

# HESG

HUMAN  
ENVIRONMENTAL  
SOCIAL  
GOVERNANCE

---

사람 중심  
ESG를 말한다



---

## ○ HESG 워킹그룹

최근 ESG ‘열풍’에 성찰과 변화의 계기가 마련되길 바라는 사람들이 2021년 5월부터 11월까지 격주로 모여 학습하고 토론했다. ESG를 본질적으로 접근하거나 현실의 변화보다 지표만을 우선하는 사태를 비판하고 대안을 모색했다. 인간과 환경의 지속가능성에 대해 강조하는 것이 중요하다는 것에 합의해 Holistic, Humanity(또는 Human being)의 H를 앞에 붙였다.

### HESG 워킹그룹 구성원

**송경용** 한국사회가치연대기금 이사장  
**장지연** 한국사회가치연대기금 경영기획실장  
**서재교** 우리사회적경제연구소장  
**김효선** 법무법인 더함 변호사  
**허승준** SK사회적가치연구원 측정협력팀장  
**지현영** 사단법인 두루 변호사  
**이춘재** 한겨레경제사회연구원 선임기자  
**양은영** 한겨레경제사회연구원 사회변동팀장  
**박은경** 한겨레경제사회연구원 시민경제팀장  
**조현경** 한겨레경제사회연구원 더 나은사회연구센터장  
**이봉현** 한겨레경제사회연구원장  
**신효진** 한겨레경제사회연구원 선임연구원  
**서혜빈** 한겨레경제사회연구원 연구원  
**민창욱** 법무법인(유) 지평 파트너변호사  
**윤경호** (사)한국지속가능발전센터 사무국장  
**김경식** 고철연구소장  
**곽정수** 한겨레경제사회연구원 선임기자

### 자문위원

**김현대** 한겨레신문 대표이사  
**양동수** 사회혁신기업 더함 대표  
**도현명** 임팩트스퀘어 대표  
**윤정숙** 녹색연합 대표

---

# CONTENTS

머리말 HESG, 함께 살기 위하여 | 송경용 · 04

---

## CHAPTER 01. ESG 흐름과 동향

- 01. ESG가 나오기까지 | 장지연 · 08
- 02. 춘추전국시대 맞은 ESG 평가, 공통의 지향점이 필요하다 | 서재교 · 13
- 03. ESG 공시의무제도(비재무정보공개) 현황 | 김효선 · 17
- 04. ESG 시대 기업의 목적과 역할 | 허승준 · 22
- 05. 기후변화가 이끄는 국내의 질서의 변화 | 지현영 · 26

---

## CHAPTER 02. 금융, 기업이 주도하는 ESG의 한계

- 01. 소통 없는 '위싱'에서 자유로울 수 없다 | 이춘재 · 30
- 02. 주주행동주의 ESG의 한계 | 양은영, 박은경 · 36

---

## CHAPTER 03. HESG로 가는 길

- 01. 왜, HESG 인가? | 조현경 · 42
- 02. ESG와 기업의 경영혁신 | 이봉현 · 48
- 03. 시민이 이끄는 HESG는 가능한가 | 신호진, 서혜빈 · 54
- 04. ESG와 인권경영: 기업의 지속가능성과 이해관계자 존중 | 민창욱 · 59
- 05. 정부의 역할 — 거버넌스 | 윤경호 · 64
- 06. 기존 접근 방식의 문제점과 앞으로의 방향성 | 김경식 · 70

맺음말 HESG를 향하여 |곽정수 · 74

참고문헌 · 78

# HESG, 함께 살기 위하여

## 송경용

이 지구상의 모든 사람은 태어나서 죽을 때까지 삶의 매 순간, 모든 단계에서 ‘기업’의 손길을 벗어날 수 없다. 집은 물론이고, 먹고 마시고, 일하고, 즐기고 소통하는 모든 생활이 기업에 의존되어있는 시대이다. 기업의 힘은 이미 정부보다 커져 있다. 거의 모든 정부의 법과 제도, 정책은 기업 활동을 뒷받침하는 것에 초점이 맞추어져 있고, 기업 활동에 조금이라도 장애가 되는 것이 있다면, 기업은 국가와 정부에 이를 치워달라거나 새롭게 만들어 줄 것을 당당하게 요구하고 있다. 설령 인권을 침해하고, 환경에 피해를 끼치는 요인이 있더라도 경제 성장을 위해서는 어쩔 수 없는 일이라고 주장한다. 자국에서 불가능하면 돈과 일자리가 절박한 빈국에 가서라도 실행하는 것이 다반사였다. 기업은 국제관계는 물론이고 인간의 일상과 환경에 가장 큰 영향을 끼치는 가장 막강한 조직이자 기구이다.

이런 막강한 힘과 영향력을 가진 기업은 함께 살아가는 사람들에게, 사회에, 이 지구에 어떤 책임을 지고 있는가? 왜, 어떻게, 무엇으로 책임을 다하라고 요구할 것인가?

그동안은 기업 활동의 결과를 선하게 써달라고 요구했거나(CSR), 생산과정에서 ‘사회적 가치’를 제고해줄 것을(CSV) 요구해왔다. 기업이 국민을, 시민을 먹여 살려주는 고마운 존재라는 인식이 있었고, 치열한 국가 간의 경쟁에서 이겨내기 위해서는 기업에 많은 양해와 배려가 필요하다는 풍조가 있었다. 그 덕분에 기업은 이제 세계를, 모든 인간의 삶을, 관계를 지배하는 가장 거대한 힘이 되어있다. ‘기업가 정신’으로 무장한 특출하고 헌신적인 기업인들의 공헌으로 빈곤에서 벗어나고, 보다 편리한 삶을 영위할 수 있다는 것도 명백한 사실임을 부인할 수 없고 그들의 공헌은 정당하게 평가되어야 할 것이다.

그러나 이제, 지금 우리가 직면하고 있는 세상은 기업의 존재 방식에 대해 근원적인 질문을 해야 하고 함께 답을 찾아가야 하는 상황이다. 불평등과 환경문제는 감내할 수 있는 상황을 이미 지나서 파국의 순간으로 돌입해있다는 것이 전 세계의 공통적인 인식이다. SDGs가 파국의 위기에 처한 지구와 그 위에서 몸 붙이고 살아가는 인간의 생명과 삶에 대한 국가적 책임과 의무라면, ESG는 이제는 인간과 지구에 가장 큰 영향을 끼치는 기업의 책임과 의무에 대한 최소한의 합의라고 할 수 있을 것이다. 이러한 문제의식에서 출발해 우리는 2021년 5월 ‘HESG 워킹그룹’을 만

들어 지난 6개월여 동안 연구 활동을 해왔다. 시민사회, 기업, 법조계, 학계, 언론 등 각자 소속된 준거집단의 한계를 넘어 집단지성의 힘을 확인한 소중한 경험이었다.

우리는 ESG가 개별 기업 경영상의 준칙이나 도구, 작동원리가 되어서만은, 개별 기업, 경영자들에게만 맡겨 두어서는 안 된다고 판단했다. 기업은 이미 인간과 지구환경에 가장 영향이 큰 사회적 존재이기 때문에, 기업 활동에 직간접적으로 참여하거나 관여하는 다양한 관계자들이 참여해야 한다는 것, 무엇보다 생산, 유통, 소비의 모든 과정에 인간 존재의 지속가능성을 중심에 두어야 한다는 데에 의견을 모았다.

따라서 우리는 ESG가 이미 환경, 사회적 책임에 대한 내용을 포괄하고 있음에도 불구하고 인간과 지구환경의 파국적 위기 앞에서 인간과 환경의 지속가능성에 대해 다시 한 번 더 강조하는 것이 중요하다는 것에 합의하고 Holistic, Humanity(또는 Human being)의 H를 앞에 붙임으로서 우리의 뜻을 명확히 하기로 했다.

이 연구 보고서는 이런 고민과 노력의 작은 결실이다. 앞으로 우리는 연구와 보고서를 내는 것에 머무르지 않고 기업과 노동, 언론과 시민사회가 함께 하는 모임을 통해 함께 고민하고 함께 성장할 수 있도록 노력할 것이다. ●



C H A P T E R

# 01

## ESG 흐름과 동향

1. ESG가 나오기까지 \_장지연
2. 춘추전국시대 맞은 ESG 평가, 공통의 지향점이 필요하다 \_서재교
3. ESG 공시의무제도(비재무정보공개) 현황 \_김효선
4. ESG 시대 기업의 목적과 역할 \_허승준
5. 기후변화가 이끄는 국내외 질서의 변화 \_지현영



# 01

## ESG가 나오기까지

### 장지연

ESG는 금융을 통해 고삐 풀린 자본주의를 제어하려는 글로벌 공조체제다. ESG의 토대가 되는 개념은 '지속가능발전'이다. ESG 개념의 활용은 2006년 유엔의 책임투자원칙(UN PRI) 발표를 통해 본격화되었다. 투자자는 투자분석 및 의사결정과정에서 ESG를 고려하고, 투자 후에는 ESG 관점에서 주주권을 적극적으로 행사하며, 투자받은 기업은 경영과 관련한 ESG 이슈를 공개해야 한다는 내용이다. PRI는 기관투자자에게 수탁자로서 의무를 환기하고 책임 있는 역할을 촉구함으로써, 글로벌 환경에서 환경·노동·인권 문제 등을 야기하는 기업의 무책임한 행위를 제어하려는 의도로 추진되었다.<sup>1</sup>

투자자를 통해 기업을 규율할 '원칙과 지침'을 제시하는 것으로 시작된 이 접근은 2010년을 전후로 점차 투자 및 경영 관행과 밀접하게 얽히면서 '표준과 지표 체계'를 만드는 쪽으로 발전하였다. 특히 이 시기에 임팩트 투자 영역이 빠르게 성장하면서, IRIS, IMP 등 사회적 가치 평가·보고 체계가 생겨났고, 다양한 사례와 데이터가 축적되면서 질적 도약을 보여주고 있다.<sup>2</sup>

### 대응 양식을 만들어 내고 협력의 틀을 확대해 온 시민사회의 역할

금융을 통해 고삐 풀린 자본주의를 통제하는 이런 시도는, 지속가능발전 개념을 중심으로 기업의 사회적 책임 이행을 촉구하는 글로벌 공조체제와 시민사회의 역량이 축적되며 본격화될 수 있었다.<sup>3</sup> 연기금 등 기관투자자와 협력해 기업을 통제하려는 모델은 미국의 비영리 환경단체 세리즈(Ceres)가 주도하여 1990년대에 시작되었다.

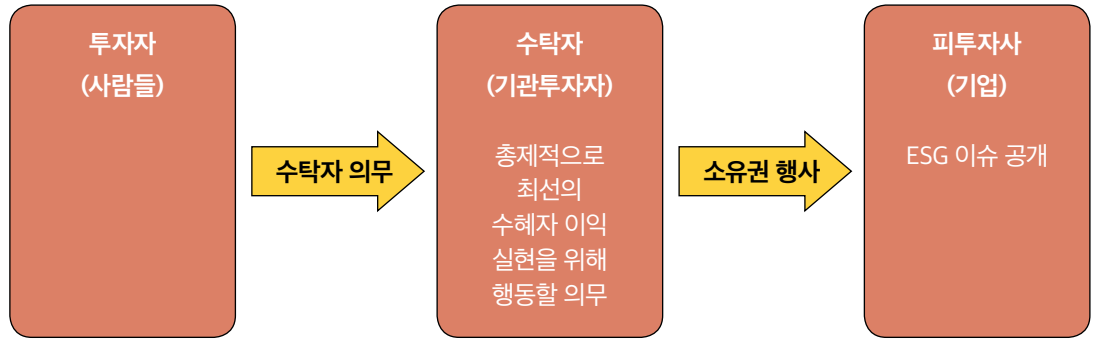
1 UN PRI는 유엔환경계획 금융이니셔티브(UNEP FI)와 유엔글로벌콤팩트(UNGC)가 협력하여 수립하였고, 코피 아난 전 유엔 사무총장 주도로 확대되었다.

2 글로벌 임팩트 투자 네트워크(GIIN)가 회원기관 조사를 토대로 발표한 자료에 따르면, 2012년부터 2019년까지 임팩트 투자는 연평균 29%씩 성장하였다.

3 지속가능발전은 1987년 유엔환경계획(UNEP)의 세계환경개발위원회(WCED)가 출간한 <우리 공동의 미래>라는 보고서를 통해 21세기 인류의 미래를 담보할 해법으로 제시되었고, 이후 환경정책과 개발 전략을 통합시키기 위한 토대가 되었다.

### 그림1

기관 투자에 ESG  
이슈를 통합시킬 수  
있는 논리적 근거



세리즈는 1991년 유엔환경계획(UNEP)이 금융 이니셔티브(UNEP FI)를 결성할 수 있도록 지원하고, 1997년 기업의 사회책임과 관련한 정보공개 지침을 제시하는 글로벌 리포팅 이니셔티브(GRI) 설립에 참여하였다. GRI는 환경 이슈를 중심으로 시작되었지만 이후 노동과 인권 분야까지 포괄해 정립되었고, 현재까지 기업의 지속가능경영 보고서 표준으로 활용되고 있다.

한편 기후위기 대응의 절박함을 호소하며 기업, 투자자의 참여를 끌어내려는 시민사회의 끈질긴 활동은 2010년을 전후로 RE100, Climate Action 100+, CDP 등 보다 발전된 행동 양식과 다양한 공조 체계를 탄생시켰다.

### 기후변화로 인한 세계 경제위기 가능성에 대응하는 EU와 각국 정부의 조치

2008년 글로벌 금융위기를 겪은 각국 정부는 금융의 안정성을 위협할 요인을 사전적으로 식별하는데 관심을 쏟기 시작했고, 가장 큰 위험요인으로 기후변화가 지목되었다. G20은 2015년 기후변화가 금융기관의 부실로 연결되지 않도록 할 방법을 금융안정위원회(FSB)에 의뢰했고, FSB는 기후변화 재무정보공개 태스크포스(TCFD)를 구성하여, 금융기관의 기후변화 리스크 대응전략 수립과 투자대상 기업의 기후변화 정보공개를 촉구하는 권고안을 발표했다.

가이드라인을 제시하고 자율적 이행을 권고하던 관행을 'ESG 공시 의무화'를 통해 규제 수준까지 끌어올린 것은 EU이다. EU는 2014년 ESG 공시제 도입을 결정하였고 2018년부터 일정 규모 이상 기업에 대한 ESG 공시 의무화가 시작되었다. 이후 금융기관에 대한 ESG 공시 제도화, 녹색 경제활동 판별을 위한 분류체계 규정, 기업에 환경·인권보호 목적의 공급망 실사 의무 부여를 추진하면서 EU는 ESG의 가치가 주류 경제체제에 반영될 수 있도록 추동하고 있다.

기업이 ESG에 관한 정보를 공시하고, 금융기관이 이를 고려하도록 하는 제도적 압력이 올라갈 것으로 예상되면서, GRI, 지속가능회계기준위원회(SASB), 국제통합보고위원회(IIRC) 등 ESG 정보를 전문적으로 다루는 기관 뿐 아니라, 재무정보를 중심으로 기업과 금융기관을 매개해 온 신용평가기관들도 일제히 가이드라인과 평가체계를 업그레이드해 내 놓았다.

### 기업에 요구되는 변화

이런 일련의 움직임은 기업으로 하여금 경영 방식의 궁극적인 변화를 요구하고 있다. 첫째, 단기 실적주의에서 벗어나 장기적인 안목으로 적극적으로 리스크를 관리하라는 것이고, 둘째, 주주 우선주의에서 벗어나 노동자, 협력사, 소비자, 지역사회 등 이해관계자에게 미치는 영향에 책임감 있

게 임하라는 것이다.

GRI, TCFD, SASB 등 지속가능경영과 관련한 기준과 가이드라인은 모두 이해관계자의 참여와 포괄을 전제로 한다. 이들은 단순히 지표와 평가체계가 아니라 지속가능경영 추진을 위한 구조(거버넌스)와 절차(프로세스)를 포괄하는 방법론(프레임워크)이기 때문이다. UN의 지속가능 발전 대원칙도 바로 “누구도 배제하지 않는다”이다.

주류 경제 주체들에 의해 연이어 발표되는 ‘이해관계자 자본주의’ 선언은, 기업 경영의 목적이 더 이상 주주가치 극대화일 수 없는 시대적 흐름 속에 자신들이 이전과는 다르게 행동할 수밖에 없음을 거꾸로 이해관계자들에게 호소하고 있는 것으로 들린다.

### ‘사회적 가치’와 ESG

코로나 이전 국내에서는 ‘사회적 가치’라는 담론이 형성되어 가고 있었다. 물신주의에 압도되어 사회적 재난이 일상이 되어 버린 현실을 변화시키기 위해 정부와 의회, 시민사회가 협력해 다양한 실천을 뒷받침할 제도적 기반을 마련하고, 학자들은 공익성, 공공성, 공동체성의 의미를 탐구하면서 우리 사회의 왜곡된 질서를 변화시킬 이론적 토대를 놓는 작업에 뛰어들었다.

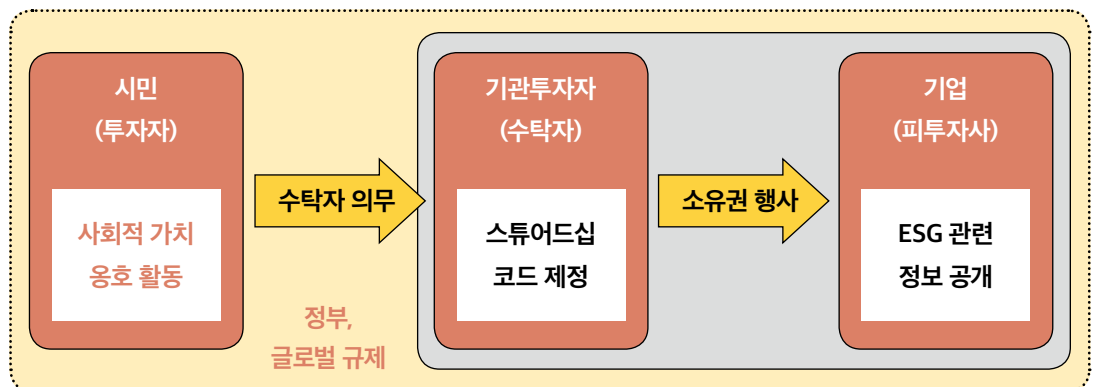
시민사회는 제도의 효용성이 떨어지는 사회적 난제에 개입하여 이해관계자들과 대화의 물꼬를 열어 보려는 노력을 이어갔고, 시대적 변화 속에 의도하지 않은 가해자가 되기를 원치 않는 기업들도 성숙한 대화의 장을 찾는 방향으로 움직이려는 듯이 보였다. 즉각적이고 일사불란한 대응이 필요했던 코로나19는 사회적 관심과 에너지를 다른 곳으로 이동시켰고, 이제 그 자리에 ESG의 물결이 밀려오고 있다.

ESG와 관련해 외형적으로 드러나는 것은 금융기관과 신용평가기관의 구색 맞추기식 대응이다. 그러나, ESG의 토대가 되는 ‘지속가능발전’ 개념은 환경, 노동, 인권과 관련한 정책과 경제개발 전략은 장기적 관점에서 서로를 구속하기 때문에 통합적으로 풀어가야 하며, 이런 전략은 이해관계자가 함께하는 거버넌스를 통해 실현할 수 있다는 제안을 담고 있다. 환경(E)과 사회(S), 거버넌스(G) 이슈는 서로 연결되어 있다는 인식으로 사안마다 입체적으로 접근하는 것이 지속가능경영일 것이다.

ESG 경영은 우리 사회가 형성해 가던 ‘사회적 가치’ 담론과 깊숙이 관련되어 있고, 우리에게 중요한 사회적 의제, 시민성으로 운영되는 공론장과 연결될 때 비로소 현실을 변화시킬 수단

그림2

ESG가 사회변화를 창출하는 과정



‘지속가능한 발전’ 개념 정립, 환경정책과 개발전략 통합 토대 마련	
1962	레이첼 카슨, <침묵의 봄> 출간
1972	로마클럽, <성장의 한계> 보고서 출간 - 지속가능한 발전 개념 등장
1972	UNEP(유엔환경계획) 발족
1987	UNEP-WCED(세계환경개발위원회), <우리 공동의 미래> 보고서 출간 - 지속가능한 발전 개념 광범위하게 논의되기 시작
글로벌 기업의 사회적 책임 촉구, 금융을 포함한 글로벌 공조체제 구축으로 대응	
1989	엑슨발데즈 원유유출 사고 발생 - 당시로서는 최악의 해상 환경오염 사고
1989	비영리단체 CERES(세리즈, 환경책임경제연합) 설립, ‘발데즈 원칙’ 발표 - 투자회사와 환경단체가 함께 참여, 기업의 환경윤리기준 제시
1991	UNEP FI(유엔환경계획 금융이니셔티브) 결성 - 금융회사 참여, 세리즈와 파트너십으로 활동
1992	리우회의 (유엔환경개발회의), 지속가능발전 위한 ‘리우선언’, ‘의제21’ 채택
1997	GRI(글로벌 리포팅 이니셔티브) 설립 - 지속가능보고서 가이드라인 제정 - CERES & UNEP 주도, 환경 뿐 아니라 사회, 경영구조까지 기업책임영역 확대
1998	ILO 선언 - 노동 관련 기본적 원칙과 권리 4개 분야
2000	UNGC(유엔글로벌컴팩트) 창설 - 기업의 사회적 책임에 관한 국제 협약: 인권, 노동, 환경, 반부패 분야
2004	코피 아난 주도로 UNGC, <Who Cares Wins> 보고서 발간 - ESG 용어 공식화 - 9개국 20개 금융기관이 참여해 ESG 이슈 통합 위한 지침과 권장사항 논의
2006	UN PRI(유엔책임투자원칙) 설립 - 책임투자에 관한 6개 원칙 도출 - UNEP FI & UNGC 주도, 기관투자자 참여
임팩트, 사회적 책임, ESG 이슈를 경영시스템에 반영시킬 체계와 지표 개발 노력	
2009	IRIS(아이리스, 임팩트 보고와 투자 표준) 제정 - 어큐먼펀드, B콤파 등 참여로 임팩트 보고체계 표준화, 분야별 지표 형성
2010	ISO26000 제정 - 기업의 사회적 책임에 관한 국제 표준 - 지배구조, 인권, 노동, 환경, 소비자, 공정운영, 지역사회 참여·발전 등 7개 분야
2011	비영리단체 SASB(세스비, 지속가능성 회계기준위원회) 설립 - 美 SEC 요구 양식에 비재무정보를 정량화해 포함시킬 기준 마련 위해 설립
EU와 G20, 글로벌 금융위기 이후 기후변화 등 위기 대응 목적으로 ESG 공시 추진	
2014	EU, 비재무정보 및 다양성정보 공개 지침 개정, 2018년부터 적용 - 일정규모 이상 기업에 대해 비재무정보 공개 의무화
2015	UN 지속가능발전목표(SDGs) 이행 결의 - 17개 목표, 169개 세부 목표 - 2030 지속가능발전 의제; 불평등, 사회발전, 경제발전, 환경, 이행수단 등

2015	UN 기후변화협약 당사자국 총회 '파리 협정' 채택
2015	TCFD(기후변화 관련 재무정보 공개 협의체) 설립 - 2017년 권고안 발표 - G20 요청으로 금융안정위회(FSB)가 설립, 기후변화 관련 재무위험 이해 지원
2016~2018	GRI Standards, SASB ESG 표준 개발, IRIS+, IMP, Iwai 발표 S&P, 무디스, 피치 등 신용평가기관 ESG 평가모델 개발
2019	EU 금융서비스분야 지속가능성 공시의무 제정, 2021년부터 적용
<b>주류 경제주체의 반응</b>	
2019	미국 비즈니스라운드테이블(BRT), '기업의 목적에 관한 성명' 발표
2020	WEF(세계경제포럼), <이해관계자 자본주의 측정>에 관한 백서 발간
2020	블랙록 래리핑크 회장, 피투자 기업에 TCFD와 SASB 권고 따른 보고서 요구
2021	IFRS 재단, ESG표준화 관련 '지속가능성 공시기준' 제정 위해 ISSB 설치

으로 힘 있게 작동할 수 있다.

국내 기관 투자자 입장에서 ESG의 주요 이해관계자는 정부와 글로벌 규제이고, 수탁자로서 복무할 대상은 사회적 가치의 옹호자가 아닌 재테크에 민감한 개미투자자일지도 모른다. ESG라는 강줄기를 거슬러 걷다 보면, 소박하고 당연한 결론을 마주하게 된다. 금융과 기업이 맞물려 돌아가는 일견 거대해 보이는 시스템의 변화도, 그 출발은 사회와 환경의 지속가능성을 염려하면서 자신이 가진 힘으로 문제를 해결하려는 사람들의 노력으로부터 나온다는 것. 결국 돈을 움직이기 위해서는 사람이 먼저 움직여야 한다. ●

# 02

## 춘추전국시대 맞은 ESG 평가, 공통의 지향점이 필요하다

### 서재교

지난 7월 한국기업지배구조원은 삼성전자 ESG 등급을 6개월 만에 A에서 B로 하향 조정했다. 지난 4월에 A에서 B+로 떨어트린 데 이어, 3개월 만에 다시 등급을 하향 조정했다. 특히 거버넌스 영역은 총수의 부재 속에 B에서 C로 하향 조정했는데, 이는 한국기업지배구조원의 9개 등급 중 가장 낮은 D등급 바로 위에 해당한다.

하지만, 지난 6개월여간 국내 주요 ESG 펀드에서 삼성전자 비중은 큰 변화가 없다. 대표적인 ESG 펀드로 알려진 KB자산운용의 'KB KBSTAR ESG사회책임투자증권상장지수투자신탁' 펀드의 삼성전자 비율은 24.46%이며, '삼성KODEX 200ESG증권상장지수투자신탁' 펀드 역시 삼성전자를 25.17% 담고 있다. 전문가들은 일부 액티브 펀드(패시브 펀드와 반대 개념, 시장 수익률 이상을 지향)를 제외하면 대부분의 ESG 펀드의 삼성전자 편입 비중은 약 20~25% 수준이라고 말한다. 현재 코스피 시가총액에서 차지하는 삼성전자 비중과 같다. 일부 ESG 펀드를 두고, 코스피 지수를 추종하는 기존 '이티에프'(ETF: Exchange Traded Fund)와 다른 점이 없다는 회의적인 시각을 뒷받침하는 증거다.

미국도 예외가 아니다. 미국의 3대 ESG 평가기관으로 불리는 모건스탠리캐피탈인터내셔널(MSCI)이 지난해 말 ESG 펀드 상위 20개의 포트폴리오를 조사한 결과, 시가총액 1위인 애플의 편입 비중이 평균 5.6%로 가장 높았고, 시가총액 2위 마이크로소프트가 5%로 뒤를 이었다. 연일 빅테크기업의 독점 이슈와 근로자들의 반인권 이슈가 도마 위에 오르고 있는 것과 배치되는 결과다.

기업의 사회적 성과를 체계적으로 평가하기 시작한 기관으로는 1988년 미국의 Kinder Lydenberg Domini & Co.(KLD)가 꼽힌다(이인형, 2021). 이들이 구축한 KLD Social Rating 데이터는 기업의 사회적 책임 활동을 어떻게 유형화하고 사회적 성과를 어떤 방법으로 측정할 것인가에 대한 기여했다는 평가를 받고 있다. 반면, 1995년에 설립된 이노베스트(Innovest)는 지구환경 악화를 둘러싼 기업의 대응 능력과 재무 연계성을 평가했다. 재무 가치(value) 측정과 평가에 기반을 둔 최초의 ESG 평가체제로 불린다.

ESG 평가의 기초 격인 가이드라인을 제공한 기관으로는 GRI(Global Reporting Initiative)

**표2**

**해외 주요 ESG  
평가기관 현황**  
(김인구, 2021)

기관명	평가시작연도	평가기업 수	평가지표
RepRisk	1998	84,000개 이상의 민간 및 공공분야 기업	28가지 ESG 이슈
DJSI(Dow Jones Sustainability Indices)	1999	전 세계 대륙 및 국가별로 분류하여 평가	80~120가지 항목(환경, 사회, 투명성)
Corporate Knights Global 100	2005	100개	14가지 핵심성과(공급, 자원, 고용, 재무관리 등)
Bloomberg ESG data	2006	11,500 기업 이상	120항목(환경, 사회, 투명성)
Sustainalytics	2008	6,500개 이상	72가지 지표(ESG의 Preparedness, Disclosure, Performance 고려)
Thomson Reuters ESG research Data	2009	6,000개 이상	400개 이상의 ESG metric
MSCI(Morgan Stanley Capital International)	2010	6,000개 이상	37가지 주요 이슈(환경, 사회, 투명성)

가 대표적인 예다. 발데즈 원칙<sup>4</sup>을 만든 미국의 환경단체 세리즈(CERES)와 UNEP 등이 주축이 돼 1997년 설립됐다. GRI는 기업의 사회적 가치를 담은 지속가능성 보고 표준을 개발해 보급·확산해 왔다. 2000년에 첫 가이드라인을 발표한 데 이어 2016년 최초의 글로벌 지속가능성 보고 표준인 GRI 스탠더드를 정립했다. 전 세계 약 15,000여 조직이 GRI 가이드라인에 따라 지속가능경영보고서(ESG 보고서)를 발간하고 있다.

ESG 확산의 또 다른 중요한 동력인 금융 이니셔티브는 유엔환경계획 금융 이니셔티브(UNEP FI)를 주목해야 한다. 1991년 UNEP와 세계 주요 금융회사들이 공동으로 결성한 국제파트너십으로 1992년 은행업계, 1995년 보험업계 이니셔티브를 출범시켰고 2003년 두 이니셔티브가 통합되고 자산운용사와 연기금 등이 참여해 현재에 이르렀다. 2021년 1월 기준 전 세계 378개의 금융회사(은행·보험사·투자사)가 참여하는 글로벌 이니셔티브로 성장했다.

최근 기업의 ESG 성과를 평가하는 크고 작은 전문기관 수는 급격히 증가했다. 2013년 약 600곳에서 2021년 상반기에는 약 1000여 개까지 늘었다. 기관에 따라 수백, 수천의 기업들을 평가하고 있으며, 적게는 10여 가지에서 많게는 400여 개 이상의 평가지표를 활용해 기업의 비재무적 성과를 평가하고 있다.

ESG 평가기관의 확대만큼이나 ESG 평가등급을 추종하는 기관투자자의 투자 규모는 빠

**4** 1989년 미국 알래스카만에서 엑스 발데즈호의 원유 유출이 이슈가 되면서 기업이 환경과 사회에 끼치는 영향을 스스로 파악하고 공개하며 이를 관리하고 개선하기 위해 노력해야 한다는 것을 골자로 한 선언

르게 늘고 있다. 지난 3월 유럽증권시장청(European Securities and Markets Authority)이 발표한 보고서에 따르면, 2020년 말 기준 전세계 지속가능투자 규모는 약 45조 유로(한화 약 6경 원)에 육박하며, 그중 2조 5천억 유로(한화 약 3400조 원)가 평가사가 부여한 ESG 등급을 추종하는 기관투자자의 자금이라고 밝혔다. 최근 자본시장연구원 보고서에 따르면 투자 의사결정 시 기존 재무 분석에 더하여 ESG 등급을 반영한 국내 주식형 펀드 설정 금액 역시 올해 5월 기준 1조 2,208억 원으로 1년 전과 견줘 3.8배 증가했다고 발표했다.

ESG 등급을 추종하는 펀드 규모가 늘어나는 만큼 ESG 평가사들의 이익도 눈덩이처럼 늘고 있다. 국제증권관리위원회(IOSCO: International Organization of Securities Commissions)는 2021년 ESG 데이터 및 등급 시장이 전년 대비 20% 성장한 10억 달러 규모를 달성할 것으로 예측하며, 이 가운데 ESG 지수 시장은 35% 성장할 것으로 전망했다. 글로벌 3대 ESG 평가사로 불리는 모건스탠리캐피탈인터내셔널(MSCI)은 지난 7월, 2021년 2분기에만 4억 9819만 달러(한화 약 5700억 원)의 매출을 기록했다고 발표했다. 지난해 같은 기간 대비 약 21.6% 늘어난 수치였고, 영업이익률은 51.7%에 달했다.

ESG 평가기관의 난립과 이로 인한 혼선은 ESG 평가 전반의 신뢰성을 훼손하고 있다.

