

### 3.1 ESG 경영과 지속가능경영의 개념 비교

ESG 경영과 지속가능경영은 상호 연관성을 지닌 개념이지만, 그 적용 방식과 초점에서 본질적 차이가 있다. 지속가능경영은 기업의 철학적 지향점이자 장기적 목표로서 환경 보호, 사회적 책임, 윤리적 지배구조를 통해 장기적 가치를 창출하고자 하는 방향성을 담고 있다. 이에 비해 ESG 경영은 지속가능경영의 철학을 구체적이고 실천 가능한 방식으로 구현하기 위한 수단인 동시에 기업 활동을 정량적으로 평가할 수 있는 기준 체계로 기능한다. ESG는 환경·사회·지배구조라는 3가지 축을 중심으로 기업이 직면한 지속가능성 관련 위험 요소와 기회 요인을 체계적으로 식별하고 대응할 수 있도록 돋는다.<sup>1</sup> 즉 ESG는 추상적 개념이었던 지속가능경영을 실행 가능하고 측정 가능한 경영 전략으로 구체화 한 결과로, 이러한 ESG 기반 경영 체계는 기업의 전략 수립, 리스크 관리, 성과 평가 전반에 걸쳐 실질적이고 직접적인 영향을 미치고 있다. [표 3-1]은 지속가능경영과 ESG의 차이점을 정리한 것이다.

표 3-1 지속가능경영과 ESG의 차이점

구분	지속가능경영	ESG 경영
개념	포괄적 경영 철학 및 장기 목표	지속가능경영의 목표를 구체화한 실행 전략 및 평가 체계
초점	환경 보호, 사회적 책임, 장기적 생존 가능성과 가치 창출	환경·사회·지배구조 요소 중심의 리스크 진단과 기회 모색
성격	철학적 가치, 조직 내 내재화된 장기적 방향성	실행 가능한 전략, 정책 수립, 정량적 평가 및 공시 체계
평가 방법	대체로 질적이고 포괄적인 가치 평가	정량적 수치화 및 글로벌 공시 기준에 따른 투명한 보고
활용 주체	기업 내부 경영 방향 설정 및 조직 문화 형성	투자자, 금융기관, 규제 당국 등 외부 이해관계자 대상 의사소통 수단
대표 기준/도구	-	GRI, SASB, TCFD, EU의 CSRD 등 ESG 공시 기준에 기반한 보고 체계
목적 및 효과	경제적 성과를 넘어선 환경·사회 가치 추구와 균형적 창출	ESG 이슈에 따른 리스크 관리, 성과 측정, 이해관계자 신뢰 구축 및 자본시장 대응

ESG 경영의 특징은 지속가능성을 객관적으로 수치화하고 공시할 수 있다는 점에 있다. 기업들은 탄

소 배출량 감축, 노동자 인권 보호, 이사회 독립성 강화와 같은 ESG 정책을 수립하고, 이를 정기적으로 ESG 공시나 지속가능성 보고서를 통해 공개함으로써 이해관계자들과의 신뢰를 형성한다.<sup>2</sup> 이 과정은 ESG 경영이 기업의 자발적 실천 영역에 국한되지 않고, 투자자, 금융기관, 규제 당국이 기업을 평가하는 주요 기준이 되었음을 보여 준다. 특히 GRI, SASB, TCFD, 그리고 최근 유럽연합(EU)이 제시한 ‘기업 지속가능성 보고 지침(CSRD) Corporate Sustainability Reporting Directive’ 등 다양한 국제 ESG 공시 기준이 도입되면서 ESG는 지속가능경영의 구체적 실행 도구이자 글로벌 표준으로 자리매김하고 있다. 기업들은 ESG 지표를 기반으로 전략을 설계하고 실행하며, 이를 통해 지속가능경영의 성과를 가시화하고 평가받을 수 있는 구조를 구축하고 있다.

