

주류산업의 새로운 생존전략, 지속가능경영



고 재 민

(LG경제연구원 책임컨설턴트, jmgoh@lgeri.com)

I. 지속가능경영의 의미

최근에 현대·기아자동차는 경제적 성과에만 매달려서는 지속적인 성장을 보장할 수 없다는 판단 하에, 새해부터 경영 방침을 경제적 성과 중시에서 환경 경영과 사회적 책임을 동시에 강조하는 지속가능경영으로 전환한다는 발표를 했다. 일본 기업들도 지금까지는 주로 환경 관련 이슈들을 기업 경쟁력 제고 차원에서 활용하던 모습에서 벗어나, 이제는 환경 뿐 아니라 좀 더 포괄적인 의미에서 기업의 사회적 책임을 새로이 추구할 가치로 인식하고 있다.

이처럼 최근 기업 경영의 새로운 트렌드로 지속가능경영이 떠오르고 있다. 여전히 많은 기업들이 단기적인 이윤 추구에만 매달려 있는 상황이지만, 다른 한편에서는 기업 경영의 패러다임을 기업에 부여된 경제·환경·사회적 책임을 준수함으로써 장기적으로 생존할 수 있는 토대를 마련하는 지속가능경영으로 바꾸고 있다.

■ 목 차 ■

- I. 지속가능경영의 의미
- II. 지속가능경영의 3가지 요소
- III. 지속가능경영의 추진 방안

●신뢰의 위기가 지속가능성의 중요성 부각시켜
지속가능경영은 기업 내부와 외부 투자자 사이의 정보비대칭이 크게 나타나고 있는 우리나라와 같은 기업 환경에서 보다 중요한 의미를

지니고 있다. 독일과 일본의 기업들은 주주는 물론이고 기업을 둘러싼 이해관계자들을 중요시하기 때문에 지배구조 역시 우리나라와는 다른 모습을 보이고 있다. 즉 단기 수익성 위주의 헤지 펀드와 같은 외부 투자자 외에도, 장기적 관점에서 감시 비용을 적극적으로 부담하고 기업 지배구조에도 관여하는 관계투자자가 존재한다. 은행 등으로 구성된 관계투자자들은 임원의 파견 등을 통해 기업이 외부 투자자에게 공개하는 정보보다 훨씬 깊숙한 정보를 얻음으로써, 기업의 사회적 신뢰를 어느 정도 유지하는 역할을 수행하게 된다.



Enron의 파산은 자본시장 내에 지속가능성의 중요성을 환기시키는 계기가 되었다.

그러나 주주의 부를 최고의 가치로 삼는 주주 자본주의(Shareholder Capitalism)의 영향 아래 있는 미국이나 우리나라 기업들은, 관계투자자의 욕성에 의한 신뢰의 회복을 기대하기 힘들다. 그렇다고 정보비대칭을 완화하기 위하여 외부 투자자들에게 기업의 핵심 역량에 관한 정보를 마구 공개할 수도 없다. 결국 자본 시장에서는 단기 수익성에 관한 정보에 기초해서 기업의 가치 평가가 이루어지기 때문에, 기업들은 장기적 성장보다는 단기 실적만을 강조하게 되고 회계 부정과 같은 악수를 둘 수밖에 없는 상황에 내몰리기도 한다.

하지만 Fortune에서 선정한 글로벌 16위 기업 엔론을 2주만에 파산하게 만드는 등 지난 몇 해를 뜨겁게 달군 신뢰의 위기는 여태까지의 투자 관행에 제동을 건 계기가 되었다. 최고의 실적을 보이던 기업들이 하루 아침에 무너지는 현실 속에서, 투자자들은 더 이상 단지 돈을 잘 번다는 정보만을 믿고 기업에 투자할 수 없게 된 것이다. 이제 투자자들은 기업의 단기 실적 대신 그 기업의 장기적 지속가능성에 보다 큰 관심을 두게 되었다. 기업이 한 사회의 구성원으로서 사회의 유지와 번영을 위해 반드시 수행해야 할 경제·환경·사회적 책임을 이행하지 못한다면, 단기적으로는 이익을 낼 수 있을지 몰라도 장기적으로 지속하기는 어렵다는 판단이 새롭게 자본시장에 자리 잡고 있는 것이다. 이처럼 지속가능경영이 기업 경영의 중요한 이슈로 떠오른 배경에는 무엇보다 투자자들의 새로운 변화가 자리잡고 있다.

