



지속가능성 혁신 :

위기를 기회로 바꾸는 세 가지 비즈니스 전략

2020년 10월
Deloitte Insights
딜로이트 안진회계법인 리스크 자문본부
ESS Service



**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**
since 1845

기후변화는 전례 없는 규모의 위기로서 광범위하고 다양한 모습으로 지속가능성 리스크를 확대시키고 있다. 이러한 위기 대응과 관련해 기업들이 받는 압박 수위가 점차 높아지고 있는 상황이다. 미래의 사업 성장을 위한 방법과 새로운 기회를 찾기 위해서 기업은 지속가능한 비즈니스 모델로 전환을 추진해야 한다.

덜로이트는 지속가능성 영역에 본격적으로 참여하기 시작한 기업들을 조사하면서 지속가능성을 위협에서 기회로 바꿀 수 있게 한 세 가지 기본적인 활동들을 확인했다. 첫째, 이들은 지속가능성에서 새로운 성장 기회를 포착할 수 있는 방법을 이해하기 위해 미래를 전망한다. 둘째, 이들은 사업 내에서 더 큰 지속가능성으로의 전환을 가속화하기 위해 내부 운영방식을 재구성하는 방법을 모색한다. 마지막으로, 이들은 지속가능성에 중점을 둔 미래 시장에서 경쟁우위를 선점하기 위해 기업 외부의 생태계를 활용할 기회를 탐색한다. 본 고에서는 지속가능성에 초점을 맞춘 일부 기업의 교훈을 살펴봄으로써 이러한 각각의 행동이 수반하는 결과들을 탐구한다.

돌아올 수 없는 곳을 향하여

지난 10년간 지속가능경영으로의 전환을 추진해온 유니레버(Unilever)의 경험은 재정적인 역풍에도 불구하고 이 같은 혁신 추구가 보다 의미 있는 사업적 가치를 창출할 수 있다는 것을 보여준다.

폴 폴먼(Paul Polman)이 글로벌 금융위기 당시 유니레버 CEO로 취임했을 때, 유니레버는 150년 역사상 가장 심한 격동의 시기를 겪고 있었다. 폴먼은 첫 해에 회사의 수익을 두 배로 늘리면서도 환경적 발자취를 줄이고 사회적 영향력은 높이는 향후 10년간의 계획인 '지속가능한 삶 계획(Unilever Sustainable Living Plan)'을 기획했다. 그의 계획은 그저 평범한 '지속가능성' 계획이 아니라, 유니레버 내에 지속가능한 브랜드를 키우고, 혁신을 추진하며, 인재를 유치하고 유지하기 위한 종합적인 사업 계획이었다.¹ 폴먼의 10년 재임 기간(2009~2019년) 동안 유니레버는 전사적인 성장세를 보였다. 유니레버를

지속가능하게 변화시키겠다는 그의 약속은 주주들에게 290%에 달하는 수익을 안겨주면서 상당한 이익 창출로 이어졌다.²

폴먼은 기업들을 향한 요구가 바뀌고 있다는 확신을 바탕으로, 경영진들이 미래 사업을 보호하기 위한 지속가능성 의제를 다루는 데 보다 적극적인 역할을 할 필요가 있다고 주장해왔다.³ 유엔(UN)이 제시한 17개 지속가능 발전목표(SDG)의 중 지속가능성 의제에 따르면, 기업은 재정 기여에서부터 지속가능성 관련 제품과 서비스 제공에 이르기까지 SDG 달성을 위한 필수적인 파트너로 인식되고 있다(그림 1).⁴

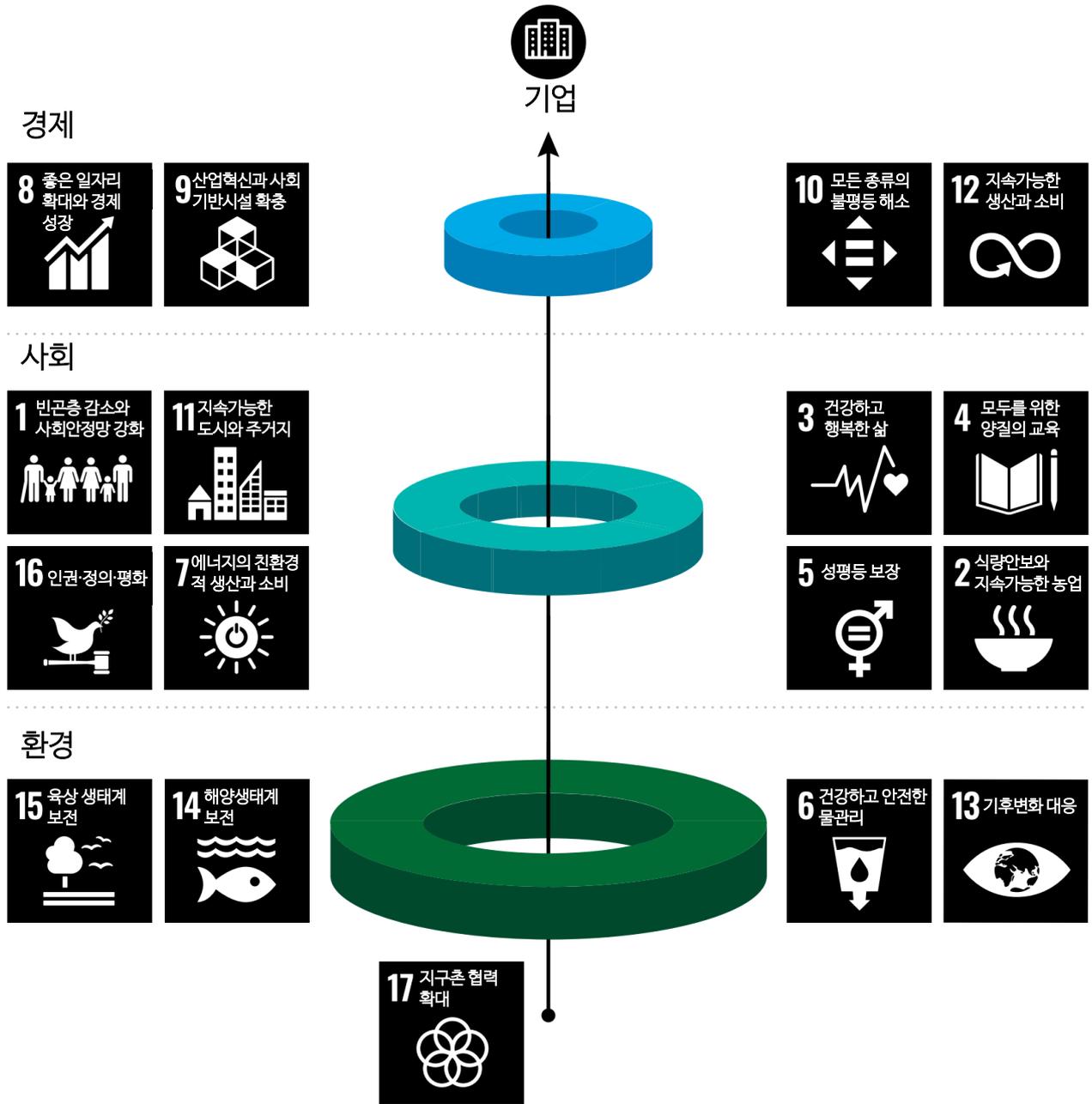
17개의 UN SDG는 상호 의존적이며 상호 연결적이라는 특징이 있다. 기후변화 위기는 물 공급, 식량 생산, 에너지 안보를 위협하여 많은 사람들의 생계와 소득에 부정적 영향을 미친다.⁵ 안토니우 구테흐스(Antonio Guterres) 유엔 사무총장은 2019년 말 기후변화에 대한 '복구 불가능한 지점'이 우리에게 '가시화 되고 있으며 피해를 야기할 것이다'라고 경고했다.⁶

