



기업 경영  
에서 ESG  
대응

## 【가속하는 ESG】 지금, 세계의 조류를 보지 않는 위험과는

환경·사회·거버넌스— ESG의 3개의 시점을 경영이나 투자에 도입하는 움직임이 가속하고 있다. 2021년 6월 11일 도쿄 증권거래소가 공포한 개정 기업 지배 구조 코드에서는 지속가능성과 다양성 등 ESG 관련 논점이 많이 도입됐다. 이러한 조류는, 일본 기업의 미래에 있어서 어떤 의미를 가지는 것일까? ESG와 지속가능경영 컨설팅 서비스를 제공하는 주식회사 신경 대표 이사 CEO인 부마 켄지 씨는 “ESG는 일과성이 아니다”고 단언한다. ESG의 조류를 재빨리 간파해, 지난 10년의 국내외의 변화를 봐 온 부마씨에게, 앞으로의 비즈니스를 지속적으로 성장시켜, 시장이나 사회와 적합시키기 위해서 잡아야 할 ESG의 요점을 들었다.

제작: NewsPicks Brand Design



## 켄지후마

부마 켄지 씨 | 신경 CEO

2013년에 지속가능경영·ESG투자컨설팅회사를 창업해 현직.

뉴스 사이트 「Sustainable Japan」 편집장. 환경부, 농림수산부, 후생노동부의 ESG 관련 유식자 위원.

J리그 특임이사. 『ESG사고』 『초입문 카본 중립』 (모두 코단샤+α신서),

『데이터로 알 수 있는 2030년 지구의 모습』 (일본 경제 신문 출판) 등 저서 다수. 국내외의 미디어나 강연에서 ESG나 기후변화의 해설을 담당한다.

## ESG는 지속 가능한 경영 전략입니까?

— ESG를 경영이나 투자에 도입하는 움직임이 눈에 띄고 있습니다. 이것은 일시적인 붐이 아닌가?

확실히 ESG의 중요성은 앞으로도 높아질 것입니다.

ESG의 맥락을 읽으면, 원래는 1992년 유엔환경개발회의(지구 정상회의)에서 지속가능성이 논의에 오른 것이 뿌리입니다. 그로부

터 30년 정도 지났지만, 세계적으로 지속가능성에 관한 논의는 계속되고 있고, 기업이나 금융기관, 투자자들이 이해를 깊게 해 왔습니다.

이미 30년의 역사가 있다는 것을 생각하면 ESG가 일시적인 것이라고는 말할 수 없지요.

일본에서 ESG가 붐처럼 포착되어 버리는 것은 최근에 그 중대함을 이해하는 사람이 늘어 왔기 때문이라고 생각합니다. 일본의 경영은 트렌드에 좌우되는 경향이 강하고, ESG에 대해서도 「또 새로운 붐이 온 것일까」라고 파악한 사람이 많았습니다.

