

# ESG와 이사회경영



김 화 진



## 김 화 진

서울대 로스쿨 교수

미시간대 베이트 리 석좌교수

워싱턴포럼 의장

아시아기업지배구조포럼 의장

국민연금 지배구조위원회 위원장

옥스퍼드대 금융법학술지 편집위원

(전)

서울대 재산관리위원회 위원

금융투자협회 공익이사

한국ESG기준원 의결권위원회 위원장

스탠퍼드대, 텔아비브대, 뉴욕대 강의

하버드대 로스쿨 졸업

독일 뮌헨대 법학박사

서울대 수학과 졸업

# 차 례

---

1. ESG 개념과 배경
2. G(기업지배구조)의 국내 현안
3. 주주이익 경영과 이사회경영
4. 신지정학시대 (ESG)기업경영

# 2022년 성동형 ESG 공모사업에 참여하세요!

#성동에  
살아요

• 공모주제

성동형 ESG 분야별 실천 사업 및 기술 연구 개발



## 분야별 예시



분 야	세부내용
<b>환 경</b> Environment	자원순환 - 폐기물 절감 및 재활용 활성화를 위한 사업
	기후변화 - 저탄소, 온실가스 배출량 감소 및 기후변화 완화를 위한 사업
	에너지 - 신재생 에너지 개발 및 에너지 소비 절감을 위한 사업
	그린뉴딜 - 그린 산업 전환을 위한 사업
<b>사 회</b> Social	사회통합 - 공정성, 다양성 등 사회적 가치 실현을 위한 사업
	안전,인권 - 안전과 인권보호를 위한 사업
	교육,문화 - 교육의 질 향상 및 문화생활을 위한 사업
<b>지배구조</b> Governance	투명한 조직 - 부패방지 및 청렴한 조직을 위한 사업
	주민참여 - 민주적 의사결정 및 주민참여를 위한 사업
<b>기타</b>	ESG 관련 구체적 실천 사업



# 이제 사회보고는 기업의 선택이 아니라 책임입니다

브리티쉬 아메리칸 토바코 코리아는 열린 마음으로  
기업의 책임을 실천하고 있습니다

현대 사회가 기업에게 기대하는 것은 이윤추구만을 목적으로 외적인 성장에 국한하는 모습이 아니라, 책임 있는 기업운영으로 사회로부터 신뢰를 쌓아가는 모범적인 사회참여입니다. 브리티쉬 아메리칸 토바코 코리아는 사회의 각계 이해관계자들이 우리에게 기대하는 바를 이해하기 위해 이들의 목소리를 경청하고, 합리적인 답변을 제시하며, 이를 행동으로 옮기는 사회보고(Social Reporting)를 통해 알차서서 기업의 사회적 책임을 실천하고 있습니다. 보고 절차 및 내용의 투명성과 객관성을 유지하기 위해 국내 최초로 AA1000과 같은 세계적인 기준에 따라 독립 감성심사기관인 뷰로베리타스(Bureau Veritas)의 감중 심사를 받았습니다.

사회보고는 브리티쉬 아메리칸 토바코 코리아가 책임 있는 기업시민으로 자리매김하고자 하는 노력의 첫 걸음이며, 사회와의 투명한 대화를 통해 지속적으로 실천해가야 할 책임입니다.

사회보고(Social Reporting) 기업의 사회적 책임을 보다 구체적으로 투명하게 설명하기 위해 사회보고의 내용을 통하여 관련 산업에 종사하는 사회 각계의 의견과 기대를 수용하고 이를 반영하여 업무에서 투명하게 경영에 반영한 사회적 책임을 보고하는 것

브리티쉬 아메리칸 토바코 코리아의 사회보고에 대한 자세한 내용은 080-787-1000로 문의하십시오. [www.burkorea.com](http://www.burkorea.com) 참고하십시오

## 이젠 윤리경영이다

테 마 기 획

### 기업들 '클린 에너지' 재충전

'윤리경영'이 기업 활동의 핵심 요소로 떠오르고 있다. 소비자들의 신뢰를 얻는 기업들이 글로벌 기업으로 우뚝 서는 반면 도덕성 논란에 휩싸인 기업들은 시장에서 퇴출되는 현상이 부쩍 늘어나고 있기 때문이다. 미국 최대의 종합에너지 회사인 엑셀이 분식회계로 시장의 신뢰를 잃어 파산함에 따

라 윤리경영의 중요성이 더욱 부각되고 있다. 국내에서도 각종 게이트 의혹이 불거지면서 경영투명성이 낮은 기업들은 추가 폭락은 물론 자금차입조차 힘들어지면서 도태의 위기에 빠지고 있다. 윤리 경영은 이제 선택의 문제가 아니라 생존의 문제가 됐다는 예다.

◆핵의 윤리경영 사례 윤리경영은 기업의 가치를 제는 잣대가 되고 있다. 미국 포천지가 선정한 '존경받는 10대 기업'의 지난 95~2000년 주가상승률은 41.4%로 S&P 5백대 기업의 평균상승률인 16.5%를 크게 앞지르고 있다. 이 가운데 IBM은 해외지사들의 현지화에까지 윤리경영을 적용하고 있어 큰 관심을 끌고 있다.

