

하버드 ESG 경영수업

자본주의 대전환

-전반부 요약

신수진



“ 기업을 공공의 목적에 복무하도록 재편성하고,
이런 식으로 새롭게 무장한 기업들의 정치적인 영향력을 통해
지구상에 산재한 문제를 풀어야 한다. ”

목차



01 주주 자본주의는
이미 시효가 끝났다

02 자본주의 대전환의
다섯가지 요소

03 그들은 어떻게
변화에 성공했을까
- 립톤, 월마트, CLP, 나이키

04 우리 기업의
목적은 무엇입니까



제 1 장. 주주 자본주의는 이미 시효가 끝났다

우리 시대의 세 가지 가장 중요한 문제



01

엄청난 규모의
환경파괴



02

경제/사회적
불평등



03

제도의 붕괴

→ '외부 효과'로 치부되어 기업의 적극적 개선 활동이 없었음

기업들의 태도 변화하기 시작

“

변화는 이미
시작되었다

2018년 1월, 세계에서 가장 큰 금융자산 관리기업인 블랙록의 CEO 래리핑크는
“모든 기업에 사회 목적에 봉사하라고 요구한다”며,
“기업이 재무 실적만 챙겨서는 안되고,
사회에 어떻게 긍정적으로 이바지하고 있는지도 보여줘야 한다.
그리고 모든 이해관계자들에게 골고루 이익을 나눠줘야 한다.”고 발표했다.

→ 주주만을 위한 경영이 아닌,
모든 이해관계자들을 위한 경영의 필요성 강조

“자본주의의 변화가 필요”

튜링제약의 다라프림 가격 5000% 인상

- ✓ 에이즈 합병증 치료제
- ✓ 제조 단가 1달러
- ✓ 경쟁사 없이 독점적 운영

→ 단기적으로는 수익 극대화

“

주주가치
극대화의
이면

”

“옳은 일이라고 할 수 있는가?”

프리드먼의 주주가치극대화론

“

시카고학파의
아름다운
생각

“경영진의 보수를 주주 가치와 연동시키자”

- GDP 상승, 주주 가치와 CEO의 임금 상승
- 환경비용 증가, 소득격차 극심화

- ✓ 외부효과 비용을 고려하지 않음
- ✓ 평등한 기회의 파괴
- ✓ 기업이 만드는 게임의 규칙

사례) 디즈니의 캐릭터 저작권 보호 기간 연장 법안

단점 ”



“

기업과 사회는 공생관계다.
기업의 장기 존속 가능성은 자신이 속한 사회에
얼마나 책임감을 갖느냐에 달려있다.
한편, 사회의 안녕은 이윤을 내면서도
책임을 다하는 기업에 달려있다.

1981년, 비즈니스 라운드테이블의 성명서 중

”

제도의 필요성과 시장과 정부의 균형

- ✓ 주주 이익 극대화는 게임의 규칙이 자유롭게 공정할 때 유효
- ✓ 자유 시장에는 자유 정치가 필요함
- ✓ 이를 위해 충실히 역할 수행하는 제도가 뒷받침 되어야 함

“제도 + 시장과 정부의 균형 회복” 필요

“

자유 시장에는
자유 정치가 필요하다

”



제 2 장. 자본주의 대전환의 다섯가지 요소

친사회적 목표와 공유가치

“

공유가치 -
기업의
친사회적
목표

노르스크엔빙사의 CEO 에리크 오스문센

; 쓰레기 처리 규제가 없고, 벌금이 가벼워 불법이 난무하는 폐기물 처리에 대한 새로운 비전 제시

- ✓ 세전/이자지급전 이익의 40% 달하는 비용 증가
- ✓ 신입사원 적응기에 수년 소요
- ✓ NG를 퇴출시키겠다는 동종 업계의 협박
- ✓ 연간 12만톤 처리용량의 재활용 기계의 수치를 1년도 되지 않아 2배로 늘림
- ✓ 고객층 다변화, 가격 대폭 상승

→ 이익과 목적 사이의 갈등에서 친사회적 목표에 기반한 올바른 선택

하이로드 기업 지향

Low road firm

- ✓ 주주가치 극대화 목표
- ✓ 고용불안정, 비정규직 문제 발생
- ✓ 소속감과 충성심 부재로 상품의 질 하락

High road firm

- ✓ 공적 이익의 극대화 목표
- ✓ 기술개발에 투자
- ✓ 좋은 상품을 위해 고용안정 추구

“

목적지향 기업 -
비전에서
행동으로

”

기존 재무 체계 재설계

“

재무 재설계-
투자를
바꾸다

“최근 글로벌 신용평가사들은
기업의 신용평가 기준에 ESG의 비중을 20~22% 반영”

