

사회적 가치를 통한 비즈니스 혁신

지속가능경영 전략적 관점에서

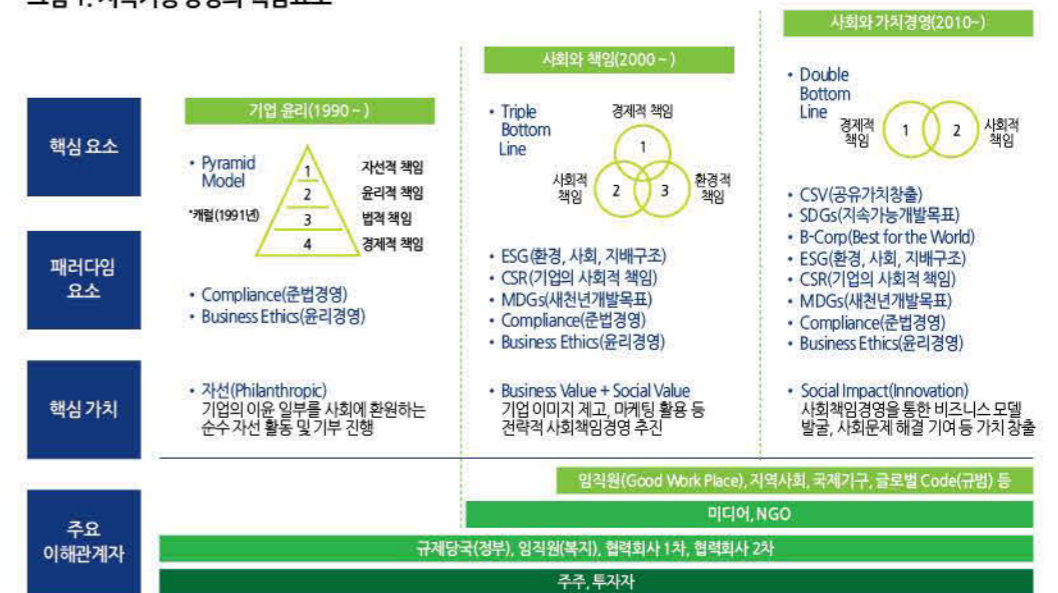
이준희 이사 Risk Advisory

지속가능경영 요소의 패러다임

기업의 사회적 가치는 저성장 시대의 생존전략으로, 기업 경영 프로세스 혁신에 대한 거대한 패러다임이다. 즉, 기업 윤리와 책임에서 가치라는 핵심 요소가 논의되기까지 정부와 사회, 글로벌 시장과 규범, 그리고 정책의 수많은 트렌드가 만들어낸 메가 트렌드다. 그림 1에서 제시한 '사회와 가치경영' 단계에서의 다각적인

여러 요소들은 기업의 생존과 지속 가능성이라는 측면에서 치열하게 받아들여야 하는 문제 해결의 열쇠다. 가치경영의 요소인 기업의 지속 가능한 성장은 사회문제 및 중요한 이해관계자들의 이슈를 함께 해결해야 한다는 공유가치의 개념으로 확산되었고, 가치경영을 통해 비즈니스 혁신을 이루는 경영 전략적인 접근으로 해석되기 시작했다.

