

# 새로운 지속가능성의 시대 (A New Era of Sustainability)

2010년 UN Global Compact-Accenture CEO 연구

## 새로운 지속가능성의 시대

지속가능한 경제로 가기위한 현재까지 진척 상황, 미래 도전 과제 및 그 과정의 영향에 대한 CEO들의 고찰

Peter Lacy

Tim Cooper

Rob Hayward

Lisa Neuberger

2010년 6월

## 서문 (Foreword)

Georg Kell, UN Global Compact 집행위원장

Bruno Berthon, Accenture Sustainability Services 운영위원장

우리는 글로벌 지속가능경영 운동의 추진에 있어서 지난 10년간의 성과를 기념하기 위해 2010년 Global Compact Leaders Summit에 모였습니다. 이번 기회를 빌어서 Global Compact에 참가하고 있는 회원사 CEO들의 의견과 경험을 공유하고 향후 10년간의 지속가능경영 계획을 수립하는 데 그러한 지식을 활용하는 것이 적절하다고 생각합니다. 지금은 역사상 가장 극심한 경제 불황에서 벗어나 경기 회복이 기대되는 시점이기 때문에 세계 경제를 지속가능한 방식으로 재건할 방법에 관한 논의에 기여할 수 있는 더할 나위 없이 좋은 시기입니다.

본 연구의 적기성 못지 않게 연구의 범위도 매우 광범위합니다. 1천여명의 CEO, 재계 지도자, 시민 단체 회원 및 학계 전문가들이 지속가능성에 관한 최대 규모의 CEO 설문 조사에 도움을 주었습니다. 세계 여러 지역과 산업계 CEO들의 도움은 향후 10년간의 도전 과제와 기회에 관한 소중한 정보를 제공해 주었습니다.

CEO들은 향후 10년에 걸쳐 지속가능성 이슈가 모든 비즈니스 요소에 완전히 통합되고 시장력(Market Forces)이 지속가능성과 조정(aligned)되는 새로운 시대가 열릴 것이라고 믿고 있습니다. 본 기념비적인 연구의 일환으로 실시된 조사 및 대화를 통해서 오늘날의 CEO들이 환경, 사회 및 기업 지배구조 이슈를 회사 핵심 사업에 통합시킬 필요성을 과거 그 어느 때보다 절감하고 있다는 게 확실해 졌습니다. 그러나 CEO들은 지속가능성 성과가 좋은 기업이 우수한 비즈니스 성과를 낼 것이라는 점도 확신하고 있습니다. 즉, 무게중심이 도덕적인 것에서 비즈니스 측면으로 이동하고 있다는 것입니다. 또한 회사 경영진은 지속가능경영을 통합하기 위한 계획의 실천에 있어 상당한 진전을 보이고 있습니다.

그러나 시장력(Market force)이 진정으로 지속가능한 발전과 조정(aligned)될 수 있기까지 수많은 도전 과제에 직면해야만 합니다. 예를 들면 CEO들은 투자자들과의 새로운 관계 형성, 교육 및 기술 제공 향상 및 조직 내 새로운 가치 개념의 측정 등이 변화를 위한 중요한 조건이라고 생각하고 있다. 그럼에도 불구하고 우리는 또 이러한 도전 과제에 대처하기 위해 필요한 조치를 취하는 CEO측의 강력한 결의도 보고 있습니다.

우리는 Global Compact 회원사 CEO들에게서 직접 들은 이야기가 Leaders Summit 2010의 실행 계획을 수립하고 향후 지속가능경영에 관한 대화의 골격을 형성하는 데 기여하길 희망합니다. 기업, 정부 및 시민 사회 지도자들이 Global Compact 설립 10주년을 기념하는 이

자리에서 우리는 글로벌 경제의 미래를 위한 공통된 비전을 마련할 수 있을 거라고 믿습니다. 미래를 향해 나아감에 있어서 우리는 우리가 직면한 도전 과제의 규모를 인식하는 동시에 경제의 가장 강력한 원동력을 활용하기 위한 유일한 플랫폼으로서 Global Compact의 엄청난 잠재력도 인식하고 있습니다. 그러한 잠재력을 십분 발휘한다면 우리는 새로운 지속 가능성 시대에 필요한 토대를 구축할 수 있습니다.

## 개요 (Introduction)

2010 UN Global Compact-Accenture CEO 연구 보고서를 작성하기 위해서 우리는 두 가지 중요한 연구를 실시했다.

첫째로 우리는 글로벌 지도자들과 100여차례의 심도 깊은 인터뷰를 가졌다. 그 중에는 전 세계 27개국에서 폭넓은 산업계를 대표하는 50명의 CEO와 회장 그리고 UN Global Compact 회원사 사장들이 포함되었다. 인터뷰 중 1/3 이상이 Global Compact의 창립 기업들과의 인터뷰였다. 그 외에 회사 임원(대부분의 경우 이사회 멤버), 시민 사회 지도자, 외부 전문가 및 UN Global Compact 이사회 멤버들과 50여건의 인터뷰를 추가로 실시했다. 이러한 방식을 통해서 우리는 풍부하고 다양한 정보와 지식을 수집해서 새로 부상하고 있는 주제와 아이디어를 조사, 테스트 및 정교화할 수 있었다.

둘째로 우리는 766명의 Global Compact 회원사 CEO를 대상으로 온라인 설문 조사를 실시했다. 설문 조사 응답자들은 전 세계 100여개 국가에서 자동차, 통신, 소비재 및 서비스, 에너지, 금융 서비스, 금속 및 광산, 전기-가스 업종을 포함한 25개 업종에서 추출했다(그림 1 및 2 참조). Global Compact 회원들이 속한 대륙 분포를 반영하듯 응답자의 439명은 유럽 소재 기업, 156명은 미주지역 기업 그리고 113명은 아태지역 기업 소속이었다. 기타 58명의 응답자는 아프리카 및 중동지역 기업 소속이었다. 이러한 범세계적 범위는 신흥 시장이 오늘날의 글로벌 과제 해결에서 수행하는 핵심적 역할을 인정함으로써 지속가능성 이슈에 관한 다면적 글로벌 시각을 보장하는 데 도움을 주었다.

설문 조사 응답자들은 상장 기업 및 비상장 기업 모두에서 추출했고 전 세계 대기업 중 상당 수가 포함되어 있다. 설문 응답자들은 지난 10년간 UN Global Compact(UNGC)에 가입한 기업들로서 UNGC의 원칙을 이미 확고히 확립한 기업은 물론 이제 막 그러한 여정을 시작한 기업들로서 그들의 진행 성과를 우리에게 알려온 기업들이다.

UN Global Compact-Accenture 팀은 저와 함께 McKinsey & Company를 위해 2007년 연구를 이끌어준 Jeremy Oppenheim 및 Sheila Bonini에게 감사드린다. 이를 토대로 우리는 지속가능경영 환경이 지난 3년간 어떻게 변화했는지에 관한 중요한 정보를 도출할 수 있었다.

우리는 또 UNGC의 프로젝트 팀장 Georg Kell, Gavin Power, Carrie Hall, Matthias Stausberg, Sean Cruse 및 Accenture 공동저술팀 Tim Cooper, Rob Hayward, Lisa Neuberger 등이 제공한 귀중한 도움에도 감사드리고자 한다. Accenture의 동료들도 귀중한 도움을 제공했는데 그러한 도움이 없었다면 본 보고서의 수준이 이만큼 높아지지 못했을 것이다. 특히 Mark Foster, Bruno Berthon, Dave Abood, Lay Lim Teo, Mark Spelman, Mark Purdy, Ulf Henning, Rod Kay, Lucy Cooper, Arnaud Haines, Helen Doyle, Chris Allieri 등에

게 감사드린다.

마지막으로 UN Global Compact 및 Accenture Sustainability Services를 대신해서 우리는 본 연구에 참여한 모든 CEO, 회장, 재계 지도자 및 기타 이해관계자들에게 심심한 감사를 드리는 바이다. 프로젝트팀은 연구를 수행하고 본 보고서를 작성하기 위해 수많은 아이디어, 구상 및 사례 연구를 이해하고 해석하느라 노력했다. 본 보고서의 성과는 모두 그들의 몫이며 오류가 있다면 그건 우리의 몫이다.

우리는 본 연구가 새로운 지속가능성 시대를 향한 여정과 관련해서 진행 중인 CEO들의 견해, 도전 과제 및 중요성을 이해하기 위한 풍부하고도 정확하며 증거에 입각한 플랫폼의 역할을 해주기를 바란다.

Peter Lacy

2010 UNGC-Accenture CEO 연구 프로젝트 팀장

운영 위원장, Accenture Sustainability Services

유럽, 아프리카, 중동 및 남미지역

그림 1: CEO 온라인 설문조사 응답자(총 766명)

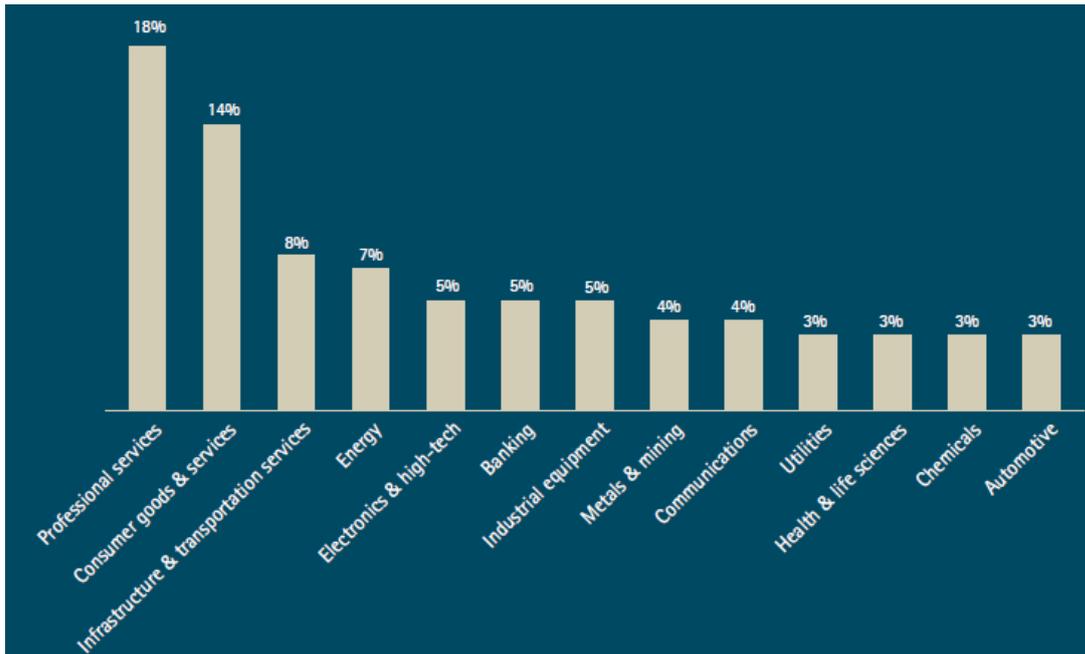
미주지역 - 156명

유럽 - 439명

아태지역 - 113명

아프리카 및 중동지역 - 58명

그림 2: 가장 보편적인 업종별 CEO 온라인 설문조사 응답자



전문 서비스

소비재 및 서비스

인프라 및 교통 서비스

에너지

전자 및 하이테크

은행

산업 장비

금속 및 광산

통신

전기-가스

보건 및 생명과학

화학

자동차

## CEO 참가자에 대한 감사의 말

우리는 본 보고서 작성을 위해 소중한 정보를 제공해 주신 다음과 같은 CEO, 회장 및 사장에게 감사 드린다. 본 보고서에 나와 있는 견해가 참여해주신 모든 임원들에게서 접수한 의견 전체를 반영하고 있지는 않지만 그들의 참가 및 지도는 매우 중요한 역할을 했다.

### 기타 재계 지도자 견해

우리는 소중한 의견을 제공한 다음과 같은 재계 지도자들에게 감사 드린다.

Esra Ozer, Alcoa

Larry Stone, BT Group

Farouki Majeed, California Public Employees' Retirement System

Paul Hilton, Calvert Group Ltd.

Weijun Xie, China Minmetals Corporation

Wolfram Heger, Daimler

Norbert Otten, Daimler

Ole Daugbjerg, Danfoss

James Suzman, De Beers

Birgit Klesper, Deutsche Telekom AG

Birgit Klesper, Deutsche Telekom AG

Carolyn Panzer, Diageo plc.

Dave Kepler, Dow Chemical

Dave Kepler, Dow Chemical

Julia King, GlaxoSmithKline

Duncan Learmouth, GlaxoSmithKline

Marc Fox, Goldman Sachs

Marc Fox, Goldman Sachs

Sean O'Neill, Heineken

Susanna Wilson, HSBC Holdings plc.

Nuning Barwa, Martha Tilaar Group

Marcelo Cardoso, Natura

Niels Christiansen, Nestlé S.A.

Esko Aho, Nokia

Kirsten Hovi, Norsk Hydro ASA

Lise Kingo, Novo Nordisk

Lise Kingo, Novo Nordisk

Wolfgang Kraus, OMV

Rich Delaney, PepsiCo

Marcia Balisciano, Reed Elsevier  
Sir Brian Fall, Rio Tinto  
Graham Weale, RWE  
Sören Buttkereit, Siemens  
Barbara Kux, Siemens  
Rainer Weihofen, Sika Group  
David Bresch, Swiss Re  
David Bresch, Swiss Re  
Anant Nadkarni, Tata Motors  
Anant Nadkarni, Tata Motors  
Anant Nadkarni, Tata Motors  
Betsy Blaisdell, The Timberland Company  
Betsy Blaisdell, The Timberland Company  
Christian Leitz, UBS AG  
Gavin Neath, Unilever  
Michiel Leijnse, Unilever  
Miguel Veiga-Pestana, Unilever  
Gerhard Prätorius, Volkswagen

#### 이해관계자들의 의견

비록 본 보고서가 CEO 연구 보고서를 목적으로 삼고 있지만 보다 폭 넓은 의견과 정보를 수집하기 위해서 우리는 UNGC 이사회 멤버와 엄선한 여러 이해관계자 그룹들과도 인터뷰를 실시했다.

다음과 같은 분들께 감사 드린다.

#### UNGC 이사회 멤버

Guillermo Carey, Carey & Allende Abogados  
Chen Ying, Beijing Rong Zhi Institute of Corporate Social Responsibility  
Fernando Chico Pardo, Aeropuertos Del Sureste  
Juan de la Mota, Global Compact Spanish Network  
Charles O. Holliday, Bank of America  
Huguette Labelle, Transparency International  
Sir Mark Moody-Stuart, Foundation for the Global Compact  
Mary Robinson, Realizing Rights: The Ethical Globalization Initiative  
Jean Rozwadowski, International Chamber of Commerce  
Guy Ryder, International Trade Union Confederation

Manfred Warda, International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers'  
Union

기타 이해관계자들

Graham Baxter, International Business Leaders Forum

Per Sandberg, World Business Council for Sustainable Development

Sophia Tickell, SustainAbility

Tensie Whelan, Rainforest Alliance

Simon Zadek, AccountAbility

학계 자문위원

Prof. Dr. Gilbert Lenssen

President of EABIS—The Academy of Business in Society

## 개요 (Executive Summary)

### 새로운 지속가능성 시대로의 여정

#### 지속가능성 환경이 변화하고 있다.

전 세계 CEO들은 새로운 지속가능성 시대가 형성되는 모습을 보기 시작하고 있다. 글로벌 경쟁 심화, 기술 변화 및 100년만에 최악의 경제 불황에 직면해서 지속가능성 원리에 대한 기업들의 실천 노력은 전 세계에게 걸쳐 매우 진지하게 지속되고 있다: CEO의 93%는 지속가능성이 자사의 미래 성공을 위해 중요하다고 보고 있다.

이는 766명의 UNGC 회원 CEO에 대한 우리의 조사, 추가로 50명의 CEO를 상대로 한 포괄적 인터뷰 및 50명의 재계 및 시민사회 지도자들과의 추가 인터뷰를 통해 얻은 가장 중요한 답변 중 하나이다. 본 연구는 CEO를 대상으로 지속가능성을 주제로 실시된 연구 중 가장 규모가 큰 것이다.

CEO들을 대상으로 한 조사 및 그들과의 대화 과정에서 우리는 최근의 2007 Global Compact 조사 이후 근본적인 변화를 목격했다. 2007년 당시에 지속가능성이란 개념은 경쟁 규칙을 재형성하기 시작한다는 우려를 증폭시키며 비즈니스 이슈 주변에서 막 부상하고 있었다. 그로부터 3년 후 지속가능성이란 개념은 전 세계 CEO들의 최대 관심사가 되고 있다. 환경, 사회 및 기업지배구조와 관련된 도전 과제들이 지속적으로 증가하고 CEO들은 경쟁적인 전략 우선순위들과 씨름하고 있는 와중에 지속가능한 비즈니스 관행 및 제품들은 새로운 시장과 수요처의 문을 열고 있다. 그것은 새로운 비즈니스 모델의 개발과 혁신을 가속화시키고 산업 비용 구조를 변화시키며 기업 전략에서부터 모든 운영 측면에 이르기까지 기업에 침투하기 시작하고 있다.

#### 폭풍이 지나간 후: 신뢰 재구축

CEO에게 있어 지속가능성에 대한 가시적이고 확실한 약속을 보여주는 일은 특히 중요하다. 왜냐하면 그것은 최근 글로벌 금융 위기로 인해 완전히 무너진 소비자와 정부의 신뢰 등과 같이 일반 국민과 기타 핵심 이해관계자들로부터 신뢰를 다시 얻고 구축해야 하는 일이 시급하기 때문이다. 전체 CEO 중 72%가 동의한 바와 같이 브랜드 인지도, 신뢰 및 회사 평판 제고는 지속가능성 이슈에 관해 조치를 취해야 할 가장 강력한 동기이다. 그러나 CEO들은 종종 자신의 회사가 업종 내에서는 보다 존경 및 신뢰받고 있다고 생각한다. 이로 인해 비즈니스 상의 불신이 가져올 수 있는 사회적 영향력에 대해 과소평가 할 수 있다.

#### 지속가능성에 대한 원동력 및 접근법이 변하고 있다.

2007년 CEO들에게 있어 최대 개발 이슈는 교육이었다. 교육에 관한 우려는 2010년에도 여전히 만연했고 교육 제도, 인재 육성과 발굴의 실패 및 미래 지도자들의 지속가능성 관리

역량에 초점을 두었다. 회사 임원 중 72%는 교육을 회사의 미래 성공을 위해 중요한 개발 이슈 중 하나로 보았다. 어느 정도 당연하게도 온실가스 배출량에 대한 우려가 지속됨에 따라 기후 변화가 66%로 2위를 차지했다. 그러나 본 연구에서 CEO들과 나눈 대화를 보면 보다 폭 넓은 이슈들이 기업에 생겨나기 시작하고 있는 것으로 나타났다. 자원 부족(특히 수자원 부족)과 보건 이슈에 대한 우려가 커지고 있다.

CEO들이 지속가능성 이슈를 다루고 있는 방법도 변하고 있다. 본 연구에 따르면 새로운 지속가능성 시대로 이행함에 따라 접근법과 전략이 변화하는 3가지 핵심적 방법이 있는 것으로 나타났다.

### 1. 소비자는 왕이다(또는 왕이 될 것이다).

최종 소비자는 물론 기업 및 정부 고객들은 점차 기업의 지속가능한 제품 및 서비스 개발 전략을 가속화 시키고 있다. CEO들은 자신들이 향후 5년간 사회적 기대를 관리할 방법에 영향을 미치는 데 있어서 소비자를 가장 중요한 이해관계자로 간주하고 있다. 즉, 설문 조사 응답자의 58%는 가장 중요한 이해당자로서 소비자를 선택했는데 이는 직원(45%), 정부(39%)보다도 높은 비중이다.

### 2. 기술과 혁신의 중요성

CEO들은 기후 변화(예, 지능형 전력망과 계량기 등과 같은 스마트 기술을 사용하는)와 같은 분야 및 소셜 미디어(social media) 플랫폼을 통한 투명성 강화 측면에서 혁신적인 첨단 기술이 지속가능성 실행 계획을 추진하는 데 중요한 역할을 수행한다는 것을 잘 알고 있다. 전체 CEO 중 91%는 자신의 회사가 향후 5년에 걸쳐 지속가능성 목표 달성을 위해 새로운 기술(예, 재생 에너지, 에너지 효율, 정보통신기술(ICT) 등)을 사용할 것이라고 응답했다.

### 3. 협력이 중요하다.

우리가 인터뷰한 모든 CEO들은 파트너십과 협력(예, 공급업체, 비정부기관, 정부기관 등과의)이 지속가능성 이슈에 대한 접근법에 있어서 핵심 요소라고 응답했다. 기업들은 오늘날의 글로벌 도전 과제들이 혼자 처리하기에는 너무 광범위하고 복잡하단 사실을 절감하고 있다. CEO의 78%는 기업들이 개발 목표를 달성하기 위해 산업 협력 및 다중 이해관계자 파트너십을 체결해야 한다고 믿고 있다. 그럼에도 불구하고 CEO들은 시민 사회가 이러한 이슈에 대처함에 있어서 필수적인데 반해 비정부단체(NGO)는 지속가능경영의 실천 계획에 대한 영향력이 감소하고 있다고 믿고 있다. 불과 15%의 CEO만이 NGO를 지속가능성에 대한 기업의 접근법에 영향을 미치는 핵심 이해관계자 중 하나로 간주했는데 이는 2007년에 비해 12% 감소한 수치이다.

### **새롭게 열리고 있는 지속가능성 시대**

우리의 조사에 따르면 다음 단계의 지속가능성 시대의 모습에 관해 CEO들이 대체로 동일한 생각을 갖고 있는 것으로 나타났다. 이 단계는 지속가능성이 별도의 전략적 이니셔티브 일뿐만 아니라 회사 전략과 운영에 완전 통합된 단계이다. 한 신흥경제 기업 CEO는 "현재 쟁점 이슈는 지속가능성을 일상적인 회사 관행에 통합시킬 보다 나은 방안을 찾는 것"이라고 우리에게 말했다.

CEO들은 새로운 지속가능성 시대가 많은 기업 의무를 수반하고 경쟁 양상을 변모시킬 것으로 보고 있다. 예를 들면 기업들은 가치 창출이 사회 전반에 무엇을 의미하는지에 관한 인식을 보다 확대할 필요가 있을 것이다.

기업들은 단순히 이윤에 대한 초점을 넘어서고 비금융적 측정 지표도 통합하는 새로운 가치 개념을 고안해서 진전 상황을 측정하고 알릴 수 있는 능력을 새롭게 갖춰야 할 것이다.

또한 CEO들은 지속가능성 목표를 뒷받침하는 기업 문화를 형성하기 위한 차세대 리더십과 통일된 노력이 새로운 시대에서의 성공을 보장해 준다는 사실을 인정하고 있다. 달리 말하자면 오늘날의 기업 환경은 관리해야 할 수많은 새 과제를 제공하는 동시에 그러한 역동성을 다룰 수 있는 기업에게 커다란 기회도 제공한다는 것이다.

### **극복해야 할 도전 과제: 전략에서 실행까지**

현재 CEO들은 실행이 새로운 지속가능성 시대를 불러올 주요 도전과제가 되고 있다고 믿고 있다. 이러한 새 시대를 향한 진전에 관한 재계 지도자들의 자신감은 매우 높으며 그들의 기업들은 지속가능성 확립을 향한 구체적 조치를 취하고 있다. 지속가능성 이슈가 회사 전략과 운영에 완전히 통합되었다고 응답한 CEO의 비중은 81%로 나타났는데 이는 2007년 불과 50%였던 것과 비교된다. 예를 들면 지속가능성 이슈를 회사 임원 보수 체계는 물론 설계 및 혁신 부서에 통합시키기 시작한 회사들의 사례가 2007년보다 많이 나타났다.

그러나 인터뷰 결과에 따르면 지속가능성이 많은 기업들의 운영 방식의 일부가 되고 있는 것은 분명하지만 아직까지는 지속가능성이 핵심 사업의 모든 요소 즉, 역량, 절차 및 시스템으로 확산되지는 못한 것으로 나타났다.

특히, CEO들은 공급망과 자회사에 걸친 시행 상의 어려움을 지속가능성의 완전한 통합에 대한 최대 걸림돌로 간주하고 있다. 조사 결과에 따르면 자회사(91%) 및 공급망(88%)에 걸쳐서 지속가능성이 통합되어야 한다는 데 동의한 CEO들과 자사가 이미 그렇게 하고 있다(각각 59% 및 54%)고 응답한 CEO들 사이의 성과 차이가 큰 것으로 나타났다. 또한 성과 관리 체계 및 교육과 개발에 대한 접근법에 지속가능성을 완전하게 통합하는 일은 아직 갈 길이 먼 상태이다.

### **적절한 외부 조건의 확립**

전 세계 대부분의 기업들이 모든 사업 분야에 걸쳐 지속가능성을 완전히 통합하는 새로운 시대에 도달하려면 얼마만한 시간이 걸릴 것인가? 설문 조사에 참여한 CEO 중 54%는 이

러한 상승 변곡점이 불과 10년 정도 남은 것으로 느끼고 있고 80%는 15년 이내에 발생할 거라고 믿고 있는데 이는 2007년에는 상상하지 못한 낙관적 전망이자 엄청난 변화가 일어나고 있다는 증거이다. 그러나 CEO들은 그러한 목표를 향한 진전이 결코 보장된 것은 아니며 역행될 수 있다고 보고 있다. 그리고 목표를 달성하기 위해서는 자신의 행동을 통해서 또는 이해관계자들과의 협력을 통해서 여러가지 힘든 도전 과제를 극복해야 할 것이라고 믿고 있다. 다음과 같은 도전과제가 포함된다.

투자자 불확실성: 많은 CEO들은 투자업계가 지속가능성 이슈에 관한 성과를 가치 평가 모델에서 감안하지 않음으로써 지속가능한 제품 및 서비스를 통해 가치를 창출하려는 기업들의 노력을 뒷받침하지 않고 있다고 믿고 있다.

소비자 불확실성: 이익을 창출하는 지속가능성을 추진시킨다는 점에서 소비자는 왕일 수 있지만 설문 조사에 참여한 CEO들은 지속가능성이 실제로 구매 행동을 촉진시킨다는 보다 확실한 신호를 찾고 있다. 또한 CEO들은 지속가능성에 관한 관심이 기업과 정부의 구매 결정을 증가시킬 정도에 관해 불확실해하고 있다.

규제 불확실성: 모든 CEO들은 규제와 관련된 도전 과제에 대응하기 위해 미래의 규제 형태 및 범위와 관련된 투명성 강화 필요성을 강조했다.

## **상승 변곡점의 시기 앞당기기: 기업의 행동이 요구되고 있다.**

지속가능성을 핵심 사업에 통합함에 있어서 이러한 도전과제를 극복하고 상승 변곡점 시점을 앞당기기 위해서 CEO들은 많은 "필수" 조건들이 확립될 필요가 있다고 믿고 있다. 기업들은 UN Global Compact 등과 같은 보다 폭넓은 이해관계자들과 협력해서 지속가능성을 실현하는 데 있어 주도적 역할을 수행할 필요가 있다.

1. 소비자 및 고객의 인식, 태도 및 필요를 적극적으로 형성시킨다. 지속가능한 제품 및 서비스 시장을 창출하기 위해서 CEO들은 소비자 정보의 제공을 늘리고 확실한 표준을 정하는 동시에 에너지, 운송 및 공공 인프라 등과 같은 분야에 대한 직접적인 정부 인센티브 및 투자를 확대할 필요성이 있다고 보고 있다.

2. 지속가능한 발전을 위한 새로운 지식, 기술 및 사고방식을 창출한다. 비록 기업들은 공식 교육기관 및 경영대학들이 더 많은 일을 할 필요가 있다고 믿고 있지만 CEO들은 회사 관리자 및 미래 지도자에게 올바른 기술과 사고방식을 제공하기 위한 자체적인 노력을 강화할 필요성도 인식하고 있다.

3. 지속가능한 사업에 보다 유리한 투자 환경의 조성을 주도한다. CEO들은 비용 절감, 매출 증가 등과 같은 전통적인 지표를 통해서 지속가능성 활동의 가치를 입증할 수 있도록 해서 투자자들을 보다 적극적으로 설득할 필요가 있다.

4. 조직 및 개인 수준에서 새로운 가치 및 성과 개념을 심어준다. 기업은 기업이 사회에 미치는 긍정적 및 부정적 영향을 모두 측정하고 지속가능성이 핵심 사업 동력 및 지표에 미치는 영향을 추적 확인 및 관리하며 전 조직 관리자들의 개인 성과 체계에 지속가능성을 통합시킬 필요가 있다(예: 보상 체계를 통해서).

5. 지속가능성을 위한 보다 확실하고 긍정적인 규제 환경을 조성한다. 규제로 인해 원치 않는 결과를 피하고 신뢰를 구축하며 정책 수립을 위한 보다 정확한 정보를 제공하기 위해서 기업들은 정부에 대해 보다 적극적이고 협력적인 접근법을 채택해서 기업 및 사회적 편익을 위한 진정한 기회를 모색해야 한다.

### **UN Global Compact의 역할:**

#### **교육을 위한 포럼 및 최상의 관행 공유**

CEO 들은 지속가능성 통합을 향한 과정에서 다음 단계로 나아갈 수 있는 능력이 정부 및 경영대학 등과 같은 민간 기관들과의 파트너십, 협력 및 공동 노력에 달려있다는 점을 그 어느

때보다 절감하고 있다. 모든 해답을 갖고 있는 자는 아무도 없다.

UN Global Compact는 대화를 통해 다양한 이해관계자들을 통일시키고 공통된 목표를 추구하도록 할 핵심적 역할을 맡고 있다. 가장 최근의 2007년 설문 조사에 비해 2010년 조사에서 상당한 발전이 이루어졌다는 점은 그러한 사실을 잘 보여준다. 또한 CEO들은 UNGC의 역할을 지속가능성의 사업성을 제시하고 미래 전략 방향을 수립하는데 초점을 두고 있는 것으로 간주했다. 기업 임원들은 이러한 역할을 여전히 중요하게 보고 있지만 2010년 연구에서 그러한 역할은 이러한 중요한 실천 과제를 해결할 능력을 향상시키기 위해 노력하고 있는 기업들이 최상의 관행을 공유하도록 도와주는 데까지 확장되고 있다.

설문 조사에 참여한 CEO 중 2/3는 지속가능성에 관한 최상의 관행 및 새로운 아이디어를 공유하기 위한 포럼으로서의 UNGC의 역할을 기대하고 있다. 또한 절반이 약간 넘는 CEO들은 지속가능성 전략의 실행과 관련해서 UNGC의 지원을 모색하고 있다.

비슷한 숫자의 CEO들은 UNGC가 차세대 지도자 육성을 위한 경영대학 및 교육자들과의 협력 또는 투자업계와의 파트너십 지속 등과 같은 기타 종류의 대화 및 협력을 촉진시켜줄 것을 기대하고 있다. 이러한 결과는 책임있는 경영 교육의 원칙 및 책임있는 투자 원칙의 확립에 있어서 UNGC의 선구적 노력의 가치를 크게 뒷받침한다.

이러한 결과는 또 지속가능성과 관련해 기업들이 장기적인 시각을 가지고 있다는 사실을 보여준다. 손쉬운 해답은 없으며 지속가능성을 향한 여정이 짧지는 않을 것이다. 그러나 환경, 사회 및 기업 지배구조 이슈와 관련해서 기업 경영진이 요즘보다 더 높은 관심을 보였던 적은 없었던 것으로 보인다.

