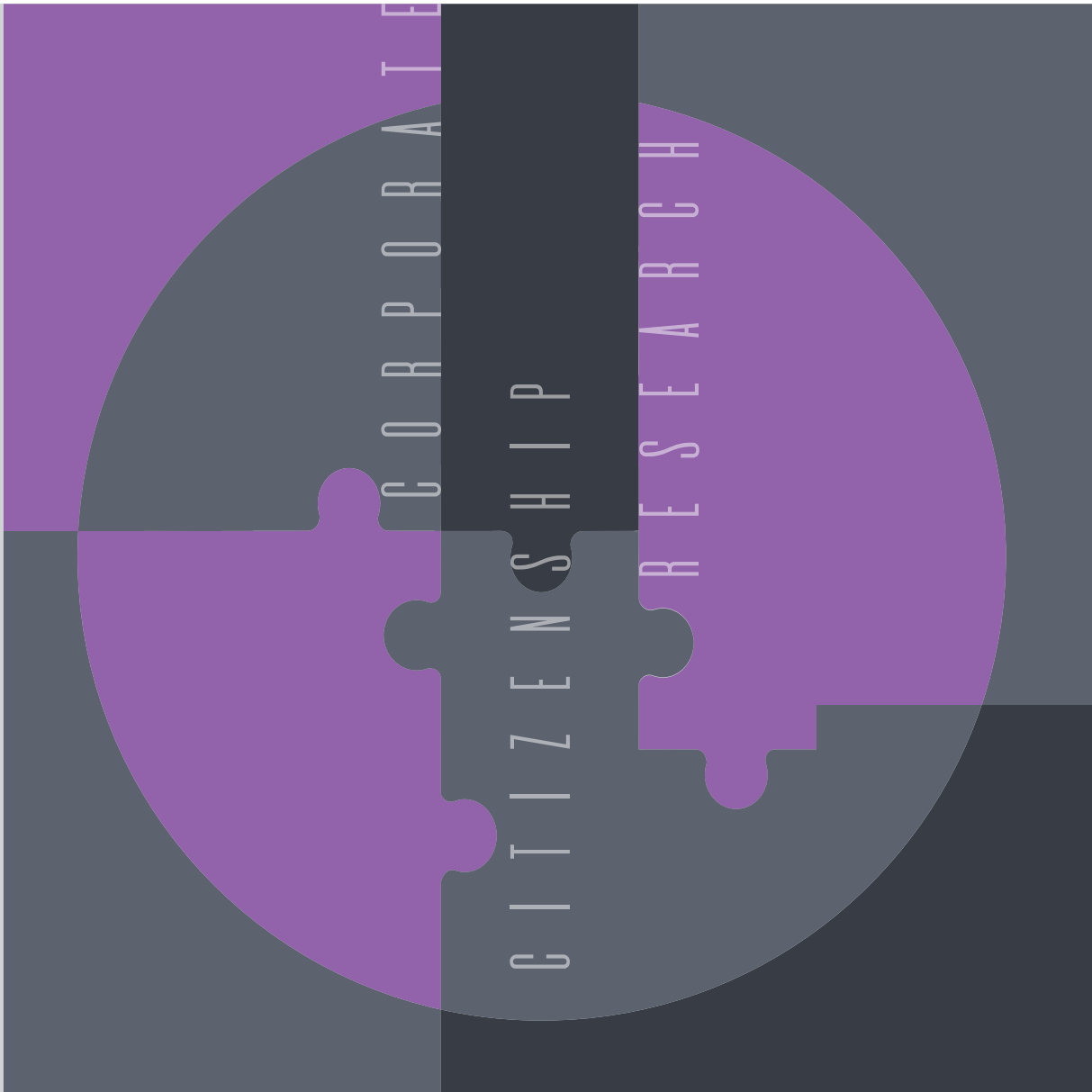


# 기업시민리서치

SPECIAL REPORT 1  
“기업이 시민이 되다”: 지속가능성 증진을 위한 전략적 제언

SPECIAL REPORT 2  
기업시민의 미래: Key Sustainability Factors

CCRI RESEARCH  
〈기업시민 비즈니스 모델〉을 찾아서



---

INTRO

There is no advertisement  
as powerful as a positive reputation traveling fast.

Brian Koslow

급속도로 퍼지는 긍정적인 평판만큼  
강력한 광고는 없다.





02



포스코의 기업시민은 더 포괄적이고 선제적인 리스크 관리 차원을 바라보며 근원적인 변화와 문화혁신으로 연결되어야 한다. 변화하는 환경속에서 주요 이슈로 여겨지지 않던 이슈의 부각을 기민하게 인지하고 적절한 기업시민 활동을 통해 모범적 기업시민으로의 역할을 실천적으로 실행할 필요가 있다.

34



48



## SPECIAL REPORT


- 04 “기업이 시민이 되다”:  
지속가능성 증진을 위한 전략적 제언
- 10 기업시민의 미래:  
Key Sustainability Factors
- 16 기업시민행동의 현황과  
전략적 방향
- 22 기업시민활동의 성공조건은  
진정성
- 28 미래기업의 조건:  
존재목적 추구하고 딜레마 해결

## CCRI RESEARCH

- 35 <기업시민 비즈니스 모델>을 찾아서
- 43 기업시민 인덱스: 지표 개발과 활용

## GLOBAL RESEARCH

- 48 BC CCC Infographic  
지속가능성 리포팅의 가치
- 49 성공적인 기업의  
사회적 책임 전략을 위한  
5가지 핵심요인



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

“기업이 시민이 되다”:  
지속가능성 증진을 위한  
전략적 제언

02

기업시민의 미래:  
Key Sustainability Factors

04

기업시민활동의 성공조건은  
진정성

05

미래기업의 조건:  
존재목적 추구하고 딜레마 해결

03

기업시민행동의  
현황과  
전략적 방향

# “기업이 시민이 되다”: 지속가능성 증진을 위한 전략적 제언<sup>1</sup>



이재혁

고려대학교 경영대학 교수  
미국 Ohio State University, Ph.D  
한국전략경영학회 전임회장

“대기업과 노동자의 이익은 함께할 수 없다고들 생각한다.  
생지옥 같은 공장과 작업장이 즐비하던 산업 혁명 이래로 대기업은 줄곧  
가난의 치유책이 아니라 원인으로 여겨졌다. 하지만 모든 대기업이 그렇지 않다”

: 코너 우드먼(Conor Woodman)의 저서 “나는 세계 일주로 자본주의를 만났다” 중 일부

## 오늘날의 기업: “안녕들 하십니까?”

<sup>1</sup> 이 글의 일부는 “이재혁 교수의 CSR전략”(조선일보 더나은미래 칼럼), “CSR을 넘어 SDG로, 기업 지속가능성을 높여라!”(퍼펙트 체인지, 자의누리 2017) 등에서 발표한 내용들을 기초로 작성하였음.

기업은 우리사회를 구성하는 많은 요인 중의 하나에 불과하다. 그럼에도 불구하고 기업에 많은 관심이 특히 최근에 집중되는 이유는 무엇일까? 이에 대한 대답은 기업의 ‘해야 할 것’으로부터 추론해야 한다. 기업의 역할, 과연 무엇인가? 좀 더 근본적인 질문으로써, 기업의 존재 이유는 무엇인가? 과거, 현재, 미래의 기업 모두에게 해당되는 가장 중요하면서도 불멸의 존재이유는 바로 ‘이윤 창출’이다. 정당한 방법으로 이윤을 지속적으로 창출할 수 없는 기업은 지속가능할 수 없으며, 지속가능하지 못하는 기업은 사회에 도움이 되기는커녕 부담을 주는 존재로 전략할 수밖에 없다. 특정한 기업이 지속가능하지 못하게 된다면, 예를 들어 그 회사의 직원은 당장 새로운 직장을 찾아야 할 처지에 놓이게 때문이다. 아쉽게도 최근 기업의 지속가능성에 대해

의문이 제기되고 있다. 실제로 많은 국내외 기업들이 과거의 영광을 멀리하면서 점차 도태되어가고 있다. 2018년 한국의 경우 대형 상장사 1,000개의 기업들 중에서 영업 적자를 기록한 기업이 150개에 달한다.



**지속가능성:**  
또 다른 말장난인가?

많은 기업인들은 새로운 용어가 소개될 때마다 신선함보다는 피로감을 느낄 것이다. 얼핏 생각해봐도 그동안 등장한 경영관련 용어들이 꽤 많기 때문이다. 예를 들어 Globalization, Six sigma, JIT, TQM, Reverse engineering, E-business, Platform business까지 새로운 용어가 경쟁하듯 등장했기 때문이다. 더욱이 최근에는 세계화의 후퇴를 의미하는 ‘Slowbalization’ (Slow + Globalization)이 등장하면서 1980년대를 풍미했던 ‘Globalization’를 부인하는 현상까지 나타나고 있다. 이런 상황에서 ‘지속가능성’이라는 용어는 과거에 등장했던 다른 용어들과 어떻게 다른가? 여러 가지 면에서 차이를 발견할 수 있지만, 가장 큰 차이는 용어가 궁극적으로 제시하고자 하는 것, 즉 “방법” vs. “목표”로 귀결된다. 기존의 많은 용어들은 기업이 특정한 기능상의 경쟁우위를 확보하는 아주 구체적인 방법을 제시하였다. 하지만 지속가능성은 기업이 달성해야 하는 궁극적 목표를 제시하고 있다. 그렇다면 특정한 기업의 지속가능성을 어떻게 미리 예측할 수 있을까? 주로 과거에는 해당 기업의 얼마나 양적인 증가를 달성해왔는지에 초점이 맞추어져 있었다. 하지만 이제는 양적인 증가보다는 경영활동과 관련된 질적 이슈에 더 큰 관심을 두고 있다. 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 가치와 환경적 가치를 함께 추구하면서 지속성을 도모해야 한다는 것을 의미한다. 양적인 증가를 이루면서 질적인 향상도 동시에 달성하는 기업은 몇 개나 될까? 2018년의 경우, 세 가지 평가(“Fortune 500,” “World’s Most Admired Companies,” “Best Companies to Work For”)에서 Top 10 리스트 모두에 이름을 올린 기업의 숫자는 0이다. 즉 아직까지는 양적 증가와 질적 향상이 공존하기 쉽지 않은 상태이다. 기업의 가장 중요한 사회적 책임은 과거와 마찬가지로, 미래에도 이윤을 통해 사회적 가치를 창출하는 것이다. 하지만, 이제는 경제적 가치 창출이라는 결과보다는 그 과정에 사회적 관심이 집중되고 있다. 즉 소위 말하는 갑질이나 환경오염 같은 악행을 통해서 기업이 창출하는 경제적 가치는 더 이상 우리사회에서 용납되지 않고 있다. 이제 지속가능성을 높이기 위하여 기업들은, 경제적, 사회적, 환경적 가치를 동시에 창출하려는 사고의 전환, 즉 지속가능경영이 필요하다.



**지속가능경영:**  
무엇이며 왜 중요한가?

기업은 경제적, 환경적, 사회적 책임을 동시에 추구할 때 비로소 자사의 지속가능성을 높일 수 있게 된다. 이렇듯 지속가능성을 염두에 두고 기업이 수행하는 경영활동이 바로 ‘지속가능경영 Sustainable Management’이다. 즉 지속가능경영은 기업이 중장기

기업시민이라는 새로운 궁극적 목표가 달성되기 위해서  
구체적 방법론이 각 가치사슬에서  
어떻게 수립되고 실행되어야 하는지 결정해야 한다.  
새로운 핵심성과지표가 사전에 설정되어야 하고,  
객관성 및 공정성을 담보할 수 있는  
평가지표에 대한 설계가 선행되어야 한다.



적으로 지속가능한 성장을 달성하기 위하여 경제적 수익성뿐만 아니라, 사회적 책임·환경적인 위험요소를 고려하는 경영기반을 구축하여 지속적으로 기업 가치를 높여 나간다는 ‘지속가능한’ 경영을 포함하는 개념이다. 학계 특히 경영학계에서도 지속가능경영은 중요한 연구주제로 각광받고 있다.<sup>2</sup> 2012년부터 2017년까지 6년 동안 국내의 주요저널에 게재된 논문 중에서 “지속가능경영” 및 관련 용어 (“지속가능성”, “지속가능사회”, “지속가능발전”)를 포함한 단어를 검색한 결과 총 36건, 국외의 주요저널에 게재된 논문 중에서 “sustainable management” 및 관련 용어 (“sustainability”, “sustainable society”, “sustainable development”)를 포함한 단어를 검색한 결과 총 46건의 논문이 발표되었다. 국내논문 총 36건 중에서 “지속가능경영”을 제목/키워드로 포함시킨 것이 24건(67%)으로 가장 큰 비중을 차지하였으며, 국외논문의 경우에도 “sustainable management”가 가장 중요한(46%) 연구 주제였다. 더욱 주목할 만한 사실은, 분석기간인 6년 동안 발표된 연구 중에서 국내 논문의 경우 64%, 해외논문의 경우 76%가 후반부인 최근 3년 동안에 집중되었다는 점이다. 경영학계에서 “지속가능경영”**sustainable management**이 중요한 연구주제로 자리를 잡아가고 있다는 의미이다. 특히 국내 및 국외 모두 경우 경영전략 분야에서 가장 활발한 연구가 진행되고 있다.



## 기업: 왜 시민이 되려하는가?

경영학계와 산업계를 그동안 풍미했던 많은 용어들과 지속가능경영의 가장 큰 차이점은, “방법” vs. “목표”라고 앞서 언급한 적이 있다. 기업의 목표를 ‘지속가능경영’으로 결정한 이후에는, 그 목표를 달성하기 위한 방법을 찾아 나서야 한다. 지속가능경영을 미래에도 계속하기 위하여 가장 중요한 방법은 무엇일까? 기업의 존재 이유인 이윤창출을 계속하는 것이 가장 먼저 떠오르는 대답일 것이다. 하지만 이윤창출이라는 목표를 달성하는 과정에 주목하여야한다. NIKE, Enron, Exxon Mobil 과 같이 사회적 물의나 환경적 파괴를 초래하는 경우, 그런 기업들의 지속가능성은 절대 낙관할 수 없다. 그렇다면 경제적 가치를 포기하거나, 경제적 가치 창출보다 사회적 가치나 환경적 가치 창출에 더 관심을 두는 기업의 경우는 어떠한가? The Body Shop의 사례가 의미하는 것처럼, ‘착하기만 한 기업’ 역시 지속가능성을 낙관하기는 힘들다. 결국 기업이 지속가능하기 위해서는 그 기업이 수립하고 실행하는 경영활동 그 자체가 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 가치와 환경적 가치를 같이 달성해야 한다. 실제로 다우존스 지속가능경영지수 **Dow Jones Sustainability Indices: DJSI**에서는 평가대상이 되는 기업의 경제/사회/환경 측면의 가치창출에 초점을 맞추고 있다. Interface나 Unilever의 경우가 각광받는 이유이다. 이런 맥락에서 등장한 기업시민 **Corporate Citizenship**은 주목할 만하다. 다양하게 정의되곤 하지

### 2

이재혁, 양지원. “지속가능성: 국내외 연구현황 및 향후 발전방향.” 전략경영연구, 제22권 제1호, 2019년 4월, 49~75.

만, 궁극적으로는 기업의 사회적 책임 **Corporate Social Responsibility: CSR**과 관련된 정치체  
 럼, ‘기업이 경제적 가치는 물론 사회 전반의 이익을 위해 환경적, 사회적 가치를 함  
 께 추구하여 발전의 지속성을 유지하는 것’으로 이해할 수 있다. ‘기업시민’은 5단  
 계 (Elementary, Engaged, Innovative, Integrated, Transforming)를 거치면서 7  
 개 차원 **Citizenship concept, Strategic intent, Leadership, Structural, Issue management, Stakeholder  
 relationship, Transparency**에서 기업경영활동의 변화가 진행되는 과정으로 파악해야한다.<sup>3</sup>  
 즉 단계적으로 진화하면서 기존 차원에서 새로운 이슈에 직면하게 되는 동적 개념  
 이다.

●  
**기업시민의 길:**  
 가야할 긴 여정

‘기업시민’이 순항하기 위해서 무엇이 필요한가? 무엇보다도 먼저, 경제적 가치를 환  
 경적 가치나 사회적 가치와는 배타적인 개념으로 생각하는지 자문하여야 한다. 이  
 세 가지 가치는 상호 배타적이라기보다는 보완적 관계이다. 즉 경제적 가치는 궁  
 극적 목표를 달성하는 과정에서 환경적 가치와 사회적 가치를 훼손하지 않는, 오히려  
 그 두 개의 가치를 창출하는 과정에서 기업의 지속가능성은 더욱 강화된다는 점을  
 명심해야 한다.

또한 이와 관련하여 중요한 시사점중의 하나는 경영시스템이 변화되어야 한다는  
 점이다. 먼저 우리 회사가 속해있는 산업의 특성은 무엇인지, 그 산업에서 경쟁하는  
 우리 회사의 비즈니스모델은 무엇인지, 우리 회사에서 가장 중요시 하는 핵심성과지  
 표는 무엇인지 현황을 파악해야 한다. 이를 바탕으로 ‘기업시민’이라는 새로운 궁극  
 적 목표가 달성되기 위해서 구체적 방법론이 각 가치사슬에서 어떻게 수립되고 실행  
 되어야 하는지를 결정해야 한다. 즉 새로운 핵심성과지표가 사전에 설정되어야 하고,  
 그러기 위해서는 객관성 및 공정성을 담보할 수 있는 평가지표에 대한 설계가 선행되

**3**  
 Carroll, Brown, & Buchholtz.  
 Business & Society: Ethics,  
 Sustainability & Stakeholder  
 Management. CENGAGE  
 Learning. 2018.



어야 한다.

그 이후에는 ‘기업시민’과 관련된 다양한 경영활동이 실제로 수행되었는지를 객관적으로 측정하여야 한다. 최근 국내에서도 비재무성과를 반영하여 기업의 지속가능성을 새롭게 측정하려는 움직임이 활발하다. 예를 들어 산업통산자원부에서 ‘대한민국 기업 지속가능경영지수 **Korean Organizations’ Sustainable Management Indices: KOSMI**’를 통해 한국기업의 지속가능성을 측정할 예정이다. 이러한 외부평가지표와 ‘기업시민’ 활동에 대한 평가결과가 어떻게 서로 연계될 수 있을지 검토해야 한다.

