經營論集, 第 44 卷 統合號 (2010年 12月)

전자문서 활용이 기업의 지속경영에 미치는 영향*

조 동 성**

21세기를 맞이하여 정보, 기술은 물론이며, 경영패러다임 또한 급변하고 있다. 과거에 수익 창출만을 목표로 하던 기업들은 도산하는 반면 사회적 기업이 부상하고 있다. 다시 말하면 이제는 더 이상 기업의 목표, 또는 존재의 이유가 수익창출만이 아닌 세상이 되었다. 그러면 21세기를 넘어서 앞으로 어떠한 경영패러다임이 세상을 뒤흔들 것인가? 그것은 바로 '지속경영'이다. 본 논문에서는 21세기 경영패러다임으로도 알려진, 지속경영을 토대로 미래 경영의 원동력을 설명하고자 하였으며, 이를 전자문서 활용과 지속경영의 상관관계를 규명함으로써 그 연결고리를 추론하고자 하였다. 또한 전자문서 활용이 기업의 지속경영에 미치는 영향을 탐구함에 있어 process와 content 측면으로 접근하였으며 이를 통하여 전자문서 활용이 process인 (Triple Bottom Line)가 content인 정도, 혁신, 창조 경영에 끼치는 영향을 알아보았다. 뿐만 아니라 본 연구진은 전자문서와 지속경영의 관계를 탐구함에 있어 기존의 통영 되던 GRI 지수가 아닌 한국의 산업 환경을 잘 반영한 BSR 가이드라인을 통하여 전자문서의 활용이 지속경영에 미치는 영향을 연구하였다. 본 연구를 통하여 최종적으로 전자문서 활용이 기업의 경제성, 환경경영, 윤리경영에 영향을 줌을 밝혔으며, 이를 통하여 지속경영의 3요소인 정도, 혁신, 창조 경영에 이름을 밝혔다.

I. 서 론

정보량의 폭발적 증가로 인하여 종이문서의 생산량과 제반 비용이 증가하고 있다. 시장조사업체인 IDC(International Data Cooperation)에 의하면 2010년까지 전 세계에서 생성되는 디지털 정보는 연간 57%의 증가세를 보이고 있으며, 2010년은 2006년 대비 6배나 많은 약 988ExaByte 규모로 정보가 늘어났다고 한다. 또한 최근 IDC에서 최근 발간된 보고서에 의하면 포스코의 문서량이 매년 약 53%씩 증가한다고 보고된 바가 있

*본 논문에 보고된 연구는 한국전자문서산업회와 서울대학교 경영연구소의 지원으로 이루어졌다. 본 연구에는 서울대 경영대학 김영수 연구원이 참여하였다.

**서울대학교 경영대학 교수

다. 이렇게 막대한 문서량은 에베레스트 산 높이의 2.4배에 해당하는 방대한 분량이며 총 2억 1,600만 면(3,600만 건)이라고 한다.[1] 한국전자문서산업회가 발표한 산업별 종이문서 활용 보고서에 의하면 기업의 연간 종이 사용량은 1인당 평균 15.9 박스로 한 달에 1.3박스 정도를 사용하고 있다고 보고되었으며, 1박스가 종이 2,500매임을 가정할 때 1인당 1년에 사용하는 종이량은 39,855장이라고 한다. 다시금 이를 비용으로 환산할 경우 1인당 종이 사용 금액은 123,000원 정도 라고 한다. 산업자원부(현 지식경제부)가 추산한 바에 따르면 2004년도 기준, 국내 기업 전체의 종이문서 관련비용은 약 25조원으로 국내 총생산(GDP)의 4.5%에 달한다고 한다. 이렇게 기하급수적으로 늘어나는 종이문서 사용량을 줄이기 위하여 제시된 하나의 대안책이 바로 전자 문서이다. 최근 파이넨셜타임즈의 보도에 따르면 전자책의 부상이 기존 종이문서시장을 위협하고 있다는 보도가 나온 바가 있다. 미국 최대 온라인 서점인 아마존의 스티브 카셀 수석부사장은 “킨들을 통한 판매가 상위 10위를 넘어 25위, 100위, 1천위까지 모두 종이책보다 많았다”면서 10위까지의 베스트셀러에서는 종이책의 2배 규모에 이르렀다고 밝혔다. 아마존이 지난 15년간 종이책을 팔아온대 비해 킨들의 역사가 3년밖에 안 된다는 점을 감안해 볼 때 전자책 급부상은 정말 놀라운 성과가 아닐 수 없다. 더 나아가 아이패드, 겔럭시 태브 같은 복합형 IT 기기가 등장함에 따라 전자문서 시장이 더 활성화 될 것이라는 전망이 나오고 있다. 이처럼 전자문서 활용은 사회적 분위기, 기업환경의 변화, 녹색성장정책 그리고 IT 기술의 발달로 인하여 고속 성장 하고 있다. 뿐만 아니라 전자문서 산업은 신종 성장 동력으로 분류될 뿐만 아니라 국내외적으로 녹색성장을 독려하고 있다. 우리 나라도 얼마 전 “저탄소 녹색성장”이라는 새로운 국가 장기비전을 발표한 바가 있다. 이는 기업의 성장과 환경의 보존이라는 두 마리 토끼를 잡고자 디자인된 정책이며, 한 가지 흥미로운 사실은 바로 이러한 친환경 정책, 그린 비즈니스, 그린 IT, 저탄소 녹색성장 중심에 바로 전자문서가 있다는 것이다.

1) IDC에 따르면 지난해 미국 기업들의 종이 사용량은 1조 5,000억 장에 달했으며, 이로 인하여 온실가스(CO_2) 흡수원인 나무가 1,500만~2,000만 그루(숲)씩 종이 사용으로 매년 사라지고 있다고 경고하였으며, 우리나라의 경우 복사·출력용지 사용량(2007)은 약 20만Ton(A4용지 425억 장)이었으며 소비증가율은 2004년부터 연평균 24.75%씩 높은 증가 추세라고 한다.

II. 이론적 배경

1. 지속경영의 부상

"기업은 무엇을 위하여 존재하는가?" 아마 과거에 이러한 질문을 경영자들에게 물었었다면, 한치 망설임 없이 "그거야 당연히 주주 이익의 극대화이지요"라고 했을 것이다. 이렇게 20세기 말까지만 하더라도 기업 존재의 근본적인 이유는 단순히 매출을 늘리며, 자사의 순이익을 늘리는 동시에 주주 가치의 극대화와 기업이 존재하는 유일 무구한 이유였다. 그러나 만약에 동일한 질문을 현 경영자들에게 묻는다면, 현존하는 경영자는 어떠한 답변을 하였을까? 아마도 "기업의 사회적 책임"을 강조할 것이다. 물론 수정자본주의 이론에서도 이미 기업의 사회적 책임을 언급한 적은 있지만, 이는 단순히 기업의 이익극대화를 위한 도구로서 의미를 지녔다.

> "기업의 사회적 책임은 이익극대화이다(social responsibility of a corporation is profit maximization)."
>
> -밀튼 프리드먼(Milton Freedman)-

그러나 20세기 내내 이익극대화를 추구하던 기업들이 하나 둘 도산함에 따라, "기업 존재의 이유는 무엇인가?"라는 질문이 다시금 표면에 떠올랐다. 특히 기업의 이익의 극대화만을 추구하던 기업들이 비극적인 종말을 맞이함에 따라 과연 이윤추구가 정말 기업 존재의 이유인가? 라는 반문이 나타났다. 2001년 미국 6위의 매출액을 자랑하던 엔론(Enron)이 회계부정으로 그 해를 넘기지 못하고 파산하였으며, 2002년 월드컴(WorldCom), 비방디 유니버설(Vivendi Universal) 등도 비슷한 과정을 거쳐 무너지거나 심각한 위기에 빠지게 되었다. 이러한 위기는 한국기업에게도 예외는 아니었다. 외적인 성장만을 우선시 하던 몇몇 대기업들은 1979년 제2차 석유위기, 1997년 IMF 경제위기시 부실경영이 드러나며 파산하였으며, 2008년에는 리먼 브라더스(Lehman Brothers)가 비윤리적이고 비정상적인 운영으로 파산하는 것은 물론, 미국 발 금융위기가 전 세계적인 경제위기를 초래함에 따라, 기업의 맹목적인 이윤추구가 이슈화 되었

다. 이렇게 급변하는 기업 환경 속에서 경영실무자와 경영학자들이 제시한 해결책이 바로 '지속 가능한 경제성장(Sustainable economic growth)'이다. 이렇게 '기업 존재의 의미' 가 변화함에 따라 기업들은 단순히 양적 성장이 아닌 국가사회, 세계사회의 건전한 발전을 위해서 사회 책임과 환경보호를 장기적 과제로 삼게 되었다. 그렇다면 지속경영을 위해서 기업들은 이익 극대화라는 본연의 목적을 포기하고 사회 운동가로 변모해야 한다는 말인가? 절대 그렇지 않다. 지속경영을 이루기 위해서 기업들이 이익 극대화라는 기업의 궁극적 목표를 포기했다는 뜻은 아니다. 또 지속성장을 위하여 기업이 본연의 목적을 망각하고 구호단체처럼 사회, 복지, 환경에만 신경써야 한다는 소리는 더 더욱 아니다. 왜냐하면 기업은 우선적으로 스스로 존립할 수 있는 능력을 가져야 하고, 그 기본은 바로 이익을 내는 것이기 때문이다.