세계적 제지업체인 '인터내셔널 페이

퍼'의 경우 윤리경영 전담부서의 강력한 지휘아래 전 직원에 대한 엄격한 교육시스템을 구축한 상태다. 자체 제작한 기업 윤리헌장을 15개 국어로 번역하는 등 전세계에 보급하는데도 앞장서고 있다. 윤리경영의 대명사로 인식돼 온 존슨앤 존슨은 '우리의 신조(Our Credo)'라는 윤리헌장을 모든 사람들이 숙지토록 하고 있으며 윤리전담 임원의 지휘하에 '전 사원의 윤리경영 간부화'를 추진하고 있다.

기업들은 사회적 책임을 다하기 위해 사회봉사활동도 강화하고 있다. 포스코는 전국의 우수 불우아생 5천1백52명에게 1백42억원의 장학금을 지급하는 등 1조5천억원의 소외계층을 지원하는데 쓰고 있다. 한화그룹은 김승연 회장이 직접 나서서 사회봉사를 독려하고 있다. 신세계는 계열사 사회봉사활동(CEO) 평가제 사회봉사활동 등 '윤리점수'를 10%이상 반영하고 있다. **정태용 기자** [redael@hankyung.com](mailto:redael@hankyung.com)

LG는 전자가 내부감사시스템을 재구조화한 데 이어 화력이 자율준수관리 제정과 공정거래 교육 제도화 등을 추진했다. L

#### 주요기업 윤리경영 실천사례

삼성전자	구매과정 투명성, 공정거래 자율준수위원회 발족
LG화학	전자구매시스템 도입 감사위원회 설치
SK(주)	과공급 공정거래관리 64명 불공정 행위 차단
기아자동차	시내배경시설 도입, 인턴십 신고
(주)한화	환경안전보건정책(Eco-Ythas) 선진, 사회봉사 강조
토목공사	인간자원 관리, 인권 교육 강화

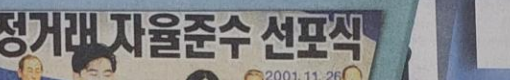
경영 투명성 바탕 소비자 신뢰 얻어야  
국내외업체 '페어 플레이' 잇따라 선언

◆국내 업체들도  
윤리경영 강화 국내

G텍스트정유는 부사장급 임원을 준법감시인으로 선임해 윤리경영을 강화하고 있

한국경제  
[www.hankyung.com](http://www.hankyung.com)

2002년 6월5일 수요일 49



# ESG의 배경

사회의 진화는 재산적 기준으로만 평가할 수 없음

‘사람’이 먼저다

전체 이해관계자 이익 배려

**주주**는 이해관계자의 하나임

✓ 기업은 지속가능(Sustainable) 해야



월터의 상상은 현실이 된다(2013)



들었어?  
회사가 팔렸대

# DEI







200만원대에 팔리는 허먼 밀러의 '에어론', '허먼 밀러 홈페이지 캡처

#### ◇전사 사무실 의자 '허먼 밀러'로 교체

창립 기념일을 맞아 특별축하금을 지급하거나 복지 증진 차원에서 부분적 주4일제를 도입하는 건 다른 대기업이나 IT기업에서도 종종 볼 수 있는 일입니다. 하지만 이번 SK하이닉스에서 발표한 새로운 복지 혜택 중 직원들 사이에서 가장 뜨거운 반응이 나온 건 다른 의자 교체였습니다.

SK하이닉스는 전 사업장에서 근무하는 직원의 사무실 의자를 의자계의 명품, 의자계의 에르메스로 불리는 미국 브랜드 허먼 밀러(Herman Miller)로 교체한다고 공지했습니다. 고급 사무용 의자를 만드는 허먼 밀러의 의자는 저렴한 모델 가격이 100만원이 넘습니다. 가장 많이 팔리는 '에어론' 가격은 200만원대입니다.

## 오늘 취해서 나 집못가

SK하이닉스 · 10분

### 방금 올라온 공지

1. 칠순공조금 신설
2. 외조부모 조사 공조금 신설
3. 난임휴가 확대
4. 난임시술 무제한 지원
5. 출산 축하금 확대
6. 초등자녀 육아 휴직 추가신설
7. 전사 허먼밀러 의자 교체 ☆☆☆☆☆
8. 해피 프라이데이 신설 ☆☆☆☆☆
9. 하늬인을 위한 놀이공원 전체 대관 봄소풍
10. 특별축하금 200% 지급 ☆☆☆☆☆

오늘 어디까지 할건데 태원이형  
나 취해서 집못가 πππππ

SK하이닉스 직원이 블라인드에 올린 게시물, /블라인드 캡처



**N 나나나나** 39분 전 · 수정됨 · 공유됨(1)

이런 수백만원짜리 의자 지급,,, 쓴다고;복지라고 자랑하기 전에 니들 회사 주주들의 환장은 생각 안하니???

답글 1

♡ 0 💬 0



**N ste** 29분 전 · 공유됨(1)

@나나나나 주식 좀 샀다고 회사가 님 것이 아님 ㅋㅋㅋㅋ

답글

♡ 0 💬 0

## 전문

경영활동의 궁극적 목적으로 구성원의 지속적 행복을 추구하고, 구성원은 주주의 장기적 가치와 이해관계자의 행복이 지속 가능하도록 기여한다. 이를 회사의 경영철학에 다음과 같이 정립하고 경영활동의 근간으로 삼아 실천한다.