UNGC 회원사 CEO들은 자신들의 회사가 세상을 바꿔야 하는 힘을 절감하면서도 혼자 그럴 수는 없다는 사실도 인정하고 있다.

기업 경영진들은 도전 과제에 기꺼이 더 가까이 다가서고 있고 Global Compact가 설립 10주년을 맞이함에 따라서 이것이 새로운 지속가능성의 시대로의 이행에 있어 "끝의 시작"이 아니라 "시작의 끝"이라고 인식하고 있다.

**CEO들의 의견:** by the numbers

**93%**

CEO 중 93%는 지속가능성 이슈가 회사의 미래 성공에 중요하다고 믿고 있다.

**72%**

CEO 중 72%는 브랜드 인지도, 신뢰 및 회사 평판 제고가 지속가능성 이슈에 관해 조치를 취해야 할 가장 강력한 세가지 동기 중 하나라고 응답했다. 매출 증대 및 비용 절감은 44%로 2위를 차지했다.

**72%**

CEO 중 72%는 글로벌 개발 이슈로서 교육을 회사의 미래 성공을 위해 가장 중요한 분야로 보고 있다. 기후 변화는 66%로 2위를 차지했다.

**58%**

CEO 중 58%는 회사가 사회적 기대치를 관리하는 방법에 영향을 미칠 가장 중요한 이해관계자 그룹이 소비자라고 응답했다. 직원은 45%로서 2위를 차지했다.

**91%**

CEO 중 91%는 자신의 회사가 향후 5년에 걸쳐 지속가능성 목표 달성을 위해 새로운 기술(예, 재생 에너지, 에너지 효율, 정보통신기술(ICT) 등)을 사용할 것이라고 응답했다.

**96%**

CEO 중 96%는 지속가능성 이슈가 회사 전략과 운영에 완전히 통합되어야 한다고 보고 있다. (2007년 72%).

**49%**

CEO의 49%는 부서간 시행 복잡성이 회사 전반에 걸쳐 지속가능성 통합을 가로 막는 가장 심각한 장애요인이라고 응답했다. 경쟁적 전략 우선순위는 48%로 2위를 차지했다.

**88%**

CEO의 88%는 회사 공급망에도 지속가능성을 통합해야 한다고 믿고 있다. CEO 중 54%만이 지속가능성을 회사 내에서만 달성해야 한다고 믿고 있다. 자회사에 대해서도 거의 동일한 수치가 제시되었다.

**86%**

CEO의 86%는 "장기 투자에 있어서 지속가능성에 대한 투자자들의 정확한 가치 평가"가 지속가능성에 있어서 상승 변곡점에 도달하기 위해 중요하다고 보고 있다.

**64%**

CEO 중 64%는 UN Global Compact의 가장 중요한 역할로 지속가능성에 관한 최상의 관행과 새로운 관행 사례를 공유시켜주는 것이라고 보고 있다. 시행 지도/지원은 51%로 2위를 차지했다.

## 제 1장

### 방식의 변화: 지속가능성이 변하고 있다.

최근의 글로벌 경기 침체에도 불구하고 지속가능성의 중요성에 대한 CEO들의 신뢰는 과거 그 어느 때보다 강력하다.

2010년 지속가능경영에 대해 CEO들은 거의 만장일치로 지지했다. 설문 조사에 참가한 766명의 CEO 중 93%는 지속가능성 이슈가 회사의 미래 성공을 위해 중요하거나 매우 중요하다고 응답했다. 설문 조사에 따르면 기업들의 지속가능성 도입이 2007년 이래로 크게 증가한 것으로 나타났다. 세계 최대 알루미늄 생산업체 중 하나인 Alcoa의 회장 겸 CEO인 Klaus Kleinfeld에 따르면 "지속가능성은 현재 모두의 실천 계획에 포함되어야 하며 그것은 근본적인 변화를 의미한다." 지속가능성에 대한 이러한 믿음은 Santander 은행그룹의 Alfredo Sáenz CEO가 "금융업계 역사 상 최악의 재난"이라고 부른 글로벌 금융 위기의 배경 하에서 나타나고 있다.

글로벌 경기 침체는 환경, 사회 및 기업 지배구조 이슈에 대한 기업들의 관심을 약화시킬 것으로 예상되었다(아래의 "지속가능성의 범위 이해" 참조). 실제로 글로벌 경기 침체는 그와는 정반대의 영향을 미치는 듯하다. 즉, CEO 중 80%는 글로벌 경기 침체가 최고 경영진에 대한 이슈로서 지속가능성의 중요성을 높여주었다고 응답했다. 글로벌 경기 침체로 인해 지속가능성에 대한 투자를 줄였다고 응답한 CEO는 12%에 불과했고 CEO 중 74%는 글로벌 경기 침체로 인해 회사가 지속가능성을 핵심 사업과 보다 긴밀하게 조정하게 되었다고 응답했다. 비록 일부 CEO들은 글로벌 경기 침체로 인해 지속가능성 전략을 통합시키는 속도가 둔화되었거나 자선 활동이 감소했다고 응답했지만 대부분의 CEO들은 글로벌 경기 침체로 인해 지속가능성 실행과 관련된 회사의 장기 계획이 수정되지는 않았다는 데 동의했다.

지속가능성에 대한 그와 같은 지속적인 지원 이유 중 하나는 그같이 힘든 시기에 기업들은 회사의 지속가능성 활동이 비용 절감, 매출 증대 등의 측면에서 핵심 비즈니스 가치를 얼마나 제공할지를 면밀히 조사하지 않을 수 없었기 때문이었다. "기업의 지속가능한 경영은 자원의 효율적 사용을 의미하며 그것은 기업의 비용 절감 계획에도 도움을 준다"고 한 유럽 재계 지도자는 언급했다. 예를 들면 Dow Chemical은 생산 공장에서 처리된 폐수를 재사용함으로써 베네룩스 지역 공장의 전기 소비량을 65% 감소시켜 상당한 비용 절감 효과를 실현했다. 이는 연간 이산화탄소 배출량을 6만톤 절감한 것에 해당한다. Deutsche Telekom은 지난 10년간 에너지 효율 강화 및 기타 관리비 절감 대책을 통해서 연간 5천만유로(5천960만달러)의 비용 절감을 실현했다.

## 지속가능성의 범위 이해

본 보고서에 있어서 "지속가능성"이라는 용어는 United Nations Global Compact의 10대 원칙에 나와 있는 바와 같이 환경, 사회 및 기업 지배구조 이슈 모두를 포괄한다.

인권, 노동, 환경 및 부패 방지 분야를 포함하고 있는 이러한 10대 원칙은 보편적인 지지를 받고 있고 다음과 같은 분야에서 도출한 것이다.

- 세계인권선언(UDHR: Universal Declaration of Human Rights)
- 국제노동기구(ILO)의 근로자 기본권 선언(Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work)
- 환경과 개발에 관한 리우선언(Rio Declaration on Environment and Development)
- 유엔 반부패협약(UNCAC: United Nations Convention Against Corruption)

Global Compact는 기업들에게 그들의 영향력 범위 내에서 아래와 같은 10대 원칙을 수용, 지지 및 실행할 것을 요청하고 있다.

### 1) 인권 Human Rights

원칙 1: 기업은 국제적으로 선언된 인권 보호를 지지하고 존중해야 한다.

원칙 2: 기업은 인권 침해에 연루되지 않도록 적극 노력한다.

### 2) 노동규칙 Labour Standards

원칙 3: 기업은 결사의 자유와 단체교섭권의 실질적인 인정을 지지하고,

원칙 4: 모든 형태의 강제노동을 배제하며,

원칙 5: 아동노동을 효율적으로 철폐하고,

원칙 6: 고용 및 업무에서 차별을 철폐한다.

### 3) 환경 Environment

원칙 7: 기업은 환경문제에 대한 예방적 접근을 지지하고,

원칙 8: 환경적 책임을 증진하는 조치를 수행하며,

원칙 9: 환경친화적 기술의 개발과 확산을 촉진한다.

### 4) 반부패 Anti-Corruption

원칙 10: 기업은 부당취득 및 뇌물 등을 포함하는 모든 형태의 부패에 반대한다.

또한 글로벌 경기 침체 시 지속가능한 제품 및 서비스에 대한 수요는 지속가능성에 대한 지속적인 관심을 뒷받침했다. 지속가능성에 대한 소비자 관심과 지출의 변동성이 커지고 있다는 한 재계 지도자의 발언에도 불구하고 여타 재계 지도자들은 글로벌 경기 침체가 지속가능성 제품 및 서비스에 대한 수요 증가를 가속화시킨 것으로 보고 있다. 이러한 수요 증가는 전통적인 소비자 업종은 물론이고 기업간(B2B) 상거래 및 정부의 지출 결정에 이르기까지 광범위한 분야에 걸치고 있다.

예를 들면 고객에게 에너지 효율형 제품을 제공하는 데 있어 선두주자인 Siemens는 글로벌 경기 침체 기간 중 자사 지속가능성 제품에 대한 수요 급증세를 경험했다. Siemens의 지속가능성 제품군은 에너지 생산, 전달, 분배 및 사용은 물론 기타 환경 기술과 관련된 거의 모든 분야를 포괄하고 있다. 2009년 Siemens는 이러한 제품군과 관련한 매출액이 230억유로(280억달러)에 달했는데 이는 2008년 대비 11% 증가한 것으로 Siemens 연간 총매출액의 1/3을 차지했다. 지난 한해 동안에만 Siemens는 고객이 약 2억1천만톤의 이산화탄소 배출량을 절감하도록 도와주었는데 이러한 배출량은 베를린, 런던, 뮌헨, 뉴욕 및 도쿄의 일년치 배출량을 모두 합친 규모에 해당한다.

**지리적 관점: 지속가능성의 타당성에 대한 믿음은 지역에 따라 차이가 나지만 항상 예측가능한 방식으로 그렇다.**

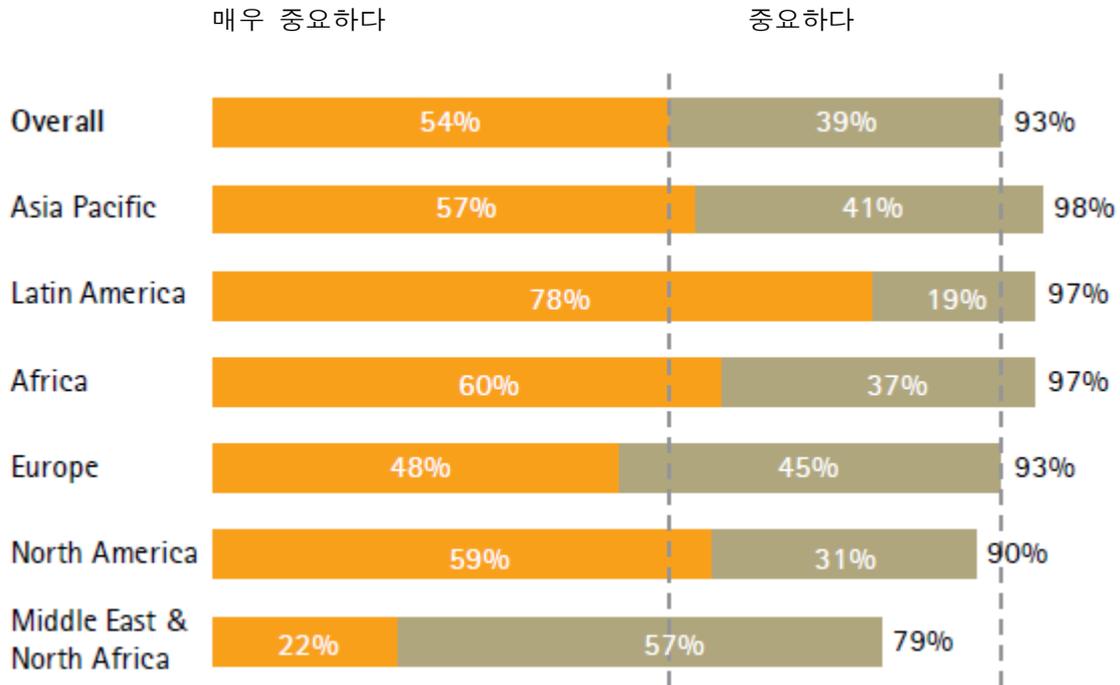
모든 국가의 대다수 CEO들은 지속가능성이 회사의 미래 성공을 위해 중요하거나 매우 중요하다고 보고 있다. 일본의 하이테크 기업인 Anritsu Corporation의 Hirokazu Hashimoto 사장 겸 이사는 "지속가능성 이슈는 우리 회사의 미래에 매우 중요하다"고 말했는데 이는 통신 및 하이테크 업계가 기업 및 소비자의 지속가능성 이슈 해결에 있어 맡게 될 중요한 역할을 인식한 것이다.

그러나 지리적 데이터를 보다 자세한 조사해보면 지역별로 CEO들 사이에 상당한 차이가 나타난다(그림 1-1 참조).

지속가능성이 회사의 미래 성공에 가장 중요하다고 응답한 상위 3개 지역은 아태지역, 남미 지역 및 사하라 이남 아프리카 지역이다. 이는 지속가능성 이슈의 "근접 렌즈(lens of proximity)"라고 말한 한 재계 지도자의 표현을 반영하고 있다. 즉, 이들 신흥 경제 국가 내 기업과 국민들은 깨끗한 물의 사용, 자연 환경에 대한 보다 직접적인 의존도 등 지속가능성 이슈를 매우 개인적이고 지역적이며 당면 과제라고 보고 있는 것이다. 따라서 미래의 성공이 환경 악화로 인해 보다 직접적으로 위협받고 있음을 인식하고 있다. 그러나 중동지역과 북아프리카 지역의 경우 지속가능성 이슈가 미래 성공에 중요하다고 믿고 있는 CEO는 22%에 불과하다. 이 지역의 한 CEO는 "지속가능성은 우리에게 있어 공통된 주제가 아니다. 지속가능성은 전혀 새로운 개념이다"라고 말했다.

그림 1-1: CEO들은 지속가능성을 회사의 미래 성공을 위해 중요하다고 보고 있지만 지역 별로 차이를 보이고 있다.

지속가능성 이슈가 귀사의 미래 성공에 얼마나 중요합니까?



출처: United Nations Global Compact CEO Survey 2010

(766개 응답에 기초한)

남미지역의 경우 CEO 중 78%는 지속가능성 이슈가 회사의 성공에 매우 중요하다고 응답했는데 이는 많은 남미지역 기업들이 취하고 있는 진보적인 입장을 반영하고 있다. 예를 들면 브라질 상파울로에 소재한 매출 규모 230억달러의 화장품 및 미용제품 업체인 Natura Cosmetics는 지속가능성 이슈와 관련된 브라질 소비자 및 사회의 우려를 감안해서 사회 및 환경 이슈를 회사 전략 및 운영의 핵심으로 삼고 있다.

Natura는 천연 자원의 지속가능한 사용에 기반을 두고 있는 신제품에만 투자하고 있는데 이 회사 제품의 80%가 재생가능한 식물을 원료로 삼고 있다. 그 중에는 "Ekos" 제품군이 포함되는데 브라질의 다채로운 생물다양성을 통한 자원에서 생산되는 이 제품들은 지속가능한 방식으로 추출되고 공정한 거래를 통해서 만들어진다. 이 회사는 시골 공급업체들과의 파트너십을 통해서 지속가능한 연구개발(R&D)을 촉진시키고 있다. 이 회사는 환경 이슈에 관한 직원 교육에 대한 투자를 크게 늘리고 있다. 2008-2009년 직원 교육에 지출한 비용은 44% 증가했고 2010년 이 회사는 직원당 100시간의 교육을 목표로 삼고 있다. 이 회사는

또 1백만명의 여성 영업직 사원에 대해서 지역 사회 프로그램에 참여할 것을 장려하며 업계에서 이례적으로 낮은 직원 이직률(연간 7.5%)을 달성하고 있다.

지속가능성을 사업 전략의 핵심으로 삼은 덕분에 Natura의 회사 브랜드 인지도와 평판은 크게 높아졌고 회사는 지방의 소기업에서 브라질 굴지의 대기업으로 성장하게 되었다. 지난 3년간 회사의 매출액은 약 40% 증가했고 동기간 순이익도 44% 증가했다. 고객과의 관계 강화와 혁신적인 유통 채널에 힘 입어 Natura는 지속적으로 업계 동종기업들보다 높은 실적을 기록할 수 있었다.

### **산업적 관점: 지속가능성의 중요성에 대한 믿음은 업계별로 상당한 차이가 있다.**

회사의 성공과 관련해서 지속가능한 비즈니스 관행 및 제품의 중요성에 대한 CEO들의 믿음은 본 연구에서 조사한 모든 산업에 걸쳐 매우 강력했지만 산업별로 상당한 차이를 보였다(그림 1-2 참조). 자동차 회사 CEO 중 100%는 지속가능성 이슈가 회사의 미래 성공에 중요하거나 매우 중요하다고 응답했다. 이러한 결과는 환경 문제가 자동차 업계에 대한 도전 과제인 동시에 전기 자동차(e-vehicle) 등과 같은 저탄소 자동차를 포함한 새로운 시장을 개척할 기회가 되는지를 반영해준다. 글로벌 경기 침체 기간 중 자동차업계에서 굴지의 업체들이 몰락한 점을 감안하면 장기 생존성은 당연히 자동차 업계 CEO들의 핵심 관심사가 되고 있다.

에너지 및 전기-가스 업종 CEO들도 지속가능성 이슈를 회사의 미래 성공에 매우 중요하다고 응답했다. 유럽의 석유업체 OMV의 Wolfgang J. Ruttenstorfer 회장 겸 CEO는 "나는 지속가능성 이슈가 장기적으로 경쟁 우위를 가져다 줄 것으로 생각한다. 가치, 인권 및 환경 목표를 향한 투명한 접근법은 장기적으로 중시해야 할 유일하게 올바른 방법이다"라고 말했다. OMV는 이러한 장기적 입장과 미래 가치를 조정하기 위해 2006년 재생 에너지 관련 프로젝트를 지원하기 위한 100% 소유 자회사인 OMV 미래 에너지 기금(Future Energy Fund)을 설립했다. 1억유로(1억2,200만달러)를 보유하고 있는 이 자회사는 순수한 석유 기업인 모기업을 재생 에너지 분야를 갖춘 에너지 그룹으로 이행시키고 있다. 이미 바이오매스 가스화, 바이오에탄올, 바이오디젤, 지열 에너지, 탄소 포집 및 저장 분야에서 많은 프로젝트들이 진행 중이다. 이 자회사의 목표는 자본금을 5억유로(6억900만달러)로 확충하는 것인데 이는 회사의 연간 자본 지출액의 약 1/5에 해당하는 금액이다.

설문 조사 결과를 보면 전통적으로 중요한 환경 및 사회적 영향과 관련이 없는 산업들에 대한 지속가능성의 중요성도 분명히 나타나고 있다. 예를 들면 은행 산업이 지속가능성을 적극적으로 수용하고 있다. CEO 중 68%는 지속가능성이 자사 은행의 성공에 "매우 중요하다"고 응답했는데 이러한 비중은 에너지 및 전기-가스 업종의 비중과 맞먹는 수준이다. 비록

은행은 에너지 기업에 비해 자연 환경과 덜 연관되어 있지만 금융 산업이 소비자 신뢰를 회복하기 위해 노력함에 따라 환경 및 사회적 이슈에 대한 약속은 브랜드 가치 회복의 두드러진 부분이 되고 있다.

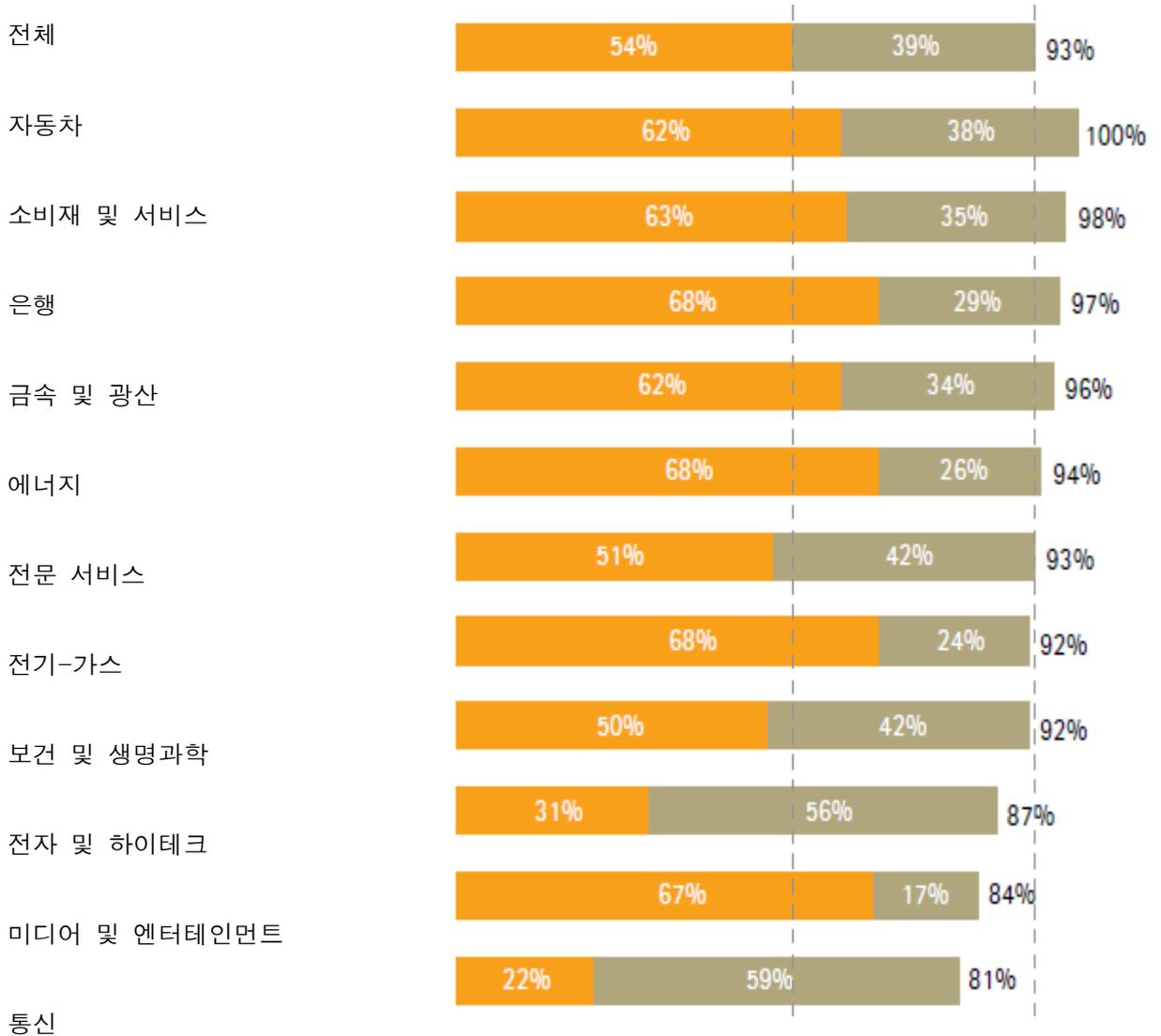
은행에게 있어 지속가능성은 또 자산 가치 및 투자 포트폴리오에 대한 위험과 기회를 동시에 제공한다. 예를 들면 2007년 UN Global Compact Leaders Summit에서 시작된 Goldman Sachs의 SUSTAIN 지수는 지속가능성 추세가 자산 가치에 미치는 전략적 의미를 수량화하는 투자은행 및 금융기관의 추세 중 하나이다. 다른 은행들은 저탄소 에너지 인프라로의 이행 등과 같은 금융 성장 시장의 이점을 활용하려는 방안을 모색하고 있다. 예를 들면 이탈리아의 대형 은행 UniCredit S.p.A.는 풍력 농장, 광발전, 태양열, 바이오매스 설비 등 재생 에너지 프로젝트에 대해 40억유로(48억달러)를 대출하고 있다.

설문조사 결과에 따르면 통신 및 전자/하이테크 업종 내 CEO들은 지속가능성 이슈가 회사의 미래 성공에 중요하다고 응답한 비중이 각각 22%와 31%로 가장 낮았다. 이는 이들 업종들이 탄소 배출량 측면에서 환경에 영향을 별로 미치지 않는다고 생각하고 있음을 반영한다.

그러나 이들 업종 내 선도적 기업들은 자사 사업이 지속가능성 이슈에 직접 미치는 물리적 영향을 넘어서 생각하기 시작하고 있고 지속가능한 발전을 추진함으로써 사회에서 그들이 수행할 수 있는 역할에 대한 비전을 수립하려 하고 있다. Alcatel-Lucent, Deutsche Telekom, Nokia, Philips 등 우리가 인터뷰한 선도적인 통신 및 하이테크 기업 CEO들은 전 세계 기업들에게 신기술 및 그들이 자체 환경 목표를 달성하도록 도와주는 방법을 제공함으로써 지속가능성 도전과제에 대한 주요 해법 제공자로서의 역할을 할 수 있다고 믿고 있었다.

Vodafone에 대한 Accenture의 최근 연구 보고서인 "Carbon Connection"에 따르면 스마트 그리드(지능형 전력망), 스마트 물류, 스마트 제조 및 가상 통신 분야의 기계-기계간 무선 통신 기술을 통해서 2020년까지 EU 지역에서만 고객은 430억유로(520억달러)를 절약하고 10억개의 신규 회선을 창출하며 연간 1억1,300만톤의 탄소배출량을 줄일 수 있다.

그림 1-2: 지속가능성이 회사의 미래 성공에 중요하다고 CEO들이 믿고 있는 정도는 산업별로 상당한 차이가 난다.



출처: United Nations Global Compact CEO Survey 2010 (766개 응답에 기초한)

## 중요한 동기 요인: 기업 신뢰 재구축

지속가능성 이슈에 관해 CEO로 하여금 행동을 취하게 만드는 동기 요인으로 가장 많은 제시된 것은 브랜드, 신뢰 및 회사 평판이다. CEO 중 72%가 이러한 3가지 요인을 응답했고 매출 증대 및 비용 절감(44%), 개인적 동기(42%), 소비자/고객 수요(39%) 등이 그 뒤를 따랐다(그림 1-3 참조). 신뢰 회복 및 재구축 필요성에 관한 CEO들의 메시지는 확고했다. France Telecom의 Didier Lombard 회장은 "지속가능성은 당사 브랜드 이미지와 소비자 신뢰 구축을 위해 필수적이다"라고 인터뷰에서 말했다.

지속가능성은 오랫동안 회사 평판을 구축하기 위한 회사 전략의 여러 요소 중 하나로 간주되어왔다. 이는 글로벌 사회 및 환경 문제에 직접 대처하는 미소 금융 또는 재생 에너지 등과 같은 제품 및 서비스의 개발을 의미한다. 이는 또 기존 제품군에 대한 지속가능한 생산 공정의 확립을 의미할 수 있다. 아니면 사회 환원으로 간주되거나 기업의 인간적 면모를 보여주기 위한 기업의 사회적 책임과 관련된 프로젝트의 강화를 의미할 수도 있다.

그러나 글로벌 경기 침체 및 특히 기업과 은행이 금융 위기를 촉발시켰다는 일반 인식은 신뢰 이슈에 보다 초점을 맞추게 만들고 있다. 세계 최대 규모의 은행 그룹의 한 회장은 "금융 위기 사태로 인해 은행에 대한 신뢰가 크게 훼손되었기 때문에 하루 아침에 신뢰를 회복하긴 힘들다"고 말했다. 이러한 분위기를 반영하듯 글로벌 금융서비스 회사인 UBS AG의 Kaspar Villiger 회장은 인터뷰에서 다음과 같이 말했다. "우리는 신뢰를 잃었다. 우리는 책임있는 행동 문화로 신뢰를 회복할 필요가 있다."

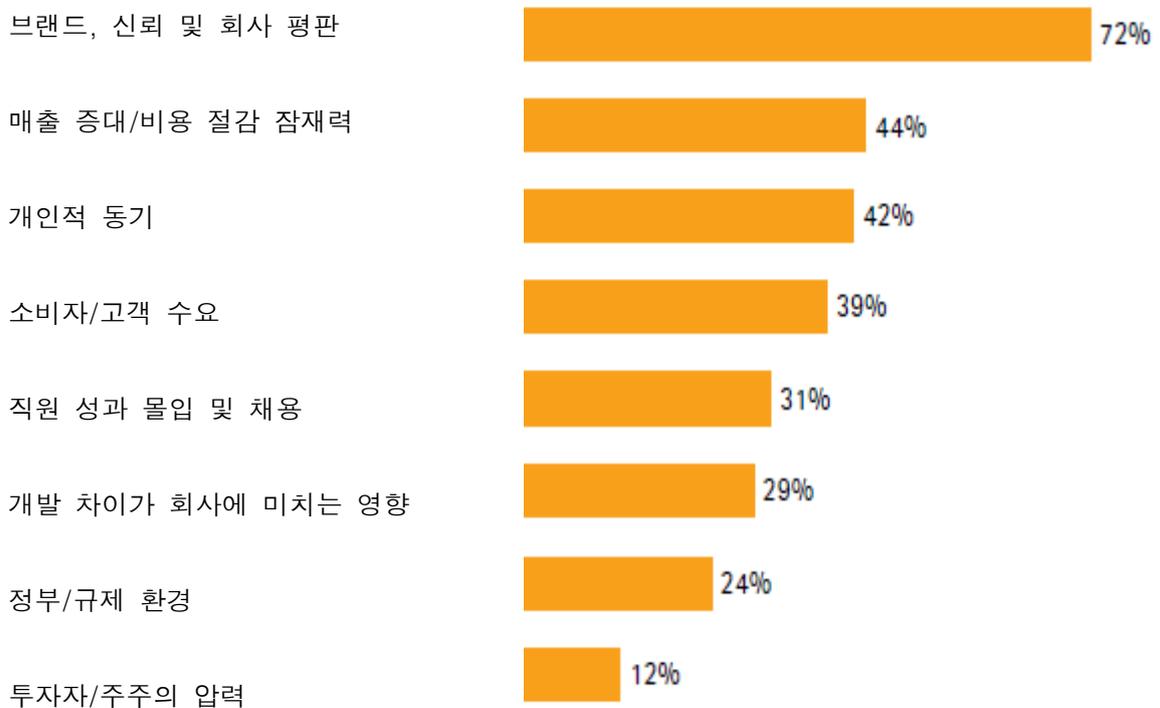
신뢰 측면에서 글로벌 금융 위기의 파장이 금융서비스 업종에서만 느껴지는 것은 아니다. 소비자 업종의 한 재계 지도자가 "가장 희소한 자원을 말하라면 그건 다름 아닌 신뢰"라고 말한 것과 같이 모든 CEO들이 신뢰 문제를 인식하고 있는 듯 보인다. 인터뷰에서 재계 지도자들이 기업에 대한 신뢰 회복이라는 도전 과제에 큰 부담을 느끼고 있다는 인상을 강하게 받았다. 글로벌 전력회사인 National Grid의 Steve Holliday CEO는 "새로운 시대로 이행하기 위해서는 제도에 대한 깊은 신뢰가 필요한 데 우리는 현재 그러한 위치에 있지 못하다"고 말했다. 유럽의 한 제약회사 CEO는 "신뢰를 받지 못하는 상황에서는 변화가 필수적"이라고 말했다. 이러한 분위기는 여타 독립적인 분석에서도 나타나고 있다. 2009년 에델만 신뢰도 지표조사(Edelman Trust Barometer)에 따르면 미국의 경우 기업에 대한 국민들의 신뢰도가 38%로 하락했는데 이는 전년도 58%에 비해 크게 하락한 수치이다. 또한 9개 EU 회원국 내 응답자의 2/3는 2009년 기업에 대한 신뢰도가 전년도 수준에 크게 못친다고 말했다.

