



**중소기업 ESG 대응전략**

# 4. 대기업 협력사 ESG 평가 방향 및 대응사례

**KBIZ** 중소기업중앙회

**kpc** 한국생산성본부



# 대기업 협력사 ESG 평가대응



# BlackRock 연례서한

이익과 목적

&

목적의식



BlackRock은  
ESG에 가장 많은 영향을 준 이해관계자

# BlackRock 연례서한

## 2018년 연례서한

기업들에게 광범위한 사회적 난제에 대응할 것을 요청하고 있습니다. (...)

주주, 직원, 고객, 그들이 사업을 영위하고 있는 지역공동체 등 **모든 이해관계자에게 이로움을 끼쳐야 합니다.**

(...)

기업들은 자문해봐야 합니다.

**지역사회**에서 우리는 어떤 역할을 수행하는가?

**환경**에 미치는 영향을 어떻게 관리할 것인가?

**노동력**의 다양성을 확보하기 위해 노력하는가?

## 2019년 연례서한

공공 및 민간 기업이 **초미의 사회 및 경제적 문제를 해결해줄 것을 점점 더 기대하고 있습니다.** 이러한 문제들은 **환경 보호부터 은퇴, 성과 인종 불평등**에 이르기까지 다양합니다.

(...)

새로운 세대가 **목적(Purpose)**에 집중합니다.

**이해관계자에게 목적과 책임을 완수**하는 기업은 장기적으로 보상을 받을 것입니다. 이를 좌시하는 기업은 타격을 받을 것이며 실패할 것입니다.

기업의 목적

이윤추구

# BlackRock은 \_\_\_\_\_

어떤 목적을 가지고 기업을 운영할까?

이러한 목적이 기업의 이익창출에 어떤 영향을 미칠까?

**목적**

.....

**ESG경영을 이해하는데 있어서  
가장 중요한 것**



**이윤추구뿐만 아니라  
사회에 있는 많은 이해관계자들에게  
도움이 되는 기업운영을 해야 된다는 의미**

## 무엇이 중요한가?

- ☑ 어떠한 가치를 우선순위에 둘 것이냐?
- ☑ 우리 회사의 경영전략은 어디에 초점을 두고 있느냐?

} 정의  
중요

예 LG전자의 목표 가치

- ☑ LG전자는 '고객가치'를 최우선으로 합니다.

ESG 경영

=

가치 경영



# 환경경영과 재무적가치는 \_\_\_\_\_

Trade off 관계?



Win-Win 관계?



# 환경경영과 재무적가치는 \_\_\_\_\_

Trade off 관계?



Win-Win 관계?



**환경가치와 재무적가치가 함께 간다.**

**ESG는  
새로운 것이 아니라  
재정립하는 것이다.**

기존 내용 정리 및  
체계 수립

# 이해관계자의 요구, 어떻게 대응할 것인가?

요구사항에 대한 이해



요구사항 이행



요구사항 이행 내용 외부 공유 및 공개

# 요구/평가 대응 프로세스

단계	대응 프로세스	예시
1	Request의 이해 (유형 : Survey, Assessment, Commitment)	자가점검 (SAQ) 요구 : 평가
2	요구의 이행, Gap 분석 및 과제 도출	SAQ 결과 인권영역 점수 저조
3	전략과제(단기, 중장기) 선정(실행의 우선순위)	고충처리시스템 도입, 인권경영 검토
4	경영진 보고 및 의사결정(목표의 대외 선언도 검토)	방향성 컨센서스
5	유관부서의 지지와 참여(예산의 확보)	인사/HR 부서의 참여
6	단기 과제의 실행	건의함 설치, 간담회 운영
7	중장기 과제의 실행	인권영향평가 실시
8	성과의 공유/정보공개(Public Disclosure)	홈페이지 내 방침, 성과 게시

**공감대 형성**





# ESG 경영을 제대로 실행하기 위해 경영진 및 유관부서와의 공감대 형성 가장 중요

교육 및 워크숍

관련 정보 정기/수시 공유



공감대 형성이 이루어지지 않으면 향후  
예산 분배나 진행 속도에 차질이 우려



## 경영진의 의사결정 중요

.....

