

지속가능(환경)보고서에 있어서 중요성 분석의 의미와 과제: 사례연구를 중심으로

육근효*

Materiality Analysis in Sustainability(Environment) Report :
Based on Four Case Studies

Keun-Hyo Yook

부산외국어대학교 회계학부(Division of Accounting, Busan University of Foreign Studies)

제출: 2011년 11월 22일 수정: 2011년 12월 29일 승인: 2012년 3월 23일

국문 요약

본고에서는 지속가능(환경)보고서를 작성하는 프로세스에 있어서 중요성 분석·평가가 어떠한 역할을 하며 기업의 전략과 경영의사결정에 어떠한 영향을 미치는가를 각종 가이드라인과 대표기업의 사례연구를 통하여 분석했다. 분석 결과를 종합하면 대체로 CSR(사회적 책임) 전략의 일환으로 중요성 개념이 도입되고 있으며, 보고서에 포함될 내용을 인식하고 활용하는 데 있어 상당히 엄격한 중요성 분석 프로세스를 설계·도입한 것을 확인할 수 있었다. 다만 모든 기업에 적합한 판단 조건의 적용은 어렵고 각 기업의 재량에 맡기고 있는 것으로 나타났다. 따라서 향후 성공적으로 중요성을 결정하기 위해서는 각 조직이 공동의 이슈와 도전과제를 제시하고, 보고서 작성에 있어서도 중요성에 대한 명확한 방법론 제시와 개념정립의 필요성이 있다.

■ 주제어 ■ 중요성, 지속가능성, 환경, 사회적 책임, 비교가능성, 가이드라인

Abstract

In this paper, we have investigated how various companies have tackled the concept of materiality, and reviewed the effect of materiality determination on business strategy and decision making in sustainability reporting. To achieve this, we gather and utilize various guidelines and company's practice cases. Results from the analyses of four case studies provide that most companies conducted a detailed systematic materiality analysis as strategic planning process but held differing approaches. Therefore, successful methodology to determine materiality will need to address common issues and challenges, and set up a new concept in the context of sustainability reporting.

■ Keywords ■ Materiality, Sustainability, Environment, Social Responsibility, Comparability, Guideline

* E-mail: yook@pufs.ac.kr

I. 서론

최근 Mckinsey의 지속가능성(사회적 책임)에 관한 경영자의 인식과 관리방식에 대한 설문조사(2011)에 의하면 상당수의 경영자들이 기업의 지속가능성 프로그램이 기업의 장단기 가치에 긍정적으로 공헌한다고 믿고 있는 것으로 나타났다. 즉 많은 기업들이 이전의 평판관리에만 초점을 맞추던 것에서 벗어나서 에너지 저감, 친환경제품 개발, 종업원 동기부여 등의 프로세스를 개선하고 성장을 추구하고 가치를 부가하기 위해 지속가능성을 관리하고 있다는 것이다.¹⁾

이와 같이 환경 문제를 비롯한 지속가능성에 대한 관심이 고조됨에 따라 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)에 대한 요구도 높아지고 있어, 스스로의 CSR 활동을 각종 이해관계자에게 공개하기 위해서 CSR 정보를 포함한 비재무 보고서(지속가능보고서, 환경보고서)를 작성하는 기업이 증가하고 있다.

지속가능성(환경) 보고서가 작성되기 시작한 초기의 단계에서는 보고에 관한 통일된 체제가 없었기 때문에 타사의 보고서와 비교하기 어렵다는 문제점 등도 지적되었지만, 현재는 GRI의 G3나 AA1000표준, 환경부의 환경보고서 가이드라인 등에 준거한 보고서가 많아졌기 때문에 정보의 비교가능성도 비교적 높아지고 있다고 할 수 있다.

그러나 한편으로 지속가능성(환경) 보고서에 관한 규제가 없기 때문에, 보고서의 질이나 양에 관해서는 통일성이 부족하다는 문제도 지적되고 있다. 일부 보고서 중에는 수백 페이지를 초과하는 대량의 정보를 공개하는 기업도 있으며, 정보의 취사선택을 이용자인 이해관계자에게 맡겨 버리는 경우도 있다.

이러한 상황 속에서 상이한 이해관계자에게 어떤 정보가 유용하며 의미가 있는가를 결정하고, 기업의 장기적인 성과에 중요한(핵심적인) 지속가능한 개발 이슈와 기업전략을 연계시키기 위하여 중요성(materiality) 개념을 채택하는 기업이 증대하고 있다. 여기서 중요성 개념은 정보 이용자의 의사결정에 중요한 영향을 미치는 정보를 망라하고, 정보 내용에 우선순위를 부여함으로써 알기 쉬운 보고서를 작성하여 지속가능성(환경) 보고서의 목적 적합성과 실용성을 높이는 것을 목적으로 하는 사고이다.²⁾

1) 이 설문결과를 보면 기업이 지속가능성을 비즈니스에 통합(연계)시키는 이유로서 1위가 운영효율 개선과 비용절감(33%), 2위가 기업평판(32%), 3위가 사업목표와 미션 또는 가치와의 정렬(31%), 4위가 성장기회(27%)라고 응답했다. *Mckinsey Global Survey, The Business of Sustainability, 2011.*

2) 본 연구에서 중요성 개념은 보고서 작성에 있어 중요한 이슈를 결정하기 위한 프로세스에 있어서의 개념이며 보고서의 기재 내용이 신뢰할 수 있는가를 제3자 등이 검증할 때의 보고서 작성절차를 중요성의 관점에서 평가하는 것과는 상이하다.

이러한 중요성에 관한 논의는 G7국가를 포함한 유럽연합국가에 있어서는 산업계, 금융계 모두 어느 정도 활발히 확산되고 있으나 우리나라에서 현재로서는 정보의 중요성을 고려하고 있는 기업이 충분하지 않아 일반화되지 않고 있으며 어느 정도의 격차를 보이고 있다. 특히 지속가능성(환경) 자체에 대한 연구가 부족한 것은 차치하고, 중요성 분석에 관한 연구는 국내외를 막론하고 충분하게 실시되지 않고 있다. 물론 각종 가이드라인 등에서 중요성 분석에 관한 실무지침 등이 제공되고 있고 일부 중요성 내용에 관한 설문조사와 통계자료 및 단일 기업에 대한 사례연구(Hopwood et al., 2010)가 있으나, 중요성 결정 프로세스의 질적인 분석과 계량적·체계적 접근은 부족한 실정이다.

이에 본고에서는 체계적 분석을 위한 한 가지 접근법으로서 중요성 개념이 지속가능성(환경) 보고서에 어떠한 영향을 주는지를 국내외 4개 대표기업의 사례연구를 통해 파악하고자 한다.³⁾ 동시에 사례연구의 결과를 상호 비교·평가하고 그것에서 얻을 수 있는 시사점을 고찰하여 기업에서 보고서 작성 프로세스에 유용한 정보를 제공하며 나아가 중요성 분석에 있어서 향후 고려해야 할 과제 등에 대해 고찰하는 것을 목적으로 한다.

II. 중요성 개념의 배경과 선행연구

1. 회계에서의 중요성 개념

Material이란 물질, 구체적, 실천적이라는 의미이며 이것에 의거해서 정의하면 중요성(materiality)이란 개개의 지속가능(또는 사회적 책임) 활동이 기업 가치에 미치는 실질적 또는 구체적인 영향의 정도라고 할 수 있다.

중요성이라고 하는 사고는 이미 회계학의 영역에서 회계원칙의 하나로서 받아들여져 왔다. 회계원칙은 장기간의 회계실천 속에서 회계 관행으로서 발달한 것 중에서 일반적으로 공정타당하다고 인정되는 것을 요약한 것이며, 회계 처리를 수행하는 회계담당자의 회계 판단이 의거해야 할 준거 범위를 제공하고 기업회계에 관한 법률, 규칙 등의 제정에 있어서 유력한 지침이 되는 등 오늘날의 기업회계에 큰 영향을 주고 있다.

3) 대표기업을 선정한 기준은 이들 기업의 중요성 결정에 관한 선행연구가 존재하거나 중요성 분석에 관해 수상의 경험이 있는 경우에 한정했다. 또한 충분한 관련정보의 입수가능성도 고려하였다.

우리나라 기업회계기준서 1008호에서는 어떠한 항목이 개별적 혹은 집합적으로 재무제표에 기초한 재무제표 이용자의 경제적 의사결정에 영향을 미치는 경우, 그 항목의 누락이나 왜곡표시는 중요하다고 서술했다. 그리고 중요성은 관련 상황을 고려하여 누락이나 왜곡표시의 크기와 성격에 의해 결정되며 그 항목의 크기나 성격 또는 두가지 모두 결정요소가 될 수 있다고 하였다. 한편 회계감사준칙에서 중요성은 기업회계기준서와 유사하게 정의되고 있으며, 중요성을 “정보가 유용하기 위하여 갖추어야 하는 주요한 질적 속성이라기보다는 정보의 유용성에 대한 경계선이나 구분점을 제공하는 것이다.” 라고 정의하고 있다. 그러나 감사준칙도 회계기준과 마찬가지로 명시적인 중요성의 계량적 판단기준은 제시하지 않고 있으며 다만 중요성 판단과 관련하여 고려해야 할 양적·질적 요소를 예시하는 데 그치고 있다.