미국에서 총 금융자산의 20%에 육박하는 19조 달러 이상이
기존의 재무제표가 아닌 ESG 기반 정보를 통해 투자되었음

→ ESG가 투자의 필수 조건이 되고 있음을 의미

공익적 차원에는 협력체계 확보 필요

“공정하고 지속 가능한 공급사슬을 만들고
그 비용을 나누는 조직 생성의 필요성”

자본주의가 바뀌기 위해서는
사회적, 환경적 문제를
단독으로 해결하는 것이 불가능하기 때문

“

협력 -
공익에는
공동으로

”

정치적 행동을 통해 불평등 요인 해결

“

시장과 정부의
균형

“시장과 포용적 제도들 사이의
힘의 균형을 맞출 수 있는 힘을 강하게 하는 것”

목적 지향적 기업들은 사회의 건전성을 높임으로써 이를 실현하는 중요한 역할



제 3 장. 그들은 어떻게 변화에 성공했을까

립톤, 월마트, CLP, 나이키의 사례

100% 지속 가능한 방식으로 재배된 차

“

립톤의
반직관적
제안

티백의 만성적인 과잉공급으로 모든 기업들이 가격을 더 내려야 하는 압박에 시달리던 상황
미힐 레인서(립톤 티브랜드 개발 관리자)은 반직관적 제안을 함

“100% 지속 가능한 방식으로 재배된 차만을 구매하겠다고 약속”

- ✓ 50만이 넘는 소작농 양성이 필요 → 가격 상승 불가피
- ✓ 경쟁이 치열한 산업에서 가격전쟁 와중에 비용 인상을 제안한 것

올바른 것이 이롭다는 증거

“

립톤의
반직관적
제안

1. 지속 가능한 재배 관행으로 기후 변화 및 수요 부족 상황에도 충분한 공급 확보 가능
2. 차 브랜드 보호가 가능
3. 지속가능성이 구매 행동에 미치는 영향이 크다는 것을 인지함

지속 가능해진 티백

“

립톤의
반직관적
제안

1. 2010년까지 모든 립톤 옐로라벨과 PG팁스 티백은 서유럽, 오스트레일리아, 일본에서 인증 받음
2. 립톤의 모든 차가 열대우림동맹 인증을 받은 농장에서 생산됨
3. 수십만명에 달하는 차 노동자리 삶을 바꾸어놓아서 공급사슬의 건강화 복원력이 상당히 좋아짐

→ 반면, 유니레버의 비용은 상당히 증가함 → 하지만 공급은 여전히 원활

“공급사슬의 큰 변화를 통해 경쟁력 우위의 원천이 되고
수익을 낼 수 있음을 입증하며 공유가치를 창출”

싼 가격으로 더 나은 삶

'싼 가격으로 더 나은 삶'을 지향해온 자유시장 자본주의를 대표하던 월마트는 2000년대 대중의 공격을 받음

가격경쟁력이 없는 소매점을 도심에서 몰아내고, 반노조활동, 저임금, 성차별, 아동노동 등 거센 비판

“위기를 기회로”

카트리나 재해가 발생하고 정부가 제대로 대응하지 못하는 사이 월마트가 생필품을 재난민들에게 신속하게 공급하면서 위기를 극복

“

내부자의
월마트
VS
외부자의
월마트

”

지속가능성 공약

1. 100% 재생에너지 이용, 폐기물 제로
2. 자원과 환경을 지속 가능하게 만드는 제품 판매
3. 7년간 온실가스 배출량 20% 감축
4. 운송수단 효율화

“

내부자의
월마트
VS
외부자의
월마트

”

→ 27개 소매업체 중 윤리적 평판 꼴찌에서 3위로 도약

전략적 비전이 낳은 뜻밖의 성과

“에너지 절약 및
운송수단의 효율성 증가”

“

내부자의
월마트
VS
외부자의
월마트

”

전략적인 헤지

“

CLP가 주목한
기후 리스크

2004년, CLP는 “2010년 전까지 전력의 5%는 재생에너지를 통해 생산할 것”이라고 발표한 뒤,
2007년에 이를 강화하여 “2020년 전까지 전력 생산 포트폴리오의 20%는 무탄소화” 발표

“석탄 화력발전에 지나치게 의존할 경우 발생할 수 있는 리스크에 초점”

✓ 정치적 리스크

지역사회의 비난 가능성이 있다고 판단 → 운영 허가에 위기가 올 것이라 예상
탄소가격제나 세금을 통한 석탄 가격 인상 및 발전소 폐쇄 조치 등의 제약 가능성 염려

✓ 기술적 리스크

대부분의 기술은 학습곡선을 따르기 때문에,
2007년 당시 태양열과 풍력은 석탄보다 훨씬 비쌌지만, 미래에 값이 내려갈 것을 예상

그럼에도 공유가치가 주류가 되지 못한 이유는 무엇일까?