경영진의 의사결정을 위한 질문

우리의 비즈니스모델은 ESG에 적합한가?

우리 회사는 전환 또는 변화가 필요한가?

## 경영진의 의사결정 중요

### ☑ 경영진의 의사결정을 위한 질문

#### 예 저탄소경제

- ☑ 기후변화에 부정적 영향을 주는 비즈니스인가?
- ☑ 저탄소경제에서 생존 가능한가?

#### \*저탄소경제 (Low Carbon Economy)

기후변화에 대응하기 위한 포괄적인 경제체제로, 환경 뿐만 아니라 경제번영 (일자리 등), 에너지안보 더 나아가 삶의 질적 개선까지 도모하고자 하며, (EU 국가가 선도적임) 산업계에는 기후변화의 영향을 면밀히 감지하고(sensing), 그 속에서 기회를 찾고(seeking), 기존 사업과 통합하면서(integrating) 새로운 경쟁우위를 얻는 기후 기업가정신(Climate-entrepreneurship) 을 기대하고 있음, 탄소배출량의 감축 측면에서 넷 제로(Net-Zero) 경제로 부르기도 함



## 누구에게 일을 시킬 것인가? 또는 누구의 도움을 받을 것인가?

### Governance

#### 예 ESG 전략과제 수행 관점에서의 R&R

구분	역할(案)
인사 / 조직문화	임직원의 인권 보호, 고충처리, 인식제고 등
생산	산업 안전, 에너지 관리, 폐기물 발생 억제 등
품질	유해물질 사용 금지 등
구매	협력회사 관리 등
연구소	친환경 소재 사용 확대 등

➤➤➤ 모든 부서들이 하나의 방향으로 업무 진행



Top(경영진)의 지지선언/  
약속(Commitment)



최고재무책임자(CFO)의  
의지선언

# 요구사항(Request)의 이해

**고객사 or 파트너의 요구사항을  
명확히 이해하는 것이 가장 중요**

.....

- 평가요청을 받았을 때 평가의 근간이 되는 문서 확인  
: 방침, 행동규범 등
- 모르는 것이 있다면 반드시 물어볼 것
- 무대응 금지
- 납기 준수(시간이 더 필요하다면 미리 양해를 구함)
- 영업담당자는 단독 대응 금지

# 요구사항(Request)의 이해

요구사항에 따라 형식을 갖추는 것보다  
실체가 있는 **내실을 다지는 것이 중요**

---

제도/문서보다 실행이 중요

**예** 고객사의 요구에 따라 문서만 만드는 경우

고객사 요구 : 00방침이 있습니까?

대응 : 00방침 수립

➤➤ **형식적인 대응은 결국 '워싱(Washing)'  
즉, 진정성의 문제가 됨**

# 요구사항(Request)의 이해

## Case

## 협력사 행동규범

<b>HYUNDAI</b> MOTOR GROUP	
문서관리번호	2020-06001
최종 수정일	2020. 6. 1
문서 관리자	협력업체업무지원팀
<b>현대/기아자동차 협력사 행동규범</b> (Supplier Code of Conduct)	
2020. 6.	
<b>[담당자]</b>	<b>[승인자]</b>
협력업체업무지원팀	상생협력지원실
1/13	

<b>HYUNDAI</b> MOTOR GROUP	
<b>목차</b>	
1. 개요	4
가. 행동규범 목적	4
나. 행동규범 대상	4
다. 협력사 책임과 역할	4
2. 윤리	5
가. 투명경영 및 반부패	5
나. 이해상충 방지	5
다. 불공정 거래 방지	5
라. 위조부품 방지	5
마. 수출제한 준수	5
바. 정보보호	5
사. 책임있는 자재 구매	6
3. 환경	7
가. 환경경영시스템 구축	7
나. 에너지 사용 및 온실가스 배출량 관리	7
다. 수자원 관리	7
라. 대기오염물질 관리	7
마. 폐기물 관리	7
바. 화학물질 관리	7
4. 노동/인권	8
가. 차별 금지	8
나. 임금 및 복리후생 제공	8
다. 근로시간 관리	8
라. 인도적 대우	8
마. 결사의 자유 보장	8
사. 아동노동 금지	8
바. 강제노동 금지	9
5. 안전/보건	10
가. 안전보건경영시스템 구축	10
나. 기계·기구·설비의 안전 관리	10
다. 비상상황 대응	10
라. 사고 관리	10
2/13	

