

Deloitte.



딜로이트 글로벌 이사회 프로그램

기후변화 거버넌스와 이사회 의장의 미래 과제

저탄소 미래로의 전환 가속화

2024



이해관계자의 높은 요구사항과 기후변화 이니셔티브의 균형 맞추기

이사회에 대한 요구는 계속 높아지고 있으며 이사회 의장의 역할도 확대되고 있습니다. 경쟁적으로 부각되는 다양한 당면과제들 사이에서 이사회 의장과 이사회는 어떻게 지속가능성 과제에 대응할 수 있을까요?

조사 결과에 따르면, 다양한 과제들이 있지만 이사회 의장은 (몇개만 예로 들면) 사고와 투자 측면에서 장기적인 측면을 고려하면서 지속가능성에 집중하고, 때로는 상충되는 다양한 이해관계자의 기대사항을 관리하며, 빠르게 변화하는 규제 환경을 파악하고, 이사회가 기후 문제를 해결하는 데 도움이 되는 적절한 지식 기반의 기술을 갖추도록 지원해야 하는 것으로 나타났습니다.

방법론

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램의 '기후변화 거버넌스와 이사회 의장의 미래 과제' 보고서는 2022년부터 2024년 사이에 인터뷰, 논의, 설문조사를 통해 수집한 17개 지역 230명의 이사회 의장으로부터 얻은 인사이트를 종합한 것입니다. 응답에는 대규모 상장법인, 비상장법인, 가족기업(family business)이 포함되었습니다.

Balancing high stakeholder demands and accelerating climate change initiatives

Demands on boards continue to remain high, and the role of the board chair is expanding. Amidst a sea of competing priorities, how can chairs and boards help build momentum to move forward and meet the sustainability challenge head-on?

The findings reveal that, amid a sea of competing priorities, chairs will need to maintain a laser-like focus on sustainability while considering the long term in both thinking and investments; manage a wide range of sometimes conflicting stakeholder expectations; keep abreast of a fast-moving regulatory environment; and help ensure the boards they chair have the appropriate knowledge base and skills to help address the climate challenge—to name just a few.

Methodology

Deloitte Global Boardroom Program's "Chair of the future" report, synthesizes insights from over 230 board chairs across 17 geographies, collected through interviews, discussions, and surveys from 2022-2024. It includes perspectives from large listed, private, and family businesses.

기후 거버넌스에 대한 이사회 의 준비정도를 평가하는 6가지 질문

<p>기후 아젠다를 비즈니스 전략에 가장 효과적으로 통합하려면 어떻게 해야 합니까?</p>	<p>기후변화에 필요한 투자과 단기적 성과에 대한 압박 사이에서 어떻게 균형을 맞출 수 있습니까?</p>	<p>다양한 이해관계자의 이해관계와 기대치를 관리하면서 규제의 변화에 부응하려면 어떻게 해야 합니까?</p>
<p>이사회 의 광범위한 기후 아젠다를 지원하기 위한 위원회의 가장 효과적인 활동은 무엇입니까?</p>	<p>기후 문해력* (climate literacy) 향상을 위해 충분히 노력하고 있습니까? <small>*인간활동이 기후변화에 미치는 영향을 이해하고 해결책을 찾아낼 수 있는 능력</small></p>	<p>이사회 의장으로서 어떻게 의미 있는 변화를 지지할 수 있습니까?</p>



저탄소 미래로의 전환 가속화

Six questions to assess board readiness for climate governance

<p>How can we most effectively integrate the climate agenda into business strategy?</p>	<p>How do we balance investment necessary in climate transformation with pressures for short-term results?</p>	<p>How can we manage divergent stakeholder interests and expectations while meeting regulatory developments?</p>
<p>How can committees work best to support the board's broader climate agenda?</p>	<p>Are we doing enough to help boost our climate literacy?</p>	<p>In my role as chair, how can I advocate for meaningful change?</p>



기후 문제를 해결하려면 장기적인 투자, 측정, 책임이 필요합니다.

기후 전략과 비즈니스 전략의 통합에 유용한 몇 가지 아이디어에 대해 이사회 의장들이 공유한 내용입니다.



기후 아젠다 지지하기: 이사회 의장들은 기업 전략 논의에 기후 전략을 포함하는 것이 중요하다고 강조했습니다.



각 리스크관리 활동에 기후조치를 통합하기: 리스크관리는 리스크와 기회를 모두 고려하며, 이는 기후 행동에도 적용됩니다.



장기적인 기후 공약을 비즈니스 모델과 연계하여 단기의 다년간 개별 프로그램으로 세분화하면 진척 상황을 모니터링할 수 있는 핵심성과지표(KPI)를 도출할 수 있습니다.



핵심성과지표와 로드맵을 임원 보수에 연계하기: 이를 통해 이사회는 달성 가능하고 도전적인 목표를 설정하여 경영진에게 투명하게 책임을 물을 수 있습니다.

Addressing the climate challenge requires long-term investment, measurement, and accountability

Some ideas chairs shared on how to help bring climate strategy and business strategy together



Champion the climate agenda: Chairs emphasized the importance of including climate strategy within discussions of corporate strategy discussions to maintain focus and exercise effective management oversight.



Integrate climate actions into each risk management activity: Risk management takes into consideration both risks and opportunities and this applies to climate actions.



Segment long-term climate commitments into shorter, individual multiyear programs, connected to the business model. Then its possible to derive KPIs to monitor progress.



Link key performance indicators and roadmaps to executive compensation: This can help enable boards to develop achievable and ambitious targets to hold executives accountable with transparency.

이사회 의장은 다양한 이해관계자의 기대 속에서 스투어드십*을 발휘해야 합니다.

*스튜어드십(stewardship-청지기 정신)이란 선량한관리자로서 책임 있는 계획과 자원관리를 구현하는 사명의식을 뜻함

이사회 의장들은 이해관계자 그룹을 효과적으로 이끌기 위해 다음과 같은 모범사례를 소개했습니다:



적절한 포럼, 도구, 필수 공시를 활용하여 정보를 수집하고 공유함으로써 **생산적인 양방향 대화**가 이루어질 수 있도록 합니다.



직원들의 지지를 활용하여 기후 아젠다를 추진합니다. 직원들과 목표와 성과를 공유하면 브랜드 구축과 인재 유치 및 유지에 유익할 수 있습니다.



투자자들이 주목하고 있는 구체적인 도전과제에 대해 알아보고 이에 **집중**합니다. 의장은 투자자들에게 장기적인 비전과 기후 문제에 대한 참여에 대해 질문한다고 언급했습니다.



이해관계자를 참여시켜 장기적인 성공을 달성하는 데 중요한 관계를 구축합니다. 이해관계자와 소통하려면 이해관계자의 관점을 이해하고 때로는 서로 다른 이해관계의 균형을 맞추는 것뿐만 아니라 우선순위를 정해야 합니다.

Chairs should provide stewardship amid multiple stakeholder expectations

Chairs Deloitte spoke with deploy some of the following leading practices to effectively lead across stakeholder groups:



Ensure communication is a productive, two-way dialogue by leveraging the appropriate forums, tools, and required disclosures to gather and share information



Leverage employees' advocacy to help drive the climate agenda. Communicating goals and achievements with employees can help in brand-building and attracting and retaining talent



Learn about and **focus on the specific challenges investors are paying attention to.** Chairs say they ask investors about their long-term vision and their involvement in climate challenges.



Engage stakeholders to help build relationships critical to achieving long-term success. Engaging with stakeholders requires understanding their perspectives and sometimes prioritizing, not just balancing, their different interests.

위원회 활동을 통해 이사회는 기후 아젠다에 대해 더 깊이 탐구하고 지원할 수 있습니다.

별도의 지속가능경영위원회를 신설하여 효과를 본 이사회 의장들은 이러한 신규 위원회가 도움이 되었다고 설명했습니다:



기후와 관련된 **복잡한 기술적 문제에 대해** 이사회를 이끌고 **조언**합니다.



다양한 전문가들이 심층적인 논의에 참여할 수 있도록 지원합니다.



내부 및 경영진과의 **소통**을 강화합니다.



기후와 지속가능성에 **충분한 시간을 할애**하고 이사회 업무량을 관리합니다.

Committee work enables boards to delve deeper and help support the climate agenda

Chairs whose boards have benefited from adding a separate sustainability committee say the new committee helps:



Guide and **advise the board on complex technical matters** related to climate.



Enable diverse experts to engage in profound discussions



Deepen **engagement internally** and with the management team



Dedicate sufficient time to climate and sustainability and manage the board's workload

이사회 의장들은 이사회 기후 통찰력을 강화하기 위해 다양한 조치를 수행하고 있습니다.

이사회 의장들은 네 가지 주요 방법으로 이러한 학습 곡선을 해결하고 있습니다.



이사회 회의에 내부 및 외부전문가를 초청하고 특별 학습 세션을 개최하며 자체 학습 기회를 장려하는 등 지속적인 **교육 및 역량 향상의 기회를** 제공합니다.



이사회에 **지속가능경영전문가를 영입하여** 논의를 촉진하고 기후 아젠다를 진전시킬 수 있습니다. (참고: 일부 이사회 의장은 전문가가 논의를 왜곡할 수 있다는 우려 때문에 이를 선호하지 않을 수 있음)



기후 및 지속가능성 감독을 담당하는 위원회에서 심층적인 논의를 위해 최고지속가능경영책임자 (chief sustainability officer)와 같은 **전문가를 초청하여 이사회 및 위원회 논의를 주도하도록** 합니다.



이사회 **다양성을 확대하여** 기후 변화를 비롯한 다양한 주제에 대한 집단적 지식과 관점을 확장할 수 있도록 지원합니다.

Chairs are taking many steps to help bolster their boards' climate acumen

Chairs are addressing this learning curve in four key ways



Providing ongoing **educational and upskilling opportunities**, by inviting internal/external experts to board meetings, holding special learning sessions, and encouraging participation in self-learning opportunities.



Appointing a sustainability expert to the board, to stimulate discussion and move the climate agenda forward. (Note: some chairs prefer not to appoint an expert to the board, out of concern that the expert might skew the discussion)



Inviting an expert to lead board and committee discussions, such as the chief sustainability officer, for deeper discussions in the committees responsible for climate and sustainability oversight.



Broadening board diversity to help expand collective knowledge and perspectives on various topics, including climate change.

변화를 지지하기: 미래의 이사회 의장을 위한 조언

이번 논의에 참여한 이사회 의장들의 인사이트를 정리한 다음의 조언은 미래의 의장이 기후 문제에 대응하는 방안에 대한 로드맵을 제공합니다.



동료 네트워크를 구축하여 경험과 의견을 공유하고 이해관계자들 사이에서 **협력자를 찾아** 함께 발전할 수 있는 방법을 모색합니다.



당신의 생태계와 함께 발전하고 행동과 목표에 대해 **소통**합니다.



목적, 전략, 임원 **선임의 방향**을 일치시킵니다.



핵심 마인드를 수용합니다.