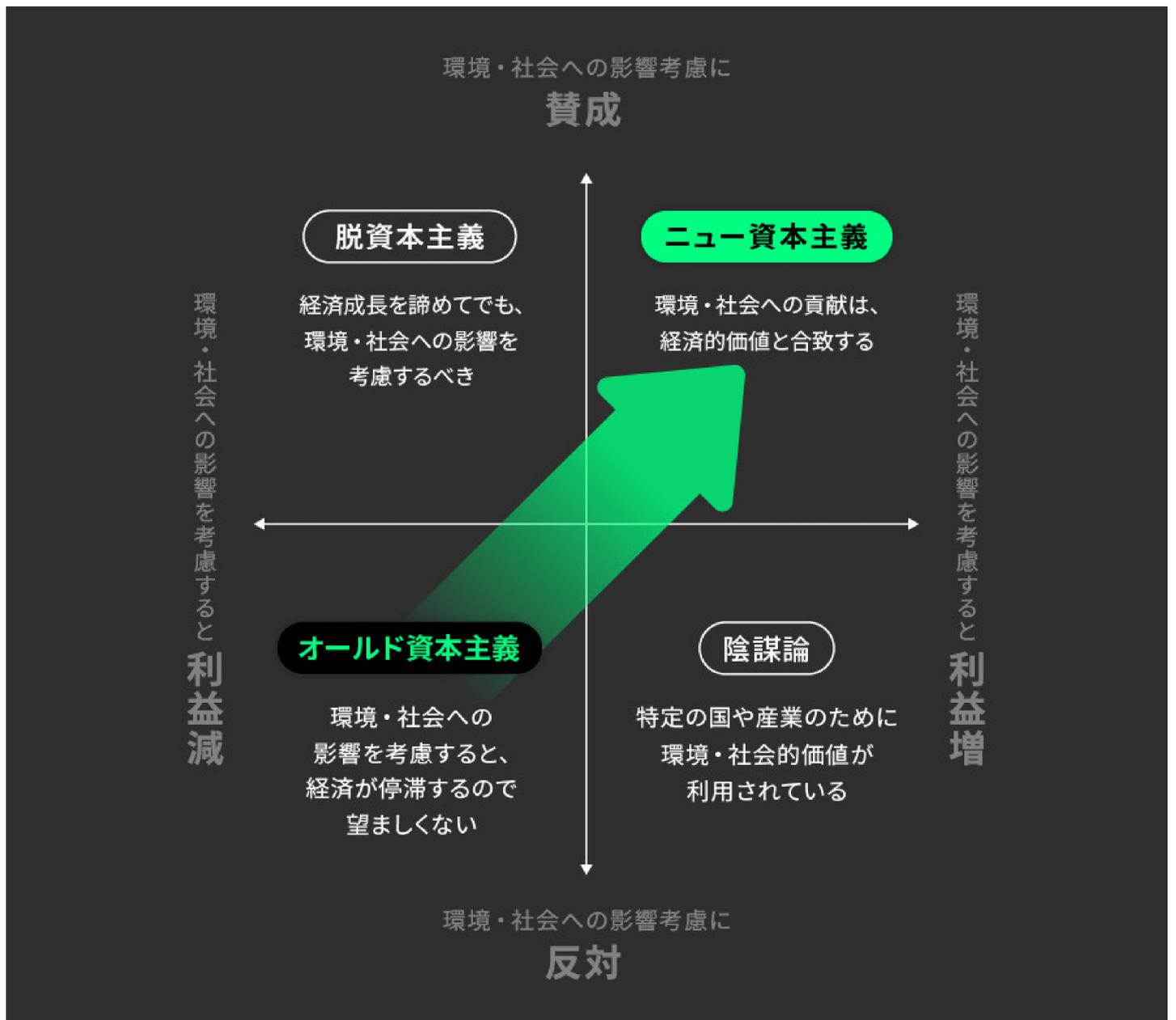


— 세계적인 흐름을 되돌아 보면 기업 경영에서 'ESG'의 중요성이 높아진 전환점은 언제였을까요?

2006년부터 2008년 사이에 집중되어 있습니다. 우선 2006년 유엔이 책임투자원칙(PRI:Principles for Responsible Investment)을 제창한 것이 컸다. 투자자에게 ESG 정보를 고려한 장기적인 관점에 따른 투자 행동을 요구한 것입니다.

당시에는 그 전년에 일어난 허리케인 카트리나의 영향도 있어 기후변화에 대한 위기의식이 높아졌습니다. 게다가 2008년 리먼 쇼크를 쫓아 버린다.

붕괴될 리가 없다고 여겨지고 있던 기업이 단기 이익을 추구한 결과 붕괴, 사회로부터 큰 배상이 일어났습니다. 이러한 사건으로 미국 기업의 대부분은 ESG와 마주하지 않을 수 없게 되었습니다.



그때까지 지속가능성은 미국 기업들에게 큰 관심사가 되지 않았다. 예를 들어, 삼림을 벌채해 환경이나 사회에 악영향이 미치더라도 자사의 성장은 저해되지 않는다는 의식입니다.

그러나 2008년 이후 많은 기업들이 자신의 행동이 환경과 사회에 영향을 미치고 장기적으로 이익을 저해하는 결과를 초래한다는 것을 인식했습니다. 이를 계기로 ESG를 경영에 도입하여 기업 가치를 향상시키는 기업이 비약적으로 늘고 있습니다.

## ESG를 선택하는 것은 소비자 시장이 아닙니다.



— 기업의 의식이 바뀐 것은 소비자의 목소리에 뒷받침된 결과인가?

사실은 그렇지 않습니다. 일본기업에서는 경영전략을 생각할 때 소비자의 관심에 몰두하는 것이 중시되는 경향이 있습니다. 어쨌든 소비자에게 기뻐해 주면 마케팅은 성공하고 회사는 성장한다는 생각입니다.

