



On the board's agenda | US

The board's role in corporate social purpose

Why social purpose?

In a 1970 *New York Times* article, Milton Friedman proclaimed that the business of business was business, and corporations primarily need to focus on shareholder value. The corporate perspective has evolved significantly since then, though there is ongoing debate as to whether a commitment to social purpose activities detracts from profitability and growth.

The current state of play is reflected in a number of statements and policies issued in 2017 and 2018 by major institutional investors that both reinforce Friedman's point—the business of business is business—and simultaneously reject the notion that social purpose must come at the expense of sustaining and growing a for-profit operation.

These statements and policies build on a series of significant trends related to corporate social purpose in recent years: the growing significance of corporate social impact activities, as 90% of public companies now practice some form of social purpose,¹ the repositioning of social purpose as a viable strategy for building competitive advantage, and a virtual explosion of investor interest—including significant interest by “mainstream” investors—beginning in 2016, and continuing into the 2018 annual meeting season.

This *On the Board's Agenda* explores how social purpose strategies, programs, and investments can be important assets, and how boards might enhance their oversight of their companies' social purpose roles and actions.

On the board's agenda | US

기업의 사회적 목적에서 이사회의 역할

왜 사회적 목적인가?

1970년 뉴욕 타임스 기사에서 밀턴 프리드먼은 기업의 본분은 사업이며 기업은 근본적으로 주주 가치에 집중해야 한다고 주장했습니다. 기업의 시야는 그 시점부터 유의하게 진화하기 시작했습니다. 그러나 사회적 목적 활동에 대한 기여가 수익성과 성장을 저해하는지에 대해서는 아직도 논쟁이 계속되고 있습니다.

현 상황은 2017년과 2018년 주요 기관투자자에 의해 발행된 몇몇 보고서와 규정에 반영되어, 프리드먼의 '기업의 본분은 사업'이라는 요점을 강화함과 동시에, 사회적 목적은 영리법인의 지속과 성장을 희생시키는 것에 따라와야 한다며 해당 개념을 거부합니다.

이러한 보고서와 규정들은 근 몇 년 간 기업의 사회적 목적과 관련하여 유의미한 트렌드를 창출하고 있습니다. 점점 중요해지는 기업의 사회적 영향 활동, 상장기업의 90 퍼센트가 현재 어떠한 방식으로든 사회적 목적으로 움직이고 있다는 것,¹ 경쟁우위 선점을 위한 성공 가능성이 있는 전략으로의 사회적 목적 재배치, 그리고 2016년에 시작되어 2018년 연차 주주 총회까지 지속되고 있는 '주류' 투자자들의 주요 이해관계를 포함한 투자자 관심이 사실상 폭발적으로 증가하는 것 등이 해당 트렌드에 대한 예시들입니다.

이번 호는 사회적 목적에 대한 전략, 프로그램, 투자가 어떻게 중요한 자산이 될 수 있는지, 그리고 이사회가 어떻게 본인 회사의 사회적 목적 역할과 행동에 대한 관리감독을 강화할 수 있는지 탐구하고자 합니다. ➡

1. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/driving-corporate-growth-through-social-impact.html>



What is corporate social purpose?

Corporate social purpose is broader than traditional corporate social responsibility (CSR) activities and encompasses how the core business delivers positive economic, social, and environmental impact in the world. Historically companies have conducted philanthropic activities through CSR units, including sponsorships, employee matching and volunteerism, and corporate foundation grants. More recently, many companies are fulfilling their social purpose in ways that cut across the entirety of the business, such as:

- paying attention to the human rights and environmental performance of the supply chain and vendors;
- respecting and supporting diversity in areas such as hiring, training, and pay equity;
- treating employees properly, including by providing a safe, harassment-free, and supportive workplace;
- safeguarding the environment through strong compliance and sound practices, both generally and in the communities in which the company operates;
- supporting their communities through such things as educational, recreational and cultural activities, advocacy of human rights, and fair labor practices;
- pursuing shared value initiatives that address social issues through core business and inclusive market solutions; and
- demonstrating board oversight of the company's role in political spending and government affairs.

A corporate social purpose perspective expands the definition of a corporation's stakeholders to include not just investors, but also employees, customers, suppliers, communities in which it operates, and the environment, both now and into the future. It also requires making strategic and responsible decisions with both the short and long terms in mind. But pursuing social purpose goals may be complicated for US companies by the fact that under state corporation laws, companies owe their primary responsibility to shareholders. Therefore, companies generally need to demonstrate that pursuing these goals benefits shareholders as well as other stakeholders.