<b>HYUNDAI</b> MOTOR GROUP	
<b>1. 개요</b>	
<b>가. 행동규범 목적</b>	최근 자동차 산업은 전동화, 디지털화, 모빌리티 서비스의 확산 등 기술 융복합을 통해 전방위적 혁신이 '진행 중이며, 현대/기아자동차는 지속가능한 공급망 구축을 통해 이러한 산업 패러다임의 변화를 극복하고자 합니다. 현대/기아자동차는 지속가능한 공급망 구축을 위해 본 행동규범을 제정하였으며, 본 행동규범은 전 협력사에게 기업경영 활동에 적용되는 법률 및 규정을 철저히 준수함과 동시에, 윤리, 환경, 노동/인권, 안전/보건, 경영시스템 분야에서 최선의 운영관행을 갖추도록 요구하고 있습니다. 현대/기아자동차는 협력사가 본 행동규범을 준수하여 사회로부터 더욱 존경받는 기업으로 성장할 뿐만 아니라, 상호 동반성장할 수 있는 기회가 되기를 기대합니다.
	본 행동규범은 Drive Sustainability의 지속가능성 실무지침(Global Automotive Sustainability Practical Guidance)을 기준으로 수립되었으며, 책임감 있는 비즈니스연합(Responsible Business Alliance)의 행동규범을 참조하였습니다. 다만, 본 행동규범에서 권장하고 있는 행위가 해당 국가의 법과 모순되는 경우에는 해당 국가의 법을 우선하여 적용하여야 합니다.
<b>나. 행동규범 대상</b>	현대/기아자동차에 재화와 용역을 제공하거나, 기타 거래를 위해 계약을 체결한 모든 협력사는 본 행동규범을 준수해야 합니다. 본 행동규범의 적용 대상인 모든 협력사는 거래업체(하위 협력사) 등 공급망 전반이 본 행동규범에서 제시하는 사항을 준수하도록 권고할 수 있습니다.
<b>다. 협력사 책임과 역할</b>	현대/기아자동차의 모든 협력사는 경영의사결정 및 사업운영과정에 있어 본 행동강령이 제시하는 사항을 고려해야 합니다. 현대/기아자동차 및 현대/기아자동차의 위탁을 받은 제3자 기관은 협력사가 본 행동규범이 제시하는 사항을 준수하고 있는지 법이 허용하는 범위 내에서 점검 및 실시할 수 있습니다. 본 행동규범 준수에 대한 점검 및 실시 결과를 바탕으로 현대/기아자동차는 확인된 리스크에 대한 개선을 권고할 수 있으며, 협력사는 개선사항에 대해 상호협의를 바탕으로 리스크 완화계획 수립 및 이행조치를 수행하게 될 것입니다.
	본 행동규범은 협력사의 이행 의무사항을 모두 명시한 것은 아니며, 지속가능한 공급망 구축을 위해 본 행동규범은 정기적으로 검토하여 보완 및 개정될 수 있습니다. 본 행동규범은 현대/기아자동차 홈페이지에서 확인할 수 있으며, 담당부서를 통해 본 행동규범에 대한 구체적인 사항을 문의할 수 있습니다.

# Requirement 보다 Context 그리고 Gap

**요구사항 자체보다,  
배경과 맥락을 이해**

.....

## **예** 고객사의 요구의 숨은 의미 파악

- 고객사 요구  
: ISO14001 즉, 환경경영인증을 받았습니까?
- 의미 : 얼마나 체계적으로 환경경영을 하고 있는지, 그를 통해 주변에 미치는 환경영향을 잘 관리하고 있는지 확인하고자 함

# Requirement 보다 Context 그리고 Gap

## Compliance(법/규제) VS Beyond Compliance



- ☑ 현지 법을 우선하는 규범도 있지만 법을 상회하는 요구사항도 존재한다는 것을 이해하고, 현실을 고려하여 **현실적으로 가능한 단계적 접근**을 취할 것

# Requirement 보다 Context 그리고 Gap

## 부족한 부분 파악 가능

Gap, SWOT



- B/C 등 타당성 분석을 통해 **우선순위 설정**

# ESG framework/Indicator

프레임에 갇히거나,  
모두 챙길 필요가 없음

**선택 & 집중**



적절한 기준을  
선택하고 집중

# ESG framework/Indicator

## GRI

Global Reporting Initiative  
(글로벌 공시 표준)

.....

