

기업 소셜 임팩트의 비즈니스 가치 측정하기

Rhonda Evans and Tony Siesfeld



COVID-19 팬데믹 속에서 기업들은 공공의 보건과 복지를 명분으로 대대적인 기여를 하고 있지만, 대부분의 기업들이 이런 식으로 현재 위기에 대응하는 이유는 단순한 도덕적 의무감 때문이다.

그러나 이 위기가 끝나고 넥스트 노멀 시대가 도래하면 많은 기업들은 다시금 기업 소셜 임팩트(social impact)의 비즈니스 가치를 명확히 정립해야 할 것이다.

점점 더 많은 리더들이 소셜 임팩트의 가치를 인식하기 시작했다. 딜로이트 컨설팅의 2019 글로벌 인적 자본 트렌드 조사에 따르면 CEO들이 처음으로 연간 실적의 최우선 성공 요인으로 소셜 임팩트를 꼽았다.¹ 래리 핑크(Larry Fink)는 2020년 CEO들에게 보낸 서한에서, "강한 목적의식과 이해당사자들에게 대한 헌신은 기업이 고객과 더 깊은 공감대를 형성할 수 있게 하며, 사회의 변화하는 요구에 적응하는 데 도움을 준다. 궁극적으로, 목적은 장기적인 수익성의 원동력이다"라고 언급했다.²

그럼에도, 많은 기업 리더들은 소셜 임팩트의 비즈니스 가치를 적절하게 평가하는 데 어려움을 겪어왔다. 소셜 임팩트를 위한 활동들은 보통 기업들이 사회에 기여하는 공익, 즉 "사회적 가치"로만 그 가치가 매겨진다. 이러한 관점으로 소셜 임팩트를 바라본다면 리더들은 소셜 임팩트 이니셔티브의 중요성을 다른 사업적 니즈와 효과적으로 비교하기가 어려울 수 있으며, 기업의 전반적인 경제적 가치에 비해 사회적 가치의 상대적인 중요성을 올바르게 이해하는 것이 어려울 수 있다.

다행히도, 측정 테크닉과 데이터 애널리틱스는 기업들이 소셜 임팩트의 비즈니스 가치를 판단할 수 있을 정도로 발전해왔다. 기업의 사회적 활동에서 나타나는 가치 창출의 6가지 핵심 영역(브랜드 차별화, 인재 유치 및 유지, 혁신, 운영 효율성, 리스크 완화, 자본 접근성 및 시장 가치³ 평가)을 바탕으로 측정치를 구성하고, 기존의 비즈니스 가치 측정 지표를 기업의 다른 고려사항과 비교가능하고 일관된 방식으로 적용함으로써 소셜

임팩트의 비즈니스 가치를 측정할 수 있다. 이로 인해 기업은 궁극적으로 더욱 정확하게 리스크를 판단할 수 있고, 비용을 배분할 수 있으며, 소셜 임팩트 활동에 따라오는 성장을 예측할 수 있다.

이러한 접근법을 이용하여 기업들은 6가지 추진 요소 각각의 사회적 가치와 비즈니스 가치에 대한 구체적인 판단 기준을 파악할 수 있다. 이러한 기준은 기업 소셜 임팩트 평가표 형태로 사용될 수 있으며, 평가표는 기업의 리더들이 언제, 어떻게 사회적 목적을 핵심 비즈니스 활동 또는 특정 캠페인, 이니셔티브, 브랜드에 적용할지 결정할 때 도움을 준다.

소셜 임팩트로 사회적 가치가 창출되는 6가지 영역

'소셜 임팩트'라는 용어는 자선 사업 및 봉사 계획, 사회적·환경적 리스크를 완화시키는 지속가능성을 위한 노력, 경제적, 사회적, 환경적 이익을 만들어내는 기타 주요 사업 활동을 가리켜 폭넓게 사용된다.

2016년, 모니터 딜로이트(Monitor Deloitte)는 기업의 소셜 임팩트 노력이 사업 가치로 이어지는 6가지 주요 영역을 파악했다:

- **브랜드 차별화.** 사회적 목적이 소비자의 구매 의사 결정에 긍정적 영향을 미치고, 기업이 가격 프리미엄을 부과할 수 있는 원인이 되어 매출 증대로 이어지는 것으로 나타났다.
- **인재 유치 및 유지.** 기업과 직원이 추구하는 가치가 일치하면 직원 참여도가 증가하고, 낮은 이직률에

1 Erica Volini et al., Introduction: Leading the social enterprise—Reinvent with a human focus: 2019 Global Human Capital Trends, Deloitte Insights, April 11, 2019.

2 Larry Fink, "A fundamental reshaping of finance," BlackRock, accessed May 5, 2020.

3 Kurt Dassel and Xi Wang, Social purpose and value creation: The business returns of social impact, Monitor Deloitte, 2016.

서 비롯되는 비용 절감과 높은 생산성을 통해 수익성이 증가한다.

