

Deloitte Newsletter

2013년 6월



딜로이트 글로벌 리포트

책임감 있는 기업: 시민의식과 경영활동의 만남의 장

Original Title : The Responsible Enterprise – Where citizenship and commerce meet

Author : CHRIS PARK AND DINAH A. KOEHLE

This publication contains general information only and is based on the experiences and research of Deloitte practitioners. Deloitte is not, by means of this publication, rendering business, financial, investment, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such 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 advisor. Deloitte, its affiliates, and related entities shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

점점 더 많은 기업들이 그들의 전통적인 비즈니스 활동을 보완하기 위한 환경적, 사회적 노력을 감행하고 있으며, 이러한 노력들은 그들이 수행 중인 모든 활동—혁신과 고객 관계에서부터 브랜드 구축과 그 이상에 이르기까지—을 개선하기 위한 촉매제 역할로 활용되고 있다. 그 결과는? 수익 증가, 비용 및 리스크 감소, 주주가치 상승, 경쟁 우위, 그리고, 비록 이러한 노력의 주요 동기는 아니었을 지라도, 사회와 환경에의 긍정적 영향을 가져 온다.

기업의 전략과 실무에 환경, 사회, 그리고 지배구조(**environmental, social, and governance**, 이하 “**ESG**”) 요소를 접목시키는 것은 단지 우수한 기업시민의식만을 뜻하는 것은 아니며, 그것은 이제 스마트 비즈니스를 의미한다.

개요

역사적으로 많은 기업들이 **ESG** 이슈를 중요한, 그러나 핵심 사업과는 관련이 없는 것으로 치부해 왔다. 때때로 그들은 좋은 기업 이미지를 보여주기 위한 목적으로 **ESG** 이슈에 관심을 보였고, 다른 경우에는 법규 준수사항 또는 좋은 홍보 수단쯤으로 **ESG** 이슈를 간주하였다. 그러나 대개 이러한 이슈들에 대한 관리는 핵심 사업이나 수익과는 무관한 부수적 활동 정도로 간주되어 왔다.

그러나 이 모든 것들이 변하고 있다. 오늘날의 시장은 중대한 변화를 겪고 있으며, 기업들은 점차 ESG 이슈들을 우선적으로 고려하도록 요구 받고 있다. 이와 동시에, 다수의 기업들은 그들의 핵심 사업에 이러한 이슈들을 주목시킴으로써 창출되는 가시적, 비가시적 가치를 인식하기 시작하였다. 이 분야에의 인력적, 재정적 투자도 지속적으로 증가하는 추세이며, 가치사슬상에서의 ESG 영향을 명확하게 파악하고 있는 기업들의 경우 이 추세는 더욱 두드러진다.

이러한 이슈와 관련하여 최근 딜로이트가 250 명의 경영자를 대상으로 실시한 설문조사(이하 “ESG 설문조사”)에서 ESG 경영의 필요성을 인식하는 동인으로 기업 평판과 브랜드 제고의 필요, 규제의 강화, 그리고 소비자 및 커뮤니티의 기대치 상승의 세 가지 요인이 파악되었다. 응답자의 대부분은 향후 2 년간 ESG 이슈가 그들의 전략, 제품 및 서비스, 그리고 운영에 미치는 영향이 더욱 커질 것으로 예상하였다. 어쩌면 당연하게도, 사회적, 그리고 환경적 이슈가 두드러지는 산업분야나 지역에 걸쳐 활동하는 대규모 기업들(매출규모 100 억달러 이상)의 경우는 그 영향이 상대적으로 더 클 것으로 예상하였다.

또 다른 딜로이트의 설문조사에서는 글로벌 CFO 의 2/3 가 ESG 관련 전략에서의 그들의 역할이 향후 2 년간 더욱 확대될 것으로 예상하였다. 이는 ESG 의 필요성이 C-Suite(고위 경영진)의 이슈로 변화하고 있으며, 기업 수익에도 중대한 영향을 미칠 것이라는 것을 시사하는 것이다.

What's driving this trend?