●지속가능성에 대한 관심은 SRI로 구체화

투자자들의 지속가능성에 대한 관심은 SRI(Socially Responsible Investing), 즉 사회책임투자로 표출되고 있다. 자신이 속한 사회에 대해 책임을 지는 기업, 환경과 인권과 소비자와 노동자를 생각하는 기업이 장기적으로 지속가능한 기업이라는 철학에 바탕하여 투자하는 SRI의 부상으로 인해 기업들은 더 이상 사회적 책임을 도외시한 채 기업 경영을 수행할 수 없게 된 것이다. SRI는 기업의 사회적 책임 부분을 평가해, 사회에 책임을 다하지 못하는 기업의 투자 비중을 줄이고 사회에 공헌하는 기업의 투자 비중을 높인다. 한 걸음 더 나아가 투자자로서 기업이 사회에 책임을 다하도록 강제하거나, 사회적으로 가치 있는 일에 직

접 투자하는 활동으로까지 이어진다.

특히 주주 자본주의의 본고장인 미국과 영국에서 SRI가 급속히 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 것이다. 자본시장이 대체로 영미식을 따라가고 있는 우리 나라의 흐름에 비추어 볼 때, 아직은 관심 정도에 머물러 있는 SRI가 조만간 우리나라에도 활성화될 것으로 예상된다.

●주류산업에서 더욱 시급한 지속가능경영

SRI가 사회 전반에 확산되는 것은 기업마다 가지고 있는 사회적 위험을 기업 가치 평가에 적극적으로 반영한다는 반증이다. 사회와 환경을 고려하지 않는 기업이라면 장기적으로는 신뢰의 위기에 봉착해 자금 회수에 문제가 생길 수 있다는 게 SRI에서 제기하는 사회적 위험의 본질이다. 기업의 위험이 높다고 판단될 때 채권자나 주주들은 높은 수익률을 요구하게 되며, 동일한 수익을 얻는다 하더라도 할인율이 높아져 기업 가치는 낮아지게 된다.

그런데 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 반영하기 때문에, 특히 주류 산업의 경우 기업의 사회적 책임을 강조하는 분위기에 더욱 큰 영향을 받을 수밖에 없다. 특히 최근 제조물 책임법의 시

행, 웰빙 소비 트렌드의 확산 등으로 사회적 위험은 더욱 커지고 있기 때문에, 이제 주류 산업은 중요한 고비에 처해 있다고 할 수 있을 것이다.

그러나 SRI의 확산이 주류산업과 같이 사회적 위험이 큰 산업에 반드시 위협 요소로만 작용하는 것은 아니다. 사회적 위험이 기업 가치에 미치는 영향이 크다는 말에는, 사회적 책임을 다할 때에는 오히려 기업 가치를 상승시킬 수 있는 가능성 역시 더 크다는 사실도 담겨 있기 때문이다. 기업 가치가 사회적 위험에 대해 더 민감하다는 사실은 이와 같이 위협과 기회를 모두 내포하고 있다는 의미로 해석할 수 있다.

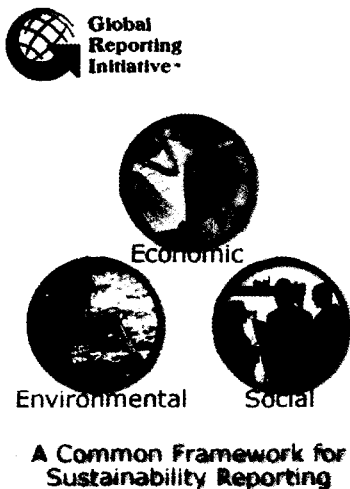
실제로 지금까지 대부분의 환경 관련 NGO 들은 환경보호 운동을 위해, 환경을 파괴하는 기업들의 제품에 대해 불매 운동을 하고 각국 정부의 함량 미달인 환경 정책에 반대하는 대규모 시위를 벌이는 등 네거티브 전략을 사용해 왔다. 그러나 최근에는 기업들이 환경 친화적인 영업 활동을 하도록 지원하는 프로그램을 마련하는 등 포지티브 전략을 내놓는 환경 NGO의 활동이 늘어나고 있다. 이들은 기업들이 환경 친화적인 정책을 세우고 이를 수행할 수 있도록 유도하면서 동시에 기업의 수익성도 올릴 수 있는 방안에 힘을 모으고 있다.