하지만 위기는 새로운 관점을 얻을 수 있는 기회를 만들어 내는 동시에 변화를 위한 강력한 촉매제가 되기도 한다. 기후 변화, 그리고 지속가능성을 위협이자 기회로 보는 기업들은 새로운 혁신의 장을 열고, 예상 밖의 협력을 촉발시킬 수 있는 최적의 위치를 차지할 수 있게 된다. 지속가능성 전략이 필수불가결한 시대에 변명을 달성하기 위해서는 기업 자체의 변화 움직임이 필요해 보인다.

지속가능성을 향한 새로운 사업에 대한 추진 요구가 거세지면서 기업의 변화 움직임들이 매우 중요해졌다. 지역사회, 소비자, 직원, 규제기관, 기업에 이어 최근 금융 기관까지 참여한 종합적인 행동들은 지속가능성을 향한 모멘텀이 정점에 도달하고 있음을 시사한다(그림 2).

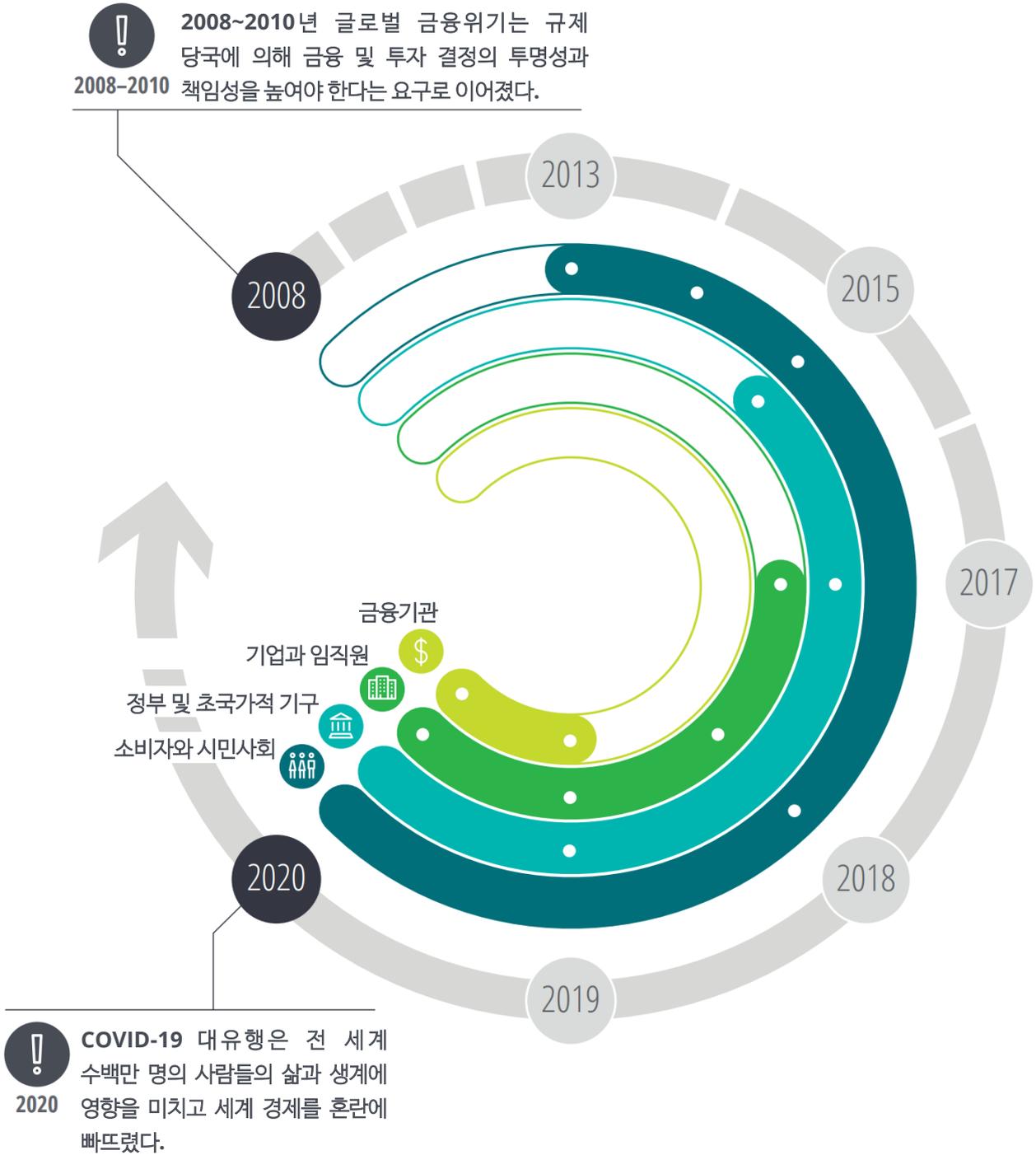
그림 1

UN의 SDG는 상호 의존적인 특징이 있으며, 기업은 이를 실현하는 데 중요한 역할을 한다



출처: 스톡홀름 레질리언스 센터, '지속가능한 발전을 위한 2030 의제', 2020년 4월 18일

그림 2
지속가능성에 대한 모멘텀이 가속화되고 있다



출처: 공공기관 자료 종합



소비자와 시민 사회

- 2013** 방글라데시 다카에 있는 라나 플라자 의류 공장이 붕괴되면서 근로자 1,132명이 사망하였고, 이는 전 세계가 의류 공급망의 열악한 노동환경에 대해 인식하는 계기가 되었다.
- 2014** 태국 어업계에서 일어난 빛 독촉, 인신매매, 이주노동자 학대에 대한 폭로가 글로벌 슈퍼마켓 소매업자들이 현대판 노예제에 연루되어 있음을 시사하였다.
- 2015** 세계 지도자들이 유엔의 17개 SDG 처리를 위해 긴급한 집단 행동을 촉구하는 '지속가능발전을 위한 2030 의제'를 채택했다.
- 2018** 그레타 툰버그(Greta Thunberg)가 2018년 8월 스웨덴 리크다그(의회) 밖에서 '기후를 위한 학교 파업'이라고 쓰인 팻말을 들고 시위를 벌이며 세계에 청소년 기후 운동을 촉발시켰다.



정부와 초국가적 기구

- 2015-2020** 영국의 현대판 노예 방지법(2015년), 프랑스의 기업 인권모니터링의무법(2017년), 호주의 현대판 노예 방지법(2019년), 네덜란드의 아동 노동 실사법(2020년) 등 새로운 법률안들은 기업이 전체 공급망 내에 존재한 사회적, 환경적 해악을 해결하도록 요구한다.
- 2015** 각국은 파리 기후변화총회(COP21)에서 파리 협정을 채택하며, 지구 온도 상승을 2도 이하로 제한하고, 더 나아가 상승폭을 1.5도까지 낮추기 위해 노력하기로 합의했다.
- 2017** 지속가능성으로의 전환 지원을 위한 주류 금융의 활용을 목적으로, 중앙은행 및 감독기관의 녹색 금융 네트워크(NGFS, Network for Greening the Financial System)가 발족되었다.
- 2019** 유럽은행감독청(European Banking Authority; EBA)은 환경, 사회, 지배구조(ESG) 고려사항을 리스크 관리 정책에 통합시키는 접근법을 활용해 지속가능 금융 실행 계획을 추진한다.



기업과 임직원들