기후 아젠다를 지지하여 회사가 자신감을 갖고 지속가능성의 여정을 계속 진행할 수 있도록 합니다.



지속적인 **학습문화**를 조성합니다.



Advocating for change: Advice for the chair of the future

The following advice, assembled from the collective wisdom of the chairs who participated, may help provide a road map for the chair of the future on how to tackle the climate challenge



Cultivate a **network of peers** to share experiences and ideas and **find allies** among stakeholders to explore how to advance together



Evolve with your ecosystem and **communicate** about actions and ambitions



Align **purpose, strategy, and executive appointments**



Embrace an **innovation mindset**



Champion the climate agenda to keep the company on track on its sustainability journey with confidence.



Foster a **culture of continuous learning**



오늘날의 이사회 의장은 기후변화, 지정학적 불확실성, 생성형 인공지능(AI)과 같은 신기술의 영향 속에서 매우 불안정한 환경에 직면했습니다. 그 어느 때보다 당면과제를 해결하는 것과 조직의 장기적인 성공을 추구하는 것 사이에서 섬세한 균형을 잡아야 하는 과제를 부여 받았습니다. 기후 관련 당면과제의 다면적인 특성으로 인해 이사회는 끊임없이 집중해야 하며, 이사회 의장은 이사회 리더이자 경영진의 전략적 파트너, 조직의 대변인 및 분위기 조성자로서 중요한 역할을 수행해야 합니다.

많은 이사회 의장들은 지속가능성 및 기후 이니셔티브를 강화하고 기후 행동을 비즈니스 성과와 효과적으로 연계하기 위해 실질적인 전략과 선도적인 방법을 모색하고 있습니다.

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램에서 제공하는 이 보고서는 전 세계 200명 이상의 이사회 의장들이 각자의 생각과 희망, 당면과제에 대한 인사이트를 아낌없이 공유한 대화를 기반으로 합니다. 이 보고서는 이사회 의장들이 기후변화 아젠다, 이해관계자의 이해관계, 경영 감독을 어떻게 다루고 있는지에 대한 폭넓은 관점을 제공하는 것을 목표로 합니다.

기후변화는 우리 모두가 개인적, 집단적으로 직면한 과제이므로 혼자서 해결해야 할 이유가 없습니다. 이사회 의장, 이사회, 최고경영진은 조직과 전 세계가 담대하게 나아갈 수 있도록 전략적 관계를 구축하고 육성해야 합니다. 대담한 행동, 집단적 책임감, 변화를 추진하려면 대부분의 산업 분야의 조직, 공급업체, 정부, 규제기관, 비정부기구, 사회 혁신가, 직원, 투자자 등 더 넓은 생태계 전반의 참여가 필요합니다.

Chairs today face a highly volatile world, between the impacts of climate change, geopolitical uncertainty, and emerging technologies like generative artificial intelligence. They are challenged now more than ever to strike a delicate balance between addressing immediate challenges and ensuring the long-term success of their organizations. The multifaceted nature of climate-related challenges requires relentless focus from the board, with the board chair playing a critical role as the leader of the board, strategic partner to management, and as ambassador and tone-setter for the organization.

Many chairs are seeking tangible strategies and leading practices to bolster sustainability and climate initiatives and to effectively tie climate actions to business outcomes.

This 2024 “Chair of the Future” article, brought to you by the Deloitte Global Boardroom Program, is based on thoughtful conversations with over 200 board chairs worldwide, who have generously shared their ideas, hopes, and insights into the challenges they face. We aim for this article to provide chairs with an expansive perspective on how their counterparts are navigating the climate change agenda, stakeholder interests, and management oversight.

Since climate change is a challenge we each—individually and collectively—face, there’s no reason to go at it alone. Chairs, boards, and C-suite leaders should develop and nurture strategic relationships to help their organizations—and the world—move forward courageously. Engaging across the wider ecosystem, including organizations across almost all industries, suppliers, governments, regulators, nongovernmental organizations, social innovators, employees, and investors, is necessary to drive bold action, collective stewardship, and change.

지금 이사회 의장과 이사회는 기후 문제에 대한 초점을 유지하고 강화해야 하며, 기후 행동이 단순한 컴플라이언스 활동이 아니라 이사회 핵심 전략 및 운영 영역의 일부가 되고 장단기적으로 고려될 수 있도록 지금 행동해야 하는 의무에 직면해 있습니다.

많은 지속가능성 및 기후변화 관련 목표의 영향이 중장기적으로 느껴질 것으로 예상되는 것은 사실입니다. 그러나 이사회는 이해관계자의 기대치를 관리하면서 조직을 위험으로부터 보호하고 가치를 창출할 수 있도록 경영진과 함께 지속적으로 노력해야 합니다.

이사회와 이사회 의장은 지속가능한 성장과 발전을 위한 장기적인 목표와 단기적인 성과 기대 사이의 균형을 유지해야 합니다. 이는 쉽지 않지만, 미래의 이사회 의장이 이끌어가야 할 중요한 과제입니다.

안나 막스
딜로이트 글로벌 이사회 의장

제니퍼 스타인만
글로벌 지속가능성 & 기후변화 리더

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

저탄소 미래로의 전환 가속화

Right now, chairs and their boards face the imperative to retain and enhance their focus on the climate challenge, and to act now so that climate action is a part of key strategic and operational board focus areas and considered on both a near-term and long-term basis—not just as an exercise in compliance.

It's true that the impacts of many sustainability- and climate change-related goals are expected to be felt over medium to long term. However, it's imperative that boards maintain their focus—and management's—to help protect organizations from risk and drive value, all while managing stakeholder expectations.

Boards and their chairs should balance long-term ambitions for sustainable growth and prosperity with short-term performance expectations. This is not an easy balance, but one that chairs of the future will likely need to lead on.

Kind regards,

Anna Marks
Deloitte Global Chair

Jennifer Steinmann
Global Sustainability & Climate Practice Leader

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Accelerating the transition toward a low-carbon future 10

지정학적 불안정성, 경제적 불확실성, 높아지는 이해관계자의 기대치, 기술 발전의 가속화 속도가 비즈니스 운영과 전략에 점점 더 강력하고 밀접한 방식으로 영향을 미치면서 이사회에 대한 요구는 계속 높아지고 있습니다. 또한 이사회는 기후변화와 같이 매우 중요한 다른 전략적 우선순위에 집중하면서 이들 사이의 균형을 맞추는 방법을 고민하고 있습니다.

2023년 딜로이트 글로벌이 전 세계 최고경영진을 대상으로 실시한 지속가능성에 관한 설문조사에 따르면 산업 전반에 걸쳐 많은 조직이 저탄소 미래로의 전환을 수용하는 구체적인 조치를 이제 막 시작하고 있습니다.¹ 응답자의 약 40%는 기후변화가 비즈니스 전략에 미치는 영향이 적거나 일부라고 예상했으며, 기후 아젠다를 이행하기 위한 책임과 투명성을 확보하는 데 도움이 되는 지표를 마련한 기업은 아직 소수에 불과한 것으로 나타났습니다. 예를 들어, 응답자의 33%만이 자신의 조직에서 고위 리더의 보상을 환경 지속가능성 성과와 연계하고 있다고 답했습니다.² 전반적으로 이번 설문조사 결과는 기후 문제 아젠다의 진전을 위해서는 더 큰 긴급성과 책임감의 필요성을 시사합니다.

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램에서는 기후 진전을 가속화하는 데 장애물이 되는 요소와 이사회 의장이 할 수 있는 중추적인 역할을 파악하기 위해 세계 최대 기업의 이사회 의장 230명을 인터뷰했습니다. 여기에는 다수의 대규모 가족기업(large family business)을 포함한 상장법인과 비상장법인이 포함되었습니다. 2022년부터 2024년 사이에 인터뷰, 라운드테이블, 설문조사를 통해 인사이트와 의견을 수집했습니다.³

Demands on boards continue to remain high as geopolitical instability, economic uncertainty, evolving stakeholder expectations, and the accelerated pace of technological advances impact business operations and strategies with increasing intensity and in a highly interconnected way. What's more, boards are also grappling with how to balance these while remaining focused on other critically important strategic priorities such as climate change.

A 2023 Deloitte Global survey of global C-suite leaders on sustainability revealed that, across industries, many organizations are only beginning to take concrete actions that embrace the transition to a low-carbon future.¹ Almost 40% of respondents expect climate change to have little or some impact on business strategy, and fewer still have put metrics in place to help create accountability and transparency for delivering on the climate agenda: For example, only 33% of respondents say their organizations are tying senior leader compensation to environmental sustainability performance.² Overall, the survey findings highlight the need for a greater sense of urgency and accountability to help move the needle on the climate challenge agenda.

To understand barriers to progress and the pivotal role chairs can play in helping to accelerate climate progress, the Deloitte Global Boardroom Program interviewed 230 chairs of some of the largest companies in the world. These comprised listed and private entities, including a number of large family businesses. Insights and quotes were gathered via interviews, roundtable discussions, and surveys between 2022 and 2024.³

조사 결과에 따르면, 다양한 과제들이 있지만 이사회 의장은 (몇개만 예로 들면) 사고와 투자 측면에서 장기적인 측면을 고려하면서 지속가능성에 집중하고, 때로는 상충되는 다양한 이해관계자의 기대사항을 관리하며, 빠르게 변화하는 규제 환경을 파악하고, 이사회가 기후 문제를 해결하는 데 도움이 되는 적절한 지식 기반의 기술을 갖추도록 지원해야 하는 것으로 나타났습니다.

기후 거버넌스에 대한 이사회 의장의 준비정도를 평가하는 6가지 질문

이 보고서는 이사회가 강력하고 효과적인 기후변화 거버넌스를 적절하게 제공하고 있는지, 그리고 이사회가 각각의 문제를 어떻게 다루고 접근하며 통찰을 실행에 옮기고 있는지 평가하기 위해 이사회 의장들이 논의하는 6가지 주요 질문을 살펴봅니다.

1. 기후 아젠다를 비즈니스 전략에 가장 효과적으로 통합하려면 어떻게 해야 하나요?
2. 기후변화에 필요한 투자와 단기적 성과에 대한 압박 사이에서 어떻게 균형을 맞출 수 있습니까?
3. 다양한 이해관계자의 이해관계와 기대치를 관리하면서 규제의 변화에 부응하려면 어떻게 해야 하나요?
4. 이사회 의장의 광범위한 기후 아젠다를 지원하기 위한 위원회의 가장 효과적인 활동은 무엇입니까?
5. 기후 문해력(climate literacy)을 높이기 위해 충분히 노력하고 있습니까?
6. 이사회 의장으로서 어떻게 의미 있는 변화를 지지할 수 있습니까?

The findings reveal that, amid a sea of competing priorities, chairs will need to maintain a laser-like focus on sustainability while considering the long term in both thinking and investments; manage a wide range of sometimes conflicting stakeholder expectations; keep abreast of a fast-moving regulatory environment; and help ensure the boards they chair have the appropriate knowledge base and skills to help address the climate challenge—to name just a few.

