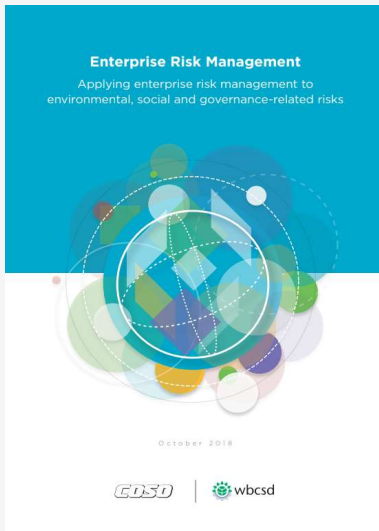


전사적 리스크 관리(ESG 관련 리스크에 ERM적용하기)

-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 예정)
 - 3a. 리스크 식별
 - 3b. 리스크 평가 및 우선순위 지정
 - 3c. 리스크 대응
4. ESG 관련 리스크 검토 및 수정(가을호 예정)
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 원문 다운로드가 가능합니다.

2. ESG 관련 리스크에 대한 전략 및 목표 설정

개요

ERM에서는 기업의 전략, 목표 및 비즈니스 현황에 대해 이해해야 한다. ESG 리스크를 식별, 평가 또는 관리할 때 리스크 관리 및 지속 가능성 부문의 담당 실무자는 내부 및 외부 환경과 일어날 수 있는 사고 및 추세가 기업의 전략, 비즈니스 목표 및 성과에 어떻게 영향을 미칠 수 있는지 폭넓은 시야를 갖기 위해 노력해야 한다.

세계화, 급속한 기술 발전, 자연 환경의 변화, 인구 통계학적 변화 및 지정학적 영향과 같은 글로벌 추세로 인해 많은 기업의 비즈니스 현황이 더욱더 복잡해져 가고 있다. 기업은 글로벌 메가트렌드를 모니터링하고 이러한 트렌드가 조직의 ESG 문제로 어떻게 변환되는지 이해하기 위해 지속가능성 분야의 실무자 같은 전문가를 고용할 필요가 있다. 리스크관리 실무자와 소유자는 이러한 이해를 바탕으로 기업 리스크 프로필에 대해 보다 전체적인 관점을 지원할 수 있다



본 장은 전략 및 목표 설정에 대한 COSO ERM 프레임워크 4가지 구성요소 원칙에 관한 것이다.

- ⑥ 비즈니스 현황 분석: 조직은 리스크 프로파일에 대한 비즈니스 현황의 잠재적 영향을 고려한다.
- ⑦ 리스크 성향 정의: 조직은 가치 창출, 보존 및 실현하는데 있어 리스크 성향을 정의한다.
- ⑧ 대체 전략을 평가한다 : 조직은 대안 전략과 리스크 프로파일에 대한 잠재적 영향을 평가한다.
- ⑨ 비즈니스 목표를 공식화한다 : 조직은 전략을 조정하고 지원하는데 다양한 수준에서 비즈니스 목표를 설정하여 리스크를 고려한다.

이 장에서는 기업이 가치를 생성, 보존 및 실현하는 방법에 대한 더 넓은 관점을 고려하면서 리스크 관리 및 지속 가능성 실무자가 비즈니스 현황을 평가하는 데 도움이 되는 다음 조치를 간략하게 설명한다.

- 가치 창출 프로세스와 비즈니스 모델을 검토하여 단기, 중기 및 장기적으로 모든 자본에 대한 영향과 종속성을 이해한다. 이러한 이해를 돕기 위해 다음을 수행하라.
 - 새로운 이슈가 외부 환경에 미치는 영향을 파악하기 위한 메가트렌드 분석
 - 강점, 약점, 기회 및 위협(SWOT) 분석
 - 모든 유형의 자본에 대한 영향 및 종속성 매핑
 - 중요한 ESG 문제를 설명하는 ESG 중요성 평가
 - 새로운 ESG 트렌드를 이해하기 위한 내부 및 외부 이해 관계자의 참여
 - ESG 특정 자원을 활용한 분석

- 리스크 관리 프로세스 전반에 걸친 기업의 전략, 목표 및 리스크 성향에 부합한다.
- 기업의 전략이나 목표에 영향을 미칠 ESG 관련 리스크를 고려한다.

가치창출과 비즈니스 모델

COSO ERM Framework에 따르면 조직의 가치는 배치된 자원에서 파생된 혜택과 해당 자원의 비용 간의 관계를 기반으로 생성, 보존, 침식 또는 실현된다. 기업의 가치는 전반적 전략부터 일상적 의사결정까지 경영진이 내리는 결정에 크게 좌우된다. 효과적인 ERM은 이사회와 경영진이 결과를 최적화하여 가치를 창출, 보존 및 궁극적으로 실현하기 위한 기능을 향상하도록 돕는다.

역사적으로 이 가치는 주로 기업의 유형 자산에 영향을 미치는 재무 및 경제적 요인에 따라 측정되었다. 그러나 이는 빠르게 변하였다. Ocean Tomo의 연구에 따르면 1975년에서 2015년 사이 S&P 500 기업의 총 기업 가치에서 무형 자산 가치가 17%에서 84%로 증가했다. 가치의 개념은 기업과 더 넓은 사회 사이의 공유 자원을 포함하도록 확장되었다. 자본은 더 이상 단일 용어가 아니다. 기업이 의존하는 자원의 범위를 인식하면서 자본의 다양한 주식과 흐름에 대해 이야기하도록 진화하였다.

따라서 조직은 재정적 가치를 넘어 더 광범위한 이해 관계자 및/또는 사회 그룹에 대한 가치도 고려하는 가치 창출의 정의를 채택할 수 있다. 가치 창출에 대해 보편적으로 합의된 정의가 없다는 점을 인정하면서, 국제 통합 보고 위원회(IIRC)의 전 기술 태스크포스는 일반적으로 의미를 알리고 가치에 대한 보다 포괄적인 정의를 고려하는 10가지 주제를 정의한 기술 협력 그룹을 설립했다. 이는 아래에 설명되어 있다.

가치 창출의 의미를 알려주는 10가지 주제

1. 가치 창출은 맥락 내에서 일어난다.
2. 재정적 가치는 가치 창출을 평가하는 데 적합하지만 충분하지 않다.
3. 가치는 유무형 자산에서 창출된다.
4. 가치는 개인 및 공공/공용 자원에서 생성된다.
5. 조직과 타인을 위한 가치 창출
6. 다양한 요소 간의 연결에서 가치가 창출된다.
7. 가치 창출은 결과로 나타난다.
8. 혁신은 가치 창출의 핵심이다.
9. 가치는 어떤 유형의 가치가 어떻게 만들어지는지에 대해 역할을 한다.
10. 가치 창출 수단이 진화하고 있다.