2. 지속가능(환경)보고에 있어서의 중요성

지속가능성 보고에 있어서 중요성의 기원에 대해 살펴보기로 한다. 먼저 AA1000표준은 2003년에 영국의 싱크탱크인 AccountAbility에 의해 개발되었으며, 이 기준에서 중요성 평가에 대한 틀은 BT Group과 LRQA(Lloyd’s Register Quality Assurance Limited)에 의해 공동 개발되었다.⁴⁾ AA1000표준은 2008년에 개정되었는데,⁵⁾ 그 중 AA1000ASP(설명무원칙표준)에서는 중요성은 어떤 이슈가 조직과 그 이해관계자에 대해 갖는 관련성과 유의성을 결정하는 것이며, 중요한 이슈는 이들의 의사결정, 활동 및 성과에 영향을 미치는 이슈로 정의하였다. AA1000표준에서 중요성 기준은 다음 네 가지 사항을 고려하도록 하고 있다.

- (a) 법규준수의 성과: 중요한 법칙, 규제적 또는 직접 재무적 영향이 존재하는 곳에서 비재무적 성과의 측면을 고려
- (b) 정책 관련성의 성과: 기술된 정책 포지션, 재무적 결과에 연결된 성과의 측면을 인식
- (c) 동료 중심의 규범: 해당 기업자체가 관련정책을 가지거나 또는 재무적 결과가 표현될 수 있는가 여부에 관계없이 기업의 동료와 경쟁자가 동일 이슈를 서술

4) *The Materiality Report— Aligning Strategy, Performance and Reporting— November 2006*. 이 보고서의 목적은 중요성 개념에 대해 각 기업이 대처하고 있는 현황을 조사해, 누구나가 사용할 수 있는 중요성 체제를 제안하는 것에 있다.

5) AA1000시리즈는 AA1000AS(검증표준), AA1000ASP(설명무원칙표준), AA1000SES(이해관계자 참여표준)의 세 가지로 구성되어 있다.

(d) 이해관계자 중심의 중요성: 이해관계자의 행동과 인지를 고려

다음으로 GRI(global reporting initiative)는 중요성을 어떤 문제나 지표가 필히 보고되어야 할 만큼 충분히 중요하게 되는 경계점으로 파악하며 2009년 후반부터는 중요성을 결정하기 위한 보다 상세한 지침을 만들었다. GRI의 가이드라인인 G3에서는 중요성을 판단할 때의 방법으로서, 적합한 국제기준 및 조직이 준수한다고 기대되는 합의 사항에 명기되어 있는 기본적인 기대를 고려하는 것만이 아니고, 기업의 전체적인 사명 및 경쟁상의 전략, 이해관계자가 직접 표명하는 염려, 폭넓은 사회적인 기대를 고려해야 한다고 서술하고 있다. 그리고 중요성을 특정할 때에 고려해야 할 점에 대해 외부요인과 내부요인으로 분류하고 있다.

외부요인은 주로 외부 이해관계자와 전문가 혹은 전문 기관에 있어서의 판단을 중시하며, 내부요인은 주로 내부 이해관계자와 기업의 경쟁우위(competence), 리스크를 중시해 중요성의 판단을 실시하는 것을 제언하고 있다. 여기서 주목해야 할 점은 지금까지 기업 중심의 관점에서 실제의 정보 이용자인 이해관계자의 보고서 작성의 관점이 더해진 것이다. 그러므로 앞으로는 이해관계자에게 있어서 유용한 보고서가 작성되는 것을 기대할 수 있다. 다만 GRI G3를 비롯한 다른 가이드라인에서도 중요성 분석에 필요한 원칙이나 프로세스를 서술하고 있으나 구체적으로 중요성을 특정하는 방법에 대해서는 언급하지 않고 있다.

표 1 중요성을 측정할 때의 고려요인

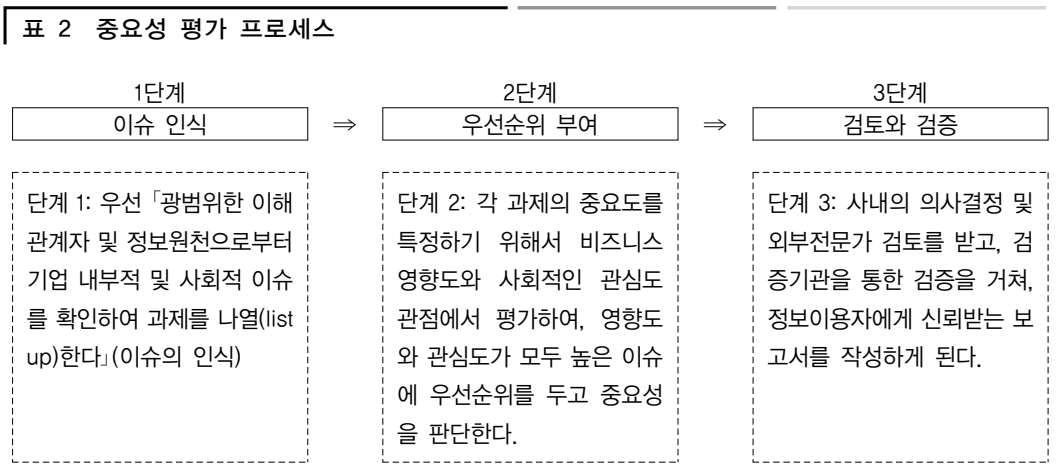
내부요인	외부요인
① 주요한 조직의 가치, 방침, 전략, 경영관리 시스템, 목적 및 목표	① 이해관계자에 의해서 들 수 있던 지속 가능성에 관한 주요한 관심사항/테마 및 지표
② 특히 조직의 성공에 투자한 이해관계자의 관심사항/기대 사항	② 동업자 및 경합 타사가 보고한 업계의 주된 테마 및 장래 과제
③ 조직에 있어서의 중대한 리스크	③ 조직 및 그 이해관계자에 있어서 전략적 중요성을 가지는 관련 법규, 규제, 국제적 합의 사항 혹은 자주 협정
④ 조직의 성공을 실현하기 위해서 불가결한 요인	④ 전문 지식을 가졌다고 인정되는 인물, 또는 그 분야에 있어서의 신용에 정평이 있는 전문기관이 실시한 신뢰할 수 있는 조사를 통해서 특정되고, 합리적으로 평가할 수 있는 지속 가능성의 영향, 리스크 또는 기회
⑤ 조직의 경쟁우위 및 그것들이 지속가능한 발전에 기여할 수 있거나 기여했다고 생각되는 방법	

3. 중요성의 인식과 적용 프로세스

중요성 문제와 경계의 인식은 모든 표준적인 위험 평가 프로세스에 있어서 핵심적 체크사항이다. 훌륭한 보고서 작성 과정을 향한 이러한 도전의 중요성에도 불구하고 대부분의 기업에 있어 가장 어렵고 미개발된 분야가 바로 이것이다.

AccountAbility사가 BT Group(LRQA Lloyds Register Quality Assurance)과 협력해서 발행한 지속가능보고서에 있어서의 중요성에 관한 연구 보고서인 『중요성 보고서』에 의하면 보고자가 직면하는 과제에는 첫째, “조직의 성공에 있어서 정말로 중요한 일을 제시하면서, 일부의 이해관계자가 요구하는 종합적인 데이터를 제공하는 방식”을 찾아내고 둘째로 그 정보를 “간결하고 명료하게 나타내는 것에 있다”고 하고 있다. 그리고 이러한 과제를 해결하려면 중요성을 특정하는 프로세스의 구축이 필요하다고 결론짓고 있다. 이 보고서에서는 다음과 같은 3단계의 프로세스를 제시하고 있다 (Panel D: The core process).

단계 1에서는 중요성을 판단하기 위해서 자사나 이해관계자에 관련될 가능성이 있는 광범위한 환경·사회·경제적인 과제를 밝혀내고, 그것에 대한 중요도를 평가하는 작업을 실시한다. 여기서 주목해야 할 점은 중요성을 결정할 때에 수집하는 정보의 절반 이상이 이해관계자와의 관계에 관한 것이며, 정보원천의 절반 이상이 사외로부터의 관점이 되고 있다는 점이다. 초기의 지속가능(환경)보고서에서 볼 수 있는 기업의 내부적인 관점과는 크게 차이가 나는 것을 알 수 있다.



단계 1에서 수집된 정보를 바탕으로 단계 2에서는 중요도(degree & materiality)에 근거해 정보의 배분을 실시하게 된다. 이 단계에서는 중요한 항목과 전략과의 정합성을 유지할 필요가 있다. 정보 배분의 종류에는 기업관점에서의 중요성과 이해관계자에게 있어서의 중요성이 있는데, 경영상의 중요성의 평가에는 기업경영의 직접적인 경제적 영향이나 수익 기회, 리스크 등을 고려할 필요가 있다. 또, 이해관계자에 있어서의 중요성의 평가에는 클레임 건수나 매스컴 보도의 수준, 각종 설문조사 결과 등을 고려하게 된다. 중요성의 판단에는 예를 들어 '중요한 과제'와 '관련이 있지만 전략적으로 중요한 것은 아니다', '중요한 것이 아니다'로 분류하는 방법이 있다.

그리고 단계 3에 있어서는 전문가 검토와 외부검증기관의 검증을 거쳐, 이해관계자에게 보다 신뢰받는 보고서를 작성하는 것을 목표로 한다. 이 단계에서는 사내와 사외의 검토에 의해 중요성의 분석을 강고하게 하고, 그 정당성을 확인할 뿐만 아니라 새로운 과제를 검토하기 위한 중요한 역할을 완수한다.

4. 중요성에 관한 선행연구의 검토

중요성 기준 관련 선행연구로, 주로 기업회계와 회계감사의 중요성 기준 설정시의 고려요소와 중요성 기준의 적용과 판단에 영향을 미치는 요소들에 대한 분석적 또는 실험적 방법을 적용한 연구들이 있다. 중요성 기준에 대한 국내 선행연구들은 주로 중요성 기준 결정시의 고려요소에 대한 연구들이다.

