

잘 짜인 전략 하나가 ESG 일등 기업 만든다



삼일회계법인

CSES

사회적 가치 연구원
Center for Social Value Enhancement Studies

매경ECONOMY

공동 기획

명순영 · 류지민 · 반진욱 기자

ESG 경영 선포, ESG 위원회 설치, 친환경 사업 확대, 사회적 기여 강화...
세계에서는 하루에도 수십 건, 수백 건씩 ESG 관련 소식이 쏟아진다. 아직까지는 'ESG에 나서지 않으면 기업 생존이 위협받을 수 있다'는 'ESG 당위론' 정도만 난무한다. 많은 기업이 여전히 ESG 전략 초기 단계에 머물러 있다는 뜻이다.

기업에 딱 들어맞는 '맞춤형 전략'을 수립하기란 만만치 않다. PwC는 ESG 성공을 향한 필수 전략으로 5단계 접근법을 제시한다. 요약하면, 1) 현재의 ESG 수준을 정밀하게 진단하고 목표 설정 2) 생산 전 과정(가치사슬 · Value Chain)에서의 ESG 전략 포함 3) 경영진과 실무진의 맞춤형 관리 4) 꼼꼼한 성과 모니터링 5) 측정 결과의 문서화와 지속적인 피드백으로 나눠볼 수 있다.

① 현재 ESG 수준을 진단하라

에너지 기업 셀 신림 프로젝트 수행

글로벌 에너지 기업 로열더치셀은 '친환경'이라는 메가 트렌드를 만나게 됐다. 그간 전통 에너지에 치중했던 사업 포트폴리오를 바꿔야 하는 과제에 직면한 셈이다. 증가하는 에너지 수요를 충족하는 동시에 탄소배출권 규제 요구에 맞춰야 했다. 셀은 2050년까지 글로벌

ESG의 모든 것 시리즈

- 1 왜 지금 ESG인가
- 2 ESG 국내외 동향 살펴보기
- 3 ESG 성적표 보는 법
- 4 투자자에게 제대로 알리는 법
- 5 ESG 성공을 향한 'Top Secret'
- 6 ESG로 'How to make Money'
- 7 곳간 이제 숨기지 말고 공개하라
- 8 쓰레기, 탄소 '없어야 산다'
- 9 사회 기여도와 투명성 높이는 법
- 10 CEO가 명심해야 할 ESG 10계명

기후 변화에 대응하기 위한 장기적인 전략을 수립하기로 했다.

셀은 다음과 같은 2가지 '전략'을 설정했다. 첫째, 성공적 에너지 전환으로, 깨끗하고 안전한 에너지를 생산하는 것. 둘째, 사회에 긍정적 영향을 끼치는, 이른바 '사회적 책임(Societal license)'에 충실하겠다는 것이다. 이를 위해 액화천연가스(LNG) 비중을 높이는 쪽으로 제품 포트폴리오를 변경하기로 했다. 풍력, 태양열 등 대체에너지 기업 M&A에 적극 나서고 산림 프로젝트에도 뛰어드는 쪽으로 방향을 선회했다. 셀은 현재의 비즈니스 모델을 분석한 뒤 미래지향적으로 중장기 ESG 전략을 수립한 대표 사례다.

ESG 전략을 세우는 첫걸음은 기업 비즈니스 활동을 포괄적으로 파악하는 것이다. PwC는 이를 돕기 위한 툴로 TIMM 접근법을 제시한다. TIMM은 종합(Total), 영향

(Impact), 측정(Measurement), 관리(Management)의 약자다.

첫째, 기업의 사회, 환경, 경제적 측면을 통합적인 관점에서 바라본다.

둘째, 영향은 투입과 산출 개념에서 더 나아가 결과와 그 영향까지 고려하는 분석법이다.

셋째, 영향을 정량화하고 재무화하는 과정을 통해 소통하는 단계가 측정이다. 마지막으로 새로운 대안을 평가하고 더 나은 비즈니스 의사 결정을 돕는 단계가 '관리'다. 기업은 ESG 경영이 회사 평판에 어떤 영향을 미치는지, 투자자들이 어느 수준으로 ESG 경영 수준을 요구하는지, 회사 역량 수준에서 얼마만큼 구현이 가능한지 등을 살펴봐야 한다.

