

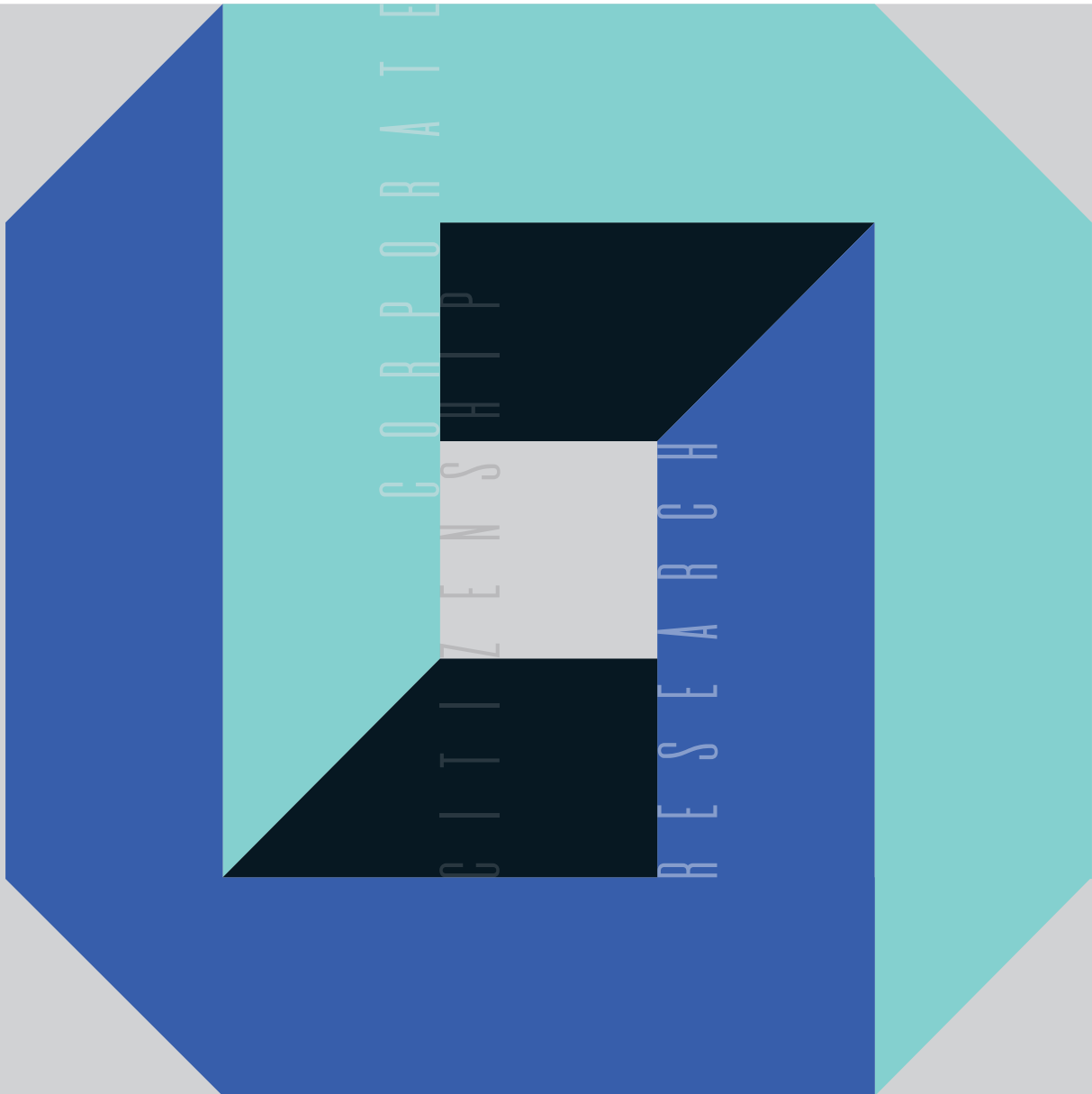
기업시민리서치



SPECIAL REPORT
지속가능성장의 올바른 해법 만들기

CCRI RESEARCH
사회적 가치와 이윤을 동시에 창출하는 전략

BCCCC RESEARCH
직장에서의 다양성과 공정성 그리고 포용성



INTRO

Entrepreneurship is really all about creating
your own opportunities.

기업가 정신이란 스스로 기회를 창출해 내는 것이다.

비즈 스톤(Biz Stone, 트위터 공동창업자)





02



35



40



SPECIAL REPORT


- 04 지속가능성장의 올바른 해법 만들기
- 10 WIN OR LEARN, NEVER LOSE! :
ESG의 여러모습
- 16 생존을 위한 ESG 경영과 측정
- 22 삼성전자, 모두가 함께하는
지속가능한 미래를 꿈꾸다
- 28 사회혁신을 위한
대학과 기업시민의 협력

CCRI RESEARCH

- 36 사회적 가치와 이윤을
동시에 창출하는 전략 :
<ESG 파이코노믹스>서평

BCCCC RESEARCH

- 41 직장에서의 다양성과 공정성
그리고 포용성
- 46 포용적 기업시민을 위하여:
BCCCC 온라인 기업시민 컨퍼런스
참여 후기



포스텍 기업시민연구소는

기업이 사회적 가치창출과 문제해결에

앞장서는 기업시민으로서

활동하는데 기반이 되는 학술적 연구를 수행합니다.

본 「기업시민 리서치」지는 기업시민연구소의 연구, 제반 활동,

그리고 해외 연구 및 사례 등을 공유하고자 합니다.

포스코그룹과 관련 기관에 기업시민에 대한 정보 제공을 돕고자

계간으로 발행하고 있습니다.

01

지속가능성장의
올바른 해법 만들기

02

WIN OR LEARN, NEVER LOSE! :
ESG의 여러모습

03

생존을 위한 ESG 경영과 측정

04

삼성전자, 모두가 함께하는
지속가능한 미래를 꿈꾸다

05

사회혁신을 위한
대학과 기업시민의 협력

지속가능성장의 올바른 해법 만들기



이경상

대한상공회의소 전무/경제조사본부장
국민연금 기금운용위원회 위원
미세먼지특별위원회 위원, 사회적가치TF 위원

대한민국의 현재와 미래

오늘날 우리는 한민족 역사상 최고 전성기를 구가하고 있다. 전쟁의 폐허에서 출발해 경제적 번영은 물론 정치적 민주주의까지 이뤄냈다. 대한민국의 경제규모는 지난해 기준으로 세계 10위까지 올라섰고, 이달 초 UNCTAD(국제연합무역개발협회의)는 ‘대한민국은 선진국’이라고 공식선언했다.

그러나 과연 우리의 현재는 만족스럽고, 우리의 미래는 보장된 것일까? 2020년 합계출산율은 0.84명을 기록했고, 자살률은 10만명당 27명에 달했다. 모두 OECD(경제협력개발기구) 최악이다. 산업재해 치명율도 10만명당 4.6명(2019년 기준)으로 ILO(국제노동기구) 보고국가 중 5위를 기록하고 있다. 대한민국 경제는 발전했지만, 사회는 불안하고 구성원들은 불행하다는 반증이 아닐 수 없다.

사회가 이렇게 불안한데 경제만 계속 발전할 수 있을까? 유감스럽게도, 또 당연하게도 답은 ‘아니다’이다. 인구보너스의 혜택이 인구오너스의 충격으로 반전된 이후 저성장의 길을 걷고 있는 일본의 전철을 밟게 될 가능성을 배제하기 어렵다. 위협요인은 이것만이 아니다. 기후환경 변화가 심각해지면서 지구촌 주요국가들의 2050 넷제로 선언이 잇따르고 있다. 대한민국 경제는 반도체, 내연자동차, 석유화학, 철강 등 중후장대형 에너지다소비업종이 주력산업이다. 태양광 등 재생에너지 중심으로 전환하면 될테지만 국토여건상 경쟁국에 비해 발전량은 부족하고, 단가는 비싸질 수밖에

없다. 경쟁력에 문제가 생기는 것이다. 넷제로 산업구조 전환은 경쟁국에 비해 불리한 과제이자 미루면 미룰수록 더 어려워지는 국가적 과제이다.

지속성장을 위협하는 보다 근본적인 문제는 국가구성 부문간 유기적 선순환 관계가 약해진 점이다. 무엇보다 과거의 성공방정식은 시효가 다했다. 낙수효과가 약해지고, 경제·사회의 양극화가 심화되면서 기업을 보는 사회의 시선은 따갑고 싸늘하다. 국민의 시선이 이렇다보니 기업을 규제하고, 처벌하는 정책들이 속출하는 반면 기업의 신사업을 돕겠다는 정책들은 구두선에 그치고 있다. 설상가상으로 대한민국 산업은 퍼스트 무버가 되지 않으면 성장을 지속하기 어려운 포지션에 들어섰다. 4차산업혁명의 물결 속에서 기술과 시장이 격변하고 있고, 산업패러다임 전환기에 시장선점을 위한 각국의 경쟁이 치열한데 코로나로 인해 이같은 변화들이 가속화되고 있는 상태다. 상황이 급박해 지속성장의 핵심 아젠다들을 테이블에 올려놓고 해법찾기에 나서야 함에도 불구하고, 그런 희소식 대신 대립과 갈등 상황만 증폭되는 모습이다.

●
지금 기업부문은
변화의 물꼬 만들기에
공들이는 중

사회는 기업 탓하고, 기업은 규제 탓하고, 전문가는 경고 휘슬만 불고 있는 지금 현재도 글로벌 플레이어들은 빠르게 움직이고 있다. 우리도 현재의 지지부진한 상황에서 벗어나야 한다. 누군가 나서서 변화의 물꼬를 터야 한다. 경제계는 목마른 자가 물을 판다는 옛말처럼 기업부문에서 그 역할을 해야 할 때임을 자각하고 있다. 예전에는 국가사회에 이런 저런 것을 해달라 주문하는 입장이었다면, 이제는 주문사항을 달성할 청사진을 제시하고 기업부문의 역할을 실천하는 모습을 보여줘야 한다는 생각이다.

이런 점에서 최근 경제계가 가장 공을 들이고 있는 것은 ESG(Environment, Social and Governance) 경영 확산이다. 지속성장가치들이 국제규범화되고 있다는 점, 글로벌 밸류체인의 정점에 있는 해외 바이어들이 협력사들에게 ESG 경영을 요구하고 있다는 점 등을 들어 기업들의 사회적 가치 중시경영을 유도하고 있는 것이다. 또한 선도적 기업들을 대상으로는 기업의 보유역량을 활용해 사회적 가치를 능동적으로 창출하도록 권장하고 있기도 하다. SK그룹의 경우처럼 ESG를 불가피한 현실로 받아들이고 이 부문에서 남보다 먼저 경쟁력을 확보해 경제적 가치를 창출하는 등 딥체인지를 추진하는 경우도 있다.

경제계에서 공을 들이고 있는 또다른 변화의 물꼬는 국가발전 프로젝트이다. ESG 경영이 개별기업 차원에서 시대적 요구에 부응하는 것이라면, 국가발전 프로젝트는 여기서 한 걸음 더 나아가 경제계 전체가 합심해 민간주도로 국가발전에 도움되는 일을 해보자는 것이다. 9월까지 국민 공모를 받아서 프로젝트를 선정하게 되는데

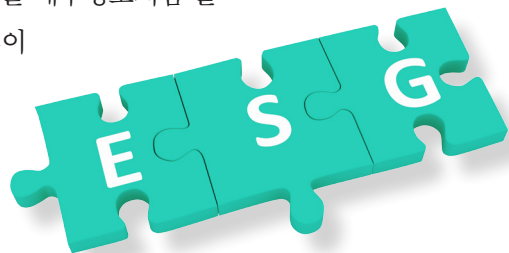
여기에는 저출산 고령화 해법도 나오고, 청년일자리 해법도 나오고, 탄소제로 해법도 나올 것으로 기대하고 있다. 경제계가 국가발전 프로젝트를 추진하고 나선 데에는 국가의 다른 부문이 발전해야 경제도 발전할 수 있다는 인식도 작용했다.

●
최근 ESG 관련 동향과
몇가지 쟁점들

경제계가 ESG 경영 확산에 적극적으로 나서는 배경에는 과거 권고수준에 머물렀던 윤리경영이나 사회적 책임경영과 근본적으로 다르다는 판단이 깔려 있다. GRI(글로벌 보고 이니셔티브)와 ISO(국제표준화기구), SASB(지속가능성 회계기준위원회) 같은 글로벌 표준화기구들은 ESG 국제규범 제정에 속도를 내고 있고, UN PRI(책임투자원칙)나 TCFD(기후변화 관련 재무정보공개 테스크포스) 같은 기관들은 참여기업들이 지켜야할 원칙과 기준을 만들고 있는 등 일련의 흐름들이 예사롭지 않기 때문이다. TCFD에서 기후변화를 막기 위한 재무정보공개 권고지침을 만들어 일정한 성과를 나타내자 최근 TNFD(자연 관련 재무정보공개 테스크포스)가 출범해 자연생태계 파괴를 막겠다는 취지로 생물다양성 보호를 위한 지침개발에 나선 것처럼 ESG 경영의 대상영역이 계속 확장되고 있는 점에 주목하고 있다.

특히 이같은 원칙과 기준들은 다시 MSCI(모건스탠리캐피털인터내셔널 지수)나 DJSI(다우존스지속가능경영지수), FTSE Russell(파이낸셜타임스스톡익스체인지 러셀) 처럼 ESG 지수를 운영하는 기관들을 통해 기업이 지켜야할 강행규범화되고 있다. 실제로 미국이나 유럽증시에 상장된 우리 기업들은 MSCI 등의 요구에 따라 ESG 실적을 공시해야 하며, 평가결과 등급이 낮으면 네가티브 스크리닝(보유지분·채권매각) 대상으로 전략할 수 있다. 국내 자본시장에 상장했다고 하여 영향을 받지 않는 것이 아니다. 국민연금은 책임투자원칙을 천명하고, 2022년까지 2022년까지 전체 운용 자산의 50%를 ESG 기업에 투자할 수 있도록 힘을 신겠다는 계획을 밝힌 바 있다. 금융위에서도 ESG 정보공개 가이드스를 제시했다. 이와 관련해 한국거래소는 2025년부터 자산 2조원 이상 코스피 상장사의 ESG 공시를 의무화하고, 2030년부터 전체 코스피 상장사로 확대할 방침을 발표했다.

우리 기업들이 주목해야 할 최근 동향은 SASB에서 ‘기업가치에 영향 미칠 비재무정보, 즉 지속가능성 지표들’을 재무정보처럼 별도로 보고·공시토록 하겠다고 나선 점이다. 올해말쯤 작성기준 초안이 공개될 예정인데, MSCI 등의 기존 지표를 준용해 이산화탄소 배출량, 에너지 사용량 등을 공개토록 할



가능성이 높다. 장치산업 비중이 높은 우리 산업계에 혼란과 불이익이 발생할 것으로 우려되는 대목이 아닐 수 없다. 이 부분은 ESG 평가를 예고한 국민연금 등에서도 되풀이되는 쟁점이다. 국민연금은 투자기업 ESG 활동을 직접 평가할 방침을 정하고, 평가체계 수립을 추진 중에 있다.

필자는 이 쟁점과 관련해 'CO₂ 배출량이나 에너지 사용량'과 함께 'CO₂ 저감량이나 에너지 절약량' 같은 활동지수를 함께 평가토록 하는 것이 ESG 경영의 취지에 부합한다는 입장을 제시한 바 있다. 국민연금의 경우에는 (연구용역 완료 후가 아닌) 연구용역 수행과정에서 산업계 의견을 청취하기로 하였으나, 한국회계기준원으로부터는 'SASB는 유럽기업 위주로 판단을 하는 경향이 있어서 한국 제조업체 컨선이 반영되기는 힘들 것'이라는 비관적 피드백을 받은 바 있다.

최근 국민연금의 탈석탄선언도 비슷한 쟁점을 안고 있다. 탈석탄 기조는 기업들도 공감하고 있지만 기업현장에 그대로 적용하기엔 문제가 있을 수 있다. 실제로 국내 발전기업들은 탈원전정책의 후유증을 극복하기 위해 인도네시아 등 동남아 국가들이 발주하는 화력발전소 수주활동을 펼쳐 왔고, 친환경 발전역량을 높이 평가받아 중국기업과의 경쟁에서 우위를 선점 중이다. 그런데 이번 국민연금의 탈석탄선언은 국내기업의 해외수주를 저해함으로써 이산화탄소 저감기술이 낮은 중국기업이 독식토록 만들 가능성이 크다. 지구촌 차원의 탄소중립 추진에 역효과가 유발될 수 있는 것이다. 국민연금에서는 탈석탄 추진방안을 수립할 때 산업계와 충분히 협의기로 하였으나 기업현실이 얼마나 반영될지는 미지수다.

기업의 ESG 경영을 돕기 위한 몇가지 정책제언

지금 세계는 4차산업혁명과 탄소중립 등과 관련한 산업구조 격변기를 맞아 글로벌 선점경쟁이 치열하다. 독일 등 유럽의 친환경에너지 및 수소 선진국들은 사하라사막 북부에서 태양광과 풍력 등을 활용해 친환경 수소를 생산, 유럽으로 실어오는 방안을 추진하고 있다. 또한 노르웨이 최대석유가스업체인 에퀴노르의 경우 앵글로-네델란드 셀, 프랑스 토탈, 빌게이츠재단과 연합해 Northern Light Project라는 것을 추진 중에 있다. 탄소다량배출지역에서 탄소포집시설을 설치하고 파이프라인을 연결해 심해탱크에 저장한다는 23억불 짜리 프로젝트이다.

우리 나라에서도 시장과 기술을 잘 아는 선도기업이 GP(무한책임 투자자)를 맡고, 재무적 투자자FI와 기술회사Tech Partner 등이 LP(유한책임 투자자)를 맡는 방식으로 이런 대형 투자를 추진할 여건이 조성되었으면 좋겠다. 이는 지주회사 소속기업이 ESG 관련 펀딩에 나서려 해도 공정거래법과 자본시장법상의 금산분리와 경제력집중 억제규제에 막혀있기 때문인데, ESG나 미래전략산업 분야 펀딩을 하는 경우에는

각자 자신의 입장만 강변하는
의사소통상황에서 벗어나
미래와 국가전체 관점에서
올바른 정책결정을 만들어내는 일이 시급하다.
데이터와 팩트 기반의 과학자정신 발휘와
코페르니쿠스적 발상을 진실로 받아들일
패러다임 쉬프트가 절실하다.

