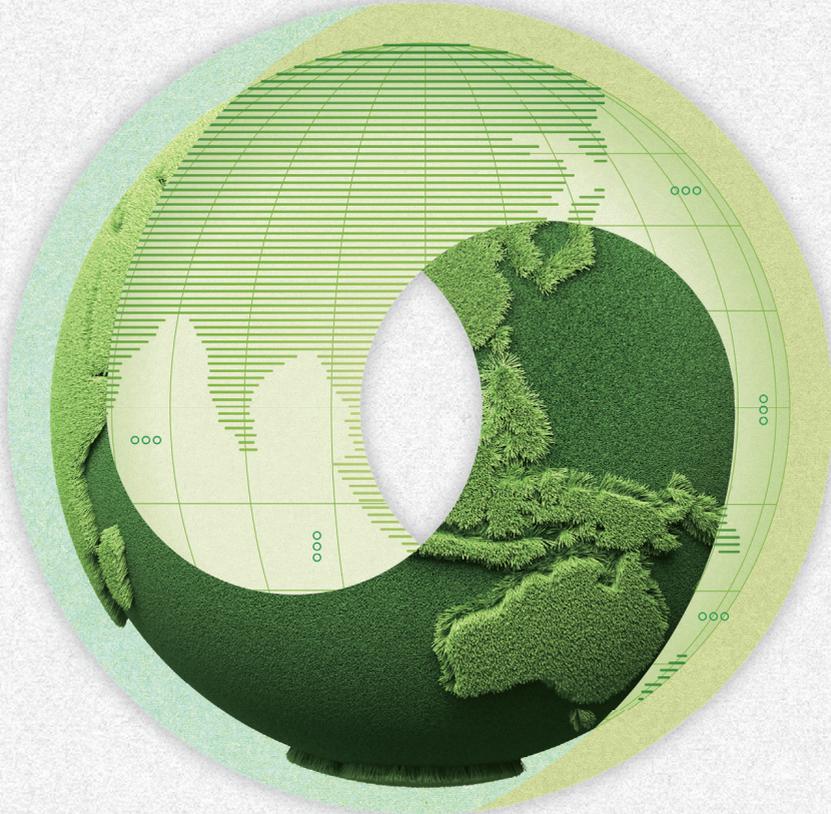


# Deloitte Insights

Nov 2024



CFO를 위한 지속가능성 공시 가이드 제2편

## 성공적인 지속가능성 공시를 위한 CFO의 필수 요건

기업의 지속가능성 공시 운영 모델

Deloitte Global

**Deloitte.**

Download on the  
App Store

GET IT ON  
Google Play



'딜로이트 인사이트' 앱에서  
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

기업의 지속가능성 행동에 대한 기준이 높아졌으며 기대치가 꾸준히 상승하고 있다. 아시아태평양 전역에서 지속가능성 공시 제도가 시행됨에 따라, 기업은 탄탄한 데이터와 투명한 공시로 자사의 목표를 뒷받침해야 한다.

첫 번째 보고서인 '기업의 지속가능성 공시 체계를 이끄는 CFO'에서 규제 준수 요건을 충족할 뿐만 아니라 가치를 창출하는 명확한 지속가능성 공시 계획을 수립하는 데 있어 CFO가 맡는 중요한 역할을 살펴보았다.

본 보고서에서는 기업이 공시 역량을 발전시키기 위해 인력, 프로세스, 데이터 전반에 걸쳐 집중해야 하는 필수 영역에 대해 자세히 알아본다. 기업은 발전해야 할 핵심 영역을 파악하고 실질적으로 조치하면서, 규제 준수 기한을 준수하고 장기적인 지속가능성 성공의 토대를 마련할 수 있다.