예컨대 테슬라(Tesla)에 대해 FTSE(Financial Times Stock Exchange)는 자동차 제작 과정에서 발생하는 탄소량을 고려하여 테슬라에 환경 부문 평가에서 매우 낮은 점수를 주었으나, 모건스탠리캐피탈인터내셔널(MSCI)은 생산된 자동차 자체에서 발생하는 탄소량과 ‘클린 테크놀로지’(clean technology) 가능성을 긍정적으로 평가하여 환경 부문에서 거의 만점에 가까운 점수를 주어 화제가 된 적이 있었다(박혜진, 2020).

평가지표에 부여하는 가중치도 문제다. 영국 런던 정경대 교수이자, 경제학자인 엘로이 딘슨(Elroy Dimson)이 지난해 모건스탠리캐피탈인터내셔널, 서스테이널리틱스(Sustainalytics), FTSE Russell 등 글로벌 ESG 평가사가 미국 상장회사를 상대로 진행한 ESG 평가등급을 평가를 분석한 결과를 발표하면서 평가 등급 간 매우 낮은 상관관계의 원인으로 환경(E: Environment), 사회(S: Society), 거버넌스(G: Governance) 간 가중치를 지목했다. ESG 본연의 가치와 목적을 반영한 평가지표라 할지라도 평가사가 책정한 임의의 가중치에 따라 기업의 ESG 등급이 얼마든지 바뀔 수 있음을 뜻한다.

ESG 민간 평가사들의 광폭 행보를 저지하려는 국가 단위 움직임도 본격화하고 있다. 블룸버그통신은 미국증권거래위원회(SEC)와 독일 연방금융감독청(BaFin)이 지난 8월 도이체방크(Deutsche Bank) 산하 DWS자산운용(옛 도이치자산운용)이 친환경 투자임을 과장해서 ESG 펀드를 판매했다는 의혹과 관련한 조사에 착수했다고 보도한 바 있다. 그에 앞선 지난 3월 미국증권거래위원회(SEC)는 기업의 ESG와 관련한 잠재적 부정행위 조사를 목적으로 테스크포스(TF)를 구성한 뒤 기업의 환경 관련 공시를 활성화하기 위한 규칙을 마련한 바 있다. 같은 시기 유럽연합은 ESG 공시기준인 ‘에스에프디알’(SFDR: Sustainable Finance Disclosure Regulation)을 제정해 시행에 착수했다.

미국과 유럽 정부의 ESG 개입에 글로벌 ESG 평가사들은 강하게 반발하고 있다.

대형 ESG 평가사들은 ESG의 규제가 또 다른 산업의 진입장벽이 될 것임을 경고하고 있다. 글로벌 3대 ESG 평가기관 중 하나인 모건스탠리캐피탈인터내셔널의 헨리 페르난데스



(Henry Fernandez) 대표는 지난 9월 파이낸셜타임즈와의 인터뷰에서 “ESG 평가의 ‘정합성’(conformity)에 관한 모든 논쟁이 잘못됐다고 생각한다”며 정부 차원의 ESG 평가 규제에 반감을 드러냈다. 그는 “더 많은 규제는 오히려 민간 ESG 평가사에게 더욱 큰 경쟁우위를 보장하는 진입장벽을 만들게 될 뿐이다”라고 언급했다. ESG의 성과와 재무적 성과 간 상관관계가 충분히 증명되지 않은 시점에 시행되는 성급한 정부 규제는 자칫 기업의 ESG 자발성을 떨어뜨릴 수 있다고 지적하며, 오히려 정부의 규제가 오로지 점수(Score)만 노린 나쁜기업의 ESG 위상을 확대·강화하는 도구로 악용될 수 있음을 경고했다.

ESG 평가기관 간 협력을 통한 지체 수습책도 모색되고 있다. 지난해 9월 GRI와 SASB 등 비재무정보(ESG) 공시 표준을 정하는 5개 기관이 협업을 통해 비재무공시의 글로벌 표준 작업을 시작한 것이다. GRI(Global Reporting Initiative), SASB(Sustainability Accounting Standards Board), CDSB(Climate Disclosure Standards Board), IIRC(국제통합보고위원회), CDP(탄소정보공개프로젝트)는 총 21쪽에 달하는 공통보고서를 통해 다양한 이해관계자들이 동의하는 지속가능성 주제와 연관해서 공시기준을 세우고, 다양한 산업군에서 적용되는 지속가능성 표준 세트(set)를 정의하기로 했다.

이러한 와중에 최근 ‘ESG 평가는 민간에 맡기되 제3자 검증 등을 통한 정부의 관리·감독 기능을 강화해 건강한 ESG 생태계 조성에 기여하자’는 대안이 힘을 얻고 있다. 국내의 경우 2025년부터 자산 2조원 이상의 상장기업들은 기업의 ESG 정보를 담은 지속가능성 보고서를 의무로 발간해야 하고, 2030년에는 모든 상장기업이 지속가능성 보고서를 발간해야 하지만 공시내용의 신뢰성 강화를 위한 제3자 검증은 따로 법률에 명시하지 않았다. 유럽연합이 제3자 검증은 물론 ESG 정보의 확인을 위해 현장 실사 시행을 계획하는 것과 비견된다.

물론 제3자 검증으로 인한 우려도 있다. 명확한 판단이 필요한 외부 검증의 특성상 기존 ESG 평가지표 가운데 상대적으로 중요한 지표이지만 수치화가 어렵고, 측정이 쉽지 않은 지표의 경우 제대로 다뤄지지 않을 공산이 크다. 자칫 ESG 평가가 기업의 체질적 변화로 이어지지 않고, 단순 투자를 위해 수치화하기 쉽고, 검증 가능한 객관적 지표로 구성되지 않을까 염려되는 대목이다.

ESG 평가지표와 체계에 대한 지나친 집착보다 오히려 ESG 펀드에 대한 근본적인 인식 전환이 먼저라는 주장도 설득력을 얻고 있다. ESG 펀드는 평가사의 높은 점수가 곧 단기 수익률을 보장하는 일반 펀드와 운용 매커니즘이 달라야 한다. 이미 많은 연구와 논문을 통해 환경(기후 위기 대처 등)과 거버넌스(투명성과 독립성 등), 사회(근로자의 인권)와 관련한 이슈에 대한 기업의 대처 능력과 단기수익 사이에는 아무런 관련이 없음이 밝혀졌다.

소비자와 시민단체 등 다양한 이해관계자의 관심과 참여를 통해 내부 위험을 단속하고, 사회문제 해결에 더욱 적극적인 태도를 보이는 등 기업의 ESG 경영활동을 통한 중장기 수익률을 추구하는 것이 ESG 펀드와 평가체계가 지향해야 하는 공통 방향식이다. ●

# 03

## ESG 공시의무제도 (비재무정보공개) 현황

김효선

### ESG 공시의무제도의 의의

ESG 공시의무제도가 합은 ESG 관련 대표적 법제도로, 기후변화로 촉발된 ESG 공시 의무화가 법제도로 도입되는 것을 말한다. ESG 공시의무 제도를 지칭하는 명칭은 각국마다 다양하지만, 공통된 내용은 기업이 ESG 경영활동의 객관적 평가를 위하여 스스로 ESG정보를 제공하도록 한 것이다. 기업의 경영활동에 ESG를 연동시키기 위한 다양한 노력들이 있지만, 환경, 사회, 지배구조에 관한 기업의 경영활동을 객관적으로 파악할 수 있고, 나아가 기업의 경영활동 전반에 ESG를 연동시키도록 유인할 수 있다는 점에서 ESG 공시의무제도는 매우 중요하다.

### 유럽연합의 ESG 공시의무제도

#### 1) 비재무 보고 지침(Non-Financial Reporting Directive) 제정과 한계

2014년 EU 집행위원회는 ESG 공시의무제도로 ‘기업의 비재무 보고 지침’(NFRD)을 제정하였다. 2018년부터 평균 근로자 수 500인 이상이면서 자산총액 2천만 유로 또는 순매출 4천만 유로 이상의 역내 기업에 대하여 ESG정보의 공개를 의무화한 것이다. 약 1700만개 기업이 비재무보고 지침에 따라 공시해야 하는 것으로 알려졌다.

비재무보고 지침에 의하여 공개될 정보항목은 2017년 6월 EU 집행위원회에서 발표한 ‘비재무보고 가이드라인’에서 구체화되었다. 이 가이드라인은 공시항목을 크게 ① 사업모델, ② 비재무적 목표 달성을 위한 정책과 실사, ③ 정책 실시 결과, ④ 주요 리스크 관리 방안, ⑤ 주요성과 지표(KPI), ⑥ 환경, 사회 및 근로조건, 인권, 반부패 및 뇌물 관련 공시로 구분하며 상세 내용을 제안하였다.

그러나 이 가이드라인은 강제성이 없고, 기업들은 자율적으로 국제 기준 또는 개별 국가 기준을 선택하여 공시할 수 있다. 또한 비재무보고 지침은 ‘공개 또는 설명 원칙’(Comply or Explain)을 채택하여 기업이 원칙적으로 ESG 정보를 공개하되, 특정 정보를 공개하지 않는 경우 그에 대한 합리적 이유를 설명하도록 하였다. 기업이 공개하기 어렵거나 불리한 정보는 그에 관한 합리적 설명을 통하여 공개하지 않을 수 있도록 한 것이다.

이렇다보니 비재무보고 지침에 따라 공개된 정보의 질이 투자자의 기대에 미치지 못한다는 지적이 제기되었다. 기업별 공개하는 정보도 각기 달라 기업간, 산업간 비교가 어려워 투자자가 공개된 정보를 활용하는 데에도 한계가 있었다. 이러한 문제를 개선하고자 2021년 4월 EU 집행위원회는 비재무보고 지침의 개정안인 지속가능성 보고 지침(CSRD)을 발의했고, 개정작업은 2022년 내에 완료될 예정이다.

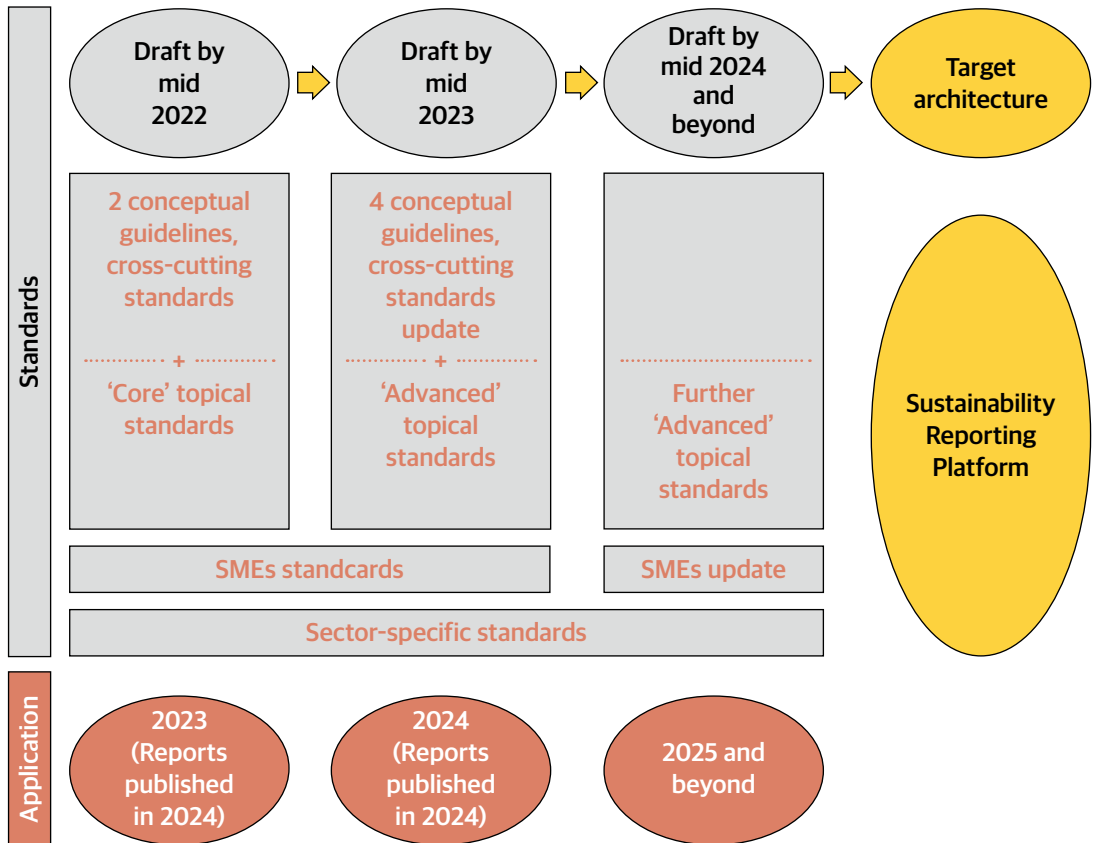
## 2) 지속가능성 보고 지침(Corporate Sustainability Reporting Directive) 발의

비재무보고 지침의 개정안인 지속가능성 보고 지침에서 크게 눈에 띄는 것은 용어의 변경이다. ‘비재무’라는 용어가 재정적 관련성이 없는 것으로 오인될 수 있어 부정확하므로 명칭을 ‘비재무 보고’(Non-Financial Reporting)가 아니라 ‘지속가능성 보고’(Corporate Sustainability Reporting)로 변경한 것이다.

용어의 변경 외에도 지속가능성 보고 지침(CSRD)에는 몇 가지 중요한 변화를 예고하고 있다. 우선, 공시원칙에서 ‘공개 또는 설명 원칙’을 삭제한 것이다. 이제 공시대상이 된 기업은 의무공시된 항목을 예외없이 공시해야 한다.

또한 종전 평균 근로자 수 500명 이상의 기업이 아닌 평균 근로자 수 250명 이상의 대기업으로 그 적용 범위를 확대하고, 지속가능성(비재무) 정보를 별도의 보고서가 아닌 사업보고서에 포함하여 공시하도록 하였다. 재무정보와 비재무정보를 통합하여 사업보고서에 공시함으로써 투자자가 손쉽게 기업경영정보 전반을 파악할 수 있도록 한 것이다.

**그림3**  
보고기준 개발 단계별  
로드맵



나아가 지속가능성 보고 지침은 기업별 공시내용을 비교할 수 있도록 공통의 보고기준을 사용하기로 의무화하였다. 이를 위하여 유럽재무보고자문그룹(EFRAG)은 2020년 EU집행위원회 회의 요청으로 지속가능성(비재무) 보고를 위한 표준지침 개발에 착수하였고, 2021년 다양한 이해관계자를 포함한 TF를 꾸려 표준지침의 범위 및 구조에 관한 연구결과를 발표하였다.

이 연구에서 유럽재무보고자문그룹은 기업 공통의 기준, 산업·기업형태별 기준으로 크게 3단계 보고기준을 발표하였고, 향후 2022년부터 3개년에 걸쳐 구체적 지침과 중소기업 대상 보고기준을 개발하여 궁극적으로 ESG정보 공시 플랫폼을 개발하는 것을 계획하고 있다. 이처럼 EU집행위원회는 비재무 보고 지침의 실행 및 개정, 공통의 보고기준 개발을 위하여 단계별 로드맵을 설정하고, 기업, 이해관계자 등으로부터 의견을 수렴하며 제도연구를 지속해오고 있다.

## 국내 ESG 공시의무제도 현황과 과제

### 1) ESG 정보 공개 가이드런스

금융위원회는 2021. 1. 14. 금융감독원, 한국거래소와 함께 ‘기업공시제도 종합개선방안’을 발표하며, 2025년까지 ESG 정보 공개 가이드언스를 제시하고, 2025년부터 자산총액 2조원 이상의 코스피 상장사에게 지속가능경영 보고서 공시를 의무화하고, 2030년 이후 전체 코스피 상장사에게 지속가능경영보고서 공시를 의무화하기로 하였다.

한국거래소가 발표한 ‘ESG 정보 공개 가이드언스’는 기업의 정보 공시절차와 공시원칙, 공시내용에 관한 사항을 안내하고 있다. ESG 정보공개 가이드언스에 의하면, 대상기업은 중요성 평가를 통해 ESG 이슈 가운데 중요 보고주제를 선정하고, 보고서를 기획·작성한 후 이해관계 없는 제3자를 통해 독립적 검증을 진행하고, 대외 공개하여야 한다. 그리고 공시지표는 GRI, IR Framework, TCFD, SASB 등 일반적으로 널리 사용되는 지표를 활용할 수 있되, 다만 아래 12개 항목, 21개 지표를 공통으로 공개하여야 한다. 이는 기업간 비교가능성을 확보하고자 권고공개지표를 둔 것으로 이해된다.

그러나 ESG 정보 공개 가이드언스는 EU의 지속가능성 보고 지침 발의안과 달리, ‘공개 또는 설명’ 원칙을 채택하고 있다. 기업이 자의적으로 정보 공개 범위를 선택할 가능성을 남겨놓은 것이다. 이는 추후 제도가 시행되는 과정에서 문제가 지적될 것으로 예상된다.

### 2) 국내 ESG 공시의무제도의 과제

금융위원회가 발표한 ‘기업공시제도 종합개선방안’은 ESG 공시의무제도 도입을 공식화하고, 정보의 비교가능성을 ESG 정보 공개의 일반원칙 중 하나로 삼아 공시 표준화를 시도하려 한다는 점에 있어 긍정적이거나, 아쉬운 점 또한 많다.

우선, ESG 공시의무제도의 도입시기가 지나치게 늦다는 점이다. 금융위원회는 2025년에서야 일정규모(가령 자산총액 2조원 이상) 이상 코스피 상장사에게 공시를 의무화하고, 2030년에 모든 코스피 상장사에게 ESG 공시를 의무화하고 있다. EU에서 이미 2018년부터 일정규모 이상의 기업에 공시의무를 부과하고, 2023년부터 보고표준에 따라 공시하도록 한 것에 비하면 지나치게 느슨한 대응을 하는 것이다.

또한 ESG 정보 공개 가이드선스, 특히 공개지표 개발과정에서 기업과 다양한 이해관계자의 의견을 수렴하기 위한 정부의 의지와 제도적 보완이 필요하다. EU 집행위원회는 비재무 보고 지침(NFRD)의 실행 및 개정을 위하여 1700만개 이상의 기업정보를 분석하고, 200개 이상의 기업, 60인 이상의 이해관계인 등으로부터 의견을 수렴<sup>5</sup>하였으며, 3개년에 걸친 로드맵에 기초하여 공개지표를 개발하고 있다. ESG 경영 및 정보에 있어 관계부처, 기업, 투자기관과 시민사회조직 등 다양한 이해관계자가 존재하고 있는 만큼, 실효성 있는 공개지표를 개발하려면 다양한 사회적 논의를 수렴하여야 할 필요가 있다.

이러한 의미에서 한국거래소에서 발표한 권고공개지표에 대하여 심도 있는 논의가 필요하다. 가령, 한국거래소가 발표한 권고공개지표 중 사회(S)부문의 지표인 ‘청년인턴 채용’의 적절성이 문제될 수 있다. 청년고용 문제가 매우 심각한 사회문제이고, 기업이 이러한 문제 해결에 적극 나설 필요가 있다. 문제는 정부가 공공기관 또는 중소기업 중심으로 추진해온 청년인턴제를 전체 기업으로 확대하도록 하는 것이 과연 타당하냐는 지적이다. 권고공개지표인 ‘신규고용 및 이직’ 외에 ‘청년인턴 채용’이 추가된다면 기업은 청년 인턴의 채용을 확대할 것으로 예상되는데, 이러한 방식이 청년고용 문제 해결에 실질적으로 도움이 되는지에 관하여 진지한 고민이 선행될 필요가 있다. 청년 인턴의 채용과 함께 청년의 신규채용 및 고용유지 자체를 측정하는 지표를 함께 보완하는 방안도 고려할 필요가 있다.

또한 권고공개지표 중 사회(S)부문의 ‘산업재해’ 지표에 대한 보완도 필요하다. 산업재해는 크게 업무상 사고, 업무상 질병, 출퇴근 재해로 구분되는데, 업무상 사고가 아닌 업무상 질병과 출퇴근 재해의 경우 기업의 관리책임과 관련성이 떨어진다는 의견이 있다. 이에 2018년 고용보험 및 산업재해보상보험의 보험료징수 등에 관한 법률 시행령 개정을 통해 업무상 사고로 인한 산업재해가 발생한 경우 해당 사업주의 고용산재보험료를 인상하되, 업무상 질병으로 인한 산업재해의 경우에는 사업주의 보험료에 영향을 주지 않도록 하였고, 출퇴근 재해에 대하여도 동일한 취지의 해석을 적용하고 있다(양성필, 2020). 즉, 산업재해 유형별 정보가 아닌 산업재해 전체 발생 건수만을 공시할 경우, 기업의 관리책임과 관련 없는 재해를 포함하게 되어 개별 기업의 산업재해 관리에 관한 잘못된 해석을 유도할 수 있다. 따라서 산업재해 지표는 산업재해 유형에 대한 이해를 바탕으로 기업의 관리책임과 관련된 사업재해 정보를 공시할 수 있도록 보완이 필요하다.

이처럼 공개지표 개발을 위한 연구와 다양한 이해관계자의 의견 수렴 없이 단선적인 몇 개의 지표 또는 특정한 정책 확산을 위한 도구로 제도를 운영한다면, ESG 공시의무제도는 형식적 제도로 전락하고 기업에게 정보공개 부담만 줄 수 있다.

마지막으로 지속가능경영 보고서와 기업지배구조보고서간 연계에 관한 논의가 필요하다. 금융위원회는 ESG정보 공시를 활성화하기 위하여 지속가능경영 보고서 공시를 활성화하고 ESG 정보 공개 가이드라인을 마련하면서도, 다른 한편으로 기업지배구조 보고서 의무화를 확대하여 2026년부터 전 코스피 상장사에 대해 기업지배구조보고서 공시를 의무화하였다. 그리고 기업지

**5** EU집행위원회는 2020년 11월 “Study on the Non-Financial Reporting Directive”를 발간하며 연구결과를 발표하였다. 위 연구의 주요 내용은 비재무보고지침(NFRD)의 적용대상이 되는 기업의 범위를 명확히 파악하고, 비재무보고지침(NFRD)이 이들 기업에게 미치는 영향을 평가하는 것이다.

**표3**

**ESG 정보 공개  
가이드선의  
권고공개지표**

구분	항목	지표	비고
조직	ESG 대응(1)	경영진의 역할	ESG 이슈의 파악/관리와 관련한 경영진의 역할
	ESG 평가(1)	ESG 위험 및 기회	ESG 관련 위험 및 기회에 대한 평가
	이해관계자(1)	이해관계자 참여	이해관계자의 ESG 프로세스 참여방식
환경	온실가스배출(3)	직접배출량(Scope1)	회사가 소유하고 관리하는 물리적 장치나 공장에서 대기중으로 방출하는 온실가스 배출량
		간접배출량(Scope2)	회사 소비용으로 매입 또는 획득한 전기, 냉난방 및 증기배출에 기인한 온실가스 배출량
		배출 집약도	활동, 생산 기타 조직별 미터법의 단위당 배출된 온실가스 배출량
	에너지사용(3)	직접에너지 사용량	조직이 소유하거나 관리하는 주체의 에너지 소비량
		간접에너지 사용량	판매제품의 사용 및 폐기처리 등 조직 밖으로 소비된 에너지 소비량
		에너지 사용 집약도	활동, 생산 기타 조직별 미터법의 단위당 필요한 에너지 소비량
	물 사용(1)	물 사용 총량	조직의 물 사용 총량
	폐기물 배출(1)	폐기물 배출 총량	매립, 재활용 등 처리방법별로 폐기물의 총중량
	법규위반, 사고(1)	환경 법규위반·사고	환경 법규위반·환경 관련 사고 건수 및 조치내용
사회	임직원현황(4)	평등 및 다양성	성별·고용형태별 임직원 현황, 차별 관련 제재 건수 및 조치 내용
		신규고용 및 이직	신규고용 근로자 및 이직 근로자 현황
		청년인턴 채용	청년인턴 채용 현황 및 정규직 전환 비율
		육아휴직	육아휴직 사용 임직원 현황
	안전·보건(3)	산업재해	업무상 사망, 부상 및 질병 건수 및 조치내용
		제품안전	제품 리콜(수거, 파기, 회수, 시정조치 등) 건수 및 조치 내용
		표시·광고	표시·광고 규제 위반 건수 및 조치 내용
	정보보안(1)	개인정보 보호	개인정보 보호 위반 건수 및 조치 내용
	공정경쟁(1)	공정경쟁·시장지배적지위 남용	내부거래·하도급거래·가맹사업·대리점거래 관련 법규 위반 건수 및 조치 내용

배구조보고서 작성을 위한 가이드라인이 별도로 마련되어 있어, 이 경우 ESG 정보 공개 가이드선이 적용되지 않는다. 지배구조(G)는 ESG의 한 부분으로 지속가능경영 보고서의 지배구조 관련 내용과 기업지배구조보고서의 내용간 중복이 불가피해 보인다. ESG 공시의무제도 성숙에 따라 궁극적으로 ESG 정보의 통합적 공시를 위한 효율적 제도에 대한 논의가 필요하다. ●

# 04

## ESG 시대 기업의 목적과 역할

### 허승준

2018년 1월 세계 최대 자산운용사인 블랙록(Blackrock)의 래리 핑크(Larry Fink) 회장은 창립 30주년을 맞이하여 피투자기업 CEO에게 ‘목적의식’(Sense of Purpose)이라는 서신을 보냈다. 이 서신에서 핑크 회장은 은퇴 이후의 삶을 위하여 소중한 자산을 맡긴 고객들을 위하여 지속가능하고 장기적으로 성장할 수 있는 회사에 투자할 것이라고 했다. 피투자기업은 경제적 가치뿐만 아니라 자사의 이해관계자에게 유익하고 사회에 기여할 수 있어야 한다는 것이다. 만약 피투자기업에게 이와 같은 목적의식이 보이지 않는다면 투자를 회수하겠다고 경고하였다. 기업의 입장에서 매우 중요한 기관투자자가 사회적 가치를 창출하라고 요구한 것이다.<sup>6</sup>

그로부터 1년 후인 2019년 8월 19일, 애플, 아마존, 코카콜라, GM, 보잉, 뱅크오브아메리카, 씨티그룹, JP모건 등 미국의 주요 기업 CEO의 연합체인 비즈니스 라운드테이블(Business Roundtable)에서 성명서를 발표한다. 이 성명서에서 기업의 목적을 재정의하는데 기업의 고객, 근로자, 협력업체, 지역사회, 주주 등 모든 이해관계자를 위해 헌신하겠다고 명시하였다. 즉, 기업 스스로 주주 자본주의(shareholder capitalism)가 아닌 이해관계자 자본주의(stakeholder capitalism)로의 전환을 선언한 것이다.

### 기업 환경의 변화

기업에게 기관투자자의 압박이나 기업 스스로의 선언이 사회적 가치를 추구하게 된 계기가 되었지만 기업을 둘러싼 환경 역시 사회적 가치가 생존의 필요조건으로 변화하고 있다.

그중 첫 번째는 글로벌 아젠다인 기후위기로 인한 정부 규제의 강화이다. 2015년 파리기후

**6** 1988년 블랙록이 설립된 이후 세계 최대 자산운용사로 성장한 비결에는 핑크 회장의 철저한 리스크 관리가 있었다. 핑크 회장은 투자은행인 퍼스트보스턴(First Boston)에서 트레이더로 명성을 날리던 1986년, 금리 예측을 잘못하여 2분기에만 무려 1억 달러의 손실을 내고 퇴사하였다. 이후 블랙록에서 불확실한 미래에 대한 리스크 관리를 최우선으로 강조하였고, 이와 같은 차원에서 피투자기업의 리스크를 최소화하기 위하여 사회적 가치를 요구하고 있는 것이다.

변화협약에서 합의한 지구평균기온을 산업화 이전보다 2°C 이내 상승으로 제한하기 위하여 각 국가별로 NDC(Nationally Determined Contributions)를 준수해야 한다. 이로 인하여 각국 정부에서는 탄소배출과 관련한 규제를 점차 강화하고 있는 실정이다. 예를 들어 2021년 7월 14일 EU 집행위(EU Council)에서는 2030년까지 탄소배출량을 1990년 대비 55% 감축하기 위한 입법안 패키지 'Fit for 55'를 발표하면서 2026년부터 역내 수입품에 탄소 배출량에 따른 비용을 부과하는 '탄소국경조정제도'(Carbon Border Adjustment Mechanism)를 도입한다고 밝혔다. 7월 19일 미국에서도 민주당이 2024년 1월부터 화석연료, 알루미늄, 철강 등에 탄소세를 부과하는 방침이 담긴 법안인 'FAIR Transition and Competition Act'를 발의했다. 이제 EU나 미국 같이 선진국 기준보다 더 많이 탄소를 배출하는 기업 제품은 가격 경쟁력을 잃어버리는 것이다. 국내에서도 정부가 오는 2025년까지 684개 업체를 대상으로 온실가스 29억2백만톤 할당하는 등 규제가 점차 강화될 것으로 예상된다.

두 번째는 사회적 가치(혹은 ESG)에 대한 공시와 평가 강화이다. 지금까지는 일부 대기업에서 지속가능경영 보고서를 통해 자율적으로 CSR 중심의 활동을 공시해 왔다. 그러나 2025년부터 자산 2조원 이상의 상장사는 의무적으로 공시해야 하고, 2030년부터는 모든 코스피 상장사로 확대된다. 이제 GRI 혹은 TCFD와 같은 글로벌 ESG 공시 가이드라인에 맞추어 공시를 해야 하는 만큼 자산 2조원 이상의 상장사는 지금부터 공시를 착수해야 하는 것이다. 여기에서 한걸음 더 나아가 지난 11월 3일 COP26에서 국제회계기준(IFRS)은 국제지속가능성기준위원회(ISSB) 설립 및 지속가능성 공시 기준 수립 계획을 발표하였다. 이를 위해 CDSB와 VRF(Value Reporting Foundation) 등 기존 지속가능성 보고 기준과 통합하고 글로벌 Baseline을 제시할 계획이다. 즉 향후에는 지속가능경영 보고서가 아닌 재무제표에 ESG를 공시해야 할 수 있는 것이다. 또한 ESG 공시를 근거로 평가를 받거나 녹색채권이나 ESG 투자와 같은 자본조달(financing)에 활용되는 만큼 이제 ESG는 기업이 자본시장에서의 생존을 위해서 반드시 수행해야 하는 활동이 되어가고 있다.

세 번째는 엠제트 세대(MZ세대)로 대변되는 시장과 고객의 변화이다. ICT 발달로 인한 SNS가 보편화되면서 이제 기업의 모든 정보는 시장과 고객에게 공개되고 공유된다. 즉 기업이 창출하는 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 가치를 투명하게 증명해야 하는 것이다. 만약 이 과정에서 거짓으로 해명하거나 이해관계자에게 부정적 영향을 끼치는 기업은 신뢰를 잃을 수밖에 없다. 우리가 잘 알고 있듯이 이해관계자를 단순한 도구로 치부하다 비판에 직면하고 기업가치 까지 훼손된 대부분의 기업은 이 같은 경우에 해당한다. 반면에 기업에게 기대하는 사회적 역할에 충실한 기업은 경제적 가치에도 긍정적 영향을 받을 수 있다. 2021년 5월 대한상공회의소에서 실시한 'ESG 경영과 기업의 역할에 대한 국민인식' 조사 결과, 응답자의 51%는 '기업은 주주와 사회 구성원 전체의 이익을 추구해야 한다'고 답했다. 또한 63%는 '기업의 ESG 활동이 본인의 제품 구매에 영향을 미친다'고 답하였다. 이제 기업이 창출하는 사회적 가치는 경제적 가치와 구분되는 것이 아니라 연계되고 있는 것이다.

## 기업의 사회적 가치 창출 실제 사례

그렇다면 시장과 고객이 기대하는 기업의 사회적 역할은 무엇일까? 그것은 바로 '경제적 가치와



사회적 가치의 선순환구조를 만드는 것'이다.

