

쿠팡의 ESG 경영: 로켓배송을 중심으로

A Study on Coupang' s ESG Management: Centering on Rocket Delivery

서 용 구(Suh, Yonggu)* · 김 태 미(Kim, Tammy)**

본 연구에서는 국내 최대 이커머스 기업으로 성장한 플랫폼 기업 쿠팡의 ESG 경영실천 사례를 분석하였다. 특히 '로켓배송'이라는 혁신적 배송 프로세스 도입을 통해 ESG 경영을 어떻게 실천하고 있는지 심층 분석하고자 하였다.

본 연구에서는 먼저 ESG에 관한 개념 및 ESG 경영에 대해 알아본 후, 국내 기업인 쿠팡이 가지고 있는 ESG 경영 철학을 분석하였다. 그리고 쿠팡의 로켓배송이라는 배송시스템이 ESG 경영을 어떠한 방식으로 실천하는지 살펴보고 쿠팡의 ESG 경영에 따른 효과를 분석하였다. 더 나아가 기업의 ESG 경영이 단순히 기업가치를 향상 시키는 것 외에 우리 사회에 어떠한 영향을 끼치는지 알아보았다. 이를 통해 본 논문은 한국 플랫폼 기업 ESG 경영의 발전적 방향성을 논의하는 것을 목적으로 하고 있다.

쿠팡은 로켓배송을 시작으로 혁신적인 배송 인프라와 새로운 이커머스 물류서비스 패러다임을 구축했다는데 그 의미가 크다. 로켓배송이 생활의 편의뿐만 아니라 ESG적인 측면에서도 성과를 보이고 있다는 사실은 매우 의미미한 일로 온라인 쇼핑과 유통산업의 대표적 ESG 경영모델사례 라고 할 수 있다. 본 연구는 지속가능 발전에 통한 ESG 가치 창출 확대와 쿠팡 성장의 관계성에 대하여 연구하여 그의 상관성을 밝힘으로서 기업의 ESG를 위한 노력이 기업의 성장뿐만 아니라 우리의 환경과 사회적으로 큰 영향을 끼치고 있음을 보여주고 기업의 사회적 책임을 고양시키는 계기가 될 것이라는 점에 시사점이 있다.

|주제어| ESG, 쿠팡, 로켓배송

The objective of this study was to analyze the practical cases of ESG (environmental, social, and governance) management by Coupang, a platform company who grew as the largest e-commerce enterprise in Korea. In particular, this study did an in-depth analysis of how ESG management was practiced by introducing an innovative delivery process called as 'Rocket Delivery'.

In this study, it identified ESG concept and ESG management first and then analyzed ESG management philosophy of Coupang as domestic enterprise. It also looked at in what way Coupang's delivery system called as 'Rocket Delivery' practiced ESG management and analyzed the effects from Coupang's ESG management. Further, it looked at how an enterprise's ESG management influenced our society except simply improving corporate value. Based on this, this paper aims to discuss the developmental direction of ESG management in Coupang as Korea's platform company. Coupang has significance in that it established an innovative delivery infrastructure, starting from rocket delivery and a new e-commerce logistics service paradigm. Such rocket delivery achieves results in ESG aspects as well as in living convenience, which is very significant and a typical example of ESG management model representing online shopping and distribution industry.

This study is significant in that it studied ESG value creation expansion through sustainable development and its relation with Coupang's growth and would be expected to raise enterprise's social responsibility showing that enterprise's efforts for ESG influences our environment and society as well as enterprise's growth.

Key words: ESG, Coupang, rocket delivery

* 숙명여자대학교 경영학부 교수(Professor, Sookmyung Womens' University, E-mail: ygs9964@sm.ac.kr), 제1저자

** C&I 법학연구소 소장/법학박사(Head of Office, C&I Law Research Institute/Ph. D., E-mail: jurattcckk@daum.net), 교신저자

I. 서론

기업에 대한 사회적 책임과 윤리적 요구가 점점 커지면서 ESG 경영이 주목받고 있다. ESG란 환경(Environment)·사회적 책임(Social)·지배구조(Governance)를 뜻하는 용어로, 장기적이고 거시적인 관점에서 기업의 가치에 영향을 주는 비재무적 요소들로 기업을 평가하고 투자하는 방식이다. ESG는 2022년 현재 유럽을 넘어 미국뿐만 아니라 한국에서도 기업을 평가하는 중요한 지표가 되었다. 이에 따라 ESG 평가 사업 또한 활발해지면서 평가모델에 들어가는 지표 역시 환경(E), 사회(S), 지배구조(G)를 넘어 사회적 논란이나 평판(reputation), 법적이슈(legal issue), 인권문제(people) 등 점차 그 범위가 커지고 있다.

세계 최대 자산운용사이자 ESG에 가장 적극적인 기관투자가 블랙록(BlackRock)의 CEO 래리 핑크 역시 기업의 ESG 경영을 적극적으로 주장하고 있다. 그는 ESG 경영을 하고 있는 기업이 그렇지 않은 기업보다 우수한 성과를 내고 있음을 '지속가능성 프리미엄(Sustainability Premium)'으로 표현한다. 그는 2018년 공개서한에서 회사들이 '뚜렷한 목표 감각'을 가질 것을 이야기 했는데 이는 매 분기 경영실적이 양호해야 하는 것은 물론 ESG 문제 개선에 유의미하게 기여하겠다는 의식을 말하고 있는 것이다(김화진 2021). 또한 2020년 공개서한에서는 투자결정시에 환경을 투자 전략의 핵심으로 보고 지속가능성 관련 공시에 소홀하거나 자사가 요구하는 환경경영의 기준에 맞지 않는다면 언제든 투자한 회사에 반대표를 던지겠다고 선언한 바 있다(BlackRock 2020). 자본시장에서 래리 핑크의 영향력은 매우 크며 자산투자시장에서는 모두 그의 한 마디에 집중하고 있다. 래리 핑크의 ESG에 대한 표명은 ESG 시대의 시작에 결정적이었다.

2006년 유엔책임투자원칙인 UN PRI(United Nations Principles for Responsible Investment)의 출범이후 ESG를 중점으로 하는 투자가 전 세계적으로 확대되고 있다. 2015년 유엔 지속가능개발목표 SDGs(Sustainable Development Goals), 파리협정과 같은 ESG 이슈에 대한 국제사회의 협력이 점차 강화되고 있음을 고려할 때 ESG의 국제적인 움직임은 국내 기업에도 많은 영향을 끼칠 것으로 예상된다(김병연, 박종철, 정웅재 2021). ESG가 투자결정의 중요한 부분을 차지하게 되면서 ESG는 기업의 수익뿐만 아니라 주가에도 영향을 끼치게 되었다. 이에 따라 수많은 국내 기업들은 앞 다투어 ESG 경영을 홍보하고 있다. 그러나 ESG 경영에 대한 폭발적 관심증가에 비해 ESG 기업 경영에 대한 심층 사례 연구는 아직까지 미미한 실정이다.

본 연구에서는 국내 최대 이커머스 기업으로 성장한 플랫폼 기업 쿠팡의 ESG 경영실천 사례를 분석한다. 특히 '로켓배송(Rocket Delivery)'이라는 혁신적 배송 프로세스 도입을 통해 ESG 경영을 어떻게 실천하고 있는지에 대하여 심층 분석해 보고자 한다. 본 논문은 사례분석을 위해 2021년 9월부터 11월 까지 쿠팡의 실무자들과 수차례 심층 인터뷰와 서면 인터뷰를 진행하였다. 또한 쿠팡의 뉴스채널인 '쿠팡 뉴스룸'과 보도자료 그리고 각종 뉴스자료를 참고하였다. 본 연구에서는 먼저 ESG에 관한 개념 및 ESG 경영에 대해 알아본 후, 국내 기업인 쿠팡이 가지고 있는 ESG 경영 철학을 분석하였다. 그리고 쿠팡이 로켓배송시스템을 통해 ESG 경영을 어떠한 방식으로 실천하는지 살펴본 후, 그에 따른 효과를 검토하고, 기업의 ESG 경영이 단순히 기업가치를 향상시키는 것 외에 우리 사회에 어떠한 영향을 끼치는지 알아보았다. 본 논문은 한국 플랫폼 기업 ESG 경영의 발전적 방향성을 논의하는 것을 목적으로 하고 있다. ESG 경영을 통해 기업뿐만 아니라 사회가 공존하며 발전해 나갈 수 있음을 직접적인 예로 보여주고, 사회적·윤리적 가치를 반영하는 경영방식을 통해 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility)의 중요성과 영향력을 알아본다.

