

2026 글로벌 C레벨 지속가능성 서베이 리포트

실익을 중심으로 '선택과 집중'에 나서는 기업들





박태호 파트너

지속가능성 및 기후 대응 리더
한국 딜로이트 그룹

✉ taehpark@deloitte.com

이제 경영진 앞에 놓인 질문은 '지속가능경영을 할 것인가'가 아니라 '어디에 집중해 어떤 가치를 증명할 것인가'입니다.

지속가능경영, 이제는 '무엇으로 증명할 것인가'의 문제입니다.

규제 일정 조정과 비용 압박 속에서 지속가능경영의 동력이 약해졌다는 시각도 있습니다. 그러나 딜로이트 글로벌이 2026년 29개국 C레벨 임원 2,156명을 대상으로 실시한 서베이는 다른 결과를 보여줍니다. 기업들은 지속가능경영을 멈추지 않았습니다. 다만 '선언'에서 '실행'으로, '모든 과제'에서 '가치가 입증되는 과제'로 접근을 바꾸고 있습니다.

응답자의 77%는 지속가능성 투자의 수익률이 다른 투자보다 높다고 답했습니다. 투자를 검토할 때도 단기·중기 재무 성과를 가장 중시했습니다. 지속가능경영이 이제 재무 성과로 증명해야 하는 사업 투자가 된 것입니다. 이를 뒷받침하는 기반은 AI를 비롯한 기술, 그리고 신뢰할 수 있는 데이터입니다. 반면 응답자들은 물리적 리스크를 가장 큰 위협으로 꼽았지만, 21~26%는 이에 대한 대비가 미흡하다고 답했습니다. 위기 대응력 강화가 시급한 과제로 떠오른 이유입니다.

이제 경영진 앞에 놓인 질문은 '지속가능경영을 할 것인가'가 아니라 '어디에 집중해 어떤 가치를 증명할 것인가'입니다. 지속가능경영을 경영 의사결정의 일부로 만들고자 하는 여러분께 이 리포트가 실질적인 나침반이 되기를 바랍니다.



Table of contents

개요	03
주요 결과 & 인사이트	07
- ① 기업들은 이제 지속가능경영을 ‘말’이 아닌 ‘행동’으로 보여준다	08
- ② 지속가능경영 투자도 비즈니스 잣대로—아태 기업은 재무적 실익을 더 중시한다	12
- ③ 지속가능경영을 움직이는 엔진, 첨단 기술	14
- ④ 위기 대응력이 지속가능경영의 핵심으로—글로벌과 아태 모두 공급망 리스크에 주목	16
- ⑤ 지속가능성 관련 물리적 리스크 대비 수준, 글로벌·아태 간 뚜렷한 차이 없어	17
제언	18
[부록] 방법론	21
Contacts	24



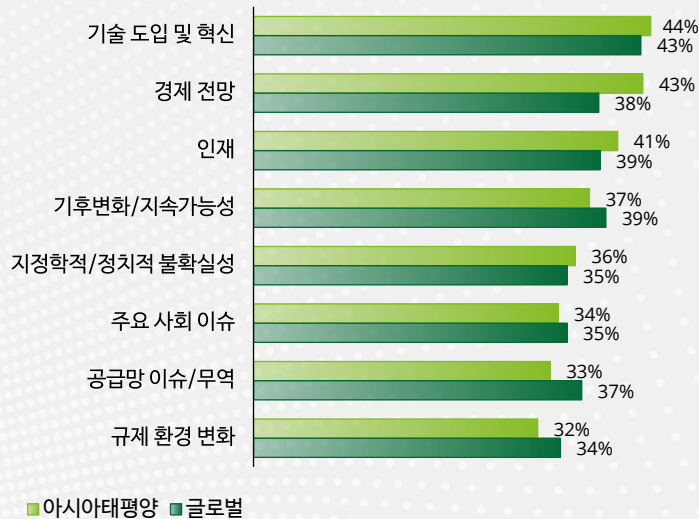
개요

딜로이트가 한국을 포함한 글로벌 29개국 C레벨 2,156명(아시아태평양 6개국 572명)을 대상으로 실시한 '2026 글로벌 C레벨 지속가능성 서베이'에 따르면, 아태 지역 경영진과 글로벌 경영진 모두 지속가능성 투자를 늘리고 이를 핵심 경쟁우위로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

다만 아태 지역에서는 경기 변동 등 단기 현안 대응이 우선시되는 경향을 보였으며, 이해관계자들의 압박 또한 글로벌보다 전반적으로 낮게 나타났다.

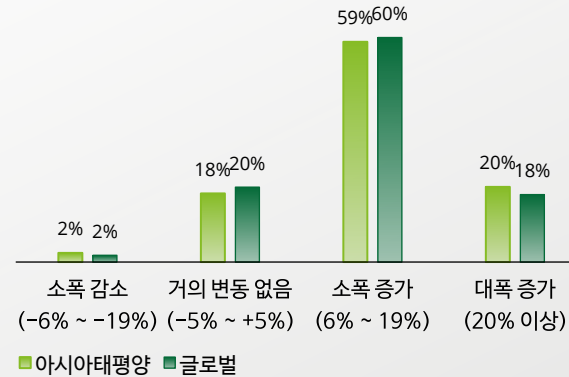
Top 3

향후 1년간 기업이 가장 집중해야 할 주요 과제



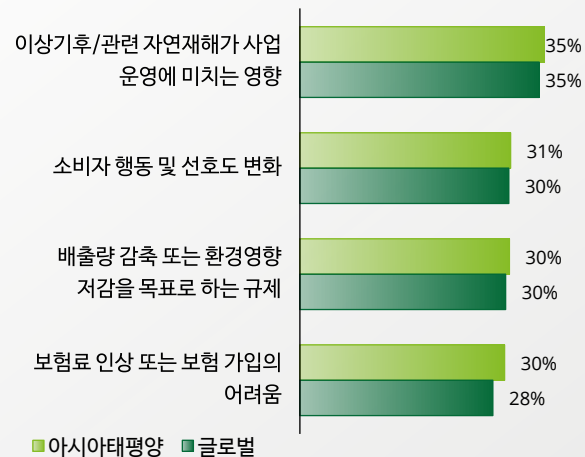
투자 확대

아태 기업의 79%(글로벌 78%)가 지난 1년간 지속가능성 투자를 확대한 것으로 나타났다.



기업 영향

기업 경영에 영향을 미치는 주요 지속가능성 이슈



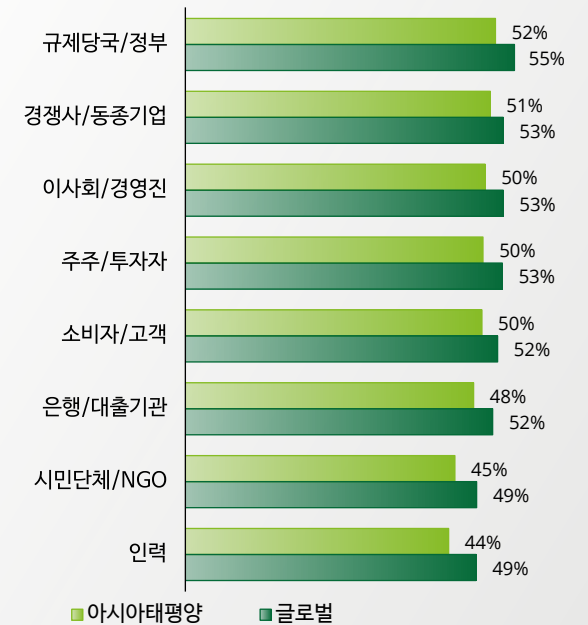
아태 기업의 61%(글로벌 63%)가 향후 3년 내 기후변화의 영향이 자사의 전략 및 운영에 '높음' 또는 '매우 높음' 수준의 영향을 미칠 것으로 예상했다.

83%

아태 응답자 82%가 지속가능성 이니셔티브가 경쟁우위로 이어진다고 답했다(글로벌 83%)

이해관계자의 압박

지속가능경영에 관련해 체감하는 이해관계자의 압박(보통 수준 이상)



지속가능경영은 '선언'에서 '운영'으로 - 아태 기업은 재무적 실익에 무게를

금번 딜로이트 글로벌 조사에 따르면, 지속가능경영은 '선언'을 넘어 '선택적 실행' 단계로 넘어가고 있으며 투자수익, 회복탄력성, 기술 활용이 핵심 기준으로 떠올랐다. 아태 기업도 같은 흐름 속에서 경제 여건 등 단기 현안과 우선순위를 다투면서도 투자를 늘리고 있다.

핵심 발견	글로벌	아시아태평양
① 지속가능성, 경제 현안과 우선순위 경쟁	- 지속가능성을 우선순위 경영 과제 Top 3에 포함한 비중 39% (인재와 공동 2위) 1위는 기술 도입·혁신(43%)	- 지속가능성을 우선순위 경영 과제 Top 3에 포함한 비중 37% (4위) 1위 기술 도입·혁신(44%), 2위 경제 전망(43%), 3위 인재(41%)
② 운영 내재화와 선택적 실행	- 지속가능성을 조직 전반에 내재화한 기업 47% - 평균 추진 과제 수는 5.0개(2025년)에서 3.4개(2026년)로 축소	- 지속가능성을 조직 전반에 내재화한 기업 48% - 점진적 운영 개선 29%, 비즈니스 모델 전환 18%
③ 사업 효과는 확인, 투자 판단은 재무 중심	- 재무적 실익을 투자 판단 1순위로 꼽은 비중 51% - 지속가능성 투자의 ROI가 타 투자보다 높다는 응답 77%	- 재무적 실익을 투자 판단 1순위로 꼽은 비중 56% (글로벌 대비 +5%p) - 지속가능성 투자의 ROI가 타 투자보다 높다는 응답 76%
④ 기술 활용은 확대, AI는 데이터에서 정체	- AI를 여러 영역에 본격 확산한 기업 29% 71%가 시범·실험 단계이며, 데이터 가용성 및 품질(19%)·레거시 시스템과의 연계(17%)가 제약	- AI를 여러 영역에 본격 확산한 기업 30% 70%가 시범 단계이며, 역시 데이터 가용성·품질(19%)·레거시 연계(17%)가 제약
⑤ 회복탄력성, 핵심 과제로 부상	2차 협력사 이상까지 공급망 가시성을 확보한 기업 52% - 절반 가까이는 1차 협력사(직접 거래처) 수준에 머물고 있음	2차 협력사 이상까지 공급망 가시성을 확보한 기업 54% 45% 이상은 1차 협력사 까지만 가시성 확보

투자는 이어가되, 효과가 보이는 곳부터 - 아태 기업의 실행 방식

아태 지역 기업은 이해관계자 압박을 글로벌 대비 낮은 수준으로 인식하면서도 지속가능성 투자를 확대하고 있다. 다만 투자 판단은 재무 효과 중심으로 이루어지며, AI 확산과 공급망 리스크 대응은 과제로 남아 있다.

