

경 측면의 가치 추구가 기업의 경쟁력에 어떤 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지 실증연구를 요약하여 소개하고자 한다.

### 환경경영 역량과 해외직접투자 기업들의 경쟁우위<sup>3)</sup>

1994년 위안화 재평가와 함께 중국이 세계의 공장이 된 지도 25년에 가까운 세월이 흘렀다. 가성비 높은 노동력을 찾아 중국에 투자한 외국 기업들이 폭발적으로 늘어나면서, 중국은 해외직접투자(FDI)를 빨아들이는 블랙홀이 되었고 지속적으로 신흥시장 중 해외직접투자액수 1위의 자리를 지켜 왔다. 제조업 기업들이 중국에 진출하는 또 하나의 이유는 오염피난처(pollution haven) 가설로 설명이 가능하다. 선진국 기업들이 자국의 높은 환경기준을 피해 환경기준이 느슨한 저개발국에 투자함으로써 생산비용을 절감하고자 하므로, 저개발국의 해외직접투자 유치는 현지의 환경을 파괴하는 결과를 가져온다는 가설이다. 그렇다면 오염피난처 가설이 주장하는대로 해외기업들은 중국을 오염피난처로 여기고 이를 활용해 이익을 보고 있을까? 해외직접투자를 받은 중국기업들은 다른 면에서 유사하지만 해외직접투자를 받지 못한 중국기업들에 비해 오염산업에 속해 있을 때, 그리고 투자의 본국이 환경경영 측면에서 앞서 있을 때 더 좋은 재무성과를 보이는 것이 확인되었다. 왜 유독 해외직접투자의 영향이 오염산업에서, 그리고 본국의 환경경영 수준이 높을수록 긍정적으로 나타났을까? 이는 해외직접투자자의 환경경영 측면에서의 경쟁우위로 설명이 가능하다. 오염산업의 경우 기업들은 엄격한 공시의무를 지고 지속적인 정부의 모니터링과 오염물질 저감 압력을 받게 된다. 이 때 해외직접투자를 유치한 기업들은 투자 본국으로부터 앞선 친환경 기술, 환경경영 관리에 대한 노하우 등을 전수받음으로써 더 나은 환경 성과를 달성할 수 있고, 이를 통해 벌금 및 과징금을 줄일 수 있으며, 소비자, 지역주민, 그리고 정부와 더 나은 관계를 형성함으로써 해외직접투자를 받지 않은 기업들에 비해 경쟁우위를 가질 수 있게 된다. 이를 마이클 포터의 공유가치창조(CSV) 관점에서 바라본다면 생산성의 재정의, 즉 생산과정에서 환경적 가치를 생산성 지표에 포함시키는 방식을 통해 사회적 가치의 일부인 환경적 가치를 창조하고 이와 동시에 기업의 경쟁력을 강화시키는 경제적 가치를 창조하는 방식이 중국이라는 거대시장에서 작동하고 있다고 할 수 있다. 신흥시장에 대한 해외직접투자자가 이처럼 환경 측면에서 공유가치창조를 가져오기 위해서는 현지국 정부의 역할이 중요한데, 현지국 정부는 해외직접투자기업들이 오염피난처의 유혹에 빠지지 않고 자신이 보유한 환경경영 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 유인을 제공하고 모니터링에 소홀함이 없도록 해야 할 것이다.

3) Kim, N., Moon, JJ, Yin, H.(2016) Environmental Pressure and the Performance of Foreign Firms in an Emerging Economy, Journal of Business Ethics, 137: 475-490 으로부터 요약.

