

기업을 바꾸는 변화의 시작, ESG 경영	
09차시	기업의 지배구조

1. 기업의 지배구조(Governance)

지배구조가 중요한 이유는 뭘까? 기업 경영의 결정권이다. 기업이 나아가야 할 방향을 수립하는 행위가 지배구조에서 이뤄진다. 모든 생명체는 늘 선택과 판단의 연속이다. 기업도 생명체로서 별반 다를 것이 없다. 기업의 결정은 두 가지 형태로 이뤄진다. 일상적 업무에 대해서는 직책별로 합당한 권리를 부여한다. 소위 직책별 '하부위임'이다. 그 범위내에서 권리를 행사하면 된다. 가끔 이 권리를 벗어난 행위에 대해 잘잘못을 다투는 기사를 볼 수 있다. CEO가 결정하는 것도 이사회에서 또는 주주총회에서 위임받은 것이다. 또 하나는 최고 의사결정기구이다. 흔히 이사회 또는 주주총회를 일컫는다.

우리나라는 최고 의사결정기구 존재론에 대해 회의적 분위기가 팽배한 것이 사실이다. 오너 일가의 거수기라는 불명예스러운 딱지를 아직 완전하게 떼지 못한 것이기 때문이다. 자신의 목소리를 내는 경우가 거의 없다. 금융지주 이사회 올 상반기 원안 가결 비중 95%로 안건 10건 중 9건 이상이 '프리패스'라는 기사 제목이다. 2015년 전후해서 사외이사 불용설도 나돌았다. 반대율이 한자리 밖에 되지 않는다는 것이다. 반대율이 낮다는 것은 경영을 잘 하는 것이라 볼 수 있겠지만 현실은 그렇게 녹록치 않음을 우리는 모두 알고 있다.

최근 불거지고 있는 '물적분할'에 대해 지배구조의 활동이 미흡하다는 지적이 많다. 하이투자증권의 2022년 1월 보고서를 인용하면 다음과 같다. 물적 분할은 기업구조 개편 방법 중 하나이다. 기업구조 개편에서 분할 자체보다는 분할 이후 회사가 선택하는 전략 또는 방향에 따라 지배주주와 소액주주 간의 간극이 벌어질 수 있는 문제점이 발생할 수 있다고 지적했다. 이러한 문제점은 이해관계자의 이익에 상충되므로, ESG 진단항목에서 감점 요인이 된다.

또한, 물적분할이 지배주주와 소액주주 간의 대리인 문제를 발생시킬 수 있다. 물적분할의 경우 100% 자회사가 되는 사업 부문이 기존 회사에서 차지하는 비중이 크고 중요하면 소액주주 등의 지분가치를 훼손시킬 수 있다. 특히 기존 주주들이 자회사가 되는 사업부문의 성장가치를 주목해 투자해 왔을 때 더욱 더 그렇다. 왜냐하면 기존 주주들이 자회사의 지분을 직접 보유하지 않기 때문에 자회사의 지분 매각, IPO 등이 발생하면 기존 주주의 지분가치가 희석될 가능성이 존재한다.

특히 물적분할 이후 자회사가 상장하게 된다면 동시 상장으로 발생할 수 있는 지주회사 할인 등으로 모회사의 소액주주한테 피해가 갈 수 있다. 국내 기업들의 인적 분할을 통한 지주회사 전환은 경영 효율화와 지배구조 개선이라는 표면적 이유보다는 실질적으로 지배주주의 지배력 강화와 더불어 수월한 경영권 승계 등이 주된 목적이다. 그러나 이러한 과정에서 지주회사 보유 소액주주에게 피해가 갈수 있는 가능성이 높아질 수 있다

이러한 물적분할의 폐단을 막기 위해 시민단체 참여연대가 지배구조 강화를 위한 '주주에 대한 비례적 이익'조항 추가를 위한 상법 개정 캠페인을 전개한다고 밝혔다. 참여연대가 이 같은 행동을 하는 이유에 대해 최근 물적분할 후 신설 자회사의 상장이 잦아지고 있지만 모기업 소액주주들의 주식가치가 훼손되면서 자산적 피해를 입고 있기 때문이라고 설명한다. 대주주는 자회사에 대한 지배력도 있을 뿐 아니라 사업자금을 동시에 확보할 수 있다는 이점이 있기에 이 방법을 활용할 수 있다. 현재 법률상 위배를 지적하기는 쉽지 않다. 다만, 같은 주주임에도 불구하고 '기울어진 운동장'에서 출발한다는 점이 도덕적 윤리에 위배된다. 자회사에 대한 지배력과 자금조달이라는 두 마리 토끼를 모두 거머쥔 수 있는 대주주와 달리 아무런 이득도 없고 실행할 수 있는 힘도 없는 소액주주만 앉아서 당해야 한다는 현실이 너무 안타깝기만 한 것이다. 이런 물적분할은 ESG가 추구하는 정신을 크게 훼손하는 행위라고 볼 수 있다.