구분	주요 발견	핵심 수치	세부 내용
투자 동력	외부 압박은 낮아도 투자·경쟁우위 인식은 지속	- 지속가능성 투자를 확대한 기업 79%(글로벌 78%) - 지속가능성을 경쟁우위의 원천으로 본 기업 비중 82%(글로벌 83%)	주요 이해관계자 8개 그룹 모두에서 압박 체감이 글로벌보다 낮으나, 투자를 20% 이상 늘린 기업은 20%로 글로벌(18%)을 상회
운영	실행의 걸림돌은 비용보다 우선순위	'시간·자원·자본의 제한'을 장애요인으로 꼽은 비중 21% '단기 실적·투자자 요구'(21%)가 공동 1위	'비용 부담'(11%)이 최하위
가치	효과는 전방위로, 투자 판단은 재무 중심	비용·매출·브랜드·회복탄력성·규제 대응 영역별로 긍정적 효과를 본 기업 비중 77~78%	투자 결정 시 중기·단기 재무 효과(각 28%)를 환경 성과(23%)와 무형적 가치(21%)보다 우선 고려
기술	내부 모니터링을 중심으로 활용 확산	지속가능성 성과의 내부 모니터링에 기술을 활용하는 기업 비중 51%	공급망의 환경 영향 모니터링(49%), 친환경 제품·서비스 개발(47%), 외부 공시(46%)에도 활용
회복탄력성	현재는 이상기후, 향후는 공급망이 핵심 리스크	이상 기후는 아태지역 기업에 영향을 미치는 지속가능성 이슈 중 가장 높은 비중(35%) 차지	향후 주요 물리적 리스크로 공급망 차질(20%)과 설비·인프라 피해(17%)를 지목



개요

주요 결과 & 인사이트

제언

방법론

Contacts

①

②

③

④

⑤

주요 결과 & 인사이트

① 기업들은 이제 지속가능경영을 ‘말’이 아닌 ‘행동’으로 보여준다

딜로이트 ‘2026 글로벌 C레벨 지속가능성 서베이’ 분석 결과, 기업의 지속가능경영은 내실을 다지는 단계에 들어섰다. 대대적인 비즈니스 모델 전환을 내세우는 기업은 줄어든 반면, 과제 수를 줄이고 사업 운영에 지속가능경영을 정착시키는 기업은 늘어났다.

이러한 내실화 경향은 경영진이 자사의 지속가능경영 방식을 평가하는 대목에서 명확히 드러나며, 이는 지난해와 비교했을 때 상당한 변화다. 글로벌 응답자의 절반 가까이(47%)가 지속가능경영 관행을 조직 전반에 이미 내재화했다고 답했고, 30%는 점진적인 프로세스 및 운영 개선에 집중하고 있다고 밝혔다. 반면 지속가능성을 위해 비즈니스 모델 자체를 바꾸고 있다는 응답은 18%에 그쳐 지난해(40%) 대비 대폭 감소한 것으로 나타났다. 규제 준수에 집중하고 있다는 응답은 5%에 불과했다. 이는 포괄적인 방식보다는 사업적 연관성이 높은 핵심 과제 위주로 엄선하여 집중 투자하는 경향이 짙어졌음을 보여준다.

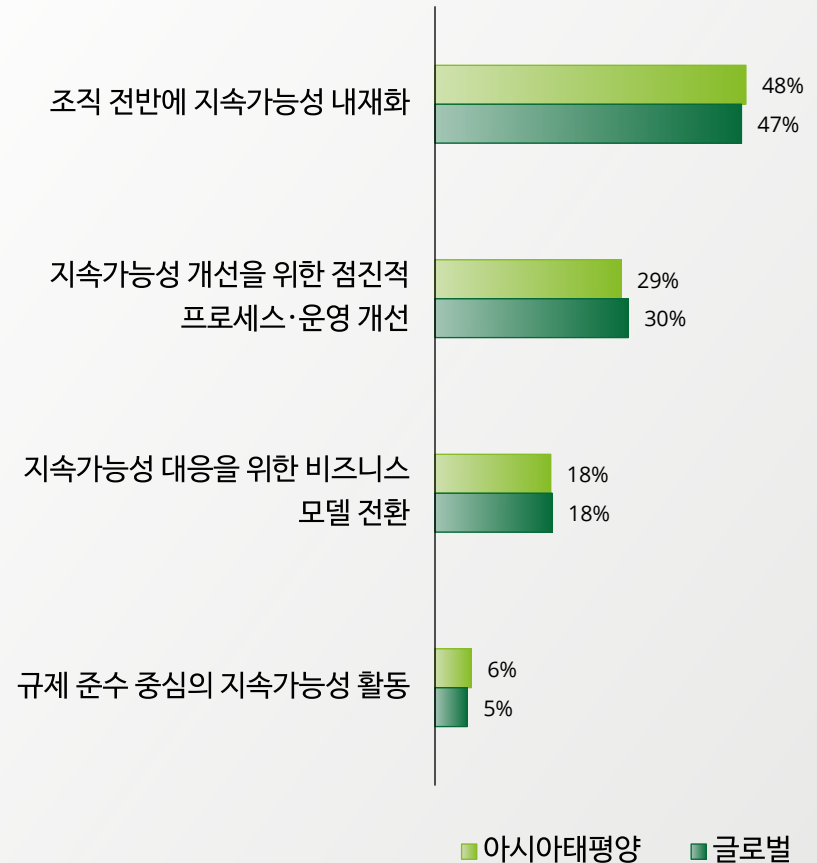
아태 지역에서도 유사한 흐름을 보였다. 아태 응답자의 48%가 지속가능경영 관행을 조직 전반에 정착시켰다고 답했고, 29%는 프로세스 및 운영상의 점진적 개선에, 18%는 비즈니스 모델 전환에 집중하고 있다고 밝혔다. 이는 글로벌(47%, 30%, 18%)과 거의 동일한 수준의 분포로, 지속가능경영이 사업 운영 안에서 실행되는 단계로 넘어가는 흐름이 지역과 관계없이 나타나고 있음을 알 수 있다.

지속가능경영은 사업과 분리된 별개의 과제, 또는 단순한 리스크 방어, 대외공시 업무로 치부해서는 안 됩니다. 지속가능경영은 비즈니스에 녹아들어 기업의 위기 대응력을 높이는 역할을 해야 합니다.



루아나 오제멜라 (Luana Ozemela)
iFood 최고지속가능책임자(CSO)

귀사의 현재 지속가능경영 접근 방식을 가장 잘 설명하는 항목은 다음 중 무엇입니까?



투자는 늘리되, 과제는 줄인다— 지속가능경영의 ‘선택과 집중’

대부분의 기업이 지속가능경영 투자를 계속 늘리고 있으며, 글로벌 응답자의 77%는 이러한 투자가 다른 사업 투자보다 높은 수익률을 낸다고 답했다. 다만 추진 과제는 보다 엄격하게 선택하고 있다. 응답 기업은 제시된 12개 과제 중 평균 3.4개를 추진 중이라고 답해 전년(5.0개)보다 줄었고, 5개 이상을 추진한다는 응답은 14%에 그쳤다.

아태 지역 기업도 같은 흐름이다. 아태 응답자의 76%가 지속가능경영 투자의 ROI가 다른 사업 투자보다 높다고 답해 글로벌(77%)과 비슷했다. 가장 많이 추진하는 과제는 효율화를 통한 배출 감축과 환경 지표 관리(각 32%)였고, 기술 솔루션 도입, 재생에너지, 기후 회복탄력성 강화(각 약 31%)가 뒤를 이었다. 운영 효율과 성과 측정처럼 효과가 바로 확인되는 과제가 상위를 차지했다.

이러한 선택과 집중 기조는 경영진 인터뷰에서도 명확히 드러났다. 앤 트레이시(Ann Tracy) 콜게이트-팜올리브 최고지속가능책임자(CSO)는 “콜게이트-팜올리브의 ‘2030 지속가능성 및 사회적

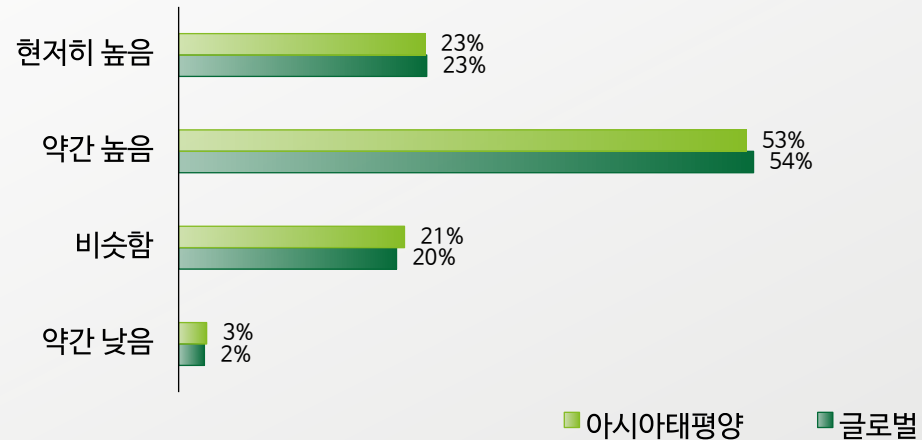
임팩트 전략’은 ‘혁명’이라기보다 ‘진화’에 가깝다. 과거의 시행착오를 바탕으로 액션을 효율화했으며, 실질적 가치 창출과 직결되는 측정 가능한 몇 가지 핵심 목표에 집중하여 사업 전반의 성과를 극대화했다”고 강조했다.

