SERI 연구보고서

2012. 10.

지속가능경영과 기업경쟁력 모형의 재구축

목차

요약

Ⅰ. 기업가치의 변화 / 1

Ⅱ. 글로벌 기업의 지속가능경영 트렌드 / 7

Ⅲ. 기업경쟁력의 진화 / 46

Ⅳ. 시사점 / 73

별첨 / 84

작성 : 김종년 수석연구원(3780-8063)
jongnyun.kim@samsung.com
김경란, 정태수 수석연구원
김지윤 선임연구원, 주수진 RA

SAMSUNG 삼성경제연구소

《 Executive Summary 》

지난 21세기의 11년간 글로벌 기업은 경쟁력과 기업가치 변동 측면에서 커다란 변화를 겪어왔다. 글로벌 100대 기업(시가총액 기준, 금융사 제외)의 2000년, 2007년, 2011년 경영 성적표를 분석한 결과, 2000~2007년간은 활발한 구조조정과 사업변신을 통한 성장 시기로 볼 수 있으며, 2007~2011년간은 성장 둔화로 기업가치가 하락하여 지속성장에 대한 관심이 고조된 시기로 볼 수 있다. 기존의 경쟁력, 변신력과 기업가치 변동의 상관관계를 보면 후기에 양자 간의 관계가 크게 약화된 것으로 나타났다. 이에 주목하여, 경쟁력이나 변신력이 특별히 작용하지 않았는데도 기업가치가 크게 올라간 기업 중에서 외부의 지속경영 평가 등을 고려하여 15개 기업을 선정하였다. 그리고 이들 기업의 사례를 분석하여 다음과 같이 지속가능경영의 글로벌 6大 트렌드를 도출했다.

① 환경·건강·안전이 기업의 의무사항을 넘어 사업 변신의 모티브로 작용한다. ② 소비자 접근성을 확대한다는 차원에서 저소득층과 개발도상국에서 사업 기회를 발굴한다. ③ 연결과 협력으로 건전한 기업생태계를 조성하는 것이 곧 경쟁력이다. ④ 지역사회의 발전을 함께 도모함으로써 지속 가능한 선순환 수익모델을 창출한다. ⑤ 일하기 좋은 직장(GWP)에서 종업원 만족도의 기준이 경제적 보상보다는 삶의 질 제고로 변한다. ⑥ 사회공헌활동이 기업 위주의 단순 나눔에서 벗어나 모두에게 사회공헌 기회를 제공하는 것으로 확대된다. 결론적으로 기업의 지속가능경영은 기업뿐 아니라 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자에게 혜택을 제공하는 것이며, 비용 개념이 아니라 비즈니스 모델에 체화된 투자 개념이다.

이러한 사례연구 결과를 토대로 지속가능경영을 경쟁력의 진화로 해석하여 기존의 SERI 기업경쟁력 모형을 지속성장력으로 확장했는데, 제품, 운영, 고객 축을 각각 공익(共益), 공진(共進), 공감(共感) 개념으로 확대하고 건강·안전·환경(HSE), 소비자 접근성, 공생과 협력, 지역상생, GWP, CSR의 6가지 지속성장력 요소를 설정했다. 제품차별력, 운영효율성, 고객밀착력이 이들 요소로 확장된 것이다. 따라서 지속성장력은 기존 경쟁력이 확보된 상태에서 이를 더욱 강화하는 개념이다.

지속가능경영이 경쟁력 강화로 이어지게 하기 위해서는 첫째, 지속성장 활동을 일상적인 경영에 체화해야 한다. 지속성장력은 추가적인 자원투입이 아니라 '방식의 전환'으로 강화할 수 있다. 둘째, '오른손이 하는 일을 왼손도 알게' 할 정도로 내외부 이해관계자들과 적극적으로 소통해야 한다. 셋째, 지속성장 활동의 핵심성과지표(KPI)를 발굴, 측정하고 이를 경영성과에 연결하는 노력이 필요하다.

《 요 약 》

2000～2007 vs. 2007～2011: 성장시대를 거쳐 제3의 가치가 부상

□ 지난 10여 년을 글로벌 경제위기를 기준으로 구분하면 전기는 기업성장의 시대로, 후기는 지속가능경영 시대의 개막으로 규정 가능

- 글로벌 100대 기업(시가총액 기준, 금융사 제외)의 경영 성적표를 2000년, 2007년, 2011년으로 분석

- 2000～2007년간 수익성도 개선되었지만 매출이 80.5%(연평균 8.8%) 늘어나며 성장 시대를 구가했으며, 그 결과 기업가치(시가총액)는 10.6조 달러에서 13.0조 달러로 22.8% 확대

- 2007～2011년간 글로벌 경제위기를 거치면서 매출이 26.9%(연평균 4.8%) 증가했으나 기업가치는 21.6% 감소

☞ **성장이 둔화되고 기업가치가 하락하며 지속성장에 대한 관심이 고조**

글로벌 100대 기업 추이

(단위: 조 달러, 만 명)

구분	2011년	2007년	2000년
시가총액 (전기 대비, 연율)	10.2 (-5.9%)	13.0 (3.0%)	10.6
매출액 (전기 대비, 연율)	8.9 (4.8%)	7.4 (8.8%)	4.1
매출총이익률	32.6%	36.0%	32.7%
영업이익률	14.9%	15.8%	11.9%
종업원 수	1,542	1,513	1,299

기존 경쟁력(변신력 포함)과 기업가치 변동 간의 관계가 약화

※ 횡축을 경쟁력과 변신력의 변동 순위, 종축을 기업가치 변동 순위로 측정하여 글로벌 100대 기업의 경쟁력과 기업가치 변동의 관계를 분석

- 경쟁력은 1인당 영업이익 증가율로, 변신력은 매출증가율로 측정하여 종합순위를 구하고, 기업가치는 시가총액 증가율의 순위로 측정

□ [2000~2007년] 이 기간 중 IT 버블 붕괴 등으로 구조조정을 거치면서 경쟁력을 확보한 기업이나 사업변신 등을 통해 성장기반을 확보한 기업의 가치가 제고

- 기업가치 변동이 경쟁력, 변신력의 변동과 양의 상관관계를 형성

□ [2007~2011년] 글로벌 100대 기업은 글로벌 경제위기를 거치면서 기업가치 변동과 경쟁력, 변신력과의 상관관계가 크게 약화

☞ 지속가능경영 등 제3의 요인이 기업가치 변동을 설명

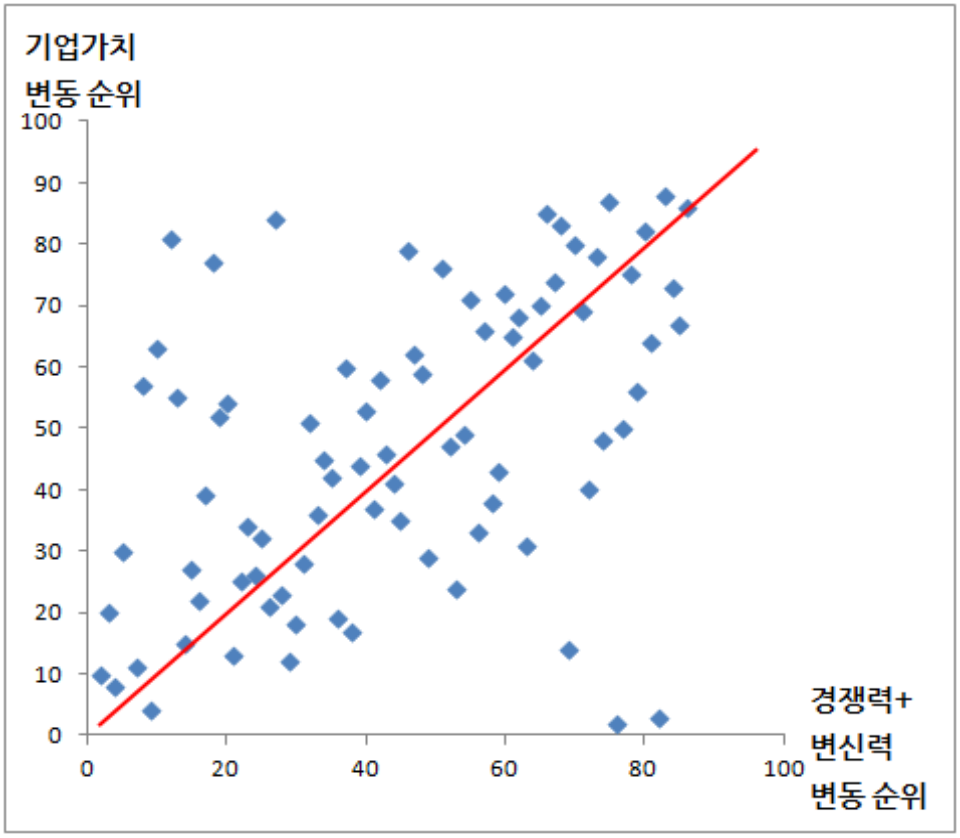
글로벌 100대 기업의 기업가치와 경쟁력 간의 상관계수

구분	기업가치와 경쟁력	기업가치와 변신력	기업가치와 경쟁력+변신력
2000→2007년	0.40	0.35	0.48
2007→2011년	0.19	0.09	0.21

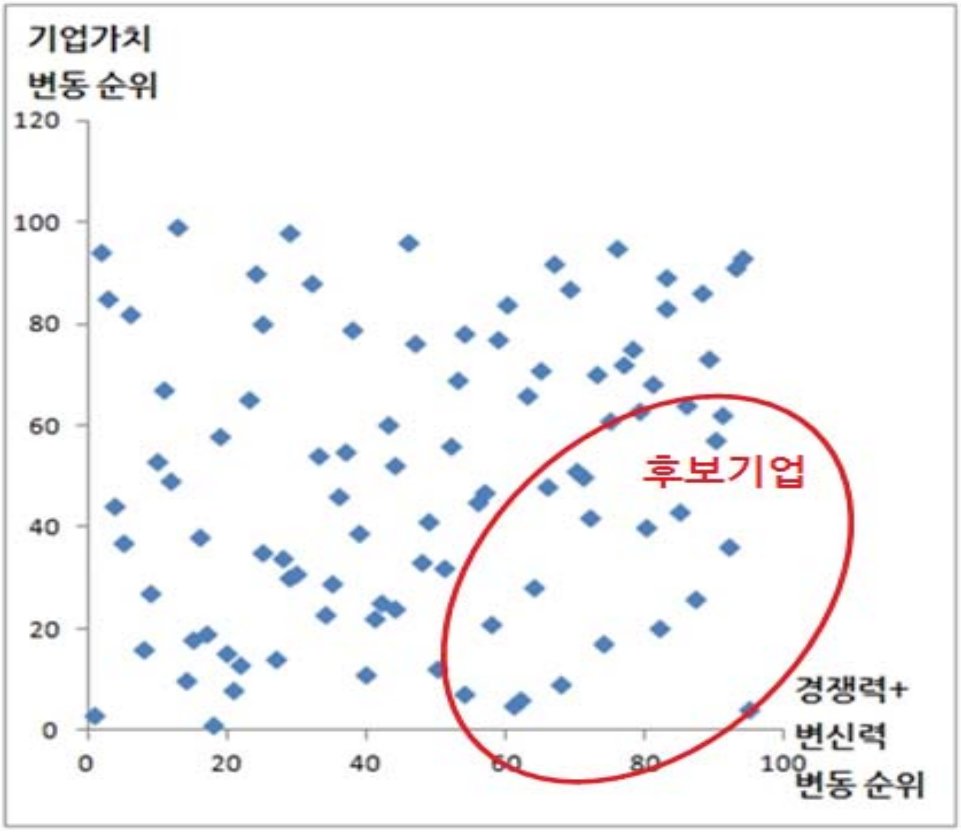
□ [분석기업 선정] 경쟁력이나 변신력 외의 힘이 작용하여 기업가치가 변동한 기업을 선정하여 지속가능경영을 중심으로 사례 분석

- 후보기업 중 글로벌 지속경영 평가기관의 우수평가 여부와 지속가능경영을 비즈니스 모델에 체화시켰는지를 기준으로 15개 분석기업을 선정

글로벌 100대 기업의 경쟁력과 기업가치 변동 순위(2000→2007년)



글로벌 100대 기업의 경쟁력과 기업가치 변동 순위(2007→2011년)



사례기업 선정

1단계: 1차 후보군

경쟁력+변신력 변동에 비해
기업가치 변동이 현저히 큰 기업

2단계: 최종 사례기업

지속가능경영 우수기업 10개사
+
특이 사례기업 5개사

	2012 Global100	2011 FTSE4GOOD	2012 STOXX ESG
네슬레	Jantzi Social Index		
IBM	○		○
스탯오일	○		○
노보노디스크	○	○	○
LVMH			○
유니레버		○	
보다폰	○		○
3M			○
로레알	○		○
인디텍스(자라)		○	
코카콜라	건강, 환경을 비즈니스 모델에 체화		
펩시	건강, 환경을 비즈니스 모델에 체화		
사브밀러	'술'과 지속가능경영 조화		
캐논	창업자 '共生의 길' 이래 社是로 추진		
아마존	가장 큰 추세선 이탈, 유통 환경 결합		

주: 1) 2012 Global 100: 글로벌 3,500개 기업을 대상으로 지속가능경영 우수 100개 기업을 선정
2) 2011 FTSE4 GOOD: 약 3,000개 사 중 80개 우수기업을 선정
3) 2012 Stoxx ESG: Sustainalytics사가 글로벌 1,537개 사 중 315개 우수기업을 선정

글로벌 기업의 6大 지속가능경영 트렌드를 도출

□ 앞에서 선정된 15개 글로벌 기업의 지속가능경영 사례를 구체적으로 분석

- 지속가능경영 활동이 비즈니스 모델에 어떻게 체화되고 있는지에 중점
  - 각 기업의 지속가능보고서, 기업 웹사이트, 인터뷰 기사, 기업 분석 기사, 논문, 서적 등을 점검

글로벌 기업의 지속성장력 사례 요약

범주	글로벌 기업 트렌드	기업 사례
환경 건강 안전	·건강이 사업변신의 중요한 모티브 ·제품 제조과정상의 위험요소 최소화 ·가치사슬 全 단계에서 환경오염 예방 ·환경, 의무사항을 넘어 사업기회로	·펩시, 건강식품기업으로 변신 ·LVMH, 제품에 유해성분 사용금지 ·BMW, 쉽게 해체되는 디자인 적용 ·지멘스, 친환경 도시개발 솔루션을 개발
접근성	·저소득층, 개발도상국에서 사업기회를 발굴 ·베리어 프리 제품/서비스로 사회적 약자 배려	·보다폰, 저소득층을 위한 'M-Pesa' 출시 ·로레알, 제품에 점자 표기
연결과 협력	·클러스터로 건전한 기업 생태계 구축 ·신뢰 기반으로 협력사와의 공동성장 추구	·노보노디스크, 메디콘 밸리 연구 주도 ·포드, 원포드 전략으로 협력사와 시너지
지역 발전	·고용창출로 지역사회에 기여 ·지역개발을 위한 핵심적 역할을 수행 ·원료조달 지역 투자로 새로운 이익 원천 발굴	·사우스웨스트에어라인, 불황기에도 고용 증진 ·스탯오일, 캐나다 앨버타 지역에 인프라 구축 ·네슬레, 원두생산 프로그램 'Ecollaboration'
종업원 만족	·일하기 좋은 직장의 의미가 다양화 ·일하기 좋은 직장이 성과도 좋음 ·여성인재의 전략적 활용이 곧 기업 경쟁력	·유니레버, 직원건강관리 프로그램 '램프라이터' ·SAS, 낮은 이직률로 안정적 사업운영 ·듀폰, 여성 멘토링 프로그램, 'WOMEN Unlimited'
사회 공헌	·나눔과 분배에서 사회 전반으로 영역 확대 ·기업주도적 CSR에서 고객주도형으로 발전 ·기업 CSR 활동을 확대하여 타 기업과 협력	·IBM, '월드 커뮤니티 그리드' 지원 ·펩시, 고객 아이디어로 기부 '리프레시 프로젝트' ·전자산업 시민연대, 전자 관련 기업의 CSR 연합체

① 환경·건강·안전: 의무사항을 넘어 사업 변신의 모티브

□ 기업이 본질적으로 추구하는 철학에 환경·건강·안전을 담아 제품 개발, 제조, 유통, 소비에 이르는 가치사슬 全 단계에 적용

- 기업 비전과 미션에서부터 환경·건강·안전을 주요 가치로 선언

- 생산공정, 운송, 건물 관리, 유통, 물류, 소비 과정에 대한 운영 방식을 혁신

□ 단순히 환경, 건강 관련 제품을 출시하는 방식을 넘어 사업 구조 자체를 재편하는 방식의 근본적인 대책을 모색

- 업의 개념을 새롭게 재정의하여 환경·건강·안전 관련 신사업을 발굴
  - GE는 금융, 소비재, 산업재 부문을 대폭 축소하고 헬스케어와 에너지로 산업구조를 개편 (에코매지네이션 2005년, 헬시매지네이션 2009년)
  - **펩시**는 탄산음료 비중을 줄이고 '건강기능식품 기업'으로 業을 재정의

② 소비자 접근성: 저소득층・개발도상국에서 사업 기회를 발굴

□ 제품 및 수익 모델 차별화로 저개발국이나 저소득층도 사용할 수 있는 제품과 제반 서비스를 출시하여 제품 접근성(Accessibility)[1)]을 제고

- 사회공헌을 넘어 새로운 사업 기회로 활용
  - **보다폰**은 모바일 송금 서비스 'M-Pesa' 출시로 새로운 수익원을 창출

- 가능한 한 많은 사람이 손쉽게 사용할 수 있는 제품과 서비스를 출시함으로써 사회적 약자에게도 사용 기회를 제공

- 당장의 매출이나 이익증대 효과가 적더라도 사회적 약자의 효용을 높임으로써 사회 전체의 후생을 증가시켜 공익 신장에 기여

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

③ 연결과 협력: 건전한 기업생태계 조성이 곧 기업 경쟁력

□ 기업과 협력사가 사후 성과를 공유하는 협력에 그치는 것이 아니라 가치사슬 초기 단계부터 적극적으로 협력

□ 협력사나 잠재력 협력사가 자생력을 갖도록 지원함으로써 협력사의 생산성과 효율성을 개선해 궁극적으로 생태계의 경쟁력을 강화

- 잠재력이 큰 벤처기업을 발굴해 초기 자본을 지원하는 방식을 통해 새로운 파트너로 육성

- 협력사의 경영까지 지원해 협력사 경쟁력을 강화함으로써 기업 경영에 유리한 자원을 확보

  · **포드**는 전 세계에 흩어져 있는 사업 부문을 통합하고 유기적으로 연결하는 '원포드 전략'을 협력사 관계에도 적용해 자원 구매 시 발생하는 비효율적인 손실을 줄이는 방법으로 비용을 절감

④ 지역 발전: 사회 지역과 함께 지속 가능한 선순환 수익모델을 창출

□ 원료 조달자와 공정한 가격으로 거래하는 방식에서 진일보하여 원료 조달 지역에 직접 투자하는 방식으로 기업과 지역사회의 공동 발전을 추구

- 지역 생산자에게 자금과 기술을 직접 지원하여 지역사회의 경제적 자립을 가능케 하는 동시에 기업은 양질의 자원 조달 경로를 확보

  · **네슬레**는 커피 재배 농가에 선진 농법을 직접 교육하고 은행 대출을 지원하여 농가 생산환경과 기업 조달 체계를 개선함으로써 2000년 이후 지속적으로 연간 30%에 달하는 성장률을 달성

- 기업이 진출한 지역에서 타 기업과 협력하여 공동 발전을 추구함으로써 해당 지역 내에서 기업경영에 유리한 환경(운송, 물류, 고용 등)을 조성

⑤ 종업원 만족: 만족의 기준이 경제적 보상에서 삶의 질 제고로 전환

□ 삶의 질에 대한 관심이 고조되면서 일하기 좋은 직장의 기준이 경제적 보상에서 非경제적인 영역으로 확대

- 글로벌 기업은 내부 고객인 종업원 만족 없이 사회공헌을 추구하는 것에 한계가 있기 때문에, 일하기 좋은 직장이 지속가능경영의 중요한 부분이라고 인식

□ 종업원 만족도 향상은 실질적인 경영성과 창출로 연결

- 이직률이 낮으면 안정적인 사업 운영과 비용 절감 효과가 발생
  - 『포춘』誌 선정 '일하기 좋은 100대 기업'에 15년 연속 선정된 SAS는 업계 평균(22%) 대비 낮은 이직률(2.6%)로 고객과의 장기적 관계 유지, 기업 노하우 보존, 채용 및 교육비용 절감 달성

⑥ 사회공헌: 기업 위주의 단순 나눔에서 벗어나 모두에게 사회공헌 기회를 제공

□ 기업이 주도하던 사회공헌활동이 고객이 직접 참여하는 형식으로 진화

- 기업은 고객이 사회공헌활동의 주체가 되어 적극적으로 참여하도록 유도하는 플랫폼을 제공
  - **펩시**는 광고 대신 고객이 원하는 곳에 기부금을 내는 '리프레시 프로젝트'로 고객 및 지역 사회의 공감과 지지를 획득하여 매장 내 유리한 위치를 선점

- 제품 및 서비스 구매 활동을 공익적 가치 창출과 연계하는 '착한 소비'를 제안함으로써 고객의 참여를 유도하고 성과로 연결
  - **탐스슈즈**는 소비자가 구입한 수만큼의 신발을 빈민국에 기증하는 원포원 마케팅으로 창업 후 5년 만인 2006년 100만 켤레 이상 판매

□ 종업원에게도 사회공헌의 기회를 제공하고 관련 활동을 독려함으로써 애사심과 외부평판을 동시에 제고

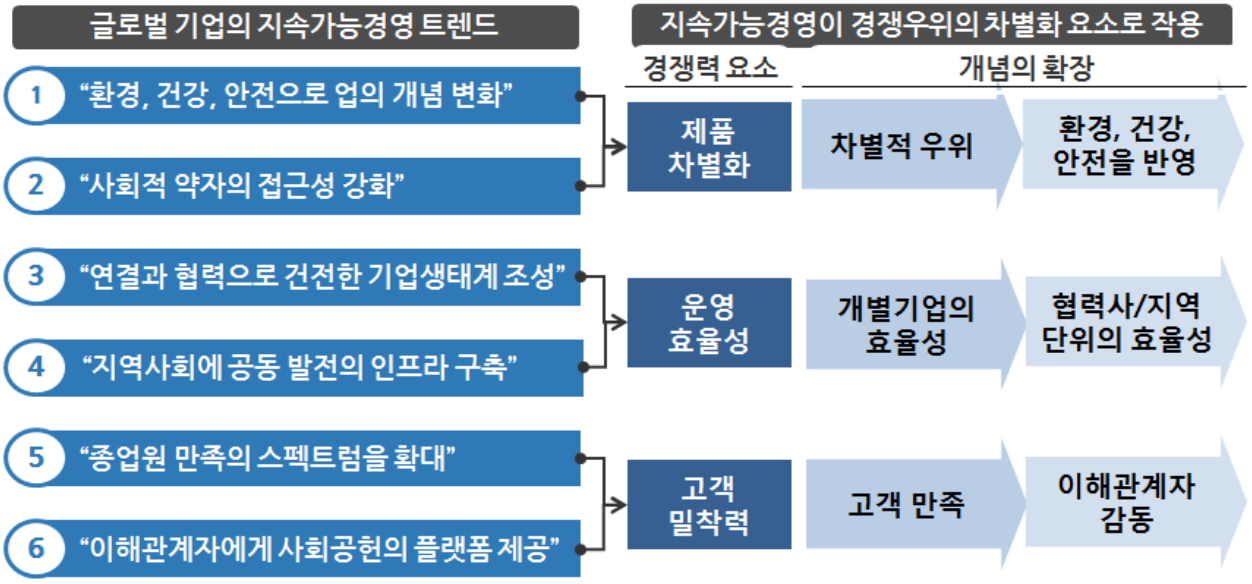
종합: 기업 지속가능경영은 기업과 이해관계자 모두에게 윈-윈

□ 기업의 지속가능경영은 기업뿐 아니라 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자에게 혜택을 제공

기업 지속가능경영 활동을 통한 기업과 이해관계자 윈-윈

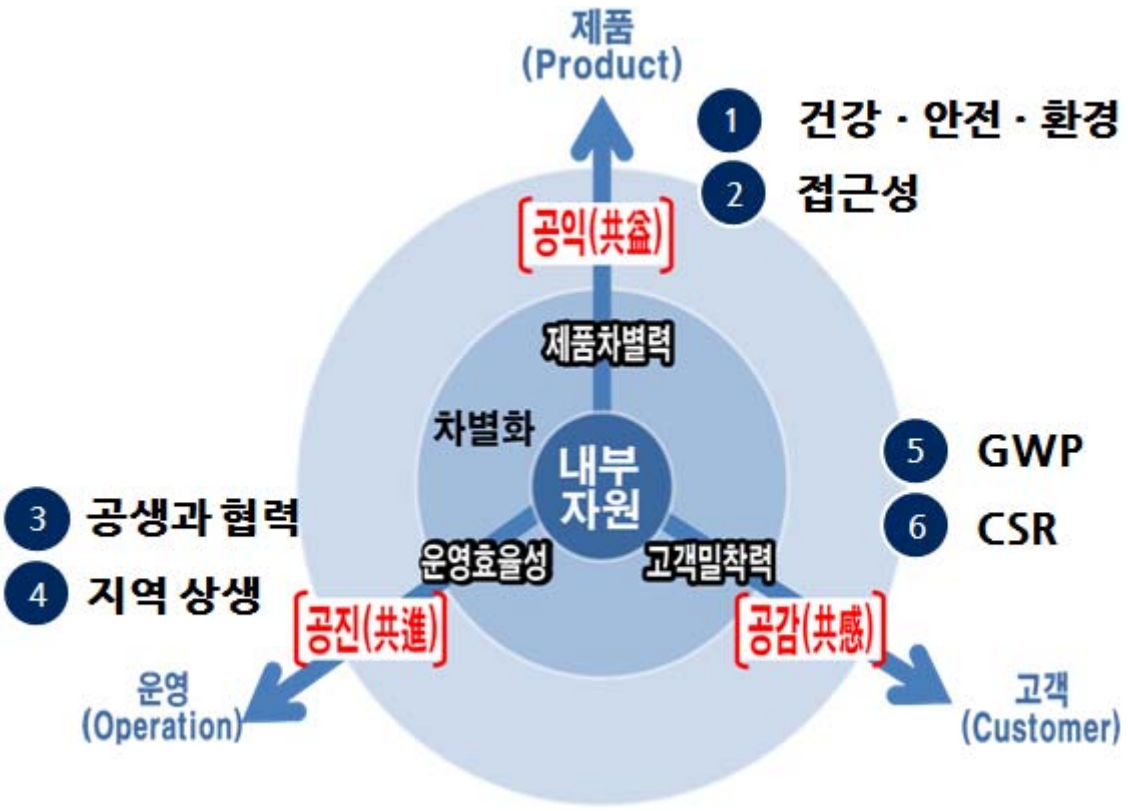
구분	기업	이해관계자
HSE	· 신사업·성장동력, 사업변신 기회	· 건강, 안전, 환경을 고려한 삶의 질 향상
접근성	· 신규고객 창출로 신시장 확보	· 저소득층, 장애인 제품 사용 기회 확대
연결과 협력	· 협력사와 신뢰 관계 구축으로 장기적 운영능력 강화	· 건전한 기업생태계 확보
지역 발전	· 양질의 물리적 자원 확보 · 지역사회와 우호적 관계 형성	· 지역의 사회·경제적 발전
종업원 만족도	· 임직원 만족도 제고로 성과 향상	· 커리어 개발, 열린 기업문화 등으로 직원 만족도 향상
사회 공헌	· 사회적 평판도 상승	· 사회문제 해소 · 고객과 사회의 사회공헌 욕구 충족

글로벌 지속가능경영 트렌드와 경쟁력 개념의 확장



경쟁력의 진화: SERI 기업경쟁력 모형을 지속성장력으로 재구축

SERI 기업경쟁력 모형의 재구축: 지속성장력



지속성장력 요소와 KPI

축(axis)	요소	하위 요소	핵심성과지수(KPI)
제품 (Product)	공익 (Externality)	건강・안전・환경 (HSE)	- HSE 지수 - 지속가능보고서 중 환경
		접근성 (Accessibility)	- 사회적 약자 매출 비중
운영 (Operation)	공진 (Coevolution)	공생과 협력 (Ecological Partnership)	- 협력사와의 이익률 편차
		지역 상생 (Regional Harmony)	- 고용증가율/매출증가율
고객 (Customer)	공감 (Empathy)	일하기 좋은 직장 (GWP)	- GWP 지수 - 취업희망기업 순위
		기업의 사회적 책임 (CSR)	- 지속가능보고서 중 사회

시사점: 지속가능경영을 비즈니스 모델에 체화

□ 지속성장경영이 경쟁력 강화로 이어지게 하기 위해서는 무엇보다 지속성장 활동을 일상적인 경영에 체화하고 적극적인 소통 노력을 병행

시사점	내용
① 지속성장력으로 가속페달을 밟자	- 한국기업은 21세기 들어 비약적인 경쟁력 향상을 경험 - 지속성장력을 강화함으로써 답보 상태에 있는 차별화 역량을 단기간 내에 제고
② 지속성장력은 추가적인 자원투입이 아니라 '방식의 전환'	- 지속성장은 기존 경영활동과 별개의 추가 자원투입이 아니라 이해관계자들과 윈윈하는 일상경영활동 - 지속가능경영이 기업 이미지 제고를 위한 비용지출이 아니라 비즈니스 모델에 체화된 필수적 투자활동이라는 인식 전환이 중요
③ 오른손이 하는 일을 왼손도 알게 하라	- 모든 정보가 투명하게 공개되고 외부 투자자들이 기업의 지속가능경영 성과를 평가해 투자의 사결정에 반영하는 현상이 확산 - 글로벌 기업은 사회적 책임을 도덕적 의무보다는 경영의 필수항목으로 인식하고 자사의 지속가능경영 성과를 체계적으로 공개
④ 지속성장 활동의 KPI를 개발해 경영성과와 연계	- 지속성장활동이 실질적으로 경영성과에 연계되도록 적절한 핵심성과지표(KPI)를 개발하여 측정 평가

Ⅰ. 기업가치의 변화

2000~2007 vs. 2007~2011: 성장시대를 거쳐 제3의 가치가 부상

□ 지난 10여 년을 글로벌 경제위기를 기준으로 구분하면 전기는 기업성장의 시대로, 후기는 지속가능경영 시대의 개막으로 규정 가능

- 글로벌 100대 기업(시가총액 기준, 금융사 제외)의 2000년, 2007년, 2011년 경영 성적표를 분석

- 2000~2007년에는 수익성 개선과 함께 매출도 80.5%(연평균 8.8%) 늘어나며 성장 시대를 구가했으며, 그 결과 기업가치(시가총액)는 10.6조 달러에서 13.0조 달러로 22.8% 확대

- 2007~2011년에는 글로벌 경제위기를 거치면서 매출이 26.9%(연평균 4.8%) 증가했으나 기업가치는 21.6% 감소

☞ **성장이 둔화되고 기업가치가 하락하며 지속성장에 대한 관심이 고조**

글로벌 100대 기업 추이

(단위: 조 달러, 만 명)

구분	2011년	2007년	2000년
시가총액 (전기 대비, 연율)	10.2 (-5.9%)	13.0 (3.0%)	10.6
매출액 (전기 대비, 연율)	8.9 (4.8%)	7.4 (8.8%)	4.1
매출총이익률	32.6%	36.0%	32.7%
영업이익률	14.9%	15.8%	11.9%
종업원 수	1,542	1,513	1,299

자료: Thomson Reuters, T1 DB. 이하 글로벌 기업 분석은 동일한 DB에서 추출

기존 경쟁력(변신력 포함)과 기업가치 변동 간의 관계가 약화

※ 횡축을 경쟁력과 변신력의 변동 순위, 종축을 기업가치 변동 순위로 측정해 글로벌 100대 기업의 경쟁력과 기업가치 변동의 관계를 분석

- 경쟁력은 1인당 영업이익증가율로, 변신력은 매출증가율로 측정하여 종합 순위를 구하고, 기업가치는 시가총액 증가율의 순위로 측정

□ [2000~2007년] 이 기간 중 IT 버블 붕괴 등으로 구조조정을 거치면서 경쟁력을 확보한 기업이나 사업변신 등을 통해 성장기반을 확보한 기업의 가치가 제고

