

ESG경영의 핵심: 이해관계자 통합 관점의 신뢰경영

BY 이준희 2021.07.15

조회 12 0

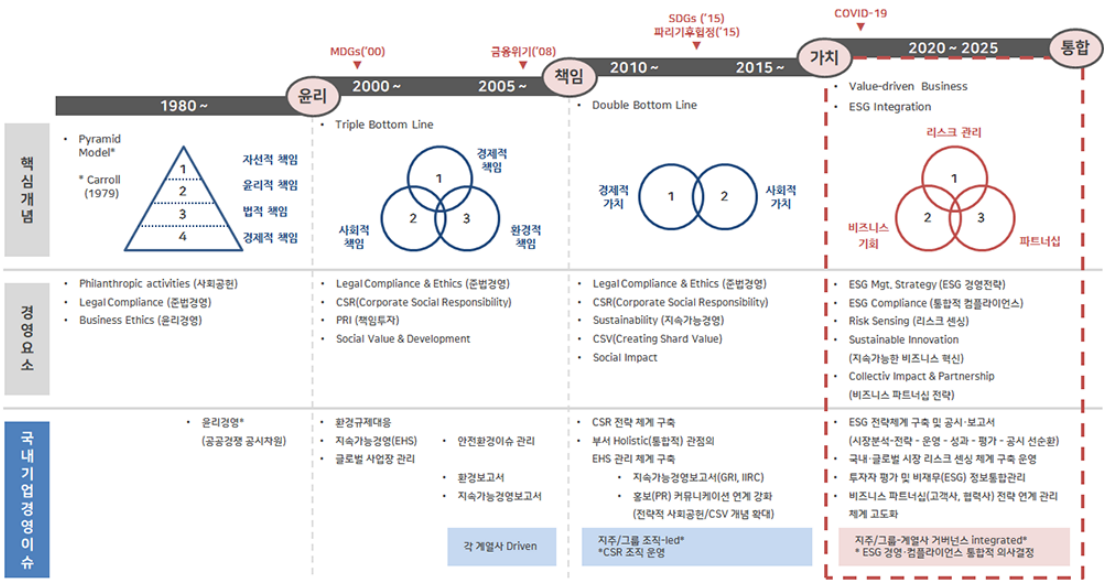


1. ESG와 ESG 경영

ESG는 기업의 재무적인 리스크와 성과를 지속 가능한 비즈니스 맥락에서 관리하는 비재무 경영에 대한 환경(Environmental), 사회(Social), 거버넌스(Governance)를 의미한다.

아래 <그림 1>에서 보듯이 지난 20여 년 동안 한국기업들은 사회책임활동(CSR: Corporate Social Responsibility)을 기업의 준법(환경규제, 사업장관리, 회계·재무관리), 윤리경영(감사, 기업문화) 및 지역사회 공헌 등으로 수행해왔다. 기업의 내부 프로세스를 개선하거나, 규제나 고객의 요구에 맞추고, 기업의 브랜드와 평판 관리에 맞춰 기업 경영의 지속가능경영이라는 맥락을 유지해왔다. 하지만 2021년 현재 Covid-19 이후, 투자와 금융, 정책 등은 기업의 중장기적·안정적 기업 가치에 대한 새로운 패러다임을 향하여 속도를 내고 있다.

<그림 1> 기업의 비재무(지속가능/ESG) 경영의 변화



<자료: 지평 ESG전략그룹>

우리가 이야기하는 기업경영의 패러다임 변화는 이해관계자 자본주의라는 개념의 본격적인 확대라고 볼 수 있다. 투자자들이 ESG정보에 대한 공시와 커뮤니케이션을 요구하고, 글로벌 고객으로부터 지속가능경영 활동 준수 및 관리에 대한 요구가 지속해서 증가하고 있는 가운데, 환경이나 사회문제에 대한 국제적 이니셔티브와 국가 차원의 정책 변화가 기업 비즈니스의 역할과 책임의 변화, 또 다른 시

장의 변화로 이어지고 있기 때문이다. 이제는 한 두 개의 부서의 역할이나 활동관리 수준에서는 기업의 재무 및 비재무 통합관리가 불가능하고 비효율을 발생시킨다.

아래 <표1>은 ESG 경영의 중점영역과 관련한 세부 이슈들을 보여주고 있다. 비즈니스의 경쟁력을 위해서 컴플라이언스(준수) 측면에서 반드시 해야 하는 경영 활동뿐 아니라 새로운 고객이나 투자자를 유치할 목적으로 프로세스를 개선하거나 제품을 개발하는 활동까지 크게 두 축, 리스크와 기회 관점에서 ESG 경영이 이루어진다.

