



ESG 경영의 전략과 과제

통합적 지속가능경영을 위한 이슈를 중심으로

이준희 이사 Risk Advisory

경영 전략의 패러다임 변화와 이슈

최근 국내 기업들은 환경, 사회 관련 기업의 책임과 역할에 대해 리스크 대응 및 관리의 관점을 넘어, 이해관계자 관점의 중장기 기업가치 제고를 위해 많은 노력을 하고 있다. 다시 말해서 이제는 리스크 이슈 대응과 대외 평가 및 공시의 성실한 이행만으로는 글로벌 시장에서 높아지는 요구 수준과 시장 경쟁 구도의 급속한 변화에서 전략적으로 포지셔닝 할 수 없는 상황이 되었다. 지난 Deloitte Korea Review 10호 '사회적 가치를 통한 비즈니스 혁신'에서 공유 가치 창출을 통한 비즈니스의 근원적 경쟁력 강화를 위한 전략의 필요성, 가치 측정 및 평가, 그리고 커뮤니케이션 등에 관해 살펴보았다면, 본고에서는 이러한 시대적 요구를 기업이 어떻게 경영 전략에 내재화하고, 프로세스 관리 차원에서 어떤 도전과제가 있는지를 논의해 보고자 한다.

지속가능경영 이슈는 정부의 정책 이슈에서 시장의 규제와 준법/컴플라이언스로 확대되었고, 사회 공헌, 공시, 마케팅의 차원에서 점차 시장의 규제를

넘어선 환경(Environment), 사회(Society), 거버넌스(Governance)의 기업 경영 활동 전반으로 확대되고 있다. 그림 1에서 볼 수 있듯이 환경 이슈의 경우에도 국가 차원의 정책에서의 시장 규제, 민간 기업들의 참여와 이니셔티브 확대를 넘어 시장에서 포지셔닝을 결정하는 주요한 경영 전략의 핵심 요소로서 영향력을 확대하고 있다.

이처럼 ESG 경영 요소들이 경영 활동의 의사결정 구조에서 중요한 이니셔티브가 되고, 이를 통한 중장기적인 시장 경쟁력 확보의 수단으로 기능한다는 점에서 경영 전략을 수립할 때 주요하게 고려해야 하는 핵심 요소가 되어 가고 있다.

가장 중요한 것은 재무 및 비재무 요소들을 통합적으로 고려해 균형 있는 의사결정을 이루는 조직문화와 프로세스다. 지속가능경영을 실현하려면 기업 내에서 이에 대한 인식 변화를 이루고, 전략을 수립해 이행하며, 성과를 창출해 평가하는 선순환을 이뤄 중장기 발전 방향성을 정립해야만 한다. 그러나 단기 전략과 재무 수치에 집중된 의사결정과 제도를 가진 국내 기업에서는 한계와 도전과제가 분명히 존재한다.

그림 1. 지속가능경영 환경 이슈 관련 주요 규제 동향(2015년~)



출처: 딜로이트 리서치

국내 기업을 둘러싼 고객, 정부 및 지역사회, 투자자, 그리고 임직원 등 이해관계자들의 니즈(Needs)에 기반해 시장경쟁 구도에서 비교우위를 가지고, 시장의 신사업 기회를 찾아내는 전략적 방향을 잡기 위해서는 선제적으로 해결해야 할 많은 과제들이 있다. 이는 그림 2가 보여 주는 통합적인 전략, 사람과 조직문화, 평가와 커뮤니케이션, 그리고 통합운영관리 체계다.

이와 같은 주요 과제에 대한 기업들의 추진전략 수립과 우선순위의 설정은 각 기업이 속한 산업의

특성은 물론, 경영환경과 고객을 포함한 이해관계자들의 요구에 따라서 많이 달라질 수 있을 것이다. 특히 리스크를 보는 기존 관점을 리스크 관리를 통한 기회 확보와 포지셔닝으로까지 확대해 중장기적인 호흡으로 기술과 프로세스를 개선하고 혁신을 이루는 일은 쉽지 않은 과업이다. 일반적으로 'Tone at the Top'이라고 이야기하는 고위 경영진의 경영 어젠다 추진력뿐만 아니라 과학적인 분석과 명확한 목표에 기반한 프로세스 내재화(Embedding)를 동시에 이룰 수 있어야 하기 때문이다.

그림 2. 핵심 동력 확보를 위한 국내 기업의 주요 과제



출처: 딜로이트 애널리시스

ESG 경영을 통한 통합된 지속가능경영

ESG 경영 전략의 핵심은 결국 기업의 가치를 고객, 투자자, 정부 및 지역사회, 그리고 임직원을 포함한 이해관계자들에게 인정받아 성장을 지속해 나갈 수 있는지에 관한 대답에 있다. 이러한 기업은 사회적 가치와 비즈니스를 연계해야만 하며, 궁극적으로 규제 대응과 준법의 차원을 넘어 시장과 연계된 이해관계자들과 소통하고, 고객의 니즈와 요구 사항을 선제적으로 해결하는 비전과 전략을 제시해야만 한다.