- **혁신.** 상품의 건전성이나 환경 및 사회적 악영향을 개선하기 위한 노력은 혁신의 원동력이 될 수 있으며, 신제품과 새로운 시장을 통해 수익이 증가할 수 있다.
- **운영 효율성.** 포장재, 물 사용, 원자재 사용과 폐기물 배출 등에서 기업의 부정적인 영향을 줄이면 비용을 상당히 절감할 수 있다.
- **리스크 완화.** 환경적·사회적 리스크를 효과적으로 해결하지 못한다면 재정 및 운영상 성과를 내는 것이 상당히 어려워질 수 있다. 소셜 임팩트를 위한 노력은 상당한 리스크 완화 효과를 낼 수 있고, 불필요한 비용이나 손실을 피할 수 있도록 해주며 높은 가치 평가를 받을 수 있게 한다.
- **자본 접근성과 시장 가치 평가.** 기업의 소셜 임팩트를 위한 노력은 기업의 시장 가치와 자본비용에 긍정적인 영향을 준다.⁴

기업은 자사가 속한 산업, 사업 우선 순위, 사업의 범위에 따라, 6개 영역을 모두 보여주거나 한두 가지의 우선시되는 영역을 집중적으로 보여주는 기업 소셜 임팩트 평가표를 만들기 위해 각 영역에서 창출되는 비즈니스 가치를 구분하고 구체적으로 측정할 수 있다. 소셜 임팩트 전문가와 비즈니스 리더들은 평가표를 이용하여 현재 소셜 임팩트 활동들의 가치를 더 잘 이해할 수 있을 뿐 아니라, 앞으로의 소셜 임팩트 투자의 예상 순이익을 계산하여 기업의 장기적 건전성을 위해 자원을 더 효율적으로 배분하고 전략적인 결정을 내릴 수 있다.

소셜 임팩트 평가표 작성 원칙

기업의 소셜 임팩트 평가표를 만드는 과정은 융통성 있게 이루어져야 하며, 평가표는 다양한 상황에서 의사 결정에 필요한 통찰력을 제공할 수 있어야 하고 다양한 기업 환경에 따라 조정될 수 있어야 한다. 평가표는 각각의 소셜 임팩트 이니셔티브를 평가하거나, 특정 사업 부

문이나 부서의 광범위한 소셜 임팩트 사업의 효과를 평가하거나, 기업 전반에 걸친 소셜 임팩트 활동의 비즈니스 가치에 대한 종합적인 시야를 제공하는 데 사용될 수 있다. 비즈니스 리더들은 포괄적인 평가표를 만들거나 특정한 사업적 이슈를 목표로 삼을 수 있다. 실행 가능한 정보를 만들어내며 데이터 수집과 분석에 적합한 자원을 사용하는 알맞은 접근법을 만드는 것이 매우 중요하다.

이러한 평가표를 만드는 데 필요한 주요 원칙은 다음과 같다:


- **소셜 임팩트의 비즈니스 가치를 포함하여 의사결정이 필요한 주요 항목을 정의하라.** 예를 들어, 사회적 책임을 준수하는 새로운 제품 개발에 투자할지 결정하고자 하는가? 공급망의 사회적, 환경적 관행을 조사하고자 하는가? 또는 기업이 소셜 임팩트 사업을 통해 충분한 보상을 받고 있는지 파악하고자 하는가? 답하고자 하는 질문과 목적을 명시하면 평가표의 범위를 정하고 평가표가 고려해야 할 목적이나 목표의 유형을 명확히 하는 데 도움이 된다.
- **비즈니스 가치의 핵심 영역이 무엇인지 평가하라.** 어떤 사업 상의 문제들은 정해진 사업 분야나 업무에 특정되는 반면에, 어떤 문제들은 더 포괄적인 영역에 적용되며 6가지 소셜 임팩트 가치 중 하나 이상의 영역과 관련될 수 있다. 게다가, 여러 기업에 적용되는 평가표의 경우에는 6가지 영역 전부가 관련될 수도 있다. 평가표에서 고려될 특정 소셜 임팩트 활동의 비즈니스 영역에 따라 측정할 비용 및 이익과 측정 방식이 결정된다.
- **일단 소셜 임팩트를 고려하지 않고 사업 활동 및 결과의 내부적 평가 방법을 결정하라.** 비교가능성을 확보하고 활용 가능한 정보에 접근할 수 있도록 하기 위해 기존의 비즈니스 측정 체계 및 접근법에 부합하는 평가 방법을 만드는 것이 중요하다. 예를 들어, 리스크를 파악하는 내부 측정 시스템과 접근법이 환경적, 사회적 리스크를 포함하도록 수정될 수 있다. 그에 걸맞는 수정 작업이 필요하고 특정 기법들이 사용되어야 하겠지만, 소셜 임팩트를 창출하는 비즈니스 의사결정을 위해서는 기존의 접근법과 연계

시키는 것이 중요하다.

