

제24회 한국경영학회 융합학술대회

이해관계자 자본주의 경영의 구현
ESG, A Road to Stakeholder Capitalism

개막식 및 기조연설

플레너리 세션

[이해관계자 자본주의 경영의 구현]

2022.08.17(수) 14:00~17:40

기념관 그랜드홀

주최 한국경영학회 매일경제

주관 한국경영학회 전라남도 여수시

후원 POSCO HAREX INFOTECH KISDI 정보통신정책연구원 FKI 전국경제인연합회 kakao 오로라월드 LG에너지솔루션

true friend 한국투자증권 SK텔레콤 SK SUPEX주주협의회 NAVER GS리테일 BGFretail NRF 한국연구재단 ABLE&C MIRAE ASSET HYUNDAI 블랙보리 KYOBO 교보생명 MIDAS KMS PPI HYUNDAI KET 산업연구원 한국외경제대

개막식

일 시 : 8월 17일(수) 14:00 ~ 14:40

장 소 : 기념관 그랜드홀



개회사: 한상만 한국경영학회 회장

- (현) 성균관대학교 경영대학 교수
- (현) 대한민국 지속가능경영포럼 이사장
- (현) 하나투어 사외이사 및 감사위원
- 한국마케팅학회, 한국소비자학회, 한국복잡계학회 회장 역임



환영사: 김영록 전라남도 도지사

- 제63대 농림축산식품부장관
- 제18-19대 국회의원(해남 · 완도 · 진도)
- 국정감사 우수의원상(4회, 국정감사NGO모니터단)
- 대한민국 헌정대상(4회, 법률소비자연맹)



환영사: 정기명 여수시장

- 여수시청 고문변호사(17년)
- 여수시도시관리공단이사회 의장(11년)
- 더불어민주당 여수(을)지역위원장 2회 역임
- 민선 8기 여수시 시장(2022. 7. ~)



축 사: 민영돈 광주 · 전남대학총장협의회 회장

- (현) 제17대 조선대학교 총장
- 제15대 대한위암학회 회장
- 제19대 조선대학교병원 병원장
- 장기기증재단 이사장(11년-19년)
- 포브스 코리아 대한민국 100대 명의

WINNING FORMULA: C-TECH RACE

일 시 : 8월 17일(수) 14:40 ~ 15: 00

장 소 : 기념관 그랜드홀

최근 전 세계 기업의 화두인 ESG 경영은 이해관계자 자본주의 구현을 위한 가장 최소한의 방법론입니다.

C테크는 기후변화에 대응하는 Climate technology로 미래 세대에 깨끗한 환경을 물려주기 위한 Clean Technology이자, 탄소를 제거하는 Carbon Capture Technology입니다. 탄소저감, 기후변화에 대응하는 기술을 아우르는 C테크는 단순히 ESG 경영의 E, 환경을 의미하는 데 그치지 않습니다. C테크는 환경을 넘어 고용, 경제적 효과 등을 극대화해 한국의 미래 성장 동력으로 자리잡을 수 있습니다.

코로나 팬데믹을 거친 세계는 기업에게 사회적 책임을 요구하고 있습니다. 글로벌 경제 체제는 Carbon Capture Capitalism으로 재편될 것입니다. 탄소를 잘 다루는 정부와 기업이 승자가 되는 시스템입니다.

현재 C테크 시장은 무궁무진합니다. 수소를 이용한 발전소 건설을 비롯해 소형 원자로, 플라스틱 재활용 개발과 땅 속에서 짧은 시간에 분해되는 플라스틱 개발 등이 모두 C테크 관련 기술입니다. 해저 깊숙한 곳에 포집한 탄소를 저장하는 기술도 곧 현실화될 전망입니다.

한국은 세계 8위의 탄소배출국으로, 선진국 가운데 탄소중립 전환 리스크가 가장 큰 나라로 꼽힙니다. 선진국의 엄격한 탄소배출 규제는 제조업과 수출 중심인 한국 기업들에게 새로운 무역 장벽으로 작용할 것입니다. 그러나 우리는 위기를 기회로 전환하는 지혜가 필요합니다. 수많은 석유화학 단지를 보유한 여수, 나아가 전라남도 등 한국 C테크 구현의 요람이 될 수 있습니다.



기조연설: 장대환 매경미디어그룹 회장

- (현) 매경미디어그룹 회장
- (현) 세계지식포럼 (World Knowledge Forum) 집행위원장
- 뉴욕대학교 국제경영학 박사, 세종대학교 명예경제학 박사
- 한국신문협회 회장, 한국언론진흥재단 이사 역임
- 세종문화회관 이사장 역임
- 한국언론인연합회 제12회 자랑스러운 한국인대상 최고대상
- 이탈리아 국가공로훈장(OMRI)

이해관계자 자본주의 경영의 구현

일 시 : 8월 17일(수) 15:40 ~ 17:40

장 소 : 기념관 그랜드홀

| 세션 개요 |

급변하는 글로벌 경제 환경 속에서 지속가능경영이 더욱 확산됨과 동시에 새로운 국면을 맞고 있습니다. 최근 이해관계자의 역할과 중요성이 급격히 커져가고 있으며 ESG 투자동향에서 보듯이 투자자도 지속가능경영을 촉진하는 중요한 이해관계자로 부상하고 있습니다. 지속가능성 위를 초래한 기존 자본주의의 구조적 문제점을 해결하고 새로운 경제와 사회 패러다임으로 부상하는 이해관계자 자본주의를 학계에서 공동으로 논의할 필요에 따라서 경영학회에서는 경영학의 각 분야의 시각으로 본 이해관계자 자본주의에 대해 논의하고자 합니다.



사회 및 좌장: **김종대 교수 | 인하대학교**

- 인하대학교 녹색금융대학원 주임교수
- 서울대 경제학과, 경영대학원 졸업, 조지워싱턴대 박사
- 지속가능경영연구소 ESG 센터장
- (전) 한국환경경영학회 회장
- (전) 국민연금기금 책임투자전문위원



기조연설자 : **양원준 본부장/부사장 | 포스코 경영지원본부**
이해관계자와 함께 나아가는 기업시민의 길

- 포스코 경영지원본부장
- (전) 포스코 기업시민실장(전무)
- 포스코 HR혁신실장(전무)
- 광양제철소 행정부소장(상무)



발표자: **이준서 교수 | 동국대학교**
이해관계자 자본주의 경영의 구현: 재무금융관점의 ESG 전략

- 동국대 경영학과 교수
- 한국파생상품학회 회장
- (전) 금융위원회 증권선물위원회 비상임위원



발표자: **홍철규 교수 | 중앙대학교**
지속가능성 공시와 측정: 동향과 과제

- 중앙대학교 경영학부 교수
- 한국관리회계학회 회장
- (전)중앙대학교 경영경제대학장
- (전)기획재정부 공공기관 경영평가단 팀장



발표자: **박찬수 교수 | 고려대학교**
지속가능성과 마케팅

- 고려대학교 경영대학 교수
- (전) 고려대학교 기업경영연구원 원장
- (전) 한국마케팅학회 편집위원장
- '사회적 가치와 지속가능경영'(공저), '마케팅원리' 등 저술



발표자: **허대식 교수 | 연세대학교**
지속가능 공급망

- 연세대학교 경영대학 교수
- 한국생산관리학회 명예회장
- 한국경영학회 부회장
- 한국로지스틱스학회 부회장
- Journal of Operations Management 부편집인



토론자: **이재혁 교수 | 고려대학교**

- 고려대학교 경영대학 교수 (2001년 ~ 현재)
- 고려대학교 경영대학 ESG연구센터 센터장 (2021년 ~ 현재)
- 고려대학교 사회적경제연구소장 (2015년 ~ 현재)
- 한국전략경영학회, 글로벌경영연구회 회장 역임
- 국제ESG협회(International ESG Association) 공동협회장



토론자: **김재구 교수 | 명지대학교**

- 명지대 경영대학 교수
- 한국인사조직학회 회장
- 함께일하는재단 이사
- (전)한국사회적기업진흥원 원장



토론자: **전규안 교수 | 숭실대학교**

- (전) 한국세무학회 회장
- (현) 한국경영학회 부회장
- (현) 한국공인회계사회 ESG위원회 위원
- (현) 숭실대학교 회계학과 교수



토론자: **이경전 교수 | 경희대학교**

- 경희대 경영대학 교수
- 경영대 & 빅데이터응용학 교수, AI&BM Lab. 지도교수 (현)
- 한국연구재단 중점연구소 빅데이터연구센터 소장 (현)
- 하렉스인포텍 사용자중심인공지능연구소 소장 (현)
- 한국경영학회, 한국경영정보학회 부회장 (현)



토론자: **정진섭 교수 | 충북대학교**

- 충북대 경영대학 교수
- 서울대 국제경영/경영전략 박사
- (현) 충북대 국제교류본부장, 한국국제경영관리학회 회장
- (현) 무역자유지역평가단장

개막식

[기조연설]

WINNING FORMULA: C-TECH RACE

장대환 매경미디어그룹 회장

WINNING FORMULA: C-TECH RACE

매경미디어그룹 회장 장대환

A14

세계경제포럼 50주년

2021년 1월 24일 목요일 매일경제

정상 70명 다보스서 '新 자본주의' 논의...美·이란, 교전후 첫 대면

다보스 21~24일 스위스 개최

다보스 21~24일 스위스 개최
세계 최대의 민간 리더십 포럼인 다보스 포럼이 21~24일 스위스 다보스에서 개최된다. 올해는 '다보스 50주년'을 맞아 70여명의 세계 정상과 1000여명의 기업, 학계, 문화계 인사들이 참가할 예정이다. 특히 미국과 이란의 정상회담이 주목된다.



다보스 포럼은 1979년 제1회 개최된 이래로 세계 최대의 민간 리더십 포럼으로 자리매김해왔다. 올해는 '다보스 50주년'을 맞아 70여명의 세계 정상과 1000여명의 기업, 학계, 문화계 인사들이 참가할 예정이다. 특히 미국과 이란의 정상회담이 주목된다.

다보스 포럼은 1979년 제1회 개최된 이래로 세계 최대의 민간 리더십 포럼으로 자리매김해왔다. 올해는 '다보스 50주년'을 맞아 70여명의 세계 정상과 1000여명의 기업, 학계, 문화계 인사들이 참가할 예정이다. 특히 미국과 이란의 정상회담이 주목된다.

C-tech

사람

환경

수익



C-TECH란

Climate Technology

C-TECH

Clean Technology

Carbon Capture Technology



무궁무진한 C-tech 시장



DAC로 포집할 이산화탄소 규모 전망치
(단위:100만톤)



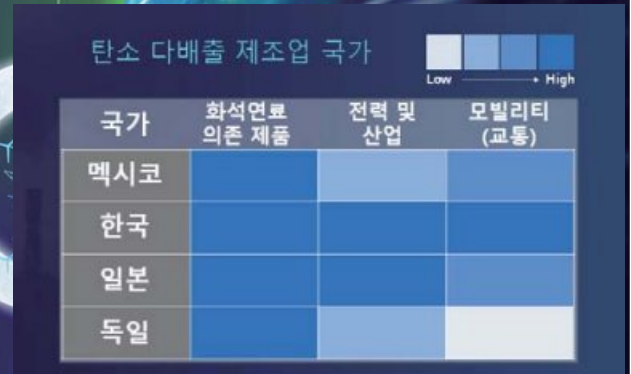
무궁무진한 C-tech 시장



빅테크 기업들의 투자



선진국보다 탄소 리스크 큰 한국



한국의 강점

천연 자원 대비 월등한 기술·인적자원



소멸하는 일자리...韓 주력 산업이 대부분 (단위:백만)



막대한 경제적 효과

자료: 전경련 · 김현석 부산대 경제학과 교수 '기후기술투자가 한국경제에 미치는 영향 분석'



한국 GDP의 11.3% 기여

전남을 C-tech의 중심도시로

여수 국가산업단지(석유화학)
290개사 입주
생산액 48조, 수출176억달러

광양 국가산업단지(철강)
120개사 입주
포스코, 포스코케미칼, OCI 등

전라남도
석화, 철강, 조선 3대 주력산업 밀집
105개 산업단지
지역내 총생산 78조원



韓석유화학 심장, 여수

여수시, 2050 탄소중립 계획

- 여수국가산업단지 대개조(2021~2024)
스마트공장 구축과 에너지저장공정 확대
석유화학 부산가스 활용 연구 및 사업
1조2000억원 투자
- 탄소 포집활용(CCU) 실증센터 구축(~2026)
산단에서 발생하는 탄소를 이용해
화학연료와 건축자재 등 생산하는 기술 개발
기술개발 실증과 CCU 포집활용 실증 플랫폼 구축



전남을 C-tech의 중심도시로



C-tech는 리더의 아젠다

C-tech 전략을 자신의 이야기로

협업을 통한 혁신생태계 구축

C-tech 레이스를
준비하는
리더의 자세

방어보다 공격에 더 집중해야

완벽보다 신속.. 의사결정 속도 높여야



막 오른 C-TECH RACE

플레너리 세션

[Keynote Speech]

이해관계자와 함께 나아가는 기업시민의 길

양원준 포스코 부사장

이해관계자와 함께 나아가는 기업시민의 길

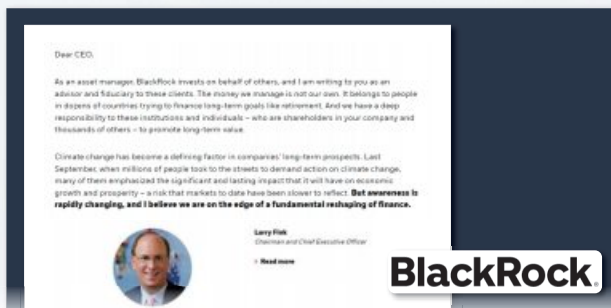
2022. 8. 17. 포스코 양원준 부사장

2020년에 새롭게 부상한 기업경영의 두 가지 변화



이해관계자 자본주의(Stakeholder Capitalism)

2020년 다보스포럼 주제로 등장 이후
미래경영의 모델로 급부상



ESG(Environmental, Social, Governance)

블랙락 래리핑크의 연례서한으로부터 시작되어
기업들이 반드시 지켜야 할 요소임을 강조



불과 2년전, 새로운 경영의 트렌드로 인식되었던 두개의 키워드...

2년이라는 짧은 시간만에 뉴노멀(New Normal)로!