평가보다 더욱 중요한 것은 평가결과의 활용이다. 평가결과를 통해 기업의 실질적인 행동변화를 이끌어야 하기 때문이다. 그러기 위해서 평가결과의 정보화를 통해 기업외부 관계자와도 적극적으로 소통해야 한다. 이러한 정보를 바탕으로 예를 들어, 투자자는 책임투자를 좀 더 체계적으로 실천할 수 있을 것이다. 소비자는 제품 및 서비스의 선택에 있어서, 구직자는 자기가 평생 일하고 싶은 기업의 선택에 있어서, 이런 정보가 사용될 것은 너무나 쉽게 예측할 수 있다. 실제로 한국거래소 **KRX**가 국내 기업의 환경적 가치, 사회적 가치와 관련된 정보공개를 제도화시키는 방안을 검토하고 있는 것으로 알려졌다. 이런 상황에서 ‘기업시민’의 실행결과를 외부와 소통하고 개선방향을 도출하려는 노력이 끊임없이 이루어져야 한다.

‘기업시민’은 포스코가 가고자 하는 길이다. 따라서 ‘기업시민’을 길 위의 여정으로 파악하고 지금 어디에 있는지, 지금 있는 위치가 어제와 비교해서 어떻게 달라져 있는지 확인하는 절차가 중요하다. 이 긴 여정이 성공적으로 마치기 위해서 가장 중요한 것은 공감대 형성이다. 포스코는 기업내외부의 각종 이해관계자들이 기업시민이라는 길을 함께 걸을 수 있는 여건을 마련해야 한다. 아프리카 속담처럼, 멀리 가려면 함께 가야하기 때문이다. 🗺️



# 기업시민의 미래: Key Sustainability Factors<sup>KSFs</sup>



김봉진

이화여자대학교 경영학 교수  
University of Pittsburgh, Ph.D.  
이화여자대학교 국제처장

## 기업시민의 모습

기업의 사회적 책임(CSR, corporate social responsibility)이 어떤 인류의 역사에서보다도 강조되는 때다. CSR이라는 개념이 서구로부터 그대로 수입되어 정치, 문화, 역사적으로 이질적인 맥락을 고려하지 않았다는 치더라도 고민 없이 주류적 흐름에 편승하려는 행태는 천편일률적이고 심지어 비효율적이며 무조건적인 수용만을 되풀이할 뿐이다. 지난 2015년 3월, 스타벅스는 미국 내 주요 일간지에 ‘레이스 투게더(Race Together)’라는 슬로건을 내건 캠페인을 내걸었다가 여론의 비판에 직면하자 일주일 만에 중단하고 하워드 숄츠 회장은 직원들의 사기 저하를 막기 위해 공개서한을 보냈어야만 했다. 물론 숄츠 회장은 좋은 취지로 2014년 미 미주리주 퍼거슨시에서 발생한 백인 경찰의 과잉진압으로 인한 흑인청년의 사망 사건을 통해 인종차별 철폐와 관련해 행동적 차원의 캠페인을 제시한 것이었다. 하지만 스타벅스 일선 매장에 비해 중역은 대다수가 백인이라는 사실과 종이컵에 레이스 투게더를 쓰거나 스티커를 붙여주는 행위는 고객들로 하여금 오히려 거부감을 일으켰다.<sup>1</sup> 미국 내 다른 기업과 달리 로비가 아닌 투명한 방식으로 진행하며 이윤창출을 기대하지 않았다는 점에서는 칭찬받을 일이지만 아무리 좋은 의도라도 고객들이 정치적인 메시지로 받아들일 수도 있는 사안에 대해 일방적인 기업의 캠페인은 좋은 전략이 될 수 없다. 이처럼 기업의 책임에 대한 범주가 불분명하고 조직 전체에 잘 내재화되지 못한 전략의 실행은 자원 배분

### 1

임준수. (2015.5.15). 스타벅스의 ‘정치적 CSR’은 왜 실패했나. 더피알(THE PR).

과 경영의 비효율을 낳는다.

그렇다면 기업의 사회적 책임은 어디까지이며 어떻게 실행해야 하는가? 많은 전문가와 학자들 사이에서 여러 논의가 되고 있지만 공통적으로 꼽는 것은 이해관계자의 요구와 사회적 기대에 미치지 아니하면 그 기업은 사회와 갈등을 일으키고 곧 기업 활동의 정당성을 잃어버린다는 것이다. 이를 반대로 보면 기업이 이해관계자와 사회의 기대를 뛰어넘는 수준을 충족시키면 기업은 높은 명성과 지속가능성을 획득하며 나아가 사회의 요구를 훌륭히 분석했다는 점에서 새로운 경쟁력 창출의 기회도 발견할 수 있다는 것이다. 즉, 기업의 사회적 책임이 곧 새로운 마켓 창출의 기회를 가져다줄 수 있다. 과거 기업의 사회적 책임이라는 개념이 태동하던 시기만 해도 기업의 존재 이유는 여전히 이윤 창출이었고 사회 책임은 경제적 가치의 결과변수로 보았다. 그러나 사회적 요구를 충족시키기 위한 일련의 분석과 전략은 새로운 가치를 만들어내고 이를 통해 새로운 마켓을 창출해낸다는 점에서 기업의 사회적 책임은 경제적 가치의 원인변수가 되며 기업의 전략으로써 제시될 수 있다.

그런데 기업의 전통적인 전략적 사고방식에서 보면 기업의 존속가능성은 경쟁 우위의 획득 여부에 있다. 모든 승리한 조직은 경쟁우위를 가진 조직이다. 이를 위해 수많은 기업들이 무의식적으로 경쟁자를 이기기 위한 주도권 싸움을 벌인다. 경쟁우위를 확보하면 승리를 가져다주지만 이를 얻기 위한 과정은 치열한 싸움터가 되고 만다. 심지어 과도한 경쟁은 조직의 시야를 기존의 존재하는 자원과 가치로 좁히기 때문에<sup>2</sup> 새로운 성장 동력이 나타나기 어렵다. 그러나 이론적으로 기업에게 가장 좋은 시장구조는 오직 하나의 기업이 주도하는 독점 시장이다. 따라서 독점 시장처럼 무경쟁<sup>無競爭</sup>과 비경쟁<sup>非競爭</sup>을 통해 기존 시장을 파괴하지 않으면서 동시에 새로운 마켓을 창출하고 새로운 가치를 실현하는 '비파괴적 창출'이 가능하다. 앞서 살펴본 바와 같이 이러한 비파괴적 창출은 사회적 요구를 충족시키기 위한 노력의 과정 속에서 비롯된다. 필자는 바로 이러한 노력의 과정이 '기업시민<sup>corporate citizenship</sup>'의 모습이며 기업시민이 앞으로 나아가야 할 전략적 방향이라고 생각한다.

## 기업시민의 문제의식

### 2

김위찬, 르네 마보안. 안세민 역. 블루오션 시프트. 2017. 비즈니스북스. p102 참고

기업시민은 기업도 일반 시민처럼 지역사회 등의 공동체 구성원이며 그에 따른 권리와 의무를 갖는다는 것이다. 나아가 기업시민은 단순히 기업의 사회적 책임이 아니라 기업의 방향성을 안내하는 길잡이가 되어야 한다. 이에 대한 방향과 기업에 대한 철학적 고민은 바로 '시민'이라는 단어 안에 이미 내포되어있다. 시민 즉, 인간이라면 문제의식을 가지고 살아야 한다. 기업도 마찬가지다. 기업은 한 시민으로서 문제의식을 지녀야 한다. 그 문제의식은 사람마다 다르듯 기업마다 다를 것이다. 그렇다면 문제의식을 지니지 못하면 어떻게 되는가? 인간의 경우, 결여된 문제의식은 인간이 지닌 지

식이 문제를 해결하는 데에 말 그대로 문제를 일으킨다. 왜냐하면 아무 문제에 대한 고민 없이 그냥 넘겨버려 단편적인 지식의 조각들만이 남아 인간의 사유를 공허하게 만들기 때문이다. 따라서 인간이 단지 군중 속의 한 사람으로 소멸하지 않으려면 무엇을 위해 어떻게 살아야 되는가를 끊임없이 곱씹어보아야 한다. 마찬가지로 기업의 경우, 기업에게 내재된 문제의식이 없으면 모든 기업 활동은 무의미하며 그냥 수많은 기업 중 하나로 있다가 언젠가 사라질 것이다. 따라서 기업은 사회와의 상호적 관계 속에서 수없이 문제의식을 사유해야하며 문제의식을 소유하고 나서야 비로소 진정한 '시민'으로의 모습을 갖출 수 있다. 다음에선 이러한 문제의식을 생각하고 지닌 기업들의 비파괴적 창출 사례를 소개하고자 한다.

● 비파괴적 창출 사례

백내장은 대표적인 안과 질환으로 심하면 실명으로 이어지지만 수술이 간단하고 비용도 저렴해 쉽게 치료할 수 있는 것으로 알려져 있다. 그러나 사회보장제도가 빈약한 인도에서는 1,000만 명이 넘는 시각장애인 중 80% 이상이 경제적 고립 때문에 제때 백내장 수술을 받지 못해 질병의 고통은 물론 직장도 구하기 힘들어 가난의 악순환이 반복되는 현실이다. 이러한 현실 속에서 외과의사인 고빈다파 벤카타스와미 Govindappa Venkataswamy 박사가 정년퇴임 후 인도의 마두라이 지역에 아라빈드 Aravind 안과병원<sup>3</sup>을 설립하여 극빈층에게는 무료 혹은 18달러의 수술비만을 받았다. 2011년에는 31만 5,000명의 환자가 수술을 받았으며 그 중 절반 이상이 무료로 받았다. 1976년 11개 병상의 소규모 병원으로 시작해 현재 7개 병원에 4000개 병상을 운영하고 있으며 전체 고용 인원만 3,000명이 넘는 세계 최대 안과 병원으로 성장했다. 사실 창업자인 고빈다파 벤카타스와미 박사는 인도 내 수많은 질환 중 예방이 가능한 시각 장애를 없애자는 미션을 가지고 병원을 시작했다. 또한 기존의 안과와 경쟁하는 것이 아니라 의료 산업에서 고객이 되지 못했던 극빈층을 대상으로 저비용의 비즈니스 모델을 구상했다. 맥도날드가 표준화된 햄버거 생산으로 세계적인 기업이 된 것에 착안하여 수술 과정을 표준화 및 분업화하여 새로운 수술 시스템을 만들어

3 김도영. (2013.7.28). 인도(印度) 아라빈드(Aravind)병원에서 배우는 지혜. 한국경제.



위치 타밀 나두, 인도  
 창립자 고빈다파 벤카타스와미  
 국가 미국  
 창립 1976년  
 전공 안과





났다. 수술대 2개에 의사 1명과 간호사 4명을 배치하고 현미경은 수술대 사이에 한 개만을 설치하며 인공수정체 교체 등의 의사의 손길이 필요한 과정 외에는 전부 간호사들이 처리하여 같은 수술 시간이라도 다른 병원에 비해 6배나 더 많은 환자를 볼 수 있었다. 나아가 인공수정체는 하나에 100달러에 달하는 고가이므로 꽤찮은 품질의 중저가 의료 상품을 판매하는 오로랩 **Aurolab**이라는 사회적 기업과 제휴를 통해 병원 바로 옆에 백내장 수술렌즈 생산공장을 세워 10달러 이하로 가격을 낮췄다. 또한 병원이 가진 가치에 공감한 부유한 환자들에게는 높은 수술비를 청구하는 이원적 가격정책을 운영하고 있다. 그 결과, 아라빈드 병원은 대략 60%의 환자가 무료 수술임에도 40%가 넘는 이익률을 올리고 있다.

## 기업의 핵심 지속가능성 요인

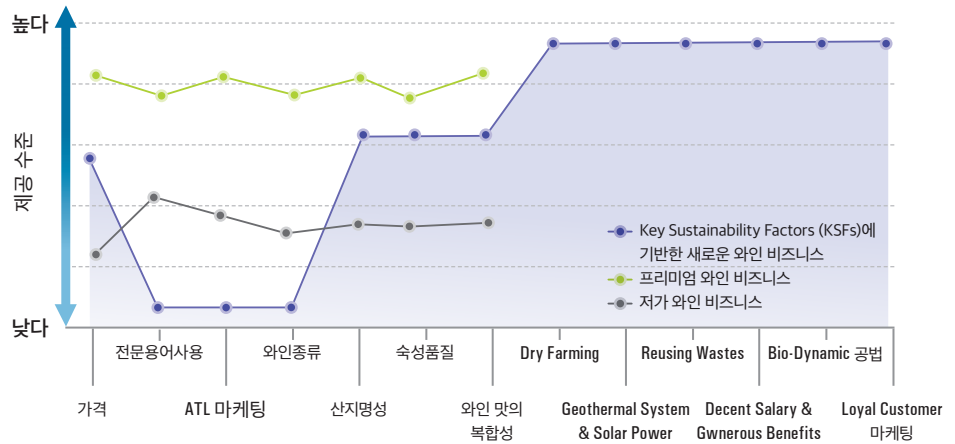
아라빈드 안과병원이 문제의식을 가지고 그에 따라 행동하는 모습이야말로 필자가 생각하는 기업시민의 참모습이다. 특히 단순히 취약계층을 고용하는 기업이라는 편협한 개념도, 정부나 외부 지원에 의존하는 모습도 아닌 기업의 문제의식과 비전이 완벽한 조화를 이루어 기존 시장을 파괴하지 않으면서 새로운 마켓을 창출해내는 모습 말이다. 과거 전략적 관점에서 논하던 핵심 경쟁 요인 **KCFs, key competing factors**은 기업시민 시대에 기업의 지속가능성을 설명하기에는 충분치 않다. 과장을 조금 보태면 더 이상 핵심 경쟁력이 아닐 수도 있다. 이제는 기업의 핵심 지속가능성 요인 **KSFs, key sustainability factors**을 추가하여 업계의 상황을 살펴봐야 한다. 이를 위해 업계의 현재 전략 프로파일을 보여주는 전략 캔버스 **strategy canvas**를 그려볼 필요가 있다. 필자는 기존의 핵심 경쟁 요인 파악을 통한 산업 내 전략 분석틀인 전략 캔버스에 핵심 지속가능성 요인을 덧붙여 문제의식을 가지고 기업의 전략을 고민한 결과 새로운 가치를 실현하면서 새로운 마켓을 창출하는 것을 설명하려고 한다.

이를 잘 보여주는 사례가 바로 1981년에 설립한 **美 캘리포니아 나파 밸리에 위치**

앞으로 역사에 남는,  
사람들 사이에서 회자되는 기업은  
진정한 문제의식을 가지고 이를 해결하기 위해  
기업이 할 수 있는 일을 비파괴적으로 영위함으로써  
새로운 가치를 실현해내는  
진정한 기업시민정신을 지닌 조직일 것이다.



그림 1.  
지속가능한  
와인 비즈니스 창출을 위한  
전략 캔버스



한 프로그램 립 와이너리 **Frog's Leap winery**다. 와인 시장의 기존 핵심 경쟁력은 가격, 전문용어 사용 여부, ATL **above the line** 마케팅, 와인의 종류, 산지의 명성, 숙성된 품질, 와인 맛의 복잡성 등이 있다. ERRC<sup>4</sup> 액션 프레임워크를 통해 기존 업계의 경쟁요소 중 불필요한 것은 제거하고 과한 것은 감소시키고 필요한 고객의 가치는 증가시키고 혁신을 통해 기존에 없는 것들을 창조하여 재미있는 마케팅이나 선택의 용이함을 창조하거나 전문용어 사용을 줄이는 등 업계와 다른 전략적 포지션을 취하여 진입할 수 있을 것이다.<sup>5</sup> 그러나 프로그램 립 와이너리는 이러한 가치실현은 물론이고 기업 시민의 가치를 추가 고려하여 기업의 비전에 문제의식을 담고 다른 기업이 쉽게 따라 할 수 없는 가치를 만들어냈다. 예를 들어 태양열과 지열을 통해 전기를 사용하지 않고 Dry-farming 공법을 통해 물 사용과 CO<sub>2</sub> 배출을 줄이면서 포도의 풍미를 증가시키는 등 환경적 영향을 고려했다. 또한 Bio-Dynamic 공법을 통해 포도와 토양, 곤충 등 포도밭과 관련된 모든 생태계에 미치는 환경적 영향을 최소화하였다. 고용의 관점에서 모든 직원은 정규직으로 고용되고 보통의 와인 농장과 달리 퇴직금과 의료보험까지 보장이 된다.<sup>6</sup>

이처럼 기업시민은 기업이 문제의식을 가지고 어떻게 해결해 나갈 것인지 기업의 비즈니스와 사람, 사회, 환경 등 여러 관계를 고려해 핵심 경쟁력 요인 이외에도 핵심 지속가능성 요인을 발굴해내기 위해 끊임없는 사유를 요구한다. 우리가 소크라테스나 공자와 같은 인물을 인류의 위대한 스승으로 생각하는 것은 인간은 무엇을 위해 어떻게 살아야 하는지 문제의식을 주었기 때문이다. 마찬가지로 앞으로 역사에 남는, 사람들 사이에서 회자되는 기업은 진정한 문제의식을 가지고 이를 해결하기 위해 기업이 할 수 있는 일을 비파괴적으로 영위함으로써 새로운 가치를 실현해내는 진정한 기업시민정신을 지닌 조직일 것이다. ♪

4 Eliminate(제거), Reduce(감소), Raise(증가), Create(창조)의 약자

5 김위찬, 르네 마보안. 강혜구 역. 블루오션 전략. 2005. 교보문고. p39 참고

6 Gilinsky Jr, A. (2012). Frog's Leap Winery in 2011—The Sustainability Agenda [Case and Video]. Case Research Journal, 32(1), 145-165.

