

기업을 바꾸는 변화의 시작, ESG 경영	
13차시	ESG 실천계획 수립

1. 실천계획 수립을 위한 몇가지 조언

가. 환경(Environment) 분야

세계적으로 가장 신경을 곤두세우는 분야가 환경이다. 중견·중소기업이 가장 어려워하는 분야도 환경이다. 가장 시급하면서도 가장 지키기 어려운 분야로 손꼽히고 있다. 산업혁명이 거듭되면서 기술과 과학의 발전은 우리의 삶에 풍요로움과 편리함을 제공했지만, 재앙 수준의 기후 위기를 초래하고 있다. 기후 위기는 모든 것을 순식간에 앗을 수도 있는 대형 리스크이다. 쉽게 넘어갈 수 없는 부분인 만큼 전 세계적 공통관심사이다. 지키지 않을 경우 기업의 존폐를 논해야 할 만큼 댕가가 클 수도 있다.

환경을 고려한 ESG 경영은 경제적 수익성 극대화라는 기초적 전략에 환경 성과 제고를 목표로 해서 함께 운영하는 것이다. 기업에게 사회 환경 개선을 위해 기부행위를 강요한다면 크나 큰 저항을 받게 될 것이다. ESG 경영은 환경·사회·지배구조의 성과 개선을 기업의 이윤 증대와 어떻게 연계하여 성과를 창출할 것인가가 중요하다. 결국 기업의 전략적 경쟁우위 확보를 위해 ESG 경영을 활용한다.

환경분야 ESG 경영은 초기 진입이 어려울 수 있다. 핵심 목표인 환경위험 요인 제거하기 위해서는 막대한 자본력을 요구할 수 있다. 성과 창출까지 긴 시간을 요구할 수 있다. 이 부분을 기업가치 제고와 연계하기 위해서는 1차적으로 환경위험을 최대한 멀리해야 한다. 기술적 개발을 통해 원가절감이 이루어져야 한다. 마지막으로 경쟁기업과의 기술적·제품적·경영문화적 등에서의 차별화이다.

1) 환경경영 전략 유형

환경분야 ESG 경영을 기업가치 제고와 연결하기 위한 '환경경영 전략 유형'을 이병욱 전 환경부 차관 기고문(환경경영의 4가지 전략 포지션)을 참조해서 기술했다. 환경 경영에 성공한다면 시장에서 전략적 경쟁우위는 당연하다고 볼 수 있다. 환경 경영을 하면서 원가절감까지 이룬다면 그야말로 금상첨화이다. 이 두 가지 진입에 성공한다면 차별화는 1차적으로 성공한 것이나 진배없다. 결국 시장 경쟁력을 높일 수 있는 핵심 수단인 원가절감과 차별화를 두 손에 잡은 것이다. 만약 생산공정에서 큰 비용과 시간 소요없이 재생에너지로 대체 전환한다면 원가절감도 이루고 지구 온난화 방지도 한 몫 거들게 된다. 대외 이미지에 큰 도움이 될 뿐 아니라 친환경 제품 생산에도 앞설 수 있다.

환경경영 전략 유형에는 공격형, 혁신형, 무관심형, 방어형 4가지가 있다. 환경경영 전략 수립을 위해서는 우선적으로 기업 환경적 위험이 어느 정도인지와 환경보호를 통한 시장의 기회가 어떤지 확인해 봐야 한다. 두 가지 조건에 따라 전략 유형을 나눈 것이 4가지이다.

첫째, '혁신형'이다. 기업 환경적 위험이 너무 높다. 반면에 적극적으로 환경 보호한다면 시장의 기회가 많이 있는 산업이기도 하다. 환경적 위험이 높은 기업은 대부분 화학업종과 자동차업종으로 꼽고 있다. 환경분야에 가장 적극적이라고 소비자가 인정하는 업종은 자동차 분야이다. 이처럼 환경적 위험이 높지만 '위기는 기회'라고 인식하고 적극적으로 대처할 때, 새로운 공정이나 제품을 개발하여 기업가치를 극대화의 기회로 활용할 수 있다는 장점이 있다.

둘째, '공격형'이다. 기업의 환경적 위험은 그다지 높지 않다. 다만, 환경 보호를 통한 시장의 기회가 높은 업종이다. 주로 환경설비 관련 기업이 해당될 것이다. 환경오염 예방 설비를 공급하거나 환경성 개선 여지가 많은 제품을 공급하는 기업이 선택할 수 있는 전략이라 할 수 있다. 식량 또는 먹거리 분야 기업이 해당될 수 있다. 전 세계 인구의 먹거리를 책임지고 있는 이 분야의 온실가스 배출량은 지구 전체의 19~29%라고 한다. 온실가스를 줄이면서 먹거리도 해결하는 것이 중요하다. 미국 1위 밀키드 기업으로 성장한 '헬로프레시(HelloFresh)'가 '공격형'을 활용한 기업으로 주목받고 있다.