따라서 신뢰를 구축해서 유지할 수 있는 기업만이 경쟁 우위를 확보할 수 있다고 믿고 있는 CEO들에 따르면 신뢰 구축은 매우 중요하다. 예를 들면 2008년 소비자의 91%는 자신이 신뢰하는 기업의 제품 또는 서비스를 구매한다고 응답한 반면 77%는 신뢰하지 않는 기업의 제품 또는 서비스를 구매하지 않는다고 응답했다. 따라서 신뢰에 기초한 강력한 브랜드 인지도 및 평판의 유지는 경쟁 우위 확보를 위한 핵심이다.

**그림 1-3: CEO들은 지속가능성 이슈에 관해 행동을 취하는 주된 동기로 회사 브랜드, 신뢰도 및 회사 평판을 언급했다.**

당신은 CEO로서 어떤 요인으로 인해 지속가능성 이슈에 관해 행동을 취하는가?

각 요인은 응답자의 상위 3개 선택 항목에 포함된 것임



출처: United Nations Global Compact CEO Survey 2010  
(766개 응답에 기초한)

기업들은 현재 소비자의 신뢰가 회사에 미치는 영향을 측정 및 수량화하고 신뢰 수준에 영향을 미칠 수 있는 수단을 보다 정확히 파악하기 위한 보다 정교한 접근법을 개발하고 있다.

기업들이 새로운 지표를 개발함에 따라 CEO들은 미래 가치 구축에 있어 신뢰를 핵심 요소로 간주하기 시작하고 있다. 예를 들면 글로벌 제약회사인 GlaxoSmithKline(GSK)은 신뢰 구축 및 접근성, 저렴한 의약품 등과 같은 제약 업계의 현안 해결에 보다 중점을 둔 새로운 제약업종에 관한 비전을 갖고 있다. Andrew Witty CEO는 인터뷰에서 "성공적이고 지속가능한 기업이 되려면 사회적 책임을 다하고 회사 이해관계자들과의 신뢰를 구축해야만 한다"고 말했다. GSK에게 있어서 이는 등한시해 온 적도 질병에 대한 지적재산권 및 특허 공유는 물론 의약품 접근성 향상 및 저렴한 핵심 의약품을 목표로 삼고 있는 신흥 국가 및 후진국 내 의약품 가격 책정 전략에 관한 접근법을 근본적으로 재고하게 되었음을 의미한다. 예를 들면 필리핀에서는 항암 백신 Cervarix의 가격을 60% 인하하자 매출이 약 600% 증가했다. 신뢰 구축에 대한 이러한 강조는 또한 회사 조직 전체에 걸쳐서 GSK의 핵심 사업 전략 및 관리자들과의 역할과 책임에 통합되고 있다. 예를 들면 지역 및 총괄 관리자 신뢰 체계가 회사 전체에 걸쳐서 실시되며 회사, 이해관계자 및 환자 모두를 이롭게 하는 상생의 솔루션을 찾는 리더들을 지원하고 있다.

CEO들이 오직 재무적 성과에 초점을 맞춰야 하는 제약을 벗어나면서 그들은 이해관계자 신뢰 구축이 회사 전략 계획의 중심이 되고 측정가능한 구체적인 활동 및 목표에 의해 주도되는 미래를 구상하고 있다.

#### **신뢰 구축은 기업에게 있어 중요한 도전 과제이다.**

설문조사 자료에 따르면 CEO들은 개인 수준에서 신뢰 구축이라는 도전 과제의 정도를 충분히 이해하지 못하고 있다(그림 1-4 참조). 전 세계적으로 CEO 중 73%는 자신의 업종이 일반 국민과 기타 이해당사들의 신뢰를 받고 있지만 자신의 회사가 신뢰받고 있다고 응답한 CEO는 79%에 달하는 것으로 나타났다. 남미지역을 제외하고 전 세계 CEO들은 자신의 회사가 해당 업종에 비해 더 신뢰받고 있다고 생각하고 있는 듯하다.

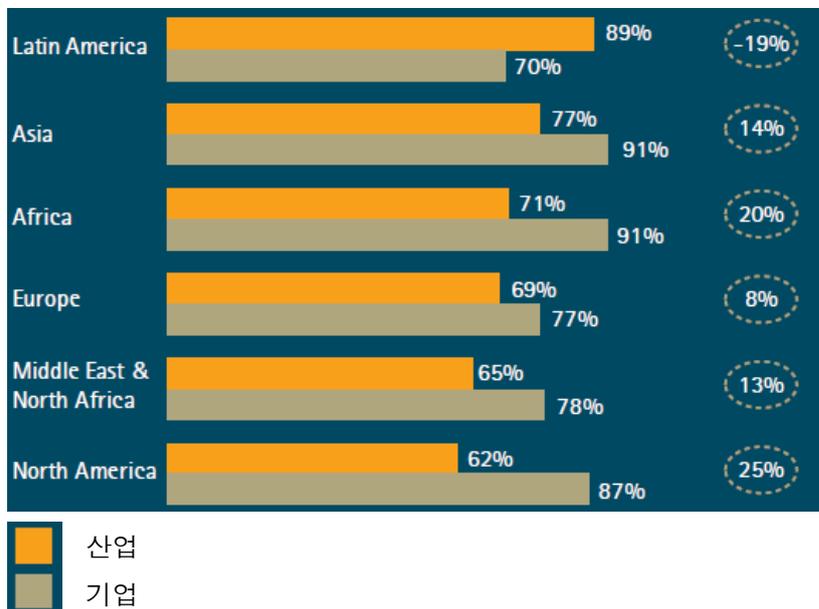
예를 들면 북미 지역의 CEO 중 62%는 자신의 업종이 일반 국민과 기타 이해당사들의 신뢰를 받고 있지만 자신의 회사가 신뢰받고 있다고 응답한 CEO는 87%에 달하는 것으로 나타났다. 산업 수준에서의 수치가 보다 예측 가능하다. 금속-광산 업종 및 은행 업종의 경우 자신의 업종이 신뢰받고 있다고 생각한 CEO의 비중은 각각 55%와 66%로 가장 낮게 나타났다.

그러나 재계 지도자들이 사회 속에서 기업이 보다 신뢰받는 지위를 재구축하는데 있어 자신이 역할을 어떻게 보고 있는지 또는 개인적 행동이 기업의 목적에 관해 이해관계자들이 종대한 질문을 하고 있는 글로벌 환경을 해결할 수 있을 거라고 그들이 느끼고 있는지 여부는 아직 불확실하다.

**그림 1-4: 대부분의 지역 내 CEO들은 자신의 회사가 해당 업종에 비해 보다 신뢰받고 있다고 믿고 있다.**

내가 종사하고 있는 산업/기업은 일반 국민과 이해관계자들의 신뢰를 받고 있다.

(응답 보기는 "그렇다" 또는 "매우 그렇다"이다.)



출처: United Nations Global Compact CEO Survey 2010

(766개 응답에 기초한)

**지속가능성 이슈가 변하고 있다: 교육 및 기후 변화가 최우선 순위에 있다.**

CEO들과의 인터뷰 결과를 놓고볼 때 CEO들이 지속가능성의 중요성을 인식하고 있고 해법을 찾기 위한 결의를 보이고 있는 것을 분명하다. 그러나 "지속가능성"이 무엇을 의미하며 CEO들은 어떤 이슈를 가장 중요시 여기고 있는가? 지속가능성의 범주와 복잡성은 더욱 커지고 있고 점차 기업의 미래 성공과 연계되고 있다. 다국적 기업 Royal Philips Electronics의 Gerard J. Kleisterlee 사장 겸 CEO는 인터뷰에서 "어떤 시각을 갖고 있던간에 기업은 경제적 측면과 발전 측면 모두에 있어서 공동체 또는 경제의 필요를 충족시키려 노력해야 한다"고 말했다.

지속가능성의 범위는 업종마다 차이가 큰데 주로 해당 산업이 가장 큰 영향을 미치는 환경, 사회 및 기업 지배구조 이슈에 의해 정해진다. 회사가 종사하는 시장으로 인해 제약업계 CEO들은 건강을 최우선 순위에 두고 있고 금속-광산업계 CEO들은 인권에 특별한 관심을 두고 있을 수 있다. 예를 들면 노르웨이의 알루미늄 및 재생 에너지 회사인 Norsk Hydro는 중국, 카타르 등과 같이 노조 설립이 금지된 국가에서 활동할 때 직원의 권리를 옹호하고 근무 환경에 영향을 미치기 위한 대체 조직을 설립하고 있다.

전체적으로 볼 때 CEO들은 교육 및 기후 변화를 회사의 미래 성공을 위해 가장 중요한 이슈로 보고 있다(그림 1-5 참조). CEO들이 미래를 지향함에 따라서 그들이 회사의 미래 성공을 위해 가장 중요하다고 보는 글로벌 개발 과제는 충분히 많은 숫자의 시민에 대한 교육 및 특히 3가지 목적을 위한 충분히 높은 교육의 질이다. 첫째로 지속가능한 경제 발전을 보장하고 둘째로 기존 인력을 대체할 인재의 안정적 공급이며 셋째로 현재 및 미래 지도자와 직원 그리고 정부, 시민 사회 등 기타 부문에서의 지도자들에게 지속가능성 이슈를 핵심 사업의 일환으로 관리할 수 있는 능력을 배양시키는 것이다.

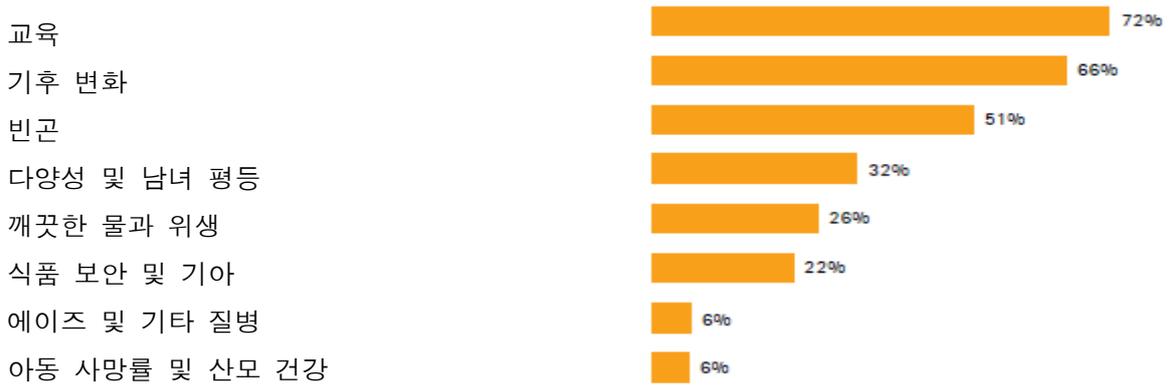
이러한 과제를 해결하려면 학교에서의 조기 개입 프로그램, 보다 개선된 직원 재훈련 프로그램, 정부 및 경영대학과의 새로운 파트너십 등 광범위한 대응이 요구된다. 예를 들면 영국 통신사업자 BT Group은 UNICEF와 파트너십을 맺고 "Inspiring Young Minds" 프로젝트를 실시했는데 이는 회사의 미래 성공을 지속시켜줄 핵심 시장 내 차세대를 교육하고 기술을 개발해야 할 필요성에 부응하기 위한 것이었다. 본 프로그램은 지금까지 브라질, 중국, 남아공 등 3개 핵심 성장 시장 내 장애아들에게 교육, 기술 및 통신 기술을 제공한다는 목표 하에 전세계에 걸쳐 150만파운드(220만달러)를 투자하고 있다.

CEO들이 회사의 미래 성공을 위해 가장 중요하다고 응답한 두번째 개발 이슈는 기후 변화이다. 점차 기후 변화에 대한 대응은 위험 관리 수단으로서뿐만 아니라 환경 우려를 해결하는 제품 및 서비스에 대한 수요 증가를 활용하는 성장 기회로 간주되고 있다. 예를 들면 남아프리카 전력회사인 Eskom Holdings Ltd.는 재생 에너지도 생산하는 방향으로 회사 전략을 전환하기로 결정했다. 이는 회사의 장기 성장을 위협하는 기후 변화 및 미래의 자원 부족에 따른 압박에 대응하기 위한 조치였다. 그와 동시에 그것은 성장 시장에서 주도권을 잡을 수 있는 중요한 기회이기도 했다. 전통적으로 석탄에 의존해온 전력회사인 Eskom은 현재의 88%인 석탄 의존도를 2025년까지 70%로 낮출 목적으로 재생 에너지 사용 전략으로 이행하고 있다. 특히 Eskom은 세계은행에게서 재생 에너지 및 에너지 효율 프로젝트를 위해 할당된 7억5천만달러의 대출 지원을 받아 태양광 발전 및 풍력 농장에 집중 투자하고 있다.

그림 1-5: CEO들은 글로벌 개발 과제로서 교육을 회사의 미래 성공을 위해 가장 중요한 분야로 보고 있다.

다음 중 귀사의 미래 성공을 위해 해결해야 할 가장 중요한 글로벌 개발 이슈는 무엇입니까?

각 요인은 응답자의 상위 3개 선택 항목에 포함된 것임



출처: United Nations Global Compact CEO Survey 2010

(766개 응답에 기초한)

건강 및 자원 희소성 문제가 부상하고 있다.

인터뷰에서 CEO들이 새롭게 부상하기 시작하고 있는 것으로 강조한 미래 이슈는 건강과 자원 희소성이었는데 특히 물이 새로운 관심사로 떠올랐다. 지속가능성 이슈에 관한 이같은 광범위한 이해는 생태계 서비스 등과 같은 분야에서 새로운 경쟁 분야를 제공할 것이다. 공동 소유의 글로벌 자원의 보전을 위한 시장을 예로 들 수 있다.

이미 CEO들은 글로벌 환경 자산 및 생태계의 가치를 인식하기 시작했다. 브라질의 수력발전회사인 Itaipu Binacional의 Jorge Samek 이사는 다음과 같이 말했다. "상당 수 국가들이 이미 자원을 과잉 소비하고 있다. 우리는 경제 발전과 자원 보존 사이에 균형점을 찾아야만 한다." 북아프리카의 농산물 회사인 SEKEM Group의 Helmy Abouleish 회장은 유기농법 및 탄소 배출량 저감 프로젝트를 증진시키는 다음과 같은 말을 했다. "장기적으로 유일한 지속 가능한 개발 방법은 환경 및 높은 수준의 사회적 책임과 조화를 이루는 일이다." 새로운 지속가능성 시대로 이행하려면 환경 이슈로서 비단 탄소 및 기후 변화만이 아니라 물, 폐기물, 생물다양성 및 생태계 서비스 등을 분야도 포함되어야 한다는 CEO들의 인식이 커지고 있다. 이러한 견해는 여타 독립적 분석에 의해서도 입증되고 있다. 곧 간행될 생태계와 생물종 다양성의 경제학(TEEB: Economics of Ecosystems and Biodiversity) 보고서에서는 천연

자원을 보존하기 위해선 기존의 사업 방식으로 안 된다고 결론내리고 있다. 2050년까지 750만평방킬로미터에 해당하는 자연 지역(2000년 전체 면적의 11%)이 농경지로의 전환, 인프라 확대 및 기후 변화로 인해 사라질 전망이다.

### **기업이 지속가능성에 대처하는 방식도 변하고 있다.**

지속가능성 이슈가 요즘보다 더 중요했던 때는 없지만 CEO들은 지속가능성 이슈 해결과 관련해서 또 다른 도전 과제를 안고 있다. 이같이 변화하는 환경은 기업에게 더 많은 기회를 제공할뿐만 아니라 기업이 이해 및 극복해야만 하는 도전 과제도 추가로 제공한다.

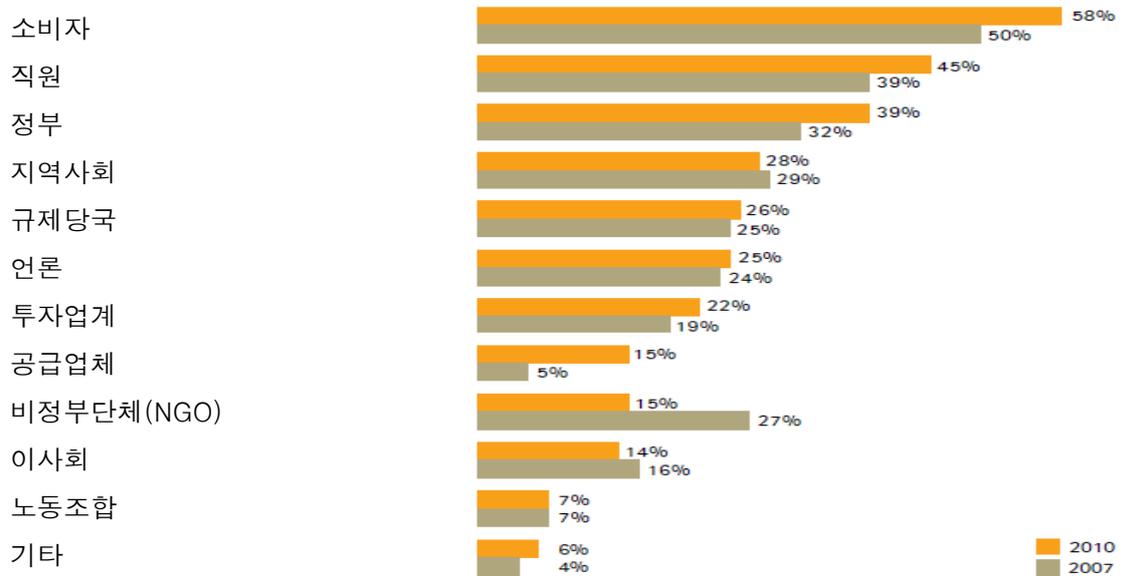
#### 1. 새로운 제품 및 서비스의 개발: 소비자는 왕이다(또는 왕이 될 것이다).

소비자는 지속가능경영 실행 계획의 중요한 추진 동력이다. 설문조사에 참가한 CEO 중 58%는 회사가 향후 5년간 사회적 기대를 관리할 방법에 영향을 미칠 가장 중요한 이해관계자가 소비자라고 응답했는데 2007년 조사에서는 50%를 기록한 바 있다(그림 1-6 참조). "기타" 범주에서 응답한 CEO 중에서 "고객"은 가장 많이 선택된 항목이었는데 이는 소비자는 물론이고 기업간(B2B) 고객 및 정부의 중요성을 반영한 것이다. 다국적 소비재 기업의 한 재계 지도자는 "사람들이 좋은 가격의 고품질 제품 이상을 기대하고 있다는 견해가 힘을 얻고 있다"고 말했다. 지속가능성 이슈에 대한 소비자 인식이 높아짐에 따라 기업들은 기준을 보다 높이고 있고 회사 운영을 통한 보다 광범위한 영향을 입증할 것을 요구받고 있다. 한국의 패션회사 성주그룹의 김성주 회장 겸 CEO는 신흥 경제 및 선진국 경제 소비자에 대한 그녀의 지식에 기초해서 "지속가능성은 도덕적 의무로서 시작했지만 이제는 소비자에 대한 핵심 차별 요인이 되고 있다"고 말했다.

**그림 1-6: 소비자들은 기업의 지속가능성 채택을 더욱 더 가속화시키고 있다.**

향후 5년에 걸쳐 어떤 이해관계자 그룹이 회사의 사회적 기대를 관리하는 방법에 가장 큰 영향을 미칠 거라고 보십니까?

(각 요인은 응답자의 상위 3개 선택 항목에 포함된 것임)



출처: United Nations Global Compact CEO Survey 2010 (766개 응답에 기초한), 2007년 McKinsey UN Global Compact 조사 자료

지속가능한 브랜드, 제품 및 서비스에 대한 소비자 수요의 증가는 변화하는 소비자 요구를 충족시키기 위한 신제품 개발에 있어서 혁신을 부추기고 있다. 유럽의 한 대형 전자회사 CEO는 인터뷰에서 "지속가능성과 관련해서 당사는 환경에 미치는 악영향을 줄이기 위해 당사 제품이 고객에게 무엇을 해줄 수 있는가에 초점을 맞추고 있다"고 말했다. 실제로 많은 기업들은 "지속가능성" 제품 및 서비스 분야에서 커다란 성장 기회를 포착하기 시작하고 있다.

전통 시장에서 성장률이 둔화됨에 따라 CEO들은 새로운 수요를 개발할 수 있는 새로운 분야로 관심을 돌리고 있다. 소비자 가전업종의 한 재계 지도자는 인터뷰에서 "우리는 향후 10년을 형성할 초대형 추세를 파악 중이고 당사 고객들이 이러한 이슈에 대처할 수 있도록 도와주길 바란다"고 말했다. 통신업계의 또 다른 CEO는 "당사는 고객이 지속가능성 문제를 해결할 수 있도록 해주는 제품과 서비스로 제품군 구성을 전환하고 있다"고 말했다.

CEO들은 이미 성공담을 제시할 수 있다. 예를 들면 에너지 절감형 제품 및 서비스에 대한 수요 증가로 인해 Royal Philips Electronics는 EcoVision이라는 회사 전반에 걸친 종합 프로젝트를 통해서 지속가능성 제품 수를 늘리고 있다. Royal Philips Electronics는 현재의 제품

및 서비스를 보다 환경 친화적으로 조정하고 있고 수요 증가에 대처하기 위해 새로운 지속 가능성 제품군을 도입하고 있다. 2006년 Philips는 지속가능성 제품이 전체 매출에서 차지하는 비중을 2006년 15%에서 2012년까지 30%로 확대한다는 계획을 세웠다. Philips는 이미 2009년 지속가능성 제품 매출액 72억유로(87억달러)로 전체 매출액 중 31%를 기록하며 목표를 초과 달성했고 2015년까지 50%를 넘어설 것으로 기대하고 있다. Philips는 또 지속 가능성 혁신에 대한 투자를 두 배로 늘려 2012년까지 누적 투자액 10억유로(12억달러)를 기록할 계획이며 2015년까지 전체 제품에서 에너지 절감형 제품이 차지하는 비중도 2009년 대비 50% 높일 목표를 세우고 있다.

그러나 신제품에 대한 기회만 부상하는 것이 아니라 새로운 도전 과제도 떠오르고 있다. 많은 소비자들에게 있어서 지속가능성은 더 이상 "소유해서 좋은" 제품이 아니라 중요한 차별화 제품이어야 한다. 이는 만약 제품 및 서비스가 지속가능성 목표에 해가 된다고 인식되어 질 경우 기업들이 수요 감소 위험에 직면하게 됨을 의미한다. CEO들은 조만간 지속가능한 제품 및 서비스에 대해 프리미엄 가격을 부과할 수 없게 될 거란 점도 인식하고 있다. 에너지 업종 내 9천여명의 소비자를 대상으로 한 Accenture의 최근 연구에 따르면 비록 대다수 소비자들이 탄소 배출량을 줄이는 제품 및 서비스를 제공하는 에너지 제공업체로 바꿀 준비가 되어 있음에도 불구하고 대부분의 소비자는 비용도 절감하길 바라고 있는 것으로 나타났다. 한 소비재업체 CEO는 인터뷰에서 "소비자는 더 높은 가격이나 더 낮은 품질을 결코 용납하지 않을 것"이라고 말했다.

## 2. 신기술 사용: 풍부한 도전 과제 및 기회

신기술은 지속가능성 통합 및 실행에 있어서 중대한 역할을 할 것이다. CEO 중 91%는 자신의 회사가 향후 5년에 걸쳐 지속가능성 목표 달성을 위해 새로운 기술(예, 재생 에너지, 에너지 효율, 정보통신기술(ICT) 등)을 사용할 것이라고 응답했다.

정보통신기술(ICT)의 발전은 기업이 에너지 소비 감소를 통해 효율성을 제고할 기회를 지속적으로 제공할 것이다. 일부 추정에 따르면 정보통신기술(ICT)은 2020년까지 기업의 탄소 배출량을 최대 15% 감소시킬 전망이다. 이는 8천723억달러의 에너지 및 연료 비용의 절감을 의미한다.

아마도 신기술의 개발과 관련된 가장 힘든 측면 중 하나는 네트워크 기술 및 소셜 미디어가 기업, 소비자 및 보다 광범위한 이해관계자들간 관계에 미치는 영향과 관련이 있다.

첫째로 기업이 의사소통에 사용할 것으로 예상되는 채널 수가 급증하고 있다. 한 신흥시장 CEO는 인터뷰에서 "많은 이해관계자들이 관심을 주장하고 단결할 웹 2.0 시대로 이행함에 따라 우리는 웹 2.0을 적극 사용할 필요가 있다"고 말했다. 더 이상 회사 브랜드의 일방적인 "제시"만로는 부족하다. 기업들은 현재 다양한 소셜 미디어 플랫폼을 통해서 일반 대중과 개인적으로 직접적으로 소통하기를 기대하고 있다. Rainforest Alliance의 Tensie Whelan 이사는 인터뷰에서 다음과 같이 말했다. "소셜 미디어는 정말 멋지다. 소셜 미디어

는 지속가능성에 관한 보다 세세한 대화를 가능케 해준다. 그것은 단편적인 메시지 교환이 아니다."

둘째로 소셜 네트워킹 플랫폼에 걸쳐 소비자들의 정보 공유 속도와 간편함은 기업 운영의 투명성을 높여주고 있다. 기업들은 과거 그 어느 때보다 브랜드 인지도 제고의 시급성을 느끼며 모든 회사 운영에 걸쳐서 자사 브랜드 가치를 확장하고 있다. Nestlé S.A.의 Paul Bulcke CEO는 "소비자들은 브랜드 이면의 회사에 관해 알고 싶어하기 때문에 우리는 그것을 보여주어야만 한다"고 말했다. Nestlé는 일례로 Facebook을 통해서 공유 가치 창출 (Creating Shared Value) 포럼을 방송해서 추종자들이 그들의 견해를 표명하고 패널에게 질문하도록 하는 등 적극 참여할 수 있도록 하는 등 회사 이해관계자들에게 회사의 환경 및 사회 활동에 관해 알리고 그러한 활동에 참여할 수 있도록 소셜 미디어를 사용하는 방식으로 당면 이슈를 해결하고 있다.

기타 많은 선도 기업들도 소셜 미디어 현상에 대응하고 있다. BT Group은 트위터(Twitter) 및 기타 소셜 네트워킹 플랫폼을 사용해서 소비자의 직접적인 참여를 유도하는 방안을 모색하고 있다. 이는 소비자에게 제품 과 서비스 개발에 관해 지속적으로 알리는 동시에 BT가 고객의 변화하는 요구를 가장 잘 충족시킬 수 있는 방법에 관한 실시간 의견을 얻을 수 있도록 해주는 양방향 커뮤니케이션을 실현시켜 준다.

기업에게 있어 소셜 미디어는 고객과의 관계를 강화시켜 매출을 늘릴 수 있는 기회를 확대시키고 있다. 그러나 그것은 또 보다 심화된 브랜드 관리 방법을 필요로 하고 경영 성과에 관한 보다 종합적인 데이터 및 정보를 제공하는 기업의 조사 활동을 증가시킨다. 많은 기업들에게 있어서 이러한 역동성은 브랜드를 순전히 로고 또는 슬로건으로 간주하던 것에서 벗어나 기업이 상징하는 가치 및 그러한 가치를 핵심 사업에 통합할 방법에 관해 보다 자세하고 깊이 이해하는 방식으로 근본적으로 변화시킨다.

### 3. 파트너십과 협력: 보다 광범위한 네트워크를 통한 복잡성 관리

모든 CEO들은 인터뷰에서 지속가능성 도전과제를 해결하기 위해 비정부단체(NGO) 및 정부와의 파트너십의 중요성을 언급했다.

CEO들은 지구가 직면하고 있는 사회적 문제들이 하나의 업종 또는 기업이 혼자 해결하기에는 너무 복잡하고 복잡하다고 믿고 있다. 향후 10간 정부 적자의 증가 및 정부 지출의 감소(특히 개발도상국의 경우)는 정부가 점차 기업 및 비영리 부문과의 협력 강화를 통해 경제, 환경 및 사회적 목표를 달성하려고 할 것임을 의미한다. 이러한 맥락 하에서 핵심 이해관계자들은 기업이 대응하고 성공할 방법을 구체화하고 있다. Poise Nigeria의 Mavi S. Isibor CEO는 인터뷰에서 "당사의 실행 주체는 회사 이해관계자들이다"라고 말했다. "회사의 생존 및 지속가능성은 회사 이해관계자들에게 달려 있다."

### *NGO 역할의 변화: 계획 수립자에서 실천 파트너로*

이같이 협력에 초점을 두고 있음에도 불구하고 이번 CEO 조사와 관련해 가장 놀라운 결과 중 하나는 CEO들의 관점에서 볼 때 NGO들이 2007년 이후 지속가능성에 관한 기업들의 활동 가속화 측면에서 이해관계자로서의 중요성이 감소하고 있다는 것이다.

2010년 NGO가 회사의 지속가능성 접근법에 영향을 미치는 핵심 이해관계자 중 하나라고 응답한 CEO의 비중은 15%에 불과했다. 2007년에는 27%였다. 이는 NGO가 정책 및 이슈 측면에서 더 이상 실천 계획을 수립하지 못하고 있거나 기업에 대한 NGO의 압력 정도가 약화되고 있음을 시사한다.

그러나 CEO들과의 인터뷰 내용은 그와는 다르다. 실제로 CEO들은 비록 NGO가 최근 몇년간 어조와 전략을 수정하긴 했지만 여전히 중요하고 영향력 있는 주체라고 응답했다. 다국적 제약사인 Novartis AG의 Daniel Vasella 회장은 다음과 같이 설명했다. "업계의 활동과 약속이 증가하면서 당사와 NGO간 관계가 더욱 생산적이 되고 있다." 유럽의 또 다른 재계 지도자는 인터뷰에서 "오늘날 NGO의 영향력이 약화된 건 사실이지만 NGO는 지원 동원 방식에서 훨씬 더 정교하고 미묘해지고 있다"고 말했다. "블로그 등과 같은 소셜 미디어는 인지도 제고를 위한 빠르고 효과적인 방법이다." 전 아일랜드 대통령이자 Realizing Rights: The Ethical Globalization Initiative의 설립자인 Mary Robinson은 다음과 같이 말했다. "NGO들은 점차 기업들과의 직접 대화와 참여를 벌이고 있지만 그 대가로 투명성과 책임성을 기대한다"며 NGO들이 요즘 기업에 영향력을 행사하는 새로우면서도 보다 미묘한 방법에 대해 언급했다. 이러한 시각은 파트너로서의 NGO의 중요성과 관련한 본 조사 데이터와 CEO들의 견해 사이의 명백한 차이를 설명해 준다.