# 기업시민행동의 현황과 전략적 방향



이상명

한양대학교 경영대학 교수  
미국 오레곤대학교 경영학 박사  
공공기관 동반성장 평가위원

## 기업의 존재 이유

“기업이라는 존재는 누가 만드는가?” 이는 기업의 실체를 알아내기 위해 존재론적 **ontology** 관점에서 오랫동안 논의되어온 질문이다. 필자가 공부하고 있는 경영학에서는 이 질문에 대한 답을 기업가 **entrepreneur**의 존재로 제시하였고, 이들을 조직 내·외 부적으로 가용한 자원을 동원하여 기회 **Opportunity**를 현실화시키는 존재로 정의하고 있다. 그렇다면 더 근본적으로 ‘기업이라는 존재는 무엇이며 그 목적은 무엇일까?’ 이는 굳이 경영학 전공자가 아니더라도 자본주의의 공기를 맡으며 살아가는 우리가 한번쯤은 당면해 본 질문일 것이다. 이에 대한 원론적인 답은 ‘이윤 창출과 주주가치 극대화’라는 데 일반적으로 동의한다. 물론 간혹, 사회문제 해결, 고용창출, 사회적 영향력 행사, 국위선양 등의 ‘오답’을 내놓는 이들이 있어 주위를 ‘당황’스럽게 하곤 하지만. 불과 얼마 전까지만 하여도 기업을 만드는 주체는 제한된 자원을 활용하여 기회를 현실화시킴으로써 경제적 가치를 창출하는 기업가이고, 기업의 존재 목적은 경제적 가치, 즉 이윤 창출이며 기업의 궁극적 목표는 주주가치 극대화라는 것이 진리처럼 받아들여졌다. 그러나 기업이라는 주체의 급격한 팽창과 사회라는 시스템 내에서의 역할과 영향력 확대, 그리고 사회적 기업이라는 이윤이외의 다른 목적을 추구하는 기업들의 탄생을 지켜보게 된 우리는 이러한 기업의 존재론적 의미에 대한 의문을 품기 시작했다. 이러한 변화는 “기업은 어디에서 왔는가?”라는 인식론적

**epistemology** 관점의 대두와 그 궤를 같이 한다. 물론 기업의 목적이 이윤 창출이라는 사실은 여전히 부인할 수 없는 핵심적인 부분이나, 이에 대한 평가와 사회적 인식이 과거와 달라졌다면 기업의 존재 목적으로 이윤 창출만을 꼽는 것은 의미가 없다는 것은 자명해진다. 즉 과거에는 ‘오답’으로 여겨졌던 키워드들이 적어도 복수 정답으로 인정될 수 있는 명분이 생긴 것이다.

이러한 기업의 존재 이유에 대한 인식론적 논의가 변화해온 것은 본디 기업은 급변하고 불확실한 상황에서도 살아남으려고 하는 계속기업going concern으로서 존재한다는 것을 전제로 하기 때문이다. 즉 살아있는 주체로서 기업은 생존을 위해 끊임없이 변화와 혁신을 필요로 하고, 그 과정에서 존재 자체에 대한 인식도 바뀐다는 것이다. 과거에는 주주 자본주의shareholderism에 기반하여 기업의 궁극적 존재 지향점을 그 ‘주인’인 주주가치만을 고려하면 충분하였다. 그러나 이러한 인식은 기업이라는 주체가 사회라는 큰 틀에서 서로 상호작용을 통해 활동을 해 나간다는 중요한 인식을 결여하고 있었음을 반성하게 되었고, 이는 곧 이해관계자 자본주의stakeholderism로 탈바꿈하게 되어 기업의 내부뿐만 아니라 내·외부 이해관계자와의 협력적 관계가 기업의 생존을 가능케 한다는 것으로 변화되었다. 나아가 최근에는 생태계나 환경 문제가 대두되면서 과거 상충적으로 바라보았던 수익성과 환경보호의 관계를 재설정할 필요성이 커지며 생태계 자본주의ecoholderism가 대다수 기업의 고려사항으로 대두되고 있다.

## 기업시민, 너 누구냐?

이러한 상황에서 비롯된 기업의 사회와의 관계, 그리고 사회적 책임CSR에 대한 논의는 이미 반세기 전에 시작되었고, 특히 최근에는 이윤 창출이라는 기업의 궁극적 목적마저 도전받고 있는 것이 현실이다. 무엇보다 사회를 구성하는 일원으로 기업이 가지는 존재의미와 정의, 그리고 사회 속에서의 역할정립은 기업의 존재론적인 차원에서 가장 핵심적인 논의임에도 불구하고 현재까지도 너무도 다양하고 혼재된 개념으로 표현되고 있다. 가령, CSR의 행위가 자선적인 것이고 개인적인 차원의 것인지, 사회적 요구에 대한 반응이 수동적인 것인지 아니면 능동적이어야 하는 것인지, 그 활동의 동인이 기업 스스로인지 외부(최근의 경우 UN, OECD 등 국제기구까지 포함)인지, 경제적 가치와 사회적 가치는 합일되는 것인지, 인간 활동의 궁극의 목적인 행복의 주체는 누구인지 등 혼재된 논의와 개념이 난무하면서 기업이 가지는 사회와의 관계에 대한 정의와 범위를 혼돈스럽게 하고 있다. 어쩌면 CSR, 지속가능경영, 사회적 가치, 기업시민 등 논의되고 있는 여러 개념들은 모두가 연계성이 깊은 개념이나 같은 맥락으로 이해되어도 무방하다고 할지 모른다. 그러나 필자는 기업이라는 존재의 인식을 명확히 하는 것은 그 중요성과 영향력이 증폭적으로 확장되고 있는 현실

에서 기업과 관련된 모든 논의의 출발점이기에 이에 대한 명확화는 반드시 필요하다고 주장하는 바이다.

그런 의미에서 포스코가 지향하는 ‘기업시민’이라는 개념은 기업 존재에 대한 인식론적 관점에서 가장 근원적인 부분을 건드린 것이라고 평가될 수 있겠다. 시민으로서의 기업은 시민으로서의 개인과 마찬가지로, 권리와 의무를 지니며 개체의 이익을 추구함과 동시에 공동체의 이익을 좇는 사회의 일원이라는 일원론적 인식에 근거하기 때문이다. 이러한 기업시민의 구현을 위해서는 몇 단계의 노력이 지속적으로 요구된다. 우선 기업시민은 사회에서 올바른 모습을 보여주기 위해 기업의 지향점과 가치관을 끊임없이 사유하는 모습을 띄어야. 마치 개인적 차원에서 볼 때, 올바른 시민의 모습이란 끊임없는 사유를 통해서 무엇을 위해 어떻게 살아가야 하는지 즉, 개인의 가치관을 고민하는 철학적 인간이 되어야 한다는 것과 상통한다. 이를 위하여 기업시민은 사회라는 환경 내에서 끊임없는 사유를 통하여 그 역할과 미션 및 비전을 명확히 하는 기업시민의식을 정립하는 것이 기초가 되어야 한다. 다음은 이렇게 확립된 기업시민 관점이 조직의 철학과 전략 나아가 모든 단위업무에 얼마나 내재화되어 있는지 확인하는 과정이 필요하다. 최고경영진의 리더십은 물론이고 조직의 가장 말단까지 기업시민활동을 얼마나 주요한 비즈니스 활동으로 여기고 체화되어 가는지를 관리해야한다. 또한 그 과정에서 기업과 관련되어 있는 여러 문제들에 대한 대응을 어떻게 하고 있으며, 그 이후에도 지속적인 관찰을 통한 수정보완이 필요할 것이다.



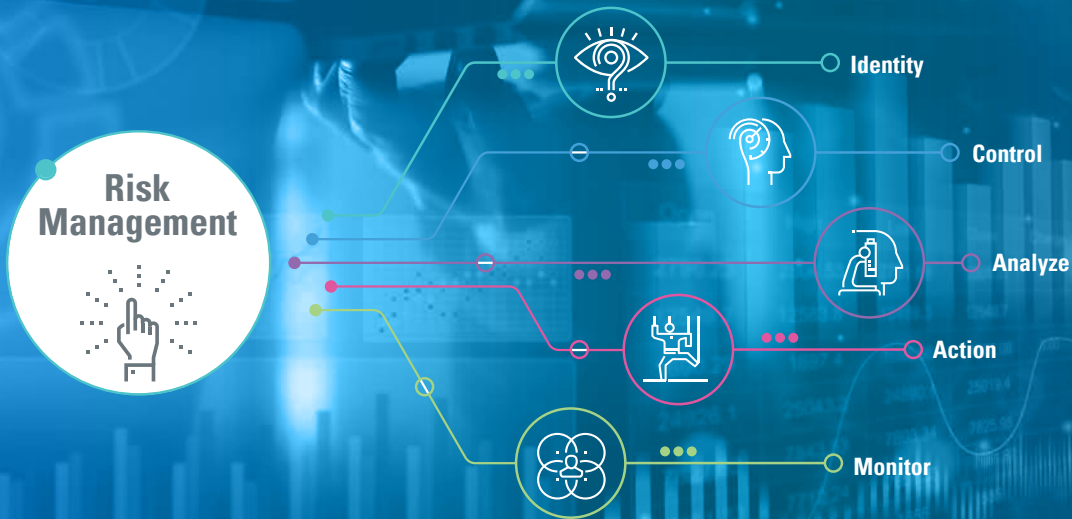
Source: POSCO Corporate Citizenship Office

포스코가 나아가야 할 기업시민의 방향도 이와 같을 것이다. 기업시민활동의 제1원칙인 문제의식에 대한 끊임없는 사유가 최우선으로 필요하다. 끊임없는 문제의식에 대한 사유를 통해 기업시민의 범위와 정의를 확립하고 조직 전체의 기업시민 문화를 전파하여 CSR 전담부서가 아닌 모든 부서와 일원이 하나로 움직여야 한다. 이를 바탕으로 시민사회가 직면한 문제들에 대한 해결책을 제시하고 해결 이후 꾸준한 관리감독을 통해 사회의 요구를 즉각 반영하여 재빠르게 대응하는 모습이 필요한 것이다. 이러한 과정을 통해 가치가 실현되며 과정의 반복은 가치를 증폭시켜 나가며 기업시민으로서의 진정성과 가치는 인정될 수 있을 것이다.

## 기업시민 활동과 범위

그렇다면 기업시민적 활동과 범위는 무엇이 되어야 할 것인가? 즉 기업시민은 누구일까? 이 질문은 시민으로서의 첫 출발점인 존재 이유와 가치관에 대한 사유의 모습이고, 기업이라는 실체에 대한 존재론적 논의의 핵심이기에 가장 근본적인 논의라고 하겠다. 이를 파악하기 위하여 필자와 연구진은 지금까지 우리나라에서 기업의 시민적 활동이 어떠한 모습으로 전개되고 있으며 그 활동의 범위는 어떠한지를 살펴보고자 하였다. 이는 기업의 사회와의 관계가 선언적이고 추상적인 개념으로서의 논의가 아닌, 실질적인 행동으로 현실에서 구현되는 활동을 분석하여 기업시민적 활동이 무엇인지에 대한 존재론적 논의의 핵심이 될 수 있기 때문이다. 현재 대한민국에서 다양한 기업들의 '시민성 활동'을 객관적으로 공표하는 내용은 기업마다 발표하는 '지속가능경영 보고서'가 유일하다. 이는 기업의 재무적, 비재무적 성과 및 영향 등의 모든 정보를 담은 것으로 기업의 경영을 경제적, 사회적, 환경적 부문으로 구분하여 이에 대한 정보를 이해관계자와 커뮤니케이션하기 위한 목적으로 발간되는 것이다. 전 세계적으로 기업의 비재무적 정보 공시에 대한 법제화가 이뤄지고 있는 추세에 따라 영국, 인도 등 일부 국가에서는 보고서 발간을 법으로 이미 의무화하였다. 2017년부터는 유럽연합<sup>EU</sup> 또한 제도 내 종업원 500명 이상 기업들의 비재무적 정보 공시를 의무화하였으며 싱가포르 증권거래소<sup>SGX</sup>도 상장기업의 보고서 발간을 의무화하고 있다. 국내에서도 2013년 의무화 법안이 최초 발의된 후로 이에 대한 법제화 움직임이 지속되고 있고, 2003년 포스코, 현대자동차, 삼성SDI를 시작으로 보고서를 발간하는 기업 및 공공기관의 수가 꾸준히 증가하고 있다.

지속가능경영 보고서 자체는 기업 내부에서 작성되며 외부 검증 기관을 통해 거짓 없이 투명하게 보고했는지 제3자 검증을 통해 진행된다. 본고를 위해 필자와 연구팀은 가장 신뢰할 만한 평가로 꼽히는 다우존스 지속가능경영 지수<sup>DJSI, Dow Jones Sustainability Indices</sup>를 기준으로 지속가능경영 우수 기업을 선정해 그 기업의 보고서를 분석하고 있다. 그 내용 중 특히, 기업의 이해관계자로부터 여러 주제에 대한 정보



를 수집한 후 이해관계자의 관심과 비즈니스에 미치는 영향력 정도를 가지고 만든 중대성 이슈 매트릭스를 통해 지속가능경영 핵심이슈를 선정하는 ‘중대성평가(materiality test)’라는 부분에 맞춰 분석을 진행하고 있고, 여기에서 그 일부를 소개하고자 한다. 중대성평가에 대한 분석은 기업이 당면하고 있는 현재 사회에 대한 전반적인 문제 인식의 내용들을 파악하게 하여 기업시민에 대한 고민과 내용들을 이해하게 할 뿐 아니라, 보고서 발간시 참조하게 되는 GRI 가이드라인(Global Reporting Initiative Standards)에 담아내지 못하고 있는 어젠다들 (non-GRI 이슈) 까지 파악하게 하여 보다 포괄적이고 선제적인 기업시민 행동을 가능하게 할 수 있다. 즉, 기업이 인식하고 있는 기업시민활동의 정의와 범위, 그리고 그 흐름을 파악하게 하고, 나아가 현재 시점에서 국제적으로 인정된 표준적인 가이드라인으로서의 기업시민적 행동의 범위를 넘어선 우리나라 기업이 인식하고 있는 중요한 기업시민적 가치들을 파악할 수 있게 한다. 이는 기업시민이라는 주체의 존재론적 정의를 가능하게 하고, 궁극적으로는 포스코가 추진하는 기업시민의 방향성을 설정하는데 도움이 될 것이다.

현재까지의 분석은 2019년에 DJSI World에 선정된 19개 기업과 2018년에 선정된 20개 기업을 대상으로 진행하였다.<sup>1</sup> 초기분석 결과이기는 하지만, 현재까지의 분석 결과를 살펴보면, 기업마다의 핵심이슈들이 큰 특징 없이 비슷한 모습을 보이며, 이러한 모습이 산업별로도 큰 차이가 없다는 점, 그리고 기후변화 대응, 리스크 관리와 규제 대응, 고객만족, 고객중심경영과 같은 핵심 이슈들이 기업마다 굉장히 자의적인 해석에 따라 분류가 되어 있고, 사회공헌의 범위 역시 일관적이지 못하다는 점

**1** 최종적으로는 지난 10년간의 지속가능보고서를 분석하여 기업별, 산업별 흐름과 특징을 파악할 것임.

이다. 이는 몇 가지 차원에서 시사점을 준다.<sup>2</sup> 우선 기업별·산업별 큰 차별점을 보이지 못하고 있다는 점은 국내 기업들의 기업시민적 활동들이 지나치게 일반화되어 있고, 기업이 처한 각 상황마다의 본질적인 도전들을 차별적으로 보이고 있지 못하다고 해석될 수 있다. 이는 기업시민 활동을 객관적으로 담아내기 위한 GRI 가이드라인 자체의 문제라고 치부할 수도 있지만, 더 근본적으로 기업시민의 정의에 관한 인식론적 문제와 연결될 수 있다. 즉 시민이라는 살아있는 주체가 인식되기 위해서는 기업으로서 추구하는 목적 자체에 대한 근본적인 고찰을 보다 세부적이고 명확하게 가져가야 할 필요가 있다는 점이다. 두 번째로 환경 및 사회와의 지속적인 인터랙션을 통해 기업시민으로서의 지향자체를 보다 유연하게 하며 확대해 나갈 필요가 있다는 점이다. 사회 변화와 함께, 비재무적 정보에 대한 중요성과 요구가 확대되면서 핵심이슈가 아니었던 이슈가 중요 이슈로 떠오르거나 그 반대의 경우도 일어날 가능성이 있고 이에 대한 대응이 필요하다는 것이다. 일례로 동반성장 및 상생협력 이슈 중 스타트업과의 협업이 독립되어 등장할 수 있고, 현재는 청년고용 문제로 고용에 대한 이슈가 전면에 등장하지만 10년 후 베이비붐 세대의 퇴직과 청년인구 감소 문제는 고용의 양보다는 질에 대한 이슈가 떠오를 수 있는 것이다. 나아가 급격한 출산율 감소로 인한 인구절벽과 고령화 문제는 그동안 우리 사회가 고민하지 못해본 새로운 이슈를 불러올 것이다. 이는 이슈의 선제적 인식과 해결을 의미한다. 마지막으로 최근 2년 동안의 분석은 이런 모든 지속가능경영에 관한 위기를 관리하는 컨트롤 타워에 대한 이슈가 많은 회사에서 관찰되고 있음을 보여주고 있다. 지나치게 일방적인 접근은 조직 내의 성원자체의 시민성을 훼손할 수 있고, 또 지나친 방임은 기업시민으로서의 일관성을 저해할 수 있는 것이다.

## 맺음말

요컨대 포스코의 기업시민은 더 포괄적이고 선제적인 리스크 관리 차원을 바라보며 근원적인 변화와 문화혁신으로 연결되어야 한다. 다른 기업처럼 지속가능경영의 비재무적 가치를 경제적 가치로 환산하는 것에 집중할 것이 아니라 변화하는 환경 속에서 주요 이슈로 여겨지지 않던 이슈의 부각을 기민하게 인지하고 적절한 기업시민 활동을 통해 모범적 기업시민으로의 역할을 실천적으로 실행할 필요가 있다. 즉, 변화하는 이슈에 대한 선구안을 기르고 문제의식에 대한 적절한 해결책을 제시하는 이니셔티브 **initiative**를 견인해야 한다. 이러한 주도적인 기업시민 활동을 반복하는 과정 속에서 포스코는 시민사회 내에서 암묵적인 기업시민으로의 선구자적인 지위를 얻게 될 수 있을 것이다. 기업시민들 사이에서 올바른 선도적 기업시민으로의 헤게모니 **hegemony**를 쥐게 될 때 포스코가 꿈꾸는 제대로 된 기업시민의 탄생이 가능할 것이다. 🎯

## 2

최종적인 시사점은 10년간의 보고서 내용 후 수정될 수 있음.

