

임팩트 커넥터

변화를 잇는 사람들

THIS WEEK POINT

돈이 'ESG'라는 이름표를 떼고 항목별 숫자로 갈아타고 있다. 모닝스타 집계로 2분기 전 세계 지속가능 펀드에는 37억 달러가 새로 들어왔고 순자산은 3조 7천억 달러로 사상 최고를 찍었다. 그런데 같은 기간 미국에서는 2022년 이후 657억 달러가 빠져나갔고 신규 상품은 2021년 116개에서 2025년 9개로 줄었다. 대신 에너지 전환 펀드 조달액이 107억 달러에서 288억 달러로 뛰었다. 포괄적인 이름표를 단 상품은 줄고, 무엇에 투자해 어디서 돈을 버는지가 분명한 상품으로 자금이 옮겨간 것이다.

보고서를 두껍게 써서 약점을 덮던 방식이 기술적으로 끝났다. 시카고대 연구진이 미국 상장사 2,160곳의 26년치 지속가능경영보고서 1만 5천여 건을 문장 단위로 뜯어보니, 홍보성 문장은 해마다 평균 7.8개씩 늘어난 반면 숫자가 담긴 문장은 3.2개씩 느는 데 그쳤다. 같은 주에 나온 조사에서는 투자 전문가의 62%가 이미 기계로 공시를 읽고 있다고 답했다. 한쪽은 분량을 늘리고 다른 한쪽은 읽는 속도를 백 배로 올렸다.

탄소 청구서가 두 번째 창구를 열었다. 영국이 2027년 1월 1일부터 알루미늄·시멘트·비료·수소·철강 다섯 분야에 자체 탄소국경조정제도를 시행한다. 유럽연합 제도와 이름은 같지만 대상 판정 기준이 무게가 아니라 수입가액이고, 증서를 사는 대신 세금을 신고·납부한다. 유럽 대응 자료를 그대로 옮겨 쓸 수 없다는 뜻이다. 이미 유럽연합 제도를 겪은 아시아 각국 정부는 배출량 계산 지원을 넘어 설비 투자와 통상 협상까지 지원 범위를 넓히고 있다.



심층 — 이번 호를 관통하는 한 문장: 지속가능성이 '이름표'를 잃고 '항목별 숫자'로 재편되고 있다

세 갈래가 같은 곳을 가리킨다. ① 자금 쪽에서는 종합형 지속가능 펀드가 사라지고 에너지 전환처럼 수익원이 분명한 단일 주제 펀드가 그 자리를 차지했다. 유럽은 상품 범주 자체를 전환·기본·지속가능 셋으로 다시 짜려 하고, 미국 최대 연기금은 표현만 바꾸고 절차는 그대로 두었다. 이름이 아니라 계산이 남은 것이다. ② 공시 쪽에서는 문서를 두껍게 만들어 약점을 묻어두던 전략이 기계 판독 앞에서 무력해졌다.

26년치 보고서를 문장 단위로 세어보니 홍보성 표현이 정량 데이터의 두 배 속도로 늘고 있었는데, 이제 그 비율 자체가 자동으로 계산돼 경쟁사와 나란히 놓인다. ③ 비용 쪽에서는 탄소가 두 번째 청구 창구를 열었다. 영국 제도는 무게가 아니라 수입가액으로 대상을 판정하고 증서가 아니라 세금으로 걷는다. 세 갈래를 겹치면 한 문장이 된다 — 지속가능성은 이제 '표방하는 것'이 아니라 '계산되는 것'이며, 계산은 펀드 설명서와 사업보고서와 통관 서류에서 각각 다른 방식으로 이루어진다.

왜 하필 지금인가. 두 개의 동시 진행이 배경에 있다. 하나는 서구 정치에서 'ESG'라는 단어가 논쟁의 표적이 되면서 자금 운용자들이 단어를 버리고 실질만 남기는 쪽을 택한 것이고, 다른 하나는 판독 비용이 급락한 것이다. 앞의 흐름은 상품 이름을 바꾸게 만들었고 뒤의 흐름은 서술을 숫자로 환산할 수 있게 만들었다. 두 힘이 만나면 결과는 하나다. 서술로 방어하던 영역이 전부 계산 가능한 영역으로 편입된다. 지난 호가 전한 인권 실사의 관세화가 규제 쪽에서 같은 일을 했다면, 이번 호는 시장과 기술 쪽에서 같은 일이 벌어지고 있음을 보여준다. 규범이 성숙 단계에 들어서면 언제나 이런 식으로 딱딱해진다.

한국에 도착하는 순서. 가장 빠른 것은 판독이다. 국내 투자자 회의에는 이미 들어와 있고 6개월 안에 공시 실무의 표면으로 올라온다. 다음은 제도다. 자본시장법 개정안이 통과되면 2028년 제출 사업보고서부터 법정공시가 시작되므로 준비 기간은 약 17개월이며, 첫 자료 수집 시점까지는 다섯 달밖에 남지 않았다. 상품 재편은 국내 운용사의 기획서에 6~12개월 안에 닿고, 영국 탄소 제도는 2027년 1월 시행이지만 첫 납부는 2028년 5월이라 원가 반영은 그보다 먼저 시작된다. 가장 늦게 오는 것은 성과 측정의 철학 논쟁인데, 그것만은 도착을 기다릴 수 없는 종류다.

01 헤드라인 — 이번 주 핵심 흐름

간판을 떼는 돈 — 자금은 돌아왔는데 'ESG 펀드'는 사라지고 있다

지속가능 투자 시장의 숫자가 두 방향으로 갈라졌다. 모닝스타의 2분기 세계 지속가능 펀드 자금 흐름 보고서에 따르면 중국을 뺀 전 세계 지속가능 펀드에 37억 달러가 순유입돼 두 분기 연속 플러스를 기록했고, 전체 순자산은 3조 7천억 달러로 사상 최고에 올랐다. 유럽이 35억 달러를 끌어들이며 시장을 떠받쳤고, 유럽 한 곳이 전 세계 지속가능 펀드 자산의 84%인 3조 1천억 달러를 갖고 있다. 그러나 자금의 성격은 완전히 바뀌었다. 패시브 전략이 114억 달러를 빨아들이는 동안 액티브 펀드에서는 78억 달러가 빠졌고, 채권형이 144억 달러를 모으는 동안 주식형에서는 93억 달러가 나갔다.

미국 쪽 그림은 더 극적이다. 2022년 2분기부터 올해 3월까지 미국 지속가능 펀드에서 657억 달러, 전체 운용자산의 20%에 해당하는 돈이 빠져나갔다. 신규 출시는 2021년 116개에서 2025년 9개로 줄었고 해체된 펀드는 91개로 역대 최대였다. 6,200억 달러를 굴리는 캘리포니아 공무원연금도 'ESG'라는 표현 대신 '지속가능성 통합'이라는 말을 쓰되 기후 노출도와 지배구조 위험을 평가하는 절차는 그대로 두었다.

화석연료와 무기·담배·주류를 배제하며 37개 종목에 집중하던 미국 최대 펀드는 184억 달러를 잃었고, 저비용 인덱스형 상품이 그 자리를 대신해 1위가 됐다. 세계 최대 자산운용사의 환경·사회 관련 주주제안 찬성률은 40%에서 4%로 떨어졌다. 반면 사모 시장에서는 폭넓은 사회·환경 성과를 좇는 임팩트 펀드 조달액이 50억 달러에서 26억 달러로 반 토막 난 사이, 에너지 전환 펀드는 107억 달러에서 288억 달러로 169% 늘었다. 학교와 사회기반시설과 재생에너지 기업을 하나의 바구니에 담는 방식이 밀려나고, 수익원이 명확한 실물자산 전략이 그 자리를 차지한 것이다.

한국 시사점 — 이 흐름을 'ESG 후퇴'로 요약하면 정확히 반대로 대응하게 된다. 돈은 줄지 않았고 오히려 사상 최고를 찍었다. 사라진 것은 '착한 것들을 한 바구니에 담은 상품'이지 지속가능성 자체가 아니다. 국내 임팩트 투자사와 사회연대경제 기업이 지금 점검할 것은 세 가지다. 첫째, 자사 펀드나 사업의 설명서에서 '임팩트'라는 단어를 지웠을 때 남는 문장이 무엇인지 확인하는 일이다. "취약계층 일자리를 만든다"가 아니라 "이 사업은 어떤 수요에서 매출이 나오고 그 매출이 성과와 어떻게 연동되는가"를 한 문장으로 쓸 수 있어야 자금 시장에서 검토 대상이 된다.

둘째, 상품 구성을 다시 보는 일이다. 여러 주제를 묶은 종합형 임팩트 펀드는 지금 전 세계에서 가장 자금을 못 모으는 형태다. 에너지·돌봄·주거처럼 수요와 원가 구조가 분명한 단일 주제로 쪼개는 편이 훨씬 유리하다. 셋째, 액티브에서 패시브로, 주식에서 채권으로 옮겨간 흐름은 투자자가 '위험을 덜 지면서 참여하고 싶다'는 뜻이라는 점이다. 국내에서 사회성과연계채권이나 지역재생 채권 같은 고정수익형 수단이 늘 논의만 되고 물량이 나오지 않았는데, 지금이 그 수요와 만나는 시점이다. 유럽에서 시작된 상품 재편이 국내 운용사의 상품기획서에 닿기까지는 대략 6~12개월로 보인다.



심층 — 상품 범주의 붕괴와 재조립: 'ESG 펀드'가 아니라 '무엇에 얼마를 걸었는가'로 팔리는 시장 (유럽·미국에서 먼저 벌어진 재편 · 국내 상품기획 도착 6~12개월)

왜 중요한가. 이번 숫자들의 결정적 성격은 총량이 아니라 분해에 있다. 총자산은 사상 최고인데 상품 수는 줄고, 자금은 들어오는데 액티브에서는 빠지며, 임팩트 펀드 조달은 반 토막인데 에너지 전환 펀드는 169% 늘었다. 하나의 방향으로 요약되지 않는 이 그림이 말하는 것은 '지속가능 투자'라는 범주 자체가 해체되고 있다는 사실이다. 유럽이 추진하는 공시 규정 개편도 같은 방향이다. 지금까지 상품을 8조와 9조라는 조문 번호로 나누던 체계를 없애고 전환·기본·지속가능이라는 세 범주로 다시 짜려 한다.

조문 번호는 '이 상품이 어떤 공시 의무를 지는가'를 뜻했을 뿐인데 시장에서는 등급처럼 쓰였고, 그 오용이 그린워싱 논란의 온상이 됐다. 새 범주는 무엇을 하는 상품인지를 이름에 담으려는

시도다. 임팩트 분야가 주목해야 할 것은 이 재편의 승패가 '가치 있는 일인가'가 아니라 '설명 가능한 구조인가'로 갈린다는 점이다. 학교와 사회기반시설과 재생에너지를 한 바구니에 담은 상품이 밀려난 이유는 나쁜 일을 해서가 아니라 수익 구조를 한 문장으로 설명할 수 없어서다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 단일 주제·실물자산 운용자다. 에너지 인프라 펀드가 세계 지속가능 투자에서 차지하는 비중이 48%에서 65%로 뛴 것이 그 결과다. 둘째는 저비용 패시브 상품 제공자다. 종목을 골라 초과수익을 내겠다는 약속보다 규칙이 투명하고 값이 싼 쪽으로 자금이 옮겨갔다. 셋째는 채권 발행자다. 채권형이 144억 달러를 모으는 동안 주식형에서 93억 달러가 빠졌다는 것은 투자자가 위험을 덜 지면서 참여하고 싶어 한다는 뜻이며, 사회성과연계채권이나 지역재생 채권처럼 고정수익 구조를 설계할 수 있는 쪽에 문이 열렸다는 뜻이다.

패자도 셋이다. 하나는 종합형 임팩트 펀드다. 여러 주제를 묶어 위험을 분산한다는 논리가 지금은 '무엇에 투자하는지 모르겠다'로 읽힌다. 둘은 배제 전략에 의존하던 액티브 펀드다. 특정 산업을 빼는 방식은 시장이 그 산업으로 오를 때 설명할 말이 없다. 셋은 작고 새로운 임팩트 운용사다. 신규 상품이 116개에서 9개로 줄어든 시장에서 첫 펀드를 모으는 일은 몇 년 전보다 몇 배 어려워졌고, 이들은 잘못된 것 없이 자금 시장의 문 앞에서 걸러진다.

한국 적용. ① 상품 설명서를 다시 쓴다 — '임팩트'를 지운 뒤 남는 문장이 사업 설명이 되어야 한다. 수요의 출처, 매출의 발생 지점, 성과와 매출의 연동 방식 세 줄이면 충분하고, 이 세 줄이 안 나오면 지금 자금 시장에서는 검토 대상이 아니다. ② 종합형 포트폴리오를 주제별로 쪼갬다. 돌봄·에너지·주거처럼 원가와 수요 구조가 다른 자산을 한 펀드에 담고 있다면 후속 펀드는 분리해 조성하는 편이 유리하다. ③ 고정수익형 수단을 지금 설계한다.

국내에서 사회성과보상사업은 오래 논의됐지만 물량이 나오지 않았는데, 채권으로 옮겨간 수요와 만날 시점이 지금이다. ④ 표현 전략을 정한다. 명칭을 바꾸되 절차는 유지한 미국 연기금의 방식은 국내 공공기관에도 그대로 쓸 수 있다. 이름 때문에 사업이 흔들린 경험이 있는 조직일수록 절차 문서를 먼저 단단히 해두는 편이 낫다. ⑤ 유럽 범주 개편안을 미리 읽어 둔다. 국내 지속가능 금융 분류체계 논의가 그 틀을 따라올 가능성이 높고, 전환금융을 어디까지 인정할지가 국내 산업 구조에서 특히 큰 쟁점이 된다.

놓치기 쉬운 함정. 첫째, 이 국면을 'ESG의 종말'로 읽는 오독이다. 자산은 3조 7천억 달러로 사상 최고이며 유럽 한 곳이 그중 84%를 갖고 있다. 종말한 것은 포장이지 시장이 아니다. 둘째, 이름을 바꾸는 것으로 대응을 끝내는 것이다. 표현을 바꾸고 평가 절차까지 함께 없앤 조직은 몇 년 뒤 규제가 다시 조여올 때 아무 자료도 갖고 있지 않게 된다. 셋째, 패시브 전환을 비용 문제로만 보는 것이다. 패시브 상품이 커진다는 것은 종목 선정이 지수 규칙으로 넘어간다는 뜻이고, 그러면 영향력의 무대가 개별 운용사의 의결권 행사에서 지수 방법론 설계로 옮겨간다. 국내 논의는 아직 앞쪽에만 있다.

출처: ESG News (이탈리아, 2026-08) — Fondi ESG, la raccolta torna a crescere ma cambia volto: l'Europa guida il mercato, gli investitori premiano i passivi · 임팩트온 (한국, 2026-08) — 미국 ESG투자 288억달러 에너지전환 펀드로... '간판' 떼고 수익성 쫓는다 · 임팩트온 (한국, 2026-08) — SFDR Article 8·9 폐지 수순... 전환펀드, 화석연료 어디까지 담나

두꺼운 보고서로는 더 이상 가릴 수 없다 — 27%와 13% 사이

미국 시카고대 로스쿨 연구진이 러셀3000 지수 편입 기업 2,160곳이 1998년부터 2023년까지 낸 지속가능경영보고서 1만 5천여 건을 대규모 언어모델로 문장 단위 분류했다. 결과는 분량과 내용이 반대로 움직였다는 것이다. 보고서 발간은 2000년대 초 연 100~200건에서 2020년 이후 연 1,500건 이상으로 늘었고, 평균 문장 수는 작성 1년 차 기업이 250~300개인 데 비해 20년 이상 된 기업은 1,500개를 넘었다. 그런데 전체 문장에서 수치 근거 없이 의지와 이미지를 강조하는 표현이 27%를 차지한 반면 정량 데이터가 담긴 문장은 13%, 기업에 불리한 정보는 7%에 그쳤다.