The corporate social purpose explosion

The latest uptick in social impact interest began during the 2016 proxy season, when there was a significant increase in shareholder proposals on social responsibility issues, making such proposals the second most prevalent proposals that year. The proposals related to diversity, climate change, wages (including gender pay equity), and equal employment. While most of the proposals generated only moderate levels of support, six proposals passed.² The trend continued in 2017, when even more social and environmental proposals were submitted (453, compared to 415 in 2016), including six that passed. Among the topics that generated increased interest in 2017 were matters affecting employees, such as gender pay equity (13 proposals in 2016 vs. 29 in 2017) and employment/discrimination (18 in 2016 vs. 43 in 2017).³

Several major "mainstream" investors are taking a new and prominent interest in social purpose as a *means* to sustainable, for-profit operations. There have been recent high-profile and significant calls to action, highlighting the need for CEOs to deliver both strong financial performance as well as positive social impact to be strong performers in the long-term.⁴

These major investors do not appear to represent isolated views; a 2017 study of institutional investor trust⁵ yielded some surprising data, including that:

- Seventy-six percent of investors expect companies to take a public stand on social issues;
- Sixty-nine percent of investors care about how a company treats its employees; and
- Eighty-two percent of investors say trust is important when considering whether to invest in a company.

Perhaps in response to these expectations, companies have increasingly tried to demonstrate that they behave in a socially responsible manner, ultimately extending social impact beyond the corporate responsibility office or foundation and across the entire business. This process of true business integration has shifted the paradigm within many companies from responsibility to opportunity, with social purpose enabling new sources of shareholder value.



기업의 사회적 목적이란 무엇입니까?

기업의 사회적 목적은 전통적인 기업의 사회적 책임(CSR) 활동보다는 넓으며 핵심 기업이 세상에 어떻게 긍정적인 경제적, 사회적, 환경적 영향을 미치는지를 아우르는 개념입니다. 과거 기업들은 CSR을 통해 스폰서십, 401(k) 매칭(employee matching), 봉사활동, 법인설립기금 등의 자선 활동을 하고 있습니다. 근래에는 많은 회사들이 기업 전체를 아우르는 이와 같은 방식으로 본인들의 사회적 목적을 충족시키고 있습니다:

- 공급망 및 공급업체의 인권과 환경 성과에 주의 기울이기
- 고용, 교육 그리고 임금의 공정성과 같은 분야에서 다양성을 존중하고 지지하기
- 안전하고 괴롭힘이 없으며 부양할 수 있는 일터 제공을 포함한 적절한 직원 대우
- 일반적으로, 그리고 기업이 영업하는 지역사회에서의 강력한 법규 준수와 모범적인 관행을 통한 환경 보호
- 교육, 레크리에이션, 문화적 활동들과, 인권 투쟁 및 공정한 노동 관행을 통한 지역사회 지원
- 핵심 비즈니스 및 포괄적인 시장 솔루션을 통해 사회적 문제를 해결하는 공유 가치 계획 추구
- 정치적 지출과 정부 업무에서 회사의 역할에 대한 이사회 감독을 입증

기업의 사회적 목적은 기업의 이해관계자의 범위를 투자자 뿐만 아니라 직원, 고객, 공급사, 기업이 영업하는 지역사회, 그리고 현재와 앞으로의 환경까지 포함하도록 관점을 확장시킵니다. 또한 단기 및 장기적인 관점에서 전략적이고 책임적인 의사결정을 염두에 둘 것을 요구합니다. 그러나 미국 기업들은 각 주의 회사법 하에 주주에 대한 주 책임 의무가 있기 때문에 사회적 가치를 추구하는 것이 어려울 수도 있습니다. 따라서 기업은 일반적으로 이러한 목표를 추구하는 것이 주주와 다른 이해관계자들에게도 이익을 제공할 수 있다는 것을 증명해야 합니다.

2. Deloitte, "On the board's agenda: The results are in—A review of the 2016 proxy season," August 2016.

3. Alliance Advisors LLC, 2016 and 2017 Proxy Season Reviews.

4. <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/big-investors-call-for-company-attention-to-social-purpose-what-next-8451>