- 기업가치 변동이 경쟁력, 변신력의 변동과 양의 상관관계를 형성

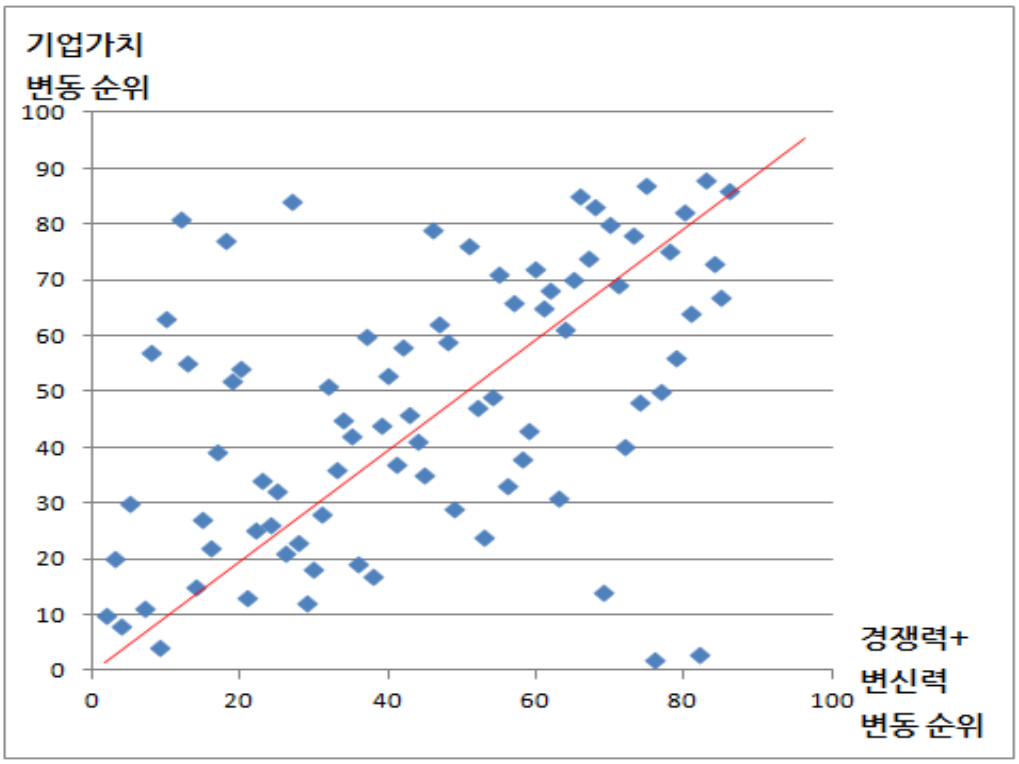
□ [2007~2011년] 글로벌 100대 기업은 글로벌 경제위기를 거치면서 기업가치 변동과 경쟁력, 변신력과의 상관관계가 크게 약화

☞ 지속가능경영 등 제3의 요인으로 기업가치 변동을 설명

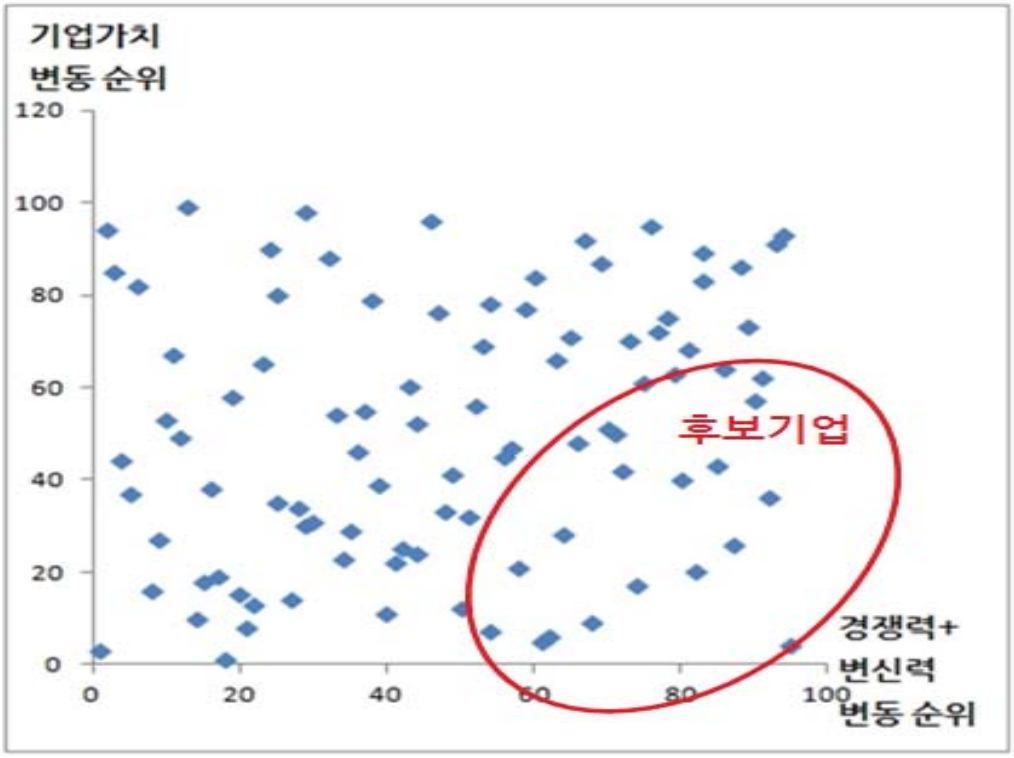
글로벌 100대 기업의 기업가치와 경쟁력 간의 상관계수

구분	기업가치와 경쟁력	기업가치와 변신력	기업가치와 경쟁력+변신력
2000→2007년	0.40	0.35	0.48
2007→2011년	0.19	0.09	0.21

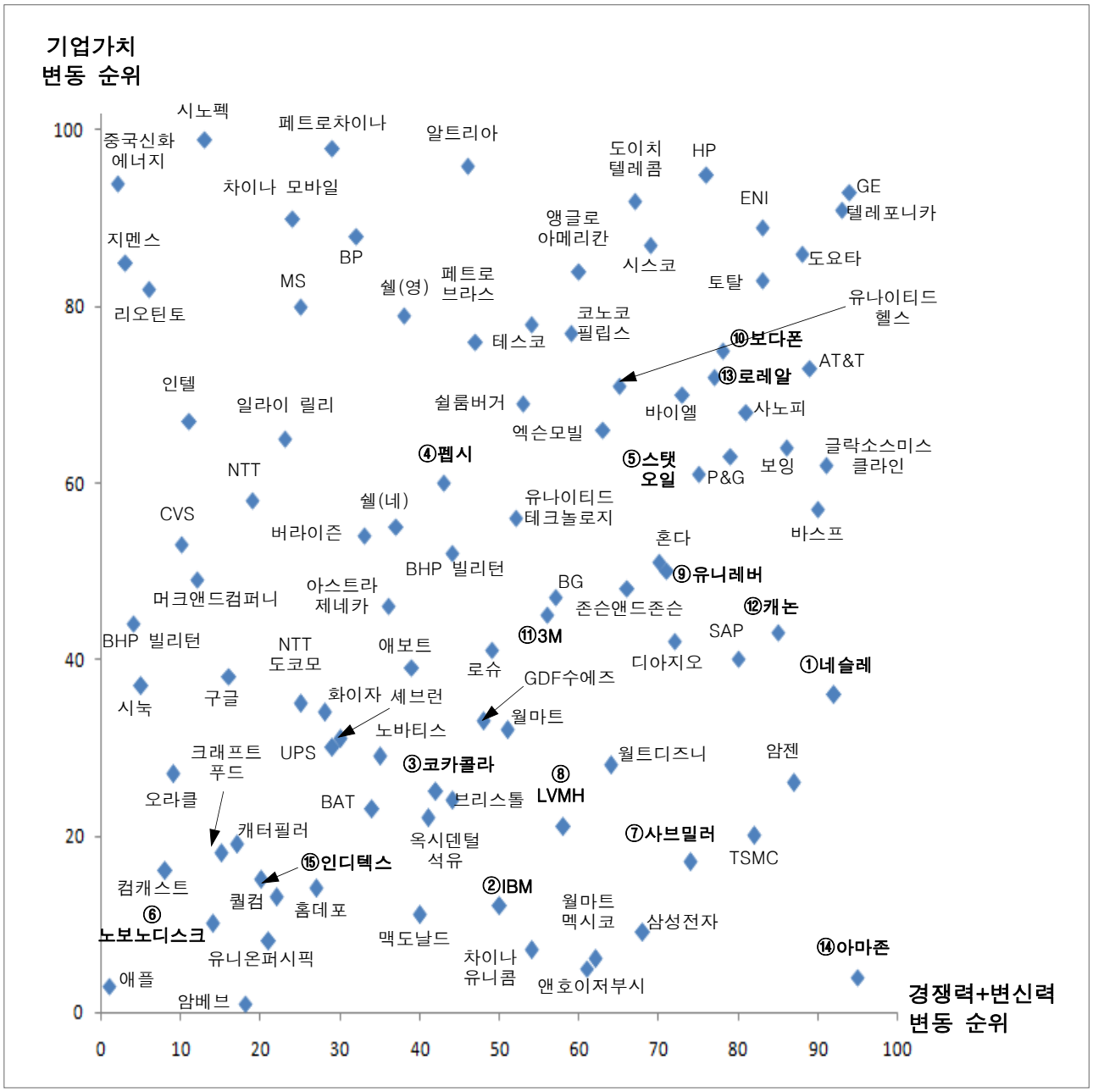
글로벌 100대 기업의 경쟁력과 기업가치 변동 순위(2000→2007년)



글로벌 100대 기업의 경쟁력과 기업가치 변동 순위(2007→2011년)



글로벌 100대 기업의 경쟁력과 기업가치 변동 순위(2007→2011년)



주: 15개 사례 분석 기업

□ 국내기업의 경우를 보더라도 사회적 책임을 다하는 '착한 기업'이 재무성과와 기업가치 측면에서도 우월한 결과를 낸다는 분석 결과가 다수

- 사회적 책임 활동을 하는 기업의 가치가 그렇지 않은 기업의 가치보다 높다고 분석

- 이는 CSR 활동이 단기적으로는 비용 요인이기도 하지만 기업평판을 높여 매출을 증가시키므로 장기적으로 비용을 낮추는 긍정적 측면이 있음[2)]

- 이해관계자를 배려하는 경영통합 활동을 의미하는 Integration은 회계적 이익에 기여하고, 이는 다시 사회적 성과를 제고하는 선순환 관계를 보이지만 단순한 기부행위는 재무성과에 기여하지 않음[3)]

- 리서치회사 서스틴베스트에 따르면, 환경・사회・기업지배구조 부문에서 AA등급을 받은 25개 기업의 2008~2011년간 주가수익률은 36.8%로 같은 기간 코스피 200 기업의 0.98%, E등급 37개 기업의 -8%를 크게 상회

□ 경쟁력이나 변신력 외의 힘이 작용하여 기업가치가 변동한 기업을 선정하여 지속가능경영을 중심으로 사례 분석

- 추세선을 크게 이탈한 기업을 중심으로 사례기업을 선정

- 후보기업 중 글로벌 지속경영 평가기관의 우수평가 여부와 지속가능경영을 비즈니스 모델에 체화시켰는지를 기준으로 15개 분석기업을 선정

- 선정된 사례기업의 지속가능경영 트렌드를 도출한 후 기존 SERI 경쟁력 모형을 확장

2) 김창수 (2009). "기업의 사회적 책임 활동과 기업가치". 『한국증권학회지』, 38(4).
3) 김영식, 위정범 (2011. 2.). "기업의 사회적 활동과 재무적 성과의 통합적 고찰". 증권학회 발표논문.

사례기업 선정

1단계: 1차 후보군

경쟁력+변신력 변동에 비해
기업가치 변동이 현저히 큰 기업

2단계: 최종 사례기업

지속가능경영 우수기업 10개사
+
특이 사례기업 5개사

	2012 Global100	2011 FTSE4GOOD	2012 STOXX ESG
네슬레	Jantzi Social Index		
IBM	○		○
스탯오일	○		○
노보노디스크	○	○	○
LVMH			○
유니레버		○	
보다폰	○		○
3M			○
로레알	○		○
인디텍스(자라)		○	
코카콜라	건강, 환경을 비즈니스 모델에 체화		
펩시	건강, 환경을 비즈니스 모델에 체화		
사브밀러	'술'과 지속가능경영 조화		
캐논	창업자 '共生의 길' 이래 社是로 추진		
아마존	가장 큰 추세선 이탈, 유통 환경 결합		

주: 1) 2012 Global 100: 글로벌 3,500개 기업을 대상으로 지속가능경영 우수 100개 기업을 선정
2) 2011 FTSE4 GOOD: 약 3,000개 사 중 80개 우수기업을 선정
3) 2012 Stoxx ESG: Sustainalytics사가 글로벌 1,537개 사 중 315개 우수기업을 선정

Ⅱ. 글로벌 기업의 지속가능경영 트렌드

글로벌 기업의 6大 지속가능경영 트렌드를 도출

□ Ⅰ장에서 선정된 15개 글로벌 기업의 구체적인 지속가능경영 사례를 분석

- 지속가능경영 활동이 비즈니스 모델에 어떻게 체화되고 있는지에 중점
  - 각 기업의 지속가능보고서, 기업 웹사이트, 인터뷰 기사, 기업 분석 기사, 논문, 서적 등을 점검

글로벌 기업의 지속성장력 사례 요약

범주	글로벌 기업 트렌드	기업 사례
환경 건강 안전	·건강이 사업변신의 중요한 모티브 ·제품 제조과정상의 위험요소 최소화 ·가치사슬 全 단계에서 환경오염 예방 ·환경, 의무사항을 넘어 사업기회로	·펩시, 건강식품기업으로 변신 ·LVMH, 제품에 유해성분 사용금지 ·BMW, 쉽게 해체되는 디자인 적용 ·지멘스, 친환경 도시개발 솔루션을 개발
접근성	·저소득층, 개발도상국에서 사업기회를 발굴 ·베리어 프리 제품/서비스로 사회적 약자 배려	·보다폰, 저소득층을 위한 'M-Pesa' 출시 ·로레알, 제품에 점자 표기
연결과 협력	·클러스터로 건전한 기업 생태계 구축 ·신뢰 기반으로 협력사와의 공동성장 추구	·노보노디스크, 메디콘 밸리 연구 주도 ·포드, 원포드 전략으로 협력사와 시너지
지역 발전	·고용창출로 지역사회에 기여 ·지역개발을 위한 핵심적 역할을 수행 ·원료조달 지역 투자로 새로운 이익 원천 발굴	·사우스웨스트에어라인, 불황기에도 고용 증진 ·스탯오일, 캐나다 앨버타 지역에 인프라 구축 ·네슬레, 원두생산 프로그램 'Ecollaboration'
종업원 만족	·일하기 좋은 직장의 의미가 다양화 ·일하기 좋은 직장이 성과도 좋음 ·여성인재의 전략적 활용이 곧 기업 경쟁력	·유니레버, 직원건강관리 프로그램 '램프라이터' ·SAS, 낮은 이직률로 안정적 사업운영 ·듀폰, 여성 멘토링 프로그램, 'WOMEN Unlimited'
사회 공헌	·나눔과 분배에서 사회 전반으로 영역 확대 ·기업주도적 CSR에서 고객주도형으로 발전 ·기업 CSR 활동을 확대하여 타 기업과 협력	·IBM, '월드 커뮤니티 그리드' 지원 ·펩시, 고객 아이디어로 기부 '리프레시 프로젝트' ·전자산업 시민연대, 전자 관련 기업의 CSR 연합체

1. 환경・건강・안전(EHS)으로 업의 개념을 바꾼다

사업 변신의 모티브로 활용

□ 헬스케어 기업뿐 아니라, 화장품, 식품・음료, 생활용품 제조업부터 서비스업에 이르는 다양한 분야의 기업이 건강의 가치를 강조

- 기업이 본질적으로 추구하는 바를 나타내는 비전과 미션에서부터 건강과 삶의 질을 주요 가치로 선언
  - **유니레버**는 'to create a better future every day'를 미션으로 설정
  - **네슬레**는 'the world's leading nutrition, health and wellness company'를 지향
  - **노보노디스크**는 경제적 회생 가능성, 친환경, 사회적 책임성이라는 3대 기본 원칙에 입각해 기업을 경영하고 사업 포트폴리오 구축 시에도 3대 기본 원칙을 활용
  - LVMH는 'Materials to Think About'이라는 환경 가이드라인을 제작하고, 건강·안전·환경과 관련하여 브랜드별 'Best Practice' 공유 및 워크숍, 미팅 개최 등 가치사슬상의 모든 조직원들이 건강·안전·환경에 관한 업무를 체화하도록 내부 교육을 강화

- 담배, 주류, 정크푸드(junk food) 제조사까지도 부정적 이미지를 불식하기 위해 유해 성분을 줄이고 무분별한 마케팅을 자제
  - BAT(British American Tobacco)는 유해 요소를 줄인 혁신적인 니코틴 제품을 전문적으로 개발하는 벤처 회사 **니코벤처스**를 설립
  - **펩시**는 저칼로리 제품 라인을 강화하는 한편, 2012년 안에 초등학생에게 설탕 과다 음료를 판매하던 것을 중지하기로 결정

- 건강·안전·환경과 관련된 제품과 서비스를 적극 출시
  - **펩시**는 건강제품 라인인 Good for your product에서 염분, 포화지방, 당류 등을 최소한으로 사용하도록 제조방법을 혁신하고, 동시에 올바른 정보를 제공하는 방향으로 광고와 포장 방식을 변경하여 2010년 100억 달러의 매출을 창출

- **스탯오일**은 휘발유를 대체할 수 있는 바이오매스 에탄올을 생산하는 Inbicon과 제휴하여 농작물 폐기물인 '밀집'을 사용한 에탄올을 공급하도록 계약 체결
- LVMH는 출시 중이거나 출시 예정인 브랜드 50% 이상이 환경마크를 획득 (2010년 과반수 이상의 브래드가 ISO 14991 획득, 샴페인-꼬냑-보드카 그룹 전체가 ISO 22000 획득)

〈3M〉

- 가정용 LCD TV의 에너지 소비를 극적으로 줄여주는 '3MTM Dual Brightness Enhancement Film(DBEF)' 개발
- 자동차(3M crystalline film)와 건물(Prestige Series Window Film)의 열효율을 높여주는 제품 개발
- 화재진압 시 사용하는 물을 대신해 컴퓨터, 통신, 데이터, 병원 장비 등에 손상을 입히지 않는 '3MTM NovecTM1230 Fluids' 개발
- 자연광을 건물 조명에 활용하는 '3MTM Sunlight Delivery System'을 개발하여 LEED(친환경 건축 인증)에 기여

〈캐논〉

- CK(Cannon-Kyoto University) 프로젝트를 통해 질병의 조기발견과 치료를 위한 장비를 개발
- Bio-based 플라스틱과 Lead-free 부품으로 만들어진 에너지 효율이 높은 'imagePRESS' 디지털 프린터와 'Satera(일본)' 출시
- **로레알**은 피부암, 노화 등을 방지하는 제품 개발(선케어 제품 등)
- **인디텍스**는 유기농 및 환경친화적 소재를 개발하여 의류를 제작

□ 단순히 건강 관련 신제품을 출시하는 방식을 넘어 사업 구조 자체를 재편하는 등 근본적인 대책을 모색

- 글로벌 경제위기로 M&A가 위축되었던 2009년에도 글로벌 기업은 중소 건강 식품·음료 업체를 활발히 인수
  - **코카콜라**는 건강 관련 포트폴리오를 강화하기 위해 2009년 4월 **이노센트**(천연 과일음료 제조사)의 지분을 매입

건강 식품 분야 주요 M&A 거래 (2009.1~8)

인수시기	대상기업(피인수기업)	인수기업
2009.8	Vitalita Nutritional Products	AMI Brands
2009.7	White Hat Brands	Mach One
2009.6	Bossa Nova Beverage Group	Beverages Holdings
2009.6	Alpro	Dean Foods
2009.5	China Green Creative	Jiangxi Gen Industrial
2009.4	Innocent	The Coca-Cola Company
2009.3	Sweet Leaf Tea Company	Nestle Waters North America
2009.3	Natural Harmony Foods	Heathrow Natural Food and Beverage
2009.3	Flavors Specialties	Frutarom
2009.2	Canova	Fruttital Distribuzione
2009.2	Plum Organics	The Nest Collective
2009.2	Fresh Made	Lifeway Foods
2009.1	Ceres Organic Harvest	Mach One Corp

자료: JD FORD AND COMPANY (2009). Global Health&Wellness: State of the Industry Fall.

'환경'과 '건강'으로 업의 개념을 바꾼 GE

▷ GE는 과거 성장을 견인했던 금융, 컨슈머 · 산업재 부문을 대폭 축소하고, 헬스케어와 에너지의 듀얼코어(Dual Core) 체제로 사업구조를 개편

- 2000년대 들어 모기지(2003년), 보험(2005년) 등 주요 금융사업을 매각한 데이어, 소재(2005년), 플라스틱(2007년) 등 산업재 부문도 차례로 매각

- '에코매지네이션'(2005년), '헬시매지네이션'(2009년) 등의 전사 전략방향을 설정하고 에너지(환경)와 헬스케어를 집중 육성
  - Ecomagination: 환경(Ecology)과 상상력(Imagination)의 합성어로 '환경 부문에서 상상력을 통해 돈을 벌겠다'는 전사 전략방향. 2005년 발표한 후 2010년까지 관련 부문에서 약 950억 달러의 매출을 달성
  - Healthymagination: 건강(Healthy)과 상상력(Imagination)의 합성어로 '저비용으로 질 높은 의료서비스를 제공하겠다'는 전략방향. 2009～2015년간 60억 달러를 투자할 계획

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

'업의 개념'을 바꾼 펩시

▷ 콜라 업계에서 '만년 2등' 기업이던 펩시는 코카콜라와의 격차가 최대로 벌어졌던 1996년 이후, 사업 구조, 마케팅, 조직문화 등에서 대대적 변신을 시도

- 사업 구조 변화의 일환으로 탄산음료 비중을 줄이고, 트로피카나 및 퀘이커 오츠 등 주스와 스포츠 음료 브랜드를 보유한 회사를 인수

▷ 최근까지도 건강식품 회사로서의 입지를 굳히기 위해 단순히 신제품을 출시하는 것을 넘어 사업 구조를 개선하기 위해 노력

- 트로피카나,퀘이커,레베디안스키 등 건강에 좋은 원료(통밀, 과일, 채소, 견과류)로 만든 제품 브랜드를 주축으로 2010년 글로벌 영양 사업부를 신설
"조직 신설은 현재도 한 해 백억 달러 매출을 올리고 있는 기능식품 사업부의 실적을 2020년까지 300억 달러로 끌어올리기 위한 장기 전략의 일환"
(인드라 누이, 펩시 CEO)

- 미국 프리미엄 주스 회사 네이키드 주스, 러시아 선도 식음료 및 유제품 회사 윔빌단 등 대형 건강 식품·음료 업체를 계속 인수

(자료: 펩시 (2011). Annual Report 2010. ; 이승현 (2009). “만년 2등 기업 펩시의 대변신”(경영 노트 제9호). 삼성경제연구소.; "펩시콜라, 기능식품 사업부문 신설플랜 발표." (2010. 10. 13.). 『약업닷컴』.)

제품 제조과정에서 발생하는 위험요소 최소화

□ 금지된 성분을 사용하지 않는 등 안전규정을 준수하는 수동적 대응에서 나아가 생태계 안전을 적극적으로 확보하려고 노력

- 유해 화학물질을 포함하는 제품의 제조를 금지하고 위해 원료 사용을 규제
  - LVMH의 향수와 화장품 브랜드들은 포름알데히드를 발생시키는 유해 성분을 포함한 제품을 규제
  - 장남감 제조 시 플라스틱 소재에 탄력을 부여하는 가소제 사용을 금지하는 등 어린이 안전을 위협하는 제품의 생산, 판매를 강력히 규제

· 등산용품 전문업체 **파타고니아**는 재배과정에서 화학물질을 많이 사용하는 옛날 방식[4]으로 재배된 면(cotton)을 사용하지 않고 유기재배 면만 사용
· **로레알**은 매년 품질 개선을 위해 새로운 원자료를 개발하고 성과가 좋지 않았던 위해 원료를 제거(Raw Material Sustainability Assessment Framework)

- 제품 안전성 검사 과정의 동물실험을 규제하고 대체 실험을 유도
· 1989년부터 **크리스찬 디오르** 향수 브랜드는 동물실험을 하지 않고 있으며, LVMH의 타 화장품 브랜드들도 동물실험 규제에 동참
· 일본 화장품 업체 **시세이도**는 실험용 세포와 시약으로 알레르기 물질을 검출하는 데 성공하여, 이 방법으로 개발한 제품을 2013년에 출시할 예정

□ 전문성 있는 외부 기관과 제휴하여 안전에 대한 이슈에 공동으로 대응

- 환경전문단체와 협력하여 제품의 안정성을 인증
· 2008년 **클로락스는** 천연재료 세제 그린워크를 출시할 때 시에라 클럽[5]으로부터 천연성분임을 인증받고 천연세제 시장에 성공적으로 진입
· 디자인 컨설팅 기업인 IDEO는 내추럴 스텝[6]과 함께 지속 가능하고 환경적으로 안전한 디자인을 할 수 있는 정책을 수립하고 실행

- 제품의 위험성에 대해 민감해진 소비자들을 안심시키기 위해 제품 포장에 안전을 인증하는 전문기관의 인증마크를 활용

4) 옛날 방식으로 면을 생산하게 되면 독성화학물질을 다량으로 사용하게 됨 (미국에서 사용되는 농약의 10%가 면 생산에 사용된다고 할 정도)
5) 시에라 클럽(Sierra Club)은 1892년 미국에서 설립된 세계에서 가장 오래된 민간 환경운동단체
6) 내추럴 스텝(Natural Step)은 환경에 독소가 점점 많아짐에 따라 건강에 대한 관심이 커지자 이에 대한 반응으로 1989년에 만들어진 비영리 환경조직

안전을 인증하여 제품가치를 제고

▷ 기업이 안전과 환경을 지향하고 있음을 고지하여 소비자에게 신뢰감을 제공

에코서트(Ecocert) 인증마크
미국, 유럽, 일본 등 전세계 70여개국에서 인증하는 국제 유기농 제품 검사단체의 인증마크

미국 농무부 유기농인증(USDA) 마크
95% 이상의 유기농 원료를 사용한 제품에 인증

영국토양협의 인증마크
원료가 유기농이며 동물보호와 환경보호정신에 입각해 만든 제품에 인증

CE(Conformite Europeenne) 인증마크
EU의 불어표기로 EU 시장 내 안전 관련 통합 인증마크

리핑 버니(Leaping Bunny)
제품 공정에 동물실험이 없는 제품에 부착

제품 라이프사이클 全 단계에서 환경오염 예방에 주력

□ 제품 개발 단계에서부터 패키지 디자인, 유통, 소비 등 全 과정에 걸쳐 환경친화적 제품을 만들기 위한 원칙을 수립

- 환경친화적인 제조환경과 경영환경을 조성
  - **코카콜라**는 제조 과정상 물을 최소한으로 사용할 수 있도록 친환경 제조공정을 확대
  - **코카콜라**는 기존 냉장고, 자판기 등을 친환경적인 에코프레시먼트 냉장고, 자판기, 탄산음료 배출기로 교체하고, 새로 교체된 기기들에는 온실가스를 배출하는 수소불화탄소(HCF) 등을 미사용

- **코카콜라**는 에너지 절감을 위해 자체 개발한 첨단 에너지 관리 장치를 채택하여 에너지 효율을 최대 35% 이상 향상
- **코카콜라**는 2003년부터 수자원 공급 신뢰성, 누수 수자원의 사회적 문제, 경제성, 수자원 관련 규제 준수, 효율성 등의 제반 리스크를 공장 단위로 측정할 수 있는 평가 시스템을 구축하여 물 부족으로 생길 수 있는 잠재적 회사 운영 차원의 리스크를 미연에 방지
- **펩시**는 물 사용량 축소, 친환경 패키지, 연료 절감, 온실가스 감축 등에 노력
- **노보노디스크**는 2006년에 '2010년 내 이산화탄소 배출량 10% 감축'이라는 야심찬 목표를 세우고 현재 전체 이산화탄소 배출량의 85%를 절감하는 데 성공
- **사브밀러**는 남아프리카에서 PET 플라스틱 합성수지 원료를 2010년 대비 11%인 3,000톤 절감하고, 이탈리아에서는 Peroni 병 무게를 줄여 750여 톤의 유리를 절감하는 등 패키징 무게 줄이기로 원료를 절감
- **유니레버는** 샴푸 브랜드 수아브(Suave)의 포장재 무게를 17% 줄임으로써 플라스틱 레진 사용량을 연간 150톤 절약했으며, 이는 1,500만 개의 샴푸 용기 감소로 연결
- **유니레버는** 렉소나(Rexona), 도브(Dove) 등의 사용용기 디자인도 개선하여 플라스틱 사용량을 15% 절감하고 용기 제작에 드는 에너지 사용량도 크게 감소
- **아마존**은 전사 직원이 환경과 에너지 절약에 참여하도록 독려하는 카이젠(개선) 프로그램에 따라 각 로컬 오피스에서 지역에 맞게 물류, 운송, 보관 등에 쓰이는 에너지 절약 방안을 강구하여 적용함으로써 개별 로컬 오피스 단위로 보자면 효과가 미미할 수 있지만 회사 전체로 보면 기여도가 크도록 유도
- **인디텍스**는 운송 연료를 줄일 수 있는 최적의 루트를 선정, 에너지 효율적인 운송수단 선택, 포장재 최소 사용, 연료 낭비를 줄이기 위한 물류 운전기사 트레이닝 등 환경 친화적인 물류와 운송 정책을 수립하여 운영
- **인디텍스**는 환경친화공법(에너지 효율 강화, 탄소배출 최소화)에 기반해 설계된 에코 스토어를 운영
- **네슬레**는 지난 20년간 124만 톤에 달하는 커피 찌꺼기를 태워서 증기 형태의 에너지로 전환하여 커피 생산 프로세스에 활용
- **아마존**은 친환경 포장재를 활용하는 다양한 패키징 프로그램을 운영

(Frustration-Free Packaging: 최소한의 포장재로 소비자가 택배 물건을 열기 쉽게 제작한 포장 / Environmentally Friendly Packaging: 재활용 재질로 만든 포장재 사용 / Packaging Feedback Program: 소비자에게 포장에 대한 코멘트를 받아 개선점 반영)

- 환경친화적인 사회적 관심을 디자인에 반영하고 제조과정에 통합
  - LVMH는 제품 패키지의 무게와 부피를 줄이고 에너지 효율적인 제조과정을 준수해야 한다는 Eco-Design 원칙을 수립
  - **코카콜라**는 제품과 패키지가 환경에 미치는 영향력을 최소화하기 위해 제품 라이프사이클(원료부터 디자인, 폐기까지)과 관련된 데이터를 분석하여 제품 제조에 반영
  - 디자인 컨설팅 기업인 IDEO는 단순히 좋은 물건을 디자인하는 것이 아니라 '지속가능한 산업디자인'이라는 제도를 사내 정책으로 설정
  - **델**은 2003년부터 제품 디자인에 5가지 요소를 강조해야 한다는 '환경을 위한 디자인' 원칙을 수립

지속가능한 산업디자인이라는 원칙에 입학한 제품 디자인

▷ 디자인 컨설팅 기업인 IDEO는 '지속가능한 산업디자인'이라는 정책하에 낙후 지역에 물을 안전하게 공급할 수 있는 혁신적인 제품을 개발

- 낙후된 지역에서는 물을 구하기도 어렵지만 어렵게 구한 물도 제대로 운반하기 쉽지 않은 현실에 착안하여 운반 도중 발생하는 2차적 오염과 손실을 막아주는 물통을 고안
- 낙후지역은 대개 비포장 도로라는 사정을 고려하여 물을 안전하고 쉽게 운반할 수 있는 바퀴와 손잡이가 달린 물통을 제작하여 사람들의 절실한 요구를 해결하는 데 초점

(자료: Ripple Effect Project 홈페이지)

- 소비자가 제품을 사용할 때마다 환경보호의 중요성을 손쉽게 자각할 수 있을 뿐 아니라, 환경보호에도 앞장설 수 있도록 유도하는 제품을 출시
  - LVWM는 제품이 환경에 미치는 영향력을 소비자들이 손쉽게 알 수 있도록 하고 환경보호에 참여할 수 있는 제품을 디자인

리필 제품 출시로 환경오염 줄이기에 동참

▷ LVMH는 사내 에코 디자인 원칙에 따라 자사 제품의 환경오염을 최소화하기 위해 플라워 바이 겐조 향수의 리필 제품을 출시

- 빈 용기를 채울 수 있는 리필 제품을 출시하고 향수 용기도 기존 제품보다 52% 작고, 68% 더 가볍게 디자인

겐조 홈페이지

- 제조 과정에서 발생하는 탄소배출량을 66% 줄이고 포장에 들어가는 자원을 69%까지 줄이는 등 에너지와 자원 절감에 기여
- 대표적인 고가 제품에까지 환경 문제를 결부하여 소비자들이 고가의 제품을 사용하더라도 환경보호에 참여할 수 있다는 인식을 형성

(자료: LVMH (2011). 지속가능보고서.)