적어도 해외현지 펀딩 만이라도 규제를 탄력적으로 운영하였으면 한다.

그리고 기업들이 과감한 도전에 나설 수 있도록 제도적 인센티브를 높이는 것도 중요하다. 2050 탄소중립목표는 현행 기술수준으로서는 실현하기 힘들어 엄두가 나지 않는 극히 어려운 목표이다. 실패위험이 큰 대형 R&D(연구 개발) 투자가 필요하다. 기업들이 수소환원제철공법 개발이라든지 수소연료전지선박 개발 같은 고난도 R&D 투자에 나설 수 있도록 국가차원에서 실패리스크를 줄여주었으면 한다. 예컨대 반도체·배터리·백신 등의 국가전략기술에 준하는 세액공제혜택(최대 40~50%)을 부여하면 좋겠다.

많은 기업들이 사회문제 해결에 적극 나서고 있다. 사회적 기업에게 크레딧을 제공하는가 하면 취약계층에 적합한 적정기술 제품을 개발하고, 극소수 계층의 문제를 해결하기 위해 시장성 없는 제품을 개발하기도 한다. 기업이 자발적으로 수행하는 이 같은 활동에 대해 사회가치를 측정해 프레스티지나 세계상 인센티브를 부여하면 어떨까? 정부가 세금을 거둬 복지사업을 펼치는 것보다 기업들이 보유역량을 활용해 사회가치경영을 펼친다면 훨씬 효과적인 경우가 적지 않을 것이다. 또한 기업들의 공익사업이 활발해지는 풍토는 우리 사회를 더욱 따뜻하게 만드는 길일 것이다.

●
지속가능성장의
올바른 해법 ...
과학자정신에 입각한
패러다임 쉬프트를
기대하며

역대정부들은 출범 때마다 지속성장을 위해 많은 아젠다를 제시했고, 구체적인 해법도 제시해 왔다. 그러나 저출산 고령화문제는 더욱 심각한 양상으로 전개되고 있고, 신산업과 서비스산업 발전 같은 신성장동력 창출문제도 뚜렷한 성과가 나타나지 못하고 있다. 경제와 사회간 선순환 고리가 약해지고, 산업계와 교육부문간 미스매치 현상도 여전하다. 최근 복지 수준이 높아졌지만 경제부문에서 지속성장이 뒷받침되지 못하면 강화하기도 지속하기도 어렵다.

이제는 지속성장을 위한 올바른 해법을 도출해야 할 때다. 각각의 부문이 자신들의 입장만 강변하는 의사소통상황에서 벗어나 국가사회 전체의 관점에서 무엇이 옳고 그른지를 판단하고, 탐구하는 등 과학자정신이 발휘되는 의사소통 시스템을 만들어야 한다. 데이터와 팩트에 입각한 정책결정의 토론문화를 형성함으로써 코페르니쿠스적 발상이 진실이 되는 풍토를 만들어야 한다.

우리 경제계는 지금 다양한 이해관계자의 의견을 청취하며 기업의 새로운 역할과 신기업가정신을 모색 중에 있다. 기업의 자발적 변화 노력이 일정한 성과를 거두고, 국가사회의 다른 부문의 화답과 변화로 이어지기를 희망한다. 10년 후 대한민국의 미래를 생각한다면, 우리는 현재를 반성하고, 지속성장이 가능하도록 변해야 한다. 지금 당장. 📍

Win or Learn, Never Lose! : ESG의 여러모습



나석권

현 사회적가치연구원 원장
前 SK경영경제연구소 선임연구원
前 통계청 통계정책국장
前 기획재정부 국장, 정책조정총괄과장
前 국제통화기금(IMF) Senior Advisor
제35회 행정고시 합격
미국 미주리대학 경제학 박사
서울대 경영대학 학사, 행정대학원 석사

● 들어가면서

어느 순간 우리 곁에 밀접하게 다가온 ESG는 하나의 잣대로 일률적으로 정의하기는 힘든 개념임이 분명하다. 사람, 분야 그리고 나라에 따라 ESG의 개념과 그 깊이는 다른 모습으로 나타날 것이다. 하지만, 분명한 것은 ESG활동을 통해, 우리가 이루고자 하는 방향성은 대부분 공감하고 있을 것이란 점이다. 오늘은 우리 주위에 다양한 모습으로 나타나고 인식되는 ESG의 모습에 대해 설명해 보고자 한다. 이런 다면적인 개념과 사례를 통해, ESG를 쌓아가고자 하는 전사적인 노력이 한층 가속화될 수 있기를 바란다.

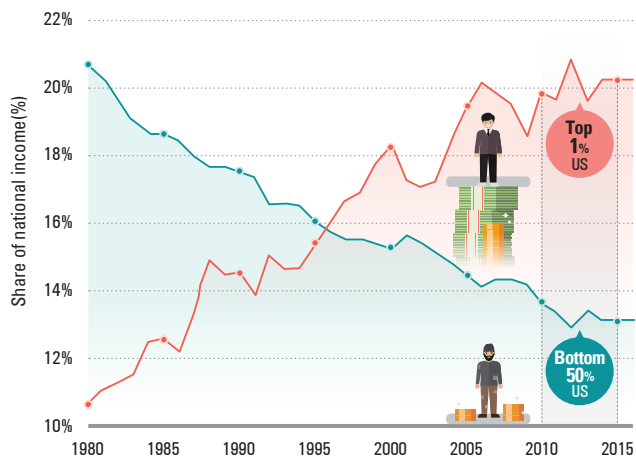
● Head: 이해관계자 자본주의

현재 거세계 불고 있는 ESG 광풍의 배경에는 주주자본주의 **Shareholder Capitalism**의 부작용에 대한 강한 반성과 이해관계자 자본주의 **Stakeholder Capitalism**에 대한 폭넓은 지지가 자리잡고 있다. 2010년대 초반 피케티 교수의 “불평등론”이 전세계에 큰 충격을 준 이래로, 세계2차 대전 이후 75년간 인류는 비약적인 경제발전이 있었으나, 그로 인한 이면에는 불평등과 비지속성은 위험수준에 이르고 있다는 분석이 일반적이다. 자유시장 **free market**이 모든 것을 해결해 줄 것이라고 믿는 시장근본주의 **Market Fundamentalism**와 주주자본주의는 그 유효성을 잃어가고 있는 것이다. 실제로 WID

World 가 분석한 “세계의 불평등 보고서”에 따르면, 미국내 소득 상위 1%와 하위 50% 계층의 국민소득의 변화추이는 우리 눈을 의심케 하고 있다. 1980년 미국의 상위 1%의 소득비중은 하위 50% 소득의 반에 불과했으나, 35년이 지난 2015년에는 그 상황이 역전되어 상위 1%의 소득비중이 하위 50% 소득의 2배가량으로 급증한 것이다.

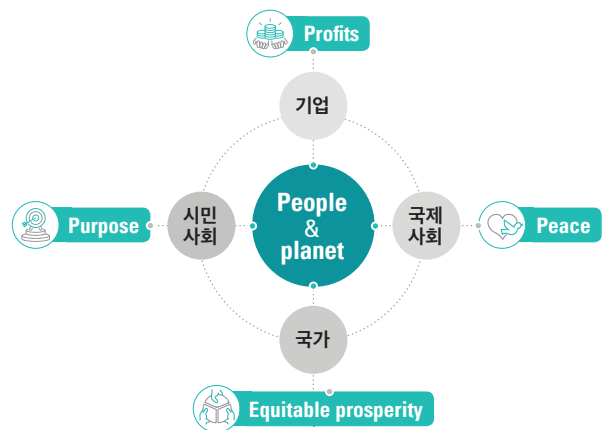
한편, 다보스포럼의 회장인 클라우스 슈왑 **Klaus Schwab** 박사는 최근 저서인 “이해관계자 자본주의”란 책에서 많은 경제학자와 정책당국자들은 쿠즈네츠 **Kuznets**의 “경제가 발전할수록 불평등이 해소되는 관계를 갖는다”는 이론을 맹신하였고, 그 결과 오늘날의 심각한 불평등을 야기하였다고 주장하면서, 이를 쿠즈네츠의 저주 **kuznets' Curse** 라고 표현한바 있다. 그는 현 자본주의의 한계를 극복하기 위해서는 이해관계자 자본주의가 필요하다고 역설하고 있는데, 그의 이해관계자 모형의 컨셉은 아래 <표 2> 와 같다. 즉, 그간 중요시되던 경제적 번영 **Prosperity**을 넘어 여러 이해관계자에 대한 배려와 공익을 감안해야 하며, 그 중심에는 추가적으로 2개의 P, 즉 **People** (사람)과 **Planet** (환경)이 추가되어야 한다고 주장한다. 여기서, 우리는 슈왑 회장이 강력히 주창하고 있는 이해관계자 자본주의가 바로 오늘날 최대의 관심사인 ESG와 직결되며, 이해관계자 자본주의의 자본/투자시장에서의 용어가 바로 ESG인 것을 쉽게 파악할 수 있다. 즉, 자본주의 경제의 발전사에서 ESG는 주주자본주의와의 결별을 고하고, 이해관계자 자본주의로의 전환을 의미한다고 할 수 있다. 앞으로, 각국의 경제정책에서 배태될 경제불평등 완화 및 친환경 경제정책은 바로 ESG의 새로운 모습으로 보아야 할 것이다.

표1. 미국 소득 상위 1% vs 하위 50%의 National Income share 변화추이



출처: Wdworld "세계의 불평등 보고서"

표2. Schwab 의 이해관계자 모형 : 3P 모델



Heart:
파이 키우기 사고방식

최근에 큰 관심을 끌고 있는 책 한권을 소개해 보겠다. 바로 런던비즈니스스쿨의 알렉스 에드먼즈 Alex Edmans 교수가 저술한 “Grow the Pie”라는 책인데, 이 책은 최근 국내에서 “ESG 파이코노믹스”라는 책으로 번역 출간된 바 있다. 이 책은 ESG를 기업의 시각으로 봤을 때, 기존의 파이 쪼개기 사고방식 Pie-Splitting Mentality이 아닌 파이를 키우는 사고방식 Pie-Growing Mentality으로의 전환을 강조하고 있어 경영자들의 이목을 끌기에 충분한 책이다. 즉, 파이를 키우는 사고방식은 모든 구성원이 같은 목적을 갖고 장기간 함께 일할 때, 파이 조각이 커지는 방식으로 공유된 가치가 창조된다는 것인데, 여기서 파이 pie는 “이익”이 아닌 “사회적가치” 혹은 “ESG”를 상징하며, 이익은 단지 파이의 일부분을 의미한다고 보고 있다. 놀랍게도 이 주장은 최근 ESG라는 용어를 통해 우리가 많이 들어본 이야기가 아니던가!

에드먼즈 교수는 파이코노믹스 Pieconomics라는 용어를 활용하여 선 사회적가치 창출을 통해서 이윤도 창출하려는 기업활동에 대한 접근법을 주창하고 있다. 여기서, 파이 Pie는 기업이 사회를 위해 창출하는 가치를 의미하며, 사회에는 투자자 뿐만 아니라 동료, 고객, 공급자, 환경, 정부, 지역사회라는 다양한 이해관계자가 포함된다고 본다. 그리고, 파이코노믹스를 추구하는 것이 (i) 직접적으로 이윤만 추구하는 것보다 결과적으로 더 많은 이윤을 창출할 수 있으며, (ii) 투자자의 파이 조각을 줄이는 것보다 이해관계자들에게 더 많은 가치를 창출할 수 있다고 본다. 물론, 파이를 키우는 것은 트레이드오프 Trade-off를 수반함을 인정하고 있다. 파이를 키우고자 하는 기업

표3. 파이 키우기 사고 방식으로의 전환

Pie-splitting mentality	Pie-growing mentality
<p>Corperation '기업'을 부당한 착취의 독점자라고 표현할 때</p> <p>Executives 회사의 경영진, 수동적으로 일상적인 활동을 수행하는 사람</p> <p>Compensation 내적동기가 없는 이사진(executives)이 받는 보상</p> <p>Employees 고용인의 명령에 응하는 사람</p> <p>Consumers 1회 구매자</p> <p>Shareholders 단지 수동적으로 기업의 주식을 가지고 있는 사람</p>	<p>Enterprise '기업'이 파이를 키울 수 있는지에 대해 설명할 때</p> <p>Leaders 새로운 전략지시를 추구하고 업무에 새로운 영감을 불러넣는 사람</p> <p>Reward 내적동기를 가진 이사진(leaders)이 받는 보상</p> <p>Colleagues 기업의 파트너로서 기업의 성장에 기여하는 사람</p> <p>Customer 장기적 고객</p> <p>Investors 적극적인 모니터링과 관여를 통해 장기적 관점에서 회사의 성공을 위해 투자하는 사람</p>

출처: Alex Edmans, "Grow the Pie", Cambridge University Press, 2020.3 참고.

은 첫째, 파이의 크기를 늘리는 것을 목표로 하고, 둘째, 가능한 어느 구성원의 파이 조각도 줄어들지 않도록 노력해야 한다. 물론, 두번째 목표는 항상 실현가능한 것은 아닐 수 있는 바, 이러한 트레이드오프를 조율하는데 있어서, 경영자인 리더의 판단과 기업의 목적이 중요하다고 강조한다. 이렇게 기업내부적으로도, 기업경영을 ESG 사고틀로 이해하고 여러 이해관계자의 이익을 위해 노력하고자 하는 “ESG 경영”이 최근 경영학계에서도 새롭게 재조명되고 있는 것이다.

에드먼즈 교수가 서술한 내용 중에 의미 있는 한가지를 강조해 보고자 한다. 기존의 파이 쪼개기 사고방식에 젖어 있으면서 우리가 은연중에 써 왔던 중요 어휘들이 파이를 키우는 사고방식에서는 새롭게 정의되어야 한다는 주장이다. 아래 표를 보면, 우리가 부지불식간에 써 왔던 단어들에 대한 새로운 인식을 잘 담고 있음을 알 수 있다. 기업을 corporation 보다는 enterprise 로, 기업의 경영진을 Executives 보다는 Leaders 로, 우리 구성원을 Employees 보다는 Colleagues 로 이해해 보자는 것이다. 단순한 어휘의 정의 및 수정에 불과할 수 있지만, 이 또한 ESG로 재무장한 이해관계자 자본주의에서는 의미 있는 작은 노력으로 내재화될 필요가 있겠다.

아울러, 에드먼즈 교수는 파이 키우기 사고방식 하에서 리더들의 판단에 지침이 될 세가지 원칙도 함께 제시했다. 첫째, 비교우위의 원칙 **The Principles of Competitive Advantage**으로, 기업이 해당 활동을 통해 다른 기업보다 더 많은 가치를 창출하는지를 따져 보아야 한다는 것이다. 둘째, 중요성의 원칙 **The Principles of Materiality**으로, 이해관계자가 사업에 중요한 영향(사업적 중요성)을 미치거나 기업이 염려하는 이해관계자인지 여부(본질적 중요성) 등 특정 이해관계자가 그 기업에 중요한지를 따져보아야 한다는 원칙이다. 그리고 셋째, 곱셈의 원칙 **The Principle of Multiplication**으로, 특정 활동이 기업이 치르는 비용보다 이해관계자에게 더 많은 가치를 창출하는지 (즉, 투자자에 더 많은 이윤을 창출하는지가 아니라)를 따져 보아야 한다는 것이다. 기존 기업들은 첫번째 비교우위는 익히 알고 있지만, 둘째와 특히 셋째 원칙에 대해서는 거의 인식을 하지 못한 면이 있다. 하지만, 이제 ESG 시대, 이해관계자 자본주의의 시대에서는 그 이해관계자가 본질적, 사업적으로 중요한 대상인지에 대한 판단이 있어야 하며, 결정적으로 이윤의 과다 측면이 아니라, 이해관계자에게 귀속되는 가치의 창출여부에 주목해야 함을 강조하고 있는 것이다. ESG에 내재화되어 있는 경영마인드를 함축적으로 잘 표현해 준 것이라 하겠다.

●
**Hand:
Higg Index**

앞에서는 ESG와 연관된 사고체계 **Head**와 진실성 있는 경영마인드 **Heart**에 대해 이야기했다면, 여기서는 실제 기업의 생산/제조 현장에서 ESG가 구현 **Hand** 된 사례를 중심

으로 살펴보고자 한다. ESG 개념 중에 2050 넷제로 목표와 관련, 가장 주목받는 부분이 바로 E(환경) 영역인 바, 여기서는 섬유/의류 업체에서의 ESG가 내재화된 생산 평가틀인 Higg 인덱스를 소개하고자 한다.

친환경 의류회사의 대표격인 파타고니아 Patagonia는 2009년 월마트와 함께 친환경적이고 지속가능한 의류를 만들기 위한 협의체인 SAC Sustainability Apparel Coalition를 결성하였다. 그 첫 작업으로 의류 생산현장의 환경영향 측정/평가방법을 표준화한 지속가능성 평가틀을 만들게 되는데, 이것이 바로 Higg 인덱스이다. 라이프사이클 측정 Life Cycle Assessment을 바탕으로 의류, 신발, 홈텍스타일 생산의 모든 흐름에서 발생하는 환경영향을 수치화하고, 이를 소비자 및 산업계에 전달하고자 하는 글로벌 지속가능성 평가프로그램으로 제시된 것이다. 원료 - 생산 - 브랜드 - 판매 - 사용 - 폐기로 이어지는 모든 생산과정에 대한 환경 데이터를 지속적으로 추적하고, 이를 바탕으로 더욱 환경 친화적인 제품/생산공정을 만드는 것이 동 제도의 목적이다. Higg 인덱스는 2015년 Higg 인덱스 2.0을 거쳐 본격적으로 생산공정에 대한 등록 및 평가를 진행하였으며, 2018년부터 Higg 인덱스 3.0 버전을 운영중에 있다.