“이제 지속가능경영은 당사 비즈니스 전반에 정착됐습니다. 초기에는 본사 주도로 추진 동력을 만들었지만, 궁극적인 목표는 이를 일상적인 업무 프로세스로 내재화 하는 것이었습니다. 물론 여전히 풀어야 할 과제들이 많지만, 현업의 다양한 조직들이 그 가치를 충분히 체감하면서 자발적인 참여가 이어지고 있고 성공 사례 또한 도입되며 확산되었습니다. 이러한 변화는 지속가능경영이 한 단계 진일보했음을 보여주는 결과이자 성공적인 실행을 입증하는 증거입니다.



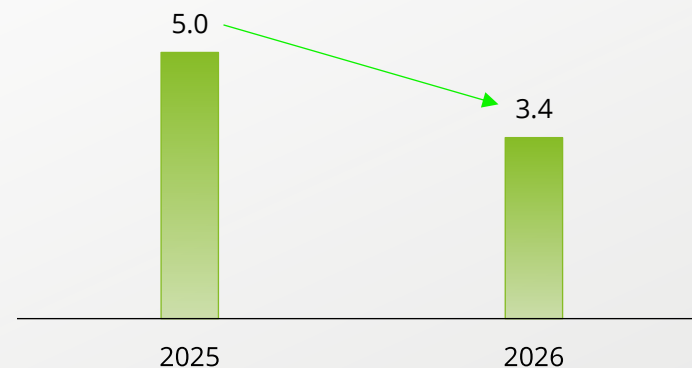
마리사 드루 (Marisa Drew)
스탠다드차타드은행 최고지속가능책임자

귀사의 지속가능경영 투자는 다른 사업 투자와 비교했을 때 평균적으로 재무적 투자수익률(ROI)이 어떠한 수준이라고 평가하십니까?



지속가능경영 전략 추진을 위해 실행 중인 평균 과제 수(글로벌)

*참고: 제시된 지속가능경영 과제는 총 12개



실행의 걸림돌은 비용이 아닌 우선순위 - 아태는 다른 경영 현안과의 경쟁이 더 크다

이러한 선택과 집중 기조는 지난 5년간 기업들이 지속가능경영을 추진하며 겪어온 고질적인 장애요인에 대한 대응 결과이기도 하다. 글로벌 기업들이 꼽은 가장 큰 장애요인은 시간·자원·자본의 제한(21%)이었으며, 이 외에도 환경적 영향에 대한 측정의 어려움(20%), 지속가능한 솔루션의 공급 부족(20%), 단기 경영 현안 및 투자자·주주의 요구 우선 대응(19%) 등이 꼽힌다. 이에 따라 기업들은 실현 가능성이 높고 성과 측정이 분명한 핵심 과제 위주로 이니셔티브를 선택해 집중하고 있다.

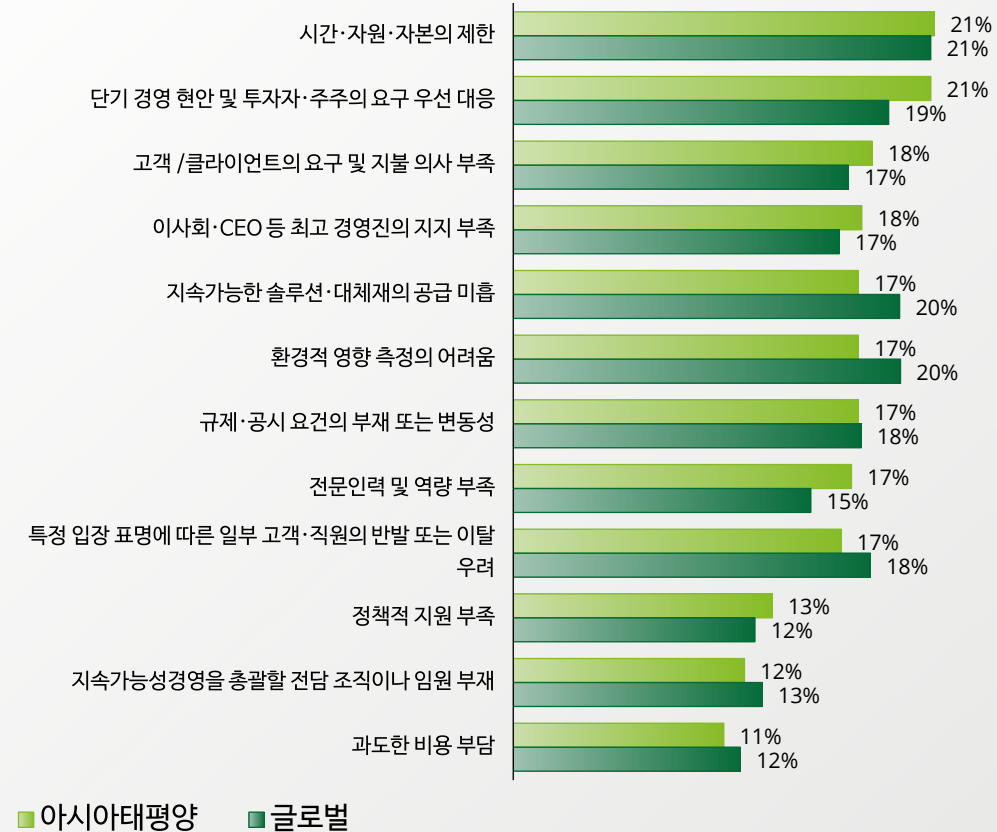
아태 지역 기업은 장애요인의 양상이 다소 달랐다. 다른 운영 과제와의 자원 경쟁, 그리고 단기 실적·투자자 요구가 각각 21%로 가장 높았던 반면, 측정의 어려움과 솔루션 부족은 글로벌보다 낮았고 과도한 비용 부담은 11%로 가장 낮았다. 아태에서는 역량이나 비용보다 다른 경영 현안과의 우선순위 경쟁이 실행을 더 크게 제약하는 것으로 보인다.

“지속가능성만으로는 이해관계자들을 납득시키기에 한계가 있습니다. 이에 당사는 종합적인 전략에 대해 소통하고자 지속가능성에 위기 대응력과 경제적 안정성이라는 개념을 결합하여 소통하기 시작했습니다.”



오츠카 유미 (Yumi Otsuka)
토요타자동차 지속가능경영총괄

귀사에서 지속가능경영 과제를 실행하는 데 있어 가장 큰 장애요인 두 가지는 무엇입니까? (상위 2개 선택)



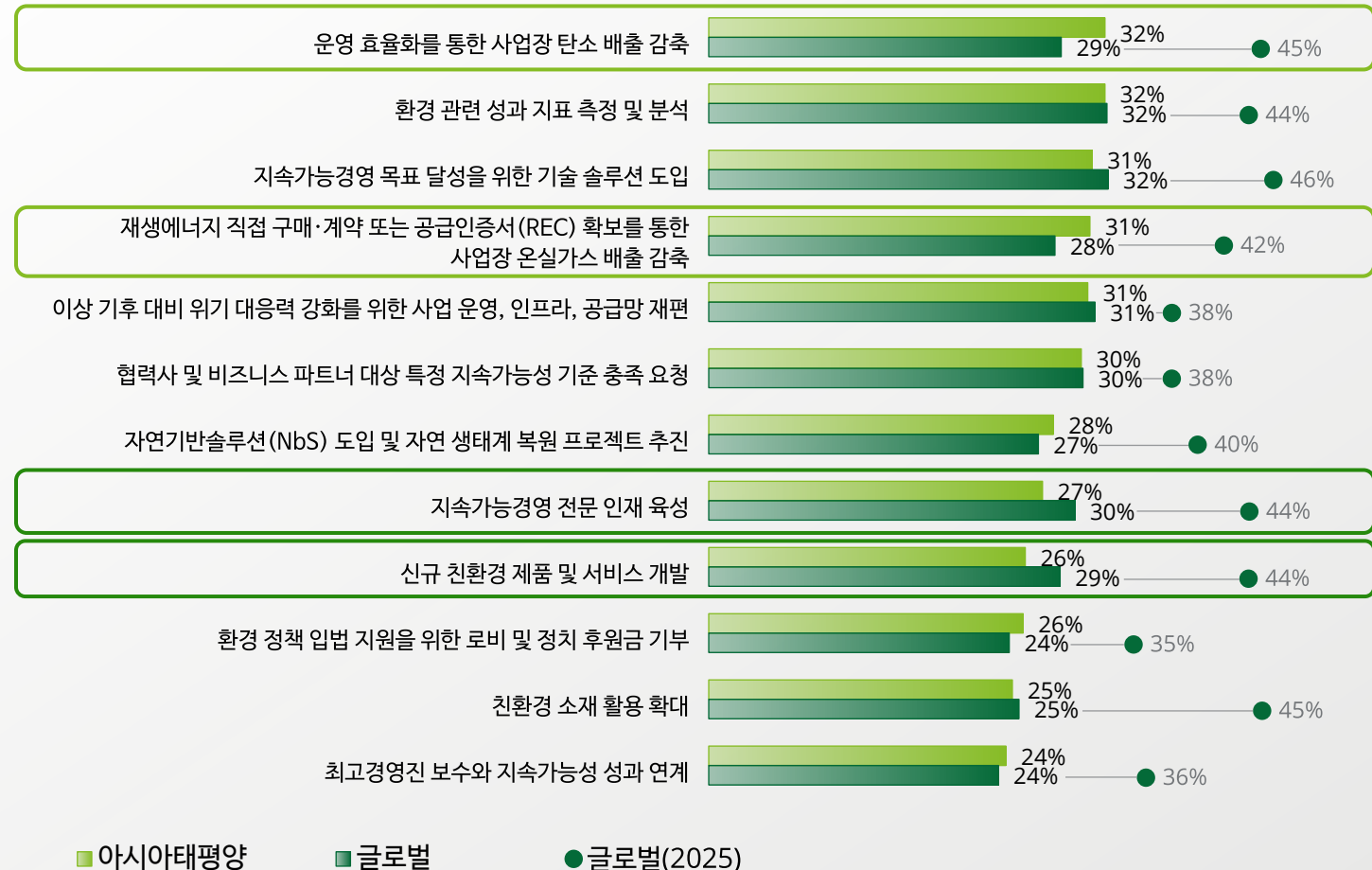
선택과 집중 속에서도 장기 혁신은 놓치지 말아야 - 아태는 비용 절감형 과제에 더 무게

이러한 선택과 집중 기조는 경영진의 주의를 분산시키는 과제가 늘어나는 환경 속에서 견고한 추진 동력이 될 수 있다. 다만 당장 재무적 실익이 명확한 과제에 집중하더라도, 기업과 환경 모두에 큰 파급효과를 가져올 장기 혁신 투자의 기회를 놓치지 않도록 주의해야 한다. 실제로 전년 대비 참여율이 가장 크게 떨어진 분야는 친환경 소재 활용(45%→25%), 운영 효율화를 통한 탄소 감축(45%→29%), 신제품·서비스 개발(44%→29%)이었다.