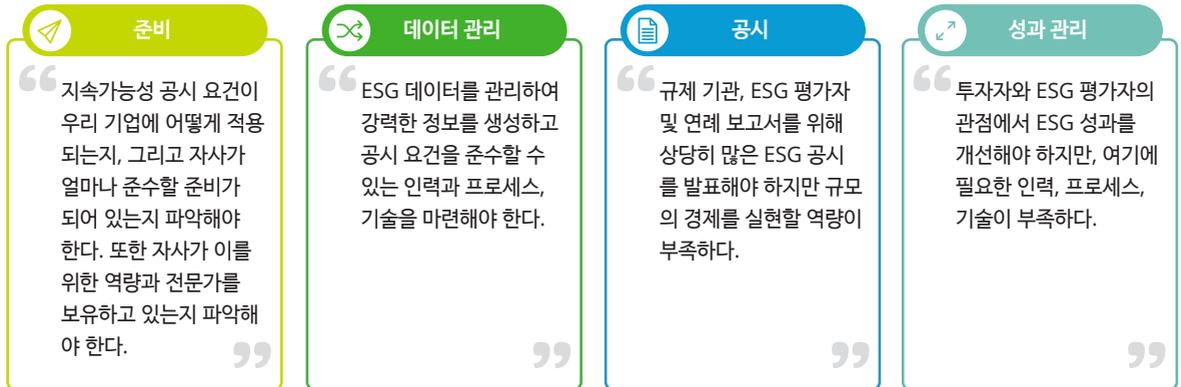


# 무엇을 해야 하는가?

지속가능성 공시 요건은 낮설며 복잡하다. 이는 대중으로부터 큰 관심을 받을 뿐만 아니라, 기업체에게 비교적 새로운 주제에 대해 까다로운 요건을 의무로 부과한다. 일부 기업은 최소치 이상을 해내야 한다는 기대에 부담을 가지기도 한다. 때문에 높아진 기준을 충족할 준비가 되었거나 기본 역량과 프로세스에 자신 있는 기업이 거의 없는 것은 놀라운 일이 아니다.

현재 출발선에 있는 기업이든, 이미 공시 역량을 마련한 기업이든 자사의 접근 방식을 내재화하고 발전시켜야 할 필요성을 인식하고 있다. 기업이 어디서부터 시작하느냐가 중요한 다음 단계를 결정할 수 있다(그림 1).

그림 1. 시작점이 다르면 다른 실행 계획이 필요하다



### 각 단계에서 우선적으로 다뤄야 할 조치

- ✔ 공시 요건 검토
- ✔ 내부 통제
- ✔ 규제 관련 결과물 준비
- ✔ 성과 문제 진단
- ✔ 규제 준수 대응 계획
- ✔ 데이터 수집 자동화
- ✔ 효율적인 보고서 작성
- ✔ 성과 극대화
- ✔ 명확한 ESG 전략 수립
- ✔ 계산 자동화
- ✔ 이해관계자 관리 개선
- ✔ ESG 사업계획 규모 확대
- ✔ 필요한 자원과 역량 평가
- ✔ 자원 및 역량 개발 확대



## 즉각적인 향상 필요

지속가능성 및 기후 공시 기준은 명확한 최종 목표를 제시한다. 최종 목표는 바로 중요한 지속가능성 및 기후 관련 위험과 기회, 재무적 및 비재무적 영향에 관한 확실한 정보이며, 다음과 같다.

- ✔ 지속가능성 위험 및 기회를 모니터링하고 관리하기 위한 거버넌스 프로세스, 내부통제, 절차
- ✔ 비즈니스 모델과 전략에 영향을 미치는 지속가능성 관련 리스크와 기회를 다루는 접근법
- ✔ 지속가능성 리스크 및 기회를 평가, 관리, 모니터링하는 데 사용되는 지표와 목표

많은 기업의 경우, 규제 준수 달성은 과소평가해서는 안 될 사안이다. 딜로이트의 전 세계 ESG 공시 벤치마크에 따르면 기업은 인력, 프로세스, 데이터 전반에 걸쳐 부족한 역량을 인지하고 있는데, 많은 리더가 복잡한 요건과 여타 주요 과제에 직면해 어디서부터 시작해야 할지 감을 잡지 못하고 있다. 이러한 가운데 CFO는 성숙도의 각 단계에서 공시 의무를 이행하기 위한 명확한 경로를 제시해야 한다.



# 기업의 해결 과제

지속가능성 공시에 대한 여러 기업의 접근 방식을 살펴보면 효과적인 모델을 구축하기 위해서는 일련의 공통적인 역량이 필요함을 알 수 있다. 이러한 역량에는 리더십(본 시리즈 첫 번째 보고서 참고), 운영 모델, 거버넌스, 데이터 등이 포함된다. 성숙도의 각 단계마다 공시 준비를 위해 취해야 할 조치가 있다(그림 2). 기업은 공시 준비 상태를 평가하기 시작할 때 효과적이고 반복 가능한 공시를 위한 필요 여건과 역량을 파악해야 한다. 규제 준수 프로젝트를 진행하는 동안, 공시 모델과 인사이트를 통해 창출할 수 있는 사업 가치에 대해 검토해야 한다.