가. 지배구조란?

'지배구조'란 무엇인가? 한 마디로 말하면 지시와 통제이다. 기업은 영속성을 위해 노출되었거나 잠재된 위험을 회피하기 위한 노력을 경주해야만 한다. 사람도 기업도 선택과 판단에 의해 이루어진다. 반복되는 일, 다소 경미한 일은 하부위임된 전결권에 따라 운영되면 된다. 중요한 일에 대한 결정을 내릴 때 합리적이며 투명하게 이루어져야 한다. 지배구조는 어떠한 목적으로 회사를 운영할 것인지 방향성을 정하고 전략을 수립하는 과정에서 발생하는 '지휘·관리·감시'하는 프로세스이다.

기업의 지배구조의 기본 철칙은 '합리성', '투명성', '공정'이라 할 수 있다. 이 원칙을 적용받는 지배구조의 범위는 기업마다 다를 수 있지만 통상적으로 의결기구인 이사회·주주총회가 있다. 아울러 경영전략 수립과 이행, 준법감시와 내부통제, 보고체계와 소통방법과 같은 조직문화, 기업 안팎으로 도사리고 있는 리스크 관리 등이다. 산업별로 추가될 수도 있다. 영위하는 기업의 목적에 따라 비중이 다를 수 있다. 다만, 경영의 지속 가능성을 위해 지배구조는 지켜져야 한다.

'거버넌스(governance)'는 주로 '지배구조'로 해석한다. 다소 개념이 한정적이어서 협소하다는 느낌이 든다. 거버넌스는 결정과 함께 '책임'이 뒤따른다. 결과의 잘잘못에 대해 책임을 지는 행위가 거버넌스이다. 그런 면에서 지배구조의 영역은 위에 언급한 부분 외에도 많이 있다. 다만, E, S, G 모든 부분을 광의적 개념으로 접근하면 상당 부분 겹치게 된다. 그것은 큰 문제가 아니다. 모두가 안전하고 인간다운 삶을 지향하기 위해 ESG가 일개 국가의 경계를 넘어 전 세계적으로 하나의 목표를 향하고 있다. CSR의 'ISO 26000'에서 담고 있는 7가지 주제 중 하나가 '거버넌스'이다.

거버넌스는 두 축으로 이루어져 있다. 시스템과 조직문화이다. 첫째, '시스템'이다. 이사회, 준법감시, 직무전결권, 내부감사시스템, 비리 고발, 인사 규칙 등 기업 운영을 위해 다양한 시스템과 규칙이 존재한다. 이 부분이 얼마나 합리적으로 운영되는 지가 거버넌스를 평가하는 척도이다. 시스템은 산업이나 국가 중심으로 공통 기준에 의해 운영되는 것도 있지만 상당 부분 기업의 특성에 맞는 차별적이며 맞춤형 시스템이다. 시스템도 환경 변화에 맞춰 진화한다. 시스템 운영자도 변화해야 한다. 과거 경험도, 지식도 유효기간이 있다. 평생교육시

대에 맞도록 지속적으로 학습해야 한다. 과거를 답습하거나, 부화뇌동식 선택과 판단, 우유부단함과 안일함은 안정적 시스템 운용에 최대의 적이다.

또 하나의 축은 '조직문화'이다. 사회적 책임 중 '윤리적 책임'과 다소 중첩될 수도 있다. 허나 괜찮다. 위험은 중복해서 관리하고 제거하는 것이 훨씬 안전하다. 조직문화하면 가장 떠오르는 단어는 '수평적 문화'와 '원활한 소통'이다. 좋은 말이다. 이 어젠다는 어제 오늘에 나온 것이 아니다. 꽤 오랜 역사를 갖고 있다. 그 만큼 행동으로 내재화가 되지 않았다는 것을 뜻한다. 반대로 습관으로 만든다는 것이 어렵다는 것의 방증이기도 하다. 상사의 갑질, 부당한 지시, 학력과 성 불평등, 소통 부재 등과 같은 것은 조직문화의 폐해이다. 반드시 제거되어야 할 대상이다. 조직문화는 비공식적 메커니즘이다. 시스템이 아닌 사람에 의해 발생하는 리스크이다. 조직문화는 방향성에 따라 거버넌스에 상당한 영향력을 행사한다. 수동적이며 방어적 조직문화라면 의사결정을 위한 기초자료가 뜸실할 수가 없다. 잘못된 거버넌스를 양산할 소지가 많다. 그 만큼 인적 리스크가 크게 잠재해 있다. 이질적이지만 다양한 아이디어를 수용할 수 있는 유연한 조직문화는 미래지향적 의사결정을 한다. 잘잘못에 대한 보상과 책임도 깔끔하다. 잘못된 것은 '내 탓', 잘된 것은 '너 덕분에'이라는 함께 일하는 구성원을 북돋아 줄 수 있는 거버넌스가 바람직하다. '때문에'가 아닌 '덕분에'가 넘치는 조직문화가 가야 할 방향이다. 끊임없이 리더십과 소통 교육을 진행하는 이유이기도 하다. 이와 같이 지배구조는 '시스템'과 '조직문화' 두 축에 의해 구성된다.

