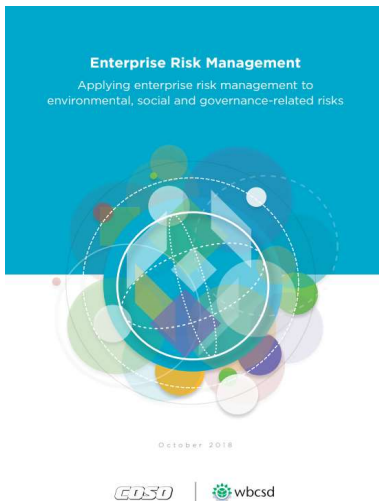


## 전사적 리스크 관리(ESG 관련 리스크에 ERM적용하기)

-K-Risk 발간편집위원회 역-



목차

서론 (가을호)

1. ESG 관련 리스크에 대한 거버넌스 및 문화(겨울호)
2. 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
5. ESG 관련 리스크에 대한 정보, 커뮤니케이션 및 보고 (겨울호 예정)

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

※ 상기 이미지를 클릭하면 원문을 제공해 주는 사이트로 이동합니다.

### 3c. 리스크 대응

서문

아래 그림 중 3a장에서 식별된 리스크에 대해 경영진은 수용, 회피, 활용, 저감 또는 공유할 수 있는 적절한 리스크 대응책을 선택하고 배치해야 한다. COSO ERM 체계에 설명된 대로, 경영진은 대응책을 고려할 때 경영여건 및 관련 경영목표뿐만 아니라 심각도 및 우선순위 지정과 같은 속성을 고려해야 한다.



본 장은 다음 COSO ERM 체계의 원칙과 관련이 있다.

- ⑬ 리스크 대응: 조직은 리스크 대응책을 식별하고 선택한다.
- ⑭ 포트폴리오 관점 개발: 조직은 리스크에 대한 포트폴리오 관점을 개발하고 평가한다.

앞선 3b장에서 논의한 바와 같이 많은 ESG 관련 리스크는 잠재적으로 중대한 영향을 미치거나 영향이 현실화되는 기간이 더 길긴 하지만 본질적으로 예측하기 어렵고 발생 가능성이 낮다. 이러한 이유로 리스크의 잠재적 영향 또는 발생 가능성을 줄이거나 제거하는 것이 어려울 수 있다. 이러한 리스크에 대한 기업의 대응은 조직이 리스크가 전개될 때 대처할 수 있도록 준비할 수 있는 복원력 또는 회복탄력성(resilience)을 구축하는 적응 전략과 운영 계획에 초점을 맞추는 것을 선택할 수 있다.

특히 중요한 것은 각 리스크 대응에 대한 명확한 소유권을 적절한 리스크 소유자에게 할당하는 것이다. 리스크 소유자는 리스크 대응책을 설계하고 실행하기 위한 자원을 모을 책임이 있다. 적절한 경우 조직 내부 및 외부의 분야별 전문가를 참여시키는 협업 방식을 통해 리스크를 해결하고 회복탄력성을 강화할 수 있다. 비용-편익 분석은 최상의 대응책을 선정하고 구현하기 위한 동의를 얻는 데 도움이 될 수 있다. 그런 다음 리스크 대응책의 효율성을 검토하는 데 사용할 수 있다(검토 및 수정에 대한 지침은 4장 참조).

- 본 장에서는 리스크 관리 및 지속 가능성 실무자가 ESG 관련 리스크에 대한 대응책을 개발하고 배포하는 데 도움이 되는 다음과 같은 조치를 설명한다.
- 기업별 요인(예: 비용, 편익, 리스크 선호도)에 따라 적절한 리스크 대응책 선정
- 대응을 위한 타당성 검토안을 개발하고 동의 얻기
- 기업의 리스크 관리를 위한 리스크 대응책 실행
- 기업 차원에서 리스크 대응책을 평가하여 기업 리스크 프로파일에 대한 전반적인 영향 이해

#### 내부 통제 체계

리스크 관리 실무자는 기업의 내부 통제 조직과 협력해야 한다. 내부 통제는 기업의 통제 환경, 리스크 평가, 통제 활동, 정보 및 커뮤니케이션 및 모니터링을 포함한다. 강력한 내부 통제를 도입하면 ERM의 효과를 뒷받침할 수 있지만 ERM의 범위는 더 넓다. 자세한 내용은 2013 COSO 내부 통제 - 통합체계를 참조하라.

### 리스크 대응책 선택

경영진은 식별된 모든 리스크에 대해 대응책을 선택하고 실현한다. COSO ERM 체계에 따르면 리스크 대응책은 수용, 회피, 활용, 저감 및 공유 범주에 속한다. 이들 각각은 아래에 자세히 설명되어 있다.

**수용** : 리스크의 심각도를 변경하기 위한 조치를 취하지 않음.

이 대응은 전략 및 경영목표에 대한 리스크가 리스크 수용 범위 내에 있고 더 심각해질 가능성이 없을 때 적절하다. 예를 들어, 제조업체는 고 리스크 공급업체가 없고 해당 문제에 대해 대중의 압력을 받지 않은 경우 공급망에서 인권 관련 리스크 가능성을 받아들일 수 있다. 협력업체에서는 규정 준수를 요청하는 것 이상의 프로그램 비용을 정당화하기에 리스크가 너무 낮다고 판단될 수 있다.

리스크를 수용할 때는 조직이 리스크 수용에 대한 가정사항을 면밀히 모니터링해야 한다. 이러한 가정사항이 변경되면 다른 대응책을 전개해야 할 수도 있다(리스크 모니터링에 대한 자세한 내용은 4장 참조).

**회피** : 리스크 제거

조직은 특정 ESG 관련 리스크에 대해 무관용 원칙을 적용하여 해당 리스크를 완전히 피하거나 최소한 발생할 가능성을 줄이려고 노력할 수 있다. 예를 들어, 2018년에 Swiss Re는 모든 사업 부문에서 화력 석탄에 30% 이상 노출된 기업에 재보험 계약을 제공하지 않겠다고 발표했다. 마찬가지로 정부에 서비스를 제공하는 기업은 부패한 사업 활동과의 연결 가능성을 피하기 위해 고위험 국가에서 사업을 중단할 수 있다.

**활용** : 리스크를 기회로 전환

리스크 대응은 종종 가치 보존에 초점을 맞추지만 많은 경우 ESG 관련 리스크에 대응함으로써 기업의 가치를 창출할 수 있다. 경영 및 지속가능개발위원회는 2017년에 유엔 지속가능개발목표(SDGs)를 통해 2030년까지 미화 12조 달러 이상의 비즈니스 기회를 창출할 수 있다고 보고했다. 몇 가지 예가 표 3c.1에 요약되어 있다.

표 3c.1: 혁신을 통한 리스크 대응 사례

ESG- 관련 리스크	대응	가치 창출, 보존 혹은 실현
원자재 부족 또는 과도한 낭비	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 순환 경제 모델에 따라 Timberland 의류 회사와 타이어 제조 및 유통업체인 Omni United는 수명이 다한 신발 밑창으로 재활용할 수 있는 타이어 라인을 생산하기 위해 협력했다.</li> <li>• MUD Jeans는 수명이 다한 제품의 소유권과 관련된 기회를 파악했다. 이 회사는 순환 경제 모델에 따라 제품을 수거하여 재활용한다.</li> <li>• 지속 가능성 개발을 위한 미국 비즈니스 협의회(United States Business Council for Sustainability Development)에서 만든 파일럿 프로젝트를 시작으로 개발된 Pathway21은 기업 간 산업 재사용을 촉진하기 위해 자재 마켓플레이스를 시작했다. 클라우드 기반 플랫폼을 통해 산업 폐기물 유통을 새로운 제품 및 수익 기회와 연결하여 순환형 폐쇄 루프 경제로 전환할 수 있도록 지원한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재사용을 통한 원자재 가용성 향상</li> <li>• 저비용 투입물 대외구매를 통한 수익성 개선</li> <li>• 재료 사용 및 폐기물 관련 평판 개선</li> </ul>
동물 복지	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procter &amp; Gamble(P&amp;G)은 동물 실험과 관련된 리스크를 파악했다. 이에 따라 50개 이상의 대체 동물 실험 방법과 비동물 실험 방법을 개발했으며 전 세계적으로 대안을 찾고 규제 당국의 승인을 받기 위해 4억 1천만 달러 이상을 투자했다. P&amp;G 과학자들은 피부 알레르기 테스트에 최초로 비동물 대체법을 발명했다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 동물 권리 운동가들에게 명성 향상</li> <li>• 비동물 실험법의 선두 주자로 고객만족도 및 충성도 향상</li> </ul>

표 3c.1: 혁신을 통한 리스크 대응 사례(계속)

ESG- 관련 리스크	대응	가치 창출, 보존 혹은 실현
기후 변화	<ul style="list-style-type: none"> <li>전기 자동차를 생산하는 자동차 회사가 온실가스 배출을 줄이고자 한다.</li> <li>한 에너지 회사는 기존 형태의 에너지와 관련된 가격 및 가용성 리스크를 파악하고 재생 에너지에 투자한다.</li> <li>Microsoft는 점점 더 많은 다른 기업과 마찬가지로 장기적인 리스크 관리 전략의 일환으로 내부 회계 목적으로 탄소에 가격을 책정한다. 이를 통해 회사는 비즈니스 언어로 탄소에 대해 이야기하고 배출량 감소로 인한 비용 절감을 입증할 수 있는 부분에 보상을 제공할 수 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>새로운 주문형 제품 제공</li> <li>회사는 재생 에너지에 대한 고객의 증가하는 수요를 충족할 수 있도록 지원</li> </ul>
직원 근속률	<ul style="list-style-type: none"> <li>호텔업계는 역사적으로 직원 근속률이 낮았다. 하얏트는 이러한 리스크를 극복하고 현재 14,000명 이상의 하우스키핑 직원이 평균 15년 이상 근무하고 있다. 이 회사는 경청을 강조하는 스탠포드 디자인 스쿨의 원칙에 기반한 "대화 바꾸기"라는 교육 프로그램을 제공한다. 직원들이 문제를 해결하고 일상 업무를 수행할 수 있는 새롭고 창의적인 방법을 찾을 수 있도록 도운다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>직원 근속률 개선</li> <li>고용 및 유지 비용 감소</li> <li>직원 혁신을 통한 효율성 및 생산성 향상</li> </ul>
고객 프로파일 변화	<ul style="list-style-type: none"> <li>호주 은행인 Westpac은 급변하는 사회 인구 통계의 변화를 비즈니스에 중요한 4가지 문제 중 하나로 파악했다. 고령화 고객의 미래 니즈를 예측하여 Westpac은 다음과 같은 새로운 계획 투자 및 보험을 개발하여 재정적 안정성을 높였다.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객이 투자 포트폴리오를 통해 은퇴를 위한 성장을 창출하는 동시에 약정된 기간이 끝날 때 최소한의 결과를 보존할 수 있는 상품</li> <li>- 50세 이상 고객을 위한 컨택 센터</li> <li>- 고객의 상황에 맞는 생명보험을 추천하는 생명보험 상품.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>신제품 및 서비스 개발</li> <li>개선된 고객 서비스</li> <li>신규 고객 확보 및 기존 고객 유지</li> </ul>

### 저감 : 리스크의 심각도를 줄이기 위해 조치를 취함

조직은 일반적으로 리스크 심각도가 리스크 선호도보다 높을 때 이 조치를 취한다. 조직은 ESG 문제에 대한 어느 정도의 리스크를 수용한 다음 완화 활동을 실행하여 잔여 리스크를 리스크 감수 수준 이내로 줄일 수 있다. 리스크 저감 프로그램의 일반적 요소에는 다음과 같은 투자가 포함된다.

