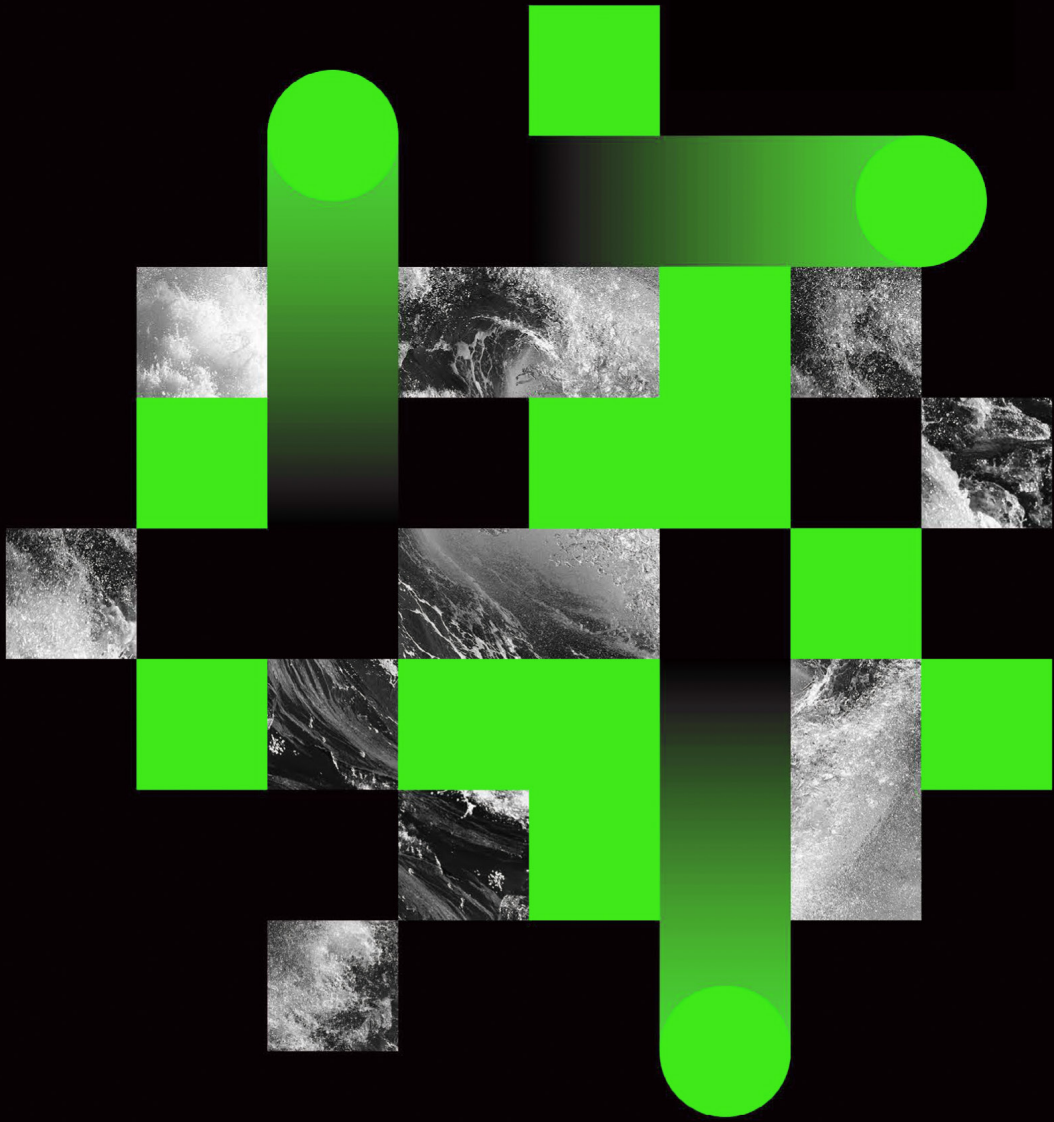


# Deloitte Insights

글로벌 이사회 프로그램 보고서



**2021 디렉터즈 얼러트**  
이사회 스튜어드십 새 시대의 개막

2021년 4월

**Deloitte.**

## About Deloitte's Global Boardroom Program

The Deloitte Global Boardroom Program brings together the knowledge and experience of Deloitte member firms around the world in the critical topics of universal interest to company boards and the C-suite. Its mission is to promote dialogue among Deloitte practitioners, corporations and their boards of directors, investors, the accounting profession, academia, and government. Since 2009, the program has launched over 65 boardroom programs in Asia, Europe, the Middle East, Africa, and the Americas. [Find us online.](#)

## 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 소개

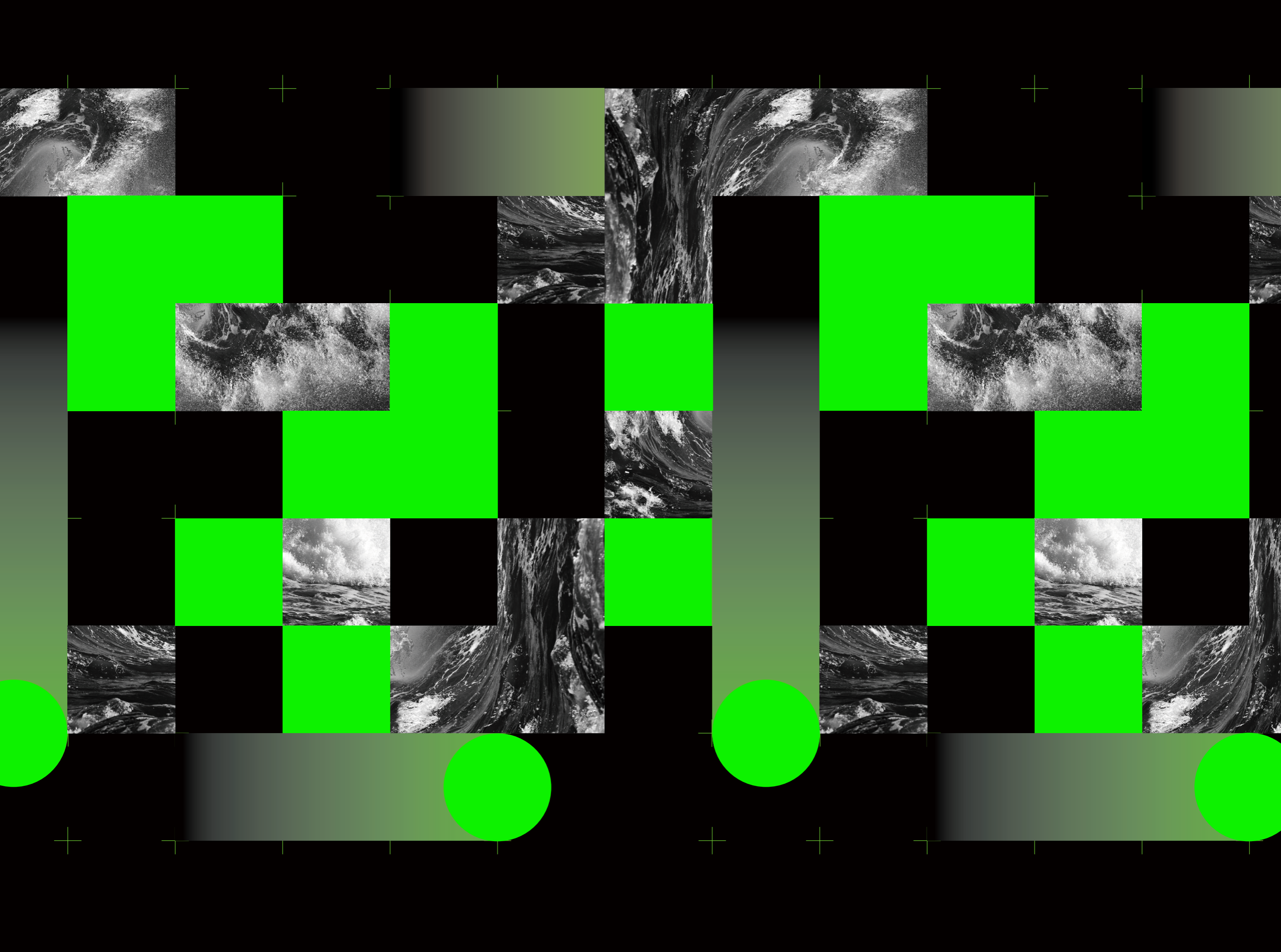
딜로이트 글로벌 이사회 프로그램은 전세계 딜로이트 회원사의 지식과 경험을 결집해 이사회와 최고경영진의 보편적 관심사 중 중요 주제를 다룬다. 본 프로그램의 사명은 딜로이트 실무자와 기업 및 이사회, 투자자, 회계 전문가, 학계, 정부 간의 소통 증진이다. 2009년부터 본 프로그램을 통해 아시아와 유럽, 중동, 아프리카, 남북아메리카에서 65개 이상의 이사회 프로그램이 수립되었다. [홈페이지 참조.](#)

## Contents

Introduction	8
Interview with Monica Mächler	10
Interview with Ivan Menezes	18
Interview with Barbara Stymiest	30

## 목차

서문	9
모니카 매츨러(Monica Mächler)와의 인터뷰	11
이반 메네제스(Ivan Menezes)와의 인터뷰	19
바바라 스타이미스트(Barbara Stymiest)와의 인터뷰	31



**W**E ARE PLEASED to publish our third and final installment of Deloitte's *2021 Directors' alert: A new era of board stewardship begins*. When we published the first edition of our director interviews in December 2020, we saw a world in flux: the pandemic was raging around the world and many markets were just entering a winter spike in cases, occasioning more lockdowns and reduced economic activity. At the same time, other economies were recovering, and several of the directors we interviewed, particularly those in China and Southeast Asia, were beginning to draw conclusions about what the pandemic has meant for their businesses, and about the critical decisions their boards have taken that make the difference between success and failure. More than three months on, things remain unclear for many countries. While vaccines have arrived for some, the pandemic has not abated, and it has become clear that the vaccination process and the road to recovery will both be long.

For boards of directors, the rhythm of virtual board and committee meetings continues. New directors are being recruited, interviewed, and onboarded in a completely virtual environment, and the traditional board dinner the night before a meeting has fallen away to, at best, a few minutes of banter into a webcam at the beginning of a videoconference as directors assemble around the virtual boardroom table. And this is just the surface logistics of serving on a board in 2021. Looming much larger are the changes in business models, ways of doing business, and ways of thinking that are being challenged by the extended pandemic.

One theme that has come through in interview after interview has been uncertainty about which of the many changes we have experienced will prove permanent, and which will evaporate as the world transitions to some kind of new normal. These are not easy calls to make: Get it wrong and your business model will be disadvantaged; get it right and you may save your organization untold hours of time, energy,

and resources. Tough decisions like these are why we have boards of directors in the first place. Strong and resilient boards will have the diversity of skills, backgrounds, and thought to make reasoned assumptions about the present and the future—and to constructively challenge management's thinking—steering the organization through turbulent times.

Another theme that has come through in many of our interviews has been the changing societal role of corporations. Many companies have stepped up to the plate over the last year, providing resources and support to local and national governments in contact tracing, material production, and vaccine distribution, to name just a few examples. Companies have had to confront increased demands from their employees and from the communities where they operate, and they've had to show goodwill, particularly where they may have received government support. And since last summer, many companies have taken public stands in the fight for racial justice, to an extent that would have been difficult to imagine a year or two ago. The degree to which an organization pivots along this axis to meet all of its stakeholders' needs is a real and recurring agenda item in many boardrooms today. And there is no single, one-size-fits-all approach to the discussion. How directors approach and frame these issues has been a clear window into the strengths of each board of directors. Boards that understand the importance of setting a clear and strong purpose for the organization that senior leaders and employees can stand behind and that brings value to society in the long term will be increasingly vital.

We hope you enjoy reading these interviews as much as we enjoyed conducting them. The insights described here are one of the bright spots in an otherwise difficult time.