셋째, '방어형'이다. 환경 오염에 대한 위험은 높은 기업이다. 반면에 환경보호를 한다고 해도 시장에서 얻을 수 있는 기회는 낮다. 이런 유형의 산업에서 새로운 투자를 한다는 것은 정말 어려운 일이다. 이해관계자를 설득하는 일부터 쉽지 않을 수 있다. 대표적인 것으로 도로건설과 같은 인프라 산업일 것이다.

마지막으로 '무관심형'이다. 환경적 위험이 낮은 기업이다. 또한 환경보호를 한다고 해도 시장 확대될 기회도 좀처럼 찾아 보기가 쉽지 않다. 환경적 위험이 낮는데 굳이 환경보호에 관심을 가질 이유가 별로 없다. 게다가 시장 기회조차 불확실한데 환경보호에 앞장 설 근거가 미약하므로 무관심할 수 밖에 없다. 그런데 과연 이런 유형에 속할 수 있는 기업이 얼마나 될까 싶다. 지금 영위되고 있는 산업분류에서 환경적 위험이 낮은 산업이 어떤 것이 있을까? 그 해답을 찾으면 무관심형 사례 찾기도 용이할 것 같다.

2) 원가절감 전략

원가절감은 기업이 원하는 것 중 가장 큰 이슈일 수 있다. 기회만 된다면 원가절감하고 싶은 것이 기업의 바램이다. ESG는 자본력 투입이 동반되므로 원가 상승이 일반적인 개념이다. 온실가스 감축을 위해서 재생에너지 사용으로 전환하려면 관련 시설 설비를 신축하거나 개선해야 하는 등 자본이 투자되는 경우가 허다하다. 투자된 자본의 감가상각은 원가 상승의 요인이다. 이럴 때 원가절감만 할 수 있다면 대외 경쟁력을 키울 수 있는 절호의 기회가 된다.

원가절감 방법은 다양하다. 환경 개선에 수반되는 비용을 절감하는 것이 최우선이다. 최근에는 기술 발전으로 원가절감할 수 있는 방법도 예전보다는 다양해졌다. 시설 개보수 관련 원가 절감 방법을 찾아 최소화 노력을 경주한다. 정부 보조금이 있는지 알아본다. 금융회사의 ESG 관련 저리 대출자금이 있는지 확인해 보자. 원청업체와도 상생전략이 있는지 점검해 본다. 초기 투자비용을 최소화하는 것을 전략적 우선순위에 두어야 한다.

원가절감에 또 다른 방법을 제시할 수 있다. ESG 경영 우수기업의 지출 비용을 줄여주는 방식이다. 기업의 ESG 경영으로 인해 환경적 사회적으로 이득이 발생하는 외부효과(internalization) 측정을 통해 지출 비용을 절감할 수 있는 정책 수립이 뒷받침되어야 한다. 가장 시급한 것이 온실가스 감축이듯, 가장 대표적인 것이 '탄소가격제도'이다. 탄소가격은 생산과정 등에서 탄소배출을 통해 사회에 부정적 영향을 미칠 때 상응하도록 도입을 예고한 제도이다. 반대로 탄소배출을 매년 감축하는 기업은 탄소가격에 응당한 대우를 수혜받을 수 있도록 제도적 보완이 필요하다.

그 다음은 생산공정의 효율성 제고를 통한 원가절감이다. 검토 대상은 친환경 에너지 사용, 공정의 효율성 제고 및 공정시스템 도입, 친환경 원재료 대체, 폐기물 처리비용 절감 등이다. 초기 투자비용이 투입되더라도 손익분기점(BEP)에 단기간에 도달하여 영업을 확장할 수 있다면 이 또한 바람직한 원가절감이다. 아울러 재활용도 면밀히 검토해야 할 대상이다. 폐기물도 재생 가능성을 살펴보자. 생산공정에서 발생하는 부산물 또는 부자재의 재활용도 가능한지 검토한다.