Six questions to assess board readiness for climate governance

This report looks across six key questions chairs are discussing to assess whether, and to what extent, their boards are appropriately providing robust and effective climate change governance, and how they are addressing and approaching each and putting their insights into action.

1. How can we most effectively integrate the climate agenda into business strategy?
2. How do we balance investment necessary in climate transformation with pressures for short-term results?
3. How can we manage divergent stakeholder interests and expectations while meeting regulatory developments?
4. How can committees work best to support the board's broader climate agenda?
5. Are we doing enough to help boost our climate literacy?
6. In my role as chair, how can I advocate for meaningful change?

이사회 의장들은 기후 위기가 많은 비즈니스 및 투자 과제 중 3대 우선과제라고 말합니다.

딜로이트가 인터뷰한 이사회 의장들은 기후 위기의 시급성을 이해하고 기후변화와 지속가능성에 대한 대응이 조직의 비즈니스 모델의 핵심이 되어야 한다고 생각합니다. 미국의 한 이사회 의장은 "기후 위기는 의심의 여지없이 우리 시대의 가장 큰 당면 과제이며, 반드시 해결해야 할 문제"라고 강조하며, "이사회는 근본적인 전략 및 자원 배분과 관련된 논의를 해야 한다."고 덧붙였습니다.

앞서 언급한 딜로이트가 최고경영진을 대상으로 실시한 지속가능성 설문조사에서 응답자의 42%는 기후변화를 조직의 3대 이슈로 꼽았으며, 61%는 기후변화가 향후 3년 동안 회사의 전략과 운영에 영향을 미칠 것으로 예상한다고 답했습니다.⁴ 독일의 한 이사회 의장은 "최근 몇 년간 지속가능성에 대한 중요성이 꾸준히 증대되고 있다"고 언급했습니다.

Chairs say the climate crisis is a top three priority among a sea of competing business and investment priorities

The chairs Deloitte interviewed understand the urgency of the climate crisis and believe responding to climate change and sustainability should be at the heart of their organizations' business model. "[The climate crisis] is unquestionably the largest scientific challenge of our day, and it has to be in the room," a chair in the US says. "[Boards] have to have the related conversation, as it relates to fundamental strategy and resource allocation."

In the aforementioned Deloitte sustainability survey of C-suite executives, 42% of respondents rated climate change as a "top three issue" for their organizations and 61% said they expected climate change to impact their companies' strategy and operations over the next three years.⁴ Or, as a chair in Germany says, "The entire topic of sustainability has steadily gained in importance in recent years."

그러나 이사회 의장들은 기업들이 기후 행동의 진전을 늦추거나 심지어 역전시킬 수 있는 여러 가지 단기적인 도전에 직면해 있다는 우려도 표명했습니다. "지금 당장 해결해야 할 다른 중요한 문제들이 매우 많기 때문에 기후변화 목표에 대한 지속성이 충분하지 않습니다. 기후변화보다 다른 문제가 더 중요하다고 생각하는 사람들도 있습니다."라고 덴마크의 한 이사회 의장은 설명했습니다.

다른 이사회 의장들은 진전을 가로막는 가장 큰 장애물 중 하나로 투자 환경이 필요한 기후 이니셔티브를 지목합니다. "재생에너지로 전력망을 제로(0)로 만드는 방법을 알아낼 수 있으나 에너지 전환에는 비용이라는 거대한 장애물이 있습니다."라고 미국의 한 이사회 의장은 지적했습니다.

이사회가 모멘텀을 유지하는 데 직면한 또 다른 과제는 기후 문제와 관련된 매우 긴 소요시간입니다. 탈탄소화나 에너지 전환과 같은 목표는 실현되기까지 수년이 걸릴 가능성이 높습니다. 많은 경우, 이러한 목표는 경영진이나 이사회 임기가 끝난 후에 비로소 달성될 수 있습니다.

이사회 의장들은 이사회와 경영진이 아직 리더직에 있지 않을지도 모르는 미래의 약속을 지키도록 하는 것이 얼마나 어려운 일인지에 대해 설명했습니다. 영국의 한 이사회 의장은 "2030년에는 대부분의 이사회와 경영진이 존재하지 않을 것이라는 현실을 무시한 채 그린워싱에 가담하여 2030년에 목표를 달성할 것이라고 말하는 것은 무척 쉬운 일이다."고 언급합니다.

But chairs also expressed concern that companies are facing a number of near-term challenges that could slow down or even reverse progress on climate action. "There is not enough persistence in climate ambitions since there are so many other critical issues to deal with right now. [Some believe] other issues are more important than climate change," a chair in Denmark says.

Other chairs point to the investment climate initiatives require as one of the biggest impediments to progress. "We can figure out how to get the electrical grid to net zero with renewables. But there is a gigantic obstacle to the energy transition, which is simply the cost," a chair in the US says.

Another challenge boards face in keeping the momentum going is the very long time horizon involved in climate challenges. Goals like decarbonization or energy transition will likely take years to come to fruition. In many cases, they may not be achieved until after management or a board's tenure has ended.

Chairs commented on how challenging it can be to get boards and management to commit to a future date when they may not still be in those leadership positions: "It's too easy to [engage in] greenwashing and say we'll be there in 2030, when the reality is that most of the board and management won't be around in 2030," a chair in the UK says.

그러나 일부 이사회 의장은 기후 행동을 전반적인 전략 결정에 통합하는 데 집중해야 하는 또 다른 이유로 장기간의 소요시간으로 보고 있습니다. 호주의 한 이사회 의장은 "회사 전략에 포함되지 않으면 구성원이 바뀌기 때문에 추진력을 잃게 될 것"이라고 설명합니다. "이사회가 변경되면 경영진도 변경됩니다. 하지만 전략에 포함되어 있고 상향식 계획(bottom-up plan)이 있다면 지속될 가능성이 훨씬 더 높습니다."

기후 문제를 해결하려면 장기적인 투자, 측정, 책임이 필요합니다.

많은 이사회 의장들은 이해관계자에 대한 책임성과 투명성을 확보하고 단기, 중기, 장기적으로 기후 활동의 효과를 측정할 수 있는 프레임워크를 구축해야 한다고 지적했습니다. 영국의 한 이사회 의장은 다수의 의견을 다음과 같이 요약했습니다. "우리는 운영 및 재무에 대한 일반적인 성과관리와 동일한 프레임워크에 기후 전환의 진척도를 반영해야 합니다. 목표를 설정하고, 계획을 세우고, 후속조치를 측정하고, 목표를 향해 나아가야 합니다." 이를 통해 기후와 지속가능성에 대한 고품질 보고에 거는 기대가 더욱 커지고, 이사회는 보고된 정보에 대해 적절한 감독과 모니터링을 강화하고 수행할 수 있게 됩니다.

But some chairs see the long time horizon as yet another reason to focus on integrating climate actions into overall strategy decisions. "If it's not embedded in the company's strategy, it will probably lose momentum because people change," a chair in Australia explains. "Boards change, management changes. But if it's really embedded in the strategy and there's a bottom-up plan, then it's much more likely to endure."

Addressing the climate challenge requires long-term investment, measurement, and accountability

Many chairs pointed out the need to build accountability and transparency to stakeholders as well as a framework for measuring the effectiveness of climate activities over the short, medium, and long term. A chair in the UK sums up the prevailing opinion: "We need to put the progress of climate transition into the same framework as we do for normal performance management for operations and financials. You set targets, put out a plan, measure your follow-up, and drive toward the goal." This increases the expectation for high-quality reporting on climate and sustainability more broadly and, thus, for boards to enhance and exercise appropriate oversight and monitoring around reported information.

그러나 이사회 의장들은 기후 행동이 항상 비즈니스 경제성으로 쉽게 환산되는 것은 아니기 때문에 이사회 구성원, 경영진, 투자자와의 대화를 어렵게 만들 수 있다고 지적합니다. "기업 차원에서 지속 가능성의 경제성은 아직 입증되지 않았다."고 인도의 한 이사회 의장은 언급했습니다.

미국의 한 이사회 의장도 이 문제를 인정하며 "기후 문제에 대응하기 위해서는 여러 방면에서 지식을 갖춰야 합니다. 예를 들어 에너지 기업의 이사회는 기후 지식, 에너지 지식, 경제 지식이 있어야 한다."고 강조했습니다.

그리고 이러한 경제성은 모든 시간대에 걸쳐 이해되어야 합니다. 아무것도 하지 않는 것에는 대가가 따릅니다. 딜로이트의 [글로벌 터닝 포인트 보고서](#)에 따르면 기후변화에 대응하지 않으면 2070년까지 세계 경제에 178조 달러의 손실이 발생할 수 있습니다. 반면, 탄소중립으로의 전환을 빠르게 가속화하면 향후 50년간 세계 경제는 43조 달러의 이익을 얻을 수 있습니다.⁵

기후 전략을 비즈니스 전략에 통합하는 데 집중해야 하는 또 다른 이유는 기후 행동이 부수적인 논의가 아니라 최우선 과제를 인정하기 때문입니다. "평일에는 기업 전략에 집중하고 토요일 아침에만 기후 전략에 집중할 수는 없습니다. 이 두 가지는 통합되어야 합니다."라고 프랑스의 한 이사회 의장은 덧붙였습니다.

But chairs find that climate actions do not always translate easily into business economics, which can make their conversations with board members, management, and investors hard: "At a company level, the economics of sustainability have yet to be proven," a chair in India says.

A chair in the US also acknowledges the challenge: "We have to be literate in multiple ways to respond to climate challenge: For example, boards of energy companies must be climate literate, energy literate, and economically literate."

And those economics should be understood across all time horizons. There are consequences to doing nothing. Deloitte's [Global Turning Point report](#) finds that inaction on climate change could cost the world's economy US\$178 trillion by 2070. By contrast, the global economy could gain US\$43 trillion over the next five decades by rapidly accelerating the transition to net zero.⁵

Another reason to focus on integrating climate strategy into business strategy is it acknowledges that climate action is a top priority, not a tacked-on, side conversation. "We cannot work on corporate strategy from Monday through Friday and leave climate strategy for Saturday morning. The two are, and must be, integrated," a chair in France says.

다음은 기후 전략과 비즈니스 전략의 통합에 도움이 되는 몇 가지 아이디어에 대해 이사회 의장들이 공유한 내용입니다.