그림 1. 지속가능경영의 핵심요소



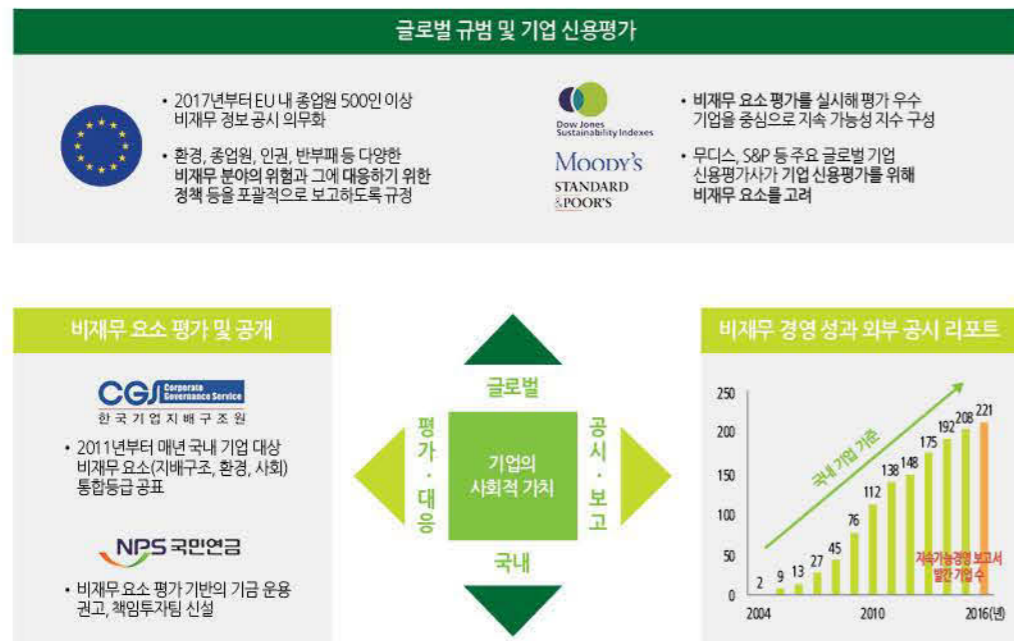
출처: 딜로이트 리스크 자문(Deloitte Risk Advisory)

기업의 평가와 비재무적 요소

국내의 기업가치평가 환경에서도 이러한 지속가능경영의 패러다임이 크게 작용한다. 그림 2에서 보여주듯이 기업의 비재무적, 사회적 가치에 대한 공시 규범과 평가 또한 확대되고 있어 이에 대한 기업들의 적극적인 체질 개선과 전략적 커뮤니케이션 대응이 매우 중요해졌다. 투자 결정을 위한 공시 의무사항에서도 재무 정보뿐 아니라 환경, 사회, 지배구조 등 책임경영에

입각한 비재무적 경영 요소를 강조한다. 또한 국내 공공기관은 비재무적인 요소에 대한 평가 결과를 정책적으로 공개하고, 글로벌 지속가능경영 평가는 사회적 가치(social impact)에 대한 평가 조항들을 크게 반영한다. 앞서 언급한 지속가능경영 패러다임의 변화로 인해 사회적 가치에 대한 측정 및 실제 비즈니스 사례 등을 평가에 적극적으로 반영해야 하는 시대가 도래했다.

그림 2. 기업의 가치 평가 환경



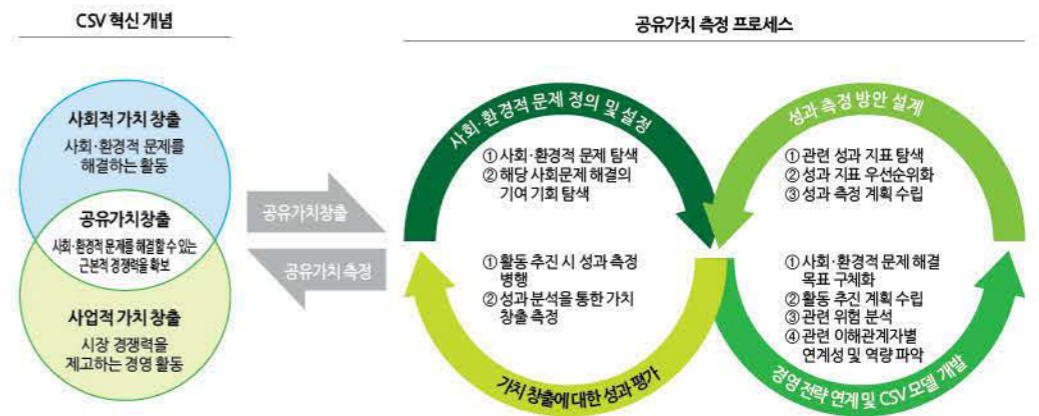
출처: 딜로이트 리스크 자문(Deloitte Risk Advisory)

사회적 가치 창출을 통한 비즈니스 모델

지속가능경영의 책임경영을 넘어선 가치경영으로의 패러다임 변화에 따라 기업들은 각 비즈니스와 연계된 사회적 문제를 정의하고, 전략적인 투자 방안과 성장을 위한 모델을 끊임없이 찾고 있다. 기업의 비즈니스뿐 아니라 사회공헌 활동도 사회문제의 해결과 변화를 이끌어낼 수 있는 활동으로 빠르게 전환 중이며, 정부와 시민사회 등 다각적인 파트너십 구조를 통한 더욱 시너지 있는 활동을 기획하고 있다. 더 나아가 사회적 기업(social venture)을 육성해 기업생태계를 변화시키는 기업 비전을 제시하기도 한다.