“ 이해관계자 중심 경영과 ESG는 2년만에 표준화·규제화되며
기업이 반드시 지켜야 할 가치이자 지향점으로 자리잡아 ”

그리고 이러한 급격한 변화를 이끄는 쌍두마차
정부 + 이니셔티브(투자자, 고객)



포스코는 한발 앞서 2018년 기업시민 경영이념 선포

기업시민은 기업에 시민이라는 인격을 부여한 개념으로
경제주체 역할에 더해 사회발전을 위해 역할 책임을 다하는 것

포스코 기업시민은

- ▶ 산업화 초기 포스코를 이끌어온 경영철학인 제철보국을 넘어,
향후 사회와 함께 더불어 발전하여 영속기업으로
거듭나겠다는 의지의 표현
- ▶ 기업의 본연의 활동인 경제적 가치 창출과 함께
사회적 가치를 창출하여 고객가치와 브랜드 가치를
지속 향상시킴으로써 **"함께 거래하고, 성장하고, 환경을 지키면서,
미래를 만들어 지역과 함께하는 회사"**로 거듭나겠다는 것

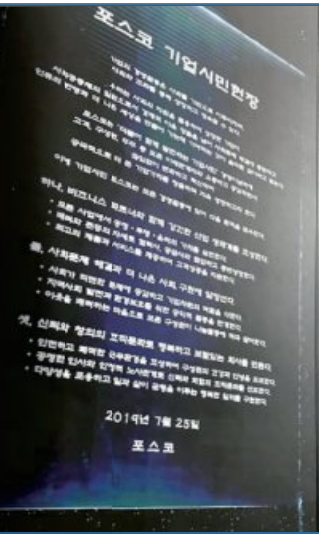
포스코는 **문명사적 대전환기의 파고를**
기업시민으로 슬기롭게 대응해나가고 있습니다.



1

문명사적 대전환기 첫번째 대응

포스코의 기업시민 경영



기업시민헌장과 CCMS를 제정하며 기업시민 경영 체계화

▶▶▶ 헌장과 CCMS에는 '문명사적 대전환기'의 파고를 슬기롭게 헤쳐나갈 수 있는 미래경영의 길이 담겨있어...



포스코 기업시민헌장 선포 (2019)

- 기업시민 포스코가 어디를 향해 나아가야 하는지 방향을 알려주는 나침반
- 기업시민의 개념, 지향점 및 Business, Society, People 영역 실천원칙 등으로 구성



CCMS* 제정 (2020)

- 기업시민이라는 목적지로 안내할 구체적인 지도
* 헌장의 구체적인 해설서 (Ex : 훈민정음 해례본)
- 회사 주요업무를 13개 모듈로 구분하여 업무별 비전과 기업시민 실천가이드 제공

* Corporate Citizenship Management Standards

기업시민헌장을 준수하면 이해관계자 중심 경영 및 ESG 성과 도출도 가능

포스코 기업시민헌장

기업의 경영활동은 사회를 기반으로 이루어지며,
사회와 조화를 통해 성장하고 영속할 수 있다.

우리는 사회의 자원을 활용하여 성장한 기업이
 사회공동체의 일원으로서 경제적 이윤 창출을 넘어 **사회문제 해결에 동참**하고
 인류의 번영과 더 나은 세상을 만들어 가는데 기여하는 것이 올바른 길이라고 믿는다.

포스코는 **‘더불어 함께 발전하는 기업시민’** 경영이념하에
 고객, 구성원, 주주 등 모든 이해관계자와 소통하고 공감하면서 끊임없이 변화하고 혁신하여
 궁극적으로 더 큰 기업가치를 창출하며 지속 성장하고자 한다.

이에 기업시민 포스코는 모든 경영활동에 있어 다음 원칙을 준수한다.

하나, 비즈니스 파트너와 함께 건강한 산업 생태계를 조성한다.

- 모든 사업에서 공정·투명·윤리의 가치를 실천한다.
- 배려와 존중의 자세로 **협력사, 공급사와 협력하고 동반성장**한다.
- 최고의 제품과 서비스를 제공하여 고객성공을 지원한다.

둘, 사회문제 해결과 더 나은 사회 구현에 앞장선다.

- 사회가 직면한 문제에 공감하고 기업차원의 역할을 다한다.
- 지역사회 발전과 **환경보호를 위한 공익적 활동을 전개**한다.
- 이웃을 배려하는 마음으로 **모든 구성원이 나눔활동에 적극 참여**한다.

셋, 신뢰와 창의 조직문화로 행복하고 보람있는 회사를 만든다.

- **안전하고 쾌적한 근무환경을 조성**하여 구성원의 건강과 안녕을 도모한다.
- 공정한 인사와 안정적 노사관계로 신뢰와 화합의 조직문화로 선도한다.
- **다양성을 포용하고 일과 삶의 균형**을 이루는 행복한 일터를 구현한다.

▶ 지속가능발전의 필요성에 대한 대전제

▶ 주주 자본주의를 넘어 이해관계자 자본주의에 대한 지향

* 이해관계자 정의 : 고객, 구성원, 주주 등(지역사회 포함)

▶ 재무가치 외 ESG(非재무가치)까지 포함하여 기업가치를 창출

▶ Business, Society, People 영역별 실천지침을 체계적으로 이행하여 자연스럽게 ESG성으로 연계

Environmental	환경보호, 사회 및 환경 문제에 공감과 대응
Social	공급망 관리, 안전, 노사관계, 공정한 인사, 지역사회 발전
Governance	공정, 투명, 윤리의 가치 실천, 배려와 존중, 다양성 등

조임직원이 기업시민을 내재화하여 업무와 일상에서
 성과를 창출함으로써, ESG경영 수준 업그레이드 추진

기업시민 실천성과의 효과적 소통을 위한 「기업시민 5대 브랜드」 런칭

기업시민 5대 브랜드 활동을 통해 **‘함께 하고 싶은 회사’**로 도약

With POSCO

Together with POSCO



- 파트너사 동반성장
- 물류학적 통한 상생형 해상운송

Challenge with POSCO



- 포스코 벤처플랫폼 구축
- 체인지업 그라운드 개관
- 아이디어마켓플레이스

Green with POSCO



- 2050 탄소중립 활동
- 트리톤 바다숲 조성
- 폐패각(조개, 굴 등) 제철 부원료 활용

Life with POSCO

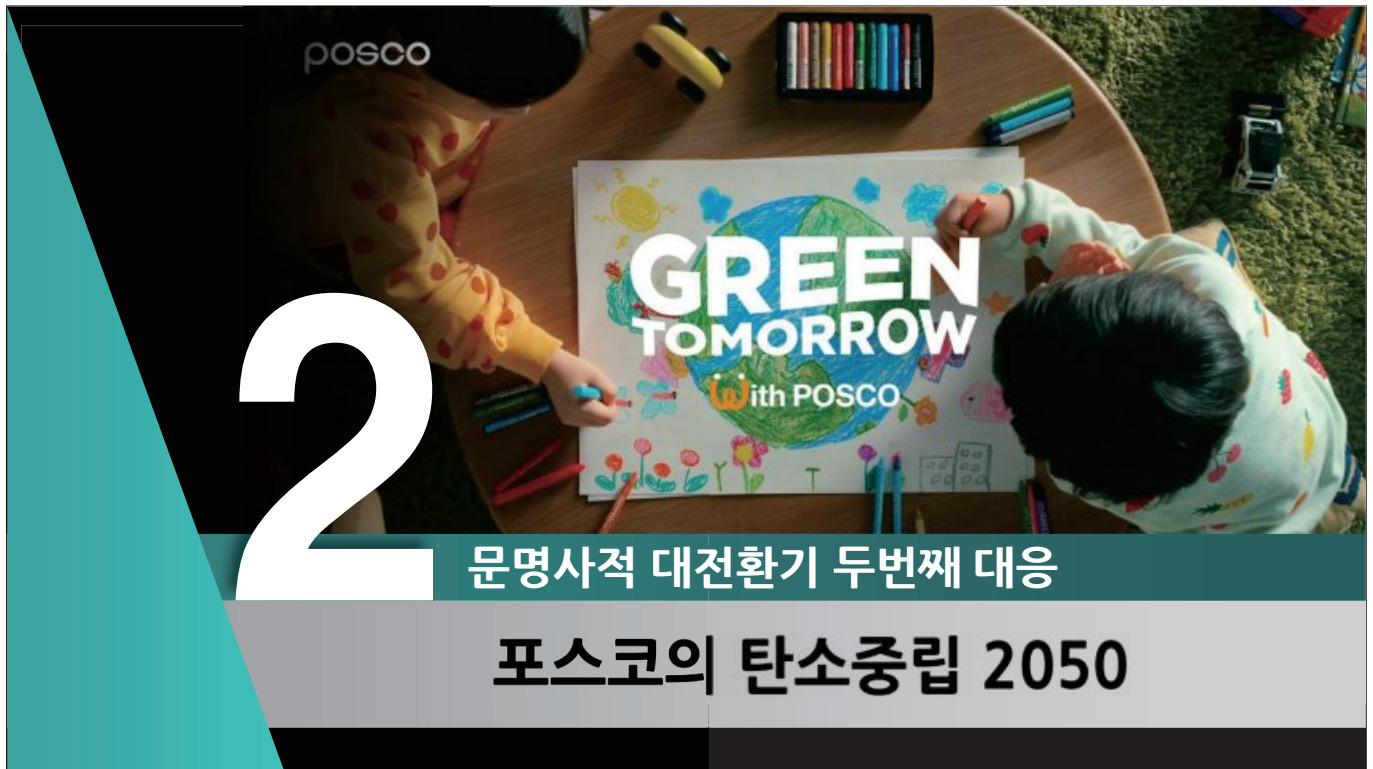


- 저출산 문제 해결 선도
- 청년 취·창업 지원
- 안전 관련 기술 개발

Community with POSCO



- 지역 명소화 사업 진행
- 임직원 재능봉사 나눔



인류의 에너지원이었던 탄소기반 화석연료, 산업 문명의 원동력이었지만...

그동안 인류가 써왔던 에너지원?



생활 도구, 무기 등 인류의 필요에 의해
제작된 많은 도구는 목탄과 석탄을
통해 만든 철에서 출발

목탄 제련 (~16C)



코크스 제련* (1709)

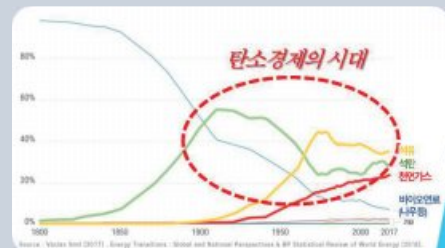


* 아브라함 다비가 환원제로 코크스 최초 사용

산업문명의 원동력인 탄소는?

현재 인류가 사용하는 석탄, 석유, 천연가스 등
주요 에너지원에 C(탄소)가 포함

“기후변화의 주 요인!”



수천년 인류의 발전을 이끌었던 탄소가, 이제는 기후변화의 원인으로 지목!

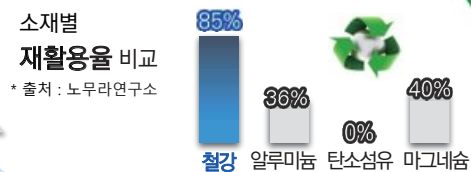
탄소를 배출할 수 밖에 없는 철강業... 철강은 탄소를 많이 배출하는 소재일까?

철강 1톤 생산 시 철광석 약 1.6톤, 약 0.7톤의 석탄(환원제) 필요
→ 포스코는 철강 1톤당 2톤의 CO₂ 배출 (전세계 평균 2.3톤)

이처럼 철강산업은 CO₂와 높은 관련성 보유



사실 철강은 다른 소재 대비 단위당 탄소배출이 적고 재활용율이 높은 소재



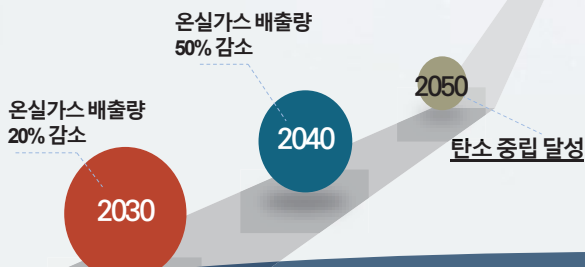
철강이 탄소 다배출 산업인 것은 철강재 소비량이 많기 때문 (한국 1인당 철강재소비량 995kg, 글로벌 228kg / '20년)

포스코, 아시아 철강사 최초 탄소중립 2050('20.12.11) 선언 및 이행

탄소중립 실현을 위해 수소환원제철(POS-HyREX) 기술 개발 적극 추진 중

▷ 정부 2030 NDC 목표 상향(△23.6%→△40%, '21)에 따라 수소환원제철 완성 前 Bridge 기술로 新전기로 도입 계획 수립

CARBON NEUTRAL

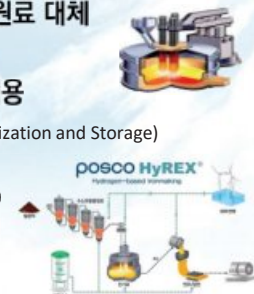


~2030년 에너지효율 개선, 低탄소 원료 대체

~2040년 新전기로 도입, CCUS* 적용

*탄소포집저장활용 기술(Carbon Capture Utilization and Storage)

~2050년 수소환원제철(POS-HyREX) 기술 개발 완성



CO₂ 배출이 불가피한 제철업 입장에서는 매우 도전적인 목표이자 어려운 과제이나, 전세계가 저탄소 경제로 전환하는 과정에서 탄소 리스크를 오히려 기회로 활용하겠다는 의지

3

문명사적 대전환기 세번째 대응

지속가능기업을 향한 포스코홀딩스 출범

지속가능한 100년 기업으로 나아가기 위한 선택

지속가능한 100년 기업이 되기 위해 새롭게 찾은 그룹의 사업정체성



친환경 미래소재 대표기업



새로운 사업정체성을 실현하고 미래로 나아가기 위해
'22년 3월 포스코홀딩스 출범



포스코홀딩스 출범에 앞서 가장 먼저 했던 일,
기업시민헌장의 정관 반영! 기업시민을 그룹의 문화정체성으로 확립



posco
HOLDINGS

기업시민헌장의 가치를 기반으로 그룹의 성장비전 수립 및 추진



기업시민 기반 2030년 사업 포트폴리오 구축, '인류의 지속가능한 미래를 선도하는 글로벌 비즈니스 리더'라는 비전을 향해 5대 지향점을 중심으로 핵심 사업의 성장을 도모하고 미래 사업 발굴을 추진



포스코홀딩스는 이해관계자 자본주의에 걸맞는 리얼밸류를 추구

▶▶▶ 리얼밸류는 이해관계자 중심으로 **경제적 가치** 뿐 아니라 **환경과 사회적 가치**를 모두 아우르는 포괄적 개념

리얼밸류



경제적 가치

• 기업이 경영활동을 통해 창출하는 Profit (주주가치 중심)



환경적 가치

• 친환경 비즈니스, 탄소저감, 자연복원 등으로 창출한 환경보호 성과



사회적 가치

• 동반성장, 산업생태계 강건화 및 지역사회 발전 등에 기여한 가치

리얼밸류 창출을 위한 길

지주회사 전환으로
리얼밸류 창출을 위한 구조적 토대 완성

포스코홀딩스

포스코 포스코 인터내셔널 포스코 건설 포스코 케미칼 포스코 에너지 ...

