

최고지속가능경영책임자의 미래 금융기관을 중심으로

딜로이트 안진회계법인
Audit-FS
장문보 파트너



최고지속가능경영책임자의 미래 금융기관을 중심으로

들어가며

한국표준협회는 지속가능경영을 '조직과 이해관계자와의 의사소통을 증진하고 조직원의 경제적, 사회적, 환경적 지속가능성을 추구하여 조직의 가치를 제고하는 경영활동'으로 정의하고 있다. 이러한 지속가능경영의 개념은 1972년 로마클럽이 '성장의 한계(The Limits to Growth)'란 보고서에서 처음 언급한 이래 기업의 경영에까지 영향을 미쳐 왔으며, 최근 국내외 기업계에서는 COVID-19 팬데믹을 겪으며 ESG(환경·사회·지배구조) 경영으로 화두가 이전되어 더욱 그 관심이 뜨거워지고 있다.

금융산업은 지속가능성 위기의 진원지에 자리잡고 있어 그 도전의 위험과 기회 측면에 있어 매우 독특한 관점을 가지고 있다. 금융기관들은 기후변화로 인한 물리적(physical) 위험, 전환(transition) 위험, 배상(liability) 위험에 노출되어 있을 뿐만 아니라, 지속 가능한 금융시스템을 통해 세계 경제를 저탄소 시대로 전환하는 데 중요한 역할을 담당하고 있기 때문이다.

- 물리적 위험^{1) 2)} - 홍수, 가뭄, 산불 등과 같은 기후변화로 인한 물적 피해로 발생할 수 있는 환경 손실위험(예: 보험금 지급 증가, 은행 담보가치 하락 등)
- 전환 위험^{1) 2)} - 정부 조치, 기술 중단 또는 투자자 및 소비자의 기대 변화 등과 같이, 기후변화에 대응하기 위해 저탄소 경제로 전환해나감에 따라 야기되는 가치하락으로 인한 손실 위험(예: 투자손실 등)
- 배상 위험²⁾ - 명확하지 않은 기후위험과 관련된 제품 마케팅 또는 공시로 인해 시정 조치 또는 법원 조치의 결과로 발생할 수 있는 손실 위험

금융기관들은 이러한 지속가능성 위험과 기회에 조직적이고 체계적으로 대응하기 위하여 기업지배구조를 변화시키고 있으며, 그 지배구조 변화의 중심에는 최고지속가능경영 책임자(Chief Sustainability Officer), 즉 CSO가 있다. 사회·환경·경제 변화의 속도와 규모, 복잡성이 기업의 존속과 성장을 위협할 수 있는 세상에서, 기업이 직면한 위험과 그에 따른 이슈를 명확히 하고 조직내 인적자원을 동원하여 조직의 목적에 부합하는 변화를 조율할 수 있는 전략적 사상이 절실히 필요하게 된 것이다.

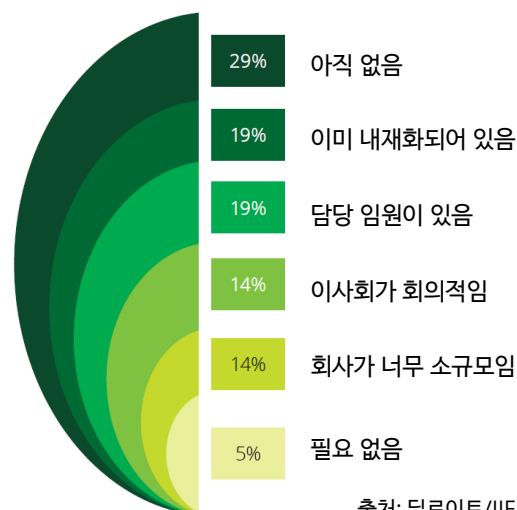
CSO 직함이 등장한 지는 이미 10년이 훌쩍 넘어가고 있으나 아직도 많은 사람들은 CSO가 기업에서 어떤 역할을 하는지 잘 알지 못한다.³⁾ 또한 CSO는 각 기업마다 각자 다른 의미의 직함으로 다양하게 사용하고 있을 만큼 그 역할이 모호하고, 그 필요성에 대해서도 다양한 의견들이 존재하는 것이 사실이다. 그럼에도 불구하고 최근 18개월 간 금융기관들의 CSO 선임은 주목할만한 증가세를 보이고 있는데, 이는 왜일까? 그리고 왜 모든 금융기관이 아닌 일부 금융기관들만 CSO 선임을 서두르고 있는 것일까? 본 기고문에서는 딜로이트의 "The future of the Chief Sustainability Officer"⁴⁾ 보고서를 바탕으로 최고지속가능경영책임자(CSO)의 미래에 대해 살펴보고자 한다.

CSO가 없는 조직의 관점

최근 딜로이트와 IIF가 CSO, ESG책임자 등을 두고 있지 않은 금융기관들을 상대로 실시한 설문조사에 따르면, 81%에 달하는 많은 응답자들은 조직에 이미 유사 직책을 맡고 있는 책임자가 이미 있거나 앞으로 임명될 것이라고 응답하였다. 반면, 그러한 직함이나 직책이 필요하지 않다고 말한 응답자는 전체 응답자의 19%에 불과하였다. 따라서, 현재 CSO 또는 그에 상응하는 직책이 없는 금융기관들에게까지 CSO 선임은 더욱 확대되어 갈 것으로 예상된다.

그림 1.

조직에 CSO가 없는 이유



출처: 딜로이트/IIF 설문조사

1) World Economic Forum Global Risks Report 2020

2) "The Green Swan", January 2020, BIS

3) The Traits of a Highly Effective and Successful Chief Sustainability Officer, Tracey de Morsella—2010; New Sustainability Study: The 'Embracers' Seize Advantage, Haanaes, Balagopal, Kong, Velken, Arthur, Hopkins and Kruschwitz -2011; Chief Sustainability Officers: Who Are They and What Do They Do? Kathleen Miller, George Serafeim—2014; Strategic Leadership of Corporate Sustainability, Robert Strand—2014.

4) The future of the Chief Sustainability Officer. February 2021, Deloitte/IIF

딜로이트와 IIF는 최근 실시한 인터뷰와 워크숍, 설문조사 등을 통해 기업이 언제 CSO를 선임하는지를 설명할 수 있는 3가지 티핑포인트(Tipping points)를 도출하였다.

#1 조직 외부가 내부보다 급격히 변화

조직의 외부가 내부보다 더 빠르고 급격히 변화한다면 조직 내 누군가는 그 변화를 이해하고 조직이 한 발 더 앞서 나갈 수 있도록 지원하여야 한다. 특히, 그 변화가 속도나 규모, 복잡성에 있어 보다 획기적일수록 영향력을 행사하는 개인의 필요성은 더욱 커지며, 그 개인의 조직 내 위상 또한 더욱 공고해질 필요가 있다.

