

# 지속가능경영통제시스템과 기업성과의 관계\*

## - 국제비교연구 -

육근효\*\*  
yook@bufs.ac.kr

### <目次>

- |                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| 1. 서론                    | 4. SMCS, 보상시스템, 기업성과: 국제비교 |
| 2. 지속가능경영통제시스템(SMCS)의 전개 | 5. 결론과 시사점                 |
| 3. SMCS와 기업성과: 국제비교      |                            |

主題語: 지속가능경영통제시스템(Sustainability Management Control Systems), 지속가능성(Sustainability), 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility), 보상시스템(Compensation System), 지속가능성과 관리(Sustainability Balanced Scorecard)

## 1. 서론

기업의 지속가능성은 사회적 생태적 경제적 관점을 통합하는 유엔의 지속가능개발목표 (UN Sustainable Development Goals)와 같은 사회적 목표와 경계에 부합하는 기업의 생태 및 사회 영향의 실질적인 향상을 위해 노력하는 것이다(Van Marrewijk, 2003). 최근에는 이러한 지속가능성 이슈와 이해관계자의 관심을 조직의 전략적 목표, 관리시스템, 그리고 운영에 통합하는 것이 장기적 비즈니스 성공에 핵심적이라는 사실이 밝혀지고 있다(Cresti 2009). 이에 따라 자연스럽게 지속가능경영 연구의 관심도 왜 기업이 지속가능성 이슈에 주목해야 되는가에서, 어떻게 지속가능성 이슈가 조직시스템과 프로세스에 통합될 수 있는가 하는 문제로 이동하고 있다. 그러나 이런 연구는 대부분 지속가능성 보고(reporting)와 지속가능성의 실행을 유도하는 요인에 관한 것에 한정되어 있다(Burritt and Shaltegger 2010). 조직 내에 지속가능성을 통합하기 위해서는 현존하는 조직시스템에 의해 받쳐지는 프로세스가 필수적인데, 특히 조직의 연결망인 경영통제시스템(management control system: 이하 MCS)이 조직의

\* 본 연구는 한국일본근대학회 2018년 추계 국제학술대회에서 발표되었으며, 2016년 한국 교육부와 한국연구재단의 연구비 지원으로 수행되었음(NRF-2016S1A5A2A01026509)

\*\* 부산외국어대학교 경영학부 교수

모든 프로세스와 활동을 그 전략과 목표에 맞추어 조정하는 기능을 한다(George 2016).

이에 따라 선행연구에서도 기업의 사회적 책임(이하 CSR)과 같은 관련 개념을 포함하여 기업의 지속가능성에 대한 경영통제에 관한 연구가 진행되고 있다 (Schaltegger, 2011; Gond et al, 2012; Crutzen and Herzig, 2013; Maas et al., 2016). 그러나 이와 같이 지속가능성 이슈를 해결하기 위한 경영통제시스템의 지속적인 연구에도 불구하고 조직 내 측면에 대한 실증적 연구 지식은 찾아보기 어렵다 (Henri and Journault, 2010, Arjalies and Mundy, 2013). 특히, 공식 및 비공식 경영통제시스템이 지속가능성 목표를 달성하려는 노력에서 조직을 지원하는 정도는 여전히 연구가 부족한 실정이다 (Gond et al., 2012; Günther et al., 2016; Maas et al., 2016). 실제로 최근까지 사회 및 환경회계에 관한 대부분의 연구는 기업의 사회적 책임, 환경경영 및 경제성과 간의 연계성(Henri and Journault 2017) 또는 외부보고와 설명책임(예 : Maali et al., 2006; Frost 2010)에 주로 초점을 맞추었다.

이런 가운데 해외에서는 사례연구를 실시하여 경영통제시스템에 있어서의 CSR 활동이나 지속가능성 축진의 실체를 밝히려는 연구가 이루어졌다(Norris and O'Dwyer 2004; Durden 2008; Riccabon and Leone 2010; 安藤 2015). 그것은 사회과학 조사방법에는 대량의 데이터에 의해 현실을 파악하는 통계적 귀납법 못지않게, 사례연구를 이용하여 개별의 이벤트에서 그 사례 속에 숨어 있는 본질을 파악하려는 의미 해석법이 바람직하기 때문이다. 또한 지속가능성을 촉진하기 위한 경영통제시스템(이하 SMCS)의 개념은 다원적이며 모든 측면을 파악한 연구는 드물다고 지적되고 있으므로 기존의 실증연구만으로는 SMCS의 상호작용적 이용의 실태와 효과는 명백히 밝히지 못하고 있기 때문이다. 그러나 이와 같은 사례연구의 중요성에도 불구하고 한국과 일본에서는 사례연구를 실시해서 경영통제시스템에 있어서의 CSR이나 지속가능성 활동의 촉진 실태를 분석한 연구는 이루어지지 않고 있다. 이에 본고에서는 지속가능성을 촉진하기 위한 경영통제시스템이 어떻게 운용되는지에 대한 기업의 실태를 규명하기 위해 한국, 일본, 구미 기업의 사례연구 결과를 비교하였다.

특히 본 논문에서는 조직의 지속가능성에 관련된 모든 활동과 재무적·비재무적 업적과의 연관성에 대해서, 한국·일본·유럽 기업의 구체적인 실무를 중심으로 체계적으로 기술한 후 지속가능성을 촉진하기 위한 SMCS와 경제적 성과·환경과 사회성과 간의 관계에 대한 실증분석 결과를 비교하고 각국의 차이를 종합적으로 분석한다. 또한 SMCS를 대표하는 성과평가시스템과 보상시스템, 그리고 기업성고가 어떻게 관련되는 것인지, 어떤 프로세스로 이루어지며 그 특징과 차이는 무엇인지 사례기업의 비교연구를 통하여 규명하고자 한다.

## 2. 지속가능경영통제시스템(SMCS)의 전개

조직이 지속가능성 전략을 실현하기 위해서는 이 전략을 효과적이고 효율적으로 책정하거나 실행하기 위한 관리 방법이나 그것을 실천적으로 추진하기 위한 도구가 필요하다. 즉 기업의 경영 전략의 책정 및 실행을 지원하는 구조로는 경영통제라는 방법이 있고, 실천적 추진 수단으로서 ISO14000 또는 ISO26000 등의 수많은 방안이나 가이드라인이 존재한다. 일반적으로 MCS는 조직의 재무 목표 달성을 목표로 하는데 비해, SMCS는 경영자가 개발하고 사용하는 모든 장치 및 시스템을 포함하여 직원의 행동 및 결정이 조직의 지속 가능성 목표 및 전략과 일관성 있게 공식 및 비공식적으로 보장되도록 한다(Crutzen et al. 2017).

지속가능성 전략과 경영통제의 관계에 대해서 Schaltegger(2011)는 “경영통제는 일반적인 기업의 지속가능성 전략을 행동으로 변환하는 것을 지원하는 하나의 접근 방식을 구성하는 것”이며, “비 시장적인 여러 요인에 따른 전략적 중요성을 식별하고 또, 비즈니스의 성공에 관련되는 메커니즘을 이해하기 위한 요건은 SMCS를 구축해야 한다”고 주장했다. 또한 Ballou et al.(2012)와 Gond et al.(2012)는 경영통제시스템이 지속가능성을 지향하는 전략, 정책 또는 프로그램의 지원 (실행 및 공식화)에서 중심적인 역할을 한다는 사실을 확인했다. 이러한 선행연구를 종합하면 지속가능성 전략의 책정에 대해서는 시장 및 비 시장적 문제와 영향력을 고려하면서 어떤 비전을 바탕으로 전개해야 할지 결정되는데, 그러한 문제와 영향력도 인식하면서 이 전략에 의거한 경영을 실행하기 위해서는 SMCS가 필수 불가결하다는 것을 알 수 있다.