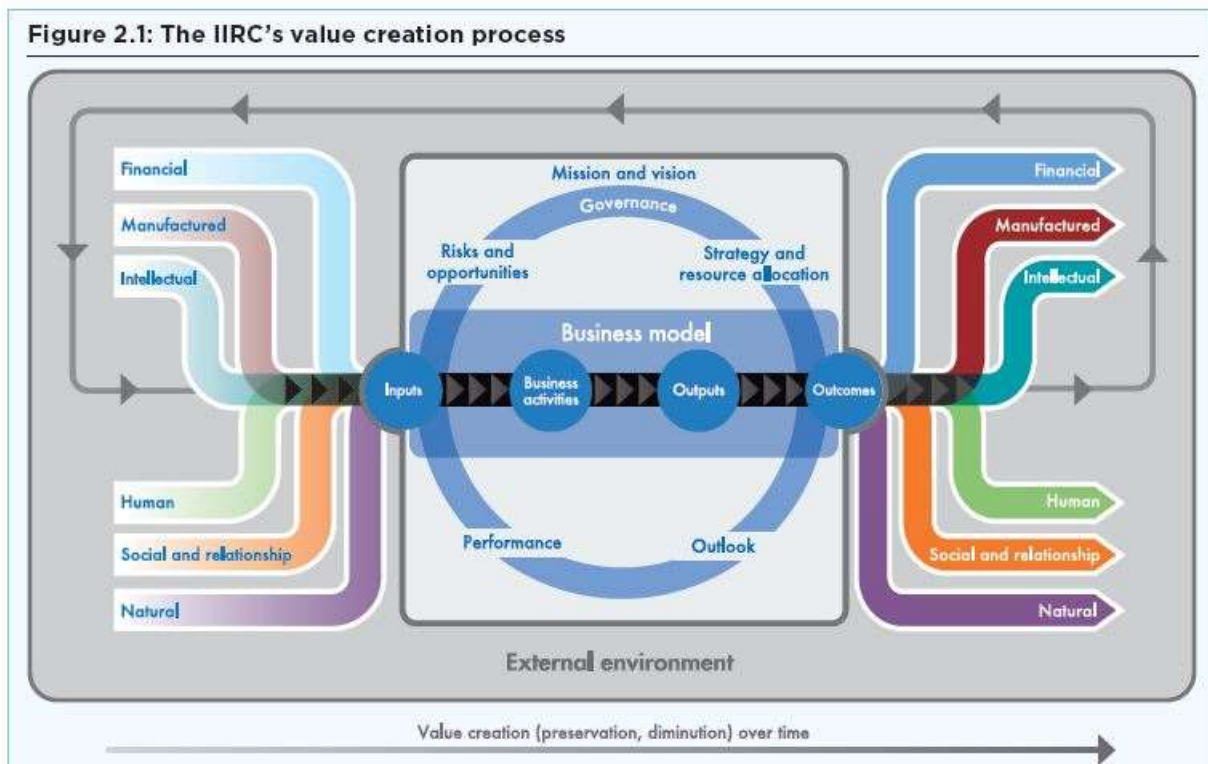
이러한 고려 사항을 실제로 지원하기 위해 일부 조직에서는 비즈니스 모델에 대한 엔터티 이해를 향상시키기 위해 다중 자본 접근 방식을 권장한다. 다중 자본 접근 방식의 근간은 IIRC7에서 정의한 통합적 사고의 개념이다. 이는 “조직이 다양한 운영 및 기능 단위와 조직이 사용하거나 영향을 미치는 자본 간의 관계에 대한 적극적인 고려”라고 정의한다. IIRC는 통합적 사고를 내재화하기 위한 접근 방식을 제공하기 위해 통합 보고 프레임워크(⟨IR⟩ 프레임워크)를 개발했다. 이 프레임워크의 두드러진 두 가지 기능은 다음과 같다.

지침

가치 창출 프로세스 및 비즈니스 모델을 검토하여 장단기적으로 모든 자본에 대한 영향과 종속성을 이해한다.

자발적 책임

가치는 기업의 비즈니스 모델을 통해 창출된다. 이는 자본에서 입력을 취하고 비즈니스 활동 및 상호 작용을 통해 변환하여 단기, 중기 및 장기에 걸쳐 조직, 이해 관계자, 사회 및 환경에 대한 가치를 창출하거나 파괴하는 결과를 가져온다.(그림 2.1 참조).



자본

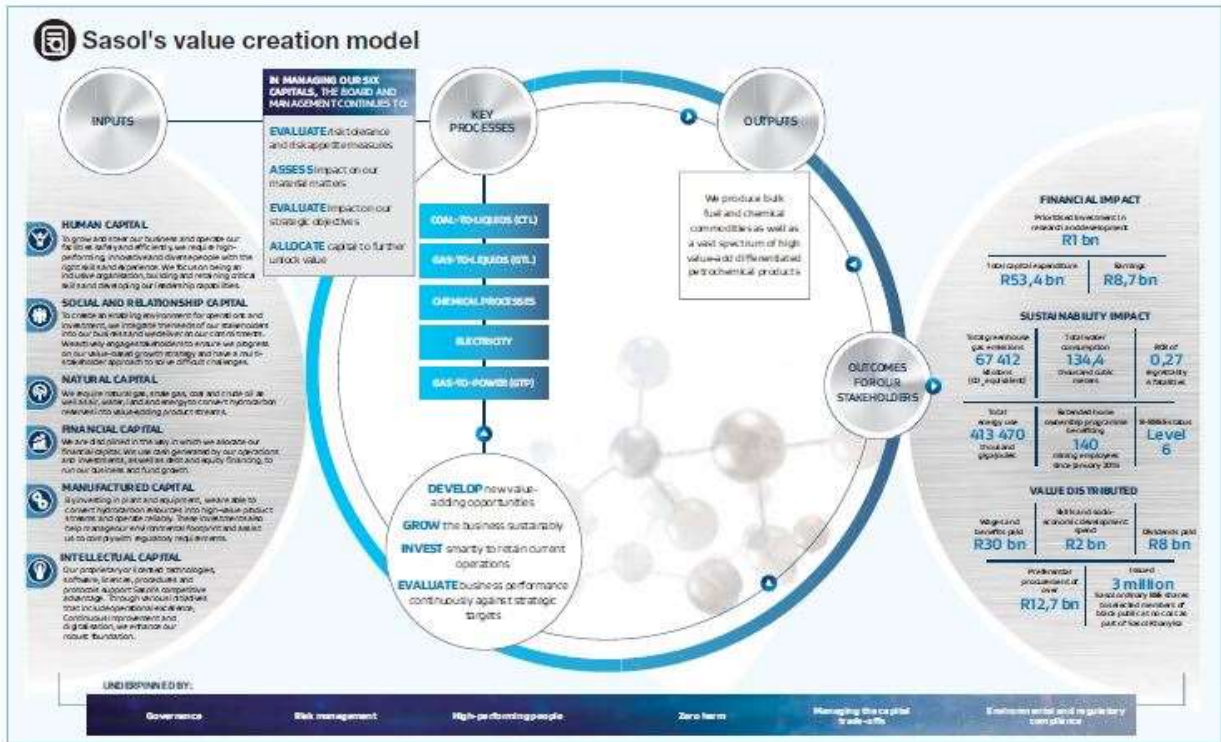
통합적 사고는 조직이 사용하고 영향을 받는 광범위한 자원과 관계를 인식한다. 각 독립체는 다중 자본 접근 방식을 사용하거나 영향을 미치는 중요한 물리적 및 무형의 리소스를 정의할 수 있지만 (IR) 프레임워크는 표 2.1에 나와 있는 금융, 제조, 인적, 사회 및 관계, 자연 및 지식의 6가지 자본을 정의한다.