② 밸류체인 전반에 접목하라

재활용 제품 개발...물류는 친환경차

ESG 경영체제로 전환하려면 기업 밸류체인 전반에 전략이 녹아들어야 한다. 밸류체인은 크게 개발 · 디자인, 구매, 제조, 물류 등 4단계로 나눠볼 수 있다. 개발 단계에서 고려해야 할 환경 요인은 재사용이 가능한 제품을 개발하느냐다. 소외된 계층이 사용할 수 있는 지(사회적 관점), 지식재산권 보호 이슈(지배구조 관점)는 없는지도 살펴 'ESG'를 종합적으로 반영한다.

구매 단계에서는 공급사에 재생에너

지 100% 활용 의무화를 부여하는 식으로 환경 경영을 실천할 수 있다. 구매 효율을 위한 인프라 구축과 윤리적인 공급처를 찾는 일도 중요한 포인트다.

제조 단계에서는 생산 과정에서 재생에너지 활용을 추구한다. 재활용 자원을 적극 사용하고 운영 효율성을 높이는 것은 환경 전략에 해당한다. 사회적인 관점에서는 인력 관리가 포인트다. 초과 근무는 없는지, 교육과 훈련

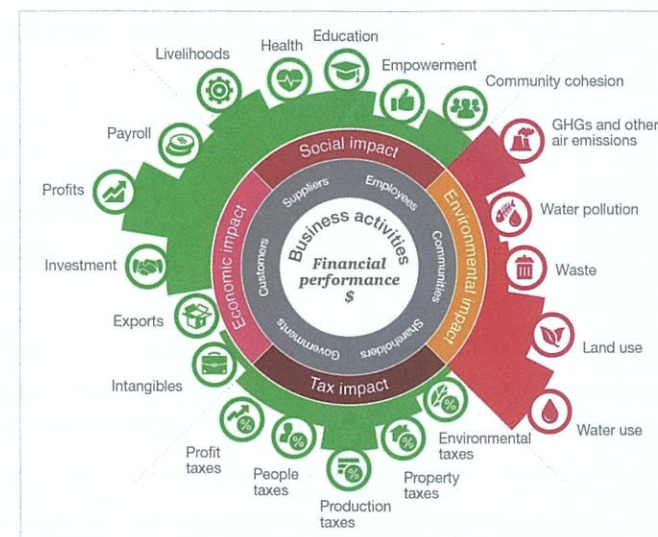
은 적절한지, 인센티브는 공정한지 등을 챙겨야 한다. 물류 단계에서도 자원 재활용을 높이는 것은 기본이다. 또한 친환경차를 통한 이동은 적극적으로 권장된다. 시니어 택배(Grey Power Logistics) 도입은 동반 성장에 적합한 전략으로 꼽힌다.

③ 체계적인 운영 시스템 만들어라

경영진 · 실무진 아우르는 체계 구축

ESG 경영이 일회성에 그치지 않고 지속 가능하기 위해서는 현장 실무자로부터 경영진에 이르기까지 체계적인 운영이 필요하다. 이때 경영진과 실무진 역할 분담을 확실하게 해야 한다.

이사회와 경영진은 ESG 의사 결정 기구다. ESG 경영을 위한 원칙, 체계, 절차 등을 정립해 조직 내에서 자연스럽게 실행되고 유지되도록 해야 한다. 이때 중요한 것은 전사(全社) 관점의 ESG 관리체계를 구축하는 것이다. 영역별로 ESG 체크 리스트를 만든다거나 실효성 있는 피드백체계를 갖추는 것 등이 여기에 해당한다. ESG 운영체계가 완성되면 지속 가능성에 영향을 미치는 이슈



PwC TIMM은 ESG 경영의 성과를 화폐화하는 도구로 유용하게 사용 가능하다. (PwC컨설팅 제공)

또는 변화 사항을 조기에 인지해 선제적으로 대응하거나 사후적으로 빠르게 대응해 정상적인 경영 활동으로 금세 회복하는 것이 가능해진다.