- **소셜 임팩트의 비즈니스 가치를 파악하기 위한 적절한 지표를 선택하라.** 지표를 활용하면 이니셔티브의 비용 및 효익이나 발생하는 효과를 수치화 할 수 있다. 가능하면 내부적으로 비교가능성을 유지하면서도 동종업계와의 벤치마킹이 용이하도록 표준 소셜 임팩트 접근법에 부합하는 지표를 사용해야 한다. 방법론과 관련 자료는 다음 장에 설명되어 있다.
- **돈으로 환산하라.** 순편익(net benefit)을 화폐 가치로 환산하면 비즈니스 가치 평가에 도움이 된다. 돈으로 환산하는 것은 다양한 영역의 상대적인 편익을 평가하는 데 도움이 될 뿐 아니라, 자원과 투자에 대한 결정에도 도움이 된다. 그러나 몇 가지 사업적 문제에 대해서는 편익을 화폐 가치로 환산하는 것이 어려우며 불필요할 수 있으므로 유의해야 한다. 가치를 돈으로 환산하는 노력은 의사결정에 필요한 경우에 이루어져야 한다.

상기한 원칙에 입각하여 기업 소셜 임팩트 평가표로 각 영역을 측정하는 과정은 다음과 같다.

브랜드 차별화



브랜드 차별화 측정 지표 예시

- 총 브랜드 가치 대비 사회적 가치의 비율(%)
- 시간에 따른 사회적 정서의 변화
- 제 3자의 순위

사회적 가치와 기업 목적은 소비자가 브랜드를 통해 스스로의 가치를 표현하면서 소비자의 정체성을 강화 시키도록 견인하며, 소비자의 구매 결정, 충성도, 지출 가능 비용에도 영향을 미친다.

소셜 임팩트가 브랜드 평판에 미치는 중요성은 상당하다. 렙트랙 컴퍼니(RepTrak Company)는 좋은 '시민의식'과 좋은 '거버넌스' 등의 특징이 기업 평판의 약 30%를 차지하며 제품과 서비스를 제외한 기타 요소 대비 큰 영향력을 미친다는 사실을 알아냈다.⁵ 닐슨(Nielsen)은 3명 중 2명의 고객이 지속가능한 브랜드에 더 많은 금액을 지불할 의사가 있다고 밝혔으며,⁶ 최근 유통 관련 리서치는 고객 브랜드 충성도의 원인 중 품질 다음으로 가장 큰 이유가 지속가능하고 도덕적인 기업 관행이라는 것을 보여준다.⁷

소셜 임팩트의 브랜드 가치를 평가하려면, 소비자의 구매 및 사용에 대한 의사결정을 세분화하여 소셜 임팩트와 관련된 요소를 포함한 다양한 선택 요인의 중요도를 이해할 수 있다. 브랜드 평판을 측정하고 지표화할 수 있을 정도로 알려진 기업들은 평판을 측정할 수 있는 다양한 제3자 기업과 협력하여 전반적인 평판 대비 소셜 임팩트의 상대적 중요성을 파악할 수 있다. 예를 들어, 렙트랙 컴퍼니는 평판의 여러 구성 요소에 대한 소비자 인식의 표준 분석 시 시민의식과 거버넌스를 포함한다.⁸ 만약 기업이 달라로 환산한 브랜드 가치 평가 방법을 개발했거나 제 3자의 가치 평가 방법이 존재한다면, 소셜 임팩트와 관련된 평판의 비중을 달라 가치로 계산할 수 있다.

대기업들은 제3자의 순위로 소셜 임팩트의 평판 가치를 파악할 수 있지만 작은 기업들은 브랜드 가치의 소셜 임팩트 요소를 세분화하기 위해 소비자 선호도 데이터 수집 도구를 새로 만들거나 수정해야 할 수도 있

4 Ibid.

5 The RepTrak Company, Raising the stakes on corporate responsibility, October 25, 2018.

6 Nielsen, "Consumer goods' brands that demonstrate commitment to sustainability outperform those that don't," press release, October 12, 2015.

7 Computer Generated Solutions, "CGS survey reveals sustainability is driving demand and customer loyalty," January 10, 2019.

8 The RepTrak Company, Raising the stakes on corporate responsibility.

다. 기업들은 소비자 선호도에 관한 보다 세부적인 의문점을 해결하기 위해 자체적인 리서치를 진행할 수도 있다. 소비자 선호도와 관련된 다른 부분은 설문 조사, 포커스 그룹/인터뷰, 사회 정서 분석, 판매 데이터를 활용하여 측정할 수 있다.