- 2017** 시가총액이 3조 5000억달러를 넘는 100여 개 기업과 25조 달러 이상의 자산을 다루는 금융기관들이 기후 변화와 관련된 재무 정보 공개를 위한 태스크포스(TCFD)에 대한 지원을 공개적으로 약속했다.
- 2018** 파타고니아 CEO인 이브 추이나르드(Yves Chouinard)는 2018년 11월 법인세 인하를 통해 돌려 받은 1,000만 달러를 대기, 토지, 물을 보호하고 기후변화 위기의 해결책을 찾기 위해 투자하겠다고 발표했다.
- 2019** 비즈니스 원탁회의는 수십년 동안 이어져 온 기업의 목적에 대한 정의를 개정하였고, 약 200명의 CEO들은 주주 이익이 다른 무엇보다도 우선시되어야 한다는 기본 원칙을 삭제하는 데 동의했다.
- 2020** 아마존 CEO인 제프 베이조스(Jeff Bezos)는 베이조스 어스 펀드(Bezos Earth Fund)를 설립하면서 기후변화 해결을 위해 100억 달러 규모의 투자를 약속했다.
- 2020** 주요 국제 브랜드의 리더들이 흑인들을 상대로 폭력과 조직적인 인종차별에 반대하는 정치 사회 운동인 Black Lives Matter를 지지하며 인종적 부당성에 대해 입장을 표명했다.



금융 기관

- 2019** 2조 4천억 달러 규모의 운용 자산을 보유한 세계 최대 규모의 연기금 및 보험회사들이 그들의 포트폴리오를 2050년까지 탄소중립으로 전환하기로 약속했다.
- 2019** 골드만삭스는 기후변화 대응을 가속화하고 포용적 성장을 진전시키기 위해 2030년까지 투자, 자금조달, 자문 활동 전반에 걸쳐 7,500억 달러의 자금 지원을 공식화했다.
- 2020** 국제 책임 투자자 네트워크인 책임투자원칙(Principles for Responsible Investment; PRI)이 500번째 자산 소유자 서명이라는 이정표를 세웠다. 현재 총 운용자산에서 90조 달러 이상을 차지하고 있는 PRI 서명자들은 지속가능한 금융의 주류화에 전념하고 있다.
- 2020** 블랙록 CEO인 래리 핑크(Larry Fink)는 CEO들에게 금융의 근본적인 재편을 알리는 서한을 발표했다.

자금의 흐름이 지속가능한 실천방안을 향해 재조정되고 있다. 투자자, 채권자 및 보험사들이 지속가능성에 대한 리스크가 금융 리스크 또한 발생시킨다는 것을 점차 인식함에 따라, 자금 흐름의 방향이 재조정되며 기업 성장의 변화를 일으키는 중요한 전환이 일어났다. 특히 투자자들은 지속가능한 펀드로 자본의 흐름을 가속화하는데 중심적인 역할을 하고 있다. 2019년 미국의 지속가능한 펀드는 분기당 40억 달러 이상을 유치했다. 이전까지는 이러한 자본의 흐름이 분기당 20억 달러조차도 넘어선 적이 없었다.⁷ 이는 투자자들에게 기후 변화가 중요한 의제로 자리잡았음을 시사한다. 2019년 유엔(UN) 연례 기후회의에서는 총 630여 명의 투자자가 37조 달러가 넘는 자산을 통해 석탄을 단계적으로 폐기하고 저탄소 미래로의 전환을 지원하는 등 기후변화를 해결하기 위해 기업들이 보다 강력한 조치를 취할 것을 촉구하는 내용의 성명서에 서명했다.⁸ 총 운용 자산이 7조 4000억달러에 달하는 세계 최대 기관투자가 블랙록의 CEO인 래리 핑크(Larry Fink)는 2020년 1월, 기후변화로 기업들이 '근본적인 금융 재편의 칼날'위에 놓이게 됐다고 밝히며 이러한 변화를 주도해 왔다.⁹