폐기물이나 폐열은 재이용하거나 재활용이 가능하다면 최종 폐기물의 양을 줄일 수 있는 방안이 된다. 아울러 재이용이나 재활용으로 원재료 절감을 동반할 수 있어 원가절감이 가능하다. 또한, 에너지 사용량 감축도 동반할 수 있는 이점이 있다. 유통이나 협력업체를 대상으로 하는 친환경 공급망 관리도 중요하다. 협력업체의 환경 성과 개선으로 제조원가를 절감하거나 친환경 유통 시스템 구축으로 환경성 제고와 비용절감을 동시에 도모할 수 있다.

3) 차별화 전략

차별화는 특별할(unique) 때 가능하다. 차별화는 경쟁력에서 우위를 점할 수 있는 좋은 기회이다. 기술력, 제품, 조직문화 등에서 차별화 전략이 가능하다. 제품의 차별화는 매출과 연계된다. 매출액 증가는 이윤 창출에 큰 기회이다. 그만큼 제품의 차별화는 기업의 경쟁력에 엄청난 힘이 된다. ESG 경영 관점에서 차별화 전략은 무엇을 의미할까? 제품의 환경 측면을 고려해야 한다.

시장에서 이미 선을 보인 제품 중 환경에 위해를 준다고 언론에 지적을 받았다면, 위해 요인을 제거하거나 아주 다른 제품을 선보일 때 차별화 전략은 유효하다. 온실가스 배출량 감소를 목표로 전기자동차, 수소자동차 전략을 내세운 자동차 업계도 대표적이다. 어느 기업이 먼저 선점하느냐가 차별화에 우위를 점할 수 있다.

팜한농은 온실가스 감축을 위한 저탄소 농업에 최적화된 제품과 환경오염 물질 발생을 방지하는 친환경 제품 개발이 차별화 전략의 결과물이다. 총채벌레를 땅속 번데기 단계에서 방제하는 미생물제제, 과수 작물의 화상병 예방을 막아주는 생물농약은 친환경 바이오 제품들로서 농민들에게도 좋은 평가를 받고 있다. 팜한농은 비료 사용량을 대폭 줄여주는 완효성 비료(CRF·Controlled Release Fertilizer)와 관주용 비료(WSF·Water Soluble Fertilizer) 등 환경친화적인 특수비료를 중심으로 제품 포트폴리오를 재편하고 있다. 최근엔 완효성 비료 코팅에 광촉매를 적용하는 신기술로 완효성 비료의 폐플라스틱 발생 문제를 해결하기도 했다.

환경 문제 대처는 기업뿐 아니라 사회 구성원도 적극적으로 행동한다. 기업이 환경 오염 주범이 되는 순간, 언론뿐 아니라 사회적 질타는 피할 수 없다. 반대로 환경 문제 대처에 적극적으로 나선다면 친환경 이미지가 높아진다. 친환경 제품을 개발해 공급한다면 시장에서 환영받는다.

환경 부문은 반드시 지켜내야 할 부분이다. 앞으로 새롭게 규제가 확대될 수도 있다. 선제적으로 대응한다는 것은 차별적 요인을 앞세워 시장을 선점할 수 있는 기회가 된다.

나. 사회(Social) 분야

사회분야는 그나마 쉽게 다가온다. 그동안 사회공헌이라는 이름으로 다양한 활동을 전개해 왔기에 그렇게 낯설지 않다. 그러나 사회 분야에 다양한 항목이 펼쳐져 있다. 최근에 성평등이 급부상하고 있다. 메리츠자산운용 존 리 대표는 업계 최초로 '더우먼펀드'를 출시할 만큼 성평등에 관심이 높다. 존 리 대표는 해외 기업은 여성 임원이 높은 기업의 자기자본이익률(ROE, Return of Equity)이 월등히 높다고 설명하면서 '더우먼펀드' 출시 배경을 설명했다. 다양성이 중시하는 기업은 다른 기업과 비교할 때 성과가 더 높게 나타나는 것이 일반적이다. 기업 내 남성과 여성의 임금차이가 존재하지 않는다면, 역량 중심의 승진 기회가 대등하게 주어지는 기업의 성과가 월등히 높게 나타나고, 자산운용사의 투자도 이루어진다고 덧붙여 설명하고 있다.

1) 양성평등

성차별 방지는 법률적 근거를 갖고 있다. '남녀고용 평등과 일가정 양립 지원에 관한 법률'이다. 이 법 제1조 목적을 보면 '대한민국 헌법의 평등이념에 따라 고용에서 남녀의 평등한 기회와 대우를 보장하고 모성 보호와 여성 고용을 촉진하여 남녀고용평등을 실현함과 아울러 근로자의 일과 가정의 양립을 지원함으로써 모든 국민의 삶의 질 향상에 이바지하는 것을 목적으로 한다'고 되어 있다.