II. 이론적 배경

1. ESG

ESG는 지속가능성, 다시 말해 지속발전가능성(Sustainable Development)의 연장선상에 핵심개념이 놓여 있다. 먼저 지속가능성은 세계환경개발위원회(World Commission on Environment and Development: WCED)가 1987년 '우리 공동의 미래(Our Common Future)'라는 선언문에서 처음 사용한 용어이다. 이후 1992년 리우선언을 통해 지속가능한 발전이라는 용어가 국제적으로 자리 잡으면서 환경과 개발에 관하여 본격적인 논의가 시작되었다. 지속가능성이란 '미래 세대가 그들의 필요를 충족시킬 수 있는 능력을 훼손하지 않고 현재 세대의 필요를 충족시키는 발전에 대한 요구'를 의미한다(WCED 1987). Schaltegger and Hörischs (2017)는 지속가능경영을 "사회적·환경적으로 부정적인 영향을 줄이고 지속가능한 발전에 기여하는 것을 목표로 하는 경영활동"으로 정의했다. Mayer (2017)는 지속가능성에 대하여 환경보호, 경제발전 그리고 사회발전, 이 세 가지 기본 축(Triple Bottom Line: TBL)의 교집합적 요소로 보고 경제적, 사회적 그리고 환경적 기회와 위기를 고려하여 단·장기적 이익 사이의 밸런스를 유지 하는 것을 강조했다. 이 세 가지 기본 축, 트리플 바텀 라인(TBL)은 ESG 철학의 중요한 이론적 토대가 되었다.

이후 ESG라는 용어는 2004년 UN Global Compact(UNGC)에 의해 처음 사용되었고 기업의 비재무적인 요소를 의미한다. 2000년부터 영국은 비재무정보를 공시하도록 의무화하고 있으며, 2014년 4월 유럽연합(EU)에서는 2017년부터 EU지역 내 근로자 500인 이상이고, 자산총액 2천만 유로 이상이거나 순이익 4천만 유로 이상의 상장기업에 대해 비재무정보공개의무화 지침을 내렸다. 한국에서도 2022년에는 자산 1조원 이상, 2026년에는 전체 유가증권시장 상장사 등으로 공시가 확대 적용될 예정이다. 글로벌 자금시장에서는 이미 기업의 가치평가에 대하여 ESG 평가를 새로운 기준으로 보고 있다(KOTRA 2021). 이처럼 ESG 경영은 글로벌 이슈이기 때문에 국내기업들 역시 이를 따라가지 않고서는 글로벌 투자와 거래에 대응할 수 없을 것이다. 2002년 KPMG(Klynveld Peat Marwick Goerdeler)의 전 세계 52개국 5200개 기업 동향 조사결과에 따르면 국가별 매출 상위권 100개 기업의 80%가 지속가능보고서를 수행하고 있으며, 전 세계적으로 지속가능성 보고율은 꾸준히 상승하고 있다.

ESG 경영의 돌풍으로 사회적·환경적 이슈에 대한 인식이 증가함에 따라 ESG 평가에 상응하는 기업 활동 역시 활발해지고 있다(Keller 2015). ESG 평가의 영향력은 점점 더 강해지고 있으며, 등급을 고려하여 투자하는 기업과 기관·민간투자자, 국가기관들 역시 증가하고 있다(Sparkes and Cowton 2004). 또한 ESG를 중심으로 비재무적 성과가 기업에 많은 영향을 준다는 연구 역시 활발하게 진행되고 있다. 임종욱 (2016)은 ESG 평가정보 및 경영자의 이익관리가 기업가치에 긍정적인 효과가 있다고 하였으며, 강원, 정무권 (2020)은 ESG활동이 기업가치에 유의한 양(+)의 상관관계가 있음을 밝혔다.

김은혜, 마희영 (2020) 역시 ESG 통합평가 결과와 세부 활동 결과인 환경, 사회, 지배구조 각각의 평가결과가 기업가치와 유의한 양(+)의 관련성을 보였음을 입증했다. 외국의 연구결과 역시 마찬가지다. Knecht and Reich (2014)는 글로벌 경쟁에서 살아남기 위하여 기업들은 ESG 기준에 따라 환경, 사회, 지배구조 가치창출의 연결고리를 견고히 함을 성공의 중요한 요소로 보고 있으며, Gleißner and Romeike (2020)는 ESG 리스크가 기업에 상당한 영향을 끼치고 있음을 시사하고 있다. 실제 기업영역에 있어서도 그러하다. 테슬라는 강도 높

은 ESG 경영으로 유명한데 지속가능성을 강조했던 2020년 테슬라 주가는 2019년 국내 투자자의 주식보유잔액 1억 4000만 달러에서 30억 달러로 강세를 보였다(한국경제신문 2021). 국내기업으로는 LG전자 역시 ESG에 투자하면서 전기차 부품에 주력하며 2020년 12월부터 2021년 2월까지 주가가 84%나 증가하였다(한국경제신문 2021).

ESG 평가기관들은 공시의 신뢰성 확보를 위하여 데이터들의 객관성, 공정성, 투명성, 검증가능성을 확보하기 위해 노력하고 있으며 평가항목도 점점 더 세분화, 수치화하고 있다. 해외에서 영향력이 있는 대표적인 ESG 평가기관은 MSCI(Morgan Stanley Capital International index), S&P(Standard & Poor's), Bloomberg, Sustainalytics 등이 있으며, 국내 기관으로는 한국기업지배구조원(KCGS), 서스틴 베스트 등이 있다. 그러나 평가기관마다 ESG를 평가하는 지수 명칭도 제각각이고, 평가지표나 점수체계도 다르며 평가방법이나 척도 역시 차이가 있어 기관들이 내리는 ESG 등급의 신뢰성에 대해 비판도 있다(Windolph, 2013). ESG 평가에 나서는 기관들이 늘어나면서 다양한 데이터들을 활용하다 보니 ESG 평가에 있어 ESG 점수의 객관화 문제가 발생하기 때문이다.

2020년 11월 개최된 'ESG 국제적 흐름과 한국 기업의 과제' 세미나에서 Andres Guiral 교수는 ESG 평가의 표준이 없어 그에 대한 평가가 극명하게 갈리는 경우가 많다는 연구 결과를 발표하기도 하였다. 예를 들면 우리나라에서 대표적인 윤리적 기업으로 평가받은 오펜의 경우 2019년 MSCI와 톰스라이터로부터 C-등급을 받았으며, 한국기업지배구조원은 B+등급으로 평가하였다. 우리은행 역시 MSCI로부터는 B등급, 톰스라이터로부터는 C등급, 한국기업지배구조원으로부터는 C-등급을 받았다. 이러한 현상에 대하여 미국 매사추세츠 공대(MIT) 따르면 모건스탠리와 톰스라이터의 ESG 평가 상관계수는 0.38에 불과하며 상관관계가 있다고 평가되는 기준선인 0.5에 미치지 못한다는 연구 결과가 있다(한국경제신문 2021). 이에 따라 기업들은 외부 지표뿐만 아니라 자체적으로 ESG 위원회나 전담부서를 신설하고, 보다 적극적이고 근본적인 경영변화를 추구하고 있다.

2. 쿠팡의 ESG 경영 철학

쿠팡은 2010년 하버드 대학을 졸업한 김범석 대표가 창업한 이커머스 기업이다. 쿠팡이 이커머스 시장의 선두에 서게 된 계기는 2014년 로켓배송 서비스를 시작하면서이다. 2015년 소프트뱅크에서 10억 달러(당시 1조 1천억원), 2018년에는 20억 달러(당시 2조 2천500억원)에 달하는 금액을 투자받았고, 이후 대규모 물류센터 구축과 새로운 배송 시스템들을 자체 개발하며 빠르게 성장하였다. 그 결과 2016년 Fobes '2016년 30대 글로벌 게임 체인저', MIT Technology Review '세계에서 가장 스마트한 50대 기업' 그리고 2020년 Fast Company '세계에서 가장 혁신적인 기업'아태지역 2위에 선정되는 등 쿠팡의 이름을 세계적으로 알리며 국제사회로부터 인정받고 있다. 결정적으로 2021년 뉴욕증권거래소(NYCE) 상장한 한국의 이커머스 시장의 혁신적인 발전을 알리는 계기가 되었다. 쿠팡의 뉴욕증시 상장은 2014년 중국 알리바바 기업공개(Initial Public Offering: IPO) 이후 최대 규모이다. 2021년 이후로는 창업자인 김범석 대표가 이사회 의장직을 맡게 되었고, 강한승 대표가 회사를 운영 총괄하고 있다.

