 주도의 윤리경영추진 • 다양한 경로를 통한 위반사례신고 및 상벌시스템 운영
윤리경영 교육에 의한 공감조성 (Consensus by ethic education)	기업윤리 준수를 위한 반복적이고 일상적인 교육이 제공되고 있는가?	• 사원 윤리경영교육

및 행동의 척도로 삼는 자세로 임하도록 요구되고 있다. 롯데마트의 경우 고객 불만사항 접수 및 해결, 클레임 접수 처리 등 고객의 소리를 듣기 위해 홈페이지내에 고객소리함을 운영하면서 2004년에 모두 9,300여건의 고객의 소리를 접수하고 답변하였으며, 이 이외에도 주부 모니터의 점별 친절도, 위생상태, 운영 관련 모니터링을 통한 지적 및 개선을 내용으로 하는 주부모니터링 활동 262건, 상품평가를 위한 상품모니터링 24건을 수행한 바 있다. 또한 '고객에게 정직하자', '고객님 말씀에 복명복창합시다' 등의 윤리경영/의식개혁 캠페인을 수시로 전개하여 고객존중과 고객만족의 마음가짐을 갖도록 하고 있다.

고객신뢰창조 측면에서는 업계 최초로 물류센터내에 농약 잔류검사 시스템을 설치하여 운영하고 있다. 롯데마트는 고객에게 믿을 수 있는 먹거리를 제공하기 위해 경기도 일죽, 경남 양산에 위치한 롯데마트 물류센터 2곳에 '잔류농약 속성검사 시스템'을 설치하여 04년 11월 1일부터 본격적으로 운영하고 있다. 이 시스템을 통해 롯데마트에 입점되는 쌀, 콩, 콩유 등 생식을 하는 모든 농산물을 대상으로 각종 살충제 및 살균제 등 40여종의 잔류농약 성분을 샘플 검사하게 되며, 기존 2주 이상 소요되던 잔류농약 검사 소요기간을 대폭 줄여 2~3시간 내 30~60여건의 상품을 검사할 수 있게 되었다. 기존의 대부분의 할인점이 통상적으로 검사소요시간등을 이유로 상품을 먼저 유통시키고 사후 관리하는 시스템을 운용하고 있으나 롯데마트는 물류센터에서 즉시 검사하는 사전관리시스템으로 매장에서 유통되기 전에 위해한 상품을 선별하여 보다 안전한 상품을 공급할 수 있게 되었다.

6.2 임직원에 대한 윤리경영 실천 프로그램

임직원들은 윤리경영의 실천차원에서 실정법, 회사사규, 사회의 기본가치와 양심에 반하는 행위를 하지 않도록 규범준수를 요구받고 있으며, 자신의 업무를 성실하게 최선을 다해 공정하게 수행하는 신의성실함, 인간으로서의 가치있고 존엄함을 인식하고 행동한 직장생활을 위해 상호존중하는 자세, 그리고 직장인으로서의 지식과 소양을 갖추도록 능력개발을 할 것이 요청되고 있다.

임직원들이 이러한 윤리행동준칙을 실천할 수 있도록 하기 위해 롯데마트는 전직원을 대상으로 윤리경영 실천 서약서를 작성하여 금품향응이나 접대 및 수수를 근절하고 윤리행동준칙을 준수하도록 하고 있다. 또한 임직원 능력개발을 위해 조직 활성화교육, 행동혁신교육, 직무별 전문교육을 일정에 따라 다양하게 실시하고 있다.

이 이외에도 상호존중의 사내문화확립을 위해 연간 1회 전직원 대상으로 성희롱 예방 교육을 실시하고 있으며, 2004년 8월부터 금연현장을 채택하고 전사적인 금연 캠페인을 실시하고 있다. 금연현장은 내부적으로는 직원의 건강과 쾌적한 근무환경을 만들고 대외적으로는 고객에게 건강하고 쾌적한 롯데마트의 이미지를 심는데 그 목적을 가지고 있다. 롯데마트 금연 캠페인은 직원 스스로가 자율적으로 실시하는 것을 원칙으로 하며, 회사에서는 금연 프로그램, 성공수기 공모, 금연 성공자에 대한 인센티브 제공 등 직원들의 금연성공을 위한 보조자 역할을 하게 된다.

