



글로벌 기업의 지속성장전략 - 지속가능경영 6大 트렌드 -

지속가능성이 경영에 실질적으로 영향

기업이 경영에 영향을 미치는 경제적, 환경적, 사회적 이슈들을 균형 있게 고려함으로써 지속적인 성장을 추구하는 지속가능경영(Sustainability Management)이 확산되고 있다. 글로벌 기업 경영자의 3분의 2가 지속가능성이 기업 경쟁우위를 확보하는 데 필수적이라고 응답할 정도로 지속가능경영에 대한 인식도 변화했다. 지속가능경영은 이미 실질적인 성과로도 나타났는데, 2008~2011년간 지속가능경영 상위기업의 자산 대비 시가총액 비율이 27.5%p 상승한 반면 非상위기업은 3.2%p 상승하는 데 그쳤다. 또한 매출, 이익 등 경영성과 면에서도 지속가능경영 우수기업이 탁월한 성과를 내는 등 글로벌 기업은 지속가능경영의 폭과 깊이를 더해가고 있다. 이에 따라 글로벌 기업의 지속가능경영 관련 트렌드를 살펴보고 시사점을 제시하고자 한다.

글로벌 기업의 지속가능경영 6大 트렌드

글로벌 100대 기업 중 지속가능경영 지수가 높은 기업과 관련 평가기관에서 최우수기업으로 선정된 기업의 최근 지속가능경영 활동을 분석한 결과, 다음과 같은 글로벌 6大 트렌드를 도출할 수 있었다. ① **환경, 건강, 안전으로 '업(業)의 개념'을 바꾼다.** 기업들은 환경, 건강, 안전을 의무사항을 넘어 사업변신의 모티브로까지 삼고 있다. ② **사회적 약자의 접근성을 강화한다.** 저소득층이나 사회적 약자 등 사각지대의 고객도 제품과 서비스를 쉽게 소비할 수 있도록 접근성을 강화하여 신시장을 창출하고 있다. ③ **연결과 협력으로 건강한 기업생태계를 조성한다.** 협력사와의 관계가 시혜성 나눔에서 벗어나, 상호 협력하는 것이 진화론적으로 생존에 유리하다는 '이기적 이타주의'의 관계로 발전하고 있다. ④ **지역사회에 공동 발전을 위한 인프라를 구축한다.** 지역사회 일원으로서, 일회성 보상보다는 지속 가능한 선순환 수익모델을 창출하는 데 역점을 두고 있다. ⑤ **종업원 만족의 스펙트럼을 넓힌다.** 삶의 질에 대한 관심이 고조되면서 종업원에 대해 경제적 보상뿐 아니라 다양한 방법으로 만족도를 높이기 위해 노력하고 있다. ⑥ **이해관계자에게 사회공헌의 플랫폼을 제공한다.** 사회공헌활동이 단순 기부 형태에서 고객이나 임직원이 직접 사회공헌을 할 수 있는 기회를 제공하는 방식으로 발전하고 있다.