아래 표에서 보듯, Higg 인덱스는 밸류체인 내 참여 기업의 자발적인 자체 평가 프로그램으로 제시되었으며, Facility, Brand, Product, Retailer 4개 분야의 8개 모듈로 구성되어 있다. 주력 물품의 생산단계 업스트림 과정에서부터 다운스트림 과정 내 환경영향을 측정하고 있으며, 당해 참여기업과 브랜드의 ESG 측면에서의 강점과 약점을 쉽게 알 수 있게 해 준다. 동 Higg 인덱스는 섬유/의류 업계에서는 친환경성을 보여주는 주요 지표로 활용되고 있는 바, EU는 역내에 수입되는 섬유/의류제품의

표4. Higg 인덱스의 4개 분야 및 모듈



경우 Higg 인덱스가 표기된 제품에 대해서만 판매 가능하게 하는 법안이 통과된 상황이며, 중국 또한 의류제조 공장의 환경적 영향에 대한 평가 후 중앙 시스템에 보고하는 법안이 통과되었다고 한다. 다만, 이 Higg 인덱스는 ESG를 저해하는 과정을 줄이는 것에 초점을 둔 제도로서 ESG/사회적 가치를 플러스(+)로 늘리는 것에는 미흡한 단점이 있으며, 그 표현법도 100점 만점 기준의 점수로 표현되고 있어 아직까지는 완전한 정량적 측정이 되지 않는 단점이 있기는 하다. 그럼에도 불구하고, 생산/제조 단계에서의 환경영향을 실제 측정/평가/관리하고자 하는 발상자체는 다른 업계에서도 충분히 고려할 만한 방안이라 하겠다. 다른 업계에서도 이러한 Higg 인덱스 류의 실제 관리 프로그램이 지속 나올 것이라 기대해 본다.

●
마무리:
Win or Learn!
Never Lose!

ESG의 불길은 금방 스러져갈 모닥불은 결코 아닌 듯하다. 경제사적으로도 그 의미가 명확해지고 있고, 기업 경영의 관점에서 파이를 키우는 방법론으로 인식되고 있기 때문이다. 그리고, ESG를 달성하기 위한 노력은 각 업종별, 회사별로 다양한 모습으로 나타나고 축적되어 갈 것이다. 지금 우리 주위엔 ESG를 하나의 평가지수로 보는 리스크 회피의 시각이 만연한 것 같다. 하지만, 시간이 흘러감에 따라, 많은 사람들은 ESG가 추구하는 것이 단순 위험회피를 넘어 새로운 가치 창출을 위한 인류의 체계적인 노력인 것을 절감하게 될 것이다. 세상의 일들이 승패관계로 이해되는 경우가 허다하지만, 현재의 ESG 상황은 지수평가에 따라 한 기업이 누구보다 낮고 못하다고 하는 Win or Lose 관계가 되는 것은 결코 바람직하지 않다. 모두가 win 혹은 learn 하면서 전체가 발전하는 Win-Win 상황이 되어야 할 것이다. 앞서가는 한 기업의 좋은 사례가 모두에게 배움이 되고, 그 배움이 전체 생태계를 업그레이드해서, 새롭게 승화 발전되는 자기구현적 생태계 **Self-fulfilling ecosystem**를 지향해야 한다. 모두가 “루저”가 되지 않고 배움을 이끄는 “리더”가 되는 한국의 ESG 생태계를 꿈꿔 본다. 🌱

참고문헌 _____

- Klaus Schwab, “Stakeholder Capitalism : A Global Economy that Works for Progress, People and Planet”, Wiley Press, 2021.1월
- Alex Edmans, “Grow the Pie”, Cambridge University Press, 2020.3

생존을 위한 ESG 경영과 측정



한종수

이화여자대학교 경영대학 교수
IFRS Interpretations Committee 위원
포스코 기업시민위원회 위원
(주) LG 사회이사
University of Pittsburgh, 회계학 박사

기업에 대한 외부로부터의 ESG 압력

최근의 동향을 보면, 기업을 향한 ESG 압력은 그 어느 때보다 강하며, 앞으로는 더 더욱 거세어질 것으로 예상된다. 규제 및 제도적 압력부터 살펴보면, 프랑스 하원은 지난 5월 고속열차 테제베로 2시간 30분 이내 도착 가능한 곳의 단거리 국내선 여객기 운항을 금지하는 법안을 통과시켰다. 물, 공기, 토양을 고의로 오염시키면 '환경 학살 **ecocide**' 혐의로 기소될 수 있으며, 유죄 판결을 받으면 복원까지 책임져야 한다. 노르웨이는 2025년부터 덴마크, 아일랜드, 네덜란드, 슬로베니아, 스웨덴은 2030년부터 내연기관차의 판매를 금지시킨다. 미국의 LA는 2028년에는 모든 택시를 전기화하고 2035년에는 모든 배달차량의 배출가스를 금지시킬 계획이며, 파리는 2024년에는 디젤차, 2030년에는 가솔린차의 운행금지를 선언하였다. 이에 더하여 각 국가는 온실가스 감축 목표를 상향 조정하고 있다. EU는 2030년까지 40%에서 55%로, 미국은 26~28%에서 50~52%로 온실가스 배출 감축 목표를 상향조정하였다. 우리나라도 24.4%에서 30% 후반 또는 40%까지 감축 목표를 상향조정할 것으로 예상하고 있다.

금융기관으로부터의 압력 또한 매우 강하다. 세계 최대 자산운용사인 BlackRock은 모든 투자과정에 ESG를 고려하고 있으며, 화석연료 관련 매출이 25%를 넘는 기업은 투자대상에서 제외하겠다고 선언하였다. 우리나라의 국민연금도 지난 5월 탈석



탄운영정책을 선언하고 향후 석탄채굴 및 발전 산업에 대하여 투자를 제한하는 내용의 네거티브 스크리닝(negative screening)을 도입하기로 하였다. 심지어 Finance Watch와 같은 유럽의 금융규제 전문 비정부기구는 화석연료유전 투자에 대한 위험가중치를 100%에서 1,250%로 크게 상향하여 금융기관의 화석연료에 대한 투자를 원천봉쇄 하자고 주장하고 있다.

기업운영에도 직접적인 압력이 현실화되고 있다. BlackRock은 2020년 상반기에 환경문제를 다루지 않는 244개 기업을 지적하고 53개 기업에 대해서는 주주총회에서 행동을 취했다. 최근에는 Engine No. 1이라는 헷지펀드가 세계최대 정유업체인 Exxon Mobil이 기후변화 문제에 적극적으로 대처하지 못하고 있음을 지적하여 12명의 이사 중 3명의 이사 자리를 확보하기도 하였다. 시민운동도 적극적으로 변하여서, 네덜란드의 환경단체는 유럽 최대 기업인 Royal Dutch Shell을 상대로 제소하여 2030년까지 탄소배출량을 45% 감소시키라는 법원의 판결을 얻어내기도 하였다.

● 생존을 위한 경영,
ESG 경영

이와 같은 기업에 대한 외부로부터의 압력은 기업들로 하여금 경영에 ESG를 고려하지 않을 수 없게 한다. 그런데 기업들은 ESG에 대하여 어떻게 대응을 하고 있을까? 최근 수행된 연구(Bingler et al. 2021)에서 이에 대한 대답을 엿볼 수 있다. 이 연구에 의하면, 전세계 818개 기업의 환경관련 공시수준이 지난 6년간 향상된 정도를 수치화 하면 겨우 1.9%에 불과하다고 한다. 이는 대부분의 기업들이 ESG를 실제 경영에서 비중있게 반영한 것보다는 외부로부터의 압력 때문에 어쩔 수 없이 무늬만(?) ESG를 표명한 것임을 시사한다.

그런데 ESG는 외부의 압력 때문에 어쩔 수 없이 하는, 또는 겉으로 보기에만 그

럴 듯하게 하면 되는 것이 아니다. 앞에서 설명한 압력은 기업에게는 실질적인 위기이자 위협이기 때문이다. 금융기관의 압력은 ESG를 제대로 실행하지 못하는 기업은 더 높은 이자를 지불해야 하거나 투자 자금을 조달할 수 없을 것이라는 것을 의미한다. 정부와 규제기관의 압력은 제품의 원가에 영향을 미칠 것이며, 제품의 판매량을 결정할 것이라는 것을 의미한다. 예를 들어, 온실가스를 감축하고자 하는 정부의 목표는 탄소배출권과 탄소세의 급등으로 이어질 것이다. 이미 EU탄소배출권의 가격은 5월초 사상 처음으로 톤당 50유로를 넘어섰고 연초대비 60% 가량 상승 중이다. 이에 더하여 EU탄소배출권 가격은 2030년 180유로가 될 것으로 예상되고 있다. 독일의 경우 2021년부터 톤당 25유로의 탄소세를 부과 중이며, EU는 올해 탄소세 법안을 발의한 후 2023년에 도입할 것을 추진하고 있다. 일부 신문기사에 의하면 탄소세가 톤당 75유로가 되면 포스코가 지불해야 하는 탄소세는 6조원으로, 현재의 영업이익의 두배가 되고 따라서 포스코는 적자기업이 될 것이라고 한다.¹ ESG에 대한 구매자의 인식도 변하고 있어, ESG 활동을 제대로 실행하지 못하는 기업은 제품의 판매조차 불가능한 상황이 될 수도 있다. 지난 5월 대한상공회의소가 발표한 ‘기업의 역할에 대한 국민인식 조사’에 따르면 63%의 응답자가 기업의 ESG 활동이 제품구매에 영향을 준다고 대답하였으며, 70.3%의 응답자가 실제로 제품구매시 ESG에 부정적인 기업의 제품을 의도적으로 구매하지 않은 적이 있다고 대답하였다. 이에 더해 애플이나 BMW 같은 기업들이 협력업체에까지 ESG를 요구하며, 충족하지 못할 경우 사업자체가 무산되는 결과까지 발생하고 있다. 실제로 LG화학이 BMW의 ESG 관련 요구조건을 충족하지 못하여 계약이 무산되기도 했으며, 중국의 카메라 모듈 회사인 오피름은 신장 위구루에 대한 중국당국의 박해로 인해 애플의 공급망에서 배제되기도 했다. 마지막으로 EU같은 ESG 선진국이 ESG를 무역장벽의 수단으로 사용할 가능성도 배제할 수 없다.

많은 기업인들은 CSR(Corporate social responsibility)과 ESG를 동일한 것이라 혼동하고 있다. 하지만 이 둘은 동일하지 않다. CSR은 배애주의에 기반하여 기업의 자원으로 사회와 환경을 돕는다거나, 기업의 평판을 향상시키기 위해 행하는 기업의 부가활동을 의미한다. 반면에, ESG는 환경(E)에 대한 책임, 사회(S)에 대한 책임을 기업의 경영과 재무활동 전반에 연동시키고 지배구조(G)를 강화시킴으로써 지속가능한 sustainable 기업을 만들어 가는 기업 경영에서 반드시 고려해야 하는 필수요소이다. 즉, ESG라는 사회와 더불어 살아가는 가치를 고려하지 않을 경우 기업의 생존 자체가 위협받는다는 의미(Day 2021; Rai et al. 2021; Ng et al. 2021)로, ESG 경영이란 “비재무적 요소(환경, 사회, 지배구조)를 고려하여 기업이 생존(survivability)을 위하여 경영하는 것”을 말한다.

¹ 연합인포뉴스 2021.05.07. [회계법인 ESG 컨설팅 경쟁] 안진 백인규 "탄소세 오르면 기업적자가능성," <https://news.einfomax.co.kr/news/articleView.html?idxno=4146272>

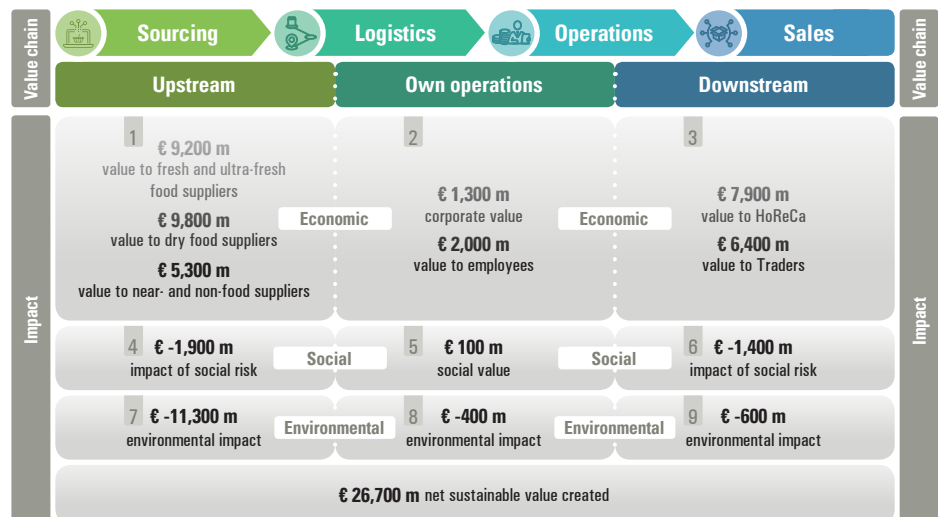
ESG 경영의 필수요건, 측정과 성과평가

생존을 위한 ESG 경영을 위하여 필수적인 것이 여러가지가 있을 것이다. 그런데 이 중에서 가장 중요한 것은 ‘측정’과 이에 근거한 ‘성과평가’이다. 피터 드러키Peter Drucker는 “측정되지 않는 것은 관리되지 않는다(What gets measured gets managed)”고 하였다. 측정하지 않으면 아무도 관심을 가지지 않으며, 기업은 결코 변화되지 않고, 따라서 목표를 이룰 수 없다는 의미이다.

ESG 경영을 위한 측정에 있어서 중요한 것은 경제적economic 가치만을 측정하는 것이 아니라, <그림 1>에서와 같이, 사회적social 가치와 환경적environmental 가치를 함께 측정해야 한다는 것이다. 또한 기업 자신의 영업own operation뿐만 아니라 공급망을 포함한 업스트림upstream과 고객을 포함한 다운스트림downstream이 창출하는 가치를 측정해야 한다. 이 모든 것이 포함되어야, 기업이 사회 및 환경과 주고·받는 임팩트impact에 대한 모든 긍정적/부정적 가치가 측정되어 ESG경영에 고려될 수 있기 때문이다. <그림 1>로 설명하면, ESG경영을 위해서는 1-9번 박스의 모든 것을 측정해야 한다. 이제까지 전통적 회계에서의 측정은 2번 박스에 해당하는 기업 자신의 영업이 창출하는 경제적 가치에 한정되어 있었다. 계속해서 전통적 회계만을 고집하고 2번 박스만을 측정한다면, 기업은 과거의 경영에 얽매어 변화되지 않을 것이며 ESG 경영은 이루어질 수 없다.

측정과 관련하여 한 가지를 더 이야기한다면, 측정은 의사결정이 필요한 모든 부분에서 이루어져야 한다는 것이다. 예를 들어, 사업부별, 프로젝트별, 공정별, 제품별 등에서 측정이 이루어져야 한다. 너무나 당연한 이야기이지만, 이들에 대한 가치가 화폐단위로 측정되지 않는다면, 그 어떠한 의사결정도 눈을 감고 하는 의사결정과

그림 1. 소매식품업체의 임팩트 가치 측정 사례²



2 RobecoSAM, The Corporate Sustainability Yearbook 2020

같을 것이다. 그 어떠한 목표도 이를 달성하기 위한 수단도 합리적일 수 없을 것이다. <그림 2>는 의류업체인 Puma의 환경손익계산서인데, Puma는 환경에 대한 가치를 공급망별, 지역별, 사업부별로 측정하는 것을 볼 수 있다.

또한 측정의 결과는 성과평가 및 보상으로 이어져야 한다. 많은 연구들이 ESG에 근거한 성과급이 기업의 장기성과(Flammer et al. 2019)나 ESG 평가지수(Ikram et al. 2019)를 상승시킬 뿐 아니라, 회계적 이익(Abdelmotaal and Abdel-Kader 2016)도 증가시킨다고 보고하고 있다.

가치를 측정한다는 것은 결코 쉽지 않으며, 측정을 성과평가와 연결하는 것도 매우 어렵다. 그러나 이미 BASF, Lafarge Holcim, Toshiba 등 많은 기업들이 시도하고 있다. <그림 2>의 환경손익계산서도 최근에 작성된 것이 아닌, 십년 전인 2010년에 작성된 것이다. 또한 많은 기업들이 ESG 측정을 경영진의 성과평가 및 보상에 연계하고 있다. 예를 들어, Larfarge Hocim은 산업안전을 높이기 위해서 직원의 건강과 안전을 임원의 성과급에 반영하고 있으며, Enel은 탄소배출량은 임원의 장기인센티브에, 사업장의 안정성은 단기성과급에 반영하고 있다.

이 기업들의 시도는 절대로 완벽하지 않다. 수많은 시행착오를 겪어 왔으며 앞으로는 수많은 시행착오를 겪을 것이다. 기업 성과의 측정과 평가의 대명사라고 할 수 있는 회계가 사회적 관심을 받고 발전을 시작한 시점은 미국의 대공황이었다. 잘못된

그림 2. Puma의 환경손익계산서(E P&L)³

화폐단위	물	탄소	토지	대기	폐기물	합계	비중
	33%	33%	25%	7%	2%	100%	
TOTAL	47	47	37	11	3	145	100%
PUMA operations	<1	7	<1	1	<1	8	6%
Tier 1	1	9	<1	1	2	13	9%
Tier 2	4	7	<1	2	1	14	9%
Tier 3	17	7	<1	3	<1	27	19%
Tier 4	25	17	37	4	<1	83	57%
Regional analysis							
EMEA	4	8	1	1	<1	14	10%
Americas	2	10	20	3	<1	35	24%
Asia/Pacific	41	29	16	7	3	96	66%
Segments							
Footwear	25	28	34	7	2	96	66%
Apparel	18	14	3	3	1	39	27%
Accessories	4	5	<1	1	<1	10	7%

³ PUMA's Environmental Profit and Loss Account for the year ended 31 December 2010.

회계로 인하여 기업의 성과가 부풀려지고 기업간 비교가 불가능했던 것이 대공항의 주요 요인 중 하나로 지목되어, 미국에서 증권법(Securities Act of 1933)과 증권거래법(Securities Exchange Act of 1934)이 만들어지면서 회계가 정비되기 시작하였다. 그 후 수 십년간 수 많은 시행착오 끝에 현재의 형태를 갖추게 되었다. ESG의 측정과 성과평가는 쉽지 않는 과정이며 매우 많은 시간이 걸리는 과업이다. 하지만 기업내부의 임직원 및 시장과 소통하며 수많은 시행착오를 겪으며 만들어 가야한다. 측정하고 성과에 반영하여 조직을 변화시키지 않으면, ESG 경영은 결코 성공할 수 없기 때문이다.