쿠팡의 김범석 창업자는 '고객을 와우하게(Wow the Customer)'하는 지상 최고의 고객 경험을 제공하는 것을 목표로 함을 강조하고 있다. 다양한 상품 선택권과 저렴한 가격 그리고 놀라운 서비스까지 아마존이 강조하는 SPC(selection, price, convenience)를 다 얻어내는 것이 쿠팡의 전략적 방향이다. 그 과정에서 쿠팡은 단순한 기업성장뿐만 아니라 상생을 기반으로 한 사회

적 가치 창출을 위해 꾸준히 노력하고 있으며, 고객·직원·판매자의 동반성장(Improving the Lives of Customers, Employees, and Merchants)을 목표로 한다. 강한승 쿠팡 대표이사는 인터뷰에서 쿠팡의 비전인 '쿠팡 없이 어떻게 살았을까'의 진정한 의미를 설명하였다. 그는 '쿠팡 없이 어떻게 살았을까'가 의미하는 것은 외형적 성장을 의미하는 것이 아닌 혁신을 통해 고객, 직원, 소상공인들에게 더 나은 삶을 제공하겠다는 의지라고 말했다. 또한 그는 유통시장에서는 볼 수 없었던 빠르고 편리한 배송, 낮은 가격, 다양한 상품선택권이라는 양립 불가능한 상충관계인 트레이드 오프를 깨면서(Breaking Trade-offs) 사회적 가치와 양립해 나갈 것을 무엇보다도 강조하고 있다(박찬수 2021).

쿠팡은 2014년 로켓배송을 시작으로 2019년 새벽배송, 2019년 당일배송까지 혁신적인 배송 인프라와 프로세스를 개척했다. 그리고 국내의 수많은 이커머스 기업들이 쿠팡의 배송시스템을 벤치마킹 하고 있다. 그러나 쿠팡은 단순한 택배가 아닌 라스트마일 서비스를 구축하여 물류센터부터 배송, 반품까지 망라하는 새로운 이커머스 물류 서비스 패러다임을 구축했다는 데 그 의미가 크다.

쿠팡의 ESG 경영 철학은 다음과 같다. 환경(E)문제 해결을 위해 폐기물 등 포장재 관리, 기후변화대응, 친환경 제품 및 서비스 제공, 친환경 문화를 확산하려는 노력을 한다. 둘째, 사회(S)문제에 책임의식을 갖고 지역사회 및 사회공헌, 공급망 관리를 통한 상생협력, 고용 및 근로조건 개선 그리고 고객만족 및 정보보안을 위해 노력한다. 셋째, 지배구조(G)개선을 위해서 이사회 구성 및 역할과 운영, 의사결정 투명화를 위한 위원회구성, 윤리경영을 위해 다양한 정책수립에 앞장서고 있다. 이에 따라 쿠팡은 ESG 위원회조직을 신설하고 정기적인 ESG 보고서 발간을 계획하고 있으며, 이와 동시에 쿠팡 뉴스룸이나 공식 유튜브 등의 다양한 채널을 통해 ESG 경영활동을 투명하고 객관적으로 홍보하고 있다.

Aaker (1991)는 브랜드 에퀴티(brand equity)에 대하여 브랜드에 대한 충성도·인지도·연상 이미지·지각된 품질·기타 독점적 브랜드 에퀴티를 구성요소로 보고, 브랜드 자산과 기업의 이익에 중요한 연결고리가 있음을 주장했다. 그의 주장에 따르면 브랜드 에퀴티가 강할수록 브랜드에 대한 인지도와 소비자들의 충성도가 올라갈 것이다. 그리고 브랜드가 고객에게 어떻게 인식되느냐에 따라 브랜드의 가치와 경쟁력이 결정되고 소비자에게 긍정적인 평가를 받은 브랜드가 높은 브랜드 에퀴티와 기업 경쟁력이 강화될 것이다. 쿠팡은 ESG 경영을 실현하는데 있어 쿠팡의 대표적 배송시스템인 '로켓배송'으로 브랜드 에퀴티를 제고하고 있으며 이를 통하여 상당한 내·외부적 파급효과가 발생하고 있다.

III. 로켓배송과 ESG 경영

1. 로켓배송과 환경: 물류단계를 단축한 친환경 SCM

코로나19의 장기화로 인해 이커머스와 비대면 유통·물류시장이 빠르게 성장하면서 택배 물량 역시 증가했다. 국가물류통합정보센터의 한국통합물류협회 자료에 따르면 2020년 국내 총 택배 물량은 33억 7,000만개로 2018년 9.6%, 2019년 9.7%였던 것에 반해 2020년은 20.9%로 매우 크게 증가한 수치(2019년 27억 9,000만개: 국가물류통합정보센터 2020)이다. 환경부 자료에 따르면 2020년 배출된 종이 폐기물 역시 2019년 747톤에서 2020년 932톤으로 24.8%가 늘었고, 플라스틱 역시 2019년 776톤에서 2020년 923톤으로 18.9%가 증가하였다. 뿐만 아니라 택배물품의 다양화로 인해 포장재나 완충재, 냉매제 등의 사용 또한 증가되어 쓰레기양이 폭증했다. 배송증가로 인한 평균 배송거리 증가로 차량

탄소 배출량 역시 증가하고 있다. 지속가능경영의 핵심인 기후변화와 2050 탄소중립을 향하여 우리나라 역시 「탄소중립기본법」을 제정하여 대응하고 있는 지금, 무엇보다도 친환경에 대한 관심과 노력이 필요한 시점이다.

쿠팡은 차량, 포장재, 배송방식 등 다양한 방식으로 사업을 친환경적으로 전개하고 있다. 그리고 그 중심에는 항상 로켓배송이 있다. 쿠팡은 전국에 분포되어 있는 쿠팡의 물류창고와 판매검색시스템 그리고 머신러닝을 이용한 AI기술을 통해 물건 입고에서부터 분류, 탑재까지 최적의 동선을 찾아주는 IT 인프라를 구축시켜 보다 효율적인 관리시스템을 유지 하고 있다. 뿐만 아니라 기후변화에 대응하기 위해 차량배송동선 최적화로 연료절감 및 탄소 발생량을 감축하여 친환경 효과를 극대화 하고 있다. 특히 배송 데이터에 기반한 배송량 평균치 조정과 미니캡트 등이 시너지를 발휘해 로켓배송의 효율성을 높이고 있다. 또한 2019년 1t 친환경 전기화물차와 2021년 전기이륜차를 구입하여 운행하고 있으며, 수소화물차를 환경부와 함께 MOU를 맺어 시범운영 중에 있다.

로켓배송에서 무엇보다도 세계적으로 인정을 받고 있는 것은 풀필먼트(Fulfillment) 프로세스인 ‘엔드 투 엔드(end-to-end)’ 방식이다. 쿠팡은 전국 30여개 지역에 2,322,576㎡ 규모의 물류 인프라 100여개를 운영하고 있다. 풀필먼트 서비스의 등장은 전 세계 물류 패러다임을 바꾸고 있으며, 고객의 주문부터 제품 관리, 포장, 최종 배송까지 물류의 처음부터 끝을 담당하여 제조와 유통, 물류가 하나가 되는 새로운 세상을 열었다. 로켓배송은 대부분의 제품을 직접 매입해 관리·운영하는 차별화된 엔드 투 엔드 물류네트워크 구축으로 기존 물류단계를 혁신적으로 단축하여 시간과 비용 절감뿐만 아니라 탄소배출 저감으로 친환경 풀필먼트와 효율적인 SCM(Supply Chain Management)을 구축하였다.



[그림 1] 쿠팡 ‘엔드 투 엔드(end-to-end)’ 방식의 물류 네트워크

한편 쿠팡은 포장재 절감을 위해 배송품을 박스 합포장 하는 대신 단수 포장해 개별 출고하는 싱글레이션(Singulation) 방식을 도입하여 완충재 사용을 줄이고 적재부피를 줄임과 동시에 차량 당 적재량을 늘려 배송효율까지 높이고 있다. 또한 Zero Packaging을 위한 인공지능 빅데이터 포장방식을 이용하여 배송물품의 사이즈, 무게, 파손 등 제품의 특성을 고려한 최적의 포장재를 선택하여 파포장을 방지하고 있다. 그 결과 2020년 기준 종이박스 중량이 12% 감소되었으며, PB포장 중량역시 10% 감소하였다.