표 2.1 6가지 자본

규제	범위
금융 자본	전통적인 성과척도; 자금 조달을 통해 얻거나 생산성을 통해 생성된 자금을 포함한다.
제조 자본	장비 및 도구와 같은 물리적 인프라 및 관련 기술을 포괄한다.
인적 자본	경제 활동과 관련하여 개인에게 구현된 지식, 기술, 역량 및 기타 속성
사회적(및 관계) 자본	그룹 내 또는 그룹 간 협력을 촉진하는 공유된 규범, 가치 및 이해와 함께하는 네트워크
자연 자본	사람들에게 이익의 흐름을 제공하기 위해 결합되는 재생 가능 및 재생 불가능 천연 자원(예: 식물, 동물, 공기, 물, 토양, 광물) 비축
지적 자본	조직 직원의 기술과 노하우, 헌신 및 동기 부여와 함께 역할 수행 능력에 영향을 미친다.

2. 전사적 리스크관리 (ESG관련 리스크에 ERM적용하기)

아래 다이어그램은 남아프리카 공화국에 기반을 둔 통합 에너지 및 화학 회사인 Sasol Limited가 6개의 자본을 사용하여 가치를 창출하는 방법을 보여준다.



비즈니스 현황

비즈니스 현황 변화는 기업의 비전, 전략 및 비즈니스 목표와 가치를 창출하고 보존하는 능력에 영향을 미칠 수 있다. COSO ERM 프레임워크는 비즈니스 현황을 "회사에 영향을 미치거나 명확하게 하거나 변화시키는 추세, 이벤트, 관계 및 기타 요소"로 정의한다. 프레임워크 원칙 6은 정치적, 경제적, 사회적, 기술적, 법적, 환경적 요인과 같은 외부 요인과 자본, 인력, 프로세스, 기술과 같은 내부 자원을 포함하여 리스크 특성에 대한 비즈니스 현황의 잠재적 영향을 이해하는 것이 중요함을 설명한다. ESG 문제를 비즈니스 현황에 대한 조직의 이해에 통합하면 리스크를 식별하고 대응하는 능력을 향상시키기 위한 자본 접근 방식은 기업의 전략, 거버넌스 및 성과에 대한 중요한 고려 사항을 통합하고 상업적, 사회적 및 환경적 맥락을 반영하는 방식으로 제시한다. 표 2.2는 <IR> 프레임워크에서 채택한 비즈니스 현황에 대한 보다 완전한 이해를 지원하기 위해 일련의 질문을 던진다.

표 2.2: 전체 비즈니스 현황을 이해하기 위한 ESG 관련 리스크 고려 사항

		콘텐츠 요소	범위
가치 창출 프로세스	비즈니스 모델	조직개요 및 외부환경	<ul style="list-style-type: none"> • 단기, 중기 및 장기적으로 가치를 창출하는 기업의 능력에 영향을 미치는 법적, 상업적, 사회적, 환경적, 정치적 맥락의 외부 환경 측면은 무엇인가? • ESG 관점에서 기업의 사명과 비전은 무엇을 요구하는가? ESG 현황은 비즈니스를 위한 가치 창출과 더 광범위하게는 어떻게 연결되는가? • 기업에 영향을 미칠 수 있는 메가트렌드는 무엇인가? 특히 어떤 사회적 문제(예: 인구 통계학적 변화, 건강, 빈곤) 또는 환경 문제(예: 기후 변화, 자원 부족, 지구의 한계)가 기업에 영향을 주는가? • ESG 관점에서 볼 때 주요 이해관계자의 정당한 요구와 이익은 무엇인가? • 상대적 ESG 관련 강점, 약점, 기회 및 위협(SWOT)은 무엇인가? • 조직에 영향을 미치는 규제 또는 입법 환경의 변화는 어떤 것인가?
		입력	<ul style="list-style-type: none"> • 생태계 서비스, 원자재, 천연 자원, 노동 및 수자원과 같이 비즈니스가 의존하는 자원에 대한 ESG 문제는 무엇인가? • 비즈니스가 의존하는 자본의 재고와 흐름은 비즈니스 모델의 견고성과 탄력성에 어떤 영향을 주는가?
		비즈니스 활동	<ul style="list-style-type: none"> • 엔티티의 가치 사슬은 무엇인가? • 시장에서 어떻게 차별화되는가? • 수익 창출 모델은 무엇인가? • 기업은 어떻게 혁신되는가? • 조직이 변화에 얼마나 잘 적응하도록 설계되어 있는가?
		출력	<ul style="list-style-type: none"> • 가치 사슬 전반에 걸쳐 제품 또는 폐기물의 영향 또는 잠재적 영향은 무엇인가?
		결과	<ul style="list-style-type: none"> • 성과와 기여는 무엇인가?(예: 직원 참여, 평판, 고객 만족도, 사회적 수용, 환경 영향 및 운영 라이선스)
		전략 및 자원 할당	<ul style="list-style-type: none"> • 기업은 단기, 중기 및 장기를 어떻게 정의하는가? • 조직의 단기, 중기 및 장기 전략 목표는 무엇인가? • 이러한 목표를 달성하기 위한 ESG 영향 및 종속성은 무엇인가? 특히, 전략에 영향을 미칠 중장기적 리스크(예: 기후 변화)는 무엇인가? • 경쟁 우위를 제공하기 위해 환경 및 사회적 고려 사항이 전략에 어느 정도 포함되어 있는가? • 어떤 ESG 관련 리스크를 전략에 반영해야 하는가? • 전략을 실행하는 데 필요한 자원과 자본 할당은 무엇인가? • 이해 관계자의 이익이 전략 개발에 어떻게 통합되는가?