많은 규제들이 지속가능한 비즈니스 실천방안이 채택되도록 지원하고 있다. 정부는 비즈니스 실천방안들을 갖추도록 돕는 많은 규제를 시행하고 있으며, 점점 이 규제 권한을 활용하여 기업이 지속가능한 실천방안들을 채택하도록 촉구하고 있다. 예를 들어, 2017년 프랑스 정부는 다국적으로 사업을 펼치고 있는 프랑스 기업들이 기업 자체의 활동, 하청업체나 공급업체의 활동으로 야기될 수 있는 지속가능성에 대한 부정적 영향을 찾아내고, 이를 방지하도록 요구하는 새로운 규정을 제정했다.¹⁰ 또한, 세계은행그룹과 같은 초국가적 기구들은 각국 정부에 지속가능한 성장을 촉진할 COVID-19 경기부양책 채택을 지속적으로 촉구해 왔다.¹¹

노동자 행동주의의 확산은 고용주들을 지속가능성으로 전환케 한다. 노동자들은 기업의 전략과 명성에 실질적으로 영향을 미칠 수 있는 능력을 갖춰 의견을 표현하는 집단으로 새롭게 부상하고 있다. 노동자들은 기업이 여전히 탄소 집약적인 산업에 투자하면서 기후변화 대응 활동에 기부하고 있다며 고용주들의 위선을 그 어느때 보다도 강력하게 지적하고 있다. 기업들은 지속가능성을 위한 행동을 취하지 않는다는 이유로 진행된 노동자들의 청원과 파업 증가라는 문제에 직면하고 있다. 지속가능성에 대한 직원의 기대를 충족시키지 못하는

기업은 인재 부족 현상이나 직원 참여도 제고에 어려움을 겪을 수도 있다. 딜로이트 글로벌의 2019 밀레니얼 조사 결과에 따르면, 밀레니얼 세대와 Z세대는 자신에게 반항을 일으키는 환경·사회적 이슈를 과감하게 해결하는 고용주들에 대해 더 깊은 충성심을 보이는 것으로 나타났다.¹²

지속가능한 제품과 서비스를 찾는 고객들이 늘고 있다. 소비와 구매 패턴의 지속적인 변화를 살펴보면, 소비자가 지속가능한 제품과 서비스에 전반적으로 더 큰 비중을 두는 추세가 발견된다. 이런 추세는 밀레니얼 세대와 Z세대 사이에서 특히 두드러진다. 딜로이트 글로벌의 2019 밀레니얼 조사 결과, 밀레니얼 세대의 42%가 기업의 제품이나 서비스가 사회나 환경에 긍정적인 영향을 미친다고 판단해 구매를 결정한 것으로 나타났다.¹³ 이러한 소비자 행동의 변화가 지속가능한 대체재의 시장 기회를 창출하고 있다. 예를 들어, 2028년 경에는 미국에서 중고 패션 시장이 640억 달러 규모까지 성장할 것으로 예상되는 반면, 패스트 패션(SPA) 시장 규모는 440억 달러에 그칠 전망이다.¹⁴ 마찬가지로 육류 대체품인 식물육도 향후 10년 동안, 1,400억 달러 규모의 시장으로 성장해 세계적인 산업이 될 것으로 예상된다.¹⁵

이러한 압박은 경영진과 이사진들이 지속가능성을 경영 우선 순위에서 더 중시하도록 만든다. 과거와 달라진 분위기로 인해 기업들이 지속가능성을 전략의 핵심 사안으로 다루게 되었다. 실제로 2019년 비즈니스 원탁회의가 발표한 기업목적성명서에 따르면 주주 외에도 고객, 직원, 공급자와 지역사회를 위한 가치를 창출하는 기업의 의무가 강조되고 있다.¹⁶

유명 기업의 경영진 다수가 기후 변화에 중점을 두고 지속가능성 문제를 다루기 위해 공개적으로 노력하고 있다. 아마존 CEO인 제프 베이조스(Jeff Bezos)는 2020년 2월 베이조스 어스 펀드(Bezos Earth Fund)를 설립하며 기후변화 해결을 위해 100억달러 규모의 지원을 약속했고,¹⁷ 파타고니아 CEO인 이본 슈우이나드(Yvon Chouinard)는 2018년 11월 법인세 인하를 통해 받은 1,000만달러를 대기·토지·수자원 보호와 기후변화 위기의 해결책 모색에 지원하겠다고 밝혔다.¹⁸ 이러한 사건들은 기업 경영진들도 기후변화 위기에 대해 우려하고 있으며, 그들 중 일부는 위기 해결을 위해 투자할 의지가 있음을 보여준다.

블랙록(Blackrock), 변화를 촉구하는 데 앞장서다

블랙록 CEO인 래리 핑크(Larry Fink)는 2020년 CEO들에게 보낸 연차 서신에서 모든 정부, 기업, 주주들에게 '새로운 기후 현실'에 맞설 것을 촉구했다. 블랙록은 또한 석탄(연료탄) 생산을 통해 25% 이상의 수익을 창출하는 회사들을 투자 포트폴리오에서 제외할 것이라고 발표했다.¹⁹

그는 해당 서신을 통해 투자자들이 기후 위기가 투자 리스크를 발생시킨다는 것을 인식하고 있기 때문에 기업들이 '빠른 시일 내에.....자본의 상당한 재분배'를 예측해야 한다는 신호를 시장에 보냈다.²⁰ 그는 지속가능성과 기후 위기에 대한 고려 사항들을 사업 리스크 관점으로 통합하지 못하는 기업은 저탄소 경제로의 전환 시 시장에서 도태될 위험이 있다고 지적했다. 게다가 그러한 기업들은 단기적인 수익을 얻을 수는 있어도, 곧 부정적인 외부효과가 단기 수익성을 넘어서고, 장기적 관점에서 주주 가치를 훼손하는 상황에 처해질 것이라고 경고했다.²¹ 핑크는 지속가능하고 기후 문제를 고려한 종합적 포트폴리오가 투자자들에게 더 나은 리스크-조정 수익을 제공할 것이라는 블랙록의 확고한 입장을 언급하면서, 이것이 향후 블랙록의 발전에 핵심 요인이 될 것이라고 강조했다.

핑크는 주주들에게 보낸 2020년 3월 서신에서 블랙록의 지속가능성에 대한 약속을 재차 확인하면서 '지금 우리가 겪고 있는 팬데믹은 세계화의 취약성과 지속가능한 포트폴리오의 가치를 강조한다'고 말했다. 또한 그는 '이 기간 동안 지속가능한 포트폴리오가 기존 포트폴리오보다 더 뛰어난 성과를 제공하는 것을 보았다'고 언급하면서 세계 경제가 COVID-19 위기에서 회복됨에 따라 지속가능한 투자로의 추세를 가속화할 수 있는 기회를 맞이할 것이라고 말했다.²²

지속가능한 기업이 되기 위하여

우리는 미래 지향적인 기업이 지속가능한 방법으로 혁신하는 데 도움이 될 세 가지 비즈니스 전략을 파악했다.