중장기 목표와 가치에 기반한 기술 개발과 투자가 지속적으로 이루어지고, 한편으로 효율성을 높이는 프로세스 개선을 위해 끊임없이 노력하는 균형 잡힌 경영 관리 체계가 필요한데, 이는 임직원들 인식의 정확한 파악, 성과에 대한 명확한 평가 및 보상 제공, 그리고 조직문화에 대한 점검이 동시에 이루어지지 않으면 쉽지 않다.

최근 글로벌 혁신 기업들의 경영 전략 방향을 살펴보면 환경(E), 사회(S), 거버넌스(G) 관점에서 통합된 지속가능경영(Integrated Sustainability)의 경향성이

뚜렷이 드러난다. 그들은 시장 규제 및 컴플라이언스와 관련된 비즈니스 ‘리스크’에 대한 관점, 환경과 사회를 위한 기업의 활동을 새로운 비즈니스 기회로 연결해 시장경쟁력으로 내재화가 가능한 요소로 만드는 ‘기회’ 관점, 그리고 이러한 리스크와 기회 관점을 중장기적인 전문성과 다양성으로 연결하는 투명하고 전략적인 ‘의사결정’ 구조와 시스템을 갖추고 있다.

이러한 3가지 관점을 공통적으로 가진 글로벌

혁신 기업들의 경영 전략은, 그림 3에서 보듯이 5가지 전략 요소를 특징으로 한다. 이는 1) 명확한 목표 설정(Purpose-driven), 2) 환경·사회 메가트렌드 분석을 통한 비즈니스 전략 연계(Megatrend-focused), 3) 리스크-기회 관점의 전략 및 운영 성과 관리 통합, 4) 조직 간 협업(Cross-functional Collaboration) 활성화 및 그에 대한 의사결정 구조 수립, 5) ESG 관점의 글로벌 이니셔티브 및 파트너십에 대한 리딩 포지션(Leading Position)이다.

그림 3. ESG 경영 패러다임의 전략 핵심 요소 5가지



출처: 딜로이트 애널리시스



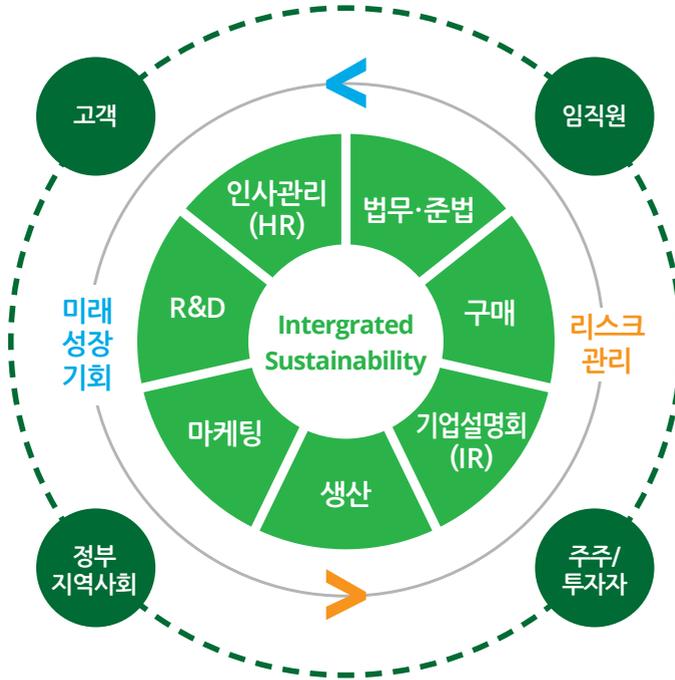
ESG 통합관리를 위한 논의

ESG 경영 전략을 수립하고 그에 맞는 활동이나 실행 모델을 찾기 위해서는, 기업의 이해관계자 분석이 가장 중요하다. 이미 유럽, 미국 등의 글로벌 고객사와 사업 관계를 가지고 있는 국내 기업들은 그들에게 환경·사회문제와 연관된 추진계획에 대한 동참과 관련 프로세스 및 관리 체계에 대한 확인을 요구 받는다. 예를 들어, 친환경에너지 사용 권고와 규제 차원을 넘어선 선제적인 에너지 관리 목표나 기준, 인권에 대한 원칙 정립과 경영 관리 차원에서의 내재화 수준, 공급망 책임경영 관리 등에 관한 요구 수준은 더욱 높아지고 다양해지고 있다. 또한 정부나 지역사회에 대해서도 준법 책임이나 사회공헌을 넘어 환경·사회정책 이슈를 새로운 기회로 연계할 수 있는 기업의 전략적 통합 사고

(Integrated Thinking)가 필요할 것이다. 그리고 이제 환경·사회문제에 관해 이러한 책임과 의무 관점의 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR) 이슈가 기업의 비즈니스 수주와 새로운 고객의 확보에 영향을 미치고, 시장에서 중요한 마케팅 요소로서 작용한다는 점은 매우 중요하다.

