

2021 SPRING VOL.09



# 기업시민 리서치

SPECIAL REPORT

ESG 기반 사회적 가치 경영, 의미와 과제

CCRI RESEARCH

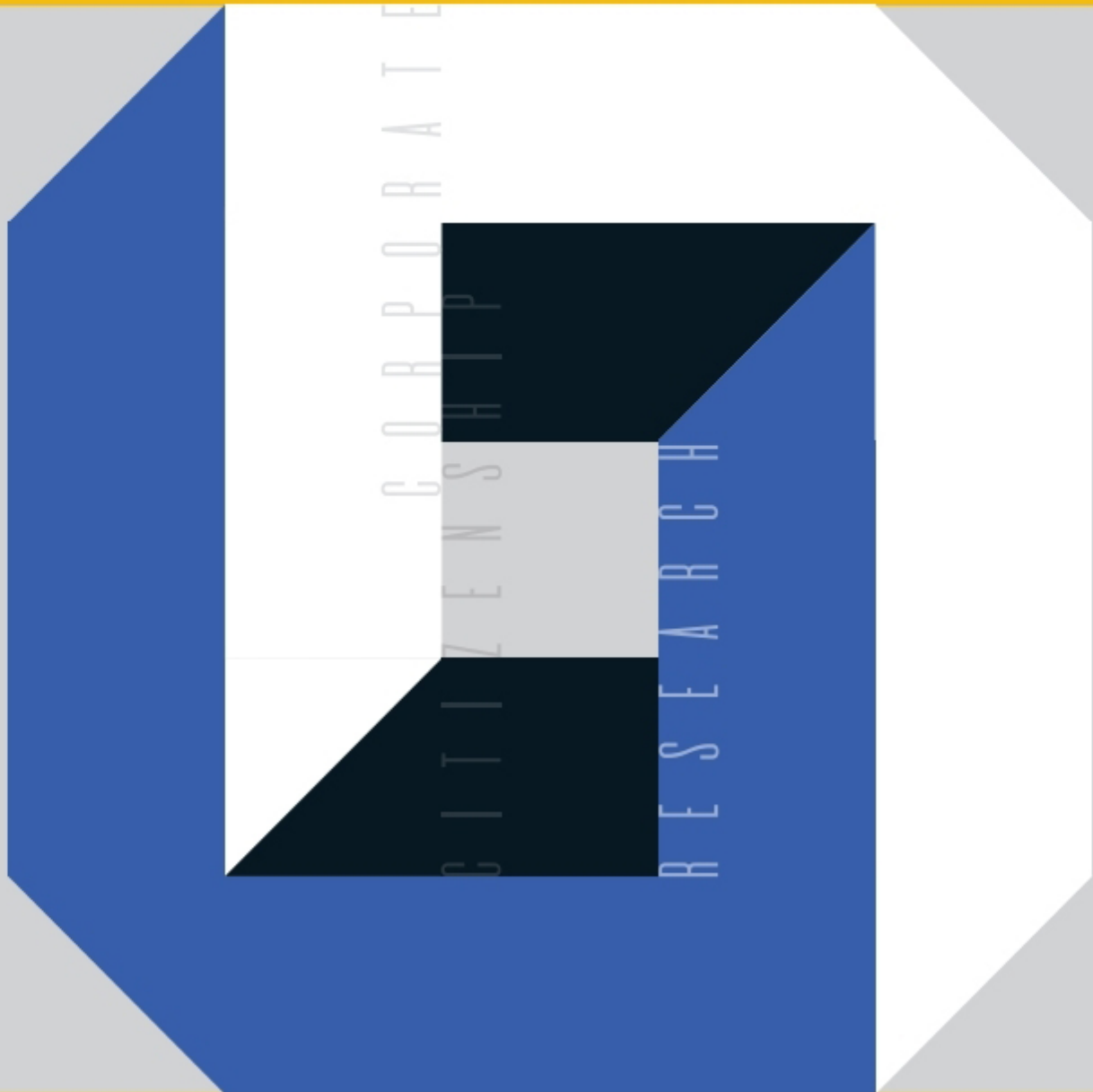
거버넌스, ESG 경영의 시작점

BCCCC RESEARCH 1

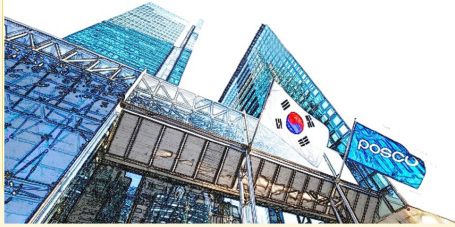
창의적인 기후변화 해법

BCCCC RESEARCH 2

<THE CORPORATE CITIZENSHIP> 번역본



# 기업시민 연구공모전 제 1 회



포스텍 기업시민연구소에서는 기업이 사회공동체 일원으로서 사회문제에 공감하고 해결을 위한 노력에 자발적으로 동참하여, 더 나은 세상을 만드는데 기여하는 '기업시민'에 관한 학술적 연구 저변을 확대하고자 합니다. 이에, 기업시민연구소에서 주관하고, 포스코에서 후원하는 제1회 <기업시민 연구공모전>을 개최하오니, 새로운 시각과 창의적인 아이디어로 기업시민이 기업경영의 문화로 정착하는데 함께 하실 연구자분들의 많은 관심과 참여바랍니다.

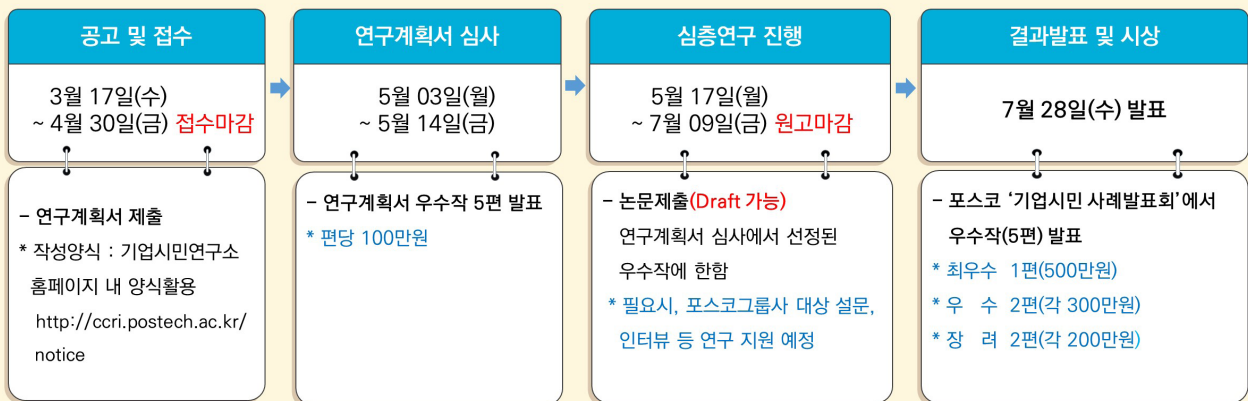
## | 기업시민 주제 제안 배경 |

2019년 BRT\*에서 선언한 이해관계자 중심 경영, 2020년 다보스포럼에서 논의한 이해관계자 자본주의 등을 통해서 최근 기업경영에 대한 새로운 패러다임이 요구되고 있다는 것을 확인할 수 있습니다. 이러한 시대적 요구에 부합한 개념이 기업시민(Corporate Citizenship)이며, 기업이 사회공동체 일원으로서 사회 문제에 공감하고, 해결을 위한 노력에 자발적으로 동참하여 더 나은 세상을 만들어 가는데 기여하는 것을 의미합니다. 이는 ESG, 사회적 가치, 지속가능경영 등을 포괄하는 개념으로서 앞으로 기업경영의 뉴노멀(New Normal)이 될 것이라 기대됩니다. 이에, 기업시민과 연관된 다양한 연구와 사례에 대한 고찰 등 자유롭게 주제를 선정하시어 제안해주시기 바랍니다.

\* BRT(Business Round Table) : 미국의 200개 주요 대기업 CEO로 구성된 협의체

## | 공모전 주요 주제 |

- 기업시민개념**
  - 기업시민에 대한 개념 및 이론 모색
  - 기업시민 개념 관련 리뷰 또는 메타분석
- 기업시민 실천사례**
  - 국내외 기업 실천사례에 대한 이론적 고찰
  - 소셜벤처, NGO 등 기업시민 실천 사례 연구
- 기업시민 조직문화**
  - 기업시민의 문화화를 위한 조직행동 탐색
  - 리더십과 기업시민 실천관 관계
- 기업시민인프라 (측정 등)**
  - 기업시민 실천성과 측정 방법론
  - 녹색회계(Green Accounting)의 무형가치 측정
- 기타**
  - 기업시민 유사 개념인 ESG, 사회적가치, 지속가능경영 등과 관련된 모든 주제



## | 응모자격 |

개인 또는 공동연구 가능. 인원수 제한 없음 (단, 책임연구자는 박사과정 이상이어야 함)

\* 연구계획서 제출(이메일) : [ccri-postech@postech.ac.kr](mailto:ccri-postech@postech.ac.kr)

- 파일명 : "책임연구자\_제목"으로 기입하여 제출
- 연구계획서는 포스텍 기업시민연구소 홈페이지 내 표준양식 활용



기업시민연구소

## | 참가자 특전 |

공모전 참가자에게 소정의 기념품(포스코 스테인리스 텀블러) 증정 예정



02



29



39



**SPECIAL REPORT**


- 04 ESG 기반 사회적 가치 경영,  
의미와 과제
- 14 ESG와 기업 생태계의 변화
- 20 SK 그룹,  
ESG 경영의 글로벌 나침반을  
지향하다

**CCRI RESEARCH**

- 30 거버넌스,  
ESG 경영의 시작점

**BCCCC RESEARCH**

- 41 창의적인 기후변화 해법
- 46 지속가능보고서의 진화
- 47 ERG : 경영 성과와 연결하기
- 48 ESG의 'S' 전략



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

ESG 기반 사회적 가치 경영,  
의미와 과제

## 02

ESG와 기업 생태계의 변화

## 03

SK 그룹, ESG 경영의  
글로벌 나침반을 지향하다

# ESG 기반 사회적 가치 경영, 의미와 과제



장용석

연세대학교 행정학과 교수/고등교육혁신원 원장  
미국 Stanford University 조직사회학 박사  
前 University of Utah 사회학과, 고려대학교 사회학과 교수

## ESG 열풍

최근 들어 투자시장과 기업에서 ESG(환경·사회·지배구조)에 대한 논의가 몰아치고 있다. ESG 이니셔티브는 기업에 투자를 결정할 때 환경, 사회, 거버넌스(지배구조)라는 비재무 요인을 중요한 검토대상으로 삼아야 한다는 메시지다. 환경, 사회, 거버넌스 관련 비재무적 상태를 장기적으로 잘 관리하는 것이 결국 기업의 재무적 성과를 높이는데 긍정적이란 인식 역시 빠르게 확산되고 있다. 기업의 지속가능경영 수준을 전달하는 주요 수단으로 인정되면서 많은 회사에서 ESG를 관리하는 조직 체계를 정비하며 대응 중이다.

ESG 이니셔티브에 대해 먼저 화답한 것은 투자자다. 2020년 기준 전 세계적으로 전문자산운용회사가 관리하는 기금의 약 1/3에 해당하는 30조 달러가 ESG 투자 범주에 속한다. 금액의 크기도 놀랍지만 2016년과 비교해 보면 30%도 넘는 증가세다. 2020년 4월부터 6월 사이만도 투자자들이 700억 달러 이상을 ESG 주식형 펀드에 쏟아부었다. 이는 최근 몇 년간의 연간 총 현금유입액을 크게 초과하는 금액이다(Howard-Grenville, 2021).

투자기관에서 제안된 기업 리스크 점검표 역할을 하는 ESG가 일반 국민들 사이에서도 활발히 전파되는 것을 보면 그 파급력이 예상롭지 않다. 2019년에 발표된 Allianz ESG Investor Sentiment Study는 1,000명의 18세 이상 미국 시민에게 실

시한 ESG 인식조사다. 결과에 따르면 밀레니얼 청년 세대의 81%가 ESG는 단순히 자기만족의 투자전략이 아니라 기업의 재무적 의미에 대한 장기적 이해라고 답했다. 또한 89%는 본인에게 투자 서비스를 제공하는 전문가들이 투자처를 추천하기 전에 해당 기업의 ESG 요소들을 상세히 검토해 주길 희망했다. 57%의 MZ세대 투자자들은 투자한 기업의 제품이나 서비스가 시민의 건강이나 웰빙에 미치는 악영향을 고려하여 투자를 철회하는 결정을 한 적이 있다고 답했다(Allianz, 2019). 모건스탠리 등 해외의 글로벌 투자회사들도 최근에 MZ세대가 기존 세대와 비교해 착한소비, 지속가능투자 등에 적극성을 보인다는 유사한 인식조사 결과를 발표하고 있다. 기업이 주목할 주요한 세대적 전환이다.

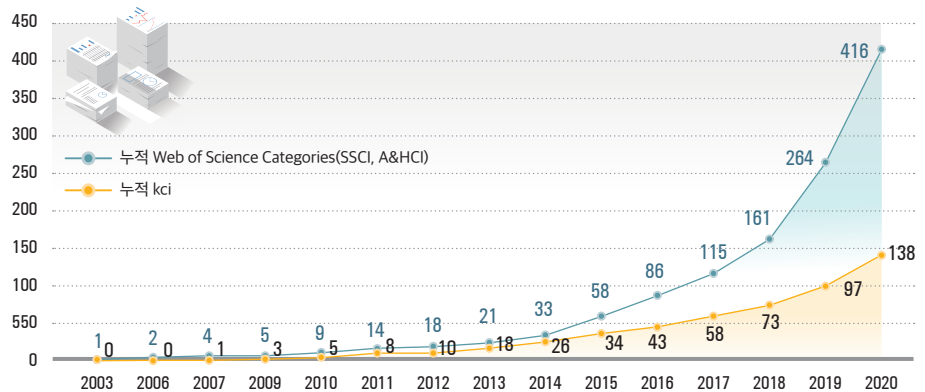
한국의 상황도 크게 다르지 않은 점이 놀랍다. 자유기업원이 2021년 1월에 발표한 ESG에 대한 대학생 인식조사보고서에 따르면, 우리나라 젊은 세대의 소비, 투자, 진로 등 주요 의사결정에서 ESG가 주목할 만한 영향을 미치고 있다. 대학생 응답자 중 78.4%는 취업 대상기업을 선택할 때 ESG 가치를 고려하겠다고 밝혔다. 80.3%의 응답자는 주식 거래 시에도 ESG 등급이 우수한 기업을 투자 대상으로 삼겠다고 답했다. 60.9%는 상품 가격이 다소 비싸더라도 환경이나 사회적 가치에 충실한 제품을

그림 1. ESG에 대한 MZ세대의 생각



출처: Allianz ESG Investor Sentiment Study 2019

그림 2. 국내 외 “ESG” 논문 누적 발행건수



출처: Web of Science, KCI(한국학술지인용색인), 수집일: 2021.04.08.

구입하겠다는 의지를 표했다. ESG가 청년 세대의 중요한 의사결정의 판단 기준이 되고 있는 것이다. 한가지 흥미로운 점은 ESG 포함 유사 개념들에 대해 학생들의 인지도를 평가한 결과 전체 응답자의 24.0%만이 ESG 용어적 의미를 안다고 답했다. 반면 좀 더 대중화된 개념인 '사회적 책임'과 '지속가능경영'을 알고 있다는 응답은 각각 70.2%, 68.8%로 높은 인지도를 보였다. ESG는 젊은 세대들에게 아직은 익숙치 않은 개념이지만 그 취지에 대해서는 적극적으로 공감한다는 메시지다(자유기업원, 2021).

## 기업 필로티미 corporate philotimy

학계의 반응도 뜨겁다. 무엇보다 관련 논문이 최근 2~3년 사이에 크게 늘어났다. 2003년 이후 ESG를 제목으로 출판된 해외 전문학술논문 **Social Science Citation Index**과 한국의 학술논문 **Korea Citation Index**의 게재 추세를 보면 최근 3년 사이에 폭발적인 증가세다. 연구의 세부 주제 확장도 내용의 변화도 주목할 만하다. 사회적가치연구원이 2021년 3월 Research Debrief로 분석한 <HBR이 선택한 ESG 이슈는 무엇일까?>의 내용에 따르면 Harvard Business Review Korea(2013-2020)에 정리된 연구물 중 ESG 경영에 대한 논의가 총 30편이며, 2020년에만 14편에 이른다. 이는 최근 학계와 경영 전문가들 사이에 ESG 주제에 대한 관심의 증가가 반영된 결과로 해석할 수 있다. 그 내용을 좀 더 살펴보면, 과거에는 리더십 차원과 투자 측면의 제한된 연구주제가 주요 관심사였다면, 최근에는 인종, 젠더 등 다양성 **diversity** 이슈와 정의로운 임금과 깨어있는 자본주의 **justice deposits and conscious capitalism**, 지속가능성 관련 사회문제 영역과 연계하여 ESG 경영을 논하는 방향으로 확대되고 있다. 이 밖에도 이사진 구성의 다양성 관련 논의, 재무적 성과에 기반한 CEO 랭킹 폐지를 소개하는 등 거버넌스 이슈에 관심이 쏠리고 있다(사회적가치연구원, 2021).