일반적으로 손익계산서의 마지막 줄에 세후손이익이 표시되어있는 것에 빗대어 기업의 이익극대화 추구를 '마지막 줄(Bottom line)을 추구한다'고 표현하기도 한다. 그렇다면 '세 가지 마지막 줄(Triple bottom line)'은 무엇인가? Triple bottom line은 기존에 있는 Bottom line의 확장된 개념으로서 지속경영을 뜻한다. 이는 경제성과, 사회성과, 환경성과를 나타내며 흔히 이를 3P's, 즉 이익(Profit), 사람(People), 지구(Planet)로 묘사하기도 한다. 즉 기업의 진정한 가치는 단순히 이윤이 아니라 경제성, 사회성, 환경성을 고려하여 총체적 관점에서 바라봐야 한다는 뜻이다. 실제로도 많은 기업들이 Triple Bottom Line에 의거해서 자사의 CSR 지수를 평가하고 있다. 예컨대, HSBC는 CSR 위원회(CSR Committee of the Board)를 이사회 산하 설치(2003년 9월)하고 실무추진 조직으로 CSR 집행조정그룹(CSR Executive Steering Group)을 설치하였으며, Standard Charted Bank는 기업의 사회적 책임 및 지역 사회 위원회(Corporate Responsibility and Community Committee)를 설치하였다. 이처럼 2000년 초부터 글로벌 기업을 중심으로 지속가능경영을 총괄하는 조직 및 인력을 배치하는 등 지속경영을 도입하기 위하여 힘썼다. 그렇다면 왜 지속가능 경영이 이토록 주목받는 것일까? 지속경영이 21세기 들어와서 단순히 유행을 넘어서 경영실무자과 경영학자들에게 포커스 받은 이유는 바로 기업 활동영역의 글로벌화가 빠른 속도로 진행되고 기업의 사회에 대한 영향력이 강화되고 있는 가운데, 기업을 둘러싼 이해관계자(주주, 소비자, 정부, 협업체, 지역사회, NGO)는 기업에게 경제적 성과, 투명경영, 윤리경영, 환경경영, 및 지역사회 공헌 등 사회성과 환경 친화성을 적용한 경영을 추구할 것을 촉구하고 있기 때문이다.

2. 지속경영의 개념

GE, 포드, 소니 같은 회사에게 '성공'이라는 수식어가 붙게 된 결정적인 이유는 단순히 막대한 흑자를 창출해서가 아니다. GE, 포드, 소니 같은 회사가 '성공한 기업'이라는 칭송을 받은 이유는, 물론 오랜 기간 존속한 이유도 있지만, 그 기간 동안 단순히 자사의 이익만을 추구한 것이 아니라, 사회의 공익, 사회적 환원, 윤리적인 경영, 그리고 환경을 중시하는 경영을 했기 때문이다. 예컨대 윤리경영의 대명사이며 동시에 미국 시민들에게 변함없는 사랑을 받고 있는 기업, 존슨앤존스(Johnson & Jonhson)는 2010 포춘 선정 가장 존경 받는 기업 중 4위(생활 용품 업종에서 2위)를 차지한 바가 있으며, '미국인들이 가장 존경하는 기업' 평가에서도 꾸준히 Top 10위 내 진입하고 있다. 뿐만 아니라 미국 취업조사 전문기관인 "유니버섬"이 실시한 미국 대학생들을 대상으로 "일하고 싶은 기업"을 조사한 설문에 보고서에 따르면 존슨앤존스는 2005년 '일하고 싶은 기업' 4위로 선정된 바가 있다. 또한 경영컨설팅 업체인 타워스 페린(Towers Perrin)에서 선정하는 가장 일하고 싶은 기업(the most desired to work for companies) 조사에서는 윤리경영의 대명사인 사우스웨스트 항공(Southwest Airline)과 프록터 앤 갬블(Proctor & Gamble)이 해마다 상위권에 이름을 올리고 있다. 그러나 여기서 특히 주목해야 할 사항은 바로 이들의 공통점이다. 비록 경영역사는 제각기 다르고 서로 다른 산업군에 존재하며, 서로 다른 서비스를 제공하지만 이들에게 한 가지 공통점은 바로 지속경영 전도사 역할을 수행하여 지속경영의 활동 중 하나인 윤리경영, 환경경영을 몸소 실천하며 적극 투자한다는 것이다. 예컨대, GE가 '에코매지네이션(Ecomagination)'이라는 캠페인을 통해 태양열 기관차와 공해 배출을 줄인 항공기 엔진, 에너지 효율을 높인 전구 개발 등 효율성에 중점을 둔 차세대 에너지를 개발하는데 지난해 7억 달러를 투자하였으며, 자사 공장 중 100여 곳의 조명시설을 효율적인 전등으로 바꿨으며 온실가스 배출량을 15만 톤 줄였다. 그 결과 GE는 에너지 비용을 7000만 달러 절감 할 수 있었다. 2위를 차지한 스타벅스(Starbucks)는 커피 원료를 재배하는 농민들을 위해 정상 가격보다 더 비싸게 커피 원료를 매입하는 등 제3세계 커피 재배자들의 발전을 돕고 친환경 재배를 촉진하였다. 이러한 사회공헌적, 윤리, 친환경 경영으로 통하여 스타벅스는 해마다 포춘이 선정하는 '일하고 싶은 100대 기업'에 빠지지 않고 들어 갈 수 있었다.

유럽 최대 전자업체인 네덜란드 로열밀립스전자는 전 세계 납품 및 협력 업체들에게 공통적으로 적용되는 지속 가능 원칙을 마련하고, 이 기준에 미달할 경우 해당업체와의 거래를 중단한다고 발표했다. 최근에는 기업의 인수합병 과정에서조차 기업의 건전정이 중시되고 있다. GE 캐피탈을 비롯한 미국과 유럽의 주요 기업들은 인수합병을 추진할 때 기업의 건전성을 감안한 실사를 한다. 그러나 반대로 기업의 윤리성, 사회성이 저평가 될 경우 이미지가 추락하는 기업들도 있었다. 예컨대, 2003년과 2004년 연속해 존경 받는 기업 순위를 차지했던 월마트(Wall Mart)는 잇단 스캔들 때문에 5위권에서 19위로 추락하며 가까스로 순위에 들었다. 이를 통하여 볼 때 지속경영을 한 기업들의 특징을 살펴보면, 첫째는 오랜 기간 동안 존속하였으며, 사람들에게 관심과, 존경을 받아왔다는 것이다. 둘째, 이들은 사회에 공헌하는 친 사회적 경영을 하였으며, 이를 환경경영, 윤리경영 방침을 통하여 실천하였음을 알 수 있다.

3. 윤리 & 환경 경영 그리고 지속경영

지금까지 우리 사회는 성공한 기업을 단순히 덩치가 크고, 투자 대비 고수익을 창출하는 기업으로 간주하였다. 즉 이익을 많이 내고 인수합병을 통하여 몸집을 불리고, 다각화를 성공함으로써 다양한 산업에 종사하는 문어발식 경영을 하는 기업을 성공한 기업으로 간주했다. 그러나 20세기 대우㈜, 삼성 자동차 등 여러 대기업들이 무모한 다각화를 통하여 막대한 손실을 입게 되며, 해외 다국적 기업에 매각됨에 따라, 무작위식 문어발 경영에 경종을 울리게 되었다. 향후 많은 기업들은 '성공'의 잣대를 재정립함에 따라 단순히 덩치가 큰 회사만이 성공한 기업으로 간주하기보다는 기업의 경영지속성에 초점을 맞추어 기업을 재평가하기 시작하였다. 다시 말하면 현재 세계 경영환경에서는 '성공'을 단순히 큰 몸집과 재무제표상의 결과로서 평가하는 것이 아니라, 오래 존속하며, 사회에서 창출한 이윤을 토대로 다시금 사회에 환원하며, 윤리적이며, 환경을 보호하는 기업을 뜻한다. 이러한 경영 트렌드에 부흥하여 국제 사회 또한 윤리, 환경경영에 요구의 목소리가 높아졌다. 예컨대, G20정상회의, OECD, 및 다보스경제포럼 에서는 기후변화를 대응하여 환경경영을 강조하였으며, 2010년 4월 14일 녹색성장기본법에 대한 시행령이 발표됨에 따라 대형 사업장을 우선으로 온실가스에 대한 보고와 감축에 대한 요구가 거세졌다. 실제로 기업의 녹색성장을 통한 지속가능 경영에 대한 요구는 단

순 매출 증가를 통한 기업의 평가를 넘어서 기업의 사회적 책임(CSR; Corporate Social Responsibility)에 대한 기준으로 새롭게 기업을 평가하는 잣대가 도입기도 했다. 즉 국제적으로 CSR, 그리고 환경에 대한 중요성이 강조됨에 따라 기업의 사회성, 환경성이 중시되었으며, 윤리경영, 환경경영만이 지속경영의 지름길로 간주되게 되었다.