이러한 질문에 대한 답을 뒷받침하기 위해 지속 가능 실천가는 예를 들어 ISO 14001 환경 경영 시스템에 따라 기업을 인증하거나 지속 가능성 중심 조직 또는 산업 협력에 참여함으로써 얻은 지식과 같은 자신의 경험을 활용할 수 있다. 리스크 관리 및 지속 가능성 실무자는 또한 기업에 대한 영향과 종속성을 이해하기 위해 다양한 도구와 리소스를 사용할 수 있다. 일반적으로 사용되는 접근 방식에는 메가트렌드 분석, SWOT 분석, 영향 및 종속성 매핑, ESG 중요성 평가, 이해 관계자 참여 및 기타 다양한 ESG 관련 리소스가 포함된다. 각각은 아래에서 살펴보겠다.

비즈니스 현황을 고려하기 위한 시간 지평

COSO의 ERM 프레임워크는 리스크 관리를 위한 시간 범위를 전략 설정 및 비즈니스 목표에 사용되는 시간 범위에 맞출 것을 권장한다. 그러나 이는 ESG 관련 리스크에 대한 도전이 될 수 있으며, 실현하는 데 더 오래 걸릴 수 있다. 결과적으로 리스크의 잠재적 영향을 과소평가하거나 할인할 수 있다. 예를 들어, 기후 변화의 잠재적인 영향은 단기 또는 중기적으로 회사 운영에 위협을 줄 수 있지만 아니어서 회사의 3~5년 비즈니스 전략 수립시 회사가 이를 리스크로 보지 않는다.

그러나 가치는 단기, 중기, 장기적으로 다양한 이해관계자와 다양한 자원을 통해 창출될 수 있다는 점을 고려하는 것이 중요하다. 예를 들어, 오늘날 기업이 취하는 조치는 다음 분기 또는 연도에 금융 자원을 늘리지만 20년 동안 사용할 수 있는 자연 자원을 줄인다. 단기주의에 맞서서 일부 기업은 3년, 10년 및 50년 전략적 기간을 고려하여 리스크를 관리한다. 이는 미래에 발생할 수 있는 중대한 리스크에 대해 생각하고 중장기적으로 가치 실현을 지원할 수 있도록 하기 위한 단기 결정을 고려할 것을 권장한다.

메가트렌드 분석으로 미래 트렌드 반영

메가트렌드는 "비즈니스, 경제, 산업, 사회 및 개인에 광범위한 영향을 줌으로써 미래를 정의하는 거대하고 변혁적인 글로벌 세력"이다. 조직은 메가트렌드 분석을 사용하여 향후 비즈니스 현황에 영향을 미칠 수 있는 ESG 요소를 더 잘 이해할 수 있다. 싱크 탱크, 정부, 비영리 단체, 산업 협회 및 컨설팅 회사는 글로벌 메가트렌드에 대한 연구 및 분석을 준비하고 발표한다. 이러한 보고서는 비즈니스, 환경 및 사회에 영향을 미칠 수 있는 새롭고 복잡하며 예측할 수 없는 힘과 추세를 식별하고 강조하는 데 도움이 된다(표 2.3의 예 참조).

지침

새로운 이슈가 외부 환경에 미치는 영향을 이해하기 위한 메가트렌드 분석 수행

표 2.3 새로운 리스크 식별을 위한 리소스

데이터 소스	설명
세계경제포럼 글로벌 리스크 보고서	2006년부터 연례 글로벌 리스크 보고서는 전 세계의 전문가 및 의사 결정자와 협력하여 가장 시급한 경제, 사회, 기술, 지정학적 및 환경적 리스크를 식별한다.
글로벌 기회 보고서	UN의 지속 가능한 개발 목표가 채택된 2015년부터 연례 기회 보고서는 미래의 지속 가능한 시장을 매핑했다. 각 후속 보고서는 2015년 보고서의 상위 5개 목표부터 시작하여 새로운 시장 기회를 설명하기 위해 확장되는 첫 번째 보고서를 기반으로 한다.
산업 협회	여러 산업 협회는 산업 또는 부문에 특히 영향을 미치는 메가트렌드에 대한 보고서를 작성한다. Conning US 및 글로벌 보험 산업 전망 및 생명공학 혁신 조직 산업 분석이 그 예이다.
컨설팅 회사의 Megatrends 보고서	Accenture, Deloitte, EY, KPMG, McKinsey 및 PwC와 같은 컨설팅 회사에서 매년 작성하는 보고서는 상위 메가트렌드와 미래 전망을 설명한다. 또한 광업 및 금속과 같은 산업별 전문 보고서를 제공한다. ESG별 메가트렌드 보고서는 조직이 현재와 가까운 미래에 직면할 수 있는 가장 중요한 ESG 트렌드를 식별하는 데에도 도움이 될 수 있다.
정치 보고서	국가 경제 계획 기관은 일반적으로 미래에 대한 정부 계획을 설명하는 보고서를 발행한다. 예를 들어, 태국의 국가 경제 및 사회 개발 위원회는 5개년 정부 전략 계획을 발표한다.
ESG 중심 조직 및 회의	기업, NGO 및 동맹으로 구성된 글로벌 ESG 중심 컨소시엄은 WBCSD, Sustainable Brands, Ceres, GreenBiz, CSR Asia, European Sustainable Development Network 및 UN Global Compact, UN을 포함한 UN과 같은 그룹의 동향, 주요 관행 및 그룹에 대한 통찰력, 개발 프로그램, UN 환경 프로그램(UNEP) 및 UNEP 재정적 계획을 제공한다.
보험사 보고서	여러 보험 회사는 매년 주요 비즈니스 리스크를 설명하는 보고서를 발행한다. 예를 들어, 2018 Allianz Risk Barometer는 80개국에서 온 1,900명 이상의 리스크 관리 전문가의 통찰력을 기반으로 상위 10개 글로벌 비즈니스 리스크를 발표했다.

표 2.4에서 알 수 있듯이 메가트렌드 분석으로 조직이 중대한 리스크를 이해하는 데 도움이 될 수 있고, 그 중 일부는 종종 ESG와 관련된다(예: 기후 변화 및 날씨 또는 건강 및 안전사고의 변동성 증가).

표 2.4 : 2018년 상위 10대 글로벌 비즈니스 리스크

메가트렌드	설명
업무 방해	공급망 붕괴, 공장 화재, 선적 컨테이너 파괴, 사이버 사고
사이버 사건	"사이버 허리케인"과 같은 새로운 위협 및 강화된 데이터 규제 단일 사이버 공격은 잠재적으로 수백 개의 회사에 영향을 미칠 수 있음.
자연재해	2017년에 발생한 수많은 자연 재해는 기후 변화의 영향으로 인해 미래에 증가할 수 있음을 나타냄.
시장 발전	M&A 활동의 물결, 디지털 혁명, 정치적 불확실성
법률 변경	글로벌 무역 협정 변화, 지역 간 불균등한 통화 및 규제 조건
화재/폭발	물리적 손상 및 업무 중단으로 인한 화재 및 폭발로 인한 손실
신기술	기술 발전, 디지털화, 상호 연결성 및 정보 교환
평판/브랜드 가치의 상실	건강 및 안전사고, 제품 리콜 및 데이터 보안 침해 - 소셜 미디어와 상호 연결된 공급망으로 인해 악화
정치적 리스크와 폭력	테러, 교통 인프라 및 대규모 사람들이 있는 위치에 대한 위협, 정치적 활동 증가
기후변화/기후 변동성 증가	기상 현상의 빈도 및 심각성 증가

비즈니스 콘텐츠에서 ESG 분석을 위한 출발점으로 메가트렌드 분석을 사용

CLP Holdings Limited(CLP) 그룹 재무 계획 및 통제 담당 수석 이사이자 그룹 지속 가능성 담당 이사는 ESG 관련 리스크를 포함한 장기 리스크를 보다 잘 포착하기 위해 연간 ERM 프로세스를 업데이트하는 접근 방식을 시범 운영했다.