정량 문장이 해마다 평균 3.2개 늘는 동안 홍보성 문장은 7.8개씩 늘었다. 보고 경험이 쌓이면 나아지는 것도 3년까지였다. 3년 차까지는 홍보성 문구가 9% 줄고 구체성이 8% 높아졌지만 그 뒤로는 개선이 멈췄고, 여러 국제 기준을 동시에 채택한 기업도 정량 데이터 비중이 함께 높아지지는 않았다. 같은 주에 나온 자료들은 이 관행의 유효기간이 끝났음을 보여준다. 26개 국가·지역의 투자 전문가 1,074명을 조사한 결과 62%가 이미 인공지능으로 기업 공시와 실적발표를 분석한다고 답했고, 전혀 쓰지 않는다는 응답은 4%였다.

옥스퍼드대와 컬럼비아대 연구자가 한 석유 대기업의 공시를 네 개 언어모델로 분석해 환경·사회 항목을 손익계산서·재무상태표·현금흐름표에 연결한 실험에서는, 사람 손으로 100시간 걸리던 작업이 1시간으로 줄었고 지속가능성 관련 재무 노출액은 기본 시나리오에서 50억~100억 달러로 추정됐다. 한편 일본 상장사 열 곳의 공시를 네 개 모델로 채점한 연구는 비용 쪽 소식을 전한다. 추론 성능을 높인 최신 모델과 일반 모델의 점수 차이는 5점 척도에서 평균 0.38에 그쳤는데 비용은 5.6배였다.

한국 시사점 — 국내 기업의 지속가능경영보고서도 같은 궤적을 그려왔다. 첫 발간 때는 얇고 어색했지만 회를 거듭하며 두꺼워졌고, 늘어난 분량의 상당 부분은 사진과 선언과 사례 소개였다. 그 전략이 통했던 이유는 읽는 사람이 사람이었기 때문이다. 200쪽을 다 읽는 애널리스트는 없었고, 그래서 약한 항목은 중간쯤에 묻어두면 됐다. 기계는 200쪽을 다 읽고, 심지어 같은 회사의 3년 치와 경쟁사 다섯 곳을 동시에 읽는다. 실무적으로 준비할 것은 두 가지다.

하나는 자사 보고서를 언어모델에 넣고 정량 문장의 비율과 부정적 정보의 언급 횟수를 스스로 세어보는 일이다. 30분이면 되고, 그 결과가 곧 투자자가 보게 될 성적표다. 다른 하나는 공시 항목을 늘리는 관성을 끊는 일이다. 한 번 실은 항목은 빼기 어렵다는 이유로 기업가치와 관련이 낮은 지표가 계속 쌓이는데, 이제는 항목 수가 아니라 항목당 숫자의 밀도가 평가된다. 이 변화는 이미 국내 투자자 회의에 들어와 있고, 늦어도 6개월 안에 공시 실무의 표면으로 올라온다.



심층 — 판독 비용의 붕괴가 공시 전략을 뒤집는다: 분량 방어의 종료와 '자기 채점'의 의무화 (미국·일본 연구에서 먼저 확인된 흐름 · 국내 공시 실무 도착 6개월 이내)

왜 중요한가. 지난 20년간 지속가능성 공시의 실질적 균형은 정보 비대칭 위에 서 있었다. 기업은 쓸 수 있는 만큼 쓰고, 읽는 쪽은 읽을 수 있는 만큼만 읽었다. 그 격차가 기업에 유리했기 때문에 분량을 늘려 약한 항목을 희석하는 전략이 성립했고, 26년치 데이터가 보여주듯 그 전략은 실제로 널리 쓰였다. 홍보성 문장이 27%, 정량 데이터가 13%, 불리한 정보가 7%라는 구성비는 우연이 아니라 최적화의 결과다. 이번 자료들이 말하는 것은 그 최적화의 전제가 사라졌다는 사실이다.

투자 전문가의 62%가 이미 기계로 공시를 읽고, 재무제표 연결 분석이 100시간에서 1시간으로 줄었다면, 분량은 더 이상 방패가 아니라 표본 크기일 뿐이다. 더 중요한 것은 기계가 공시를 단독으로 읽지 않는다는 점이다. 신용평가와 외부 보도, 경쟁사 자료와 함께 놓고 대조한다. 그래서 '쓰지 않은 것'이 곧바로 드러난다. 지금까지 공시 전략의 핵심 기술은 무엇을 쓸지 고르는 것이었는데, 이제는 쓰지 않은 항목이 왜 없는지를 설명해야 하는 국면이 온다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 이미 항목당 숫자 밀도가 높은 기업이다. 분량이 적어도 계산 가능한 자료를 가진 쪽이 기계 판독에서 유리하고, 이 우위는 홍보 예산으로 뒤집히지 않는다. 둘째는 중견기업과 비영리다. 값비싼 추론 모델과 일반 모델의 채점 차이가 5점 척도에서 0.38에 그치고 비용은 5.6배라는 결과는, 자기 점검의 문턱이 이미 충분히 낮다는 뜻이다. 셋째는 검증·인증 사업자다. 기계가 읽는 시대에는 자료의 출처와 산정 방법이 곧 신뢰의 근거가 되므로 검증 수요가 구조적으로 늘어난다.

패자는 셋이다. 하나는 보고서 대행 시장의 서술 중심 사업자다. 편집과 디자인으로 부가가치를 만들던 방식은 판독 대상이 문장이 되는 순간 가치가 급락한다. 둘은 항목을 계속 늘려온 기업이다. 한 번 실은 항목은 빼기 어려워 관련성 낮은 지표가 쌓였는데, 이제 항목 수가 아니라 항목당 밀도가 평가된다. 셋은 잘하고도 기록하지 않은 조직이다. 현장에서 실제로 변화를 만들었지만 숫자로 남기지 않은 사회적기업과 비영리는 기계 판독의 세계에서 존재하지 않는 것으로 취급된다.

한국 적용. ① 자기 채점을 정례화한다 — 자사 보고서를 언어모델에 넣고 정량 문장 비율, 부정적 정보 언급 횟수, 목표 대비 실적이 함께 제시된 항목 수를 세어 연도별로 기록한다. 이 세 숫자가 곧 외부가 볼 성적표다. ② 항목을 줄이는 절차를 만든다. 기업가치와 관련이 낮아진 지표를 빼는 데도 근거가 필요하므로, 중대성 평가 결과와 연동해 제외 사유를 남기는 양식을 미리 준비한다. ③ 불리한 정보를 쓰는 규칙을 정한다.

사고와 미달성 목표를 어느 수준까지 어떤 형식으로 쓸지 사전에 합의해 두지 않으면 매년 담당자 개인이 위험을 떠안게 된다. ④ 중견기업 지원 프로그램의 방향을 바꾼다. 보고서 작성 대행 지원보다 자기 채점 도구와 산정 방법론 교육이 지금은 훨씬 효율이 높다. ⑤ 비영리와 사회적기업의 성과 기록에도 같은 원리를 적용한다. 사업보고에 숫자가 실리지 않으면 기계가 읽는 세상에서 그 성과는 검색되지 않는다.

놓치기 쉬운 함정. 첫째, 판독 도구를 신뢰의 최종 심판으로 여기는 것이다. 같은 공시를 네 모델로 분석했을 때 결과 편차가 컸다는 점은 연구진 스스로 강조한 대목이며, 정책 변화와 산업 맥락을 아는 전문가 판단이 없으면 잘못된 결론이 나온다. 둘째, 숫자를 늘리는 것으로 대응을 끝내는

것이다. 검증되지 않은 숫자를 대량으로 넣으면 정정 위험만 커지고, 다음 항목에서 다룰 추정치 문제와 곧바로 충돌한다. 셋째, 자기 채점 결과를 외부에 그대로 공개하는 것이다. 진단은 내부 개선용이며, 확정되지 않은 자체 평가를 공개하면 그 자체가 공시 책임의 대상이 될 수 있다.

출처: 임팩트온 (한국, 2026-08) — ESG보고서 두꺼워질수록 홍보 문구 더 빨리 늘었다...정량 데이터의 두 배 · 임팩트온 (한국, 2026-08) — 투자자 62% AI로 공시 분석...CFO, ESG 항목 재무성과와 연결해야 · arXiv (국제, 2026-05) — Limited Marginal Benefit of Reasoning-Heavy LLM Deployment in ESG Narrative Scoring

탄소 청구서가 두 번째 창구를 열었다 — 영국 제도는 무게가 아니라 가격으로 판정한다

지난 호에서 인권 실사의 비용이 통관 창구에서 청구되기 시작했다고 전했는데, 이번 주에는 그 창구가 하나 더 늘었다. 영국이 2027년 1월 1일부터 알루미늄·시멘트·비료·수소·철강 다섯 분야에 자국 탄소국경조정제도를 시행한다. 유럽연합 제도를 그대로 옮긴 것이 아니라는 점이 핵심이다. 유럽연합에서는 내재배출량에 해당하는 증서를 사서 상환하지만 영국에서는 수입자가 세무당국에 세금을 신고하고 납부한다. 적용 기준선도 다르다. 유럽연합은 연간 수입 순중량 50톤을 기본으로 삼는데 영국은 대상품 수입가액 5만 파운드를 기준으로 삼는다.

산정 범위도 갈린다. 영국은 시행 초기에 직접배출만 보고 간접배출 산입은 2029년 이후로 미뤘지만, 유럽연합은 시멘트·비료 등 일부 품목에서 전력 사용에 따른 간접배출까지 본다. 같은 공장에서 만든 같은 제품인데 두 제도에 신고하는 배출 원단위가 달라진다는 뜻이다. 게다가 유럽연합에는 2023년 10월부터 2025년 12월까지 보고만 하는 이행기가 있었지만 영국에는 없다. 첫 신고·납부 기한은 2028년 5월 31일이다. 한편 아시아에서는 대응의 성격이 바뀌고 있다.

말레이시아철강연구소는 자국 철강업계의 올해 관련 비용을 9억 7,070만 링깃으로 추산했는데, 정부는 배출량 측정·보고·검증 체계 구축과 함께 에너지 효율 설비 투자까지 지원 범위를 넓혔다. 인도는 유럽연합과의 자유무역협정에 별도 부속서를 넣어 검증기관 인정과 자국에서 이미 낸 탄소가격의 공제를 협상 의제로 올렸다. 영국의 한 지속가능성 매체가 전한 싱크탱크 분석은 그 협상의 근거가 되는 숫자를 보여준다. 인도 철강 수출업체가 저배출 생산으로 대응하는 현실적 시나리오에서 총비용은 7억 6,200만 유로에서 약 7,900만 유로로 줄고,

한국 시사점 — 한국 정부도 올해 15개 지원책을 가동해 산정·보고·검증 역량 강화, 공정 배출 감축, 담당자 교육 33차례를 진행하고 있다. 다만 지금 놓치기 쉬운 지점은 '영국은 별개의 제도'라는 사실이다. 유럽연합 대응을 마친 기업이 안심하고 있다가 대상 판정 기준부터 다시 계산해야 하는 상황을 맞을 수 있다. 실무적으로는 세 가지가 필요하다. 첫째, 영국 수출 물량을 수입자 단위로 합산해 보는 일이다. 영국 기준은 한 건이나 한 거래처가 아니라 같은 수입자가 들여오는 대상품 전체의 합계 가액으로 판정하므로, 여러 통관업자와 거래처로 나눠 보내는 기업일수록 자기 노출도를 모르고 있을 가능성이 크다. 둘째, 배출 원단위를 두 벌 만드는 준비다.

유럽연합용으로 모은 활동량·연료소비량·생산량 자료는 공유할 수 있지만 산정 범위가 다르므로 재계산이 필요하고, 유럽연합용 검증보고서를 영국에서 그대로 쓸 수 있는지도 확인해야 한다. 셋째, 국내에서 이미 부담한 탄소가격을 공제받으려면 제도의 존재만으로는 안 되고 실제 부담액을 산정해 무상할당과 환급을 뺀 실효 부담을 증명해야 한다는 점이다. 이 증명 자료를 만들어 둔 기업과 그렇지 않은 기업의 원가 차이는 2028년 첫 납부 때 드러난다. 인도가 통상 협상 의제로 끌어올린 방식은 개별 기업이 아니라 정부가 할 일을 보여준다는 점에서 참고할 만하고, 그 논의가 국내 통상 문서에 반영되기까지는 12~18개월이 걸릴 것으로 보인다.



심층 — 하나의 개념, 두 개의 장부: 제도 간 비호환이 만드는 이중 산정 비용과 아시아 정부들의 대응 격차 (영국·유럽 제도 · 국내 통상 문서 도착 12~18개월, 원가 반영은 즉시)

왜 중요한가. 지난 호에서 인권 실사가 통관 창구에서 청구되기 시작했다고 짚었는데, 이 흐름은 꺾이지 않고 오히려 제도의 수가 늘어나는 방향으로 이어지고 있다. 그리고 이번 국면의 성격은 '규제가 하나 더 생겼다'가 아니라 '같은 개념을 재는 자가 둘이 됐다'는 데 있다. 영국과 유럽연합은 둘 다 내재배출량에 값을 매기지만 대상 판정 기준이 무게와 가격으로 다르고, 산정 범위가 직접배출과 일부 간접배출로 다르며, 징수 방식이 증서 상환과 세금 납부로 다르다.

같은 공장에서 만든 같은 제품의 배출 원단위가 두 신고서에서 다른 숫자로 적힌다는 뜻이다. 기업 실무에서 이것은 단순한 추가 업무가 아니라 자료 체계의 이원화를 요구한다. 활동량과 연료소비량 같은 원자료는 공유할 수 있어도 경계 설정과 모니터링 기간, 검증 요건이 다르므로 재계산이 필요하고, 유럽용 검증보고서를 영국에서 쓸 수 있는지도 별도로 확인해야 한다. 게다가 영국에는 보고만 하는 이행기가 없어 시행 첫날부터 과세가 시작되고, 무상할당이 약 9년에 걸쳐 줄어들도록 설계돼 있어 탄소가격이 같아도 실질 부담은 해마다 커진다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 배출 자료를 제품·공장 단위로 이미 축적한 대형 제조사다. 제도가 늘어날수록 재계산은 늘지만 원자료가 있으면 대응이 사무 작업으로 끝난다. 둘째는 저배출 생산으로 실제 전환한 기업이다. 인도 철강을 분석한 시나리오에서 총비용이 7억 6,200만 유로에서 약 7,900만 유로로 줄고 야심적 시나리오에서는 순이익으로 뒤집힌다는 결과는, 이 제도가 벌칙이 아니라 상대가격 조정 장치라는 사실을 보여준다. 유럽 철강가가 오르면 저배출 수출자가 그 혜택을 가져간다. 셋째는 통상 협상 역량을 갖춘 정부다.