4. 지속경영과 환경경영

과거 경영학의 역사는 크게 생산관리 시대, 인사 관리시대 그리고 마케팅 관리 시대로 나눌 수 있다. 경영학이 부상하던 초기에는 주로 어떻게 하면 많은 제품을 생산 하며, 어떻게 하면 직원들을 동기유발을 함으로써 최대 효율을 올릴까 고민하였다. 반면 21세기 경영학은 윤리, 환경 경영의 시대라고 해도 과언이 아니다. 특히 21세기에 들어와 2001년 12월 엔론(Enron), 그리고 2003년 한국대기업들의 분식회계 및 부당내부거래 사건은 비윤리적인 기업들에게 위기의 경종을 울리게 되었다. 2000년대가 도래함에 따라 기업은 단순히 자신의 이익활동에 집중하는 것이 아니라 한 걸음 더 나아가 사회적 책임을 다하는 기업만이 존속할 수 있는 환경이 조성 되었으며, 단순히 매출을 올리고, 물건만 많이 파는 기업이 아니라, 고객을 통하여 상승한 부가가치를 다시금 사회에 환원하는 형식의 새로운 경영 방침이 주목을 받기 시작하였다. 즉 잘된 기업, 올바른 기업, 존경받는 기업은 재무제표 상에 막대한 순이익을 창출하는 기업이 아니라, Triple Bottom Line을 존중하는 기업이 올바른 경영을 하는 기업이란 칭호를 듣게 되었다. 그러나 이는 기업 경영자들은 사회에 해를 입히면 안 된다는 소극적인 경영에서 끝나는 것이 아니라, 기업이 능동적으로 사회발전에 공헌하는 기업이야말로 지속경영이 가능한 경영을 뜻한다. 요컨대 21세기는 윤리경영과 사회책임 경영은 물론, 환경경영의 시대라고 해도 과언이 아니다.

지금까지 인간들은 무분별하게 자원을 이용함에 따라 자연을 파괴하는 경영을 해왔다. 그러나 2004년 동남아 쓰나미, 2008년 중국 쓰촨성 대지진 등과 같은 자연의 역습이 시작됨에 따라 환경에 대한 관심이 늘어났다. 여기에 2010년 미국 멕시코만에서 발생한 브리티시 페트롤리엄(BP) 석유회사의 유전사고로 환경문제가 야기되자 기업의 환경보전의 책임을 강조되는가 하면, 환경 보존을 충실히 이행하지 못했을 경우 아무리 잘나가는 대기업일지라도 일순간에 침몰할 수 있다는 것을 깨우쳐주었다. 1972년 UN

인류 환경회의에서 최초로 인간의 경제활동이 자연에 미치는 영향에 관해서 논의하였으며, 스웨덴 스톡홀름에서 개최된 UN 인류환경회의(UNCHE: UN conference on Human Environment)를 통하여 처음으로, 경제 활동이 자연환경에 미치는 영향과 그 결과에 대하여 심도 있게 논의하게 되었다. 또한 동(同) 회의에서 '지구의 날(The Earth Day)'을 선포한 것을 계기로 본격적으로 지속가능발전이 주목을 받기 시작하였다. 1980년 자연보전국제연합(IUCN: International Union for the Conservation of Nature)은 자연보전이라는 틀을 훼손하지 않는 범위 내에서의 개발을 국제적으로 논의 하였으며, 1987년 세계환경개발위원회(WCED: World Commission for Environment and Development)에서 처음으로 지속가능발의 개념을 제시하였다. 특히 당시 이들이 제시한 '공동의 미래(Our Common Future)'에서는 '환경적으로 건전하고 지속 가능한 발전(Environment Sound and Sustainable Development)'이라는 개념을 처음으로 제시하였다. 이후 1992년 리우정상회담(세계 환경기후협약), 2002년 요하네스버그의 지속 가능한 발전을 위한 세계 정상회담을 거치면서 전 세계적으로 지속가능개발의 개념이 퍼지게 되었다. 이러한 지속 가능경영에 대한 논의는 이후 기업측면에서도 널리 퍼지게 되었으며, 지속경영(Management for Sustainable Growth)이라는 이름하에 지속성과 경영이라는 두 가지 필두를 연관 짓는 시도가 나타났다.

5. 지속경영의 특징

기업이 지속 가능 경영을 실현함에 있어서 가치 제고의 대상은 3단계로 변천되어 왔다. 기업 발달사를 근거로 볼 때 초창기에 가치 제고 대상은 주주, 임직원 등 기업 내부자에 두었다(Shareholderism). 다시 말하면, Shareholderism는 기업의 존재이유가 기업가치 제고를 통한 주주와 임직원의 부의 증대라는 제한적인 의미로 해석되었다. 이는 시장 참여자간 관계 면에서는 오직 기업내부자(주주와 임직원)만이 상호 협력자였으며, 내부자-외부자, 그리고 기업과 생태계의 관계는 상호 배타적인 관계이었다. 이러한 경영 트렌드에서는 오직 현 세대의 이익 극대화, 경쟁력 강화, 수익성 제고 등과 같이 기업의 가치를 제고하는 것만이 기업들이 추구해야 할 우선적인 관제로 간주되어다. 그 후 대상이 지역사회, 경쟁사 등 외부이해관계자까지로 확대되었고(Stakeholderism) 기업시민정신이 기업 장기 생존의 중요한 요소로 인식되었다. 뿐만 아니라 윤리경영을 통

〈표 1〉 기업존재 이유의 변천

구분	Shareholdererism (주주자본주의)	Stakeholderism (이해관계자자본주의)	Ecoholderism (생태계자본주의)
존재이유	-기업 내부자 가치제고	-기업 내부자 + 외부이해관계자 가치제고	-생태계 가치제고
가치제고 대상	-주주, 임직원	-고객, 협력업체, 채권단, 지역사회, 정부, 경쟁사	-현세대-미래세대, 인류가 속한 자연생태계 · 환경
참여자 간 관계	-기업내부자: 협력적 -이해관계자: 경쟁적 -생태계: 배타적	-이해관계자도 협력자	-생태계/미래세대도 상호 호혜적
경영목표	-경제적 목적에 국한	-윤리적 목적까지 확대	-환경적 목적으로 확대

자료 출처: 지속가능 프레임워크

항 다양한 이해관계자와의 협력적 관계 형성이 경영전략의 중추적인 역할임을 표명하게 되었다. 현재는 여기에 미래세대와 자연환경까지 가치 제고 대상에 포함해야 하는 것으로 보고 있음(Echholderism)으로 발전해왔다. 과거에는 생태계나 환경이 기업 의사결정상에서 그다지 중요한 변수로 작용하지 못하였다. 이는 과거에는 생태계나 환경의 중요성에 대한 인식이 현저히 부족하였을 뿐만 아니라 대부분의 기업들이 수익성 추구와 생태계 보호를 상충적 관계로 인식하였기 때문이다. 그러나 최근의 우수한 기업, 지속적인 경영을 하는 기업들의 특징을 살펴보면 대부분의 기업들이 생태계 보호에 적극적인 기업임을 알 수 있으며, 더 나아가 이러한 기업들인 소비자들에게 더 존경 받는 기업임을 알 수 있다. 지금까지 살펴본 가치제고 대상의 확대의 흐름을 통하여, 현 세대에는 기업의 경쟁력 원천이 경제적 측면에 두었던 것이 점차 윤리적, 그리고 환경적 측면까지 포함하는 것으로 그 범위가 확장됨을 알 수 있다.

6. 지속경영의 선행조건

지속가능경영은 세 가지 프레임워크로 구성된다. 첫째 한 기업이 지속적 경영 능력을 가지려면 환경적 지속가능성(Environmental Sustainability)을 지녀야 한다. 즉 기업은 경제적 효율성과 환경적 효율성을 동시에 추구함으로써 환경을 보호하는 책임과 기업의 성장이라는 두 가지 목표를 동시에 추구해야 한다는 뜻이다. 둘째, 한 기업이 지속성

을 지니려면 사회적 지속가능성 (Social Sustainability)을 지녀야 한다. 즉, 기업이 사회에 행사하는 기업권력과 책임 있는 기업 행동 간의 균형성을 강조해야 하며, 사회공헌, 준법경영, 인권경영을 해야 한다는 뜻이다. 마지막으로 기업이 지속가능성을 지니려면, 경제적 지속가능성(Economic Sustainability)을 지녀야 한다.