이를 실천하고 있는 다수의 글로벌 기업 가운데 가장 대표적인 기업은 '유니레버'(Unilever)이다. 유니레버는 전세계 국가, NGO, 기업 등을 대상으로 실시하는 'Sustainability Leaders Survey'에서 2010년 이후 지금까지 1위를 차지하고 있는 기업이다. 그 비결에는 'Our Purpose is to make sustainable living commonplace'라는 유니레버의 비전에서부터 찾을 수 있다. 이를 위하여 유니레버는 'The Unilever Sustainable Living Plan'이라고 하는 ESG 경영을 실천하고 있는데 크게 ① 10억명 이상의 사람들을 위한 건강과 웰빙 개선, ② 자사의 제품 생산과 사용에 따른 환경적 발자국 절감, ③ 수백만 명의 생계 향상으로 구분되어 있다. 기업의 비전과 목표가 마치 UN이나 NGO의 그것과 크게 다르지 않을 정도로 사회적 가치 창출을 위해 매진하고 있는 것이다. 그렇다고 해서 유니레버가 경제적 가치에 소홀한 것이 아니다. 지난 2014년 유니레버와 경쟁사인 다논(Danone)과 네슬레(Nestlé)는 기업가치가 비슷했으나 2021년 현재 유니레버는 경쟁사 대비 기업가치가 크게 증대하였다.<sup>7</sup>

국내 기업 중에는 사회적 가치를 경영전략에 반영한 SK를 예로 들 수 있다.

첫번째는 SK 멤버사가 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 DBL(Double Bottom Line)을 실천하는 것이다. DBL에서 경제적 가치는 재무제표에서 수익과 비용이 표현되는 것과 같이 사회적 가치 역시 비즈니스를 통해 사회에 기여한 성과에서 발생된 손실을 화폐가치로 측정하여 공시하고 있다. 특히 사회적 가치는 크게 비즈니스 사회성과, 사회공헌 사회성과, 경제간접 기여성과로 구분하여 측정하고 있다. 예를 들어 SK 이노베이션에서는 2018년 경제간접 기여성과 2조3,241억원, 비즈니스 사회성과 -1조1,885억원, 사회공헌 사회성과 493억원이라고 공시하였다. 이때 주목할 점은 비즈니스 사회성과에서 환경공정으로 인하여-1조4,276억원의 손실을 공개했다는 것이다. 즉, 기업이 비즈니스를 영위하면서 훼손된 사회적 가치를 화폐가치로 환산하여 기업 혹은 우리 사회가 부담해야 되는 비용의 척도를 보여주고 있는 것이다. SK 이노베이션은 이를 폐열이나 소각열을 활용한 잉여스팀 도입, 친환경 연료 전환, 공정 에너지 투자 등 친환경적으로 공정을 개선하여 만회하고자 한다. 또한 공정상에서는 불가피하게 사회적 가치가 마이너스(-)이더라도 친환경 제품·서비스 생산과 친환경 사회적 기업 육성 등과 같은 활동을 통해 사회적 가치를 창출하고자 한다.

두번째는 SK 멤버사 이외의 사회적 기업이 사회적 가치를 더 많이 창출할 수 있도록 사회적 기업 생태계를 조성하는 것이다. 그중 사회적 기업이 창출한 사회적 가치를 경제적 가치로 인정하여 일정 비율만큼 현금으로 보상해주는 '사회성과인센티브'(Social Progress Credit)가 대표적인 프로젝트이다. 2015년 44개 기업으로 시작한 사회성과인센티브는 2021년 9월 현재 288개 기업이 2389억원 만큼 사회적 가치를 창출하여 456억원을 인센티브로 지급 받았다. 그동안 사회적 기업은 우리 사회에 꼭 필요한 사회적 가치를 창출해 왔지만 이를 시장에서 보상 받지 못

<sup>7</sup> 다논 역시 CEO 에마뉘엘 파베르가 ESG 경영을 추진했으나 Covid-19로 인하여 에비앙(evian)으로 대표되는 생수 부문의 영업이익이 급감하는 등 경제적 가치가 부진하여 21년 3월 이사회에 의해 해임되었다.

해 경영상의 어려움을 겪어왔다. 그러나 그들이 창출한 사회적 가치가 경제적 가치로 환원될 수 있다면 더 많은 인재, 자원, 자본 등이 유입되어 사회적 기업 생태계가 활성화될 수 있는 것이다. 이 같은 가설은 서울대 신재용 교수 연구팀에서 사회성과인센티브에서의 사회적 가치 측정과 이를 근거로 한 인센티브 효과를 입증하여 경영학 탐저널인 'Management Science'에 <Social Performance Incentives in Mission-Driven Firms>라는 제목으로 게재될 예정이기도 하다. 뿐만 아니라 결식아동과 같은 특정 사회문제를 기업, 정부, 시민 등 서로 다른 주체가 협력하여 해결하는 플랫폼인 '행복얼라이언스'와 사회적 기업가를 양성하는 'KAIST 사회적기업가 MBA' 등을 운영하고 있다.

### 지속가능한 성장을 위한 길

사회적 가치 시대에도 기업은 여전히 이익을 추구하는 조직이다. 이익을 창출하지 못하는 기업은 기업으로서의 존재가치를 잃어버린다. 다만 경제적 가치만을 추구하는 기업은 지속가능하게 성장할 수 없기 때문에 사회적 가치를 창출할 수 있는 경제적 가치를 추구해야 하는 것이다. 이를 위해서는 기업은 사회 구성원임을 자각하고 근로자를 비롯한 이해관계자와의 공동체의식을 공유하는 것에 서부터 시작해야 한다. 그렇다면 우리 기업이 가진 사회적 미션은 무엇인지, 어떻게 제품/서비스를 생산하여 사회에 기여해야 하는지 고민하고 혁신하는 과정에서 사회적 가치가 창출되는 것이다. 앞으로 다가올 미래에는 기업이 성장하는 만큼 사회가 발전하기를 바란다. ●

# 05

## 기후변화가 이끄는 국내외 질서의 변화

### 지현영

#### 들어가며: 부정할 수 없는 기후위기 시대

우리는 기후위기 시대에 살고 있다. 2021년 8월9일 IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change, 기후변화에 관한 정부간 협의체) 제1 실무그룹이 발행한 6차 보고서는 과학적 뒷받침을 통해 이를 공식화했다. IPCC는 기후위기 문제에 대처하기 위해 세계기상기구와 유엔환경계획이 1988년에 공동 설립한 유엔 산하 국제기구로, 전세계 과학자가 참여·발간하는 IPCC 평가보고서를 통해 기후변화의 과학적 근거와 정책방향을 제시한다.

2014년 5차 보고서 이후 8년 만에 발간된 6차 보고서는 2003년부터 2012년 사이 지구 기온은 산업화 이전 대비 0.78도 상승한데 비해, 2011년부터 2020년까지 지구 기온은 1.09도 상승했고, 이에 따라 2010년부터 2019년까지 그린란드의 평균 빙상 유실 속도가 1992-1999년 기간 대비 약 6배 빨라졌으며, 해수면 상승 속도는 1901-1971년 기간 대비 세 배 가까이 증가했다고 밝혔다. 이러한 양상은 지난 몇 세기 혹은 몇 천 년 동안에도 전례가 없었던 수준이고, 인류가 초래한 기후변화는 이미 모든 지역에 걸쳐 기후이변을 일으키고 있다. 6차 보고서는 인구, 에너지 소비, 경제 활동은 인간이 지구에 영향을 미칠 수 있는 여러 요인을 바탕으로 미래 지구의 기온이 어떻게 변할 것인지 예측하는 다섯 가지 시나리오를 담고 있는데, 탄소를 가장 적게 배출하는 경우라도 2040년에 산업화 이전 대비 1.5도를 넘어설 것으로 예상했다(한국에너지정보문화재단, 2021). 이로써 2018년 <지구온난화 1.5도 특별보고서>에서 제시했던 지구온난화 1.5도 도달 시점이 2030~2052년에서 2021~2040년으로 10년가량 앞당겨졌다.

이 암울한 미래 전망을 앞에 두고 우리는 희망을 가질 수 있을까? 혹자는 현재 지구를 살아가고 있는 우리는 그 어느 세대보다 기후변화를 많이 체감하는 세대인 동시에 이를 막을 수 있는 마지막 기회를 가진 세대라는 비장한 말을 하기도 한다. 6차 보고서는 그럼에도 우리는 기후변화를 완화하기 위해 빠르고 강력하며 지속가능한 방식으로 누적 CO2 배출을 제한하고, CO2 순배출 제로를 달성하기 위해 온실가스 감축을 해야 한다고 강조한다.

#### 돈의 흐름이 달라진다

전세계 주요 금융당국들은 수년 전부터 기후변화가 금융시스템 안정성에 중대한 위협을 제기한

다고 경고해 왔다. 중앙은행의 국제기구인 BIS는 2020년 1월 <그린 스완(Green Swan) 보고서>를 통해 기후변화로 인해 2008년 글로벌 금융위기보다도 파급력이 강하고 되돌릴 수 없는 성격의 금융위기가 올 수 있다고 분석했다. 이를 해결하기 위해 정부 간 긴밀한 협력을 통한 국제적 공조가 절실하며, 국제적 안전 보험 체계를 구축하여 대비하고, 기후관련 위험에 대한 완충장치를 마련해야 한다고 밝혔다(Patric Bolton, 2020).

EU 중앙은행(ECB)은 지난 8월2일 기후변화에 대한 고려 사항을 통화 및 경제 정책 프레임워크에 본격적으로 반영하는 포괄적인 로드맵을 발표하였다. 이로써 금융 전반에 기후변화 리스크 평가가 반영되었다(유럽중앙은행, 2021). 미국 연방 중앙은행(FRB) 또한 기후변화에 따른 금융권의 리스크를 인식, 평가하고 이를 금융감독에 반영하는 프로그램을 개발하기 위한 미시건전성 감독 조직으로 '감독 기후 위원회'(SCC)를 만들었다. 또 기후변화로 인한 시스템리스크를 인식, 측정, 완화하는 거시건전성 감독 조직으로 '금융안정 기후 위원회'(FSCC)를 만들어 기후변화가 초래하는 금융부문 리스크에 전반적으로 대응하기 시작하였다(이승준, 2021).

중앙은행뿐 아니라 투자사, 보험사 등 금융업계는 정부와 기업의 기후위기 대응을 촉구하는 한편 금융에 있어 기후변화 리스크 관리에 적극적으로 나서고 있다. 그런데 이미 2006년, 영국 재무부 장관이 2005년 경제학자이자 전 세계은행 수석연구원인 니콜라스 스톤 경에게 의뢰하여 작성된 <스톤 보고서>는 기후변화 문제로 인해 야기될 수 있는 리스크와 그 대응에 따른 비용을 추산했다. 보고서는 기후변화를 막기 위한 조치를 취하는데 드는 비용은 세계 국내 총생산(GDP)의 1%(2007년 기준 6500억달러)에 달하여, 이를 방치할 경우 그 대응 비용이 확대되어 세계 경제의 공황사태를 가져올 수 있다고 경고하였다(안소영, 2021). 그리고 2006년의 예견대로 '금융안정위원회'(FSB)는 기후 관련 재난으로 인한 글로벌 경제적 손실이 1980년대 2140억 달러(2019년 달러가치 기준)에서 2010년대 1조 6200억 달러로 급증했다고 밝혔다. 그럼에도 영국 비영리 기후 금융 싱크탱크인 '카본 트랙커'에 따르면 여전히 글로벌 주식 가운데 18조 달러, 채권 가운데 8조 달러, 비상장 회사채의 약 30조 달러가 탄소배출 산업과 관련돼 있다(김은광, 2021.09.06.).

### '딥체인지'를 요구받는 기업

기업들은 투자자, 금융사로부터 ESG 경영을 요구 받고 있다. ESG 요소 중에서도 기업들이 가장 빠르게 움직이고 있는 분야는 단연 E(환경)이다. 2021년 8월25일 전경련이 글로벌 ESG 확산 추세가 국내 산업과 기업에 미치는 영향에 대해 15개 증권사 리서치센터장을 대상으로 조사한 결과에서도 환경 분야, '기후변화·탄소배출'에 대한 대응이 가장 중요한 것으로 조사됐다.

그런데 ESG를 제대로 실천하기 위해 기업에 가장 필요한 것은 사업 포트폴리오의 '딥체인지'(근본적 변화)이다. 1996년 발간된 로버트 E. 퀴의 <Deep change or Slow Death : 기업과 개인의 혁명적 생존전략 23가지>에서 처음 소개된 이 단어는 '변하지 못하면 결국 서서히 죽음의 길로 갈 것'이라는 메시지를 던진다. 즉, 에너지 기업의 경우 좌초자산이 될 석탄이나 천연가스에 매달려 방어할 것이 아니라, 재생에너지나 그린수소로 사업 포트폴리오를 적극적으로 전환해 나갈 준비에 나서라는 것이다. 이를 위해서는 분명한 장기 목표 수립 및 단계적 이행계획 추진이 필요하며, 그렇기 때문에 거버넌스가 중요하다.

기업의 목적 또한 딥체인지를 요구받고 있다. 2019년 미국 내 200대 대기업 협의체인 비

즈니스 라운드 테이블(BRT)에서 미국의 주요 기업들은 기업의 목적을 주주자본주의에서 이해관계자 자본주의로 변경하는데 동의했고, 2020년 세계경제포럼(WEF)에서도 이러한 취지에 따라 1973년 이후 47년 만에 다보스 선언(Davos Manifesto)을 개정하여 환경·사회·지배구조(ESG)를 강조하는 새로운 기준을 명문화하였다.

그러나 하버드대 로스쿨 루시안 벵척(Lucian Bebchuk) 교수팀은 월스트리트저널 기고를 통해 연구 조사 결과 BRT에서 서명한 181개 기업들 중 단 한 곳만 지배구조 지침을 변경하는데에 대한 이사회 승인을 받았다고 밝히며, “이해관계자 자본주의는 쇼”라고 비판했다(박란희, 2020). 또한 ‘카본 트래커’가 9월 16일 공개한 글로벌 기업 <재무제표 기후 리스크 보고서>에 따르면, 평가 대상 기업 72%의 재무제표에서 기후변화 영향을 고려한 증거를 찾아보기 힘들 뿐 아니라 대상기업의 외부감사보고서를 분석한 결과, 80%가 기업 재무제표의 기후변화 리스크를 고려하지 않고 있다고 한다(Carbon Tracker, 2021).

### 정부 역할 및 국제적 공조의 중요성 강화

IPCC 6차 보고서가 공개되자 각국 정부들은 발동에 불이 떨어졌음을 실감했다. 안토니오 구테흐스 유엔 사무총장은 “기후변화가 인류에 대한 적색 경보(Code red for humanity)가 될 것”이라고 예견하며, “경보 알람이 귀청이 떨어질 만큼 크게 울리고 있는 상황에서 세계 각국은 결단력 있게 행동해야 한다”고 강조했다(김민제, 2021.08.10). 올여름 기후변화로 인한 대규모 재난을 경험한 미국과 유럽의 정상들도 적극적인 입장을 밝히고 있다.

한편, 세계 1위 석탄수출국인 호주는 2019년 사상 최대 피해를 야기한 산불을 겪고도 소극적인 감축 목표를 고수하면서 넷제로 시한 설정을 거부하고 있다. 중국 또한 기후위기 대응에 적극적으로 동참하겠다고 약속하면서도, ‘2030년 탄소 배출 정점, 2060년까지 탄소 중립 실현’이라는 목표를 수정하는 것에 대해서는 외면하고 있다. 우리 정부는 지난 6월 국내 첫 환경 정상 회의인 P4G를 개최하면서도 상향된 2030 목표 수립은 미룬 채 공허한 선언만 반복하고 있다. 탄소중립위원회가 지난 8월 발표한 탄소중립 시나리오도 실망스럽기는 마찬가지이다. 가장 적극적인 정책을 펼치고 있는 EU마저도 기업 규제에 소극적으로 대응하여 화석 연료를 단계적으로 폐지할 역사적 기회를 놓치고 있다는 비판을 받는다.

### 결론: 새로운 질서 변화의 키를 누가 잡을 것인가

금융, 기업, 정부 모두 기후위기를 인식하고 변화를 꾀하고 있는 것은 분명하다. 그러나 ‘전대미문의 리스크가 될 게 확실한 기후위기 대응에 최선을 다하고 있는가’라는 질문에는 자신 있게 답변할 수 없는 상황이다. 역사적으로 인류는 위기 대처에 있어 예방보다는 소 잃고 외양간 고치는 복구 방식이 더 익숙했다. 하지만 이번 위기의 경우 지금 행동하지 않을 경우 인류에게는 재건의 기회가 없다. 결국은 시민 스스로 기후변화로 인한 세계 질서의 혁신을 추동해야 한다. 돈의 물길이 탈탄소 전환으로 흘러가도록, 기업들이 적당히 그린워싱하지 못하도록, 정부가 시민이 아닌 기업과 금융을 대변하는데 앞장서지 못하도록 채찍을 들고 우리 스스로의 권한을 행사해 나가야 한다. ESG 그 자체는 세상을 구하지 못한다. 그러나 시민이 그 키를 쥐고 도구로 사용하면 빠르고 강력하며 지속가능한 방식으로 기후변화를 완화해 나갈 수 있는 가능성은 커질 것이다. ●

CHAPTER

# 02

## 금융, 기업이 주도하는 ESG의 한계

1. 소통 없이 '위상'에서 자유로울 수 없다 \_이춘재
2. 주주행동주의 ESG의 한계 \_양은영, 박은경

# 01

## 소통 없인 '위싱'에서 자유로울 수 없다

### 이춘재

#### 위싱은 왜 위험한가

ESG 경영을 잘 하는 것처럼 '위장 세탁'을 하는 것을 ESG 위싱이라고 한다. 가장 대표적인 게 환경(E) 분야에서 발생하는 '그린위싱'이다. 글로벌 환경단체 클라이언트어스(ClientEarth)는 아랍 코, 셰브론, 엑손 등 글로벌 에너지 기업들을 대표적인 그린위싱 기업으로 꼽는다. 이 기업들이 친환경 기업인 것처럼 대대적으로 홍보를 하지만 실제로는 화석연료 생산을 줄이기는커녕 오히려 늘리고 있고, 심지어 국제기구나 각국 정부의 탄소배출량 감축 추진을 저지하는 로비활동을 하고 있기 때문이다.

하지만 이 기업들처럼 노골적으로 위싱을 하는 경우는 드물다(이 기업들도 자신이 ESG 경영에 최선을 다하고 있다고 주장한다). 대부분은 ESG 경영을 진지하게 실천하려고 노력하고 있지만 이런저런 이유로 위싱이라는 지적을 받는다. 카카오의 사례를 보자. '국민 메신저' 카카오톡을 바탕으로 다양한 서비스를 개발해 이용자 편익을 증대시킨 카카오는 네이버와 함께 한국의 혁신 기업을 상징하는 존재가 됐다. 카카오는 2021년 1월 ESG 위원회를 만들고 김범수 이사회 의장이 직접 위원장을 맡았다. ESG 경영에 대한 의지를 강조하기 위한 것이었다. 카카오의 ESG 보고서에는 혁신 기업으로서의 자부심이 넘쳐난다. "카카오만의 방식으로 사회문제를 해결하겠다"는 김범수 의장의 포부가 이를 잘 나타낸다.

하지만 카카오는 2021년 여름 택시 호출 수수료 인상, 대리운전, 꽃배달, 미용실 예약, 퀵서비스 등으로 '문어발 확장', '골목상권 침해' 등의 비난을 받았다. 막강한 플랫폼과 자금력을 앞세워 골목상권까지 침해한다는 지적이 제기되면서 카카오를 향한 대중의 거부감은 점점 커졌다. 김범수 의장의 포부가 무색하게 카카오는 그 자신이 '사회문제'가 됐다. 정치권도 '플랫폼 기업 갑질 규제법'을 추진하는 등 카카오의 지배력 남용에 제동을 걸고 나섰다. 이러한 '규제 리스크'는 고스란히 주가 하락으로 이어져 시가총액이 한때 15조원 가까이 증발하기도 했다.

카카오는 외부기관의 ESG 등급 평가도 양호하다. 하지만 시장에서는 카카오를 이해관계자와 소통하지 않고 사회적 가치 창출에 무관심한 기업으로 인식하는 시각이 있다. 특히 빅데이터라는 공공재를 이용하는 사업 모델이기 때문에 소비자가 느끼는 배신감은 더욱 크다. 카카오는 논란을 일으킨 서비스를 과감히 정리하는 등 신뢰 회복에 나섰다. 시간이 더 필요해 보인다.

ESG는 기업의 지속가능한 성장의 방향을 제시하는 나침판과 같다. 따라서 ESG 위상은 그 기업의 지속가능한 성장 의지를 의심하게 만든다. 의도적인 위성뿐만 아니라 위성 논란에 휩싸이는 것만으로도 기업에 큰 타격을 준다.

## 위성 논란 사례

외부기관의 ESG 평가가 좋은 기업들 가운데 '위성' 논란을 일으킨 기업들은 많다. 대표적인 사례는 다음과 같다.

### ① 에스케이(SK)

'ESG 전도사'로 불리는 최태원 회장의 강력한 리더십으로 외부 평가가 상대적으로 좋은 에스케이는 탄소중립을 목표로 에너지 전환을 추진하는 과정에서 위성 논란에 휘말렸다. 계열사인 에스케이이엔에스(SK E&S)가 2021년 3월 호주의 해상 가스전 바로사-칼디타 개발에 14억 달러(약 1조 6천억 원)를 투자했는데, 이를 두고 호주 환경단체들로부터 '그린위성'이라는 공격을 받고 있다. 이 사업은 2025년부터 20년 동안 국내에 연간 130만 톤의 액화천연가스(LNG)를 들여오는 프로젝트다. 오스트레일리아 에너지기업 산토스가 2018년 연방정부의 사업 인허가를 받았고 에스케이는 파트너로 참여했다. 가스전도 유전과 마찬가지로 개발 과정에서 이산화탄소가 배출된다. 이에 따라 국제에너지기구(IEA)는 지난 5월 2050년 탄소중립을 위해 가스전과 유전에 대한 신규 투자 금지를 권고한 바 있다. 에스케이는 가스전에서 배출되는 이산화탄소를 포집해 땅속에 저장하는 탄소포집저장기술(CCS)을 도입하기 때문에 문제 될 게 없다고 주장한다.

하지만 환경운동단체들은 2021년 5월 에스케이에 서한을 보내 "바로사 가스전 개발사업은 지난해 11월 화석연료 의존도를 줄이겠다는 선언과 충돌한다"며 "명백한 그린위성"이라고 비난했다. 이들은 바로사 가스전이 오스트레일리아 가스전 가운데 이산화탄소 함량(18%)이 가장 많다고 주장한다. 가스전에 매장된 이산화탄소는 해상 플랜트에서 상당 부분 대기로 배출되고, 나머지는 엘엔지 터미널의 가스 처리 과정에서 배출된다. 여기에 가스처리설비 가동 때 배출되는 온실가스까지 더하면 이산화탄소 배출량은 엄청난 규모로 증가한다. 환경단체들은 "바로사 가스전은 연간 370만톤의 엘엔지를 생산하기 위해 540만 톤의 이산화탄소를 배출하는 배보다 배꼽이 더 큰 사업"이라고 지적한다. 탄소포집저장기술에 대해서도 "기술과 비용 문제 때문에 실현 여부가 불확실하다. 계획대로 실행되더라도 이산화탄소 배출량을 크게 줄일 수 없다"고 주장한다.

에스케이는 사실과 다르다고 반박한다. 에스케이에 따르면 이 가스전의 이산화탄소 배출량은 '연간 540만 톤'이 아니라 연간 400만 톤이다. 고효율 설비 도입으로 140만 톤을 줄였다고 한다. 이 가운데 240만 톤은 탄소포집저장기술로 포집해 땅속에 저장한다. 나머지 160만 톤은 탄소배출권을 사들여 처리한다. 에스케이는 특히 오스트레일리아 규제당국의 엄격한 환경영향평가 등을 거쳐 사업 승인을 받았다는 점을 강조한다. 에스케이에 따르면 탄소포집저장기술은 이미 세계 26개 프로젝트에서 사용되고 있다. 이미 기술력과 경제성이 입증된 기술이라는 것이다.

에스케이는 바로사 가스전 개발이 탄소중립을 달성하기 위해 꼭 필요한 사업이라고 주장한다. 탄소연료의 공백을 재생에너지로 완전 대체할 수 있을 때까지는 천연가스가 절대적으로 필요하다는 것이다. 이런 이유로 미국과 유럽연합은 2030년까지 천연가스 비중을 유지하기로 결정했다.



국제에너지기구도 에너지 전환기에 천연가스 등 화석연료 사용의 불가피성을 인정하고 있다.

하지만 에스케이의 탄소포집기술 프로젝트가 성공할지는 현재로서는 확실치 않다. 글로벌 에너지 기업 셰브론은 10년 전 호주 정부로부터 540억 달러 규모의 고르곤(Gorgon) LNG 개발 사업 승인을 받는 조건으로 1억 톤의 온실가스를 포집해 저장하겠다고 약속했다. 세계 최대 규모의 탄소포집 프로젝트였다. 하지만 셰브론은 지난 7월 이 프로젝트의 1차 목표 달성에 실패했다고 호주 정부에 보고했다. 가스전을 가동한 첫 5년 동안 온실가스의 80%를 포집해 저장하는 게 목표였다. 셰브론은 최종적으로 성공할 것이라고 주장했지만, 환경운동가들은 고비용 문제를 해결하지 못하면 무용지물이라고 공격한다.

## ② 네이버

네이버는 ESG 가운데 사회(S)에서 리스크를 노출했다. 네이버의 ESG 보고서에는 다음과 같은 구절이 있다. ‘네이버는…직장 내 괴롭힘이나 우월적 지위/권한 남용, 고압적인 언행, 강제 노동…을 엄격히 금지합니다.’(네이버 2020 ESG 보고서 63쪽). 하지만 네이버는 2021년 5월 한 직원이 직장 내 괴롭힘을 호소하며 극단적 선택을 하는 사건이 발생해 고용노동부의 조사(특별근로감독)를 받았다. 고용노동부는 조사 결과 ‘직장 내 괴롭힘’과 ‘사용자 조치의무 위반’을 확인했다고 밝혔다. 숨진 직원은 임원급 상사로부터 지속적으로 폭언과 모욕적 언행을 겪었고, 의사결정 과정에서도 의도적으로 배제됐으며, 과도한 업무 압박에 시달려 왔다는 것이다. 더욱이 회사 측은 숨진 직원에 대한 직장 내 괴롭힘 사실을 사전에 알고서도 사실 확인을 위한 조사를 진행하지 않은 것으로 드러났다.

고용노동부는 네이버의 사내 ‘직장 내 괴롭힘 신고채널’이 적정하게 운영되고 있는지에 대해서도 점검했는데, 결과는 기대 이하였다. 지속 상사의 모욕적 언행, 과도한 업무부여, 연휴기간 중 업무 강요 행위가 신고됐는데도 부실하게 조사를 진행해 직장 내 괴롭힘으로 처리하지 않았다. 또 긴급하게 분리 조치 한다는 명목으로 직장 내 괴롭힘 가해자가 아닌 피해 직원을 업무와 무관한 임시 부서로 배치하고, 직무를 부여하지 않았다.

네이버가 아픈 대목은 또 있다. 고용부가 조직문화를 진단하기 위해 실시한 설문조사(임원 제외한 4028명 중 1982명 응답)에서 응답자의 절반 이상(52.7%)이 최근 6개월 동안 한차례 이상 직장 내 괴롭힘을 겪었다고 응답했다. 또 폭언, 폭행 및 성희롱에 대한 설문조사(4028명 중 1482명 응답)에서도 응답자 중 8.8%가 본인이 폭언, 폭행 피해를 경험했고, 19%는 동료의 피해를 보거나 들었다고 응답했다. 직장 내 성희롱에 대해서는 3.8%가 본인이 피해를 경험했고, 7.5%는 동료의 피해를 보거나 들었다고 응답했다. 뿐만 아니라 최근 3년간 전·현직 직원에게 연장·야간·휴일근로수당 등 86억 7천여만 원을 제대로 지급하지 않았고, 임신 중인 여성 근로자에 대해 시간외 근로를 하게 할 수 없음에도 최근 3년간 12명에 대해 시간외 근로를 시킨 사실이 확인됐다.

네이버의 ESG 보고서는 상대적으로 높은 여성 임원 비율과 외국인 직원 비율, 다양한 복지 프로그램 등으로 ESG 경영을 잘 하는 기업으로 포장돼 있다. 네이버는 “가치 사슬 안에 있는 모두의 인권 보호와 증진을 위해 적극적으로 노력하고 있다. 잠재적인 인권 이슈에 선제적으로 대응하며 보다 많은 사람들과 함께 번영할 수 있는 방향을 다방면으로 모색한다”라고 보고서에 적었다. 하지만 고용부 조사 결과는 이와 거리가 먼 것으로 드러난 것이다.

ESG 평가에서 사회 영역은 평가 자체가 어렵다. 환경(E)은 탄소배출량이라는 객관적인 수치가 있고, 지배구조(S)도 이사회 독립성, 준법 경영 여부 등 측정 가능한 기준이 있지만 사회 분야는 그렇지 않다. 이런 탓에 기업들도 사회 분야를 소홀히 다룬다. 하지만 사회 리스크를 제대로 관리하지 못하면 큰 손실을 입을 수 있다. 소비와 투자에 적극적인 엠제트세대가 사회적 가치에 민감하기 때문이다.

### ③ 포스코

국내 재벌들은 주주와 이사회를 견제받지 않는 ‘오너 경영’ 체제를 구축해 글로벌 투자자들로부터 지배구조가 불투명하다는 지적을 받는다. 하지만 포스코는 국내 다른 재벌 기업들에 견줘 상대적으로 이사회 독립성이 강해 지배구조가 양호하다는 평가를 받는다. 포스코가 탄소배출량이 많은 철강기업의 한계에도 불구하고 외부 기관의 ESG 평가가 상대적으로 좋은 이유이기도 하다.

하지만 포스코는 2021년 최정우 회장을 비롯한 임원들이 미공개 정보를 이용해 자사주를 매입했다는 의혹으로 검찰 수사를 받았다. 2021년 3월 참여연대는 최 회장 등 포스코 임원 64명을 서울중앙지검에 고발했다. 이들이 지난해 1조 원 규모의 자사주 매입 계획을 외부에 공개하기 전에 개별적으로 자사주를 사들여 시세차익을 거뒀다는 게 고발 취지다.

경영진의 자사주 매입은 책임경영 차원에서 바람직한 것으로 받아들여지기 때문에 고발 당시 만해도 수사 가능성은 적어 보였다. 하지만 검찰이 고발 5개월 만인 지난 8월 포스코 센터를 압수수색하면서 분위기가 달라졌다. 법원이 압수수색 영장을 발부한 것은 강제수사의 필요성이 있다고 판단한 것이다.

포스코는 지난해 4월 10일 이사회 결의를 통해 향후 1년 동안 1조 원 규모의 자사주를 매입하기로 결정했다. 코로나19 팬데믹 영향으로 주가가 곤두박질치자 주가 관리 차원에서 내린 결정이었다. 그런데 최 회장 등은 이보다 한 달 전쯤인 3월 12일부터 27일까지 포스코 주식 1만 9209주(주당 17만 원, 32억 6000만 원)를 개별적으로 사들였다. “주가가 급락한 상황에서 책임경영 의지를 시장에 보여주기 위해 임원들이 자발적으로 주식을 매입했다”는 게 포스코 쪽 설명이다. 하지만 공교롭게도 이사회 결의 직전에 자사주를 매입했고, 이후 주가가 지속적으로 올라 1년 뒤에는 임원들이 평균 1억 원 정도의 미실현 이익을 거두는 바람에 논란이 됐다. “미공개 정보(자사주 의결)를 이용해 시세차익을 거둔 게 아니냐”는 의심을 산 것이다.

더욱이 자사주 매입 업무를 총괄하는 ‘재무통’ 임원들이 앞장선 모양새가 돼 더욱 의심을 받았다. 첫 주자가 바로 최고재무책임자(CFO)인 전중선 부사장이었다. 그는 2020년 3월 12일 1천주를 매입했다. 전 부사장은 전략기획본부장과 글로벌인프라부문을 겸직하고 있다. 이튿날에는 임승규 당시 재무실장이 300주를 매수했다. 임 실장은 자사주 매입 실무를 총괄하고 있었다. 나흘 뒤인 3월 17일에는 포스코의 첫 CFO 출신 최고경영자(CEO)인 최 회장이 615주를 매수했다. 이들은 모두 회사의 살림살이를 환히 꿰고 있는 핵심 경영진이다. 이들의 뒤를 이어 60여명의 임원들이 자사주 매수에 합류했다. 임원들의 자사주 매입 후 10여일이 지난 4월 10일 포스코 이사회는 2020년 4월 13일부터 2021년 4월 12일까지 1조원 규모의 자사주를 매입하는 안건을 통과시켰다. 포스코 시가총액의 6%에 달하는 엄청난 규모였다.

