

기업지배구조 :

이사회를 위한 지속가능성(ESG) 감독 가이드

삼일 PwC 거버넌스센터



삼일회계법인

Part 1: 지속가능성 환경 이해하기

- 1: 투자자 환경
- 2: 더 넓은 이해관계자 환경
- 3: 지속가능성 규제 환경

Part 2: 이사회는 무엇을 감독해야 할까?

- 1: 목적과 전략
- 2: 위험
- 3: 공시
 - 중요성
 - 지속가능성 정보의 신뢰성
 - ESG 기준 및 체계
 - 지속가능성 정보 공시 위치
- 4: 경과 측정 및 모니터링
- 5: 보상을 통한 인센티브 창출

Part 3: 이사회는 어떻게 지속가능성을 감독해야 할까?

- 1: 지속가능성 감독 책임 할당
- 2: 이사회 안건에 지속가능성 논의 포함

기업의 지속가능성에 영향을 미치는 환경, 사회 및 거버넌스(ESG)를 주제로 한 논의는 점점 더 복잡해지고 있다.¹ 그리고 논의에서 사용되는 많은 언어가 아직 명확하게 정의되지 않았다는 사실 이 이를 더 심화한다. 기업의 리더, 규제 기관, 투자 분석가, 포트폴리오 관리자, 행동주의자 및 소액 투자자를 한 자리에 모아 놓는다면, 각자 서로 다른 이야기를 하고 있다는 것을 금방 깨닫게 될 것이다. PwC의 투자자 설문조사에 따르면, 투자자의 78%는 회사가 ESG를 전략에 직접적으로 포함해야 한다고 생각하는 반면, 기업의 이사들 중 절반 이상(54%)은 이미 ESG가 전략과 연계되어 있다고 생각한다. 삼일PwC 거버넌스센터에서 국내 상장사 사외이사를 대상으로 수행한 설문 조사에서도 52%의 이사가 ESG 요소가 회사의 전략과 연계되어 있다고 답했다.² 이러한 인식 차이 와 더불어, 지속가능성 보고의 의무화와 ESG 이슈의 정치 쟁점화³ 로 이사회의 ESG 감독 역할은 점점 어려워지고

¹ ESG 와 지속가능성(Sustainability)은 상호대체 가능한 용어로 자주 쓰인다. 이 가이드에서는 시장 동향을 언급할 때 'ESG'를 사용하고 이러한 동향에 대한 기업의 활동을 논의할 때는 '지속가능성(Sustainability)'을 사용하였다.

² 삼일 PwC 거버넌스센터, 2024 삼일 PwC 사외이사 설문조사 분석 보고서, 2024.8

³ 임팩트온, [2024 년 ESG 트렌드 Top 10 ② ESG 정치화 흐름, 2024. 1. 11

있다.

ESG가 워낙 광범위한 주제를 다루고 있기 때문에 복잡한 면이 있으며, 각 회사별로 미칠 수 있는 영향과 기간도 달라진다. ESG 주제는 회사를 실질적인 위험에 노출시키며, 잠재적으로 더 큰 기회를 제공할 수도 있다. 예를 들어, 생물 다양성과 같은 물리적 요소, 의무 보고와 같은 규제 강화, 변화하는 소비자 선호도와 같은 다이나믹한 사업 환경 등이 있다. 이사회는 위험과 기회가 어떻게 그리고 언제 구체화될 것인지 이해함으로써, 역할의 우선순위를 정할 수 있을 것이다.

지속가능한 가치 창출과 관련된 문제를 신뢰성 있게 파악한다는 것은, 회사가 장기적인 전략 계획을 수립할 때 관점을 확장하고, 중요한 위험을 식별하여 완화하며, 사업에 대한 새로운 성장 기회를 포착하고, 이 모든 것에 대해 이사회가 감독하는 것을 포함한다. 즉, 전략과 위험 감독에 대한 접근 방식과 매우 유사하다. 이것이 바로 핵심이다.

ESG 요인은 거의 모든 회사에 크고 작은 방식으로 영향을 미칠 것이다. 이러한 영향을 이사회가 어떻게 회사에 가장 중요한 요소에 초점을 맞춘 지속가능성 전략으로 다룰지 고려하는 것이 그 어느 때보다 중요하다. 효과적인 감독을 지원하는 거버넌스 구조의 개발도 역시 중요하다. 점점 더 많은 회사가 이사회 내 위원회에 책임을 분산하거나, 경우에 따라서는 회사에 가장 중요한 지속 가능성 주제에 대한 구체적인 감독을 특정 위원회에 위임하기도 한다.

이와 동시에 지속가능성 공시 분야에서 중대한 변화가 일어나는 중이다. 유럽과 미국을 비롯한 여러 국가에서 ESG 보고가 의무화되고 있다. 여러 규제 기관과 기준 제정 기구는 투자자의 요구에 의해 촉발된 새로운 공시 요구 사항을 최종 확정했다. 그 중 일부는 기후 변화에 대처하기 위한 노력을 진작하기 위해 설계되었다. 지속가능성보고 제도는 유럽 연합(EU)의 기업 지속가능성 보고 지침(CSRD), 국제 지속가능성 기준위원회(ISSB), 그리고 미국(US)의 증권거래위원회(SEC)가 주도하고 있다.

전 세계 대부분의 회사는 이러한 법규 중 하나 이상에 적용을 받을 것으로 예상되며, 어떤 기업의 경우에는 모든 법규에 영향을 받을 수 있다. 비상장기업의 경우에도, 기대 수준이 높아진 투자자와 가치 사슬(Value Chain) 내에 속한 다른 회사를 위해 보고가 필요할 수 있으며, EU와 같은 지역에서는 보고가 의무적일 수 있다. 결과적으로 이사회는 관련 법규에 대한 컴플라이언스에 관심을 가져야 한다. 그러나 더 큰 가치를 갖는 문제에 초점을 두어야 한다. 지속가능성은 단순한 보고 이상이기 때문이다.

본 가이드는 회사의 산업, 규모, 성장 주기 및 전략을 고려하여 지속가능성을 감독하기에 가장 적합한 거버넌스 구조를 결정할 때 이사회가 고려해야 할 새로운 실무와 질문을 공유한다.

ESG 환경에 대한 관점

 환경 자연 세계 보존	기후	오염	폐기물	자원 사용
	탄소 배출	공기	포장	물 스트레스
	유형자산 회복탄력성	물	전자	에너지 관리
		토양	유해	생물다양성 및 토지 사용
		기타	폐수	기타
			기타	
 사회 사람과 관계에 투자	직원	고객	비즈니스 모델	
	기본육구 & 건강	제품 안전 & 품질	운영 회복탄력성	
	다양성 & 포용성	판매 관행	제품 설계 & 수명 주기 관리	
	채용 & 승진	개인정보보호 및 데이터 보안	공급망 관리	
	근로자 경험		접근성	
			커뮤니티 투자	
 거버넌스 사회에서 신뢰 구축	영업 관행	투명성	리더십	
	윤리	세무	이사회 & 경영진 프로필	
	경쟁적 행동	회계	임원 급여 구조	
			목적 및 가치	
			위험 및 기회	

Part 1: 지속가능성 환경 이해하기

이사는 회사의 위험을 감독할 책임이 있으며, 중요한 위험이 식별 및 평가되고 완화되는지에 대해 확신을 가질 수 있어야 한다. 물론 여기에는 지속가능성 위험이 포함된다. 또한, 이사회는 경영진이 전략적 대안과 기회를 창의적으로 생각할 수 있도록 의견을 제시해야 하는데 여기에도 지속가능성 주제가 포함된다.