ESG는 새로운 생태계가 되어 우리에게 다가오고 있다. 이제는 ESG에 대하여 눈을 감고 모르는 척할 수도, 하는 척만 할 수도 없는 세상이 되고 있다. 세계 최고의 강자였던 노키아가 스마트폰이라는 새로운 생태계에 적응하지 못해 몰락했던 것처럼, ESG라는 새로운 생태계가 원하는 가치를 제공하지 못한다면 기업은 살아남을 수 없을 것이다. ESG경영은 남을 돕는 것도 베푸는 것도 아닌, 기업의 생존을 위한 경영이다. 역사를 돌이켜 보면 혁신을 통해 변화한 기업은 살아남지만, 변화하지 못하는 기업이나 뒤따르는 기업은 도태되었다. 지금 시작하지 않는다면, 지금 최선의 노력을 하지 않는다면, 그 기업의 미래는 그만큼 어두워질 것이다. 📌

참고문헌

- Abdelmotaal, H., & M. Abdel-Kader. (2016). The use of sustainability incentives in executive remuneration contracts: Firm characteristics and impact on the shareholders' returns. *Journal of Applied Accounting Research*, 17(3), 311-330.
- Bingle, J., M. Kraus, & M. Leippold. (2021). Cheap Talk and Cherry-Picking: What ClimateBert has to say on Corporate Climate Risk Disclosures. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3796152.
- Day, A. (2021). Nonprofit strategies for alternative revenue generation and sustainability (Doctoral dissertation, Walden University). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/nonprofit-strategies-alternative-revenue/docview/2479018173/se-2?accountid=10785>
- Flammer, C., B. Hong, & D. Minor. (2019). Corporate governance and the rise of integrating corporate social responsibility criteria in executive compensation: Effectiveness and implications for firm outcomes. *Strategic Management Journal*, 40(7), 1097-1122.
- Ikram, A., Z. F. Li, & D. Minor. (2019). CSR-contingent executive compensation contracts. *Journal of Banking & Finance*, 105655.
- Rai, S.S., Rai, S. & Singh, N.K. 2021. Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability* 23, 12006-12023.

삼성전자, 모두가 함께하는 지속가능한 미래를 꿈꾸다



성일경

現 삼성전자 VD사업부 영상전략마케팅팀 팀장/부사장
前 삼성전자 CIS 총괄장
前 삼성전자 구주총괄 독일 법인장
연세대학교 전기공학과 학사

●
지속가능한
미래를 위한 비전,
“Screens Everywhere,
Screens for all”

지난 2015년 12월, 지구 평균 온도 상승 폭을 산업화 이전 대비 2°C 이내로 유지하기 위한 ‘파리기후변화협약’이 체결되었다. 나아가 1.5°C 이하로 제한하고자 하는 ‘지구 온난화 1.5도 특별보고서’가 2018년 IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change, 기후변동에 관한 정부간 패널) 총회에서 채택되었다. 전 세계가 이상 기온·가뭄·태풍 등 지구 온난화 영향을 체감하게 되면서, 새로운 기후 대응 체제와 저탄소 모델로 전환할 필요성을 모두가 공감하게 된 것이다. 특히 윤리적 소비를 추구하는 MZ 세대에게 친환경과 지속가능성은 자원이 유한한 지구에서 살아가는 데 마땅히 지켜야 할 하나의 문화로 자리를 잡고 있다.

최근의 이러한 전 세계적인 환경에 대한 관심과 위기 극복에 힘을 보태기 위해, 삼성전자는 다방면에서 지속가능한 기후 변화 대처 방안을 도출하고 있다. 특히, 삼성전자는 매년 스크린의 혁신을 이야기하며 새로운 기술을 가진 흥미로운 신제품들을 소개해 왔다. 여기서 삼성전자는 이런 기술들이 단지 엔지니어링 관점의 기술 개발이 아닌 우리의 삶을 지속하게 하고, 사람들이 함께 살아갈 수 있도록 만드는 데 아주 중요한 역할을 할 수 있다는 믿음을 가지고 있다.

삼성전자는 작년 ‘Screens Everywhere’라는 비전을 선언하면서, 스크린이 사용될 수 있는 시간, 공간뿐만 아니라 스크린을 사용하는 소비자가 스크린을 통해 무

엇을 할 수 있는지도 재정의 하였다. 그리고 올해, ‘Screen Everywhere’의 비전을 ‘Screen for All’로 확장하여 모두를 위한 스크린의 비전까지도 제시했다. 이는 모든 소비자의 니즈를 충족시키기 위한 삼성TV의 미션을 담고 있으며, 더 나아가 지구와, 지구에 살고 있는 모든 사람들, 그리고 바로 우리 모두를 위한 비전을 나타내는 것이다.

그럼 삼성전자가 추구하는 우리 모두를 위한 지속가능한 미래와 더 나은 미래를 위한 삼성TV의 활동들에 대해 알아보자.

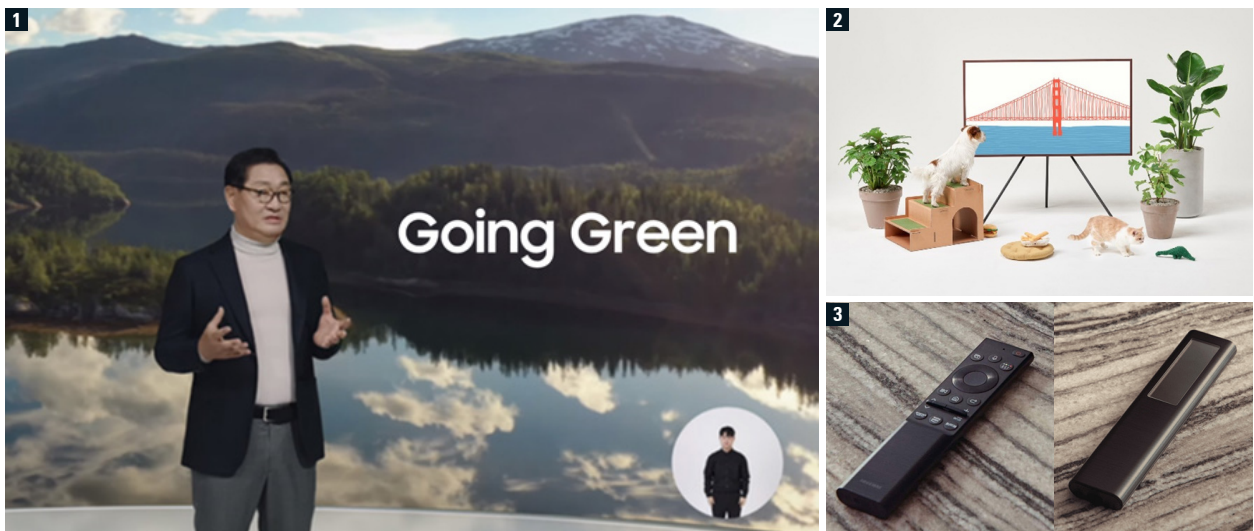
Going Green:
친환경을 위한 노력

환경 측면에서 삼성 TV는 ‘Going green’을 강조하며 지속가능한 생산과 소비, 생산 공정에서의 변화를 약속한 바 있다. TV 생산 과정에서의 탄소 저감 뿐만 아니라, 제품 수명 주기 전반에 걸쳐 자원 순환이 이뤄지고, 소비자가 더 오래 쓸 수 있는 제품을 제공하여 전자 폐기물을 최소화하겠다는 순환 경제를 이어가겠다는 목표다. 이는 단순 슬로건 수준이 아닌, 현재까지 실천해온 친환경 정책을 확장하고, 앞으로의 비전까지 발표했다는 점에서 큰 의미가 있다.

삼성TV는 2021년 라이프스타일 제품에만 적용되었던 포장재 업사이클링 에코 패키지를 전체 TV로 확대했다. TV 배송이라는 임무만 마치면 쓰레기가 되는 포장재를 가치 있게 사용할 수는 없을까, 하는 소소한 물음에서 시작된 에코 패키지는 반려동물을 위한 물건이나 소형 가구 등으로 재활용할 수 있도록 고안되었다. 골판지로

그림 1. 1 Going Green을 선언하는 삼성전자 한중희 사장 2 삼성 에코패키지 3 솔라셀 리모컨

자료: 삼성뉴스룸



된 포장 박스의 각 면에 도트 디자인을 적용하고, QR 코드를 통해 소비자들에게 다양한 소품 제작을 위한 설명서를 제공하여 DIY 할 수 있도록 한 것이다. 게다가 올해부터는 포장재에 들었던 각종 색채 인쇄와 부착물을 모두 걷어내어 업사이클링이 더욱 용이하도록 하였다. 이를 통해 박스 1개당 1개의 소품만 제작해 업사이클링 한다고 해도 약 1만톤이 넘는 온실가스를 저감할 수 있다.

에코패키지는 간단한 작업만으로 패키지를 재창조할 수 있는 DIY 경험을 제공한다는 점과, 누구나 쉽고 재미있게 환경 보호에 참여할 수 있도록 고안되었다는 점에서 지속가능한 디자인은 기업이 할 수 있는 선한 행동을 넘어, 개인이 실천할 수 있는 작은 행동으로 발전되어 환경 보호에 한 발짝 더 가까이 다가갈 수 있도록 해준다는 데 의미가 있다.

이러한 취지를 인정받아 에코패키지는 2020년에 CES 혁신상, 2020 국제 디자인 공모전 **IDEA** 은상, 2020 우수디자인 공모전 산업통상자원부 장관상, 2020 월드스타 글로벌 패키징 어워즈 **World Star Global Packaging Awards** 등 국내외 다양한 수상 실적을 남기기도 했다.

삼성 TV는 리모컨에서도 'Going Green'의 접근 방법을 찾았다. 뒷면에 태양전지 패널을 부착하여 일회용 배터리 없이 태양광이나 실내 조명으로 충전해 반영구적으로 사용할 수 있는 '친환경 리모컨(솔라셀 리모컨)'을 2021년형 제품에 적용한 것이다. 지구 환경을 위해 그 동안 바뀌지 않았던 TV 리모컨의 구조를 바꾸는 건 결코 간단한 일이 아니었다. 자체적으로 충전 가능한 배터리로 리모컨을 흔들 때 발생하는 운동 에너지나, 마이크에 소리가 들어가며 발생하는 진동에너지 등 수많은 방식을 고민했지만 최종적으로 선택된 것은 태양전지 솔라셀 이었다. 가정에서 잠잘 때를 제외하고는 전등을 늘 켜 둔다는 것에 착안해 빛을 얻기 쉽고, 충전이 용이한 태양전지를 적용했다. 하지만 태양전지의 적용만으로 리모컨에 필요한 에너지를 전부 생산하는 것은 불가능했다. 빛 에너지가 전기 에너지로 전환되는 양이 충분하지 않기 때문이다. 이런 부분은 리모컨이 하루 동안 필요로 하는 소비전력량을 줄여 전력 효율을 높이는 것으로 해결하였다. 사용자들의 TV 시청 패턴과 버튼을 누르는 횟수, 사용시간 등을 고려해 재설계한 결과 소비전력량을 86%나 줄일 수 있었다.

TV의 사용 주기를 일반적으로 통용되는 약 7년으로 설정했을 때, 1년에 한 번만 리모컨 배터리를 교체해도 한 가정에서 14개의 AA사이즈 배터리가 꾸준히 폐기된다는 결과가 나온다. 이 공식을 삼성전자가 올해 글로벌로 판매될 TV의 친환경 리모컨 판매량에 적용하면 약 1억 개의 배터리 폐기물을 줄이고, 약 1만 4000톤에 달하는 온실가스를 저감할 수 있을 것으로 본다.

업계 리더로서 친환경을 위한 삼성전자의 노력과 발걸음이 새로운 이정표를 만들

뿐만 아니라, TV 업계 전반에 큰 영향을 끼치길 희망한다. 다른 TV & Audio 업체들도 친환경 움직임에 동참한다면, 연간 2억 대가 넘게 팔리는 전 세계 TV 시장으로 솔라셀 리모콘이 확대된다고 가정해 보았을때, 약 31억개의 배터리 폐기물을 줄여 연간 44만톤의 온실가스 저감 효과를 누릴 수 있게 될 것이다. 이는 약 55,660개의 축구장을 소나무로 가득 채울 수 있을 만큼의 효과라고 할 수 있다.

이 밖에도 삼성전자는 재생플라스틱 사용을 통한 친환경 노력에도 역량을 발휘했다. 자연의 선순환 측면에서 재생 플라스틱은 분명 매력적인 소재지만 ‘재생되었다’는 것 때문에 새로운 플라스틱 소재를 쓰는 것보다 단가가 높아진다. 즉, 재생 플라스틱을 쓰면 쓸수록 제품의 원가는 올라가고 기업의 이익은 떨어진다는 것이다.

하지만, 삼성TV는 제품 판매를 통한 이익보다 환경에 미칠 지속가능한 미래를 위한 이익이 더 중요하다는 결론을 내리고 모니터와 사이니지의 스탠드 및 뒷면 커버에 재생플라스틱을 지속 활용하는 등 그 사용처를 더욱 확대하고 있다. 위에서 언급한

그림 2. 삼성전자 TV가 올해부터 줄이는 온실가스



자료: 삼성뉴스룸

솔라셀 리모컨 또한 리모컨 플라스틱 소재의 28%를 재활용된 재생 플라스틱으로 제조하는 등 친환경 재생 소재 활용도를 더욱 높여가고 있으며, 향후 TV 제품 전반으로 재생 소재 사용을 확대할 계획이다.


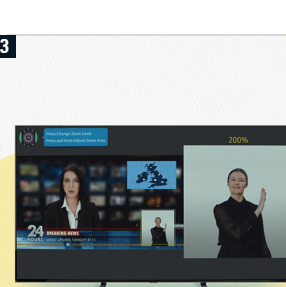
No One Behind:
단 한사람도
소외되지 않도록,
모두에게 평등한
스크린

흔히들 저시력자, 전맹인, 난청인, 농인은 TV를 즐기지 않을 것이라고 짐작하지만, 사실 그들은 그 누구보다도 TV와 함께 많은 시간을 보낸다. TV가 바로 그들이 바깥 세상과 소통할 수 있는 창구이기 때문이다. 채널을 돌리고, 원하는 소리로 볼륨을 조절하고, TV에서 흘러나오는 음성을 이해하는 것까지. 흔히 ‘TV를 시청한다’고 했을 때 머릿속에 그려지는 당연한 과정이지만, 눈이나 귀가 불편한 사람들에게는 이조차도 쉬운 일이 아니다. 이런 소비자들의 애로사항들을 감안해 삼성 TV는 장애 유무와 관계 없이 누구나 ‘당연히’ TV 속 세상을 만날 수 있도록 접근성 기능들을 개발해 2013년부터 세상에 선보이고 있다.

접근성 기능을 사용하는 실 사용자 입장에서 TV를 바라보기는 어려울 수 있다. 그래서 삼성TV 개발자들은 2013년부터 영국 왕립 시각장애인협회, 그리고 미국, 유럽 등의 장애인 단체를 찾아가 TV 사용 과정에서 장애인 소비자가 실제로 불편을 느

그림 3. 1 씨컬러스 앱 2 소리다중출력 3 수어확대 기능 4 자막 위치 이동

자료: 삼성뉴스룸

<p>1</p> 	<p>1 잘 보이지 않아도</p> <p>적녹청색 구분이 어려워 불편을 겪는 색각(色覺) 이상자도 TV 디스플레이의 다채로운 색을 즐길 수 있도록 색각 이상을 체크하고 화면을 보정해 주는 ‘씨컬러스(SeeColors)’ 앱을 제공합니다.</p>	<p>2</p> 	<p>2 잘 들리지 않아도</p> <p>‘소리 다중 출력’은 각자 편안한 볼륨 설정으로 모두가 방송을 즐길 수 있도록 도와주는 기능이다. 소리 다중 출력 기능을 통해, 청력이 약한 사람은 TV에 블루투스 기기를 연결해 원하는 크기의 볼륨을 설정해 들을 수 있다.</p>
<p>3</p> 	<p>3 잘 들리지 않아도</p> <p>TV 하단에 작게 표시되는 수어 화면을 자동으로 인식해 최대 200%까지 확대해주는 ‘수어 확대’ 기능을 제공한다.</p> <p>사용자가 임의로 확대 영역을 지정하는 것도 가능해, 스포츠 경기나 퀴즈 프로그램의 점수 등 프로그램에 따라 원하는 부분을 확대한 것도 가능하다.</p>	<p>4</p> 	<p>4 잘 들리지 않아도</p> <p>‘자막 위치 이동’ 기능은 폐쇄 자막의 위치를 이동시켜, TV 프로그램에 삽입된 자막과, 농인과 난청인을 위한 폐쇄 자막을 동시에 볼 수 있도록 도와준다.</p> <p>자막 배치 영역의 배경 색상과 자막의 색상을 사용자가 원하는 대로 설정할 수 있어 시인성 또한 높일 수 있다.</p>

끼는 기능과, 몰랐던 기능에 대한 소비자 의견에 귀를 기울였다. 국내에서는 한국시각장애인연합회, 실로암시각장애인복지관, 한국농아인협회 등과 협업해 실 사용자들이 TV를 편하게 사용할 수 있도록 하였다.

2021년 삼성 TV에 도입된 기능들 역시, 실제 사용자들의 목소리에 귀를 기울인 결과물이다. ▲색각 이상자들이 TV에 표현되는 색을 제대로 볼 수 있도록 색각 이상을 체크하고 화면을 보정해주는 ‘씨컬러스 SeeColors’ 앱 ▲콘텐츠 자막 Closed Caption의 위치를 원하는 곳으로 이동시킬 수 있는 ‘자막 이동’ 기능 ▲뉴스에 나오는 수어 화면을 AI를 통해 자동으로 인식해서 확대해주는 ‘수어 확대’ 기능 ▲스피커와 헤드폰 두 곳으로 동시에 사운드를 출력해 일반인과 저청력 장애인이 함께 TV를 시청할 수 있도록 하는 ‘다중 출력 오디오 기능’ 등을 적용했다.

삼성 TV의 뛰어난 접근성 기능은 국내외에서 많은 주목을 받고 있다. 2020년에는 소비자 가전 제품 최초로 영국 왕립 시각장애인 협회 (RNIB, Royal National Institute of Blind People)로부터 ‘시각장애인 접근성 인증’을 획득했으며, 2021년 CES Award에서 ‘최고 혁신상’을 수상하기도 했다.

또한, 국내 방송통신위원회는 저소득층 시청각 장애인의 방송 접근성 향상을 위해 시청각 장애인용 TV를 무료로 보급하는 사업을 시행하고 있는데, 접근성 기능의 우수성을 인정받은 삼성전자는 지난 해에 이어 2년 연속 방송통신위원회의 ‘시청각 장애인용 TV 보급사업’ 공급자로 선정되어, 국내 시청각 장애인들의 삶을 지원하는 데 역할을 하고 있다.