인도가 자유무역협정 부속서에 검증기관 인정과 자국 탄소가격 공제를 넣은 방식은 개별 기업의 부담을 국가 협상으로 옮긴 사례다. 패자는 셋이다. 하나는 검증 자료를 못 갖춘 중소 수출기업이다. 실배출량을 증명하지 못하면 불리한 기본값이 적용되고 2028년부터는 가산까지 붙는다. 둘은 저가·대량 품목에 익숙한 기업이다. 무게 기준만 관리하다 가격 기준 제도를 맞으면 대상 판정 자체를 놓친다. 셋은 여러 통관업자와 거래처로 물량을 쪼개 보내는 기업이다. 수입자 단위 합산이라는 기준을 모르면 자기 노출도를 모른 채 등록 의무를 어기게 된다.

한국 적용. ① 영국 수출을 수입자 단위로 합산한 표를 만든다 — 거래처별이 아니라 영국 내 수입자별로 연간 대상품 가액을 합산해 5만 파운드 기준선과의 거리를 확인한다. ② 배출 원단위를 두 벌로 관리한다. 유럽용 산정 결과를 그대로 전용할 수 없으므로 영국 경계에 맞춘 재계산 절차와 담당자를 지정한다. ③ 탄소가격 공제 증빙을 지금부터 만든다. 국내에 배출권거래제가 있다는 사실만으로는 공제되지 않고, 해당 제품의 내재배출량에 대해 실제 부담한 금액에서 무상할당과 환급을 뺀 실효 부담을 계산해 제시해야 한다.

이 계산서가 곧 원가 절감액이다. ④ 하류 제품 확대에 대비한다. 완성차는 아직 대상이 아니지만 철강을 쓴 부품 등 약 180개 품목으로 넓히는 논의가 진행 중이므로, 부품 협력사까지 포함한 자료 수집 범위를 미리 그려야 한다. ⑤ 정부 지원책을 산정 지원에서 설비 전환으로 옮기도록 요구한다. 말레이시아가 측정·보고·검증 체계 구축과 저탄소 설비 투자 지원을 함께 묶은 방식이 참고 사례다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 유럽 대응을 마쳤으니 영국도 된다고 보는 것이다. 두 제도는 상품코드부터 다르게 판정하며 전용이 불가능한 지점이 여럿이다. 둘째, 비용을 한 번 추산하고 그 숫자를 고정으로 쓰는 것이다. 무상할당 축소 일정 때문에 같은 탄소가격에서도 부담은 매년 커지며, 다음 항목에서 볼 완성차 사례가 바로 이 착시의 결과다. 셋째, 대응을 서류 작업으로 가두는 것이다. 배출량을 실제로 줄인 기업만이 비용을 이익으로 뒤집을 수 있고, 서류만 잘 쓰는 기업은 매년 같은 액수를 낸다. 넷째, 협력사에 자료 제출만 요구하고 비용은 나누지 않는 것이다. 자료를 만드는 비용을 감당하지 못하는 협력사는 결국 기본값을 쓰게 되고 그 부담은 구매기업에 돌아온다.

출처: Sustainable Japan (일본, 2026-08) — 【環境】英国CBAMが2027年に開始 ～

EU制度との違いと日本企業に求められる二制度対応～・edie (영국, 2026-08) — CBAM costs for Indian steelmakers unlikely to be as high as first feared · 임팩트온 (한국, 2026-08) — CBAM 대응 본격화…

말레이시아는 설비투자, 인도는 FTA로 방어

자본의 두 관문 — 들어올 때는 신용등급, 나갈 때는 거버넌스

임팩트 자본을 둘러싼 두 편의 자료가 같은 주에 나왔는데, 하나는 돈이 들어오는 문을, 다른 하나는 돈이 나가는 문을 다룬다. 들어오는 쪽부터 보면, 보험사를 비롯한 기관투자자는 독립 평가사가 '투자적격'으로 매긴 자산만 검토할 수 있는 경우가 많다. 그래서 민간자본에 공공·자선 자금을 섞은 혼합금융 구조는 오랫동안 기관 자금의 문턱을 넘지 못했다. 평가사들이 이 구조를 평가할 방법론을 갖지 못했기 때문이다. 그 상황이 바뀌고 있다. 7월에 두 대형 신용평가사가 혼합금융 거래 평가 방법론을 각각 정리해 발표했다. 한 곳은 여러 공공 부문이 후순위 지분을 대는 구조에 다자금융기관 방법론을 적용하는 방식을, 다른 한 곳은 다중 트랜치 펀드와 유동화 구조가 선순위 익스포저에 투자적격 등급을 뒷받침할 수 있는 경로를 설명했다.

실제 등급도 나왔다. 4월에 한 성평등 투자 펀드가 투자적격 상단의 등급을 받았는데, 후순위 자본이 총자산의 60%를 넘어야 한다는 요건과 지역 분산, 전액 환해지가 근거로 꼽혔다. 아프리카 농업 전문 투자기관은 영국 정부의 우선손실 자본을 바탕으로 A- 등급을 받았고, 6월에는 한 국제금융기구가 62개 대출을 묶은 신흥시장

대출채권담보부증권의 선순위와 메자닌이 각각 최고 등급과 그 아래 등급을 받았다. 나가는 쪽은 반대로 준비가 없다. 43개 임팩트 투자자를 조사한 연구는 엑사이트야말로 입구에서 선언한 모든 것이 시험받는 순간이라고 지적한다.

엑사이트에서는 재무적 유인이 속도와 밸류에이션을 우선하는 반면 임팩트를 지키려면 인내와 선별, 때로는 낮은 수익의 수용이 필요하기 때문이다. 조사에 따르면 비영리 계열 투자자는 임팩트에 더 큰 가중치를 두고 임팩트 전문가를 의사결정에 완전히 참여시키는 비율이 높은 반면, 상업 계열 투자자는 임팩트와 수익을 동등하게 놓는 경향이 강했다. 동등하게 놓는 틀은 압력이 왔을 때 임팩트를 거래 대상으로 삼는 것을 정당화한다는 것이 연구진의 지적이다. 그러나 양쪽 모두 엑사이트를 핵심 전략 과제로 다루지는 않고 있었다. 같은 시기 한 경영학 저널에 실린 사례 연구도 창업자 한 사람이 세운 혼합형 사회적기업이 매각될 때 초기에 각인된 가치가 어떤 승계 설계를 거쳐야 이전되는지를 다뤘다.

한국 시사점 — 국내 임팩트 금융은 지금까지 대체로 입구 쪽 논의만 해왔다. 모태펀드 출자 비중, 임팩트 보증, 사회성과보상사업 같은 것들이 모두 돈이 들어오는 통로에 관한 것이다. 이번 자료들은 두 가지를 말한다. 하나는 입구를 넓히는 가장 현실적인 열쇠가 등급이라는 점이다. 국내 연기금과 보험사가 임팩트 자산에 배분하지 못하는 이유는 의지 부족이 아니라 내부 규정상 무등급 자산을 담을 수 없기 때문인 경우가 많다. 그렇다면 임팩트 펀드를 새로 만드는 것보다 기존 구조에 우선손실 자본을 두껍게 쌓아 등급을 받을 수 있게 설계하는 편이 자금 유치에 훨씬 빠르다.

공공 재원의 역할도 직접 투자보다 후순위를 떠안아 남의 돈을 끌어오는 쪽이 배율이 높다. 다른 하나는 출구 규칙을 지금 문서로 정해 두라는 것이다. 국내 임팩트 투자 1세대 포트폴리오가 이제 회수 시기에 들어서는데, 매각 상대가 임팩트를 이어갈지 판단하는 기준, 임팩트 유지 조건을 계약서에 넣을지 여부, 그 조건 때문에 낮아지는 가격을 어디까지 감수할지를 그때 가서 정하면 언제나 속도와 가격이 이긴다. 정관과 투자심의 규정에 미리 적어 두는 조직만이 실제로 지킨다. 이 논의가 국내 운용 실무의 표준 문서에 반영되기까지는 12~24개월로 보인다.



심층 — 임팩트 자본의 병목은 의지가 아니라 규정이었다: 등급이라는 입구 열쇠와 문서화되지 않은 출구 (미국·유럽 금융시장 · 국내 운용 실무 도착 12~24개월)

왜 중요한가. 임팩트 투자가 규모를 키우지 못한 이유를 우리는 오랫동안 인식과 의지의 문제로 설명해 왔다. 기관투자자가 사회적 성과의 가치를 이해하지 못한다는 식이다. 이번 자료는 그 설명을 상당 부분 뒤집는다. 보험사와 연기금이 임팩트 자산을 담지 못한 것은 마음이 없어서가 아니라 내부 규정과 감독 기준이 무등급 자산의 편입을 막기 때문이었고, 그렇다면 해법은 설득이 아니라 구조 설계다. 두 대형 평가사가 혼합금융 거래 평가 방법론을 정리해 내놓았다는 사실이 중요한 이유가 여기 있다.

평가사는 거래 구조를 설계해 줄 수 없지만 방법론을 명시함으로써 발행자가 투자적격을 받을 수 있는 구조를 스스로 짜게 만든다. 실제 등급이 붙기 시작한 것도 그 결과다. 후순위 자본이 총자산의 60%를 넘어야 한다는 요건, 지역 분산, 전액 환해지, 정부의 우선손실 자본 같은 조건은

앞으로 임팩트 펀드 설계의 사실상 표준이 된다. 반대편에서 출구는 아직 규칙이 없다. 43개 투자자를 조사한 연구가 짚은 것은 엑사이트 입구에서 선언한 모든 것이 시험받는 순간이며, 그 순간에 판단을 맡겨 두면 속도와 가격이 언제나 이긴다는 사실이다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 공공·자선 재원을 우선손실 자리에 넣을 수 있는 기관이다. 같은 예산으로 직접 투자할 때보다 훨씬 큰 민간 자금을 끌어오며, 이 배율이 곧 정책 효율의 새 지표가 된다. 둘째는 구조화 역량을 가진 운용사다. 임팩트 분야에서 오래 요구돼 온 것은 현장 이해였는데, 이제는 트랜치 설계와 신용 보강을 아는 쪽이 자금을 모은다. 셋째는 엑사이트 규칙을 정관에 적어 둔 조직이다. 규칙이 있는 조직만이 매각 협상에서 미션 조항을 실제로 관철한다. 패자는 셋이다.

하나는 소규모 단독 펀드다. 등급을 받으려면 자산 규모와 분산이 필요한데 작은 펀드는 그 문턱 자체에 닿지 못하고, 잘못된 것 없이 기관 자금에서 배제된다. 둘은 임팩트 담당자가 자문 역할에 머무는 상업 계열 투자자다. 조사에 따르면 이들은 임팩트와 수익을 동등하게 놓는 경향이 강한데, 동등한 틀은 압력이 올 때 임팩트를 거래 대상으로 삼는 것을 정당화한다. 셋은 회수기에 들어선 1세대 포트폴리오의 피투자기업이다. 매각 이후에도 미션이 유지될지가 계약이 아니라 인수자의 선의에 달려 있다.

한국 적용. ① 새 펀드를 만들기 전에 기존 구조에 등급을 붙일 방법을 검토한다 — 후순위 자본을 두껍게 쌓아 선순위에 투자적격을 만들면 연기금과 보험사의 문이 열린다. ② 공공 재원의 역할을 직접 투자에서 우선손실 인수로 옮긴다. 모태펀드와 지방 기금의 출자 방식을 조정하는 것만으로도 동원 배율이 달라진다. ③ 투자심의 규정에 출구 조항을 넣는다.

매각 상대의 미션 승계 의사를 어떻게 확인할지, 미션 유지 조건을 계약서에 어떤 문구로 넣을지, 그 조건 때문에 낮아지는 가격을 몇 퍼센트까지 감수할지를 숫자로 적어야 실제로 작동한다. ④ 임팩트 담당자의 권한을 격상한다. 의사결정 참여가 자문에 그치면 재무 논리에 밀리는 것이 구조적으로 예정돼 있다. ⑤ 부채형 수단을 함께 설계한다. 상황이 곧 엑사이트 되는 양허성 대출과 인내자본은 별도의 출구 규칙이 없어도 미션이 유지되는 장점이 있고, 국내에서 아직 크게 활용되지 않았다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 등급을 목표로 삼아 자산 구성을 왜곡하는 것이다. 등급이 좋아지는 방향으로만 포트폴리오를 짜면 정작 자금이 필요한 초기 단계와 소규모 대상이 빠진다. 둘째, 우선손실 자본을 무한정 늘리면 된다고 보는 것이다. 공공 재원의 손실 흡수에는 회계와 정치의 한계가 있고, 그 한계를 넘으면 다음 정권에서 제도 자체가 중단된다. 셋째, 엑사이트 규칙을 만들면 가격이 무조건 낮아진다고 전제하는 것이다. 미션 유지 조건을 명시한 거래가 오히려 인수자에게 사업 안정성을 설득하는 근거가 된 사례들이 있다.

실사의 사정거리 — 고객의 배출량까지 볼 것인가

기업 실사 의무의 범위를 둘러싼 다툼이 법정과 평가표 양쪽에서 동시에 벌어졌다. 프랑스에서는 파리 사법법원이 6월 25일 한 대형 에너지 기업의 실사계획을 '불완전'하다고 판단하고 6개월 안에 시정하라고 명령했다. 이 명령에는 가집행이 붙어 항소해도 집행이 멈추지 않는다. 회사는 이사회 심의를 거쳐 항소하면서, 실사법은 자사와 자회사·공급업체·하청업체의 활동을 대상으로 하는 것이지 통제권이 없는 고객의 활동까지 겨냥하지 않는다고 주장했다. 검찰은 기후변화가 본질적으로 국가 공동체의 책임이라는 의견을 냈다.

2017년 도입된 프랑스 실사법은 대기업이 자사와 협력사 활동에서 인권·보건·환경에 미치는 중대한 위험을 지도로 그려 공개하고 합리적 예방 조치를 취하도록 요구한다. 비슷한 사건에서 네덜란드 대법원도 한 석유 기업에 대한 최종 판단을 앞두고 있다. 다른 한편에서는 평가표가 같은 질문을 던졌다. 한 국제 인권단체가 세계 13대 전기차 제조사의 코발트·구리·리튬·니켈 공급망 인권 실사 관행을 90점 만점으로 채점했더니, 여섯 곳이 실사 정책과 위험 식별 과정, 발견 사항, 시정 조치 가운데 어느 것도 공개하지 않는 구간에 머물렀다.

메르세데스-벤츠 51점, 테슬라 49점이 중간권이었고 르노 27점, 닛산 22점, 지리 22점, 현대 21점, 미쓰비시 13점, 비야디 11점이 하위권이었다. 흥미로운 것은 이 여섯 곳 모두 국제 기준을 인용한 인권 정책 문서를 이미 갖고 있다는 점이다. 르노는 '인권 정책과 약속' 항목에서 6점 만점을 받았지만 '실사 결과의 공개 보고' 항목에서는 1점을 받았다. 국제에너지기구는 전기차 배터리용 광물 수요가 2024년부터 2050년까지 아홉 배로 늘어난다고 본다.

한국 시사점 — 두 사건은 방향이 반대인 것처럼 보이지만 같은 질문을 한다. 실사를 '문서로 선언하는 일'로 볼 것인가 '지도를 그려 보여주는 일'로 볼 것인가. 프랑스 법원은 계획 자체가 불완전하다고 봤고, 인권단체의 채점은 정책은 만점인데 공개는 최하점인 기업들을 골라냈다. 국내 기업에 이 대비는 특히 아프다. 현대가 하위권에 이름을 올린 것은 인권 정책이 없어서가 아니라 그 정책이 어떻게 작동하는지를 공개하지 않았기 때문이다. 준비할 것은 세 가지다. 첫째, 실사 문서를 '정책 선언부'와 '실행 보고부'로 나누고 후자를 별도로 채우는 일이다. 위험 지도, 올해 확인한 사업장 수, 발견된 문제와 그 처리 결과가 여기 들어간다.

