

집중분석

진정한 ESG 경영을 위한 이사회 역할

01





백 인규

공인회계사
델로이트 안진회계법인
kresgcenter@deloitte.com

피할 수 없는 길, ESG 경영

“Achieving net zero will require a whole economy transition - every company, every bank, every insurer and investor will have to adjust their business models. This could turn an existential risk into the greatest commercial opportunity of our time.”¹⁾

“온실가스 배출 ‘net zero’²⁾를 달성하기 위해서는 모든 기업, 은행, 보험사 및 투자자가 사업 모델을 조정하는 경제 전반의 전환이 필요합니다. 이는 현존하는 리스크를 우리 시대의 가장 큰 사업적 기회로 전환시킬 수 있음을 의미합니다.”

- Mark Carney

환경 · 사회 · 거버넌스(Environmental, Social and Governance, 이하 ESG) 이슈가 전 세계적으로 화두가 되며, 경제 · 사회 전반의 대대적인 전환을 빠르게 야기하고 있다. 이러한 움직임은 2019년 9월, 유엔(UN)이 2030년까지 더 나은 지구를 만들기 위한 인류 공동의 목표로 2015년에 제시한 17개 지속가능발전목표(Sustainable Development Goals, 이하 SDGs)의 달성 노력을 가속화할 것을 촉구하는 ‘행동의 10년(Decade of Action)’을 선포하며 더 많은 탄력을 받고 있다. SDGs는 빈곤, 기아, 질병 등의 인류 보편적 문제와 기후변화, 에너지, 생물다양성 등의 지구 환경 문제, 고용, 경제 성장, 평화 등의 경제 · 사회 문제를 두루 포괄하는 국제사회적 과제로 전 사회 구성원 모두의 참여를 필요로 한다. 특히, ESG가 SDGs 이행을 위한 필수불가결한 수단으로 주목받고, 양 개념 간 밀접한 연관성을 갖는 것은 ESG가 SDGs 달성에 필요한 자금 조달과 이해관계자의 행동 변화를 촉구할 수 있는 촉매제 역할을 할 수 있기 때문이다. 이 가운데 기업은 자금 지원부터 지속가능한 제품 생산 및 서비스 제공에 이르기까지 다양한 역할을 가진 핵심 참여자로서, 급속히 증가하고 있는 기후 이상 현상 및 팬데믹 등이 가세하여 전 지구적 지속가능성이 심각하게 위협받고 있다는 인식이 확산되면서 이들에 대한 외부 압력 또한 점차 높아지고 있는 상황이다. 때문에, 지속가능한 발전을 위한 기업의 ESG 경영은 선택이 아닌 필수가 되고 있다.

1) “The Road to Glasgow” - Speech given by Mark Carney, Governor of the Bank of England and Finance Advisor to the Prime Minister for COP26, Bank of England, 2020.2.27.; 전 영란은행 총재이자 현 UN 기후행동 및 금융 특사인 마크 카니의 UN기후변화협약 당사국총회(COP26) 민간 금융 어젠다(Private Finance Agenda) 출범식(2020.2.27) 발언문 중 일부 발췌.
2) 6대 온실가스 총 배출량과 흡수량이 상쇄되어 순 배출량이 ‘0(zero)’이 되는 상태

이러한 상황에서 ESG 요소를 기반에 둔 이해관계자 중심의 자본주의(stakeholder capitalism)가 2019년 8월 비즈니스 라운드테이블(Business Roundtable)의 기업 목적 성명(Statement on the Purpose of a Corporation)을 시작으로 2020년 1월 세계경제포럼(World Economic Forum) 연차총회(다보스포럼)에서 핵심 의제로 포함되며 기존 주주 자본주의(shareholder capitalism)를 넘어서 새로운 ESG 경영 패러다임으로의 재편을 가속화시키고 있다. 기업이라면 주주를 포함한 임직원, 소비자, 협력사, 지역사회 등 보다 광범위한 이해관계자를 공동의 주인으로 고려해야 하는 절체절명의 시대적 사명이 본격적으로 요구되고 있는 것으로 이해할 수 있다. SDGs 이행이라는 큰 틀에서 바라보지 않아도 좁게는 기업과 관련된 이해관계자들이 기업의 사회적 책임 경영을 다양한 방식(규제, 투자, 구매 등)을 활용하여 직접적으로 요구하면서 국내외 기업 구분 없이 ESG 경영에 뛰어들고 있으며, 이는 바야흐로 본격적인 ESG 경영의 시대를 가져왔다.

국내의 ESG 경영

이러한 흐름에 따라 최근 1~2년 국내 기업들은 놀라운 속도로 전사 차원의 ESG 경영을 도입 중에 있으며, 그중에서도 단연 경영진(C-level)의 리더십을 바탕으로 한 ESG 경영 선포와 이사회 내 ESG위원회 설치라는 두 가지 트렌드가 돋보였다. 2021년 4월 기준, 전국경제인연합회의 '그룹 ESG 경영 사례 조사'³⁾에 따르면, 국내 10대 그룹 중 7개 그룹사가 ESG위원회를 설치하거나 기존 위원회를 확대 개편하였고, 나머지 3개 그룹은 상반기 중 설치 예정인 것으로 나타났다. ESG 경영에 대한 그룹별 인식과 이해 수준은 해당 산업 및 기업 특성에 따라 다를 것이고 이에 대한 접근방식에도 차이가 있겠지만 기업 활동 전반의 감독 및 최고 의사결정을 책임지는 기구로서 이사회 내에 ESG 전사 경영을 주도할 위원회를 신설하였다는 것은 기존 기업 지배구조 및 경영 방침의 근간을 뒤흔드는 이례적인 변화라고 할 수 있다. ESG위원회 설치 외에도 ESG 경영 전략을 실행단계에서 주도할 전담조직도 이미 9개 그룹에서 갖추었다는 것은 기업 존속의 필수 요소로서 ESG를 결부하기 시작하였다는 것으로 미루어 짐작할 수 있다.

3) "10대 그룹 ESG 경영 사례 조사", 전국경제인연합회, 2021.4.14.



I 국내 10대 그룹 ESG위원회 및 전담조직 구성 현황⁴⁾(2021.4.14. 기준) I

그룹명	위원회	위원장	전담조직
삼성	(삼성전자) 지속가능경영협의회 (물산·생명·화재) ESG위원회	(삼성물산) 정병석(한국기술대 명예교수) (삼성생명) 허경욱(前 기재부차관) (삼성화재) 박대동(前 국회의원)	(삼성전자) 지속가능경영추진센터(CEO직속)
현대차	(현대차·모비스·기아차) 지속가능경영위원회	(현대모비스) 김대수(고려대 교수)	(현대제철) ESG실장·실무협의체
SK	(SK그룹) 수펙스추구협의회 환경사업·사회적 가치· 거버넌스 위원회 (SK하이닉스) 지속경영위원회	(SK그룹) 김준(환경), 이형희(사회적 가치), 윤진원(거버넌스) * 전원 그룹 내부 인사 (SK하이닉스) 송호근(포스텍 석좌교수)	(㈜SK 계열사 16개사) 전담조직 설치
LG	상반기 중 설치 예정 (㈜LG 및 모든 상장계열사)	-	(LG디스플레이) 최고안전환경책임자 신설 (유플러스) 안전보건관리조직 신설
롯데	(롯데면세점) ESG위원회	(롯데면세점) 이갑(롯데면세점 대표)	(주)계열사 ESG경영본부
포스코	(포스코) ESG위원회	(포스코) 김신배(前 SK그룹 부회장)	(포스코) ESG그룹 기업시민 자문회의(CEO자문기구)
한화	(㈜한화) ESG위원회	(㈜한화) 이석재(서울대 교수)	(㈜한화) ESG협의체
GS	((주)GS) ESG위원회	(㈜GS) 현오석(前 경제부총리)	(GS리테일) ESG추진위
현대중공업	상반기 중 설치 예정	-	(현대중공업) ESG 실무위원회, 최고지속가능경영책임자(CSO) 신설
신세계	상반기 중 설치 예정 * 현재는 사회공헌위원회 운영 중	-	전담조직 설치 예정

기업의 전략 방향과 제반 의사결정을 책임지는 최상위 레벨의 움직임으로 기업의 ESG 경영이 탄력을 받고 있다는 사실은 상당히 고무적이다. 그러나 다른 한편으로는 이러한 행태가 ESG의 이름으로 허울만 근사한 ESG 워싱(washing)에 그치고 마는 것이 아닌가 하는 우려도 동시에 존재하는 것이 사실이다. 일례로 2021년 3월, 국내 112개 금융기관이 2050 국가 탄소중립 달성 지원을 위한 '기후금융' 지지 선언에 참여하였다는 것은 금융권 산업 전체에 강력한 ESG 동력이 걸린 것으로 바라볼 수도 있지만, 지난 2008년 신규개발전 패러다임으로 등장했던 '저탄소 녹색성장'의 기초 아래 잠깐 유행했다 사라진 '녹색금융'의 불을 떠올리면 선언 이후의 지속적인 실행이 뒷받침되어야 하는 것이 더 중요한 관건임을 상기시킬 필요가 있다.

4) "10대 그룹 ESG 경영 사례 조사", 전국경제인연합회, 2021.4.14.

ESG위원회의 역할

이사회는 기업의 활동을 감독, 심의함으로써 기업 관련 의사결정을 집행하는 최상위기구이다. 주주의 이익을 대변하는 수탁자로서 경영진의 선임, 기업 전략 및 목표 수립, 기업의 성과 평가, 이익 분배 등에 관해 권한을 갖는다. 이사회는 기업의 단기적 의사결정과 장기적 전략 사이에서 균형을 맞추도록 안내하는 중요한 역할을 수행하여야 하며, 그 과정에서 기업의 결정에 따른 잠재적 리스크와 영향에 대한 파악은 물론 모든 이해관계자의 요구사항을 고려하여야 한다. 특히, ESG 경영과 관련해서는 ESG 요소가 기업의 목적 정립 및 전략 수립, 사업 개발, 실행, 조직 운영, 성과 창출 등 전 영역에 걸쳐 통합되고 실현되는 방식에 대한 철저한 감독이 필요하다.

ESG 경영을 위한 이러한 거버넌스 구축은 앞서 국내 10대 그룹사 사례를 통해 살펴본 것처럼 기존 이사회 내 설치된 기구 간 역할 명확화 및 업무 분장을 통해 재편하는 방식 또는 새로운 ESG 전담 기구를 설치하는 방식으로 접근하고 있다. 이사회의 특성 및 구성, 기업이 추진하고자 하는 ESG 전략에 따라 기업에 가장 적절한 방식을 선택하여 적용한다. 딜로이트의 이사회 효율성 센터(Center for Board Effectiveness)가 2019년 9월 1일부터 2020년 5월 6일간 제출된 미국 S&P 500에 속한 310개 기업의 안건 공시문(proxy statement)을 분석한 결과⁵⁾에 따르면, 전체 기업 중 57% 기업에서 거버넌스 위원회가 ESG 경영에 관한 일차적인 감독 기능을 갖고 있는 것으로 나타났으며, 9%는 전체 이사회가, 나머지 34%는 다른 여러 위원회에 책임 기능이 분산되어 있는 것으로 확인되었다. 기구의 형태가 재편이든 설립이든, 기구의 호칭 또는 ESG 관련 주 감독 기능을 갖는 주체가 누구인지 등에 관계없이 해당 기구(이하, 'ESG위원회'로 통칭)는 기업의 ESG 경영을 관리·감독하는 최상위기구로서 필요한 역할과 권한을 명확히 이해하고, 관련 의무를 적극 수행할 준비를 갖추어야 한다. 또한, 이러한 ESG위원회의 기능 수행 여부 및 성과 등에 대해 기업 내·외부 이해관계자의 감시와 평가 또한 엄격해질 것이므로 이에 대한 투명한 정보 공개 등의 대비도 필요하다.