□ 제품 제조 과정에서 발생하는 환경오염의 영향을 줄이기 위해 노력할 뿐 아니라 제품 판매 후의 환경오염도 최소화

- 다 쓴 제품의 부품을 재활용하는 정책을 수립
  - **캐논**은 빈 잉크 카트리지를 수거하여 재활용
  - BMW는 영국에서 폐차를 차주로부터 인수해 쓸 만한 부품을 떼어내 재활용하는 End of Life Vehicle Network를 운영

- 제품 콘셉트 개발과 디자인 단계부터 소재와 부품 재활용 설계를 고려
  - BMW의 '쉽게 해제되는 디자인(Design for Disassembly)': 자동차 콘셉트 개발과 설계 단계부터 부품과 소재의 손쉬운 재활용을 고려

환경, 의무사항을 넘어 사업 기회로

□ '환경'을 키워드로 제품 개선과 매출 향상을 도모

- 신규 시장에서의 교두보 확보를 위해 환경, 안전, 건강을 적극 활용
  - IBM은 중소기업 툴킷(Toolkit)을 개발하여 세계은행의 국제금융공사(IFC), 인도의 ICICI 은행, 브라질의 방코 헤알, 싱가포르의 D&B와 파트너십을 맺고, 개도국의 중소기업들에 무료 인터넷 경영자료를 제공하기 위해 이 툴킷을 활용하는 등 새로운 시장에서 평판과 대외관계 개선을 위해 노력

- 친환경성을 제품의 다른 장점(품질, 내구성, 수명)에 결합하여 더 큰 가치를 창출
  - **필립스**는 친환경성과 내구성을 접목한 콤팩트형 형광등을 출시, 소비자에게 크게 어필하여 매출이 신장
  - IBM은 센서와 데이터 관리 시스템이 무선통신으로 연결되어 있는데, 의사결정자들이 효율적으로 수질관리를 할 수 있는 정보를 제공하는 3차원 이미징 기술을 개발하여 환경문제를 해결함과 동시에 신규 비즈니스 기회를 창출

- 환경 친화적인 제품을 개발하려는 노력은 품질 향상으로도 이어짐
  - **일렉트로룩스**는 태양열 제초기, 물을 적게 사용하는 식기 세척기 등 에너지 효율성이 높은 친환경 제품을 출시

□ 환경을 직접적으로 다루는 '환경산업'[7]이 부상

- 세계 환경산업 규모는 2008년 7,800억 달러에서 2020년 1조 900억 달러로 급성장할 것으로 예상

- 규모의 경제라는 환경 산업의 특성상 글로벌 대기업이 자본과 기술 우위를 앞세워 시장 지배력을 강화

7) OECD에서는 오염 물질의 사후 처리와 관련된 좁은 의미의 환경산업에 대기/수질/토양/폐기물/소음 등과 관련된 환경 피해를 측정/예방/제어/복원하기 위한 재화나 서비스, 그리고 오염 및 자원 사용을 최소화하는 청정기술까지 포함하는 넓은 의미의 개념으로 '환경산업'을 정의

· 水처리 산업의 핵심기술인 멤브레인 시장은 GE, 지멘스, 다우케미컬, 아사히카세이, 도레이 등 해외 선진사들이 시장의 75%를 장악

- 기술만 제공하는 것이 아니라 디자인, 설치, 감시, 측정, 운영, 자금조달 등을 일괄적으로 수행하는 통합형 솔루션이 발달
  · 지멘스는 인프라&도시 사업 부문에서 환경적으로 지속 가능한 도시 개발을 위한 제품과 서비스를 통합적으로 제공

환경에 대한 요구를 새로운 사업 기회로

▷ 지멘스는 다우존스 지속가능성 지수 다각화 기업 부문에서 2008년부터 4년 연속 1위를 차지한 기업으로, 환경을 키워드로 사업 변신에 성공

"모든 산업과 사회 분야를 망라해 기존 사업을 지속 가능성이라는 새로운 틀 안에서 해석하면 새로운 성장의 기회가 있다"
(조셉 마일링거, 한국 지멘스 사장)

- 도시 내 환경 친화적인 운송 방안 및 에너지 절약을 위한 친환경 솔루션을 통합적이고 전문적으로 제공
  · 철도 시스템, 운송 및 물류, 중저기압 전기기기, 지능형 전력망(Smart Grid), 빌딩 자동화 솔루션 등

- 환경 관련 포트폴리오는 지멘스 총 매출의 40% 이상을 차지

(자료: 지멘스 홈페이지; Siemens (2011). Environmental Portfolio Report.; "'지속가능성' 틀로 보라, 위기가 사업기회다." (2011. 5. 11.). 『중앙일보』.)

2. 사회적 약자에 대한 접근성(Accessibility)을 강화한다

저소득층·개발도상국에서 사업 기회를 발굴

□ 고객의 지불 능력을 고려한 제품과 서비스를 출시

- 개발도상국 시장은 가구당 연평균 소득이 대체로 5,000~6,000달러 이하

- 제품의 기능을 단순화하거나 판매 단위를 세분화하여 저소득층에게도 구매 기회를 제공
  - GE는 인도 고객을 대상으로 생수 한 병 값으로 심전도 촬영을 할 수 있는 500달러대의 심전도기기 MACi를 개발
  - 보다폰은 개발도상국을 겨냥하여 15~18달러대 저가 핸드폰인 보다폰 150・250을 개발하고, 초저가 요금제를 적용

□ 해당 지역이나 계층에 특화된 니즈와 사회 문화적 제반 여건에 대한 이해가 전제 조건

- 해당 고객층의 절실한 애로사항을 해소하여 삶의 질 향상에 기여
  - P&G는 중국의 외딴 마을에 가뭄이 빈번한 점을 감안하여, 소량의 물로도 쉽게 헹굴 수 있는 샴푸를 개발하여 수익을 확대
  - 브라질의 대중 쇼핑몰은 쇼핑센터를 레저 공간으로 이용하는 저소득층을 겨냥하여 쉼터를 제공함으로써 매출을 확대
  - 보다폰은 가족 간의 송금에 대한 수요가 많지만 은행 서비스가 낙후된 개발도상국 고객을 위해 모바일 송금 서비스 '엠페사(M-Pesa)'를 출시
  - 보다폰은 'mWomen' 등을 통해 여성들에게 보다폰 리테일러가 되도록 재무관리 툴과 필요한 정보를 모바일로 제공하고 네트워크 기반이 취약한 지역에서 사용 가능한 인터넷 서비스를 개발하여 적용하는 한편, 농민생활 개선을 위한 애플리케이션을 개발하는 등 농민, 저소득 국가 여성이 IT 서비스를 이용할 수 있도록 관련 서비스를 제공

□ 개발도상국을 겨냥한 제품·서비스를 사회공헌이 아닌 사업 기회로 인식

- 선진국에서 경쟁 심화와 매출 포화에 직면한 기업은 개발 도상국 매출을 새로운 돌파구로 인식하여 이를 체계적으로 측정, 관리
  - 개발도상국 매출 비중: **보다폰** 27%(2011년), **지멘스** 30%(2010년)

- 새로운 시도로 초기 시장점유율을 확보하여, 해당 시장의 선두 주자로서의 입지를 구축
  - **보다폰** 모바일 송금 서비스 '엠페사'는 케냐 성인 인구의 46%가 이용
  - **사브밀러**가 출시한 '이글라거(Eagle Lager)'는 저개발국의 대중적인 맥주로 자리매김

모바일 은행으로 새로운 수익원을 창출한 보다폰

▷ 영국 이동통신업체 보다폰은 엠페사(M-Pesa)라는 금융서비스로 지역민의 삶의 질을 제고하고, 지역 인프라 개선 효과를 내는 동시에 새로운 수익원을 창출

- 2007년 케냐에서 시작된 엠페사는 가족 간 송금 수요가 많지만 은행 서비스가 낙후된 개발도상국 고객을 위해 휴대전화를 이용해 저렴하게 송금할 수 있는 서비스

- 2011년 11월, 케냐 인구의 절반이 넘는 1,400만 명의 가입자를 확보하였고, 연간 엠페사로 거래하는 돈은 케냐 국내총생산(GDP)의 11%에 이를 정도로 케냐의 사회·경제적 변화를 주도

- 현재 탄자니아, 아프가니스탄, 남아프리카 등으로 서비스를 확대 중

(자료: 보다폰 홈페이지 <www.vodafone.com>)

저소득층이 합리적인 가격으로 구입할 수 있는 제품 출시

▷ 사브밀러는 가정에서 비위생적으로 술을 만들던 저개발국가에서 위생적인 맥주를 출시

- 지역에서 생산된 곡물을 원료로 저소득층도 쉽게 구매할 수 있는 저가의 술 '이글 라거(Eagle Lager)'를 출시

- 2002년 우간다에서 처음 출시된 이후, 현재 우간다에서 판매되는 사브밀러 맥주의 50% 정도가 이글 라거일 정도로 대중적인 인기를 얻음

(자료: SABMiller 홈페이지; SABMiller (2011). 지속가능보고서.)

베리어 프리(Barrier Free)[8] 제품과 서비스로 사회적 약자를 배려

□ 고령자나 장애인 등 사회적 약자를 배려하는 제품과 서비스를 출시하여 사회적 약자에게 제품과 서비스 사용기회를 제공

- 가능하면 많은 소비자들이 제품을 이용할 수 있도록 소비자 니즈를 반영한 제품혁신을 추진
  - · 왼손잡이도 사용하기 편한 양손가위, 문맹자도 이해할 수 있게 그림으로 된 제품 매뉴얼 등 누구나 사용할 수 있는 제품이나 사용환경을 제공

- 당장 매출이나 이익 증대 효과는 적더라도 사회적 약자의 효용을 높임으로써 사회 전체의 후생을 증가시켜 공익을 신장시킴
  - · 일본 식음료 기업인 **타카라 슈조**는 맥주캔이나 음료 뚜껑에 점자를 표기하여 시각장애인을 고려하고 유통기한이나 문의처 표시도 찾기 쉬운 위치에 표기해 노인들을 배려

8) 성별, 연령, 국적, 문화적 배경, 장애의 유무와 상관없이 누구나 살기 좋은 사회를 만들기 위해 물리적·제도적 장벽을 허물자는 취지로 1974년 건축학 분야에서 처음으로 시작된 운동으로, 2000년 이후 다양한 분야로 확대되어 고령자나 장애인 등 사회적 약자를 배려하는 제품 및 사용환경을 만들자는 개념이 기업에도 확산

시각장애인을 위한 제품과 서비스

▷ 스킨, 헤어 제품을 판매하는 로레알은 시각 손상으로 어려움을 겪는 전 세계 인구 4%의 소비자가 쉽게 제품을 구매하고 미용실을 이용할 수 있도록 배려

- 가니에(Garnier) 브랜드는 시각장애들이 쉽게 스킨케어 제품을 사용할 수 있도록 제품 패키지에 영어, 프랑스어, 독일어, 스페인어로 점자를 표기

- 프랑스 그래노블(Grenoble) 지방에 그 지역 최초로 시각장애인이 쉽게 사용할 수 있는 배리어 프리 시설(오디오 시설, 점자, 오픈 와이드 자동문, 자동조절 의자, 촉각시설 등)을 갖춘 미용실을 운영하도록 경제적으로 지원

(자료: 로레알 (2010). 지속가능보고서.)

3. 연결과 협력으로 건강한 기업 생태계를 조성한다

클러스터(Cluster)[9]의 일원으로서 건전한 기업 생태계를 구축

□ 클러스터는 공유가치 창출(CSV)의 혁신을 촉진하기 위한 인프라[10]

- 협력업체가 몰려들고 관련 기반 시설이 형성되면 기업 생산성 향상, 안정적 조달, 지역 구매력 증대를 통해 기업과 사회 발전의 선순환이 가능
  - · IT·생명과학 클러스터인 '리서치 트라이앵글'은 민관 협력의 결과 불경기에도 기업 성과 및 지역 경제지표가 양호

□ 클러스터의 형성과 발전을 위해서는 내부자원이 풍부한 기업의 역할이 중요

- 클러스터 형성을 위해 기업이 노력하는 과정에서 파급 효과를 창출
  - · 글로벌 기업에서 일자리를 찾고자 하는 인력이 해당 지역에 몰려들어 인재 풀(Pool)이 발달하면, 인근의 중소기업도 숙련된 인력에 용이하게 접근

- 클러스터 내에서 자금력을 지닌 대기업은 원천 기술을 상업화하고 요소 기술과 부품을 통합하여 제품화하는 핵심 역할을 담당
  - · **노보노디스크**는 메디콘 밸리의 당뇨 연구 지원 및 상업화를 주도

9) 클러스터란 서로 긴밀한 관계에 있는 회사들, 납품업자들, 서비스제공자들, 그리고 특정 분야 관련 기관들이 공통성이나 보완관계로 연결되어서 지리적으로 인접한 지역에 형성한 그룹

10) 마이클 E. 포터는 공유가치 창출을 위한 3가지 방법으로서 상품과 시장의 재구상, 가치사슬의 생산성 재정의, 그리고 산업 클러스터 구축을 제시

혁신의 원천은 'Open R&D'

▷ 노보노디스크는 노보펜, 레버미어 등 혁신적 제품을 보유한 당뇨 관리의 세계적 선두 기업으로서, 덴마크 '메디콘 밸리' 당뇨 R&D의 대표주자

※'메디콘 밸리'란? 덴마크 코펜하겐에서 스웨덴까지 이어진 생명과학 분야의 대표적 집적 단지로서, 대형 제약사 및 의료 기기·기술 기업 등 400여 개 기업, 12개 대학, 32개 병원,대형 연구센터 등이 모여 있다.

메디콘 밸리 홈페이지

- 노보노디스크는 메디콘 밸리의 당뇨 질환 관련 연구를 주도
  "노보노디스크는 분자학부터 역학(epidemiology)에 이르는 전 분야를 포괄하는 연구를 수행하여 그 존재 자체로 메디콘 밸리 당뇨 연구를 폭넓고 깊이 있게 한다" (메디콘 밸리 운영국)
  - 당뇨 연구 병원이자 국제적 교육기관인 스테노 당뇨병센터를 설립하고 재정적으로 지원
  - 바이오벤처 펀드를 조성하여 바이오 기술 분야 유망 기업에 투자

(자료: "[한국 과학의 미래, 이젠 노벨상이다] 덴마크 메디콘밸리." (2012. 1. 8.). 『파이낸셜뉴스』.; 노보노디스크 홈페이지 <www.novonordisk.com> ; Medicon Valley Alliance (2007). 홍보자료.; Medicon Valley Alliance 홈페이지 <www.mva.org>)

신뢰를 기반으로 협력사와 지속성장을 추구

□ 성과공유제(Benefit Sharing)의 확산

- 성과공유란 대기업이 협력사와 공동으로 혁신 활동을 펼쳐 얻은 성과를 사전에 정한 방법에 따라 공정하게 나누는 것을 의미

- 1959년 일본 도요타에서 시작되어 서구 기업으로 확산
  - 크라이슬러는 협력사의 혁신적 아이디어로 달성한 성과를 협력사와 사전에 정한 비율로 나눈 결과, 협력사가 연 1만 건의 혁신 아이디어를 제안

· **존디어** (농기계 제조 기업)는 협력사의 아이디어를 실행할 뿐 아니라 협력사의 생산 공정과 관리 시스템을 개선하여 발생하는 경제적 가치를 양사가 다양한 방식으로 공유

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

▷ 전 세계에 흩어져 있는 사업 부문을 통합하고 유기적으로 연결하는 '원 포드' 전략을 협력사에도 적용해 세계 각지의 다양한 공급 시스템을 단순화함으로써 비용을 절감

- 전 세계 1만여 개의 공급업체에서 매년 650억 달러 규모의 부품과 자원을 구매 시 발생하는 비효율적인 손실을 줄이고자 구매 시스템을 정비

- 제품개발부서 직원과 구매부서 직원이 하나의 팀을 이루는 '매치드 페어 시스템(matched pairs system)'을 운영해 구매과정에서 발생하는 비효율적인 문제를 파악하고 이를 해결하는 데 공급업체들과 공동으로 노력

- 1차 협력사의 주요 기술인력이 3개월간 포드에 상주하면서 생산현장의 업무를 체험하는 '공급자 다양성 개발(Suppler Diversity Development)' 프로그램을 통해 거래상에서 발생하는 문제를 자연스럽게 파악

- 그 결과 협력업체 만족도가 2007년 업계 꼴찌에서 2010년 1위로 수직 상승

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

□ 글로벌 기업은 협력사나 잠재적 협력사의 자생력을 배양하기 위해 노력

- 잠재력이 높은 벤처기업을 발굴하고, 초기 자본을 지원하여 새로운 파트너로 육성

· **머크**의 의약사업부 머크 세로노는 바이오 벤처기업을 발굴하기 위해 7년간 천만 유로를 투자하는 바이오 인큐베이터 펀드를 운영

- 협력사가 타 기업과도 거래를 지속할 수 있도록 핵심역량을 지도하고 경영컨설팅을 지원

· **오라클**은 협력사를 위한 역량 강화 센터를 운영하여 협력사 직원들이 교육을 받고 관련 자격증을 취득할 수 있도록 지원

협력사의 홀로서기를 지원

▷ 코카콜라는 협력사 다양성 프로그램(Supplier Diversity Program)을 통해 소수민족과 여성이 운영하는 협력사를 우대하여 역량 배양과 성과 창출을 도모

- 2000년 이후 꾸준히 추진한 결과 2010년 관련 예산이 6.5억 달러에 달함
- 협력사 현황 진단 및 경영 개선을 위한 코칭 프로그램을 실시하여 협력사의 부가적인 사업 기회와 신규 고객을 창출
- 협회, 시민단체 등과 공동으로 협력사에 교육 기회를 제공
  - 소수민족 공급업체 개발 위원회, 여성 기업가 위원회 등과 제휴

(자료: 코카콜라 홈페이지; Harris&Ford 홈페이지)

4. 지역사회에 공동발전을 위한 인프라를 구축한다

고용 창출의 장기적 효과를 지역사회와 공유

□ 고용 없는 성장에서 벗어나 인력 수요를 창출하는 동시에 인재 확보에도 주력

- 기업의 고용은 직원 가구의 구매력을 높이고 협력사 고용까지 활성화하는 등 경제적 파급 효과를 창출

- 불황기에도 무조건 인원을 감축하는 것이 아니라 인재 유지와 확보를 위해 노력하여 다가올 호황을 준비
  - 타 항공사보다 1인당 생산성이 월등한 사우스웨스트 에어라인은 9·11 사태 이후 항공업계 침체기에도 인원 감축 없이 위기를 극복

불황기에도 고용하는 기업, 노보노디스크

▷ 노보노디스크는 고용이 공유가치를 창출(CSV)하는 주요 수단이라는 인식하에 세계경제 및 제약업계 불황에도 꾸준히 고용 창출을 위해 노력

- 제약업계 고용이 2002년 대비 2010년 6% 감소한 데 반해, 노보노디스크는 고용을 2배 확대 (미국)

- 경쟁사인 일라이릴리에 비해 '매출당 직원' 비율을 지속적으로 높게 유지
  - 2002~2010년 평균 비율:
    일라이릴리 2.7명/백만 달러, 노보노디스크 3.6명/백만 달러
  - 고용증가율/매출증가율 비율을 보더라도 노보노디스크는 높은 수준을 유지하고 있는 반면, 일리이릴리는 2004년부터 오히려 역의 관계를 보이고 있음

(고용증가율/매출증가율) 비교

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
노보노디스크	0.3	0.4	25.0	0.2	0.6	0.5	0.7	0.5
일라이릴리	0.4	-0.3	-0.8	-0.4	-0.1	0.0	0.0	-0.9

(자료: 노보노디스크 (2012. 1.). Blueprint for Change Program.; Hoovers DB)

□ 신흥시장 진입 시에는 현지 인력을 고용하는 것이 적응하는 데 효과적

- 재래식 소매시장이 우세하여 대형 유통망 접근이 어려운 지역, 문맹률이 높거나 미디어가 미발달된 시장 진입 시 현지 인력을 적극 활용
  - **힌두스탄유니레버**는 인도 시골 마을에 거주하는 여성을 판매원으로 육성하여 집까지 제품을 배달해주는 유통 시스템(direct to home)을 구축
  - **코카콜라**는 아프리카에서 소규모 유통업자를 양성하여 제품을 유통

코카콜라의 新유통 모델

▷ **코카콜라**는 일반적인 유통 방법으로 접근이 어려운 외진 아프리카 지역에 코카콜라 제품을 유통·판매하는 소규모 유통센터(MDC:Micro Distribution Center)를 도입

- 3,000여 개의 소규모 유통업자를 양성하여 1만 3,500명의 고용 효과 및 6억 달러 매출을 달성
- 이 중 1,000개는 여성 사업가가 운영하며, 향후에는 여성이 운영하는 MDC 비중을 50%까지 확대 예정
- 일부 지역에서는 코카콜라 제품의 80%가 MDC를 통해 유통될 만큼 아프리카의 핵심 유통 채널로 자리매김

(자료: 코카콜라 (2010). 2009/2010 Sustainability Review.)

지역 개발을 위한 핵심적인 역할을 수행

□ 사업 수행 시 불가피하게 발생하는 환경적 영향을 최소화하기 위해 노력

- 지역 자원 소모량이 많거나 대규모 개발이 불가피한 산업에서 활발
  - **펩시**는 제품 생산을 위해 사용한 물보다 많은 물을 지역 사회에 환원하고자 인도에서 물 복구 사업을 시행
  - **스탯오일**은 오일샌드[11] 개발 과정에서 발생할 수 있는 환경 파괴를 줄이고 야생 동물을 보호하기 위해 환경 친화적 기술과 장비를 사용

11) 원유를 함유한 모래 또는 사암으로, 오일샌드에서 비튜먼을 분리한 다음 원유를 뽑아내 정재하면 각종 유제품을 생산할 수 있음. 캐나다와 베네수엘라에 많은 것으로 알려짐

- 지역 기업가를 지원하고 교육하여 지역경제 자생력 확대에 기여
  - **사브밀러**는 사우스 아프리카, 라틴 아메리카 지역에서 'Kickstart' 프로그램으로 2만 2,936명의 기업가를 양성하고 3,200여 개의 비즈니스를 창출
  - **노보노디스크**는 직원 자원봉사로 개발도상국을 지원하는 Take Action 프로그램을 운영하여 2011년 4,592명의 임직원이 18개국에서 58개 종류의 Take Action 프로그램을 통해 9,542시간 동안 봉사활동을 전개
  - **유니레버**는 홍수로 논밭을 잃은 방글라데시 주부들을 자사 방문판매사원으로 채용하여 경제활동을 할 수 있도록 지원하는 프로젝트를 운영하여 2008~2010년 1,960명의 사업가를 배출하고 2,100만 달러의 수익을 창출
  - **인디텍스**는 인도 뉴델리 지역에서 협력업체 업무 환경 개선을 위한 비드야(Vidya) 프로젝트를 운영하며 ① 18세 이하 아동 노동 착취 금지, ② 염료에 사용되는 물을 정기적으로 관리하고 안전한 식수 제공, ③ 건강하고 안전한 일터를 조성하기 위한 적합한 기준 마련, ④ 공정한 임금 지급, ⑤ 협력업체가 자생력을 갖도록 지원한다는 목표를 수립

□ 지역 사회를 발전시키고 향후 지역 개발의 청사진을 제시

- 지역 사회에 끼치는 부정적 영향을 최소화하는 단계에서, 긍정적 영향력을 극대화하는 단계로 발전
  - **스탯오일** 등 오일샌드 개발·생산 기업들은 캐나다 앨버타 지역에 현대적 인프라를 구축하고 고용 증대, GDP 상승 등 지역 발전을 유도
  - **도요타**는 포틀랜드 항구 해양터미널을 임차하면서 항구 재개발 프로젝트 비용의 75%를 부담

지역 발전을 주도하는 스탯오일

▷ 노르웨이 석유기업 스탯오일은 캐나다 앨버타에서 오일샌드를 개발·생산하는 과정에서 환경파괴를 최소화했을 뿐 아니라 타 기업의 지역 발전 동참을 유도

- 환경 친화적인 기술과 장비[12]를 사용하여 앨버타 지역의 환경보존을 위해 노력
- 지역기회양성센터(Local Opportunity Center)를 설립하여 현지 고용을 늘리고, 대학과 협력하여 지역 학생에게 실무를 경험할 수 있는 기회를 제공
- 이 지역에 진출한 글로벌 메이저 석유 기업들이 지역 발전에 동참할 수 있도록 「오일샌드 리더십 조약(Oil Sands Leadership Initiatives)」 발의를 주도
- 2012년 다보스 포럼에서 발표한 '지속가능경영 글로벌 100' 기업 중 3위로 평가

(자료: 스탯오일 (2011). Annual Report 2010.)

- 원료 조달 지역의 지역 생태계를 보존하고 지역경제 발전을 위해 지속 투자
  - LVMH는 캘리포니아 'Domaine Chandon California'에서 'Green Team'을 구성하여 질 좋은 와인을 지속적으로 생산하기 위해 제초제와 농약 사용 축소, 특정 품종 개발, 토종 생태계를 보존 등에 주력
  - LVMH는 마다가스카르 지역에서 'Dior Garden'을 운영하면서 이 지역의 'Longoza'라는 식물을 사용하는 대가로 지역학교 시설을 지원

□ 지역 사회가 직면한 위기에 공감하고 신속하게 대응하여 고객 불만을 해소함으로써 충성 고객을 확보

- 어려움에 처한 지역 주민을 고용하거나 기업을 둘러싼 지역 주민의 불만을 해소하는 등 지역 사회에 대한 기업의 헌신을 증명
  - P&G는 2005년 허리케인 카트리나가 휩쓸고 간 美 뉴올리언스 지역에 30대의 세탁기와 건조기, 자사 세제를 무한정 공급하는 '희망의 빨래(Loads of Hope)' 프로젝트로 고객의 충성도를 제고
  - **코스트코**는 2002년 멕시코 쿠에르나바카에 새로운 매장이 들어서려면 오래된 벽화를 파손해야 한다는 지역 주민의 불만을 감안해 해당 벽화를 복구하는 한편, 3만 그루의 나무를 심어 지역 사회에 환원

12) 땅속에 파이프를 박아 증기를 집어넣은 후 뜨거운 열로 오일샌드 덩어리에서 비튜먼을 분리해 지상으로 끌어올리는 방식으로 기존의 노출 채굴 방식보다 지표면 훼손이 최소화

원료 조달 지역에 대한 투자로 새로운 이익 원천을 발굴

□ 공정한 거래로 지역 생산자의 경제적 자립을 도울 뿐 아니라 생산성 향상을 위한 직접적 지원으로 지역사회와 원료 구매기업 모두에게 혜택

- 지역 생산자는 기업으로부터 공정한 가격과 지역 인프라를 제공받아 경제적 수입이 증가하고 생산성을 개선하는 효과

- 일정 소득이 있는 생산자들은 건강한 원료를 재생산하기 위한 환경에 투자하여 기업에 지속적으로 건강한 원료를 조달

공정무역으로 지역사회 발전에 기여

▷ 로레알의 화장품 브랜드 키엘은 자사제품에 사용되는 '아르간 오일[13)]'을 아르간 숲 보존 단체인 '타르가나인' 공정무역조합을 통해서 조달

- 타르가나인 공정무역조합은 모로코의 원주민인 베르베르족 여성 2,000여 명이 아르간 나무를 심어 운영하는 조합

- 키엘은 아르간 오일을 이 단체로부터 공급받음으로써 이 지역 주민에게 경제적 지원을 하고 보건과 교육의 기회도 제공

(자료: 타르가나인 홈페이지; LOREAL (2012). Sustainable Development Report 2011.)

□ 기업이 원료를 조달하는 방식을 혁신하여 기업 이익 확대

- 공정한 거래뿐 아니라 기업이 지역 생산자에게 기술과 자금을 직접 지원하여 농사 효율성, 수확량, 품질 면에서 개선을 도모
  - 네슬레는 커피원료 생산 농가의 생산환경을 효율적으로 개선하여 농가의 생산 역량을 강화하고 풍부한 원료를 공급받는 경로 확보

13) 아르간 오일은 모로코 남서부 지역에서만 볼 수 있는 아르간 나무에서 채취하는 오일로 지난 100년 동안 아르간 숲의 3분의 1이 멸종되어 유네스코 세계자연유산에 등재.

네스프레소의 원두 생산 프로그램 Ecollaboration™

▷ 네슬레는 낮은 생산성과 품질 미달, 환경오염 등으로 수확량에 한계가 있는 커피를 세계 각지에서 안정적으로 공급받기 위해 회사의 조달 체계를 혁신적으로 재정비하여 Ecollaboration 프로그램을 운영

- 1) 생산자의 실질소득 향상(Real Farmer Income):
  커피 생산농가가 양질의 커피를 지속적으로 생산할 수 있도록 농기술 교육, 금융 대출 보증, 모종 작물과 살충제, 비료 등의 자원을 안정적으로 확보하도록 지원

- 2) 지속가능한 최상급 품질 확보(AAA Sustainable Quality™):
  현지 농가의 원두 생산 과정을 직접 지도, 모니터링하여 생산된 원두가 균등하게 최상의 품질이 되도록 지원

- 3) 열대우림 동맹 인증(Rainforest Alliance Cerfitied™):
  국제 NGO인 열대우림동맹과 파트너십을 체결해 지속 가능한 친환경 농법을 전수해 안정적으로 커피를 재배하도록 지원

- 농지당 생산량이 증가하고 커피 원두의 품질이 향상되면서 농가 수입이 증가하고 커피 농장이 환경에 미치는 영향력이 감소

- 더불어 네슬레는 고급 커피 원두를 안정적으로 공급받을 수 있는 조달 체계 확보

• **사브밀러**는 우간다, 잠비아, 짐바브웨, 보츠와나, 남수단 등에서 사탕수수와 카사바 나무를 재배하도록 하여 지역 경제 발전에 노력하는 한편, 유해한 알코올을 대체하는 제품을 개발함으로써 안정적인 수익 기반을 창출

5. 종업원 만족의 스펙트럼을 넓힌다

'일하기 좋은 직장'의 의미가 다양화

□ 연봉만 중시하는 것이 아니라 삶의 질에 대한 관심이 고조

- 환경과 문화 등 소프트한 측면을 직장 선택의 핵심 기준으로 고려
  - 구직자의 '기업 선택에 영향을 미치는 요인'으로 복지 및 근무환경(32.9%)이 1위, 연봉(25.4%)은 2위를 차지(취업포털 잡코리아 '11.11 조사 결과)
  - 대학생 및 사회 초년생 중 40% 이상이 (모바일) 기기의 선택 및 소셜미디어 이용의 자유가 고액 연봉보다 중요하다고 응답(Cisco '11.5 조사 결과)

□ 기업은 종업원에게 부가적인 혜택(fringe benefit)을 다양한 방법으로 제공

- 임직원을 대상으로 다양한 교육 실시
  - **코카콜라**는 임직원을 대상으로 노동 권리와 아동 노동력 착취 방지에 대한 교육을 강화하는 차원에서 Workplace Rights Policy를 국제 인권기준에 근거하여 2007년 1월에 제정한 후 2015년까지 전 세계 사업장에서 98% 실천 달성을 목표
  - **펩시**는 '펩시 유니버시티'를 통해 직원들의 글로벌 사고 배양, 전략적 사고, 인재개발, 협력, 이해관계자와 파트너십 형성 등 다양한 커리큘럼을 운영

- 건강 관련 복지 혜택에서도 기업마다 독특한 프로그램 운영
  - **유니레버**는 고유의 직원별 맞춤 건강관리 프로그램을 개발
  - **구글**은 개인별 신체 조건에 맞게 책상을 개조하여 제공
  - **아메리칸 스페셜티 헬스**는 가속도 측정계나 폴라 심박기 등으로 개인별 운동 성과를 측정하여 400달러의 상금을 제공
  - **난타할라 아웃도어 센터**에서는 카약과 카누를 무료로 이용할 수 있고 '노젓기(Paddling)계의 하버드' 라는 별명이 붙을 정도로 양질의 카약, 카누 트레이닝을 제공

· **사브밀러**는 헬스케어 외에 에이즈, 성폭력, 아동 노동력착취, 알콜 남용 등 다양한 지속가능성 이슈에 관한 교육을 실시

· **노보노디스크**는 임직원 건강관리 프로그램인 NovoHealth 프로그램을 운영하며 Count your steps campaign(700-1,000보 걷기), know your numbers campaign(혈압 등 건강 지표 체크하기) 등 건강 관리를 위한 캠페인을 진행

- 내부 임직원의 근무환경 개선을 위해 노력

· 3M은 글로벌 전 임직원을 대상으로 'Standard Opinion Survey'를 실시하여 근무환경 개선에 반영함으로써 The Great Places to Work Institute로부터 일하기 좋은 직장으로 선정 (칠레, 독일, 스페인)

· 3M은 임원 대상 'Global Leadership Survey' 실시하고 경영진은 open-door 정책에 따라 직원들과 상시 커뮤니케이션

구글에서만 볼 수 있는 직책

▷ 구글은 직원의 삶의 질을 제고하기 위해 창의적인 프로그램을 운영하고 있으며,다른 회사에서는 찾아보기 힘든 독특한 직책이 존재

- '서치 인사이드 유어셀프'는 직원의 감성 지능 개발 프로그램으로서, 이 프로그램의 강사는 '정말 유쾌한 사람(Jolly Good Fellow)'이라는 직책으로 활동

- '인체 공학 전문가'는 오랜 시간 사무실에서 근무하는 직원의 수근관 증후군(손 저림을 동반하는 질병)을 예방하기 위해 각종 업무 도구를 관리

- '댄스 프로그램 관리자'는 마운틴 뷰 구글 캠퍼스에 있는 댄스 스튜디오에서 댄스, 요가 등을 가르치는 역할을 담당

- '음식 과학자'는 구글 캠퍼스 내에서 무료로 제공되는 각종 음식과 관련된 연구와 실험을 수행

(자료: “정말 유쾌한 사람?…구글의 기상천외 직책들.” (2012. 2. 22.). 『아이뉴스24』)

직원 건강 관리로 돈 버는 기업

▷ 유니레버는 더 나은 미래를 추구하는(Creating better future) 기업으로서, 직원이 고객의 건강에 대해 고민할 수 있는 문화를 만들고자 직원건강부터 관리하는 프로그램 '램프라이터'를 운영

- 운동, 식단관리, 정신건강 상담 등으로 구성된 6~12개월 단위 개인 맞춤화 프로그램
- 2003년 사전 테스트를 시작으로 현재 30개국, 3만 5,000명 이상이 참여
- 직원의 건강 개선은 물론, 전사 헬스케어 비용 감소 및 생산성 증가로 인해 램프라이터에 투입되는 1파운드가 약 4파운드의 경제적 효과를 창출

(자료: 유니레버 홈페이지; World Heart Federation)

일하기 좋은 직장이면 성과도 좋아

□ 기업이 일하고 싶은 직장을 만드는 이유는 궁극적으로 기업의 목적인 좋은 성과를 달성하기 위해서임

- 고객이 직원에 의해 더 나은 제품과 서비스를 경험하게 되면, 기업은 고객당 투입 비용을 낮출 수 있어 용이하게 '수익성 높은' 고객을 확보[14)]

- 낮은 이직률은 안정적 사업 운영과 비용 절감을 가능하게 함
  - 『포춘』지 선정 '가장 일하기 좋은 100대 기업'에 15년 연속 선정된 SAS는 낮은 이직률로(업계 평균 22% vs. SAS 2.6%) 고객과의 장기적 관계, 기업 노하우 보존, 채용 및 교육 비용 절감을 달성

- 직원의 몰입도가 높은 기업은 더 높은 투자 가치를 창출
  - 직원 몰입도 조사 상위기업은 하위기업에 비해 EPS(주당 순이익) 성장률이 3.9배 더 높음 (갤럽 조사 결과)

14) Oakley, J. L. (2005). Linking Organizational Characteristics to Employee Attitudes and Behavior. Northwestern University Forum for People Management & Measurement.