요컨대 지속가능경영이 기업이 궁극적으로 지향해야 할 철학적 가치와 목표라면, ESG 경영은 그 목표를 실현하기 위한 실천 전략이자 정량적 평가 메커니즘이라 할 수 있다. ESG는 지속가능성을 수치화하고 제도화함으로써 기업이 보다 구체적인 전략을 수립하고 이해관계자들과 투명하게 소통할 수 있도록 돋는다. ESG 경영이 기업의 윤리적 선택을 넘어 지속가능경영을 실현하기 위한 필연적인 경영 방식이자 전략적 도구가 된 이유다.

### 3.2 지속가능경영을 목표로 하는 이유

앞서 언급했듯이, 오늘날 기업이 지속가능경영을 고려해야 하는 이유는 단순한 도덕적 의무가 아닌 조직의 생존 가능성, 전략적 유연성, 글로벌 연계성 확보 측면에서 설명될 수 있다. 특히 기업 활동이 고도로 글로벌화되고 이해관계자 요구가 다변화되는 환경에서 지속가능경영은 내부적 효율성과 외부적 정당성을 동시에 확보할 수 있는 핵심 전략으로 부상하고 있다.

첫째, 지속가능경영은 기업의 리스크 관리 체계를 고도화하는 데 직접적으로 기여한다. ESG와 연관된 비재무적 리스크는 이제 부차적 문제가 아니라 기업 운영 전반에 중대한 영향을 미치는 핵심 위험 요소로 간주된다. 협력업체의 인권 침해, 기후 재난으로 인한 물류 중단, 탄소 배출 규제 위반 등은 공급망 전체가 작동을 멈추는 공급망 중단<sup>supply chain disruption</sup> 현상으로 이어질 수 있으며, 이는 생산 지연, 비용 증가, 고객 이탈 등 심각한 경영 손실을 초래할 수 있다.

ESG 이슈와 관련된 규제 위반이나 기업 이미지 실추는 투자자와 소비자의 신뢰를 훼손하여 장기적 재무 건전성을 위협한다. 특히 기후위기와 같은 환경 리스크의 경우, 발생 가능성은 낮지만 일단 발생하면 피해 규모가 큰 ‘저빈도–고영향<sup>low-probability, high-impact</sup>’ 리스크로서, 이에 대응하기 위한 통합적 리스크 관리 체계 구축이 점점 더 중요해지고 있다.

둘째, 지속가능경영은 기업이 글로벌 가치사슬<sup>Global Value Chain</sup> 내에 지속적으로 참여하기 위한 조건

으로 기능하고 있다. 국제적 브랜드와 다국적 기업들은 협력업체와 하청기업에도 ESG 기준을 적용하고 있으며, 이는 중소기업이나 이머징 마켓 기업에도 지속가능경영을 요구하는 실질적 압력으로 작용한다. 다시 말해 지속가능경영은 선택 가능한 전략이 아닌 글로벌 비즈니스 환경에 참여하기 위한 자격 조건으로 작동하고 있는 것이다.<sup>3</sup>

셋째, 기업의 조직 문화와 내부 혁신 역량은 지속가능경영과 밀접한 연관을 갖는다. 지속가능경영은 부서 간 협업 증진, 윤리 중심의 리더십 확립 등 조직 전반의 내부 역량 강화를 유도한다. 특히 MZ세대와 같은 차세대 인재들은 기업의 ESG 철학을 중요하게 여기며 윤리적 경영과 사회적 책임을 확고히 실천하고 있는 기업을 선호하는 경향이 있다.<sup>4</sup> 이는 지속가능경영이 우수 인재 확보와 조직 몰입도 강화에도 긍정적 효과를 미칠 수 있음을 시사한다.