구성원이 지속적으로 행복을 추구하기 위한 터전이자 기반인 회사는 안정과 성장을 지속적으로 이루어 영구히 존속·발전하여야 한다. 이를 위해 구성원은 구성원 행복과 함께 회사를 둘러싼 이해관계자 행복을 동시에 추구해 나간다. 이해관계자 행복을 위해 창출하는 모든 가치가 곧 사회적 가치이다. 사회적 가치 창출을 통해 경제적 가치를 키워나가며, 이해관계자와 신뢰 관계를 발전시켜 나간다.

고객에게 다양한 가치를 제공하고 고객을 지속적으로 만족시켜 신뢰를 얻으며, 궁극적으로 고객과 더불어 발전한다.

비즈니스 파트너와 함께 공정하고 경쟁력 있는 생태계를 조성하고, 이에 기반한 선순환적 협력을 통해 상호 발전을 이끌어 나간다.

주주의 가치를 지속적으로 창출하여 기업가치를 높여 나간다.

사회에서 필요로 하는 환경보호, 고용창출, 삶의 질 제고, 지역사회 기여 등 다양한 역할을 수행하여 사회와 더불어 성장한다.

모든 구성원은 이해관계자 간 행복이 조화와 균형을 이루도록 노력하며, 장기적으로 지속 가능하도록 현재와 미래의 행복을 동시에 고려해야 한다.(2020. 3. 26 전문 개정)

## 거세지는 ESG 비판·회의론

“ESG를 투자의 기준으로 삼겠다.” -2020년 연례서한

“(투자 기업들의) 다음 주주총회에서 기후 관련 안건 대부분에 반대표를 던지겠다.”-지난 5월

래리 핑크  
블랙록 회장



“ESG는 사기다.  
엔터리 사회정의 전사들이  
그걸 무기화했다.” -지난 5월

일론 머스크  
테슬라 CEO



“자기 힘으로 돈 벌지않는 사람들이  
남의 돈으로 하는 착한 척” WB

조선경제 > 경제 일반

너덜너덜해진 ESG… “쓰임새 끝나가는 듯” “환경 이데올로기일뿐”

변희원 기자

입력 2022.07.01 03:00

🔊 📌 🔄

SA



@TheTruthseeker707 6개월 전

"When I have a surgery I don't want the best doctors, I want the most diverse doctors"

said no one ever.



742



답글

**ESG**

# 한국 대기업 소유와 경영 현안

---

1. 오너경영과 소유-경영 분리
2. 경영권 승계
3. 이사회 경영
4. 소유-경영 재결합





The New York Times

## *Samsung's Leader at Risk of More Prison Time After Court Rules Against Him*



An example from 1979: American Express was making a hostile bid for McGraw-Hill. At \$830 million, it was, at the time, one of the largest takeover bids ever. Harold McGraw Jr., chairman of the publishing giant founded by his grandfather, wanted Martin Lipton and Wachtell Lipton to help rebuff the bid. His people called the firm. No, he was told, Mr. Lipton's plate was full; he was not taking any new clients at that time. So McGraw showed up without an appointment at the Wachtell Lipton offices, then at 299 Park Avenue, and asked to see Lipton.

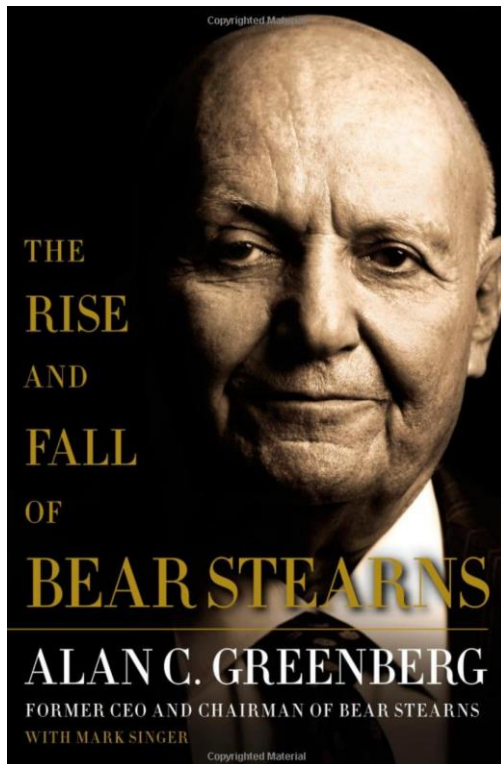
"Obviously, I saw him," Lipton recalls. The two men sat and talked. Lipton explained that he was coming off several big deals and felt exhausted. Wachtell Lipton was relatively small. It still is. The firm wasn't like one of its bigger rivals that could take every big case. But McGraw insisted that he needed the best.

"He said something I have never forgotten," Lipton says. "He said, 'You know, I just can't stand the thought that after four generations, I would be the McGraw that lost the company.'" Lipton agreed to take the case. Ultimately he helped McGraw-Hill reject the takeover bid.