아태 지역 기업은 이러한 경향이 더 뚜렷했다. 운영 효율화를 통한 탄소 감축(32%)과 재생에너지 확보(31%)는 글로벌(29%, 28%)보다 많이 추진한 반면, 신규 친환경 제품·서비스 개발(26%)과 전문 인재 육성(27%)은 글로벌(29%, 30%)보다 낮았다. 비용 절감 효과가 바로 확인되는 과제에 집중하는 만큼, 성장을 위한 장기 투자와의 균형이 아태 기업에 더 중요한 과제로 보인다.

아멜리아 디루카(Amelia DeLuca) 델타항공 최고지속가능책임자(CSO)는 “당사는 내부 성과에만 몰두하여 대외 환경의 변화를 놓치지 않도록 프로세스를 구축하고 있다. 오늘날에는 상상조차 할 수 없는 혁신적인 신제품이 끊임없이 등장할 것이라는 가능성을 늘 염두에 두어야 한다”고 강조했다. 실제로 기업들의 참여율이 가장 크게 떨어진 분야 역시 신제품·서비스 혁신, 지속가능 소재 활용, 탄소 배출 감축 관련 과제들인 것으로 나타났다.

귀사에서는 지속가능경영 전략의 일환으로 다음 중 어떤 과제를 추진하고 있습니까?



② 지속가능경영 투자도 비즈니스 잣대로 - 아태 기업은 재무적 실익을 더 중시한다

기업들이 지속가능경영 과제를 핵심 과제 위주로 좁혀 나가면서, 투자 의사결정에서 '이 과제가 실질적으로 비즈니스에 가치를 가져올 것인가'가 중요한 기준이 되고 있다.

경영진의 51%는 단기 또는 중기 재무 성과를 투자 결정에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 꼽았다. 특히 CEO(29%)와 CFO(33%)는 향후 12개월 이내의 재무적 실익을 꼽은 비율이 전체(26%)보다 높았다. 다만 이것이 재무적 가치를 우선시하는 기업만 실익을 얻는다는 의미는 아니다. 지속가능경영 과제도 비용 절감, 리스크 완화, 수익 창출, 위기 대응력 등 다른 사업 과제와 같은 비즈니스 잣대로 정당성을 입증하는 단계에 접어들었다는 뜻이다.

아태 지역 기업은 이러한 경향이 더 강하게 나타났다. 응답자의 56%가 재무적 실익(향후 12개월 28%, 1~5년 28%)을 투자 결정의 1순위 요인으로 꼽아 글로벌(51%)보다 5%p 높았다. 반면 환경적 성과(23%)와 무형의 가치(21%)를 꼽은 비율은 글로벌보다 낮았다. 아태에서는 지속가능경영 투자도 재무 논리로 설명될 때 실행으로 이어지는 경향이 상대적으로 강한 것으로 보인다.

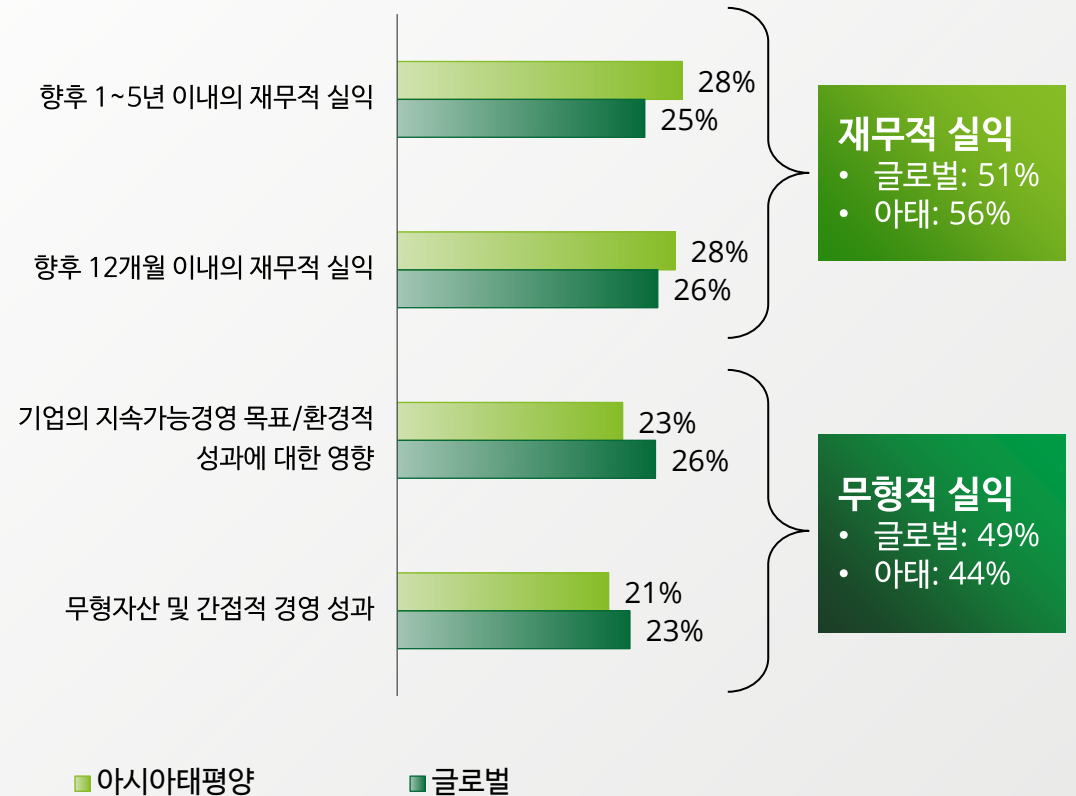


매일 지속가능성 과제가 관심을 받기 위해 경쟁해야 하는 수많은 대외적 변수를 고려했을 때, 지속가능성 과제를 가치 창출 및 핵심 가치 동인에 기반하는 것은 더욱 중요해졌습니다. 콜게이트-팜올리브의 개편 전략은 수익 창출(Dollars Created), 비용 절감(Dollars Saved), 자산 보호(Dollars Protected)라는 세 가지 축에 집중되어 있습니다. 명확하고 측정 가능한 목표를 수립함으로써, 지속가능성 과제가 실질적인 임팩트를 낳고 책임 있게 실행되도록 하고 있습니다.



앤 트레이시 (Ann Tracy)
콜게이트-팜올리브
최고지속가능책임자(CSO)

귀사에서 지속가능경영 과제 및 투자를 검토할 때, 의사결정에 가장 큰 영향을 미치는 성과는 무엇입니까? (1순위 응답)



지속가능경영의 효과는 비용과 매출을 넘어 경영 전반에서 나타난다

응답 기업들이 체감하는 비즈니스 상의 실익은 특정 분야에 치우치지 않고 고르게 나타나고 있다. 대다수 기업은 전략적 지속가능경영 과제를 통해 수익 창출, 비용 절감, 리스크 관리 및 위기 대응력, 브랜드 및 기업 평판, 규제 준수 및 지배구조 등의 영역에서 모두 긍정적인 효과를 봤다고 응답했다. 응답자의 절반은 이 5가지 영역에서 모두 긍정적 효과를 거두었다고 평가했으며, 10명 중 7명 이상이 5개 중 최소 4개 영역에서 실익을 거두었다고 답했다. 지속가능경영이 가져오는 가치가 단지 비용 절감이나 매출 증대, 혹은 단순한 규제 준수에만 국한되지 않는다는 점을 보여준다.

기업들이 과제 포트폴리오를 정리함에 따라, 명확한 비즈니스 성과를 입증하지 못하는 과제들은 걸러지고 있다. 그러나 측정하기 쉬운 과제를 가장 가치 있는 과제로 동일시하면 안된다. 정량화는 어려우나 거대한 파급효과를 불러올 수 있는 투자 기회까지 포기하는 오류는 경계해야 한다. 어떤 과제는 즉각적으로 비용을 절감하고 수익성을 개선하는 반면, 어떤 과제는 고객 신뢰, 리스크 대응력, 데이터 인프라, 혁신 역량, 장기적 시장 지위 등을 키운다. 따라서 경영진은 과제에 선택과 집중을 기하는 와중에도 지속가능경영이 기업 전체 성과에 어떻게 기여하는지 포괄적이며 폭넓은 시각으로 바라봐야 한다.