선행연구들(Ng and Tan, 2007; Acito, Burks, and Johnson, 2009; 이재은, 2008 등)에서는 회계 및 감사에서의 중요성 판단에 관한 회계 및 감사기준, 이에 대한 지침의 존재 여부가 이러한 상호관계 영향 항목들(지배구조, 감사위협조건, 경영자의 이익조정 유인 등)과 결합하여 다양한 영향을 끼친다는 점을 보고한 바 있다. 중요성 문제와 공시 문제를 결합시킨 연구도 있다(Heitzman, 2010).

그리고 법적인 측면에서도 중요성 문제를 다루어왔는데 이것은 중요성 개념이 당초 계약법에 있어서의 부실표시에서 초래되었으며 회계상의 중요성에 관한 논의가 증권법 제정 이전에는 거의 볼 수 없었다는 것이다. Dettmer et al.(2011)와 Fox and Wolf(2011)의 연구에서는 최근의 Matrixx 결정에 있어서,⁶⁾ 미국 대법원이 공시에서 중

6) 이것은 Zicam의 코스프레이와 사용자의 후각상실 사이의 잠재적 관련성이 높아진다는 보고서를 공개하지 못한 이후의 Matrixx의 심각한 주가하락에서 생기는 증권부정행위 소송을 제기한 사례이다. 미국 대법원은 의약품의 사용에서 발생하는 이상반응의 통계적 유의성에 따라 이상반응 보고서의 중요성을 입증하는 명백하게 규정된(bright-line) 기준을 채택하는 것을 거절했다.

요성을 매우 엄격하게 제한적으로 적용한 사례를 다루고 있다.

한편 지속가능(환경) 보고활동에 있어서 중요성 문제를 분석한 연구는 매우 한정적이다. 대부분은 지속가능보고서의 발행실태에 관한 조사와 보고서 내용에 대한 모범기업의 사례분석 등이며 일부에서 중요성 분석의 내용에 관한 단편적인 조사가 이루어졌다. 국내에 있어서도 지속가능보고서를 바탕으로 보고서 발간 현황과 보고서 수록 내용, 보고서 가이드라인에 관한 연구가 주를 이루고(양은영, 2009 등) 일부에서 보고서에 근거한 지속가능성의 평가 및 지속가능성 또는 사회적 책임에 관한 행동을 조사하였다(남상민, 2009 등).

III. 4개 대표기업의 사례연구

1. BT(British Telecom)의 사례

BT그룹은 영국소재의 글로벌 통신회사로서 전 세계 170여 국가에 서비스와 통신설비 부분을 제공하고 있다. 이 그룹은 2011년 기준의 총수익은 20,076파운드(UK£20.1bn), 세공제전 순이익이 UK£ 2.0 bn, 정규직 직원 92,600명(해외 포함), 그리고 글로벌 연구개발비로서 UK £0.65 bn를 투자하고 있는 글로벌 기업이다.

BT그룹은 최초의 환경보고서를 1992년에 발간했고, 2010년 GLOBE AWARD 지속가능성보고(reporting) 부분 수상후보로 지명되었으며, AACA UK(영국 공인회계사협회)의 2007년, 2008년 최우수 지속가능성보고서 상을 수상했다. 또한 2010년 Lundquist CSR 온라인 상을 수상했으며 2010년 World Communication Award에서 녹색상을 수상했다. 또한 BT그룹은 AccountAbility사, LRQA와 공동으로 「중요성 보고서」를 2006년 최초로 발간하기도 했다. 따라서 중요성 문제에 있어서는 가장 모범적인 사례기업의 하나로 평가된다.

BT그룹에서는 그룹 내 각계각층의 모든 수준에서 의사결정시에 지속가능성을 포함시키도록 하는데, 다양한 이해관계자들은 기업의 광범위한 지속가능성 행동과 실무의 각 이슈에 관한 정보에 대해 잠재적으로 관심을 갖고 있으며 따라서 이러한 점들이 외부와 연계된 지속가능성보고서의 일부를 형성한다.

그런데 그룹 내부에서는 지속가능성 이슈에 대한 광범위한 정보가 존재하므로, 다양

한 이슈 중에서 어느 것이 지속가능보고서에 반영되어야 하는지에 관한 선택이 이루어져야 한다. 이때 기업의 개별책임 위험과 기회(가) 중요성이 바로 이러한 많은 지속가능성 전략과 행동 중의 어느 것이 BT의 외부보고서를 위해 채택되는가를 결정하는 데 있어 핵심요인이 된다.

지속가능성 이슈의 중요성은 BT 내부의 중요성에 대한 관점과 외부 이해관계자의 중요성 관점으로 구분하여 표시하게 된다. 내부적 관점은 일차적으로 지속가능성 문제에 책임을 지는 BT 내부의 경영자 관점과 이런 문제에 관련하여 수행된 (계량화된) 위험평가를 결합한 것이다. 외부 이해관계자 관점은 지속가능성 문제에 관련된 미디어 보도(BT에 관한 것만이 아니라 보다 광범위한 것)와 같은 자료, 투자자 설문조사, 종업원그룹, 이런 문제에 관한 국회에서의 질의 등을 포함하는 일련의 외부정보를 검토함으로써 결정된다.⁸⁾

이외에 BT는 중요한 문제를 평가하기 위해 매년 경쟁기업의 보고서와 모범사례기업의 보고서를 동시에 검토한다. 또한 1년 동안 이해관계자가 중요하다고 언급한 이슈를 정렬하고 BT에 얼마나 중요한가를 평가한다. 2011년에 BT는 다음과 같이 각 그룹에 중요한 이슈를 평가했다.

- 고객 - 일반소매고객 추적 설문조사, 대형고객으로부터 관련 불만을 모니터
- 종업원 - 온라인 설문조사와 최고경영자와의 온라인 채팅 등의 방식으로 의견취합
- 투자자 - 신용평가기관에 의해 요청된 사항을 분석하고 투자가에 대한 설문과 회합
- 협력업체 - 설문조사를 통해 개선방안을 수집
- 정부 - 관련법규와 공동정책이슈를 고려

이렇게 해서 일단 모든 인지된 지속가능성 문제의 상대적 중요성을 매트릭스 형태의 그래프(그림 1)로 나타낸 다음에 BT 내에서 상위 위원회가 내부 중요성과 관련된 각 이슈의 자리매김(positioning)을 다시 검토하고, 보다 전체적인 개요를 검토하여 개별 이슈의 상대적인 내부적 중요성을 조정한다. 한편 BT의 외부 기업책임리더십 패널은

7) 기업이 책임져야 할 개별적 위험으로서의 기업윤리, 다양성, 공급사슬 기후변화, 보건과 안전, 사생활보호 등을 들 수 있다 또한 BT그룹이 가장 중요시하는 각 인적집단과 조직, 정보를 연결시키는 소통의 네트워크는 사업성장을 촉진하고 비즈니스에 대한 새로운 상업적 기회를 창조할 수 있게 한다.

8) 이와 같이 BT는 자신들의 비즈니스와 이해관계자에 가장 중요한(목적 적합한) 책임 있고 지속가능한 사업이 무엇인가를 인식하는 공식 프로세스를 사용하는데 이 프로세스는 AccountAbility AA1000(2008)의 주요원칙에 따르고 있다.

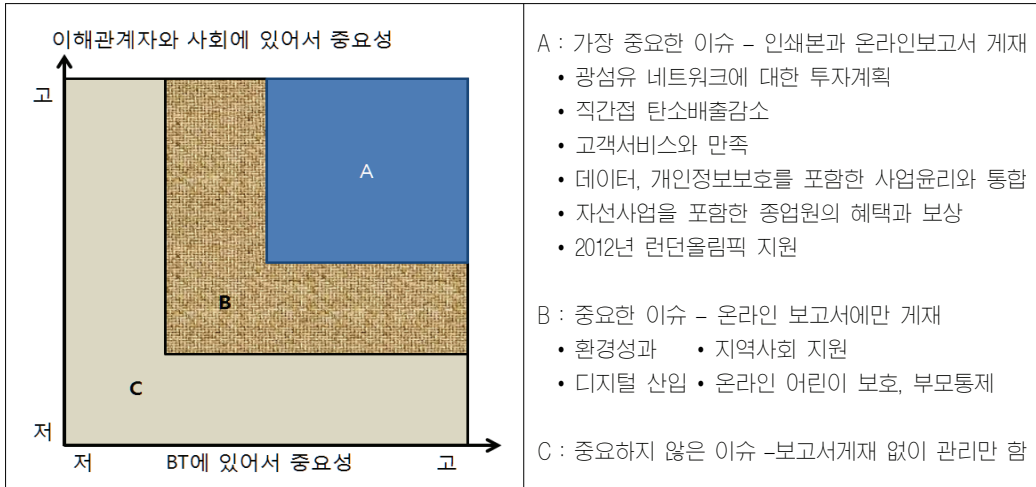
각 이슈에 부여된 상대적 외부적 중요성을 검토하고 만일 외부 이해관계자가 BT가 내린 최초 평가보다 다소 차이가 있다고 믿는다면 각 이슈에 대해 조정할 수 있는 능력을 갖는다. 즉 BT는 결과(outcome)를 검토하고 내부 CR 리더십 팀과 외부 리더십 패널은 모든 특이사항을 점검하고 수정사항을 제안한다. 이 과정에서 BT의 외부보증기관인 LRQA는 이러한 검토회의에 참관자로서 참가한다. 2011년의 중요한 이슈는 다음과 같다.