조사 결과에 따르면 몇몇 NGO들은 단순히 주요 이슈에 관해 기업에 로비를 벌이는 방법에서 탈피해 구체적인 개발 목표 달성을 위해 기업과 파트너십을 체결하고 협력하는 방법으로 그들의 접근법을 확대하고 있는 것으로 나타났다. 유럽의 한 소비재업체 CEO는 인터뷰에서 "NGO들이 적극적인 협력 의사를 보이고 있다"고 말했다. "NGO들은 정부에 대한 환상에서 깨어나 민간 부분을 통해 그들의 목표를 달성하기 위한 보다 나은 방법을 모색하고 있다." NGO와 기업은 개발 이슈 해결을 위한 협력 이점을 보다 자주 접하고 있다. 통신업계의 한 재계 지도자는 인터뷰에서 "기업과 NGO는 동일한 목표를 갖고 있다. 그것은 분업 및 올바른 인센티브 창출의 문제이다"라고 말했다.

기업-NGO간 협력 사례 중 하나로 Unilever의 최대 차 브랜드인 Lipton은 Rainforest Alliance와의 파트너십 하에서 자사 홍차 공급망 전체에 걸친 지속가능한 생산을 추구하고 있다. Unilever는 세계 최대 규모의 홍차 구매자로서 전체 시장의 약 12%를 차지하고 있다. Rainforest Alliance는 표준을 정하고 지속가능한 농법을 인증하는데 있어 선구적 업체이다.

그러한 전문성은 Unilever로 하여금 NGO와 협력해서 소비자 및 고객의 우려에 적극 대처하고 자사 공급망을 통해 지속가능한 농법을 추구하도록 만들었다. 차 시장에서는 차 가격이 하락하며 저소득 농가의 불만이 커져왔다. 그 결과 파트너십은 양 당사자 모두에게 이익이 되고 있다. 인증받은 차 농가는 자신의 차 수확물을 보다 잘 관리할 수 있게 되면서 농업 집중도가 감소하고 보다 높은 수입을 가져다 주었다. 인증받은 차의 가격은 일반 차에 비해 10-15% 더 높은 가격을 받았고 Lipton은 이러한 가격을 공급업자에게 직접 전가하고 있다. Lipton은 2-15년까지 전 세계에 걸쳐 차 농가들이 훨씬 많은 수입을 올리게 될 것으로 추정하고 있다. Lipton에게 있어서 이러한 파트너십은 영국과 같은 주요 차 시장에서의 매출 증대에 기여하고 있다. 파트너십 광고를 내보낸 후인 2008년 Lipton의 영국 내 매출은 5.6% 증가했다. 2008년 이탈리아 10%, 호주 12% 등 핵심 성장 시장에서는 두자릿 수의 순익 증가율을 기록했다.

#### *규제당국과의 협력*

글로벌 경기 침체의 파장으로 인해 CEO들은 정부 당국과의 의사소통 필요성이 더욱 커졌고 정부가 대처하고자 하는 이슈들의 해법을 제공해야 하는 입장에 놓이고 있다. 유럽 은행업계의 한 CEO는 다음과 같이 말했다. "글로벌 경제 위기로 인해서 정부 정책 이슈 및 정부 당국과 산업계와의 관계가 전면으로 부상하게 되었다." "3년 전만 해도 이렇지 않았다. 당시의 이슈는 성장과 확장이었다."

그러나 여러 산업에게 있어 규제 당국과의 협력은 상당 기간 일반적인 관행이 되고 있다. 예를 들면 최근 몇년간 주류 업계는 과도한 음주 소비와 관련된 부정적인 사회적 영향을 줄이기 위해 정부와의 파트너십 관계 확립에 적극 나서고 있다. 주류 업계는 책임 있는 음주 문화를 조장하고 알코올 남용을 막기 위해 International Centre for Alcohol Policies라는 맞춤형 프로그램을 개발했다. 예를 들면 영국에서는 Heineken, Diageo 등을 비롯해 여타 45개 주류 업체들이 Drinkaware와 파트너십을 체결하고 "책임있는 음주 문화"의 혜택을 장려하고 과음을 억제시킬 목적으로 1억파운드(1억4,480만달러) 규모의 마케팅 캠페인을 벌였다.

#### **주변에서 중심으로**

지속가능성의 중요성 확대에 대한 인식 확산은 오늘날 기업들이 직면하고 있는 글로벌 도전 과제의 규모와 복잡성에 대한 새로운 인식을 반영하고 있다. 기후 변화, 자연 환경, 사회 개발 및 글로벌 기업 지배구조 이슈들이 그 어느 때보다 시급해짐에 따라 CEO들은 미래의 도전 과제를 절감하고 있다. 이러한 도전 과제들은 회사 운영에 직접적인 영향을 미치지만 21세기 요구에 대처함에 있어 기업이 수행해야 할 역할도 동시에 보여준다. 신흥시장의 한 CEO는 인터뷰에서 "지속가능한 개발은 회사의 생존과 성장을 보장해주는 기본 요소이다"라고 말했다. 지속가능성 이슈의 실천은 임의적 선택 사항에서 기업의 최우선 과제로 이행하고 있는 듯 보인다.

지속가능성에 관한 CEO들의 견해

"나는 당사의 성공이 우리가 속한 지역 사회에 영속적인 편익을 제공할 수 있는 역량에 달려 있다고 굳게 믿고 있다."

Paolo Scaroni, Eni S.p.A.

"금융업계는 점차 자원을 현명하게 사용하고 있는 기업들을 물색하고 있고 그러한 기업에 투자하고 있다."

Paul Polman, Unilever

"당사는 상호 학습 및 대화 플랫폼으로서의 UN Global Compact의 역할을 매우 중요시 여기고 있다: UN Global Compact는 폭 넓은 범위와 영향력을 행사하고 있다."

Jürgen Hambrecht, BASF SE

"어떤 시각을 갖고 있던간에 기업은 경제적 측면과 발전 측면 모두에 있어서 공동체 또는 경제의 필요를 충족시키려 노력해야 한다."

Gerard J. Kleisterlee, Royal Philips Electronics

"기업은 단순한 이익 그 이상을 필요로 한다."

Ben Verwaayen, Alcatel-Lucent

"효과적인 협력이 없는 처방적 규제는 의도치 않은 결과를 초래할 수 있다."

Paul S. Walsh, Diageo plc

"성공적이고 지속가능한 기업이 되려면 사회적 책임을 다하고 회사 이해관계자들과의 신뢰를 구축해야만 한다."

Andrew Witty, GlaxoSmithKline

"차세대 관리자의 교육 및 개발은 지속가능한 성장의 창출을 위해 매우 중요하다."

Rainer Weihofen, Sika Group

"새로운 방식으로의 기업 개발로서 지속가능성의 개념은 변하지 않겠지만 그 방법과 수단은 지속적으로 업그레이드될 것이다."

Weijun Xie, China Minmetals Corporation

"우리는 민관 모두와의 파트너십을 필요로 하는 동시에 선진국과 신흥국가 사이의 파트너십도 필요로 한다."

Anant Nadkarni, Tata Motors

"지속가능성은 이제 모든 기업의 목표가 되어야 한다. 그것은 근본적인 변화를 의미한다."

Klaus Kleinfeld, Alcoa

"지속가능성 이슈는 당사의 미래를 위해 매우 중요하다."

Hirokazu Hashimoto, Anritsu Corporation

"산업계는 항상 단기적 효과를 과대 평가하고 신기술의 장기적 효과를 과소 평가하는 경향이 있다."

Birgit Klesper, Deutsche Telekom AG

"첫 10년간 우리는 방향에 관해 논의해 왔다. 이제 그러한 방향을 기업 및 사회적 메커니즘으로 실행할 때가 왔다."

Toshio Arima, Fuji Xerox Co., Ltd.

"지속가능성은 도덕적 의무로서 시작했지만 이제는 소비자에 대한 핵심 차별 요인이 되었다."

Sung-joo Kim, Sungjoo Group

"빈곤이 만연한 상태에서 혼자 번영을 누릴 수는 없다."

Jamshed J. Irani, Tata Steel

"기술은 지속가능성 이슈를 위한 구세주이다."

Amr Sheira, CompuMe

"장기적으로 유일한 지속가능한 개발 방법은 환경 및 높은 수준의 사회적 책임과 조화를 이루는 일이다."

Helmy Abouleish, SEKEM Group

"장기적 성공에 기여할 중요한 이슈를 파악하는 일이 중요하다."

Tae-won Chey, SK

"투자 펀드들이 올바른 질문을 하기 시작하고 있다."

Paul Hilton, Calvert Group Ltd.

"무실천의 위험은 기업들이 직면하고 있는 가장 큰 위험이다."

Idar Kreutzer, Storebrand ASA

"상당 수 국가들이 이미 자원을 과잉 소비하고 있다. 우리는 경제 발전과 자원 보존 사이에 균형점을 찾아야만 한다."

Jorge Samek, Itaipu Binacional

"CSR 및 경영 성과의 통합 보고에 초점을 맞춰야 한다. 그러면 지속가능성과 경영 성과를 조정할 수 있게 된다."

Fulvio Conti, Enel S.p.A.

"지속가능성에 관한 실천 여부가 중요한 것이 아니라 얼마나 실천할 것이냐가 중요하다."

Rashid Toefy, Cape Town International Convention Centre

"Global Compact는 중소기업이 대기업에게서 최상의 관행 전략을 배우고 채택할 수 있도록 하는 등 회원간 협력 강화를 장려해야 한다."

Martha Tilaar, Martha Tilaar Group

"미래의 역량은 매우 다른 모습을 보일 것이고 수평적 사고, 전 부서에 걸친 협력적 문제 해결에 보다 높은 가치를 부여할 것이다."

Betsy Blaisdell, The Timberland Company

"지속가능성은 당사 브랜드 가치를 제고하고 고객의 신뢰를 높이는 데 필수적이다."

Didier Lombard, France Telecom

"기업의 목표가 지속가능한 개발과 조정되는 상승 변곡점에 도달하기 위해선 이행 단계가 요구된다."

Svein Richard Brandtzæg, Norsk Hydro ASA

"지속가능성 성과를 위한 최적의 시장을 조성하려면 규제당국의 참여가 절대적으로 필요하다."

Adam Crozier, Royal Mail

"당사의 실행 주체는 회사 이해관계자들이다. "회사의 생존 및 지속가능성은 회사 이해관계자들에게 달려 있다."

Mavi S. Isibor, Poise Nigeria Limited

"우리는 상호 의사소통을 수행하려는 결의에 찬 많은 기업들에게 기회를 자주 제공해야 최상의 관행이 증가하고 UNGC가 보다 폭 넓게 확산될 거라고 믿는다."

Yasuchika Hasegawa, Takeda Pharmaceutical Company

"CEO들은 투자자들이 회사의 지속가능성 활동의 가치를 제대로 평가하지 않는다고 불평하지만 회사가 하고 있는 일을 투자자들에게 알려줄 필요가 있다. CEO들이 정기적으로 알려주지 않는다면 투자자들은 이러한 이슈를 투자 목적에 포함시킬 수 없을 것이다."

Edemir Pinto, BM&FBOVESPA

"지속가능한 성장을 추진시키는 것은 성공한 기업이다."

James Suzman, De Beers

"기업은 내일을 생각치 않고 오늘을 살면 안 된다."

Sam I. Ohuabunwa, Neimeth International Pharmaceuticals Plc.

"가치, 인권 및 환경적 목표를 중시하는 투명한 접근법은 장기적으로 효과를 발휘할 유일하게 올바른 접근법이다."

Wolfgang J. Ruttendorfer, OMV Aktiengesellschaft

"지속가능성이란 세상에 공짜는 없음을 존중하는 비즈니스 모델이다."

YS Chi, Reed Elsevier Group plc

"업계의 활동과 약속이 증가하면서 당사와 NGO간 관계가 더욱 생산적이 되고 있다."

Daniel Vasella, M.D., Novartis AG

"기업은 안정적이고 예측가능한 규제를 원한다."

Ignacio Galán, Iberdrola

"환경, 사회 및 기업 지배구조 이슈는 당사 직원들의 가치 제안에 매우 중요하다."

Luiz Ernesto Gemignani, Promon S.A.

"CEO는 본보기가 되어야 한다."

Prida Tiasuwan, Pranda Jewelry PCL

"Global Compact의 원칙을 증진 및 통합함으로써 기업은 시장이 보다 지속가능하고 포괄적인 글로벌 경제에 기여하는 방식으로 시장의 발전을 도모할 수 있다."

H.E. Akbar Al Baker, Qatar Airways

"향후 더욱 분명해질 주제는 신흥 국가들이 지속가능성 형성에서 수행하게 될 역할이다."

Carlos Ghosn, Renault Nissan Alliance

"소비자들은 브랜드 이면의 회사에 관해 알고 싶어하기 때문에 우리는 그것을 보여주어야만 한다."

Niels Christiansen, Nestl S.A.

"우리는 성공 여부를 결정 짓는 것이 단지 회사의 경영 성과라기 보다는 기업이 사회 및 환경 요인에 미치는 영향을 적극적으로 관리하면서 얻은 경영 성과라고 믿고 있다."

Hans Vestberg, LM Ericsson

"Global Compact는 우리에게 목표를 제시하고 있다. 지난 10년에 걸쳐서 Global Compact는 동일한 원칙을 고수하며 기준 성과를 달성할 수단을 제공하고 수행 방법에 관한 모범을 보여 왔다."

Steve Lennon, Eskom Holdings Ltd.

"새로운 시대로 이행하기 위해서는 제도에 대한 깊은 신뢰가 필요한 데 우리는 현재 그러한 위치에 있지 못하다."

Steve Holliday, National Grid

"Global Compact는 지속가능성에 관한 지식 및 최상의 관행을 공유할 플랫폼 역할을 하고 있다."

Alessandro Profumo, UniCredit S.p.A.

"우리는 신뢰를 잃었다. 우리는 책임있는 행동 문화로 신뢰를 회복할 필요가 있다."

Christian Leitz, UBS AG

"이번 경제 위기는 업계에 있어 최악의 시련이었다."

Alfredo Sáenz, Grupo Santander

## 2장

### 전진: 전략에서 실행까지

대다수 글로벌 콤팩트 CEO는 이제 지속가능성 문제를 기업의 핵심과제로 완전히 통합시켜야 한다고 생각한다.

본 조사 결과를 살펴보면 새로운 시대를 맞이하고 있는 CEO들은 지속가능성 문제를 간절 한 바램이나 혹은 회사에서 별도로 진행하는 계획안으로 생각하기보다는 자사의 전략과 운영에 완전히 통합시켜야 한다는 생각을 공고히 하고 있었다. 우리와 인터뷰했던 신흥경제 부상 국가의 금융부문에 몸담고 있는 어느 CEO는 지속가능성 문제를 일상업무에 보다 잘 통합시킬 수 있는 방법을 찾는 것이 현재로서 가장 중요한 사안이라고 언급했다. 또한 유엔 글로벌 콤팩트에서 점차 늘고 있는 중소기업 회원사 중 하나인 케이프타운 인터내셔널 컨벤션 센터 (Cape Town International Convention Center)의 CEO인 래시드 토우파이(Rashid Toefy)에 따르면, “지금은 우리가 지속가능성 문제에 대해 뭘든 해봐야 하는 때가 아니라 얼마나 많이 해야 할 지를 고민해야 한다”고 말했다.

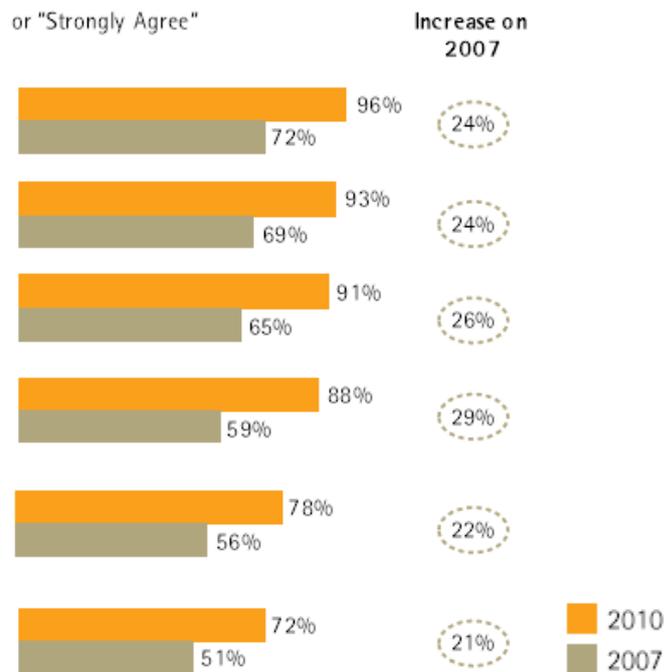
지난3년을 뒤돌아보면, 유엔 글로벌 콤팩트 CEO들이 자사의 전략과 운영면에서 지속가능성 문제가 차지하는 역할에 대해 얼마나 많이 의식을 전환했는지 잘 알 수 있다. 2007년 당시 단지 72%였지만 지금은 96%의 CEO가 환경문제 및 사회적 문제, 회사의 지배구조 문제를 자사의 전략 및 운영부문에 완전하게 통합시켜야 한다고 믿고 있다(그림2-1참조)

그림2-1 2007년 이후 CEO들에게서 상당한 의식변화가 일어났다. 현재 대다수 CEO가 지속 가능성 이슈를 기업 핵심과제로 포함시켜야 한다고 생각한다.

귀하는 환경 및 사회적 이슈 그리고 회사 지배구조 문제에 대한 아래의 의견에 어느 정도 찬성하십니까?

(응답자는 “찬성함” 이나 “전적으로 찬성함”으로 대답함.)

- 기업의 전략과 운영과정에 이 이슈들을 완전히 통합시켜야 한다.
- 기업의 이사진이 이 이슈들에 대해 토의하고 조치를 취해야 한다.
- 자회사에 대한 전략을 세우고 운영하는 과정에 이 이슈들을 완전히 포함시켜야 한다.
- 기업은 자사의 전세계 공급망을 통해 이 이슈를 완전히 포함시켜야 한다.
- 기업은 발전목표를 달성하기 위해 산업협력과 다자간 파트너십에 참여해야 한다.
- 기업은 이 이슈를 재무분석가와 토의하는 과정에 포함시켜야 한다.



자료출처: 유엔 글로벌 콤팩트 CEO 설문2010 (완료 응답지 766개에 기초함). 2007년 자료는 맥킨지UN 글로벌 콤팩트 서베이임.

위 도표 2-1의 여러 답변항목에서 알 수 있듯이 기업의 전략과 운영 차원 모두에 지속가능성 문제를 통합해야 한다고 생각하고 있음을 알 수 있다. 즉, 93%의CEO가 이사회에서 지속가능성 이슈를 정기적으로 다루어야 하고 이에 대한 조치를 취해야 한다고 믿고 있다. 이 사실에서 전략적인 통합의지를 엿볼 수 있다. 또한 대다수의 CEO가 지속가능성 이슈를 자사 계열사 정책(91%)과 공급망(88%)을 통해 확대해야 한다는 의견을 보였는데, 여기서 운

영상의 통합의지도 찾아 볼 수 있다. 어느 유럽 통신회사 간부에 따르면, 지속가능성 문제를 사업상의 주변 문제 정도로만 인식하는 시절은 이미 지나갔다고 한다.

유엔 글로벌 콤팩트 회원사들이 지속가능성 사업 원칙을 지지한다고 스스로 공언했다고 해서 이들이 모든 산업 전반을 대변한다고 볼 수는 없지만, 이들 회원사들이 지속가능성 문제를 사업 전반에 통합하거나 포함시킬 필요가 있다는 데 압도적으로 찬성표를 던진 것을 보면 이는 기업 사회가 보다 폭넓게 바뀌고 있다는 것을 말해주는 신호탄이다. 이제 기업들도 이 문제를 단기적이고 비연속적인 프로젝트라고 여기기보다는 장기적인 관점으로 보고 있는 것이다.

### **말에서 행동으로: 지속가능성 문제를 통합하는 것이 진전을 이루고 있다**

CEO들은 또한 자신들이 새로운 지속가능성 시대를 맞이하여 진전을 이루었다고 자부하고 있다. 2007년에는 불과 50%였지만 지금은 CEO 중 81%가 지속가능성 문제를 자사의 전략과 운영에 완전히 포함시켜야 한다고 응답했다. 더구나 이 문제를 회사 이사회 차원에서 더 일관되게 다루고 있음을 알 수 있었는데 75%의 CEO들이 자사의 이사회에서 지속가능성 문제를 다루고 적극적으로 조치를 취하고 있다고 응답했다. 이는 2007년에는 단지 45%였다.

이와 같이 서베이에서 이사회의 참여가 두드러지는 몇 가지 사례를 찾아 볼 수 있었다. 예를 들어 도이치 텔레콤사(Deutsche Telekom)는 지속가능성 문제를 자사의 HR 부서에서 CEO 직속으로 옮기고 이사회에 직접 보고하도록 하였다. 다우 케미컬사(Dow Chemical)는 데이브 케플러(Dave Kepler)를 최고 지속가능성 책임자(Chief Sustainability Officer)로 두고 있는데 케플러는 자사의 최고정보책임자(CIO)직을 겸임하고 있을 뿐만 아니라 공유 서비스(Shared Services)부서의 책임 또한 맡고 있는 최고 경영팀의 일원이기도 하다. 지멘스사(Siemens)의 바바라 쿡스(Barbara Kux)는 최고 지속가능성 책임자로 자사의 공급망관리 조직을 통괄하고 운영이사회(Managing Board)의 이사직을 겸임 하고 있다. 이러한 회사 구조상의 변화를 통해 지속가능성 문제에 대한 책임소재가 기업의 심장부와 의사결정 과정에 점차 정착하고 있음을 잘 알 수 있다.

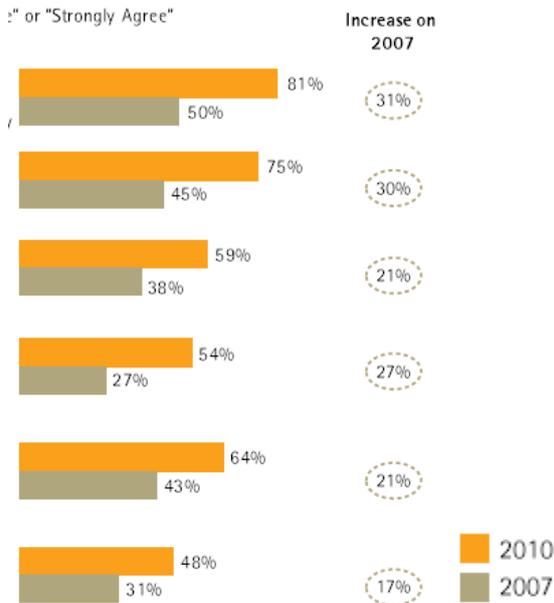
2007년 조사한 17% 수준과 비교해서 가장 더디게 진전이 이루어지고 있는 이슈는 다름아닌 지속가능성 사안을 자사의 재무 분석가와 함께 상의하는 데 포함 시켜야 한다고 생각하는 CEO의 비율이다. 대신, 본 장의 후반부에서 볼 수 있듯이, CEO 대다수도 투자자들과의 관계에서도 이 문제에 가장 큰 진전을 이루어야 한다고 생각하는 것으로 나타났다.

그림 2-2 : 대다수의 CEO가 자사의 전략과 운영과정에서 지속가능성 문제를 충분히 포함시키고 있다고 응답하였다

귀하는 환경문제, 사회문제, 회사 지배구조 문제에 대한 아래의 의견에 어느 정도 찬성하십니까?

(응답자는 “찬성함” 이나 “전적으로 찬성함”으로 대답함.)

- 우리 회사에서는 이 문제를 전략과 운영 측면에 완전하게 포함시키고 있다.
- 우리 회사는 이 문제를 이사회 회의 안건으로 논의하고 조치를 취하고 있다.
- 우리 회사는 자회사 전략과 운영 측면에 이 사안을 충분히 포함시키고 있다.
- 우리 회사는 이 문제를 회사의 범 세계적 공급망을 통해 다루고 있다.
- 우리회사는 발전목표를 달성하기 위해 산업협력과 다자간 파트너십에 참여한다.
- 우리 회사는 이 문제를 재무분석가와 토의하는 과정에 포함시키고 있다.



자료출처: 유엔 글로벌 콤팩트 CEO 서베이2010 (완료 응답지 766개에 기초함). 2007년 자료는 맥킨지UN 글로벌 콤팩트 서베이임.

**지속가능성 문제를 통합하는 접근방식을 취할 때 나타나는 긍정적인 파급효과**

신제품과 서비스를 개발하는 단계에서 지속가능성 문제를 기업 전략과 운영 측면에 통합하는 사례가 점점 더 늘고 있다. 예를 들어 야외활동용품 제조업체인 팀버랜드사(The Timberland Company)의 경우 환경친화적인 제품에 필요한 새로운 자원을 활용하도록 하고 있으며, 자사의 핵심 제품 디자인 과정에서 환경 문제를 감안하고 있다. 팀버랜드사가 배출

한 탄소량의 96%가 자사의 공급망에서 비롯되고 있는 것을 보면 제품생산에 사용하는 재료는 팀버랜드사의 환경적인 수행능력에 많은 영향을 미치는 중요한 요인이다. 이전에는 디자이너들은 자신의 신제품을 위한 시제품 단계마다 별도의 “환경점수카드(environmental scorecard)”를 철저히 작성해야만 했다. 하지만 이런 과정은 디자이너들에게 행정적인 업무를 가중시켰고 결과적으로 환경문제를 주요 디자인 과정에서 배제하는 결과를 낳았다.

요즘에는 주요 디자인 업무마다 환경 매트릭스를 도입하여 디자이너들에게 자신이 선택한 재료에 대한 정보를 실시간으로 제공한다. 다시 말해, 환경 소프트웨어를 활용하여 해당 디자인이 환경에 미치는 영향을 수치로 계산하고 이를 팀버랜드사의 “그린 인덱스(녹색지수)”에 따라 점수를 매기는 것이다.

이런 방식으로 팀버랜드사는 자사의 디자이너들이 자신이 선택한 재료가 전반적으로 미칠 수 있는 파급효과를 고려하도록 장려하고 있다. 결국 팀버랜드사는 지속가능성 문제를 디자이너의 일상 업무에 철저하게 통합시킴으로써 디자이너들이 이와 같은 환경적인 문제에 더 많은 기여를 할 수 있도록 했을 뿐만 아니라 소비자들까지 환경문제에 관심을 가지도록 만들었다. 예를 들어 팀버랜드사는 자사의 모든 신발에 환경과 지역사회에 끼치는 영향에 대한 정보를 제공하는 “뉴트리션(nutrition)” 라벨을 부착하는 데, 팀버랜드 제품에 붙은 “뉴트리션(nutrition)” 라벨을 본 소비자의 50%는 그 라벨이 자신이 제품을 구입하는 데 긍정적인 영향을 준다고 응답했다.

이와 유사하게, 주요 전자제품 회사의 어느 CEO는 현재 신제품 개발 과정에서 어떻게 환경문제를 정례적으로 더욱 철저하게 접목시키고 있는지를 설명했다.

“우리는 모든 신제품이 이전 제품들 보다 더욱 많이 환경적으로 기여하기를 바랍니다. ... 이는 이제 신제품의 상세규격을 결정해나가는 데 핵심요소입니다.” 특수 화학물질 제조업체인 시카그룹(Sika Group)도 자원과 에너지 효율성을 개선하기 위해 지속가능성 문제를 자사의 모든 제품 설계과정에 도입하고 있다.

시카그룹은 자사의 새로운 포트폴리오 제품 일부에 태양열 지붕재(solar roofing), 태양판용 접착제, 그리고 콘크리트 생산물(concrete production)의 물 소비를 40%정도까지 줄일 수 있는 새로운 “혼합물(admixtures)”를 포함시켰다.(각주22)

## **Making sustainability real: Meeting the execution challenge**

### **지속가능성 실현: 경영과제를 충족시킨다**

상당한 진전을 이루었음에도 불구하고 거센 도전과제가 남아있다. 전세계적으로 환경으로 인한 문제의 규모가 커지고 그 양상이 복잡해지기 때문에 지속가능성 문제를 기업의 핵심사안으로 포함시키기 위한 노력에 개별적으로나 또 총체적으로 동시에 박차를 가해야 한다고 CEO 들은 인식하고 있다. 본 서베이에 응한 대다수CEO사이에서 우세한 의견을 종합한 어

떤 기업가는 다음과 같이 말했다.

“만약 우리가 지속가능성 증진방안에 대해 글로벌한 합의를 도출하지 못한다면, 우리는 퇴보할 것이다(reverse progress).”

CEO들과 면담한 결과, 우리는 압도적으로 많은 CEO들이 기업의 기존의 일상적인 접근방식으로는 사회적 개발, 환경 변화, 자원 고갈 때문에 생기는 도전 과제를 해결할 수 없다고 생각한다는 데 놀라지 않을 수 없었다. 기업이 직면하고 있는 환경문제의 규모가 커짐에 따라 일류기업들이 취하는 대응방안조차 실효성을 거두지 못하는 상황이기 때문에 기업들은 모든 측면에서 의식을 완전히 새롭게 할 필요성이 있을 것이다.

유럽의 한 CEO는 이제 기업 경영방식을 바꿔야 하며 이는 곧 기술과 문화가 바뀔 때마다 이런 요소를 모두 한데 모아 효율성을 더 높일 수 있어야 한다는 것이라고 말했다. CEO들은 환경 문제, 사회적인 문제 및 기업의 지배구조 문제를 한 조직체의 역량과 시스템 및 처리 절차 전반에 포함시켜야 한다고 확신하고 있을 뿐만 아니라 기업이 이러한 전략을 반드시 실행하는 것이 중요하다고 믿고 있다.

하지만 96%의 CEO가 지속가능성 문제의 중요성을 인정하고 이런 문제를 자사의 운영에 도입해야 한다고 생각하고는 있지만 지속가능성 전략을 실행하는 데는 상당히 많은 문제가 도사리고 있다는 것 또한 잘 알고 있다. 본 서베이 결과에도 이러한 문제가 잘 나타났는데 CEO들이 회사에서 당연히 해야 한다고 믿는 것과 자사가 실제로 달성한 실적간에는 아주 큰 격차가 있다는 점이다. 2007년 이후 상당한 진전을 이루긴 했지만, 지속가능성 문제를 반드시 실행에 옮겨야 한다는 인식이 높아지면서 그 실행기준이 높아진 것 또한 사실이다.

CEO들은 지속가능성계획안을 이행하는 과정에서 사내와 사외 양쪽에서 발생하는 문제에 직면하고 있다.

### **사내(社內)에서 발생하는 문제**

CEO는 기업 업무 전반에 지속가능성 문제를 포함시키려면 많은 내부 문제에 부딪힌다. 이 중에서 가장 중요한 것은 다양한 프로그램과 목표들간의 균형을 맞추고 자사의 공급망과 전 계열사에 걸쳐 지속가능성 원칙을 고수하는 것이다.