또한 냉매제와 스티로폼 포장재 소비절감을 위해 아이스팩을 재활용하여

연간 144t의 플라스틱을 절감하였으며, 다회용 수송 포장 보냉백인 로켓 프레시백(fresh bag)을 도입하였다. 로켓 프레시백은 하루 평균 약 30만개 스티로폼 상자를 대체하고 있으며, 이는 연간 900만 그루의 나무를 심는 효과(1로 여의도 면적의 6.5배 수준²⁾이다. 고객의 반응도 좋아 로켓 프레시 10개중 7개가 프레시백으로 배송되고 있는 실정이다. 더 나아가 LG화학과 플라스틱 재활용 및 자원 선순환 생태계 구축을 위한 업무협약(MOU)를 체결하였다. 물류센터에서 버려지는 플라스틱 폐기물 회수하여 LG화학의 PCR(Post-Consumer Recycle) 기술을 통해 재생원료로 재생산 하는 것이다. 쿠팡은 로켓배송을 통해 환경 문제를 해결하는 동시에 재생에너지 개발에도 앞장서면서 고객만족도까지 높이는 친환경 이커머스 문화를 확산시키고 있다.

2. 로켓배송과 사회적 책임: 직매입 방식을 통한 중소기업 공인 공헌

로켓배송은 물류센터에 미리 상품을 직매입해 재고로 보관하여 익일배송을 가능하게 하는 배송 방식이다. 일반적으로 이커머스 업체들이 택배업체를 이용하면 화주사 물류센터 픽업 및 허브터미널까지의 간선물류 이동과정이 발생하게 되는데 로켓배송은 이 중간과정이 생략된 것이다. 로켓배송 시스템에는 물류센터설립, 상품확보, 재고물품관리와 반품서비스까지 포함하고 있어 쿠팡에게는 큰 부담이 아닐 수 없다. 그럼에도 불구하고 쿠팡이 로켓배송을 고집하는 이유는 바로 경제발전 기여를 통한 사회적 가치를 추구하기 때문이다.

특히 쿠팡의 로켓배송의 사회적 역할이 눈에 띄는 것은 쿠팡의 소상공인 지원 프로그램이다. 로켓배송상품은 쿠팡이 매입, 배송, 주문재고, 반품, 고객관리까지 원스탑으로 이루어진다. 이를 통해 소상공인들의 시장 진입의 부담이 줄었고, 경영관리가 서툰 소상공인도 대형업체와 대등하게 상품력으로 경쟁할 수 있는 기회를 갖게 된 것이다. 또한 입점이 쉽고 입점 후에는 다양한 셀러 지원 프로그램을 통해 온라인 강좌나 로켓제휴 서비스들을 무료로 지원받을 수 있다. 특히 쿠팡은 소상공인을 위해 지난해 4000억원에 달하는 지원금을 조성하여 영세소상공인을 지원하고 있으며 뿐만 아니라 정부, 지자체와의 협업을 통해 소상공인과 농수축산인들의 디지털 판로 개척에 힘쓰고 있다.

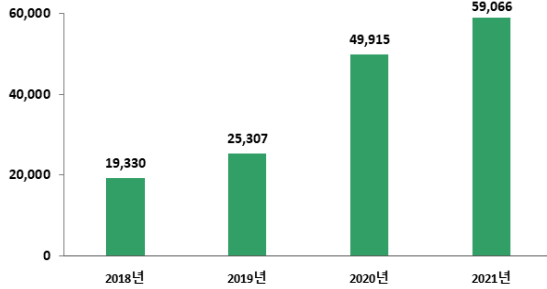
그 결과 쿠팡에 입점한 소상공인들의 지난 2021년 3분기 중소기업(Small and medium enterprise: SME) 납품 셀렉션은 전년 동기 대비 276% 증가했다. 쿠팡에 납품하는 머천트(merchant) 및 공급업체의 80%가 중소기업이며, 상품 셀렉션의 86%를 중소기업 머천트가 납품중이다. 이러한 지표는 단순히 소상공인들을 지원하는 것을 넘어 수도권 집중화에 따른 지역격차 문제를 해소하고 지역사회와 사회공헌에 앞장서고 있는 것으로 해석할 수 있다. 결국 쿠팡의 로켓배송은 단순히 기업 성장만을 생각하는 것이 아니라 비수도권 지역에 소재하고 있는 중소생산자와 소비자의 성장과 분배를 통해 지역 균형발전의 인프라를 제공하고 있다.

3. 로켓배송과 사회적 책임: 100% 직고용과 일자리 창출

2021년 12월 5일 국민연금공단에 따르면 쿠팡의 지난 10월 기준 국민연금 가

1) 30년산 소나무 1그루 연간 CO2 흡수량(국립산림과학원 기준), 한국환경산업기술원 ‘환경성적표지 탄소배출계수’와 국립산림과학원 소나무 CO2 흡수량으로 계산, carbon reduction figures, Carbon emission factor(keiti)
2) 산림청자료참고(1ha 당장기수식재량으로계산), https://www.forest.go.kr/kfsweb/kfi/kfs/cms/cmsView.do?mn=NKFS_02_01_02_02&cmsId=FC_000998

입자 기준 정규직원 수는 5만 9066명이다. 작년 말 4만9969명 대비 약 1만명 증가한 수치다. 전체 고용 임직원 기준으로도 삼성전자(11만 1044명)와 현대차(6만 8518명)에 이어 3위 수준이다. 쿠팡채용에는 경력, 학력, 연령, 성별 제한 같은 자격조건이 없다. 배송이나 물류센터 같은 택배 관련업의 경우 운전면허만 있으면 누구나 지원이 가능하다. 2014년 배송직원 50명을 고용해 시작된 로켓배송은 대부분 지입제 기사로 구성된 택배업체와는 다르게 물류업·배송업 최초로 배송직원을 100% 직고용해 안정적으로 선진적인 근무환경을 조성하고 있다.



[그림 2] 쿠팡의 최근 3년간 직원 수(단위: 명)

2021년 2월 기준 로켓배송 기사를 일컫는 ‘쿠팡친구’는 1만 5천명을 넘었다. 배송기사를 직접 고용하는 것은 비용적 관점에서 비효율이다. 그러나 쿠팡이 요구하는 수준의 고객 서비스 품질을 만족시켜 줄 수 있는 물류업체가 존재하지 않았고, 기존 풀필먼트 처리량(Capacity) 부족과 3자 물류의 한계로 인해 쿠팡은 처음부터 자사 물류망을 구축해야 했다. 그 결과 쿠팡은 고용을 동반한 성장을 이뤄내고 있다. 쿠팡은 전국 30여개 지역에 100여개 이상의 물류인프라를 구축해 왔다. 특히 지난해까지 10개 지역과 MOU를 체결하면서 총 1조 5000억 원 이상을 투자하여 물류센터를 설립하고 있으며, 이를 통해 1만 3000명 가량의 일자리를 창출할 것으로 예상된다. 코로나19로 인한 일자리의 위협 속에서도 쿠팡은 꾸준한 고용확대로 사회적 가치를 실현하고 있다.

쿠팡은 로켓배송을 통해 고객경험을 최상으로 추구하는 동시에 쿠팡친구의 근로조건 역시 최고를 목표로 하고 있다. 주 5일 52시간 미만 근로시간을 준수하고 있으며, 15일 이상의 연차휴가와 산재포함 4대 보험을 100% 보장한다. 뿐만 아니라 건강관리가 필요한 배송직원들을 대상으로 한달 동안 업무를 멈추고 유급으로 건강관리에 집중하게 하는 ‘쿠팡케어’ 프로그램을 운영하여 워라밸(Work-life balance)이 보장되는 근무환경개선에 앞장서고 있다. 그 밖에도 간호사, 의사 등 전문가로 구성된 산업보건팀에서 직접 직원의 건강보호 및 건강증진을 위한 사업과 보건에 힘쓰고 있다. 특히 쿠팡이 배송직원의 노동환경에 노력하는 부분은 분류 전문인력의 투입이다. 분류작업 인력투입에 관한 사항은 택배노조와 택배노동자 과로사 대책을 위한 합의기구가 가장 강력하게 요구하고 있는 사항으로 택배 분류작업 명확화와 택배기사의 작업범위 및 물류전담인력의 투입을 적극 권고하고 있다. 하지만 쿠팡은 이미 로켓배송 초기부터 배송에 필요한 각종 장비 지원과 소분 업무를 지원하는 분류 전문인력 4,400명을 ‘헬퍼’로 고용하여 전문성을 높이고 배송직원들의 업무부담을 줄이는데 앞장서고 있다.