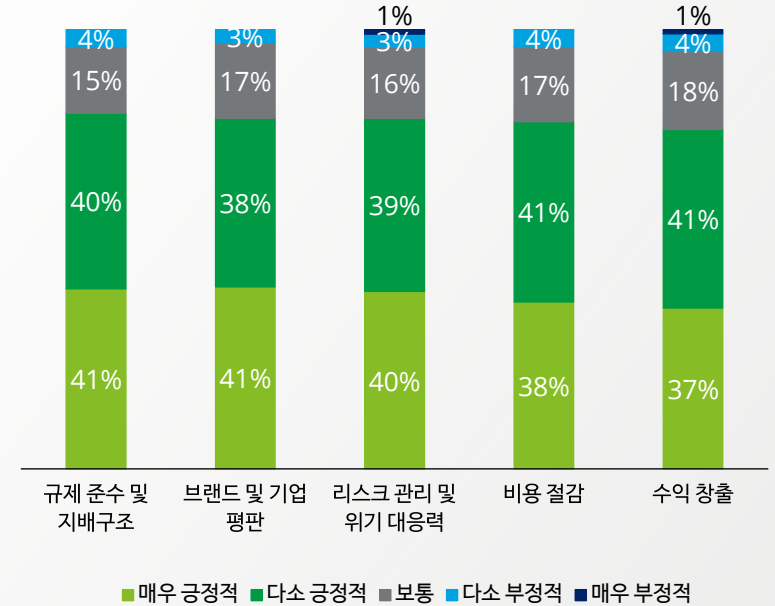
아태 지역 기업도 비용 절감, 수익 창출, 브랜드, 리스크·위기 대응력, 규제 준수 등 모든 영역에서 77~78%가 긍정적 효과를 거두었다고 답해 글로벌과 비슷한 수준을 보였다. 다만 아태 기업은 투자 판단에서 재무적 실익을 더 중시하는 만큼(아태 56%, 글로벌 51%), 정량화하기 어려운 가치까지 포함해 성과를 폭넓게 바라보는 시각이 더 요구된다.

“경영진의 관심을 이끌어내고 최고경영진과 지속가능경영에 대해 논의할 수 있는 기회를 확보하는 것이 중요한 과제이자 기회입니다. 단순히 규제 준수나 ‘선한 일’ 정도로 치부할 일이 아니라, 반드시 투자가 필요한 전략적 필수 과제라는 점을 명확히 소통해야 합니다.”

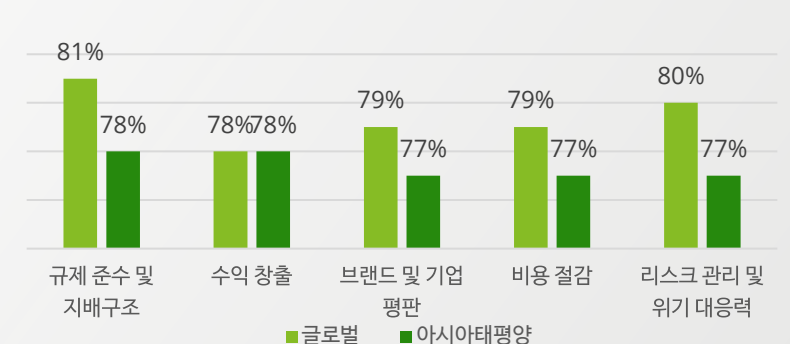


케이티 맥긴티 (Katie McGinty)
존슨콘트롤즈 부사장 겸 최고지속가능 및
대외협력책임자

귀사의 지속가능경영 전략 과제가 다음의 각 영역에 미친 영향을 어떻게 평가하십니까?



위 질문에 매우/다소 긍정으로 답한 비율(글로벌 vs 아시아태평양)



③ 지속가능경영을 움직이는 엔진, 첨단 기술

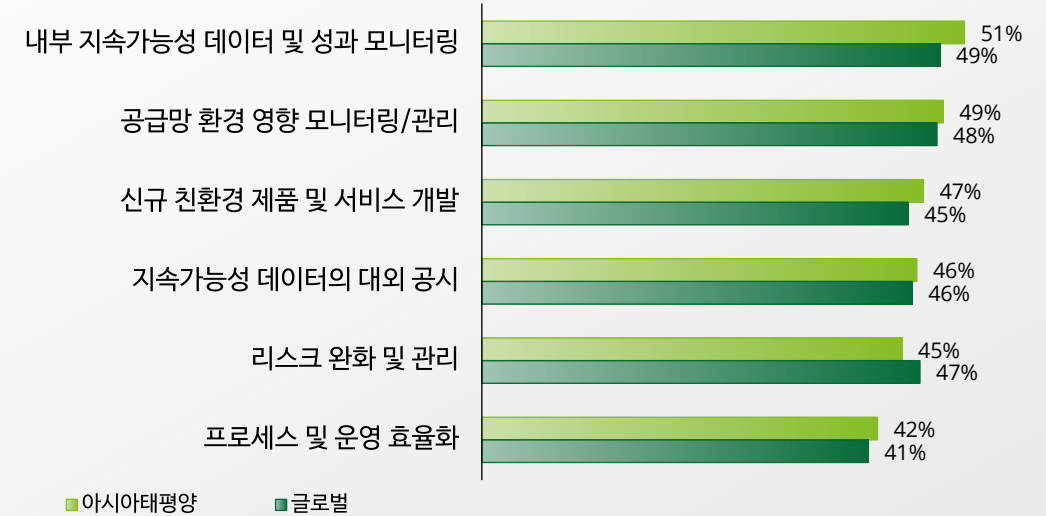
선택과 집중 기조 속에서 기업의 지속가능경영은 AI를 비롯한 첨단 기술을 핵심 동력으로 적극 활용하고 있으며, 이는 지속가능경영이 한 단계 진화했음을 보여주는 또 다른 증거다.

iFood의 루아나 오제멜라(Luana Ozemela) CSO는 첨단 기술과 지속가능경영의 상호 보완성을 강조하며 다음과 같이 밝혔다. “당사에게 기술 투자와 지속가능경영 투자는 결코 양자택일의 문제가 아닙니다. 우리는 이 두 가지를 모두 동시에 추진하고 있습니다. 당사 생태계의 거대한 규모와 끊임없는 효율성 추구를 고려할 때, 첨단 기술 없이는 지속가능경영 목표를 달성하는 것이 불가능합니다.”

아태 지역에서도 기술은 지속가능경영의 데이터·성과 관리에 가장 많이 활용되고 있다. 내부 데이터·성과 모니터링(51%)과 공급망 환경 영향 관리(49%)가 주요 활용 영역이며, 친환경 제품·서비스 개발(47%)과 대외 공시(46%)에도 활용된다. 전반적인 활용 양상은 글로벌과 유사하며, 기술이 성과 관리뿐 아니라 제품 개발과 리스크 관리까지 지원하고 있음을 보여준다.

기술 솔루션 도입은 지난해에 이어 올해도 기업들이 가장 많이 추진하고 있는 지속가능경영 과제로 꼽혔다. 기업들은 내부 성과 모니터링, 공급망 환경 관련 데이터 관리, 리스크 모델링, 대외 공시, 친환경 제품 개발, 운영 효율화 등 다양한 영역에 걸쳐 첨단 기술을 적용하고 있는 것으로 나타났다(특히 재무 및 운영 담당 임원들이 후자의 영역을 크게 강조한다). 특히 공급망의 환경 성과와 Scope 3 온실가스 배출량을 모니터링하고 관리하는 데 있어 첨단 기술이 제공하는 실익이 매우 크다고 최고지속가능성 책임자들은 입을 모은다.

귀사에서 지속가능성 목표 달성을 위해 어떤 영역에 첨단 기술 솔루션을 도입하고 계십니까? (복수 선택 가능)



글로벌과 아태 모두 AI 활용은 확산 초기 - 본격적인 내재화를 가르는 데이터와 시스템 기반

지속가능경영 분야에서 AI 활용은 확대되고 있지만, 아직 본격적으로 내재화된 단계는 아니다. 지난해 응답자의 81%가 지속가능경영 추진을 위해 이미 AI를 활용하고 있다고 답한 데 이어, 올해 설문에서는 생성형 AI와 AI 에이전트를 활용하고 있다는 응답이 각각 42%를 기록하며 다각화된 양상을 보였다. 다만 전체 응답자의 70% 이상은 지속가능경영을 위한 AI 활용 수준이 여전히 시범 사업, 실험, 또는 일회성 활용 단계에 머물러 있다고 답했다.

지테시 셰티(Jitesh Shetty) 크레디블(Credibl) CEO는 기업들이 AI 결과를 활용에 유독 신중을 기하는 대표적인 영역을 다음과 같이 꼽았다. “하나는 공급망 데이터 공유처럼 데이터 보안이 민감한 영역이며, 다른 하나는 AI의 분석 결과가 당장의 실무 의사결정이나 실행으로 바로 이어지는 영역입니다.”

아태 지역 역시 글로벌과 유사한 수준을 보였다. 응답자의 30%가 AI를 여러 지속가능경영 영역에 본격적으로 활용하고 있었으며, 47%는 특정 파일럿 프로그램에

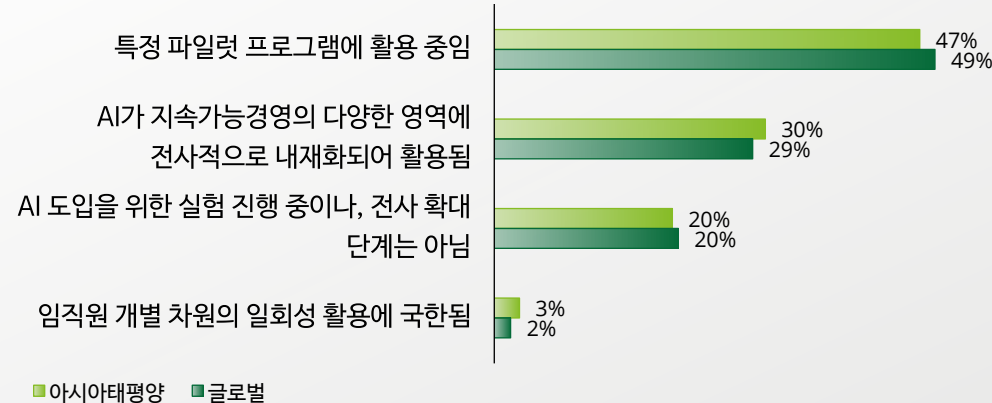
적용하고 있었다. AI 도입·확산의 주요 장애요인으로는 데이터 확보 및 품질(19%), 거버넌스·리스크 우려와 레거시 시스템과의 연계(각 17%) 등이 꼽혔다.

“예측형 AI가 가져다줄 기회는 무궁무진합니다. AI가 임직원의 업무 효율을 얼마나 높여주는지 이미 확인했지만, 정말 기대되는 점은 과거에는 불가능해 보였던 과제들을 해결하도록 돕는다는 사실입니다. 지속가능경영 영역에서 AI는 ‘보이지 않던 것을 보이게 만드는 힘’을 지니고 있습니다. 이전에는 발견하지 못했던 패턴과 리스크, 기회를 포착해 넘으로써, 보다 합리적인 의사결정을 내리고 실질적인 변화를 만들어낼 수 있는 인사이트를 줍니다.”