그중에 2020년 12월 발표된 가브리엘 카라게오르규 **Gabriel Karageorgiou**와 도미니크 셀우드 **Dominic Selwood**의 <ESG의 핵심은 '기업 필로티미 **corporate philotimy**'>라는 글이 최근 일고 있는 ESG 기반 사회적 가치 경영의 근본적 의미를 흥미롭게 재해석하고 있다. ESG 지표는 단순히 표면적 수치일 뿐 숨어 있는 근본적인 가치는 기업 필로티미 **corporate philotimy**라는 개념이다. 필로티미란 **philos**(사랑)과 **timi**(명예)에서 온 그리스 단어로 품위, 정직, 존엄성 등 다양하고 깊은 뜻이 담겨있고, 개인 행위자를 넘어 사회 전체와 조직에 영향을 미치는 공공성을 나타낸다. 따라서 시공을 초월하는 공공선이자 공정성, 공감, 정의를 불러일으키는 윤리적 나침반이라고 표현하고 있다.

기업 필로티미는 기업이 창출하는 재무적 성과 이상의 궁극적인 가치를 의미한다. 필로티미가 확고한 기업은 내부 이해관계자인 직원을 아낀다. 직원을 소중히 여긴



다는 철학은 결국 우수한 재원을 채용하고 보유하여 좋은 서비스와 제품을 개발한다는 일련의 과정으로 이어진다. 더 나아가 지역, 국가, 글로벌 공동체 구성원들을 존중하고, 그들의 문제에 관심을 가지며 소통, 협력, 연대를 추구한다. 공감을 통해 다양한 이해관계자의 입장을 헤아리면서 회사가 그들에게 의존하는 자원의 소중함을 알고, 지속가능한 성장을 추구한다. 투명하고 책임 있는 경영을 하게 되어 신뢰받는 기업 이미지를 만들어 간다. 기업 필로티미는 기업 경영 방식을 좌우하는 DNA이자 기업의 지속가능성 행동을 결정하는 등대와 같은 역할을 한다. ESG는 기업 필로티미의 본질을 정량화하여 표현하는 값이다. 따라서 ESG 지표를 흉내내며 기업의 본질적 가치를 포장해서는 안된다. ESG는 성공을 향한 수단이나 지름길이 아니라 그 자체가 목적이라는 주장이다.

기업 필로티미를 올바르게 만들어 가는 것이 기업이 준비할 일이라면, 투자자들의 일은 기업 필로티미를 잘 갖춘 투자대상을 선별하고 지원하는 것이다. ESG 지표가 아직 완벽하지 않을 뿐 아니라, 거품 낀 홍보와 진정성있는 실천을 구분하기도 어렵다. 따라서 기업 필로티미를 가진 지속가능한 기업인지 알아보기 위해서는 기업이 가진 비전과 문화를 살피는 일이 중요하다. 그 기업이 과연 사회적 목적과 가치를 추구하는지, 장기적 기회와 단기적 이윤 중 무엇을 선택하는지, 직원-고객-이해관계자들의 충성도는 어떤지 등에 대한 세부 사항을 꼼꼼히 살피는 과정이 필요하다. 시류에 편승해 즉흥적 약속을 남발하지 않고, 발표된 계획에 대해서는 그 이상의 성과를 창출하는 기업인지 확인해야 한다. 기업 필로티미는 결국 진정성과 실천으로 완성되는 가치다(Karageorgiou and Selwood, 2020).

## ESG 기반 사회적 가치 경영과 신기업가정신

투자기관에서 시작된 ESG 논의는 기업에게 무게감 있게 다가오는 요구이기에 기업의 체질을 바꾸는 기초가 된다. 하지만 투자자가 내준 골치 아픈 숙제를 어찌하면 무사히 마칠까 고심하는 소극적 태도는 안타까운 헛발질이다. 특히 ESG와 관련된 국내외 환경 변화를 일종의 '규제'로 보는 해석은 변화의 본질을 파악하지 못하는 편협한 시각이다. ESG 아젠더를 새로운 '기회'로 보는 관점의 전환과 함께 이러한 시대적 도전에 응전하는 신기업가정신 **neo-entrepreneurship**이 요청된다.

ESG 경영의 본질은 단순히 투자자들의 요구사항에 대응하는 리스크관리가 아니다. 직원과 외부 이해관계자를 존중하고 지역의 지속가능성을 소중히 여겨 상생을 도모하며 사회적 가치 경영을 실천하는 것이고, 기업 정체성의 대전환이 수반되는 혁신의 과정이다. 물론 투자자들의 요구사항이나 평가기관들의 체크리스트 지적사항에 대한 리스크관리는 의미있는 출발점이다. 다만 평가 잘 받기식 대응은 기업의 정체성

ESG 경영이 위험관리 체크리스트 점검을 넘어  
수준 높은 사회적 가치 경영으로 구현되기 위해서는  
좀 더 많은 기업이 다양한 사회문제를 해결하며  
수익을 창출하는 창의적 결과물을 도출해야 한다.  
때로는 그 기업의 핵심 사업도 포기하는  
혁신적 의사결정과 모험적 기업가정신이 필요하다.

과 경영전략을 바꾸는 근본적인 변화를 근간으로 하는 사회적 가치 경영에는 못 미치는 미봉책이다.

‘평가 대응형 ESG 관리’와 ‘ESG 기반 사회적 가치 경영’의 차별점은 글로벌 공동체와 우리 사회가 직면한 다양한 문제들을 해결하겠다는 비전과 전략 수립에서 찾을 수 있다. 이런 과정은 컨설팅 회사에 의뢰하여 지속가능경영보고서를 그럴듯하게 쓰는 일과는 질적으로 다른 노력이다. 다양한 사회 문제들을 풀기 위해 새로운 도전을 시도하며 기업의 비즈니스 모델과 포트폴리오를 과감히 바꿔 가는 탐험 **exploration**이다 (장용석 외, 2018). 때로는 그 기업의 핵심 사업도 포기하는 결단이 필요한 혁신적 사결정과 모험적 기업가정신이 수반된다. 이를 통해 기존의 경제적 가치 극대화에서는 찾을 수 없는 미래 기업가치가 만들어지는 것이다(장용석, 조희진, 2015).

부침과 논란은 계속되지만 일론 머스크의 한마디에 열광하는 이해관계자들이 전기차동차 매출액이나 영업이익에서 테슬라의 기업가치를 논하고 있는가? 아니다. 그가 도전하는 미래와 우주개발은 기존의 기업가치를 가늠하는 주가수익비율 **Price Earning Ratio, PER**로는 설명이 안 되는 꿈대비 주가비율 **Price to Dream Ratio, PDR**에 대한 논의다. 지금 당장 기업실적에 대한 증거가 충분하지 않더라도 미래에 수익으로 연결될 수 있는 최고경영자의 비전과 이상을 포함한 무형의 잠재가치가 높게 평가되면 관심과 재원이 몰리고 기업가치가 높아져서 그것이 주가에 반영될 수 있다. 미래 지향적 서사의 이야기 구조를 갖춘 기업 ‘스토리’를 통해 전파되는 무형의 잠재가치는 과거 재무실적이 아닌 기업과 리더가 설파하는 지속가능한 비전과 혁신에서 나온다.

최근 SK가 주창하는 사회적 가치 경영 **social value management, SVM**은 이런 점에서 주목할 만하다. SK가 ESG라는 용어를 직접 사용하며 전면에 내세운 건 불과 1년여 정도다. 하지만 그 이전에는 이미 수년 전부터 사회적 가치 경영을 준비하며 기업의 비전, 정체성, 구조, 전략, 측정체계, 소통방법을 획기적으로 바뀌나간 깊고 넓은 혁신의 노력이 있었다. 특히 일찍부터 설계되고 추진된 사회(S)영역 관련 혁신이 눈에 띈다. 이윤극대화 문구는 삭제하고 사회적 가치실현을 명시하는 정관 개정을 실행하여 이해관계자와 구성원에게 기업 정체성과 비전의 변화를 천명하였다. 또한 사회문제를 해결할 때 창출된 가치를 사회적 가치로 정의하여 회사가 만든 사회적 가치를 직접 측정하고 해마다 발표하는 매우 이례적인 개혁을 추진하였다(Jang et al., 2019). 재무적 성과 측정과 경제적 가치 시스템으로는 아직 시장에서 인정받지 못한 사회적 가치를 기업 미래 가치의 중요한 요소로 보고, 이를 발굴하여 기업전략과 비즈니스 모델에 반영하려는 노력은 기존 대기업에서 보지 못한 혁신성이 높은 실천이다. 환경(E)과 지배구조(G) 부문의 변화도 활발하다. 국내 최초 RE100 가입, 이사회 내 ESG 위원회, 인사위원회 설치 등 파격적이지만 준비된 실천이 줄지어 발표되고 있다. 이러

한 일련의 노력을 파이낸셜 스토리 **financial story**와 거버넌스 스토리 **governance story**로 담아 이해관계자들과 소통하고 협력하는 시도 또한 한국 기업에서 찾기 어려운 신선한 도전으로 평가된다.

## ESG 기반 사회적 가치 경영의 미래

그렇다면, 투자기관에서 출제된 새로운 유형의 시험문제 잘 푸는 요령의 터득이 아닌 사회문제의 해결을 통해 미래 가치를 창출하고, 기업 정체성, 전략, 비즈니스 모델의 근본적인 혁신을 추구하는 ESG 기반 사회적 가치 경영을 고도화하기 위해 기업은 어떤 준비가 필요할까?

### ●● 거버넌스(G)가 핵심이다.

최근 들어, CEO들 사이에서 ESG 이슈들이 기업전략에 반영되어야 한다는 인식이 확산되고 있다(Eccles et. al., 2020). 하지만 최고경영자의 의지나 선언만으로는 충분치 못하다. ESG 아젠더가 사회적 가치 경영으로 실현하려면 최고 의사결정 집단인 이사회에 논의과정에 명확히 포함되어야 한다. 이사회에 ESG에 관한 논의가 지속적으로 의제화되고 그 후속 조치가 기업 경영의 주요 결정 과정에서 치열하게 확인되는 노력이 필요하다. ESG 경영은 지속가능보고서를 쓰는 부서나 IR담당자가 대응할 문제가 아니다. CEO와 이사회가 직접 챙겨야 할 중대한 이슈다. 기업의 최고 의사결정자들에 의해 운영되고 정리되지 않으면 결국, 그린본드는 발행하면서 반~~환~~환경적 사업에도 투자하는 모순적 상황이 발생하게 된다. 비주력 사업이 아니라 핵심 비즈니스 포트폴리오에서 사회, 환경 리스크를 줄이는 진정성있는 의사결정은 이사회와 거버넌스에 근본적 변화가 있어야 가능하다.

### ●● 환경이슈(E)를 넘어서는 사회문제(S) 해결을 진정성 있게 고민해야 한다.

환경문제 특히 탄소배출과 관련된 이슈는 전 세계적으로 표준화되고 있기에 여타 사회영역의 문제보다 상대적으로 측정하기도 쉽고 이해관계자들과 소통하기도 용이하다. 2050년 탄소배출 넷제로 **Net-zero** 달성을 위한 규제 강화에 대응하고, 재생에너지 100 **Renewable Energy 100, RE100** 운동에 선도적으로 동참하는 기업들이 눈에 띄기 시작한다. 이러다 보니 다수의 후발 기업에서도 환경문제 해결을 ESG 경영의 주요 전략으로 내세운다. 이처럼 최근 기업들이 대표적으로 내세우는 핵심 ESG 경영 프로젝트의 유사성이 증가하는 동형화 **isomorphism**가 발생하고 있다(DiMaggio and Powell, 1983). 하지만 선도 기업들이 만든 모델을 벤치마킹하고 이를 주요 대응으로 ESG 혁신 메시지를 전달하는 방식은 기업의 전략적 측면에서도 옳지 않다. 개별 기업 특성

에 최적화된 경영전략으로서 업태와 산업 특성에 맞는 ESG 대응이 필요하다. 특히 폭발적으로 증가하는 사회문제에 대한 창의적인 해결 노력을 담은 비즈니스 모델을 찾고, 이를 통해 사회적 가치를 높이는 차별화된 전략을 다각적으로 개발해야 한다(Serafeim, 2020). 게임산업에 속한 기업에게 제조업과 유사한 평가기준을 적용하여 환경문제 해결이 미흡하다 비난하게 되면, 청소년 게임중독, 정보격차 해소, IT교육 불평등 감소 등 산업 특성에 맞는 사회문제 중심의 ESG 경영혁신을 방해하는 결과를 초래하게 된다. 네슬레가 2009년부터 5년간 2,300억원을 투자하여 지역사회 상황에 맞는 원두재배를 교육하고, 설비를 지원하며, 지역 농가들로부터 18만톤의 커피를 공급받아 지역상생과 안전망 구축에 최적화된 비즈니스 모델로 혁신한 것은 누구나 다 아는 내용이지만 실제 구현하기는 쉽지 않은 사회문제 기반 사회적 가치 경영의 고전적 사례다.

현재 많은 투자기관, 평가조직에서 제공하는 ESG 기준 중 S와 관련된 항목들은 일부 제한적인 사회문제 영역만을 대상으로 삼고 있다(Howard-Grenville, 2021). 주로 고객만족, 직원의 보호와 안전, 인권, 성별 다양성 등 조직내부 S 아젠더에 초점이 맞추어져 있다. 물론 지역사회, 협력업체와의 관계를 평가하는 일부 지표가 포함되어 있으나, 개별 기업 특성에 맞는 사회문제 영역을 창의적으로 도전하는 노력이 높게 평가될 수 있는 내용과는 거리가 있다. ESG 경영이 리스크 점검을 넘어 수준 높은 사회적 가치 경영으로 구현되기 위해서는 좀 더 많은 기업이 다양한 사회문제를 해결하며 수익을 창출하는 창의적 결과물들을 도출해야 한다. 그래야 기업의 미래 가치를 높이는 경영전략과 비즈니스 모델의 혁신과 내재화가 가능해 진다(장용석 외, 2018).

#### ●● 회사 구성원의 공감과 이해관계자의 신뢰를 얻는 긴 호흡으로 추진한다.

많은 이해관계자와 직원들이 공감하며 함께한 크고 작은 ESG 경영 실천의 성공을 경험하는 것이 중요하다. 특히 기업 구성원들의 신뢰를 확보하는 것이 필수적이다. 회사가 다양한 혁신적 경영철학과 전략을 지속적으로 천명하며, 제도, 조직을 정비해 나가다 보면 구성원들은 일종의 개혁피로감에 시달리게 된다(MacMahon, 2020). 사회공헌CSR, 공유가치CSV, 지속가능발전SDG 등 일련의 혁신 물결에 이어 맞이한 ESG 논의는 자칫 조직 내부구성원과 다수의 이해관계자에게 기업이 정당성 획득을 위해 신경쓰는 또 다른 유행fashion and fad이며, 그에 대응하는 척 시늉하는 디커플링decoupling으로 비쳐질 수 있다(Meyer and Rowan, 1977). 회사는 구성원에게 기업이 추구하는 사회적 가치의 의미를 설득하고 참여와 협력을 요청하는 부단한 노력을 경주해야 한다. 투자기관뿐만 아니라, 관계사, 고객, 지역공동체, 규제 당국과의 소통을

통해 ESG 이니셔티브의 진정성을 증명하고, 새로운 비즈니스 모델에 담긴 미래 가치에 대한 공감과 신뢰를 얻어 내야 한다.

●● ESG 기반 사회적가치 경영의 핵심은 스토리다.

ESG 기반 사회적 가치 경영이 완성되기 위해서는 이를 이해관계자들에게 전달하는 최적의 내러티브가 필요하다. 환경문제, 사회문제를 찾아 해결하는 경영전략이 파이낸셜 스토리, 거버넌스 혁신 스토리, 더 나아가 기업의 가치를 높여가는 서사로 진정성 있게 전달되어야 투자자, 고객, 이해관계자들로부터 인정을 받는다(애스워드 다모다란, 2020). 가장 돈 잘 버는 기업보다는 존경받는 기업<sup>World's Most Admired Companies</sup>, 일하고 싶은 기업<sup>Best Companies to Work For</sup>, 세상을 바꾸는 기업<sup>Change the World</sup>으로 인정받는 것은 그 기업이 제공하는 스토리의 설득력이고 서사의 울림이다. 내러티브의 전문성은 경제주체와 시스템에 엄청난 영향력이 있다(로버트 실러, 2021). 재무적 가치와 숫자로 점철된 시장에서 ESG 스토리에 대한 요청은 우리 기업 모두가 직면한 도전이고 동시에 기회다.