창립이래 축적된 유무형 가치의 강화를 기반으로
친환경 미래소재·에너지 사업 확대를 통해
탄소중립 이니셔티브를 발효함과 동시에,
기업시민 실천을 강화하여 사회적 가치를 지속 창출



“본래 땅 위에는 길이 없었다.
걸어가는 사람이 많아지면 그것이 곧 길이 된다.”

뤼신(1881~1936, 근현대 중국문학의 아버지)

2022 최우량기업 선정

한국경영학회의 인정과 격려에
깊은 감사 말씀드리며,

금번 수상을 계기로 더 많은 기업과
기업시민 길을 함께 걸으며,

이해관계자 자본주의 발전에도
기여하겠습니다.

감사합니다 기업시민 포스코

플레너리 세션

이해관계자 자본주의 경영의 구현

[발표1]

이해관계자 자본주의 경영의 구현: 재무금융관점의 ESG 전략

- 이준서 동국대학교 교수

[발표2]

지속가능성 공시와 측정: 동향과 과제

- 홍철규 중앙대학교 교수

[발표3]

지속가능성과 마케팅

- 박찬수 고려대학교 교수

[발표4]

지속가능 공급망

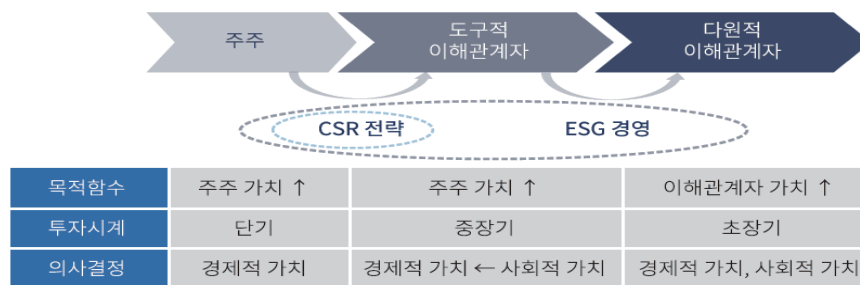
- 허대식 연세대학교 교수

이해관계자 자본주의 경영의 구현: 재무금융관점의 ESG 전략

2022 융합학술대회
2022.08.17

이준서(동국대)

이해관계자 자본주의

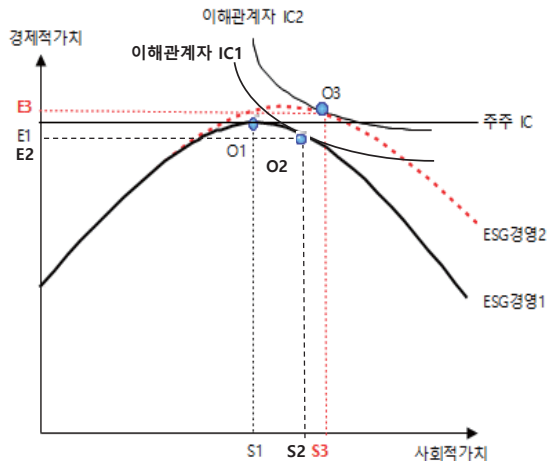


출처: 기업의 ESG 경영 촉진을 위한 금융의 역할 (2021, 이효섭)

❖ 기업경영의 궁극적 목적

- 주주자본주의: 주주 부의 극대화가 궁극적 목표
- 도구적 이해관계자 자본주의: 이해관계자 효용제고는 수단, 장기 주주 가치 제고가 목표
- 다원적 이해관계자 자본주의 : 이해관계자 효용제고가 목표, 사회적 가치와 경제적(재무적) 가치간최적의 자원배분 모색. 사회적 가치에 대한 자원 배분을 통해 주주 자본주의 한계 극복

이해관계자 자본주의



출처: 기업의 ESG 경영 촉진을 위한 금융의 역할 (2021, 이효섭) 수정

❖ 경제적가치 및 사회적가치의 동시 증대 가능성 모색

- ESG경영: ESG투자를 포함한 ESG 전반에 대한 기업의 전략. 규제수준까지만 관심. (ESG경영1)
- 주주의 무차별곡선: 사회적가치를 도외시하지 않은 상황에서 경제적가치를 최대화. (주주IC)
- 이해관계자의 무차별곡선: 사회적가치와 경제적가치를 모두 추구. 우하향. (이해관계자IC1)
- 주주자본주의 관점: 주주의 무차별곡선과 ESG경영1의 접점인 **O1**이 최적점
- 이해관계자 자본주의 관점: 이해관계자의 무차별곡선과 ESG경영1의 접점인 **O2**가 최적점. 사회적가치는 증가($S1 \rightarrow S2$)하지만 경제적가치는 감소($E1 \rightarrow E2$)
- ESG경영에 따른 경제적가치와 사회적가치가 ESG경영1이 아닌 ESG경영2선으로 이동가능하다면: ESG경영선과 이해관계자 무차별곡선의 접점을 **O3**로 이전
- ESG경영1에서 ESG경영2로의 이전은 금융, 시너지, 디지털 트랜스포메이션을 통해 가능

이해관계자 자본주의 정착을 위한 금융의 역할

❖ ESG 경영을 통한 사회경제적 후생의 동시 증대 가능성

- ESG 경영을 통해 경제적가치와 사회적가치가 동시에 증대될 수 있는 방안 모색
- 즉 ESG 경영으로 인한 경제적가치와 사회적가치의 그래프가 ESG1에서 ESG2로 이동 가능할 수 있는 가능성 탐구

❖ ESG 경영을 이해관계자 자본주의로 연결시키기 위한 전제조건 모색

- 국가별, 기관별 상이한 ESG 공시기준에 대한 표준화 작업 실시
- 등급 부여 기관별 일치성이 저조한 ESG 등급에 대한 신뢰성 확보
- ESG 공시 및 평가지표를 활용해 적용가능하고 현실성 있는 이해관계자 자본주의 지표 최산화

❖ 이해관계자 효용 극대화를 위한 금융의 역할 모색

- 이해관계자 효용증대를 기업의 목적함수로 설정하고 ESG를 통해 자원이 보다 의미있게 배분되기 위한 금융의 역할 모색
- 금융정책, 금융기관, 기업 측면 접근
- ESG를 통해 이해관계자 전체의 효용이 극대화될 수 있는 금융의 역할 제안

금융정책 관점: 선제조건



- ✓ 공시항목의 정합성 증대를 위해 E,S,G의 핵심지표 및 섹터별, 산업별 특성을 감안한 공시기준 표준화



- ✓ ESG 등급부여 기관간의 등급 비교가능성 증대를 위해 평가지표의 표준화를 통한 등급부여 기관간 등급의 일치성 증대



- ✓ 이해관계자 자본주의의 조속한 정착을 위해 ESG 평가지표 활용을 통한 현실화 가능한 새로운 버전의 SCM 개발

금융정책 관점: Action Plan



- ✓ 기후변화 최소화를 위해 환경관련 사업에 대한 전폭적 자금지원



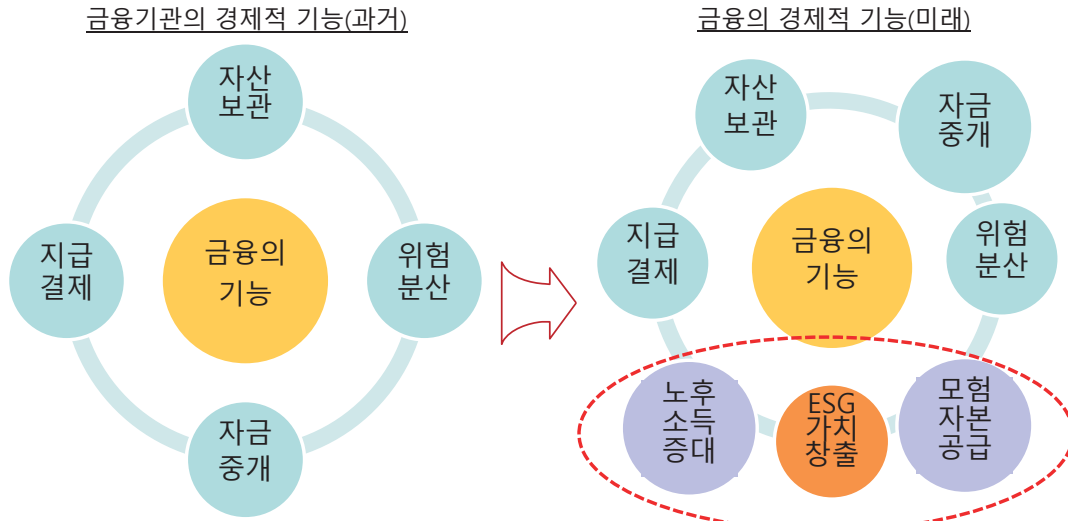
- ✓ 금융의 사회적 역할 확대 및 불평등 완화



- ✓ 기관투자자 선관의무, 이사회 독립성, 상법·공정거래법 개정을 통한 이해관계자 권익 증대

금융기관 관점: 역할 변화

- ❖ (과거) 자금중개, 위험분산, 지급결제, 자산보관
- ❖ (미래) 전통적 기능 + **ESG 가치 창출**, 모험자본 공급, 노후소득 증대



금융기관 관점: action plan

이해관계자 자본주의의 실현

금융회사의 ESG 경영 전략



기업 관점



- ✓ 비재무 위험을 전사적 위험관리체계(Enterprise Risk Management)에 통합하여 관리



- ✓ 경영자원 및 자본의 배분(예: 고정자산, R&D, M&A 및 투자자산 배분 결정 등)에 ESG 관련 경영 정책 고려



- ✓ ESG 경영을 통해 낮은 자본비용으로 안정적인 자본조달 위해 노력

기업관점: ESG 경영

❖ 위험관리 의사결정

- ESG 위험 파악=> 평가 => 의사결정 => 감독 => 공시
- 환경 위기로인: 물리적 위험, 법규, 시장, 평판, 기술 리스크 등
- 사회적 위기로인: 공급망, 평판, 규제, 소송, 인적자본 리스크 등

❖ 투자 의사결정

- 새로운 시장형성 및 경쟁우위 확보 등을 통해 ESG 관련 이슈를 적극적으로 반영
- 환경 기회요인: 자원효율성, 에너지원, 제품 및 서비스, 시장, 회복탄력성
- 사회 기회요인: 신규비즈니스 모델 발굴, 사회적 가치 지향하는 고객 확보, 규제비용 감소 및 정부지원 확보, 운영 비용 감소, 우수 인재 유치 등

❖ 자본조달 의사결정

- 좋은 ESG 경영 관행 => 명성위험, 재무위험, 소송위험, 채무불이행 위험 등 ↓ & 정보비대칭 ↓ => 자본조달비용(자기자본비용 & 타인자본비용) ↓
- 타인자본조달: ESG 채권, 신용등급 산출과정
- 자기자본조달: IPO, KRX의 ESG 관련 규정 강화

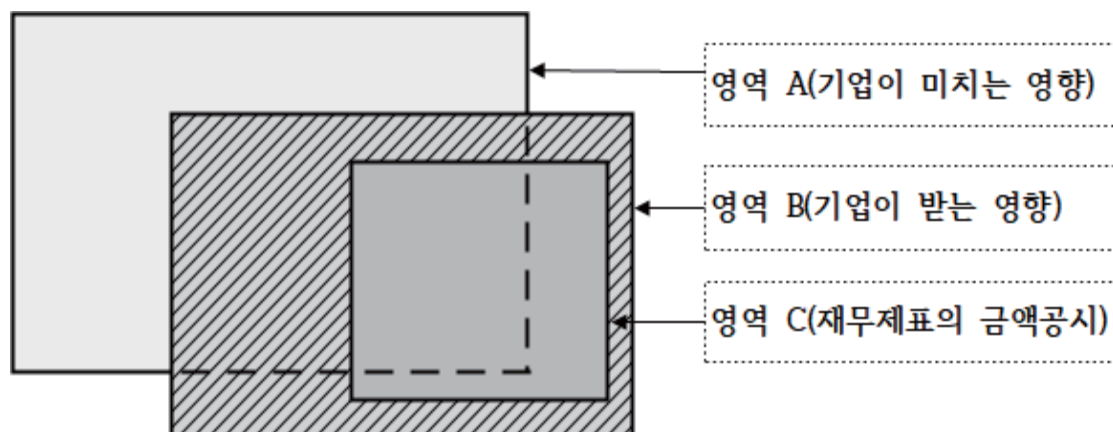
지속가능성 공시와 측정: 동향과 과제

한국경영학회 통합학술대회
2022. 7.17

중앙대학교 경영학부
홍철규
(회계분과 그룹장)

기업 공시(보고) 정보의 성격과 상호관계

(출처: 홍철규, forthcoming)



- 어떤 영역이 보고되고 있고, 어떤 영역이 제대로 보고되지 않고 있는가?
- 어떤 주제(topic, theme)가 올바르게 보고되지 않고 있는가?

지속가능성보고 주제(topic), 영역(area), 정보속성

◆ 지속가능성 보고주제(topic)(EFRAG 공시기준 공개초안)

- 환경(E) 분야: 기후변화, 오염, 수자원 및 해양자원, 생물다양성과 생태계, 자원사용과 순환경제 등
++ 기후변화 중에서 온실가스 배출량 공시: GHG Protocol의 프레임워크(Scope 1, Scope 2, Scope 3)
- 사회(S) 분야: 내부 근로자, 가치사슬 기업의 근로자, 커뮤니티, 소비자 및 최종이용자 등
- 지배구조(G) 분야: 지배구조와 위험관리 및 내부통제, 기업 행동강령(conduct) 등

◆ 보고 영역(area): TCFD 4 pillar가 핵심(next slide)

◆ 지속가능성 보고 정보의 특징

- 정보 속성(회계정보 대비): more forward-looking, uncertain, soft, qualitative
- 의사결정과의 관련성(relevance)은 높지만, 신뢰성(reliability)은 낮음

지속가능성 보고 영역

[TCFD 4 pillars]



기존 지속가능성 보고의 주요 문제점

- 자율공시(voluntary disclosure)로서 구속성이 없음
- 기업간 비교가능성(comparability) 부족
 - 기존 보고서 주요 기준: GRI, SASB
- 보고의 일관성(consistency) 부족
- 공시 정보량의 부족
- 중요한(material) 정보의 누락, 왜곡, greenwashing
- Preparer의 정보 중요성(materiality) 판단 어려움
- 기업 재무제표와의 연계성 부족
- etc.