오늘날 지속가능성과 관련된 변화의 속도는 더욱 증가하고 있으며, 국제 기준 제정기구, 각 국가별 입법기관, 그리고 산업별 규제기관은 모두 이렇게 급변하는 현실을 반영해가고 있다. 이에 따라 금융산업에서 지속가능성에 대한 권한과 책임을 부여 받은 개인이 고위 경영진으로 선임되는 것은 이제 더 이상 보기 어려운 일이 아니다.

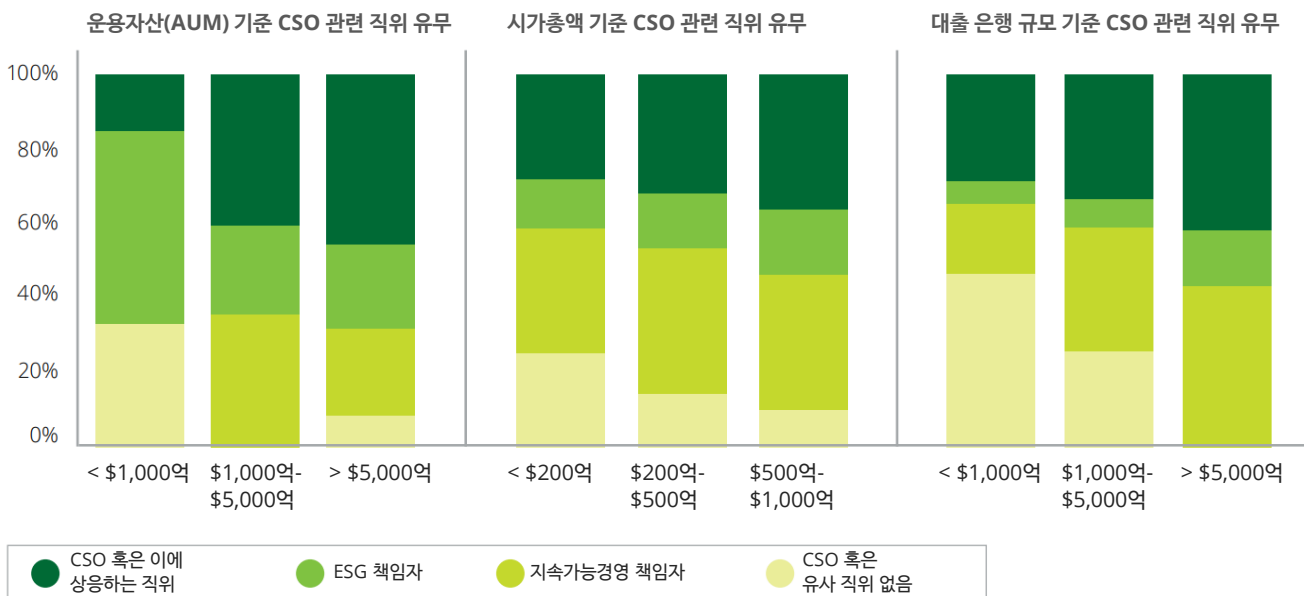
#2 현실을 앞서가는 이해관계자들의 기대수준

기업의 다양한 이해관계자들이 지속가능성의 관점에서 아직 내재화 되지 않은 새로운 것들을 기업에게 요구하고 기대한다면, 기업의 경영진은 과거보다 훨씬 더 광범위한 외부효과(Externalities)와 이해관계자의 이익을 고려해야 한다.

조직은 성장함에 따라 사업영역이 확장되고 시장가치가 증가하는 경향이 있으며, 이에 따라 더 광범위한 이해관계자들의 정보 요구와 대응해야 할 내부 복잡성이 증가한다. 따라서 조직이 조치와 긴급성 측면에서 서로 다른 우선순위를 주장하는 광범위한 이해관계자들의 스펙트럼을 관리하기 위해 CSO를 선임하는 것은 합리적인 방안이 될 수 있다. 최근 딜로이트와 IIF의 설문조사에서도 CSO 또는 이에 상응하는 직위는 다양한 이해관계자 그룹이 더 많은 대규모 조직에서 더 일반적이고, 자산관리사나 보험사(약 1/4) 등에 비해 은행(약 1/3)에서 더욱 일반적인 것으로 조사되었다.

그림 2.

CSO 또는 이에 상응하는 직위를 보유하고 있는 조직 분석



출처: 딜로이트/IIF 설문조사

#3 ESG 위험을 전략적으로 인식

스트레스 테스트 시나리오를 비롯하여 많은 기존의 또는 새로운 법률과 규정들은 상당히 명확한 방향성을 가지고 있다. 금융기관들이 더 많은 정보를 공개하고 자본에 대한 더 광범위한 영향을 설명하며 그 목적의식을 더욱 고취해 갈 것을 주문하고 있는 것이다. 금융상품의 혁신은 예상되는 요구를 충족하고 새로운 규정들을 준수하는 데 필수적이다.

ESG 위험이 주요 시장 변화와 규제기관의 광범위한 대응을 촉발할 때 조직의 전략은 이에 적응해야 한다. 만약 기업의 ESG 영향이 상대적으로 작고 상품군이 비교적 단순하며, 이해관계자들 또한 수동적으로 순응하기만 하는 기업의 현 상황에 만족하고 있다면, 그 기업은 CSO를 선임하기에는 여전히 충분하지 않은 상태일 것이다.

그러나 규모가 큰 기업들은 그들이 영위하는 시장과 커뮤니티를 형성할 수 있는 힘을 가지고 있다. 그들에게 지속가능성이란 간단히 무시하기에는 너무나 큰 도전이다. 기업의 비즈니스 모델을 새롭게 재구성하는 것은 수십 개의 기능영역을 포함하는 매우 까다로운 작업이므로 CSO의 사고력과 풍부한 경험은 바로 이러한 영역에서 도움이 될 수 있다.

CSO의 직무

CSO가 하는 일을 이해하기 위해서는 그들이 어디에서 왔는지, 어떤 직함을 가지고 있는지를 보아서는 안된다. 대신, 그들이 어디를 향하고 있는지, 해결하고자 하는 문제들이 무엇인지를 보아야 한다.

기업이 CSO를 선임할 때 그 직무에 대한 설명이 간단한 경우는 거의 없다. 이미 잘 정의되어 있는 CFO나 CRO에 비해 CSO의 역할은 너무 많은 변수에 의존하기 때문이다. 즉, 동일한 배경과 직무를 가진 CSO는 거의 없다. 그러나 이러한 다양성에도 불구하고 그 역할을 잘 정의하는 것으로 보이는 직무들이 있다.