5. Edelman 2017 study of institutional investor trust

기업의 사회적 목적에 대한 관심 폭발

최근 사회적 영향에 대한 관심의 상승세는 2016년 주주총회에서 시작되었는데, 이 때 사회적 책임 이슈에 대한 주주제안이 유의미하게 증가하여 그러한 제안이 그 해 두 번째로 가장 많이 채택된 제안이 되었습니다. 해당 제안은 기업의 다양성, 기후 변화, 급여(남녀임금평등), 평등채용과 관련된 것들이었습니다. 대부분의 제안이 중간 정도의 지지를 받은 가운데 여섯 개의 제안이 통과되었습니다.² 앞선 여섯 개의 제안을 포함하여 2017년 더욱 사회적이고 환경적인 제안들이 제출되며 이러한 가세가 이어졌습니다(2016년 415건에서 2017년 453건). 2017년 관심을 증가시킨 주제는 남녀임금평등(2016년 13건에서 2017년 29건) 및 채용/차별(2016년 18건에서 2017년 43건) 등 직원들에게 영향을 미치는 것들이었습니다.³

몇몇 주요 "주류" 투자자들은 지속가능한 영리 사업의 사회적 목적에 대해 새롭게 유의미한 관심을 보이고 있습니다. 최근에는 강력한 재무 성과뿐 아니라 장기적으로 우세한 성과를 위한 긍정적인 사회적 영향까지 고려해야 하는 CEO들의 필요에 따라 많은 이들의 이목을 끄는 유의미한 행동 개시에 대한 요구가 있었습니다.⁴

이러한 주요 투자자들은 고립된 견해를 대변하는 것이 아닙니다. 2017년 기관투자자 신뢰에 대한 연구⁵는 다음과 같은 놀라운 결과를 보였습니다:

- 투자자의 76 퍼센트는 기업이 사회적 문제에 대해 공개적으로 입장을 취할 것을 예상
- 투자자의 69 퍼센트는 기업이 직원들을 대하는 태도에 관심
- 투자자의 82 퍼센트는 기업에 대한 투자를 고려할 때 신뢰가 중요하다고 여겨

아마도 이러한 기대에 부응하여 기업들은 그 어느 때보다 사회적 목적에 있어 책임 있게 행동하고, 궁극적으로는 기업의 책임 위원회를 넘어 전체 사업으로 사회적 영향을 확장하고 있다는 것을 입증하려고 노력해 왔을 것입니다. 이러한 진정한 비즈니스 통합 프로세스는 기업 내 패러다임을 책임에서 기회로 전환하였으며, 사회적 목적을 통해 주주 가치의 새로운 자원을 창출했습니다. ➡

Social purpose value proposition

Companies appear to increasingly recognize that corporate social purpose can be leveraged to facilitate value creation, competitive advantage, and other benefits that can add to the bottom line. Achieving these benefits can entail significant costs and effort; however, if successful, these efforts can strategically position a company to create value and compete more effectively with a wide variety of constituencies—consumers, employees, suppliers, communities where they operate, and investors, to name just a few. In fact, social purpose can create quantifiable business value on six key dimensions, including:

- **Brand differentiation:** Social impact initiatives may help companies boost their brands and achieve penetration in new markets.⁶ Brands with a demonstrated commitment to sustainability are seeing average sales growth outperform brands without demonstrated commitment by fourfold.⁷
- **Talent engagement:** Companies with a strong social strategy tend to see higher employee engagement and have more success attracting and retaining talent. Employee engagement levels are shown to yield year-over-year increases in net income and earnings per share.⁸
- **Risk mitigation:** Companies have engaged in what are now called “social activities” to mitigate regulatory and social risks, and these activities are increasingly important today. Eighty-eight percent of consumers say they would boycott a brand due to irresponsible business practices.⁹
- **Innovation:** Identifying underserved social needs can be a strong driver of innovation, enabling companies to explore new models and technologies that might generate new market opportunities. Companies that are sustainability leaders are more than four times more likely to be recognized as innovation leaders in separate, independent rankings.¹⁰
- **Operational efficiency:** Operational efficiencies sourced from implementing more sustainable practices have been shown to save companies up to 45 percent in costs, with an ever-growing list of major companies seeing annual savings in the hundreds of millions.¹¹
- **Access to market capital:** Companies with strong corporate social purpose see increased access to financing. The Morgan Stanley Capital International and KLD Research & Analytics, Inc. 400 Social Index is a market cap-weighted stock index of 400 publicly traded companies that have met certain standards of social and environmental excellence. Companies added to this index have realized a two percent average gain in share price, while those companies removed from the list have seen an average three percent loss.¹²

The role of the board

Given these benefits, corporate social purpose has become a critical topic for governance and leadership consideration, and boards of directors have an important role to play. Boards have long understood their critical role of strategic and risk oversight. As the explosion of interest continues, and companies refresh their social purpose strategies and increase their commitments accordingly, boards may need to focus on overseeing both the nature of the commitment and the actions taken to implement it, as well as any risks that could arise from pro-social activities. Given the recent increased focus, the role of the board in this area is likely to develop and change in the coming years.