ESG위원회 핵심 고려사항

- ✓ 기업이 집중해야 할 핵심 ESG 요소를 식별하고 관련 잠재 기회 및 리스크를 파악하고 있는가?
- ✓ 기업은 핵심 ESG 요소가 반영된 기업 목적 및 비전을 수립하고 있는가?
- ✓ 기업 목적과 ESG 목표가 기업 전략 및 리스크 관리에 어떻게 통합되어 있는가?
- ✓ 경영진은 전략 수립 과정에 ESG가 어떻게 반영/통합되고 있는지에 대한 정보를 제공하는가?
- ✓ 기업은 기업의 목적과 ESG 전략을 충실히 이행하고 있는가?
- ✓ 기업 목적과 ESG 목표는 이해관계자를 대상으로 어떻게 전달/공개되고 있는가?
- ✓ 기업이 처할 수 있는 다양한 대내/외 위기 상황에서 기업은 기업 목적과 ESG 목표를 어떻게 유지하고, 강화할 것인가?
- ✓ 기업의 지배구조는 기업의 ESG 관련 전반사항을 감독하기에 효과적으로 구성되어 있는가?
- ✓ 기업은 ESG 성과가 재무성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 어떠한 데이터를 수집하고 있으며, 이는 내부 경영진 의사결정에 어떻게 반영되는가? 또한 거버넌스 관점에서 이사회는 이를 어떻게 인지하고 관여하고 있는가?
- ✓ 중요한 ESG 목표/성과 달성이 경영진 성과 보상체계에 연계되어 있는가?
- ✓ 이사회는 다양성을 고려한 이사진으로 구성되어 있는가?
- ✓ 이사회와 경영진은 경영진 승계문제와 다양한 후보군 확보방안에 대해 논의하는가?

5) "On the board's agenda(US)" - ESG and corporate purpose in a disrupted world, Deloitte, 2020.7.

기업은 시시각각 예상치 못한 위기에 처하고, 어려운 결정에 직면한다. ESG 경영 패러다임하에서 이러한 도전과제는 ESG 요소와 밀접하게 연계될 것이며, 따라서 한 기업의 ESG 경영의 키를 조종할 이사회와 이사회는 점점 더 각광을 받을 것이다. ESG에 대한 대응 체계와 사전 예방적 감독 기능, 관련 사안의 투명성 확보는 기업이 강한 자생력과 더 높은 신뢰성으로 부상하는 데에 도움이 될 수 있다. 기업의 ESG 경영을 대표하는 창구로서 ESG위원회의 성과에 따라 기업의 성패가 판가를 나고, 더 나아가 기업의 존속을 결정지을 수도 있다는 점도 염두에 두어야 한다. 이미 이 여정을 시작하고 추진 중인 기업들은 미래에 기업의 성공과 지속가능성을 위한 최적의 포지셔닝이 되어 있다고 볼 수 있다.

남은 지면에서는 ESG 경영이 실효성을 발휘하기 위해 이사회가 고려해야 하는 많은 핵심 사안들 중 두 가지, 'ESG 요소를 반영한 기업의 목적 정의'와 'ESG 성과 및 경영진 보상체계 간 연계'에 대해 조금 더 구체적으로 논의함으로써 국내 이사회가 나아갈 방향을 제시하는 것으로 마무리를 짓고자 한다.

ESG 요소를 반영한 기업의 목적 정의

ESG 경영 패러다임에 대응하기 위한 체계를 구축한다고 할 때, 기업은 비전을 수립하고, 이를 달성하기 위한 구체적인 전략 방향 및 실행계획 도출, 거버넌스 설계, 이해관계자 커뮤니케이션 등의 핵심 영역을 중심으로 접근한다. 그러나 이는 대부분 외부 전문 자문사를 통한 전사 전략 수립 컨설팅 서비스를 받을 때에 한하고, 많은 국내 기업들은 여전히 작은 단위 과제로 접근하는 경향이 크다. ESG 경영이 화두가 되기 전 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR) 또는 지속가능경영의 이름으로 장기간 지속되어온 단위별 활동 중심의 관행에서 기인하는 이유가 크다. 기존 기업들은 주로 경영진 레벨이 아닌 소규모 조직 단위로 환경·보건·안전(Environment·Health·Safety, EHS)팀 또는 CSR팀을 구성하여 사업장 안전 관리 및 환경 규제 대응, 사회공헌 활동 및 지속가능경영보고서 발간 등을 개별적으로 추진하여 왔으며, 이러한 활동은 기업의 사업 영위활동과는 분리된 다소 부수적인 기능에 그치는 수준이었다고 할 수 있다. 이와 달리 ESG 경영은 기업으로 하여금 기존에는 부수적인 요소로 여겨져 왔던 ESG 요소를 사업에 직·간접적으로 영향을 미칠 수 있는 리스크나 기회로 인식하고, 이에 대응하기 위한 구체적인 체계적인 전략을 마련하여 사업 활동 전반에 반영토록 요구한다. 투자자를 중심으로 한 거대한 금융 자금의 흐름 변화, 기후변화 대응 관련 국내외 규제 환경의 강화, 지속가능한 제품과 서비스를 찾는 소비자의 수요 확대, 임직원 인식 개선으로 인한 행동주의 확산 등 기업 대내외 환경의 동시다발적인 변화로 인하여 전사적 차원에서의 기업 행태 전환이 대전제 요건이 되었기 때문이다.

ESG 대응을 위한 전사 전략 수립은 세분화된 절차적 단계를 거쳐야 하는 다소 복잡한 과정이다. 앞서 살펴보았듯 공식적인 ESG 전사 경영 선포 및 관련 조직 구축 등 경제계 전반에 긍정적인 변화의 바람이 감지되고 있으나, 진정한 ESG 경영을 추진하기 위한 완벽한 준비가 완료된 것으로는 간주할 수 없다. 그러나 범람하는 ESG 정보와 기사 덕분에인지 한 가지 의미 있는 변화라고 한다면, 이제 기업 단위에서 더 이상 단계적인 관리지표 혹은 개별 단위 추진 활동으로는 조직적 차원의 ESG 경영 내재화는 물론이고, 관련한 사회적 요구를 충족시킬 수 없다는 것을 많은 기업이 주지의 사실로 인지하기 시작했다는 점이다. 이러한 공감대를 바탕으로 ESG 경영을 추진하기 위한 기업의 근본적인 목적(corporate purpose)을 재검토하고 정의하는 작업은 이 여정을 시작하는 의미 있는 출발점이자 향후 ESG 경영 성과 확보는 물론 기업 자체의 존속 가능성을 높일 수 있는 중요한 기반이 될 수 있다. 그리고 이 과정에 이사회가 기여할 수 있는 역할이 크다. 기업의 목적 정의와 관련하여 많은 기업들이 ESG 요소를 어느 범위까지 수용하고, 기업 목적에 얼마나 깊숙이 통합해야 하는지에 대한 의문점을 제기한다. 과거 '주주의 이익 극대화'라는 절대 단위 기업 목적에 집중하면 되었던 기업들이라면 당연히 가질 수 있는 의구심이다. 일단 주주 외에 최근 기업의 핵심 이해관계자로 두각을 나타내기

시작한 투자자, 규제기관, 소비자 등 다수 이해관계자의 입장과 요구를 파악하는 방법부터, 사업에 잠재적으로 미칠 리스크와 영향 수준을 파악하여 기업의 핵심 ESG 요소를 식별하는 법, 이를 바탕으로 기업 목적에 통합하는 법, 더 나아가 새로이 규정된 외부 커뮤니케이션 방법까지 기업 목적 정의와 관련된 전반의 과정이 생소하고 어려울 수 있다. 다수의 사내외 전문가로 구성된 이사회는 이러한 과정 전반에 중요한 안내자와 조언자, 감독자의 역할을 동시에 수행할 수 있다. 가장 먼저 ESG에 대응하지 않는 기업은 타 기업의 ESG 스토리에 통제될 위험이 있다는 것, 내부 대응체계를 갖추고 이를 투명하게 공개하는 것은 기존 혹은 잠재 투자자로부터의 더 많은 자본 유입을 유도할 수 있다는 것, ESG 전략이 탄탄한 기업이 위기 대응 및 신규 기회 확보에 유리하다는 점 등을 인지시키며 기업 목적의 재정의 작업에 대한 정당성을 제시해 줄 수 있다. 또한, 기업 활동 전반에 걸친 이사회 감독 기능은 기업 이해관계자의 이익을 대변하는 중요한 수탁자 의무(fiduciary duties) 중의 하나로, 이해관계자에 대한 광범위한 정보 및 이해력에 기초하여 기업이 집중해야 할 영역을 짚어 줄 수 있을 뿐더러, 기업 목적 통합/연계 방법에 대한 통찰력을 제공해 줌으로써 경영진의 명확한 의사결정을 지원할 수 있다.

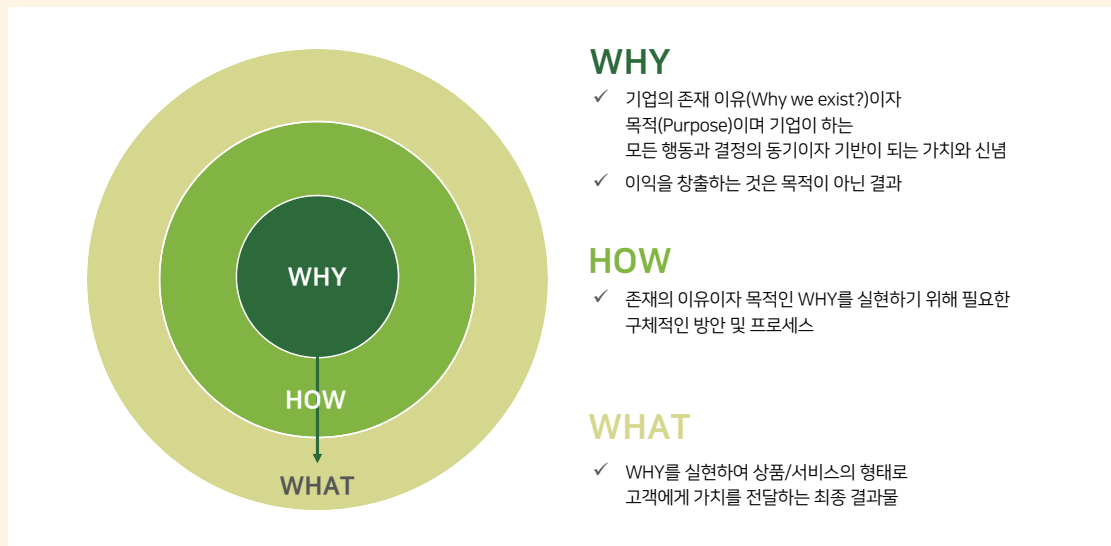
사회적 가치와 기업 목적의 연계

'지속가능성(sustainability)'은 기업의 장기적인 존립과 성장을 의미한다. ESG는 이를 위한 수단일 뿐이며, 다양한 ESG 요소를 기업 목적에 어떻게 녹여내는지는 철저하게 기업에게 달린 문제이다. 기업의 '사회적' 목적으로도 지칭할 수 있는 기업 목적은 기업이 사업 활동을 영위하고 있는 지역사회의 엄연한 한 개체로 존재한다는 전제 하에 단순한 이윤 창출을 넘어 장기적 사회 가치 창출과 연계된 역할 수행 방법을 규정하는 방식이자 수단으로, '기업이 왜 해당 사업을 영위하고 있으며, 해당 사업을 지속하고 관련성을 유지하기 위해 어떠한 사회적 가치를 창출할 것인가?'에 대한 답을 제시한다. 기업이 존재하는 한 한 개체로서의 역할 수행은 당연히 짚어져야 할 의무가 되고, 기업의 이해관계자들은 ESG와의 밀접한 연관성에 힘입어 기업이 목적을 정의하고 실행하는 방법에 대해 깊이 관여한다.

그래서 ESG와 통합되지 않은 기업의 목적은 사회로부터 철저한 외면을 받을 수 있고, 기업이 목적에서 제시한 사회적 가치를 창출하지 못할 경우에는 기업의 생존 자체가 위협을 받을 수도 있다. 때문에, 기업의 정체성과 ESG 요소는 불가분의 관계로 보고, 기업의 목적 정의 시 여러 이해관계자의 다양한 입장을 고려하여 이들에게 제시할 수 있는 진정한 사회적 가치가 무엇인지에 대한 깊은 고민이 필요하다.