SMCS의 실천적 전개 방법을 구체적으로 살펴보면 크게 4가지로 구분된다(竹原 등 2016). 첫째 ISO14001과 ISO26000을 들 수 있다. ISO14001은 2015년의 개정에 의하여 전략적인 환경 관리, 조직의 환경관리 촉진을 위한 리더십, 환경 보호를 위한 사전 약속의 기대 등, 경영진의 관여를 강화하는 것이 요구되게 되었다. 이 때문에 ISO14001은 전략적 계획 혹은 전략 책정, 경영통제, 실효적 통제 또는 태스크 통제의 프로세스에 관련되는 시스템으로 간주되고 있다. 한편 ISO26000은 ISO14001 같은 관리 규격과는 달리 가이드선스 규격이므로 전략 책정과 전략 실행 양쪽을 지원하는 활용 방법이 가능하지만, 그 중에서도 특히 최고경영층이 주도하는 “전략 책정” 및 중간경영자가 주도하는 경영통제의 “목표”와 “계획 예산”으로 활용하는 가이드라인이다.

둘째 CSR스코어 카드가 있는데 이것은 기업이 추진해야 하는 지속가능성 전략의 중점 분야를 스코어 카드화하고, 지속가능성 경영의 진척 상황을 파악하고 관리하는 것이다. 닛산 자동차는 CSR스코어카드를 지속가능성 전략의 추진에 활용하고 있는 대표적인 기업이다.1)

셋째 지속가능성과관리(Sustainability Balanced Scorecard: SBSC)를 들 수 있다. BSC는 기업의 비전과 전략을 실현하기 위해 재무, 고객, 업무프로세스, 그리고 인재와 변혁(학습과 성장)의 4가지 관점에서 조직전체를 업적평가하기 위한 전략적 경영시스템이다. SBSC는 여기에 지속가능성 관점을 더한 것으로 이는 사회적·환경적 측면을 계량화하는데 초점을 맞춘 것이며, 기업의 전략적 수준과 운용적 수준간의 간격을 연결시키는 방법을 제공한다. 또한 재무적 성과와 더불어 환경적·사회적 측면 사이의 인과 고리를 제시해 준다.

넷째 SDGs는 2015년에 UN이 정한 글로벌 개발목표이다. 2000년부터 15년간의 국제사회의 공통목표로서 개발도상국에서의 빈곤 퇴치와 보건·교육 분야의 개선 등 여러 개발 분야에 있어 성과를 거둔 밀레니엄 개발 목표(Millennium Development Goals: MDGs)를 잇는 차기의 목표로서 채택되었다. 기업이 SDGs를 경영에 흡수한 후 그 활동을 추진하는 것을 지원하기 위한 가이드라인인 “SDG컴퍼스”는 SDGs를 제대로 기업 경영에 포함시키기 위한 프로세스인데 특히 통제 프로세스에 SDGs를 넣어서 SMCS를 추진하는 것이다. 또한 SBSC에서와 마찬가지로 각 관점에서의 주요 성공 요인, 전략 목표, 성과 지표 목표, 전략 프로그램/실행계획의 설정을 위해서도 SDGs는 유효하게 기능한다.

이상 4가지 SMCS 중에서 본고에서는 주로 CSR스코어 카드와 SBSC를 바탕으로 한 환경통제시스템의 사례를 중심으로 검토하고자 한다. 그것은 ISO14001과 ISO26000은 물론 SDGs는 실무 가이드라인의 성격이 강하기 때문에 학문적 분석 대상으로 적합하지 않으며 반면에 CSR스코어 카드와 SBSC는 그룹 전체의 전략을 각 조직의 목표에 흡수하는 역할을 이들이 맡고 있어 SMCS의 분석에 필수적이기 때문이다. 조직목표는 경영통제의 기점이 되기 때문에 경영전략이 목표에 제대로 흡수되지 않으면 조직의 멤버는 전략을 달성한 행동을 할 수 없다는 것이다.

### 3. SMCS와 기업성과의 관계: 국제비교

지속가능성이 기업의 지속적 성공요인이라면 기업은 지속가능성에 대한 대처를 위해 전략을 수립하고 거기에 적합한 SMCS가 운영될 때 그 효과는 극대화 되고 기업성적으로 나타나게 될 수 있을 것이다. 본장에서는 SMCS와 기업성과의 관계를 한국, 일본, 구미의 연구결과를

1) 넷산의 CSR스코어 카드는, 스코어 카드라는 명칭이 붙어 있지만 균형성과표(BSC)를 기반으로 한 것이 아니며, CSR스코어 카드로 관리되는 지속가능경영의 중점 활동 내용과 경제적 성과의 관련성 등은 명백하게는 되지 않은 점에 유의할 필요가 있다.

바탕으로 검토하기로 한다. 그것은 일본과 구미의 기업이 지속가능성에 관한 수준이 상대적으로 높으며<sup>2)</sup> SMCS사례에 관한 선행연구가 다수 존재하기 때문이다.

### 3.1 한국의 실증연구

전용수 등(2013)에서는 환경보전이나 지속가능성과 같은 CSR활동, 그리고 CSR에 초점을 맞춘 경영통제시스템의 운영은 사회적 책임성과(Corporate Social Performance, CSP)의 개선에 양(+)의 영향을 끼치고 그것에 의해서 개선된 CSP는 재무성과 개선과 연계할 수 있다는 점을 확인했다. 김영철과 박경원(2017)의 연구는 기업 내에 3가지 친환경통제시스템(eco-control systems, ECS), 즉 성과측정시스템, 환경예산 및 인센티브가 환경성과 및 조직성과에 어느 정도까지 영향을 미치는지를 조사하였다. 그 결과는 ECS의 3가지 구성요소가 환경성과에 정의 영향을 미치고, 환경성과는 다시 조직성과에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 육근효(2018)에서는 SMCS와 경영성과 간의 관계에 있어서의 이노베이션 능력의 매개기능을 분석했다. 여기서 SMCS의 피드백 이용과 경영성과 간의 관계에 있어서 활용적 혁신능력의 매개기능은 확인됐지만 SMCS의 피드포워드 이용과 경영성과 간의 관계에서 탐색적 혁신능력의 매개기능은 확인되지 않았다. 따라서 SMCS가 경영성과에 미치는 영향은 SMCS이용을 통한 혁신능력에 의해 효과적인 이용을 가능하게 한다는 가설은 부분적으로 지지되었다.

### 3.2 일본의 실증연구

일본의 환경업적평가 활동의 효과에 대해서는 선진적인 대처를 묘사한 사례연구에서 일정한 효과가 인정됐다는 서술이 있는 것 외에는 충분한 경험적 증거가 존재하지 않는다. 더불어 위의 업적평가와 보수 제도에 따른 결과에 의한 관리 이외의 통제 기법을 중시하던 일본 기업의 환경업적평가의 유용성에 대해서는 의문도 남는다. 그러므로 환경업적평가의 실시가 환경보전 활동에 대한 대응을 하기 위한 추가적인 인센티브를 제공하고 환경성과를 향상시킬지 여부에 대해서는 명확하지 않다. 梶原·安藤(2010)에서는 환경업적평가의 실시와 환경성과 사이의 통계적으로 의미 있는 관련성이 검출되지 않았다. 실무에서는 환경성과 향상의 인센티브 시스템으로서 환경업적평가에 대해서 높은 기대가 있지만 현실에서는 기대만큼의 효과는 얻지 못하고 있다. 다만 환경업적평가는 환경 중시 전략 및 품질관리 능력과의 관계에서

2) 실제 KPMG의 지속가능성, CSR 보고서에 관한 서베이(2015년)에서도 구미와 일본기업이 보고(reporting)의 질적 양적인 측면에서 최상위 집단에 위치하고 있다.

환경성과에 대한 정(+)의 상호작용이 나타난다. 즉, 환경 중시 전략의 정도가 높은 상황과 품질관리 능력이 높은 경우에, 환경업적평가를 실시하는 것은 환경성과에 정의 영향을 미치고 있다. 이 분석 결과는 환경업적평가의 유효성이 보편적인 것이 아니라 상황 의존적인 것을 시사하는 것이다. 細田 등(2013)에서는 일본 기업의 CSR추진을 위한 경영통제시스템-12개 회사와의 인터뷰 조사에 근거한 실태를 분석하고 예산 관리·방침관리·중기경영계획 등의 공식적 비공식적 통제시스템이 서로 기능함으로써 CSR과 재무적 성과의 양립을 도모하는 접근을 시사했다. 이 연구에서는 환경과 사회의 실적을 보수에 반영하고 있는지에 대해서 대상기업 12곳 중 7개사가 반영한다고 응답했다. 구체적으로는 업적평가 대상에 따라 4가지로 분류된다. 첫째 사업부 또는 부문의 평가를 통해서 보수에 반영하는 경우가 있었다(7개사 중 1개 기업). 둘째 CSR에 관련하는 목표 달성 정도를 개인의 평가를 통해서 보수에 반영하는 경우가 있었는데(7개사 중 3개 기업) 이는 목표관리제도의 일환으로 생각된다. 셋째 사업부, 부문 및 그룹 회사에 놓인 CSR추진 책임자의 보수의 일부에 반영하는 경우가 있었다(7개사 중 2개 기업). 제4에, 환경과 사회에 관련된 전사적인 목표를 책정하는 전속 부서의 평가를 통해서 보수에 반영하는 경우가 있었다(7개사 중 1개 기업).