저자

Center for Social Entrepreneurship Studies

문정빈

문정빈

- 고려대학교 경영대학 교수(현)
- Journal of International Business Studies 편집위원(현)
- 남캘리포니아 대학교(Marshall) 방문학자(역임)

- 상해교통대학교(Antai) 조교수(역임)
- 펜실베이니아 대학교(Wharton) 경영학 박사

August | 2018 | Vol.3

# CSES ISSUE BRIEF

사회적 가치의 창조로 평판과  
정통성 시장을 선점하라

사회적가치연구원

## 사회적 가치의 창조로 평판과 정통성 시장을 선점하라

### 기업이 경쟁하고 있는 네 개의 시장

기업은 몇 개의 서로 다른 시장에서 경쟁하고 있을까? 이 질문에서 시장을 지역이나 산업의 관점에서 정의한다면 답은 “기업마다 다르다.”가 될 것이다. 그러나 마치 거시경제학자들이 국가경제를 총 다섯 개의 시장—생산물 시장, 노동시장, 화폐시장, 증권시장, 그리고 외환시장—으로 추상화하는 일반균형 이론적 관점을 따른다면, 기업의 입장에서 시장을 네 개로 개념화할 수 있는데, 생산물 시장, 생산요소 시장, 기업통제권 시장, 그리고 평판과 정통성 시장이 그들이다.<sup>1)</sup>

경쟁우위를 다루는 전략경영(strategic management)에서의 많은 논의가 생산물 시장 및 생산요소 시장을 중심에 놓고 이루어졌다. 즉 기업이 만들어내는 제품과 서비스에 대한 시장에서의 경쟁력을 확보하는 것과 아울러 생산요소 시장에서 우수한 인력, 좋은 조건의 자본, 양질의 원재료, 더 나은 위치 등의 생산요소들을 확보 및 개발하기 위한 경쟁을 주로 다루어 왔다. 한편 기업통제권 시장은 그동안 기업재무(corporate finance) 분야에서 주로 다룬 시장이다. 기업들이 생산물 시장에서 성과를 내기 위해 경쟁을 하고, 그 성과가 축적되어 기업의 가치가 되는데, 이 기업의 가치를 직접적으로 매매함으로써 기업에 대한 통제권 자체가 거래되는 시장이 존재하며, 현실적으로 기업 인수합병 시장을 기업에 대한 통제권(controlling right)이 거래되는 시장으로 볼 수 있다. 이 시장은 현재의 경영진과 미래의 잠재적 경영진이 경쟁하는 시장이라고도 볼 수 있는데, 이는 곧 현재의 경영진이 일정한 기업가치를 달성하였지만, 다른 자원과 역량을 가진 잠재적 미래 경영진은 현재 주어진 기업의 자원을 가지고 더 많은 기업가치를 달성할 수도 있기 때문에 현재 주가로 평가된 기업가치보다 높은 가격에 기업에 대한 통제권이 매매되기도 한다. 마지막으로 평판과 정통성 시장이 있는데, 최근 들어서 점점 많은 관심을 받고있는 시장으로서, 기업이 정부, 시민단체, 언론 등 여러 시장 외적 이해관계자들과 관련을 맺는 방식이 기업의 경쟁력에 영향을 미치는 통로라고 할 수 있다. 가까운 예로 2010년에 BP가 미국 멕시코만에서 원유 시추를 하던 도중 대형 원유유출 사고로 인해 기업가치의 1/3을 잃어버리는 일이 발생했다. 대형 사고로 인해 기업 평판과 기업이 시장에서 운영할 수 있는 영업면허(license to operate)가 위협받았던 사례이고, 평판과 정통성도 측정과 투자가 가능하다는 점에서 하나의 시장으로 볼 수 있다. 이 네 시장은 서로 밀접한 연관을 맺고 있어서 어느 한 시장에서의 경쟁우위는 다른 시장에서의 경쟁우위로 연결이 되고, 한 시장에서의 경쟁열위는 다른 시장에서의 경쟁열위를 가져오게 된다. 평판과 정통성을 상실하게 되면 생산물 시장에서도 소비자의 보이콧에 직면하고, 생산요소 시장에서 우수한 자원을 획득하기가 더 어려워지고, 자본조달 비용도 더 높아지며, 우수한 인력

들이 회사를 떠나려 하고, 기업 통제권 시장에서 기업의 가치가 낮아짐으로 인해 현재 경영진과 주주들의 통제권이 낮아져서 궁극적으로는 기업통제권의 상실로 이어지는 연쇄적인 효과가 나타난다고 할 수 있다. 최근 우리나라 항공산업에서 여러 논란들이 있는데, 대한항공과 아시아나 항공 양대 항공사에서 지배주주 일가의 일탈 행위가 알려지면서 소비자의 외면과 임직원의 사기 저하 및 이탈이 벌어지고 있고, 이는 주가의 하락으로 나타나 현주주와 경영진의 통제력 약화로 이어지고 있다.<sup>2)</sup>