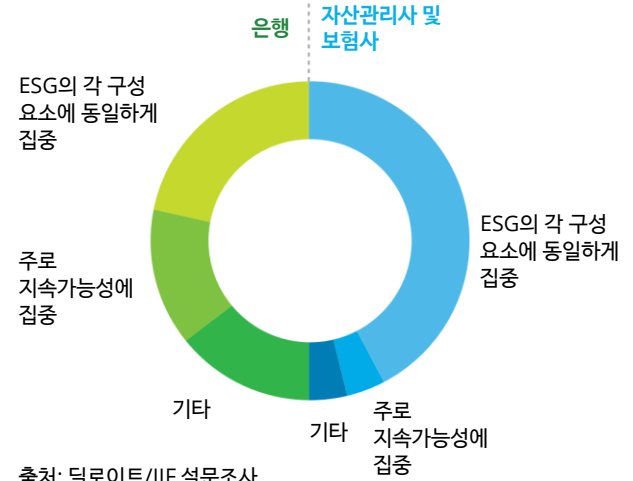
#1 외부환경에 대한 이해를 바탕으로 통찰력을 제공

어떤 금융기관이든 외부 세계의 발전을 추적하는 역할을 하는 누군가가 조직 내 어딘가에 있어야 한다. 기후과학의 발달에 따라 각 국가 및 국제 기준 제정기구들의 대응방안은 점점 더 증가해가고 있다. 이러한 제도화는 이미 기업에 영향을 미치고 있으며 향후 지속적으로 증가해갈 것이다.

CSO는 현재 가장 큰 화두가 되는 ESG 이슈들을 포함하여 외부환경이 어떻게 변화하고 다른 조직들이 어떻게 대응해 나가는지 주시한다. 또한 그들은 자신의 기업이 이러한 변화에 얼마나 잘 준비되어 있는지 내부를 들여다 본다.

그림 3.

CSO 역할의 다양한 기능



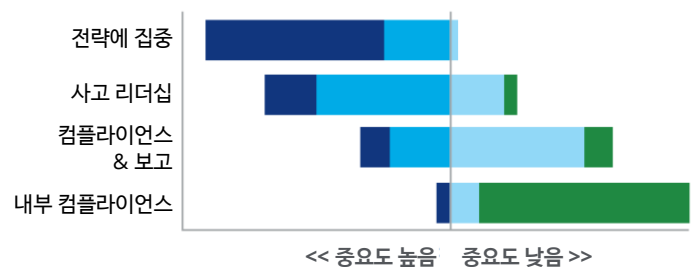
#2 조직의 전략 재구성을 지원

CSO는 복잡성을 이해하고 단기와 장기의 균형을 맞추는 능력을 가진 시스템적 사상가이다. 많은 CSO들이 전략에 대한 배경이나 경력을 가지고 있는 것은 더 이상 놀라운 일이 아니다. 국내 금융권에서는 신 한 금융 그룹이 전략 - 지속 가능 부문 최고 책임자(CSSO)를 임명하기도 하였다.

빠르게 변화하는 환경 하에서 조직은 다른 목표들에 기여함과 동시에 이윤을 창출하는 방법을 모색해야 하므로 하나 이상의 전략이 필요한 것이 일반적이다. 조직의 각 사업영역에서 지속가능성이 무엇을 의미하는지에 대한 전략 또한 필요하게 된다.

그림 4.

CSO 역할의 분류



순위: ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4

*각 바는 해당 옵션을 1, 2, 3, 4위로 매긴 사람의 비율로 나뉜다

출처: 딜로이트/IIF 설문조사

#3 참여, 교육, 연결

보다 장기적 성공에 대한 함축적 의미와 함께 ESG 이슈들을 포함한 변화의 속도와 규모는 조직 전반에 걸친 효과적인 커뮤니케이션 및 지식 전달을 필요로 한다.

많은 CSO들은 조직 내 흩어져 있는 사람이나 사건들을 연결한다(join the dots). 그들은 너무도 많은 교차점에서 활동하고 있어 그러한 작업에서 자연스러운 강점을 가진다. 그들이 일하는 팀의 규모는 작을 수 있지만 네트워크는 이를 보완하고 영향력을 최대한 활용하는 데 도움이 된다.

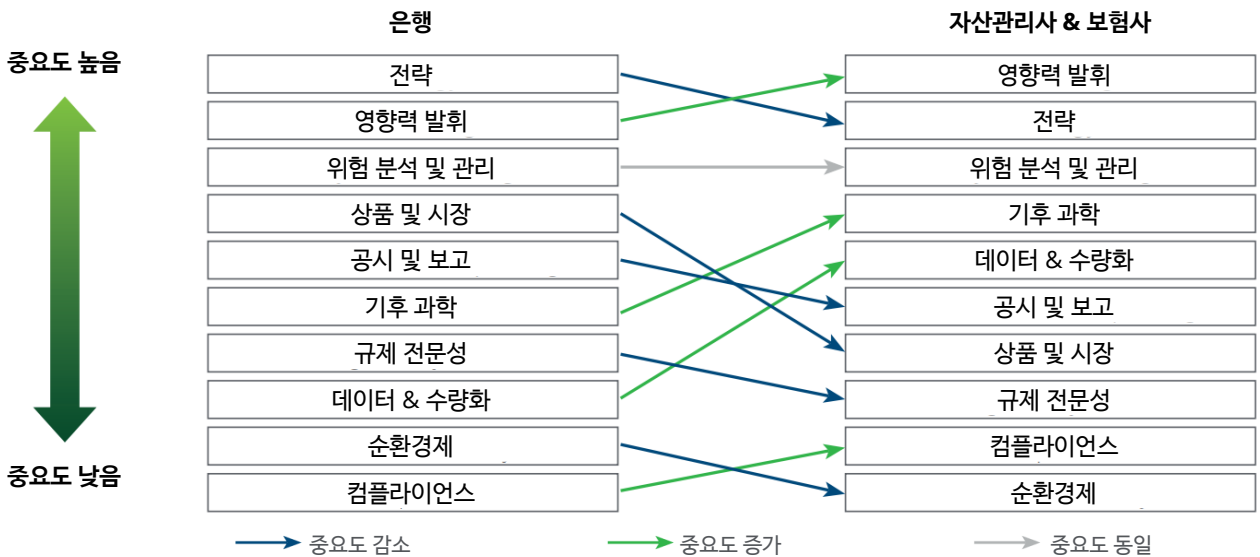
CSO의 직능

CSO에게 필요한 핵심적 직능에 관한 설문조사¹⁾에 따르면, 이미 살펴보았던 바와 일관되게 전략과 관련된 직능이 가장 중요하고, 영향력과 관련된 직능이 그 뒤를 잇는 것으로 나타났다. 그러나, 기술적인 내용이 뒷받침되지 않는 전략은 설득하기 어렵다. CSO는 최소한 상품이 작동하는 방식과 관련 위험관리 방식을 알아야 한다.