### 3.3 구미의 실증 연구

Henri and Joumeault(2010)의 연구에서는 환경통제는 재무적이고 전략적 관리 방안을 환경 관리에 적용하다. 이 연구에서 환경통제는 환경 활동의 패턴을 유지 또는 변경하기 위해서, 재무적 및 생태적(ecological)정보를 이용하는 공식 절차와 시스템으로서 정의하고 업적 지표의 활용, 예산 편성, 인센티브 제공이라는 3가지 요소로 구성되어 있다. 이 연구에서는 환경통제가 어느 정도 환경과 경제의 성과에 영향을 주는지 조사했다. 캐나다의 제조업체의 샘플 조사 데이터를 사용한 결과, 환경통제는 경제적 성과에 직접 영향을 미치지 않는 점을 시사했다. 환경통제와 경제적 성과 사이의 연관성에 대한 환경성과의 매개 효과는 다른 상황에서 관찰된다. 보다 구체적으로는 환경통제는 (i)보다 높은 환경 노출에 대한 리스크 (ii)보다 높은 공공의 가시성 (iii)보다 높은 환경에 대한 관심 및 (iv)보다 큰 규모의 특징을 갖는 기업에서 환경성과의 매개를 통해서 경제적 성과에 간접적으로 영향을 미친다. 즉, 이 연구에서는 환경 성과 지표의 환경통제가 환경성과 향상에 기여하지만, 그것이 경제적 성과를 높이는지에 대해서는 상황에 의존하고 있음을 밝혔다. 이 연구는 지속가능한 개발 상황의 관리회계의 역할과 기여에 대한 통찰을 제공함으로써 관리회계 연구에 기여했다. Epstein et al.(2015)에서는 Nike, Procter & Gamble, Home Depot 및 Nissan North America의 인터뷰와 현장 조사를

토대로 다양한 수준의 관리자가 어떻게 균형을 이루어 사회, 환경 및 재무성과를 관리하는지 구체적으로 조사하였다. 기업의 비공식적 통제시스템이 지속가능성을 강력하게 홍보하는 반면, 공식적 통제시스템은 재무성과에 초점을 맞추는 전통적인 관점을 보유하고 있는 것처럼 보인다. 그러나 이러한 역설적인 통제시스템 하에서 운영되는 경영자는 이러한 통제시스템이 상충하는 것으로 생각하지 않으며 사회와 환경 및 재무성과를 위해서는 공식·비공식 통제시스템의 조화가 필요하다는 것을 강조하였다. 즉 환경적 맥락에서 경영통제의 특정한 적용 분야인 환경 통제가 기업이 환경성과에 관련된 잠재적 경제적 이익을 얻을 수 있는 메커니즘 중 하나라는 것을 경험적으로 입증하였다. Journeault(2016)의 연구의 목적은 천연자원기반의 관점에 서서 환경통제 패키지가 환경능력을 지원하며 그것이 조직의 환경 및 경제성과에 기여하는 정도를 조사하는 것이다. 이 조사 결과는 캐나다의 제조업체의 샘플 측정에서 얻어진 조사 데이터를 사용하여 환경통제가 기업의 환경 및 경제성과에 공헌하기 위해서 환경능력을 지원하는 메커니즘을 구성할 가능성이 있음을 나타내고 있다. 보다 구체적으로 이들 결과는 환경통제 패키지가 환경 학습, 지속적인 환경 혁신, 이해관계자의 통합 환경 비전의 공유 능력을 촉진하고 기업의 환경성과와 간접적으로 경제성과에 직접 공헌할 수 있음을 나타내고 있다. 또 몇 가지 증거에 따르면 다양한 환경통제 사례가 여러 환경능력을 지원하며 완전한 세트의 환경능력의 실행을 지원하려면 복수의 환경통제 실무를 동시에 사용할 필요가 있다고 주장하였다.

#### 4. SMCS, 보상시스템, 기업성과의 관계: 국제비교

선행연구에서 SMCS, 보상시스템, 그리고 기업성과의 관계를 보면 인센티브와 조직성과간의 긍정적인 관계를 지지하는 많은 실증적인 증거가 제시되고 있다(Luft and Shields 2003). 따라서 이러한 유사한 관계가 인센티브와 환경성과 간에도 존재할 것으로 기대된다. 즉 인센티브는 바람직한 조직의 목적을 위한 행동에 영향을 미치므로(Flamholtz et al. 1985), 환경성과를 개선시키려고 하는 조직에서는 인센티브의 개발이 중요하다(Epstein 1996). 특히 우수한 사회적 및 환경적 성과의 달성이 전형적으로 장기적 성과의 결과인 경우, (Eccles, Ioannou, Serafeim, 2014, Flammer and Bansal, 2017) 장기적인 방향을 요구하는 장기적인 노력을 통해, 사회적 및 환경적 성과에 기초한 인센티브를 제공하는 것이 경영자의 장기적 지향에 대한 관심을 높일 것으로 기대하며 궁극적으로 기업의 가치를 높이게 된다.

Derchi (2015)에서는 KLD데이터를 톰슨 로이터의 ASSET4 데이터베이스와 매칭시킨 후에

2002-2013년 기간 동안 782개 기업에서 총 5720개 관측 샘플을 수집하여 분석한 결과, 기업들이 고위 경영진에 대한 보상계획에서 사회적, 환경적 목표를 점차 확대하고 있음을 보여주었다. CSR에 연계한 경영진 보상은 2003년 6.72%에서 2013년 37.04%로 30.32%포인트가 증가했다. 또한 이 연구에서는 CSR 연계 임원 보상의 사용은 더 높은 CSR 성과와 유의적으로 관련이 있다는 것을 보여주었다. Flammer et al. (2017)는 환경 및 사회적 성과와 같은 기업의 사회적 책임 요소를 임원 보상 성과 기준에 연계한 결과, 장기적 환경능력, 기업가치, 환경과 사회성과, 환경혁신 방안 등이 증가하였다고 주장했다. 또한 이들은 CSR 인센티브가 (모호함 대신에) 지정되고 CSR 관련 보상의 비율이 더 클 때 그 결과가 더 뚜렷하다는 것을 발견했다. 또한 이러한 결과가 CSR 계약이 경영진에게 더 긴 시간의 지평을 채택하고 중요성이 낮지만 장기적인 가치창출에 기여하는 이해관계자에 관심을 옮기도록 동기 부여함으로써 회사의 지배구조를 강화한다는 이론적 주장을 뒷받침한다고 주장했다.

#### 4.1 한국에서의 SMCS와 보상시스템

한국과 일본의 SMCS와 보상시스템의 관계에 대한 기업사례를 살펴보기 전에 먼저 長坂 등(2012)의 국제조사 결과를 보면 다음과 같다. 사업 전개의 목표 달성 정도를 인사평가(보수, 승진 등에 반영)와 연결시키는 정도는 한국과 일본기업이 각각 5.18과 4.82(각각 7점 리커트 척도)로 나타났으며, 사업 전개 과정에 대한 평가를 실시하고 인사평가(보수, 승진 등에 반영)에 연계하는 정도는 각각 4.88과 4.57로 나타나 한국기업이 목표달성과 사업 전개 프로세스의 평가를 보수와 승진에 반영하는 정도가 높게 나왔다. 반면에 일본과 미국기업을 비교하면 후자가 성과평가를 보상시스템에 반영하는 비율이 높게 나타났다. 미국에서는 컨트롤러 제도에 볼 수 있는 회계주도 즉 회계적 결과 통제의 경향이 있는 한편, 일본기업에서는 전통적으로 업적관리시스템과 인사·보수시스템이 분리된 이원구조로 되어 있어 물량적도에 의한 실적관리가 주도적이었기 때문이다(橫田·金子, 1998).

