

전사적 리스크 관리(ESG 관련 리스크에 ERM적용하기)

-K-Risk 발간편집위원회 역-



목차

서론 (가을호)

ESG 관련 리스크에 대한 거버넌스 및 문화(겨울호)

ESG 관련 리스크에 대한 전략 및 목표 설정(봄호)

3. ESG 관련 리스크에 대한 성과 (여름호)

3a. 리스크 식별

3b. 리스크 평가 및 우선순위 지정 (겨울호)

3c. 리스크 대응 (봄호)

4. ESG 관련 리스크 검토 및 수정 (2023 여름호)

5. ESG 관련 리스크에 대한 정보, 커뮤니케이션 및 보고 (겨울호 예정)

※ 본 기사는 좌측 문헌의 단순 번역기사로서 K-Risk의 견해를 반영하는 것은 아니다.

4. ESG관련 리스크 검토 및 수정

서문

2장과 3장에서는 조직이 ERM 활동을 활용하여 ESG 관련 리스크를 더 잘 이해하고 대응할 수 있는 방법에 대해 중점적으로 설명했다. 그러나 ERM은 ‘한 번으로 끝나는’ 활동이 아니다. 이는 개별 리스크와 ERM 프로세스 전반에 대한 지속적인 검토와 수정이 필요한 역동적인 프로세스이다. 많은 관할권에서 기업의 내부 통제 및 리스크 관리 프로세스의 효율성을 모니터링하는 것은 규제에 따른다. 예를 들어, 노르웨이의 금융 부문 리스크 관리 규정에서는 CEO가 “기업의 리스크 변화를 지속적으로 모니터링하고 이사회 회의 지침에 따라 기업의 리스크가 적절히 처리되고 있는지 확인”하도록 요구한다.



본 장에서는 리스크 검토 및 수정에 관한 COSO ERM 프레임워크 구성 요소와 관련된 세 가지 원칙에 대해 설명할 것이다.

- ⑮ 중대한 변경 사항 평가 : 조직은 전략 및 비즈니스 목표에 중대한 영향을 미칠 수 있는 변경 사항을 식별하고 평가한다.
- ⑯ 리스크 및 성과 검토 : 조직은 기업 성과를 검토하고 리스크를 고려한다.
- ⑰ 기업 리스크 관리 개선 추구 : 조직은 기업 리스크 관리를 개선한다.

모든 조직은 내부 및 외부 환경이 지속적으로 변화한다. 이러한 변화로 인해 새로운 리스크가 발생하거나, 새로운 데이터 또는 평가 도구가 등장하거나, 식별된 리스크 또는 기회에 대한 리스크 대응이 비효율적인 것으로 판명될 수 있다. 이러한 활동을 검토하는 지표를 설정함으로써 기업은 리스크가 비즈니스 전략이나 목표에 부정적인 영향을 미치기 전에 이러한 변화를 인식하고 그에 따라 수정할 수 있다.

- 이 장에서는 리스크 관리 및 지속가능성 실무자가 ESG 관련 리스크에 대한 대응을 검토하고 수정하는데 도움이 되는 다음 조치를 간략하게 설명할 것이다:
 - 전략 또는 비즈니스 목표에 실질적으로 영향을 미칠 수 있는 내부 및 외부 변화를 식별하고 평가한다.
 - ERM 활동을 검토하여 ERM 프로세스 및 역량에 대한 수정 사항을 파악한다.
 - ERM에서 ESG 관련 리스크를 관리하는 방법을 개선한다.

실질적 변경 사항 평가

전통적 리스크에 비해 ESG 관련 리스크는 인구 통계의 변화, 새로운 과학 데이터, 신기술 및 혁신, 이해관계자의 인식 증가, 정보 및 소셜 미디어에 대한 접근성 향상 등으로 인해 빠르게 변화하거나 진화할 수 있다. 또한 일부 ESG 관련 리스크의 고유한 특성으로 인해 정확한 예측이 어려울 수 있으며, 특히 기후 관련 리스크의 경우 더욱 그렇다. 이러한 역동적인 힘으로 인해 조직은 내부 또는 외부 환경의 상당한 변화를 지속적으로 모니터링하여 이러한 변화가 기업의 리스크 프로파일에 변화를 유발하고 경영진의 대응 또는 결정이 필요한지 확인한다. 표 4.1은 ESG 관련 리스크에 영향을 미칠 수 있는 내부 및 외부 변화의 예를 제시한다.