여성 인재의 전략적 활용이 곧 기업경쟁력

□ 글로벌 기업은 증가하는 '워킹맘'을 위한 제도를 운영

- 미국에서 18세 미만의 자녀를 두고 있는 여성 중 70.8%는 직장인 또는 구직자로(2010년), 일하는 여성(부모)에 대한 배려와 지원은 개인만이 아닌 기업과 사회의 중요한 사안

- 美 Working Mother Magazine은 육아 지원, 유연근무제, 휴가제도 등에 대해 조사하여 매년 '워킹맘이 가장 일하기 좋은 직장(Working Mother 100 Best Comnpanies)'을 선정
  - 2011년에 '워킹맘에 일하기 좋은 직장'으로 선정된 100대 기업은 250만 명의 임직원 중 120만 명이 여성이며, 모든 기업이 유연근무 및 재택근무 제도를 도입

□ 글로벌 기업은 여성 CEO 및 경영진 양성을 위한 문화와 제도를 구축

- 『포춘』 500대 기업 중 여성 CEO 비율은 2000년 0.6%에서 2012년 3.6%로 6배 증가

- 단순히 여성 인력의 숫자만을 늘리는 양적 성장을 넘어, 여성이 기업의 핵심 인재로 성장할 수 있도록 질적 성장을 지향
  - **로슈**(다우존스 지속가능지수 헬스케어 부문 3년 연속 1위)는 여성 인력 비율을 전 직급, 경영진, 주요 직책, 상위 120명 관리자 그룹, 이사회 등으로 나누어 지속적으로 관리하고 측정

- 글로벌 기업은 여성 경영진 양성을 위한 멘토링 프로그램을 활발히 운영
  - **듀폰**은 'WOMEN Unlimited' 프로그램을 통해 고위 임원이 여성 인재 멘토링에 적극적으로 참여
  - **딜로이트**는 'Leading to WIN' 프로그램을 통해 여성 인재가 고위 임원의 지도하에 리더십 실행 계획을 개발하고 경영진 미팅에 참여

□ 여성을 배려하는 문화와 제도를 바탕으로 여성 인재를 전략적으로 활용하여 기업경쟁력을 강화

- 조직 내 인력 다양성이 높아질수록 창의성과 혁신 능력이 높아지므로, 적절한 여성 인력 비율을 유지하는 것이 조직 운영에 도움
  "각기 다른 영역, 배경, 전문성을 지닌 사람들이 각자의 생각을 공유할 때 창조적 혁신이 발생할 가능성이 높아짐"
  (프란스 요한손, 『메디치 효과』의 저자)

- 여성 인재는 여성 고객에 대한 심층적인 이해를 바탕으로 고객 만족을 이끌어내는 데 유리
  · **볼보**는 여성 고객의 니즈를 정확히 반영하기 위해 총괄 책임자를 포함한 개발팀 멤버의 반 이상을 여성으로 배치하여 '여성을 위한 자동차 YCC'를 성공적으로 출시

6. 이해관계자에게 사회공헌의 플랫폼을 제공한다

나눔과 분배에서 사회 전반으로 CSR 영역 확대

□ 기업의 CSR 활동이 기부나 봉사활동과 같은 나눔의 개념에서 사람들의 삶의 가치를 향상시킬 수 있는 사회 전반으로 확대

- 기업이 성장하는 만큼 사회에 그 혜택을 돌려주어야 한다는 인식이 확산되면서 CSR 영역이 건강, 안전, 교육, 지역사회 등으로 다양화
  - IBM은 세계 최대의 그리드 컴퓨팅[15]인 '월드 커뮤니티 그리드[16]'를 주도하여 질병치료를 위한 유전자코드 해독, 자연재해 예측, 식량과 수자원 보호 연구 등을 지원
  - HSBC 은행은 택시 잡기 어렵기로 악명 높은 맨해튼에 HSBC 은행택시(BankCab) 서비스를 무료로 운행하여 일상에서의 문제를 해결하며 소비자와 긍정적인 관계를 형성
  - LVMH는 신인 아티스트를 찾아 악기와 콘서트를 지원하고 일반 학생들이 문화 활동을 즐길 수 있도록 교육 프로그램을 운영
  - LVMH는 메디컬 리서치, 병원, 복지재단 등을 지원
  - IBM은 전 세계 문화유적들의 디지털 복원(러시아 상트페테르부르크 에르미타쥐 박물관 소장 유물 디지털화, 이집트 유물 및 고대 건축물까지 디지털화해 가상으로 볼 수 있는 프로젝트인 '이터널 이집트'를 이집트 정부에 선제안)을 지원하는 문화 프로젝트를 가동하여 사회 각계각층의 폭 넓은 지지를 받고 다수 관련 프로젝트 수주로 연결
  - 사브밀러는 알코올 남용에 대한 정책 제정 및 교육 웹사이트 TakingAlcohol.com를 9개 언어로 운영

15) 그리드(Grid) 컴퓨팅이란 지리적으로 멀리 떨어진 컴퓨터 시스템, 대용량 저장 장치 및 데이터 베이스, 첨단 실험장비 등의 자원들을 고속 네트워크에 연결해 상호공유, 이용할 수 있도록 하는 가상의 수퍼 컴퓨터를 구축하는 것을 의미한다

16) 월드 커뮤니티 그리드(World Community Grid)는 인류 공영에 이바지하기 위한 세계에서 가장 큰 그리드 컴퓨팅을 목적으로 하는 프로젝트. IBM의 후원으로 2004년 11월 16일에 시작하여 난치병 치료나 유전자 분석, 농작물 개선, 청정에너지 연구를 위한 기술환경을 구축하는 프로젝트를 진행. 2010년 1월 현재 419개의 후원 회사 및 기관과 49만여 명의 사용자가 참여 (위키피디아)

- 3M은 중국의 희귀생물(판다, 황금원숭이, 표범, 희귀 나무 등) 보호를 위해 300만 달러를 기부
- 3M은 생물의 다양성(Biodiversity) 유지를 위해 The Nature Conservancy and Conservation International 등의 단체를 지원
- 3M은 3M facility가 있는 지역(앨라배마, 위스콘신, 사우스 캘리포니아, 텍사스, 미네소타 등)의 생태계와 서식지 보호 프로그램을 운영
- 캐논 유럽은 WWF(World Wide Fund of Nature)와 함께 'name a real polar bear'라는 북극곰 관련 환경 사이트를 개설하여 어린이들에게 환경 의식을 심어줌
- 캐논은 베트남 자원환경부와 함께 사막화를 막기 위한 자연보호 활동(Green Vietnam)을 실시하고, Cannon-Green 도서관을 설립해 4만 권의 책을 기증하여 환경보호에 대한 현실을 환기시킴
- 로레알은 아이티 지진에 100만 파운드를 기증하고 7,000명의 직원이 자원봉사에 참여
- 로레알은 미용사 대상으로 에이즈(HIV) 교육(2010년 30개국 50만 명 교육)
- 로레알은 로레알 유네스코의 'for women in science' 프로그램을 통해 여성 과학자를 지원

- 내부 인재를 전략 신흥시장의 NGO나 정부기관에 파견하여 외부시각을 이해하고 실무역량을 축적하도록 독려
- IBM은 CSC(Corporate Service Corps)의 주도하에 최고위직으로 승진하는 리더를 전략적 신흥시장에 파견하여 NGO, 벤처기업, 정부와 함께 봉사할 수 있는 기회를 제공함으로써 타 문화에 대한 이해도와 글로벌 감각, 애사심을 제고하고 새로운 지속가능경영의 지식과 역량을 축적하는 기회로 활용

□ 사회적 명분이 있는 곳이라면 어디든 투자하여 윤리적이고 신뢰할 만한 기업으로서 사회적 가치를 창출

- 기업이나 브랜드를 사회적 명분이나 이슈와 연결하여 기업이 제공하는 모든 제품과 서비스가 공익적 가치가 있음을 고지

- **탐스슈즈는** 소비자가 신발 한 켤레를 사면 회사가 신 발 한 켤레를 빈민국의 아이들에게 기증하는 원 포 원(one for one) 마케팅을 실행
- **아메리칸 익스프레스**는 1984년 이래 지속적으로 미국을 상징하는 자유의 여신상 복원에 기금을 마련하고 투자함으로써 미국의 전통과 가치를 중요시하는 기업이라는 신뢰감을 형성
- 쉐브론의 해외 석유사업 브랜드인 **칼텍스**는 남아프리카에 '슈퍼 스트라이커'라는 가상의 축구팀을 주제로 하는 무료 만화책을 배포하여 영어교육에 도움을 주면서 부모들과 유대감을 형성
- **크록스**는 자사의 고무 재질 신발이 환경오염을 일으킬 것을 우려해 낡은 신발을 수거한 후 재활용 신발을 만들어 아프리카 어린이에게 무료로 제공

기업주도형 CSR에서 고객주도형(고객참여형) CSR로 확대

□ 기업이 원하는 방식으로 추진하던 CSR 활동이 소비자가 원하는 방식이자 직접 참여할 수 있는 소통형 CSR로 변화

- 기술과 미디어 환경의 변화로 소비자는 소비와 관련된 이슈에 자신이 주체가 되어 직접 참여하고자 하는 능동적 성향으로 진화

- 이에 따라 기업이 제공한 플랫폼에 고객이 직접 아이디어를 제시하고 사업을 평가하는 '소셜 펀딩(Social Funding)' 형태의 CSR로 발전

소셜 펀딩

▷ 소셜 펀딩이란 개인이나 단체가 자신의 아이디어나 프로젝트를 사람들에 알리고 후원을 받아 프로젝트를 실현하는 시스템

- 미국의 킥스타터(Kick Starter)[17]가 대표적인 것으로 상품, 음악, 영상, 웹사이트 제작 등 다양한 분야의 많은 아이이어가 현실화됨

- 투자이익이나 수익창출도 중요하지만 신선한 아이디어를 공유하고 프로젝트를 실현한다는 점에 의의를 둠

17) 2009년 4월에 시작한 소셜 펀딩 사이트(www.kickstarter.com)로 2011년 8월까지 전 세계를 대상으로 출판과 독립영화, 음반제작 등에 걸쳐 1만 626개의 모금 프로젝트를 진행하여 후원자 81만 명이 7,500만 달러를 기부

- **홀푸드**는 후원지역을 표시한 박스를 매장에 설치하고 재활용 시장가방을 사용하는 소비자에게 토큰을 주어 소비자가 후원하고 싶은 지역이 명시된 박스에 넣도록 하는 '나무 5센트(wooden nickel)' 프로젝트를 진행
- **아메리칸 익스프레스**는 신용카드 사용자들을 대상으로 사회의 다양한 분야에 의미 있는 영향력을 미치는 아이디어를 공모한 후, 채택된 좋은 아이디어에 투자하는 '아메리칸 익스프레스 멤버스 프로젝트'를 진행
- **펩시**의 '리프레시 프로젝트'는 기업이 비용을 부담하지만 사업의 내용(수혜처)을 고객이 직접 결정한다는 점에서 '소셜 펀딩'의 대표적인 사례

기부도 고객의 의견에 따라, '펩시 리프레시 프로젝트'

▷ 2010년 펩시는 1억 7,000만 명이 시청하는 슈퍼볼 광고를 23년 만에 중단하는 대신 2,000만 달러의 광고 예산을 기부하기로 결정

- 리프레시(www.refreshieverything.com) 웹사이트에 기부 아이디어와 예산을 자유롭게 올리고 공개투표 결과에 따라 선정된 아이디어에 펩시가 기금을 기부

- 건강, 문화예술, 빈곤, 지구환경보호, 불우이웃돕기, 교육의 6가지 범주에서 1,000건 이상의 기부가 집행되어 140만 명의 사람들에게 긍정적인 영향을 미치는 사회적 가치를 창출
  - 189개의 교육 시설 개선, 93개의 공원 및 놀이터 조성, 16개의 커뮤니티 센터 설립/보수, 10개의 에너지 고효율 사업 추진 등

- 고객 참여형 방식을 통해 고객 및 지역 사회의 공감과 지지를 얻음
  "리프레시 프로젝트는 협력업체인 보틀러(Bottler)들이 지역 상권 내에서 좋은 평판을 얻어 매장 내 유리한 위치를 선점할 수 있게 한다"
  (Bernick's Beverages and Vending VP-soft drink sales 인터뷰)

(자료: PepsiCo 홈페이지)

- 소비자가 공감하는 CSR 활동으로 인정받으려면 제품과 서비스의 공급망, 비용구조, 기본 품질, 마케팅 등 모든 면에서 진정성 확보가 우선
  - 71%의 고객은 기업의 제품이 오해의 여지가 있다면 그 제품의 소비를 중단할 것이라고 응답 (2011 Cone Green Gap Trend Tracker 조사)

· 미국 슈퍼마켓 체인점인 **세이프웨이**는 주가 하락과 수익성 악화를 감수하고 유기농 매장에 엄청난 비용을 투자한 결과 3년 만에 고객사랑을 회복
· **필립모리스**의 청소년 금연 캠페인은 기업의 부정적 이미지 희석을 위한 이율배반적인 행동으로 비쳐져 소비자에게 외면당함
· **엠앤엠**과 **마르스**의 시비오즈 체인지, **필립모리스**와 **크래프트**의 보카푸드, **켈로그**의 선라이즈 오가닉은 식품 생산 방식을 획기적으로 바꾸지 않은 채 유기농 상표를 부착할 수 있는 기금을 지원하는 등의 편법을 쓴 것으로 밝혀져 기업 이미지에 부정적 영향을 미침
· **월마트**는 판매되는 모든 제품에 대해 소비자가 지속 가능성을 판단하고 구매할 수 있도록 지속가능지수(Sustainability Index)를 개발 중

- 기업 CSR 활동의 효과를 극대화하기 위해서는 소비자들의 참여를 유도하고 공감을 얻을 수 있는 효과적인 커뮤니케이션이 필수
· 영국 정유회사 **쉘**은 석유저장시설을 친환경적으로 처리하기 위해 많은 비용을 투자했지만 커뮤니케이션이 부족했던 탓에 환경파괴적 행동으로 오해받아 주가 하락과 매출 감소라는 난관에 봉착, 후에 쉘에 대한 오해는 풀렸지만 기업가치를 회복하는 데 상당 시간이 소요

□ 소비자가 기업 CSR 활동의 주체가 될 수 있도록 소비자의 참여를 적극 유도하는 플랫폼 극대화에 주력

- 페이스북, 트위터 등 SNS를 비롯한 다양한 매체를 활용해 사회공헌 프로그램을 홍보하고 이해 관계자와 실시간으로 커뮤니케이션
· **펩시**의 '리프레시 프로젝트'는 TV광고, 옥외 광고, 페이스북을 통해 온라인 캠페인에 대한 소비자의 관심을 극대화하여 400만 명의 페이스북 추천, 6만 명의 트위터 팔로어를 양성하며 SNS를 통해 빠르게 확산

- 스마트폰, 태블릿PC 등 스마트 기기를 이용하여 참여 프로세스를 간소화
· **이베이**는 스마트폰으로 간편하게 QR코드를 인식하여 저소득층 아동에게 장난감을 기부하는 캠페인을 시행

수평적·수직적 협력으로 기업의 CSR 활동을 확대

□ 산업 전반의 협업(collaboration)체계를 구축하여 기업 CSR 활동을 기업 생태계 전반으로 전파

- 개별 기업 고유의 CSR 프로그램 개발을 위해 경쟁하되, 업계 전체의 노력이 필요한 경우 협력하여 CSR 활동의 효과를 극대화
  - **캐논**을 비롯한 5개 잉크젯 프린터 제조사들이 협력하여 자원 재활용을 위한 '잉크 카트리지 사토리케(귀향) 프로젝트'를 시행

업계 전체가 협력한 환경오염방지 프로젝트

▷ 캐논은 5개 잉크젯 프린터 제조사(브라더, 엡손, 델, HP,렉스마크)와 협력하여 일본 전국 3,600여 개의 우체국에 잉크카트리지 수거함을 설치하는 '잉크 카트리지 사토리케(귀향) 프로젝트'를 추진

- 회수한 카트리지는 장애우로 구성된 기업이 운영하는 분류거점으로 보내져 회사별로 재활용
- 회수된 카트리지 1개당 3엔씩 유엔환경계획(UNEP)에 기부되는데, 2011년 12월 현재, 누적 카트리지 수가 500만 개를 돌파
- 각 사마다 재활용 방법은 다르지만 공평한 부담 비용 원칙을 구축하고 수거와 재활용에 대한 정보는 모든 참가 회사에 투명하게 공개
- 업계 전체의 노력이라는 점이 높게 평가되어 우체국뿐 아니라 도서관, 학교, 시청, 슈퍼마켓 등으로 회수함 설치가 확대되는 긍정적 효과 달성

(자료: 캐논 홈페이지; 캐논 (2010). 지속가능보고서.)

- 기업 CSR 활동에 필요한 자원의 규모가 크거나 중요 이슈에 중장기적인 전략이 필요할 경우에는 산업 협력체계를 구축하여 대응
  - 전자산업 시민연대(EICC: Electronics Industry Citizenship Coalition)는 **애플, 시스코, IBM, 인텔, 마이크로소프트** 등 세계 유수의 전자 관련 기업들의 CSR 연합체

- 동종 산업의 타 기업이 이미 실행하고 있는 CSR 프로그램이라도 자사의 목적에 부합한다면 효율성 제고를 위해 공동으로 참여
  - **로슈**는 **노보노디스크**와 세계 당뇨병 재단(World Diabetes Foundation)이 함께 진행하는 "Changing Diabetes in Children" 프로그램에 합류하여 어린이 환자들을 지원

□ 자사와 관계된 공급망(supply chain) 전체로 사회적 책임의 범위를 확대

- 자사의 사회적 책임뿐 아니라 협력사의 사회적 책임에도 동참
  - **HP**는 협력사의 근로자 작업환경 개선을 위한 교육프로그램을 개설하고 협력사의 참여를 권유

- 세계 분쟁지역에서 생산되는 분쟁 광물(Conflict Minerals)의 사용을 규제하는 등 원료 수급 과정에서의 사회적 책임 달성
  - **인텔**은 제조 원료가 非분쟁 지역에서 수급되었음을 진단하는 프로그램인 CFS(Conflict-Free Smelter Program) 개발에 주도적으로 참여

□ 자사의 지속가능경영 노력에 대한 객관적인 평가와 對사회적 발신에 주력

- 지속경영을 정상적인 경영활동으로 인지하고 체계적인 정보 공개를 정례화
  - **네슬레**는 매년 글로벌 지속가능가치창출(CSV) 포럼을 개최하여 이해관계자들과 관련 성과를 공유하고 피드백을 통해 성과지표를 개선
  - **스탯오일**은 2008년 과거부터 작성해왔던 별도의 지속가능보고서를 모두 폐지하고, 사업보고서에 통합 운영하고 있으며, 핵심경영지표에 관련 성과를 모두 포함하여 정상적인 경영성과로 발표

종합: 기업 지속성장력은 기업과 이해관계자에 모두 윈-윈

□ 기업의 지속성장 활동은 기업 자신뿐 아니라 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자에게도 혜택을 제공

기업 지속가능경영 활동을 통한 기업과 이해관계자 윈-윈

구분	기업	이해관계자
HSE	· 신사업·성장동력, 사업변신 기회	· 건강, 안전, 환경을 고려한 삶의 질 향상
접근성	· 신규고객 창출로 신시장 확보	· 저소득층, 장애인 제품 사용 기회 확대
연결과 협력	· 협력사와 신뢰 관계 구축으로 장기적 운영능력 강화	· 건전한 기업생태계 확보
지역 발전	· 양질의 물리적 자원 확보 · 지역사회와 우호적 관계 형성	· 지역의 사회·경제적 발전
종업원 만족도	· 임직원 만족도 제고로 성과 향상	· 커리어 개발, 열린 기업문화 등으로 직원 만족도 향상
사회 공헌	· 사회적 평판도 상승	· 사회문제 해소 · 고객과 사회의 사회공헌 욕구 충족

Ⅲ. 기업경쟁력의 진화

1. 투자 패러다임 변화와 기업경쟁력

'공감'의 시대, 새로운 자본주의 패러다임

□ 2008년 세계 금융위기 이후 새로운 자본주의에 대한 요구가 대두

- 경쟁 일변도의 경제질서에서 협력과 공감을 바탕으로 한 자본주의 체제로 이행하자는 것이며, 대다수 이해관계자가 공감하는 기업을 지향
  - · 제레미 리프킨은 공감(共感, empathy)의 시대가 열렸다고 하며, 분산 네트워크를 기반으로 한 협업의 경제체제를 제안
  - · 아나톨 칼레츠키는 신자유주의를 대체할 새로운 경제 패러다임으로 정부와 시장이 혼합된 자본주의 4.0을 제안
  - · 영국 워릭대학의 리처드 램버트 총장은 자본주의가 전환점에 왔다며, 이는 30년간의 승자독식주의를 종식시킬 것이라고 주장

공감의 시대: 새로운 자본주의 패러다임

▷ 3차 산업혁명의 개막: 공감의 시대가 도래 (제레미 리프킨)

- 적자생존과 부의 집중을 초래한 경제 패러다임이 끝나고 오픈소스와 협력이 이끄는 3차 산업혁명의 시대로 돌입
- 인간은 적대적 경쟁보다는 유대감을 가장 고차원적 욕구로 지향하는 존재[18] 이며, 앞으로 분산 네트워크를 기반으로 하는 협업의 경제체제에 들어간 개인, 기업, 나라만이 살아남을 수 있다고 주장
- 승자와 패자 게임에서 윈윈 게임으로, 이기적 경쟁에서 이타적 협업으로, 엘리트 에너지에서 재생 가능한 분산 에너지로, 석유지정학을 둘러싼 패권주의에서 에너지 협력 관계로, 소유의 시대에서 접속의 시대로 이행

(자료: 리프킨, 제레미 (2010). 『공감의 시대』(이경남 역). 서울: 민음사.)

18) 공감 뉴런(거울신경세포)에 의한 상호 협조(MNS: Mirror neuron system)를 통해 인간이 타인의 생각이나 행동을 개념적 추론이 아니라 직접적인 시뮬레이션으로 마치 자신의 것인 양 이해할 수 있다는 사실이 밝혀짐(Iacoboni, M. & Dapretto, M. (2006). The mirror neuron system and the consequences of its dysfunction. *Nature*. Dec.)

주주 자본주의에서 이해관계자 자본주의로

□ 최근 국내외를 막론하고 기업실적의 양극화가 심화되면서 경쟁과 이윤극대화에 대한 비판이 대두

- 글로벌 금융위기를 계기로 영미식 주주 중심주의에 대한 비판이 대두하며 이해관계자 중심주의가 부상
  - 이해관계자 중심주의란 기업이 주주뿐 아니라 고객, 임직원, 협력사, 사회 등 기업을 둘러싼 이해관계자 모두를 만족시키는 경영을 추구하는 것으로 전통적으로 유럽 대륙이 채택해온 방식

- 오랫동안 당연시되어 왔던 기업의 목적인 이윤극대화에 대해 재해석하는 시도가 일어나며 포터 교수의 공유가치 개념이 등장

- 공유가치는 이해관계자와의 이윤 배분이 아니라 기업의 지속가능 개념을 비즈니스 모델과 결합하여 공동의 가치를 창출하자는 의미

공유가치(Shared Value) 개념의 부상

▷ 기업의 목적이 이윤극대화에서 공유가치 창출로 확대
- 공유가치(Shared Value)란 기업경쟁력을 강화하는 동시에 공동체의 사회·경제적 환경을 함께 발전시킨다는 것으로 지속가능경영의 지속성을 확보하는 개념

▷ 공유가치를 비즈니스 모델에 편입함으로써 기존의 사회공헌활동과 구별
- 기업의 이윤을 외부에 재분배하는 것이 아니라 이해관계자와 공동으로 가치를 창출하고 결과적으로 기업의 장기적 성장을 도모하자는 것

(자료: Porter, E. M. & Kramer, R. M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, January-February 2011, 62-77.)

지는 주주 자본주의, 뜨는 이해관계자 자본주의

▷ 아시아 금융위기 이후 영미식 주주 자본주의가 글로벌 스탠더드로 정착되다가 2008년 글로벌 경제위기로 그 한계가 드러나면서 이해관계자 자본주의가 대두

- 다양한 이해관계자 중심의 경영이 이루어지던 50, 60년대에 이어 1970년대에 시장 효율성을 중시하는 주주 자본주의가 등장하여 약 30년간 지속
  - 집을 가족과 함께 사는 공간이라기보다는 재산 증식의 수단으로 인식
- 이후 시장은 완전경쟁과 합리적 인간 등 엄격한 전제하에서만 효율적이라는 것이 밝혀지고, 경기 불황이 반복되자 다시 이해관계자 자본주의가 도래

▷ 많은 연구와 기업 사례를 통해 좋은 실적은 다양한 이해관계자를 중시한 경영의 결과라는 것이 밝혀짐

- 한때 미국 항공산업 시가총액의 절반을 차지했던 사우스웨스트항공은 2011년 9·11 테러 당시 종업원을 해고하지 않을 정도로 사람을 중시
- 남성 정장 시장의 4분의 1을 차지하는 Men's Wearhouse는 경제적 곤경에 빠진 종업원을 지원하고 종업원 훈련에 많은 투자

(자료: Pfeffer, J. (2009). Shareholders First? Not So Fast…. *Harvard Business Review*, July-August, 90-91.)

□ 글로벌 기업의 경영자들은 '사회에 대한 기여'를 사업가치로 인식

- 기업은 이윤만 추구하면 된다는 금과옥조를 폐기
  "기업의 사회적 책임은 오직 한 가지뿐이다. 게임의 규칙을 지키는 한, 자원의 이익을 내는 데 쓰고 이익을 증진할 수 있는 활동을 하면 된다."[19]

- 『이코노미스트』지가 전 세계 기업 임원 390명 대상 설문조사 결과, 사업가치 평가 시 이익뿐 아니라 사회공헌도를 측정해야 한다는 응답률이 76%[20]

19) Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, Sep., 13.
20) Economist Intelligence Unit (2012). Societal Purpose: A journey in its early stages.

□ 기업목적에 대한 한국인의 인식은 이윤보다는 사회·국가의 발전

- 기업의 목적에 대한 한·중·일 설문조사 결과, 이익과 성장이라고 응답한 비율이 중국 46.4%, 일본 27.6%인 반면, 한국은 16.7%에 불과

- 반면, 사회 및 국가 발전 등 이해관계자의 가치를 우선시하는 경향

기업의 목적에 대한 한·중·일 비교(2006년)

(단위: %)

구분	이익 · 성장	근로자 복지	소비자 복지	사회·국가 발전
한국	16.7	27.8	20.7	34.4
일본	27.6	30.2	13.7	20.9
중국	46.4	22.0	8.2	21.6

자료: 김용열 (2009). “한중일 기업인식의 국제비교와 영향요인”. 『무역학회지』, 34(4).

□ 최근 기업의 사회적 역할에 대한 요구가 더욱 커지고 있음

- 제품을 구매할 때 기업의 사회적 책임을 고려한다는 응답이 2009년 43.5%에서 2012년 55.7%로 상승

□ 바람직한 기업상은 시간의 관점에서 장기로 갈수록 유연하고 착한 기업

- 일반적으로 이윤극대화를 잘하는 일등 기업이 바람직한 기업상이지만 기업은 영속적인(on-going) 성장을 추구하는 속성을 가지며, 이때 전통적인 경쟁력뿐 아니라 변신력과 지속성장력이 필요

시점에 따른 기업상의 변화

시점	회계연도(단기)	제품주기(장기)	기업생태계(역사)
기업상	일등 기업	유연한 기업	착한 기업
주목적	이윤극대화	변화 대응, 시장 창출	지속 성장, 공유가치
핵심역량	전통적 경쟁력	변신력, 파괴적 혁신	지속성장력

투자 패러다임의 변화: 지속가능기업

□ 가치투자의 기준이 기업의 단기성과에서 지속가능성으로 이행

- 지속가능성(sustainability)이란 '미래세대가 필요로 하는 능력을 손상시키지 않으면서도 현재 세대의 요구를 만족시키는 것'[21)]

- 전통적인 가치투자 기준이 재무성과 기준의 일류기업이라면 지속 가능한 가치투자의 기준은 '착한 기업'인데, 이는 비가시적이고 비재무적인 특성

□ 기업의 장기적 이윤은 이해관계자와의 공유가치 창출이 활성화되면 자연스럽게 따라오는 것

이해관계자(SPICE)의 정의

이해관계자	정 의
사회(Society)	- 지역사회, 비정부기구(NGO), 정부
협력사(Partner)	- 공급망(supply chain) 내의 상·하류 파트너
투자자(Invester)	- 주주, 채권자
고객(Customer)	- 개인 및 기업고객, 현재・미래・과거의 고객
직원(Employee)	- 현재・미래・과거의 직원 및 그 가족

자료: 시소디어, R., 울프, D. & 세스, J. (2008). 『위대한 기업을 넘어 사랑 받는 기업으로』 (권영설, 최리아 역). 서울: 럭스미디어. p. 50.

□ '사랑받는 기업'의 투자수익률은 시장을 능가

- 2006년 6월 말 기준으로 S&P 500 기업의 10년간 평균 투자수익률은 122%였는데, 짐 콜린스가 규정한 '위대한 기업'은 331%, 사랑받는 기업은 1,026%에 달함[22)]

21) 22개 국가의 대표로 구성된 브룬틀란트 위원회에서 정의한 것으로 1987년 "우리공동의 미래 (Our Common Future)"를 유엔총회에 제출하면서 널리 알려짐.
22) 시소디어, R., 울프, D. & 세스, J. (2008). 『위대한 기업을 넘어 사랑 받는 기업으로』 (권영설, 최리아 역). 서울: 럭스미디어. p. 56~57.)

□ '착한 기업'이 주가수익률도 탁월

- 서스틴베스트[23]에 따르면 환경·사회·기업지배구조 부문에서 우수한 성과를 낸 AA등급 25개 한국기업의 주가수익률은 2008~2011년간 36.8%로 같은 기간 코스피200 수익률을 35.85%p 상회
  - 반면, 최하등급인 E등급 37개 기업의 수익률은 -8%

□ 좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로까지 인정받던 기업들이 21세기 들어 쇠퇴일로에 들어선 경우가 많음

- 짐 콜린스의 '위대한 기업' 중 대다수가 현재 몰락했거나 쇠퇴한 상태

'위대한 기업'의 변천

(단위: 백만 달러)

기업	시가총액			순위		
	2000년말	2007년말	2011년말	2000년말	2007년말	2011년말
애벗	74,866	86,767	87,595	59	86	62
킴벌리 클라크	38,042	29,339	28,990	134	350	272
크로거	22,151	18,043	13,921	209	594	629
뉴커	3,220	17,051	12,532	1,082	617	725
필립 모리스	97,835	159,196	136,318	43	30	30
피트니 보즈	8,456	8,250	3,701	529	1,195	2,158
월그린즈	42,230	37,752	28,878	119	254	267
웰스 파고	95,485	99,540	145,038	44	71	26
서킷시티	2009년 시스템맥스에 매각					
패니메이	2008년 서브프라임 위기 후 몰락					
질레트	2005년 P&G에 매각					

주: 필립모리스는 2008년 알트리아 그룹으로부터 분사한 관계로 2000년과 2007년은 알트리아의 시가총액임

자료: Thomson Reuters, T1 DB.

23) 리서치회사인 서스틴베스트는 국내 400개 상장기업의 홈페이지와 공시자료, 사업보고서, 지속가능경영 보고서, 정부부처의 관련 통계 · 자료를 토대로 환경 · 사회 · 기업지배구조 성과를 평가

새로운 소비 트렌드, '착한 소비'

▷ 기업이 존속하기 위한 이윤 추구 활동 이외에 사회적 책임을 다하는 기업, 일명 '착한 기업'의 제품을 소비하는 트렌드가 확산

- 한 여론조사 업체의 설문조사 결과 한국 국민의 60.8%는 물건이 비싸더라도 착한기업 제품을 구매하겠다고 응답, 한편 응답자의 76.5%는 비윤리적이고 환경파괴적이며 노동환경에 피해를 주는 제품은 구매하지 않겠다고 응답
- 국제아동권리기관 '세이버 더 칠드런'이 GS숍의 후원으로 제작한 기부상품인 '신생아 살리기 모자뜨기 키트'가 매출 1위 기록
  - 극심한 일교차로 인해 저체온증으로 사망하는 아프리카와 아시아 신생아의 사망률을 낮추기 위한 제품으로, 이 제품을 구입하면 1만 2,000원이 자동으로 기부되고, 소비자가 직접 키트로 뜬 모자를 기부할 수 있도록 함

(자료: "착한기업 제품 비싸도 쓰겠다". (2011.1.3.). 『아시아경제』.; "착한 제품' 사면 '착한 소비자'". (2010.12.31.). 『동아닷컴』.)