지속가능경영으로 경쟁력을 다진다

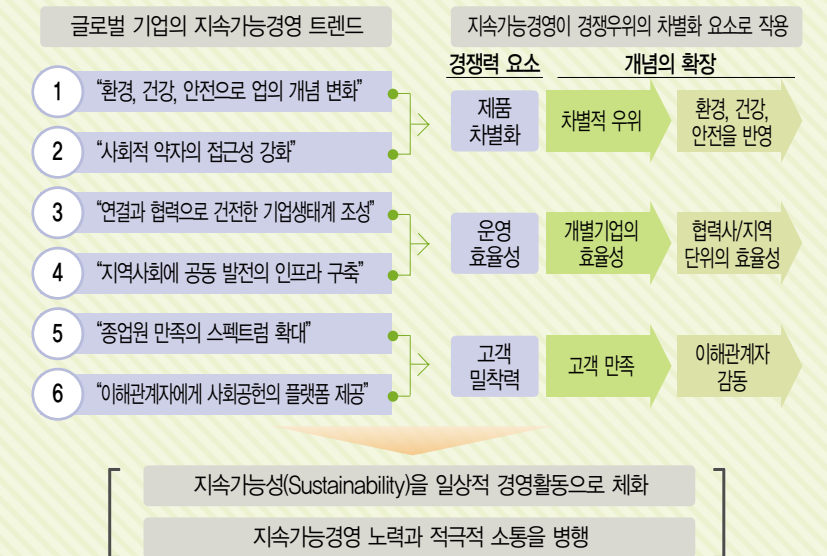
글로벌 기업의 사례를 살펴보면 지속가능경영은 이제 경쟁우위의 차별화 역량으로 작용하고 있음을 알 수 있다. 즉, 경쟁우위를 위한 차별화 역량인 제품차별력, 운영효율성, 고객밀착력에 '지속가능성'이 가미되면서 그 개념이 확장되고 있다. 먼저 제품차별력은 단순히 제품을 잘 만드는 역량에서 사회적 문제를 해결할 수 있는 제품과 서비스를 창출하는 역량으로 확장되고 있다. 운영효율성은 개별 기업 단위의 효율성 향상에서 협력사와 지역까지 포함한 클러스터 단위의 경쟁력 향상으로 이어지고 있다. 고객밀착력은 고객뿐 아니라 종업원, 사회를 포괄한 다양한 이해관계자의 만족도를 높이는 역량으로 개념이 확대되고 있다. 즉, 지속가능경영을 통해 경쟁력을 다지는 시대가 도래한 것이다.

지속가능경영을 경영활동에 체화하고

적극적 소통노력을 병행

지속가능경영이 경쟁력 강화로 이어지게 하기 위해서는 무엇보다 **지속가능성을 일상적인 경영활동에 체화시켜야 한다.** 지속가능경영 철학을 전사 비전과 미션에 통합하고, 관리 가능한 지표를 개발해 평가에 반영함으로써 실행력을 확보한다. 또한 **지속가능경영 노력과 적극적 소통 노력을 병행해야 한다.** 그동안 한국기업은 글로벌 기업보다 지속가능경영에 많은 투자를 하고 있음에도 불구하고 평가에서 뒤처져 있었다. 따라서 관련 활동을 체계적으로 추진하고 외부와의 소통에 힘쓰는 것이 매우 중요하다.

지속가능경영의 진화



1. 지속가능경영의 진화

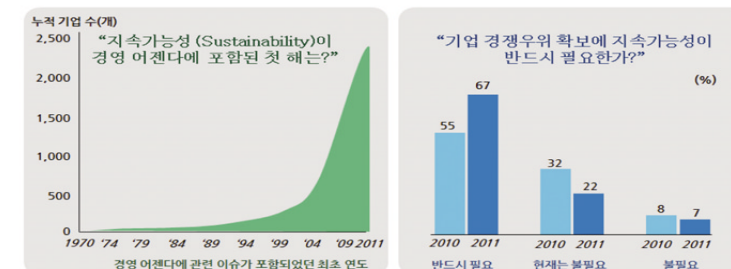
경영의 필요조건으로 등장한 지속가능경영

- 최근 전 세계적으로 지속가능경영(Sustainability Management)에 기반한 성장전략이 새로운 경영 패러다임으로 부상
- 지속가능경영이란 기업이 경영에 영향을 미치는 경제적, 환경적, 사회적 이슈들을 균형 있게 고려함으로써 지속적인 성장을 추구하는 경영을 의미
- 지속가능경영이 확산되면서 '사회문제를 해결하면서 이윤을 추구' 한다는 공유가치¹⁾ 개념도 등장

□ 기업도 지속가능성(Sustainability)을 경영의 필수조건으로 인식

- 글로벌 기업 경영자 3,000명을 대상으로 조사한 결과, 약 67%가 기업 경쟁우위 확보를 위해서는 지속가능성이 필수라고 응답

글로벌 기업의 인식 변화



자료 : MIT Sloan School & BCG Group(2012), Sustainability nears a Tipping Point, BCG Perspective, Jan.