- 전략 : 리스크를 줄이기 위한 새로운 전략, 목표 또는 대상을 설정한다.
- 인력 : 새로운 동기를 부여할 팀을 구성하거나 환경적 이점이 있는 혁신적 연구 개발을 개선하기 위한 교육 및 지원을 제공한다.
- 프로세스: 기업 내 또는 업계 전반에 "행동 강령"을 수립하여 표준과 기대치를 정립하고, 인증, 관리 체계 및 감사 프로그램을 채택하여 리스크를 관리하고 이해관계자에 대한 투명성을 강화한다.
- 시스템: 행동 강령(또는 적절한 기타 표준)에 따라 리스크를 지속적으로 모니터링할 수 있는 관리 시스템을 구현한다.

이러한 변경 사항들은 전반적인 기업의 수준 또는 기타 기능적, 지리적 수준에서 이루어질 수 있다. 적절한 조치를 결정할 때 조직은 NGO의 지침(예: UN 기업과 인권에 관한 원칙), 발표된 표준(예: 대기 질 또는 온실가스 배출에 관한 ISO 표준), 원칙(예: 적도 원칙, 책임투자 원칙(PRI) 및/또는 산업 그룹 또는 인증)을 조사하고 활용해야 한다.

예를 들어 소비재 회사는 World Resources Institute(세계자원연구소)에서 개발한 팜유 평가 방법론을 적용하여 고 리스크 공장이나 지역을 우선순위로 정하고 성과 개선을 위한 인센티브를 창출함으로써 원료 공급에 따른 삼림 벌채 리스크를 줄일 수 있다. Unilever는 삼림 벌채 리스크를 더 잘 이해하기 위해 이 지침을 시범적으로 적용했다. 회사는 2016년 지속 가능한 팜유 조달 정책을 다시 시작했다. 이 정책에는 인권 존중, 국가법 준수, 소작농 포용 강화, 공급망의 추적 가능성 증대에 대한 약속이 있다. 이 회사는 삼림 벌채 금지 기준과 이탄 개발 금지, 사람 또는 지역 사회 착취 금지(NDPE) 관련 문제에 따라 팜유를 생산할 수 있도록 지역 제분소 및 소작농을 지원하는 데 앞장서고 있다.

조직은 또한 리스크의 영향이나 가능성을 줄이기 위한 옵션을 모색할 수도 있다. 표 3c.2를 참조하라.

표 3c.2: ESG관련 리스크 저감 사례

리스크	저감대책
운영 비용에 영향을 미치는 에너지 비용 증가 리스크	탄소세가 부과될 화석 연료에 대한 의존도를 줄이기 위해 연료를 전환하거나 재생 에너지 전략을 채택
광업 및 채굴 부문의 비즈니스 연속성에 영향을 미치는 지역사회 및 NGO 활동 리스크	일대일 대화, 타운홀 회의, 고충처리 핫라인, 정기적인 봉사 활동을 통해 이해관계자를 참여시켜 지역사회 및 NGO의 기대와 우려에 대한 정보를 파악하고 지역사회 투자, 토지 복구, 시설 설계 또는 운영 결정과 같은 이니셔티브를 통해 이러한 우려 사항을 해결
이상기후로 인한 공급 차질 리스크	공급업체 기반을 다양화하고 비중이 있거나 전략적인 공급업체 (>25% 소스)와 협력하여 비즈니스 연속성 개발
익숙하지 않은 공급업체를 사용할 경우 제품 품질에 부정적 영향을 끼칠 수 있는 리스크	승인된 공급업체 목록 활용 개발 및 시행

**공유** : 리스크 일부 이전 또는 외부와의 협업

한 기업이 관리하기에는 너무 크거나 복잡할 수 있는 ESG 관련 리스크를 공유하면 개별 기업의 리스크를 일부 제거할 수 있다.

특정 리스크에 대응할 때 적절한 공유 대응에는 다른 기업, 전문 기관, 정부, NGO, 규제 기관, 공급업체, 고객, 지역사회 또는 경쟁업체와의 산업 또는 이슈별 협력이 포함된다. 대표적인 예로 2016년 유엔기후변화협약(UNFCCC) 제21차 당사국총회(COP 21)에서 174개 국가와 유럽연합이 기업과 NGO의 지원을 받아 기후 관련 리스크에 대응하기 위한 목표와 정기적인 보고를 약속한 합의가 있다.

특히 공급망 이니셔티브의 경우 더욱 그러하다. 기업들은 복잡한 공급망 문제를 해결하려면 동료, 학계, 표준 제정자 및 비영리 단체와 협력해야 한다는 사실을 인식하고 있다. 최근 몇 년 동안 특정 부문, 지역, 문제 및 상품에 초점을 맞춘 다중 이해관계자 협업이 확산되고 있다. 이제 대부분의 산업은 공동 표준을 만들고, 정보와 감사 프로세스를 공유하고, 공급업체와의 영향력을 높이고, 업계 수준의 지침을 제공하기 위해 협력하는 그룹을 개발했다. 산업 또는 상품별 협업의 몇 가지 예는 표 3c.3에 나와 있다.

표 3c.3: 산업 또는 상품별 협업의 예

산업 또는 상품	협력	창출된 가치
의류	지속 가능한 의류 연합	지속 가능한 의류 연합(Sustainable Apparel Coalition)은 의류, 신발 및 섬유 업계에서 지속 가능한 생산을 위한 최고의 연합이다. 이 연합은 모든 업계 참여자가 제품과 서비스를 만들고 판매할 때 환경, 사회, 노동에 미치는 영향을 이해할 수 있도록 표준화된 공급망 측정 도구인 Higg 지수를 구축하는 데 중점을 두고 있다.
소고기	지속가능한 소고기를 위한 글로벌 원탁회의(GRSB)	GRSB(Global Roundtable for Sustainable Beef)는 리더십, 과학, 다중 이해관계자의 참여와 협업을 통해 글로벌 소고기 밸류체인의 지속 가능성을 지속적으로 개선하기 위해 개발된 글로벌 다중 이해관계자 이니셔티브이다.
음료	음료 산업 환경 원탁회의(BIER)	BIER(Beverage Industry Environmental Roundtable)는 음료 부문에서 환경 지속 가능성을 발전시키기 위해 협력하는 선도적인 글로벌 음료 회사들의 기술 협업이다.
전자제품	글로벌 e-지속 가능성 이니셔티브(GeSI)	GeSI(Global e-Sustainability Initiative)는 정보 통신 기술 회사의 구성원들이 통합된 사회적 및 환경적 지속 가능성을 달성하기 위해 공정한 정보, 자원 및 모범 사례의 선도적인 기관이다
추출물	추출 산업 투명성 이니셔티브(EITI)	EITI(Extractive Industries Transparency Initiative)는 석유, 가스 및 광물 자원의 개방적이고 책임있는 관리를 촉진하기 위한 글로벌 표준이다. EITI는 정부 및 기업 시스템을 강화하고 공개 토론에 정보를 제공하며 이해를 증진하기 위해 노력한다. 각 이행 국가에서 EITI는 정부, 기업 및 시민 사회의 조화로운 연합에 의해 지원된다.
다양한	아시아 원탁회의 태스크포스 특수관계인 거래	특수관계인 거래에 관한 아시아 원탁회의 태스크포스는 특수관계자 거래 모니터링을 위한 실용 가이드를 개발하기 위해 설립되었다. 이 회의에서는 정의의 조화, 다양한 규제 접근 방식의 장단점 평가, 집행 강화, 문화 및 관행의 변화 촉진 등 남용을 감지하고 억제하기 위한 구체적인 옵션을 확인했다.
제약	굿 파마 스코어카드	BEI(Bioethics International)가 개발한 Good Pharma Scorecard는 제약 회사와 신약이 어떻게 테스트되고 판매되고 환자에게 제공되는지에 대해 순위를 매기고 감사하는 기준을 설정한다. 이 이니셔티브는 의사, 환자, 학계, 규제 기관 및 제약 회사를 소집하여 업계의 윤리 및 환자 중심에 대한 기준을 높였다.



리스크 평가 및 회사 간 시나리오 계획을 수행하면 정책 입안자와 업계가 네트워크 취약성을 사전에 식별하고 새로운 법률 및 규제에 설계를 협의할 수 있다. 또한 규제 기관과 기업 간의 협력을 촉진하여 법안 시행과 관련된 문제를 해결할 수 있다.

리스크 대응을 결정할 때 "상황 기반(context-based)" 목표 사용

2장에서 언급한 바와 같이 지속 가능성 문헌에서는 조직이 지역, 지역 또는 글로벌 수준에서 ESG 조건, 개발 및 추세의 악화 또는 개선에 어떻게 기여하는지에 대한 맥락을 논의한다. 예를 들어, 기업의 상황 기반 수자원 목표를 설명할 수 있다.

- 지역의 상태에 대한 과학적 이해
- 지역 및 글로벌 정책 목표
- 다양한 이해관계자의 요구와 관점. 경영여건 및 전략과의 연계성 유지

실무자는 과학 기반 배출량 목표를 기후 변화에 대한 상황 기반 목표로 적용하여 기업이 산업 또는 경제적 기여도에 따라 감축 전략을 개발하도록 도울 수 있다. 기업이 상황 기반 목표를 설정하는 데 도움이 되는 추가 자원에는 상황 기반 수자원 목표 그룹, C-FACT, BT-기후 안정화 강도, 3% 솔루션, 상황 기반 탄소 메트릭 또는 과학 기반 목표가 포함된다. 전략 및 목표를 상황에 맞게 설정하는 방법에 대한 자세한 지침은 “The Road to Context: 전략 및 목표를 상황에 맞게 설정하기” 를 참조하라.