주주 자본주의에서 이해관계자 자본주의로의 대전환을 상징하는 ESG의 광풍은 아이러니하게도 주주들의 이익을 대표하는 투자기관으로부터 시작되고 있다. ‘기업이 이윤을 내야 사회에 혜택이 돌아간다’는 전통적 사고를 탈피해 ‘사회에 먼저 혜택이 발생하면 결국 기업의 이익이 창출된다’는 패러다임 시프트가 주요한 메시지다. 우리 기업들이 이런 변화의 시대를 맞아 평가, 감시, 규제 대응이라는 방어적 태도를 과감히 버리길 바란다. 대신에 사회가 직면한 난제를 적극적으로 해결하는 전략 수립을 통해 사회적-경제적 가치의 동시 창출 기회를 탐험하며 기업혁신의 동력을 만드는 신 기업가정신을 발견하길 기대해 본다. 🎯

참고문헌

- 로버트 실러(박슬라 역). 2021. 내러티브 경제학: 경제를 움직이는 입소문의 힘(원제: Narrative Economics). 알에이치코리아(RHK).
- 사회적가치연구원. 2021. ‘Research Debrief: HBR이 선택한 ESG 이슈는 무엇일까?’ CSES.
- 애스워드 다모다란(조성숙 역). 2020. 내러티브 앤 넘버스: 숫자에 가치를 더하는 이야기의 힘(원제: Narrative and Numbers: The Value of Stories in Business). 한빛비즈.
- 장용석, 조희진. 2015. ‘9장. 이윤에 윤리를 더하라: 지속가능한 책임경영생태계 조성을 위한 사회적 기업화 전략’. 서재혁, 장용석, 정재관(공편). 2015. 사회적 책임, 사회적 기업. 동아시아연구원.

- 장용석, 조희진, 김보경, 황정윤, 이영동. 2018. 사회적 가치의 재구성: 대한민국 사회문제 지도로 사회적 기업의 미래를 그린다. 문우사.
- 자유기업원. 2021. ESG에 대한 대학생 인식조사. 자유기업원.
- Allianz. 2019. Environmental social and governance (ESG) investing is not just a millennial trend: Generational findings from the ESG Investor Sentiment Study. Allianz.
- DiMaggio, Paul and Walter Powell. 1983. 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.' American Sociological Review, 48(2): 147-60.
- Eccles, Robert G, Marry Johnstone-Louis, Colin Mayer, and Judith C. Stroehle. 2020. '지속가능성을 위한 이사회 역할' Harvard Business Review Korea 2020년 9-10월호(매거진). [원문: The board's role in sustainability: a new framework for getting directors behind ESG efforts].
- Howard-Grenville, Jennifer. 2021. '맹목적 ESG 측정, 실천과 학습을 놓칠 수 있다.' Harvard Business Review Korea 2021년 3월 15일(디지털). [원문: ESG Impact is Hard to Measure - But It's Not Impossible].
- Jang, Yong Suk, Mooweon Rhee, Tae-won Chey, and William P. Barnett. 2019. 'SK's Double Bottom Line: Challenges and Way Forward.' Stanford Business School Case No. SM324.
- Karageorgiou, Gabriel and Dominic Selwood. 2020. 'ESG의 핵심은 '기업 필로티미(corporate philotimy)'. Harvard Business Review Korea 2020년 12월 15일(디지털). [원문: Successful Companies Live Up to This Ancient Greek Ideal].
- MacMahon, Simon. 2020. 'ESG 성과로 등급을 매길 때 풀어야 할 과제들' Harvard Business Review Korea 2020년 9-10월호(매거진). [원문: The Challenge of Rating ESG Performance].
- Meyer, John W. and Brian Rowan. 1977. 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.' American Journal of Sociology, 83(2): 340-63.
- Serafeim, George. 2020. '실제 가치를 만들어내는 소셜임팩트 활동.' Harvard Business Review Korea 2020년 9-10월호(매거진). [원문: Social-Impact Efforts That Create Real Value].

# ESG와 기업 생태계의 변화



한준

연세대학교 사회학과 교수  
미국 Stanford University 사회학 박사  
한국삶의질학회 회장

## 기업에 대한 ESG의 도전

최근 들어 전세계적으로 ESG에 대한 관심과 요구가 드높다. ESG는 잘 알려진대로 환경Environmental, 사회Social, 지배구조Governance의 영문 앞글자를 따서 만들어졌다. 기업들이 환경을 해치지 않고, 사회에 해로운 영향을 주지 않으며, 지배구조를 건전하게 만들어야 한다는 것을 의미한다. 이런 요구는 그간 일반적으로 기업의 사회적 책임이라는 주제로 사회에서 논의 되어 왔으며 20세기까지 거슬러 올라가는 역사를 갖고 있다. 그런데 ESG가 이전의 사회적 책임 혹은 윤리적 책임과 다른 것은 바로 이 문제를 자본시장에서 기업에 대한 투자와 연계시켰다는 점이다.

영국을 필두로 스웨덴, 독일, 캐나다, 벨기에, 프랑스 등이 연기금 등 기관투자자들이 ESG 정보 공시 의무 제도를 도입했다. UN 역시 2006년 출범한 유엔책임투자원칙UNPRI을 통해 ESG를 고려한 사회책임투자를 장려하고 있다. 미국에서도 환경에 대한 책임을 무시했던 트럼프 정부에 이어 바이든 정부가 들어서면서 ESG에 대한 요구의 목소리가 높아지고 월가의 주요 투자사와 펀드들이 ESG를 강조하는 지속가능 투자에 나섰다. 한국도 올초 금융위원회 발표에 따르면 2025년 자산 총액 2조원 이상 상장사부터 ESG 공시 의무화가 도입되며, 2030년부터는 모든 코스피 상장사로 확대된다.

위 사실들에 초점을 맞추어 본다면 ESG는 기업들에 대한 일종의 민간 차원의 규





제 혹은 제도적 환경으로부터의 규범적 요구라고 할 수 있다. 21세기 들어 전세계적으로 기후변화의 위험은 계속 높아지고, 경제적 양극화도 심화될 뿐 아니라, 시장 불확실성도 계속 늘어나는 현실의 절박함과 위기감 속에서 정부와 시민사회가 손잡고, 자본시장에 압력을 행사해서 기업들에게 보다 책임감있고 지속가능한 미래지향 경영을 요구하기에 이른 것이다. 기업들의 개별적이고, 자발적인 인식의 변화에 따른 행동의 변화가 쉽지 않고 한계가 있기 때문에 외부로부터의 감시와 강제(!)에 의해서라도 바꾸어야겠다는 결의의 표출이라 할 수도 있다.

## ESG 등장의 배경

**1**  
Boxenbaum, E., & Jonsson, S.  
2017. "Isomorphism, diffusion and decoupling: Concept evolution and theoretical challenges". In The Sage handbook of organizational institutionalism, 2, 79-104.

가뜩이나 디지털 전환과 팬데믹에 따른 불확실성이 높아진 상황에서 ESG 중심의 최근 급격한 기업환경 변화를 기업들은 부담 증가로 느낄 수 있다. 외부로부터의 규제나 규범적 압력으로 여겨 기업들이 마지못해 ESG를 수용하게 되면, 그것은 이윤추구 경쟁에서 족쇄처럼 여겨지고 결국 상징적 혹은 표면적으로만 순응하게 될 수 있다. 기업조직에 대한 신제도주의 관점에서는 기업조직의 이러한 대응을 환경의 요구에 대한 기업조직의 어긋남(decoupling)이라고 부른다.<sup>1</sup> 특히 이러한 대응은 기업조직에 대한 제도적 환경의 요구와 규제가 강제적일 때 더 가능성이 커진다. 그 최종 결과는 ESG의 의도 만큼 지속가능성이 증가하지 못하거나 기업들의 불만이 늘어나는 등 부정적일 것이다.

하지만 이러한 인식은 기업의 이해관심을 관계적으로 좁고, 시간적으로 짧게 이해한 결과이다. 기업의 이해관심을 관계적, 시간적으로 좀더 넓게 확장해서 보면 인식은

달라진다. 이 글에서는 기업에 대한 ESG 요구를 수동적, 방어적 차원의 비용이 아닌 능동적, 적극적인 투자로 볼 수 있는 또한 보아야 할 근거를 기업에 대한 생태학적 이해에서 찾아보고자 한다.

혁신적 기술과 우수한 제품, 서비스로 경쟁기업을 앞서 시장을 선점하고 확장해감으로써 높은 이윤을 올려 주주와 구성원들에게 많은 보상을 제공하는 것이 모든 기업의 이해관심인 것은 분명하다. 그런데 20세기말 이후 시장의 확대와 경영의 발전에 따라 기업 이해관심에 영향을 미치는 여러 변수들이 등장했다. 기술적으로 혁신의 범위가 지역적 클러스터로부터 국가적 시스템까지 포함하게 되면서 기업의 혁신에 영향을 미치는 환경 요소들이 계속 늘고 있다. 예컨대 공급계약이나 전략적 제휴 등으로 이해관계를 함께 하는 기업들이 늘어날 뿐 아니라, 혁신을 담당할 연구개발 인력들이 지역사회나 국가의 교육과 훈련을 통해 원활히 공급되어야 한다. 그 결과 이제는 기업의 이해관계를 기업 경계 안으로 한정해서 생각하기 어렵게 되었다.

## 기업생태계의 관점

이처럼 기업의 이해관계 범위가 확장되고, 경쟁의 단위가 개별 기업이 아닌 기업간 협력 네트워크로 확대된 것을 무어 James Moore, 이안시티 Marco lansiti 등 경영전략가들은 기업의 경쟁과 생존이 '기업생태계'에 의존하게 된 것이라고 주장한다.<sup>2</sup> 기업생태계의 중요성이 높아진 것은 이른바 지식, 정보, 기술, 시장에서의 융합 convergence 경향이 전례없이 높아진데 기인한 바가 크다. 개별 기업 단위에서 감당하기 어려울 정도로 기술혁신이 여러 분야에 걸쳐 융복합적으로 진행되고, 기술발전으로 전혀 무관했던 분야들이 서로 연결되면서 예상치 못했던 기회들이 등장하고 있기 때문이다. 반면 기업들은 20세기 중후반 빠른 성장과 인수합병 등의 경험을 통해 거대조직의 병폐인 비효율 증가, 시장대응과 의사결정 속도의 둔화, 기업내 거래비용 증가의 문제를 피하고자 기업 자체의 거대화는 피하고 핵심역량에 집중하는 동시에 외부와의 연결을 강화한 결과 기업생태계에 주목하지 않을 수 없었다.

### 2

James F. Moore, 1996. *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. Harper Collins. Marco lansiti, and Levien, R. 2004. *The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Harvard Business Press.

그런데 위에서 살펴본 기업생태계가 주로 기업의 투입input과 중간throughput 단계에서 경쟁을 넘어선 협력coopetition에 초점을 맞춘 반면, ESG는 기업의 산출output이 시장을 넘어 사회와 환경에 미치는 영향에 초점을 맞춘다. 협력적 기업생태계에 대한 투자가 보다 넓은 범위에서의 경쟁력 강화에 도움이 된다는 것은 받아들여더라도, 거기에서 한 걸음 더 나아가 환경, 사회, 지배구조 측면에까지 기업이 투자해야 할 이유나 근거는 무엇일까? 거대 투자자들의 요구와 압력에 호응하기 위해서라는 것만으로는 부족하다. 만약 그것 뿐이라면 기업의 입장에서는 최소의 부담이나 비용으로 최대의 효과를 얻을 수 있는 방안을 찾고자 할 것이기 때문이다.

기업의 전략적 시야를 기업생태계까지 확장하는 것에서 더 나아가 전체 사회와 환경까지 포함하도록 넓고 멀리 보게 만드는 것은 어떻게 가능할까? 경제적 가치만이 아닌 환경적, 사회적, 윤리적 가치가 경쟁 과정에서 어떻게 힘을 발휘할 수 있을까? 이 질문에 답하기 위해서는 경쟁에서 발생하는 개인과 전체 간의 딜레마를 극복할 수 있어야 한다. 개별 기업이 환경과 사회, 지배구조에 대한 책임을 다하고자 하더라도 이를 무시하는 다른 기업들과의 경쟁에서 밀린다면 소용이 없기 때문이다. 과연 공동의 가치는 개별 기업 간의 경쟁을 뛰어넘을 수 있을까? 이 문제의 해결책이 외부로부터의 강제가 아닌 자발적 동의에 기반할 수 있을까?

## ESG에 대한 적극적 대응의 필요


해결의 실마리는 게임이론의 오랜 ‘죄수의 딜레마’에 대한 해결책을 찾으려 했던 악셀로드 Robert Axelrod의 “협동의 진화”에서 찾을 수 있다.<sup>3</sup> 죄수의 딜레마 상황에서는 죄수들이 자신의 이해관심을 앞세워 궁극적으로는 가장 많은 공동 이득을 얻을 수 있는 협력을 포기하고 자신에게만 이익이 되는 배신을 선택한 결과 공동의 손해를 보게 된다. 이에 대해 악셀로드는 자신의 저서에서 일회성이 아닌 연속된 게임에서 상대방의 호의(협력)에 호의(협력)으로 대응하고, 상대방의 배신은 응징(배신)하는 맞대응 **tit-for-tat** 전략을 취하면 배신보다 협력이 궁극적으로는 우세해진다는 시뮬레이션 결과를 제시했다.

이를 토대로 악셀로드는 맹목적 협력의 선호는 맹목적 배신을 이길 수 없지만, 조건부로 협력하는 맞대응 전략은 모두에게 손해를 가져오는 맹목적 배신을 이기고 협력이 우세한 전략으로 진화할 수 있다는 가능성을 제시했다. 그런데 죄수의 딜레마 게임이나 악셀로드의 시뮬레이션에서는 미리 상대방의 전략을 알 수 없지만 만약 게임에서 참여자들이 상대방의 전략을 미리 알 수 있게 된다면 문제는 보다 빠르고 쉽게 해결된다.

현실에서 게임 참여자들이 서로의 전략을 드러내 상대방이 알 수 있게 하는 것은 ‘정체성 **identity**’과 ‘명성 **reputation**’을 통해 이루어진다. 만약 게임 참여자의 전략을 협력 대 배신이 아닌 공유가치 추구 대 맹목적 이윤추구로 바꾸고 공유가치 추구가 이윤추구에 압도당하지 않도록 한다면, 동시에 참여자 전략이 각자의 정체성 인증을 거쳐 다른 참여자들에게 드러나도록 한다면 우리는 보다 적은 시간과 노력, 비용을 들이면서도 맹목적 이익 추구로부터 공유가치를 함께 추구하도록 게임을 바꿀 수 있다.

문제는 맹목적 이윤추구가 공유가치 추구를 압도하지 못하게 만드는 것이다. 경

**3**  
Robert Axelrod. 1984. *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York.



양극화로 부터 공동 번영으로의 새로운 반전을 가져올 수 있으려면  
기업들이 새롭게 변화한 기업의 생태계에 대한  
적극적 인식과 동조, 참여가 필요하다.

쟁에서 서로 다른 전략이 서로 맞부딪칠 때 그 결과를 정하는 규칙은 어떻게 정해지는가? 이 문제를 둘러싸고 기능주의와 구성주의 관점을 구별할 수 있다. 기능주의란 경쟁에서 서로 다른 전략 간의 우위를 기능적 성과를 중심으로 정하는 것이다. 시장에서 성능이 더 우월하거나 더 저렴한 제품이나 서비스를 제공하는 기업이 이기는 것이 그 예이다. 그에 비해 구성주의는 경쟁에서 서로 다른 전략 간의 우위를 사람들이 선호하는 기준에 따라 정한다. 시장에서 소비자나 투자자들이 선호하는 기준에 보다 적합한 제품이나 서비스를 제공하는 기업이 이기는 것이다.

조직간 경쟁에 대한 탁월한 이론적 모형을 제공한 조직생태학의 최근 이론적 혁신은 경쟁에 대한 구성주의적 이론화를 가능케 한다.<sup>4</sup> 애초에 조직생태학은 환경이 제공하는 한정된 자원을 둘러싼 조직 간의 경쟁이 환경에 대한 적합도 **fitness**에 좌우된다고 주장했다. 하지만 최근의 이론적 혁신을 거치면서 이러한 기능주의적 주장은 보다 구성주의적 주장으로 대체되었다. 혁신된 이론에 따르면 조직의 적합도는 시장의 청중 **audience**에 대한 매력 **appeal**로 정해진다. 시장의 청중이란 기업의 제품이나 서비스를 평가하는 소비자, 투자자 등 다양한 행위자들이다. 그런데 최근 들어 시장의 청중들은 저렴하고 튼튼하며 편리한 제품만을 선호하지 않고, 생산자의 정체성과 추구하는 가치를 중요시 하는 방향으로 바뀌고 있다. 윤리적 소비나 임팩트 투자 등이 각광을 받는 것도 바로 이러한 변화를 보여준다. 변화의 배경으로는 20세기 후반 이후 서구를 중심으로 나타난 물질주의로부터 탈물질주의로의 가치관의 변화와 함께 21세기 경제위기의 주범으로 지목된 기업들의 과도한 탐욕에 대한 비판, 그리고 경제적 양극화와 기후변화에 따른 지속가능성 위기에 대한 위기의식 등을 들 수 있다.

#### 4

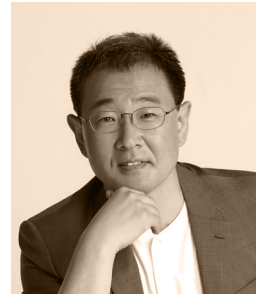
Micahel T. Hannan, Laszlo Polos, and Glenn R. Carroll, 2007. *Logics of Organization Theory: Audiences, Codes, and Ecologies*. Princeton University Press.