지속가능기업 평가가 활발

□ 지속가능경영에 대한 관심이 높아지면서 다수의 평가모델이 등장

- DJSI, Global 100 등의 지속가능지수가 대표적
  - DJSI(Dow Jones Sustainability): 미국 금융정보회사인 다우존스와 스위스 투자평가기관인 SAM이 전 세계 시가총액 상위 2,500개 기업을 대상으로 사회공헌과 인권·환경·지배구조 등을 종합 평가한 뒤 상위 기업만을 골라 지수로 만든 것

□ 지속가능보고서 발간과 같은 활동은 이제 더 이상 기업들의 도덕적 의무가 아닌 필수 전략

- 2011년 『포춘』 500기업 중 250위까지 기업을 대상으로 한 KPMG의 설문조사에 따르면, 이 중 절반의 기업이 CR(Corportate Responsibility) 보고를 통해 재무적 성과를 얻었다고 응답

- 지속가능보고서의 글로벌 표준을 위해 GRI 가이드라인이 통용 중

지속가능보고서의 글로벌 스탠더드, GRI(Global Reporting Initiative) 가이드라인

▷ 환경단체 CESES(Coaltion for Environmentally Responsible Economics)와 유엔환경계획(UNEP)이 협약을 맺어 설립한 기구인 GRI가 개발·발표하는 지속가능보고서의 가이드라인으로 전 세계적으로 통용

- GRI 가이드라인 발표를 통해 전 세계적으로 지속가능보고가 활발
  - G3 가이드라인을 발표한 2006년 이후 이를 적용하는 기업이 급증하며 2011년 3,580여 개 기관이 8,480개의 GRI 보고서를 발간
  - 한국기업은 110개 사가 GRI 보고서를 발간하고 있으나 아직 인식이 미흡

(자료: GRI 홈페이지 <https://www.globalreporting.org>; KPMG International Corporate Responsibility(CR) (2011). Reporting Survey 2011.)

사회적 유익을 추구하는 B(Beneficial) Corporation

▷ B Corporation은 투명한 사회·환경적 성과 표준과 엄격한 법적 책임에 대한 표준을 갖춘 기업에 부여하는 인증

- B Corporation 인증을 획득하고자 하는 기업들은 평가양식 작성 후 평가사인 B Lab에 B 인증을 신청
  - 2011년 말 현재 1,941개 기업이 B 인증 평가를 신청하여 503개 기업이 B Corporation 인증을 받았으며, 이 기업의 평균 점수는 평가를 신청한 전체 기업의 평균 점수보다 25% 높음

(자료: B Corporation 홈페이지 <bcorporation.net>; B Corporation (2012). Annual Report.)

지속가능경영 평가

평가사	지역	평가 대상 기업	지수
SAM	스위스 취리히	2,500여 개 (시가총액 기준)	DJSI
SUSTAINALYTICS	네덜란드 암스테르담	3,500여 개	JANTZI SOCAIL INDEX (60개 캐나다 기업)
OEKOM	독일 뮌헨	1,000여 개	GLOBAL CHALLENGES INDEX (50여개 글로벌 기업)
EIRIS	영국 런던	3,000여 개	FTSE4GOOD INDEX
SOLABILITY	경기 고양시	국내 350여 개 상장사	-
ECO-FRONTIER	서울	국내 430여 개 상장사	KRX-SRI 지수
한국기업 지배구조원	서울	미공개	기업지배구조지수
SUSTINVEST	서울	국내 400여 개 상장사	탄소효율지수

자료: 백지영 (2012). "ESG 평가모델의 비교 분석". 서스틴베스트.

경쟁력 모형을 확장할 필요

□ 기업의 가치 동인(Value Driver)이 달라짐에 따라 경쟁력 개념도 변화

- 기업가치 결정 요인이 기업의 내부역량에서 차별화, 지속성장력으로 확장

- 가치창출의 개념이 단기 재무성과 개선에서 경제·사회적 가치의 총량을 확대하는 것으로 발전
  - ·고객의 안녕, 필수자원 고갈, 협력업체 생존, 사회의 경제적 고통 등을 무시하여 경제적 효율성과 사회발전 간에 상반관계 성립

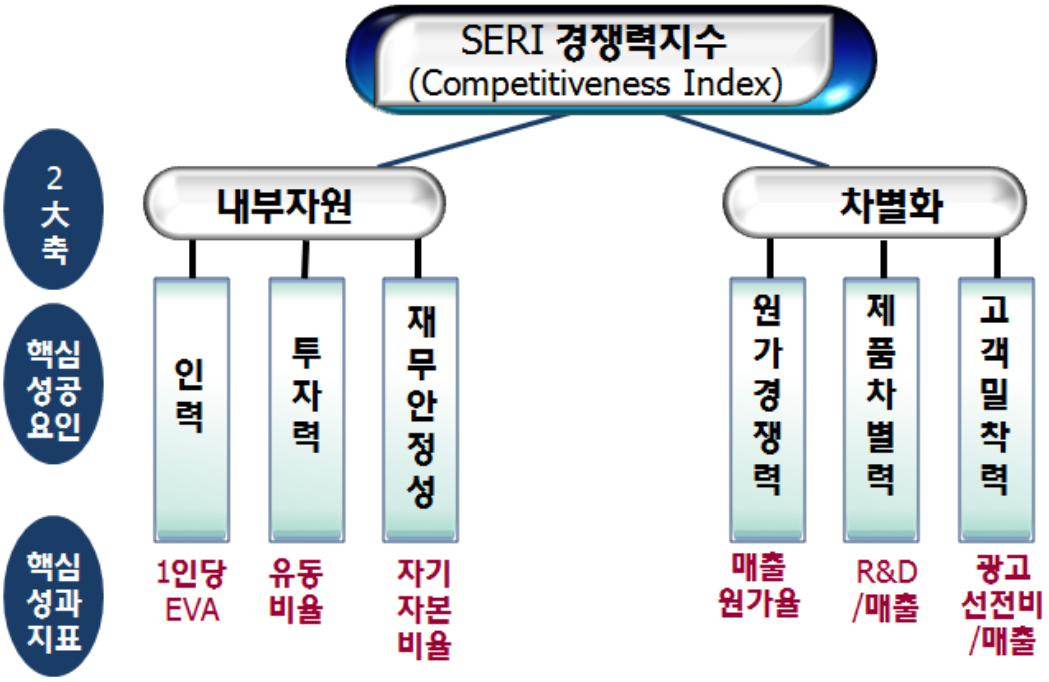
□ 글로벌 기업의 지속가능경영 트렌드를 기존의 SERI 경쟁력 모형에 적용하여 확장된 경쟁력 모형을 구축

2. SERI 기업경쟁력 모형의 재구축

□ 新자본주의 시대 트렌드를 반영하여 SERI 기업경쟁력 모형을 재구축

- SERI 기업경쟁력 모형은 자원기반이론 관점(Resource Based View)에서 현재까지의 기업 경쟁력 연구를 종합하여 경쟁력 요소를 '내부자원'[24]과 '차별화'[25]로 구분
  - 내부자원은 기업이 가진 부존자원으로 유형 자산적 성격을 뜻하며, 차별화는 무형 자산적 성격으로 소프트경쟁력을 의미

SERI 기업경쟁력 모형



□ 이해관계자 중심주의가 대두하며 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자를 만족시키는 것이 새로운 기업경쟁력 개념으로 부상

24) 내부자원은 人·物·金 개념의 인적 자원, 물적 자원, 현금 자원으로 구성되어 있으며, 각각 인력, 투자력, 재무안정성이라는 핵심 성공요인으로 정의

25) 차별화의 핵심 성공요인은 마이클 트레이시의 경쟁력 이론에 근거하여 원가경쟁력(Operational excellence), 제품차별력(Product leadership), 고객밀착력(Customer intimacy)으로 설정

- 본 연구에서는 이를 '지속성장력'으로 명명하고 기존 경쟁력 모형에 반영

- 기업이 경쟁력 강화와 함께 사회적 가치도 제고할 수 있는 지속성장 역량은 향후 더욱 중요하게 부각될 전망

□ 가치의 근원이 자산과 같은 외형에서 기술력, 브랜드와 같은 차별적 요소로 옮겨가고 이것이 이해관계자와의 지속가능경영으로 확대

- 글로벌 기업들이 공격적으로 사회적 책임을 다하는 것은 그것이 진화론 측면에서 유리하기 때문이라는 '이기적 이타주의(selfish altruism)'[26]가 필요

- 연말연시 등 특정 시기에 하는 일회성 지원이 아니라 취약계층의 자립 기반을 다지고 사회문제에 조금 더 접근해 창조적인 해결책을 제공하는 '사회적 혁신(Social Innovation)' 개념으로 진화

- 효율성(efficiency)을 추구하는 기존의 경쟁력에 유연성(flexibility)을 강조하는 변신력이 동적 개념으로 작용하고, 개방성(openness)을 기반으로 한 지속성장력으로 경쟁력의 개념이 확장

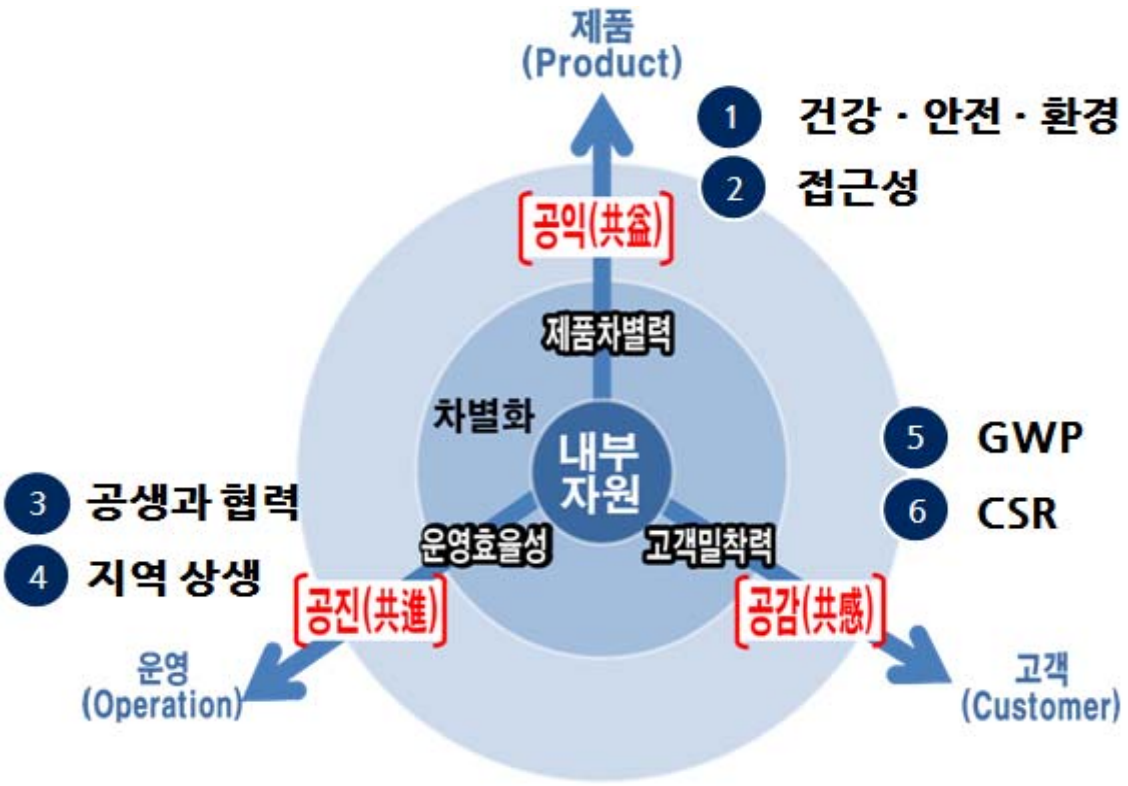
□ 지속성장력은 비용 개념인 기존의 사회공헌활동(CSR)이 아니라 사회적 가치를 비즈니스와 연결시킨다는 투자의 개념

- 주주, 고객뿐 아니라 다양한 이해관계자의 니즈까지 충족시킴으로써 기업의 지속 가능성을 제고

- 기존 차별화 역량의 3대 축인 제품, 고객, 운영의 관점을 확장한 것으로, 제품 축은 **공익**, 운영 축은 **공진**, 고객 축은 **공감**의 개념으로 설정

26) '나를 위해 물건을 사고 싶은 욕망, 나 자신에게 가장 좋은 것을 하는 것, 나에게 이익이 되는 것을 하고자 하는 욕망, 하지만 그것이 환경과 생태계 그리고 다른 사람들에게 어떤 피해도 입히지 않으며 동시에 다른 사람을 돕고자 하는 욕구가 결합된 사람'으로 정의(패닝턴, A. (2011). 『이기적 이타주의자-21세기 트렌드를 바꾸는 새로운 소비자』(김선아 역). 사람의무늬.)

SERI 기업경쟁력 모형의 재구축: 지속성장력



공익 · 공진 · 공감하에 6대 지속성장력 요소를 설정

□ 제품 축에 공익(Externality)의 지속성장력 요소를 상정하고 건강·안전·환경(HSE)과 접근성(Accessability)의 하위 요소로 구성

- 제품 차별화는 사회적 가치를 더할 때 더욱 부각되는 것으로서 그동안 가치창출로는 인정했지만 측정하지 않았던 외부효과를 모형 내에 포함

□ 운영 축에 공진(Coevolution)을 설정하고 공생과 협력(Ecological Partnership), 지역 상생(Regional Harmony)의 하위 요소로 구성

- 원가경쟁력을 확장하여 협력사와 지역의 공영을 추구

□ 고객 축에 공감(Empathy)의 지속성장력 요소를 상정하고 일하기 좋은 직장(GWP), 기업의 사회적 책임(CSR)의 하위 요소로 구성

- 내부고객으로서의 임직원과 잠재고객으로서의 사회로 고객의 범위가 확장

- 새로운 마케팅 모델이 부상: 마케팅 성과가 광고비 지출의 과다에서 오는 것이 아니라 복잡적응 시스템을 지배하는 자연법칙에서 나옴

지속성장력 요소와 KPI

축(axis)	요소	하위 요소	핵심성과지수(KPI)
제품 (Product)	**공익** (Externality)	건강・안전・환경 (HSE)	- HSE 지수 - 지속가능보고서 중 환경
		접근성 (Accessibility)	- 사회적 약자 매출 비중
운영 (Operation)	**공진** (Coevolution)	공생과 협력 (Ecological Partnership)	- 협력사와의 이익률 편차
		지역 상생 (Regional Harmony)	- 고용증가율/매출증가율
고객 (Customer)	**공감** (Empathy)	일하기 좋은 직장 (GWP)	- GWP 지수 - 취업희망기업 순위
		기업의 사회적 책임 (CSR)	- 지속가능보고서 중 사회

지속성장력 개념으로 경쟁력이 확대되며 기업 목적도 재정립

□ 상품 축에 공익 개념이 포함되며 이익에서 효용으로, 개인에서 사회로 기업의 목적이 재설정

- 이익 극대화를 위해서는 가격×수량을 최대로 해야 하지만 효용 극대화로 측정 기준이 바뀌면 한계효용체감의 법칙에 따라 저소득층, 소외계층에 제품을 공급하는 것이 더 큰 가치를 창출

- 외부효과를 기업에 내재화하면 개인을 넘어 사회 전체의 후생을 극대화하는 것이 바람직

□ 운영 축에 공진(共進) 개념을 강조하면 효율성에서 건전성으로, 개별기업에서 기업생태계로 주안점이 이동

- 생산 효율성보다는 기업생태계의 건전성이 지속성장력의 측정 기준

- 개별기업에서 기업생태계로 대상이 확대

□ 고객 축에 공감의 지속성장력을 포함하면서 고객 만족에서 고객 감동으로, 직접 소비자에서 임직원 및 사회로 고객의 범위가 확대

경쟁력 개념의 확대에 따른 기업 목적의 재정립

축(axis)	지속성장력	기업의 목적
상품 (Product)	공익 (Externality)	측정 기준: **이익 → 효용** 후생함수: **개인 → 사회**
운영 (Operation)	공진 (Coevolution)	측정 기준: **효율성 → 건전성** 대상: **개별기업 → 기업생태계**
고객 (Customer)	공감 (Empathy)	측정 기준: **만족 → 감동** 범위: **소비자 → 임직원 및 사회**

① 건강・안전・환경(HSE: Health・Safety・Environment)

□ 21세기는 "녹색 기업(Green company)만이 살아남는다"는 인식이 대두

- 기업의 환경과 종업원, 그리고 고객에게 미치는 영향을 고려한 제품·서비스 생산이 향후 경쟁력의 중요한 화두로 등장

- 특히, 전 세계적인 차원에서 환경보호에 대한 중요성이 대두되며 이를 역행하는 기업은 존폐 위기까지 직면

- 기업은 환경 친화적 경영마인드를 통해 미래를 위한 자원을 보호하고 경쟁력을 제고하는 한편, 새로운 니치 마켓을 선점하기 위한 노력을 가시화

□ HSE는 기업환경이 공급자 중심의 시장에서 소비자 중심의 시장으로 전환되면서 더욱 부각될 수밖에 없는 과제

- 과잉시설을 방지하고 환경오염이 발생하지 않도록 하기 위해서 제품과 생산의 디자인, 프로세스 등을 통합적으로 관리할 필요
  - GE의 잭 웰치 전 회장은 GE가 세계 1등이 된 데는 EHS의 통합이 큰 역할을 했다고 자평

□ 환경부문 평가에는 탄소 공개 프로젝트(CDP: Carbon Disclosure Project)와 다우존스의 지속가능지수 중 환경부문 등이 있음

- CDP는 시가총액 기준 글로벌 500대 기업을 대상으로 매년 각 기업의 기후변화와 관련한 조치에 대한 정보공개의 질과 그 조치에 대한 성과를 분석해 점수를 산출

- 탄소 배출 측정기술 수준과 정보공개 점수가 높은 기업들은 Carbon Disclosure Leadership Index(CDLI)에 포함되며, 점수가 50점 이상인 기업 가운데 기후변화를 완화하는 데 기여했다고 평가되는 기업들은 Carbon Performance Leadership Index(CPLI)에도 포함

- 다우존스 지속가능지수(DJSI) 중 환경 부문 평가는 환경 관련 보고와 산업 고유의 기준에 대한 세부 평가로 구성

Dow Jones Sustainability Index(DJSI) 중 환경 부문 평가

부문	평가 항목	세부 평가 항목
환경	환경 관련 보고	- 인증 - 커버리지 - 정량적 데이터 보고 - 정성적 데이터 보고
	산업 고유 기준	- 환경 관리 시스템 - 기후 전략 - 생태 효율성 - 제품 관리

주: 일반 항목이 40%, 기업 고유 항목이 60%를 차지

□ 한국기업도 최근 환경 부문에 대한 투자에 힘쓰면서 국제적인 평가를 받기 시작

- 삼성전자는 2012년 4월 탄소경영체계의 우수성과 온실가스 감축성과를 인정받아 한국기업 최초로 영국의 '카본 트러스트 스탠더드' 인증을 받음
  - · 인증 기준은 사업장 온실가스 기준으로 최근 2년 평균 대비 3% 이상 감축하고 탄소경영체계 평가에서 60% 이상 기준을 충족
  - · 삼성전자는 2010년에 온실가스를 14% 이상 줄이고 탄소경영체계 평가에서 92.5%를 취득

□ 직원 건강은 기업성과와 직결되므로 글로벌 기업들은 직원 건강을 주도적으로 관리

- 직원의 에너지가 충만하면 업무몰입도가 높아지기 때문에 경영성과에도 긍정적인 효과를 미침
  - · 존슨앤드존슨은 1995년부터 직원의 건강관리에 집중적으로 투자한 결과 직원 중 흡연가는 3분의 2, 고혈압 환자는 2분의 1 이상이 감소

- 한국기업은 그간 직원 건강관리에 있어 글로벌 기업에 비해 지원하는 수준에 머물러 있었으나 최근 관심이 증대

· 롯데마트는 임직원 대상으로 다이어트 펀드를 만들어 감량에 성공하면 출자금에 10만 원을 더해 되돌려주고, 이후 체중을 유지하면 단계별로 축하금을 제공

② 접근성(Accessibility)

□ 접근성은 저소득층이나 장애인 등 취약계층을 위한 제품을 확대함으로써 공익 증대와 시장 창출을 동시에 추구하는 개념

- 개도국이나 저소득층에 단순히 저가제품과 서비스를 제공하는 것이 아니라 해당 제품 및 서비스의 소비가 가능하도록 비즈니스 모델을 재구성

- 장애인이 이용할 수 있는 제품을 출시하는 등 사회안전망 서비스를 확대함으로써 자사 제품 고객의 범위를 넓히고 평판도 제고

□ 접근성 제고가 비용 측면에서 부담일 수 있으나 사회 전체의 효용을 높이면서 시장을 확장시키므로 차별성을 강화하게 됨

- 개도국의 발전, 장애인 주변으로의 확산 등 미래소비를 확보하는 효과

밑지며 희망을 파는 매일유업

▷ 매일유업은 난치성 희귀병을 앓는 아이들을 위해 손실을 감수하면서도 특수분유를 개발

- 신생아 6만 명 중 1명꼴로 나타나는 선천성대사이상증, 메틸말론산혈증(MMA), 프로피온산혈증(PPA)이라는 병을 가진 아이들을 위해 1999년부터 특정 아미노산을 제거하고 다른 성분을 보충한 특수유아식 8종 9개 제품을 공급
  - 제조라인이 가동될 때마다 2만여 개의 분유를 생산하기 때문에 국내 100여명의 환아에게 공급한 후 90% 이상 폐기됨에도 불구하고, 그간 비싼 수입분유에 존했던 환아들을 위해 일반 분유와 비슷한 가격대에 특수분유를 공급
- 2011년 4세 이상의 MMA 및 PPA 환자를 위한 2단계 제품을 추가로 출시
  - 2단계 제품은 국내 단 17명의 환아들이 연간 1,500여 통을 소비한 후 나머지 8,000통이 폐기되지만 그간 공급해온 1단계 제품은 3세까지의 환아들만 먹을 수 있어 5만~6만 원 상당의 고가 수입 분유에 의지해온 4세 이상의 환아들에게도 희망을 주기 위해 개발·생산

(자료: 매일유업 홈페이지 <http://www2.maeil.com>)

③ 공생과 협력(Ecological Partnership)

□ 공생과 협력은 주요 이해관계자인 협력사와 공유가치를 창출하여 공진화(共進化)함으로써 생태계 건전성을 확보하는 동반성장의 개념

- 기업과 협력사 간의 이익률 편차로 그 정도를 측정
  - 애플은 영업이익률이 40%에 달하지만 주요 협력사인 폭스콘은 1%
  - 삼성전자의 영업이익률은 약 10%이며, 협력사는 6~7% 수준

- 한국의 경우 대기업과 중소기업의 영업이익률 편차를 정상기업을 대상으로 보면 차이가 크지 않음
  - 영업이익률(1995~2009년 평균)은 전체 기업의 경우 대기업 6.3%, 중소기업 3.9%이며, 정상기업은 각각 7.3%와 6.0%[27]

27) 한국경제연구원 (2012). 『양극화 논쟁, 그 오해와 진실』.

□ 대기업과 협력업체 간의 상생활동이 경영성과에 긍정적인 영향을 주고 있음이 실증연구에서 입증

- 대기업과 협력업체 모두 이타적 공진화(共進化)를 위한 상생협력과 지식공유가 경영성과에 긍정적인 영향을 미침
  - 대·중소기업 간의 상생협력 요인인 전략적 방향일치, 협력적 기업문화, 기업 간 배려, 지식공유가 파트너 신뢰와 관계 지속성에 정(+)의 영향을 주며, 이는 경영성과에 정(+)의 영향[28]

빛나는 애플 뒤 협력업체의 그림자

▷ 미국 공정노동위원회(Fair Labor Association) 조사 결과, 애플의 협력업체인 폭스콘(Foxconn)의 근로자 건강 및 안전관리 실태가 드러남
- 아이폰과 아이패드 공급업체인 폭스콘의 근로자들이 초과근무, 적절치 못한 보상 등 열악한 근무환경에 처해 있으며, 그로 인해 근로자들이 잇따라 자살을 선택
  - 최근 1년간 근무시간은 공정노동위원회의 근로기준시간인 주당 60시간과 중국 법정근로시간인 주당 40시간, 월간 초과근무 36시간을 모두 초과
  - 2010년 약 12명의 근로자가 공장 옥상에서 투신 자살을 한 데 이어, 2011년 5월 공장 화재로 4명의 근로자가 사망하고 20명이 부상
  - 3만 5,500명의 폭스콘 근로자를 대상으로 한 설문조사에 따르면, 그들 중 43%가 가벼운 부상에서부터 심각한 사고에 이르는 일을 경험하거나 목격하였고, 64%는 생계유지를 위한 기본적인 보상도 받지 못함

▷ 아이폰이 출시된 2007년 이후부터 지금까지 애플과 협력업체의 영업이익률 간 격차가 심화
- 2007년 애플의 영업이익률이 18.7%에서 2011년 4/4분기 37.4%로 치솟은 반면, 폭스콘의 영업이익률은 2007년 3.7%에서 2011년 3/4분기 1.5%로 하락
- 애플의 영업이익률이 30.8%를 보인 2011년 3/4분기에 애플의 153개 주요 협력업체 중 대만 상장사 9곳의 2011년 3/4분기 영업이익률 평균은 3.2%에 그침

(자료: Audit faults Apple supplier's factories in China. (2011.3.30.). *Los Angeles Times.*)

28) 김영애 외 (2011). "대.중소기업의 파트너십에 의한 상생협력이 이타적 공진화를 위한 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구". 『한국로고스경영학회 추계학술대회 발표논문집』.

협력업체와 소통하는 BMW

▷ BMW는 협력업체와 최소 10년의 장기적이고 안정적인 거래관계 유지
- 협력업체는 BMW의 차량 개발 초기부터 참여해 기술을 전수받아 보다 완벽한 품질의 부품을 BMW에 공급
- 1,000여 개에 이르는 거래업체 중 50여 개의 대형 1차 업체들에게 원가를 투명하게 공개하여 납품가를 결정함으로써, 1차 업체에 과도하게 납품가 인하 압력을 행사하여 2차 업체들이 피해를 보는 일을 줄임.
- BMW, 아우디, 만 등 세계적인 자동차 기업이 모여 있는 독일 바이에른 주는 대기업과 중소기업 간 네트워크를 구성
  - 주정부 산하 바이에른 이노브티브라는 기구 아래 분과위 중 자동차 업종 분야인 BAIKA 분과위를 설치
  - BAIKA 아래 대기업과 중소기업 등 1,500여 개 사로 구성된 포럼에서 중소기업이 대기업과 접촉할 기회를 제공
  - 대중소기업 협력 측면에서는 주립은행인 LfA가 거래 대기업의 보증을 전제로 자금을 빌려주는 제도를 마련

(자료: "가족처럼 신뢰…거래 땐 10년은 기본". (2005.4.25.). 『헤럴드경제』.)

이해관계자와 소통하는 BMW

▷ BMW의 협력업체와의 소통: 인사고과 평가 항목에 딜러의 수익성을 포함
- 핵심 협력업체인 딜러와 공고한 협력관계를 유지함으로써 2008년 경제위기 당시에 경쟁사 중 가장 빨리 실적을 회복

▷ 직원과의 소통: BMW 코리아는 하위 직급의 임금이 경쟁사보다 5～10% 적다는 사실을 알고 본사에 임금 인상을 요구하여 하위 직급의 임금을 10～15% 인상
- 프리미엄 제품을 파는 기업의 임금은 프리미엄이 아니라는 BMW 코리아의 한 직원의 불만을 접하고 임금 인상을 추진
- 정기급여 인상 시기인 1월이 아닌 7월이어서 승인이 어려웠지만 끈질긴 설득 끝에 결국 7월에 임금 인상

(자료: "이윤 넘어 사회적 가치 창출하는 것이 기업경영 목표". (2011.12.17.). 『중앙SUNDAY』.)

- 동반성장의 취지에 부합하여 대기업과 협력회사 간에 성과를 공유하는 성과공유제의 도입이 확산 중(24～25쪽 참조)

혁신에 대한 보상, '성과공유제'

▷ 성과공유제란 대기업과 협력업체가 공동으로 신제품 · 기술 개발, 원가 절감, 판로 개척 등을 수행하여 성과가 발생하면 이를 사전에 약정한 대로 나누는 것
- 1959년 도요타가 협력사의 혁신 아이디어를 체계적으로 발굴하기 위해 창안
- 한국에서 성과공유제를 도입한 기업은 포스코, 삼성전자, 현대자동차 등 104개 사에 달함(2011년 전경련 설문조사)
  - 포스코는 2004년 도입한 후 8년간 801개 기업과 1,794건의 과제를 수행했으며, 보상금도 매년 늘어 2012년 500억 원에 달할 것으로 예상

④ 지역 발전(Regional Harmony)

□ 기업이 진출한 지역에서 지역민 고용, 경제 활성화 등에 노력하며 지역과의 공동 발전을 추구

- 지역과 기업의 공동 발전이 지속성장의 필요조건

□ 최근 한국기업은 매출과 고용 모두 호조를 보이며 지역 발전 분야의 평가가 크게 개선된 것으로 추정

- 핵심성과지표(KPI)를 고용증가율/매출증가율 비중으로 설정할 수 있는데, 한국기업은 글로벌 경제위기 후 상대적으로 실적 호조를 보이며 동 지표가 크게 개선
  - 한국기업은 그간 경영 효율화에 힘쓰며 고용 증가가 답보 상태였으나, 글로벌 경제위기 이후 글로벌 기업에 우월한 경영성과를 내며 고용도 증대

한국 vs. 글로벌 100대 기업

	한국 100대 기업		글로벌 100대 기업	
	2000→2007	2007→2010	2000→2007	2007→2010
고용증가율(A)	2.8%	11.1%	36.3%	5.7%
매출증가율(B)	87.9%	42.6%	111.7%	13.9%
A/B	0.07	0.26	0.28	0.49

□ 국제무역에서 주로 개도국으로부터 수입하는 농산물, 광물 등의 자원을 공정하게 거래하자는 공정무역(fare trade) 운동이 확산

- 이는 '착한 소비'의 일환으로 소비자에게 큰 호응을 얻음

공정무역(Fair Trade)

▷ 1950～1960년대 유럽에서 태동한 소비자 운동으로, 생산자와 소비자 간의 직거래, 공정한 가격, 건강한 노동, 친환경유지, 생산자들의 경제적인 독립 등을 전제로 한 무역

- 선진국이 신흥국으로부터 농산물, 수공예품 등을 수입 시 시장가격이 아닌 공정한 금액으로 직접 거래하여 그 이익을 생산자에게 돌려줌으로써 그들의 생활환경을 개선하고자 하는 국제적 사회운동

-'그린 마운틴 커피 로스터(GMCR)'가 콜롬비아, 페루, 과테말라, 멕시코 등으로부터 공정무역을 통해 조달하는 커피의 비중은 33%로, 이 제품들의 매출은 GMCR 전체 매출의 30%를 차지(2009년)

• GMCR 커피 매출은 공정무역 도입 후 가파를 상승세를 타 공정무역 도입 이듬해인 2002년 매출 1억 달러를 달성한 뒤 2011년 26억 달러를 돌파하였으며, 2001년 약 23달러였던 주가도 2012년 약 65달러에 달함

(자료: 현소은 (2009). "착한 소비(윤리적 소비)와 공정무역(대안무역)". 『마케팅』, 43(11), 7-10.; "커피향의 죄책감을 씻다". (2006. 10. 17.). 『이데일리』.; GMCR (2011). Annual Report.; GMCR (2009). CSR Report.)