**Sharon Thorne** | Deloitte Global Board Chair | Deloitte Global

**Dan Konigsburg** | Senior managing director, Global Boardroom Program | Deloitte Global

**2**021 디렉터즈 얼러트: 이사회 스투어드십 새 시대의 개막의 3차본과 최종본을 출간하게 되어서 기쁘게 생각합니다.

2020년 12월 이사회 인터뷰의 초판 발행 당시에는 전 세계 상황이 유동적이었습니다. 전 세계적으로 팬데믹이 맹위를 떨쳤고 다수 국가에서 겨울 들어 확진자가 급증하면서 국경 폐쇄와 경기침체로 이어졌습니다. 동시에 일부 국가는 회복기에 접어들었습니다. 인터뷰를 진행했던 이사회 구성원 중, 특히 중국과 동남아시아 국가의 이사진은 팬데믹이 사업에 미친 영향과 팬데믹 대응의 성패를 가른 이사회의 중요한 결정에 대해 결론을 내리기 시작했습니다. 그로부터 석 달 이상이 지났지만 여전히 다수 국가의 상황은 불분명한 상태입니다. 일부 국가에서 백신 접종을 시작했음에도 불구하고 팬데믹은 좀처럼 수그러들지 않고 있어 백신 접종과 이의 극복 과정이 순탄하지 않으리라는 점이 분명해졌습니다.

이사회와 위원회 회의는 화상 형태로 지속하고 있습니다. 새로운 이사회 구성원의 충원, 면접, 조직적응 교육이 전적으로 가상 환경에서 진행되고 있고 회의 전날 밤에 개최되던 기존 이사회 만찬은 기껏해야 가상 회의 석상에 둘러앉아 서두에 웹캠을 통해 몇 마디 농담을 교환하는 수준으로 축소되었습니다. 이는 이사회의 2021년 집행이 표면화되어 나타난 방식일 뿐이고 팬데믹 장기화로 야기된 사업 모델과 운영 및 사고방식의 변화는 실제보다 훨씬 확대되어 보입니다.

연이은 인터뷰에서 거듭 다뤄진 주제는 실제 체험한 이러한 많은 변화 중 어느 부분이 영구화될 것이며 어느 부분이 뉴노멀로 이행되는 과정에서 사라질지에 대한 불확실성이었습니다. 실제로 판단하기 쉽지 않은 부분이기도 합니다. 잘못 판단하면 사업모델이 악화될 것이고 오히려 판단하면 조직의 막대한 시간과 에너지, 자원을 절약할 수 있을 것입니다. 그러나 바로 이러한 힘든 결정 과정이 이사회의 존립 근거입니다. 유능하고 회복탄력적인 이사회는 조직의 현재와 미래에 대

해 합리적 추론을 가능하게 하는 다양한 기술과 배경, 사고를 바탕으로 경영진의 의견에 건설적인 비판을 제시하며 격동의 시기에 조직을 올바른 방향으로 이끌 것입니다.

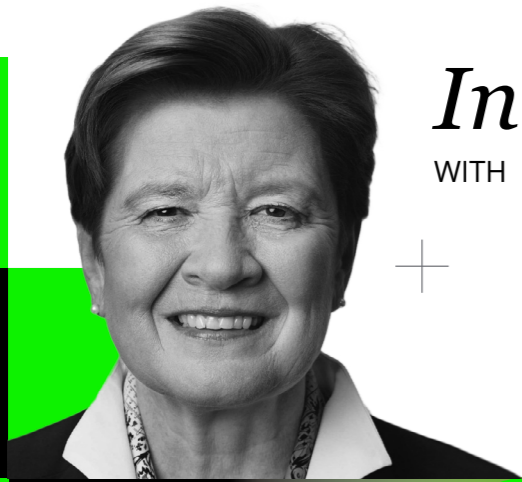
여러 인터뷰에서 다루어진 또 다른 주제는 기업의 사회적 역할 변화였습니다. 몇 가지 예를 들자면, 지난해 많은 기업이 접촉자 추적조사와 재료 생산, 백신보급과 관련하여 중앙 및 지방 정부에 자원을 제공하고 지원을 아끼지 않는 등 적극적인 조치를 취했습니다. 임직원과 사업장이 위치한 지역공동체의 증가하는 수요에 직면한 기업들은 선의를 보여야 했습니다. 특히 과거 정부의 지원 혜택을 입은 기업의 경우는 그러한 필요성이 더욱 높아졌습니다. 또한 지난 여름 이후 많은 기업이 인종 차별 철폐 운동에서 1~2년 전이라면 상상하기 어려웠을 파격적인 입장을 공식 표명했습니다. 이해관계자의 필요를 충족하기 위해서 조직이 중심축에서 어느 정도까지 선회할 수 있느냐의 문제는 현실적이고 반복되는 의제이지만 이러한 논의에 보편적으로 적용될 수 있는 유일한 접근법은 존재하지 않습니다. 이사회가 이러한 문제에 접근해서 계획을 수립하는 방식은 각 이사회의 강점을 관찰할 수 있는 명확한 창구 역할을 제공했습니다. 조직의 고위임원이 지지할 수 있고 장기적으로 사회에 가치를 제공할 수 있는 명확하고 강력한 목표 설정의 중요성을 인식하는 이사회의 가치는 점차 높아지고 있습니다.

인터뷰를 진행하면서 우리가 누린 기쁨만큼 독자 여러분도 인터뷰를 즐기시길 바랍니다. 지면에 설명된 인사이트가 힘든 시기에 활력소 역할을 할 수 있기를 희망합니다.

**샤론 손(Sharon Thorne)** | 딜로이트 글로벌 이사회 의장 | 딜로이트 글로벌

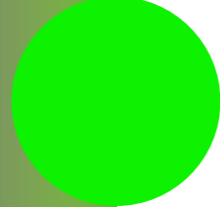
**댄 코닉스버그(Dan Konigsburg)** | 글로벌 이사회 프로그램 수석 전무 | 딜로이트 글로벌





# Interview WITH **Monica Mächler**

Independent director,  
Switzerland

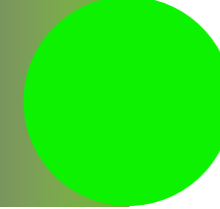


**Monica Mächler** has been a member of the boards of Zurich Insurance Group Ltd and of Zurich Insurance Company Ltd since April 2013 and a member of the board of directors of Cembra Money Bank AG since April 2015. She also chairs the advisory board of the International Center for Insurance Regulation at Goethe University Frankfurt am Main and serves, among others, on the board of the Europa Institut at the University of Zurich. Previously, she was the vice chair of the board of directors of the integrated Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA) from 2009 to 2012, after having been the director of the Swiss Federal Office of Private Insurance from 2007 to 2008. From 2010 to 2012, Mächler chaired the Technical Committee of the International Association of Insurance Supervisors (IAIS). Before that, she served as the group general counsel of Zurich Insurance Group and was a member of the Group Management Board.



# 모니카 매츨러와의 인터뷰

사외이사 | 스위스



모니카 매츨러는 2013년 4월부터 취리히 보험 그룹 및 취리히 보험 컴퍼니의 이사회 멤버, 2015년 4월부터 쎌브라 머니 은행 AG의 이사회 멤버로 재직 중이다. 또한 매츨러는 프랑크푸르트 암 마인 괴테 대학교 국제 보험규제센터의 자문 위원회 의장직을 맡고 있으며, 취리히 대학 유로파 연구소 이사회에서 활동 중이다. 이에 앞서 매츨러는 2007~2008년 스위스사보험연방사무소의 이사회 활동 후, 2009~2012년 통합 스위스금융시장감독청(FINMA) 이사회 부의장을 역임했다. 2010~2012년에는 국제보험감독자협회(IAIS) 기술 위원회 의장직을 수행했으며, 그 이전에는 취리히 보험 그룹의 법률 고문 및 그룹경영이사회 이사진으로 활동했다.

## FROM YOUR PERSPECTIVE, what is the biggest challenge most companies face right now?

**Monica Mächler (MM):** There are many challenges, such as macroeconomic conditions, sustainability, as well as societal and political changes. Right now, there is still a considerable amount of uncertainty relating to how the pandemic will evolve, when the recovery will become sustainable, when it will be possible for employees to return to the office, and which business initiatives can successfully be launched. Each of these has financial impacts.

## As a result of the pandemic, do you think organizations will become more risk averse and more prudent in their scenario planning?

**MM:** I think it depends on the industry. Some industries, such as life insurance, have been addressing pandemic scenarios for a long time. But others, more cash flow-dependent businesses, usually do not work with such scenarios. It has been eye-opening to see how little reserves some of these industries set aside to cope with emergency situations. But I do not think that all industries will be able to move to a completely long-term perspective in addressing the risks they face. They have to balance many factors. Across industries, there will likely be a gradual shift, but not a complete shift to more of a long-term perspective.

## The pandemic has led to calls in some quarters to rethink the social contract that exists between business and society. How are boards balancing the need to adapt to the changing needs of society and their obligations to shareholders?

**MM:** From my perspective, rethinking the social contract is not only related to COVID-19. This is an evolution that started quite some time ago. It began as a reaction to the shareholder value approach. Later, it transformed into a stakeholder value concept to get at the question, *How do you best embed the business into the economic, environmental, social, and societal context where it operates?* Personally, I am very glad we are having this discussion, because I think that corporations need to be interlinked with the environments they operate in. For companies to be sustainable and achieve success for decades to come, it is critical to foster this embeddedness.

**Corporations need to be interlinked with the environments they operate in. For companies to be sustainable and achieve success for decades to come, it is critical to foster this embeddedness.**

## Do you believe the social contract changes for businesses that accepted government support during the pandemic?

**MM:** By accepting government support, you also have a heightened obligation of loyalty in terms of what you do with the government money. Companies that accept government support have to be very careful about how to allocate those funds. There can be nuances, however, that sometimes get

## 대부분의 기업이 당면한 가장 큰 과제는 무엇이라 생각하십니까?

**모니카 매츨러(이하 MM):** 거시경제 환경, 지속가능성, 사회 정치적 변화 등 많은 도전 과제가 있습니다. 현재로서는 팬데믹 상황이 어떻게 전개될지, 언제쯤 임직원이 일터로 복귀할 수 있을 정도로 회복이 지속가능해질지, 어떤 신규 사업을 성공적으로 추진할 수 있을지 등과 관련하여 여전히 상당한 불확실성이 존재합니다. 이들 각각은 재정적인 영향을 미칩니다.

## 팬데믹의 여파로 기업이 시나리오 플래닝 시 더욱 리스크를 회피하고 신중하게 접근할 거라고 보십니까?

**MM:** 산업별로 다를 것으로 생각합니다. 생명보험 등 일부 산업은 오랫동안 팬데믹 시나리오를 다뤄 왔습니다. 그러나 현금 흐름 의존성이 높은 다른 산업은 일반적으로 팬데믹 시나리오에 대비하지 않죠. 이러한 일부 산업의 비상상황용 예비금 예치수준이 매우 낮은 점을 보고 상당히 놀랐습니다. 하지만 저는 모든 산업이 직면하고 있는 리스크를 해결할 때 완전히 장기적 관점만을 택할 수 있다고 생각하지는 않습니다. 여러 요인간에 균형을 맞춰야 합니다. 산업 전반에 걸쳐 장기적 관점에서의 완전한 이동보다는 오히려 점진적인 전환이 이루어질 것으로 보입니다.