- 항목별로 자세한 맥락과 해야 할 일을 제시
- Standard를 정독하면 To-do 정리 가능

# ESG framework/Indicator

## TCFD or SASB

기후변화 또는 업종별 구체화/선별된 지표

.....

- ☑ 세부 지표로 들어가더라도, 큰 맥락은 동일
- ☑ 기후변화와 같은 또는 업종별로 필요하다고 생각되는 우선순위가 높은 지표들에 대해서 정리되어 있으나 결국은 GRI로 수렴되는 경우가 굉장히 많음

# ESG framework/Indicator

우리 회사, 우리 산업에  
의미 있고 적합한 지표에 대해서만  
집중 관리 필요

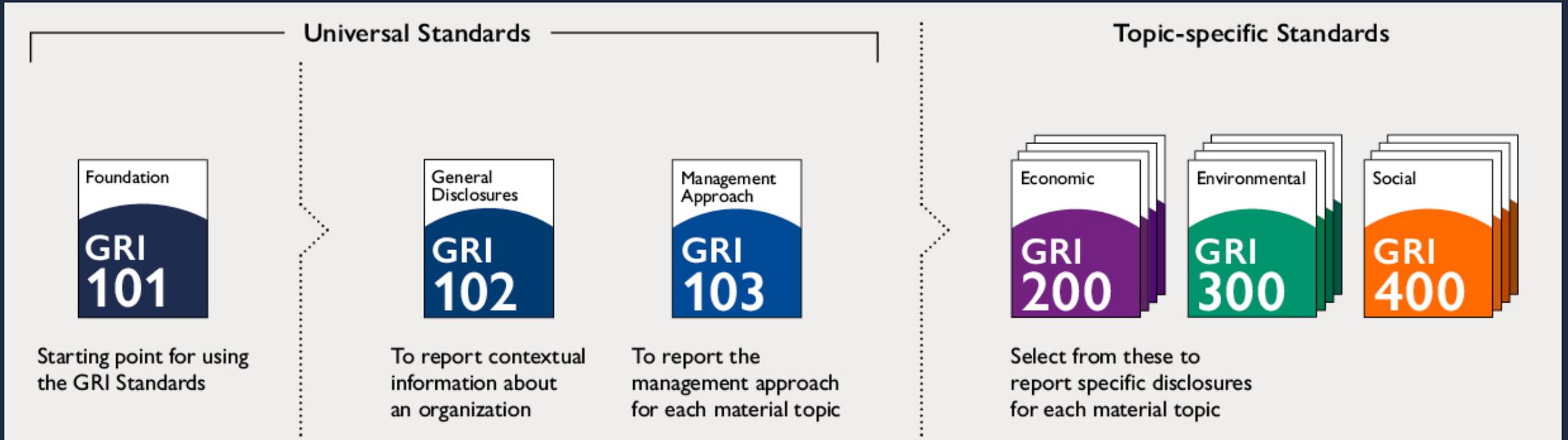
# ESG framework/Indicator

**중대성 평가(Materiality Assessment)를  
통해서도  
우선순위 결정 가능**

ISO14001,  
ISO45001(OHSAS18001)

- ☑ 이미 ISO14001, ISO45001(OHSAS18001) 통해  
사업장의 환경/안전보건 관리 우선순위는 챙겨옴
- ☑ 환경/안전보건 뿐 아니라 사회로 조금 확장하는 개념

# GRI 구조



### Topic Standard Project for Tax

The first global reporting standard for tax transparency, which published in December 2019

05 Aug 2021



### Topic Standard Project for Waste

A new Standard to help organizations report on waste and embrace circularity published in May 2020

04 Aug 2021



**Standards**는 계속해서 진화하고 있기 때문에 유심히 지켜보고 부족한 부분은 계속해서 공부해야 함

# 우선순위(Materiality Map)



## ESG Industry Materiality Map

MSCI ESG Ratings provide an assessment of the long-term resilience of companies to environmental, social, and governance (ESG) issues. Our ESG Industry Materiality Map is a representation of the current Key ESG Issues and their contribution to companies' ESG Ratings. It is part of our ESG Ratings transparency initiatives, through which we have made ESG Ratings of [companies](#) and [funds](#) accessible to the public.