- **기후 아젠다 지지하기.** 이사회 의장들은 기업 전략 논의에 기후 전략을 포함하는 것이 중요하다고 강조했습니다. 이를 통해 이사회는 기후 아젠다에 집중할 수 있고 경영진에 대한 효과적인 감독권을 행사할 수 있습니다("기후 문제에 대한 이사회와 CEO의 경계선은 어디인가" 참조).
- **각 리스크관리 활동에 기후조치를 통합하기.** 리스크관리는 리스크와 기회를 모두 고려하며, 이는 기후 행동에도 적용됩니다. "기회를 놓치는 것도 리스크이므로 지속 가능성은 리스크관리 활동의 일부가 되어야 합니다. 그래야 부수적인 활동이 아니라 전략 실행의 통합된 일부가 될 수 있습니다."라고 네덜란드의 한 이사회 의장은 강조했습니다. 이사회 의장들은 특히 혁신이 기후 행동과 함께 추진될 수 있다고 언급했습니다. "기후변화를 달갑지 않게 여기지 마십시오. 기후변화와 관계없이 혁신을 이야기해야 합니다. 기후변화는 책임이 아니라 혁신의 기회입니다."라고 아프리카의 한 의장은 말합니다. 프랑스의 한 이사회 의장도 "기후는 혁신과 기술을 분리할 수 없다."고 지적했습니다. 벨기에의 한 의장은 지속 가능한 사고가 수많은 기회를 열어줄 수 있다고 강조합니다. "이사회는 다양한 분야에서 장기적으로 영향을 미치는 지속 가능한 결정을 내리려고 노력합니다. 예를 들어, 사람들에게 경력 발전의 기회를 제공하여 입사할 때보다 더 나은 방식으로 회사를 떠날 수 있도록 하거나, 장기적인 이익을 지원하는 방식으로 재무 결정을 내리거나, 수익이 아닌 장기적인 고객 충성도를 고려하여 소비자를 유치하는 것 등이 이에 해당합니다."

Here are some ideas chairs shared on how to help bring climate strategy and business strategy together:

- **Champion the climate agenda.** Chairs emphasized the importance of including climate strategy within the discussion of corporate strategy. This can enable boards to stay focused on the climate agenda and affords them the ability to exercise effective oversight of management (see "Where is the line between the board and CEO on climate challenges").
- **Integrate climate actions into each risk management activity.** Risk management takes into consideration both risks and opportunities, and this applies to climate actions. "Sustainability should be part of risk management activities since a missed opportunity is also a risk. This way, you make sure it is not a side activity, but an integrated part of executing the strategy," a chair in the Netherlands says. Chairs particularly commented that innovation can go hand in hand with climate action. "Don't look at climate change as a bitter castor oil. We need to talk innovation, regardless of climate change. It's not a liability, but an opportunity to innovate," a chair in Africa says. A chair in France also noted that "climate is inseparable from innovation and technology." A chair in Belgium says that sustainable thinking can unlock multitudes of opportunities: "The board of directors tries to make sustainable decisions that have an impact in the long term in various areas: for example, being able to offer people a career so that they leave the company in a better way than when they started their job; making financial decisions in such a way that they support long-term profit; or attracting consumers not with a view to revenue, but with a view to long-term customer loyalty."

- **장기적인 기후 공약을 단기·중기·장기 목표와 행동으로 세분화하기.** 기후 공약을 단기의 다년간 개별 프로그램으로 구성하고 비즈니스 모델에 연결하면 진척 상황을 모니터링할 수 있는 핵심성과지표(KPI)를 도출할 수 있습니다. 다년간의 프로그램이 종료되면 새로운 프로그램을 수립할 수 있습니다.

- **관련 핵심성과지표와 로드맵을 임원 및 경영진의 보수와 인센티브에 연계하기.** 이를 통해 이사회는 달성 가능하고 도전적인 목표를 설정하여 경영진에게 투명하게 책임을 물을 수 있습니다.

기후 관련 목표의 정의, 정량화 및 측정에 대한 엄격성이 높아짐에 따라 이사회는 보고되는 정보에 대해 더욱 확신을 갖게 되었습니다. 프랑스의 한 이사회 의장이 그 과정을 설명합니다. "우리는 2~3년 전에 2030년 목표를 달성할 수 있는 로드맵을 정의했습니다. 이 로드맵은 연 2회씩 이사회에서 세부적으로 검토되며 수행해야 할 각 조치에 대해 결과를 제시합니다."

- **Break down long-term climate commitments into short-term, medium-term, and long-term targets and actions.** Once climate commitments are organized into shorter, individual multiyear programs and connected to the business model, it can become possible to derive management key performance indicators to monitor progress. When a multiyear program is ending, a new program may be set.

- **Tie relevant key performance indicators and road maps to executive and management remuneration and incentives.** This can help enable boards to develop achievable and ambitious targets to hold executives accountable with transparency.

As the rigor increases over definition, quantification, and measurement of climate-related goals, boards are becoming more confident about the information they are receiving. A chair in France explains their process: "We defined a road map two to three years ago that will allow us to reach our 2030 goal. It is reviewed, in detail, twice a year by the board of directors. For each action to be performed, a deliverable is indicated."

기후 문제에 대한 이사회와 CEO의 경계선은 어디입니까?

경영진과 가장 잘 협력하는 방법에 대한 질문에 이사회 의장들은 공유된 가치에 기반한 경영진과의 생산적인 대화의 중요성에 대해 언급했습니다. 이사회 의장들은 경영진에게 광범위한 사회적 기대치를 상기시키고, 그린워싱으로 간주되어 잠재적인 소송 리스크를 높일 수 있는 관행을 경계하며, 기후 전환에 대한 지원을 제공하는 것이 자신의 역할이라고 생각했습니다.

호주의 한 이사회 의장은 지속가능성을 다루는 것은 "경영진이 이를 믿고 미래에 가치를 더할 수 있다고 생각하기 때문에 하는 일이어야 한다."고 말하며, "이러한 것들이 경영진의 실제 조직과 문화에 녹아들지 않는다면 그 어떤 것도 효과가 없다."고 강조했습니다.

이사회와 경영진은 필연적으로 서로 다른 시간대의 목표를 지향합니다. 덴마크의 한 이사회 의장은 "이사회는 장기적인 목표를 설정해야 하고 경영진은 다음 분기 및 내년 수익에 대해 더 많은 통제권을 가져야 한다."고 설명합니다. 이사회 의장은 경영진에게 기후 행동에는 오랜 시간이 걸리며 장단기적 요구와 이해관계자의 변화하는 요구 사이에서 균형을 맞추기 위한 절충안이 수반될 가능성이 높다는 점을 지속적으로 강조할 수 있습니다.

Where is the line between the board and CEO on climate challenges?

When asked about how to best partner with management, chairs commented on the importance of productive dialogue with management based on shared values. Chairs considered it their role to remind management of broader societal expectations, watch out for practices that may be seen as greenwashing and could increase potential litigation risk, and provide support for the climate transition.

Addressing sustainability “has to be something that your [management] team does because they believe in it and they see it adding value to the future,” a chair from Australia says. “None of these things work if you don’t embed them into the real fabric and culture of the management team.”

Boards and management are, by necessity, oriented toward different time horizons. “The board of directors must set the long-term ambitions, and the management must have more control over the next quarter and next year’s bottom line,” a chair in Denmark says. Chairs can continue to reinforce with management that climate actions will take a long time and likely will involve trade-offs to balance short-term and long-term needs and the evolving demands of stakeholders.

이사회 의장은 다양한 이해관계자의 기대 속에서 스투어드십*을 발휘해야 합니다.

*스튜어드십(stewardship·청지기 정신)이란 선량한 관리자로서 책임 있는 계획과 자원 관리를 구현하는 사명의식을 뜻함

규제기관, 투자자, 직원, 고객 등 점점 더 많은 내외부 이해관계자들이 기후 관련 문제에 초점을 맞추고 기업의 행동을 기대하고 있습니다.⁶ 일부 주주들은 기업이 기후변화에 대응하고 경쟁력을 유지하며 성장할 수 있도록 더 많은 노력을 기울일 것을 촉구합니다.⁷ 이러한 이해관계자들의 행동 요구를 무시하면 기업은 경제적, 평판 및 소송 리스크로 이어질 수 있습니다.⁸ "우리를 위해 일하는 사람, 우리가 채용하려는 사람, 우리가 공급하는 사람, 우리가 기업의 소유주로 유치하고자 하는 사람 등 모든 이해관계자는 기후변화 개선에 대한 의지를 가지고 있으며, 따라서 이는 모두의 아젠다입니다."라고 영국의 한 이사회 의장은 강조했습니다.

예를 들어 일부 유럽 국가처럼 규제가 많은 곳에서는 연기금, 가족기업의 소유주, 협동조합과 같은 기관 투자자들이 투자하는 기업이 지속가능성 목표와 성과에 대한 리더십을 보여주기를 기대한다고 이사회 의장들은 지적합니다. 핀란드의 한 이사회 의장은 "투자자, 특히 가족기업의 소유주들은 컴플라이언스 준수 뿐만 아니라 장기적인 지속가능성에도 관심이 있습니다."라고 언급했습니다.

Chairs should provide stewardship amid multiple stakeholder expectations

More and more stakeholders, from internal to external, including regulators, investors, employees, and customers, are focusing on climate-related matters and expecting companies to act.⁶ Some shareholders are calling on companies to make greater efforts to address climate change and to help ensure that businesses can remain competitive and grow.⁷ Ignoring these stakeholders' calls for action can lead to economic, reputational, and litigation risks for companies.⁸ "All our stakeholders have a commitment to climate change improvement—whether that's people who work for us, people we're trying to recruit, people we supply to, people who we attract as owners of the business—it's on everyone's agenda, and therefore, it's high on our agenda," a chair in the UK says.

Where there are more regulations in place, for example, in some European countries, chairs point out that institutional investors such as pension funds, family owners, and cooperatives, expect the companies they invest in to demonstrate leadership in sustainability commitments and achievements. A chair in Finland observed, "Investors, particularly the family owners, are interested in long-term sustainability and not just compliance with regulations."

일부 이사회 의장들에게 가장 큰 기후 문제 중 하나는 펀드 제공자와 투자자가 기업을 평가하고 녹색 채권과 같은 지속가능성과 관련된 기존 금융 및 대안 금융에 대한 접근성을 제공하는 방식입니다. Deloitte & Touche LLP와 터프츠 대학교의 최근 보고서에 따르면 설문조사에 참여한 투자자의 약 80%가 현재 지속 가능한 투자 정책을 보유하고 있다고 답했습니다.⁹

그러나 이사회 의장들은 또한 많은 주주들이 무엇보다도 단기 및 중기 재무 목표를 달성하는 데 집중하고 있으며, 이로 인해 기후 투자가 지연되거나 밀려날 수 있다고 말합니다. 뉴질랜드의 한 이사회 의장은 이 문제를 이렇게 설명합니다. "다른 사람의 자본을 사용하는 경우, 그 자본을 사용하여 장기적으로 회사 자체에 더 나은 사회적 성과를 창출하는 것과 즉각적인 주주 수익 창출 사이에서 어떻게 균형을 맞출 수 있을까요?". 이사회 논의를 주도하는 이사회 의장의 과제는 기업이 장단기 주주들이 이해하고 지지할 수 있는 설득력 있는 비즈니스 및 가치 사례를 구축하도록 돕는 것입니다.

For some chairs, one of the greatest climate challenges is how fund providers and investors evaluate businesses and provide access to conventional and alternative forms of finance connected to sustainability, such as green bonds. A recent Deloitte & Touche LLP and Tufts University report found that nearly 80% of investors surveyed said that they have a sustainable investment policy today.⁹

But chairs also say that many shareholders are focused on hitting short-term to mid-term financial targets above all else, which can stall or push back climate investment. A chair from New Zealand explains this friction: "If you are using someone else's capital, how do you strike a balance between using that capital to create better social outcomes, which might, in the long run, be better for the company itself, and creating immediate shareholder return?" The challenge for the chair in steering the board discussion is to help the business build a convincing business and value case for action that short-term and long-term shareholders can understand and support.