## 팬데믹을 계기로 일각에서 기업과 사회간의 사회적 계약 재고를 요구하고 있습니다. 이사회는 사회의 변화하는 요구에 적응할 필요성과 주주에 대한 의무 사이에서 어떻게 균형을 유지하고 있습니까?

**MM:** 저는 사회적 계약에 대한 재고를 비단 코로나19에 국한해서 생각하지는 않습니다. 이 주제에 대한 논의는 꽤 오래 전에 시작되어 진전되어 왔죠. 주주가치 접근 방식에 대한 반응에서 출발하여 이후 '기업이 운영되는 경제적, 환경적, 사회적 맥락에 기업을 조화롭게 위치시키는 최선의 방법은 무엇인가?' 에 관한 질문의 답을 얻기 위해 이해관계자 가치 개념으로 변화했습니다. 개인적으로 저는 이러한 논의를 하게 되어 매우 기쁩니다. 왜냐하면 저는 기업이 운영되는 환경과 연결되어야 한다고 생각하기 때문입니다. 기업이 향후 수십년에 걸쳐 지속가능한 성공을 달성하기 위해서는 이와 같은 내재화를 육성하는 것이 중요합니다.

**기업은 운영되는 환경과 연결되어야 합니다. 기업이 향후 수십년에 걸쳐 지속가능한 성공을 달성하기 위해서는 이와 같은 내재화를 육성하는 것이 중요합니다.**

## 팬데믹 기간 중 정부 지원을 받은 기업의 사회적 계약 변화를 예상하십니까?

**MM:** 정부 지원을 수락하면 정부 자금으로 운영하는 사업과 관련하여 충성도 의무도 높아집니다. 정부 지원을 받는 기업은 매우 신중하게 정부 자금을 배분해야 합니다.

lost in the public discussion, and some of that discussion can be very short-sighted. For example, contractual terms cannot always be changed right away, and companies may need to reward people who stepped up and are working extremely hard in challenging situations.

#### How has the pandemic impacted trust among board members?

**MM:** In a really challenging situation, functioning boards stand together. Trust plays a big role. Board members have to bring to bear their best. In difficult times, leadership must also be strong so that the board speaks with “one voice.” Often, I think that such challenges help unify a board way more than in normal times when there is not as much of a pressing need to join forces.

#### In your view, what is the role of the board of directors with respect to climate?

**MM:** Boards of directors have an important role to play. They are positioned to ask for a clear assessment of the facts and thus identify the challenges the company faces. They can encourage and support management to develop strategies. Options need to be assessed and decided upon. Once decisions are taken,

it has to be ensured that the strategy chosen is being implemented throughout the company.

As to how to structure the board conversation, there are many possible approaches. Overall oversight is to remain with the full board. At the committee level, I serve on a board where the ESG topic is combined with governance and nomination. But it could also be combined, for example, with risk. Combining issues into one committee can prevent creating too many interfaces.

#### From what you've experienced as a board member, what are the top three secrets to an effective board?

**MM:** First, I think it is important that there is an atmosphere of mutual respect and appreciation among board members. Of course, this presupposes that the board is composed of highly qualified individuals. To have a robust discussion and develop good solutions, it is key to have a wide variety of well-substantiated perspectives. Second, the board should take a far-sighted view. Sometimes, the company is faced with near-term challenges that seem to prevail. The board, in the context of playing its role as a challenger or

**In difficult times, leadership must also be strong so that the board speaks with “one voice.” Often, I think that such challenges help unify a board way more than in normal times when there is not as much of a pressing need to join forces.**

그러나 때로는 대중과의 논의 과정에서 뉘앙스를 제대로 파악하지 못하는 경우가 있고, 그 중 일부 논의는 매우 근시안적일 수 있습니다. 항상 즉각적으로 계약 조건을 변경할 수는 없으니 어려운 상황에서 발벗고 나서 열심히 일하는 이들에게 기업이 보상할 필요가 있죠.

#### 팬데믹은 이사진의 신뢰에 어떤 영향을 미쳤습니까?

**MM:** 원활하게 기능하는 이사회는 어려운 상황에서 단결합니다. 신뢰가 큰 역할을 하죠. 이사진은 최선의 역량을 끌어내야 합니다. 어려운 시기에 이사회가 ‘한목소리’를 내기 위해서는 강력한 리더십이 필요합니다. 저는 협력의 필요성이 그다지 절박하지 않은 평상시보다 팬데믹과 같은 상황에서 이사회가 더욱 단결할 수 있다고 생각합니다.

#### 기후와 관련하여 이사회의 역할은 무엇이라고 생각하십니까?

**MM:** 중요한 역할을 수행합니다. 이사회는 사실에 대한 명확한 평가를 요청하고, 이를 바탕으로 기업이 직면한 문제를 식별할 수 있는 위치에 있습니다. 이사회는 경영진의 전략 수립을 격려하고 지원할 수 있죠. 여러 대안을 평가한 후 결정해

야 합니다. 일단 결정이 내려지면 선택된 전략이 전사적으로 실행되는지 확인해야 합니다.

이사회 내 논의 구성에 관한 접근 방식은 다양합니다. 이사회 구성원 전체가 전반적인 감독을 담당합니다. 위원회 차원으로 보면, 저는 거버넌스 및 지명과 연계하여 ESG 주제를 논의하는 위원회 소속입니다. 그러나 ESG 주제는 리스크와도 연결될 수 있죠. 여러 사안을 취합해 한 위원회에서 논의함으로써 과도한 인터페이스 생성을 방지할 수 있습니다.

#### 이사회 활동 경험에 비추어 효과적인 이사회의 비결 세 가지는 무엇입니까?

**MM:** 우선 이사회 구성원 간 상호 존중과 감사의 분위기 형성이 중요하다고 생각합니다. 물론 이는 이사회가 훌륭한 자질을 갖춘 이들로 구성된다든 전제를 필요로 합니다. 활발히 토론하고 훌륭한 해결책을 도출하려면 충분히 입증된 다양한 관점을 갖는 것이 중요합니다. 두번째로 이사회는 장기적 안목을 갖춰야 합니다. 때로 기업을 까다로운 단기적 문제에 직면하곤 합니다. 이사회는 경영진에게 이익을 제기하거나 논쟁 상대 역할을 하는 상황에서 더욱 장기적인 관점으로 문제를 바라볼 때 가장 효과적입니다.

**어려운 시기에 이사회가 '한목소리'를 내기 위해서는 강력한 리더십이 필요합니다. 저는 협력의 필요성이 그다지 절박하지 않은 평상시보다 팬데믹과 같은 상황에서 이사회가 더욱 단결할 수 있다고 생각합니다.**



sparring partner for management, is most effective when it looks at the issues through more of a long-term lens. Third, management and the board ideally engage in a very active discussion to reach good solutions. But once that in-depth discussion is held, everyone needs to come together to agree on and implement a solution.

**What advice would you give a new CEO about how to get the most value from his or her board?**

**MM:** A new CEO first needs to gain a very good knowledge of the company. This includes learning about the board and its members and dynamics. Full board discussions are crucial. There may be follow-up discussions with individual board members to pick their brains and gain further insights. These exchanges allow CEOs to build a platform, which they can use when getting ready to develop strategies for the future.

**Is there a big external trend that boards should be talking more about right now?**

**MM:** Regarding topics related to the economy and the sustainability of the environment, we may need to rethink the extent to which the corporate world is

participating in the public dialogue. There was a period when corporations stayed out of these discussions. But this has created a void and misunderstandings. It became evident in the *Responsible Business Initiative* in Switzerland, which was rejected by a small majority of voters. In many instances, the corporate world has already started and would benefit from further intensifying the exchange with their stakeholders.

**What could corporate leaders do to make that happen?**

**MM:** Corporate leaders could provide deeper insight into how their companies cope with being part of society and the common challenges society faces. They could explain what the company does, how it does it, and with what attitude. At the same time, careful listening to societal challenges and reading the handwriting on the wall regarding upcoming risks and issues are warranted. This could uncover shared experiences, which would strengthen the mutual understanding between the corporate world and society-at-large.



셋째, 이상적으로 경영진과 이사회는 훌륭한 해결책을 도출하기 위해 매우 적극적으로 논의합니다. 하지만 심도 있게 논의한 후에는 협력하여 합의하고 실행해야 합니다.

**이사회를 가치를 최대한 활용하는 방법에 대해 신임 CEO에게 어떤 조언을 하시겠습니까?**

**MM:** 신임 CEO는 우선 기업에 대해 많은 지식을 쌓아야 합니다. 여기에는 이사회, 이사회 구성원 및 이들의 역학관계에 대한 학습도 포함됩니다. 전체 이사회 논의는 중요합니다. 개별 이사진과의 후속 논의를 통해 조언을 구하고 더 많은 통찰력을 얻을 수도 있습니다. 이러한 상호작용을 통해 CEO는 미래를 위한 전략 수립에 활용할 수 있는 토대를 마련할 수 있습니다.

**현재 이사회가 주목해야 할 주요 외부 트렌드가 있습니까?**

**MM:** 경제 및 환경의 지속가능성 주제와 관련하여, 기업과 대중의 대화 참여 수준을 재고해 볼 필요가 있습니다. 기업이

대중과 대화하지 않던 시기가 있었지만, 그로 인해 공백과 오해가 생겨났죠. 이러한 문제점은 소수의 유권자들에 의해 거부된 스위스의 책임 있는 기업 이니셔티브(Responsible Business Initiative) 사례에서 명백히 나타났습니다. 많은 경우 재계는 이미 이해관계자와 교류를 더욱 강화하기 시작했으며, 이를 통해 혜택을 볼 것입니다.

**그러려면 기업 경영인은 어떻게 해야 할까요?**

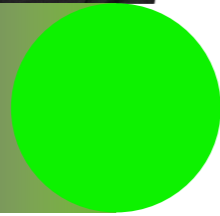
**MM:** 기업 경영인은 사회 일원으로서 기업의 역할과 사회가 직면한 공통 문제에 대처하는 방안에 대해 더 깊은 통찰을 제공할 수 있습니다. 이들은 기업이 무슨 일을, 어떻게, 어떠한 태도로 하는지 설명할 수 있습니다. 동시에 사회적 문제에 귀를 기울이며 다가오는 리스크와 쟁점의 조짐을 파악해 내는 것이 중요합니다. 이를 통해 재계와 사회간 상호 이해를 증진시켜주는 공유된 경험을 발견할 수 있습니다.



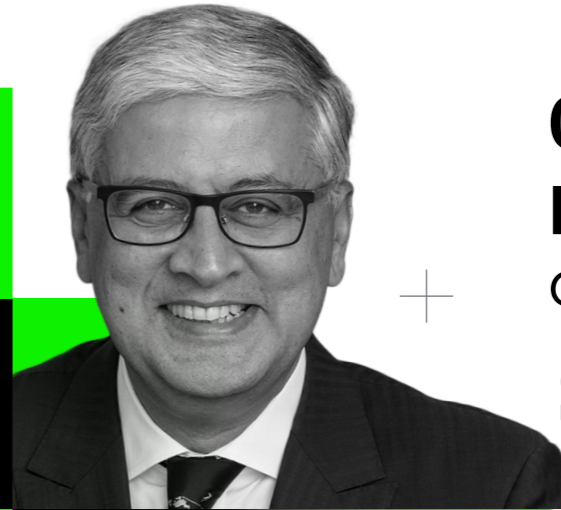


# Interview WITH **Ivan Menezes**

CEO and executive director,  
Diageo plc, United Kingdom

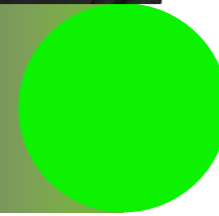


**Ivan Menezes** is the CEO and an executive director of Diageo plc, a premium drinks company. He was appointed CEO in 2013 and has been an executive director since 2012. Menezes serves as an outside director on the board of Tapestry, Inc. Previously, Menezes held several executive and senior appointments at Diageo plc. He was the chief operating officer, Diageo plc since 2012, the chairman, Diageo Latin America & Caribbean since 2011, the chairman, Diageo Asia-Pacific since 2008, and the president and chief executive officer of Diageo North America since 2004. Before that, he served as president and chief operating officer of Diageo North America and as president of Diageo Venture Markets. Before joining Diageo in 1997, Menezes held senior marketing positions with Whirlpool Europe, a manufacturer and marketer of major home appliances, and was a principal with Booz Allen Hamilton Inc., a strategy and technology consulting firm.



