

# 주류산업의 새로운 화두, 환경 경영



고 재 민

(LG경제연구원 선임컨설턴트)

## ■ 目 次 ■

1. 왜 지금 환경 경영이 중요한가?
2. 환경 경영, 어떻게 추진할 것인가?
3. 환경 경영의 성과를 제대로 알리자
4. 지속가능한 성장의 토대를 구축하자

## 1. 왜 지금 환경 경영이 중요한가?

환경 경영의 중요성에 대해서 한두 번쯤 들어 보지 못한 경영자는 아마도 거의 없을 것이다.

GR(Green Round)과 같은 국제적인 환경 관련 조약·협약이 요구하는 무역 장벽을 넘기 위해, 환경친화적 경영은 이제 선택이 아닌 필수가 되었다는 이야기는 별로 새로운 것도 없다.

그런데 왜 이 진부해 보이는 이슈가 최근에 다시 전세계 기업들의 화두로 떠오르고 있는가?

이에 대한 해답은 무엇보다 투자자들의 변화 움직임에서 찾아야 할 것이다.

지난 한 해 세계 경제를 뒤흔들어 놓은 가장 커다란 이슈는 무엇보다 기업에 대한 자본 시장의 신뢰 상실이었다.

Fortune에서 선정한 글로벌 16위 기업 엔론(Enron)을 2주 만에 파산하게 만든 신뢰의 균열은, 순식간에 전세계의 내로라하는 기업들을 도미노처럼 위기로 몰아 넣었다.

이에 따라 투자자들은 더 이상 돈을 잘 번다는 사실만 믿고 기업에 투자하는 것이 최선의 대안이 아니라는 사실을 깨닫고, 어떤 기업에 투자해야 할지 매우 혼란스러워하고 있다.

## 1) 기업의 사회적 책임을 중시하는 SRI

이와 같은 혼란 가운데 최근 부각되는 투자 방식이 바로 SRI(Socially Responsible Investing : 사회책임투자)이다.

SRI는 자신이 속한 사회에 대해 책임을 지는 기업, 환경과 인권과 소비자와 노동자를 생각하는 기업이 장기적으로 지속 가능한 기업이며 투자할 만한 기업이라는 철학에 바탕하고 있다.

SRI는 기업의 사회적 책임 부분을 평가해, 사회에 책임을 다하지 못하는 기업의 투자 비중을 줄이고 사회에 공헌하는 기업의 투자 비중을 높이는 활동이다.

한 걸음 더 나아가 투자자로서 기업이 사회에 책임을 다하도록 강제하거나, 사회적으로 가치 있는 일에 직접 투자하는 활동으로까지 이어진다.

SRI의 예를 들어 보자. 최근 영국의 '온실가스 공개 프로젝트' 투자자들이 점점 기후변화 위험에 노출되는 정도에 따라 기업 가치를 재평가하고 있으며, 따라서 지구 온난화가 앞으로 금융시장에 큰 충격을 일으킬 것이라고 전망했다.

또한 기업들이 자연 재해와 온실가스 배출 규제로 많은 비용을 들이게 될 것이며, 많은 양의 온실가스를 배출하는 기업은 그 가치가 40%나 삭감되는 반면 기후 변화 위험에 대처해 온 기업들의 주가는 오를 것이라고 지적했다.

그리고 대형 펀드들은 엄격한 환경 기준을 채택한 기업들이 장기적인 투자 이익을 가져올 것으로 예상하여, 투자 자금을 옮기고 있다고 지적했다.

이와 같이 환경 등의 사회적 요인을 투자 의사결정에 반영하는 활동을 SRI라고 부른다.

## 2) SRI는 자본시장의 새로운 흐름으로 자리 잡아

SRI가 아무리 좋은 취지를 지니고 있다 하더라도, 한 가지 변치 않는 사실은 투자는 자원 봉사라 아니라는 점이다. 만일 그 운용 성과가 다른 펀드들에 비해 뒤떨어진다면, 자본 시장에서 도태될 것은 불을 보듯 뻔한 일이다. 그러나 과거 오랜 기간의 실증 결과를 통해 SRI는 다른 펀드들에 비해 높은 수익률을 올리고 있어, 앞으로도 계속 투자자들의 주목을 받을 것으로 예상된다. 세계적 우량기업이 속해 있는 DJGI(Dow Jones Global Index)와 여기에 속한 기업 중 사회·윤리적으로 지지 받을 수 있는 기업만으로 구성된 DJSI(Dow Jones Sustainability Index)의 1993년 12월부터 2002년 11월까지 약 10년 간의 실적을 비교해 본 결과, DJSI는 159%의 수익률을 기록하여 DJGI의 132%를 큰 폭으로 앞지르고 있다. 미시간과 하버드 경영대학 교수들 역시 환경친화적 경영과 주가 사이에는 높은 상관관계가 있음을 입증하고 있다. 특히 환경친화적 경영은 장기적으로 더 높은 주가 상승률로 이어지고 있어, SRI가 장기적 투자에 보다 유용하다는 사실을 보여 주고 있다.