첫 번째 단계는 CLP에 영향을 미치는 글로벌 리스크와 추세를 식별하는 것이었다. 다양한 그룹이 협력하여 리스크관리 그룹의 경제적 메가트렌드 분석 경험과 지속가능성 그룹의 장기적인 사회 환경적 메가트렌드 분석 경험을 활용했다.

결합된 그룹은 컨설팅 및 글로벌 조직과 같은 적절한 정보 소스를 선택하기 위한 기준을 개발했다. 이러한 출처를 사용하여 메가트렌드 목록을 업계와 회사에 영향을 미치는 상위 5개 항목으로 좁혔다.

다음으로, 그들은 산업 및 CLP에 대한 일반적인 의미에 대해 이러한 메가트렌드와 그 기반이 되는 모든 가능한 "마이크로트렌드"를 분석했다.

SWOT 분석

SWOT 분석은 2x2 매트릭스를 사용하여 기업이 직면하고 있는 강점, 약점, 기회 및 위협을 정의한다. SWOT은 내부 및 외부 요인을 모두 고려하므로 조직에서 일반적으로 전략적 계획 도구로 사용한다.

WRI(World Resources Institute)는 ESG 관점에서 SWOT을 이해하는 데 중점을 둔 지속 가능성 관련 SWOT 도구를 개발했다. (즉, 영향, 종속성 및 관련 메가트렌드). 표 2.5에 표시된 예는 가상의 소비재 회사와 관련이 있다.

지침

강점, 약점, 기회 및 위협(SWOT) 분석 수행

표 2.5 : SWOT 분석 예

구 분	도움이 되는	해로운
내부 출처	<p>강점 회사가 ESG 과제에 강점을 적용할 수 있는 의외의 방법은 무엇인가? 예: 회사가 물 사용량 측정을 시작하면서 물 사용량 줄이기 노력을 장려한다.</p>	<p>약점 ESG 문제로 인해 유사한 약점을 경험하거나 유사한 리스크에 직면한 동료가 있는가? 예: 이 회사는 물 집약적인 단일 제품에 대한 주요 경쟁 우위에 중점을 둔다.</p>
외부 출처	<p>기회 회사와 다른 사람들이 ESG 과제에 대한 새로운 솔루션을 만들 수 있는 격차가 점점 더 벌어지고 있는 곳은 어디인가? 예: 신기술로 제조에 필요한 물의 양을 줄인다.</p>	<p>위협 미래 비즈니스 가치에 대한 광범위한 위협을 생성하는 ESG 과제는 어디에 있는가? 예: 일부 지역은 물 부족과 가뭄을 겪고 있다.</p>

영향 및 종속성 매핑

〈IR〉 프레임워크에서 영향과 종속성은 가치 창출 모델에서 자본의 재고 및 흐름 측면에서 설명된다. 영향 및 종속성은 조직과 관련된 다중 자본 접근 방식을 사용하여 고려되어야 한다.

자연 자본 프로토콜 및 사회, 인적 자본 프로토콜은 기업이

영향 및 종속 경로를 통해 자연, 사회 및 인적 자본에 대한 영향과 종속성의 복잡성을 포착할 수 있도록 지침을 제공한다. 영향 경로는 비즈니스 활동의 결과로 특정 원인이 어떻게 자연 자본(또는 기타 자본)의 변화를 가져오고 다양한 이해 관계자에게 영향을 미치는지 설명한다. 종속 경로는 특정 비즈니스 활동이 자연 및/또는 인적, 사회적 자본(또는 기타 자본)의 특정 기능에 어떻게 의존하는지 보여준다. 표 2.6은 ESG 관련 영향 및 종속성의 예를 정의한다.

지침

모든 유형의 자본에 대한 영향 및 종속성 매핑 수행

표 2.6 : 영향 및 종속성의 예

흐름	사회적, 자연적 자원에 적용
영향	재정, 사회 및 관계, 인적 및 자연 자원에 대한 비즈니스 활동의 부정적 또는 긍정적 영향. 몇 가지 예에는 대기 오염, 일자리 창출 또는 안전한 작업 조건에 대한 조직의 기여가 포함된다.
종속성	기업이 가치를 창출하고 유지하기 위해 필요한 자원(예: 인적, 사회적, 자연적). 예를 들어, 회사는 사용 가능한 담수 공급, 홍수 조절을 위한 댐 또는 기업의 행동 강령을 따르는 직원 및 공급업체에 의존한다.

예	영향 또는 종속성	가치 창출 또는 손실
의류 회사는 저비용 국가(예: 방글라데시, 중국, 베트남)의 제3의 제조업체를 이용한다.	방글라데시의 의류 제조업체에서 일하는 직원은 해당 회사가 임대 하거나 소유한 건물의 기준에 따른다.	방글라데시 라나플라자 공장은 안전보건 기준이 지켜지지 않아 무너졌다. UN이 지원하는 가족 지원 계획은 가족에 대한 목표 보상의 절반에도 못 미치는 금액을 모금했다. 의류 회사들은 평판 훼손으로 인해 공장의 노동 조건을 개선하기 위해 노력해 왔다.
코카콜라는 1993년 인도의 물 부족 지역에 병입 공장을 열었다.	음료 제조는 운영 국가의 물 가용성에 따라 다르다.	지역은 지역 사회의 물 요구 사항과 코카콜라의 제조 공정을 모두 지원할 수 없었다. 지방 당국은 코카콜라 공장을 폐쇄했다.
Freeport McMoRan은 2017년에 해고된 직원을 부당하게 해고한 노조로부터 비난을 받았다.	구리 채굴은 안정적인 노동력에 좌우된다 ; 정규직 3,000명과 계약직 1,000명이 결근하고 '자발적으로 퇴사' 하여 영향을 받았다.	직원 처우로 인해 지역 사회와 전 세계적으로 신뢰를 잃은 회사는 회사 명세서 초안을 작성하고 직원 업무 복귀 센터를 여는 데 시간과 비용이 들었다.
Wells Fargo & Company는 고객의 동의 없이 금융 계좌를 개설했다.	회사가 동의 없이 수백만 명의 계정을 만들어 고객에게 큰 타격을 주었다. 이는 무엇보다도 신용 점수에 영향을 미칠 수 있다. Wells Fargo는 성장 제한, 벌금, 합의 및 평판에 대한 영향을 받았다.	은행은 미화 1억 8,500만 달러의 벌금과 함께 소비자 금융 보호국에 고객 구제 비용으로 500만 달러를 추가로 지불했다. 그리고 은행은 고객과의 문제 해결에 미화 1억 1천만 달러를 지불했다.

