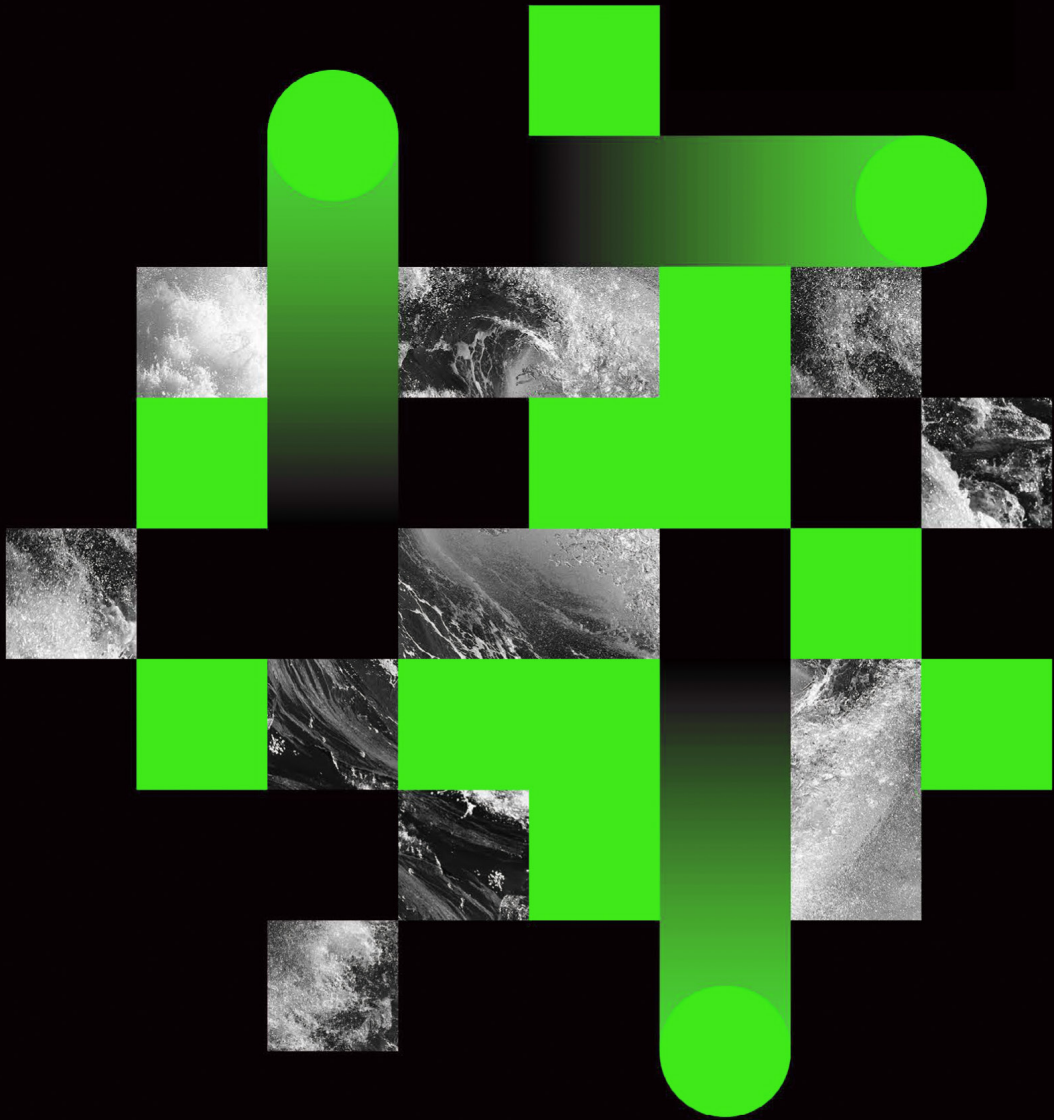


Deloitte Insights

글로벌 이사회 프로그램 보고서



2021 디렉터즈 얼러트 이사회 스튜어드십 새 시대의 개막

2021년 1월

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 area of corporate governance. 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

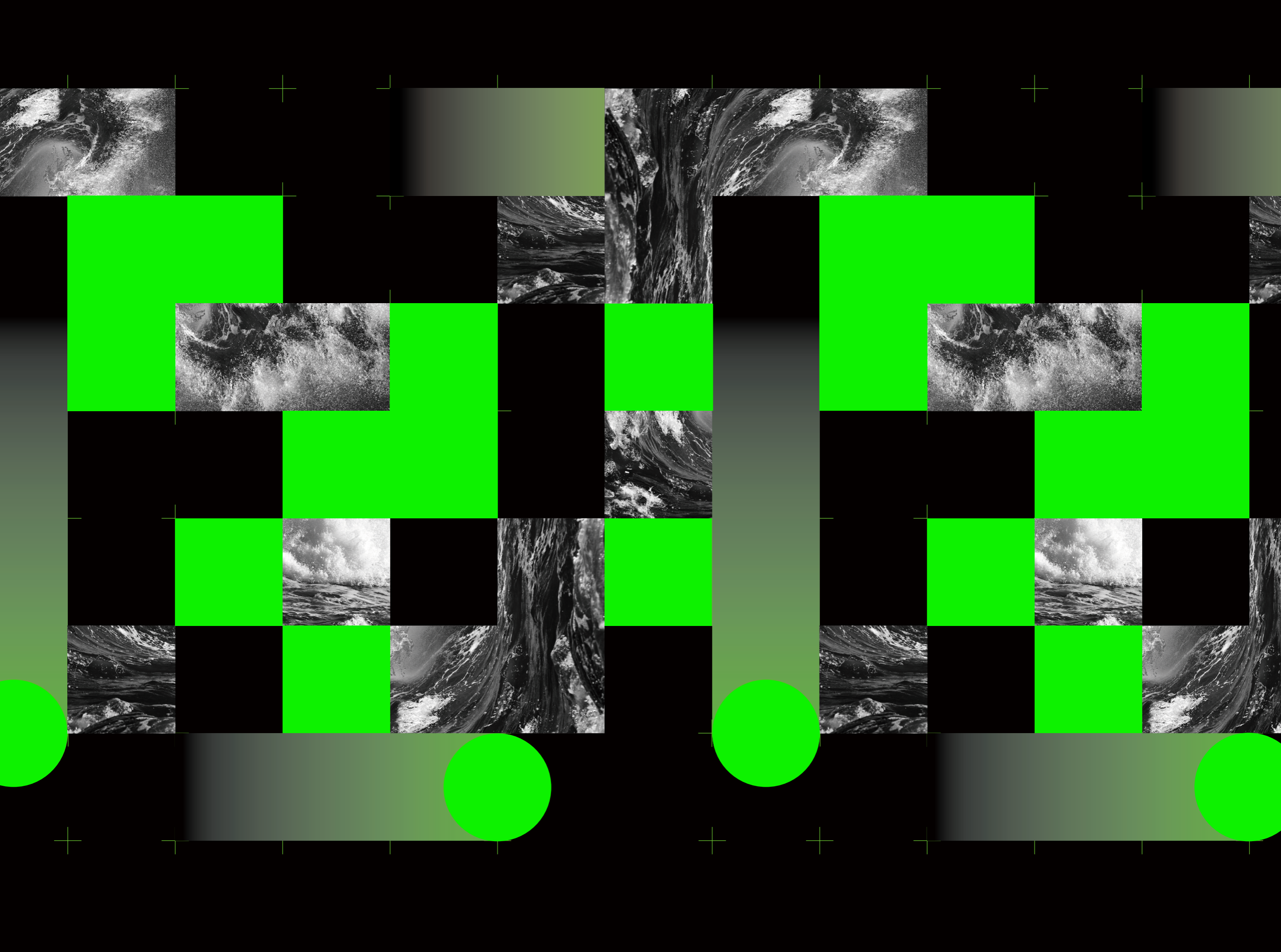
딜로이트 글로벌 이사회 프로그램은 전세계 딜로이트 회원사의 지식과 경험을 결집해 이사회와 최고경영진의 보편적 관심사 중 중요 주제를 다룬다. 본 프로그램의 사명은 딜로이트 실무자와 기업 및 이사회, 투자자, 회계 전문가, 학계, 정부 간의 소통 증진이다. 2009년부터 본 프로그램을 통해 아시아와 유럽, 중동, 아프리카, 남북아메리카에서 65개 이상의 이사회 프로그램이 수립되었다. [홈페이지 참조.](#)

Contents

Global outlook, January 2021	8
Interview with Chaly Mah	14
Interview with Karin Dohm	26
Interview with Punit Renjen	34
Endnotes	42

목차

세계 전망, 2021년 1월	9
찰리 마(Chaly Mah)와의 인터뷰	15
카린 돔(Karin Dohm)과의 인터뷰	27
푸닛 렌젠(Punit Renjen)과의 인터뷰	35
주석	43



Global outlook, January 2021

By Ira Kalish, chief global economist,
Deloitte Touche Tohmatsu Ltd.

IN OUR JANUARY *Directors' alert, independent directors in Singapore and Europe weigh in, along with Deloitte Global CEO Punit Renjen, on the leadership challenges and new priorities boards face at this pivotal and historic moment. Board directors will need to help management overcome pressing, immediate challenges while helping guide organizations on the best path to thrive in the future. To navigate effectively, directors will need to model and encourage smart, effective, skilled leadership, coupled with open communication and a commitment to transformation. How quickly regional economies can emerge from the grip of COVID-19 will impact boardroom agendas around the world. With that in mind, we're kicking off this alert with Deloitte's global economic outlook.*

As 2021 begins, the world faces promise and peril. Vaccine distribution is underway, offering the promise that COVID-19 could ultimately be quelled sometime this year. Meanwhile, however, the pandemic continues to threaten economic stability, especially in parts of the world where the outbreak has not been controlled. This is true in the United States and the United Kingdom and threatens to be a problem elsewhere if the new strains of the virus spread further. The challenge for policymakers will be to stifle the current outbreak, protect those who are disrupted, and speed up distribution of vaccines.

United States

The US economy clearly weakened toward the end of

2020. Personal income and consumer spending both declined¹ in November and some measures of housing activity² weakened after many months of stellar performance. Although the number of new infections began to abate toward the end of December,³ public health officials worry that the increase in holiday travel in late December will result in yet another surge in infections in January and into February. Meanwhile, the US Congress passed and the president signed a spending package of about US\$900 billion.⁴ It includes extended unemployment insurance, cash for households and businesses, and money for education and medical care. It will modestly buttress the economy for a few months, but more will likely be needed. Now that Joe Biden has become president, Congress is expected to take up his request for additional funding to boost testing capabilities and distribution of vaccines.

Eventually, the virus will be defeated. When recovery comes, middle-income to upper-income households will likely stop saving such a large share of their income and spend more on consumer-facing services, such as restaurants and travel. This shift in behavior will go a long way toward boosting the rate of economic growth. On the other hand, even a robust recovery later this year will not likely erase the troubles faced by many former employees of consumer-facing industries; they will remain unemployed. Disruption of the job market will be a longer-term problem, one whose solution will be debated in Congress. There will be plenty of talk about the K-shaped recovery in which upper-income households prosper while lower-income households suffer prolonged economic disruption and risk.

세계 전망, 2021년 1월

아이라 칼리쉬

수석 글로벌 경제학자, 딜로이트 투슈 토마츠 Ltd.