1979년에 아메리칸 익스프레스(아멕스)가 사업다각화를 위해 유서 깊은 출판사 맥그로-힐 (McGraw-Hill)을 적대적으로 인수하려 했다. 8억3000만달러로 당시 가장 큰 딜 중 하나였다. 그러자 맥그로 회장은 약속도 없이 왁텔로 달려가 립턴에게 면담을 요청했다.

당시 립턴은 일이 너무 많아 수임할 수 없다고 난색을 표했다. 그러자 맥그로 회장은 립턴이 평생 잊을 수 없는 말을 했다고 한다. "내가 우리 집안에서 4대째 회사를 맡아서 하고 있습니다. 그런데 비록 내가 회사를 맡아 있을 때 회사가 남의 손에 넘어간다는 생각은 견디기 힘듭니다." 립턴은 사건을 맡았고 아멕스로부터 맥그로-힐의 경영권을 방어해냈다. 그로부터 3년 후인 1982년에 립턴은 신탁과 함께 20세기 2대 법률 발명품이라 불리는 포이즌 필을 고안해 냈다.

# 오너의 사회적 자산



2100년전 중국의 역사학자 사마천

- 자기보다 10배 부자면 헐뜯고
- 자기보다 100배 부자면 두려워하고
- 자기보다 1,000배 부자면 고용당하고
- 자기보다 10,000배 부자면 노예가 된다.



노 건건 아닌 흥난 기획.....

답글 작성



cool\*\*\*\*

2022.11.17. 14:39

빈살만 파출부라도 하고 싶다~~~



kang\*\*\*\*

2022.11.26. 10:23

노비로 들어가고 싶네 ㅋㅋ

답글 8

👍 49    💬 6

## 경영권 승계







## A selective Saudi family tree, 2022

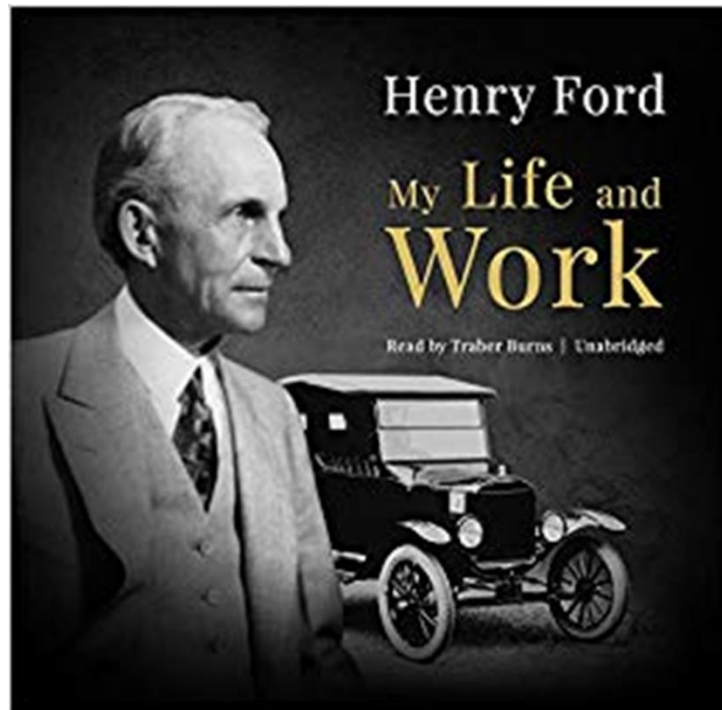
Sources: Business Insider; Reuters



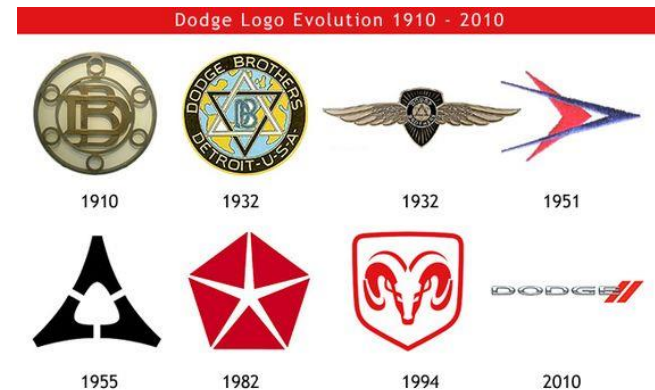


# 주주의 이익

# 포드자동차 판결(Dodge v. Ford Motor Co.) 100년



## 닷지형제



# 포드자동차 판결(Dodge v. Ford Motor Co.) 100년

H. Ford



58%



Dodge Boys



10%

**\$26 mil dividend  
"SPECIAL" dividends**

1911-15

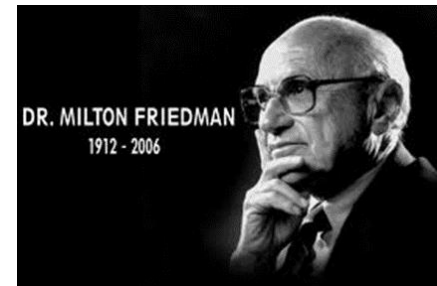
## Dodge v. Ford Motor Company, 170 N.W. 668 (Mich. 1919)

---

**A business corporation is organized and carried on primarily for the profit of the stockholders.** The powers of the directors are to be employed for that end. The discretion of directors is to be exercised in the choice of means to attain that end, and does not extend to a change in the end itself, to the reduction of profits, or to the nondistribution of profits among stockholders in order to devote them to other purposes.