6.3 협력업체에 대한 윤리경영 실천 프로그램

협력업체가 많은 소매유통업의 특성상 협력업체와 관련된 윤리경영 실천 프로그램은 롯데마트에서 가장 중점을 두고 운영·관리하는 부문이다. 협력업체에 대해서는 평등한 참여기회를 보장하고 모든 거래가 호혜의 원칙에 따라 공정하게 이루어지도록 하고 있다. 또한 협력회사와 동반자적 자세로 상호협력증진을 통한 상호 발전을 추구하도록 하고 있다. 임직원들에게는 협력회사로부터 업무와 관련해서 금품, 향음, 접대 또는 편의제공 등을 받아서는 안된다고 규정하고 있다.

구체적으로 롯데마트는 상호협력의 정신실천을 위해 다양한 협력회사 지원활동을 전개하고 있다. 그중 가장 대표적인 것이 네트워크론의 도입이다. 네트워크론은 기업은행이 2004년 8월 출시한 상품으로서 중소기업이 대기업과 체결한 납품계약서 하나만으로 자금을 받을 수 있는 혁신적인 대출제도이다. 신용보증기금과 기업은행이 업무협약을 체결하고 구매기업이 추천하는 협력기업에 대해 기업은행이 모기업과의 납품계약 이행에 필요한 생산 및 구매자금을 지원하는 형태이다. 롯데마트의 경우 2004년 11월 네트워크론 업무협약을 체결하였고 2005년 3월까지 내부인력에 대한 교육과 운영시스템 구축, 협력회사 현황 전산화를 완료하여 4월부터 본격적으로 홍보와 적용에 들어갔으며 2005년 6월말 현재 192개의 협력회사와 약정을 체결하여 117억에 이르는 금액을 간접지원하고 있다.

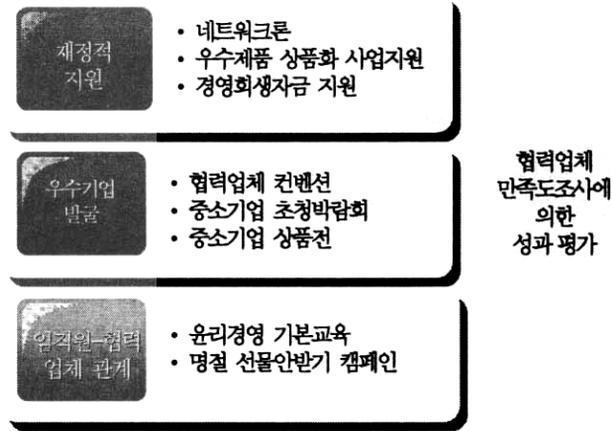
롯데마트는 이외에도 기업은행의 중소기업 개

발 우수제품 상품화 1조원 사업에 참여하여 협력업체의 경쟁력 강화자금을 지원하고 있으며, 또한 협력업체의 도산방지를 위한 긴급자금지원이나 선급금 운용 등 경영회생자금을 지원하는 우호적 파트너로서의 역할도 충실히 하고 있다.

이러한 재정적인 지원이외에도 롯데마트는 협력업체 컨벤션을 통해 협력업체의 의견을 수렴하고 우수협력기업을 선발하여 사례공유의 기회를 갖고 있다. 2004년에 처음 개최된 협력회사 컨벤션에는 490개 협력회사가 초청되어 25개 우수협력회사가 선정되어 시장되었으며, 2005년 1월에 실시된 제2회 협력회사 컨벤션에는 490여개 협력회사가 초청되어 우수 협력회사 시상(31개), 협력회사 의견 발표, 롯데마트 경영상황 및 비전 선포, 화합과 만찬의 시간 등이 진행된 바 있다. 또한, 우수중소기업과 상품발굴을 위해 중소기업 박람회와 상품전도 개최하고 있다. 2005년 4월에 개최된 중소기업 초청박람회에는 1,131개 업체가 참가하여 롯데마트에 대한 입점상담, 세제지원 및 대출 상담 등을 진행하였고, 2005년 7월에 개최된 중소기업 상품전에서는 중소기업박람회 결과 1차 입점이 확정된 132개 업체중 67개 업체의 상품을 대상으로 수도권 집객력 우수점인 4개점(월드, 구로, 구리, 의정부)에서 총 15억원 규모의 판매행사가 진행된 바 있다.