1 월판 디렉터즈 얼러트에서는, 이 중요하고 역사적인 순간에 직면하는 리더십에 대한 도전과 새로운 우선 순위에 대해 싱가포르와 유럽의 사외이사들 그리고 푸닛 렌젠 딜로이트 글로벌 CEO의 의견을 들어보고자 합니다. 이사회 이사들은 경영진이 긴급하고 즉각적인 역경을 극복하도록 돕고, 미래에 조직이 최선의 경로를 향해 갈 수 있도록 안내해 주어야 합니다. 효과적인 지도자가 되기 위해서는 이사들은 개방적인 커뮤니케이션과 변화에 대한 헌신과 함께, 스마트하고 효과적이면서 숙련된 리더십을 설계하고 장려해야 합니다. 지역 경제가 코로나 19의 손아귀에서 얼마나 빨리 벗어날 수 있을지는 전세계 이사회 안전에 영향을 미칠 것입니다. 이 점을 염두에 두고, 우리는 딜로이트의 세계 경제 전망과 함께 이번 호를 시작합니다.

2021년이 시작되면서, 세계는 약속과 위험에 직면해 있습니다. 코로나 19가 결국 올 해 안에 끝날 것이라는 약속과 함께 백신 공급은 진행 중입니다. 그러나, 한편으로 팬데믹은 특히 확진자들이 통제되지 않은 세계 일부 지역에서 경제적 안정을 계속해서 위협하고 있습니다. 미국과 영국에서는 이미 현실이 되었고, 만약 새로운 변종 바이러스가 더 확산된다면 타 지역에서도 큰 문제가 될 위험에 처해 있습니다. 정책입안자들의 과제는 현재의 발병을 억제하는 것과 혼란에 빠진 이들을 보호하는 것, 그리고 백신 공급을 가속화하는 것입니다.

미국

2020년 말, 미국 경제는 분명히 약해졌습니다. 11월에 개인 소득과 소비자 지출은 모두 감소¹했으며 주거 활동²의 일부

조치들은 수개월 간의 눈부신 성과 이후 약해졌습니다. 새로운 확진자 수는 12월 말³에 가까워질수록 감소하기 시작했지만, 공중 보건 공무원들은 12월 말에 휴가 여행이 증가하면서 1월 초와 2월에 걸쳐 감염이 또다시 급증할 것이라며 우려하고 있습니다.

한편, 미국 의회는 약 9천억⁴ 미국 달러의 지출 계획을 통과시키고 대통령은 이에 서명했습니다. 법안에는 장기 실업 보험, 가정 및 기업을 위한 현금, 그리고 교육비와 의료 비용이 포함되어 있습니다. 앞으로 몇 달 동안은 경제를 뒷받침해 주겠지만, 더 많이 필요할 것입니다. 조 바이든 대통령이 당선된 현재, 의회는 대통령의 요구에 맞춰 백신에 대한 테스트와 보급을 강화하기 위해 추가적인 자금이 있을 것으로 기대하고 있습니다.

바이러스는 언젠가는 퇴치될 것입니다. 회복이 되면, 중산층부터 고소득층까지 더이상 소득의 많은 부분을 저축하지 않고 식당이나 여행 같은 소비자 대면 업종에 더 많이 소비할 것입니다. 이러한 행동의 변화는 경제 성장률을 높이는 데 도움이 될 것입니다. 반면, 올해가 끝나갈 때쯤 크게 회복이 된다고 해도, 소비자 대면 업종에 근무했던 많은 사람들은 실업자로 남아 있게 될 가능성이 높습니다. 취업 시장의 혼란은 장기적인 문제일 것이고, 해결 방안을 목표로 계속해서 의회에서 논의될 것입니다. 고소득층은 번창하고 저소득층은 계속되는 경제적 혼란과 위험 속 고통에 시달리는 K-자형 회복에 대해서도 많은 이야기가 오고 갈 것입니다.

European Union

After a second surge of the virus began in Western Europe in October, many governments imposed new restrictions, setting the stage for a decline in economic activity in the fourth quarter. But as the quarter unfolded, the surge reversed: In several countries, people stayed home and avoided social interaction, and the number of new infections fell sharply. That decline, in turn, led many analysts to expect a rebound in economic activity in the first quarter of 2021. But by early January, the new strain of the virus ravaged the United Kingdom, where they experienced the highest number of hospitalizations since the crisis began. And it has started to wreak havoc elsewhere, especially in Italy and Spain. Across Europe, the surge is causing stress on the health care system.

Consequently, many European countries now plan to extend economic restrictions. In Germany, for example, the government is extending the lockdown until the end of January.⁵ The UK government is imposing stricter limits on economic activity. In France, the government is extending lockdowns geographically and has postponed removing existing restrictions. These and other measures are likely to cause economic growth to decelerate in the first quarter. Moreover, the situation may remain precarious until most of the general public

has been vaccinated. As one health official in France said, “We have another four months of collective effort ahead of us.” That assumes rapid vaccination. Yet so far, the number of vaccinations administered is far below initial plans. Thus, the European outlook is starting to deteriorate.

China

China’s economic growth continues at a healthy pace. Consumer spending has been boosted by confidence that the virus is under control. Fixed asset investment has been helped by substantial funding for state-owned enterprises as well as regional governments. And exports have performed well. This is partly due to the fact that China is a leading producer of products in high demand during the pandemic, such as personal protective equipment and technologies used for remote interaction.

Yet the strength of China’s economy has come with a cost: rising debt. Moreover, the government is evidently keen to avoid the kinds of financial pitfalls that often emerge when credit creation is excessive. The government is allowing bad corporate debtors to default on loans and bonds⁶ rather than encouraging lenders to roll over loans. This

유럽연합

10월에 서유럽 국가에서 바이러스가 두 번째로 급증한 이후, 많은 정부들은 4분기에 경제 활동을 감소시키는 단계의 새로운 제한을 두었습니다. 분기가 시작되자마자 집단 감염은 급감하며 많은 나라에서 사람들이 집에 머무르며 사회적 접촉을 피했고, 새로운 감염이 급격히 감소했습니다. 이러한 감소는 분석가들로 하여금 2021년 1분기에 경제 활동의 재활성화를 예상하게 하였습니다. 하지만 1월 초에 변이 바이러스가 영국에 큰 파란을 일으키며 팬데믹 이래 의료시설 이용률 최대치를 기록했습니다. 특히 이탈리아와 스페인에서 혼란을 야기했습니다. 유럽 전체에서는 급증 사태가 보건관리시스템에 스트레스를 초래하고 있습니다.

결과적으로, 많은 유럽 국가들은 현재 경제 제한을 연장하기로 했습니다. 예를 들어, 독일에서는 정부가 봉쇄조치를 1월 말⁵까지 연장시키기로 했습니다. 영국 정부는 경제 활동에 좀 더 엄격한 제한을 두기로 했습니다. 프랑스 정부는 지역에 따라 봉쇄조치를 연장하며, 현존하는 제한을 연장한 바 있습니다. 이러한 조치들은 1분기 경제 성장을 둔화시킬 가능성이 높습니다. 더 나아가서, 이러한 상황은 공공의 대다수가 백신 접종을 완료할 때까지 불안정할 예정입니다. 프

랑스의 한 보건당국자가 말했듯이 “우리에게는 앞으로 4개월의 집단 노력이 있습니다.” 바로 빠른 속도의 백신 접종을 이야기하는 것입니다. 그러나 현재까지 접종된 백신의 수는 초기 계획보다 훨씬 적습니다. 따라서, 유럽의 전망은 악화되기 시작하고 있습니다.

중국

중국의 경제 성장은 견조한 페이스를 유지하고 있습니다. 바이러스가 통제되고 있다는 확신 하에, 소비자 지출이 증가하고 있습니다. 고정자산 투자는 공기업 뿐만 아니라 지역 정부에 의해서도 상당한 자금 지원을 통해 도움을 받고 있습니다. 수출 또한 좋은 성과를 내보이고 있습니다. 이는 부분적으로 중국이 팬데믹 사태에 있어 개인 보호 장비 및 원격 상호작용에 사용되는 기술과 같은 고수요 제품의 선도적인 생산국이기 때문입니다.

그러나 중국 경제의 강세는 부채 증가라는 대가를 수반하고 있습니다. 더욱이 중국 정부는 신용 창출이 과도할 때 종종 나타나는 잠재적인 금융 위험을 피하고 싶어하는 것이 분명합니다. 정부는 부실 기업 채무자들에게 대출 연장을 장려⁶ 하기 보다는 오히려 채무 불이행하는 것을 허용하고 있습니

suggests that the government wants to create a sounder financial base for the coming decade. Although a system of credit that punishes failure will eventually generate more productive investment and faster growth, in the short term, it will create disruption.

Emerging markets

Emerging markets have experienced a range of economic outcomes during the pandemic, but the common denominator has been a sudden, temporary collapse in economic activity followed by a rise in debt.⁷ Although many emerging market countries are now growing rapidly, achieving a full recovery will depend on many factors, including how rapidly vaccines are distributed in poorer countries. Even in the best circumstances, many countries will remain laden with debts that could stymie growth and create financial vulnerabilities. The ability to service and pay down debts will depend on the path of global commodity prices, the volume of remittances from expats living in affluent countries, the value of the US dollar (in which many external debts are denominated), the speed and breadth of the massive tourism industry recovery, and the health of global trade in manufactures. All these factors, to some degree, depend on how soon, and how completely, the virus can be eradicated.



Ira Kalish is the chief global economist of Deloitte Touche Tohmatsu Ltd. He is a specialist in global economic issues as well as the effects of economic, demographic, and social trends on the global business environment. He advises Deloitte clients as well as Deloitte's leadership on economic issues and their impact on business strategy. In addition, he has given numerous presentations to corporations and trade organizations on topics related to the global economy. He is widely traveled and has given presentations in 47 countries on six continents. He has been quoted by *The Wall Street Journal*, *The Economist*, and the *Financial Times*. Dr. Kalish holds a bachelor's degree in economics from Vassar College and a PhD in international economics from Johns Hopkins University. ●

다. 이는 정부가 향후 10년 동안 건강한 재정 기반을 조성하는 것을 원한다는 것을 의미합니다. 실패를 처벌하는 신용시스템은 궁극적으로 더 생산적인 투자와 빠른 성장을 창출하겠지만, 단기적으로는 혼란을 초래할 것입니다.

신흥시장

신흥 시장은 팬데믹 기간 동안 다양한 경제적 결과를 경험했지만, 그들의 공통 분모는 부채 증가⁷에 따른 경제 활동의 갑작스럽고 일시적인 붕괴였습니다. 비록 많은 신흥 시장 국가들이 현재 빠르게 성장하고 있지만, 완전한 회복을 달성하는 것은 백신이 가난한 국가에 얼마나 빨리 배포되는지를 포함한 많은 요인에 달려 있습니다. 최선의 상황에서도 많은 나라들은 성장을 방해하고 재정적인 취약성을 만들 수 있는 부채로 가득찰 것입니다. 채무를 이행하고 지불하는 능력은 세계의 원자재 가격과, 부유한 나라의 국외 거주자들로부터의 송금액, 미국 달러(많은 국외 부채가 표시된)의 가치, 대규모 관광 산업의 회복 속도와 그 폭, 그리고 제조업에서의 세계 무역의 건전성에 달려 있을 것입니다. 이 모든 요인들은 어느 정도까지는 바이러스가 얼마나 빨리, 그리고 얼마나 완전히 퇴치되느냐에 달려 있습니다.