CSO는 지속가능성이 조직에 미치는 영향과 ESG 이슈 대응이 가장 큰 영향을 미칠 수 있는 영역을 조직 내 동료들이 이해할 수 있도록 도와야 한다. CSO의 영향력 범위는 다른 직책들에 비해 훨씬 더 넓기 때문에 최상의 의사소통 능력 없이는 불가능할 것이다.

그림 5.

CSO에게 요구되는 기술적 직능



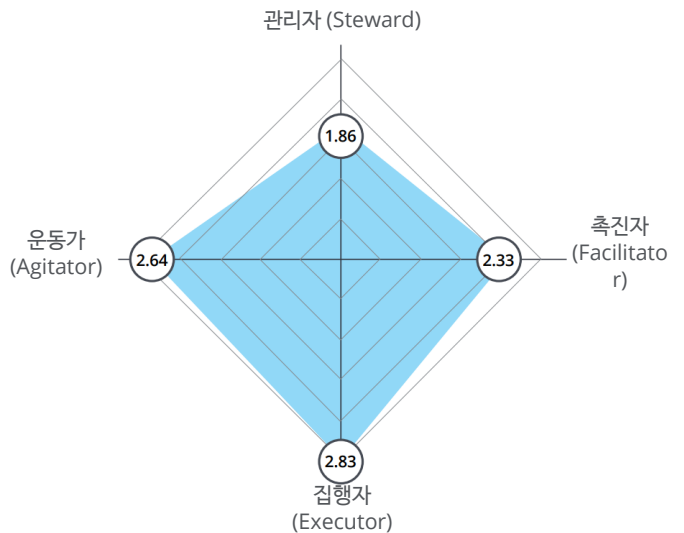
출처: 딜로이트/IF 설문조사

딜로이트와 IF는 효과적인 CSO에게 필요한 관리적 직능을 평가하기 위해 설문참여자들을 대상으로 CSO 직능을 4가지 유형(운동가, 촉진자, 집행자, 관리자)으로 구분하여 순위를 정해줄 것을 요청하였다. (그림 6)

그 결과 가장 많이 언급된 유형은 집행자(Executor)이다. 이는 일부 조직 (또는 조직 내에서 일부 기능)의 경우 '운동' 또는 '촉진'을 위한 초기작업이 이미 성공했으며 이제 '집행'을 향해 더 나아가고 있음을 시사한다. 이는 자산관리사와 보험사에 특히 해당된다.

그림 6.

CSO에게 요구되는 관리적 직능 (가중치, 최대값=4)



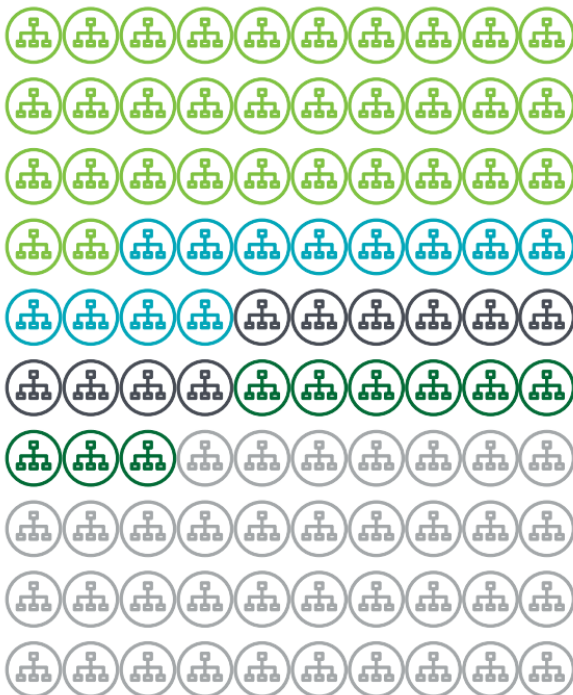
출처: 딜로이트/IF 설문조사

CSO는 CEO에게 보고해야 하나?

딜로이트는 설문 참여자에게 CSO의 보고 라인에 대해 질문했다. 응답자의 약 3분의 1은 CEO에게 보고한다고 응답했으며, 이러한 직접 보고 라인은 자산관리사 및 보험사(23%)보다 은행(34%)에서 더 일반적이었다.

그림 7.

CSO는 누구에게 보고하는가?



CEO: 32%

커뮤니케이션/마케팅 책임자: 13%

HR 책임자: 9%

전략 책임자: 9%

기타: 37%

출처: 딜로이트/IF 설문조사

권한이 있는 CSO는 효과적인 CSO이다. CEO에게 직접 보고라인을 설정하는 것은 계층 및 후광에서부터 네트워크, 보상, 질문 및 중단에 이르기까지 CSO 권한의 원천²⁾을 강화하는데 도움이 된다. 또한 기업은 향후 수년 내에 수십 년의 미래를 좌우할 수 있는 역사적인 의사결정에 직면하게 된다. 이러한 전략적 결정에 대한 책임은 최고경영진에게 있다. CEO에게 직접 보고하는 CSO는 위험 또는 규정 준수에서 전략 및 자본에 이르기까지 ESG 토론을 확대하는 데 도움이 된다.

CSO에게 다른 최고 경영진과 동등한 수준의 CEO 보고라인을 제공하면 내부 자격증명을 확립할 뿐만 아니라 조직이 지속가능성을 심각하게 받아들이고 있다는 메시지를 시장과 더 많은 이해관계자에게 제공할 수 있다.

그러나 만약 조직의 ESG 전략이 잘 고려되고 있고 CFO, CRO 및 각 사업단위장들이 모두 계획을 잘 실행하고 있다면, CSO의 역할은 주로 커뮤니케이션 및 이해 관계자 관리로 한정할 수 있다. 또한, 금융기관의 일부 CFO는 성과보고를 재고하고 지속가능한 재무모델의 데이터 요구사항을 해결하는 데 있어 다른 경영진들보다 상당히 앞서 있다. 이러한 상황에서는 CSO가 CEO에게 접근만 가능하다면 별도의 보고라인을 구축할 필요는 없을 것이다.

CEO와 CSO의 상호지원

금융기관은 계층적 성향을 띄는 것이 일반적이다. CEO는 CSO를 주목할 만큼 진지하게 대하고 임직원들이 CSO 역할의 중요성을 이해하도록 해야 한다. 특히, CEO가 강조해야 할 메시지는 모든 임직원 이 지속가능성이라는 주제에 참여해야 한다는 것이다.

지속가능성을 수용하기 위해 기존 사업모델에서 벗어나는 것은 처음에는 위험한 전략으로 보일 수 있다. 그러나 기업은 때때로 용기가 필요하며, 이제는 부정적인 외부효과가 실무적이든 이론적이든 우리 바로 곁에 머물러 있다는 일반적 컨센서스가 있다. 따라서 외부효과를 통합하면 효율성 향상과 신상품 개발을 통해 수익 증대로 이어질 수도 있다.