임직원과 협력업체간의 공정하고 윤리적인 관계를 위해 롯데마트는 신입사원 입사시 연수기간중 윤리경영 기본교육을 실시하고 있으며, 기존사원의 경우에도 그룹연수원에서 제작된 사이버 윤리교육을 필수적으로 이수하도록 하고 있다. 또한 매년 1월 및 9월(설, 추석 명절)에 선물 안주고 안받기 캠페인과 서약서 작성

〈그림 6-1〉 협력업체관련 윤리경영 실천프로그램



을 하고 있다.

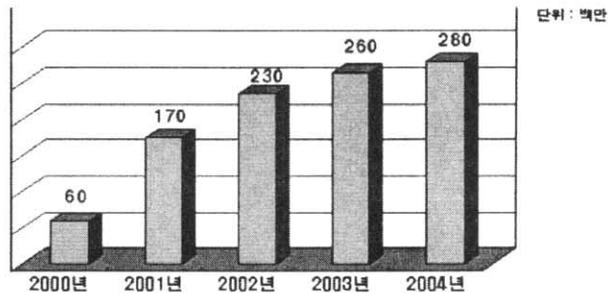
협력업체에 대한 다양한 지원과 협력프로그램 그리고 공정한 거래관계 확립과 같은 윤리경영 실천프로그램이 적절하게 수행되어 의도된 성과를 거두고 있는지, 그리고 협력업체의 평가는 어떠한지를 알아보기 위해 매년 1회이상 협력회사 만족도 조사를 실시하고 있다. 2005년의 경우 1,686개 협력회사를 대상으로 우편과 e-mail을 이용한 협력업체 의견조사를 실시한 바 있다. 협력회사 만족도 조사결과는 협력업체 관련 윤리경영 실천프로그램의 개선에 반영되어진다.

6.4 국가와 사회에 대한 윤리경영 실천 프로그램

국가와 사회에 대해서는 사회적 가치관을 존중하면서 합리적이고 건전한 기업활동 수행, 사회사업과 봉사활동을 통한 사회적 책임 수행, 깨끗한 환경보전을 위한 환경친화, 그리고 안전관리와 사고예방이라는 측면에서 윤리경영이 실천되고 있다.

롯데마트가 수행하고 있는 국가/지역사회 윤리경영 실천 프로그램은 지속적/체계적인 사회공헌 활동과 비연속적 사회공헌활동으로 나누

〈그림 6-2〉 나라사랑 마일리지 기부금 내역



어 살펴볼 수 있다. 지속적/체계적인 사회공헌 활동으로는 1점(店)1로(路) 가꾸기운동과 나라사랑 마일리지 기부제도가 대표적인 활동이다. 1점 1로 가꾸기 운동은 각 점의 주변 및 지정 구역을 월 1회 청소하는 활동으로서 지역사회의 일원으로서 지역사회의 환경보전에 기여하고자 하는 의도에서 수행되고 있다. 나라사랑 마일리지 기부제도는 환경운동연합, 한국복지재단, 사회복지공동모금회, 한국여성의 전화 4개 단체에 고객이 구매한 금액의 마일리지에 상응하는 일정비율을 적립하여 기부하는 제도이다. 옆의 그림에서 보듯이 첫해인 2000년에는 6천 만원이 기부되었으나 롯데마트의 성장과 더불어 기부금액도 크게 늘어나 2004년에는 2억 8천 만원이 4개 단체에 기부되는 성과를 거두었다.