나. 경영권과 지배구조

지배구조에서 경영권은 중요한 항목이다. 경영권은 지배구조의 관심 사항 중 하나일 뿐 아니라 다른 항목에 비해 큰 비중을 차지한다. 경영권은 주주방어 차원이 아니다. 기업의 지속가능성에 염두를 두고 경영전략과 기업 내외적으로 변화무쌍한 환경 변화에 적극적으로 대처할 수 있는 능력 있는 경영인을 선임하는 것이 바람직하다. 그 역할이 이사회이다. 이사회가 투명하고 합리적으로 운영된다면 지배구조 절반은 성공했다고 자평해도 될 만큼 비중이 크다. 그만큼 이사회 역할이 중요하다. 이사회 역할에 따라 기업의 건강이 결정된다. 올바른 의사결정 등 제대로 이사회가 작동될 때 기업의 지속 가능성은 더욱 높아지고 조직의 목표에 한 걸음 성큼 다가갈 수 있다.

경영권은 흔히 '오너 리스크'라고 한다. 왜 '오너 리스크'가 발생할까? 의사결정권의 독점화이다. 이사회에서 의결되어도 CEO가 손바닥 뒤집듯 결정을 바꾸는 경우가 있다. 의사결정권의 독점화에는 최대 주주이기에 가능할 수 있다. 또 하나는 아직까지 의식구조를 꼽을 수 있다. 기업의 주인은 CEO라는 그릇된 생각의 발로이다. 기업의 주인은 주주이다. 근로자도 포함된다. 그럼에도 불구하고 현장에서는 의사수렴과정이나 토론은 생략된 채 독단적으로 결정하는 사례가 왕왕 있다. 4차 산업혁명시대는 변화무쌍하다. 폐기처분해야 할 과거의 경험을 바탕으로 중요한 의사결정을 한다는 것은 지속가능 경영의 최대 적이라 할 수 있다.

잘못된 행동도 오너 리스크이다. 최근 국세청 세무조사를 받는 기업들이 있다. 그 이유는 탐욕에 의한 결과이다. 즉, 오너의 탐욕이 기업의 존폐까지 영향을 미치고 있다. 지주사 위에 지배회사를 두는 옥상옥 구조를 만들어 오너 일가의 수익을 부당하게 부풀리는 사례이다. 공정거래의 사익편취 규제 대상에도 해당될 수 있다. 전방위적 조사는 기업의 정상적 영업

을 방해할 뿐 아니라 대외 이미지 하락으로 주가 폭락, 매출 감소, 수익 저하 등 다방면으로 부정적 영향을 끼친다.

불법 임상시험, 불법 리베이트와 같은 오너의 잘못된 행동도 사회적 비판 대상이다. 약품개발에 있어 임상시험은 반드시 거쳐야 할 과정이다. 이 과정을 정상적 프로세스가 아닌 불법으로 진행한다면 생명과 직결되는 아주 위험한 행동이다. 4차 산업혁명시대의 소비시장은 소비자가 주도한다. 그 얘기는 바로 시장에서 응징할 수 있다는 것을 의미한다. 디지털 시대에 SNS의 위력은 대단하다. 옆친데 덩친 격으로 불법 리베이트까지 인정된다면 오너 리스크는 상상 이상으로 커질 수 있다. 창업자이거나 최대 주주 입장에서는 믿을 수 있는 혈육 관계자에게 경영권을 승계하는 것을 원할 수도 있지만, ESG의 지속가능이란 관점에서는 전문 경영인 체제로 전환해서 '오너 리스크'를 최소화하는 것이 바람직하다.