#### 5

Robert D. Putnam, 2020. *The Upswing: How America Came Together a Century Ago and how We Can Do it Again*. Simon & Schuster.

20세기초 대호황시대의 미국에서 전례 없는 경제 성장과 거침없는 욕망의 표출은 사회경제적 양극화의 심화와 공유가치의 붕괴를 낳고 최종적으로 1930년대 대공황과 함께 막을 내렸다. 최근의 글로벌 금융자본의 팽창과 디지털 기술의 눈부실 발전 속에서 한 세기 전과 유사한 양극화와 개인화의 병폐를 우려하는 목소리가 커지고 있다. 기업경영에서 ESG에 대한 최근의 강조는 지난 100년간의 교훈을 토대로 모두가 살만한 지속가능한 세계를 만드는데 힘을 모으자는 거대한 흐름의 일환이라고 할 수 있다. 이러한 노력이 결실을 거두고 정치학자 퍼트남 **Robert Putnam**의 표현대로 양극화로부터 공동 번영으로의 새로운 반전 **upswing**을 가져올 수 있으려면 기업들이 새롭게 변화한 기업의 생태계에 대한 적극적 인식과 동조, 참여가 필요하다.<sup>5</sup> 🍌

# SK 그룹, ESG 경영의 글로벌 나침반을 지향하다



이무원

연세대학교 경영대학 교수(언더우드 특훈교수/YSB 석학교수 역임)  
국무총리산하경제인문사회연구회이사  
前 대통령 직속 국민경제자문회의의 위원  
前 하와이대학교경영대학석좌교수  
미국 Stanford University 경영학 박사

## 경营业환경의 요구

2020년 초부터 지금까지 현재진행형으로 전 세계를 팬데믹의 광풍으로 몰아넣고 있는 covid-19은 기업 경영의 패러다임 쉬프트에도 큰 기폭제가 되고 있다. 아마존의 제프 베조스 **Jeff Bezos**, 페이스북의 마크 저크버그 **Mark Zuckerberg**, 애플의 팀 쿡 **Tim Cook** 등 글로벌 비즈니스의 선두에 있는 대표 CEO들은 인류 삶의 질적 향상과 사회 공동체의 지속을 위한 기업의 역할 증대를 앞다투어 강조하고 있다. 수많은 글로벌 선두 기업은 경영 미션과 비전, 비즈니스 모델, 조직 문화에 ESG **Environmental, Social, and Governance** 경영을 실질적으로 녹임으로써, 사회적 가치 **Social Value**를 제고하는 실천 전략을 적극 수행하고 있다. 이와 관련하여 오랫동안 기업의 사회적 가치 창출을 사회 공헌 정도로 인식해왔던 한국 기업들이 이러한 글로벌 트렌드에 보조를 맞추고 있는 지에 대한 산업계와 학계 내 우려의 목소리가 나오고 있다. 물론 작년과 올해 한국의 많은 CEO가 신년사에서 ESG 경영의 원년을 동시다발적으로 선포하고 있지만, 아직 슬로건 수준에서 크게 벗어나지 못하고 있다. 최근 정부에서 KOSPI 상장사 대상으로 ESG 정보 공시 의무화의 단계적 확대 추진을 발표하면서, 국내 모든 기업은 ESG 경영을 요구하는 제도적 환경 속에서 살아남기 위해 ESG 경영의 나침반을 찾아야 한다는 시급한 요구에 직면하게 되었다. 이러한 환경과 제도의 요구에 대해 SK 그룹의 사회가치경영, 특히 최근의 ESG 경영은 효과적인 해결책이자, 더 나아가 한국 기업들

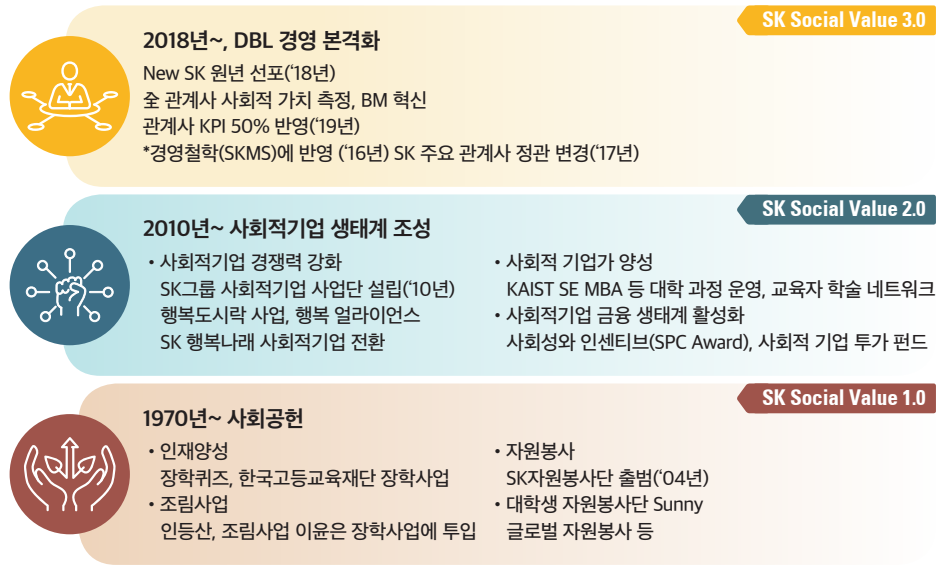
이 지향해야 할 미래 청사진이 되지 않을까 조심스럽게 기대해 본다.

## SK 그룹의 ESG 경영 철학

SK 그룹의 사회가치경영이 한국 산업계에 성공적으로 확산되기 위해서는 현재 SK 그룹의 실험에 대해 면밀한 진단이 필요하다. ESG 경영에 대한 SK 그룹의 모범적인 사례는 사회가치경영에 대한 리더의 선구적인 철학, 사회 가치를 현실화하기 위한 운영 시스템 구축, 이해관계자 집단과의 협력과 소통, 지속적으로 사회가치경영을 업그레이드 할 수 있는 조직 내 인프라의 결집된 산물이라 할 수 있다. 우선, ESG 경영을 통한 사회가치 실현을 바라보는 SK 그룹의 철학과 시각은 covid-19 후 SK 그룹의 행보에서 잘 보여주고 있다. SK 그룹은 위기 극복을 위해 주창하고 있는 “Deep Change” (근본적 변화)를 <ESG 경영>을 통한 <혁신>으로 달성하고자 한다. 이는 경제적 가치를 확보하기 위해서 미래 신성장 동력을 발굴하는 동시에 이러한 발굴의 장이 ESG 경영의 일환으로 이루어져야 함을 분명히 보여준다. 업계 최고의 기술력으로 수소 사업을 선도하고 있는 미국 플러그 파워 Plug Power에 대한 SK E&S의 지분 확보, 반도체 웨이퍼 원/부자재에서부터 웨이퍼 제조 전 공정에 이르는 밸류 체인에서의 탄소 절감을 통한 SK 실트론의 국내 최초 ‘카본 트러스트’ 인증 획득 등의 사례는 모두 ESG 경영에 기반한 혁신 성장 모델을 보여준다. 무엇보다 작년 12월 SK 그룹이 한국 최초로 ‘RE100’ (재생 에너지 100%)에 가입을 확정할 일은 이러한 비즈니스 모델을 향후 지속해나가고자 하는 의지를 보여주는 결정판이라 할 수 있다. RE100은 각 참여 기업이 2050년까지 사용 전력량의 100%를 태양광, 풍력 등의 재생 에너지 전력으로 조달하겠다는 계획을 선언하는 것으로, 2014년부터 영국의 다국적 비영리기구인 ‘더 클라이밋 그룹’ The Climate Group이 이끌어 왔으며, 구글, 이케아 등 280여 개의 글로벌 선진 기업들이 가입해 있다.

ESG 경영에 대한 SK 그룹의 접근은 미래형 양손잡이조직 Ambidextrous Organization의 전형을 보여준다. 조직학습이론의 창시자라 할 수 있는 스탠포드 경영대학원 고 제임스 마치 James March 교수가 제시한 탐색 exploration 전략과 활용 exploitation의 균형을 통한 조직의 지속 성장이라는 개념 틀에 기반하여, 하바드 경영대학원 마이클 투쉬먼 Michael Tushman 교수와 스탠포드 경영대학원 찰스 오레일리 Charles O'Reilly III 교수는 급변하는 시장과 기술 환경 하에서 기업이 지속적으로 경쟁력을 확보하기 위해서 탐색 전략과 활용 전략을 동시에 구축해야 함을 역설하고, 양면성 전략을 성공적으로 구축하기 위한 양손잡이 조직의 청사진을 제안하였다. 즉 성공적인 학습 조직이 되기 위해서 기업은 현재 역량을 더욱 극대화하기 위해 노력함과 동시에 미래의 성장 동력을 이끌어갈 신사업을 위한 새로운 역량을 키워야 한다. 하지만 이론적 필요성에도 불구하고

그림 1.  
SK의 사회적가치 추구 노력



1) DBL(Double Bottom Line)경영: 기업 의사결정 과정에서 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 고려하는 기업 경영.  
 2) SKMS(SK Management System) SK의 고유의 경영철학이자 기업문화의 근간

자료: SK 그룹

하고 양면성 전략과 양손잡이 조직의 실제 도입과 실행은 매우 어려우며 노키아, 블랙베리와 같이 한때 세계 최고의 기업들도 양손잡이 조직의 성공적 수행이 좌절되어 몰락의 길로 접어들곤 한다.

최근 사회가치경영의 중요성이 급부상하면서 양손잡이 조직의 개념에도 패러다임 쉬프트가 일어나고 있다. 글로벌 선도 기업들은 사회가치경영의 관점으로 양면성 개념을 적용하면서 경제적 가치 창출 활동과 사회적 가치 창출 활동을 어떻게 동시에 추구할까에 물음을 던지고 여러 방향의 전략적 대안을 실험하고 있다. 영리 기업의 입장에서 경제적 가치라는 도구적 주도권 **instrumental initiatives**을 추구하면서 동시에 사회적 가치라는 도덕적 주도권 **moral initiatives**을 추구하기란 쉽지 않은 일이지만, 양면성 문제를 해결하지 않고는 21세기 경영 환경 하에서 기업의 미래는 암울할 수밖에 없다. 따라서 경제적 가치 추구하고 사회적 가치 추구의 양면성에 대해 SK 그룹의 ESG 경영이 취하는 접근을 진단하면서 한국 기업이 나아가야 할 미래형 양손잡이 조직의 좌표를 짚어보는 것은 매우 의미 있는 일이다.

지난 2-3년 동안 SK 그룹의 최태원 회장이 지속적으로 던지는 핵심 메시지는 비즈니스 모델의 혁신은 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출할 때만이 가능하다는 것이다. 미래형 양손잡이 조직으로 나아가겠다는 최 회장의 이니셔티브는 2018-19년부터 드라이브를 건 DBL **Double Bottom Line** 경영으로의 전환에서 시작된다. 창립 이후부터 1990년대까지 SK 그룹의 사회가치경영은 기부금 및 학업 지원 등의 자선적 수준에 머물렀던 반면, 최태원 회장 취임 이후의 사회 가치 경영은 기업 활동의

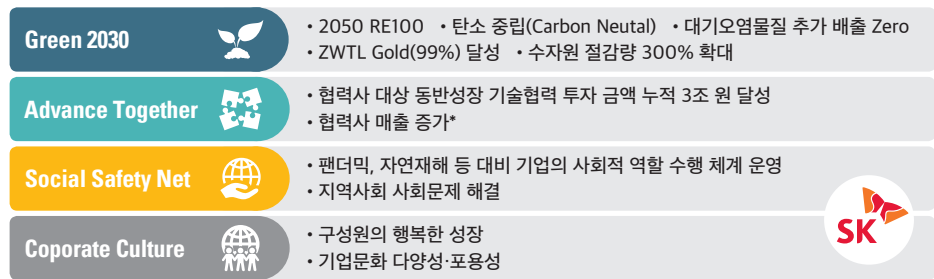


결가지가 아닌 비즈니스 모델의 핵심 요소로 자리 잡게 된다. “Going Beyond CSR **Corporate Social Responsibility**; 기업의 사회적 책임을 넘어서”라는 최태원 회장의 모토로 대변되는 이러한 변화는 “Imagine Your Gas Station” 사업을 통한 공유 인프라 구축에서 잘 드러난다. SK는 단순 석유 판매와 세차 서비스를 제공하는 주유소 경영을 넘어, 3600여개의 주유소 간 네트워크, 주거 및 사업 공간과의 근접성, 주유소 인근 지역 주민의 특성 등을 고려한 자산의 사회화를 내포하는 혁신 비즈니스 모델을 개발하였다. 공유 인프라를 통한 사회가치 창출은 SK 그룹이 여타 영역에서 실험해오고 있는 플랫폼을 통한 사회 가치 창출과 궤를 같이한다. 기업, 시민, 정부 등 다양한 이해관계자들의 역량과 자원을 결집하고 공유하여 사회 문제를 해결하는 국내 최대 사회 공헌 플랫폼인 행복 얼라이언스 **Happy Alliance**의 구축과 사회혁신 인재 양성에 관심을 가지고 있는 여러 대학들이 서로의 지식과 경험을 공유하는 플랫폼인 사회혁신 교육자 네트워크 **ENSI: Educators’ Network Social Innovation**의 주도가 좋은 사례이다. 이렇게 SK 그룹은 사회적 가치의 창출에 대한 인센티브를 제공함으로써 사회가치경영이 비즈니스 모델의 전략적, 운영적 핵심으로 자리 잡게 하고자 노력해 왔으며 그 산물이 바로 DBL 경영이다. SK 그룹의 DBL 경영은 2019년 스탠포드 경영대학원 사례로 등재되어 전 세계 수많은 경영대학원의 수업 교재로 활용되어 미래의 글로벌 경영인들이 학습하고 있을 만큼 사회가치경영에 대한 혁신적이면서도 실행 가능한 모범으로 인정받고 있다.

## DBL 경영과 운영시스템

SK 그룹은 DBL 경영의 철학과 운영에 입각하여 ESG 경영 내 관리 가능한 모든 부분에서 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구할 수 있는 환경을 제공하는데 주력하고 있다. 특히, SK 그룹은 회계 시스템의 개선을 통해 환경 배양을 추구하고 있다. 회계 시스템은 가치 창출에 대한 보상의 기반이 되기 때문에 환경 구축에 가장 중요한 영역이기 때문이다. 2019년 SK 그룹 신년회에서 최태원 회장은 KPI의 사회적 가치 비중을 50%까지 늘이고자 하는 의지를 표방하며 재무적 가치 중심의 성과평가 제도를 사회적 가치를 포함하는 제도로 개선하고자 하였다. 전통적인 회계 시스템인 SBL **Single Bottom Line** 하에서의 재무제표는 경제적 가치 창출 일변도의 경영을 할 수 밖에 없지만, DBL 하에서의 ESG 경영은 모든 이해관계자 입장에서 회계를 바라보기 때문에 경제적 가치와 사회적 가치를 대등하게 경영 활동에 반영할 수 있다. 예를 들어, 많은 ESG 사업은 사회적 가치의 창출에도 불구하고 경제적 가치의 단기적 손실을 수반하므로 SBL 하에서는 불가능하지만, DBL 하에서는 검토 가능한 사업 아이템이다. 반대로 DBL 기반 경영은 SBL 하에서는 가능했던 사업을 억제하는 역할

그림 2.  
Social Values 2030



자료: <https://news.skhyunix.co.kr/2336>

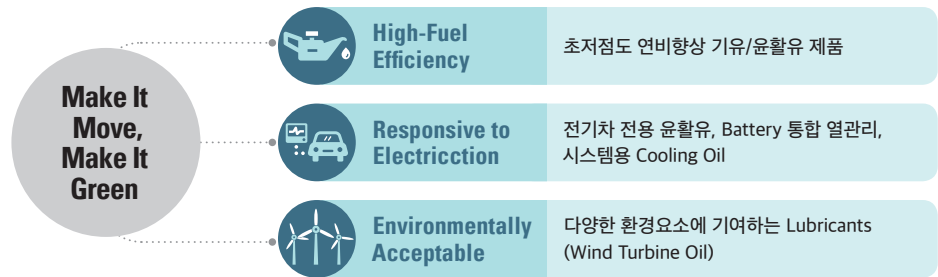
\*20년 대비

을 할 수 있다. 환경오염 등 부정적인 사회 가치를 측정, 평가하고 공개하여, 사회가치에 부정적 영향을 미치는 사업 구상을 조기에 방지함으로써 ESG 경영에 공헌할 수 있다.

