

애플이 ESG에 적극적인 이유

민세주 수석연구원, ESG경영연구실 (sejoomin@posri.re.kr)

목차

1. 세계 최고기업이 된 애플
2. 애플의 ESG 주요 전략
 - ①(E) 환경 측면
 - ②(S) 공급망, 지역사회 측면
 - ③(G) 거버넌스, 다양성 측면
3. 애플은 왜 ESG에 적극적인가
4. 종합 및 시사점

Executive Summary

- 전 세계에서 가장 가치 높은 기업으로 기업 역사에 신기록 작성 중인 애플
 - 이 놀라운 성과의 배경에는 이해관계자를 중시하고 지속가능성을 추구해 온 現 CEO 팀 쿡(Tim Cook)의 리더십이 중요하게 작용
 - 그의 리더십 하에서 애플이 약 11년간 환경·사회·지배구조(ESG) 측면의 전략을 어떠한 방식으로 추진해 왔는지 살펴보고자 함
- (E 측면) 기후변화 문제 해결 동참, 친환경재로 사용 및 지구 자원 보호 추진
 - 적극적으로 재생에너지에 투자하여 2030년까지 공급망의 탄소중립 달성 계획, 재활용 소재 사용을 꾸준히 확대함으로써 제품의 탄소발자국을 줄여 나감
- (S 측면) 공급망의 사회적 책임 강화, 접근성 제고 및 지역사회와 공생 노력
 - 모든 공급사에 엄격한 사회책임 기준의 권고 및 지속적인 평가로 문제를 개선 중이며, 제품과 소프트웨어에 접근성 보조기술 제공
- (G 측면) ESG 거버넌스를 구축하고, 다양성과 접근가능성 제고에 적극적
 - 경영진 평가보상에 ESG 경영성과를 반영 중이며, 다양성의 제고를 위해 지속적인 인재 영입과 미래인재 육성 이니셔티브 추진
- 4가지 측면에서 생각해볼 수 있는 애플이 ESG에 적극적으로 나서는 이유
 - ① 기업 정체성: ESG와 지속가능성은 창업 때부터 이어져 온 ‘디자인 회사’라는 정체성에 부합하는 자연스러운 목표
 - ② 차별화 포인트: 지속가능성은 안드로이드 진영의 추격에 대응할 돌파구로서 경쟁우위 차별화의 포인트이자 새로운 경쟁의 룰로 선택했을 가능성
 - ③ 리스크 선제 대응: 애플을 고질적으로 괴롭혀 온 ESG 리스크 요인들을 더 이상 외면할 수 없는 상황에 따른 정면돌파 선택
 - ④ CEO의 전문성: ESG는 공급망 관리 전문가로서의 경험을 가장 잘 활용할 수 있는 전략적 이슈
- 애플 사례를 통해 회사 고유의 DNA와 ESG 전략 연계의 중요성 및 새로운 차별화 포인트를 ESG로 삼아 경쟁우위 확보가 가능함을 알 수 있음
 - ESG 경영을 회사 아킬레스건의 극복 기회로 활용하고, CEO의 경력과 역량을 가장 잘 발휘할 수 있는 분야를 선택하여 추진해야 빠르게 가시적인 성과를 달성할 수 있음

1. 세계 최고 기업이 된 애플

□ 애플은 세계 최초로 기업가치 3조를 기록하여 기업 역사의 신기록 달성

- 2022년 1월 3일, 장중 역대 최고 주가인 182.88달러를 기록하며 시가총액 3조 달러 돌파
 - 이는 2020년 8월에 시가총액 2조 달러를 돌파한 지 약 16개월 만에 이루어 낸 성과로 세계 기업사에 기록될 역사적인 사건으로 평가되고 있음
 - 시가총액 '3조 달러'는 2021년 전 세계 국가들의 GDP 기준에서 6위인 인도에 버금가는 규모이며, 한국(세계 10위)의 2021년 GDP는 1.8조 달러로 이의 60% 수준
 - 2022년 5월 이전까지는 애플이 전 세계 시가총액 1위를 유지했으나, 러·우크라 전쟁 장기화에 따른 유가 급등의 영향에 사우디아라비아 국영 석유업체 아람코와 근소한 차이로 현재 전 세계 시가총액 2위 기록 중

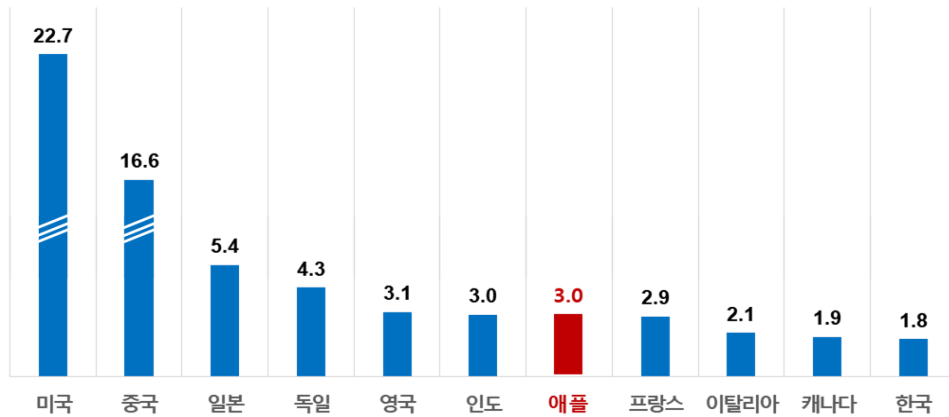
【 애플 주가 흐름 】



자료: 한국일보 2022.1.4, 포스리 재정리

【 주요 국가 2021 GDP vs 애플 시가총액 】

(단위: 조 달러)