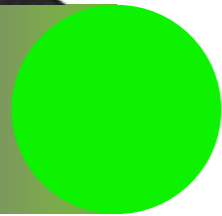


아이라 칼리쉬는 딜로이트 투슈 토마츠 Ltd. 의 수석 글로벌 경제학자이다. 칼리쉬는 글로벌 경제 이슈 뿐만 아니라 경제, 인구 통계학 및 사회 트렌드가 글로벌 비즈니스 환경에 미치는 효과에 대해서도 전문가이다. 칼리쉬는 딜로이트 고객 및 고위 지도자에게 경제 문제와 비즈니스 전략에 미치는 영향에 대해 조언하고 있다. 또한 세계 경제 관련 주제에 대해 기업과 무역 단체에 여러 차례 프레젠테이션을 이행한 바 있으며, 6개 대륙, 47개국에서 프레젠테이션을 다수 진행하였다. 칼리쉬는 월스트리트 저널, 이코노미스트, 파이낸셜 타임즈에 의해 인용되었고, 박사는 바사르 대학교에서 경제학 학사 학위를, 존스홉킨스 대학교에서 국제 경제학 박사 학위를 수여하였다. ●

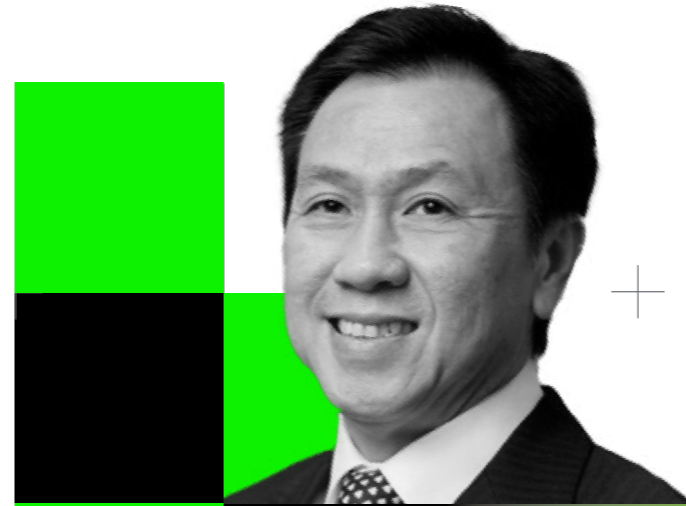


Interview WITH **Chaly Mah**

Independent director,
Singapore

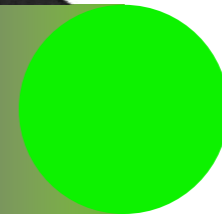


Chaly Mah is currently the Chairman of Netlink NBN Trust, Singapore Tourism Board, Surbana Jurong Group and the Singapore Accountancy Commission. He serves on the boards of Capitaland Limited, Flipkart Pte Ltd, Economic Development Board of Singapore, Monetary Authority of Singapore and National University of Singapore Board of Trustees. He is currently Singapore's Non-Resident High Commissioner to Papua New Guinea. Mr. Mah was previously CEO of Deloitte Southeast Asia and Chairman of Deloitte Singapore. He was the CEO of Deloitte Asia Pacific and member of the Deloitte Global Executive from 2007 to 2015 and the Vice Chairman of Deloitte Global Board from 2015 to 2016.



찰리 마와의 인터뷰

사외이사 | 싱가포르



찰리 마는 현재 넷링크 NBN 트러스트, 싱가포르 관광청, 서바나 주롱 그룹 및 싱가포르 회계위원회의 회장직을 수행 중이다. 마는 캐피타랜드, 플립카트, 싱가포르 경제 개발 위원회, 싱가포르 통화 당국 및 싱가포르 국립 대학 이사회에서 사외이사로 활동 중 이다. 마는 현재 파푸아 뉴기니의 싱가포르 비거주자 고등 판무관으로 재직중이다. 마는 이전에 딜로이트 남아시아의 CEO이자 딜로이트 싱가포르의 회장직을 수행한 바 있으며, 2007~2015년에는 딜로이트 아시아태평양 CEO직 및 딜로이트 글로벌의 임원을 수행하였고, 2015~2016년에는 딜로이트 글로벌 이사회의 부회장직을 역임했다.

IT IS SOMETIMES SAID that a crisis is like water; it finds the cracks in an organization. What did the pandemic reveal for you at your companies? How has the experience made you wiser as a director?

Chaly Mah: One thing the pandemic revealed was that all the scenario planning and business continuity planning (BCP) just didn't work. None of it worked. That was quite scary. You can laugh now, but at the time, it was scary.

For example, most companies would never have expected they would not have enough workers, or that they wouldn't have workers at all. Most also didn't anticipate having no supplies. But during the lockdown, we had no supplies because the entire supply chain was disrupted.

Going forward, I think one lesson learned is that we have to have BCP include the possibility of other pandemics. This will likely not be the only pandemic in our lifetime. Think about SARS; that wasn't all that long ago.

One of the companies I am involved in relies on subcontractors to help lay fiber networks. When the pandemic hit, there was a surge in demand for additional fiber networks since so many people were now working from home. But the lockdowns closed the dorms where our subcontractors' workers stayed, halting progress. For a couple of months, this posed a real challenge. This is just one example of a scenario that nobody anticipated. Now, we are trying to spread our contract suppliers around, and are requiring them to have some of their workers not stay in dorms. Another lesson we learned is that risk management is

not just about managing your own risk: You need to go down to the next level, making sure all your suppliers also have proper risk management processes in place. No one really anticipated this, either.

Another company I am involved in has shopping malls in China. When the Chinese government shut down some of our malls there due to the pandemic—no foot traffic, no income for tenants—this impacted not just our financial performance but also our asset valuation. At that point, nobody knows how long or when the pandemic will come to an end. Asset valuation, and how it impacts the financials will be another big challenge for boards. The bigger question for most companies is, *How do you prepare for a recovery?* At some point, business is going to return to normal, but it may not be in its current form, so boards will need

At one of my companies, we immediately brought together teams of young people, gave them a blank piece of paper, and asked them what they thought the future would look like—and how they thought we should get there.

to review their current business models to determine if they are still relevant in the *new normal* postpandemic.

때 때로 위기는 조직의 균열을 찾아낸다는 의미에서, 물과 같다 고들 합니다. 팬데믹이 이사님의 회사에는 어떤 점을 드러냈습니까? 그러한 경험들이 이사로서 어떻게 더 현명하게 만들어 주었습니까?

찰리 마(이하 CM): 팬데믹이 드러낸 한 가지는 모든 시나리오 계획과 업무 연속성 계획(BCP)이 작동하지 않았다는 것입니다. 그 어떤 것도 효과가 없었습니다. 정말 무서웠어요. 지금은 웃을 수 있지만, 그때는 무서웠습니다.

예를 들어, 대부분의 기업은 인력이 충분하지 않거나 아예 없을 것이라고는 전혀 예상하지 못했을 것입니다. 또한 공급이 없을 것이라고도 대부분 예상하지 못했습니다. 하지만 봉쇄 조치 기간 동안 공급망 전체가 붕괴되었기 때문에 공급물자가 없었습니다.

앞으로, 저는 우리가 BCP(사업 연속성 계획)에 다른 전염병의 가능성을 포함시켜야 한다는 것을 배웠다고 생각합니다. 이번이 우리 일생에서 유일한 팬데믹은 아닐 것입니다. 사스에 대해 생각해 보십시오. 그게 그리 오래 전 일이 아닙니다.

저희 회사 중 하나는 광통신망 구축을 위해 하청업체에 의존하고 있습니다. 팬데믹이 닥쳤을 때, 많은 사람들이 재택 근무로 옮기면서 추가적인 광통신망에 대한 수요가 급증했습니다. 그러나 봉쇄조치로 인해 하청업체 직원들이 묵었던 기숙사가 폐쇄되면서 진척할 수 없었습니다. 몇 달 동안은 정말 어려운 일이었습니다. 이건 아무도 예상치 못한 시나리오의 한 예시에 불과합니다. 현재 우리는 여러 공급업체들과 계약하기 위해 노력하고 있으며, 그 일부 근로자들을 기숙사에 머물지 않도록 요구하고 있습니다. 우리가 배운 또 다른 교훈은 리

스크 관리란 단순히 본인의 리스크만 관리하는 것이 아니라는 것입니다. 한 단계 더 내려가 모든 공급업체가 적절한 리스크 관리 프로세스를 갖추고 있는지 확실히 해야 합니다. 이것 또한 누구도 예상하지 못했습니다.

저희 회사 중 또 다른 회사는 중국에 쇼핑물을 보유하고 있습니다. 중국 정부가 팬데믹으로 인해 일부 쇼핑물을 폐쇄했을 때(유동 인구도 없고 세입자 소득도 없을 당시) 이는 우리의 재무 실적 뿐만 아니라 자산 평가에도 영향을 미쳤습니다. 그 시점에서 아무도 이 팬데믹이 얼마나 오래 갈지, 또 언제 끝이 날지 모릅니다. 자산 평가와 이것이 재무에 어떤 영향을 미치는지는 이사회에 또 다른 큰 과제가 될 것입니다. 대부분의 회사의 가장 큰 의문은 복구에는 어떻게 대비하느냐 하는 것입니다. 언젠가는 비즈니스가 정상으로 돌아오겠지만 현재와 같은 형태가 아닐 수도 있으므로 이사회

저희 회사 중 한 곳에서는 젊은 직원들을 한 데로 모아 백지 한 장을 주고 그들에게 미래가 어떨지, 그리고 어떻게 그곳에 도달해야 한다고 생각하는지 물었습니다.

는 현재의 비즈니스 모델을 검토하여 팬데믹 이후 뉴노멀 시대와도 여전히 관련이 있을지 결정해야 합니다.

When the pandemic dragged on, we started to look at the sustainability of our business. How will businesses change? What is the future of shopping malls, the future of offices, the future of work and how we work? Will working from home become a permanent fixture? We all had to consider our business models. At one of my companies, we immediately brought together teams of young people, gave them a blank piece of paper, and asked them what they thought the future would look like—and how they thought we should get there. When asked to come up with ideas that could position the company forward, these young people became excited and felt empowered to make a difference for the future of the company.

Finally, the impact the pandemic has had on tourism has been very painful. I serve on the Singapore Tourism Board (STB). Our mandate is to bring tourists into Singapore and generate economic activity for the country. When your border is closed, you can't do that. Suddenly there is a crisis to manage every day—tour agents closing shops, areas frequented by tourists closed down, etc. While some activities have returned to near normalcy, tourism is still a big challenge: The travel industry in Singapore likely won't get back to pre-COVID levels in the immediate future.

What are some of the most important factors for companies to consider over the next three-year period?

CM: I think trust—the social contract between society and business—is very important. On the road to recovery, we'll really need to build trust in the system. In Singapore, most people trust the government and its systems. The STB recently launched the SG Clean quality mark, a certification standard for restaurants and hotels to help people feel more confident and safer about traveling to Singapore and doing business here. I think it will help with the recovery.

Will companies become more risk-averse in financial management? Should they?

CM: Yes, because companies have never seen something like this before. They will be much more aware of black swan events, which will need to be added to the board's agenda. Prudent financial management is something that companies somehow just never seem to learn. During SARS, companies overborrowed. During the global financial crisis, companies also overborrowed; they didn't seem to have learned from the previous crisis.