**“영리회사는 원칙적으로 주주들의 투자수익을 위해 조직되고 운영된다”**

Milton Friedman	<i>The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits</i> <i>The New York Times Magazine</i> , September 13, 1970
-----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

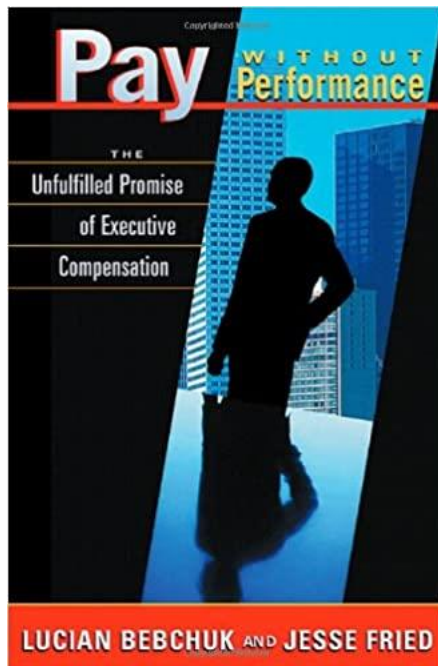
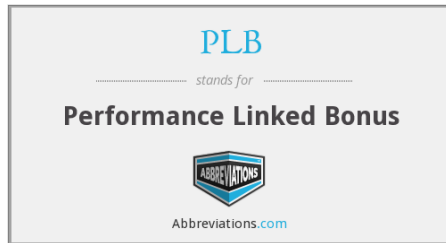


**“이익을 많이 내는 것이 기업의 사회적 책임이다”**

# 이 익

- **급여 지급** – 생활.저축.교육.의료.기부 – 납세
  - **협력업체 결제** – 급여 – 납세
  - **주주 배당** – 배당소득 – 납세
    - **대주주** – 상속세
  - **공익재단주주** – 사회사업
- **이익 = 좋은 제품과 서비스의 사회 공급 증거**