이렇게 환경성, 사회성, 경제성을 토대로 GRI(Global Reporting Initiative)보고에서는 기업의 지속 가능 여부를 평가한다. GRI에서는 경제적, 환경적 그리고 사회적 성과가 기업의 주요 성과지표로 활용되는가 하면 이를 기업의 지속성을 평가하는데 이용하고 있다. 뿐만 아니라 많은 해외기업들이 본 가이드라인에 따라 보고서를 발간하고 있으며, 이를 투자자들에게 재무보고서와 같은 투자지표로서 활용하기도 한다. GRI에서는 이러한 성과지표(경제성, 환경성, 사회성)를 3E라고 한다. 여기서 3E는 경제적 지속가능성(Economic Sustainability), 윤리적 지속가능성(Ethical Sustainability) 그리고 환경적 지속가능성(Ecological Sustainability)을 뜻한다. 특히 환경적 지속가능성은 기업경영에 현 세대뿐만 아니라 미래세대를 함께 고려할 것을 요구하므로, 다른 두 가지 지속가능성과 달리 기업경영에 자연 자원의 유지책임이 요구된다. 이러한 이유 때문에 환경과 관련된 경영, 즉 환경경영은 기업의 지속가능성뿐만 아니라 기업의 신뢰도를 평가하는 핵심 기준이 되기도 한다. 그렇다면 이렇게 환경경영을 몸소 실천하는 국내 기업은 누구이며, 이들이 지금까지 실천한 윤리, 환경경영은 무엇인가? 그리고 이를 통하여 얻어진 이득은 무엇인가? 본 논문에서는 유한킴벌리 사례를 중심으로 이들이 3E를 어떻게 실현 했으며 이를 통하여 정도, 혁신, 창조 경영을 이룰 수 있었는지 집중 조명하고자 한다.

III. 정도, 혁신, 창조 경영을 통한 지속경영 메커니즘 구축

1. 지속경영의 구성요소 및 성과

글로벌화가 급격하게 진행됨에 따라 사회는 기업, 국가, NGO에게 사회책임 경영, 환경경영, 윤리경영의 실행을 직간접적으로 촉구하고 있다. 따라서 21세기에는 지속 가능한 발전의 세 가지 축(TBL: Triple Bottom Line)을 고려한 장기적인 계획이 선택이 아

〈표 2〉 유한킴벌리 지속경영성과 구분표

경영내용(Contents) / 경영과정(Process)	지속경영성과	경제적 성과	사회적 책임	환경경영
정도경영 (Do it Righ)	-존경 받는 기업 6년 선정 -지속가능성 보고서 발간 -UNGC COP 진행	-브랜드 파워 1위 유지 -주요 사업부분 시장 점유율 1위	-우리강산푸르게 푸르게 활동 -고객만족도 조사 -가족친화경영	-법규협약 준수 -에너지 및 물 절약 -카플, 자전거 타기 실천, -녹색구매・생산 -친환경 펄프 인증 심사
혁신경영 (Innov-ation)	-2008 로하스 경영대상 종합 수상 -경영진의 윤리경영서약 및 협력회사 청렴 의무 서약 -이해관계자 조사 및 포커스 그룹 인터뷰 확대	-빨아 쓰는 타월원단 기계 성공적 가동 -기저귀 생산성 혁신 프로젝트 성공 -입히는 기저귀 시장 확대 -혁신제품 출시(생리대 등) -수출성장확대(기저귀, 생리대) -복지 프린팅 솔루션 개발	-소비자 불만자 관리 시스템 인증 획득 -가족친화적기업 인증 획득 -여성리더양성 프로그램 신설 -정년 단계적 연장(만 58세) -아버지 출산유급휴가 신설 -제품 안정성 프로세스 신규 사업부 확대 운영	-생리대 포장재 비닐 두께 감소 -생리대 LCA 수행 -에너지 설비 표준화
창조경영 (Create)	-신공장 부지 매입 -인트라넷 내 커뮤니케이션 위한 페이지 신설(이슈 관리, 윤리경영, 지속 가능 보고, 일과 삶의 조화)	-어린이 전용 화장품 사업 -자연소재 활용 기저귀 출시 -B2B 사업, 조달 시장 개척	-선택적 복지제도 실시 -온라인 어학연수원 신설 -가족간병 휴직 신설 -한중일 비교 문화연구소 개소 -러브그린캠페인 시작	-신재생에너지 도입 -온실가스 배출 감축 사업 -2차 포장재 감축 위한 그린 마일리지 제품 출시

자료 출처: 유한킴벌리 2009년 지속가능성 보고서 내용을 재구성한 것임.

닌 필수가 되었다. 그렇다면 구체적으로 지속 경영은 어떻게 구성되었으며 이를 통하여 이룰 수 있는 기업의 성과는 또 무엇인지 살펴보기로 하자. 지속경영은 크게 경영내용(Content)과 경영과정(Process)으로 구분되어 있다. 여기서 경영과정(Process)은 앞서 언급한 세 가지 축(TBL)의 경제, 사회책임, 환경경영을 의미하는 반면, 경영과정은 기업이 지속경영을 이룩하기 위한 구체적인 가이드라인(Guideline)을 의미한다. 다시 말하면 경영과정은 기업이 지속경영을 실천하기 위한 선행조건인 반면 경영내용은 앞서 언급한 활동을 통하여 얻어진 결과라고 해도 과언이 아니다. 경영내용은 크게 세 가지 요소로 구성되며 이는 '정도경영', '혁신경영' 그리고 '창조경영'이다. 이는 3E 활동을 통하여 기업이 얻게 되는 결과이며 기업을 지속경영을 할 수 있도록 하는 선행조건이기도 하다.

유한킴벌리의 사례에서 알 수 있듯이, 특정 기업이나 조직의 지속경영을 이해하기 위해서는 경제적, 사회적, 환경적 성과의 지속경영 내용(Contents)과 정도경영, 혁신경영, 창조경영의 과정(Process)이라는 두 가지 축을 함께 고려해야 하며, 동시에 3E를 통하여 어떻게 경영 콘텐츠, 즉 정도, 혁신, 창조경영에 이바지하는지 규명해야 한다. 그렇다면 지금부터 지속경영의 핵심요소이기도 한 정도, 혁신, 창조 경영은 구체적으로 무엇을 의미하며, 지속경영을 이룩하는데 어떻게 이바지하는지 전자문서 활용과 사례를 통하여 살펴보기로 하자.

IV. 전자문서 활용을 통한 정도(正道), 혁신, 창조 경영

1. Paperless의 Triple Bottom line(Contents)

1) 환경적 성과

전자문서의 이용, 즉 종이문서의 전자화(Paperless)는 다양한 환경적 혜택을 가져다준다. 예컨대 전자문서 활용은 종이문서 및 종이출력물을 대폭 감축으로써 종이 그 자체의 소비절감에 따른 CO_2 발생량 절감효과(종이 A4 한 장당 2.88g CO_2)와 탄소흡수원인 산림 자원의 보호라는 효과를 가져다준다. 환경부 '저탄소형 녹색행사 가이드라인'(2008. 9)에 의하면 소나무 1그루는 생애 111Kg CO_2 절감 효과가 있다고 한다. 뿐

만 아니라, 전자문서 활용을 통하여 복사기나 프린터를 사용에 따르는 토너 등소모품과 전기 사용에 따른 부가적으로 발생되는 CO_2 발생량을 절감할 수 있다. 직원 100명이 40장의 종이를 출력할 경우(연간 종이 소비량이 1,000,000장이라 가정할 경우)의 CO_2 발생량을 추정하면 〈표 3〉에서와 같이 약 16.56톤의 온실가스인 CO_2가 매년 발생되며, 탄소 흡수원인 나무(숲)가 100그루씩 벌목되는 환경오염과 산림자원의 손실이 이중적으로 발생되는 것을 알 수 있다. 이를 통하여 볼 때 전자문서 활용은 막대한 비용을 절감하는 효과와 더불어 자원의 낭비 또한 줄일 수 있다.