⑤ 일하기 좋은 직장(GWP)

□ 기업의 가치는 고객만족에서 오며, 고객만족은 종업원 만족으로부터 옴

□ 내부고객인 임직원에게 일하기 좋은 직장을 구현함으로써 기업은 생산성 증가를, 임직원은 만족도 제고의 공동 가치를 창출

- 기업이 생산 효율성만 추구하면 인력 절감과 아웃소싱에 의존하기 쉽지만 GWP를 통해 종업원 신뢰를 확보하면 충성도와 직무 몰입도가 높아져서 이직률이 감소하고 생산성이 제고
  "기업들은 직원들에게 투입하는 자원을 투자가 아닌 비용으로 보는데, 이는 심각한 문제다...사람을 통한 경쟁 우위만이 지속적으로 기업을 발전시킬 수 있다" (제프리 페퍼 교수)

제프리 페퍼의 잭 웰치 비판

▷ 제프리 페퍼 스탠포드大 교수는 잭 웰치 전 GE 회장의 혹독한 성과주의를 비판

- 그는 잭 웰치 회장이 "언론 대리인을 잘 뒀을 뿐 실제로 한 일이 없다"거나 "웰치가 한 일은 기업을 사들이는 일이었을 뿐 혁신과는 거리가 멀다"고 지적

- 특히 잭 웰치가 직원을 A,B,C 등급으로 나눈 뒤 하위등급 직원을 해고하는 '강제 평가 시스템(forced ranking system)'을 도입한 것은 직원들의 업무 성과를 높이기는커녕 사기와 창의성만 감소시킨다고 비판

□ GWP가 기업경쟁력의 핵심요소로 부각되며 이에 대한 평가도 활발

- 일하기 좋은 직장(GWP: Great Workplace)이란 구성원들이 경영진을 신뢰(trust)하고 자기 일에 자부심(pride)을 느끼며 함께 일하는 동료 간에 일하는 재미(fun)를 느낄 수 있는 곳을 의미(창안자 로버트 레버링)

『포춘』지 선정 '일하기 좋은 기업(the Best Company to Work for)'

▷ 美 경제전문지 『포춘』은 일하기 좋은 기업(GWP)을 매년 선정하여 발표

- 미국 내에서 1000명 이상을 고용하고 7년 이상 존속한 기업 중 심사를 신청한 기업이 대상(2010년의 경우 343개 회사)
- 전체 평가 점수의 3분의 2는 직원들에게 무작위로 가는 설문으로, 나머지 3분의 1은 조직 문화 감사 방법으로 결정
- 설문지에는 최고직장연구소(GPWI · Great Place to Work Institute)의 창업자인 로버트 레버링이 개발한 신뢰 지표(Trust Index)를 사용
  - 경영진에 대한 신뢰, 자신이 수행하고 있는 업무에 대한 만족도, 동료애 등을 포함하며, 조직 문화 감사는 고용 정도, 의사소통, 다양성 관리, 임금 정책, 복리 후생 프로그램에 대한 질문

□ GWP는 고임금으로 구현되는 것은 아니며 삶과 직장 간의 균형이 전제

- OECD 34개국 중 한국은 '일과 삶의 균형'이 30위로 최하위권

- 최근 한국기업은 지나친 성과주의의 부작용을 극복하자는 '따뜻한 성과주의'에 대한 관심이 고조

  "사람을 키우는 전략의 중심에 따뜻한 성과주의를 둘 것이다...
  따뜻한 성과주의는 구성원들이 스스로 커가고 또 키워지고 있다는 자긍심을 느끼면서 성과에 기여하는 것을 의미한다" (두산 박용만 회장)

□ 한편, 성장과 복지를 모두 해결해야 하는 상황에서 여성 고용이 핵심 고리

- 한국의 여성 경제활동 참가율은 2009년 OECD 기준 53.9%로 덴마크 77.3%, 미국 69.0% 등에 비해 크게 낮은 수준

- 성장과 복지를 동시에 달성한 선진국들은 일과 가정의 양립을 정책적으로 적극 지원
  - '일과 가정의 양립'이 가능하려면 여직원의 임신과 출산을 비용으로만 보는 인식을 고쳐야 함

⑥ 기업의 사회적 책임(CSR)

□ 기업의 사회적 책임(CSR)은 잠재고객인 사회에 대한 활동을 통하여 평판을 높이고 착한기업으로서의 이미지를 제고

- 한국기업은 CSR을 신규 고객 유치에 활용하는 등 기업경쟁력의 원천으로 인식하며 관련 투자를 늘리는 중
  - 한국기업의 사회공헌활동 지출 금액은 2008년 2조 1,601억 원, 2009년 2조 6,518억 원, 2010년 2조 8,735억 원, 매출액 비중도 0.24%로 미국기업 0.11%, 일본기업 0.09%에 비해 높은 편

- 기업이 사회적 책임을 단순한 의무감이나 비용 측면에서 접근하던 것에서 나아가 사회적 이익과 기업 자신의 이익을 모두 제고함으로써 지속가능성장을 추구하는 '이기적 착한 기업'을 지향

공익과 연결하라, 대의명분 마케팅(CRM: Cause-Related Marketing)

▷ 기업과 사회적 이슈 또는 비영리단체가 상호이익을 위해 연계하는 마케팅으로, 소비자를 통해 기업의 경제적 가치와 사회의 공익적 가치를 동시에 추구
- 형태는 주로 소비자들의 소비를 통한 기부이며, 최근 기업들의 재능 기부 또한 하나의 형태로 활용
  - P&G는 유니셰프와 공동 마케팅으로 기저귀 한 팩을 사면 파상풍으로 죽어가는 저개발 국가 아이들에게 백신 1인분을 기부하는 행사를 진행
  - 디자인 활용 능력이 탁월한 현대카드는 서울시에 재능을 기부하기로 하고, 첨단 정보통신기술과 예술을 접목한 버스 승차대를 서울역 환승센터에 설치

(자료: "칭찬 받으며 돈 벌고픈 기업… '코즈 마케팅'을 활용하라". (2012.3.29.). 『한국경제신문』.)

□ 기업 입장에서 사회공헌활동을 하는 데서 소비자가 사회공헌활동을 할 수 있는 기회를 주는 것으로 발전

- '제품을 구매하면 개도국 어린이를 돕는다'는 식으로 마케팅을 함으로써 소비자가 제품 자체의 효용뿐 아니라 취약계층을 돕는다는 보람도 줌

탐스슈즈(Toms Shoes)의 'One for One' 기부 공식

▷ 탐스슈즈는 신발 한 켤레가 판매될 때마다 한 켤레의 신발을 저개발국가 어린이들에게 기부

- 수억 명의 아이들이 오염된 토양을 맨발로 걸어다님으로써 각종 질병에 걸려 건강을 잃고, 이것이 교육과 기회의 상실로 이어진다는 점에 착안하여 빈곤의 악순환에서 벗어나는 기회로 신발을 기부
- 현지 전문가와 협의하여 기부지역을 정한 후 현지 관련 기관과 파트너십을 구축하여 기부 시기와 일정 등을 계획
  - 현지 경제 자생력을 침범하지 않고, 현지 신발 관련 사업에 영향을 미치지 않도록 사업 모델 구축
  - 현지 요청에 맞춰 필요한 사이즈의 신발만 제작하여 단 한 켤레의 신발도 낭비하지 않으며, 기부지역의 지형 등 환경에 따라 다른 기능과 디자인의 신발을 제작
  - 현재 아르헨티나, 에티오피아, 중국의 세 공장에서 제작하여 23개국에 기부하고 있으며, 2010년까지 100만여 개의 신발을 기부

(자료: TOMS (2010). Giving Report.)

□ 기업의 사회적 활동은 수동적인 의무활동에서 경쟁력 강화를 위한 적극적 개념으로 발전

- 1단계: 생존을 위한 CSR
  2단계: 내가 만족하는 CSR
  3단계: 남에게 잘 보이기 위한 CSR
  4단계: 경쟁력을 강화하는 CSR

기업의 사회적 활동 4단계

▷ 사회적 목적에 따라 기업의 사회적 활동을 4단계로 구분

▷ 1단계: 생존을 위한 CSR(Corporate Social Responsibility)
- 사회적 압력에 의해, 또는 사회적 반발을 방지하기 위해 비자발적으로 이행
- 개발도상국 농부들에 대한 불공정거래가 알려지며 위기에 처하자 공정무역을 실시함으로써 명성을 회복하게 된 스타벅스가 대표적인 사례

▷ 2단계: 자기만족을 위한 CSR(Corporate Social Responsibility)
- 기업철학 또는 자기만족을 위해 재정손실을 감수하더라도 자발적으로 이행

▷ 3단계: 이미지를 위한 CSO(Corporate Social Opportunity)
- '착한 기업'이라는 브랜드 이미지 제고로 자기이익을 추구하기 위해 자발적으로 이행
- 기업과 사회의 이익을 동시에 추구, 기업은 사회적 활동을 전략적으로 수행

▷ 4단계: 경쟁력을 높이기 위한 CSO(Corporate Social Opportunity)
- 사회적 활동을 기업의 전략으로 융합시켜 기업의 본업 또는 제품의 경쟁력을 높이기 위해 이행
- 에너지 효율적 자판기를 설치한 코카콜라는 '생산의 효율성' 제고 측면, 하이브리드 자동차 프리우스를 출시한 도요타는 '차별화' 측면의 대표 사례
- 기업과 사회가 공유가치를 창출하는 단계로, 친기업적 원칙이기 때문에 기업들의 지속적인 사회적 활동으로 이어지고, 혜택을 받은 사회는 다시 기업의 경쟁력 제고를 위해 도움을 주는 선순환 구조를 형성

(자료: 문휘창 (2011). "사회적 책임을 차별화 원천으로 활용하라". 『동아비즈니스리뷰』, 92(1), 28-32.)

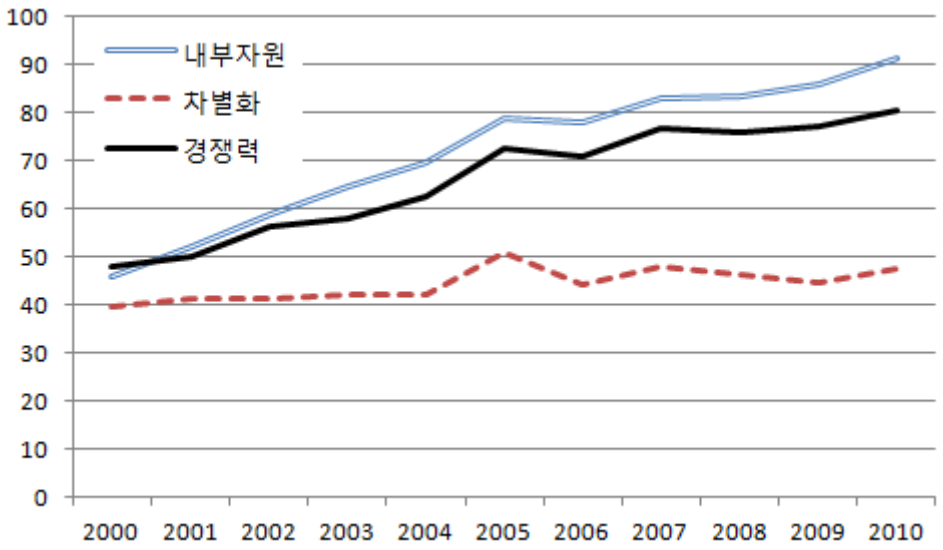
Ⅳ. 시사점

지속성장력으로 가속페달을 밟자

□ 한국기업은 21세기 들어 비약적인 경쟁력 향상을 경험

- 한국 100대 기업의 SERI 경쟁력지수[29]는 2000년 글로벌 수준의 절반에 못 미치는 48이었으나 2010년 81로 급상승
  - 특히, 내부자원지수는 2010년 91로 글로벌 수준에 근접
  - 그러나 차별화지수는 2010년 48로 여전히 미흡한 수준

한국 100대 기업의 경쟁력 추이



자료: 삼성경제연구소 (2011). 『SERI 전망 2011』. p. 320.

□ 지속성장력을 강화함으로써 답보 상태에 있는 차별화 역량을 일거에 강화하는 전략을 구사

- 지속성장력은 초기에 상당한 자원을 투입해야 하는데, 축적된 내부자원 역량을 활용한다면 내부자원 투자 → 차별화 역량 확보 → 실적 개선의 선순환 고리에 진입하는 것이 가능

29) 2007년 글로벌 100대 기업 중앙값을 100으로 기준

지속성장은 추가적인 자원투입이 아니라 '방식의 전환'

□ 지속성장은 기존 경영활동과 별개의 추가 투자 개념이 아니라 현재의 경영 활동 내에서 자연스럽게 확장할 필요

- 기존의 경영 활동에 대한 사고의 전환 및 시스템 전환을 통해 달성 가능

- 지속성장 관련 활동을 중장기 비즈니스 전략의 하위에 두기보다는 전사 비전과 목표에 포함시켜 적극적으로 추진

  · 조직 전체가 지속가능경영 가치를 공유하고, 공동의 목표하에 내부 조직 간 유기적인 협력을 모색

□ 지속가능 경영은 기업 이미지 제고를 위한 이익 분배 행위 이상의 것으로 기업 경영활동에 필수적으로 내재화되어야 한다는 인식이 급선무

- 지속성장에 대한 사고가 경영 현장에 뿌리내릴 수 있도록 CEO가 주도적으로 분위기를 조성하겠다는 의지가 필요

- 글로벌 기업 CEO들은 이미 기업의 '사회적 역할'을 크게 강조

  · 가쿠 류자부로 전 캐논 회장은 1987년 협력을 의미하는 쿄세이(共生)의 개념을 경영이념에 도입

"수십억 달러 규모의 회사들이 자국 전체의 자원을 통제하고 수백만 명의 사람을 고용하여 엄청난 부를 만들고 소유하기 때문에 그들의 손안에 지구의 미래가 있는 것이다. 만약 기업들이 단지 더 높은 이윤만을 얻고자 한다면 그들은 경제적, 환경적, 사회적인 모든 면에서 파멸로 세상을 몰고 갈지 모른다. 세계 평화와 번영을 위한 기초를 만들기 위해 결합하는 것은 비즈니스 리더로서 우리의 의무다"[30]

30) Kaku, R. (1997). The Path of Kyosei. *Harvard Business Review,* 75(July-August), 55-63.

캐논의 '교세이(共生)의 길'

▷ 캐논의 전 회장 가쿠 류자부로는 1987년 교세이(공생, 협력의 정신)의 개념을 주창하며 내부지향적에서 외부지향적으로 가는 조직 성숙도의 5단계를 제시
- 매슬로의 인간의 기본욕구 단계도를 차용

(자료: Kaku, R. (1977). The Path of Kyosei. *Harvard Business Review*, 75.)

"GE가 리더로 살아남기 위해서는 실행, 성장, 인재채용, 그리고 덕(virtue)이라는 4가지 일에 전념해야 한다" (제프리 이멜트 GE 회장)

"오늘날 성공적인 기업이란 최대한의 이익을 내면서 동시에 사회적 가치의 증대에도 공헌하고 있음을 증명하는 기업, 즉 비즈니스와 선행 2가지 모드를 잘 해내는 기업이다. 주주, 고객, 직원, 협력업체들은 점차 그들의 선택을 통해서 그 사실을 증명해낼 것이다. 그것이 비즈니스를 통해 사회 변화를 촉진시키는 기업들이 얻는 보상이다. 나아가 우리가 이미 받아들이고 있고, 또한 받아들여야만 하는 비즈니스 세계의 새로운 현실이다" (칼리 피오리나, HP 前 CEO)

오른손이 하는 일을 왼손도 알게 하라

□ 모든 정보가 투명하게 공개되는 환경이므로 기업은 지속성장 활동 정보를 체계적으로 외부에 알리는 것이 중요

- 기업의 미래 가치를 평가하는 데 있어 사회적 책임 이행 여부가 중요한 기준으로 부각되면서 신속하고 투명한 정보 공개를 요구

- 자사의 지속가능경영 활동을 체계적으로 추진하여 투명하게 발신

- 한국기업은 글로벌 기업에 비해 많은 투자를 하고 있음에도 불구하고 실질적인 평가는 부진
  - 한국기업의 사회공헌활동 지출액은 2010년 2조 8,735억 원, 매출의 0.24%로 미국기업 0.11%, 일본기업 0.09%에 비해 많은 수준[31)]

- 글로벌 기업은 사회적 책임을 도덕적 의무가 아닌 경영의 필수항목으로 인식하고 체계적으로 정보를 공개하는 것을 정례화
  - 글로벌 기업의 CR(Corporate Responsibility) 사업에 대한 보고서 증가: 『포춘』 250대 기업 중 사회책임과 관련된 연간 보고서를 작성하는 기업이 1995년, 35% → 2002년, 45% → 2011년, 95%
  - **스탯 오일**은 2009년부터 지속가능보고서를 별도로 발행하지 않고 기업경영활동의 전반을 보고하는 애뉴얼 리포트의 필수 항목으로 설정

- 기업이 공개한 정보는 기업가치 평가 수단으로 활용될 가능성이 높기 때문에 모든 항목을 투명하고 효과적으로 공개하는 것이 필요

기업 지속성장 활동의 KPI를 개발해 경영성과와 연계

□ 기업이 실시하는 다양한 지속성장활동에 지속적이고 전략적인 투자를 계속하기 위해서는 구체적인 성과 지표를 부여하여 관리하는 것이 필요

- 성과 지표를 설정하고 구체적인 데이터를 수집하는 것이 기업 지속성장 활동의 효과를 측정하는 출발점

31) 전경련 (2012). 『2010 사회공헌백서』.

GE의 지속가능경영 관련 KPI

KPI	세부항목	KPI	세부항목
수익	• 매출 • R&D	에코메지네이션	• 에코메지네이션 R&D투자액 • 에코메지네이션 수익
거버넌스	• Ombudsperson Concerns • Ombudsperson Process	임직원	• 지역별 여성 임직원 비율 • 직급별 인종 비율
커뮤니티 & 자선	• 기부 유형별 액수 • 자선 유형	환경, 건강, 안전	• 상해와 질병 비율 • 수자원 사용량 • GE 온실가스 배출량 • GE 탄소 배출량

자료: GE (2011). 지속가능보고서.

- 글로벌 기업은 GRI(Global Reporting Initiative) 가이드라인을 바탕으로 자사의 사회적 책임과 지속가능 경영에 대한 자체 평가를 실시하는 경우가 대부분
  - 주류기업인 DIAGEO는 2011년 자사의 지속가능경영을 B+로 자체 평가

□ 지속성장 활동을 기업 경영의 실질적 재무적 성과와 연결할 수 있는 구체적 지표를 개발할 필요

- 실질적 재무성과와 연결할 수 있는 구체적 지표로 개발하여 관리
  - 지속가능회계, SROI(Social Return on Investment: 사회적 투자수익률) 등을 통해 사회·환경적 성과를 회계에 반영
  - 맥킨지가 글로벌 기업의 CFO, 투자전문가, 재무담당 경영진을 대상으로 설문 조사한 결과, 응답자의 77%가 기업의 지속가능경영 활동이 재무성과에 영향을 준다고 응답[32)]

- 기업의 다양한 지속성장활동은 성장 촉진, 자본수익률 제고, 리스크 완화, 경영 품질 개선 등 다양한 실질적 가치를 창출할 수 있기 때문에 이와 관련된 KPI를 설정하여 관리하는 것이 가능

32) Mckinsey (2009. 2.). Valuing Corporate Social Responsibility and Sustainability: McKinsey Global Survey Results.

SERI가 제안하는 지속성장력 관련 KPI(예시)

요소	하위 요소	핵심성과지수(KPI)
공익 (Externality)	건강・안전・환경 (HSE)	- HSE 지수 (탄소절감률, 재해율 등) - 지속가능보고서 중 환경
	접근성 (Accessibility)	- 사회적 약자 매출 비중 - 개도국에 대한 매출 비중
공진 (Coevolution)	공생과 협력 (Ecological Partnership)	- 협력사와의 이익률 편차
	지역 발전 (Regional Harmony)	- 고용증가율/매출증가율
공감 (Empathy)	일하기 좋은 직장 (GWP)	- GWP 지수 - 취업희망기업 순위
	기업의 사회적 책임 (CSR)	- 지속가능보고서 중 사회

참고문헌

<동양문헌>

김성덕, 이상일 (2003). "인텔(Intel)의 EHS(환경, 보건, 안전) 경영" (지속가능산업동향 제10-1호). 한국생산기술연구원 국가청정생산지원센터.

김영식, 위정범 (2011). "기업의 사회적 활동과 재무적 성과의 통합적 고찰". 증권학회 발표논문.

김용열 (2009). “한중일 기업인식의 국제비교와 영향요인”. 『무역학회지』, 34(4).

김종년 외 (2011). "트랜스포머의 조건: 글로벌 기업의 변신 사례"(CEO Information 제812호). 삼성경제연구소.

김종년 (2010). "운을 다스리는 변신력"(경영노트 제42호). 삼성경제연구소.

김창수 (2009). "기업의 사회적 책임 활동과 기업가치". 『한국증권학회지』, 38(4).

도현명, 박동천 (2011). "기업 경쟁력 높이는 CSV, 첫발은 측정이다". 『동아비즈니스리뷰』, 93(2), 28-33.

도현명, 박동천 (2011). "기업, 정부, 시민단체의 경계 허무는 창조적 자본주의로 공유가치 창출하라". 『동아비즈니스리뷰』, 92(1), 34-39.

리프킨, 제레미 (2010). 『공감의 시대』(이경남 역). 서울: 민음사.

류주한 (2011). "先 업무, 後 전략, M&A 성패 가르는 통합에는 순서가 있다". 『동아비즈니스리뷰』, 87(2). 18-26.

문휘창 (2011). "공유가치창출의 기본은 윤리. 착한 기업이 오래 간다". 『동아비즈니스리뷰』, 93(2), 24-17.

문휘창 (2011). "기업의 본업과 사회적 이슈 접점부터 찾아라". 『동아비즈니스리뷰』, 95(2), 82-86.

문휘창 (2011). "사회적 책임을 차별화 원천으로 활용하라". 『동아비즈니스리뷰』, 92(1), 28-32.

문휘창 (2011). "착한데다 돈까지 잘버는… 이젠 스마트기업이다". 『동아비즈니스리뷰』, 94(1), 18-22.

민승재 (2011). "CSV 실행, 10 단계 전략 프레임 활용하라". 『동아비즈니스리뷰』, 94(1).

박용, 송기혁 (2011). "공유가치 창출, 자본주의의 새 장을 열다". 『동아비즈니스리뷰』, 92(1). 23-27.

박준우 (2009). "기업의 사회공헌활동과 경영성과의 관련성에 관한 연구". 『생산성논집』, 23(2), 157-181.

백지영 (2012. 1. 11.). "ESG 평가모델의 비교 분석". SUSTINVEST.

변선영, 김진욱 (2011). "한일 기업의 전략적 CSR 활동과 기업성과". 한국국제경영학회.

소로스, 조지 (2010). 『자본주의4.0』. 서울: 컬처앤스토리.

시소디어, R., 울프, D. & 세스, J. (2008). 『위대한 기업을 넘어 사랑 받는 기업으로』(권영설, 최리아 역). 서울: 럭스미디어.

신동엽 (2011). "정당성과 효율성의 패러독스 넘어라". 『동아비즈니스리뷰』, 93(2), 20-23.

신미주 (2011). "전력절감, 효율상승... 그린 메모리가 곧 CSV". 『동아비즈니스리뷰』, 94(1), 30-36.

스테픈, 알렉스 (2009).『월드체인징』. 서울: 바다출판사.

이동현 (2010). "소프트 경쟁력과 실행력이 초우량 기업의 조건". 『동아비즈니스리뷰』, 2(63), 128-129.

이승규, 라준영 (2010). "사회적 기업의 사회경제적 가치 측정: 사회투자수익률(SROI)". 『벤처경영연구』, 13(3), 41-56.

전경련 (2010). "2010 기업・기업재단 사회공헌백서".

정정우, 채서일 (2007). "기업의 사회적 책임이 성과에 미치는 영향-시장지향성과 경영자의 지원이 미치는 영향". 『한국경영학회 통합학술대회』, 2007, 1-16.

지속가능발전기업협의회 (2011).『지속가능기업에 투자하라』. 서울: 호이테북스.

현소은(2009). "착한 소비(윤리적 소비)와 공정무역(대안무역)"(마케팅 제43권 11호). 한국마케팅연구원.

<서양문헌>

B Corporation (2011). Annual report.

Bureau of Labor Statistics (2012). Employment Characteristics of Families.

Callan, S. J. & Thomas J. M. (2009). Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance: An Update and Reinvestigation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(February), 61-78.

Chatterji, A. K. et al. (2009). How well do social ratings actually measure corporate social responsibility? *Journal of Economics & Management Strategy*, Spring. 125-169.

Damodaran, A. (2005). Valuation Approaches and Metrics: A survey of Theory and Evidence. Foundations and Trends in Finance, 1(8), 693-784.

Deloitte (2012). Societal Purpose: A Journey in its Early Stages.

Dora, S., Smit, S. & Viguerie, R. (2011). Drawing a New Road Map for Growth. *McKinsey Quarterly*, April, 1-5.

Ignacio Mas and Amolo Ng'weno (2010). Three keys to M-PESA's success: Branding, channel managementand pricing. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 4(4).

Korhonen, J. (2003). Should we measure corporate social responsibility? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(1), 25-39.

KPMG (2011). International Corporate Responsibility(CR) Reporting Survey.

Krizov, C. & Allenby, B. (2004). Social Value Added: A Metric for Implementing Corporate Social Responsibility. *Environmental Quality Management*, Winter, 39-47.

Linggane, A. & Olsen, S. (2004). Guildelines for Social Return on Investment. *California Management Review*, 46(3), 116-135.

Lo, S. & Sheu, H. (2007). Is Corporate Sustainability a Value-Increasing Strategy for Business?. *Corporate Gaovernance: An International Review*, 15(2), 345-358.

Marquez, A. & Fombrun, C. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 304-308.

National Association for Female Executives (2011). Best Practices in Corporate Sponsorship Programs.

Pfeffer, J. (2009). Shareholders First? Not So Fast…. *Harvard Business Review*, 7/8, 90-91.

Porter, E. M. & Kramer, R. M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, January-February 2011, 62-77.

Prahalad, C. K. (2010). The Responsible Manager. *Harvard Business Review*, January-February 2010, 36.

Sustinvest (2011). Sustinvest annual sustainability assessment report.

Talvitie-Siren, R. (2009). Importance of Outcomes Measurement of CSR Programmes-Case Nokia. Helsinki School of Economics.

The Wise Group-Cadder Environmental Improvement Project (2007). SROI Network case studies.

<기타>

한국기업지배구조원 <http://www.cgs.or.kr/>

대한상공회의소 지속가능경영원 <http://www.bisd.or.kr/>

한국사회적기업진흥원 <http://www.socialenterprise.or.kr/>

서스틴베스트 <http://sustinvest.com/>

global 100 <http://www.global100.org/>

sustainability index <http://www.sustainability-index.com/>

FTSE4Good Index <http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp>

global reporting <https://www.globalreporting.org/>

sustainalytics <http://www.sustainalytics.com/>

eiris <http://www.eiris.org/>

bcorporation <http://www.bcorporation.net/>

stoxx <http://www.stoxx.com/>

<DB>

한국신용평가정보, KIS-VALUE DB.

Hoover's DB

Thomson Reuters, T1 DB.

《 별 첨 》

1. 글로벌 100대 기업 개요

1-1 글로벌 100대 기업 분포..... 85

1-2 글로벌 100대 기업 현황..... 86

1-3 글로벌 100대 기업 시가총액..... 89

2. 주요 지속가능경영 평가모델..... 92

3. GRI 평가양식..... 97

4. 국내 지속가능성 보고서 발간 현황..... 101

5. 글로벌 지속가능경영 우수기업 사례..... 103

<별첨 1-1> 글로벌 100대 기업 분포

국가	개수	산업	개수
미국	44	에너지(Energy)	20
영국	13	제약(Pharmaceuticals & Medical Research)	14
독일	5	식・음료(Food & Beverages)	12
일본	5	통신서비스(Telecommunications Services)	10
프랑스	5	기술장비(Technology Equipment)	7
스위스	3	유통(Retailers)	5
중국	3	IT 서비스(Software & IT Services)	5
홍콩	3	광물자원(Mineral Resources)	4
네덜란드	2	경기동행성 서비스(Cyclical Consumer Services)	3
러시아	2	기업 집단(Industrial Conglomerates)	3
멕시코	2	산업재(Industrial Goods)	3
브라질	2	자동차 및 부품(Automobiles & Auto Parts)	2
스페인	2	화학(Chemicals)	2
노르웨이	1	경기동행성 제품(Cyclical Consumer Product)	2
대만	1	식품 및 의약 유통(Food & Drug Retailing)	2
덴마크	1	개인・가전제품 및 서비스 (Personal & Household Products & Services)	2
벨기에	1	운송(Transportation)	2
사우디아라비아	1	의료 서비스(Healthcare Services)	1
오스트레일리아	1	유틸리티(Utilities)	1
이탈리아	1		
콜롬비아	1		
한국	1		

<별첨 1-2> 글로벌 100대 기업 현황

(단위: 명, 10억 달러)

순위	기업	국가	GICSSECTOR	종업원수	매출액	영업이익
1	엑슨모빌	미국	에너지	82,100	433.5	54.2
2	애플	미국	IT	63,300	108.6	34.5
3	페트로차이나	중국	에너지	552,810	318.4	30.6
4	마이크로소프트	미국	IT	90,000	70.0	27.2
5	IBM	미국	IT	433,362	106.9	20.8
6	셰브런	미국	에너지	61,000	236.5	38.5
7	월마트	미국	유통	2,200,000	447.0	26.6
8	차이나모바일	홍콩	통신서비스	175,336	82.0	24.4
9	네슬레	스위스	식품 및 의약 유통	328,000	89.4	13.7
10	GE	미국	산업재	301,000	142.2	30.9
11	P&G	미국	개인·가전제품 및 서비스	129,000	82.6	14.8
12	AT & T	미국	통신서비스	256,000	126.7	12.1
13	존슨앤드존슨	미국	제약	117,900	65.0	16.4
14	화이자	미국	제약	103,700	67.4	19.8
15	구글	미국	IT	32,467	37.9	12.2
16	코카콜라	미국	식·음료	146,200	46.8	11.2
17	노바티스	스위스	제약	123,686	55.1	10.9
18	보다폰	영국	통신서비스	83,862	73.6	10.7
19	필립모리스	미국	식·음료	78,100	31.1	13.4
20	BP	영국	에너지	83,400	362.7	29.8
21	삼성전자	한국	IT	101,970	143.2	12.4
22	로열더치셸(네)	네덜란드	에너지	90,000	454.1	43.0
23	오라클	미국	IT	108,000	35.6	12.7
24	가즈프롬	러시아	에너지	-	10.5	1.0
25	인텔	미국	IT	100,100	54.0	17.3
26	토탈	프랑스	에너지	96,104	216.2	30.5
27	로슈	스위스	제약	80,129	45.5	14.1
28	글락소스미스클라인	영국	제약	97,389	42.6	12.5
29	토요타	일본	자동차 및 부품	317,716	229.2	4.8
30	머크	미국	제약	86,000	48.1	10.6
31	버라이존	미국	통신서비스	193,900	110.9	18.8
32	BHP 빌리턴(호)	호주	Materials	40,757	77.6	35.4

순위	기업	국가	GICSSECTOR	종업원수	매출액	영업이익
33	펩시	미국	식 · 음료	297,000	66.5	10.4
34	맥도날드	미국	경기동행성 서비스	420,000	27.0	8.3
35	로열더치셸(영)	영국	에너지	90,000	454.1	43.0
36	사노피	프랑스	제약	113,719	43.3	6.9
37	앤호이저부시	벨기에	식 · 음료	116,278	36.3	11.2
38	시스코	미국	IT	71,825	43.2	8.5
39	코노코필립스	미국	에너지	29,800	230.6	19.1
40	브리티시아메리칸토바코	영국	식 · 음료	87,813	23.9	7.4
41	퀄컴	미국	IT	21,200	15.0	5.1
42	쉴룸버거	미국	에너지	113,000	39.5	6.7
43	에코페트롤	콜롬비아	에너지	-	33.9	13.3
44	지멘스	독일	산업재	402,000	98.6	10.5
45	애보트래버러토리스	미국	제약	91,000	38.9	6.5
46	사우디베이직인더스트리즈	사우디	Materials	-	50.6	13.0
47	ENI	이탈리아	에너지	78,686	141.7	22.8
48	스탯토일	노르웨이	에너지	31,715	108.2	29.5
49	NTT 도코모	일본	통신서비스	22,954	51.0	10.2
50	시노펙	중국	에너지	377,235	391.4	10.2
51	텔레포니카	스페인	통신서비스	291,027	81.6	14.7
52	아마존닷컴	미국	유통	56,200	48.1	1
53	씨눅	홍콩	에너지	5,377	37.4	14.0
54	옥시덴털 석유	미국	에너지	11,300	24.1	10.8
55	BG	영국	에너지	6,600	20.4	8.1
56	LVMH	프랑스	경기동행성 제품	97,559	30.7	6.8
57	로즈네프트	러시아	에너지	-	-	-
58	NTT	일본	통신서비스	219,343	124.3	14.7
59	월트디즈니	미국	경기동행성 서비스	156,000	40.9	7.8
60	중국신화에너지	중국	에너지	82,260	33.1	10.9
61	유나이티드테크놀로지스	미국	산업재	199,900	58.1	7.8
62	크래프트푸드	미국	식 · 음료	126,000	54.4	6.9
63	리오틴토	영국	Materials	67,930	58.8	21.7
64	SAP	독일	IT	55,765	18.5	5.4
65	TSMC	대만	IT	35,457	14.1	4.7
66	홈데포	미국	유통	331,000	70.4	6.7