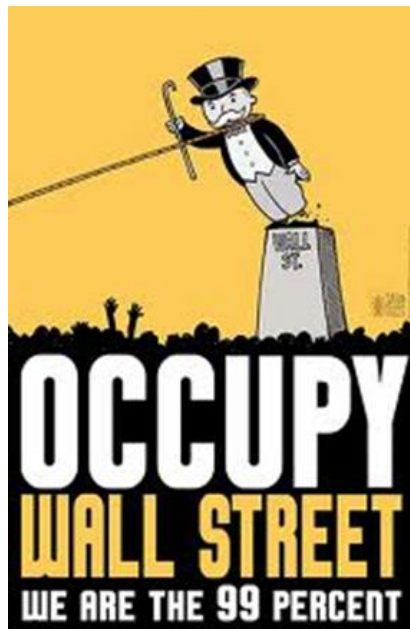


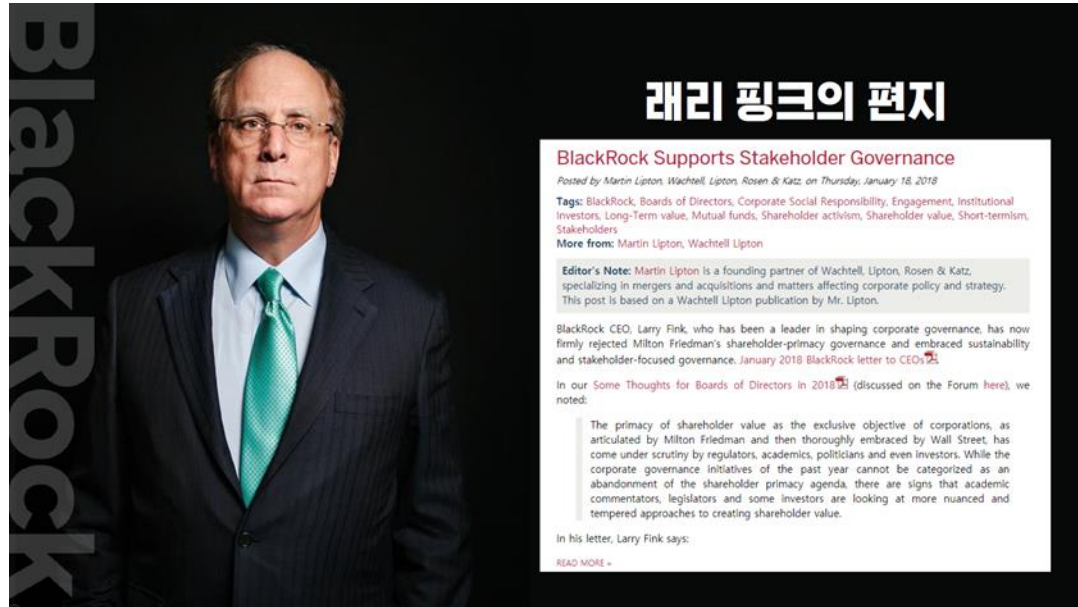
# 이익을 내는 방법

- 기술개발
- 경영효율화
- 전향적 투자
- 마케팅 노력
- 임직원 쥐어짜기
- 협력업체 후려치기
- 회계분식
- 주가조작



## 2008년 금융위기와 이해관계자 자본주의의 등장





## ‘좋은 기업지배구조’의 목표?

● 시가총액 – 전체 주주의 이익

◆ 주주 포함 이해관계자 전체의 행복

# 주주 정체성의 재발견 = 불편해지는 주주들

담배회사 주주, 총기제조.판매 기업 주주

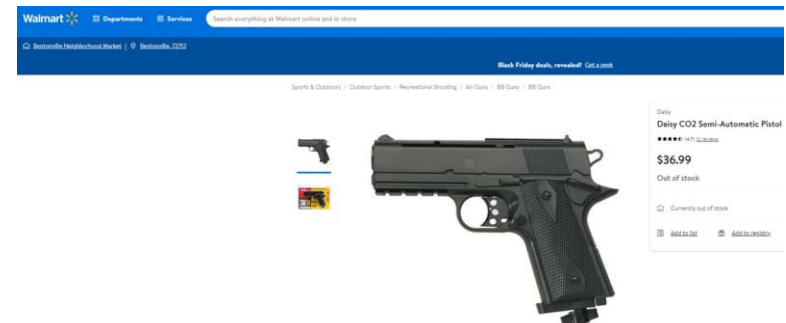
교회.대학기금, 석유회사 주주

## Walmart to limit sales of guns, ammunition in wake of 'horrific' shootings

CEO Doug McMillon made the announcement to employees in a memo.

By Julia Jacobo

4 September 2019, 02:14 • 6 min read



# G의 재조명 - 기업지배구조를 어떻게?

- 투명경영 / 윤리경영 / 준법경영 / 사외이사 독립성 제고
  - 기업집단 내부거래 규제 / 일감 몰아주기 근절
    - 주주총회 내실화 / 소수주주 보호
- 기업경영권시장 활성화 / 주주행동주의 활성화

## ✓ 이사회 중심 경영

 **Harvard Law School Forum on Corporate Governance**

HOME ABOUT ARCHIVE CATEGORIES CONTRIBUTORS HIRING BLOGROLL

**Board 3.0: An Introduction**  
Posted by Ronald J. Gilson and Jeffrey N. Gordon (Columbia Law School), on Tuesday, March 26, 2019  
Comments Off   

**Tags:** Board monitoring, Board oversight, Boards of Directors, Dual-class stock, Engagement, Hedge funds, Information asymmetries, Information environment, Institutional Investors, Private equity, Private firms  
**More from:** Jeffrey Gordon, Ronald Gilson

Subscribe or Follow  
   

Supported by:

## 소유와 경영

---

### 상법 제361조

‘주주총회’는 본법 또는 정관에 정하는 사항에 한하여 결의할 수 있다’

### 상법 제393조 제1항

‘중요한 자산의 처분 및 양도, 대규모 재산의 차입.. 등 회사의 업무집행은 이사회  
결의로 한다’

→ 주식회사의 소유와 경영 분리

## 주주총회의 기능 상실





## 4세 경영 포기한 이재용 뉴삼성... '이사회 중심' 개편 밑그림

입력 2022.08.14. 오후 5:44 · 수정 2022.08.14. 오후 8:37 기사원문

이승훈 기자 · 정유정 기자 ▾

109 228

가가

삼성 지배구조 어떻게 바뀌나

포드·발렌베리 가문처럼  
전문경영인 전면엔 내세우고  
오너일가는 이사회 통해 경영

보험업법 개정안은 위험요인  
법통과땐 삼성생명이 보유한  
삼성전자 주식 대거 팔아야  
외국자본 공격 가능성 커져

◆ 이재용의 뉴 삼성 ② ◆



# [김화진칼럼]'이사회 경영'의 한국적 의미

머니투데이 | 김화진 서울대 법학대학원 교수

우리 기업의 역사는 상대적으로 짧다. 미래에는 경영자 출신 사외이사의 비중이 늘어나고 오너 경영 대기업의 비중도 자연 감소하면서 이사회역의 역할도 지금과 달라지게 될 것이다. 그러나 차세대 스타가 될 스타트업의 성공이 언제나 중요한 것이라고 보면 미래에도 지금과 같은 오너 기업들은 여전히 많을 것이고 많아야 한다. 그래서 '이사회 경영'의 한국적 의미가 정립되어야 한다. 오너가 참여하고 매사 투명하지만 오너와 사내이사들의 경영 판단이 고도로 존중되는 이사회다.

# '이사회경영'

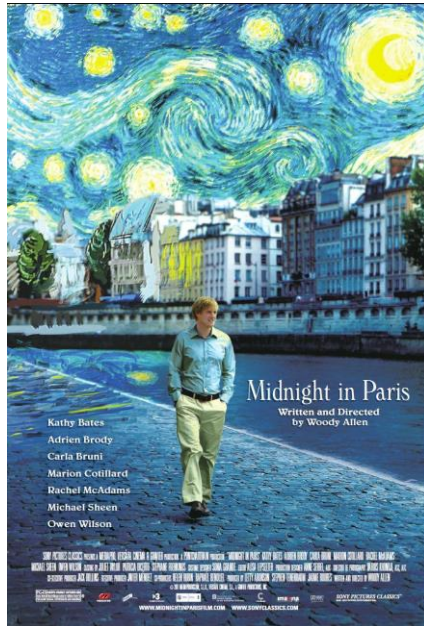
- 보여주기?
- 한국적 오너 체제에서 실제로 가능할까?
- G에 대한 사회적 압력때문에 유일한 대안
- 성과는 미래 세대에 – 전환의 준비