### **Managing complexity 복잡성 관리**

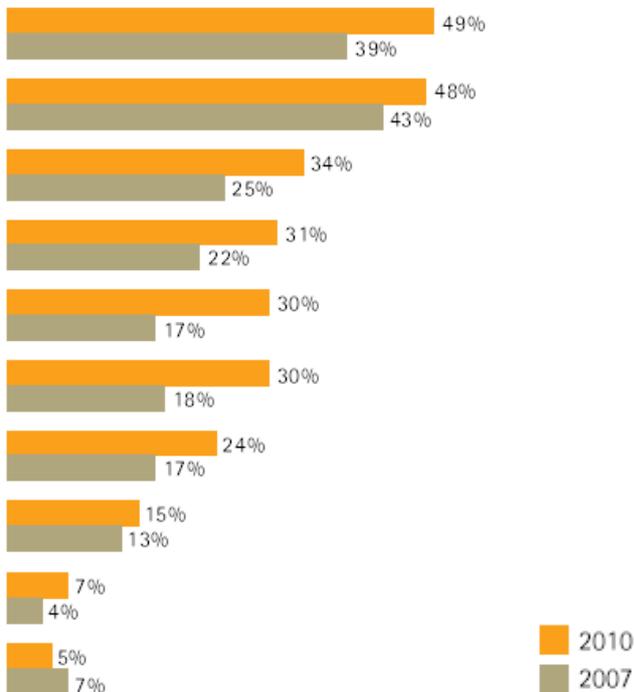
본 서베이에 응한 CEO들에 따르면, 지속가능성 문제를 전사적인 차원에서 통합하는 과정에서 발생하는 가장 심각한 장벽은 복잡성 문제라고 한다. 이는 서로 다른 직무가 상충될 때 발생하는 문제로, 2007년에는 2 순위였던 문제가 이제는 가장 중요한 문제가 되는 식이다. (그림 2-3 참고). 물론 이처럼 복잡성 문제에 대한 우려가 높아진다는 것은 CEO들이 지속가능성에 중점을 둔 전략을 실행에 옮기기 시작했다는 것을 의미한다. 조사에 응한 많은 CEO는 자회사뿐만 아니라 점점 더 커지고 복잡해지고 있는 공급망 전반에 걸쳐 전사적으

로 일관성 있게 진행해 나가는 것이 가장 어려운 문제가 될 것이라고 응답했다.

**그림2-3: CEO들은 지속가능성 전략을 실행하고 우열을 다투는 전략적 우선순위가 맞물려 발생하게 되는 복잡성 문제가 지속가능성 문제를 적용하는 주요 장벽이라고 응답했다.**

CEO로서 귀하는 환경문제, 사회적 문제, 회사의 지배구조 문제에 대하여 통합적이고 전략적인 전사차원의 접근방식을 취하는 과정에 어떤 장벽이 가로 막고 있다고 생각하십니까?  
(응답자들은 각각의 순위에 따른 세 개의 요인을 규명함.)

- 직무 전반에 걸쳐 전략을 실행할 때 발생하는 복잡성문제
- 우열을 다투는 전략적 우선순위
- 금융시장의 인식부족
- 기업의 사회적 책임감에 대한 정의 부재
- 외부 집단과 관계를 형성할 때 겪는 어려움
- 가치 있는 원동력에 대한 인식부재
- 중상급 관리자의 기술 및 지식 부재
- 효율적인 커뮤니케이션 인프라의 부재
- 직원들의 저항
- 이사회의 지원 부재



자료출처: 유엔 글로벌 콤팩트 CEO 서베이2010 (완료 응답지 766개에 기초함). 2007년 자료는 맥킨지UN 글로벌 콤팩트 서베이임.

### 우열을 다루는 전략적 우선순위

우리와 이야기를 나눈 CEO 대다수는 앞날을 예측할 수 없는 시장 환경에서는 종종 단기적인 압력요인에 따라 의사결정을 할 수밖에 없는데, 너무 장기적인 관점만 강조하다 보면 여러 가지 문제가 발생할 수 있다고 강조했다. 에너지 관련 기업의 한 기업가는 “탈출구가 없는 상태에서 불을 꺼야 하는 사람에게 장기적인 관점에서 생각하라고 말하는 것은 문제다.”라고 지적했다.

이렇게 상충되는 요구 사항간에 반드시 균형을 잘 잡아야 한다고 생각하는 CEO중 48%는 우열을 다루는 전략적 우선순위가 현재 지속가능성 문제를 이행하는 데 있어 심각한 장애물이라고 응답했다. 비록 경기하강 국면에 접어들면 대개 지속가능성 문제 통합화가 급진전을 이룰 것이라고 하지만 관리를 해야 하는 CEO가 받는 압박은 더 클 수밖에 없다. 북미 출신 한 CEO는 “회사가 아침마다 회사 전등을 켤 수 있는 상태를 유지하는 것 자체가 일부 기업체로서 힘들다.”고 말한다.

따라서 CEO들이 대체로 지속가능성 이슈가 전략적으로 중요하다고 생각한다 하더라도 회사 중역진은 여전히 이 문제를 비즈니스의 중요한 부분으로 포함시킬 수 있는 방법을 모색하기 위해 씨름을 하고 있다. 어느 유럽 기업인은 “CEO들이 우열을 다루는 전략적 우선순위를 주요 장애물로 부각시키는 것은 놀라운 일이 아닌데, 이는 지속가능성 문제가 아직 기업의 중요한 우선순위 전반에 걸쳐 정착하지 못했음을 보여주는 사례이다.”라고 말했다.

이 의견을 통해, 많은 기업에 있어 심지어 보다 진취적이라 할 수 있는 글로벌 콤팩트 회원 기업들조차 여전히 지속가능성 문제를 본질적으로 기업전반의 기능적인 전략과 비즈니스 사업안 전반에 포함시키기 보다는 별도의 혹은 비연속적인 전략 정도로 여기고 있다는 사실을 감지할 수 있다.

### 공급망

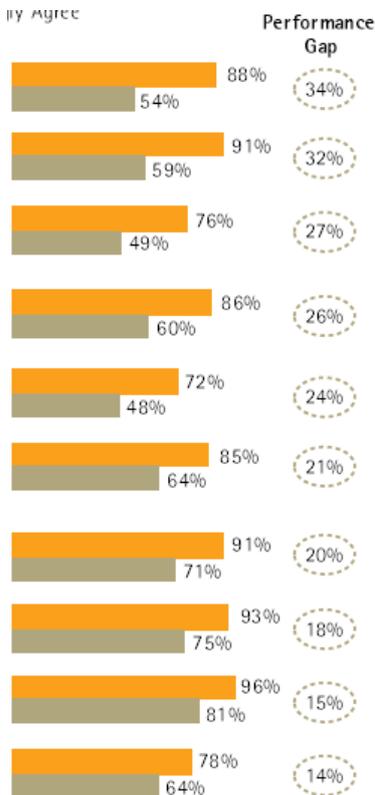
그림 2-4에서 볼 수 있듯이 지속가능성 문제를 공급망에 통합 할 때 34%의 상당한 수행상의 갭이 발생한다. 비록 88%의 CEO들이 자사의 공급망 전반에 지속가능성 문제를 통합해야 한다고 믿지만 자사에서 이 과제를 실현하고 있다고 여기는 CEO는 54%에 불과했다. RFID와 원격 감지기와 같은 기술 개발 덕분에 공급망 관리가 보다 투명해지고, 이로 인해 지속가능성 문제와 관련하여 긍정적인 효과를 거둘 수 있을 것이라고 장담했지만 여전히 명백한 문제가 도사리고 있다. 대부분의 CEO는 자신들이 자사의 공급처에 더 각별하게 주의를 기울였다고 말하지만, 마찬가지로 같은 수의 CEO들은 그토록 규모가 크고 복잡한 공급 네트워크 전반에 걸쳐 효과적으로 지속가능성 문제를 스스로 관리할 수 있는지에 대해서 우려를 표명했다.

일부 CEO들은 자신들이 공급처의 행동을 변화시키는 데 제 역할을 해 낼 수 있다는 데 좀 더 긍정적이었다. 신흥 경제국의 소비재 부문과 관련된 한 CEO는 “우리는 모든 공급처에 글로벌 콤팩트에 가입하고 관련 원칙들을 채택해 줄 것을 요청합니다.... 만약 우리가 거래하는 공급처가 우리의 기준을 충족시키지 못하면 우리는 공급처에게 행동을 바꾸어 달라고 요청합니다.”라고 말했다. 제약부문의 또 다른 기업가는 “우리는 파트너사가 만약 기업의 사회적 책임감을 이행하는 모습을 보일 수 없다면 압력을 가하고 한편 사업을 하지 않을 것이라고 썩기를 박습니다.”라고 말했다.

예를 들어 네슬레사(Nestlé S.A)는 자사 공급처에서 일할 지속가능한 팜유 거래선을 찾기 위해 포리스트 트러스트(Forest Trust, TFT)와 함께 일한다. 그린피스가 시작한 사회 미디어 캠페인에 따라, 네슬레사는 지속가능한 산림 가꾸기에 전문적인 NGO와 손을 잡고 산림 벌채에 맞서 싸우며 환경인증 팜유 사용을 홍보하는 등 지속가능성 정책을 펴는 데 한 층 더 앞장서고 있다. 네슬레사가 자사(自社)용으로 “책임있는 소싱 지침(Responsible Sourcing Guidelines)”을 구축하는 과정을 통해 해당 기준을 마련하여 공급처와 주주들에게 명확하게 메시지를 전달하려고 맡은 바 책임을 다하고, TFT는 팜유 농장을 직접 방문하고 네슬레와 거래하는 모든 공급생산자가 새로운 요구조건에 부합하는지를 확인하는 책임을 맡게 되어 있다. 네슬레는 2015년 까지 자사가 사용하는 팜유의 100%를 지속가능한 자원에서 구하겠다는 목표를 설정했다. 이 수치는 이미 18%에 도달했으며 2011년 말에는 50%에 다다를 것으로 예상하고 있다.

그림2-4 : CEO들은 지속가능성 전략을 실행하는 데 상당한 수행상의 갭이 있다고 응답했다. 귀하는 다음 환경문제, 사회문제, 기업 지배구조 문제에 대한 의견에 어느 정도 찬성하십니까? (응답자는 “찬성함” 이나 “전적으로 찬성함”으로 대답함.)

- 회사는 자사의 전세계적 공급망 정책에 지속가능성 문제를 포함시켜야 한다.
- 계열사 전략과 운영에 지속가능성 문제를 완전히 포함시켜야 한다.
- 회사는 직원 수행능력 평가에 지속가능성 목적을 반영해야 한다.
- 회사는 지속가능성 문제를 회사 전략과 운영에 통합시키려면 관리자 교육을 확대하는 데 투자해야 한다.
- 회사는 지속가능성 문제를 재무분석가와 함께 상의해야 한다.
- 회사는 지속가능성 목표에 대한 성과를 분석하기 위한 측정법을 도입해야 한다.
- 회사는 지속가능성 성과에 대해 자사의 활동이 끼친 긍정적, 부정적 영향을 모두 평가해야 한다.
- 이사진은 지속가능성 문제에 대해 논의하고 마땅한 조치를 마련해야 한다.
- 지속가능성 문제를 회사의 전략과 운영에 충분히 반영해야 한다.
- 회사는 발전목표를 달성하기 위해 산업협력과 다자간 파트너십에 참여해야 한다



- 기업이 마땅히 해야 한다고 응답한 항목
- 자사에서 하고 있다고 응답한 항목

대체로 기업에서 산업표준을 자발적으로 도입하면 공급처는 어쩔 수 없이 지속가능성 업무를 실천할 수밖에 없는데 이는 지속가능성 문제를 공급망에 도입하는 가장 흔한 수순 인듯하다. 하지만 기업의 규모가 전세계적으로 커지고 공급망도 성장함에 따라, 이런 방식으로 날로 복잡해지고 다양해지는 기업구조에 제대로 대처할 수 있을지는 미지수다.

## 자회사

지속가능성 문제를 자회사 전략과 운영 전반에 통합할 때 32%라는 두 번째로 큰 수행상의 갭이 발생했다. 자회사에 이 문제를 반영해야 한다는 필요성에 대해 전반적으로 수긍하고 있지만(91%), CEO 중 단지 59%가 현재 이를 시행 중이라고 응답했다.

자회사에서 더 일원화되고 지소가능한 업무처리 과정을 도입하도록 권장할 때 겪는 진통을 통해 합병이나 인수에 의해 모 회사의 계열사로 편입된 자회사들이 어떻게 모회사의 일원이 되는지를 여실히 살펴 볼 수 있다. 여기서 합병 후 통합(post-merger integration)과 관련된 문제점들은 대부분의 산업 전반에 걸쳐 잘 알려져 있는데, 예를 들어 이전에는 각각이었던 회사들이 모여 공동 문화를 창출하고 핵심 업무와 방식을 리엔지니어링하는 것과 같은 식이다. 우리와 의견을 나눈 일부 CEO는 이미 자사의 합병과 인수 전략 및 위기회피능력을 향상시키기 위해 지속가능성 성과를 중요 요소로 삼고 있다고 말했다.

하지만, 합병 후 에 모회사의 공동적인 접근방식으로 지속가능성 문제를 하향식으로 밀어붙이는 것만이 능사는 아니다. 브라질의 산탄데르 그룹(Grupo Santander)이 방코 레알(Banco Real)을 인수한 후에 어떻게 상향식으로, 즉 모회사 주도가 아닌 자회사 주도로 지속가능성 리더십을 발휘할 수 있었는지를 잘 보여 준다. 2007년 산탄데르 그룹은 네덜란드 ABN Amro 은행의 브라질 지점인 방코레알의 통제권을 획득했는데, 방코레알은 지속가능성 부문 선도 기업으로 널리 알려져 있었다. 산탄데르 그룹은 방코레알식 접근방식과 정책을 학습하고 이를 그룹 전반에 통합시켰다. 한 예로, 적절한 산림 허가증 없이 아마존에서 벌목하는 기업에 대해서는 대출을 해주지 않는 정책을 적용했다. 이런 식으로 방코레알의 방식을 발전시켜 전세계적으로 이를 퍼뜨렸다.

## 인력과 성과

사원들의 역량을 평가하는 과정에서도 그 실행격차가 상당히 크다는 것을 잘 알 수 있다. CEO중86%는 지속가능성 문제를 다루기 위해 관리자 교육 확대에 투자가 필요하다고 인식하고 있다. 하지만 자사가 그렇게 하고 있다고 응답한 경우는 60%에 불과했다. 화학부문과 관련된 기업의 한 CEO는 “어떤 기업을 경영하든지 간에, 회사 경영진들이 지속가능성 문제에 대한 의식을 갖추어야 사회의 요구와 관심사를 더욱 잘 이해할 수 있을 뿐만 아니라 위기를 최소화하고 사업 기회를 창출할 수 있음을 인식해야 한다”고 말했다.

사원들이 지속가능성 문제의 중요성을 인식하고 있다 하더라도 자신들의 일과에 이를 포함시키는 과정에서 더 많은 문제가 생길 수도 있다. 이러한 변화에서 생기는 문제를 해결하는

하나의 방법으로 직원성과 평가에 지속가능성목표를 반영하는 것을 고려할 수 있다. 서베이 자료에서 알 수 있듯이, 이상과 현실 사이에는 항상 격차가 존재한다는 것을 알 수 있다. 비록 76%의 CEO가 이러한 평가방식을 도입해야 한다고 생각하지만 단지 49%만이 현재 이를 자사에서 고려 중이라고 답변했다. 직원들의 역량을 구축하고 지속가능성 평가방식을 도입하면 통합 지속가능성시대로 나아가기 위한 중요한 징검다리를 놓는 셈이 될 것이다. 하지만 CEO 차원의 포부를 충족시키기 위해서는 공동 노력이 절대적으로 필요하다.

### 외부적인 문제

통합과 관련된 내부 진통을 극복해야 하는 것과 더불어, CEO들은 자사(自社)가 좀 더 근본적인 접근방식을 취하지 못하도록 방해하는 수많은 외부환경과 관련된 장애물이 있다고 생각한다. 이 중에서 가장 큰 장벽은 기업과 관련된 이해 당사자들의 역할과 관련된 것으로 특히, 소비자, 투자자 및 규제기관들의 역할이다.

### 소비자와 고객의 요구사항 파악

대다수의CEO들이 소비자의 중요성을 인식하고(챕터 1에서 다른 주제임) 지속가능성 문제를 사업에 접목하면 비용을 절감하고 위기관리가 용이할 뿐만 아니라 수익을 증대할 수 있을 것이라 생각하기 때문에 소비자와 기업, 정부고객을 변화의 주요 동력으로 여긴다. 하지만 오늘 날의 CEO들이 이렇게 생각하고 있음에도 불구하고 소비자와 고객들로 하여금 행동과 욕구를 변화시켜 실제로 지속가능성 의식과 회사의 이익을 높일 수 있는지는 의문이다. 우리 연구에 따르면 이 질문에 대한 반응이 엇갈리는 것으로 나타났다.

우리와 이야기를 나눈 많은 CEO들은, 사회의 환경적인 관심사에 영향을 받아 소비자들이 특히 자신의 구매 습관을 얼마나 바꿀 것인가에 대해서 회의적이고 불확실하다는 반응을 보였다. CEO중 일부는 현재 가장 목청을 높여 환경 문제를 걱정하고 있는 Y세대가 지속적으로 이런 가치관을 고수할 것인지 혹은 Y세대의 그저 스쳐 지나가는 트렌드로 보아야 할지 확신하지 못하고 있는 것이다. 소비재를 생산하는 한 다국적기업의 CEO는 “소비자 참여는 유연할 지 모른다. 즉 Y 세대가 “태평한 삶(carefree living)”의 시기를 예상보다 더 길게 누리게 된다면 이들이 지속가능성 이슈에 발벗고 나설 수도 있지만, Y세대가 중년이 될 때까지 그러한 가치관을 계속 가질 것이라고 장담할 수는 없다.”고 말했다.

CEO들은 또한 소비자의 사생활로 파고드는 일부 지속가능성 기술의 여파에 대해 걱정하고 있다. 예를 들어 에너지 부문에 종사하는 한 CEO는 가정의 에너지 사용량에 따라 특정 데이터를 수집하는 스마트 검침 기술로 인한 사생활 침해와 보안 우려 때문에 “소비자 반발 위험”이 발생할 수 있다고 언급했다. 또 다른 소비재 부문 기업가는 “소비자가 지속가능한 브랜드를 구매하도록 직접적인 영향을 줄 수 있을 때 진짜 성배를 들 수 있을 것이지만, 실제로는 그렇지 못하다.”라고 말했으며, 대다수의 CEO들은 이 의견에 공감하는 것 같았다. 일부 기업들은 이런 불확실성 때문에 계속해서 부정적인 견해를 가지게 되고, 이러한 악순환이 계속되면 지속가능성 문제가 소비자 행태에 그다지 영향을 주지 못한다는 회의감이 팽

배해져서 기업은 소비자 수요를 자극해보려는 시도조차 안 하는 사태가 발생하게 된다. 반면에 많은 회사 경영진은 긍정적인 관점에서 해결책을 찾고자 노력하고 있고, 이러한 선 순환이 제 기능을 한다면 사전 마케팅, 브랜딩 및 혁신에 힘입어 지속가능성 산출물을 바탕으로 하는 제품과 서비스에 대한 수요가 지속적으로 증가하게 될 것이다. 따라서, 지속가능성 제품과 서비스를 찾는 소비자 수요가 있다면 사업 기회가 상당히 많을 것이지만, 소비자 태도와 취향을 파악하는 것이 쉽지 않기 때문에 지속가능성체제로 재편하는 길이 순탄치만은 않을 것이다.

더 나아가서, 기업과 정부고객 수요 또한 새로운 성장을 이끌기 위한 일종의 기회이자 도전 과제이다. 우리와 의견을 나눈 CEO중 일부는 자신의 회사가, 다른 기업체들이 지속가능성 목표를 세워서 달성하도록 돕는 역할을 하는 “지속가능성 서비스 제공자(sustainability service providers)”라고 여긴다. 예를 들면 기술 사용을 늘려 이동거리를 줄이는 사례가 있다. 많은 CEO들은 또한 지속가능성 테마(에너지, 수자원, 쓰레기 감축 등)에 초점을 맞춘 5,210억 달러 규모의 글로벌 경기부양책 재원을 통해 혜택을 나눠주고 있는 정부와 더 좋은 관계를 맺어야 한다고 언급하고 있다. 24. 소비자를 넘어서 기업은 변화하는 조직의 요구에 맞추어 발 빠르게 제자리를 잡을 수 있는 최선책을 고려해 보아야 한다.

### 투자업계에 대한 관심유도

주요 투자자들은 현재 대부분 지속가능성 부문에서는 손을 떼 것처럼 보이며 설령 있다 하더라도 일부에 국한된다. 우리는 CEO들과 대화를 나누면서 사회적으로 책임 있는 투자처가 어쩌다 요청하는 것을 제외하면, 투자자와 재무분석가들이 지속가능성 활동에 대해 관심이 부족한 탓에 지속가능성과 관련한 투자는 흔한 기피대상이 되었다는 것을 알 수 있었다. 한 기업가는 “투자자들이 지속가능성에 투자하는 것은 의미있는 투자라고 말은 하지만 실제로 투자를 하는 경우는 실제로 없다.”고 말한다.

아마도 이런 태도를 반영해서인지 몰라도, CEO 중 22%만이 향후 5년간 가장 큰 영향을 끼칠 이해관계자로 투자업계를 꼽았다. 유럽의 한 기업가는 “전혀 없는 것처럼 보이지만 투자자의 압력을 무시하지 못한다.”고 말했다. 기업 차원에서 지속가능성 실행 성과를 낱알이 추적하여 분석한다 하더라도 투자업계는 이런 평가치를 자신의 가치 모델에 적용시켜보는데 흥미가 없거나 전혀 그럴 준비가 안되어 있다고 대부분의 CEO들은 생각하고 있다. 하지만, CEO들은 금융시장이 가진 힘을 일단 잘 활용하면 지속가능성 통합 사업체제를 지향하는 전세계 기업들에게 아마 가장 강력한 동인(動因)이 되어줄 수도 있다는 점을 인정했다.

동시에, 투자업계 출신의 CEO들은 이와는 약간 다른 견해를 가지고 있었다. 투자기관인 캘버트 그룹(Calvert Group Ltd.)의 CEO인 바바라 크룸식(Barbara Krumsiek)은 “지속가능성 문제를 가치로 환산하는 시기가 멀지 않았고 지속가능성과 관련된 사업에 대한 투자처를 찾는 투자자금이 생길 것이다.”라고 생각하고 있었다. 이는 아마 금융기관과 NGO가 지속가능성 활동에 측정 가능한 평가방식을 접목해보려고 작성한 지속가능성 지수가 점점 더 널리 보급되고 있는 것으로 보아 사실로 증명된 셈인지도 모른다. 예를 들어 브라질 증권거래소 BM&FBOVESPA의 CEO인 에데미르 핀토(Edemir Pinto)는 2005년에 기업 지속가능성 지수(Corporate Sustainability Index)를 신흥 경제국에서는 처음으로 활용하고 있다고 밝혔다. 또한 2009년 15차 기후변화 당사국 총회(Conference of the Parties : COP 15)기간 동안 브라질 증권거래소 Bovespa는 탄소 효율성 지수(Carbon Efficient Index)를 게시한다고 발표했다. 이는 새로운 증권지수로 기후 변화를 완화시키는 데 초점을 맞추고 있다. 이러한 제도는 탄소 정보공개 프로젝트(Carbon Disclosure Project), HSBC 세계 기후 변화 벤치마크 지수(HSBC Global Climate Change Benchmark Index), 골드만 삭스의 SUSTAIN 지수(Goldman Sachs SUSTAIN index), 다우존스의 지속가능성 지수(Dow Jones Sustainability Index)의 장점을 모은 것이다. 이제는 CEO들과 투자자들이 나누는 대화를 통해 새로운 초점을 엿볼 수도 있지만, 기업의 가치를 평가하는 도구로써 자리잡기까지는 아직 갈 길이 멀다.

### **보다 확실한 규제 방안**

스페인 유틸리티기업인 이베르드로라(Iberdrola)의 회장이자 CEO인 이냐시오 갈란(Ignacio Galán)은 규제가 안정적이고 예측할 수 있으면 좋겠다는 의견을 밝혔다. 이렇듯이 규제의 불확실성 때문에 사업체가 큰 타격을 받을 수 있다는 데 전반적으로 공감하는 분위기이다. 금융 부문의 한 CEO는 불확실성 때문에 아무 것도 할 수 없다고 지적했다. 이런 우려를 염두에 둔 다수의 CEO들은 현재 탄소 규제가 불확실한 상황인데 특히 탄소 가격을 도입하면 투자를 계획하고 가치 평가를 내리는 데 애를 먹게 될 것이라고 생각한다. 전자 부문의 한 CEO는 “탄소 거래가 가장 큰 억제책이다. ... 우리는 이를 평가할 수 없다. 탄소와 관련된 편익을 무료로 누리는 사람도 있는 상황에서 우리는 공평한 경쟁을 할 수 없다. 만약 우리가 지금 일어나고 있는 탄소 거래량과 가격의 등락을 본다면 과연 어느 누가 이런 시장을 바탕으로 경제적인 결정을 내릴 수 있겠는가?”라고 말했다.

이와 동시에, 전반적인 에너지 가격이 상승세를 고려하여 어떤 CEO들은 불확실한 탄소 규제로 인해 기업의 계획이 틀어지지 않도록 하고 있다. 석유와 가스 부문의 한 CEO는 “명확한 탄소 가격이 없다고 해서 회사의 계획이 바뀌지는 않는다. 우리는 에너지 비용이 장차 상승할 것을 알고 있다. 따라서 불확실성 때문에 우리 회사의 계획을 변경한 적이 없다”고 털어놓았다.

많은 CEO들이 금융위기 여파로 인한 대응책으로 향후 법 제정에 대해 염려하고 있지만 동시에 조정 수위를 높이는 조치가 향후 지속가능성시대로 넘어가기 위해서 필요하다고 믿는다. 그리고 CEO들이 미래 규제안을 구축하는 데 활발하게 참여 해야 한다고 생각한다.

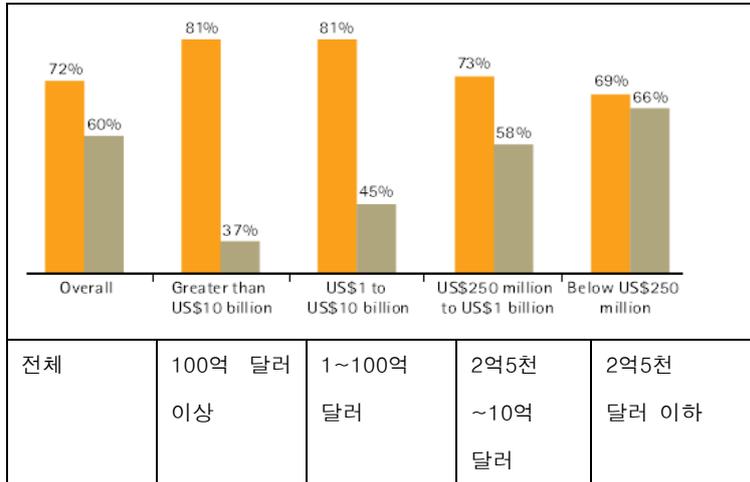
영국 로얄 메일(Royal Mail)의 CEO인 아담 크로지어(Adam Crozier)는 “지속가능성 성과를 위한 최적의 시장을 조성하기 위해서는 규제 기관이 반드시 관여 해야 할 것입니다.”라고 말했다.

실제로, CEO중 60%는 지속가능성 문제를 추진하기 위해 정부가 중재 수위를 높이는 것을 환영하겠다는 의견을 피력했다. 하지만 기업의 규모(그림 2-5참고)에 따라 법 제정에 대한 기대 수준과 요구사항이 상당히 다르다. 연간 매출 100억 달러 이상인 대기업의 CEO들이 향후 규제가능성을 제일 높게 보았지만 가장 부정적이었으며, 반대로 중소기업은 규제가능성을 가장 낮게 보고 있지만 가장 호의적이었다.

하지만 많은 CEO들은 효과적인 기업 상담을 거치지 않고 정부가 규제를 강화하면 부정적인 결과를 낼 수 있다고 보고 있다. 소비자 제품 회사인 디아지오사(Diageo plc)의 최고 경영자인 폴 S. 월쉬(Paul S. Walsh)는 정책 입안 과정에서 미리 동등한 자격으로 참여하는 파트너로서 기업이 기능하는 것이 중요함을 말하면서 “효과적인 공조가 없이 권위적으로 규제를 강요하면 의도하지 않은 결과를 낼 수 있다”고 경고했다. 예를 들어 일부 신흥 경제국의 정부가 알코올 남용을 줄이려고 주류세를 인상하는 조치를 취했는데 실제로는 불법 주류 시장을 키우고 말았다. 정책 입안과정에 참여하는 이해관계자들의 네트워크를 넓히면 넓힐수록 부정적인 결과에 초래할 가능성을 줄일 수 있을 것이다.

그림 2-5 : 정부 규제에 대한 기대수준과 이런 조치를 반기는 정도는 기업 규모에 따라 상당한 차이가 있다.

다음의 향후 5년 간의 정부 역할에 대한 의견에 대해 귀하는 어느 정도 찬성 또는 반대하십니까?



■	“정부와 정책 입안자들은 지속가능성을 추진하는 데 있어 규제 수준을 높여야 한다.”
■	“우리 회사는 지속가능성을 추진하기 위해 정부가 시장에서 규제를 늘리는 것을 환영할 것이다.”

### 3장

## 새로운 시대를 향하여: 앞으로 펼쳐진 미래

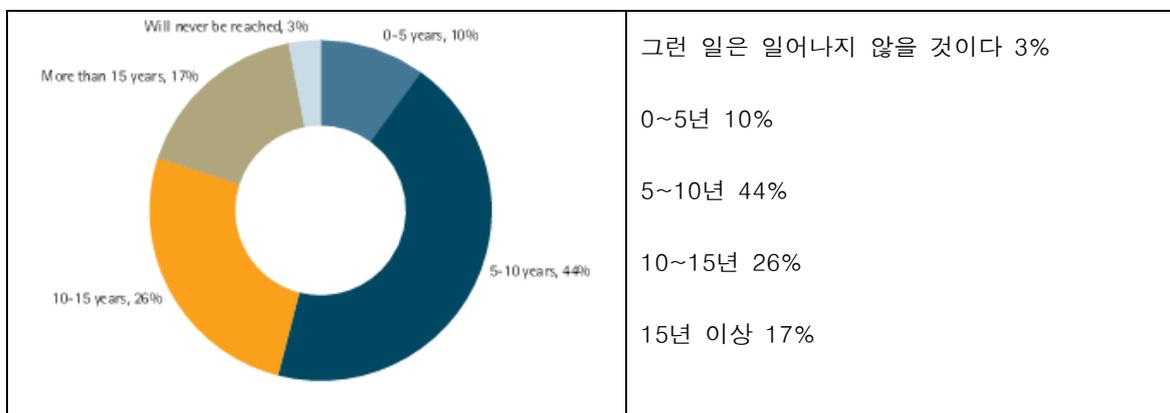
CEO들은 쉽지는 않겠지만 진정한 지속가능한 기업체제를 이루는 새로운 시대가 열릴 것이라고 믿고 있다.

지속가능성기업으로 전환하는 과정에서 기업체가 여러 문제에 직면하겠지만, CEO들은 지속가능성 시대가 도래하고 있음을 인식하기 시작했다. CEO중 54%는 향후 10년 이내에 지속가능성 문제가 세계 대다수 기업의 핵심 전략으로 자리매김하는 티핑 포인트를 맞이 할 것이라고 예상하고 있다(그림3-1 참고). 80%의 CEO는 이 시기가 향후 15년 이내에 올 것이라고 믿는다.