드문 경우지만 리스크 또는 리스크 집합이 너무 커서 경영진이 대응책으로 대체 비즈니스 전략을 추구하는 것을 고려할 수 있다(다음 전략 설정 이정표에서 또는 드물게는 즉각적인 기간에). 이에 대해서는 2장에서 논의한다.

### 리스크 대응책 선정

COSO ERM 체계에 따르면 적절한 리스크 대응책은 다음과 같은 여러 요소를 고려하여 결정된다.

- 경영여건 : 리스크 대응은 산업, 지리적 위치, 규제 환경, 운영 구조 등 경영여건에 따라 선정되거나 조정된다. ESG 관련 리스크의 경우 다음과 같은 질문이 포함될 수 있다.

#### 지침

기업별 요인(예: 비용, 편익, 리스크 선호도)을 기반으로 적절한 리스크 대응책 선정

- 리스크 대응책이 ESG 관련 영향과 의존성을 최소화하거나 악화시키는 방법은 무엇인가?
- 이 리스크를 해결하기 위해 어떤 통제 및 비즈니스 프로세스가 마련되어 있는가?
- 리스크 대응책이 조직의 목표 달성을 얼마나 더 쉽게 또는 더 어렵게 만드는가?
- 비용 및 편익 : ESG 관련 리스크가 타당성을 입증하고 동의를 얻으려면 기업에 예상되는 비용과 편익을 파악하는 것이 특히 중요하다. 잠재적인 대응 옵션을 평가할 때 사회에 대한 비용과 편익도 고려할 수 있다.
- 의무 및 기대 : 대응책은 일반적으로 인정되는 업계 표준, ESG 관련 문제 및 성과(특히 NGO, 고객, 직원)에 대한 이해관계자 기대치, 기업의 미션, 비전 및 핵심 가치와 일치해야 한다.
- 리스크 우선 순위 지정: 조직은 리스크의 우선 순위 지정(3b장)을 사용하여 자원할당에 대한 정보를 제공한다. ESG 관련 리스크의 경우 적절한 대응책을 결정할 때 발생속도와 취약성이 중요한 고려 사항이 될 수 있다. 치명적이고 높은 리스크의 경우 대응에는 일반적으로 리스크를 줄이거나 활용하기 위한 활동에 대한 새로운 투자로 구성된 실행 계획이 필요하다. 중간 및 낮은 리스크의 경우 조직은 리스크를 수용하고 중대한 변화를 모니터링할 수 있다.
- 리스크 성향: 리스크 대응은 조직의 리스크 선호도를 고려해야 한다. 즉, 리스크 선호도 내에서 잔여 리스크의 심각도를 줄이는 실행 계획을 개발해야 한다. 리스크 심각도가 리스크 수용 범위 내에 있는 경우 경영진은 리스크를 수용하도록 선택할 수 있다.
- 리스크 심각도: 리스크의 크기, 범위 및 특성과 조직에 미치는 영향을 반영해야 한다. 일부 리스크 대응에는 기본 준수 리스크(연간 온실 가스 배출량 보고에 대한 규제 대응), 공급망 리스크(인권 관련 공급업체 정보 리스크를 모니터링하기 위한 기대치 및 지속적인 평가 프로세스 설정) 또는 보건 및 안전 리스크(정책, 절차 및 시스템으로 관리 시스템 구축)와 같은 집중적인 접근 방식이 필요하다. 다른 리스크의 경우 경영진은 특정 리스크를 해결하기 위해 여러 유형의 리스크 대응책을 결합하는 것이 적절하다고 생각할 수 있다. 예를 들어, 기후 관련 리스크와 예상되는 악천후 증가를 해결할 때 조직은 허리케인에 취약한 건물을 보강(감소)하는 동시에 해당 건물에 대한 보험을 가입(공유)할 수 있다.

**Pro Paper & Packaging**

리스크 대응의 예시는 부록 VIII를 참조하라.

**리스크 회복탄력성 구축**

ESG 관련 리스크의 특성과 복잡성으로 인해 조직이 항상 가능한 모든 리스크를 식별하지 못할 수도 있고, 리스크의 잠재적 영향을 모두 완화하지 못할 수도 있으며 리스크에서 비롯되는 모든 가용 기회를 활용하지 못할 수도 있다. 최고의 평가 도구가 있더라도 조직은 심각한 기상 현상이 발생할 가능성이 있지만 허리케인의 시기나 위치는 예측할 수 없다는 사실을 알게될 수 있다. 마찬가지로, 조직이 강력한

사회적 준수 프로그램과 이해관계자 참여 프로세스를 개발했음에도 불구하고 잘못된 주장, 잘못된 정보 또는 이해관계자의 기대치 변화로 인해 NGO나 고객으로부터 심한 비판을 받을 수 있다.

이러한 경우 조직은 리스크가 발생할 경우 회복탄력성(resilience)을 강화하기 위한 일련의 리스크 대응책을 사용하는 데 집중해야 한다. 예를 들어 부정적인 소셜 미디어 캠페인의 가능성을 완화하는 것은 어려울 수 있다. 그러나 기업은 프로세스, 사전 승인된 대응 및 에스컬레이션 경로를 설정하는 위기 관리 계획을 설계함으로써 그러한 캠페인이 시작될 경우 이에 대비할 수 있다.

또한 기업은 비즈니스 연속성 계획을 통해 예상치 못한 리스크로 인한 단기적 영향에 대비하고 시나리오 계획을 통해 장기적인 추세 및 관련 위협 및 기회로 발생할 수 있는 다양한 시나리오에 대비할 수 있다. 기업이 선택한 대응책을 NGO, 고객, 투자자 또는 기타 이해관계자에게 투명하게 알리는 것도 부정적인 캠페인의 심각성이나 발생 가능성을 애초에 줄이는 데 도움이 될 수 있다. 또한 이러한 메커니즘은 조직이 향후 ESG 관련 과제 또는 고객 기대치의 변화에 대한 다양한 시나리오를 계획하는 데 사용할 수 있으며 새로운 제품 또는 서비스에서 가치를 창출하거나 실현할 수 있다.

### 부서 간 협업

리스크 대응책을 개발하고 실행할 때 적절한 이해관계자를 참여시키는 것이 중요하다. 분야별 전문가를 참여시키면 보다 혁신적이고 전략적인 솔루션으로 이어질 수 있다. 예를 들어, 전화 제품의 안전 및 환경 성능이 기술기업의 수익에 영향을 미칠 수 있는 리스크를 고려해보자. 전술적 대응은 제조 공정의 마지막 단계에서 적합성 테스트에 초점을 맞출 수 있다. 전략적 접근 방식은 부서 간 협업을 통해 가치 사슬에서 리스크를 해결하기 위해 개입할 기회를 파악할 수 있다. (표 3c.4 참조).

표 3c.4: 전략적 리스크 대응을 위해 협업을 하는 예

규정 준수 또는 전술적 대응	전략적 대응
<ul style="list-style-type: none"> <li>제조 공정 종료 시 제품의 안전 및 환경 성능을 샘플 테스트하고 근본 원인 분석을 수행하여 주요 문제를 식별한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>최종 사용자와 상의하여 안전 및 성능과 관련된 요구 사항을 이해한다.</li> <li>조달 및 공급업체와 협의하여 안전 강화 또는 환경 개선기회를 찾는다.</li> <li>고객 서비시팀과 협의하여 안전 및 환경 성과와 관련된 고객 불만 사항을 이해하고 모니터링한다.</li> <li>제품 안전을 위해 동료들과 협력하여 업계 간 표준을 개발한다.</li> </ul>

### 타당성 평가 개발 및 승인 획득

다른 리스크(예: 재무 리스크)에 비해 ESG 관련 리스크에 자원을 할당하는 것에 대해 편향된 의견이 있을 수 있으므로 리스크 관리 및 지속 가능성 실무자는 특정 리스크 대응을 채택하기 위한 타당성 평가를 개발해야 할 수 있다. 조직이 중요한 영향을 해결하기 위해 ESG 전략을 추구함에 따라 특히 투자자는 단기, 중기 및 장기적으로 비즈니스 가치를 창출하기 위해 자원이 할당되는 이유를 이해하고자 할 것이다.

#### 지침

대응책을 위한 타당성 평가를 개발하고 동의 얻음

타당성 평가에는 리스크, 근본 원인, 대응 옵션, 비용 편익 분석, 주요 가정, 역할 및 책임, 변경 관리 및 구현 일정에 대한 개요가 포함된다. 중요한 기능은 다양한 리스크 대응에 대한 비용-편익 분석이다. 이 분석은 비즈니스에 대한 비용과 편익을 고려하지만 또한 비즈니스가 의존하는 자연적 또는 사회적 자본의 접근성 또는 가용성의 변화 또는 비즈니스 활동으로 인한 자본 영향에서 비롯되는 비즈니스 및 사회에 대한 비용과 편익도 고려할 수 있다(표 3c 참조). 아래 3b장에 자세히 설명된 대로 Natural Capital Protocol 및 Social & Human Capital Protocol은 이 분석을 지원할 수 있다.

표 3c.5: 기업과 사회에 대한 비용과 편익의 예

구분	기업 비용 및 편익	사회적 비용 및 편익
비용	<ul style="list-style-type: none"> <li>직접 비용(예: 프로그램 구축, 임금, IT 시스템 또는 인프라, 계약자) 및 간접 비용(예: 간접비)이 포함될 수 있다.</li> <li>자원 사용과 관련된 기회 비용이 포함될 수 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사회적 비용(예: 실직, 의료 비용, 질병 유병률 증가)이 포함될 수 있다.</li> <li>환경 비용이 포함될 수 있다(예: 오염, 토양 고갈, 물 부족, 온실 가스 배출)</li> </ul>
편익	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략 및 목표와 관련된 재정적이고 비재정적인 편익이 포함될 수 있다.</li> <li>수익, 평판 이익 및 ESG 관련 대상 또는 목표에 대한 기여도가 포함될 수 있다.</li> <li>다른 옵션과 비교하여 권장된 대응책의 편익이 포함될 수 있다.</li> <li>비용 절감 및 회피 비용이 포함될 수 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사회적 혜택이 포함될 수 있다 (예: 여가 시간 증가, 저렴한 주택, 안전감 및 보안감, 낮은 질병률)</li> <li>환경적 혜택이 포함될 수 있다 (예: 유역, 개선된 대기 및 수질, 생물다양성으로 인한 혜택)</li> </ul>

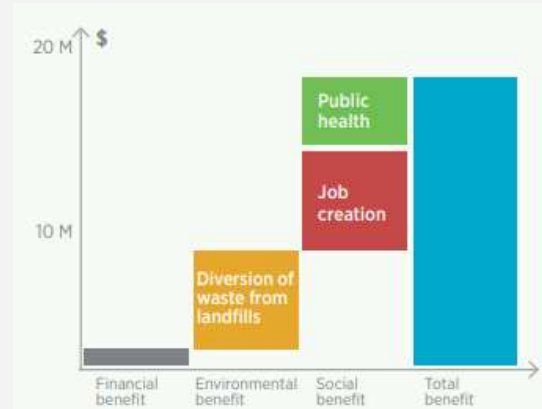
### 순환 경제 비용 편익 분석

전자제품 폐기물과 관련된 규제 리스크가 증가함에 따라 한 전자제품 회사는 회수 제도를 도입할 기회를 모색했다. 이 제도에 따라 모든 제품은 수명이 다하면 재판매, 재활용 또는 폐기를 위해 고객으로부터 회수된다.