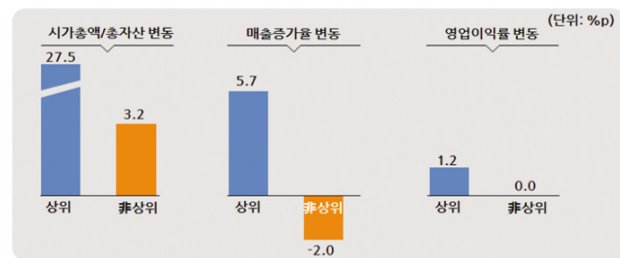
1) 공유가치(shared value)란 기업경쟁력을 강화하는 동시에 공동체의 사회·경제적 환경을 함께 발전시켜야 한다는 이론으로 2006년 하버드대의 마이클 포터 교수가 처음 주장

지속가능경영이 실질적인 성과로 연결되기 시작

- 글로벌 경제위기 이후 지속가능경영 우수기업의 기업가치가 여타 기업보다 크게 증대
- 지속가능경영 상위기업의 자산 대비 시가총액 비율은 2008~2011년간 평균 27.5%p 상승한 반면, 비상위기업은 3.2%p 상승에 그침
- ※ 대표적 지속가능성지수인 스톡스(STOXX)지수 편입 기업 1,537개사 중에서 상위 20%(316개) 기업과 여타 기업의 실적을 비교 분석²⁾
- 이는 글로벌 펀드의 주식 투자 기준이 단기 성과에서 지속가능성으로 변화하고 있음을 시사
- 서스틴베스트³⁾ 조사에서도 지속가능활동에서 우수 성과를 낸 25개 한국기업의 주가수익률은 36.8%를 기록하여 최하등급 -8%와 대비 (서스틴베스트 조사 (2012, 1.))

□ 지속가능경영 상위기업은 성장성과 수익성 측면에서도 여타 기업에 비해 好실적을 시현

지속가능경영 상위기업의 주가와 실적 (2008 → 2011년)



지속가능경영은 진화 중

- 글로벌 기업들은 지속가능경영의 '폭'과 '깊이'를 더욱 확대
- 지속가능경영의 개념이 비용에서 투자로 전환되고 있으며, 마케팅, R&D 등 가치사슬 전 부문에서 관련 노력을 전개

- 경영진은 지속가능경영을 일상적인 경영활동으로 실행하고 있으며 이를 위해 다양한 프로그램을 추진
- IBM은 리더급 인재를 전략 신흥시장의 NGO나 정부 기관에 파견해 외부 시각을 이해하고 실무 역량을 축적하도록 독려
- 지속가능경영의 구체적인 성과지표(KPI)를 개발하고 체계적으로 관리하며 이를 통해 외부에 적극적으로 홍보

유나이티드헬스의 현황판(Dashboard)

- ▷ 유나이티드헬스(美)는 지속가능경영을 범주화하고 구체적인 측정지표를 개발한 후, 실행 결과를 실시간으로 보여주는 현황판을 운영
- 직원 참여도, 윤리 및 도덕성, 협력업체 다양성, 환경, 내부직원 간의 관계, 지역사회와의 관계, 이해관계자의 시각, 지역봉사활동 등 관련 지표 총망라
- ▷ 이사회와 고위 경영진은 현황판을 통해 실적을 점검하고, 향후 사업의 우선순위, 프로그램, 투입자원과 효과를 논의

(자료 : Bonini, S., Koller, T. M. & Mirvis, P. H. (2009). Valuing Social Responsibility Programs. McKinsey Quarterly, July.)

- 글로벌 기업들의 다양한 지속가능경영 사례를 통해 최근의 트렌드를 살펴보고, 기업 경영에의 시사점을 도출
- 특히, 글로벌 경제위기 이후 지속가능경영의 변화 양상에 초점

II. 글로벌 기업의 지속가능경영 트렌드

- 글로벌 100대 기업과 지속가능경영 평가기관이 우수기업으로 선정한 기업의 사례를 통해 지속가능경영의 글로벌 6대 트렌드를 도출
- 시가총액 기준 글로벌 100대 기업 중 지속가능성 지수가 높은 기업과 다양한 관련 평가에서 최우수 기업으로 선정된 60여개사를 선정