더 나아가 쿠팡은 여성직원 비율을 늘리면서 ESG 지표 가운데 성별 다양성과 성평등에 주목하여 사회와 인권문제 이슈에 대응하고 있다. 배송업무도 양성평등의 가치를 실현하여 남녀 쿠팡친구가 모두 조직에서 안정적으로 성장하

도록 기회를 주고 있다. 남자들의 직업이라고 생각되는 배송업무에 여성기사를 고용하면서 성별에 따른 편견과 차별 없이 채용, 승진, 임금, 복지정책 등을 실행중이다. 로켓배송을 책임지는 배달직원의 명칭 또한 ‘쿠팡맨’에서 ‘쿠팡친구(일명 쿠친)’로 변경하여 젠더이슈에 민감하게 대응하고 있다. 또한 쿠프렌트 커뮤니케이션팀을 신설하여 여성으로서 가질 수밖에 없는 고충을 해결하고 여성쿠친들이 조직에 잘 적응할 수 있도록 하고 있다.

쿠팡은 장애인 일자리 창출에도 앞장서고 있다. 쿠팡의 고용사례를 살펴보면 감전사고로 양팔을 잃고 폐지를 주어야 하며 살아가던 안중원씨를 고용하여 쿠팡 배송센터 내 쿠친들의 원활한 출퇴근을 돕는 셔틀차량 운행직을 수행하게 하는 등 장애인을 비롯해 모든 이들에게 차별 없는 근무환경을 조성하고 새로운 일자리를 창출하기 위해 노력하고 있다. 그 결과 쿠팡 풀필먼트센터는 의무 고용율 3.1%를 넘어 2021년 8월 기준으로 장애인 직원 고용률 3.77%로 2019년 서울시장 표창과 2020년 고용노동부장관표창을 받았다. 장애인 직원들이 평등하고 차별 없이 일할 수 있는 일터를 만들고 새로운 영역에 진출할 수 있도록 직업훈련을 제공하여 장애인들을 사회의 일원으로 만들고자하는 노력의 결과이다. 또한 쿠팡은 2019년 8월부터 발달장애와 신체장애 선수들을 쿠팡직원으로 채용하고 있다. 2021년 11월 현재 10여개 종목에서 전국 70여명의 선수들이 쿠팡의 지원을 통해 일과 운동의 병행하며 삶의 균형을 이어나가고 있으며, 쿠팡소속의 장애인 선수단은 매월 급여를 받고 훈련을 받아 대회에 출전에 쿠팡의 브랜드 가치를 높이는데 노력하고 있다. 그 결과 2021년 제41회 전국장애인체육대회에서 쿠팡 선수단은 총 42개 메달(금 12, 은 11, 동 19)을 획득하는 성과를 만들어냈다.

쿠팡은 배송과 물류업 종사자들이 대부분이라 산재사고 위험 요인이 큰 업종이다. 따라서 올해 「중대재해처벌법」 시행에 대비하여 산업재해에 대한 근무환경개선과 안전보건고지강화에 힘쓰고 있으며 안전투자를 늘려 중대재해를 근본적으로 예방하려는 노력을 하고 있다. 특히 쿠팡은 산업안전기사 자격증을 보유한 안전관리자를 직접 채용하여 안전보건관리 시스템을 보다 세밀하게 구축하고 있다. 이들은 물류센터 신규입사자들의 정기적인 안전보건교육과 현장점검을 실시하고 있으며 모든 안전관리 매뉴얼을 관리하여 산업재해 발생 시 원인조사, 분석, 재발방지대책에 힘쓰고 있다. 지난해 쿠팡의 물류센터 화재 사건 이후 쿠팡 양산물류센터는 센터 내 소방설비를 지속적으로 업그레이드하고 직원들을 대상으로 철저한 안전교육을 실시하고 있다. 이러한 쿠팡의 모범적인 방재활동 노력을 인정받아 제59주년 소방의 날 기념식에서 경남도지사 표창을 받기도 하였다.

4. 로켓배송과 윤리경영

ESG 경영이 강조되면서 기업의 윤리경영과 사회적 공헌활동은 단순히 기업의 이미지뿐만 아니라 매출과 경영에 직접적인 영향을 끼치고 있다. 최근 대한항공이나 남양유업의 경우처럼 윤리경영 실패로 인하여 기업자체가 흔들리거나 경영진 퇴진으로 이어진 경우를 그 예로 들 수 있다.

정보가 넘쳐나는 시대에 스마트 컨슈머들은 단순히 저렴한 제품을 구매하는 것이 아니라 물건의 만드는 기업에 대한 정보, 그 기업의 경영방식, 환경적·사회적 책임구조 등 여러 가지 종합적인 정보를 바탕으로 합리적인 소비와 투자를 결정할 수 있게 되었다. 소비자가 생산단계에 참여하는 시대를 넘어 생산자와 마주하는 시대가 온 것이다. 특히 기업의 이미지를 중요한 가치로 여기는 새로운 주력 소비 세대인 MZ세대(30~40대)들은 무엇보다도 윤리경영에 그 가치를 두고

3) 1980년대 초부터 2000년대 초 출생한 밀레니얼 세대와 1990년대 중반부터 2000년대 초반에 출생한 Z세대를 통칭하는 말

기업을 평가하고 있다. ‘미닝아웃(Meaning Out)’⁴⁾, ‘그린슈머(Greensumer)’⁵⁾, ‘프로슈머(Prosumer)’⁶⁾, ‘돈줄내다’⁷⁾ 등의 신조어가 생겨나고 있는 이유이다.

윤리경영은 ESG 새로운 경영 트렌드로 지속가능한 경영을 위해 필수적인 요소로서 작용하고 있다. 단순한 사회공헌 활동을 넘어 기업 성장을 위한 필수 원동력이 되었다. 오근혜, 윤평구, 강승모 (2012)는 윤리경영이 기업가치와 재무적 성과에 양(+)의 유의적인 상관관계가 있으며, 기업가치 또한 윤리경영의 수행 정도에 양(+)의 영향을 미치고, 윤리경영의 정도가 기업의 재무적 성과에 양(+)의 영향을 주어 윤리경영이 기업의 가치뿐만 아니라 재무적 성과에도 긍정적인 영향을 주는 것으로 확인하였다. 위평량, 김운호 (2006) 역시 윤리경영과 기업가치는 일방적인 영향을 주는 관계가 아닌 상호간의 긍정적인 영향을 주는 관계이며, 기업가치가 높을수록 윤리경영에 더 많은 긍정적 영향을 준다고 하였다.

쿠팡은 ‘Coupang Ethics’를 선언하여 직원과 관리자의 책무, 부정행위 신고, 법률 및 규정의 준수, 부패·사기 및 도난방지, 자금세탁방지, 공정 경쟁 및 거래, 공급자와의 적법한 관계 및 공정한 관행, 공정한 고용 절차, 재무 건전성 및 회계 처리, 내부자거래금지 등에 관한 윤리강령을 정립하고 법률, 규정 및 내부 정책을 준수하여 윤리적이고 투명하며 전문적인 방식으로 사업을 수행하기 위해 노력하고 있다. 신뢰받는 기업, 존경받는 기업을 향한 노력은 이뿐만이 아니다. 쿠팡은 직원채용 시 스톡옵션을 조건으로 걸어 임직원의 목표의식과 사기증진에 힘썼으며 장기적으로 회사의 발전을 공유하려고 한다. 또한 김범석 창업자는 쿠팡의 뉴욕증시상장과 함께 물류센터에서 종사하는 이들을 비롯한 쿠킹, 그리고 쿠팡 장애인 선수단에게 당시 시가 약 1000억 원 규모의 쿠팡 주식을 나눠주겠다고 밝힌바 있다. 프러트라인(frontline)에 있는 피고용인도 주식 보유자로 만들어주어 기업에 주인의식을 가지고 일할 수 있게 하겠다는 김범석 창업자의 의지였으며, 이러한 사례는 쿠팡이 한국 최초였다. 직원들에 대한 고마움을 표하는 동시에 직원들의 애사심을 높여 기업의 경쟁력을 한층 더 강화하겠다는 것으로 보인다.



[그림 3] 로켓배송과 ESG

최근 온라인 거래가 늘어나면서 온라인상의 불공정 행위 유형들을 규정하고 계약서 작성 및 교부하무 부과, 각종 불공정거래행위의 구체화 등을 내용으로 하는 ‘온라인 플랫폼 공정화법’ 제정이 논의 되고 있다. 이 법률은 ESG의 S

를 넘어서 G에도 영향을 끼치는 법률이 될 것으로 전망된다. 이에 맞추어 쿠팡은 공정거래위원회와 협업하여 소상공인 상생협약을 맺고, 악성 이용자들로부터 쿠팡이츠 식당 점주들을 보호하기 위해 입점업체 피해 방지협약을 체결하는 등 입점업체와 고객의 정당한 권리가 침해되지 않도록 노력하고 있다.