리더들은 설문 조사나 인터뷰를 통해 새로운 시장 부문을 검토하고, 기존 고객층을 더 잘 공략할 수 있는 방안을 모색하며, 회사의 소셜 임팩트 사업을 집중 조정하는 마케팅 캠페인의 가치를 평가하고, 소셜 임팩트에 대한 추가적인 노력으로 발생할 수 있는 사업적 영향을 파악할 수 있다. 이러한 방법을 통해 기업은 특정

소셜 임팩트에 대한 노력이나 지속 가능한 제품의 속성이 구매 의사에 어떤 영향을 미치는지, 즉 소비자가 구매를 할 가능성을 높이거나 낮출 수 있는지를 평가할 수 있다. 또한, 지속 가능한 제품에 대한 소비자의 가격 민감도와 제품에 대한 브랜드 충성도를 평가하는데 도움이 될 수 있다.

경영진은 세분화된 소비자 선호 데이터로 수익을 창출하기 위해 지속 가능한 상품과 서비스의 가격 프리미엄, 새로운 시장 부문을 통한 추가적인 판매 수익, 지속 가능성을 지향하는 소비자의 고객평생가치(lifetime value)를 파악할 수 있다.

브랜드 차별화에 미치는 영향을 측정하기 위한 자원

렙트랙 컴퍼니는 매년 7,000개 기업의 브랜드 평판을 추적한다. 렙트랙의 척도 중 '기업의 시민의식' 요소는 어느 한 기업이 선한 대의명분을 지원하는지, 긍정적인 사회적 영향력을 미치는지, 환경에 관해 책임 의식이 있는지에 대한 고객의 인식을 추적하는 한편, '거버넌스' 요소는 기업의 개방성과 투명성, 윤리적 행동, 그리고 회사가 사업을 영위하는 방식의 공정성에 대한 소비자 인식을 추적한다. 렙트랙 컴퍼니는 이러한 구성요소가 구매 결정에 미치는 영향과 브랜드를 옹호하고 수용하고 변호하려는 소비자의 의지를 수치화할 수 있도록 돕는다.⁹

인재 유치 및 유지



인재 유치 및 유지 지표 예시

- 임직원 참여도의 증가
- 만족도 (%)
- 임직원의 여론
- 인재 유치, 채용 및 이직

대부분의 산업에서 인재는 회사 예산의 상당 부분을 차지하며, 수익성의 중요한 한 부분이다. 한 명의 직원을 교체하면 채용, 오리엔테이션, 수습 비용이 발생하여 직원 한 명 연봉의 1.5~2배 가까운 비용이 들 수 있다.¹⁰ 반면, 임직원 참여도가 높아지면 상당한 수익을 낼 수 있다. 높은 직원 참여도를 나타내는 기업은 직원의 참여도가 낮은 기업보다 고객 만족도가 2배 높았고,

25% 더 높은 수익률을 보여주었다.¹¹

연구 결과에 따르면 기업의 소셜 임팩트 가치를 지지하는 임직원과 높은 직원 참여율, 낮은 이직률 및 기타 비즈니스 건전성 수준 개선은 뚜렷한 상관관계를 보인다. 직원들은 자원 봉사 및 모금 기회를 제공하는 회사에 머물 가능성이 더 높다.¹² 밀레니얼 세대의 약 40%가 다른 기업보다 자사의 소셜 임팩트가 더 낫다고 판단하여 해당 회사를 선택했다고 응답했다.¹³ 갤럽(Gallup)은 회사의 미션이나 목적에 동의하는 직원이 10% 증가하면 안전사고가 13%, 이직률이 8% 감소하고, 수익성이 4% 향상된다는 사실을 밝혀냈다.¹⁴ 따라서 소셜 임팩트에 대한 노력은 인재 채용, 유지 및 직원 참여 전략 수립에 중요한 요인이다.


인재에 관련된 장점은 기업의 광범위한 목적뿐 아니라 자원봉사와 모금 이니셔티브의 직간접적인 효과에서도 발생할 수 있기 때문에 경영진은 구체적인 의사 결정 내용에 따라 직원에 대한 다양한 유형의 데이터

를 수집해야 할 것이다. 자원 봉사나 참여의 직접적인 영향을 측정하기 위해 직원들의 참가 데이터부터 살펴 보아야 한다. 경영진은 기업의 목적에 부합하는 정도와 소셜 임팩트 노력의 간접적 효과를 측정하기 위해 이러한 활동에 직접 참여하지 않더라도 직원들이 소셜 임팩트 업무를 수행하는 기업과 더 큰 유대감을 느낄 수 있도록 이에 대한 직원의 인식과 공감 여부를 파악해야 한다.

맞춤형 설문조사, 빈번한 사내 분위기 조사, 또는 사내 커뮤니케이션 톨에서 수집된 직원들의 채팅 기록과 코멘트를 기반으로 한 기타 여론 모니터링을 통해, 공감대와 만족도 간의 상관관계뿐만 아니라 회사의 목적에 공감하는지에 대한 직원의 인식을 평가할 수 있다.¹⁵ 직원 참여도 조사는 소셜 임팩트 활동에 참여하는 직원과 기업의 목적에 공감하는 직원이 더 높은 참여도를 보이는지 여부를 평가하는 데 사용될 수 있다.