다시 말해 기업들은 공유가치창출(CSV, Creating Shared Value) 및 혁신적 가치경영을 추구한다. 이는 그림 3의 'CSV 혁신 개념'에서 볼 수 있듯이 사회 및 환경적 문제를 해결하는 기업의 근본적 경쟁력의 확보를 위해 사회적 가치와 사업적 가치가 결합된 공유가치를 창출하는 프로세스로 이해하면 된다. 이 프로세스에서 가장 중요한 것은 혁신적 가치를 창출하는 경영 프로세스에서 공유가치를 창출하고 측정하는 것이다. 가치 측정은 사회문제에 대한 정의, 경영 전략과의 연계 모델, 경영 성과에 대한 측정과 평가이기 때문에 더욱 중요하다.

그림 3. 기업의 공유가치 창출



출처: 딜로이트 리스크 자문(Deloitte Risk Advisory)

공유가치 창출은 기업의 사회적 책임이라는 측면에서 사업의 성장성, 수익성 및 지속 가능한 전략 리스크 관리를 종합적으로 연계해 기업과 사회의 건강한 공존이라는 측면에서 접근해야 한다. 따라서 표 1처럼 책임경영에서 강조하는 개념을 넘어선 가치경영에 대한 전략적 요소를 정비하고 기업의 중장기 전략과 연계해야 한다. 공유가치 창출과 가치경영은 새롭게

생긴 어려운 개념이 아니다. 과거 한국 기업들의 성장에서 많은 사례를 찾아볼 수 있다. 물자와 주택, 전력 등이 국가적으로 부족했던 시대인 1950년대에 치약과 비누 보급으로 국민들의 위생문제를 해결한 락히화학의 사례부터 시작해 유통 혁명을 일으킨 이마트, 자가용 시대를 연 현대자동차, 전력문제를 해소한 한국전력 등을 대표적인 사례로 들 수 있다.

표 1. 공유가치 창출을 통한 가치경영 개념

구분	책임경영	가치경영
개념	지속 가능한 공동체 발전을 위한 기업 수익의 사회환원이 주 목표	경제적·사회적 문제의 해결을 통해 사업의 지속적 경쟁력 확보
내용	기업의 사회적 책임 기준 준수(인권, 지배구조, 고용 및 노동, 환경 등) 및 사회공헌 활동을 통한 사회적 책임 이행	기업이 해결할 수 있는 경제적·사회적 문제를 기업의 전사적인 자원과 역량을 동원해 실질적으로 해결
파트너십 연계	기업의 자산과 역량을 중심으로 비영리기관과의 협업	사회정책 문제 해결을 위해 산관학이 연계한 윈윈(win-win)형 협업
재무적 비용과 기대효과 관점	기업의 기부금, 사회공헌 활동 등의 예산으로 주로 집행하나 브랜드 마케팅에 대한 기대효과를 포함	기업의 경영 프로세스에 연계된(회사의 재무제표 연계) 정성적 및 정량적인 성과의 반영
이해관계자 커뮤니케이션 전략 요소	사회 및 환경문제를 중심으로 지속 가능한 비재무적인 정보 강조	기업의 재무적 정보를 포함해 비재무적 정보가 갖는 가치(impact)에 대한 정보

출처: 딜로이트 리스크 자문(Deloitte Risk Advisory)

또한 1980년대 말 주택 부족 시대에 일산과 분당에 대규모 아파트를 분양, 공급한 사업도 크게 보면 정부와 건설 업체가 함께 공동체의 공유가치를 창출한 사례다. 따라서 변화하는 사회에서 변화하는 사회문제를 경영 환경에 대한 전략적 대응 관점에서 비즈니스와 연계해 해결하려 시도하거나, 해결을 위한 새로운 비즈니스 모델을 수립하는 모든 활동이 CSV 가치경영이 될 수 있다.