천편일률적으로 적용되어온 주주만을 위한 기업의 존재 이유에서 벗어나 더 넓은 범위의 이해관계자를 포용하는 기업 목적을 정의할 때, '골든 서클(Golden Circle)⁶⁾ 개념은 다시 근본으로 돌아가 ESG 경영을 위한 진정한 기업 목적을 재고·정립해 볼 수 있는 유용한 도구가 된다. 골든 서클 개념은 "사람들은 '당신이 무엇을 했는가'로 제품을 구매하지 않고, '당신이 왜 그것을 했는가'로 제품을 구매한다."⁷⁾라는 한 문장으로 대변된다. 즉, 과거에는 기업이 제공하는 제품 또는 서비스(무엇/what)에 구매자의 초점이 맞추어져 있었다면, 이제는 그 뒤에 숨겨진 근본적인 동기(왜/why)를 더 중요하게 생각한다는 뜻이다. 이 개념을 적용하여 기업이 창출하고자 하는 사회적 가치가 제품과 서비스를 생산하고 제공하는 근본적인 이유가 되는 최적의 지점(sweet spot)을 찾아낼 수 있다.

I ESG 기업 목적 정의를 위한 Golden Circle Framework I



6) 작가 사이먼 사이넥(Simon Sinek)이 저서 『나는 왜 이 일을 하는가?(원제 : Start with Why)』에서 제시한 개념.
 7) 원문 : "People don't buy what you do; They buy why you do it."

기업의 목적 정의 시 고려사항

기업의 목적 설정에 참여하는 구성원(이사진과 경영진)은 기업의 존재 이유를 ESG 경영 프레임에 적용하여 다음과 같이 자문해 볼 수 있다.

- 왜 ESG 경영인가?
- ESG 경영이 기업에 의미하는 바는 무엇이며, 어떠한 기회와 위기를 가져오는가?
- ESG 요소를 기업의 경쟁력으로 어떻게 내재화하고 강화할 것인가?
- 우리의 핵심 이해관계자는 누구인가?
- ESG 경영을 통해 어떠한 사회적 가치를 창출할 것인가?
- 사회적 가치는 일시적으로 이슈화되는 사회적 현안이 아닌, 미래에도 여전히 유효한 사회적 가치인가? 가치의 중요도와 영향력이 높은 사안인가?
- 조직의 진정성 있고 특색 있는 강점은 무엇인가?
- 조직의 핵심 역량 및 경쟁 우위 요소를 충분히 활용할 수 있는가?
- 내부 임직원이 공감하고 이들의 유의미한 참여를 독려할 수 있는 목적/가치인가?
- 기업 내 각 사업 부문 및 가치사슬 전반에 적용 가능한 목적/가치인가?

이 자문자답의 과정을 통해 피상적인 존재 이유를 넘어서 보다 근본적인 이유(why)를 간결한 문장으로 도출해 내고, 핵심 이해관계자를 대상으로 강한 설득력과 함께 명확히 제시할 수 있을 때, 그 기업은 ESG 경영의 여정을 본격적으로 시작하기 위한 닳을 올린 것으로 볼 수 있다. 기업이 왜 존재하는지, 이해관계자에게 어떠한 방식으로 긍정적인 가치를 창출하여 제공하는지에 대한 기업 목적이 바로 서야만 비로소 기업의 거버넌스와 전략, 리스크 관리, 핵심성과지표(Key Performance Indicator, KPI), 자본 분배 결정 등 기업 활동의 전 영역/요소에 걸쳐 순차적으로 반영되고 확장되어갈 수 있기 때문이다.

2020년 딜로이트가 영국 런던 증권거래소에 상장된 50개 기업(FTSE 100 21개사, FTSE 250 29개사)의 연례 사업보고서를 분석한 보고서⁸⁾는 “기업의 목적과 이익 사이의 관계에 대한 인식이 높아지고, 다양한 이해관계자에게 지속적인 가치를 제공할 필요성에 대한 기업의 인식 또한 높아지면서 기업과 사회 간의 사회적 계약이 재정의되고 있다.”는 문장으로 첫 서문을 열었다. 2019년 한 해 ESG가 영국 기업 이사회 지배적인 의제로 다루어졌음은 두말할 필요가 없는 현상으로 확인되었다. 덕분에 전체 조사 기업의 78%가 연례 사업보고서를 통해 주주를 위한 이윤 창출 목적 이상의 명확한 사회 가치적 목적을 정의 · 공개하고 있었으며, 이는 전년 대비 21%p나 증가한 수치였다. 이 중 90%는 주주 외에 소비자 등의 여타 특정 이해관계자를 언급하고 있었고, 이 가운데에서도 절반 이상은 KPI에 해당 이해관계자 그룹과 관련된 지표를 최소 1개 이상 반영함으로써 실제 재무적 성과 외에도 비재무적 성과를 측정 · 관리하기 위한 목표와 평가지표를 설정하고 있음을 확인하였다.

8) “Annual report insights 2020” - Surveying FTSE reporting, Deloitte, 2020.10.



ESG 경영 전환 전략

결국, '왜 ESG 경영인가?'에 대한 기업만의 답을 찾기 위한 과정은 기업의 지속가능한 성장과 존속을 위한 사업 모델을 찾아가는 과정이라고 할 수 있다. ESG를 반영한 기업 목적이 정립되면, 기업은 기업의 재무·비재무성과를 균형적으로 달성할 수 있는 사업 포트폴리오를 검토하고, 이를 추진하기 위한 전략 방향 도출과 세부 실행계획 수립, 성과관리체계 설계 등의 단계로 나아갈 수 있다. 이러한 자체적 전환 노력을 통해 기업은 미래의 사업 성장을 도모할 수 있는 지속가능한 사업 모델을 구축함으로써 지속가능성/ESG 리스크를 기회로 변환시킬 수 있다. 이러한 기회는 재무적 성과를 넘어 기업 브랜드의 차별화 및 가치 제고, 최고급 인재의 유치 및 유지, 더 나은 기업 혁신, 기업 운영의 효율성 확대, 외부 투자자 자본 유치, 시장과 사회의 전체적 가치 창출에의 기여 등 단순 산술적으로 치환될 수 없는 다양한 비재무적 성과를 포함한다.

딜로이트가 분석한 글로벌 기업들의 선도적인 전환 사례⁹⁾는 미래 시장의 포지셔닝을 고려한 목적 정의 시

유용한 참고 자료가 된다. 다음 그림에서와 같이 글로벌 기업들이 지속가능한 기업으로 전환하기 위해 취한 전략은 대표적으로 7가지로 분류되었다. ESG가 가져올 기회에 집중하는 것, 기업 활동 전반에 투명성을 추구하는 것, 다양한 이해관계자를 고려하는 것, 사회적 가치를 창출하는 것 등 이론적으로는 누구나 알고 있는 것이나 실제 기업의 목적과 전략에 연계하여 사업화를 시켰다는 것은 주목할 만하다. 이들 기업은 지속가능성/ESG 이슈 또는 ESG 경영에 대한 외부 압력이 어떠한 위협과 기회를 제공하는지 파악하고, 객관적인 미래 전망을 통해 새로운 성장 기회를 포착하고자 하였다. 이와 함께 ESG 경영으로의 전환을 가속화하고, 기업의 지속가능성을 촉진시키기 위한 내부 혁신을 단행하였으며, 기업이 속한 외부 생태계를 끊임없이 탐색하고 기업 활동에 유리하게 적용함으로써 미래 시장을 선점할 수 있는 경쟁우위를 확보하고자 하였다. 기업 각자가 가진 핵심 역량과 특성을 바탕으로 선호하는 미래 전략 유형을 글로벌 기업 사례를 통해 미리 투영해 보고 고려해 보는 것도 ESG 경영을 위한 목적 정의에 도움이 될 수 있을 것이다.








9) "The sustainability transformation - Look ahead, look inside, and look around", Deloitte, 2020.7.

I 글로벌 기업들의 ESG 경영 전략 전략

글로벌 기업 ESG 경영 전략 유형

<p>1</p>  <p>리스크 집중형 기업</p> <p>파괴적 혁신과 위험이라는 시각을 통해 지속가능성을 인식하고, 지속가능성이 회사의 순익을 어떻게 손상시킬 수 있는지에 초점을 맞추고 있다.</p>	 <p>기회 집중형 기업</p> <p>성장 기회와 혁신의 시각으로 지속가능성을 인식하고, 지속가능성이 기업의 순익을 어떻게 높일 수 있는지에 초점을 맞추고 있다.</p>
<p>2</p>  <p>블투명화 기업</p> <p>지속가능경영 성과와 관련한 정보를 공개하지 않고 기술이나 저명한 실적을 노출할 수 있는 공시를 기피한다.</p>	 <p>투명성 추구 기업</p> <p>과감한 수준의 투명성을 확보할 위한 기술적 진보를 채택하고, 지속가능 경영성과와 개선 분야를 공개적으로 논의한다.</p>
<p>3</p>  <p>이익 지향형 기업</p> <p>주주들을 위한 재무적 수익 창출에 전념하며, 전략과 의사결정 추진을 위한 이윤추구에 몰두한다.</p>	 <p>목적 지향형 기업</p> <p>주주 뿐만 아니라 모든 이해관계자를 위한 장기적인 가치 창출을 추구하며, 전략과 의사결정을 이끄는 데 목적을 둔다.</p>
<p>4</p>  <p>자사 집중형 기업</p> <p>기업은 전통적인 경계 내에서 운영되고 고객, 공급자 또는 지역사회와 같은 외부 이해관계자와의 상호작용은 호혜적이기보다는 거래를 목적으로 이루어진다.</p>	 <p>생태계 집중형 기업</p> <p>기업의 전통적인 경계를 초월하여 더 넓은 생태계를 포함시키는 것을 목표로 하며, 외부 이해관계자와의 상호의존성을 인식한다.</p>
<p>5</p>  <p>건설형 기업</p> <p>이해관계자의 인식 제고, 정보 교환, 지원 구축 및 이해관계자로부터의 승인(buy-in) 확보를 목적으로 한다.</p>	 <p>협업형 기업</p> <p>지속가능한 결과에 대한 상호 관심을 구축하기 위해 공동 혁신 및 이해관계자와의 파트너십을 목표로 한다.</p>
<p>6</p>  <p>보존형 기업</p> <p>현 상태를 유지하는 것을 목표로 하며, 지속가능성과 관련하여 '해를 끼치지 않는' 접근방식을 택한다</p>	 <p>재생형 기업</p> <p>현재 상태를 넘어 복원과 재구성을 목표로 삼고 '순해보다 더 많은 선을 행하라는' 전략을 취한다.</p>
<p>7</p>  <p>선형 기업</p> <p>자원 사용에 대해 선형적인 "원자재 사용-생산-소비-폐기" 접근법을 취하며, 원자재는 상품으로 변형돼 수명 주기가 끝난 뒤 버려진다.</p>	 <p>순환형 기업</p> <p>폐기물 방지를 목적으로 재생이 가능한 순환 경제 모델을 채택하고자 노력하며 유한한 자원을 보존하기 위해 점진적으로 원자재 소비와 성장을 분리하는 것을 목표로 한다.</p>

유형별 사례

<ul style="list-style-type: none"> • 전기차 시장 확대를 새로운 시장 확대 기회로 활용 <ul style="list-style-type: none"> - 폭스바겐은 '28년까지 70개 모델의 완전 전기차 전환 계획 - '30년 전기차 생산량이 전체 생산량의 40%까지 확대 
<ul style="list-style-type: none"> • 추적 가능한 소싱 솔루션 개발을 통한 공급망 투명성 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 구독 플랫폼 애틀스 (AtSource)를 개발 - 원재료의 환경적, 사회적 발자국에 대한 시각적 보고 
<ul style="list-style-type: none"> • 목적 지향적인 비즈니스를 위한 기반 구축 <ul style="list-style-type: none"> - 환경적 이익을 고려하는 수탁자의 법적 구속력 있는 기업으로 비범 인증 
<ul style="list-style-type: none"> • 엘렌 맥아더 재단의 패션 순환 프로젝트 <ul style="list-style-type: none"> - 폐기물 및 오염을 줄이기 위한 섬유 산업 차원의 협업 - The Jean Redesign 프로젝트는 재생 가능한 청바지 출시 계획 
<ul style="list-style-type: none"> • 협업형 비즈니스 모델 관리를 통한 신시장 진출 검토 <ul style="list-style-type: none"> - 마스는 빈곤 지역의 소상공인 고용을 통해 사업 운영 - 상호주의적 경제 (EoM) 사업모델의 첫 번째 사례 
<ul style="list-style-type: none"> • 재생 농업 분야에서 새로운 비즈니스 모델을 시험 <ul style="list-style-type: none"> - 1억 유로 규모의 다는 생태계 펀드를 통해 자회사와 비영리 파트너 간 함께 프로젝트 지원 
<ul style="list-style-type: none"> • 젊은 고객층 연계성 강화를 위한 새로운 렌탈 모델 출시 <ul style="list-style-type: none"> - 네덜란드 학생들에게 이케아 가구를 월 30유로에 대여하는 프로그램 운영 