지금 대부분의 국내 보고서에는 앞부분만 있다. 둘째, 고객 단계 배출까지 실사 범위에 넣을지에 대한 회사의 입장을 미리 정리해 두는 일이다. 프랑스 판결이 상급심에서 유지되면 유럽에 자회사를 둔 국내 제조업체가 같은 질문을 받게 되고, 그때 회사의 논리를 급조하면 진다. 셋째, 광물 공급망 자료를 지금부터 축적하는 일이다. 배터리 광물 수요가 아홉 배가 되는 동안 원산지 추적을 못 하는 기업은 계약에서 배제되거나 최악의 등급을 받는다. 채점표는 매년 갱신되고 순위는 그대로 기사가 된다. 유럽에서 시작된 이 압력이 국내 조달 계약서의 표준 조항으로 내려오기까지는 12~18개월이 걸릴 것으로 보인다.



심층 — 실사의 두 전선: 법원은 범위를 넓히고 평가표는 공개를 요구한다 (프랑스 법정·국제 평가기관 · 국내 조달 계약 도착 12~18개월)

왜 중요한가. 실사 의무를 둘러싼 다툼이 두 개의 서로 다른 무대에서 동시에 진행되고 있다는 점이 이번 국면의 특징이다. 법정에서는 '어디까지'가 쟁점이다. 프랑스 법원이 실사계획을 불완전하다고 보고 시정을 명령하면서, 통제권이 없는 고객 단계의 배출까지 위험 지도에 넣어야 하는지가 다투지고 있다. 회사 측 논리는 명확하고 법 문언에도 근거가 있다 — 실사법은 자사와 자회사, 공급업체와 하청업체를 대상으로 한다. 그러나 가집행이 붙어 항소해도 집행이 멈추지 않는다는 사실은 실무적으로 결정적이다.

다투는 동안에도 시정 작업은 진행해야 한다. 평가표에서는 '어떻게 보여줄 것인가'가 쟁점이다. 전기차 제조사 13곳을 90점 만점으로 채점한 결과에서 여섯 곳이 하위권에 몰렸는데, 이들 모두 국제 기준을 인용한 인권 정책 문서를 이미 갖고 있었다. 한 회사는 정책과 약속 항목에서 만점을 받고 공개 보고 항목에서 최하점을 받았다. 정책의 존재와 그 정책이 어떻게 작동하는지를 보여주는 일은 완전히 다른 과제이며, 지금 평가되는 것은 후자다. 국내 기업 한 곳이 하위권에 이름을 올린 이유도 정확히 여기에 있다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 위험 지도를 실제로 그려 온 기업이다. 법원이 요구하는 것은 선언이 아니라 지도이며, 이미 사업장과 원료 단계를 매핑해 둔 기업은 범위가 넓어져도 확장으로 대응할 수 있다. 둘째는 광물 추적 서비스와 검증 사업자다. 배터리 광물 수요가 2024년부터 2050년까지 아홉 배로 늘어난다면 그 공급망을 증명하는 시장도 같은 속도로 커진다. 셋째는 후발 완성차 업체 중 공개를 선택한 곳이다. 상위권과 하위권의 점수 차이가 크지 않은 구간에서는 공개 항목 몇 개를 채우는 것만으로 순위가 크게 오른다.

패자는 셋이다. 하나는 정책 문서만 갖춘 기업이다. 문서가 있다는 사실이 오히려 '알고도 공개하지 않았다'는 판정의 근거가 된다. 둘은 유럽에 자회사를 둔 국내 제조업체다. 프랑스 판결이 상급심에서 유지되면 같은 질문을 받게 되고, 그때 회사의 논리를 급조하면 진다. 셋은 콩고민주공화국을 비롯한 산지의 소규모 채굴 공동체다. 추적이 어려운 공급원은 위험 요인으로 분류돼 계약에서 배제되는데, 이는 삼림 규정에서 벌어진 일과 같은 구조이며 배제는 개선이 아니다.

한국 적용. ① 실사 문서를 정책 선언부와 실행 보고부로 나눈다 — 후자에는 위험 지도, 올해 확인한 사업장 수, 발견된 문제와 처리 결과, 미해결 항목과 그 사유가 들어간다. 지금 대부분의 국내 보고서에는 앞부분만 있다. ② 고객 단계 배출을 실사 범위에 넣을지에 대한 회사 입장을 문서로 정리한다. 찬반 어느 쪽이든 근거와 대안을 함께 적어 두어야 협상과 소송에서 쓸 수 있다. ③ 광물 공급망 자료 축적을 지금 시작한다.

코발트·구리·리튬·니켈의 1차 공급자를 넘어 정련과 채굴 단계까지의 경로를 기록하는 일이며, 완성하는 데 몇 년이 걸리므로 시작 시점이 곧 순위가 된다. ④ 채점표 대응을 홍보가 아니라 공시 실무로 다룬다. 매년 갱신되는 평가에서 순위는 그대로 기사가 되고, 그 기사는 다시 기계 판독의 입력이 된다. ⑤ 배제된 소규모 생산자를 흡수할 자금 창구를 임팩트 투자와 재단이 함께 설계한다. 규제 강화가 배제로만 귀결되지 않게 하는 유일한 완충재다.

놓치기 쉬운 함정. 첫째, 항소를 대응 전략으로 삼는 것이다. 가집행이 붙은 명령에서는 다투는 동안에도 시정 의무가 살아 있고, 시간을 벌었다고 여기는 사이 기한이 지난다. 둘째, 채점 결과를 평가기관의 편향으로 돌리는 것이다. 같은 방법론으로 채점된 상위 기업이 존재하는 한 그 항변은 통하지 않는다. 셋째, 공개를 늘리면 소송 위험이 커진다고 보는 것이다. 실제로는 반대인 경우가 많다 — 위험을 식별하고 조치한 기록이 있는 기업이 상당 주의 의무의 이행을 증명하기 쉽다.

출처: ID L'Info Durable (프랑스, 2026-07) — Devoir de vigilance : TotalEnergies fait appel de la décision lui enjoignant d'intégrer les émissions CO2 de ses clients · ComunicaRSE (아르헨티나, 2026-07) — Seis marcas de automóviles eléctricos fallan en transparencia sobre derechos humanos

02 세계 임팩트 현장 — 글로벌 벤치마크

원조가 23% 줄어든 자리에 들어선 '정밀 자본'

국제개발 재원의 구조가 바뀌고 있다. 개발원조위원회 33개 회원국 정부의 지원 자금은 2024년에서 2025년 사이 23.1% 줄어 1,743억 달러가 됐다. 독일은 전면적 긴축에 들어갔고 미국의 인도적 지원은 2022년 정점 대비 80% 넘게 감소했다. 그런데 같은 기간 공적 공여기관과 다자개발은행이 민간에서 끌어온 자금은 2024년 한 해 770억 달러로 역대 최대였고, 개도국을 향한 민간자본 총동원액은 1,087억 달러에 이르렀다. 문제는 그 돈의 성격이 다르다는 점이다. 민간 기부자는 자금을 풀기 전에 고유하고 측정 가능한 가치 제안을 요구한다.

정부 원조가 마을 진료소를 짓거나 성평등 캠페인을 벌이는 데 쓰이던 자리를, 이제는 기침 소리만 듣고 결핵을 탐지하는 앱이나 소외된 소녀들이 정부 보조금에 접근하게 해주는 디지털 통장이 차지한다. 그럼에도 전체 재원이 줄어드는 상황에서 종래의 포괄적 접근은 산술적으로 불가능해졌다는 것이 글의 결론이다. 목표 자체를 다시 쓰자는 논의도 시작됐다. 일본의 한 대형 연구기관은 2030년 시한을 앞두고 '2030 이후 의제'에 관한 전국 논의를 제안하며 올해 연구회를 발족했다.

유엔의 2026년 보고서에 따르면 지속가능발전목표의 139개 세부목표 가운데 순조롭거나 중간 정도 진전을 보이는 것은 36%뿐이고, 절반 가까이가 너무 느리며 15%는 오히려 뒤로 가고 있다. 연구기관이 2월에 12개 국제기구를 인터뷰해 정리한 개정 방향은 세 가지였다. 미래 세대를 포함하는 시간축, 인공지능처럼 지난 10년 사이 새로 등장한 주제, 그리고 지역마다 다른 맥락에서 작동하게 만드는 사회적 실행이다. 환경 의제는 재생에너지 사업과 결합해 앞서 나갔지만 사회 의제는 자본과 사람을 움직일 동력을 만들지 못해 뒤처졌다는 진단도 함께 나왔다.

한국 시사점 — 한국은 원조를 받다가 주는 나라가 된 유일한 사례로 늘 소개되지만, 정작 국내 비영리와 사회적경제 조직에는 이 국면이 남의 일처럼 다뤄진다. 그러나 두 가지 경로로 곧 닿는다. 하나는 국제개발 협력 사업을 하는 국내 단체들이 겪을 자금 성격의 변화다. 공적개발원조 규모

자체는 유지되더라도 배분 방식이 '측정 가능한 단위 성과'로 이동하면, 사업계획서에 필요한 것은 활동 목록이 아니라 단위당 비용과 그 단위가 만드는 변화의 크기가 된다. 지금 국내 단체의 제안서 대부분은 앞의 형식이다.

다른 하나는 목표 체계의 개정이다. 지속가능발전목표를 사업 명분으로 삼아온 기업 사회공헌과 지방자치단체 정책은 2030년 이후 무엇을 근거로 삼을지 아직 준비가 없다. 오히려 기회이기도 하다. 사회 의제가 뒤쳐진 이유가 '사업이 되지 않아서'라면, 돌봄과 일자리와 주거처럼 한국이 이미 시장을 갖고 있는 영역에서 수익 구조가 있는 모델을 만들어 내는 쪽이 다음 의제의 발언권을 갖는다. 이 논의가 국내 정책 문서에 반영되기까지는 18~24개월 정도가 남아 있고, 그 사이에 준비한 조직이 표준을 쓴다.



심층 — 자원 수축이 사업 설계를 바꾼다: '정밀 자본'의 등장과 총체적 개발의 후퇴 (미국·일본에서 먼저 가시화 · 국내 정책 문서 도착 18~24개월)

왜 중요한가. 개발 자원의 감소는 규모의 문제로 보이지만 실제로는 형식의 문제다. 정부 자금이 23.1% 줄어 1,743억 달러가 된 자리에 민간 동원 자금 1,087억 달러가 들어오면 총액의 감소는 일부 상쇄되지만, 그 돈이 요구하는 것이 다르다. 정부 원조는 정책 목표와 국가 간 합의를 근거로 배분되므로 사업이 넓고 오래 가는 형태를 허용한다. 민간 자금은 고유하고 측정 가능한 가치 제안을 요구하므로 사업이 좁고 단위 성과가 분명한 형태로 좁혀진다. 마을 진료소 건립이 기침 소리로 결핵을 탐지하는 앱으로 바뀌는 것은 기술 선호의 문제가 아니라 자금 성격의 결과다.

여기에 목표 체계 자체의 재검토가 겹친다. 139개 세부목표 가운데 36%만 순조롭고 15%는 뒤로 가고 있다는 평가는 2030년 이후 무엇을 근거로 사업을 설계할지에 대한 논의를 앞당겼다. 특히 주목할 진단은 환경 의제가 재생에너지 사업과 결합해 앞서 나간 반면 사회 의제는 자본과 사람을 움직일 동력을 만들지 못해 뒤쳐졌다는 대목이다. 사업이 되지 않으면 목표는 진전하지 않는다는 뜻이며, 이는 사회 영역의 임팩트 진영에 빠아픈 동시에 방향을 알려주는 진단이다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 단위 성과를 계산할 수 있는 기술형 조직이다. 진단 도구, 급여 지급 시스템, 신원 확인 플랫폼처럼 한 건당 비용과 효과를 제시할 수 있는 사업이 자금을 모은다. 둘째는 자금 중개 역량을 가진 다자기구와 개발금융기관이다. 민간 동원이 개발 자원의 핵심 경로가 되면 구조를 짜는 기관의 영향력이 커진다. 셋째는 목표 개정 논의에 일찍 참여하는 나라와 기관이다. 다음 10년의 언어를 쓰는 자리에 앉는 쪽이 자국 산업의 강점을 의제에 반영한다.

패자는 셋이다. 하나는 광범위 주제를 다루는 중소 현장 단체다. 전문화를 감당할 인력도 성향도 없는 조직이 대부분이며, 이들이 해온 총체적 지역사회 사업은 측정 지표로 환산되지 않아 자원에서 밀린다. 둘은 측정이 어려운 영역 자체다. 권리 옹호, 시민사회 역량, 지역 관계망은 성과 단위를 만들기 어려워 정밀 자본의 관심 밖에 놓인다. 셋은 수원국 정부의 조정 기능이다. 자금이 개별 사업 단위로 직접 흘러가면 국가 계획과의 정합을 맞추지 못해 지렛대가 약해진다.

한국 적용. ① 제안서 양식을 바꾼다 — 활동 목록이 아니라 단위당 비용과 그 단위가 만드는 변화의 크기를 앞에 놓는 형식으로 국제개발 협력 단체의 문서를 재설계한다. ② 측정 가능한 사업과 총체적 사업을 한 조직 안에서 분리해 운영한다. 앞의 사업으로 재원을 확보하고 뒤의 사업을 유지하는 구조를 명시적으로 설계하지 않으면 뒤의 사업이 조용히 사라진다. ③ 2030 이후 의제 논의에 국내 조직이 참여할 통로를 만든다.

지금 국내에는 이 논의를 따라가는 상설 조직이 사실상 없다. ④ 사회 의제를 사업 모델로 번역하는 작업을 시작한다. 돌봄, 고령친화 주거, 고용 전환처럼 한국이 이미 시장과 제도를 가진 영역에서 수익 구조를 만든 사례가 나오면 그것이 다음 의제의 발언권이 된다. ⑤ 기업 사회공헌과 지방자치단체 정책의 명분 체계를 점검한다. 지속가능발전목표를 근거로 삼아온 사업들이 2030년 이후 무엇을 인용할지 지금부터 대안을 준비해야 한다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 정밀 자본을 무조건 선진적인 것으로 받아들이는 것이다. 측정하기 쉬운 지표를 쫓는 압력은 개발 분야가 오랫동안 잘해온 깊은 지역사회 사업을 지우며, 이 위험은 자료 자체가 명시하고 있다. 둘째, 자원 감소를 일시적 조정으로 보는 것이다. 주요 공여국의 정책 방향은 구조적 재편에 가깝고, 일부 국가가 늘려도 총액 회복에는 한참 못 미친다. 셋째, 목표 개정을 문구 수정으로 여기는 것이다. 시간축과 주제와 사회적 실행이라는 세 축의 개정은 사업 설계의 전제를 바꾸며, 특히 지역화라는 개념은 국내 지방정부와 중간지원조직의 역할을 재정의한다.