##### 4.1.1 지속가능성 지표를 성과평가에 반영하는 기업

한국에서 지속가능성 지표를 성과평가에 반영하는 기업을 보면 LG화학에서는 사회공헌 활동 실적을 CSR 팀장 및 팀원, 사업장 업무지원 팀장 및 팀원 성과평가에 반영하고 있으며 SK텔레콤은 경영진의 경우에 추가적으로 3대 주요 고객만족도 조사, 지속가능성 평가 성과 등 외부 인지 지표와 온실가스 감축, 친환경 솔루션 매출, 사회기여 솔루션 사업 매출 등의 환경·사회적 지표를 성과평가에 반영하고 있다.



#### 4.1.2 지속가능성 성과를 보상시스템에 반영하는 기업

다음으로 지속가능성에 관한 성과를 평가하고 이를 보상 또는 보수시스템에 연결시키는 대표적인 기업을 살펴보면 다음과 같다. GS건설은 녹색경영성과 평가 절차서에 따라 총 19개 지표를 관리하고 있다. 그 중 6개(직접 온실가스배출량, 간접배출량, 폐기물 재활용률, 원·부자재 녹색구매 비율, 환경보전 활동, 녹색제품 투자비율)를 핵심성과지표로 선정하여, 중장기적 관점에서 이행성과를 관리하고 있다. 임직원의 합리적인 성과보상을 위해 조직의 성과와 개인의 성과를 보상에 연동하는 시스템을 운영하고 있다. 특히 최고경영진의 경우에는 재무성과, 인지도 성과, 환경성과, 사회성과 등 전 분야에 걸친 성과를 보수에 반영하고 있다. 삼성SDI는 또한 임직원 업무목표(MBO) 중 안전환경평가 대상을 확대하여 성과평가를 실시하고 있으며 2016년부터는 사업장 책임안전 평가를 진행하여 업적평가에 반영하고 있다. 경영진의 보수는 직위별로 책정된 기본연봉과 성과연봉으로 구성되며, 성과평가에는 매출액, 순이익, 주가 등 재무적 성과 관련 계량지표와 안전, 노사관계, 부실, 부정, 보안, 법규준수 등 환경 및 사회적 성과 관련 비계량 지표를 반영한다. 아모레퍼시픽은 2016년에는 지속가능경영위원회를 총 2회 개최하였고, 주요 지표를 담당 임원의 성과 보상에 반영하여 실행력을 높임으로써 더 강력하고 내실 있는 지속가능경영을 전개하였다. 또한 아모레퍼시픽은 나눔 활동 실적을 보상에 반영하는 ‘나눔 마일리지 제도’를 운영하여 임직원들의 활발한 참여를 장려하고 있다.<sup>3)</sup>

### 4.2 일본의 SMCS와 보상시스템

#### 4.2.1 기린맥주의 SMCS와 보상시스템

기린맥주에서는 전통적으로 정성적·정량적 사업계획과 목표관리(이하 MBO-S)로 경영관리를 하고 있었다, 1990년대까지 다각화 전략으로 인해 많은 사업을 운영함으로써 사업의 평가를 업적평가에 반영시키기 위해 EVA(경제적 부가가치)와 유사한 KVA(기린 부가가치)라는 평가지표를 도입하였다. 그러나 MBO-S에서는 종업원의 업무와 기업 전략과의 관계가 명확하지 않았고 KVA에서는 사업운영을 위한 전략의 가시화가 이루어지지 않았다. 이런 문제를 해결하기 위해 2003년 고객의 관점을 영업에 반영하기 위해 BSC(균형성과관리)를 도입하게 되었다. 2004년에는 중장기경영계획의 수립단계에서부터 전사적인 전략경영시스템으로서 BSC를 도입하였다.

3) 이 이외에 두산중공업에서는 CEO 이하 모든 임직원은 리스크 개선 성과평가를 통해 재무적 보상을 받고 있으며, 삼성물산에서는 중점관리 이슈(안전경영, 준법경영, 동반성장)에 대한 성과는 담당부서 임원의 목표관리(MBO)에 반영하고 있으며, 이를 성과 점수에 반영하여 보상과 연계하고 있다.

기린맥주에서는 BSC를 도입한 당시부터 생산이나 물류 등의 라인부분은 물론 인사나 홍보 등의 스태프부문이라는 기능부문에까지 BSC를 적용하고 있었다. 그것은 첫째 기능부문에 있어서도 고객위주의 사고를 철저히 주입시키고 둘째 평가의 공평성과 책임의 명확화를 위해 조직 단위의 장의 업적평가시스템을 전반적으로 통일하기 위해서 이다. 기린 맥주에서는 도입 당시부터 일관해서 BSC의 업적평가와 인사고과를 연결하고 있다.

BSC의 전략과제와 개별과제의 평가단계에서는 KPI(핵심성과지표)와 그것을 점수로 환산하는 규칙을 기재한 업적평가표에 의해 조직업적을 평가한다. 한 이 업적평가표에 의한 조직 평가는 상위 계층의 사람들의 연도 말의 인사고과에 연결된다. 한편 하위 계층의 사람들의 업적평가는 MBO-S에 의거하고 있다. 업적평가표와 MBO-S의 차이는 다음과 같다. 업적평가표의 경우 첫째 BSC의 4가지 관점이 들어간다. 둘째 EVA, CSR, 브랜드 이미지 평가 등 전사적 공통의 지표를 포함하지 않으면 안 된다. 셋째 프레임워크가 정해져 있다. 기린 맥주의 경우는 지주회사 경영기획부가 작성한 가이드라인에 따라 기린맥주의 기획부가 작성하고 있다. 한편 MBO-S의 경우 BSC의 4가지 관점은 항상 들어가는 것은 아니다. 소속된 조직 단위의 목표와 자신의 행동을 고려해서 복수의 목표를 설정 하게 된다.

기린맥주의 인사고과는 업적평가표와 MBO-S에 경영 이념인 KIRIN WAY의 발휘도를 함께 고려한다. 이것은 경쟁력 평가이며 상사, 자신, 동료에 의한 270도 평가이다. 조직계층이 상위로 올라갈수록 업적평가표의 비중이 높아진다. 본부장 수준에서는 업적평가표와 KIRIN WAY의 발휘도 평가는 4대1의 비중이며, 상여 금액은 대략 100% 업적평가표로 결정하고 기본급과 승급 등에도 크게 영향을 미친다. 한편 부장 수준에서는 1대1의 비중이다. MBO-S 대상자의 인사고과도 MBO-S 결과만이 아니라 KIRIN WAY의 발휘도도 고려한다. 통상 양자의 비중은 1대1 이다.

다음으로 기린맥주의 물류부문에 있어서의 전략과제와 성과지표의 사례를 살펴본다. 이하 SCM(공급망 관리)본부와 물류부에 초점을 맞춰 기린맥주의 물류부문의 성과지표의 특징에 대해서 BSC의 네 가지 관점 별로 설명한다(표1 참조). 먼저 생산본부와 마찬가지로 SCM본부에서도 재무관점의 성과지표로서 경제적 부가가치(EVA)가 기재된다. EVA에 대해서는 전사 공통의 규칙으로서 연대 책임을 진다는 의식이 있다. 물류부에서 강하게 의식하고 있는 재무관점의 성과지표는 한 상자 당 물류 생산성이다. 둘째 SCM본부의 고객의 관점의 성과지표는 전사 공통 항목인 브랜드 이미지 평가, 고객 호의도 및 고객 지지율 이다. 다음으로 물류부의 프로세스의 관점에서는 물류 품질이 중시된다. 물류품질에 대해서 물류 작업의 안전성이라는 관점에서 재해사고의 근절과 물류 품질의 사고 건수의 삭감이라는 성과지표가 설정된다(横田·妹尾, 2010).