지속가능성 공시 추진 범위

◆ 단일중요성과 이중중요성

- 재무적 중요성(financial materiality): 투자자 관점에서 기업가치에 관한 중요한 정보 제공 (그림에서 영역 B, 특히 빗금 친 영역) → 단일 중요성(single materiality)
- 영향 중요성(impact materiality): 기업이 환경과 사회(경제)에 미치는 영향에 관한 중요한 정보를 제공. 투자자를 제외한 다양한 이해관계자 관점에서 정보 제공 (영역 A)
- 이중중요성(double materiality): 재무적 중요성과 영향 중요성을 모두 포함 (영역 A와 B의 합집합)
 - ++ 이해관계자: 투자자, 종업원, 협력업체, 소비자, NGO, 환경기구, 정책수립자 등

지속가능성 공시 추진 조직

◆ 기준(프레임워크) 관련 조직

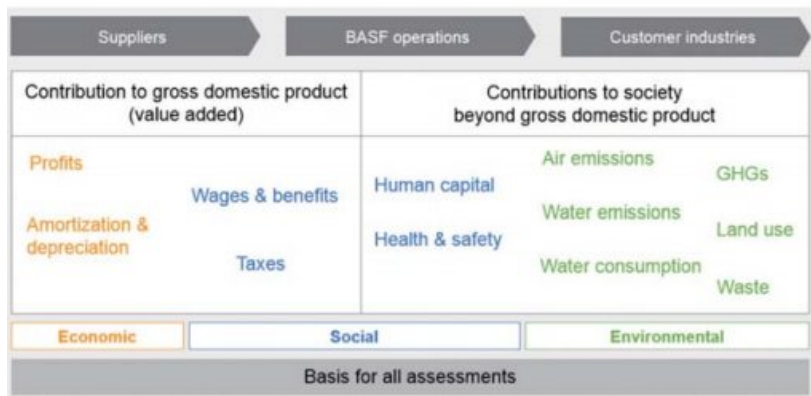
- 단일중요성(single materiality) 관련 조직: (SASB, IR, (TCFD)), IFRS(ISSB) , SEC
- 이중중요성(double materiality) 관련 조직: EU(EFRAG)
 - ++ 이해관계자들과의 engagement 공시 요구
 - ++ EU는 지속가능성 공시기준 외에도 Taxonomy Regulation을 통해 capital market partic.활용
- 영향 중요성 관련 조직: GRI

지속가능성 공시와 측정

- 기업 공시(보고) (disclosure)(reporting)
 - quantitative and qualitative information
 - financial and non-financial information
 - 회계정보 공시도 qualitative information 포함
(예: 투자자 의사결정에 영향을 미치는 중요한 정보 공시)
 - 측정(measurement)은 공시의 일부분
- 지속가능성 정보의 공시와 측정
 - quantitative << qualitative(4 pillar 중에서도 3분야)
 - 정량적인 정보는 주로 1차 측정 non-financial data(예: CO2 배출량)
 - 일부에서는 기업활동의 영향의 사회적 가치(social value) 측정까지 시도
. Impact materiality와 관련됨(financial materiality 측정과 무관)

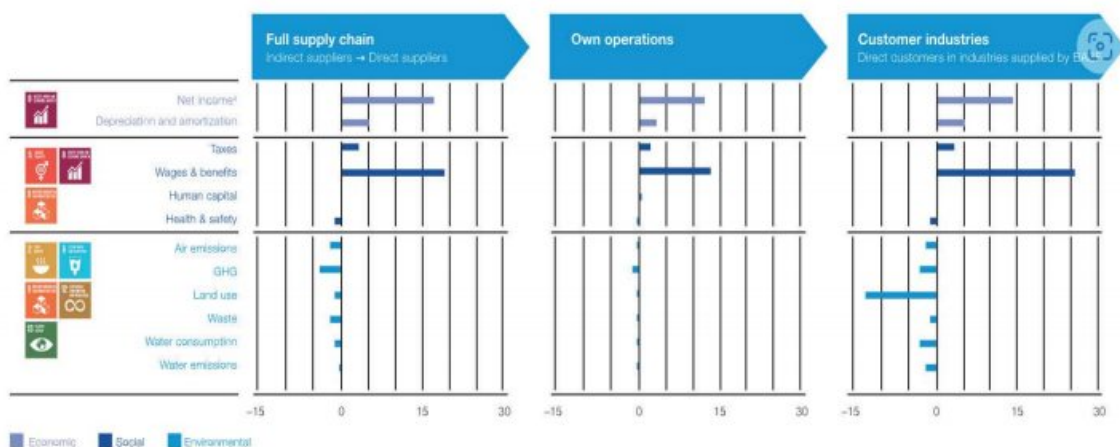
기업활동의 사회적 가치 측정 시도, BASF 사례

- 측정내용: 환경/사회에 미치는 영향의 화폐적 측정
- 측정관련 조직(방법론): VBA, IWA
- BASF(VAB 방법론) 사례: Value-to-Society



기업활동의 사회적 가치 측정 시도, BASF 사례

(figures in billion €)



기업활동의 사회적 가치 측정의 의의, 한계, 활용

◆ 사회적 가치 측정의 의의

- 기업이 환경, 사회에 미치는 영향(특히, negative externalities)을 주주가치와 동일한 관점에서 측정 시도
- 기업 활동이 환경, 사회에 미치는 중요한 영향에 대한 awareness 제고 효과

◆ 사회적 가치 측정의 한계

- 영향 식별의 한계
- 영향의 가치 환산 방법의 한계, 모든 영향을 화폐적 가치로 환산하기 어려움
- E, S, G 각 그룹별 및 그룹내 각 요소별 가치 합산의 어려움
 - 기업이 창출한 총 사회적 가치 ???, 기업이 창출한 total value ????

◆ 발전적 활용(수단 vs. 목적)

- TCFD 4 pillar에 따라 자율공시(Metrics and Targets 포함), category별 성과 관리
- 기업 의사결정(budgeting, performance evaluation, compensation 등)에 구체적으로 반영
- 기업전체 차원보다 주요 제품별, 활동별 사회적 가치 측정을 통해 효과적인 개선방안 도출

지속가능성 공시 향후 과제

- Single materiality vs. double materiality, 이해관계자들이 필요로 하는 정보가 어느 정도 공시될 것인가?
- 기업들 간의 비교가능성 확보가 가능할 것인가?
 - 유럽, 미국, IFRS 공시기준의 향후 공존가능성, 통합가능성
- 기존 회계공시와 자율공시(voluntary disclosure)의 한계점 얼마나 해소?
 - forward-looking, soft information
- 합리적 인증(a reasonable assurance) 가능한가?
- 회계공시와의 관계?
- TR이 없어도 자본시장의 자금흐름 유도에 충분한가?
- 지속가능성 공시가 기업경영(가치)에 어떤 영향을 미칠 것인가?

감사합니다 !!

지속가능성과 마케팅

2022. 8. 17

강우성(동국대), 박찬수(고려대), 신현상(한양대), 한상만(성균관대), 한영지(성균관대)

목차

- 마케팅은 누구의 이익을 추구해야 하는가?
- 마케팅은 어떻게 지속가능한 소비를 촉진시킬 수 있는가?
- 이해관계자 관점은 마케팅 역량에 어떤 변화를 요구하는가?
- 지속가능한 소비를 위한 마케팅 전략을 어떻게 수립할 수 있는가?
- 마케팅이 지속가능성을 추구하는데 어떤 장애물이 있는가?

I. 마케팅은 누구의 이익을 추구해야 하는가?

이해관계자 개념의 도입과 마케팅 정의의 확장

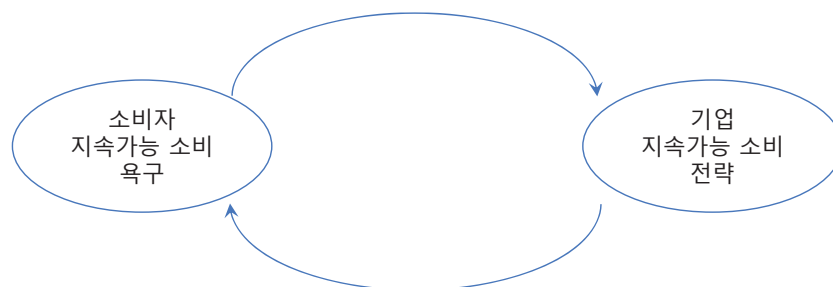
- 마케팅이란 개인과 조직의 목표를 만족시키는 교환을 창조하기 위하여 아이디어, 제품, 서비스의 구상, 가격 책정, 촉진, 유통을 계획하고 실행하는 과정이다(Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives)(미국마케팅협회 1985).
- 마케팅이란 조직과 조직의 이해관계자들을 이롭게 하기 위하여, 고객에게 가치를 창조하고 커뮤니케이션하고 전달하며, 고객 관계를 관리하기 위한 조직내 기능과 과정이다(Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders)(미국마케팅협회, 2004).

세대간의 인식 차이

- 고객 구성의 변화(MZ세대의 등장) 역시 이러한 변화를 추동하고 있음.
- 베이비부머(B세대, 1946-64), X세대(1965-80), M세대(1981-96), Z세대(1997-)
- 2020년 기준 Z세대는 전세계 77억 인구의 32% 차지 (M세대 31.5%)
- 이미 전세계 인구의 2/3은 MZ세대이며, 이들의 숫자와 구매력은 점점 더 커질 것임.
- MZ세대는 BX세대보다 환경적/사회적 가치를 중요하게 생각함.
- 소비자들은 자신들이 기업 의사결정에 미칠 수 있는 파워를 인식하기 시작함.

II. 마케팅은 어떻게 지속가능한 소비를 촉진시킬 수 있는가?

- 지속가능소비의 선순환 모델



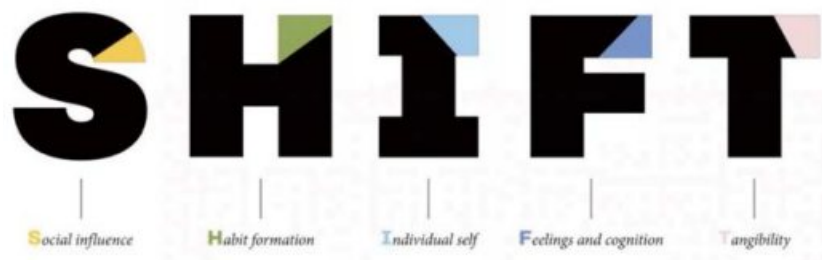
- 지속가능한 소비에 대한 관심과 욕구 증가
- 소비자들의 지속가능성에 대한 요구는 기업의 마케팅 방향에 영향을 미침
- 지속가능성을 추구하는 마케팅은 더 많은 소비자들이 지속가능 소비를 하도록 유도
- 그러나 실제로는 여러가지 장애물들이 존재함!

소비행동의 친사회적 변화의 장애물

- 자신 vs. 타인(Self-Other Trade-off): 친사회적 행동은 자기 자신에게는 비용(금전적 또는 비금전적)을 발생시키지만, 그 혜택은 자신이 아니라 사회 전체에 돌아간다.
- 먼 미래(Long Time Horizon): 친사회적인 행동, 특히 친환경적인 행동의 결과는 실현되는데 오랜 시간이 걸린다. 이 때문에 친환경적인 행동이 한 번으로 그쳐서는 안되고 지속되어야 한다.
- 몸에 밴 나쁜 습관(The Need to Replace Automatic with Controlled Processes): 친사회적인 행동을 하도록 만들기 위해서는 기존에 몸에 밴 나쁜 습관(관성)을 바꿔야 한다.
- 손에 잡히지 않는 혜택(The Problem of Abstractness): 친사회적인 행동의 결과는 종종 불확실하고 손에 잡히지 않는다.
- 다수의 참여(The Challenge of Collective Action): 친사회적인 행동에 다수의 사람들이 참여해야 효과를 볼 수 있다.

Source: White, Habib, and Hardisty (2019)

해결 방안은?



Source: White, Habib, and Hardisty (2019)

Social Influence (사회적 영향)

- 사회적 규범

- 기술적 규범 (Descriptive norm)의 사용 (Cialdini, Reno, and Kallgren 1990; Reno, Cialdini, and Kallgren 1993) e.g. 호텔 에너지 절약프로그램에서 다른 투숙객들이 수건을 재활용했다는 메시지를 통해 재활용 비율을 높임 (Goldstein, Cialdini, and Griskevicius 2008)
- 명령적 규범 (injunctive norms)의 사용 (Jachimowicz et al. 2018; Reno, Cialdini, and Kallgren 1993; Schultz et al. 2007) eg. 명령적 메시지는 관심이 적은 소비자에게는 효과가 낮음 (Kronrod, Grinstein, and Wathieu 2012)



9

Social Influence (사회적 영향)

- 사회적 정체성

- 내집단의 행동을 따름 (Fielding et al. 2008; Gupta and Ogden 2009; Van der Werff, Steg, and Keizer 2013) : e.g. "유기농 소비자", "녹색 소비자"
- 회피집단 보다 긍정적으로 평가되고자 친환경 소비를 선택하기도 함 (White, Simpson, and Argo 2014)

- 사회적 바람직성

- 이타적 행동이 사회적 지위의 상징이 될 수 있기 때문에, 사회적 지위에 대한 욕구는 친환경 소비를 높임 (Griskevicius, Tybur, and Bergh 2010)



10

Habit Formation (인센티브, 넛지, 처벌)

- 구체적으로 단계적 행동을 제시하거나 노력이 필요 없도록 지속가능한 옵션을 **디폴트**로 설정 (Frederiks, Stenner, and Hobman 2015; Theotokis and Manganari 2015)
- 리마인더 메시지
- 인센티브의 단기적 효과
- 바람직하지 않은 소비행동을 감소시키기 위해 세금, 벌금, 관세 형태의 처벌 사용

11

Individual Self

- **The self-concept: 긍정적인 자아상을 유지하려는 동기의 작용**
 - 아이덴티티와 연결되어 있는 제품은 재활용할 가능성이 더 높음 (Trudel, Argo, and Meng 2016),
 - '친환경=여성성' 연상의 부정적 효과 (Brough et al. 2016)
 - Social recycling (무료로 타인에게 주는 행동)이 폐기, 재활용, 기증보다 행복감을 높임 (Donnelly et al. 2017: Social recycling).



