

TED로 배우는 ESG트렌드

8주차. UNILEVER 사례분석



3 STEPS TO BETTER CONNECT WITH YOUR FELLOW HUMANS BY AMBER CABRAL

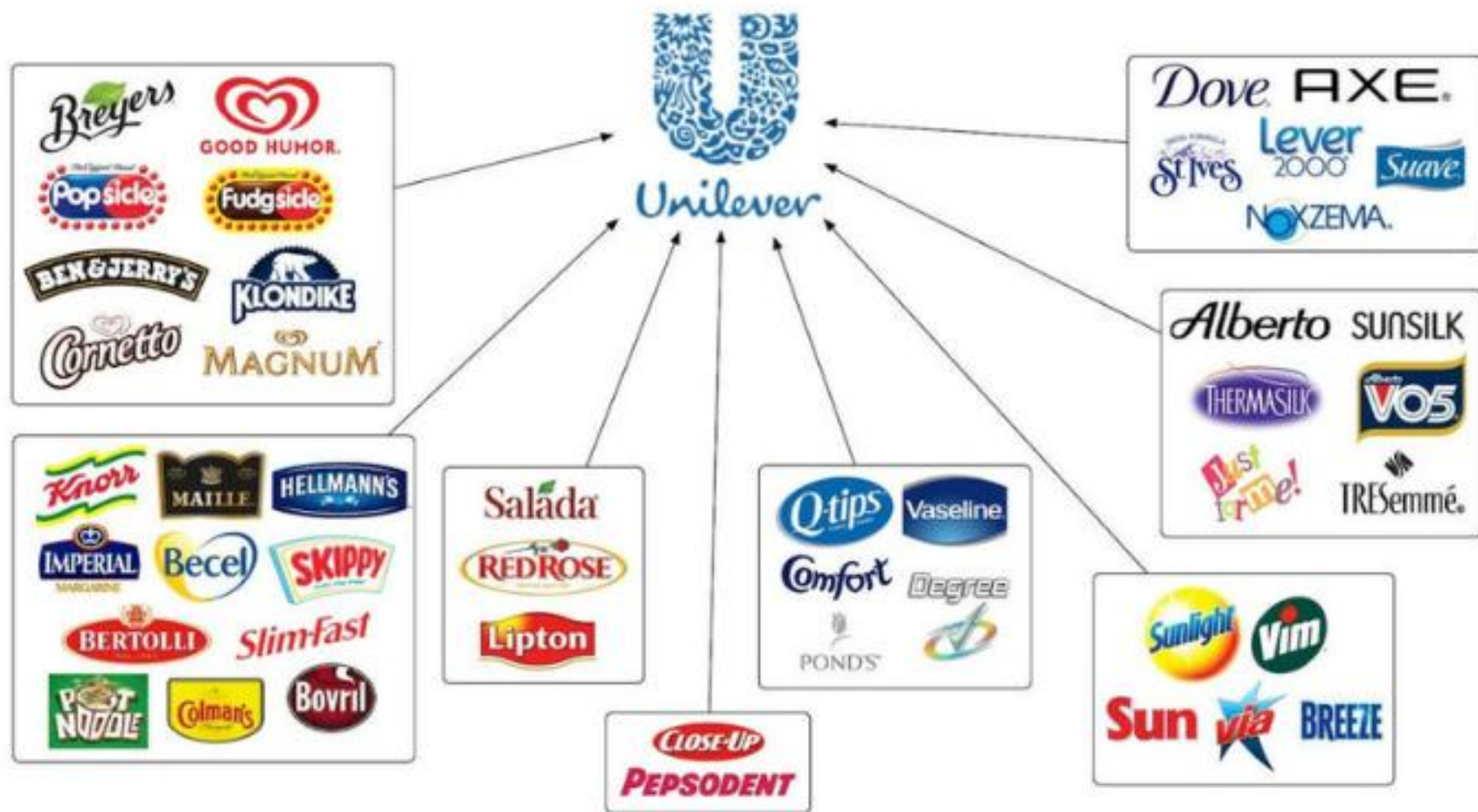
- 1. 연결과 차이의 필요성
- 2. 연결을 위한 3가지 실천법
 - 1) 특권을 인식
 - 2) 차이를 이해하고 공감
 - 3) 특권을 나누며 연대
- 3. 핵심 메시지

A QUESTION?!