The role of the board is to oversee management. In this capacity, the board may want to ask management whether and to what extent the company has developed a social purpose strategy and the extent of related activities, challenge or question both, and review how they are being executed. If the company does not have a stated social purpose strategy the board may want to understand management's reasoning, challenging it as appropriate.

Depending upon the nature and extent of the company's social purpose, the board may wish to consider forming a separate, board-level committee to oversee those activities. Forming such a committee may generate reputational benefits by demonstrating the company's pro-social commitment at the highest levels. It may also provide some comfort to investors on board oversight of social purpose strategy, activities and related benefits and risks for the company. At the same time, boards may need to consider whether forming a new committee will put undue burdens on directors or employees responsible for assisting the board.¹³ Whether or not companies form separate board-level committees, they should consider disclosing the role of the board in overseeing social purpose strategies and risks.

Whether within a sub-committee or under the purview of the entire board of directors, the board can also help management determine which issues and organizations should receive advocacy and support from the company. Just as the board oversees capital allocation, the board can oversee the allocation of the company's limited pro-social resources to help maximize shareholder value.



사회적 목적 가치 제의

기업들은 갈수록 기업의 사회적 목적이 가장 중요한 가치창출, 경쟁우위 등 많은 이익을 활성화시킨다는 것을 인지하고 있습니다. 이를 달성한다는 것은 비록 많은 비용과 노력을 요구할 수 있지만 만약 성공한다면 이러한 노력은 기업이 전략적으로 가치를 창출하며 다양한 구성원(소비자, 직원, 공급사, 영업하는 지역사회, 투자자 등)과 함께 효과적으로 경쟁할 수 있도록 해 줄 것입니다. 사회적 목적이 창출하는 수치화 가능한 여섯 가지 기업 가치는 다음과 같습니다.

- **브랜드 차별화:** 사회적 영향에 대한 계획은 기업들이 뛰어난 브랜드가치를 생성하고 새로운 시장에서 침투 전략을 달성하도록 도와줍니다.⁶ 지속가능성에 뚜렷한 의지를 보이는 기업들은 그렇지 않은 기업들의 평균 매출 성장률에 배나 높습니다.⁷
- **인재 고용:** 강력한 사회적 전략이 있는 회사들은 높은 임직원 고용과 성공적으로 인재를 이끌고 유지하는 경향이 있습니다. 임직원 고용 수준은 매년 순이익과 주당순이익에서 성과를 달성하는 것으로 보여집니다.⁸
- **위험 완화:** 기업들은 현재 '사회적 활동'이라 불리는 것을 법적, 사회적 위험을 완화하기 위해 도입하고 있으며, 이러한 활동들은 오늘날 점점 더 중요해지고 있습니다. 소비자들 중 88 퍼센트는 무책임한 기업 활동을 보이는 브랜드를 보이콧할 의향을 나타냈습니다.⁹
- **혁신:** 아직 충족되지 않은 사회적 필요성을 인지한다는 것은 기업에게 새로운 시장 잠재력을 선사하여 새로운 모델과 기술에 대한 모색을 가능케 하는 혁신에 대한 강력한 동인이 될 수 있습니다. 지속가능형 리더들은 여러 분야에서 혁신 리더로서 인정받을 가능성이 네 배 이상 높은 것으로 나타났습니다.¹⁰
- **운영 효율성:** 보다 지속가능한 활동을 수행하여 얻은 운영 효율성은 수익 달러의 연간 지출 절감을 하는 기업들이 계속해서 늘어나는 것과 함께, 기업의 지출을 45 퍼센트까지 절감할 수 있다는 것을 보여주었습니다.¹¹
- **시장 자본에 대한 접근:** 강력한 사회적 목적을 가지고 있는 기업들은 자금 조달이 훨씬 쉬운 것으로 나타났습니다. Morgan Stanley Capital International (MSCI)와 KLD Research & Analytics, Inc. (KLD)의 400 Social Index는 사회적, 환경적으로 우수한 400개 상장기업의 시가총액을 가중한 주가지수입니다. 이 지표에서 제외된 기업들은 평균 3 퍼센트의 손실을 보는 반면, 지표에 포함된 기업들은 주식에서 평균 2 퍼센트의 이익을 실현하고 있습니다.¹²