<표1> ESG경영 중점영역 및 이슈

ESG	주요 영역 (L1)	세부 영역 (L2)
환경 (Environmental)	1. 기후행동	탄소배출 저감관리, 제품 탄소 발자국 관리, 기후 변화 리스크 관리, 사업장 재생 에너지 전환
	2. 자원순환	재활용 원재료, 재활용 가능한 제품 개발 (재활용 플라스틱), Closed Loop 구축
	3. 물 관리	용수 사용량 저감, 용수 재활용, 물 리스크 지역 관리 및 지원
	4. 생물다양성	생물 다양성 보호
	5. 오염 및 배출 관리	폐기물 저감 관리, 대기오염 물질 저감 관리, 토지 오염 저감 관리
	6. 친환경 제품	친환경 기술/제품 개발 (재생에너지, 친환경 건물), 친환경 기술 인증
	7. 제품 책임	화학물질 관리, 유해물질 관리, 제품의 환경 및 사회 임팩트 평가 관리, 제품 안정성 강화
사회 (Social)	8. 인적 자본	임직원 역량 개발, 우수 인력 보유, 조직문화 관리
	9. 인권 경영	동등한 기회 및 차별금지, 강제노동 및 아동노동 금지, 인권 영향 평가
	10. 다양성 및 포용성	임직원 다양성(성별, 종교, 인종, 국가 등) 관리
	11. 안전 보건	사업장 안전 리스크 저감, 임직원 보건 관리 강화
	12. 공급망 관리	공급망 인권 관리, 공급망 환경 관리
	13. 지역사회 임팩트 (CSV)	사회공헌, CSV, 임팩트 투자, 동반성장
	14. 천사회 제품	사회문제 (통신 접근성, 금융 접근성, 의료 서비스 접근성) 해결을 위한 제품
거버넌스 (Governance)	15. 정보보호	개인정보보호, 사이버 보안
	16. 위원회 운영	위원회 운영 (감사위원회, 사회이사추천위원회, 보상위원회), ESG 이슈 검토 프로세스
	17. 이사회 구성	성별, 전문성 등을 고려한 이사회 구성
	18. 컴플라이언스 / 준법경영	윤리경영, 공정거래, 리스크 관리 체계
	19. ESG 운영 체계	ESG 전담 조직, ESG 연계 KPI 수립
	20. 기업 소유권 / 운영	배당정책, 경영진의 자사주 매입 등 정책
	21. 이해	ESG 공시 및 커뮤니케이션, ESG 평가 대응

<자료: 지평 ESG전략그룹>

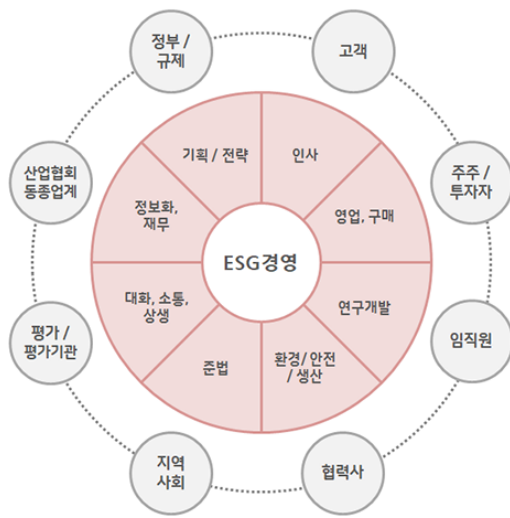
2. 이해관계자 경영과 전략적 경영관리

사회가 요구하는 기업의 역할과 책임, 그리고 기업의 성장을 통한 가치 창출과 임팩트(Impact)는 이해관계자 경영에서 가장 중요한 맥락이고, 이에 대해 얼마나 선제적으로 비즈니스 성장 전략(growth strategy)과 경영 관리 전략(management strategy)을 상세하게 수립하고 운영관리하는지가 ESG 경영의 가장 중요한 성공요인이라고 볼 수 있다.

<그림2>는 이해관계자 경영의 기본 구조를 보여주고 있다. 업종의 특성과 조직, 고객 및 투자자들의 니즈(needs)에 따라 환경, 사회 관련한 경영과제 및 활동을 각 유관부서가 어떻게 계획(Plan)- 실행(Do)- 평가(See) 등을 실행하는지는 기업마다 다르다.