# 기업시민활동의 성공조건은 진정성



장영균

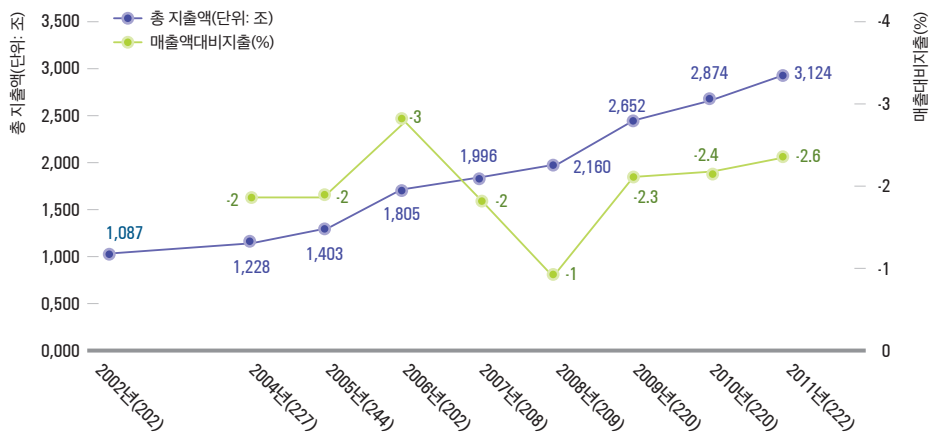
서강대학교 경영학부 인사조직전략계열 교수,  
서강지속가능기업유리연구소 부소장  
University of Kansas, Ph.D.  
미국 위스콘신대학교 경영대학 교수 역임

## 사회적 책임 활동의 진정성

2013년 사회적기업연구소와 동아시아 연구원이 공동으로 발표한 한 보고서에 따르면, 국내 대기업들은 해마다 사회공헌지출액의 규모를 꾸준히 늘려왔지만(그림 1) 국민들의 기업의 사회공헌에 관한 평판은 크게 개선되지 않았고(그림 2) 기업에 대한 신뢰는 오히려 하락하고 있음을 밝히고 있다.

기업의 활발한 CSR 투자와 노력에도 불구하고 이러한 참담한 성적표를 받게 된

그림 1. 대기업 사회공헌 지출 총액(조) 및 매출액 대비 지출 비율(%)



주: 괄호 안의 수치는 조사 기업 수

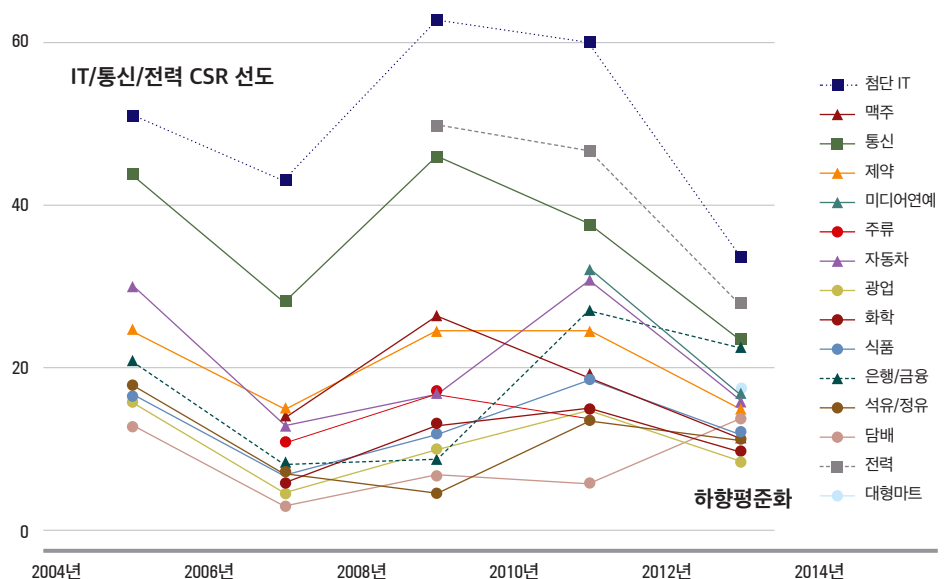


이유가 무엇일까? 우리 사회에 깊게 뿌리내린 반기업정서를 포함하여 다양한 원인들이 있겠으나 필자는 그 원인의 핵심을 “진정성”의 문제로 바라보고 있다. 진정성은 내면적 가치와 신념을 반영하여 수행되고, 외부에도 꾸밈없고 일관성 있게 표현된 상태로 정의할 수 있는데, 쉽게 말해 주장하는 바와 행동하는 바가 일치된 상태를 의미하며, 불일치된 상태는 위선으로 인식된다. CSR은 개념적으로 “영리기업의 비영리적 행동” 또는 “이익 추구 조직의 공익적 활동”이라는 자기모순성을 내포하고 있기 때문에, CSR의 진정성은 어쩌면 당연한 평가의 잣대가 되는지도 모르겠다.

미국 코넬대학에서 출판하고 있는 경영학 분야의 저명 학술지 중 하나인 Administrative Science Quarterly 2018년 3월호의 한 연구는 CSR의 진정성에 관한 매우 흥미로운 내용을 다루고 있다. 세계적으로 적지 않은 기업들이 그들의 사회 공헌 성과나 환경 친화적 노력을 인정받아 어렵사리 획득한 국제 인증이나 수상 업적 등을 일부러 공개하지 않는 ‘전략적 침묵strategic silence’ 행동을 보이고 있다는 내용을 다루 있는데, 그 이유로 지목한 것이 바로 진정성의 의심에 대한 우려이다. 이는 기업의 사회적 책임 활동 노력들이 자칫 위선적으로 보일 수 있다는 점을 기업들이 명확히 인지하고 있다는 반증이다.

그렇다면 기업의 사회적 책임 활동의 진정성이 중요해진 배경은 무엇일까? 우선, 기업의 존재 목적과 그 활동을 바라보는 시민의식이 성숙해지고 있다. 시민들은 기업을 주주의 전유물로 인식하지 않고, 기업은 다양한 사회 구성원들과의 조화롭고 상호호혜적인 관계 속에서 본연의 사업들을 수행해야 한다고 믿는다. 이러한 의식은 단

그림 2.  
업종별 대기업의 CSR 평판:  
“잘하고 있다”는 비율(%)



\*자료원: “국민 여론으로 본 한국의 CSR의 4대 딜레마” 보고서에서 재인용

순한 반기업 정서와는 다른 것이며, 기업이 CSR 활동을 추진함에 있어서 과연 기업 스스로의 존재 목적에 대한 숭고한 철학이 존재하는 지를 묻는 것에 가깝다. 둘째, 정보화시대에 접어들면서 과거보다 기업의 활동들이 외부에 적나라하게 드러나고, 그 숨겨진 행동과 의도가 포착되는 가능성과 빈도가 늘게 되었다. 예를 들어, 일부 글로벌 기업들이 세금도피를 위해 페이퍼 컴퍼니를 설립한 사실이 세간에 밝혀지면서, 그들의 CSR 활동은 진정성에 큰 상처를 입었다. 마지막으로, 여전히 상당수의 기업들은 CSR에 대해 근시안적으로 접근하는 경향이 있다. CSR을 기업의 이미지 제고나 단기적 평판 관리의 도구 정도로 치부하다 보니, 장기적이고 일관적이며 진정성 있는 CSR 정책을 펼치지 않는 경우가 비일비재하다.

## 진정성의 평가 기준

이러한 배경 하에 기업의 CSR 활동들은 사회에서 “진정성 테스트”를 받고 있는데, 과연 우리 사회는 CSR의 진정성을 무슨 기준으로 평가하고 있을까? 필자는 이 질문의 답을 얻기 위해 지난 20여 년간 수행된 국내외 CSR 연구 중 진정성을 주제로 한 39개의 논문을 분석하여 6개의 유의미한 기준을 도출해 보았다.<sup>1</sup> 포스코도 기업 시민활동이 진정성을 가지기 위해서는 다음의 기준으로 스스로를 진단해 볼 필요가 있다.

첫째, CSR의 차별성 *distinctiveness* 을 들 수 있다. 이는 해당 기업의 CSR 활동이 다른 기업들과 얼마나 차별화되어 있는지를 의미하는데, 해당 기업의 CSR 활동이 다른 기업에서 실시하고 있는 활동보다 독창적이며 구분된다고 평가할 때 사람들은 CSR에 진정성을 느낀다. 맥락적 고려없이 CSR 선도 기업이나 우수 사례를 무비판적으로 벤치마킹하는 것의 위험성을 경고한다고 볼 수 있다.

둘째, CSR의 정합성 *fit* 을 들 수 있다. 이는 해결하려는 사회적 문제와 기업 고유의 비즈니스 영역(혹은 업종<sup>2</sup>이나 업종)간의 정합성 또는 연관성을 의미한다. 기업의 핵심 사업과 CSR 활동의 정합성이 높은 경우, 사람들은 CSR에 대한 기업의 전문성을 높게 판단하여 신뢰를 보내게 되고, 또한 평소 연상되던 기업의 이미지와 다르지 않아 인지과정 상에서 불필요한 의심을 줄이게 된다. 하지만 한 가지 유의할 점은 담배, 카지노 등의 유해산업 *sinful industry*에 속한 기업의 경우, 소위 낙인이론에 근거하여 CSR 활동과 기업의 정합성이 높을수록 오히려 부정적 인식으로 연결될 수 있다는 연구 결과들도 존재한다.

셋째, CSR의 일관성 *consistency* 및 배태성 *embeddedness* 을 들 수 있다. 일관성은 기업의 CSR 활동이 기업 내부의 전략과 가치, 신념 등과 정렬되는 정도를 의미하며, CSR 정보의 개방성과 투명성을 기반으로 형성된다. 배태성은 기업이 일관성 있는 CSR을 지속적으로 추진한 결과로 나타나는 상태이며, CSR이 해당기업의 비즈니스의 핵심

<sup>1</sup> 지면의 한계로 인해 39개의 개별 연구를 일일이 인용하지 못하였음.

에 있고, 직원들의 일상적 업무와 행동양식에 내재되어 있는 상태를 의미한다. 일관성과 배태성은 속성상 기업 내부 정보를 통해서만 파악할 수 있으므로 주로 내부 이해관계자인 종업원의 진정성 판단에 영향을 미치게 된다. 일관성과 배태성이 높은 경우, 종업원은 소속 기업의 CSR 활동을 합리적으로 여기고, 신뢰하게 되어 CSR의 진정성을 지각할 가능성이 높아진다.

넷째, CSR의 지속성 **durability** 을 들 수 있다. 이는 기업이 CSR 활동에 지속적으로 참여해왔는지를 말하며, CSR에 대한 행동이나 태도가 처음부터 끝까지 동일하게 유지되는 정도를 의미한다. 실제로 여러 연구에서 소비자의 CSR에 대한 지속성 지각이 높을수록 진정성 평가에 더욱 호의적인 것으로 나타났다. 필자의 연구 중에도 CSR의 지속성의 효과를 테스트한 연구가 있는데, 연구 결과를 간략히 소개하면 다음과 같다. 다국적기업들이 해외 현지국에 진출할 때 목시적인 외국인비용 **liability of foreignness** 을 지불하는데 이 비용을 줄이기 위해 다양한 CSR 활동들을 전개한다. 이때 다국적기업의 CSR 활동 기간이 상당 기간 지속되어왔을 때에만 그 진정성을 인정받아 CSR이 외국인비용을 줄이는 효과가 있었다는 점을 발견하였다.

다섯째, CSR의 영향력 **impact** 을 들 수 있다. 영향력이란 기업의 CSR 활동이 사회에 실제적이고 상당한 영향력을 행사하는지의 여부를 의미하는데, 이는 종종 기업의 규모와 이익에 비해 기여가 충분한지에 대한 평가가 수반되기도 한다. 영향력에 관해 과거에는 주로 기부금 액수와 규모 등과 같이 양적인 측면에 주목하였으나, 최근에는 CSR 정책의 수, 기업 인적자원의 투입시간 및 헌신정도, 기업 규모와 연계된 합리적인 기부액과 같이 영향력에 대한 정교한 판단 기준들이 사용되고 있다.

여섯째, CSR의 동기 **motive** 인식을 들 수 있다. 사람들은 기업의 CSR 활동의 진정성을 판단할 때 그 활동의 동기가 도구적인지 가치 지향적인지를 판단한다. 도구적 동기 인식은 CSR 활동을 기업의 이익 증대를 위한 ‘우회적 수단’으로 간주하고, 기업은 공익 추구 시에도 여전히 자기본위적 동기에 지배받는다고 인지하는 경우를 말하며, 이러한 동기의 인식은 CSR에 대해 비호의적 태도를 유발하는 것으로 보고되고 있다. 반면 기업의 CSR 활동이 사회 문제에 대한 진정한 우려와 관심에서 비롯된 가치 지향적 동기에서 비롯된 것으로 인지하는 경우, CSR의 진정성을 지각한다. 또한 CSR의 추진 동기에 관해 실제 동기와 표현 동기간의 일치에 대한 평가도 이루어지고 있는데, 기업이 CSR 활동을 추진하는 실제적 동기와 외부를 통해 공개적으로 언급한 동기가 일치할 때 사람들은 CSR의 진정성을 지각하게 되지만, 만약 두 동기가 서로 불일치한다면 기업이 눈속임을 했다는 불쾌감에 더 큰 회의와 부정적 반응을 보인다는 연구도 존재한다.

그렇다면 CSR의 진정성을 인정받은 기업들에게는 무엇이 돌아오게 될까? 무엇보

다도 이해관계자의 호의적인 대응 행위들이 발생할 수 있는데 이는 기업 성과에 직결된다. 우선 외부 이해관계자인 소비자는 그들이 가진 구매력을 바탕으로 제품 및 서비스에 대한 우호적인 평가, 구매/재구매 의도 상승, 충성도 증가, 부정적인 구전을 줄이거나 긍정적 구전을 전개하는 등의 긍정적 대응행위를 보여주게 된다. 또한 이러한 긍정적 대응행위들은 기업에 대한 전반적인 태도와 이미지, 기업 명성과 같은 무형의 자산에도 영향을 줄 수 있다. 한편, 내부 이해관계자인 종업원의 CSR 진정성 인식은 소속기업에 대한 높은 신뢰와 지지를 형성하게 되며, 조직에 대한 애사심, 조직 몰입, 직무만족 등의 긍정 행위는 증가하는 반면 이직의도는 감소되어 조직운영과 성과 전반에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 필자가 단독으로 수행한 회귀분석에 따르면 (미국기업 대상), CSR의 진정성이 높은 기업군들이 낮은 기업군들에 비해 재무성과가 유의하게 높은 것으로 확인되었다.

기업시민  
진정성을 위한 점검

지금까지 기업의 CSR 활동에 있어서 진정성은 왜 중요하고 어떤 기준으로 평가받는지 대해 알아보았다. 끝으로 필자는 포스코가 진정성 있는 기업시민 활동을 전개하기 위해 다음 세 가지 관점에서 자기점검을 제안하고 싶다.

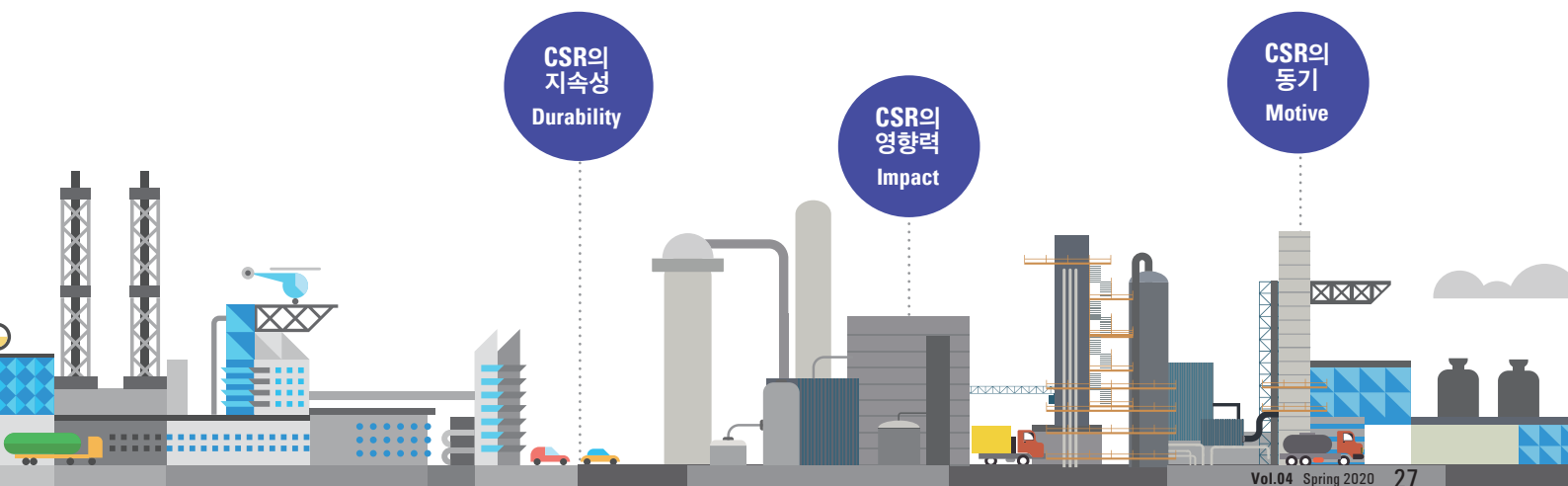
(1) **확고한 사회적 책임 철학 수립하라.** 서양 속담에 “All that glitters is not gold”라는 표현이 있다. 반짝이는 것이 모두 금<sup>金</sup>은 아니듯이, 명분이 좋다고 모든 기업시민 활동이 똑같이 평가될 수는 없다. 기업시민 활동을 기획하고 실행하는 일선의 관리자들은 이 점을 명확히 인식해야 한다. 기업시민 활동이 세상을 이롭게 하는 선한 일이니 적당히 해도 모두가 인정해 줄 것이라고 착각하면 안 된다. 사회적 책임에 관한 확고한 철학, 미션 비전 등을 수립하고, 전사가 적극적으로 동참하며 진정성 있게 사회의 문제를 해결하고 새로운 가치를 창출해 나가는 방법들을 모색해 나가야 한다. 그러기 위해서는 기업시민 활동에 대해 고민하고 의견을 교환하는 실질적 대화



채널들이 기업 내에 존재해야 한다. 그 대화 가운데에 포스코만의 차별화된 기업시민 활동들이 도출될 수 있고, 본업과의 연관성을 지속적으로 고민할 수 있으며, 전사 곳곳에 녹아들어간 순도 높고 진정성 있는 기업시민 활동으로 이어질 수 있다.