이 이외에도 각 점의 지역 유치원의 원생들을 할인점에 초청하여 현장학습 및 문구류 지원을 하는 유치원생 할인점 체험제도, 점별로 자매결연을 맺은 고아원, 양로원 등 사회 소외계층 단체를 방문하여 무료 봉사하고 각종 지원을 하는 지역 소외계층 방문/봉사제도도 롯데마트가 정기적/체계적으로 수행하고 있는 사회공헌 활동이다.

정기적으로는 수행되고 있지는 않지만 국가와 사회에 기여하고 있는 사회공헌 활동으로는 각 지역 특산물전이나 불우이웃돕기 행사들이 있다. 각 지역 특산물전은 각 지역의 특산물을 모아 일정기간 판매함으로써 해당지역 상품을 홍보하고 지역경제 활성화에 이바지하는 성과를 기대할 수 있다. 최근 진행된 특산물 전으로는 2004년 2월과 11월 롯데마트 전점에서 진행된 '청정 제주 특산물전', 2004년 7월에 진행된 '강원도 특산물전'이 있다. 청정 제주 특산물전의 경우 행사기간 중 제주산 감귤·감자 등 농산

물과 갈치·옥돔 등 수산물, 돼지고기 등 제주 특산물을 판매하였으며, 제주지사를 비롯한 관계자들이 참가한 가운데 제주도 특산물 교류 확대에 관한 협정서에 조인하기도 하였다. 두 번에 걸친 제주도 특산물전의 총 매출은 50억 원 규모에 이르렀다. 강원도 물산전의 경우 강원도 지역 축제와 연계하여 진행함으로써 18억 원대의 매출을 거두었다.

또한 대한적십자사와 연계하여 임직원은 물론 매장 방문고객에게 헌혈을 유도하여 300만cc 이상을 모집한 사례, 마찬가지로 대한적십자사와 연계하여 '사랑을 담귀요, 희망을 나눠요'라는 테마로 김장나누기 캠페인을 진행해 12,000포기의 절임배추와 각종 김장재료 등 총 1억원 가량의 김장김치 재료를 지원한 사례는 불우이웃돕기에 적극 앞장서고 있는 롯데마트의 사회공헌활동을 잘 나타내주고 있다. 롯데마트는 그 밖에도 독도사랑 캠페인, 환경마라톤 후원, 외국인 근로자 돕기 캠페인, 사랑의 대바자 행사 등 다양한 사회공헌활동을 수행하고 있다.

Ⅶ. 윤리경영의 기대효과와 롯데마트의 성과평가

사회적 책임수행과 윤리경영의 실천을 통해 얻을 수 있는 기업의 이익으로는 기업내부적으로 임직원의 자긍심 제고 및 동기부여, 기업외부적으로 기업신뢰를 통한 브랜드 이미지 제고, 기업평판 향상으로 전략적 제휴 및 협력/투자 유치 기회 확대, 그리고 재무적인 성과차원에서 매출과 수익성 증대를 들 수 있다.

우선 기업내부적으로 종업원들의 자부심과 긍지가 높아지고 업무능률의 향상되는 효과를 기대할 수 있다. 실제로 한 미국기업의 조사에 따르면 종업원의 윤리의식이 높은 기업일수록 직무만족도가 높고 이직률이 낮게 나타나고 있다고 한다. 따라서, 윤리경영은 인력관리와 종업원 동기부여의 수단으로 전략적으로 활용되어질 수 있다. 윤리경영이 경영의 전 과정에 통합되는 경우 조직원들이 지지를 보내는 선순환고리가 작동하며 기존의 감사기능이나 법무기능 등과 연관되어 효율적인 자원 활용을 도모하고 위험을 방지하는 수단으로 활용됨으로서 기업 성과로 연결되어진다.