- 각 기업의 지속가능보고서, 홈페이지, 언론 보도, 논문, 서적 등을 분석하여 지속가능경영 트렌드를 도출

글로벌 기업의 지속가능경영 트렌드

- 1 "환경, 건강, 안전으로 업의 개념을 바꾼다"
의무사항을 넘어 사업변신의 모티브로 활용
예) % '환경'과 '건강'으로 사업구조 개편
- 2 "사회적 약자의 접근성(Accessibility)을 강화한다"
이미지 제고 차원을 넘어 새로운 수익을 창출
예) CEMEX 자소독하 제품으로 선진시장 개척
- 3 "연결과 협력으로 건강한 기업생태계를 조성한다"
시혜성 나눔에서 벗어나 '이기적 이타주의'를 추구
예) Ford 글로벌 통합 생산전략인 'One Ford'의 적용범위를 협력사까지 확대
- 4 "지역사회에 공동 발전을 위한 인프라를 구축한다"
일회성 보상보다는 지속 가능한 선순환 수익 모델을 창출
예) STATOIL 앨버타(캐) 지역 발전을 위해 석유메이저 기업과 협력 주도
- 5 "종업원 만족의 스펙트럼을 넓힌다"
종업원 만족의 기준이 경제적 보상에서 삶의 질 제고로 변화
예) Unilever 직원 건강관리 프로그램으로 수익 창출
- 6 "이해관계자에게 사회공헌의 플랫폼을 제공한다"
단순 기부에서 벗어나 모두에게 사회공헌의 기회를 제공
예) PEPSI 고객의 아이디어로 기부

① 환경, 건강, 안전으로 '業의 개념'을 바꾼다

의무사항을 넘어 사업변신의 모티브로 활용

- 기업 철학에 '환경·건강·안전'에 대한 의지를 담아 제품 개발과 제조, 유통과 소비에 이르는 가치사슬 전 단계에 반영
- 기업이 본질적으로 추구하는 바를 나타내는 비전과 미션에서부터 '환경·건강·안전'을 주요 가치로 선언
- 기업의 생산과정, 운송, 건물, 유통망 등에 대한 운영 방식을 혁신
 - 맥스앤스펜서는 근접지역에서 상품을 구매해 운송 거리를 단축함으로써 연간 1억 7,500만파운드의 비용을 절감
- 제품 제조과정에서 발생하는 환경오염 및 위험요소를 최소화하는 노력뿐 아니라 제품 판매 후의 '환경·건강·안전' 문제에도 주력
 - BMW는 사용한 부품·소재가 폐차 후에도 손쉽게 재활용될 수 있도록 '해체하기 쉬운 디자인(Design for Disassembly)'이라는 원칙을 적용한 결과 폐차 재활용률이 93%까지 향상
- 환경과 건강 관련 제품을 출시하는 방식을 넘어 사업변신에도 활용

- 기존 조직구조에 '환경·건강·안전'에 대한 사회적 요구를 반영하여 사업구조를 재편
- 지멘스는 친환경 도시개발 솔루션을 제공하는 '인프라·도시 사업 부문'을 강화한 결과, 환경 관련 매출이 총매출의 40% 이상 차지
- 업의 개념 자체를 새롭게 재정의하여 '환경·건강·안전' 관련 新사업을 발굴

'환경'과 '건강'으로 業의 개념을 바꾼 GE

- ▷ GE는 과거 성장을 견인했던 금융, 소비재·산업재 부문을 더욱 축소하고, 헬스케어와 에너지의 듀얼코어(Dual Core) 체제로 사업구조 개편
- 2000년대 들어 모기지(2003년), 보험(2005년) 등 주요 금융 사업을 매각한 데 이어, 소재(2005년), 플라스틱(2007년) 등 산업재 부문도 차례로 매각
- '에코매지네이션' (2005년), '헬스매지네이션' (2009년) 등의 전사 전략방향을 설정하고 에너지(환경)와 헬스케어를 집중 육성
- Ecomagination : 환경(Ecology)과 상상력(Imagination)의 합성어로 '환경 부문에서 상상력을 통해 돈을 벌겠다'는 전사 전략방향. 2005년 발표 후 2010년까지 약 950억달러의 매출을 달성
- Healthymagination : 건강(Healthy)과 상상력(Imagination)의 합성어로 '저비용으로 질 높은 의료서비스를 제공할겠다'는 전략방향. 2009~2015년간 60억달러를 투자할 계획