한편, 이사회 의장은 직원들이 기후 행동에 대한 강력한 지지자라고 설명합니다. 직원들은 회사의 기후와 기업의 사회적 책임, 특히 윤리적 정책에 큰 관심을 보입니다. 실제로 회장들은 종종 직원을 조직의 지속가능성 아젠다를 추진하는 내부 동력으로 간주합니다. 덴마크의 한 이사회 의장은 "탄소 발자국을 줄이는 것 외에도 고용주 브랜딩은 친환경 전략의 중요한 부분입니다."라고 언급합니다. 이는 기후 문제에 대한 기업의 대응이 유능한 젊은 직원을 유치하고 유지하는 데 핵심 요소라는 다른 딜로이트 글로벌 연구 결과와도 일치합니다. 딜로이트 글로벌의 [2023 Z세대 및 밀레니얼 세대 설문조사](#)에 따르면 이들 젊은 세대는 기업이 불평등에서 환경 지속가능성에 이르는 사회 문제를 해결하는 데 주도적인 역할을 해야 한다고 생각하는 것으로 나타났습니다. 기후변화는 두 세대 모두 생계비용 문제와 실업률에 이어 3대 관심사로 꼽았습니다. 두 세대 모두 절반 이상이 브랜드에서 일자리를 얻기 전에 해당 브랜드의 환경 영향과 정책을 조사한다고 답했으며, 40%에 가까운 응답자가 자신의 가치관과 맞지 않는 잠재적 고용주를 거절했다고 답했습니다.¹⁰ "우리 직원, 고객, 지역사회 모두 우리가 진보적인 조직이 되기를 기대합니다."라고 캐나다의 한 이사회 의장은 언급했습니다.

Chairs say employees, meanwhile, are unequivocal proponents of climate action. Employees show great interest in the company's climate and wider corporate social responsibility, particularly ethical, policies. In fact, chairs often view employees as internal drivers of their organizations' sustainability agenda. "Besides reducing our [carbon] footprint, employer branding is a substantial part of having a green strategy for us," a chair in Denmark says. This aligns with other Deloitte Global research, which shows companies' response to the climate challenge is a key factor in attracting and retaining talented younger employees. Deloitte Global's [2023 Gen Z and Millennial Survey](#) found that these younger generations believe that business should take a leading role in helping to address social issues ranging from inequality to environmental sustainability. Climate change was a top three concern for both generations, next to cost-of-living concerns and unemployment. Over half of both generations say they research a brand's environmental impact and policies before accepting a job from them, and nearly 40% say they have turned down potential employers that do not align with their values.¹⁰ "Our employees, our customers, our communities, they all expect us to be a progressive organization," a chair in Canada says.

많은 경우에 지역사회 구성원들은 인근에서 운영되는 기업들에 의존합니다. 호주의 한 이사회 의장은 "이사회 차원이든 운영자 차원이든 이해관계자의 의견에 귀를 기울여야 합니다. 결국에는 그들이 당신과 함께하거나, 아니면 그들이 반대하는 경우에는 문제가 생기게 됩니다. 당신이 운영하는 지역사회와의 관련성을 유지해야 합니다."

세계경제포럼의 발표에 따르면 기후 전환으로 일부 산업에서 일자리가 사라질 수 있지만, 많은 기업은 "기업의 친환경 전환을 촉진하는 투자, 환경, 사회 및 거버넌스(ESG) 기준의 광범위한 적용, 공급망의 지역화 등의 이유로 기후 전환이 순(net) 일자리 창출로 이어질 것으로 예상하지만 각 경우에 따라 부분적인 일자리 감소로 일자리 증가가 상쇄될 것으로 예상하기도 합니다."¹¹ 그러나 기후 문제는 지역사회 구성원에게 심각한 사회적, 경제적, 환경적 영향을 미칠 수 있습니다. 이러한 상황이 발생하면 정부와 규제 기관은 기업이 대응할 수 있는 방법에 대한 매개변수를 설정하여 커뮤니티를 대신하여 대응하는 경우가 많습니다.

Among community stakeholders, local community members in many cases depend on businesses operating near them. As a chair from Australia says, "Whether it's at the board level or if it's at the operator level, you have to listen to the stakeholders; because in the end, they're either with you, or if they go against you, you have a problem. You have to stay relevant to the community in which you operate."

A publication from the World Economic Forum says that while jobs in some industries may be lost in the climate transition, many businesses expect the transition to be a "net job creator," due to "investments that facilitate the green transition of businesses, the broader application of environment, social, and governance standards, and supply chains becoming more localized, albeit with job growth offset by partial job displacement in each case."¹¹ But climate challenges can also have serious social, economic, and environmental consequences for community members. When this happens, government and regulatory bodies often respond on the community's behalf by setting parameters on how businesses may respond.

한편, 기업 고객, 특히 강력한 환경 규제가 있는 지역에서 거래하는 고객들은 공급업체에 자격 증명을 요구하고 있습니다. 이는 가치 사슬, 특히 스코프3(Scope3)* 배출을 줄이기 위해 필요할 수 있습니다. "고객들은 상품과 서비스에 대한 의사결정을 내릴 때 기업의 ESG 성과를 점점 더 중요하게 생각합니다."라고 한국의 한 이사회 의장은 언급했습니다. 네덜란드의 한 이사회 의장은 "지속가능성이 표준 운영 절차에 포함되지 않은 기업에서는 의장으로서 이 주제를 주저하지 말고 논의를 시작해야 한다."고 말합니다. 그러나 독일의 한 이사회 의장은 소비자가 항상 친환경 제품을 구매하는 것은 아니라고 지적하며, "소비자들은 종종 유명하지 않은 브랜드의 동급 제품에 비해 배출량이 더 많더라도 매우 강력한 브랜드의 제품을 선택한다."고 설명했습니다.

*직접적인 제품 생산 외에 협력업체와 물류는 물론, 제품 사용과 폐기 과정에서 발생하는 총 외부 탄소 배출량을 의미

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램의 기업 신뢰에 관한 보고서에 따르면,¹² 이사회 응답자의 61%는 환경, 사회, 지배구조(ESG) 및 기후 문제가 소비자를 포함한 이해관계자 사이에서 신뢰를 구축하는 조직의 능력에 영향을 미친다고 생각합니다. "우리는 소비자 니즈 충족, 경제성, 지속가능성이라는 세 가지 축에서 조직 내 모든 혁신을 바라봅니다. 모든 혁신은 이 세 가지 렌즈를 통해 이루어진다."고 인도의 한 이사회 의장은 강조했습니다.

Meanwhile, business customers, especially ones that trade in geographies with robust environmental regulations, are asking suppliers to prove their credentials. These may be needed to help reduce value chain, particularly scope 3, emissions. "Customers place increasing importance on the ESG performance of companies when making decisions about goods and services," says a Korean chair. "In businesses where sustainability isn't part of the standard operating procedure, as a chairperson, you should initiate dialogues and not avoid the topic," a chair in the Netherlands says. But a chair in Germany points out that consumers don't always buy green: "They often choose a product from a very strong brand, even if it causes higher emissions compared to a comparable product from lesser-known brands."

In the Deloitte Global Boardroom Program's publication on corporate trust,¹² 61% of board respondents think that environmental, social, and governance and climate challenges affect an organization's ability to build trust among stakeholders, including consumers. "We look at innovating anything within the organization from three axes: meeting consumer needs, affordability, and sustainability. Every innovation goes through these three lenses," says a chair in India.

이사회 의장들은 이해관계자 그룹을 효과적으로 이끌기 위해 다음과 같은 모범사례를 소개했습니다.

- **적절한 포럼, 도구, 필수 공시를 활용하여 정보를 수집하고 공유함으로써 생산적인 양방향 대화가 이루어질 수 있도록 합니다.** 이사회 의장은 투자자들이 국제지속가능성표준위원회(ISSB)에서 발표한 공시기준에 반영된 것처럼 전 세계적으로 일관되고 비교 가능한 지속가능성 정보를 기대한다는 사실을 알고 있습니다(아래의 "이사회는 규제의 변화와 성장에 따라 보조를 맞춰야 합니다" 참조). "우리는 기관 투자자를 기후 관련 공시의 주요 독자층으로 보고 있습니다. ESG 브리핑은 그들의 관심을 파악하기 위한 것이며, 우리는 그들의 피드백을 참고자료로 활용한다."고 일본의 한 이사회 의장은 언급했습니다.

- **직원들의 지지를 활용하여 기후 아젠다를 추진합니다.** 직원들과 목표와 성과를 공유하면 브랜드 구축과 인재 유치 및 유지에 유익할 수 있습니다. 프랑스의 한 이사회 의장은 "오프라인 로드쇼는 직원들의 인식을 높이고 중요한 기업의 사회적 책임 주제에 대해 직원들과 교류할 수 있는 좋은 방법이다."라고 언급했습니다. 덧붙여 "우수한 CSR 성과를 대내외적으로 공유하는 것은 직원들이 자부심을 느끼고 직원 유지에 도움이 되기 때문에 매우 중요하다. 특히 젊은 인재를 채용할 때 우리의 성과는 인재 유치에도 도움이 된다."고 설명했습니다.

일본의 한 이사회 의장은 연례보고서를 통해 "직원들이 회사가 지향하는 바를 이해하고 기후 문제에 어떻게 대처해왔는지 깨닫는 데 도움이 된다고 말합니다. 이 또한 큰 이점이다."고 언급했습니다.

Chairs Deloitte spoke with deploy some of the following leading practices to effectively lead across stakeholder groups:

- **Ensure communication is a productive, two-way dialogue by leveraging the appropriate forums, tools, and required disclosures to gather and share information.** Chairs are aware that investors expect globally consistent and comparable sustainability information, as reflected in the standards published by the International Sustainability Standards Board (ISSB) (see "Boards should keep pace as regulation evolves and grows" below). "We view institutional investors as our primary readership of climate-related disclosures. Our ESG briefings are to understand their interest, and we use their feedback for reference," a chair in Japan says.

- **Leverage employees' advocacy to help drive the climate agenda.** Communicating goals and achievements with employees can help in brand-building and attracting and retaining talent. "Physical roadshows are a way to raise awareness among employees and exchange with them on important corporate social responsibility topics," a chair in France says. "It is crucial for us to share our very good CSR results internally and externally because employees feel a sense of pride and it helps with retention. In hiring candidates, especially young people, our results also help attract talent."

A chair in Japan says that their annual report helps employees "understand what the company is aiming to become and realize how it has been tackling climate issues. This is also a major benefit."