비록 기업과 사회 전반에 걸쳐 10년에서 15년 사이에 중요한 전환점이 생길 것이라고 말하지만 이는 마치 장기적인 명제인 듯 들린다. 그러나 사실 이 조사 결과는 실로 낙관적이라는 데 놀라지 않을 수 없다. 불과 얼마 전까지만 하더라도 경영자들은 대다수 기업운영에 지속가능성 문제를 완전히 적용하는 것이 불가능한 목표라고 생각했었다. 내부적인 사업이나 외부적인 동인을 감안하더라도 그러한 전망을 할 수가 없을 정도였다. 하지만 지속가능성 경제가 현실적인 명제가 되고 또한 CEO가 지속가능성 경제를 장기적인 관점에서 보게 되면서 2007년 이후에 상당한 의견 변화가 일어났고 이로 인해 낙관주의로 기울었을 것이다.

그림 3-1: 대다수의CEO가 지속가능성 기업체제를 향한 티핑포인트 시점이 향후 10년 이내에 생길 것으로 여긴다.

귀하는 지속가능성 문제가 대다수 전세계 기업의 핵심 사업 전략으로 재편되는데 시간이 얼마나 걸린다고 생각하십니까?



자료출처: 유엔 글로벌 콤팩트 서베이 2010(완료 응답지 766개에 기초함)

낙관주의 수준은 회사 소재와 회사 규모에 따라 차이가 난다. 북미 CEO는 좀더 낙관적인 경향을 띤다. 즉 북미 출신 CEO의 62%는 티핑 포인트 시점을 10년 이내로 내다 보았는데 이 비율은 중동 및 북 아프리카의 43%와 비교하면 높은 편이다. 대기업도 또한 티핑 포인트 시기가 더 빨리 올 것이라고 믿는다. 즉, 매출이 100억 달러 이상인 기업의 CEO 중 63%가 티핑 포인트 시점을 향후 10년 이내라고 보았는데 이 비율은 매출 2억5천만 달러 이하인 기업의 51%와 비교하면 높은 편이다.

**티핑 포인트(Tipping Point, 분기점)에 다르면 기업은 아주 다양한 환경을 맞이 할 것이다.**

우리가 의견을 나눈 CEO들은 만약 전세계적으로 지속가능성 기업체제가 재편되는 티핑 포인트에 도달하면 지금과는 현저하게 다른 운영 환경이 펼쳐질 것이라고 했다. 이러한 새로운 시대에 들어서면, CEO들은 기업의 성공을 판단하는 가치척도와 조건에 상당히 큰 파장을 불러 올 것이라고 보고 있다. 따라서 이 때문에 높은 성과가 무엇을 의미하는지 새로 정의하고 더불어 경쟁과 비즈니스 모델 그리고 조직적인 역량을 새로운 형식으로 탈바꿈시키게 될 것이다.

CEO들의 통찰력 및 이들과 나눈 토론에 기초하여, 우리는 어떤 기업 세계가 도래할 것인지 퍼즐 조각을 맞춰보기 시작할 수 있었다. 즉 미래 기업환경은 다음을 갖춘 환경이 될 것이다.

- 긍정적인 영향과 부정적인 영향을 동시에 유발하는 사회 전반에 대한 가치창조를 평가하는 보다 일반적인 능력을 갖춘 환경
- 공급 및 유통과 관련된 새로운 종류의 협력과 파트너십을 갖추고, 지속가능성 성과를 장려하는 시민사회단체와 정부를 갖춘 환경
- 투명성과 자원 효율성을 제고할 수 있는 보다 효율적인 기술을 사용하는 환경 및 청정 에너지 인프라로 전환된 환경
- 저렴한 비용으로 공동기술을 활용하여 전세계적 아이디어와 전문성을 이용하는데 개방적 접근방식을 취하는 혁신적인 모델을 갖춘 환경
- 신흥 시장을 운용할 때 소비자와 시민의 서로 다른 요구와 대안적인 유통 채널을 다루기 위한 보다 효율적인 기업 관행을 갖춘 환경
- 경영자와 사원이 전략과 경영에 대해 지속가능성 사고방식을 갖도록 하는 지속가능성 리더십과 문화를 갖춘 환경

**보다 넓게 주목 받고 있는 기업과 사회적 가치창조**

CEO들은 새로운 지속가능성 시대에는 기업 성과를 새로운 방식으로 평가할 것이라고 생각한다. 이는 전적으로 재정적인 수익과 손실에 치중했던 방식에서 보다 광범위하고 긴 안목

으로 기업이 사회와 환경에 끼친 영향을 파악하는 방식으로 변한다고 말할 수 있을 것이다. 리드 출판사 엘즈비어 그룹(Reed Elsevier Group plc)의 부회장인 YS치(YS Chi)는 “지속가능성이란, 공짜가 없다는 것을 존중하는 비즈니스 모델”이라고 지적했다. CEO들은 가치창조와 이윤 최대화라기보다는 이윤 최적화가 기업의 주요 목표가 되는 날이 온다고 믿는다. 알카텔-루슨트사(Alcatel-Lucent)의 CEO인 벤 버와이엔(Ben Verwaayen)은 “우리는 단지 이윤보다는 그 이상을 필요로 한다”고 말했다. 또한 또 다른 한 기업가는 “진정 사회적으로 책임을 지는 기업이라면 주주, 분석가뿐만 아니라 모든 이해 당사자와 사회에 보다 광범위하게 봉사해야 할 것” 이라고 내다 보았다.

따라서 펩시사(PepsiCo)의 CEO인 인드라 누이(Indra Nooyi )가 정립한 개념에 따라 신 개념의 지속가능성 시대를 구축한다면 높은 성과를 달성할 수 있는 방정식이 성립할지도 모른다. (주석 25 )

### **총기업가치 =( 수익 + 손실 ) - ( 사회에 끼친 긍정적 영향력 - 부정적 영향력)**

오늘 날 우리는 이미 기업의 사회적 책임의 범위가 넓어지는 새로운 시대적 요구에 부합하는 사업모델을 목격하고 있다.

네이메스 인터내셔널 제약회사(Neimeth International Pharmaceuticals)의 CEO인 샘 I. 오화분화(Sam I. Ohuabunwa)의 “ 우리는 내일을 염두에 두지 않은 채 오늘날의 기업을 운영하지 않는다”는 말을 통해 장기적인 관점에서 가치창조를 하기 위해 변해야 한다는 것을 알 수 있다. 기업은 점차 스스로가 가치망에서 따로 떨어져 돌아가는 일원이라기 보다는 투입물과 산출물에 대한 전체 시스템을 위한 보다 큰 책임을 맡고 있다는 의식을 가져야 한다. 기업은 에코-디자인 원칙에 따라 총체적인 전 과정 환경영향 평가(whole life-cycle impact assessment )를 자사 디자인과 혁신과정에서 도입할 것이다. 예를 들어 팀버랜드사의 신 개념 “얼스키퍼즈 2.0(Earthkeepers 2.0)”부츠 시리즈는 “요람에서 요람”이라는 원칙을 염두에 두고 탄생하였으며 사용 후 재활용을 할 수 있도록 해체할 수 있는 디자인으로 설계되었다. 이 새로운 디자인에 따르면 4만개의 부츠를 생산할 때 대략 500 톤의 탄소배출을 줄일 수 있는데 이는 팀버랜드사가 소재한 뉴햄프셔 본사에서 3개월간 사용하는 에너지 및 난방에 맞먹은 양이다. 또한 재활용 혹은 재생 물질을 200%이상 활용하는 데 부츠에서 나온 재료의 최대 80%는 현재 부츠의 첫 생산 단계에서 재활용 또는 재사용이 가능하다. (주석26)

이와 유사하게 커뮤니케이션, 전자, 최첨단 기업들도 또한 자사 제품의 광범위한 영향력을 재평가하고 있다. 모바일 장비제조 업체인 노키아사는 “테이크 백(Take Back)” 계획을 실행해 오고 있다. 이는 85개국의 자사 고객이 구식 핸드폰을 반납하고 재활용하도록 장려하는 프로그램이다. 이동전화기에는 구리, 철, 알루미늄과 같은 비싼 재료가 많이 들어있고 각 단말기 당 최대 80%까지 재사용 할 수 있다. 노키아는 전세계 5,000곳에 설치한 재활

용 통을 통해 고객들이 낡은 장비, 배터리, 액세서리를 안전하고 환경친화적인 방식으로 처분하도록 권장하고 있다. 중국에서, 노키아는 55톤 이상을 재활용 했는데 이는 거의 55만 개의 단말기에 해당한다.

유럽 연합이 의무화한 폐전자 제품 폐기지침(Waste Electrical and Electronic Equipment Directive)에 따른 수거 프로그램을 통해, 2007년 노키아는 17,000톤의 폐전자 제품을 처리하여 재활용하는 데 기여했다. 노키아 자체는 재활용 재료를 수거할 필요가 없었지만 환경과 사업에 이익이 되는 전략으로 노키아의 명성과 브랜드 가치를 높이는 데 보탬이 되었다. 고객의 충성도는 더 말할 나위가 없다.

또 하나의 흥미로운 이야기는 알코아(Alcoa)사에 관한 것이다. 알코아사는 브라질 아마존 강둑에 위치한 작은 마을에 있는 데 환경친화적인 방식으로 보크사이트 광산을 운영하여 생산한다. 알코아사는 현지 인프라에 2천7백 50만 달러를 투자했고 천 6백만 60만 달러의 예산을 현지 수공예품과 재식림 육성 프로그램과 같은 현지 35개 지역사회 후원 프로그램에 배정했다. 브라질 정부와 많은 NGO는 알코아사의 운영방식을 이 지역에서 지향하는 미래형 광산 개발의 롤 모델로 보고 있다. 알코아사의 후원으로 병원건물과 의료 센터, 경찰서, 학교, 법원과 산업 일자리를 위한 직업교육 센터를 지었다. 이 사례는 금속 및 광산업계에서 점차 일어나고 있는 추세를 반영하고 있는 데 이런 방식으로 기업체는 현지 지역사회가 전적으로 기업의 의존하지 않아도 살아갈 수 있도록 돕기 위해 한발자국 더 내딛고 있다. 만약 폐광이 되어도 지역사회는 지속적으로 발전할 수 있는 것이다.

이 프로젝트를 통해 현지 주민을 위한 지역으로 변화시킨 것이다. 이러한 과정에서 다른 광산 및 다른 산업의 기업체들이 이와 동일한 수준까지 참여할 수 있도록 하기 위해 관련 기준을 높였다. 이탈리아 유틸리티 업체인 Eni S.p.A의 CEO인 파올라 스카로니(Paola Scaroni)는 “우리의 성공은 지역사회에 장기간 지속적으로 혜택을 제공할 수 있는 역량에 달려있음을 확신한다.”고 밝혔다.

우리와 의견을 나눈 경영자들은 기업이 사회가치 창조에 보다 더 의미있는 역할을 하기 위해서는 아직 많은 문제가 있는데 이를 극복하는 것이 관건이라고 말했다. 예를 들어, 특히 “가치”의 의미가 지역마다 산업마다 다양하기 때문에 “가치”의 의미를 신중하게 논의할 필요가 있을 것이다. 이해관계자 범위가 넓어지면 의무사항의 범위도 넓어진다. 기업체는 더 커진 이해관계자 집단의 영향력과 기대수준을 관리할 수 있어야 한다. 한 산업의 모든 주자들은 업계 최대 기업의 건전성을 늘 인식하고 있어야 한다. 불균형적으로 큰 힘을 가진 기업체가 실수를 하면 전체 산업에 타격을 줄 수 있기 때문이다. 따라서 경쟁기업간의 시너지와 의존성을 보다 충분히 파악하고 관리해야 할 필요가 있다.

이런 문제에도 불구하고 CEO 대다수가 기업의 사회적 책임감이 커지는 새로운 시대에서도 기업 운영을 낙관적으로 보고 있다. 수많은 방식으로 사업체는 기업의 가치(매출 증대, 효율성 제고, 고객 보유율 제고)와 사회적 가치(이해관계자와 소비자, 현지 지역사회, 정부와의 관계개선) 양자를 결합 시킬 수 있을 것이다. 이 과정에서 기업은 사회에서 보다 긍정적인

이고 영향력 있는 역할을 제대로 해낼 수 있는 역량을 키울 수 있을 것이다.

### 새로운 종류의 협업과 파트너십

CEO들은 기업이 경쟁적인 잇점을 불러 모을 수 있는 이슈를 보다 재빨리 알아차리고 언제든지 협업할 태세를 갖추어야 한다고 생각한다. 그런데 심지어 협업이 적합하다고 여겨질 때라도 기업은 기존보다는 신개념 비즈니스 파트너 사이에서 자리를 잡는 편이 더 낫다. 예를 들어, 독일에서 에너지 수요가 줄어 매출이 감소하고 탄소 규제가 강화되면서 유틸리티 기업들은 위기에 직면하고 있다. 그 결과 에너지 기업인 RWE사는 독일 전기 자동차 시장에 진입하여 수익원의 다양화를 모색하였다.

자동차업계에서 일고 있는 복잡한 가치순환 구조에 힘입어 RWE는 보다 효과적으로 자동차 시장에 진입하기 위해 다임러사(Daimler)와 공동 프로젝트를하기로 손을 잡았다. 다임러사는 전기자동차를 제공하고 RWE사는 충전 인프라, 전기공급 및 중앙제어 시스템의 개발과 설치, 운영을 총괄하기로 한 것이다. 이 파일럿 프로젝트는 베를린에서 이미 가동하기 시작했다. 이런 식으로 파트너 관계를 맺음으로써 두 기업은 모두 각각 회사의 역량을 총 동원할 수 있을 뿐만 아니라 각자가 속한 업계에서 경쟁할 필요도 없게 되었다.(주석28)

다양한 방식으로, CEO들은 회사가 동종업계의 일대일 관계에서 탈피하여 신중한 모니터링과 관리를 요구하는 네트워크에서의 상호관계를 중시하고 있다고 밝혔다. 이런 네트워크의 노드에 위치한 각각의 기업은 익숙하지는 않지만 기업조직의 내부를 노출시킴으로써 정밀조사가 가능해지고 투명성을 높일 수 있게 될 것이다. 온라인 포럼, 블로그, 소셜 네트워크나 트위터와 같은 소셜 미디어가 커뮤니케이션 방식을 지배하기 시작했기 때문에 이런 상황은 관계형성에 큰 영향을 줄 새로운 채널의 등장으로 한층 더 복잡해질 것이다. 신흥 경제국의 한 CEO는 “이해관계자들이 우려를 표현하고 하나로 뭉칠 수 있는 웹 2.0시대로 이동하면서 회사는 이해관계자들과 새로운 관계를 형성해야만 한다,”고 말했다. 직원들이 신기술에 익숙해지도록 해야 하지만 CEO들은 기존 재능풀 내에 이런 기술을 미리 보유하고 있을 필요는 없다고 생각한다. 한 CEO는 “10년 후에는 아마도 지금의 마케팅책임자가 우리 회사에서 일하지 않을 것입니다. 저도 마찬가지입니다”라고 말했다. 다양한 이해당사들과 협상할 수 있는 능력, 긴 안목으로 관계를 오래 관리 할 수 있는 능력, 이해관계자들의 변하는 요구와 태도에 응대할 수 있는 능력이 가장 중요한 사회가 될 것이다. 한 기업가는 “파트너십이 유일한 성장 버팀목일 될 것”이라고 했다. 이와 유사하게, 타타 모터스(Tata Motors)의 경영이사인 PM텔랑(PM Telang)은 “우리는 지속가능성 문제와 관련하여 민관뿐만 아니라 선진국과 신흥경제국간의 파트너십을 필요로 한다”고 말했다.

하지만, 전 부문간에 걸쳐 파트너십을 맺는다는 것은 많은 기업에 부담이 될 것이다. 본 서베이에서 CEO중 거의 1/3은 “외부그룹과 관계를 형성할 때 발생하는 어려움” 때문에 전사 차원에서 지속가능성 체제를 구축하기는 힘들 것이라고 말했다. 이러한 파트너십이 제대

로 작동하기 위해서는 파트너 조직내에 경험과 기술을 구축하기 위해 상호 인력교환을 해야 하고 각 이해관계자가 끝까지 책임을 져야 하고 성과를 분석할 수 있어야 할뿐만 아니라 각각의 이해 당사자들이 가지고 있을지도 모르는 다양한 견해와 동기들을 이해할 수 있어야 하기 때문이다.

### **보다 효율적인 기술 사용**

글로벌 콤팩트 CEO들과 대화하면서 기술이 지속가능성 문제에 새로운 해법을 제시할 수 있다는 믿음을 찾아 볼 수 있었다. 정보기술 소매기업인 컴퓨미(CompyMe)의 CEO인 아므르 셰이라(Amr Sheira)는 “기술은 지속가능성 문제를 해결할 수 있는 구세주”라고 말했다. 하지만 서베이에 응한 CEO들이 효율적인 기술 사용을 지속가능성 시대를 여는 중요한 요소라고 전반적으로 동의하고 있었지만 기술의 잠재성을 100% 이해하고 있는지 또는 제대로 이용할 수 있는지에 대해서는 답변을 망설였다. 도이치텔레콤(Deutsche Telekom AG)의 CEO인 르네 오베르만(René Obermann)은 “업계는 항상 신기술의 장 단기적인 영향력을 과대평가하는 경향이 있다”고 지적했다.

기술이 지속가능성과 사회적 산출물에 끼치는 영향력을 입체적으로 보여주기 위해 도이치텔레콤사는 광대역 텔레커뮤니케이션이 어떻게 도시 사람들의 삶의 질을 향상시키는지 그리고 어떻게 경제성장을 촉진하는지 시범을 보여주고 있다. 도이치 텔레콤사의 T-City 는 도이치 텔레콤사와 독일 도시인 프리드리히스하펜(Friedrichshafen)이 함께 하는 공동 미래 연구소이다. 2012년까지 T-City 프리드리히스하펜은 정보커뮤니케이션 기술이 어떻게 삶과 지역공동체의 질을 높이는지 보여주는 현대 정보커뮤니케이션 기술의 시연장이 될 것이다.

T-City는 3천5백만 유로( 4천2백10만 달러)가치에 상당하는 인프라와 최신 유선 및 초고속 이동 광대역 기술을 받을 것이다. 최대 8천만 유로(9천6백30만 달러)까지 도시에서 제안한 미래 지향 프로젝트를 위한 추가 투자를 받을 예정이다. T-City가 2007년에 출범한 이후 거의 30건의 프로젝트를 실제로 도시 생활의 전반을 포괄하는 6개 프로젝트 지역에서 수행한 상태이다. 학습과 연구, 이동성과 교통, 여행과 문화, 시민, 도시와 국가, 기업과 일자리, 건강관리 분야를 포함했다. 29

도이치 텔레콤사는 투자를 하면서, 날로 성장하고 있는 스마트 기술(스마트 그리드, 스마트 검침기 등), 재생에너지 기술, 이동통신 솔루션 시장을 활용하고 있다. 글로벌 스마트 그리드(smart-grid) 시장 규모는 2008년 매출이 170억 달러에 이른 것으로 추정되는 데 빠르게 성장하여 2009년에는 250억 규모에 이를 것이라고 전망하고 있다. 또한 전체 시장이 지속적으로 성장하여 연 평균 성장률 11%로 2014년에는 420억 달러 규모에 이를 것이라고 한다.

## 새로운 혁신 모델

다양한 산업 전반의 많은 리더들에게 더 개방적이고 협업에 적합했던 사업환경이 혁신적인 신 상품을 개발하는 환경으로 변모하고 있다. 상품과 서비스를 새로 만들려면 다양한 주자들이 보다 역동적인 방식으로 한데 모여 참여해야 할 것이다. 이런 추세에 한 사례를 들어 보자면, 소비자가 상품 혁신 및 디자인 과정에 참여하는 방식이 있다. 이런 식으로 협력하면 소비자 요구에 더 부합하는 상품군을 준비하여 수요와 지지를 자극 할 수 있다.

우리와 대화를 나누는 많은 CEO들이 사고의 범위를 넓히고 소비자 요구를 좀더 직접적으로 파악하기 위한 방편으로 개방형 혁신 과정을 활용하기 시작했다. 기업들은 이미 상품 서비스 개발을 위한 새로운 아이디어를 저렴한 비용으로 산출하기 위한 일환으로 전세계의 전문 기술을 평가하기 시작했다. 기업체는 혁신을 회사 밖으로까지 전파하고 있다. 알카텔-루슨트사는 벨연구소(Bell Laboratories) 및 선진 ICT 기업과 학계와 비정부 연구기관 전문가들이 참여하는 연합체와 손잡고 그린터치(GreenTouch)안을 수립했는데 이는 지속가능성기술 부문의 혁신을 이끌기 위한 목적이다. 이 작업을 위해 “산업 전반에 걸쳐 개인과 단체에게 문호를 개방하는” 방식으로 사전에 이미 많은 주자들이 참여하고 있는 데 이는 ICT 네트워크의 에너지 소비를 현격하게 줄이려는 노력의 일환으로 개방적으로 공동 협력하는 방식을 채택했다.

주요 목표는 현재보다 에너지 효율이 1,000배 높은 커뮤니케이션 네트워크 실현에 필요한 기술을 만들어 내는 것이다. 에너지 소비를 1,000배 감소시킨다는 것은 현재의 기술력으로 단 하루만 유지 할 수 있는 에너지로 인터넷을 포함하여 전세계 커뮤니케이션 네트워크를 3년간 구동할 수 있는 수준과 맞먹는다.

## 신흥 시장에서 운영할 때 더 효과적인 사업관행

새로 떠오르고 있는 시장은 많은 산업이 성장하는 데 매우 중요하다. 텔레커뮤니케이션 부문을 예로 들면, 추가로 10억 명의 소비자가 대개 신흥 경제국가에서 곧 이동통신 기술을 통해 온라인에 접속할 것이라고 많은 분석가들이 예상한다.

우리가 서베이한 CEO들은 이 시장의 중요성을 예리하게 감지하고 있다. 69%의 CEO가 향후 5년이 지나면 회사에서 신흥 시장에서 통용되는 새로운 사업 계획서와 관행을 채택할 것이라는 데 동의했다. 신흥시장에서는 피라미드 모델의 바닥처럼 규모가 크긴 하지만 저개발국의 소비자 시장용으로 상품을 맞추어야 하는데, 소비수준이 높아지면서 신흥 시장은 점점 중요해질 것이다. 에너지 부문의 한 경영인은 기업체는 투자하기 위한 새로운 지역 시장을 둘러봐야 한다”고 피력했다.

새로운 이슈와 관례에 직면할 때 기업에 끼치는 여파는 상당 할 수 있다. 르노-닛산 (Renault Nissan Alliance)의 회장이자 CEO인 카를로스 곤(Carlos Ghosn)은 “향후 점점 더 명확해지는 주제는 신흥경제 국가가 지속가능성을 구축하는 역할을 담당하는 것”이라고 지적했다.

이런 신규 시장에서 기업을 운영하려면 기존 사업모델을 그대로 채택하든지 아니면 새로운 사업모델을 기꺼이 구축해야 한다. 예를 들어, 인도에 본사를 둔 타타그룹(Tata Group)은 “거꾸로(reverse)”, “절약하는(frugal)”, “제한 기반(constraint-based)”방식이라는 혁신을 통해 새로운 간편 상품을 개발해 오고 있다. 이 개발 방식의 특징은 기존의 제품을 채택하는 동시에 저소득층 소비자의 요구와 역발상에서 출발한다는 사실이다. 예를 들어, 타타 상담 서비스(Tata Consultancy Services)는 낮은 기술 수준의 정수 필터를 개발했는데 물을 정수하는 데 인도에서 가장 흔한 폐기물이라 할 수 있는 쌀겨를 이용하는 것이 대표적인 사례다. 이 필터는 견고하고 휴대할 수 있을 뿐만 아니라 상대적으로 값이 저렴한데 처음에 24달러만 투자하고 몇 개월마다 4달러에 새 필터로 교환하면 대가족이 박테리아가 없는 물을 풍부하게 마실 수 있다. 타타 케미컬사(Tata Chemicals)가 이 정수장치를 만들고 있는 데 다음 해까지 1백만 개의 필터를 생산할 예정이며 1억 개의 시장으로 성장할 것으로 기대하고 있다. 이 정수필터는 저렴한 비용으로 깨끗한 물을 마실 수 있도록 하여 매년 2백만 명의 인도인들이 오염된 물을 마셔 사망하는 인도에서 엄청난 건강 편익을 제공하는 데 이바지할 것이다.

### **지속가능성 리더십과 문화**

새로운 지속가능성 시대의 리더십은 “하향식 리더십(leading inward)”과 “상향식 리더십(leading outward)”이라는 두 가지 뚜렷한 행동양식을 모두 갖추어야 한다.

### **하향식 리더십**

장기적인 속성을 지니고 있는 지속가능성이라는 주제를 상대적으로 단기적인 성향을 지니고 있는 일반적인 CEO가 자신의 임기 동안 어떻게 조율할 수 있을까? 많은 CEO들이 이를 어쩔 수 없는 내부적인 기존의 문제로 인식하고 있다. 모든 사람이 회사가 일반적으로 나아가야 할 방향을 정하고 중요한 역할을 하는 사람이 CEO라고 생각한다. 프란다 쥬얼리 (Pranda Jewelry PCL)의 CEO인 프리다 티아수완(Prida Tiasuwan)은 “CEO는 롤 모델 역할을 해야 한다”고 말했다.

또한 놀랍게도 우리가 CEO가 아닌 회사 이사진을 인터뷰했을 때에도 상당수가 하향식 리더십의 중요성을 강조했다. 하지만 CEO또는 최고 리더가 물러나 지속가능성 전략이 탄력을 잃어버리는 것을 대비하기 위해서 또한 조직 DNA의 일부가 되어 전략이 연속성을 가지기

위해서 기업은 지속가능성 체제에 대한 책임을 하향식으로 또는 내부적으로 확실히 추진해야 한다.

우리가 서베이한 CEO들은 이 의견에 공감하는 듯하다. CEO 중 80%는 지속가능성 책임을 확실하게 제도화시키면 핵심 인력에 의해 좌지우지 되는 일 없이 향후 기업의 리더십을 일관되게 유지할 수 있을 것이라고 보았다. 북미출신의 한 CEO는 “CEO가 중요하긴 하지만 우리는 지속가능성 문제를 직원에게 직접 교육하고 강화시켜야 하며, CEO는 이 문제를 회사 전반에 적용해야 한다. 지속가능성 문제를 제대로 실행하지 못할 경우 지도층의 리더십에 문제를 제기하기 때문이다.”라고 말했다. 따라서 리더십이 비록 중요하지만 CEO는, 지속가능성 목표를 장기적으로 세우기 위해서는 좀더 서로의 협력을 이끌어내서 회사 전체를 가동해야 한다는 것이다.

### **상향식 리더십**

한편 이와는 다르게, CEO들은 글로벌 도전과제를 해결하려면 전세계적으로 부문을 망라한 대응이 필요하다는 데 찬성했다. 이를 위해서는 CEO와 회사의 이사진들은 다양한 비영리 기관이나 정부의 관점에 대해 토의를 하면서 사회의 각 부문에 대한 총체적인 이해도와 참여도를 높여야 한다. 이러한 대응을 할 경우, 최고 경영자는 또한 세계 무대에서 더 대담하고 사전에 미리 행동하는 입장을 견지해야 한다. 이는 일종의 상향식 리더십으로, 전통적인 조직의 경계를 넘어서 지속가능한 미래 산업과 더 넓어진 사회에 대한 비전을 분명히 세워야 한다.

하지만, 본 서베이 결과를 살펴보면 CEO들이 대체적으로 사업의 관심사를 더 넓히는 데 적극적으로 지지를 하지 않는 것으로 나타났다. 예를 들어 거의 1/3의 CEO가 글로벌 통합과 개방시장을 지지한다고 표명하는데 대해 반대하거나 애매한 입장을 취했다. 26%는 또한 특정산업의 관심사를 벗어나는 정책 입안자들과는 관계를 형성할 필요가 없다고 응답했다.

국제 상업회의소(International Chamber of Commerce)의 사무총장인 장 로드와도스키(Jean Rozwadowski)는 이런 취약점을 인정하면서 다음과 같이 지적했다.

“ 최고 경영자들은 자유무역과 개방시장경제에 대해 좀 더 많은 의견을 내야 합니다.”

### **적응력이 뛰어난 문화 창조**

광범위하게 기업에서 지속가능성을 지지하는 문화가 조성되지 않는다면 새로운 지속가능성 시대를 이룰 수 없다. 기업의 거대 문화를 바꾸려면 교육이 필요하고 새로운 방식으로 일하도록 권장해야 한다.

예를 들어 “시스템적인 사고방식”을 통상 요구하는 분야에서는 직원들이 복잡한 상호 적응 시스템 내에서의 상호관계와 다양한 인과관계를 이해할 수 있도록 도와주어야 한다. 보험 부문에 종사하는 한 최고경영자는, “직원들은 거시 환경관점에서 어떤 변화가 잠재적으로 향후 개인과 조직에 미시적인 수준으로 어떤 영향을 미칠지 더 깊이 있게 이해해야 한다”고

말했다. 직원들이 미래를 분석하고 시나리오를 짜보면, 기업의 설립 목적을 좀 더 깊이 있게 이해할 수 있을 뿐만 아니라 기업이 파괴적인 변화에 빠질지라도 좀 더 회사가 회복하는데 직원들이 도움을 줄 수 있을 것이다.

이렇게 좀더 유기적으로 기업체에 대해 파악하면 회사가 직원들을 서로 연결하고, 또 혁신을 일구고 서로 협력하며 고객에게 봉사할 수 있을 것이라는 것이다. 팀버랜드사의 회장이자 CEO인 제프리 스와쯔(Jeffrey Swartz)에 따르면, “미래의 능력이란 종류가 매우 다양할 것이며 수평적 사고(lateral thinking), 기능 망라적(cross-functional)이고 협업적인 문제 해결책을 활용 할 것”이라고 내다 보았다. 지식과 경험을 학습하고, 유연한 해법을 창출하고 이해집단간의 힘을 조율하는 능력을 보유하면 팀의 “적응력(adaptive capacity)”을 향상시키는데 도움이 될 수밖에 없다. 적응력이란 바로 외부 환경에 대응하여 좀 더 효율적으로 변할 수 있는 능력을 의미한다.

지속가능성 그 자체가 정적이 아닌 역동적인 최종 종착지임을 회사가 인식한다면 이러한 적응력은 훨씬 더 중요해진다. 중국 민메탈 공사(China Minmetals Corporation)의 CEO인 자우 장슈우(Zhou Zhongshu)는, “새로운 회사 발전 모델로서 지속가능성 개념은 이대로 계속 될 것이다. 하지만 방식과 수단은 끊임없이 업그레이드 될 것이다.”라고 밝혔다. 기업체들이 지속가능성시대를 향한 여정을 시작하면서 변하는 미래관에 대해 스스로 끊임없이 방향을 다시 정하고 조정해 나갈 것이라는 것이다.

## 4장

### 새로운 지속가능성 시대를 대비한 준비

**CEO들은 최종 종착지를 알고 있다.**

2010년 유엔 글로벌 콤팩트- 액센츄어 CEO 연구를 통해 글로벌 기업과 지속가능성 지향적인 전세계 기업인의 태도를 조망해 본 결과 지난 2007년 서베이 이후 상당한 변화가 있었다. 경영자들은 지속가능성 원칙의 중요성에 대한 확고한 의지를 보여주었고 보다 지속가능한 운영과 제품의 사회적 가치와 사업가치에 대해 인지하고 있었다. 그리고 지속가능성 시대가 어떤 모습을 하고 있을지에 대해 확신감을 가지고 있었다. 지속가능성시대에는 글로벌 기업 대다수가 내부 경영을 비롯하여 공급망 및 계열사에 이르기까지 지속가능성 체제로 재편 할 것이다.