I think prudent financial management is very important for a board. Boards should ensure management stays within the risk tolerance level the board has set for them. At one of my companies, our board uses risk indicators, targets, and trending risks. Whenever a key risk is trending toward the risk tolerance limits, we ask management why and what steps are they taking to address the risk.

Will being too risk-averse slow down the recovery?

CM: I think it will. Stronger companies, particularly the ones that have gone on to raise cash, may use this crisis as an opportunity to make acquisitions. Right now, their boards are saying, *Let's not waste this crisis. Let's look at those things we always wanted to do. Can we make an acquisition or look into M&A to expand the business or invest in other areas to get us there?* Of course, on the flip side, companies that are struggling may not be able to sustain their businesses and would become acquisition targets. So, you would see the stronger get stronger, and the weaker get eaten up. Unfortunately, this is the cruel reality of business. But well-managed companies could make use of this opportunity to expand and make acquisitions.

팬데믹이 장기화되자 우리는 우리 사업의 지속가능성에 대해 알아보기 시작했습니다. 사업은 어떻게 변화할까요? 소핑 몰의 미래, 사무실의 미래, 일의 미래, 그리고 일하는 방식이 어떻게 변화할까요? 재택 근무가 영구적으로 될까요? 우리 모두는 사업 모델을 고려해야 했습니다. 저희 회사 중 한 곳에서는 젊은 직원들을 한 데로 모아 백지 한 장을 주고 그들에게 미래가 어떨지, 그리고 어떻게 그곳에 도달해야 한다고 생각하는지 물었습니다. 회사를 발전시킬 수 있는 아이디어를 내달라는 요청을 받았을 때, 이 젊은이들은 흥분했고 회사의 미래를 위해 변화를 만들 수 있다는 것에 힘을 얻었습니다.

마지막으로, 팬데믹이 관광업에 미친 영향은 매우 고통스러웠습니다. 저는 싱가포르 관광청(STB)에서 활동하고 있습니다. 저희 임무는 싱가포르로 관광객을 유치하고 싱가포르를 위한 경제 활동을 창출하는 것입니다. 국경이 폐쇄되면 그렇게 할 수 없습니다. 문을 닫는 여행사나 관광객들이 자주 찾는 지역을 폐쇄하는 등 매일을 관리해야 하는 위기가 갑자기 닥쳤습니다. 일부 활동이 정상으로 돌아왔지만 관광은 여전히 큰 문제입니다. 아마 가까운 미래에는 싱가포르의 여행 산업이 코로나 이전 수준으로 돌아가지 못 할 것 같습니다.

향후 3년 동안 기업들이 고려해야 할 가장 중요한 요소는 무엇입니까?

CM: 저는 신뢰, 즉 사회와 사업 사이의 사회적 계약이 매우 중요하다고 생각합니다. 회복의 여정에서 우리는 시스템에 대한 신뢰를 쌓아야 할 것입니다. 싱가포르에서는 대부분의 사람들이 정부와 그 시스템을 신뢰합니다. 싱가포르 관광청(STB)은 사람들이 싱가포르로 여행하고 이곳에서 사업을 하는 것에 대해 더욱 확신과 안전을 느끼도록 돕기 위해 식당과 호텔의 인증 표준인 SG 클린 품질 마크를 최근에 런칭했습니다. 회복에 도움이 될 것 같습니다.

기업들이 재무 관리에 있어 더욱 리스크를 회피하게 될 거라고 보십니까? 그래야 한다고 생각하십니까?

CM: 네, 기업들이 이러한 상황을 본 적이 없기 때문입니다. 기업들은 이사회 안전에 추가될 필요가 있는 검은 백조 사건에 대해 훨씬 더 잘 알고 있을 것입니다. 신중한 재무 관리는 기업들이 좀처럼 배우지 못하는 것 같습니다. 사스 기간 기업들은 과도한 대출을 받았습니다. 글로벌 금융 위기 시기에 기업들은 과도한 대출을 받았습니다. 기업들이 이전의 위기로부터 배운 바가 없는 것 같습니다.

제 생각에 신중한 재무 관리는 이사회에 매우 중요합니다. 이사회는 본인들이 세운 리스크 수용 기준을 경영진이 지키도록 확실히 해야 합니다. 저희 회사 중 하나는 이사회가 리스크 지표, 리스크 목표, 그리고 트렌딩 리스크를 사용합니다. 주요 리스크가 리스크 수용 기준에 가까워지면, 우리는 경영진에게 리스크를 대처하기 위해 어떤 절차를 거치는지 질문합니다.

리스크를 너무 회피하면 회복이 더뎠을 거라고 보십니까?

CM: 그럴 것 같습니다. 힘이 센 기업들, 특히 현금 조달에 나선 기업들은 이 위기를 인수 기회로 활용할 수도 있습니다. 현 상황에서 이사회는 이 위기를 낭비하지 말라고 합니다. 우리가 항상 하고 싶어했던 것들을 살펴봅시다. 사업을 확장하기 위해 인수나 M&A를 하거나, 이를 위해 다른 분야에 투자할 수 있을까요? 물론 한편으로는 어려움을 겪고 있는 기업들은 비즈니스를 지속할 수 없게 되거나 인수 대상이 될 수도 있습니다. 강자는 더 강해지고, 약자는 먹히는 것을 보게 될 것입니다. 불행하게도 이것이 바로 비즈니스의 잔인한 현실입니다. 그러나 잘 관리된 기업은 이 기회를 활용하여 확장이나 인수를 할 수 있습니다. 또 다른 주요 관심 분야는 사이

Another key area of focus is cyber risk. Since COVID-19 began, cyber risk has become part of the standing board agenda. With work-from-home arrangements becoming more prevalent, every time an employee accesses company systems from home, it presents a cyber risk. Some cyber incidents could cripple companies. This is why cyber has become an urgent matter for the board.

How do your companies balance between the needs of a business and those of society?

CM: The pandemic has made the divide between the haves and have nots much more pronounced. In Singapore, we're very fortunate to have a government that takes care of its people and is very progressive. But in other countries, poorer people don't have access to good health care, which is why so many people have died.

How, then, does this translate to companies?

CM: Boards are now asking questions around societal impact: How do we take care of our people and the future generation? How do new work-from-home arrangements impact mental health? The whole talent agenda has changed. The mental health component is a big challenge because it's very difficult to track stress when employees are working from home. Some companies are doing little things, like sending care packages to employees working remotely, to let them know they are still thinking of them.

Boards are becoming more inclusive about ESG (environmental, social, governance) goals. Organizations that received government support and were not as badly impacted should consider giving some of the money back to society.

At one of my companies, for example, we waived internet installation charges to help people work and go to school virtually. We prioritized homes that were not connected and connected them free of charge. These are just a few things companies can do to bridge the gap between the haves and the have nots.

The Singapore government is doing a great job helping senior citizens go digital. It has deployed ambassadors to teach older generations how to use contract tracing apps, and other things we need to do to have a more inclusive society.

Boards are now asking questions around societal impact: How do we take care of our people and the future generation? How do new work-from-home arrangements impact mental health? The whole talent agenda has changed.

Trust between management and the board is now very critical. And a level down, the trust level between management and employees is also very important because management is making very difficult decisions such as pay freezes and pay reductions, and employees want to know why. Management needs to continue to build trust with the entire organization. For many younger

버 리스크입니다. 코로나 19가 시작된 이래로 사이버 리스크는 이사회 안건의 일부가 되었습니다. 재택 근무가 보편화됨에 따라 직원이 재택에서 회사 시스템에 접속할 때마다 사이버 리스크가 발생합니다. 일부 사이버 사고는 기업을 손상시킬 수 있습니다. 이것이 바로 사이버가 이사회 긴급 문제가 된 이유입니다.

귀사는 기업의 요구와 사회의 요구 사이에서 어떻게 균형을 유지하고 있습니까?

CM: 팬데믹은 가진 자와 가지지 못한 자의 격차를 훨씬 더 뚜렷하게 만들었습니다. 싱가포르에 국민을 돌보는, 매우 진보적인 정부가 있다는 것은 우리에게 정말 행운입니다. 하지만 다른 나라에서는 가난한 사람들은 좋은 의료 서비스를 받을 수 없기 때문에 많은 사람들이 죽었습니다.

그렇다면, 기업들이 이를 어떻게 해석해야 한다고 생각하십니까?

CM: 이사회는 사회적 영향에 대한 질문을 던지고 있습니다. 우리는 우리 사람들과 미래 세대를 어떻게 돌보고 있나요? 재택근무는 정신 건강에 어떤 영향을 미치나요? 인재에 관한 모든 안건이 바뀌었습니다. 직원들이 재택근무를 할 때 받는 스트레스를 추적하는 것은 매우 어렵기 때문에 정신 건강 요소는 큰 문제입니다. 일부 기업은 원격으로 근무하는 직원에게 케어 패키지를 보내주는 등 사소한 것들로 여전히 직원들을 생각하고 있다는 것을 느끼도록 해 주고 있습니다.

이사회는 ESG(환경, 사회, 거버넌스) 목표를 보다 포괄적으로 다루고 있습니다. 정부의 지원을 받거나, 그렇게 심각한 영향을 받지 않은 조직들은 사회에 일부 환원을 고려해야 합니다.

예를 들어, 저희 회사 중 한 곳에서는 사람들이 가상 근무와 등교가 가능하도록 인터넷 설치 비용을 면제해 주었습니다. 저희는 인터넷이 연결되지 않은 사용자들을 우선 순위로 두고 무료로 연결해 주었습니다. 이러한 것들은 회사들이 빈부격차를 메우기 위해 할 수 있는 몇 가지 일들입니다.

싱가포르 정부는 노인들이 디지털화를 할 수 있도록 잘 돕고 있습니다. 정부는 고령세대에게 계약 추적 어플을 사용하는 방법을 가르쳐 주기 위해, 그리고 보다 포용적인 사회를 만들기 위하여 필요한 것을 하기 위해 도움을 주는 분들을 배치했습니다.

이사회는 사회적 영향에 대한 질문을 던지고 있습니다. 우리는 우리 사람들과 미래 세대를 어떻게 돌보고 있나요? 재택근무는 정신건강에 어떤 영향을 미치나요? 인재에 관한 모든 안건은 바뀌고 있습니다.

경영진과 이사회 간의 신뢰는 이제 매우 중요합니다. 그리고 한 단계 내려가, 경영진이 임금 동결 및 인하와 같은 매우 어려운 결정을 내리고 있고 직원들은 그 이유를 알고 싶어하기 때문에 경영진과 직원들 사이의 신뢰 수준도 매우 중요합니다. 경영진은 기업 전체와 지속적으로 신뢰를 구축해 나가야 합니다.

employees, this is probably their first experience of a crisis and economic downturn.

And what about investors?

CM: Transparent and open communication has become even more important now. We have numerous discussions at the board level, particularly around disclosure and, if asset valuation has been impacted, there are questions about profit warnings. These will be the sorts of discussions to have with your stakeholders and investors. Timing becomes critical when you issue a profit warning; it has become a board agenda item. With management busy with the day-to-day issues, boards have been asking about the impact, when you disclose, to what extent do you disclose, and how big is the impact. These are not easy questions to answer.

This crisis has taught us that every time there is an event with a potential major impact on your financial performance, you have to consider whether and when you need to disclose.

For boards to be transparent and have open communication with investors, they need to have policies in place for continuous disclosure. In the past, the continuous disclosure regime seemed to be around transactions and acquisitions—when are you aware of an acquisition and when you disclose it. But this crisis has taught us that every time there is an event with a potential major impact on your financial performance, you have to consider whether and when you need to disclose.