SRI 펀드는 특히 미국과 영국을 중심으로 빠른 속도로 성장하고 있다. 다국적 SRI 운동 단체인 사회투자포럼(SIF)은 미국의 펀드 자금 중 약 12% 가량이 SRI 펀드에 투자되어 있다고 분석하고 있다. 1999년부터 2001년까지 미국의 전체 펀드 규모가 22% 늘어난 데 비해, SRI 펀드는 36%의 성장률을 보이고 있어 펀드 시장 전체에서 차지하고 있는 비중이 점차 커지고 있다. 영국의 경우 1999년 연금법 개정시 모든 연금기금의 투자정책 지침서 안에 '투자' 포트폴리오를 구성할 때 사회·환

경·경제의 3가지 요소를 함께 고려할 뿐 아니라 주주로서 권리를 성실하게 이행하겠다'는 문구를 포함시킴으로써, SRI의 투자 철학을 명문화시켰다. 또한 영국 주식시장 시가 총액의 20% 이상을 투자하고 있는 영국보험협회는 회원사 전체를 대상으로 'SRI 가이드라인'을 부과하고 있어, 약 2,000조원에 이르는 엄청난 자금이 사회 책임이라는 가이드라인에 따라 움직이고 있다.

이 정도의 사실만으로도 SRI는 미국과 영국의 자본시장에 이미 확고히 뿌리를 내렸다고 진단할 수 있을 것이다. 특히 기업의 가장 본질적인 목적을 주주 부의 극대화에 두고 있는 주주 자본주의(Shareholder Capitalism)의 본고장 미국과 영국에서 SRI가 확산되고 있다는 사실은 우리 기업들에게도 시사하는 바가 크다. 기업의 외부 이해관계자 등 사회에 대한 책임을 다하는 활동이 결국은 주주의 이익을 높이는 데에도 기여할 수 있다는 생각이 자본시장 전반에 자리 잡고 있는 것으로 해석할 수 있을 것이다. 자본시장이 대체로 영미식을 따라가고 있는 우리 나라의 흐름에 비추어 볼 때, 아직은 관심 정도에 머물러 있는 SRI가 조만간 자본시장 내에 활성화될 것으로 예상된다.

### 3) SRI에서 가장 관심을 쏟는 분야는 환경

SRI 중에서도 가장 앞서 있는 분야는 단연코 환경이다. 경제(Economy)와 환경(Ecology)에서 이름을 딴 에코 펀드(Eco-Fund)는 환경 선진국의 자산 운용사들에서는 이미 활성화된 금융 상품이다. 세계적 금융 그룹 CSFB의 Global Sustainability 펀드나 UBS 그룹의 Eco Performance 펀드 등이 대표적인 예로서 매우 높은 수익률을 올리고 있다.

일본에서는 1999년에 에코 펀드가 처음 소개된 이래 개인 투자자들의 투자 자금이 몰려 들고 있으며, 이 에코 펀드는 일본 기업들의 환경친화적 경영에 큰 공을 세운 것으로 평가 받고 있다. 환경친화성 평가를 위해 에코 펀드 쪽에서 요구하는 환경보고서는 1999년에 270개 기업만이 발행했지만, 현재 1,000개 이상의 기업이 내고 있다.

국내에도 2001년 에코 펀드란 이름으로 SRI가 시장에 도입되었다. 하지만 SRI의 철학에 대한 인식 부족, 국내 투자자들의 단기적 투자 성향 및 기업의 사회적 성과에 대한 계량화 문제 등 적지 않은 어려움으로 인해 크게 확산되지는 못하고 있는 실정이다. 그러나 공정공시 제도의 도입과 정보 유통 속도의 비약적인 발전 등으로 기업의 사회적 책임에 대한 이해관계자들의 인식과 요구가 지속적으로 커지고 있는 점을 고려해 볼 때, 가까운 장래에 SRI의 평가 기준이 국내 기업들을 평가하고 분석하는 데 중요한 지침이 될 것이다.

특히 적극적 투자자의 구실을 할 가능성이 높은 국민연금 등이 본격적으로 SRI에 관심을 갖고 주주로서 권리를 행사하기 시작하면 큰 변화가 있을 것이다. 그러나 SRI를 통해 환경 이외의 사회 문제를 제기하는 데는 아직 좀 더 시간이 필요하다는 주장이 우세하여, 당분간은 에코 펀드가 SRI의 주류를 이룰 것으로 전망된다.