차별에 대한 것도 제2조에서 법으로 정했다. "차별이란 사업주가 근로자에게 성별, 혼인, 가족 안에서의 지위, 임신 또는 출산 등의 사유로 합리적인 이유 없이 채용 또는 근로의 조건을 다르게 하거나 그 밖의 불리한 조치를 하는 경우를 말한다. 사업주가 채용조건이나 근로조건은 동일하게 적용하더라도 그 조건을 충족할 수 있는 남성 또는 여성이 다른 한 성(性)에 비하여 현저히 적고 그에 따라 특정 성에게 불리한 결과를 초래하며 그 조건이 정당한 것임을 증명할 수 없는 경우를 포함한다"라고 설명하고 있다.

양성평등의 피해자는 여성이다. 세계 인구의 절반은 여성이다. 성평등 정도를 ESG에 포함하여 평가한다는 것은 아직 불평등하다는 것의 반증이다. 특히 우리나라는 인종차별은 없는데, 남녀 차별은 여전하다는 것이 사회적 인식이고 국제적 판단인 것 같다. ESG 핵심 주제인 다양성·형평성·포용성에 위배된다. 최근 ESG 투자에서 성평등은 주요 투자지표로 떠오를 만큼 관심이 높아졌다. 메리츠자산운용의 '더우먼펀드'처럼 UBS 글로벌 성평등 ETF는 일주일만에 1억7만 달러의 투자자금이 유입될 정도로 관심이 높아졌다. 성평등은 ESG 평가에 필수가 되었다. 젠더 다양성을 갖춘 기업에 돈이 몰리고 있다.

‘자본시장과 금융투자업에 관한 법률’ 제165조의 20 ‘이사회 성별 구성에 관한 특례’를 보면 사업연도말 현재 자산총액 2조원 이상인 주권상장법인의 경우 이사회 이사 전원을 특정 성(性)의 이사로 구성하지 못하도록 법제화하였다. 법제화는 의무이다. 현실적으로 성평등이 되지 않고 있음을 여실히 보여주는 대목이다. 여성가족부 발표 자료에 따르면 2021년 1분기 기준 상장법인 2246곳의 성별 임원 현황을 조사한 결과 여성임원 비율이 5.2%에 불과한 것으로 나타났다. 자산 총액 2조원 이상 기업은 152곳이었지만 여성 등기임원을 1명 이상 선임한 곳은 85곳으로 분석되었다.

양성평등을 촉구하는 목소리가 높아지고 있다. 의결권 자문기관은 ‘한국에 대한 의결권 행사가이드라인’에 자본시장법 적용 대상이 기업이 이사회 내 여성 임원을 한 명 이상 선임하지 않는 경우 후보추천위원회 위원장 또는 책임이 있다고 판단되는 이사의 재선임안에 반대 의결권 행사권을 명시했다. 세계 최대규모인 노르웨이 국부펀드도 투자회사 중 이사회 여성 비중이 30% 이하인 기업은 여성 이사 총원 목표를 설정하도록 하는 내용을 정책 입장 표명서에 반영할 정도로 글로벌 곳곳에서 양성평등에 대한 목소리가 높아지고 있다.

4차 산업혁명시대는 예전과 다른 세상이다. 동질성과 획일적 수준 요구는 이제는 설 자리가 없다. 이질적이며 다양성이 추구되는 시대가 되었다. 아울러 유연한 열린마음이 필요하다. 이러한 시대적 소명과 요구에 뒤처지지 않기 위해서라도 양성평등은 더 이상 토론 대상이 되지 않아야 한다. 일본은 아베 정권 때 공적연금펀드(GPIF, Government Pension Investment Fund)에 ‘여성지수’라는 평가항목을 반영했다. 기업에 투자할 때 여성지수에 포함되지 않는 기업은 투자제외 대상이다. 공적연금이 양성평등을 위해 나선 것이다. 여성과 남성은 다르다. 다름은 다양성으로 표출된다. 4차 산업혁명시대에 필요한 조건이다. 일본은 이와 같은 정부의 적극적 조치로 여성승진율에서 세계 꼴찌를 차지했던 불명예에서 졸업했다.