정보인쇄용지의 국내 총 소비량은 2007년도 기준으로 약 199천 톤으로 추정되며 2004년부터 매년 20% 이상씩 급증가하고 있다. 이는 A4용지 기준으로는 약 25.5억장이다. 국내 정보인쇄용지 중 복사용지의 총 소비량은 137,526톤(A4용지 294억 장)이며 인쇄출력물로 가정하여 CO_2 발생량으로 환산하면 매년 약 486,078 톤 CO_2가 발생되는 것으로 추산된다. 특히 2009년 덴마크 코펜하겐 기후변화협약에서 기후 변화 관련 온실가스 배출에 국제적인 이슈로 부상됨에 따라 온실가스(CO_2) 배출량을 줄이기 위한 노력의 일환으로 온실가스를 흡수하는 삼림보호에 대한 요구가 있은 이후 종이문서 감축을 실현을 현실화하는 전자문서 활용에 대한 관심이 높아졌다. 동시에 전자문서 활용은 곧 나무를 주원료로 하는 종이의 사용량 감축이라는 목표로 귀결되었으며, 삼림보호가 자연 및 자원보호의 대표적인 방안으로 대두되었다.[2] 그렇다면 전자문서가 가져다

〈표 3〉 종이출력에 따른 CO_2 발생량(종이 소비량 1,000,000장/년 기준)

구분	소비량	CO_2 단위배출량	배출량	비고
종이	1,000,000장	2.88g CO_2 종이 A4 장	2.88ton CO_2	
나무	약 100그루			
전력	30,000KWh	0.424Kg Co_2/KWh	12.72tong CO_2	
토너	100Kg	9.6Kg/토너Kg	0.96ton CO_2	
종이문서보관	에너지사용?	0.424kg CO_2/KWh	?	항온항습기
합계			16.56ton CO_2	

2) 정부는 지속가능발전과 관련된 국제적 합의를 성실히 이행하고, 국가의 지속가능발전을 촉진하기 위하여 20년을 계획기간으로 하는 지속가능발전 기본계획을 5년마다 수립·시행하여야 한다(저탄소녹색성장기본법 50조 ①항). 저탄소녹색성장기본법과 '지속가능발전법'에서도 환경 보전을 중요하게 보고 있으며, u-Paperless는 환경 보전과도 밀접한 관련을 가지고 있다. CEO 관점의 지속가능경영에서는 기업의 사회적 책임(CSR)도 중요하게 보고 있으며, u-Paperless는 환경 보전의

주는 혜택은 구체적으로 무엇인가? 첫째, 전자문서 활용에 따른 큰 기대효과는 우편, 택배, 퀵서비스 등의 교통량을 유발하지 않고 정보통신망을 이용하여 전달함으로써 CO_2 발생량을 절감할 수 있다는 점이다. 둘째, 전자문서 이용 활성화는 '저탄소 녹색성장'을 위한 그린 비즈니스, 그린 IT의 기본이며 기업에서는 저탄소 녹색경영의 초석이 될 수 있으며, 동시에 환경경영을 통한 지속경영을 이루고자 하는 경영자들의 구체적 행동방침이 될 수 있다.

2) 경제적성과

비용 감축 측면

종이 1톤을 생산하려면 얼마나 많은 자원이 소모될까? 연구에 의하면 종이 1톤을 생산을 위해서는 30년생 나무 17그루, 물 30만 리터, 240만 톤 이상의 펄프 수입을 해야 한다고 한다. 또한 이렇게 막대한 자원을 투입하여 생산된 종이는 매년 800만 톤 이상의 종이를 소비한다고 한다. 그러나 이는 순수하게 종이 생산을 위해 필요한 원자재비용에 국한된 비용이다. 만약에 30년산 나무를 키우기 위해 투자된 관리비용, 종이생산을 위해 투입되는 전기, 기계수리비 등 miscellaneous cost까지 합치면 그 비용은 천문학 단위이다.

특히 미국 같이 정형화된 paper form에 입각한 Workflow가 발달한 국가는 보통의

〈표 4〉 연간 종이 사용금액 합계

회사 규모	업종대분류	복사용지	출력용지	양식지	전체 용지
대기업	건설토목운송	246.6	140.4	135	522
	공공				
	금융	1,117.00	1,175.00	10,502.00	12,794.00
	제조업	610	78	992	1,680.00
	IT	3	6	4	13
합계		1,976.60	1,399.40	11,633.00	15,009.00
중소기업		12.6	13.7	41.8	68.1
합계		12.6	13.7	41.8	68.1
총계		1,989.20	1,413.10	11,674.80	15,077.10

중요한 방식의 하나로서 지속가능경영과도 잘 어울리는 것이다.

〈표 5〉 연간 종이 사용금액 평균

회사 규모	업종 대분류	복사용지	출력용지	양식지	전체 용지 사용
대기업	건설토목운송	61.7	35.1	33.8	130.5
	공공	0	0	0	0
	금융	223.4	235	2,100.40	2,558.80
	제조	152.5	19.5	248	420
	IT	1.5	3	2	6.5
평균		116.3	82.3	684.3	882.9
중소기업		1.6	1.7	5.2	8.5
평균		1.6	1.7	5.2	8.5
전체 평균		79.6	56.5	467	603.1

100명 정도의 인력을 가진 업체가 1년에 4억 5천의 비용을 종이에 기반을 둔 업무처리 절차에 쓰고 있다고 한다. 이는 미국 전체의 경우 양식 인쇄에 1년에 약 23조원에 해당하며, 그중 약 30%의 양식은 쓰지도 않고 폐기된다. 그렇다면 이렇게 불필요한 비용을 감소하고 기업의 경제적 성과를 증대하려면 어떻게 해야 하는가? 종이문서 활용과 전자문서 이용의 활성화에 관한 여러 연구에 따르면 기업은 전자문서 활용을 통하여 u-Paperless 추구로 인하여 경영활동단위에 따라 평균적으로 적게는 20%, 많게는 50%의 비용을 감축할 수 있다고 한다(보험사 양식표 중인 ACORD의 분석을 한 결과). 뿐만 아니라 전자문서 활용은 업무의 효율성을 증진시킴으로써 비용 감축에 이바지하기도 한다. 종이문서는 낭비적 요소뿐만 아니라, 관리의 어려움, 검색의 어려움, 훼손의 위험, 정보 유실의 위험 등이 존재한다. 이는 기업의 업무 효율성 저하, 문서 보관 및 접근의 어려움, 그리고 이와 직결되는 종업원의 역량을 저하 시키는 부정적 효과가 있다. 종이 사용은 업무상 낭비 요소 및 효율성에 문제를 야기하기 때문이다. 예컨대 종이문서를 사용 시 종이 문서에 작성한 정보를 전산정보로 재입력하는 중복업무를 해야 하며, 동일한 문서를 종이문서 및 전산화문서로 이중 보관하는 낭비가 일어난다. 뿐만 아니라 종이문서를 사용 시 필요한 업무 문서의 검색, 확인, 열람을 위한 환경 제공을 위해 전문 인력 및 관리시스템이 요구되기 때문이다. LG-Display는 이러한 문서관리의 낭비적 요소와 종이문서가 업무 효율성에 미치는 부정적 영향을 극복하기 자체적 문서관리 시스템을 구축하였다. LG-Display는 기존의 문서관리 업무 절차를 '문서 분류체계 수립', '문서 관리 기준', '문서 활용 강화'를 통해 문서 혁신을 수행하였으며, 이를 통

해 편리한 실시간 업무 진척도 및 방향성 점검, 업무 수행 분석을 통한 관리 역량 제고, 시공간 제약 없는 문서 업무 환경 제공, 문서 작성 방식의 혁신을 통한 업무의 효율성 제고 그리고 전사적 지식(문서) 검색으로 개인 및 조직 역량을 강화할 수 있었다. 이처럼, 전자문서의 활용은 문서관리의 용이성, 신속한 의사결정 및 결재처리, 문서 작성 및 검색 시간의 단축, 조직원 간의 정보공유 및 협업의 증진, 문서보안의 개선 등 업무의 효율성과 생산성이 크게 향상된다. 전자문서(정보)의 검색용이 및 공유, 재활용으로 부가가치(지식) 창출 면에서 기회비용의 절감과 아울러 정형화된 업무보다 더 창의적인 생산에 시간을 사용할 수 있어 질적 업무 향상에 크게 기여한다.

3) 사회적 책임

종이문서의 전자화사업(신뢰스캔 및 DB 구축)은 다양한 일자리를 제공하며 더 나아가 전자문서관리 및 보존(공인전자문서보관소 이용 등) 관련 사업의 번성은 기업의 대내외적 투명성을 증대시킨다. 뿐만 아니라 새로운 패러다임과 방식의 선진화에 따른 전자문서관리 확산에 필요한 전문 인력 수요가 창출되고 양성교육을 통하여 기업의 IT 컴플라이언스를 확립할 수 있다. 더 나아가 전자문서의 활용은 기존제조업에게는 원가절감, 콘텐츠 산업에게는 산업육성 기반을 제공하며, 지식서비스 산업에게는 산업기반 조성, 기존 서비스 산업에게는 서비스 혁신의 기회제공, IT 산업에게는 수요 창출과 새로운 일자리 제공, IT 융합 산업에게는 신산업창출 등의 다양한 파급 효과가 있다. 끝으로 전자문서 활용을 범국가적으로 확산하였을 경우 국내외 compliance에 대응할 수 있도록 함은 물론, 세계 최고의 전자문서 활용국가 위신을 확보할 수 있다.