●
**삼성전자가
 추구하는 미래,
 모두가 함께하는 삶**

앞에서 소개한 바와 같이 삼성전자는 환경과 미래를 위해 지속가능한 개발 과정과 소비자의 참여를 통해 지속가능한 공명을 만들어가는 것을 목표로 하고 있다. 건강한 지구를 만들기 위해 제품 뿐 아니라 포장재에도 심혈을 기울이고, 만드는 과정은 물론 에너지 사용 효율화 등 고객의 삶 전반에 걸쳐 일어나는 변화를 위해 도전과 노력을 계속하고 있다.

지속가능 활동은 많은 투자와 세심한 노력이 필요한 일들이지만 이러한 활동들로 우리는 값을 매길 수 없는 소중한 가치를 얻을 수 있기에 삼성전자는 가치의 우선 순위를 다시 보면서, 우리 주변 세상을 도와야겠다는 새로운 책임감을 가지고 있다.

진정한 리더십은 1위, 최초, 최고의 제품만을 만드는 것만이 아니라 우리 모두가 함께 앞으로 나아갈 수 있는 혁신을 추구하는 것이라는 것을 삼성전자는 믿고 있다.

앞으로 삼성의 다양한 제품과 서비스들이 모든 글로벌 소비자들에게 환경에 대한 영감을 줄 수 있기를 바라며 글을 마친다. ♪

사회혁신을 위한 대학과 기업시민의 협력



김승균

가톨릭대학교 사회혁신융복합전공 주임교수
사회혁신센터 센터장

사회혁신과 대학

세계가 BC^{Before Corona} 시대와 AC^{After Corona} 시대로 구분될 것이라는 혹자의 말처럼 지난해 시작되어 여전히 현재 진행 중인 코로나19라는 쓰나미로 인해 우리 사회 전반에 걸쳐 어느 영역 하나 빠짐없이 이전에 가보지 않은 길로 들어서게 되는 변곡점을 맞고 있다. 대학 또한 코로나19 시대의 대학교육 변화와 전환을 미래의 문제가 아닌 지금 현재의 문제로 직면하고 있다. 이미 30년도 더 전에 만들어진 단어인 VUCA를 재소환한다 해도 전혀 어색하지 않을 만큼 코로나19로 초래된 또 다른 변동성 Volatility-불확실성 Uncertainty-복잡성 Complexity-모호성 Ambiguity을 맞이하며 코로나19 시대에 맞는 그리고 포스트코로나 시대를 준비할 수 있는 새로운 교육의 문법을 구사해야만 하는 시대가 도래한 것이다.

코로나19가 만들어낸 현재의 VUCA의 시대에 맞는 새로운 교육의 문법으로서 사회혁신과 사회혁신 교육을 주목해 볼 필요가 있다. 사회혁신은 새로운 생산물 또는 생산 방법의 도입을 통해 생산성을 향상시키고 새로운 시장을 창출하고자 하는 기업 혁신과 정부 정책 및 행정상 문제를 인지하고 정보 또는 지식을 발굴·생산하여 새로운 정책을 채택하는 일련의 과정으로써의 정부혁신과는 혁신 주체의 측면에서 다소 차이가 있다. 즉 사회혁신은 시민 주도로 다양한 주체 간의 협력을 통한 혁신적인 방법 및 절차를 바탕으로 사회문제를 해결함으로써 시민 스스로의 삶의 질을 개선한



다는 점에서 시민의 주체성이 강조되는 것이다.

이러한 사회혁신의 특징을 담은 사회혁신 교육은 내용적으로는 다학제·초학제적 접근을 통한 사회문제 해결, 방법론적으로는 프로젝트 기반 참여학습 **project-based action learning**, 그리고 이러한 것들을 뒷받침하는 핵심역량으로써 흔히 5C라고 부르는 소통 **communication**, 비판적 사고 **critical thinking**, 협력 **collaboration**, 통섭 **consilience**, 창의성 **creativity** 등이 강조된다.

코로나19 시대에 그리고 앞으로 더 많은 또 다른 코로나19를 맞이할 수밖에 없는 시대의 변화 속에서, 이제 대학은 사회문제를 해결하는 사회혁신의 또 하나의 시민 주체로서 그 임무를 수행해야 할 시기인 것만은 분명하다. 그리고 포스트코로나 시대의 대학의 사회혁신 교육은 그 교육과정 자체가 하나의 사회혁신랩 **social innovation lab** 이 되어 학생들을 포함한 모든 대학 구성원 스스로 사회혁신 생태계 내에서 변화창조자 **change maker**로서 역할을 발견하고 VUCA의 시대에 능동적인 건설자이자 창조자로 거듭나야하는 숙명을 떠안게 되었다.

● 사회혁신과 기업시민

코로나19가 몰고 온 VUCA의 광풍을 기업이라고 빗겨갈 수는 없다. 대학과 마찬가지로 기업 또한 변동성이 큰 경영환경 속에서 위기관리 능력을 키우며 기업 본연의 경제적 역할을 수행함과 동시에 불안과 위기의 시대에 다양한 사회문제를 새롭고 효과적인 방법으로 해결하는 사회혁신의 또 다른 주체로서의 역할을 고민해야하는 시대가 되었다.

사회혁신을 위한 기업의 모습은 그 수준에 따라 여러 가지로 나타날 수 있다. 단기적 비전과 재무적 결과에 초점을 두는 수동적인 기업의 사회적 관리 **Corporate Social Stewardship**에서부터 기업이 규제 대응적 측면에서 층위별 이해관계자에게 적절하게

대응하는 기업의 사회적 반응 **Corporate Social Responsiveness**, 다국적·초국적 기업경영환경 속에서 갈등과 충돌 예방 차원에서의 기업 윤리 **Business Ethics**, 그리고 환경, 경제, 사회를 아우르는 사회 전반의 난제를 해결하는 사회혁신가로서의 역할을 주도적으로 수행하는 기업시민 **Corporate Citizenship**에 이르기까지 기업은 우리 사회에 다양한 얼굴을 보여줄 수 있다.

다만 복잡다단해져만 가는 시대의 변화 속에서 점점 분명해져 가는 사실은 기업이 기업 중심적 사고에서의 수동적 ‘책임 **Responsibility**’ 준수를 넘어 기업과 유기적으로 연결되어있는 다양한 이해관계자들의 ‘지속가능성 **Sustainability**’을 능동적이고 창의적으로 고민하는 기업시민의 모습을 갖춰야 하는 것이 선택이 아닌 필수가 되어가고 있다는 것이다. 대학과 마찬가지로 기업 또한 사회혁신 생태계 내에서 변화창조자 **change maker**로서 능동적이고 창의적인 역할을 찾고 수행해야하는 숙명을 떠안게 된 것이다.

● 대학과 기업시민이 협력하여 만드는 사회혁신

대학에서의 협력하면 가장 먼저 떠오르는 것이 산학협력이다. 최근에는 이 산학협력 조차 기존 대학과 산업체 간 협력 관계에 양자의 중간 역할을 수행하는 주체로 정부(공공연구소)를 포함시킨 삼중나선 모형 **Triple Helix Model**으로 확대되더니 어느 순간 시민사회의 참여를 강조하는 산·학·연·민협력을 가리키는 사중나선 **Quadruple Helix** 모형, 그리고 여기에 환경 이슈를 포함시켜 지속가능발전 및 사회생태 분석을 위한 학제 간 혹은 초 학제 간 분석틀을 제공하는 오중나선모형 **Quintuple Helix mode**으로 까지 확장되고 있다.

그렇다면 사회혁신 분야에서의 협력의 대상과 범위는 어떠할까? EU 집행위원회 **European Commission**는 사회혁신을 ‘새로운 아이디어나 제품, 서비스, 모델 등을 개발하고 실행함으로써 사회적 욕구를 충족시키고 새로운 사회적 관계와 협력을 창출해내는 것’으로 정의하며 ‘그것은 충족되지 못했던 사회적 수요에 대한 새로운 대응방식이며, 사회적 상호작용의 새로운 프로세스를 촉발한다’는 것을 강조한다. 사회혁신의 정의 자체에서 ‘새로운 사회적 관계와 협력’이 강조되는데 이를 사회혁신을 언급할 때 함께 자주 등장하는 용어인 공동창조 **co-creation**로 대응하여 표현할 수도 있겠다. 이제 대학과 기업이 협력하여 공동창조 **co-creation**하는 사회혁신 실사례를 해외 대학과 포스코 기업시민 프로그램을 통해 살펴보고자 한다.

●● 뱁슨대학 **Babson College**

뱁슨대학은 미국 동부 매사추세츠 주 보스턴 근교 웰즐리 **Wellesley**에 위치한 사립대학이다. 뱁슨대학은 기업가정신 **Entrepreneurship** 학부전공을 독립적으로 운영하기 시작



“ This was truly a great experience and very useful for my business. The Babson students were professional, very organized and really delivered excellent research and recommendations. I would highly recommend this for any business ”

Mike Winn, IMG Sports Management

출처: <https://www.babson.edu/career-services/recruiting-and-partnerships/undergraduate/student-consulting-projects/>

한 최초의 대학으로 기업가정신 교육 분야에서 학부 및 대학원 과정 모두 세계적으로 인정받고 있다. 뱁슨대학이 정의하는 기업가정신은 ‘사회적·경제적 가치를 창출할 수 있는 기회를 발굴하기 위해 필요한 리더십과 자원 배분 역량’으로 많은 교과목이 이를 현장에서 실현해 볼 수 있도록 설계되어 있다.

특히 MCFE **Management Consulting Field Experience**는 기업 및 비영리기관들과 협력하여 진행되는 프로그램으로 4~6명으로 구성된 학생 컨설턴트팀이 경영 컨설턴트들과 함께 참여 기업 및 비영리기관을 대상으로 컨설팅 프로젝트를 수행하도록 함으로써 학생들의 문제해결 및 의사결정 능력 향상을 돕고 동시에 참여 기업 및 비영리기관에게 컨설팅 주제에 대한 솔루션을 제공한다.

● ● 애리조나 주립대학 **Arizona State University**

미국 남서부에 위치한 애리조나 주립대학은 대학혁신의 아이콘으로 불린다. 애리조나 주립대학의 혁신은 2002년 취임한 마이클 크로 **Michael Crow** 총장의 강력한 리더십 하에서, “New American University”라는 새로운 비전을 선포하는 것으로부터 시작되었다. 누구를 배제함으로써 성공하는 것이 아니라 함께 포용함으로써 성공할 수 있는 모델, 공공선에 도움이 되는 연구와 발명을 지향하는 모델, 공동체의 건강과 복지뿐만 아니라 경제, 사회, 문화적 활력을 불어넣는 것을 주된 책무로 삼는 모델을 추구한다는 것이다. 구체적으로 대학을 교육기관이 아닌 ‘지식기업’으로 인식하고 다양한 섹터들에게 대학 보유지식 및 기술을 오픈함으로써 기업체, 대학, 학생 모두가 윈

원할 수 있는 구조를 만들고 있다. 또한 다양한 섹터의 주체들과의 파트너십 체결 자체가 경제적 성과창출까지 이어질 수 있도록 데이터분석, 사물인터넷, 블록체인, 자율주행차 등 현장 수요 중심의 연구를 진행하고 이 과정에 학생들을 적극 참여시킴으로써 학생과 기업의 만족도를 모두 충족시키고 있다.

●● 포스코 기업시민: 포유드림 POSCO YOUTH DREAM

포유드림은 포스코 기업시민 경영이념 실천 프로그램 중 하나로 기업이 시민으로서 사회문제 해결에 적극 동참한다는 취지로 만들어졌다. 취업 아카데미, 청년 AI·Big Data 아카데미, 창업 인큐베이팅 스쿨 등의 교육 프로그램을 수료한 청년 구직자들에게는 포유드림 잡매칭 등을 통해 포스코와 거래하는 중소기업에 청년 구직자들을 즉시 취업할 수 있도록 돕는다면, 포스텍 연구 인턴 또는 포스코그룹사에 상시 채용 지원할 수 있는 기회도 제공한다. 또한 우수 기술창업 아이템은 포스코 고유의 벤처 기업 발굴·육성 프로그램인 IMP Idea Market Place와 연계해 창업교육·엑셀러레이팅프로그램까지 제공하는 등 내외부 자원 연계를 통해 프로그램의 성과를 확대해나가고 있다.



●● 기업시민 포스코경영연구원 x 가톨릭대학: 사회적경제 프로보노1 프로젝트

포스코경영연구원은 국내 최초로 민·관·학 협력 모델에 기반한 사회적경제 프로보노 사업을 통해 사회적경제 생태계 강화와 미래세대 육성에 앞장서고 있다. 2020년 한국사회적기업진흥원과 연세대학교 사회혁신학회 SICA Social Innovation Creators' Academia, 사회적기업 (주)상상우리와 함께 사회적경제 프로보노 프로젝트를 진행한 데 이어 올해는 고용노동부와 한국사회적기업진흥원이 주최하는 '2021년 사회적경제 선도대학'의 주관대학 중에 하나인 가톨릭대학교와 사회적경제 프로보노 프로젝트를 진행했다.

한 학기 동안 다양한 전공으로 구성된 가톨릭대학교 대학생팀과 전문 지식을 갖춘 포스코경영연구원 연구원 5명이 사회적경제 프로보노단을 결성하여 각각 매칭된 5개의 사회적경제 기업과 지속적인 인터뷰와 회의를 하고, 기업의 현황 분석을 시작으로 기업이 당면한 비즈니스 문제를 해결하기 위한 pain point 파악 및 명확화, 연

1 프로보노란, '공익을 위하여'라는 뜻의 라틴어의 줄임말로 미국의 변호사들이 경제적 여유가 없는 사람들에게 무료로 법률서비스를 제공하던 것에서 출발하여, 현재는 다양한 분야의 전문가들이 자신의 재능을 기부하는 활동으로 의미가 확대되고 있다.

구조사 목표 및 계획 수립, 기업별 맞춤형 솔루션 도출, 최종 컨설팅 보고서 작성, 마지막 성장공유회 과정 등의 일련의 활동을 수행했다.

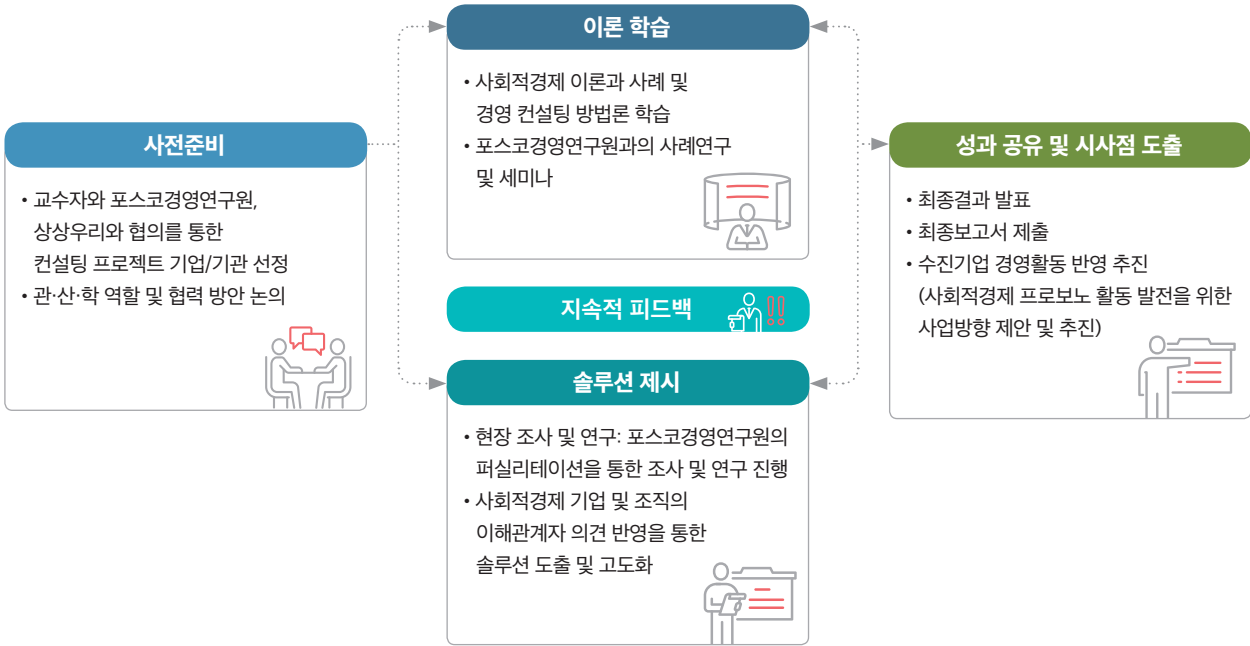
이번 프로젝트에 참여한 장애인용 높이조절 싱크대 제작업체인 휠링보장구협동조합은 “이번 프로젝트 마무리 시점에 학생들이 포스코경영연구원 연구원님과 함께 고민하여 직접 디자인한 브랜드와 이를 담아 직접 제작한 팜플렛을 지자체와 공기업에 배포했다. 그중에 실제 몇 군데서 제품과 관련된 문의를 해주었다. 실제 판매까지 이루어지기에 조금 더 시간이 걸리겠지만 지금 이 정도만으로도 이번 프로젝트 참가 전에는 상상도 할 수 없었던 일인지라 정말 감사하다는 말을 전하고 싶다”고 참가 소감을 밝히기도 했다.

또한 포스코경영연구원 프로보노들은 참여 대학생들에게 기업컨설팅에 대한 실무적 지식뿐 아니라 선배 사회인으로서 멘토링을 제공해 미래세대 주역인 학생들이 글로벌 모범시민으로 나아갈 수 있도록 했다. 이번 프로그램에 참여한 경영학과 4학년 학생은 “이번 프로젝트를 통해 사회적 가치를 위해 최전선에서 힘쓰는 이들을 만날 수 있었고, 그들의 마음가짐을 배울 수 있었다. 무엇보다도 내 스스로 행동에 앞서 사회를 생각하는 시민으로 한층 성장할 수 있는 시간이었음을 느낀다”고 밝혔다.

