

# #2



## ESG와 DT의 시대, 당신이 CEO라면 Deep Change와 Slow Death 중 하나를 선택하라



글. 양희원 미국회계사 한국기업지배구조원 선임연구원

### ESG와 DT의 시대를 사는 CEO가 오늘부터 고민해야 할 주제

“Deep Change or Slow Death”

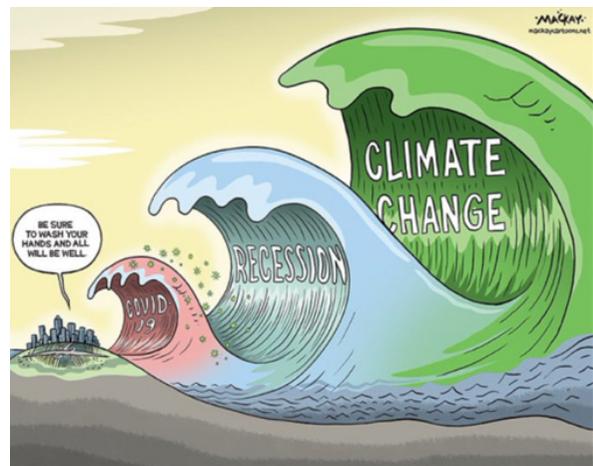
미국 미시간대학교 로스경영대학원의 로버트 킴 교수가 변화의 중요성에 관해 저술한 책의 제목이다. 이 책이 쓰인 1996년에 저자는 기업에 “변화하지 않으면 살아남을 수 없다.”라는 메시지를 전달했다. 어찌 보면 섬뜩하기마져 한 이 메시지의 주제를 ESG와 DT로 바꾼다면, 2022년에 기업을 경영하는 CEO에게 그대로 적용될 수 있을까?

### 지속가능한 경영을 위한 혁신과제로 떠오르는 두 축 - ESG와 DT

코로나19 사태 이후 환경·사회·지배구조 요소가 개개인의 삶에 미치는 영향이 중대하다는 인식이 정착되며 이해 관계자들은 기업에 ESG 요소를 경영에 반영할 것을 촉구하고 있다. 동시에 경제활동 기반이 스마트폰으로 대표되는 디지털 환경으로 옮겨가면서 생산, 구매, 제조, 판매, 폐기 등 모든 기업의 활동을 디지털 기반으로 전환하는 DT에 대한 수요도 증가하고 있다.

구체적으로 언론 및 SNS상에는 ESG에 대한 언급량이 1년 사이 무려 1,572.24%<sup>1)</sup> 증가하였으며, 대한무역투자진흥공사에서는 ‘기업의 디지털전환, 이제는 선택이 아닌 필수’라는 부제목으로 디지털 전환에 성공한 미국 기업들의 전략을 소개할 정도이다. ESG와 DT가 중요하다는 것은 더는 논쟁거리가 아니며 Common Sense로 자리 잡고 있다는 점을 다른 수많은 사례

그림 1. 기후변화가 이해관계자에게 미치는 영향에 대한 만평



<https://mackaycartoons.net/>

를 통해서도 쉽게 확인할 수 있다. 이제는 오히려 ESG와 DT를 어떻게 효과적으로 실행할 것인가에 대한 논의가 이뤄지고 있는 것이 지금 기업이 직면한 현실이다.

### Slow Death : ESG와 DT를 하지 않는 기업은 어떻게 될 것인가?

첫째, ESG를 하지 않는 기업은 돈을 잃게 된다. 2020년을 시작하며 세계 최대 자산운용사인 블랙록의 래리 핑크 회장이 주주들에게 보낸 연례 서한은 큰 파문을 불러왔다. 투자 결정에 ESG 요소를 적극적으로 고려하겠다는 선언 때문이었다.

자료 1. 블랙록 Larry Fink 회장의 2022년 CEO 연례서한

“이해관계자 자본주의는 **정치적인 논의가 아니며, 사회적, 이념적 논의도 아닙니다.** 소위 “깨어있음(woke)”에 대한 고집도 아닙니다. **단지 그대로 자본주의이며,** 귀하와 귀사의 번영에 영향을 미치는 직원, 고객, 거래처, 지역사회와의 상생 관계로부터 추진력을 얻는 것입니다. 이것이 자본주의의 힘입니다.”

2022년에도 그의 입장은 여전히 분명하다. 특히, 이번에 서한의 제목으로 사용한 ‘자본주의의 힘’이라는 표현에서 알 수 있듯이 돈의 힘을 적극적으로 활용하겠다는 의지를 확고하게 표현했다.