다. 지배구조의 투명성

투명성은 어떻게 이루어지는 걸까? 투명성은 확실하거나 분명한 성질을 의미한다. 담당 조직을 만들어 시스템적으로 운영될 때 투명하다. 정보 독점이 아닌 정보가 공개될 때 지배구조의 투명성은 보장된다. 담당조직이 있다는 것은 '정보의 쏠림'과 '독단적 결정'을 시스템적으로 예방할 수 있다는 것을 의미한다. 잘못하면 무늬만 지배구조일 수 있다. 평가를 위해 문서상으로만 존립하는 조직일 수도 있다. 친환경 기업이라는 무늬만 흉내 내는 '그린 워싱(Green Washing)'과 유사한 형태가 될 수 있다. 담당조직은 기업규모에 따라 다르다. 지배구조 형태와 연결되기 때문이다. 지배구조는 기업규모 또는 영위 산업에 따라 외부적으로 규정하는 강제 규범이 다르다. 그러므로 담당조직 또한 차이가 있다. 전담조직이 있는가 하면 통합해서 담당할 수도 있다. 조직과 투명성이 비례한다고 할 수는 없지만 담당조직의 독립성이 얼마나 보장되느냐에 따라 지배구조 투명성과 연계할 수 있다.

대기업은 이사회를 담당하는 조직, 주주총회 관장 조직, 부당청탁과 같은 비리 예방을 위한 윤리준법, 민원 또는 외부 분쟁 등을 법률적으로 해결하는 법무 조직, 내부 시스템의 비리 또는 법규위반과 같은 이탈행위를 차단하기 위한 감사시스템, 내부 비리 고발하는 고충처리 상담제도 등 투명하고 객관적 담보를 위한 다양한 지배구조 관련 제도가 운영되고 있다. 없는 것보다는 분명 효과가 있다. 이제는 모두 철거되어 없지만 국도를 달리다 보면 검문소가 있었다. 그 검문소에서 공개수배 범죄자를 검거하지는 못하지만 충분히 시그널을 주는 효과는 있다. 일부 검문소 운영에 반대하는 사람은 검문소가 범죄자를 좀 더 깊숙이 은닉하도록 만들어 검거를 더 어렵게 한다고 한다. 그래도 검문소가 있게 되면 경계심이 생기는 것이 사실이다. 지배구조 관련 제도가 그러하다. 제도가 마련되어 있고 또 담당조직이 있으면 여러 단계에 걸쳐 준법 여부를 점검할 수 있기에 한 사람에게 권한의 쏠림현상을 예방할 수 있다. 쏠림현상예방은 투명한 의사결정의 최소한의 장치로 볼 수 있다.

정부는 기업의 지배구조 투명성을 확보하기 위해 지주회사제도 도입 등 기업 지배구조 개선을 위해 나름 노력해 왔다. 그럼에도 불구하고 2015년도에 불거진 소위 '롯데그룹 경영권 형제의 난'은 보는 이들로 하여금 씁쓸함을 자아내기에 충분했다. '독점규제 및 공정거래에 관한 법률'이 담고 있는 취지가 바로 대기업 집단의 지배구조 투명화이다. 총수 일가의 지분 보유 현황 등에 대한 공시 범위가 확대되어야 한다는 필요성과 함께 기준 순환출자에 대해

점진적으로 해소시켜야 한다는 공론은 지배구조의 투명성이라는 주제에 던지는 함의가 크다.

라. 지배구조와 윤리적 행동

윤리적 행동은 지배구조에서 빼 놓을 수 없다. 투명성은 윤리적 행동이 뒷받침할 때 가능하다. 그 만큼 지배구조는 각론적 개념이지만 사실상 총론적이며 융합적 공유적 개념이라 할 수 있다.

지배구조는 곳곳에 도사리고 있는 위험을 발굴하고 통제·제거하는 일련의 행위이다. 이 과정에서 유혹과 타협해서는 절대 안된다. 유혹과 타협하지 않는 것이 윤리 근간이다. 사업을 영위하면서 온갖 달콤함의 유혹은 산재해 있다. 굳이 돌아가지 않아도 손쉽게 갈 수 있는 길도 있다. 편법이다. 비윤리적 행동인 편법은 대가(代價)를 치르게 되어 있다. 대부분 조직은 윤리강령이 있다. 윤리강령은 외부적으로는 선언문 성격이지만 내부적으로는 행동지침이다. 기업의 사회적 역할을 인식할 뿐 아니라 구성원들이 사회적 역할에 대한 의식혁신을 통해 지배구조의 투명성을 높이면서 윤리적 역할을 다하는 것이다. 기업 내 모든 활동이 포함되는 것은 당연하다. 심지어 사적인 영역까지 포함한다. 기업의 일원으로서 또 사회인으로서 지켜야 할 품격있는 행동을 요구한다. 윤리강령은 법률적 의무에서부터 윤리적 행동까지 아우르고 있다. 이와 같은 포괄적이며 선한 영향력을 주는 윤리강령이 단순히 선언적 의미에서 끝나면 안된다.

윤리적이며 친사회적 기업은 소비시장에서 이미지가 좋다. 4차 산업혁명시대에는 디지털의 덕을 톡톡히 본다. 순식간에 국내 뿐 아니라 글로벌하게 선한 행동이 퍼지는 등 영향력이 엄청난 속도와 범위로 번진다. 그 만큼 지배구조의 윤리적 행동은 중요하다.