# 이반 메네제스와의 인터뷰

CEO 겸 Executive Director,  
디아지오, 영국



**이반 메네제스**는 프리미엄 주류 기업 디아지오의 CEO 겸 Executive Director다. 2013년 CEO로 선임되었고, 2012년부터 Executive Director로 재직 중이다. 메네제스는 태피스트리의 사외이사를 역임하고 있으며, 디아지오에서 여러 고위직을 두루 거쳤다. 그는 2012년부터 디아지오 COO, 2011년부터 디아지오 라틴아메리카&카리브해지역 회장, 2008년부터 디아지오 아시아태평양양지역 회장, 2004년부터 디아지오 북아메리카 사장 겸 CEO직을 수행했다. 이에 앞서 메네제스는 디아지오 북아메리카 사장 겸 COO와 디아지오 벤처마켓 대표직을 맡은 바 있다. 1997년 디아지오 합류 전 메네제스는 주요 가전제품 제조 및 판매 기업인 월풀 유럽에서 마케팅 고위직과 전략 및 기술 컨설팅 기업인 부즈 앨런해밀턴의 수석컨설턴트직을 역임했다.

**THE PANDEMIC HAS accelerated underlying trends and led many companies to accelerate strategic focus and transformation programs. How has it affected your companies?**

**Ivan Menezes (IM):** COVID has clearly impacted the heart of our business because our business, Diageo, is about socializing. Even in the 200-plus year history of Johnnie Walker, for example, an event like this is pretty significant: socializing stopped. When the first signals came out in January 2020, we were able to pivot very quickly. This was because Diageo came into this with strong foundations in place: we're a purpose-led business; we have a highly engaged employee base; we had a clear strategy; and the data, analytics, and consumer-centricity of the business were already in place.

Our first action was to look after our people, making sure they were supported around the world. Then, we turned to our customers and communities. For example, we were one of the largest providers of hand sanitizer—providing alcohol for more than 10 million bottles to support frontline health care workers in 20 countries. We did right by supporting our community, our customers, and particularly the hospitality industry, which was badly affected. We took back stock and dealt with beer kegs that couldn't be used,

launched fund raisers for bar staff and provided free virtual training. We have also put in place a recovery fund of US\$100 million to support bars, pubs, and restaurants to help them pay for the equipment they need to create safe environments as they reopened.

We put an enormous focus on the consumer and the channel shifts that were taking place. I'm really proud of the 28,000 people across the organization who pivoted very quickly to understand changes in how consumers were spending their time, what they were looking for. We threw away our plans and focused on how we engaged more with consumers in their homes and moved into channels like e-commerce very quickly.

In February/March 2020, we knew we couldn't control the external environment, and we had no way of predicting how the virus was going to play out around the world. So we said, *let's focus on what we can control*. We wanted to ensure that the company emerged stronger and that meant two things to us: The first was that we gain quality market share, so we perform better than our competition in all the markets; the second was to do the right thing by our people, customers, and the communities in which we operate. About one year in now, I feel really proud of our accomplishments: We are gaining market share and we've really stood by our people, customers,

**We knew we couldn't control the external environment, and we had no way of predicting how the virus was going to play out around the world. So we said, *let's focus on what we can control*.**

**팬** 데믹은 기저 트렌드와 다수 기업의 전략적 초점과 혁신 프로그램을 가속화했습니다. 귀사에는 어떤 영향을 미쳤습니까?

**이반 메네제스(이하 IM):** 분명 비즈니스 핵심영역이 타격을 입었습니다. 디아지오의 사업은 사고에 기반하기 때문입니다. 200년 이상의 역사를 지닌 조니워커에게도 이러한 팬데믹은 매우 중요한 사건입니다. 사람들의 사고 활동이 중단되다시피 했으니까요. 2020년 1월 팬데믹의 첫 조짐이 보였을 때 디아지오는 신속하게 대처할 수 있었습니다. 이는 디아지오가 목표 지향적이고, 몰입도가 높은 임직원으로 구성되며, 명확한 전략이 있고, 이미 데이터, 분석 및 고객 중심 마인드의 탄탄한 기업이기 때문이었습니다.

첫 조치로 우리는 전세계 임직원을 돌보며 필요한 지원을 제공했습니다. 그 후 고객과 공동체에 눈을 돌렸습니다. 일례로, 우리는 최전선 의료 종사자 대상 손소독제 지원을 위해 알코올 천만 병 이상을 20개국에 제공한 최대 공급기업 중 하나입니다. 우리는 공동체, 고객, 특히 심각한 타격을 입은 호스피탈리티 산업을 지원함으로써 사회적 책무를 이행했습니다. 재고를 회수하여 사용 불가능한 맥주 저장통을 처리하고, 바 종업원을 위한 자금 마련을 시작하고 무료 온라인

교육을 제공했습니다. 또한 바, 펍, 레스토랑의 영업 재개 시 안전한 환경 조성에 필요한 장비 비용을 지원하기 위해 1억 달러의 복구 기금을 마련했습니다.

우리는 변화 중인 소비자와 채널을 상당히 주시하고 있습니다. 저는 고객이 시간을 보내는 방식과 고객 수요 변화를 파악하기 위해 발빠르게 대처한 우리 28,000명의 임직원을 정말 자랑스럽게 생각합니다. 우리는 기존 계획을 철회하고, 가정에 머무는 소비자에게 다가가는 방법에 집중하며 전자 상거래 등의 채널로 빠르게 전환했습니다.

2020년 2~3월에 이르러 우리는 외부 환경이 통제 불가능하다는 것을 알게 되었지만 코로나 바이러스가 전 세계적으로 어떻게 전개될지 예측할 방도는 없었습니다. 그래서 통제 가능한 것에 집중하자고 이야기했죠. 우리는 회사가 더욱 강력하게 부상하기를 원했고, 이는 두 가지를 시사했습니다. 첫째, 높은 시장점유율을 확보하여 모든 시장에서 경쟁사보다 좋은 성과를 내는 것입니다. 둘째, 임직원, 고객 및 사업장이 운영되는 지역 공동체가 올바른 일을 수행하는 것입니다. 약 1년이 지난 현재, 저는 우리가 일궈낸 성취를 정말 자랑스럽게 생각합니다.

**우리는 외부 환경이 통제 불가능하다는 것을 알게 되었지만 코로나 바이러스가 전 세계적으로 어떻게 전개될지 예측할 방도는 없었습니다. 그래서 통제 가능한 것에 집중하자고 이야기했죠.**



and communities. We are coming through stronger. There's still a lot of volatility in the world, but that's been our guiding force.

Obviously, we took all the other necessary actions: raised liquidity, tightened up discretionary spending, etc. But we also invested in the business, on marketing spend, on innovation and capital expenditure. We have sustained this investment because once this is over, we believe our consumers will be back to socializing both inside and outside the home. And we want to make sure our company and brands come out of this stronger.

**How has the pandemic encouraged you, as CEO, to think differently about risks?**

**IM:** I look at risk and opportunity as two sides of the same coin. Since the pandemic began, we have developed a greater understanding of the forces out there that represent risk or opportunity. We have better data and analytics to track it, but we've also created a culture that embraces risk, embraces opportunity, and moves fast. In that spirit, we've made two acquisitions, using our balance sheet to acquire attractive brands. Whenever you have disruptive change, it brings opportunity and risk and I'd say we're coming out fitter. We're more able to read these forces and are better prepared to address them.

**The pandemic has led to calls in some quarters to rethink capitalism to some degree, and to reconsider the social contract that**

**exists between business and society. How are boards and executive teams balancing the need to adapt to the changing needs of society and their obligations to shareholders?**

**IM:** Yes, these questions come up at the board and have for a while, even before COVID. We are very much a purpose-led business with a holistic strategy that focuses on business performance and also doing the right things for all our stakeholders. We talk about being one of the best performing, most trusted, and respected consumer product companies in the world. In the articulation of our strategy, we outline a number of things that are really important to us: sustaining quality growth; embedding everyday efficiency; investing smartly; promoting positive drinking to reduce alcohol harm; championing inclusion and diversity; and pioneering grain-to-glass sustainability. These six focus areas have been in place for the company for a few years—all are interdependent and core to the performance of the company. During COVID, we

시장 점유율이 확대되었고 우리는 진정으로 임원, 고객 및 공동체와 함께 했습니다. 디아지오는 더 강해지고 있습니다. 세상은 여전히 변동성이 크지만 이것이 바로 우리를 이끄는 힘입니다.

물론 우리는 유동성 증가, 재량 지출 긴축 등 기타 모든 필요한 조치를 취했지만, 사업, 마케팅 지출, 혁신 및 자본적 지출 투자도 단행했습니다. 이러한 투자를 지속한 이유는 팬데믹 종식 후 소비자가 가정 안팎에서 사고 활동을 재개하리라 믿기 때문입니다. 디아지오는 팬데믹 이후 더욱 강한 기업, 브랜드로 거듭나고 싶습니다.

**팬데믹을 겪으며 CEO로서 리스크에 대해 다르게 접근하게 되었습니까?**

**IM:** 저는 리스크와 기회를 동전의 양면으로 봅니다. 팬데믹 발생 후 우리는 리스크나 기회를 대변하는 힘을 더욱 잘 이해하게 되었습니다. 우리는 추적 가능한 데이터와 분석법을 보유하고 있고, 리스크와 기회를 포용하며 빠르게 대처하는 문화도 조성했습니다. 이러한 정신에 입각해 디아지오는 건전한 재무상태를 바탕으로 두 건의 매력적인 브랜드 인수를 단행했습니다. 파괴적인 변화가 일어날 때마다 기회와 리스크가 따르지만 더 강해질 수 있습니다. 우리는 이러한 힘을 더 잘 간파할 수 있고 이에 대처할 준비가 더 잘 되어 있습니다.

**팬데믹을 계기로 일각에서 기업과 사회 간의 사회적 계약 재고를 요구하고 있습**

**니다. 이사회는 사회의 변화하는 요구에 적응할 필요성과 주주에 대한 의무 사이에서 어떻게 균형을 유지하고 있습니까?**

**IM:** 네, 이 주제는 이사회에서도 제기되었고, 팬데믹 이전에도 한동안 논의된 바 있습니다. 디아지오는 총체적 전략에 기반한 비즈니스 성과에 주력하는 목표 지향적 기업이며, 모든 이해관계자를 위해 옳은 일을 수행하고 있습니다. 우리는 세계 최고 수준의 실적을 내고, 가장 신뢰받고 존경받는 소비자 재 기업이 되기 위한 방안을 논의합니다. 전략 구체화를 통해 지속적인 질적 성장, 일상적 효율성 제고, 현명한 투자, 알코올 피해 감소를 위한 긍정적 음주 장려, 포용과 다양성 옹호, 신선한 현지 곡물로 제조한 주류를 통한 지속가능성 개척 등의 영역에서 디아지오에게 중요한 시사점을 제시했습니다. 우리는 수년간 이 6가지 중점 영역에 집중해왔고, 이들은 상호 의존적이며 우리 기업 성과의 핵심입니다. 한편 팬데믹 기간 동안 '2030: 진보의 정신'이라는 이름 하에 새로운 10개년 ESG 실행 계획을 수립, 시행했습니다.



also developed and launched our new 10-year ESG action plan—we call it “2030: The Spirit of Progress,” and it’s based on 25 stretching societal goals with very bold ambitions on positive drinking, diversity and inclusion, and sustainability. We plan to build on the good progress we’ve already made over the last decade.

We have always taken a very holistic view of the impact we want to have on society-at-large. Through COVID we’ve accelerated that process with our new 2030 goals, which are very much aligned with the UN Sustainable Development Goals, and also the actions and the investments we’ve taken to support our customers and communities. Our 28,000 colleagues are highly engaged and very proud of the company and what it stands for, which has served us very well going through a challenging period like this.