12

Individual Self

- Self-consistency vs. Licensing effects

- 한번 지속가능 소비행동을 하는 경우 지속하려는 경향을 보일 수 있으나 (e.g. van der Werff, Steg, & Keizer 2014); 한번의 지속가능 소비행동이 향후 오히려 지속가능 소비행동을 감소시키는 경우도 있음 (Mazar a& Zhong 2010)

- Self-interest

- 친환경 제품은 성능이 떨어질 것으로 인식하여 구매의도가 감소하거나 1회 사용량 증가 (Newman, Gorlin, & Dhar 2014, Pancer, McShane, & Noseworthy 2017)
- 지속가능성의 혜택을 제품이 아닌 기업과 연관시키면 후광효과로 제품의 성능에 대한 인식도 향상시킬 수 있음 (Chernev & Blair 2020)



13

Individual Self

- Individual differences

- 성별 차이: 여성이 지속가능한 소비행동을 더 많이 보임 (Dietz, Kalof, and Stern 2002; Eagly 2009; Luchs and Mooradian 2012)
- 젊을 수록, 진보적일 수록, 교육수준이 높을 수록 친환경 행동을 더 많이 보임 (Gill, Barr, and Ford 2005; Granzin and Olsen 1991; Roberts 1993; Semenza et al. 2008)

14

Feelings and Cognition 감정적, 인지적 측면

- 공포, 죄책감 등 부정적인 감정으로 소구
- 프레이밍 효과
 - 손실 vs. 이득: 지속가능한 소비로 인한 미래의 이득보다는 미래의 손실을 강조하는 것이 더 효과적
 - Matching effect: 의무, 권위와 같은 가치를 강조하는 메시지는 보수적 정치성향의 소비자들에게 효과적이고 긍정함과 공감과 같은 가치를 강조하는 메시지는 진보적 정치성향의 소비자들에게 더 효과적 (Kidwell, Farmer, and Hardesty 2013).



15

Tangibility 유형성

- 미래에 초점을 두는 것
 - 추상적으로 생각하거나 미래에 초점을 두는 것은 지속가능 소비행동을 촉진시킴 (Arnocky, Milfont, and Nicol 2014; Joireman, Van Lange, and Van Vugt 2004).
- 친환경적인 행동의 즉각적인 결과를 구체적인 내용으로 소통
- 탈물질화 (Dematerialization): 물질 소비 대신 경험, 디지털제품, 서비스 소비 촉진
 - 공유경제 (Donnelly et al. 2007)
 - 자발적 단순함 (Voluntary simplicity, Cherrier 2009), 미니멀리즘



16

III. 이해관계자 관점은 마케팅 역량에 어떤 변화를 요구하는가?

이해관계자 관점에서의 마케팅 역량

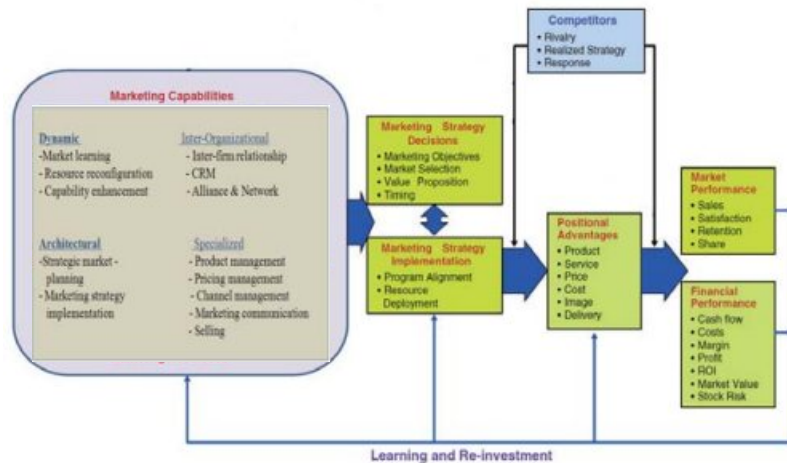
- 기업의 장기적 성과는 핵심역량에서 출발
- 이해관계자 관점으로 확장함에 따라 마케팅 역량과 기업성과와의 관계에 대한 새로운 해석 필요
- 마케팅 역량에 대한 이해를 바탕으로 생태계와 가치사슬의 관점에서 구체적인 사례를 통해 학습 필요

Marketing Capability: Framework

마케팅 역량과 기업 성과: 역량→ 전략→ 실행→성과

Capability → Strategy → Implementation → Performance

- 마케팅 역량의 분류:**
- Dynamic Capability
 - Specialized Marketing Capability
 - Inter-Organizational Capability
 - Architectural Marketing Capability

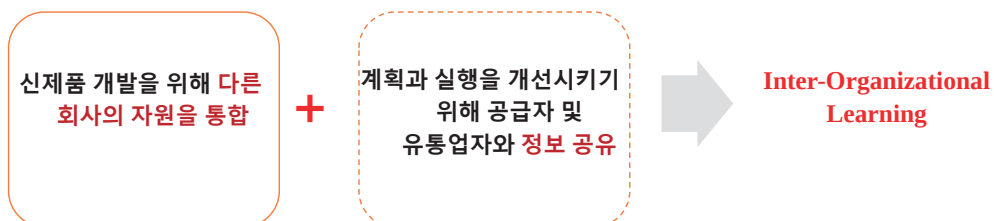


Reference: Morgan(2012); Morgan and Slottergraff(2012)

Marketing Capability: Inter-organizational Marketing Capability

- 조직간 마케팅 역량(Inter-organizational Marketing Capabilities): 기업의 경계 밖에 있는 자원을 전개할 수 있는 능력
 - 조직간 학습
 - 마케팅 제휴

예: Inter-Organizational Learning

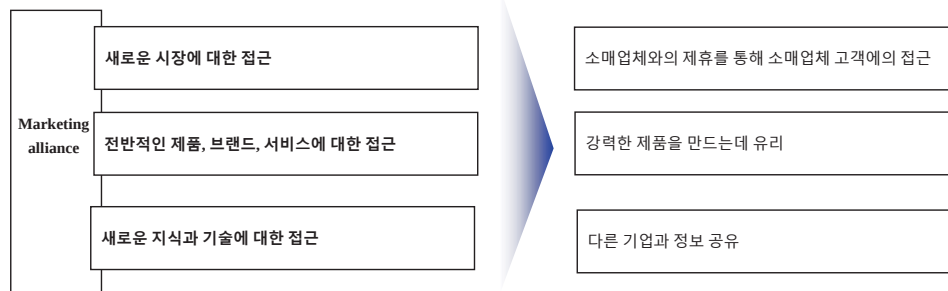


자료: Morgan(2012), "Marketing and Business Performance," Journal of The Academy of marketing science, 40, 102-119.

Marketing Capability: Inter-organizational Marketing Capability

- 마케팅 제휴(Marketing alliances): 하방 가치 사슬 활동에 중점을 둔 조직 간의 공식화된 협력 계약

예: Marketing Alliances



자료: Morgan(2012), "Marketing and Business Performance," Journal of The Academy of marketing science, 40, 102-119.

IV. 이해관계자의 이익을 고려하는 마케팅 전략을 어떻게 수립할 수 있는가?

- Materiality Assessment (MA)를 고객 의사 결정에 확장한 Customer Materiality Assessment (CMA) 제안

Customer Materiality Assessment 분석과정



- 1단계) 고객 개념을 고객에서 이해관계자로 확장하여야 하므로 기업의 Materiality Assessment를 활용하여 기업이 중요하게 여기는 요인(1st tier) 파악
- 2단계) 1단계를 활용하여 CMA(구매결정 요인 및 소비자의 기대) 분석
- 3단계) 1단계와 2 단계의 결과를 비교
- 4단계) 3단계의 CMA의 결과를 SHIFT에 대입하여 전략적 시사점 도출

23

1단계: 기업의 Materiality Assessment

Materiality Assessment 개념설명

중요성 평가 (Materiality Assessment)

조직의 중요한 이슈를 선정하는 것으로 조직과 이해관계자들을 통해 파악된 이슈들을 이해관계자의 관심도와 조직에 미치는 영향, 2가지 기준으로 분석하여 각 이슈들의 우선순위를 도출하는 과정을 의미함.

기업의 Materiality Assessment 과정

1. 이슈인식과 리스트 작성: 조직과 조직 이해관계자 등 다양한 구성원들이 참여하여 조직과 관련한 광범위한 환경, 사회,경제적인 과제를 밝히는 것
2. 이슈에 관한 **조직의 중요도**와 **이해관계자의 중요도 분석**: 이해관계자들의 관심도와 중요도(Y축)와, 조직의 관심과 중요도(X축)를 구성하기 위한 분석 진행
3. 중요 이슈 선정 (우선 순위 선정): 이전 단계에서 실행된 중요도 분석을 바탕으로 도출된 이슈를 X축과, Y축으로 표기, 조직과 이해관계자 모두에게 높은 수준의 이슈(1사분면)를 중요 이슈로 선정.

24

1단계: 기업의 Materiality Assessment 사례

Materiality Assessment 예시

삼성물산의 중요 이슈

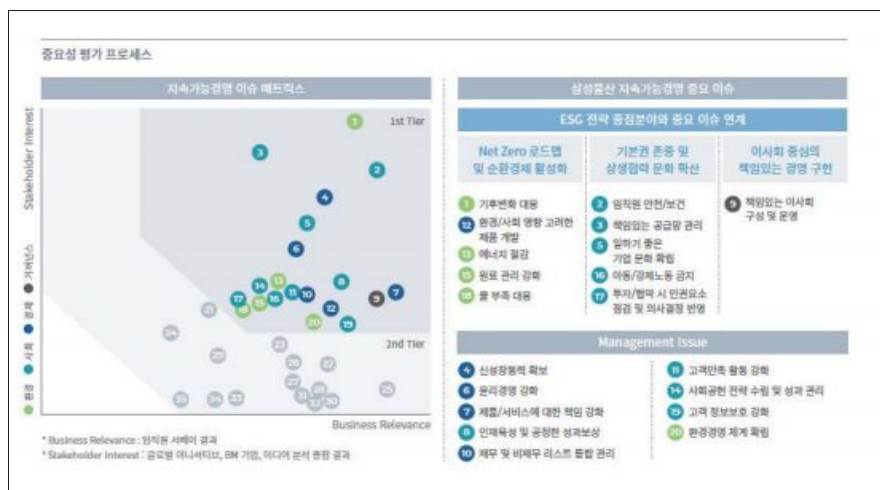
1단계에서 활용가능한
다양한 중요 이슈

중요성 평가 결과의 보고서 반영 현황

1단계: 35개 요인에서 1st tier의 20개의 요인으로 골라짐.

목차	비유	관련 GRI 지표(번호)	페이지
ESG Strategy & Core Issue	1 기후변화 대응	원재료(301)	17-18
	12 환경/사회 영향을 고려한 제품 개발	에너지(302)	
	13 에너지 절감	배출(305)	
	15 원료 관리 강화		
	1 기후변화 대응	물(303)	19
	18 물 부족 대응		
	2 임직원 안전/보건	산업안전보건(403)	21-25
	3 책임있는 공급망 관리	아동노동(408)	
	16 아동/강제노동 금지	강제노동(409)	26-28
	17 투자 및 협력 시 인권요소 점검 및 의사결정 반영	인권평가(412)	
ESG Management Reporting	9 책임있는 이사회 구성 및 운영	공급망 사회영향평가 (414)	32-35
	10 재무 및 비재무(환경, 사회) 리스크 통합 관리	일반공시(102)	
	4 신성장동력 확보	일반공시(102)	38-39
	20 환경경영 체계 확립	경제성(201)	
	5 일하기 좋은 기업 문화 확립	환경법 준수(307)	42-43
	8 인재육성 및 공정한 성과보상	고용(401)	
	7 제품/서비스에 대한 책임 강화	훈련 및 교육(404)	44-46
	11 고객만족 활동 강화	소비자 안전보건(416)	
	19 고객 정보보호 강화	고객 사생활(418)	50-51
	14 사회공헌 전략 수립 및 성과 관리	지역사회(413)	
	6 윤리경영 강화	반부패(205)	55-57

25



26

2단계: 소비자의 Materiality Assessment

Customer 관점의 지속가능경영의 필요성

[갤럭시]



해양오염을 경고하는 내용
해양 플라스틱 쓰레기를 새로
운 제품(old device)을 위해 재
활용 해야함.

"Love the messages, let's
together save the earth."

[하이네켄 광고]



사회적으로 민감한 주제에 관
해 이견을 가진 두 사람이 맥
주를 마시며 대화를 통해 서
로 이해하는 과정을 그림.

"신선하며 설득력 있다."

[펩시 광고]



Black Lives Matter 운동을
모티브로 단합, 평화, 이해 라
는 메시지를 전달하고자 함.

"인종차별 항의 시위라는
정치 사회적 소재를 논쟁이
수단으로 이용했다."

3개의 기업은 광고를 통해 소비자에게 서로 다른 전달을 하고 있음.
어떠한 이슈를 전달할지 CMA를 통해 고객의 관점으로 체계적으로
기업이 광고에 쓸 지속가능소비 메시지의 중요 이슈를 고를 수 있음.

27

2단계: 소비자의 Materiality Assessment

Customer Materiality Assessment 과정

1. 이슈인식과 중요리스트 파악

기업의 지속가능경영보고서 내 MA 결과 보고서를 참고하여 결과 보고서에
등장하는 이슈의 리스트를 활용하여

고객 관점에서 환경, 사회 등의 이슈를 다룰 수 있도록 리스트업을 재구성

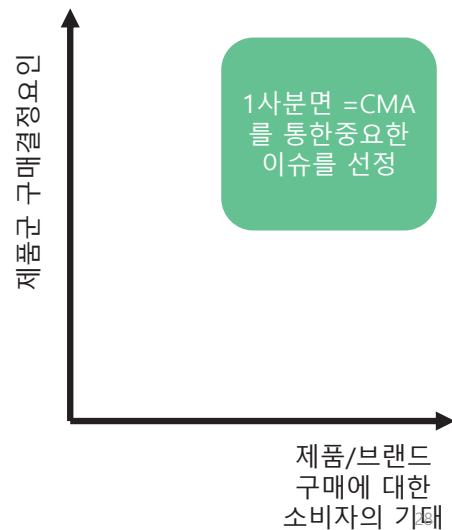
2. 소비자들의 구매결정요인과 기대에 대한 분석

소비자들이 지속가능소비 시 구매의 중요도를 어떤 이슈에 우선으로 두는 지
파악하기 위해,

제품군에 구매결정요인(Y축)과 기업에게 기대하는 한 제품 또는 브랜드 구매
에 대한 소비자의 기대(X축)으로 구성된 그래프 생성

3. 소비자 관점의 중요 이슈 선정 (우선 순위 선정)

CMA과정(1사분면)을 통해 소비자가 생각하는 지속가능경영 이슈의 중요 우
선 순위를 파악하여 CMA를 통한 전략 수립 가능



2단계: 소비자의 Materiality Assessment

Customer Materiality Assessment 분석계획

- 대상: MZ세대 남녀 모두 사용하는 브랜드 중 지속가능경영을 실천하는 브랜드 : 에잇세컨즈 선정
- 표본: 제품의 수준에서 학생들(MZ세대)을 대상(127명)으로 지속가능소비에 대한 고객의 인식 파악을 위해 MA를 활용하면서 설문조사 수행 → 이를 통해 대학생들이 제품의 지속가능소비와 관련하여 어떤 카테고리별로 gap을 크게 느끼는지 증명할 수 있음.