- 영국에 있어서 초고속 광대역을 펼치는 계획, 이는 영국의 모든 이해관계자들에게 가장 강력한 테마이다.
- 탄소배출성과, 이는 모든 이해관계자그룹에 의해 제기되었으며 그들의 논평과 의견이 이해를 증진시키고 관심을 불러 일으켰다.
- 고객서비스
- 비즈니스 윤리와 통합

이러한 과정을 거쳐 수치화(계량화)에 더해, 사업으로서의 BT의 가치를 반영시킬 수 있는 요인도 지속가능성 이슈의 중요성을 결정하는 데 영향을 미친다. 이는 부분적으로 필요한데 왜냐하면 많은 이슈의 잠재적 영향은 정확하게 화폐액으로 계량화할 수 있는 성질이 아니어서 그러한 가능성의 판단이 의사결정 과정에 들어가야 하기 때문이다. 예를 들면 에너지 저감방안에 있어서 BT의 2011년도 총 에너지비용은 243백만 파운드에 달했다. 이런 수치가 BT의 연차보고서에 있어서 재무적 중요성의 경계(분기점)를 상회한다고 한다면, 에너지효율 방안을 통한 에너지비용에 대한 절감액은 당연히 그 경계를 하회하게 될 것이다. 그러나 기업의 책임 이슈로서 에너지 절감의 중요성을 결정하는 데 있어 에너지 절감으로 인한 직접비 절감의 사용 이외에 추가적으로 BT는 강력한 에너지 저감 성과를 일으키는 다른 가능한(때로는 보다 주관적인) 경제적 영향의 평가를 간접적으로 고려하기도 한다.⁹⁾

9) 예를 들면 환경적 개선책을 이끌어내는 BT의 명성에 대한 긍정적 영향, 주요고객(대규모 정부계약 등)이 구매과정에서 지속 가능 성과를 고려하는 정도 등이다(Hopwood, 2010).

그림 1 BT의 중요성 매트릭스



<그림 1>의 중요성 인식 그래프에서 볼 수 있는 바와 같이, 이상과 같은 과정의 결과로서 각 이슈에 대해 귀착된 중요성은 각 이슈가 어느 수준(A, B, C)에서 보고될 것인지 결정하는 데 사용된다. A수준은 매우 중요한 이슈, B수준은 일반적으로 중요한 이슈이며 C수준은 중요하지 않은 이슈이다. 만일 BT가 지속가능성을 위해 적극적으로 수행한 노력이라도 그것들이 중요하다고 충분히 판단되지 않으면 BT의 보고서 어디에도 반영되지 않을 수 있다(C수준). 그리고 이런 이슈가 BT의 상세한 온라인 지속가능성 보고서에 게재되기에 충분할 정도로 중요하다고 판단되는 경우에는, 웹사이트 상에 그 관련내용을 게재하도록 요청받게 되는데 이 내용은 그 표현의 정합성을 보증하기 위해 외부기관에 의해 교열을 받는다.

지속가능성보고서 웹사이트는 서술 형태와 계량적 보고를 병행사용하면서 광범위한 분야에 걸쳐 경제적·사회적·환경적 사항과 연계하여 BT의 지속가능성 정책과 실무에 대해 다양한 측면에서 상세하게 보여주고 있다. 그리고 가장 전략적으로 중요한 지속가능성 테마 내에서 보다 중요한 이슈는 전향적으로 취급되어 요약판 「지속가능성 검토」(Sustainability Review)에서 보고된다. 또한 핵심적인 지속가능성 이슈는 보다 깊이 있는 수준의 정보를 제공하기 위해 연차보고서 내에서도 동시에 요약형태로 보고된다.

2009년부터 BT는 가장 중요한 전략적 지속가능성 이슈에 대한 한 차원 높은 수준의 보고요약으로서 「비재무적 기업책임 KPI(핵심성과지표)」를 요약한 표를 연차보고서

내 사업검토(Business Review)라는 항목의 사회적 책임(corporate responsible)이라는 세부항목 속에 포함시키고 있다(이 표는 요약판 「지속가능성 검토」에도 들어 있다). 이와 더불어 KPI 요약표에서 보도된 이슈들의 논의와 설명도 여전히 연차보고서를 통해 서술되고 있는데 왜냐하면 CRF에 내재된 원칙과¹⁰⁾ 일치시키기 위해 연차보고서의 개별항목에 모든 지속가능성 내용을 포함시켜 두는 것만으로 그 사업수행을 통해 기업이 이러한 문제들을 깊이 있게 고려하고 있다는 것을 반영하는 것은 아니기 때문이다. BT에 있어서 지속가능성 보고의 내용은 보고서 작성이 지속가능성-관련 전략과 행동을 유발시키는 주요 동인(driver)이 되기보다는 보고서 작성기간 중에 있어서 현재의 지속가능성-관련 전략과 행동을 일차적으로 반영하는 것이다.

2011년 비재무적 기업책임 KPI표(표 3)는 BT가 지속성 이슈를 평가하기 위해 사용한 비재무적·재무적 지표와 함께 가장 중요하고 전략적이라고 생각되는 이슈를 묘사한 것이다.

10) 지속가능성 프로젝트를 위한 회계(The princes Accounting for sustainability project, A4S)에 의해 개발된 보고서 연계방식(connected reporting framework)은 환경문제와 사회문제를 포함하는 보다 광범위한 지속가능정보를 재무정보에 연관시켜 보고하는 체제이다. 이것의 핵심은 보고서 작성이 현행 조직적 변화 프로세스와 어느 정도 통합되었는가 또는 이런 프로세스와 얼마나 괴리되어 있는가에 관한 것이다. A4S는 GRI와 공동으로 2010년에 IIRC(The International Integrated Reporting Committee)를 설립하고 조직의 환경, 사회, 지배구조와 같은 지속가능 측면과 재무적 측면을 결부시킨 통합보고의 틀의 작성을 추진하고 있다.

표 3 BT의 주요 사회적 책임 지수

	주요지수	비재무적 지수 2011 목표	2011 결과	2010 결과	2009 결과	2012 목표	재무적 지표	2011	2010	2009
고객	고객서비스: BT의 전체고객 기반을 통한 측정지	전사적 스코어카드에 맞추어 즉시 대응 기간(RFT)에 근거한 고객서비스의 개선	3% 2010년 대비 RFT서비스의 개선	10.5% 2009년 대비 RFT서비스의 개선	17% 2008년 대비 RFT서비스의 개선	즉시 대응시간과 새로운 고객문제해결의 측정지를 지속	조정 후 총수익 고객 기구당 평균 수익	£ 20,076m	£ 20,911m	£ 21,431m
	종업원 참여지수: 종업원태도 설문을 통한 종업원과의 관계(5점 만점)	2010년 대비 종업원 참여추진의 유지 또는 개선	361% 361%	368% 361%	361% 361%	2011년 수준의 종업원 참여를 유지 또는 개선	종업원 비용	£ 4,887m	£ 5,004m	£ 5,616m
종업원	건강과 보간: 병결 비율 1년 동안 병결로 인해 상실된 시간의 비율	건강으로 인한 손실 시간을 221%로 감소	241% 상위 10위	246% 상위 10위	217% 상위 10위	질병으로 인한 상실 시간을 229%로 감소	병결비용	£ 90.1m	£ 95.4m	£ 85.2m
	다양성	상위 10위 유지	상위 10위	상위 10위	상위 10위	상위 10위	상위 10%	£ 6.1m	£ 5.6m	£ 7m
환경	간과 보간: 상해 손실시간	1.80건으로 감소	2.25건	2.09건	1.60건	20건으로 감소	상해손실로 인한 비용	£ 5.6m	£ 5.6m	£ 7m
	CO2 증가 배출량 BT의 기후변화 영향의 측정지	1997년 수준에 대해서 2020년까지 BT그 룰이 CO2 배출집약도를 80%로 감소	759,000톤 (53%감소) 59%집약도 감소	787,000톤 (52%감소) 57%집약도 감소	835,000톤 (48%감소) 55%집약도 감소	1997년 수준에 대해서 2020년까지 BT 그룹이 CO2 배출집약도를 80%로 감소	총에너지 비용 전기자연료 + 가스 + 석유등)	£ 243m	£ 285m	£ 247m
사회	매립식 폐기물과 리사이클 자원사용의 측정지	2010년 대비 10% 폐기물 매립 감축	69% 2010년 대비	15% 2009년 대비	17% 2008년 대비	2011년 대비 20% 폐기물매립감축	순폐기물저감/비용	£ 2,03m	£ 2,86m	£ 3,79m
	사회에 대한 투자	세전이익의 1% 이상 투자유지	1.9% 98%	1.05% 96%	1.01% 91%	세전이익의 1% 이상 투자유지 2012년부터 새지표	지속가능한 책임 투자	£ 27.6	£ 26.4	£ 25.0
통합	지역사회 효과성	90%이상유지	98%	96%	91%	2012년부터 새지표				
	윤리적 성과	2010년 지수대비 유지 또는 개선	4.16	4.10	none	2010년 지수대비 유지 또는 개선	수익 지원	£ 2.1bn	£ 2.1bn	£ 1.5bn
협력업체	협력업체 관계	관계개선도를 80% 이상으로 달성	86%	86%	85%	관계개선도를 80% 이상 달성	외부공급기반 총소비액	£ 11.3bn	£ 12.0bn	£ 13.0bn
	윤리적 거래	100% 달성목표	70	180	78	100% 달성목표	조달계약의 가치	86%	86%	83%

2. Omron의 사례

Omron은 산업자동화(제어기기, 공장자동화시스템), 전자부품, 자동차 전기부품 등을 생산하는 글로벌 기업으로서 2011년 3월 기준 매출액 6,178억엔, 세후순이익 268억엔, 종업원 35,700명(해외 24,000명 포함)을 보유하고 있다. 2008년 제12회 환경커뮤니케이션 대상 지속가능성보고우수상과 2008년 유럽 지속가능성상을 수상하였다.