비록 이와 같은 비전을 공유하고 있다고 해도 지속가능성시대에 이르는 방법과 그 여정의 시기를 적절하게 잡기가 명확하지 않다. 전체 업계와 국내의 여러 이해 당사자들은 협력해야 하며 진전의 양상은 특이하게도 연속적이기보다 비연속적일 가능성이 높다. 알루미늄과 재생에너지 회사인 노르스크 하이드로(Norsk Hydro ASA)의 CEO인 스베인 리차드 브란제그(Svein Richard Brandtzæg)는 “기업목표가 지속가능성 개발과 맞물리는 티핑포인트에 도달하기 위해서는 전환 단계를 거쳐야 할 것”이라며 대다수의 CEO들과 같은 의견을 피력했다.

#### 적절한 여건 조성하기

티핑포인트에 도달하기 위한 가장 중요한 조건을 무엇인가? 우리는 이 질문을 유엔글로벌 콤팩트 CEO들에게 던졌는데 유용한 답변을 해주었다(그림 4-1 참고). 1순위 답변은 바로 소비자 태도이다. 다시 말해 지속가능성 문제를 사업의 일부로 포함시키기 위해서는 지속가능성 제품과 서비스를 사고 파는 시장이 있어야 하고 그 시장에서 핵심적인 역할을 하는 이가 바로 소비자이기 때문이다.

서베이에 응한 CEO들이 언급한 두 번째 요인은 리더십을 발전시키는 새로운 세대가 필요하다는 점이었다. 이는 교육기관과 기업이 자체의 교육 프로그램에 이러한 생각을 반영함으로써 이행이 가능하다.

경영자들은 항상 새로운 방식의 운영과 지도력을 익힐 수 있다. 그러나 이들 경영자들에게 영향을 끼치는 것은 바로 이들이 학교, 대학, 경영 수업을 들을 때 사고체계를 형성하도록 한 교육 및 기업 모델(educational and corporate models)이다. 예를 들어, 경영 대학원에서 지속가능성 리더십 원칙을 필수과목으로 가르칠 뿐만 아니라 학제 전반에 포함 시키고 또 마케팅과 재무 보고서 작성과 같은 수준으로 지속가능성 과목의 비중을 높인다면 지속가능

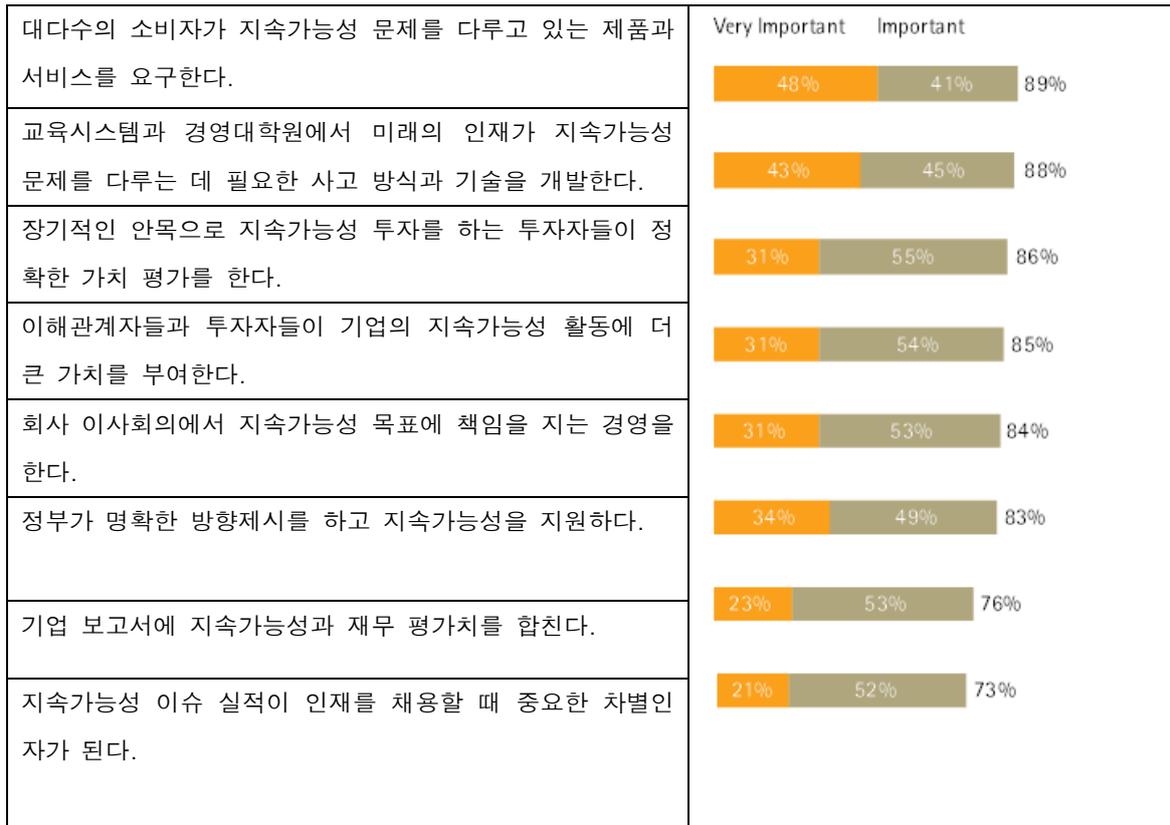
성시대를 더 빨리 열어갈 수 있을 것이다.

CEO들에 따르면 재정분석가 및 투자자 커뮤니티의 역할 또한 중요하다. 하지만 기업의 가치 평가에서 전혀 고려하고 있지 않는 사업방식을 통합하여 기업이 단독으로 지속가능성 목표를 향해 큰 진전을 거두기는 아마 불가능할 지 모른다.

규제기관들도 또한 환경 법규 위반에 대한 처벌 위주의 사고방식을 넘어 명백하게 중요한 역할을 하며 민간과 공공 이익이 같은 목표를 공유할 수 있도록 사전(事前)에 주도적인 역할을 취하는 것이 중요하다.

**그림 4-1: CEO는 지속가능성 티핑 포인트에 도달하기 위한 수많은 조건이 있다는 점을 알고 있다.**

전세계 대다수 기업이 지속가능성 체제로 재편되는 티핑 포인트에 도달하기 위해서 다음의 변화가 얼마나 중요 할까요?



자료출처: 유엔 글로벌 콤팩트 서베이 2010(완료 응답지 766개에 기초함)

## 지속가능성 통합 체재로 가기 위한 5대 조건

본CEO서베이와 일대일 대면 인터뷰에 기초하여, 우리는 필수적인 5대 주요 조건을 찾아냈다. 티핑포인트 시점으로의 전환을 가속화하기 위해 반드시 이 필수 조건을 충족시켜야 한다고 CEO들은 믿고 있다. 비록 유엔 글로벌 콤팩트, NGO, 정부 부처와 같은 다른 이해관계자들과의 협업이 종종 필요하겠지만 기업이 선도적인 역할을 할 수 있다.

상호 연관성이 있는 5대 필수 조건은 아래와 같다.

1. 지속가능한 제품과 서비스를 일관적으로 요구하는 소비자 - 바람직한 시장조건을 조성한다.
2. 경영인과 노동인력에게 지속가능성 기술과 사고방식을 심어주는 교육 개혁
3. 지속가능성 활동을 투자자들의 가치 평가 과정에 통합시키도록 하는 금융 개혁
4. 조직과 개인 차원에 포함 시킬 수 있는 새로운 개념의 가치와 실적
5. 지속가능성과 기업의 협업환경을 조성하기 위한 명확하게 지시하는 규제환경

## 1. 지속가능성 제품 시장을 창출하기 위해 적극적으로 소비자 태도와 요구를 형성하라

96%의 CEO들은 지속가능성제품과 서비스를 요구하는 대다수의 소비자가 티핑포인트 시점에 도달하는 중요한 시점을 확인해 주었다. 이와 관련된 질문에 대해 가장 많은 48%나 되는 응답자가 이 시점이 매우 중요하다고 응답했다(그림 4-1).

### 소비자 요구를 형성하기 위해 기업이 취할 수 있는 조치

많은 CEO들이 지속가능성 제품과 서비스에 대해 새로 뜨는 취향과 선호도를 형성하기 시작했다. 소비재를 생산하는 한 기업의 경영자는 만약 소비자가 늘 정해놓고 구입하는 상품이 따로 없다면 지속가능성제품을 쉽게 고르도록 해야 한다고 말했다. 주요한 두 가지의 조치가 있는데 이는 기업이 소비자를 이해하는 데 이 조치들이 도움을 주기 때문에 CEO들은 중요하다고 여긴다. 이는 소셜미디어 플랫폼을 통한 양방향 커뮤니케이션과 인센티브 제공이다.

### 소비자와의 소통향상

북미출신의 한 CEO는 “소비자 정보는 행태를 바꿀 것”이라고 말했다. 기업은 특정제품이 환경과 사회적 산출물에 어떻게 영향을 끼치는지를 주목한다면 비교해 볼 수 있는 실적 데이터에 근거하여 소비자의 고객가치뿐만 아니라 경쟁업체와의 차별화까지 염두에 두면서 스스로 자리 매김을 할 수 있을 것이다.

첨단 커뮤니케이션 채널을 혁신적으로 사용하면 소비자에 대한 정보의 이해도와 접근성을 더 높일 수 있다. 예를 들어, 소비자가 애플사(Apple)의 아이폰(iPhones)을 활용하면 현장에서 구매 결정을 할 때 정보에 밝아지는 데, 소비자는 응용프로그램을 다운로드 받아서 상

품의 바코드를 스캔하면 회사와 제품의 탄소 배출량 정보를 즉시 받아 볼 수 있다.

이와 유사하게, 펩시사(PepsiCo)와 워커사(Walkers)는 포테이토 칩 봉지의 탄소 배출량을 측정 후 이를 줄이기 위해 카본 트러스트(Carbon Trus)와 파트너십을 맺었다. 이를 소비자들에게 알리기 위해 포테이토 칩 봉지마다 탄소 배출량 정보를 알리는 라벨을 부착하고 웹사이트를 표시했다. 웹사이트에서는 탄소배출량 및 펩시사와 워커사의 운영방식이 환경에 미치는 영향을 설명해 주고 있다.

### 지속가능성 시대를 위한 조건 창출

Enabling 조건

CEO인터뷰에 기초한 기업활동 사례

1. 지속가능성제품과 서비스를 일관적으로 요구하는 소비자 - 바람직한 시장조건을 조성한다.
  - 소셜 미디어와 같은 적절한 신기술을 활용하여 소비자 정보제공을 향상 시켜라
  - 소비자의 행태를 바꾸기 위해 “강”한 인센티브와 “약”한 인센티브를 제공하라. 예를 들어 경쟁력이 있는 실천사례나 금융 인센티브 홍보하기 등
  - 혁신 일정을 구축하라. 설계 단계와 제품 개발 전 과정을 통해 지속가능성 원칙을 세우도록 한다.
2. 경영인과 노동인력에게 지속가능성 기술과 사고방식을 심어주는 교육 개혁
  - 중간 관리자를 위한 지속가능성 교육을 늘리는 데 투자하라.
  - 직업개발교육과 같은 교육 프로그램을 만들고 교육기관과 파트너십을 맺어라
  - 직원들에게 지속가능성 성과를 알려라
3. 지속가능성 활동을 투자자들의 가치 평가 과정에 통합시키도록 하는 금융 개혁
  - 지속가능성 활동의 영향을 추적하여 주요 수치로 분석하라. 예) 매출성장
  - 정기적으로 투자자와 미리 성과에 대해 소통하라
4. 조직과 개인 차원에 포함 시킬 수 있는 새로운 개념의 가치와 실적
  - 우리 사회에 미치는 긍정적, 부정적 영향을 모두 평가하기 위한 메커니즘을 고안하라
  - 지속가능성 문제를 최고 경영진의 성과급과 보수에 반영하라
5. 지속가능성과 기업의 협업환경을 조성하기 위한 명확하게 지시하는 규제환경
  - 규제를 만들기 위해 협업식 접근법을 채택하라 예) 합동작업 그룹, 직원 파견 등
  - 형식적인 규제를 피할 수 있는 산업 표준을 구축하라  
예) 김벌리 프로세스(Kimberley Process)

기업은 소셜미디어와 같이 통제가 어려운 커뮤니케이션 환경에 도사리고 있는 해악에 잘 대처해야 한다. 이런 채널을 통해 기업은 익숙하지 않은 강렬한 정밀 조사와 투명성에 노출될 수 있다. 하지만 기업체가 이런 식으로 기업 책임 부분을 스스로 기꺼이 공개하면 소비자와의 관계를 형성할 기회를 얻고 상당한 미래 수요를 자극할 수 있다. 독립적인 소비자 정보를 제공하는 정부와 NGO 또한 점차 역할 비중을 더 늘리거나 자체 정보를 검증하기 위해 기업과 공조할 수 있다. 그 결과 책임소재에 대한 인지도를 높이고 홍보한다.

### 인센티브 제공

강약의 인센티브를 잘 활용해도 소비자 행태를 형성하는 데 보탬이 된다. 그리고 일류 기업체들은 이미 스마트 기술을 통해 이런 인센티브를 촉진하기 위한 혁신을 진행 중이다. 예를 들어 에너지부문에 종사하는 많은 CEO와 영향력 있는 경영자들은 스마트 검침기의 잠재적인 편익에 대해 이야기했다. 스마트 검침기를 활용하면 한 가정의 에너지 소비량을 동네 이웃의 소비량과 비교할 수 있기 때문이다. 따라서 “너지 경제학(nudge economics)”이라고 하는 탈러와 선스타인의 이론 (Thaler and Sunstein’s theory)을 실제 상황에서 응용하면 에너지 사용을 줄일 수 있다. 이는 동료 압력(너지)과 경쟁을 우회적으로 끌어들이어 이에 대한 사람들의 민감성을 활용하는 셈이다.(각주34)

기업과 규제기관은 여기서 선도적인 역할을 할 수 있지만 행태를 바꾸기 위해 개인 자료와 정보를 어느 정도 수집하고 다루어야 적정한 것인지에 대해 윤리적인 문제가 많이 남는다. 어느 기업인은 소비자 집단의 불신과 우려가 상당하다는 점을 언급했는데, 소비자들은 개인 데이터를 수집해서 활용하는 스마트검침기와 같은 기계는 사생활 보호지침 위반 사례이며 향후 보안문제를 위협할 수 있다고 우려했다.

소비자 행동에 영향을 주기 위해 금융인센티브도 유용하게 사용할 수 있다. 환경친화적인 제품과 서비스를 더 많이 이용할 수 있도록 권장하는 정부보조금을 활용하면 소비자들이 쉽게 지속가능성 편익을 가져오는 구매결정을 내리도록 하는 데 유용하다. 예를 들어 출근용 자전거를 구입할 때 세금 공제를 제공하면 교통 체증을 줄이는데 보탬이 될 수 있는데 동시에 시민들의 건강에도 이롭다.

## 2. 지속가능성 개발을 추진하기 위한 새로운 지식과 기술, 사고 방식을 창출하라

CEO중 80%는 교육시스템과 경영대학원에서 미래의 지도자들이 지속가능성 문제를 해결하는 데 필요한 사고방식과 기술을 개발하는 시점이 지속가능성 티핑 포인트 시점에 도달하는데 중요하다고 확인해 주었는데 43%는 매우 중요하다고 응답했다(그림 4-1참고). CEO들과의 면담에 기초해 보면, CEO들은 교육과 기술의 중요성을 세 가지 차원으로 보고 있었다.

첫 번째, 가장 광범위한 차원으로 CEO들은 지속가능성 개발을 지원하기 위해서는 더 나은 교육시스템이 필요하다고 생각한다. 예를 들어, 지속가능한 방식으로 고용을 늘리고 가난을 구제하려면 사람들에게 시장 기술과 더불어 광범위한 교육을 이수하도록 해야 한다. CEO들은 질 좋은 교육이 회사의 실적과 지속가능성 목표를 성취하는 데 얼마나 중요한지 잘 알고 있다. 경영자들은 “교육”을 향후 기업의 성공에 가장 중요한 개발과제로 인식하고 있다. 3대 도전 과제로 72%는 교육을, 66%는 기후변화를 51%는 빈곤을 꼽았다(그림 1-5참고). 서베이에서 교육이 기후변화를 앞섰다는 것은 지속가능성에 대한 이해의 폭이 넓어지고 더불어 교육이 지속가능성 개발단계로 나아가는 가장 효과적인 지름길이라고 대부분의 CEO가 인식하고 있다는 뜻이다.

두 번째, CEO들은 사회적 요구와 사업 요구 모두를 충족시킬 수 있는 핵심 기술을 지속적으로 공급하기 위해서 과학, 공학분야 졸업생을 더 배출할 수 있는 조치를 강구 해야 한다고 생각한다. 하지만 공급만 늘리는 걸로는 충분치 않다. 회사는 필수 기술을 습득한 직원들을 채용하기 위해 더 나은 조건과 기회를 새로 만들어 주어야 한다. 에너지부문의 한 CEO는 “과학 및 공학 전공 졸업생들 다수가 기업에 취직하기를 기피한다. 졸업생들은 사회에서의 기업의 역할에 대해 확신을 가지고 있지 않고 자신들이 어디서든지 더 큰 영향력 끼칠 수 있을 것으로 생각한다”고 말했다. 많은 CEO들은 최근의 금융위기 여파로 기업의 명성이 떨어진 것을 걱정한다. 신세대 젊은 인재들이 자신의 지극히 개인적인 윤리의식을 바탕으로 전문직 일자리를 찾는 것은 상당히 위험한 발상이라고 인식하고 있다. 기업이 이런 역동성을 파악하면 인재를 확보하는 데 충분히 성공 할 수 있을 것이다.

셋째로, CEO들은 경영대학원과 교육시스템에서 신세대 중간관리자와 경영자를 육성하는 데 중점을 두어야 한다고 생각한다. 여기서 이들은 기업에서 지속가능성 문제가 기업에 있어서 중요한 일부라고 여기고 경영할 수 있는 지식과 기술 및 태도를 갖추도록 해야 한다.

### **지속가능성 기술력을 갖춘 신세대 인재를 육성하기 위해 기업이 취할 수 있는 조치**

비록 지속가능성 교육과 관련 기술소양에 관해서라면 공식 교육기관과 경영대학원에서 좀 더 해야 할 몫이 있다는 것이 기업의 입장이지만 또 한편으로는 기업도 중간 관리자와 미래의 리더들에게 적절한 기술소양과 사고방식을 심어주기 위해 자체적으로 노력해야 한다는 점을 인정한다.

### **기업의 지속가능성 교육 업그레이드**

CEO중 86%는 기업이 교육 투자를 늘려서 중간관리자들이 지속가능성 문제를 기업전략과 운영에 통합시킬 수 있도록 해야 한다고 생각한다. 특수 화학물 전문기업인 시카그룹(Sika Group)의 CEO인 에른스트 베르취(Ernst Bärtschi)는 “신세대 중간관리자를 교육하여 육성하

면 지속가능한 성장을 이룩하는 데 상당히 중요한 역할을 할 수 있을 뿐만 아니라 신뢰가 떨어지면 우리 사회에서 기업의 지위를 재구축하기 위해 기업윤리와 기업의 진실성에 대해 책임을 지게 될 것이다.”라고 말했다. 많은 기업이 이러한 필요성을 느끼고 있다. 예를 들어, 혁신적인 엔지니어를 위한 닷산 리더십 프로그램의 목표는 미래의 엔지니어들간에 풀어가야 할 전세계적 문제를 제대로 파악하도록 증진하며, 지속가능한 개발 중심의 새로운 혁신 물결을 촉진시키기 위한 방안을 모색하는 데 있다.

또 다른 일류 기업들도 또한 지속가능성과 관련된 교육을 개발하고 발전시키기 위해서 기술력을 동원하고 있다. 거대 광산기업인 리오 틴토(Rio Tinto)사는 자사 인력의 교육을 전담할 새로운 e-러닝 플랫폼을 발주해서 교육을 시작했다. 이는 e-러닝 시스템을 통해 자사의 지속가능성 문제를 해결하고자 하는 하나의 접근방식으로 환경, 사회, 정부와 관련된 여러 가지 문제를 맞춤형 모듈단위로 설계하여 구현할 수 있도록 함으로써 리오 틴토사의 가장 시급한 보안 및 인권관련 업무를 담당하는 인력의 숙련도를 글로벌화하기 위한 것이라 할 수 있다. 하지만 범위를 좀 더 넓혀, CEO들과 의견을 나눠본 결과 CEO들은 아직 지속가능성에 대한 의식 전환을 하지 못한 간부 관리자들과 대면하거나 아니면 회사가 정한 기존 목표와 실적구조 때문에 지속가능성 마인드에 대한 동기 부여를 받지 못한 간부관리자들과 종종 대면한다는 사실은 거의 확실한 듯했다. 신세대 관리자들을 교육시키려면 필수 기술 소양과 마인드를 개발하기 위해 강경책과 회유책 모두 필요하지만 또한 실적관리 프레임에도 이들을 포함 시켜야 한다.

### 공식 교육 제공

신세대 중간관리자 교육을 넘어서 기업은 미리 학교 학제를 만들어서 고등학교와 대학수준의 교육기관에서 유능한 인재를 계속 배출할 수 있도록 해야 한다. 예를 들어 르노 재단(Renault Foundation)은 젊은 인재를 교육하고 육성하는 데 적극적으로 참여하고 있다. 르노 재단은 상위 대학의 공학프로그램과 공동으로 이동통신, 전기자동차, 지속가능한 교통수단과 관련된 특수 MBA과정과 석사과정을 개설했다. 르노는 교육 사명을 다하기 위해 270만 유로(330만 달러)를 매년 기부하며 학과를 창설한 이후부터 9개국에서 370명 이상의 학생을 맞이했다.

지속가능성 교육이 아직 존재하지 않는 곳에서, 우리는 점점 더 많은 기업이 지속가능성 교육을 제공하는 것을 목격했다. 북미 대륙에서는 SEKEM Group 이 자체대학을 설립했는데, 바로 “지속가능한 개발을 위한 헬리오폴리스 대학(Heliopolis University for Sustainable Development)”이다. 2010년 가을 학기에 시작하는 이 대학에서는 유기농업, 약학, 지속가능한 경제학, 공학(신재생에너지, 수자원관리, 메카트로닉스) 중심으로 학사 과정을 제공할 예정이다.

## 직원 모집과 유지

CEO들은 향후에 지속가능성 실적을 쌓기 위해서는 인재 모집이 더욱 중요해질 것이라고 생각한다. “지속가능성 체제를 갖추지 못한 회사들은 차세대 인재를 모집하는데 상당한 어려움에 직면할 것”이라고 금융부문의 CEO가 말했다. 지속가능성 기업이라는 평판을 얻은 기업이 지속가능성이라는 이슈를 차별화시켜 개별적으로 인재모집에 나선다면 지속가능성이 핵심이 되는 시대에 더 훌륭한 직원을 모집하는데 한 발 앞서나가게 될 것이다. 한 유럽 은행업에 종사하는 CEO는 자사에 취직을 원하는 졸업생들을 대상으로 한 서베이에서 졸업생들은 직장을 선택할 때 가장 중요한 요소로 지속가능성과 관련된 실적을 인용하고 회사가 사원을 모집할 때 소셜 미디어 채널의 중요성을 강조했다고 지적했다.

특히 더 많은 라틴 아메리카 CEO 들은 지속가능성 실적이 큰 역할을 한다는 의견을 피력했다. 이에 대해 86%의 라틴 아메리카 CEO들은 인재를 모집할 때 기업의 지속가능성 실적이 제 역할을 한다면 이는 지속가능성 티핑포인트 시점에 다다르기 위한 중요한 요건이 될 것이라고 규정했다. 반면 이에 대한 응답의 글로벌 평균은 73%였다. 브라질의 인프라 기업인 프로몬사(Promon S.A )의 회장인 루이즈 에르네스토 제미그냐니(Luiz Ernesto Gemignani)는 “우리 직원들은 환경 및 사회, 정부와 관련된 문제에 대해 많은 가치를 부여하고 있습니다.”라고 말했다.

환경친화적이면서 동시에 수익성이 좋은 사업을 하려면 회사 전직원이 노력해야 한다. 따라서 필수적으로 직원이 지속가능성 일정에 동참하도록 해야 성공할 수 있다. 통신업계의 한 CEO는, 직원들은 자신들의 회사가 한 일을 보고 싶어한다. 그리고 만약 회사가 잘 하고 있다면 직원들은 자랑스러워 한다” 말했다. 기업은 회사가 지속가능성 분야에서 이룬 진전을 직원들에게 알리고 동시에 직원들이 적절한 혁신을 일구는 데 참여하도록 보다 결연한 조치를 취해야 할 것이다. 예를 들어, 영국의 통신기업인 BT는 직원 제안제도를 운영하는 데 이는 직원들을 지속가능성 문제에 동참시키는 데 매우 성공적이었다. 이 제도 덕분에 BT는 기존의 문제를 해결하는 데 혁신적인 아이디어와 해법을 모색할 수 있었다.

사원의 참여도와 생산성과의 관련여부를 재정적인 용어로 수량화하기는 어렵겠지만 지속가능성 실적이 직원들의 높은 근속율을 유지하는데 기여한다는 많은 사례가 있다. 근속율이 더 좋아지면 이는 곧 은퇴와 재교육 비용을 줄이고 회사는 기업지식과 경험손실을 방지할 수 있다. 예를 들어, 인도네시아의 마사 틸라 그룹(Martha Tilaar Group)은 업계 평균보다 감원비율이 현격히 낮은 이유를 부분적으로 자사가 장기적인 안목으로 지역사회 개발에 중점을 두고 있기 때문이라고 지적했다. 그리고 태국의 프란다 주얼리(Pranda Jewelry PCL)사는 자사의 근속율이 업계평균보다 20~30% 높은 편이라고 응답했는데 자사의 지속가능성 접근법이 성공의 열쇠였다고 말했다.

### 3. 지속가능한 사업에 보다 호의적인 투자환경을 조성

CEO들이 가장 흔하게 하는 불평은 지속가능성 과제에 대한 해법의 일환으로 투자가 중요하지만 투자를 받기 어렵다는 점이다. 하지만 우리가 인터뷰한 투자자들은 다른 이면을 털어 놓았고 금융시장의 힘을 지속가능한 성과를 추진하는 데 활용하기 위해 필요한 단계를 확인시켜 주었다.

#### 투자업계의 태도와 가치평가 모델에 영향을 주기 위해 기업이 취할 수 있는 조치

투자자와 새로운 투자상담을 하도록 도우려면, 기업이 취해야 하는 두 개의 중요한 조치가 있다. 하나는 핵심적인 평가방식에 지속가능성이 어느 정도 영향을 끼치는지 확인해야 하는 것이고 다른 하나는 투자자들의 태도와 의식을 바꿀 수 있도록 사전에 철저히 준비하는 것이다.

#### 핵심평가에 끼치는 영향력을 따져보라

기업은 반드시 자사의 지속가능성 활동을 핵심 기업 평가법에 따라 영향력을 평가하고 기록할 수 있어야 한다. 예를 들면 매출 신장률, 비용감소, 위험 관리, 명성 등이다. 이렇게 함으로써 기업은 투자자들에게 자사의 지속가능성 활동의 결과를 구체적으로 가치평가 받을 수 있는 것이다. 골드만 삭스의 한 경영인은 “우리는 재무분석가가 가져온 엑셀파일의 초록색으로 표시된 부분을 보고 결과를 알 수 있습니다만, 항목과 직접적인 관련이 없는 외부성에 대해서도 이야기합니다. CEO는 바로 이점을 현금 흐름과 대차대조표에서 연결시킬 수 있어야 합니다.” 라고 밝혔다.

많은 기업입장에서는 이런 식으로 실적을 추적하기가 힘들어 것이다. 왜냐하면 이 작업은 기업이 산출물을 이룬 정도를 직접 반영해야 하기 때문이다. 하지만 향후 10년 이내에 투자업계보다는 더 광범위한 기업식 접근방식으로 경영실적의 필수 요소를 입증해 보여 줄 수 있을 것이다(다음의 실적관리에 대한 섹션을 참고할 것). 이탈리아 전기가스회사인 에넬사(Enel S.p.A)의 CEO인 플비오 콘티(Fulvio Conti)는 “CSR과 재정 결과에 대한 통합 보고방식에 초점을 두어야 한다. 그러면 지속가능성 사안을 경제적인 실적과 함께 나란히 배열할 수 있을 것이다.”라고 말했다.

#### 투자자들에 대해 보다 사전에 대응하라

상 파울로 증권거래소인 BM&FBOVESPA의 CEO인 에데미르 핀토(Edemir Pinto)는 “CEO는 투자자들이 지속가능성 활동의 가치를 제대로 평가하지 않는다고 불만을 토로 할 수도 있지만 회사에서 무엇을 하고 있는지 투자자에게 말해줘야 합니다. 만약 정기적으로 의사소통을 하지 않는다면, 투자자들은 지속가능성 문제를 자신들의 가치모델에 포함시킬 수 없습니다.”라고 말했다. 불어, 지속가능성 실적의 중요성에 근거하여 투자자와 관계를 맺고 이들에게 투자를 요청하려면, CEO는 정기적으로 보다 사전에 투자자와의 의사소통을 통해 충분

히 설득을 해야 한다.

투자자에게 적절한 전문 용어를 사용하며 접근하는 CEO는 상당히 많은 성과를 거둘 수 있을 것이다. 이러한 경험을 한 유지레버사의 CEO인 폴 폴만(Paul Polman)은 금융 업계는 자기회사의 자원을 가장 잘 활용하는 기업에 높은 점수를 주고 있으며 이런 기업들에게 어떤 편익을 줄 것인지 생각하게 된다고 말했다. 이는 기업이 투자자와 함께 자사의 특정 지속가능성 기획안에 대해 사전 접근 방식으로 투자 상담을 하면 어떻게 특정시장의 가치평가에 빠르고 직접적인 영향을 줄 수 있는지, 그리고 경쟁업체와는 다른 특별 대우를 받을 수 있는지 강조하고 있다.

지속가능성 계획과 결과에 따르는 새로운 형식의 가치평가 문제에 관해서 어떤 기업은 단독으로 행동하면 위험하다며 이를 경계하기도 한다. 이런 기업들은 개별 기업보다는 업계가 한꺼번에 움직이는 게 더 안전하다고 생각한다. 하지만 만약 어떤 기업이 받은 지속가능성 투자로 가치를 창출하려면 CEO는 정밀조사에 맞서 말할 수 있어야 한다. 만약 이해관계자 모두가 기업과 투자업계와 함께 힘을 합한다면 지속가능성과 관련된 성과를 시장의 힘에 맡길 때 직면하는 주요 장애물을 경영자들이 극복할 수 있을 것이라고 믿는다. 유럽 통신업계의 한 경영자는 “지속가능성 문제를 내부화하는 것에 대한 두 가지의 너그러운 이해가 필요한데, 하나는 지속가능성 결과물을 기업의 목표에 포함시킬 수 있도록 평가가 가능할 수 있도록 해야 하는 것이고 하나는 투자자들이 투자할 수 있을 정도로 투명하고 가시적이어야 한다는 것이다. 만약 기업과 투자자가 이런 목표와 평가방식을 이해한다면 우리는 결국 윈-윈 할 수 있을 것이다.