마. 지배구조와 스튜어드십 코드(Stewardship Code)

스튜어드십 코드(stewardship code)가 세상에 모습을 들어낸 것은 2016년 12월이다. 스튜어드십 코드는 투자대상 기업의 재무적·비재무적 요소를 포함한 중장기적 가치와 지속 가능성을 점검하는 행위를 일컫는 말로, 집시(steward)처럼 기관투자자가 기업의 의사결정에 적극 참여하여 주주와 기업의 이익을 극대화하도록 하는 자율 지침이다. 스튜어드십 코드는 건전하고 투명한 지배구조 구축을 위한 간접 방법이다. 기관투자자가 주주로서 역할은 기업의 관점에서 장기적으로 지속가능성을 높이고, 주주 이익도 보호하는 윈윈 방식이다.

중전의 기관투자자는 높은 배당과 시세 차익에만 관심이 쏠렸다. 이제는 달라졌다. 경영자가 정상적이며 친사회적 행동을 하도록 압박할 뿐 아니라 합당하고 판단되면 아낌없이 지원한다. 단순한 투자에 그쳤던 예전의 역할과 달리 기업 의사결정에 적극적으로 참여한다. 주로 기업의 지배구조 개선이나 투명성 제고에 좋은 수단으로 활용되고 있다. 스튜어드십 코드는 법률적 강제 규정은 아니다. 다만, 자본주의에서 자본력의 힘은 막강하다. 주주가 소극적 역할에서 벗어나 적극적 역할을 수행하면서 건전한 지배구조 구축에 영향을 미친다.

주주의 적극적인 역할은 세 가지 이점이 있다. 첫째, 경영자의 독단적 판단에 따른 오너 리스크를 최소화하여 지속가능 성장을 지원한다. 지배구조 개선이나 투명성 제고는 기업 이미

지를 긍정적 방향으로 전환하는데 큰 힘이 된다. 기업 이미지 개선은 기업의 중장기 가치 향상에 도움이 된다. 둘째, 기업의 중장기 가치 향상은 고객과 수익자의 중장기 이익 제고에 도움이 된다. 마지막으로 국가적 관점에서 자본시장과 경제의 건전한 성장과 발전에 밑거름이 된다.

긍정적 효과가 있는 한국 스튜어드십 코드 7대 원칙은 표와 같다.

원칙 1	고객, 수익자등 타인 자신을 관리·운영하는 수탁자로서 책임을 충실히 이행하기 위한 명확한 정책을 마련해 공개해야 한다.
원칙 2	수탁자로서 책임을 이행하는 과정에서 실제 직면하거나 직면할 가능성이 있는 이해상충 문제를 어떻게 해결할지에 관해 효과적이고 명확한 정책을 마련하고 내용을 공개해야 한다.
원칙 3	투자대상 회사의 중장기적인 가치를 제고하여 투자자산의 가치를 보존하고 높일 수 있도록 투자대상회사를 주기적으로 점검해야 한다.
원칙 4	투자대상 회사의 공감대 형성을 지향하되, 필요한 경우 수탁자 책임 이행을 위한 활동 전개 시기와 절차, 방법에 관한 내부지침을 마련해야 한다.
원칙 5	충실한 의결권 행사를 위한 지침·절차·세부기준을 포함한 의결권 정책을 마련해 공개해야 하며, 의결권 행사의 적정성을 파악할 수 있도록 의결권 행사의 구체적인 내용과 그 사유를 함께 공개해야 한다.
원칙 6	의결권 행사와 수탁자 책임 이행 활동에 관해 고객과 수익자에게 주기적으로 보고해야 한다.
원칙 7	수탁자 책임의 적극적이고 효과적인 이행을 위해 필요한 역량과 전문성을 갖추어야 한다.

최근에는 스튜어드십 코드 활동이 활발해졌다. 반대로 기업의 대응도 거세지고 있다. 2022년 8월 1일 한겨레 보도를 인용하면 2020년 미래에셋자산운용은 A사에게 동종업계 평균보다 낮은 배당성향을 지적하고 배당 확대를 요구했으나, A사는 응하지 않고 있다. 이에 미래에셋자산운용은 재무제표 승인 안건에 반대하였다. 2021년 메리츠자산운용은 카카오에 탄소정보공개프로젝트(CDP-Carbon Disclosure Project)의 정보공개 요청에 3년이나 답하지 않은 이유를 물었고, 카카오는 관련 데이터 집계와 관리 체계가 미비한 점을 이유로 제시했다. 이와 같이 기관투자자는 스튜어드십 코드를 적극적으로 행사하고 있지만 기업의 대응은 미지근하다. 기관투자자의 요구에 정보공개가 여전히 미흡하다는 지적을 면치 못하고 있다.