경영진은 직원의 병가, 이직률, 성과, 수익성을 개인과 팀의 소셜 임팩트 참여율 및 공감 관련 데이터와 연관시킬 수도 있다. 투자수익률은 이러한 종류의 직원 성과 데이터와 비용 평가금액을 사용하여 계산할 수 있다. 자연 감원과 같은 지표 사용 시에는 타임래그(time lag)를 고려하는 것이 중요할 것이다. 소셜 임팩트 활동 참여의 영향 또한 시간이 지남에 따라 감소할 수 있다.

혁신



혁신 지표 예시

- 사회적 혁신과 지속가능한 혁신(건강하거나 친환경적인 대안 등)을 기반으로 하는 기업의 매출 비중 증가

제품 혁신은 장기적인 기업의 장기 성장을 위한 핵심 동력으로, 기업이 새로운 시장과 고객에 접근하는 것은 물론, 기존 판매 채널에서의 제품 개선을 통해 더 많은 수익을 창출할 수 있도록 한다. 일반적인 광의의 혁신 개념 중에서 사회적 혁신은 전체적인 사회 및 환경 문제를 해결하기 위한 제품이나 기타 해결책의 개발을 포함하며, 지속가능한 혁신은 소비자의 건강 또는 복지를 개선하거나 생산이나 사용 과정에서 사회적 또는 환경적으로 지속가능한 제품 및 서비스의 개발을 포함한다.

2014년 이후 미국의 지속가능한 제품의 매출은 20% 가까이 성장해 연평균 성장률이 일반 소비재 제품보다 4배 이상 높은 것으로 나타났다.¹⁶ 대부분의 소비재 상품군에서 지속 가능한 상품이 가장 빠르게 성장하였다.¹⁷

9 Ibid.

10 Shane McFeely and Ben Wigert, "This fixable problem costs US businesses \$1 trillion," Gallup, March 13, 2019.

11 Volini et al., Leading the social enterprise.

12 Benevity, "Benevity study links employee-centric corporate goodness programs to big gains in retention," May 31, 2018.

13 Adele Peters, "Most millennials would take a pay cut to work at an environmentally responsible company," Fast Company, February 14, 2019.

14 Nate Dvorak, "Three ways mission-driven workplaces perform better," Gallup, May 4, 2017.

15 Julie Lodge-Jarrett, "Ford's employee sentiment strategy: Ask/listen/observe," The Institute for Corporate Productivity, April 1, 2020.

16 Nielsen, Was 2018 the year of the influential sustainable consumer?, December 17, 2018.

17 Tensie Whelan and Randi Kronthal-Sacco, "Research: Actually, consumers do buy sustainable products," Harvard Business Review, June 19, 2019.

지속가능한 제품 및 서비스 개발의 가치를 입증하기 위한 가장 효과적인 방법은 기존의 혁신 지표를 조정하여 사회적 혁신 또는 지속가능성 요소를 갖춘 새로운 제품이나 서비스의 비율을 명확하게 추적하는 것이다. 환경, 사회, 건강 등의 요인과 관련된 제품 혁신과 관련된 판매 비중(또는 판매 증가분)을 확인하여 사회적 혁신이나 지속가능한 혁신의 가치에 대한 가장 직접적인 평가를 내릴 수 있다. 또한, 경영진은 기업의 지속가능한 신제품의 전반적인 성장률, 전반적인 제품 혁신 대비 지속 가능한 제품 혁신의 비율, 지속가능성에 초점을 맞춘 새로운 고객층의 증가율을 측정하여 성장 추세와 도입 속도를 파악할 수 있다.¹⁸

신제품과 서비스에 의해 창출되는 이익을 연구비, 개발비, 기타 직접비로 나누어 계산하는 혁신 투자수익률도 유용한 척도가 될 수 있다. 이는 특히 지속가능성 관련 고객이나 제품에서 발생하는 이윤에 초점을 맞춰 사회적이고 지속가능한 혁신 투자의 계산에 활용될 수 있다. 기업이 사회적이고 지속가능한 혁신을 제품 성장의 동력으로 충분히 포함하고 있는지 여부를 평가하기 위해 산업 벤치마크, 내부 기준 또는 제품 포트폴리오의 다른 부분과 계산된 숫자를 비교할 수 있다.