- **투자자들이 주목하고 있는 구체적인 과제에 대해 알아보고 이에 집중합니다.** 이사회 의장은 투자자들에게 장기적인 비전과 기후 문제에 대한 참여에 대해 질문한다고 말합니다. "이해관계자가 알고 싶어 하는 것에 우선순위를 두어야 한다. 너무 광범위한 정보를 공개하면 결국 '지속가능성 측면에서 정확히 무엇을 목표로 하고 있느냐'는 질문을 받게 될 것이다."라고 일본의 한 이사회 의장은 설명했습니다.

- **이해관계자를 참여시켜 장기적인 성공을 달성하는 데 중요한 관계를 구축합니다.** 이사회 의장들은 이해관계자와 소통하고 참여하려면 이해관계자의 관점을 이해하고 때로는 균형을 맞추는 것뿐만 아니라 이해관계자의 다양한 이해관계를 조직의 기후 아젠다 목표와 비교하여 우선순위를 정해야 한다고 강조합니다. 덴마크의 한 의장은 "이사회는 이해관계자가 여러분의 결정과 다르게 행동한다는 점을 인정해야 한다. 따라서 중요한 질문은 '어떤 이해관계자가 우리의 장기적인 비즈니스 전략에 큰 영향을 미칠 수 있는가이다.'"라고 덧붙였습니다.

- **Learn about and focus on the specific challenges investors are paying attention to.** Chairs say they ask investors about their long-term vision and their involvement in climate challenges. "We need to prioritize what our stakeholders want to know. If we just disclose a very wide range of information, we will end up being asked, 'What exactly are you aiming to do in terms of sustainability?'" a chair in Japan explains.

- **Engage stakeholders to help build relationships critical to achieving long-term success.** Chairs say engaging and communicating with stakeholders requires understanding their perspectives and sometimes prioritizing, not just balancing, their different interests and weighing them against the organization's climate agenda goals. A chair from Denmark says, "The board must acknowledge that stakeholders act differently toward your decisions. So, an important question to ask is, 'Which stakeholders can have an outsized impact on our long-term business strategy?'"

이사회는 규제의 변화와 성장에 따라 보조를 맞춰야 합니다.

규제 당국이 공시 요건에서 더욱 구체적이고 광범위한 내용을 요구함에 따라 기후 관련 공시를 준비하는 데 있어 이사회는 공식적인 역할이 확대되고 있습니다.

자본시장과 관련된 일관되고 비교 가능한 지속가능성 정보의 글로벌 기준을 구축하는 것을 목표로 하는 ISSB는 금융안정위원회(Financial Stability Board)의 기후변화 관련 재무정보공개 협의체(TCFD) 프레임워크를 통합·발전시킨 지속가능성 기준을 발표했으며, 영국 등 다수의 관할권에서 이미 이 기준을 의무화할지 여부를 협의하고 있습니다.¹³ 금융안정위원회는 ISSB의 기준이 지속가능성 공시에 대한 글로벌 프레임워크 역할을 해야 한다는 점을 인식하고 현재 역할을 다하고 해체된 TCFD의 기후 관련 공시 모니터링 업무를 2024년부터 IFRS 재단으로 이관한다고 발표했습니다. 유럽에서는 [기업지속가능성보고지침\(Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD\)](#)의 제정으로 더 많은 기업이 지속가능성 진전 상황을 보고해야 하는 공시 항목이 크게 증가했습니다.¹⁴

Boards should keep pace as regulation evolves and grows

As regulators are requiring even greater specificity and coverage in their disclosure requirements, boards' formal role in the preparation of climate-related disclosures is increasing.

The ISSB, aimed to help build the global baseline of consistent and comparable sustainability information relevant to capital markets, has issued sustainability standards that incorporate and build on the Financial Stability Board's Task Force on Climate-related Financial Disclosures framework, and a number of jurisdictions, such as the United Kingdom, are already consulting on whether to mandate these standards.¹³ The Financial Stability Board has recognized that the ISSB's standards should serve as a global framework for sustainability disclosures and announced it is transferring the monitoring of climate-related disclosures from the Task Force on Climate-related Financial Disclosures, which has now fulfilled its remit and disbanded, to the IFRS Foundation from 2024. In Europe, the enactment of the [Corporate Sustainability Reporting Directive](#) has dramatically increased the number of disclosures that more companies must now report on their sustainability progress.¹⁴

미국에서는 2024년 3월, 증권거래위원회(SEC)가 연례 보고서와 등록 명세서에 특정 기후 관련 정보를 공개하도록 하는 규칙을 채택했습니다.¹⁵ 지역적으로도 관련 규칙이 제정되고 있습니다. 예를 들어 캘리포니아는 특정 규모의 기업의 온실가스 배출 및 기후 관련 리스크에 대해 보고하도록 하는 기후 법안을 제정했습니다.¹⁶

현재 개발 중인 규제가 적은 지역도 있지만, 의장들은 '관망하는' 접근 방식을 취하지 말라고 경고합니다. 말레이시아의 한 의장은 "이사회 의장과 멤버들과 이야기를 나누다 보면 두 가지 유형의 사고를 발견할 수 있다. 한쪽에는 리스크와 기회의 관점, 전략적 관점, 포지셔닝 관점에서 바라보는 통찰력 있는 사람들이 있고, 다른 한쪽에서는 순전히 규정 준수를 위한 것을 보는 사람들이 있다."고 설명했습니다. 아직 기후 관련 공시를 의무화하지 않은 지역에 조직을 두고 있거나 본사를 둔 기업이라고 해서 보고 의무가 면제되는 것은 아니며, 일부 규정은 역외 적용 범위를 가지고 있기 때문입니다. 예를 들어 기업지속가능성보고지침(CSRD)은 EU에서 중요한 활동을 하는 비유럽연합 법인에 대해 보고 요건을 부과합니다.

In the United States, in March 2024, the Securities and Exchange Commission adopted rules to require registrants to disclose certain climate-related information in annual reports and registration statements.¹⁵ Regulations are also being enacted locally: California, for example, enacted climate legislation for a certain size of businesses to report on greenhouse gas emissions and climate-related risk.¹⁶

And while some regions have fewer regulations under development currently, chairs caution against taking a “wait-and-see” approach. A chair in Malaysia says, “When you talk to chairs and board members, you’ll notice two types of thinking: On one side, you have the enlightened ones, who see it from a risk and opportunity perspective, strategic perspective, and from a positioning perspective. On the other side, it is purely for compliance.” Companies organized or headquartered in regions of the world that have not yet mandated climate-related disclosures are not necessarily relieved of reporting obligations, as some regulations have extraterritorial reach. For example, the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) imposes reporting requirements on non-European Union entities that have a significant activity in the EU.

또한 규제를 총체적으로 접근하면 점진적 수준에서 변혁적 수준에 이르기까지 잠재적 이익을 창출할 수 있는 기회를 얻을 수 있습니다. 여기에는 데이터 및 공급망의 투명성, 혁신 동력 등이 포함될 수 있습니다.¹⁷ 핀란드의 한 이사회 의장은 "기업은 경험과 변화하는 비즈니스 환경에 따라 ESG 전략을 조정해야 한다"며 "ESG를 전체 전략에 성공적으로 통합하면 장기적인 경쟁 우위를 확보할 수 있기 때문"이라고 설명합니다.

기후 관련 리스크 및 기회에 대한 보고 요건과 인식이 증가함에 따라 감사위원회의 역할이 중요해지고 있습니다. 딜로이트 글로벌이 [감사위원회 프론티어: 2021년 기후변화에 대응하기](#)를 발간한 이후 많은 변화가 있었습니다. 2021년 기후변화 대응 당시 350명 이상의 감사위원을 대상으로 한 설문조사에 따르면 기후는 감사위원회의 정식 아젠다가 아니었으며, 절반만이 스스로를 '기후에 대한 소양이 있는 자'라고 생각했습니다.

Furthermore, regulation can also bring an opportunity to help unlock potential benefits, from the incremental level to the transformational level, when approached holistically. These can include transparency in data and supply chain and drivers for innovation.¹⁷ A chair in Finland observes, “Companies should adapt their ESG strategies based on experience and the changing business environment, as the successful integration of ESG into the overall strategy can provide long-term competitive advantages.”

With the increase in reporting requirements and awareness of climate-related risks and opportunities, the audit committee has a critical role to play. A lot has changed since Deloitte Global published [The Audit Committee Frontier: Addressing climate change](#) in 2021. At that time, the survey of over 350 audit committee members revealed that climate was not a regular item on the committee agenda and only half considered themselves “climate literate.”

위원회 활동을 통해 이사회는 기후 아젠다에 대해 더 깊이 탐구하고 지원할 수 있습니다.

많은 이사회 의장은 기후 행동에 대한 책임이 이사회 전체에 있다는 데 동의하지만, 위원회가 이러한 노력에 있어 이사회를 지원할 수 있고 실제로 그렇게 하고 있다는 점을 인정하는 경우도 많았습니다. 일부 이사회는 기후 리스크에 초점을 맞추거나 지속가능성 아젠다의 일부로 기후 관련 업무를 기존 위원회에 할당하기도 합니다. 이러한 업무는 일반적으로 임원후보추천 및 거버넌스 위원회, 감사위원회, 보건 및 안전위원회, 인적자원 위원회에 기존 아젠다의 범위를 확장하여 배정됩니다.¹⁸ 특히 감사위원회는 지속가능성 정보에 대한 거버넌스 및 통제를 강화하고 기업지속가능성보고지침(CSRD) 등 일부 규정에서 이미 의무화되어 있는 인증을 준비하는 역할을 담당하는 경우가 많았습니다.

Committee work enables boards to delve deeper and help support the climate agenda

While many chairs agree the responsibility around climate actions rests with the full board, many acknowledge that committees can—and often do—support boards in this effort. Some boards have allocated climate-related tasks to existing committees by focusing on climate risk or as part of their sustainability agenda. These tasks typically are assigned to the nomination and governance committee, audit committee, health and safety committee, and the people (human resources) committee by extending the scope of their existing agendas.¹⁸ Audit committees, in particular, are often tasked with enhancing governance and controls over sustainability information and preparing for assurance, which is already mandated under some regulations, such as the CSRD.

일부 이사회 의장은 이러한 위원회에 경영진의 전문가를 초청하여 인사이트를 공유할 수 있다고 설명합니다. 다른 의장들은 기후 문제를 더 심도 있게 논의하기 위해 별도의 ESG 또는 지속가능경영위원회를 구성하고 있다고 덧붙였습니다. 이들은 이사회 내 관심도 제고, 기후 문제를 정기적으로 논의해야 할 필요성, 기후 문제의 기술력 증가로 인해 전담 위원회를 신설해야 한다고 설명합니다. 2022년에는 S&P 500 기업의 15%가 ESG 또는 지속가능경영위원회를 운영하고 있는 것으로 나타났는데, 이는 2021년 13%와 비슷한 수준입니다.¹⁹

그러나 ESG 감독을 위한 만능 해결책은 없으며, 단일 위원회의 권한에 정확하게 맞지 않는 경우가 많습니다. 각 조직마다 고려해야 할 고유한 상황도 있을 것입니다.