1. 제품군 (의류) 에 대한 습관
2. 지속가능성에 대한 평소 태도에 관한 질문
3. 에잇세컨즈에 배경지식과 선호도, **구매 이유**
4. 지속가능패션의 에잇세컨즈에 대한 **소비자의 기대** 및 요구사항

귀하가 평소 의류를 살 때 환경 관련해서 중요하게 여기는 이슈는 무엇인가?

비교

에잇세컨즈를 구매할 때 환경과 관련하여 가장 중요하게 고려하는 이슈는 무엇일 것으로 기대되는가?

29

2단계: 소비자의 Material Assessment

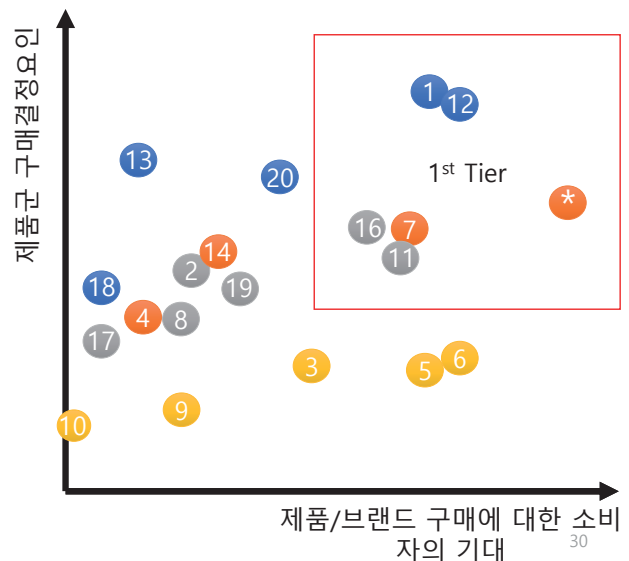
Customer Materiality Assessment 결과

항목번호	환경 이슈 순위
1	기후변화 대응
12	환경 영향 고려한 제품 개발
13	에너지 절감
20	환경 경영 체계 확립
18	물부족 대응

항목번호	사회 이슈 순위
기타	사회 영향 고려한 제품 개발
7	제품/서비스에 대한 책임 강화
14	사회공헌 전략 수립
4	신성장 동력 확보

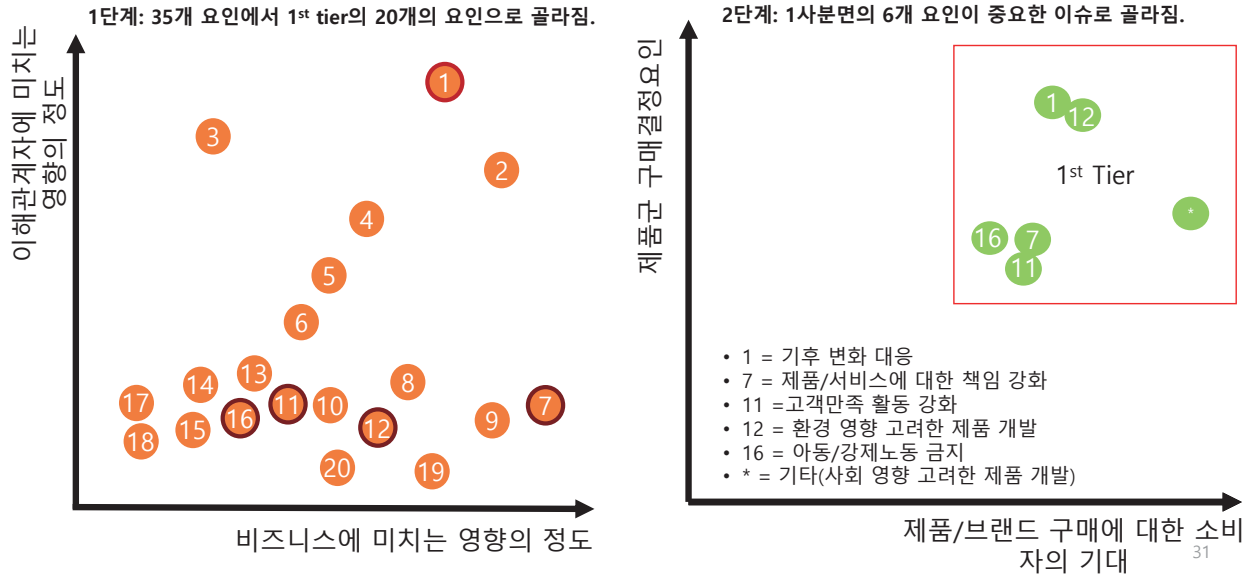
항목번호	인권 이슈 순위
16	아동/강제노동 금지
11	고객만족 활동 강화
2	임직원 안전/보건
19	고객 정보보호 강화
8	인재육성 및 공정한 성과보상
17	투자/협약 기 인권요소 점검 및 의사 결정 반영

항목번호	윤리 이슈 순위
6	윤리경영 강화
5	일하기 좋은 기업 문화 확립
3	책임 있는 공급망
9	책임 있는 이사회 구성 및 운영
10	재무 및 비재무 리스트 통합관리



3단계: 1단계 +2 단계의 결과를 비교

기업의 Materiality Assessment vs Customer Materiality Assessment의 비교



4단계: CMA의 결과를 SHIFT에 대입

CMA의 결과를 SHIFT에 대입

• Shift란?

지속가능소비 변화를 위해 고객의 관점에서 5가지 항목으로 분류한 프레임워크.
이를 활용하여 고객의 지속가능소비에 대한 인식과 행동 변화를 추구하고자 하는 프레임 워크.

• SHIFT유형 의 5가지 요인 개념 설명

SHIFT	
Social Influence	사회적 규범, 사회적 정체성, 사회적 바람직성 고객의 기대를 확장시켜 본 사회적 바람직함.
Habit Formation	나쁜 습관의 중단, 벌금과 같은 페널티, 지속가능한 새로운 습관을 형성할 수 있는 동기부여 지속가능한 새로운 습관을 형성할 수 있는 동기부여로 나타난 행동
Individual self	자아 개념, 일관성, 개인적 흥미, 자기효능감, 성격 등 개인의 인구통계학적 특성 개인의 내면적 만족에 의한 자아 개념
Feelings and Cognition	감정(긍정/부정), 정보, 인지, 학습, 지식
Tangibility	지속가능한 행동에 의한 현실적, 실제적, 구체적인 결과 제시 행동변화를 위한 구체적이고 가시적인 확실한 방안

32

4단계:CMA의 결과를 SHIFT에 대입

CMA의 결과를 SHIFT에 대입

<SHIFT 5가지 요인으로 맵핑>

	1 기후변화 대응	7 제품/서비스에 대한 책임 강화	11 고객만족 활동 강화	12 환경 영향 고려한 제품 개발	16 아동/강제 노동 금지	* 사회 영향 고려한 제품 개발
Social Influence	○	○			○	○
Habit Formation				○		○
Individual self						
Feelings and Cognition			○			
Tangibility				○		○

33

V. 마케팅이 지속가능성을 추구하는데 어떤 장애물이 있는가?

두 마리의 토끼: 성장 vs. 지속가능성

- 마케팅은 기업의 유기적인 성장(organic growth)를 책임지고 있음
 - 대부분의 기업들은 성장을 추구; 성장은 주주가치 제고와 긴밀히 연결됨; 마케터의 성과평가지표 역시 대부분 성장에 연동되어 있음(예: 매출액, 시장점유율 등)
 - 이해관계자의 후생과 높은 수준의 유기적인 성장을 동시에 달성하는 것은 어려운 과제임 (예: 판매량 증대 vs. CO₂ 배출 저감)
 - 기업이 성장을 추구하는 한, 고객들은 그 진정성에 의문을 갖게 됨.
 - 지속가능성을 위해 성장을 포기하여야 하나? 성장을 포기한 기업은 생존할 수 있나?

From Fulfilling Customer Needs to Shaping Customer Needs

- 기업의 마케팅 역량은 고객들의 의식과 행동을 변화시킬 수 있음
 - 설득 커뮤니케이션 역량(예: SHIFT Framework)
 - 마켓 센싱 역량
 - 실행 역량
- 정부, 언론, 학교 등도 효과적인 마케팅 역량을 갖추어야
- 비싸거나 불편하더라도 지속가능한 상품 구매
- 이해관계자들이 win-win 할 수 있는 여지 확대
- 지속가능성을 위해서 성장을 포기 또는 제한할 수 있다는 사회적 합의 형성

지속가능성과 마케팅

- 지속가능한 발전을 추구하는데 효과적인 마케팅 역량은 필요 불가결한 요소임

감사합니다!

2022년 한국경영학회 융합학술대회

지속가능 공급망

Sustainable Supply Chain

OSCM 연구회



OSCM 연구회

허대식 교수, 연세대 경영대
민순홍 교수, 연세대 경영대
이돈희 교수, 인하대 경영대
이수열 교수, 전남대 경영대
박승재 교수, 연세대 경영대
김효진 교수, 계명대 경영대

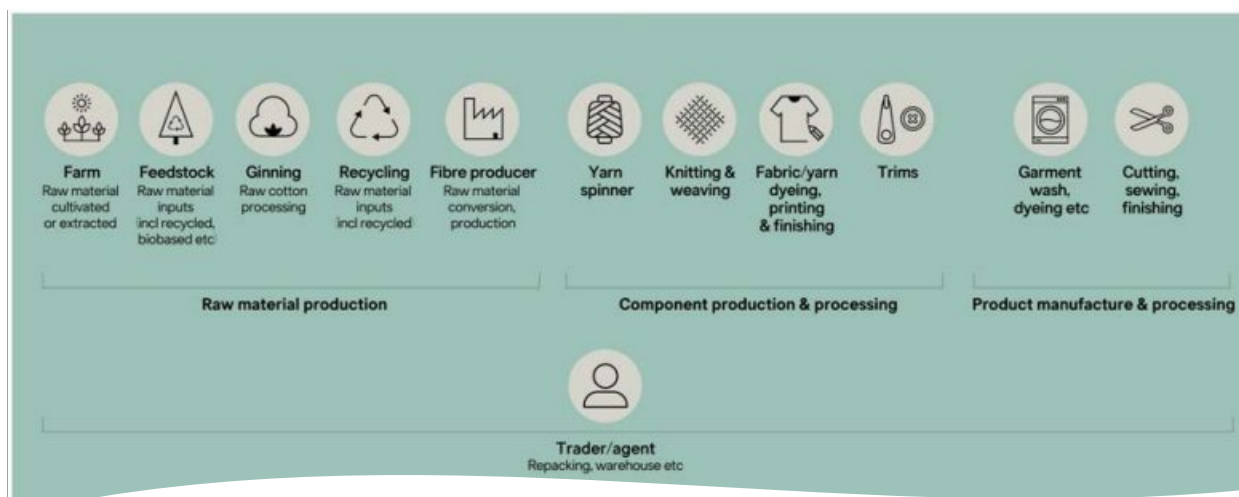
공급망의 정의

제품 **개발**, 원재료의 **구매** 및 **조달**, 제품 및 서비스의 **생산**, 완제품의 **물류**, **유통**, **판매**, **재활용**에 이르는 모든 가치창출 프로세스에 관련된 **활동**, **설비**, **조직**의 네트워크



지속가능 공급망

- 모든 공급망은 **자연환경과 지역사회에 배태되어** 있으며 가치창출 과정에서 환경과 사회에 다양한 효과를 창출함
- **지속가능 공급망**은 공급망을 구성하는 다양한 **이해관계자** (고객, 종업원, 공급회사, 지역사회, NGOs, 정부, 주주)의 **필요와 요구를 충족시킴**으로써 **공급망의 장기적 유지와 성장**을 도모
- 기후변화와 사회적 이슈에 효과적으로 대응하기 위해 개별 기업의 관점에서 벗어나 공급망을 구성하고 있는 기업의 **총합적 조정 및 협력**이 필요



H&M 공급망

- 75개국, 4801개의 소매 매장 운영, 54개국 온라인 스토어 운영. 본사 및 해외 법인 포함 총 155,000 명의 직원 근무
- H&M은 1차 제품 제조사 708개사 운영하는 총 1779개 공장에서 완제품을 조달. 1차 제조사는 2088개의 2차 제조공장에서부터 필요한 부자재 조달. H&M 제품에 소요되는 원자재는 195개사의 원자재 업체로부터 생산이 됨
- H&M의 글로벌 공급망에 참여하고 있는 직원은 총 1.5백만명 근무
- 온실가스 배출량도 Scope 3가 Scope 1 & 2의 10배 상회

Source: H&M Group Sustainability Disclosure, 2021

H&M 탄소배출 저감 추이

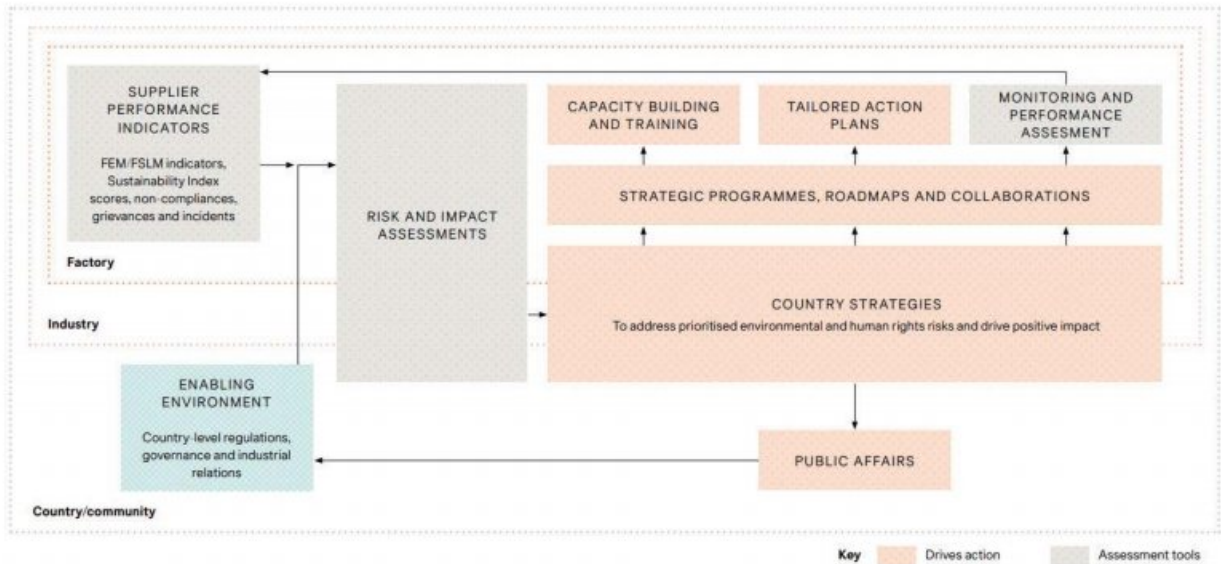
CO₂e emissions^{1,2,3,4}

	2018	2019	2020	2021	% CHANGE FROM 2019	GOAL
Total Scope 1 CO ₂ e emissions (tonnes)	13,363	14,990	13,587	12,684	-15%	-56% by 2030 (2019 baseline)
Total Scope 2 CO ₂ e emissions, including renewables (tonnes)	46,429	49,455	61,725	37,394	-24%	-56% by 2030 (2019 baseline)
Total Scope 1 & 2 CO ₂ e emissions, including renewables (tonnes)	59,793	64,444	75,322	50,078	-22%	-56% by 2030 (2019 baseline)
Total Scope 3 CO ₂ e emissions (kilotonnes) ¹	See footnote 1	8,497	7,334	7,742	-9%	-56% by 2030 (2019 baseline)