ESG 성과 및 경영진 보상체계 간 연계

ESG 경영이 보다 광범위한 성과 창출의 기회를 가지고 있다고 하더라도 성과 자체를 담보하는 것은 아니며, 이를 실제 성과로 연결시켜 확보하는 것은 기업의 추가적인 노력을 요구하는 일이다. 또한 이것이 단기적이고 일시적인 성과에 그쳐서는 못 다양한 기업 이해관계자들이 중요하게 강조하는 장기적이고 지속적인 가치 창출에 요원한 일이 될 수 있다. ESG 경영 확산의 불씨가 된 투자자들의 책임 투자 확대 기조가 장기적이고 지속적인 성과 창출을 위한 기업의 노력을 끌어내는 데에 일부 일조할 수는 있겠으나 이보다 더 중요한 것은 기업의 ESG 경영에 대한 진정성 있는 목적의식과 헌신(commitment)이다. 이사회는 기업 전반의 독립적 감독 기능 외에 이해관계자 중심의 자본주의 방침에 따라 기업에 연계된 다양한 이해관계자 간의 이해관계를 조율함으로써 기업이 단기 성과와 중장기 지속가능한 성장을 균형적으로 확보할 수 있도록 조언할 역할이 있다. 경영진의 성과 보상체계 내 ESG 요소를 반영하는 것은 이사회가 이러한 방안 중의 하나로 고려해 볼 수 있는 사안이다.

물론 기업의 가치를 판별하는 '재무적 성과'가 가진 지위와 중요성에는 의심의 여지가 없다. 경영진이 창출한 부가가치 또는 전략 목표별 성과에 대한 합리적인 평가·보상체계로 간주되어온 기존의 정량적 재무지표를 반영하는 방식은 변함없이 유지될 것이다.

보통 경영진의 연례 성과 평가 및 보상을 위해서는 일정 수익 또는 현금흐름 달성치, EBIT/EBITDA,¹⁰⁾ EPS¹¹⁾ 등이 대표적인 지표로 활용되며, 장기 인센티브 성과 보상 계획 설계 시에는 총 주주 수익률, EPS, 수익, 투자 자본 및 순자산 수익률 등이 최종 보상액을 결정하는 데에 사용되고 있는데, 이러한 재무지표가 높은 범용성을 갖는 것은 정량적 산출이 용이하고, 또 이를 통해 객관성과 투명성을 동시에 확보할 수 있기 때문이다. 그러나 ESG 경영의 확대와 함께 ESG 성과 또한 장기적 측면의 주주 가치 확대를 도모할 수 있다는 믿음과 근거가 힘을 얻고 있고, 기업 내부적으로는 ESG 목표 달성에 대한 정당한 보상을 해주어야 할 필요성과, 외부적으로는 ESG 성과에 대한 투명한 정보 공개 요구가 생겨나고 있기 때문에 경영진의 성과 보상체계에 ESG 지표 또한 반영하여야 한다는 공감대가 형성되고 있으므로 앞으로 이러한 추세는 점점 확대될 전망이다.

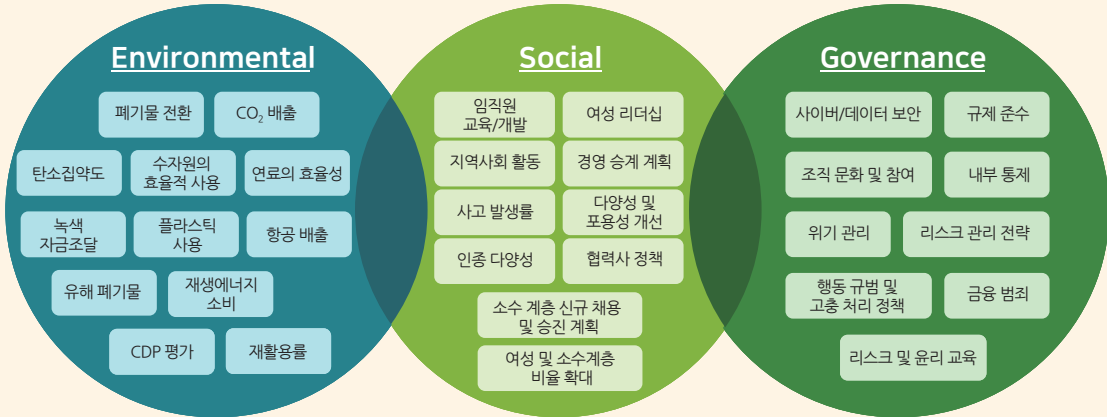
국내보다 발 빠른 대응에 나선 선진 국가들에서는 이미 ESG 요소를 경영진의 보상체계에 연동시키는 방안을 꾸준히 논의해 왔으며, 실제 적극 추진 중에 있다. 딜로이트가 2020년 2월부터 2021년 1월까지 1년 동안 제출된 미국 Fortune 100대 기업의 안건 공시문을 조사한 결과¹²⁾에 따르면, 전체 조사 기업의 약 40%가 ESG 요소를 경영진의 성과 보상체계에 반영한 것으로 나타났다. 반영된 요소 중 대부분이 사회적 요소에 해당하였고, 그 다음을 환경적 요소가 차지하였다. 특히, 사회적 요소 가운데에서도 인적 자본 및 문화, 다양성, 평등, 포용성과 관련된 요소가 가장 흔하게 반영되어 있음이 확인되었다. 다음은 이러한 성과 보상체계에 반영된 ESG 평가 요소의 예이다.

10) Earnings Before Interest and Taxes(이자와 법인세를 제하기 전 영업이익); Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization(이자, 법인세, 감가상각비, 무형자산상각비를 제하기 전 영업이익).

11) Earning Per Share(주당순이익)

12) "On the board's agenda(US)" - Incorporating ESG measures into executive compensation plans, Deloitte, 2021.4.

I 경영진 성과 보상체계 내 ESG 반영 요소 I



ESG 성과지표의 선정

경영진 성과 보상체계에 ESG 요소를 반영한다고 할 때 가장 먼저 선행되어야 할 것은 효율적인 ESG 성과 평가를 위한 알맞은 지표의 선정이다. 기업 목적을 정의할 때와 마찬가지로 이사진과 경영진은 지표 선정과 관련하여 다음의 사항을 함께 고려해 볼 수 있다.

- 기업과 관련된 핵심 ESG 주제 또는 이슈는 무엇인가?
- 기업의 가치 창출에 가장 큰 영향을 미치는 ESG 주제 또는 이슈는 무엇인가?
- ESG 성과는 어떻게 측정할 수 있는가?
- ESG 성과 측정을 위한 적절한 기간의 범위는 무엇인가?
- 성과 측정 및 평가에 사용된 데이터/정보는 신뢰할 수 있는가?

ESG 주제/이슈 선정과 관련하여 관련 이해관계자와의 접촉 및 교류는 다중 이해관계자(multi-stakeholder)의 관점에서 기업의 핵심 ESG 요소를 다각적으로 식별하고, 사업 전략에 통합하기 위한 필수 절차이다. 이렇게 도출된 핵심 ESG 요소는 타 이슈 대비 우선순위에 두는 것을 의미하고, 이에 따라 사업의 재무실적도 달라질 가능성이 높으므로 기업 내부의 전체 기능 간(cross-functionally) 각각의 ESG 주제 또는 이슈와 연관된 위험 요인과 기회 요인을 사전에 충분히 파악하고 이해해둘 필요가 있다. 또한, 지표 선정 시뿐만 아니라 정기적으로 ESG 중대성 평가를 수행하고 이해관계자 교류 활동을 통해 외부 환경을 진단함으로써 평가지표를 유연하게 조정·변경하는 것도 고려할 필요가 있다.

ESG 성과 측정과 관련해서는 위의 단계를 통해 우선순위 주제/이슈를 파악한 기업은 성과 모니터링과 보고를 위한 출발점으로 주요 국제 표준 및 프레임워크를 검토·활용해 볼 수 있다. 다만, 현재는 다양한 국제 표준 및 기준이 다소 혼재되어 있는 상황이어서 이들 간 표준화가 정립될 때까지는 과도기적인 접근이 요구된다. 국제회계기준(International Financial Reporting Standards, IFRS) 재단 산하에 ESG 회계표준 수립을 위한 국제 지속가능성 기준위원회(International Sustainability Standards Board, ISSB)의 설립 및 다양한 유관기관 간 표준화 작업 노력이 활발히 추진 중이므로 국제적으로 비교 가능하고 일관적으로 적용할 수 있는 지속가능성 표준 개발까지는 그리 오랜 시간이 걸리지는 않을 것이다. 통일된 표준이 도입되면 시장 전반 또는 동종 기업 간 성과 평가 및 비교가 용이해지고, 기업의 적용 사례 공유를 통해 ESG 성과 평가를 위한 보다 우호적인 환경 조성이 가능해질 것이다.

성과 측정 기간의 경우 많은 기업들이 ESG 성과 달성에 따르는 장기적 특성을 고려하여 보통 추세 분석이 가능한 3~5년을 일반적인 기간으로 설정한다. 단, 기후 관련 이슈의 경우 10년 이상의 보다 장기적인 범위 설정이 필요할 수 있다. 이와 더불어 기업의 성과 평가가 통상 연간 기준으로 진행된다는 점을 고려하여 ESG 목표에 대한 1년 동안의 단기적 성과 결과값 측정이 불가하다면 진행 상황을 기준으로 대체 측정이 가능하다.

마지막으로 성과 측정 및 평가 정보의 신뢰성은 외부 검·인증 획득을 통해 확보하는 방안을 고려해 볼 수 있다. 무결성이 입증된 성과 관련 정보는 경영진 성과 보상체계에 대한 확신을 심어줄 수 있고, 더 나아가 대내외 이해관계자 및 의사결정 관련자 모두에게 신뢰성을 제공할 수 있다. 현재와 같이 비재무성과에 대한 제3자 인증 서비스 시장이 완벽히 조성되지 않은 초기 단계에는 제한적으로나마 기업의 재무제표 감사인이 합리적인 기준을 바탕으로 제공할 수 있다. 이는 기업에게도 투자자 및 기타 이해관계자의 요구를 충족시키기 위해 개선과 집중이 필요한 부분에 대해 전문가의 의견을 제공받을 기회를 줄 수 있을 것이다.

위의 고려사항들을 통해 충분한 후보군이 추려지면 최종 선별을 위해 다음의 원칙을 고려해 볼 수 있다. 기본적으로 평가지표는 기업의 단·중·장기 목표를 골고루 반영하고 있어야 하며, 성과 평가와 보상을 위한 근거 지표로서의 중요성을 갖도록 성과급 지급에 대한 충분한 영향력을 가지고 있어야 한다. 이는 가중치 등의 조정을 통해 적용할 수 있다. 또한, 기존 재무지표 중심의 평가체계에 상대적으로 성과 측정과 정량화가 쉽지 않은 비재무적 평가요소를 포함시키는 것을 고려하여 이들 간 균형 잡힌 지표 선별이 중요하다. 재무·비재무지표의 혼합 지표 사용 시 어느 한 쪽에 편중된 성과 평가는 반드시 지양되어야 한다. 지표가 선정이 된 후에는 이사회(보상위원회, 부재 시 ESG위원회)가 성과 보상체계의 기업 목적, 전략, 문화와의 상호연계성 및 효과성 등에 대한 경영진의 의견을 청취하는 방식으로 내부 검토를 거치므로써 지속적인 개선·보완 작업을 모색할 필요가 있다. 더 나아가 ESG 요소가 반영된 경영진의 성과 보상체계가 어느 정도 기능을 다한다고 판단되고, 그 효과성이 입증되었을 때에는 여타 전 직원의 성과 보상체계에도 확대 적용하여 기업의 목적과 가치 실현에 전 임직원이 일정 부분 책임을 지도록 유도함으로써 조직적인 내재화를 꾀할 수도 있다.