자료: IMF, 언론보도 종합

- 애플이 놀라운 성과를 이룩한 배경에는 이해관계자를 중시하고 지속가능성을 추구해 온 現 CEO 팀 쿡(Tim Cook)의 리더십이 중요하게 작용
 - 美 포춘(Fortune)지는 2015년 팀 쿡을 세계 최고의 리더로 선정, 글로벌 롤모델의 역할을 수행했다고 평가했음
 - 팀 쿡은 기업을 선의의 힘(Force for Good)으로 만드는 것이 옳은 일이라는 생각을 가지고 있으며, 평소에도 인류의 보편적 가치나 사회적 이슈에 대해 적극적으로 목소리를 내왔음¹
 - 2013년 듀크대학의 동창회 행사장 연단에서 팀 쿡은 “모든 것을 접했을 때보다 더 낮게 만들어 놓고 떠나는 것이 기업윤리이며, 환경은 물론 노동 문제를 야기하는 공급업체와 협력해 일하는 방식, 제품이 남기는 탄소발자국, 직원을 대하는 방식 등 모든 것이 이에 해당한다.”고 언급함
- 따라서 그의 리더십 하에서 약 11년간 애플이 환경·사회·지배구조(ESG) 측면의 전략을 어떠한 방식으로 추진해 왔는지 살펴볼 가치가 있음

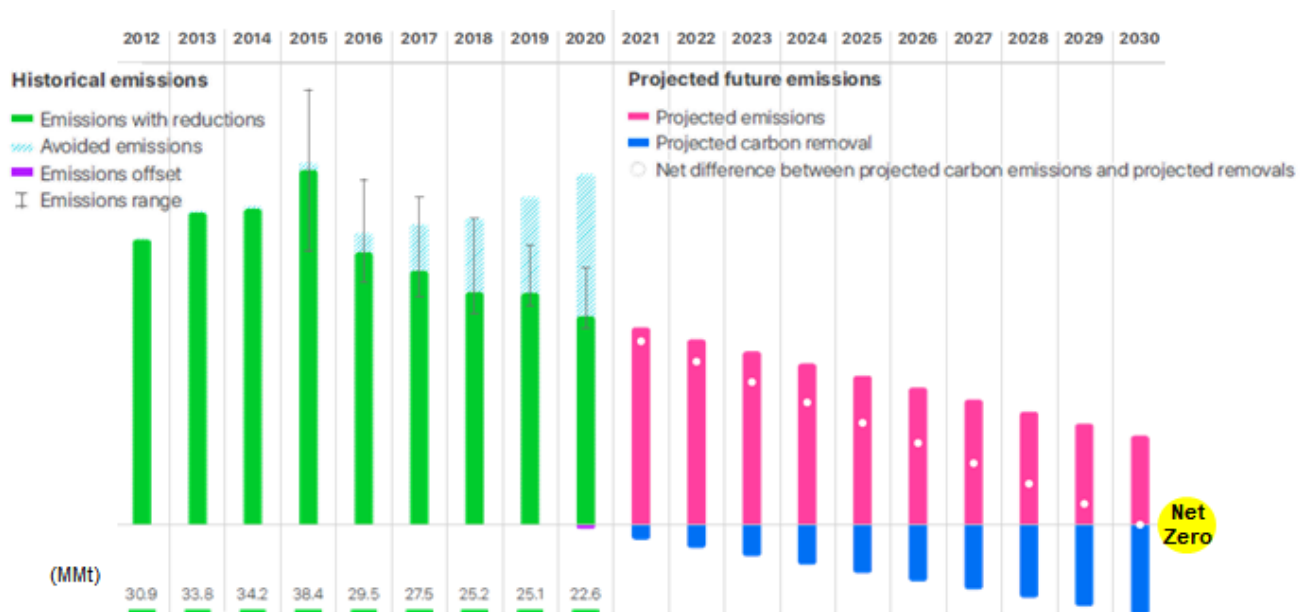
¹ 2017년 트럼프 대통령이 파리기후변화협약 탈퇴를 선언하자 월스트리트저널, 뉴욕타임스 등에 전면 광고를 게재하며 반대 성명을 발표한 바 있음