하지만 소비자는 반드시 지속가능성을 의식하고 구매하는 것은 아니다. 오히려 단기적인 욕망에 따라 구매 행동을 일으키고 있기 때문에 지속 가능성을 의식하는 소비자는 매우 소수입니다.

— 그렇다면 기업이 소비자의 관심을 계속 쫓아가면 ESG에서 떠날 수 있다.

그렇습니다. 거기서, 특히 글로벌로 리더십을 발휘하는 기업은, 「이대로 소비자에게 다가가는 것은 자멸 행위」라고 깨달았습니다. 우선 기업이 주체가 되어 ESG를 근거로 한 장기적인 경영방침을 만들고, 거기에 소비자를 이끌어 지속가능한 사회·경제환경을 실현하려고 180도 전환하고 있습니다.

저는 2010년부터 2012년까지 미국에 있어 이 변화에 충격을 받았습니다.

당시에도 경제와 지속 가능성의 문제는 인식하고 있었지만, 기업이 경제 성장을 추구하면서, 영리 활동과는 다른 NGO적인 조직이 환경이나 사회의 분야를 담당해 균형을 잡는 것 같은 이미지를 가지고 있었다.

그런데 미국 대기업 경영자에게 물으면 "자신들이 지속 가능성을 견인한다"고 말한다. 그들은 지속가능성을 고려하지 않으면 사업에 부정적인 영향을 미친다는 것을 이해했습니다. 게다가 사회의 일정층 사이에서는, 정부에 의한 발신보다, Apple나 Nike와 같은 기업의 메시지가 영향력을 주는 것을 알고 있었습니다.

## 왜 일본은 변하지 않았습니까?

— 그렇다면 일본의 상황은 어떻습니까?

일본에서는 2018년경부터 ESG에 대한 인지가 확산되기 시작했습니다. 미국으로부터 딱 10년 정도 늦은 형태로, 저는 지금, 10년 전의 미국에서의 체험을 추체험하고 있는 것 같은 감각을 느낍니다.

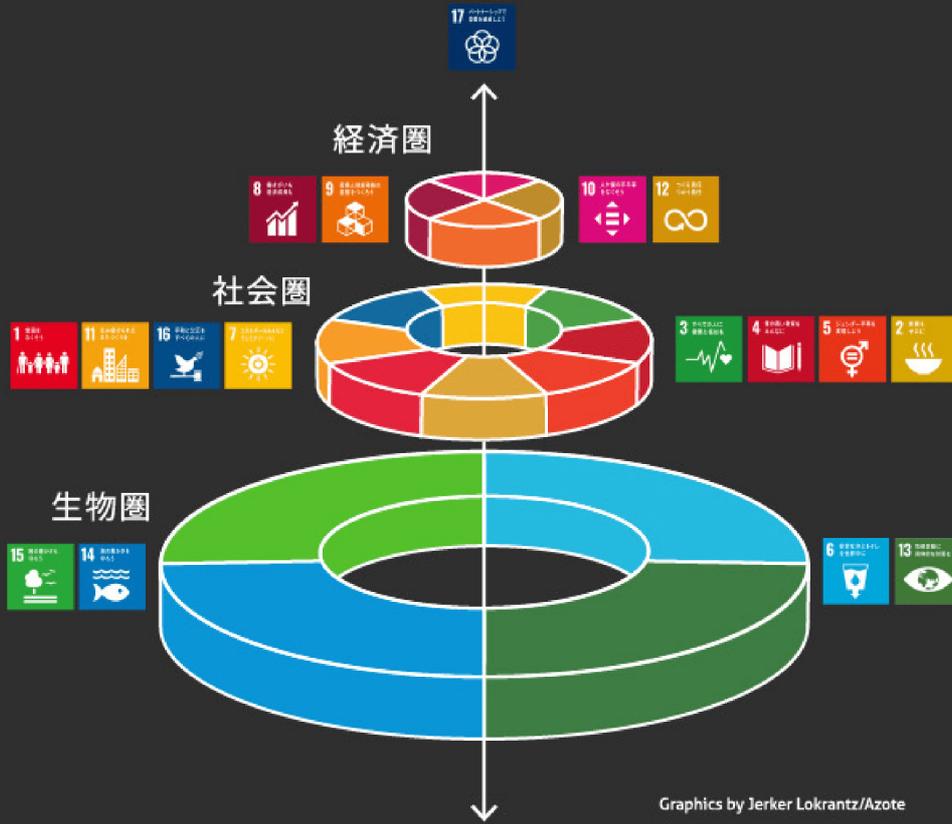
2018년 당시의 일본은, 「일단 SDGs를 공부하자」 「ESG는 무엇?」이라고 하는 분위기였습니다만, 2022년의 지금은 대단히 과제가 명확해져 온 것처럼 느낍니다. 탄소 중립이나 인권문제 등의 관점에서 경영계획을 생각하는 기업이 늘고, ESG가 일본 사회에 침투하는 데 있어서의 장애물은 하나 남은 것처럼 느끼고 있습니다.