<표1> 물류부문의 전략과제와 성과지표의 사례

| 관점     | 전략과제             | 성과지표        |
|--------|------------------|-------------|
| 재무     | 사업의 규모 확대        | 매출액         |
| 고객     | 안전안심의 상품을 고객에 제공 | 고객조사·신뢰 항목  |
| 프로세스   | 지구 환경의 보전을 위한 대처 | 에너지 사용량 삭감  |
| 학습과 성장 | 법령·규칙의 준수        | 법규준수의 위반 건수 |

물류 부문에 있어서의 업적평가표는 SCM 본부장, 물류부장 등의 각 부장의 단위에서 작성된다. 업적평가표에 기재되는 KPI는 각 전략의 근간에서 필히 1개는 선택되도록 하고 있다. 업적평가표 대상자 이외는 MBO-S에서 평가된다. 생산부문과 마찬가지로 SCM 본부장은 재무와 고객의 관점의 배점이 6할, 프로세스와 학습과 성장의 관점의 배점이 4할이다. 한편 물류부장 등의 각 부장은 전자의 배점이 3할, 후자의 배점이 7할이다.

업적평가표와 MBO-S의 평가는 목표에 대해서 실적을 평가하므로 절대평가로 된다. 다만 정량화할 수 없는 것을 질과 납기로 정량화해서 평가하는 경우, 각 부와 각 지역 등을 비교한 상대적인 평가를 하는 경우도 있다. 전사 공동의 구조로서 업적평가표와 MBO-S는 인사고과에 연결된다. 물류에 있어서의 업적평가표 대상자의 인사고과의 특징은 타 부문과 그다지 다르지 않으나, MBO-S 대상자의 인사고과에는 다음과 같은 특징이 있다. 물류부의 MBO-S에서는 상위자와 하위자에서 MBO-S의 대상으로 되는 지표를 선택하고 중요한 것 5개를 상위자가 평가지표로서 설정한다. 각각의 평가지표의 비중이 다르므로 상위자가 어떤 지표를 특히 중시하고 있는가를 전달할 수가 있다. MBO-S대상자의 인사고과의 최종 권한은 기본적으로는 SCM 본부장이다. SCM 본부장은 업적평가표의 KPI로 평가되므로 그가 평가하는 하위의 조직계층의 MBO-S에서도 평가지표는 KPI의 일부와 중복될 가능성이 있다 인터뷰에 의하면 MBO-S 대상자 수준에서는 MBO-S와 인사고과를 연결해도 물류부의 KPI의 목표 수준만을 달성한다면 좋다는 의식이 생기는 것은 아니다. EVA와 같은 MBO-S 대상자가 직접 관여하는 기회가 적은 KPI는 MBO-S의 대상으로 되는 경우가 작으므로 강하게 의식되지 않는다. 하위의 조직계층인 MBO-S 대상자가 물류부의 KPI의 목표 수준을 달성을 과도하게 의식하지 않는 이유는 자신들의 활동과 직접 관여하는 기회가 적은 것일 뿐만 아니라 물류부의 성과가 수치로서 정량화하기 어려운 점도 있다는 의견이 있기 때문이다. 인사고과가 MBO-S만이 아니라 기린 방식의 발취도를 포함한 종합적인 평가로 되고 있는 것도 이유의 하나라고 생각된다.

#### 4.2.2 리코의 전략적 SMCS와 보상시스템

리코(2001)는 환경경영의 추진 수단으로서 이하의 3가지를 들고 있는데, 전 세계 거점에서 ISO 14001인증을 취득하는 환경경영시스템, 환경 항목을 넣은 전략적 목표관리시스템(BSC: Balanced Scorecard), 그리고 경영 판단에 필요한 정보를 제공하는 환경경영정보시스템(환경부하정보시스템, 환경회계시스템, 환경개선사례 데이터베이스, 법규제·환경라벨정보 데이터베이스, 사회소통 데이터베이스)이다. 이 중에서 ISO 14001은 환경보전 활동을 추진하기 위한 시스템이지만 경제 활동과의 관련성을 갖지 않기 때문에 기업 경영활동과 환경보전 활동을 연결하는 새로운 시스템으로서 전략적 목표관리제도가 존재하게 되었다.

리코에서는 전략적 목표관리 기법으로서 BSC를 채택하고 있다. 리코의 BSC를 보면 기본적으로는 BSC 본래의 ‘재무’ ‘고객’ ‘사내 비즈니스 프로세스’ ‘학습·성장’이라고 하는 4개의 관점에 근거하고 있지만 ‘환경보전’을 더하여 합계 5개의 관점이 설치되어 있는 것이 특징이다. 이것은 이 기업이 이전부터 CSR(사회적 책임)의 관점에서 환경 문제에 대해서 매우 진지하게 대처해 왔으며, 환경보전이야말로 지구시민으로서의 당연한 사명이라고 생각하기 때문이다. 2017년 4월부터 시작한 19차 환경행동계획에서는 사업 성장과 기업가치 향상에 대한 더 많은 공헌을 위한 사회 및 이해관계자와의 협동을 강화하면서 추진하는 것을 염두에 두고 중점 전략 및 목표를 설정하고 있다. 특히 온난화 방지 분야에서는 철저한 에너지 절약과 재생가능 에너지의 활용에서 자사의 온실가스배출 제로를 목표로 하여 전사 프로젝트로 임하고 있다. 따라서 이러한 중점 전략 및 목표를 관리하기 위해서는 지속가능경영통제시스템이 필요하며 그 대표적인 것이 본고에서 다루는 지속가능BSC를 이용한 업적평가제도이다.

리코의 업적평가시스템을 살펴보면 업적평가의 대상은 사업부 및 본사 조직이며 주관이 되는 조직은 1999년 이후 계속 종합경영기획실이다. 각 부문의 실적평가에 관해서는 실적이나 시점에서 실적평가위원회에 상정되어 평가된다. 평가기준은 전사 일률적인 단순한 것이다. 목표관리의 사고를 중시하여 실적 평가는 목표달성율을 기준으로 한다. 목표(업적평가 기준)는 최대한 정량화하고 아주 엄격하게 설정된다. 환경행동계획 작성 시에 목표도 동시에 설정하지만, 작성 후에 달성하기 어렵다고 밝혀진다면 경영회의에 부쳐 목표치의 변경을 경영진에 신청한다. 거기서 경영진이 납득하면 그 목표치는 변경 가능하다. 최종적으로 세분화된 목표를 달성하면, 중기의 환경행동 계획은 실현할 수 있다.

업적평가의 결과는 목표치를 달성하면 100점, 95%이상 달성하면 90점, 90% 이상 달성하면 50점, 90% 미만이면 0점이다. 다만, 환율의 변동에 대해서는 일정한 비율로 보정을 실시한다. 각 부문은 자신의 사업목표에 대응하여 재무적 관점에 10~70%가 미리 설정되고, 비재무적 관점은 각 부문이 자신의 전략에 따라서 30~90% 사이에서 설정하게 된다. 전체 실적평가

지표 중 환경평가 항목의 비중은 정해지지 않았다. 부문 활동의 특성, 연도별 중점 항목과의 관계 속에서 결정된다. 배점이 제로(0)인 부서는 없으며 환경에 관한 지표는 각 부문을 평균하면 약 10% 미만의 배분이다.

기본은 5개의 관점에서 100점이지만 통상 평가만으로 측정할 수 없는 경우(중기 경영계획의 기본방침에 준해 최고층이 현저한 성과라고 인정한 경우, 환율 대폭 변화, 지진 등의 외부 요인의 영향이 현저하다고 판단되었을 경우, 사업시작 이후에 처음으로 흑자가 나온 경우 등)에는 「최고층의 가감점」으로 평가된다. 최고층의 가감점은 +10~-10점 이다. 감점 대상이 되는 것은 행동 규범을 일탈하거나 이해관계자에 대해서 악영향을 주었을 경우 등이다. 이렇게 해서 평가된 점수에 각 항목의 가중치를 곱해 최종적인 평가점이 산출된다(표 2 참조).

