

01

지속가능 경영과 통합적 리스크관리



글
류근욱
서울과학기술대학교
경영학과 교수



1. 지속가능 경영이란?

지구의 환경 및 생태계 보호 문제와 함께 기업의 지속가능 경영(sustainability management)이 21세기 중요한 시대적 이슈가 되었다. 지속가능의 문제는 인간의 삶의 질이 현재와 같이 미래에도 잘 지속되고 보존되어야 한다는 생각에서 출발하였다. 따라서 현 세대의 부요함과 즐거움의 향유가 다음 세대에게는 환경파괴나 빗으로 이어져 삶의 질을 훼손하는 장애나 부담으로 전가되어서는 안 된다는 것이다. 이를 위해 1980년대부터 인간과 삶의 질에 대한 지속가능 문제가 환경, 경제 및 사회라는 3가지의 기본 축을 토대로 상호 연계된 통합 모델로 접근되었다. 그 결과 지구 자원(resource) 이용에 대한 기업의 책임 있는 관리와 세계 각국의 공조노력이 시작되었다.

인류가 지속가능한 삶을 유지하려면 기본적으로 지구과학, 환경과학 그리고 보존생물학 등의 과학지식에 기초해 환경을 관리하는 것이 우선 필요하다. 다른 한편 경제학 지식에 기초하여 자원의 소비에 대한 관리도 요구된다. 예를 들면 기업의 생산 활동 과정에서 발생하는 공해 물질이 공학적으로 억제되어 환경이 깨끗하게 보존되어야 하고 또한 제품의 소비 과정에서도 무분별한 낭비와 이로 인한 자원 고갈 문제도 함께 관리되어야 한다. 따라서 인간의 경제 행위에는 약육강식의 제로섬(zero-sum) 게임을 지양하고 현 세대와 다음 세대 혹은 다양한 이해관계자들 사이에 다 같이 혜택(win-win benefits)을 공유할 수 있는 플러스섬(plus-sum) 게임이 되어야 한다. 여기에서 동반성장이나 협력관계의 정신(partnership)도 출발한다.

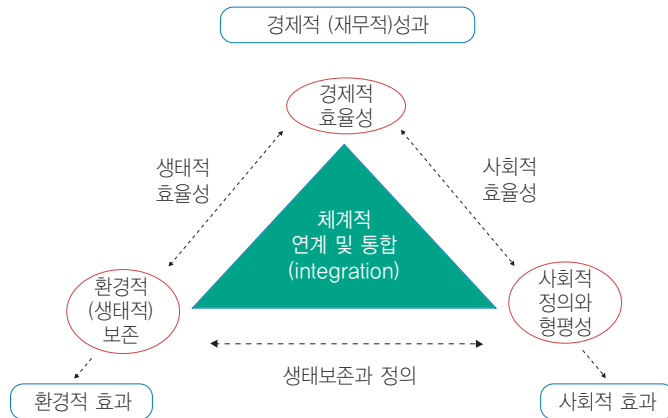
오늘날 기업들은 경제적인 효율성만 강조하면서 주변의 이해관계자들의 권익을 침해하거나 혼자만 배타적으로 부를 창출하는 경영 전략을 구사하기 어렵다. 기업 경영은 사회적 정의와 형평성을 함께 제고하여야 하고 모든 인류가 지속적으로 행복할 수 있도록 환경과 생태계를 보호하여야 한다.

따라서 지속가능 경영을 통해 기업 가치를 지속적으로 향상하려면 [그림]에서 보는 바와 같이 3가지의 기본 축, 즉 경제적, 환경적, 그리고 사회적 차원에서 효율성 및 효과성이 체계적으로 연계되어 통합적 효과를 만들어 내야한다. 예를 들면 지속가능 경영 분야의 대가인 엘킹톤(John Elkington)은 다음과 같은 관계에서 기업의 성과가 극대화 되어야 한다고 주장한다.¹⁾

$$\begin{aligned} \text{극대화(maximize) 지속가능 경영의 성과} \\ = \text{재무적 성과(F)} + \text{환경적 성과(E)} + \text{사회적 성과(S)} \end{aligned}$$

환경적 성과(E)는 생태계 오염이나 파손을 야기하는 리스크 비용을 최소화함으로써, 사회적 성과(S)는 사회적 정의와 형평성을 저해하여 사회와 시장으로부터 기업이 외면당하거나 비난당하는 리스크 비용을 최소화함으로써 지속가능 경영성과를 극대화할 수 있다. 기업이 영세한 협력업체에게 물품 대금을 제 때에 주지 않거나 헐값으로 부품을 공급받으면서 이웃을 결과적으로 착취하여 과다 이윤을 취하거나 에너지를 물 쓰듯 하면서 이산화탄소를 많이 배출하면 국민이 외면하고 시장이 불매운동을 벌이는 리스크(risk)에 직면하게 된다.