- **미래 전망** 비즈니스의 미래를 위해 지속가능성 추구 압박이 어떤 위협을 주는지, 더 나아가서 어떤 기회를 제공하는지 이해해야 한다.
- **내부 점검** 지속가능성 향상을 위한 혁신을 가속화하기 위해 내부 운영방식을 재구성할 수 있는 방법을 생각해야 한다.
- **외부 탐색** 외부 비즈니스 생태계를 활용하여 경쟁 우위를 확보해야 한다.

미래 사업을 전망하라

다가올 미래에도 성공하고자 하는 기업은 미래 상황을 전망해야 한다. 경영진들은 변화가 일어나고 있다는 것을 인지해야 하고, 지속가능성에 대한 기대가 증가하면서 어떻게 자사와 산업의 미래를 형성하게 될지 이해할 필요가 있다.

경영진들은 분기별 실적에 대한 압박에 사로잡힌 단기적 사고에서 벗어나야 하고, 이와 동시에 어떤 식으로 장기적으로 영구적인 가치를 창출할 수 있는지를 계속 고민해야 한다. 이런 종류의 사고를 장려하는 것은 때때로 급진적인 형태를 동반하기도 한다. 유니레버의 CEO인 폴먼이 가장 먼저 한 행동 중 하나는 분기별 보고서와 수익의 공시를 중지하는 것으로, 주주들에게 비즈니스의 장기적인 건전성에 초점을 맞춰줄 것을 촉구했다. 비록 그 결정이 많은 비판을 받았고 주식은 8%나 폭락했지만, 이후 10년 동안 유니레버가 보여준 상당한 성과를 통해 이와 같은 장기적 집중이 기업 경영에 효과적인 방법이 될 수 있다는 것이 증명되었다.²³

이러한 위협과 기회를 미리 파악한 사례들은 에너지 산업 중에서도 특히 석탄, 석유, 가스 회사에서 찾을 수 있다.

2019년에는 180개국 이상, 약 600만여 명의 사람들이 역사상 가장 큰 규모의 기후 시위에 참여하였고, 온실가스 배출을 줄이기 위한 더 많은 조치를 요구하며 거리로 나섰다.²⁴ 그 해 말에는 AUM의 40조 달러 이상을 대표하는 450명 이상의 투자자가 “배출량 감소, 지배구조 개선, 기후관련 금융공시 강화”를 위해서 가장 온실가스 배출이 많은 기업들을 압박하는데 전념하는 ‘기후행동 100+(Climate Action 100+)’ 이니셔티브에 서명했다.²⁵

투자자들의 압박은 화석연료 산업의 친환경 에너지로의 전환을 앞당기고 수익성을 위협하는 동시에, 새로운 비즈니스 모델로의 길을 열어주고 있다. 일례로 2019년 12월 골드만삭스는 세계에 기후변화 대응과 포용적 성장전략을 추진하기 위해 7,500억 달러 규모의 투자계획을 발표했다.²⁶ 블랙록은 2020년 1월 신재생 발전 및 에너지 저장과 유통에 초점을 맞춘 글로벌 신재생 발전 3차 펀드에 10억 달러의 자금을 유치했다고 밝혔다.²⁷ 태양광, 풍력, 기타 녹색 에너지 기술에 대한 투자는 향후 10년 동안 두 배가 될 것이며, 2030년까지 전 세계 재생 에너지 투자가 2조 6천억 달러 규모에 이를 전망이다.²⁸ 기존 기업들이 변화에 적응하기 위해 고군분투 하는 동안에 많은 스타트업들은 빠르게 입지를 다지는 것을 목표로 삼아 신재생 에너지 산업에 진출하여 새로운 사업 기회들을 놓치지 않기 위해 노력하고 있다.

기존의 많은 에너지 기업들이 이러한 압박에 대응하여 기업 스스로를 재설계하기 시작했다. 예를 들어 덴마크 회사인 오스테드(Ørsted)는 증가하는 재생 에너지 수요를 충족시키기 위해 석탄에서 재생 가능한 발전원 기반으로 탈바꿈하고 있다. 10년 전만해도 오스테드는 유럽에서 가장 석탄집약적인 에너지 회사 중 하나였지만 오늘날 오스테드는 풍력, 태양열, 스토리지 솔루션과 같은 고성장 재생 에너지로 완전히 전환하고 있다. 이 기업은 2023년까지 석탄 사용을 전면 중단하고, 2025년까지 100%에 가까운 에너지를 녹색에너지 공급원에서 만들어낼 것으로 추산하고 있다.²⁹

에너지 산업의 선례에서 알 수 있듯이, 기업은 더 빨리 앞을 내다볼 수록 미래의 혼란을 새로운 기회로 바꿀 가능성이 높아진다. 이처럼 새로운 기회들은 사회적 요구에 부응하면서 다양한 비즈니스 모델을 지원할 수 있는 잠재력을 가지고 있다. 여기에는 폐기물 최소화해 힘쓰는 순환 사업, 토지 복구를 위한 재생사업, 빈곤 완화를 목표로 하는 포용적 사업 등이 포함된다.

이러한 기회를 파악하기 위해 '줌 아웃/줌인'이라는 접근법을 권장한다. 이 접근방식에서 전략기획자는 10~20년 앞을 내다보는 장기적 관점을 취하기 위해, 전략 계획의 전형적인 단기적 관점을 넘는 일명 '줌 아웃'의 자세를 취한다.³⁰ 장기적으로 유효한 전략을 확인한 후, 미래의 목표지점 도달에 도움이 되고 향후 6개월에서 12개월 이내에 취해야 할 행동을 파악하기 위해 가까운 미래로 다시 '줌인' 한다.

시나리오 계획법은 앞으로 대비해야 할 미래 가능성을 조명하는 데 유용한 도구가 될 수 있다. 예를 들어, 2018년에 개발된 로열 더치 셸(Royal Dutch Shell)의

SKY 시나리오는 지구 평균 온도를 섭씨 2도 이하로 제한하기 위해 기술적으로, 산업적으로, 그리고 경제적으로 실행 가능한 방법들을 보여주었다.³¹

혁신을 가속화하기 위해 내부를 점검하라

장기적인 방안이 마련되어 있는 상태에서, 경영진들은 미래 계획을 가속화 하기 위해 현재 착수 가능한 이니셔티브는 무엇인지 알아보고자 사업 내부를 점검해볼 수 있다. 일부 기업은 지속가능경영이 수반한 리스크와 기회의 크기에 따라, 지속가능성을 기존 비즈니스 모델, 전략, 제품 및 서비스에 결합하려는 종합적 접근방식을 넘어서서 지속가능성에 대한 고려사항이 새로운 비즈니스 모델, 전략, 제품 및 서비스의 설계를 주도하게 되는 혁신적 접근법을 모색할 필요가 있음을 알아차렸다.