이렇게 산출된 통상적 평가결과와 최고층의 가감점을 합산하여 AAA-C까지 6단계의 등급이 정해진다.<sup>4)</sup> 이 등급은 각 부문의 관리직 이상의 상여의 일부에 반영된다. 다음에 개인 실적 평가에 대해서 살펴보면 과거에는 부문 실적과 개인 상여금과 연동 정도는 낮았다. 그러나 전략적 목표관리의 도입을 계기로 부문의 실적평가가 개인의 보수에 어느 정도 반영되게 되었다. 보수에 반영되는 대상은 과장 대리 이상 직무에 종사하는 사람들이다. 각자의 부문 실적에 대한 책임의 크기와 기여도의 관점에서 포상금액이 결정되는 구조이다. 구체적으로 개인상여금은 본인의 자격과 개인 평가에 의해 산출되는 부분을 「제1 상여」, 부문 실적평가에 의해 산출되는 부분을 「제2 상여」로 설정하고 있다. 「제2 상여」에 대해서는 부문 실적에 대한 책임의 크기라는 관점에서 역할의 크기(자격)가 반영되는 구조로 되어 있으며 또 부문 실적에 대한 개인의 공헌도가 반영되는 구조를 취하고 있다.

이러한 시책에 수반하여 전체의 10% 미만의 비중이라고 해도 개인 보수에 영향이 미치게 되어, 모든 부문이 환경보전에 대한 대처를 무시할 수 없는 상황을 만들고 있다. 이것은 향후의 환경보전 활동의 전개에 대해 큰 추진력이 된다고 생각할 수 있다. 현재 환경보전 추진부서의 재무적 관점에는 환경회계적 요소를 포함시키고 있으나 장기적으로 각 부문의 환경 시책을 환경회계적으로 평가할 수 있게 되면 더욱 유용한 성과 척도가 될 것이다.

4) 평가 점수 배점에 관해서도 새로운 움직임을 확인할 수 있다. 종래, 50점초-90점 이하는 B평가였다. 그러나 이진 폭이 너무 넓다는 점에서 이 평가 범위를 2단계로 나누기로 결정했다. 70초-90이하는 B플러스, 50초-70이하는 B가 된 것이다. 또한 105점을 넘으면 AAA, 100초-105이하면 AA, 90초-100이하면 A, 70초-90이하는 B플러스, 50초-70이하는 B, 50이하의 C라는 평가가 내려진다.

<표2> 평가기준 및 평가사례

|      | 구분        | 가중치       | 평가지표    | ②특점(기준점)   |         |         |        | 사례 : ○○사업본부 |      |      |      |
|------|-----------|-----------|---------|------------|---------|---------|--------|-------------|------|------|------|
|      |           |           |         | ~100%      | ~95% 이상 | ~90% 이상 | 90% 이상 | 가중치         | 득점   | 평가점  |      |
| I    | 재무        | 10% ~ 70% | 전사지정    | 연결FC/F 달성율 | 100점    | 90점     | 50점    | 0점          | 30%  | 100점 | 30점  |
|      |           |           |         | 연결 ROA 달성율 | 100점    | 90점     | 50점    | 0점          | 20%  | 100점 | 20점  |
|      |           |           | 독자지정    | 매출액 달성율    | 100점    | 90점     | 50점    | 0점          | 10%  | 90점  | 9점   |
|      |           |           |         | 원칙목표 달성율   | 100점    | 90점     | 50점    | 0점          |      |      |      |
| II   | 비재무 (4관점) | 90% ~ 30% | 독자지정    | 1)고객 원칙목표  | 100점    | 90점     | 50점    | 0점          | 15%  | 100점 | 15점  |
|      |           |           |         | 2)사내P 달성율  |         |         |        |             | 15%  | 50점  | 7.5점 |
|      |           |           |         | 3)학습성장     |         |         |        |             | 5%   | 90점  | 4.5점 |
|      |           |           |         | 4)환경보전     |         |         |        |             | 5%   | 0점   | 0점   |
|      | 5관점계      | 100%      |         |            | 100점    | 90점     | 50점    | 0점          | 100% |      | 86점  |
| III  | 최고총가감점    |           | 별도기준 있음 | +10점~-10점  |         |         |        |             | +5점  | +5점  |      |
| 총평가점 |           |           |         |            |         |         |        |             |      | 91점  |      |

출처: 경제산업성(일), 2002년

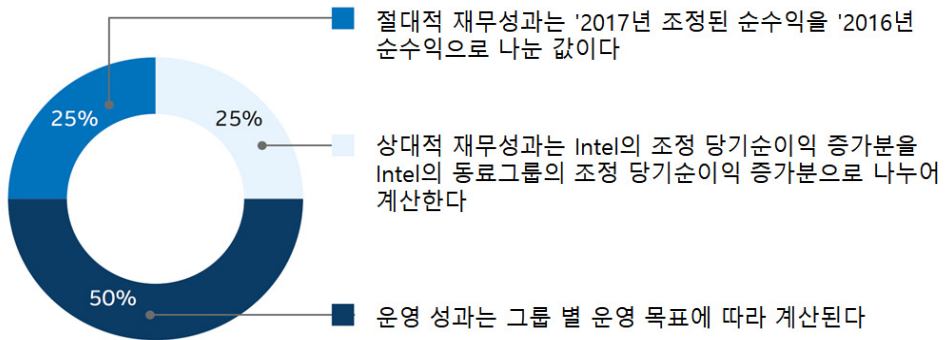
### 4.3 구미기업의 SMCS와 보상시스템

#### 4.3.1 인텔(Intel)의 성과평가와 보상 프로그램

인텔에서는 2008년 이래로 회사의 임원 및 직원 보상금 중 일부는 연례 성과 보너스 (APB)의 기업 책임 요소에 연결되었다. APB 지불금 결정 공식은 절대 및 상대 재무 성과와 특정 운영 목표 달성에 기초한다. 2017년 운영목표 구성 요소에는 다양성 및 포용 목표와 관련된 측정 항목이 포함되었다. 이전의 측정 기준은 탄소배출 및 재활용과 같은 분야에 중점을 두었다.

연간 인센티브는 현금 지불 방식이며 보상위원회가 매 사업연도 시작 90일 이내에 각 사업 단위에 대해 승인한 구체적인 운영목표를 기반으로 한다. 이 구성요소는 재무성과, 제품개발 및 제품출하 로드맵, 제조, 원가 및 생산성 향상, 기업의 책임 및 환경을 포함한 주요 영역의 성과를 기반으로 의미있는 성과 측정을 달성하기 위해 임원에게 보상한다.

지속가능성 위원회가 수립한 운영목표는 또한 광범위한 직원의 연간 인센티브 현금 계획에 사용되며 매년 기업의 연간 계획 프로세스의 일환으로 준비된다. 사업단위 수준에서 집중력과 책임성을 높이기 위해 위원회는 공식에 사용된 인텔의 10개 사업단위 각각에 대해 3-5개의 구체적인 운영성과 목표를 사용하는 것을 승인했다.



출처: 2017-18 Corporate Responsibility at Intel

<그림1> 인텔의 인센티브 현금 배당 비율

### 4.3.2 Xcel Energy의 사례

에너지 공급자로서 Xcel Energy는 에너지 사용과 생산의 환경적 영향뿐만 아니라 경제를 이끄는 데 있어 사업의 중요성에 대해 신중히 생각한다. 따라서 신뢰성, 경제성 및 환경적 영향 사이에서 건전하고 지속가능한 균형을 유지하기 위한 전략과 핵심 계획이 수립되고 실행된다. Xcel Energy는 혁신적인 성과관리 기법과 보상 설계를 사용하여 직원들이 이러한 노력을 성공적으로 수행할 수 있도록 한다. 예를 들어 회사의 임원 보수는 성과 특히 신뢰성, 비용 관리, 고객 충성도, 공공 및 직원 안전, 탄소배출 감축 목표 달성 및 재무성과와 직접적으로 관련된다.

인센티브 보상을 위해 가중치를 사용하고 공개하는 것은 일반적인 관행은 아니지만 모범 사례이다. 연구된 회사 중 15개가 이 접근법을 따른다. 범위가 5%에서 60%(Xcel Energy의 경우 67%)이며, 비재무적 측정치의 평균 가중치는 20% 이었다. 2011년 환경 리더십은 연간 인센티브 보너스의 3분의 1에 달했고 안전성 성과는 또 다른 세 번째 가치가 있었으며 지속가능성 요소에 대한 보상의 67%를 차지했다. 예를 들어 Xcel Energy는 급여 검토 및 보너스 할당에서 소위 “지속가능성 지수”를 포함한다. 인센티브의 75%가 주당 순이익 증가율에 기반을 두고 있지만, 나머지 25%는 환경배출량과 탄소배출량 감소를 포함한다(Forbes, 2010).