¹⁾ John Elkington, "Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium," Australian CPA, Vol. 69 (1999), p.75.



[그림] 지속가능 경영의 3가지 기본 축과 통합

물론 이상의 3가지 기본 축 외에도 오늘날에는 문화적인 차원(cultural dimension)에서 제품과 서비스의 공급자와 수요자 사이에 서로 가치와 철학을 공유할 수 있어야 그 기업은 시장에서 뿌리를 내리고 이해관계자들의 사랑을 받으며 많은 결실을 창출할 수 있다.

따라서 지속가능 경영은 통합적 리스크관리와 매우 밀접한 관계를 가진다. 기업은 그 속성상 보다 많은 이윤을 추구하여야 하지만 또한 이에 수반되는 각종 리스크를 합리적으로 관리함으로써 리스크기준 상대적 수익률을 높이고 기업 가치를 향상시켜 나가야 한다.

2. 경영 리스크관리가 왜 필요한가?

기업의 입장에서 보면 지속가능 경영은 많은 의무와 제약을 수반한다. 사회적 형평성과 환경 그리고 문화를 이해하지 못하면 기업 경영에 리스크가 다가오며 리스크는 매우 다양한 형태로 나타난다. 산업사회에서 기업이 직면하였던 리스크는 비교적 단순하고 선형적이었다. 예를 들면 건물의 화재, 공장 폭발, 산업재해 및 근로자의 신체적 손상 등이 일반적으로 나타나던 리스크였다. 그러나 지속가능을 강조하는 오늘날에는 기업 리스크가 훨씬 더 복잡해지고 있다. 그 이유는 국민과 소비자를 보호하기 위한 규제가 더욱 많아지고 시장도 더욱 더 민감하게 반응하고 있기 때문이다.

사회적 형평성 제고와 연계하여 기업의 지배구조(governance)와 준법(compliance) 문제, 사회적 책임과 윤리 문제, 이해관계자 관리와 소통 문제 등 다양한 리스크들이 등장한다. 특히 우리나라에서는 경제 정의와 소유와 지배의 괴리 문제가 연계하여 나타나면서 기업과 이해관계자들 사이에 끝없는 갈등이 이어지고 출자총액제한 제도 등을 통하여 기업의 사업 확장에 종종 제동이 걸리곤 한다.²⁾

환경보호와 관련하여 자원 및 에너지 사용과 탄소배출권 문제가 중요한 리스크로 등장하고 있다. 과다한 탄소배출은 종전 보다 훨씬 더 많은 사회적 비용을 분담하여야 하고 게다가 기후와 환경 변화

2) 대기업집단의 출자총액제한 제도는 1987년 처음 도입된 이후 폐지와 부활을 반복하다 2009년 3월에 국회에서 다시 폐지되었으나 2012년 대통령 선거에서는 다시 부활이 논의되고 있다.

문제에 소극적이라는 이유로 환경운동가들과 갈등을 일으킬 위험이 높다. 게다가 탄소를 많이 배출하는 사업이나 기업의 경우에는 금융지원이 제한되거나 차입금리가 높아지므로 자금조달 리스크가 높아진다.

문화와 관련하여 기업의 철학과 봉사, 종업원의 도덕적 해이 문제 등이 있다. 이러한 요소들에 대한 효과적인 경영은 기업의 명예와 신뢰로 직결되고 그 결과 기업의 브랜드 가치를 형성한다. 기업의 명예와 브랜드 가치는 21세기 지식정보 사회에서 기업 가치를 좌우하는 가장 중요한 자산이 되었다.³⁾ 지속가능한 기업경영을 위해서는 이러한 제도적 환경적 리스크를 식별하고 대처하는 것이 필수적이다.

3. 지속가능 경영의 구체적 효과는 무엇인가?

유엔환경보호국(UNEP)의 연구보고서에 따르면 오늘날 기업들이 ‘지속가능’ 경영을 하게 되면 다양한 이해관계자들로부터 다음과 같은 혜택이 창출되어 기업 가치가 지속적으로 상승할 수 있다.⁴⁾

- 매출성장
- 효과적 리스크관리
- 자본조달의 용이성
- 비용절감 및 효율성 증대

우선 지속가능 경영의 틀을 이용하면 소비자들이 필요로 하고 사랑할 수 있는 신상품이나 서비스를 개발하고 새로운 사회 및 환경에 적합한 사업 기회를 선점하여 매출을 증대시킬 수 있다. 게다가 새롭게 성장하는 시장에서 기업의 명성을 먼저 구축하여 매출을 향상시킬 수 있다. 또한 지속성장 경영에 대하여 기업이 약속을 표명함으로써 사회 및 환경 관련 프로젝트를 유인하여 수익을 올릴 수 있다.