현장에서는 실무진이 일하는 방식이나 과정, 시스템 변화를 통해 ESG 경영이 잘 이뤄질 수 있도록 하는 관리가 필요하다. 특히 ESG 활동에 대한 측정과 평가를 통해 구성원이 성과를 눈으로 직접 확인하고 조직문화에 자연스럽게 녹아들게 만들 필요가 있다. 이는 ESG 경영이 생산 과정에서 일회성에 그치지 않고 지속적으로 유지되도록 하는 효과를 낸다.

구성원이 기업 ESG 목표를 명확하게 인식할 수 있도록 구체적인 컴플라이언스나 윤리 강령을 마련하는 것도 좋은 방법이다. 특히 해외 진출이 어느 정도 진행된 기업의 경우 글로벌 수준에 맞는 ESG 정책이나 점검 체크 리스트, 비즈니스 에티켓 등을 통해 ESG 경영을 한 단계 업그레이드할 수 있다.

④ 성과를 정확하게 측정 · 분석하라

PwC의 TIMM와 CET 방법론 유용

모든 경영 활동과 마찬가지로 ESG

역시 성과 측정과 분석이 필요하다. 이때 보다 정확한 분석을 위해 ESG 경영이 외부에 미치는 영향과 환경 변화가 기업의 재무 성과에 미치는 영향을 모두 측정할 필요가 있다.

'각 경영 활동이 환경, 사회에 미치는 영향은 무엇인지' '해당 영향도를 어떤 기준으로 어떻게 정량화해야 하는지' 등이 내부에서 외부 영향의 체크 포인트라면, '잠재적 환경 변화에는 어떤 것들이

있고 해당 변화로 인해 가장 타격을 받는 사업 영역은 어디인지' '리스크 최소화를 위해 어떤 조치를 취하고 이해관계자들에게 어떻게 전달해야 하는지'는 외부에서 내부에 미치는 영향에 관해 살펴야 할 측면이라 할 수 있다.

기업의 ESG 경영이 초래하는 긍정적 또는 부정적 영향을 눈에 보이도록 인지하고, 이를 구체적인 의사 결정에 반영하기 위해 일관성 있는 정량화 작업은 필수다. PwC의 TIMM은 경영 활동의 환경 · 사회적 영향을 화폐 가치로 환산하는 대표적인 측정 방법론이다. 삼성SDS와 SK네트웍스, 포스코 인터내셔널, KT&G 등 국내 여러 기업들이 IMM 방법론을 활용해 ESG 활동을 측정하고 의사 결정에 적극적으로 반영한다.

한편 외부 환경 변화로 인한 영향도 평가는 글로벌 기업정보와 기후 시나리오 기반 CET(Climate Excellence Tool)를 활용하면 효과적이다. PwC가 보유한 4만여개의 기업 데이터 기반 예측 모델을 통해 기후 변화 관련 다양한 선택지와 선택지별 투자 포트폴리오,

지역별 기후 변화가 재무지표에 미치는 영향 등을 시뮬레이션할 수 있다.

⑤ 투명한 정보를 제공하라

측정 결과의 문서화와 지속적인 피드백

마지막으로 ESG 활동 측정 결과를 보고서 형태로 지속적으로 알리는 과정이 필요하다. 신뢰성 있는 양방향 평가와 내외부 이해관계자에게 투명한 정보 제공을 위해서다. 보고서 작성 과정에서 기업이 부족한 점을 정리한 다음 다시 1번 과정부터 계속 반복한다면 ESG 수준을 지속적으로 발전해나갈

수 있다.

보고서는 어떻게 작성해야 할까.

좋은 보고서 작성은 '보고서 기획 → 평가·공시 항목 스크리닝 → 중요성 평가와 목차 도출 → 데이터 취합과 작성 → 검증·디자인·번역'의 5단계로 이뤄진다.

보고서 기획 단계에서는 내외부 환경을 분석해 초년도 보고서 발간 계획을 수립한다. 지속 가능 경영 이슈 풀을 구성하는 것도 이 단계다.

다음으로는 주력할 이니셔티브를 선정하고 평가 항목을 분석하는 과정이 필

요하다. 이때 글로벌 보고서를 벤치마킹하는 것도 좋다.

중요성 평가 과정에서는 사회적 관심도와 사업 영향도를 측적해 중요 이슈를 도출하고 이를 기반으로 목차를 구성한다.