And what about ESG issues in the boardroom?

CM: Boards are asking questions around social impact as well as the environmental and governance concerns. Climate change and its impact on rising sea levels are real challenges. The government here committed to spending one billion dollars a year for the next 100 years to manage flood risk and rising sea levels. The projections show if nothing is done, in 50 to 60 years, parts of Singapore may be under water. Consider fiber networks, connected to homes, which are all underground and protected in pipes. Any time there's a cut, to get down there you need to dig. Every time you dig, there's water, which requires pumping out in order to access the pipes. So questions to ask management would be: *What happens if parts of Singapore are underwater? Even if the fiber is water resistant, how will you access it?*

Boards would be irresponsible if they didn't have ESG goals in their discussions around the impact of climate change. And while carbon footprint is a very complicated subject, boards are now starting to think about it, because the call to action is now.

On all the boards I'm involved in, there's an ESG plan, management commits to certain targets, and the board holds them accountable for it. Management is measured based on reports on how they executed against the plan.

젊은 직원들 대부분에게는 아마 처음 경험하는 위기와 경기 침체일 것입니다.

그렇다면 투자자들은 이를 어떻게 해석해야 한다고 생각하십니까?

CM: 투명하고 개방적인 커뮤니케이션은 이제 더욱 중요해지고 있습니다. 특히 공시와 관련하여 이사회 단계에서 수많은 논의가 진행 중이며, 자산 평가가 영향을 받은 경우 수익 경고에 대한 의문이 제기되고 있습니다. 이러한 것들이 이해관계자, 투자자들과 함께 해야 하는 일종의 토크인 될 것입니다. 이익 경고가 발생할 때는 그 타이밍이 매우 중요하며 이는 이사회 안건으로도 논의되고 있습니다. 일상적인 문제로 경영진이 분주한 가운데, 이사회는 그 영향, 공개 시기, 공개 정도 그리고 그 규모에 대해 계속해서 질문해 왔습니다. 이러한 것들은 대답하기 쉬운 질문들은 아닙니다.

이번 위기는 재무 실적에 주요한 영향이 있는 사건이 있을 때마다 공시 여부와 그 시기를 고려하도록 일러 주었습니다.

이사회가 투명하고 투자자들과 개방적인 소통을 하기 위해서는 지속적인 공시를 위한 체계가 갖춰져 있어야 합니다. 과거에는 인수에 대해 공시를 하는 시거나 언제 공시를 하는지 등에 대해서만 지속적인 공시 체계가 한정되어 있는 것처럼 보였습니다. 그러나 이번 위기는 재무 실적에 주요한 영향이 있는 사건이 있을 때마다 공시 여부와 그 시기를 고려하도록 가르쳐 주었습니다.

이사회에서 ESG 문제는 어떻습니까?

CM: 이사회는 환경 및 거버넌스 문제 뿐만 아니라 사회적 영향에 대한 질문을 던지고 있습니다. 기후 변화나 해수면 상승에 미치는 그 영향은 진정하게 고려해 봐야 할 문제입니다. 정부는 홍수에 대한 위험과 해수면 상승 관리를 위해 향후 100년 동안 매년 10억 달러를 지출하기로 약속했습니다. 이러한 행동들은, 만약 아무런 조치도 취하지 않는다면, 50년에서 60년 안에 싱가포르의 일부 지역이 물에 잠길 수도 있다는 사실을 보여줍니다. 지하의 파이프를 보호되어 있는, 가정과 연결된 광섬유 네트워크를 떠올려 보십시오. 만약 파이프가 절단되더라도 한다면, 땅을 파내야 합니다. 파이프를 손보려면 땅을 파낼 때마다 생기는 물을 퍼내야 할 것입니다. 여기서 경영진에게 질문해야 하는 것은, 만약 싱가포르의 일부 지역이 물에 잠기면, 어떻게 될까요? 광섬유가 내수성이 있다고 하더라도, 파이프에 어떻게 접근할 것인지도 생각해 봐야 합니다.

만약 이사회가 기후 변화의 영향에 대한 논의에서 ESG 목표가 없다고 한다면 그건 무책임한 것입니다. 탄소 발자국이 매우 복잡한 주제이기는 하지만, 이제는 행동개시를 요구하고 있기 때문에 이사회가 이 문제에 대해 생각하기 시작했습니다.

제가 있는 모든 이사회는 ESG 플랜을 가지고 있고, 경영진은 어느 정도까지의 목표를 약속하며, 이사회는 경영진이 그 계획에 대한 책임을 묻도록 하고 있습니다. 경영진은 이러한 계획을 어떻게 실행했는지를 토대로 평가됩니다.

Should companies have a board committee dedicated to this area?

CM: It really depends on the type of business. It's not one-size-fits-all. The boards I'm involved in have a committee but not at the board level, though there is a board sponsor for the committee. Other organizations have this as a board-level committee.

More broadly, ESG is getting a lot of traction. Boards really need to make it part of the agenda because getting ahead on ESG can drive down business costs in the long run. Increasingly, as a condition for investment, investors are demanding companies set and meet specific ESG goals. Banks, meanwhile, are promoting sustainability in their product mix: Green bonds and green loans are priced more favorably than typical bonds and loans, but can only be used for green projects. There are also sustainability bonds, which are priced lower, but require companies to achieve carbon footprint targets by a certain period.

Now, some companies are exploring whether they should include a carbon penalty into the cost of capital. It's a new concept that's still evolving, but boards really need to take this seriously. Sustainability bonds and green bonds can all help drive down cost, but, on the other hand, if you start to include the cost of carbon into your weighted average cost of capital, it will drive up your cost of capital.

What do you think are the top three secrets to an effective board?

CM: Trust among board members, and between management and the board. Without that, the board and the company—can't function. The second is transparency, open communication, and candid discussions. Third, the board must have independence; you can have diverse perspectives, and yet be able to respect each other's views.

And for a new CEO?

CM: Similarly, the CEO needs to build trust with his own people, command respect, and take leadership and accountability for his or her team. Between the CEO and the board, having trust and open communication is really important; that communication channel needs to stay open.

Which external trend do you think boards should be talking more about and why?

CM: The "unknown unknown" is what I'm most concerned about. This involves a company's resilience and sustainability. Manufacturing companies in Asia, for example, have seen customers start to diversify their supply chains. Instead of using production facilities only in China, many companies are shifting some of their production base to countries like Vietnam and Cambodia.

Companies will need to assess the external environment and geopolitical situations and adjust their business models as needed. The current geopolitical tensions between [the United States] and China is complicated. It's not ideal, but, unfortunately, it's here to stay. ●

기업들이 이 분야를 전담하는 이사회를 운영해야 한다고 생각하십니까?

CM: 이 문제는 정말 사업의 종류에 따라서 다른 것 같습니다. 획일적인 것이 아닙니다. 제가 참여하고 있는 이사회에는 위원회가 있지만, 이사회 수준까지는 아닙니다. 이사회 후원자가 있기는 하지만 말입니다. 다른 기업들은 이사회 수준의 위원회가 있는 것으로 압니다.

ESG는 보다 광범위하게 많은 관심을 받고 있습니다. ESG를 앞서 나간다는 것은 장기적으로 사업비를 절감할 수 있다는 것을 의미하기 때문에 이사회는 이러한 문제를 안건에 포함시켜야 합니다. 투자자들은 투자 조건으로 ESG 목표를 구체적으로 설정하고 달성하도록 점점 더 요구하고 있습니다. 한편 은행들은 그린 프로젝트에만 사용할 수 있는 녹색 채권이나 녹색 대출을 일반적인 채권이나 대출보다 유리한 가격에 책정함으로써 그들의 상품군에서 지속가능성을 홍보하고 있습니다. 더 저렴한 지속가능 채권도 있기는 하지만, 이 채권은 기업들이 탄소 발자국 목표를 일정 기간 내 달성하도록 요구하기는 합니다.

현재 몇몇 회사들은 탄소세에 대한 벌과금을 자본비용에 포함시켜야 하는지 여부를 연구하고 있습니다. 아직 진화하고 있는 새로운 개념이기는 하지만, 이사회는 이를 정말 심각하게 받아들일 필요가 있습니다. 지속가능채권과 녹색 채권은 모두 비용을 절감하는 데 도움이 되지만 한편으로 탄소비용이 가중평균자본비용에 포함되기 시작하면 자본비용을 증가시키는 요소가 될 것입니다.

효과적인 이사회를 이끌 세 가지를 들자면 무엇이라고 생각하십니까?

CM: 첫번째는 이사진 각각의 사이의 신뢰, 그리고 경영진과 이사회 사이의 신뢰입니다. 그렇지 않으면 이사회와 회사 자체 기능을 할 수 없습니다. 두 번째는 투명성, 개방적인 소통, 그리고 솔직한 토론입니다. 세 번째로는, 이사회는 독립성이 있어야 합니다. 다양한 관점을 가질 수는 있지만 서로의 견해를 존중할 수 있어야 합니다.

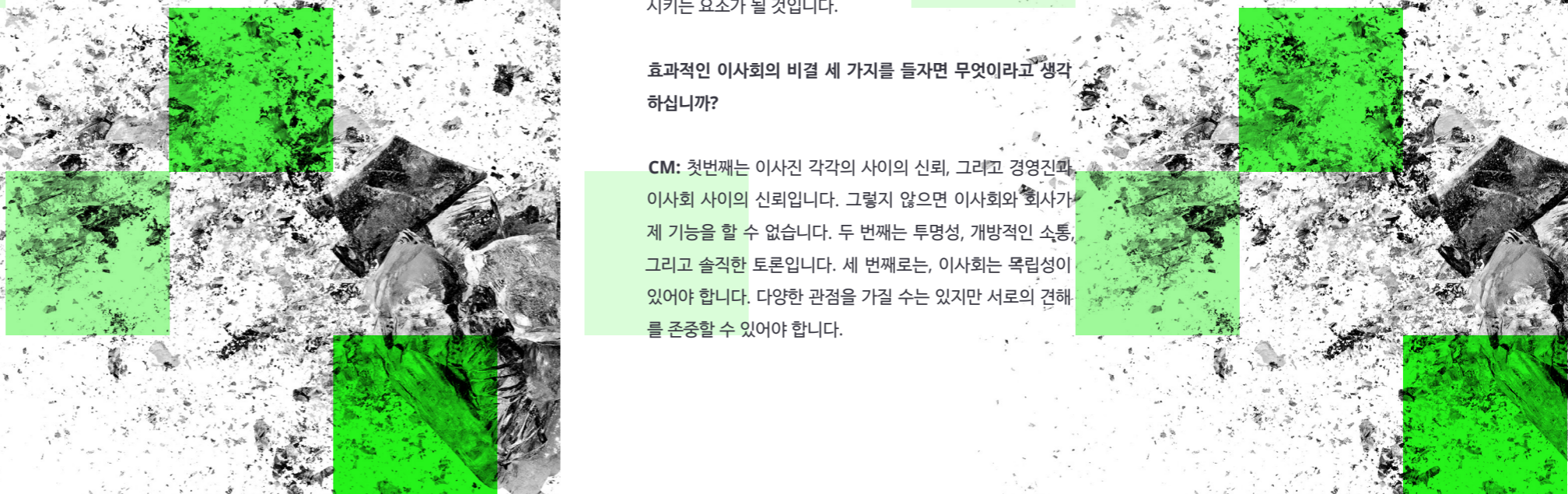
신임 CEO에는요?