Source: H&M Group Sustainability Disclosure, 2021

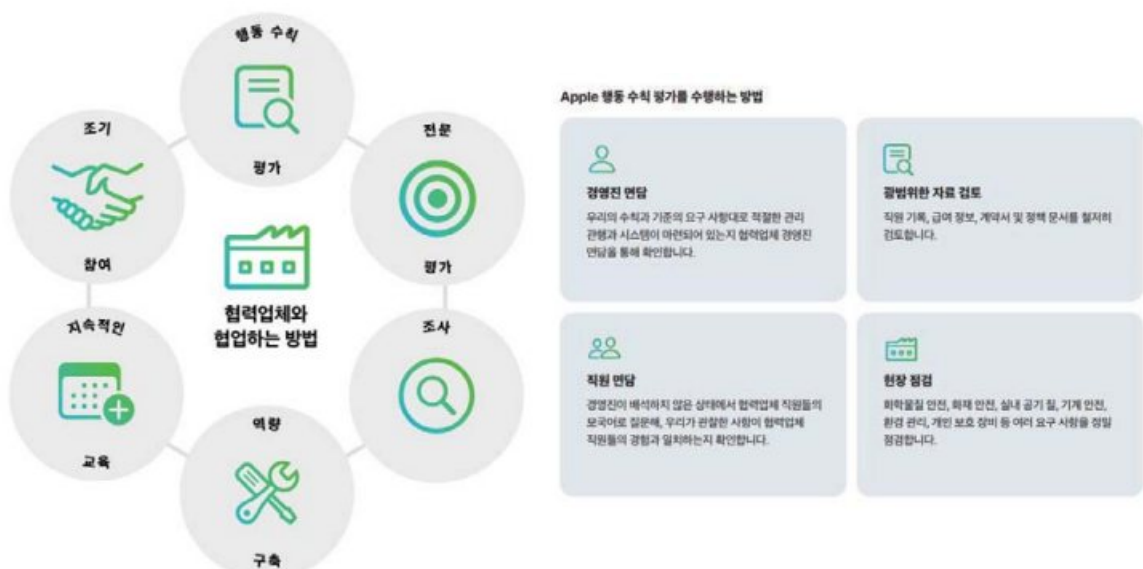
H&M Supply Chain Management Ecosystem

Our supply chain management ecosystem



Source: H&M Group Sustainability Disclosure, 2021

애플의 협력회사 평가-조사-개발 프로세스



Source: Apple Supplier Responsibility Progress Report, 2022

2021년 애플 협력회사 ESG 성과

Apple 2021회계연도(2020년 9월 27일~2021년 9월 25일) 기준, 별도 명시된 경우 제외

노동권 및 인권 \$5,000만 우리의 '협력업체 직원 개발 프로그램'을 통해 근로자 권리 교육 및 협력업체 직원 교육 프로그램에 투입된 금액	\$3,320만 2008년 이후 협력업체들이 직원 3만 7,322명에게 상당한 취업 수수로 합계	보건, 안전 및 교육	2년 연속 미국 환경 보호국 주관 '올해의 안전한 산업 리더십' 2년 연속 수상	295만+ 2017년 이후 Apple의 보건 및 웰빙 교육 프로그램에 참여한 협력업체 직원 수
2,360만+ 2008년 이후 직원 권리 교육을 받은 협력업체 직원 수	150만 우리의 강력한 노동 기준 준수를 위해 근무 시간을 매우 모니터링하고 있는 근로자 수	60+ Apple이 지원을 받은 단체 수(언론 및 환경 보호 단체 포함)	170+ Apple의 코로나19 대응 도구, 자료, 주요 시사점을 공유받은 다양한 업체의 업체 수	500만+ 2008년 이후 교육, 전문성 개발, 역량 강화 강좌에 참여한 직원 수
175+ Apple 제품 생산에 사용되는 에너지를 100% 재생 가능 에너지로 전환하기로 약속한 협력업체 수(9GW 상당의 청정 에너지 사용)	#1 업계 최초로 100% 책임감 있게 조달되고 재활용된 주요 광물들 사용에 따라 생산	2,000+ 진행 중인 협력업체 에너지 효율 프로젝트의 수(전년 대비 39% 증가)	협력업체 성과	52 평가가 실시된 국가 수
503억 2013년 이후 '깨끗한 물 프로그램' 참여 협력업체가 절약한 물수의 양(단위: 억리터, 참여 업체가 달성한 재사용률 41%)	200만+ 2015년 이후 '제로 폐기물 프로그램' 참여 협력업체가 절약한 물수의 양(단위: 억리터, 참여 업체가 달성한 재사용률 41%)	35만 2,589 직접 내 감할 평가에 직접 참여한 협력업체 직원 수	100% 확인된 주석, tantalum, 텅스텐, 금, 코발트, 리튬 제련소 및 정제소의 100% 감사 참여율	9% 2020회계연도 이후 수직 관련 위험 요소에 대한 평가를 받은 협력업체 후보 중 우리 공급망에 활용하지 못한 업체의 비율

Source: Apple Supplier Responsibility Progress Report, 2022

213개 애플 협력회사 RE100 전환 선언

Supplier Commitments

As we continue transitioning our supply chain to clean energy, these 213 suppliers — including over 100 new commitments in the past year — have committed globally to producing Apple products with 100 percent clean electricity:

- B-V Incorporated 3M - AAC Acoustic Technologies* - Advanced International Multitech - ASM Microvision Electronics - Alpha and Omega Semiconductor Limited - Alps Alpine* - Amagasaki Seikan* - Amphenol - Artemis - ASE Technology Holding Limited - Asia Vital Components Company Limited - AT&S - Auras Technology Co., Ltd. - Asay Holding - Bemis Associates - Bichamp Cutting Technology* - Best Crystal (HK) Manufacturing Ltd. - BOE - Bosma K.K.* - Boyd Corporation - Brual & Kjaer* - Buanchun Precision Co., Ltd.* - BVD Electronic (International) Company Limited - Cadher Technology - Cadher Technology - CCO Industries Incorporated - The Chemours Company - Cheng Looing Corporation - Cheng Wei (Fujian)* - Chengdu Hanwei* - China Circuit Technology (Shenzhen) Corporation (CCTC)* - Citizen Electronics Co., Ltd.* - CH Innovations Holdings Limited* - Compass Electronics - Compeq - Cosmo Master Co., Ltd. - Cosmos Incorporated - COSMO - Cowell Optic Electronics Ltd. - Cummins - Daejeon - Derivco* - Dewale Corporation - Dongguan JiaYing Precision Silicons Technology Co., Ltd.* - DSM Engineering Materials - E.I. DuPont de Nemours and Company* - ECCO Leather - Edim SA* - Engineering Material Solutions LLC*	- Everlight Electronics Co., Ltd. - Fachang Creation - Flex Ltd. - Flexium Interconnect Inc.* - Fujikura Limited* - Future H Tech Company Limited G. Boop & Co. AG* - General Interface Solution Ltd. - Global Lighting Technologies* - Goertek - Goertek Microelectronics - Golden Arrow Printing Technology Co., Ltd. - GOIP* - Guangdong Ellington* - H.B. Fuller - Hama Naka Shoukin Industry Company Limited - Hankai - Hi-P International Limited - Hirose Electric Co., Ltd.* - Hon Hai Precision Industry - H-RPC Inc.* - HBB Electronics* - Infinium Technologies AG* - Injection Rubber Industrial Co., Ltd.* - Intertec* - ITM Semiconductor Co., Ltd. - J.Pond Industry (Dongguan) Co., Ltd.* - J2P* - Jiangsu Gan Technology Co., Ltd.* - Jiangyin Kangrui Molding Technology Co., Ltd. - Jinling Machinery and Electronics* - Jones Tech. Pte., Ltd.* - JOTC Holdings Inc.* - Kam Kiu Aluminium* - Kellco Incorporated - Kelsen Science & Technology - Kioxia Corporation* - Kir & Sigmund Co., Ltd.* - Konrad GmbH* - Kun Shan Nishoku Plastic Electronic Co., Ltd.* - Kunshan KMD Co., Ltd. - Laboratorio Elettronico* - Largan Precision Co., Ltd.*	- LEALSA Enterprise Co., Ltd. - Lens Technology - L.G. Display Company Limited* - LG Energy Solution* - Lingyi/Tech - Lixuan - Liya-On Technology Corp.* - LOTEP* - Luan Fung Group - Lumileds* - Lumihare-ICT - Marian Inc. - Mison* - Mitsuba Mitsumi Inc.* - Mingxun - Moken Inc.* - Multi-Function Electronics, Inc.* - Murata Manufacturing Co., Ltd. - MYR Group Co., Ltd. - Nan Ya PCB* - Nelco - Nihon Denso Kogyo* - Ningbo Magnequid Industry Co., Ltd. - Nippon Mektron (Mektec)* - Nitto Denko Corporation - Nordic Semiconductor ASA - Pai Shing International Limited - Pagatron - Pera Engineering* - Phone In Mag-Electronics - Pioneer Material Precision Co., Ltd.* - Pioneer Group* - Quadrant - Quanta Computer - ROD* - ROD - Ryflex Wing Fat Inc. - SABIC* - SAES Getters S.p.A. - Samsung SDI Co., Ltd.* - SDC - Selko Advance Ltd. - Sens Semiconductor - Sichuan Fung Technology Co., Ltd.* - Shandong Innovation Metal Technology Co., Ltd.* - Sharp Corporation - Shenghe Resource	- Shenzhen Deren Electronic Co., Ltd.* - Shenzhen Desay Battery Technology - Shenzhen Everwin Precision Technology Co., Ltd.* - Shenzhen Fortuna Technology Company Limited - Shenzhen Huichuan* - Shenzhen Shi Zhenghe Zhongxin Share Holdings Co., Ltd.* - Shenzhen Shindiy Technology Co., Ltd.* - Shenzhen Sunway Communication Co., Ltd. - Shin Zu Shing Co., Ltd.* - Simple Technology Company Limited - Singleton Materials Corporation* - SK hynix - SoluM* - Solvay - Sony Semiconductor Solutions - Stanley Electric Co., Ltd.* - STMicroelectronics - Stora Enso Oyj - Sumitomo Electric Industries* - Sunny Optical* - Sunwoda Electronic	- Suzhou Anjie Technology - Suzhou Hengmingda Electronic Technology Co., Ltd. - Suzhou Jazhi Electronic Co., Ltd.* - Suzhou Wanshang Technology Co., Ltd.* - Suzhou Yinko* - Taiwan Hoshida Technology Co., Ltd.* - Taiyo Holdings Co., Ltd. - Taiyo Yuden Co., Ltd.* - TDK Corporation* - Tesa SE - Tianma Micro-Electronics (Hang Kong) Ltd. - Tong Tai Ying Technology Co., Ltd. - Tongda Group* - Toyo Precision Appliance (Kunshan) Co., Ltd.* - TPK* - Tosco S.A. - Triu Metal Co., Ltd. - Triotek* - Tripod Technology Corporation*	- Tritree* - TSMC - Tsujken Co., Ltd. - TKC Corporation* - UMCJ Corporation* - Unimicron* - Unisteel - Unitech* - United Test and Assembly Center (Dongguan) Co., Ltd.* - VARTA Microbattery GmbH - Viaw* - Victrex Pte.* - Viscom ADP - Western Digital* - Wingtech Technology Co., Ltd.* - Winon Enterprise Company Limited* - Wistron - Yageo* - Ying Shing Enterprises Limited - Young Poong* - Yuta - Zhuohai CosKX Battery Co., Ltd.
---	--	---	---	--	---

*Suppliers that have committed to 100 percent renewable energy since publication of the last Program Update in April 2021.

Source: Apple Supplier Clean Energy Program, 2022

애플 핵심 공급사 명단 투명하게 공개



Supplier Name	Primary Locations Where Manufacturing for Apple Occurs	
3M Company	Guangdong; Jiangsu; Shanghai	China mainland
	Yamagata	Japan
	Gyeonggi-Do	South Korea
	Alabama; Iowa; Minnesota; Ohio; South Carolina; Wisconsin	United States
AAC Acoustic Technologies Holdings Incorporated	Guangdong; Jiangsu	China mainland
	Jiangsu; Shanghai	China mainland
Advanced Semiconductor Engineering Incorporated	Yamagata	Japan
	Gyeonggi-Do	South Korea
		Singapore
	Kaohsiung; Taoyuan	Taiwan
AGC Incorporated	Antwerp Province	Belgium
	Guangdong	China mainland
	Chiba; Fukushima; Hyogo	Japan
	Lamphun	Thailand
AKM Meadville Electronics (Xiamen) Company Limited	Guangdong; Shanghai	China mainland
Alpha and Omega Semiconductor Limited	Chongqing; Shanghai	China mainland
	Oregon	United States
Alps Alpine Company Limited	Jiangsu	China mainland
	Fukushima; Miyagi; Niigata	Japan
	Negeri Sembilan	Malaysia
	Shanghai	China mainland
Amkor Technology Incorporated	Fuku; Hokkaido	Japan
	Gyeonggi-Do; Incheon	South Korea
	Laguna	Philippines
	Hsinchu; Taoyuan	Taiwan
Amphenol Corporation	Guangdong; Jiangsu; Shanghai; Zhejiang	China mainland