넷째, 지속가능경영은 기업의 전략적 유연성과 대응 속도를 향상시키는 기반이 된다. 시장과 제도의 불확실성이 심화되는 환경에서 지속가능경영을 실행하는 기업은 변화 신호를 조기에 인지하고 제도 변화에 선제적으로 대응할 수 있는 민감도를 보인다.<sup>5</sup> 이는 단순한 규제 대응 차원을 넘어 ESG 기반의 경쟁 우위 확보 전략으로 전환되고 있다.

다섯째, 지속가능경영은 기업이 사회적 신뢰를 제도적으로 구축하는 수단이다. 이해관계자 자본주의의 확산과 함께 기업의 사회적 책임은 단순한 이미지 관리 수준이 아닌 법적 규제와 시장 평판을 모두 포괄하는 통합 리스크 요인으로 진화하고 있다. 기업은 지속가능경영을 통해 시장·정부·시민사회와의 신뢰 관계를 구축하고 이를 바탕으로 장기적 파트너십과 정책 수혜의 가능성은 높일 수 있다.

이렇듯 지속가능경영은 더 이상 부수적 선택이 아닌 조직의 미래 경쟁력을 확보하기 위한 핵심 전략으로 기능하고 있다. 단기 성과와 장기 지속가능성 간의 균형, 조직 내부 역량 강화, 외부 이해관계자와의 정당성 확보, 불확실성 환경에서의 적응성 측면에서 기업은 지속가능경영을 통해 생존과 성장의 조건을 동시에 충족시킬 수 있다.

### 3.3 ESG 투자와 기업 가치

이러한 변화는 투자 방식에도 영향을 미쳐 최근에는 기업의 지속가능성과 사회적 책임을 반영한 ESG 투자가 중요한 투자 기준으로 부상하고 있다. ESG 투자란 기업에 투자할 때 단순히 재무적 성과뿐 아니라 환경·사회·지배구조와 관련된 요소들을 함께 고려하는 투자 전략을 의미한다. 이는 단기 수익률만을 추구하던 기존의 투자 방식과 달리, 장기적 가치와 지속가능성을 판단 기준으로 삼는다. 예를 들어 한 투자자가 수익률이 동일한 두 기업 중 하나를 선택해야 한다면 해당 기업의 탄소 배출 수준, 직원 다양성, 이사회 독립성 등의 ESG 요인을 평가한 뒤 보다 책임 있는 경영을 수행하는 기업에

투자 결정을 내리는 것이 ESG 투자라고 할 수 있다.

이렇듯 ESG 투자는 투자자가 단순히 수익 추구를 넘어 환경과 사회에 긍정적 영향을 미치는 기업을 선별해 자본을 배분하려는 움직임으로, 최근 금융 시장에서 빠르게 확산되고 있다. 투자자들은 이제 기업의 재무 성과뿐 아니라 ESG 리스크 노출 정도, 기후변화 대응 전략, 사회적 책임 이행 수준 등을 통합적으로 고려하며, 이에 따라 자산 배분과 투자 유지 여부를 결정하고 있다.<sup>6</sup> 이러한 ESG 투자의 확대는 금융 생태계의 포괄적 변화를 촉진하고 있다. 과거에는 사회적 가치와 경제적 수익이 양립 불가능한 것으로 여겨졌지만, **임팩트 투자** impact investing나 지속가능금융은 이 둘의 통합을 가능케 하는 새로운 프레임워크를 제시한다. 이러한 투자 방식은 단기 수익률만이 아닌 사회적·환경적 성과를 함께 고려하는 복합 성과 평가 기준을 적용함으로써 기업의 포괄적 가치 창출을 지원한다.<sup>7</sup>

금융기관과 정책 당국도 다양한 ESG 연계 금융 상품을 통해 기업의 지속가능경영을 실질적으로 유도하고 있다.<sup>8</sup> 대표적 사례인 전환채권 transition bond은 ESG 이행이 아직 완료되지 않은 산업군에 대해 점진적인 ESG 전환을 지원하는 자금을 제공하며, 지속가능성 연계 대출 sustainability-linked loan은 기업이 사전에 설정한 ESG 목표를 달성할 경우 대출 금리 등의 인센티브를 제공한다. 최근 국내외에서 빠르게 확산되고 있는 지속가능성 연계 채권 sustainability-linked bond은 기업이 사전에 정한 ESG 목표 달성을 여부에 따라 채권의 재무적 조건이 연동되도록 설계되어 있다.