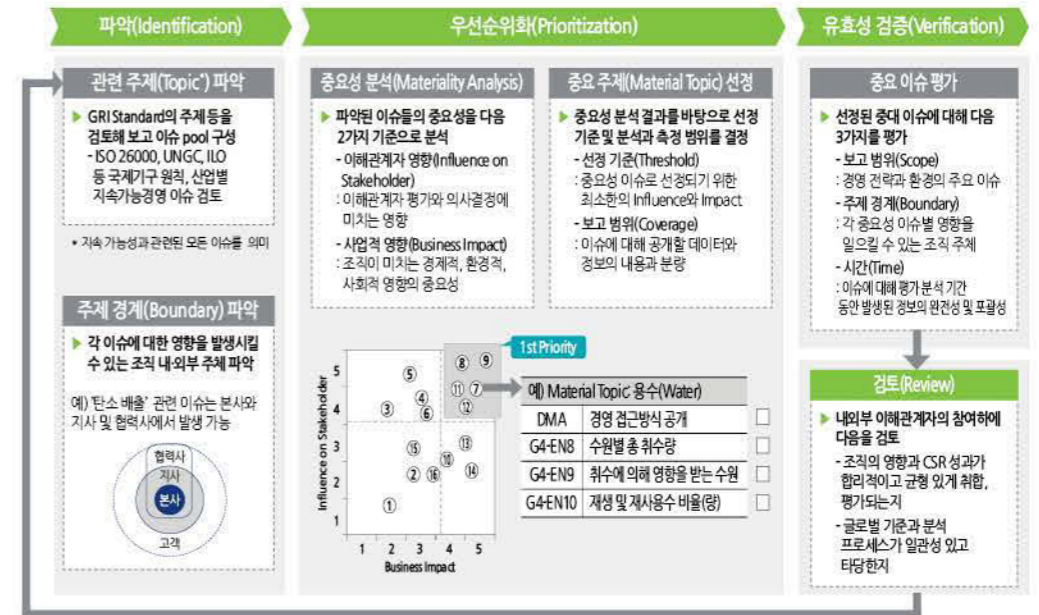
사회적 가치의 측정과 평가

기업의 지속가능경영의 핵심은 이해관계자가 중심이 된 비즈니스 관련 이슈, 리스크에 대한 모니터링 및 체계적인 대응과 프로세스에 대한 의사소통이다. 따라서 비즈니스의 핵심 이슈와

주제에 대한 주요 이해관계자 관점의 이슈 및 비즈니스 영향의 중요성 평가가 사회적 가치 연계에 가장 중요한 출발점이 된다. 글로벌 규범과 기준에 따른(GRI 가이드라인¹ 등) 지속가능경영 이슈 파악 → 우선순위 결정 → 유효성 검증 및 검토 단계를 충실히 이행 및 검토해 사회적 가치 측정 관점에서 유효하고 중요한 이슈들을 도출한다(그림 4 참고). 미국이나 유럽 선진국에서는 매년 중장기 중요성 평가를 철저히 실시해 사회적 가치와 연계된 핵심 이슈를 도출하고 그에 대한 관리를 통해 기업의 비재무적 가치를 제고한다. 한국 기업들도 보다 더 일관적이고 정확한 중요성 평가를 통해 사회적 가치 측정과 공유가치 창출 모델 체계의 기반을 다질 수 있다.