국제기구 및 NGO와 활발한 연대



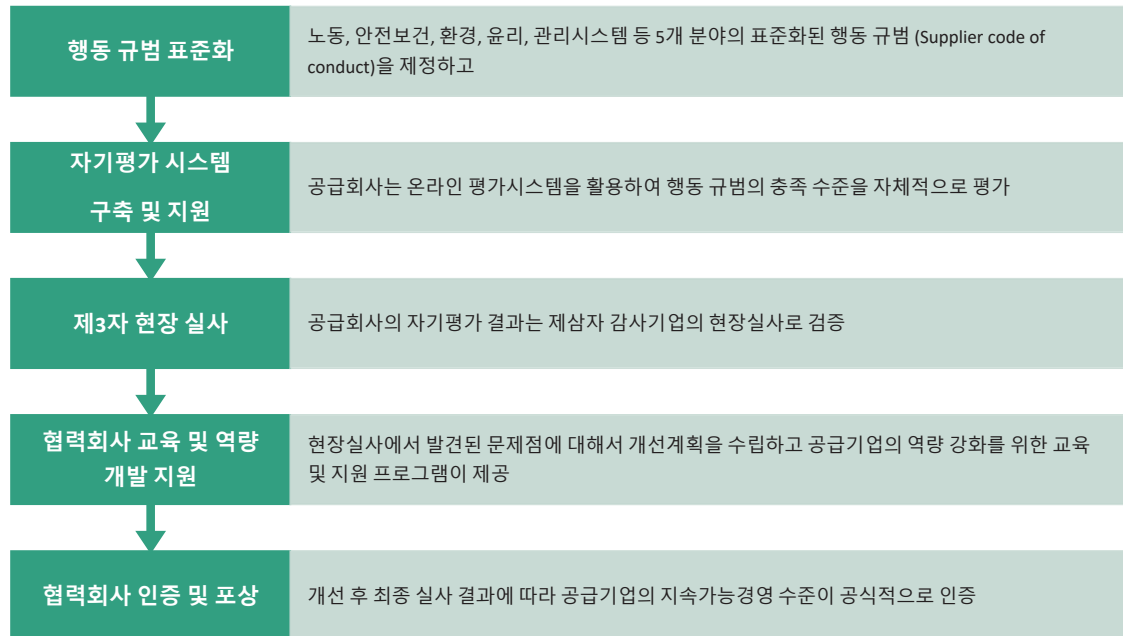
Source: Apple Supplier Responsibility Progress Report, 2022



산업협의체를 통한 ESG 공급망 확산

협의체	주요 산업	주요 회원사
Responsible Business Association (RBA)	전자산업을 중심으로 400여 개 기업	애플, 시스코, 인텔, TSMC, 삼성전자, LG전자, SK Hynix가
Aim Progress	소비재 (FMCG) 산업의 45개 글로벌 기업	Nestle, Unilever, P&G, Coca Cola, Este Lauder 등
Sustainable Apparel Coalition(SAC)	250여 패션 브랜드, 리테일러, 의류 제조업체의 회원사	파타고니아와 월마트
Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI)	53개의 제약 및 바이오 기업이	머크, 화이자, GSK, 아스트라제네카, 존슨앤드존슨
Together for Sustainability (TfS)	33개의 글로벌 화학 기업	BASF, Bayer, Evonik, Henkel, Solvay
Drive Sustainability	12개의 완성차업체가 참여한 자동차 산업	VW, Toyota, BMW, Benz, Honda, Ford, Volvo
Responsible Steel	130여개의 철강산업	ArcelorMittal, POSCO, 현대제철, BMW, Daimler, Volvo

산업협약체의 주요 목표 및 활동

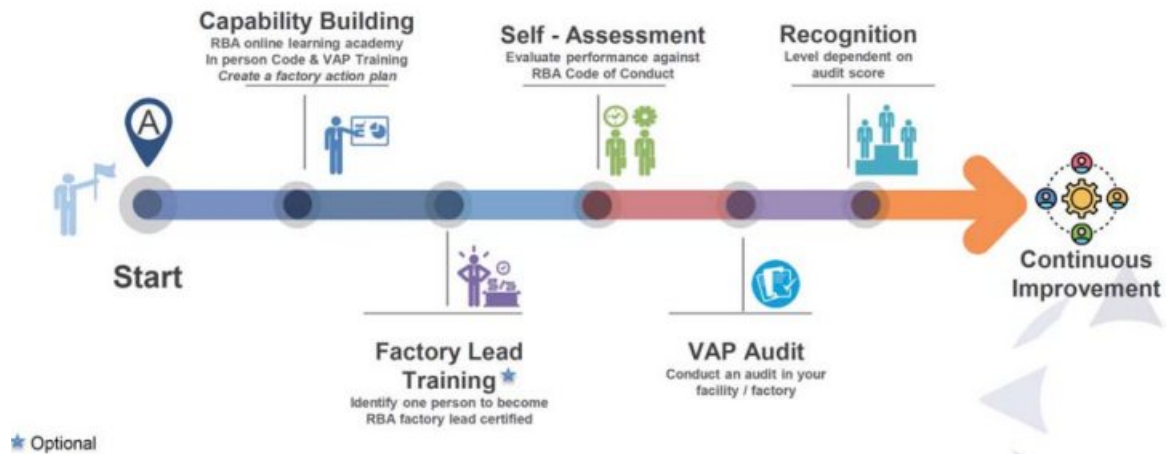


RBA 협력회사 행동규범 V7.0



Source: Responsible Business Association VAP 2022

RBA 교육-자기평가-감사-개선



Source: Responsible Business Alliance VAP 2022

지속가능 공급망: 향후 과제

- ESG 확산 관련 법적 규제 가속화 (EU 공급망 실사법 등) → 규제 트렌드 파악 및 대응 전략
- 글로벌 대기업의 ESG 확산노력은 대부분 1차 협력사 중심 → 2차 이상 공급망 확산 필요
- 중소기업의 ESG 이해 부족과 2차 이상의 협력사에 대한 영향력 부족으로 공급망 전반적 확산은 어려움 → 확산 지원 요인 파악 필요
- 2차 이상의 공급회사에 대한 정보 절대 부족 → 공급망 Mapping 필요
- 지속가능 공급망 구축 비용 부담 방식 논의 필요 → 비용 절감 및 공유 솔루션 창출
- 산업내/산업간 ESG 확산 협업 기회 활성화 필요 → 산업연합체 활성화



감사합니다!

dhur@yonsei.ac.kr

플레너리 세션

[토론]

- 이재혁 고려대학교 교수
- 김재구 명지대학교 교수
- 전규안 숭실대학교 교수
- 이경전 경희대학교 교수
- 정진섭 충북대학교 교수

이해관계자 자본주의 경영의 구현: 재무금융관점 ESG 전략에 대한 토론

2022 융합학술대회
2022.08.17

김재구(인사조직분과, 명지대)

ESG의 뿌리는 CSR과 지속가능경영

- ❖ CSR을 사회공헌 수준으로 축소해선 안됨. 결국 경제적 이익 창출위한 도구화로 오해하게 됨.
 - CSR 기업의 사회적 책임은 비즈니스 가치사슬에서 발생하는 사회(환경 포함)적 영향에 대한 기업의 대응과 책임활동
- ❖ ESG 경영이란 용어는 없음
 - CSR, TRIPLE BOTTOMLINE (SK는 DOUBBLE BOTTOMLINE으로), 그리고 사회 가치경영의 연장선에서 논의되어야 함
- ❖ ESG는 자본시장의 관점에서 출발한 용어임
 - 기업이 자신의 비즈니스에 환경적, 사회적 리스크를 가지고 있는지 식별하고 이에 잘 대응하는지를 평가하여 이를 투자에 반영하는 것임
- ❖ ESG가 이해관계자 자본주의를 달성하기 위해서는 경제적 가치 일변도가 아니라 이해관계자들이 요구하는 사회 및 환경 문제 해결 즉 사회적 가치 창출이 필요함
 - 이는 기업의 목적, 미션과 정책 그리고 방침의 변화를 필요

ESG가 경제가치와 사회가치를 동시에 향상시키는 방안이 무엇인가?

- ❖ ESG 재무적 성과를 보장하는 범위에서 CSR 실행
 - 따라서 ESG의 목적은 기업의 비즈니스에서 사회, 환경에 미치는 부정적 영향을 최소화 하는 것에 있음
- ❖ ESG는 이해관계자 중시를 달성할 수 있는 지침을 제공하는 유용한 수단이지만, 기업이 왜 이것 해야 하고 무엇을 목표로 어떻게 하겠다는 것을 분명히 해야 함. 그렇지 않으면 위험 회피 차원에서 최소화에 머무를 우려 상존
- ❖ 결국 발제문 2페이지 그림에서 보듯 ESG가 경제가치와 사회가치를 동시에 향상시키는 방안이 무엇인가에 대하여 대안을 제시할 수 있어야 함
- ❖ ESG는 여전히 유용한 지침이자 이니셔티브. 기업 현장의 실무에서 실천적 도움을 줄 수 있음. 다만 기업경영의 근본 원리로 정착하기 위해서는 기업 목적을 재정의하여 이해관계자를 위한 가치 창출을 분명히 하여야 함

(토론문) 지속가능성 공시와 측정: 동향과 과제

전규안(숭실대)

- 홍철규 교수님의 발표는 현행 지속가능성 공시(보고)와 관련된 보고 영역, 주요 문제점과 추진 범위, 추진 조직, 공시와 측정 등에 대하여 설명하고, 지속가능성 공시의 향후 과제에 대하여 잘 요약 설명하고, 문제점을 적절하게 지적하고 있음. 특히, 지속가능성 공시의 향후 과제에 대하여 제시한 내용은 지속가능성 공시와 관련되어 향후 해결해야 할 과제를 통찰력 있게 제시하고 있음.
- 기업의 일반 경영활동이 경영전략의 수립과 수행, 재무제표의 작성과 회계감사, 공시로 연결되고 있듯이, 지속가능성과 관련해서도 기업의 전략 수립과 수행, 지속가능성보고서의 작성과 인증, 공시 등으로 연결되고 있음.
 - 일반 경영활동에서는 기업이 수행한 활동을 재무보고의 형식으로 공시하였다면, 지속가능성과 관련해서는 무엇을 공시할 것인가도 염두에 두고 지속가능성 관련 활동이 이루어져야 함. 따라서 지속가능성 전략 수립 및 수행과 지속가능성보고서의 작성은 더욱 밀접한 관련이 있음.
- 지속가능성 공시와 관련된 혼란은 점차 해결되어 가고 있음.
 - 그동안 수백 개의 공시기준이 존재하는 문제가 있었으나, 유럽의 경우에 NFRD(CSRD, EFRAG의 ESRS)와 IFRS재단의 ISSB 기준, GRI 등으로 정리되고 있으며, 이는 우리나라에도 영향을 미칠 것으로 예상됨. 이 과정에서 과거 회계기준의 통일과정과 회계감사의 역사 등을 참고로 할 필요가 있음.
 - 미국과 우리나라의 경우에도 시간이 다소 소요되겠지만 점차 정리되어 과거의 혼란을 점차 줄어든 것으로 기대됨. 그 과정에서 기준 제정기관과 기업, 학계 등의 논의와 의사소통이 중요하다고 생각됨.
- 지속가능성 공시 관련 인증(assurance)의 경우에도 점차 접점을 찾아서 혼란이 해결될 것으로 기대됨.
 - 인증기준의 경우에 ISAE3000과 AA1000AS 등으로 정리될 것으로 기대됨.
 - 지속가능성 보고서의 인증 문제 외에도 ESG채권의 인증 문제도 중요함

사항임.

- 인증은 greenwashing 방지를 위해 필수적이지만 인증 성격의 문제(합리적 확신(reasonable assurance)과 제한적 확신(limited assurance)의 문제 등), 인증 범위의 문제, 인증인의 주체와 책임의 문제 등도 시간이 다소 소요 되겠지만 점차 접점을 찾아갈 것으로 기대됨. 그 과정에서 기준 제정 기관과 기업, 학계 등의 논의와 의사소통이 중요하다고 생각됨.

□ 사회적 가치(social value)의 측정은 지속가능성 공시와 관련하여 바람직한 시도라고 생각됨. 그러나 사회적 가치의 객관적인 화폐적 측정의 문제와 공시 문제, 기존 재무보고와의 관계 문제 등 해결해야 할 과제가 많음. 따라서 사회적 가치의 측정과 공시는 장기적인 관점에서 접근하는 것이 바람직하다고 생각함.

□ 지속가능성 공시와 측정은 매우 중요시되고 있음에도 불구하고, 아직 해결해야 할 과제가 매우 많으므로 앞으로 계속 논의되어야 할 것으로 생각됨. 따라서 ESG라는 용어 자체에 대해 집중하기보다는 환경과 사회책임, 지배구조 등을 중요시하는 것이 기업의 지속가능성을 담보할 수 있다는 기본정신에 근거해서 추진하는 것이 바람직하다고 생각됨.

□ 지속가능성 공시와 측정의 문제를 해결하기 위하여 기업의 이해관계자(투자자, 종업원, 협력업체, 소비자, NGO, 정부 등)의 노력과 의사소통이 중요하며, 특히 지속가능성 공시와 측정 문제 해결에 앞장서는 것이 학계가 앞으로 해야 할 중요한 과제라고 생각됨.

- single materiality와 double materiality, 의무공시와 자율공시, 재무공시와 지속가능성 공시의 관계 설정, 평가기관마다 평가결과가 다른 ESG 평가, 온실가스 배출량의 공시(scope 1, scope 2, scope 3)의 범위와 인증 문제 등 지속가능성 공시와 관련된 기타 문제도 관련 당사자들의 노력으로 점차 해결점을 찾아갈 것으로 기대됨. 이 과정에서 중립적인 관점에서 전문가그룹인 학계의 역할이 중요하다고 생각됨.
- 경영학에서 관련 전공 분야뿐 아니라 전공 분야 간 협업이 중요하고, 경영학 외의 타 학문 분야와의 협업도 중요하다고 생각됨.



지속가능한 공급망

(토론)

(국제경영 분야 Group)

충북대 경영대학

정진섭 교수

공급망과 ESG 경영

- 최근 공급망 충격과 기업의 대응에 있어서, **ESG**의 역할은?
- 지속가능한 공급망 전략의 수행에 있어서, 과거 일반적 경영활동에 비해 **추가적 비용**이 발생하게 되는데, 이에 대한 대안은?
- 최근 투자회사들이 **ESG의 재무성과에 대한 회의적 시각**도 나타나고 있는데, 신념과 도덕이 아닌, 지속가능한 공급망의 **실제 효율성**은?
- p15에서 제시된 **산업협의체**의 실효성은?
- 공급망 충격으로 **글로벌 생태계**의 건전성은 훼손되었나?

지속가능한 공급망과 중소기업

- 애플이나 H&M과 같은 대기업의 요구에 대한, **중소기업**의 대응 및 전략은?
- 대기업의 강요는 중소기업에게 부담인데, 이에 대한 **당위성**은? 즉, 대기업의 ESG 성과 창출을 위해 관련 협력회사들의 협력(?)이 필요하고, 그에 대한 대가가 따르는데 이는 정당한가?
- 중소.중견기업에 대한 **정부의 지원**은 타당한가? 타당하다면, 그 범위는 어느 정도이어야 하는가? 타당하지 않다면 그 이유는?

공급망과 ABCD 전략

- 지속가능한 공급망에 있어서, **디지털 전환**의 역할은?
- **생태계 전략**의 변화가 불가피한데, **국제적** 대응은?
- 공급망 충격에 대한 '유연성' 확보를 위해, **다양한 지역적 공급망** 확대와 개인 **기업의 대체 수단** (예, 수출, FDI) 확보는?
- 공급망 관리의 **ESG 경영 로드맵** 관계 및 그 실효성?