2) 인적자본

조직은 ‘사람’과 ‘일’로 구성되어 있다. 성과는 사람이 일을 어떻게 하느냐의 결과물이다. 조직의 자산은 인적자본(인적자원)이라고 외친다. 그러나 인적자본 육성은 다소 둔감하다. 기업의 몫이 아니라고 여긴다. ESG에서 ‘교육’은 중요한 지표 중 하나이다. 2022년도에는 이해관계자들이 인적자본에 주목하고 있다. 아울러 인적자본 교육 관련 정보공개 요구가 심화될 것으로 예측하고 있다.

계기는 2020년 영국 재무보고위원회(FRC)의 인적자본과 관련한 보고서 발표와 2020년 8월 미국증권거래위원회(SEC, Securities and Exchange Commission)가 투자자 요청을 받아 들여 상장기업의 인적자본 정보공개를 의무화했다. 미국 의회는 한발 더 앞서 나갔다. 인적자본 투자 공개 관련 법안을 심의 중에 있다. SEC의 규제보다 더 구체적이다. ‘구성·다양성’, ‘보수·인센티브’, ‘참여·생산성’ 등 크게 8개 항목을 아우르고 있다. 일본도 예외는 아니다. 2020년 9월에 경제산업성은 ‘이토 리포트 인재편(지속적 기업가치의 향상, 인적자본과 관련한 연구회의 보고서)’을 발표하면서 경영전략에 적극적으로 인적자본 활용의 중요성을 부각시켰다. 이처럼 각 국에서 인적자본이 기업 경영전략에서 빼 놓을 수 없는 중요한 요소라는 인식이 확산되고 있다. 이미 경영학에서는 인적자본을 물적·재무·정보자원과 함께 기업의 4대 자본

으로 꼽고 있다.

예전부터 경영학적으로 인적자본이 중요하게 다뤄졌는데 다시금 주목을 받는 이유는 뭘까? 미국증권거래위원회(SEC)에서 답을 찾을 수 있다. 미국증권거래위원회 발족한 지 40년이 지난, 2015년에 SEC는 의무적 공개지표 12사항들에 대해 현실적 변화를 반영하기 위해 개선을 시도했다. 그 중 하나가 바로 인적자본(human capital)에 대한 내용 강화이다. 2000년대 들어서서 인적자본 중심의 HR의 중요성이 대폭 증가했고, 기업 가치 환산 과정에서 증명이 되고 있다. 1970년대 S&P 500대 기업 가치를 기업들의 재무제표상 가치와 비교해 보면, 물리적 자산 기준 약 83% 정도가 일치했다. 2015년도 결과는 확연한 차이를 보인다. S&P 500대 기업 가치를 재무제표의 물리적 가치와 비교해 보면 약 16% 정도만 일치했다. 일치하지 않는 84%의 가치는 무엇으로 설명이 가능할까? SEC는 84%의 상당 부분이 인적자본 일 것이라고 추측했다. SEC은 그 궁금증 해소하기 위해 지속적인 연구 끝에 2020년 국제표준HR보고서 가이드를 발표했다. 비재무적 요소 중 하나인 인적자본에 대한 정보를 공개함으로써 투자자들이 올바른 판단을 할 수 있도록 돕겠다는 의지의 표명이다.

인적자본은 다양한 영역으로 구성되어 있다. 채용, 교육, 평가, 보상, 노사관계, 복지 등이다. 채용은 일자리 창출과 연관성이 높은 채용의 연속성과 이직률 관리, 양성평등을 중시하는 공개채용, 공정한 평가, 평가와 연계한 금전보상과 신분보상의 공정성, 리더십·직무 역량·생애설계 등 다양한 교육과정 지원, 노사의 대등한 협의와 근로조건의 형평성, 노사 관행, 육아휴가 등 복지 제도 같은 것이 총 망라되어 있다. 인적자본은 인사관리의 영역이다. 그 만큼 챙겨야 할 것이 많다.

챙겨야 할 것은 많은 것은 사실이지만 표준화된 것이 없는 것도 현실이다. 가이드라인이 여러 개 존재한다. 어느 것을 따를 것인지는 좀 더 시간이 필요하겠지만, 앞서서 설명한 몇 가지 지표를 크게 벗어나지 못할 것이다. 현재로서 가장 유력시되는 지표는 국제표준화기구가 만든 '인적자본의 공개지표(ISO30414)'이다. ISO30414는 국제 표준 HR 보고서 가이드라인이라는 점에서 의미 있다. 그것도 인적자본에 대한 공개 의무가 가속화되고 있는 와중에 활용 가능한 가이드라인이라는 점에 더 관심이 간다. ESG가 2023년도부터 시행하게 된다면 인적자본 관련 정보 공개는 권장이 아니라 의무화가 된다는 점에서 주목해야 한다.