6. <https://consciouscompanymedia.com/workplace-culture/hr-innovations/6-ways-corporate-social-responsibility-benefits-employees/>
 7. Nielson, "Sustainable Selections: How Socially Responsible Companies Are Turning a Profit," October 12, 2015.
 8. Towers Perrin, "Employee Engagement Underpins Business Transformation," 2009.
 9. <http://www.conecomm.com/news-blog/2017/5/15/americans-willing-to-buy-or-boycott-companies-based-on-corporate-values-according-to-new-research-by-cone-communications>
 10. Deloitte, "Sustainability Driven Innovation: Harnessing Sustainability's Ability to Spark Innovation," 2013.
 11. Forbes, "If Sustainability Costs You More, You're Doing It Wrong," 2012.
 12. Devex Impact, "Is Corporate Social Responsibility Profitable for Companies?" February 20, 2013.
 13. <https://hbr.org/2014/07/sustainability-in-the-boardroom>

이사회 역할

이러한 장점들을 봤을 때, 기업의 사회적 목적은 지배기구와 리더십에 있어서 중요한 주제가 되었고 이사회에게는 중요한 역할을 하도록 하였습니다. 이사회는 오랫동안 전략적, 리스크 감독에 있어 본인들의 중요한 역할에 대해 인지하여 왔습니다. 사회적 목적에 대한 관심이 지속적으로 증가하면서 기업들은 본인의 사회적 목적 전략을 계속해서 검토하고, 그에 따른 책임을 증대시키고, 이사회는 그 활동의 본질과 그를 위한 행동 모두를 감시 감독하는 것뿐만이 아닌, 친 사회적 활동에서 발생할 수 있는 그 어떠한 위험에까지 주목해야 하게 되었습니다. 최근 해당 주제에 대한 관심이 증가했다는 것을 고려했을 때, 이 분야에서 이사회의 역할은 앞으로 더욱 발전하고 변화할 것으로 보입니다.

이사회 역할은 경영진을 감독하는 것입니다. 이 역할에서 이사회는 경영진에게 기업에게 사회적 목적의 전략 발전에 대한 여부와 규모, 그리고 관련 활동의 진행 규모 등에 대해 도전장을 내밀고 질문해야 하며, 그들이 어떻게 시행되고 있는지 검토하기를 원할 수 있습니다. 만약 기업이 사회적 목적에 대한 명확한 전략이 없다면, 이사회는 경영진에게 그에 대한 적절한 해명을 요구하고 질문해야 합니다.

기업의 사회적 목적의 본질과 규모에 따라, 이사회는 해당 활동에 대한 감독을 위해, 별도의 이사회 수준의 위원회를 구축하는 것을 고려해 볼 수도 있을 것입니다. 이러한 위원회를 구축하는 것은 기업의 고위 레벨에서부터 모범을 보이는 친 사회적 활동으로써 평판 관점에서 이익을 가져올 수도 있을 것입니다. 또는 사회적 목적 전략, 활동, 관련 이익, 위험에 대한 이사회의 감독을 제공하여 투자자들을 안심시킬 수도 있습니다. 동시에, 이사회는 새로운 위원회를 구축하는 것이 임직원들에게 이사회를 위한 지원 책임을 질 과도한 부담을 지어주지는지도 고려해야 합니다.¹³

별도 이사회 수준 위원회의 존재 여부와는 상관없이, 기업은 사회적 목적에 대한 전략과 리스크를 감독하는 이사회의 역할에 대한 공시를 고려해야 합니다. 그것이 부위원회의 관점에서든, 전체 이사회의 관점에서든, 어떤 이슈와 조직이 회사의 지지와 지원을 받아야 하는지 결정할 때 이사회는 경영진을 도와야 합니다. 이사회는 자본 배분을 감독하듯 주주가치를 극대화하기 위하여 기업의 한정된 친 사회적 자원의 배분도 감독해야 합니다. 🟢





Questions for the board to consider:

Strategy

1. Does your company articulate a social purpose as part of its corporate strategy? If not, does your company have a social purpose strategy that exists elsewhere in the organization (i.e., Corporate Foundation)? If yes, is there an opportunity to align the social purpose strategy with the corporate strategy?
2. What are the costs? Can the company afford to incur these costs given limited resources?
3. What are the benefits? Should your company be doing more to publicize these activities and thereby gain added reputational benefits? Which of your stated business goals might be addressed through enhanced social focus and investment?

Competitive position

4. Where are your competitors focusing pro-social strategies and investments?
5. How does your company rank relative to others in your industry? By level of activity and engagement? By perception? What is your intended competitive positioning?
6. If and how are you communicating your social purpose strategy to key stakeholders?