2. 전자문서활용의 기대효과

1) 정도(正道)경영(Do it Right)

미국에는 “오늘 내가 하는 일이 내일 아침 미국에서 가장 명성 높은 뉴욕타임즈 신문에 게재되어도 좋다면 해도 좋다”라는 “뉴욕 타임즈 룰(New York Times Rule)”이 있다. 이는 투명경영, 윤리경영, 즉 정도경영을 가장 잘 나타나는 문구라고 할 수 있다. 정도경영은 기업 경영활동에서 윤리성을 최우선으로 생각하고 있으며, 모든 업무에서 윤리규범에 맞추어 투명성, 공정성 그리고 합리성을 전제로 한다. 즉 양심에 입각한 기업

경영활동을 뜻하며 윤리적 수단을 통하여 경영 목적을 달성하며 이를 통한 기업의 성장을 도모하는 것을 뜻한다. 특히 전자문서 활용과 이용은 기업의 투명성, 공정성에 크게 이바지함을 알 수 있다. 예컨대 기업이 공인전자문서보관소를 이용 시 문서의 무결성이 보장되며, 문서 생성시점확인이 가능하다. 뿐만 아니라 법적 효력과 물리적 안전을 위한 완벽한 인프라가 갖추어져 있기에 기업의 투명성, 신뢰성, 공정성이 제고되며 이는 궁극적으로 지속경영의 프로세스(Process)에 영향을 미친다.

전자문서 이용과 정도경영

- 진본성 고취(Authenticity)

전자문서는 그 내용의 취지와 일치 여부 작성자 또는 송신자로 전자문서에 표시된 사람에 의해 전자문서에 표시된 시각에 작성 또는 송신되었었음을 입증 할 수 있다(투명성).

- 무결성(Integrity)

전자문서는 완전하고 변경되지 않는 특징이 있으며, 이에 따라 신뢰성과 투명성이 확보된다(투명성, 신뢰성).

- 신뢰성(Reliability)

전자문서의 내용은 그 거래, 활동 및 사실 등의 표현에 있어 완전하고 정확하며, 이후의 거래 혹은 활동 과정에서 증명할 수 있는 특징을 가지고 있다(신뢰성).

- 책임성(Responsibility)

문서의 신규 등록 시 RACI[3]를 설정하여 보다 체계적으로 관리함으로써 문서별 관리책임과 통제를 보다 명확히 하며 소유의 문서를 간편하게 파악할 수 있도록 하며 문서의 관리가 보다 체계적으로 수행되어 책임과 통제가 명확해 진다.

2) 혁신경영(Innovation)

혁신경영이란 조직의 목적을 달성하기 위하여 새로운 생각이나, 방법으로 기존업무를 다시 계획하고 실천하고 평가하는 것이다. 즉 새로운 제품이나 서비스, 새로운 생산공정기술, 새로운 구조나 관리 시스템, 조직 구성원을 변화시키는 새로운 계획이나 프

3) Responsible: 실무 담당자, Accountable: 지시자, Informed: 사후 결과 통보 받는 자, Coaching: 조언자.

로그램을 의도적으로 실행함으로써 기업의 중요한 부분을 본질적으로 변화시키는 것을 의미한다. 혁신경영은 새로운 생산공정기술, 구조, 관리 시스템, 조직구성원을 변화시키는데 크게 기여한다. 뿐만 아니라 혁신경영은 시시각각으로 변하며 혼란스러운 세계에서 개인이나 조직이 살아남을 수 있도록 돕는다. 그래서 톰 피터슨(Tom Peterson)은 자신의 책 "혁신경영"에서 혁신경영은 현세대의 유일한 생존전략이라고 소개한 바가 있다.

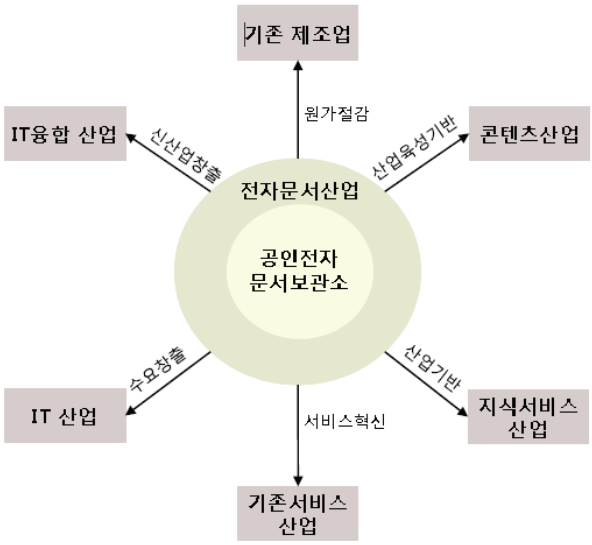
전자문서 활용은 한 기업의 비즈니스 혁신모델이 되기도 한다. 예컨대 IBM은 IBM Lotus Forms을 통하여 혁신경영의 이바지하며 동시에 비용절감, 환경경영에 크게 이바지하였으며, 기업의 투명성을 제고하는데 결정적인 역할을 하였다. IBM Lotus Form은 종이 양식의 장점을 살리면서도 프로세스 통합을 통한 업무 혁신을 지원해주는 특징을 가지고 있다. IBM은 이러한 혁신적인 전자문서 활용 프로세스를 구축함으로써 기존 Form의 완벽한 표현과 Wizard 방식을 사용한 Form을 기입할 수 있게 되었으며, Form 자체의 업무 logic 삽입을 가능하게 하며, 외부 시스템과 XML Schema 통합을 용이하게 하였다. IBM은 기업 전반의 프로세스를 변화시키는 방법으로 기업 프로세스를 변화시킴으로써 혁신경영에 이바지하였다. 이러한 과정혁신 기법은 업무를 설계함에 있어서 근본적인 프로세스를 개선하는 것을 의미하는데 전자 문서 활용은 기업전반의 프로세스를 변화시키며, 궁극적으로 혁신경영을 통한 지속경영의 달성에 디딤돌 역할을 한다고 할 수 있다. 그렇다면 기업의 프로세스를 "전자문서활용"이라는 목표를 토대로 reengineering했을 경우 기업의 혁신성에 어떠한 영향을 미치는지 구체적으로 살펴보기로 하자. 종이문서 활용은 단순히 종이문서의 양식의 전자화를 통한 비용 절감 이상의 효과는 물론, 더 나아가 기업의 혁신경영 달성에 이바지한다.

3) 창조경영(Create)

창조경영이란 기업이 지닌 도전정신을 통해 미래를 개척하는 방법을 의미하며, 미래지향적 리더십과 창조성을 바탕으로 새로운 기술이나 시장기회를 창출하는 모든 활동을 의미한다. 다시 말하면 창조경영이란 기업 내 창조적인 역량 및 시스템을 구축하고 이를 통해 창조적인 제품, 서비스 등을 만들어 내는 전반적인 프로세스가 기업의 가치사슬에 나타나는 종합적인 경영활동을 말한다. 그렇다면 전자문서 활용은 기업의 창조성 고취에 어떻게 이바지 하는가? 첫째 전자문서 활용은 새로운 digital contents를 창조

한다. 전자문서 활용은 기업의 창조역량개발을 통한 창조경영 실천에 이바지 한다. 예컨대 전자문서 활용 디지털펜, 디지털종이(도트패턴) 그리고 여러 서비스와 어플리케이션 개발을 지원한다. 즉 다시 말하면 전자문서활용을 장려하는 기업 대내외적 분위기가 형성 시 공공기관은 물론 대부분의 계약서, 신청서, 청약서 등은 전자 문서를 기반으로 한 전자화, 전산화가 이루어질 전망이다. 뿐만 아니라 종이문서 활용이 줄어들고 전자문서 활용 사례가 증가함에 따라 일반 서적분야에서도 전자문서가 급진할 것이며, 이는 결국 기업의 창조성을 자극하는 하나의 요소가 될 것이다. 예컨대 전자문서의 대표적인 사례인 email을 생각해보자. email이 발달함에 따라 전자서신의 왕래는 종이문서를 대체하게 되었으며 이는 동시에 윤리성을 증진시키는데 이바지하였다. 뿐만 아니라 email의 개발로 email과 연동한 twitter 서비스는 물론 실시간 email을 통한 대화를 지원해주는 모바일 어플리케이션이 탄생하였다. 요컨대 email을 활용한 전자문서 활성화는 email 기술의 혁신은 물론 새로운 서비스를 창조하는 "창조 경영"을 실현시켰다. 더 나아가 이러한 신형 IT 기기가 등장함에 전자문서 활용은 새로운 콘텐츠들을 창조한다. 예컨대 교원은 아이패드용 콘텐츠 '교원이솝극장'을 출시했으며, 이솝극장은 교원 애니메이션 작품 '꼬잉꼬잉 이솝극장'을 재구성한 멀티미디어 전자책을 출시하였다. 그러나 이러란 전자 문서는 단순히 종이문서를 온라인으로 옮겨놓은 것이 아니라 애니메이션을 기반으로 한 멀티미디어 전자책이 것이 큰 특징이다. 웅진씽크빅도 지난 10월 에듀테인먼트 사업 브랜드를 '씽크큐브'로 정하고, 전자책 콘텐츠 사업에 뛰어들었으며, 북센도 한국콘텐츠진흥원에서 발주한 '2010년 뉴미디어 연계 콘텐츠제작 지원 사업'을 맡아 내년 2012 년 6월까지 40여 개 전자책 콘텐츠를 내놓을 예정이다. 요컨대 전자문서 활용은 새로운 IT 기기는 물론 새로운 콘텐츠 창조에 이바지한다. 둘째, 전자문서 활용은 IT융합 산업(신산업 창출)을 창출한다. 선진국을 비롯한 여러 국가에서는 급격히 성장하고 있는 녹색시장에 대한 관함이 증대되고 있는 추세이며, 더 나아가 녹색성장의 필요성이 강조되고 있다. 뿐만 아니라 세계적으로 기후변화, 산림보호 등 에 대한 관심이 고조됨에 따라 IT 기술을 활용한 환경보호를 가능케 하는 기술이 개발되고 있다. 그린 IT 제품 및 서비스 관련 시장이 급격히 성장함에 따라 그린 IT를 활용한 신산업들이 창출되고 있다.[4] 〈그림 1〉에서 볼 수 있듯이, 전자 문서 활용 또한, 그린 IT 융합기술을