SEC는 비재무적 요인 중 가장 큰 항목이 인적자본인 만큼 인적자본 정보 공개에는 동의하지만, HR은 기업별 특성에 따라 차이가 있음을 인정해야 하기에 표준화된 가이드라인은 기업 또는 산업별 특성을 무시한 채 유연성을 떨어 뜨리는 또 다른 규제가 될 수 있음에 주목하고 있다. 보고서에는 인적자본 설명, 측정과 목표에 대한 정보 등 HR 관리에 방점을 두고 있다. 그 이유는 투자자의 올바른 판단을 돕는다는 취지이다. 기업이 직원 관리방법에 대한 정보 자체만으로도 기업 자산(Asset)을 이해할 수 있는 중요한 부분이라고 봤기 때문이다.

정보공개 요청은 점점 강화될 것이다. 아직은 뚜렷한 기준이 없다. ESG 전략 수립에 또 하나의 보이지 않는 걸림돌이 되고 있다. 그러나 분명한 것은 기업이 펼치고자 하는 경영전략에 적합한 인재를 확보했는지, 또 맞춤형 인적자본으로 육성 지원하고 있는지, 워라벨과 같은 복지 부분이 정상적으로 운영되고 있는지, 인권 존중과 보호도 시스템적으로 잘 운영되

고 있는지 등이 해당될 것이다.

2020년이 인적자본 정보 공개의 분수령이다. 발표 이후 기업들은 어떻게 변화하고 있을까? 이재진이 월간 인재경영에 투고한 글을 참조했다. 포춘 500대 기업 중 나스닥 상장 상위 100개 기업을 2020년 11월부터 2021년 3월까지 조사했다. 인적자본 정보를 별도 보고서로 채택한 기업 또는 기업 보고서 중 일부 항목을 인적자본 내용으로 구성한 기업은 97%에 다다를 정도로 높게 나타났다. 반영한 정보는 기업문화, 직원 현황, 복지, 향후 인적자본 관리와 인재 유지를 위한 기업 방향성, HR 정책과 전략 등이다.

반면, 채용 관련 정보 공개는 소극적이다. 기업 경영전략에 적합한 인재 확보를 위한 배타적 전략이 공개된다는 부담감 때문이다. 채용 관련 정보를 공개한 기업의 수는 28% 수준으로 보고서 채택에 비해 현저히 낮은 수준이다. 또 하나 부담스러워 하는 부분이 '안전' 부분이다. 안전 영역은 직원이나 이해관계자 입장에서 비판적일 수 있어 '작업장 안전' 관련 정보 공개는 1/3 수준에 머물러 있다.

인적자본의 정보 공개가 의무화되면 이런 현상은 사라질 것이다. 기업에 유리한 것만 홍보하는 폐단은 없어질 것이다. 투자자의 올바른 판단은 정확한 정보 공개가 우선이다. 정보 공개 이유도 투자자의 요구이기 때문이다. 인적자본 정보를 단순히 나열하는 수준은 큰 의미가 없다. 정보 상호간의 역할과 가치 창출에 미치는 영향 등을 읽을 수 있어야 정보로서 가치가 인정된다. 숫자만 기입해서 공개하는 것은 투자자에게 큰 의미를 부여하기에는 부족한 감이 있다. 투자자가 불편함을 느끼면 더 구체적이고 더 많은 양의 정보를 공개 요구할 수 있다. 축구 경기에서 공격이 최선의 방어라고 한다. 기업의 경영전략에 적합한 인적자본 관리전략에 스토리를 입혀보자. 그 스토리가 기업의 가치 창출과 연계된다는 것을 보여주는 기회로 활용하는 것도 바람직하다.

다. 지배구조(Governance) 분야

지배구조는 한마디로 의사결정시스템이다. 기업은 크고 작은 결정을 해야 할 때가 많다. 일상적인 것은 하부위임에 따라 처리한다. 다만, 중대한 결정을 내려야 할 때 의사결정하는 프로세스로 최고경영자, 이사회, 주주총회 등이 있다. 지배구조는 투명해야 한다. 객관적이며 공정한 의사결정이 이루어져야 한다. 우리나라는 환경(E) 분야에 비해 사회(S)와 지배구조(G)는 아직 낮은 단계에 머물러 있다.