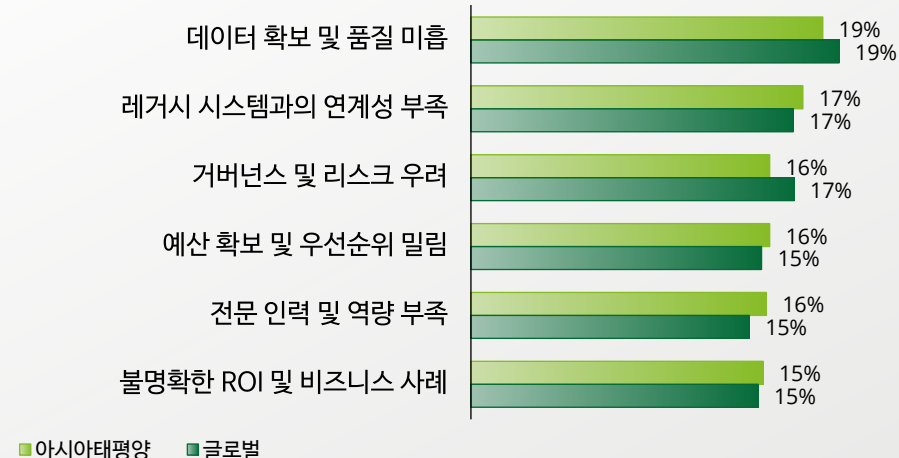


알라나 보이드 (Alanna Boyd)
선라이프 파이낸셜(Sun Life Financial Inc.)
수석부사장 겸 최고지속가능책임자(CSO)

귀사의 지속가능경영 과제 추진에 있어 AI 적용 성숙도는 어느 수준이라고 평가하십니까?



귀사에서 지속가능경영 과제에 AI를 도입·확대하는 데 가장 장애가 되는 요인은 무엇입니까? (순위 선택)



④ 위기 대응력(Resilience)이 지속가능경영의 핵심으로 - 글로벌과 아태 모두 공급망 리스크에 주목

지속가능성과 위기 대응력은 이제 분리하기 어려운 관계가 됐다.

기업들은 현재 자사에 영향을 미치는 가장 중대한 지속가능성 이슈이자 단기적으로 가장 위협적인 요인으로 ‘물리적 리스크’를 꼽았으며, 특히 공급망 측면에서의 타격이 큰 것으로 나타났다. 응답자들은 지속가능경영 과제 추진을 통해 얻은 가장 큰 실익 중 하나로 ‘위기 대응력 강화’를 지목했다.

아태 지역의 인식도 글로벌과 유사했다. 아태 응답자의 20%는 이상기후로 인한 공급망 차질을 향후 가장 큰 물리적 리스크로 꼽았고, 설비·인프라 피해 및 가동 중단이 17%로 뒤를 이었다. 글로벌 응답 역시 두 위험을 각각 19%와 16%로 가장 높게 평가해, 공급망과 핵심 자산의 위기 대응력 확보가 지역을 넘어 공통 과제로 나타났다.

공급망 가시성도 과제로 남아 있다. 2차 협력사 이상까지 환경 성과를 파악하는 기업은 아태 54%, 글로벌 52%로 절반을 조금 넘는 수준이었다.

물리적 리스크에 대한 대비 수준 역시 아태와

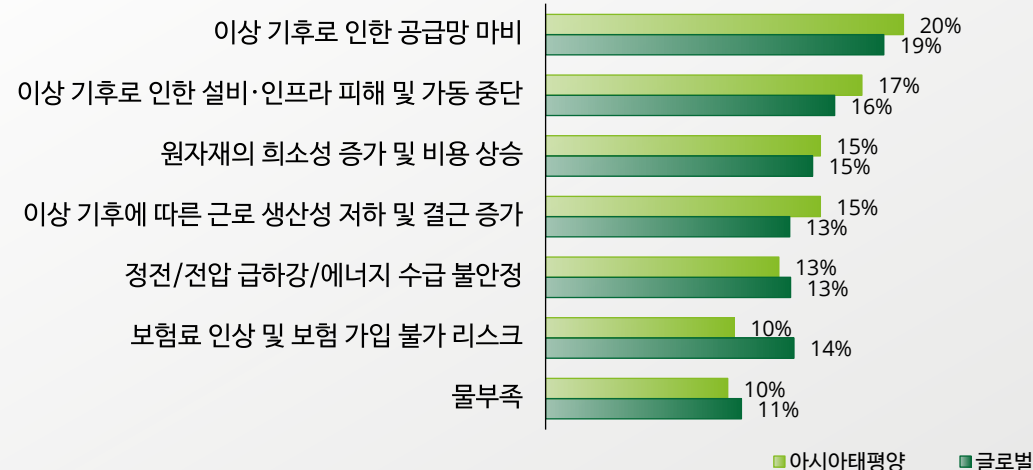
글로벌이 대체로 유사했다(다음 장 참고). 아태 기업의 73~79%가 공급망 차질, 설비·인프라 피해, 전력 수급 불안, 원자재 비용 상승 등 주요 리스크에 ‘매우’ 또는 ‘어느 정도’ 대비하고 있다고 답했다. 그러나 리스크별로 약 21~26%는 대비 수준이 최소한에 그쳤거나 전혀 대비하지 못한 것으로 나타나, 전반적인 자신감에도 불구하고 기업별 대응 역량에는 여전히 편차가 존재했다.

“지난 1년간 가장 눈에 띄는 변화는 공급망과 위기 대응력, 그리고 리스크 관리의 중요성이 훨씬 커졌다는 점입니다. 지속가능경영은 규제, 원자재, 공급망, 기후 리스크 등 여러 측면이 복잡하게 얽혀 있는 매우 고난도의 과제입니다.”

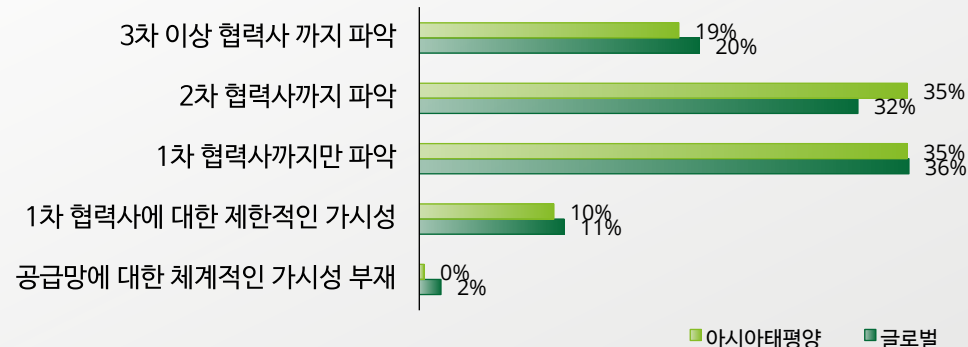


지테시 셰티 (Jitesh Shetty)
크레디블(Credibl) 창업자 겸 CEO

향후 3~5년 내 귀사에 가장 큰 위협이 될 지속가능성 관련 ‘물리적 리스크’는 무엇이라고 보십니까? (순위 선택)

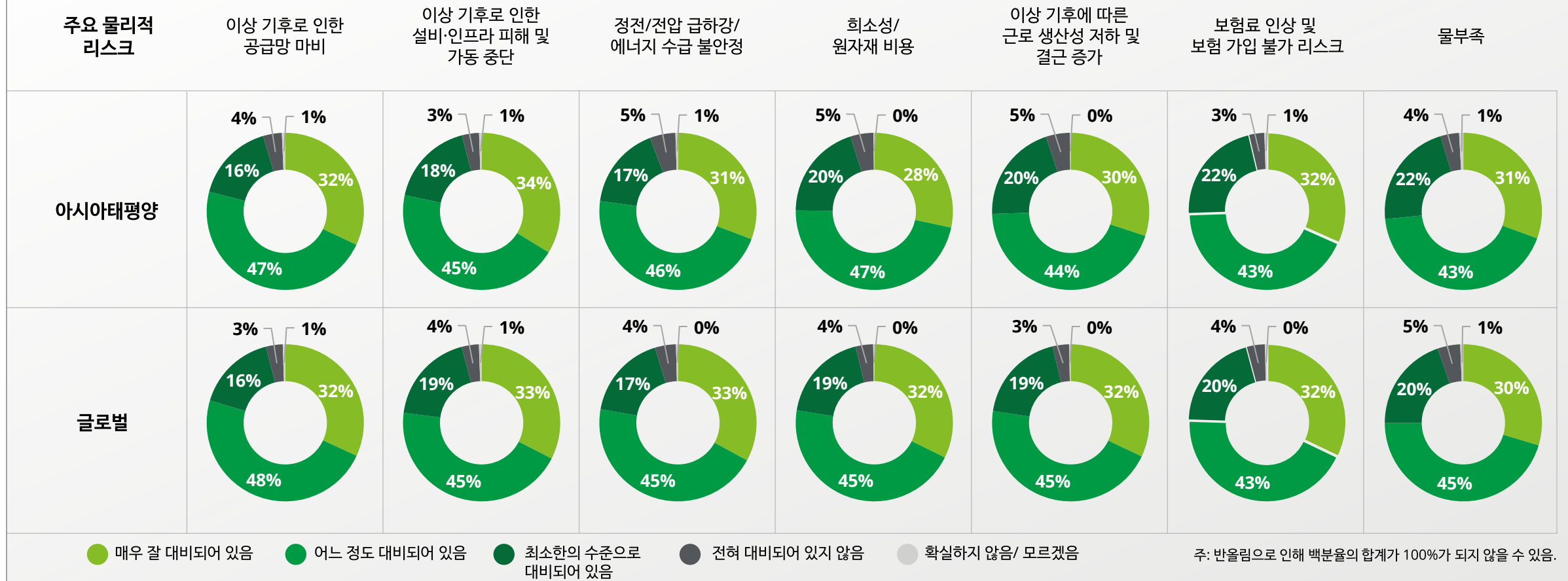


귀사의 지속가능성 관련 ‘물리적 리스크’는 전사 리스크 관리 프로세스에 어느 정도 수준으로 반영되어 있습니까?