IV. 로켓배송의 효과

로켓배송을 통한 쿠팡의 ESG 경영은 브랜드 가치(brand equity)를 제고시켜서 고객충성도와 근무 매력도를 높이는 외부효과를 가져오는 동시에 생산성 증가와 근무 몰입도를 높이는 내부효과를 발휘하고 있는 것으로 분석할 수 있다.

1. 외부효과: 고객 충성도와 근무 매력도 상승

코로나19로 인해 이커머스를 뛰어넘는 뉴커머스(New Commerce)시대가 열렸다. 그리고 지금 이커머스는 퀵커머스(quick commerce)로 진화하고 있다. 이 같은 새로운 미래형 소비문화와 비대면 쇼핑은 코로나 팬데믹이 끝나더라도 변함없을 것으로 보인다. 쿠팡은 AI 상품검색 기술과 커스터마이징(customizing) 쇼핑 시스템으로 고객의 만족도를 높이는 동시에 폭넓은 선택권을 보장해주고 있다. 국내 최초로 터치 한번으로 결제가 되는 서비스인 ‘쿠팡페이’를 자체 개발하였고, 전국망 쇼핑 인프라 ‘쿠팡세권’을 제공하였다. 국민의 70% 이상이 로켓배송센터에서 10분 거리 내로 들어올 수 있도록 확장한 쿠팡의 배송시스템은 쇼핑인프라가 부족한 신도시나 바쁜 현대인들의 부족한 쇼핑시간을 대체해주는 솔루션 역할을 하고 있다.

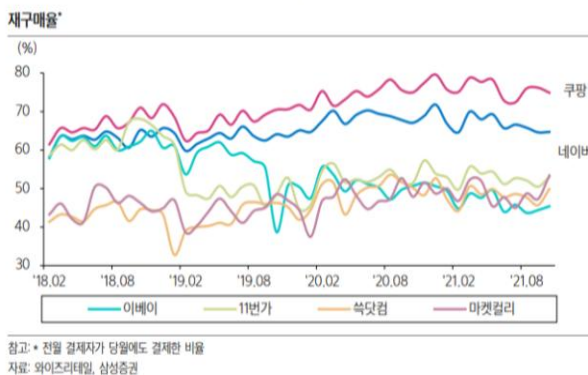
쿠팡은 빠른 배송뿐만 아니라 쉬운 반품(effortless returns) 서비스에도 힘쓰고 있다. 반품이 쉽고 빠르게 진행될 수 있는 것은 바로 쿠팡이 배송기사를 직접 고용했기 때문이다. 배송기사를 외주화한 다른 국내 택배업체와는 다르게 쿠팡은 배송기사를 직접 고용하여 택배기사 입장에서 수수료가 상대적으로 적은 반품물품에 대한 거부감을 없애 반품 서비스 타임라인을 통제하고 있다. 앞에서 말한 프레스팩의 수거 역시 배송직원의 직고용을 통한 물류 네트워크가 있었기에 가능한 일이다. 또한 쿠킹이 적어 전송하는 배송완료 사진으로 기존 이력사진과 비교하여 오배송을 잡아내는 주소정정 전문가가 오배송 관리시스템을 실시간 모니터링 하고 있으며, 지도만으로는 정확한 위치를 파악하기 어려운 지역 같은 경우에는 베테랑 쿠팡 전문가들이 따로 지도를 수기 작성해 다른 쿠킹과 공유하여 정확하고 빠른 배송을 위해 힘쓰고 있다.

더 나아가 쿠팡은 고객이 물건을 직접 확인하고 구매할 수 없는 온라인 쇼핑의 단점을 보완하기 위해 국가기술표준원의 ‘위해상품 판매차단 시스템’을 도입하여 고객의 안전하고 안심이 되는 온라인 쇼핑을 할 수 있도록 노력하고 있다. 글로벌 수준의 정보보안 체계와 개인정보 보호를 위하여 정보보호 관리체계 ISO27001인증 을 통한 고객만족 및 정보보안 시스템을 구축하여 고객정보 보호에도 힘쓰고 있다. 그 밖에도 2016년 신뢰관리센터를 설치하여 상품 검수

- 4) 소비행위를 통하여 자신의 신념이나 가치관을 표출하는 것으로, 자신의 정치적·사회적 신념이나 가치관, 취향, 성향, 주장 등을 밖으로 드러내는 행위
- 5) 환경보호에 도움이 되는 제품의 구매를 지향하는 소비자를 일컫는 말로 자연을 상징하는 말인 ‘그린(green)’과 소비자라는 뜻을 가진 ‘컨슈머(consumer)’의 합성어로, 친환경적인 제품을 구매하는 소비자를 지칭함
- 6) 제품 개발을 할 때에 소비자가 직접적 또는 간접적으로 참여하는 방식
- 7) ‘돈 + 혼줄내다’의 합성어로 사회에 선한 영향력을 행사한 기업에 ‘착한 소비’로 보답하겠다는 의미로 쓰이는 신조어
- 8) 쿠팡 로켓배송이 가능한 지역을 가리키는 것으로 ‘쿠팡+역세권’을 줄인 말

가이드, 허위과장광고 등의 판매자 가이드, 지식재산권 보호정책 및 침해신고 센터, 위해 상품 정보 등 쿠팡 내에서 거래 되는 모든 상품들의 정보제공 및 모니터링을 통해 소비자 정보보호에 대한 신뢰를 쌓고 있다.

이러한 노력의 결과 쿠팡의 고객충성도는 강화되고 구매이력이 있는 활성 고객 수와 활성 고객의 1인당 순매출(객단가)이 꾸준히 증가하고 있다. 2021년 3분기에 한번이라도 쿠팡에서 물건을 구입한 활성고객은 1682만 3000여명으로 지난해 같은 기간보다 20% 늘었으며, 활성고객 1인당 매출액은 276달러(약 32만5000원)로 지난해 같은 분기 보다 23% 증가했다. 쿠팡은 그와 동시에 소비 패턴의 변화에 맞춘 개인화 추천 및 맞춤형 혜택 그리고 최근에는 쿠팡정기배송 서비스를 시작하여 구매 지속성과 충성도를 함께 높이고 있다. [그림 4]를 보면 알 수 있듯 재구매율 역시 국내 시장점유율 1위인 네이버보다 앞서고 있다.



[그림 4] 국내 이커머스 기업 재구매율 현황

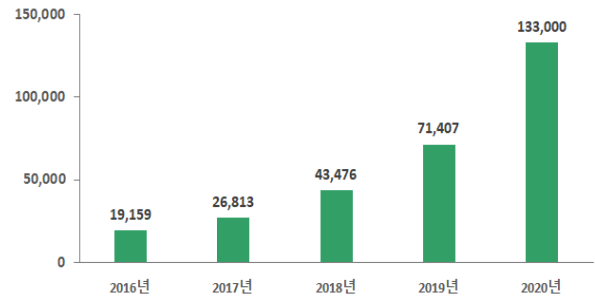
쿠팡의 이러한 고객관리시스템은 고객 이탈을 방지하고 시장점유율 확보로 이어지게 되어 매출과 기업성장에 도움이 되고 있다. 쿠팡은 2019년 처음으로 글로벌 유통업 Top250에 진입하여 가장 빠르게 성장한 기업 1위에 그 이름을 올렸다. 또한 쿠팡은 2021년 뉴욕증권거래소(NYSE)상장 이후 기업가치 55조 원으로 한국 역사상 최고의 유니콘 기업으로 인정받고 있다. 한국에 상장하였더라면 절대 평가받을 수 없는 금액이다. 한국의 상장 조건은 매우 까다로운 뿐만 아니라 한국인들은 매출이 높더라도 적자를 내는 기업에 높은 가치를 부여하지 않기 때문이다(서용구 2021). 상장시점 기업 가치 55조원은 국내에서 쿠팡과 경쟁하는 유통·물류 기업인 이마트(5조2000억원), 롯데쇼핑(3조3200억원), CJ대한통운(3조9800억원)의 시가 총액을 모두 합한 금액의 4.4배에 달하는 규모다. 파이프라인 경제에서 플랫폼 경제로의 전환이 가속화 되면서 플랫폼 기업들의 미래 가치가 더욱 커지고 있는 시점에 쿠팡이 만든 비즈니스 모델과 경영성과로 55조원의 평가를 받게 된 것은 하나의 사건으로 한국 기업에 대한 세계의 인식을 바꾼 중요한 계기가 될 것이다

2. 내부효과: 생산성 증가와 근무 몰입도 상승

[그림 5]의 쿠팡의 연도별 매출을 살펴보면 2018년 이후 급속도로 성장하고 있음을 알 수 있다. 물론 매출에 비해 영업이익은 여전히 마이너스 추세지만 단순히 영업이익이 마이너스라고 해서 적자기업이라고 평가 할 수는 없다. 쿠팡은 창립 이래로 영업이익이 발생한 적이 없다. 그러나 쿠팡의 공격적 투자방식에 따라 수익의 대부분을 다시 재투자하거나 기업운영에 힘쓰고 있기 때문에

계획된 적자로 볼 수 있다. 단기투자보다는 장기 투자주의(long-termism)로 성장 지향적 경영을 통해 인프라를 확장시키는데 주력하고 있기 때문이다.