**Many companies have been much more engaged with investors in this period. Do you think the pandemic has changed the engagement level of investors with their portfolio companies forever and for the better? What has worked well and what should be bottled and used forever?**

**IM:** We have an ongoing high level of engagement with our investors, but the agenda is broader now. Over the last 12 months, a major area of focus has been on how we have been steering the company through the volatility. But equally, we are focused on our ESG agenda, which has become much more important to investors. I’ve just come off our investor roadshow for our half-year earnings, and beyond the company’s performance, there’s a meaningful discussion on ESG and the actions we’re taking on sustainability, diversity and inclusion, and reducing alcohol harm in society.

**Creating an inclusive and diverse culture makes for a better business and a better world. It’s as simple as that.**

했습니다. 본 계획은 긍정적인 음주, 다양성과 포용, 지속가능성에 대한 매우 대담한 포부를 포함하여 확장된 25개의 사회적 목표에 기반합니다. 우리는 지난 십 년간 이미 이뤄온 훌륭한 진전에 기반해 본 계획을 추진해 나갈 것입니다.

디아지오는 사회 전반에 행사하고자 하는 영향에 대해 항상 상당히 총체적 관점을 취해 왔습니다. 팬데믹 기간 동안 우리는 UN 지속가능발전목표와 연계된 새로운 2030 목표, 고객 및 공동체 지원을 위해 단행한 조치와 투자를 통해 그 프로세스를 가속화 했습니다. 디아지오의 임직원 28,000명은 서로 긴밀히 협력하며, 우리 기업과 우리 기업이 상징하는 바를 매우 자랑스럽게 생각합니다. 이는 어려운 시기를 겪는 우리에게 큰 도움이 되었습니다.

팬데믹 기간 동안 많은 기업과 투자자의 관계가 긴밀해졌습니다. 팬데믹이 투자자의 포트폴리오 기업에 대한 관여 수준을 영구적으로, 더 나은 방식으로 변화시켰다고 생각하십니까? 성과와 계속해서 활용할 점으로는 무엇이 있을까요?

**IM:** 디아지오는 투자자와 지속적으로 긴밀한 관계를 유지해 왔지만 이제 의제가 더 광범위해 졌습니다. 지난 1년간 우리는 어떻게 변동성을 극복하며 회사를 경영할 지에 집중했습니다. 그러나 우리는 투자자에게 중요도가 커진 ESG 의제에도 집중하고 있습니다. 저는 반기 수익 관련 투자자 로드쇼를 막 마쳤는데, 기업 성과 외에도 ESG와 지속가능성, 다양성 및 포용, 사회의 알코올 피해 감소를 위해 디아지오가 취하고 있는 조치에 대한 의미 있는 논의가 이루어졌습니다.

**포용적이고 다양성을 인정하는 조직 문화가 더 나은 기업과 세상을 만듭니다. 너무나 자명한 사실이죠.**

### What advice would you give to boards around the world looking to increase diversity and inclusion within their organizations and among themselves?

**IM:** Commit to being bold and act upon it! There is no question in my mind that creating an inclusive and diverse culture makes for a better business and a better world. It's as simple as that. At Diageo, we've seen the impact our inclusive culture has had on business performance, as well as our ability to tap into terrific talent around the world. It is a real competitive strength. So, my advice would be don't view this as just ticking the boxes. Diversity is a business imperative. It should be a source of competitive advantage. Be bold, set your goals, and mobilize the organization to deliver them. The business benefits are enormous and very tangible. Unquestionably, having a culture like ours enables us to attract, develop, and retain better talent. And for a business like ours, which is really about brands and people, talent is a huge determinant [of] our performance and reputation.

### What are the top three secrets to an effective board?

**IM:** First, it's creating a culture and working with the board to establish a foundation of openness, transparency, and candor among board members and between the board and management. Second, boards need to focus on the highest value opportunities and the most critical risks the company faces and build the agenda around those issues. Third, to be a good board and a good board director today, you need integrity and courage, because companies are facing all kinds of challenges. What is critical is how you handle risk, how you handle opportunities, how you deal with

multiple stakeholders. Sometimes these decisions are not easy. And if you play it safe, you often end up making suboptimal decisions.

### What advice would you give a new CEO about how to get the most value from his or her board?

**IM:** View your board as an incredible resource; they can help you and your management team steer the company to a better place. Be very candid. With our board, a few times a year, when I give them an update on the business, I make two lists of equal size: the first are the things that are going well and the second are things that are not going well. I think it's really important to be transparent and candid with the board about how you, as CEO, are seeing the business: what's going well and what needs to improve, and then focus the board agenda on the areas that need to get better. That way, you don't spend so much time convincing the board about things that are going well. You want to get all the brains around the room helping to solve the areas where the company can do better.

### Presumably, that's a great way to build trust with your board? If they know you're not just bringing them the things that look right.

**IM:** Correct. When you bring the board into the company and let the board understand how management is working, you do build trust. And you get to better outcomes because there is experience and diversity of thought and approach sitting in that boardroom. CEOs can harness that power to get to better decisions and outcomes. Just as you want support from your board, you should

### 조직 및 이사회에 다양성과 포용성 증진을 도모하고 있는 전 세계 이사회에 어떤 조언을 하시겠습니까?

**IM:** 과감하게 결단하고 실행하십시오! 저는 포용적이고 다양성을 인정하는 조직 문화가 더 나은 기업과 세상을 만든다는 점을 의심하지 않습니다. 너무나 자명한 사실이죠. 디아지오는 포용적 문화가 사업성과 및 전 세계의 뛰어난 인재를 활용할 수 있는 능력에 미친 영향을 확인했습니다. 진정한 경쟁력이라 할 수 있죠. 따라서 저는 다양성과 포용성을 단지 충족 요건으로 보지 말라고 조언 드리고 싶습니다. 다양성은 경영의 필수 요소이며 경쟁 우위의 원천이 되어야 합니다. 과감하게 목표를 설정하고 조직력을 동원해 달성하십시오. 포용성과 다양성이 제공하는 비즈니스 이점은 방대하고 분명 실재합니다. 의심할 여지없이 디아지오의 조직 문화를 통해 우리는 더 훌륭한 인재를 유치하고 개발, 유지할 수 있습니다. 브랜드와 사람이 핵심인 디아지오와 같은 기업에게 인재는 기업 성과와 평판을 결정짓는 중요한 요소입니다.

### 효과적인 이사회에 비결 세 가지를 들자면 무엇일까요?

**IM:** 우선 조직 문화를 만들고 이사회와 협력하여 구성원 간, 이사회와 경영진 간에 개방성, 투명성과 정직성의 기반을 구축하는 것입니다. 두번째로 이사회는 가장 가치 있는 기회와 기업이 당면한 가장 심각한 리스크를 중심으로 의제를 수립해야 합니다. 마지막으로 오늘날 훌륭한 이사회와 이사회 구성원이 되기 위해서는 진정성과 용기가 필요합니다. 기업은 온갖 도전에 직면해 있기 때문이죠. 중요한 것은 리스크와 기

회를 다루는 방식, 다양한 이해관계자와 교류하는 방식입니다. 때로는 이러한 결정이 쉽지는 않죠. 또한 안전한 방식을 고수하다 보면 종종 차선의 결정을 내리게 됩니다.

### 신임 CEO에게 이사회에 가치를 최대한 활용하는 방법에 대해 어떤 조언을 하시겠습니까?

**IM:** 이사회를 귀중한 자원으로 여기세요. 이사회는 CEO와 경영진이 기업을 더 잘 경영하도록 도울 수 있습니다. 솔직해지세요. 일 년에 수 차례 있는 이사회 실적 보고 시, 저는 동일한 크기로 진행이 원활한 사업과 부진한 사업으로 구분하여 두 개의 목록을 만듭니다. 저는 CEO로서 비즈니스를 어떻게 보고 있는지, 즉 성과와 개선점을 이사회와 투명하고 솔직하게 공유하고, 개선이 필요한 부분에 안전을 집중하는 것이 정말 중요하다고 생각합니다. 그러면 원활히 진행 중인 사업에 대해 이사회를 확신시키느라 많은 시간을 할애하지 않아도 되죠. 이사회 구성원 모두의 지혜를 모아 미진한 부분에 대한 해결책 모색에 집중해야 합니다.

### 아마도 이 방법이 이사회와 신뢰를 구축하는 좋은 방법일까요? CEO가 문제없어 보이는 안전만을 가져오지 않는다는 점을 이사회가 안다면 말이죠.

**IM:** 맞습니다. 이사회를 소집해 경영진이 일하는 방식을 이해시키면 신뢰가 쌓입니다. 또한 이사회는 풍부한 경험, 다양한 사고와 접근 방식을 보유하고 있기 때문에 더 나은 결과를 도출할 수 있습니다. CEO는 이를 활용해 더 나은 결정을

also want your board to challenge you as well. To me, building that foundation of trust and then getting the best input, thinking, provocation, challenge, and building on ideas, is where the value comes in. My advice to CEOs would be to view the board as an asset that can really help you steer the company to a better place.

#### What single external trend do you think boards should be talking more about and why?

**IM:** I have two: sustainability and digitization. These two big trends top my list because they have long-term impact and can be very disruptive if not understood and handled in the right way. But both can be a strategic and competitive advantage if you get ahead of them.

#### In some way or fashion, how has the pandemic changed you, as a leader?

**IM:** It's increased my capacity to learn. I mean, none of us was trained to handle a situation like this. In the early days of the pandemic, I reached out to a lot of our customers and a lot of our people to help inform our decision-making. We had to make some important decisions very quickly; for example, we had to quickly make big commitments on investments. It has been a period of steep learning. Coming out of it, that's what I want to retain.

Many senior leaders in businesses thought they had all the answers, based on their experience. For them, COVID-19 has been a real wake-up call. One thing I learned, and what I would encourage other leaders to take away from this, is don't think you have the

answers. Listen. Be curious. Ask people around you what they are experiencing, seeing, and learning. Stay open with a willingness to learn, because it leads to better decisions over time.

**One thing I learned, and what I would encourage other leaders to take away from this, is don't think you have the answers. Listen. Be curious. Ask people around you what they are experiencing, seeing, and learning.**

내리고 결과를 얻을 수 있죠. 이사회의 지원을 바라는 만큼 도전도 받아들여야 합니다. 저에게 가치 창출이란 신뢰 기반을 구축한 다음 최고의 의견, 생각, 자극, 도전을 받으면서 아이디어를 구축해 나가는 것입니다. CEO께 드리는 제 조언은 이사회를 기업 경영에 실질적인 도움을 제공하는 자산으로 보라는 것입니다.

#### 이사회가 주목해야 할 외부 트렌드를 한 가지를 꼽자면 무엇입니까? 그 이유는요?

**IM:** 지속가능성과 디지털화입니다. 이 두 거대한 트렌드는 장기적인 영향을 미치는 데다 제대로 이해하고 다루지 않으면 매우 파괴적일 수 있기 때문에 제가 가장 주력하는 부분입니다. 하지만 이 트렌드에서 앞서 나갈 경우 두 영역 모두에서 전략적 경쟁 우위를 점할 수 있습니다.

#### 팬데믹을 겪으며 리더로서 당신은 어떻게 변화했습니까?

**IM:** 학습 역량이 향상되었습니다. 우리 중 누구도 이런 상황에 대처하도록 훈련받은 적이 없었죠. 팬데믹 초기, 저는 여러 고객과 임직원에게 디아지오가 내린 결정을 적극적으로 알렸습니다. 당시 우리는 투자 약속을 비롯해 몇 가지 중요한 결정을 신속하게 내려야 했었죠. 빠르게 학습할 수 있었던 시간이었습니다. 저는 이러한 지식을 유지하고 싶습니다.