또한 투자자뿐만 아니라 금융기관도 ESG 정보를 핵심 신용평가 자료로 활용하고 있으며, ESG 등급이나 공시 수준에 따라 자본 조달 비용에 차등을 두는 사례가 점차 증가하고 있다. 실제로 글로벌 금융기관들은 이를 구체화한 정책을 본격 도입하고 있다. 이는 ESG 경영의 실천 수준이 기업의 자금 접근성, 시장 내 신뢰도, 나아가 투자 유치 가능성에 실질적 영향을 미친다는 사실을 보여주는 사례다. 예를 들어 프랑스국립파리은행(BNP 파리바), 홍콩상하이은행(HSBC), 독일개발은행(KfW) 등은 ESG 평가 등급이 일정 기준에 미치지 못하는 기업은 대출 조건을 강화하거나 이자율을 인상하는 등의 인센티브 차등화 방식을 적용하고 있다. 국내에서도 한국신용평가와 같은 신용평가사들이 ESG 요소를 반영한 기업 등급을 도입하고 있다. 이에 따라 다수의 기업들은 GRI나 SASB의 가이드라인을 준수하면서 지속가능성 보고서의 질적 수준과 공시 체계 개선에 힘쓰고 있다.

이제 ESG 투자는 ‘착한 투자’라는 개념을 넘어 기업의 지속가능성 수준을 정량적으로 평가하고 자본 흐름을 전략적으로 재구성하는 도구로 자리 잡고 있다. ESG 경영을 이행하는 기업은 투자 유치에서 경쟁 우위를 확보할 수 있지만 ESG 기준을 무시하거나 형식적으로 대응하는 기업은 점점 더 글로벌 금융 시장에서 배제될 위험에 직면하고 있다. ESG 투자가 전략적 생존 조건이 된 만큼 기업은 ESG 성과의 내실화를 통해 미래 투자 기반을 확립해야 한다.

### 3.4 ESG 경영을 조직에 내재화하는 실행 체계로서의 지속가능경영

한편 지속가능경영은 비전 제시 차원에만 머물지 않고 ESG 경영을 전사적 전략과 실천으로 구체화하기 위한 통합적 실행 체계로 기능한다. ESG가 환경·사회·지배구조의 세 영역에서 기업의 비재무 성과를 정량적으로 평가하는 기준과 척도라면, 지속가능경영은 이 기준을 조직의 전략과 운영 전반에 ‘내재화’하는 실행 프레임워크로 작동한다.

우선 지속가능경영은 ‘전사적 지속가능성 전략enterprise sustainability strategy’을 통해 ESG 이슈를 조직의 핵심 사명 및 비즈니스 모델과 일치시킨다. 개별 부서의 단편적 대응이 아니라 조직 구조, 인사 시스템, 성과 관리 체계 전반에 ESG 가치를 통합적으로 반영하는 것이다. 예컨대 일부 다국적 제조기업은 경영 전략 수립 초기 단계부터 탄소 중립 목표와 순환경 경제 원칙을 내재화함으로써 단기적 수익 성과 장기적 지속가능성 간 균형을 모색하고 있다.<sup>9</sup>