- 지침
- 실질적으로 영향을 미칠 수 있는 내부 및 외부 변경 사항 식별 및 평가

표 4.1 사업의 맥락에서 실질적인 변화의 예

내부 환경	외부 환경
<ul style="list-style-type: none"> - 전략 또는 목표의 변화 - 조직의 급격한 성장 - 리더십의 변화를 포함한 조직의 변화 - 인수 및 합병 - 혁신 - 리스크 성향의 변화 	<ul style="list-style-type: none"> - 신규 또는 보류 중인 규정 - 새로운 기술 - 이해관계자의 기대치 변화 - 더 빈번하거나 극단적인 날씨 - 동료 조직이 채택한 트렌드 또는 전략 - 글로벌 메가트렌드의 변화

ESG 관련 리스크를 관리하기 위해 규제 환경의 외부 변화를 모니터링하는 것이 특히 중요하다. 예를 들어, 최근 몇 년 동안 글로벌 대기업들은 전 세계 제품 공급망에서 강제 노동을 없애기 위한 입법 및 집행 노력이나 유럽 연합의 일반 개인정보 보호 규정(GDPR)으로 이어지는 데이터 보호 규정의 변화를 면밀히 모니터링하고 있다. 마찬가지로 외부 이해관계자(규제기관, 고객, 투자자 또는 동종업계)와의 논의를 통해 인구통계 및 고객 선호도 변화와 같은 변화하는 트렌드와 업계 관행을 파악할 수 있다.

2장에서는 조직이 ESG 관련 리스크 성과에 영향을 미칠 수 있는 비즈니스 환경의 변화를 이해하는데 도움이 될 수 있는 다양한 접근 방식을 간략하게 설명하고 있다.

변화에 대응하기 위한 ERM 활동 검토

내부 및 외부 환경에서 증대한 변화가 확인되거나 기업의 성과가 허용 가능한 변동 수준을 벗어난 경우 경영진은 ERM 프로세스 또는 기능을 검토하거나 수정해야 할 수 있다. 아래는 검토가 필요한 ERM의 몇 가지 예이다.

- 지침
- ERM 활동을 검토하여 ERM의 수정 사항 파악하기 프로세스 및 기능

거버넌스 및 문화 검토

ESG 관련 리스크로 인해 기업은 이사회 또는 경영진의 ESG 인식 수준을 고려하고, 필요한 경우 지배구조 또는 프로세스에 변화를 도입할 수 있다. 법인은 ESG 관련 리스크 및 이슈에 집중하기 위해 이사회 위원회를 설립하거나 특정 ESG 관련 지식을 갖춘 새로운 이사회 구성원 추가를 고려할 수 있다(ESG 이사회 인식 제고를 위한 접근 방식에 대한 지침은 1장 참조).

조직이 ESG 관련 리스크를 해결하는 데 필요한 조치를 수용하지 않는다면 조직 문화를 검토할 필요가 있다. 예를 들어, 다수의 안전사고나 치명적 사고를 경험한 조직은 '안전 우선' 문화를 실현하기로 결정할 수 있다.