따라서 기업들은 ESG 경영에 대해 진단할 때 이해관계자 기대치와 경영전략 의지치 그리고 실제적인 단기- 중장기 리스크와 성과에 대한 예상치 등에 대한 종합적 분석이 필요하다. 이를 기반으로 한 조직의 역량 강화 및 내재화에 대한 고민을 통해 이해관계자 경영은 실질적으로 숫자(재무) 및 정성 성과(스토리텔링)와 연계될 수 있다.

<그림 2> 이해관계자 경영의 구조



구분	대상 및 기관 (예시)	관련 부서 / 기능(예시)
정부 / 규제	국내외 정부 규제 & 정책, 이니셔티브 정부부처 (환경부, 노동부, 산업부 등)	환경 / 안전 / 생산, 준법, 대관, 기획 / 전략
고객	국내 및 해외 고객사	영업, 구매, 연구개발
주주 / 투자자	국부펀드, 기관투자자 등	IR 재무, 기획, 대외 소통
임직원	사무직, 기술직 등 임직원	인사, 준법
협력사	국내외 하도급 협력사, 파트너사	영업, 구매, 상생
지역사회	사업장 인근 지역 주민, NGO / 시민단체, 국제기구, 미디어	사회공헌, 대외 소통 / 상생
평가 / 평가기관	국내외 ESG 평가기관 *KCGS(한국기업지배구조원, Ecovadis, MSCI, DJSI 등)	기획 / 전략, IR, 안전환경
산업협회 / 동종업계	산업 협회, 동종사	기획 / 전략, 연구개발

<자료: 지평 ESG전략그룹>

ESG 경영을 한다는 것은, 모든 부서가 고객, 투자자, 정책 등에 영향을 받아 비용 효율성 관점과 제품 자체의 품질경영에 집중된 기존의 의사결정 기준 및 성과평가의 기준들을 균형 있게 바꾸어 가는 과정을 의미한다.

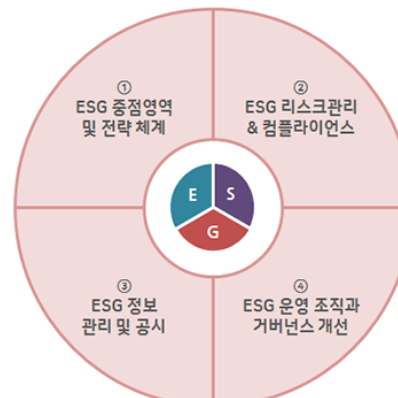
ESG 경영을 도입하거나 고도화하는 기업은 비즈니스를 통한 가치 혁신에 대한 이해와 그 기업만의 ESG 경영의 중점영역 등에 대한 명확한 정의가 반드시 필요할 것이다. CEO의 의지, 중장기적 비즈니스 경영 전략에 대한 개념, 리더십-실무 · 사업장-본사 등의 역할과 기능, 유기적인 성과관리 등은 가장 우선적으로 검토해야 하는 요소들이다.

ESG 경영은 이해관계자 경영 관점에서의 선택과 집중, 전략적 의사결정이다. 따라서 항상 리더십(leadership)과 조직은 빠질 수가 없는 핵심동력인데, 이와 관련하여 모든 주요 부서/기능별 조직문화, 일하는 방식, 성과목표 및 관리에 ESG 경영관점을 내재화하는 것이 ESG 경영 관점에서의 필수 아젠다가 된다.

<그림 3> 주요 기능별 ESG 경영 관점 아젠다 (agenda)

전략	중장기 지속가능한 성장전략, 신시장 진출 전략, M&A
재무 / IR	환경, 사회 경영 요소 포함 회계/재무 관리, 재무-비재무(ESG) 연계 정보 관리
구매	지속가능한 구매, 책임 구매, 공정 구매
인사	다양성과 포용성, 형평성, 인권 존중 노사관계, 휴먼 캐피탈
사업	ESG 고려한 비즈니스, 임팩트 비즈니스, 파트너십을 통한 비즈니스
연구개발	환경 및 인권을 고려한 상품 개발, ESG와 Technology
생산	안전과 보건, 제품 책임
법무	ESG Integration Advanced Compliance, 해외 규제 동향 포함한 규제 센싱
커뮤니케이션	이해관계자 커뮤니케이션
PR / IR	소비자, 지역사회 관련 ESG 커뮤니케이션
CSR	전략적 임팩트 활동 / CSV 추진

<그림 4> ESG 경영 고도화를 위한 핵심 과제



<자료: 지평 ESG전략그룹>

3. ESG 경영 고도화와 과제

ESG 경영을 한다는 것은, 전사 차원의 모든 부서가 이해관계자 관점의 성과를 균형적으로 모색한다는 것이다. 다시 말해서 이해관계자 관점의 사업 성과관리를 통한 비즈니스 수익모델을 만들어 가는 기반을 마련한다는 의미이다. 구체적으로 ESG 경영을 도입하고 고도화를 하기 위해서는 어떤 부분들을 점검하고 경영과제를 해야 할 것인가?