### 4) 사회적 위험의 관리는 갈수록 중요

따라서 이제 우리 기업들은 갈수록 높아져만 가는 환경 규제 등을 넘기 위한 소극적인 측면에서는 말할 것도 없고, 기업 가치를 상승시키기 위한 적극적인 차원에서 사회적 위험을 줄여야 하는 상황에 처하게 되었다. 사회

와 환경을 고려하지 않는 기업이라면 장기적으로는 신뢰의 위기에 봉착해 자금 회수에 문제가 생길 수 있다는게 SRI에서 제기하는 사회적 위험의 본질이다. SRI 펀드들은 이미 사회적 위험을 평가해 자신들의 투자 포트폴리오를 관리하고 있으며, 특히 기업의 환경보고서를 주시하면서 환경과괴적 기업들을 경계하고 있다.

통화가치·이자율이 하락하거나 상승할 가능성은 어느 정도 예측 가능하고, 기업이 그와 같은 위험을 회피할 수 있는 방법도 존재한다. 그러나 환경 위험은 정량적으로 평가하기 어렵기 때문에, 그동안 대부분의 기업들은 이를 등한시해 왔던 게 사실이다. 그러나 외부에서 기업 가치를 평가할 때 환경 위험을 고려하는 상황에서, 기업 내부적으로 환경 위험을 더 이상 무시할 수만은 없게 되었다. 이자율 위험이나 환위험 등과 같은 재무적 위험, 지진이나 화재와 같은 비재무적 위험은 물론이고, 사회적 신뢰를 상실할 수 있는 환경 위험을 평가하고 환경 위험이 기업 가치에 어떤 영향을 주는지에 대해서도 체계적으로 파악하고 관리해야 할 것이다.

실제로 환경 위험과 같은 사회적 위험의 감소는 기업의 체계적 위험인 베타를 감소시켜 자본비용을 줄여 주고 기업 가치를 높인다는 연구 결과가 있다.

미국 환경청이 미국 내 300개 기업을 대상으로 분석한 결과에 따르면 환경 경영 활동을 50% 개선시킨 결과 베타는 약 13.2% 감소하고, 이에 따라 자본비용은 약 0.66%p 감소하며, 기업 가치는 5.3% 증가한 것으로 나타나고 있다. 실제로 선진국 일부 은행들은 기업의 환경친화 여부를 기준으로 대출 이자를 차등화하는 등 환경 요인을 기업 가치 평가의 기준으로 삼고 있다.

## 5) SRI는 주류 산업에 위협이자 기회

SRI 진영에서 사회적 위험이 가장 높다고 보는 산업은 주로 군수 산업, 담배 업종, 주류 업종 등과 같이 인간의 생존이나 건강과 직결되는 경우이다. SRI에서는 이들 산업에 속한 기업들이 높은 수익을 올리고 있더라도, 산업 자체가 가지고 있는 사회적 위험을 기업 가치 평가 과정에 크게 반영하고 있다. 특히 시간이 갈수록 건강에 대한 소비자들의 관심이 증대되고, 제조물 책임법의 시행으로 책임 범위가 넓어졌다는 사실도 기업들의 사회적 위험이 커지고 있음을 말해 주고 있다. 이제 우리나라 담배 회사들도 미국에서처럼 소비자들의 폐암 소송으로 거액의 배상금을 물어 줄 수 있고, 비만을 유발한다는 이유로 패스트 푸드 기업들도 불매운동에 직면할 수 있기 때문이다.

그러나 앞에서 지적한 SRI의 확산이 주류 산업과 같이 사회적 위험이 큰 산업에 반드시 위협 요소로만 작용하는 것은 아니다. 사회적 위험이 기업 가치에 미치는 영향이 크다는 말에는 주류 기업이 다른 기업에 비해 환경 문제로 더 큰 곤란을 겪을 수도 있지만, 반대로 환경 경영으로 기업 가치를 상승시킬 수 있는 가능성 역시 더 크다는 사실을 의미하기 때문이다. 기업 가치가 사회적 위험에 대해 더 민감하다는 사실은 이와 같이 위협과 기회를 모두 내포하고 있다는 의미로 해석해야만 한다. 그리고 보다 지혜로운 경영자라면 이와 같은 위기 속에서 기회를 찾아내어, 환경 기업으로 탈바꿈함으로써 경쟁의 우위를 확보하고 도약의 발판으로 삼을 수 있어야 하겠다. 바로 이와 같은 점에서 주류 산업이 다른 업종에 비해 환경 경영을 적극적으로 추진해야만 하는 당위성을 발견할 수 있을 것이다.

## 2. 환경 경영, 어떻게 추진할 것인가?

이처럼 환경친화적 경영이 새로운 화두로 등장하고 있음에도 불구하고, 주류 기업 중에 본격적으로 환경 경영을 추진하고 있거나 환경 경영으로 성과를 올렸다는 소식은 거의 들어 본 적이 없다. 주요 주류 기업들의 인터넷 사이트를 둘러 보아도 환경 경영과 관련된 정보는 선진기업들과 비교할 때 상징적인 수준에 머물러 있거나, 아예 찾아 볼 수 없는 경우도 많다. 환경 경영에 대한 인식이 아직 낮은 수준에 머물러 있다는 하나의 반증이라 할 것이다.