이 회사는 재활용 자재 판매로 인한 수익 증가, 원자재 비용 절감 및 역물류 구현 비용 절감으로 인해 재정적 이익이 미화 70만 달러에 달할 것으로 평가했다.

이 제도를 시행할지 여부를 결정하기 전에 회사는 ESG 관련 비용과 사회적 편익도 고려했다. 상당한 비용과 편익이 포함되었다.

- 고객 제품(폐기물)을 매립지로 전용하여 약 600만 달러의 (사회에 대한) 환경적 이익을 가져오므로 매립지의 공간을 절약하여 매립지 수명 연장.
- 전자제품에서 발생하는 납, 수은과 같은 독성 화학 물질의 책임있는 관리로 인한 일자리 창출 및 공중 보건 증진으로 약 1,200만 달러의 사회적 편익(사회에 대한 기여).



이 분석에 따르면 재정적 수익은 미미했지만 환경 및 사회적 이익을 포함하면 프로그램의 총 이익은 미화 1,870만 달러로 증가했다. 또한 이 프로그램과 관련된 브랜드 및 평판상의 이점도 기대할 수 있다(정량화되지는 않았지만).

이 분석은 조직의 운영 라이선스, 강화된 회복성 및 효율성, 지속 가능한 성장을 통해 추가 가치로 이어지는 총 환경 및 사회적 비용과 편익을 파악하여 의사 결정을 지원할 수 있다. COSO ERM 체계에 따르면 특히 중요한 전략이나 경영목표의 경우 비용과 편익, 특히 재정적 편익의 관점에서 최적의 리스크 대응책이 항상 존재하지 않을 수도 있다. 이러한 상황에서는 이러한 유형의 분석을 타당성 평가에 통합하는 것이 적절하다.

**리스크 대응책 실행**

조직이 접근 방식을 결정하면, 그들은 각 리스크 대응에 대한 행동 계획을 세우고 실행한다. 이 시점에서 ERM 프로세스는 기업의 가치를 보존하고 잠재적으로 창출하기 위해 일상적인 비즈니스 의사 결정에 영향을 미치기 시작한다(표 3c.6 참조).

**지침**

-----  
조직의 리스크 관리를 위한 리스크 대응책 실행

**표 3c.6 ESG 관련 리스크 대응 활동 사례**

제안된 활동	설명
리스크 소유자 지정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각 ESG 관련 리스크를 해결하기 위한 진행 상황을 책임질 리스크 소유자를 지정한다.</li> <li>• 리스크 소유자는 리스크 관리 계획 개발, 구현 및 모니터링 진행을 지원하는 팀이 있어야 한다.</li> </ul>
부서간 팀 구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리스크 대응 및 실행 계획 구현에 참여할 인력을 결정한다.</li> <li>• 리스크 소유자가 프로세스를 감독해야 하지만 실행 계획에 기여해야 하는 부서와 필요한 노력 수준에 대한 경영진 차원의 합의가 있어야 한다.</li> <li>• 지속 가능성 위원회와 같은 부서간 감독 팀은 자문 위원회 역할을 하여 ESG 관련 리스크에 대한 혁신적이고 협력적인 솔루션을 개발하는 데 도움을 줄 수 있다.</li> <li>• 지속 가능성 실무자의 역할은 다음과 같다.                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 부서 간 실행 계획 개발을 지원한다.</li> <li>- 리스크 소유자 역할을 하거나 적절한 부서 간 감독 권한을 가진 리스크 소유자를 지명한다.</li> <li>- 대응책을 설계하고 실행할 때 ESG 지식, 기술 및 역량을 제공한다.</li> </ul> </li> </ul>
정확한 관련 정보와 입력값 획득	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일상 업무에 관여하는 직원들과 함께 문제와 잠재적인 해결책을 논의한다.</li> <li>• 다른 조직과 조직 내부의 선도적인 사례를 조사한다.</li> <li>• 파일럿 테스트 또는 구현 중에 얻은 데이터를 분석한다.</li> </ul>
의사 결정 프로세스에 포함할 리스크 대응책 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리스크 및 관리 고려 사항과 계획 및 운영 의사 결정 프로세스를 통합한다.</li> <li>• 리스크 대응과 일상적인 의사 결정을 통합한다.</li> <li>• 기업 수준에서 이루어진 리스크 대응은 운영 수준에서 관리자에게 전달되어 일관되고 바람직한 영향을 미쳐야 한다.</li> </ul>

표 3c.6 ESG 관련 리스크 대응 활동 사례(계속)

제안된 활동	설명
리스크 대응책의 효율성을 모니터링하기 위한 지표 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영진의 리스크 대응 결정에 따라 리스크가 해결되도록 주기적으로 평가할 대응 요소를 고려한다.</li> <li>• 추가 지침은 4장 참조</li> </ul>
내부적이고 외부적인 리스크 대응책 소통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부(예: 고위 경영진 또는 이사회) 또는 외부(예: 투자자, NGO)의 많은 ESG 관련 리스크에 대해 이해관계자는 리스크 대응에 대한 기업의 커뮤니케이션을 기대한다. 때로 규제조건 (예 : 조직이 인신매매의 공급망 리스크를 어떻게 해결하고 있는지 공개해야 한다는 요건)이나 특정 리스크 (예: 기후 리스크)에 대한 투명성을 요구하는 NGO 또는 활동가 요청에 대응해야 하기 때문인 경우도 있다.</li> <li>• 추가 지침은 5장 참조</li> </ul>

### 포트폴리오 관점 개발

리스크 대응은 특정 지역이나 사업부 등 개별 리스크 수준에서 개발되는 경우가 많다. 그러나 리스크 및 전략 관리자는 리스크 대응에 비추어 전사적 관점에서 리스크 프로파일을 파악해야 한다. 경영진은 개별 리스크에 대하여 선택한 대응책이 기업의 전체 리스크 포트폴리오에 어떤 추가적 또는 상쇄적 영향을 미칠 수 있는지 고려해야 한다. 개별 리스크에 대해 설계된 리스크 대응책은 기업의 전체 리스크 범위에 공백을 남길 수도 있다. 포트폴리오 관점을 취하면 관리자는 부족한 부분을 파악하고 리스크 대응을 마무리하기 전에 적절한 조정을 할 수 있다.

리스크 관리 및 지속 가능성 실무자는 기업의 리스크 포트폴리오 내에서 ESG 관련 리스크가 차지하는 비중을 이해해야 한다. 다음 질문을 고려해 보자.

- ESG 관련 리스크가 회사 전체 노출에 기여하는 바는 무엇인가?
- 각 리스크 범주에는 어떤 ESG 관련 리스크가 포함되어 있는가?  
(예: 전략, 운영, 재무, 규정 준수)
- 어디에서 영향이 발생하는가? (예: 사업부 대 지역)
- 이러한 리스크 중에서 본질적으로 체계적이고 운영 영역에 고유한 리스크는 무엇인가?

#### 지침

-----  
조직 수준에서 리스크 대응을 평가하여 조직 리스크 프로필에 대한 전반적인 영향을 이해한다.

- 이러한 리스크를 더 잘 관리하려면 무엇을 알아야 하는가?
- 회사에 전반적 심각성을 높이거나 낮추는 리스크 사이에 어떤 상호 의존성이 존재하는가?

이 관점은 또한 리스크 관리 및 지속 가능성 실무자와 리스크 소유자가 한 지역에 중요한 지역적 리스크와 기업 전체에 영향을 미칠 리스크를 구별하는 데 도움이 될 수 있다.



## 2. 전사적 리스크 관리 (ESG 관련 리스크에 ERM적용하기)

적절한 도구를 선택할 때 리스크 유형도 고려해야 한다. 표 3b.8은 리스크 유형이 적절한 리스크 평가 도구를 선택하는 데 지침이 될 수 있는 방법을 보여준다.

표 3b.8 : 적절한 리스크 평가 방식 선택

성능에 미치는 영향	리스크 설명	원인(리스크)	평가 접근법
전략적	급변하는 환경에서 정책 방향과 비즈니스 모델을 예측하거나 적응하지 못함	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제품/서비스</li> <li>• 지정학적</li> <li>• 도시화/인구 증가</li> <li>• 환경</li> <li>• 사회적 또는 이해관계자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업환경분석</li> <li>• 동료 벤치마킹</li> <li>• 경쟁사 분석</li> <li>• 지정학적 평가</li> <li>• 이해관계자 평가</li> </ul>
평판	조직이 원하는 방식과 인식되어야 하는 방식, 실제 인지되는 방식 사이에 수용 불가능한 차이	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평판</li> <li>• 기타 리스크 관리 실패의 결과</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미디어 모니터링</li> <li>• 이해관계자 참여/조사</li> </ul>
운영적	실제 운영 성과와 예상 운영 성과의 허용할 수 없는 차이(예: 제품 품질, 사기, 교육, 윤리)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직원 관리</li> <li>• 인권</li> <li>• 원자재 가용성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근본 원인 분석</li> <li>• 전문가 의견</li> <li>• InVest(Ecosystem Services and Trade-offs의 통합 평가)와 같은 ESG 관련 도구</li> </ul>
비즈니스 연속성	설정된 한도 내에서 비즈니스 중단을 방지, 감지 또는 수정할 수 없음	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자연 재해 (예: 허리케인, 홍수)</li> <li>• 공급업체 실패</li> <li>• 테러</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최대 허용 중단</li> <li>• 확률 분석</li> <li>• 예측 및 평가 (예: Monte Carlo 시뮬레이션)</li> <li>• 시나리오 분석</li> </ul>

리스크가 기업에 즉각적인 영향을 미칠 가능성(예: 근로자 사망) 또는 회사에 장기적인 간접적 영향(예: CO2 배출)을 미칠 가능성이 있는지에 따라 적절한 도구가 달라질 수 있다.