이와 같은 흐름에 발맞추어 우리 기업들도 사회공헌 활동을 확대할 필요성을 느끼고 있다. 올 초 전경련의 조사에 의하면 조사대상 기업의 66.7%가 사회공헌 활동을 현재보다 확대해야 한다고 응답했으며, 사회공헌 활동의 확대 이유로는 사회적 책임 이행(53.3%), 이미지 제고(38.7%), 영업실적 증가(5.3%), 사회의 압력 및 비난 회피(1.3%) 등을 꼽았다.

II. 지속가능경영의 3가지 요소

기업·회계법인·투자자·환경·인권·노동 단체 등의 자발적인 참여로 이루어진 GRI(Global Reporting Initiative)는 지속가능성 보고서(Sustainability Report)의 국제적 가이드 라인을 제정하고 있다. 이 가이드라인은 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 경제적 이익 만으로는 불충분하며, 반대로 기업의 사회적 책임이 경제적 이익을 희생시켜서도 안 된다는 믿음에 바탕하고 있다. 즉 기업의 지속가능한 성장은 장기적 관점에서 ▲경제 ▲환경 ▲사회에 대한 책임이 균형을 이룰 때에만 가능하다는 것이다.

GRI는 <GRI 2002 Guidelines>에서 지속가능성 보고서에 포함되어야 할 내용을 ▲비전과 전략 ▲기업과 지속가능성 보고서에 대한 개관 ▲지배 구조와 경영 시스템 ▲색인 ▲성과 지표의 5가지 영역으로 제시하고 있다. 특히 이 중에서 핵심인 마지막 영역인 성과 지표는 ▲



GRI의 지속가능성 개념은 경제·환경·사회적 책임의 조화를 추구한다.

경제적 책임 ▲환경적 책임 ▲사회적 책임의 세 가지 분야로 다시 나뉘게 된다. 먼저 경제적 책임은 직접적 영향과 간접적 영향으로 나뉘어 ▲고객 ▲공급자 ▲종업원 ▲자본 제공자 ▲공공 부문 등 총 5개 항목이 포함된다. 환경적 책임에는 ▲원재료 ▲에너지 ▲수자원 ▲운송 등의 10개 항목이 포함되며, 마지막으로 사회적 책임은 ▲노동 ▲인권 ▲사회 ▲제조물 책임 등으로 구분하여 총 21개 항목이 포함된다. GRI는 이 36개 항목별로 핵심 지표와 추가 지표를 구분하여, 각 지표별로 공시의 중요성을 표시하고 있다.

지속가능한 기업들의 경영 성과를 보여주는 데 있어 세계적으로 가장 권위 있는 지표 중 하나인 다우 존스 지속가능성 지수(Dow Jones Sustainability Indexes : DJSI)에서도, 지속가능한 기업을 평가하는 3가지 기준으로 ▲경제적 책임 ▲환경적 책임 ▲사회적 책임을 제시하고 있다. 지속가능경영을 추진하고 있는 대부분의 기업들이 이미 GRI나 DJSI에서 제시하는 지속가능성 평가 기준을 따르고 있고 투자자들 역시 이를 적극적으로 활용하고 있다는 사실을 상기해 볼 때, ▲경제적 책임 ▲환경적 책임 ▲사회적 책임의 3요소가 지속가능경영의 글로벌 스탠더드로 자리 잡을 것으로 전망된다.

●경제적 책임의 준수가 우선되어야

정부·기업·가계 등 국민 경제의 3가지 주체 중 유일하게 생산을 담당하는 주체가 바로 기업이다. 소비자 분배 등의 경제 활동도 생산 없이는 결코 이루어질 수 없으므로, 국민 경제의 엔진은 바로 기업의 생산 활동이다. 따라서 국민 경제적인 관점에서 볼 때, 기업의 공익 활



Fortune의 존경 받는 기업 선정에서도 경제적 책임을 가장 중요하게 평가한다.

동은 생산 활동을 통해 지속적인 이윤을 창출함으로써 경제적 책임을 다하는 것에서 비롯된다. 지속가능한 성장은 장기적 관점에서 경제·환경·사회에 대한 책임이 균형과 조화를 이룰 때에야 가능하지만, 경제적 책임을 다할 수 있는 역량이 선행되지 못한다면 환경이나 사회적 책임은 사상누각에 불과할 것이다.

