

ISSUE & VIEW

01

ESG경영

국내 기업들의 이해와 방향성



이준희

법무법인 지평 ESG센터 전략그룹 그룹장

올해 들어 국내 기업들이 ESG경영을 위한 변화를 위한 움직임은 갈수록 빠른 속도로 확대되고 있다. 작년부터 금융 그룹 및 대기업을 중심으로 ESG위원회를 신설하고, 비재무(ESG) 요소 평가에 대응하기 위해 기업들은 분주하다. 사회책임활동(CSR: Corporate Social Responsibility) 차원에서 챙겨왔던 일들이 이제는 더욱 기업 경영 내부적으로 깊숙하게 들어와 논의되고 있다.

ESG경영이 중요하게 된 이유는 무엇이고, 어디서부터 맥을 짚어나가야 할 것인가?

그 동안 한국기업들은 사회책임활동(CSR: Corporate Social Responsibility)을 기업의 준법(환경 규제, 사업장관리, 회계·재무관리), 윤리경영(감사, 기업문화) 및 지역사회 사회공헌의 차원으로 수행해왔다. 우리나라 100여 개 기업이 내는 지속가능경영보고서도 글로벌 기준에 맞춰 기업 이미지와 활동에 대한 소개라는 차원에서 '좋은' 활동 정도에 기업의 타 부서들의 인식이 머물렀던 것은 사실이다. 하지만 이제는 이러한 활동을 담당하는 부서(총무, 사회공헌, 홍보·커뮤니케이션) 중심의 수세적인 입장에서의 한계를 가지게 된 것이다.

현재 우리가 이야기하는 기업경영의 패러다임 변화는 '이해관계자 자본주의'라는 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, 더 나아가 환경이나 사회문제에 대한 국제적 이니셔티브(initiative)와 국가 차원의 정책 변화가 기업 비즈니스의 역할과 책임의 변화, 또 다른 시장의 변화로 이어지고 있기 때문이다. 이제는 한두 개의 부서의 역할이나 활동 관리 수준에서는 더는 변화에 대응하기가 어려운 것이다. 이제는 '대응'이라는 단어로 ESG경영을 해석하는 것이 불가능한 시대가 오고 있다.

ESG경영 도입을 위한 핵심은 무엇일까?

리더십과 의사결정구조(거버넌스)의 체계, 이 두 가지는 환경, 사회에 대한 다양한 이해관계자들의 요구를 선제적인 신뢰 구축으로 연계하고, 환경·사회 차원에서 고객의 가치를 창출하여 새로운 시장에 대한 선점이라는 측면에서 매우 중요하다. 결국, ESG경영은 재무적인 성과와 비즈니스 경쟁력으로 작동해야 하는데, 이것을 가능하게 하기 위해서는 리스크 관리 영역과 ESG경영에 맞는 성

과관리에 재정의와 검토가 필요하다. 부서별 기능과 역할에 대한 점검이 이루어져야 하고 설정되는 기준점(baseline)과 방향성은 결국 기업 내부의 프로세스를 변화시키고 그를 위한 조직과 운영 성과와 직결되는 문제가 될 것이다.

ESG경영 실천을 위한 준비는 어떻게 해야 할까?

국내 기업 중에 서둘러 ESG경영을 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 감안해보더라도 ESG경영의 내재화에서 가장 건강하지 못한 경우가 된다. ESG경영은 유행이 아니다. 따라서 중장기적으로 기업은 광범위한 ESG경영에 있어서 통합적 의사결정을 할 수 있는 체계를 정비해야 하고, 그를 통해 '선택과 집중'을 통한 ESG경영 중점영역과 전략적 비즈니스 모델에 끊임없이 도전할 수 있게 해주는 KPI와 일할 수 있는 기본적인 추진동력을 마련해야 한다.

기업이 속한 산업(industry)의 변화, 시장에서의 경쟁기업(peer group)들의 동향을 포함하여 중요한 이해관계자(stakeholder)를 명확하게 판단하여 ESG경영 로드맵(roadmap)을 그려내는 기업만이 ESG경영을 통한 성장이 가능할 것이다. ESG경영이 화두가 된 만큼 내부적으로도 비즈니스 경쟁력에 관련한 리스크-기회 관점에서 경영체계를 검토해보려는 움직임도 상당하다. 이는 TF(Task Force)를 구성하는 것부터 시작이 된다. CSR(대관, 홍보, 동반성장)을 담당했던 팀이 주관부서를 하되 IR, 안전·환경, 전략기획(신사업, MI(Market Intelligence)팀, 제품 및 기술개발(연구소), 법무, 감사, 구매, 마케팅·영업 등이 다 연결이 되어 모인다. 하지만 지속가능경영보고서를 만들거나 외부 요청 이슈를 확인 및 대응하는 정도의 프로세스로는 TF의 성공적인 역할과 운영이 불가능하다. ESG경영 현황을 점검하고 진단하는 것이 필요한데, 이를 위해서는 관련 부서별 ESG 경영 이슈와 이해의 차이, 인식의