2. 애플의 ESG 주요 전략

□ (E 환경) 기후변화문제 해결 동참, 친환경재료 사용 및 지구 자원 보호

- 전 세계의 애플 관련 시설은 2018년 4월부터 100% 재생에너지만으로 운용되고 있어, 글로벌 기업운영 영역에서는 이미 탄소중립 달성
 - 2014년부터 데이터센터에서 사용하는 전력을 100% 재생가능에너지로 가동 중이며, 사무실 및 소매점에서 사용하는 에너지도 100% 재생에너지로 대체
 - 2017년 4월에 준공한 신사옥 ‘애플파크’는 지붕 전체가 태양광에너지패널로 설계되어 총 14MW의 전력 생산
- 2030년까지 공급망(소재, 부품, 제품조립 관련 공급사)을 포함하여 제품 주기를 아우르는 기업활동 전반으로 탄소중립을 달성하겠다는 계획 발표
 - 애플이 남기는 탄소 발자국 중 77%가 공급망에서 발생함에 따라 공급망의 탄소중립 달성을 중요한 과제로 추진 중
 - 2015년부터 공급사 청정에너지 프로그램(Supplier Clean Energy Program)을 운영해 오고 있으며, 2021년 10월 기준 총 175개 협력업체가 재생에너지 사용으로 전환할 예정임을 밝혔음

【 애플의 2030 넷제로 달성 로드맵 】



자료: Apple Environment Progress Report 2021

- **민간 분야 최대 규모의 그린본드를 발행하여 탄소배출 해결을 위한 프로젝트들에 투자를 집행해 왔음**
 - 2016년 2월에 사상 첫 15억 달러 규모의 그린본드를 발행한 이후, 2017년 6월에 10억 달러(2차), 2019년 11월에 22억 달러(3차)로 발행, 지금까지 총 47억 달러 규모의 그린본드를 발행하고 관련 자금 집행
 - 애플은 그린본드 발행 자금으로 저탄소 설계 및 엔지니어링, 에너지 효율성, 재생가능 에너지, 탄소 저감 및 CCUS 지원 프로젝트 등의 분야에 투자
 - 2020년에는 17개의 프로젝트에 자금을 집행했는데, 이는 자동차 20만 대분에 해당하는 탄소배출(매년 92.1만Mt)을 감축하는 효과를 가져올 것으로 예상
- **특히 재생가능에너지 투자를 통해 총 1.2GW 규모의 청정 에너지 생산 중**
 - 애플 본사 및 데이터센터에서 생산한 태양광에너지의 거래 목적으로 2016년 6월 에너지 자회사 '애플 에너지' 설립
 - 미국 네바다주 리노 테크놀로지 파크(Reno Technology Park) 내 발전시설에서 50MW의 재생가능에너지를 생산하여 애플의 네바다 데이터센터에 전력을 공급 중이며, 그 외 3개 프로젝트에서 270MW 생산 중
 - 2020년 9월부터 덴마크 에스비에르(Esbjerg) 지역에 건설 중인 육상풍력 터빈은 62GWh를 매년 생산할 것으로 예상되며, 이 전력을 비보르(Viborg)에 위치한 애플 데이터센터에 공급하고 잉여 전력은 덴마크 전력망에 제공할 예정
- **자원 조달에 있어 엄격한 기준을 유지하면서도 재활용 소재 사용을 위한 새로운 길을 개척하기 위해 협력업체들과 함께 노력 중이며, 이를 통해 순환경제로 나아가고자 함**
 - 아이폰 제조에 사용되는 금, 희토류, 텅스텐, 주석 등의 소재는 100% 재활용 소재를 사용하고 있음
 - 2016년 3월에는 부품의 재활용을 위한 아이폰 분해 로봇 '리암(Liam)'을 공개하였고, 2018년 4월에는 재활용 재료 회수율을 높인 업그레이드 로봇 '데이지(Daisy)'를 선보이며 폐쇄루프 공급망을 추진 중
 - 2018년 5월에는 알코아앤드리오틴토알루미늄사와 협업하여 온실가스 배출을 줄이는 알루미늄 제련 방법을 고안해 냈다고 발표
- **재생에너지의 전환과 자원의 재활용 노력을 통해 애플 제품이 환경에 미치는 악영향은 꾸준히 감소하고 있음**