전략 또는 비즈니스 목표 검토

드물지만 법인의 성과가 예상 리스크 프로파일에서 크게 벗어나는 경우, 조직은 전략을 수정하거나 사업 목표를 변경 또는 포기할 수 있다. 예를 들어, 2011년 아시아 펄프 앤 페이퍼(APP)는 그린피스의 공격적인 캠페인으로 인해 평판이 심각하게 훼손되었다. 이 인도네시아 기업은 세계 최대의 펄프 및 제지 회사에서 열대우림을 파괴하고 멸종 위기에 처한 생물과 연관된 브랜드로 전략했다. 마텔, 디즈니, 유니레버 등 130개 주요 기업이 APP와 관계를 끊었다. 2년 만에 APP는 삼림 벌채 정책, 탄소 배출량이 높은 열대우림 보존을 위한 목표, 이해관계자에 대한 투명성 강화 등을 포함한 새로운 전략을 개발했다.

ESG 이슈로 인해 전략이나 목표를 변경한 조직의 사례는 2장을 참조하라.

신규 또는 변화하는 리스크 검토

리스크 관리 및 지속가능성 실무자는 비즈니스 환경의 대내외적 변화에 주의를 기울여 새로운 ESG 관련 리스크가 발생하거나 실질적으로 변경되었는지 모니터링해야 한다. 비즈니스 환경의 변화로 인해 새로운 리스크가 발생하거나 기존 리스크의 잠재적 영향이 악화 또는 감소하는 경우, 리스크 관리 및 지속가능성 실무자는 리스크 목록 변경, 새로운 리스크 평가 또는 리스크 대응을 위한 투자 등 조치를 고려해야 한다.

예를 들어, 최근 남아프리카공화국 케이프타운에서 발생한 물 부족 사태에서 알 수 있듯이 물 부족은 급속하게 심각한 영향을 미칠 수 있다. 제조 기업은 남아공 사업 운영에 있어 물에 대한 의존도가 높다는 사실을 알고 있었지만 물 부족을 심각한 리스크로 인식하지 못했을 수 있다. 물 부족이 악화되면 기업은 리스크의 우선순위를 높여 물 절감 프로그램과 비즈니스 연속성 계획을 개발하고 물 사용량과 저수지 수위

를 모니터링하는 지표를 수립할 수 있다.

평가 접근법 또는 가정 검토

하위 장 3b에서 논의한 바와 같이 리스크 심각도 평가는 선택한 평가 접근법과 평가의 근거가 되는 데이터, 매개변수 및 가정으로 구성된다. 새로운 접근법이나 데이터를 사용할 수 있게 되면 리스크 관리 및 지속가능성 실무자는 선택한 평가 접근법이 적절한지 고려해야 한다.

예를 들어, 기후 관련 리스크에 대한 시나리오 분석에는 시간이 지남에 따라 변화되는 여러 가지 가정 사항이 포함된다. 현재 일부 기관은 TCFD의 권고에 따라 2°C 시나리오를 채택하고 있는데, 이는 일반적으로 파리협정의 목표에 부합하는 공통 기준점을 제공하고 전환 관련 영향의 잠재적 규모와 시기를 평가하는 데 도움이 되기 때문이다. 그러나 기업은 시간이 지남에 따라 이 가정을 조정할 필요가 있는지 평가하기 위해 추세와 조건을 모니터링해야 한다. TCFD는 기업이 국제에너지기구(IEA), 심층 탈탄소화 경로 프로젝트(DDPP), 국제재생에너지기구(IRENA) 및 그린피스 시나리오를 모니터링하여 다양한 경로의 출현 또는 변화와 기업에 미치는 영향을 측정할 것을 권장한다.

조직은 자원 재할당을 지원하기 위해 식별된 리스크의 우선순위를 높이거나 낮출 수 있다. 이 변경 사항은 이전에 적용되었던 우선순위 지정 기준에 대한 수정된 평가를 반영한다.

리스크 대응의 효과성 검토

경영진은 리스크 대응을 검토하여 해당 대응이 리스크를 허용 가능한 수준의 성과로 가져오는지 여부를 포함하여 ESG 관련 리스크에 얼마나 효과적으로 대처하고 있는지 파악한다. 조직은 ESG 관련 리스크에 대한 리스크 성과를 모니터링하기 위해 지표를 선정하고, 리스크 허용 범위를 초과하여 추가적인 의사 결정이 필요한 경우 경고로 임계값을 설정할 수 있다. 다음 예는 기업이 지속적인 리스크 검토 및 수정을 위해 지표와 임계값을 설정하는 방법을 보여준다.