즉 기업의 존재 이유는 투자자 등 Stakeholder로부터 위탁 받은 물적·인적 자원의 가치를 극대화하여 그들에게 더 높은 가치로 되돌려 주는 것이다. 고객에게는 지불한 대가 이상의 효용 가치를, 투자자들에게는 기대 수준 이상의 투자 수익을, 종업원들에게는 자아 성장과 보상 등을, 지역 사회와 국가에는 고용 창출 및 납세를 통한 재정 확보 등을 제공해 주어야 한다. 이를 위해서는 무엇보다도 가치를 창출하는 경영이 이루어져야 하므로, 기업은 경제적 책임을 달성하기 위하여 지속적인 이노베이션 활동을 추진하는 것이 중요하다.

Fortune에서 발표하는 존경 받는 기업(Most admired companies)을 평가하는 9가지의 기준 중에서도 ▲혁신(Innovation) ▲투

자 가치(Investment value) ▲자산의 활용(Use of assets) ▲재무적 건전성(Financial soundness) ▲제품/서비스(Products/services) 등 경제적 책임을 강조하는 항목이 5가지나 포함되어 있어, 뛰어난 경영 성과를 달성하여 경제적 책임을 다하는 것이야말로 존경 받는 기업의 가장 기본임을 알 수 있다. DJSI에서도 경제적 책임을 완수하기 위한 평가 지표로 ▲기업지배구조 ▲위험 관리 ▲성과 평가 시스템 등의 9가지 항목을 제시하고 있어, 전체 평가 지표 중에서 약 51%의 비중을 차지하고 있다.

●환경적 책임의 영향은 보다 직접적

투자가 수익을 올리기 위한 경제적 활동인 이상, 기업의 경제적 책임 이행 정도가 모든 투자에서 가장 중요하게 고려된다는 점은 주지의 사실이다. 경제적 책임을 제외하고, 현재 SRI의 관심을 가장 많이 받고 있는 분야는 환경이다. 기업의 사회적 책임을 계량화시켜 기업간 수평 비교가 어렵다는 점으로 인해, SRI를 통해 환경 이외의 사회 문제를 제기하는 데는 아직 좀 더 시간이 필요하다는 주장이 우세하다. 따라서 기업 가치 평가에 보다 직접적이고 가시적인 영향을 준다는 점에서, 기업이 우선적으로 관심을 기울일 분야는 환경적 책임이다.

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.



듀폰은 지속가능경영의 성과를 측정할 수 있는 새로운 지표를 개발하였다.

미국의 유제품 생산 업체 Stonyfield Farm 은 자발적으로 환경 감사를 실시하여, 정부 규제에 대한 준수도를 점검하는 것은 물론이고 회사측이 스스로 정한 기준과 비교하여 개선 대안을 도출하였다. 감사 결과 Stonyfield는 환경 보호 측면에서 우수한 기업이지만, 환경 경영에 대한 보다 구체화되고 정형화된 행동 지침을 정책화하고, 명확한 책임을 개인에게 할당하며, 모든 구성원들에게도 이러한 내용을 인지시키는 노력이 미흡하다고 지적을 받았다. Stonyfield는 이에 따라 관련 시스템을 구축하여 구성원들의 환경친화적 행동을 유도하였다.

듀폰은 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 만들었다. 여기서 SVA는 단순히 폐기물 생산량이나 자원 소비량 등 내부 프로세스의 효율화에 대한 성과 측정치가 아니다. 환경 경영 활동이

기업 가치나 주주의 부에 얼마나 기여하고 있는지를 나타낸다는 점에서, SVA는 가치 중심 경영(Value Based Management)의 사상에 바탕을 둔 새로운 패러다임의 측정치이다.

카펫을 생산하는 Interface사는 모든 형태의 폐기물을 제거하려는 노력을 기울인 결과 처리를 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 감소시킨 데 기인하였다. 이들은 또한 비즈니스 모델을 변화시키는 노력을 통해 카펫을 파는 업체에서 리스 회사를 통해 월 단위로 요금을 받으면서 카펫을 관리해 주는 업체로 변신하였다. 제품을 제조하여 판매하는 비즈니스 모델과 비교할 때, 고객에게 돌아가는 가치와 이를 제공하는 기업 모두의 이익을 증대시킨다는 장점이 있으며 고객과 기업간에 Win-Win을 추구함으로써 장기적인 관계를 구축할 수 있다는 점에서 훨씬 경쟁력이 있다.