경영진 성과 보상체계 내 ESG 요소 통합 방법

이사진과 경영진이 경영진 성과 보상체계에 포함할 ESG 지표 유형에 동의한 후에는 경영진의 성과에 대한 보상 혹은 벌칙 부여를 위한 최적의 통합 방법론을 결정해야 한다. 성과 보상체계 설계 시 ESG 지표 통합 방법의 예는 다음과 같다.

I 경영진 성과 보상체계 내 ESG 요소 통합 방식 I

구분	적용방식
개별평가 (stand-alone) 방식	<ul style="list-style-type: none"> ESG 지표 영역에 대해 경영진 성과 보상체계 안에서 별도의 항목으로 독립적으로 평가하는 방식 일반적인 사업, 재무성과와는 별도로 ESG 성과만을 독립적 가중치(10~20%)를 부여하여 평가 기존의 사업/재무성과가 장/단기성과로 구성되고 이에 따른 인센티브를 지급하듯 ESG 지표 영역의 독립적 장/단기 목표를 설정 후 이에 따른 인센티브를 사업/재무성과와는 별도로 지급 기업이 경영진에게 ESG 성과에 대한 높은 책임을 부여하고, ESG 이슈를 진지하게 다루고 있다는 강력한 메시지를 주주/이해관계자들에게 전달 가능 단, ESG 지표 영역에 대한 가중치가 상당한 수준이어야 별도 평가의 의미가 있으며, ESG 지표 개발 수준이 낮은 도입 단계의 기업들은 운영상 부담을 가질 수 있는 방식임
합산평가 (scorecard) 방식	<ul style="list-style-type: none"> 골프 스코어카드와 유사한 방식으로 사업/재무성과를 포함한 다양한 지표 안에서 개별 가중치를 부여하고 이를 합산 평가하는 방식 다양한 성과(사업/재무/ESG)에 대해 종합적 평가가 가능하며, 전체 평가 점수를 합산하여 경영진에게 지급할 최종 인센티브를 결정 상대적으로 예측 가능하거나 안정적인 평가 결과가 나오게 됨에 따라 ESG 성과 연동 초기 단계의 기업들이 일반적으로 도입(국내에는 SK그룹이 적용 중) 단, 다른 정량지표와 같은 방식으로 평가함에 따라 지표 선정 시 경영진이 책임져야 할 사안에 대해 명확한 논리와 근거 제시 필요
조정계수 (performance modifier) 방식	<ul style="list-style-type: none"> 개별평가와 합산평가 방식을 혼합한 개념으로, 사업성과에 따른 인센티브 지급액을 선 도출하고, ESG 성과에 따라 전체 인센티브 지급액을 증액 또는 차감하는 방식 일반적으로 지급액의 보정 범위는 ±10~20% 사이에서 설정되며, ESG 지표 자체가 해당 지급액의 범위값 설정에 영향을 미치므로 지표 선정 및 기준에 엄격한 근거 확보 필요 주로 ESG 지표 측정이 어려운 도입 초기, 이사회가 경영진이 ESG 지표에 대해 책임을 지고 성과 달성을 위한 노력을 퍼도록 하는 것이 중요함을 주주에게 피력할 때 인센티브를 차감 조정하는 방식으로 선 반영(목표 미달 시, 총 인센티브 지급액의 10% 차감)
자격조건 (hurdle / trigger) 방식	<ul style="list-style-type: none"> ESG 성과 지표가 사전에 달성되어야 하는 정량적 지표로 인센티브 보상 지급의 자격 여부를 결정(trigger)하는 방식 재무성과 평가 시에도 영업이익 등의 수익지표가 충족되어야 성과급을 지급하듯 ESG 지표 또한 성과 보상의 필수 충족 요건임을 경영진에게 강조 단, 해당 지표는 '누구나 달성할 수 있는 목표' 또는 '실패할 수밖에 없는 목표'로 간주되지 않도록 목표 수준(hurdle)을 적절하게 잡는 것이 중요

델로이트가 분석¹³⁾한 미국 Fortune 100대 기업의 경우, 합산평가 방식을 가장 일반적으로 적용하고 있고, 조정계수 및 개별평가 방식이 후순위를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 다만, 이들 방식은 위 표에서 강조한 것처럼 성과 보상체계의 투명성과 신뢰성 확보 차원에서 정량화할 수 있는 지표를 사용하는 것이 중요하나,

13) "On the board's agenda(US)"
- Incorporating ESG measures into executive compensation plans, Deloitte, 2021.4.

대부분의 기업이 경영진 성과 보상체계 내 ESG 요소를 통합하는 초기 단계인데다 명확하게 규정된 수치로 어느 특정 ESG 영역에 중요성을 부여하기에는 기업 자체적으로 집중해야 할 기타 영역이 다수 존재하고, 또 다른 부문에 미치게 될 잠재적 영향도 고려해야 한다는 이유로 정성적 지표를 적용 중인 것으로 확인되었다. 완전하지는 않더라도 일단은 통합의 시도가 추진되고 있다는 것은 고무적인 일이다. 성과연동지급(pay-for-performance) 원칙에 따라 경영진이 달성한 ESG 성과에 대해서는 보상을 하고,

목표 미달에 대해서는 벌칙을 부여함으로써 기존의 재무성과 보상체계와 마찬가지로 단·중·장기 차원의 ESG 성과를 촉진하는 효율적이고 효과적인 유인책이 될 수 있기 때문이다. 이사회는 향후 점차 확대 적용될 것으로 전망되는 합산평가 방식을 중심으로 정량적인 평가가 가능할 수 있도록 지속적인 개선을 유도하는 한편, 지표 간 신중한 조정과 조율 및 성과 측정/평가에 활용되는 데이터의 신뢰성을 면밀히 감독함으로써 이러한 개선 과정에 일임을 다할 수 있을 것이다.

이사회를 위한 제언

ESG 경영의 시대, 기업의 가치 극대화와 존속성 강화는 ‘ESG가 반영된 기업 목적’과 이를 실행에 옮김으로써 창출되는 ‘이익’이 교차하는 지점에서 이루어질 것이다. 기업의 목적이란, 장기적 차원의 사회 가치 창출을 위해 규정된 경제적 개체로서의 기업의 역할을 규정하는 것이며, 기업의 지속가능한 생존을 위한 해결책이다. 이것을 단순히 사회공헌활동 차원이 아닌 기업의 이윤을 창출하는 방향으로 추진할 때 비로소 사회적 가치와 경제적 가치가 만나 선순환하는 구조를 만들어낼 수 있다.

I 목적 기반 가치 창출(Purpose & Value Creation) 구조 I



국내 ESG 경영은 이러한 내실을 어느 기업이 가장 착실하고 확실하게 갖추어 가느냐에 달린 문제라고 할 수 있다. 한 기업의 ESG 경영을 책임지고 주도해야 할 이사회가 어깨 위에 주어진 역할이 그 어느 때보다 무겁다. 국내의 범람하는 기사 속에 두드러지고 있는 경영진 주도의 ESG 경영 선포 및 ESG 조직 구성이 실속 없이 누군가가 달려드는 허망한 밴드 왜건(band wagon) 효과로 그치지 않으려면 기업 영역의 구석구석에 ESG를 통합하고 내재화하는 작업이 반드시 뒷받침되어야 한다. 천리길도 한 걸음부터라고 했다. 전 사회 구성원이 급속한 확산세로 이동해 가고 있는 ESG 경영 패러다임하에서 이해관계자 자본주의에 입각하여 더 넓은 이해관계자를 포용하고, 의미 있는 사회적 가치를 창출하기 위한 기업 목적의 재정립을 그 여정을 위한 첫 번째 과제로 제시하였다. 기업 목적에 ESG 요소가 반영되면 이의 실현 여부 및 실효성을 판단하기 위한 성과 평가체계 마련이 필요할 것이며, 지속적인 성과 창출과 임직원의 참여를

위해서는 보상체계와도 연동이 되어야 하므로 이 굵직한 흐름의 처음과 끝을 이사회가 맡아야 할 중요한 소임으로 다루었다.

여기에 마지막으로 이사회로서 챙겨야 할 중요한 사안 한 가지를 첨언하자면, 기업의 ESG 경영 스토리를 모든 이해관계자를 대상으로 적극 공유하라는 것이다. ESG 정보 공개에 대한 제도적 의무화와 지속적인 투자자 요구, 통일화된 표준 개발을 위한 국제적 노력에 따라 ESG 워싱 여부를 판별하고, 소위 말하는 '짤' ESG 경영 기업을 찾기 위한 이해관계자의 매서운 감시의 눈은 더 많아질 것이다. 내실은 굳건하나 이러한 성과가 양질의 일관성 있고 신뢰성 있는 정보 공개를 통해 주기적으로 투명하게 전달되지 않는다면 반쪽짜리 ESG 경영이 될 수밖에 없다. 기업은 ESG 경영의 내실을 갖추고 동시에 그들만의 ESG 스토리를 모든 이해관계자에게 효과적으로 전달하기 위한 방법에 대해 신중하게 고려해야 하며, 이사회는 여기에 대응할 준비가 되어 있어야 한다. 📌



02

기업의 ESG 리스크 관리 및 기회 확보 방안



이 옥 수
공인회계사
딜로이트 안진회계법인
okslee@deloitte.com



ESG 시대를 대하는 자세

필자는 ESG의 개념을 설명할 때, '드레스 코드(Dress Code)'라는 표현을 즐겨 사용한다. 사실 기존에도 ESG와 유사한 개념들이 오랫동안 존재해 왔으며, ESG를 구성하는 다양한 활동들을 환경안전팀, 사회공헌팀 등 이미 많은 기업의 실무부서들이 수행하고 있었다. 다만, 이제는 이러한 모든 활동이 ESG라는 하나의 개념으로 통합되어 기업의 최고 의사결정자들이 직접 챙겨야 할 핵심 원칙이 되었다는 점이 기존과 다르다. 드레스 코드를 갖추지 못하면 파티에 입장할 수 없듯이, ESG 경영이라는 옷을 제대로 갖춰 입지 못한 기업은 투자자들이 개최하는 자금 조달을 원하는 기업들을 위한 파티, 기업고객이 개최하는 협력사가 되길 원하는 기업들을 위한 파티, 정책당국이 개최하는 정책 지원을 받길 원하는 기업들을 위한 파티에 입장 자체를 할 수 없는 시대가 되었다. 그렇지만 ESG 시대에 걸맞은 드레스 코드를 갖추고 파티에 입장했다고 해서 모두가 '베스트 드레서(Best Dresser)'로 선정되는 것은 아니다. 파티마다 베스트 드레서로 선정되는 인원은 소수에 불과하며, 내재화를 통해 ESG를 경영 활동 전반과 비즈니스 포트폴리오에 체화한 기업만이 업종별 또는 국가별 베스트 드레서로 선정될 수 있다. 그렇다면 ESG 경영 내재화를 통해 드레스 코드를 갖추고, 더 나아가 베스트 드레서가 되기 위해서는 어떠한 접근이 필요할까? 이에 대한 해답을 찾기 위해서는 ESG가 왜 지금 우리나라에서 이렇게 화두가 되었는지를 명확히 이해하는 것이 중요하다. 신문 지면과 인터넷 뉴스마다 ESG가 언급되는 상황이지만 현재의 ESG에는 분명히 거품이 존재한다. 이러한 거품을 걷어내고 그 속에 숨은 본질을 찾아야만 ESG 경영 내재화를 위한 해답에 다가갈 수 있다. 압축적인 성장을 통해 경제적으로 선진국 반열에 올랐고, 이 과정에서 높은 대외 의존도를 가지게 된 우리나라의 상황은 유럽 국가 및 미국의 상황과는 다를 수밖에 없다. 유럽 국가의 경우 경제적 발전을 이룬 역사가 오래되었고 사회적 문제에 대해서도 오랜 시간 동안 다양한 갈등을 통해 논의가 이루어져 왔다. 또한 환경문제에 대한 시민의식은 굉장히 높은 수준으로, 폐기물과 같은 일상생활에서 직면 가능한 환경문제뿐만 아니라 기후변화와 같이 전 지구적인 문제에 있어서도 굉장히 높은 관심도와 개선의식을 가지고 있다. 특히 ESG 이슈 중 전 세계적으로 가장 핵심적인 이슈인 기후변화 문제에 있어 유럽 국가들은 공통적인 문제의식을 가지고 있기 때문에 정권과 무관하게 계속하여 기후변화 해결을 위한 더 높은 강도의 정책들이 실행되고 있다. 반면 미국의 경우 정권의 성향에 따라 기후변화 문제에 대해 정반대의 입장을 취해 왔다. 클린턴 행정부 시 참여한 교토의정서를 부시 행정부가 탈퇴했고, 오바마 행정부 시 참여한 파리협약을 트럼프 행정부가 탈퇴했다. 유럽이 계속하여 기후변화 관련 정책을 고도화해 나가는 동안 미국은 시행착오를 겪어 왔다. 오바마 행정부에서 부통령을 지냈던 바이든 대통령은 오바마 행정부의 업적이라 할 수 있는 파리협약의 실행에 있어 트럼프 행정부의 잃어버린 4년을 극복하기 위해 더욱 더 공격적인 정책을 펼칠 수밖에 없다. 필자는 만약 트럼프 행정부가 재집권했다면 지금처럼 ESG가 화두가 되지는 않았을 것이라고 생각한다.