그림 2. 성숙한 지속가능성 공시 모델 구축

	 <b>준비</b> 공시 규제를 준수할 준비가 얼마나 되어 있는가?	 <b>실현</b> 공시 운영 모델에 적합한 구성 요소를 갖추고 있는가?	 <b>실행</b> 지속가능성 공시를 통해 비즈니스 가치를 창출할 준비가 되어 있는가?
 <b>리더십 및 포부</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지속가능성 공시 요건에 대한 리더십의 가시성 향상</li> <li>향후 공시 요건에 대한 비전 수립</li> <li>의무적, 자발적, 국제적 고려 사항에 대한 공시 전략 수립</li> <li>공시 요건 평가 및 검증</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>책임과 책무의 명확한 정의</li> <li>그동안의 지속가능성 목표 및 약속 검증</li> <li>이사회 및 관련 이해관계자와 로드맵 및 목표 통일</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>규제 준수 이상의 인사이트 창출</li> <li>지속가능성을 광범위한 전략, 계획 및 위험 관리 프로세스에 포함</li> <li>지속가능성 성과를 보수와 연계</li> </ul>
 <b>운영 모델</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지속가능성 공시에 필요한 고려 사항 및 각 부서에 미칠 영향 이해</li> <li>자원, 기술 및 역량에 대한 수요 평가 및 계획</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>부서 이동, 교육, 외부 지원을 통해 실력 및 역량 격차 해소</li> <li>모델 정의(Center of Excellence/hub and spoke)</li> <li>직무 기술서 및 KPI에 명확한 역할 및 책임 규제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>확장된 공시 요건 및 리소스 필요를 지원하기 위한 운영 모델 내재화</li> <li>확장된 공시 범위에 대한 지속적인 자원 및 역량 요건 파악</li> </ul>
 <b>거버넌스 및 통제</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>현재 프로세스, 통제, 거버넌스를 평가하여 주요 격차 파악</li> <li>지속가능성 공시 프로젝트 구조 및 거버넌스 마련</li> <li>공시에 대한 갭 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>목적에 적합한 통제 환경 구축</li> <li>거버넌스 구조 및 책임 정의</li> <li>공시를 설계하고 재무제표에 ESG 정보 포함</li> <li>검증에 대한 준비 상태를 테스트하고 검증 받기</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지속가능성을 전체 거버넌스 구조에 포함</li> <li>사업부 전반에 걸쳐 지속가능성 책임 및 책무 도입</li> </ul>
 <b>데이터</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>데이터와 데이터 가용성, 접근성 평가</li> <li>공통적인 공시 데이터 요건 및 기준 식별</li> <li>사용 중인 데이터 소스, 시스템, 도구 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>데이터 수집 계획 수립</li> <li>오너십 및 통제 구조에 맞게 데이터 관리 조정</li> <li>광범위한 공시를 위해 데이터를 중앙 집중식 시스템으로 통합</li> <li>공시 솔루션 구현</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>데이터 분석 및 관리의 실력 부족 이슈 해결</li> <li>지속가능성 공시 및 성과를 지원하는 기술 솔루션 구현</li> <li>동종업계 기업 또는 전문가와 협력하여 외부 데이터 부족 적극 해결</li> </ul>

## 운영 모델: 인력 자원 및 역량 확보

공시를 실행할 수 있는 인력, 역량, 기술을 구축하는 것이 중요하다. 오늘날 기업의 60%는 새로운 지속가능성 공시를 위한 업무량을 충족하는데 필요한 인원을 예측하지 못하며, 예측하는 기업의 절반 이상이 인력을 두 배 늘릴 것으로 예상하고 있다.<sup>1</sup>

### ✔ 자원 확보

필요한 업무량에 대해 이해하고 공시 체계를 구축하며 운영하기 위한 리소스를 확보하는 것이 중요한 첫 번째 단계이다. 많은 기업이 지속가능성 전문성을 비즈니스에 내재화하고 있지만, 중앙에 집중된 전문가 허브도 필요하며 공시를 위한 관리 감독이 균형 있게 이뤄져야 한다. 어떤 기업들은 지속가능성 또는 재무 부서 내에 전문가 조직(Center of Excellence)을 구축하고 있지만, 각각 재무 또는 지속가능성 역량을 키워야 한다. 어떤 접근 방식을 선택하든, 명확한 책임과 성과지표(KPI)를 포함해 직무 기술서를 업데이트하여 기대하는 바와 직속 관리 체계가 명확하도록 유지해야 한다.

### ✔ 역량 구축

대부분의 기업은 인재 확보에 대한 의지나 여유가 제한된 상황에서 기존 직원을 교육하고 재배치하려 하고 있다. 지속가능성, 데이터, 재무 공시 절차 전반적으로 지식과 실력이 부족한 기업은 지속가능성에 대한 광범위한 인식과 역할별 전문성을 모두 포괄하는 역량 개발 계획을 마련해야 한다. 그러나 요건이 복잡한 경우에는 별도의 외부 채용 및 전문가 지원이 필요할 수 있다.