● 사회적 책임을 넘어 사회적 리더십으로

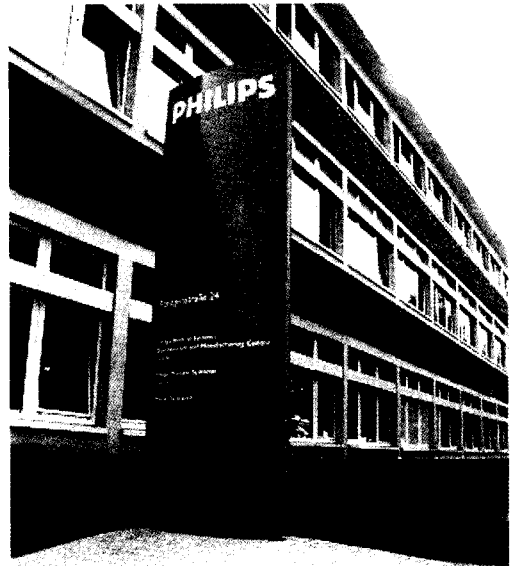
이제까지는 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility : CSR)이 강제성을 띄지 않았기 때문에, CSR 활동은 기업의 이미지 제고 등을 통한 간접적 효과만을 얻는 데 그쳤을 뿐이다. 그러나 이미 진행중인 국제표준기구(ISO)의 CSR 규격화 논의가 현실화되어 글로벌 스탠더드로 자리 잡게 되면, 우리 기업들의 경영에도 큰 파장을 몰고 올 것으로 전망된다. 과거의 경영 환경에서는 환경친화적 경영 활동이 기업의 차별화 포인트로 작용하여 경쟁에서 보다 유리한 위치를 차지할 수 있었지만,

이제는 환경 장벽을 넘지 않고서는 시장에 진입할 수조차 없을 만큼 게임의 룰이 바뀌었다는 사실을 상기해야만 할 것이다. 현재의 추세대로라면 앞으로 멀지 않은 장래에 CSR 역시 사업 전개를 위한 필수 요건이 되어, 기업의 생존 여부를 결정하는 직접적인 요인이 될 것으로 보인다.

기업이 이윤 추구 뿐 아니라 사회적 책임을 다할 때 장기적으로 생존 가능하다는 철학을 지닌 대표적 기업으로는 세계적인 전자 업체 필립스(Philips)를 들 수 있다. 필립스는 기업 활동으로 벌어들인 이익의 일부를 떼어 이를 사회에 환원하는 자선사업만으로는 효과가 제한적이라고 지적한다. 필립스는 사회적 책임을 기업의 본질적인 비즈니스 프로세스 안으로 끌어 들여 완전히 새로운 가치를 만들어내기 위해 노력하고 있다.

필립스는 지역 사회에 대한 기업의 책임을 다하기 위하여 노력한다. 예컨대 사업 포트폴리오를 조정하는 과정에서 발생하는 불가피한 피해를 최소화하고자, 해고 노동자의 재교육을 통해 재취업을 유도하거나 재취업 알선 회사를 활용해 노동자들이 새로운 일자리를 찾는 데 도움을 주고 있다. 또한 지역 사회가 받을 충격을 고려하여 공장 폐쇄 계획을 미리 알리는 등 단계별 공장 폐쇄 프로그램을 추진함으로써, 노동조합과 지역사회 지도자들과도 적극 협력하기도 한다.

사회적 책임은 필립스의 시장 전략을 수립하는 데에도 중요한 고려사항이 된다. 경쟁 기업들이 고소득층에 대한 관심으로 첨단 기술의 개발에만 몰두하는 데 반해, 필립스는 중산층이나 저소득층이 당장은 제품을 팔아 이익을 남길 수 있는 폭은 작지만 전체 인구의 절대 다



필립스는 지속가능성을 기업의 핵심 가치로 정착시킨 대표적인 기업이다.

수를 차지하는 미래 시장이라는 판단 하에 이들을 대상으로 하는 사업에 초점을 맞추고 있다. 또한 ▲인권 ▲빈곤 퇴치 ▲차별 철폐 ▲교육 같은 기업의 사회적 책임을 다하는 활동을 통해 중산층이나 저소득층에 더 가까이 다가가고 있다.