4) 친환경상품 및 서비스, 배출권 거래, 온실가스 감축사업(CDM), 신 재생에너지, 물 산업.

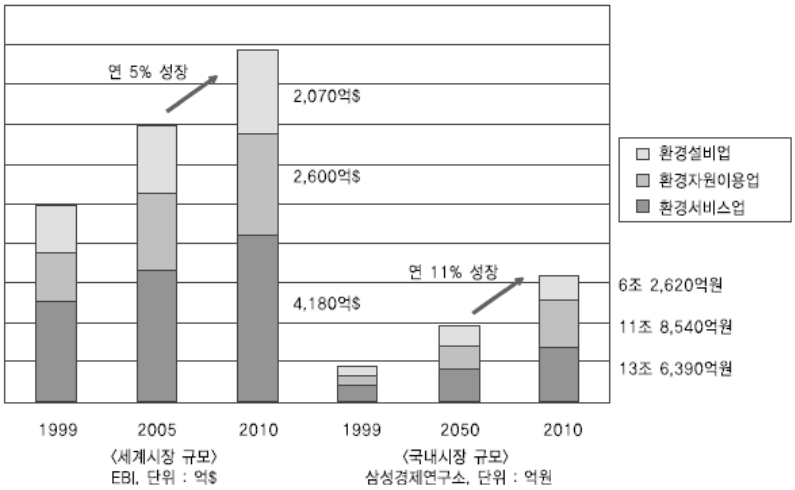


자료 출처: 정보산업진흥원, 산업환경 변화에 따른 공인전자문서보관소 활성화 전략수립, 2010. 1.

〈그림 1〉 전자문서산업 구축을 통한 전자문서산업 육성

장려하는 요인으로 분류됨을 알 수 있다. 뿐만 아니라 전자문서 보관, 유동산업의 해외진출 역량이 강화됨에 따라 전자문서 기술 산업의 발달, 전자문서시스템산업의 발달, 전자문서 관리 산업 육성, 전자문서 유통 산업의 발달 등을 통하여 신(新)시장이 창출될 것이며, 이는 약 27.4조의 시장가치로 추정된다. 특히 공인전자문서보관소의 부상으로 〈그림 1〉에서 볼 수 있듯이 공인전자문서보관서 볼 수 있듯이 공인전자문서 보관소의 부상은 수요자, 공급자, 학계 연구 그리고 전자문서 유통 산업에 새로운 산업을 불러일으켰다. 뿐만 아니라 전자문서보관소의 부상으로 IT 기업 그리고 이해관계부처 간 상호협력과 정보교류를 통한 IT 활용이 급속하게 증가하고 있다. 더 나아가 전자문서보관소는 관련 산업을 육성할 뿐만 아니라 IT 수출 전략상품화에 일조할 전망이다.[5)]

5) 중소기업 문서전자화 및 이용활성화 지원
- 중소기업 대상으로 u-Paperless 환경구축 컨설팅 및 정보화 지원사업 추진
(전자문서관리규정 등 컨설팅, GW + EDMS + KM => ECM 보급사업)
전자문서 솔루션((GW, EDMS, ECM 등) 전략 수출상품화
- 팩키지 솔루션인 GW, EDMS, ECM의 전략 수출상품화 육성 지원



자료 출처: FIP-2009-0030(통권 제154호, 2009. 11. 19) FKI 전략산업리포트 ③ 기업의 그린 IT 현황 및 실천과제.

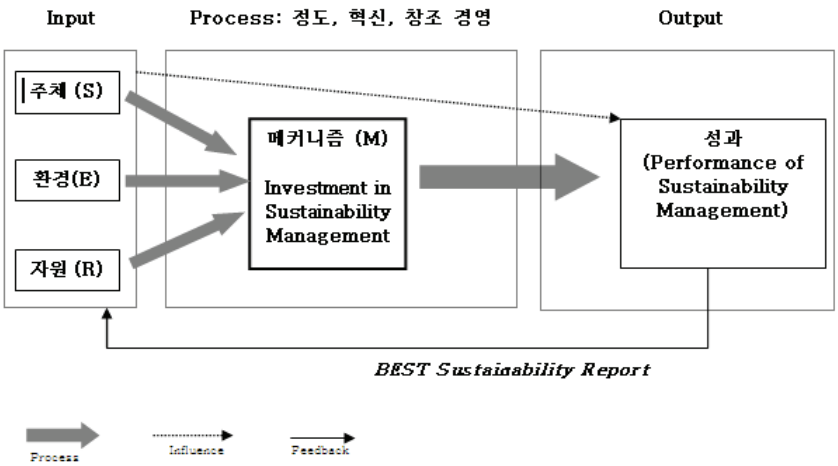
〈그림 2〉 국내외 환경관련산업 시장규모

한 발자국 더 나아가, 세계적으로 기후변화 및 에너지 고갈 문제로 그린 IT-제품 및 서비스 관련 시장이 급격하게 성장함에 따라, 그린 IT 시장 규모를 2008년 5억 달러에서 연평균 60% 성장하여 2013년에는 48억 달러로 확대될 것으로 전망이다. 일본 경제산업성은 그린 IT 기술개발에 30억 엔을 투자하였고, IBM은 그린 IT 제품 및 서비스 개발을 위해 매년 10억 달러 투자 계획을 발표하였다. 뿐만 아니라, 환경 컨설팅업체 EBI는 2010년 세계 환경시장을 8,850억 달러로 추산하고 있으며, 삼성경제연구소는 2010년 국내환경시장규모를 31조 7,550억 원으로 전망하고 있다. 이처럼 전자문서 활용은 다양한 형태로 신산업을 창출할 것이며, 무엇보다 환경관련 산업 육성에 긍정적인 요소로 작용할 것이다.

V. 결론 및 제언

1. 지속경영메커니즘 구축

한 기업이 지속경영을 통하여 장수하는 기업으로 그 모양을 변모하기 위해서는 기업 S, E, R이 지속경영에 합당한 메커니즘을 구축해야 하며, 이러한 메커니즘을 통하여 기업은 지속경영에 합당한 구조를 구축되어야 한다. 그러나 이렇게 지속경영에 합당한 메커니즘을 구축하기 위해서는 기업 전반에 지속경영이 녹아들어갈 수 있는 시스템을 먼저 구축해야 할 것이다. 즉 한 기업이 지속경영에 합당한 메커니즘을 구축하기 위해서는 기업의 주체(CEO), 외부환경(Environment) 그리고 자원(Resource)을 고려하여 지속경영 메커니즘이 기업 내 완벽히 흡수 될 수 있도록 해야 한다. 더 나아가 기업에 지속경영 메커니즘이 형성되기 위해서는 자사의 S, E, R을 파악하여 자신에게 fit한 경영메커니즘을 구축해야 한다. 마치 단거리 선수와 장거리 선수의 대퇴부 근육의 근섬유의 모양과 기능은 서로 다른 것처럼 기업 또한 자신의 CEO의 특성, 외부환경 그리고 자신이 가지고 있는 자원을 고려하여 타인이 감히 모방할 수 없는 독특한 지속경영 메커니



<자료출처: "BEST Sustainability Report (BSR)" Guideline: A 5-Stage, Double

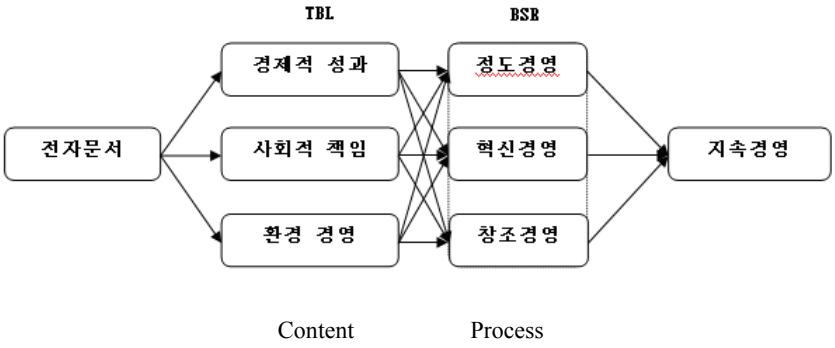
〈그림 3〉 ser-M model

즘을 구축해야 한다. 요컨대, 기업은 자사의 S, E, R을 합리적으로 판단함으로써 자신의 기업이 지속경영을 할 수 있도록 기업 내외적으로 redesign 해야 할 것이다.