그림 1. 사회적경제 프로보노 추진체계



그림 2. 사회적경제 프로보노 추진 프로세스



**더 깊은
공감의 시선을 가진
기업시민 포스코를
바라며**

‘New ideas that work.’ 또 다른 사회혁신의 정의다. 물론 뒷부분에 ‘to address pressing unmet (social) needs’라는 문장이 따라붙어 궁극적인 사회혁신의 뜻을 완성하게 된다. 결국 사회혁신을 완성시키는 단어와 문장의 연결을 따라가다보면 사회혁신을 위해 반드시 필요한 감각 하나를 발견하게 된다. 필자는 이 감각을 ‘공감의 시선’이라고 표현한다. 지금까지 대학과 기업에게 불어오는 사회혁신의 바람과 대학과 기업의 함께 만들어가는 사회혁신의 사례를 통해 살펴봤듯이 사회혁신, 그리고 그 사회혁신을 위해 반드시 필요한 공감의 시선은 유아독존의 세계관에서는 절대 생겨날 수 없다. 또 반대로 협력의 동반자가 많아질수록 그 공감의 시선은 더욱 더 깊어질 수 있다.

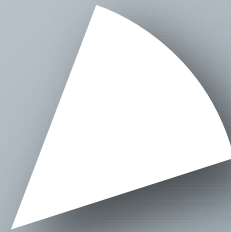
마찬가지로 사회와의 공동체 의식을 바탕으로 사회적 가치와 경제적 가치의 선순환을 통해 기업가치를 제고하고, 자발적으로 참여하는 사회구성원으로 책임과 역할을 다하는 온전한 인격체인 기업시민 포스코의 공감의 시선이 더욱 깊어지고 따뜻해질 수 있기를 바란다. 이를 위해 기업시민 포스코의 모든 구성원이 우리 사회의 더욱더 많은 다양한 주체들과 협력의 범위와 내용을 넓혀 나가며 더 나은 사회를 위한 공동창조co-creation의 거리를 더 많이 만드는 독립적 주체가 되어갈 수 있기를 기대해 본다. ☺



CCRI RESEARCH

사회적 가치와
이윤을
동시에 창출하는 전략
〈ESG 파이코노믹스〉서평

ESG



PIECONOMICS





사회적 가치와 이윤을 동시에 창출하는 전략 : <ESG 파이코노믹스> 서평

손예령

포스텍 기업시민연구소 연구조교수
국제학 박사

● 세상을 바꾸기 위한 기업의 움직임

“죽은 행성에서는 어떤 사업도 할 수 없다 **There is no business to be done on a dead planet.**” 환경 운동가 ‘데이비드 브라우어 **David Brower**’는 환경이 오염되면 우리가 사는 지구에서 그 어떠한 사업도 생존할 수 없으며, 모든 사업이나 행동은 환경을 최우선으로 생각해야 한다고 강조했다.¹ 미국의 아웃도어 브랜드인 파타고니아 **Patagonia**의 CEO였던 ‘로즈 마카리오 **Rose Marcario**’ 역시 이 메시지에 동감하며, “파타고니아는 우리의 고향 지구를 구하기 위해 사업을 하고 있다”고 밝혔다.

특히, 소비를 줄이는 행동이 지구를 살리는 해결책이라고 본 파타고니아는 2011년 블랙프라이데이 **Black Friday** 때 “이 자켓을 사지 마세요 **Don't buy this jacket**”라는 광고를 내걸었다. 새로운 상품의 소비는 자원의 낭비와 환경오염으로 이어진다고 보았기 때문이다. 또한, 파타고니아는 한 번 사면 오랫동안 입을 수 있는 최고 품질의 옷을 만들기 위해 노력했으며, 헌옷을 수선해주는 부서도 마련했다. 그러자 파타고니아의 옷은 ‘한 번 사면 오래 입을 수 있는 옷’이라는 이미지가 생겨 소비자들의 상품 구매율

¹ 2020년 8월, 나투라 CEO 로베르토 마르케스(Roberto Marques)도 CNBC와의 인터뷰에서 “우리는 죽은 행성에서 사업을 계속할 수 없다. … 회사와 리더에게 다른 대안은 없다.”고 언급함.

그림 1. If It's Broke, Fix It!(파타고니아 무상수선서비스)



출처 : Blakely, Lindsay. "Patagonia's Unapologetically Political Strategy and the Massive Business It Has Built". Inc. November 30, 2018

그림 2. Don't Buy This Jacket(파타고니아 광고 문구)



출처 : 파타고니아 글로벌 홈페이지.

이 증가했으며, 파타고니아는 아웃도어 브랜드 2위로 성장하게 되었다.²

파타고니아는 유기농 면으로 티셔츠를 만들거나,³ 플라스틱 병과 자투리 원단을 사용한 티셔츠 **Responsibili-Tee**를 만들어 환경보호에 기여하고 있다. 뿐만 아니라, 생산 노동자들의 권익을 보장한 공정무역 봉제 제품을 제작하고 있으며, 소비자가 구매한 티셔츠 금액의 1%를 여러 환경단체에 기부하는 ‘지구를 위한 1% **1% for the planet**’ 프로그램도 운영하고 있다. 티셔츠 한 장으로 세상을 바꾸는데 기여하고 있는 것이다.

이처럼 오늘날 기업들은 이윤 창출뿐만 아니라, 사회적 가치 창출을 통해 사회에 긍정적인 영향력을 이끄는 데 기여하고 있다. 소비자들 역시 사회와 환경을 고려한 상품을 선택하고, 글로벌 투자자들 역시 투자원칙으로 ESG(Environmental, Social and Governance, 환경·사회·거버넌스) 경영을 강조하고 있다. 기업의 ESG 경영은 이제 선택이 아니라 필수인 것이다. 그렇다면 오늘날 기업이 ESG 경영을 실천하기 위해 어떠한 전략이 필요할까?

●
**‘파이 쪼개기’에서
‘파이 키우기’로**

“사회적 가치를 창출하는 것이 기업의 이윤 창출로 이어질까?” 런던비즈니스스쿨의 ‘알렉스 에드먼스 **Alex Edmans**’ 교수는 그의 저서 『ESG 파이코노믹스(Pieconomics, 2021)』에서 사회에 공헌하는 것은 기업에 사치나 선택이 아니라, 기업의 장기적 성공에 반드시 필요하며 ‘사회적 가치를 키우면 이윤은 저절로 따라온다’고 밝혔다. 또한, 기업의 재무적 이윤 추구하고 사회적 목적 추구를 양분하여 사고하는 ‘이분법’

2 Beer, Jeff. "Patagonia is in business to save our home planet". Fast Company. December 13, 2018. URL: www.fastcompany.com/90280950/exclusive-patagonia-is-in-business-to-save-our-home-planet

3 유기농 면은 일반 면보다 생산 과정에서 물이 90% 덜 사용되고, 이산화탄소 배출량도 45% 감소됨.

	파이코노믹스	CSR
 리더의 태도	파이 키우기 ⇒ 적극적으로 좋은 일을 한다.	파이 쪼개기 ⇒ 해를 끼치지 않는다.
 영향 받는 활동	핵심적	부수적
 방지해야 할 과실	부작위 과실	작위 과실
 이윤이 인식되는 방식	가치 창출	가치 추출
 관점	사전적	사후적

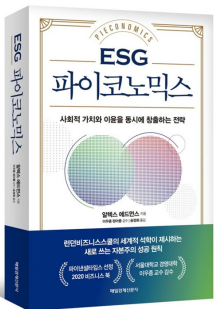
출처: 알렉스 에드먼스(2021), ESG 파이코노믹스, 53쪽.

이 기업의 존재론에 대한 오해에서 비롯되었다고 보며, 모두의 파이를 키우기 위한 새로운 비즈니스 원칙으로 ‘파이코노믹스’를 제시하였다. 파이코노믹스는 ‘Pie + Economics’의 합성어로 ‘사회를 위한 가치 창출을 통해 이윤을 추구하는 비즈니스 접근방식’을 말한다. 이에, 파이코노믹스는 투자자를 중요하게 여긴다. 즉, 파이코노믹스 관점에서 기업은 투자자에게 이미 존재하는 파이의 큰 조각을 주는 것뿐 아니라 ‘파이pie를 키워’ 투자자에게 이익을 줄 수 있다고 본다.

『ESG 파이코노믹스』에서는 조직 구성원이 공동의 목표를 기반으로 장기적 관점에 집중할 때 모두(주주, 노동자, 공급자, 고객, 환경, 지역사회, 납세자 등)의 몫을 키우는 방식으로 가치를 창출할 수 있다고 보았다. 따라서 투자자와 사회 중 하나를 선택하는 것이 아니라, 동시에 선택이 가능하다고 본다. 즉, 파이코노믹스는 투자자와 사회 모두 윈-윈win-win할 수 있는 접근방식이다. 또한, 파이코노믹스 관점에서 리더는 이해관계자의 이윤을 재분배하는 데 그치지 않고 가치 창출을 통해 이윤을 창출한다고 보았다. 그리고 적극적인 주주들은 쇠퇴하는 기업에 개입하여 파이를 키울 수 있으며, 동기부여가 잘된 직원들은 아래에서부터 파이를 혁신하는 방식으로 파이를 키울 수 있다고 언급하였다. 여기서 ‘파이’는 ‘이윤’이 아니라 ‘사회적 가치’를 나타낸다. 그리고 이윤은 파이의 한 부분이다.

사회적 가치를 일차적 목표로 삼게 되면 이윤 추구를 최종 목표로 삼을 때보다 결과적으로 더 많은 이윤을 얻게 된다. 사회적 가치를 목표로 하게 되면 장기적으로 지속 가능한 성과를 이루는 투자를 할 수 있기 때문이다. 이 책에서는 사회적 가치 창출을 통해 더 큰 이윤을 만들 수 있다는 사실을 애플, 파타고니아, 보타폰, 어도비 등의 다양한 기업 사례와 체계적인 연구결과로 보여주고 있다. 그리고 기업이 근무 여건을 개선하면 직원들은 보다 높은 의욕으로 생산성이 오를 것이고, 약값을 떠

그림 3.
<ESG 파이코노믹스> 표지



출처: 알렉스 에드먼스(2021). ESG 파이코노믹스. 매일경제신문사.

●
ESG 경영을 위한
나침반,
파이코노믹스

4
게임이나 경제이론에서 한쪽의
이득이 다른 쪽의 손실로 이어져
모든 이득의 총합이 0이 되는 상태를
말함.

나 전염병 확산을 막고자 신약을 개발한 제약사가 결과적으로는 약품 상용화에 성공할 수 있다고 보았다. 또한, 이러한 가치에 감화된 고객, 직원, 투자자를 끌어들여 결국 회사에 이로운 결과를 가져옴을 강조한다.

대부분 기업들은 노동자의 임금, 고객의 행복과 이익 또는 기후변화에 거의 관심을 기울이지 않았고, 기업가들은 변화의 필요성을 느끼지 못했다. 또한, 50년 전 미국의 경제학자 밀턴 프리드먼(Milton Friedman)이 “기업의 사회적 책임은 이윤 창출이다.”라고 한 말을 진리라 여기며, 여전히 변화의 필요성을 못 느끼는 사람도 있다. 저자는 이러한 이유로 자본주의가 위기에 처했다고 보았으며, 이러한 문제를 해결하기 위한 실행 방법으로 ‘파이 키우기’를 소개했다.

그리고 저자는 『ESG 파이코노믹스』에서 사회적 가치를 재고하기 위한 기업의 노력이 궁극적으로 기업의 파이를 키워 재무적 이윤도 창출한다는 이론과 사례들을 체계적으로 제시했다. 또한, 기업은 파이 키우기를 통해 창출하는 총 가치를 확장하여, 투자자뿐 아니라 이해관계자에게도 이익을 준다고 밝혔다. - 실제로 이러한 접근법을 따르면 주주 가치 극대화에 매진하는 것보다 장기적으로 수익이 더 향상되었다. - 그러므로 직원을 동료로 대우하거나, 지속가능한 정책을 이행하는 것, 또는 중요한 이해관계자에 투자하는 기업이 결국 더 많은 이익을 얻을 수 있음을 설명했다.

뿐만 아니라, 이 책에서는 ESG에 근거한 기업의 파이 키우기 전략은 기존의 자본주의가 강요하는 ‘제로섬 게임’⁴이 아닌 리더와 직원, 투자자, 주주, 사회, 환경, 시민 모두에게 득이 되는 ‘협업 게임’이 될 수 있다는 희망을 보여주고 있다. 그러므로 파이코노믹스는 앞으로 사회적 가치와 이윤을 동시에 창출하는 전략으로서, ESG 시대에 사회와 기업이 서로 윈-윈할 수 있는 방향을 제시하는 나침반 역할을 해줄 것이라 기대해본다. 📖



THE BC CCC
Boston College Center for Corporate Citizenship
Carroll School of Management

CORPORATE CITIZEN

DIVERSITY
EQUITY
INCLUSION





직장에서의 다양성과 공정성 그리고 포용성

포용성과 재무적 성과 사이에는 지속적으로 긍정적 관계가 있는 것으로 보인다. 최근 한 연구에 따르면, 상위 20위권의 포용적 기업은 5년 간 연평균 주식 수익률이 10%인데 비해 하위 20위권은 4.2%밖에 되지 않는 것으로 드러났다.¹

조직 구성원의 다양성과 포용성은 기업에 수 많은 정량적 혜택을 가져온다. 다양성과 포용성 프로그램에 투자하는 회사는 팀워크²와 혁신³, 생산성⁴이 향상되는 경험을 할 수 있다.

진정으로 포용적인 근무 분위기를 조성하는 일은 쉽지 않지만, 우리의 사회경제적 미래를 위해 반드시 필요하다. 현재 미국 내 모든 소수그룹(아시아계 미국인 제외)은 국가평균보다 높은 실업률을 겪고 있다. 인종을 막론하고 여성은 평균임금 수준이나 그 이하의 임금을 받고 일할 가능성이 매우 크며, 아프리카계 미국인의 18% 정도만 현재 처우에 만족하고 있다.

이에 다양한 인재의 고용과 유지에 힘쓰고 있는 두 회사, 나스닥^{Nasdaq}과 로우스

- 1 Cesena, N. & Frauenheim, E. (2019, December 20). New Study Reveals That Diversity and Inclusion May Be the Key to Beating the Next Recession. <https://fortune.com/2019/12/20/diversity-inclusion-key-to-beating-next-recession/>
- 2 Perry-Smith, J. (2006). Social Yet Creative: The Role of Social Relationship in Facilitating Individual Creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101.
- 3 Miller, T., & Triana, M.C. (2009). Demographic diversity in the boardroom: mediators of the board diversity-firm performance relationship, *Journal of Management Studies*, 45(5), 755-786
- 4 McKay, P.E., Avery, D.P., Liao, H., & Morris, M.A. (2011). Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography. *Organization Science*, 22(3), 788-803.

Lowe's의 사례를 살펴보고자 한다. 두 기업은 포용적 직장을 만들기 위한 BCCCC 회원사의 대표적 모범 사례이다.

●
**시장 전체에 아우르는
 포용성, 나스닥**

증권거래소인 나스닥은 자본시장과 경제 재평가 분야의 선두를 달리고자 한다. 올해 50주년을 맞은 나스닥은 장기 ESG 전략과 감독뿐 아니라 모든 수준의 이해관계자를 위한 자선활동에 헌신하고 있다. 코로나19 팬데믹을 겪으면서 나스닥 경영진들은 상장사들이 공동번영을 위협하는 오래되고 조직적 문제를 해결할 수 있을 것으로 봤다.

엄밀히 말해, 나스닥은 경제를 강화하고 공정한 기회를 만들어 더욱 지속가능한 세계에 기여함으로써 포용적 성장과 번영에 앞장서고 있다. 이를 위해 나스닥은 새로운 '목적 프로그램 Purpose Initiative'을 선보여 여성과 소수 지역사회가 사업을 키우고 유지할 수 있도록 지원하고 있다. 이 프로그램은 자선활동과 커뮤니티 활동, 기업 지속가능성과 직원 자원봉사 프로그램으로 구성되어 있으며, 자본창출과 시장, 기술의 중심에서 있는 나스닥 고유의 위치를 잘 활용하고 있다.

아데나 프리드먼 Adena Friedman 나스닥 CEO는 “시장참여의 불평등은 우리 지역사회의 격차를 심화시키므로 나이와 성별, 인종을 막론하고 기업가와 투자자에게 평평한 운동장을 만들어 줄 필요가 있다”고 말했다. “자본시장은 포용적 경제를 건설하고 부를 창출하기 위한 새로운 아이디어를 도출해내는 강력한 수단이 될 수 있으므로, 우리는 산업 전문성과 새로운 목적의식, 중점적 자선활동을 통해 투자자의 참여를 이끌어내고 소수민족과 여성 기업인의 지원을 늘릴 것”이라고 덧붙였다.

이렇게 다시 불붙은 목적의식은 나스닥의 지역사회 참여활동에 잘 드러나있다. 나스닥은 소외된 지역사회가 재무적 지식으로 무장할 수 있도록 투자자 참여 재구성에 집중하기 위해 나스닥재단의 미션을 새롭게 정립했다. 2020년 6월 일어난 인종차별 시위 이후, 나스닥은 글로벌 보건, 경제, 사회정의의 위기에 특히 취약한 지역사회를 지원하는 단체에 300억 달러의 현금을 기부했다. 또한 스마트투자포털을 만들어 일반 국민들이 소매거래와 투자의 모든 요소를 알 수 있도록 했다. 이를 통해 나스닥은 모든 연령대와 성별, 인종을 아우르는 투자자의 참여를 이끌어낼 수 있을 것으로 보고 있다. 이와 같이 나스



“ 시장참여의 불평등은 우리 지역사회의 격차를 심화시키므로
 나이와 성별, 인종을 막론하고 기업가와 투자자에게
 평평한 운동장을 만들어 줄 필요가 있다 ”

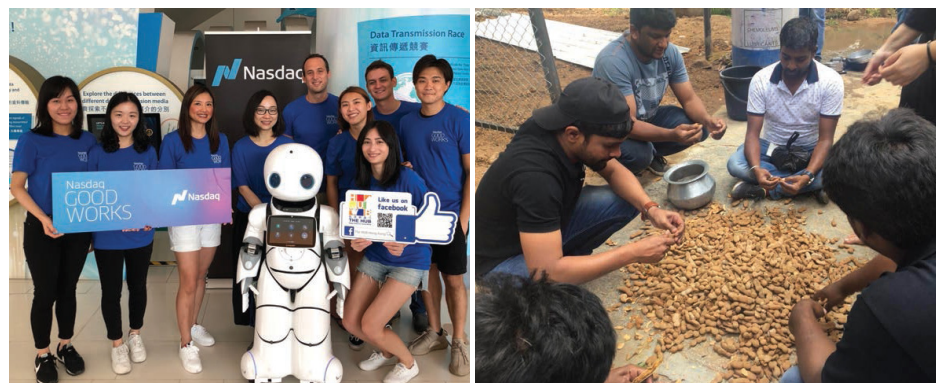
아데나 프리드먼 나스닥 CEO

닥이 지역사회에 참여하려는 노력은 직원 자원봉사 프로그램인 나스닥굿웍스 **Nasdaq GoodWorks** 와 모두를 위한 글로벌 기업가 생태계를 꿈꾸는 비영리단체, 나스닥기업가 센터 **Nasdaq Entrepreneurial Center**를 통해 확대될 것이다.