포스코는 임원들과 회사의 자사주 매입은 전혀 문제될 게 없다고 반박한다. 임원들의 자사주 매입은 “코로나 사태로 주가가 추락하는 상황에서 다른 여러 대기업과 마찬가지로 임원들이 술선수범의 자세로 책임경영에 대한 의지를 피력하고자 한 일”이라고 반박했다. 특히 “주식을 지금도 그대로 보유하고 있기 때문에 회사의 미공개 중요정보를 이용해 시세차익을 노리는 사익 추구행위가 전혀 아님이 명백하다”고 주장한다. 또 이사회가 자사주 매입 결정을 내린 것은 “기관투자자들이 자사주 매입을 지속적으로 요구했기 때문”이라고 했다.

코로나 발생 이후 경영진이 자사주를 매입한 사례는 포스코 말고도 많다. 기업평가사이트 ‘CEO스코어’가 시총 500대 기업(7월 1일 기준)을 대상으로 지난해 1월부터 올 7월 30일까지 자사주 매입 현황을 조사한 결과, 대기업 대표이사 5명 중 1명 꼴로 자사주를 매입한 것으로 나타났다. 정의선 현대차 회장이 가장 적극적이었다. 정 회장은 코로나19 이후 현대차와 현대모비스 주식 88만주(약 800억 원어치)를 사들였다. 이 기간 동안 총 852명의 전·현직 대표이사 가운데 144명이 총 473만 7160주(1514억 원어치)의 자사주를 매입했고, 1719억 원의 평가이익을 기록했다. CEO의 자사주 매입은 자신의 경영 전략에 확신이 있다는 신호로 간주되기 때문에 투자자에게는 좋은 징후로 받아들여진다. 하지만 포스코처럼 60여명에 이르는 임원들이 회사의 자사주 매입 계획 발표 직전에 집중적으로 매입한 사례는 드물다.

회사의 자사주 매입은 일반적으로 주주가치를 높이는 주주환원정책으로 통한다. 자사주를 매입하면 시중에 유통하는 주식 수가 줄어 주가가 올라가기 때문이다. 하지만 이는 매입된 자사주의 소각을 전제로 한 것이다. 반면, 자사주 매입은 경영진이 실제로 성과를 내지 못했는데도 주가를 올려 경영진의 목표를 달성한 것처럼 보이게 하는 부정적인 측면도 있다.

포스코는 최근까지 모두 4차례 자사주를 매입했다. 1994~1998년 468만 6천 주, 1999~2000년 1277만 1천 주, 2003~2007년 1319만 8천 주, 그리고 최근(2020~2021년)의 449만 주 등 모두 3514만 5천 주를 매수했다. 1999~2000년은 민영화를 위해 정부 지분을 매입했고, 나머지는 ‘주가 안정 관리 및 주주가치 제고’ 명목으로 사들였다. 이 가운데 소각한 물량은 929만 4천 주에 불과하다.

포스코가 보유한 자사주는 현재 1156만 1천 주다. 이로 인해 포스코의 내부 지분율은 13.26%에 달한다. 최대주주인 국민연금 10.16%보다 지분율이 높다. 검찰 수사 결과 경영진이 미공개 정보를 이용한 혐의가 인정되면 포스코는 타격이 불가피하다. 윤리경영은 ESG의 기본이다. 포스코 이사회의 위상에도 영향을 줄 수 있다. 경영진의 윤리경영을 감독해야 하는 이사회가 제 기능을 못했다는 지적을 피할 수 없기 때문이다.

### ‘쇼잉’이 워싱을 부른다

애플은 2020년에 ‘2030년 탄소중립 완성’을 선언해 전 세계 반도체·IT 시장을 깜짝 놀라게 했다. 다른 나라 정부와 기업들이 2050년으로 설정한 탄소중립 목표를 무려 20년이나 앞당긴 것이기 때문이다. 애플의 자신감은 최고경영자인 팀 쿡과 ESG를 총괄하는 리사 잭슨 부회장에서 나온다. 잭슨 부회장은 오바마 정부에서 아프리카계 미국인으로서 처음으로 환경보호청장으로 발탁돼 연료 효율성 기준 강화, 이산화탄소 배출 규제, 스모그 오염 규정 강화 등의 업적을 남겼다. 미국 언론들은 그가 환경보호청(EPA)의 위상을 한 단계 높였다고 평가했다. 그는 2013년 애플

플로 자리를 옮겨 애플의 제품 생산 공정이 환경에 미치는 영향을 평가하는 작업을 주도했다. 팀 쿡이 매주 그에게 평가 결과를 직접 보고받는다.

잭슨 부회장은 ESG의 영역을 확대하고 있다. 그는 애플의 2021 ESG 보고서에서 “구조적인 인종차별주의와 기후위기는 분리된 이슈가 아니다. 따라서 해법도 구분되지 않는다”고 밝히면서 유색인종 차별 문제 해결에 나서겠다고 선언했다. 애플은 유색인종 학생들에게 더 많은 교육 기회를 제공하고, 유색인종 비즈니스맨들에게 공정하고 공평한 사업 기회를 제공하는 ‘인종 평등과 정의’ 프로젝트를 추진하고 있다. 또 기후위기에 취약한 계층을 지원하기 위한 펀딩도 진행하고 있다. 애플은 보고서에서 “모든 영역에서 지역사회에 미치는 영향을 고려해야 한다. 우선 경청하고, 참여하고(engage), 함께 일해야 한다”는 구체적인 행동 수칙을 제시했다. 이해관계자와의 소통을 강조한 대목이다. 이런 노력은 애플이 기후위기와 사회적 가치 창출에 관심이 많고, 지속 가능한 성장에 대한 의지가 강한 기업이라는 인식을 소비자에게 심어준다.

하지만 애플도 워싱 논란에서 결코 자유롭지 않다. 애플은 폭스콘 등 중국에 있는 협력업체의 ‘강제노동’을 방치하고 있다는 비난을 받고 있다. 애플은 공식 홈페이지에 매년 협력업체에 대한 책임 보고서를 공개하며, “우리 스스로는 물론 협력업체에 대해 항상 더 높은 기준을 적용하고 있다”고 주장한다. 그러나 2021년 5월 외신들은 애플의 7개 공급업체가 중국 신장 지역의 위구르족 강제노동과 관련이 있는 것으로 의심된다는 기사를 내보냈다. 애플은 이를 부인했지만, 애플의 과거 전력은 의혹이 사실일 가능성을 뒷받침한다.

2020년 7월 미국 상무부는 “중국 11개 기업이 신장 위구르 자치구의 소수민족 탄압·강제노동·집단 구금·생체정보 무단수집 등에 연루됐다”고 발표했는데, 애플에 카메라 모듈을 공급하는 업체가 여기에 포함됐다. 앞서 애플 창업자 스티브 잡스는 2010년 열악한 노동환경과 과중한 업무로 직원들이 잇따라 극단적 선택을 해 ‘자살공장’이라는 비난을 받은 폭스콘에 대해 “폭스콘에서는 노동력 착취가 없으며, 폭스콘의 자살률은 중국 평균보다 낮다”고 발언해 많은 비판을 받았다. 완벽해 보이는 애플의 ESG 보고서도 겉으로만 화려할 뿐 속으로는 숨기고 싶은 상처가 있음을 보여준다.

ESG 보고서에는 함정이 있다. 가령 ESG 평가에서 여성 임원의 비율은 다양성 지표로 사용되는데, 기업이 실제로 다양한 사고방식이나 반대 의견을 자유롭게 나타낼 수 있는 문화인지는 이것만으로 알 수 없다. 경영진이 젠더 다양성에 대해 거의 신경을 쓰지 않으면서 구색을 맞추려는 목적으로 여성 임원을 승진시켰을 수도 있다.

국내 10대 그룹 계열사의 ESG 위원장에는 검찰, 국세청, 금융감독원 등 권력기관 출신 인사와 기획재정부 등 주요 경제부처 장·차관 출신들이 주로 포진해 있다(<매일경제> 2021년 7월 26일치 참조). ESG 위원회를 설치한 국내 60여개 기업 가운데 여성 ESG 위원장은 8명에 그친다. 환경, 인권, 노동 전문가는 찾아보기 힘들다. 기업들이 권력기관, 경제부처 고위 간부 출신을 위원장으로 선임한 것은 ESG 경영을 정치권과 정부를 상대로 한 ‘대관’ 업무로 인식하고 있음을 보여준다.

ESG에 대한 형식적, ‘보여주기식’ 접근은 워싱 논란을 부른다. ‘위장 세탁’ 논란은 겉으로 나타난 지표에만 신경 쓰고 외부와의 적극적인 소통을 게을리 한 결과이기도 하다. 경청과 책임 있는 행동을 통해 시민사회의 신뢰를 얻지 못하면 워싱 논란에서 결코 자유로울 수 없을 것이다. ●

# 02

## 주주행동주의 ESG의 한계

양은영, 박은경

세계 최대 자산운용사 블랙록의 회장인 래리 핑크는 2020년 초 주요 기업들에 보낸 연례 서한<sup>8</sup>에서 “ESG를 기업에 대한 투자기준으로 삼겠다”라고 밝혔다. 자산운용사와 사모펀드의 일종인 행동주의 헤지펀드들은 주주 자본주의의 선봉에 서 있는 금융회사들이다. 기업의 목적은 주주가치를 극대화하는 것이라는 주주 자본주의의 이념의 적극적인 옹호자이자 실천가들이지만 래리 핑크의 서한은 그런 틀에서 스스로 벗어나겠다는 선언으로 받아들여졌다. 그의 서한이 공개된 뒤 주류 금융권을 중심으로 ESG 투자 열풍이 불어 전 세계로 확산했다. 2021년 초 세계 최대 석유 업체인 엑손모빌 이사회 구성원 일부가 소규모 행동주의 헤지펀드 ‘엔진넘버원’에 의해 교체되는 이변이 더해지며 주류 금융 투자기관들이 ESG의 ‘선도자’로 주목받고 있다(이춘재, 2021.06.07).

금융투자자들이 선도해 가는 ESG의 모습은 어떤 것일까? 기업의 비재무적 요소, 즉 환경(E)·사회(S)·거버넌스(G)를 고루 반영해 기업이 장기적 관점에서 사회와 긍정적 영향을 주고받고 나아가 지속가능한 경영 기반을 가질 수 있도록 금융이 잘 인도할 수 있는 것일까?

### 주주자본주의의 균열

래리 핑크의 서한에 앞서 주주 자본주의의 본산이라 할 수 있는 미국의 대기업에서 변화의 목소리가 나왔다. 2019년 여름, 코카콜라, 포드, 록히드마틴 등 미국 대기업 최고경영자들의 모임인 ‘비즈니스 라운드테이블(BRT)’은 기업의 목적을 재정의하는 성명<sup>9</sup>을 발표했다. “회사, 지역사회 및 국가의 미래 성공을 위해 이해관계자들 모두에게 가치를 제공할 것을 약속”한다는 내용이 있었다. 성명에는 “고객에게 가치를 제공하고, 직원에 투자하고 공정한 보상과 혜택을 제공”할 것과 “공급업체와 윤리적으로 거래할 것이며, 지역사회를 지원하고 주주에 투명하고 효과적인 참여를 약속”하고 있다. 전 세계 자본주의를 견인해 온 미국의 181개 대기업들이 이해관계자를 고려하는

8 <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

9 <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

방향으로 기업 목적을 재정의하는 선언에 서명을 한 것이다. 이 성명은 한 시대를 풍미한 주주 자본주의 시대가 가고 경영의 흐름이 이해관계자 자본주의로 전환하고 있음을 상징하는 사례이다.

1970년대 미국 경제학계 시카고학파의 대두 밀턴 프리드먼 등에 의해 주창됐던 주주 자본주의는 투자은행을 비롯한 금융이 이를 자신의 가치와 신념으로 채용하고, 이후 ‘금융화’ 과정에서 실물경제를 좌지우지하는 경제권력을 장악하며 그 지위가 공고해졌다. “기업가치를 극대화해서 주주들에게 돌려주는 게 기업의 최대 목표”라고 주장하며, 11만 명의 직원 구조조정을 추진했던 잭 웰치 지이(GE) 전 회장 같은 경영자도 등장해, 기업 현장에서도 주주 자본주의 가치를 중심으로 한 경영 기법이 칭송받게 됐다.

하지만 2000대 초부터 빈발하는 글로벌 금융위기나 갈수록 커지는 빈부 격차 등 역기능이 커지며 주주 자본주의에 대한 비판과 회의가 확산됐다. 경제와 사회에 엄청난 후유증을 남긴 금융위기의 원인이 ‘비윤리적’인 금융기관들과 주주의 이익만 고려하는 기업에 있었다는 각성이 이런 균열의 이유였다.

주주 자본주의에서 주주가치를 높이기 위한 경영자의 선택지는 한정적일 수밖에 없다. 단기적 이윤을 창출하는데 몰두하고, 장기발전을 위한 투자를 줄이게 되는데 성장 잠재력을 훼손하고, 결국 주주 이외의 모든 사람을 불행하게 하는 결과를 가져오게 된다. 특히 고위 임원들의 연봉이 이익과 주가에 연동되면서, 비용을 줄이고 미래의 이익을 당겨서 단기적 재무성과를 좋게 하려는 쪽으로 인센티브가 작동하게 됐다. 소비자, 직원, 하청업체, 나아가 환경, 지역사회 가치를 고려하고, 장기적 관점에서 회사의 가치를 높이려는 경영진은 설 자리가 좁아졌다.

### 여전히 주주와 이해관계자 사이에서 갈등하는 금융

이해관계자 자본주의로의 전환에서 핵심은 주체의 변화다. 이는 주주를 포함한 다양한 이해관계자들과의 공존과 공영에 목표를 둔다. 즉 기업의 목적과 경영방침을 더 장기적이고 폭넓은 시야에서 바라보고, 주주나 이해관계자 중 어느 한쪽에 무게를 두지 않고 다양한 이해관계자의 요구 사항을 인식하는 것이다.

사실 기업에는 많은 이해관계자가 있다. 종전에는 기업과의 물리적 거리에 따라 이해관계자를 구분하고 역할을 부여했다. 기업 내부 이사회, 임직원, 주주 및 투자자는 더 직접적으로 기업 활동에 영향을 미치고, 외부의 소비자, 공급업체, 정부 혹은 규제기관, 지역사회 및 시민사회 등은 다소 간접적으로 기업에 영향을 미친다고 봤다. 하지만 이러한 패러다임은 차츰 빛이 바래고 있다. 기술의 발전으로 개인과 사회가 초연결되고, 실시간으로 정보를 공유하며 이해관계자들과 기업 사이의 거리감은 훨씬 좁혀졌고 영향력은 커졌기 때문이다. 이에 따라 의사소통 방식 등에 많은 변화가 생겨나고 있다. 지금까지 기업이 이해관계자들을 개별화해서 의사소통 채널을 운영해왔다면, 이러한 장벽이 낮춰지고 이해관계자 집단끼리도 상호작용하는 것이 대표적인 변화다.

이해관계자 자본주의는 이렇게 다양한 이해관계자 집단과 관점을 인식하는 것에서부터 시작한다. 소비자와 임직원, 주주, 공급망과 정부, 시민사회 모두가 이익을 얻는 것이 중요하다는 인식이다. 여기서 이익은 재무적 이익과 재무적으로 계상할 수 없는 이익을 포함한다. 이를 달성하기 위해 이해관계자의 요구를 이해하고 기업 활동을 최적화하는 것이다. 때로 이런 접근이 이타주의이거나 자선활동으로 오해를 받는다. 하지만 이해관계자를 두루 고려하더라도 이윤 창출은

여전히 중요한 활동 중 하나이다. 다만 기업과 주주의 이익은 물론 다양한 이해관계자 모두를 위한 가치 창출에 뿌리를 둔다는 점이 차이이다.

최근 관심이 커지는 ESG도 이해관계자 자본주의 맥락에서 재해석될 필요가 있다. 주주 자본주의 패러다임 아래에서 ESG 경영 혹은 투자는 장기적으로 기업가치를 높이는데 초점이 맞추어져 있다. 하지만 이해관계자의 요구에 부응하는 ESG 경영이나 투자에는 비용이 많이 들어 수익이 줄 수 있다. 지금 금융이 선도하는 ESG가 직면한 도전도 투자한 기업의 재무성과가 단기에 좋지 않더라도 ESG 경영 노력을 계속할 수 있을지 여부이다. ESG 경영에서는 재무성과 뿐 아니라 기업이 다양한 이해관계자의 욕구를 충족한 것을 사회적 효익과 가치로 인식한다. 장기적인 비즈니스 회복력과 재정적 성공을 모두 구축하기 위한 시스템이라 할 수 있다. 하지만 이런 비재무적 가치와 성과가 아직 온전하게 기업회계에 반영되는 것은 아니어서, ESG 관점에서는 우수하지만 경영자가 금융투자자의 공격을 받는 일이 벌어지고 있다.

‘책임 있는 자본주의 옹호자’로 불리는 프랑스 최대 식품기업 ‘다논’의 최고경영자 임마뉴엘 파베르의 해임 사건이 대표적인 예다. 환경·임직원·공급망을 존중하는 이해관계자 자본주의 모델을 선도하는 경영 전략을 펼쳐온 파베르 회장은 지난해 코로나 19로 인한 매출 부진과 주가 하락을 문제 삼은 헤지펀드의 공격을 받아 지난해 3월 해임됐다. 해임을 주도한 블루벨캐피탈과 트너스는 “다논의 ESG 전략을 반대하지 않는다”면서도 “주주의 이익 추구하고 다른 이해관계자들과의 책임 사이에 균형 유지에 실패했다”라고 밝혔다. 이를 두고 금융에게는 여전히 주주이익 추구가 이해관계자들과의 상생 및 환경적 가치보다 여전히 우선하는 것임을 보여준 것이며, ESG 경영을 들고 나온 행동주의 헤지펀드의 태생적 한계가 드러난 사건이라는 비판이 일었다.

### ESG에 대한 본질적 접근: 사회(S)를 소홀히 하는 ESG

금융 및 투자자가 주도하는 현재의 ESG가 놓치고 있는 다른 부분은 ESG를 통합적으로 인식하지 못하는 것이다. 측정이 용이하고, 기술혁신 등으로 기업이 새로운 먹거리를 창출할 여력이 큰 환경(E) 영역에 과도한 비중을 두는 반면, 사회(S) 영역은 측정의 객관성 확보에 시간이 걸리는데다, 문제만 생기지 않으면 표가 나지 않는다는 생각도 뿌리 깊어 상대적으로 다른 영역보다 소홀히 하는 불균형이 노출되고 있다.

ESG 가운데 사회영역 지표에는 △노동·근로환경 △인권 △지역사회 보호 △보건 및 안전 △사회 투명성 및 다양성 등이 포함된다. 사회 분야의 개별지표들을 주체별로 분류하면 직원, 소비자, 지역사회로 나눌 수 있다. 우리 사회 모든 이슈를 담고 있다 해도 과언이 아닐 정도로 사회 분야의 무게감은 크지만, 주주 자본주의 신념 아래서 주주를 제외하고 직원, 소비자, 지역사회에 대한 책임은 외면받아왔던 것이 현실이다.

투자정보 제공기관이자 세계 최대 ESG 평가사인 모건스탠리캐피털인터내셔널(MSCI)은 글로벌 기업들을 대상으로 매년 ESG 등급을 발표한다. 기업들은 ESG 성과에 따라 7개 등급으로 나뉘게 된다. 이 가운데 AAA(탁월), AA(우수) 등 MSCI ESG 상위 등급은 빅테크 기업들이 단골로 자리를 차지하고 있다. 2021년 MSCI ESG 평가에서도 최고등급인 AAA(탁월)를 받은 기업이 마이크로소프트, 엔비디아 등 디지털·인공지능 컴퓨터 기업들이며, 그 뒤를 구글의 모회사인 알파벳, 테슬라, 애플이 따르고 있다. 글로벌 ESG 상장펀드들도 마찬가지다. 블랙록이 운용하는 미

국 최대 ESG 상장펀드인 SUSL(iShares Edege MSCI USA Leaders ETF)에는 마이크로소프트, 구글, 테슬라 등 빅테크 기업들이 펀드의 과반수 이상을 차지한다. 미국 빅테크 성장주만 모아둔 펀드라 해도 과언이 아니다.

빅테크 기업들의 ESG 평가가 높은 이유는 뭘까. 에너지, 제조, 서비스업 기업들보다 이들이 ESG 경영을 잘 실천하고 있어서일까? 주된 이유는 빅테크 기업들이 ESG 중 환경 분야에 대한 부담이 다른 업종의 기업에 비해 적고, 높은 평가를 받기 수월하기 때문이다. ESG 투자에서 가장 주목받은 영역은 환경(E)이다. 기후위기로 인한 환경 문제가 심각해지면서 정부의 규제정책이 늘고 있고, 시민단체와 시민들의 환경에 대한 관심과 대응이 늘어나며 기업에도 환경이 가장 큰 리스크로 작용하고 있기 때문이다. 환경은 사회, 거버넌스 영역에 비해 상대적으로 기업이 탄소 배출 및 저감 활동 등 데이터화 할 수 있는 요소가 많이 존재한다. ESG 투자에서 실증적 데이터가 풍부한 환경에 대한 평가가 큰 비중을 차지하는 이유가 여기에 있다. 정보통신(IT), 플랫폼에 기반을 둔 빅테크 기업들은 대규모 공장 부지를 건설하거나, 자연 자원을 추출, 활용할 필요도 없어 환경에 대한 책임 부담이 적은 편이다. 데이터센터에서 전기에너지를 과도하게 소비한다는 비판이 있긴 하지만, RE100 가입에 앞장서는 등 친환경체제로의 전환이 훨씬 수월한 편이다. 이미 아마존, 구글 등 빅테크 기업들은 친환경 데이터센터에 대한 투자를 늘리며 발 빠르게 대처에 나서고 있어, 환경 분야에 대한 이들의 평가가 후할 수밖에 없다.

반면 빅테크 기업들의 ESG에서 사회분야는 논란이 많은 영역이다. 대표적인 것이 독점에 따른 소비자 피해와 외주화에 따른 노동문제이다. 아마존, 쿠팡 등 거대 플랫폼 기업들은 소비자들에게 제품과 서비스를 ‘싸고’, ‘빠르게’ 제공하면서 소비자를 끌어들인다. 사용자 즉 제품·서비스를 제공하는 생산자와 소비자가 많아질수록 네트워크 효과가 발휘되므로 초기에 얼마나 많은 이용자를 확보하느냐가 성패를 가르기 때문이다. 나중에 경쟁업체들이 탈락하고 독점적으로 시장을 점유하면 얼마든지 초기손실과 희생한 이익은 ‘회수’가 가능하다는 것을 알기 때문이다. 경쟁업체가 사라진 시장에서 비용 부담은 자연스럽게 생산자와 노동자에게 전가된다. 플랫폼에 상품이나 서비스를 제공하는 공급업체들을 독점해 매입가격을 낮추고, 노동자들은 일자리 선택권이 사라져 저임금 노동자로 전락할 가능성이 커지게 된다. 이에 따라 미국을 위시해 주요국에서는 플랫폼 기업의 독점을 규제하는 법안이 상정되는 등 플랫폼 독점 방지가 주요한 이슈로 떠오르고 있다.

국내에서는 카카오모빌리티가 최근 카카오택시 스마트 호출 수수료를 기존의 5배까지 인상 가능한 탄력 요금제로 바꾸려다 택시업계의 반발과 부정적 여론의 확산으로 결국 인상 폭을 낮췄다. 택시 중개 시장의 약 80%를 장악한 카카오모빌리티가 비록 한발 물러섰지만, 이용료를 서비스 제공자와 이용자에게 청구할 수 있음을 보여줬다. 쿠팡은 ‘최저가 보장 정책’으로 고객을 끌어들인 뒤 손실을 만회하기 위해 납품업체에 무리한 단가 인하를 요구하고, 물류센터 노동자들에게 장시간 노동을 시킨 것으로 여러 차례 비판의 도마에 올랐다. 올해 MSCI ESG 평가에서 국내 최초로 최고등급인 ‘AAA’를 획득한 네이버도 사회영역에서 큰 문제를 노출했다. 업무 스트레스, 직장 내 갑질로 40대 직원이 극단적 선택을 하면서 회사 내 노동관행이 ESG 기준에 맞지 않음이 드러났다. 사건이 난 뒤 고용노동부가 실시한 조사에 따르면, 네이버는 3년간 근로 4800여 명에게 연장, 야간 휴일수당 86억여 원을 지급하지 않았고, 임신 중인 여성 근로자에게 야간이



나 휴일근로를 시키는 등 근로기준법을 위반하는 행위가 여러 차례 벌어진 것으로 나타났다.<sup>10</sup>

### 이해관계자를 폭넓게 고려하는 ESG가 되려면

기업이 지구환경과 사회 공동체, 미래 세대의 지속가능성을 해치지 않는 선에서 지속가능한 경영을 하기 위해서는 무엇보다도 기업을 둘러싼 내외부 고객들에 대한 책임의식을 갖는 것이 중요하다. 직원들과 소비자의 안전과 제품 생산과 유통 물류 과정에서의 책임을 갖고 이를 관리하는 것이 단지 비용 상승요인이 아니라 기업의 장기적 미래에 대한 투자여야 한다. 이럴 때 주주 자본주의의 오랜 주술에서 벗어나 이해관계자를 폭넓게 고려하는 ESG가 시작될 수 있다.

이해관계자들의 요구에 부응하고 환경과 사회, 거버넌스를 재구성하고 증진하려는 노력과 성과가 반영되기 위해서는 무엇보다 측정 도구와 인식을 바꿔야 한다. 실제 글로벌 사회에서는 재무적·비재무적 정보 및 성과를 통합하려는 노력이 이어지고 있다. 국제통합보고위원회(IIRC)는 지난 2013년 통합보고(Integrated Report)를 통해 재무제표뿐 아니라 기업의 장기적 전략과 거버넌스, 기회와 위협 요인 등을 함께 담으려는 틀을 마련했다. 현재 세계 2500여 개 기업이 통합보고를 사용해 성과를 발표하고 있다. 또 세계경제포럼은 2020년 이해관계자 자본주의 측정 프레임워크<sup>11</sup>를 발표했다. 다양한 이해관계자의 이익과 번영에 기여하는 방식을 측정하려는 시도다.

기업 경영자는 장기적 호흡에서 이해관계자 참여와 상호작용 방식이 경영의 성과를 결정할 것이란 점을 이해하고 적극적으로 노력해야 한다. 기업과 이해관계자의 목적, 이익, 요구를 일치시키는 작업도 필요한 것이다. 이는 이해관계자와의 잠재적 이해 충돌을 해소하고, 이해관계자들의 기대와 기업의 현실 사이에서 조화를 모색하며, 시민사회의 지지와 연대를 얻는 일이다. ●

<sup>10</sup> <https://hani.co.kr/arti/society/labor/1013797.html>

<sup>11</sup> [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_IBC\\_Measuring\\_Stakeholder\\_Capitalism\\_Report\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020.pdf)

CHAPTER

# 03

## HESG로 가는 길

1. 왜, HESG 인가? \_조현경
2. ESG와 기업의 경영혁신 \_이봉현
3. 시민이 이끄는 HESG는 가능한가 \_신호진, 서혜빈
4. ESG와 인권경영: 기업의 지속가능성과 이해관계자 존중 \_민창욱
5. 정부의 역할 — 거버넌스 \_윤경호
6. 기존 접근 방식의 문제점과 앞으로의 방향성 \_김경식

# 01

## 왜, HESG 인가?

### 조현경

ESG 열풍이 자본의 논리에 끌려가 도구화되지 않고, 좀 더 근본적인 사회 전환의 계기와 동력으로 작동하려면 어떻게 해야 할까? 'HESG 워킹그룹'은 이러한 문제의식 아래 시민사회, 노동계, 기업, 언론, 법조계, 학계에서 모인 사람들이다. HESG는 '사람(Human, Humanity) 중심의 변화', '통합적 접근'(Holistic approach) 등을 강조하고자 ESG에 'H'를 결합한 조어다. ESG 열풍과 함께 온 변화의 계기가 일시적 유행에 그치지 않고 근본적인 성찰과 실천으로 나아가게 하자는 뜻을 담고 있다. 지속가능발전과 사회적 가치 등 앞선 흐름과 더불어 ESG의 문제의식이 또 다른 이름으로 탈바꿈하더라도 변치 않아야 할 핵심을 찾기 위함이다.

### 사람(Human) 존중의 가치를 실현하는 ESG

ESG가 확산하면서 기업의 재무적 경영 활동이 비재무적 경영 활동과 조화를 이루어야 한다는 패러다임이 공고해지는 것은 매우 고무적이다. 하지만, 정부의 규제, 투자자의 요구, 고객의 요구에 대응하는 방식으로 ESG 전략을 수립하고, 지속가능경영 보고서를 발간하고, 투자자 관점의 ESG 정보를 공시하는 일에 국한되어서는 기업의 변화가 사회와 경제의 변화로 이어지기 어렵다.

기업의 ESG 경영이 자연과 사회, 그리고 기업의 '3각 상생'으로 이어지려면 좀 더 큰 가치의 마당에 자리 잡아야 한다. 기업은 소비자, 노동자, 공급자, 지역사회 등 수많은 인간적 관계망에 둘러싸인 사회적 존재이다. 사람존중은 이런 기업이 추구해야 할 궁극의 가치이지만 오랫동안 잊혀 왔다. ESG 경영은 방치되어온 사람존중이란 근본적 가치로 복귀하는 것이어야 한다. 이를 통해 '맷돌'처럼 사회성을 끊임없이 마모시키는 시장원리를 극복하고, 인간 본성에 내재한 공동체성과 호혜성을 회복하는 게 경영의 지향점이 되어야 한다. 이런 사람 중심 ESG 경영의 성과는 △가치 중심의 핵심 비즈니스 변화 △노동자의 자긍심 향상 △지역사회의 인정 등 세 가치 축에서 확인이 가능해야 한다.

먼저, ESG 경영은 기업의 윤리적 틀을 확립하는 데서 출발한다. 성공적인 ESG 경영은 인간(H) 존중의 가치와 목적의식으로 기업의 신념과 문화를 변화시키고, 사업의 가치사슬(value chain)을 재정립한다. 구체적으로 본원적 활동(설계, 생산, 마케팅, 유통 등)과 지원 활동(전반적인 관리, 인적자원관리, 연구개발, 조달 등) 각각에서 E·S·G를 중심으로 새롭게 사업 구조를 정

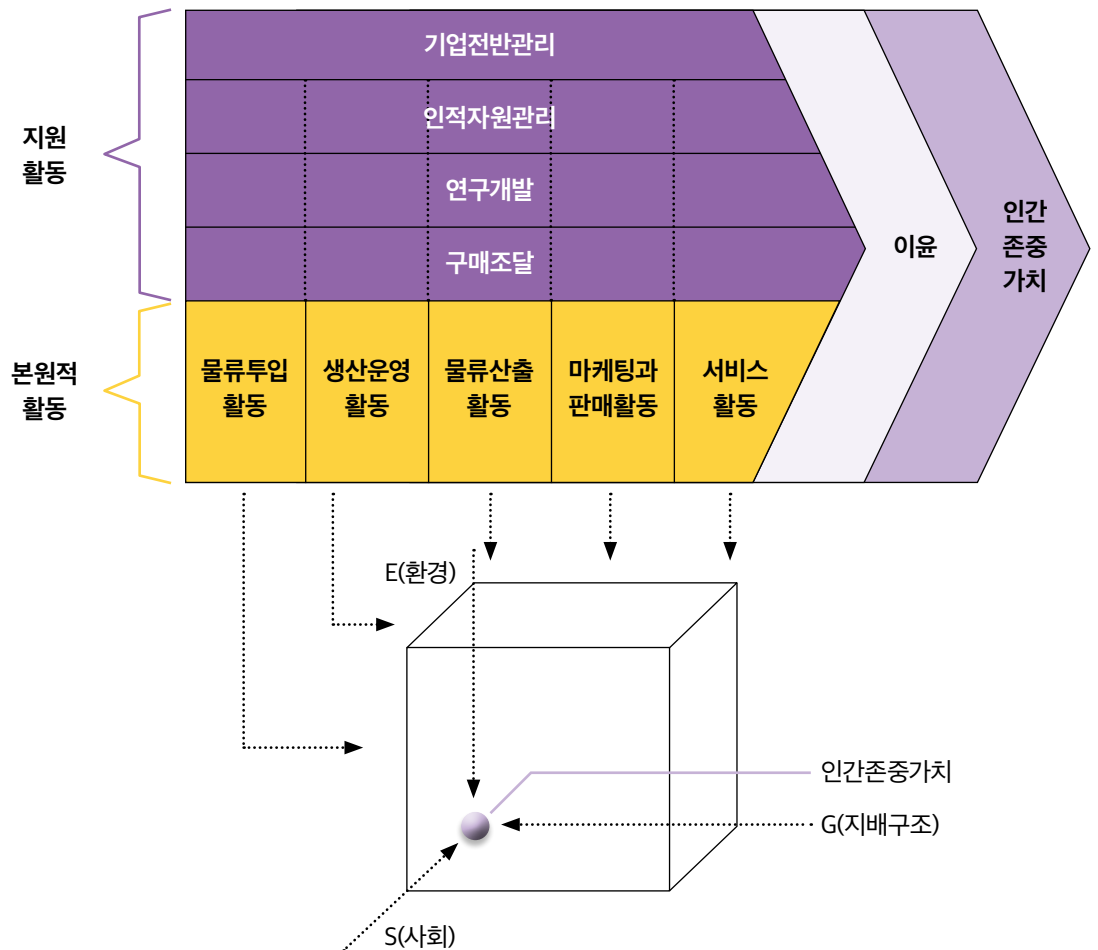
비하는 일이다. 이런 기업의 활동은 공익성을 지향하는 것이고, 최근 몇 년 간 대안적 모델로 가능성을 보여준 ‘사회적 경제 기업’의 조직 및 운영원리를 닮아가는 것이기도 하다.