기업 ESG 중요성 평가 활용

각 기업은 산업, 기업 규모, 선택한 전략 및 비즈니스 목표, 이해 관계자 등에 따라 고유한 ESG 문제에 직면해 있다. 기업은 종종 중대성 평가(또는 ESG 중요성 평가)를 사용하여 특정 환경, 사회 및 거버넌스(ESG) 문제의 상대적 중요성에 대한 통찰력을 모은다. 지속 가능성 실무자는 이러한 결과를 리스크 관리 실무자와 공유하여 내부 및 외부 비즈니스 현황에 대한 폭넓은 이해를 지원해야 한다.

2018년 WBCSD에 따르면 회원사의 89%가 비즈니스 및 이해관계자 이익과 관련된 ESG 이슈를 식별하기 위해 중요성 평가 프로세스를 수행한다고 밝혔다. 이 프로세스에는 일반적으로 동료 벤치마킹, 메가트렌드 분석 및 내부 및 외부 이해 관계자와의 결합이 포함된다. 표 2.7에는 ESG 중요성 평가를 지원하기 위한 프레임워크, 지침 및 표준이 요약되어 있다.

지침

중요한 ESG 문제를 설명하기 위해 ESG 중요성 평가를 수행한다.

표 2.7. : ESG 중요성 평가를 위한 리소스

프레임워크, 지침 및 표준	설명
책무 5단계 중요성 테스트	조직이 다음을 식별하는 데 도움이 되도록 설계되었다. <ul style="list-style-type: none"> • 비즈니스 및 이해 관계자에게 가장 중요하거나 관련성이 높은 문제는 무엇인가? • 지속 가능성 및 기업의 사회적 책무 보고서에 공개되거나 보고되어야 하는 정보
지속 가능성 2010을 위한 Ceres 로드맵	경제와 지역 사회를 위협하는 전례 없는 환경 및 사회 문제에 시달리는 상황에서 기업이 성공을 위해 스스로를 재설계할 수 있도록 지원하는 리소스 : 기업을 기업의 지속 가능성 리더십으로 이끌고 궁극적으로 보다 지속 가능한 글로벌 경제로의 가속화된 전환을 지원하도록 설계되었다.
환경 및 사회적 영향 평가	개별적으로 또는 함께 완료되는 이러한 평가는 비즈니스 활동 또는 프로젝트의 환경적 또는 사회적 영향을 식별하고 정량화하도록 설계되었다. 영향은 독립적이거나 관련성이 있는 영향의 동인을 식별하고 평가하여 기준선과 비교하여 측정된다.
GRI(글로벌 보고 이니셔티브 표준)	운영의 경제적 및 ESG 영향의 전체 범위를 보고하기 위한 일반 및 산업별 지침.

프레임워크, 지침 및 표준	설명
인권 실사	UN 이행 원칙 보고 프레임워크(UN Guiding Principles Reporting Framework)에서 설명하는 인권 실사는 "인권에 대한 부정적인 영향을 식별, 예방, 완화 및 설명하는 지속적인 리스크 관리 프로세스"이다. 여기에는 네 가지 주요 단계가 포함되어 있다. 실제 및 잠재적인 인권 영향 평가, 결과 통합 및 조치, 대응 추적 및 영향 해결 방법에 대한 커뮤니케이션.
통합보고 <IR> 프레임워크	조직이 시간이 지남에 따라 어떻게 가치를 창출하는지 금융 자본 제공자에게 설명하는 통합 보고서 준비를 위한 프레임워크. 이는 단기 혹은 중장기적으로 가치를 창출하는 기업의 능력에 영향을 미치는 법적, 상업적, 사회적, 환경적, 정치적 맥락을 기반으로 리스크를 식별하는 프로세스를 제공한다.
지속 가능성 회계 표준 위원회(SASB) 표준	산업 및 카테고리별로 제안된 중요 이슈에 대한 투자자 중심 기준: 환경, 사회적 자본, 인적 자본, 비즈니스 모델 및 혁신, 리더십 및 거버넌스. SASB의 5가지 요소 테스트를 통해 조직은 각 주제를 체계적으로 고려하고 중대한 영향을 미칠 가능성이 있는 주제에 대한 통찰력을 얻을 수 있다.

Materiality(중요성) 개념

ESG라는 용어와 마찬가지로 materiality에 대한 보편적인 정의는 없지만 이 용어는 널리 사용되고 있다. 미국의 재무 또는 법적 기록물과 관련하여 "누락된 사실의 공개가 합리적인 투자자에게 제공된 정보의 '총 조합'을 변경한 것으로 간주할 가능성이 상당한 경우" 정보는 중요하다." 이 정의는 특정 산업에 중요한 지속 가능성 주제를 식별하기 위해 SASB에서 채택했다. SASB는 회사 경영진이 관련 SASB 표준을 사용하여 연방 증권법의 공개 요건을 준수해야 하는지 여부를 결정하기 위해 이러한 "중요한" 주제를 고려할 것을 권장한다.

반대로, 일부 ESG 실무자와 조직은 기업이 중요성을 정의할 때 재무 자본과 관련된 관점을 넘어서는 관점을 고려하도록 한다. 예를 들어, GRI는 "중요한 측면은 조직의 중요한 경제적, 환경적, 사회적 영향을 반영하는 측면"이라고 정의한다. 또는 이해 관계자의 평가 및 결정에 실질적으로 영향을 미치는 경우. 따라서 GRI는 아직 재정적으로 중요하지 않은 문제를 고려하는 것의 중요성을 강조할 것을 권장한다. 마찬가지로 IIRC는 문제를 "단기, 중기 또는 장기적으로 가치를 창출하는 조직의 능력에 실질적으로 영향을 미칠 수 있는 경우"로 문제를 정의한다.

이러한 구분은 조직의 ESG 문제를 이해하기 위해 조직의 ESG 중요성 평가를 활용할 때 리스크 관리, 지속 가능성 및 기타 실무자가 공통 언어로 의사 소통하는 데 중요하다.

이해관계자 참여

이해관계자마다 가치에 대한 인식이 다르고 기업의 역할과 의무에 대한 기대치가 다를 수 있다. 지속 가능성 내에서 이해 관계자 참여의 개념은 조직이 합의된 결과를 달성하기 위해 관련 이해 관계자를 참여시키기 위한 프로세스이다. 프로세스는 리스크 관리 실무자, 지속 가능성 실무자 및 비즈니스가 간과할 수 있는 문제 또는 리스크를 포함하여 모든 당사자가 비즈니스 현황을 더 잘 이해하도록 돕는 데 사용할 수 있다. 이벤트에 대한 외부 관점을 제공하고 엔터티가 가정에 의문을 제기하고 이익을 제기할 수 있도록 한다.