둘째, 지속가능 경영의 틀을 이용하면 보다 효과적으로 경영리스크를 관리할 수 있다. 예를 들면 이러한 기업들은 새로운 사회 및 환경적 사업에 수반되는 리스크를 이해할 수 있는 역량을 구축할 수 있다. 기업에 대한 새로운 환경 규제나 사회적 책임 등에 대한 사회적 기대가 증대되고 있는 오늘날 기업들은 보다 적절한 방법으로 리스크를 파악하고 대처할 수 있도록 해 준다.

셋째, 지속가능 경영의 접근방법으로 기업의 리스크들을 효과적으로 관리하면 기업은 필요한 자본을 보다 용이하게 조달 할 수 있고 재무적 유연성(financial flexibility)을 확보할 수 있다. 예를 들어 지속가능 경영으로 탄소배출을 줄이면 정부 및 금융기관의 녹색금융(green financing) 프로그램을 통하여 용자가 상대적으로 용이하고 금리도 낮아진다. 게다가 자본시장의 주식거래 상장요건을 충족하는 것도 쉬워진다. 기업이 재무적 유연성을 확보하면 수익성이 높은 사업의 기회가 올 때

3) 미국의 애플(Apple)사는 최근 몇 년간 브랜드 가치가 급상승(2011년 Interbrand 평가 기준 세계 8위)하면서 기업 가치가 크게 상승하였고 2011년도 Fortune지가 선정한 ‘가장 존경받는 기업(most admired companies)’ 리스트에서 세계 1위를 차지하였다.

4) UNEP Finance Initiative, Sustainability management and reporting: Benefits for financial institutions in Developing and Emerging Economies, December 2006.

적기에 포착하여 투자할 수 있기 때문에 적정 투자(optimal investment)를 통한 기업가치 제고에 도움이 된다. 반대로 기업의 재무적 유연성이 떨어지면 좋은 투자의 기회가 와도 자금을 적기에 확보하지 못해 기회를 포기하거나 적정 수준에 미달하는 '투자 부족(under-investment)' 상태에 빠질 가능성이 높다.

마지막으로 지속가능 경영의 틀을 활용하면 비용을 절감하고 경영의 효율성을 높일 수 있다. 지속가능 경영 기법은 사업 부문별 리스크를 체계적으로 식별하고 통합적으로 관리함으로써 리스크 관리의 시너지 효과와 효율성 향상을 창출한다. 전통적 방식에 따라 기업 내 각 사업부서가 각자의 주관적 기준에 따라 개별적으로 리스크를 관리하면 어떤 리스크는 중첩(overlapping) 관리되기도 하고 어떤 중요 리스크는 관리의 사각 지대에 빠져 어느 부서도 신경 쓰지 못한 채 방치 상태로 있다가 큰 손실을 유발하기도 한다. 그러나 지속가능 경영의 통합적 리스크관리는 포트폴리오 이론을 바탕으로 여러 사업 혹은 이해관계자들 사이에 상관관계를 고려하여 분산 가능한 리스크를 최대로 줄여 준다. 또한 분산 후 잔여 리스크는 경제적 자본을 토대로 기업이 보유하고 있지 않다면 보험, 파생상품 및 리스크전가 대체수단(alternative risk transfer; ART) 등을 통하여 제3자에게 전가시킨다. 경제적 자본은 기업이 보유한 리스크에서 발생하는 손실을 흡수 할 수 있는 완충 역량으로 자본조달 비용(cost of capital)이 수반된다. 반면에 잔여 리스크를 외부로 전가하면 보험료나 옵션 프리미엄 등과 같은 전가 수수료가 발생한다. 그러므로 기업은 자본조달비용과 리스크전가비용 중 어느 것이 비용 효율적인가를 판단하여 적정하게 대안을 선택함으로써 기업 가치를 극대화하여야 한다.⁵⁾ ㉞

〈표〉 지속가능 경영의 주요 추진동력(drivers)

지속가능 경영의 혜택 (benefits)	기업의 대표적 이해관계자(stakeholders)			
	물품공급업체 (협력업체)	내부 구성원 (종업원)	고객 및 주주	사회 및 환경
매출(수익) 성장	새로운 사업 개발 기회	경쟁력 강화 및 사업 확장	신상품과 개선된 서비스 제공	지역경제 성장 촉진
효과적 리스크관리	공급사슬의 명성훼손 감소	지배구조개선과 준법 및 투명성 향상	환경리스크 관리	기업명예 리스크 관리
자본조달의 용이성	-	-	자본조달의 유연성 확보	주식시장 요건 충족
비용절감 및 효율성 향상	동반성장 관계구축	물자와 에너지 절약, 인력의 자부심 및 근무의욕 고취	이해관계 정렬 및 갈등비용 축소	

5) 류근욱, 기업 가치를 창출하는 경영리스크관리, 문영사, 2012, p. 27.