아직은 시장에서 주변적 역할에 머물러 있는 ‘사회적 경제’ 영역은 핵심 사업을 통해 영리적인 활동을 하면서 공익을 도모하는 정체성을 가지고 있다. 이런 영역이 존재한다는 것은 시장의 주류 기업들이 공익을 소홀히 한다는 점을 역으로 보여주는 것이기도 하다. 기업이 국내의 사회적 경제 기업의 담론과 행동을 연구해 사업 구조를 다듬어 가면 핵심 비즈니스와 가치사슬에 조화롭게 적용할 수 있는 단계까지 나아갈 수 있을 것이다.

둘째, 무엇을 하든, 어떤 변화를 추구하든 사람이 배제되거나 노동이 소외되는 활동은 무의미하다. ESG 경영은 노동자들이 회사의 ‘가치 있는 목표’를 달성하기 위해 행동하고, 소속과 존중을 느낄 수 있도록 해야 한다. 소속감은 서로를 존중하는 호혜적 관계에서 우러난다. 조직 내의 수직적 위계를 완화하고, 목적의식이 분명한 역할을 설정하고, 구성원에게 자율성과 책임을 부여하는 지도력이 요구된다.

셋째, 기업의 활동이 지역사회의 불평등을 완화하고, 광범위한 번영을 촉진해 지역사회의 일원으로 존중받을 수 있어야 한다. 기업에 ‘시민’이라는 인격을 부여하는 ‘기업시민’의 문제의식과 맥을 같이 하는 접근이다. 인간 존중 가치로 신념체계를 재편하고, ESG 활동의 진정성을 지역사회와 공유하기 위해선 ‘진심’이라 말하는 것만으로는 불충분하다. 다소 효율성이 떨어지는 것

**그림4**  
인간 존중 가치를  
중심으로 한 ESG  
가치사슬 재편



을 감수하더라도 지역주민을 일정 부분 고용하거나 지역에서 나는 재료를 원료로 사용하고, 통상 외부화 했던 기업활동의 결과들에 비용이 들더라도 내부화하고 책임을 지는 것이 진정성을 가진 기업시민의 태도이다.

### 통합적(Holistic) ESG

현재 E·S·G는 개별적인 지표의 달성 여부로 기업의 투자가치를 평가하는 방식으로 추진되고 있다. 갈수록 더 많은 칸막이로 나뉘는 것인데 이런 경향에 대한 우려의 목소리가 나오고 있다. 특히 E·S·G 각각의 지표는 가장 의미있는 것에 집중하기보다 기업이 측정하고 근거를 찾기에 수월한 것을 드러내고 평가하고 있다는 지적도 받는다(NYU STERN Center, 2017). 기업이 언제든지 접근할 수 있고 공개할 의향이 있는 단위 정보에 초점을 맞추고 있기 때문이다.

이러한 한계를 극복하기 위해선 통합적 사유를 통해 새로운 지평을 구축하는 접근이 필요하다. HESG의 통합적 접근은 E·S·G를 각각 따로 놓고 보는 것이 아니라, 전체와의 연관성 속에서 상호 관계를 파악하려는 관점 혹은 접근방법을 의미한다. 부분의 합으로 전체를 파악하는 것이 아니라 ‘관계성’을 중시하는 접근으로, 조화와 통합성을 동시에 추구하는 것이다.

특히, 기후위기에 따른 산업전환 과정에서 환경(E)과 사회(S) 이슈는 밀접하게 연관되어 있음이 드러난다. 지금의 ESG 열풍은 세계 최대 자산운용사인 미국의 블랙록이 기업들에 탄소 배출 억제 노력을 촉구하면서 활성화됐다. ESG 투자의 척도이자 주제는 기후환경(E) 위기 대응에 초점이 맞춰져 있다고 볼 수 있다. 기후환경 관련 위험을 줄이는 방식의 대응이 기업의 위기이기도 하지만, 새로운 비즈니스 모델로 전환하는 ‘기회’로 인식되기도 한다. 탄소 중립이란 정부 정책의 방향성도 ‘산업정책’에 방점이 찍혀 있는 것이 현실이다.

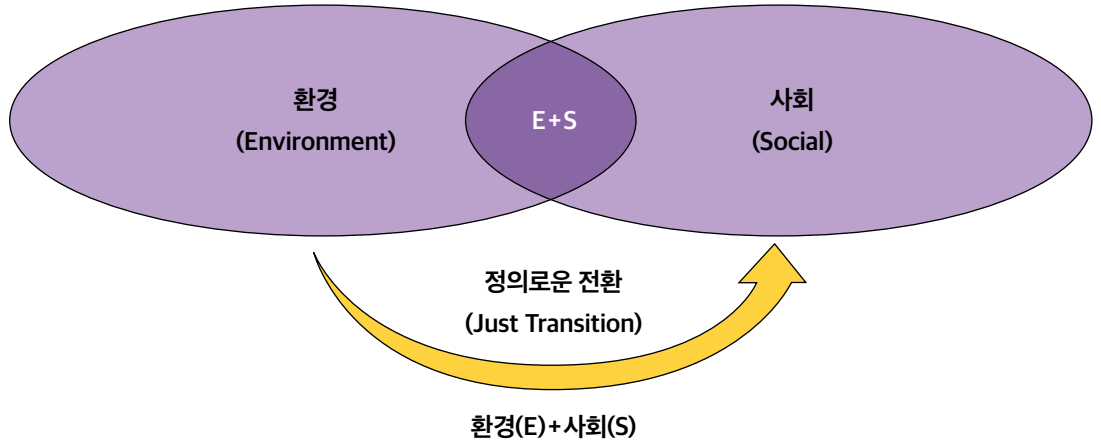
여기서 간과해서는 안 되는 것은 탄소 배출 억제 노력이 산업의 소멸과 전환을 필연적으로 동반한다는 점이다. ESG에서 환경(E)과 사회(S) 이슈는 기후위기 대응을 위한 산업전환 과정과 연관된 ‘정의로운 전환’(Just Transition) 논의와 결합한다. 정의로운 전환은 기후위기에 대응해 어떤 지역이나 업종에서 급속한 산업구조 전환이 일어날 때, 과정과 결과가 모두에게 정의로워야 한다는 개념이다. 화석연료에 바탕을 둔 생산, 분배, 소비 구조 전체를 재생에너지 중심으로 바꾸는 과정에서 일자리와 산업에 큰 변화가 초래되기 때문이다. 노동자나 지역사회가 전환의 피해를 일방적으로 떠안지 않으려면 중장기 계획에 따라 중앙·산업·지역 등 여러 차원의 사회적 대화가 필요하다. 여기에 기업도 적극적으로 참여해 경제·산업·에너지·고용·복지·지역 정책을 폭넓게 논의하고 합의된 내용을 실천할 수 있어야 한다.

이와 함께 ‘보이지 않는 일’을 하는 이들의 노동에 사회적 가치를 정당하게 인정하는 등 다양한 모색과 개입이 필요하다. 새벽에 나와 직원이 출근하기전 사무실 청소를 하는 등 ‘투명인간’과 같은 노동자가 광범위하게 존재하고, 그런 노동자들을 늘리고 고착화하는 노동시장의 이중구조가 존재한다. 또 차별적 환경에서 일하는 여성 노동자 문제 등 균일하지 않은 노동자들의 현실은 도외시되고 있다. 정의로운 전환이 단순히 새로 만들어지는 일자리가 정규직 일자리여야 한다는 ‘납작한’ 논의로 전개되어선 곤란한 이유이다.

ESG 투자의 흐름을 촉발한 블랙록이 기업경영에 관여한 건수(2020년 기준 5107건)를 E·S·G 별로 나눠보면 각각 24.7%(E), 18.9%(S), 56.4%(G)로 나타난다. 지배구조(G)가 압도적이

그림5

거버넌스(G):  
민주주의 원칙과  
경제적 가치의 조화



다. 이에 반해, 국내 ESG 흐름은 사뭇 다르다. 환경(E) 분야에 관심이 집중되는 반면, ‘거버넌스’(G)와 ‘사회’(S)의 중요성은 간과된다. 특히, 재벌체제 아래서 ‘거버넌스’(G)는 논의의 중심에서 벗어나 있는 형편이다.

거버넌스의 문제는 플랫폼 기업 등 한국경제에서 빠르게 위상이 높아지는 디지털 기업들에서도 유사하게 재현되고 있다. 2021년 9월 플랫폼 독과점으로 인한 비판이 집중된 카카오가 ‘사회적 책임을 다하는 성장 기업’을 선언하고 나섰지만, 우려의 시선은 쉽게 가시지 않았다. 성과를 강조하는 내부 평가시스템, 158개 계열사를 조율하는 ‘컨트롤타워’ 부재, 대외 환경(사업자, 소비자, 정치권, 정부 등)에 대한 감지 능력과 외부 소통 기능의 취약 등 ‘거버넌스’(G)가 위험성에 취약하다는 진단 때문이다. 사회적 책임을 다하겠다는 선언보다 조직을 움직이는 기제로서의 거버넌스가 중요하다는 것은 사안의 핵심에 다가서는 진단과 평가이다.

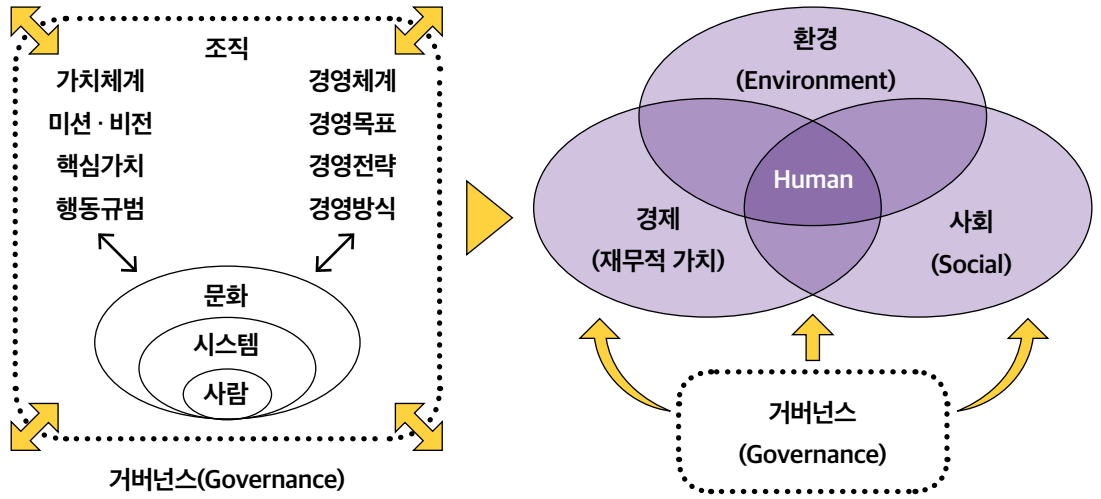
HESG는 ESG의 방향타를 쥐고 있는 ‘거버넌스’(G) 논의가 지금보다 훨씬 더 두터워져야 한다고 본다. 조직 의사결정의 핵심 기제인 민주주의 원칙과 경제적 가치가 이대로 모순된 채 머물러 있다면, 다시 말해 ‘거버넌스’(G)가 제대로 갖춰져 있지 않으면 E(환경)도 S(사회)도 미래성에 불과할 것이다. 돈보다 사람을 더 소중히 여기는 기업경영이 되기 위해서는 민주적인 의사결정 기제와 방식으로 거버넌스를 재구조화해야 할 때이다.

ESG에서 거버넌스(G)는 ‘지배구조, 이사회 참여 · 구성 · 운영 · 역동성, 이해관계자 참여, 성과 평가, 윤리경영’ 등의 이슈로 평가된다. 기업의 의사결정 구조가 잘 갖춰져 있는지, 이사회가 위험 · 기회 요인을 잘 찾아낼 수 있도록 역동적이고 효율적인지, 이해관계자 목소리를 잘 반영하는지, 경영진 보수 규정은 합리적인지, 윤리경영은 잘 실천하고 있는지 등을 포괄한다.

HESG는 거버넌스(G)를 기업의 재무적 가치(경제)와 비재무적 가치(환경 · 사회)의 균형과 역동을 기업의 가치체계(value system)와 경영체계(management system)에 민주적으로 적용 · 작동시키는 제반 기제를 의미하는 것으로 본다. 어떤 가치와 구조 · 역동에 기대어 사람을 채용 · 배치 · 평가 · 보상 · 성장시킬 것인지, 주요한 의사결정을 내리는 참여구조를 어떻게 설계하고 작동시킬 것인지, 조직을 움직이는 핵심요인으로 작동하는 평가 및 보상 시스템을 어떻게 설계할 것인지, 지속 가능한 발전을 위해 경쟁력과 지속성을 보유한 비즈니스 모델을 어떻게 확보할 것인지, 구성원의 신념과 행동양식 · 의식구조를 형성하는 기업문화는 어떻게 축적할 것인지 등을 포

그림6

조직 차원에서  
거버넌스(G)의  
핵심구인과 지향가치



괄한다.

이를 위해선 사업의 도메인에 따라 주요 이해관계자들의 중층적인 요구를 파악하고, 실질적인 거버넌스에 중층적인 요구가 균형 있게 반영될 수 있도록 하는 제도설계가 필요하다. 대부분 ESG 경영 컨설팅에선 고객의 요구를 기반으로 중앙정부·지자체 등의 정책요구, 상하청 관계인 기업의 요구, 지역사회의 요구 등을 파악하는 일로 수렴되고, 해당 요구를 사업에 반영하는 정도에 머물러 있다. 여기에 노동자와의 소통은 빠져 있으며, 정작 거버넌스로 이들 이해관계자와의 소통과 참여의 장을 마련하는 일엔 소극적인 것이 현실이다.

가령, 주택 시행사의 경우 실제 고객인 입주민이 의사를 개진할 수 있는 창구는 좀처럼 마련되지 않으며, 더 나은 지역사회를 만들기 위한 지역사회와의 소통 역시 막혀있는 것이 대부분이다. 가장 중요한 이해관계자인 노동자의 경영 참여를 가능케 하는 제도적 방안을 마련하는 일은 더욱 미온적이다. 아직 현실화된 경우는 드물지만, 노동자 대표가 기업의 의사결정 단위인 이사회에 참가해 노동자 관점에서 의견을 제시하고, 기관 내부에서 경영의 투명성과 책임성을 높이는 제도인 ‘노동이사제도’의 적극적 도입은 거버넌스(G) 개선의 출발점이 될 만하다.

### 사회적 거버넌스(G)로 확장되어야

ESG에서 거버넌스(G)는 조직 차원의 의사결정 기제(mechanism)를 중심으로 이해되어 왔다. 하지만, 기업이 자본의 이익에 복무하면서 발생한 사회문제를 해소하거나, 인류 보편적 문제라 할 수 있는 기후위기에 대응하는 과정에서 발생하는 사회문제, 불평등과 사회적 갈등을 해결하려면 혼성적 해결책(hybrid solutions)을 만들 수 있는 사회적 거버넌스(G)와 연동되어야 한다. 내부 지배구조만이 아니라 산업을 둘러싼 생태계 전반의 접근이 필요하다는 의미다.

ESG가 기업경영의 중심 의제로 등장한 것은 환경적·사회적 요인이 기업의 가치 창출에서 중요해지고 있음을 금융이 인정한 것이다. 주주가 기업경영의 궁극적 목적이라고 보던 지난 40여년의 흐름이 달라지는 커다란 변곡점은 분명하다. 기업이 기업시민의 책임을 다해야 한다는 인식이 부족했다면, 이는 내부 임원 중심의 의사결정 체계 속에서 사회(S)에 대한 고민이 부족할 때 문일 것이다. 기업이 정치와 경제, 사회, 문화에 끼치는 영향이 날로 커지는 현대 사회에서, 기업은

국가를 공동으로 운영해가는 거버넌스(G)의 한 주체라고 봐야 한다. 어느 때보다 기업의 최고경영진이 ESG에 진지해진 지금, 기업이 사회 속에서 어떻게 존재하고, 어떤 역할을 할지에 대해 문제를 제기하고, 그런 고민을 할 수 있는 장을 열어젖힐 수 있는 절호의 기회다.

‘사회적 가치’를 조직의 임무로 삼아 활동해오던 사회적 경제·비영리 부문 등과의 협력이 기업의 미래 가치 창출과 연계되도록 가치사슬을 연계하거나 중장기적인 파트너십을 형성하는 오픈 이노베이션<sup>12</sup>도 필요하다. 필립 코틀러는 ‘착한 일’(Good Works)은 기업의 생존과 번영의 필수조건이 됐고, 공익과 기업 이익 간의 균형을 이루는 것이 미래 기업의 생존전략이라고 강조했다. 단지 이익이 많이 날 때 나눠주는 사회공헌이 아니라, 기업이 사업 목표를 세우고 실천하는 과정에서 공익과 이윤의 균형을 위해 ‘파이를 키우는’ 방식으로 전환하고 있는 것이다. 달리 말해 사회문제 해결을 기업의 본 사업과 연계해 장기적인 경쟁우위를 확보하는 공유가치창출(CSV: Creating Shared Value) 전략을 ESG의 사회적 거버넌스(G) 관점에서 재해석하고 연계해야 한다는 것이다.

### ‘사람 중심 경제’로 가는 HESG를 위해

돈(투자)의 흐름이 결정적인 방향타를 쥐고 있는 현재 ESG 담론은 ‘자본 중심 경제’를 강화할 수 있는 위험을 늘 안고 있다. 이런 관성을 떨치고 ‘사람 중심 경제’로 향하도록 물꼬를 돌리기 위해서는 특별한 관심과 노력이 요구된다.

ESG는 흔히 ‘기업의 지속 가능한 발전을 위해 경영 활동 전반에 사회적·윤리적 가치를 연동시키는 행위’로 정의된다. 경영 활동에 ‘사회적·윤리적 가치’를 연동시킨다는 의미를 좀 더 세분해 보자. 공동선(共同善)이 공동체 구성원의 ‘이익’을 중심으로 생각하는 것이라면, 공공선(公共善, the public good)은 사회 구성원 모두가 동의할 수 있는 ‘가치’를 중심으로 두는 것으로 의미가 확장된다. ESG는 개인과 조직 단위의 ‘이익’을 넘어 사회와 환경을 지향하는 ‘가치’를 조직 운영에 연동시키고자 하는 점에서 ‘공공선’을 지향하는 활동이다. 다만, 공동체와 조직의 ‘이익’을 중심으로 하는 사고가 사회 전반의 ‘가치’ 문제로 확장되기 위해선 담론과 정책, 실천과 사고의 질적 비약이라는 큰 산을 넘어서야 한다.

시장과 경제의 목적이 단지 더 많은 이익을 내는 것이 아니라 사회의 유지와 발전 그리고 공동체 구성원 모두의 행복에 있음이 상식으로 자리 잡아야 한다. 지금 뜨겁게 달아오른 ESG가 인간, 사회 및 지구에 관한 근본적인 성찰을 추동하는 계기가 되어야 한다는 게 굳이 H를 붙이며 새롭게 개념화를 시도하는 HESG의 문제의식이다. ●

12 오픈 이노베이션이란 기업이 연구·개발·상업화 과정에서 기업이 가진 내부 자원을 외부에 공개·공유하면서 혁신을 위해 필요로 하는 기술과 아이디어를 기업 외부에서 끌어오는 방법을 뜻한다.



# 02

## ESG와 기업의 경영혁신

### 이봉현

한국 사회에 ESG(환경·사회·지배구조) ‘열풍’이 불고 있지만 정작 많은 기업 경영자들은 ESG라는 큰 숲에서 길을 잃고 있다. 이전부터 해 온 CSR의 아류 버전이 하나 더 나온 것으로 받아들이거나, 투자자로부터 좋은 평가를 받기 위해 치르는 비용 정도로 인식하는 경영자가 많다. 유럽 연합의 ‘탄소국경세’처럼 기업에 부과하는 규제에 대응해 어쩔 수 없이 해야 하는 일로 보기도 한다. 좀 더 능동적으로 ESG를 경영에 접목해 보려는 경영자들도 실행 방안을 잘 몰라 “도대체 어떻게 해야 하는 거냐”고 난감해한다.

아직 초기라서 그럴 수 있다. 하지만 혼돈의 시간을 최대한 줄여 ESG의 핵심 요소를 전략과 운영에 제대로 반영하는 기업과 그렇지 못하는 곳의 차이는 크게 벌어질 것이다. 기업이나 조직의 존망이 갈릴 수 있다. 이는 최근 ESG의 등장이 과거와 크게 달라진 경영환경을 배경으로 하고 있기 때문이다. 파국을 향해 치닫는 기후위기와 불평등이 몇 년 사이 많은 일들을 바꾸고 있다. 투자자가 달라지고 소비자가 변하고 있다. 규제와 지원을 하는 정부가 달라지고 있다. 한 세대를 풍미한 세계화와 신자유주의의 기세가 꺾이고 경제와 사회를 움직이는 ‘게임의 룰’이 달라지고 있다. 환경오염이나 빈부격차 확대를 ‘외부효과’ 정도로 치부하고 이윤 극대화과 성장에 몰두하던 기업은 이제 지구와 사회가 허용하는 한계 안에서 공존을 추구해야 한다는 압박을 받고 있다.

이러한 경영환경은 기업과 공공기관에 본질적인 변화를 요구한다. 기후위기 때문에 당장 발등에 불이 떨어진 화석연료 업계나 자동차 산업의 일만이 아니다. 경쟁우위를 가르는 핵심요인이 사회와 환경이 요구하는 지속가능성을 얼마나 기업의 전략과 운영에 접목할 수 있느냐가 되면서 상품과 서비스 시장에서 치열하게 다투는 기업은 어느 곳 할 것 없이 변화하지 않으면 살지 못한다는 위기감을 갖게 되었다. CSR은 본업에 큰 변화 없이 특정 부서에서 지표를 관리하거나 이익의 일부를 할애해 기부하는 것으로도 가능했다. 하지만 이제는 지속가능성에 대한 고려가 기업의 목적과 비전, 가치에 녹아들고, 이를 통해 사업구조, 운영방식, 조직문화를 바꿔 경쟁우위를 만들어 내는 기업만 살아남고 번성하게 됐다. 이렇게 지속가능성을 키워드로 기업을 탈바꿈하는 경영을 ‘전략적 ESG 경영’이라 할 수 있을 것이다.

## 전략적 ESG 경영: 공유가치를 만드는 혁신

하버드대학 조지 세라핌(George Serafeim) 교수는 성공적으로 ESG 경영을 하는 기업들이 통상 다음의 3단계를 거친다고 밝혔다. 먼저, 환경, 노동과 관련된 규제와 윤리를 지킴으로써 위험(risk)을 줄이는 노력을 하고 둘째, 생산 과정에서 ‘독성물질 배출 제로(0)’에 도전하는 등 운영의 효율성을 높이려는 시도로 나아가며, 마지막에는 혁신과 이를 발판으로 한 성장을 모색한다는 것이다. 그런데 적지 않은 기업들이 처음과 두 번째 단계까지는 순조롭게 이행하면서도 세 번째 단계로 나아가는 도중에 벽에 부딪힌다. 바로 이 지점에 전략적 고려가 필요하기 때문이다. 통상적인 접근으로는 쉽게 답이 나오지 않을 때가 많다는 이야기이다.

전략경영 전문가인 마이클 포터는 전략(Strategy)을 ‘독특하고 가치 있는 위치(포지션)’를 만들어 내는 것이라 정의했다. 그가 강조하는 것은 ‘전략’과 ‘효율적 운영’을 혼동하지 않아야 한다는 것이다. 앞서 세라핌 교수의 두 번째 단계에 언급된 기업내 폐기물 관리 시스템 개선은 운영을 효율화하는 것이라 할 수 있다. 그러나 이런 변화가 기업에 강한 전략적 차별성을 가져오는 것은 아니다. 효율적 운영을 통해 품질이나 공정을 개선하면 잠시 우월적 지위를 차지할 수 있지만, 경쟁기업도 모방함으로써 그런 차별성은 사라지게 된다. 특히 요즘 같은 정보화 시대에 이런 경쟁우위는 빠르게 사라진다. 포터는 이를 ‘경쟁의 수렴현상’(competitive convergence)이라 불렀다. 실제 런던대 비즈니스스쿨 연구팀이 2012~2019년 사이에 행해진 전 세계 4천여 개 기업의 ESG 활동을 분석한 결과, 거의 모든 기업이 친환경 활동, 노동관행 개선, 지배구조 개선 등 유사한 활동을 해 온 것으로 나타났다.

그렇다면 ESG 경영이 법규 준수나 운영의 효율을 넘어 차별적 경쟁우위를 만들어 내려면 어떤 전략적 접근이 필요할까? 직관적으로 ESG 경영은 ‘바람직한 일을 하되 수익도 창출하는’ 것이다. 즉, 환경과 사회에 긍정적인 임팩트를 가져오는 사회적 가치를 창출하는 일과 브랜드 가치 상승 및 충성 고객 증대, 수익증가와 같은 경제적 가치를 만드는 일이 기업의 주력 업무를 통해 구현되도록 하는 것이 목표가 된다. 하지만 사회적 가치와 경제적 가치가 늘 함께 가는 것은 아니며, 한쪽을 추구하면 다른 쪽을 잃게 되는 경우가 보통이다. 그래서 전략적 ESG 경영은 기업이 놓인 지점에서 사회적 가치와 경제적 가치가 수렴하는 지점을 발견하는 것이며, 두 가치가 조화를 이루고 선순환하도록 하는 방안을 찾는 과정이다. 즉 ‘공유가치’(shared value)를 만드는 혁신적 노력이라고 할 수 있다. 오래됐으나 평범했던 밀가루 제조회사에서 ‘베이킹’(빵만들기) 경험을 확산하는 회사로 탈바꿈해 브랜드 가치 증대와 매출 확산을 함께 이루어 낸 미국 ‘킹아서플라워’의 사례를 통해 전략적 ESG의 주요 측면을 살펴보자.

킹아서플라워(King Arthur Flour)는 1790년 설립된 미국에서 가장 오래된 밀가루 회사다. 대표상품인 5파운드 무표백 다용도 밀가루는 평범한 제품이었고, 시장점유율도 계속 떨어지고 있었다. 집에서 빵을 만드는 이들이 줄어드는 데다, 사람들은 “밀가루가 거기서 거기”라 생각해 브랜드를 따지지 않고 온라인으로 밀가루를 주문했다.

① 킹아서플라워 경영진은 이런 상황을 돌파하기 위해 회사의 존재 이유를 다시 생각하는 것에서 출발했다. 이를 통해 ‘빵 만들기를 통한 공동체 형성’을 회사의 목적으로 재정립했다. 빵을 굽고 함께 시간을 보내는 것은 사람을 이어주는 놀라운 경험이라고 봤다. 지금은 드문 일이 되었지만, 부모가 빵을 구워 어린 자녀와 식탁에 둘러앉아 있는 모습, 또 동료들이 어울려서, 이웃과



킹아서플라워의 “베이킹의 힘” 캠페인 광고 한 장면.

함께 빵을 구울 때 나오는 구수한 냄새, 그리고 잘 구운 빵을 함께 먹는 모습들은 모두 공동체를 복원하는 힘을 발휘한다고 회사는 믿었다. 이에 도움을 주는 기업이 킹아서플라워라고 ‘사명’을 정의한 것이다.

② 킹아서는 빵을 굽기 위해서는 기술이 필요하다는 점에 주목했다. 보통의 요리보다 빵 만들기는 조금 더 자세한 지식과 경험이 필요하다. 킹아서는 빵을 만들고 싶지만 실천하지 못하는 사람들을 위해 인터넷이나 소셜미디어를 통해 요리법을 제공하기 시작했다. 이 회사의 홈페이지에는 맛있는 빵 만드는 요리법이 가득하다. 회사는 빵 굽기 행사를 열어서 다양한 빵 굽는 법을 전파하기도 했다. 자주 빵을 굽지 못하는 이를 위해 소포장 밀가루도 개발해서 출시했다. 경영진은 지금도, 그리고 앞으로도 빵굽는 취미를 가진 이들이 밀가루를 선택할 때 자신들이 가장 많은 것을 배웠고, 따라서 가장 신뢰할 수 있는 기업의 제품을 선택해 주리라고 판단했다. 킹아서는 자신들을 단지 흰 밀가루를 파는 회사로 보지 않는다. 이제부터는 ‘경험을 파는 기업’이라고 말한다. 고객 하나하나가 훌륭한 베이커가 될 수 있도록 도와주는 기업이라는 것이다.

③ 이런 전략은 빛을 발하기 시작해 빵 만들기를 취미로 삼는 사람들이 늘어났다. 킹아서의 페이스북<sup>13</sup>은 120만명, 인스타그램<sup>14</sup>은 77만5천명 이상의 팔로워를 갖고 있다. 킹아서의 매출도 이런 변신을 계기로 뛰기 시작해 매년 7% 남짓 증가하고 있다. 특히 코로나19 감염병 사태로 집에 있는 시간이 늘어나면서 빵 굽는 이들도 늘어나, 밀가루 매출이 급증했다. 킹아서는 2020년 중반에 아예 브랜드명을 ‘킹아서베이킹컴퍼니’로 바꾸었다. 사회적책임을 잘 이행하는 기업에 부여하는 비콥(B Corp) 인증을 받았다. 직원이 100% 소유한 회사로 운영되고 있기도 하다.

13 <https://www.facebook.com/kingarthurbaking>

14 <https://www.instagram.com/kingarthurbaking/>

### 1) 사회친화적 목적·비전 정립하기

전략적 ESG 경영의 첫걸음은 해당 기업이 사회에 존재하는 이유가 무엇인지를 확실히 하는 것이다. 구체적으로 어떤 경제, 사회, 환경적 요구를 해결해 공동체에 이바지할지를 구성원 모두가 공유하는 기업의 목적과 비전으로 세워야 한다. 세계 최대 자산관리회사 블랙록의 CEO 래리 핑크는 “강한 목적 없으면 장기적 이익을 낼 수 없다”고 말했다. 잘 정의된 목적은 기업이 사회적 비전과 경제적 비전을 합치시키는 열쇠이다.

기업의 목적과 비전을 세우는 일은 본질적인 질문을 던지는 것이다. 2018년 추석을 앞두고 서울대 김영민 교수(정치외교학부)가 ‘추석이란 무엇인가?’란 칼럼을 써서 화제가 됐다. 그 칼럼 내용처럼 사람들은 정체성을 따져 묻는 근본적 질문을 하기보다 늘 근황과 행태에 더 관심을 갖는다. 하지만 심리학자 김정운은 수시로 자신의 삶을 규정하고 있는 전제들을 성찰하고 상대화하는 일, 즉 탈맥락화 하는 일이 필요하다고 말한다. 단순화하고 해체하고 재구성할 때 본질에 대해 다가설 수 있다는 얘기다. 기업의 목적에 대한 본질적 성찰은 과거 이병철 삼성 창업자가 새 사업을 하기에 앞서 물었다는 ‘업(業)의 본질’과도 상통한다.