### 1) 환경에 대한 공유가치의 전사적 확산이 우선

그러나 최근 들어 국내에서도 일부 기업들이 환경 경영에 커다란 관심을 보이고 있다는 반가운 소식이 들려온다. 올 6월 초에 현대·기아자동차는 2010년 세계 자동차 산업 환경 부문 Top 5 진입을 목표로 삼아, 제품 환경 부문과 생산 환경 부문에 2010년까지 총 1조 3,000억원을 투자할 계획을 발표했다. 또한 마케팅·판매·서비스 등 고객 접점에서 환경친화적인 활동을 벌이기로 했다.

이와 같은 환경 비전의 선포가 홍보성 활동에 그치지 않고 개별 현장의 지속적인 활동으로 이어져 성과를 내기 위해서는, 먼저 CEO가 그 필요성을 분명히 인식하여 발 벗고 나서야 한다. 그리고 CEO를 비롯한 조직 내 핵심 리더들과의 워크숍 등을 통해 다양한 의견 수렴 과정을 거칠 필요가 있다. 핵심 가치를 현장에서 실현하고 전파하기 위해서는 실제 조직 운영의 핵심 축인 경영층과 리더들의 공감대가 먼저 형성되어야 하기 때문이다. 그리고 이러한 과정을 거쳐 도출된 환경친화적 공유

가치를 구성원들에게 효과적으로 전파하고 공감대를 형성하여, 환경친화적 경영이 행위 규범으로 정착될 수 있도록 노력해야만 한다. 특히 환경 경영은 다른 혁신 활동에 비해 단기간에 가시적인 성과를 얻기 힘들기 때문에, 일회성의 선포에 그치는 것이 아니라 조직 내에 완전히 정착될 때까지 경영층이 인내심을 가지고 지속적으로 추진해 나가야 한다.

세계적인 화학 기업 듀퐁(DuPont)은 모든 구성원들이 업무 처리 과정에서 지켜야 할 행동 규범을 '듀퐁 업무 행동 안내서'로 명문화시켜 놓았다. 여기에는 환경에 관한 조항도 포함되어 있는데, 환경 사고가 발생하거나 새로운 환경 정보를 입수하면 이를 정부 기관에 보고하도록 강제하고 있다. 또한 지속적인 사원 교육 프로그램과 효과적인 환경 보호 성과 감사 프로그램을 필수적으로 요구하고 있다.

### 2) 환경 경영에서도 성과 측정은 중요

환경 비전과 공유 가치가 전사적으로 충분히 확산되었다라도, 이것이 각 구성원에 의해서 기업 현장에 얼마나 어떻게 적용되고 있는가를 확인하는 작업은 여전히 필수적이다. 환경 경영 성과가 어떤 수준인지, 성과에 문제가 있다면 무엇 때문인지, 그리고 이를 어떻게 개선할 것인지를 파악해야 하기 때문이다. 이처럼 환경 경영의 성과를 정확히 측정하는 작업은 성공적인 환경 경영의 토대가 된다.

미국에서 가장 환경친화적인 기업 중 하나로 꼽히는 유제품 생산 업체 Stonyfield Farm을 보자. Gary Hirshberg 사장은 환경 감사에 대한 임직원들의 만류에도 불구하고, "측정할 수 없는 것은 관리할 수 없다"며 자발적으로 환경 감사를 실시하였다. Stonyfield는 환경 전문기구인 Green Audit를 환경 감사로 선임하



Stonyfield Farm은 자발적인 환경 감사를 통해 개선 대안을 도출하였다.

여, 정부 규제에 대한 준수도를 점검하는 것은 물론이고 회사측이 스스로 정한 기준과 비교하여 개선 대안을 도출하였다. 감사 결과 1kg의 요구르트를 만드는 데 2.5kg의 물이 소비된다는 등 회사에 불리한 몇 가지 사실이 밝혀졌음에도, “매우 좋은 기회다. 우리는 이제 우리가 할 일이 무엇인지 말해주는 자료를 갖게 되었다. 이 감사가 있기 전에 우리는 어둠 속에서 헤매고 있었다” 면서 감사 결과를 적극적으로 수용하였다.