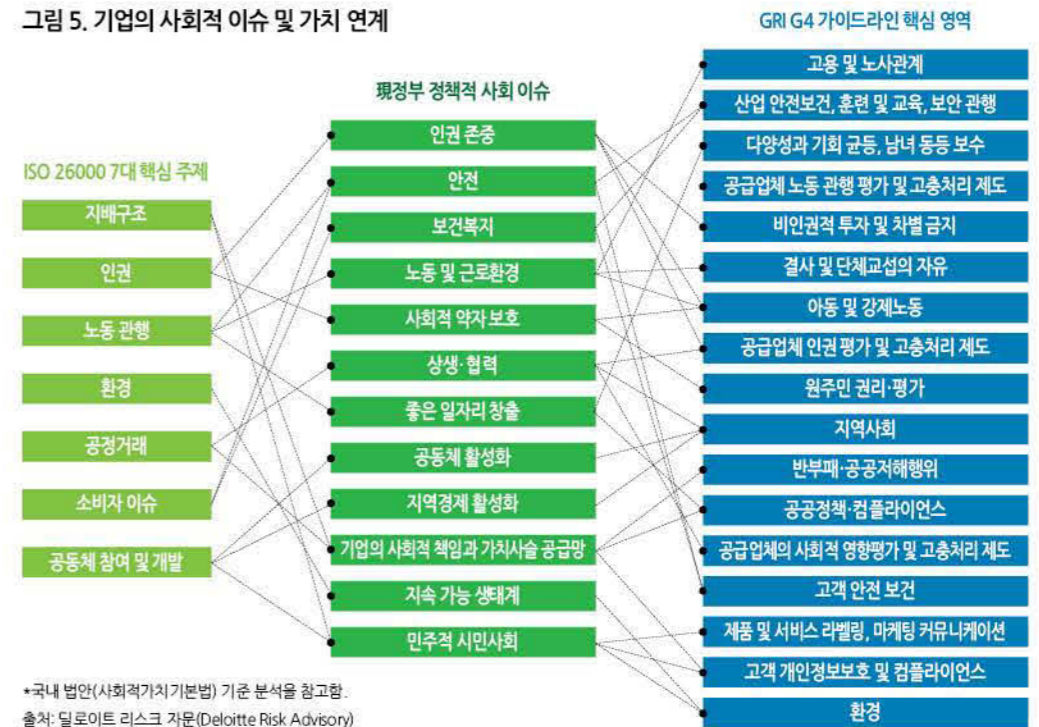
1 Global Reporting Initiative Guideline: 기업, 정부, 기타 조직의 환경, 인권, 부정부패에 대한 영향의 이해와 의사소통에 도움을 주기 위한 국제적인 독립 표준 기구인 GRI의 지속가능성 보고서 작성 프레임워크.

그림 4. 중요성 평가(Materiality Test)와 사회 이슈



출처: 딜로이트 리스크 자문(Deloitte Risk Advisory)