PwC US의 연례 사외이사 설문조사에서 54%의 응답자는 ESG가 회사의 전략과 연계되어 있다고 말했으며, 59%는 ESG가 이사회의 전사적 위험 관리(ERM) 논의의 일부라고 답했다. 그러나 이러한 영역에서 이사회의 감독은 실제로 어떠했을까? 경영진은 시장의 기회를 활용하고 중요한 위험을

해결하는 전략적 계획을 필요로 한다. 그리고 이사회는 회사의 전략이 적절한지, 중요한 위험을 고려했는지, 지속가능한 가치를 제공할 가능성이 있는지 등을 검토할 책임이 있다. 지속가능성은 위험과 기회에 기반을 두고 있기 때문에, 지속가능성 관점은 기존 업무와 분석을 통합하여 다루는 더 포괄적인 방식이 되는 경우가 많다.

투자자 환경

투자자들은 지속가능성을 장기적인 위험과 가치 창출의 관점에서 보려고 한다. 지속가능성을 투자 프로세스에 통합하는 투자자의 범위는 기관투자자, 헤지펀드, 고정 수익 투자자 및 채권자, 사모펀드 투자자 등을 포함하여 빠르게 확장되었다. 지속가능성이 높다고 식별된 회사에만 투자를 제한하거나, ESG에 뒤처진 회사에 투자하여 지속가능성 관행을 개선함으로써 초과 수익을 얻으려는 투자자들이 증가하고 있다.

- **장기 투자자:** 기관투자자는 기업의 장기 전략에 ESG를 고려하도록 촉구하고, 주주관여 시에 ESG 문제를 제기하거나 때로는 주주제안을 통해 기업이 조치를 취하게끔 한다. 세계적인 대규모 자산운용사 중 일부는 ESG에 뒤처진 회사의 이사에 대해 반대표를 던졌다. 장기 투자자들은 각 회사가 ESG 위험과 기회를 어떻게 다루고 있는지를 평가하기 위해 필요한 정성적, 정량적 정보를 더 많이 공개하도록 요구하는 데 앞장서고 있다. 스튜어드십 관련 활동 외에도, 매수(Buyside) 기관의 분석가들은 회사의 가치 평가에 내재된 배수를 계량화할 때 ESG 요소들을 고려하는 범위를 계속해서 확장하고 있다. 즉, 기업의 현재 위치와 미래에 달성하고자 하는 목표를 보여주는 투명하고 비교 가능한 보고를 원하고 있다.
- **고정 수익 투자자 및 채권자:** 이 투자자들은 많은 기업들에게 중요한 자본 공급원이다. ESG 요소를 사용하여 채무 불이행 위험을 평가하는 것 외에도, 특정 ESG 주요 성과 지표가 충족될 경우 낮은 이자율을 제공하는 금융상품(또는 충족되지 않을 경우 높은 이자율을 제공하는 금융상품)에 대한 시장이 형성되어 있다.
- **헤지펀드:** 점점 더 많은 헤지펀드와 기타 행동주의자들이 투자 전략에 ESG 요소를 통합하고 있다. 이들의 초점은 기업이 목표를 설정하지 못했거나 달성하지 못한 영역, 동종 업체의 관행에 뒤처진 영역, 또는 전략에서 지속가능성을 충분히 고려하지 못한 영역에 놓일 가능성이 있다. 오로지 ESG 요소만을 기반으로 한 공개 캠페인과 위임 장 대결이 많을 것으로 예상되진 않지만, ESG는 경영진과 다른 투자자들에게 영향을 미치려는 시도에서 중요한 역할을 할 가능성이 크다.
- **사모펀드:** ESG는 사모펀드가 사용하는 실사 및 평가 모델에 포함되어 자본비용과 자본 접근성에 영향을 미치고 있다. 최근 PwC 설문조사에 참여한 사모펀드의 거의 대부분(95%)이 투자

의사결정을 위한 실사 업무에서 중요도가 높은 ESG 문제를 통합한다고 답했다.⁴

- **임팩트 투자자⁵:** 임팩트 투자자들은 위의 전략 중 어느 것이든 사용할 수 있으며, 분석의 일환으로 ESG 주제와 관련된 비재무적 요소에 집중하여 위험과 성장 기회를 식별한다. 재무 성과와 함께 지속가능성 위험에 초점을 맞추거나 윤리 지침에 따라 투자를 선택 혹은 배제할 수 있다. 또한 사회나 환경에 도움이 될 긍정적인 영향을 추적할 수도 있다.

투자자들은 위험과 기회에 대해 폭넓게 고려하는 기업에 투자하고 싶어하기 때문에 명확한 지속가능성 전략을 가진 회사에 투자하려고 한다. 따라서 이를 갖춘 회사는 낮은 자본비용 등 자금을 조달할 수 있는 좋은 위치를 점할 수 있다.

기업은 투자자들이 지속가능성 정보를 어떻게 얻는지도 고려해야 한다. 어떤 투자자는 기업으로부터 직접 정보를 얻는 반면, 일부 투자자는 지속가능성 정보 제공 업체나 평가 기관(예: 의결권 자문사, ESG 평가 및 신용 평가 기관)이 수집하거나 분석한 지속가능성 데이터를 사용한다. 또한, 평가 기관의 데이터를 기초로 독자적인 분석을 하는 경우도 있다.

투자자와 관련 기관들은 공시 정보 등 이용 가능한 지속가능성 정보를 사용하므로, 기업의 자본 및 부채뿐만 아니라 브랜드 인식도 회사가 선택한 메시지와 정보 공시에 따라 달라진다.

데이터 분석 및 평가 기관

- **평가 기관:** 평가 기관은 직접 설문조사를 하거나 공시 정보를 통해 회사의 ESG 노력에 대한 데이터를 수집한다. 그리고 해당 평가 기관의 관점에서 동종 업계의 다른 기업과 비교하여 회사의 위험 노출을 평가하고 ESG 점수를 제공한다.
평가 기관은 벤치마킹 데이터를 발표하여 투자자를 안내한다. 일부 평가 기관은 평가 등급을 사용하여 ESG 지수를 만들고, 자산운용사 등이 ESG 펀드나 관련 금융상품을 만들 수 있도록 라이선스를 부여한다. MSCI, Institutional Shareholder Services(ISS), Sustainalytics, 그리고 S&P Global 이 대표적인 평가 기관이다. 이러한 기관에서 사용하는 방법론은 다양하며, 평가 등급은 특정 ESG 공시 체계 또는 기준에 따라 일관되지 않을 수 있다. 따라서 모든 기관투자자의 요구를 충족시키지 못할 수도 있다. 국내 평가 기관은 한국ESG기준원(KCGS)⁶ 이 대표적이다.