본격적인 데이터 취합과 작성 과정에서는 정량·정성 템플릿을 바탕으로 보고서 작성 가이드를 제작한다. 1:1 현업 인터뷰와 전사 TF 교육 등도 이 단계에서 이뤄진다. 마지막으로 검증 단계에서는 기업 외부의 제3자를 통해 보고서 내용과 디자인을 검수하면 객관성을 확보할 수 있다. ■

인터뷰 | 차경민 PwC컨설팅 파트너

기업 ESG 수준부터 파악하라

'ESG 경영'을 외치는 기업이 점점 늘어나는 추세다. 경영위원회를 도입하고 CEO가 앞장서서 ESG를 강조하는 회사를 심심찮게 볼 수 있다. 그러나 여전히 갈 길이 멀다. 무엇보다 구호에 그치는 기업이 많다. 전문가들은 단순 구호에 그치지 않고 기업 발전을 위한 '장기 전략'을 고민해야 한다고 강조한다. 성공적인 ESG 전략을 짜려면 무엇보다 점검해야 할까. 차경민 PwC컨설팅 파트너에게 그 비법을 들어봤다.

Q. ESG 전략을 마련하기 위해 경영진이 제일 처음 해야 할 일이 무엇인가.

A. 회사 수준을 파악하는 게 먼저다. 글로벌 ESG 우수 기업에 비해 회사가 무엇이 부족한지 알아야 한다. 글로벌 공시 기준이나 평가 기준에서 강조하는 요소, 업종 특성 등을 고려해 회사의 강점과 약점을 정확하게 알고 있어야 한다.

Q. 전략을 짜기 전에 점검해야 할 사항이 있다면?

A. 2가지가 필수다. 먼저 기업 이해관계자 목소리를 들어야 한다. 내부 임직원, 주주, 투

자자, 금융기관, 지역사회 등이 기업에 어떤 ESG 정책을 원하는지 경청할 필요가 있다.

다음은 기업이 법규를 어기는 게 없는지 살펴보는 과정이다. ESG 경영을 아무리 잘하는 기업이라도 법규를 위반하면 의미가 사라진다. 본격적인 ESG 경영에 앞서 회사를 둘러싼 규제·법률 이슈가 무엇이 있고, 항목별로 누가 담당할지 정해놔야 한다.

Q. 구체적인 실천 방안이나 수준을 궁금해하는 CEO가 많은데.

A. 사실 실행 범위와 수준에 정답은 없다. 기업마다 업종이 다르고 경영 사정이 다르기 때문이다. 다만 기초적인 가이드라인은 존재한다. 국내의 경우 2025

년부터 시가총액 2조원 이상의 상장 기업은 의무적으로 ESG 정보를 공개해야 한다. 해당 정부 규제에 맞춰 전략을 수립하는 것도 방법이다. 또 글로벌 이니셔티브의 평가 기준에 맞춰 취약점을 분석해 수정·보완해나가는 방식으로 진행하는

전략도 있다. 자신 있다면 더 나아가 ESG를 고려한 가치사슬을 만드는 적극적인 정책도 고려해볼 만하다. 친환경 포장재 사용, 친환경 자동차·선박을 사용한 물류 운송이 대표적인 예다.