운영 효율성



운영 효율성 지표 예시

- 에너지, 원자재, 물 절약
- 폐기물 감소

소셜 임팩트 관점에서의 운영 효율성이란 기업이 환경적, 사회적 영향을 줄이면서도 제품이나 서비스의 품질을 지속적으로 유지할 수 있도록 하는 것이다. 운영 효율성은 비용에 대한 영향으로 즉시 확인될 수 있기 때문에 비즈니스 가치로 환산하기 가장 쉬우며, 보통 직접적

인 비즈니스 가치를 가장 극대화할 수 있는 영역이다. 한 연구에서는 저탄소에 대한 투자만으로도 기업이 평균 27~80%의 내부 수익률을 달성할 수 있다고 밝혔다.¹⁹

근로자의 부상이나 질병의 감소와 같은 사회적 비용 절감도 관련이 있을 수 있지만, 운영 효율성은 일반적으로 자원 사용, 폐기물 관리, 배출과 같은 환경 문제를 더 중시한다. 경영진과 소셜 임팩트 전문가는 명확한 비즈니스 사례를 만들어 환경 및 사회적 영향을 줄이기 위한 노력을 강화할 수 있으며, 경영진은 여러 투자 옵션을 비교하기 위해 운영 효율성 투자에 따른 투자수익률을 계산해볼 수 있다. 운영 효율성에서 발생하는 이익 중에 가장 큰 수익률을 기록하는 부문은 어디인지 파악하는 것도 경영진이 노력의 우선순위를 설정하는 데 도움이 된다.

소셜 임팩트에 따른 운영 효율성의 비즈니스 가치를 측정하기 위한 주요 접근법은 운영 변화의 순 편익(net benefits)을 기준치와 비교하여 계산하는 것이다. 이때 절감된 총 운영비용을 계산에 포함하고 소셜 임팩트 관련 효율성 이니셔티브의 총 비용을 차감하며, 자본적 지출 및 기타 투자에 대한 감가상각과 무형자산 상각을 고려해야 한다. 에너지와 원재료 및 포장재, 물 절약에 따른 비용 절감, 회수된 재료의 재사용으로 가능해진 비용 절감, 폐기물 처리를 위한 규제 수수료 및 비용의 감소 등이 주요 관심 영역이다. 재활용 및 재사용되는 원재료로부터 비롯되는 추가 수익과 추가 생산에 따른 새로운 수익 등 기타 잠재적 이익도 고려해야 한다.²⁰

가능한 여러 효율성 이니셔티브의 순이익과 투자수익률을 계산하면 투자와 우선순위 결정에 필요한 충분한 정보를 얻을 수 있는 경우가 많다. 지속가능회계기준위원회(SASB; Sustainability Accounting Standards Board), 국제 지속가능 경영 표준 가이드라인(GRI: Global Reporting Initiative), 탄소 정보 공개 프로젝트(CDP: Carbon Disclosure Project)에서 만든 기준은 관련된 운영 데이터의 수집을 위한 명확한 방법과 지침을 제시한다. 이러한 기준을 따르면 다른 기업의 소셜 임팩트 활동 및 산업 벤치마크와 비교가 가능해진다는 또 다른 장점이 있다.

운영 효율성에 미치는 영향을 측정하기 위한 자원

SASB는 재무 및 운영 성과에 중요한 지속가능성 주제 및 관련 조치에 대한 파악, 관리 및 보고 기준을 제시한다. 이 기준은 기업이 데이터를 정상화하고 비교할 수 있도록 하는 데이터와 활동 지표들을 모으기 위한 기술적인 프로토콜과 함께 산업별로 기업에게 재무상 중요한 지속가능성 주제 및 관련 지표들을 제시한다.²¹

리스크 완화



리스크 완화 지표 예시

· 환경 및 사회적 리스크 감소로 인한 재정적 이익

환경적, 사회적 리스크의 완화는 기업의 재정 상태와 영업 실적에 상당한 영향을 미칠 수 있다. 환경적 및 사회적 리스크를 효과적으로 해결하지 못하면 운영 중단, 시장 불균형, 부정적인 규제 결과가 발생할 수 있으며, 부정적 사건으로 고객, 소비자 및 직원들 사이에서 평판이 훼손될 수 있다. 2019년 세계 최대 기업 중 215개 기업이 기후 관련 영향만으로 거의 1조 달러 규모의 위험에 처해 있다고 보고했으며, 5년 내에 기후 리스크에 따른 많은 사건이 발생할 수 있다.²²

환경 및 사회적 리스크의 재무적 영향에 대한 회계 처리를 하지 않는 기업은 리스크 완화 노력을 평가절하하고 이러한 리스크 해결에 불충분한 조치를 취할 가능성이 있다. 또한, 이러한 기업은 리스크를 피하거나 줄이거나 나눔으로써 발생할 수 있는 비즈니스 기회를 놓칠

수 있다. 경영진은 환경적 및 사회적 리스크 완화의 비용과 수익을 평가함으로써 보다 완벽한 리스크 관리 결정을 내릴 수 있고 대응의 우선순위를 정할 수 있다. 경영진은 모든 효익을 더욱 명확히 산정하기 위해 여러 가지 소셜 임팩트 노력의 리스크 완화 가치를 계산할 수도 있다.