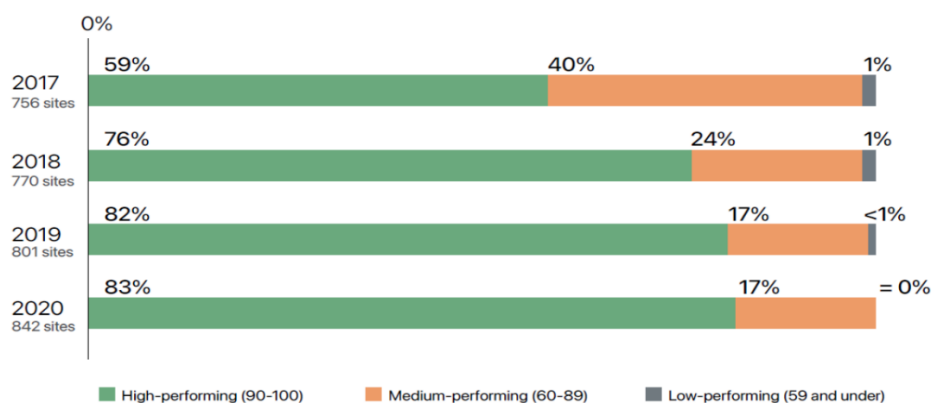
- 애플은 2016년 이후 탄소배출량을 총 40% 감축했으며, 최근 출시된 iPhone 13 Pro는 이전 세대 모델 대비 탄소 발자국 11% 감소, MacBook Pro 16은 8% 줄어들었음
- 또한, 지난 12년간 꾸준히 저전력 부품을 개발하고 운영체제(OS)를 개선하여 제품의 평균 에너지 소비량을 70% 감축, 아이폰 13의 포장재 플라스틱 사용량은 아이폰 6s 대비 10% 수준에 불과하도록 생산

□ (S 사회) 공급망 사회적 책임 강화, 접근성 제고 및 지역사회 공생 추구

○ 모든 공급사가 엄격한 사회적 책임 기준에 따르도록 하고 있으며, 외부 감사를 통해 지속적으로 평가 및 개선 추진

- 애플은 2012년 언론에 공급사의 심각한 인권 침해 실태가 보도된 이후 FLA²와 계약을 체결하여 폭스콘 공장에 대한 전면 감사를 실시하고, 2012년 8월에 1차 보고서를 통해 360가지 개선 조치 항목을 공개
- 2012년 골드만삭스 주관 컨퍼런스 기조연설에서는 “근로자를 돌보지 않는 공급업체는 어느 곳이든 애플과 계약 해지 수순을 밟게 될 것”이라고 강조
- 2013년 7월에는 노동문제를 연구하기 위해 학계자문위원회³를 구성하여 애플 공급망의 노동 표준에 관한 연구 및 실태 조사, 개선 조치 권고하는 역할 부여
- 매년 공급사 책임 보고서 발간, 공급망의 문제를 공론화하여 개선 조치를 이행하고 있으며, 보고서에 포함되는 공급사 대상도 매년 확대 중

【 애플의 공급사 평가 결과 추세 】



자료: Apple SR 2021 Annual Progress Report

² 공정노동협회 Fair Labor Association

³ 미국내 대학을 대표하는 8명의 교수가 참여하였고, 브라운대학의 리처드 로크 교수가 의장을 맡음

○ 모든 제품과 소프트웨어에 접근가능성을 위한 보조기술 제공

- 애플의 모든 제품과 소프트웨어에는 시각장애인이나 청각장애인도 손쉽게 사용할 수 있는 기술이 탑재되어 있으며, 매년 열리는 WWDC에서 항상 접근가능성에 대한 새로운 내용 발표
- 예를 들어 카메라 앱에서는 안면인식 기능과 보이스오버(VoiceOver) 기술⁴을 통해 시각장애인도 피사체를 확인하여 사진을 찍을 수 있도록 소리로 알려줌
- 또 무료 화상통화를 제공하는 페이스타임(FaceTime) 앱은 청각장애인들이 수화를 이용해 통화할 때 매우 요긴하게 활용되며, 무선이어폰인 에어팟은 라이브리슨(Live Listen)기능을 통해 증폭 마이크가 작동하여 보청기로 활용됨
- 미국시각장애인단체 AFB⁵는 보이스오버 기술에 대해 ‘헬렌켈러공로상’을 수여한 바 있으며, AFB 회장인 칼 아우구스토는 애플 제품은 박스에서 꺼내는 순간 직관적으로 파악할 수 있고 쉽게 사용할 수 있다고 언급함

○ 직원 기부 및 지역사회 자원봉사 프로그램을 통해 지난 10년간 68,000명이 200만 시간의 자원봉사 활동 수행

- 애플은 직원이 기부한 금액(자원봉사자로 활동한 시간을 환산한 금액도 포함)과 동일한 금액을 해당 단체에 기부하고 있는데, 이를 통해 약 725백만 달러를 모금하여 전 세계 단체 39,000곳에 기부해 왔음
- 또한 지역사회 투자(Community Investment) 팀을 통해 세계 각지의 비영리단체에 매년 수백만 달러를 지원하고, 지역사회 강화(SLC, Strengthen Local Communities) 프로그램으로 애플 직원들이 일하고 생활하는 지역의 다양한 단체에 기부를 진행하고 있음

□ (G 지배구조) ESG 거버넌스 구축 및 다양성 제고를 위해 노력

○ 2021년부터 경영진 보너스 책정에 ESG 경영성과 반영

- 2021년 1월 5일, 연례 주주총회 안건 통고문을 통해 “이사회 내 보상위원회는 경영진의 ESG 가치 성과를 토대로 현금 인센티브 지급액을 10% 범위 내에서 조정하겠다.”고 밝힌 바 있음
- ESG 가치 성과는 애플의 6대 핵심가치에 기반한 경영성과와 커뮤니티 활동