차이 등을 종합하여 그 기업만의 방향성을 설정하고, ESG경영에 대한 관점(perspective)을 통합하는 것이 우선순위 과제 중의 하나이다. 동시에 영역별 자문그룹(advisory group)과 HR 교육·아카데미를 통해 균형 있는 보완 프로그램도 필요하다.

ESG경영을 통한 새로운 가치와 기회가 가능할까?

Covid-19 이후에 투자시장에서는 ESG경영요소를 투자이사 결정에 반영하려는 움직임은 강화되고 있다. 사실 기업들은 평가 대응이나 공시 정도만으로 ESG시대에 선제적인 성장기회를 잡는 것은 불가능하다. 글로벌 기업들은 생각보다 빠른 속도로 환경, 사회 영역을 선점하여 이니셔티브에 있어 시장 포지셔닝(positioning) 중이고, 비즈니스 기회를 매우 다각적으로 모색하고 있다. 국내 기업들도 이러한 부분에 선제적 센싱(sensing)을 통해 이해관계자 자본주의에서의 투자 매력을 한층 더 높이고, 경영 전략 관점에서의 검토가 필요한 시점이다. 국내 기업들 또한 ESG시대에 새로운 리스크 및 투자라는 점에서 기업만의 특성과 전략에 연계된 ESG성장동력을 적극적으로 찾아 나서야 한다. 결국 기술(technology)과 파트너십(partnership)이 새로운 시장 개발을 위한 파이프라인(pipeline)이 될 것이다. 공급망리스크, 사업장리스크, 임직원(협력사 직원 포함) 이슈 등 제조기업의 비즈니스에서 새롭게 부각되는 리스크를 강하게 모니터링하고, 새로운 기술과 신사업에 대한 끊임없는 모색과 도전을 가능하게 하는 전략 방향성이 있을 때, ESG경영을 통한 새로운 가치와 기회는 실현될 수 있을 것이다. 환경(E)경영에 대한 명확한 목표설정과 탄소저감, 신재생에너지, 자원순환 등에 대해 기술접목의 프로세스 개선과 파트너십을 통한 새로운 사업 모델 구축 및 이행에 대해서 방안을 마련하고, 동시에 단계별로 측정하고 정확한 데이터(DB) 기반으로 관리되어야 한다. 새로운 제품 개발이나 기술투자의 영역의 의사결정 프로세스에도 그러한 관점이 내재

**기업이 속한 산업(industry)의 변화,
시장에서의 경쟁기업(peer group)들의 동향을
포함하여 중요한 이해관계자(stakeholder)를
명확하게 판단하여 ESG경영
로드맵(roadmap)을 그려내는 기업만이
ESG경영을 통한 성장이 가능할 것이다.**

화되어야 하는데, 이것은 거버넌스(G)와 사회(S)영역 인사(human capital management)정책과도 매우 밀접하게 관련이 있다. ESG경영의 사회(S)는 사회공헌보다는 인사정책, 노동이슈관리, 공급망관리, 공정거래, 윤리 경영 및 투명한 감사 등에 대한 부분이 매우 큰 비중임을 명확하게 인지될 필요가 있다. 특히, 이해관계자 리스크에 대한 것이고, 이에 대한 ESG 경영은 준법(legal compliance)을 넘어서는 것이다. 이해관계자의 이슈를 센싱(sensing) 및 모니터링(monitoring)하는 조직의 역할이 강화되고 거버넌스(G) 부분에서도 선진화가 필요한 부분이다.

지금 우리, 국내 기업들은 또 다른 건강한 성장을 위한 ESG 폭풍의 눈에 있는 것이 아닐까. 이왕 오는 도전이라면 적극적으로 치고 나가는 용기가 필요한 시점이다. 기업 비즈니스는 ESG가치를 기반으로 소비되지 않거나 못한 영역에서의 접근성(accessibility)을 높여주고, 기업존재 가치를 인정 받을 때 ESG경영의 혁신전략이 성립될 것이다.  KEF