비즈니스 리더는 환경 및 사회 문제와 관련된 중대한 리스크를 기업 리스크 관리 시스템에 포함해야 한다.²³

기업이 관련 비즈니스 리스크와 이해관계자의 우려를 파악하는 데 활용할 수 있는 다양한 중요성 평가 틀은 쉽게 구할 수 있다. 예를 들어, SASB의 중요성 지도(Materiality Map)는 산업 별로 기업의 재무상태나 경영 성과에 영향을 미칠 수 있는 25개 이상의 지속가능성 이슈를 파악하고,²⁴ 광범위한 사업, 이슈 별 이해관계자 및 환경, 사회, 거버넌스(ESG)에 특정한 중요성 자원을 추가로 제공한다.²⁵

경영진은 각각의 관련 리스크에 대해 잠재적인 개입 방안을 찾아내고 주요 지표를 개발하며, 기준 데이터와 잠재 리스크를 계산한 후 리스크를 화폐 가치로 환산해 보아야 한다. 리스크의 종류에 따라 확률론적 분석, 사업의 연속성 예측 및 평가, 전문가 의견 반영, 운영에 관한 ESG 전용 툴 사용 등의 방법으로 리스크의 정량적

18 Doblin, "Metrics: Measuring and managing innovation effectiveness," accessed March 6, 2020.

19 We Mean Business, The climate has changed, September 2014.

20 Center for Sustainable Business, "CSB ROSI™ methodology," NYU Stern School of Business, accessed May 6, 2020.

21 Sustainability Accounting Standards Board, "Standards overview," accessed March 6, 2020.

22 CDP, "World's biggest companies face \$1 trillion in climate change risks," June 4, 2019.

23 World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks, October 22, 2018.

24 The Sustainability Accounting Standards Board, "SASB Materiality Map," accessed March 6, 2020.

25 WBCSD, Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks.

평가를 실시할 수 있다.²⁶

주요 리스크 지표를 화폐 가치로 환산하기 위한 측정치에는 비용 절감 또는 매출 손실, 가치평가 상향 및 기회 비용 절감 등이 포함될 수 있다.²⁷ 경영진은 다양한 가치 평가 기법으로 서로 다른 영역의 가치를 파악할 수 있다. 예를 들어, 기업은 잠재적 손실을 추정하기 위해 상품과 서비스의 기존 가격을 사용하는 시장 기반 가치평가 방법을 사용할 수 있으며, 비용 기반 접근법

으로 불만 고객에 대한 보상 비용이나 결함 제품 수리 비용의 절감에 따른 가치를 추정할 수도 있다. 선호도 접근법은 기업이 기존의 시장 행동을 관찰하거나 이해관계자들에게 선호도를 직접 물어봄으로써 예상되는 이해관계자의 활동(소비 감소 등)으로 발생할 수 있는 잠재적인 재무적 영향을 파악하는 방법이다. 마지막으로 가치 이전 기법은 유사한 상황에 대한 연구 결과를 조정함으로써 경제적 가치를 추정한다.²⁸

소셜 임팩트의 리스크 측정을 위한 자원

후원기업위원회(COSO; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)와 세계지속가능발전기업위원회(WBCSD; World Business Council for Sustainable Development)는 *기업 리스크 관리: 환경, 사회 및 거버넌스 관련 리스크에 기업 리스크 관리를 적용 (Enterprise risk management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks)*이라는 지침을 발표해 기업이 ESG 관련 리스크를 지속적인 기업 리스크 관리 프로세스에 포함할 수 있도록 한다. 이 지침은 포괄적인 리스크 관리 프레임워크의 일부로서 리스크를 금전적으로 계산하기 위한 측정 옵션과 소셜 임팩트 리스크를 평가하기 위한 다른 정량적 접근법, 이러한 리스크의 성격을 파악하기 위해 필요한 자원 및 접근법을 포함한다.²⁹

자본 접근성 및 시장 가치 평가



자본 접근성 및 시장 가치 평가 지표 예시

- 지속가능성 지수에 포함
- 사회적 투자수익률

시장 가치 평가는 수익, 비용, 리스크로 이루어진 합수이기 때문에 소셜 임팩트의 나머지 5개 영역은 가치평가에 반영된다.뱅크오브아메리카 메릴린치사는 2018년에 소셜 임팩트 기록이 우수한 기업들이 3개년 수익률이 더 높고, '양질'의 주식으로 자리 잡을 가능성이 높다고 판단했다. 또한 이러한 기업들의 주식은 급격한 가격 하락의 가능성이 낮았고, 이런 기업들은 파산할 가능성이 적었다.³⁰ 최근의 연구는 시장 성과에서 중요성(materiality)과 운영 효율성이 중요함을 강조한다. 소셜 임팩트를 위한 노력에서 중요한 사

회적, 환경적 문제를 주 목표로 하는 기업은 시장의 다른 기업보다 성과가 우수하며 연간 3-6%의 초과이익률을 달성한다.³¹

지속가능한 투자는 ESG 기준의 일부를 근거로 하는 투자를 광범위하게 의미하며, 자본시장에서 점점 더 중요해지고 있다. 전 세계적으로 운용되고 있는 지속가능 투자 자산은 2018년에 30조 7천억 달러로, 2년 만에 34% 증가했다.³² 미국의 경우 전문적으로 운용되는 전체 투자자산 중 26%가 2018년에 지속가능한 투자 전략을 반영했다.³³