많은 기업의 임원들이 경험에 근거해 자신들이 모든 답을 가지고 있다고 생각했습니다. 하지만 이들에게 코로나는 진정한 경종을 울렸죠. 제가 배운 한 가지, 그리고 다른 리더들께 권하고 싶은 교훈은 답을 안다고 생각하지 말라는 겁니다. 경청하세요. 호기심을 가지세요. 주변 사람들에게 무엇을 경험하

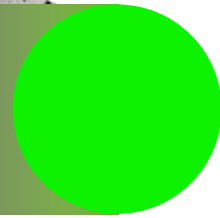
고, 보고, 배우고 있는지 물어보세요. 기꺼이 배우고자 하는 마음을 열어 두세요. 그렇게 하면 시간이 지남에 따라 더 나은 결정으로 이어집니다.

**제가 배운 한 가지, 그리고 다른 리더들께 권하고 싶은 교훈은 답을 안다고 생각하지 말라는 겁니다. 경청하세요. 호기심을 가지세요. 주변 사람들에게 무엇을 경험하고, 보고, 배우고 있는지 물어보세요.**



# Interview WITH **Barbara Stymiest**

Independent director,  
Canada

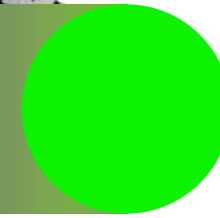


**Barbara Stymiest**, a corporate director, is a former member of the Group Executive for the Royal Bank of Canada, a former CEO of TMX Group Inc., a former executive vice-president and CFO at BMO Capital Markets, and a former partner of Ernst & Young LLP. She currently serves on the boards of Blackberry Limited, George Weston Limited, President's Choice Bank, and Sun Life Financial Inc. Stymiest also contributes to nonprofit organizations as vice chair of the board of trustees of University Health Network and vice chair of AGE-WELL, an organization dedicated to providing technology to ageing Canadians. She also serves as a director of CIFAR, an organization which convenes world leading scientists to address the most important questions facing science and humanity, and as a member of the advisory board of the Ivey Institute for Leadership.



# 바바라 스타이미스트와의 인터뷰

사외이사 | 캐나다



법인 이사 **바바라 스타이미스트**는 캐나다 왕립은행 그룹 임원, TMX 그룹 CEO, 몬트리올 은행 부사장 겸 CFO, 언스트앤영 회계법인 파트너를 역임했다. 현재 블랙베리, 조지 웨스턴, 프레지던트 초이스 은행, 선 라이프 파이낸셜의 사외이사로 활동 중이다. 또한 비영리단체인 유니버시티 헬스 네트워크의 이사회 부회장과 고희의 캐나다인을 위한 기술 제공 단체인 에이지웰의 부회장으로 기여하고 있다. 과학과 인류와 관련된 가장 중요한 질문을 해결하기 위해 세계 최고 과학자들을 결집해 설립한 조직인 캐나다고등연구소(CIFAR)의 이사이자 아이비 리더십 인스티튜트의 자문위원으로도 활동 중이다.



## AS WE THINK about COVID response and recovery, what are the biggest issues facing the organizations you serve?

**Barbara Stymiest (BS):** What the future will look like. Companies will need to be more thoughtful about future scenarios, not just this year's business plan. It's going to take a long time to figure out the path forward—one that will shape the way business will be done in our postpandemic world. Many companies will need to make permanent shifts; they will have to revise their business models or change how they serve clients or customers. In health care, I think the shifts are going to be very permanent. As a board member of University Health Network, I see massive shifts in the role that hospitals will play going forward and how health care will be delivered in the future as an example.

### Organizations that are global also need to focus on national issues. What additional challenges do these issues create for boards?

**BS:** Well, I think global organizations have an advantage. At one of my companies, we were able to learn a lot from how Asia dealt with the virus and the vaccinations earlier than North America. One of my boards is very diverse with a lot of experience, and we were trying to figure out how the private sector can help the public sector on so many of these issues. Some have expressed frustration that the private sector isn't brought in more to help. I think there's lots of opportunity for collaboration to boost efficiency. Pharmacies could potentially move the vaccine distribution at 1/10th the cost and at 10 times the speed that governments can, and do so much more effectively than what is currently happening.

In the early days of the pandemic, for example, one of my companies offered up resources for contact tracing. We had smart, available people because of the pandemic. Unfortunately, there hasn't been much receptivity to taking advantage of the private sector

resources in the public sector, but I think it's got to happen and, hopefully, there will be more of that going forward.

**Over the past year, at almost every board meeting, we have been talking about employees' well-being and mental health, their resilience, and their ability to keep going.**

### What key actions can boards take to help their organizations think through these challenges?

**BS:** Board members can challenge the optimism around the economic backdrop in which we are operating. We really need to recognize that this is a long journey. In my experience, most board members are worried about the emotional and mental well-being of our employees, who continue to work in very difficult circumstances. Over the past year, at almost every board meeting, we have been talking about employees' well-being and mental health, their resilience, and their ability to keep going. Challenging management to be

## 이사로 활동 중인 기업에서 코로나 대응 및 극복과 관련하여 직면하고 있는 가장 큰 이슈는 무엇입니까?

**바바라 스타이미스트(이하 BS):** 미래의 전개 양상입니다. 기업은 올해의 사업 계획뿐만 아니라 미래의 시나리오에 대해서 더욱 심사숙고할 필요가 있어요. 팬데믹 이후 나아가야 할 방향을 파악하고 사업 전개 방식을 결정짓는 대책 수립에는 많은 시간이 소요될 것으로 보입니다. 많은 기업에서 영구적인 변화가 필요할 거예요. 사업 모델을 변경하고 고객과 클라이언트에게 서비스를 제공하는 방식을 바꿔야 할겁니다. 의료분야의 변화는 영구적일 것으로 보이는데요, 유니버시티 헬스 네트워크의 이사로서 향후 병원이 수행해야 할 역할과 미래의 의료 서비스가 제공될 방식의 거대한 변화를 이에 대한 예시로 꼽고 싶습니다.

글로벌 조직은 국가별 이슈에도 주력해야 합니다. 이러한 이슈가 이사회에 가중하는 부담은 어떤 것일까요?

**BS:** 글썄요, 글로벌 조직에는 강점이 있다고 생각합니다. 회원사가 위치한 아시아 국가가 북미보다 더 신속하게 바이러스에 대응하고 백신을 접종하는 방식을 지켜보면서 배운 점이 많았습니다. 다양한 경험을 축적한 이사회 중 한 곳과 함께 이러한 산적한 이슈에 대해 민간부문이 공공부문을 도울 수 있는 방법을 공동으로 모색 중이었습니다. 일각에서는 민간부문의 도움이 미흡하다는 불만을 표출했지만 효율성 향상을 위한 협업의 기회는 충분하다고 생각합니다. 제약업계는 정부 대비 1/10의 비용과 10배의 속도로 백신을 보급할 수 있었고 현재 진행되는 상황보다 훨씬 더 효율적으로 업무를 수행할 수 있습니다.

팬데믹 발생 초기에 회원사 중 한 곳에서 접촉자 추적조사를 위한 자원을 제공한 사례가 있었습니다. 우리는 팬데믹 상황에 투입 가능한 유능한 임직원을 보유하고 있었지만 안타깝게도 민간부문의 자원을 활용할 수 있는 공공분야의 수용성이 미흡한 상황이었습니다. 하지만 민간부문은 반드시 활용되어야 하며 향후 이에 대한 진전이 있기를 희망합니다.

**작년 한 해 동안, 거의 모든 이사회에서 임직원의 복지와 정신 건강, 회복탄력성, 추진 능력에 대해 논의했습니다.**

조직이 처한 문제점을 충분히 검토하기 위해 이사회가 채택한 주요 활동은 무엇인가요?

**BS:** 이사진은 기업 경영을 둘러싼 낙관론에 반론을 제기할 수 있습니다. 물론 기나긴 여정이라는 사실을 인지할 필요는 분명히 있습니다. 이사진 대부분이 힘든 상황에서 계속 근무 중인 임직원의 정신적, 감정적 웰빙에 관심을 기울이고 있다는 것을 경험으로 알고 있습니다. 지난 한해 동안 거의 모든 이사회에서 임직원의 복지와 정신건강, 회복탄력성, 업무 추진 능력에 대해 논의했습니다. 그 어느 때보다 이사회 의제는 직원 복지를 위한 경영진의 창의적 해결방안 추구에 집중됐습니다.

creative in their solutions for employee well-being has been front and center on the board agenda more than ever before.

Second, the acceleration of digital has been a huge shift for so many organizations. Management has been focused on making it happen; the board's role is to challenge, support, and advise. What I'm really intrigued by is that it's not good enough to just be digital. Our organizations need to meet the expectations of customers around digital experiences. What does "good" look like? I'm quite fond of the expression, "frictionless digital,"—delivering a positive, easy to navigate experience for the end user.

**The pandemic has led to calls in some quarters to rethink capitalism to some degree, and to reconsider the social contract that exists between business and society. How are boards balancing the need to adapt to the changing needs of society and their obligations to shareholders?**

**BS:** Yes, boards are beginning to rethink their main role and their main accountability. Currently, boards are elected by shareholders and there are embedded processes and structures—from quarterly reporting of financial results to earnings per share—that are primarily oriented to delivering shareholder returns. So much of that has overshadowed the need to think about how to create value for its key stakeholders for the long term, *stakeholder-ism* vs. traditional capitalism. But I think organizations are seeing the light.

Corporations must now focus on value creation for all its key stakeholders, not just for shareholders. We have been doing this for some time in Canada. But now, because of the shift in societal expectations, corporations around the world are beginning to think much more about what they owe to the broader group of stakeholders; they are realizing that serving all of your key stakeholders will contribute to your ability to be successful over the long term.

**Now, because of the shift in societal expectations, corporations around the world are beginning to think much more about what they owe to the broader group of stakeholders; they are realizing that serving all of your key stakeholders will contribute to your ability to be successful over the long term.**

둘째, 디지털 가속화는 많은 조직에 큰 변화를 불러 일으켰습니다. 경영진은 디지털 가속화에 주력했고 이사회의 역할은 경영진에게 도전하는 한편 지원하고 조언하는 것이었습니다. 저의 흥미를 끄는 점은 디지털화 자체만으로는 만족스럽지 않다는 사실입니다. 우리 조직은 디지털을 경험하는 고객의 기대를 충족시킬 필요가 있습니다. 여기서 '만족스러운'은 어떤 상태일까요? 저는 최종 사용자에게 긍정적이고 쉬운 사용 경험을 제공한다는 의미의 '매끄러운 디지털'이라는 표현을 좋아합니다.

팬데믹을 계기로 일각에서 기업과 사회 간의 사회적 계약 재고를 요구하고 있습니다. 이사회는 사회의 변화하는 요구에 적응할 필요성과 주주에 대한 의무 사이에서 어떻게 균형을 유지하고 있습니까?

**BS:** 이사회도 주요 역할과 책무에 대해 재고하기 시작했습니다. 현재 이사회는 주주에 의해 선출되며 분기별 재무성과보고에서 주당 순익에 이르기까지 주로 주주 수익 배분에 초점을 맞춘 절차와 구조가 확립되어 있습니다. 이해관계자주의 대 전통적 자본주의를 장기적 관점에서 살펴볼 때 주요 이해관계자를 위한 가치 창출 방안에 대해 생각해 볼 필요성은 상당 부분 위축되어 있었죠. 하지만 이제는 조직이 그 중요성을 이해하기 시작했다고 생각합니다.

기업은 이제 주주뿐만 아니라 모든 주요 이해관계자를 위한 가치 창출에도 역점을 두어야 합니다. 저희는 한동안 캐나다에서 관련 작업을 수행했습니다. 그러나 이제 사회적 기대가 변화함에 따라 전 세계 기업은 광범위한 이해관계자 집단으로부터 받은 혜택을 환원해야 한다는 인식을 확장하기 시작했습니다. 즉, 장기적인 관점에서 주요 이해관계자에게 봉사하는 것이 성공 능력 향상으로 연결된다는 것을 깨닫고 있습니다.