(2) 진정성은 초장기적 관점에서 유효하다. 진정성 있는 기업시민 활동은 실제로 사회에 의미 있는 영향력을 행사한다. 이른바 소셜 임팩트 **social impact**가 발생한다. 이를 위해 포스코는 스스로의 기업시민 활동에 관한 초장기적 관점을 유지해야 한다. 그래야만 그러한 활동이 실제로 기대하는 사회적 가치 창출의 효과성을 확인해 볼 기회가 생기게 되며, 그렇게 확인된 효과성은 더 발전된 기업시민 활동의 추진 동력으로 작용한다. 국내 모 기업의 “우리강산 푸르게 푸르게”라는 사회공헌활동 구호를 모르는 국민은 아마 거의 없을 것이다. 이 기업은 사회적 책임에 관해 오랫동안 한결 같은 초장기적 관점을 유지해왔기에 영향력이 막강하다. 제 2, 제 3의 우리강산 브랜드가 등장하기를 기대해 본다.

(3) 모럴 라이선싱 오류에 주의하라. 기업시민 활동에 열심을 다 하고 어느 정도의 성과도 확인되는 시점이 되면 자칫 자가당착에 빠질 위험성이 있음을 주지할 필요가 있다. 2001년 심리학자인 모닌과 밀러에 의해 처음 소개된 개념인 모럴 라이선싱 이론 **Moral Licensing Theory**에 따르면, 인간은 과거의 선행을 마치 ‘자격증’처럼 여겨 향후의 비윤리적 행위를 정당화하는 도구로 사용하는 경향이 있음을 밝힌 바 있다. 쉽게 말해, “우리 회사가 사회에 좋은 일을 많이 했으니 다소 불미스러운 일이 발생해도 사회는 용서해주겠지”라고 착각하는 것과 유사한 인식 오류이다. 하지만 현실은 기업시민 활동을 열심히 하는 기업의 잘못된 관행이 발각되었을 때 국민들은 배신감에 더 큰 분노를 느끼게 되며, 그동안 수행해왔던 기업시민 활동의 진정성도 심각하게 의심하게 된다. 따라서 사회 공헌에 관해 자부심을 가지는 것은 좋으나 자칫 지나치게 되면 오히려 독<sup>毒</sup>이 될 수 있음을 기억할 필요가 있겠다. 📍



# 미래기업의 조건: 존재목적 Purpose 추구와 딜레마 해결



조용두

포스코경영연구원 부원장, 부사장  
포스코경영연구원 기업시민연구실장  
옥스퍼드대학교 대학원 경제학 박사

\*이 글은 포스코경영연구원 기업시민연구실 보고서에 기반하여 작성된 것입니다.

## 기업의 미래모습에 대한 최근 트렌드

### 1

Business Roundtable, 아마존, 애플 등 미국의 주요 200개 대기업 CEO로 구성된 협의체

### 2

The Company of the Future: Profit and Purpose, 2019.9.23 ~ 10.10

### 3

Friedman Doctrine: 1970년대 미 시카고대 밀튼 프리드만 교수를 필두로 기업의 책임은 법적 테두리 내에서 주주를 위한 이윤을 극대화 하는 것에 한정된다는 주장

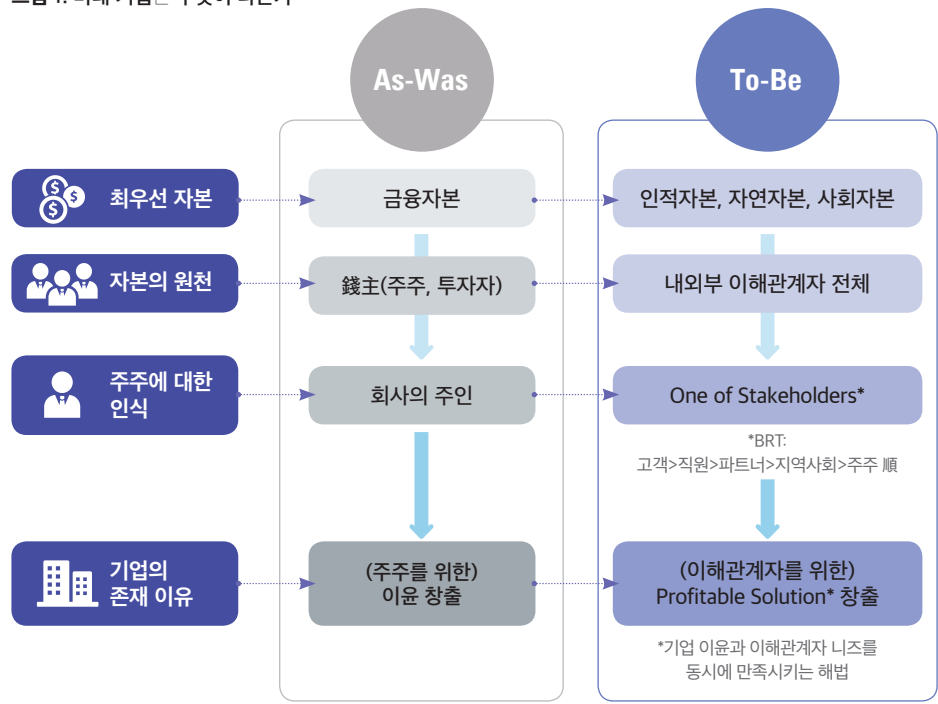
### 4

한 경제주체의 행동이 다른 경제주체에게 금액으로 환산하기 어려운 피해를 입히는 경우를 지칭하며, 예를 들어 공해, 소송 등이 해당

지난 200년간 기업경영의 대\*전제였던 주주자본주의 **Shareholder Capitalism**의 파행과 한계에 대한 반성을 계기로 기업의 존재목적 재성찰하려는 목소리가 높아지고 있다. 2019년 8월 미국의 BRT<sup>1</sup>는 주주 우선주의가 아닌 이해당사자 모두를 위한 새로운 기업경영을 선언하면서, '고객들에게 가치를 전달하고, 직원들에 대한 투자를 강화하며, 공급업체를 공정하게 대하고, 지역사회를 지원하며, 마지막으로 주주를 위한 장기적 가치를 창출'하는 것이 기업의 본질적인 사명 **Mission**이라는 데에 합의를 이루었다. 영국의 Financial Times도 최근 자본주의 재정립과 미래기업의 조건에 대한 특집 기사를 연재<sup>2</sup>한 바 있는데, 프리드만 독트린<sup>3</sup>에 기반한 지금까지의 기업경영은 심각한 외부불경제<sup>4</sup>를 초래할 수 있기 때문에 이제는 기업이 스스로의 존재 목적을 전제로 한 목적 자본주의 **Purposeful Capitalism**를 추구하도록 기업의 역할, 구조, 행태에 변화가 불가피하다는 점을 지적하고 있다.

과거에는 기업을 경영하는 데 가장 중요한 자본이 금융자본 **Financial Capital**이었기 때문에 이를 투입하는 주주와 투자자가 가장 중요한 이해관계자이고, 이들에게 이윤을 돌려주는 것이 경영의 목표가 되는 게 당연했다. 그러나 이제는 금융자본 외에도 인적자본 **Human Capital**, 자연자본 **Natural Resources**, 사회자본 **Social Capital**을 확보하는 것 또한 기업 경쟁력에 못지 않게 중요한 요소가 되고 있다. 따라서 이 자본들을 투입하

그림 1. 미래 기업은 무엇이 다른가



는 직원, 환경, 사회 등 내외부 이해관계자 전체가 모두 중요하며 기업은 이들 모두를 위한 Profitable Solution을 창출하는 것을 경영목표로 삼아야 한다는 것이다.

●  
존재목적 Purpose에  
기반한  
경영체계 Re-align

옥스퍼드 경영대학원 SAID Business School의 콜린 메이어 Colin Mayer 교수는 저서 “Prosperity”<sup>5</sup>에서 기업의 존재목적의 중요성을 강조하면서, 구체적인 존재목적은 기업의 현재와 미래를 이끌어주는 나침반 역할을 하며 여러 이해관계자들의 마음과 행동을 견인한다고 주장한다. 존재목적은 조직의 전략을 이끌고 구성원에 동기를 부여하며, 고객의 충성과 지역사회의 신뢰를 얻는 기반이 된다는 것이다. 또한 이윤 Profit은 존재 목적을 충실하게 구현하는 과정에서 자연스럽게 따라온다고 설명하고 있다.

장기적으로 우수한 경영성과를 보이는 선진기업들은 대부분 회사의 본업과 밀접하게 관련된 존재 목적을 설정하고 있다. 그림 2와 같이 크게 3가지 유형으로 분류할 수 있는데, 본업이 속한 산업계의 미래를 주도적으로 이끌고 미래를 위한 제품을 개발하며 고객의 행복과 건강을 돕는 등 업의 특성과 자사의 핵심역량을 반영한 구체적인 목적을 설정하고 있음을 볼 수 있다.

존재 목적을 충실하게 구현하기 위해서는 기업의 경영체계를 구성하는 S-C-P 프레임워크도 재정렬이 필요하다. 기업은 조직구조 Structure와 행동방식 Conduct의 조합

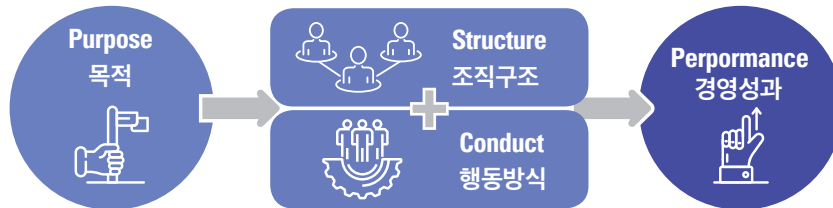
5 Prosperity: Better Business Makes the Greater Good, Oxford University Press, 2018

그림 2. 선진 기업들의 목적(Purpose) 유형



및 상호작용을 통해 경영성과 **Performance**를 이루어내는데, 과거에는 주주이익 극대화를 위해 재무적 성과 달성에 최적화된 조직구조와 행동방식을 선택했다면 이제는 존재 목적을 염두에 두고 보다 쉽고 효율적으로 목적을 달성할 수 있도록 S-C-P 관련 제도나 시스템, 성과평가 등을 업그레이드할 필요가 있다는 것이다.

그림 3. S-C-P 프레임워크 Re-align



즉 회사의 모든 활동은 본업 및 본업과 밀접하게 연계된 존재목적의 테두리 내에서 이루어져야 기업과 사회 양쪽 모두에게 실질적으로 의미 있는 성과를 창출할 수 있다. 이화여대 윤정구 교수도 최근 “업의 본질과 관련된 일에서 착함을 펼치는 것이 기업시민행동본질”<sup>6</sup>이라고 한 바 있다.

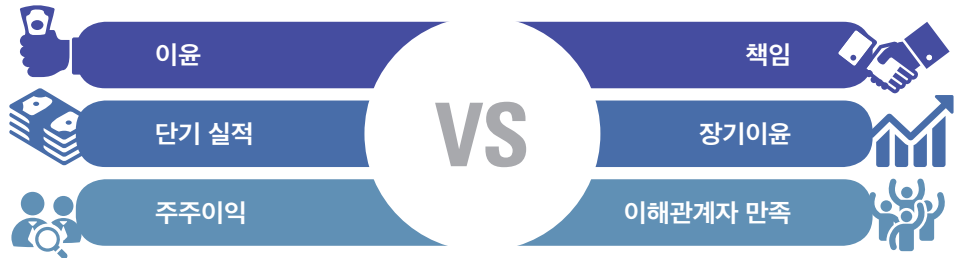
## 딜레마 타개를 위한 초민감 균형

기업의 존재목적에 맞추어 경영 목표와 운영 방식을 개선하는 것은 마땅히 해야 하는 일이지만, 기존의 패러다임을 한순간에 완전히 바꾸는 것은 결코 쉽지 않으며 오히려 그 동안의 방식, 관행과 여러 측면에서 상충하는 딜레마에 직면할 수 밖에 없다. 기업의 존재 목적을 추구하는 과정에서 회사의 단기 실적 및 이윤과 이해관계자들에 대한 책임을 포함한 장기 이윤간에 상충되는 상황이 발생할 수 있을 것이다. 이때 기업에게 가장 요구되는 것은 딜레마 상황에서 어느 한 쪽으로 치우치지 않는 초민감 균형 **Super-delicate balance**의 적절한 지점을 찾아내는 능력이라고 할 수 있다.

<sup>6</sup> 기업시민들 어디로 어떻게 가야 하나?, 기업시민리서치 제2호, 2019 Fall



그림 4. 초민감 균형 (Super-delicate balance)




특히 ▶회사 내에서 이런 민감한 의사결정을 누가 담당할 것인가, ▶조직에서 감당할 수 있는 변화의 속도는 어느 정도인가, ▶주주 및 자본시장과 어떻게 새로운 관계를 설정할 것인가 등이 대표적인 난제라고 할 수 있는데, 글로벌 기업들의 사례를 통해 균형점을 찾아나가는 데 약간의 힌트를 얻을 수 있다.

7  
글로벌 3개 기업 사례와 시사점

Novo Nordisk는 약 100년에 가까운 시간 동안 당뇨병 치료제인 인슐린을 공급해 온 세계적 기업인데, 회사의 이익과 사회적 가치가 상충하는 패러독스 상황에 놓여 있다. 사람들이 당뇨병을 극복하고 치료제 없이도 건강을 유지할 수 있게 된다면 회사 제품인 인슐린 수요가 오히려 위축되는 카니발라이제이션(Carnivalization) 현상이 발생하는 것이다.

Nordisk는 회사의 존재목적에 충실하기 위해 재단형 지배구조를 도입하여 이윤과 사회적 가치를 동시에 추구할 수 있는 의사결정 구조를 갖추는 것으로 그 해법을 찾았다. 기업이 아닌 재단이 의사결정의 중심이 되면서 기업의 사명과 목적을 우선시하는 의사결정이 용이해졌고, 결국 환자참여형 당뇨병관리 식습관개선 프로그램 CCD, Cities Changing Diabetes 을 적극적으로 운영하고 저개발국과 저소득층을 대상으로 무료 인슐린을 지원한다는 결단을 내릴 수 있었다.



**“당뇨병 치료, 인식, 진행과정을 변화시켜 환자를 위한 가치 창출”**

We are dedicated to creating value for patients by changing diabetes - changing how it is treated, how it is viewed around the world, and how the future of the disease evolves

기업의 자기잠식이나 제살짜기를 나타내는 용어로 본래는 신제품을 출시했을 때 기존 주력제품의 시장을 잠식하는 현상을 가리키는 데, 여기서는 기업이 좋은 의도로 수행한 의사결정이나 행동이 오히려 기업 제품의 매출이나 이익을 감소시키는 효과를 가져오는 상황을 지칭함

글로벌 석유기업인 Shell은 사업구조(Business Portfolio)상의 딜레마 상황으로 인해 미래 경영전략 수립에 어려움을 겪었다. 석유 사업은 현재 회사 수익의 대부분을 담당하고 있을 뿐 아니라 2040년에도 글로벌 에너지 수요의 85%를 차지할 정도로 견조한 시장이 예상되지만, 사회적 변화와 정책 기조는 ‘脫화석연료’를 점차 강화하고 있기 때문이다.

존재목적은 조직의 전략을 이끌고  
구성원에 동기를 부여하며,  
고객의 충성과 지역사회의 신뢰를 얻는 기반이 된다.



Shell은 수익성이 좋은 석유사업은 충실한 수익원으로 유지하되 장기적으로는 사업구조를 점차 개선할 것임을 천명했다. 현재 석유 사업이 회사 현금 창출의 약 2/3를 차지하는데 이를 2050년까지 석유, 가스, 청정에너지가 각각 1/3씩 차지하는 사업구조로 변화해 나간다는 계획이다. 또한 2050년까지 배출가스 총량을 절반으로 감축한다는 장기 목표 아래, 단계별 마일스톤을 수립하고 달성 여부를 경영진 평가와 연계하기로 했다.



**“에너지 및 화학제품의 안전한 생산/공급과 혁신적 부가 서비스 제공”**

To safely market and distribute energy and petrochemical products while offering innovative value added services


Levi's는 자본시장의 관행과 회사의 목적 추구 간 갈등 상황에서 선도적으로 해결의 접점을 모색한 사례이다. 1971년 뉴욕 증시에 상장했으나, 지역사회 및 노동자들과의 가족적 유대를 중시하는 경영원칙에 대한 견해 차이로 창업주 일가가 1985년 상장을 철회하고 다시 가족기업 형태로 운영해 왔을 정도이다. 최근 재상장을 추진하면서 상장 후 주식시장의 요구로 회사가 지속해 온 경영원칙이 흔들리거나, ESG<sup>8</sup>에 소극적인 투자자들이 기업가치를 과소평가하지 않을지 고민할 수 밖에 없었다.

Levi's는 가족주에 차등 의결권을 부여하여 그 동안의 의사결정 기조를 지속하고 단기 재무실적 위주로 이루어지던 IR 관행을 따르지 않을 것임을 명확히 선언했다. 일부의 우려에도 불구하고 회사의 철학에 공감하는 투자자 및 주주들의 지지를 얻어 2019년 3월 재상장에 성공할 수 있었다.



**“세상에 큰 영향을 주는 원칙에 기반한 이윤 창출”**

To deliver profits through principles to make an outsized impact on world.

사례에서 보았듯이 글로벌 우수 기업들은 이해관계자 모두를 고려한 고유의 존재 목적을 추구함과 동시에 기존 제도나 관행과의 갈등을 점진적으로 극복해 나가고 있다. 양쪽의 관점을 모두 충족시키면서 적절한 균형점을 찾는 것은 물론 쉽지 않은 일이지만, 모든 임직원이 적극적인 마인드로 함께 솔루션을 찾아나갈 필요가 있다. 특히 중기 사업전략, 신사업 발굴기획, 연구개발, IR 등 주요 경영활동은 물론 직원들의 일상 업무 수행과정도 모두 기업이 추구하는 존재목적 달성을 위한 것들과 자연스럽게 연결되어야 할 것이다. 