지속가능성 전략의 핵심 축 중 하나는 ‘지속가능한 운영sustainable operation’이다. 운영 과정에서 에너지 효율 개선, 자원순환 설계, 친환경 소재 도입, 탄소 중립 전환 등 전반적인 기술 및 공정 혁신을 꾀하는 것이다. 예를 들어 많은 제조기업이 제품 수명주기 전반에 걸쳐 환경 영향을 최소화하기 위해 ‘생산–소비–폐기’의 전 과정을 최적화하고 있다. 자동차 제조업의 경우, 전기차 생산라인으로 전환하는 동시에 배터리 재활용 시스템을 구축하는 중이다. 현대자동차는 울산 공장에 태양광 발전 설비를 설치해 연간 3만 톤의 이산화탄소를 절감하고 있으며, BMW는 폐배터리를 에너지 저장 장치로 재활용하는 순환경 경제 모델을 도입했다. 화학업계의 경우, LG화학이 2024년에 재활용 기반 친환경 소재를 적용해 표준 소재 대비 탄소 배출량을 46퍼센트 감소시켰다. 지속가능한 운영을 통해 ESG 평가 항목 중 환경 요소가 개선된 것이다. [그림 3-1]은 태양광 발전 설비를 설치한 공장의 모습이다.



그림 3-1 태양광 발전 설비로 탄소 배출 감축을 도모하는 공장 시설

이러한 지속가능한 운영은 공급망 전반의 리스크를 완화하고 운영 효율성을 향상시키는 효과도 가져온다.<sup>10</sup> 실제로 나이키는 공급업체 600여 곳에 친환경 인증을 요구하고 정기 감사를 실시함으로써 환경 리스크를 사전에 차단하고 있으며, 이를 통해 연간 원자재 비용을 15퍼센트 절감했다.

또한 지속가능경영은 성과 기반 지표 시스템 performance-linked KPIs을 설계하고 운영함으로써 ESG를 조직에 내재화한다. 탄소 배출 감축률, 여성 임원 비율, 공급망 감사 이행률 등과 같은 ESG 목표를 조직의 성과 관리 및 보상 체계에 직접 연계함으로써 ESG 전략의 실행력을 강화하고 임직원의 행동 변화를 유도한다.<sup>11</sup> 실제로 다수의 글로벌 기업들은 ESG 성과 지표를 임원 인센티브 구조에 포함시키고 있으며, 이를 통해 ESG 목표 달성을 위한 내부 유인 시스템을 제도화하고 있다.

이렇듯 지속가능경영 전략은 ESG 이슈를 실질적 경영 행위로 전환하는 메커니즘으로 기능한다. ESG는 외부에서 기업을 어떻게 바라보는지에 대한 정보를 평가와 투자를 통해 제공하는 반면, 지속 가능경영은 그 평가와 투자의 기준을 내부 시스템으로 끌어들여 조직 전반의 운영 원리로 통합하는 역할을 한다. 기업이 지속가능한 가치를 실현하기 위해서는 ESG 지표를 외부 보고 수단으로 인식하는 것이 아니라 전략·문화·조직구조 차원에 내재화할 수 있어야 하며, 이는 지속가능경영 전략이 병행되어야만 실행 가능하다.

### 3.5 지속가능경영과 ESG 성과의 평가 및 공시

지속가능경영과 ESG 경영이 제도화되고 금융 시장 및 사회적 감시의 대상이 되면서 기업의 지속가능성 성과를 체계적으로 평가하고 공시하는 활동이 점차 전략적 경영의 핵심 요소가 되었다. ESG 공시와 지속가능성 보고는 단순한 정보 제공을 넘어 기업의 투명성, 책임성, 전략 실행력을 외부에 입증하는 수단이며, 투자자 및 이해관계자들과의 신뢰 관계 형성에 중대한 영향을 미친다.<sup>12</sup>

ESG 성과 측정 및 보고 체계는 국제적 표준화 기구들이 제시한 다층적 프레임워크를 통해 구조화되고 있다. 이러한 프레임워크들은 각기 차별화된 이론과 방법론을 토대로 ESG 정보의 수집·분석·보고에 관한 체계적 지침을 제공한다. 주요 국제 표준들의 개념적 차이와 실무적 함의를 분석해 보면 ESG 성과 평가의 복합적 특성을 이해할 수 있다. [표 3-2]는 ESG 관련 국제 표준들의 차이점을 간략히 정리한 것이다.