⑤ 지속가능성 관련 물리적 리스크 대비 수준, 글로벌·아태 간 뚜렷한 차이 없어

향후 3~5년 내 지속가능성 관련 '물리적 리스크'를 예방하고, 대응하고, 회복하기 위한 귀사의 대비 수준은 어느 정도입니까?



[개요](#)[주요 결과 & 인사이트](#)[제언](#)[방법론](#)[Contacts](#)

제언

기업별 여건과 목표에 따라 달라지는 지속가능경영의 가치 창출 경로

이번 설문조사 결과는 지속가능경영의 성과를 보장하는 단 하나의 성공 공식은 없음을 보여준다.

지속가능경영 투자 결정에 가장 큰 영향을 미치는 요소에 대해 경영진의 의견은 비등하게 나뉘었다. 단기 및 장기 재무 성과, 지속가능경영 자체의 성과, 그리고 무형적·간접적 실익에 최우선 순위를 둔 비율이 각각 고른 수준으로 나타났다. 주목할 만한 점은 어떤 의사결정 기준을 우선시했든, 응답자들이 체감한 재무적 투자수익률, 경쟁에서의 차별화, 브랜드 및 평판 등 사업적 가치 측면의 결실은 유사했다는 사실이다. 다양한 국가와 산업군에 속한 10여 명의 지속가능경영 리더들을 대상으로 진행한 딜로이트 글로벌 인터뷰 역시 이러한 점을 잘 보여준다. 일부 공통점은 존재했으나, 각 기업은 저마다 고유의 길을 개척해 나가고 있었다.

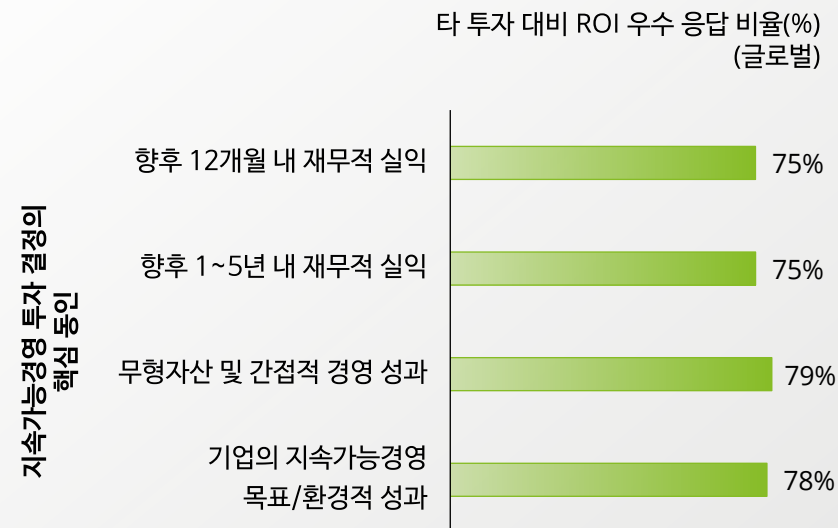
기업들이 선택한 지속가능경영 과제의 조합도 매우 다양했다. 조사에서 제시한 12개 과제를 토대로 약 800개의 조합이 확인됐으며, 가장 흔한 조합조차 전체 응답 기업의 1% 미만에 미치지 못했다. 이는 기업들이 특정 공식을 따르기보다 각자의 비즈니스 모델과 목표에 맞는 지속가능경영 과제 포트폴리오를 구성하고 있음을 보여준다.

“2030년이 다가옴에 따라, 모든 기업이 현실을 직시하고 실익을 따지고 있습니다. 전반적으로 저희 고객사들은 목표를 낮추지 않고 있습니다. 첨단기술 솔루션 기업과 같은 곳들은 2050년까지의 로드맵에서 추진 동력을 얻고 있습니다. 반면 온실가스 감축에 난항을 겪는 산업의 기업들은 경쟁력 및 경제적 안정성 이슈와 더불어 자사가 직면한 차별화된 제약 요인들을 깊이 고민하고 있으며, 이러한 현실적 여건과 목표, 그리고 향후 실행 가능한 단계적 방안을 시장에 명확히 설명하는 데 주력하고 있습니다.”



무토 메구미 (Megumi Muto)
미즈호 파이낸셜 그룹
부최고지속가능책임자(Deputy CSO)

지속가능경영 투자의 핵심 동인 및 투자수익률(ROI) 성과



지속가능한 가치 창출을 위한 C레벨의 5대 과제

기업의 지속가능경영 활동이 사업 성과로 이어지는 경로는 다양하다. 경영진은 자사의 사업 특성과 목표에 맞는 가치 창출 방식을 정하고, 이를 실행할 역량과 기반을 갖춰야 한다. 이를 위해 다음 5가지 과제를 고려할 필요가 있다.

1

지속가능경영이 제공해야 할 가치 명확화

지속가능경영을 통해 비용을 절감하거나 추가 비용 발생을 방지할 것인지, 매출을 보호하거나 성장을 촉진할 것인지 핵심 목표를 정한다. 이러한 사업적 목표와 온실가스 감축 등 지속가능성 목표 간의 시너지 및 상충 가능성을 검토한다. 이를 지속가능경영 전략 전반과 개별 추진 과제의 판단 기준으로 일관되게 적용한다.

2

핵심 과제 선정과 투자 우선순위 설정

지속가능경영 과제를 다른 사업 투자와 마찬가지로 포트폴리오 관점에서 관리한다. 사업적 타당성과 지속가능성 효과가 명확한 과제는 확대하고, 책임 주체가 정해지지 않았거나 측정 가능한 목표가 없는 과제는 보류한다. 투자수익이 아직 검증되지 않은 장기적 기회에도 선별적으로 재원을 배분한다.

3

위기대응력을 경영관리 체계에 내재화

물리적 리스크의 관리 책임을 명확히 하고, 핵심 자산과 공급업체를 대상으로 스트레스 테스트를 실시한다. 관련 리스크를 전사적 리스크 관리 및 자본계획에 통합하고, 대응 조치를 실행해야 하는 위험 수준과 기준을 사전에 설정한다.

4

AI 활용을 위한 지속가능성 데이터 기반 구축

AI와 디지털 도구를 지속가능경영에 활용하기 위해 우선 적용 과제를 선정하고, 관련 데이터를 정제·관리하며 전사 시스템과 연계한다. 이를 바탕으로 공급업체 선정, 리스크 모델링, 보고, 제품 설계, 자본계획 등에서 의사결정의 질을 높이는 도구의 활용을 확대한다.

5

지속가능경영이 창출하는 가치의 종합적 측정

지속가능경영이 매출, 비용, 리스크, 회복탄력성, 규제 준수, 고객 관계, 브랜드, 공급망 성과, 경쟁적 입지 등에 미치는 영향을 종합적으로 측정·관리한다. 정량화가 어렵다는 이유만으로 가치 있는 과제를 배제해서는 안 된다. 일부 성과는 현금흐름으로 환산할 수 있지만, 정량화가 어려운 성과는 명확한 전략적 판단을 통해 그 가치를 평가할 필요가 있다.

[개요](#)[주요 결과 & 인사이트](#)[제언](#)[방법론](#)[Contacts](#)

[부록] 방법론

[글로벌] 조사 방법론 및 기업 프로필

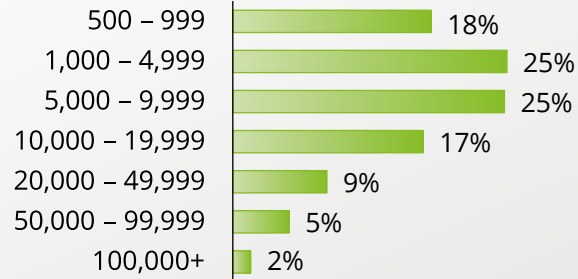
본 보고서는 딜로이트 글로벌의 의뢰로
리서치 전문 기관 KS&R이 2026년 5월부터
6월까지 전 세계 경영진(C-suite) 2,156명을
대상으로 실시한 설문조사를 바탕으로
작성되었다. 본 조사는 응답자와 조사자
모두의 공정성과 비밀 유지를 확보하기 위해
더블블라인드 방식으로 진행되었다.

조사 대상국은 총 29개국으로, 지역별 비중은
유럽 39%, 북미 17%, 아시아-태평양 27%,
중동·아프리카 7%, 중남미 10%이다. 주요
산업군 전반이 표본에 고르게 반영되었다.
설문조사와 더불어 글로벌 C레벨 경영진 대상
1:1 심층 인터뷰도 함께 진행되었다.