CM: CEO도 비슷하게, 동료들과 신뢰를 쌓고, 존경을 받으며, 본인 팀에 대한 리더십과 책임감을 가져야 합니다. CEO와 이사회 사이에는 신뢰와 개방적인 소통이 정말 중요합니다. 소통 창구는 열려 있어야 합니다.

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

CM: 제가 가장 걱정하는 것은, "알려지지 않은 것"입니다. 여기에는 기업의 회복력과 지속가능성이 포함됩니다. 예를 들어, 아시아에서 제조업들은 고객들이 공급망을 다양화하기 시작하는 것을 보았습니다. 많은 회사들이 생산 시설을 중국에서만 사용하는 것이 아닌, 일부 생산 기지를 베트남이나 캄보디아와 같은 국가로 이전하고 있습니다.

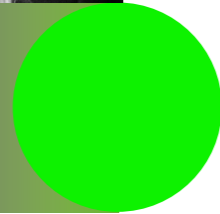
기업은 외부 환경과 지정학적 상황을 평가하고 필요에 따라 비즈니스 모델을 조정해야 합니다. 현재 미국과 중국 사이의 지정학적 긴장 상태는 복잡합니다. 이상적인 것은 아니지만 안타깝게도 이제는 우리 생활의 일부가 될 것입니다. ●





Interview WITH **Karin Dohm**

Independent director,
Germany

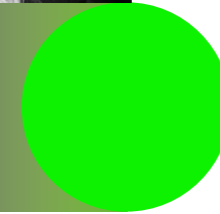


Karin Dohm is a member of the management board of Hornbach Baumarkt AG and Hornbach Holding AG, and takes on the CFO portfolio in both companies on April 1, 2021. She also serves on the supervisory board of Ceconomy AG and is the independent deputy chair of Deutsche Europshop AG. Previously, Dohm held several leadership roles at Deutsche Bank AG; most recently she was the global head of government and regulatory affairs. She started her career as a partner at Deloitte.



카린 돔과의 인터뷰

사외이사 | 독일



카린 돔은 호른바흐 바우마르크트 AG 및 호른바흐 홀딩 AG의 경영 이사진으로 활동했으며, 2021년 4월 1일 양 회사의 CFO 포트폴리오를 담당하였다. 또한 세코노미 AG의 감독 이사회와 도이치 유로샵 AG의 사외 부의장을 맡고 있다. 돔은 이전에 도이치 뱅크 AG에서 여러 리더 직책을 두루 거쳤으며, 가장 최근에는 글로벌 정부 및 규제 담당 책임자를 역임했다. 그녀는 딜로이트에서 파트너 직책으로 커리어를 시작한 바 있다.

IT IS SOMETIMES SAID that a crisis is like water, it finds the cracks in an organization. What did the pandemic reveal for you? What are the biggest issues facing your companies in the recovery?

Karin Dohm: Indeed, the biggest challenges have been how unpredictable and quick developments have occurred and now, a year later, how we're all still grappling with the pandemic. From an organizational perspective, the crisis has taught us to reflect upon our general approach to governance and ask hard questions, such as: What will we be facing in the next 18 months, having left behind all sense of normalcy? How does it affect our systems and the process of decision-making? How well are we prepared to react, in terms of scenarios and plans? And how do we avoid falling back into old habits, with a deceptive sense of certainty?

Has the pandemic encouraged your boards to think differently about risks, in particular those long-tail, low-probability, high-impact events? Are we going to see organizations be more risk averse and more prudent from a financial management perspective?

KD: Similar to the global financial crisis in 2008, liquidity turned out to be key during the pandemic. Here in the European Union, governments and central banks did an excellent job this time supporting the available liquidity in the market. Once again, interdependencies and intellectual property (IP) are garnering further attention. I expect that we will see changes in production and distribution chains, especially in the pharmaceutical and manufacturing industries over the next few years; boards and political leaders will want to safeguard IP, such as research and development.

My background is as an auditor, so I tend to focus on risk management processes more than most board members typically do. I think COVID underscored the need to regard the potential consequences of distress as a risk to supply

chains, to revenues, which were affected due to customers' behavioral changes, and more. This can be applied to any form of disruption, no matter where it derives from.

It is said that the pandemic has accelerated underlying trends and led many companies to "sharpen strategic focus and accelerate transformation programs. How has it affected your companies?

KD: In general, companies need to focus not only on the short-term acceleration of any envisaged changes but also on mid-term and long-term strategic developments and innovation, independent of and beyond the circles of crisis management. For any board, maintaining the vision and looking beyond the immediate future has been challenging in 2020. On the other hand, the pandemic crisis has shown that boards can operate more flexibly. Board members tend to be pulled together more than before and the amount and frequency of exchange has intensified. It has also revealed the growing demand for boards to support complex decisions.

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?

KD: The pandemic indeed has raised boards' awareness of these issues. However, I am not sure how profoundly this awareness is leading to long-term change if you look across our economies. To transform based on the lessons learned during the pandemic, we need to adopt a broader set of actions than we did so far. Just to give a tiny but important example: Within the health care industry, for example, companies should consider creating new payment schemes for nursing staff, so their compensation is more aligned with the medical and societal value they bring.

때 때로 위기는 조직의 균열을 찾아낸다는 의미에서, 물과 같다고들 합니다. 팬데믹이 이사님의 회사에는 어떤 점을 드러냈습니까? 그리고 회복 과정에서 귀사가 직면하는 가장 큰 문제는 무엇입니까?

카린 돔(이하 KD): 사실 가장 큰 도전은 예측불가능하고 빠른 발전이 어떻게 일어났는지, 그리고 1년이 지난 현재 우리 모두가 여전히 어떻게 팬데믹과 싸우는지입니다. 조직의 관점에서 위기는 우리에게 거버넌스에 대한 일반적인 접근 방식을 되돌아보고 다음과 같은 어려운 질문을 하도록 가르쳐 주었습니다. 모든 정상적인 감각을 뒤로 하고 앞으로 18개월 안에 우리가 직면하게 될 것은 무엇인가? 이것이 우리 시스템과 의사 결정 과정에 어떤 영향을 미치는가? 시나리오와 계획 측면에서 대응할 준비가 얼마나 잘 되어 있는가? 그리고 어떻게 하면 기만적인 확신을 가지고 예전의 습관에 다시 빠지는 것을 피할 수 있을까?

팬데믹이 이사회로 하여금 특히 롱테일, 낮은 확률 및 높은 영향의 사건의 리스크에 대해 다르게 생각하도록 해 주었습니까? 기업들이 재무관리 관점에서 좀 더 리스크를 회피하며 신중하게 접근할 거라고 보십니까?

KD: 2008년의 글로벌 금융 위기와 비슷하게, 팬데믹 기간 동안의 핵심은 유동성인 것으로 드러났습니다. 이곳 유럽연합에서는 이번에 정부와 중앙은행들이 시장에서의 유동성을 지원하는 데 아주 큰 역할을 했습니다. 상호의존성과 지적 재산권(IP)도 다시 한번 더욱 주목을 받고 있습니다. 이사회나 정치 지도자들이 연구개발과 같은 지적재산권을 보호하기를 원할 것이기 때문에 향후 몇 년 동안은 생산과 유통사슬, 특히 제약과 제조 산업에서 변화가 있을 것으로 예상됩니다.

저는 전직 감사인으로서 대부분의 이사진들보다 리스크 관리 프로세스에 더 중점을 두는 경향이 있습니다. 제 생각에는 코로나가 고객의 행동 변화 등으로 인해 영향을 받는 공급망,

수익에 대한 위협으로 고통의 잠재적 결과를 고려해야 할 필요성을 강조했다고 생각합니다. 이 문제는 그 출처가 어디든간에 어떤 형태의 혼란에도 적용 될 수 있습니다

팬데믹이 근본적인 트렌드를 가속화하여 많은 기업들이 "전략적 초점을 맞추고 혁신 프로그램을 가속화" 하도록 만들었다고 합니다. 이것이 귀사에는 어떤 영향을 미쳤습니까?

KD: 일반적으로 기업들은 예상되는 변화의 단기 가속 뿐만 아니라 위기 관리 영역과 무관하게 그 너머의 중장기 전략 개발 및 혁신에 초점을 맞추어야 합니다. 2020년에는 비전을 유지하고 가까운 미래를 내다보는 것이 이사회 모두에게 어려운 과제였습니다. 반면 팬데믹 위기는 이사회가 더 유연하게 운영될 수 있다는 것도 보여주었습니다. 이사진들은 이전보다 더 많이 협력하는 경향이 있었고 그 교류의 양과 빈도도 증가했습니다. 또한 이사회가 복잡한 의사 결정을 지원하는 요구도 증가하였습니다.

어떠한 면에서는 팬데믹이 자본주의를 어느 정도 다시 생각해 보고 기업과 사회 간의 사회적 계약을 재고를 요구하도록 하고 있습니다. 이사회는 사회의 변화하는 요구와 주주에 대한 의무에 적응할 필요성 사이에서 어떻게 균형을 유지하고 있습니까?

KD: 팬데믹은 분명 이러한 문제들에 대한 이사회 의 인식을 높였습니다. 그러나 이러한 인식이 우리 경제를 전반적으로 살피었을 때 얼마나 장기적으로 심오한 변화를 가져올지 확신할 수는 없습니다. 팬데믹 기간 동안 배운 교훈을 바탕으로 변화하기 위해서는 지금까지 했던 것보다 더 광범위한 조치를 취해야 합니다. 작지만 중요한 예를 하나 들자면, 의료 산업 내에서 기업은 간호 스태프의 보상 체계가 그들이 창출하는 의료 및 사회적 가치에 따라오도록 새로운 지급 체계를 수립하는 것을 고려해야 합니다.

I am convinced that 2021 is the year where we need to develop further and embed an ESG approach to corporate actions. Not only because investors and shareholders demand that (rightly so!). But also, out of our own conviction, as one of the lessons of 2020 was that we cannot just carry on like we did.

How has the pandemic has impacted trust in general? Among board members? How about with balancing trust and challenge with management?

KD: As in any crisis, COVID-19 rightly increased the frequency and exchange of communication between companies and their stakeholders. I believe intensified communication is a meaningful tool for crisis management in general.

Many companies have been much more engaged with investors in this period—updating them on results on liquidity and perhaps also raising finance. Do you think this 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 as the standard going forward?

KD: In Germany, one of the areas that needs further development is the format of annual shareholder meetings. Ideally, we should offer both virtual as well as onsite participation going forward. This discussion has just started.

Has the COVID-19 pandemic changed the way companies, investors, and other stakeholders are thinking about topics like ESG, including climate?

I am convinced that 2021 is the year where we need to develop further and embed an ESG approach to corporate actions. Not only because investors and shareholders demand that (rightly so!). But also, out of our own conviction, as one of the lessons of 2020 was that we cannot just carry on like we did.

2021년은 더 발전하고 기업 활동에 ESG 방향성을 포함시켜야 하는 해라고 확신합니다. 투자자와 주주들의 요구 때문만이 아닌, 우리의 신념으로서, 2020년의 교훈 중 하나였던, 우리가 여태껏 해 오던 것처럼 구태의연 할 수 없기 때문이기도 합니다.

팬데믹이 대체적으로 신뢰에 어떤 영향을 미쳤습니까? 이 사진들 사이에서는요? 경영진과의 신뢰와 이익제기의 균형을 유지하는 것에서는 어떻습니까?