한국기업지배구조원은 2022년 7월에 '한국 스튜어드십코드 가입 자산운용사의 주주 관여 공시 현황과 주주관여에 대한 기업의 대응사례'를 발표했다. 2018년 73개에 불과했던 스튜어드십코드 가입기관이 불과 4년만에 2.5배 수준인 190개 기관으로 대폭 증가하였다. 양적으로 빠른 발전을 보였다고 할 수 있다. 다만, 양적인 증가에도 불구하고 공시 관점에서 양적, 질적 수준은 아직 저조하다는 평가이다. 자산운용사들의 주주활동 공시 활성화 노력이 수반되어야 함을 지적하고 있다. 스튜어드십코드에 가입한 자산운용사 중 2021년 주주관여 활동을 수행하고 그 내용을 공개한 곳은 2020년 16사(34.8%)에서 감소한 13사(22.8%)에 그쳤다. 기업의 지배구조 개선과 투명성 제고를 위해 자산운용사의 적극적인 주주관여와 공시가 뒤따라야 한다.

긍정적인 부분은 주주관여 이슈가 시간이 경과되면서 과거보다 더 다변화된다는 점이다. 보고서 내용을 인용 요약하면 다음과 같다. 주주관여 활동 주제는 지배구조(G), 사회(S), 환경(E), ESG 정보 공개 및 이니셔티브 가입, 재무구조 및 경영전략, 기타 6가지로 분류했다. 첫째, '지배구조(G)'이다. 배당 등 주주환원 계획 및 개선, 이사회나 감사의 독립성, 기업 집단 지배구조 등이다. 둘째, '사회(S)'이다. 안전 보건 사고나 담합 사건과 같은 사회적 문제의 해결 및 재발 방지책에 관한 내용이다. 셋째, '환경(E)'이다. 화학 유독 물질 누출 사고, 온실가스나 폐기물 배출량과 사용량의 증가와 같은 문제 해결 및 재발 방지 대책 등이다. 넷째, '정보 공개 및 이니셔티브 가입'이다. ESG 지표 관련 정보 공시 요구와 RE100과 같은 이니셔티브에 가입할 의사와 계획을 절의하는 활동 등이다. 다섯째, '재무구조 및 경영전략'이다. ROE 등 실적 관리, 중장기 성장 전략, 사업구조 재편과 같이 재무적 지표의 개선을 요구하거나, 사업 및 경영과 관련된 전략과 계획을 문의하는 활동이다. 마지막으로 기타로는 대표 이사와의 미팅 요청, 시장과의 소통 확대와 같이 위 내용에 포함되지 않은 주주관여 활동이 해당된다.

2018년도부터 2020년까지는 주주관여 주제가 '지배구조(G)'와 '재무구조 및 경영전략'이 70% 이상을 차지할 정도로 집중화 현상을 보였지만, 2021년도에 50% 이하로 관심이 확연하게 낮아졌다. 그 대신 '환경(E)', '사회(S)', 'ESG 정보 공개 및 이니셔티브 가입'과 같은 다른 주제들의 비율이 늘어나면서 주주관여 주제가 다변화되고 있음을 알 수 있다. 다만, 주제 이외에는 스튜어드십코드의 양적 질적 수준이 미흡하다는 지적을 피할 수 없다. 지배구조의 개선을 위해서라도 기관투자자의 역할을 충실히 수행할 필요가 있다.

바. 주주와 감사의 역할

주주는 기업의 주인이다. 주주가 경영진으로 선임되지 않는 한 경영에 직접적 관여는 어렵다. 주주가 권리를 보호받고 기업의 지속가능성을 높이기 위한 의사결정 행위는 주주총회에서 이뤄진다. 주주총회는 정기총회와 임시총회로 나뉜다. 정기총회는 주로 결산 관련 서류의 승인과 이익 배당에 관한 결의가 주로 이루어진다. 임시총회는 경영 관련하여 중요한 결정이 필요할 때 상법에서 규정한 절차와 장소 등에 따라 소집한다. 영업의 양도, 이사의 해임과 같은 중대한 결정이 필요할 때 임시총회가 개최된다. 기업은 정식 회의 개최할 때에는 몇 가지 준비서류가 있다. 주주총회도 마찬가지이다. 회의록에 준하는 의사록을 작성하고, 본사 및 지사에 비치할 의무가 있다. 공정성과 투명성을 위한 정보공개 차원에서 비치의무를 부과한다.