물론 ESG 경영에서 창출되는 사회적 가치를 경제적 가치와 동일한 수준으로 측정하는 것은 굉장히 어려운 일이다. 하지만 측정과 평가가 경영의 필수임을 주창한 현대 경영학의 아버지라 불리는 피터 드러커 Peter Drucker로부터 영감을 받은 최태원 회장은 사회적 가치를 완벽하게 측정하고 평가할 수는 없더라도 안 하는 것보다는 낫다는 신념 하에 사회적 가치 측정 체계를 구축하는 데에 심혈을 기울여 왔다. DBL 하에서의 측정은 철저하게 사회적 이해관계자 관점에서 이해관계자가 무엇을 얻고 무엇을 잃었는가에 주목하는 것을 제 1 원칙으로 삼는다. ESG 활동으로 발생하는 사회적 가치 창출 과정, 즉 투입 Input -> 산출 Output -> 결과 Outcome -> 영향 Impact에서 가장 직접적이고 즉각적인 기준이 될 수 있는 '결과'의 측정을 지향한다. 물론 ESG 활동이 사회에 미치는 장기적인 영향까지 측정하는 것이 가장 이상적이지만, 대부분의 기업은 단기적 산출을 기준으로 삼는 상황 속에서 산출이 아니라 보다 장기적인 결과를 측정의 대상으로 삼았다는 것만으로도 글로벌 기준을 넘어서는 수준이라 할 수 있다. 또한 SK 그룹은 사회적 가치를 정량화하는 과정에서 국제기관과 연관된 여러 산업협회 및 학회에서 인정받고 있는 척도를 사용하고 있다. 이러한 접근은 SK 그룹의 측정 체계가 글로벌 수준에서 통용성과 공신력을 확보할 수 있음을 시사한다.

SK 그룹의 비즈니스 사회성과에 대한 측정지표 체계는 ESG 경영 부문인 환경, 사회, 거버넌스 각각에 대하여 제품, 공정, 가치사슬, 공동체를 포함하는 경영 활동 전반의 사회성과에 대한 측정을 시도한다. 이러한 세부 활동의 포괄성과 구체성은 ESG 경영을 주도하는 글로벌 기업 내에서도 선두를 차지한다고 평할 수 있다. 예를 들어, SK 이노베이션은 경영 활동에서 발생하는 긍정적 사회가치를 측정하고 계산함으로써 기존 사업이 미친 부정적 성과와의 비교를 통해 실효적으로 비즈니스 모델을 수정해 나가고 있다. 2030년까지 긍정적 가치가 부정적 가치를 넘어서게 하겠다는 목

그림 3.  
그린 밸런스 2030



자료: <http://mediask.co.kr/tag/%EA%B7%B8%EB%A6%B0%EB%B0%B8%EB%9F%B0%EC%8A%A42030>

표를 세우고 E-Mobility, Total Energy Solution 등의 새로운 제품 포트폴리오를 구축해나가는 ‘그린 밸런스 2030’도 그러한 과정의 일환이다. SK 그룹은 ESG 경영으로 창출되는 사회공헌 성과에 대한 측정도 꾸준히 개선해나가고 있으며, 국내는 물론 전 세계와 이러한 방법론을 공유하며 사회가치경영의 표준화 작업도 병행하고 있다. 국내 30개가 넘는 공공기관과 파트너십을 형성하고, 중국 국영자산 감독관리 위원회 SASAC와의 파트너십을 체결하며, 사회가치 측정 기준을 확립하는데 뜻을 같이하는 글로벌 기업들의 연합체인 VBA Value Balancing Alliance에 창설 멤버로서 참여하는 등의 활동은 SK 그룹이 자신의 DBL 기반 ESG 경영의 일반화와 공신력을 제고하기 위한 의지로 높게 평가할 만하다.

### 생태계와의 커뮤니케이션

이러한 측정 방법론의 일반화와 통용화는, 개별 조직이 아닌 조직이 몸담고 있는 생태계에서 대부분의 가치가 창출되는 21세기 경영에 가장 중요한 선결과제일지도 모른다. 와해적 혁신 **destructive innovation**을 주문하고 있는 오늘날의 경영은 산업 생태계를 활용하는 개방형 혁신 **open innovation**에서 그 해답을 찾고 있는데 이는 사회적 가치의 에코시스템 내 여러 이해관계자를 고려하는 사회가치경영의 방향과 맥을 같이한다. 여기서 중요한 것은 ESG 경영을 비롯한 사회가치경영의 혁신 생태계는 기업이 그 생태계를 정확히 파악하고 생태계 내 전체 구성원들이 집합적으로 사회가치 창출에 참여하게 하는 능동적인 활동이라는 것이다. 따라서 UC 버클리 경영대학의 헨리 체스브로 **Henry Chesbrough** 교수가 제안한 21세기형 개방형 혁신의 방향은 ESG 경영의 방향에도 유효하다하고 할 수 있다. 체스브로 교수에 따르면 개방형 혁신 과정에 참여하는 이해관계자는 경제적 보상뿐만 아니라 공동체의식과 시민의식에 기반하기 때문에, ESG 경영의 성공적 수행을 위해서는 개방형 혁신을 중요한 비즈니스 모델로 잡아야 할 것이다. 실제로 ESG 경영을 이끄는 글로벌 기업은 외부로부터 사회적 혁신에 관한 노하우를 학습하여 기업이 보유한 기술, 자원, 역량을 사회가치 창출의 수단

한국 기업의 ESG 경영은  
산업생태계적 관점으로 접근하여  
ESG 플랫폼을 넘어 ESG프로토콜을 구축할 때  
진정한 결실을 맞볼 수 있다



으로 보완·발전시키는 아웃사이드인 **outside-in** 혁신을 택하거나, 기업이 보유하고 있는 기술을 사회적 혁신 아이디어가 풍부한 외부에 내놓음으로써 사회가치 창출을 시도하는 인사이드아웃 **inside-out** 전략을 실행하고 있다. 자사의 제품과 기술력을 지역 사회 사업가에 제공하여 베트남 농촌 주민들의 삶을 획기적으로 개선시킨 유니레버의 ‘완벽한 마을’ **perfect village** 프로젝트, 지역사회 의료 전문가들의 지식을 내부화하고 자사 보유의 기술력을 활용하여 낙후 지역에 의료 지원 서비스를 제공한 휴렛팩커드의 원격의료시스템 e헬스 센터 등이 대표적인 사례이다. 따라서 SK 그룹의 ESG 경영도 필연적으로 개방형 혁신을 피할 수 없다.

개방형 혁신을 통한 ESG 경영의 사회가치 창출에서 주목해야 할 점은, 혁신 생태계에 참여하고 있는 이해관계자의 사회가치의 성과에 대한 측정과 보상에 대한 공유이다. 즉 협업 당사자 간 동일한 철학과 언어로 사회가치 창출에 접근해야 한다. 한국과 같이 대기업 중심으로 산업 생태계가 꾸려지는 상황에서는 사회가치 언어의 표준화 작업에 대한 대기업의 보다 능동적인 역할이 필요하다. SK그룹은 이미 오래전부터 DBL을 받치고 있는 사회 가치 측정과 보상 정신을 한국 사회 전반에 전파해오고 있어 ESG 경영을 위한 개방형 혁신에 누구보다도 유리한 위치에 서 있다고 할 수 있다. 2013년 1월 최태원 회장이 다보스포럼에서 사회적 기업을 대상으로 제안한 SPC (Social Progress Credit; 사회성과 인센티브) 프로젝트가 바로 그 시발점이다. SPC 프로젝트는 사회적 가치에 비례하여 가치가 평가되는 일종의 유가증권을 사회적 기업에 발행함으로써 사회적 가치로도 돈을 벌 수 있다는 가능성을 높이는데 목표를 두고 있다. SPC를 통해 사회적 기업들은 사회적 가치를 직접 측정함으로써 비즈니스의 개선점을 도출할 수 있고 거기 더하여 캐쉬 인센티브를 제공함으로써 혁신적 성장을 추동하는 효과를 낳고 있다. 또한 SPC는 화폐가치로의 가치 측정과 관리 지표 구축을 통해 대내외 커뮤니케이션을 원활하게 하는 데에 기여하고 있다. 2015년 40여 개의 사회적 기업을 대상으로 실험에 들어간 SPC 프로젝트는 전국 각지 220여 개의 사회적 기업이 참여하는 규모로 급성장하였으며, 5년간 1700억에 달하는 사회성과 창출과 340억원의 인센티브 지급이라는 지표가 말해주듯이 SPC 프로젝트는 사회적 기업 증대에 전기를 마련한 실험으로 평가될 수 있다. SPC 프로젝트는 SK 그룹이 ESG 경영을 위한 개방형 혁신에 참여하는 기업들과 사회가치 창출을 위해 협력하고 소통하는 방법에 유용한 힌트를 제공하고 있기 때문에 향후 개방형 혁신 ESG 경영의 모범 사례를 많이 보여줄 것이라 기대된다. 실제로 SPC 프로젝트는 작년 하버드 경영대학원 사례연구 교재로 채택되어 미래 경영인들의 배움의 대상이 되고 있다.

SK 그룹은 산업 생태계 내 이해관계자들을 넘어서서 사회 전반에 ESG 경영의

효과를 획득하고자 노력하고 있다. 작년부터 SK 그룹에서는 ‘파이낸셜 스토리’**financial story** 슬로건 하에 ESG 경영을 통해 시장에서 SK 그룹 내 계열사의 매력도를 극대화하는 데 주력하고 있다. 이를 통해 재화 측면에서의 매력도가 아닌 SK 그룹이 생산하고 제공하는 제품과 서비스, 거기에 기반한 비즈니스 모델에 대해 미래 세대와 잠재적 투자자로부터 호응과 공감을 얻었을 때만이 지속가능 성장을 할 수 있음을 천명하고 있다. 예를 들어, 앞서 언급한 SK 이노베이션의 ‘그린 밸런스 2030’ 전략에서 나오는 여러 스토리는 그 자체로의 비즈니스 사회성과뿐만 아니라 사회 구성원 전체로부터의 신뢰와 공감을 얻어 기업가치의 장기적 극대화를 꾀한다. 1980년대 초반 조직사회학 내 신제도주의학과**neo-institutionalism**의 창시자인 스탠포드 대학 존 마이어**John Meyer** 교수는 기업 활동의 효율성**efficiency**보다 정당성**legitimacy**이 기업의 생존에 미치는 영향이 점점 증폭할 것이라 주창하였고 이후 관련 연구들은 CEO를 비롯한 경영자들이 정당성 강화를 위한 훌륭한 스토리텔러가 되어야 함을 강조한다. 계열사 CEO들에게 훌륭한 스토리텔러가 되어 달라 주문하고 그 성과를 인사고과에 반영하겠다는 SK 그룹의 파이낸셜 스토리 프로젝트는 이러한 트렌드의 훌륭한 사례로 자리매김할 것이다.

## ● 미래로의 나침반, SK

작년 여름 한국 정부는 포스트코로나 시대 선도 국가로 도약하기 위한 국가발전 전략으로서, 생활 인프라 및 에너지 산업을 전환하고 녹색산업 생태계 구축으로 탄소중립**Net-zero** 사회를 지향하고자 ‘그린 뉴딜’ 정책을 발표하였다. 이에 부응하여 제러미 리프킨**Jeremy Rifkin** 미국 경제동향연구재단 이사장은 한국이 세계를 그린 뉴딜로 이끌기를 기대하였다. 하지만 이러한 정책이 성공적으로 뿌리내리기 위해서는 정부의 움직임만으로는 턱없이 부족하며, 기업의 능동적이고 혁신적인 ESG 경영이 뒷받침되어야 한다. 그린 뉴딜 정책과 유사한 국가 정책들이 비슷한 시기 영국, 뉴질랜드, 일본 등에서 봇물처럼 나오고 있는데, 다행히도 SK 그룹의 ESG 경영을 진단하면서 우리나라의 정책 성공 확률이 여타 선진 국가에 결코 뒤지지 않을 것이라 확신한다. 또한 사회가치 경영에 대한 최고 경영자의 확고한 믿음과 SUPEX추구협의회, 사회적가치연구원의 전사적 지원은 SK 그룹의 ESG 경영이 단기 프로젝트가 아닌 긴 호흡으로 나아갈 것이라 확신한다. 하지만 SK 그룹의 ESG 경영의 성과가 한국 사회 전체와 함께 하기 위해서는 우리나라 전 기업군에 건설적으로, 그리고 속도감 있게 전파되고 학습되어야 할 것이며, 기업간 상호 학습을 통해 ESG 경영의 집합적 업그레이드를 성취하여 ESG 플랫폼 경영, 나아가 ESG 프로토콜 경영을 달성할 수 있도록 해야 한다. 이러한 궁극적 목표 달성에도 SK 그룹이 큰 역할을 해주리라 희망한다. 📌



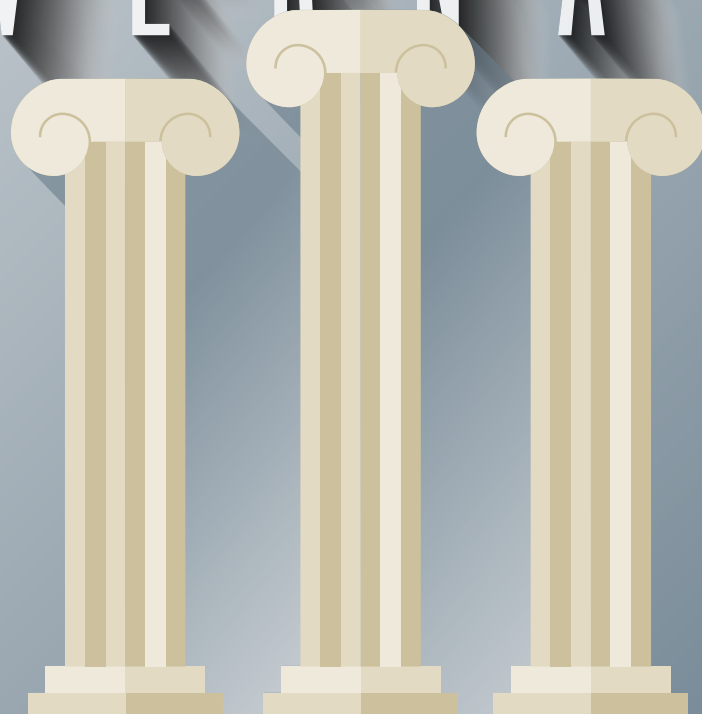
CCRI RESEARCH

# 거버넌스, ESG 경영의 시작점

ENVIRONMENTAL

SOCIAL

GOVERNANCE





# 거버넌스, ESG 경영의 시작점

손예령

포스텍 기업시민연구소 연구조교수  
국제학 박사

## ESG 경영의 부상<sup>1</sup>과 기업들의 움직임

1

본명은 '로렌스 핑크(Laurence D. Fink)'이나, 흔히 '래리 핑크(Larry Fink)'라는 애칭으로 불림.

2

블랙록 홈페이지(<https://www.blackrock.com>) 참고.

3

OECD에서는 기업 거버넌스를 "기업이 지시하고 통제하는 시스템으로, 이사회, 관리자, 주주 및 기타 이해관계자와 같은 회사의 다양한 참여자 간의 권리 및 책임 분배를 지정하고, 기업 업무에 대한 결정을 내리며 모니터링하는 규칙과 절차를 설명하는 것"이라 표현. OECD(2005), International Experts Meeting on Corporate Governance of Non-listed Companies, p.3 참고.

오늘날 기업활동의 핵심 키워드는 바로 ESG(Environmental, Social and Governance, 환경·사회·거버넌스) 경영이다. 코로나 19라는 위기 속에서 '지속가능성'에 대한 관심이 커지면서 더욱 관심을 받게 된 것이다. 글로벌 최대 운용사인 블랙록의 회장 '로렌스 핑크(Lawrence D. Fink)'<sup>1</sup>는 2020년 CEO들에게 보낸 연례 서한에서 투자결정 과정에서 기후변화 대응과 지속가능성을 핵심 지표로 삼겠다고 밝혔으며, 기업이 본연의 목적에 충실함과 동시에 주주, 고객, 직원 그리고 지역공동체 등 주요 이해관계자들에게 최선을 다해야 장기적인 번영을 누릴 수 있을 거라 전망하였다. 또한, 2021년에 작성한 서한에서는 장기적인 기후변화 대응 전략에 대한 공개와 양질의 ESG 정보 공시, 그리고 ESG의 실질적인 이행을 강조하였다.<sup>2</sup>

이미 유럽에서는 평균 근로자 수 500인 이상, 매출 4천만 유로 이상의 기업에 대해 비재무적 정보를 의무적으로 공시하는 NFRD(Non-Financial Reporting Directive, 비재무보고지침)를 2014년에 도입하였으며, 이를 2018년부터 공개하도록 하였다. 우리나라에서는 ESG 관련 투자규모가 확대되고 있는 반면, ESG 관련 정보를 공개하는 『지속가능경영보고서』의 공시가 활성화되지 못하고 있다. 이에, 금융위원회에서는 2025년까지 『지속가능경영보고서』에 대한 자율공시를 활성화하고, 2030년부터는 모든 코스피 상장사에서 의무적으로 공시하도록 시행할 계획임을 밝혔다. 또한, ESG 요소 중 거버넌스(governance)<sup>3</sup>와 관련된 공시도 활성화할 계획이라고 언급하였다. 한편, 미국 나스닥에서는 2020년 12월 상장기업을 대상으로 이사진의 다양성을 의무화하는 규정을 SEC(Securities and Exchange Commission, 증권거





래위원회)에 제출하였으며, 이사진에 대한 투명한 다양성 통계를 제출하지 않을 경우 나스닥에서 퇴출될 수 있음을 경고하였다.