(자료 : GE (각 연도), Annual Report 2000~2010. ; 각종 보도자료)

② 사회적 약자의 접근성을 강화한다

이미지 제고 차원을 넘어 새로운 수익 창출

- 제품 및 수익 모델 차별화로 소득 수준이 낮은 저개발국이나 저소득층에 대해 구매 접근성(Accessibility)⁴⁾을 제고
- 고객의 지불능력, 사회·문화적 제반 여건을 고려한 제품과 서비스를 출시함으로써 사회공헌을 넘어 사업 기회로도 활용
- P&G는 중국의 가뭄 지역이 많다는 점을 감안해 소량의 물로도 쉽게 행굴 수 있는 삼푸를 출시함으로써 신시장을 창출
- 사브밀러는 저개발국의 저소득층이 구매할 수 있는 저가의 맥주 이글 라거(Eagle Lager)를 출시해 우간다 맥주 시장의 50%를 점유
- 사회적 약자를 배려하는 베리어 프리(Barrier Free)⁵⁾ 제품과 서비스로 새로운 시장을 창출

2) 2011년 STOXX와 SUSTAINALYTICS가 공동으로 개발한 지수로, 선진시장 지수인 스톡스 글로벌 1800 기업 대상으로 환경, 사회, 지배구조에 해당하는 항목을 지수화한 후 상위기업을 글로벌 지속가능 경영 리더로 선정

3) 국내 리서치회사인 서스틴베스트는 국내 400개 상장기업 홈페이지, 공시자료, 사업보고서, 지속가능 경영보고서, 정부부처의 관련 통계자료를 토대로 환경, 사회, 기업지배구조 성과를 평가

4) 저개발국, 저소득층, 사회적 약자도 자사의 제품과 서비스를 사용할 수 있도록 한다는 의미

5) 성별, 연령, 국적, 문화적 배경, 장애의 유무와 상관없이 누구나 살기 좋은 사회를 만들기 위해 물리적·제도적 장벽을 허물자는 취지로 1974년 건축학 분야에서 처음 시작된 운동. 2000년 이후 다양한 분야로 확대되어 교통이나 장애인 등 사회적 약자를 배려하는 제품 및 사용환경을 만들자는 개념이 기업에까지 확산

모바일 은행으로 새로운 수익원을 창출한 보다폰

- ▷ 영국 이동통신업체 보다폰은 엠페사(M-Pesa)라는 금융서비스로 지역민의 삶의 질을 제고하고, 지역 인프라 개선 효과를 내는 동시에 새로운 수익원을 창출
- 2007년 케냐에서 시작된 엠페사는 가족 간 송금 수요가 많지만 은행 서비스가 낙후된 개발도상국 고객을 위해 휴대전화를 이용해 저렴하게 송금할 수 있는 서비스
- 2011년 11월, 케냐 인구의 절반이 넘는 가입자를 확보하였고, 연간 엠페사로 거래하는 돈은 케냐 국내총생산(GDP)의 11%에 이를 정도로 케냐의 사회·경제적 변화를 주도
- 현재 탄자니아, 아프리카남단, 남아프리카 등으로 서비스를 확대 중

(자료 : 보다폰 홈페이지 <www.bodafone.com>)

- 가능한 한 많은 사람이 손쉽게 사용할 수 있는 제품과 서비스를 출시함으로써 사회적 약자에게도 사용 기회를 제공
- 로레알은 시각장애인으로 손쉽게 스킨케어 제품을 사용할 수 있도록 제품 포장에 영국, 프랑스, 독일, 스페인의 4개 국어로 점자를 표기
- 당장의 매출이나 이익증대 효과가 적더라도 사회적 약자의 효용을 높임으로써 사회 전체의 후생을 증가시켜 공익 신장에 기여
- 사회적 약자의 요구를 충족시키기 위해 새롭게 고안된 방식을 기존 시장에 적용하여 새로운 기회로 활용
- 시멘트 회사 세멕스는 멕시코 빈민층을 대상으로 연간 5억달러의 매출을 올리던 '오늘을 위한 기금(Patrimonio Hoy)'이라는 집짓기 상품을 미국 이민자에게도 판매해 새로운 시장을 창출