쿠팡은 특히 로켓배송이 시작된 이후 생산성 증가로 매출액 대비 손실은 감소추세에 있다. 쿠팡이 제출한 상장 신고서에 따르면 2018년 1조 970억 원에 달하는 역대 최대치의 영업손실을 기록했지만 2019년부터 영업손실은 7205억 원 규모로 반등하였고 2020년 영업손실은 약 5800억 원으로 다시 한 번 줄어들었다. 같은 기간 쿠팡의 순매출액(Net Sales)은 약 13조 1500억 원을 기록했다. 쿠팡은 매출 성장과 생산성 증가를 동시에 달성하고 있다. 결론적으로 향후 성장 잠재력이 충분하다고 보이며 충성 고객 기반의 압도적인 매출 성장률로 수익성 개선 가능성이 크고 밸류에이션(valuation) 상승이 기대된다.



[그림 5] 쿠팡 연도별 매출 추이(단위: 억 원)

또한 Bloomberg와 삼성증권의 쿠팡에 대한 기업평가 자료에 따르면 쿠팡은 2021년 3분기 매출은 46억 달러로 작년 동기 배기 48% 신장하여 한화 5조 2000억 원이 넘는 역대 최대 매출을 기록 중이다. 3분기 영업손실(Operating Loss)은 3월 약 3560억원인데 이는 전년 동기 45.7%늘어난 수치로 코로나19에 대응하기 위한 규제 강화와 늘어나는 주문에 대한 인건비 및 운영비에 약 1129억원을 지출했기 때문인 것으로 보인다. 쿠팡의 전년 대비 거래액 성장률은 1Q21 +47% → 2Q21 +68% → 3Q21 +57%로 부담스러운 기저효과에도 불구하고 매우 높은 성장세가 지속되고 있다. 한국의 온라인쇼핑시장 성장률이 1Q21 +22% → 2Q21 +25% → 3Q21 +20% 였던 것을 감안하면 쿠팡이 얼마나 빠르게 소매시장 내 점유율을 확대해 가고 있는지 확인 할 수 있다.

이러한 쿠팡의 생산성 향상은 근로자의 근무 몰입도가 높아졌기 때문에 가능하다고 본다. 쿠팡의 근로자 대부분은 물류 및 배송업무 종사자로 쿠팡기업의 성장에 있어 중요한 역할을 수행하고 있다. 쿠팡의 핵심인 로켓배송을 이끄는 배송직원들은 단순히 물건을 배달해 주는 사람이 아닌 쿠팡성장의 원동력이다. 로켓배송 배송직원들은 배송물품을 'Gift'라고 부르며 고객들에게 단순한 상품이 아닌 선물을 배달한다는 생각과 자부심과 회사에 대한 강한 소속감을 가지고 있다. 이러한 소속감은 배송업무를 담당하는 직원들의 혁신적인 근무 환경이 큰 역할을 하고 있다. 근무자의 성과에 따라 인센티브 제공하고 있으며, 차별 없는 고용과 근로환경 개선, 복지 향상으로 일하기 좋은 직장 만들기를 위한 다양한 지원제도를 마련하고 있다. 쿠팡은 직원은 물론 그 가족까지도 케어해야 한다는 철학으로 자녀 학자금, 보육비, 전세 대출 이자 지원프로그램, 가족건강검진 등의 다양한 지원제도를 마련하고 있으며 배송차량, 유류비, 통신비 같은 부대비용도 전액 지원한다. 여성근로자의 경우에는 태아검진제도, 육아휴직, 근로시간 단축, 직무전환, 사내 어린이집 지원 등 다양한 제도를 이용할 수 있다. 이를 통해 업무집중 및 자발적 업무수행을 위한 동기부여를 제공하여 근무 몰입도를 증가시키고 있다.

로켓배송 운영시스템에 대한 전반적인 지원업무를 담당하는 RNS(Rocket Network Support)팀을 신설하여 캠프 네트워크 확장, 쿠팡가 관리, 캠프운영에 필요한 여러 시설과 물품 지원을 통해 로켓배송의 업무효율을 높이고 있다. 현재 전국에서 쿠팡 물류센터 직원 출퇴근용으로 매일 총 1천 대 이상의 버스가 운영 중이며, 2021년 상반기 기준 셔틀버스를 운영하는 데 투입되는 비용만 한 달 평균 약 63억 원에 달한다. 연간 약 760억 원의 비용을 들여 직원들이 더욱 안전하게 직장을 오갈 수 있도록 지원하면서 출퇴근의 피로도를 줄여 업무 능력과 집중향상에 노력하고 있다.

회계가 되었던 김범석 창업자의 편지(Founder's Letter)에서도 쿠팡은 근로자들에게 한국 최고의 이커머스 업체에서 근무한다는 자부심을 심어주고 있으며, 100년 쿠팡을 이루는데 함께 할 것을 강조하고 있다. 고객을 와우(wow)하게 만드는 것이 쿠팡의 미션이지만 궁극적으로 건강한 쿠팡 구성원들이 고객을 와우(wow) 할 수 있게 만들기 위해 먼저 직원들의 직업 환경 개선과 복지에 힘써 고용유지와 공동의 목표를 실현하고자 함을 밝히고 있다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 로켓배송이라는 혁신적 서비스를 도입하여 ESG 경영을 실천하고 있는 쿠팡사례를 심층 분석하였다. J.P. Morgan의 예측 가능성 보고서에 따르면 쿠팡은 2025년 한국 시장 28%의 전자상거래 시장 점유율을 달성할 것으로 전망되고 있다. 쿠팡의 이러한 성장가능성은 ESG 시대를 맞이하여 ESG 경영을 적극적으로 실천함을 가정한 수치이다. 쿠팡은 풀필먼트서비스(CFS)와 로켓배송이라는 새로운 배송시스템 개발을 통해 자체적으로 구축한 전국 물류 인프라를 기반으로 성장하고 있다. 지역 소상공인과 농수축산민에게 새로운 판로와 성장의 기회를 제공하고, 직고용을 통해 양질의 일자리를 창출하는 동시에 고객에게는 차별화된 서비스를 제공하며 ESG 경영을 실천하고 있다. 또한 기업만 ESG를 위해 노력하는 것이 아니라, 기업을 이용하는 고객에게도 ESG를 실천할 기회를 부여하여 기업과 고객이 ESG 협업을 통해 지속가능한 발전을 만들어 내고 있다. 쿠팡을 이용한다는 것 자체가 ESG를 실천하는 경험 그 자체인 것이다.

로켓배송은 고객의 온라인 쇼핑 패턴을 바꾸고 물류 트렌드까지 변화시킨 혁신적인 서비스이다. 이러한 로켓배송이 생활의 편의뿐만 아니라 ESG적인 측면에서도 성과를 보이고 있다는 사실은 매우 유의미한 일로 온라인 쇼핑과 유통산업의 대표적 ESG 경영 모델 사례라고 할 수 있다.

그러나 이러한 쿠팡의 ESG 경영에 대한 노력에도 불구하고 더 나은 근로환경과 공정거래준수에 대한 요구가 이어지고 있으며 사회적 논란이 있기도 했다. 물론 그만큼 쿠팡이 끼치는 영향력이 크기 때문에 이슈가 부각 될 수도 있지만 ESG 평가에 있어 평판이슈의 역할이 커짐에 따라 여론 논란의 중심에 서게 되는 것은 평장한 부담이 될 수밖에 없다. 쿠팡의 ESG경영에 있어 S경영에 대한 지속적인 보완이 필요하다.