또한 네 개의 시장은 서로 다른 네 개의 개인의 정체성과도 연관된다. 현대사회에서 개개인은 소비자, 생산자의 역할 뿐 아니라 투자자와 시민으로서의 역할도 수행한다. 개인투자자로 활동하는 사람 뿐 아니라 공적연금에 투자한 모든 이는 투자자로서의 정체성을 지니고 있으며, 대다수의 개인이 시민으로서 투표 및 여론 형성에 참여한다. 지금까지 기업은 고객만족경영, 직원중시경영, 주주이익극대화 경영 등 소비자로서의 고객, 생산자로서의 임직원, 그리고 투자자로서의 주주들을 우선시하는 경영방식들을 개발해 왔다. 하지만 이제는 평판과 정통성 시장의 중요성을 깨닫고 시민의 정체성을 가진 사회구성원들과 호흡을 맞추는 법을 배우는 것이 경쟁우위를 지속하는 핵심이 될 것이다. 다중적인 개인의 정체성을 파악하고 그 각각의 측면에서 경쟁우위를 만들어 낼 수 있도록 대비해야 함은 물론이다.

### 사회적 가치와 평판과 정통성 시장

그렇다면 기업이 평판을 높이고 정통성을 확보 및 유지하는 방법에는 어떠한 것들이 있을까? 여기에서 핵심적인 역할을 하는 것이 기업이 창조하는 사회적 가치이다. 기업은 첫째, 공공재를 정부 대신 생산, 공급하는 방식으로, 둘째, 부정적인 외부성을 줄이거나 긍정적인 외부성을 창조하는 방식으로, 셋째, 자유, 생명, 행복추구와 관련된 기본권을 신장하는 방식으로, 그리고 마지막으로 사회적 약자를 보호하는 방식으로 사회적 가치를 창조할 수 있고 이렇게 창조된 사회적 가치는 뉴스 미디어와 이해관계자들의 입소문을 타고 기업의 평판을 높인다. 이 과정에서 해당 기업이 사회의 일원으로 받아들여지는 정통성의 획득이 이루어진다. 역사가 오래되고 규모가 큰 기업들은 이미 우리나라 사회에서 정통성을 확보하고 있기 때문에 그 중요성을 체감하기가 쉽지 않지만, 낮은 환경, 대표적으로 해외시장에 진출하거나 하면 정통성을 확보하기 위해 많은 투자와 노력이 필요하다. 해외에 진출한 우리 기업들이 사회공헌 활동에 국내보다 더 열심인 이유도 현지 소비자와 정부로부터 정통성을 인정받기 위함이다.

사회적 가치를 종류별로 구분할 때에는 흔히 ESG(환경, 사회, 지배구조) 구분을 사용한다. 환경 측면의 가치는 친환경 제품 개발, 친환경 공정 혁신, 에너지 및 자원 절감 및 그와 관련된 경영 활동들에 의해 만들어지고, 사회 측면의 가치는 소비자, 임직원, 협력업체, 지역공동체 등의 이해관계자와 상생을 추구함으로써 만들어진다. 마지막으로 지배구조 측면의 가치는 주주에 대한 정당한 배당, 부패방지, 납세 의무의 충실한 이행, 윤리경영 등을 통해 만들어진다. 환경 측면의 가치는 초월적 규범(supernorm)으로서 국제적 합의에 이르기가 비교적 용이한 분야라면, 사회 측면의 가치와 지배구조 측면의 가치는 한 사회의 제도적 특수성에 영향을 받으므로 국가별 다양성이 보다 강조되는 분야라고 할 수 있다. 마지막으로 환

1) 문정빈(2016) 시장을 혼드는 평판과 정통성: 전략의 시야를 비시장으로 넓혀라, 동아비즈니스리뷰 212(1): 68-75.

2) 실제로 대한항공의 경우 2018년 연고점 대비 7월 25일 현재 27.4%, 아시아나 항공의 경우 25%의 추가 하락이 관찰된다.