대기업에는 이 통합작업을 더 복잡하고 분산되도록 만드는 대규모 인력이 있으므로, 앞으로 나아가기 위해서는 더 큰 그룹들 간 수용과 동의가 요구된다. 반면, 조직이 클수록 내부의 잠재적 압력 (즉, 직원 행동주의)은 더 강해진다.

지속가능성이 궁극적으로 수반하는 필요한 변화는 조직의 많은 사람들이 인식하는 것보다 더 광범위 할 수 있다. CSO는 위험과 기회를 연결하며, CEO가 변화에 대한 사례를 만들고 곧 다가올 일에 대비하며 이익과 목적 간 우선 순위의 올바른 균형을 잡도록 돕는다.

CSO와 이사회 간 상호작용

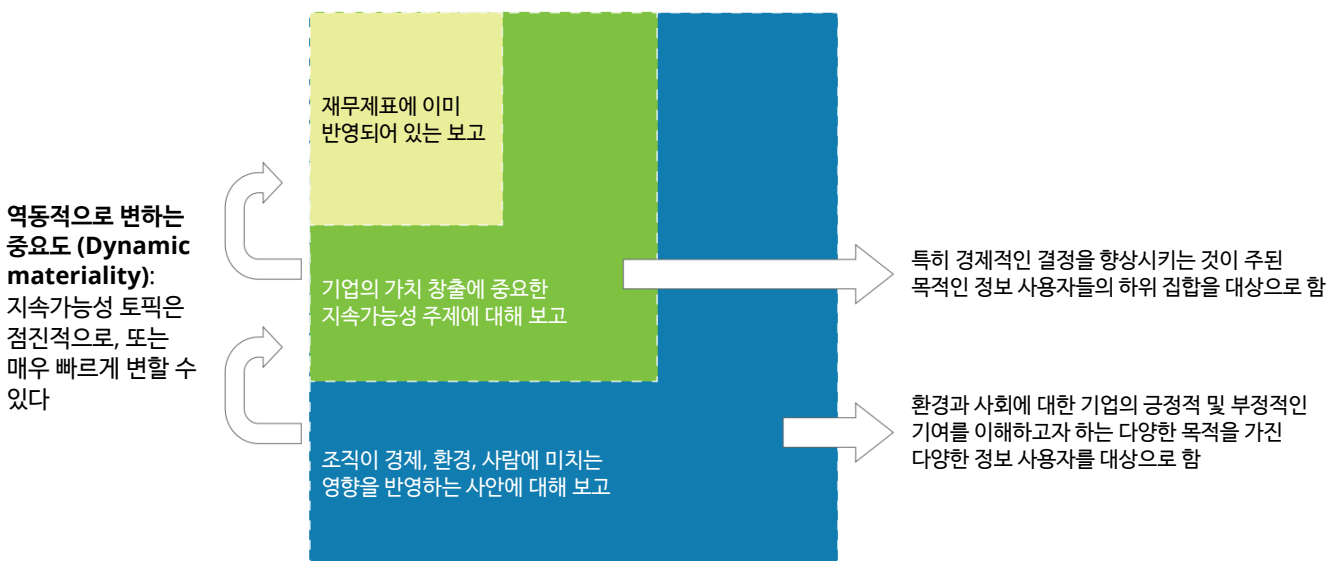
이사회는 조직이 가치사슬과 비즈니스에서 ESG 성과를 견인하기 위한 올바른 계획을 준비하고 있는지에 대해 확신이 필요하다. 그러나, 많은 조직은 아직 이사회 수준 보고를 위해 이것이 무엇을 의미하는지 알아가는 중이어서 아직 부분적으로만 이 작업을 진행한 상태에 머물러 있다. 기업 이해관계자 참여와 관련된 지침에 대한 최근 제개정은 아직 이사회에 완전히 스며 들지 않았다. 향후 수 년에 걸쳐 이사회는 그들의 의무에서 벗어나기 위해 훨씬 더 광범위한 정보를 면밀히 살펴봐야 할 것으로 보인다.

전통적인 재무보고는 지속가능성 주제와 중요한 ESG 영향 전체 범위를 아우르는 완전하고 통합된 보고를 포함하라는 압력에 직면하게 될 것이다. CSO는 수정된 기대가 가져올지도 모르는 변화에 대해 이사회가 준비할 수 있도록 도울 수 있다.

이사회는 매 보고 기간 성과를 추적하고, CSO는 이사회가 어떤 종류의 경영정보를 받아야 하는지에 대한 설계를 지원한다. 그렇게 함으로써 CSO는 이사회의 관점을 기업 전체에 확산하는 데 도움을 줄 수 있다. 또한, CSO는 ESG 전문성이 낮아 애를 먹고 있는 이사회에 대해 ESG 주제에 대한 자문을 수행하는 역할을 할 수도 있다.

그림 8.

이사회 수준 경영정보의 유연한 범위



출처: CDP, CDSB, GRI, IIRC, SASB 의향서(statement of intent)²⁾

이사회 or ESG 위원회

일부 CSO들은 변화의 규모, 복잡성 및 속도를 고려할 때 이사회가 하위위원회를 구성해야 한다고 주장하기도 하나, 다른 많은 CSO들은 그들의 주장에 동의하지 않는 듯 하다.

이사회 의 가장 기본적인 직무는 전략과 자본 배분을 포함한다. 지속가능성에 대한 명확한 관점이 없이 양 주제에 대해 심도 있는 논의를 하기는 어려울 것이다.

CSO와 감사위원회

조직들이 그들의 활동에 대해 공시해야 하는 사항들은 변하고 있다. 금융기관들은 재무활동에 대한 결과를 공시하는 데 익숙하지만, 앞으로는 그들의 재무적 및 비재무적 자본에 미치는 주요한 영향에 대해 더욱 고품질의 공시를 하는 것이 점진적으로 더욱 중요해질 것이다.