Program portfolio

7. Which pro-social initiatives and investments does your company currently deliver? Which of these align to your business and operations?
8. If the benefits are significant enough, should your company expand these activities?
9. What process is used to determine how to allocate company resources to these activities?
10. Have the CSR activities been discussed with your institutional investors? What have they had to say on the subject?

hiring diverse employees, having a diverse board of directors, and mandating the use of diverse suppliers and other third-party vendors, including professionals such as accountants and attorneys. In addition, companies are increasingly integrating pro-social priorities into their core business strategy and reporting, more effectively communicating the impact, both social and financial, of social purpose activities by including social purpose information in corporate financial reporting.¹⁴

- One size does not fit all. The area(s) in which one company demonstrates its commitment to social responsibility may well differ—possibly significantly—from those that other companies address. Social purpose strategy and focus areas may depend on a wide range of factors such as brand identity, industry, size, location(s), resources, and history, including any history of noncompliance or other negative items that the company may want or need to overcome.
- Social responsibility activities may necessitate changes—sometimes fundamental changes—to core and other business practices. For example, responsible sourcing of materials can trigger significant changes in purchasing and procurement processes; responsible investing may require shifts in how potential investments are selected and how their performance is tracked; and encouraging increased diversity may necessitate reevaluating existing employee recruiting, hiring, training, and ongoing engagement practices.
- The tax changes enacted in 2017 have freed up funds that some companies are directing towards social-purpose initiatives. Several large companies have announced significant increases in corporate giving commitments directly tied to tax reform.¹⁵
- Companies are more frequently using their platforms to speak out on social issues, particularly those affecting their employees and their ability to do business, despite risks of alienating certain constituents and government officials. In a recent corporate survey conducted by the Committee Encouraging Corporate Philanthropy, six out of seven companies reported having a strategy for speaking out on social issues. In recent months, issues surrounding refugees and immigration, race and diversity, and gun violence have been particularly prominent, with CEOs, companies, and coalitions of companies increasingly taking public stands.¹⁶

As a result of these points and other factors, each company—with board oversight—should carefully consider evaluating its unique social purpose in the context of its core business strategy and which roles and actions are most authentic, advantageous and impactful.

Conclusion

Corporate social purpose has become a significant issue for companies, investors, and other constituencies. A company's role in society and the world at large can have positive impacts, ranging from reputational benefits with investors and others, to establishing sustainable business practices, to creating strategic marketplace advantages; however, these activities can also create risks. The board's oversight role with respect to strategy and risk should include overseeing the company's social purpose strategy, including encouraging management to address social purpose as part of its corporate strategy if it is not already doing so.

Considerations & trends

Even companies with a strong commitment to social purpose face challenges and key strategic decisions in implementing their commitment. In addition, there are significant trends for boards to watch as companies determine how to activate a social purpose strategy.

- Companies are shifting from a siloed CSR view to a broader corporate social purpose strategy. The proper execution of a corporation's social purpose is likely to involve far more than traditional corporate philanthropy and takes into account the net impact of its business operations. For example, supporting diversity goes beyond financial donations to community organizations that empower diverse communities. It also involves



이사회가 고려해야 할 질문들:

전략

1. 귀사는 사회적 목적을 기업 전략의 일부로 연계시키십니까? 만약 연계시키지 않는다면, 회사 내 다른 조직 어딘가(예. 법인 재단)에서 사회적 목적 전략을 구축하고 있습니까? 만약 구축하고 있다면, 사회적 목적 전략을 기업의 전략과 연계시킬 수 있는 기회가 있습니까?
2. 그에 따른 비용은 무엇입니까? 회사가 한정된 자원으로 이러한 비용을 충당할 수 있습니까?
3. 그에 따른 이익은 무엇입니까? 귀사가 이러한 활동을 공공화하고 그에 따라 평판 측면에서 추가적인 이익을 얻어야 합니까? 강화된 사회적 집중과 투자를 통해 어떠한 사업 목표를 다뤄야 합니까?

경쟁성

4. 경쟁사들은 어떤 친 사회적인 전략과 투자에 집중하고 있습니까?
5. 업계의 타사와 비교했을 때 귀사는 어느 정도의 위치를 차지합니까? 활동 및 참여 수준별로는요? 직감적으로는요? 어떤 경쟁 포지셔닝을 계획하고 있습니까?
6. 사회적 목적 전략을 주요 이해관계자들에게 어떻게 전달하고 있습니까?