To see the Key Issues assessed for companies in a specific GICS®<sup>1</sup> sub-industry or sector, find the industry in the dropdown list or use the search bar on the right. [Click here](#) for more information.

Information Technology

Electronic Components

Search for a sub-industry

Clear

### Environmental

Issue	Average Weight	
Opportunities in Clean Tech	12%	
CS Toxic Emissions & Waste	0.4%	
CS Water Stress	0.2%	
Product Carbon Footprint		
Climate Change Vulnerability		
Biodiversity & Land Use		
Raw Material Sourcing		
Financing Environmental Impact		
Packaging Material & Waste		
Opportunities in Green Building		
Opportunities in Renewable Energy		
Carbon Emissions		
Electronic Waste		

### Social

Issue	Average Weight	
Labor Management	23.7%	
Controversial Sourcing	11.7%	
Chemical Safety	10.8%	
CS Product Safety & Quality	0.3%	
CS Supply Chain Labor Standards	0.1%	
Privacy & Data Security		
Health & Safety		
Consumer Financial Protection		
Insuring Health & Demographic Risk		
Responsible Investment		
Community Relations		
Access to Communications		
Access to Health Care		
Opportunities in Nutrition & Health		
Human Capital Development		
Access to Finance		

### Governance

Issue	Average Weight	
Governance	40.8%	
Ownership & Control		
Board		
Pay		
Accounting		
Business Ethics		
Tax Transparency		

집중할 분야와 우선순위 파악

\*Source : <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings/materiality-map>

# 우선순위(Materiality Map)



## SASB Materiality Map®

SASB's Materiality Map® identifies sustainability issues that are likely to affect the financial condition or operating performance of companies within an industry. In the left-hand column, SASB identifies 26 sustainability-related business issues, or General Issue Categories, which encompass a range of Disclosure Topics and their associated Accounting Metrics that vary by industry. For example, the General Issue Category of Customer Welfare encompasses both the Health and Nutrition topic in the Processed Foods industry and the Counterfeit Drugs topic in the Health Care Distributors industry. For commercial use terms of the SASB Materiality Map®, please [contact us](#).

The SASB Materiality Map® does not contain all guidance necessary for use of the standards. [To download the SASB standards, click here](#).

マテリアリティマップの日本語版をご覧になるには、[ここをクリックしてください](#) To see a version of the Materiality Map in Japanese, please [click here](#).

## Sector Level Map

- Issue is likely to be material for more than 50% of industries in sector
- Issue is likely to be material for fewer than 50% of industries in sector
- Issue is not likely to be material for any of the industries in sector

## Industry Level Map

- Not likely a material issue for companies in the industry
- Likely a material issue for companies in the industry

		Consumer Goods	Extractives & Minerals Processing	Financials	Food & Beverage	Health Care	Infrastructure	Renewable Resources & Alternative Energy	Resource Transformation	Services	Technology & Communications	Transportation
Dimension	General Issue Category ①	Click to expand	Click to expand	Click to expand	Click to expand	Click to expand	Click to expand	Click to expand	Click to expand	Click to expand	Click to expand	Click to expand
Environment	GHG Emissions											
	Air Quality											
	Energy Management											
	Water & Wastewater Management											
	Waste & Hazardous Materials Management											
	Ecological Impacts											
Social Capital	Human Rights & Community Relations											
	Customer Privacy											
	Data Security											
	Access & Affordability											
	Product Quality & Safety											
	Customer Welfare											
Human Capital	Selling Practices & Product Labeling											
	Labor Practices											
	Employee Health & Safety											
Business Model & Innovation	Employee Engagement, Diversity & Inclusion											
	Product Design & Lifecycle Management											
	Business Model Resilience											
	Supply Chain Management											
Leadership & Governance	Materials Sourcing & Efficiency											
	Physical Impacts of Climate Change											
	Business Ethics											
	Competitive Behavior											
	Management of the Legal & Regulatory Environment											
	Critical Incident Risk Management											
	Systemic Risk Management											

\*Source : <https://materiality.sasb.org/>

# 단기과제의 실행(목표와 추진조직)

우선순위 설정을 통해  
**현실적이고 구체적인 목표**를 수립

.....