지속가능성에 대한 혁신적 접근법을 취하는 기업은 타사와 다르게 생각하고 행동하기 위한 몇 가지 특징적인 변화를 만들어냈다(그림 3).

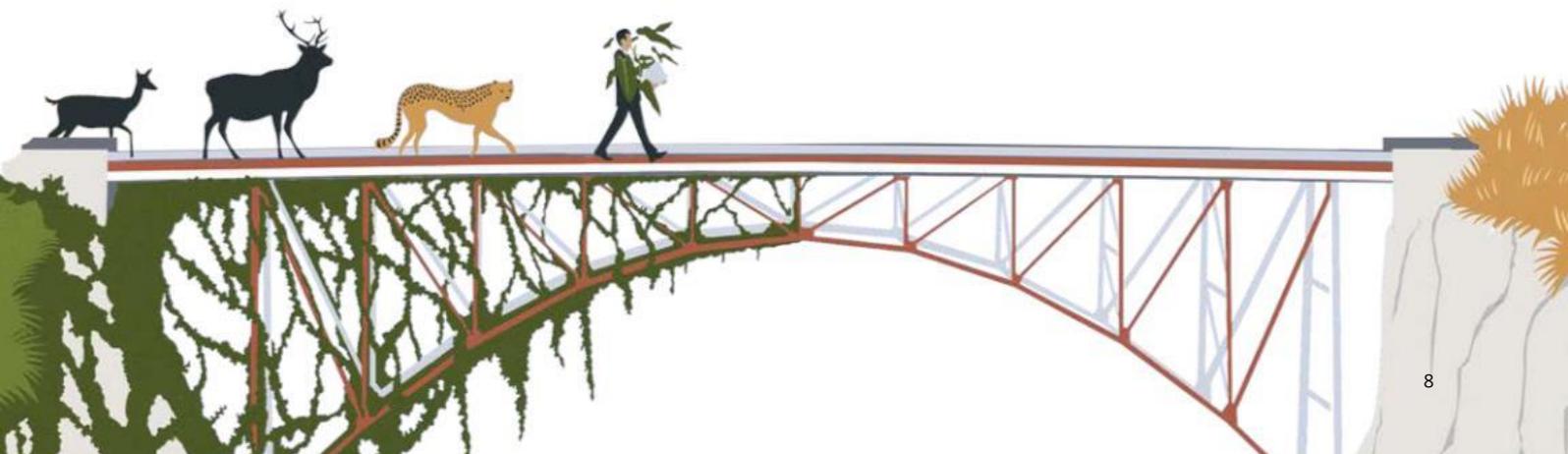


그림 3

지속가능성을 위한 혁신적 접근법을 취하는 기업들에는 몇 가지 핵심적 변화가 나타난다



출처: 딜로이트 분석

기업이 성장과 기획의 관점으로 지속가능성을 인식함에 따라 관련 과제 해결에 창의성과 혁신 적용이 가능해졌고, 동시에 새로운 비즈니스 모델, 전략, 제품, 서비스를 위한 기획 또한 열리게 되었다. 다음의 예에서 알 수 있듯이, 지속가능성을 향한 혁신 과정을 통해 기업은 미래 사업 가속화를 위한 방안을 찾아내기도 한다.

기획 집중형 기업: 폭스바겐, 전기차 시장에서 기회를 잡다. 폭스바겐은 2028년까지 70개 모델의 완전 전기차(EV)를 판매할 계획이다. 폭스바겐은 2030년까지 EV 생산량이 자사 제품의 약 40%를 차지하는 2,200만대에 달할 것으로 예상하고 있다.³² 전기자동차 시장에 가장 적극적으로 진출하는 업체 중 하나인 폭스바겐은 늘어난 EV 수요를 새로운 시장 확대 기회로 활용하려 한다.

투명성 추구 기업: 올람 인터내셔널 (Olam International)은 지속가능하며 추적 가능한 소싱(sourcing) 솔루션 개발을 통해 공급망 투명성을 강화하고 있다. 영농업체인 올람 인터내셔널은 구독 플랫폼 애틀소스 (AtSource)를 활용하여, 투명하고 지속가능한 먹거리 공급망에 대해 점차 늘어나는 소비자 수요를 충족시켜 나가고 있다. 이 플랫폼은 구독자들에게 지속가능성 성과 개선을 위한 기업의 노력 등을 나타내는 다양한 지표를 제공함으로써, 원재료의 환경적, 사회적 발자국에 대한 시각을 갖게 한다.³³

목적 지향형 기업: 파타고니아(Patagonia)는 목적 지향적인 비즈니스를 위한 기반을 다지고 있다. 파타고니아는 캘리포니아 주 최초로 명백한 사회·환경적 미션을 가지고 임직원, 지역사회와 환경적 이익을 고려하는 수탁자의 법적 구속력 있는 책임"을 가진 기업으로 비콥 인증(B corps)을 받았다.³⁴ 파타고니아의 뒤를 잇는 수많은 후발주자들이 양산되었고, 2018년까지 연간 10억 달러 이상의 매출을 올리면서 목적 지향형 기업의 지위를 확고하게 유지함에 따라, 해당 브랜드의 차별화된 비즈니스 모델을 새로운 정점으로 끌어 올리는 핵심 요인으로써 이 기업이 택한 목적 지향적 전략이 지목되기도 했다.³⁵

생태계 집중형 기업: 엘렌 맥아더 재단(The Ellen MacArthur Foundation)의 패션 순환 프로젝트

(Make Fashion Circular)는 선도적인 의류 브랜드들 간의 협업과 혁신을 촉진한다. 이 산업의 이니셔티브는 폐기물 및 오염을 줄이기 위한 섬유 산업 차원의 협업과 혁신을 도모하기 위해 버버리(Burberry), 갭(GAP) 주식회사, H&M 그룹, HSBC, PVH, 스텔라 매카르니(Stella McCartney) 등 업계 선두주자들과 다른 주요 이해관계자들을 한 데 모으는 역할을 했다. 예를 들어, 이 이니셔티브로부터 지원받는 사업 중에서 The Jean Redesign 프로젝트는 브랜드, 제조업체, 직물 공장과의 협력하여 재생 가능한 청바지 제품을 출시하는 것으로 알려져 있다.³⁶