⁴ 화면에 표시된 내용을 소리로 들려주는 기술

⁵ American Foundation for the Blind

등으로 평가됨

- 애플의 6대 핵심가치는 접근가능성(Accessibility), 교육(Education), 환경(Environment), 포용과 다양성(Inclusion and Diversity), 개인정보보호(Privacy), 공급망 책임(Supplier Responsibility)으로 구성

○ **경영진 구성에 다양성을 높이고 ESG 철학을 강화하기 위해 꾸준히 노력**

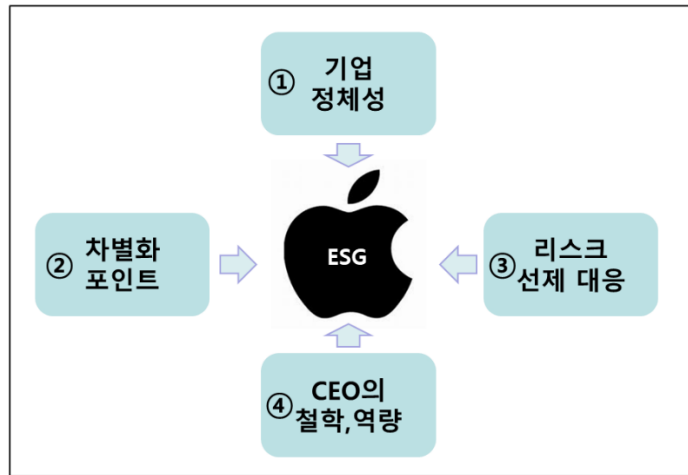
- 기존에 백인 남성으로만 구성된 애플 경영진에 여성 임원들을 적극적으로 추가하였으며, 2013년 12월에는 이사 선임 시 소수집단 출신 후보자를 고려하도록 기업헌장을 변경하기도 했음
- 2021 애플 ESG 보고서에 따르면, CEO인 팀 쿡을 제외한 이사회 멤버 8인 중 3명이 여성이며, 4명이 소수집단 출신으로 구성됨
- 특히 2014년에는 ESG 경영을 강조해 온 블랙록 공동 창업자인 수잔 와그너를 이사로 선임한 바 있음

○ **사내뿐 아니라 업계 전체의 다양성 제고를 위해 선제적 롤모델 제시와 미래인재 육성 이니셔티브 추진**

- 기술 분야에 여성 인재들의 참여를 장려하기 위해서는 고위 임원으로서의 롤모델 제시가 중요하다고 판단하여 대중 인지도를 높일 수 있도록 회사에서 적극 장려하고 있으며, 제품발표회 행사에서도 여성 임원들이 프리젠테이션을 진행하는 경우가 많아짐
- 모든 광고와 마케팅 자료에 “다양한 캐스팅” 조건을 명시하고, 광고와 마케팅 캠페인에서 유색인종 등장 빈도를 꾸준히 높여나가고 있음
- 또한 여성과 소수집단 안에서 STEM 분야 학위 소지자의 Pool을 확대하고자 관련 장학제도를 신설하고, 전미여성정보기술센터와 협력하여 10백만 달러를 기부해 여학생들을 위한 교육 프로그램 운영

3. 애플은 왜 ESG에 적극적인가

□ 애플이 ESG에 적극적으로 나서고 있는 이유는 아래와 같이 4가지 측면에서 생각해 볼 수 있음



□ (기업 정체성) ESG와 지속가능성이라는 개념은 창업 때부터 이어져 온 ‘디자인’ 회사의 정체성에 부합하는 자연스러운 목표

- 본래 서양철학에서 정의한 ‘디자인’이란 새로운 아이디어를 창출하는 지성적 행위를 총칭하며, 융합을 통한 문제 해결을 모색한다는 개념
 - 최초로 ‘디자인’이라는 개념을 학문적으로 정립한 학자인 허버트 사이먼⁶은 “기존 상황을 더 낫게 변화시키기 위한 일련의 행위를 궁리하는(devise) 모든 것은 디자인”이라고 기술
 - 즉, ‘디자인’은 미적 활동이나 감성에만 국한된 것이 아닌 방법이나 계획 같은 무형의 것을 만들어내는 정신적 활동(intellectual activity)도 포함된다고 정의내린 것임
 - 또한 카네기멜론대 디자인스쿨 교수를 지낸 리처드 뷰캐넌은 디자인을 리버럴 아트⁷(liberal arts)라고 정의하며, “일상 경험의 단편들을 넘어 목적과 가치를

⁶ 1978년 노벨 경제학상 수상자로 1969년 출판된 저서 「The Science of the Artificial」에서 디자인을 일종의 과학(science)으로서 개념 정립