2. 주체(CEO)의 지속경영을 향한 의지

한 기업이 지속경영을 여부는 흔히 기업의 CEO, 즉 주체가 결정하고는 한다. 마치 인터넷 게임 대회에서 게이머가 경기초반에 단기전 또는 장기전으로 갈 지 여부를 결정하는 것 같이 CEO 또한 자사의 목표를 분명히 해야 할 것이다. 왜냐하면 한 기업의 CEO는 기업의 경영전략 전반을 총괄하며 중요한 의사결정을 하는 주체이기 때문이다. 따라서 한 기업의 CEO가 자사의 목표를 지속경영으로 삼았을 경우 가장 먼저 주체의 '지속경영'을 향한 강한 의지가 확인되어야 할 것이다. 왜냐하면 한 기업의 비전과 신천강령은 흔히 기업의 최상위 수준에서 경정되며 지시, 이념의 전파, 강령 등의 수단으로 통하여 자연스럽게 위에서 아래로 전파되기 때문이다. 그러므로 특정 기업이 지속경영을 실천하기 위해서는 주체의 지속경영을 향한 강한 의지를 기업 내에 충분히 공유될 수 있도록 전사적으로 공표, 관리해야 할 것이다.

마지막으로 CEO는 이러한 지속경영 메커니즘이 시스템화 될 수 있도록 관리해야 한다. 도요타는 1997년 "도요타 기본이념"을 개정하면서 실천 규정하는 행동지침을 마련하였으며 임직원들과 충분히 공유하는 것은 물론 구체적인 행동지침 또한 공포하였다. 존슨앤존스는 "우리의 신조"(Our Credo)가 기업 내 흡수되어 임직원들이 공유할 수 있는 메커니즘을 구축 하였으며, 이러한 주체의 의지가 지속성을 지니도록 임직원 모두가 의사결정시 "우리의 신조"에 부합하여 의사를 결정할 수 있는 훈련프로그램(Living our Credo Values)을 개발하였다. 뿐만 아니라 기업은 주체의 '지속경영'을 향한 의지를 실현하기 위하여 지속가능경영을 수행할 전담 조직을 구성함으로써 회사의 지속가능경영을 총괄하여 책임지고 수행할 공식 부서를 개설해야 할 것이다. 마치 단거리 선수가 단거리 경주를 위하여 자신의 신체의 구조, 근섬유량, 훈련 프로그램, 단거리 전담 트레이너를 선용하는 것처럼, 기업 또한 지속경영을 실현하기 위해서는 구조적으로 '지속경영에 부합한 시스템을 갖추어야 할 것이다. 마치 ABB처럼 기업은 자사에 지속경영 조직체재 구축해야 하며, 기업 내 지속경영 전담 조직과 부서 개설, 지속가능경영 담당 임원으로서 CSO(Chief Substainability Official)를 임명함으로써 조직구조 자체를 지속경영



〈그림 4〉 전자문서＆TBL＆정도, 혁신, 창조

에 적합하게 디자인해야 할 것이다.

3. 정도, 혁신, 창조 평가를 통한 기업의 지속경영 평가

기업은 지속경영을 이루기 위하여 전자문서 활용을 통하여 경제적 성과 증진, 비용절감, 업무 효율성 증대, 기업의 사회적 책임 이행 그리고 환경보호를 통하여 지속경영을 추구해야 할 것이다. 왜냐하면 앞서 언급 하였던 것처럼 기업의 경제적 성과, 사회적 책임 이해, 및 환경 보호는 지속경영의 시발점인 정도, 혁신, 창조 경영의 구체적 내용, 행동 강령이 되기 때문이다. 따라서 특정 기업이 지속경영을 이룩하기 위해서는 기존에 기업의 성과를 단순히 기업의 양적 성장으로 측정한 구시대적 관습에서 벗어나 TBL (Triple Bottom Line)의 의거한 기업 가치 척도를 구축해야 할 것이다. 뿐만 아니라 이러한 실천 강령을 정도, 혁신, 창조 경영이라는 지속경영지표를 토대로 작성된 BSR (Best Sustainability Report)을 통하여 평가해야 할 것이다.

참고문헌

조동성 산업정책연구원 지속경영본부, 지속경영, 21세기 경영패러다임 — Best Guideline을 이용한 지속경영보고서 작성방법 소개.

한국 IBM 소프트웨어 사업부 박종혁 과장, 전자분서를 활용한 비즈니즈 혁신방안 및 사례 — IBM Lotus Forms, Paperless, 공인전자문서보관소의 양식부분.

Dong-Sung Cho, “Best Sustainability Report (BSR) Guideline”: A 5-stage, Double-entry Approach to integrating Firm Competitiveness and CSR.

산업자원부 산업정책연구원, 지속가능경영 자가진단지표 SYSA (Self-test for Your Sustainability), 2006. 4.

산업자원부 대한상공회의소 산업정책연구원, 지속경영 보고 가이드라인(BSR) 개발 연구용역 최종보고서, BSR 가이드라인 소개, 지속경영 보고서 작성 매뉴억 시리즈 Vol. 1 “BSR 가이드라인 소개편”.

서울과학종합대학원(aSSIST), 유한킴벌리 환경경영사례(K-04-004).

박재흠, 최윤영(2006), 기업책임과 PR의 관계, 지속가능경영원.

박재흠, 위은실(2006), 지속가능성과 이해관계자 참여, 지속가능경영원.

박재흠, 최윤영(2006), 지속가능보고서의 현재와 실천과제, 지속가능경영원.

한상완, 이장균, 이현호, 김은석, 특집: 지속가능경영의 도입 프레임워크.

2010 u-Paperless Korea 포럼 & 컨퍼런스, “기업의 지속성장을 위한 u-Paperless 전략”, 2010. 3. 12 지속경제부 주관.

2010 Paperless를 활용한 기업경쟁력 강화방안 세미나, 2010. 6. 25 지식경제부 주관.

전자문서 이용 활성화 전략수립 보고서, 2008. 12, (사)한국전자문서산업협회.

주요업종별 규모별 전자문서 이용 실태조사 연구, 2009. 12, 한국전자문서산업협회.

FIP-2009-0030(통권 제154호, 2009. 11. 19) FKI 전략산업리포트 ③기업의 그린 IT 현황 및 실천과제.

정보산업진흥원, 산업환경변화에 따른 공인전자문서보관소 활성화 전략수립, 2010. 1.

http://www.naver.com (http://blog.daum.net/ds5iso/8065454).

The Influences of e-Paper Usage on Sustainable Management

Dong-sung Cho*

The 21 century is the era of Sustainable Management. Numerous of scholars Managers and CEOs have been focused on the substantiality of a corporation. The debate of e sustainable growth has been hotly debated in the academic circles. Moreover, since many corporation such as Enron, Vivendi etcetera collapsed because of their unethical activities the emphasis on social responsibility has grown tremendously. As numerous of companies broke down even the high profit many studies started to shed light on CSR activities. In these days, especially, the concept of a successful company has been changed totally. Before several decades ago only the profit was the only one criterion in estimating the value of a company. Nowadays, however, the meaning of success shifted from the financial status to the social responsibility. This paper aims to identify how the usage of s-Paper influences on sustainable management. In doing the research we used the BSR approach which is a customized substantiality guideline for the Korean companies. Moreover by doing the research we found out that the usage of e-Paper has a great impact on Economic, Ethic, and Environment value (Process) which consequently leads to “Right,” “Innovation” and “Create” Management (Content). As “Right,” “Innovation” and “Create” Management was classified as the core and the most important component for sustainable Management in BSR report, we concluded that the usage of e-Paper may a positive parameter which leads to sustainable management.

Keyword: Sustainable management, CSR, e-Paper, BSR

*Professor, College of Business Administration, Seoul National University