표 3-2 ESG 관련 국제 표준 간 차이점

구분	GRI	SASB	TCFD	ISSB
주요 목적	조직의 경제적·환경적·사회적 영향 전반에 대한 지속가능성 공시	산업별로 재무 성과에 중요한 ESG 이슈 관련 정보 제공	기후변화로 인한 재무 리스크와 기회를 식별·공시	전 세계적으로 일관된 지속가능성 공시 기준의 통합 제공
적용 범위	모든 산업 및 조직 유형에 적용 가능한 전방위적 범위 (환경·사회·지배구조 전체)	산업별 ESG 이슈 중심의 재무적 중요성 기준에 따른 공시	기후 정보에 특화된 공시 기준으로 전 산업에 적용 가능	모든 산업에 공통 적용되며, SASB·TCFD 기준을 기반으로 한 글로벌 통합
대상 독자	광범위한 이해관계자 (사회, NGO, 정부 등)	주로 투자자 및 자본시장 참여자	투자자, 금융기관, 정책입안자, 기업	투자자 등 자본시장 중심
정보 초점	조직 활동이 사회와 환경에 미치는 영향	재무적 중요성	기후 관련 재무 리스크와 기회, 시나리오 분석 등 강조	재무에 영향을 미치는 모든 지속가능성 이슈에 대한 통합적 공시 체계
대표 특징	영향 중심의 보편적 공시 기준	산업 특화·재무 연결성 강조	4대 축(거버넌스, 전략, 위험 관리, 지표/목표)	SASB·TCFD 등 기준 체계 통합, 글로벌 단일 기준 지향

우선 GRI는 다양한 이해관계자(사회, NGO, 정부 등)의 관점을 반영하여 기업 활동이 사회와 환경에 미치는 폭넓은 영향을 공시하는 체계를 제공한다. 예컨대 유니레버는 GRI 기준에 따라 자사의 환경 발자국, 공급망 내 인권 보호 활동, 지역사회 참여 실적 등을 매년 지속가능성 보고서에 상세히 공개하고 있다. 이러한 공시는 투자자뿐 아니라 소비자, 시민사회단체 등 외부 이해관계자의 신뢰와 정당성을 확보하는 중요한 수단이 된다.

반면 SASB는 산업별로 재무 성과에 실질적인 영향을 미치는 ESG 이슈에 주목한다. 예를 들어 항공업종에서는 탄소 배출량과 항공기 연료 효율성, 보험업종에서는 기후 리스크와 고객 정보 보호가 핵심 공시 항목으로 설정된다. 실제로 델타항공Delta Air Lines은 SASB 기준을 토대로 연료 사용량, 탄소 집약도, 노후 기체 교체율 등 재무적 연결성이 높은 항목을 공시하여 투자자의 ESG 평가에 직접적인 참고 지표를 제공하고 있다.

TCFD는 기후변화가 기업의 재무와 전략에 미치는 리스크를 정량화하고 시나리오 기반으로 공시할 것을 요구한다. HSBC과 같은 금융기관은 TCFD 권고에 따라 온실가스 배출 규제 강화, 기후 재난 발생 등의 전환 및 물리적 리스크가 자산 포트폴리오에 미치는 영향을 시나리오 분석을 통해 제시하고 있으며 그 결과를 투자자에게 투명하게 공유하고 있다. 이는 기후 리스크가 재무적 손실로 이어질 수 있다는 경고이기도 하다.