Omron에서는 1998년부터 환경보고서를 작성했으며, 2004년부터는 사회적 측면을 추가한 「기업의 공기성 보고서」(CSR 보고서)를 작성하고 있다. 2009년부터는 이해관계자에게 적시에 정보를 공개하기 위해 인쇄물을 발행하지 않고 웹사이트에서만 보고서를 게재하고 있다.

Omron은 2007년도에 장기적 관점에서 중점적으로 대처해야 하는 과제를 명확히 하기 위해 ‘대처 과제의 중요성 분석’을 실시했다. 이것은 ‘이해관계자에 있어서의 중요성’과 ‘Omron에 있어서의 중요성’의 2개 축에 의해 대처해야 하는 중요과제를 명확히 하고자 하는 것이며 그 결과를 ‘중요성 지도’로서 정리하여, 2008년 이후는 이 지도에 따라 CSR 활동을 추진해오고 있다.

Omron의 중요성 분석 프로세스에서는 우선 중요성을 특정하기 위해서 국제사회가 기업에 요구하고 있는 CSR의 과제를 추출하고 향후 대처해야 할 중요한 과제와 구체적인 대처의 과제를 정리하는 것에서부터 시작하고 있다. 그러나 이러한 방법은 고객의 피드백이나 개별 이해관계자의 설문조사 등과는 달리 중요한 항목이 기업 내부의 관점에 치우쳐 버리는 위험성이 있다. 이에 Omron에서는 이러한 단점을 피하기 위해서 중요성 인식의 단계에서 이해관계자와의 대화를 실시함으로써 외부의 관점을 도입하고 있다. 또, 독자적인 관점으로서 ‘핵심사항별 Omron의 10년 후의 달성 이미지의 검토’를 실시하고 있다.¹¹⁾

그러나 그 후에도 중요성 지도 작성에 있어서 몇 가지 문제점이 발견되었다. 첫째는 환경의 과제, 인간사회의 과제, 지배구조의 과제라는 전혀 다른 과제를 하나의 도표에서 평가하고 있고 둘째 ‘이해관계자에 있어서의 중요성’이라는 축(Y축)의 이해관계

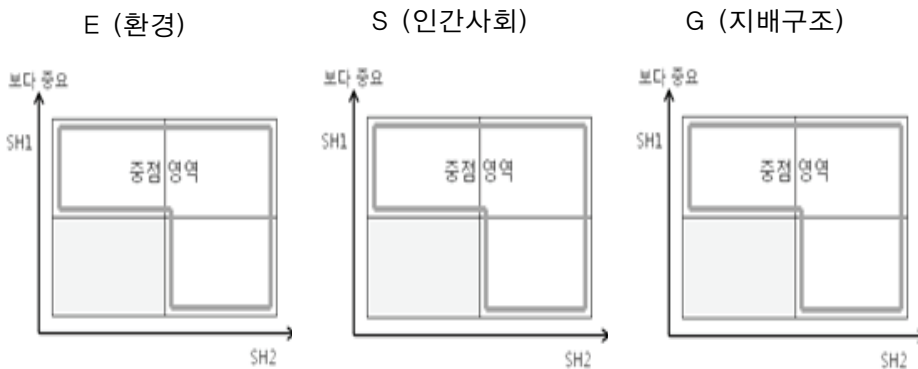
11) 이러한 10년 후의 달성 이미지는 환경보전 외에 ‘사회적 니즈의 창조·고객 과제’, ‘공정한 사업 활동·조직 통치’, ‘인권존중’, ‘노동 관행’, ‘커뮤니티의 사회적 경제적 발전’ 등 6개의 범주에서 이루어지고 있다. 이 중에서 예를 들어 환경보전 문제를 보면, 먼저 (1) 2020년의 사회상(온난화대책의 한계 인식, 수자원의 문제 지속, 바이오연료 전환)을 상정하고 (2) 2020년의 Omron의 사회에 있어서의 역할을 인식한 다음 (3) 그것에 대한 2020년의 달성 이미지로서 환경관련기술의 이전 등에 리더의 역할을 하고, CDM(청정개발 메커니즘) 등을 활용해서 개도국의 배출삭감에 공헌하고 환경문제를 가시화하는 핵심기술을 모색하는 것 등을 예시하고 있다.

자 속에 전혀 성격이 다른 이해관계자가 존재하고 있으며 셋째 ‘Omron에 있어서의 중요성’이라는 축(X축)의 Omron(기업)의 정의가 애매하게 되어 있다는 것이다.

따라서 이러한 문제점을 반영하기 위해 2009년부터 중요성 분석의 수행방식을 수정하여 새로운 접근법에 의거해 지도를 재작성하였다. 또한 Omron에서는 매년 지난 연도의 보고서에 대한 내용을 반성하고 개선책을 차기 보고서에 반영하는 시스템을 채택하고 있는데 예를 들어 2009년 보고서에서는 지속가능성(사회적 책임)의 3개 축(경제, 환경, 사회)으로 구분해서 대치방안을 보고했다. 그 결과 지배구조에 관한 대처의 목표와 실적을 보고할 수 없었다. 또한 보고서 편집방침에 기재되어 있는 중요성에 관한 내용은 대처방안을 제시한 것이며 이것이 그대로 실제결과로 보고되는 것은 아니었다. 이에 대처방안의 중요성과 ‘실제보고’의 중요성은 별도로 분석해야 하는 것을 인식했다.

따라서 2010년 보고서에서는 중요성에 관한 대처방안 제시를 E(환경)·S(인간사회)·G(지배구조)의 각각의 영역별로 실시하고 중요성 지도의 X축 Y축 모두 내역을 명확히 해서 이해관계자 1축(SH1) 이해관계자 2축(SH2)으로 하였다.¹²⁾ 또한 실제보고에 있어서도 대상 독자를 E(환경)·S(인간사회)·G(지배구조) 별로 명확히 하여 중요성 분석을 실시하였다. 나아가 목표·실적의 일람에 대해서도 ESG로 구분하여 기재했다.

그림 2 새로운 이해관계자의 분류



12) 이해관계자를 ‘기업과 Vector(이해)의 방향을 달리하는지, 함께 같이하는지’라는 관점에서 분류하고 전자를 SH₁, 후자를 SH₂ 군으로 설정. 지도의 X축을 SH₂ 축, Y축을 SH₁ 축으로 했다.

한편 이러한 중요성 분석 방법의 변경은 새로운 문제점도 내포하고 있다. 첫째 <그림 2>에서 SH1과 SH2은 이해가 대립하고 있는 사람을 가리키는 것으로 나타나 있으나, 항상 모두가 대립하고 있는 것은 아니므로 표현을 변경할 필요가 있다. 특히 SH2의 축은 해당기업과 이해를 함께하는 사람이라고 할 수 있는가에 위화감을 느낀다. 둘째, 대처방안과 보고사례를 분리해서 각각 EGS 별로 분석하는 것은 이해하기 쉬운 반면, 하나의 보고서에 함께 수록되어 있어 혼돈을 초래할 가능성이 있다. 또한 경우에 따라서는 분석 기법을 세분화하면 할수록 해당 기업이 의도하는 바가 바뀌게 되어 본래의 의도를 볼 수 없는 경우도 있다.

Omron의 중요성 지도에서 독자의 관심도·중요도가 높은 항목과 Omron이 대처해야 할 중요한 항목을 통합해서 양자의 입장에서 중요도가 높고 또한 우선도가 높은 테마를 보면 첫째, 환경(E) 이슈에 관해서는 자원생산성의 향상, 전체거점에서 CO₂삭감, 생물다양성·생태계보전, 환경니즈에 대응한 상품·서비스 제공이 있으며 둘째, 사회(S) 이슈에 있어서는 장애 등 제약 있는 사람의 자율지원, 기본적 권리의 존중, 직장에 있어서 권리·사회보장, 다양성의 존중, 지역공헌, 개발도상지역에의 지원, 고객 지원, 사회요구에 대응한 상품·서비스 제공이 포함되며 셋째, 지배구조(G)에 있어서는 정보공개, 내부통제, 기업윤리의 철저, 개인정보·정보보안, 법령준수 등이 있다.

3. Sab Miller의 사례

Sab Miller는 글로벌 주류전문(맥주) 기업이다. 이 기업은 사회적 책임(CR) 보고서에 관한 세계적 공인 지도기관인 CorporateRegister에서 발표하는 사회책임보고서 우수기업(중요성 분야)의 2011년 수상자로 선정되었다.¹³⁾ 이 분야의 수상 기준은 보고서 내용이 사회적 책임에 관한 요점만 압축하여 서술하고 중요한 이슈에 관해 명확하고 충분한 정보를 보고서 이용자에게 제공하는가 하는 것이다. Sab Miller는 수백페이지에 이르는 초대형 보고서보다 유용하고(목적 적합하고) 중요한 정보만을 간결하게 제공한 점이 높게 평가받아 수상하게 되었다.

Sab Miller에서는 10가지 중요한 우선사항의 각각에 대해서 한 해 동안의 진행상황

13) CorporateRegister.com 에서는 1992년부터 2011년(1월 기준)까지 30,000개 정도의 사회책임보고서를 소장하고 있으며 2010년 1년간 5천개 정도의 보고서가 등재되었다. 한국을 포함한 라틴계 문자 이외의 국가까지 포함하면 6천개 정도 발간된 것으로 추정한다. 이 기관에서는 최우수보고서, 최우수중소기업보고서 등 4가지 보고서 유형별로 시상하며 동시에 탄소정보공개, 적합성&중요성 등 보고서 투명성에 관한 5개 측면에 대해서도 각각 매년 수상자를 발표하고 있다.