CEO들도 또한 유엔 글로벌 콤팩트의 중요한 역할이 기업과 투자업계사의 이러한 협력을 창출하는 데 있다고 생각한다. 예를 들어 UNGC의 책임있는 투자 원칙 계획안(PRI)은 기업과 투자자간에 상호 이해와 투자 상담을 증진하는데 보탬이 될 것이다.(본 장의 후반부에 UNGC의 역할을 참고 할 것)

#### 4. 새로운 개념의 가치와 실적을 조직과 개인 차원에서 통합하라

CEO들은 기업이 더 이상 일차적인 가치척도로서 손실에만 집중하지 않고 오히려 사회와 환경에 미치는 영향이 긍정적인지 부정적인지를 고려하는 새로운 시대로 이동 중이라고 생각하고 있다. 통신관련 기업인 에릭슨사(LM Ericsson)의 CEO인 한스 베스트버그(Hans Vestberg)는 “한 기업의 성공을 좌우하는 경제적인 성과뿐만 아니라 이를 사회적, 환경적 요소에 영향을 줄 수 있도록 만드는 적극적인 관리능력과 이러한 경제적 성과를 성공적으로 접목할 수 있는 능력이 오히려 기업의 성공을 좌우한다.”고 말했다. 인도의 타타 스틸사(Tata Steel)의 책임자인 잠셰드 J. 이라니(Jamshed J. Irani)의 말을 빌어 다시 말하자면, “우리는 가난의 바다에서 번영을 구가할 수는 없다”는 것이다.

이러한 변화의 여파는 3단계로 올 것이다. 첫째, 기업체들은 자사의 지속가능성 실적이 사회에 긍정적, 부정적 영향을 끼쳤는지 여부로 평가해야 한다. 둘째, 기업은 자사의 지속가능성 실적을 기존의 기업 평가 및 가치 창출방식에 접목시켜야 한다.(매출성장, 비용감소, 위기 관리, 브랜드, 명성 등) 셋째, 기업은 지속가능성 성과를 직원 실적과 보수 체계 안에 통합해야 한다. 이렇게 하려면 새로운 종류의 정보시스템이 필요하고 회사의 지속가능성 실적 경영을 지원하기 위한 분석법이 필요하다.

기업이 자사가 사회에 끼치는 영향을 보다 광범위하게 평가해야 한다는 것을 인식하고 있다는 징후가 이미 존재한다. 금융부문의 한 CEO는 “주가 극대화에서 탈피하여 회사가 어떻게 공공재에 이익을 추가하는지에 대해 진정한 이해를 하는 쪽으로 바뀌고 있다는 것이 무엇보다 중요한 의식변화이다. 예를 들어, 덴마크의 건강관리 회사인 노보 노르디스크(Novo Nordisk)는 회사의 지속가능성 실적 평가를 균형 성과 기록표에 통합한다. 국제적인 양조업체인 하이네켄사도 최근에 보고서를 출간했는데 회사의 활동무대인 유럽 19개국에 대한 자사의 경제영향력을 실었다. 하이네켄사가 2009년 직, 간접적으로 고용한 인원이 495,000명에 달했고 110억6,500만 유로(139억 달러)의 가치를 창출한 것으로 집계 되었다. 여기서 창출된 가치는 소매와 접대부문을 통한 가치와 그에 따른 부가가치를 말한다.

기업은 지속가능성 활동 산출물의 영향을 긍정적, 부정적인 면 모두 평가해야 한다고 91%의 CEO들이 믿고 있다 하더라도 이미 그렇게 하고 있는 기업은 단지 71%뿐이었다. 물론 이런 분석이 종종 복잡하고 다른 해석을 낼 수 있지만 기업들이 자기회사의 손실을 넘어 사회에서의 역할을 더 확대하려고 모색하는 것을 보면 더 많은 기업들이 이에 동참하고 실천 할 것으로 보인다.

지속가능성과 기존 기업 평가법을 접목하려는 기업체에도 이와 똑 같은 혼합 양상이 실제로 나타난다. “우리는 그 편익을 평가하는 데 점점 더 나아가고 있다”고 유럽의 한 경영인이 말했다. “하지만 여전히 끝내야 할 업무가 산적해 있다. 만약 우리가 원자재 비용이나 에너지 비용을 보는 것이라면 매우 쉽지만 브랜드 가치는 평가하기 더 어렵다.”고 덧붙였다.

비록 기업들이 약간의 진전을 일구고 있다고 하지만 서베이 데이터뿐만 아니라 인터뷰 자료를 봐도 기업체 전반에 걸쳐 탄소, 물, 폐기물배출량 관리처럼 유형의 평가수치뿐만 아니라 신뢰 가치, 명성, 효과적인 이해관계자 관리능력과 같은 무형의 자산에 대해 적용할 수 있는 효과적인 실적 관리체계를 짜기 위해 경영진들이 고군분투하고 있다는 점은 분명하다.

많은 CEO들이 지속가능성 실적을 최고 경영진의 성과보수 체계에 통합하는 것이야말로 지속가능성 영향력을 감독 관리하는 가장 효과적인 수단이라고 여긴다. “사람들은 보수를 받아야 하는 습관이 있다”고 한 기업경영인이 말했다. 자동차 부문의 또 다른 경영인은 “우리

회사는 이사진과 경영진을 위한 인센티브를 변경했다. 따라서 기존의 경제 평가법 외에 소비자와 사원 만족도에 근거한 기준을 추가하였다. 우리 회사는 장기적인 안목을 추구하려고 노력 중이다.

우리는 보다 통합적인 평가 프로그램을 위한 몇몇 혁신적인 접근법을 찾았다. 예를 들어, 세계적인 유틸리티 기업인 내셔널 그리드사(National Grid plc)는 2050년 까지 회사에서 80%의 온실가스를 감축하기로 목표를 세웠고 중기 목표는 2020년까지 45% 감축하는 것이다.

내셔널 그리드는 개인실적을 높이기 위해 2009년 탄소 성과급제를 시작했는데 탄소 감축 목표치를 중간 관리자와 고위간부진의 보수에 통합시켰다. 내셔널 그리드는 더 좋은 환경 성과를 거두기 위해서 기꺼이 조치를 취하고 있고 개인 보상을 실시하는 이 제도를 시행하여 대중에게 차별화된 인지도를 심을 수 있었다. 또한 내셔널 그리드사는 고급 분석 능력과 자사의 환경영향 평가에 대한 수량화 기술을 보여주었다. 비록 아직 거쳐야 할 어려움이 남아있지만 내셔널 그리드사의 탄소 사업계획 접근법은 연간 기반의 상여 보상 주기와 훨씬 장기간에 걸쳐 평가해야 하는 실적목표 보상체계 사이에 존재하는 해묵은 갈등을 해결하기 위해 많은 진전을 이룬 것이다.

우리가 인터뷰한 많은 CEO들은 최고 경영진을 위한 지속가능성 목표를 벌써 설정한 경우도 있었고 고려중인 경우도 있었다. 따라서 내셔널 그리드의 이야기는 곧 다가올 일로 여겨진다.

### **새로운 조직과 개인 실적목표를 개발하기 위해 기업이 취할 수 있는 조치**

조직 및 개인 단위의 지속가능성 목표를 세우기 위해 기업은 다음과 같은 구체적인 조치를 취할 수 있다.

#### **기업지배구조와 보고체계를 확실히 하라**

연구에 따르면, 지속가능성 성과 관리에 대한 1차 책임은 지속가능성 개발 담당자에게 있다. 하지만 최고 재무 책임자가 대개는 지속가능성이슈를 기업 성과 평가과정에 접목시키기에 더 좋은 위치에 있다고 한다.

기업은 올바른 지배구조와 보고체계를 제대로 갖추어야 지속가능성 실적에 대한 평가여부와 관심여부를 확인 해 볼 수 있으며 간부진이 결정한 표준 평가방법에 지속가능성 실적을 적용해 볼 수 있을 것이다. 또한 올바른 실적 관리 체계도 필요하다. 은행업계의 한 경영자는 “우리는 엑셀 기반 실적 관리법의 한계를 빠르게 깨닫고 있습니다.”라고 말했다.

### **선택한 평가법을 잘 따져보라**

성과 평가방법을 가지고 있으면 유익하다. 그런데 그것이 올바른 평가방법이라면 훨씬 더 유익할 것이다. 그러나 성과평가 범위를 제대로 조율하기가 그리 쉽지는 않을 것이다. 사회적 책임기업의 베이징 롱 지 연구소(Beijing Rong Zhi Institute of Corporate Social Responsibility)의 첸 잉(Chen Ying)은 “평가는 어렵다. 우리가 평가하는 내용의 범위가 너무 넓을 수도 있고 좁을 수도 있다. 균형을 잡기가 어렵다.”라고 지적했다. 기업들은 분명한 결과를 얻을 수 있는 소단위 항목을 추려서 평가하기 보다는 너무 광범위하게 평가하려는 경향이 있다. 한국재벌 그룹인 SK사의 회장이자 CEO인 최태원은 “장기적으로 성공을 거둘 수 있는 머트리얼 이슈(material issues)를 찾는 것이 중요하다.”고 지적했다. 기존의 재정 평가방식으로 비재정적인 이슈를 평가하려면 약간의 창의력을 동원해야 한다.

### **장기, 단기 평가법을 조화시켜라**

심지어 기업의 가치 창출로 연결시킬 수 있는 올바른 평가법을 선정할 수 있다 해도 시간 주기와 실적에 따르는 직원 보상체계가 주요 문제 거리이다. 즉 연간단위의 보상주기와 이 보다는 훨씬 장기간 동안에 걸쳐 지속가능성 성과 목표의 성취도를 평가하는 보상주기 사이에는 많은 갈등이 있기 마련이다. 이 문제를 정면돌파하고 직원들이 기본 보상원칙을 제대로 이해하고 있는지를 확인하는 것은 개인별 성과 체계에 지속가능성 문제를 포함시킬 때 꼭 해야 하는 중요한 일이다.

## **5. 지속가능성 규제환경을 더 선명하고 더 긍정적으로 만들어라**

별 도움이 안 되는 규제로 인해 발생하는 의도하지 않은 결과를 피하기 위해서 신뢰를 쌓고 정책 입안시에 더 많은 정보를 제공해야 한다. 기업은 정부에 대해 좀더 사전(事前)적이고 협업적인 태도를 취해야 한다. 간단한 것부터 시작하여 복잡한 것으로 나아가는 것이 좋다.

### **좀더 긍정적인 규제 환경을 창출하는데 도움이 되도록 기업이 취할 수 있는 조치**

#### **협업을 증대하라**

수월한 실행접근 방식을 예로 들자면 스페인 중앙은행 사례가 있다. 스페인 중앙은행은 이해를 넓히고 상호 개방성과 협업을 증진하기 위해 자체 인력을 산탄더 금융그룹 사무실에 (Grupo Santander)에 파견했다. 이와 유사하게 우리는 공통문제에 대한 해법을 공동으로 모색하기 위해 정부 워킹 그룹의 일원으로 참가하는 수많은 기업의 사례를 보았다.

또한, 산업전반에 적용할 수 있는 기준을 세우기 위해 좀 더 복잡하고 힘든 일에 대해 서로 협력할 수 있다. 예를 들어, 다이아몬드 산업계는 1990년대에 주류 시장에 편입되면서 “분쟁 다이아몬드”라는 보고서의 출현으로 명성에 금이 갔다(분쟁지역에서 다이아몬드 광산을 이용해 분쟁 자금을 마련했다.) 다이아몬드 업계의 리더인 드 비어스사(De Beers)는 심각한

위기를 맞이했다. 따라서 드 비어스사는 다양한 이해관계자들과 함께 김벌리 프로세스(Kimberley Process)를 구축하기 위해 큰 역할을 하면서 뛰어 들었다. 이는 다이아몬드를 분쟁 자금원으로 이용하는 무장운동을 방지하는 인증 프로그램이다.

2009년 12월 현재, 김벌리 프로세스(KP)는 49개의 회원사, 75개국을 대표하며 참여하는 나라 국적의 회사 경영인이 돌아가면서 의장직을 맡는다. KP회원이 다이아몬드 원석 전세계 생산량의 99.8%를 총당하고 있다. KP하에서 참여국은 반드시 “최소 요건”을 충족해야 하고 국가 관련 법 제도 뿐만 아니라 수출입, 내부 통제요건도 모두 갖춰야 한다. 또한 통계자료를 교환할 때는 투명해야 한다. 참가국은 최소요건을 만족시키는 다른 참가국에 한해 합법적인 무역거래를 할 수 있다.

### **기업책임의 한계에 대해서 기대수준을 정하라**

지속가능성 티핑 포인트를 앞당기기 위해 기업이 이해관계자들과 협력하여 취할 수 있는 단계별 행동은 CEO가 사업을 조망하는 역할을 강조하는 것이다. 즉 CEO는 각 주자들이 최대 가치를 생산하는 데 집중하고 같이 협업하고 있는 광범위한 생태계 내에서의 조력자로서 역할을 다해야 한다. 또한 어떤 이슈에 대해서는 기업의 역할에 한계가 있다는 것을 강조해야 한다. 구체적으로 살펴보면, 어떤 경우에 있어 또 다른 이해관계자가 더 좋은 위치에 있다면 기업이 지휘자의 역할을 한다는 것은 비상식적이다. 사회는 기업이 지속가능성 문제를 해결하는 데 선도적인 역할을 하기를 기대할지 모르지만 기업이 가치를 일궈낼 수 있는 부분과 아닌 부분을 분명히 확인할 필요가 있다. 한 최고 경영인은 “기업은 네트워크의 행동 주자를 격려하고 한데 불러모으는 효과적인 조력자가 될 수 있지만 기업책임에는 한계가 있다.”고 지적했다. 기업은 지속가능성 문제에 영향력을 행사할 수 있는 영역과 아닌 영역에서의 기대수준을 저버리지 않기 위해 규제기관 및 다양한 이해관계자들과 보다 사전에 명확한 관계를 설정해야 한다.

### **유엔글로벌 콤팩트의 역할: 협업과 행동을 증진한다.**

유엔 글로벌 콤팩트가 지금까지 한 일과 포부에 대한 CEO들의 반응은 압도적으로 긍정적이다. CEO들은 다양한 이해관계자간의 협업을 증진하는데 도움을 줄 수 있는 합법적인 글로벌 기업 대표가 필요하다고 생각하는 데 유엔은 글로벌 콤팩트를 통해 이 일을 맡겼다. 처음에는 코피 아난 총장 소관이었고 지금 반기문 총장의 지도아래 중요한 플랫폼을 지속적으로 제공하고 있다.

에스콤(Eskom)의 기업서비스 부서장인 스티브 레논(Steve Lennon)은 “글로벌 콤팩트는 버팀목이다. 지난 10년간 동일한 원칙을 고수했고 성과 벤치마킹 수단을 제공하고 있다. 또한 기업이 어떤 식으로 일을 해야 하는 지를 비춰주는 역할을 하고 있다.” 말했다.

CEO들은 UNGC가 기업과 지속가능성 문제를 어느 정도 해결하는 데 보탬을 주는 역할을

해야 한다고 생각한다.

### **우수사례를 공유한다.**

기업들이 지속가능성 전략을 실행에 옮김에 따라 통합에 대해 내부와 외부에서 발생하는 진통을 극복하려고 고군분투하고 있다. 따라서 이와 같은 문제를 극복한 다른 회사의 사례를 파악해보는 것이 중요하다. CEO중 64%는 우수 사례 공유와 지속가능성 관련 실천사례를 함께 나누도록 UNGC가 향후 5년간 나서서 보급하면 가장 큰 도움이 될 것으로 보고 있다.(그림 4-2참고)

더욱이, 51%는 “지속가능성 문제를 조직을 통해 실행할 때 기준이 되는 지침”이 또 다른 큰 역할을 할 것이라고 강조한다. 유니크레디트사(UniCredit S.p.A)의 CEO인 알렉산드로 프로프모(Alessandro Profumo)는 “글로벌 콤팩트만이 유일하게 지속가능성 관련 지식과 우수 사례를 나누는 플랫폼으로 작용할 수 있다”고 밝혔다. BASF SE의 의장인 위르겐 함브레이트(Jürgen Hambrecht)는 “유엔 글로벌 콤팩트가 동료 학습과 소통의 플랫폼 역할을 하고 있는 점을 높게 평가하고 있다. 왜냐하면 UNGC는 높은 수준의 내용을 실제 사례를 통한 학습과 현지 지역의 대화망을 결합시키기 때문이다. 글로벌 콤팩트는 눈에 띄게 신장되었고 대단한 영향력을 행사한다.”고 말했다.

더 나아가서 UNGC가 10주년을 맞이하면서 회원CEO들은 글로벌 콤팩트가 정책을 실천에 옮겨야 한다는 요구가 생기고 있다. 후지 제록스사(Fuji Xerox Co. Ltd)의 토쉬오 아리마(Toshio Arima)는 “지난 첫 10년 간 우리는 발전목표에 대해 논의해왔다. 이제 그 목표를 기업과 사회 메커니즘 안에서 실행 할 시기”라고 역설했다.

### **교육자들과 함께 일한다**

본 장의 앞부분에서 논의 하였듯이, CEO들은 지속가능성 티핑 포인트에 도달하기 위해 교육의 중요성이 크다는 데 확신하고 있었다. 이 주제의 타당성과 UNGC의 역할에 대해 44%의 CEO들은 차세대 리더 육성을 위해 경영대학원 및 교육자들과의 협력이야말로 향후 5년간 기업을 도울 수 있는 가장 중요한 계획중의 하나라고 언급했다. 이는 지금 이 영역에서 책임있는 경영 교육 원칙(the Principles for Responsible Management Education (PRME))처럼 열심히 노력하고 있는 것은 아주 바람직한 일이다. 교육시스템의 붕괴에 대한 우려가 확산되면서 또한 경영 대학원 이외의 교육 기관으로 그 교육영역을 확대할 수 있음을 암시하기도 한다.

### **지속가능한 투자를 증진한다**

책임 있는 투자 원칙(PRI, Principles for Responsible Investment)의 중요성을 강화하면서 지속가능한 투자에 대한 기준을 높이는 것이 중요하다고 CEO들은 믿고 있다. 이는 기업 가치 평가와 투자 계약의 모든 의문사항에 대해 CEO들이 부가한 중요성으로도 입증된다. 이

를 반영하여 CEO중의 36%는 지속가능성 항목을 급속도로 가치평가 기법에 통합시키는 것이야말로 말로 기업에 보탬이 되는 가장 중요한 계획 중 하나라고 확인해 주었다.

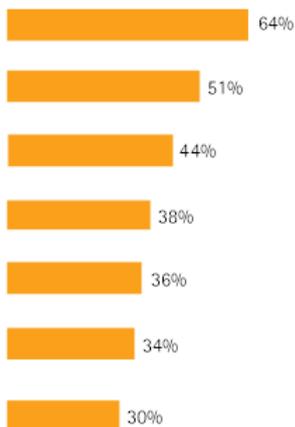
그럼에도 불구하고 글로벌 콤팩트가 PRI를 통해 투자업계 전반에 단순히 인지도와 역량을 높이는 데 치중하기 보다 이를 넘어 CEO와 회원기업이 지속가능성의 가치를 평가하여 이를 자금 시장에 알리는 일을 지원해야 한다고 언급했다.

**그림 4-2 CEO들은 UN 글로벌 콤팩트가 우수사례를 공유하고 실행지침을 제공하면 가장 큰 도움이 될 것이라고 생각한다.**

향후 5년 동안 유엔글로벌 콤팩트가 귀사의 지속가능성 문제를 해결하는 데 무엇을 할 수 있을까요?

(가장 중요한 3가지 항목의 순위를 숫자 1~3으로 매겨주십시오)

- 지속가능성 관련 우수 실천사례를 공유한다.
- 조직 전반에 지속가능성 이슈를 실행하는 지침을 제공한다.
- 차세대 리더를 육성하기 위해 경영대학원 및 교육자와 손을 잡는다.
- 기업/정부/시민사회 의사소통을 위한 포럼을 제공한다.
- 지속가능성 문제를 가치 평가 기법에 서둘러 통합한다.
- 현지시장에서 지속가능성 문제를 진전시키기 위해 계열사와 공급처의 국가 네트워크를 제공한다
- 지속가능성 실적이 뛰어나 기업의 차별화를 돕는다



자료출처: 유엔 글로벌 콤팩트 서베이 2010(완료 응답지 766개에 기초함)

## 오픈 마켓 만들기

우리와 인터뷰한 많은 CEO들은 오픈 마켓과 세계화를 실현하는 과정에서 시장의 힘과 지속가능성 문제를 조율하는 UNGC의 역할을 언급했다. 카타르 항공(Qatar Airways)의 CEO인 아크바 알 베이커(H.E. Akbar Al Baker)에 따르면, “세계화를 추진하는 일차 대리인으로서의 기업은 글로벌 콤팩트의 원칙을 증진하고 통합하여 시장, 상업, 기술, 금융이 전세계 모든 경제와 사회에 편익을 제공하는 방식으로 진보하고 있다는 것을 인식할 수 있고 또 좀더 지속가능한 글로벌 경제에 기여하고 있음을 확인 할 수 있다.”고 한다.

통신부문의 기업인은 “시장의 힘은 환경에 적대적이지 않다. 만약 올바르게 인센티브를 제공하면 환경 및 사회적 성과에 공헌할 것이다. 정부는 규칙이나 규제 대신에 구조, 생태계, 인센티브를 더 강조해야 한다. 하지만 이를 실현하려면 UNGC회원기업들은 공공 정책 부문에서 더 목청을 높여야 한다. 그런데 이런 움직임은 아직 활발하지 않다. CEO들은 UNGC가 이를 되도록 일구고 한 목소리를 내는 중요한 역할을 할 수 있다고 믿고 있다.

## 다양한 회원제 구축

글로벌 콤팩트 회원제도는 중소기업부터 대규모 다국적기업에 이를 만큼 다양한데 이는 독특한 힘의 원천이라고 할 수 있다. 따라서 글로벌 콤팩트는 지속가능성 체제로의 여러 다양한 단계에 있는 기업이 서로 보탬이 될 수 있는 네트워크를 제공한다. 마사 틸라 그룹의 설립자이자 회장인 마사 틸라와 컴팩사 설립자 중 한 명에 따르면 “향후 5년에서 10년간 UNGC는 증가하는 회원사가 더 잘 협력할 수 있도록 격려하는 역할을 해야 한다. 그리고 중소기업이 같은 지역에 있는 대기업으로부터 배우고 우수 실천 전략을 채택하도록 권장해야 한다”고 의견을 밝혔다. 타케다 제약회사의 회장인 야스치카 하세가와는 “상호 소통을 원한다고 확실하게 의사를 밝힌 많은 기업에게 자주 기회를 제공해야 실천빈도가 증가하고 UNGC의 입지도 더 넓어진다” 지적했다.

하지만 다양한 회원제가 또한 심각한 어려움을 낳을 수 있다. 선진국과 신흥경제 강국의 기업들이 함께 하면 이슈와 접근법도 다를 수 있다는 것을 인정하는 수단이 있어야 한다. 유럽의 한 기업인은 “유엔이야말로 종교와 지역 갈등을 우회할 수 있는 유일한 조직일 것이다. 이 원칙을 행동강령으로 바꾸려면 신흥 경제국의 기업들과 협력해야 한다. 그래야만 유럽인과 미국인에게 신흥국가 기업들이 지배 받기를 싫어한다는 의미로 비춰질 것이다.

## 지속가능성 신시대를 향하여: 미래로 가는 길로 이끈다

CEO인터뷰에 기초하여 우리는 새로운 기회와 도전의 장인 지속가능성시대의 미래를 조망하기 시작했다. 지속가능성 이슈의 복잡성이 증가하고 필수적인 네트워크가 확산됨에 따라 기업은 새로움에 직면하게 되는 데 종종 아주 낮은 환경에 처하기도 한다. 하지만 이는 기업의 역할이 개발을 이끌고 있는 미래의 한 지점일거라고 믿고 있다. 드 비어스의 CEO인

가레스 페니는 “ 성공적인 사업은 지속가능성 성장을 촉진하기 마련이다”라고 말한다.

이런 현실을 이해하면 기업이 중요한 단계로 나아가는 데 보탬이 될 것이다. 기업은 이런 단계로 진입해야 보다 지속가능한 경제와 사회뿐만 아니라 회사의 실적을 높이고 지속가능성 시대로 가는 여정에서 경쟁력을 보유할 수 있는 역량을 키울 수 있다.

우리가 인터뷰한 CEO들은 2010년의 한 상황을 묘사했는데 “끝의 시작”이라기 보다는 “시작의 끝”으로 요약할 수 있다. 시장과 지속가능성 성과물을 조율하려면 다른 기업과 협력하여 지속적으로 스스로 갱신하고 적응해야 한다. 많은 도전과 불연속성이 우리를 기다리고 있다.

신 지속가능성 시대는 보장되는 것이 아니며 오히려 리더십과 긴급성을 모두 필요로 한다. 금융서비스 기업인 스토레브란드(Storebrand ASA)의 그룹CEO인 이다르 크루처(Idar Kreutzer)는, “기업이 아무것도 하지 않고 있을 때가 사업에서 가장 위험하다.”고 지적했다. 가장 중요한 것은 지금 당장 행동해야 한다는 것이다.

## References

- 1 Dow Chemical, Global Reporting Initiative 2008.
- 2 Deutsche Telekom corporate website and interview input.
- 3 Siemens Annual Report 2009.
- 4 Natura Annual Report 2009.
- 5 OMV Future Energy Fund website: <http://www.omvfutureenergyfund.com>; OMV Annual Report 2009.
- 6 UniCredit S.p.A. Sustainability Report 2009.
- 7 Accenture/Vodafone, "Carbon Connections: Quantifying mobile's role in tackling climate change," July 2009.
- 8 Edelman Trust Barometer 2009.
- 9 Ibid.
- 10 GSK Corporate Responsibility Report 2009.
- 11 Norsk Hydro, "Viability Performance Report," 2009.
- 12 BT Group press release, March 2010.
- 13 Eskom corporate website.
- 14 World Bank.
- 15 The Economics of Ecosystems and Biodiversity, "An interim report," 2008.
- 16 Philips annual report 2009 and corporate website.
- 17 Accenture, "The New Energy World The Consumer Perspective," 2010.
- 18 World Business Council for Sustainable Development, "Vision 2050 The new agenda for business," February 2010.
- 19 Rainforest Alliance website; interview input.
- 20 Drinkaware press release, September 2009.
- 21 Timberland Green Index Program Report, 2009; Timberland corporate website.
- 22 Sika corporate website.
- 23 Nestlé corporate website.
- 24 HSBC Global Research, "From green stimulus to green austerity?," April 2010.
- 25 This equation builds on a speech at the World Economic Forum Annual Meeting by Indra Nooyi, CEO of PepsiCo, and subsequent commentary in the Financial Times, February 2010.
- 26 Timberland, op. cit.
- 27 Nokia corporate website.
- 28 RWE corporate website.
- 29 Deutsche Telekom corporate website.
- 30 Independent Technology Research, Smart Grid Report, 2009.

- 31 Alcatel–Lucent corporate website.
- 32 The Economist, April 2010.
- 33 Scheffer et al. 2000, Berkes et al. 2002.
- 34 Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness, Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, 2008.
- 35 Renault Foundation website: <http://www.fondation.renault.com>
- 36 SEKEM corporate website.
- 37 Regioplan policy research, “Contribution made by Heineken to the European Economy,” December 2009.
- 38 National Grid corporate website.
- 39 Accenture, “Optimizing Sustainability Performance Management” A review of findings from Accenture’s 2009 Sustainability Performance Management Survey.
- 40 Kimberley Process website.

### **Acknowledgements**

Accenture CEO Study Sponsors

Bruno Berthon

Global Managing Director, Sustainability Services

Peter Lacy

Managing Director, Sustainability Services Europe, Africa, Middle East and Latin America

David Abood

Managing Director, Sustainability Services North America

Lay Lim Teo

Managing Director, Sustainability Services Asia and Pacific

Authors

Peter Lacy, Tim Cooper, Rob Hayward, and Lisa Neuberger.

Supporting Authors

Lucy Cooper, Arnaud Haines and Craig Mindrum.

통찰력을 나눠주시고 도와주신 다음분들께 저자로서 감사드리는 바입니다.

Chris Allieri, Pankhuri Bajpai, Olly Benzecry,

Mauricio Bermudez–Neubauer, Gib Bulloch, Ryan Coffey, Helen Doyle, Karen Dray, Camilla Drejer, Jaume Ferrer, Caroline Firstbrook, Mark Foster, Alex Gibbon,

Stéphane Girod, Matthew Govier, Sue Gresty, Paul Gurney, Ulf Henning, Katharine Hirst,

Jill Huntley, Abhinav Kalra, Rod Kay, Justin Keeble, Nijma Khan, Laura Kopec,

Soma Mandal, Sander van ’t Noordende, Armen Ovanessoff, Alex Pachetti, Baladitya

Pandey, Athena Peppes,

Jeffrey Playford, Mark Purdy, Matthew Robinson, Rajesh Sennik, Shantanu Singh, Mark Spelman, Roxanne Taylor, Sonia Thimmiah, David Thomlinson.

#### **유엔 글로벌 콤팩트에 대하여**

유엔 글로벌 콤팩트는 전세계 지역에 상관없이 기업에게 다음의 요청사항을 전한다.

(1)회사의 운영과 전략을 인권, 노동, 환경, 부패방지관련 10개 영역의 전세계적으로 인정받은 원칙으로 자발적으로 조율할 것. (2) 밀레니엄 개발목표를 포함하여 유엔 목적에 부합하는 조치를 취할 것.

이 과정을 수행하면서 기업은 경제와 사회전반에 편익을 베푸는 방식으로 시장이 진보했음을 확인할 수 있을 것이다.

최고 경영자들의 승인을 받아 유엔 글로벌 콤팩트는 개발, 실행, 책임있는 기업정책과 실천 사례의 배포에 앞장선다. 2000년에 발족하였으며 전세계 135개국의 기존 또는 신흥 90개국의 지역네트워크 등 7000명 이상이 서명한 최대의 기업 책임 발안체이다.

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

#### **액센츄어 지속가능성 서비스에 대해**

액센츄어는 조직의 운영으로 사회, 환경 경제 및 이해 당사자들에 유발시킨 긍정적인 효과는 최대화하고 부정적인 효과는 최소화하는 통합프로그램을 통해 실적 면에서 실제적인 향상을 이루도록 돕는다. 우리는 지속가능성 이슈를 상업적인 기회이자 액센츄어의 관리기술 역할을 확대하는 기회 모두하고 생각한다. 우리는 산업과 지역을 망라하여 고객기업이 지속가능성 이슈를 자사의 가업 전략과 운영 모델, 그리고 주요 과정에 통합할 수 있도록 함께 일한다.

액센츄어의 전체론적 접근방식은 전략, 디자인, 및 경영을 모두 포괄하여 매출, 비용 감소, 마케팅 리스크와 브랜드 인지도, 명성 및 무형자산을 증대한다. 우리는 또한 현행 연구조사에 기초하여 고객기업이 지속가능성 이슈에 대한 통찰을 깊이 하도록 발전시킨다. 여기에는 최근 소비자 기대수준, 기후변화에 대한글로벌 경영 의견도 포함한다.

더 자세한 정보는 [sustainability@accenture.com](mailto:sustainability@accenture.com)로 연락하거나 [www.accenture.com/sustainability](http://www.accenture.com/sustainability) 를 방문하세요.

Copyright © 2010 Accenture All rights reserved.

Accenture, its logo, and

High Performance Delivered are trademarks of Accenture.