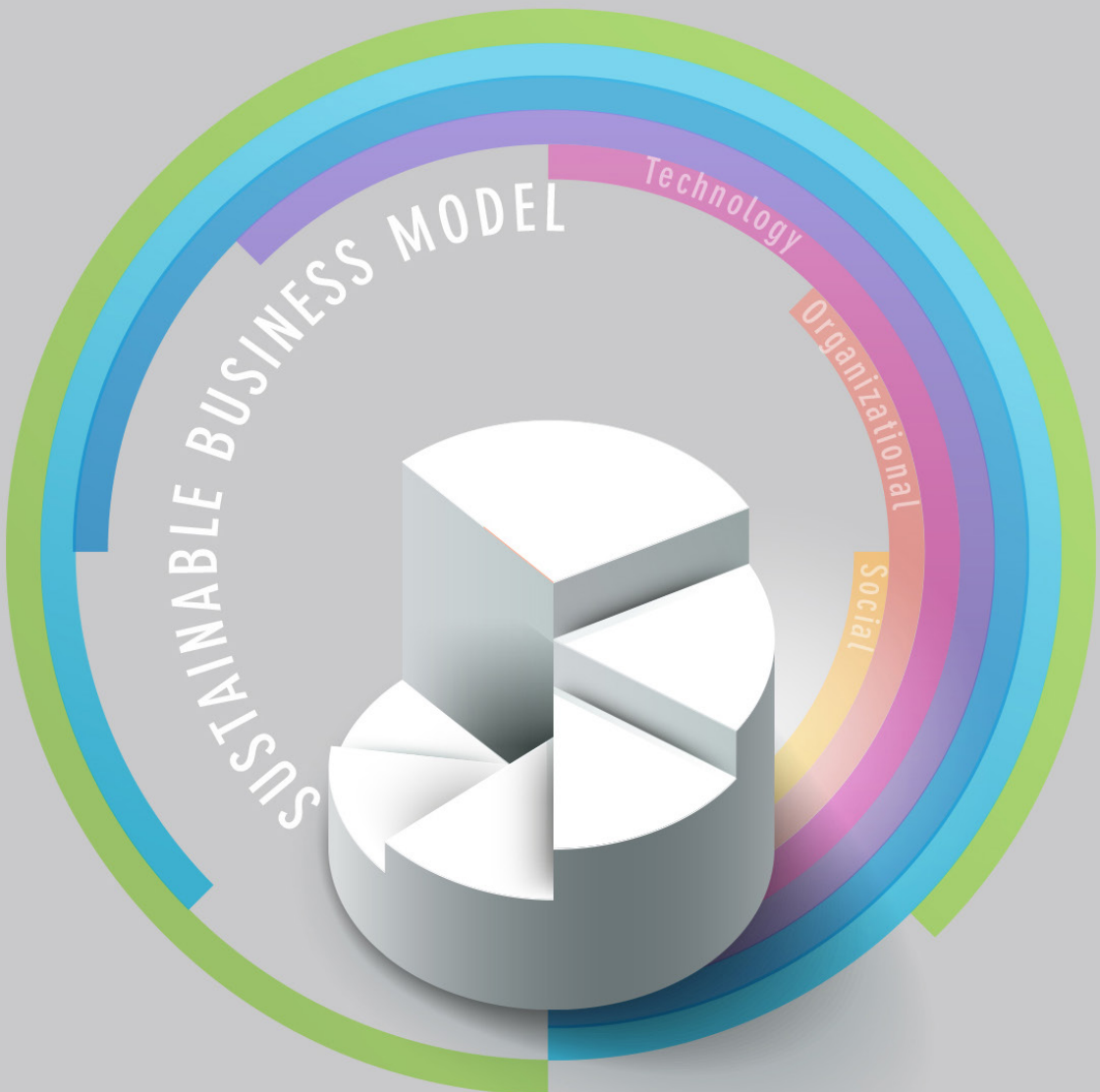
**8**  
Environment, Society, Governance의 앞 글자를 딴 것으로 기업의 의사결정이나 투자전략 등에 환경, 사회, 지배구조 측면을 적극적으로 고려하는 것을 의미

01

〈기업시민  
비즈니스 모델〉을  
찾아서

02

기업시민 인덱스:  
지표 개발과 활용





# 〈기업시민 비즈니스 모델〉을 찾아서

기업시민연구소

## 기업시민 비즈니스 모델의 필요성

늘어나는 인구, 자원 개발의 가속화, 환경에 대한 영향 등으로 이제 '통상적인 비즈니스' Business as usual 는 한계에 다다랐다. 세계자연기금 WWF: World Wildlife Fund의 2012년 보고서에 따르면 인류는 현재 1.5개의 지구에 해당하는 양을 소비하고 있다. 0.5개의 초과분은 과연 어디서 오는 것일까? 이 초과된 0.5개 분의 지구는 미래 세대의 것을 앞당겨서 사용하고 있는 셈이다. 우리가 초과하는 만큼의 부유와 성장을 누리는 대신에, 결국 미래 세대는 활용할 지구가 남아있지 않게 될 것이다. 따라서 지속가능한 미래를 위해서는 이제까지와 다른 새로운 목적과 방식의 비즈니스 혁신이 절실하다.

비즈니스 모델의 혁신이 더 큰 사회적-환경적 가치를 제고하기 위한 핵심으로 인정받고 있다. 특히, '지속가능 비즈니스 모델' Sustainable Business Model이라는 명칭으로 최근 들어서 많은 학계의 연구들이 등장하고 있다.(Bocken et al, 2014) 이러한 현상은 향후 실제 기업들도 더 활발한 기업시민 활동을 위해서는 다음의 질문에 대한 답을 찾아야 함을 의미한다:

“기업시민으로서 더 큰 경제-사회-환경적 가치를 위해서는 어떠한 새로운 비즈니스 모델이 필요한가?”

이 질문의 답은 단순히 기존에 해오던 것을 연장하거나, 뭔가 사회-환경적 배려를 기존의 모델에 추가함으로써 얻어지기는 어렵다. 체계적이면서 방법론을 기반으로 한 시스템적 접근이 필요하다.

기업시민  
비즈니스 모델의  
프레임워크 Framework

먼저 비즈니스 모델의 간단한 정의를 살펴보자. 비즈니스 모델이란, 기업이 어떻게 비즈니스를 하며, 또한 분석, 비교, 성과 파악, 관리, 커뮤니케이션, 그리고 혁신의 과정에서 활용할 수 있는 개념적인 도구를 말한다.(Osterwalder and Pigneur, 2005) 통상적인 비즈니스 모델의 핵심 구성요소들은, 가치 제안 Value proposition, 가치 창출과 제공 Value creation & delivery, 그리고 가치 획득 Value capture이다. 이 세가지의 가치를 기반으로 한 프레임워크는 현재 가장 많이 사용되고 있고, 기존의 '경제적 목적' 하에서 비즈니스를 설명하는 대표적 도구로, 다음 그림으로 요약할 수 있다.

그림 1.  
경제적 가치 기반 비즈니스 모델



<가치 제안>은 어떤 제품 및 서비스를 제공하는가, 그리고 그 가치가 누구(고객 세그먼트)에게 어떻게(고객관계 및 유통채널) 전달 되는가를 설명한다. <가치 창출과 제공>은 기업의 가치 창출을 위한 핵심 활동과 자원, 공급채널, 그리고 핵심 파트너와 기술이 포함된다. <가치 획득>은 어떻게 수익이 발생하며, 그를 위해서 필요한 코스트의 구조는 어떻게 되는가를 서술한다. 이 세가지 영역에서 다른 경쟁자들에 비해서 더 큰 우위를 차지하기 위해서는 어떻게 차별화하고, 어떤 전략과 실행이 필요한가를 논의하게 된다. 소위 '비즈니스 모델 혁신'이란, '새로운 가치 제안을, 새로운 가치 창출과 제공으로, 새로운 가치 획득을 통해서' 기업의 신성장을 추구함을 의미한다. 그러나, 이렇게 성장을 추구해온 기업들이 결국 '1.5지구 사용'의 한계점에 봉착해 있는 것이다.

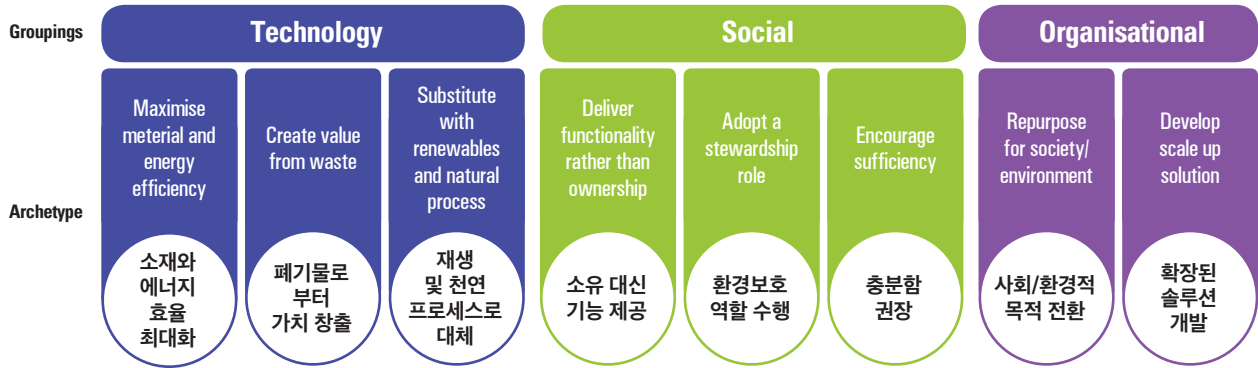
지속가능  
비즈니스 모델의  
전형들 Archetypes

최근 들어서 기존의 비즈니스 모델을 확장하거나 벗어나서, 새로운 '지속가능 비즈니스 모델' Sustainable Business Model의 연구와 실용화가 활발해지고 있다. 영국 캠브리지 대학의 연구자들은 다양한 연구논문, 사례 등을 조사하여 총 8가지 유형의 지속가능 비즈니스 모델의 전형을 제시하였다.(Bocken et al, 2014) 3그룹(기술적, 사회적, 조직적) 관점에서 본 8가지 대표적 유형의 전형 모델들이 아래 그림에 표현되어있다.

위 8가지 유형들 각각에 대한 예시들은 다음과 같다:

- **소재와 에너지 효율 최대화:** 저탄소 제조/솔루션, 린 생산방식, 적층제조방식, 부품 간소화 등

그림 2. 지속가능 비즈니스 모델의 전형들



- **폐기물로부터 가치 창출:** 순환경제, 산업간 공생, 재활용, 재처리, 회수관리, 자산 공유, 제조자 책임 확대 등
- **재생 및 천연 프로세스로 대체:** 재생에너지로 전환, 에너지 혁신, 제로 배출, 슬로우 제조 등
- **소유 대신 기능 제공:** 새로운 제품서비스시스템(PSS), 사용기반 모델, 공유 모델 등
- **환경보호 역할 수행:** 생태계 보호, 웰빙 및 건강 케어, 윤리적 거래 등
- **충분함 권장:** 고객 교육 및 인지, 요구관리, 슬로우 패션, 제품 수명, 검소한 모델 등
- **사회/환경적 목적 전환:** 비영리, 하이브리드 비즈니스, 호혜적 모델, 소셜가치 등
- **확장된 솔루션 개발:** 협업 모델(소싱, 제조, 로비), 기업가 양성/후원, 오픈 이노베이션, 크라우드 소싱 등

이러한 전형들은 새로운 비즈니스의 창출(예를 들어서, 신규 사업의 진출)에 적용될 수도 있고, 기존 비즈니스 모델이 어떻게 지속가능성을 위해서 확장될 수 있는가를 탐색하는데 레퍼런스로 활용될 수도 있다. 그러나, 이러한 전형들은 일종의 등대 역할을 할 뿐이지, 구체적으로 어떤 방법으로 새로운 기업시민 비즈니스 모델을 발굴할 것인가에는 도움을 주지 못한다.

기업시민  
비즈니스 모델의  
방법론

VM방법론

위의 지속가능 비즈니스 모델 전형들을 연구한 캠브리지대학 연구팀은 ‘지속가능한 비즈니스 사고를 위한 밸류매핑’(Value Mapping for Sustainable Business Thinking, 이하 줄여서 ‘VM방법론’으로)이라는 방법론을 제시하였다.(Bocken et. al., 2015) 지속가능한 비즈니스 사고란,

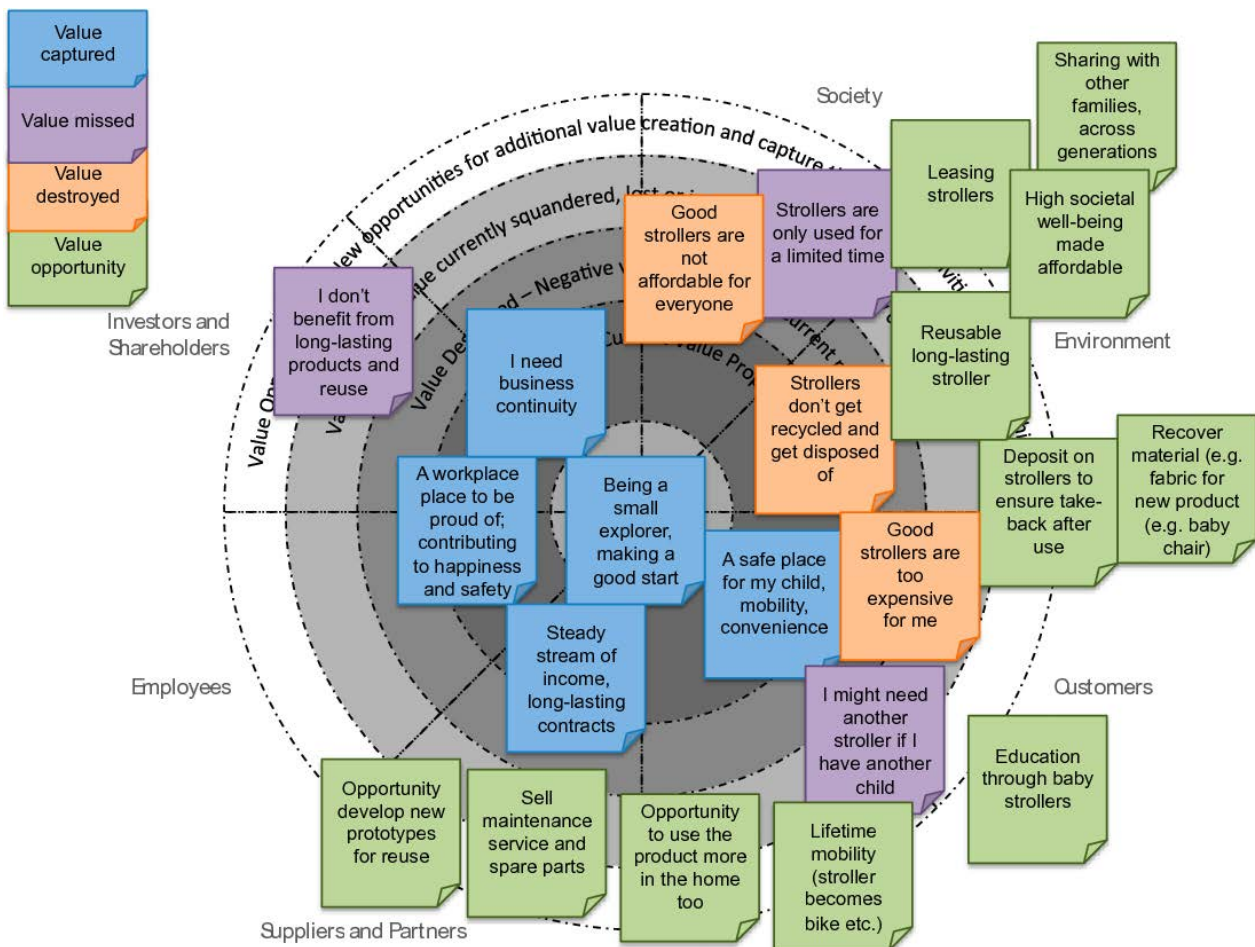
“비즈니스가 사회와 환경에 기여하면서 동시에 이익을 창출해내는 <긍정적 힘>

Positive Force이라는 관점에서 생각하는 것”으로 정의되었다.

또한 VM방법론은 “획득되거나, 잃어버리거나, 파괴된 가치Value captured, missed, destroyed를 다양한 이해관계자들을 위한 기회와 매핑함으로써 지속가능 비즈니스 모델 혁신을 위한 촉매 작용하는 접근법”이다.

VM방법론의 핵심 과정은 다음 세 가지로 구분된다:

- 이해관계자 네트워크에서 긍정적이고 부정적인 가치의 측면들을 이해
- 이해가 상충되는 가치들을 정의(즉, 한 이해관계자에게 혜택이 다른 이해관계자에게는 손실이 됨)
- 정성적 가치 판단을 통해서 - 특히 사회-환경적 임팩트Impact를 개선하기 위해서 - 지속가능 비즈니스 모델을 위한 기회를 발굴





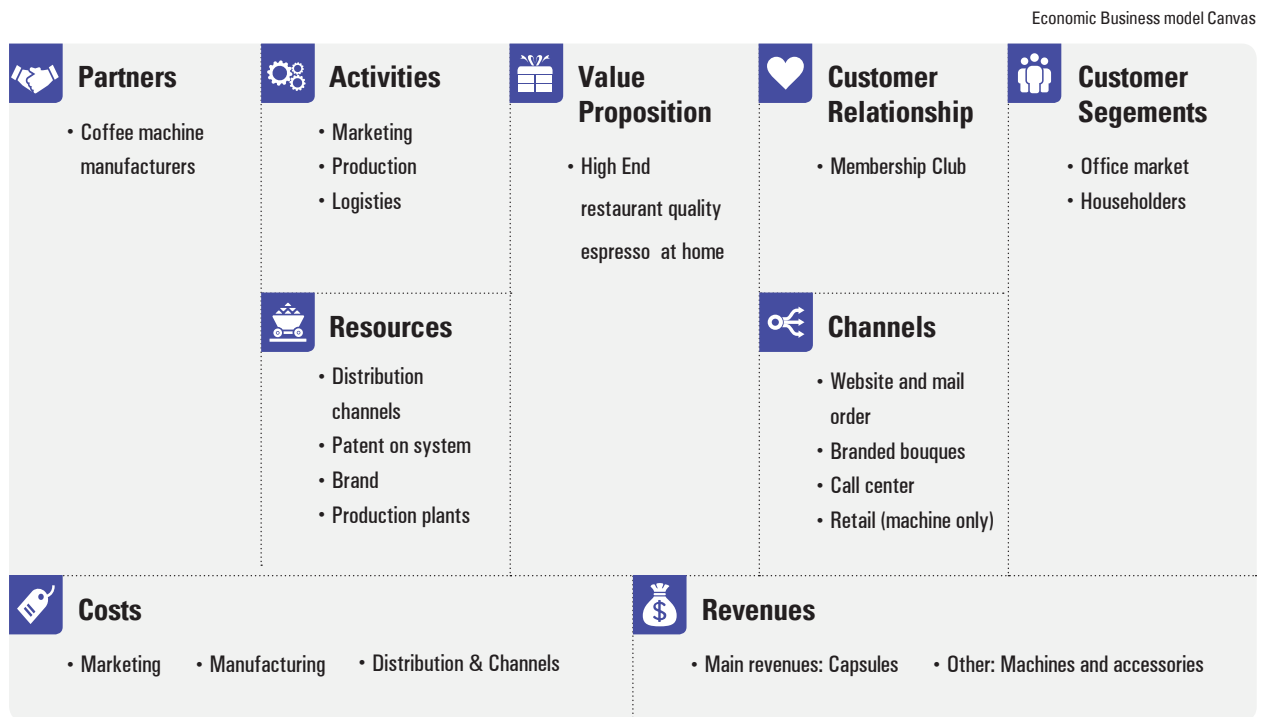
### 3-계층 비즈니스 모델 캔버스

조이스와 파퀸(Joyce and Paquin, 2016)은 기존의 ‘비즈니스 모델 캔버스’ Business Model Canvas를 확장하여 TLBMCTriple Layered Business Model Canvas를 제안하였다. 그들은 “과거 25년간 기업들은 먼 발치에서 지속가능성을 바라보면서, 실제 자원과 에너지 사용에서는 의미있는 성과를 내지 못했다. 대부분의 조직적 접근들이 임팩트면에서 필요한 성과를 내지 못한 것은, 지속가능성과 지구의 생태학적 한계에 대한 과학적 기반의 인식을 비즈니스 사고에 융합시키지 못했기 때문이다.”라고 설명한다. TLBMC는 이를 위한 하나의 대안으로 제시되었는데, 다음의 세 가지 계층으로 구성된다:

#### ① 계층 1: 경제적 관점의 BMC

이 계층은 기존 오스터왈더와 피그뉴(Osterwalder and Pigneur, 2010)가 제안한 비즈니스 모델 캔버스이다. 경제적 이윤을 설명하는 9가지 요소들로 구성되며, 커피머신과 캡슐을 제공하는 네스프레소 모델의 사례가 아래에 예시되었다.