감사는 경영진과 별도로 독립된 조직이다. 기업 경영과 관련한 각종 활동이 내규와 외규의 기준에 부합하는지, 부당 또는 부정행위가 있는지 등에 관해 사전적 예방활동에서부터 사후적 원인 파악과 개선까지 담당한다. 감사는 은밀하게 숨어 있는 위험을 발굴하고 통제 제거하는 행위이다. 감사는 기본과 원칙을 준수해야 한다. 유통성 있게 처신한다는 개념과는 결이 다르다. 감사는 내외규에 따라 '맞고 틀림'을 원칙으로 하되, '옳으나 그르냐'와 같은 도덕적 윤리적 기준까지 아우러야 하는 포괄적이면서 다소 작위적일 수도 있다. 감사는 개인 감정을 걷어 낼 때 비로소 판단의 객관성을 보장할 수 있다. 횡령 사고, 부당 거래, 부정 행위 등은 내부통제시스템의 일환인 감사의 역할이 제대로 수행되지 않아서 일어나는 일이다. 금융회사에서 운영하는 상시감시시스템(real time audit system)이 일상에서 발생하는 다양한 금

용사고를 사전 차단하기 위한 제도이다.

주주와 감사는 포괄적 내부통제시스템이다. 내부통제는 기업의 부정행위를 방지할 뿐 아니라, 업무의 효율성을 위해 불필요한 업무절차를 개선하고 유효성 제고에 도움을 주는 행위로 '사람' 중심이 아닌 '시스템' 경영의 일환이다. 우리나라 내부통제시스템이 사회적 제도로 뿌리내린 것은 그리 오래되지 않았다. 외환위기 이후 IMF 요구에 의해 도입되었다. 외환위기 이전에도 감사 등 내부통제시스템이 있었지만, 실질적 활동과 체계화된 것은 1997년 이후로 보는 것이 타당할 것이다.

내부통제시스템은 단순히 금전적 사고와 같은 것만 사전 예방하는 것이 아니다. 환경 관련 기준치를 초과하는 생산 과정상의 문제점, 근로기준법에서 보호받고 있는 여성과 소년에 대한 불법 또는 인권 탄압과 같은 다양한 부분을 관장하고 있다. 내부통제 범위가 광범위한 것은 내부통제시스템의 정의에서도 찾아볼 수 있다. 학자마다 정의가 다양하게 해석되고 있지만, 내부통제시스템의 근간은 1992년 미국 COSO 위원회에서 발표한 "내부통제에 관한 보고서"이다. '경영의 효과성 및 효율성(operations), 재무보고의 신뢰성(financial reporting), 관련법규 준수(compliance)에 관련된 기업 목적달성에 관한 합리적 확신(reasonable assurance)을 제공할 목적으로 지배기구, 경영진과 구성원에 의해 설계, 실행, 유지되고 있는 프로세스'로 이해되고 있다. 경영자의 경영활동에 국한하는 소극적 범주는 분명 아니다. 기업 경영이 관련법규를 위반하는 반사회적 행위를 했을 때 발생할 수 있는 리스크를 사전에 발굴·통제·제거하는 것까지 포함하는 전사적 통제시스템이라는 것을 알 수 있다. 아울러 감사 행위가 기업 경영활동 결과에 국한하는 사후적 행위가 아니다. 계획단계에서부터 경영과정, 수단까지 아우르는 사전예방적 개념도 포함된다.

결국 내부통제시스템은 지배구조의 적정성과 투명성을 보장하고 제고하기 위한 일환이다. 경영자와 구성원 각자의 역할을 충실히 이행할 수 있도록 지원하는 제도이다. 각자에게 위임된 권한을 적절하게 활용할 때 조직은 물 흐르듯 매끄럽게 운영된다. 건전한 지배구조는 주주 중심주의에서 이해관계자 중심주의로 패러다임 변화와 맞물린다. 기업 경영 의사결정 기준에서 주주만의 이익이 아닌 근로자, 소비자, 지역사회, 환경까지 포함한 기업의 경영활동과 직간접적 이해관계자 이익까지 아우르는 것이 ESG 활동의 핵심이다.

아. ESG위원회

ESG 위원회 신설이 활발하다. 이사회 내 위원회로 두는 경향이 강하다. 이사회가 직접 ESG를 챙기겠다는 의지로 보인다. 글로벌 컨설팅업체인 PwC는 '이사회 ESG 감독을 위한 가이드'라는 보고서를 냈다. 이 보고서에는 이사회가 ESG를 어떻게 바라볼 것이며 어떻게 대처할 것인지 등에 대해 자세히 담았다. ESG 경영전략은 경영진의 몫이다. 내부의견 도출과 경영진의 의지의 합작품인 ESG 경영전략은 이사회가 확인해야 할 의무가 있다. 진행과정에서 감독할 책임도 있다. 그런 역할을 위해 ESG위원회가 이사회 내에 신설되고 있다.