이처럼 전세계적으로 기업의 ESG 경영이 강조되자, 국내 대기업들은 ESG관련 제도 정비 및 비즈니스 모델에 대한 재편에 나섰다. 그 움직임 중 하나가 'ESG 위원회'의 설치이다. 포스코는 지난 3월 ESG위원회를 신설하였으며, 기후변화 관련 저탄소 정책과 안전·보건 등에 대한 계획을 검토하고 이행사항을 모니터링하는 활동 등을 통해, 기업시민으로서 사회적 책임을 더욱 강화할 방침이라고 발표했다. SK도 기존에 존재하던 이사회 산하 거버넌스위원회와 별도로 ESG위원회를 따로 신설했으며, 한화와 LG도 올해 새롭게 ESG 위원회를 설치했다. 그리고 삼성전자와 현대자동차그룹은 ESG 위원회라는 이름을 쓰고 있지는 않지만, ESG 위원회와 유사한 역할을 하는 조직을 두고 있다.<sup>4</sup> 기업의 이러한 움직임은 ESG 경영을 단순히 선언하는데 그치지 않고, 실질적인 이행으로 옮기기 위한 의도임을 알 수 있다. 또한, ESG위원회를 통해 관련 주요 정책을 결정함으로써 검증기능을 강화함은 물론, 기업이 장기적으로 지속가능한 성장을 이루는데 기여하는 역할을 하고자 한다.

4

삼성전자는 기존의 지속가능경영사무국을 '지속가능경영추진센터'로 격상하였으며, CSR위원회도 '거버넌스위원회'로 확대 개편하였다. 현대자동차그룹은 기존의 투명경영위원회를 '지속가능경영위원회'로 확대 개편하여 운영하고 있다.

5

이일청(2020), 유엔시스템과 기업, 『기업시민리서치』 8호

ESG 평가에서 중요한 것은?

전세계적으로 4500개가 넘는 ESG 주요지표가 있고, 이를 기반으로 하여 만들어진 ESG 평가와 순위체계만 해도 400개가 넘는다고 한다.<sup>5</sup> ESG는 일반적으로 E(환경) S(사회), G(거버넌스)로 나누어서 평가하고 있으나, 평가기관별로 정보수집 및 분석방법이 상이하다. 그래서 아직까지 ESG 평가체계의 일관성과 투자효과를 판단하는 객

관성이 낮다는 한계점이 있다. 따라서 ESG를 제대로 평가할 수 있는 기준 개발과 다양한 평가체계 간에 지속적인 컨센서스가 이루어져야 할 것이다.

또한, 기업들이 ESG 평가에서 높은 등급을 받기 위해서는 환경과 사회 영역을 모두 고려해야 하지만, 그 무엇보다도 거버넌스를 개혁하는 것이 중요하다. 등급 평정에서 가장 중요한 비중을 차지하는 것이 바로 거버넌스이기 때문이다. 김진성 한국기업 지배구조원 ESG평가팀장은 “환경의 경우 산업군 별로 환경 민감도를 상중하로 나누는데, 민감도가 높은 산업군에 속한 기업의 경우 ESG에서 환경의 비중이 높지만, 어떤 기업이든 ESG 등급에 가장 많은 영향을 주는 것은 거버넌스”라고 밝혔다.<sup>6</sup> 또한, 신진영 한국기업지배구조원 원장은 “ESG는 각각 별개라기보다는 E와 S에 대한 의사결정을 어떻게 내릴지가 거버넌스에 달려있다. 거버넌스가 제대로 작동을 해야 전반적인 의사결정이 이루어질 수 있기 때문에 기본이라고 할 수 있다.”고 언급하였다.<sup>7</sup>

그러나 많은 전문가들은 국내 기업들이 제시하고 있는 ESG 전략 대부분이 E와 S에만 치중하고 있으며, 거버넌스에 대해서는 제대로 논의되지 않고 있다고 보았다. 그렇다면 지속가능한 거버넌스를 구축하기 위해서 어떻게 해야 할까?

### ● ● WEF에서 제시한 ‘거버넌스의 원칙’

2019년 개최된 BRT(Business Round Table, 비즈니스 라운드테이블)에서는 주주만이 아니라 고객, 직원, 공급업체, 지역사회 등 모든 이해당사자들을 고려한 비즈니스를 실현하겠다는 ‘기업의 목적에 대한 성명’을 발표했다. 주주 자본주의(Shareholder Capitalism)에서 이해관계자 자본주의(Stakeholder Capitalism)로의 전환을 선언한 것이다. 2020년 1월 개최된 WEF(World Economic Forum, 세계경제포럼)<sup>8</sup>에서는 ‘이해관계자 자본주의’를 주제로 열린 토론회를 진행하였고, 그 결과물 중 하나가 바로 SCM(Stakeholder Capitalism Metrics, 이해관계자 자본주의 공통지표)이다. 이는 2020년 9월에 발간된 『이해관계자 자본주의 측정 : 지속가능한 가치 창출을 위한 공통의 지표와 일관된 공시를 향하여(Measuring Stakeholder Capitalism : Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation)』라는 보고서에 정리되어 있다. 이 보고서에서 소개하고 있는 측정지표는 거버넌스의 원칙(principles of governance, 지구 planet, 사람 people, 번영 prosperity)이라는 4개의 축에 따라 소개하고 있으며, 총 21개의 핵심지표로 구성되어 있다.

이 중 WEF가 제시하는 거버넌스의 원칙은 ‘기업의 목적’, ‘지배구조의 질’, ‘이해관계자의 참여’, ‘윤리적 행동’, 그리고 ‘리스크와 기회에 대한 감독’이다. 즉, 기업의 목적이 주주를 포함한 모든 이해관계자들의 가치를 창출하고 있는지, 거버넌스가 잘 구

#### 6

박기수, 어떤 기업이 어떻게 A+를 받았을까, 『더벨』, 2020.11.04. 기사. URL: <https://www.thebell.co.kr/free/Content/ArticleView.asp?key=202010291530541960102337>

#### 7






박지훈, Part II ESG 평가 중 핵심은 거버넌스: 우량 지배구조 기업을 주목하라, 『매일경제』, 2020.12.28. 기사. URL: <https://www.mk.co.kr/news/culture/view/2020/12/1327436>

#### 8

스위스 다보스에서 매년 초 총회가 열려서 ‘다보스포럼’으로 더 잘 알려져 있다.

성되었는지(ESG 역량, 이해관계자의 다양성, 의사결정의 독립성), 의사결정 구조에 주요 이해관계자의 의사가 어떻게 반영되었는지, 윤리경영이 잘 이루어지고 있는지 (반부패, 내·외부 보고 매커니즘), 비즈니스 전반에 ESG 관련 위험과 기회에 대한 관리가 제대로 이루어지고 있는지 등이 거버넌스의 원칙인 것이다. 그러나 이 5가지 원칙 중에서도 가장 중요한 것이 바로 ‘기업의 목적’이다. ESG 경영을 실천하기 위해서는 주주의 이익뿐만 아니라, 모든 이해관계자의 이익을 추구하는 것이 중요하기 때문에, 기업이 의사결정의 목적을 어디에 둘 지 명확하게 정립해야 할 것이다.

표 1. WEF에서 제시한 ‘거버넌스의 원칙’

<p>기업의 목적</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업의 목적은 주주를 포함한 모든 이해관계자들의 가치 창출</li> <li>• 기업이 경제, 환경, 사회 문제에 대한 솔루션을 제안하는 수단의 표현으로 회사의 목적을 명시</li> <li>- 경제, 환경, 사회 문제와 관련하여 회사가 선택한 우선 순위로 감독하려면 회사의 목적에 대한 명확한 이해와 설명이 필요함. 기업이 목적과 핵심 비즈니스를 더 많이 연결할수록, 주주를 포함한 모든 이해관계자에게 장기적인 가치를 더 잘 제공할 수 있음</li> </ul>
<p>거버넌스의 질 (구성요건)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최고거버넌스기구 및 위원회는 경제, 환경, 사회 분야와 관련된 역량을 갖춰야 함(ESG 경쟁력)</li> <li>• 각 이사들의 의사결정 독립성과 임기 보장(독립성)</li> <li>• 성별이나 인종 등에 대한 차별 철폐(다양성)</li> <li>- 캐나다, 라틴 아메리카, 영국, 미국의 상장기업을 조사한 연구에 따르면, 다양성이 더 높은 기업이 경쟁 기업보다 재정적으로 우수한 것으로 나타남</li> </ul>
<p>이해관계자의 참여</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업과 이해관계자간 관계의 중요성 강조</li> <li>- 주주중심의 관점은 이미 광범위한 이해관계자에 대한 이해로 진화하고 있음. 이에, 기업은 이해관계자가 누구인지 이해관계자에 대한 리스트 작성해야 함. 또한, 이해관계자의 의견이 어떻게 의사결정에 반영되었는지에 대해서도 관리해야 함</li> </ul>
<p>윤리적 행동</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부패(반부패 사건사고 숫자 관련)</li> <li>- 기업의 부패는 거버넌스가 약한 곳에서 번창할 수 있음. 그리고 대중은 기업이 윤리적인 비즈니스 관행을 준수하기 기대하므로, 부패와 관련된 사건의 수와 특징을 외부에 공개해야 함</li> <li>• 보호된 윤리적 조언 및 보고 매커니즘(내·외부 보고 메커니즘)</li> <li>- 기업은 윤리적 문제를 예방하고 해결하는데 초점을 맞추어야 함. 이에, 기업의 비윤리적인 경영에 대해 의견을 제시하거나 제보할 수 있도록 보호된 의사소통 매커니즘을 운영해야 함</li> </ul>
<p>리스크와 기회에 대한 감독</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재무적 위험과 기회뿐만 아니라, 환경 및 사회 분야의 위험과 기회에 대해서도 관리·감독 필요</li> <li>• 기업의 기회와 위기요인의 관리를 ESG 이슈와 함께 통합할 것을 권장</li> </ul>

자료: WEF(2020), Measuring Stakeholder Capitalism : Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation, pp. 8, 49-54 참고.

유니레버 Unilever의  
거버넌스 특징

“ 수익성과 지속가능성은 서로 모순되는 것이 아니라, 반드시 같이 달성되어야 한다.

폴 폴먼(유니레버 前 CEO)



유니레버는 세계가 직면한 사회 및 환경 문제에 대해 적극적으로 행동하고, 당사의 제품을 통해 사람들의 삶을 향상시켜 ‘지속가능한 생활을 평범하게 만드는 것’을 목표로 한다. 유니레버는 지속가능성과 ESG 달성을 위하여 노력을 펼친 결과, 2020년 글로벌스캔-서스테인어빌리티(GlobeScan-SustainAbility)에서 조사한 ‘지속가능성 대표 기업’에서 1위를 차지하였다. 또한, 2020년 S&P ESG Score 총점을 91점(E 96점, S 89점, G 89점) 받았는데, 이는 동종업계(COS Personal Products)에서 가장 높은 수치이다.<sup>9</sup> 유니레버의 비즈니스 전반에는 ESG관련 전문가그룹이 참여하고 있으며, 지속가능성과 ESG와 관련된 다양한 이사회 및 위원회 등을 운영하고 있다. 또한, 유니레버는 포용성과 다양성을 비즈니스 전략의 핵심요소로 보고 있다. 이에, 유니레버 이사회의 여성비율은 42%, ULE(Unilever Leadership Executive, 유니레버 최고경영진)의 여성비율은 31%, 그리고 운영진(management)의 여성비율은 무려 50%에 달하며, 글로벌

표 2. 유니레버 직원 수(인종별, 성별 다양성)

직원	2020	2019	2018
총 직원 수(정규)	140,245	140,540	146,852
- Asia/AMET/RUB <sup>10</sup>	83,613	82,492	85,656
- 아메리카	37,403	38,554	39,702
- 유럽	27,933	28,821	29,490
총 직원 수(비정규)	8,704	9,327	7,996

<sup>9</sup> The GlobeScan-SustainAbility(2020), The 2020 Sustainability Leaders, p.16; S&P Global 홈페이지(https://www.spglobal.com/esg/scores) 참고.

<sup>10</sup> AMET : Africa, Middle East, Turkey / RUB : Russia, Ukraine, Belarus

성별 다양성	2020	2019	2018
성별 균형:총 인력(%)	여성:51,970(35%) 남성:96,984(65%)	여성:53,469(36%) 남성:96,398(64%)	여성:53,465(35%) 남성:101,383(65%)
- 운영진 여성비율	50%	51%	49%
- ULE 여성비율	31%	33%	36%
- 이사회 여성비율	42%	38%	38%

자료: 유니레버 글로벌 홈페이지(https://www.unilever.com) 참고.

기업답게 다양한 인종의 직원들이 함께 근무하고 있다. 이사회 내 여성의 비율이 높아지고, 다양한 인종이 참여하는 것은 단순히 그들의 참여비율이 증가하였다는 데 의미가 있기도 하지만, 그보다 포용성 및 다양성을 고려한 거버넌스의 변화를 상징한다고 볼 수 있다.

유니레버는 기업 목표와 부합하는 USLP(Unilever Sustainable Living Plan, 유니레버 지속가능한 생활 계획)를 대표적인 전략으로 세웠다. 그리고 여기에 모든 구

표 3. 유니레버의 거버넌스 특징

<p>기업의 목적</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지속가능한 생활을 평범하게 만드는 것</li> <li>- 유니레버는 세계가 직면한 사회 및 환경 문제에 대해 적극적으로 행동하고, 당사의 제품을 통해 사람들의 삶을 향상시키고자 함. 유니레버는 120년 넘게 선구자이자 혁신가로서 미래를 선도해 왔으며, 앞으로도 지속가능하게 할 계획</li> </ul>
<p>지배구조의 질 (구성요건)</p> 	<p>[ESG 경쟁력]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 비즈니스 전반에 ESG관련 전문가그룹이 참여하여, 의사결정 지원 및 주요 영역에 대한 정보를 제공</li> <li>- 탄소중립이사회, 글로벌 코드&amp;정책위원회, 글로벌 다양성 이사회, 메트릭스 팀, 안전&amp;환경보증센터, 지속가능한 포장위원회, 지속가능한 소싱 스티어링 그룹 운영</li> </ul> <p>[다양성과 포용성]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 글로벌다양성이사회: ULE와 주요시장의 총괄 매니저들로 구성. 1년에 4번 회의 개최</li> <li>• USLP(Unilever Sustainable Living Plan, 유니레버 지속가능한 생활 계획)에서는 세부과제별로 정량화된 목표를 제시하여, 이를 모니터링함. USLP은 모든 구성원이 참여하도록 유도하고 있으며, 최고경영조직인 ULE에게 이 계획을 이끄는 역할을 부여</li> </ul>
<p>이해관계자의 참여</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주요 이해관계자 : 사람(임직원), 소비자, 고객, 공급업체 및 비즈니스 파트너, 지구와 사회, 주주</li> <li>- 각 이해관계자들의 의사가 어떻게 반영되고 있는지 공개</li> <li>- 각 이해관계자들에 대한 이사회 및 ULE 고려상황과 결과 공개</li> </ul>
<p>윤리적 행동</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 윤리경영에 대한 원칙 공개 및 이행</li> <li>- 뇌물수수 및 부패금지(선물 및 접대 금지, 자금세탁 금지). 이에 대한 무관용 방침. 이해상충방지, 정확한 기록·보고·회계 원칙 제시</li> </ul>
<p>리스크와 기회에 대한 감독</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재무적 성과뿐만 아니라, 비재무적 성과(건강 및 웰빙개선, 환경영향 감소, 생활향상 측면)도 공개</li> <li>• 책임있는 리스크 관리</li> <li>- 정보보호, 공정거래, 공정경쟁 등에 대한 리스크에 대응</li> <li>• 책임있는 소싱 및 책임있는 비즈니스 파트너링</li> <li>- RSP(Responsible Sourcing Policy, 책임있는 소싱 정책), RBPP (Responsible Business Partner Policy, 책임있는 비즈니스파트너 정책)</li> <li>- 스크리닝 또는 감사를 통하여 확인된 부적절한 관행에 대한 개선 요구</li> </ul>

자료: Unilever(2021), Unilever Sustainable Living Plan 2010 to 2020 Summary of 10 years' progress; Unilever(2020), Purpose-led, Future-fit: Unilever Annual Report and Accounts 2020; Unilever code of business principles and code policies를 참고하여 작성.

성원이 참여하도록 유도하고 있으며, 최고경영조직인 ULE에게 이 계획을 이끄는 역할을 부여하였다. 또한, 유니레버는 주요 이해관계자를 주주뿐만 아니라, 직원, 소비자, 고객, 공급업체 및 비즈니스파트너, 그리고 지구와 사회라고 보았으며, 각 이해관계자들의 의사가 어떻게 반영되고 있는지 공개하고, 각 이해관계자들에 대한 이사회 및 ULE 고려상황과 결과도 함께 공유하고 있다.

뿐만 아니라, 윤리경영을 위해 뇌물수수 및 부패금지, 이해상충방지 등에 대한 원칙을 공개 및 이행하고 있으며, 정보보호, 공정거래, 공정경쟁 등 리스크 및 기회에 대응하기 위한 다양한 방안을 제시하고 있다.