이해 관계자 참여는 다음을 수행할 수 있다.

- 가장 우려되는 문제 또는 영향에 대한 관점 제공
- 문제 및 영향의 상대적 중요성을 알려준다.
- 특정 문제 또는 추세에 대한 데이터, 정보 및 전문 지식 제공
- 우선순위 지정 프로세스 및 결과에 대한 정보 제공, 검증 및 신뢰성 추가

많은 대규모 조직은 정기적인 운영 문제로 이해 관계자의 의견을 수집한다. 리스크 관리 실무자는 이해 관계자 피드백을 주기적으로 검토하고 이 정보를 활용하여 다음을 수행할 수 있다.

- 이해관계자 피드백이 조직의 전략 및 목표 달성에 위협이 될 수 있는 문제를 강조하는 방법을 탐색한다.
- 기존 리스크를 확인하고 새로운 리스크를 식별한다.
- 기존에 생략된 이해 관계자 그룹 참여에 대해 ERM 활동에 어떤 추가 이해 관계자 참여가 도움이 될 것인지 논의한다.

"이해관계자는 조직의 활동, 제품 또는 서비스에 영향을 미치거나 영향을 받을 수 있는 개인, 개인 그룹 또는 조직으로 정의할 수 있다."

지침

새로운 ESG 트렌드를 이해하기 위해 내부 및 외부 이해 관계자와 참여

독립체는 일반적으로 자체적인 이해 관계자 그룹을 정의한다. 그러나 여기에는 일반적으로 고객, 커뮤니티, 공급업체, 주주, 직원, 정부, 노동조합, 투자자, 미디어 및 비영리 조직이 포함된다. 기업은 AA1000 이해관계자 참여 표준(2015)을 사용하여 이해관계자 참여에 대한 접근 방식을 평가, 설계, 구현 및 전달할 수 있다. 다음 예는 기업이 기존 피드백 프로세스를 사용하여 ESG 관련 리스크를 식별할 수 있는 방법을 보여준다.

기타 ESG 관련 리소스

리스크 관리 및 지속 가능성 실무자는 또한 다양한 ESG 관련 리소스를 활용하여 ESG 관련 영향 및 종속성에 대한 이해를 높일 수 있다.

예를 들어, 온실 가스 프로토콜을 활용하면 기업이 탄소 발자국을 계산하는 데 도움이 될 수 있으며 기후 관련 리스크에 대한 기업의 노출을 더 잘 이해할 수 있다.

표 2.8에는 조직이 비즈니스 맥락에서 특정 ESG 문제를 잘 이해하는 데 사용하는 오픈 소스 도구 또는 리소스 목록이 포함되어 있다.

지침

ESG 관련 리소스를 활용하여 분석 수행

표 2.8. : 비즈니스 현황을 이해하기 위한 ESG 관련 리소스 또는 도구

리소스	애플리케이션
CEO water mandate	운영, 현황, 전략, 참여 및 커뮤니케이션과 같은 영역을 포괄하는 물 관리 리소스에 대한 액세스 및 기업 물 토론을 위한 포럼을 만들어 물 관리 및 위생 관행을 발전시키기 위해 기업을 동원하는 것을 목표로 한다.
CDP	기업이 환경 영향을 측정, 관리 및 자체 보고할 수 있는 글로벌 공개 플랫폼을 운영한다. 매년 CDP 설문지를 작성하여 제출하는 기업과 함께 기후, 물 및 산림 영향에 대한 특정 공개 플랫폼을 제공한다.
현황 기반 지속 가능성	메트릭을 사용하여 이해 관계자의 요구, 자본의 충분성 및 경쟁적 사용과 같은 요소를 고려하여 기업이 지속 가능하기 위해 관련된 중요한 자본에 대한 영향을 평가할 수 있다.
임베딩 프로젝트 “맥락으로 가는 길:전략과 목표의 맥락화: 가이드”	기업 전략 및 목표 설정 프로세스에 사회적, 생태학적 한계를 고려하는 방법에 대한 이해를 제공할 뿐만 아니라 프로세스를 지원하기 위해 설계된 다양한 프레임워크와 도구를 이해하는 데 도움을 준다.

리소스	애플리케이션
적도 원칙	개발 프로젝트에서 환경 및 사회적 리스크를 결정, 평가 및 관리하기 위해 금융 기관에서 채택한 리스크 관리 프레임워크를 제공한다. 이는 주로 책임 있는 리스크 의사 결정을 지원하기 위한 실사 및 모니터링에 대한 최소 표준을 제공하기 위한 것이다.
온실가스 프로토콜	범위 1, 2 및 3 온실 가스 배출 측면에서 탄소 발자국을 측정하는 기업을 위한 프레임워크 및 평가 도구를 제공한다.
미래에 맞는 비즈니스 벤치마크	현재 성과와 주요 임계값과 관련하여 성과가 필요한 위치 사이 격차를 결정하는 데 기업을 지원하기 위한 일련의 지표를 제공한다.
인권영향평가(HRIA)	인권 기반 리스크와 기회를 이해하기 위한 지침, 실제 사례, HRIA 수준 및 단계를 제공한다.
라이프 사이클 분석	제품 및 프로세스의 사회 생태학적 영향에 대한 시스템 기반 식별을 지원하는 접근 방식을 제공한다. 평가는 일반적으로 제품의 수명 주기(설계, 원자재 추출, 생산, 사용 및 폐기 또는 재사용) 전체에 걸쳐 모든 입력 및 출력을 설명한다.
다중자본 스코어카드	조직 고유의 규범 또는 지속 가능해야 하는 기준과 관련하여 중요한 자원에 대한 조직의 영향을 측정하는 지속 가능성 보고에 대한 상황별 접근 방식의 개발을 지원한다.
넷 포지티브	기업이 비즈니스 활동의 임계값과 관련하여 순이익을 달성하도록 지원하는 것을 목표로 한다.
자연 자본 프로토콜툴킷 및 사회 자본&인적 프로토콜 툴킷	기업이 자연 및 사회적 자본의 영향과 종속성을 이해하고 평가할 수 있도록 프레임워크에서 측정 접근 방식에 이르는 다양한 도구를 제공한다.
지구위험한계	지구 경제 시스템 경계의 안정성과 탄력성을 조절하는 밀접하게 연결된 9 가지 프로세스를 식별하고 각 시스템에 대해 인간의 생존이 위협받는 경계를 정량화하고자 시도한다. (자세한 내용은 부록 IV 참조)

리소스	애플리케이션
물관리 연합	물 사용자가 적절한 집수 경계를 올바르게 선택하고 물 사용과 집수 현황 내에서 물에 미치는 영향을 이해할 수 있도록 세계적으로 인정된 표준 및 프레임워크를 제공한다. 이 표준은 사용자가 협업을 확장하고 투명하게 공개한다.
지구위험한계 및 사회 기반 도넛	지구위험한계 프레임워크와 함께, 기업이 사회적 회복력을 유지하고 향상시키는 역할을 소개하는 데 도움이 된다. (자세한 내용은 부록 IV 참조)
살아있는 지구위험 지수	세계의 생물다양성 현황을 측정하고 육상, 담수 및 해양 서식지에 서식하는 척추동물의 개체수 추세를 사용하는 것을 목표로 한다. 데이터베이스는 생물다양성 상태의 지수를 생성하기 위해 집계된 18,000명 이상의 인구에 대한 시계열 데이터를 보유한다.
WRI 수로	전 세계적으로 부상하는 물 리스크와 기회를 매핑하는 데 도움이 된다.