③ 연결과 협력으로 건전한 기업생태계를 조성한다

시혜성 나눔에서 벗어나 이기적 이타주의⁸⁾를 추구

- 건전한 기업생태계를 조성하여 공생하는 것이 기업에 대한 사회적 요구를 충족시키는 동시에 기업에도 이익이 된다는 사실을 인식
- 생태계 이론에 따르면, 상호 협력하는 집단이 진화론적으로 생존하는데 가장 유리하기 때문에 이기적 이타주의를 추구
- 개별 기업의 경쟁력뿐 아니라 협력사와의 협력과 연대를 통한 공동체적 경쟁력이 중요하다는 사실을 강조

- 기업과 협력사가 사후 성과를 공유하는 협력에 그치는 것이 아니라 가치사슬 초기 단계부터 적극적으로 협력
- 협력사가 자생력을 갖도록 지원함으로써 협력사의 생산성과 효율성을 개선해 궁극적으로 생태계의 경쟁력을 강화
- 잠재력이 큰 벤처기업을 발굴해 초기 자본을 지원하는 방식으로 새로운 파트너로 육성
 - 머크의 의약사업부 머크 세로노는 이스라엘에서 유망한 바이오 벤처기업을 발굴하기 위해 2011년부터 7년간 1,000만유로를 투자하는 바이오 인큐베이터 펀드를 운영
- 협력사의 경영까지 지원해 협력사 경쟁력을 강화함으로써 기업 경영에 유리한 자원을 확보
 - 코카콜라는 아프리카 소수민족이 소규모 유통센터를 설립할 수 있도록 지원하여 2010년 6억달러의 매출을 달성하고 매체의 영향력이 닿지 않는 외진 곳까지 브랜드 인지도를 확산

'원 포드(One Ford)' 전략으로 협력사와의 시너지를 극대화하는 포드

- ▷ 전 세계에 흩어져 있는 사업 부문을 통합하고 유기적으로 연결하는 '원 포드' 전략을 협력사에도 적용해 세계 각지의 다양한 공급 시스템을 단순화함으로써 비용을 절감
- 전 세계 1만여개의 공급업체에서 매년 650억달러 규모의 부품과 자원을 구매시 발생하는 비효율적인 손실을 줄이고자 구매 시스템을 정비
- 제품개발부서 직원과 구매부서 직원이 하나의 팀을 이루는 '매치드 페어 시스템(matched pairs system)'을 운영해 구매과정에서 발생하는 비효율적인 문제를 파악하고 이를 해결하는 데 공급업체들과 공동으로 노력
- 1차 협력사의 주요 기술인력이 3개월간 포드에 상주하면서 생산현장에서 일어나는 업무를 체험하는 '공급자 다양성 개발(Supplier Diversity Development)' 프로그램을 통해 거래상에서 발생하는 문제를 자연스럽게 파악
- 그 결과 협력업체 만족도가 2007년 업계 꼴찌에서 2010년 업계 1위로 상승

(자료 : Sustainable Supply Chain Resources and Practices (2012), Ford Motor Company : The Ford Purchasing Structure.)

(다음 호에 계속)

6) 1998년에 시작된 일종의 시멘트 계(契)로 가입자에게 매주 소량의 돈을 받고, 차레가 되는 사람에게 건축자재와 시멘트를 제공한다는 세멕스의 독특한 비즈니스 모델. 1990년대 이후 성장이 정체되었던 시멘트 업계에서 세멕스는 매달 15%의 경이로운 매출성장률을 기록하였고, 상품 출시 2년 만에 매출을 2배로 끌어올리는 데 성공

7) 기업생태계는 개별 기업의 가치 창출에 영향을 주고 받는 기업들(공급업체, 유통업체, 아웃소싱 기업 관련 제품 및 서비스의 생산자, 기술 제공자 등)의 네트워크를 의미하는 것으로, 기업생태계 관점에 따르면 기업의 경쟁력은 독립적이 아니라 소속된 생태계의 건전성에 의존

8) 착한 기업이 지속 성장할 수 있다는 경쟁력 이론