을 한눈에 알 수 있는 표를 만들어 정리하고 또한 향후 1년 동안의 목표를 보여준다. 구체적으로는 10가지 중요한 항목이 각각 우선사항으로 채택된 이유를 설명하고 지난 연도 설정한 목표와, 1년 동안의 진행상황, 그리고 앞으로 1년 동안의 목표에 대해 간략하게 나타낸다.

표 4 진행상황의 개관 : 성과의 일목요연한 표시

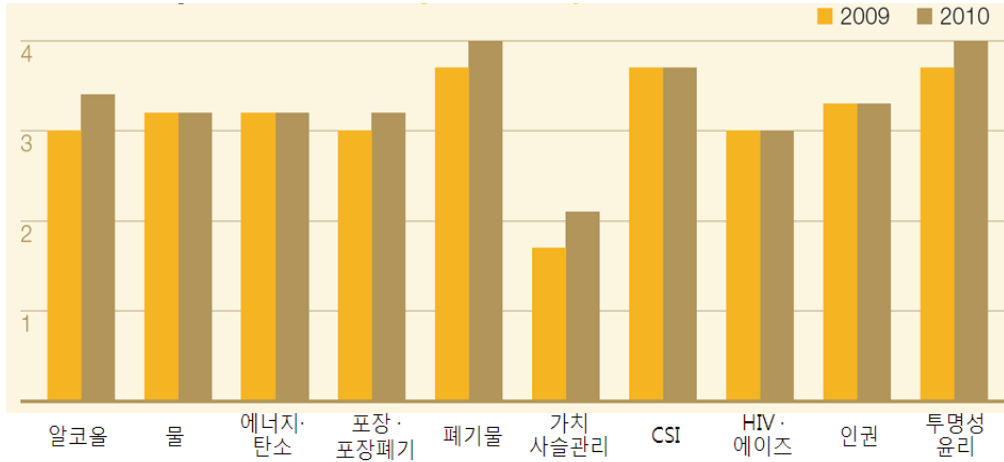
	1. 알코올 책임	2. 물 절약	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10. 투명성·윤리
우선순위에 채택된 이유										
작년에 설정한 목표										
1년 동안 진행한 성과										
금년도의 목표										

그리고 구체적인 중요성 항목은 지속가능평가 매트릭스(sustainability assessment matrix, SAM)를 통해 상세한 정보를 얻도록 해준다. 이 기법은 전 세계에 걸쳐 SABMiller의 10가지 선발전 핵심 영역의 각각에 대해 사업 진행상황을 측정할 수 있게 해주고 있다. 10가지 각각의 영역(항목)은 최소기준(1점)에서부터 4점인 최고 모범수준(best practice)까지 4가지의 계단식 수준의 평가기준을 SABMiller의 각 자회사(또는 해외지사)별로 10개 주요항목에 점수(수준)를 부여하게 된다.¹⁴⁾ 이 점수는 보고서 작성 작업의 평균횟수로 계산되며 생산량에 의해 점수에 영향을 주지 않는다.

이 스코어카드드는 6개월마다 온라인 평가를 받게 되는데 평가 결과는 세계 각 지역별(자회사, 또는 지사), 사업별, 그리고 최종적으로 그룹전체에 대해 산출되는데 예를 들어 체코 사업장의 지속가능성 평가 매트릭스를 살펴보면 다음과 같다(그림 3).

14) 1점은 최저기준이며 우리가 매일 접하는 주요 지속가능개발 위험의 관리를 대표하는 업무를 말한다. 2점은 발전단계인데 특정분야에서 일정한 성과를 확실히 취득한 것이다. 3점은 발전적 지도력 수준인데, 혁신적 도구와 폭넓은 위양을 포함하는 포괄적 접근법을 적용하는 것이다. 4점은 모범적 업무처리(Best Practices) 수준인데 특정분야에서 글로벌 수준의 최고실무가 된다고 생각하는 것이다.

그림 3 체코사업장의 지속가능성 평가 매트릭스



먼저 2010년의 전체 평균스코어는 3.3으로 2009년 3.2에 비해 약간 개선된 것으로 나타났으며 이 점수는 4단계 중에서 발전적 지도력(developing leadership) 수준에 해당한다. 개별 영역에서는 투명성·윤리, 폐기물 영역에 있어서 최고 점수인 4.0을 획득하여 모범수준을 나타내고 있으며 전사적 개발과 가치사슬관리는 2.1점으로 가장 열등한 수준을 나타내었다. 한편 알코올과 폐기물 영역은 지난해에 비해 상대적으로 큰 폭의 개선을 이룬 것을 알 수 있다.

Sab Miller에서는 10가지 중요성의 우선순위가 높은 핵심 영역 선정에 대한 동영상 정보를 웹사이트에서 제공하는 등 지속가능개발정보를 온라인으로 보다 상세하게 전달한다. 또한 SABMiller에서는 지속가능성 개발 보고서 이외에 일반적인 시장과 영업에 관한 정보를 제공하는 연차보고서, 가치사슬에 있어서 물 위험에 관한 정보를 전달하는 물 발자국(water footprint) 보고서, 그리고 자회사인 온두라스 맥주와 우간다의 나일맥주에 대한 사회·경제 보고서 등을 동시에 발간하고 있다. 이외에 지속가능한 개발에 대한 상세한 정보를 웹사이트에 제공하는데 여기서는 사례연구와 성과 데이터 사업별 SA에 스코어카드, 재고, 특별한 이슈에 대한 보고서 등을 제시하고 있다.

4. 포스코의 사례

포스코 지속가능성보고서는 2005년 보고서 부문 녹색경영대상 특별상과 환경재단 최우수 보고서상을, 2007년에는 로하스 경영대상 우수기업상을, 2008년에는 한국표준협회와 GRI에서 지속가능성보고서 대상을 각각 수상한 바 있다.

포스코는 2004년부터 지속가능성 보고서를 제작해 왔으며, 그 과정에 쌓인 노하우를 바탕으로, 이해관계자들의 관심 사항과 기업 경영의 영향도를 파악하여 지속가능경영 성과를 보고하고자 2008년부터 자체 중요성 평가 프로세스를 마련하였다. 중요성 평가 프로세스는 다른 사례기업과 유사하게 중요성 이슈의 인식(확인), 중요성 우선순위 결정(중요성 매트릭스 작성), 내외부 전문가 검토와 검증기관의 검증, 보고서 작성의 순으로 이루어지고 있다.

먼저 중요성 이슈의 인식(확인)을 보면 포스코는 중요성 평가를 통해 이해관계자가 공통적으로 관심을 가지며 경영 활동에서 잠재적 영향도가 높은 이슈를 도출하여, 이를 중심으로 지속가능성보고서를 작성하고 있다. 포스코의 이슈 풀(pool)은 국제규범, 가이드라인, SRI 평가기준, Peer Group 분석 등 지속가능경영 일반 이슈와 미디어 분석 및 이해관계자 서베이로¹⁵⁾ 수렴된 이해관계자 관심 이슈, 경영 전략과 KPI(핵심성과지표) 등 포스코 비즈니스 이슈, 크게 세 가지로 구성된다. 포스코의 중대성 평가 프로세스의 특징이라 할 수 있는 것으로서는 매년 경영환경 변화를 반영하여 중요성 이슈 풀을 조정하고 있다는 것이다. 2010년 지속가능성 보고서에서는 품질, 혁신, 원가절감, 프로세스 개선 등의 이슈가 새로이 추가되었다.¹⁶⁾

다음으로 중요성 우선순위 결정(중요성 매트릭스 작성)을 보면 2010년에는 이 가운데 33개 이슈를 선정하여 중요성 평가 프로세스에 따라 사회적 관심도와 비즈니스 중요도를 분석하였다. 이 단계에서는 측정의 정밀도를 높이기 위해 사회적 관심도와 비즈니스 중요도를 평가하는 요소를 추가 삭제하는 활동을 통해 정교화하고 있다. 셋째

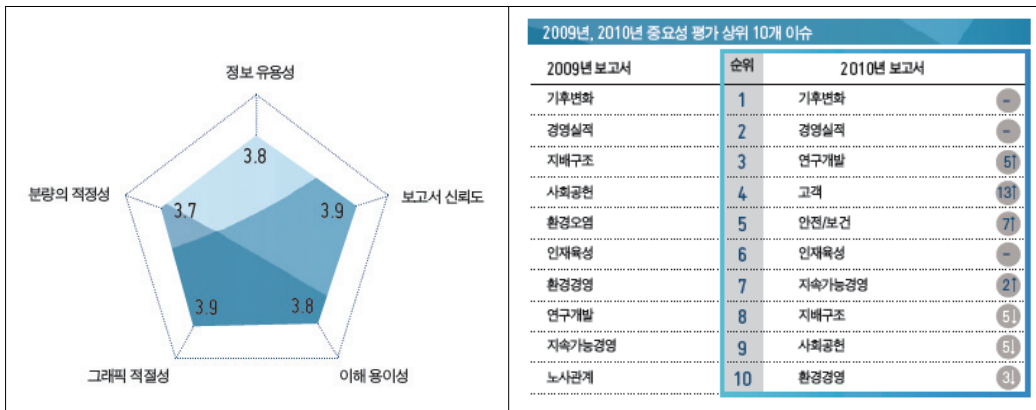
15) 서베이는 2011년 1월 19일부터 2주간에 걸쳐 진행되었으며, 조사 대상은 포스코와 출자사 임직원 등 내부 이해관계자와 고객 및 지역사회, 외주 파트너사, 주주, 정부 등 외부 이해관계자, 총 2,500여 명이다. 설문은 보고서에 대한 만족도 조사(그림 5)와 2010년 보고서에서 다루어야 할 주요 이슈, 그리고 보고서에 대한 개선 사항을 포함해 총 19개 문항으로 구성되었다. 또한 환경아카데미와 사랑받는기업연구소(Firms of Endearment Institute)가 공동으로 POSCO 이해관계자 경영에 대한 대외 Opinion Leader들의 의견을 수렴하기 위해 2011년 7월에 기업 진단평가 설문조사를 실시한 바 있다. 설문은 고객, 존재목적, 통합, 리더십, 문화의 5개 영역에 대해 구성되었다.