&lt;표3&gt; Xcel Energy의 기업 목표에 대한 가중치

| 기업 목표      | 가중치(%) | 핵심성과지표              |
|------------|--------|---------------------|
| 운영 능력      | 15%    | 시스템 평균정전지속지수(SAIDI) |
|            | 15%    | 예기치 못한 정전비율         |
| 고객에 대한 가치  | 15%    | 공공안전지수              |
|            | 15%    | 고객가치(설문 비율)         |
| 종업원 안전과 참여 | 15%    | OSHA 안전사고율          |
|            | 5%     | 종업원 참여(설문 비율)       |
| 환경 리더십     | 20%    | 에너지 효율성             |

출처: Forbes(2010), Xcel Energy, Corporate Responsibility Report(2013)을 기초로 작성

연간 인센티브 부분은 환경적 리더십 요소를 포함하는 단기 인센티브를 구성한다. Xcel Energy는 운영 효율성, 고객가치, 직원 안전 및 참여, 환경적 리더십이라는 4가지 핵심 목표에 가중치를 할당한다. 2013 년 환경 리더십은 에너지 효율성에 중점을 두고 20%의 가중치를 지니고 있으며 이는 다음과 같이 다른 분야와 비교할 수 있다(Xcel Energy, Corporate Responsibility Report, 2013). 2013년에 Xcel Energy는 환경 리더십 목표를 초과하여 118 %의 지불금을 받았다. 다만 Xcel은 목표당 핵심성과지표 (KPI)를 선택하는 방법을 공개하지 않으며 목표 성과수치를 계산하는 방법도 공개하지 않았다.

## 5. 결론과 시사점

지속가능성을 촉진하기 위한 경영통제시스템의 개념은 다원적이어서 모든 측면을 파악하는 연구는 어려워, 본고에서는 한국과 일본기업 등에서의 사례연구를 실시해 지속가능경영통제시스템(SMCS)이 어떻게 운용되는지에 대한 기업의 실태와 그 효과를 규명하였다. 또한 SMCS를 대표하는 성과평가시스템과 보상시스템, 그리고 기업성고가 어떻게 관련되는 것인지도 사례와 설문연구의 비교를 통하여 밝히고자 하였다.

먼저 서베이 분석을 통하여 기업이 업적관리를 실시하는데 있어서 무엇을 대상으로 평가를 실시하고 인사관리(보수와 승진시스템)의 평가와 연동되고 있는지를 한국과 일본기업에 대해 살펴보았다. 결과는 한국기업이 목표 달성 정도를 인사평가(보수, 승진 등에 반영)와 연결시키는 정도와 사업에 대한 평가를 인사평가(보수, 승진 등에 반영)에 연계하는 정도가 강하게 나타났다. 반면에 일본과 미국기업을 비교하면 후자가 성과평가를 보상시스템에 반영하는



비율이 높게 나타났다. 이러한 결과는 일본기업에서는 전통적으로 업적관리시스템과 인사·보수시스템이 분리된 이원구조로 되어 있어 물량에 의한 성과관리가 우선이었으며(橫田·金子, 1998), 부분횡단적인(cross-function) 활동 등을 통한 지속적 개선활동에 있어 직무구분이 명확하지 않은 협동이 강조되기 때문이다(吉田 등 2009).

다음으로 사례의 비교를 통해 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째 공통적인 결과는 대부분의 샘플 기업에 있어서 지속가능성 또는 CSR 측정 기준을 성과평가에 채택하면 기업 가치의 증가는 물론 동시에 사회적 및 환경적 성과도 증가되는 것으로 나타났다. 또한 업적평가표와 인사과과를 연결함으로써 평가 기준 프로세스가 명확해지고 평가의 납득이 높아지는 효과가 있었다. 다만 사례기업 대부분이 전략목표에 대한 핵심성과지표(KPI)를 선택하는 방법을 공개하지 않으며 목표 성과수치를 계산하는 방법도 공개하지 않았다.

본 연구의 시사점은 첫째 사례기업과 설문연구의 비교를 통해 도출된 결과를 일반화하기는 어려우나 환경 및 사회적 성과와 같은 기업의 사회적 책임 요소를 임원 보상 성과 기준에 연계한 결과, 장기적인 CSR 목표를 달성하고 CSR 이해관계자와 소통하며 장기적인 가치창출을 향상시킬 수 있다는 것이다. 다만 S&P 500 기업의 경우, 보수를 사회 및 환경성과에 연계시키는 것은 2004년에는 12%만이 이러한 성과 요소를 사용했으며 2013년에는 37%로 증가했다(Flammer et al. 2017). 또한 S&P 100 기업의 경우에는 약 10% 기업만이 지속가능성을 보너스 구조에 통합한 것으로 나타났으며 미국은 물론 한국과 일본 기업 대다수가 여전히 경영진 보상에 지속가능성 기준을 고려하지 않았다. 이런 점을 반영하여 본고에서는 향후 각국의 기업에서 동기부여 프로그램에 지속가능성 또는 CSR 성과측정 기준을 포함시키는 방안을 강구하는 것이 필수불가결하다는 점을 시사하고 있다. 둘째 사회적 책임 요소를 임원 보상의 성과 기준에 연계가 지속가능성과평가의 대상자인 각 조직의 중간관리자(예; 부장 수준)까지는 큰 효과가 있으며 지속가능 경영전략과 자신의 업무활동의 관련이 명확하게 되었다. 그러나 현장의 종업원 등 하위의 조직계층에서는 일상의 업무에 집중하는 일이 많으므로 전략까지 고려하기는 어려우며 따라서 보상에 지속가능성 기준을 고려하기가 쉽지 않아 지속가능업적평가의 효과가 크지 않았다. 따라서 향후 전사적으로 모든 계층에 걸쳐 지속가능성 또는 CSR활동을 보수 구조에 통합시키는 방안이 과제로 남아있다.

본 연구의 한계로서는 첫째 무엇보다 사례와 설문연구의 대상기업 수가 한정되어 있어 결과를 일반화하기가 어렵다는 점이다. 앞으로 샘플의 확장과 더불어 설문지를 병행한 다양한 접근이 시도되어야 할 것이다. 둘째 업적평가와 보수기준 등의 공식적 통제시스템에 관한 사례연구만이 아니라 조직의 신념과 문화 등의 비공식적 통제시스템에 관한 사례도 분석할 필요가 있다. 끝으로 향후 한국과 일본기업만이 아니라 해외 선진기업의 우수한 사례를 적극적으로 도입하고 이러한 사례를 대기업은 물론 중소기업에 대해서도 분석함으로써 지속가능성의 실현가능성을 높이는 것이 중요하다.