KD: 어떠한 위기에서도 마찬가지로, 코로나 19는 기업과 이해관계자 간의 의사소통 빈도와 교류를 증가시켰습니다. 저는 의사소통의 강화가 전반적으로 위기 관리를 위한 의미 있는 도구라고 생각합니다.

많은 회사들이 이 시기에 유동성에 대해 보고하고 자금을 조달하는 등 투자자와 긴밀한 관계를 맺었습니다. 이러한 것들이 투자자와 회사의 관계를 영원히 발전시켰다고 생각하십니까? 무엇이 좋은 성과를 보였으며, 또 무엇이 앞으로 나아가기 위해 사용할 수 있는 기준이 될 수 있을까요?

KD: 독일에서 더 발전해야 할 것 중 하나가 연례 주주총회 진행 방식입니다. 앞으로 온라인과 현장 참석을 모두 제공하는 것이 이상적일 것이고, 이에 대한 논의는 이제 막 시작되고 있습니다.

코로나 19 팬데믹이 기업, 투자자 및 기타 이해관계자들이 기후를 포함한 ESG와 같은 주제에 대해 생각하는 방식을 변화시켰습니까?

2021년은 더 발전하고 기업 활동에 ESG 방향성을 포함시켜야 하는 해라고 확신합니다. 투자자와 주주들의 요구 때문만이 아닌, 우리의 신념으로서, 2020년의 교훈 중 하나였던, 우리가 여태껏 해 오던 것처럼 구태의연 할 수 없기 때문이기도 합니다.

KD: ESG and the reflection of ESG criteria in a company's activities and reporting is—and needs to be—of ever-rising importance, independent of the current situation. Nevertheless, COVID increased the focus and the attention on ESG, even if we are still discussing the ways to achieve such change and how quickly we can make change happen.

We have a strong dynamic in this process of discussion.

In your view, what is the role of the board of directors with respect to climate? What should they be doing and how do they work with management to do it? Should companies have a board committee dedicated to this area?

KD: Any company's impact on its environment and the climate needs to be a critical measure that management and boards apply when designing strategies and defining actions. That should not be the job of a committee; it needs to be ingrained in the everyday work of a board as a whole. I think that nonexecutive directors have an obligation to take on the role of challenger in this situation. Because directors are not bound in daily business issues, they can push to embed the climate discussion into the company's strategy and related KPIs.

There is a growing call for companies across industries to more intentionally integrate ESG into a range of key performance measures. This should place ESG, including climate, as more central topics on the board's agenda. Do you think companies get this? Are they doing enough to report their ESG progress, as investors are beginning to demand?

KD: Yes, with different paces and breadth, though. I think that speed is critical, and it would help if companies' efforts to reduce their CO₂ footprint is accompanied by governmental standards and incentives. Do we need an ESG committee in the board? No! This is not a ring-fenced topic. It is pervasively important for our overall strategy and planning. We expect serious further regulation within the European Union in the next few years, which is why the entire board needs to prioritize and focus on this now.

What are the top three secrets to an effective board?

KD: Trust, transparency, and genuine interest in the company and its environment.

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

KD: Reach out and use the board as a sparring partner and in its advisory capacity.

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

KD: In-depth assessments of cyber risks. Across industries, the challenges and risks associated with cyberthreats will increase in range and depth over time. ●

KD: ESG와 ESG 지표를 회사의 활동과 보고에 반영하는 것은 현재 상황과 무관하게 중요성이 계속 증가하고 있으며, 또 중요하게 논의되어야 합니다. 그럼에도 불구하고, 이러한 변화를 달성하는 방법과 변화를 얼마나 빨리 실현시킬 수 있는지에 대해 논의하고 있음에도 불구하고, 코로나는 ESG에 대한 초점과 관심을 증가시켰습니다. 이에 대해서는 활발한 논의가 펼쳐지고 있습니다.

이사님이 보시기에, 기후에 관하여 이사회의 역할은 무엇입니까? 무엇을 해야 하며 이를 위해 경영진과의 협력은 어떻게 해야 할까요? 기업들이 이 분야를 전담하는 위원회를 보유해야 할까요?

KD: 어떠한 회사라도 환경과 기후에 미치는 영향은 그 경영진과 이사회가 전략을 설계하고 행동을 정의할 때 중점적으로 적용하는 척도가 되어야 합니다. 위원회가 해야 할 일이 아니라, 이사의 일상적인 일과에 내재되어 있어야 하는 것입니다. 저는 사외이사들이 이러한 상황에서 이의를 제기하는 역할을 취할 의무가 있다고 생각합니다. 이사진들이 일상적인 경영 문제에 대해서는 관여하지 않기 때문에, 기후에 대한 의견을 기업 전략이나 관련 KPI에 포함시키도록 추진할 수 있습니다.

산업 전반에 걸쳐 기업들이 ESG를 더욱 핵심 성과 척도로 취해야 한다는 요구가 증가되고 있습니다. 기후 문제를 포함한 ESG를 이사회에 중점적인 안건으로 배치해야 합니다. 회사들이 이러한 것들을 이해하고 있다고 생각하십니까? 투자자들이 요구하기 시작한 ESG 진행 상황을 보고 할 만큼 회사들이 충분히 하고 있다고 생각하십니까?

KD: 그렇습니다, 하지만 각자의 진행상황과 그 범위는 다릅니다. 저는 그 속도가 중요하다고 생각하고, 만약 기업들의 탄소 발자국 감소를 위한 노력에 정부 표준과 인센티브가 수반된다면 도움이 될 것이라고 생각합니다. 이사회에 ESG 위원회가 반드시 필요한지에 대한 대답은 아니라고 말씀드리고 싶습니다. 이걸 당장 법률적인 제한이 필요한 주제가 아닙니다. 이 주제는 우리의 전반적인 전략과 계획에 매우 중요합니다. 향후 몇 년 안에 유럽연합 내에서 더욱 심각한 규제가 있을 것으로 예상합니다. 때문에 이사회 전체가 지금 우선 순위를 정하고 이에 집중해야 하는 것입니다.

효과적인 이사회의 비결 세 가지를 들자면 무엇일까요?

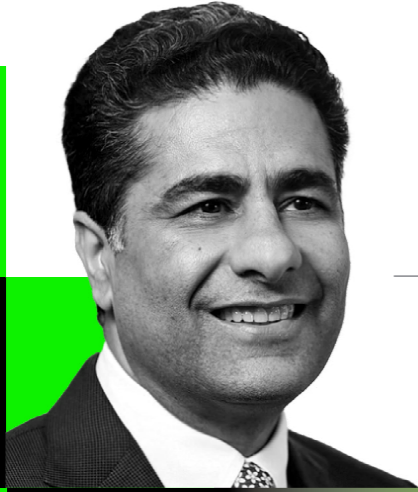
KD: 회사와 환경에 대한 신뢰, 투명성, 그리고 진정한 관심입니다.

신임 CEO에게 본인의 이사회로부터 최대 가치를 창출하기 위해 어떤 조언을 해 주실 수 있을까요?

KD: 손을 내밀어 이사회를 믿을 수 있는 파트너로 사용하고, 그들의 자문 능력을 사용하십시오.

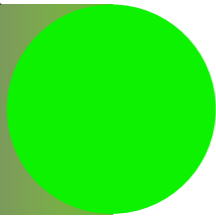
이사회가 주목해야 할 외부 트렌드를 한 가지를 꼽자면 무엇입니까? 그 이유는요?

KD: 사이버 리스크에 대한 심층적인 평가라고 생각합니다. 산업 전반에 걸쳐 사이버 위협과 관련된 과제와 리스크는 시간이 지남에 따라 그 범위와 깊이가 증가할 것입니다. ●



Interview WITH **Punit Renjen**

Deloitte global CEO

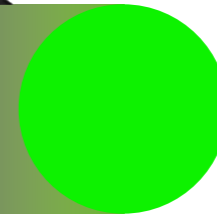


Punit Renjen is Deloitte's global CEO and a member of the Deloitte Global Board of Directors. Prior to his current role, Renjen served as the chairman of Deloitte LLP (US member firm) from 2011 to 2015. He served as CEO of Deloitte Consulting from 2009 to 2011. Outside of Deloitte, he is a member of The Business Roundtable, The International Business Council of the World Economic Forum, and several not-for-profit boards, including the US-India Strategic Partnership Forum (vice chairman). Previously, he served as the chair of the United Way Worldwide.



푸닛 렌젠과의 인터뷰

딜로이트 글로벌 CEO



푸닛 렌젠은 딜로이트 글로벌의 CEO이자 딜로이트 글로벌 이사회의 멤버로 재직 중이다. 현재 직책 이전에, 렌젠은 2011~2015년에 딜로이트 LLP(미국 회사)의 회장으로 재직해 왔다. 또한 2009~2011년까지 딜로이트 컨설팅의 CEO를 역임했다. 딜로이트 외에도, 렌젠은 비즈니스 라운드테이블, 세계경제포럼의 국제 비즈니스 협의회 및 미국-인도 전략적 파트너십 포럼(부의장)을 포함한 여러 비영리 이사회 멤버로 활동 중이다. 이전에 그는 세계공동모금회(UWW)의 의장을 역임했다.

WHAT IS THE key to an effective board?

Punit Renjen: To be effective, a board must keep a laser-like focus on the organization's purpose and values—and hold management accountable to do the same. The best boards are focused not just on oversight of current management activities, but on the long-term strategy and success of the organization. They are forward-looking and bring a diverse mix of skills, backgrounds, and perspectives that enable them to ask the right questions. They help management anticipate trends and shape strategies to capitalize on opportunities.

The COVID-19 pandemic has led to calls in some quarters to rethink capitalism and reconsider the social contract between business and society. How are boards balancing adapting to the changing needs of society with obligations to shareholders?

PR: The COVID-19 pandemic accelerated the shift in society's expectations of business to measure success through a multistakeholder lens, rather than primarily to maximize shareholder value. In 2019, Business Roundtable released a new statement with nearly 200 signatories (Deloitte included) saying that companies should take a broader view of their stakeholders—one that includes investing in employees, dealing fairly with suppliers, and supporting communities. As the pandemic has worsened socioeconomic inequalities around the world, this commitment has only become more important.

What shifts have you seen over the past year in the way companies, investors, and other stakeholders are thinking about ESG?

PR: 2020 has been a year unlike any other. COVID-19 was a shock to the system and brought about fundamental shifts in business and society. As CEOs and boards have navigated the uncertainties and disruption, it's clear that trust is more critical than ever. Resilient leaders build and nurture solid relationships and a bank of trust prior to a crisis. To maintain that trust—particularly during a crisis—leaders need to be transparent, challenging each other with tough questions and supporting each other through difficult decisions.⁸

As CEOs and boards have navigated the uncertainties and disruption, it's clear that trust is more critical than ever.

In addition to the challenges brought about by the pandemic, the world has reached a tipping point on societal issues. From racial justice to climate change, people around the world are demanding action.

In September, Deloitte joined with the other Big Four and Bank of America to announce a common set of metrics and disclosures related to the SDGs and other ESG objectives. If business collectively agrees on how we measure progress in these areas, stakeholders can better understand company performance and investors can ensure they are investing in sustainable enterprises. From a

효 과적인 이사회는 핵심은 무엇입니까?