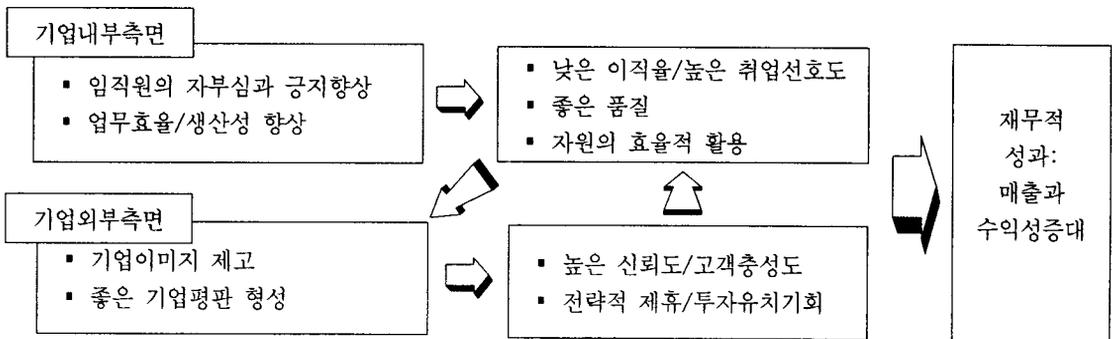
둘째, 기업외부적으로는 기업 이미지 제고와 함께 고객에게 신뢰와 믿음이 증대되어 충성고객이 증가하는 효과가 나타난다. 또한 기업이미지 제고로 인해 직원을 채용하는데 있어 상대적으로 우수한 인재를 선발하는데 보다 용이하다. 미국 Fortune지의 조사에 따르면 존경받는 10대 기업은 일자리 한 개에 평균 26명의 구직자가 몰려 이들 기업에 대한 선호도가 매우 높은 것으로 조사된 바 있다. 나아가서 좋은 기업

평판으로 인해 전략적 제휴나 투자유치의 기회가 확대되는 효과도 기대할 수 있다.

이러한 기업의 내부/외부적인 효과는 궁극적으로 재무적인 성과로 이어진다. 실제로 윤리경영이 기업에 사회적 성과뿐만 아니라 재무적 성과에도 긍정적인 영향을 미치고 있음은 여러 연구성과에서 밝혀지고 있다(Pava and Krausz 1996; Waddock and Graves 1997; Cummings 2000 등). 즉, 사회적 책임과 윤리적 가치에 바탕을 둔 의사결정이 기업의 재무적 성과와 양(陽)의 상관관계에 있다고 나타나고 있다. 미국 Fortune지에서 '미국의 존경 받는 기업 100대 기업'을 조사한 결과에 따르면 상위 10대 기업의 최근 5년간 투자수익률 평균이 41.5%로 국제신용평가기관인 S&P의 500대 기업 평균 수익률 10.5%보다 크게 상회하는 것으로 나타났다(Admired Company 2002).

또한 국내의 경우에도 한국신용평가정보에서 '윤리헌장을 제정한 기업의 영업이익 비교분석'이라는 조사를 발표한 바 있는데 윤리헌장을 제정한 기업의 영업이익율은 11.3%로서 윤리헌장을 미제정한 기업의 영업이익률 수준인 5.6%

〈그림 7-1〉 윤리경영과 기업의 기대이익



(* Lee,C and Yoshihara,H (1997)의 도표를 수정)

의 거의 두 배에 이른다는 분석결과가 나오기도 하였다(전경련 2004).

윤리경영에 따른 기업의 기대이익을 요약하면 앞의 <그림 7-1>과 같다.