ESG위원회 신설의 배경으로는 투자자의 목소리가 있다. 기업이 ESG에 대처하는 수준과 방법, 향후 계획 등에 대한 전반적인 내용을 알고 싶어한다. 투자의 판단 기준으로 삼겠다고 공개를 요구하고 있다. 기업이 응하지 않을 수 없게 되었다. 그렇다고 일시적 바람으로 끝날

일도 아니라는 것을 인지했다. 해외 사례를 살펴 보면 이사회에서 ESG를 정기적으로 다루고 있다는 응답율이 점점 증가하고 있다. 그 만큼 지배구조 차원에서 ESG에 대한 관심이 높아지고 있음을 알 수 있다.

사실 이사회가 ESG를 심도있게 논의할 수 있는 수준은 미흡하다고 보는 것이 타당할 것이다. 초기 단계이기 때문이다. 안개 속에 무엇인가 다가오는 것은 인지하겠지만, 정확한 물체를 파악할 수 없는 상황과 유사하다. 이런 지식적 한계를 극복하기 위해서 ESG의 풍부한 경험과 지식으로 미래 예측 가능한 위험을 사전에 인지하고 제거하기 위한 전문조직인 ESG위원회를 신설하는 것은 불가피한 조치라고 판단된다. 현재는 일부 대기업 위주로 신설이 확산되고 있으나 2023년도에는 돌발 번지듯 확산될 것으로 예상된다.

글로벌 컨설팅업체인 PwC는 ESG위원회가 던져야 할 질문 다섯가지를 구분했다. 첫째, '목적과 이해관계자'이다. 주요 이해 당사자의 요구사항이 고려되고 사업전략에 부합하는 목적을 명확하게 표현했는지이다. 회사의 목적이 경쟁업체가 명시한 것과 어떻게 비교되는지 고려했는지 여부이다. 둘째, '위험 관리'이다. 회사의 기존 위험관리 프로세스에 ESG 위험이 포함되었는지와 프로세스를 확장할 필요가 있는지이다. ERM(Environmental Resources Management) 프로세스에 식별된 모든 ESG 관련 위험에 대한 평가와 완화 계획을 포함했는가를 물어 본다. 경영진은 ESG위험과 기회의 우선순위를 어떻게 정했는지에 대해 밝혀야 하고, 이러한 ESG 위험과 기회가 자본배분결정에 포함되었는지를 살펴 봐야 한다. 셋째, '메시지'이다. 회사는 장기적으로 지속 가능한 성공을 위한 목적과 목표를 어떻게 전달하고 있는 지 계획이 있어야 한다. 경쟁업체의 활동, 평가기관이 보고하는 내용 및 기타 벤치마킹을 어떻게 모니터링하는지도 있어야 한다. 목표에 대한 성과를 회사가 투명하게 공개해 이해관계자가 진행 상황을 모니터링할 수 있는 지도 알 수 있어야 한다. 넷째, 'ESG 정보의 신뢰성'이다. ESG 정보 공시를 지원하기 위한 견고한 정책과 절차를 가지고 있는지, 공시 내용이 특정 체계나 기준의 요구사항을 준수하고 있는지, 경영진이 공시의 완전성과 정확성을 뒷받침하는 내부 통제에 미비점을 발견했는지, 이해관계자가 독립적인 인증없이 공시의 정확성을 확신할 수 있는지 질문해야 한다. 마지막으로 '공시'이다. 공시가 적절한 위치에 이루어지며 다양한 이해관계자들의 선호도를 반영하는지, 다양한 플랫폼에서 공시가 일관되게 각 이용자에게 적합한지 기업의 지속 가능보고서상 공시된 중대한 위험이 기업의 연차보고서에 식별된 위험과 일치하는지에 대해 질문할 수 있어야 한다.

이처럼 ESG위원회는 ESG 경영전략의 처음부터 끝까지 완주할 수 있는 체력과 완급을 조절할 수 있는 전문성을 갖추어야 한다. ESG위원회가 또 하나 챙겨야 할 것은 ESG 경영에 수반되는 비용을 상쇄할 수 있는 원가절감이나 다른 대체 방안을 강구할 수 있도록 지혜를 모아야 한다는 점이다. ESG 경영 추진은 비용 수반이 불가피해 보인다. 그 비용으로 인해 단기적 손실이야 감수할 수 있다고 하지만, 장기적으로 계속 손실이 발생할 확률이 높다고 한다면 ESG위원회에서는 다양한 방안을 강구해야 한다. ESG 경영이 계량적 수익을 창출하지 못했지만 사회적 가치로 기업 이미지가 높아졌다는 해명은 이해관계자를 쉽게 이해시키기 어려울 것이다. ESG는 분명 어렵다. 추구하는 가치가 상반된다고 볼 수도 있기 때문이다. 조화롭게 헤쳐 나아가야 할 몫도 ESG위원회다.