출처: NextBillion (미국, 2026-08) — [Learning from the Corporate Playbook: Why NGOs Must Claim a Niche to Survive the Aid Recession](#) · Sustainable Japan by The Japan Times (일본, 2026-08) — [NRI calls for national discussions on updating SDGs](#)

소셜기업 정책이 '참여'가 아니라 '결과'에 값을 매기기 시작했다

두 나라에서 같은 방향의 정책 문서가 나왔다. 호주에서는 소셜기업 부문이 처음으로 국가 전략을 내놓았는데, 정부나 한 조직이 주도한 것이 아니라 생태계 전체가 함께 설계했다는 점이 특징이다. 전국 대표 단체가 조정을 맡았고 워크숍과 설문, 포럼, 회의, 투표를 거쳐 약 500명이 설계에 참여했다. 대표 단체장은 소셜기업이 "훌륭한 변두리"가 아니라 사람과 지구를 앞에 두는 사업의 실증이라고 말했고, 사회서비스 장관도 부문의 리더십을 환영했다. 설계에 참여한 농촌 창업 지원기관 대표는 이 부문에 열정과 아이디어가 부족했던 적은 없고 어려운 것은 늘 그것을 한 방향으로 모으는 일이었다며, 강한 네트워크와 공유된 비전은 있으면 좋은 것이 아니라 인프라의 일부라고 말했다.

독일에서는 바덴뷔르템베르크주 새 연립정부의 협약이 사회적기업을 이름으로 부르지 않으면서도 그 핵심을 서술했다는 분석이 나왔다. 독일에는 15만 6천 곳이 넘는 사회적기업이 있고 최대 820억 유로의 매출과 300만 개 이상의 일자리를 감당한다. 자동차산업 전체보다 많은 규모다. 협약이 공적 자금의 임팩트 지향을 명시한 대목이 특히 주목받았다. 분석을 쓴 단체는 자기들이 만든 노동시장 통합 분야 성과기반 관리 안내서를 예로 들며 그 차이를 설명했다. 스무 명이 취업 훈련에 참여했다는 사실에 돈을 지불하는 대신, 그들이 실제로

일 자리를 얻었을 때 보상하는 방식이다. 협약은 또 고용 주체와 사회적기업을 사회적 노동시장 정책의 기반으로, 공익 지향 주체를 주택 공급의 불가결한 파트너로 명시했고 협동조합 형태의 의료센터 지원 가능성도 열었다.

한국 시사점 — 한국의 사회적경제 정책은 지난 10여 년간 인증과 지원금을 중심으로 설계돼 왔다. 몇 개 기업이 인증을 받았고 몇 명이 고용됐는지가 성과 지표였다. 독일 사례가 말하는 산출과 결과의 구분은 그 지표 체계를 근본에서 흔든다. 훈련 참여 인원이 아니라 취업 여부에 값을 매기면, 사업을 설계하는 방식과 잘하는 조직의 순위가 함께 바뀐다. 실행 가능한 출발점은 세 가지다. 첫째, 기존 지원사업 한두 개를 골라 예산의 일부만 결과 연동으로 떼어 보는 것이다.

전면 전환은 위험하지만 20% 정도의 성과 연동은 지금 제도 안에서도 가능하다. 둘째, 결과 측정의 기준선을 사업 시작 전에 확정하는 절차를 넣는 일이다. 사후에 정하면 언제나 달성 가능한 숫자가 선택된다. 셋째, 호주 방식처럼 전략의 소유권을 부문이 갖는 실험이다. 국내 사회적경제 조직들은 정책이 정권에 따라 흔들리는 경험을 반복해 왔는데, 부문이 스스로 만든 전략 문서가 있으면 정부가 바뀌어도 대화의 출발점이 남는다. 유럽과 오세아니아에서 시작된 이 전환이 국내 지원사업 공고문의 평가표에 닿기까지는 대략 12~24개월로 보인다.



심층 — 산출에서 결과로: 지불 기준이 바뀌면 잘하는 조직의 순위가 바뀐다 (호주·독일 정책 문서 · 국내 지원사업 평가표 도착 12~24개월)

왜 중요한가. 사회적경제 정책의 성과 지표는 거의 어디서나 산출을 쟀다. 인증 기업 수, 교육 참가 인원, 고용 인원, 매출액 같은 것들이다. 산출 지표가 널리 쓰인 이유는 측정이 쉽고 다투기 어렵기 때문인데, 대가는 분명하다. 훈련에 스무 명이 참여한 사업과 그중 열다섯 명이 취업한 사업이 같은 성과로 기록된다. 독일 한 주의 연정협약이 공적 자금의 임팩트 지향을 명시하고 그 해설로 성과기반 관리 안내서가 인용된 것은, 지불의 기준을 참여에서 결과로 옮기겠다는 선언이다. 이 전환의 힘은 평가 방식이 아니라 사업 설계 방식을 바꾼다는 데 있다.

취업 여부에 값이 매겨지면 훈련 과정의 구성, 대상자 선정, 사후 관리의 배분이 전부 달라지고, 참가자 수를 채우는 데 능한 조직 대신 결과를 만드는 조직이 앞선다. 호주 사례는 다른 각도를 보여준다. 전략의 소유권이 정부가 아니라 부문에 있다는 점이다. 500명이 참여해 만든 문서는 세부 통제 대신 높은 수준의 정렬에 초점을 맞췄고, 그래서 정권이 바뀌어도 대화의 출발점이 남는다. 독일에서 사회적기업이 15만 6천 곳, 매출 최대 820억 유로, 일자리 300만 개로 자동차산업보다 크다는 숫자가 협약 논의의 근거가 된 것도 같은 맥락이다. 규모를 스스로 집계해 둔 부문만이 정책 협상에서 발언권을 갖는다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 결과 데이터를 이미 쌓아 온 중간지원조직이다. 취업 지속률, 재이용률, 이탈률처럼 사후 추적이 필요한 지표를 가진 곳이 성과 연동 계약에서 유리하다. 둘째는 부문 통계를 가진 협회다. 규모와 기여를 숫자로 제시할 수 있으면 협상 테이블의 위치가 달라진다. 셋째는 실험 공간 제도를 활용할 수 있는 조직이다. 규제를 한시적으로 완화해 새 해법을 시험하는

제도는 새 사업 모델을 가진 쪽에 유리하다. 패자는 셋이다. 하나는 참가자 수 채우기에 최적화된 조직이다.

이들은 나쁜 일을 한 것이 아니라 지금까지의 평가 기준에 정확히 맞춰 왔을 뿐인데, 기준이 바뀌면 하루아침에 성과가 낮은 조직이 된다. 둘은 성과가 늦게 나타나는 영역이다. 정신건강 회복, 관계망 형성, 청소년 성장처럼 결과 확인에 수년이 걸리는 사업은 단년도 성과 연동 계약에 맞지 않는다. 셋은 가장 어려운 대상을 맡는 조직이다. 결과 지표는 성공 가능성이 높은 대상을 고르게 만드는 유인을 낳으며, 이 선별 편향은 성과기반 계약의 고전적 부작용이다.

한국 적용. ① 기존 지원사업 한두 개를 골라 예산의 20%만 결과 연동으로 떼어 시험한다 — 전면 전환은 위험하고 부분 적용은 현행 제도 안에서도 가능하다. ② 기준선을 사업 시작 전에 확정하는 절차를 넣는다. 사후에 정하면 언제나 달성 가능한 숫자가 선택되고 그 순간 성과 연동은 형식이 된다. ③ 선별 편향을 막는 보정 장치를 함께 설계한다. 대상자의 초기 조건에 따라 단가를 달리하는 방식이 국제적으로 검증돼 있다.

④ 부문 통계를 스스로 만든다. 국내 사회적경제의 고용과 매출 규모를 부문이 직접 집계해 공표하면 정책 협상의 근거가 바뀐다. ⑤ 부문 소유의 전략 문서를 만든다. 정권 주기마다 흔들린 경험을 반복하지 않으려면 정부 계획과 별개로 부문이 합의한 방향 문서가 있어야 하고, 호주 방식처럼 설계 과정 자체를 공개하고 폭넓게 참여시키는 것이 그 문서에 힘을 준다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 결과 지표를 전면 도입하는 것이다. 모든 사업을 한 번에 전환하면 측정 체계가 준비되지 않은 영역에서 사업이 중단되고, 그 공백은 정치적 역풍으로 돌아온다. 둘째, 결과를 단일 숫자로 압축하는 것이다. 취업률 하나로 평가하면 질 낮은 일자리로 밀어 넣는 유인이 생기므로 지속 기간과 임금 수준을 함께 봐야 한다. 셋째, 부문 소유 전략을 정부 예산 확보용 문서로 쓰는 것이다. 그렇게 쓰이는 순간 참여자들이 이탈하고 다음 개정에서 아무도 오지 않는다.

출처: Pioneers Post (영국, 2026-07) — Australian social enterprise community launches 'sector-owned' national strategy · SEND (독일, 2026-06) — Was der BW-Koalitionsvertrag für Sozialunternehmen bedeutet – und was jetzt folgen muss

등급표와 리스크 지도로 다시 짜이는 남유럽·남미의 보고서

이번 주 남유럽과 남미에서 온 세 편의 자료는 지속가능성 정보가 어떻게 다뤄지는지 보여주는 세 가지 단면이다. 스페인에서는 한 유럽 평가기관이 갱신한 등급이 발표됐다. 스페인 40대 상장기업 가운데 55%가 국제 지속가능성 기준에 적절하게 정합한다는 등급을 확보해 1년 전보다 2%포인트 올랐다. 반면 중형주 지수에 속한 기업 가운데 최우수 관행에 부합하는 등급을 받은 곳은 열에 셋뿐이었다. 아르헨티나에서는 한 가스 배급 기업이 일곱 번째 지속가능성 보고서를 내면서 구조를 통째로 바꿨다.

중대성 주제를 개별 항목으로 나열하는 대신 핵심·운영 리스크, 거버넌스·윤리·준법, 혁신·확장, 가치사슬·지역사회라는 네 개의 관리 축으로 재편했고, 이중 중대성 관점을 도입했다. 무엇보다 눈에 띄는 것은 지난해 7월 마르델플라타에서 실제로 벌어진 공급 위기를 보고서에 별도 항목으로 넣었다는 점이다. 가스 생산 쪽의

기술·운영 문제로 국가 배관망 주입량이 줄어 30만 고객 가운데 약 4천 명의 공급이 끊겼고, 회사는 주거용을 우선하고 압축천연가스 충전소 공급을 중단하며 산업 소비를 줄이고 기술자 120명을 투입한 과정을 기록했다. 잘된 일만 싣던 관행에서 벗어나 실패를 자료로 만든 사례다.

브라질에서는 폐기물 처리 기업이 1억 5천만 헤알에 동종 기업을 인수했다. 1996년 창업 이후 최대 규모이자 2018년 시장 통합에 나선 뒤 28번째 인수다. 인수 대상 기업 매출의 절반은 유통기한이 지나거나 손상된 제품을 문서화된 방식으로 폐기해, 고객이 재고를 상각하고 손실을 세무상 인식하며 그 제품이 시장에 되돌아오지 않았음을 증명하게 해주는 사업에서 나온다. 전략 담당 임원은 이 사업을 고도로 규제돼 진입장벽이 크고 경기 역행적이라고 설명했다. 고객에게 비용이 아니라 편익이 되기 때문이다.

한국 시사점 — 세 사례는 국내 실무에 각각 다른 것을 시사한다. 스페인 등급 발표에서 볼 대목은 대기업과 중형주의 격차다. 열에 셋만 기준을 충족한다는 숫자는 국내 코스닥 상장사에 그대로 옮겨 놓아도 낮설지 않을 것이다. 공시 의무가 자산 규모 순으로 내려오는 지금, 중견기업 지원 프로그램의 초점은 보고서 작성 대행이 아니라 위험관리 체계를 세우는 쪽이어야 한다. 아르헨티나 사례에서 배울 것은 실패를 보고서에 싣는 기술이다. 국내 보고서에서 사고와 중단은 대개 사후 조치 몇 줄로 처리되는데, 사건의 원인과 대응 순서, 영향을 받은 이해관계자 수를 구조화해 실으면 검증 가능한 정보가 되고 다음 해 개선을 측정할 기준선이 생긴다.

브라질 사례가 던지는 질문은 더 근본적이다. 규제 준수를 대신 처리해 주는 일 자체가 사업이 되고, 그것도 경기와 반대로 움직이는 안정적 사업이 된다는 것. 국내에서도 공시 의무화, 순환경제 규정, 공급망 실사가 줄줄이 도입되는데 그 준수를 대행하고 증빙을 만들어 주는 서비스 시장은 아직 형성 초기다. 사회적기업과 협동조합이 진입할 수 있는 영역이 여기 있다. 이 시장이 국내에서 본격적으로 열리는 시점은 첫 법정 공시가 이뤄지는 시기와 겹쳐 대략 18개월 뒤로 보인다.



심층 — 보고서의 두 갈래 진화: 등급 대응 문서와 위험관리 문서, 그리고 규제 준수를 파는 시장 (스페인·아르헨티나·브라질 · 국내 시장 형성 약 18개월)

왜 중요한가. 세 사례는 지속가능성 정보가 조직 안에서 어떤 자리를 차지하는지에 관한 세 단계를 보여준다. 첫 단계는 등급 대응이다. 스페인 40대 기업의 55%가 적정 정합 등급을 받은 반면 중형주는 열에 셋만 기준을 넘겼다는 격차는, 등급 대응이 자원의 문제라는 사실을 드러낸다. 지배구조 항목 특히 이사회 독립성과 성별 균형이 계속 지적된다는 점도 시사적이다. 이 항목들은 보고서를 잘 써서 개선되지 않고 의사결정 구조를 바꿔야 개선된다. 두 번째 단계는 위험관리 문서로의 전환이다.

아르헨티나 가스 배급 기업이 중대성 주제를 개별 나열에서 네 개 관리 축으로 재편하고 실제로 겪은 공급 위기를 별도 항목으로 넣은 것은, 보고서를 홍보물에서 경영 문서로 옮긴 사례다. 위기 대응 과정을 기록하면 다음 해에 개선을 측정할 기준선이 생긴다. 세 번째 단계는 준수 자체가 시장이 되는 국면이다. 브라질 폐기물 기업이 인수한 대상의 매출 절반이 유통기한 경과 제품의

문서화된 폐기 서비스에서 나오고, 그 사업이 고객에게 비용이 아니라 세무상 편익을 준다는 점에서 경기 역행적이라는 설명은, 규제가 만든 수요가 어떻게 안정적 사업이 되는지를 보여준다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 규제 준수를 대행하고 증빙을 만들어 주는 사업자다. 공시의무화와 순환경제 규정과 공급망 실사가 동시에 도입되는 시장에서 이 수요는 경기와 무관하게 늘어난다. 둘째는 실패를 기록할 용기를 가진 기업이다. 위기 대응을 구조화해 실은 보고서는 검증 가능한 정보를 담고, 그것이 다음 해 개선의 근거가 된다. 셋째는 등급 평가 시장에 일찍 진입한 중견기업이다. 대기업과 중형주의 격차가 큰 구간에서는 소수의 항목만 채워도 순위가 쏠린다.

패자는 셋이다. 하나는 지배구조 항목을 문서로 해결하려는 기업이다. 이사회 구성은 서술로 바뀌지 않으며, 매년 같은 지적을 받는다. 둘은 사고와 중단을 몇 줄로 처리해 온 조직이다. 기계판독이 일반화되면 '사고가 있었다'는 사실보다 '기록이 부실하다'는 사실이 먼저 잡힌다. 셋은 준수 대행 시장에 진입하지 못한 국내 사회적기업과 협동조합이다. 이 시장은 진입장벽이 규제 지식과 인증이라 초기에 들어가지 않으면 나중에는 못 들어간다.