'공유가치의 수용' 자체가 커다란 혁신이며, 정확히는 아키텍처 혁신이기 때문

구성요소 사이의 관계보다는 구성요소에만 관심을 두기 때문에,
아키텍처 혁신을 찾아내기도 힘들고, 어떻게 대처해야 하는지도 모름

*아키텍처 혁신 : 시스템의 구성 요소는 바꾸지 않은 채 구성 요소사이의 관계를 바꾸는 혁신

나이키 성장 견인의 요소들

1. 해외의 저렴한 곳에 생산을 하청해서 비용 절약
2. 지속적 혁신
3. 마케팅 - 상징이 가진 힘과 스포츠의 매력

“

완벽한
나이키에
없던
단 한가지

”

4만 4492년을 일해야 벌 수 있는 돈

“하루 일당 1.03 달러”의 노동비,
조던은 다년간 “광고비로 2000만 달러”

”노동 관행에 대한 대중의 분노”

- ✓ 사회적 책임 담당 부서 생성 선언
- ✓ 공장의 노동조건 개선 조치
- ✓ 최저인급 인상, 독립적인 감시자
- ✓ 환경/의료/안전 규칙 강화
- ✓ 나이키 공급사슬의 노동조건에 관한 독자적 연구 지원

“

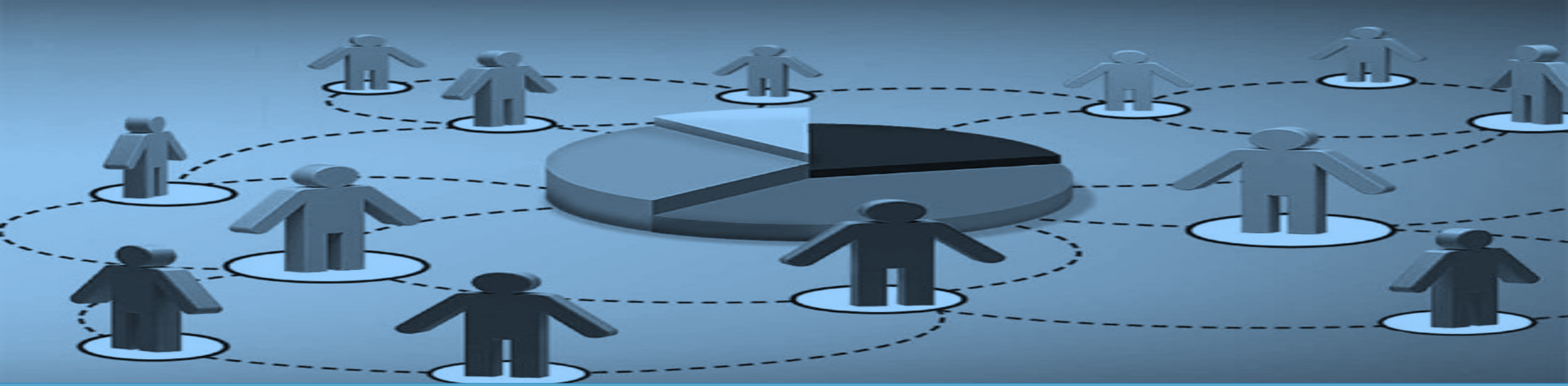
완벽한
나이키에
없던
단 한가지

”

아키텍처 혁신의 기회



1. 아키텍처 혁신을 알아차리고 반응하기 힘들지만, 불가능하지는 않다.
2. 경쟁사보다 먼저 투자하고 시장에 접근하는 기술과 용기에 투자하는 용기는 잠재력을 확보하게 된다.
3. 수익 극대화를 넘어 명확한 목적을 가지는 것이 핵심이다.