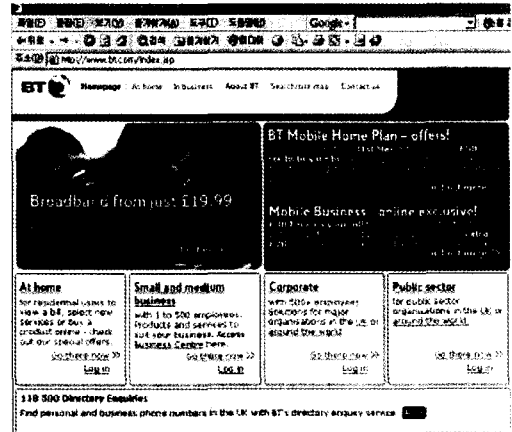
그러나 Steve Hilton과 Giles Gibbons는 그들의 저서 <Good Business>에서 기업이 사회적 책임을 다하는 것만으로는 충분치 않다고 주장한다. 사회적 책임은 단지 여정에 첫 걸음을 내딛는 것일 뿐이지, 최종 목적지에 도달한 것은 아니라는 점을 지적한다. 선진기업들은 이미 사회적 책임을 비즈니스의 기본 조건으로 인식하고 있으므로 사회적 책임을 이행하지 않으면 기업 내·외부로부터 저항에 부딪히게 되지만, 이행한다고 해서 이윤을 높일 수 있는 기회를 보장할 수는 없는 위생 요인이 되었다고 한다. 이들은 긍정적인 사회적 역할을 통해 이익을 얻으려면, 사회적 책임 뿐만 아니라 사회

적 리더십이 필요하다고 역설한다.

사회적 리더십이란, 단순히 사회적 책임을 다하기 위하여 기업의 체질을 바꾸는 것에서 한 걸음 더 나아가 기업을 이용하여 세상을 바꾸는 활동을 수행하는 것이다. 저자들은 이것이야말로 진정으로 발전적인 과정이며, 기업이 진실로 책임감 있다는 사실을 세상 사람들에게 확신시키는 방법이라고 주장한다. 기업이 신뢰를 얻기 위해서는 사회적 책임을 다하는 활동을 열심히 홍보하는 것만으로는 부족하다. 대중은 기업이 자신의 이미지 향상을 위해 몇 가지 좋은 사례만 꼬집어 냈다고 생각하기 때문이다. 그보다는 사회적 리더십을 실질적으로 보여 주고 소비자의 직접 참여를 유도함으로써 비즈니스에 직접적인 도움을 받을 수 있다.

사회적 리더십을 발휘하기 위해서는 사업 정책에 부합하는 사회적 변화를 실현하기 위해서 사용 가능한 모든 자원을 활용해야 한다. 예를 들어 기업의 정책이 환경 문제에 대해 책임을 지는 것이라면, 기업만 그 책임을 지려 하지 말고 소비자들도 환경 문제에 대해 책임감을 갖도록 유도해야 한다. 정유업체의 경우 보다 환경 친화적인 자동차를 이용할 것을 권장하는 캠페인을 벌인다거나, 소비자들이 주유할 때마다 자전거 혹은 버스·기차표로 교환할 수 있는 쿠폰을 나누어 줄 수도 있다. 소비자에게 전달하는 메시지 역시, 가능하다면 휘발유를 적게 쓰는 것이 최선이고 차선택으로 휘발유가 필요하다면 자사의 제품을 선택해 달라는 식으로 표현함으로써 기업이 환경 문제에 진지하게 접근하고 있다는 인식을 심어 줄 수 있다.

영국의 휴대전화 서비스 회사인 BT는 1990년대 후반 사회적 프로젝트에 투자한 활동을 알리는 TV 광고를 내보냈다. 그러나 자신들이



BT는 사회적 커뮤니케이션에 초점을 맞춰 사회적 리더십을 높이고 있다.

얼마나 좋은 기업인지 홍보하는 것은 사회적 신뢰를 높이는 데 큰 효과를 얻기 어렵다는 사실을 깨닫고, 이제는 생활의 질을 향상시킬 수 있는 사회적 커뮤니케이션에 초점을 맞추고 있다. 광고에서는 육아 문제를 부담하고 있는 여성들이 자신과 같은 처지에 있는 사람들과 관계를 맺음으로써, 유용한 정보를 얻고 양육의 부담을 덜 수 있다고 제안한다. BT가 양육 기관을 원조하는 것을 사회적 책임이라고 한다면, 양육 문제에 대한 대중적 인식을 높이고 관련 기관의 도움을 받을 수 있도록 이끄는 것은 사회적 리더십의 예이다.