• Infosys Limited - 물 부족 리스크 모니터링

다국적 기업 인포시스는 인도에서 사업을 운영하는 데 있어 물 부족을 중요한 리스크로 간주한다. 이 회사는 리스크 심각도 평가를 수정할 수 있는 외부 환경의 요인을 식별하기 위해 모니터링 프로세스를 구현했다. 경영진은 다음과 같은 전사적 및 캠퍼스별 지표를 확인했다:

- 각 지리적 지역의 수위
- 각 캠퍼스의 빗물 저장 용량
- 급수차를 통한 물의 가용성 및 비용

리스크 소유자는 위의 각 지표에 대한 임계값을 검토하고 설정했다. 지표 결과가 개별 임계값을 초과하면 리스크 소유자는 후속 조치를 위해 경영진에게 경고메시지를 보냈다.

활동 또는 결과 지표는 리스크를 모니터링하고 수정이 필요한 시점을 파악하는 데 사용할 수 있다. 활동 지표를 통해 조직은 이행의 효과성(예: 실시된 교육 횟수)을 평가할 수 있으며, 결과 지표는 성과 및 전반적인 리스크 노출(예: 공급업체의 인권 성과)에 중점을 둔다. 표 4.2는 활동 및 결과 지표를 소개하고 기업의 공급망 프로그램을 모니터링하는 데 이러한 지표를 어떻게 사용할 수 있는지 보여준다.

- 프로 페이퍼 및 포장
- 부록 VIII을 참조하라. 예시적인 사례는 모니터링 임계값 설정 예시를 참조하라.

표 4.2 공급망 프로그램 모니터링을 위한 활동 및 결과 지표 예시

활동 지표		결과 지표	
입력	프로세스	출력	결과
비즈니스 활동에 사용되거나 지출된 자원 (예: 계획비용)	자원으로 수행한 활동 (예: 교육 이벤트 횟수)	수행된 활동의 결과 (예: 교육받은 참가자 수)	결과 또는 변화가 사회 또는 환경 자원에 미치는 영향 (예: 참가자의 기술 향상 또는 고용 가능성 및 취업률 증가)

활동 지표와 결과 지표 모두 시간 경과에 따른 추세를 모니터링하는 데 사용할 수 있다. 활동(공급업체 감사 비율) 및 결과(시간 손실 재해율) 추세의 예시적인 추세는 그림 4.1을 참조하라.

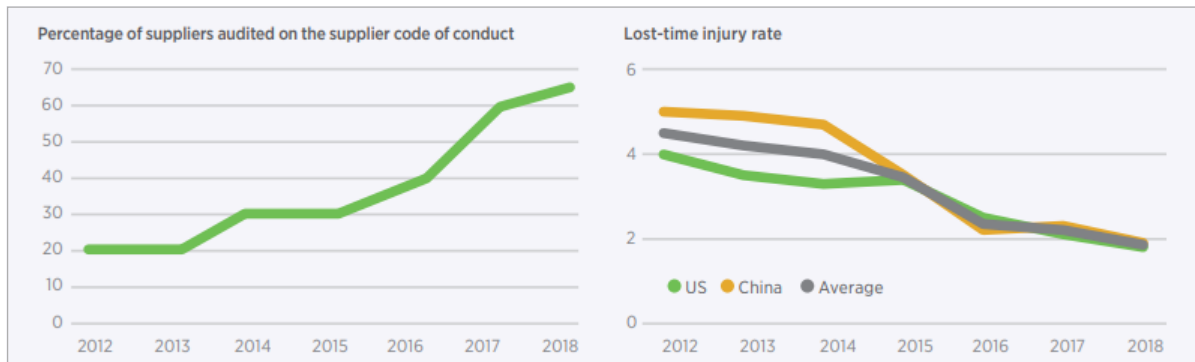


그림 4.1 리스크 지표의 추세 예제(활동 및 성과)

이러한 지표는 조직이 특정 리스크에 어떻게 대응하고 있는지, 그리고 해당 리스크 대응의 효과성을 내부 및 외부 이해관계자에게 알리는 데 사용할 수 있다(5장 참조).