협업형 기업: 마스(Mars Incorporated)는 협업형 비즈니스 모델 관리 혁신을 통해 새로운 시장 진출 방법을 파악한다. 소비재 회사인 마스는 소규모 기업가와 협력하기 위한 하이브리드 협업형 접근법을 시범적으로 운영하고 시민사회부문과 파트너십을 형성함으로써 시장 접근성을 높였다. 2013년 출범한 마스의 'Maua' EoM 이니셔티브는 기존의 경로로는 자사 제품을 유통·판매하기 어려운 빈곤한 도시와 농촌 지역에서 1,000여 명의 소상공인을 고용해 사업을 운영하고 있다.³⁷ 이는 경영 혁신을 위한 기업의 '상호주의적 경제(Economics of Mutuality, EoM)' 사업 모델의 첫 번째 실제 적용 사례로, 기업과 그 이해관계자가 기업의 활동으로부터 상호 이익을 얻을 때 절충 없이 확장 가능한 방법으로 더 큰 경제적, 사회적 가치가 동시에 창출될 수 있다는 것을 의미한다.

재생형 기업: 다논 생태계 펀드(Danone Ecosystem Fund)는 재생 농업 분야에서 새로운 비즈니스 모델을 시험한다. 식품제조기업 다논(Danone)이 미래 중점적 재생형 비즈니스 모델을 시험하고 있다. 1억 유로 규모의 다논 생태계 펀드는 현지의 다논 자회사와 비영리 파트너가 함께 계획한 프로젝트를 지원한다.³⁸ 이 프로젝트는 다논의 가치사슬에서 중점적인 활동에 해당하는 4가지 분야로 구성되었으며, 지속가능한 수자원과 핵심 원자재의 조달 및 분기점, 신제품 유통채널을 만들기 위한 유통, 필수 지식의 교육과 영양 및 보건서비스의 접근성을 강화하기 위한 돌봄 서비스, 순환 경제 실시를 위한 재활용 등이 포함된다.

순환형 기업: 이케아(IKEA)가 젊은 고객층과의 연계성 강화를 위해 새로운 렌탈 모델을 출시한다. 제품의 서비스화 트렌드 확산을 대표하는 예로써, 가구 소매업체 이케아는 2019년부터 가구 대여 계획을 발표하여 고객들이 이케아 제품을 보다 지속가능하게 구입, 관리, 양도할 수 있도록 했다. 네덜란드에서 학생들은 이케아의 침대, 책상, 탁자, 의자를 월 30유로(약 33.68달러)이하로 대여할 수 있다. 이케아의 고위 경영진은 '우리에게 앞으로의 성공은 비즈니스 모델을 재편하거나 개선하여 보다 저렴하고, 접근 가능하며, 지속가능한 비즈니스가 될 수 있느냐 하는 능력에 달려 있다'고 언급했다.³⁹ 순환 경계를 향한 이케아의 행보는 많은 젊은 소비자들이 환경에 미치는 영향을 최소화하고자, 의복부터 자동차에 이르는 물품 대여를 선호하는 상황 속에서 비롯된 것이다.⁴⁰

기업 생태계 영향력을 활용하기 위해 외부 상황을 탐색하라.

미래 사업에 대한 리스크와 기회를 알아보기 위해 미래를 전망하는 기업은, 그 미래를 향해 추진력을 발휘할 행동을 파악하기 위해 내부를 먼저 점검한다. 그런 다음, 기업의 지속가능성 혁신을 도모하기 위해 외부 상황을 탐색하고, 넓은 기업 생태계를 활용함으로써 경쟁 우위를 확보할 수 있게 된다. 이 전략은 기업이 항상 지식, 역량, 기술 등의 능력이나 사내 혁신에 필요한 영향력 등을 구축하는 것이 반드시 필요한 것은 아니라는 인식에서 출발한다. 필요 역량을 자사가 포함된 생태계 내의 타 기업이 보유 중일 경우, 그 기업을 생태계 파트너로서 참여시키고 활용함으로써 자사의 지속가능성 혁신을 도모할 수 있다는 점을 고려해야 한다.

경영진은 두 가지 방법으로 외부 상황을 탐색할 수 있다. 먼저, 지속가능성 혁신을 가속화하기 위해 다른 기업의 능력을 활용하고, 그 다음 다른 기업의 영향력을 활용하여 자사 경영에 유리한 환경을 조성하는 방법이 있다.

일부 기업은 원하는 지속가능성 전환의 규모나 속도를 달성하는 데 필요한 지식, 역량 또는 기술이 부족할 수 있다. 기업은 이러한 역량을 구축, 또는 구매하기보다는 기업 생태계 내에서 타 기업의 역량을 활용할 수 있다.⁴¹ 예를 들어, 소비재 기업 네슬레(Nestle)는 2025년까지 포장의 100%를 재활용하거나 재사용할 것이라고 약속했다.⁴² 독자적으로 이를 달성하는 것이 어렵다는 사실을 인식하고 2019년 포장과학연구소를 개설해

협력사, 연구기관, 스타트업 등과 함께 친환경 포장재·시스템 신제품을 개발하고 시험했다.⁴³ 네슬레는 이러한 방식을 통해 기업 생태계 내의 파트너들의 기술과 혁신을 활용하는 동시에 재활용 포장 개발에 필요한 금융비용을 분담하고 혁신 속도를 가속화할 수 있었다.