16) 2010년부터는 중요성 평가 프로세스를 정교화하여 적용하였다. 예를 들어 이해관계자 관심도 측정에 기존 미디어 조사, 이해관계자 서베이 외에도 Peer Group 분석을 추가했으며 비즈니스 중요도 측정의 정밀성을 높이기 위해 전사운영회의 안전 분석을 추가하였다. 그 결과 '고객'이 새롭게 중요 이슈로 선정되어 '품질경영', '고객 가치 창출'을 새롭게 보고하였다.

전문가 검토와 검증기관의 검증 단계를 보면 외부 전문가 검토와 회계기관의 검증을 거쳐 경영자에게 보고된다.

한편 포스코의 중요성 분석 틀의 특징을 요약하면 먼저 중대성 평가 프로세스를 지속가능성 보고서 발간 프로세스(Standard of Procedures, SOP)에 반영함으로써 프로세스를 유지, 개선할 수 있는 기반을 만들었으며 이후 매년 개선 사항과 피드백을 반영하여 보고서 제작 프로세스를 지속적으로 업데이트하고 있다. 또한 평가 결과를 투명하게 보고하고, 특히 전년대비 순위 변경사항에 대해서도 보고하고 있다(그림 4 참조).

그림 4 포스코의 보고서 만족도와 중요성 평가 상위 10개 이슈



2010년 보고서에서는 중요한 이슈로 평가받은 ‘품질경영’과 ‘고객가치 창출’ 부분을 새로이 보고하였고, 전년대비 높은 평가를 받은 ‘동반성장’과 ‘안전과 보건’에 대해서 내용을 강화하였다. 나아가 중대성 평가 결과에 대한 경영진 보고를 통해 의사결정에 반영하고 있다. 중요한 이슈로 부각되고 있는 내용에 대해서는 별도 보고를 통해 대응 방안을 마련하는 노력을 병행하고 있다. 기후변화에 대한 중대성이 매년 높게 평가되어 “탄소보고서”를 별도 발간한 것 등이 이러한 활동의 결과라고 할 수 있다.

이외에 포스코는 시각장애인들도 보고서를 활용할 수 있도록 인쇄물 음성변환 출력 코드인 보이스아이(Voice Eye)를 적용했고, 홈페이지에서는 PDF 파일과 e-북 형태로 제공하고 있다. 또한 국·영문 보고서 발간에 이어, 사회공헌 백서의 성격을 띤 지속가능성보고서 요약본을 추가로 제작할 계획이다.

IV. 사례의 평가와 시사점

이상의 4개 기업의 사례를 통해 중요성 분석 프로세스를 평가한 결과를 <표 5>에 정리하였다. 여기에 나타난 5개 항목은 GRI G3.1의 기술적 규약(technical protocol)과 AccountAbility의 「중요성 보고서」에서 제시된 중요성 결정 프로세스의 설계원칙과 테스트 항목 등에 포함된 것이다. 다만 이 중에서 대표기업의 사례 간에 의미 있는 차이가 나지 않는 항목은 제외시켰다.

이 결과를 보면 먼저 중요성을 구분하는 데 있어 일부를 제외하고는 대부분 GRI 또는 AA1000에서 규정하는 범위와 기준을 그대로 사용하거나 일부 변형하여 적용하고 있음을 알 수 있다. 그리고 4개사 모두 중요성 분석의 기법과 결과가 상이하며 기업 규모와 업종이 다르면 정보의 우선순위가 바뀐다는 것을 보여주고 있다. 이해관계자의 인식도 지역별로 다르므로 다양한 이해관계자의 의견 취합과 반영도 공정하고 공평하게 실시될 필요가 있는 것을 알 수 있다. 또한 4개 기업은 이 분야의 선두주자로서의 평판을 얻고 있으나 중요한 사항이 무엇인가를 정하기 위한 명확하고 투명한 기준이 존재한다는 사실만 서술할 뿐 그 내용을 밝히지 않고 있다. 그리고 중요성 평가 결과를 비즈니스 전략과 가치동인과 연결시키는 것도 구체적으로 충분하게 적시하지 않고 있다.

이러한 4가지 사례분석 결과와 연계시켜 지속가능보고서 작성에 있어서 중요성 분석에 관한 추가적인 개선과제와 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 중요성의 기준과 경계선에 대한 명확성과 투명성이 필요하다. 중요성의 여부를 구분하는 경계를 정하는 것은 매우 어렵지만, 그렇다고 그 구분기준이 임의적이 되어서는 안 된다. 중요성 판단의 함축적(내재적) 기준이 되는 시간축(time horizons)에 따라 명확한 기준을 제공하는 것이 보다 신뢰성을 높여주게 된다(BT의 책임지수와 Omron의 10년 후의 달성 이미지 등을 참조).

둘째, 조직이 목표(대상) 청중인 상이한 이해관계자에 대해 어느 정도의 정확성과 어떤 포맷(형식)으로 언제 어떤 유용한 정보를 제공할 것인지 이해관계자 관점에서 보다 폭넓은 평가를 통해 엄격하게 인식하는 것이 필요하다. 즉 기업 규모나 업종이 다르면 당연히 정보의 우선순위도 바뀌고 동일 업종이라도 국가나 지역이 다르면 이해관계자의 인식의 차이로 인해 정보의 우선순위가 바뀌게 될 수도 있다(SABMiller 사례 참조). 그 때문에 중요성 분석 시에는 외부 이해관계자의 다양한 의견을 공평하게 취급하는 것이 필수불가결하다. 다만 공평하게 취급하는 것이 모든 종류의 이해관계자의 관심사

를 동등하게 동일 비율로 포함시킨다는 의미가 아니다. 오히려 이해관계자를 몇 개의 그룹으로 나누고 각각의 입장이나 관심별로 중요성 분석 결과를 정리할 필요가 있다는 것이다(Omron 참조).

셋째, 중요성의 개념이 각각의 기업과 시대에 따라 달라진다는 것을 인식해야 한다. 예를 들어 중요성 분석의 결과(추출된 우선순위 항목)를 연도별로 비교 표시하는 방식을 고려할 수 있다(POSCO 참조). 또한 동일 기업 내에서도 지역별·사업부 별로 지속가능성 책임에 대한 통제수준과 영향이 다르며 따라서 중요성에 대한 기준도 상이하게 된다. 이 경우에는 가능한 양립불가능한 중요성 기준은 피하면서 투명성과 공동으로 수용가능한 기준을 포함시키는 것이 요구된다(SABMiller 사례와 AccountAbility의 「중요성 보고서」참조).

표 5 중요성 분석의 원칙과 기준에 대한 장단점의 비교

	BT	Omron	SABMiller	Posco
전략·가치동인과의 연계	사업으로서의 BT의 가치를 반영시킬 수 있는 요인을 중요성 이슈로 선정	미래의 가치동인과 중요성분석을 연계하여 전략에 일관성을 부여함	장기적인 지속가능한 개발을 실행하기 위해 4가지 전략적 우선순위 분야 중에서 일부를 수정해 왔으며 이것은 다시 10가지 지속가능 개발의 세부항목으로 뒷받침하고 있음	중요성분석 프로세스와 실제 비즈니스 전략과의 연계가 충분하지 않음
실용적이고 목적적합한 정보	상당히 방대한 정보를 제공하여 간결성이 부족함	유용한 정보만을 압축하여 제공하고 이해하기가 용이함	지나치게 중요성의 영역과 새로운 이해관계자를 세분하여 혼돈을 초래할 가능성 있음	이해관계자와 산업계에서 중요한 정보를 가능한 종합적으로 제시함
단기적(재무적) 척도와 중장기적(주체적) 척도의 통합	중요한 사회적 책임 지표를 계량화 가능한 것 이외에 부분적으로 수치화할 수 없는 미래 이슈의 잠재적 영향도 포함함	환경보고서 등 6개 분야의 CSR전략에 있어서의 2020년 CSR달성이미지에 대해서 설명함(수치목표를 정해 가지화하고 있음)	주로 4.0만점의 성과표를 기준으로 하고 있으며 차기의 목표를 서술적으로 기재함	비전과 연계시킨 재무적 KPI를 공표하며 중장기 척도는 향후 추진방향만을 제시하고 있음

	BT	Omron	SABMiller	Posco
투명성·중요성을 특징하는 명확하고 투명한 기준	이해관계자와 자신들에 관련된 CROI슈의 중요성(유용성)을 인식하는 공식적 프로세스를 보유함	대처방안과 실제보고에 있어서 중요성 내용을 구분하여 제시함	진행상황을 일목요연하게 보여주고 지속가능평가 매트릭스(SAM)를 통해 중요한 항목을 수치화함	중요성이슈를 선정하는 과정을 비교적 정교하게 제시하며 보고서만족도 그 지표를 통해 신뢰성을 확보함
다양한 이해관계자의 니즈 반영	다양한 이해관계자 집단별로 중요성 이슈를 수집하는 방식을 구체적으로 제시함	환경·사회·지배구조별로 이해관계자의 니즈를 구분하고 이해관계자도 다시 두 종류로 분류함	중요한 우선순위 항목을 선정하고 목표를 실행하는 과정에 이해관계자를 참여시키는 것을 포괄적으로 설명함	광범위한 이해관계자의 설문조사와 이해관계자의 피드백을 다양한 경로로 실시함

넷째, 중요성 프로세스는 비즈니스 전략, 가치동인과 강한 연계가 이루어져야 한다. 사례연구에서는 대부분 지속가능성이 비재무적 문제로 존재하는 것이 아니라 전략적이라는 사실을 이해하기 시작했으나 일부에서는 중요성 분석 결과를 미래 사업기획과 보고서 작성에 적용하지 않았다. 중요성 분석의 바람직한 방향은 의사결정의 시야를 확장하여 차기연도에 한정하지 않고 중장기적으로 영향을 미치는 이슈들을 포착해내는 것이다. 이것은 중요성 분석 프로세스를 단지 방어적 목적이 아니라 전략적 행동을 취하는 기폭제가 되도록 목적 지향적으로 실시해야 하는 것을 시사한다. 나아가 다양한 조직의 니즈를 충족하기 위해 광범위하게 사용되고 소통될 수 있도록 간결하면서 실용적인 중요성 결정 원칙을 세우는 것이 바람직하다.