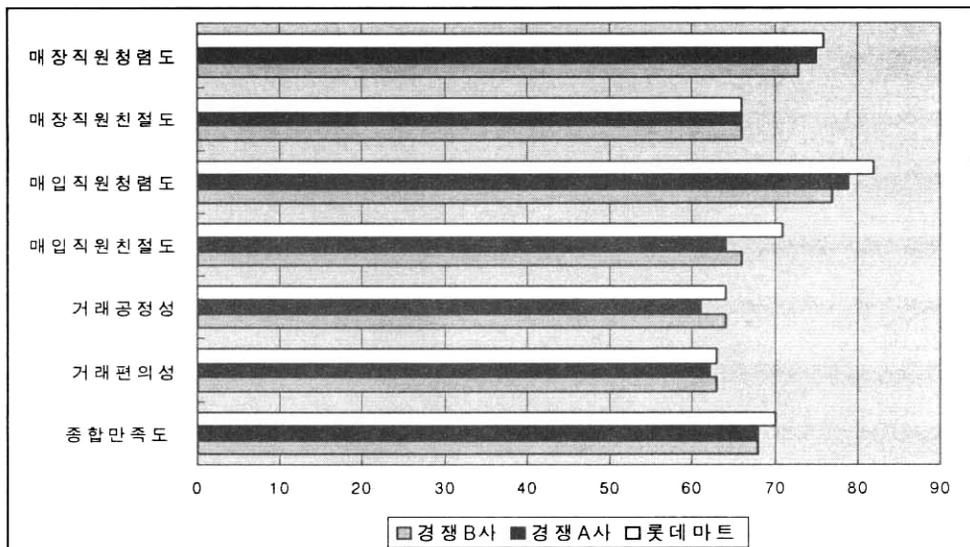
소매유통업체에서의 윤리경영이 구체적으로 어떠한 사회적/재무적 성과를 가져오는 지에 대해서는 선행연구가 드물다. 최근 한 연구에서 거래공정성과 임직원의 윤리적 자세가 거래업체와의 신뢰관계와 결속에 유의한 영향을 미친다는 연구결과(노은정 2003)를 제시하고 있어 간접적인 성과변수인 신뢰관계와 결속에의 긍정적인 영향이 있음이 밝혀졌지만 직접적인 성과로서 임직원의 자부심, 기업이미지이나 재무적 성과와의 구체적인 관계는 아직 명확하지는 않다. 그러나, 소매유통업에서도 일반기업에서와 마찬가지로 위와 같은 윤리경영에 따른 이익을 기대할 수 있을 것이다.

롯데마트의 경우 윤리경영으로 인한 성과가

여러 측면에서 나타나고 있다. 우선 1,600여개의 협력회사를 대상으로 2005년 5월에 실시한 협력회사 만족도 조사에 따르면 매장직원의 청렴도와 친절도, 매입직원의 청렴도와 친절도, 거래공정성과 거래편의성, 그리고 종합만족도 등 7개의 평가항목에서 모두 롯데마트가 주요 경쟁사에 비해 약간 높은 평가를 얻었다(<그림 7-2> 참조). 이러한 조사결과는 롯데마트에서 지속적으로 실천하고 있는 윤리경영활동이 협력업체/공급업체의 거래만족도나 신뢰감향상에 도움이 되고 있음을 보여주고 있다.

윤리경영의 성과는 국가고객만족지수(NSCI) 추이에서도 살펴볼 수 있다(<그림 7-3> 참조). 2002년 업계 최하위권에 머물렀던 롯데마트의 평가는 윤리경영을 본격적으로 전개하는 2003년과 2004년을 거치면서 점차 상승하여 2004년에는 중위권수준으로 도약하였다. 이는 고객준중, 고객만족, 그리고 고객신뢰창조라는 롯데마트의

<그림 7-2> 협력업체 만족도 조사결과

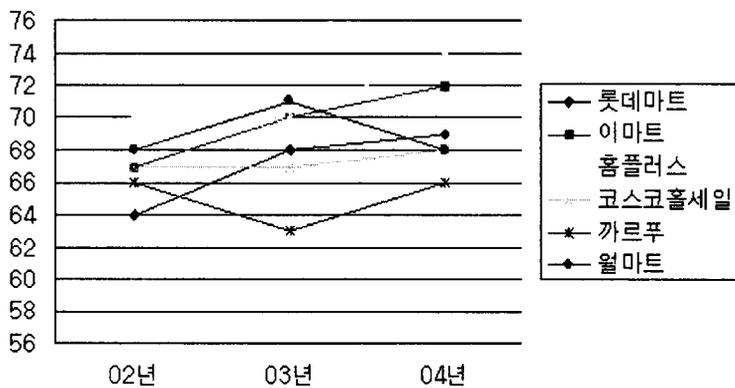


윤리경영 실천프로그램이 효과를 발휘한 결과라고 여겨진다.