⁴ PwC, Global Private Equity Responsible Investment Survey 2023

⁵ 임팩트 투자란, 재무적 투자 수익을 추구하기는 하지만, 가난과 질병, 환경보호 등과 같은 사회적 문제의 해결도 함께 고려하는 적극적이고 장기적인 투자를 의미한다. (출처: 시사경제용어사전)

⁶ 한국 ESG 기준원(KCGS) 홈페이지: <https://www.cgs.or.kr/main/main.jsp>

- **데이터 수집 주체:** 데이터 수집 주체는 공개된 ESG 데이터를 수집하고 제공하여 투자자들이 한 곳에서 데이터에 쉽게 접근할 수 있도록 한다. 대표적인 예로, Bloomberg와 Refinitiv가 있다. 또한 인공지능과 같은 향상된 기술을 사용하여 정보를 수집하고 분석하며 데이터 시각화 도구를 제공하는 새로운 진입자들도 있다. 이러한 회사의 예로는 Clarity AI와 ESG Book이 있다.
- **투자자 자체 평가:** 일부 투자자들은 ESG 위험과 기회를 평가하기 위한 고유의 메커니즘을 가지고 있다. 투자자는 여러 데이터 소스를 활용하여 상장기업에 대한 ESG 점수를 생성하지만, 이러한 점수는 기업이나 대중과 공유될 수도 있고 공유되지 않을 수도 있다.

더 넓은 이해관계자 환경

더 많고 보다 나은 지속가능성 정보에 대한 주주들의 요구는 경영진과 이사회를 움직이게 하는 촉매제가 되었다. 그러나 회사의 고객, 직원, 지역사회 및 공급업체는 순이익에 영향을 미치는 광범위한 책임의 균형을 유지하면서도 가치 창출을 추진할 경영진을 원한다.

예를 들어, 소비자의 의사결정은 회사의 사업에 영향을 미친다. 지속가능성 마케팅 제품은 시장 점유율의 5분의 1에 못 미치는데도 불구하고 2013년 이후 시장 성장률에 31%나 기여했으며, 높은 인플레이션과 팬데믹에도 점유율이 꾸준히 증가하고 있다.⁷ 또한, 직원들도 회사의 결정에 영향을 미칠 수 있다. 차세대 최고의 인재를 유치하고 유지하려는 기업들은 느끼고 있을 것이다. Z세대와 밀레니얼 세대(2029년까지 전 세계 노동력의 72%를 차지할 예정⁸)는 회사가 환경 및 사회 문제에 갖는 입장에 대해 더 큰 관심을 보인다.

지속가능성 규제 환경

국내의 지속가능성 보고 의무화는 현재 논의가 진행 중이지만, 많은 기업들이 유럽이나 미국 등 다른 국가의 법규에 영향을 받고 있다. 이사회들의 역할 중 하나는 회사가 지속가능성 보고의 의무화에 얼마나 대비되어 있는지를 이해하는 것이다. 삼일PwC 거버넌스센터의 설문조사에 참여한 자산총액 2조 원 이상 상장사의 이사 중 절반 이상(51%)은 이사회가 ESG 공시 의무화에 대비가 되어 있다고 답한 반면, 2조 원 미만은 18%만이 그렇다고 답했다.⁹ 전 세계적으로 많은 국가들이 이미 공시를 의무화했거나 의무화를 진행 중이다. 이러한 법규가 광범위한 스펙트럼의 가치 사슬에 미치는 잠재적 영향을 고려했을 때, 대부분의 회사는 어떤 식으로든 영향을 받을

⁷ NYU Stern Center for Sustainable Business, Sustainable Market Share Index™: Executive Summary, April 2024.

⁸ GreenBiz, Workforce strategy in the time of coronavirus: The role of ESG, June 22, 2020.

⁹ 삼일 PwC 거버넌스센터, 2024 삼일 PwC 사외이사 설문조사 분석 보고서, 2024. 8

것으로 예상된다.

지속가능성 보고 환경은 'Big 3' 체계(EU의 CSRD, 국제 ISSB, 미국의 SEC)에 의해 지배되고 있다. 거의 모든 상장기업들이 이 체계 중 하나 이상의 적용을 받을 것으로 예상되며, 세 가지 모두에 영향을 받는 기업도 있을 것이다.

현재 대부분의 다국적 기업들은 주요 체계의 범위와 적용 가능성을 평가하는 과정에 있을 것이다. 예를 들어, SEC 등록 기업이 EU에 상장한 자회사와 ISSB™ 보고가 요구되는 지역에 있는 자회사를 모두 보유하고 있다면, 3개 체계 모두의 요구 사항이 적용될 수 있다. 특정 체계의 공시가 다른 체계의 일부 또는 모든 요구 사항을 충족할 수 있는지 여부가 아직 결정되지 않았기 때문에, 여러 지역에 걸쳐 저 있는 기업들은 어떤 보고 체계가 적용되는지에 대해 큰 관심을 가지고 있다. 또한 각 체계가 어느 부분에서 일치하고 어느 부분에서 다른지 이해하면, 기업이 필요한 보고 전략, 데이터 수집 프로세스 및 관련 통제를 개발하는 데 도움이 되어 간소화된 프로세스와 효율적인 자원 배치를 가능케 한다.

Part 2: 이사회는 무엇을 감독해야 할까?

지속가능성을 전략에 통합하는 기업은 그렇지 않은 기업보다 성공할 가능성이 더 높다. 이들은 ESG 문제를 식별하고 관리하는 과정을 통해 성장 잠재력을 발견할 수 있다. 또한, 브랜드와 가치 창출 스토리를 형성하면서 투자자 기반을 확장할 수 있다. 따라서, 기업들이 지속가능성 스토리를 전하고 ESG를 전략에 통합하는 '방식'을 염두에 두는 것이 중요하다.

회사가 이미 다양한 채널(예: 회사 웹사이트, 사회적 책임 보고서 등)을 통해 지속가능성 지표를 제공하고 있는 경우, 이사들은 기존의 거버넌스 구조를 검토하고 채널 전반에 걸쳐 메시지가 명확하고 일관되는지 검토해야 한다. 회사의 목적과 연계되어 있으며 사업 전략과 일치하는가? 이해관계자의 요구에 초점을 맞추고 중요한 위험을 다루고 있는가? 본 섹션에서는 다음과 같은 중요한 고려 사항에 대해 알아본다.

- 목적과 전략
- 위험
- 공시
- 경과 측정 및 모니터링
- 보상을 통한 인센티브 창출

목적과 전략

회사의 목적은 종종 사업상의 이유로 표현되지만, 그 이상의 의미를 갖는다. 회사의 목적은 매년 수익을 달성하는 방법에 해당하는 전사적 사업 전략과 일관되어야 한다. 투자자, 직원, 고객, 공급업체 및 지역 사회를 포함한 회사의 수많은 이해관계자를 감안하면, 회사가 모든 이해 관계의 균형을 맞추는데 어려움을 겪는 것은 당연한 일이다. 균형을 찾기 위해 이사회와 경영진은 함께 중요한 사항을 정의하고 경과를 측정할 수 있는 방법을 찾아야 한다.

회사의 목적은 회사의 메시지와 활동에 반영되어야 한다. 또한 이사회는 감독 역할의 일환으로 이러한 모든 것들이 일관되는지 확인해야 한다.