ESG가 화두로 떠오른 첫 번째 이유가 기후변화라면 두 번째 이유는 금융, 즉 큰손들의 움직임이다. 기업이 사회적 책임을 다해야 하고 지속가능한 경영 활동을 해야 한다는 정부와 시민사회단체의 요구는 기존에도 있었다. 정부는 기업이 대기, 토양, 수질을 오염시킬 수 있는 환경 유해물질을 배출하지 못하도록 다양한 규제를 도입해 왔으며, 윤리, 준법, 인권 경영을 하도록 강제하기 위한 정책을 수립해 왔다. 기후변화와 관련해서도 배출권거래제도, 탄소세 등 관련 규제를 통해 기업이 온실가스 배출량을 줄이도록 압박을 가해 왔다. 하지만 정부의 규제와 시민사회단체들의 요구는 항상 기업들의 반발과 언론의 비판으로부터 자유롭지 못했다. ESG 이슈가 사회적인 공론이 되지 못한 과거에는, 이윤 극대화를 통한 기업가치와 주주가치의 극대화가 기업의 본질적인 존재 이유라고 보는 경영학적인 관점에서 판단하였고, 과도해 보이는 정부의 규제와 시민·사회단체의 요구는 기업의 주주와 투자자의 반발에 직면할 수밖에 없었다.

하지만 만약 기업의 주주와 투자자가 이러한 요구를 한다면 어떨까? 주주와 투자자가 기업에 이윤 극대화가 아니라 재무성과와 환경·사회 성과의 총합을 극대화하고 이를 위해 투명한 지배구조를 갖추라고 요구한다면 어떨까? 자본시장의 움직임에 있어 기관투자자는 핵심적인 역할을 수행하고, 그 가운데는 연기금들이 있다. 또한 이러한 연기금들은 시민들의 요구와 정부의 정책으로부터 자유로울 수 없다. 유럽의 주요 연기금과 소속된 운용역들의 성과지표에는 ESG가 핵심지표로 설정되어 있으며, 이들로부터 투자를 받는 글로벌 자산운용사 역시 ESG 리스크 및 성과 관리를 하고 있다. 선진국 연기금과 자산운용사로부터 투자를 받지 않는 글로벌 기업을 찾기는 쉽지 않으며, 이러한 글로벌 기업들에 제품과 서비스를 납품하는 기업들은 전 세계에 퍼져 있다. 정부와 시민사회단체가 금융이

기업을 변화시키는 가장 확실한 방법이라는 것을 깨닫기까지 시간이 걸렸을지 모르지만, 그 효과는 지금 확실히 나타나고 있다.

앞서 언급한 두 가지 이유가 ESG가 화두가 된 국제적인 움직임이라면, 우리나라만의 세 번째 이유도 있다. 우리나라는 전 세계적으로도 유례없이 압축적인 경제성장을 이룩한 국가이며, 이를 통해 경제적으로는 일찌감치 선진국 반열에 올랐다. 그러나 사회문제나 환경문제 해결에서는 경제성장 속도만큼 빠른 해결이 이루어졌다고 보기 어려우며, 이러한 문제 해결에는 세대교체 및 의식 전환이라는 절대적인 시간이 필요한 부분이 있는 만큼 어쩔 수 없는 면이 있었다. 이로 인해 우리나라가 경험한 지난 20년의 세월은 어떻게 보면 덩치는 크고 체력은 좋지만, 아직 정신적으로 성숙할 시간이 더 필요한 대학생 시절과 같았다고 볼 수 있다. 그런데 지난 세월 동안 다양한 수업을 통해 지식을 쌓고 사회에 진출하여 경험을 축적하면서 우리나라는 더욱 더 성장해 왔고, 지금 우리나라의 문화 수준과 시민의식을 생각해 보면 이제는 대학생이 아니라 온전히 사회인의 반열에 올랐다고 볼 수 있다. 이는 다시 말해 기업들이 상대해야 할 소비자가 이제는 높은 시민의식을 토대로 다양한 요구를 한다는 의미다. 유럽의 소비자들이 사회 및 환경 문제에 있어 기업에 까다로운 요구를 하듯이, 이제는 우리나라의 소비자들도 사회 및 환경 문제에 있어 엄격한 잣대를 들이대고 있다. 멀리 갈 필요도 없이 사회적 물의를 일으킨 기업들에 대한 불매운동이 빈번하게 일어나고 있고, 점점 더 많은 소비자들이 환경문제에도 민감하게 반응하고 있다. 특히 MZ세대로 대변되는 젊은 세대들은 이전 세대보다 이러한 문제에 많은 관심을 보이고 있는데, 문제가 있는 기업들에 대해서는 혼쭐을, 올바른 활동을 하는 기업들에게는 돈쭐을 내는 문화가 이미 보편화되어 있다.



발문
발문
발문



그렇다면 기업들이 ESG 드레스 코드를 갖추기 위해서 어떠한 일을 해야 할까? 우선기후변화 이슈는 다른 ESG 이슈와 별도로 심도 있는 대응 전략이 마련되어야 하며, 단순히 정부의 규제 대응 수준이 아니라 투자자와 고객이 요구하는 수준의 ESG 리스크 관리가 공급망을 포함하여 이루어져야 한다. 투자자와 고객의 선택을 받기 위해 비즈니스 포트폴리오 개편 및 경영 혁신을 통해 환경·사회적 가치를 창출하는 제품 및 서비스를 제공해야 하며, 원재료를 포함한 제품의 전주기(Life Cycle) 관점에서 가치 창출 여부를 측정할 필요가 있다. 또한 이러한 전반적인 활동의 결과를 정리하여 투자자와 고객에게 커뮤니케이션하는 것이 필요하며, 특히 투자자를 대상으로는 정성적인 활동의 나열보다는 정량적인 환경·사회 성과를 제시하는 것이 중요하다.

기존 투자자들이 사업보고서와 재무제표를 토대로 투자의사 결정을 했다면, 이제는 ESG 활동이 명시된 통합보고서와 환경·사회 성과가 담긴 비재무보고 보고서를 함께 고려하여 투자의사 결정을 하는 시대가 된 것이다. 이러한 투자의사 결정 시 활용되는 자료의 신뢰성이 중요한 만큼, 회계법인에서 재무제표에 대한 외부감사를 수행하듯이 향후 비재무보고서에 대한 외부 인증의 중요성은 강화될 수밖에 없을 것이다.

어떻게 보면 경영자들에게는 더 많은 숙제가 생겼다고 볼 수 있다. 이제는 한 가지만 뛰어나게 잘하면 되는 세상이 아니다. 아무리 연기를 잘하는 배우, 가창력이 뛰어난 가수라도 인성에 문제가 있으면 최고의 배우와 가수로 인정받지 못하는 세상이다. 반면 좋은 감각과 진행 실력을 보유하고 있으면서 훌륭한 인성을 토대로 꾸준히 활동을 이어 나가는 연예인은 연예인 그 이상의 인기를 누리고 있다. 학창 시절에 일으킨 문제가 성인이 되어 이슈가 되는 만큼 이제는 생애 전반에 걸쳐 리스크 관리가 이루어져야 하며, 남모르게 실천한 노력과 선행이 SNS를 통해 퍼져 나가 재조명의 주인공이 되듯이 꾸준하고 진실한 가치 창출이 이루어져야 한다. 이 시대가 원하는 기업이 무엇인지를 알려면 이미 해답은 나와 있다. 내재화를 통해 ESG 경영이 모든 임직원의 의식에 자리 잡은 기업이 되어야만 지속적인 리스크 관리와 성과 창출을 통해 존경받는 기업이 될 수 있다.

ESG 리스크 관리 방안

ESG 경영 내재화는 리스크 관리 관점에서 시작될 필요가 있다. 리스크 관리가 ESG 경영 시대가 요구하는 모든 것을 해결해 주지는 않지만, 최소한 드레스 코드를 갖추는 데는 도움이 될 수 있다. 유력 정치인이나 인정받는 경영자가 훌륭한 실력에도 불구하고 불미스러운 개인적인 이슈로 한 번에 나락으로 떨어지는 일이 점점 많이 발생하고 있다. 이러한 자기관리의 중요성은 개인만이 아니라 기업에게도 필수적이며, ESG 경영을 제대로 하지 않을 경우, 예전에는 재기의 여지가 있었으나 이제는 회생이 불가능한 상황에 직면할 수 있다. 특히 리스크 관리가 중요한 금융사는 ESG 시대에 걸맞은 드레스 코드를 반드시 갖추어야 하는데, 금융사의 경우 기관 운영 측면의 활동과 금융 활동 측면의 활동을 구분하여 리스크 관리를 수행할 필요가 있다. 금융 활동의 경우 차주[돈이나 물건을 빌린 사람으로 특히 금융자산(현금)을 빌린 당사자를 지칭]나 투자 대상 회사를 대상으로 ESG 리스크를 관리하고 이를 토대로 여신 및 투자의사 결정을 하는 것이 중요하며, 기관 운영 측면에서도 온실가스 배출, 윤리 이슈 등 사회적으로 문제가 될 수 있는 리스크 요소를 체계적으로 관리하는 것이 필요하다.

금융사의 ESG 리스크 관리

금융 활동 측면의 ESG 리스크 관리를 위해서는 책임투자에 대한 이해가 선행되어야 한다. 여신 및 투자의사 결정 시 환경·사회적으로 부정적인 영향을 고려하는 책임투자 활동은 1990년도부터 추진되었으며, 이와 관련된 대표적 이니셔티브인 책임투자원칙(PRI), 책임은행원칙(PRB), 지속가능한 보험원칙(PSI)을 통해 최근 국내외 민간금융기관의 참여가 활성화되고 있다. 특히 최근에 투자자를 중심으로 책임투자원칙 가입이 증가하고 있는 추세이며, 책임투자원칙이 제시하는 평가 기준을 토대로 자체적인 평가 기준을 마련하여 운용사를 선정하거나 투자 대상 펀드를 선정할 때 활용하고 있다. 이에 따라 사모펀드, 자산운용사 등 투자자로부터 자금을 조달하여 투자하는 역할을 수행하는 금융사들의 ESG 책임투자 체계 구축이 요구되고 있으며, ESG 정책, 조직, 보고서 작성과 더불어 투자의사결정 시 ESG 실사를 수행하는 등의 실질적인 활동 역시 점차 확대되고 있다. 한편 책임투자의 구간이 되는 적도원칙(Equator Principles, 대형 개발사업이 환경파괴 또는 인권침해의 문제가 있을 경우, 대출하지 않겠다는 금융회사들의 자발적 행동협약, 약자 'EP')은 프로젝트 성격의 개발사업을 대상으로 환경·사회적 영향을 평가하고 부정적 영향을 최소화하기 위한 대응방안을 마련하겠다는 이니셔티브로, 2003년 출범한 이래 다수의 글로벌 금융기관이 참여하고 있다. 최근 금융권 내 ESG에 대한 관심 및 요구 사항이 확대됨에 따라 국내 금융기관의 적도원칙 참여가 이루어지고 있는데, 사실 적도원칙은 개발도상국 대상의 프로젝트 금융이 핵심 대상이고, 이니셔티브의 역사가 오래된 만큼 새로운 개념은 아니다.