## 평가 접근법의 한계

모든 리스크 평가 도구에는 장단점이 있다. 보통 모든 리스크를 유형에 관계없이 영향과 가능성으로 평가했다. 글로벌 재보험사 스위스리(Swiss Re)는 “다원적 손실 가능성에 대한 예측은 실제로 인과관계에 대한 건전한 이해나 상세한 손실 이력에 달려 있으며 미래의 리스크에는 두 가지 모두 존재하지 않는다” 라고 말했다. 주관적 확률 분석은 불가피하게 편향될 수 밖에 없다. 기회 또는 노출에 대한 평가는 지나치거나 모자랄 수 있다. 표 3b.7도 참조하라.

따라서 모든 추정은 근본적으로 불확실하다. 이는 피할 수 없다. 다만 불확실성이 발생하는 위치를 알고 그 한계를 문서화하는 것이 중요하다. 예를 들어, 온실가스 배출 평가는 선택된 배출 요인 또는 데이터 세트 추론(일부 시설에 대한 데이터를 사용할 수 없는 경우)으로 인해 불확실하다. 이러한 주요 가정 사항을 문서화하여 우선순위를 지정하고 의사를 결정하는 프로세스에 통합할 수 있도록 해야 한다.

## 전문가 의견

전문가 투입은 특정 리스크 또는 리스크 집합을 평가하거나 우선순위를 정할 때 해당 주제 전문가 즉, SME(조직 내부 또는 외부)의 경험과 지식을 활용한다. 전문가는 리스크를 식별하거나 근본 원인, 영향 또는 상호 의존성에 대한 추가적 이해를 설명할 수 있다. 그 결과는 독립 실행형 평가로 사용되거나 리스크 우선순위 지정에 대한 추가 정량적 분석에 대한 입력값으로 사용될 수 있다.

전문가 의견은 정보가 제한적이거나 확립된 모델이 있는 리스크에 특히 유용하며, 이는 종종 ESG 리스크 및 기타 새로운 리스크의 경우에 그러하다. 조직이 특히 ESG 중요성 평가에서 높은 평가를 받은 있지만 정보나 도구가 없다고 해서 리스크를 무시할 수 있는 것은 아니다. 이러한 리스크에 대해 조직은 일련의 인터뷰 또는 워크숍을 통해 주제에 대한 자원을 활용하여 영향, 가능성 또는 기타 기준 측면에서 시나리오 및 추정치를 얻을 수 있다. 이러한 결과는 아래 설명된 대로 시나리오 분석 또는 몬테카를로 시뮬레이션과 같은 정량화 도구에 대한 데이터 포인트로 자주 사용된다.

델파이 접근 방식은 여러 차례의 설문지 또는 리스크 등급 조회에 응답하고 개별 리스크 예상 영향과 가능성을 평가하거나 리스크 그룹의 우선순위를 지정하는 전문가 패널(내부 및/또는 외부)에 의존한다. 델파이는 리스크 식별에도 적합할 수 있다.

### 기후 관련 리스크에 대한 델파이 접근 방식의 사용 예

델파이 접근법은 시설물에 대한 포트폴리오에서 기후 영향에 대한 분포 곡선을 개발하기 위해 기후 주제 리소스 그룹에서 사용할 수 있다. 다음의 질문을 포함하여 여러 질문들이 나올 수 있다.

- 운영 지역에서 향후 20년 동안 해수면 상승 범위는(최소, 최대 및 중간점)?
- 운영 지역 내에서 예상되는 주요 폭풍의 분포 범위는?
- 운영 지역에서 예상되는 온도 변화 범위는?

이 정보는 많은 정보 소스를 정제된 보기로 종합하는 데 도움이 될 수 있다. 이 워크숍의 결과는 기초 모델을 형성하는 분포 곡선을 제공하여 몬테카를로 모델링을 지원할 수 있다.

이를 통해 운영팀과의 논의는 회사가 시설물에 미치는 영향의 결과를 이해하는 데 도움이 될 수 있다. 예를 들어, 그 영향이 비즈니스 중단, 피해 및 홍수 또는 보험 가격 변경으로 이어질지 여부는 리스크 우선순위를 적절하게 지정하는 기초를 제공한다.

많은 조직에서 리스크 우선순위를 정하기 위해 델파이 접근 방식을 사용하며, 종종 설문 조사나 투표와 같은 방법을 사용한다(자세한 논의는 3절 참조).

### 예측 및 평가

예측 및 평가는 수익, 비용 또는 이윤에 대한 리스크의 잠재적 영향을 추정하기 위해 기업 또는 동종 기업의 과거 데이터를 활용함으로써 ESG 관련 리스크에 대한 효과적인 측정 도구가 될 수 있다. 조직은 우선순위를 정하는 동안 재정적 측면에서 ESG 관련 리스크의 영향을 다른 기업 수준의 리스크와 비교할 수 있다.

예측의 품질은 주로 데이터와 가정의 신뢰성에 의해 좌우된다. 예를 들어, 몬테카를로 시뮬레이션(예측을 위한 확률 입력값을 제공)은 확률 범위를 알기 위해 전문가 그룹(예: 위의 델파이 접근 방식에서 설명한 것과 같은)이 개발한 신뢰할 만한 데이터와 예측을 필요로 한다. 덜 정확하기는 하지만 개별 리스크 사건 데이터는 여전히 재정적 리스크 평가에 기여할 수 있다. 예를 들어, 단일 리콜 비용을 기반으로 하는 평가는 지난 10년의 리콜에 대한 업계 평균보다 정확도가 떨어진다.

### 채굴 관련 지역사회 갈등의 영향 정량화

인권과 관련된 리스크와 영향은 계량화하기 특히 어렵다. 2014년 Harvard Kennedy School, Shift 및 University of Queensland 연구에 따르면 대부분의 회사는 계약 분쟁, 생산성 손실 및 운영 중단을 포함하여 지역 사회와의 갈등 비용을 적절하게 식별하여 이해하거나 집계하지 않는다. 미화 30억~50억 달러 프로젝트는 지역 사회 반대로 인해 생산 지연으로 주당 2,000만 달러의 손실을 입을 것으로 추정된다.

이 평가는 리스크를 완화하기 위해 인권 및 이해관계자 참여 프로그램을 개발하기 위한 강력한 비즈니스 사례를 제공한다.

데이터, 매개변수 및 가설은 기업의 과거 경험(예: 공급업체 지출 또는 수익) 또는 대리 또는 예측(예: 제품 리콜로 인해 경쟁업체가 경험한 수익 및 비용 영향)을 기반으로 할 수 있다. 이러한 예는 리스크를 선택할 때 리스크에 처한 가치를 식별하는 데 도움이 된다. 이러한 평가를 지원하는 데 사용될 몇 가지 ESG 예는 부록 VI를 참조하라.

보다 광범위한 정보와 주제 지식이 필요한 방법을 사용하여 평가를 수행할 수도 있다. 표 3b.9에 일반적으로 사용되는 평가 방법의 몇 가지 예가 있다. 다른 방법은 자연 자본 프로토콜(Natural Capital Protocol) 및 사회 및 인적 자본 프로토콜(Social & Human Capital Protocol)에 명시되어 있다.

표 3b.9 : ESG 평가 접근 방식

리소스	예 시
저감 비용 - 제한, 예방 또는 수리와 관련된 영향 비용(주로 환경 영향에 사용됨)	TruCost는 주어진 연도에 온실 가스 배출량의 점진적인 증가와 관련된 피해를 현금화하여 "탄소의 사회적 비용"을 추정한다.
조건부 평가 - 비 시장 자원 가치에 대한 설문조사 기반 접근	조건부 평가 접근법은 식품 안전 건강 결과에 대해 지불할 소비자의 의사를 예측하는 데 사용되었다. 영국에서는 매년 약 백만 건의 식인성 질병이 발생하는 것으로 추산되며, 이로 인해 20,000명이 병원에 입원하고 500명이 사망한다. 이 질병 대부분은 바이러스 및 박테리아와 같은 미생물 병원체에 의해 발생한다. 이것의 목적은 이 비용을 추정하는 것이었다. 예를 들어, 미생물 병원체, 화학 및 방사선 오염 물질 및 알레르겐으로 인한 질병 및 사망과 관련한 고통 및 슬픔을 피하기 위해 비용을 지불할 의사가 있다.
가치 기반 가격 책정 - 사용 가능한 차선택을 기반으로 한 추정	"가치 기반 가격 책정은 회사가 경쟁자와 비교할 때 특정 고객 세그먼트에 대해 제품의 차별화된 가치를 계산하고 획득하려고 시도하는 가격을 설정하는 방법이다." 예를 들어, 회사는 재활용 종이로 만든 종이 타월 구매자와 같은 특정 부문에 집중할 수 있다. 그런 다음 회사는 그 가치를 다음으로 가장 좋은 대안(예: 표백되지 않은 종이 타월)과 비교한다. 회사는 제품 차별화 요소(예: 재활용 및 퇴비화 가능)를 결정하고 해당 차별화에 대한 달러 가치를 추정한다(예: 종이 타월 롤당 \$0.75).
가치(혜택) 이전 - 다른 위치 또는 컨텍스트에서 해당 위치 또는 컨텍스트로 정보를 전송하는 추정 방법	이익 이전 접근법은 미시간 습지를 보호하고 복원함으로써 얻을 수 있는 잠재적 이익을 추정하는 데 사용되었다. 연구원들은 오하이오 연구에서 제안된 값을 미시간 해안 거주자에게 적용했다. 이를 통해 연구자들은 미시간 습지의 재정적 가치를 결정할 수 있었다.

ESG 관련 리스크를 평가하는 것은 근본적으로 불확실하므로 조직이 재정적 정량화를 피할 수 있다. 이러한 예측 도구를 사용하면 경영진이 보유한 정보를 기반으로 최상의 리스크 평가를 하는 동시에 한계도 투명하게 알 수 있다. 모범 사례가 존재하며 이를 활용해야 한다. 아래의 예는 다양한 내부 및 외부 데이터를 사용하여 재정적 리스크 평가를 개발하는 방법을 보여준다.

#### 기술기업: 제품 안전 및 회수 비용

한 기술기업이 제품 리콜로 이어지는 제품 안전 리스크의 잠재적 심각도를 평가했다. 이 회사는 Dell/Sony의 2006년 리튬 이온 컴퓨터 배터리 리콜 데이터를 사용하여 410만 개의 리콜 배터리에 대해 4억 달러를 지불했다. 같은 종류의 배터리를 생산하고 제조 공정도 비슷하기 때문에 합리적인 비교라고 회사 측은 판단했다. Dell/Sony에 대한 비교 가능한 평균 리콜 데이터를 사용하여 회사는 리콜된 배터리당 비용이 노트북 배터리당 약 \$98임을 확인했다. (4억 달러/410만 노트북 배터리 리콜).