선택한 리스크 대응은 이전에 고려하지 않았던 새로운 리스크나 리스크 결과를 초래하여 의도하지 않은 결과를 도출할 수도 있다. 예를 들어, 음료 회사는 재사용 가능한 유리병에서 일회용 플라스틱 병으로 전환하여 생산 과정에서 물 사용량(유리병의 초기 세척에 필요)을 줄이고 부족한 수자원에 대한 의존도를 줄임으로써 물 부족 리스크를 완화할 수 있다. 그러나 플라스틱 폐기물에 대한 관심이 높아짐에 따라 의도하지 않은 추가 리스크가 발생할 수 있다. 플라스틱 폐기물에 대한 관심 증가로 의도치 않은 추가 리스크가 생길 수 있다.

• 리스크 모니터링 지표 선택

리스크 모니터링에 적합한 지표를 결정하기 위해 리스크 관리 및 지속가능성 실무자는 기업의 핵심 성과 지표(예: 목표 직원 유지율, 탄소 집약도 감소 목표) 또는 GRI와 같이 지속가능성 보고에 사용되는 기존 ESG 관련 프레임워크를 활용할 수 있다. 리스크를 측정하도록 설계되지는 않았지만 GRI 지표는 조직의 대응 및 성과를 검토하는 데 사용되는 지표의 예를 제공할 수 있다. 아래 표와 같이 GRI의 수자원 표준이 이러한 목적으로 사용할 수 있다.

리스크 모니터링에 대한 GRI 적용 예시

	설명
리스크	물 부족은 기업의 운영 능력에 영향을 미친다
대응	기업은 물 사용을 줄이고, 재활용을 늘리고, 수위를 모니터링하여 추가 감축을 방지하고 있다.
모니터링 지표	- 수원별 총 취수량 및 할당 가능한 물 가용량 점유율 - 철수로 인해 크게 영향을 받은 총 수원 - 재활용 및 재사용된 총 물의 양

커뮤니케이션 및 보고 관련 변경 사항 검토

ESG 관련 정보에 대한 투자자의 관심 증가, 규제 요건의 변화, 자발적 프레임워크의 사용 증가로 인해 보고 및 공개 방식에 변화가 생겼다. 조직은 다음과 같은 접근 방식을 사용하여 수집 및 보고하는 ESG 관련 리스크 정보의 충분성과 관련성을 모니터링할 수 있다. 다음과 같은 접근 방식을 사용한다.

- 전 세계 ESG 관련 보고 요건 추적
- 새로운 ESG 관련 보고 표준 모니터링
- 동종 업계 또는 선도적인 조직과 비교하여 조직의 커뮤니케이션 및 보고 방식 벤치마킹
- 과학에 기반한 배출 목표 설정 또는 이사회에 인권 전문가를 임명하자는 제안과 같은 ESG 관련 주주 결의안 또는 주주 제안 모니터링
- 정보 요구에 대한 이해관계자(내부 및 외부) 참여 유도

이러한 활동을 통해 조직은 이해관계자의 기대치를 더 잘 충족하거나 관할권 요건을 준수하기 위해 커뮤니케이션 또는 보고를 업데이트해야 하는지 여부를 결정할 수 있다.

검토 활동 시기

검토 시기는 기업마다 다르다. 경영진은 매년 각 리스크를 평가하는 경우가 많지만, 중대한 변화로 인해 중간 조치가 필요할 수도 있다. 기후 변화와 같은 일부 환경 리스크는 단기간에 조직에 영향을 미치지 않을 것으로 예상된다. 그러나 예측하기 어려운 물리적, 과도기적 영향과 가정 및 시나리오를 자주 검토하는 것은 필요하다. 예를 들어, 3년마다 메가트렌드 분석을 수행하고, 공급업체 리스크 평가를 매년 업데이트 하며, 안전 사고 또는 고층을 지속적으로 모니터링할 수 있다. 또한 리스크 대응의 상태와 효과를 분기별 또는 반기별로 평가하고 소통해야 할 수도 있다.