기업들의 ESG 이슈에 대한 관심의 증대는 다섯 가지 요인에 기인한다—이 중 어느 하나도 약화될 여지는 없어 보인다. 책임 있는 기업(responsible enterprise)의 새로운 시대는 한동안 지속될 것으로 예상된다.

- **신뢰도 상실.** 2012 년 에델만 신뢰도 지표 조사(2012 Edelman Trust Barometer)에 따르면, 기업에 대한 대중의 신뢰도는 지속적으로 하락하고 있으며, 미국의 경우 2010 년 51%에서 2012 년 45%로 하락한 것으로 나타났다. 정부에 대한 신뢰도는 심지어 이보다도 낮게 나타났다. 이러한 조사 결과는 대규모 기관들이 공익을 추구하는 데 있어 성공적이지 못했다는 사실을 보여 주는 것이다.
- **이해관계자의 압력.** 소비자들과 투자자들의 압력은 기업이 ESG 이슈에 대응하는데 있어 중요한 동인으로 작용한다. 세계적으로 이러한 압력은 증가하고 있으며, 특히 중국, 인도와 같은 신흥 시장에서 중산층의 수가 증가하면서 더욱 그러하다. 부와 교육 수준이 높은 중산층일수록 기업의 ESG 성과에 대한 기대치가 높게 나타나며, 이는 중국의 공장 설립 반대 시위가 증가하고 있는 현상으로도 설명될 수 있다. 이와 더불어, 오늘날의 투자자들은 단기적 ESG 리스크에 점점 더 관심을 가지는 추세이며, ESG 정보를 더 많이 공개하는 기업에게 더 투자하는 경향이 있는 것으로 나타났다. S&P 500 기업들 중 지속가능 보고서를 발행한 기업의 수의 비중은 2010 년 19%에서 2011 년 53%로 급증했으며, 앞으로도 이 비중은 계속 높아질 것으로 예상된다.
- **천연자원의 압박.** 글로벌 수요 공급 제약 요소의 증가는 에너지, 농작물 및 원재료 가격을 인상시키고 있으며, 이러한 현상은 극심한 변동기에 더욱 두드러진다. 그 예로, 귀금속 가격은 2005 년 이후 4 배

가량 올랐다. 또한, 최근 미국에서 발생한 60 년만에 최악의 가뭄은 근접 주(state)의 약 2/3 에 해당하는 지역에 영향을 미쳤으며, 이로 인해 시리얼 가격이 17%나 인상되었다. 이러한 자원의 추세는 비즈니스 리더들과 관리자들에게 점점 더 우선적인 우려사항이 되고 있다. 딜로이트 ESG 설문조사에서는 70% 이상의 응답자들이 그들의 조직이 자원 효율성 증대를 위해 상당한 노력을 투입하고 있다고 답하였다.

- **공급망의 압박.** 설문대상 경영자들은 그들의 비즈니스에 직접적으로 영향을 미치는 다수의 공급망 리스크에 대해 인지하고 있었다. 그 리스크에는 기후변화적응, 규제의 압력, 그리고 특정 사업 파트너들의 비윤리적 행위 등이 포함되어 있었다. 기업들은 그들의 직접적 통제 하에 있지 않은 글로벌 공급자 네트워크에 의지하고 있지만, 공급자들의 행동에 대해 공공연하게 책임을 지는 당사자는 결국 그 기업들이다. 또한, 공급망 효율성을 과도하게 치중할 경우 많은 경우에 실수의 허용 가능 범위를 축소시키고, 공급망을 ESG 리스크를 포함한 다양한 형태의 리스크에 더욱 취약하게 만든다. 최근 몇 년간, 기업들은 중대 사건들에 의해 타격을 입었으며, 사건들 중에는 태국의 홍수, 일본의 쓰나미, 중국 및 남아프리카의 노동 불안 등이 포함되어 있었다. 이러한 사건들은 ESG 설문조사 응답자들이 향후 2년간 환경 및 사회적 리스크를 완화하기 위해 더 많은 자원을 투입해야 할 것으로 예상하는 큰 이유가 되고 있다. 분명한 것은 공급망 리스크의 빈도 및 재무적 영향의 증가가 점점 중요하게 인식되고 있다는 사실이다.
- **소셜과 모바일의 구현.** 192 명의 미국 기업 경영자를 대상으로 실시한 딜로이트의 위험관리 설문조사에서 소셜 미디어가 가장 중요한 5 개 리스크 원천 중 하나로 꼽혔다. 소셜과 모바일 기술이 전세계적으로 확산되면서, 미심쩍은 사업 행위는 더 이상 숨을 곳이 없게 되었다. 과거에는 숨겨져 넘어갔을지도 모르는 문제들이 이제는 고도의 기술 없이도 단 몇 분 이내에 전세계에 드러날 수 있게 되었다.