**페덱스 FedEx의  
거버넌스 특징**

“ 가장 먼저 직원을 고려할 때, 고객에 대한 서비스의 질이 높아지고, 회사가 이윤을 많이 남길 수 있다. ”

FedEx  
프레드릭 W. 스미스(페덱스 CEO)






유래 없는 팬데믹 pandemic으로 사회적 거리두기가 지속되자, 반대급부로 온라인쇼핑 및 언택트 거래가 늘어나면서 배송물량이 증가하게 되었다. 그러자 포장과 배송이 환경에 미치는 영향에 대한 관심이 함께 높아졌으며, 지속가능성과 ESG의 달성은 물류업계에서 중요한 과제가 되었다. 이에, 글로벌 물류기업인 페덱스는 친환경 포장 및 배송을 위한 정책을 펼치는 등 친환경 활동에 앞장서고 있다. 또한, 지속가능성 전략을 수립하고 이행하기 위한 ‘페덱스 기업 지속가능성 위원회’를 설치하였으며, 전사적으로 환경관리시스템을 구축하여 감독하고 있다.

그림 1. 페덱스 주요 이해관계자



페덱스는 기업 전반에 다양성과 포용성의 문화를 조성하기 위하여, 다양성&포용성 협의회를 구축하였다. 그리고 이사회 구성원(13명) 중 여성이 4명, 다른 인종의 구성원이 3명 포함되어 있다. 또한, 페덱스는 고객, 주주, 팀멤버, 공급업체, 공급망 내

표 4. 페덱스의 거버넌스 특징

<p>기업의 목적</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사람과 가능성을 잇다</li> <li>- 사람들을 상품, 서비스, 아이디어 및 기술과 연결하면 혁신을 촉진하고 비즈니스에 활력을 불어넣고 지역사회를 더 높은 생활 수준으로 끌어 올릴 수 있는 기회가 창출됨. 이에, 페덱스는 연결된 세상이 더 나은 세상이며 그 믿음이 당사가 하는 모든 일을 인도한다고 믿음</li> </ul>
<p>지배구조의 질 (구성요건)</p> 	<p>[ESG 경쟁력]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 이사회는 글로벌 CSR(Corporate Social Responsibility, 기업의 사회적 책임) 이니셔티브에 핵심적인 역할을 하며, 이를 감독</li> <li>• 페덱스 기업 지속가능성 위원회: 지속가능성 전략을 수립하고 이행하기 위해 전사적인 환경관리시스템을 구축하여 감독(매년 성과 검토). 최고 지속가능경영책임자가 위원회의 의장을 맡음</li> </ul> <p>[다양성과 포용성]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 이사회에는 13명의 이사가 포함되어 있으며, 그 중 4명이 여성이고, 3명은 다양한 인종으로 구성되어 있음</li> <li>- 여성비율 : 전체 직원 29%, 경영진 23%(2020년 기준)</li> <li>• 다양성&amp;포용성 협의회 : 전사적으로 이 협의회에 참여하고 있으며, 기업 전반에 다양성과 포용성의 문화를 조성하여 비즈니스 성과 및 혁신, 그리고 직원 참여도를 높이고자 함</li> </ul>
<p>이해관계자의 참여</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주요 이해관계자 : 고객, 주주, 팀 멤버, 공급업체, 공급망 내 근로자들, 정부, 지역사회, 미디어, NGO, 규제 기관</li> <li>- 주주 참여 프로그램</li> <li>- ESG 성과 공유 : CDP, EcoVadis, RBA를 비롯한 CSR 주제와 관련된 다양한 정보 공개</li> </ul>
<p>윤리적 행동</p> 	<p>[반부패]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업 무결성 및 규정 준수</li> <li>- 부패방지법 준수, 뇌물수수 금지, 내부감사 및 부패방지 교육 실시</li> </ul> <p>[내·외부 보고 메커니즘]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사의 개선을 위한 아이디어를 제시하거나, 정책 또는 절차의 위반에 대해 알고 있거나 의심이되는 경우 보고 및 신고가 가능한 페덱스 경보 라인(FedEx Alert Line) 운영. 기밀수단으로써 익명으로 우려사항에 대한 보고 가능. 온라인 또는 전화로 연중 무휴 운영됨</li> </ul>
<p>리스크와 기회에 대한 감독</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재무적 성과, 비재무적(CSR) 성과 및 데이터 공개</li> <li>• 데이터/IT 보안 및 개인정보보호 : 페덱스 트러스트 센터 및 글로벌 프라이버시 오피스를 포함한 정보기술보안 이니셔티브, 정책 및 개인정보 보호 알림</li> <li>• 공정한 임금 지급(임금법 준수), 동등한 기회제공, 차별·괴롭힘 금지</li> <li>• 재해에 대한 대응, 탄력성 : 비즈니스를 수행하는 과정에서 자연재해에서 사회불안에 이르는 어려운 상황에 직면했을 시, 안전하게 작업을 복원하고 가능한 빨리 고객에게 서비스를 제공할 수 있도록 대응</li> </ul>

자료: FedEx(2020), Multiplying Opportunities : 2020 Global Citizenship Report; FedEx Code of Conduct : Our Guide to Delivering the Purple Promise를 참고하여 작성.

근로자들, 정부, 지역사회, 미디어, NGO, 규제 기관을 모두 주요 이해관계자로 보고 있다. 이에, 주주 참여 프로그램을 통해 주주들과 정기적으로 비즈니스 전략, 지속가능성 및 사회적 책임 프로그램, 기업지배구조 등을 논의하고 있으며, 고객 및 다양한 이해관계자들에게 페덱스 연차보고서 및 글로벌 기업시민 보고서(Global Citizenship Report, GCR) 등을 공개하여 ESG 성과를 자세하게 공유하고 있다.

한편, 페덱스는 가장 먼저 직원(people)을 고려할 때 고객에 대한 서비스(service)의 질이 높아지고, 회사가 이윤(profit)을 많이 남길 수 있다고 보는 'P-S-P 정책'을 강조하고 있다. 이러한 사람중심 경영을 위하여 페덱스는 공정한 대우 보장, 다양성 존중, 그리고 괴롭힘이나 차별금지 정책을 적극적으로 펼치고 있다. 뿐만 아니라, 기업 무결성 및 규정 준수를 위한 교육을 정기적으로 실시하고 있으며, 회사의 정책 또는 절차의 위반에 대해 알고 있거나 의심이 되는 경우 익명으로 보고 및 신고가 가능한 '페덱스 경보 라인(FedEx Alert Line)'을 연중무휴 운영하고 있다.

## ESG, 선택이 아닌 필수

오늘날 글로벌 투자자들은 투자 원칙으로 ESG 경영을 강조하고 있으며, 소비자들 역시 환경과 사회를 고려한 기업의 제품과 서비스를 선호한다. 또한, 투자자들은 기업의 최고이사결정기구인 이사회에서 ESG 리스크 관리 및 감독할 것을 요구하였으며, 이에 많은 기업들이 앞다투어 ESG 위원회 및 협의체 등 다양한 ESG 생태계를 조성하고 있다. 이제 ESG는 선택이 아닌 필수인 것이다.

그러나 앞서 언급했듯이, ESG 중 환경이나 사회 영역에만 치중해서는 안 되며, 무엇보다도 거버넌스 영역을 고려해야 할 것이다. 환경과 사회문제에 대하여 어떠한 의사결정을 내릴지는 거버넌스에 달려있기 때문에, 거버넌스는 ESG의 기본이자 출발점이라 할 수 있다. 즉, 오늘날 ESG가 필수라면, 거버넌스는 필수 중에 필수이다.

그러므로 ESG에 근거하여 의사결정을 내리는 윤리적이고 투명한 거버넌스를 구축하여야 할 것이다. 또한, 보편적인 원칙을 준수하되, 기업이나 산업의 특성에 맞는 거버넌스를 마련하여, ESG 경영이 일시적인 트렌드가 아니라, 기업의 지속가능한 패러다임으로 나아가길 기대해본다. 🌱



# THE BC CCC

Boston College Center for Corporate Citizenship  
Carroll School of Management

# CORPORATE CITIZEN



## Inclusion = Innovation

- 41 창의적인 기후변화 해법
- 46 지속가능보고서의 진화
- 47 ERG : 경영 성과와 연결하기
- 48 ESG의 'S' 전략



BCCCC(Boston College Center for Corporate Citizenship, 보스턴 칼리지 기업시민센터)는 미국의 CRA(Community Reinvestment Act, 지역재투자법)라는 법안이 통과됨에 따라 1985년 설립되었다.

기업시민 분야의 발전을 위한 학술적 연구를 수행하는 기관으로서, 다양한 연구 및 교육을 제공하고 있다. 특히, 최신 트렌드 및 다양한 글로벌 기업사례를 소개하는 '기업시민(Corporate Citizen)'을 연 4회 발간하고 있다.

BCCCC는 사람들이 ESG 투자에 대해 “더 잘 알고, 더 잘 실행하며, 더 잘 이룰 수 있도록” 기업을 돕는 데 목적이 있다. 이에 500개가 넘는 여러 산업체의 기업들과 멤버십을 형성하고 있으며, 이들에게 다양한 프로그램을 제공하고 있다.

BCCCC가 멤버들에게 제공하는 프로그램 3가지



#### 네트워킹

컨퍼런스와 같이 직접적으로 네트워킹에 참여할 수 있는 프로그램을 운영하고 있다.



#### 연구

연구소에서 수행하고 있는 방대한 연구자료들을 제공하고 있다. 즉, 기초적인 연구뿐만 아니라, 금융, 조직행동학, 사회심리학 등 다양한 학문들의 실증적 연구를 수행하고 있으며, 이를 멤버들에게 제공하고 있다.



#### 교육

멤버들에게 교육프로그램도 제공하고 있다. 이는 '더 알고 더 실행하고 더 이루는 것'에 목적을 두고 있으며, 기업이 그들의 실행을 향상시키기 위해서 학습하는 데 도움을 주고자 한다.

# 창의적인 기후변화 해법

2015년 UN은 더 나은 미래를 위한 지속가능발전목표(SDGs: Sustainable Development Goals)를 발표했다. UN SDGs는 2030년까지 모두를 위한 지속가능한 미래를 이루기 위한 청사진을 담은 17개 목표로 이루어져 있다. SDG 13번 '기후변화 대응 Climate Action'은 기후변화와 이에 따른 영향에 맞서기 위한 긴급 대응에 초점을 맞추고 있으며, 전 세계 기업의 환경성과 목표에 핵심적 역할을 하고 있다.



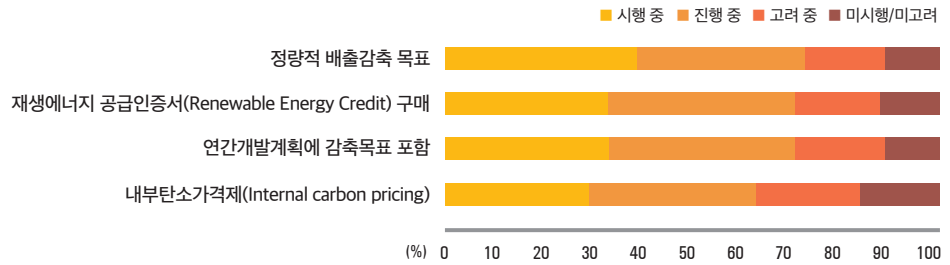
기후변화가 기업 운영에 미치는 영향은 최근 몇 년간 악화되어 막대한 경제적 손실을 초래하고 있는 날씨의 변화에서도 이미 잘 나타나고 있다. 10월을 기준으로 2020년에만 미국에서 발생한 16건의 기후재앙 한 건당 총재건비용은 극심한 기상이변인 건당 10억 달러 선을 훌쩍 넘어서었다. 2020년 미국은 연속 6년째 10억 달러 규모의 기후재앙을 10건 이상 겪고 있다.

해가 갈수록 기업 입장에서 기후변화 완화가 경제적 측면에서도 중요하다는 사실이 분명해졌다. BCCCC의 연구에 따르면, 대부분 기업은 현재 온실가스 감축을 위한 행동을 하고 있거나 앞으로 할 계획이다. 환경성과를 개선하기 위한 투자는 비단 자연환경에만 좋은 것은 아니다. 연구 결과, 온실가스 감축에 오랜 기간 노력하면 할수록 기업에 대한 평판이 개선될 가능성이 높은 것으로 드러났다.

기업이 탄소저감이나 기타 기후관련 목표를 이룰 수 있는 방법 중 하나로 스타트



그림 1.  
온실가스 배출 조치



자료: State of Corporate Citizenship 2020, BCCCC

업이나 비영리단체, 기후변화에 대해 창의적 해법을 제시하는 기관을 지원하는 방법이 있다. 그렇다면 엑셀론 **Exelon Corp.**과 클릭 **Olik**이 기후변화에 적극적으로 대응하기 위한 파트너십에 어떻게 자원을 투입했고, 보다 깨끗하고 지속가능한 미래로 나아갈 수 있도록 기업 사회기여의 힘을 어떻게 이용했는지 살펴해보도록 하자.

## 차세대 기후변화 전사들의 든든한 후원자, 엑셀론

기후변화는 전세계가 직면한 가장 큰 위험 중 하나로 해결하려면 혁신적 해법이 필요하다. 미국 최대 무탄소 에너지사인 엑셀론은 탄소배출을 줄이면서도 보다 깨끗한 공기와 저렴하면서도 지속가능한 에너지를 원하는 대다수 고객과 그 뜻을 같이 하고 있다. 엑셀론은 모든 일을 할 때 이러한 목표 달성에 초점을 맞추고 있다.

엑셀론은 청정 에너지 제조사일뿐 아니라 고객수 기준 미국 최대 전력 송배전 **transmission and distribution** 업체로 6개 서비스 지역 천만 명 고객에게 전기와 천연가스를 제공하고 있다. 기후변화 대응에 헌신하고 있는 엑셀론은 석탄발전소를 운영하고 있지 않으며 무탄소 원자력과 태양광, 풍력발전소를 최대 효율로 운영해 고객에게 새로운 탄소배출 제로 에너지를 선보이고 있다. 또한 2022년까지 회사 내부 운영에서 배출되는 온실가스를 15% 저감하겠다는 목표를 달성하기 위해 노력하고 있다.

이러한 노력 덕분에 수억 톤의 탄소배출은 피할 수 있었지만, 엑셀론은 더욱 깨끗한 에너지 미래를 만들려면 지역사회에 혁신을 불어넣을 수 있도록 지속적인 투자가 필요하다는 점을 잘 알고 있다. 엑셀론과 엑셀론 재단 **Exelon Foundation**은 기후변화투자 이니셔티브인 **2c2i**를 설립해 델라웨어와 일리노이, 메릴랜드, 뉴저지, 펜실베이니아와 워싱턴 DC 등 엑셀론이 사업을 영위하고 있는 지역에서 기후변화 해결에 힘쓰는 스타트업에 자금을 지원하고 있다. 향후 10년간 엑셀론 재단은 천만 달러(연 백만 달러) 규모의 자금을 투자할 예정이며, 엑셀론의 경우 자문서비스와 사업개발계획 형태로 천만 달러(연 백만 달러)를 현물출자할 예정으로, 총 2천만 달러의 투자가 이어질 전망이다.

엑셀론이 기후변화에 대응하기 위해 조치를 취하는 이유는 단지 옳은 일을 하기 위해서가 아니다. 엑셀론이 해결책의 일부이기를 원하는 고객과 지역사회의 기대에 부응하기 위해서다. 코로나19 팬데믹이 시작되자 엑셀론의 이해관계자, 특히 팬데믹에 더욱 영향을 받는 지역사회 취약계층이 깨끗한 공기와 지속가능한 생활 환경을 영위하는 것이 그 어느 때보다도 중요해지고 있다.

“고객들은 더욱 깨끗한 공기와 저렴하면서도 믿을 수 있는 에너지를 원한다고 분명히 밝혔다”며 기업전략 부문 부사장이자 최고혁신/지속가능책임자인 크리스토퍼 굴드 Christopher Gould는 “최근 기술이 발전하면서 이러한 목표들은 이제 더 이상 상호배타적이지 않다”고 말했다. 또한 “엑셀론재단의 기후변화투자 이니셔티브는 기업들이 기후변화의 방향을 바꿀 수 있는 아이디어를 실용적 해법으로 전환할 수 있도록 도와 청정에너지 미래로 한 걸음 나아갈 수 있도록 해준다”고 덧붙였다.

2c2i 프로그램을 통해 선발된 스타트업은 온실가스 감축이나 도시 인프라의 회복력 증대, 기후변화 대응 등의 다양한 과제를 해결하게 된다. 2019년 수상한 아미더스 Amidus는 워싱턴 DC의 초기단계 컨설팅펌으로 저소득 지역사회가 기후변화에 잘 대응할 수 있도록 태양광 회복솔루션 solar resilience solution을 개발하고 제공한다. 아미더스는 워싱턴 DC 지역 주요 시설에 비상용 예비전력을 제공하는 등 수차례 프로젝트를 진행했다. 이 외 2c2i 프로그램을 통해 자금지원을 받은 또 다른 스타트업으로 그린프린트 파트너스 Greenprint Partners가 있다. 시카고에서 시작된 그린프린트는 상수도 회사와 토지소유자와 함께 우수관리인프라 stormwater infrastructure 프로그램을 설계, 건설하고 자금을 조달, 관리해 특히 저소득이나 중소득 지역을 회복가능한 지역사회로 만들고 있다. 그린프린트는 녹지공간을 늘리고 생물다양성을 지원하며 도시숲 확대를 통해 도시가 확장가능한 방법으로 우수에 따른 침수피해와 수질오염을 줄일 수 있도록 도와준다.