이사회 고려 사항:

- 주요 이해관계자의 요구 사항이 고려되고 회사가 사업 전략에 부합하는 목적을 명확하게 표현하였는가?
- 회사가 경쟁사들의 목적과 비교하여 자사의 목적을 고려했는가?
- 지속가능성 위험과 기회가 회사의 장기 전략에 통합되어 있는가?
- 회사가 전략의 일부로 설정된 마일스톤과 목표에 대한 경과를 어떻게 측정하고 모니터링하는가?

위험

이사회 감독의 핵심적인 부분은 위험을 넓게 바라보는 것이지만, 지속가능성의 맥락에서 문제를 생각해 본 경험이 상대적으로 적은 경영진이라면 이것이 어려울 수 있다. 그러나 환경 및 사회적 요인은 기업이 극복해야 하는 가장 까다로운 사업상 문제들에 큰 영향을 미친다.

이러한 요인에는 인력 문제, 새로운 기술 혁신 및 통합, 자연 재해로 인한 공급망 중단 등이 포함된다. 지속가능성 공시 기준은 여전히 진화 중이며, 기업은 하나 이상의 기준에 적용 대상이 될 가능성이 크다. 따라서 이사회가 위험 관리대장(Risk Register)을 구축할 때 하나의 기준만 고려할 수 없는 상황이다. 더욱이, 전 세계적으로 증가하는 의무적인 보고 요구 사항과 적용의 복잡성은 컴플라이언스 위험을 높이고 있다.

식별된 위험의 범위가 확장되고, 기업이 지속가능성 위험을 평가하는 방법을 개선함에 따라 전사적 위험 관리(ERM) 프로세스도 변경할 필요가 있다. 지속가능성 위험의 가능성과 영향은 ERM에서 포착되어야 한다. 이를 통해, 경영진은 지속가능성 위험을 관리하고 완화하는 데 사용할 구조화된 체계를 갖게 될 것이다. PwC US의 설문조사에 참여한 59%의 이사들은 이사회가 ERM

논의에 ESG를 포함한다고 답했다.

이사회 고려 사항:

- 회사의 기존 위험 관리 프로세스에 지속가능성 위험 식별이 포함되는가?
- 더 넓은 범위의 위험을 포착할 수 있도록 위험 식별 프로세스를 확장할 필요가 있는가?
- ERM 프로세스에 식별된 모든 지속가능성 관련 위험에 대한 평가와 완화 계획을 포함하였는가?
- 경영진은 지속가능성 위험과 기회의 우선순위를 어떻게 정하는가?
- 지속가능성 위험과 기회가 자본 배분 결정에 포함되는가?

공시

지속가능성 보고 기준뿐만 아니라, 이해관계자들도 지속가능성에 관한 포괄적이고 일관된 스토리를 원한다. 정성적인 지속가능성 메시지는 회사의 목적을 보강해야 하고, 정량적인 지속가능성 지표는 목적을 실현하고 회사가 목표를 향해 나아가는 진척도를 측정하는 데 도움을 줘야 한다. 또한 지속 가능성 지표는 투자자들이 동종업체를 비교하고, 회사가 장기적인 목표를 향해 투명한 마일스톤을 설정하는 데도 도움을 준다.

공시를 위한 회사의 노력을 효과적으로 감독하기 위해, 이사회는 데이터의 중요성, 정확성 및 신뢰성에 중점을 두는 것이 바람직하다. 중요성은 공시할 지표를 결정하는 기준이다. 하지만 지속가능성 목적의 중요성을 결정하는 것은 그 자체로 도전적인 과제이다.

또한, 이사회는 공시하는 정보의 정확성에 대해 고려해야 한다. 여기에는 정성적 정보와 정량적 지표 모두에 대한 내부통제를 이해하는 것이 포함된다. 특정 지표를 포함하는 체계나 기준을 채택할 때, 선택한 체계나 기준의 조항을 충족할 수 있는지 여부와 필요한 경우 인증 요건을 포함한 실현 가능성을 고려해야 한다. 공시가 의무화될 경우, 요구되는 데이터에 대한 적절한 통제가 반드시 필요하다.

마지막으로, 이사회는 경쟁사와 비교하여 회사의 현황을 살펴봐야 한다. 경쟁사들은 어떤 유형의 공시를 하고 있는가? 어떤 지표를 채택했는가? 외부 평가 기관의 평가는 어떠한가? 회사의 평가 점수를 이해할 때 다른 경쟁사들의 점수와 비교해보면 개선할 부분에 주목하는 데 도움이 된다.

이사회 고려 사항:

- 회사가 의무 공시 대상인가?

- 회사는 장기적으로 지속가능한 성공을 위한 목적과 목표를 어떻게 전달하고 있는가?
- 회사가 경과를 측정하기 위해 정량적 정보와 정성적 정보를 모두 사용하고 있는가?
- 회사는 경쟁사의 활동, 평가 기관이 보고하는 내용 및 기타 벤치마킹 데이터를 어떻게 모니터링하는가?
- 회사는 마일스톤 및 장기적인 목표 대비 성과를 투명하게 추적하여 보고하는가? 이해관계자가 경과를 모니터링할 수 있는가?
- 지속가능성 공시에 기간을 어떻게 적용해야 하는가? 예를 들어, 회사는 당기 데이터만 제공할 것인가, 아니면 1년 또는 2년치 전기 비교 데이터를 제공할 것인가?
- 정보를 전체적으로 공시할 것인가, 아니면 자회사 수준에서 공개할 것인가?

- 중요성

투자자들은 자신들이 투자하는 기업이 직면한 지속가능성 위험과 기회에 더 많은 관심을 기울이고 있으며, 많은 경우 시장에서 제공되는 정보를 사용하여 매수, 매도, 보유 및 의결권 행사 결정을 내리고 있다. 선도적인 기업들은 이사회의 철저한 감독 아래 조직 내 여러 기능을 통합하여, 단기·중기·장기적으로 회복탄력성과 가치 창출에 영향을 미칠 수 있는 지속가능성 위험과 기회를 식별하고 보고 및 공시한다.

최근 S&P 500의 시장 가치의 대부분은 인적 자본, 고객 충성도 및 브랜드 인식과 같은 무형 자산에 관련되어 있으며, 기업의 지속가능성 수준은 무형자산에 상당한 영향을 미칠 수 있다. 지속가능성 위험과 기회 가 기업의 전략, 메시지, 위험 평가 및 보고에 실질적인 영향을 미칠지 여부를 판단하는 것은 기업의 자본 조달 경쟁에서 긴요하며, 이에 대한 이사회의 감독 역할은 필수적이다. 또한, 많은 기업들이 이해관계자의 범위를 투자자 외에도 직원, 고객 및 지역 사회까지 확대하고 있다.

- 지속가능성 정보의 신뢰성

회사가 전달할 정성적·정량적 메시지를 결정했다면, 공시가 의무적이든 자발적이든 이사회는 공시 절차를 감독해야 한다. 결국 투자자들은 이 정보를 사용하여 회사를 분석하고 투자 결정을 내릴 것이기 때문이다.

이사회는 역할은 현재 시행 중인 정책과 절차를 이해하는 것에서 시작된다. 이사회는 지속가능성 공시에 대한 내부통제를 이해해야 한다. 공시 범위와 품질을 둘러싼 프로세스와 통제를 이해하는 것은 이사회의 중요한 역할 중 하나다. 또한, 이사회는 이해관계자가 회사의 지속가능성 정보에 대해 기대하는 인증의 수준을 고려할 수 있다.