프로그램 포트폴리오

7. 현재 귀사는 어떤 친 사회적인 계획과 투자를 진행하고 있습니까? 그 중 어떠한 것들이 귀사의 사업, 운영과 연계됩니까?
8. 만약 충분히 유의미한 혜택이라면, 귀사가 이러한 활동을 확장해야 합니까?
9. 이러한 활동에 회사 자원을 어떻게 배분할지 결정하는 데 어떠한 프로그램 세스가 사용됩니까?
10. 기관투자자들과 CSR 활동에 대해 협의하였습니까? 그들이 해당 주제에 어떠한 반응을 보였습니까?

고려 사항 및 트렌드

아무리 사회적 목적에 대해 강력한 의지가 있는 기업이라고 하더라도 그들의 약속을 실행하는 과정에서 과제와 핵심 전략 의사결정을 마주하기 마련입니다. 뿐만 아니라, 기업의 사회적 목적 전략 활성화 결정에 따라 이사회가 주목해야 할 중요한 트렌드가 있습니다.

- 기업들은 분리된 CSR 관점에서 보다 광범위한 기업의 사회적 목적 전략으로 전환하고 있습니다. 기업의 사회적 목적을 적절히 실행하는 것은 전통적인 기업 자선 사업보다는 훨씬 더 많은 개념을 포함하며 기업 영업활동의 순영향을 고려합니다. 예를 들어, 다양성을 지원하는 것은 재정적인 기부를 넘어 지역 사회에 다양한 지역사회를 강화하는 것으로 확장됩니다. 또한 다양한 직원을 고용하는 것과, 이사회를 다양한 구성원으로 구축

14. <https://hbr.org/2018/04/the-right-way-for-companies-to-publicize-their-social-responsibility-efforts>
 15. <https://www.bizjournals.com/sanfrancisco/news/2017/12/20/tax-reform-wells-fargo-bank-at-t-boeing-wfc-ba.html>
 16. <http://cecp.co/leading-and-following-by-example-companies-taking-a-public-stance-on-social-issues/>

하는 것, 다양한 공급사, 그리고 회계사 및 변호사 등의 전문가를 포함한 다른 써드파티 공급업체의 활용을 의무화합니다. 더 나아가서 기업들은 갈수록 친 사회적인 우선순위를 사업 전략의 핵심에 통합하고 사회적 목적 정보를 기업의 재무보고에 포함함으로써 보다 효과적으로 그 활동의 영향에 대해 사회적, 재무적으로 소통합니다.¹⁴

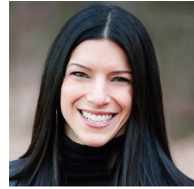
- 각 회사들에게는 그에 맞는 방식이 있습니다. 한 회사가 사회적 책임에서 추구하는 방식은 어쩌면 다른 회사들과 아주 많이 다를 수도 있습니다. 사회적 목적에 대한 전략과 집중은 넓은 범위의 각 변수, 예를 들면 브랜드 정체성, 산업, 규모, 지역, 자원, 그리고 회사가 극복하고자 하는, 또는 극복해야 하는 과거의 불이행 또는 다른 부정적인 요소를 포함한 기업의 과거 행실에 따라 달라집니다.
- 사회적 책임 활동은 핵심적인 비즈니스 실무에 대한 변화를 요구하며, 때로는 근본적인 변화를 요구하기도 합니다. 예를 들면, 원자재 조달 책임이 구매와 조달 과정에 있어서 주요한 변화를 초래하는가 하면, 투자 책임은 잠재적 투자가 어떻게 결정되고 그에 대한 성과가 어떻게 추적되는지에 대한 변화를 요구할 수도 있습니다. 다양성 증대를 장려하는 것은 기존 임직원에게 대한 모집, 채용, 교육, 진행 중인 계약에 대한 재평가를 요구할 수도 있습니다.
- 2017년 개정된 세법들로 인하여 일부 기업들은 사회적 목적의 계획을 위한 자금을 확보했습니다. 몇몇 대형 기업들은 세계 개혁과 직결된 기업의 자선 활동의 현저한 증가를 발표하기도 했습니다.¹⁵
- 기업들은 구성원과 정부를 배제시키더라도 특히 직원들과 사업 능력에 영향을 미치는 사회적 이슈에 대해서는 더욱 목소리를 높이고 있습니다. 최근 기업 사회 공헌 장려위원회(Committee Encouraging Corporate Philanthropy)에서 실시한 기업 설문조사에 따르면, 일곱 개 기업 중 여섯이 사회적 문제에 대한 목소리를 내는 전략을 가지고 있다는 것이 나타났습니다. 최근 몇 달 간 난민과 이민, 인종과 다양성, 그리고 총기 폭력을 둘러싼 이슈들이 불거졌고, CEO, 기업, 그리고 기업 연합 등은 점점 더 공개적인 입장을 취하고 있습니다.¹⁶

이러한 요인들로 인해 각 회사는 이사회의 감독과 함께 각자의 특이한 사회적 목적을 핵심 비즈니스 전략의 맥락에서 평가해야 하며, 어떤 역할과 행동이 가장 명확하고, 유익하며, 임팩트 있는지 세심히 고려해야 합니다.