푸닛 렌젠(이하 PR): 효과적으로 운영하기 위해서는 이사회가 조직의 목적과 가치에 레이어처럼 초점을 맞추고 경영진 또한 이에 대한 책임을 지도록 해야 합니다. 최고의 이사회는 현재의 경영 활동에 대한 감독 뿐만 아니라 조직의 장기적인 전략과 성공에 초점을 맞춥니다. 이들은 미래를 내다보며 올바른 질문을 할 수 있도록 다양한 기술, 배경 그리고 관점을 제공합니다. 경영진이 트렌드를 예측하고 기회를 활용하기 위한 전략을 수립할 수 있도록 지원합니다.

어떠한 면에서는 코로나 19 팬데믹이 자본주의를 어느 정도 다시 생각해보고 기업과 사회 간의 사회적 계약을 재고를 요구하도록 하고 있습니다. 이사회는 사회의 변화하는 요구와 주주에 대한 의무에 적응할 필요성 사이에서 어떻게 균형을 유지하고 있습니까?

PR: 코로나 19 팬데믹은 근본적으로 주주 가치를 극대화 하기 보다는 다양한 이해관계자의 시각을 통해 성공을 측정하도록 사회적 기대치의 변화를 가속화했습니다. 2019년에 비즈니스 라운드테이블(Business Roundtable)은 200개에 가까운 서명(델로이트 포함)과 함께 기업이 직원 투자, 공급업체와의 공정한 거래, 지역사회 지원 등 이해관계자들을 좀 더 폭넓게 봐야 한다는 새로운 주장을 발표했습니다. 팬데믹이 전세계적으로 사회경제적 불평등을 악화시키면서, 이러한 약속들은 더 중요해질 뿐이었습니다.

지난 한 해 동안 기업, 투자자 및 기타 이해관계자들이 ESG에 대해 생각하는 방식에 어떤 변화가 있었습니까?

PR: 2020년은 다른 그 어떤 해와도 달랐습니다. 코로나 19는 예상 밖이라서 더 충격적이었고, 기업과 사회에 근본적인 변화를 가져왔습니다. CEO와 이사회가 불확실성과 혼란을 처리함에 따라, 신뢰가 그 어느 때보다 중요하다는 것은 명확합니다. 회복력이 뛰어난 리더는 위기 이전에도 견고한 관계와 신뢰를 형성하고 육성합니다. 특히 위기의 상황에서 이러한 신뢰를 유지하기 위해, 리더들은 투명해야 하며 과감한 질문으로 서로에게 이익을 제기하고 어려운 결정⁸에서 서로 도와야 합니다.

CEO와 이사회가 불확실성과 혼란을 처리함에 따라, 신뢰가 그 어느 때보다 중요하다는 것은 명확합니다.

팬데믹이 초래한 도전들 이외에도, 세계는 사회적인 문제에 있어 정점에 도달했습니다. 인종적인 정의에서부터 기후 변화까지, 전 세계 사람들은 행동을 요구하고 있습니다.

9월에 델로이트는 다른 빅4 회계법인 그리고 बैंक 오브 아메리카(Bank of America)와 협력하여 SDG 및 기타 ESG 목표에 관련된 공통적인 측정치와 공시를 발표하였습니다. 만약 기업이 이러한 분야의 진척도를 측정하는 방법에 대해 단체로 동의한다면, 이해관계자는 기업의 성과를 더 잘 이해할 수 있을 것이고, 투자자들은 본인이 지속가능한 기업에 투자하고 있음을 확신할 수 있을 것입니다. 사회적인 관점에서,

societal perspective, enhanced reporting will set us on a path to a more sustainable, equitable future.

Let's take a deeper dive on the topic of climate change. What is the role of the board of directors with respect to climate? How can the board work effectively with management to set and reach key goals?

PR: The future of the planet depends on the business community acting on climate change. This is what stakeholders and employees expect, particularly millennials and Gen Z, for whom climate is the

primary concern. And it's what we should expect of ourselves as responsible global citizens.

That's why in September, Deloitte stepped up our response to the climate crisis with the launch of *WorldClimate*—our commitment to achieve net zero emissions within Deloitte by 2030 and green our own operations. Through *WorldClimate*, we are encouraging our people to make responsible climate choices at work and home. And we are engaging our broader ecosystem to create solutions that facilitate the transition to a low-carbon economy.

Board-level and CEO-level support, collaboration, and accountability are critical to any environmental sustainability initiative, which won't go far without buy-in from the top. The board and senior management must work together to embed environmental sustainability into the organization's strategy, elevate it to the importance of a "must-have," and set tangible, measurable goals.



향상된 보고 기능은 우리를 지속가능하고 공정한 미래를 향한 길로 안내해 줄 것입니다.

기후 변화에 대해 좀더 깊이 들어가 보도록 합시다. 기후와 관련하여 이사회의 역할은 무엇입니까? 핵심 목표를 설정하고 도달하기 위해 이사회는 경영진과 어떻게 효과적으로 협력할 수 있을까요?

PR: 지구의 미래는 기업 사회가 기후 변화에 대해 취하는 행동에 따라 달라집니다. 이해관계자와 직원들, 특히 밀레니엄 세대와 Z세대에게 가장 중요한 관심사입니다. 그리고 이것

이 바로 우리가 책임감 있는 세계 시민으로서 우리 자신에게 기대해야 하는 부분입니다.

이것이 바로 이번 9월 딜로이트가 기후 위기에 대응하여 2030년까지 딜로이트 내에서 순배출 제로를 달성하고 우리 자신을 친환경하기 위한 약속인 World Climate의 런칭에 한 발자국 내딛은 이유입니다. World Climate을 통해, 우리는 사람들이 직장과 가정에서 기후에 대해 책임감 있는 선택을 내리도록 하고 장려하고 있습니다. 그리고 폭넓은 에코시스템을 도입하여 저탄소 경제로의 전환을 촉진하는 해결책을 만들기 위해 광범위한 생태계에 참여하고 있습니다.

이사회 그리고 CEO 단계에서의 지원, 협업, 그리고 책임감은 모든 환경 지속가능성 달성 계획에 있어 중요하며, 이사회 및 고위 경영진에서부터 관리되지 않는 한 오래 지속되지 못 할 것입니다. 이사회 그리고 고위 경영진은 환경지속가능성을 기업의 전략 차원에서부터 내재시켜야 하며, 그 중요성을 필수적인 요소로 상승시켜야 하고, 명백하고 측정 가능한 목표를 세워야 할 것입니다.



There is a growing emphasis on more intentionally integrating ESG (including climate) into enterprise risk management practices, which helps position these topics more centrally on the board’s agenda. What is at risk if companies fail to take these topics seriously?

PR: As ESG-related matters have grown in importance to investors, customers, and employees, so has awareness of potential ESG-related risks and the need for organizations to identify, disclose, and manage these potential risks. ESG-related risks ranging from climate change to workplace culture to board gender composition have the potential to impact a company’s reputation and performance.

Boards should play a central role in assessing ESG-related risks, identifying those with the most potential to impact the organization, and overseeing steps taken to mitigate these risks. Making sure that ESG matters are integrated into the organization’s enterprise risk management processes is an essential part of the board’s responsibility to oversee the long-term success and sustainability of the organization. ●

The board and senior management must work together to embed environmental sustainability into the organization’s strategy, elevate it to the importance of a “must-have,” and set tangible, measurable goals.

중점적인 이사회 안건으로서 입지를 다지게 하는 다양한 전사적 리스크 관리와 ESG(기후를 포함한)의 의도적 통합의 중요성이 점점 더 강조되고 있습니다. 만약 기업들이 이를 이해하지 못하면 어떤 리스크에 처하게 됩니까?

PR: ESG 관련 문제가 투자자, 고객 및 임직원에게 점점 중요해지고 있기 때문에 ESG 관련 잠재적 리스크와 기업이 이러한 리스크를 파악, 공개 및 관리할 필요성에 대한 인식 또한 증가하고 있습니다. 기후 변화, 직장 문화, 이사회 젠더 구성에 이르기까지 ESG 관련 리스크는 기업 명성과 성과에 영향을 미칠 수 있습니다. 이사회는 ESG 관련 리스크를 평가하고, 조직에 영향을 미칠 가능성이 가장 큰 리스크를 식별하고, 이러한 리스크를 완화하기 위해 취하는 단계를 감독하는 데 중점적인 역할을 해야 합니다. ESG 문제가 기업의 전사적 리스크 관리 프로세스에 통합되도록 하는 것은 기업의 장기적인 성공과 지속가능성을 감독하는 것이 이사회가 필수적으로 책임을 져야 하는 부분입니다. ●

이사회와 고위 경영진은 환경 지속가능성을 기업의 전략 차원에서부터 내재화시켜야 하며, 그 중요성을 ‘필수’적인 요소로 상승시켜야 하고, 명백하고 측정 가능한 목표를 세워야 할 것입니다.

Endnotes

1. Bureau of Economic Analysis, "Personal income and outlays, November 2020," news release, December 23, 2020.
2. Trading Economics, "United States existing home sales," accessed January 12, 2021.
3. Track the Recovery, "Home page," accessed January 12, 2021.
4. Seung Min Kim et al., "Trump signs stimulus and government spending bill into law, averting shutdown," *Washington Post*, December 28, 2020.
5. Joe Miller, Leila Abboud, and Arthur Beesley, "European countries set to extend lockdowns as Covid cases surge," *Financial Times*, January 3, 2021.
6. Kerry Craig, "Bond defaults will force a needed repricing of risk in China's credit market," *South China Morning Post*, December 4, 2020.
7. Barry Eichengreen, "The debt dogs that didn't bark," *Project Syndicate*, December 11, 2020.
8. To learn more about resilient leadership, read: Punit Renjen, *The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19—A guide for senior executives*, Deloitte Insights, March 16, 2020.

주석

1. Bureau of Economic Analysis, "Personal income and outlays, November 2020," news release, December 23, 2020.
2. Trading Economics, "United States existing home sales," accessed January 12, 2021.
3. Track the Recovery, "Home page," accessed January 12, 2021.
4. Seung Min Kim et al., "Trump signs stimulus and government spending bill into law, averting shutdown," *Washington Post*, December 28, 2020.
5. Joe Miller, Leila Abboud, and Arthur Beesley, "European countries set to extend lockdowns as Covid cases surge," *Financial Times*, January 3, 2021.
6. Kerry Craig, "Bond defaults will force a needed repricing of risk in China's credit market," *South China Morning Post*, December 4, 2020.
7. Barry Eichengreen, "The debt dogs that didn't bark," *Project Syndicate*, December 11, 2020.
8. To learn more about resilient leadership, read: Punit Renjen, *The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19—A guide for senior executives*, Deloitte Insights, March 16, 2020.

About the authors

Sharon Thorne | 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

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

Dan Konigsburg

Senior managing director, Global Boardroom Program | Deloitte Global
+1 212 492 4691 | dkonigsburg@deloitte.com

저자소개

샤론 손 | 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 스투어 드십 이사회의 미래 형성을 위한 세계 경제 포럼 플랫폼, 상하이 국제 금융 자문위원회의 위원이다.

댄 코닉스버그 | 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



댄 코닉스버그

글로벌 이사회 프로그램 수석 전무 | 딜로이트 글로벌
+1 212 492 4691 | dkonigsburg@deloitte.com

Deloitte. Insights

 Follow @DeloitteInsight

 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 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

  Download the Deloitte Insights app

딜로이트 인사이트 기고자

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

크리에이티브: 실비아 창, 카시아 던킨

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/about를 참조해 주시기 바랍니다.

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