제 4 장. 우리 기업의 목적은 무엇입니까

사회 질서를 위해 기꺼이 해야하는 투자

“

집단적 시각의
중요성

2015년 1월 12일, 에트나 ceo 마크 버톨리니

; 4월부터 시간당 16달러의 최저임금을 지급하겠다는 파격 발표

- ✓ 임금이 평균 11%~33%까지 오르는 셈
- ✓ 가장 많은 혜택을 제공하는 건강보험을 가장 싼 가격으로 가입할 수 있게 될 것이라 발표

보험 혜택을 받을 수 없는 직원들의 곤란한 처지를 파악한 후,
“모든 직원에게 최저 생활 임금 지급”

빅데이터와 행동경제학 기반 디지털 플랫폼

상호작용 방식을 단순화하고,
회원들이 실시간 건강을 확인하는 어플리케이션 제공

“소비자 영역에서의 의료 혁명”

기존의 질병상태 중심의 프로그램을,
회원들의 건강상 목적을 파악한 개인 맞춤 계획 설계로 변환

“

건강할 확률을
높이는 보험사

”



목적지향 기업의 2가지 특징

1. 자신의 사명을 분명히 이해하고 있음

고객의 삶을 개선하기 위해 존재한다는 사명감을 가지고,
단기적 주주가치 극대화보다 주어진 과제를 우선시함

2. 직원들을 완전한 인격체로 대우하는 기업을 만들겠다는 다짐

모든 직원은 자율성과 가치를 인정받음

권한이 광범위하게 위임되고, 현장에 있는 사람들이 결정하고 실적 개선하는 업무가 설계됨
신뢰하고 존중하며 위계질서는 중요하지 않음

공익적 차원에는 협력체계 확보 필요

“공정하고 지속 가능한 공급사슬을 만들고
그 비용을 나누는 조직 생성의 필요성”

자본주의가 바뀌기 위해서는
사회적, 환경적 문제를
단독으로 해결하는 것이 불가능하기 때문

“

목적은 어떻게
전략이 되는가

”

사명감과 업무성격 결합의 아키텍처 혁신

“

킹아서플라워

“베이킹을 통한 공동체 형성” 전략

홈베이킹이 세상을 변화시킬 수 있는 이유와 방식에 초점
판매량이 매년 약 7% 증가

→ 킹아서플라워는 ‘**경험을 판매하는 기업**’이기 때문

빵을 잘 굽기 위해서는 지식이 필요하므로 온라인을 통해 정보를 제공
지식과 영감을 제공받은 소비자의 신뢰를 얻음

자동차 설계구조의 완전한 변화

“

토요타

1. 더욱 정교한 생산 라인 업무

어느 손으로 볼트를 주워야 하는지 알려주는 지침이 있을 정도

2. 폭 넓은 일에 대한 책임 및 교차훈련

한 라인에서 6~8개의 일 처리 가능

3. 안돈코드

부품 결함 발생시 작업장마다 설치된 안돈코드를 당겨 즉시 도움 요청 가능

“평등주의적 문화” 및 “사람에 대한 존중”

노동자에 대한 불신

1. 식별 가능한 지표를 바탕으로 개인의 실적 평가

반면, 토요타는 팀 전체의 실적을 기반으로 개인의 실적을 평가

2. 하향식 지휘 통제

토요타는 활발한 토론을 거쳐 의사결정 라인에서 6~8개의 일 처리 가능

“

GM의
가짜 모방

“올바른 판단력을 발휘” 그 밖의 규칙은 없음

→ 고객 서비스 훌륭하다는 평판으로 높은 고객 충성도

노드
스트롬

”

인간 평등과 최고 품질 상품 판매

“

목적 지향
기업의 등장 -
캐드버리가의
형제들

“가난한 사람의 생활조건 개선이 교육 제공만큼 중요”

교육에 투자를 아끼지 않고,
모든 직원은 기초 학문 교육을 받음

노동위원회는 공장환경, 품질관리, 직원 복지를 책임짐

자체 팀 조직, 모든 광부가 6개 업무

“

헤이그무어
광산

“노동자들에게 권한을 주면 노동자들은 거만해지고,
노사간 마찰이 발생할 수 있다”고 우려하여 기법 반대함

→ 권한 이양을 받아들일 필요성 대두

권한 위임

“

P&G가 보여준
가능성과
한계

“기술자들에게 권한 위임”

광범위한 기술을 개발하고 공장의 지속적 발전에 적극적으로 이바지 함
신뢰와 존중으로 대우하며
공동의 목표와 목적을 기업의 추진력으로 삼음

→ 엄청난 실적 향상

목적지향기업은 더 이상 유별난 선택이 아니다



평판관리와 편의성이 목적 지형적 사명감에 중요한 역할을 한다.
진정성 있는 목적과 고성능 작업 시스템의 수용이 고수익으로 귀결됨을 증명하는 연구들이 많다.
세상은 목적의 필요성이 점점 명확해지는 방향으로 바뀌고 있다.
많은 기업자들이 도덕적으로 행동해야 할 의무를 자각하고 있다.
설득력 있는 목적이 공유가치에 집중하도록 만든다.



THANK YOU