한편 국제지속가능성기준위원회(ISSB) International Sustainability Standards Board가 발표한 IFRS 지속가능성 공시 기준 제1호(IFRS S1)<sup>13</sup>와 IFRS 지속가능성 공시 기준 제2호(IFRS S2)<sup>14</sup>는 ‘이중 중요성’ 개념에 기반하여 ESG 성과와 기업의 재무 성과가 어떻게 상호 작용하는지 구체적인 증거를 제공할 것을

요구하고 있다. IFRS S1은 지속가능성 관련 공시의 일반 요구사항을 규정한 기준으로, 기업이 직면한 사회적·환경적 이슈가 기업의 현금 흐름, 자금 조달, 기업 가치 등에 중대한 영향을 줄 수 있다고 판단될 경우 반드시 이를 공시하도록 요구한다. 이는 재무적 중요성에 근거한 접근으로, 투자자와 이해관계자가 기업의 재무적 건전성과 미래 가치를 평가할 수 있도록 돋기 위함이다. 한편 IFRS S2는 같은 취지의 지침이지만 특히 기후변화 관련 위험에 초점을 맞춘다. 여기에는 온실가스 배출량뿐 아니라 물리적 위험(예: 기후 재해)과 전환 위험(예: 정책 변화, 탄소세, 신기술 도입) 등이 포함된다. 따라서 기후변화로 인한 잠재적 리스크가 기업의 전략, 비즈니스 모델, 재무제표에 중요한 영향을 줄 것으로 예상된다면 이를 반드시 공시해야 한다.

이는 ‘통합보고 Integrated Reporting’의 개념을 ESG 공시 체계로 확장한 접근이라고 볼 수 있다. 통합보고란 재무 정보뿐 아니라 비재무 정보(ESG 관련 정보)를 함께 통합해서 보고하는 방식을 뜻한다. 이 지점에서 IFRS 공시는 이중 중요성을 기반으로 한다고 볼 수 있다. 투자자의 의사결정에 유용성을 제공(재무적 중요성 고려)하는 한편 사회적 책임 이행의 정당성도 확보(영향 중요성 고려)하려 하기 때문이다. 이러한 통합적 접근은 ESG 정보가 기업 가치 평가와 사회적 영향 측정이라는 두 가지 차원을 동시에 충족시켜야 한다는 학문적 인식을 반영한다.<sup>15</sup>

이러한 흐름에 따라 공시 방식 또한 연차보고서 내 ESG 섹션 마련, 통합보고서 마련, 웹 기반 ESG 정보 공개 등 다양한 형태로 발전하고 있다. 기업들은 이 과정에서 ESG 관련 성과 지표를 설정하고 이를 정량화하여 공시함으로써 전략적 실행력을 평가받게 된다.

실제로 한 글로벌 소비재 기업은 ESG 성과 지표 중 ‘재생에너지 사용 비중’을 KPI로 삼고 매년 증가율을 공개하고 있다. 이는 에너지 비용 절감과 기후 리스크 대응이라는 재무적 성과와 연결된다. 또 다른 기업은 ‘여성 임원 비율’을 KPI로 설정하고 이를 경영진 인센티브에 연동시켜 다양성 강화를 통한 의사결정의 질적 향상을 도모하고 있다. 이외에도 공시 항목으로 자주 활용되는 탄소 배출량, 공급망 감사 이행률, 산업 재해 발생률 등을 이미 기업의 전략 실행력과 리스크 대응 능력을 외부 이해관계자에게 전달하는 핵심 수단으로 기능하고 있다. 글로벌 투자자들은 이러한 ESG 데이터의 추세, 목표 대비 실적, 제3자 검증 여부 등을 종합적으로 평가하며 공시의 신뢰성 및 전략 정합성 여부를 중시하고 있다.<sup>16</sup>

한편 ESG 공시를 준비하는 과정은 기업 내부에서도 자사 운영상의 리스크를 재점검하고 ESG 관련 지배구조를 강화하며 각 부서의 실행력을 통합적으로 조정하는 계기가 된다.<sup>17</sup> 즉, ESG 공시 자체가 조직 내부의 지속가능성 역량을 향상시키는 일종의 ‘실천 메커니즘’인 것이다.