이해관계자 분석에서 가장 중요한 사안은 리스크 관점 혹은 기회 관점의 인식과 활동을 정량 데이터 및 비정량 데이터 정보를 종합적으로 분석해 중요한 이슈(Materiality)와 영역의 우선순위를 결정하는 일이다. 기업은 글로벌 의제, 사업 분야별 특징, 글로벌 기업들의 동향, 주요 국가별 이슈나 동향을 포함해 중장기 메가트렌드 관점에서 '중점 영역'을 선정하고, 그에 대한 사업 전략별 연계를 통해 실행 전략 과제를 구체화해야 한다.

그림 4. ESG 통합경영 의사결정 구조 협의체 개념 및 구조(예시)



출처: 딜로이트 애널리시스

실행전략 과제 수립에서 가장 중요한 점은 각 부서 간, 조직별(Functional) 프로세스에 대한 검토, 그리고 효율성과 시너지 차원에서 정비해야 하는 문제에 대한 협의와 협력의 가능성이다. 특정 중요 이슈들에 대해 전체 가치사슬 유관 부서들의 효율적이고 효과적인 협력을 통한 통합관리(Integrated Management) 의사결정 구조, 즉 지속가능경영 거버넌스(Sustainability Governance)에 대한 논의도 불가피할 것이다. 그림 4는 ESG 관점의 통합관리 의사결정 협의체 개념과 구조를 간단히 보여 주는데, 이해관계자 관련 리스크와 기회를 동시에 검토하고 주요 가치사슬별로 관여하는 방안의 예시를 보여 준다. 일반적으로 기업마다 통합경영의 정도나 검토의 방향성 등이 조금씩 다르겠지만, 현재 시점에서 국내 기업들에게는 중점 영역에 대한

전문성 기반의 협의체 및 통합관리 기능(Control Tower)을 통해 일관적인 공통 모니터링과 성과평가(Monitoring & Evaluation)가 가능한 방법론과 조직의 연구·개발(R&D)이 최우선 과제가 될 것이다.

ESG 경영 전략과 체계 구축을 위한 핵심 질문

ESG 경영 전략은 재무와 비재무 관점 모두에서 기업가치를 종합적으로 측정하고 평가하려는 개념이다. 또한 이해관계자들(주주·투자자, 정부, 지역사회, 임직원, 고객)로부터 신뢰와 인정을 받아 지속적으로 비즈니스를 성장시켜 가는 통합적 지속가능경영을 의미한다. ESG 경영 전략과 체계에 대한 방향성을



논의하기 전에 각 기업은 아래 질문에 대해 자체적으로 답을 찾아 보고 고민해 볼 필요가 있다.

- ESG 경영이 왜 필요한가?
- ESG 경영은 어떤 사업 및 어떤 이해관계자와 연관성을 가지고 있는가?
- ESG 관련 리스크는 무엇이고, ESG 관련 비즈니스 기회는 무엇이 있는가?
- ESG 활동 및 이슈 해결을 위한 통합적 의사결정 구조가 형성되어 있는가?
- 기업 내 지속가능경영, CSR, CSV, ESG 등에 대한 인식과 인지도 수준은 어떠한가?
- ESG 관련 중장기 비즈니스 목표 설정과 연계된 평가 및 관리 방법론이 있는가?
- 주요한 이해관계자들과 정확하고, 일관되며, 효과적인 소통을 하고 있는가?
- 리스크 관리 관점에서 ESG 관련 대내외 관련 정보를 종합적으로 관리하고 있는가?
- 시장 기회 및 경쟁력 관점에서 ESG 관련 제품, 서비스의 개발과 기술 투자가 이뤄지는가?
- 투자자들의 비재무, ESG 관련 정보 공시나 의사결정에서 확인하는 사항은 무엇인가?

- 유사 또는 동종 경쟁사들의 관련 활동이나 공시 및 소통 활동에 대비한 전략적 포지셔닝이 가능한가?

기업은 맞춤형 ESG 경영에 대한 개념과 목적을 명확히 하고, 앞에서 논의한 전략 요소들에 대해 우선순위를 결정해야 한다. 통합된 지속가능경영을 고도화하려면, 각 기업은 ESG 요소를 비즈니스 경쟁력으로 내재화하기까지 쉽지 않은 변화를 거쳐야 할 것이다. 하지만 이제 멈출 수 없는 '이해관계자 관점의 통합 가치경영 전략'으로의 변화는 이미 시작되었고, 모든 기업은 각자의 상황에 맞게 얼마나 빨리, 효율적으로 이를 추진해 나갈 수 있느냐에 따라 시장에서 비교 우위를 선점할 수 있을 것이다.



Contact

이준희 이사

Risk Advisory
02-6676-2970
junhuilee@deloitte.com