다만, 해외와 일본을 비교해 크게 다른 것은, 일본 기업은 「정부의 움직임」을 기다리고 있다는 점입니다. 정부의 움직임을 보고 있으면 세상의 움직임에 대해 갈 수 있다고 생각한다. 이 위기감이 없는 것이 글로벌 조류에서 뒤로 이어지는 것은 아닐까요?

— 일본 기업이 변하지 않는 배경에는, 현상 유지를 바라는 기분도 있을 것 같습니다.

그렇게 생각합니다. 다만, 아무리 현상 유지를 원하더라도 근본적인 '전제'가 바뀌고 있습니다. 예를 들어 SDGs의 각 목표를 3층으로 분류한 워딩 케이크 모델에서는 아래에서 생물권·사회권·경제권의 순서로 줄지어 있습니다.

# SDGsのウェディングケーキモデル



出典：Azote/ストックホルム大学 ストックホルム・レジリエンス・センター

이 모델에서 알 수 있듯이 환경과 사회가 흔들리고 있는 지금 경제만이 현재를 유지하는 것은 불가능합니다. 일본에서는 기후변화나 인구 감소를 비롯해 이미 변화에 직면하고 있기 때문에, 그 변화를 전제로 기업 경영도 유연하게 변화시킬 필요가 있습니다.

현재 해외의 톱 기업은 영향력과 책임의 무게를 자각하고 정부에 뿌리 내리고 움직이고 있습니다. 때때로 일본인으로부터 "유럽과 미국이 마음대로 규칙을 만들어 곤란하다"는 목소리도 들립니다만, 이것은 이상한 이야기입니다. 왜냐하면 그들은 서구에서 규칙을 할 수 있는 것을 앉아 기다리고 있었기 때문입니다.

— 어떻게 하면 룰 메이킹 쪽으로 돌아갈 수 있을까요?

간단하게, 룰 메이킹이 행해지고 있는 논의의 장소에 얼굴을 내는 것입니다. 그러한 장소의 문은 항상 열려 있기 때문에. 지금은 ESG를 포함한 룰 형성에 임하는 민간 단체가 몇 개나 나오고 있으므로, 거기에 참가하면 좋다고 생각합니다. 그렇게 방향성이 비슷한 사람들과 함께 움직이면 자신들의 의견을 전하고 새로운 규칙 만들기에 관여할 수도 있겠지요. 최근에는 한국, 중국, ASEAN, 인도 기업도 적극적으로 규칙 형성에 관여하고 있습니다.

다만, 그러기 위해서는 심리적인 장벽을 극복해야 합니다. 일본인은 논의를 싫어합니다만, 서투른 의식을 극복하거나, 그것이 할 수 없으면 사내의 외국인을 논의의 장소에 참가시켜도 됩니다. 혹은 기존 단체의 사고방식에 불만이 있다면 스스로 새로운 단체



를 시작하여 보다 마찰이 적은 합의 형성의 장을 만들어도 된다. 그렇게 생각하면 할 수 있는 일은 얼마입니까? 다만 일본 기업만으로 결집해도 글로벌 영향력은 발휘할 수 없기 때문에 국제적인 단체로 해야 합니다.

## 장기적인 이익을 담보하는 거버넌스

— 지금까지의 이야기를 듣고, 현재 일어나고 있는 사회적인 변화를 근거로 사업의 프레임을 재작성하려고 하면, 자연과 ESG 경영에 가까워지는 것 같았습니다.

말씀하셨습니다. 그런 의미에서 이미 ESG 중 G(거버넌스)를 의식하고 있는 일본 기업은 많다고 생각합니다.