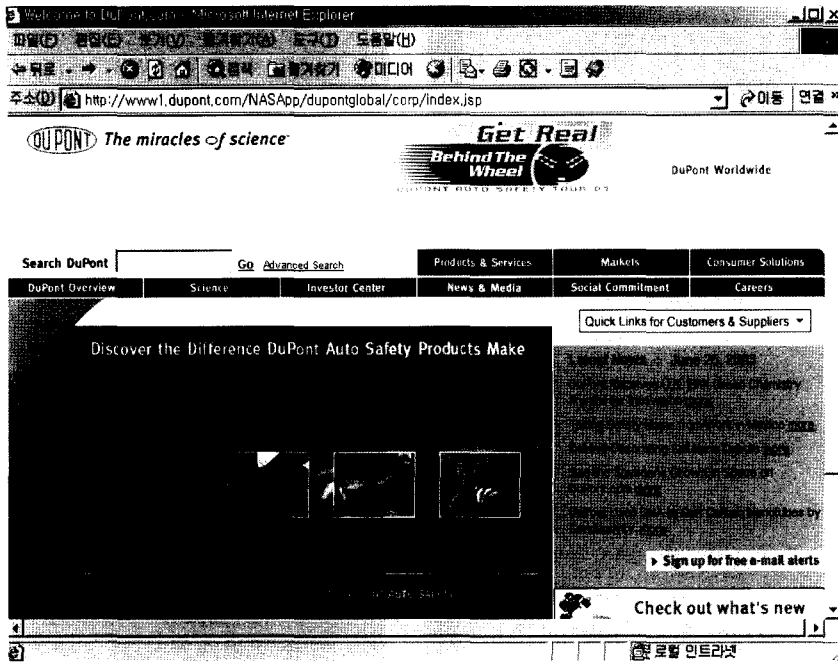
Green Audit는 감사 결과 Stonyfield가 환경 보호 측면에서 우수한 기업이라는 평가를 내렸지만, 유발된 환경 피해를 어떻게 하면 줄일 수 있는지에 대해서도 대안을 제시해 주었다. 즉 환경 경영에 대한 보다 구체화되고 정형화된 행동 지침을 정책화하고, 명확한 책임을 개인에게 할당하며, 모든 구성원들에게도 이러한 내용을 인지시키는 노력이 미흡하다고 지적했다. Stonyfield는 이에 따라 관련 시스템을 구

축하여 구성원들의 환경친화적 행동을 유도하였다.

이처럼 철저한 환경친화적 활동을 전개하면서도 Stonyfield는 고성장을 지속해 오고 있다. 이와 같은 고성장은 보다 효율적인 에너지를 사용하고, 폐기물을 절감하며, 포장재 사용량을 감소시키고, 또 공해 방지를 위해 노력하는 일들이 단기간 내에 비용 감소와 수익성 향상으로 이어졌기 때문에 가능한 것이었다.

### 3) 환경 경영은 기업 가치 상승과 연계되어야

이와 같은 환경 경영은 그 자체로서 아무리 좋은 의도를 가지고 있다 하더라도, 기업 가치를 상승시키지 못하면 성공했다고 평가할 수 없다. 따라서 환경 경영이 기업 가치 상승에 얼마나 기여하고 있는지를 계속 모니터링할 필요가 있다. 만약 기업 가치 상승에 기여하고 있지 못한다면 현재 추진하고 있는 환경친화



듀퐁은 가치 중심 경영의 사상에 바탕을 둔 SVA라는 지표를 개발하여환경 경영 활동을 모니터링하고 있다.

적 경영 전략을 수정해야만 한다. 특히 이와 같은 활동은 환경친화적 경영이 아직 완전히 자리잡지 못한 채, 환경 경영이란 단지 비용을 증가시킬 뿐이라는 인식이 강하게 자리 잡고 있는 우리 나라 기업에서 더욱 필요하다. 구성원들이 환경 경영의 필요성에 대해서 회의를 품고 있을 때 단순히 추상적 구호로만 설득하는 것이 아니라, 실제로 기업 가치 상승에 환경 경영이 기여하고 있다는 것을 보여 줌으로써 구성원들의 동참을 끌어낼 수 있기 때문이다.

듀퐁은 지속가능성 전략을 추진하면서 자신들의 노력이 주주 가치의 창조로 이어지지 못하면 실패할 수밖에 없다고 판단하였다. 따라서 자신들이 지속가능한 성장을 제대로 수행하고 있는지를 계량적으로 측정하기 위하여 'SVA/lb.(Shareholder Value Added per Pound of Production : 생산물 1파운드당 증가된 주주 부가가치)'라는 새로운 측정 지표를 만들

었다. 여기서 SVA는 자본비용을 초과하여 증가된 주주 가치로 정의할 수 있는데, 경제적 가치를 창조하는 데 있어 지식의 집중도가 높아지면 SVA도 높아지게 된다.

듀퐁에서는 각 사업부의 SVA를 평가했으며, 어떤 사업부에서는 향후 5년~10년 동안의 SVA를 증가시킬 목표를 수립하였다. 예를 들어 Advanced Fiber Systems라는 사업부에서는 제품과 서비스를 결합시켜 원자재를 추가 투입하지 않음으로써, 5년 동안 SVA를 2배로 증가시키고자 하는 목표를 세웠다.

이 새로운 측정치는 투하자본 이익률이나 현금 흐름과 같은 전통적인 재무 지표와 함께, 성장 전략의 장기적인 지속 가능성을 나타내는 유용한 지표의 역할을 수행하고 있다.