III. 지속가능경영의 추진 방안

지속가능경영을 체계적으로 추진하기 위해서는 먼저 경영진의 지속적인 관심과 기업 내의 모든 구성원이 이를 하나의 행동 규범으로 내재화시키는 것이 필요하다. 지속가능경영과 같은 새로운 이념을 통해 구성원들은 과거에는 볼 수 없었던 새로운 사업 방식을 찾아 내고, 혁신적인 제품 디자인을 개발하며, 단순히 돈

을 버는 것을 뛰어 넘어 사회에 이로운 활동을 하고 있다는 자부심을 가질 수 있다.

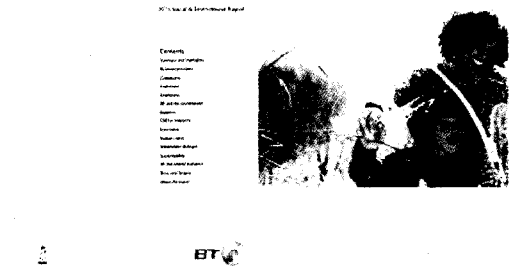
●지속적 추진을 위한 지속가능경영 전담 조직의 설치

또한 지속가능경영이 일회적인 선언이나 추상적인 가치로 끝나지 않고 일상적인 경영 시스템으로 자리 잡기 위해서는, 이를 지속적으로 추진할 수 있는 전담 조직을 설치하는 방안도 고려해 볼 수 있다. 실제로 지속가능경영에 앞장서고 있는 해외 선진기업들은 이를 강력히 추진하기 위한 지속가능성 전담 조직을 두고 있다.

필립스는 지속가능성 사무소(Corporate Sustainability Office : CSO)라는 경영진 직속의 자문 기구를 설치하고, 지속가능성에 대한 책임과 함께 전사 차원에서 지속가능성이 제대로 수행되는지 사업부와 지사의 환경 담당자로부터 수집된 환경 데이터를 모니터링하고 이들의 활동을 조정하는 권한을 부여하고 있다. CSO는 필립스의 ▲신사업 및 신시장 진출 ▲사내·외 의사소통 ▲교육/훈련 ▲공시 등의 업무 영역에서 환경·건강·안전·사회·공동체의 이슈 등에 대해 검토하고 보고한다. 또한 리코와 소니 등은 사회환경 변화 및 기업의 사회적 책임에 관련된 활동을 전담하는 CSR 전담 부서를 두어 ▲전사적인 정보 수집 ▲표준 및 가이드라인에 근거한 비즈니스 프로세스 개선 등의 업무를 수행하고 있다.

●지속가능경영의 성과를 시장에 전달하는 것도 중요

지난 해 12월 13일 금융감독위원회 이정재 위원장은 <기업 투명성 제고와 회계제도 개혁>이



지속가능경영의 성과를 담은 다양한 명칭의 보고서가 발간되고 있다.

라는 제목의 연설에서 재무보고서에 기업들이 소액 주주의 이익 뿐 아니라 환경과 복지 등 사회적 책임을 제대로 이행하고 있는지를 제대로 반영함으로써, 사회적 책임을 다하는 기업들에게 자본이 우선적으로 배분될 수 있어야 한다고 강조하였다. 그리고 이를 위해서는 기업의 사회적 책임을 재무보고서에 반영할 수 있는 방안을 연구할 필요가 있다고 지적하였다.

환경 관련 공시 분야에서 앞서 있던 일본 기업들도, 기업마다 보고서의 명칭은 다르지만 지속가능성의 공시에 관심을 기울이기 시작했다. 2003년에 후지쯔와 시세이도사는 <지속가능성 보고서>, 제온사는 <Responsible Care 활동 보고서>, 후지필름은 <사회/환경 보고서>, 소니는 <CSR 보고서> 등의 이름으로 보고서를 발간하였으며, 기존에 발간되던 환경 보고서에도 기업의 사회적 책임에 대한 내용이 늘어나고 있다. 환경 경영에 소요된 비용과 이에 따른 경제적 효과를 정량적으로 측정하여, 이를 경영자와 기업 내·외부의 이해관계자들에게 전달한다는 목적으로 발간되던 환경보고서에 변화의 바람이 일고 있는 것이다.