왜 기업도 개인처럼 특권과 공감, 연대를 고민해야 할까?”

UNILEVER에 대해
알고 있는 것은?





6: Unilever Multi-brand Strategy

출처: https://www.researchgate.net/figure/Unilever-Multi-brand-Strategy_fig5_342145600

I. 기업개요 및 설립배경

- 설립: 1929년 (Netherlands + UK)
- 어떻게 탄생했나?
영국의 **Lever Brothers** (비누 회사)와 네덜란드의 **Margarine Unie** (마가린 회사)가 합병
공통점: 두 회사는 **팜 오일**을 주요 원료로 사용했다는 공통점
- 초기 목적:
비누와 마가린 같은 **생활 필수품**을 보다 **효율적이고 지속 가능한 방식으로 대량 생산**하자는 취지에서 시작됨
- 주요 상품: Dove, Ben & Jerry's, Vaseline, Lipton 등 글로벌 소비재 기업
- 활동 단위: 190개 국 이상, 직원 148,000명

2. 유니레버의 목적과 MISSION STATEMENT

- **Purpose:**

“Making sustainable living commonplace”

=> Purpose-led, Future-fit

- **Mission Statement:**

Unilever's mission is *“to meet everyday needs for nutrition, hygiene and personal care with brands that help people look good, feel good and get more out of life.”*

3. 유니레버의 핵심원칙과 전략

1) USLP (Unilever Sustainable Living Plan, 2010~2020)

- **의미:** 유니레버가 2010년에 발표한 지속가능성 전략으로, 환경적·사회적 영향을 줄이면 서도 사업 성장을 이루겠다는 비전
- **핵심 목표 (3가지):**
 - **건강과 웰빙 증진**
→ 10억 명 이상이 더 건강하고 위생적인 삶을 살도록 돕는다.
 - **환경 영향 절반으로 줄이기**
→ 생산 및 사용 과정에서 탄소 배출, 물 사용, 폐기물 등을 절반으로 감축.
 - **생계 향상**
→ 공급망 내 농민과 소상공인의 생계를 개선하고, 여성의 역량 강화.

3. 유니레버의 핵심원칙과 전략

2) The Compass (2020~현재)

- 의미: USLP 이후 도입된 지속가능한 사업 전략의 업그레이드 버전.
- 핵심 가치 영역:
 - Climate Action: 탄소 중립, 재생 에너지 확대
 - Nature & Biodiversity: 플라스틱 감축, 지속 가능한 농업
 - Positive Nutrition: 더 건강한 식품 제공
 - Diversity ,Equity, & Inclusion: 다양성, 공정성, 포용성 확대
 - Living Wage & Fairness: 생활임금 보장, 공급망의 공정성 강화
- 특징:
 - ESG 요소들을 기업 경영의 **핵심 지표(KPI)**로 삼음