이사회 고려 사항:

- 회사는 지속가능성 정보 공시를 지원하기 위한 견고한 정책과 절차를 가지고 있는가?
- 회사의 공시 내용이 특정 체계나 기준의 요구 사항을 준수하는가? 공시는 투자자의 기대를 충족하고 있는가?
- 지속가능성 공시에 있어 재무보고 부서의 역할은 무엇인가?
- 경영진이 공시의 완전성과 정확성을 뒷받침하는 내부통제에서 미비점을 발견하였는가?
그렇다면 경영진은 이러한 미비점을 어떻게 보완할 계획인가?
- 법에서 요구하지 않더라도, 이해관계자가 독립적인 인증이 없는 공시의 정확성을 신뢰하는가?
독립적인 인증이 경쟁사와 비교할 때 차별화 요소가 될 수 있는가?

- ESG 기준 및 체계

많은 회사들이 자발적인 공시를 위해 기준과 체계를 사용해 왔으며, 대부분은 법규에서 요구하는 공시를 준비하고 있다. 법규에서 정하는 의무 공시 요구 사항이 고도화됨에 따라, 투자자와 기타 이해관계자들은 현재 규제 기관이 고려하고 있는 것보다 더 확장된 공시를 기대할 수 있다.

회사가 특정한 기준과 체계를 사용하여 일관되고 비교 가능한 공시를 한다면, 이러한 기대를 충족하고 투자자들의 의사결정을 도울 수 있을 것이다. 공시를 하고 있는 회사들은 구조화된 지침을 따르는 것이 유용하다는 것을 알고 있으며, 이는 공시 정보에 대한 제3자 인증을 받을 때에도 도움이 된다.

지난 몇 년 동안, 시장에서 사용되는 기준과 체계는 확장과 축소를 수차례 반복해 왔지만, 여전히 기업들에게 다양한 선택지를 남겨두고 있다. 이러한 선택지를 이해하기 위해서는 먼저 기준과 체계의 차이를 이해하는 것이 중요하다. 일반적으로 기준은 전형적인 절차(공개 의견 수렴 포함)를 따르며, 측정과 공시에 대해 구체적인 지침을 제공한다. 반면 체계는 공시에 대한 일반적인 지침을 제공한다. 이 차이는 기업이 기준이나 체계를 채택할 때 기대할 수 있는 구체성의 수준을 이해하는데 중요하다. 또한, 기준이나 체계를 채택할 때 다음 사항을 평가해 보는 것이 효과적이다.

- 정보의 범위 (예: 환경에 중점을 두거나 모든 ESG 주제에 중점을 두거나)
- 산업과 유관한지 무관한지
- 중요성이 어떻게 고려되는지 (재무적 vs. 사회적)
- 정보이용자가 누구인지

여전히 다양한 기준과 체계가 존재하지만 일부는 통합되었다. 다음에 소개할 많은 기준과 체계는 통합 전에 시장을 대표했다. 이들은 여전히 ESG 용어의 일부로 남아 있으며 지금도 자주 언급되고

있다.

주요 기준 및 체계:

기준(Standards)	
GRI (Global Reporting Initiative)	기업의 이해관계자에게 영향을 미치는 사회적으로 중요한 주제의 공시를 다루는 ESG 기준을 제공한다. 또한 기업이 이해관계자의 의견을 반영하여 중요한 문제를 결정하도록 요구한다. 홈페이지: https://www.globalreporting.org/
SASB (Sustainability Accounting Standards Board)	77개의 다양한 산업에 대해 ESG에 관한 주제와 지표를 권장한다. 이 기준은 회사가 투자자의 요구에 맞게 보고할 수 있는 방법과 표준화된 데이터를 수집하는 방법에 대한 지침을 제공한다. 홈페이지: https://sasb.ifrs.org/ 참고: 2021년 6월, SASB와 국제통합보고위원회(IRC)가 합병하여 가치보고재단(Value Reporting Foundation)을 형성했으며, 이후 ISSB에 흡수되었다. ISSB는 산업 기반 SASB 기준을 기반으로 기준 개발 접근 방식을 채택하고 이를 발전시키겠다고 발표했다.
체계 (Frameworks)	
CDP (The Carbon Disclosure Project)	다양한 사용자가 기후 변화, 산림 파괴 및 수자원 안보에 대한 위험과 기회를 측정하도록 데이터를 수집하여 지원한다. 홈페이지 링크: https://www.cdp.net/en
CDSB (Climate Disclosure Standards Board)	기업이 재무 정보와 동일한 수준의 엄격함으로 환경 및 기후 관련 정보를 공시할 수 있는 체계를 제공한다. 홈페이지 링크: https://www.cdsb.net/ 참고: CDSB는 ISSB에 통합되었다.
TCFD (The Taskforce on Climate-related Financial Disclosures)	4개 요소(거버넌스, 전략, 위험 관리, 지표 및 목표)에 대해 11가지 권장 사항을 제공한다. 홈페이지 링크: https://www.fsb-tcfd.org/ 참고: 2024년부터 ISSB는 TCFD의 준수 모니터링을 인수하여 조직을 효과적으로 흡수했다.

추가 공시 지침:

미국의 경우, 많은 기업 관련 협회가 회원들이 해당 산업 내에서 지속가능성 공시를 표준화할 수 있도록 권장 사항을 개발했다. 예를 들어, NAREIT(National Associate of Real Estate Investment Trusts)는 회원들이 ESG 보고 체계를 더 잘 이해하고 탐색할 수 있도록 설계된 가이드를 제작했으며, EEI(Edison Electric Institute)는 회원 전기 회사가 일원화된 지속가능성 정보를 제공할 수 있도록 ESG 템플릿을 출시했다. 이와는 별개로 세계경제포럼(World Economic Forum)의 국제 비즈니스 협의회(International Business Council)는 일관된 보고를 할 수 있도록 공통의 지표 집합을 아우르는 백서를 발행했다.

이사회 고려 사항:

- 회사가 직면한 가장 중요한 위험과 문제를 해결하고 있는지를 판단하기 위해 다양한 ESG 기준과 체계를 활용했는가?
- 기준 및 체계를 채택할 때 어떤 고려 사항이 반영되었는가? 예를 들어 정보이용자, 중요성 고려 사항 및 보고 범위가 고려되었는가?
- 회사가 속한 시장에서의 의무적·자발적 보고 기준과 체계의 변화에 대해 경영진이 어떻게 모니터링하고 대응하고 있는가?

국내 시가총액 200대 기업 현황 (1)

국내 기업들은 UN SDGs(유엔지속가능발전목표), GRI(지속가능성보고서 가이드라인), SASB(지속가능 회계기준위원회), TCFD(기후관련재무공시협의체) 등을 복수로 선택해 적용했다. 각각의 기준마다 공시 목적에 차이가 있어 대부분 기업들은 4가지 기준을 중심으로 산업별·기업별 특성에 따라 적용 하면서, GRI 만큼은 범용적으로 활용되는 양상을 보였다(보고기준 4개 모두 채택 92개 사, 3개 53개 사, 2개 21개 사, 1개 9개 사, 미채택 8개 사). 일부 기업은 ISSB의 IFRS S1·S2, EU의 ESRS 등의 글로벌 기준을 적용한 것으로 나타났다.