BT 역시 <Better World 보고서>라는 이름 하에 자신들의 경제·환경·사회적 책임을 통

함하여 공시하고 있다. 재무적인 성과와 더불어, 환경·사회·보전·안전 등 각 분야의 사회적 성과를 지속가능성이라는 잣대로 통합하는 것이 필요하다는 판단에서이다. 재무 성과를 사회적 성과로 대체하는 것이 아니라 재무 성과가 가지는 한계를 사회적 성과로 보완함으로써, 경제·환경·사회적 책임의 조화 여부를 보다 입체적으로 전달하기 위함이다.

필립스도 지난 해 처음으로 감사보고서와는 별도로 <지속가능성 보고서>를 발표했다. 이 보고서는 기업이 장기적으로 성장하기 위해서는 경제적 이익만을 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 이 지속가능성 보고서에서는 지속가능 경영의 바탕이 되는 지속가능성 정책을 포함하고 있는데, 지속가능성이 모든 필립스 경영의 핵심 요인으로 경영진이 가장 먼저 고려하는 사항임을 강조하고 있다. 또한 지속가능성 정책과 이에 따르는 행동은 이해관계자들의 요구를 충족시키기 위하여 정기적으로 검토하여 수정할 것이라고 밝히고 있다. 이들은 지속가능한 성장을 위해 ▲의미 있는 기술을 개발하고 ▲책임감 있게 행동하며 ▲신뢰를 구축하고 유지하며 ▲기업 내·외부 이해관계자들의 목소리에 귀 기울이고 협업하는 데 힘쓸 것이라고 한다.

3가지 책임에 대해서 살펴 보면, 먼저 경제적 책임으로 자신들의 경제적·기술적 성과와 더불어 고객·구성원·공급자·자본 제공자·공공 부문 등 각 이해관계자들에게 어떤 영향

을 주고 있는지를 설명하고 있다. 그리고 환경적 책임에서는 이들이 환경 활동 프로그램으로 수립한 EcoVision과 이를 모니터링하기 위한 내부 통제 시스템을 강조하고 있으며, 자신들의 환경 친화적 프로세스와 제품에 대해 소개하고 있다. 마지막으로 사회적 책임에서는 내부 구성원들의 건강·안전과 함께 교육·의료·복지 등 공동체 내에서 기업 시민정신(Corporate Citizenship)을 충실히 이행하고 있음을 언급하고 있다.

탄핵 정국의 소용돌이 속에서 정치권에 대한 불법 대선자금 제공 등으로 기업에 대한 부정적 인식이 최고조에 달하고 있다. 반면 선진기업들은 지속가능성에 대한 고민의 해결책으로 환경·사회적 책임을 강화함으로써 장기적 생존 가능성을 높이고 있다. 우리 기업들이 현재와 같은 위기를 극복하기 위해서는, 기업 광고를 통한 이미지 제고와 같은 미봉책이 아니라 지속가능경영과 같은 근본적인 해결책을 모색해야만 한다.

이미 지속가능경영은 피할 수 없는 대세이다. 피할 수 없거든 즐기라는 격언이 있지 않은가. 어쩔 수 없이 등 떠밀려 사회적 책임을 다하는 것이 아니라, 기업의 장기적인 경쟁력을 강화하기 위해 사회적 리더십을 준비해야 할 때이다. 하물며 주류 산업과 같이 사회적 위험에 크게 노출된 기업들의 경우는 더 말할 무엇하랴.

[참고 문헌]

- <한겨레신문>, “상생의 기업경영” 시리즈, 2004. 1.~2.
- 한상훈, “환경경영에서 CSR 경영으로 바뀐다”, Chief Executive, 2003. 12.

-
- 고재민, “환경친화적 경영으로 기업가치를 높이자”, LG경제연구원, 2003. 3.
 - 고재민, “환경경영을 넘어 지속가능한 경영으로”, LG경제연구원, 2003. 12.
 - Steve Hilton · Giles Gibbons, 〈Good Business〉, Thomson Texere, 2002. 6.
 - GRI, “GRI 2002 Guidelines”, 2002.
 - “Philips Sustainability Report”, 2003.

日既暮而猶烟霞絢爛，歲將晚而更橙橘芳馨。
故末路晚年，君子更宜精神百倍。

하루 해 이미 저물었으되 오히려 노을 아름답고, 한 해가 저물려 하되 오히려
귤 향기 꽃답다. 그러므로 군자는 말로(末路) 만년(晩年)에 다시금 정신을 백
배 떨쳐야 하느니라.