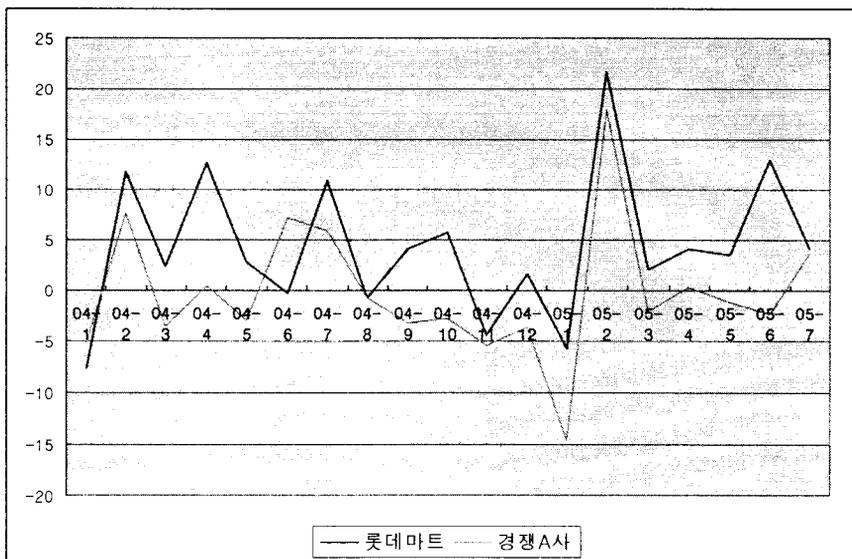
윤리경영이 롯데마트의 재무적인 성과에 궁극적으로 어느정도 직접적으로 연결되었는가를 분석하기는 쉽지 않지만, 최근의 매출성과를 통해 간접적으로 살펴볼 수 있을 것이다. 아래 <그림 7-4>에서 보듯이 2004년 1월 이후 최근 까지 롯데마트의 매출증가율은 경쟁사와 비교

하여 높은 수준을 유지하고 있음을 알 수 있다. 특히 경쟁사의 경우 대부분의 기간에서 전년동기대비 마이너스수준을 기록하고 있는데 비해 롯데마트의 경우 꾸준히 전년동기대비 플러스의 성장을 보이고 있다. 이는 협력업체와의 좋은 관계를 통한 상품경쟁력 향상, 임직원의 자부심제고를 통한 업무효율 제고, 그리고 고객 만족과 신뢰획득을 통한 고객충성도 상승 등이

<그림 7-3> 롯데마트의 국가고객만족지수 추이



<그림 7-4> 롯데마트와 경쟁사의 매출증가율 추이비교(2004.1-2005.7)



어우러져 나타난, 윤리경영의 복합적인 성과라고 여겨진다.

VIII. 롯데마트의 미래

글로벌경쟁의 전개, 소비자주권의 확대, 투명하고 공정한 거래관계요구 등 앞으로 예상되는 경영환경의 변화는 윤리경영의 필요성을 더욱 더 크게 부각할 것이다. 이제 기업에서의 윤리경영은 여유있는 기업이 추진하는 선택사항이 아니라 21세기 기업생존을 위한 필수적인 요건이다(윤언철, 2004) 윤리경영은 이윤추구동기보다 우선순위에서 뒤떨어지는 것도 아니며, 경제적 여유가 있는 경우에만 실천가능한 것도 아니며, 모든 산업에 적용되어야 하는 것으로 인식하여야 할 것이다.

윤리경영을 통해 시장으로부터 높은 신뢰를 받은 기업의 경제적 가치와 수익성은 여타기업보다 훨씬 우수한 것으로 나타나고 있다. 롯데마트는 앞서 살펴본 바와 같이 한발 앞서 소매유통업에 사회적 책임과 윤리경영의 실천 틀을 도입하고 운영함으로써 이미 이러한 가시적인 성과를 거두고 있다.