본 리포트에서는 자본 접근성과 시장 가치 평가에 대한 소셜 임팩트의 편익을 평가하기 위해 소셜 임팩트의 투명성에 대한 요구와 입증된 시장 편익 모두에 초점을 맞출 것이다. 투명하고 비교 가능한 보고(reporting)는 재정적 책임과 효율적인 자본 배분을 가능하게 하여 장기적인 지속가능성을 촉진할 수 있다. 또한, 보다 덜 지속 가능한 기업들의 높은 자본 비용으로 이어질 수 있다.

소셜 임팩트의 가치에 대한 보고는 그 자체로 종합 보고와 투명성의 중요한 구성 요소이다. 기업의 보고는 지속가능성 지수(index)에 대한 정보를 제공하고 소셜 임팩트 시장 전략을 지원하기 위해 소셜 임팩트 활동의 통합된 환경, 사회 및 경제적 영향을 모두 포함해야 한다.³⁴ 가치를 산정하는 수단인 사회적 투자수익률(SROI)은 사회적, 환경적, 경제적 성과를 측정하고 이를 대표할 금전적 가치를 산출하는 방법이다. 이는 특

히 경영진이 교육이나 환경 프로그램과 같이 결과 유형이 상이한 프로그램을 비교할 때 유용하다. 사회적 투자수익률 계산 과정은 이해관계자를 중심으로 하며, 이해관계자가 사회적, 환경적 결과에 부여하는 의미와 중요성의 재정적 영향을 계산한다. 또한, 사회적 투자수익률을 활용하면 미래 예측과 순 현재 가치 계산 및 민감도 분석을 할 수 있으며, 가정이 변경될 때의 영향을 파악할 수 있다.

자본 접근성 및 시장 가치 평가에 미치는 영향을 측정하기 위한 자원

임팩트 관리 프로젝트(Impact Management Project)는 소셜 임팩트를 측정, 관리 및 보고하는 방법에 대한 지침을 제시한다. 이 프로젝트는 투자자, 자금 제공자, 기업, 비영리 단체, 표준 기구 및 회계 기구의 관점을 종합하여 기업의 보고, 임팩트 투자 및 자선 사업 전반에 적용할 수 있는 조치를 만든다.³⁵

소셜 밸류 인터내셔널(Social Value International)은 의사결정에 사회적, 환경적 및 경제적 가치를 더욱 잘 반영하기 위해 사회적 투자수익률과 사회적 가치를 보다 포괄적으로 평가하는 원칙을 개발했다.³⁶

소셜 임팩트를 위한 소셜 임팩트

소셜 임팩트는 각 영역에서 비즈니스 가치에 상당한 영향을 미칠 수 있으며, 이러한 편익에 대한 이해가 부족하면 소셜 임팩트의 사업적 중요성에 대한 심각한 오산과 저평가로 이어질 수 있다. 경영진은 소셜 임팩트의 사업 수익률을 측정하는 방법을 이해함으로써 사회

적 가치를 비즈니스 언어로 해석하고 소셜 임팩트 사업의 가치를 입증해 이를 전략 및 자원 배분 결정에 적절히 포함시킬 수 있다. 이러한 기법을 사용하는 기업은 소셜 임팩트의 비즈니스 가치를 보다 완벽하게 파악할 수 있을 뿐만 아니라, 시간이 지남에 따라 소셜 임팩트 사업 확대와 사회적 목적의 핵심 전략 통합에 대한 더 많은 유인을 발견할 수도 있다.

26 Ibid: Ulrich Atz et al., "The return on sustainability investment (ROSI): Monetizing financial benefits of sustainability actions in companies," *Review of Business: Interdisciplinary Journal on Risk and Society* 39, no. 2 (2019): pp. 1 - 31.

27 Center for Sustainable Business, "CSB ROSI™ methodology."

28 Social & Human Capital Coalition, *Social & human capital protocol*, accessed May 6, 2020.

29 WBCSD, *Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*.

30 CP Gurnani, "Sustainability and profitability can co-exist. Here's how," *World Economic Forum*, January 7, 2020.

31 Michael E. Porter, George Serafeim, and Mark Kramer, "Where ESG fails," *Institutional Investor*, October 16, 2019.

32 Global Sustainable Investment Alliance, "2018 global sustainable investment review," accessed May 6, 2020.

33 Ibid.

34 International Integrated Reporting Council, "International (IR) framework," accessed May 6, 2020; Natural Capital Coalition, "Natural Capital Protocol," accessed May 6, 2020; Social & Human Capital Protocol Coalition, *Social & human capital protocol*.

35 Impact Management Project, "About," accessed April 18, 2020.

36 Social Value International, "About us," accessed April 18, 2020.