※ 출처: ESG행복경제연구소, 국내 시총 250대 기업 지속가능경영보고서 조사·분석결과 발표, 2024. 8. 6

- 지속가능성 정보 공시 위치

회사가 보고 목적, 전달할 메시지, 지표, (의무적 혹은 자발적으로) 사용할 기준 및 체계를 결정한 후에는 정보를 공시할 위치를 검토해야 한다. 미국의 경우 가장 일반적인 플랫폼은 Proxy Statement¹⁰, CSR·지속 가능성 보고서, 회사 웹사이트 및 연차보고서 등이다. 이에 대한 선택은 회사가 속한 산업에서 공통적으로 사용하는 위치와 이해관계자의 선호도, 정보와 관련된 (제출, 제공 또는 자발적 공개에 따른) 책임 위험에 의해 결정된다. 국내의 경우 주로 지속가능경영보고서의 이름으로 한국거래소 공시시스템 KIND에 자율공시 항목으로 공시되며, 회사에 따라 홈페이지에만 공시하는 경우도 있다.

국내 시가총액 200대 기업 현황 (2)

지난 7월 말까지 2024년 지속가능경영보고서 발간 기업은 조사대상의 73.2%에 해당하는 183개 사이다. 이 중 거래소와 기업 홈페이지에 모두 공시하는 기업은 91개 사(49.7%)이고, 92개 사(50.3%)는 기업 홈페이지 사이트에만 공시하고 있는 것으로 나타났다.

※ 출처: ESG행복경제연구소, 국내 시총 250대 기업 지속가능경영보고서 조사·분석결과 발표, 2024. 8. 6

미국의 공시 플랫폼

● **Proxy Statement:** 더 많은 기업들이 지속가능성 정보를 Proxy Statement에 포함하여 투자자들과 직접 소통하고 있다. 이 공시에는 주로 다음의 논의가 포함된다:

- 회사가 식별한 지속가능성 위험 및 기회와 회사의 중점 영역
- 경영자 관점의 지배구조 및 운영 구조 (예: 위원회 또는 특정인이 회사의 지속가능성 전략을 개발하고 실행하는지 여부, 이사회에 보고하는 빈도)
- 다양한 이해관계자와 지속가능성 주제를 논의하는 방법 및 빈도, 특히 주주관여의 대상이 되는 주제
- 회사의 현재 상태, 정기적인 마일스톤 및 기타 장기 목표 등 목표 구현에 대한 진행 상황
- 회사 웹사이트상 보고서나 자료 등 회사의 다른 지속가능성 정보에 대한 링크

● **CSR·지속가능성 보고서:** 지속가능성 보고서는 긍정적이든 부정적이든 많은 기업이 지속가능성 성과 및 영향을 전달하는 역사적인 채널이었다. 기업이 CSR 보고서를 지속가능성 정보 공시를 위한 플랫폼으로 사용할 계획이라면, 투자자 및 다른 이해관계자와 관련 있다고 판단되는 중요한 지속가능성 위험과 기회를 보고하는지 고려해야 한다. 또한, 보고서에 기술된 지속가능성 활동이 회사의 목적 및 전반적인 사업 전략과 연계되는지 검토해 보아야 한다.

● **웹사이트:** 많은 기업이 웹사이트에 지속가능성 정보를 보유하며 지속가능성 목표와 노력을

¹⁰ 주주총회 이전에 의사결정을 돕기 위해 제공되는 보고서

전달하는 페이지를 별도로 두고 있다. 웹사이트는 ESG 스코어 카드와 같은 추가적인 지속가능성 정보에 대한 링크를 포함하난.

- **분·반기, 연차보고서:** 중요한 문제의 경우, 분·반기, 연차보고서에 공시한다.
- **Earning Calls:** 일부 회사는 Earning Calls를 통해 지속가능성 노력을 보여주기도 한다. 이를 통해 중요한 지속가능성 문제에 대한 투자자와 기업 간 커뮤니케이션을 개선하고, 지속가능성 노력이 전체 가치 창출 계획에 어떻게 내재되어 있는지 보여줄 수 있다.
- **투자자·애널리스트의 날:** 일부 기업들은 투자자·애널리스트의 날 발표에 지속가능성 노력을 포함시켜, 다루어진 문제들이 회사의 전략과 어떻게 연결되는지를 보여주고 있다. 이와 달리 몇몇 기업들은 지속가능성 노력과 성과에만 집중하는 별도의 날을 가지고 있다.

이사회 고려 사항:

- 회사의 공시가 다양한 이해관계자의 선호도를 반영하는가? 예를 들어 고객이나 직원은 지속가능성 정보를 회사 웹사이트에서 찾을 가능성이 높고, 투자자는 CSR 보고서나 연차보고서 등을 참조할 가능성이 더 높다.
- 다양한 플랫폼에서 공시가 일관되고 각각의 다른 독자에게 적합한가? 예를 들어 CSR 보고서에 공시된 중대한 위험이 회사의 연차보고서에서 식별된 위험과 일치하는가?
- 분기별 애널리스트 콜과 같이, 운영상 논의에 지속가능성 관련 메시지가 포함되는가?
- 감독기관에 제출하는 연차보고서 등에 ESG 정보를 포함할 때 법적인 책임을 고려하였는가?

경과 측정 및 모니터링

초반에는 투자자와 기타 이해관계자들이 단순히 관련 있는 지속가능성 요소에 대한 기업의 데이터를 찾고 있었다. 그러다 고품질의 데이터와 더 많은 유형의 정보에 중점을 두기 시작했지만, 하나 이상의 체계 또는 기준에 맞춰 공시를 조정하는 것으로 충분했다. 오늘날 주주들은 기업이 지속가능성 전략을 개발할 때 구체적인 목표와 마일스톤을 설정하고 이에 대한 경과를 추적하고 보고하기를 원한다. 더 나아가 지표, 목표 및 마일스톤을 뒷받침하는 거버넌스 구조, 특히 이사회 감독에 대해 알고 싶어 한다.

이사회 고려 사항:

- 회사는 의무적·자발적 보고에서 사용할 체계 및 기준, 지표를 어떻게 결정하는가?
- 회사가 공개적으로 내놓은 지속가능성 공약은 무엇이며, 그 약속을 달성하기 위한 전략은

무엇이고, 경영진은 그 성과를 어떻게 모니터링하고 있는가?

보상을 통한 인센티브 창출

많은 투자자들이 지속가능성 목표와 경영진 보상의 연계에 주목하고 있다. 인센티브 계획 지표를 회사의 지속가능성 전략에 명시적으로 연결함으로써, 회사는 지속가능성 목표 달성을 장려할 수 있을 뿐만 아니라 이러한 문제의 중요성을 알릴 수 있다. 지속가능성 목표와 경영진 보상을 연계하도록 회사에 요구하는 주주제안이 점점 늘고 있으며, 미국의 경우, 많은 대기업이 이미 이를 위한 조치를 취했다.