그림 3. 네스프레소의 경제적 BMC



### ② 계층 2: 환경적 관점의 BMC

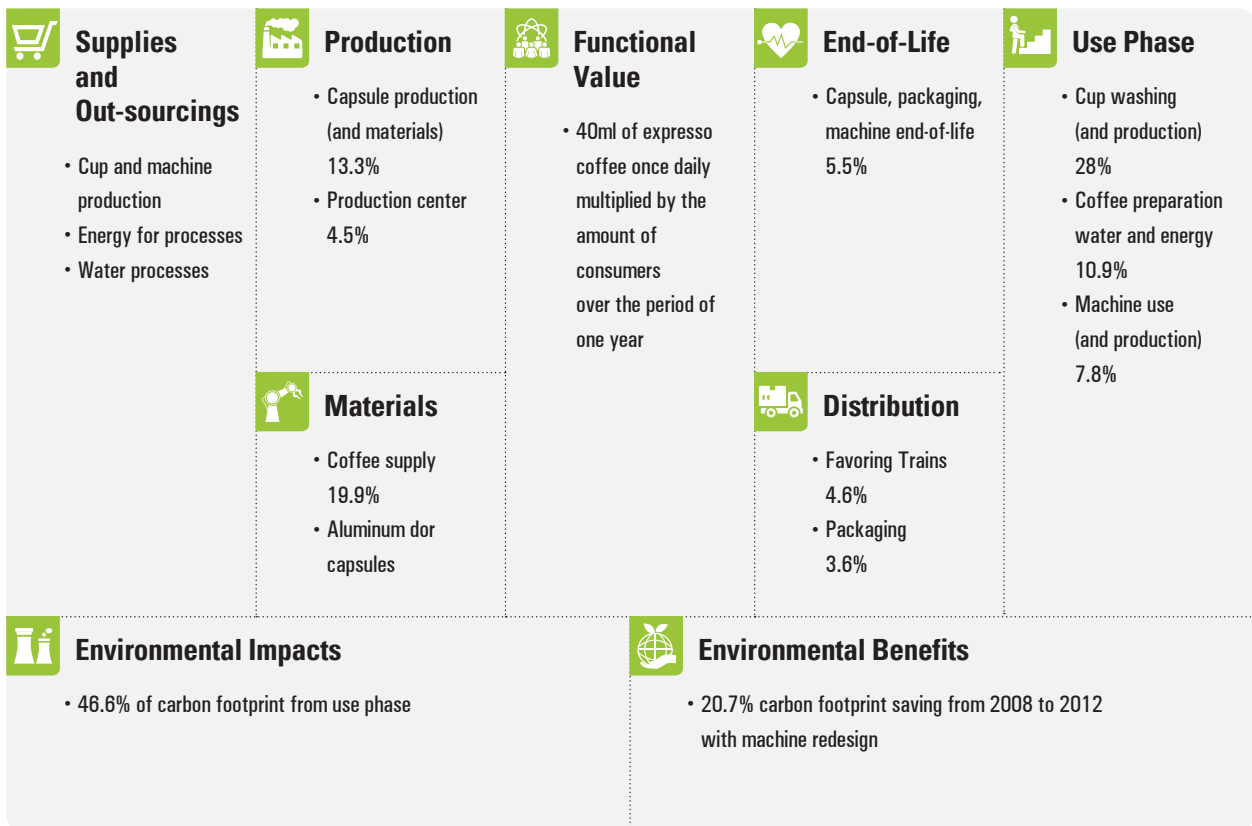
네스프레소는 경제적 BMC를 구현하는 과정에서 다양한 환경적 영향을 미치는데, 그들 중에서 가장 큰 요소인 ‘탄소 발자국’ Carbon Footprint을 대상으로 그림 4와 같은 두번째의 비즈니스 모델 캔버스를 도출할 수 있다.

### ③ 계층 3: 사회적 관점의 BMC

사회적 BMC는 이해관계자와 기업 간의 상호 영향을 고려한 ‘이해관계자 접근’ Stakeholder approach을 기반으로 한다. 네스프레소의 경우는 사회적 가치가 “더 맛있고 건강한 음식과 음료를 제공하고, 건강한 라이프스타일을 권장함으로써, 소비자의 일상 생활의 질을 높인다”에서 찾아진다. 그와 더불어서, “커피 농부들과의 상생관계를 통해서 장기적 가치를 추구한다”로 한발짝 더 나간다. 이를 기반으로 그림 5와 같이 네스프레소의 사회적 BMC를 정의할 수 있다.

그림 4. 네스프레소의 환경적 BMC

Environmental Life Cycle Business model Canvas



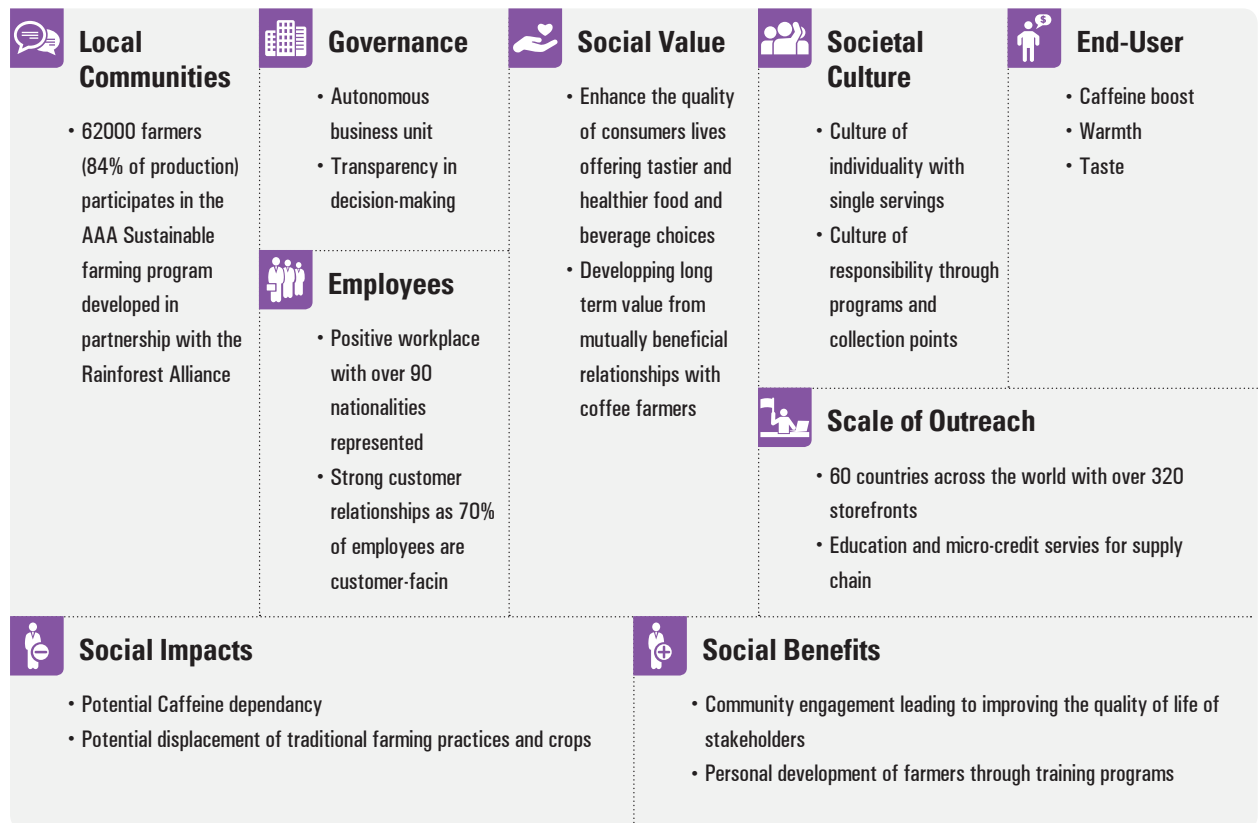
## 기업시민 비즈니스 모델의 개발

위에서 본 두 가지 방법론들을 레퍼런스로 삼아서, 업의 특성과 조직의 역량, 그리고 앞으로 성장하고자 하는 방향과 전략에 맞추어서 나름대로 특화된 비즈니스 모델을 찾고 개발하고 실용화해야 한다. 비즈니스 모델의 발굴이 여전히 어려운 첫번째 이유는, ‘누구에게나 맞는 모델’ **One size fits all**이 없기 때문이다. 어떻게 새로운 ‘기업시민 비즈니스 모델’을 찾고, 개발하고, 실용화할 것인가? 이는 기업시민을 향해 나가는 모든 현대 기업들이 답해야 하는 공통의 질문이다. 이에 대해서 우리는 다음과 같은 <사전 과제>들을 수행해야 할 것이다.

1. 기존의 비즈니스 모델은 무엇이며 어떤 장단점이 있는가?
  - 현재 비즈니스 모델이 가진 SWOT에 대한 As-Is/현상 분석
2. 기업시민 비즈니스 모델이 갖추어야 할 요건들은 무엇인가?
  - 새로운 비즈니스 모델은 어떤 요소를 추가하거나 변경해야 할지 To-Be/기회

그림 5. 네스프레소의 사회적 BMC

Social stakeholder Business model Canvas



도출

3. 기업시민 비즈니스 모델은 어떤 프레임워크 **Framework**가 필요한가?
  - 기업시민 비즈니스 모델을 위해서 어떤 체계와 요소들이 필요한지를 정의
4. 기업시민 비즈니스 모델은 어떻게 발굴되어질 수 있는가?
  - 기업시민 비즈니스 모델의 발굴을 위한 프로세스 및 방법론 **Methodology** 개발
5. 기업시민 비즈니스 모델은 어떻게 실현되고 평가될 것인가?
  - 새로운 비즈니스 모델에 대한 실현과 성과 분석의 체계 **System** 개발

현재까지 나와있는 학술적 연구와 방법론으로는 위의 5가지 질문들에 대해서 명쾌하게 답을 제공하는 것은 찾기 어렵다. 지난 100년 이상의 연구들은 거의 모두가 ‘더 큰 이익’ 혹은 ‘더 높은 경쟁우위’를 위한 것들이었기 때문이다.

이제 학계와 산업계는 서로 힘을 합쳐서 새로운 목적과 방향의 연구와 개발을 시작해야 한다. 이를 위해서 필요한 것은 남들이 가는 길을 따르는 대신에 내가 먼저 그 길을 만들어 가보겠다는 ‘혁신가 정신’이다. 기업시민 비즈니스 모델을 위한 체계적이고 과학적인 해법이야말로 기업시민으로 가는 여정에서 반드시 손에 넣어야 할 <나침반 세트>의 하나가 아닐까 한다. 📍

참고문헌 \_\_\_\_\_

- Bocken, N.M.P, S.W. Short, P. Rana, S. Evans (2014) A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Bocken, N.M.P., P. Rana & S.W. Short (2015) Value mapping for sustainable business thinking, *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32:1, 67-81, DOI: 10.1080/21681015.2014.1000399
- Joyces, A. and R.L. Paquin (2016) The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 135, 1474-1486, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., (2005) Clarifying business models: origins, Present, and future of the concept. *Commun. AIS* 15 (May).



# 기업시민 인덱스: 지표 개발과 활용

기업시민연구소

어떤 현상을 양적으로 측정하려면 측정의 기술적 측면도 필요하지만 계량하려는 대상이 무엇인가에 대한 개념적 합의도 필요하고, 그것을 인식하고 다른 경험적 현상과 구분할 수 있게 해주는 지표도 필요하고, 저마다 지리적 제도적 시간적 환경이 달라도 그것들을 서로 비교할 수 있게 해주는 견고한 방법론도 필요하다.

- 마리 J. 부샤 & 다미앙 루슬리에, 2019

## 기업시민 인덱스<sup>index</sup>와 지표<sup>indicator</sup>

인덱스 개발의 핵심은 지표를 '잘' 선택하는 것이다. 지표를 잘 선택하기 위해서는 대상에 대한 정의, 달성목표, 평가목적, 개발원칙 등 인덱스 개발의 전제가 명료하게 정리되어야 한다. 기업시민 인덱스를 개발할 때에도 중요한 절차로서 기업시민의 목표와 인덱스를 통한 활용 목적이 우선 설정되어야 한다.

기업시민 인덱스는 어느 대상과 비교해서, 경쟁을 위하는게 아니라 기업의 내면, 즉 스스로의 발전을 위해 활용되어야 한다. 사회적 가치가 많이 창출된 것처럼 보이는 표면적·경쟁적 시도는 편의적인 가치계산법, 지나친 홍보 경쟁 등으로 기업시민 활동의 가치뿐만 아니라, 인덱스 활용의 본래 의미를 상실하게 한다. 많은 기업들이 실제로 순위경쟁에 가까운 전시적 활동만을 하고 있다는 전문가들의 평가가 이를 뒷받침한다.

\* 본 글은 제3호의 CCRI연구 <기업시민 인덱스: 목표와 역할>과 연장선상에 있다.

기업시민 활동과 관련하여 많은 기업들이 이미 많은 돈과 시간을 투자하고 있지만, 이 노력에 대한 평가나 측정의 방법론은 여전히 미비하다. 더구나 아무리 좋은 목적과 방법론으로 인덱스를 개발하였다더라도 활용되지 않으면 가치가 없다. 인덱스 활용의 의지가 없거나 일회성 개발에 그치는 경우도 부지기수이지만, 가장 안타까운 것은 활용을 하고자 하여도 활용할 수 있는 데이터가 없는 경우이다. 이는 이미 지표의 개발 단계에 지표의 자료구득성을 고려하지 않은 것부터 큰 오류가 있지만, 현실에서는 매우 기초적인 자료조차 구축되어 있지 않아서 당혹스러운 경우가 비일비재하다.

“똑똑한 기업”이라면 능동적으로 행동한다. ‘능동적’으로 마련한 기업시민 인덱스를 통해 구축되는 데이터들은 기업 노력의 효과를 체계적으로 살펴볼 수 있는 큰 자산이 된다는 것을 인지하고 이행해야 한다.

이 글은 기업시민 인덱스 기초연구로서 시도한, 기업시민 관련 인덱스에서 활용한 지표들을 분석하고 분류한 내용에 관하여 작성하였다. 분석 작업은 평판연구소 Reputation Institute의 CR Index, CR Magazine의 기업시민 100<sup>100</sup> Best Corporate Citizens, MSCI Morgan Stanley Capital International의 ESG Index<sup>MSCI ESG Rating</sup>, FTSE Russell의 ESG Rating Data Model 등 인덱스의 지표 사례를 중심으로 진행되었다.

이 작업의 의미는, 기업시민의 내면을 강화하기 위해 자체적으로 구축해야 하는 데이터가 어떤 것들이 있는지 정보를 제공하고, 향후 인덱스가 개발되었을 때 즉각적으로 적용, 활용할 수 있는 기업의 DB를 구축하는데 기반이 되고자 한다.

## 기업시민 지표분류체계

사례분석을 통해 지표를 분류한 체계는 ESG+F의 구분을 기준으로 다음 위계에 이슈, 세부에 주요지표로 정리하였다. 지표들은 개발자에 따라서 그 구분과 의미가 차이가 있다. 기업시민 인덱스 관련 사례들에서도 마찬가지로, 수많은 지표들에 대한 구분과 위계에 대한 차이점을 보였다. 예를 들면, 환경자각, 동등한 기회, 윤리 등은 RI의 CR Index에서는 본 작업의 ‘이슈’에 해당되지만, 다른 사례들에서는 그보다 상위 이슈를 두고 동급 레벨의 내용들을 주요 지표로 사용하고 있다. 기업시민 100의 경우 ISS-ESG를 기반으로 지표들을 채택/분류하고, 각 항목에 대해 가중치를 부여하고 있다. 기존의 지표들을 가져오더라도 그에 대한 선택과 방법은 개발자의 몫이라고 할 수 있다.