그림 5. 기업의 사회적 이슈 및 가치 연계

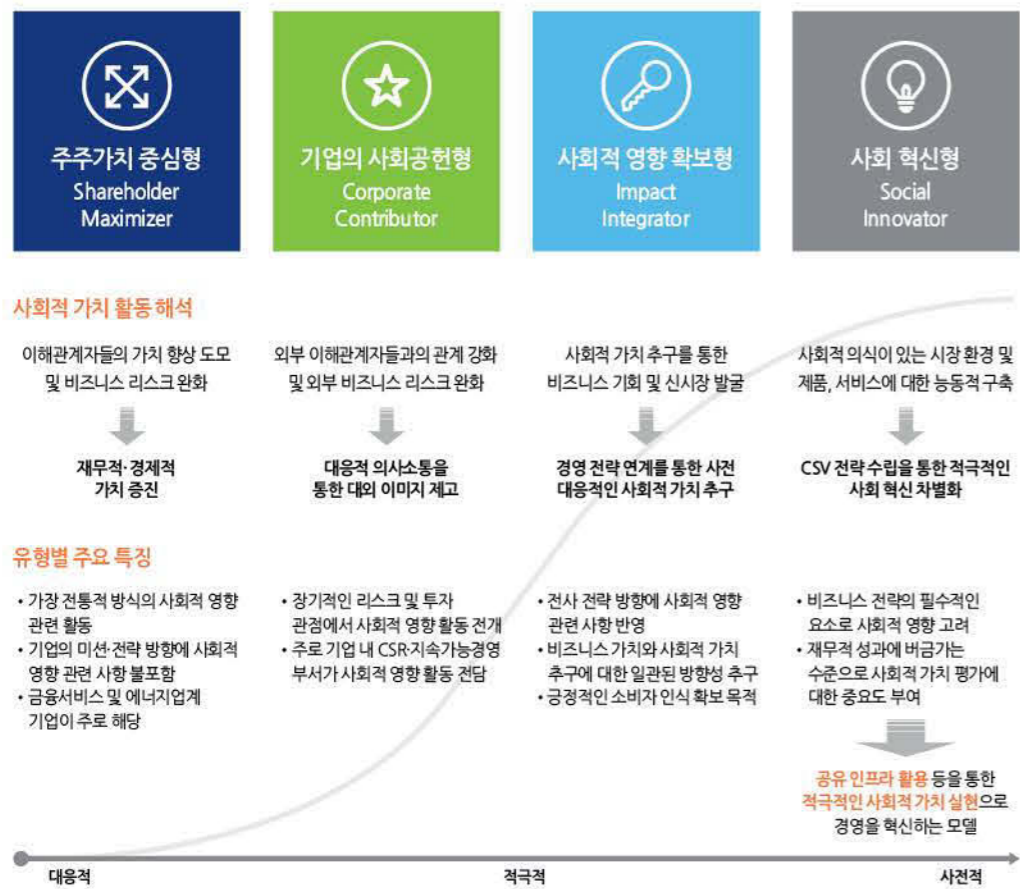


*국내 법안(사회적가치기법) 기준 분석을 참고함. 출처: 딜로이트 리스크 자문(Deloitte Risk Advisory)

그림 5는 유엔에서 지속가능경영 원칙의 주제로 제시하는 글로벌 규범 ISO 26000의 7대 핵심 주제와 GRI 가이드라인에서 제시하는 핵심 지표 영역을 정리해, 현 정부의 정책적인 사회적 가치 이슈와 연계해 정리한 결과다. 이는 글로벌 규범에서 정의한 주요 분야와 사회적 가치 영역이 국내의 '사회적가치기본법'에서 정의한 이슈와

종합적으로 잘 연결됨을 보여준다. 앞서 언급한 바와 같이 한국 기업들이 중요성 평가에 이와 같은 국내외 경영 환경에서 정의하고 요구하는 사회적 이슈를 정확히 반영한다면, 비즈니스 특성에 맞는 사회적 가치를 측정하는 틀을 마련할 수 있다.

그림 6. 사회적 가치 연계 비즈니스 유형



* 딜로이트 사회적 가치 모델 기반 분석을 참고함.
출처: 딜로이트 리스크 자문(Deloitte Risk Advisory)



공유가치 창출을 통한 근원적 경쟁력

지금까지 지속가능경영 패러다임의 변화, 사회적 가치와 공유가치 창출 비즈니스 모델, 가치경영의 측정과 평가를 위한 이슈 정의와 중요성 평가 등을 살펴보았다. 결론적으로 기업은 지속가능경영 모델의 혁신을 위해서 현재 수준에 대한 진단과 정확한 방향성의 정립이 필수적인데, 딜로이트는 글로벌 기업의 사회적 가치 모델을 4가지 유형으로 나눠 분석의 틀을 제시한다. 즉, 주주가치 중심형(shareholder maximizer), 기업의 사회공헌형(corporate contributor), 사회적 영향 확보형(impact integrator), 사회 혁신형(social innovator)으로 구분해 각 유형별 특징과 타당성을 제시하고 각 유형별 세부 성공요인과 세부 과제들에 대한 분석 데이터를 제공한다. 당분간 한국 사회에서 공유가치 창출을 통한 기업의

경쟁력 확보와 커뮤니케이션에 대한 니즈가 커질 것으로 예상된다. 이윤을 단순히 창출하는 기업보다 공동체의 문제를 같이 고민하고 해결하는 기업이 생존하는 구조로 환경이 급격히 변화될 전망이다. 기업의 전략 리스크 및 평판 리스크(strategic and reputation risk)에 대한 관리 체계와 대응이 '전략' 측면에서 더욱 중요해질 것이다. 따라서 지금은 비즈니스의 근원적 경쟁력을 치열하게 고민하고 준비해야 하는 중요한 시점이다.



Contact
이준희 이사
Risk Advisory
02-6676-2970
junhuilee@deloitte.com