여기서 SVA는 단순히 폐기물 생산량이나 자원 소비량 등 내부 프로세스의 효율화에 대한 성과 측정치가 아니라는 점에 주목해야 한다.

환경 경영 활동이 기업 가치나 주주의 부에 얼마나 기여하고 있는지를 측정한다는 점에서, SVA는 가치 중심 경영(Value Based Management)의 사상에 바탕을 둔 새로운 패러다임의 측정치로 평가할 수 있을 것이다. SVA는 듀폰의 환경친화적 경영과 정합성을 보이고 있기 때문에, 이를 활용하면 더 적은 원자재와 에너지를 이용하여 고객의 요구를 만족시키는 효율적인 공정을 개발하게 될 것이라고 예상하고 있다. 그러나 이 지표가 지속 가능한 성장을 계량화하는 유일한 방법은 아니다. 듀폰은 개별 시장과 산업에 적합한 계량적 지표를 계속 보완하고 있고, SVA를 보완할 수 있는 다른 지표들도 탐색중이다.

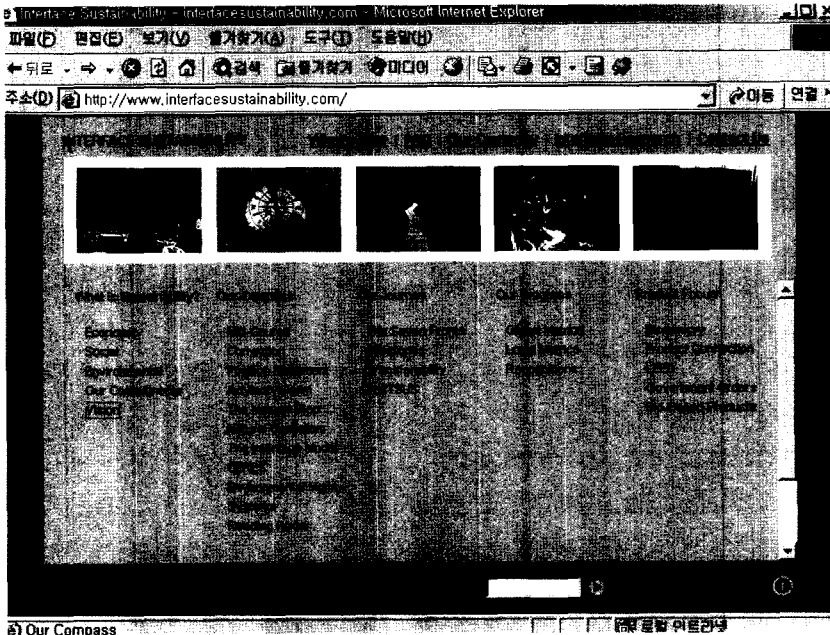
#### 4) 비즈니스 모델의 변화도 고려

환경친화적 경영이란 단순히 기존의 비즈니스 모델 하에서 투입 자원을 줄이고 쓰레기를

없애는 것만을 의미하는 것은 아니다. 공급자의 제약 조건 등 기업 위주의 시각에서 벗어나 고객 지향적인 사고를 추구한다면, 환경친화적인 새로운 비즈니스 모델로 고객 만족도를 높이는 것은 물론이고 기업의 이익도 증대시킬 수 있다.

카펫을 생산하는 Interface사는 환경친화적 경영을 도입하여 어떻게 하면 카펫을 더 많이 팔 것인가 하는 점에 집착하지 않고, 어떻게 하면 고객들의 욕구를 최대한 충족시키면서도 천연 자원을 보호할 수 있는가를 궁리하였다. 모든 형태의 폐기물을 제거하려는 노력을 기울인 결과 재처리를 통해 완전히 똑같은 새 제품으로 재생할 수 있는 새로운 카펫을 개발하였고, 자원 투입량은 같은 수준을 유지하면서도 이익은 큰 폭으로 증가시킬 수 있었다. 증가된 이익 가운데 상당 부분은 매립식 쓰레기의 양을 60% 정도 감소시킨데 기인하였다.

Interface사는 쓰레기를 없애려는 노력과 함



Interface사는 환경 경영을 통해 제조 업체에서 서비스 업체로 변신하였다.



게, 보다 근본적으로 비즈니스 모델을 변화시키는 노력을 기울였다. 그 결과 고객들이 카펫을 밟고 걸어다니기는 하지만 카펫을 소유하고자 하는 것은 아니라는 점을 알아냈다.