이외에 수치목표에 대한 프로세스와 결과를 명확히 보고해야 한다. 특히 사회성은 수치화하기 어렵다고 하나 수치화 가능한 것도 상당수 있으므로 목표와 그것을 실현하기 위한 프로세스의 구축, 결과까지를 기재하는 것이 필요하다.

IV. 요약 및 결론

본고에서는 지속가능(환경)보고서를 작성하는 프로세스에 있어서 중요성 분석·평가가 어떠한 역할을 하며 기업의 전략과 경영의사결정에 어떠한 영향을 미치는가를 각종 가이드라인과 모범기업의 사례연구를 통하여 분석했다.

기존 보고서 작성 가이드라인의 정밀 조사와 4개사의 사례연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다. 전반적으로 중요성 분석의 기법과 결과가 상이하며, 중요한 사항을 결정하기 위한 명확하고 투명한 기준의 구체적 내용을 명기하지 않고 있으며, 중요성 평가 결과를 사업전략 등에 연계시키는 것도 충분하게 적시하지 않고 있다. 또한 중요성을 나누는 데 있어 일부를 제외하고는 독자적인 접근법 대신에 기 작성한 보고서의 틀을 GRI G3 등의 양식에 맞추어 넣는 방식을 취하고 있다. 이에 덧붙여 관련된 시사점을 요약하면 먼저 중요성의 기준과 경계선에 대한 명확성과 투명성이 필요하고, 중요성 분석 시에는 외부 이해관계자의 다양한 의견을 공평하게 취급하는 것이 불가결하며, 중요성의 개념이 각각의 기업과 시대에 따라 달라진다는 것을 인식해야 한다. 또한 중요성 프로세스는 비즈니스 전략 등과 강한 연계가 이루어져야 하며 조직이 통제할 수 있는 범위 내에서 의사결정의 시야를 확장하는 방향으로 중요성 분석이 실시되어야 한다는 것이다.

이상과 같은 결과를 바탕으로 향후 중요성 결정 프로세스를 설계하고 실제 적용할 때 고려해야 할 사항을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 보고서에서 중요성을 구분하는데 있어 1차 중요성 항목의 체크리스트를 사용하여 보고서의 틀을 만든 후, 마지막에 GRI지수를 최종 편집문안에 새로 장착(편성)해 넣는 방식을 배제하고 가능한 보고서 작성의 목적 적합성, 투명성, 실용성을 위한 독자적 접근법을 채택하는 것이 필요하다.

둘째, 대부분의 중요성 분석에서는 최초의 단계에서 이해관계자를 분류하고 각각의 이해관계자가 무엇을 요구하는지를 분석하고 있다. 그 때문에 이해관계자 중에서 소수자(minority)의 의견이 제외되어버릴 위험성은 적지만, 핵심(비중이 높은) 이해관계자가 기업에 요구하거나 다양한 이해관계자 중에서 특히 의도하는 어떠한 집단에 상대적으로 높은 정보의 우선순위를 부여하기 어려운 문제가 존재하였다.¹⁷⁾ 또한 다양한 이해관계자가 관심을 갖는 이슈를 반영한다 하더라도 이들이 관심을 갖는 중요성만을 중시한다면 사회적인 과제를 경시할 가능성도 존재한다는 점을 인식해야 할 것이다.

셋째, 중요성 개념과 비교가능성의 충돌이 발생할 위험성이 있다. 지금까지 타사의 CSR 보고서와 용이하게 비교하기 위해서 보고서의 체제를 공통으로 하는 것을 시도했지만(GRI G3, AA1000 등의 표준), 중요성 분석에는 공통의 판단 조건의 적용이 어렵다는 것이 이번 사례연구에서도 확인되었다. 따라서 중요성 분석을 실시하는 각 사가

17) CorporateRegister.com의 각종 Expert Review와 Omron(2011) 보고서의 독자검토 사항 등을 참조.

모두 중요성 분석의 기법도 결과도 차이가 나게 되고 결국은 서로 다른 우선순위로 정보를 공개할 가능성이 높다. 나아가 기업에 불리한 정보를 의도적으로 은폐하는 바람직하지 않은 경우도 있으므로 비교가능성과 중요성 개념의 상충문제가 예상된다. 다만 이 두 가지 개념은 본원적으로 충돌하므로 해결방안의 모색보다는 오히려 그 한계성 자체를 충분히 인식하는 것이 필요할 것이다.

결론적으로 CSR 전략의 일환으로 선진적인 기업을 중심으로 적극적으로 중요성 개념이 도입되고 있지만 각 기업의 기법에서 공통점을 찾아낼 수는 없었다. 즉, 중요성에 관해서는 가이드라인에 의해서 방향성을 나타낼 수는 있으나 모든 기업에 적합한 판단 조건의 적용은 어렵고 각 기업의 재량에 맡기고 있는 실정이다. 그러나 선택의 폭이 있다는 것은 보고서의 내용을 조작하고 결과적으로 이해관계자의 의사결정을 오도할 가능성이 있다. 따라서 향후는 선진 기업의 연구 성과를 토대로 중요성 설정 프로세스에 대한 명확하고 정치한 방법론을 개발하고 보고서 작성의 수준, 중요성의 엄격성, 이해관계자의 피드백 정도, 전략과의 연계, 보고서 내용의 평판(신뢰성) 간의 상호 관련성을 분석하는 것이 요망된다.

본고에서 지속가능(CSR) 보고서에 있어서의 중요성 개념에 의거한 중요성 분석의 프로세스와 분석결과의 활용을 사례기업을 통하여 비교 분석하고 향후의 과제에 대해 살펴본 것은 앞으로의 관련 연구의 초석으로서 의의를 갖는다고 할 수 있다. 그러나 사례기업이 충분하지 않아 한정된 내용만을 취급하였기 때문에 연구결과를 일반화시키기 어렵다는 한계를 지니고 있다. 지금부터는 중요성 결정에 대한 실태에 근거한 보다 구체적인 통계와 다양한 샘플기업의 분석을 통하여 추가 실증연구를 실시할 필요가 있다.

참고 문헌

- 남상민. 2009. “지속가능보고서를 토대로 한 기업지속가능가치평가”. 『한국콘텐츠학회논문집』 9(10): 339-348.
- 양은영. 2009. 『국내 기업의 사회적 책임(CSR) 행동 분석: 지속가능 보고서 중심으로』. 한양대 석사학위논문.
- 이재은. 2008. “감리양정기준 시행 및 중요성기준 변경과 이익조정의 관련성”. 『회계학연구』 33(3): 189-227.
- 포스코. 2010. 『지속가능성보고서 2010』.
- 大田博樹. 2009. “CSR報告書におけるマテリアリティの概念の意義と課題”. 『国際経営フォーラム』 20: 133-148.
- 荒木真貴子. 2009. “日本における社会的責任投資の動向と限界”. 『日本財務管理学会』 46-54.
- Omron. 2011. 『企業の公器性報告書(Sustainability Report) 2010』.
- AccountAbility, 2006. *The Materiality Report- Aligning Strategy, Performance and Reporting-*.
- Acito, A., J. Burks, and W. B. Johnson. 2009. “Materiality Decisions and the Correction of Accounting Errors”. *The Accounting Review*, 84(3): 659-688.
- BT Group plc. 2011. *Sustainability Review*, BT Group plc, London.
- Dettmer, E. D., S. J. Berens, and B. M. Glickman. 2011. “The Scope of Materiality Under Federal Securities Laws Following *Matrixx Initiatives, Inc. v. Siracusano*”. *INSIGHTS*, 25(4): 22-26.
- Fox, D and D. Wolf. 2011. “Passing the Smell Test: Practical Guidance on Materiality and Disclosure After *Matrixx*”, *The Corporate Governance Advisor*, May/June: 22-23.
- Global Reporting Initiative, 2006. *Sustainability Reporting Guideline*.
- Heitzman, S., C. Wasley, and J. Zimmerman. 2010. “The joint effects of materiality thresholds and voluntary disclosure incentives on firms’ disclosure decisions”. *Journal of Accounting and Economics*, 49: 109 - 132.
- Hopwood, A., J. Unerman, and J. Fries. 2010. *Accounting for Sustainability*, Earthscan.
- McKinsey&Company. 2011. *McKinsey Global Survey, The Business of Sustainability*.
- Ng, T. and H. Tan. 2007. “Effects of qualitative factor salience, expressed client concern, and qualitative materiality thresholds on auditors’ audit adjustment decisions”. *Contemporary Accounting Research*, 24: 1171-1192.
- SABMiller plc. 2010. *Sustainable Development Report 2010*.
- The Prince’s Accounting for Sustainability Project. 2009. *Connected Reporting: A Practical Guide with Worked Example*.