**이제 사회적 기대가 변화함에 따라 전 세계 기업은 광범위한 이해관계자 집단으로부터 받은 혜택을 환원해야 한다는 인식을 확장하기 시작했습니다. 즉, 장기적인 관점에서 주요 이해관계자에게 봉사하는 것이 성공 능력 향상으로 연결된다는 것을 깨닫고 있습니다.**

Boards and management need to clearly identify who those key stakeholders are. Then, they need to prioritize the wants and needs of those stakeholders based on how they align with organizational goals and their ability to create value going forward. It's really about having a clear path that aligns to your strategy and knowing what you're doing and why you're doing it.

**Has the pandemic accelerated these trends in the boardroom?**

**BS:** The #MeToo movement, Black Lives Matter—those social movements were happening before the pandemic, because their time has come. They were driven by the acceleration of the information age. What may have been acceptable behavior decades ago is no longer acceptable, and people are being called out.

So, what does that mean for boards? I think boards have not had much of a line of sight into the social

factors within their organizations. We've had traditional processes around whistleblowing and fraud. But do we actually have good, robust processes in place to understand what happens if an employee files a sexual harassment complaint about their manager? What happens if it's the head of HR who is accused? Have companies established conflict of interest protections?

One of my pet peeves is when people say that the board should only hear about material incidents. I respond, OK, what's a *material* sexual harassment allegation? What makes a sexual harassment claim *immaterial*? As board members, we've been in the dark about inappropriate culture, or the way people behave badly to one another, for a long time. But now that the bar has been raised and bad behaviors are no longer acceptable, boards will expect far better incident reporting so they can understand the culture and values within an organization, and how they are contributing to overall performance.

이사회와 경영진은 주요 이해관계자가 누구인지 명확하게 파악해야 합니다. 그런 다음, 이해관계자의 요구와 필요가 조직의 목표 및 미래가치창출 능력에 얼마나 부합하는지에 근거하여 우선적으로 처리 할 필요가 있습니다. 이는 전략과 일치하는 명확한 경로를 파악하고 무슨 업무를 왜 수행하는지 인식하는 것에도 관련 있습니다.

**팬데믹 때문에 이런 추세가 이사회에서 가속화했을까요?**

**BS:** 미투 운동(#MeToo movement)과 흑인 목숨도 소중하다(Black Lives Matter)와 같은 사회운동은 팬데믹 이전에 발생했습니다. 쟁점이 점점에 다다랐고 정보화시대의 도래로 가속화된 셈이죠. 수십 년 전에는 수용 가능했던 행위들이 더 이상 용인되지 않는 시대 상황에서 가해자들이 공개적으로 비판 받는 상황입니다.

그렇다면, 이런 사회운동이 이사회에 시사하는 의미는 무엇 일까요? 이사회는 지금까지 조직 내 사회적 요인에 그다지 주

목하지 않았다고 생각합니다. 내부고발과 사기에 관련한 절차는 있습니다만 만약 직원이 상사를 상대로 성희롱으로 고발하면 어떻게 처리되는지에 대한 이해 가능하며 적절하고 체계적인 절차가 실제로 마련되어 있나요? 피의자가 인사 총책임자 인 경우 어떻게 되나요? 이해충돌 방지책은 수립되어 있나요?

저의 불만사항 중 하나는 사람들이 이사회는 중요한 사건만을 경청해야 한다고 말하는 것입니다. 그럼 저는 이렇게 얘기하겠죠. 좋아요, 그럼 무엇이 중요한 성희롱 혐의이며, 역으로 무엇이 하찮은 성희롱 주장인가요? 이사회 구성원으로서 우리는 부적절한 문화나 상대방에 대한 그릇된 행동에 대해 오랫동안 간과해 왔습니다. 그러나 이제 기준이 강화되었고 그릇된 행동은 더 이상 용인되지 않는 상황에서 이사회는 조직 내 문화와 가치를 이해하고 이들이 전체 성과에 어떻게 기여할 수 있는지 파악하기 위해 훨씬 더 나은 사건 보고를 기대할 겁니다.





**There's a growing emphasis on the importance of more intentionally integrating ESG into a range of key performance measures, and of course there's growing investor demand for these metrics. This helps place ESG, including climate, more centrally in the board's agenda. Do you think companies get this?**

**BS:** Companies have been publishing sustainability reports for two or three decades. They're getting better but they're still struggling, because no standard framework has emerged. I read one sustainability report recently that attempted to speak to 28 different issues with no narrative about which ones were the most important. It was a very long report that lacked a key message they were trying to get through to stakeholders.

Companies need to find the issues that are important to stakeholders and that impact their ability to create value for the future. By bringing these two factors together, they can find the sweet spot on what's important; everything else can be in an appendix or downplayed. You can actually bring a narrative to an ESG report, as opposed to it becoming a dumping ground for literally dozens of factors that may be relevant but often aren't.

Since almost every corporation has a unique purpose delivered through its own business model to its own set of key stakeholders, it makes the strong case for bespoke reporting and not using one of the plethora of frameworks designed to make one-size-fit-all.

**And what does that mean for boards?**

**BS:** Boards need to ensure that management develops a process to figure out who the stakeholders are and what's important to them across the realm of all possible ESG factors. And boards need to engage directly with the key stakeholders. This is really, really

important. Then, armed with that knowledge, management must demonstrate to the board how they determine which ESG factors actually matter to the corporation in the long term. If they can marry up their plans to excel on those items and meet the needs of their stakeholders, they've got a great report. But I haven't seen very many great sustainability reports yet.

**Are we at risk, at some point, of management teams trying to chase ratings from ESG ratings firms, as opposed to focusing on what makes sense for the business?**

**BS:** That's a brilliant question. I think some organizations are trying to tick all the boxes to improve their ESG ratings. But beyond the legal and regulatory minimums all organizations must meet, managing your specific ESG profile is no different than managing your strategy—you need to make choices based on your understanding of what's important.

I like to use a simple 2x2 matrix to identify the most pressing issues for both stakeholders and the organization. On one axis is the degree of consequentiality to our business. On the other is how important is each issue to most of your stakeholders. When you find those issues that are of high consequence to most of your stakeholders and apply to the value creation of your own business, you're in the top right quadrant or the sweet spot as I said earlier. And that's where you spend your time. It's a simple filter.

**Reflecting on what we've learned during this pandemic, how can management and boards better prepare for the next high-impact event or natural disaster?**

**다양한 주요 성과 측정과 ESG의 의도적 통합의 중요성이 점점 더 강조되고 있고 이러한 지표에 대한 투자자 수요도 물론 증가하고 있습니다. 이러한 추세는 기후를 포함하여 ESG가 이사회 의중점 의제가 되는데 일조합니다. 기업이 이를 이해하고 있다고 생각하십니까?**

**BS:** 기업들은 지난 20~30년 동안 지속가능성 보고서를 발행해 왔습니다. 점차 개선되고는 있으나 여전히 보고서 발행에 어려움을 겪고 있습니다. 아직 표준 체계가 잡혀있지 않기 때문입니다. 최근에 저는 가장 중요한 쟁점이 무엇인가에 대한 언급 없이 28개의 다른 쟁점을 다루려고 시도한 지속가능성 보고서를 읽은 적이 있습니다. 이해관계자에게 전달하려는 핵심 메시지가 빠진 아주 긴 보고서였죠.

기업은 이해관계자에게 중요한 동시에 미래가치창출 능력에도 영향을 미칠 수 있는 쟁점을 파악할 필요가 있습니다. 이 두 요소를 결합함으로써 중요 사안에 대한 최적의 지점을 발견할 수 있습니다. 그 이외의 것들은 부록에 수록해도 되고 무시해도 됩니다. ESG 보고서에 실제 이야기를 담을 수 있습니다. 관련 있어 보이지만 실제로는 무관한 그야말로 수십 가지 요인이 담긴 쓰레기통으로 만들어서는 안됩니다.

거의 모든 기업은 자체 사업모델을 통해 주요 이해관계자 집단에게 전달하고 싶은 고유한 목표가 있습니다. 따라서 모든 사항에 적용되는 다양한 체계 중의 하나를 사용할 것이 아니라 맞춤형 보고를 할 것을 강력히 권고합니다.

**ESG는 이사회에 어떤 의미가 있을까요?**

**BS:** 이사회는 경영진으로 하여금 가능한 모든 ESG요인 영역에서 이해관계자는 누구이며 그들에게 중요한 것은 무엇인지 파악하는 절차를 수립할 수 있도록 보장해야 합니다. 또한 이

사회는 주요 이해관계자와 직접 관계를 맺을 필요가 있습니다. 이는 상당히 중요합니다. 경영진은 일단 그러한 지식으로 무장한 후에 장기적으로 어느 ESG 요인이 기업에 실제로 중요한지 결정하는 방법을 이사회에 입증해야 합니다. 만약 경영진이 그러한 요인보다 탁월하고 이해관계자의 필요를 충족할 수 있는 계획을 결합할 수 있다면 뛰어난 보고서를 얻게 될 것입니다. 그러나 저는 아직 훌륭한 지속가능성 보고서를 많이 보지는 못했습니다.

**경영진이 어느 순간 들어 사업 타당성 보다 ESG 평가 기관이 부여하는 등급 향상에 주력할 위험도 존재할까요?**

**BS:** 훌륭한 질문입니다. 일부 조직은 ESG 등급 향상을 위해 모든 조건을 충족하기 위해 노력한다고 생각합니다. 하지만 모든 조직이 준수해야 하는 법과 규제와 최소 수준 이상으로 특정 ESG 프로필을 관리할 때는 사업 전략 관리와 같은 방식으로 접근해야 합니다. 즉, 중요도에 대한 이해를 바탕으로 선택할 필요가 있습니다.

저는 이해관계자와 조직 모두에게 가장 시급한 쟁점을 파악하기 위해 간단한 2x2 매트릭스를 즐겨 사용합니다. 한 축은 우리 사업 성과의 수준입니다. 다른 한 축은 이해관계자 대부분에게 각각의 쟁점이 시사하는 중요도를 나타냅니다. 대부분의 이해관계자에게 중요도가 높은 쟁점을 찾아 사업 가치 창출에 적용한다면 오른쪽 상단 사분면, 즉 이미 언급한 최적의 지점에 해당됩니다. 바로 그곳이 당신의 활동 영역입니다. 간단한 필터입니다.

**경영진과 이사회가 이번 팬데믹에서 배운 내용을 추후 파급력이 큰 사건이나 자연재해에 반영해서 어떻게 더 효과적으로 대비할 수 있을까요?**



**BS:** We've had pandemics before. Over the last 50 years, there's been an epidemic every decade. These will likely continue, since only about 2% of viruses have been identified and transmission from animals to humans is increasing, the concentration in global supply chains and how our agricultural structures have evolved to produce at scale to name just a few of the contributing factors. Will we be locked down for, what, three years out of every decade? Pandemics may no longer be a low frequency event anymore. We have to be ready for it next time.

**This is not a "black swan" event.**

**BS:** It speaks to the interconnectedness of risk. One crisis leads to another, one risk leads to another. This pandemic has taught us that we can't think discretely about individual risks ever again. This health crisis has clearly led to an economic crisis and has certainly exacerbated what many would argue is the growing social crisis.

**What are the implications, then, for boards and management?**

**BS:** The role of leadership has never been so important. There needs to be agility and collaboration between senior management and board leadership. We all need to be able to create much more robust strategies, to be able to pivot strategy, to be able to cocreate strategy with stakeholders, to be able to reorient from the way things used to be to a range of possible future scenarios. We need to shift away from reporting on last quarter and on what our one-year business plan can deliver for shareholders. In its place we will be focusing on longer-term planning horizons and much more future-oriented scenario planning to deliver value to our key

stakeholders. Leadership, on both the management and board levels, will become about constant learning, constant creativity. That's where I see boards going in the future.