# 신지정학시대 기업(국가)전략과 이사회 아젠다



## 벨 에포크 시즌2 종료

---



1기: 1870s - 1914

2기: 1945 - 2022

# 2022 우크라이나 전쟁



Yale SCHOOL OF MANAGEMENT

## Chief Executive Leadership Institute

Programs ▾ About ▾ News Events Contact

Home / Chief Executive Leadership Institute

# Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia—But Some Remain

November 28, 2022









# 기업경영자들이 드는 시스템 리스크

---

1. 지정학 (57%)
2. 사이버 리스크
3. 금융위기
4. 경제불황

영국중앙은행, 2014  
(러시아 크림반도 병합)

# 1945 - 2022

## 벨에포크 시즌2 = 미국의 시대

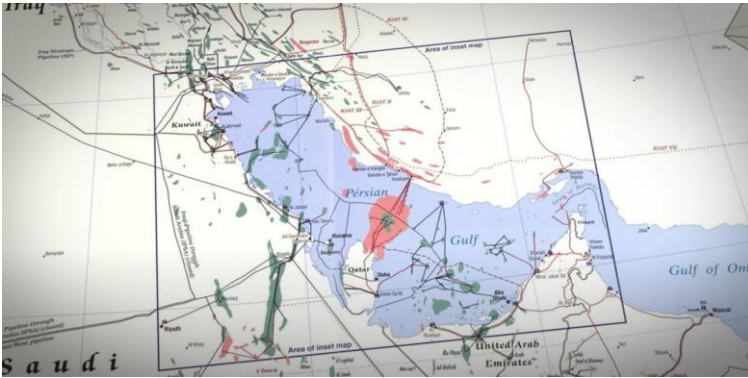


그래픽: 김현정 디자인기자



# 미국은 왜?

## 1. 에너지



## 2. 존 경??



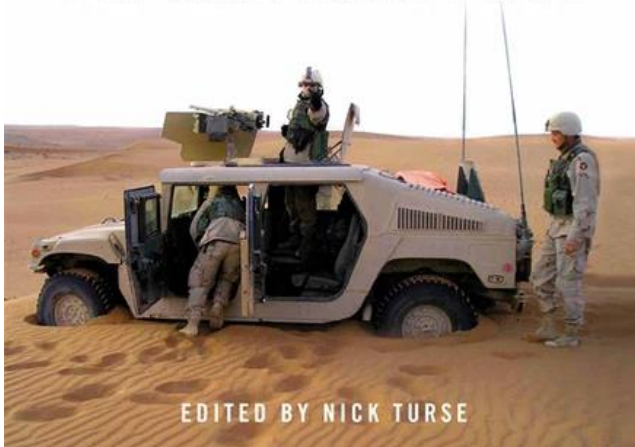
결과: 글로벌 공급망 - 나이키 한 켤레 지구 반대편 운송비용 300원





옛날로 돌아가는 미국

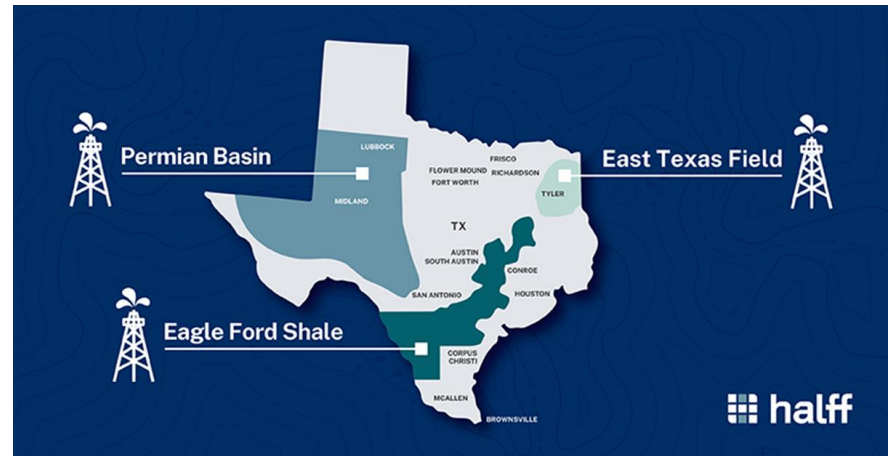
# THE CASE FOR WITHDRAWAL FROM AFGHANISTAN