보통 교체되는 카펫은 연간 수십 억 파운드나 되고 쓰레기로 매립된 카펫은 20,000년이나 썩지 않고 남아 있기 때문에, 고객 입장에서는 불필요한 카펫 교체로 비용이 많이 소요되고 환경 측면에서도 심한 자원 낭비를 불러 온다. 이처럼 비생산적인 낭비 사슬에서 벗어나기 위해, Interface사는 카펫을 파는 업체에서 리스 회사를 통해 월 단위로 요금을 받으면서 카펫을 관리해 주는 업체로 변신하였다. 매월 바닥을 검사하여 닳아버린 부분만 교체하는데, 닳아버린 부분의 80%는 20%에 집중되어 나타나므로 카펫의 소비를 80%나 줄일 수 있게 되었다. 고객 입장에서도 업무를 중단한 채 사무실의 가구를 치워야 하는 불편을 덜 수 있고, 비용도 큰 폭으로 절감하는 효과를 얻을 수 있다.

물론 단기적으로 Interface사의 매출은 감소할 수도 있다. 그러나 제품을 제조하여 판매하는 비즈니스 모델과 비교할 때, 이와 같은 서비스 업체로의 변신은 고객에게 돌아가는 가치와 이를 제공하는 기업 모두의 이익을 증대시킨다는 장점이 있다. 또한 고객과 기업간에 Win-Win을 추구함으로써 장기적인 관계를 구축할 수 있다는 점에서 훨씬 경쟁력이 있다.

듀퐁 역시 환경친화적 경영 덕분에 기존의 제품 중심의 사업 방식에서 벗어나 솔루션 중심의 사업으로 진화할 수 있었다. 즉 새로운 제품·시장·파트너십과 지식 자산을 찾아낼 수 있었고, 이러한 기회들을 이용하기 위하여 새로운 비즈니스 모델을 개발함으로써 실질적인 성장과 기업 가치의 상승으로 이어졌다. 예컨대 바닥재를 생산하던 Flooring Systems 사

업부는 단순히 바닥재의 제조 및 판매에 그치지 않고, ▲카펫의 수명 예측 ▲자금 조달 ▲재생과 소각 등 낡은 카펫의 제거 ▲새로운 카펫의 설치 ▲유지·보수 등 바닥재에 대한 토털 솔루션을 제공하는 방식으로 사업의 초점을 바꾸었다.

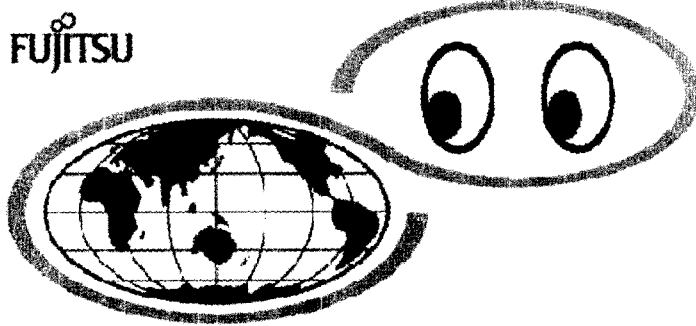
### 3. 환경 경영의 성과를 제대로 알리자

환경친화적 경영으로 기업 가치를 상승시키기 위해서는, 기업 내부의 혁신 못지 않게 자본시장과의 원활한 의사소통 역시 중요하다. 투자자가 의사결정을 하는 데 있어 중요한 정보를 적시에 정확하게 제공함으로써, 투자자들의 신뢰를 얻고 시장을 이끌어 가야 하기 때문이다. 그리고 이를 위해서는 시장이 필요로 하는 환경 경영 관련 정보를 적극적으로 제시할 수 있는 자사만의 차별화된 공시 모델을 개발해야 한다.

SRI에 기반을 두고 있는 이른바 그린 투자자들은 단기 수익성 위주의 헤지 펀드와는 달리, 장기적 관점에서 기업의 숨겨진 가치를 찾아내 평가에 적극 반영하고 있다. 따라서 기업들도 기존의 재무적 성과 중심의 보고에서 벗어나, 비재무적 성과를 어떻게 시장에 전달해야 하는지에 대한 심도 깊은 고민이 필요하다. PwC가 애널리스트와 주주를 상대로 실시한 설문 조사에서도 대상자들은 기업 평가 과정에서 수치로 드러난 재무적 성과 뿐 아니라, 비재무적인 무형의 가치를 동시에 고려하고 있다고 응답하고 있다.

#### 1) 환경 회계(Environmental Accounting)

환경 회계는 기업 내의 환경 관련 활동에 대한 정성적 평가만으로는 보다 체계적인 환



We care for the Earth.

후지쯔는 2000 회계연도에 환경 회계상 5,500만엔의 흑자를 기록했다

경 경영 활동을 전개하기 어렵다는 문제의식에서 출발한다. 환경 회계를 도입하여 환경 경영에 소요된 비용과 이에 따른 경제적 효과를 정량적으로 측정하고, 이를 경영자와 기업 내·외부의 이해관계자들에게 전달할 수 있다. 이를 통해 경영자는 환경 경영과 관련된 효율적 의사결정을 수행할 수 있고, 외부 이해 관계자들은 기업의 환경 경영 활동에 대해 보다 정확히 파악할 수 있다.