순위	기업	국가	GICSSECTOR	종업원수	매출액	영업이익
67	페트로브라스	브라질	에너지	81,918	130.9	22.8
68	바스프	독일	Materials	108,576	95.4	10.3
69	로레알	프랑스	개인·가전제품 및 서비스	68,886	26.4	4.3
70	GDF 수에즈	프랑스	유틸리티	240,303	117.7	8.9
71	BHP 빌리턴(영)	영국	Materials	40,757	72.6	33.1
72	알트리아	미국	식·음료	9,900	17.1	6.9
73	아메리카모빌	멕시코	통신서비스	158,694	47.7	11.1
74	아스트라제네카	영국	제약	57,200	32.4	11.8
75	브라스톨마이어스스퀴브	미국	제약	27,000	21.2	7.0
76	캐논	일본	IT	198,307	46.2	4.9
77	캐터필러	미국	산업재	125,099	60.1	8.2
78	3M	미국	산업재	84,198	29.6	6.2
79	암젠	미국	제약	17,800	15.6	5.2
80	사브밀러	영국	식·음료	69,212	15.5	3.3
81	혼다	일본	자동차 및 부품	179,060	107.8	7.4
82	디아지오	영국	식·음료	23,786	16.0	4.6
83	보잉	미국	산업재	171,700	68.7	5.7
84	노보노디스크	덴마크	제약	32,136	11.6	3.9
85	유나이티드헬스	미국	제약	99,000	101.9	8.5
86	유니레버	네덜란드	식·음료	169,000	60.3	9.0
87	CVS 케어마크	미국	식품 및 의약 유통	202,000	107.1	6.3
88	UPS	미국	식품 및 의약 유통	398,000	53.2	6.1
89	바이엘	독일	제약	111,800	47.4	6.4
90	인디텍스	스페인	유통	100,138	17.2	3.1
91	유니언퍼시픽	미국	산업재	44,861	19.6	5.7
92	HP	미국	IT	349,600	127.2	11.4
93	테스코	영국	식품 및 의약 유통	492,714	97.9	5.6
94	도이치텔레콤	독일	통신서비스	235,132	76.1	8.4
95	콤캐스트	미국	경기동행성 서비스	126,000	55.8	10.8
96	차이나유니콤	홍콩	통신서비스	215,710	32.5	1
97	암베브	브라질	식·음료	46,500	14.5	5.9
98	앵글로아메리칸	영국	Materials	100,000	29.5	9.1
99	월마트멕시코	멕시코	유통	238,128	27.2	2.0
100	일라이릴리	미국	제약	38,080	24.3	6.3

<별첨 1-3> 글로벌 100대 기업 시가총액

(단위: 명, 10억 달러)

기업	2011		2007		2000	
	순위	시가총액	순위	시가총액	순위	시가총액
엑슨모빌	1	406.3	1	504.2	2	302.2
애플	2	376.4	21*	172.8	550	5.0
페트로차이나	3	250.6	6*	326.2	-	-
마이크로소프트	4	218.4	4	333.9	7	231.3
IBM	5	216.7	30	149.7	17	149.1
셰브런	6	211.9	16	195.1	59	55.1
월마트	7	204.7	18	188.8	5	237.3
차이나모바일	8	196.1	3	354.3	30	101.6
네슬레	9	190.6	20	172.8	35	92.0
GE	10	189.1	2	370.2	1	475.0
P&G	11	183.5	11	229.9	29	102.3
AT & T	12	179.2	9	251.2	15	161.6
존슨앤드존슨	13	179.1	17	189.4	18	146.1
화이자	14	166.3	27	153.7	3	290.2
구글	15	165.4	14*	216.6	-	-
코카콜라	16	158.9	34	142.3	19	151.1
노바티스	17	157.7	47	124.22	23	127.5
보다폰	18	139.5	35	140.4	6	236.8
필립모리스	19*	136.3	-	-	-	-
BP	20	135.8	10	231.6	11	181.8
삼성전자	21	135.3	76*	73.3	161	19.1
로열더치셸(네)	22	134.1	8	261.0	22	131.4
오라클	23	128.9	52	115.3	14	162.7
가즈프롬	24	126.2	5*	330.2	1306	1.0
인텔	25	123.5	26	155.1	10	202.3
토탈	26	120.9	19	186.5	26	110.0
로슈	27	119.6	32	149.0	46	71.6
글락소스미스클라인	28	115.4	37	136.8	12	177.6
토요타	29	114.9	15	204.5	24	119.7
머크	30	114.9	44	126.2	8	215.9
버라이존	31	113.6	45	125.7	21	135.3
BHP 빌리턴(호)	32	113.3	22	168.2	164	18.8

기업	2011		2007		2000	
	순위	시가총액	순위	시가총액	순위	시가총액
펩시	33	103.7	49	121.8	47	71.5
맥도날드	34	102.7	83	68.6	74	44.6
로열더치셸(영)	35	101.5	7*	261.6	22	131.4
사노피	36	98.7	48	122.3	65	48.8
앤호이저부시	37	98.6	118	50.5	212	14.7
시스코	38	97.2	23	165.1	4	268.7
코노코필립스	39	96.8	33*	142.5	220	14.5
브리티시아메리칸토바코	40	93.5	69*	78.4	187	16.6
퀄컴	41	91.9	88	64.8	54	61.5
쉴룸버거	42	91.7	51	117.6	73	45.5
에코페트롤	43*	88.0	165	40.5	-	-
지멘스	44	87.6	46	125.1	42	77.7
애보트래버러토리스	45	87.6	64	87.0	43	74.9
사우디베이직인더스트리즈	46	83.8	41*	132.3	-	15.0
ENI	47	83.2	40	133.9	62	51.1
스탯오일	48	82.0	57*	99.2	-	-
NTT 도코모	67	80.3	67	80.5	16	165.2
시노펙	50	79.8	42*	131.0	-	-
텔레포니카	51	79.3	28	153.0	45	71.7
아마존닷컴	52*	78.7	182	38.5	491	5.5
씨눅	53	78.1	71*	75.5	-	-
옥시덴털 석유	54	76.1	85*	67.5	336	9.0
BG	55	72.6	70*	76.9	229	13.8
LVMH	56	72.1	103	57.4	96	32.4
로즈네프트	57	70.8	62*	91.7	-	-
NTT	58	67.7	78	72.9	25	116.3
월트디즈니	59	67.4	92	63.3	55	60.3
중국신화에너지	60	66.4	50*	118.8	-	-
유나이티드테크놀로지스	61	66.2	72	75.3	91	36.8
크래프트푸드	62*	66.0	120	50.0	-	-
리오틴토	63	65.4	29*	150.9	165	18.7
SAP	64	65.2	94*	62.4	2143	21.0
TSMC	65*	64.9	124	48.9	1109	28.1
홈데포	66*	64.8	135	45.5	27	106.1
페트로브라스	67	64.5	12*	217.9	198	10.6

기업	2011		2007		2000	
	순위	시가총액	순위	시가총액	순위	시가총액
바스프	68	63.9	79*	70.8	110	27.8
로레알	69	63.0	65	85.3	57	58.0
GDF 수에즈	70	61.8	102	57.4	-	-
BHP 빌리턴(영)	71	61.6	25	157.9	338	8.9
알트리아	72	61.0	24	159.3	33	97.8
아메리카모빌	73	59.9	55	107.1	-	-
아스트라제네카	74	59.8	93	62.8	37	89.0
브라스톨마이어스스퀴브	75*	59.7	112	52.4	20	144.6
캐논	76	59.1	100*	58.7	102	30.7
캐터필러	77*	58.6	136	45.3	193	16.3
3M	78	57.3	98	59.8	67	47.5
암젠	79*	56.3	119	50.5	50	65.7
사브밀러	80*	56.0	210	34.5	-	5.4
혼다	81	55.3	91	63.4	92	36.3
디아지오	82*	54.6	107	55.1	86	38.2
보잉	83	54.5	86	67.2	56	58.6
노보노디스크	84*	54.5	164	40.8	266	11.6
유나이티드헬스	85	54.0	77*	72.9	152	20.1
유니레버	86	53.3	56	104.9	93	36.2
CVS 케어마크	87	53.1	104	58.0	128	23.4
UPS	88	53.0	74	73.6	318	9.7
바이엘	89	52.8	81	70.0	85	38.3
인디텍스	90*	51.2	202	35.1	-	-
유니언퍼시픽	91*	51.2	220	32.8	249	12.6
HP	92	51.1	43	130.2	53	62.4
테스코	93	50.3	82*	69.0	108	28.2
도이치텔레콤	94	49.6	59	95.8	-	91.3
콤캐스트	95*	49.6	108	55.0	1540	1.0
차이나유니콤	96	49.6	233	31.3	159	19.2
암베브	97*	49.3	143	44.5	499	5.4
앵글로아메리칸	98	48.9	66*	80.5	133	22.5
월마트멕시코	99*	48.6	252	29.3	393	7.8
일라이릴리	100	48.1	96	60.6	28	105.1

* 전기 대비 신규 100대 기업 진입기업

<별첨 2> 주요 지속가능경영 평가모델

지수/모델	평가기관	평가대상	평가 부문	주요 평가 항목	평가 결과
DJSI (Dow Jones Sustainability Index)	SAM (Sustainable Asset Management)	시가총액 2500대 기업	경제	-지배구조 -위험 및 위기 관리 -행동강령/준법성/부정부패 -산업 고유기준	-모든 평가 대상 기업의 평가 점수를 공개하고 있지 않으며, 연도별 주요 산업별 상위기업을 발표 -2011년 Supersector Leedaers ・산업분류는 자동차 및 부품, 은행, 자원, 화학, 건설 및 자재, 금융 서비스, 식・음료, 보건, 산업재, 보험, 미디어, 오일 및 가스, 가전, 부동산, 소매업, 테크놀로지, 통신, 여행 및 레저, 유틸리티 ・각 산업별로 1개 기업 선정 *2011년 주요 산업별 상위기업에 오른 국내 기업 ・현대건설(건설 및 자재) ・롯데쇼핑(소매업) ・삼성전자(테크놀로지) ・KT(통신)
			사회	-인적자본 개발 -인재 확보 및 유지 -노동행위 및 지표 -기업시민정신 및 사회공헌 -사회적 보고 -산업 고유기준	
			환경	-환경적 보고 -산업 고유기준	
FTSE4GOOD ESG Rating	EIRIS (the Ethical Investment Research Service)	2,400여 개 사	환경 (기후 변화/ 환경 관리)	-모든 주요 이슈들을 정책상 다루는지 여부 -이사회나 부서별 책임 -모니터링 및 감사 책무 -환경 관련정책 존재 여부 -문서화한 목적과 목표 존재 여부 -보고시 환경 정책이 포함되었는지 여부	-모든 평가 대상 기업의 평가 점수를 공개하고 있지 않으며, 연도별 주요 산업별 상위기업과 글로벌 및 지역별 상위기업을 발표 -2011년 Global & Regional Leaders ・글로벌 상위기업과 지역별 상위기업을 나누어 발표 ・지역 분류는 유럽(영국 제외), 영국, 북미, 호주 및 뉴질랜드, 아시아(일본 제외), 일본, 홍콩 ・국가별(26개국) ESG 평균 점수도 함께 발표
			지배구조 (기업지배구조 /부정부패)	-뇌물수수 금지 -관련 법규 준수 노력 -직원들 의견 수렴을 위한 소통 채널 제공 -관련 직원 훈련	

			사회 (공급사슬 및 근로기준/ 인권 및 노동권)	-정책 존재 여부 -이사회 책임 -정책 실행 및 모니터링 -직원 인권 훈련 -인권 보고서 작성 여부 -ILO Core Convention의 4가지 영역 (동등한 기회, 강제 노동, 아동 노동, 단체결사 자유 및 단체교섭)을 토대로 한 정책 -건강 및 안전 -임금 -전 세계 공급업자들과의 소통 정책 -관련 직원 훈련	*2011년 Global & Regional Leaders의 Asia 지역 상위기업에 포함된 국내 기업 ・하이닉스 ・다음 커뮤니케이션 ・NHN **우리나라의 ESG 평균 점수는 평가 대상 국가 26개국 중 24위인 2.31
GLOBAL100	CORPORATE KNIGHTS	3,500여 개 사	환경	-에너지 생산성 -온실가스 생산성 -물 생산성 -폐기물 생산성	-매년 Global100대 기업 발표 -2012년 Global100 ・11개 각 평가항목에 대한 100대 기업의 평가 점수와 총점을 함께 발표 ・1위는 덴마크의 헬스케어 사인 Novo Nordisk(점수: 74.37%) *2012년 Global100에 포함된 국내 기업 ・포스코(순위: 30위, 점수: 46.50%) ・삼성전자(순위: 73위, 점수: 29.41%)
			경제	-혁신 역량 -납세액 비율 -리더십 다양성	
			사회	-평균 직원 보수에 대한 CEO 보수 -안전 생산성 -직원 이직률	
Global ESG Leaders	SUSTAINALYTICS & STOXX	STOXX GLOBAL 1800 기업	환경	세부 평가 항목 비공개	-Global ESG Leaders Index, Global ESG Environmental Leaders Index, Global ESG Social Leaders Index, Global ESG Governance Leaders Index를 발표

			사회		-2011년 Global ESG Leaders로 선정된 기업의 국가별 분포 ・영국 15.4%, 미국 13.8%, 프랑스 9.8%, 일본 7.1%, 스페인 6.8%, 독일 6.1%, 호주 5.3%, 네덜란드 4.9%, 기타 30.73% -2011년 Global ESG Leaders로 선정된 기업의 산업별 분포 ・금융 17.2%, 내구재 14.0%, 산업재 13.5%, 에너지 10.5%, 필수재 9.6%, IT 9.3%, 자원 9.0%, 유틸리티 7.5%, 기타 9.34% -지수 평가 대상 국가에 한국을 포함하고 있지 않아 국내 기업에 대한 평가가 없음
			지배구조		
B Corporation	B Lab	평가 의뢰 기업	사회	-고용 창출 -직원 지분 -작업 환경 -보상 및 훈련 -지역사회 제품 및 서비스 -공급업체와 유통업체 -지역사회와의 관계 -다양성	-B 인증을 획득한 503개의 B Corporation의 평균 점수는 105점으로, B 인증을 받지 못한 나머지 1,438개 기업의 평균 점수인 84점보다 25% 높음. -B Coporation 중 상위 10%의 점수(평균 126점)를 받은 기업: Global Green Energy Corp., Green Building Services, Larry's Beans, Method Products, Moving Forward Education, Namaste Solar, New Resource Bank, Next Street, Partnership Capital Growth, Piedmont Biofuels, Prem Group, Re:Vision Architecture, RecycleBank, South Mountain Company, Southern Energy Management, SQA Phamacy Services, The Redwoods Group, Virginia Community Capital
			환경	-환경적 제품 및 서비스 -공급업체 및 운송수단 -토지, 사무실, 공장 -투입 -배출	
			지배구조	-기업지배구조 및 책임 -투명성	
ESG 평가	한국기업지배구조원	국내 상장기업 전체	지배구조	-소유구조 -이사회의 구성 -이사회 운영, 평가 및 보상 -공시일반 -감사기구 일반 -경영과실배분 일반	-5개의 등급체계 부여 ・A+ : 최우량, 우량+ , 우량, 양호+ ・A: 양호 ・B+ : 보통 ・B: 취약 ・C: 매우취약

			환경	-최고경영자의 의지 -환경조직체계 -환경회계 -환경감사 -공급망 관리 -청정생산시스템 -환경위험관리 -기후변화 -친환경제품 및 서비스 -환경보고	-유가증권 시장기업에 대한 ESG 통합등급과 함께 ESG 각 부문별 등급도 공개 ・2011년 ESG 통합부문 A+ 기업: KB금융, SK텔레콤, 포스코, 하이닉스 반도체 ・2011년 지배구조부문 A+ 기업: 대구은행, 두산, 두산건설, 두산 인프라코어, 전북은행, 케이티, 케이티앤지, 포스코, 하나금융지주, 하이닉스반도체, KB금융지주, LIG손해보험, SK이노베이션, SK텔레콤 ・2011년 사회부문 A+ 기업: 삼성SDI, 삼성물산, 삼성전기, 포스코, 하이닉스반도체, 한국전력공사, 현대자동차, 호남석유화학, KB금융, SK네트웍스, SK텔레콤 ・2011년 환경부문 A+ 기업: 삼성SDI, 삼성전기, 삼성전자, 제일모직, 포스코, 하이닉스반도체, SKC, SK텔레콤, S-OIL -유가증권 시장기업 전체(668개 기업) 중 통합, 지배구조, 사회, 환경 부문에서 A+ 등급을 부여받은 기업의 비율은 각각 0.6%, 2%, 1.6%, 1%
			사회	-고용 및 근로조건 -직장 내 안전 및 보건 -공정거래 -소비자 개인정보 보호 -지역사회 참여 -지역경제 발전	
ESGValue (Environmental, Social and Governance Value)	SUSTINVEST	국내 400여 개 사	지배구조	-주주의 권리 -내부거래 및 정보의 투명성 -이사회 구조와 운영 -임원의 보상 -관계사 위험	-평가 대상 기업의 평가 점수를 공개하지 않고, 400개 기업 목록만 공개 ・기업 규모별, ESG(환경, 사회, 지배구조) 점수구간별, 가치사슬별 성과분포 공개 ・ESG 세부지표별 현황 분석 ・산업 부문별 ESG 점수 및 그에 따른 이슈와 현황 분석 ・주요 산업 부문별 주요 기업에 대한 ESG 개요 ・전년 대비 등급이 유의미하게 상승하거나 하락한 기업과 등급 변경의 주요 원인 공개 -2등급 이상 상승한 기업(22개): 현대산업, 대경기계, 현대 글로비스, STX 팬오션, 넥센타이어, S&T대우, CJ CGV, 대우 인터내셔널, GS글로벌, LG상사, 호텔신라, 오뚜기, 광동제약, 동양생명보험, 삼성생명, 삼성화재, 미래에셋증권, 서울반도체, LG이노텍, 포스코 ICT, 아모레G, 한진해운홀딩스
			환경	-지속가능경영 시스템 -윤리경영 -기후변화 대응 -물류 운송 상 개선 -온실가스 관리 -녹색 구매 -협력업체에 대한 사회・환경성 평가 및 반영 -그린 마케팅 -국제 이니셔티브 협력 -사회공헌 활동	

			사회	-고용안정 -인적자원 개발과 교육훈련 -고용평등 및 다양성 -임직원 보건과 안전 -혁신 역량 -조직/공정/제품 상 혁신 -공정거래 프로그램 및 거래 투명성 감독 -상생협력 프로그램 -공정 마케팅 -고객정보보호 -공정 경쟁 -지역사회 투자	-2등급 이상 하락한 기업(6개): 대한화성, 동부제철, 세아베스틸, 쌍용양회공업, 에스에프에이, NHN

*STOXX EUROPE 600(대상 국가: Austria, Belgium, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Iceland, Ireland, Italy, Luxembourg, the Netherlands, Norway, Portugal, Spain, Sweden, Switzerland and the United Kingdom), STOXX AMERICAS 600, STOXX ASIA/PACIFIC 600(대상 국가: Australia, Hong Kong, Japan, New Zealand and Singapore)를 합친 지수.

<별첨 3> GRI 평가양식

박스 1. 기업정보

프로필

1. 전략 및 분석

1.1 최고 의사 결정권자 (예: CEO, 회장 또는 동급 임원)가 보고 조직 및 전략과 지속가능성의 연관성을 밝힌 선언문

2. 조직 프로필

2.1 조직 명칭

2.2 대표 브랜드, 제품 및 서비스

2.3 주요 사업부서, 운영 회사, 자회사, 합작 회사를 비롯한 보고 조직의 조직 구조

2.4 본사/본부 소재지

2.5 보고 조직이 영업 중인 국가 수, 주요 사업장이 있거나 보고서에서 다루는 지속가능성 문제와 구체적인 연관성을 갖는 국가명

2.6 소유 구조 특성 및 법적 형태

2.7 대상 시장 (지역별 구분, 사업 분야, 고객/수익자 유형)

2.8 보고 조직의 규모

- 직원 수
- 순매출 (민간 부문) 또는 순수익 (공공 부문)
- 총 자본 내 부채 및 자기자본 내역 (민간 부문)
- 시장에 공급된 제품 또는 서비스 수량

2.9 보고 기간 중 규모, 구조 또는 소유 구조 상의 중 대한 변화

- 사업장 위치 또는 개방/폐쇄, 확장과 같은 운영상의변화
- 주식 자본 구조의 변화 등 자본 형성, 관리 및 변경에 관한 조치 (민간 부문)

2.10 보고 기간 중 수상 내역

4. 지배구조, 책임, 참여

지배구조

4.1 조직의 지배구조 - 전략 수립, 전사적 감독 등을 책임 지는 이사회 산하 위원회 포함

4.2 이사회 의장의 임원 겸직 여부 (임원인 경우 경 영진 내에서의 역할과 의장에 임명된 이유도 명시)

4.3 이사회가 일원화된 조직의 경우, 이사회에서 독립적인 또는 임원이 아닌 구성원의 수를 명시합니다

4.4 주주와 직원이 이사회에 조언하거나 방향을 제시하는 메커니즘 다음 프로세스와 관련된 사항을 포함시킵니다

- 주주 의결권 행사 등 소액 주주들이 이사회에 의견을 피력할 수 있는 메커니즘
- 노사협의회, 직원들의 이사회 참여 등 정식 대표 기구를 활용하여 직원들에게 정보를 제공하고 상담하는 등의 절차 보고 기간 중 이러한 메커니즘을 통해 제시된 경제/환경/사회성과 관련 주제를 파악합니다

박스 2. 보고서에 관한 정보

3. 보고 매개변수

보고서 프로필

3.1 보고 대상 기간 (예: 회계 연도/달력 연도)

3.2 가장 최근 보고서 발간 일자 (존재하는 경우)

3.3 보고 주기 (매년, 격년 등)

3.4 보고서 및 관련 내용에 대한 문의처

보고 범위 및 경계

3.6 보고 경계 (예: 국가, 사업부, 자회사, 임대 시설, 합작 회사, 공급업체). 추가 지침은 GRI 경계 규약을 참조하십시오

3.7 보고 범위 또는 보고 경계 상의 구체적인 제한사항을 기술합니다

3.8 합작 회사, 자회사, 임대 시설, 외주 업무 등 기간별또는 조직간 비교 가능성에 큰 영향을 줄 수 있는 객체에 대한 보고 기준

3.10 이전 보고서에 제시된 정보의 재기술로 인한 효과 및재기술 사유 (예: 인수/합병, 기준 연도/기간 변경, 사업 성격, 측정방법)에 대한 설명

3.11 이전 보고 기간 대비 보고서의 범위, 경계 또는 측정방식 상의 큰 변화

박스 3. 이해관계자 정보

4. 지배구조, 책임, 참여

이해관계자 참여

4.14 참여한 이해관계자 그룹 목록

이해관계자 그룹의 예:

- 지역사회
- 시민 단체
- 고객
- 주주 및 자본 투자자
- 공급업체
- 직원, 기타 근로자 및 노동 조합

4.15 참여할 이해관계자 식별 및 선정 기준

박스 4. 보고 내용

3. 보고 매개변수

보고 범위 및 경계

3.5 보고 내용 정의 프로세스

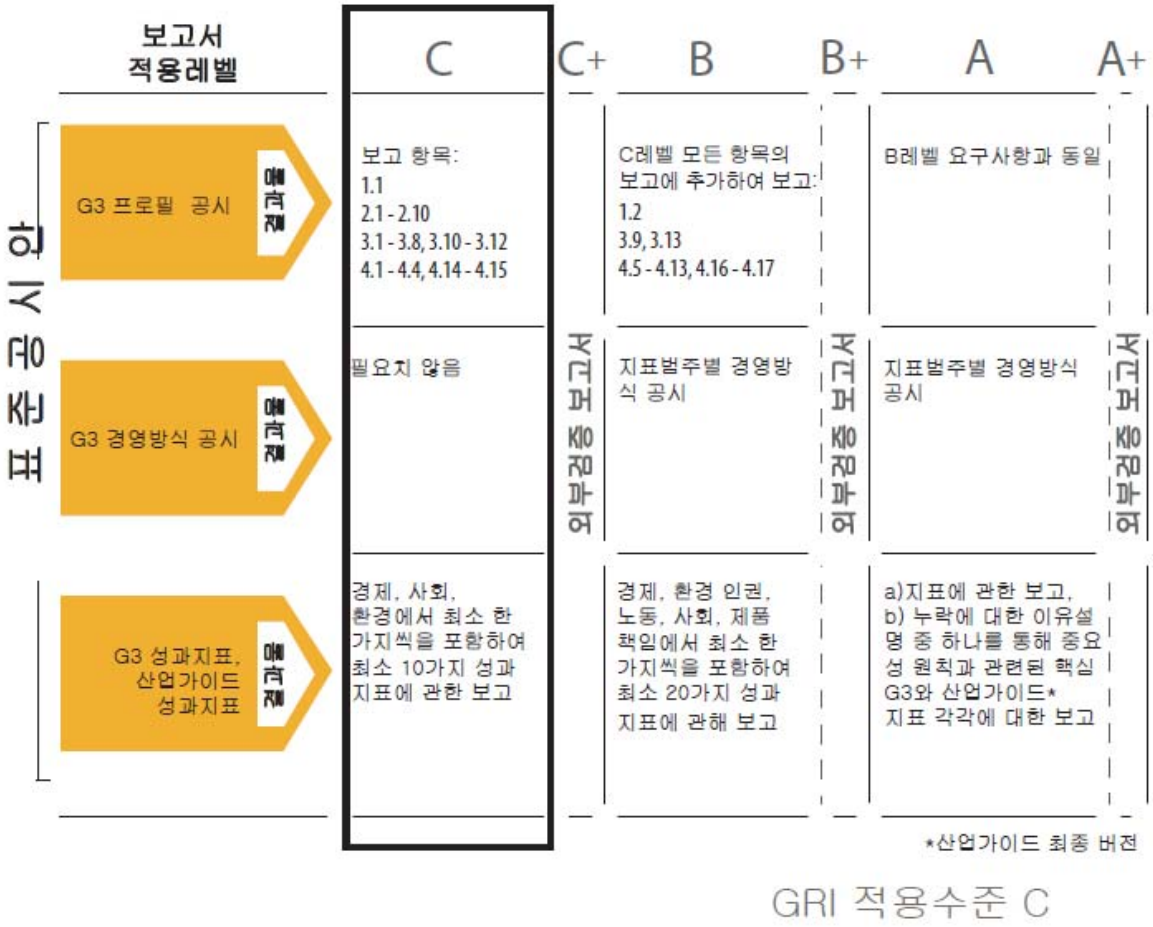
- 중요성 결정
- 보고서에 제시된 주제간 우선 순위 결정
- 보고서를 사용할 것으로 예상되는 이해관계자 파악 [GRI G3: p. 21]

박스 5. 성과데이터

성과데이터. 박스 5를 작성하기 전에 GRI 지표 프로토콜을 먼저 확인하십시오.

지표 1:
성과:
의견:

박스 6. 자기선언 (적용수준)



본인은 본 보고서가 GRI G3 적용레벨 C의 모든 요구사항을 충족시키고 있음을 선언합니다.

성명: _____
직위: _____
일자: _____
서명: _____

박스 7. GRI 대조표

3. 보고 매개변수

GRI 대조표

3.12 보고서 내에서 표준 공시 사항의 위치를 나타내는 표

전략 및 프로필 공시

전략 및 분석

1.1 최고 의사결정자의 선언문

조직 프로필

2.1 조직 명칭
2.2 대표 브랜드, 제품 및 서비스
2.3 조직 구조
2.4 본사 소재지
2.5 조직이 영업 중인 국가의 수
2.6 소유 구조의 특징 및 법적 형태
2.7 대상 시장(markets)
2.8 보고 조직의 규모
2.9 보고 기간 중에 발생한 중대한 변화
2.10 보고 기간 중의 수상 내역

보고 매개변수

3.1 보고 기간
3.2 가장 최근의 보고서 일자
3.3 보고 주기
3.4 보고서 및 관련 내용에 대한 문의처
3.5 보고 내용 정의 프로세스
3.6 보고의 경계
3.7 보고 범위 또는 경계 상의 구체적인 제한사항
3.8 합작회사, 자회사, 임대시설, 외주업무, 기타 객체에 관한 보고 기준
3.10 이전 보고서에 제시된 정보의 재기술로 인한 효과 및 재기술 사유
3.11 이전 보고 기간 이후에 발생한 중대한 변화
3.12 GRI 대조표

지배구조, 책임, 참여

4.1 조직의 지배구조
4.2 이사회 이상의 임원 겸직 여부
4.3 이사회의 독립적인 또는 임원이 아닌 구성원의 수
4.4 주주와 직원이 이사회에 조언하거나 방향을 제시하는 메커니즘
4.14 조직경영에 참여하는 이해관계자 그룹 목록
4.15 참여할 이해관계자의 파악 및 선정 기준

10. GRI 성과지표

<별첨 4> 국내 지속가능성 보고서 발간 현황

연도	기업 수	기업명
2011년	66	엘에스엠트론, 지에스건설, 하이닉스반도체, 아이들과미래, 섬성전자, 엘지생활건강, 한국타이어, 아모레퍼시픽, 국민은행, 기아자동차, 인선이엔티, 풀무원, 에스케이텔레콤, 에스티엑스엔진, 다솜이재단, 농수산물유통공사, 웅진코웨이, 엘지전자, 대우조선해양, 삼성에스디아이, 엘지화학, 하나은행, 삼성중공업, 두산인프라코어, 포스코, 한국컴패션, 현대제철, 현대모비스, 한진해운, 신한금융그룹, 에스티엑스그룹, 에스티엑스팬오션, 에스티엑스조선해양, 에스티엑스중공업, 에스티엑스에너지, 에스티엑스메탈, 에스티엑스건설, 현대자동차, 교보생명, 엘지이노텍, 아시아나항공, 한국동서발전, 페더럴익스프레스(FedEx), 대한항공, 한국공항공사, 케이티, 한국중부발전, 다음커뮤니케이션, 한국철도시설공단, 에쓰오일, 대구은행, 국립공원관리공단, 장애인고용공단, 한국지역난방공사, 인천국제공항공사, 한전케이피에스, 국민체육진흥공단, 나노엔텍, 현대건설, 우리투자증권, 포스코플랜텍, 유니베라, 경신공업, 강원랜드, 호남석유화학, 코레일
2010년	88	홈플러스테스코, 한국자산관리공사, 기아자동차, 아이들과미래, 기독교윤리실천운동, 엘지생활건강, 포스코, 환경재단, 현대제철, 아시아나항공, 엘에스엠트론, 한국동서발전, 삼성증권, 현대자동차, 대한항공, 삼성에스디아이, 다음커뮤니케이션, 한국관광공사, 한국석유공사, 한국공항공사, 유한킴벌리, 서울특별시시설공단, 지에스칼텍스, 삼성전기, 롯데쇼핑, 한국광물자원공사, 대한주택보증, 한국철도시설공단, 나노엔텍, 에스케이그룹, 인천국제공항공사, 아모레퍼시픽, 부산교통공사, 한국타이어, 국민은행, 대우조선해양, 동부화재해상보험, 삼성전자, 신한금융그룹, 에쓰오일, 엘지화학, 한국가스공사, 한국남동발전, 한국서부발전, 한국수력원자력, 현대걸설, 현대모비스, 현대오일뱅크, 현대해상화재보험, 케이티, 엘지전자, 에스케이에너지, 에스티엑스조선해양, 에스티엑스팬오션, 두산건설, 엘지이노텍, 삼성물산, 하이닉스반도체, 한국산업단지공단, 지식경제부, 한국전력공사, 풀무원, 웅진케미칼, 웅진홀딩스, 포스코특수강, 케이티앤지, 인천항만공사, 대한지적공사, 부산시설관리공단, 국민체육진흥공단, 대구은행, 호남석유화학, 웅진코웨이, 건강보험심사평가원, 한국남부발전, 지에스칼텍스, 에스티엑스중공업, 에스티엑스그룹, 에스티엑스메탈, 에스티엑스건설, 서울강동구청, 한국감정원, 한국다우코닝, 에스케이텔레콤, 페더럴익스프레스코리아(FedEx), 한국지역난방공사, 대림사업, 코레일
2009년	68	에스티엑스엔진, 풀무원, 홈플러스테스코, 삼성물산, 한국정보사회진흥원, 기아자동차, 한국관광공사, 국민체육진흥공단, 한국광물자원공사, 하이닉스반도체, 아이들과미래, 한국수자원공사, 엘지화학, 한미파슨스, 신한은행, 삼성에스디아이, 아시아나항공, 에스케이텔레콤, 에스케이에너지, 현대제철, 두산인프라코어, 포스코, 하나은행, 대한항공, 엘지전자, 유한킴벌리, 한국교직원공제회, 삼성전자, 현대오일뱅크, 현대자동차, 나노엔텍, 에쓰오일, 한국수력원자력, 한국전력공사, 환경재단, 씨제이제일제당, 한국동서발전, 서울메트로, 웅진싱크빅, 대우증권, 호남석유화학, 한진해운, 아모레퍼시픽, 한국가스공사, 지에스칼텍스, 한국조폐공사, 한국바스프, 함께하는시민행동, 농수산물유통공사, 부산시설관리공단, 한화케미칼, 농업협동조합중앙회, 교통안전공단, 다솜이재단, 한국토지주택공사, 한국농어촌공사, 한국가스안전공사, 한국표준협회, 대구은행, 금호석유화학, 웅진코웨이, 건강보험심사평가원, 케이티, 한국감정원, 한국다우코닝, 한전케이피에스, 코레일, 삼성화재해상보험