⁷ 문·이과의 구분 없이 다양한 분야를 넘나들면서 통합적으로 사유하는 교육

지닌 의미 있는 연결을 만들어내는 방법을 제공하는 것”이라고 말했음

- 애플은 스스로의 정체성을 상품을 만드는 제조회사(Maker)가 아닌 새로운 의미를 부여하는 디자인회사(Designer)로 인식
 - 애플에서 생각하는 ‘디자인’은 제품 모양이나 색깔, 사과 로고와 같은 외양적인 것들(명사)이 아니라 문제에 접근하고, 해결책을 찾아내는 방식(동사)을 의미
 - 故 스티브 잡스는 “애플은 리버럴 아츠와 테크놀로지의 교차점에 있다.”는 말을 남기기도 했음
- 창업 초기부터 애플의 혁신을 이끌어 온 것은 단순한 신제품이 아니라 문제를 해결하고 가치를 창출하려는 ‘새로운 방식을 디자인’한 것
 - IT 전문매체인 ‘와이어드닷컴’의 편집장을 역임한 린더 카니는 그의 저서 「Inside Steve’s Brain」 (2008)에서 ‘애플에서의 혁신은 고객이 필요로 하는 신기술을 구체화하여 현실에서 구현해내는 데 집중된다.’고 밝힌 바 있음
 - 이러한 관점에서 애플의 역사를 살펴보면, △마우스 클릭 방식의 새로운 사용자환경을 구현하고 (매킨토시 128K) △음악을 감상하는 새로운 방식을 선보였으며 (아이팟), △모바일 컴퓨터라는 새로운 산업을 창조하고 (아이폰) △암호화와 결제 보안에 대한 새로운 접근을 만들어 냄 (터치ID, 애플페이)
- 즉, ESG와 지속가능성의 추구는 비즈니스를 운영하는 방식 자체를 혁신한다는 점에서 애플의 ‘디자인 정체성’에 대한 연장선으로 볼 수 있음
 - 팀 쿡은 2013년 연말, 임직원들에게 보낸 격려 메일에서 ‘애플의 혁신은 단지 제품에만 그치지 않고, 사업을 행하는 방식과 그로 인한 이익을 사회에 환원하는 방식에도 이른다’는 사실을 세상에 보여 주었다.’고 언급한 바 있음

□ (차별화 포인트) 안드로이드 진영의 추격에 대응할 돌파구로서 지속가능성을 새로운 경쟁우위 포인트로 선택했을 가능성

- 2011년 이후 안드로이드 기반 경쟁업체들의 추격으로 애플은 삼성전자에 시장 1위를 내주며 실적 악화 직면
 - 2011년 애플의 순이익은 전년 대비 18% 감소하였으며, 2012년에는 점유율 격차가 더욱 확대되어 1위인 삼성전자 대비 11.2% 뒤쳐지는 상황 도래
 - 2012년 말 이후에는 주요 언론에서 공개적으로 애플의 미래를 비관하는 목소리가 나오기 시작했으며, 애플의 광고 에이전시였던 TWBA조차 애플

임원에게 개인적으로 우려의 이메일을 보내기도 했음

- 2012년 11월 영국 일간지 가디언(The Guardian)은 ‘애플, 이제부터는 계속 내리막길’이라는 제목의 기사를 실었으며, 2013년 1월 월스트리트저널(WSJ)은 ‘애플은 삼성에 Cool함을 빼앗겼나?’라는 제목의 기사를 수록하며 삼성이 슬럼프에 빠진 애플을 따라잡았다고 평했음

【 스마트폰 판매 실적 비교 】

(단위: 백만대, %)

	2011년 판매량	시장점유율	2012년 판매량	시장점유율
삼성전자	94.2	19.0	215.8	30.3
애플	93.1	18.8	135.9	19.1
전체	494.6	-	712.6	-

자료: IDC Worldwide Mobile Phone Tracker, 2013.1.24

- **애플의 고객 기반은 하이엔드 소비자라는 인식 하에 가격경쟁이 아닌 새로운 차별화 차원에서 지속가능성을 선택했을 가능성**
 - 애플은 아이폰에 별도의 중저가 라인을 두지 않고 최고 사양과 성능에 집중한 하이엔드 제품만을 지속적으로 출시한 데 비해, 삼성전자는 제품 판매의 약 절반이 보급형 라인에서 발생
 - 2012년 4분기 삼성전자의 스마트폰 판매량 63.7백만 대 중 하이엔드급인 갤럭시S와 노트 시리즈는 32백만 대로 50.2% 차지
- **애플이 다양성을 추구하는 것도 전 세계의 인재 확보와 제품의 우수성 강화를 경쟁우위의 근간으로 인식함에 따른 것으로 판단**
 - 혁신을 추구하는 애플에게 최고의 인재를 가장 소중한 자원이기 때문에 배경에 관계없이 최고의 인재를 확보하는 것을 매우 중요하게 생각함
 - 또한, 제품 개발 프로세스에서도 다양한 인력을 통해 여러 의견과 경험을 녹여 애플의 혁신을 이끈다고 믿는데, 예를 들어 안면 인식 기술이 백인 위주로만 개발되어 유색 인종의 피부색을 제대로 인식하지 못한다면 결국 제품의 성능이 뒤쳐지는 결과를 가져올 것
 - 팀 쿡은 2013년 11월 월스트리트저널(WSJ)에 기고한 ‘평등성을 갖춘 일터는 비즈니스에 이롭다’는 제목의 논평에서 ‘사람은 자신의 있는 그대로가 온전히