신문사라면 새로운 뉴스를 신속하고 정확하게 독자에게 전달하는 것이 자신의 사명이라고 할 수도 있다. 하지만 ESG 관점에서 변화를 끌어낼 목적이라면 좀 더 본질적이고 차별화되어야 한다. 한국처럼 사회적 신뢰가 낮은 사회라면 ‘공정한 공론장을 제공함으로써 한국 사회 신뢰의 보루가 된다’는 목적과 비전을 세울 수 있을 것이다. 앞선 사례에서 킹아서플라워는 빵과 과자를 만드는 밀가루의 본질은 무엇인지를 물었고, ①에서와 같이 ‘따뜻한 가정과 이웃을 가꾸는 촉매제’라는 답을 얻었다. 노르웨이 최대 폐기물 처리업체 노르스크엔빈딩(NG)의 CEO로 2012년 취임한 에리크 오스문센이 전 세계가 마주한 기후변화와 자원 부족이란 과제 앞에서 회사가 어떤 목적을 새롭게 정립해야 하는지를 물었을 때 얻은 답은 ‘순환경제의 첨병’이었다. 이런 목적을 위해 그는 쓰레기를 폐기장으로 운반하는데 그쳤던 NG를 최고의 재활용기업, 세계적인 산업 재활용 원자재 판매업체로 만들겠다는 비전을 세웠고 실천해 갔다.

기업을 둘러싼 이해관계자들의 마음 깊은 곳에서 공유되는 목적은 변화의 원동력이 된다. ‘진정성’이 전략적 ESG의 핵심이라는 것은 목적과 비전이 가진 이런 힘을 말하는 것이다. 이익 극대화나 주주가치를 넘어서 사회적 가치나 공익 증진과 관련해 명확하게 정의된 목적을 가진 기업은 변화를 헤쳐 나갈 용기와 능력을 스스로 만들어 가게 된다. 이런 기업의 구성원은 자신이 단지 생활인이 아니라 더 큰 대의에 기여하는 일을 한다고 믿는다. 이런 믿음은 내적 동기를 촉발해 창의적으로 일을 할 수 있게 한다. 아울러 공유된 목적은 구성원을 하나의 뜻으로 모이게 한다. 개인적인 목표보다는 기업 전체의 목표를 향해 일해야 할 동기를 부여한다. 공유목적은 강한 정체성도 만든다. 이는 기업 내 신뢰와 성공적인 고객 관계를 구축하는 강력한 원천이 된다.

### 2) 목적을 위한 비즈니스 모델: ‘아키텍처 혁신’

진정성 있는 목적의 추구는 강력한 비즈니스 전략이 될 수 있다. 그러나 기업의 번창을 위해 진정성을 추구할 수는 없다. 그것은 이미 진정성이라고 할 수 없기 때문이다. 다시 말해 올바른 일을

하기로 한 다음, 그 일을 가능하게 만드는 비즈니스 모델을 찾는 것이 순서인 것이다.

기업이 공유가치를 만드는 이런 과정은 본질에서 혁신이다. 지금까지와는 다른 사업모델과 운영방식을 찾아 시장의 시험을 통과해야 하기 때문이다. 환경오염과 사회적 역기능이 어쩔 수 없다고 생각하는 세상과 결별하고 지구와 사회가 감내할 수 있는 범위에서 작동해야 하는 제약조건은 이런 종류의 혁신이 왜 흔하지 않은지를 말해준다. 이 과정에서 완전히 사업모델이 전환될 수도 있다. 덴마크 국영 해상풍력 및 에너지 기업인 '오스테드'는 세계적인 재생에너지 기업이지만, 2010년대 초반만 하더라도 에너지 생산의 85%를 화석연료로 했을 만큼 유럽 내 대표적인 화석연료 집약적인 기업이었다. 지속가능성에 대한 회사의 의지와 유럽 각국의 에너지전환 노력이 만나 짧은 기간에 괄목할 만한 비즈니스 모델의 전환을 이루어냈다.

내연기관에서 좀 더 환경친화적인 전기차로 이동하듯 기술적 가능성을 바탕으로 공유가치를 창출하는 비즈니스 모델을 만들어 낼 수도 있다. 이 역시 사업모델을 완전히 바꾸는 파괴적 혁신이다. 하지만 큰 기술적 가능성을 갖고 있다고 곧바로 혁신이 일어나는 것은 아니다. 지금은 쏘그라든 필름 카메라 시대의 강자 '코닥'이 대표적이다. 코닥은 기술이 없어서 몰락한 것이 아니었다. 디지털카메라 기술은 코닥이 제일 먼저 개발해 놓고 있었다. 하지만 타사가 디지털카메라를 만들어 팔 때도 코닥은 필름을 위주로 한 사업모델을 고수했다. 설상가상으로 스마트폰이 사진기 역할을 하는 시대로 넘어가면서 사람들이 사진을 파일로 보관하기만 할 뿐 인화를 하지 않았다. 필름-현상-인화 등을 축으로 구성됐던 코닥의 모든 비즈니스 가치사슬이 허물어지게 된 것이다.

코닥의 사례는 기업의 혁신, 그리고 전략으로서의 ESG 경영이 어떤 모습이어야 하는지 보여준다. 차세대 기술로 이행하고, 사업모델을 완전히 바꾸는 파괴적 혁신은 드물다. 기업이 ESG를 적용해 공유가치를 만드는 상당수의 혁신은 제품, 원료공급, 제조, 노동자, 지역사회, 소비자, 주주 등 사업의 여러 구성요소가 작동하는 방식을 바꾸는 혁신, 다시 말해 퍼즐 조각 자체가 아니라 퍼즐이 맞춰지는 방식이 달라지는 '아키텍처 혁신'(architecture innovation)이다. 하버드대 경영대학원의 리베카 헨더슨이 1990년대 초 정립한 아키텍처 혁신은 시스템의 구성요소는 바꾸지 않은 채 시스템의 아키텍처를 바꾸는 혁신을 말한다. 여기서 아키텍처는 구성요소 사이의 관계를 말한다.

잉크젯 프린터 제조업을 예로 들어보자. 과거에는 프린터 자체를 파는데 집중하던 업체들이 어느 날부터 프린터를 싼값에 팔거나, 또는 무료로 나누어주고 프린터용 잉크를 파는 쪽으로 비즈니스 모델을 바꾸었다. 프린터와 잉크라는 구성요소는 변화가 없지만, 이 둘이 고객과 관계 맺는 방식을 변화시킴으로써, 더 많은 가정에 프린터를 보급하고 이를 통해 잉크 판매의 저변을 넓히게 된 것이다. 구독경제라 불리는 현상에도 아키텍처 혁신이 숨어 있다. 커피나 음료를 개별적으로 팔던 카페들이 월 단위로 일정액을 받은 뒤 정해진 분량의 음료를 주기적으로 제공하는 방식으로 모델을 바꾸고 있다. 비록 할인해 주더라도 장기고객을 유치하고, 판매량 예측을 할 수 있는 등 다양한 이점을 확보하게 된 것이다. 이 역시 음료와 고객은 그대로이지만 고객과 상호작용하는 방식을 바꾸는 아키텍처 혁신이라 할 수 있다.

하지만 대부분의 경영자들은 시스템의 구성요소에 신경을 쓸 뿐 구성요소가 어떤 관계를 맺고 있는지는 간과한다. 실제 구성요소가 어떻게 조화를 이루고 있는가에 대한 지식은 조직의 구조, 인센티브, 정보처리능력에 내재 되어 있어 사실상 눈에 잘 띄지 않는다. 이를 바꾸는 혁신

이 어려운 이유이다.

전략적 ESG와 관련해 우리가 주목해야 할 것은 공유가치를 창출하려는 기업의 새로운 목적과 비전에 의해 이런 혁신이 촉발된다는 점이다. 깊이 각인된 진정한 목적이 있다면 공유가치를 만드는 데 어떤 아키텍처 혁신이 필요한지 좀 더 용이하게 파악할 수 있다. ESG 경영의 모범생인 유니레버 CEO로 2010년 취임한 파울 폴만은 기업목표를 ‘지속 가능한 삶을 위한 계획’으로 설정했다. 구체적으로 소비자의 건강과 복지를 증진하고, 환경에 미치는 영향을 줄인다는 사명을 분명히 했다. 2020년까지 농업원자재의 100%를 지속 가능한 재료로 충당하는 등 구체적 실행계획도 세웠다. 계획만 세운 게 아니라 50여 종의 곡물을 800만 톤 가까이 공급하던 공급사슬을 크게 변화시켜야 했다. 파울은 이 공급사슬의 변화가 경쟁력 우위의 원천이 될 수 있다고 봤는데, 이 믿음은 적중했다. 2019년 6월 유니레버는 ‘지속 가능한 삶’을 지향하는 브랜드들이 나머지 제품군과 비교할 때 69% 빠르게 성장하고 있고, 기업 성장의 75%를 담당하고 있다고 발표했다. 유니레버가 지속가능성을 축으로 공급사슬의 변화를 꾀할 수 있었던 것은 대표적 ‘레드오션’ 인 티백 시장에서 100% 지속 가능한 방식으로 재배한 차만을 구매하겠다고 약속해서 큰 성공을 거둔 유니레버의 차 브랜드 ‘립톤’의 경험이 바탕이 됐다. 목적이 공급사슬이라는 구성요소의 변화를 이끌어 경쟁우위로 이어진 사례이다.

앞의 킹아서플라워 사례 ②에서 보듯이, 킹아서는 목적을 열정적으로 수용하면서 아키텍처 혁신 전략을 발견한 사례이다. 제빵을 통한 공동체 회복이란 회사의 새로운 목적을 달성하는 방안으로 교육이란 지점에 주목한 것이다. 단지 밀가루를 파는데 그치는 게 아니라 이를 이용해 빵과 과자를 만드는 요리법을 교육하는 회사로 거듭남으로써 사회적 가치도 창출하면서 충성도 높은 고객을 창출했다. 밀가루와 고객이 이어지는 점점에 교육 서비스란 새로운 구성요소를 접목해서 공유가치를 만드는 혁신을 이루어낸 것이다. ●

# 03

## 시민이 이끄는 HESG는 가능한가

신호진, 서혜빈

### 사회적 가치 고려하는 소비자, 행동주의 이끄는 세대의 출현

환경과 기업의 사회적 책무에 대한 소비자들의 관심이 높아지면서 소비자들도 이에스지(ESG) 경영을 이끄는 외부 동력의 한 축으로 인정받고 있다. 소비자들은 단순히 기업의 상품과 서비스를 구매하는 것을 넘어서 기업 철학과 가치를 함께 소비하기 시작했다. 특히 80년대 이후 태어난 ‘엠제트(MZ) 세대’의 역할이 두드러진다.

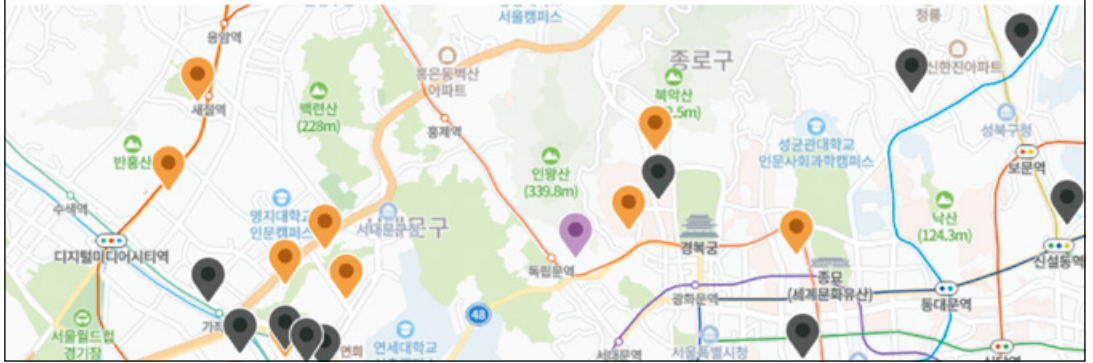
딜로이트는 지난 7월 발표한 <글로벌 2021 MZ세대 서베이>에서 소비자로서 엠제트 세대는 가치를 두는 곳에 지갑을 열고, 환경과 개인정보보호, 정치 및 사회 문제를 일으킨 기업과의 관계를 중단하는 움직임을 보인다고 말했다. 이는 전 세계 45개국의 엠제트 세대 2만 2928명을 대상으로 한 조사 결과다. 또한 개인의 행동을 통해 환경 문제를 해결할 수 있다는 응답이 40%에 달했는데, 이들은 재활용과 대중교통 이용을 늘리고, 식습관과 의류 구매 습관을 바꾸는 등의 시도를 했다고 말했다. 응답자의 28%는 친환경 제품 및 서비스를 제공하는 기업에 대한 소비를 늘렸고, 같은 비율의 응답자는 반대로 환경을 해치는 기업에 대한 소비는 줄이거나 중단했다고 답했다(Deloitte, 2021).

엠제트 세대는 사회관계망서비스(SNS)를 통해 상품과 서비스 정보를 적극적으로 공유하면서 소비 캠페인을 주도하기도 한다. 이들의 활동을 가리켜 ‘미닝아웃’(Meaning Out)이라는 말도 등장했다. 정체성을 드러낸다는 뜻인 ‘커밍아웃’(Coming Out)과 ‘신념’(Meaning)이 합쳐진 말로, 소비를 통해 자신의 가치와 신념을 드러내는 행위를 뜻한다.

제로웨이스트 열풍도 그중 하나다. 코로나19 확산 이후 플라스틱 소비가 급증하면서 쓰레기를 줄일 수 있는 대안 마련이 필요하다는 목소리가 높아졌다. 인스타그램에서 ‘제로웨이스트’라는 키워드를 검색하면 관련 게시글이 약 30만개에 달한다. ‘알맹상점’은 이런 흐름 속에서 등장했다. 알맹상점은 ‘깍뎀기는 가라, 알맹이만 오라’라는 모토를 가진 제로웨이스트 매장으로, 소비자가 가져온 용기에 상품을 필요한 만큼 채우고 그 양만큼만 계산한다. 2020년 6월 서울시 마포구 망원동에 문을 연 지 6개월 만에 매출목표 1000%를 달성했다. 현재 전국에 제로웨이스트 매장은 수백 곳이고, 제로웨이스트 매장 지도를 운영하는 홈페이지도 등장했다. 리필 서비스에 대한 호응이 높아지자 이마트, 아모레퍼시픽 등 대기업들도 나섰다. 이마트는 대형마트 매장에 설치된

# ZEROWASTE MAP

매장   카페   공방   나무  
클릭 시 카테고리 상세 설명



전국 제로웨이스트 지도 서비스를 제공하는 '노포'는 IoT 분리배출함 지도, 비건지도, 용기내지도 서비스도 함께 제공하고 있다.

자판기를 통해 세탁 세제나 샴푸를 원하는 만큼 충전해 구매하는 서비스를 제공하기 시작했다.

## 소비자가 바꾸는 공급의 변화

이처럼 사회적으로 의식이 있는 소비자들(socially conscious consumers)이 '소비 투표'라는 행동을 통해 대기업들의 공급 변화를 주도하기도 한다. 최근 패션업계에서 비윤리적인 동물 착취에 대한 비난의 목소리가 높아지면서 동물 털을 사용하지 않고, 대신 친환경 소재로 옷을 만드는 '비건 패션'의 인기가 높아지고 있다. 또한 동물권과 환경, 건강을 고려하는 소비자들이 많아지면서 콩 등 식물 단백질로 만든 대체육 제품 개발에도 속도가 붙고 있다. 한국무역협회가 지난 5월 발표한 보고서에는 2030년이면 대체육이 전 세계 육류 시장의 30% 규모로 성장하고, 2040년엔 60% 이상을 차지할 것이라는 내용이 담겼다(한국무역협회, 2021).

롯데칠성음료 등 국내 생수업체는 무라벨 생수를 출시해 소비자들의 큰 호응을 얻기도 했다. 2020년 환경부의 '재활용가능자원의 분리수거 등에 관한 지침' 개정에 따라 시행됐는데, 소비자 반응이 뜨거워지자 롯데마트, 동원F&B 등은 다른 음료군에도 무라벨 제품을 확대한다고 밝혔다(박수지, 2021.05.06.). 해태제과·오리온 등 식품업계에서는 2021년 초 과자류 제품에 플라스틱 포장 대신 친환경 소재를 사용하겠다고 선언하기도 했다.

## 소비자에게 경고장 받으면 구조적 변화 맞닥뜨리기도

반대로 윤리경영과 사회적 책임을 무시하는 기업은 시장에서 재빠르게 퇴출당한다. 최근엔 택배





화장품 업체 이니스프리가 출시한 친환경 제품에 플라스틱 용기가 덧대어 있어 친환경성 과장 광고라는 비판이 있었다.

노동자 과로사와 물류센터 화재 등의 문제가 연이어 일어나면서 ‘쿠팡 탈퇴 운동’이 벌어지기도 했다. 불매운동이 시작된 날에는 사회관계망서비스 상에 ‘#쿠팡탈퇴’를 단 글이 17만 여건 올라 오며 불매운동이 급속도로 확산했다.

화장품 업체 이니스프리는 그린워싱 논란에 휩싸이기도 했다. 2020년 6월 ‘나는 종이 보틀이야’라고 쓰여 있는 화장품을 출시해 친환경 제품으로 홍보했는데, 플라스틱 용기가 덧대어 있다는 사실이 사회관계망서비스를 통해 알려지면서 문제가 됐다. 이니스프리는 기존 제품대비 51.8%의 플라스틱을 절감했다고 밝혔지만, 소비자들은 친환경성 과장 광고라며 비난의 목소리를 높였다(김민제, 2021.04.09.).

이처럼 엠제트 세대를 비롯해 최근 소비자들은 개인의 습관을 변화시키거나 사회관계망서비스를 활용해 구매·불매운동을 벌이는 등의 소비 운동을 전개한다. 이것이 유행화하며 하나의 캠페인으로 확산하는 움직임으로 연결되고 있다.

### 시민사회 추동으로 강화되는 스튜어드십 코드

점점 더 많은 시민이 일상의 소비에 변화를 모색하는 것은 물론 기업이 사회적 가치를 추구하도록 유도하는 금융의 영향력에도 주목하고 있다. 이러한 변화는 정책에도 영향을 끼쳤다. 문재인 정부는 출범 당시 가습기 살균제 사태 등을 겪으며 기금을 운용하는 기관 투자자가 기업 의사 결정에 적극 참여하도록 국민연금의 스튜어드십 코드 도입을 추진했다. 2018년 7월 스튜어드십 코드 도입 후 다음해 12월에 ‘적극적 주주활동 가이드라인’이 마련되는 등 수탁자 책임을 현실화하기 위한 움직임이 뒤따랐다. 한국기업지배구조원에 따르면, 당시 51곳에 불과했던 참여 기관은 현재 총 169곳으로 3배 이상 늘었다(2021. 9. 30 기준). 현재 스튜어드십 코드 참여 계획서를 제출해 등록을 기다리는 기관은 49곳이다.

스튜어드십 코드는 2008년 금융위기 이후 주주들이 단순히 회사 주식에 투자하여 이익

을 얻는 것에 그치는 것이 아니라 적극적으로 기업의 지배구조를 개선해야 한다는 인식에서 도입되었다. 2000년대 중반 미국의 초저금리 정책이 중단되고 나타난 부동산 가격 하락은 2007년 서브프라임 모기지(비우량 주택 담보 대출) 부실로 이어졌고, 이를 활용한 파생상품에 방만하게 투자했던 투자은행들의 연쇄적 파산은 전 세계적 금융위기를 불러왔다. 스투어드십 코드의 도입은 금융위기 당시 투자은행 등의 부실이 기업지배구조의 취약성과 주주들의 무관심에서 비롯되었다는 자성의 목소리에서 시작됐다. ‘절이 싫으면 중이 떠난다’는 것처럼 투자한 기업에 문제가 생기면 주식을 팔아치우는 월스트리트 룰(wall street rule)이 기관 투자자들 사이에서 그동안 일반적이었다면 이제는 적극적 주주권 행사로 선량한 수탁자의 책임을 다해야 한다는 사회적 합의가 이루어진 것이다.

스튜어드십 코드 도입으로 기관 투자자의 책임투자를 강화하고 있지만, 국내에서는 아직 시민이 기대하고 공감할만한 주주권 행사 사례를 찾아보기 어렵다. 예컨대 노동시민사회단체들은 그동안 금융소비자 피해, 산재 사고로 인한 근로자 사망 빈발, 소극적 탄소 중립 정책 등 ESG 경영에 소극적인 이사 선임 안전에 대해 국민연금의 반대의결권 행사를 요구했으나 국민연금은 의결권 행사 정책에 대부분 이를 반영하지 않았다.

그동안 시민단체는 성명 발표나 입법 촉구 활동 등을 통해 의제를 구체화하고 알리는 것에 제 몫을 톡톡히 해 왔다. 이제 일상생활과 의제를 연결해 대중의 관심을 유지하고 논의를 끌어 가야 할 필요성이 커지고 있다. 전반적인 시민의 감수성 향상이 지속가능한 사회를 위한 지름길이기 때문이다. 영국, 프랑스, 아일랜드 등에 도입된 ‘기후시민의회’, 미국 뉴욕주의 주민들이 참여한 ‘기후행동위원회’ 등 시민들의 관심과 지지를 이끌어내는 거버넌스가 필요하다. 그래서 시민단체는 문제의식을 공유하는 시민들을 조직화하고 이들과 숙의 과정을 거쳐 여론을 형성해야 한다. 그리고 정부의 책임 입법과 기관 투자자의 구체적인 스투어드십 코드 활용이 갖는 의미를 대중에게 알려야 하는 과제를 안고 있다.

### 시민사회, 이제 시작된 ESG에 대한 관심

시민단체에 대한 기대와 요구는 다양해지고 있다. 기업의 ESG 경영은 시민사회에 새로운 도전이다. 2025년부터 자산 2조 원 이상 유가증권시장 상장사는 지속가능경영 보고서를 공시해야 한다. 이제 비재무적 성과지표인 ESG는 기업가치 평가의 주요 지표가 되었다. 기업은 이윤 창출을 위해 ESG를 경영 목표로 세웠다. 기업뿐만 아니다. 정부 역시 ESG를 공공기관의 정책과 제도에 적용하려 한다. 공공과 기업, 시민사회가 지속가능한 발전이라는 목적을 공유하면서 서로 역할을 분담하여 협력하는 협력 거버넌스의 중요성이 제기되고 있다. 이제 시민사회는 정부 감시와 시장견제의 역할만이 아니라 정부, 기업과의 협력을 통해 사회문제를 새로운 방식으로 해결해야 한다.

ESG가 이해관계자 자본주의 흐름에 기반을 둔 만큼, 기업이 ESG를 추구하기 위해서는 시민사회와의 소통 및 파트너십이 요구된다. ESG는 기업과 시민사회의 관계를 바꾸고 있다. 제품 생산과 유통 과정에서 온실가스 배출량을 줄이고, 사회적 약자를 배려하며, 개방적이고 투명한 기업 운영의 실질적인 작동 등은 시장과 정부의 감시보다 사회의 다양한 구성원으로 이루어진 시민사회와의 직·간접적인 소통과 협력을 더욱 필요로 한다. 개별 기업들이 추진하는 ESG 경영과 성과 측정에서 놓치기 쉬운 다양한 이해관계자들과의 협력과 갈등 해결 플랫폼 조성을 위한 역할



노동시민사회단체들이 지난 1월 27일 '산업재해 책임지지 않는 CJ대한통운의 공익이사 선임 요구 기자회견'을 개최해 CJ대한통운의 정기주주총회에서 공익이사를 선임할 것과 국민연금이 적극적 주주권 행사를 요구하였다.

을 시민사회에 기대할 수 있다.

시민사회는 기업을 감시하고 비판하는 역할을 해오며 기업과 일정한 거리를 두었다. 환경, 노동·인권, 지역사회 등 다양한 분야에서 개별 이슈별로 집회와 거리시위, 특정 상품 불매운동 등을 펼쳐왔다. 시민사회의 전문성은 반대 운동, 즉 네거티브 운동 차원에서 두드러졌다. 하지만 기업이 이윤 창출과 사회적 가치 창출을 함께 고민하면서 기존의 관계에서 적절한 긴장을 유지하되 서로를 긍정적으로 인식하고 존중하며 ESG 시대에 조응해가는 시민사회 내부의 인식 전환이 필요해졌다. 이제 기업과 협력을 통해 과제를 발굴하고 해결하는 포지티브 운동 전문성을 키워야 하는 상황이다.

2021년 6월 29일 서울와이엠시에이(YMCA)는 '시민사회와 ESG, 어떻게 연결될 것인가?' 시민포럼을 개최했다. ESG가 시대변화의 주요한 화두로 인식되는 상황에서 시민사회의 역할과 방향을 제시하기 위한 자리였다. 발제자로 참여한 김정태 미스크(MYSC) 대표는 “기존 소비자 운동 방식을 넘어 시민사회의 의견을 기업에 관철할 수 있는 새로운 시도가 필요하다”며 “투자, 평가기관과 교류하는 한편, 시민사회가 책임 있는 주주의 역할이 가능하도록 토대를 만들고 역량을 키워야 한다”고 제안했다. ESG 시대, 사회·경제의 일원이자 개별적으로는 소비자인 시민사회가 정부와 기업의 파트너로 움직이기 시작했다. 포럼을 주관한 서울와이엠시에이 시민운동부 주건일 간사는 “시민사회의 다양한 주체를 중심으로 'ESG 시민사회네트워크'(가칭)를 결성하여 기업의 지속가능보고서 검증, 시민참여형 기업 평가와 컨설팅, 정부와 기업에 대한 시민사회의 다양하고 내실 있는 참여 등을 통해 시민사회의 의견을 전달하려 한다”고 말했다. 시민사회가 앞으로 ESG의 사회적 의미와 가치를 두텁게 이해하며 어떻게 기업과의 협력 과제를 발굴해낼 수 있을지 주목된다. ●

# 04

## ESG와 인권경영: 기업의 지속가능성과 이해관계자 존중

### 민창욱

#### 들어가며: 기업의 지속가능성, 사회의 지속가능성

지속가능성이 화두인 시대다. 1992년 리우선언 전후 ‘지속가능한’ 발전 논의가 전 세계로 확산되었고 지금의 ESG(환경·사회·지배구조)까지 이어졌다. 다만 지속가능성을 논할 때에는 ‘무엇의’ 지속가능성인지를 살펴볼 필요가 있다. ESG는 주로 ‘기업의’ 지속가능성에 관한 논의다. ESG는 유엔의 지속가능발전목표(SDGs) 등과 달리 사회나 지구의 지속가능성을 위한 담론과 차이가 있어 보인다. 우리가 ESG를 정확히 이해하려면 기업의 지속가능성과 사회의 지속가능성을 구별해야 한다.

기업이 지속가능하려면 먼저 기업이 존속해야 한다. 기업이 존속하려면 돈을 벌어야 한다. 돈을 벌어 노동자들에게 임금을 주고, 협력업체에 대금을 결제하며, 채권자들에게 채무를 상환하고, 주주들에게 배당금을 지급하여야 기업은 사업활동을 계속 영위할 수 있다. 기업이 돈을 벌거나 벌 가능성을 보여야 투자자들로부터 자금을 조달받을 수 있고, 이 투자금으로 기업은 다시 사업영역을 확장하거나 밀린 임금 등 비용을 지출하게 된다. 기업은 꾸준히 돈을 벌 수 있어야 지속가능할 수 있다.

그런데 ESG 시대의 기업은 돈만 벌어서는 지속가능할 수 없다고 한다. 왜 그럴까. 바로 전 주(錢主)인 대형 기관투자자들이 단기수익만을 추구하는 기업에 투자하지 않겠다고 선언했기 때문이다. 세계 최대 자산운용사 블랙록의 CEO 래리 핑크는 2018년 1월 기업들에 편지를 보내 “환경·사회·지배구조 문제를 잘 해결하는 기업이 지속가능한 성장을 이룰 수 있다”고 하면서 기업이 ‘목적 의식’을 가질 것을 주문했다.<sup>15</sup> 투자자들의 요청을 외면할 수 없는 기업들은 조금씩 자신의 목적(?)을 되돌아보고 있다.

#### CSR과 ESG: 윤리·가치에서 리스크 관리로

과거에도 ESG와 유사한 논의가 있었다. 경제학자 보웬은 1953년 기업의 ‘사회적 책임’을 처음 언급하면서 “이해관계자들과 그들의 이해관계(interest)를 기업 경영에 반영해야 한다”고 주장했다.

15 <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>

종래 ‘CSR’이나 ‘SRI’는 기업에 윤리적 또는 가치지향적 행위를 촉구하는 논의였다. 기업이 돈만 벌지 말고 임직원·협력사·지역사회 등 다양한 이해관계자들을 위해 책임 있는 모습을 보이려는 도덕적 요청이었다.

ESG는 주류 기관투자자의 관점에서 바라본 CSR이다. ESG는 윤리나 가치가 아닌 ‘리스크-조정 수익’(risk-adjusted return)을 이야기한다. 단적인 예로, 과거 CSR이나 SRI를 주장한 사람들은 석탄산업을 반대하는 이유로 ‘환경오염의 중단’이라는 윤리적 동기를 들었다. 그러나 지금의 ESG 투자자들은 석탄산업을 소송과 규제 리스크가 잠재되어 있으므로 이를 배제하여 리스크-조정 수익을 높여야 한다고 주장한다(Max M. & Robert H., 2020). 기관투자자들은 환경이나 사회에 내재한 본연의 가치를 존중하여 ESG를 강조한다기보다는, 기업이 E·S·G라는 비재무요소를 제대로 ‘관리’하지 않으면 재무적 리스크로 이어질 개연성이 높기 때문에 ESG를 중시하는 경향이 있다.

기관투자자들이 윤리나 가치보다 리스크 관리를 강조하는 것은 현행 법제도상 불가피하다. 기관투자자들은 고객의 돈을 관리하는 수탁자로서 고객에게 충실의무(duty of loyalty)를 부담한다. 국가마다 법리가 조금씩 다르지만, 기본적으로 수탁자의 충실의무는 ‘고객의 이익만을 고려’하거나 ‘고객에 최선의 이익’을 가져다주는 방향으로 투자할 것을 내용으로 한다. 기관투자자의 윤리적 동기가 아무리 선하더라도 고객이 아닌 제3자의 부수적 이익을 위한 투자는 위법할 수 있다(민창욱, 2021). 따라서 기관투자자는 기업이 ESG 리스크를 잘 관리해 중장기수익을 높일 수 있는 범위 내에서 경영에 관여할 수 있는 것이지, 고객이 맡긴 돈을 잃어 가면서까지 기업에 윤리적 행동을 요구할 수는 없다.

### ESG의 의미와 한계: 투자자가 보는 ‘재무적 중요성’과 ‘기업 리스크’의 관리

최근 ESG 투자가 활성화된 이유는 ESG 지표에 대한 평가 및 공시 체계가 고도화되었기 때문이다. 예를 들어 지속가능회계기준위원회의 ‘중요성 지도’(Materiality Map)는 26개의 ‘지속가능성-관련 비즈니스 이슈’를 열거한 후 77개 산업별로 어떤 이슈들이 보다 중요한지 제시한다. 이에 따르면 ‘임직원 안전·보건’ 이슈는 ‘카지노·게임 서비스’ 산업에서는 매우 중요하지만 ‘미디어·엔터테인먼트 서비스’ 산업에서는 중요하지 않다. 기관투자자들은 기업의 지속가능성과 관련된 중요한 이슈를 식별하고, 동종업계 기업들이 이를 얼마나 잘 관리하고 있는지 비교·분석하여 투자 여부를 결정할 수 있게 되었다.

여기서 주의할 점은 투자자들이 중시하는 ESG 이슈는 기업가치 또는 주식가치(주가)와 관련된 이슈에 국한된다는 점이다. 즉, 투자자들이 기업에 공시를 요구하는 지속가능성 이슈는 ‘재무적으로 중요한’(financially material) 이슈이고 기업들이 이를 잘 관리하고 있다면 기관투자자로서는 기업 경영에 관여할 유인이 없게 된다. 기업 경영진도 주가와 연관된 ESG 이슈만을 관리함으로써 지속적으로 자금을 조달받을 수 있다.