기업의 지배구조는 쌍두마차이다. 한 쪽은 기업이 구성하는 지배구조의 체계 또는 그 지배구조가 참여하는 의사결정이 민주적 절차를 따라야 할 뿐 아니라 투명하게 운영되어야 한다. 오너 일가의 부당사익편취를 눈 감아 주거나, 일터에서 상사의 갑질로 인권이 비참하게 무시될 때 못 본 척하면 안된다. 또 하나는 의사결정 구조이다. 의사결정은 합리성과 공정성이 보장될 때 합목적성을 가질 뿐 아니라 구성원들이 동참한다. 즉, 합리적이고 공정한 의사결정 구조를 갖춰 환경과 사회를 적극적으로 지원해야 한다.

우리나라는 공정거래법 개정으로 기업지배구조 보고서 공시 대상이 확대되었다. 2021년도 기업지배구조 의무 공시 대상은 자산총액 2조원 이상인 코스피 상장법인이었으나, 2022년도부

터는 자산총액 1조원 이상으로 공시 대상 기업이 확대되었다. 기업지배구조 보고서는 기업의 지배구조에 관한 핵심 정보와 투명성을 반영하고 있어 투자자들이 지배구조에 대해 점검 수단으로 적합하다. 지배구조에 대한 관심은 날로 높아지고 있다. 세계 최대 자산운용사 블랙록은 모범규준에 부합하지 않는 지배구조를 갖고 있는 기업에 대해서는 사내이사 재선임 반대 의사를 검토하고 있다고 밝힐 정도이다.

우리나라는 오너 일가에 대한 사회적 시선이 따갑다. 특히 대주주의 사익 편취에 대한 부정적 감정이 팽배해 있는 것이 사실이다. '독점규제 및 공정 거래에 관한 법률'이 2022년도부터 시행되면서 사익 편취 규제대상을 대폭 확대했다. 사회적 부정적 분위기를 반영한 것이 아닐까 싶다. 총수 일가의 지분 보유 기준이 대폭 낮아졌다. 기존에는 기존 상장사 30%, 비상장사 20%였으나, 상장사·비상장사 모두 20%로 일원화했다. 아울러 총수 일가의 지분이 20% 이상되는 자회사도 공시 의무 대상으로 편입되었다.

법 위반시 제재 수준도 한층 강화되었다. 그 만큼 투명하지 않은 이익 수취는 죄악시하겠다는 의지를 반영했다고 볼 수 있다. 과징금 부과 상한은 종전 대비 최대 2배가 높아졌다. 담합과징금은 매출액의 최대 20%, 시장지배력 남용 행위는 6%, 불공정거래행위는 4%까지 과징금을 부과할 수 있다.

공정거래위원회는 2022년도에 법에 규정된 요건을 지킨다는 전제로 담합이 허용되고 있는 해운사를 상대로 총 1762억원 담합과징금을 부과했다. 또 공동행위 신고 절차 준수에 대한 시정명령도 내렸다. 모 식음료 기업도 아이스크림 담합과징금 388억원을 납부했다. 제강 6개사 등 총 12개사가 5년간 담합하였으며, 동일 기간내 담합으로 인한 매출액은 4조 수준이다. 매출액의 20%까지 부과된다면 담합과징금 최대 한도는 8천억원 수준이다. 과징금 폭탄이다. 기업의 생존을 위협할 만큼의 수준이다. 부당한 거래는 송두리째 뽑아 투명한 사회를 만들겠다는 의지이다. 경영층의 중대한 결정에 있어서 사익편취에 철퇴를 가하겠다는 입장의 표명이라 볼 수 있다.

투명성 제고를 위해 다양한 제도가 생성과 소멸을 반복하고 있다. 임직원 행동강령으로 불리우는 소위 '김영란법'은 거미줄과 같이 오밀조밀하게 얽혀 있다. 기업에는 준법경영을 준수하기 위한 '준법감시인(compliance)' 제도를 운영하고 있다. 독립성도 보장된다. 법률적 위배 또는 도덕적 해이에 대해 단호한 조치를 취하는 역할이다. 준법감시는 직무 감사와는 별개의 조직이자 역할도 다르다. 지배구조에 속한 몇 가지 시스템에 대해 알아 보자.

1) 이사회

기업 내 최고의사결정기구이다. 이사회는 중대한 의사결정을 하는 역할도 있지만 기업이 위험에 빠지지 않도록 리스크관리도 병행해야 한다. 지속 가능성에 지대한 영향을 미치는 것이 바로 '리스크'로 꼽히고 있으며, 리스크 관리에 실패하는 경우에는 구조조정 대상이 될 수 있기에 더욱 이사회의 역할이 강조된다. 특히 ESG 경영이 강조되는 21세기에는 더욱 그렇다. ESG 경영에 대한 평가는 기업의 건강검진이라 했다. 건강검진 결과는 양호한 영역과 치료받아야 또는 치유가 필요한 부분을 나뉜다. 중대한 질병을 동반될 때에는 수술을 할 때도 있다. 수술할 만큼 위중할 때에는 이사회가 나서야 한다.