# 미국 정책의 변화



911



텍사스 셰일가스

FT

A FUTURE  
**MADE IN  
AMERICA**  
POUGHKEEPSIE, NY

**MADE IN  
AMERICA**

POUGHKEEPSIE, NY

**US PRESIDENT JOE BIDEN  
SPEAKS AT IBM FACILITY  
(OCTOBER 2022)**

The supply chain is going  
to start here and end here

**2022년 10월 IBM 포킵시 연설**





민주, 공화 마찬가지로



# 리쇼어링



미국의 중국경제 의존 - 미국 노동계층과 서민의 가계 위협 - 미국 민주주의 훼손

# 중국의 인구와 자유무역의 급속 붕괴

## 코로나 !!

BROOKINGS

Election '24

U.S. Economy

International Affairs

Technology & Information

Race in Public Policy

Topics

Regions



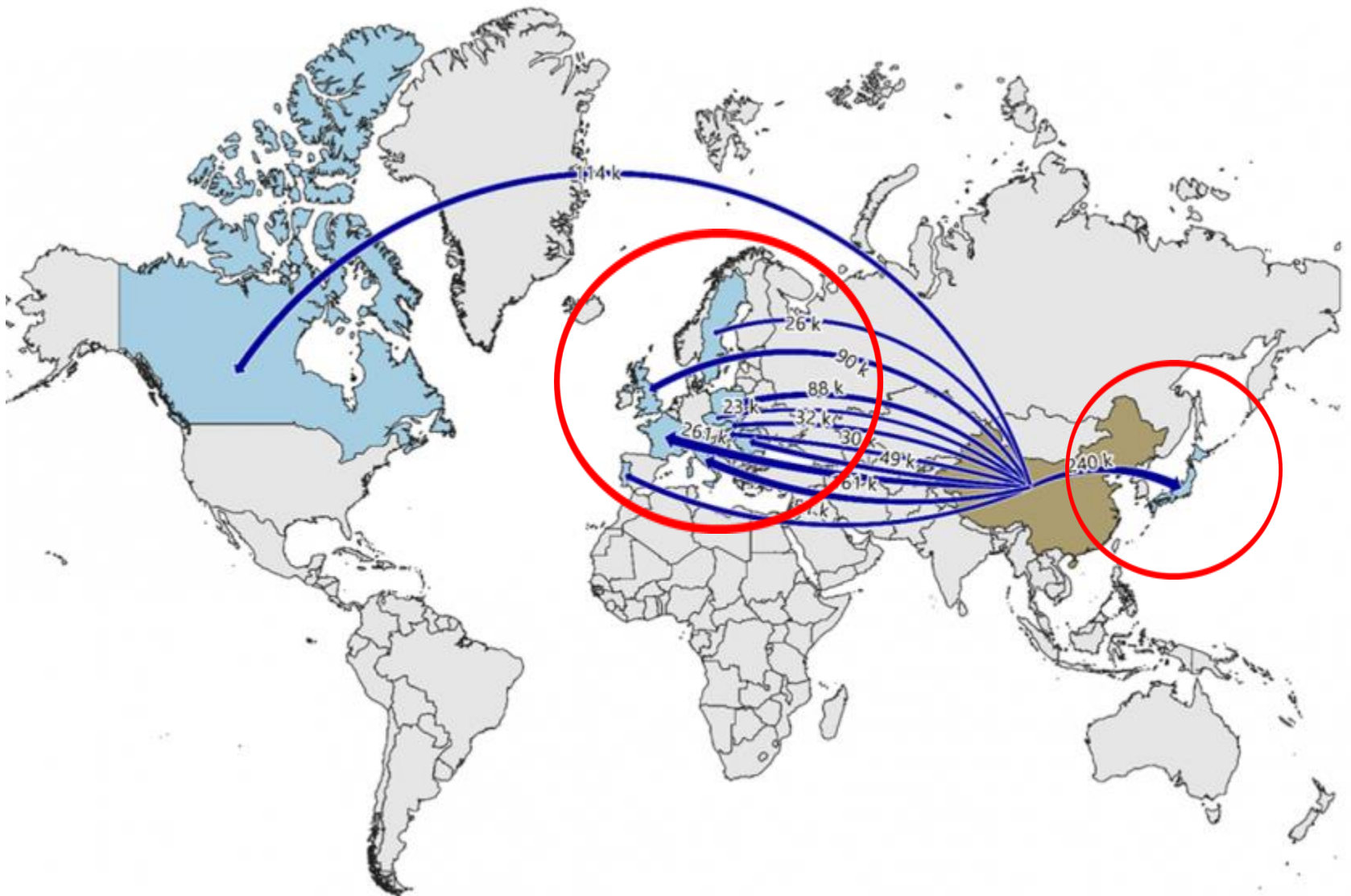
RESEARCH

## A modern tragedy? COVID-19 and US- China relations

Thomas J. Christensen  
May 2020



## 프렌드쇼어링





FORBES > ASIA

# Biden's Indo-Pacific Pact: What Does 'Friend-Shoring' Mean For Asia

Vasuki Shastry Contributor @

I write about Asian economics and technology news.

Follow



May 24, 2022, 06:40am EDT



(L to R) Australian Prime Minister Anthony Albanese, U.S. President Joe Biden, Japanese Prime ...

[+] YUICHI YAMAZAKI/POOL/ANADOLU AGENCY VIA GETTY IMAGES

## 미국-일본-인도-호주



## 한국은 어디에?





# 신지정학시대 이사회 운영

---

1. 투자 계획과 집행에 지정학적 고려 반영
2. 현존 해외사업의 구조 점검과 재편
3. 리스크 관리에 지정학 리스크 반영
4. ESG 경영의 지역적 차이 유념
5. 정부기관과의 정보공유, 공조 강화
6. 국제정치, 외교 전문가의 이사회 영입 고려