**예** 기후위기 대응

- 추상적이고 광범위한 과제
- 온실가스 감축 → 에너지 절감으로 해석

# 단기과제의 실행(목표와 추진조직)

새로운 과제보다  
기존의 내부 개선활동을  
ESG 관점에서 재해석하고,  
방향을 재정립/고도화하여 추진하는 것

# 단기과제의 실행(목표와 추진조직)

과제에 따라  
외부의 도움이 필요할 수 있으나,  
**내부의 자원이 우선**

- ☑ 초기 교육 및 워크숍 진행 시 외부기관/전문가 활용 가능
- ☑ 실제 과제의 추진은 유관조직의 담당자가 참여하는 TF 또는 협의체 구성 필요
- ☑ ESG 실무경험이 있는 전문가는 많지 않으므로 내부에서 전문가를 찾는 것이 좋음

➤➤ 컨설팅은 방법과 방향을 제시할 뿐, **회사의 현실을 제일 잘 아는 건 구성원임**

# ✎ 단기과제의 실행(목표와 추진조직)

과제에 따라  
외부의 도움이 필요할 수 있으나,  
내부의 자원이 우선 **내재화**

- ☑ 초기 교육 및 워크숍 진행 시 외부기관/전문가 활용 가능
  - ☑ 실제 과제의 추진은 유관조직의 담당자가 참여하는 TF 또는 협의체 구성 필요
  - ☑ ESG 실무경험이 있는 전문가는 많지 않으므로 내부에서 전문가를 찾는 것이 좋음
- 컨설팅은 방법과 방향을 제시할 뿐, **회사의 현실을 제일 잘 아는 건 구성원임**