이와 마찬가지로 경영진들은 기업 생태계에서 비슷한 필요성을 느끼는 타 사업들의 영향력을 활용할 수 있다. 영향력을 활용하려면 여러 기업들과의 공동의 협력이 필요하다. 이러한 전략은 기업이 주변 기업의 전략을 효과적으로 수립할 수 있게 도와주면서, 향후 자신의 사업이 번창할 수 있는 우호적인 사업 환경을 조성한다는 이점이 있다.⁴⁴

기업을 둘러싼 생태계의 영향력을 활용한 한 예로 2018년 마스(Mars Incorporated), 다논(Danone), 네슬레(Nestle), 유니레버(Unilever) 등 4대 대표 식품기업이 모여 환경, 영양, 소비자 투명성, 사람과 사회 등 5대 핵심 분야에서 식품 관련 규제 형성을 목표로 하는 지속가능한 식품 정책 연합회(Sustainable Food Policy Alliance; SFPA)를 설립한 것을 들 수 있다.⁴⁵ SFPA 이니셔티브는 식품 산업계가 순환 경제로 전환하는 것, 폐기물 발생을 최소화하기 위해 협력하는 것, 재사용과 재활용 가능하거나 또는 퇴비로 활용 가능한 포장을 설계하는 것, 재료와 제품의 사용가능 기간을 연장하는 것 등을 포함하고 있다. 이 같은 노력으로 농민, 목장주, 소비자 및 기타 이해관계자들에게 가치를 창출할 수 있는 혁신적인 비즈니스 모델이 효과를 발휘하게 된다. 이러한 생태계 접근방식을 통해 이들 기업의 제품이 유통되고, 지속가능한 먹거리를 중심으로 정책 환경을 전환하려는 노력을 결집하여 시장내 리스크를 감소시켜, 기업과 산업 수준 모두에서 지속가능성 혁신을 가능하게 한다.

이제 전환에 착수해야 한다

기업의 지속가능성 확대를 요구하는 시장 상황에 대응하기 위해 기업은 자사의 사업 모델을 획기적으로 변화시킬 필요가 있을 것이다. 기업이 미래를 전망하고, 내부를 점검하고, 외부환경을 탐색하면, 지속가능성에 대한 압박이 현재 사업에 어떤 위협으로 작용할 수 있을 지와 미래 사업을 위해 어떤 기회를 잡을 수 있는지를 이해할 수 있게 된다.

주석

1. Unilever, "A new beginning ...," accessed May 17, 2020.
2. Unilever, "Unilever CEO announcement: Paul Polman to retire; Alan Jope appointed as successor," press release, November 29, 2018.
3. Global Opportunity Explorer, "CEOs must be activists: Paul Polman," February 5, 2019.
4. Adapted from Stockholm Resilience Centre, "Contributions to Agenda 2030," accessed April 18, 2020; United Nations, "Sustainable development goals," accessed April 23, 2020. The content of this publication has not been approved by the United Nations and does not reflect the views of the United Nations or its officials or Member States.
5. United Nations Climate Change, "Impacts of climate change on sustainable development goals highlighted at high-level political forum," July 19, 2019.
6. Sofia Sanchez Manzanaro, "COP25 in Madrid: UN Secretary-General Guterres says planet is 'close to a point of no return,'" Euronews, March 12, 2019.
7. Jon Hale, "10 sustainable investing stories of 2019," Morning Star, December 12, 2019.
8. UN News, "COP25: Global investors urge countries to meet climate action goals," December 9, 2019.
9. Larry Fink, "A fundamental reshaping of finance," BlackRock, accessed May 17, 2020.
10. Noton Rose Fulbright, "A new duty of care for the most significant companies in France," March 2017.
11. Stéphane Hallegatte and Stephen Hammer, "Thinking ahead: For a sustainable recovery from COVID-19 (Coronavirus)," World Bank Blogs, March 30, 2020.
12. Deloitte, "The Deloitte Global Millennial Survey 2019: Optimism, trust reach troubling low levels," 2019.
13. Ibid.
14. Lucy Handley, "Fast-fashion retailers like Zara and H&M have a new threat: The \$24 billion used clothes market," CNBC, March 19, 2019.
15. Thomas Franck, "Alternative meat to become \$140 billion industry in a decade, Barclays predicts," CNBC, May 23, 2019.
16. Business Roundtable, "Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote 'an economy that serves all Americans,'" August 19, 2019.
17. Karen Weise, "Jeff Bezos commits \$10 billion to address climate change," New York Times, February 17, 2020.
18. Rose Marcario, "Our urgent gift to the planet," LinkedIn, November 28, 2018.
19. Fink, "A fundamental reshaping of finance."
20. Ibid.
21. Mark R. Kramer, "Larry Fink isn't going to read your sustainability report," Harvard Business Review, January 20, 2020.
22. Leslie P. Norton, "CEO Larry Fink sounds cautiously optimistic note in letter to BlackRock shareholders," Barron's, March 30, 2020.
23. European CEO, "Unilever CEO Paul Polman is redefining sustainable business," April 15, 2016.

24. Matthew Taylor, Jonathan Watts, and John Bartlett, "Climate crisis: 6 million people join latest wave of global protests," *Guardian*, September 27, 2019.
25. Climate Action 100+, "Global investors driving business transition," accessed May 18, 2020.
26. Goldman Sachs, "Sustainable finance at Goldman Sachs," accessed May 18, 2020.
27. Taylor Kuykendall, Ashleigh Cotting, and Declan Harty, "Investment giant BlackRock marks a major milestone in coal divestment movement," *S&P Global*, January 22, 2020.
28. United Nations Environment Programme, "A decade of renewable energy investment, led by solar, tops USD 2.5 trillion," press release, September 5, 2019.
29. Ørsted, "The most sustainable company in the world," accessed May 18, 2020.
30. John Hagel and John Seely Brown, *Zoom out/zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction*, Deloitte Insights, May 16, 2018.
31. Shell Global, "Sky scenario," accessed May 18, 2020.
32. Volkswagen, "Volkswagen plans 22 million electric vehicles in ten years," March 12, 2019.
33. AtSource, "What is AtSource?," accessed May 18, 2020.
34. LinkedIn, "LinkedIn portraits of purpose companies: Patagonia," accessed May 18, 2020.
35. C. J. Mittica, "Patagonia shifts corporate sales strategy," *Advertising Specialty Institute*, April 3, 2019.
36. Ellen MacArthur Foundation, "The jeans redesign," accessed May 18, 2020.
37. Economics of Mutuality, "Kenyan president expresses support for Project Maua," May 2018.
38. Danone, "Danone ecosystem fund," accessed May 18, 2020.
39. IKEA, "IKEA will test furniture leasing in 30 markets during 2020," press release, March 4, 2019.
40. Katherine White, David J. Hardisty, and Rishad Habib, "The elusive green consumer," *Harvard Business Review*, July–August 2019.
41. John Hagel III, "Leveraged growth: Expanding sales without sacrificing profits," *Harvard Business Review*, October 2002.
42. Nestlé, "What is Nestlé doing to tackle plastic packaging waste?," accessed May 18, 2020.
43. Nestlé, "Nestlé inaugurates packaging research institute, first-of-its-kind in the food industry," press release, September 12, 2019.
44. Deloitte, "Shaping strategies," 2014.
45. Sustainable Food Policy Alliance, "Environment," accessed May 18, 2020.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.