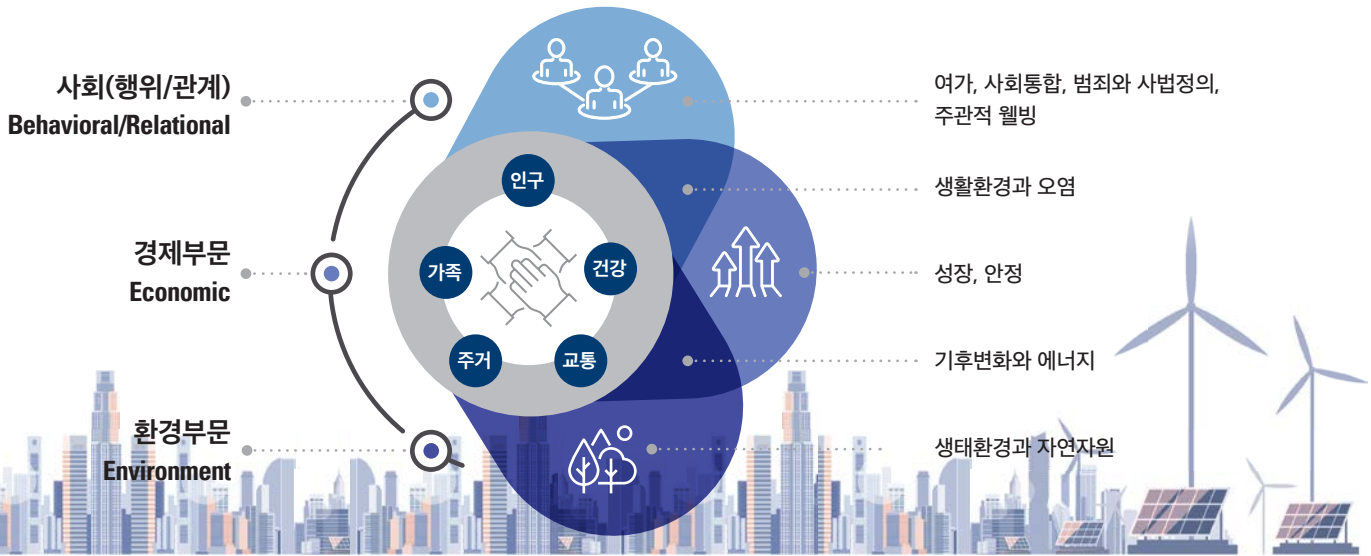
<기업시민 지표분류체계>는 사례를 기반으로 한, 핵심이슈에 따라 도출한 체계로 기업 데이터 구축에 반드시 포함되어야 할 기준이라고 할 수 있다. 특히 ‘기후변화’, ‘탄소배출’, ‘생물다양성’, ‘인권’, ‘건강과 안전’, ‘제조물 책임’, ‘기업윤리’, ‘투명성’ 등은 위계를 떠나서, 지표 사례들에 반복적으로 출현하는 항목들로서, 관련 평가 세

부내용에 대한 면밀한 검토를 통해 필요한 데이터를 先구축해 둘 필요가 있다.

기업은 책임감있게 행동하고 그것에 대해 소통함으로써 자신이 훌륭한 시민이며

그림 1.  
기업시민 지표분류체계

구분	이슈	주요지표	
<b>환경</b> Environment 	기후변화	탄소배출	자금조달환경영향
		제품의 탄소발자국	기후변화취약성
	자연자원	물사용	원재료소싱
		생물다양성	토지이용
		수업	
	오염 및 폐기물	독성물질 배출과 폐기물	전자폐기물
		포장재 폐기물	
	환경을 위한 노력	청정기술	재생에너지
그린빌딩		환경 자각	
<b>사회</b> Social 	인적 자본	노동관리	인적자본개발
		건강과 안전	노동 기준
	직무환경	인권	고용 웰빙
		공정한 보상	동등한 기회
		커뮤니티	고용관계
	사회를 위한 노력	금융적 접근	의료 서비스 이용
		소통을 위한 접근	영양 및 건강의 기회
		사회에 긍정적 영향	대의명분 지원
	제조물 책임	제품의 안전과 품질	보안
		화학적 안전성	책임있는 투자
		금융상품안전	건강과 인구학적 리스크
	고객 책임		
이해관계자의 반대	논란의 여지가 있는 소싱		
이해관계자와 사회			
<b>지배구조</b> Governance 	기업지배구조	위원회	소유권
		지불	회계
	기업행동	기업 윤리	부패와 불안정(반부패)
		세금 투명성	금융 시스템의 불안정
		반경쟁적 관행	리스크관리
		비즈니스 공정성	비즈니스 투명성
<b>재정</b> Finance 	자산수익률		
	주당 순이익		
	EBITD 마진		
	현금흐름		
	배당비율		



칭찬받을 가치가 있음을 알리고 신뢰와 명성을 쌓을 수 있다. 좋은 시민은 그 자체로 다차원적인 구성체이며, 환경적 지속가능성과 책임있는 행동에 대한 개념을 포함한다(Tichy et al., 1997).

이에 환경Environment부문에는 기업의 환경적 자각을 통한 환경 개선 노력, 생물다양성에 대한 존중과 자연자원에 대한 올바른 사용, 탄소배출 저감과 폐기물 관리에 대한 노력이 주요 평가항목으로 구성되었다.

사회Social부문에서는 특히 인권, 제조물에 대한 책임, 인적자원관리와 함께 직무환경Workplace에 대한 내용이 강조된다. 업무환경이 만족스러운 직원은 장기적으로 기업활동에 참여할 가능성이 높고, 전직 할 가능성이 적으며, 회사의 대사 역할을 할 가능성이 높다. 또한 좋은 고용주에게 높은 평점을 준다. 따라서 양질의 인력을 채용하는 데 있어서 좋은 직장이라는 회사의 명성이 매우 중요하다(Alniacik et al., 2012; Nolan et al., 2013).

지배구조Governance의 경우, 기업이 윤리적이고, 투명하고, 안정적이고 공정한 체제로 관리되고 있다는 인식을 주고자 하는 내용의 지표로 구성된다. 이해관계자는 언론, 감사, 정부 기관 등 기업의 지배구조에 대한 정보를 수시로 접하며, 기업이 윤리적이고 투명하게 인식될수록 기업에 대한 존경과 신뢰를 줄 가능성이 높아진다.

재정Finance의 경우, 자산수익률, 주당 순이익, 현금흐름 등 재무적 성과와 관련이 있는 지표로 구성하였다. 그러나 비재무적 성과와 관련있는 지표들도 사례에서는 거론이 되고 있는데, 예를 들면 “ESG 리스크/성과와 임원보상과의 관계에 대한 공개”, “비재무적 요소에 의한 성과급 지급” 등과 같은 지표가 있다. 기업시민 활동의 가치



는 사회적 가치와 경제적 가치를 모두 추구한다는 견지에서, 재정 부문 하나의 중요성은 나머지 E·S·G 그룹군의 규모 대비 상대적으로 크다고 할 수 있다.

## 맺음말

기업시민 인덱스의 측정은 관리에 도움이 될 뿐만 아니라 이해관계자들과의 소통에서 큰 역할을 한다. 이해관계자 관리는 일반적으로 기업 전략의 중요한 구성 요소이며, 특히 사회구성원들은 평판을 기업에 대한 다양한 이해관계자들의 인식의 복합체로 본다(Rindova and Martins, 2012). 따라서 이해 관계자가 회사의 여러 측면들에 노출되어 있다는 것을 이해하고 의사 소통하는 것이 중요하다. 특히 평판연구소의 RepTrak® 시스템은 회사의 전반적인 명성이 이해 관계자의 인식에 뿌리를 두고 있다는 인식하에 개발되었다는 점은 주목할만 하다.

환경, 사회, 지배구조 부문의 성과가 재정 부문의 성과와 연계되어 나타난다는 관계를 보여주는 지표는 기업시민 목표에 부합하는 의미를 함축하는 중요한 역할을 할 것이다. 다만 현재까지의 사례에서 이와 같은 지표들이 많이 부족하고, 그나마 출현하는 몇몇 지표가 재정부문에 ‘비재무적 지표’의 성격으로 분류되어 있어, 이에 대한 추가 고민이 필요한 것으로 생각된다. 결국 활용가치가 있는 의미있는 결과를 얻기 위한 기업시민 인덱스에는 두 부류의 그룹군 간의 연계성을 나타내는 새로운 지표의 개발과 기업시민 인덱스만의 특화된 방법론이 필요할 것이다. 📌

## 참고문헌

- 김태영, 도현명. 2019. 넥스트 챔피언. 흐름출판(주)
- 주성수. 2017. 사회적 경제와 사회적 임팩트. 한양대학교출판부
- 주성수. 2018. 시민사회, 제3섹터, 비영리섹터. 사회적경제. 한양대학교출판부
- CIRIEC, 마리 J. 부샤, 다미앙 루슬리에, 이상윤, 윤길순 역, 2019. 사회적경제의 힘: 통계 방법론과 해외 사례들. (재)아이쿱협동조합연구소
- Charles J. Fombrun, Leonard J. Ponzii, and William Newbury, 2015. Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation. Corporate Reputation Review, Vol. 18, No. 1, pp.3-24
- Corporate Responsibility Magazine's 100 Best Corporate Citizens -2020 Methodology Summary
- European Commission, 2015. Proposed Approaches to Social Impact Measurement
- Mark Graham Brown, 2013. Killer Analytics: Top 20 Metrics Missing from Your Balance Sheet. WILEY
- MSCI ESG Research, 2019. MSCI ESG RATINGS METHODOLOGY-Executive Summary
- Reputation Institute, 2018. Raising the Stakes on Corporate Responsibility
- <https://corporate-citizenship.com>
- <https://ftserussell.com>
- <https://www.3blassociation.com/corporate-responsibility-magazine/100-best-corporate-citizens>
- <https://www.msci.com>

# 지속가능성 리포팅의 가치

연구에 따르면 지속가능성 리포팅이 재무성과를 높이고, 새로운 고객과 투자자를 불러오며, 직원들을 참여시키고, 혁신을 촉진하며, 경쟁우위를 가져온다고 한다.



미국 Boston College의 CCC(Center for Corporate Citizenship)에서는 분기별 보고서인 'The Corporate Citizenship'을 발행하고 있다. 기업시민연구소는 CCC의 동의 하에 이 보고서에 게재되는 Infographic을 매 호에 번역 및 소개한다.

# 성공적인 기업의 사회적 책임 전략을 위한 5가지 핵심요인

기업이 사회적 책임을 지는 것은 “하면 좋은 것”이 아니다. 그것은 기업의 다른 목적들과 분리될 수 없다. Reputation Institute의 데이터에 따르면, 사람들은 사회적 책임을 지는 기업의 물건이나 서비스를 9.4% 더 이용하고, 8.1% 더 그 기업에서 일하게 되고, 7.7%의 사람들이 더 그 기업에 투자하게 된다. 기업이 성공적으로 사회적 책임을 지기 위한 5가지 전략을 알아보자.

## 리더십이 적극 관여해야 한다

기업이 제공하는 물건이나 서비스의 품질을 제외하면, 기업의 명성을 가장 크게 좌우하는 것은 바로 기업의 사회적 책임 의식이다. 그런 사회적 가치를 위한 프로그램이 전략적으로 성공하기 위해선, 리더십의 자리에 있는 사람들이 사회적 가치에 대한 믿음을 가지고 신경을 써야한다. 그렇지 않다면 올바른 결정을 내릴 수 없으며 사회적 가치를 실현하는데 필요한 자금을 할당할 수 없게 된다.



본사 미국 텍사스 라운드 록  
CEO 마이클 델  
(2007년 1월 31일-)  
창립자 마이클 델  
창립 1984년 2월 1일, 미국  
텍사스 오스틴



출처: <https://it.donga.com/26619/>

델은 십년 전만 해도 기술산업 분야에서 최악에 가까운 명성을 갖고 있었다. ('Dell Hell' (지옥같은 델)이라는 블로그의 글로 인해 거대한 미디어사태가 벌어졌었다.) 하지만 델의 CEO는 델의 이미지를 회복시키기 위해 지속가능성과 소아암 등의 분야에 개인적인 투자와 움직임을 아끼지 않았다. 마이클 델은 Reputation Institute에서 선정한 가장 평판이 좋은 CEO 리스트에 2018년과 2019년에 모두 이름을 올린 3명 뿐인 CEO 중 한명이다.

● **브랜드의 목적과  
동일선상에 둔다**

기업의 브랜드 목적과 기업시민적 가치의 연결점을 찾는 것이 가장 쉽다. 예를 들면 생리대 회사 Always가 생리대를 구입하지 못하는 저소득층에게 생리대를 제공하는 캠페인이라든지, 식품기업이 식품 기부를 통해 기아와 빈곤층을 돕는 것 등이 있다. 사회적 가치와 브랜드의 목적을 동일선상에 둬으로써, 기업이 모든 하는 일마다 책임감이 배어 있음을 보여줄 수 있다.



2018년도에 LEGO는 식물성 플라스틱으로 만들어진 레고를 처음 출시했다. 또한 LEGO재단을 통해 아동들을 위한 자선단체들과 비정부기구들과 일하며 기업시민적 목적을 더욱 분명하게 드러냈다. LEGO는 교육 프로그램과 아동 디지털 안전 계획 등에 적극 참여하고 있다. 회사의 CFO 마조리 라오 **Marjorie Lao**는 그러한 프로그램들이 LEGO회사에의 DNA를 구성한다고 말했는데, 잘못하면 자칫 상투적으로 들릴 수 있는 말이지만 회사의 실천을 통해 진정성을 더했다. LEGO는 Reputation Institute이 선정한 2019년 영국의 사회적 책임 기업 3위로 선정됐으며, 글로벌 순위에서 꾸준히 상위권을 유지하고 있다.



**창립자** 올레 키르크 크리스티안센  
**창립** 1932년 8월 10일,  
 덴마크 빌룬  
**본사** 덴마크 빌룬  
**CEO** 닐스 B. 크리스티안센  
 (2017년 10월 1일-)

화려한 말보단  
행동하라



본사 영국 브리스틀  
CEO 팀 미드 (1990년-)  
창립 1961년  
창립자 메리 미드, 로저 미드

우리 주변에는 행동하지 않고 말만 하는 사람이 있을 것이다. 기업이 가장 피해야 할 자세라고 할 수 있다. 사회적 책임을 지기 위한 임원들의 적극적 참여와 브랜드의 지지가 없다면 행동으로 이어지지 않고 화려한 말에 그치게 된다. 비현실적으로 높거나 과한 욕심이 들어간 기업시민 목표 또한 그러하다.

기억해야 할 것은 기업시민적인 노력은 좋은 이미지를 구축하기 위해서 하는 것이 아니고 실질적인 기업 발전에 도움이 되어야 한다는 것이다. Reputation Institute의 영국 부대표 해리 포스터는 “기존에 돈을 많이 버는 것이 성공하는 방법이라는 인식이 점차 변화하고 있다. 소비자들은 기업이 사회적 문제 해결을 위한 실질적인 노력을 하길 기대한다. 행동으로 이어지지 않는 말뿐인 노력은 더 이상 통하지 않는다”고 말한다.

가족 소유의 유제품 브랜드 Yeo Valley는 사회적 가치 실현을 위해 노력한다. 자선적인 노력 뿐만 아니라 지역사회에 기여하기 위한 다양한 노력들을 실현하고 있다. 그들은 “지속 가능한 농업은 유기 재배 뿐”이라고 믿는다. 그들의 이러한 신념은 포장, 어조, 모든 행동들에 스며들어 있다. Yeo Valley는 Reputation Institute이 선정한 2019년 영국의 사회적 책임 기업 1위로 선정됐다.

내/외부적  
관여를 일으키라

말보단 행동으로 보여주라고 했지만, 그렇다고 기업이 해온 활동에 대해서 자랑스럽게 알리는 것이 나쁘다는 뜻은 아니다. 기업은 사회적 책임을 지기 위해 해온 노력과 비례하는 만큼 널리 알리기도 해야 한다. 기업시민적 노력이 실질적인 결과를 나타낸다면 자연스럽게 내부와 외부의 청중들 - 직원, 소비자, 기자, 정치인 - 이 긍정적인 이야기를 하게 되어있다. 특히 마케팅 커뮤니케이션 측에서 해당 업무를 알렸을 때 말이다. Reputation Institute의 컨설팅 디렉터 로렌 스텔링은 “사회적 책임에 관해 다수의 청중들이 존재 하지 않는다면, 결과 또한 나타나지 않는다”고 말한다.



창립자 John Spedan Lewis  
창립 1929년, 영국 런던  
옥스퍼드 스트리트  
본사 영국 런던  
직원 수 83,000



출처: <https://www.johnlewispartnership.co.uk/about/who-we-are.html>

최신 사회적 책임 보고서에 “우리는 직원들의 행복을 모든 행동의 중심에 둔다”고 적었다. 이러한 접근법은 그들의 지속가능성을 위한 노력과 현명한 소통법과 같은 목적을 두고 있으며, 해당 소매점을 좋은 품질과 진실성의 대명사로 만들어줬다. 존 루이스 파트너십은 Reputation Institute이 선정한 2019년 영국의 사회적 책임 기업 2위로 선정됐다.

●  
인류와  
사회적 이익에  
집중하라

많은 사회적 책임 프로그램이 기후 변화, 세계적인 빈곤 문제, 여성 인권 등의 글로벌 이슈에 집중하고 있다. 그러나 그러한 거시적인 세계적 이슈에 집중하면 기업의 평판에 의미있는 변화를 가져오기 힘들다. 많은 소비자와 직원, 그리고 주주들은 그러한 환경적이고 인권적인 개념 그 자체에는 관심이 없다. 또는 관심이 있을 수는 있지만 거대하고 추상적인 야망에 일조할 수 있는지에 대해 의구심을 품기 쉽다.

대신에 그들은 수많은 옵션 중에 개인적으로 개연성을 찾을 수 있는 분야에 집중해야 한다. Reputation Institute의 데이터에 따르면, 대중들에게 감정적인 여운을 주는 기업이 그렇지 않은 기업보다 더욱 사회적 책임을 지고 있다는 인식을 심어주는 것으로 나타난다. 인류와 사회적 이익에 집중하지 않으면, 관중들의 참여를 끌어내지 못한다.



출처: <https://techcrunch.com/2019/09/30/paypal-to-enter-china-through-gopay-acquisition/>



산업 분야 전자상거래  
창립 1998년 12월  
국가 미국  
창립자 일론 머스크  
본사 소재지 캘리포니아주 산호세  
핵심 인물 존 도나호 (이사회 의장)

페이팔은 금융서비스의 “민주화”를 목적으로 스타트업에 집중하고 기업의 사회적 가치 노력에 걸맞는 자선사업에 투자한다. CEO인 댄 숄만은 2018년 글로벌 임팩트 리포트에 “가능한 모든 사람과 모든 기업에 열린 경제적 기회를 만드는 것”이 기업의 목적이라고 밝혔다. 페이팔은 Reputation Institute이 선정한 2019년 영국의 사회적 책임기업 8위, 전체적 평판에선 2위를 차지했다. 📌

발행인 송호근  
기획·편집 김수영  
조유정  
이동철  
오지영  
발행처 포스텍 기업시민연구소  
디자인 더그라프  
박현일  
이승현  
인쇄 가을기획  
발행일 2020년 1월 30일

**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](mailto:ccri-postech@postech.ac.kr)  
대표번호 02-6951-6244 ~ 5  
홈페이지 <http://ccri.postech.ac.kr/>

2020  
SPRING

04