이미 국내에서도 개발도상국 대상 금융 활동을 기존부터 추진해 온 수출입은행, 산업은행 같은 국책은행들은 참여 대상 개발사업의 환경·사회적인 영향을 평가하고 관리하기 위한 내부 정책 및 절차를 갖추고 전문인력이 관련 활동을 수행하고 있는 만큼, 적도원칙이 최근 화두가 되고 있는 ESG 금융의 핵심 요건은 아니라는 점을 생각할 필요가 있다. 책임투자에 있어서는 적도원칙보다 기후변화와 관련된 TCFD, 즉 기후변화 재무정보공개 전담협의체가 기후변화 중심의 최근 ESG 금융 트렌드에 부합하는 가장 중요한 이니셔티브이다. TCFD는 기후변화 관련 활동을 대외적으로 공시하도록 요구하는 이니셔티브인데, 공시 대상 네 가지 항목은 지배구조, 전략, 리스크 관리, 지표와 감축목표로 구성되어 있다. 여기서는 TCFD의 네 가지 항목(지배구조, 전략, 리스크 관리, 지표와 감축목표) 중 리스크 관리에 대해 중점적으로 살펴보고 있다. 이 중 리스크 관리와 관련하여 TCFD는 기업의 기후변화 전반에 걸친 영향을 측정하고 이를 공시할 것을 요구하고 있는데, 금융사의 경우에는 차주와 투자대상 회사의 기후 리스크로 인한 부정적인 영향을 측정하고, 이를 토대로 리스크 관리를 수행하는 접근을 요구하고 있다.

이미 해외 금융당국은 TCFD의 권고안에 따라 향후 기후 리스크를 반영한 금융사의 리스크 관리를 어떻게 관리·감축할지에 대한 방안을 고민하고 있으며, 이러한 동향에 맞춰 글로벌 금융사들은 자산 포트폴리오상 기후 리스크로 인한 차주와 투자대상 회사의 재무적 영향을 측정하고 스트레스 테스트 경기침체 등의 외부 충격에 대한 금융회사들의 위기관리 능력을 평가하는 시스템을 통해 전통적인 리스크 관리 체계상 신용등급이나 부도율이

어떻게 변화할지에 대한 분석을 수행하고 있다. 이러한 활동을 통해 추후 기후 리스크로 인한 재무적 영향을 측정 및 관리하기 위한 방법론이 체계적으로 정립된 이후에는 이를 반영한 리스크 지표의 관리가 새로운 규제로 다가올 수 있는 만큼, 국내 금융사 역시 관련 동향을 예의주시할 필요가 있다.

TCFD가 요구하는 공시 대상 항목 중 리스크 관리 외에 지표와 감축목표 역시 리스크 관리 측면에서 대응방안이 마련될 필요가 있다. 금융사의 경우 기관 운영을 통해 발생하는 온실가스 배출량은 일반 기업에 비해 적은 만큼, 자체 배출량보다는 자산 포트폴리오에 포함된 기업들의 배출량을 측정하고 이를 감축해 나가기 위한 방안을 마련해야 한다. 결국 온실가스를 많이 배출하는 기업들의 익스포저(Exposure, 신용 사건이 발생했을 때 특정 기업이나 국가로부터 받기로 약속된 대출 및 투자금액 또는 파생상품 등 모든 거래에서 발생할 수 있는 손실 금액)를 감소시키기 위한 목표 설정이 필요하고, 이 같은 목표를 달성하기 위해 심사 평가 시에 온실가스 배출량을 고려한 한도 관리가 이루어져야 한다는 이야기다.

이와 관련해 한국은행은 '2021년 3월 금융안정상황보고서'를 통해 국내 금융사의 9개 고탄소업종 익스포저가 2020년 말 411조원 수준이며, 해당 익스포저를 관리할 필요가 있음을 언급한 바 있다. 이미 영국 등 유럽에 소재한 금융사들은 자산포트폴리오의 온실가스 감축을 위해 고탄소업종에 대한 한도 관리를 실행 중인 만큼, TCFD 지지선언을 한 국내 금융사 역시 구체적인 실행방안을 마련할 필요가 있다.

특히 이러한 자산 포트폴리오의 온실가스 배출량, 정확히는 금융사의 온실가스



배출 기여분을 측정하고 관리하기 위해서는 TCFD와 연계된 다른 이니셔티브인 과학 기반 감축 목표 이니셔티브(Science Based Targets Initiative, 'SBTi')와 탄소회계 금융협회(Partnership for Carbon Accounting Financials, 'PCAF')를 주목할 필요가 있다. SBTi는 온실가스 감축 목표를 과학적 방법론에 따라 체계적으로 설정하고 모니터링하기 위한 이니셔티브이며, PCAF는 SBTi의 실행에 있어 필수적인 온실가스 배출량 산정 방법론을 제시하는 이니셔티브이므로, TCFD에서 공시를 요구하는 지표와 감축목표 관련 활동을 제대로 수행하기 위해서는 해당 이니셔티브 역시 참여할 필요가 있다.

금융사의 경우 우선 규제화에 대한 논의까지 확대될 수 있는 기후 리스크에 집중해야 하며, 이외에 전반적인 ESG 리스크 관리 방안에 대해서는 점진적으로 체계를 만들어가는 접근이 필요하다. 기존에도 신용평가 시에 비재무 항목으로 일부 ESG 항목에 대한 검토가 이루어지고 있었기 때문에, 이를 보다 체계화하여 자신만의 ESG 리스크 평가 기준을 수립하는 것이 ESG 리스크 관리 고도화를 위해 더욱 중요하다.

아직까지 ESG 평가의 기반이 되는 ESG 정보에 대한 공시 기준이 국제적으로도 일원화되지 않았고, 이로 인해 각 기관별로 ESG 평가가 산발적으로 이루어지고 있기 때문에, 특정 기관의 ESG 평가 점수를 여신 및 투자 의사 결정 시 활용하는 접근은 리스크가 있을 수밖에 없다. 또한 ESG 평가를 수행한다고 했을 때, 해당 평가등급과 기업의 부도율과의 상관관계를 설명하는 연구가 심도 있게 이루어지지 않았으므로 ESG 평가 결과를 신용평가 모형에 당장 반영하기에는 무리가 있다. 따라서 단기적으로 자체적인 평가기준을 수립한 후 여신 및 투자 의사 결정 시 ESG 리스크가 높은 기업들에 대해서는 제한을 두는 네거티브 스크리닝 방식을 고민해야 한다. 이러한 활동은 고탄소업종에 대해 한도를 관리하는 기후 리스크 관리 활동과 연계되어 수행될 필요가 있다.

일반 기업의 ESG 리스크 관리

일반 기업의 경우에는 업종별·기업별 특성을 고려하여 각 기업에게 가장 큰 영향을 미칠 수 있는 ESG 이슈를 파악하고, 이를 관리할 수 있는 체계를 구축하는 작업이 중요하다. 특히 국내 사업장에만 국한된 리스크 관리가 아니라 해외 법인 및 사업장과 국내의 협력사까지 포괄할 수 있는 관리체계 마련이 필요하다. 관련하여 기업의 경영자들은 이 중 우리 기업에게 가장 중요한 이슈가 무엇인지를 알고 있어야 한다.

보다 구체적으로는 업종별로 비즈니스에 차이가 있으므로, 업종별 특성을 고려하여 핵심 이슈를 선정하고 관리하는 노력이 필요하다. 기업 중에서도 온실가스 대량 배출이 필연적인 고탄소업종은 탄소중립으로 대변되는 기후변화에 대응하기 위한 전략 수립이 필수적이다. 2050년 탄소중립이 먼 미래의 이야기로 들릴 수도 있지만, 시간이 지날수록 온실가스 감축을 요구하는 대외 압력은 강화될 수밖에 없다. 우선 배출원별로 구분하여 대응전략을 수립하는 것이 필요한데, RE100(Renewable Energy 100)을 통해 간접배출 감축목표를 수립하고 이행해 나감과 동시에 전기차 전환 등을 통해 직접배출 중 수송부문에 대한 배출을 점진적으로 줄여 나갈 수 있다.

다만, 공정배출을 줄이기 위해서는 전략적 투자가 필수적이다. 기술개발을 통해 온실가스 고배출연료를 온실가스 저배출 또는 무배출연료로 전환하기 위한 노력과 CCS(Carbon Capture and Storage, 온실가스 저감 대책 및 자원 활용화의 일환으로 이산화탄소를 대량 발생원으로부터 포집한 후 압축과 수송과정을 거쳐 육상 또는 해양지중에 저장하거나 유용한 물질로 전환하는 일련의 과정) 장치 설치 등을 통해 공정상에서 배출되는 온실가스를 감축할 수 있는 투자가 이루어져야 한다.



특히 CCS 기술의 대대적 보급을 위해서는 온실가스 포집 활동이 단순히 비용 발생 활동이 아니라 새로운 비즈니스 기회로 연계될 수 있어야 하며, 이를 위해 포집된 이산화탄소를 수소 비즈니스 등에 활용할 수 있는 기술 개발 및 비즈니스 모델이 마련되어야 한다. 온실가스를 대량으로 배출하는 기업의 경우, 결국 나중에는 공정배출을 줄여서 탄소경쟁력을 확보한 기업과 그렇지 못한 기업 간에 비즈니스 경쟁력 차이가 날 수밖에 없으며, 단순히 제품 및 서비스 경쟁력만이 아니라 자본시장에서 자금을 조달함에 있어서도 조건의 차이가 확대될 수밖에 없다. 특히 최근 EU를 중심으로 미국 역시 검토하고 있는 국경탄소세의 경우, 탄소경쟁력을 확보하지 못한 기업에게는 새로운 무역장벽이자 비즈니스에 있어 걸림돌 요소로 작용할 수 있다. 이러한 온실가스 감축 활동을 선도적으로 수행하기 위해서는 주요 제품과 관련하여 자사 사업장으로부터의 온실가스 배출만이 아니라 원재료와 부품을 제공하는 협력사 사업장으로부터의 온실가스 배출을 모두 관리하기 위한 제품 라이프사이클 관점의 온실가스 배출량 측정(Life Cycle Assessment, 'LCA') 및 감축 활동을 수행할 필요가 있다.

반면 저탄소업종은 기후 리스크보다는 다른 환경 리스크와 사회 리스크, 지배구조 리스크에 초점을 맞출 필요가 있다. 새로운 개념은 아니나 환경의 경우 폐기물 이슈, 사회의 경우 직장 내외 갑질 등 인권·양성평등 등 인적 다양성 이슈는 사회의 요구가 빠르게 고도화되고 있는 만큼, 선제적 대응이 필요하다. 지배구조 측면의 투명한 절차와 정보 공개 역시 갈수록 사회의 요구가 강화되고 있으므로 리스크 관리 측면의 대응전략 수립이 필요하다. 앞서 언급한 바와 같이 다양한 이슈 가운데 우리 기업에게 가장 치명적인 타격을 입힐 수 있는 ESG 리스크가 무엇일지를 선제적으로 파악하고 이를 체계적으로 관리하려는 노력이 중요하다.