Our sustainability goals



	 Climate	 Nature	 Plastics	 Livelihoods
 Long-term ambition	Net zero emissions across our value chain by 2039.	Resilient and regenerative natural and agricultural ecosystems.	An end to plastic pollution through reduction, circulation and collaboration.	A decent livelihood for people in our value chain, including by earning a living wage by 2030.
 Goals	Reduce absolute operational GHG emissions (Scope 1 & 2) by 100% by 2030 from a 2015 baseline. Reduce absolute Scope 3 energy and industrial GHG emissions* by 42% by 2030 from a 2021 baseline. Reduce absolute Scope 3 forest, land and agriculture (FLAG) GHG emissions** by 30.3% by 2030 from a 2021 baseline.	95% volume of key crops to be verified as sustainably sourced by 2030. Implement Regenerative Agriculture practices on 1 million hectares of agricultural land by 2030. Help protect and restore 1 million hectares of natural ecosystems by 2030. Maintain no deforestation across our primary deforestation-linked commodities. Implement water stewardship programmes in 100 locations in water-stressed areas by 2030.	Reduce our virgin plastic footprint – by 30% by 2026, and 40% by 2028, from a 2019 baseline. 100% of our plastic packaging to be reusable, recyclable or compostable – by 2030 (for rigids) and 2035 (for flexibles). Use 25% recycled plastic in our packaging by 2025. Collect and process more plastic packaging than we sell by 2025.	Help 250,000 smallholder farmers in our supply chain access livelihoods programmes by 2026. Suppliers representing 50% of our procurement spend to sign the Living Wage Promise by 2026. Help 2.5 million SMEs in our retail value chain grow their business by 2026.

Supported by €1 billion Climate & Nature Fund.

출처:유니레버 홈페이지

Underpinned by our continued commitment to Human Rights and Equity, Diversity & Inclusion.

* Energy and industrial emissions from Purchased Goods and Services (associated with Ingredients, packaging), Upstream Transport and Distribution, Energy and fuel-related activities, direct emissions from Use of Sold Products (associated with HFC propellants), End-of-Life Treatment of Sold Products, and Downstream Leased Assets (associated with ice cream retail cabinets).

**FLAG emissions from Purchased Goods and Services (associated with Ingredients).

4. UNILEVER'S CEOs



면 유니레버 회장 /사진=wikimedia

PAUL POLMAN (2009~2019)

- ESG 경영을 본격화한 인물
- 단기 수익보다 장기 지속 가능성에 집중
- 2010년 'Unilever Sustainable Living Plan(USLP)'을 도입해 유니레버를 글로벌 ESG 선도기업으로 탈바꿈 시켰고, 주주수익률도 290% 성장

출처:<https://www.mk.co.kr/news/society/8282428>

ALAN JOPE (2019~2023)

- 사회적 가치를 중심에 둔 브랜드 캠페인을 주도 (ex. Dove Real Beauty, Ben & Jerry's 정치 참여 등)
- Compass 전략을 통해 구체적인 환경·사회 목표를 설정하고, 브랜드 가치와 실적을 동시에 추구



출처: <https://www.hansbiz.co.kr/news/articleView.html?idxno=621058>



HEIN SCHUMACHER (2023~2025.2)

- Unilever 내부 출신이 아닌 외부 인사로, 좀 더 실용적이고 수익 중심의 접근을 시도
- 브랜드 정체성과 수익 간의 균형을 맞추는 방향을 강조
- 실적 부진으로 임기 2년 만에 물러남

출처:<https://blog.naver.com/campsis/223712853565>

Fernando Fernandez

Fernando Fernandez was appointed Chief Executive Officer in March 2025.



출처: <https://www.unilever.com/news/news-search/2023/meet-the-leader-fernando-fernandez/>

5. 유니레버의 사회(s) 전략 분석

1) 공정 임금과 근로환경 개선

- **Living Wage Commitment** (2021)=> 유니레버 '최저임금' 아닌 '생활 임금' 보장을 목표로 하고 있음
- 2030년까지 모든 직원 뿐 아니라, 핵심 공급망 내 노동자에게도 생활 임금 보장 선언
- **Fairness in the workplace**
- 강제노동과 아동 노동 금지, 안전하고 위생적인 작업 환경 보장, 다양성과 포용성 강화
- Ex) 인도 차 농장 프로젝트: 차 생산 노동자 위생 용품 지원, 성희롱 방지 교육, 임금 확대 등

5. 유니레버의 사회(S) 관점 전략

2) 다양성과 포용성

- 유니레버는 여성 임원 비율이 50%에 달할 정도로 다양성과 포용을 적극 실천하고 있음
- Dove- The Real Beauty 캠페인
- 광고에 비전형적인 모델(나이, 체형, 인종, 장애 등 다양한 여성) 등장
- 청소년 대상 자존감 교육 프로그램 진행
- DOVE는 광고에 AI 모델 사용 하지 않겠다고 공표