그의 메시지는 “굳이 착한 척할 필요가 없다”라고 말하고 있다. 오히려 “ESG를 하지 않으면 돈을 잃게 될 것이다.”라고 직관적으로 단순하고 명료하게 전달하고 있다. 아직도 일부 기업의 경영진들은 변화의 흐름을 놓치고 ESG를 과거에 했던 것처럼 직원들을 동원해 봉사활동을 하거나, 쓰레기 줍기 운동을 하는 정도의 하면 좋고 안 해도 그만인 것으로 이해하는 듯하다.

하지만, 이런 사고와 활동은 래리 핑크 회장이 말하는 ‘자본주의의 힘’을 정면으로 거스르는 것이다. 주주, 직원, 고객, 지역사회, 정부 등 이해관계자들이 기업에 기대하는 것은 과거의 그것과는 다르기 때문이다. 이해관계자들이 움직이는 돈이 돌고도는 자본시장은 ESG 친화적으로 변화하지 않는 기업을 지속 가능하다고 보지 않을 것이고, 스튜어드십 코드 등의 형태로 서서히 기업의 돈을 고사(枯死)시킬 것이다.

둘째, DT를 하지 않는 기업은 돈을 벌 수 없게 된다. 예전에는 물건을 사고팔거나 혹은 부가가치를 높이기 위해 가공하는 일 등 모든 것이 오프라인에서 이뤄졌다. 하지만, 지금은 어떠한가? 인터넷의 보급으로 경제활동은 PC와 온라인으로 이동했고, 현재는 스마트폰의 보급으로 경제활동이 손바닥 위의 모바일 환경에서 이뤄지고 있다. 손님이 없는 곳에서는 물건을 팔 수 없는 것이 당연하다. 과거에는 매출을 내기 위해 전통시장에 가야 했다면, 이제는 매출을 내기 위해 디지털 세상으로 가야 한다. 넷플릭스와 블록버스터의 이야기는 금세기에 일어난 사건 중 가장 좋은 예시가 될 것이다.

그림 2. 넷플릭스와 블록버스터 주가 비교



(<https://www.tradingview.com/>)

블록버스터는 미국 DVD 렌탈 사업을 대표하는 가장 큰 기업이었다. 1997년에 창업한 넷플릭스보다 12년 앞선 1985년에 창립되었으며, 2004년에는 전 세계에 9,000개 이상의 매장<sup>2)</sup>이 있을 정도로 시장을 압도적으로 점유하고 있었다. 하지만, 2022년 현재 후발주자인 넷플릭스의 주가는 상장 시점보다 무려 33,000% 이상 상승하며 승승장구하고 있다. 반면, 시장을 압도적으로 점유하고 있던 블록버스터는 지속된 적자를 견디지 못하고 2010년 이후 파산과 상장폐지 절차를 밟았다. CEO라면 모두가 공감하겠지만, 선점된 시장에 후발주자로 들어가서 살아남는 것은 매우 어려운 일이다. 그런데 넷플릭스는 어떻게 이런 역전 승리를 이뤄낼 수 있었을까?

쉽게 예상할 수 있겠지만, 이런 위기와 기회가 발생한 가장 큰 이유는 바로 넷플릭스의 디지털 전환이다. 오프라인 서비스의 관성을 벗어던지지 못한 블록버스터는 스트리밍 서비스를 도입하는 것을 미루고 미루다가 타이밍을 놓쳐버렸다. 반면, 넷플릭스는 DVD 렌탈 사업을 서서히 줄이는 동시에, 연회비를 낸 고객에게 무제한으로 비디오를 스트리밍 해주는 서비스로 과감하게 사업모델을 전환하며 돌풍을 일으킬 수 있었다. 하지만, 이런 변화를 따라가지 못했던 블록버스터는 사실상 사망선고를 받고 이제는 옛 추억을 되새기는 관광지로서 상징성을 가지는 단 1개의 매장<sup>3)</sup>만 남기고 사업을 모두 접게 되었다.

## Deep Change : 서서히 다가오는 기업의 죽음을 막기 위해 CEO는 무엇을 해야 하는가?

제2의 블록버스터가 되지 않기 위해서 CEO는 무엇을 해야 할지는 분명하다. ESG 경영을 통해 원활하게 자본을 조달하여야 하고, DT를 통해 미래 먹거리를 창출해야 한다. 사실 여기까지는 CEO라면 누구나 도출할 수 있는 결론이다. 하지만, 다른 기업보다 앞서나가려면 한 발짝 더 나아가는 인사이트가 필요하다. 바로 DT와 ESG 경영을 연계하여 함께 추진하는 것이다. 두 가지 혁신과제가 연계되면 중복 비용을 절감할 수 있을 뿐만 아니라 시너지효과를 낼 수 있기 때문이다.