특히 최근의 트렌드를 고려하면 기업의 임직원만이 ESG 리스크를 잘 관리하는 것으로는 충분하지 않은 만큼, 우리와 거래하는 협력사의 ESG 리스크 역시 잘 관리할 필요가 있다. 만약 우리 기업에 원자재 등을 납품하는 해외 협력사가 아동 노동 착취 등의 비윤리적 활동을 자행하고 있다면, 동 이슈가 우리 기업에 대한 불매운동으로까지 번질 수 있는 시대다. 협력사와 협업체계를 구축하고 운영함에 있어 다양한 요소를 고려할 필요가 있지만, 사회적으로 이슈가 될 수 있는 ESG 리스크에 대한 최소한의 검토는 이루어질 필요가 있으며, 특히 중소 협력사를 대상으로는 이러한 ESG 리스크를 제대로 관리하기 위한 지원 프로그램도 함께 마련할 필요가 있다. 한편 ESG 리스크의 체계적 관리를 위해서는 금융사와 일반 기업 모두 공통적으로 관련 조직체계 마련이 필수적이다. ESG 경영 내재화를 위해서는 최소한 조직에 대한 투자는 선행되어야 하며, 실무 전담 인력의 배치와 더불어 리스크 관리를 이사회 및 C-레벨에서 정기적으로 수행할 수 있는 보고 및 관리체계가 구축되어야 한다. ESG라는 새로운 시대의 드레스 코드를 맞추기 위해 초반에는 외부 전문가의 도움을 받을 수 있지만, 진정한 내재화를 이루기 위해서는 기업의 일상 활동에 있어서 자체적으로 리스크 관리가 이루어질 수 있는 체계를 구축해야 한다.

최근 ESG가 화두가 됨에 따라 다양한 평가등급과 점수가 난립하고 있는 상황에서, 어느 한 기업이 이러한 ESG 경영체계를 제대로 구축했다면 대외적인 평가는 좋게 받을 수밖에 없다. 그러한 기업에게 낮은 평가등급이나 점수를 부여하는 평가기관이 있다면 도리어 그 평가기관의 평가 방법론 및 공신력에 문제가 있다고 볼 수 있기 때문이다. 기업의 책임 있는 임직원이라면 이렇게 당당하게 자신만의 ESG 경영체계를 제시할 수 있어야 한다.

ESG 기회 창출 방안

ESG 리스크 관리가 드레스 코드를 갖추기 위한 활동이라면 베스트 드레서가 되기 위해서는 그 이상의 활동이 필요하다. ESG 시대의 베스트 드레서란 결국 재무적 이익 창출과 더불어 환경·사회적으로 긍정적인 영향, 즉 '임팩트(Impact)'를 창출해 낼 수 있는 기업이다. 높은 매출과 영업이익을 통해 많은 세금을 납부함으로써 국가경제에 기여하는 기업도 훌륭한 기업이다. 그렇지만 ESG 시대에 이러한 성과를 내는 기업이 훌륭한 기업은 될 수 있을지언정 시민들로부터 존경받고 MZ세대가 좋아하는 기업이 되기 어렵다. 문제의식을 가지고 이 시대에 우리 사회가 직면한 문제를 심도 있게 관찰함으로써 우리 기업의 미션 및 비즈니스와 연계된 문제를 도출한 후, 기업의 성장이 곧 사회 문제 해결로 이어질 수 있는 선순환의 고리를 만드는 작업이 이루어져야 하며, 이러한 작업을 실행할 수 있는 경영자와 기업만이 ESG 경영의 베스트 드레서로서 지속가능한 성장을 달성할 수 있는 것이다. 금융사에 있어 책임투자가 리스크 관리 활동이라면, 임팩트 투자는 성과 창출 활동이다. ESG 시대에 글로벌 금융시장에서는 환경·사회적인 임팩트를 창출할 수 있는 사업과 기업에 투자하는 임팩트 투자가 화두이며, 이러한 임팩트 투자와 연계된 ESG 채권, 녹색여신 및 사회적 여신, ESG 펀드 시장이 폭발적으로 성장하고 있는 상황이다. 이러한 임팩트를 창출할 수 있는 금융상품에 보다 많이 연계된 금융사일수록 성장할 수밖에 없으며, 반대로 이러한 트렌드를 따라가지 못하는 금융사는 금융시장에서 투자자와 고객으로부터 외면받을 수밖에 없다. 이러한

임팩트 투자를 통해 자금을 조달할 수 있는 기업만이 ESG 시대의 베스트 드레서로서 지속가능한 경영을 이행해 나갈 수 있다. 이미 임팩트 투자를 위한 다양한 금융 수단이 있고 더 많은 수단이 새롭게 생겨나고 있지만, 대표적인 수단 중 하나로 최근 국내에서도 화두가 된 ESG 채권을 꼽을 수 있다.

ESG 채권이란 채권의 유형과 관계없이, 채권으로부터 조달된 자금이 오로지 친환경사업과 사회적 가치 창출 사업에만 사용되는 채권을 말한다. 자금의 사용처(Use of Proceeds)가 제한된다는 측면에서 ESG 채권은 특수목적 고정수익증권의 성격을 보유하고 있으며, 자금의 사용처가 제한된다는 특성 외에는 일반적인 채권과 동일하므로 채권 발행에 있어 금융감독당국의 규제가 적용된다. 따라서 채권 발행 시 일반적인 채권과 동일한 절차로 진행하되, 해당 채권의 ESG 채권 여부를 투자자가 판단할 수 있도록 공신력 있는 외부기관의 인증 절차가 추가된다는 차이점이 있다. 외부 인증이라는 절차만이 추가적으로 요구되므로 실행의 용이성 측면에서 ESG 채권은 대표적인 임팩트 투자 수단으로 각광받고 있으며, 관련 시장 역시 국내외적으로 폭발적으로 성장하고 있다.

다만 ESG 채권을 제대로 이해하기 위해서는 먼저 용어에 대한 개념을 명확히 정립할 필요가 있는데, 사실 ESG 채권은 편의상 시장에서 불리는 명칭일 뿐 실제 채권의 종류는 녹색채권(Green Bond), 사회적 채권(Social Bond), 지속가능채권(Sustainability Bond)으로만 구성되어 있다. ESG 채권이라고 해서 지배구조채권이라는 것은 존재하지 않는다는

것을 명심할 필요가 있다. 또한 ESG 채권의 경우 그린워싱(Green Washing, 기업들이 실질적인 친환경 경영과는 거리가 있지만, 마치 녹색경영을 표방하는 것처럼 홍보하는 것으로 '위장환경주의'라고 부른다) 등의 이슈가 제기될 수 있는 만큼, 이를 방지하기 위한 사후보고 및 사후인증이 핵심이라는 것을 알아두어야 한다.

사후보고에는 두 가지 정보가 담겨야 하는데, 먼저 ESG 채권으로 조달한 자금을 환경·사회적 임팩트를 창출할 수 있는 어떠한 사업에 사용했는지에 대한 정보가 명시되어야 하며, 다음으로 해당 사업을 통해 얼마만큼의 환경·사회적 임팩트가 창출되었는지에 대한 정량적인 정보가 제시되어야 한다. 사후보고를 진행하고 외부 기관으로부터 인증을 받았다고 하더라도 이러한 정보가 명확히 기재되어 있지 않다면 제대로 된 ESG 채권이라고 볼 수 없다. 한편 녹색여신(Green Loan)은 "친환경사업과 이를 영위하는 기업에 금리 할인 혜택을 제공하고 외부기관에 자금의 사용처 및 성과를 인증받는 녹색금융상품"으로 정의할 수 있으며, 유사한 금융수단으로 사회적 여신(Social Loan) 또한 존재한다. 글로벌 금융시장에서 녹색여신과 사회적 여신은 ESG 채권과 더불어 지속가능한 부채 금융수단(Sustainable Debt Instrument)으로 불리고 있으며, 이는 결국 환경·사회적 임팩트를 창출하는 비즈니스를 수행하는 기업의 경우 자금 조달에 있어 두 가지 수단을 모두 옵션으로 고려할 수 있기 때문이다. 녹색여신과 사회적 여신도 일반적인 여신 절차와 동일하게 진행하되 공신력 있는 외부기관의 인증 절차가 추가된다는 차이가 있으며, 관련된 글로벌 기준으로 여신시장협회(Loan Market Association, 'LMA')가 제정한 녹색여신원칙과 사회적 여신원칙이 존재한다.

ESG 펀드 역시 임팩트 투자를 위한 금융 수단으로 각광받고 있는데, 다만 ESG 펀드의 경우 진정한 임팩트 투자를 위해서는 육석을 가릴 필요가 있다. 국내에서 설정되고 있는 상당수 ESG 펀드의 경우 단순히 ESG 평가 등급이 높은 기업만을 선별하여 담고 있다. 이러한 펀드는 ESG 요소를 고려했다고는 볼 수 있지만, 환경·사회적 임팩트 창출에 기여하는 펀드라고 볼 수는 없다. ESG 펀드가 ESG 채권과 같이 임팩트 투자를 위한 금융수단이 되기 위해서는 정량적으로 측정 가능한 환경·사회적 임팩트를 창출하는 사업에 한정하여 투자가 이루어져야 하며, 관련 정보가 투명하게 투자자들에게 공개되어야 한다. 임팩트 투자를 위한 관리체계를 갖추고, 관련된 정량적 성과에 대한 보고를 제대로 수행하는 펀드만이 ESG 펀드의 요건에 부합한다고 볼 수 있다. 이상으로 언급한 다양한 임팩트 투자 수단은 금융사와 기업 모두에게 새로운 비즈니스를 위한 기회가 될 수 있다. 특히 기업의 경우 환경·사회적 임팩트를 창출할 수 있는 비즈니스 포트폴리오를 구축해야만 임팩트 투자의 시대에 보다 많은 투자를 받을 수 있다. 테슬라와 일론 머스크의 성공에는 다양한 요인이 있겠지만, 태양광 발전, 에너지 저장장치, 전기차로 연계되는 테슬라의 비즈니스 포트폴리오가 '기후변화'라는 ESG 트렌드의 핵심 이슈를 해결하는 데 중추적인 역할을 하고 있다는 사실이 핵심 성공 요인 중 하나라고 생각한다. 다만 테슬라가 ESG 시대에 베스트 드레서가 되기 위한 비즈니스 포트폴리오를 새롭게 개척했다면, 기존 비즈니스 포트폴리오의 혁신을 통해 워스트 드레서 후보에서 베스트 드레서로 선정된 기업도 존재한다.



대표적인 기업으로 덴마크 오스테드사를 꼽을 수 있는데, 원래 오스테드사는 화석연료 비즈니스를 수행하던 덴마크의 에너지회사였다. 하지만 오스테드사는 ESG 시대에 부합하는 기업이 되기 위해 10년에 걸친 체질 개선을 진행하였으며, 대대적인 비즈니스 포트폴리오 개편을 통해 세계 1위의 해상풍력회사로 거듭나게 되었다. 이를 통해 3년 연속으로 세계에서 가장 지속가능한 기업으로 선정되어 다보스포럼에서 회자되는 영예를 누리기도 했다. 현재 오스테드사의 주가를 보면 ESG 베스트 드레서가 된다는 것이 단순히 비재무적인 성과만을 의미하는 것은 아니라는 것을 알 수 있다. 혹자는 모든 기업이 오스테드사와 같은 성공을 거두기는 어렵다고 말할지 모른다. 하지만 그렇기 때문에 드레스 코드를 갖추는 것은 상대적으로 쉬워도 1명뿐인 베스트 드레서가 되기는 어려운 것이다. 새로운 ESG 시대에 리더가 되기 위해서는 기업 체질 자체를 바꿔야 하며, 특히 기후변화라는 이슈와 직접적으로 맞닿아 있는 온실가스 대량 배출 기업 및 에너지 관련 비즈니스 영위 기업의 경우 비즈니스 포트폴리오 관점의 혁신과 장기적 안목의 사업전략 수립이 시급하다.

저탄소 업종에 속한 기업이라면 기후변화라는 글로벌 이슈를 전략적으로 활용할 수 있는 방법을 고안함과 동시에, 업종 특성을 고려하여 사회적 가치 창출을 할 수 있는 제품 및 서비스 확대에 초점을 맞추어야 한다. 계속하여 강조하였듯이 단순히 홍보 효과를 노리는 것이 아니라 정량적으로 측정하여 제시할 수 있는 환경·사회적 임팩트를 실제로 창출하고 이를 토대로 다양한 이해관계자에게 커뮤니케이션할 수 있는 실력을 갖춘 기업이 이 시대의 존경받는 기업이 될 수 있을 것이다. ☺