Lessons learned: What works and what doesn't

많은 기업들이 ESG 가치를 더욱 강력하게 반영하고 이를 그들의 핵심 목표 및 전략에 연계할 수 있도록 그들의 기업 문화를 변화시키고 있다. 그들은 환경 및 사회적 리스크의 보고, 인식 및 관리시스템의 개선을 위한 고도의 분석을 활용하여, ESG 관련 리스크를 적극적으로 측정, 완화하고 있으며 투명성을 강화하고 있다. 이 기업들은 또한 그들의 사업 모델을 그들의 환경 및 사회적 목표에 맞추어 조정하고 있으며, 그들의 성과관리 시스템은 그들이 얻고자 하는 결과에 맞추어 조정하고 있다. 우리의 설문조사 대상에 포함되었던 환경 및 사회적 이슈의 중요성을 인식하는 기업들의 고위 경영진 중 63%가 그들 기업의 ESG 노력을 반영하기 위해 성과평가와 보상계획의 변경을 지지한다고 응답하였다.

설문 응답자들은 앞으로 리스크 완화와 투명성 강화의 목적뿐 아니라 기업 문화를 변화시키기 위한 목적으로 더 많은 인력과 재정적 자원을 ESG 에 투입하게 될 것이라고 전망하였다. 조사대상 경영자들에 따르면, 이러한 자원의 투입을 위해서는 핵심 사업과 밀접하게 연관된 다음 세 가지의 조치가 요구될 것이다:

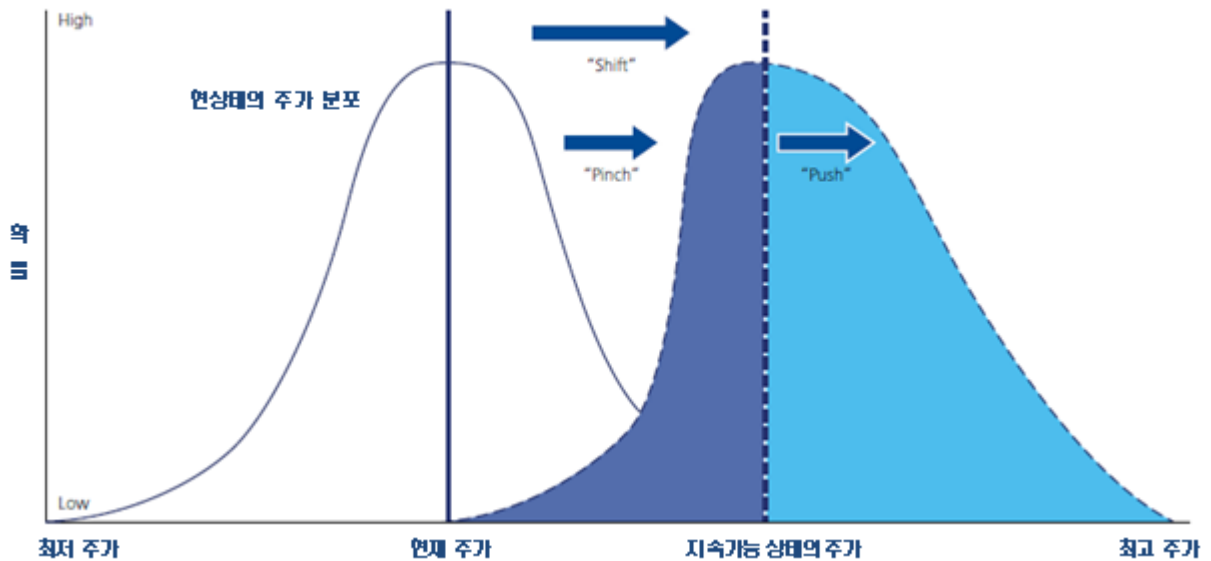
- 1) 이해관계자들을 상대로 한 기업의 ESG 목표와 가치에 대한 명확한 설명
- 2) 기업의 전반적인 목표와 ESG 전략 간의 연계 개선
- 3) ESG 이니셔티브에 대한 명확한 투자 사례 제시