기후변화투자 이니셔티브와 같은 프로그램을 통해 엑셀론은 혁신적인 청정에너지 기술투자가 기후변화와의 싸움에서 의미 있는 차이를 만들어낼 수 있다는 것을 보여주고 있다.

●  
깨끗한 데이터로  
깨끗한 도시를  
만드는 기업, 클릭

클릭Olik은 데이터분석 플랫폼으로 기업의 사회적 책임이 그 무엇보다 중요한 회사다. 조직을 변화시키기 위한 데이터의 잠재력 확보를 위해 클릭의 소셜임팩트 활동은 자사의 기술과 전문성을 활용한 민관 파트너십 투자와 비영리단체 지원에 집중되어 있다. 이 같은 활동을 통해 클릭 직원들은 사회문제, 특히 기후변화 문제에 목소리를 높이고 있으며, 에너지 절감과 재사용 확대 기회를 모색하고 있다.



출처: <https://www.qlik.com/>

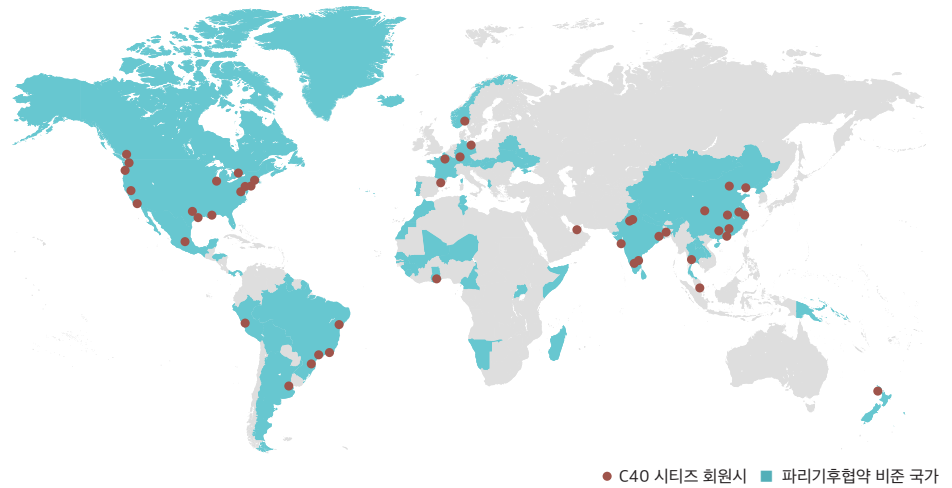
Qconnections 하이라이트 - C40 시티즈, 보스턴시 해커톤 및 레이트 나이트 루나시Late Night Lunacy

클릭의 사회적 책임 프로그램은 재능나눔과 협동에 기반을 두고 있다. 클릭 직원들은 자원봉사의 날 등을 통해 정기적으로 지역사회에 재능기부를 하거나 전세계 환경문제 해결에 나서고 있다. 일례로 위씨호프WeSeeHope와 함께 여성의 창업을 돕거나 아프리카 고아와 취약계층 어린이들의 학업을 지원하고 있다. 클릭의 개발자 커뮤니티는 매년 해커톤을 통해 대학생들과 파트너사, 고객과 힘을 모아 더욱 큰 사회문제 해결을 위해 능력과 열정을 쏟고 있다.

최근 해커톤에서 수상한 사례로 기후변화 해결을 위한 세계 메가시티 네트워크 C40 시티즈C40 Cities와 클릭과의 파트너십을 들 수 있다. 2018년 클릭과 C40 시티즈는 보스턴에서 ‘핵 챌린지Hack Challenge’를 개최해 그리노베이트 보스턴Greenovate Boston을 지원했다. 그리노베이트 보스턴은 마틴 월시Martin J. Walsh 보스턴 시장의 대표적 프로그램으로 모든 보스턴 시민들이 대기오염 저감과 건강하고 번영하는 혁신도시 보스턴 만들기에 동참할 수 있도록 도와준다. 데이터에 따르면 건물은 보스턴 온실가스의 3/4을 차지하고 있으며, C40 회원시 총 온실가스배출의 절반을 차지한다. ‘핵 챌린지’는 보스턴 건물의 상태와 트렌드를 쉽게 파악할 수 있게 해주며, 새로운 인사이트를 통해 시 공무원과 건물주, 시민들이 공통분모를 만들 수 있도록 잠재적 분야를 찾는데 그 목적이 있다.

또한 클릭과 C40는 매년 ‘레이트 나이트 루나시Late Night Lunacy’ 세션을 열어 개발자들이 함께 앱을 만들고 기후적응과 온실가스 배출, 이에 따른 주요 리스크와 영향 등 주요 이슈에 대해 숨겨진 인사이트를 발견할 수 있도록 한다. 앱에 사용된 데이터는

그림 2.  
C40가 선보인 클릭 애널리틱스  
플랫폼 기반 데이터 익스플로어  
대시보드



자료: <https://data4good.com.au/c40-cities-debuts-data-explorer-dashboards-leveraging-the-qlik-analytics-platform/>

배출과 기후위험, 기후행동에 관한 정보를 포함해 전체 92개 C40 회원시로부터 받은 다양한 데이터셋을 망라한다. 이와 같은 파트너십 측면에서 클릭은 포용적이고 실행가능한 데이터 어플리케이션을 통해 C40 회원시가 기후변화와의 싸움에서 이길 수 있도록 데이터와 애널리틱스에 힘을 실어주고 있으며, 회원시들이 성과와 협력기회, 글로벌 정책변화 등에 대한 귀중한 인사이트를 얻을 수 있도록 한다.

2019년 클릭은 여기서 더 나아가 C40 지식허브 Knowledge Hub에 데이터 기반 멀티플 대시보드의 공식출범을 발표했다. C40 도시들은 클릭의 데이터와 애널리틱스 플랫폼에 기반해 ‘데이터 익스플로어앱 Data Explorer’이라는 대시보드 시리즈를 공동 개발했다. 대기질과 쓰레기, 교통, 청정에너지와 같은 다양한 주제를 다루는 데이터 익스플로어앱을 통해 C40 회원시뿐 아니라 다른 도시들도 주요 데이터 포인트를 보고 글로벌 트렌드를 모니터링할 수 있다. 도시에서 효과적으로 사용될 경우 대시보드는 의사결정에 도움이 되며, 기후재앙 예방에 필요한 정책과 투자를 증진시킬 수 있다.

기후변화 저감을 위한 장기 목표에 따라 클릭의 C40 파트너십은 미래에 집중되어 있다. Qlik.org 부사장이자 사회적책임 담당임원인 줄리 케이 Julie Kae는 “클릭은 C40 도시들과 다른 지속가능 관련 조직과 협력해 기후변화에 맞서 싸우면서, 기업과 정부가 탄소발자국을 줄이기 위한 조치를 취할 수 있도록 데이터 전문성 활용 방법을 지속적으로 모색하겠다”고 밝혔다. 또한 “우리가 힘을 합쳐 전 세계 환경에 미치는 악영향을 줄일 수 있도록 대화와 행동을 이끌어낸다면 우리의 삶과 지구도 개선될 수 있을 것”이라고 덧붙였다. 🌱

번역: 윤소진

# 지속가능보고서의 진화

## The Evolution of Sustainability Reporting

최근에는 특정 투자사뿐 아니라 주류 투자사들까지도 기업에게 환경 및 사회적 기여에 대한 성과 데이터를 요구하고 있다. 1990년대에는 이해관계자 관점의 보고서 작성 가이드라인 글로벌 보고 이니셔티브GRI, Global Reporting Initiative, 2000년대에는 환경 경영 관련 정보공개를 요구한 탄소정보 공개프로젝트CDP, Carbon Disclosure Project, 2010년대에는 투자자들에게 비교 가능한 비재무정보를 제공하도록 하기 위한 지속가능성 회계기준위원회SASB, Sustainability Accounting Standards Board, 재무보고서와 지속가능보고서를 합친 통합 보고 프레임워크IR, Integrating Reporting 등 정보공개에 대한 다양한 요구가 진화 발전하고 있다.

이러한 외부의 요구에 관련 정보를 공개하는 기업들도 빠르게 증가하고 있는데, S&P 500 기업 중 ESG 관련 정보를 공개한 기업은 2011년 20% 수준이었으나, 2019년 86% 수준으로 조사되었다. 또한 최근에는 영국이 기후관련 재무정보공개 태스크포스TCFD, Task force on Climate-related Financial Disclosures의 기후관련 리스크 및 기회 등에 대한 정보공개 권고안 기준 공시를 의무화하겠다고 발표하였다.

이러한 트렌드에 기업들이 어떻게 대응해야 하는지 세명의 전문가의 조언을 들어보면 다음과 같다. 먼저 BCCCC 자문 브랜드 르블랑Brendan LeBlanc은 SASB에서 요구하는 정보를 지금이라도 모으고 공개를 시작하라고 권한다. CBRE 그룹 CSR 담당 부사장인 제니퍼 라이치Jennifer Leitsch는 투자자와 이해관계자들에게 COVID-19 상황에서 지역사회와 직원을 위해 어떤 노력을 하고 있는지 알리는 것 뿐만 아니라 과거부터 현재, 미래에 회사가 취하고 있는 노력을 이해할 수 있도록 기록을 남기고 공유하는 것이 중요하다고 강조한다. 마지막으로 State Street의 부사장 릭 펄Rick Pearl은 지속가능보고서 테마에 대한 중대성 평가Materiality assessment를 해보면 과거에는 다양성 이슈가 부각되었지만 최근에는 기후변화 이슈, 앞으로는 임직원 건강이 주요 이슈로 부각될 것으로 보인다고 밝혔다. 이러한 리포팅 이슈의 지속적인 진화에 대응이 필요하다. 📍

번역: 김용근

“ Many corporate citizenship professionals, understandably, become overwhelmed when they first begin the reporting process, so it is important to remember that the report doesn't have to be an extreme production ”





# ERG : 경영 성과와 연결하기

Employee resource groups : Making the business case

ERG(Employee Resource Groups)(직원 자원 그룹)는 종종 비즈니스 네트워크 그룹, 다양성 그룹 등으로 불리며, 다양하고 포용적인 근무환경을 만들기 위해 구성된 직원 주도 그룹이다. ERG는 직원 공통의 관심사, 성별, 문화, 출신지역 등 인구 통계학적 요인 뿐만 아니라 장애까지 각종 공통 요인을 보유한 직원들로 구성된다. 이렇게 자발적이고, 다양한 ERG는 회사의 성장에도 다양한 기여를 한다.



## 직원 이직 방지에 기여한다.

ERG는 회사보다는 직원들이 주도적으로 추진하기 때문에 직원들의 이직 방지도 도움이 될 수 있다. 이는 기업시민 실천을 위한 업무 환경과 문화 조성이 직원들의 만족도를 제고하는 활동의 일환이라고 볼 수 있는 것이다.



## 회사의 포용성과 다양성을 높일 수 있다.

ERG는 직원의 참여를 지원하고 활성화하는 효과적인 수단일 뿐만 아니라, 소속감을 높이고 다양성, 공정성 및 포용성에 대한 회사의 노력을 자연스럽게 강화하는 방법이다. 특히 ERG는 다양한 부서 내 직원들간 협업을 기반으로 하고 있기에, 다양성의 중요성에 대한 회사의 의지를 보여주게 된다.



## 회사가 직면한 이슈에 대응할 수 있도록 도움을 준다.

만약 회사에서 ERG를 운영하고 있다면, COVID-19 상황에서 증가하고 있는 아시아계 미국인에 대한 편견, 유색인종의 더 높은 COVID-19 사망률, 그리고 LGBTQ+2 커뮤니티가 직면한 경제적, 건강상의 어려움 등과 같은 문제들도 자연스럽게 공론화될 수 있다. 따라서 경영층 입장에서는 이러한 사회나 회사가 직면한 이슈에 쉽게 관심을 갖고, 적극적으로 협력할 명분을 확보할 수 있다.



## 성과와 혁신을 극대화 한다.

조직간 협업 가능한 여러 ERG를 만들면, 상호 정보공유 활성화를 통해 아이디어 발굴 및 실행을 촉진하고 보다 적극적인 혁신을 유도하는 환경을 조성할 수 있다. 또한 직원 구성이 다양한 조직은 고객별 문화적 특성을 직감적으로 이해할 수 있어 더 나은 서비스를 제공하고, 회사에 대한 고객의 로열티를 높일 수 있다. 📍

번역: 류지현

### 1

유사한 경험, 가치, 선호 등을 보유한 직원들이 다양한 활동을 위해 자발적으로 만든 커뮤니티 (Ex, 직원중심 재능봉사단 등)

### 2

LGBTQ+(성소수자) : lesbian, gay, bisexual, transgender, queer(성소수자 전반) 혹은 questioning(성정체혼란자)

# ESG의 'S' 전략

## Strategically social

ESG는 오랫동안 비재무적 영역으로 간주되었다. 하지만 이제는 ESG의 3가지 요소(환경, 사회, 거버넌스)를 어떻게 관리하느냐가 미래의 지속적인 재무성과를 결정할 것이다. 투자자들은 ESG 이슈들에 대해 많은 관심을 가지고 있으나, 아직은 대부분 사회적(S) 측면보다 환경(E)과 거버넌스(G) 측면에 더 관심을 쏟고 있다. 그러나 사회적 차원에서의 좋은 성과 - 가령 지역 공동체와 회사 직원들이 좋은 관계를 가지는 것 - 도 기업 성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. Adrian Cheung, May Hu, & Jorg. Schwiebert(2018)의 연구에 따르면, 기업이 지역사회와 관련된 활동에 투자할 때, 주주에 대한 배당금을 높이는 등, 재무적성과도 높아질 수 있다고 보았다. 그리고 이러한 활동들은 직원들의 업무몰입과 직무만족도를 높임은 물론, 생산성 향상으로 이어져 이직 가능성도 낮춘다고 분석하였다.

### 사회적 책임 문화 : 올드내셔널은행 사례



한 회사가 지역공동체 문제를 해결하여 긍정적인 사회적 변화를 이끌기 위해서는 그 회사만의 독특한 강점이 필요하다. 즉, 회사가 그 분야에 전문성을 갖추고 있을 때, 더 큰 효과를 거둘 수 있으며, 회사의 전문성과 전략에 직접 관련있는 기업시민 사업이어야 더 큰 신뢰를 얻을 수 있다. 대표적인 사례 중 하나로, 올드내셔널은행은 회사의 업(業)과 관련된 금융교육 및 자료를 지역사회에 제공하고 있을 뿐만 아니라, 다양성을 존중하는 문화를 조성하고 있으며, 장애인 고용 및 포용에도 앞장서고 있다. 올드내셔널은행 직원들은 2005년 이후 백만 시간 이상을 기부했으며, 이들이 지역주민들에게 창출한 사회적가치를 경제적가치로 환산한다면, 거의 2,200만 달러에 달한다.



“ Old National Bank strengthens its communities with employee-led disability inclusion efforts and financial inclusion education. ”

### 직원들의 자원봉사를 위한 향후 계획 : BCCCC 전문가 모임



COVID-19 상황에서 직원들의 자원봉사 활동은 어떻게 달라졌을까? 지난 1월에 열린 BCCCC 전문가모임에서는 전세계적으로 COVID-19가 확산됨에 따라, 봉사시간이 줄어들었음에도 불구하고, 오히려 봉사활동에 참여하는 직원들의 수는 늘었다고 발표했다(2020년 기준). 직접적인 자원봉사 대신, 온라인(가상) 자원봉사가 늘어난 것이다. 직접적인 자원봉사를 멈추지 않은 회사들도 있지만, 다수의 멤버들은 2021년 가을 혹은 그 후에 재개할 예정이며, 멤버회사들 중 18%는 이미 하고 있거나 올해 전반기에 실시할 예정이라고 한다. 이를 통해 COVID-19 상황에서도 지역 사회문제에 공감하고 해결하기 위한 기업과 직원들의 다양한 노력이 계속해서 이어지고 있음을 알 수 있다. 📍

번역: 손예령



COLOR  
-OR  
BOR  
ATION  
TIO  
N

WITH CREATIVE PEOPLE

COLORBORATION

COLORBORATION • WITH CREATIVE PEOPLE

이지원 임경식  
김지희 정원민  
김형희 고흥석  
강혜라 김건호  
강내영 이현학  
이은희 임선균&임제균

21.04 - 21.12

만남이 — 예술이 되다  
12인의 예술 세계를 색으로 만나다



# INCLUSIVE INCORPORATE CITIZENSHIP

2021 INTERNATIONAL CORPORATE  
CITIZENSHIP CONFERENCE

APRIL 26 - 28, 2021

CONVENING SPONSOR

WELLS  
FARGO

발행인 송호근  
기획·편집 장덕진, 박동철, 손예령, 김용근, 류지현, 윤소진  
발행처 포스텍 기업시민연구소  
디자인 더그라프, 박현일, 이승현  
인쇄 가을기획  
발행일 2021년 04월

**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  
홈페이지 <http://ccri.postech.ac.kr/>

2021  
SPRING  
09



CCRI.POSTECH.AC.KR