## 기업 역량 개발 가속화

아시아태평양 지역의 한 기업이 지속가능성 공시 역량을 키우고자 했다. 이 기업의 목표는 규제 환경에 대비하고 글로벌 운영 전반에 걸쳐 포괄적인 지속가능성 공시 프레임워크를 제공할 수 있는 미래 지향적 팀을 구축하는 것이었다. 실력 및 역량 니즈를 해결하기 위해 해당 기업은 딜로이트의 지속가능성 아카데미(Sustainability Academy)를 통해 2,500명의 직원을 위한 학습자 중심의 교육 과정을 개발했다. 특정한 책임 및 학습 요건이 있는 법인 관리자에 초점을 맞춘 부분도 있었다. 이 접근 방식은 해당 기업이 지속가능성 공시 분야에서 앞서 나가는 데 도움이 되었고, 직원 유지에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 해당 브랜드가 재무 전문가 사이에서 선두기업으로 자리매김하는 데 도움이 되었다. 200개 이상의 콘텐츠와 맞춤형 역량 프레임워크를 갖춘 딜로이트의 지속가능성 아카데미는 다양한 기업의 필요에 맞게 빠르게 맞춤화할 수 있다.

<sup>1</sup> 딜로이트, ESG 공시 벤치마크, 2024

## 거버넌스 및 내부통제: 목적에 적합한 프레임워크

새로운 규제 요건이 생기는 가운데, 50% 이상의 기업이 지속가능성 공시를 위한 내부통제에 대해 아직 자신이 없다고 답했다.<sup>2</sup>

### 프로세스 및 내부통제 프레임워크

- ✓ 기업은 재무 및 비재무 공시 프로세스와 내부통제를 일관성 있게 조정하여, 지속가능성 정보가 목적적합성을 띠고 정확하며 검증 기준에 적합하도록 해야 한다. 전략, 리스크 및 재무 전반에 걸쳐 기존 모범 사례를 새로운 공시 모델에 도입할 수 있다. 일부 기업은 COSO(Committee of Sponsoring Organizations) 프레임워크 등 잘 알려진 내부통제 프레임워크를 활용하거나 사베인스-옥슬리(Sarbanes-Oxley) 프로세스를 활용하여 접근 방식을 구체화하고 있다.
- ✓ 공시 팀은 지속가능성, 리스크, 재무 팀을 전문가 허브로 사용하여 관행과 절차, 통제를 검토하고 이의를 제기할 수 있다. 전문성이 부족한 경우, 외부 전문가의 도움을 고려해 프로세스를 구축하는 것도 방법이다.

### 거버넌스

- ✓ 지속가능성 공시를 사업의 의사결정에 반드시 포함시킬 것을 의무화하는 기준이 많다. 많은 기업은 우선 기존의 기후 관련 거버넌스 프로세스부터 시작해서 이를 보다 광범위한 지속가능성 고려 사항으로 확장할 수 있다. 또한 기업은 전략, 리스크, 운영 전반에 걸쳐 기존 포럼과 정책을 검토하여 지속가능성을 더 광범위한 사업 의사결정에 포함시켜야 한다. 새로운 접근 방식들은 이후 기업의 성숙도에 맞게 조정하고 개선할 수 있다.

<sup>2</sup> 딜로이트, ESG 공시 벤치마크, 2024



## 데이터: 데이터 요건 및 관리

지속가능성 공시 기준은 복잡하고 운영 전반에 걸쳐 여러 제도가 적용되기 때문에 많은 기업이 이를 준수하는 데 필요한 데이터와 요건을 이해하기 위해 이를 자세히 들여다보고 있다.

### 가용성, 접근성, 검증

- ✓ 기업의 45% 이상이 공시 역량에 영향을 미칠 정도의 데이터 관련 부족함을 파악했다.<sup>3</sup> 그러나 기업이 필요한 데이터를 보유하고 있더라도 이는 여러 지역에 걸쳐 여러 시스템에 산재되어 있는 경우가 많으며 적용되는 기준도 다양하다. 데이터는 검증 기준을 충족하는 데 필요한 품질과 내부통제가 부족한 경우가 많다. 우선은 중요한 데이터가 어디에 어떻게 저장되는지 파악하고 다양한 기준의 공통점을 파악한 다음 데이터 소유권과 통제, 거버넌스를 다루는 것이다.
- ✓ 기업은 다양한 데이터와 정보를 어떻게 구조화하고 공시할지 파악하기 위해 외부 프레임워크와 도구를 활용할 수 있다. 그러나 이제 막 시작하는 기업의 경우, 공시 요건과 기준에 대한 전문가의 의견을 통해 집중해야 할 영역을 파악해볼 수 있다. 본 시리즈의 첫 번째 편에서 기업의 공시 현황 평가를 가속화하기 위해 생성형 AI와 전문가 검토를 결합한 딜로이트의 SustainNext™ 솔루션을 소개한 바 있다.