이사회가 회사 전략 논의에 지속가능성 문제를 통합하려고 노력함에 따라, 많은 이사회는 지속가능성 관련 목표 달성을 위한 적절한 인센티브를 만들어 낼 방법을 고려하고 있다. 인센티브 계획은 오랫동안 주로 전통적인 재무 목표에 의해 주도되었다. 즉, 매출, 현금흐름, 판매량, EBITDA, 주당순이익 또는 총주주환원율과 같은 정량적 목표와 관련이 있다. 그러나 많은 회사에서 지속가능성 목표가 보다 일반화되면서 변화가 일어나고 있다. 작년에는 S&P 500 기업의 79%가 인센티브 계획에 ESG 지표를 사용하는 것으로 나타났다.¹¹

이사회 고려 사항:

- 동종업체와 비교하여, 지속가능성을 경영진 보상에 연계하는 측면에서 회사의 보상 관행은 어떠한가? 동종업체는 지속가능성 지표를 사용하고 있는가? 그렇다면 어떤 지표를 사용하는가?
- 회사에 중요한 지속가능성 목표는 무엇인가? 중기 및 장기 목표는 무엇인가? 이에 따라 회사가 사용할 지표는 무엇인가?

Part 3: 이사회는 어떻게 지속가능성을 감독해야 할까?

지속가능성은 매우 광범위하고 복잡한 개념이다. 그렇다면 이사회는 지속가능성을 정확히 어떻게 감독해야 할까?

지난 10년을 되돌아보면, 지속가능성은 서술 위주의 CSR 보고서에서 오늘날 투자자가 요구하는 수준의 데이터와 구체적인 전략으로 진화했고, 이에 따라 업무와 관행도 자연스럽게 발전해 왔다. 지속가능성 정보에 대한 부실한 통제는 기업에 위험을 초래하며, 이러한 위험은 새로운 통제를

¹¹ Semler Brossy, ESG + Incentives 2023 Report, March, 2023.

요구한다. 최근에는 규제 변화와 이해관계자의 압력이 더 많은 변화를 요구하고 있다. 이사회는 지속가능성 관련 거버넌스 프로세스의 성숙도를 높이는 데 중요한 역할을 할 수 있다.

기업 거버넌스 또는 운영 거버넌스

환경, 사회 및 거버넌스 문제를 ESG로 결합하는 개념은 종종 혼란을 야기한다. ‘거버넌스’는 주주권리, 이사회 리더십, 보상 및 윤리와 같은 전통적인 기업 거버넌스 주제를 의미하는가? 아니면 환경 및 사회적 위험과 기회를 관리하기 위한 거버넌스 시스템(운영 거버넌스)을 의미하는가? 상황에 따라 두 가지 모두 옳은 답이 될 수 있다.

이사후보추천·거버넌스위원회는 전통적인 기업 거버넌스 문제를 다루는 위원회이다. 운영 거버넌스 논의는 감사위원회와 전체 이사회가 나누어 진행할 가능성이 높다. 정확한 공시 등 대중 커뮤니케이션을 위한 정책, 절차 및 통제를 감독하는 것은 감사위원회의 핵심 영역인 반면, 보고라인, 전략적 책임 및 실행에 대한 논의는 전체 이사회 또는 독립적인 지속가능성위원회에 더 적합할 수 있다.

지속가능성 감독 책임 할당

지속가능성 전략은 사업 전략과 일치하고 중요한 위험 및 사업 동인에 초점을 맞춰야 하기 때문에 전체 이사회는 이러한 위험과 기회가 어떻게 다루어지고 있는지 이해해야 한다. 또한, 이사회는 경영진이 시장에서 회사를 차별화하기 위해 지속가능성을 어떻게 활용하고 있는지에 대해서도 관심을 가질 것이다. 지속가능성이 이사회와 회사의 새로운 중점 영역인 경우, 이사회는 지속가능성 전략이 원활하게 착수될 수 있도록 특정 위원회에 세부적인 감독을 할당할 수 있다. 하지만 궁극적으로 지속가능성 문제는 모든 위원회와 관련된다.

더불어 이사회 감독 구조에서 중요한 것은 이사회와 경영진이 어떻게 상호작용하고 경영진 내에서 어떻게 책임을 배분할 것인지의 문제이다. PwC의 글로벌 투자자 설문조사에 따르면, 투자자들은 회사가 지속가능성 관련 위험과 기회를 관리하고 책임을 배분하는 방식이 투자 의사결정에 매우 중요하다고 답했고, 69%의 투자자는 사업 성과 및 전망과 관련된 지속가능성 문제를 성공적으로 관리하는 회사에 대한 투자를 늘릴 것이라고 답했다.¹² 그러나 지속가능성 주제의 범위는 단일 보고 라인에 적합하지 않다. 따라서 이사회와 경영진은 회사 내에서 권한과 책임이 어떻게 정해졌는지 구체화하는 것이 더욱 중요하다. 일단 책임자가 정해지면, 이사회는 지속가능성 전략을 개발하고 실행하는 책임자들과 정기적으로 논의할 필요가 있다.

¹² PwC's Global Investor Survey, Find Out What It Means for Your Company, 2023.

이사회 고려 사항:

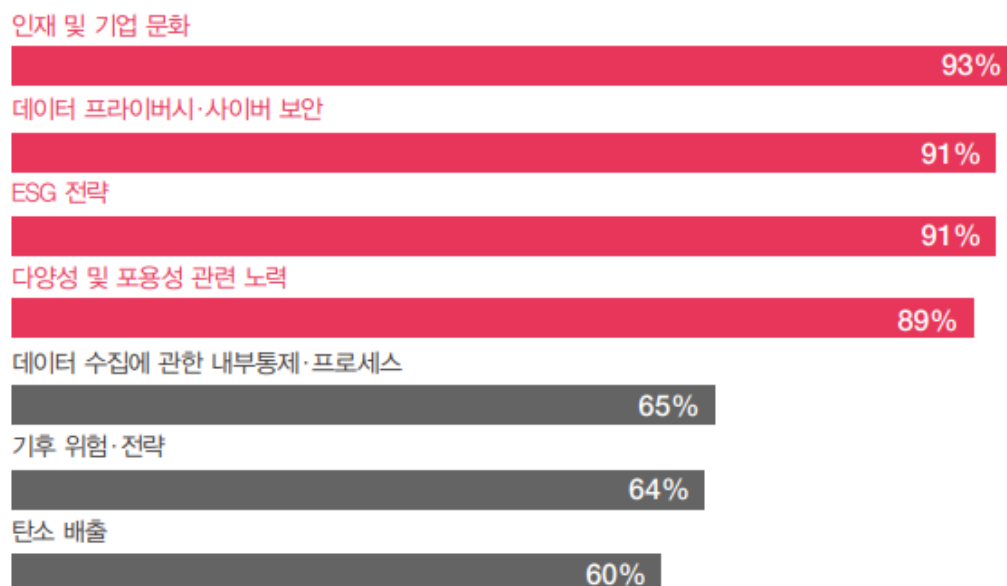
- 회사의 전반적인 지속가능성 활동을 감독할 수 있는 능력, 관심 및 역량을 갖춘 특정 위원회가 있는가? 그렇지 않다면 전체 이사회가 해당 책임을 맡을 것인가? 아니면 새로운 위원회를 만들거나 이사회 및 위원회에 이사를 추가 영입하여 전문성을 보강할 것인가?
- 여러 위원회가 지속가능성 고려 사항에 대해 일관성을 유지하는 방법을 검토했는가? 이사회가 지속가능성 감독 책임을 배분한 내용을 주주 및 기타 이해관계자에게 투명하게 소통하기 위해 위원회 규정을 업데이트하고 공시하였는가?
- 경영진이 지속가능성 전략 개발, 실행 및 지속가능성 보고를 관리하는 방식이 명확한가?