한국 적용. ① 중견기업 지원의 초점을 보고서 작성 대행에서 위험관리 체계 구축으로 옮긴다 — 등급이 낮은 이유는 대개 문서가 아니라 체계의 부재다. ② 사고와 서비스 중단을 보고서에 실는 표준 양식을 만든다. 원인, 영향받은 이해관계자 수, 대응 순서, 재발 방지 조치, 미해결 과제 다섯 항목이면 충분하고, 이 양식이 있으면 담당자가 개인 위험을 지지 않고 쓸 수 있다. ③ 이중 중대성 관점을 도입한다.

회사가 환경과 사회에 미치는 영향과 그 사안이 회사 재무에 미치는 위험을 함께 보는 방식은 곧 국내 기준에도 들어온다. ④ 준수 대행 시장을 사회적경제의 진입 영역으로 설계한다. 폐기물 증빙, 재활용 실적 검증, 협력사 자료 수집 대행처럼 인력 집약적이면서 규제가 수요를 보장하는 사업이 여기 해당한다. ⑤ 중형주 대상 공동 대응 체계를 업종 협회 차원에서 만든다. 개별 기업이 각자 체계를 세우는 것보다 공동 양식과 공동 검증이 훨씬 싸다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 등급을 목표로 삼는 것이다. 등급은 체계의 결과이고 등급만 좇으면 채점 항목에 없는 위험이 방치된다. 둘째, 실패 기록을 무조건 공개하는 것이 좋다고 여기는 것이다. 소송과 규제 절차가 진행 중인 사안은 법무 검토가 선행돼야 하며, 원칙은 '숨기지 않되 절차를 지킨다'이다. 셋째, 준수 대행 시장을 단순 노무로 보는 것이다. 이 시장의 이익은 규제 해석 역량에서 나오며, 그 역량 없이 들어가면 단가 경쟁에 갇힌다. 넷째, 남유럽과 남미 사례를 변방의 이야기로 읽는 것이다. 이들 시장은 국제 기준을 먼저 이식받은 경험이 있어 한국이 지금 겪을 문제를 앞서 겪었고, 특히 자본시장 규모가 비슷한 스페인 중형주의 상황은 국내 코스닥에 그대로 대응한다.

출처: Diario Responsable (스페인, 2026-07) — Las grandes cotizadas españolas aceleran en sostenibilidad
· ComunicaRSE (아르헨티나, 2026-07) — Camuzzi reorganiza su Reporte de Sostenibilidad con foco en la gestión de riesgos y las lecciones de la crisis de abastecimiento · Brazil Journal (브라질, 2026-08) — Multilixio faz M&A de R\$ 150 milhões e cresce fora de São Paulo

비영리의 인공지능 — 개인은 쓰는데 조직은 없다

비영리 조직의 인공지능 도입을 다룬 세 편의 자료가 같은 구조를 보여준다. 국내에서는 한 재단의 연구소가 비영리 종사자를 대상으로 생성형 인공지능 활용 실태를 조사했다. 응답자의 92.7%가 생성형 인공지능을 쓰고 있었지만 조직 차원의 공식 도입은 26.8%에 그쳤다. 활용 수준을 좌우하는 것은 조직 환경이 아니라 개인의 역량과 개방성이었고 연령과 예산 규모에 따른 격차도 확인됐다. 연구는 종사자를 전략형·실험형·신중형·전망형 네 유형으로 나눴는데 조직의 지원이 가장 취약한 실험형이 가장 많았다. 인도 비영리단체를 대상으로 한 국제 학술지 연구는 도입을 막는 장벽 14개를 뽑아 우선순위를 매겼다. 편익에 대한 인식 부족, 인공지능에 대한 신뢰 부족, 훈련 기회 부족, 제한된 디지털 인프라, 기술 전문성 부족이 상위에 올랐다.

기술의 문제가 아니라 사회문화적·윤리적 조건의 문제라는 것이 연구진의 결론이다. 미국에서는 대응이 시작됐다. 소프트웨어 기업이 소집한 사회적 임팩트 인공지능 연합이 무료이면서 특정 제품에 매이지 않는 인증 프로그램의 첫 과정을 열었다. 초기 회원에는 인공지능 기업과 대형 컨설팅사, 기술 기업, 대학의 자선·시민사회 연구센터, 모금 전문가 협회들이 이름을 올렸다. 이 연합이 인용한 조사에 따르면 비영리 종사자의 85%가 업무에 인공지능을 쓰고 조직의 절반이 지난해보다 사용을 늘렸지만 큰 성과를 보고 있는 곳은 10% 안팎이었다. 도입만으로는 충분하지 않고 교육과 거버넌스에 투자해 성숙도를 쌓아야 한다는 것이 프로그램을 만든 쪽의 설명이다.

한국 시사점 — 92.7%와 26.8%라는 두 숫자 사이의 간격이 이 문제의 전부다. 개인은 이미 쓰고 있는데 조직은 규칙도 예산도 지침도 없다는 뜻이고, 그 사이에서 실무자는 각자 알아서 하고 있다. 위험은 두 방향으로 온다. 하나는 후원자 개인정보나 수혜자 사례가 외부 도구에 그대로 입력되는 일이고, 다른 하나는 기계가 쓴 문장이 조직 이름으로 나가면서 사실 확인 책임이 사라지는 일이다. 지금 필요한 것은 거창한 전략이 아니라 두 쪽짜리 규칙이다. 어떤 정보는 넣지 않는다, 어떤 산출물은 사람이 반드시 확인한다, 사용한 사실을 어디까지 밝힌다는 세 가지만 정해도 실험형 실무자들이 일할 수 있는 바닥이 생긴다.

예산 쪽에서는 유료 도구 계정 비용을 사업비가 아니라 조직 운영비로 잡아 주는 지원기관이 나와야 한다. 지금은 그 항목이 어느 지원사업 예산 양식에도 없어서 담당자가 사비로 쓰는 경우가 흔하다. 무료 인증 과정 같은 공동 자산을 만드는 방식도 참고할 만하다. 국내에서도 중간지원조직이 공동으로 교육과정을 만들면 개별 조직이 각자 시행착오를 겪는 비용을 크게 줄일 수 있다. 미국과 인도에서 확인된 이 격차는 국내에서 이미 같은 크기로 벌어져 있고, 방치하면 6~12개월 안에 사고 형태로 드러난다.



심층 — 92.7%와 26.8% 사이의 공백: 개인 도입이 조직 도입을 앞지를 때 생기는 세 가지 위험 (한국·인도·미국 동시 확인 · 사고 형태의 발현 6~12개월)

왜 중요한가. 세 나라의 자료가 같은 형태의 격차를 보여준다는 점이 이 항목의 핵심이다. 국내에서는 종사자의 92.7%가 쓰는데 조직의 공식 도입은 26.8%였고, 미국에서는 85%가 쓰는데 큰 성과를 보는 곳은 10% 안팎이었으며, 인도 연구는 도입을 막는 것이 기술이 아니라 인식·신뢰·

훈련·인프라·전문성이라는 사회문화적 조건임을 밝혔다. 이 격차가 위험한 이유는 실무자가 나쁜 일을 해서가 아니라, 규칙이 없는 상태에서 각자 최선을 다하고 있기 때문이다.

국내 조사에서 가장 많은 유형이 조직 지원이 가장 취약한 실험형이었다는 결과가 그 상태를 정확히 요약한다. 개인이 앞서고 조직이 따라가지 못하는 구조에서는 세 가지 일이 일어난다. 첫째, 후원자 개인정보와 수혜자 사례가 외부 도구에 입력된다. 둘째, 기계가 쓴 문장이 조직 이름으로 나가는데 사실 확인의 책임 소재가 없다. 셋째, 도구 비용을 개인이 부담한다. 활용 수준이 조직 환경보다 개인 역량과 개방성에 좌우된다는 결과는 능력의 문제로 읽히기 쉽지만, 실제로는 조직이 아무 조건도 만들지 않아 개인차가 그대로 노출된 것이다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 두 쪽짜리 사용 규칙을 먼저 만든 조직이다. 규칙이 있으면 실험형 실무자가 눈치 보지 않고 일할 수 있고, 축적이 조직에 남는다. 둘째는 공동 교육 자산을 만드는 중간지원조직이다. 미국의 무료·제품 중립 인증 과정처럼 여러 조직이 함께 쓰는 커리큘럼은 개별 조직의 시행착오 비용을 크게 줄인다. 셋째는 도구 비용을 운영비로 인정하는 지원기관이다. 이 항목을 예산 양식에 넣는 것만으로 현장의 사비 부담이 사라진다.

패자는 셋이다. 하나는 소규모·저예산 조직이다. 국내 조사에서 예산 규모에 따른 격차가 확인됐는데, 이 격차는 시간이 갈수록 벌어지는 종류다. 둘은 연령대가 높은 실무자다. 개인 역량에 좌우되는 구조에서 학습 기회가 없으면 경력이 자산이 아니라 부담이 된다. 셋은 개인정보를 많이 다루는 조직이다. 복지·의료·아동 분야는 사고가 났을 때 피해가 가장 크지만 그만큼 규칙 부재의 위험도 크다.

한국 적용. ① 두 쪽짜리 규칙을 이번 달 안에 만든다 — 넣지 않을 정보의 목록, 사람이 반드시 확인할 산출물의 종류, 사용 사실을 밝힐 범위 세 가지면 충분하다. ② 도구 계정 비용을 조직 운영비 항목으로 신설하도록 지원기관에 요구한다. 지금은 어느 지원사업 예산 양식에도 이 줄이 없다. ③ 공동 교육과정을 중간지원조직이 함께 만든다. 개별 조직이 각자 컨설팅을 사는 것보다 열 배 싸고, 사례가 축적되면 그 자체가 부문의 자산이 된다. ④ 실험형 실무자의 결과물을 조직 안으로 회수하는 절차를 만든다. 개인이 만든 프롬프트와 작업 방식을 공유 문서로 남기지 않으면 그 사람이 떠날 때 함께 사라진다. ⑤ 사용 사실의 공개 수준을 미리 정한다. 후원자와 수혜자에게 어디까지 알릴지는 신뢰의 문제이며, 사후에 정하면 언제나 늦다.

놓치기 쉬운 함정. 첫째, 도입률을 성과로 여기는 것이다. 85%가 쓰는데 성과를 보는 곳은 10%라는 숫자가 그 착시를 정확히 보여준다. 둘째, 금지로 대응하는 것이다. 이미 92.7%가 쓰고 있는 상황에서 금지는 사용을 없애지 못하고 기록만 없앤다. 셋째, 효율만 재는 것이다. 국내 조사에서 인공지능이 업무 효율과 몰입은 높였지만 사명감에는 영향을 주지 않았다는 결과는, 도구가 조직의 목적을 대신 만들어 주지 않는다는 뜻이다. 넷째, 쉬운 업무부터 자동화하고 거기서 멈추는 것이다. 문서 작업의 속도만 계속 올리면 조직이 원래 못하던 일 — 성과 측정과 사례 분석 — 은 영원히 못하는 채로 남고, 도입률은 높은데 성과는 없는 상태가 고착된다.

출처: 아름다운재단 기부문화연구소 (한국, 2026-06) — AI와 비영리, 네 가지 얼굴로 마주하는 변화의 파도: 국내 비영리 조직 종사자의 생성형 AI 활용 현황 조사 · VOLUNTAS (국제, 2025-10) — Burden to be Better in the Era of AI: Assessment of Barriers to GenAI Adoption Among NGOs · The NonProfit Times (미국, 2026-07) — AI Coalition For Social Impact Launches Free Certification Program

03 한국 임팩트 현장 — 지금 한국에서 움직이는 장면

자율공시에서 법정공시로 — 발의된 법안이 바꾸는 것

기업이 자율적으로 공개해 온 환경·사회·지배구조 정보를 사업보고서에 의무적으로 담도록 하는 자본시장법 개정안이 8월 4일 발의됐다. 7월 8일 당정협의를 거쳐 확정된 지속가능성 공시 제도화 방안의 후속 입법이다. 개정안은 기업의 자금조달이나 재무상태에 영향을 미칠 수 있는 지속가능성 정보를 사업보고서에 포함하도록 했다. 법이 통과되면 지속가능경영보고서를 통해 자율적으로 공개하던 정보가 투자자를 대상으로 하는 법정공시로 바뀐다. 공시 의무는 2027년 1월 1일 이후 시작하는 사업연도부터 규모에 따라 단계적으로 적용돼, 12월 결산법인은 2027사업연도 정보를 담아 2028년에 제출하는 사업보고서부터 첫 공시를 하게 된다.

제도 초기의 부담을 줄이기 위한 장치도 들어갔다. 처음 적용받는 3개 사업연도에는 고의 없이 생긴 오류나 누락에 대한 행정·민사·형사책임을 면제하고, 고의로 허위정보를 공시한 경우에는 민사·행정책임을 적용하되 형사책임을 3년간 면제한다. 추정·예측정보도 고의나 중대한 과실이 없으면 배상책임과 형사책임을 면제한다. 공시 정보의 신뢰성을 담보할 제3자 인증은 2029사업연도 정보를 담아 2030년에 제출하는 사업보고서부터 의무화된다.

인증기관은 자기자본 10억원 이상과 전문인력, 이해상충 방지체계를 갖춰 금융위원회에 등록해야 하고, 고의나 중대한 과실로 인증기준을 위반하면 인증보수의 최대 5배까지 과징금을 물 수 있다. 이 제도는 국외에서도 주목받고 있다. 아르헨티나의 한 지속가능경영 전문지는 한국이 2028년부터 연결자산 10조원 이상 코스피 상장사 107곳을 시작으로 의무 보고 체계에 들어간다고 전하면서, 유럽연합이 간소화 패키지로 보고 지침을 완화하는 것과 대비된다고 짚었다. 지속가능성 정보가 나머지 재무정보와 같은 수준의 법적 책임을 지게 된다는 점, 전환기 보호장치가 의도적 그린워싱에는 적용되지 않는다는 점도 함께 소개됐다.

한국 시사점 — 이 법안이 통과되면 국내 지속가능성 정보 실무는 성격이 완전히 달라진다. 지금까지 지속가능경영보고서의 독자는 사실상 평가기관과 고객사였고, 틀리면 다음 해에 고치면 됐다. 사업보고서는 다르다. 틀리면 책임이 따르고 그 책임의 크기가 법에 적혀 있다. 조직 안에서 벌어질 첫 번째 변화는 담당 부서의 이동이다. 지속가능성 정보를 만드는 손과 그것을 공시하는 손이 달라지면 승인 절차가 재무 라인으로 옮겨가고, 이는 자료의 수준을 올리는 동시에 담당자의 자율성을 줄인다. 두 번째는 인증 시장의 형성이다.

2030년부터 제3자 인증이 의무화되는데 자기자본 10억원과 이해상충 방지체계를 갖춘 기관이 국내에 충분치 않다. 지금 준비를 시작하는 회계법인과 검증기관이 그 시장을 갖게 된다. 세 번째는 전환기 면책의 해석이다. 3년간 형사책임이 면제된다는 조항은 '3년 동안 대충 해도 된다'는 뜻이 아니라 '3년 안에 체계를 세우라'는 시간표로 읽어야 한다. 그 3년이 지난 뒤에 체계가 없는 기업은 면책도 없이 노출된다. 준비 기간은 첫 공시까지 약 17개월, 인증 의무까지 약 41개월이다.