이 회사는 500만 개의 배터리를 판매했으며 잠재적 비용은 미화 4억 9000만 달러(미화 9800만 달러 x 500만 달러)이다.

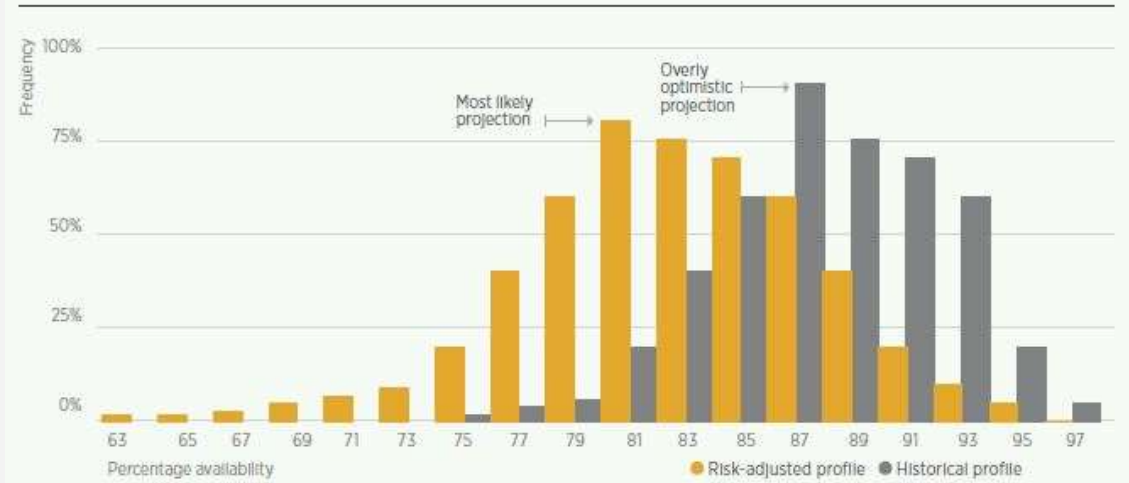
관리자는 제품 안전에 대한 이 추정된 리스크 심각도가 정확하지 않다는 것을 이해한다. 그러나 회사에 대한 잠재적 리스크와 동료에게 발생한 사건의 증거는 회사의 조치를 끌어내기에 충분했다. 제품 안전에 대한 통제를 구현하기 위해 3명의 추가 직원을 고용하여 회사의 리스크를 줄이고 고객을 보호했다.

#### 유틸리티 회사: 악천후 리스크에 대한 Monte Carlo 시뮬레이션

전력 회사는 많은 발전 플랜트를 소유하고 있다. 회사는 최대 몇 주 동안 발전소 운영 능력에 영향을 미치는 토네이도와 같은 악천후 리스크를 식별했다. 이 리스크는 수익과 고객 신뢰에 영향을 미친다. 리스크 평가 기간 5년은 회사의 전략 계획과 일치하는 기간이다. 리스크의 심각도를 다음과 같이 평가했다.

- 리스크 관리자는 지난 10년 동안의 과거 공장 가용 데이터를 얻었다. 이 데이터와 Monte Carlo 시뮬레이션을 사용하여 "이력 프로필"을 만들었다.
- 리스크 관리 및 지속 가능성 실무자들은 함께 협력하여 향후 5년 동안 예상되는 폭풍우 기상 예측을 얻었다. 그들은 이 예측을 사용하여 "리스크 조정 프로파일"을 결정했다.

### 발전 플랜트 가용성



이 분석을 기반으로 관리자는 공장이 성능을 저하시킬 리스크가 이력에 표시된 것보다 더 크다는 점을 알아냈다. 이는 서비스 저하를 방지하기 위한 추가 투자로 이어졌다. 이 정보를 사용하여 회사는 리스크의 우선 순위를 지정하고 대응책을 개발하고 모델링할 수 있었다.

### 시나리오 분석

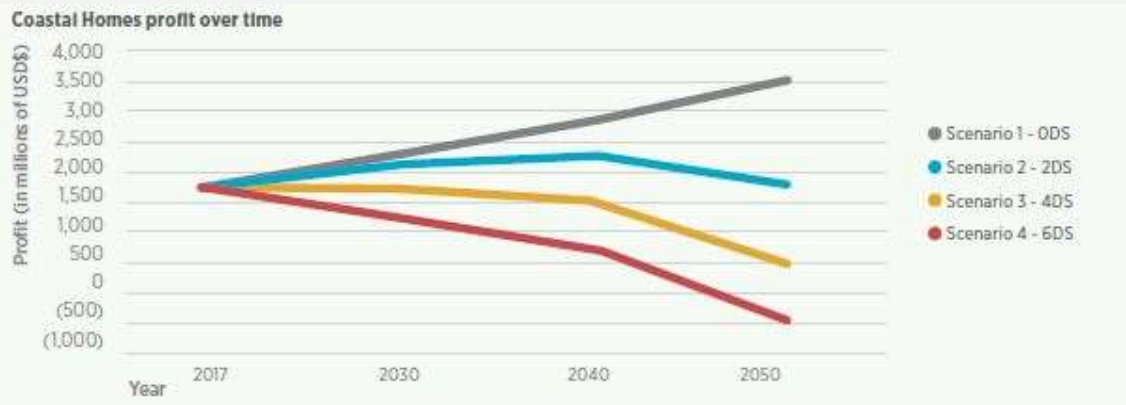
시나리오 분석은 불확실한 조건에서 미래 상태의 장기적인 영향을 평가하기 위한 도구이다. 1960년대 Shell Oil에서 개발된 시나리오 분석은 미래의 그럴듯한 경계를 정의하기 위한 체계적인 프로세스이다. 이는 조직이 대응 계획을 위해 고려하는 다양한 시나리오를 제공함으로써 관리자가 가능한 결과를 "예측"해야 하는 정도를 줄이기 때문에 ESG 관련 리스크에 특히 효과적인 도구가 될 수 있다. (예: 공급 채널이 수정될 예정인가? 어느 지역이 침수될 것인가?).

많은 조직과 투자자는 이미 다른 리스크에 대한 미래 상태를 예측하기 위해 시나리오 분석을 사용한다. 리스크 관리 및 전략적 계획 프로세스의 일부로 기후 관련 리스크 평가를 포함한다. 부록 VII에는 기후 변화에 관한 정부간 협의체(IPCC)와 국제 에너지 기구(IEA)의 기후 관련 시나리오 분석 및 기업 사례에 대한 참고문헌이 포함되어 있다. 다음 예와 TCFD의 기술 부록에 있는 예: 기후 관련 리스크 및 기회 공개에 시나리오 분석을 사용하면 기후 관련 리스크에 시나리오 분석을 적용하는 방법에 대한 자세한 정보를 제공한다. 이 도구는 다른 ESG 관련 리스크(예: 지역 물 가용성, 인건비 모델 아웃소싱)에도 적용될 수 있고 시간이 지남에 따라 뚜렷하게 나타날 수 있다.

### 부동산 회사: 기후 관련 리스크

따뜻한 해안 국가에 있는 어떤 부동산 회사가 목표 수익 달성에 영향을 미치는 기후 변화와 관련된 물리적 리스크를 식별했다. 회사는 시나리오를 분석하여 2050년까지 회사에 미칠 영향을 예측했다.

이 회사는 IEA의 2, 4 및 6도 시나리오(2DS, 4DS 및 6DS)를 활용하고 TCFD 기술 보충 자료를 따랐다. 고정 자산을 보호하는 데 사용할 수 있는 보험의 가치와 가용성에 대한 해수면 상승, 심한 폭풍 및 증가된 일일 기온의 영향을 모델링하기 위해 기후 관련 리스크에 시나리오 분석을 사용한다



### 시나리오 모델링 결과:

- 물리적 기후 관련 리스크의 심각도로 인해 회사는 아무것도 하지 않는 것이 비즈니스의 생존에 위협이 된다고 판단했다. 시나리오는 회사에 대한 잠재적 영향과 회사가 대응하고 전략을 전환하는 방법에 대해 논의할 수 있는 기능을 제공한다.
- 회사는 해안 위치를 바탕으로 하여 리스크를 높음으로 놓고 우선순위를 정했다.

### ESG 전용 도구

ESG 관련 리스크 평가를 지원할 수 있는 다양한 특정 접근 방식도 있다. Natural Capital Protocol Toolkit 또는 Social & Human Capital Protocol Toolkit을 사용하면 전문가가 ESG 관련 리스크를 정량화하기 위한 주제별 도구를 식별할 수 있다. 툴킷의 예는 표 3b.10에 포함되어 있다.

표 3b.10 : ESG별 리스크 평가 도구

구분	도구	예
자연 자본 프로토콜 툴킷	Greenhouse Gas Protocol	온실가스 프로토콜 기업 회계 및 보고 표준은 기업에 온실가스 인벤토리를 계산하기 위한 지침을 제공한다.
	WBCSD Water Tool	WBCSD Water Tool은 통합 문서(사이트 투자자용, 주요 보고 지표 및 지표), 매핑 기능 및 Google Earth 호환성을 포함하여 기업 물 리스크 및 기회의 노출을 식별하고 계산하기 위한 다기능 리소스이다.
	InVEST	InVEST(Integrated Valuation of Ecosystem Services and Trade-offs)는 인간의 삶을 유지하고 충족시키는 자연의 상품과 서비스를 매핑하고 평가하는 오픈 소스 소프트웨어 모델 모음이다. InVEST를 통해 의사 결정자는 관리 선택 및 미래 기후와 관련된 영향을 평가하여 자연 자본에 대한 투자가 인간 개발 및 생태계를 향상시킬 수 있는 부분을 식별할 수 있다.
	WRI Aqueduct	WRI Aqueduct는 기업이 전 세계적으로 물 리스크와 기회가 어디서 어떻게 발생하는지 이해하는 데 도움이 되는 리스크 매핑 도구이다. Atlas는 동료 검토 방법론을 사용하여 맞춤형 글로벌 수질 리스크 지도를 생성한다.
	World Bank Climate Change Knowledge Portal	기후 변화 지식 포털은 전 세계 기후 변화에 대한 정보, 데이터 및 보고서의 중심 허브이다. 이를 통해 사용자는 주요 기후 및 기후 관련 정보를 쿼리, 매핑, 비교, 차트 작성 및 요약할 수 있다.
사회, 인적 자본 프로 토콜 툴킷	B Analytics, Global Impact Investment Rating System (GIIRS)	GIIRS는 B 영향 평가 방법론을 사용하여 투자 포트폴리오가 근로자, 고객, 지역사회 및 환경에 미치는 영향을 설명한다.
	Impact Measurement Framework	이 부문별 프레임워크 모음은 관련 사회경제적 영향, 지표 및 지표를 식별한다.
	경제 협력 개발 기구 (OECD) 주관적 웰빙 측정 지침	이 지침은 주관적 웰빙 측정의 수집 및 사용에 대한 조언을 제공한다. 이는 주관적 웰빙 측정을 설계, 수집 및 게시할 때 국가 통계청 및 기타 주관적 웰빙 데이터 생산자를 지원하기 위한 것이다. 또한, 지침은 주관적 웰빙에 대한 정보 사용자에게 가치가 있도록 설계되었다.