**This pandemic has taught us that we can't think discretely about individual risks ever again. This health crisis has clearly led to an economic crisis and has certainly exacerbated what many would argue is the growing social crisis.**

**What can the board do to provoke that?**

**BS:** To me, it's about continually evaluating the corporate strategy and executing it really well. A board meeting shouldn't be held unless there's a strategic discussion that is driving it. There's nothing more important or more difficult than ensuring that a corporation has a well-developed and articulated strategy and executes it well to deliver value to its key stakeholder in this fast changing and uncertain world.

**BS:** 전에도 우리는 팬데믹을 경험했습니다. 지난 오십 년간 매 십 년 주기로 에피데믹이 발생했습니다. 이런 현상은 아마도 꾸준히 지속되리라 예상됩니다. 몇 가지 기여 요인을 열거하자면, 지금까지 확인된 바이러스는 2퍼센트에 불과하고 동물에서 인간으로 전염되는 사례가 증가 추세인 데다 글로벌 공급망이 집중화되고 농업 구조가 대규모 생산방식으로 전환한 점을 들 수 있겠습니다. 그럼, 십 년마다 삼 년간 국경폐쇄가 단행될까요? 이제 팬데믹은 더 이상 발생빈도가 낮은 사건이 아닐지 모릅니다. 향후에도 발생할 경우를 대비해야 합니다.

팬데믹은 '블랙 스완' 사건이 아니라는 말씀이 시군요.

**BS:** 블랙 스완은 리스크의 상호연관성과 관련한 용어입니다. 하나의 위기가 다른 위기로, 하나의 리스크는 다른 리스크로 연결됩니다. 이번 팬데믹으로 다시는 개인의 리스크를 따로 분리하여 생각할 수 없다는 교훈을 얻었습니다. 이번 보건 위기는 명백하게 경제위기로 이어졌고 많은 사람들이 주장하듯이 점차 사회적 위기로 확대되었습니다.

그렇다면 팬데믹이 이사회와 경영진에게 제공하는 시사점은 무엇입니까?

**BS:** 리더십이 그 어느 때보다도 중요한 역할을 담당하는 시기입니다. 고위 임원과 이사회 간의 기민함과 협업이 필요합니다. 우리 모두 강력한 전략을 수립 및 변경할 수 있고 이해관계자와 공동전략을 수립할 수 있으며 과거 방식에서 미래에 시행 가능한 다양한 시나리오로 전환할 수 있어야 합니다. 지난 분기 실적 보고와 주주에게 제공하는 연간 사업계획 보고 방식을 전환할 필요가 있습니다. 기존 방식 대신 주요 이해관계자에게 가치를 제공하기 위해 장기계획을 수립하고 더욱 미래지향적인 시나리오 창출에 주력해야 할 것입니다. 경영진과 이사회 모두 끊임없는 학

습과 창의성에 바탕을 둔 리더십을 함양할 필요가 있습니다. 이것이 이사회가 향후 나아가야 할 방향입니다.

**이번 팬데믹으로 다시는 개인의 리스크를 따로 분리하여 생각할 수 없다는 교훈을 얻었습니다. 이번 보건 위기는 명백하게 경제위기로 이어졌고 많은 사람들이 주장하듯이 점차 사회적 위기로 확대되었습니다.**

이사회는 리더십을 어떻게 함양할 수 있을까요?

**BS:** 제게 리더십이란 기업 전략을 지속적으로 평가하고 차질 없이 수행하는 것과 관련 있습니다. 이사회는 추진 중인 전략적 논의가 있을 때만 개최되어야 합니다. 이처럼 급격하게 변화하는 불안정한 세상에서 주요 이해관계자에게 가치를 제공하기 위해 이사회는 기업이 명확하고 체계적인 전략을 수립하여 차질없이 실행할 수 있도록 보장해야만 합니다. 이것이 이사회 의 가장 중요하고 어려운 책무입니다.

## About the authors

### Sharon Thorne | [globalchair@deloitte.co.uk](mailto:globalchair@deloitte.co.uk)

Sharon Thorne is the chair of the Deloitte Global Board of Directors. She is an advocate for collective action on environmental sustainability and has long championed Deloitte's ambition to achieve higher representation of women in leadership globally. Thorne has more than 30 years of experience auditing and advising clients across a broad range of sectors, including extensive experience serving as lead audit partner for FTSE-listed clients and coordinating services around the globe. In addition to a number of executive roles, Thorne has spent more than three decades on boards including as chair. She is a current member of the A4S Advisory Council, the Social Progress Imperative board of directors, the World Economic Forum Platform for Shaping the Future of the New Economy and Society Stewardship board, and the Shanghai International Financial Advisory Council.

### Dan Konigsburg | [dkonigsburg@deloitte.com](mailto:dkonigsburg@deloitte.com)

Dan Konigsburg leads Deloitte's Global Boardroom Program, a global network that promotes dialogue in the critical area of corporate governance across 66 countries. The Program coordinates thought leadership on governance issues developed by Deloitte member firms to advance thinking on corporate governance issues around the world. Konigsburg serves as Chairman of the OECD's Business Advisory Committee (BIAC) on Corporate Governance, is a member of the Board of Governors of the International Corporate Governance Network (ICGN), and serves as a director on the board of the US Council for International Business (USCIB).

## Contact us

*Our insights can help you take advantage of change. If you're looking for fresh ideas to address your challenges, we should talk.*

### Industry leadership

**Sharon Thorne**  
Deloitte Global Board Chair | Deloitte Global  
+44 207 303 5709 | [globalchair@deloitte.co.uk](mailto:globalchair@deloitte.co.uk)

**Dan Konigsburg**  
Senior managing director, Global Boardroom  
Program | Deloitte Global  
+1 212 492 4691 | [dkonigsburg@deloitte.com](mailto:dkonigsburg@deloitte.com)

## 저자소개

### 샤론 손 | [globalchair@deloitte.co.uk](mailto:globalchair@deloitte.co.uk)

샤론 손은 딜로이트 글로벌 이사회 의장직을 맡고 있다. 손은 환경 지속가능성에 대한 집단행동 옹호자이며, 전 세계 여성 리더십 비율을 높이려는 딜로이트의 목표를 오랫동안 지지해 왔다. 또한 FTSE 상장 기업의 수석 감사 파트너 및 전 세계 서비스 조정 경험을 비롯하여 광범위한 분야에서 30년 이상 감사 및 자문 역할을 수행해 왔다. 다수의 임원직 수행 이외에도, 의장직을 포함하여 이사회에서 30년 이상 근무했다. 현재 A4S 자문 위원회, 사회발전조사기구 이사회, 신경계 및 사회 스텔어 드십 이사회의 미래 형성을 위한 세계 경제 포럼 플랫폼, 상하이 국제 금융 자문위원회의 위원이다.

### 댄 코닉스버그 | [dkonigsburg@deloitte.com](mailto:dkonigsburg@deloitte.com)

댄 코닉스버그는 66개국에 걸친 기업 지배구조 핵심 영역에서의 소통 증진을 목표로 하는 글로벌 네트워크인 딜로이트의 글로벌 이사회 프로그램을 이끌고 있다. 이는 전 세계 기업 지배구조 이슈에 대한 사고 발전을 위해 딜로이트 회원사가 개발한 프로그램으로 지배구조 문제에 대한 사고 리더십을 조정한다. 코닉스버그는 OECD 기업산업자문위원회(BIAC) 의장직을 수행하고 있으며, 국제기업지배구조네트워크(ICGN) 이사회 위원 및 미 국제비즈니스협회(USCIB) 이사로도 활동 중이다.

## 문의

'인사이트'는 변화를 활용하도록 도움을 드릴 수 있습니다. 문제 해결을 위해 새로운 아이디어를 모색 중이라면 저희에게 연락하여 주시기 바랍니다.


### 업계 리더십


**샤론 손**  
딜로이트 글로벌 이사회 의장 | 딜로이트 글로벌  
+44 207 303 5709 | [globalchair@deloitte.co.uk](mailto:globalchair@deloitte.co.uk)

**댄 코닉스버그**  
글로벌 이사회 프로그램 수석 전무 | 딜로이트 글로벌  
+1 212 492 4691 | [dkonigsburg@deloitte.com](mailto:dkonigsburg@deloitte.com)

# Deloitte. Insights

 Follow @DeloitteInsight

 [www.linkedin.com/company/deloitte-insights](http://www.linkedin.com/company/deloitte-insights)

  Download the Deloitte Insights app

## Deloitte Insights contributors

**Editorial:** Karen Edelman, Hannah Bachman, Nairita Gangopadhyay, Abrar Khan, and Rupesh Bhat

**Creative:** Sylvia Chang

**Promotion:** Maria Martin Cirujano

**Cover artwork:** Sylvia Chang

## About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

## About this publication

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their affiliates are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

None of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their respective affiliates shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.


## About Deloitte



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the “Deloitte” name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more about our global network of member firms.

Copyright © 2021 Deloitte Development LLC. All rights reserved.  
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

# Deloitte. Insights

 Follow @DeloitteInsight

 [www.linkedin.com/company/deloitte-insights](http://www.linkedin.com/company/deloitte-insights)

  Download the Deloitte Insights app

## 딜로이트 인사이트 기고자

**기사:** 카렌 에델먼, 해나 바크먼, 나이리타 강고파디아이, 아브라 칸, 루페시 바트

**크리에이티브:** 실비아 창

**홍보:** 마리아 마틴 시루자노

**표지디자인:** 실비아 창

## 딜로이트 인사이트 소개

딜로이트 인사이트는 기업과 공공부문, 비정부기구에 통찰력을 제공하는 기사 원문과 보고서, 정기간행물을 발행합니다. 딜로이트 인사이트는 전문 서비스 조직 전반과 학계 및 기업의 공동 저자의 연구와 경험을 활용하여 경영진과 정부 지도자들의 광범위한 관심 주제에 대한 대화 진전을 목표로 합니다.

딜로이트 인사이트는 딜로이트 개발 LLC의 상표입니다.

## 간행물 정보

본 간행물은 일반 정보만을 포함하며 딜로이트 투슈 토마츠(Deloitte Touche Tohmatsu Limited, DTTL) 및 회원사 또는 계열사는 이 간행물을 통해 회계, 사업, 재무, 투자, 법률, 세무 또는 기타 전문적 조언이나 서비스를 제공하지 않습니다. 본 간행물은 그러한 전문적 조언이나 서비스를 대체하지 않으며 귀하의 재정이나 사업에 영향을 미칠 수 있는 결정이나 조치의 기준으로 사용되어서는 안 됩니다. 귀하의 재정이나 사업에 영향을 미칠 수 있는 결정을 내리거나 조치를 취하기 전에 자격 있는 전문 고문과 상의해야 합니다.

DTTL 및 회원사 또는 각각의 계열사는 이 출판물에 의존하여 귀하가 입은 손실에 대해 어떠한 책임도 지지 않습니다.

## 딜로이트 소개

딜로이트는 영국의 보증유한책임회사인 딜로이트 투슈 토마츠(이하 “DTTL”) 및 회원사 네트워크, 관련 단체에 속한 하나 이상의 조직을 의미합니다. DTTL과 각 회원사는 법적으로 독립된 별개의 조직입니다. DTTL(또한 “딜로이트 글로벌”이라 언급되는)은 고객에 대한 서비스는 제공하지 않습니다. 미국에서 딜로이트는 DTTL의 미국 회원사, 미국에서 딜로이트라는 상호를 사용하여 운영되는 관련 조직 및 각각의 계열사 중 하나 이상의 조직을 의미합니다. 공공 회계 규칙 및 규정에 따라 고객을 입증하는 특정 서비스는 제공되지 않을 수도 있습니다. DTTL과 회원사 네트워크에 대한 자세한 내용은 [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about)를 참조해 주시기 바랍니다.

Copyright © 2021 이곳의 모든 저작권은 딜로이트 개발 LLC에 있습니다.  
딜로이트 투슈 토마츠 회원사