심층 — 자율공시와 법정공시 사이의 진짜 차이는 책임의 소재다: 승인 라인의 이동과 인증 시장의 형성 (국내 입법 · 첫 공시 약 17개월, 인증 의무 약 41개월)

왜 중요한가. 지속가능성 정보가 사업보고서로 들어간다는 것은 문서의 위치가 바뀌는 일이 아니라 책임의 소재가 바뀌는 일이다. 지금까지 지속가능경영보고서의 사실상 독자는 평가기관과 고객사였고, 틀린 숫자는 다음 해에 고치면 됐다. 사업보고서는 다르다. 허위기재와 누락에 법적 책임이 따르고 그 책임의 크기가 조문에 적혀 있다. 개정안이 첫 3개 사업연도에 고의 없는 오류의 행정·민사·형사책임을 면제하고 추정·예측정보에 별도 보호를 둔 것은 이 전환의 충격을 인정한 설계다. 다만 이 유예를 '3년 동안 대충 해도 된다'로 읽으면 정확히 반대의 결과가 온다.

유예는 체계를 세울 시간표이며, 그 시간이 지난 뒤 체계가 없는 기업은 면책 없이 노출된다. 제3자 인증이 2029사업연도 정보부터 의무화되고 인증기관에 자기자본 10억원과 이해상충 방지체계를 요구하며 위반 시 인증보수의 최대 5배까지 과징금을 물린다는 조항은 새 시장의 진입 규칙을 미리 정한 것이다. 국외에서 이 제도를 유럽의 간소화 흐름과 대비해 보도하고 있다는 사실도 의미가 있다. 유럽이 대상과 항목을 줄이는 동안 한국은 재무 정보와 같은 책임 수준으로 편입하는 길을 택했다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 회계법인과 검증기관 가운데 지금 준비를 시작하는 곳이다. 인증 시장은 2030년에 열리지만 인력과 방법론을 갖추는 데 몇 년이 걸리므로 지금이 진입 시점이다. 둘째는 재무 라인이 지속가능성 자료를 이미 다뤄 온 기업이다. 승인 절차가 재무로 옮겨가면 그 경험이 곧바로 속도가 된다. 셋째는 데이터 관리 체계를 파는 사업자다. 연결 기준 취합이라는 과제가 도구 수요를 만든다. 패자는 셋이다. 하나는 지속가능성 담당 부서의 자율성이다.

승인 라인이 재무로 이동하면 자료의 수준은 올라가지만 담당자가 쓸 수 있는 문장은 줄어든다. 이것은 대체로 불가피한 대가이며 미리 알고 대비하는 편이 낫다. 둘은 자산 규모 하위 구간의 상장사다. 2030년 이후 자산 2조원 이상으로 확대될지가 운영 결과를 보고 정해지는데, 준비 여력이 가장 적은 구간이 가장 늦게 통보받는다. 셋은 예측정보를 적극적으로 공시하려던 기업이다. 보호장치가 있어도 재계가 우려를 표한 대로 예측정보의 책임 문제는 남고, 그 결과 목표와 전망이 보수적으로 후퇴할 가능성이 크다.

한국 적용. ① 승인 절차를 먼저 설계한다 — 누가 초안을 쓰고 누가 검토하며 누가 최종 서명하는지를 재무·법무·투자자대응과 함께 정하고 문서화한다. ② 인증 준비를 2030년이 아니라

지금 일정에 넣는다. 인증기관 등록 요건이 정해진 이상 시장의 공급이 제한적일 것이고, 늦게 찾는 기업이 비싼 값을 치른다. ③ 전환기 면책 3년을 체계 구축의 공정표로 바꾼다.

1년 차 자료 수집 체계, 2년 차 내부 검증, 3년 차 외부 검증 예정이라는 식으로 연차 목표를 정해 두어야 한다. ④ 예측정보 공시 방침을 이사회 수준에서 정한다. 무엇을 목표로 쓰고 무엇을 전망으로 쓸지, 미달성 시 설명 방식을 어떻게 할지가 여기 포함된다. ⑤ 사회연대경제 기업과 비영리도 이 흐름의 하류에 있다는 점을 인식한다. 상장사의 공급망 자료 요구가 곧 협력사와 위탁 수행기관에 내려오며, 그때 자료를 못 내면 계약에서 밀린다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 대통령령을 기다리는 것이다. 대상 기업의 자산 규모와 항목이 시행령에 위임돼 있지만 자료 수집 체계는 항목이 확정되기 전에도 세울 수 있고, 오히려 그 편이 시간에 맞는다. 둘째, 형사책임 면제를 안전지대로 여기는 것이다. 고의 허위공시에는 민사·행정책임이 그대로 적용되고 그린워싱으로 판단되면 보호장치가 적용되지 않는다. 셋째, 인증을 비용으로만 계산하는 것이다. 인증받은 자료는 투자자 대응뿐 아니라 국외 규제 대응에서도 재사용되므로 회수 경로가 여럿이다.

출처: 임팩트온 (한국, 2026-08) — 한정애 의원, ESG 공시 의무화 법안 발의...사업보고서 공시·제3자 인증 의무화 · ComunicaRSE (아르헨티나, 2026-07) — Corea del Sur exige reportes de sostenibilidad obligatorios a las empresas cotizadas desde 2028

3월엔 추정치, 6월엔 정정 — 그리고 70배의 격차

공시 제도가 다가오면서 현장에서는 일정과 숫자를 둘러싼 실무 문제가 먼저 터져 나오고 있다. 2028년부터 지속가능성 정보가 사업보고서에 담기면 기업은 데이터 수집과 검증을 3월 말까지 끝내야 한다. 지금까지 5~6월 보고서 발간 일정에 맞춰 하던 작업이 두세 달 앞당겨지는 것이다. 문제는 연결 기준으로 확보해야 하는 해외 법인과 자회사 자료다. 에너지 사용량과 온실가스 배출량은 현지 결산과 검침 일정 때문에 3월 이후에야 확정되는 경우가 많다. 그래서 기업들은 우선 추정치로 공시한 뒤 확정 수치가 나오면 정정하는 방안을 검토하고 있는데, 여기서 부서 간 충돌이 생긴다.

지속가능성 담당 부서는 이를 불가피한 대응으로 보지만 투자자 대응 부서는 공시한 숫자가 바뀌는 순간 시장 신뢰 문제가 생긴다며 난색을 보인다. 정정이 반복되면 공시 관리가 부실한 기업으로 비치거나 거래소 공시 평가에 불리하게 작용할 수 있다는 우려도 나온다. 준비 시간은 생각보다 짧다. 당정 최종안에 따르면 2028년부터 연결자산 10조원 이상 코스피 상장사가 기후공시를 시작하는데, 첫째 대상 상장사 107곳에 주요 종속회사 184곳을 더하면 연결 공시 범위는 291곳이 된다. 첫 공시에 쓸 자료는 2027년 1월부터 모아야 하므로 데이터 수집 체계를 정비할 기간은 다섯 달 남짓이다. 공급망 배출량 공시는 기업군별로 3년씩 유예돼 자산 10조원 이상 기업은 2031년부터 적용된다.

한편 추정의 정확도가 왜 중요한지를 보여주는 사례도 나왔다. 한 기후 전문 단체는 국내 완성차 두 곳의 유럽 공장이 한국산 철강을 수입하면서 부담할 탄소국경조정제도 비용을 2030년 기준 5,950만~9,920만 달러로 추산했다. 이 단체가 지적한 것은 총액보다 격차다. 한 회사가 지속가능경영보고서에 밝힌 체코 공장의

2030년 예상 비용 140만 달러를 역산하니 부담률이 2.5%인 제도 시행 첫해 수준에 가까웠다는 것이다. 2030년 부담률은 48.5%까지 올라간다. 두 공장 합산 추정치와 비교하면 최대 70배, 체코 공장만 놓고 봐도 20~34배 차이가 난다.

한국 시사점 — 이 세 자료를 겹쳐 놓으면 한국 기업이 앞으로 3년간 겪을 일이 보인다. 자료는 늦게 오고 공시는 빨라지며 숫자는 검증된다. 대응의 핵심은 정확도 자체가 아니라 정확도를 관리하는 절차를 문서로 갖는 것이다. 첫째, 추정치를 쓸 항목과 확정치를 쓸 항목을 미리 목록으로 나누고 각 항목의 확정 시점을 표에 적어야 한다. 그래야 정정이 사고가 아니라 예고된 절차가 된다. 둘째, 정정 공시가 관리 부실로 읽히지 않도록 하는 제도적 안전장치를 업계가 함께 요구해야 한다. 이것은 개별 기업이 해결할 수 없는 문제이고, 지금 입법 논의가 진행 중일 때가 유일한 기회다. 셋째, 추정 방법론 자체를 공시해야 한다.

완성차 사례가 보여주듯 같은 제도에 대한 비용 추정이 20배 넘게 갈리는 이유는 계산 방법과 가정이 공개되지 않기 때문이다. 검증된 실배출량 대신 기본값을 적용받으면 2028년부터 30% 가산이 붙어 비용이 더 커진다는 점을 감안하면, 자료를 갖추는 일 자체가 원가 절감이다. 국내에서는 연결 공시 대응 도구도 나오기 시작했다. 종속회사 배출량을 한 기준으로 모으고 공급망 항목의 산정 방법을 추천하며 공시 문서 초안과 제출용 서식까지 자동으로 만드는 방식인데, 도구가 해결해 주는 것은 취합이지 자료의 부재가 아니다. 자료를 만드는 일은 여전히 현장 몫이고, 그 시작 시점이 다섯 달 앞이다.



심층 — 정확도가 아니라 정확도를 관리하는 절차가 관건이다: 추정치 공시의 제도 공백과 20~70배의 추정 편차 (국내 실무 · 첫 자료 수집까지 5개월)

왜 중요한가. 공시 일정이 앞당겨지는 문제는 행정 일정의 문제로 보이지만 본질은 자료의 물리적 확정 시점과 제도의 요구 시점이 어긋난다는 데 있다. 해외 법인의 에너지 사용량과 배출량은 현지 결산과 검침 일정 때문에 3월 이후에 확정되는데 공시는 3월 말까지 끝내야 한다. 이 어긋남은 노력으로 좁혀지지 않는다. 그래서 추정치 공시와 사후 정정이 불가피한데, 여기서 조직 안의 두 논리가 충돌한다. 지속가능성 부서는 기한과 자료 현실을 보고, 투자자 대응 부서는 시장에 나간 숫자의 일관성을 본다. 둘 다 옳고, 그래서 개별 기업이 해결할 수 없다.

필요한 것은 정정 공시가 관리 부실로 읽히지 않게 하는 제도적 안전장치이며, 입법 논의가 진행 중인 지금이 그것을 요구할 유일한 시점이다. 추정의 편차가 얼마나 클 수 있는지는 완성차 사례가 보여준다. 한 기후 전문 단체가 유럽 공장의 2030년 탄소 비용을 5,950만~9,920만 달러로 추산했는데, 회사가 보고서에 밝힌 체코 공장 예상 비용 140만 달러를 역산하니 부담률 2.5%인 제도 시행 첫해 수준이었다. 2030년 부담률은 48.5%다. 같은 제도에 대한 추정이 20배에서 70배까지 갈리는 이유는 계산 방법과 가정이 공개되지 않기 때문이다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 추정 방법론을 함께 공시하는 기업이다. 숫자가 달라도 가정이 공개돼 있으면 논쟁이 가능하고, 논쟁 가능한 숫자는 신뢰를 잃지 않는다. 둘째는 검증기관과 연결

공시 도구 사업자다. 291곳이라는 연결 공시 범위와 다섯 달이라는 준비 기간이 만드는 수요는 이미 시장에 나타나고 있다. 셋째는 자료 관리 체계를 일찍 세운 기업이다. 검증된 실배출량을 제출하지 못해 기본값을 적용받으면 2028년부터 30% 가산이 붙으므로, 자료를 갖추는 일 자체가 원가 절감이다.

패자는 셋이다. 하나는 해외 종속회사가 많은 기업이다. 사업장마다 자료 형식과 관리 주기가 달라 개별 산정보다 난도가 훨씬 높고, 첫째 연결 범위 291곳 가운데 184곳이 종속회사라는 점이 그 규모를 말해준다. 둘은 정정 공시를 감수해야 하는 담당자다. 제도가 정정을 예정된 절차로 인정하지 않으면 그 위험은 개인에게 남는다. 셋은 협력사다. 공급망 배출량 공시가 2031년으로 유예됐다고 해도 구매기업의 자료 요구는 그보다 훨씬 먼저 도착하며, 준비 시간을 유예로 착각하면 갑자기 밀려온다.

한국 적용. ① 추정 항목과 확정 항목을 나눈 목록을 만든다 — 각 항목의 자료 확정 시점을 표에 적어 두면 정정이 사고가 아니라 예고된 절차가 된다. ② 정정 공시의 제도적 안전장치를 업계가 함께 요구한다. 개별 기업이 감당할 수 없는 문제이며 지금이 유일한 창이다. ③ 추정 방법론을 공시 본문에 포함한다. 적용한 탄소가격, 배출집약도, 조달 비중, 단계별 부담률 같은 가정을 밝히면 외부 추정과의 격차를 설명할 수 있다.

④ 검증 일정을 두 번으로 설계하되 계약을 그렇게 맺는다. 같은 기관에 재검증을 받는 구조를 사전에 계약서에 넣지 않으면 그때 가서 단가와 일정 협상을 다시 해야 한다. ⑤ 자회사별 데이터 관리자를 지정하고 시스템을 미리 제3자 검증받는다. 도구가 해결해 주는 것은 취합이지 자료의 부재가 아니며, 자료를 만드는 일은 현장 몫이고 그 시작 시점이 다섯 달 앞이다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 추정치를 낮게 잡는 것이 안전하다고 여기는 것이다. 완성차 사례가 보여주듯 낮은 추정은 외부 분석과의 격차로 드러나고 그 격차 자체가 기사가 된다. 둘째, 제도 시행 첫째 수치를 목표 연도 수치로 쓰는 착시다. 부담률이 2.5%에서 48.5%로 올라가는 일정을 반영하지 않으면 20배 넘는 오차가 자동으로 생긴다. 셋째, 하류 제품 확대 논의를 남의 일로 보는 것이다. 완성 승용차는 아직 대상이 아니지만 철강을 쓴 부품 등으로 범위를 넓히는 논의가 진행 중이고, 그 경우 부품 협력사와 상용차 수출이 함께 걸린다.

출처: 임팩트온 (한국, 2026-08) — [【클릭ESG】 "3월엔 추정치, 6월엔 정정?"...ESG 공시에 IR 부서가 난색](#) · 임팩트온 (한국, 2026-07) — [현대차·기아 유럽공장 '탄소청구서'...CBAM 비용 최대 1440억원 추정](#) · 임팩트온 (한국, 2026-08) — [KSSB 첫 공시 준비 5개월 앞...엔츠, 연결공시 AI '엔스코프' 출시](#)

무엇을 성과로 인정할 것인가 — 측정 지원이 늘어난 해에 던져진 질문

공공 부문의 사회적 가치 측정 지원이 눈에 띄게 늘었다. 한국전력공사는 사회연대경제조직을 대상으로 국내외 인증 취득 비용을 최대 350만원까지 지원하고 사회적가치지표 측정 컨설팅을 제공하는 사업의 참여 기업을 다시 모집했다. 고용노동부와 한국사회적기업진흥원은 최근 3년 이내 사회적가치지표 측정에서 우수

이상 등급을 받은 기업을 대상으로 비즈니스 모델 공모전을 연다. 중소벤처기업부는 지역사회 돌봄 공백, 일자리와 사회참여, 취약계층 에너지 비용, 인공지능을 활용한 소상공인 생산성, 자원순환이라는 다섯 과제를 놓고 소셜벤처 리그를 연다.