기후변화와 ESG 위험은 중요한 위험 고려사항에 포함되어야 한다. 지속가능성에 대한 새로운 규제들의 접근방향은 온실 가스 배출, 목적 설명 및 다양한 통계와 같은 더 많은 비재무적 정보를 공시를 포함한다. 감사위원회 구성원들은 ESG 위험관리체계나 '자연자본' 계정의 공시에 대한 승인을 할 때 이러한 공시와 직접적으로 관련된다. CSO는 감사위원회가 진화하는 환경을 잘 헤쳐나갈 수 있도록 도울 수 있다.¹⁾

1) "Defining the role of the audit committee in overseeing ESG On the audit committee's agenda," Deloitte & Touche LLP. November 2020. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/defining-the-role-of-the-audit-committee-in-overseeing-ESG.html?id=us:2em:3na:acb:awa:boarddef:111820&ctr=cta1&sfid=0031400002HoOAeAANAudiCommittee>

2) Statement of Intent by CDP, CDSB, GRI, IIRC and SASB

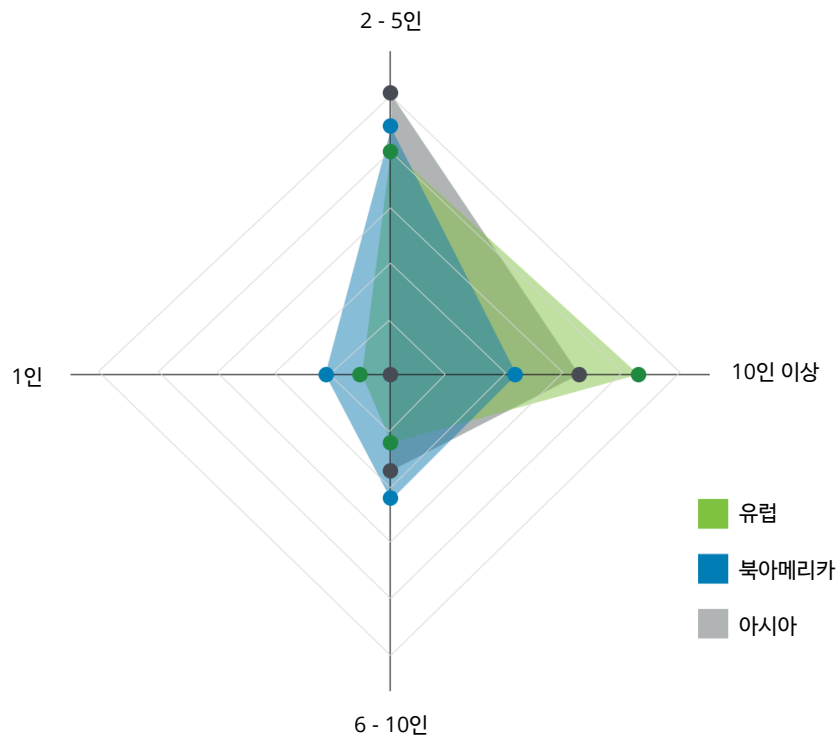
CSO와 보수위원회

광범위한 사회적 영향의 맥락에서 위험을 감수할 수 있는 문화를 제도화하는 것과 높은 ESG 성과에 대한 보상을 하는 방법은 점점 더 많은 관심을 받고 있다. 그러나 각기 다른 종류의 영향을 제공하는 임직원들의 기여를 측정하고 비교하는 것은 결코 쉽지 않다. 게다가 보다 궁극적인 영향들은 1-2년이 아니라 10-20년 동안 측정되어야 할 수도 있다.

위원회는 일단 공시되면 검열을 통과하는 실용적이고 확장 가능한 솔루션을 찾아야 한다. 10년 계획이 CEO와 경영진에게 비현실적이라면 기업을 올바른 방향으로 나아가게 하는 이정표와 중간목표를 설정할 필요가 있다. 여기에서도 CSO가 활동할 수 있는 영역이 존재한다.

이러한 논의에 CSO를 포함시키는 또 다른 이점은 CSO가 다른 이슈들과 연결할 수 있는 "횡단성(transversality)"을 가지고 있다는 점이다. 인재유치와 유지에는 유리한 근무조건과 경쟁력있는 보상체계 그 이상이 필요하기 때문이다. 또한 사람들이 원하는 종류의 역할을 생성하는 비즈니스 모델 또한 필요하다.

그림 9.
CSO 팀의 규모



출처: 딜로이트/IIF 설문조사

CSO 팀의 규모와 구조

CSO는 팀을 구성하고 책임을 할당할 때 균형적인 팀 사이즈에 대한 이슈에 직면한다. 팀이 너무 작으면 충분한 신뢰성과 속도로 CSO의 임무를 수행하는 데 어려움을 겪을 수 있고, 팀이 너무 크면 일선업무팀의 대체 격으로 보여질 위험이 있다.

딜로이트와 IIF가 실시한 설문조사에 참여한 응답자들은 1명에서 10명 이상에 이르기까지 다양한 규모의 CSO 팀을 가지고 있다고 응답하였는데, 은행의 거의 절반이 10명 이상이라고 응답한 반면, 자산관리사 및 보험사의 60%는 2-5명이라고 응답하였다. 한 가지 설명은, 은행의 경우 CSO 팀이 그 고유과업에 더하여 일선 업무영역과 일부 겹치는 영역까지 담당하고 있어 더 큰 조직이 필요하는 것이었다.

CSO의 정확한 직무가 무엇이든 간에 분명한 점은 CSO 팀이 비즈니스 파트너 관계에 능숙하고 필요에 따라 애자일(agile) 프로젝트에 참여할 수 있는 유연한 팀 구조를 가져야 한다는 것이다. 즉, 대규모 중앙집중식 팀보다 '허브 앤 스포크(hub-and-spoke)' 모델이 더 선호된다. CSO 프로젝트의 성공을 담보하기 위해서는 CSO 팀의 모든 구성원이 기술을 향상시키고 더 큰 관점과 지식을 함양한 후 그들의 부서로 돌아갈 수 있는 '변화관리 챔피언'이 되어야 한다.

누가 지속가능성을 중요하다고 생각하는가?

교육 및 지식관리는 CSO의 핵심적인 책무이다. 따라서 최고지속가능경영책임자의 미래 역할을 이해하려면 비즈니스 모델을 재배치하고 조직의 각 기능에 지속가능성을 내재화하기 위해 수행하는 CSO의 과업을 평가할 필요가 있다.