받아들여지고 인정받을 때 보다 기꺼이 헌신한다.’고 언급한 바 있음

□ (리스크 선제 대응) 애플을 고질적으로 괴롭혀 온 ESG 리스크 요인들을 더 이상 외면할 수 없는 상황에 정면돌파를 선택

○ 환경 관련 문제들은 前CEO인故스티브 잡스 시절부터 지속적으로 제기

- 환경운동단체인 그린피스는 2007년부터 애플이 환경에 미치는 파괴적인 영향을 지적하는 보고서를 꾸준히 발간해 왔음
- 2007년 보고서 ‘부재중 전화: 아이폰의 위험한 화학물질’에서는 아이폰 부품에 사용된 유해물질에 대해 상세히 밝히고 있으며, 2009년 6월 ‘전자제품의 환경친화 가이드’ 보고서를 통해 유해물질 수준을 다시 한번 지적했음
- 또한, 2011년에 발표한 보고서인 ‘클라우드 컴퓨팅이 미치는 환경 영향’에서는 애플을 친환경과 가장 거리가 먼 기업으로 분류하기도 했음

○ 공급사의 노동 착취와 근로 환경 문제도 표면적으로는 2012년 2월 ABC 방송의 ‘나이트라인’ 특집 보도가 계기가 된 것으로 볼 수 있으나, 사실상 그 이전부터 누적된 문제

- 당시 ABC 방송은 프로그램에서 애플의 최대 위탁 제조업체인 폭스콘의 노동 환경에 대해 예민한 부분까지 조명하였고, 그 후 뉴욕타임스에서 발표한 후속 탐사보도 시리즈는 풀리처상을 받을 정도로 세간의 주목을 받게 되었음
- 폭스콘에서는 가혹한 노동 환경을 견디기 힘들어 직원들이 자살하는 사건들이 2007년부터 이어졌고, 2010년에는 18명의 직원이 자살 기도를 해 실제 14명이 사망하기도 했음

○ 팀 쿡은 이 모든 과정을 당시 COO로서 직접 경험했기 때문에 사안의 심각성에 대해 누구보다 진지하게 받아들였을 것

- 특히 1999년 폭스콘(당시 대만 홍하이정밀공업)과 직접 위탁생산 계약을 맺고 본격적인 협력 관계를 구축한 장본인으로서 깊은 책임을 느꼈을 것임
- CEO 취임 후 몇 주만에 환경 및 공급망 이슈 문제를 해소하기 위해 NRDC⁸ 소속 환경독성학자에게 개선책을 도모하자고 먼저 제안했음
- 또한, 중국 공공환경연구소 소장이자 중국 내 애플 공급사 근로자들의 열악한

⁸ Natural Resources Defense Council 천연자원보호협의회, 워싱턴 D.C.에 위치한 비영리 단체

근로환경과 건강 문제, 공급사들의 유독물질 사용 및 배출 실태를 지적해 온 환경운동가인 마 준 박사⁹와도 공동 작업 진행

□ (CEO 전문성) 공급망 관리 전문가로서의 경험을 가장 잘 활용할 수 있는 전략적 이슈는 바로 ESG

- 팀 쿡(Tim Cook)은 애플에 합류하기 전에 IBM, 컴팩 등에서 근무하면서 공급망 관리 전문가로서의 경력 축적
 - 첫 직장인 IBM에서는 생산공정 관리 실무진으로서 JIT 생산체계를 IBM에 도입하는 데 기여했으며, 수백 개에 달하는 부품회사들을 JIT 방식에 맞추어 관리할 수 있도록 체계 구축
 - 컴팩(Compaq)에서는 제조~생산~유통을 아웃소싱하고 연구개발과 마케팅에 주력하는 새로운 비즈니스 모델을 도입하여 컴팩을 세계 최대의 PC 제조기업으로 성장시켰는데, 이를 위해 SCM 역량을 고도화하는 데 집중
 - 이러한 경험을 바탕으로 1998년 애플 합류 이후 전 세계 사업운동을 총괄하는 수석 부사장으로서 제조와 유통을 총체적으로 정비¹⁰ 하여 애플이 경쟁력을 회복할 수 있도록 기여
- 제품에서 이해관계자로 경영의 무게중심을 확장하되 분야별 전문가에게 권한을 부여하여 협업하는 방식으로 회사 운영
 - 팀 쿡은 前 CEO인故 스티브 잡스와 달리 제품 개발 업무는 전문가인 수석 디자이너 조너선 아이브에게 일임하고, 재무 전문가들로 이사회를 구성하여 안정적으로 운영하는 데 집중
 - 2013년 5월에는 재생에너지로의 전환을 본격화하기 위해 오바마 행정부에서 4년간 환경청장을 역임한 리사 잭슨을 영입하기도 했음
- 재무 성과를 중시하는 기존 주주들에게는 지속가능성의 중요성을 강조하되 주주친화 정책을 통해 꾸준한 경제적 보상도 실행
 - 2014년 연례 주주총회에서 일부 주주들이 “지속가능경영에 소요되는 비용을 공개하고, 수익성을 보장하는 한도 내에서만 추진하라.”고 주장하자 “애플의