질병(리스크)의 크기가 얼마나 되는지, 후유증(경제적 손실)은 얼마나 가는 지 등에 대해 면밀히 분석하고 대책을 강구해야 한다. 질병(리스크)에 대해 수술 없이 대처할 수 있는 지, 대처 가능하다면 얼마나 소요될 것인지 등 전반적으로 살펴보고 검토해 봐야 한다. 그런데 안타깝게도 우리나라 기업의 상당수가 리스크 관리체계가 아직 미흡한 수준이라는 현실이다. 리스크 관리 책임자가 독립성을 보장받고 이사회에 직접 보고할 수 있는 체계가 마련되어야 한다. 내부적으로 묵살할 사안이 아니다. 병은 알려야 한다고 했다. 몇 사람의 머리로 해결하려고 한다면 병은 덧나게 된다. 합병증이 오게 되면 걷잡을 수 없을 수도 있다. 안건에 대해 가부결정에 집중되어 있는 이사회가 리스크 관리에 대해 보고받고 질문하고 현 상황을 진단하는 기능이 추가되어야 한다.

이사회 재편도 필요하다. 지금까지 이사회는 경영 관련 안건 심의기구였다면, 앞으로 이사회는 ESG를 반영한 전략적 기구로 거듭나야 한다. 기업은 지속 가능성에 대한 전문지식을 빠르게 학습해야 한다. 담당 직원에 국한해서 이뤄져 왔던 ESG 학습이 전사적으로 확산되고 지배구조와 연결된 기구 멤버들은 하루 빨리 학습이 이뤄져야 한다. ESG는 담당자 직무로 한정지을 내용이 아니다. 경영층은 의사결정만 하면 되기에 세부적으로 알 필요 없다고 손사래칠 상황이 더욱 아니다. 오히려 경영층이 넓고 깊게 이해해야 한다. 경영전략에 반영해야 하고, 실제 일터에서 운영해야 하기 때문이다.

2) ESG 위원회

대부분 대기업들이 이사회 산하에 'ESG 위원회'를 두고 있다. 이사회가 ESG를 직접 챙기겠다는 의미를 내포하고 있다. ESG 위원회는 전문성을 갖춘 추진 기구이다. 2020년도부터 ESG 관심이 높아지면서 ESG위원회 설립도 폭발적으로 증가하고 있다. 위원회의 역할은 ESG 경영에 의해 돌발적으로 발생할 수 있는 위험요인을 찾아야 한다. 아울러 기회도 포착해야 한다. 또한, 이해관계자들의 다양한 요구를 어떻게 얼마나 경영전략에 반영할 것인지도 결정해야 한다. 경영진이 수립한 ESG 경영전략을 분석하고 검토할 뿐 아니라 감독할 책임이 위원회에 있다.

위원회는 ESG 진행과정을 확인하고 점검하는 것도 중요하지만 기업이 추진하고 있는 방향성에 대한 타당성을 잘 살펴 봐야 한다. ESG는 지켜야 할 중요한 요인임에는 틀림없지만 기업이 연속성을 유지할 수 있을 때 ESG도 성공할 수 있기 때문이다. ESG 방향성이 기업 목적, 메시지 및 활동처럼 기업의 장기적으로 지속 가능한 수익을 달성하는 경영전략과 일치하느냐를 점검해야 한다.

위원회는 주주를 잘 설득할 수 있어야 한다. 주주총회에서 기업의 주된 의사결정이 진행되는 데 주주의 이익 극대화에 저해되는 요인이 반영된다면 쉽게 이해를 돕는다는 것은 여간 어려운 일이 아니다. ESG 경영은 기업의 사회적 책임을 요구할 뿐 아니라 환경보호도 강조하고 있다. 기존의 경영전략과는 사뭇 다르다. 아니 큰 차이가 있다고 보는 것이 맞다. 생산성도 유지하면서 사회적 책임과 환경보호를 이룬다는 것은 정말 쉽지 않다. 이런 부분을 어떻게 전략적으로 풀어 나갈 것인지도 위원회가 풀어야 할 숙제 중 하나이다. 전문성을 요구하고 전문가가 배치되어야 한다는 이론적 근거가 이러한 이유에서 비롯된다.