# ✎ 대외 커뮤니케이션(Disclosure)

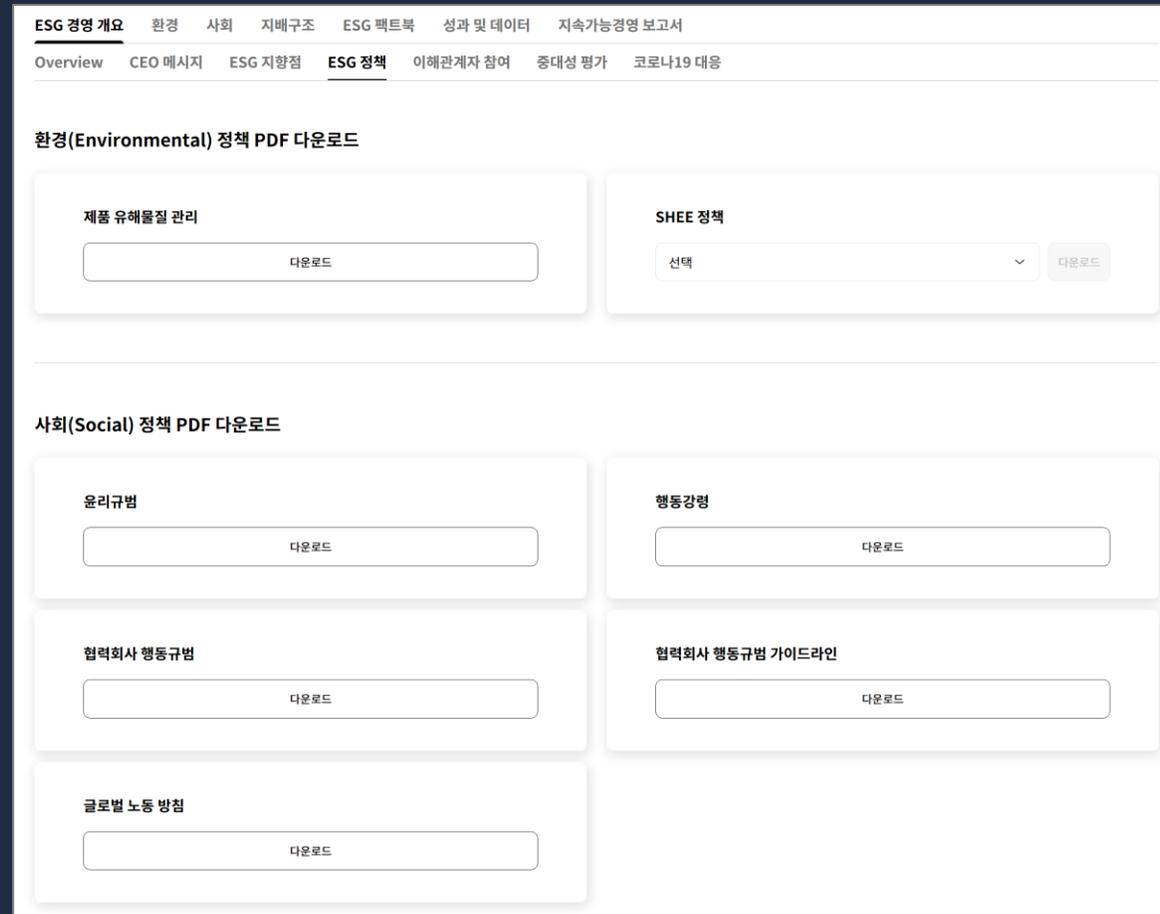
## 성과에 대한 외부와의 커뮤니케이션

- 지속가능경영 보고서가 아니어도 됨
- 홈페이지에 게시(Public Disclosure)

기본적인 방침과 제도, 방향성

But 너무 과하면 워싱이 될 수 있음  
(실행 없는 제도는 死문서)

- 회사소개자료 등에 반영하여  
기존/잠재 고객과 소통



\*Source : <https://www.lge.co.kr/company/sustainable/policy#com-tabs02>

# 내부 커뮤니케이션 (Internalization)

ESG 경영은  
**‘사람(People)’ 중심 경영**

.....

**E**nvironmental

**S**ocial

»» 환경(E)도 결국 **사람이 살 수 있는 환경을 위한 것**

# 내부 커뮤니케이션 (Internalization)

## 구성원에게 ESG 경영의 방향성 공유

.....

- 단순히 구호만 외치거나 캠페인을 하는 것으로 끝내지  
않음

# 내부 커뮤니케이션 (Internalization)

## 구성원(Employee)과 Engage

---

- ✓ 임직원들이 바라는 바를 파악하고, 앞으로 어떤 회사를 만들어갈 것인지를 방향성을 공유함
- ✓ 임직원의 의견을 청취하고, 피드백함(만족도, 이직률 관리)
- ✓ 구성원의 고충과 의견을 듣고, 이를 해소하는 소통의 과정  
그 자체가 ESG 중 S에 해당함(고충처리위원회 내실화)

➤➤ ESG 트렌드 중 '다양성 & 포용(D&I)'은  
임직원의 생각을 존중하는 것에서 시작함

# 심사(Audit)의 대응

**심사는 어렵지만,  
객관적인 진단을 기반으로 한  
개선에 도움이 됨**

.....

- ☑ 사전에 체크리스트를 요청하면 받아볼 수도 있음
  - ☑ 제공되지 않는다면 해당 고객사가 채택한 심사기준(RBA) 또는 CoC를 확인
  - ☑ 미리 내부 심사를 진행해 보는 것이 도움이 됨
  - ☑ 심사위원과의 커뮤니케이션을 잘해야 함
- 심사결과에 집착하기 보다 **개선하고자 하는 방향성 확인**이 중요

# 기대효과

- 1 고객사의 요구에 효율적인 대응 가능
- 2 새로운 비즈니스 창출 가능
- 3 내부 구성원 만족도 제고를 통한 이직률 저하
- 4 기업의 지속가능성 확보를 통한 경쟁우위 창출