적도 원칙, 환경 또는 사회적 영향 평가와 같은 2장, 표 2.8에 명시된 ESG 관련 도구도 ESG 관련 리스크 평가를 지원할 수 있다.

## 2.2 데이터, 매개변수 및 가정

리스크 심각도를 계산하려면 실무자가 데이터, 매개변수 및 가정을 선택해야 한다. 이러한 결정을 내릴 때 기업은 표 3b.11에서 다음 고려 사항을 시작할 수 있다. 다음 페이지에 자세히 설명되어 있다.

### 지침

데이터, 매개변수 및 가정을 선택하고 문서화한다.

3b.11 : 데이터, 매개변수 및 가정에 대한 고려 사항

구 분	예 시
데이터 세트 (Data sets)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 측정 도구에 대한 입력으로 사용할 수 있는 1차 또는 2차 데이터는?</li> <li>• ESG 관련 리스크 평가를 지원하기 위해 어떤 도구와 프레임워크를 사용할 수 있는가?</li> <li>• 선택한 데이터에 내재된 가정은 무엇인가?</li> <li>• 데이터는 얼마나 신뢰할 수 있는가?</li> <li>• 데이터가 정의된 리스크 범위에 적용되는가?</li> </ul>
타이밍	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 분석에서 고려해야 할 기간(예: 전략 계획, 5년, 15년 또는 30년)은?</li> </ul>
범위	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직의 어떤 단위(예: 부서, 기능 및 운영 단위)와 가치 사슬(투입, 운영 및 시장)에서 분석되는가?</li> </ul>
할인율	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재정적 추정에 사용된 현금 흐름의 사고와 타이밍은 얼마나 확실한가?</li> <li>• 이러한 추정치가 할인율을 적용하기에 충분한 주제 전문 지식 또는 역사적 증거로 확립되었는가?</li> </ul>

이러한 고려 사항은 기업이 리스크의 심각도를 측정하는 방법에 대한 명확한 관점을 유지하고 시간이 지남에 따라 평가를 복사할 수 있도록 문서화해야 한다. 리스크 평가 입력에 대한 토론과 동료 조사는 합의를 구축하고 가정 사항이 대한 이의를 제기할 수 있도록 하는 데 중요하다.

### 데이터 세트

경영진은 리스크 평가를 할 때 데이터의 가용성과 품질에 의존한다. ESG 관련 평가를 위한 양질의 데이터 세트를 찾는 것은 특히 처음으로 ESG 관련 리스크를 정량화하는 조직의 경우 어려울 수 있다. 내부 통제 대상인 재무 정보와 달리 ESG 관련 정보는 항상 동일한 수준의 조사를 받는 것은 아니다. 표 3b.12는 리스크 평가에 사용할 수 있는 1차 및 2차 데이터를 식별하기 위한 관리의 시작점을 나타낸다.

표 3b.12 : ESG 관련 리스크 평가를 위한 데이터 소스의 예

구 분	데이터 소스	예 시
일차	내부 조직 데이터	협력사 지출, 판매실적, 용수 사용량, 온실가스 배출량
	조사결과	직원, 공급업체 또는 고객 설문조사
	인터뷰 또는 포커스 그룹	직원, NGO 또는 커뮤니티와 같은 리스크에 처한 그룹을 위한 심층 대화
이차	빅 데이터 및 빅 지표	지구에서 가장 중요한 시스템의 상태 변화를 실시간으로 추적하는 매우 상세하고 지속적으로 생성되는 글로벌 지표
	학술 연구	플라스틱 폐기물 또는 전자 폐기물과 같은 ESG 문제의 성격과 범위에 대한 신뢰할 수 있는 연구
	제3자 또는 해당 분야 전문가와의 인터뷰	인터뷰에는 델파이 출력이 포함될 수 있다(위의 Monte Carlo 예 참조). NGO는 조직이 접근할 수 없는 커뮤니티에 대한 통찰력을 제공할 수 있다.
	정부 또는 싱크탱크 데이터	공개 데이터, 가계 예산 조사, 인구 통계학적 건강 조사 또는 기타 수집 데이터베이스
	업계 또는 동료 조직 데이터 또는 보고서	에너지, 규정 준수 또는 비용 데이터와 같은 부문별 데이터 또는 공개적으로 사용 가능한 정보에서 파생될 수 있는 가정(부록 VI 참조)
	기존 분석	식품 안전 문제와 관련된 공급망 중단 또는 비용과 같은 다른 목적을 위해 완료된 내부 또는 외부 분석
	Natural Capital Protocol Toolkit 및 Social & Human Capital Protocol Toolkit에서 참조된 도구의 결과	재정적 리스크 평가에 대한 입력으로 사용할 수 있는 도구 (예: 생물다양성 발자국)를 사용한 정보 또는 결과
	사회적 가치 국제(SVI) 글로벌 가치 교환	사회 및 환경 데이터에 중점을 둔 가치, 결과, 지표 및 이해관계자의 오픈 소스 데이터베이스

각 데이터 원본 또는 선택 항목에는 기본 가정 사항이 있다. 예측 또는 평가를 준비할 때 실무자는 선택한 데이터에 포함된 가정 사항과 후속 제한 사항을 이해해야 한다. 예를 들어:

- 배출 계수는 에너지원 및 국가에 따라 선택될 수 있으며, 이는 특정 도시 내 운영에 대한 온실가스 배출을 계산하는 데 정확하지 않을 수 있다.
- 물 부족 리스크는 현재가 아닌 강우량 및 유역 측정값을 기반으로 할 수 있다.
- 유럽의 인구 증가는 현재 출생률을 기반으로 할 수 있지만 이주를 고려하지 않을 수 있다.
- 웰빙 계산을 위한 프록시 데이터는 특정 지역, 인구통계학적 그룹 또는 사회경제적 계층을 기반으로 할 수 있다.

데이터에 포함된 가정을 이해하면 리스크 평가를 업데이트해야 하는 시기를 알리는 데 도움이 된다. 예를 들어, 많은 온실가스 배출 요소가 매년 업데이트되므로 리스크 심각도도 업데이트될 수 있다. 리스크 평가 검토 및 수정에 대한 자세한 지침은 4장을 참조하라.

### 데이터 품질 및 신뢰성

사용할 ESG 데이터를 결정할 때 품질과 신뢰성을 고려하는 것이 중요하다. 특히 새로운 문제 또는 리스크와 관련된 데이터의 경우. "기성품" 데이터나 모델을 사용할 때 주의해야 한다. 데이터 품질을 평가할 때 경영진은 고품질 데이터 소스를 선택하기 위해 다음 질문을 던져야 한다

- 데이터가 신뢰할 수 있는 결과를 생성하기에 충분히 높은 품질인가?
- 내부적으로 수집된 데이터에 대한 통제가 마련되어 있는가?
- 데이터가 오랜 기간 검증되었거나 업계 표준에 따라 수집되었는가?
- 2차 데이터가 공개되어 있거나 도전할 수 있는가?
- 데이터를 사용하기 전 분석 수행에 메타데이터를 사용할 수 있는가?
- 모델 또는 데이터의 주요 가정은 무엇인가?
- 모델이나 방법에 전문가의 판단이 사용되는가?

경영진이 데이터 품질에 대해 우려할 때, 데이터를 검증해야 한다. 검증 방법에는 메타데이터(예: 요약 통계)를 기반으로 한 데이터 테스트, 내부 통제 구현, 데이터 하위 집합 검증 또는 합리성을 평가하기 위한 분석 수행이 포함된다.

## 타이밍

COSO ERM 프레임워크는 리스크 평가에 사용되는 시간 범위가 관련 전략 및 비즈니스 목표에 사용되는 시간 범위와 동일해야 한다고 한다. 그러나 환경 및 사회적 리스크는 일반적으로 전략 수립에 사용되는 1년, 3년 또는 5년 기간보다 더 긴 기간에 걸쳐 나타난다. 이러한 리스크를 관리하려면 장기적인 역량 구축을 위한 투자 결정을 내리거나 기업이 제공해야 하는 압력을 느끼는 단기 결과와 상충할 수 있는 적응 전략을 개발해야 한다.

더욱이, 기업은 가장 긴급한 리스크만을 고려함으로써 그들이 제공할 수 있는 장기적인 가치와 리스크가 완전히 나타나기 전에 리스크에 대응함으로써 얻을 수 있는 이점을 무시할 수 있다. 예를 들어, 기후 변화 영향은 향후 50년 동안 언제든지 나타날 수 있다. 현재 과도기적 또는 물리적 리스크의 영향을 평가함으로써 조직은 리스크에 보다 점진적인 대응 계획을 세울 수 있다. 여기에는 저탄소 제품 또는 서비스에 대한 기회를 추구하거나 운영에 악천후 영향에 대한 회복탄력성을 구축하는 것이 포함된다.

## 범위

범위는 각 리스크에 대해 측정되는 조직 경계(예: 부서, 기능, 운영 단위) 및 밸류체인 경계(예: 투입, 운영, 시장)를 정의한다. 이러한 경계는 각 리스크의 상대적 중요성에 영향을 미친다. 예를 들어, 운영 단위 수준에서 중요하다고 평가된 리스크는 사업부 또는 기업 수준에서 덜 중요할 수 있다. 더 높은 기업의 수준에서 리스크는 평판, 브랜드 및 신뢰성에 더 큰 영향을 미칠 가능성이 높다.

## 할인율

재무 리스크를 평가할 때 실무자는 종종 잠재적 리스크 영향의 현재 가치에 도달하기 위해 가중 평균 자본 비용을 기반으로 할인율을 적용한다. 할인율은 예측된 현금 흐름의 시기에 기반한 정확도 수준을 의미한다. 따라서 할인율을 적용하려면 해당 주제에 대한 충분한 전문 지식이나 역사적 증거를 바탕으로 추정치를 설정해야 한다. ESG 관련 리스크의 불확실성으로 인해 예상 현금 흐름의 정확성이 부족하기 때문에 할인율을 적용하는 것이 적절하지 않을 수 있다.