서류 평가로 100곳에 각 200만원, 발표 평가로 40곳에 500만원 상당의 멘토링, 연말에 10여 곳에 최대 1억 5천만원의 사업화 자금이 간다. 측정을 돕고 측정 결과를 투자로 연결하는 구조가 촘촘해진 셈이다. 바로 그 시점에 성과 측정 자체를 다시 묻는 글이 나왔다. 한 재단 연구소는 성과를 어떻게 정의하고 측정할 것인가는 기술적 문제가 아니라 무엇을 가치 있는 결과로 인정할 것인가에 관한 정치적·규범적 선택이라고 썼다.

스웨덴 노인돌봄 시장화 연구를 인용해, 이용 당사자가 서비스 품질을 비교하거나 제공자를 바꾸기 어려운 조건에서는 경쟁이 품질 개선이 아니라 비용 절감 압력으로 작동한다는 점을 짚었다. 그 결과 측정 가능한 항목은 관리되지만 존엄성과 정서적 지지, 관계적 돌봄처럼 수치화하기 어려운 요소는 약해진다. 비영리에서도 외부의 성과 요구는 보여줄 수 있는 결과 중심으로 사업을 기울이고, 인프라와 인건비와 학습에 필요한 시간은 비용으로만 계산된다. 낮은 운영비와 높은 산출을 동시에 요구받으면 조직은 기반을 줄이고, 기반이 약해질수록 더 취약해지면서 더 많은 성과를 요구받는 악순환에 들어간다.

한국 시사점 — 측정 지원이 늘어나는 것은 분명 진전이다. 문제는 그 지원이 대체로 '지표를 잘 채우는 법'을 가르치는 데 머문다는 것이다. 지표를 잘 채우는 조직과 좋은 일을 하는 조직이 같지 않다는 사실은 이미 여러 번 확인됐는데, 성과 체계는 그 간극을 계산에 넣지 않고 설계된다. 지금 바꿀 수 있는 것은 세 가지다. 첫째, 지원사업 성과 보고 양식에 산출 지표와 함께 기반 지표를 넣는 일이다. 상근 인력의 근속, 신규 실무자의 정착률, 학습에 쓴 시간처럼 조직이 버티는 힘을 재는 칸이 있어야 그 항목이 관리된다. 둘째, 사회적가치지표 등급을 투자 연계의 입장권으로 쓰는 방식에 보완 장치를 두는 일이다.

등급이 높은 조직은 대체로 측정에 인력을 쓸 여유가 있는 조직이고, 그렇지 못한 작은 조직은 좋은 일을 하고도 문 앞에서 걸러진다. 소규모 조직을 위한 별도 트랙이나 측정 대행 지원이 함께 있어야 한다. 셋째, 측정할 수 없는 것을 기록하는 방법을 개발하는 일이다. 관계와 신뢰는 숫자가 되지 않지만 사례와 증언으로는 남는다. 그것을 보고서의 부록이 아니라 본문에 넣는 양식을 지원기관이 먼저 만들면 현장이 따라온다. 이 질문은 해외에서 도착하는 흐름이 아니라 지금 국내에서 결정해야 할 일이고, 첫 법정 공시가 시작되는 약 18개월 뒤에는 선택의 폭이 훨씬 좁아져 있을 것이다.



심층 — 측정 인프라가 갖춰지는 해에 던져야 할 질문: 측정 가능한 것과 중요한 것의 분리, 그리고 자원결핍 악순환 (국내 자기 진단 · 선택의 폭은 약 18개월 뒤 좁아짐)

왜 중요한가. 사회적 가치 측정 지원이 늘어나는 것은 분명한 진전이지만, 지원의 형태가 대체로 '지표를 잘 채우는 법'이라는 점이 문제의 시작이다. 성과를 어떻게 정의하고 측정할 것인가는 기술적 선택이 아니라 무엇을 가치 있는 결과로 인정할 것인가에 관한 규범적 선택이라는 지적은 바로 이 지점을 겨냥한다. 스웨덴 노인돌봄 시장화 연구가 보여준 기전은 국내에도 그대로 적용된다.

이용 당사자가 품질을 비교하거나 제공자를 바꾸기 어려운 조건에서는 경쟁이 품질 개선이 아니라 비용 절감 압력으로 작동하고, 그 결과 측정 가능한 항목은 관리되지만 존엄성과 정서적 지지, 관계적 돌봄처럼 숫자로 옮기기 어려운 요소는 약해진다. 비영리 쪽에서는 같은 압력이 자원결핍 악순환으로 나타난다. 외부는 낮은 운영비와 높은 산출을 동시에 요구하고, 조직은 인프라와 인건비와 학습 시간을 줄여 그 요구를 맞추며, 기반이 약해질수록 더 취약해지면서 더 많은 성과를 요구받는다. 측정 인프라가 촘촘해지는 바로 그 해에 이 질문을 던져야 하는 이유는, 체계가 굳으면 10년을 가기 때문이다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 측정에 인력을 배치할 수 있는 중간 규모 이상의 조직이다. 사회적가치지표 등급이 투자 연계의 입장권이 되는 구조에서 등급을 관리할 여력이 곧 자금 접근성이 된다. 둘째는 측정 대행과 컨설팅 사업자다. 인증 비용 지원과 컨설팅 지원이 동시에 늘면서 수요가 제도적으로 보장된다. 셋째는 투자 연계 트랙에 올라탄 소수의 우수 기업이다. 공모전 수상이 이듬해 투자유치 지원사업 우선 선정으로 이어지는 설계는 상위 조직에 복리를 만들어 준다.

패자는 셋이다. 하나는 좋은 일을 하지만 측정 인력이 없는 작은 조직이다. 이들은 잘못된 것이 없는데 문 앞에서 걸러지고, 걸러진 결과로 다음 해 등급을 받을 여력이 더 줄어든다. 둘은 성과가 관계와 신뢰의 형태로 나타나는 영역이다. 지표에 칸이 없으면 그 활동은 존재하지 않는 것으로 처리된다. 셋은 조직의 기반 자체다. 상근 인력의 근속과 학습 시간은 어느 성과 보고서에도 칸이 없고, 그래서 아무도 관리하지 않는 사이 조용히 얇아진다.

한국 적용. ① 지원사업 성과 보고 양식에 기반 지표를 넣는다 — 상근 인력 근속, 신규 실무자 정착률, 학습에 쓴 시간처럼 조직이 버티는 힘을 재는 칸이 있어야 그 항목이 관리된다. 지원기관이 양식을 바꾸면 현장 전체가 바뀐다. ② 사회적가치지표 등급을 입장권으로 쓰는 구조에 보완 트랙을 둔다. 소규모 조직 전용 트랙이나 측정 대행 지원이 함께 있어야 등급이 자원의 대리 지표가 되지 않는다. ③ 측정할 수 없는 것을 기록하는 양식을 개발한다.

사례와 증언을 구조화해 본문에 실는 형식을 지원기관이 먼저 제시하면 현장이 따라온다. ④ 성과를 단기 산출이 아니라 적응 역량으로 재정의하는 실험을 한다. 조직학습, 전략 조정, 계획하지 않은 긍정적 변화를 보고 항목에 넣는 시도가 기빙코리아 논의에서 이미 제안됐다. ⑤ 측정 지원과 투자 연계를 잇는 설계에 실패 사례 학습을 포함한다. 투자 연계에서 탈락한 조직이 무엇 때문에 탈락했는지를 되돌려 주지 않으면 지원은 선별로만 기능한다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 측정 반대론으로 흐르는 것이다. 자료가 없는 조직은 자금과 정책에서 밀리며, 문제는 측정 자체가 아니라 무엇을 측정하는가다. 둘째, 지표를 늘려 해결하려는 것이다. 항목이 늘면 작은 조직의 부담만 커지고, 필요한 것은 항목 수가 아니라 항목의 성격이다. 셋째, 등급이 높은 조직을 좋은 조직으로 등치하는 것이다. 등급은 측정 역량과 상관이 높고 그 역량은 자원과 상관이 높다.

출처: 아름다운재단 기부문화연구소 (한국, 2026-06) — 무엇을 위해 일하고 측정하는가? · 라이프인 (한국, 2026-07)
— 한국전력공사, 사회연대경제조직 경쟁력 강화 지원...인증 취득·SVI 컨설팅 참여기업 모집 · 라이프인 (한국, 2026-08)
— 고용노동부-한국사회적기업진흥원, '2026년 사회적가치 비즈니스 모델 공모전' 개최 · 라이프인 (한국, 2026-07)
— 아이디어로 사회문제를 해결한다!...중기부, '모두의 창업:사회혁신 소셜벤처 리그' 참가자 모집

04 곧 다가올 — 한국 임팩트 생태계가 미리 준비할 것

- **다섯 달 뒤(2027년 1월)** — 첫 법정 기후공시에 쓸 자료 수집이 시작된다. 연결 범위 291곳의 종속회사별 데이터 관리자 지정과 수집 체계 정비도 그 전에 끝나야 한다.
- **6~12개월** — 지속가능 펀드 상품 재편이 국내 운용사 기획서에 닿는다. 종합형에서 단일 주제·고정수익형으로 옮겨가는 흐름에 맞춘 상품 설계를 지금 시작할 수 있다.
- **12~18개월** — 영국 탄소 제도 대응이 원가표에 반영되고, 공급망 인권 실사의 공개 보고 요구가 국내 조달 계약 조항으로 내려온다.
- **12~24개월** — 임팩트 자본의 출구 규칙(미션 승계 조항·감수 가능한 가격 범위)이 국내 투자심의 규정의 표준 항목으로 논의된다.
- **약 17개월 / 약 41개월** — 첫 법정공시 제출(2028년)과 제3자 인증 의무화(2030년). 인증기관 준비를 지금 시작하는 곳이 그 시장을 갖는다.

05 에디터스 노트

① 이름표가 사라진 자리에 숫자가 들어온다

이번 호에 모인 자료들은 대륙도 주제도 다른데 한 가지 동작을 공유한다. 'ESG'나 '임팩트' 같은 이름표를 떼고 그 자리에 항목별 숫자를 넣는 동작이다. 미국에서 종합형 지속가능 펀드가 사라지고 에너지 전환 펀드가 그 자리를 채운 것, 유럽이 상품 범주를 전환·기본·지속가능 셋으로 다시 짜려는 것, 캘리포니아 공무원연금이 표현만 바꾸고 절차는 그대로 둔 것이 모두 같은 동작이다. 이 변화를 후퇴로 읽으면 잘못 대응하게 된다. 후퇴한 것은 단어이고 남은 것은 계산이다. 오히려 단어가 사라지면서 논쟁의 문턱이 낮아진 면도 있다.

정치적으로 뜨거운 세 글자를 빼고 "이 설비에 투자하면 몇 년 뒤 원가가 얼마나 내려가는가"를 묻는 대화는 누구와도 할 수 있다. 다만 대가가 있다. 이름표는 부정확했지만 포괄적이었고, 숫자는 정확하지만 썰 수 있는 것만 담는다. 돌봄의 질, 지역의 관계, 배제된 생산자의 존재처럼 숫자로 옮기기 어려운 것들이 계산 바깥으로 밀려난다. 그래서 지금 임팩트 분야가 해야 할 일은 이름표를 지키는 싸움이 아니라, 썰 수 없다고 여겨졌던 것을 재는 방법을 만드는 일이다. 이름표는 빼앗길 수 있지만 측정 방법은 만든 쪽이 갖는다.

② 읽는 쪽이 빨라지면 쓰는 쪽의 전략이 바뀐다

지난 호에서 공시 답변을 기계가 써주기 시작했다고 전했는데, 이번 호의 자료들은 반대편을 비춘다. 쓰는 속도만 빨라진 것이 아니라 읽는 속도가 백 배로 빨라졌다. 26개 국가·지역 투자 전문가의 62%가 이미 기계로 공시를 읽고, 100시간 걸리던 재무 연결 분석이 1시간에 끝난다. 이 비대칭은 지난 20년간 유지돼 온 공시 전략의 전제를 무너뜨린다. 보고서를 두껍게 만들어 약한 항목을 묻어두는 전략은 읽는 사람의 시간이 유한하다는 사실 위에 서 있었다. 시카고대 연구가 보여준 27%의 홍보성 문장과 13%의 정량 문장이라는 비율은 그 전략이 얼마나 널리 쓰였는지를 말해준다.

이제 그 비율 자체가 자동으로 계산되고, 계산 결과는 다른 회사의 비율과 나란히 놓인다. 여기서 갈리는 것은 도구를 쓰느냐가 아니라 도구를 어느 쪽에 먼저 쓰느냐다. 자기 보고서를 스스로 채점해 본 조직은 투자자가 볼 성적표를 미리 알고, 그렇지 않은 조직은 회의실에서 처음 본다. 비싼 모델이 필요하지도 않다. 일본 상장사 채점 연구가 보여주듯 값비싼 추론 모델과 일반 모델의 점수 차이는 5점 척도에서 0.38이었고 비용은 5.6배였다. 자기 점검의 문턱은 이미 충분히 낮다.

③ 문이 두 개라는 사실을 잊지 않는 일

임팩트 자본을 이야기할 때 우리는 늘 입구를 말한다. 얼마를 모았고 몇 개 기업에 투자했고 어떤 재원이 새로 들어왔는지. 이번 호의 두 자료는 문이 두 개라는 사실을 상기시킨다. 신용등급이라는 입구의 열쇠가 마침내 만들어지고 있다는 소식과, 출구에서는 아무도 준비가 없다는 조사 결과가 같은 주에 나왔다. 입구 쪽 소식이 반가운 이유는 그것이 의지가 아니라 규정의 문제였음을 드러내기 때문이다. 기관투자자가 임팩트 자산을 담지 못한 것은 마음이 없어서가 아니라 무등급 자산을 담을 수 없어서였고, 그렇다면 해법은 설득이 아니라 구조 설계다.

후순위 자본을 두껍게 쌓아 등급을 받게 만드는 일, 공공 재원이 직접 투자 대신 우선손실을 떠안는 일이 그것이다. 출구 쪽은 더 어렵다. 엑시의 순간에는 언제나 속도와 가격이 이기고, 임팩트를 지키려면 낮은 수익을 받아들여야 하는데 그 판단을 그때 가서 하면 반드시 진다. 국내 임팩트 투자 1세대의 포트폴리오가 회수기에 들어서는 지금이 그 규칙을 미리 적어 둘 마지막 시기다. 매각 상대가 미션을 이어갈지 판단하는 기준, 계약서에 넣을 조항, 감수할 수 있는 가격 하락의 범위를 투자심의 규정에 적어 두지 않으면, 우리는 10년 동안 만든 것을 한 번의 협상에서 잃는다.

한국의 임팩트 진영이 올해 남은 기간에 답해야 할 질문은 결국 측정에 관한 것이다. 공시 법제화와 탄소 청구서와 인증 의무화가 한꺼번에 밀려오는데, 이것들은 전부 "당신이 만든 변화를 숫자로 보여달라"는 요구의 다른 얼굴이다. 이 요구에 응하는 방식은 두 갈래다. 하나는 요구된 칸을 채우는 데 조직의 힘을 다 쓰는 길이고, 다른 하나는 그 과정에서 우리가 중요하다고 믿는 것을 재는 칸을 하나씩 만들어 넣는 길이다. 앞의 길은 이번 분기에 안전하고 3년 뒤에 아무것도 남기지 않으며, 뒤의 길은 지금 느리고 다음 제도의 초안이 될 문장을 남긴다. 측정 체계는 한 번 굳으면 10년을 간다. 지금이 그 문장을 쓰는 시기다.