일본에서는, 거버넌스는 「불상사 대책」이라고 하는 문맥으로 퍼져 왔습니다. 지금까지 대기업에 의한 불상사는 종종 뉴스가 되고, 일부는 시장에서의 철수를 강요당한 기업도 나오고 있습니다. 기업의 지속가능성을 높이기 위해 사외이사에 변호사나 회계사 등을 넣어 관리 체제를 정비하고 법령 준수를 유의하는 기업은 확실히 늘고 있습니다.

다만, ESG의 본질로부터 말하면, 거버넌스의 의미는 불상사 대책에 한정되는 것은 아닙니다. 거버넌스의 가장 큰 주제는 '장기적인 관점'을 기업의 의사 결정에 반영하는 것입니다.

아무것도 하지 않으면 기업은 단기적인 이해에 얽매어 오히려 기업의 지속가능성을 해치는 의사결정을 내려버린다. 불상사는 그러한 단락적인 의사결정의 결과 중 하나일 뿐입니다.



— 해외에서는 어떻게 거버넌스를 담보하고 있는가?

특히 움직임이 빠른 것은 영국입니다. 영국에서는 재빨리 이사회의 절반 이상을 사외이사로 하는 것을 제도화하고, 이사회를 나누는 의장도 사외이사가 담당하는 것이 규칙화되어 왔다.

의장의 역할은 이사회의 논의를 깊게 하는 것에 있어, 참가자에게 의견을 요구하면서 시간을 들여 합의 형성을 도모하고 있는 것입니다. 또, 의장에도 임기의 기준이 정해져, 실질적으로 사내 이사화해 버리는 것을 막기 위한 조치도 취해지고 있습니다.

이러한 움직임은 기업의 의사결정에 있어서 다양성이 중요한 것과도 관련되어 있습니다. 예를 들어 "이사회에 여성을 넣는다"는 이야기는 여성의 권리 존중만이 목적이 아닙니다. 다양한 관점에서 조직이나 경영을 보지 않으면 반드시 빠지는 논점이 나오기 때문에, 이것을 막는 목적으로부터 다이버시티가 요구되고 있는 것입니다.

— 작년 도쿄 증권 거래소가 공개한 개정 기업 지배 구조 코드에서도 독립 사외 이사의 선임과 다양성 확보가 기재되었습니다. 이것은 기업의 거버넌스를 강화합니까?

맞습니다. 이번 개정에는 다양성의 확보나 지속가능성을 둘러싼 과제에의 대처 등이 포함되어 있어 장기 시점의 강화로 이어지는 것은 틀림없습니다. 다만, 여기에는 일본 기업이 자정 작용으로는 변하지 않았다는 배경이 있습니다.

## 「コーポレートガバナンス・コード」 改訂のポイント

1

### 取締役会の機能発揮

プライム市場上場企業において、  
独立社外取締役を3分の1以上選任

指名委員会・報酬委員会の設置

経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル  
(知識・経験・能力)と、各取締役のスキルとの対応関係の公表

2

## 企業の中核人材における多様性の確保

管理職における多様性の確保(女性・外国人・中途採用者の登用)  
についての考え方と測定可能な自主目標の設定

多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針を  
その実施状況とあわせて公表

3

## サステナビリティを巡る課題への取組み

プライム市場上場企業において、TCFD 又は  
それと同等の国際的枠組みに基づく気候変動開示の質と量を充実

サステナビリティについて基本的な方針を策定し  
自社の取組みを開示

※東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」(2021年6月版)より抜粋

저는 지난 5년 정도 금융청과 논의를 계속해 왔습니다만, 실은 직원 중에는, 이번 규칙 도입에는 난색을 나타내고 있는 분도 있었습니다. "정부 주도로 하면 호송선단 방식(※가장 경영체력이 없는 기업을 보호하고 과도한 경쟁을 피해 산업의 존속을 높이는 정책)이 되어 버린다"고.

이들은 행정지도나 법규제가 아니라 민간기업의 경쟁에 맡기고 ESG를 진행하고 싶다는 생각이 있었습니다. 그러나 일본에서는 생각대로 ESG 경영이 침투하지 않았기 때문에 어떤 의미에서 다시 정부가 규칙을 만들겠다는 고통의 결정을 한 것입니다.

## 10년분의 뒤를 되찾기 위해

— "ESG에 대한 대응을 강요당하고 있다"는 실감은 강해지고 있다고 느끼지만, 여기로부터 10년의 뒤를 되찾기 위해서 무엇을 할 수 있을까요.