일본의 경우 후지쯔, 도요타, 소니 등 주요 기업들이 환경 회계의 도입에 앞장 서고 있다. 일본 정부 역시 환경 회계를 기업의 환경 문제에 대한 관심을 고취시킬 수 있는 방법으로 판단하고, 2000년에 환경 회계 가이드라인을 제정하여 기업들로 하여금 이를 따르도록 권장하고 있다.

지난 1999년 환경 회계를 도입한 후지쯔는 2000 회계연도에 비용 1억 9,100만엔, 수익 2억 4,600만엔으로 환경 회계상 5,500만엔의 흑자를 기록하여, 환경에 대한 투자가 단순히 비용 지출을 뜻하는 것만은 아님을 보여 주고 있다. 후지쯔는 환경 회계의 도입으로 환경 경영이 기업의 경쟁력을 강화시킬 수 있는 효과적인 방법임을 확인하고, 시장에도 이와 같은 사실을 전달함으로써 기업 가치를 제고할 수 있는

계기를 마련한 것이다.

아직 환경 회계상으로는 적자를 면치 못하고 있지만 기업 이미지를 개선시킨 경우도 있다. 도요타는 2001년 환경 관련 비용 지출 규모가 무려 950억엔, 반면 이에 따른 비용 절감 규모는 44억엔이었다. 비록 수치상으로는 엄청난 적자를 기록하고 있지만, 이를 통해 세계 자동차 업계 중 환경 분야의 선두 기업이자 동시에 일본 최대의 자동차 기업으로서 사회적 책임을 다하고 있다는 이미지를 시장에 전달할 수 있었다.

## 2) 지속가능성 보고서 (Sustainability Report)

과거 경영 활동의 재무적 성과만을 담고 있는 재무제표나 감사보고서와는 별도로, 기업의 과거와 미래를 보다 균형 있게 평가할 수 있는 각종 보고서도 시장과 의사소통을 촉진시킬 수 있는 좋은 수단이다.

이미 국내에도 30여개의 기업들이 환경보고서를 발간하여 자신들의 환경 경영 활동을 시장에 알리고 있다.

그러나 최근의 세계적인 흐름은 지속가능성 보고서라는 형태로 경제적인 측면과 사회적인 측면을 통합하고 있다.



환경 보고서나 지속 가능성 보고서는 기업의 환경 성과에 대해 시장과 의사소통할 수 있는 수단이다

세계적인 전자업체 필립스(Philips)는 올해 처음으로 감사보고서와는 별도로 지속가능성 보고서를 발표했다.

이 보고서는 기업이 장기적으로 성장하기 위해서는 경제적 이익만 추구해서는 안 되며, 자신들만의 경영 철학을 바탕으로 ▲경제 ▲환경 ▲사회에 대한 책임을 다해야 한다고 지적하고 있다.

또한 필립스가 이와 같은 3가지 책임을 완수하기 위해 전개하고 있는 현재의 활동과 향후 계획을 소개하고 있다.

특히 환경 책임 분야에서는 환경 활동 프로그램으로 수립한 EcoVision과 함께 이를 모니터링할 수 있는 내부 통제 시스템을 강조함으로써, 이들이 얼마나 환경 보호에 앞장서고 있는지를 보여 주고 있다.

#### 4. 지속가능한 성장의 토대를 구축하자

앞에서 살펴 본 바와 같이 이제 SRI는 전세계 자본시장에 새로운 흐름으로 확실히 자리 잡았다. 그리고 국경 없는 자본시장에서 우리나라 기업들도 결코 SRI로부터 자유로울 수는 없다. 특히 주류 산업과 같이 사회적 위험이 높은 업종에 있어 SRI는 보다 큰 영향력을 발휘할 것이다.

환경 요인이 기업 가치 평가의 중요한 요인으로 떠오르고 있는 지금이야말로, 주류 기업들이 다시 새로운 시각으로 환경 경영을 바라보아야 할 때이다. 이제 환경 규제를 맞추기에 급급한 현재의 소극적인 모습에서 벗어나야 한다. 적극적인 환경친화적 경영으로 위기를 기회로 전환하여 도약의 발판을 마련하고, 이를 지속가능한 성장으로 연결시킬 튼튼한 토대를 구축하자.

##### [참고 문헌]

- <이코노미 21> 124호, 127호, 138호, 146호
- Chad Holliday, "Sustainable Growth, the DuPont Way", Harvard Business Review, 2001.
- Amory Lovins, Hunter Lovins & Paul Hawken, "A Road Map for Natural Capitalism", Harvard Business Review, 1999.
- 이은철, "환경회계가 필요한 5가지 이유" 현대경제연구원, 2000.
- 2002 회계연도 필립스 지속가능성 보고서
- 2000 회계연도 후지쯔 환경 보고서