별도의 ESG 위원회를 구성하는 경우, 이러한 위원회에는 일반적으로 이사회 멤버, 경영진, 내부 및 외부 이해관계자, 기술 전문가, 학계 및 기타 주제별 전문가가 포함됩니다.

Some chairs note that these committees may invite an expert from management to share insights. Other chairs say that they are creating a separate ESG or sustainability committee to delve deeper into climate conversations. They explain that the rising interest level in the boardroom, the need to discuss climate challenges regularly, and the increasing technicality of climate challenges warrant adding a new, dedicated committee. In 2022, 15% of S&P 500 companies had an ESG or sustainability committee with primary responsibility for ESG governance, similar to 13% in 2021.¹⁹

However, there is no one-size-fits all solution to ESG oversight, which often doesn't neatly fit into a single committee's purview. Each organization will likely have their own unique circumstances to consider.

For those that do opt for a separate ESG committee, these committees typically include board members, executive team members, internal and external stakeholders, technical specialists, academics, and other subject matter experts.

별도의 지속가능경영위원회를 신설하여 효과를 본 이사회 의장들은 이러한 신규 위원회가 도움이 되었다고 설명합니다.

- **기술적인 문제에 대해 이사회를 이끌고 조언합니다.** 남아프리카의 한 의장은 "기후 목표 설정의 시급성과 규모가 커지면서 기존 위원회 한 곳에서 다루기에는 주제가 너무 복잡해졌다."고 언급했습니다.
- **다양한 전문가들이 심도 있는 토론에 참여할 수 있도록 지원합니다.** "기업 거버넌스 및 지속가능경영위원회는 5명의 이사로 구성되어 있습니다. 3명은 기계, 재료, 재무회계 분야의 학식을 갖춘 사외이사이며, 나머지 2명은 직원 관리 및 권리에 대한 통찰력과 기타 경영 실무 경험을 갖춘 이사로 구성되어 있다."고 대만의 한 의장은 설명했습니다.
- **내부 및 경영진과의 소통을 강화합니다.** 영국의 한 이사회 의장은 "이 위원회를 설치함으로써 모든 것을 하나로 묶고 이사회와 경영진이 완전히 같은 생각을 하고 있다는 것을 확인할 수 있다."고 언급했습니다.
- **기후와 지속가능성에 충분한 시간을 할애하고 이사회의 업무량을 관리합니다.** 핀란드의 한 이사회 의장은 "우리 회사의 경우 ESG 및 인적자본위원회를 구성한 덕분에 ESG 주제에 대해 보다 심도 있는 논의를 할 수 있었다."고 언급하며, "하지만 여전히 이사회 의장의 책임은 ESG 문제를 이사회에 알리고 충분한 고려가 이루어지도록 하는 것."이라고 덧붙였습니다. 이사회 의장은 감사, 보수, 임원후보추천 및 리스크위원회 등 다른 위원회의 아젠다에 기후 문제가 반영되도록 할 수도 있습니다.

Chairs whose boards have benefited from adding a separate sustainability committee say the new committee helps:

- **Guide and advise the board on technical matters.** "[As] the urgency and magnitude for setting climate targets increase, the topic becomes too complex to be covered by one existing committee," a chair in South Africa says.
- **Enable diverse experts to engage in profound discussion.** "Our corporate governance and sustainability committee consists of five directors. Three are independent directors with academic backgrounds in mechanics, materials, and financial accounting, and the other two are directors that are bringing insights into employee care and rights, and other practical experience in management," notes a chair in Taiwan.
- **Deepen engagement internally and with the management team.** "By putting this committee in place, it ties the whole thing together and ensures the board and management are absolutely on the same page," says a chair in the UK.
- **Dedicate sufficient time to climate and sustainability and manage the board's workload.** "For us, the formation of our ESG and people committee has allowed for more in-depth discussions on ESG topics," a chair in Finland says. "However, it is still the responsibility of the board chair to bring ESG matters to the board's attention and ensure they are given due consideration." Chairs may also wish to ensure the climate focus is reflected in the agenda of other committees, such as audit, remuneration, nomination, and risk.

이사회 의장들은 이사회 기후 통찰력을 강화하기 위해 다양한 조치를 수행하고 있습니다.

기후변화와 그에 따른 가치사슬, 그리고 비즈니스에 미치는 무수한 영향을 이해하는 것은 복잡할 수 있습니다. 지식의 불균형은 충분한 정보를 바탕으로 한 이사회 토론을 가로막는 장애물이 될 수 있습니다. 이사회 의장들은 특히 기후변화의 광범위한 영향과 더불어 기후와 비즈니스의 상호 작용에 대해 이사회가 올바른 지식 기반을 확보하는 것에 대해 우려했습니다. 이들은 이사회가 기후변화에 대한 비즈니스의 영향과 기후변화에 대한 비즈니스의 노출로 인해 발생하는 관련 리스크와 기회를 모두 이해할 수 있는 기술을 개발해야 한다고 강조했습니다. 또한 이사회는 기술적 개념을 이해하여 기후 행동 이행의 진척 상황을 적절히 감독할 수 있어야 합니다.

네덜란드의 한 이사회 의장은 이 문제를 다음과 같이 설명합니다. "많은 이사회 멤버가 전통적인 비즈니스 배경을 가지고 있어 스코프 1, 2, 3과 같은 개념과 새로운 보고 요건에 익숙하지 않을 수 있다. 그렇다면 이사회가 어떻게 의미 있는 논의를 진행할 수 있는가?"라고 질문을 제기했습니다.

Chairs are taking many steps to help bolster their boards' climate acumen

Understanding climate change, its value chain, and its myriad of impacts on business can be complex. Knowledge imbalances can become a barrier to having well-informed board discussions. Chairs were particularly concerned about having the right knowledge base available to the board around climate and business interactions, in addition to the broader impact of climate change. They emphasized that boards should develop skill sets to understand both the business' impact on climate change and also associated risks and opportunities arising from the business' exposure to climate change. And boards should understand technical concepts to help ensure appropriate oversight on progress in implementing climate actions.

A chair from the Netherlands explains the challenge: "Many board members come from a traditional business background and may not be familiar with concepts like scope 1, 2, and 3, and new reporting requirements. If that's the case, how can the board engage in meaningful discussions?"

이사회 의장들은 네 가지 주요 방법으로 이러한 학습 곡선을 해결하고 있습니다:

- **지속적인 교육 및 기술 향상 기회 제공하기:** 이사회 의장들은 이사회 회의에 내부 및 외부 전문가를 초청하고, 특별 학습 세션을 개최하고, 자체 학습의 기회를 장려하고 참여시켰다고 답했습니다.
- **이사회 및 위원회 논의를 이끌 전문가 초대하기:** 여러 지역의 많은 의장들이 이사회에서 기후 아젠다 논의를 주도할 수 있도록 최고지속가능경영책임자(chief sustainability officer)를 초청한다고 답했습니다. 또한 기후 및 지속가능성 감독을 담당하는 위원회에서 더욱 심층적인 논의가 필요하다고 답했습니다.
- **이사회에 지속가능경영전문가 영입하기:** 일부 이사회 의장은 심층적인 기술 지식이 논의를 촉진하고 기후 아젠다를 진전시키는 데 도움이 된다고 보기 때문에 지속가능성 경험이나 전문성을 갖춘 이사를 이사회에 영입하고 있습니다. 다른 의장들은 전문가가 논의를 왜곡하거나 나머지 이사회 멤버들이 기후변화에 대해 배우고 공동의 관점에 도달하는 것을 방해할 수 있다는 우려 때문에 전문가를 이사회에 영입하지 않는 것을 선호합니다. 이러한 선택을 할 때 의장은 이사회에 '새로운 비즈니스 모델 개발, 시스템 변화 및 문화적 사고방식의 전환을 제공하는 방법을 이해하는 사람'이 포함되어 있는지를 고려할 수 있습니다.²⁰

Chairs are addressing this learning curve in four key ways:

- **Providing ongoing educational and upskilling opportunities:** Chairs say they've invited internal and external experts to board meetings, held special learning sessions, and have encouraged and participated in self-learning opportunities.
- **Inviting an expert to lead board and committee discussions:** A number of chairs across geographies say their organizations invite their chief sustainability officer to help lead the climate agenda discussion in the boardroom. They also state the need for deeper discussions in the committees responsible for climate and sustainability oversight.
- **Appointing a sustainability expert to the board:** Some chairs are appointing a director with sustainability experience or expertise to join the board because they believe adding deep technical knowledge helps stimulate discussion and move the climate agenda forward. Other chairs prefer not to appoint an expert to the board, out of concern that the expert might skew the discussion or prevent the rest of the board from learning about climate change and reaching a collective point of view. In making this choice, the chair may consider whether the board includes "people who understand how to develop new business models, deliver systems change, and cultural mindset shifts."²⁰

- **이사회 다양성 확대:** 일부 이사회 의장은 다양한 이사회 구성원을 영입하면 기후변화를 포함한 광범위한 주제에 대한 이사회 집단의 지식과 관점을 확장하는 데 유용할 수 있다고 설명합니다. 실제로 일부 연구에 따르면 성별과 연령을 고려한 다양성을 확보한 이사회가 거의 모든 기후 행동 지표에서 더 나은 성과를 보인다고 합니다.²¹ 벨기에의 한 이사회 의장은 "젊은 이사들이 합류하면서 이사회에 세대교체가 일어났고, 이는 역량구성표(skill matrix)*에도 영향을 미쳤다."고 말합니다. *이사회가 필요로 하는 전문성이나 경력 등의 역량지표를 현재 이사회 구성원이 어떻게 보유하고 있는지 나타낸 도표

변화를 지지하기: 미래의 이사회 의장을 위한 조언

이번 대화에 참여한 이사회 의장들의 인사이트를 정리한 다음의 조언은 미래의 의장이 기후 문제에 대응하는 방안에 대한 로드맵을 제공합니다.

- **동료 네트워크를 구축하기.** 이사회 의장은 서로를 적극적으로 지원합니다. 기후 문제를 탐구하고 대응하고 있는 동료들을 찾아 교류하며 경험과 의견을 공유하세요.

- **Broadening diversity on the board:** Some chairs comment that bringing more diverse board members could help expand the board's collective knowledge and perspective on a broad range of topics, including climate change. Indeed, some studies show that diverse boards, with respect to both gender and age, do better across almost every climate action indicator.²¹ "When younger directors joined, a generational shift in the board took place that also impacted our skills matrix," a chair from Belgium says.

Advocating for change: Advice for the chair of the future

The following advice, assembled from the collective wisdom of the chairs who participated, may help provide a road map for the chair of the future on how to tackle the climate challenge.

- **Cultivate a network of peers.** Chairs are willing to support each other. Find and connect with peers who are exploring and addressing climate challenges to share experiences and ideas.

• **협력자 찾기.** 어떤 조직도 혼자서 기후변화에 대응할 수는 없습니다. 이사회 의장은 이해관계자들과 교류하고 함께 발전할 수 있는 방법을 모색할 수 있습니다. 참여의 예시로는 회원 단체 및 업계 협회와의 협업을 통해 기후변화 대응에 도움이 되는 솔루션을 모색하는 것이 있습니다.