결론

기업의 사회적 목적은 기업, 투자자, 그리고 다른 구성원 모두에게 중요한 주제가 되었습니다. 사회와 세계 전반에서 기업의 역할은 투자자와 이해관계자 간의 평판 측면에서의 이익에서부터 지속가능한 비즈니스 관행의 구축, 그리고 전략적인 시장 이점을 창출하는 데 이르기까지 긍정적인 영향을 미칠 수 있지만, 리스크 또한 생성할 수 있습니다. 전략 그리고 리스크와 관련하여 이 사회의 감독 역할은 기업의 사회적 목적 전략을 감독하는 것이어야 합니다. 만약 경영진이 그렇게 하고 있지 않다면 이사회는 사회적 목적을 기업 전략의 일부로 여기도록 장려해야 할 것입니다. ➡

저자



Amy Silverstein
Senior Manager
Monitor Institute by Deloitte
Deloitte LLP
asilverstein@deloitte.com



Debbie McCormack
Managing Director
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
dmccormack@deloitte.com



Bob Lamm
Independent Senior Advisor
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
rlamm@deloitte.com

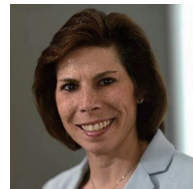
문의



Deborah DeHaas
Vice Chairman and
National Managing Partner
Center for Board Effectiveness
Deloitte
ddehaas@deloitte.com



Henry Phillips
Vice Chairman and
National Managing Partner
Center for Board Effectiveness
Deloitte & Touche LLP
henryphillips@deloitte.com



Maureen Bujno
Managing Director
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
mbunjo@deloitte.com



Krista Parsons
Managing Director
Center for Board Effectiveness
Deloitte & Touche LLP
kparsons@deloitte.com

About this publication

This publication contains general information only and is not a substitute for professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. The authors shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this communication.

About the Center for Board Effectiveness

Deloitte's Center for Board Effectiveness helps directors deliver value to the organizations they serve through a portfolio of high quality, innovative experiences throughout their tenure as board members. Whether an individual is aspiring to board participation or has extensive board experience, the Center's programs enable them to contribute effectively and provide focus in the areas of governance and audit, strategy, risk, innovation, compensation, and succession.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

Copyright © 2018 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

간행물 정보

본 간행물은 일반 정보만을 포함하며 딜로이트 투슈 토마츠(Deloitte Touche Tohmatsu Limited, DTTL) 및 회원사 또는 계열사는 이 간행물을 통해 회계, 사업, 재무, 투자, 법률, 세무 또는 기타 전문적 조언이나 서비스를 제공하지 않습니다. 본 간행물은 그러한 전문적 조언이나 서비스를 대체하지 않으며 귀하의 재정이나 사업에 영향을 미칠 수 있는 결정이나 조치의 기준으로 사용되어서는 안 됩니다. 귀하의 재정이나 사업에 영향을 미칠 수 있는 결정을 내리거나 조치를 취하기 전에 자격 있는 전문 고문과 상의해야 합니다. DTTL 및 회원사 또는 각각의 계열사는 이 출판물에 의존하여 귀하가 입은 손실에 대해 어떠한 책임도 지지 않습니다.

딜로이트 소개

딜로이트는 영국의 보증유한책임회사인 딜로이트 투슈 토마츠(이하 "DTTL") 및 회원사 네트워크, 관련 단체에 속한 하나 이상의 조직을 의미합니다. DTTL과 각 회원사는 법적으로 독립된 별개의 조직입니다. DTTL(또한 "딜로이트 글로벌"이라 언급되는)은 고객에 대한 서비스는 제공하지 않습니다. 미국에서 딜로이트는 DTTL의 미국 회원사, 미국에서 딜로이트라는 상호를 사용하여 운영되는 관련 조직 및 각각의 계열사 중 하나 이상의 조직을 의미합니다. 공공 회계 규칙 및 규정에 따라 고객을 입증하는 특정 서비스는 제공되지 않을 수도 있습니다. DTTL과 회원사 네트워크에 대한 자세한 내용은 www.deloitte.com/about를 참조해 주시기 바랍니다.

Copyright © 2018 이곳의 모든 저작권은 딜로이트 개발 LLC.에 있습니다.