### 3. 리스크 우선순위 지정

조직은 다음을 결정하기 위해 리스크의 우선순위를 지정한다.

- 경영진 대응에 필요한 긴급성
- 필요한 조치 유형
- 리스크 대응에 대한 투자 단계

#### 지침

주제별 전문 지식을 활용하여 ESG 관련 리스크 우선순위 지정

본 장의 섹션 1.1에서는 기업이 기업 전체의 리스크를 비교하는 데 사용하는 우선순위 기준을 살펴본다. 논의된 바와 같이 영향과 가능성은 선호하는 리스크 심각도 측정 기준을 기반으로 범주로 리스크의 우선순위를 지정하는 데 자주 사용된다. 일반적으로 재무 지표가 선호되는 분모이다. 그러나 회사는 취약성, 속도 또는 회복탄력성과 같은 추가 고려 사항을 포함할 수도 있다. 아래 예는 계층적 접근 방식을 사용하는 리스크 우선순위 지정의 추가 예이다.

#### Solvay S.A — 리스크 분류를 위한 계층적 접근 방식 사용

Solvay는 회사의 리스크를 우선시하기 위해 두 가지 등급을 사용한다. 영향과 통제 수준. 외부 보고서에서 상위 8개 리스크에 적용되고 해당 ESG 중요성 측면과 연결된 중요도 범위를 공개했다. 각 리스크에 대해 소유자는 리스크에 대응하고 리스크를 모니터링하도록 지정된다. 리스크 소유자는 리스크 설명을 유지 관리하고 경영진을 위한 관련 예방 및 완화 조치를 추적한다.

Criticality level	Risk	Trend in criticality level	Corresponding materiality aspects
High ↓ Moderate	Security	↓	No significant link
	Climate related physical risks	→	Greenhouse gas emissions Water and wastewater management
	Industrial safety	↓	Accident and safety management Employee health and safety
	Transport accident	↓	Waste and hazardous materials management
	Ethics and Compliance	→	Management of the legal, ethics & regulatory framework
	Climate transition risk*	N/A	Greenhouse gas emissions Energy management Sustainable business solutions
	Cyber-risk	↓	Data security and customer privacy
	Chemical product usage	↓	Hazardous materials management Sustainable business solutions

\* Emerging risk: newly developing or changing risk that may, over the long term, have a significant impact which will need to be assessed in the future.

많은 회사에서 우선 순위 프로세스를 지원하기 위해 Delphi 접근 방식을 사용한다(위의 전문가 입력 섹션 참조). 기업 전체를 대표하는 임원 그룹을 소집하면 리스크에 대해 토론하고, 비교하고, 투표할 수 있다. 종종 이 세션에서 추가적인 평가 기준(예: 회복탄력성, 속도 및 적응성)에 대해 논의한다.

이러한 패널의 기능적 특성은 많은 경우 논의에 참여하는 경영진이 ESG 관련 리스크에 대해 덜 익숙하다는 것이다. 결과적으로 이러한 리스크는 투표 과정에서 무시될 수 있다. 리스크 소유자, 리스크 관리 및 지속 가능성 실무자는 경영진에게 조직의 전략, 핵심 성과 지표(KPI), 동료 또는 산업 관행 또는 공개 약속에 대한 리스크의 영향과 같은 ESG 관련 리스크에 대한 컨텍스트를 제공하여 이 문제를 해결할 수 있다. 아래 예는 조직의 인권 전문가가 ESG 관련 리스크에 대해 경영진에게 통찰력을 제공할 수 있는 방법을 보여준다.

### 의류 제조 회사: 인권 관련 리스크에 대한 델파이 접근

한 의류 회사는 재무, 공급망 및 운영 대표를 포함하여 집행 위원회와 함께 리스크의 우선 순위를 정하기 위해 델파이 접근 방식을 사용한다.

인권 관리자는 회사의 평판을 위협하는 인권 리스크를 식별했다. 리스크는 경영진 수준에서 잘 이해되지 않았다. 따라서 우선순위 프로세스를 지원하기 위해 회사의 인권 관리자는 회의 전 리스크 위원회를 교육하기 위해 팩트 시트를 제공했다. 전문가는 또한 회의에 참석하여 질문에 답변하고 필요에 따라 추가 논평을 제공했다. 팩트 시트에는 다음과 같은 관련 정보가 포함되어 있다.

- 인권 관련 기업의 자발적인 약속(예: UN Global Compact 서명국)
- 약 1억 2천만 달러의 회사 계약에 대해 인권 침해에 대한 활동을 평가하고 모니터링해야 하는 회사의 요구 사항
- 최근 설문조사에서 매출의 5%를 차지하는 고객이 인권과 관련한 우려를 표명함
- 회사 시가총액의 20%를 차지하는 일부 기관 투자자는 영국 현대 노예법(UK Modern Slavery Act)과 같이 규제 환경 변화를 주요 관심사로 제기함

그 결과 리스크 목록에 인권 리스크를 우선 추가하고 기업의 글로벌 운영 및 공급망 전반에 걸쳐 이러한 리스크를 관리하기 위해 수립된 특정 역할 및 이니셔티브를 설정한다.

**편향 관리**

ESG 관련 리스크를 식별, 평가하고 우선순위를 지정할 때 편향을 식별하는 것이 중요하다. 주어진 개체에서 특정 입장이나 의견을 이끄는 지배적 증거를 찾는 것은 드문 일이 아니다. 의사 결정을 위한 수치 지표, 재무 성과 또는 과거 데이터에 대한 과도한 의존, 특정 리스크 이벤트 결과 또는 대응에 고정 최근 사건이나 단기 재정 리스크에 대한

**지침**

ESG 문제에 대한 조직의 편견 식별 및 요구

불균형적인 가중치, 또는 리스크 회피 또는 리스크 감수 경향. 더 나은 의사 결정을 지원하려면 이러한 편견을 식별하고 요구하는 것이 중요하다. 표 3b.13은 ERM에서 ESG와 관련된 편향 유형의 예이다.

표 3b.12 : ESG 관련 리스크 평가를 위한 데이터 소스의 예

유형	설명
가용성 편향	사람들은 최근에 어떤 일이 벌어졌다는 소식을 들으면 사고가 발생할 가능성이 더 높다고 생각한다. 따라서 사람들은 토네이도, 암 또는 사고로 인한 사망 리스크를 과대평가하고 천식이나 당뇨병 리스크를 과소평가한다. 토네이도나 암, 사고가 언론과 영화에 많이 보도되기 때문이다.
확증 편향	사람들은 확고한 신념이나 아이디어를 확인하는 데이터를 강조하고 자신의 신념과 충돌하는 정보를 무시하는 경향이 있다. 사람들은 또한 다른 사람들이 자신의 세계관을 공유한다고 가정하여 "거짓 합의 효과"에 빠지기도 한다. 예를 들어, 자신들이 지구 온난화를 믿는다면 대부분의 사람들이 동의할 것으로 기대한다. 하지만 반대로 그 존재에 의문을 제기하는 사람들은 또한 자신들의 의견이 주류라고 믿는다.
집단 사고 편향	집단의 압력은 때때로 정신 효율성, 현실 테스트 및 도덕적 판단의 저하로 이어지기 때문에 집단이 잘못된 결정을 내릴 수 있다. 집단은 구성원들이 배경이 비슷하고 외부 의견으로부터 격리되고 명확한 의사 결정 규칙이 없을 때 집단 사고에 특히 취약하다.
통제 환상	사람들은 자신이 통제할 수 없는 경우에도 주변을 통제할 수 있다고 믿는다. 예를 들어, 조직은 GHG 배출량과 에너지 사용을 설명하고 줄임으로써 기후 관련 리스크를 완화시킬 수 있다고 믿는다.
과신효과	사람들, 특히 전문가와 전문가들은 자신의 지식에 대해 과대평가한다. 프로젝트의 시간과 비용을 과소평가할수록 과신 효과는 악화된다.
현상 유지 편향	대안을 선택할 때 개인은 현상 유지에 대한 편향이 있다. ESG 관련 리스크는 종종 새롭거나 예상치 못한 것이다. 따라서 개인이 식별할 가능성이 적다.

다음 질문은 조직의 ESG 편향을 식별하는 데 도움이 될 수 있다.

- 지배적 인물이나 권력을 가진 위치가 특정 리스크에 주의를 집중시키거나 ESG와 관련 없는 리스크를 무시하는가?
- 경영진이 리스크 우선순위를 정할 때 수치에 지나치게 의존하고 쉽게 정량화할 수 없는 ESG 관련 영향을 간과하는가?
- 경영진이 ESG와 관련하여 새로 발생하거나 익숙하지 않은 문제와 관련된 정보를 포함하여 상반된 정보를 무시하는가?
- 경영진은 잠재적으로 느리게 움직이는 ESG 관련 리스크를 효과적으로 포착하지 못할 단기 혹은 중기 기간(18~36개월)을 사용하는가?
- 경영진은 ESG 문제 처리에 영향을 미칠 수 있는 리스크 회피 또는 리스크 감수 경향이 있는가?
- 경영진은 ESG 문제에 대해 더 심각하지만 그럴듯한 시나리오에 대한 고려 사항을 생략할 수 있는 리스크 관리를 위한 통제에 대해 지나치게 자신하고 있는가?

강력한 ERM 프로세스는 편향을 상쇄하는 데 도움이 될 수 있다. 이러한 편견을 극복하는 데 도움이 되는 몇 가지 단기 전략은 다음과 같다.

- 열린 마음 실천 : 고정 관념, 특이한 연관성 및 관련 없는 요소의 영향을 제거하여 판단력을 향상시키고 현상 유지에 도전한다.
- 교차 기능 팀을 개발하여 객관적 정보에 입각한 정보 얻기 : 개별 문제에 대한 다양한 관점을 얻기 위해 내부 및 외부 전문가의 조언을 구한다.
- 리스크 정량화 및 공통 언어 사용 : 공통 언어와 리스크 평가를 위한 일관된 메트릭을 사용하여 부서 간 팀과 의사소통하는 방법을 식별한다.
- 기준점 제공 : 잘 이해할 수 있는 참조 프레임을 사용하여 질문한다. 예를 들어 동료들에게 잠재적인 환경 리스크를 식별하도록 요구하는 대신 "심각한 홍수나 허리케인이 우리 공급망에 어떤 영향을 미칠 것인가?" 같은 질문이나 "더 이상 시설에 접근할 수 없다면 공급망에 어떤 비용이 드는지?" 묻는다.