영국의 한 의장은 "저는 이사회가 지금보다 더 정치적으로 참여하기를 바란다."고 의견을 제시하며 "일반적으로 우리는 정부가 규제를 제시할 때까지 기다리며 일부는 정책에 영향을 미치기 위해 정부에 로비를 하기도 한다."고 덧붙였습니다.

• **생태계와 함께 발전하고 행동과 목표에 대해 소통하기.** 기후 과제를 둘러싼 생태계는 매우 광범위합니다. 여기에는 조직의 산업 부문, 다른 산업, 공급망, 정부 및 규제 기관, 임직원, 사회 혁신가 등이 포함됩니다. 주주와 이해관계자는 보다 광범위하게 진척 상황과 향후기후변화에 대응하기 위한 회사의 계획에 관심이 있습니다. 이사회 의장은 현장의 목소리에 귀를 기울임으로써 주변 환경과 함께 생각을 발전시킬 수 있습니다.

프랑스의 한 이사회 의장은 "2019년에 2050년까지 탄소중립을 달성해야 한다고 발표했을 때, 이는 큰 충격을 주었고 중요한 계기가 되었다."고 언급했습니다.

• **Find allies.** No organization can respond to climate change alone. Chairs can engage with stakeholders and explore how to advance together. Examples of engagement could include collaborations with membership bodies and industry associations to explore solutions to help address climate change.

"I would like boards to be more politically engaged than they are," a UK chair says. "Typically, we wait for government to deliver regulation. Some of us lobby government to influence policy."

• **Evolve with your ecosystem and communicate about actions and ambitions.** The ecosystem addressing the climate challenge is far-ranging. It includes an organization's industry sector, other industries, its supply chain, government and regulators, employees, social innovators, and more. Shareholders and stakeholders more broadly are interested in progress and how the company plans to respond to climate change going forward. Chairs can advance their thinking along with the world around them by keeping ears to the ground.

A chair in France notes, "In 2019, when I announced that we needed to be carbon neutral by 2050, it created a shock and was a significant trigger."

- **목적, 전략, 임원 선임을 조정하기.** 로드맵의 방향이 설정되면 의장과 이사회는 전략의 조정과 실행을 감독합니다.

네덜란드의 한 이사회 의장은 "지속 가능성으로의 전환은 반드시 필요하며, 제 역할은 이사회를 그 방향으로 이끄는 것이다."고 언급하며 "우리가 통제할 수 있는 중요한 요소는 이러한 변화를 지지하는 CEO를 선임하는 것이다."고 덧붙였습니다.

- **혁신 마인드를 수용하기.** 이사회 의장은 기후 행동을 통해 혁신을 촉진할 수 있는 기회를 지속적으로 모색해야 합니다.

대만의 한 이사회 의장은 "탄소중립 제품을 생산하여 제품 차별화를 이루고 저탄소 수익을 창출함으로써 그린 프리미엄을 창출하고 있다."고 덧붙였습니다.

- **기후 아젠다를 지지하기.** 기업이 어떤 기후 대응책을 선택하든, 이해관계자들은 이러한 여정의 방향을 설정하는 데 있어 이사회 의장을 주시합니다. 의장은 비즈니스와 이해관계자에게 이 주제의 전략적 중요성을 제대로 이해함으로써 회사가 자신감을 갖고 지속가능성의 여정을 계속 진행할 수 있습니다.

네덜란드의 한 의장은 "이사회 의장으로서 우리가 직면한 엄청난 과제에 두려워해서는 안 된다."고 언급하며 "필요한 조치를 계속 취하고 이러한 조치가 올바른 조치라는 확신을 조직 내에 심어주어야 한다."고 강조했습니다.

- **Align purpose, strategy, and executive appointments.** When the direction of the journey is set, chairs and the board oversee the alignment of strategy and its implementation.

"The shift to sustainability is necessary, and my role is to guide the entire board toward it," a chair in the Netherlands says. "A crucial factor within our control is appointing a CEO who also champions this transformation."

- **Embrace an innovation mindset.** Chairs should continue to seek opportunities to help foster innovation with climate actions.

A chair in Taiwan adds, "[We are] creating a green premium by manufacturing carbon-neutral products to create product differentiation and generate low-carbon profits."

- **Champion the climate agenda.** Whatever the climate response the company chooses, stakeholders' eyes are on the chair in setting the direction of the journey. With sound understanding of the strategic importance of the topic for the business and its stakeholders, chairs can keep the company on track on its sustainability journey with confidence.

"As a chairperson, you must not be daunted by the immense challenges we face," a chair in the Netherlands says. "You must continue to take necessary actions and instill confidence within the organization that these steps are the correct ones."

- **지속적인 학습문화를 조성하기.** 기후변화는 복잡하고 끊임없이 진화하는 당면과제입니다. 이사회 의장과 이사회는 최신 동향에 대해 지속적으로 학습해야 합니다.

영국의 한 이사회 의장은 "기후변화는 매우 근본적인 문제이며 여러 측면에서 비즈니스 방식을 변화시킬 것이다. 현명한 이사라면 누구나 논의에 효과적으로 기여할 수 있도록 스스로 학습해야 할 의무가 있다."고 강조했습니다.

웨비나 시리즈를 포함한 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램의 더 많은 연구 결과는 [여기](#)에서 확인하세요.

- **Foster a culture of continuous learning.** Climate change is a complex and evolving challenge. Chairs and boards should keep educating themselves on the latest developments.

A chair in the UK notes, "Climate change is such a fundamental issue and will change the way we do business in so many respects. Any thoughtful director is obligated to educate themselves so they can contribute effectively to the debate."

Explore more research from the Deloitte Global Boardroom Program, including their webinar series, [here](#).

참고문헌(Endnotes)

1. Deloitte, *Deloitte 2023 CxO Sustainability Report: Accelerating the green transition*, accessed July 31, 2023; Simon Cleveland, Kristen Sullivan, Veronica Poole, and Yasmin Chahed, “Overcoming the hurdles to integrating sustainability into business strategy,” *Deloitte Insights*, accessed March 2024.

[View in Article](#)

2. Cleveland, Sullivan, Poole, and Chahed, “Overcoming the hurdles to integrating sustainability into business strategy.”

[View in Article](#)

3. 이 보고서에서 다루는 국가 및 지역은 다음과 같습니다: 남아프리카, 동부 및 서부 아프리카, 호주, 벨기에, 캐나다, 덴마크, 핀란드, 프랑스, 독일, 인도, 일본, 한국, 말레이시아, 뉴질랜드, 네덜란드, 대만, 영국 및 미국

[View in Article](#)

4. Deloitte, *Deloitte 2023 CxO Sustainability report*; Cleveland, Sullivan, Poole, and Chahed, “Overcoming the hurdles to integrating sustainability into business strategy.”

[View in Article](#)

5. 딜로이트 글로벌, "기후변화에 대한 대책 부재로 2070년까지 세계 경제에 178조 달러의 손실이 발생할 수 있다는 딜로이트 글로벌의 연구 결과", 2022.05.23

[View in Article](#)

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

6. World Economic Forum and Deloitte, *The chairperson’s guide to climate stakeholders: Understanding how key groups are responding today and how they might respond tomorrow*, April 2023.

[View in Article](#)

7. Carey Oven, Caroline Schoenecker, and Bob Lamm, “The 2023 board agenda: On the board’s agenda, January 2023,” Deloitte, accessed March 2024.

[View in Article](#)

8. Ibid.

[View in Article](#)

9. Michael Bondar, Jennifer Steinmann, Krissy Davis, Kristen Sullivan, Bhaskar Chakravorti, DP Singh, and Patrick Schena, “Earning trust with investors through better sustainability data: An opportunity for corporate leaders,” Deloitte, March 12, 2024.

[View in Article](#)

10. Ibid; Deloitte Global, Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks: The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey, 2023, <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>.

[View in Article](#)

11. World Economic Forum, *Future of Jobs Report 2023*, May 2023.

[View in Article](#)

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

12. Jo Iwasaki, "How boards are nurturing and measuring stakeholder trust," *Deloitte Insights*, February 2, 2023.

[View in Article](#)

13. Gov.UK, "UK sustainability disclosure standards," August 2, 2023.

[View in Article](#)

14. Deloitte, "Corporate Sustainability Reporting Directive," accessed March 2024.

[View in Article](#)

15. U.S. Securities and Exchange Corporation, "SEC adopts rules to enhance and standardize climate-related disclosures for investors", press release, March 6, 2024.

[View in Article](#)

16. California Legislative Information, "SB-253 Climate Corporate Data Accountability Act," October 9, 2023.

[View in Article](#)

17. Deloitte, *Sustainability regulations: A gateway to new digital opportunities*, accessed March 2024.

[View in Article](#)

18. Maureen Bujno and Kristen Sullivan, *On the audit committee's agenda: Emerging trends in ESG governance for 2023*, Deloitte Center for Board Effectiveness, accessed March 2024.

[View in Article](#)

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

19. Ibid.

[View in Article](#)

20. James Cameron and Emily Farnworth, "Do we have the right people on boards to deal with climate change?," World Economic Forum, November 30, 2023.

[View in Article](#)

21. A Bird's Eye View, *Diversity and climate action*, October 20, 2021.

[View in Article](#)

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

기업지배기구발전센터 Contact

파트너



김한석 파트너

기업지배기구발전센터 리더 |
Audit & Assurance
✉ hansukim@deloitte.com



정현 파트너

Partner | Audit & Assurance
✉ hyunjeong@deloitte.com



김학범 파트너

Partner | Risk Advisory
✉ hbkim@deloitte.com



오정훈 파트너

Partner | Audit & Assurance
✉ junoh@deloitte.com

자문교수단



박재환 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |
중앙대학교 경영학부 교수



유승원 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |
고려대학교 경영대학 교수



장정애 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |
아주대학교 법학전문대학원 교수

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Contact



Anna Marks

Deloitte Global Chair
United Kingdom

globalchair@deloitte.co.uk



Jennifer Steinmann

Global Sustainability & Climate Practice Leader
United States

jsteinmann@deloitte.com



Jo Iwasaki

Corporate Governance Advisory Lead |
Climate & Sustainability
Finland

jo.iwasaki@deloitte.fi



Karen Edelman

Senior editor, Deloitte Insights
United States

kedelman@deloitte.com



Yasmine Chahed

Independent research consultant
United Kingdom

yched@deloitte.co.uk

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte.

About the Deloitte Global Boardroom Program

The Deloitte Global Boardroom Program brings together the knowledge and experience of Deloitte member firms around the world to address critical topics of universal interest to company boards and management. Supplementing country programs, its mission is to promote dialogue between corporations and their boards and management, investors, the accounting profession, academia, and government. In addition to the publication of thought-pieces on critical topics, the Deloitte Global Boardroom Program hosts a series of must-see webinar discussions with eminent panelists to help boards and management of global companies to stay current and challenge perceived wisdom.

To become a member of the Global Boardroom Program, click [here](#). For more information contact globalboardroomprogram@deloitte.com

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