주요 기관투자자와 자본시장이 이끄는 ESG는 ‘기업의 지속가능성’에 관한 관점을 변화시켰다. 이제 기업은 단기수익만을 추구할 것이 아니라 중장기수익과 관련된 지속가능성 이슈도 고려하여 경영해야 한다. ESG는 단기주의(short-termism)를 극복할 흐름을 만들었다는 점에서 의의가 적지 않지만, 한편으로 ‘기업의 지속가능성’과 다른 ‘사회의 지속가능성’에 대해서까지 대안

그림7

지속가능회계기준  
위원회의 중요성 지도  
(SASB Materiality  
Map)

		Consumer Goods	Extractives & Minerals Processing								Financials	Food & Beverage	Health Care	Infrastructure
Dimension	General Issue Category	Click to expand	Coal Operations	Construction Materials	Iron & Steel Producers	Metals & Mining	Oil & Gas - Exploration & Production	Oil & Gas - Midstream	Oil & Gas - Refining & Marketing	Oil & Gas - Services	Click to expand	Click to expand	Click to expand	Click to expand
Environment	GHG Emissions													
	Air Quality													
	Energy Management													
	Water & Wastewater Management													
	Waste & Hazardous Materials Management													
Social Capital	Ecological Impacts													
	Human Rights & Community Relations													
	Customer Privacy													
	Data Security													
Business Model & Innovation	Access & Affordability													
	Product Quality & Safety													
	Customer Welfare													
	Safety Practices & Product Labeling													
	Labour Practices													
Human Capital	Employee Health & Safety													
	Employee Engagement, Diversity & Inclusion													
	Product Design & Lifecycle Management													
Leadership & Governance	Business Model Resilience													
	Supply Chain Management													
	Materials Sourcing & Sourcing													
	Physical Impacts of Climate Change													
	Business Ethics													
Systemic Risk Management	Competitive Behavior													
	Management of the Legal & Regulatory Environment													
	Critical Incident Risk Management													

을 제시하기는 어려워 보인다. 예를 들어 SASB의 중요성 지도에 중요하다고 분류되지는 않은 엔터테인먼트 산업 종사자의 정신보건(예: 직장 내 괴롭힘) 이슈는 어떻게 해결할 수 있을까. 시공사가 하청업체에 공기(工期) 단축을 요구해 하청업체 노동자가 부득이 초과근로를 하게 된 경우는 어떨까. 이 초과근로 덕분에 시공사가 겨우 프로젝트를 완성해 적자를 면했다면 기관투자자가 시공사에 초과근로를 근절하라고 말할 수 있을까.

ESG는 주가를 떨어뜨리는 ‘기업 리스크’에 예민하게 반응한다. 다만 그와 별개로 우리 사회의 구성원들이 기업활동으로 인해 받는 상처와 고통에 대해서는 상대적으로 둔감한 편이다. 이는 ESG가 투자자의 관점을 담고 있고 기관투자자는 수탁자로서 충실의무를 부담하기 때문에 도출되는 당연한 결론이다. 투자자는 기업의 존속 또는 중장기적 수익과 관련성이 적은 ‘사회의 지속가능성’이나 ‘구성원의 행복’에까지 관심을 두기 어렵다.

인권경영의 대두: 기업의 인권존중책임과 ‘사람’ 관점의 리스크 평가

기업이 아닌 사회의 지속가능성을 위해 우리는 무엇을 해야 할까. 한 가지 가능한 시도는 기업 경영을 바라보는 관점을 ‘투자자’에서 ‘사람’으로 전환하는 것이다. 국제 사회의 ‘기업과 인권’ (Business and Human Rights, 이하 ‘인권경영’) 논의가 바로 이러한 시도 중의 하나이다. 1990년대 중반 전후 글로벌 기업들이 개발도상국에서 현지인의 인권을 침해하는 사례가 늘어나면서 인권경영 논의가 확대되었다. 인권경영의 요체는 기업이 경영 활동과 관련된 이해관계자의 인권을 존중할 책임을 부담한다는 것이다. 기업에 책임을 부여했다는 점에서 인권경영은 CSR처럼 윤리·가치에 기반한 논의라고 할 수 있다.

인권경영은 책임을 다하기 위한 구체적 방법론을 제시했다는 점에서 CSR보다 진일보한 것으로 평가할 수 있다. 2011년 채택된 ‘유엔 기업과 인권 이행원칙’(UNGPs)은 기업이 인권존중 책임을 다하기 위해 인권실사(HRDD)를 해야 한다고 정했다. 인권실사란 기업이 ① 이해관계자들의 실제적·잠재적 인권 리스크를 발견 및 평가하고(인권영향평가), ② 그 평가 결과를 기업의 의사결정 과정에 통합해 적절한 조치를 취하며, ③ 이해관계자의 피드백을 추적해 기업의 조치가

효과적인지 검증하고, ④ 해당 조치 등을 외부에 공개하는 일련의 절차이다. CSR 시대에는 기업이 사회적 책임을 이행하는 방법에 관한 합의가 없었다. 경영진들은 사회적 이슈의 ‘일부’와 관련된 공헌 활동만을 하고 사회적 책임을 다했다고 홍보하기도 했다. 반면 이제 경영진이 인권경영을 하려면 국제 사회가 합의한 보편적 인권목록을 모두 존중하면서 이해관계자와 함께 인권실사를 해야 한다.<sup>16</sup>

인권실사는 기업 리스크 관리(ERM) 기법과 유사한 측면이 있다. 다만 인권실사는 ‘기업에 대한 리스크’(risk to business)가 아닌 ‘사람에 대한 리스크’(risk to people) 관점에서 기업활동으로 인한 부정적 인권 영향을 평가한다는 점에서 ERM과 큰 차이가 있다. 예를 들어 신입사원에 대한 직장 내 괴롭힘은 기업에 특별한 리스크가 아닐 수 있지만, 신입사원 개인에게는 심각한 고통일 수 있다. 유엔은 기업 입장에서 간과하기 쉬운 ‘사람에 대한 리스크’를 발견하기 위해 인권실사 과정에 독립된 인권 전문가와 이해관계자가 참여할 것을 요구한다. 실제로 유니레버는 2015년부터 꾸준히 인권영향평가를 실시한 후 사람에 미친 가장 ‘현저한’(salient)<sup>17</sup> 인권 리스크와 관련 대응 조치를 인권보고서에 공개하고 있다.

### 이해관계자를 존중하는 ESG 시대를 위하여

최근 유럽을 중심으로 인권실사의 법제화 흐름이 확산하고 있다. 영국(2015), 호주(2018), 네덜란드(2019)는 강제노동이나 아동노동 등 특정 인권 이슈에 대한 실사의무를 부여하는 법률을 만들었다. 프랑스(2017년)와 독일(2021)은 인권목록 전반에 대한 포괄적 실사의무를 부여하는 법률을 제정했으며, EU 의회는 올해 3월 회원국 모두에 적용될 공급망 실사의무화 법안의 채택을 결의했다. 이제 EU 역내에 있는 기업뿐만 아니라 이들과 거래하는 국내 기업들도 인권실사를 해야만 하는 시대가 다가오고 있다.

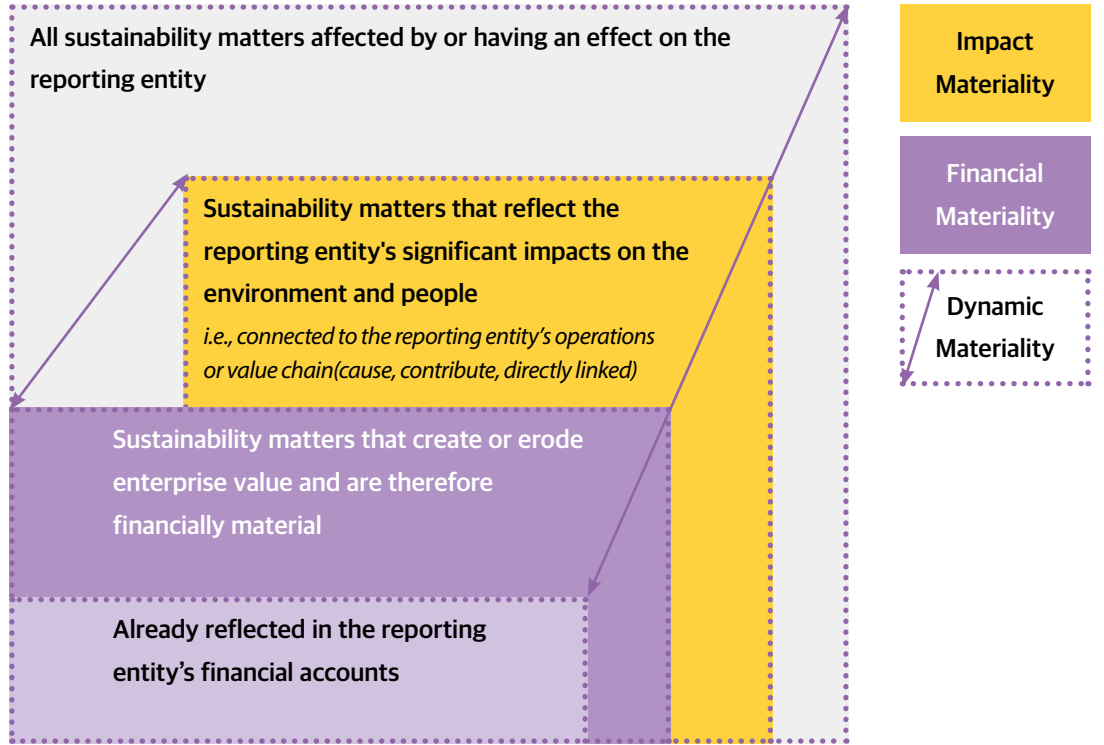
인권경영은 ESG 관련 입법에도 영향을 미쳤다. 올해 3월부터 시행된 EU의 ‘지속가능금융 공시규정’은 지속가능성 요소로 환경·사회뿐만 아니라 ‘인권에 대한 존중’을 명시했다. 올해 2월 제안된 EU의 ‘기업 지속가능성 보고지침안’은 ‘이중 중요성’(double materiality) 원칙을 제시하면서 기업이 지속가능성에 관한 ‘재무적 중요성’(financial materiality)과 ‘영향 중요성’(impact materiality)을 함께 보고해야 한다고 밝혔다(EFRAG, 2021). 투자자 관점에서 기업가치와 연계되는 지속가능성 리스크뿐만 아니라 이해관계자 관점에서 기업활동이 사람과 환경에 미치는 부정적 영향도 공시하라는 취지다. EU는 올해 7월 <소셜 택소노미 규정> 초안 보고서를 발표해 “사회적으로 지속가능한 경제활동을 분류할 때 인권경영 원칙을 고려하겠다”고 선언하기도 했다(법

**16** CSR과 인권경영의 차이에 관한 자세한 논의는 민창욱, 기업의 사회적 책임과 인권경영, 법률신문 (2020. 11. 30.) 참조. 관련하여 에이브리(C. Avery)는 “CSR은 기업이 주체가 되어 탑다운(top-down) 방식으로 일부의 사회문제에 다가가지만, 인권경영은 개인을 중심에 둔 바텀업(bottom-up) 방식으로 보편적 인권 문제에 접근한다”고 설명하였다.

**17** 재무적 관점의 중대성(materiality)과 인권 관점의 현저성(salience)에 대한 보충 설명은 UNGP Reporting Framework 참조. <https://www.ungpreporting.org/resources/salient-human-rights-issues/>

**그림8**

**‘이중 중요성’  
(Double  
Materiality)의 개념**  
\*출처: EFRAG(2021. 2)



무법인(유) 지평, 2021).

EU가 시도하는 이러한 법제화 흐름은 ‘기업의 지속가능성’ 차원을 넘어선 것이다. 기업활동의 영향을 받는 사람과 사회, 그리고 지구의 지속가능성에 관한 논의다. 자본시장에서 ESG 투자와 ESG 경영만으로 기업 자체가 아닌 사회의 지속가능성까지 담보하기는 어렵기 때문에, EU 정부는 기업이 ‘인권영향평가’를 하고 그에 관한 ‘영향 중요성’을 공시하는 제도를 구축하고 있다. 아직은 이런 흐름이 조심스럽다. 실사와 공시에는 비용이 수반되는데, 그 비용을 최종적으로 누가 부담할지 및 그 비용을 넘어서는 사회적 편익이 생겨날지 검증되지 않았다. 다만 한 가지 분명한 점은 투자자나 주주가 아닌 일반 사람도 경제활동 과정에서 기본적 인권을 존중받아야 한다는 것이다. ESG 시대에 기업과 이해관계자들이 서로 공존할 수 있는 지속가능한 사회가 도래하기를 기대해 본다. ●



# 05

## 정부의 역할 — 거버넌스

윤경호

### 지속가능한 사회로의 전환, 거버넌스<sup>18</sup> 혁신이 전제

ESG는 지속가능발전을 위한 유엔과 시민사회의 일련의 노력 속에서 기업의 지속가능발전 실천을 견인하기 위해 제시한 지속가능발전 경영 가이드라인이다. 기업의 ESG경영을 견인하기 위한 수단으로 투자지침이 먼저 개발되어 주목받고 있으나, 핵심은 지속가능발전이 추구하는 경제·사회·환경 통합성과 포용성 가치를 구현하기 위해 기업 활동을 전면 개혁하는 것이다. 이는 곧 기존의 기업 거버넌스가 기업 활동과 직·간접적으로 관련이 있는 다양한 이해관계자들(소비자, 투자자, 임직원, 협력업체, 정부, 국제기구 등)과 기업의 비전과 전략을 공유하고 함께 협력할 수 있는 구조로 바뀌어야 한다는 의미이기도 하다. 이를 위해서는 기업의 경영구조 혁신뿐만 아니라 이를 넘어선 사회차원의 다양한 이해관계자들 간 거버넌스 구조가 요구된다. 즉, 기업이 ESG를 친환경 이미지 마케팅으로만 소비하지 않고 실질적으로 변화하기 위해서는 국가와 글로벌 차원에서 기업 등 다양한 이해관계자들이 참여하는 지속가능발전 거버넌스가 구축되어야 한다는 뜻이다.

이번 글에서는 사회구조적 토대로써 국가와 글로벌 차원의 지속가능발전 거버넌스가 어떻게 구축되어 왔고, 어떤 시사점이 있는 지에 초점을 맞춰 이야기해 보려 한다. 이는 21세기 지속가능발전 거버넌스 시대에 기업이 실질적인 ESG 경영 토대를 구축하는데 큰 도움이 될 것이다.

### SDGs, 글로벌 지속가능발전 거버넌스 혁신의 시작

유엔은 2015년 9월 유엔총회에서 ‘지속가능발전을 위한 2030 의제’를 채택했고, 2030년까지 모든 회원국들과 이해관계자들이 이행해야 할 17개 공동의 지속가능발전 목표(SDGs)를 설정했다. 지속가능발전 목표는 20세기의 경제개발·성장주의 방식으로 인해 발생한 기후위기, 생

**18** 거버넌스란, 공동의 목표를 달성하기 위하여, 주어진 자원 제약 하에서 모든 이해 당사자들이 책임감을 가지고 투명하게 의사 결정을 수행할 수 있게 하는 제반 장치이자, 운영체제를 의미한다. (출처: 우리말샘)

그림8

유엔  
지속가능발전목표  
(SDGs)



물 멸종위기, 식량자원 위기, 빈부격차 심화로 인한 사회 양극화 문제 등을 해결하기 위해 필요한 경제·사회·환경 분야별 과제뿐만 아니라 의사결정체계와 수단·방법 등 정치·행정제도에 대한 내용을 모두 포괄하고 있다. 국제사회가 1992년 처음으로 경제, 사회, 환경 문제를 인식하고 함께 해결하자고 결의했음에도 불구하고, 앞으로 나아가기는커녕 오히려 악화일로로 가다보니 2015년에 다시 한 번 21세기 인류 생존을 위한 새로운 발전 비전으로 재확인한 것이다. 1992년과 다른 점이 있다면, 지속가능발전 이행과 점검을 하는 의사결정체계와 구성원, 정보공개 등 거버넌스 체계가 획기적으로 변했다는 것이다. 국가 정부 중심 다자협력체제(Multi-lateralism)가 아닌 시민사회, 기업, 학계 등 다양한 이해관계자 그룹 중심의 다자협력체제(Multi-stakeholderism)로 거버넌스가 재편되고, 전문가주의(Professionalism)에서 벗어나 시민참여주의(Civic Engagement)가 강화되었다. 이는 지속가능발전의 핵심인 누구도 배제하지 않으면서 경제·사회·환경이 균형 있게 조화로운 해결책을 모색하고 실질적인 실천을 촉진하기 위한 것이다.

**지속가능발전 위상(SD-washing)이 되지 않기 위한 거버넌스 혁신의 핵심은?**

많은 사람들이 경제, 사회, 환경, 행정, 국제협력 등 행정 전 분야를 아우르는 지속가능발전 목표가 너무 많고 복잡해서 실천하기 어렵다고 이야기 한다. 목표와 지표가 수립되었으니, 이제부터 목표 달성을 위해 각자 제 할 일을 열심히 하면 되는 것인가? 그러면 기존에 해왔던 방식과 무엇이 다른가? 17개 목표 중 무엇이 중요하고 우선 시작해야 하는가?

여기서 우리들이 쉽게 놓치는 질문이 있다. 이 많은 17개 목표들을 어떻게 조화롭고 균형 있게 추진할 수 있는가? 그리고 어떻게 누구도 소외시키지 않을 수 있는가?

지속가능발전은 기본적으로 경제·사회·환경 정책의 조화와 균형을 전제하고 있으며, 심지어 유엔 SDGs의 이행 대원칙은 ‘누구도 소외시키지 않는다’(No one left behind)이다.<sup>19</sup> 즉, 17개 목표와 지표 내용이 중요한 것이 아니라 17개 목표 달성을 위한 실천을 어떻게 조직하고 조정하느냐가 핵심이다. 왜냐하면, 17개 목표 내용은 절대적인 것이 아니라, 2012년부터 2015년까지 3년 동안 적극적으로 참여한 유엔회원국 및 이해관계자 그룹들의 정치적 합의결과이므로, 2030년 이후 목표는 시대적 흐름과 참여주체의 변화에 따라 수정, 개선이 되어야 하는 상대적인 것이기 때문이다.

유엔은 누구도 소외시키지 않으면서 경제·사회·환경 문제를 조화롭게 조정하고 통합하기 위한 거버넌스 혁신을 몸소 보여주고 있다. 유엔은 우선 유엔 내부 의사결정체계를 정비했다. 1992년 이후 지속가능발전 의제를 총괄 지휘해 오던 유엔 지속가능발전위원회(UNCSD: UN Commission on Sustainable Development)를 없애고 지속가능발전위원회의 상급기관이었던 유엔 경제사회이사회(UN ECOSOC: UN Economic and Social Council)가 직접 관할하게 하였으며, 4년에 한 번씩 유엔총회 기간에 정상회의를 개최해 의결하도록 해서 유엔의 정책총괄조정 기능과 정치적 위상을 강화했다.

그리고 누구도 소외시키지 않는 통합정책 발굴과 정책갈등 조정, 그리고 회원국뿐만 아니라 다양한 이해관계자들의 적극적인 참여와 협력을 견인하기 위하여, 핵심적인 의사결정체계로 ‘숙의공론화’를 추가했다. 유엔 SDGs의 공식 이행점검 체계로써 유엔경제사회이사회가 직접 주관하는 ‘고위급 정치 포럼’(HLPF: High Level Political Forum)이 매년 7월 뉴욕 유엔본부에서 개최되며, 이때 국가별 SDGs 이행보고서(VNR: Voluntary National Review) 및 이해관계자 그룹 입장문서 발표, 주제별 유엔 SDGs 이행현황 검토 및 이슈 토론이 이루어지며, 논의결과를 토대로 ‘각료급 선언문’이 발표된다. 고위급 정치 포럼 논의결과는 4년 단위로 유엔총회 SDGs정상회의에서 종합적으로 검토되어 최종 의결된다.

한편, 유엔은 다양한 이해관계자들의 체계적인 참여와 숙의공론과정에 대한 책무성을 높이기 위해 ‘다양한 이해관계자 참여 체계’를 구축했는데, 개방성, 투명성, 집단성/당사자성, 자율성, 독립성, 책임성을 기본원칙으로 두고 있다. 현재 유엔은 역사적으로 일정 시간 동안 여러 국가에 걸쳐 분포하고 있는 13개 이해관계자그룹<sup>20</sup>을 특정하고, 이들과 함께 고위급정치포럼의 논의 주제 선정, 프로그램, 참여방법 및 절차 등을 협의하여 숙의공론화를 진행하고 있다. 13개 이해관계자그룹들은 자발적이고 독립적으로 운영되며 운영규정을 유엔에 제출하도록 되어 있다. 언제 어디서든 누구나 13개 이해관계자그룹 중 하나 이상에 가입하여 고위급정치포럼 뿐만 아니라 이해관계자그룹별 입장문서 작성에 참여할 수 있다.<sup>21</sup>

**19** UN, 2015, 2030 Agenda for Sustainable Development, para. 4. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

**20** 여성, 아동·청소년, 농민, 시민단체, 노동자 및 노조, 기업 및 산업계, 과학기술계, 지방정부, 원주민, 장애인, 노인, 자원봉사자, 교육계 <https://sustainabledevelopment.un.org/mgos>

**21** 참여방법은 유엔 SDGs 포털 이해관계자 참여 페이지에서 확인 가능. <https://sustainabledevelopment.un.org/mgos>

그런데 안타깝게도 많은 국가 정부 관료들과 전문가들이 SDGs 합의결과물 그 자체에 매몰되어 SDGs를 도출하기 위한 의사결정체계, 구성원, 정보공개 등 거버넌스의 변화에 주목하지 못한 것으로 보인다.

유엔의 SDGs 이행점검체계가 던지는 시사점은 우선 행정부 최고 수반이 직접 총괄 조정하는 행정 의사결정체계를 구축하는 것이다. 그러나 국제시민사회단체들이 공동으로 발간하고 있는 <국가 SDGs 이행 현황: 2020 VNR 평가보고서>에 따르면, 2020년 국가 SDGs 이행 보고서(VNR, 이하 ‘국가보고서’)를 제출한 47개국 중 대통령이나 국무총리가 직접 총괄 조정하는 경우는 43%에 불과한 것으로 조사되었다(De Oliveira, Ana and Kindornay, 2021).

두 번째 시사점은 이해관계자 거버넌스 장으로 ‘전문가 위원회’나 ‘이해관계자 협의체’가 아닌 개방적인 ‘숙의공론화 플랫폼’, 즉, ‘고위급 정치 포럼’을 설정했다는 것이다. 그러나 많은 나라에서는 여전히 거버넌스를 위원회를 중심으로 하고 있으며, 포럼, 공청회, 간담회 등 이해관계자들의 의견 수렴은 ‘위원회’ 활동의 보조적인 수단으로 간주하고 있다. 이는 숙의공론화장이 공식적인 기준과 절차를 가지고 정기적으로 열리느냐 아니면 위원회의 필요에 따라 부정기적으로 마련되느냐라는 큰 차이를 의미한다.

유엔이 2020년 발간한 <다양한 이해관계자 참여 현황: 2016-2019 국가보고서 검토보고서>를 보면, 2016년부터 2019년까지 국가보고서를 제출한 국가들 중 75%가 위원회 및 실무위원회를 이해관계자 참여 거버넌스 채널로 활용하는 것으로 나타났다(UNDESA, 2020). 한편, 절반 미만의 국가들에서만 위원회에 참여하지 못한 이해관계자들과의 소통체계로, 교육홍보, 참여예산과정, 이해관계자포럼·간담회, 청소년협의회 또는 청소년포럼을 추진하는 것으로 조사되었다. 그러나 이 경우에도 이해관계자그룹들의 제안 내용이 최종 의사결정에 어떻게 반영되는지에 대한 피드백 체계는 불분명한 것으로 나타났다(De Oliveira, Ana and Kindornay, 2021).

세 번째로 이해관계자 참여체계가 ‘단체·기관’ 중심이 아니라 ‘이해관계자 그룹별 공동 입장문서’ 중심으로 운영된다는 점이다. ‘단체·기관’ 중심인 경우, 개인과 풀뿌리 조직들의 참여가 용이하지 않고, 주로 거대 단체·기관이 유리하기 때문에 이들을 중심으로 권력관계가 형성되기 쉽다. 그러나 이해관계자 그룹별 ‘공동 입장문서’의 경우, 공동 의견서 작성을 목적으로 이해관계를 갖는 일반시민부터 풀뿌리조직까지 모두 참여하는 개방적인 논의과정을 갖기 때문에 ‘누가’ 작성했느냐보다 ‘어떤 내용’이냐가 중요하다. 이 때문에 불필요한 정치적 행위보다 정책토론에 초점을 둘 수 있다. 그런데 2016년부터 2020년까지 제출된 국가보고서를 보면, 이해관계자들로부터 입장문서를 받은 국가들은 소수에 불과하고, 그나마 제출된 입장문서에 대한 피드백 체계를 명시한 국가는 없는 것으로 나타났다(De Oliveira, Ana and Kindornay, 2021).

유엔 SDGs 이행점검체계의 마지막 시사점은 정보공개와 접근성을 강화한 점이다. 유엔은 SDGs 이행 현황, 회의록 및 보고서, 고위급 정치포럼 논의과정 및 내용, 참여방법과 절차 등을 누구나 언제 어디서든 한눈에 알 수 있도록 ‘SDGs 지식 포털’을 개설했다. 이는 다양한 이해관계자들의 주체적인 참여를 위한 전제 조건이다. 그런데 2020년까지 보고된 국가보고서 내용에 따르면, 정보공유를 위해 SDGs 관련 웹사이트를 개설한 국가들은 소수(예: 독일)에 불과하고, 그나마 대부분은 SDGs 이행현황을 모니터링하기 위한 통계데이터 포털(예: 캐나다)인 경우인 것으로 나타났다(Gottenhubere S. & Mulholland E., 2019).

## 한국의 지속가능발전 거버넌스는 어떻게 진행되고 있나?

그렇다면 한국은 SDGs 달성을 위해 어떤 거버넌스 체계를 가지고 있을까? 결론부터 말하자면 우리나라도 많은 다른 나라들과 다를 바 없이 기존의 거버넌스 체계를 답습하고 있다.

2021년 11월 말 기준, ‘지속가능발전법’에 따라 환경부와 지속가능발전위원회(50명 이내)를 중심으로 5년 주기기본계획 수립과 2년 주기 지속가능성 평가 등 이행점검이 이루어지고 있다. 2018년 국가 지속가능발전목표(K-SDGs) 수립할 때 이해관계자 의견수렴을 위해 유엔의 다양한 이해관계자 참여 체계와 유사하게 숙의공론화장을 운영한 바 있으나, 이행점검을 위한 공식 참여체제로 제도화되지 못했다. 그나마 환경부가 관리하는 지속가능발전 웹 포털이 있어서 우리나라 지속가능발전 거버넌스 체계나 보고서 등 정보와 자료를 찾아볼 수 있어 정보접근성은 양호한 편이다.

지방정부 차원에서는 2015년부터 발 빠르게 대응하고 있는데, 2021년 11월 말 기준, 32개(13.2%) 지자체가 ‘지속가능발전 기본조례’를 제정하고 대부분 담당부서를 환경과에서 기획예산과로 변경했다. 주로 4년마다 기본계획을 수립하고 1년 또는 2년마다 지속가능성 이행 평가를 하도록 했다. 그러나 대부분이 위원회를 중심으로 운영하고 있으며, 다양한 이해관계자들이 참여하는 숙의공론화 체계는 제도화되지 않았다. 그나마 지속가능성 평가 시 시민의견 수렴을 의무화한 곳은 수원시 한 곳뿐이다.

## 지속가능발전 목표 달성을 위해 당장 우리가 해야 할 일은?

한국에서 지속가능발전 민관협력과 시민실천 운동이 진행된 지 20년이 넘었으나, 여전히 많은 사람들이 지속가능발전과 지속가능발전목표에 대해 잘 모르고 있는 상황이다. 이는 지속가능발전이 환경부서를 중심으로 정책이 추진된 데다 시민사회운동도 환경을 중심으로 이루어져 왔기 때문이다(한국지속가능발전센터, 2016). 2017년 산업연구원이 국내기업을 대상으로 한 지속가능발전 인식조사 결과를 보더라도 응답 기업 중 약 절반(49%)이 SDGs를 들어본 적도 없는 것으로 조사된 바 있다(산업연구원, 2017). 이는 우리가 지금까지 제대로 된 ‘지속가능발전’ 정책을 추진해 본 적이 거의 없다는 것을 의미한다.

최근 ‘2050 탄소중립 시나리오’와 ‘2030년 국가 온실가스 감축 목표’ 설정을 둘러싸고 시민사회, 산업계, 노동계 등 주요 이해관계자들 사이에서 비판의 목소리가 크다. 심지어 심의·의결 기구인 ‘2050 탄소중립녹색성장위원회’(위원장 국무총리, 간사 국무조정실장, 위원 100명)의 해산과 거버넌스 체계의 재구성을 요구하는 시민사회의 목소리도 나온다. 위원회를 청년, 여성, 노동자, 농어민, 중소기업인, 시민사회단체 등 주요 이해관계자들로 구성하고, 나아가 이해관계자 협의체와 500명의 일반시민으로 구성된 시민회의의 구조를 두고 있음에도 불구하고 비판을 받는 이유는 무엇일까? 위원회, 협의체, 시민회의가 구성될 때 어떤 원칙과 기준으로 누구를 선정하고, 각각의 단위가 언제 어떻게 왜 운영되고 상호 작용하는지 명확하게 제시되거나 공유된 바가 없기 때문이다. 즉, 숙의공론화 체계가 명확하지 않다는 의미이다. 이러한 구조에서는 참여가 형식적으로 전략하기 쉽기 때문에 이해관계자들의 적극적인 참여를 견인하기 어렵다. 또한, 다양한 이해관계자들이 상호 토론을 통해 조정·합의 과정을 거쳐야 하는데, 모두가 모여 토론하는 공론장이 마련되지 않아 각자가 자기주장만 하는 상황이 벌어진 것이다.

우리는 이미 지난 20여 년의 경험을 통해 무엇을 개선해야 하는지 알고 있다. 심지어 국제사회는 21세기 시민참여시대에 부응하는 거버넌스 혁신 사례를 보여주고 있다. 시민사회는 지난 5년 동안 ‘지속가능발전기본법’ 제정 운동을 진행해왔는데, 마침내 올 12월 9일 국회 본회의에서 ‘지속가능발전기본법’이 통과되었다. 대통령 직속으로 국가SDGs 총괄 조정 기구를 설치하고 ‘지속가능발전목표 및 이행계획 수립과 지속가능성 평가 시 다양한 이해관계자 참여 숙의공론화장 운영’을 의무화하는 내용이 핵심이다. 개방성, 투명성, 포용성, 대표성, 책임성, 통합성을 기본 운영 원칙으로 하고, 숙의공론화장을 통한 다양한 이해관계자들의 의견을 위원회의 정책 심의·자문 시 반영하고 그 결과에 대한 피드백을 공개하도록 했다.

혹자는 정치적 의지가 없으면, 대통령 직속으로 총괄조정기구가 설치되어도 유명무실해 질 가능성이 높다고 우려한다. 동의한다. 그것 또한 한국정치 현실에서 경험한 바 있다. 그런데 그것은 다양한 이해관계자들이 참여하는 숙의공론화장 체계가 제도화되지 않았을 때 상황이었다. 유엔의 SDGs 이행점검체계를 보면 국가의 이행을 강제하는 수단은 없다. 다만 고위급 정치 포럼을 통해 정보를 공개하고 이해관계자들에게 발언권을 부여함으로써 간접적으로 정부의 이행을 촉진하는 구조적 장치가 되고 있다. 대통령의 정치적 의지가 없다하더라도 일단 숙의공론화 체계가 구축되어 운영되면 지속가능발전은 특정 정치집단의 의지가 아닌 다양한 이해관계자, 즉, 국민의 의지로 운영될 수 있을 것이다.

국제사회가 약속한 지속가능발전 목표 달성 연도까지 불과 8년 남았다. 현재 많은 사람의 관심이 ‘탄소중립 2050’ 달성과 기업 ESG에 쏠려 있다. 서두에서 말했듯 기업의 실질적인 ESG 추진은, 국가의 SDGs 거버넌스 구축과 혁신 여부에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. ‘지속가능발전 기본법’은 2022년 7월부터 시행될 예정이다. 새로운 형식의 ‘다양한 이해관계자 참여 숙의공론화장’을 통해 정부를 비롯해 다양한 이해관계자들이 다함께 국가와 글로벌 지속가능발전을 위한 경험과 지혜를 모아내고 협력해 지속가능발전과 탄소중립을 향한 거대한 발걸음을 뚫 수 있기를 기대해 본다. ●

# 06

## 기존 접근 방식의 문제점과 앞으로의 방향성

### 김경식

“공산주의는 시장가격이 경제적 진실을 은폐하였기 때문에 붕괴하였고, 자본주의는 시장가격이 생태적 진실을 은폐하고 있기 때문에 붕괴하게 될지 모른다”(레스터 브라운, 2003). 신자유주의가 세계적으로 위력을 발휘하던 2001년에 나온 경고다. 경제적 효율성을 추구하는 신자유주의는 누적된 화석연료 개발로 기후 위기를 초래했고, 사회적으로는 양극화를 심화시켰다. 이에 위기를 느낀 전 세계 225개 대형 기관투자자들은 2017년 12월 12일, 파리협정(Paris Agreement) 채택 2주년을 기념해 ‘기후행동(Climate Action) 100+’을 출범시키면서 파리협정에서 제시한 목표에 맞게 온실가스 배출량을 줄이고, 관련 정보를 상세히 공개하도록 기업에 요구했다(조신, 2021).