5. 유니레버의 사회(S) 관점 전략

3) 지역사회 기여 및 위생·건강 증진

Lifebuoy - 손씻기 캠페인 (Global Handwashing Campaign)

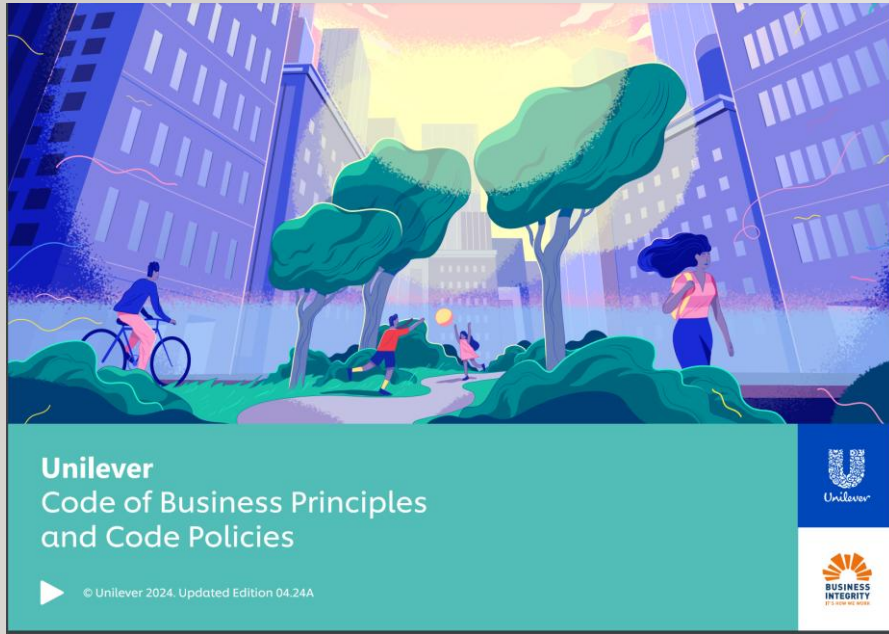
- **배경:** 개발도상국에서는 비누로 손을 제대로 씻지 않아 생기는 감염병(설사, 폐렴 등)이 사망 원인 중 상위.
- **활동 내용:**
 - 2010년 이후 10억 명 이상에게 올바른 손 씻기 습관 교육
 - 인도, 방글라데시, 나이지리아, 인도네시아 등지의 학교·지역 사회 중심 캠페인
 - **세계 손씻기의 날(10월 15일)**을 통해 지속적 인식 제고



6. 유니레버 지배구조 (G) 중심 전략 분석

1) 비즈니스 행동 규범과 윤리 강령 제시

- 유니레버의 행동규범과 윤리강령은 기업이 **어떻게 올바르게 비즈니스를 할 것**인지에 대한 공식적인 약속이자 지침 공유
- 도덕적 기준과 행동 원칙을 문서화 함
- Ex) 정직과 투명성, 인권존중, 공정한 노동 관행, 환경 보호, 부패/뇌물 금지 등
- 기업 내부 모든 직원 **연 1회 윤리 강령 교육** 시행



Contents		
The Code and our Standard of Conduct Our Framework 04 A message from Hein Schumacher 05 The Code of Business Principles 06 Living the Code 08 Legal Consultation 10 Responsible Risk Management 12 Responsible Innovation 13 Product Safety & Product Quality 14	Countering Corruption Avoiding Conflicts of Interest 16 Anti-Bribery 17 Gifts & Hospitality 18 Accurate Records, Reporting & Accounting 20 Protecting Unilever's Physical & Financial Assets & Intellectual Property 21 Anti-Money Laundering and Economic Sanctions 22	Respecting People Occupational Health & Safety 24 Respect, Dignity & Fair Treatment 25
Safeguarding Information Protecting Unilever's Information 28 Preventing Insider Trading 29 Competitors' Information 30 Personal Data & Privacy 31 Use of Information Technology 32	Engaging Externally Responsible Marketing 35 Responsible Sourcing & Business Partnering 36 Fair Competition 37 Contact with Government, Regulators & Non-governmental Organisations (NGOs) 39 Political Activities & Political Donations 41 External Communications – The Media, Investors & Analysts 42	Glossary Glossary 44