우선, 구체적으로 기업의 운영에 변화를 주기 위해서는 업무 프로세스를 분석하여 재구성하는 절차(BPR; Business Process Restructuring)가 필요하다. 특히 이런 BPR 과정에서 업무의 목표를 설정할 때 고려해야 할 환경·사회적 가치들을 함께 설정하고, 그 목표를 달성하기 위한 도구로서 DT를 활용하도록 하는 것이 가장 바람직하다. 업무 과정 중에서 별도의 자원을 투입하지 않고도 디지털 기반으로 ESG 활동이 이뤄지게 하면 그 세부 데이터가 풍부하게 축적되도록 할 수 있기 때문이다. 그래야 앞으로 개선해야 할 점도 쉽게 관리할 수 있으

며 지속가능보고서 발간, ESG 평가 대응 등도 수월하게 할 수 있다.

이런 ESG와 DT의 결합은 생각보다 넓은 산업 분야에 활용될 수 있다. 일부 CEO는 DT가 IT 기술을 갖춘 소프트웨어 회사들의 전유물이라고 생각 중일 수도 있다. 하지만, DT와 ESG를 함께 추진하는 방법은 심지어 제조업에서도 얼마든지 활용될 수 있다. 예를 들어, 대형 철강 제조 업체인 아르셀로미탈은 제조공정에 AI 기술을 활용하여 공정불량률을 재사용하는 방법을 고안했고, 결국 전기로의 기초 원료인 스크랩(고철) 사용량을 25% 절감하는 친환경적인 공법을 도입할 수 있었다. 포스코경영연구원에서는 이런 제조업의 DT 진화과정을 4단계로 구분하여 제시하였으며, 궁극적으로는 환경·사회 이슈에 디지털의 역할을 확대해야 한다고 주장하였다.

더 전향적으로는 요즘 기업들의 관심사로 급부상 중인 메타버스도 ESG와 DT의 도구로 사용될 수 있다. 아래 사진에서 보이는 신발에는 제조과정에서 환경을 오염시킬 수 있는 단 하나의 물리적인 재료도 사용되지 않았으며, 아동노동 착취와 같은 사회적 문제에서도 완전히 자유롭다.

사고의 전환은 새로운 기회를 가져온다. 반대로, “우리 회

표 1. ESG와 DT의 비교

구분	ESG	DT
차이점	대두배경 이해관계자 요구	경제활동의 디지털화
	규제 정도 연성 규범	규제 없음
공통점	적용 대상 결과물	기업활동 전반 경영방식 개선

〈한국기업지배구조원 KCGS 리포트 11권 11호〉<sup>4)</sup>

그림 3. 제조업의 4단계 DX(DT) 진화과정



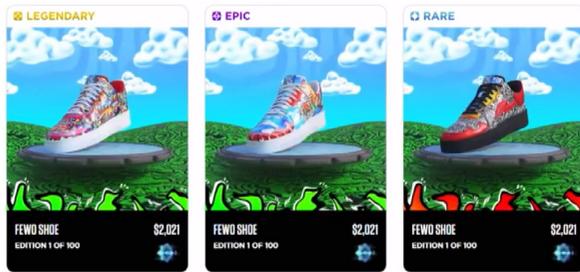
〈포스코경영연구원 POSRI 이슈리포트〉<sup>5)</sup>

표 2. DT를 활용한 BPR시 ESG 고려사항 (예시)

구분	구매 →	제조 →	판매 →	재활용 →
ES목표	친환경 인증자재 구매	산업재해 방지	유통과정에서 탄소배출 최소화	소모품 폐기물 최소화
DT를 활용한 BPR 방안	원재료 적재 시 원산지 인증 내역을 자동으로 수집하도록 공급망 관리체계 구축	작업장 진입 시 필수 장비가 없으면 입장할 수 없도록 QR인증 등으로 내부안전 시스템 구축	인공지능을 활용하여 탄소배출을 최소화할 수 있는 유통망 구축	IoT 도입을 통해 소모품 교체 시기를 관리함으로써 고객의 편의를 도모함과 동시에 소모품 사용으로 인한 환경오염 방지
G통제	전체 과정을 데이터로 관리하여 공시함으로써 이해관계자에게 투명한 정보 제공			

〈한국기업지배구조원 KCGS 리포트 11권 11호〉<sup>4)</sup>

그림 4. 나이키가 메타버스에서 판매하는 신발



〈한국경제TV 뉴스기사〉<sup>6)</sup>

사는 DT를 할 수 없는 산업이야.” 혹은 “우리 회사는 ESG를 할 수 없는 산업이야.”라는 고정관념은 소리 없이 다가오는 Slow Death를 피할 수 없게 한다. 생각해보라. 과거의 그 누가 나이키가 실 한오라기 사용하지 않고 메타버스에서 신발과 옷을 팔 수 있을 것이라고 믿었을까?