내부적인 노력의 일환으로 나스닥은 다양성과 포용성의 기업문화를 조성하기 위해 전문성 증진과 인재영입 프로그램에 투자를 늘리고 있다. 나스닥은 우선 커뮤니케이션과 교육, 개발, 전문성 증진과 인재영입 프로그램 강화에 집중하고 있다. 선임 리더들은 다양성과 포용성 증진을 위한 직원 네트워크 10개 중 하나인 **GLOBE Global Link of Black Employees**와 협력해 이러한 노력들을 파악하고 우선순위를 정하고 있다.

마지막으로 나스닥은 시장 전반에 걸쳐 이사회 다양성과 투명성 증진을 위해 영향력을 발휘하고 있다. 2020년 12월 나스닥은 미 증권거래위원회 **SEC Securities and Exchange Commission**에 이사회 다양성과 공시와 관련해 새로운 상장 규정을 채택하자는 제안을 제출했다. SEC의 승인을 받으면 나스닥 미국거래소에 상장된 모든 기업은 지속적이고 투명한 이사회 다양성 관련 통계를 공시해야 한다. 또한 새 규정에 따르면 대부분의 나스닥 상장기업은 여성과 소수민족 또는 성 소수자 **Lesbian, gay, bisexual, transgender and queer**를 포함해 최소 두 명의 이사를 소수자 계층에서 선임하지 못한 경우 그 이유를 소명해야 한다. 예외적으로 외국 기업이나 소규모 기업은 유연하게 이

직원 자원봉사프로그램
 나스닥굿웍스
 Nasdaq Goodworks



“로우스 직원을 넘어 지역사회까지 아우르는
 다양하고 포용적 기업문화를 만드는데 헌신하고 있다.
 문화와 다양성, 포용성은 로우스에게 꼭 필요한 비즈니스 목표다.”

사진 중 두 명을 모두 여성으로 채워도 된다.

프리드먼은 “나스닥의 목적은 경제 강화를 위해 포용적 성장과 번영에 앞장서는 것”이라며, “이번 제안을 통해 나스닥 상장 기업들이 모든 이해관계자들에게 이사회 구성과 다양성에 대한 철학을 효과적으로 보여줄 수 있도록 투명한 체제를 만드는 것이 목표”라고 밝혔다. 그러면서 “이번 규정은 미국 재계가 포용적 대표성을 이루기 위한 더 넓은 여정에 한 걸음 나아가는 것이라 믿는다”고 말했다.

●
**다양성과 평등성,
 포용성을
 강조하는 기업,
 로우스**

로우스Lowe's는 세계 최대 주택개조 소매업체 중 하나다. 따라서 전 세계 30만명 이상의 직원에게 변화를 가져오는 일은 복잡하고 혁신적인 리더십을 수반할 수 밖에 없다.

2018년 7월 취임한 마빈 엘리슨Marvin R. Ellison CEO는 임원진의 다양성을 추구하는 고위임원팀을 만들어 진보적인 대화를 이끌어냈고, 고객의 다양성을 더욱 잘 반영할 수 있도록 역량을 강화했다. 그는 포춘Fortune 500대 기업 내 단 4명밖에 되지 않는 흑인 CEO 중 하나로 다양성과 포용성을 위한 효과적인 실행은 말보다 행동에 기반한다는 것을 경험을 통해 알고 있다. 엘리슨에게 문화란 성공의 주 원동력이며,



이를 위해선 회사가 먼저 직원들에게 의지를 보여줘야 소매업체도 지역사회와 고객, 리더들에게 의지를 보여줄 수 있다고 생각한다. 문화와 다양성, 포용성은 로우스에게 꼭 필요한 비즈니스 목표인 것이다.

그렇다고 해서 CEO 혼자 이 변화를 이끌고 있는 것은 아니다. 재니스 듀프레 리틀 **Janice Dupré Little** HR 부사장은 2020년 여름 부사장으로 승진하기 전까지 로우스에서 첫 최고다양성책임자 **Chief Diversity Officer**로 일했다. 재니스 부사장의 리더십 덕에 로우스는 첫 비즈니스자원그룹 **BRG Business Resource Group**을 설립했고, 흑인정보네트워크 **Black Information Network**를 공동 창립했으며 원텐 **OneTen** 연합에 가입했다.

로우스는 직원을 넘어 지역사회까지 아우르는 다양하고 포용적 기업문화를 만드는 데 헌신하고 있다. 코로나19 글로벌 팬데믹이 발발하자, 미국 내 18만 개 이상의 소기업이 간신히 문을 열고 있었고, 9만 8천 개 정도의 기업이 문을 닫았다.

일시적으로 운영을 중단하다 완전히 문을 닫게 되는 소기업의 수가 점차 늘어나자 로우스는 소기업보조금프로그램 **Small Business Grant Program**을 선보여 코로나19 피해가 큰 소수민족과 여성 소기업에 5천 5백만 달러의 보조금을 지원했다. 이를 통해 2020년 12월까지 2천 개 이상의 소기업이 계속 영업을 할 수 있었다.

로우스의 헌신은 사업 운영방식, 즉 온라인이나 오프라인 매장 선반에 놓일 제품의 선택부터 공급자에 이르기까지 업무 전반에 녹아있다.

2020년 9월, 로우스는 클릭 한번으로 다양성 소기업을 주요 소매업체와 연결해주는 프로그램 **Making It...With Lowe's**를 선보였다. 다양성 소기업이란 소수민족, LGBTQ, 장애인, 참전용사나 여성이 51%의 지분을 갖고 있는 업체를 말한다. 이 프로그램의 목적은 로우스 고객에게 다양하고 혁신적인 최고의 제품을 찾아주면서도 경제의 초석인 소기업을 지원하는 것이다. 이 프로그램은 다양성 기업이 갖고 있는 어려움을 조명해 모든 소기업이 동등하지 않다는 인식을 재고했으며, 포춘 500대 기업이 되겠다는 꿈과 제품을 가진 기업인에게 등불이 되었다.

2020년 12월, 로우스는 30여 개 대기업이 모여 향후 10년 간 백만 개의 흑인 일자리를 제공하는 연합체 원텐 **OneTen**에 가입해 다양성 기업에 대한 지원을 확대했다.

로우스의 문화와 다양성, 포용성에 대한 지속적인 헌신을 이해하게 되면 경영진들이 “우리는 함께 최고의 서비스와 가치로 모든 관련 채널과 지역사회에 최적의 주택개조용품을 제공할 것”이라는 회사의 미션에 생명을 불어넣는데 얼마나 진심인지 알 수 있다. 모두를 위해 더 나은 집을 만들겠다는 로우스의 명확한 의지가 비즈니스 목표 전반에 새겨져 있다. 🎯

번역: 윤소진



포용적 기업시민을 위하여:

BCCCC 온라인 기업시민 컨퍼런스 참여 후기



BCCCC 온라인 기업시민 컨퍼런스가 4월 26일~28일 3일간 진행되었다. 올해 컨퍼런스 주제는 “포용적 기업시민(Inclusive Corporate Citizenship)”으로, 모든 성 정체성, 인종, 민족, 신앙, 능력을 가진 사람들을 위해, 보다 공정하고 포용적인 세상을 만들기 위하여 비즈니스가 어떻게 주도하고 있는지 방법에 대한 논의가 이루어졌다. 특히, 이번 컨퍼런스에서는 글로벌 6개사의 키노트(Keynote) 발표가 진행되었으며, 포스코 기업시민실과 포스텍 기업시민연구소에서 이번 컨퍼런스에 참가하여, 글로벌 기업의 통찰력과 기업시민 실천사례를 듣는 기회를 가졌다.

General Session 1 : Building Inclusion into Business

“기업시민을 통하여 비즈니스가 어떻게 더 포용적일 수 있을까?” Building Inclusion into Business 세션에서는 비즈니스 리더와 매니저의 적극적인 참여를 유도하는 방법에 대한 패널 토론이 이루어졌다.

먼저, 다양성과 포용성을 위해서 기업들의 지원이 필요하다고 보았다. 지금은 유색인종과 다양한 커뮤니티를 가진 사람들에게 감정적이고 도전적인 시기이다. 이러한 시기에 기업들의 대응은 자금 지원, 옹호 및 홍보에서 압도적으로 중요하며, 인종을 포용하는 경제 구축이 필요하다고 보았다.

그리고 재무결정에 있어 더 큰 이해관계자 생태계를 고려하기 위하여, 비즈니스 커뮤니티가 진화하고 있다고 보았다. 즉, 기업들은 일반적으로 경제적 고려와 주주 약속에 대응해 왔으나, 현재는 주주자본주의에서 이해관계자 자본주의로 그 중심이 이동하고 있다. 이에, 기업의 대표자들은 그들이 일하는 조직의 이익에 동기를 부여하는 것이 무엇인지 이해할 필요가 있다.

기업들은 큰 그림을 보아야 하며, 직원 데이터를 공개하고 이정표를 설정해야 함



을 강조했다. 또한, 기업들이 다양성과 포용성을 위한 정확하고 명확한 데이터를 가져야 한다고 보았다. 데이터의 의미를 이해하면, 수행하고자 하는 이니셔티브를 주도적으로 추진할 수 있기 때문이다.

기업들은 국가 이슈에 대해서도 지속적으로 관심을 가져야 한다고 보았다. 기업이 민주주의, 이민, 경찰 폭력의 문제에 무관심하면, 공동체를 위해 사회 문제를 해결할 수 있는 기회를 놓치게 되기 때문이다. 그리고 이러한 문제는 살고 싶은 국가, 만들고자 하는 커뮤니티, 즐기고 싶은 삶에 질에 영향을 미친다.

기업들이 다양성과 포용성에 대한 문제점을 밝혀내고, 주인의식을 가지고 해결해나가는 것이 미래를 위한 변곡점이 될 것이라 보았다. 이에, 조직 전반에 걸쳐 유색인종의 승진, 유지, 전체적인 참여가 중요할 것이다.

이를 통해 다양성, 포용성 이슈가 미국사회에서 중요한 위치를 차지하고 있으며, 이에 대한 해결을 위해 기업의 역할과 책임이 중요하다는 인식이 커지고 있음을 알 수 있었다. 또한, 국가/사회적으로 기업시민의식이 강화되고 있다는 것도 알 수 있었다. 그러므로 기업의 재무결정, 인재 운영 데이터, 조직관리 측면에서 다양성과 포용성을 고려하는 것이 향후 국제적인 ESG 평가에 중요한 영향을 미칠 것으로 전망된다.

최희우(포스코 기업시민실 과장)

●
General Session 2:
**Bridging the
Digital Divide**

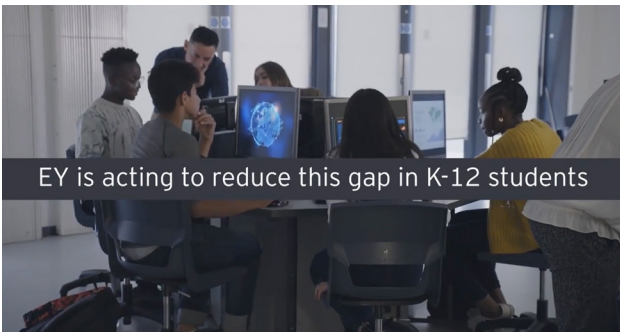
디지털 격차 **Digital Divide**는 컴퓨터와 인터넷에 대한 접근성의 차이를 말하며, 코로나로 원격 교육이 일상화된 상황에서 더더욱 큰 사회문제로 인식되고 있다. 즉, 적절한 디지털 장비와 인터넷 환경을 제공받지 못한 학생들은 그들의 가능성을 펼칠 기회조차 얻지 못하고 있는 것이다. 이에, EY US에서는 학생들에게 컴퓨터, 인터넷 연결, 그

리고 학습 멘토를 제공하는 사업을 펼치고 있다. 이 사업은 미국 내 공공기관, 민간단체, 비영리단체간의 협업을 통해 이루어지며, 기본적으로 지역 오피스 중심으로 이루어지나, 필요시에는 전국단위 협업을 추진하고 있다.

이러한 사업을 도입하게 된 배경은 코로나19로 학생들의 재택 수업이 확산되면서, 학생들간의 교육 격차가 더욱 커졌기 때문이다. 예를 들어, 취학 자녀가 있는 저소득 계층의 1/3 이상이 초고속 인터넷 서비스를 이용하지 못하고 있으며, 유색인종 학생들이 대체로 학교시설이나 인터넷 인프라가 열악한 지역에 거주하는 경향이 있어 원격 수업을 위한 지원이 부족할 가능성이 높다. 이러한 상황에 코로나19로 인한 재택 수업이 강제되면서, 저소득층 및 유색인종 가정의 취학자녀들이 실제로 수업에 참여하지 못하는 경우가 발생하고 있다. 이에 EY는 디지털 격차 이니셔티브 **Digital Divide Initiative**를 통해 인터넷 연결성을 제공하여 교육환경에서의 경제적, 인종적 차별을 없애기 위해 노력하고 있다.

EY의 디지털 격차를 극복하기 위한 단계(Now, Next, Beyond)는 다음과 같다. 먼저 ‘Now Stop the bleeding’ 단계에서는 학생들에게 디지털 장비, 인터넷 서비스를 제공한다. 그리고 ‘Next Stabilize’ 단계에서는 학생지원을 위한 공공·민간·비영리 단체 간의 네트워크 형성, 디지털 멘토링 **Digital literacy, Cyber Safety**, 유치원~고등학교(K-12) 학습 커리큘럼(과학, 공학, 수학 등) 등이 제공된다. 마지막으로 ‘Beyond Future skills readiness’ 단계에서는 가치있는 미래역량 **skill** 트레이닝을 제공하여 고등교육 학습역량을 배양하고자 한다. 사실 학생들의 1/3가량은 멘토가 없어서, 본인이 무엇을 잘하는지도 깨닫지 못한 채 살아가고 있었다고 한다. 그런데 이 멘토링 활동을 통해 학생들에게 자신감과 미래역량을 교육하였고, 실제 멘토링을 받은 학생들은 그렇지 않은 학생들보다 대학에 진학하는 확률이 55% 높았다고 밝혔다.

뿐만 아니라, 전략적인 사회환원 프로그램을 통해 지역사회발전, 직원경력개발,



EY is acting to reduce this gap in K-12 students



Hardware

Twenty-four percent of US students do not have a computer at home.

Connectivity

Thirty-five percent of low-income US homes with children do not have high-speed internet.

Mentoring

Students without mentors are 59% more likely to skip class and 35% less likely to enroll in college.

고객가치 향상에 기여하고 있다고 한다. EY의 프로그램은 지역사회의 교육격차 해소라는 문제에 직접적으로 기여하고자 하며, EY의 직원들 또한 재능을 기반으로 하는 멘토링 프로그램에 적극적으로 참여하고 있다고 언급하였다. 이를 통해 임직원들 간의 관계가 보다 원만해지고 근속기간이나 업무성과도 향상되었다고 밝혔다. 또한, 임직원들의 업무에 대한 몰입은 궁극적으로 고객에게 우수한 서비스를 제공하는 원천이 된다고 한다.

이 강연을 통해, EY는 경영층의 지속적인 지원으로 멘토링을 회사의 문화로 발전시키고 있음은 물론, 인터넷 보급 및 교육지원을 위해 협력 파트너들을 모색하고 관계를 지속 발전시키고 있음을 알 수 있었다. 또한, EY 사례를 통해 사회환원 프로그램 실행 테마를 지속적으로 추진하는 회사의 일관된 지원이 중요함을 느꼈다. 사실, 활동 재원 마련을 위해 직원과 회사가 다같이 기부에 참여하는 매칭프로그램을 운영 중인 점, 직원들이 멘토링에 참여하기 위해 봉사활동 포털을 운영하고 이를 통해 참가신청/참가실적 관리가 이루어지고 있는 점 등은 어느 회사의 사회공헌 하드웨어와 크게 다르지 않다고 생각된다. 그러나 EY는 디지털 격차 이니셔티브를 지난 11년간 꾸준히 실천해 왔으며, 그 결과 파트너들도 유사 사업 진행을 위해 우선적으로 찾는 플랫폼으로 성장한 것이 인상적이었다.

김학영(포스코 기업시민실 차장)

●
General Session 3 :
Pitney Bowes

미국 우편 관련 전문회사 ‘피트니보우 Pitney Bowes’는 코로나 시대에 변화하는 지역사회 요구에 대응한 사례 및 전략에 대하여 발표하였다. 피트니보우에서는 ‘기업은 지역사회를 이익창출 대상이 아닌, 동반자로서 함께 하고 기업의 사회적 책임을 다하여야 한다’고 보았다. 이에, 피트니보우는 다른 기업들(Bank of America, First County Bank, Lapine Associates, Synchrony, Xerox)과 함께 FCCF(Fairfield County’s Community Foundation, Fairfield County의 커뮤니티 재단)와 파트너십을 체결하고, 교육 자본 육성 및 교육 불균형 해소를 위한 사업 추진하였다(2020.12~).

그리고 지역사회의 책임은 이해관계자와 연계되어 있다고 보아, 비영리 재단을 통해 중/고교생 교육을 지원하였으며, 전 과정은 CEO간 대화를 통해 교육 불평등 해소를 목표로 의견 수합 및 의견 조율을 했다고 밝혔다.



피트니보우는 플랫폼으로 일하기를 희망하였으며, 코로나19로 인해 교육 불평등 및 방과후 학교 급식에 관한 관심이 높아지자, 이에 대한 솔루션을 제공했다. 미국은 아이에 대한 방임이 불가하여, 돌봄 공백이 있는 방과후 아이들을 집중적으로 지원했으며, 푸드 드라이브 Food Drive를 운영하여 굶는 아이들에게 스쿨 밀키트 School Meal Kit를 전달했다. 뿐만 아니라, 온라인 수업 전환과 함께, 인터넷 사각지대에 있는 취약 계층 청소년 발생하자, 이들을 위한 휴대용 인터넷 단말기와 랩탑을 신속하게 지원했다.