비즈니스 행동 규범 및 윤리 강령

6. 유니레버 지배구조 (G) 관점 전략

2) 이사회와 경영진의 ESG 책임

- CEO와 경영진은 분기별로 ESG 목표 달성 현황을 직접 점검하고, 'Objectives and Key Results(OKRs)' 방식으로 성과를 관리
- 'Future-Fit Board' 프로그램을 통해 이사회 역량(디지털, 지속가능성, 이해관계자 소통 등)을 지속적으로 강화

6. 유니레버 지배구조 (G) 중심 전략 분석

3) 투명성, 책임성, 윤리경영

- 회사의 경영활동, 의사 결정, ESG 성과 등을 공정하고 명확하게 공개

Ex) Annual Report & Accounts , Sustainability Progress Report

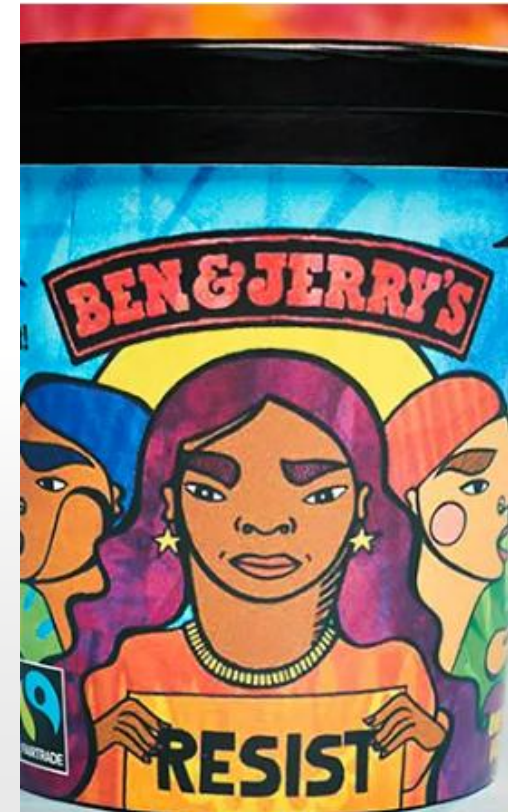
- CEO 와 경영진 **성과급 일부가 ESG 지표 달성 여부**에 따라 결정됨
- 부패와 비윤리적 행위에 대한 '무관용(zero-tolerance)' 정책 실시
- Speak Up 시스템: 내부 고발자 보호 및 비윤리적 행위 신고 제도

유니레버의 S와 G 주요 내용 비교

구분	주요내용	구체적 사례
S	공정 임금, 근로환경 개선, 다양성·포용성, 지역사회 기여	생활임금 약속, 여성 임원 50%, 농민·SME (중소기업)지원, 학교 위생 교육
G	투명한 정보 공개, 윤리경영, 이사회 책임, 내부 통제	연례 ESG 보고서, 무관용 정책, 분기별 ESG 점검, 행동강령, ESG와 연계된 성과급

AMBER CABRAL 과 연결 포인트

- Empathy → Dove 캠페인
- Privilege → 다양한 문화권 내 CSR 활동
- Courage → Ben & Jerry's의 정치적 목소리



유니레버의 ESG 경영 후퇴? 전진?



4월 30일 퀴즈 안내

- 퀴즈범위: TED-TALK 2
- 시험내용: **내용을 이해**하고 있어야 풀 수 있는 “ 읽기-이해 ” 기반 문제 출제 예정
(퀴즈 1과 비슷한 형식)
- 시험시간: 30분