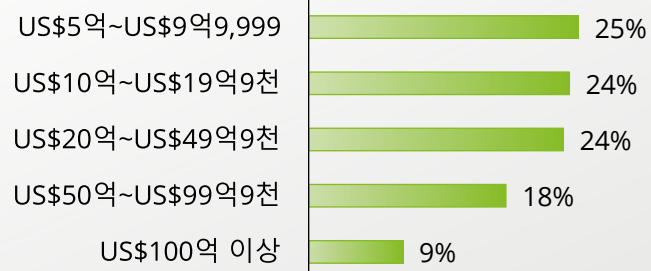
조사 대상국 (29개국):

한국, 남아프리카공화국, 네덜란드, 노르웨이,
덴마크, 독일, 멕시코, 미국, 벨기에, 브라질,
사우디아라비아, 스위스, 스웨덴, 스페인,
싱가포르, 아랍에미리트, 아이슬란드,
아일랜드, 영국, 이탈리아, 인도, 일본,
중국, 카타르, 캐나다, 튀르키예, 프랑스,
핀란드, 호주

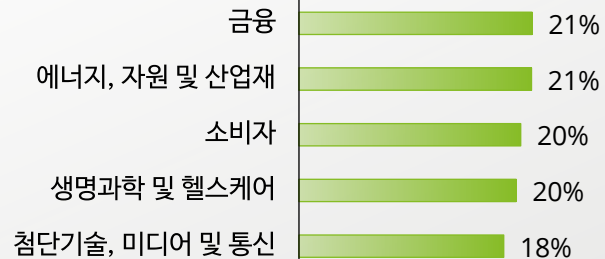
임직원 수



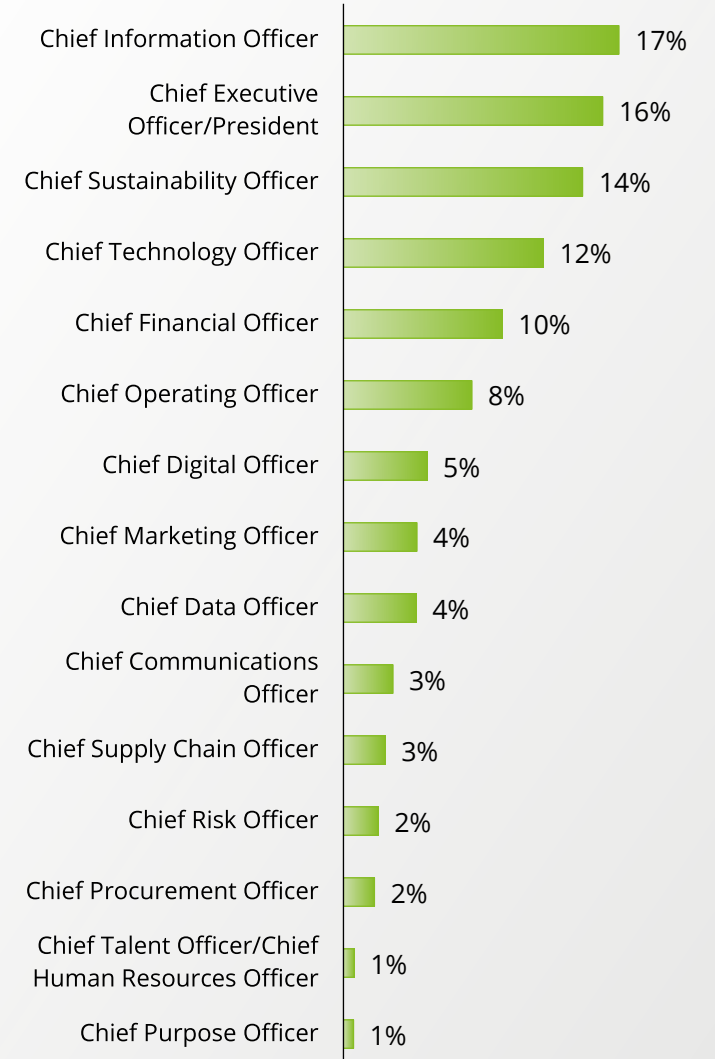
연매출(\$US)



산업



직책



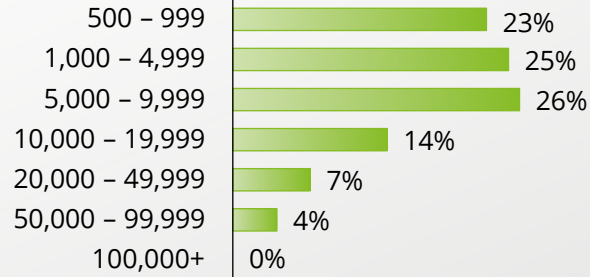
[아시아태평양] 기업 프로필

아시아태평양 지역에서는 572명의 경영진을 대상으로 조사를 실시했다. 아시아태평양 지역 표본은 5개 전 주요 산업 군에 걸쳐 대기업 및 경영진(C레벨) 리더들을 폭넓게 반영하고 있다. 산업별로는 금융 산업이 21%로 가장 높은 비중을 차지했으며, 소비자 산업과 에너지, 자원 및 산업재 산업이 각각 약 20%로 그 뒤를 바짝 쫓았다. 응답 기업의 절반가량(47%)은 연매출 10억 달러에서 50억 달러 미만 규모이며, 절반을 약간 넘는 기업(53%)은 임직원 수 1,000명에서 9,999명 규모에 해당한다. 응답자 직책은 최고정보책임자(CIO)가 19%로 가장 많았고, 최고경영자/사장(CEO/President)이 14%로 뒤를 이었으며, 재무, 첨단 기술, 지속가능성, 운영 등 다양한 분야의 최고 경영진이 두루 포함되었다.

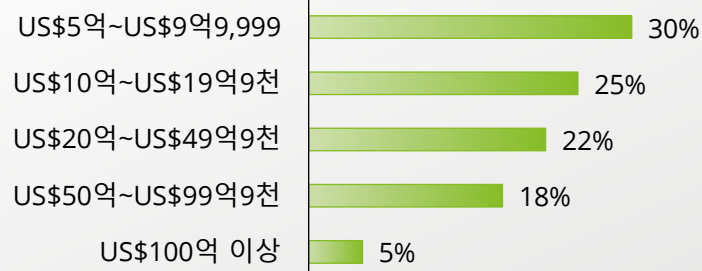
조사대상국 (6개국):

한국, 싱가포르, 인도, 일본, 중국, 호주 등

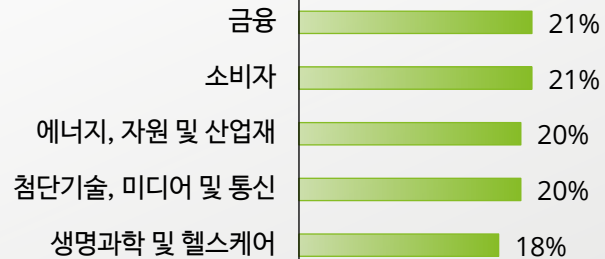
임직원 수



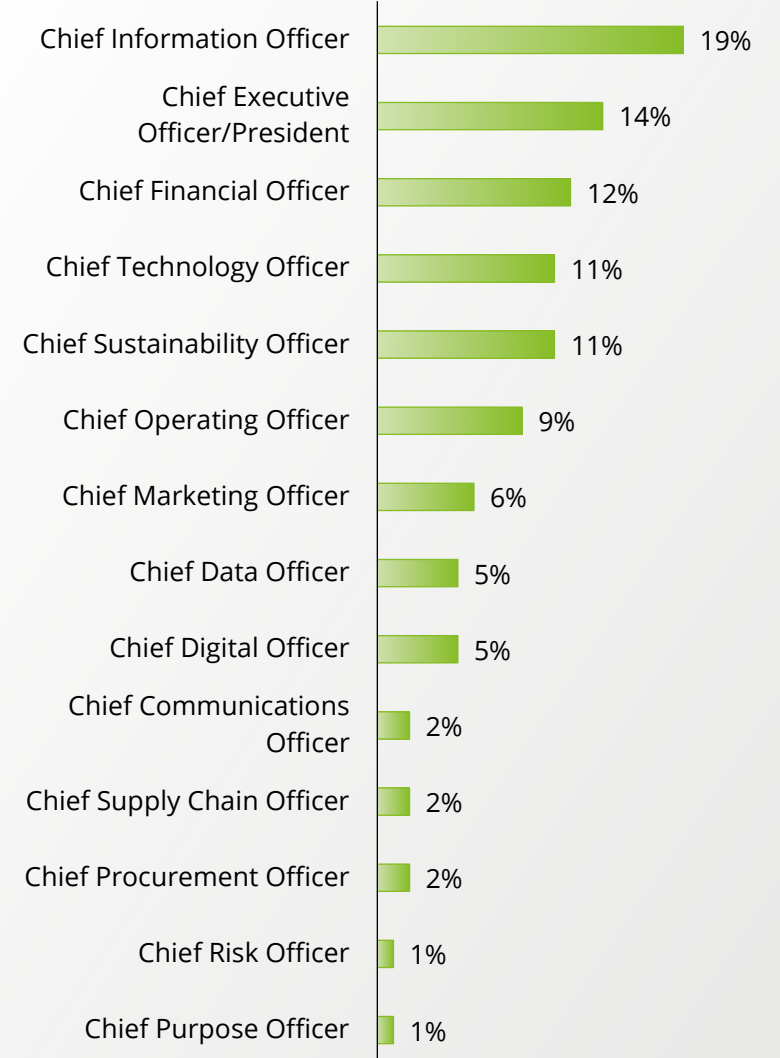
연매출(\$US)



산업



직책



Contacts

Jennifer Steinmann

Deloitte Global Sustainability
Business leader

jsteinmann@deloitte.com

연경흠 파트너

ESG 전략 및 공시 |
ESG 통합서비스그룹

kyeon@deloitte.com

허규만 파트너

ESG 공시 및 Assurance |
ESG 통합서비스그룹

kyhuh@deloitte.com

유준혁 파트너

ESG 전략 및 탄소배출 |
ESG 통합서비스그룹

junyoo@deloitte.com

조남진 파트너

ESG 통합서비스 그룹 리더

namcho@deloitte.com

박태호 파트너

ESG 공시, 보고서 및 평가대응 |
ESG 통합서비스 그룹

nweir@deloitte.com

김병삼 파트너

ESG 전략 및 공시, 탄소중립 기후 기술 |
ESG 통합서비스그룹

byungsakim@deloitte.com

이병훈 상무

Assurance |
회계감사부문

byulee@deloitte.com

A special thanks to the following individuals and organizations who provided the support to make this report possible:

Aditi Vashishtha, Deloitte Services LP
Ashish Gupta, Deloitte Global
Blythe Aronowitz, Deloitte Global
Derek Pankratz, Deloitte Services LP
Grzegorz Jurczyszyn, Deloitte Poland
KS&R Michelle Varney, Deloitte Global

Uttkarsh Shardool Ashar,
Deloitte Global Rachael Ballard,
Deloitte Global Pia Basu,
Deloitte Global Sue Harvey Brown,
Deloitte Global Stu Kerr, Deloitte Global
Tracey McQueary, Deloitte Global



앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 '딜로이트 인사이트'를 검색해보세요.
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

Deloitte.

세일즈&마케팅 대표
권지원 Partner
jekwon@deloitte.com

성장전략부문 부대표
서정욱 Partner
juseo@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장
박경은 Director
kyungepark@deloitte.com

연구원
권은진 Manager
eukwan@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 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 이용 시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.