## 【참고문헌】

- 김영철·박경원(2017)「친환경통제시스템이 환경성과 및 조직성가에 미치는 영향」『관리회계연구』제17권 제3호, pp.249-279
- 陸根孝(2018)「組織文化と持続可能統制システムがイノベーション能力と成果に及ぼす影響」『日本近代學研究』第59輯, pp.519-536
- 전웅수·이경일·고세라·손성진(2013)「기업의 사회적 책임활동과 CSR통제시스템이 사회적 책임성과와 재무 성과에 미치는 영향」『회계연구』18(1), pp.127-149
- 安藤崇(2015)「サステナビリティ・マネジメント・コントロールの類型と権限移譲」『同志社商学』第66巻 第5号, pp.961- 991
- 梶原武久·安藤崇(2010)「環境業績測定・評価を支援する環境管理会計」『環境意思決定と会計システムに関する研究』日本会計研究学会特別委員会、最終報告書
- 長坂悦敬·李健泳·伊藤龍史·柗紫乃(2012)「日本・韓国・台湾企業の管理会計に関する実態比較研究－環境変化の影響を中心として－」『BI Annual Research Report』vol.8, pp.39-66
- 細田雅洋·松岡幸介·鈴木研一(2013)「日本企業におけるCSR促進のためのマネジメント・コントロール・システム－12社とのインタビュー調査に基づく実態分析－」『原価計算研究』第37巻第2号, pp.122-134
- 竹原正篤·金藤正直·八木裕之(2016)「サステナビリティ戦略を推進するマネジメントツール」『横浜経営研究』第37巻 第2号, pp.433-449
- 吉田栄介·福島一矩·妹尾剛好(2009)「日本企業の管理会計実態(3·完) : 実態調査研究の文献サーベイを中心として」『三田商学研究』(52)1, pp.25-35
- 横田絵里·金子晋也(2014)『マネジメント・コントロール』有斐閣
- 横田絵里·妹尾剛好, 2010. 戦略マネジメント・システムの事例研究(2), 三田商学研究 Vol.53 No.3, pp.45-58
- Arjali□es, D.L., Mundy, J.(2013)「The use of management control systems to manage CSR strategy: a levers of control perspective」『Management Accounting Research』24(4), pp.284-300
- Ballou, B., Casey, R., Grenier, J., Heitger, D.(2012)「Exploring the strategic integration of sustainability initiatives: opportunities for accounting research」『Accounting Horizon』26(2), pp.265-288
- Bansal, P.(2013)「From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues」『Organization Science』14(5), pp.510-527
- Burritt, R.L., Schaltegger, S.(2010)「Sustainability accounting and reporting: fad or trend?」『Accounting, Auditing & Accountability Journal』23(7), pp.829-846
- Cresti, E.(2009) Sustainability Management Control Systems. Towards a Socially Responsible Planning and Control Framework. In: 2009 Oxford Business and Economics Conference Program
- Crutzen, N., Herzig, C.(2013) A review of the empirical research in management control, strategy and sustainability. In: Epstein, M., Farrell, A. (Eds.), Studies in Managerial and Financial Accounting e Volume 26: Accounting and Control for Sustainability (165-195). Emerald Group Publishing Limited.
- Derchi Battista Giovanni,(2015) Management Control For Corporate Sustainability Execution: The Role Of Employee Compensation. Thesis, University of Lausanne.
- Durden, C.,(2008)「Towards a socially responsible management control system」『Account. Audit. Account. J』21, pp.671-694
- Eccles, R.G., Ioannou, I., Serafeim, G.(2014)「The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance」『Management Science』60(11), pp.2835-2857
- Epstein, M. J.(1996)「You've got a great environmental strategy—Now what?」『Business Horizons』39(5), pp.53-59
- Epstein, M. J., A. R. Buhovac, and K. Yuthas.(2015)「Managing social, environmental and financial performance simultaneously」『Long Range Planning』48(1), pp.35-45

- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S.(1985)「Toward an integrative framework of organizational control」 『Accounting, Organizations and Society, 10(1), pp.35-50
- Flammer C, Bansal P.(2017)「Does long-term orientation create value? Evidence from a regression discontinuity」 『 Strategic Management Journal』38(9), pp.1827-1847
- Forbes.(2010)「Executive bonuses and corporate responsibility」 『Forbes 20 May』
- Frost, G. R., and T. D. Wilmshurst.(2006)「The adoption of environment-related management accounting : an analysis of corporate environmental sensitivity」 『Accounting Forum』24(4), pp.344-365
- George, R.A., Siti-Nabiha, A.K., Jalaludin, D., Y.A. Abdalla.(2016)「Barriers to and enables of sustainability integration in the performance management systems of an oil and gas company」 『Journal of Cleaner Production 136 Part A』, pp.197-212
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., Moon, J.(2012)「Configuring management control system: theorizing the integration of strategy and sustainability」 『Management Accounting Research』23, pp.205-223
- Günther, E., Endrikat, J., Günther, T.(2016)「Environmental management control systems: a conceptualization and a review of the empirical evidence」 『Journal of Cleaner Production』, pp.1-25
- Henri, J.-F., and M. Journeault.(2010)「Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance」 『Accounting, Organizations and Society』35(1), pp.63-80
- Henri, J.-F. (2016)「The Influence of the Eco-Control Package on Environmental and Economic Performance: A Natural Resource-Based Approach」 『Journal of Management Accounting Research』28(2), pp.149-178
- KPMG(2015)『KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting』
- Luft, J., and M. D. Shields.(2003)「Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research」 『Accounting, Organizations and Society』28 (2-3), pp.169-249
- Maas, K., Schaltegger, S., Crutzen, N.(2016)「Advancing the integration of sustainability measurement, management and reporting」 『Journal of Cleaner Production』136, pp.237-248
- Norris, G., O'Dwyer, B.(2004)「Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organisation」 『British Accounting Review』36, pp.173-196
- Riccabon, Ai, and Leone, E. L(2010)「Implementing Strategies through Management Control Systems—the Case of Sustainability」 『International Journal of Productivity and Performance Management』 59(2), pp.130-144
- Schaltegger, S.(2011)「Sustainability as a driver for corporate economic success.」 『Consequences for the development of sustainability management control. Soc. Econ』33, pp.15-28
- Van Marrewijk, M.(2003)「Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability.」 『Between agency and communion. Journal of Business Ethics』44, pp.95-105
- Van Veen-Dirks, P.(2010)「Different uses of performance measures : The evaluation versus reward of production managers—」 『Accounting, Organizations and Society』Vol.35 No.2, pp.141-164
- Xcel Energy(2013)『Corporate Responsibility Report 2013』

논문투고일 : 2018년 09월 26일  
 심사개시일 : 2018년 10월 17일  
 1차 수정일 : 2018년 11월 27일  
 2차 수정일 : 2019년 01월 31일  
 게재확정일 : 2019년 02월 15일

---

**< 要 旨 >**


---

### 지속가능경영통제시스템과 기업성과의 관계

- 국제비교연구 -

육근효

본고에서는 한국과 일본기업 등에서의 사례연구를 실시해 지속가능경영통제시스템(SMCS)이 어떻게 운용되며, SMCS를 대표하는 성과평가시스템과 보상시스템, 그리고 기업성과가 어떻게 관련되는 것인지도 사례연구를 통하여 밝히고자 하였다. 먼저 서베이 조사결과를 보면 한국기업이 일본기업에 비해 목표달성과 사업 전개 프로세스의 평가를 보수와 승진에 반영하는 정도가 높게 나왔다. 또한 일본과 미국기업을 비교하면 후자가 성과평가를 보상시스템에 반영하는 비율이 높게 나타났다. 다음으로 사례연구를 통해 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째 공통적인 결과는 지속가능성 또는 CSR 측정 기준을 성과평가에 채택하면 기업 가치의 증가는 물론 동시에 사회적 및 환경적 성과도 증가되는 것으로 나타났다. 또한 업적평가표와 인사고과를 연결함으로써 평가 기준 프로세스가 명확해지고 평가의 납득이 높아지는 효과가 있었다. 다만 사례기업 대부분이 전략목표에 대한 핵심성과지표(KPI)를 선택하는 방법을 공개하지 않으며 목표 성과수치를 계산하는 방법도 공개하지 않았다. 전반적으로 보상 시스템에 지속가능성 기준을 고려하지 않았다. 이런 점을 반영하여 앞으로는 각국의 기업에서 동기부여 프로그램에 지속가능성 또는 CSR 성과측정 기준을 포함시키는 방안을 강구하는 것이 필수불가결하다.

### Relationship between Sustainability Management Control System and Corporate Performance

- International Comparative Study -

*Yook, Keun-Hyo*

This study conducted case studies at Korean and Japanese companies to reveal how the Sustainability Management System (SMCS) was operated, and how it relates to the performance evaluation system and compensation system. First of all, the survey results showed that Korean companies are more likely to reflect the achievement of their goals and evaluation of the business development process in terms of compensation and promotion than Japanese companies. In addition, compared to Japanese, U.S. companies had a higher percentage of performance evaluations reflected in the compensation system. Next, the results of the analysis of case studies are summarized as follows. First, the common results showed that adopting sustainability or CSR metrics in performance evaluation increases not only the value of the enterprise but also the social and environmental performance. The link between performance evaluation tables and personnel reviews also helped to clarify the evaluation criteria process and increase the satisfaction of the assessment. However, most of the example entities did not disclose how to select Key Performance Indicators (KPIs) for their strategic objectives and how to calculate their target performance values. Overall, the sustainability criteria were not considered in the compensation system. In light of this, it is imperative that companies in each country seek to incorporate sustainability or CSR performance metrics into their motivational programs in the future.