상기 조치들은 점점 더 ESG 이슈와 리스크에 대한 관심이 높아지고 있는 글로벌 시장에서 투자자들과 우수 인재들의 관심을 유도함으로써 기업의 경쟁우위를 향상시키는 데 기여할 것이다.

Looking ahead

ESG 이슈 및 기업시민의식을 사업과 연계함으로써 기업들은 세 가지 주목할 만한 방법으로 주주가치를 창출할 수 있다: pinch(줄이고), push(밀고), and shift(옮김)

Figure 1. 책임 있는 기업의 가치 창출



Pinch. 주가 하락 리스크를 감소시켜야 한다. 특히 점점 더 변동이 심해지고, 자원 제약적 및 소멸화 되어가고 있는 글로벌 시장에서 더욱 그렇다. 이를 위한 한 가지 방법은 ESG와 재무보고를 통합하는 것으로, 이는 투명성을 강화하고, ESG 리스크에 대한 이해를 향상시키며, 목표하는 리스크 완화 전략을 추진하는 데 도움을 줄 수 있다. 투명성 강화는 또한 고객들, 투자자들, 그리고 직원들과 신뢰도를 형성하는 데에도 기여할 수 있으며, 이는 후광효과를 발생시켜 만약 일을 그르치더라도 좀더 쉽게 용서받을 수 있게 해주며, 반대로 기업이 잘하고 있는 일에 대해서는 더 많은 인정을 받을 수 있도록 해준다.

Push. 기업들은 또한 사회적, 환경적 이슈를 새로운 제품과 서비스 혁신을 창출하는 데 활용할 수 있다. 딜로이트의 혁신 관련 연구에 의하면 ESG 이슈를 관리하는 리더들이 그렇지 않은 리더들에 비해 혁신 리더로 간주될 가능성이 400% 이상 높았다. 예를 들어, 나이키는 Considered Design Initiative를 통해 82백만 개의 플라스틱 병을 고성능 운동복으로 재활용 하였으며, 운동화 사업부문에서 발생하는 폐기물 양을 19% 감소시키고, 환경친화적인 재료의 사용을 20% 늘렸으며, 휘발성 유기화합물을 95%까지 감소시키는 등의 성과를 이루었다. 이와 더불어, 우리가 실시한 ESG 설문조사에 따르면, 고위 경영진의 32%가 미래 연간 수익 증가분의 5% 이상이 환경적, 사회적 영향을 감소시키는 제품과 서비스에 기인할 것으로 예상하였으며, 또 다른 32%는 그 비중을 1~5%로 예상하였다.

Shift. 회사의 비즈니스에 ESG 요소를 접목하는 것은 예상주가를 더 높은 수준으로 영구히 이동시킴으로써 주주 가치를 향상시킬 수 있으며, 이는 가치평가에서의 프리미엄을 형성한다. 이러한 이동은 부분적으로 pinch 와 push 에 기인하는데, 이는 pinch 와 push 가 기업 브랜드를 강화하고 리스크를 감소시키며 혁신을 촉진하는 역할을 하기 때문이다. 또한 상당한 비용 절감 및 수익성 향상을 가능하게 하는 운영효율의 개선과 폐기물 감소에도 기인한다. 추가적으로, ESG 이슈에 대한 전략적 접근은 투자자들 및 인재들을 유인함으로써 기업 가치를 높이는 데 일조한다. 책임 있는 기업들은 더 많은 투자자본을 유치하여 상대적으로 책임의식이 낮은 기업들에 비해 낮은 자본 비용의 혜택을 누리기도 한다. 그들은 또한 상대적으로 쉽게 인재들—특히 사회적, 환경적 이슈에 관심이 높은 젊은 인재들—을 유인한다. 이러한 효과는 결국 지속적인 경쟁우위를 창출하는 데 기여하게 된다.