검토 활동의 역할과 책임

리스크 소유자는 일반적으로 리스크 대응을 검토하고, 리스크를 검토하기 위한 지표를 개발하며, 성과를 추적할 책임이 있다. 지속가능성 실무자는 ESG 이슈에 대한 지식을 바탕으로 이를 지원할 수 있다. 예를 들어, 물 부족 모니터링을 담당하는 리스크 소유자는 지역별 물 규제에 대한 지속가능성 실무자의 지식과 지역별 수자원 리스크 추적을 위한 적절한 도구 및 자원을 활용할 수 있다.

개선 추구

ESG 관련 리스크 관리를 ERM 프로세스에 효과적으로 통합한 기업도 지속적으로 효율성을 높일 수 있다. COSO ERM 프레임워크는 전반적인 프로세스와 구조부터 시작하여 다른 ERM 활동까지 ERM의 효율성을 재검토하고 개선할 수 있는 기회를 제공한다. ESG 관련 리스크 관리의 효율성을 재검토할 기회를 제공하는 몇 가지 영역에는 다음이 포함될 수 있다:

- 지침
- ESG 관련 리스크를 ERM으로 관리

- **새로운 기술** : ESG 관련 소프트웨어 플랫폼은 중앙 집중식 시스템에서 고품질 데이터(예: 물, 폐기물, 온실가스 배출량, 안전 사고)를 수집할 수 있는 기회를 제공할 수 있다. 인공위성(예: 삼림 벌채 패턴)이나 소셜 미디어 플랫폼(예: 고객 선호도 또는 캠페인 변화, 노조 파업)을 통해 모니터링된 데이터는 조직에 리스크 성과에 대한 실시간 정보를 제공하는 데 사용될 수 있다.
- **조직 변화** : 신흥 시장으로 사업을 확장하는 조직은 향후 더 많은 ESG 리스크(예: 인권)에 직면할 것으로 예상되므로 해당 분야 전문가를 이사회, 임원 또는 경영진에 임명할 수 있다. 인수합병으로 인해 조직의 기준이나 기대에 즉시 부합하지 않는 새로운 시설이 생겨날 수 있다.
- **리스크 성향** : 성과를 검토하면 법인의 리스크 성향에 영향을 미치는 요인을 명확하게 파악할 수 있다. 또한 경영진이 리스크 성향을 개선할 수 있는 기회를 제공한다. 예를 들어, 리스크 관리 및 지속가능성 실무자는 팜유 조달을 위한 공공 삼림 벌채 정책을 시행할 수 있다. 경영진이 한 제품에 대한 약속을 준수할 수 있다는 확신이 들면 쇠고기, 펄프 및 종이, 대두로 정책을 확대할 수 있다.
- **동료 검토** : 업계 동종 기업을 검토하면 조직이 업계 성과 경계를 벗어나 운영되고 있는지 판단하는 데 도움이 될 수 있다. 예를 들어, 한 글로벌 식음료 회사는 동료 검토를 통해 여러 경쟁업체가 빠르게 성장하는 고객 세그먼트를 충족하기 위해 제품 포트폴리오 전반에 걸쳐 설탕 투입량을 줄이기 위한 전략과 목표를 수립한 것을 발견했다. 그 결과, 이 회사는 이 고객 세그먼트에서 경쟁력을 높이고 성과를 높이기 위해 전략을 검토하고 수정했다.
- **과거의 실패** : 이전에 ESG 관련 리스크를 식별하거나 관리하는 데 실패한 조직은 교훈(lessons learned) 연습을 수행하여 ERM 프로세스 전반에 걸쳐 ESG를 전사적으로 더 잘 통합할 수 있는 방법을 이해할 수 있다.