### 기술 준비

- ✓ 데이터 수집, 통합, 자동화는 공시를 위해 지속가능성 데이터를 효율적으로 관리하는 핵심 역량이 될 것이다. 많은 기업이 지속가능성 필요를 충족하기 위해 완전히 새로운 시스템에 투자하는 대신, 기존 시스템을 활용하면서 부족한 역량을 개선하는 데 집중적으로 투자하고 있다. 다양한 도구와 플랫폼이 등장하고 있지만 여전히 보편적으로 인정받는 표준은 없다.

<sup>3</sup> 딜로이트, ESG 공시 벤치마크, 2024



## 변화를 주도하기

지속가능성 공시 규제 준수는 제도에 따라 복잡할 수 있으며, 차근차근 실행하는 것이 좋다. 기존 데이터와 프로세스, 아키텍처를 활용하고 부족한 역량을 집중적으로 키워야 한다. 명확한 계획은 변화에 대해 이해하고 구현하는 데 도움이 될 수 있다. 또한 문화적 변화는 규제 준수 및 조직 행동 변화를 이루기 위해서는 기술을 제공하는 것만큼이나 중요할 수 있다는 점을 기억해야 한다.

CFO는 효과적인 공시 모델을 구축하기 위해 복잡성을 줄이는 데 앞장서야 한다. 규제를 준수하려면 기업들은 인력, 프로세스, 데이터 관리 역량에 집중 투자해야 한다.

다음 편에서는 CFO가 규제 준수를 넘어 사업 가치를 창출하기 위해서는 어떻게 공시 제도의 토대를 구축할 수 있는지 살펴본다.



# 딜로이트 전문가

## ESG 공시, 전략, 평가대응, Assurance

깊이 있는 산업별 전문 지식과 다년간의 ESG 프로젝트 수행 경험을 보유한 전문 인력의 리더십을 바탕으로 다양한 산업에 걸쳐 기업의 실효성 높은 저탄소 전환 및 탄소중립 달성을 지원합니다. 또한, 딜로이트의 차별화된 글로벌 네트워크와 기술을 통해 기업의 지속 가능한 발전을 위한 혁신적인 솔루션을 제공합니다.

### ESG 전문가



#### 조남진 파트너

ESG 통합서비스그룹 리더

☎ 02 6676 1997

@ namcho@deloitte.com



#### Nicola Weir 파트너

CSRD & Global Corridor | ESG 통합서비스 그룹

☎ 02 6676 3178

@ nweir@deloitte.com



#### 김병삼 파트너

ESG 전략 및 공시, 탄소중립, 기후기술 | ESG 통합서비스그룹

☎ 02 6099 4277

@ byungsakim@deloitte.com



#### 박태호 파트너

ESG 공시, 보고서 및 평가대응 | ESG 통합서비스그룹

☎ 02 6676 2163

@ taehpark@deloitte.com



#### 연경희 파트너

ESG 전략 및 공시 | ESG 통합서비스그룹

☎ 02 6676 1949

@ kyeon@deloitte.com



#### 유준혁 파트너

ESG 전략 및 탄소배출 | ESG 통합서비스그룹

☎ 02 6676 3096

@ junyoo@deloitte.com



#### 이옥수 파트너

ESG 전략, 공시 및 금융 | ESG 통합서비스그룹

☎ 02 6099 4425

@ okslee@deloitte.com



#### 허규만 파트너

ESG 공시 및 Assurance | ESG 통합서비스그룹

☎ 02 6676 1454

@ kyhuh@deloitte.com



앱



카카오톡 채널



'딜로이트 인사이트' 앱과 카카오톡 채널에서  
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

Download on the  
App StoreGET IT ON  
Google Play

# Deloitte.

## Insights

### 성장전략부문 대표

손재호 Partner

jaehoson@deloitte.com

### 딜로이트 인사이트 리더

정동섭 Partner

dongjeong@deloitte.com

### 딜로이트 인사이트 편집장

박경은 Director

kyungepark@deloitte.com

### 연구원

권은진 Senior Consultant

eukwan@deloitte.com

### 디자이너

박근령 Senior Consultant

keunrpark@deloitte.com

### Contact us

krinsightsend@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](http://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.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.