기업에 대한 평가는 외적인 수익성뿐만 아니라 내적인 인적자원 확보에도 영향을 끼친다. 요즘 구직자들은 단순히 연봉이나 복지뿐만 아니라 기업의 철학이나 경영 마인드가 본인의 가치관과 잘 맞는지 고려하여 기업에 지원하고 있다. 이러한 추세에 따라 과거와 달리 HR이 단순히 말아 인재영입을 하는 것이 아니라 CEO와 경영인이 기업의 비전을 제시하고 협업해야 한다. 기업의 선호도와 매력에 올라갈수록 기업 내부의 직원의 기업에 대한 우호적 평가와 정체성 형성 뿐만 아니라 우수한 인재를 유인하기 위한 수단성 또한 증가하기 때문이다

(Turban and Greening 1996). 따라서 쿠팡 역시 고용주 브랜딩(Employer Branding)에 집중하여 기업선호도와 매력도 향상을 위해 지속적인 기업이미지 관리에 더욱 노력이 요구된다.

2022년 시행 예고로 국회 계류 중에 있는 「온라인 플랫폼 공정화법」에 대한 준비 역시 필요하다. 플랫폼과 입점업체간 불공정행위 방지의 필요성이 대두되면서 정부의 플랫폼 규제가 강화될 것으로 예상된다. 인터넷 거래의 불공정 거래에 대한 논란이 이슈가 되는 상황에서 「온라인 플랫폼 공정화법」 제정이 쿠팡의 ESG 경영에 어떠한 영향을 끼칠지에 대한 연구와 대책이 요구된다. 강한승 대표의 법적 리더쉽과 김범석 창업자의 글로벌 비전을 통해 쿠팡이 논란이 되는 문제들을 극복하고 한국 이커머스 시장의 리더이자 글로벌 기업으로 성장하기 위해서는 진정성 있는 ESG 경영을 실현하여야 할 것이다.

본 연구의 이론적 시사점 및 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 쿠팡의 로켓배송이라는 혁신적인 배송시스템을 통한 ESG 경영의 실천 사례를 연구하였다. 본 연구는 실제 기업의 ESG 경영 분석을 통해 ESG 경영 연구의 다양성에 기여하고 있다. ESG에 대한 관심이 증가하고 있으나 대부분 이론적인 부분에 대한 연구에 치우쳐져 있다. ESG가 기업에 미치는 영향과 ESG 평가가 높은 기업의 경우 기업가치가 증가한다는 선행연구를 바탕으로 실질적으로 ESG 경영을 추구하는 기업이 사회에 끼치는 영향력이 매우 크다는 것을 알 수 있었다.

둘째, 지속가능한 발전을 통한 ESG 가치 창출 확대와 쿠팡의 성장의 관계성에 대하여 연구하여 그의 상관성을 밝히는데 노력하였다. 그러나 본 연구는 한 기업의 입장에서 분석한 연구인 바 ESG 경영의 다양한 관계성에 대해서는 한계가 있다. 이는 추후 ESG 경영이 정착하여 결과와 성과가 계량적으로 측정가능하다면 정량연구로 분석해 볼 수 있을 것이다.

셋째, 기업의 ESG를 위한 노력이 기업의 성장뿐만 아니라 우리의 환경·사회적으로 큰 영향을 끼치고 있음을 보여줌으로서 기업의 사회적 책임을 고양시키는 계기가 될 것이라는 점에 시사점이 있다. 환경과 사회에 관심을 가지고 이에 따른 ESG 경영을 하는 것이 기업의 이익을 줄어줄게 하는 것이 아니라 기업의 이미지에 긍정적인 영향을 주어 기업가치 향상에 도움이 된다는 점을 발견할 수 있었다.

본 연구는 ESG 경영을 주도 하고 있는 한국 대표 이커머스 기업인 쿠팡과의 대면 인터뷰와 서면 인터뷰를 통하여 사례를 보다 심층적으로 분석하고 있다. 그러나 공시자료의 한계 그리고 현재 진행 중인 프로젝트와 이슈를 다루어야 하는 부담감이 강력한 브랜드 스토리를 만들기에는 한계로 작용하고 있음을 인정하지 않을 수 없다. 향후 쿠팡이 흑자전환하거나 시가총액이 100조 이상으로 인정받는 날이 온다면 본 사례가 제시하는 ESG 경영 가설이 더욱 힘을 받을 것이다.

- 논문투고일: 2022. 1. 12.

- 수정접수일: 2022. 2. 8.

- 게재확정일: 2022. 2. 13.

참고문헌

- 국가물류통합정보센터 <http://nlc.go.kr/nlc/parcelServiceLogistics.action>
 김병연, 박종철, 정웅채 (2021), ESG 경영과 법률, 서울: 도서출판 정독.
 김은혜, 마희영 (2020), “지속가능경영활동의 가치관련성에 관한 연구,” 회계와 정책연구, 25(2), 251-277.

- 김화진 (2021), ESG와 이사회 경영: 더벨.
- 강원, 정무권 (2020) “ESG 활동의 효과와 기업의 재무적 특성,” *한국증권학회지*, 49(5), 681-707.
- 서용구 (2021), “[뉴스의 맥] 한국 최고 유니콘 탄생...쿠팡 기업가치 55조의 비밀,” *한경오파니언* 2월 23일자.
- 오근혜, 윤평구, 강승모 (2012), “우리나라 기업의 윤리경영이 기업가치 및 재무적 성과에 미치는 영향,” *금융지식연구*, 10(3), 3-27.
- 위평량, 김운호 (2006), “윤리경영과 기업가치간의 관계에 관한 실증분석,” *국제지역연구*, 10(1), 450-475.
- 임종욱 (2016) “ESG 평가정보 및 이익관리가 기업가치에 미치는 영향,” *경영교육연구*, 31(1), 111-139.
- 장진, 윤성준, 조신생 (2016), “기업의 사회적 책임이 고용주브랜드 평가에 미치는 영향: 한·중 비교연구,” *상품학연구*, 34(2), 37-52.
- KOTRA (2021), 2021 Global Market Report 21-026: 해외기업의 ESG 대응 성공 사례.
- KPMG (2021), “ESG 경영, 지속가능한 세계와 비즈니스를 위한 기업의 해답,” SAMJONG KPMG Newsletter.
- 쿠팡 상장신고서
<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1834584/000162828021001984/coupang-sx1.htm>
 쿠팡 뉴스룸 <https://news.coupang.com/>
 2020 쿠팡 소상공인리포트
<https://news.coupang.com/wp-content/uploads/2020/09/2020-%EC%BF%A0%ED%8C%A1-%EC%86%8C%EC%83%81%EA%B3%B5%EC%9D%B8-%EB%A6%AC%ED%8F%AC%ED%8A%B8.pdf>
- 한국경제신문 (2021), ESG 개념부터 실무까지: K 기업 서바이벌 플랜, 서울: 한국경제신문.
- Aaker D. A. (1991), *Managing Brand Equity; Capitalizing in the Value of a Brand*. NY: The Free Press.
- Ambler, T. and S. Barrow (1996), “The Employer Brand,” *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Blackrock (2020), Larry Fink’s 2021 Letter to CEOs: Fundamental Reshaping of Finance.
- Keller, S. (2015), *Chancen und Grenzen von ESG-Rating*. University of Zurich.
- Knecht, F. and S. Reich (2014), “Wertschöpfungsketten: ESG als kritischer Erfolgsfaktor für das Management des gesamten Lebenszyklus,” in *CSR und Finance: Beitrag und Rolle des CFO für eine Nachhaltige Unternehmensführung*.
- Mayer, K. (2017), *Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten: Nachschlagewerk zur Umsetzung von CSR im Unternehmen*. Springer Gabler.
- Schaltegger, S. and J. Hörisch (2017), “In Search of the Dominant Rationale in Sustainability Management: Legitimacy-or Profit-Seeking?,” *Journal of Business Ethics*, 145(2), 259-276.
- Sparkes, R. and C. J. Cowton (2004), “The Maturing of Socially Responsible Investment. A Review of the Developing Link with Corporate Social Responsibility,” *Journal of Business Ethics*, 45-57.
- Turban, D. B. and D. W. Greening (1996), “Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees,” *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- WCED, S. W. S. (1987), “World Commission on Environment and Development,” *Our Common Future*, 17(1), 1-91.
- Werner, G. and F. Romeike (2020), “ESG-Risiken und ihre Quantifizierung,” in *Social Credit Rating: Reputation und Vertrauen Beurteilen*.
- Windolph, S. E. (2013), “Assessing Corporate Sustainability Through Ratings: Challenges and Their Causes,” *Journal of Environmental Sustainability*, 37-57.