**주의사항 : 보여주기가 아닌 진짜 ESG와 DT가 필요하다**

각 기업의 CEO가 특별히 주의할 것이 있다. 바로, 보여주기 식 ESG와 DT를 하지 말아야 한다는 것이다. 보여주기 식 ESG와 DT는 내·외부의 반발을 살 수 있을 뿐만 아니라, 오히려 ESG 워싱 기업으로 낙인찍히는 역효과를 가져올 수 있기 때문이다. 실제로 일부 기업은 다른 기업이 하나라도 뭐라도 해야 한다는 마음에서인지 이해관계자들이 공감할 수 없는 행동을 하는 경우가 있었다. 조금만 마음은 이해되지만, 이런 행동은 오히려 장고 끝에 두는 악수이다. 예를 들어, 어떤 기업은 메타버스 공간에 임원과 직원 몇 명을 불러놓고 회의를 하는 모습을 보도 자료를 통해 배포하며 “ESG 경영에 메타버스를 적용했다”라며

홍보하는 사례도 있었다.

대중과 이해관계자들에게 폭넓은 지지를 얻기 위해서는 디지털화된 업무에서 나오는 충분한 Back Data를 기반으로 한 구체적인 수치로 ESG 결과물을 제시할 수 있어야 한다. 예를 들어 “A기업은 물류경로를 빅데이터를 통해 최적화하여 운반에 드는 석탄사용량을 10% 절감하여 온실가스 배출량을 1,000만 톤 절감하였다.” 혹은 “B기업은 내부회계관리제도에 OCR기능을 갖춘 인공지능을 도입하여 샘플링의 범위를 기존 20%에서 80%로 대폭 확대함으로써 감사제도의 효율성을 제고했다.”라는 식으로 어느 누가 보아도 합리적으로 인정할 수 있는 ESG 결과물을 내놓을 수 있어야 하겠다.

따라서 CEO는 DT라는 도구를 어떻게 활용하면 기업의 영리활동과 ESG를 함께 할 수 있을지 깊게 고민해야 하며 그것을 구체적인 계획으로 BPR에 녹여내야 한다. 그렇지 않다면 ESG 워싱이라는 역풍을 맞을 수도 있다.

마치 “시간이 없어”라는 핑계를 대며 나무를 베기 전에 톱날을 점검하지 않고 녹슨 톱날로 나무를 자르는 나무꾼은 결국 하나의 나뭇짐도 얻지 못하고 집으로 가야 하는 것과 같은 이치이다.

서론에 인용한 “Deep Change or Slow Death”라는 책의 중간에 이런 말이 나온다.

“지금까지 성공을 가져다준 기존의 공식은 다만 이미 알려져 있는 땅의 경계선까지만 우리를 안내해온 지도일 뿐이라는 사실이다.”

그 자리에 머무는 것은 쉬운 길이기엔 편안하고 달콤하다. 하지만, 그 편안함과 달콤함은 기업을 서서히 죽인다. 반면, 근본적인 변화를 가져오는 시도는 때로는 힘들지만 그 대가로 기업이 살아남을 수 있게 한다.

지금엔 ESG와 DT의 시대가 온 것이 너무나 자명한 때이다. 나무를 자르러 가기 전 우리 기업이 들고 있는 톱을 살펴보고 녹이 슬어 있는지 확인하는 지혜가 필요하다.

1) 2020.11.01.~2021.10.31. 기준, SomeTrend 분석  
 2) THE NEW YORK TIMES, “Other Retailers Find Ex-Blockbuster Stores Just Right” (https://www.nytimes.com/2011/04/09/business/09blockbuster.html, 2011.04.09.)  
 3) FOX13NEWS, “World’s last Blockbuster booming amid heat wave”, (https://news.yahoo.com/worlds-last-blockbuster-booming-amid-180650800.html, 2021.07.01.)  
 4) 한국기업지배구조원 양희원 연구원, “디지털 트랜스포메이션을 활용한 ESG 경영”, (2021.12.06.)  
 5) 포스코경영연구원 조문제 수석연구원, “Digital Transformation(DX), 철강산업에서의 의미와 사례”, (2021.10.28.)  
 6) 한국경제TV, “메타버스 올라탄 나이키…새 성장엔진에 월가도 호평”, (https://www.wowtv.co.kr/NewsCenter/News/Read?articleId=A202112200213, 2021.12.20.)

...	저자소개	↗
양희원 미국회계사 한국기업지배구조원 선임연구원은 미국 워싱턴주 공인회계사로 한국기업지배구조원(KCGS)에서 금융회사 지배구조 평가 및 ESG 연구, 그리고 ESG 모범 기준 제개정, ESG 평가모형 수립 및 KCGS 리포트 작성·발간 등을 맡고 있다. 디지털 트랜스포메이션, 인터넷은행, 암호화폐, 블록체인, 핀테크 및 테크핀 등 금융권이 최근 주목하고 있는 이슈와 ESG의 접점에 대해 특별히 관심을 가지고 연구 중이다.		