이사회 감독에 대한 메시지 전달

투자자들은 이사회가 지속가능성을 포함한 특정 분야를 감독하는 방식에 대해 점점 더 높은 투명성을 기대하고 있다. 실제로 일부 주주는 감독 책임이 명시적으로 공개되지 않으면 이사에 대해 반대 투표를 할 수 있다. 이사회는 다음을 통해 투자자의 기대에 부응할 수 있다.

- 이사회 감독 노력을 견고하게 공시
- 지속가능성과 관련된 위원회 감독 책임을 설명하는 이사회 내 위원회 규정 업데이트
- 지속가능성 감독 노력의 효과를 높이는 이사 역량에 대한 추가 정보

다음 사항에 대해 이사회가 이해하고 있다고 생각하는 이사들의 비율:



질문: 귀사의 이사회가 다음 사항들을 얼마나 잘 이해하고 있다고 생각하십니까?

응답: 매우 잘 이해하고 있음과 어느 정도 이해하고 있음

Source: PwC US, 2023 Annual Corporate Directors Survey, 2023.10

전반적인 이사회 감독 책임에 지속가능성을 통합

전체 이사회

- **전략:** ESG 위험과 기회가 회사의 장기 전략에 통합되었는가? 회사는 전략의 일부로 설정된 ESG 마일스톤 및 목표에 대한 진행 상황을 어떻게 측정하고 모니터링하는가?
- **메시지:** ESG 관련 메시지 및 활동이 회사의 목적 및 이해 관계자의 관심과 일치하는가?
- **위험평가:** 중요한 ESG 위험을 식별하고 ERM에 통합하였는가? 이사회가 전체 이사회 또는 개별 위원회에 이러한 위험에 대한 감독을 할당하였는가?
- **보고:** 회사의 ESG 공시에 가장 적합한 커뮤니케이션 플랫폼은 무엇인가?



감사위원회

- **공시:** 회사가 사용하는 ESG 기준 또는 체계는 무엇인가?
- **절차 및 통제:** ESG 공시의 정확성, 비교가능성, 일관성을 보장하기 위한 절차와 통제가 마련되어 있는가?
- **인증:** ESG 공시의 신뢰성을 확인하기 위해 독립적인 인증을 받을 필요가 있는가?



보상위원회

- **책임:** ESG 목표와 이정표가 경영진 보상 계획에 효과적으로 통합되어 있는가?
- **인재 및 문화:** ESG 전략을 실행하기 위해 경영진이 어떻게 구성되어 있는가? 적절한 인력과 절차가 마련되어 있는가? 회사에 ESG 노력을 포용하는 문화가 있는가?



이사후보추천· 지배구조위원회

- **관여:** 회사의 ESG 스토리가 투자자 및 기타 이해관계자에게 효과적으로 전달되고 있는가?
- **이사회 구성:** 이사회는 ESG 위험과 기회를 감독하는 데 필요한 전문성과 기술을 갖추고 있는가?
- **교육:** 이사회는 ESG가 투자자 및 기타 이해관계자에게 중요한 이유를 이해하고 있는가? 이사회가 ESG에 대해 적절하게 교육을 받고 있는가?

이사회 안건에 지속가능성 논의 포함

과거에는 지속가능성 주제와 데이터에 대해 이사회가 지속가능성 보고서 발행을 위주로 비정기적인 검토를 했을 수 있다. 그러나 이제 지속가능성은 대부분의 이사회 회의에서 반복적으로 다루어지는 주제이며, 때로는 모든 위원회 회의에서도 다루어진다. 미국 주요 기업의 경우, 이사 중 52%는 ESG가 정기적인 안건 중 하나라고 답했으며, 국내 사외이사를 대상으로 실시한 설문조사에서도 응답자 중 57%는 ESG가 이사회의 정기 안건에 포함되어 있다고 답했다.¹³

이사회가 지속가능성 감독에 참여해야 한다는 요구와 기대를 고려할 때, 적절한 논의 주기를 만드는 것이 중요하다. 이사회는 경영진으로부터 지속가능성 전략, 목표 대비 경과 및 발생한 문제에 대해 정기적으로 보고를 받아야 한다. 노동력 부족으로 인한 위기 상황에서는 인적 자본과 같은 특정 주제를 자주 업데이트해야 할 수도 있다. 이사회는 전체 이사회와 적절한 위원회에 책임을 분산하고 경영진 보고에 대한 기대치를 설정하는 등 접근 방식을 숙고함으로써, 시간에 대한 과도한 부담 없이 지속가능성 주제에 필요한 관심을 배분할 수 있다.

또한, 모범적인 이사회와 이사들은 항상 교육 기회를 받아들인다. 지속가능성 주제는 매우 광범위하고 복잡할 수 있기 때문에 다양한 유형의 이사 교육에 적합한 영역이다. 많은 이사회가 외부 전문가를 초빙하여 이사회에 지속가능성에 대한 브리핑과 구체적인 교육을 제공한다. 지속가능성의 특정 영역에 중점을 둔 집중 프로그램에 이사들을 보내는 이사회도 더러 있다.

이사회 고려 사항:

- 당기 성과나 자본 배분 결정에 직접적인 영향을 미치는 주제는 무엇인가? 이사회가 모니터링해야 하지만 직접적인 개입은 필요하지 않은 주제가 있는가?
- 대시보드를 사용하여 성과를 모니터링할 수 있는가? 아니면 안건에 대해 논의할 시간이 필요한가?
- 보다 집중적인 이사회 교육 프로그램에서 우선시해야 할 역량이라 능력이 이사회 평가 과정에서 파악되었는가?


¹³ PwC US, PwC's 2023 Annual Corporate Directors Survey, 2023. 10

삼일 PwC 거버넌스센터, 2024 삼일 PwC 사외이사 설문조사 분석 보고서, 2024. 8

결론

최근 몇 년 동안 지속가능성의 사업적 가치를 실현하는 데 있어 빠른 진전이 있었다. 기업이 직면한 지속 가능성 문제는 산업 및 회사 성숙도에 따라 크게 다르며, 모든 상황에 적용할 수 있는 단일의 해결책은 없다. 빠르게 변화하는 규제 환경은 기업들이 지금부터 준비해야만 미래의 공시 요구 사항에 대한 부담을 줄일 수 있음을 의미한다. 이사회는 회사가 지속가능성에 적절한 자원과 주의를 배분할 수 있도록 경영진을 안내하는 데 중요한 역할을 한다. 미래지향적인 기업이라면 지속가능성이 장기적인 성공과 연결된다는 점을 알고 있을 것이며, 지속가능성 분야에서 선두 주자가 되는 것에 가치를 둘 것이다.

Contact

 02-709-0709

 kr_sgc@pwc.com