딜로이트와 IIF는 설문조사를 통해 현재, 그리고 향후 2년 내에 각 사업영역 및 기능을 대상으로 얼마나 지속가능성이 중요할지에 대해 질문하였고, 그 결과 비즈니스 영역과 조직의 세 가지 “방어선” 간에 몇 가지 분명한 차이점이 나타났음을 확인할 수 있었다. 그러나, 모든 지역, 모든 팀 및 모든 기능에서 향후 2년 내 지속가능성의 중요도는 더 높아질 것으로 예상되며, 현재로서는 중요하지 않은 것으로 인식되는 일부

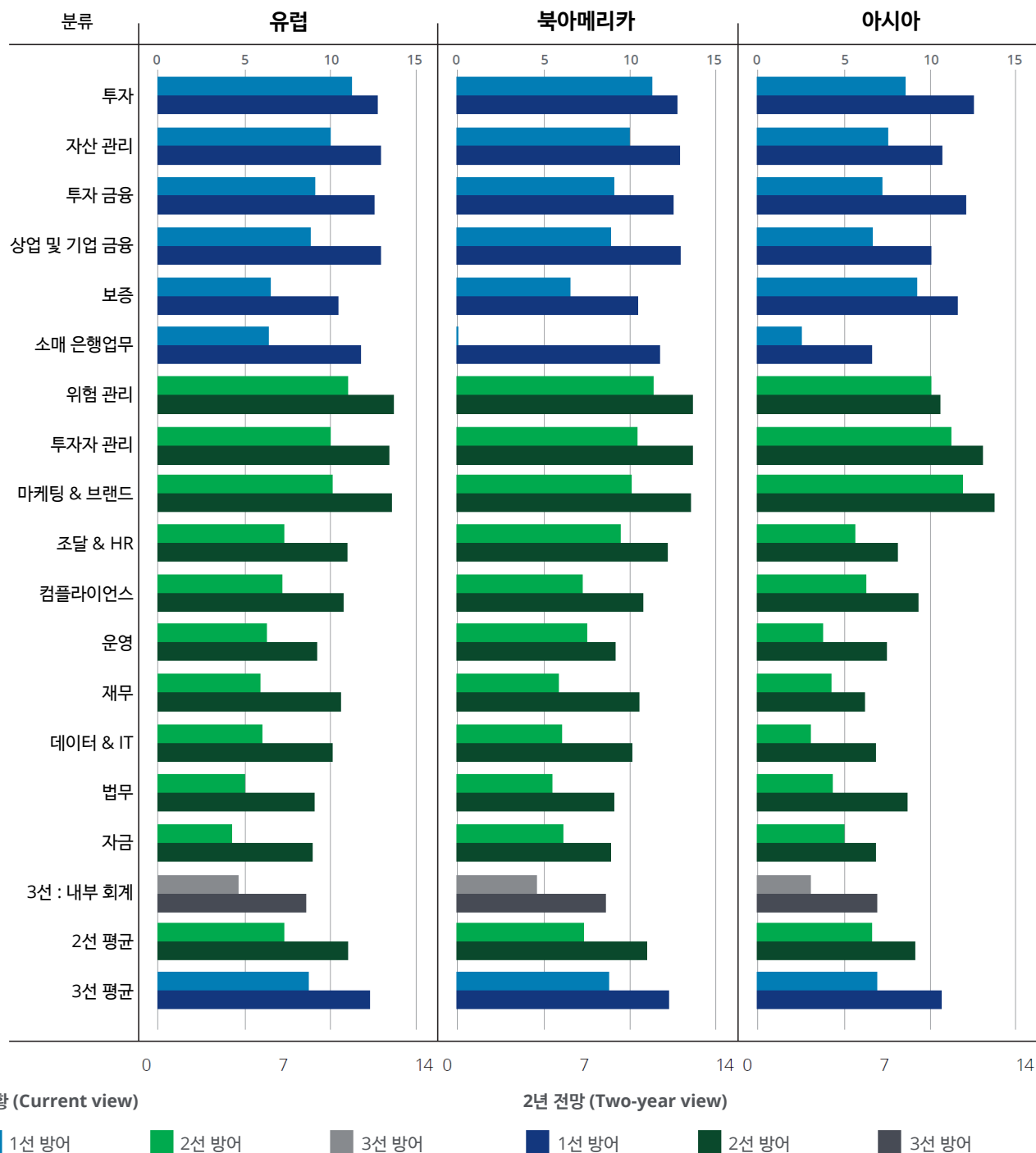
영역(소매금융, 보험 언더라이팅, 금융 및 재무, 데이터 및 IT)의 경우에도 그 중요도는 급격히 증가할 것으로 보인다.

또한, 설문 조사 결과에 따르면 2년 내 지속가능성은 투자, 자산관리, 투자은행, 위험관리, 투자자 관계, 마케팅 및 브랜드와 같은 부서 및 기능에서 중심적인 관심사로 자리 잡을 가능성이 있다.

이러한 자본 배치 역할의 중요성과 CSO의 기존 역할의 폭을 감안하여 일부 대규모 조직에서는 CSO 외에 CSFO (Chief Sustainable Finance Officer, 최고 지속가능재무 책임자)를 임명하기 시작하였다.



그림 10. 사업영역별 및 지역별 지속가능성의 중요도에 대한 인식 현황 및 2년 전망, 가중치 (최대값=15)



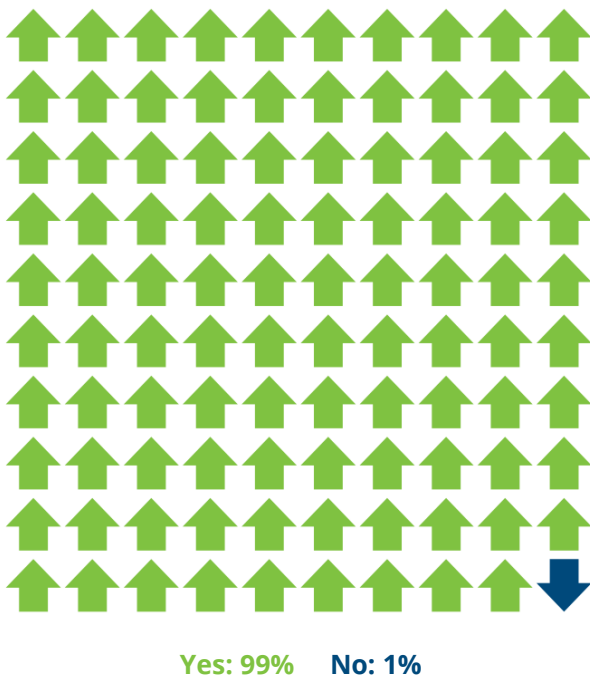
출처: 딜로이트/IF 설문조사

CSO 미래 역할의 중요성

CSO가 조직 전체에 지속가능성을 내재화하기 위해 노력하는 동안에도 새로운 도전들은 계속하여 발생하고 있다. 따라서 기존의 도전들을 모두 충족했을 때 그 역할에 어떤 일이 일어날 지에 대해 말하기에는 너무 이르다.