⁹ 탐사보도 기자 출신으로 2011년 초 '애플의 이면' 이라는 보고서 발표

¹⁰ 소수의 우수 공급사를 선별하여 부품사 수를 100개에서 20여 개로 대폭 감소시키고 생산공장 재 배치를 통해 재고 수준을 7분의 1로 줄임으로써 원가 수준을 대폭 절감

지속가능경영이 싫으면 주식을 팔고 나가라.”고 대응한 일화가 있음

- 한편으로는 풍부한 현금흐름을 기반으로 2013년 이후 꾸준히 자사주를 매입 후 소각하여 유통 주식수를 줄여 주가를 높은 수준으로 유지하는 주주환원 정책을 지속적으로 시행
- 그 결과, 2013년 기준 가중평균 유통 주식수는 261억 주였으나, 2021년 10월 기준 168억 주로 36% 감소

4. 종합 및 시사점

□ 애플은 역량과 자원의 활용을 통해 세상을 변화시키는 데 앞장서고 있으며, 그 과정에서 탁월한 가치를 창출해 내는 ESG 경영의 모범사례라 할 수 있음

- 혁신 제품을 통한 사회 기여에만 머물지 않고 노동 인권, 다양성, 접근가능성 등의 사회적 어젠다를 주도하는 모습을 통해 단순히 이익만을 추구하는 것이 아니라 사회적 가치를 함께 추구하는 존재로서의 기업상(像) 제시
- 시사점으로는 첫째, 백화점식 ESG 전략 추진보다 회사 고유의 정체성과 DNA에 부합되는 측면을 강조하는 전략 위주로 추진하는 것이 효과적
 - 애플의 ESG 경영은 ‘디자인 회사’라는 자사의 뿌리 깊은 정체성과 연계하여 ‘더 나은 세상을 구현하기 위한 솔루션을 디자인하는 경영 방식’으로 볼 수 있기 때문에 대내외적인 공감과 지지를 얻을 수 있다고 해석됨
- 둘째, 기업의 경쟁우위는 상대적인 개념이므로 기존의 경쟁요소에서 다소 열위라도 ESG를 새로운 차별화 포인트로 삼아 우위 확보 가능
 - 애플은 스마트폰 시장 성숙에 따른 안드로이드 진영과의 가격경쟁 양상이 전개되는 상황에서 재생에너지, 공급망 개선, 다양성 등 ESG 요소를 앞세워 차별화함으로써 새로운 경쟁의 룰(Rule)을 세팅
- 셋째, 회사의 아킬레스건을 외면하거나 방치하기보다는 ESG 경영을 계기로 단점을 극복하도록 활용하고, 이를 투명하게 소통하는 것이 바람직
 - 애플은 고질적인 골칫거리였던 공급망 이슈와 환경 문제에 수동적, 방어적으로

대응하지 않고 정면돌파 접근법을 택함으로써, 문제 해결은 물론 업계 선도 리딩 기업의 위상을 더욱 강화하는 데 기여

- 넷째, ESG는 정해진 정답이 없고 회사마다 다양한 접근이 가능하기에 변화를 주도하는 CEO의 경력과 역량을 가장 잘 발휘할 수 있는 분야를 선택하여 추진해야 빠르게 가시적인 성과 달성 가능
 - 애플 CEO인 팀 쿡은 본인이 전문성을 가진 공급망 관리 및 재무 역량으로 최상의 결과를 낼 수 있는 이슈에 주력한 결과, 우수한 성과 달성은 물론 회사와 CEO 모두가 돋보일 수 있었음

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[단행본]

Inside Steve's Brain, Leander Kahney, 2008

팀 쿡 Tim Cook, 다산북스, 2019

[보고서/논문]

우리 회사에선 모두가 디자이너, 이것이 '혁신적 애플'을 키운 힘, DBR, 2017.11 Issue2

장기간 우상향하는 힘, 하이투자증권, 2021.10.14

Apple Environmental Social Governance Report 2021

Apple Supplier Clean Energy Commitments October 2021

Apple Environmental Progress Report 2021

Apple GreenBond Report 2020

Apple Supplier Responsibility Report 2021

[언론보도]

We've Passed Peak Apple: It's All Downhill from Here, Guardian, 2012.11.7

Has Apple Lost its Cool to Samsung?, WSJ, 2013.1.28

Workplace Equality is Good for Business, WSJ, 2013.11.3

How Tim Cook made Apple his own, WSJ, 2020.8.7

Apple will modify executive bonuses based on environmental values in 2021, Reuters, 2021.1.5.

외 국내외 언론보도 다수

[웹페이지]

Apple.com/newsroom

Fortune.com/worlds-greatest-leaders/2015