피트니보우는 지역사회에 이러한 활동에 대한 인식을 심어주는 것은 매우 중요하다고 보았으며, 특히 기업간 협업의 가장 큰 이점은 인식의 확산이라고 생각하였다. 이에, 자선 자원을 모으고, 각 기업 브랜드의 영향력을 활용하며 직원들에게 권한을 부여함은 물론, 특정 프로젝트를 중심으로 조정함으로써 지역에 존재하는 일부 기회 격차를 줄이는 데 의미있고 측정 가능한 차이를 만들 수 있었다고 보았다.

특히, 코로나19에 대응한 지역사회 지원 활동은 지구가 얼마나 중요한지 집중할 수 있었던 기회였으며, 이와 더불어 코로나19로 인해 커뮤니티 재단 Community Foundation의 중요성이 더욱 부각되었다고 한다.

또한, 사각지대 취약계층 교육지원이 필요하다는 공감대가 있었기에, 다양한 회사가 모여서 프로젝트를 할 수 있었으며, 이러한 기업들과의 협업은 보다 임팩트 있고 효과적이었으며, 지역사회 내 인식을 높이는 계기가 되었다고 밝혔다.

이 발표를 통해, 코로나19를 계기로 지역내 사회 문제 해결을 위해 기업이 역량을 모았다는 점은 유의미하다고 느꼈다. 그리고 기업간 협업 작업에 대한 소감 위주의 발표도 유의미했으나, 기업간 소통 과정에 대한 구체적인 방법, 사례 등이 소개되지 않은 점이 아쉬웠다. 또한, 대표적인 사업 콘텐츠로 시의적절한 인터넷 단말기 및 랩탑 보급을 소개했는데, 한국의 경우 인터넷 보급률이 높고, IT기기 보급도 빨리 진행되어 사업 콘텐츠의 참신성은 찾기 어려웠다.

김영림(포스코 기업시민실 차장)

General Session 4 :
Empowering
the next wave of
Empathetic
Innovator

삼성전자(US)은 SFT(Solve For Tomorrow, 미래를 위한 해결)이라는 교육프로그램을 통해 소외계층 학생들의 STEM(Science, Technology, Education, and Math, 과학·기술·교육·수학) 역량 향상에 기여한 사례를 소개하였다. SFT는 미국 내 STEM 교육성취도가 낮은 유색인종이나 여학생들을 돕기 위한 교육프로그램으로, 지난 11년 동안 국공립 6~12학년생을 대상으로 진행된 사회적 문제 해결을 위한 혁신적인 솔루션 모델이며, 현재까지 약 23,000개 이상의 학교에서 10만명의 학생들이 교육



을 받았다.

SFT프로그램은 누구나 참여할 수 있다는 장점을 가지고 있으며, 11년동안 진행되면서 참여 학생의 구성도 다양하게 변화되었다(여학생 비율 증가 등). 그리고 다양성과 포용성의 개념을 STEM교육에 포함하였는데, 이는 학생들이 사회로 나가서 겪게 될 평등 문제 해결에 도움이 되기 때문이다.

삼성전자(US)는 2018년부터 비영리 기업인 「DonorsChoose」와 파트너십을 맺고, SFT 대회에 참여하는 전국 4,000여명의 교사에게 대회에 참가하기 위해 필요한 물품들을 지원하고 있다.

SFT에 참여중인 현직 교사들은 삼성전자의 체계적인 프레임워크를 활용하면서, 단독으로 프로젝트를 진행했을 때 보다 효율적이고 빠르게 수행할 수 있었으며, 학교에서 발생하는 현실 문제들을 해결하는 데에도 도움이 된다고 입을 모았다.

SFT에 참여한 사례 중 Hubbard School의 경우, 학교생활에서 발생하는 재활용 문제를 해결하기 위해 AI기술을 적용한 앱 개발 아이디어를 도출했다. 또 다른 사례로 Reinmut School의 경우, 작은 시골 농촌마을에 살고 있는 학생들이 먼지가 농작물에 쌓여 발생하는 피해를 해결하기 위해 드론 시스템을 활용했다. 우선, 먼지가 많이 발생하는 지역을 드론으로 스캔 후 지도와 맵핑하고, 해당 지역에만 드론으로 살수할 수 있도록 프로그램하여 먼지를 제거하였다.

삼성전자(US)는 오랜 기간 SFT를 운영하며 이러한 성과를 낼 수 있었던 원동력은 SFT를 단순한 경연대회가 아닌 교사, 학생 그리고 기업의 신뢰를 바탕으로 협업 기회를 만들고, 장기적인 관점에서 학교와 학생의 육성을 지원했기 때문이라고 말하였다.

이 사례를 통해, 교육환경이 취약한 미래세대를 대상으로 STEM교육 기회를 제공함으로써 학생들의 성취감 배양과 동시에, 공동체를 위한 상호 협력이 사회문제를 해결할 수 있다는 긍정의 경험을 제공하는 것이 SFT 프로그램이 장기간 사랑을 받고 있는 이유임을 알 수 있었다.

또한, SFT는 포스코그룹에서 운영하는 「포유드림」 프로그램의 참고 모델로써 활용 가능하다고 판단되며, 국내 주요 대학에 「기업시민 과정」 개설과 연계하여 SFT 경연대회와 유사한 PJT경진대회 추진을 할 수 있을 것으로 기대된다. 뿐만 아니라, 교육 취약계층 학생들에게 다양성과 포용성을 기반한 교육을 통하여, 사회문제를 함께 해결하는데 개개인의 역할이 중요하다는 것을 공감할 수 있도록 프로그램에 반영하는 것 또한 필요할 것이다.

류지현(포스코 기업시민실 차장)

General Session 5: Philanthropy Through a Social Justice Lens

기업의 사회정의란 무엇일까? ‘사회정의 렌즈를 통한 자선사업’ 세션에서는 기업의 사회정의에 대해 고찰하고, 이러한 측면에서 바라본 자선사업은 어떻게 이루어져야 하는 지에 대해 논의되었다. 먼저, ‘기업의 사회정의’란 기업과 직원, 고객, 주주, 그리고 그것이 접촉하는 공동체 사이의 신뢰에 의해 규제되는 구조framework이며, 그들 모두 선을 행한다는 목표를 가지고 있다. 그리고 ‘기업의 사회정의 자선사업 활동’은 구조적인 변화를 위해 자원을 의도적으로 가장 큰 피해를 입은 곳에 투자하는 것을 말한다. 즉, 사회정의 자선사업 활동의 틀은 ‘이해관계자 기업 모델’로 직원, 이사회, 고객, 그리고 지역사회의 의견을 반영하여 ‘사회정의 미션’을 정의한다.

이때, ‘사회정의 미션’은 회사의 가치와 일치해야 하며, 이는 회사 내부 이해관계자의 의견을 경청하는 것에서부터 비롯된다. 직원의 의견을 경청하고 이해관계자를 참여시킴으로써 가장 큰 요구 사항이 무엇인지 알 수 있고, 이러한 요구를 가장 잘 해결할 수 있기 때문이다.

UPS 재단에서는 사회정의라는 측면에서 자선사업 활동을 하기 위해서는 가장 먼저 이해관계자에게 무엇이 중요한지 물어보고 평가받는 게 중요하고, 직원들과 함께 공감하는 것 또한 중요하다고 보았다. 직원들이 자선사업 활동에 중요한 동력이기 때문이다. 기업의 사회정의를 사회적으로 큰 영향을 미치려면 구성원의 사고방식과 행동의 변화가 필요한데, 이러한 변화를 통해 원하는 결과를 얻으려면, 시간적으로 여유가 있어야 한다고 보았다. 지금 우리가 당장 해야 하는, 우리에게 영향을 미치는 많은 이슈들이 있지만, 우리는 이것을 모두 할 수 없다. 그래서 생산과 측정에 집중하여 목표를 달성하고자 하는 기업은 이것이 마라톤이라는 것을 깨달아야 한다고 말한다.



그리고 ‘왜’를 전달하는지 확인하는 것이 중요하다고 한다. 사람들은 자신이 하고 있는 것을 이해하거나 가치 있게 여기지 않는다면, 그 목표를 달성하기 어렵기 때문이다.

뿐만 아니라, 커뮤니케이션의 중요성을 강조하며, 의사결정을 내린 후에 커뮤니케이터를 들여와서는 안 된다고 언급하였다. 커뮤니케이션은 솔루션을 구축하거나 개발하는데 핵심적인 부분이기 때문이다. 즉, 커뮤니케이션은 전략이 무엇인지 파악하는데 핵심적인 부분이고, 측정 항목이 무엇인지 파악하는데 중요한 부분이다. 따라서 모든 작업이 완료될 때까지 커뮤니케이터를 데려오지 않는다면, 그 기회를 잃게 된다고 경고하였다. 또한 이사회든, CEO든, 지역사회든 기업이 맺고 있는 다양한 이해관계자들과 대화해야 하고, 이를 활용해야 한다고 보았다(그들이 제공하는 피드백이 생각했던 방향과 조금 다르더라도 기꺼이 듣고, 상호 관심사가 일치하는 지점에 도달할 때까지 조정하고 도와야 한다).

그리고 UPS와 같이 글로벌기업일 때, ‘정의’라는 단어가 아마도 국내 관점과 국제 관점에 따라 의미하는 바가 다를 수 있다고 한다. 이에, SDGs(Sustainable Development Goals, 지속가능한 발전 목표)를 사람들이 국제적인 관점에서 수용하고 이해할 수 있는 방식으로 전달할 수 있어야 하며, 특히 이러한 뉘앙스 차이를 확인하려면 커뮤니케이션 전문가가 필요할 것이라고 보았다.

특히, 오늘날 소비자들은 기업의 사회적 책임뿐만 아니라, 기업의 사회적 정의도 요구하고 있다. 즉, 소비자 중 70%는 자신이 지원하는 브랜드가 사회 및 환경 문제를 해결하기 위해 무엇을 하고 있는지 알고 싶어하고, 소비자 중 46%는 제품을 구입할 때 브랜드의 사회적 책임 노력에 관심을 기울인다. 이에, 사회정의를 위한 기업의 활동이 그 어느 때 보다 중요함을 알 수 있다. 그러므로 기업은 회사에서 중요하게 생각하는 가치와 사회정의의 미션을 일치시켜야 하며, 이와 함께 이해관계자의 참여와 커뮤니케이션이 원활하게 이루어져야 할 것이다. 하지만 기업의 사회정의가 사회적으로 큰 영향을 미치려면 구성원의 사고방식과 행동의 변화가 필요한데, 이러한 변화를 통해 원하는 결과를 얻기까지 시간이 걸리므로, 이를 기다릴 줄 아는 여유와 인내가 필요할 것이다. 또한, 기업의 사회적 책임 전략의 효과를 측정하거나 투자 수익률을 입증하려면 기업이 영향을 정확하게 측정할 수 있는 적절한 역량을 갖추어야 할 것이다.

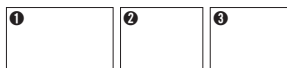
손예령(포스텍 기업시민연구소 연구조교수)

General Session 6 :
Featuring
Liberty Mutual

“장애란 주변부에 머무는 조연이 아니라, 더 나은 세상을 만들기 위해 필요한 혁신과 창의의 원동력이다.” 미국 4위 손해보험사인 리버티뮤추얼社 Liberty Mutual는 포용적 세계를 달성하기 위해 3가지 축(장애인 접근성, 홈리스 Homelessness, 교육)을 중심으로 사회공헌활동을 펼치고 있다. 이를 위하여, 장애인과 비장애인 관계없이 모두가 함께 어울려 놀며 친구 관계를 형성할 수 있는 ‘누구나 접근 가능한 놀이터’를 구축하였으며, 장애인 인턴 고용 등 직접적인 활동도 하지만, 가장 중요한 것은 장애인 지원 생태계 자체가 지속될 수 있도록 관계 기관에 꾸준히 지원하는 것이라 믿고 있다.

코로나사태로 인한 뉴 노멀이 대두되며 장애를 바라보는 기업의 관점도 변화하고 있다고 한다. 기존에는 장애를 시민권리 차원에서 인식하여 인적 자원(장애인 고용) 측면에만 초점을 두었으나, 기업들은 이를 넘어 장애를 비즈니스적인 관점에서 바라보기 시작했다고 한다. 즉, 지금까지는 생각하지 못했던 어마어마한 시장임을 인식하기 시작한 것이다. 또한, 무엇보다 다른 소수집단과 달리 장애인 집단은 누구나 언젠간 일부가 될 수 있다는 점에 따라 고정된 집단이 아니라는 점도 한몫했다고 한다.

기업들은 장애인들의 경험을 바탕으로 모두가 장벽 없이 사용할 수 있는 포용적 상품 개발에 힘쓰며 새로운 시장을 개척하고 있다고 밝혔다. ‘나이키’의 경우, 뇌성마비를 지닌 남자아이가 신발을 신고 벗을 때 손을 사용하기가 불편하다는 아이디어를 접수하였고 그를 직접 디자인 과정에서 참여시켜 손을 사용하지 않고 발로만 편안하게 벗고 신을 수 있는 플라이이즈 FlyEase 신발을 개발하여 핸드프리 Hands-free 신발 시장을 개척하였다. ‘구찌’는 척추 파열로 인하여 신체 마비를 겪는 장애인이 주목하며 ‘적응형 의류(Adaptive Clothing, 신체가 불편해도 쉽게 입고 벗을 수 있어 편하게 활용 가능한 의류)’사업을 시작하였으며, 현재는 ‘타미힐피거’, ‘랜디스’ 등 유수의 기업들이 참여하고 있는 450조 시장이 형성되었다. ‘옥소(주방용품 전문社)’는 파킨슨병을 지닌 아내를 둔 디자이너의 아이디어로 휘어진 숟가락 등 ‘적응형 도구/기구



- ① 나이키 플라이이즈 신발
- ② ③ 타미힐피거 적응형 의류



출처: <https://news.nike.com/news/nike-go-flyease-hands-free-shoe>



출처: <https://www.voguebusiness.com/>



출처: nyron.com

Adaptive Utensil'을 개발하였고 이제 비장애인까지 큰 만족도를 보인 제품 시장을 형성하였다.

장애인들이 혁신의 원동력이 되어 더욱 포용적인 세상을 만들기 위해서는 모두가 다음과 같이 노력해야 한다고 보았다. 그리고 우선 수많은 종류의 장애인이 있으므로 포용성이란 의학적인 측면에서 접근하기보다 각 장애인별로 어떤 사회적인 제한이 존재하는가라는 측면에서 접근해야 한다고 보았다. 아울러 장애인을 생각할 때 그들이 할 수 없는 일에 초점을 두기보다 그들이 할 수 있는 일이 무엇인가에 초점을 두어야 한다고 말하였다. 현재 코로나사태로 인하여 재택근무가 확대되며 사무실에서 장애인과 비장애인간 존재했던 장벽이 사라짐으로써 장애인들이 역량을 더욱 발휘할 수 있도록 환경이 긍정적으로 변화하고 있다. 이에, 장애인에 대한 불편한 시선을 줄이고 인식개선을 하기 위해서는 대중사회에서 장애인이 어떻게 표출되는지에 달려있다고 보았다. 인구고령화에 따라 장애를 겪는 비율이 높아지고 있고, 전세계적으로 자폐증 건수가 늘어나고 있으며 기업 경영층, 고위공직자 중 학습/인지 장애, 정신 건강 문제, 즉 보이지 않는 장애를 겪는 비율도 증가하고 있다고 밝혔다. 즉, 그 누구든 장애인 언젠가 될 수 있으며 설령 장애인이 되지 않더라도 어떻게든 연결될 수 있는 가능성은 항상 존재하다는 점을 고려한다면 장애인사회에 대한 관심을 대폭 높일 수 있다고 보았다.

이 강연을 통해, 장애란 비장애인 사회에서 단순 고용, 지원 측면에서만 바라볼 것이 아니라 각종 제한조건을 극복하며 문제를 해결할 지혜의 축적, 즉 혁신의 원동력으로 보고 더 나은 세상을 만드는 데 적극 활용해야 함을 느꼈다. 포스코 사회공헌 프로그램도 장애인의 삶의 지혜, 장애인만이 가진 역량을 펼칠 수 있는 사업을 확대하면 유용할 것이고, 제품 개발 측면에서도 장애인 니즈를 반영할 수 있다면 거대한 시장에 참여하기가 훨씬 용이할 것이라 생각된다. 🍎

고남규(포스코 기업시민실 대리)



사회적 가치와 경제적 성장 사이에서 세상을 바꾸는 비즈니스, 소셜벤처로 가는 길을 묻다

기후위기라는 전 지구적 문제부터 교육과 복지라는 지역 사회적 문제까지 우리는 다양한 문제 속에서 살아간다. 정부가 할 수 있는 선을 넘어, 기업들도 다양한 사회문제를 해결하기 위해 나서고 있다. 사회적 가치와 경제적 가치를 모두 추구하는 소셜벤처의 중요성이 점점 커지는 시대다. 그런데 과연 소셜벤처란 무엇이고, 어떻게 운영해야 하는 걸까?

이 책은 전략, 마케팅, 기술혁신, 재무, 측정 및 협업에 이르기까지 소셜벤처에 종사하거나 관심 있는 모두가 한번쯤 생각해 보아야 할 이슈를 담았다. 이는 소셜벤처가 이제까지 열심히 온 길을 되돌아보고 앞으로 나아갈 길을 모색해 보는 과정이며, 필자들이 현장에서 직접 느낀 문제에 대한 고민의 해법을 찾는 과정이기도 하다. 사회적 가치와 경제적 가치를 모두 사로잡는 소셜벤처의 올바른 경로를 찾기 위한 여섯 가지 주제가 길을 묻는 우리 앞에 펼쳐진다.

소셜벤처로 가는 길 사회적 가치와 경제적 가치를 모두 잡기 위한 6가지 제안

김태영, 김남호, 이경황, 류영재, 윤남희, 도현명 저 | 세창미디어 | 2021년 06월 15일

발행인 송호근
기획·편집 장덕진, 박동철, 손예령, 김용근, 류지현, 윤소진
발행처 포스텍 기업시민연구소
디자인 더그라프, 박현일, 이승현
인쇄 가을기획
발행일 2021년 07월

POSTECH POHANG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY



기업시민연구소
Corporate Citizenship Research Institute

주소 서울 강남구 봉은사로 514 포스코타워 13층 (06163)

E-MAIL ccri-postech@postech.ac.kr

대표번호 02-6951-6244

홈페이지 <http://ccri.postech.ac.kr/>

2021
SUMMER
10



CCRI.POSTECH.AC.KR