글로벌 기업들은 빠른 속도로 환경, 사회 영역에서 자원순환, 공급망 관리, 친환경 혁신기술 등에 대한 이니셔티브를 선점하여 시장 포지셔닝 (market positioning) 중이며, 글로벌 시장 안에서 비즈니스의 기회를 다각적으로 모색하고 있다.

국내 기업들도 이러한 부분에 선제적 모니터링(monitoring)을 통해 이해관계자 자본주의에서의 투자 매력을 한층 더 높이고, 경영 전략

관점에서의 검토가 필요한 시점이다. 국내 기업들 간에는 서둘러 ESG 경영을 도입하기 위해 투자자 관점의 평가 결과를 비교하면서 ESG관리지표를 만들어가고 평가점수를 올리는 것을 화두로 삼기도 한다. 하지만 이것은 정말 단기적인 대응에 머무르는 것이고, 아직 ESG평가체계나 기준이 통일되어 마련되지 못한 현황을 고려해보더라도 ESG 경영의 내재화에서 가장 건강하지 못한 경우가 된다.

ESG 경영 도입과 고도화의 출발점은 "사업(제품과 비즈니스) 그리고 이해관계자"이다. 기업이 속한 산업(industry)의 변화, 시장에서의 경쟁기업(peer group)들의 동향을 포함하여 중요한 이해관계자(stakeholder)를 명확하게 판단하여 ESG 경영 로드맵(roadmap)을 그려 내는 기업만이 ESG경영을 통한 성장이 가능할 것이다. 위 <그림4> 는 ESG 경영을 위한 4가지 핵심 영역을 보여준다. 기업은 이러한 핵심영역을 준법과 윤리경영(컴플라이언스), 고객의 요구사항에 대응하거나 프로세스 효율성을 개선하는 관점과 비교 우위적인 시장 경쟁력 및 비즈니스 기회 창출이라는 관점으로 나눠서 살펴봐야 한다. 이러한 과정에서 분절화되어 모호해진 주요 유관부서 간 역할과 기능의 R&R(Role & Responsibility)는 명확해지고 효율적인 통합 성과관리가 가능하게 된다.

기술(technology)과 파트너십(partnership)이 당분간 새로운 시장으로의 중요한 파이프라인(pipeline)이 될 것이다. ESG 경영 전략은 탄소저감, 신재생에너지, 공급망리스크 이슈 등 비즈니스가 갖는 새로운 도전과제와 리스크에 대처하는 새로운 기술, 신사업 기회관점으로의 끊임없는 모색과 변화를 가능하게 한다. 새로운 제품개발이나 기술투자 영역의 의사결정 프로세스에도 그러한 관점이 내재화되어야 하는데, 이것은 거버넌스(G)와 사회(S)영역 인사(human capital management)정책과도 매우 밀접하게 관련이 있다. 특히, 사회(S)의 중점이슈들은 이해관계자에서 파생되거나 요구되는 리스크이고, 이에 대한 ESG 경영은 준법(legal compliance)을 넘어서는 것이다. 이해관계자의 이슈를 모니터링(monitoring) 하는 조직의 역할이 강화되고 거버넌스(G) 부분에서도 선진화가 필요한 부분이다.

요즘 ESG 경영의 실체에 대해 다양한 의견과 관점이 존재한다. 그러나 기업은 흔들림 없이 기업 본연의 존재의 이유와 성장 전략에 집중하면 될 것이다. 기업경영 관점에서 ESG 그 안을 들여다보면 결국 고객과 투자자가 요구하는 가치, 그리고 더 나아가 사회에서의 기업의 역할과 기능에 대한 것이다. 기업은 지속가능경영, 책임경영, CSR, CSV, ESG 경영 등을 통해 또 다른 건강한 성장, 새로운 시장을 꿈꾸고 도전하는 것에 집중해야 하는 중대한 시점으로 보인다. 신뢰를 쌓아가는 일, 그것이 ESG 경영의 핵심이다.