기관투자자들 중 세계 최대 자산운용사 블랙록의 CEO 래리 핑크가 2018년에 보낸 공개 서한은 ESG 확산의 기폭제가 되었고, 래리 핑크는 일약 세계적인 ESG 운동(?)의 화신처럼 인식되었다. 그러나 그가 2008년 금융위기의 주범이었던 서브프라임 모기지 상품을 초기에 개발하여 굉장히 큰 돈을 벌었다는 사실을 알게 되면 그와 기관투자자들의 진정한 의도가 무엇인지의 구심이 들게 된다(조신, 2021). 아마도 자본의 이익 증대를 위해 리스크를 제거하는 것, 즉 지구상의 모든 생명체들은 평화롭게 공존해야 한다는 생태적 진실을 가치화시켜 자본의 최대 리스크인 기후위기와 양극화를 극복하자는 것이 아닐까 한다. 의도야 어떻든 기후위기와 양극화는 반드시 극복해야 할 전 세계적인 과제인 것은 분명해졌다.

기관투자자들이 ESG를 기반으로 종합적으로 기업을 평가하고 투자를 결정하다 보니 ESG 관련 항목에 대한 MRV(측정, 보고, 검증)<sup>22</sup>의 중요성을 강조하고 있다. 하지만 이러한 ESG가 우리나라에서는 특이하게 전개되고 있다. 환경(E), 사회(S), 거버넌스(G) 별로 각 평가항목을 만들고 평가한 결과 우리나라에서 가장 많은 이산화탄소를 배출하는 기업이 가장 좋은 평가를 받는 기이한 결과가 나오고 있다.<sup>23</sup> 각 분야별 평가항목 간에 인과관계도 없이 단순 평가의 합산

22 MRV(Monitoring, Reporting, and Verification)

23 본 보고서 챕터 2-1 참고

으로 ESG경영을 판단하고 있기에 나타난 현상이다. 또 하나 특이한 점은 기관투자자와 (환경운동) 시민단체들이 오월동주하고 있다는 것이다. 시민단체의 수 십 년에 걸친 치열한 투쟁에도 꿈쩍 않던 기업들이 바짝 긴장을 하고 움직이고 있으니 오월동주가 나쁜 것은 아니다. 문제는 운동의 계량적 성과가 상대적으로 쉽게 나오는 환경(E)에 집중하다 보니 정작 인권과 삶을 개선시키는 이슈(S)와 이들을 설계하고 추동하고 견제하는 문제(G)는 관심권에서 소외되고 있다는 점이다. 때마침 2050 탄소중립과 RE100등 전 세계적인 환경 이슈가 등장하고 있는 가운데, '기후 행동 100+'도 이러한 이슈에 중점을 두고, 우리나라 금융기관도 이들을 따라하고 있으니 기업 입장에서 환경(E)을 앞세우면서 사회(S)와 거버넌스(G)에 대한 관심은 슬그머니 감추는 'ESG 워싱'이 일어나고 있는 것이다. 단적인 예로 각 회사에 이사회가 있는데도 불구하고 새로 'ESG 위원회'가 왜 필요하고, 그 멤버는 어떤 사람들이 구성하고 있는지, 위원회 발족은 거창하게 홍보하면서 어떤 활동을 하는지는 문제 제기조차도 안 되고 있다.

현재 우리 사회는 온통 환경(E)에 집중되어 있다. 이 점을 분명히 인식해야 하는데 그 이유는 기관투자자들이 기후 위기가 리스크 순위에서 벗어나면 그 때는 또다른 먹잇감을 찾아갈 것이고 그러면 오월동주의 과정에 따른 후유증이 너무 크기 때문이다. 다시 말해서 생태계의 합리적 작동 속에서 인간의 권리와 복지를 높이기 위해 시장 메커니즘을 활용하는 것이지 자본시장 생리를 위해 생태계를 희생할 수는 없기 때문이다. 따라서 우리는 이를 계기로 HESG를 명확히 정의해 확고한 철학과 방향성을 가지고 지속적으로 추진을 해야 한다.<sup>24</sup> 그렇게 하여 HESG가 우리 사회의 신뢰 자산으로 정착되도록 해야 한다.

최근 자본주의는 주주 자본주의에서 이해관계자 자본주의로 변화하고 있고 ESG경영은 바로 이해관계자 자본주의와 같은 의미로 이해되고 있다. 자본주의의 긴 역사를 볼 때 '진정한 ESG'는 '자본주의의 자기 진화과정'이 잘 되도록 기업의 가치사슬을 재설계하고, 가치사슬 상의 이해관계자들에게 가치를 부여하고, 이들에게 가치에 합당하는 보상이 합리적으로 이루어 지도록 하는 것이라고 할 수 있다. 우리는 싫든 좋든 진정한 ESG 경영을 위해 기업을 이해하고 기업을 잘 키워야 한다. 기업은 오랜 기간에 걸쳐 인간의 욕망을 충족시키기 위해 '다듬어지고 있는' 조직이다. 달리 말하면 ESG경영은 '기업의 지속 가능성을 위한 가이드'(Enterprise Sustainability GUIDE)라고도 할 수도 있다. 기업이 합리적으로 진화하기 위해서는 조건(GUIDE)을 잘 만들어 주어야 한다. 인류를 포함한 생태계가 공존하는 데는 태양과 물과 바람이 기본이지만 진화의 촉매이면서 생태계 파멸의 원인자이기도 한 '인간'이라는 최상위 포식자의 욕망을 가이드 해주어야 한다. 따라서 최상위 포식자 인간과 건강한 시민단체와 자본에 독립적인 언론은 서로 '긴장된' 견제와 균형의 관계를 구축해야 한다. 건강한 시민단체를 키우기 위해서도 언론의 역할은 중요하다.

시민단체와 언론이 철학을 가지고 지속적으로 추동해야할 사항을 구체적으로 보자. 먼저 ESG 보고서의 신뢰성을 높여야 한다. 현재 각 기업이 발행하고 있는 ESG 보고서의 한계는 최근

24 본 보고서 챕터 3-1 참고



의 네이버와 카카오가 잘 보여주고 있다.<sup>25</sup> ESG의 특징은 계량적 평가가 가능하도록 모든 사항을 수치화해야 한다. 지속가능보고서와 차이점도 여기에 있다. 그 수치의 의미가 나타나도록 장기 목표대비 진도율을 밝히고, 국내외 가장 모범적인 기업들과의 비교 데이터가 표시되어 상대적 평가도 가능하도록 해야 한다. 예를 들어 이산화탄소 배출을 많이 하는 회사의 ESG 보고서라면 2030 NDC 대비 진도율과 국내외 동종 기업들의 같은 항목이 비교 수치로 나타나야 한다. 그리고 이 수치가 시계열적으로 제공되어야 한다. 개별 기업이 하기가 어렵다면 관련 협회에서 소속 회원사의 이러한 작업을 해주어야 한다.

다음으로는 각 항목 간의 인과관계를 풀어주어야 한다. 한 기업의 노동조건을 볼 때 비정규직 직원의 수치만 봐서는 안 된다. 비판한다고 개선이 되면 얼마든지 비판을 해도 좋지만 이런 경우 갈등만 쌓이고 신규 고용을 어렵게 한다. 호소와 규탄으로 해결되는 게 아니다. 비정규직 문제를 해결하기 위해서는 동일 노동 동일 임금, 동일 회사 다른 임금체계를 만들어 주어야 한다. 기업이 부담할 수 있는 인건비 총액을 직무의 난이도에 따라 세분화하고, 노동자는 자신에게 맞는 직무를 선택하도록 하면 비정규직 없이 모두가 정규직이 될 수 있는 것이다. 따라서 입사와 동시에 직무 구분 없이 일률적으로 정해지는 지금의 호봉제는 바뀐 생태계에 맞지 않는 임금체계라고 할 수 있다. 이러한 임금체계를 직무급제로 전환해 줘야 한다. 전환을 막고 있는 노동단체에 대해서 시민단체와 언론이 역할을 해주어야 한다.

기업의 문어발 확장과 내부거래(일감 몰아주기)도 문제가 많고 따라서 반드시 시정되어야 할 과제다. 시민단체의 비판에 대주주의 지분율을 낮추는 법을 만들고 있지만 그 속성의 본질은 바뀌지 않고 있다. 경영권 확보를 위한 지분관리와 상속세 재원을 마련해야 하기 때문이다. 따라서 경영권 안정과 상속세 부담 완화(이연) 방안을 같이 보면서 문제의 시정을 엄하게 추진해야 한다. 나는 비판만 할 테니 대안은 당신이 알아서 하라는 것은 사회적 신뢰 자산을 축적하는데 도움이 안 된다. 인과관계를 분해해서 사회적 가치 지향에 맞게 우선순위를 가지고 추동해야 한다. 동반성장을 법으로 정하고 위원회를 만들었음에도 동반성장이 안되는 것은 충분히 경험하고 있다.

마지막으로 거버넌스(G)의 중요성을 인식하고 변화시켜야 한다. 환경(E)과 사회(S)의 모든 문제는 거버넌스(G)로 귀결된다. 우리가 직면하는 문제는 국경과 인종을 초월한 전 세계적인 문제이고 서로가 얽혀있다. 그러면서도 국가 단위로 생태적 질서는 엄청난 차이를 보이고, 같은 국가 안에서도 기업 단위로 엄청난 차이를 보인다. 이는 거버넌스(G)가 그만큼 중요하다는 반증이다.<sup>26</sup> 그런데 우리나라는 특이한 거버넌스(G)가 하나 더 있다. 바로 재벌(그룹)이라는 거버넌스(G)인데 여기서의 거버너(기조실)은 절대적인 존재다. 재벌 안에는 각각 독자적인 생태계를 구성하는 수십개의 기업들이 있는데, 이 기업들의 최상위 포식자는 고객(이해관계자)이 아니라 외계인 같은 거버너다. ESG 실행의 가장 기초단위는 기업이기 때문에 개별 기업의 생태력 회복은 매우 중요하다. ○○그룹 ESG 위원회가 발족하고 이를 대대적으로 홍보하는 것은 우리 기업들의 ESG

25 본 보고서 챕터 2-1 참고

26 본 보고서 챕터 3-1 참고

인식 수준을 보여주는 것이다. 이를 위해 각종 법령과 조직 등 국가 거버넌스(G)를 ESG 가치를 구현할 수 있도록 민주적 절차에 따라 체계적으로 정비하고 재벌 거버너는 없애야 한다. 그리고 각 기업 거버넌스(G)가 잘 작동되어 생태력 회복과 더 나은 삶이 되는, 스스로 진화하는 조직이 되도록 시민단체와 언론이 자신의 역할을 해주어야 한다. ●

# HESG를 향하여

## 곽정수

전 세계적으로 환경(E)·사회(S)·지배구조(G)를 중시하는 ESG 열풍이 뜨겁다. 특히 자본시장에 ESG 바람이 불면서 포스트 코로나 시대의 새로운 투자 척도이자 기업 경영의 ‘뉴노멀’로 빠르게 자리잡고 있다. 한국도 예외가 아니다. 2021년 상반기 금융당국은 ESG 공시와 책임투자 확대를 추진하겠다고 밝혔다. 국민연금은 2022년에 책임투자를 자산운용의 절반까지 늘릴 계획이다.

ESG는 연원을 거슬러 올라가면 유엔과 시민사회, 그리고 직접적으로는 금융투자자가 지속가능한 발전을 위해 기업의 실천을 견인하려는 목적으로 제시한 일종의 경영 가이드라인이다. 인간과 지구에 큰 영향을 끼치는 기업의 책임과 의무에 대한 최소한의 합의라고 할 수 있다. 기업 사회책임이 당위적이고 규범적인 성격이 강했다면, ESG는 기업의 경영실적과 금융기관의 투자성과, 사회적 이익이 중장기적으로 동일한 방향으로 수렴한다는 인식의 전환을 깔고 있다. 기업과 금융이 환경과 사회를 중시해야 가치창출이 가능하고, 지속가능하다는 것을 인정한 거대한 ‘변곡점’이라 할 수 있다.

기업이 ESG의 비재무 요소를 제대로 관리하지 않으면 재무적 리스크로 이어질 개연성이 높다. ESG 시대를 맞아 기업 경영방식의 궁극적인 변화가 요구되는 이유다. 무엇보다 단기 실적주의에서 벗어나 중장기적인 안목으로 ESG 리스크를 관리할 필요가 있다. 또 주주 우선주의에서 벗어나 노동자, 협력회사, 소비자, 지역사회 등 이해관계자에게 미치는 영향에 책임감을 가져야 한다. 단지 정부 규제, 투자자와 고객의 요구에 대응하는 방식으로 ESG 전략을 수립하고, 지속가능 경영보고서를 발간하고, ESG 정보를 공시하는 수준에 그쳐서는 ESG 성과가 기업과 사회의 근본적인 변화로 이어지기 힘들다.

기관투자자들은 환경이나 사회에 내재한 본연의 가치를 존중하여 ESG를 바라보기보다, 기업이 환경·사회·지배구조라는 비재무적 요소를 제대로 관리하지 않으면 재무적 리스크로 이어질 개연성을 더 중시하는 경향이 있다. 또 투자자들이 중시하는 ESG 이슈는 기업가치 또는 주식가치(주가)와 관련된 이슈에 국한될 수 있다. 2021년 초 프랑스 최대 식품기업 다논의 최고경영자 해임은 겉으로는 ESG 투자를 선도하는 것 같으면서도 주주 자본주의에 뿌리를 둔 펀드의 태생적 한계를 보여준 상징적 사건이다. 환경·임직원·공급망을 존중하는 이해관계자 자본주의 모델에 기반을 둔 경영전략으로 ‘책임 있는 자본주의의 옹호자’로 불리던 다논의 임마누엘 파베르

회장은 코로나19 사태로 인해 2020년 매출이 줄고 주가가 급락하자 헤지펀드의 공격을 받아 물러났다.

기업도 ESG를 기존에 해오던 CSR의 아류 버전이 하나 더 나온 거로 받아들여거나, 평가기관으로부터 좋은 점수를 받기 위해 치르는 비용 정도로 인식할 수 있다. 유럽연합의 탄소국경세처럼 기업에 부과하는 규제에 대응해 어쩔 수 없이 해야 하는 일로 볼 수도 있다. 금융기관과 신용평가기관의 ESG 평가체제도 이런 위험성을 부추긴다. ESG 평가항목 간의 인과관계를 제대로 살피지 않고, 단순히 부분별 점수를 더해서 등급을 매기는 방식으로 되어 있기 때문이다. ESG 평가회사 간의 평가등급도 제각각이다. 평가회사가 환경·사회·지배구조에 각각 어떤 가중치를 책정하느냐에 따라 ESG 등급이 얼마든지 바뀔 수 있는 게 현실이다. 한국에서 가장 많은 이산화탄소(CO<sub>2</sub>)를 배출하는 기업이 가장 높은 ESG 점수를 받는 기이한 결과가 나오기도 한다. 기업도 이런 평가체제에 맞춰 점수가 상대적으로 쉽게 나오는 환경(E) 분야에 집중하다 보니 정작 인권과 삶을 개선하는 사회책임(S) 이슈와 이들을 설계하고 추동하고 견제하는 지배구조(G) 문제는 뒷전으로 밀리는 경향을 보인다. 기업이 당장의 사회적 압박을 모면하거나, 좋은 평가를 받기 위해 눈속임을 하는 이른바 ‘ESG 워싱’은 ESG 경영의 본질에 배치되는 것은 물론 중장기적으로 기업에 큰 타격을 줄 수 있다.

기업은 인간과 지구환경에 가장 영향이 큰 사회적 존재이다. ESG 경영을 개별 기업이나 경영자들에게만 맡겨 두기 어려운 이유가 여기 있다. 기업 활동에 직간접적으로 관련된 다양한 이해관계자들이 함께 참여해야 한다. 아울러 ESG는 단순히 개별 기업의 경영 준칙이나 도구, 작동 원리에 그쳐서도 안된다. 우리 HESG 워킹그룹은 ESG가 나아가야 할 방향을 정리해 ‘HESG’로 개념화했다. HESG는 H와 ESG를 결합한 신조어다. H는 ‘사람(Human, Humanity) 중심의 변화’와 ‘통합적 접근’(Holistic approach)이라는 두가지 의미를 담고 있다.

HESG는 기업의 ESG 경영을 바라보는 관점을 ‘투자자’에서 ‘사람’ 중심으로 전환하고자 한다. ESG 경영은 인간 존중의 가치를 바탕으로 해야 한다. ESG 경영은 생산·유통·소비라는 경제의 전 과정에서 인간 존재의 지속가능성을 중심에 두어야 한다. 국제사회의 ‘기업과 인권’(Business and Human Rights, 이하 인권경영) 논의도 이런 노력 중의 하나이다. 투자자는 기업의 존속 또는 중장기적 수익과 관련성이 적은 ‘사회의 지속가능성’이나 ‘사회 구성원의 행복’으로 관심의 폭을 넓히는 게 쉽지 않다. 하지만 ESG 경영의 중심에 인간 존중을 놓으면 기업의 지속가능성을 넘어서 사회의 지속가능성으로 확대하는 것이 가능해진다.

통합적 접근은 ESG를 구성하는 환경·사회·지배구조를 각각 독립적으로 보는 게 아니라, 전체와의 연관성 속에서 상호관계를 파악하는 관점이다. ESG를 작은 칸막이들로 나누는 대신 전체적인 시각으로 바라보자는 새로운 제안이다. 현재 ESG 경영은 환경·사회·지배구조와 관련된 고립되어 있는 개별 지표의 달성 여부로 평가한다. 각각의 ESG 지표가 기업이 측정하고 근거를 찾기에 수월한 것을 중심으로 구성되어 있다는 비판도 적지 않다. 부분의 합이 아니라, ‘관계성’을 중시하며 조화와 통합성을 동시에 추구하는 방향으로 ESG 경영과 평가의 축이 이동해야 한다. 한 예로 기후위기에 따른 산업전환 과정에서 환경과 사회 이슈는 밀접하게 맞물리기에 ‘정의로운

전환'(Just Transition) 논의와 결합된다. 기후위기에 대응해 어떤 지역이나 업종에서 급속한 산업 구조 전환이 일어날 때 노동자나 특정 지역사회가 전환의 책임을 일방적으로 떠안게 해서는 안되고, 전환의 과정과 결과가 모두에게 정의로워야 하는 것이다.

기업 내부에서도 ESG 경영이 통합적이고 전략적으로 이뤄져야 한다. 환경, 사회, 지배구조라는 영역별로 세부지표를 정교하게 관리하는 차원을 넘어, 기업의 가치사슬(Value Chain) 전반에 걸쳐 변화를 이끌어내는 통합적이고 전략적인 ESG 경영이 필요하다는 의미이다. 통합적이고 전략적인 ESG 경영은 사회적 목적과 경제적 목적이 일치하는 지점을 찾는 것이며, 두 가지 가치가 서로 조화를 이루고 선순환하도록 하는 방안을 찾는 과정이다. CSR은 기업의 본업에 큰 변화 없이 특정 부서에서 지표를 관리하거나 이익 일부를 할애해 기부하는 것으로도 가능했다. 하지만 ESG에서는 지속가능성에 대한 고려가 기업의 목적과 비전, 가치에 녹아들어야 한다. 이를 통해 사업구조, 운영방식, 조직문화를 바꿔 경쟁우위를 만들어 내는 기업만이 살아남을 수 있다.

기업이 ESG를 적용해 공유가치를 만드는 혁신은 제품, 원료공급, 제조, 노동자, 지역사회, 소비자, 주주 등 사업의 여러 구성요소가 작동하는 방식을 바꾸는 것이다. 즉 퍼즐 조각 자체가 아니라 퍼즐이 맞춰지는 방식이 달라지는 '아키텍처 혁신'이라고 할 수 있다. 하버드대 경영대학원의 리베카 헨더슨이 1990년대 초 정립한 아키텍처혁신은 시스템의 구성요소는 바꾸지 않은 채 시스템의 아키텍처(구성요소 사이의 관계)를 바꾸는 혁신을 말한다.

ESG시대의 지배구조(G)는 기업의 가치 및 경영체계에 재무적 가치(경제)와 비재무적 가치(환경·사회)를 민주적이고 균형감 있게 적용하고 작동시키는 제반 기제로 풀이할 수 있다. 지배구조는 ESG의 방향타를 쥐고 있다고 할 수 있다. ESG의 토대가 되는 것은 '지속가능발전' 개념이다. 환경·노동·인권과 관련한 정책과 경제개발 전략은 장기적 관점에서 밀접히 연관되어 있기 때문에 통합적으로 풀어가야 하고, 이해관계자가 함께하는 지배구조를 통해서만 실현할 수 있다. 지배구조가 제대로 구축되지 않으면 환경(E)과 사회(S)도 미래성에 불과하다는 뜻이다. 지배구조 논의가 지금보다 훨씬 더 두터워져야 하는 이유다.

ESG의 핵심은 지속가능발전이 추구하는 경제·사회·환경의 통합성과 포용성 가치를 구현하기 위해 기업 활동을 전면 개혁하는 것이다. 이를 위해서는 단순히 기업의 경영구조 혁신을 넘어서 사회의 다양한 이해관계자들이 참여하는 지배구조 구축이 요구된다. 기업이 ESG를 친환경 이미지 마케팅으로만 소비하지 않고 실질적으로 변화하기 위해서도 소비자, 투자자, 임직원, 협력업체, 정부, 국제기구를 포함해 기업 활동과 직간접적으로 관련이 있는 다양한 이해관계자들의 참여 속에 기업의 비전과 전략을 공유하고 협력할 수 있는 방향으로 지배구조가 바뀌어야 한다. 기업 내부의 지배구조에서 눈을 더 넓혀 산업을 둘러싼 경제 생태계 전반의 접근이 필요하다.

기업의 사회적 책무에 대한 소비자들의 관심이 높아지면서 소비자들도 ESG 경영을 이끄는 외부 동력의 한 축으로 인식되고 있다. 소비자들은 단순히 기업의 상품과 서비스를 구매하는 것을 넘어서 기업 철학과 가치를 함께 소비하기 시작했다. 특히 1980년대 이후 태어난 '엠제트(MZ) 세대'의 역할이 두드러진다. 사회적으로 의식이 있는 소비자들이 '소비 투표'라는 행동을 통해 대기업들의 공급 변화를 주도하기도 한다. 이런 소비자들의 목소리를 외면하고, 윤리경영과 사

회적 책임을 무시하는 기업은 시장에서 위기를 맞을 수밖에 없다. 최근 택배 노동자 과로사와 물류센터 화재 등의 문제가 연이어 일어나면서 쿠팡 탈퇴 운동이 벌어진 것은 하나의 사례다.

시민사회는 민주주의와 시장경제에서 핵심적인 주체이고, 개별적으로는 소비자이다. 시민 단체는 그동안 성명 발표나 입법 촉구 활동 등을 통해 사회적 의제를 구체화하고 알리는 방법으로 중요한 역할을 해왔다. 이제 시민의 일상생활과 사회적 의제를 연결해서 대중의 관심을 모으고 논의를 끌어가야 할 필요성이 커지고 있다. 문제의식을 공유하는 시민들을 조직화하고 이들과 속의 과정을 거쳐 여론을 형성해야 한다. ESG 시대에 정부, 국회, 기관투자자들이 제 역할을 하는 지 지속적으로 감시해야 한다.

이를 위해 기업과 시민사회의 활발한 소통과 파트너십이 요구된다. 제품 생산과 유통 과정에서 온실가스 배출량을 줄이고, 사회적 약자를 배려하며, 기업 운영을 개방적이고 투명하게 하려면 다양한 사회 구성원으로 이루어진 시민사회와의 직·간접적인 소통과 협력은 필수다. 시민사회는 그동안 환경, 노동·인권, 지역사회 등 다양한 분야에서 기업을 감시하고 비판하는 역할을 해왔다. 앞으로는 시민사회가 기존의 네거티브 운동 일변도에서 벗어나 기업과 협력을 통해 과제를 발굴하고 해결하는 포지티브 운동을 병행할 필요가 있다. 기업과 적절한 긴장을 유지하면서 이윤창출과 사회적 가치 창출을 동시에 추구하는 기업의 입장을 이해하고, ESG 시대에 함께 협력할 수 있는 방안을 모색하는 인식의 확장이 요구된다. ●

## CHAPTER 1. ESG 흐름과 동향

### 1. ESG가 나오기까지

- 이은선·최유경. 2021. ESG 관련 개념의 정리와 이해. 한국법제연구원.
- UNEP Finance Initiative. 2005. A legal framework for the integration of environmental, social and governance issues into institutional investment.

### 2. 춘추전국시대 맞은 ESG 평가, 공통의 지향점이 필요하다

- 김인구. 2021. ESG Risk: 평가 기준 혼선과 기업의 대응 방안 고찰. KEITI.

### 3. ESG 공시의무제도(비재무정보공개) 현황

- 양성필. 2020. 업무상 재해 승인 처분에 대한 사업주의 불복 관련 해석상 쟁점, 아주법학 제13권 제4호, 아주대학교 법학연구소.

### 4. ESG 시대 기업의 목적과 역할

- 대한상공회의소. ESG경영과 기업의 역할에 대한 국민인식 조사. 2021.05.30.
- Milton Friedman. "A Friedman doctrine - The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits", <The New York Times> 1970,09.13.
- The 2021 Sustainability Leaders. 2021. The GlobeScan-SustainAbility Survey.

### 5. 기후변화가 이끄는 국내외 질서의 변화

- 김민제. 귀청 떨어질 만큼 큰 적색경보, 1.5도 코앞, 세계 지도자들 시간 없다. 한겨레. 2021.08.10.
- 김은광. 기후변화위기가 금융위기를 촉발할까. 내일신문. 2021.09.06.
- 박란희. 비즈니스라운드테이블(BRT)의 '이해관계자 자본주의' 선언 1년...쇼였나. 임팩트은. 2020. 8. 26.
- 안소영. 기후변화 대응에서 경제학의 역할. 경제정보센터 나라경제 칼럼. 2021.07.
- 이승준. 보험회사 ESG 경영 현황 및 과제: 독일 알리안츠 사례 연구. 보험연구원 이슈보고서. 2021.08.
- 전경련 보도자료. 글로벌 ESG 경영·투자 확산 대비한국 기업 대응현황 및 주력산업 전망. 2021.02.25.
- 한국에너지정보문화재단. IPCC 제6차 평가보고서 제1실무그룹 보고서 주요내용. 2021.08.11.
- Carbon Tracker. 2021. Flying blind: The glaring absence of climate risks in financial reporting.
- European Central Bank. ECB presents action plan to include climate change considerations in its monetary policy strategy. 2021.07.08.
- Patric Bolton, etc. 2020. The green swan ; Central banking and financial stability in the age of climate change". BIS.

## CHAPTER 2. 금융, 기업이 주도하는 ESG의 한계

### 1. 소통 없이 '워싱'에서 자유로울 수 없다

- 김인중·김태규. 2019. 자사주 처분과 내부자거래. 산업경제연구. 32(3): 967-983.
- 고은정. 2019. 기업지배구조 건전화에 위한 자기주식 과다보유 제한의 정합성 검토. 법과기업연구. 9(2): 39-67.
- 알렉스 에드먼스. 2021. <ESG 파이코노믹스> . 매일경제신문사.
- 조신. 2021. <넥스트 자본주의 ESG>. 사회평론.

### 2. 주주행동주의 ESG의 한계

- 이춘재. 엑손을 무릎 꿇린 '엔진넘버원'...ESG 투자도 통할까. 한겨레. 2021.06.07.

## CHAPTER 3. HESG로 가는 길

### 1. 왜, HESG 인가?

- NYU STERN Center for Business and Human Rights. 2017. Putting the “S” in ESG: Measuring Human Rights Performance Investors.

### 2. ESG와 기업의 경영혁신

- 김재필. 2021. <ESG 혁명이 온다>. 한스미디어.
- 김정운. 2019. <바닷가 작업실에서는 전혀 다른 시간이 흐른다>. 21세기북스.
- 리베카 헨터슨. 2021. <자본주의 대전환>. 어크로스.
- Tim Harford. Why big companies squander good ideas, FT 매거진. 2018.09.06
- George Serafim. Social-Impact Efforts That Create Real Value, HBR. 2020, 9-10월.

### 3. 시민이 이끄는 HESG는 가능한가

- 김민제. 뒤통수 맞은 듯...이니스프리 종이병, 까보니 플라스틱. 한겨레. 2021.04.09.
- 박수지. 무라벨 생수 뜨거운 반응에 음료로 확대. 한겨레. 2021.05.06.
- 한국무역협회. 2021. 대체 단백질 식품 트렌드와 시사점: 푸드테크가 여는 새로운 미래. TRADE FOCUS 2021년 16호.
- Deloitte. 2021. 딜로이트 글로벌 2021 MZ세대 서베이-책임과 행동을 촉구하는 목소리. 2021.07.

### 4. 이해관계자 중심 HESG — 노동과 인권 중심의 논의

- 민창욱. 2021. ESG 투자와 행동주의, 텍스넷 스페셜 리포트
- 법무법인(유) 지평. EU, 소셜 택소노미(social taxonomy) 초안 보고서. 2021.07.20.
- EFRAG. Proposals for a Relevant and Dynamic EU Sustainability Reporting Standard-Setting. 2021. 2.
- Max M. Schanzenbach & Robert H. Sitkoff. 2020. Reconciling Fiduciary Duty and Social Conscience: The Law and Economics of ESG Investing by a Trustee, 72 Stanford Law Review 381.

### 5. 정부의 역할 — 거버넌스

- 산업연구원. 2017. 지속가능발전에 대한 국내 기업 인식 현황과 정책 과제
- 한국지속가능발전센터. 2016. 한국 지속가능발전 거버넌스 활동 현황 보고서
- De Oliveira, Ana and Kindornay, Shannon. 2021. Progressing National SDG Implementation: An independent assessment of the voluntary national review reports, submitted to the United Nations High-level Political Forum in 2020. Ottawa: Cooperation Canada.
- Gottenhuber, S. & Mulholland. E. 2019. The Implementation of the 2030 Agenda and SDGs at the National Level in Europe - Taking stock of governance mechanisms. ESDN Quarterly Report 54.
- UNDESA. 2020. Multi-stakeholder engagement in 2030 Agenda implementation: A review of VNRs(2016-2019)

### 6. 기존 접근 방식의 문제점과 앞으로의 방향성

- 김재필. 2021. <ESG 혁명이 온다>. 한스미디어.
- 리베카 헨터슨. 2021. <자본주의 대전환>. 어크로스.
- 레스터 브라운. 2003. <에코이코노미>. 도요새.
- 박태영·윤건용. 2021. <ESG의 구조>. 문우사.
- 알렉스 에드먼스. 2021. <ESG 파이코노믹스>. 매일경제신문사.
- 조신. 2021. <넥스트 자본주의, ESG>. 사회평론.
- 칼 폴라니. 2009. <거대한 전환>. 도서출판 길. ●



---

## 사람 중심 ESG를 말한다

인쇄 2022년 2월

발행 2022년 2월

발행처 한겨레경제사회연구원, HESG 워킹그룹

주소 (04186) 서울특별시 마포구 효창목길 6 (공덕동)

전화 02-710-0070

팩스 02-710-0080

전자우편 heri@hani.co.kr

디자인 DesignZoo

ISBN 979-11-5533-003-6 03300

< 비매품 >



후원 **SYS** 한국사회가치연대기금

재단법인 한국사회가치연대기금은 대한민국 최초의 사회적금융 도매기금으로 지속가능한 사회적금융 생태계 발전과 사회적경제의 활성화를 위해 2019년 1월 출범한 공익재단입니다.

< 비매품 >



ISBN 979-11-5533-003-6 03300