연도	기업 수	기업명
2008년	50	풀무원, 롯데쇼핑, 삼성전자, 기아자동차, 케이티엔지, 하이닉스반도체, 기업은행, 나노엔텍, 국방기술품질원, 에스케이텔레콤, 신한은행, 환경재단, 삼성에스디아이, 웅진코웨이, 포스코, 한전케이디엔, 현대해상화재보험, 한국남부발전, 케이티, 한국마이크로소프트, 한국토지주택공사, 현대자동차, 대한항공, 아주그룹, 대구은행, 엘지화학, 유한킴벌리, 삼성전기, 한국가스공사, 한국수자원공사, 엘지전자, 인천국제공항공사, 한국수력원자력, 아시아나항공, 한국남동발전, 한국중부발전, 브리티쉬아메리칸토바코코리아(BAT), 한국지역난방공사, 한국동서발전, 바스프, 한국서부발전, 서울메트로, 에쓰오일, 현대제철, 현대오일뱅크, 한국전력공사, 지에스칼텍스, 파워로직스, 호남석유화학, 한국다우코닝
2007년	41	기업은행, 기아자동차, 한국토지주택공사,한국가스공사, 대구은행, 삼성에스디아이, 포스코, 유한킴벌리, 홈플러스테스코, 현대오일뱅크, 웅진해피올, 대한항공, 웅진홀딩스, 케이티, 에스케이에너지, 웅진코웨이, 웅진씽크빅, 동부화재해상보험, 아시아나항공, 한화케미칼, 엘지화학, 한진해운, 한전케이피에스, 한국전력공사, 농협협동조합중앙회, 인천국제공항공사, 한국서부발전, 한국석유공사, 산업자원부, 현대자동차, 한국동서발전, 한국도로공사, 지에스칼텍스, 한국수자원공사, 한국마이크로소프트, 금호타이어, 제주국제자유도시개발센터, 자화전자, 하나은행, 테크노세미켐, 한국다우코닝
2006년	24	삼성에스디아이, 브리티쉬아메리칸토바코코리아(BAT), 케이티, 현대해상화재보험, 기아자동차, 유한킴벌리, 포스코, 삼성전기, 롯데쇼핑, 지에스칼텍스, 엘지전자, 에스케이텔레콤, 한국전력공사, 현대자동차, 삼성전자, 한국남동발전, 신한은행, 한국수자원공사, 한국토지주택공사, 대우증권, 한국중부발전, 아시아나항공, 한국바스프, 한국다우코닝
2005년	12	한화케미칼, 한국토지주택공사, 현대자동차, 한국수자원공사, 에스케이, 웅진코웨이, 신한은행, 기아자동차, 삼성에스디아이, 한국전력공사, 한국다우코닝, 에스케이에너지
2004년	8	한국다우코팅, 삼성에스디아이, 포스코, 기아자동차, 포스코, 현대자동차, 디아지오코리아, 브리티쉬아메리칸토바코코리아(BAT)
2003년	3	한국다우코닝, 현대자동차, 한화케미칼

<별첨 5> 글로벌 지속가능경영 우수기업 사례

① 건강·환경·안전 확대 적용　② 사회적 약자의 접근성 강화　③ 건전한 기업 생태계 조성
④ 지역사회에 공동발전 인프라 구축　⑤ 종업원 만족 스펙트럼 확대　⑥ 이해관계자 공감 추구

1. 네슬레(음식료, 미국)

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ 지역 공급업체의 자생력 확보 방향으로 커피 조달체계를 혁신하여 가치 창출 - 네슬레는 아프리카나 라틴 아메리카의 시골에서 가난한 농부가 재배하는 커피는 낮은 생산성, 저품질, 환경 오염으로 수확량 문제가 발생한다는 사실 인식 - 네슬레는 농부들과 함께 일하며 선진 농작법을 전수하고, 은행 대출을 보증해 주는 한편, 모종 작물과 살충제, 비료 등의 지원을 안정적으로 지원 - 또한, 재배지에 품질 검증시설을 세워서 커피 원두의 품질을 구매 시점에 직접 확인하고, 좋은 원두에는 프리미엄을 지불해 원두 품질을 개선하도록 장려 - 그 결과 농지당 생산량이 증가하고 커피 원두의 품질이 향상되면서 농가수입이 대폭 확대되고, 네슬레가 안정적으로 확보할 수 있는 커피 원두가 대폭 증대 - 우유조달에서도 같은 방법을 사용하고 있는데, 2007년 분유 가격이 급등했지만 네슬레는 생산농가와의 직거래와 긴밀한 관계를 바탕으로 공급과 가격리스크를 완화하고, 농가에서 소비자에 이르는 모든 이해관계자를 충족			■	■		
□ 커피 찌꺼기를 공장의 연료로 활용하여 폐기물의 에너지화까지 추진 - 지난 20년간 커피 찌꺼기를 태워서 증기 형태의 에너지를 생산하고, 이를 커피 생산 프로세스에 활용 - 이에 따라, 124만톤에 달하는 커피 찌꺼기를 에너지로 전환	■					

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ 지속가능경영 'GRI' 지표를 도입해 'Creating Shared Value' 보고서 지속 발신 - 기존의 GRI가 비즈니스의 지속가능성 이슈에 대해 컴플라이언스(Compliance)입장에서 접근하고 있음을 인지하고 창출된 사회와 경제적 가치를 통합할 수 있는 핵심성과지표를 직접 개발해 성과를 공개 - 예를 들면 네슬레의 네스프레소 원두를 생산하는 프로그램 '에콜래보레이션'의 경우, ① 트리플 A 지속가능한 퀄러티 프로그램(AAA Sustainable Quality TM)프로그램과 열대우림동맹 인증(Rainforest Alliance Certified TM) 농가로부터 80% 원두 수급, ② 캡슐 커피 머신에 사용되는 캡슐의 75%까지 재활용 가능한 시스템 구축, ③ 소비자가 캡슐 커피 머신으로 내리는 커피 한잔 당 탄소배출량(Carbon Footprint)를 20% 감축한다는 식의 목표와 KPI 설정						
□ 매년 글로벌 지속가능 가치창출(CSV) 포럼을 개최하여 이해관계자들에게 관련 성과를 공유하고 피드백을 통해 성과지표를 개선						

2. IBM(IT서비스, 미국)

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ 신규시장에서의 교두보 확보를 위해 '환경, 안전, 건강'(ESH)을 적극 활용 - 중소기업 툴킷(Toolkit)을 개발하여 세계은행의 국제금융공사(IFC), 인도의 ICICI은행, 브라질의 방코 헤알, 싱가포르의 D&B와 파트너십을 맺고, 개도국의 중소기업들에 무료 인터넷 경영자료를 제공하기 위해 이 툴킷을 활용 - 현재 16개 언어로 만들어진 30여개의 중소기업 툴킷을 보유 - 이는 새로운 시장에서 IBM의 평판과 대외관계를 개선하고, 잠재적 고객인 기업들과 관계를 증진시키는데 도움	■	■				■
□ 그린데이터센터 제품을 통해 고객의 환경관련 우려를 해소하면서 매출도 확대 - 국제자연보호협회(Nature Conservancy)와 함께 수질 개선 작업 효율화를 위한 3차원 이미징 기술을 개발 중 - 센서와 중앙 데이터 관리 시스템이 무선통신으로 연결되어 의사결정자들이 효율적으로 수질 관리를 할 수 있도록 정보를 제공 - 이를 통해 중요한 환경문제를 해결함과 동시에 신규 비즈니스 기회를 창출	■					■

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ 전 세계 문화유적들의 디지털 복원을 지원하는 문화프로젝트 가동 - 러시아 상트페테르부르크의 에르미타쥐 박물관 소장 유물 디지털화 작업을 계기로 시작 - IBM 본사는 이집트 문화 유적 보존 필요성을 인지하고 카이로기술개발센터(CTDC)가 주축이 되어 '이터널 이집트'를 이집트 정부에 선제안 - 이는 이집트 정부의 문화자연유적 기록센터 및 정보통신부와 협력해 박물관 소장 유물뿐 아니라 피라미드와 같은 고대 건축물까지 디지털화해 가상으로 볼 수 있게 하는 프로젝트 - 이를 위해 본사 기술팀과 협업하여 3차원 고해상도 스캔 신기술을 개발, 적용 - 이스라엘과 미국의 적대적 관계에도 불구하고 진행된 프로젝트였던 만큼 이집트 정부와 타국가에 폭넓은 지지를 받았으며 다수 관련 프로젝트 수주로 연결						
□ 리더급 인재를 전략 신흥시장의 NGO나 정부기관에 파견하여 외부시각을 이해하고 실무역량을 축적하도록 독려 - CSC(Corporate Service Corps)는 최고위직으로 승진하는 리더를 전략적 신흥 시장에 파견하여 NGO, 벤처기업, 정부와 함께 봉사할 수 있는 기회를 제공 - 참자들은 서로 다른 문화에 대한 애해도와 글로벌 감각, 애사심을 높이는 한편, 회사차원에서는 새로운 지속가능경영의 지식과 역량을 축적하는 기회 - 참여자 대부분은 해당 프로그램에 참여함으로써 IBM에 대한 충성심이 제고되었다고 응답						

3. 코카콜라(음식료, 미국)

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ 건강음료, 저/무칼로리 제품라인을 확대하고, 친환경 제조라인을 강화 - 제조 과정 상 물을 최소한으로 사용할 수 있도록 친환경 제조공정 확대 - 기존의 냉장고, 자판기 등을 친환경적인 '에코프레시먼트(eKOfreshment)' 냉장고, 자판기, 탄산음료 배출기로 교체했고, 새로 교체된 기기들에는 온실가스를 배출하는 수소불화탄소(HCF) 등을 미 사용 - 에너지 소비량을 절감하기 위해 자체 개발한 첨단 에너지 관리 장치 채택 (이러한 혁신 기술 등을 접목한 결과 기기의 에너지 효율이 최대 35% 향상) - 소매업자의 재무적 비용 절감 효과를 강조하며, 에너지 효율이 높은 시스템을 제공한 대가로 가장 목이 좋은 곳에 코카콜라 제품을 진열하도록 요구	■					
□ 수자원 접근성, 가용성, 수질 등이 비즈니스에 미치는 리스크를 지속 관리 - 2003년부터 수자원 공급 신뢰성, 누수, 수자원의 사회적 문제, 경제성, 수자원 관련 규제 준수, 효율성 등의 제반 리스크를 공장단위로 측정할 수 있는 리스크 평가 시스템을 구축 - 이 모델을 통해 잠재적 리스크를 계량화하고 리스크를 줄이기 위한 계획을 세우고 이행하는데 충분한 자원을 투입 - 현재, 코카콜라는 공장 실적, 누수 방지, 지역사회에 지속가능한 수자원 확보, 글로벌 인식 제고 등의 글로벌 수자원 전략을 실행 - 이를 통해 물 사용과 관련한 지역사회의 잠재적 반발과 물 부족으로 생길 수 있는 잠재적 회사 운영 차원의 문제를 미연에 방지	■			■		
□ 협력사 다양성 프로그램(Supplier Diversity Program)로 '홀로서기'를 지원 - 협력사 다양성 프로그램은 소수민족과 여성에 의해 운영되는 협력사를 우대하여 역량 배양과 성과 창출을 도모 - 2000년 이후 꾸준히 추진하였으며, 2010년의 경우 관련 예산만 6.5억 달러			■			

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
- 협력사 기업 현황 진단 및 경영개선을 위한 코칭 프로그램을 실시하여 협력사의 부가적인 사업 기회와 신규고객을 창출 (Harris&Ford는 본 프로그램을 통해 P&G, 에보트의 올해의 협력사에 선정) - 협회(소수민족 공급업체 개발 협의회 등), 시민단체(여성 기업가 위원회) 등과 공동으로 협력사 교육의 기회를 제공			■			
□ **아프리카 소수민족이 소규모 유통센터 건립 지원** - 관련 프로젝트를 통해 2010년 6억달러의 매출을 달성하고 매체의 영향력이 닿지 않는 외진 곳까지 브랜드 인지도를 확산			■	■		
□ **임직원을 대상으로 노동 권리와 아동 노동력 착취 방지 등에 대한 교육 강화** - 임직원을 대상으로 노동 권리와 아동 노동력 착취 방지에 대한 교육을 강화하는 Workplace Rights Policy를 국제 인권기준에 근거하여 2007년 1월에 제정 - 2015년까지 코카콜라 전 세계 사업장에서 98% 실천 달성 목표					■	
□ **사회를 대상으로 EHS 관련 프로그램에 투자** - "Haiti Hope Project": 아이티 복구사업의 일환으로 코카콜라와 美 정부가 USAID를 통해 공동지원 - 아이티 망고 산업 발전을 통해 장기적인 아이티 개발에 기여하는 것이 목표 - Community Water Project: 코카콜라 상품생산 과정에서 지역 수자원을 보호하고 지역 음용수 확충 및 위생관리를 위해 제정된 프로그램 - 모든 음료수 및 생산에 사용되는 동일한 양의 물을 2020년까지 자연과 공동체에 안전하게 환원하는 것이 목표 - 2005년 이래 86개국 320여 프로젝트를 통해 진행되었으며 현재까지 코카콜라가 상품제조를 위해 사용한 물의 35%에 해당하는 약 548억리터가 환원되었다고 추정						■

4. 펩시(음식료, 미국)

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ 건강제품 라인인 'Good for you product에서 2010년 100억달러 매출 창출 - 염분/포화지방/당류 등을 최소한으로 사용하도록 제조방법을 혁신하고, 동시에 올바른 정보를 제공하는 방향으로 광고와 포장 방식을 변경 - 물 사용량 축소, 친환경 패키지, 연료절감, 온실가스 감축 등에 노력	■					
□ 협력사 자생력 강화에 노력 - 협력사 자생력 강화에 노력하고 있으며 나아가, 펩시아메리카스 인수 등 협력사 인수에도 적극적 - 'Supplier Guidence, Code of Conducts'를 제정하여 적용			■			
□ 제품 생산에 소요 된 물보다 많은 물을 지역 사회에 환원하고자 인도에서 물복구 사업을 추진				■		
□ 직원 만족도 관리에 노력 - 직원만족도를 Fortune 500 기업과 비교하여 항시 일정 관리 - 펩시 유니버시티 운영: 글로벌 사고 배양, 전략적 사고, 인재개발, 협력, 이해관계자와 파트너십 형성 등 다양한 커리큘럼을 운영하여 직원 교육 - 인종/성별 다양성 확보를 위해 노력하고 있으며 격년으로 Organizational Health Survey를 실시하여 조직의 다양성을 확인 - 2009년 조사에서 사원의 80%가 매니저 다양성 확보를 지지하고 있다고 응답 - 이와 관련하여 다양한 분야에서 수상 (Best in Class Award for Promoting Asian Pacific American Leaders and Global Diversity by Asia Society, NAFE Top Companies for Executive Women list for 2010 by National Association for Female Executives, Top 100 Employers for Diversity (67th) by Black Collegian 외 다수)					■	

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ '고객의 아이디어로 기부하는 Refresh Project'를 통해 성과 창출 - 2010년 펩시는 1억 7천만명이 시청하는 슈퍼볼 광고를 23년만에 중단하는 대신 2,000만달러의 광고예산을 기부하기로 결정 - 리프레시 웹사이트에 기부 아이디어와 예산을 올리고 공개투표 결과에 따라 선정된 아이디어에 펩시가 기금을 기부하는 형식 - 건강, 문화예술, 빈곤, 지구환경보호, 불우이웃돕기, 교육 등 6가지 영역에 1,000건 이상을 기부해 140만여명이 수혜 (교육시설 개선(189개), 공원/놀이터 조성(93개), 커뮤니티 센터 설립/보수 (16개), 고에너지 효율 사업(10개) 등) - 고객 및 지역 사회의 공감과 지지를 얻어 협력업체인 보틀러들이 지역상권에서 좋은 평판을 획득함으로써 매장 내 유리한 위치를 선점						

5. 스탯오일(정유, 노르웨이)

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ 환경을 고려하여 '밀짚'을 이용한 에탄올 배합 휘발유를 북유럽에 공급 - 휘발유를 대체할 수 있는 바이오매스 에탄올을 생산하는 Inbicon사와 제휴하여 농작물 폐기물인 '밀집'을 사용한 에탄올을 공급하도록 계약 체결 - Inbicon 바이오메스 공장에서는 매 시간 4메트릭톤 혹은 매년 3만 메트릭톤에 달하는 짚을 전환하여, The New Ethanol 540만 리터 깨끗한 그린 에너지를 생산	■					
□ 오일샌드 생산 지역에서 환경파괴 최소화는 물론, 타기업의 지역발전 동참 유도 - 환경 친화적인 기술과 장비(땅 속에 파이프를 박아 증기를 집어넣은 후, 뜨거운 열로 오일샌드 덩어리에서 비튜먼을 분리해 지상으로 끌어올리는 방식)를 사용하여 앨버타 지역의 환경보존을 위해 노력 - 지역기회양성센터(Local Opportunity Center)를 설립하여 현지 고용을 증진하고, 대학과 협력하여 지역 학생들에게 실무를 경험할 수 있는 기회를 제공 - 이 지역에 진출한 글로벌 메이저 석유업체들이 지역 발전에 동참할 수 있도록 '오일샌드 리더십 조약(Oil Sands Leadership Initiatives)' 발의를 주도 - 2012년 다보스 포럼에서 발표한 '지속가능경영 글로벌 100' 기업 중 3위 평가				■		■
□ 지속경영을 정상적인 경영활동으로 인지하고 체계적으로 정보 공개를 정례화 - 2008년 과거부터 작성해 왔던 별도의 지속가능보고서를 모두 폐지하고, 사업보고서에 통합 운영하고 있으며, 핵심경영지표에 관련 성과를 모두 포함하여 정상적인 경영성과로 발표	■	■	■	■	■	■

6. 노보노디스크(제약, 덴마크)

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ EHS에 선제적으로 대처해 생산성(원가율)을 극적으로 제고 - 2006년에 '10년 내 이산화탄소 배출량 10% 감축'이라는 야심찬 목표를 세운 후, 지역 에너지 공급 업체와 파트너십을 맺고 덴마크 생산 현장에서 적용될 수 있는 에너지 절감 영역을 파악 - 이어 전체 이산화탄소 배출량의 85%를 절감하는데 성공했고, 절감액은 다시 풍력 발전으로 생산된 전력을 사용하는데 드는 추가 비용을 충당 - 그 후 노보노디스크는 3년 후 2만톤에 달하는 이산화탄소 배출량을 절감하고, 2014년 덴마크 내 모든 활동에 '녹색 전력'을 사용할 계획 (덴마크의 재생 에너지 시장 육성에도 큰 기여를 한 것으로 평가)	■					
□ 비전과 미션에 EHS를 포함시켜 경영 뿐만 아니라 사업포트폴리오 구축에 활용 - 노보노디스크는 경제적 회생 가능성, 친환경, 사회적 책임성이라는 3대 기본원칙에 입각해 기업을 경영 - 예를 들어, 당뇨병 예방, 진단, 치료에 대한 투자 뿐만 아니라 관련 보건 인프라도 구축함으로써 성숙시장에서 입지를 강호하고, 신규시장 기회를 창출	■					
□ 메디콘밸리(산.학.연 network), 바이오벤처펀드 투자, 덴마크 칼룬보리 공생 산업단지를 통해 지역 발전을 통한 건전한 수익기반 창출에 노력				■		
□ 직원 자원봉사로 개발도상국 지원 - Take Action은 개발도상국에서 자원봉사 자금조성, 환경보호 활동, 노보노디스크 자사 간의 우수 활동 사례를 공유하는 직원 자원봉사 프로그램 - 2011년 4.592명의 임직원이 18개 국가에서 58개 종류의 Take Action 프로그램을 통해 9,542시간의 봉사를 제공				■		

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ 종업원의 만족이 우수한 기업 성과로 이어진다는 신념 하에 내부 종업원 만족을 위한 다양한 프로그램 실행 - 임직원 건강관리 프로그램인 NovoHealth 프로그램 운영 - 금연 환경에서 근무, 작업장에 건강에 좋은 음식 제공, 운동 지원, 격년마다 건강 검진 제공 등 - Count your steps campaign(700-1,000보 걷기), know your numbers campaign(혈압 등 건강 지표 체크하기) 등 건강 관리를 위한 캠페인 진행 - 매년 임직원 대상으로 실시되는 eVoice survey를 통해 피드백을 받아 반영 - 100 Best companies to work에 09년 이후 3년 연속 선정, Working mother 100 Best companies 등 이외 다수 선정						

7. SAB Miller(맥주, 英國)

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ 콜럼비아에서 Super Returnable System을 마련하고 맥주병(bottle)을 40회 이상 재활용하는 시스템을 가동하여 생산성을 제고	■					
□ 패키징 무게 줄이기(Lightweighting)로 패키징 원료 절감 - 남아프리카에서는 PET 플라스틱 합성수지 원료를 '10년 대비 11%, 3,000톤 절감하고, 이탈리아에서는 Peroni 병 무게를 줄여 750여 톤의 유리 절감	■					
□ 불법 알코올을 대체하는 'Eagal Lager' 출시 - 저소득층에게 낮은 가격의 안전한 맥주 제공한다는 콘셉트하에, 지역 곡물을 원료로 위험성이 낮은 합법적인 방법을 사용함과 동시에 저가격으로 제공 - 2002년 이후, 지역 소작농의 참여 확대로 지역경제발전에 기여한 것으로 평가	■	■				
□ 지역 농작물 구매, 새로운 농작물 개발 지원 - 우간다, 잠비아, 짐바브웨, 보스와니아, 남수단 등에서 사탕수수와 카사바 나무를 재배하도록 하여 지역 경제 발전에 노력하는 한편, 유해한 알코올을 대체하는 제품을 개발함으로써 안정적인 수익 기반을 창출	■		■	■		
□ 지역 기업가 지원 및 교육함으로 지역 경제 자생력 확대에 기여 - 사우스 아프리카, 리틴 아메리카 지역에서 'Kickstart' 프로그램으로 22,936명의 기업가 양성하고 3,200여개 비즈니스 창출 농가 관계시설 지원 및 운영				■		
□ 알코올 남용에 대한 정책 제정 및 교육 TakingAlcohol.com 웹사이트 운영 - 9개 언어로 운영되고 있으며, 약 30만명 이상이 방문						■
□ 헬스케어 외 다양한 지속가능성 이슈에 관한 교육 - 에이즈, 성폭력, 아동 노동력 착취, 알콜 남용 등					■	

8. LVMH(패션, 프랑스)

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ 출시 중이거나 예정인 브랜드 50% 이상에 대해 환경마크 획득 - 2010년, 과반수 이상의 브랜드가 ISO14001 획득 - 샴페인-꼬냑-보드카 그룹 전체가 ISO 22000획득	■					
□ 재활용이 가능한 제품군 출시 - 2010년 FlowerbyKenzo 향수 리필 제품 출시	■					
□ 가치사슬 상의 모든 직원들이 EHS에 관한 업무를 체화시키도록 내부 교육 - 'Materials to Think About'이라는 환경가이드라인 제작 - EHS 관련하여 브랜드별 'Best Practice' 공유 및 워크샵, 미팅 개최					■	
□ 원료 조달 지역의 지역 생태계를 보존하고 지역경제 발전을 위해 투자 지속 - 'Domaine Chandon California' 에서는 'Green Team'을 구성하여 질좋은 와인을 지속적으로 생산하기 위해 제초제, 농약사용 축소, 특정 품종 개발, 투착 생태계를 보존하는 노력 지속 - Dior Garden 운영하는 한편, 마다가스카르 지역에서는 Longoza 식물을 사용하는 대가로 지역학교 시설 지원			■	■		
□ 예술, 대중문화, 의료, 환경 등에 다양한 사회공헌 투자를 지속 - Young artist 발굴 및 지원(LVMH Young Artist Arwards, Young Virtuosos concert 개최로 신인 아티스트들을 위한 콘서트 지원함으로써 더 많은 대중에게 소개될 수 있는 기회 제공 - Medical 리서치, 병원, 복지재단 지원						■

9. 유니레버(생활용품, 미국)

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ 환경 친화 제품 라인 확대에서 나아가 비전에 EHS를 반영하여 업의 개념 확대 - 기업미션으로 'To create a better future every day'로 설정하여 건강과 삶의 질을 주요 기업 가치로 선언	■					
□ 저개발 국가 대상 소용량, 소포장 제품 확대화 관련 비즈니스 모델 혁신 - 샴푸 브랜드 수아브(Suave)는 포장재 무게를 17% 줄임으로써 플라스틱 레진 사용량을 연간 150톤 절약했으며, 이는 1,500만개의 샴푸 용기 감소로 연결 - 렉소나(Rexona), 도브(Dove) 등의 사용용기 디자인도 개선하여 플라스틱 사용량을 15% 절감하고 용기 제작에 드는 에너지 사용량도 크게 감소 - 인도 내 2천명 이하 마을의 저혜택 여성 사업가들에 의해 운영되는 'direct to home 유통시스템'을 통해 로컬 지역 접근성 확대			■			
□ '램브라이트'라는 건강관리 프로그램의 수익을 창출 - 직원이 고객의 건강을 진심으로 염려하기 위해서는 직원 자신의 건강에 먼저 관심을 가져야 한다고 판단해 직원 건강프로그램인 '램프라이터'를 가동 - 운동, 식단관리, 정신건강 상담 등으로 구성된 6~12개월 단위 개인 맞춤형 프로그램으로, 2003년 론칭 후 현재 30개국, 35,000명이 참여 - 직원의 건강개선은 물론, 전사 헬스케어 비용 감소 및 생산성 증가 등으로 인해 램프라이터에 1파운드 투입 시 약 4파운드의 경제적 효과를 창출					■	
□ 방글라데시 지역 주민들이 재해를 극복하고 자생할 수 있도록 지원 - 홍수로 논밭을 잃은 방글라데시 주부들을 유니레버 방문판매사원으로 채용하여 경제활동을 할 수 있도록 지원하는 프로젝트 - NGO가 제품 구매 비용을 대출해 주고 유니레버는 판매 기술을 교육 - 2008~2010년 1,960명의 사업가를 배출하고 유니레버는 이를 통해 2.1백만달러의 수익을 창출			■	■		

10. 보다폰(통신서비스, 영국)

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ 아프리카 모바일 은행 서비스로 신수익원을 창출 - 2007년 케냐에서 시작된 엠페사는 가족 간 송금 수요가 많지만 은행서비스가 낙후된 개발도상국 고객을 위해 휴대전화를 이용해 저렴하게 송금할 수 있는 서비스 - 2011년 11월, 케냐 인구의 절반이 넘는 가입자를 확보하였고, 연간 엠페사로 거래하는 돈은 케냐 국내총생산(GDP)의 11%에 이를 정도로 케냐의 사회, 경제적 변화를 주도 - 현재 탄자니아, 아프가니스탄, 남아프리카 등으로 서비스를 확대 중						
□ 농민, 저소득 국가 여성들이 IT서비스를 이용할 수 있도록 관련 서비스 제공 - mWomen 등을 통해 여성들에게 Vodafone retailer가 되도록 재무관리툴 및 필요한 정보들을 모바일로 제공 - 네트워크 기반 취약한 지역에서 사용 가능한 인터넷 서비스를 개발하여 적용 - 농민생활개선을 위한 애플리케이션을 개발하고 적용 확대						

11. 3M(화학, 美國)

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ 가정용 LCD TV의 에너지 소비를 극적으로 줄여주는 '3MTM Dual Brightness Enhancement Film(DBEF)' 개발	■	■				
□ 자연광을 건물 조명에 활용할 수 있는 '3MTM Sunlight Delivery System' 개발하여 LEED(친환경 건축인증)에 기여	■	■				
□ 자동차(3M Crystalline film)와 건물(Prestage Series window film)의 열효율을 높여주는 제품 개발	■	■				
□ 화재진압 시 사용하는 물을 대신해 컴퓨터, 통신, 데이터, 병원 장비 등에 손상을 입히지 않는 3MTM NovecTM1230 Fluids 개발	■	■				
□ 글로벌 전임직원 대상으로 'Standard Opinion Survey' 실시하여 근무환경 개선에 반영 - The Great Places to Work Institute 발표 의해 일하기 좋은 직장으로 선정 (칠레, 독일, 스페인)					■	
□ 임원 대상 'global leadership survey' 실시하고 경영진은 open-door 정책에 따라 직원들과 상시 커뮤니케이션					■	
□ 미국, 호주, 브라질, 멕시코, 중국의 생태계 보호를 위해 3M 재단을 통해 천만달러 기부 - 중국의 희귀 생물(판다, 황금원숭이, 표범, 희귀 나무 등) 보호를 위해 3백만 달러 기부 등						■

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ Biodiversity 유지를 위해 각종 단체(The Nature Conservancy and Conservation International) 지원						
□ 3M facility가 있는 지역의 생태계/서식지 보호 프로그램 운영 (알라바마, 위스콘신, 사우스 캘리포니아, 텍사스, 미네소타 등) - 3M의 현금 기부는 미국 정부에 납부하는 세전이익의 1.5%에 이르며, 물품기부까지 합치면 2% 상회						

12. 캐논(전자, 日本)

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ CK(Cannon-Kyoto University) 프로젝트를 통해 질병의 조기발견/치료를 위한 장비 개발	■					
□ Bio-based 플라스틱, Lead-free 부품으로 만들어진 에너지 효율이 높은 'imagePRESS' 디지털 프린터와 'Satera(일본)' 출시	■					
□ 타 제조사와 협력하여 잉크 카트리지 재활용 프로젝트(Ink Cartridge Satogaeri Homecoming Project)를 위해 우체국에 수거함 설치 - 일본 3,600 우체국, 80개 지역에서 1,000여개 설치했으며, 2011년 5월 14개국으로 확장	■					
□ 지구 온난화로 인한 북극곰 보호 활동지원 - WWF(World Wide Fund of Nature)-Cannon Europe이 'name a real polar bear'라는 북극곰 관련 환경 사이트를 개설하여 어린이들의 인식을 제고하고 환경 관련 이해를 제고						■
□ 베트남 자원환경부와 함께 deforestation을 막기 위한 자연보호 활동(Green Vietnam) 실시 - Cannon-Green Library를 만들고 40,000권의 책을 기증하여 환경보호에 대한 현실을 환기시킴						■

13. 로레알(화장품, 프랑스)

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ 피부암, 노화 등을 방지하는 제품 개발(선케어 제품 등)	■					
□ 매해 품질 개선을 위한 새로운 원자료를 개발하고 성과좋지 않았던 원료 제거(Raw Material Sustainablility Assessment Framework)	■					
□ 제품과 매장에 시각장애인을 위한 차별적 서비스를 제공 - Ganier 브랜드는 프랑스어, 영어, 독일어, 스페인어 4개국어로 점자 표기 - 시각장애인을 위한 미용실 운영(프랑스 그래노블)	■					
□ 공정무역으로 지역사회 발전에 기여 - 로레알 화장품 브랜드 키엘은 자사제품에 사용되는 '아르간 오일'을 아르간 숲 보존 단체인 '타르가나인' 공정무역조합을 통해서 조달 - 타르가나인 공정무역조합은 모로코 원주민인 베르베르족 여성 2,000여명이 아르간 나무를 심어 운영하는 조합 - 키엘은 아르간 오일을 이 단체로부터 공급받음으로써 이 지역 주민에게 경제적 자립을 위한 지원을 하고 보건과 교육의 기회도 제공						■
□ 전 세계 자연재해 발생지역에 자금 뿐만 아니라 자사 직원 동참 독려 - 53만개 제품을 자선단체에 기부 - 아이티 지진에 백만 파운드 기증 7천명 직원 동원						■
□ 질병, 환경 등의 주제에 대한 계몽 교육을 실시하고 여성인력 지원 - 미용사 대상으로 HIV 교육(2010년 30개국 50만명 교육) - Loreal-UNESCO 'for women in science'프로그램을 통해 여성 과학자 지원						■

14. 아마존(유통, 미국)

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ 친환경 포장재를 활용하는 다양한 패키징 프로그램 운영 - Frustration-Free Packaging: 최소한의 포장재로 소비자가 택배 물건을 열기쉽게 제작한 포장 - Environmentally Friendly Packaging: 재활용 재질로 만든 포장재 사용 - Packaging Feedback Program: 소비자에게 포장에 대한 코멘트를 받아 개선점 반영	■					
□ 시애틀에 위치한 아마존 본사 건물을 친환경으로 디자인하고 에너지 효율을 추구(Sustainable Building Design)	■					
□ 전사 직원이 카이젠(일본어로 'change for better') 프로그램 하에 환경과 에너지 절약에 참여 - 아마존 각 로컬 오피스에서 지역에 맞는 물류, 운송, 보관 등에 쓰이는 에너지 절약 방안을 강구하여 적용 - 개별 로컬 오피스 단위로 보자면 효과나 미미할 수 있지만 회사 전체로 보면 커다란 기여가 가능	■					
□ 환경 친화적이고 안전기준에 부합한 제품만 구비	■					
□ 다양한 비영리 단체에 기부 - 각 지역의 비영리 단체에 현금 및 물품 기부 - 재해지역 성금 - 좋은 글과 책을 발굴하기 위해 작가 및 출판단체 후원(Supporting the Writing Community)						■

15. 인디텍스(의류, 스페인)

지속가능경영 주요 사례	제품		운영		고객	
	①	②	③	④	⑤	⑥
□ 환경친화공법(에너지 효율, 탄소배출 최소화)에 기반해 설계된 에코 스토어 운영	■					
□ 환경친화적인 물류와 운송 정책 수립하여 운영 - 운송 연료를 줄일 수 있는 최적의 루트 선정 - 에너지 효율적인 운송수단 선택 - 포장재 최소 사용 - 연료 낭비를 줄이기 위한 물류 운전기사 트레이닝	■					
□ 환경친화적 제품 출시 - 제품이 환경에 미치는 악영향을 측정하는 도구 개발(SCOPE 3) - 유기농 및 환경친화적 소재를 개발하여 의류 제작	■					
□ 수자원 보호 및 절약 - 제조공정에서 사용되는 물을 절약하고 가치사슬 내 모든 조직에서 물의 중요성을 각인	■					
□ 협력업체 업무 환경 개선을 위한 Vidya Project 운영 - Vidya는 힌두어로 Total Knowledge를 의미하는 것으로, 인도 뉴델리 지역에서 협력업체 근무환경 개선과 종업원 관리 프로그램 - ①18세 이하 아동 노동 착취 금지, ②염료에 사용되는 물을 정기적으로 관리하고 안전한 식수 제공, ③건강하고 안전한 일터를 조성하기 위한 적합한 기준 마련, ④공정한 임금 지급, ⑤협력업체가 자생력을 갖도록 지원한다는 목표 수립				■		
□ 직원 만족도를 Fortune 500대 기업과 비교하여 항시 관리					■	