ESG 이슈에 대한 초점의 증가는 장기적인 추세이며, 이는 전세계적으로, 변화하는 사업환경에의 적응, 소득 격차, 그리고 삶의 질에 대한 대중의 인식 및 우려의 증가 등에 기인한다. 리스크 관리, 사업 운영 그리고 전략에 ESG 이슈를 효과적으로 통합하는 기업들이 미래에 더욱 높은 경쟁우위를 차지하게 될 가능성이 높다. 더욱 구체적으로, 그들은 주주의 압력이나 환경 위기를 대처하는 데 있어서 보다 더 전략적이고 신중하게 접근할 수 있는 혜택을 누릴 것이다. 반면, 계속해서 ESG 이슈를 단순히 법규준수 사항으로 치부하는 기업들은 그들이 수행한 훌륭한 업적에 대해 보상받을 수 있는 기회를 놓칠 수 있으며, 이는 가치 창출에 있어 무엇보다 중요한 고객, 인재, 그리고 자본을 유인하는 일을 더욱 어렵게 만들 것이다.

WHERE IT'S HAPPENING

“당신이 주주 가치를 창출하고자 한다면 그것을 당신의 사람(직원)들에 대한 가치와 연계시켜야 할 것이다”
- Howard Shultz, Starbucks CEO

오랜 기간의 화려한 성장 역사 끝에 스타벅스가 약화될 조짐이 보이기 시작하였다. 금융시장과 분석가들은 회사에 대해 좋지 않게 평가기 시작하였으며, 이는 회사의 시가총액을 250 억달러 이상 감소시켰다. 이러한 위기에 대처하기 위해 이사회는 회사의 창립자이자 이전 CEO였던 Howard Shultz 를 회사로 복귀시켰다.

스타벅스는 기업시민의식에 대한 우수한 과거 기록을 보유하고 있다. 실제로 스타벅스는 미국에서 처음으로 전 직원에게 의료보험과 스톡옵션을 제공한 회사이기도 하다. 그러나 회사는 회사의 핵심 가치에서 점점 멀어지고 있었다. 단호하고 상징적인 조치로서, 이사회의 주저에도 불구하고 Shultz 는 허리케인 카트리나 발생 직후 11,000 여명에 이르는 회사의 매니저들을 뉴올리안스로 소집하여 중대 컨퍼런스를 열었다. 컨퍼런스는 9th Ward 지역에서의 50,000 시간의 봉사활동과 함께 시작되었는데, 이는 스토어 매니저들로 하여금 시민의식 및 ESG 가 스타벅스의 핵심 가치이며 개인과 기업의 성과를 측정하는 척도라는 사실을 다시 한 번 일깨워주는 계기가 되었다.

비록 뉴올리안즈 컨퍼런스와 기타 ESG 관련 활동들이 회사의 갱생에 있어 단지 일부분만 일조하였지만, Shultz 는 그러한 활동들이 직원들의 사기를 변화시키고 고객 응대와 사업 개선에 있어 새롭고 혁신적인 방법을 찾기 위한 영감을 주는 촉매제로서의 역할을 했다고 판단하였다. 결과는 모든 것을 말해주었다. 회사의 주가는 2009 년에서 2012 년 사이 500% 이상 상승하였다.

서울특별시 영등포구 여의도동 23 서울국제금융센터 One IFC 빌딩 4 층~12 층
딜로이트 안진회계법인 Tel. 02-6676-1000 Fax. 02-6674-2114 | 딜로이트컨설팅 Tel. 02-6676-3800 Fax. 02-6674-8700

© 2013. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting Korea.

www.deloitte.com/kr www.facebook.com/DeloitteKorea