적어도, 「ESG에 대응하지 않으면」 라고 하는 이미지만으로 임하면, 확실히 실패합니다. 왜냐하면, ESG는 지금 하고 있는 것의 연장선상에 덧붙이는 것과 같지 않기 때문입니다.

앞에서도 말했듯이, 환경이나 사회, 거버넌스의 본연의 자세가 변화해 가는 가운데, 어떻게 자사의 비즈니스를 재조합해 나갈까가 ESG의 본질입니다. 비즈니스의 기반 자체가 흔들리고 있기 때문에, 우선은 자사가 놓여져 있는 상황을 이해하지 않으면 시작되지 않습니다.

뭔가 새로운 일을 하려고 생각하는 것이 아니라, 먼저 발밑을 보아야 합니다. 예를 들어 비즈니스와 관련된 공급업체의 이야기를 들을 수 있습니다.



— 과연. 자사의 비즈니스를 변화하는 ESG에 적응시켜 나가는 것이 요구되고 있네요.

그렇습니다. 해외 톱 기업은 장기 경영 계획을 세울 때 소비자의 목소리를 집어 들지 않습니다. 그렇다면 무엇을 해야 하는지 자사의 비즈니스에 필수적인 공급업체로부터 정보를 수집하여 비즈니스 모델에 취약성이 없는지 확인합니다.

그러한 상황을 파악한 후, 드디어 20년 후, 30년 후 등 장기적인 관점에서 경영 전략을 그릴 수 있습니다.

— 우선 사내나 공급자의 목소리를 모아 지금 일어나고 있는 변화를 파악한다. 그것이 경영의 지속 가능성으로 이어집니다.

네. 단지, 갑자기 「공급자의 이야기를 들어 줘」 라고 사원에게 지시를 내린 곳에서, 아마 수확은 얻을 수 없을 것입니다. 어떤 정보를 얻어야 할지 모르기 때문입니다.

그런 의미에서 ESG에 대한 전문 지식이있는 사람의 지원은 중요하다고 생각합니다. 사전에 자사의 비즈니스 모델의 취약성 등의 위험에 대해 가설을 세우고, 어떻게 검증하는지를 정리해야 합니다.

최근에는 '이사 훈련'이라는 말도 있습니다. 지금까지의 이사나 감사는 10년 후, 20년 후의 리스크를 상정하지 않아도 기껏해야 3년 앞을 보고 있으면 좋았다. 지금 일어나고 있는 것을 심플하게 말하면, 그 사거리가 점점 장기적으로 되어 가고 있습니다.

필요한 것은 비즈니스나 경영을 보는 관점을 장기적으로 연장하기 위한 재학입니다. 이것은 경영진이나 감사원에 한하지 않고 모든 사람에게 필요한 교육이라고 생각합니다.

(제작:NewsPicks Brand Design/집필:고바야시 요시타카/촬영:모리 카즈시게/디자인:츠키모리 코스케/취재·편집:우노 코지)

리스크어드바이저의 케이스스타디を読む



取り組みが活発化する一方で、悩みも増えてきた！  
日本の大企業500社に聞いたESG経営への取り組み実態をリサーチ!!

企業のESG経営の期待と課題とは  
ESG経営 実態調査レポート

ダウンロード  
↓

위험을 파악하고 비즈니스의 힘에.



ESGに関する  
リスクアドバイザーについて

詳しくは  
こちら >

© 2022. 자세한 내용은 [이용 규정](#) 을 참조하십시오.

Deloitte(Deloitte)는 Deloitte Touche Tomatsu Limited(“DTTL”), 그 글로벌 네트워크 조직을 구성하는 회원 팜 및 그 관계 법인(일반적으로 “Deloitte Network”) 중 하나 이상을 의미합니다. DTTL(또는 “Deloitte Global”)과 각 회원 농장 및 관련 법인은 각각 법적으로 독립적인 별도의 조직이며, 제3자와 관련하여 상호 의무를 부과하거나 구속하지 않습니다. DTTL 및 DTTL의 각 회원 농장 및 관계 법인은 자신의 작위 및 부작위에 대해서만 책임을 지고 서로 다른 팜 또는 관계 법인의 작위 및 부작위에 대해 책임을 지지 않습니다. DTTL은 클라이언트에게 서비스를 제공하지 않습니다. 자세한 내용은 [www.deloitte.com/kr/about](http://www.deloitte.com/kr/about) 을 참조하십시오.