사회적 책임과 윤리경영을 전략적으로 접근하여 다양한 윤리경영의 틀과 실천프로그램을 통해 이를 핵심역량으로 키워냄으로서 롯데마트는 이제 인간존중, 친환경, 문화생활을 지향하는 21세기 세계적인 유통기업이라는 경영목표를 달성하는데 더 가까이 다가가고 있다.

〈사례 접수일: 2005. 09. 26〉

〈계재 확정일: 2005. 09. 26〉

참고문헌

- Admired Company(csjournal.csnet.co.kr/), “특집 「2002년화두 윤리경영」,” 2002년 3월호, 경실련 경제정의연구소(2002), **윤리경영이 경쟁력이다**, 예영 커뮤니케이션.
- 김동환 외(2003), *Korea's Retail Industry in the New Millennium*, 상공회의소.
- 김성수(2003), “리더십과 기업윤리,” **글로벌리더십론**, KBMI.
- 김성수(2004), **윤리경영론**, 삼영사.
- 김종립(2005), **미래는 존경받는 기업을 원한다**, 한국능률협회.
- 노은정(2003), “할인점과 협력회사간 유통경로 윤리가 양자간 신뢰와 결속에 미치는 영향,” 연세대학교 대학원 경영학과, 석사논문.
- 대한상의(2004), “글로벌기업의 윤리경영현황과 경영성과 연구,” 연구보고서, 2004년 2월.
- 대한상의(2005), “투명·윤리경영에 대한 기업의 인식과 과제,” 연구보고서, 2005년 6월.
- 롯데마트 홈페이지(www.lottemart.com)
- 롯데마트 경영개선팀(2005), “협력업체 만족도 조사결과보고서,” 롯데마트 경영개선팀.
- 리테일 매거진(2005), “2005 유통산업 보고서,” 2005년 1월 창간호 Vol.1 No.1, 체인스토어협회.
- 산업정책연구원(2002), “기업윤리경영실태조사 평가 지표개발 및 실태조사에 관한 연구,” 2002. 11.
- 윤언철(2004), 윤리경영에 대한 몇 가지 오해, LG주간경제, 2004. 9. 3.
- 전경련(2004), “성공적인 윤리경영 정착을 위한 7가지 조건,” 2004. 6.

최인철(2002), “윤리경영의 선진사례와 도입방
안,” 삼성경제연구소 연구보고서, 2002.6. 5.
水谷 雅一(2003), 經營倫理, 同文館出版
Cummings, Lorne S.(2000), “The Financial
Performance of Ethical Investment Trusts:
An Australian Perspective”, *Journal of
Business Ethics*, 25(1), 79 - 92.
Lee,C and Yoshihara,H.(1997), “Business Ethics
of Korean and Japanese Managers,” *Journal
of Business Ethics*, 16(1), 15-27.

Pava, Moses L. and Joshua Krausz(1996), “The
Association between Corporate Social-
Responsibility and Financial Performance:
The Paradox of Social Cost,” *Journal of
Business Ethics*, 15(3), 321 - 357.
Sandra, Waddock and Samuel B. Graves
(1997), “The Corporate Social Performance-
Financial Performance Link,” *Strategic
Management Journal*, 18(4), 303-319.

Lotte Mart: A Best Practice in Social Responsibility and Ethics Management

Changho Oh*
Jongwon Lim**
Geon-Cheol Shin***

Abstract

This case describes Lotte Mart's practices and achievement in the aspect of social responsibilities and ethics management and its implications in retail industry. Lotte Mart set ethics management as core business objective, and establishes and operates a variety of ethics management programs for each of customer, shareholders, employees, suppliers and society. By these programs, Lotte Mart could achieve improvement in quality and price competitiveness through better partnership with supplier, get more efficiency in business through higher morale among employees, and gain improved customer loyalty through customer satisfaction.

Keywords: social responsibility, ethics management, discount store, retail industry

* Department of Business Administration, Hanshin University

** School of Business, Seoul National University

*** School of Business, Kyunghee University