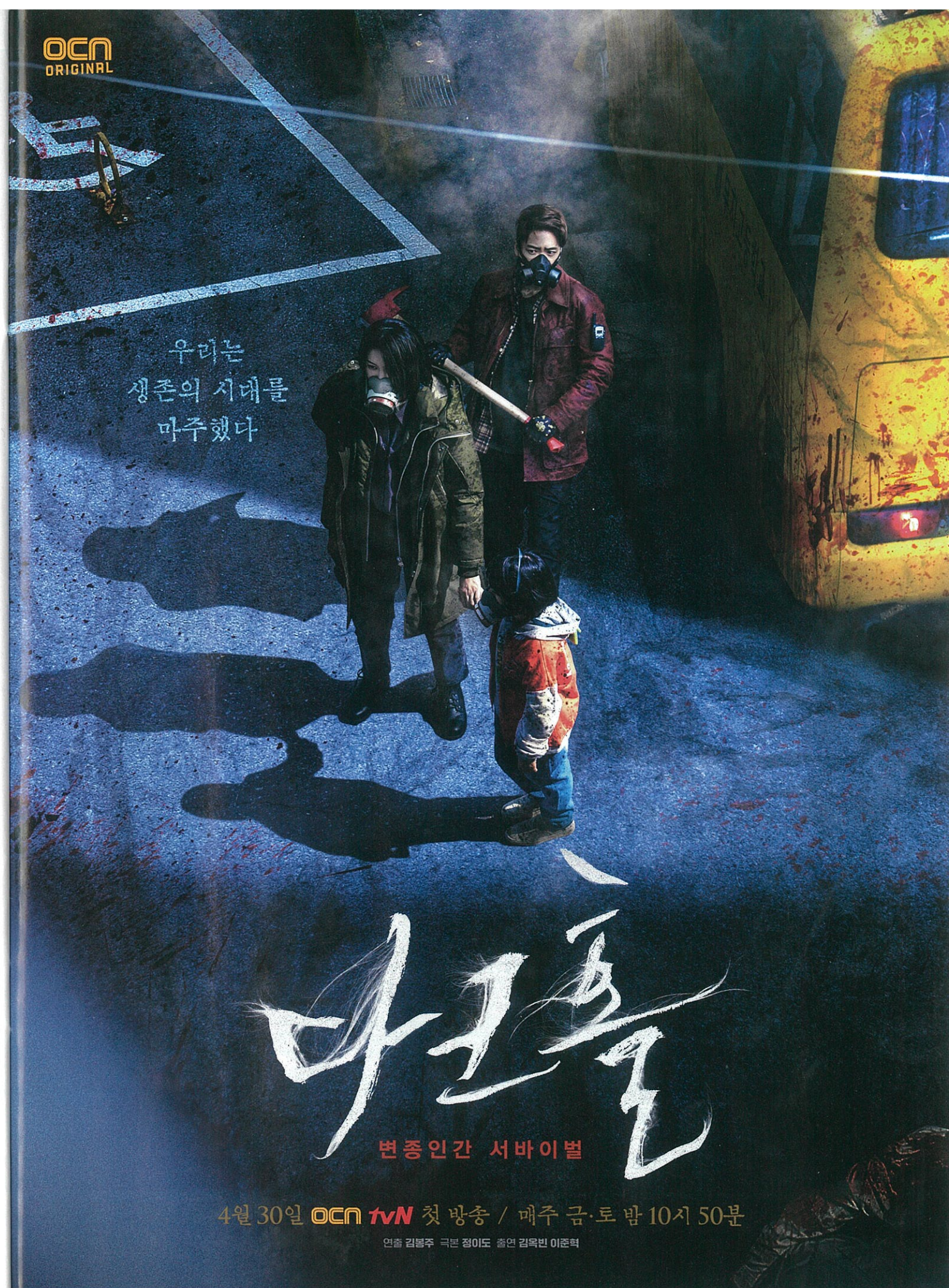
Q. ESG 경영에 성공한 기업의 공통적인 특징이 있다면.

A. ESG 경영이 잘 자리 잡은 글로벌 기업들을 들여다보면 5개의 공통점이 있다. 첫째, 최고 경영진이 ESG를 회사 경영의 '주요 목표'로 생각하고 중점 관리한다. 실무진만 챙기는 게 아니라 회사 최고위층이 직접 나서서 챙기는 핵심 이슈로 분류한다. 둘째, 구호에 그치지 않는다. 수치화된 목표를 정한 다음 목표 달성을 위해 비즈니스 전략을 마련한다. 셋째, 기업 가치사슬과 ESG가 따로 분리돼 있지 않다. 회사가 이익을 내는 과정에서 ESG

요소를 적극 반영한다. 넷째, ESG 경영 결과를 체계적으로 관리한다. ESG 경영 성과가 나오면 보고서를 통해 정리하고 보고서를 토대로 다시 다음 목표를 수립하는 선순환이 이뤄진다. 마지막으로 회사 내외부 이해관계자들에게 ESG가 내재화돼 있다. 임직원과 투자자들 모두 회사 ESG 전략과 수준을 정확히 평가한다.



반전목기자



4월 30일 OCN tvN 첫 방송 / 매주 금·토 밤 10시 50분

연출 김봉주 극본 정이도 출연 김옥빈 이준혁