전략 및 비즈니스 목표 조정

COSO ERM 프레임워크는 전략 및 비즈니스 목표와 관련된 리스크 프로필에 대한 통찰력을 조직에 제공하기 위해 ERM을 전략 및 목표 설정과 통합하는 중요성을 강조한다. 그렇게 하면 조직을 안내하고 전략을 수행하는 데 필요한 활동과 전략을 강화하는 데 도움이 된다.

지침

리스크 관리 프로세스 전반에 걸쳐 기업의 전략, 목표 및 리스크 성향에 부합한다.

COSO ERM Framework는 전략을 미션과 비전을 달성하고 핵심 가치를 적용하기 위한 조직의 계획으로 정의한다.

ESG 관련 리스크를 효과적으로 관리하려면 비즈니스의 전략 및 운영 계획을 이해하는 것이 중요하다. 리스크 관리 및 지속 가능성 실무자는 기업의 전략적 방향, 비즈니스 목표 또는 리스크 성향과 별개로 ESG 관련 리스크를 식별, 평가 또는 대응하려고 시도하면 안 된다. 예를 들어, 비즈니스 단위의 운영에 영향을 미치는 뇌물 및 부패의 리스크는 유럽 기반 조직과 비교하여 신흥 시장(남미 및 아프리카 등)으로의 성장 전략을 가진 기업과 큰 관련이 있다.

Pro Paper & Packaging

리스크를 전략 및 비즈니스 목표에 맞추는 예시를 보려면 부록 VIII를 참조하라.

리스크 성향

COSO ERM 프레임워크는 기업이 가치를 추구하기 위해 기꺼이 수용하거나 거부하는 광범위한 수준의 리스크 유형과 양으로 리스크 성향을 정의한다. 허용 오차는 비즈니스 목표 달성과 관련하여 허용 가능한 성능 변동의 경계로 정의된다. 일단 설정되면 리스크 성향과 내성이 수용 가능한 의사 결정의 경계가 된다. 이사회와 경영진은 일반적으로 전략과 비즈니스 맥락을 고려할 때 기업에 대한 리스크 성향을 설정한다. 이 둘은 종종 서로 얽혀 있기 때문이다. 표 2.9는 리스크 성향을 설정하는 한 가지 접근 방식을 보여준다.

효과적인 ERM 관행을 가진 기업은 의사 결정에서 리스크 성향을 고려한다. 조직이 공격적인 성장 전략을 가지고 있다면 일반적으로 더 많은 리스크를 기꺼이 감수할 수 있다. 대조적으로, 성숙한 산업의 기업은 일반적으로 리스크를 회피할 수 있지만 특정 전략적 영역에서는 더 많은 리스크를 기꺼이 감수할 수 있다.

표 2.9. : 리스크 선호 애플리케이션 예

리스크 선호도 설정에 대한 접근 방식

- 리스크 성향은 다음과 같다.
 - 상위 수준에서 정의됨(하향식) - 기업의 핵심가치와 전략적 포부를 바탕으로
 - 비즈니스 맥락에 뿌리를 둔 것
- 리스크 선호도는 기업이 전략적 목표를 달성하기 위해 감수하거나 피해야 하는 리스크 유형(전략, 운영, 재무, 규정 준수)을 고려한다.
- 조직은 일반적으로 조직의 핵심 가치 및 전략과 일치하도록 각 리스크 범주에 할당할 수 있는 순 총 리스크량을 기꺼이 감수한다.
- 리스크 능력은 기업이 전략 및 비즈니스 목표를 추구하는 과정에서 흡수할 수 있는 최대 리스크 양이다. 유동성, 이해관계자 관계, 능력 및 기타 요소를 고려한다.
- 리스크 능력은 의미 있는 리스크 성향과 허용 범위를 정의하기 위한 일련의 경계를 제공한다.

조직의 리스크 성향을 고려하는 것은 리스크 우선순위를 정하고 리스크 대응책을 선택할 때 중요하다. 이는 자원의 사려 깊은 배치를 지원하고 리스크 성향을 초과하는 목표의 개발을 억제한다. 리스크 관리 실무자는 잠재적 리스크 심각성을 리스크 성향과 비교한다. 심각도가 원하는 수준이면 기업은 일반적으로 리스크를 수용하거나 추구한다. 심각성이 식욕보다 크면 리스크를 피하거나 줄이거나 공유한다. (하위 챕터 3c 참조).

리스크 관리 및 지속 가능성 실무자는 ERM 프로세스 전반에 걸쳐 리스크 성향을 고려해야 한다. 몇 가지 예시 질문은 다음과 같다.

- 전략적 목적을 달성하기 위해 어떤 ESG 관련 리스크가 필요하고 수용 가능한가?
- 기업이 피해야 하는 ESG 관련 리스크는 무엇인가?
- 어떤 수준의 ESG 관련 리스크가 허용되는가?
- 현재 투자, 운영 및 약정은 기업의 리스크 성향과 어떻게 비교되는가?
- 인센티브 및 성과 목표가 기업의 리스크 성향과 일치하는가?

Mars Incorporated(Mars)의 지속 가능성 계획 및 목표에 현황 적용

Mars는 의사 결정 시 비즈니스가 환경과 사회에 미치는 영향을 고려하고 이러한 접근 방식이 운영 및 평판 리스크도 낮춘다는 점을 인식하고 있다. Mars는 주요 이해 관계자 및 Planetary Boundaries Framework와 협력하여 전체 가치 사슬에서 5가지 사회 생태학적 문제의 우선순위를 지정했다. 이러한 5가지 광범위한 영향 영역에서 Mars는 GHG 배출, 물, 수질, 임금 및 인권, 그리고 과학적으로 신뢰할 수 있는 지표를 사용하여 진행 상황을 조사할 목표를 분명히 했다.

ESG 관련 상황 기반 목표 설정에 대한 추가 지침은 3c에서 설명된다.