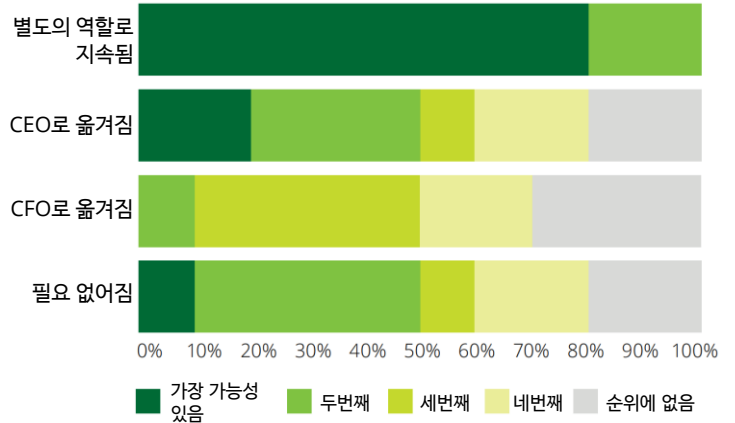
딜로이트와 IIF는 설문을 통해 CSO / 지속가능성 책임자 / ESG 책임자 또는 이에 상응하는 책임자의 역할이 향후 2년 동안 더 중요해질 것이라고 생각하는지에 대해 질문하였다. 99%의 응답자는 향후 CSO의 프로필이 증가할 것이라는 것에 동의하였으나, 1%의 응답자는 지속가능성이 향후 일상 업무의 일부분이 될 것이라 예상하였다 (그림 11).

그림 11. CSO의 역할이 더 중요해질까?



향후 5년으로 확장하는 경우 응답자의 3/4이 CSO가 기업 내에서 계속해서 별도의 역할을 할 것이라고 예상하였으나, 14%는 역할이 더 이상 필요하지 않을 것이라고 예상하였다.

그림 12. CSO의 역할의 진화 가능성 (5년 후)



출처: 딜로이트/IIF 설문조사

별개의 분명한 역할로서 CSO의 지속성

이것이 왜 가장 일반적인 견해인지 이해하는 것은 어렵지 않다. CSO의 미결 서류함은 해야 할 업무들로 넘쳐나고 있고, 규제기관, 투자자 및 소비자를 포함한 외부 이해관계자는 여전히 기업의 운영환경을 크게 변화시키고 있다. 이러한 동인 중 어느 것도 향후 몇 년 동안 줄어들지 않을 것으로 보이므로 CSO의 역할 또한 마찬가지이다. 우리는 아직 아래와 관련하여 그 균형점이 어디인지 알지 못한다.

- 입법기관과 기준 제정기구가 기업에게 강제하는 사항
- 외부효과로 인해 발생하는 비용
- 이해관계자의 요구를 충족하기 위해 필요한 사항
- 다른 기업들의 행동이 수용 가능한 것을 형성해가는 방법

더욱이 목적은 조직이 성장함에 따라 계속 진화할 것이다. 빠르게 변화하는 외부환경과 조직에서 목적이 차지하는 중요성이 커지는 사이에 CSO의 필요성은 여전히 남아있을 것이다.

더 이상 요구되는 않는 CSO 역할

CSO의 동료들이 지속가능성이 자신들에게 의미하는 바를 파악하고 계획의 이행을 통해 최상위 레벨의 전략을 내재화해가는 과정에서 CSO의 역할은 점차 사라져야 한다. 분명히 대다수가 향후 5년 동안 CSO의 분명한 역할을 예상하고 있지만, 소수의 응답자는 특히 MZ세대로 분류되는 젊은 인력과 COVID-19 팬데믹으로 인해 변화의 속도가 더욱 빨라질 것이라고 예상한다.

#1 역할이 CEO로 이전

CSO 역할이 CEO로 이전될 수 있는 방법에는 두 가지가 있다. 첫째, 전략을 수립하고 시스템적 변화를 내재화하는 역할을 성공적으로 수행한 CSO가 CEO로 승진할 수 있는 주요 후보가 될 수 있다. 둘째, CSO의 지속가능성 기술수준과 기능에 대한 통합수준이 높음에 따라 훌륭히 업무를 완수한다면 CSO의 필요성이 줄어들고 그 역할이 CEO로 이전될 수 있다.

#2 역할이 CFO로 이전

소수의 관점이지만 일부 CSO는 역할의 가장 가능성 있는 진화가 CFO와 병합되는 것이라고 생각한다. 업계의 일부는 CFO의 역할이 최고 가치 책임자(Chief Value Officer, CVO)로 변화될 것이라고 생각하기 때문이다. 이러한 주장은 조직이 순수한 금융자본 외에 다른 자원을 설명하는 방법을 빠르게 배우고 있다는 것에 근거한다. 또한, CFO는 더 넓은 범위의 비재무적 지표를 공시하는데 더 많은 책임을 맡기 때문에, 단순히 보고하는 것이 아니라 이러한 지표를 관리하기를 원할 것이다.

CSO 역할의 미래는?

현재로서는 역할이 어떻게 진화할지, 심지어 역할이 사라질 지에 대한 질문에 대한 명확한 답이 없다. 그러나 그 타이밍에 관한 한, 컨센서스는 분명히 "아직"이다. 미래의 CSO 역할을 논의하기도 전에 오늘날의 CSO는 아직 해결해야 할 많은 과제가 있다. 단지 그러한 과제들이 정리되어 갈 때 즈음에는 많은 기업들이 자신의 CSO가 얼마나 중요한 역할을 수행하였는지 깨닫게 될 것이다.

결론

최근 10-20년 내 CSO만큼이나 그 역할이 급격하게 변화되고 있는 직책은 거의 없으며 그 역할은 금융기관에서 점점 더 보편화되고 있다. 금융기관은 ESG 이슈에 대응하기 위해 자본의 관리 및 전략적 할당을 중앙집중화하는 것이 그 어느 때보다 중요하며, 이에 대한 금융기관들의 대응도 성숙해지고 있다.

중종 CSO의 선임은 외부변화가 내부변화를 초과하거나, 이해관계자의 기대가 현실보다 앞서 가거나, 혹은 조직이 ESG를 전략으로 인식할 때, 이상 3가지 티핑포인트 중 하나 이상에 따라 발생한다.

조직의 비즈니스 모델을 지속가능성 전략에 맞추고 해당 전략을 내재화하는 데 도움이 되는 역할에 대한 직무가 명확해지고 있다. 이 직무를 실행하려면 협업, 조율, 지식관리 및 커뮤니케이션이 필요하다. CSO의 핵심적 직능은 다양한 관점과 목표를 가진 다양한 내부 및 외부 이해관계자를 설득하고 영향을 미치기 위한 탁월한 커뮤니케이션 능력이다.

CSO가 효과적이려면 CEO에게 직접보고하거나 단순히 좋은 접근위치를 갖는 것과는 상관없이 CEO의 적극적 지원이 필요하다. CSO는 또한 다양한 고위 거버넌스 포럼에 걸쳐 금융기관의 지배구조에서 점점 더 중요한 역할을 하고 있다.

CSO의 역할은 진화하고 있다. 모든 기능, 프로세스 및 이해관계자가 지속가능성을 완전히 수용하려면 아직 갈 길은 멀다. 따라서 가까운 장래에도 여전히 CSO의 역할을 계속 보게 될 것이다.

Contact

장문보 Partner
Audit-FS

muchang@deloitte.com





Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.