



Center for Board Effectiveness

On the board's agenda | US

From next-generation to now: Digital assets

New ways of creating and exchanging value are disrupting traditional commerce

The proliferation of digital assets has accelerated rapidly, generating a level of market interest sufficient to influence strategy at many major financial institutions and other corporations. Digital assets are disrupting the entire financial market, driving changes in the financial ecosystem. Blockchain, the underlying distributed ledger technology (DLT) for managing digital assets, is also gaining considerable traction, providing companies with the ability to transform some aspects of how they do business.

Digital assets—including cryptocurrencies, stablecoins, tokens, and non-fungible tokens (NFTs)—are items of value that exist only in

digital form. Using cryptographic technology, digital assets are secured, exchanged, and verified in decentralized digital ledgers.

Cryptocurrencies roughly quadrupled in value from the end of 2020 to late 2021, when the market was worth more than \$3 trillion.¹ In early April 2022, market capitalization for the thousands of cryptocurrencies tracked by CoinGecko was valued at \$2.26 trillion.² Thousands of major companies have begun accepting cryptocurrencies as payments and are using crypto for a variety of investment, operational, and transactional purposes.



Center for Board Effectiveness

On the board's agenda | US

차세대부터 현세대까지의 디지털 자산

가치를 창출하고 교환하는 새로운 방식이 전통적인 상거래를 방해하고 있습니다

디지털 자산의 확산은 빠르게 가속화되어 수많은 주요 금융기관과 기업의 전략에 영향을 미칠 정도로 시장의 관심을 불러일으키고 있습니다. 디지털 자산은 전체 금융시장을 뒤흔들며 금융생태계 내 변화를 주도하고 있습니다. 기존에 존재했던 디지털 자산을 관리하는 분산원장 (DLT·Distributed Ledger Technology) 기술인 블록체인 또한 상당한 세력을 얻어 기업들에게 일부 사업의 방향성을 혁신할 역량을 제시하고 있습니다.

암호화폐, 스테이블코인, 토큰 및 대체불가능토큰(NFT·Non-fungible

Token)을 포함한 디지털 자산은 디지털 형태로만 존재하는 가치 상품입니다. 디지털 자산은 암호기술을 통해 보증 및 교환되며 분산형 디지털 원장으로 검증됩니다.

2020년부터 2021년 말까지 암호화폐의 가치는 네 배 가량 증가하여 3조 달러 이상의 시장 규모를 기록했습니다.¹ 2022년 4월 초 코인게코 (CoinGecko)에 의해 추적된 암호화폐 수천 단위의 시가총액은 2조 2천 6백 억 달러였습니다.² 많은 주요 기업들이 암호화폐를 결제 수단으로 인정하기 시작했고 다양한 투자, 운영 및 거래 목적으로 암호화폐를 사용하고 있습니다. ➔

1. Joanna Ossinger, "The world's cryptocurrency is now worth more than \$3 trillion," Time, November 8, 2021.

2. Based on market close data on April 5, 2022, as tracked by CoinGecko.

According to [Deloitte's 2021 Global Blockchain Survey](#), leaders at financial services institutions globally regard digital assets and blockchain technologies as a strategic priority. Nearly 80% of survey respondents said digital assets will be very or somewhat important to their respective industries in the coming two years.³ More than three-quarters of respondents (76%) said they believe digital assets will serve as a strong alternative to or replacement for fiat currencies in the next five to 10 years.⁴

Explosive growth in digital assets prompted President Biden to sign an [executive order](#) on March 9, 2022, to establish a [national policy](#) for digital assets, focused on priorities such as consumer and investor protection, financial stability, financial inclusion, responsible innovation, illicit finance, and US leadership in the global financial system. According to the White House, the significant rise in popularity of digital assets creates an important opportunity for the United States to play a leading role in global governance consistent with the values of democracy and US global competitiveness.⁵ In addition, more than 100 countries, including the United States, are exploring or piloting central bank digital currencies, which are digital forms of a country's sovereign currency.⁶

A strategy that involves movement into cryptocurrencies and other digital assets requires a strong command of the underlying technology. While blockchain began as a cryptocurrency payment platform, it has evolved to much broader commercial uses.

Blockchain, or DLT, enables digital assets to be traced and transacted in near real time while producing an immutable record of activity. All participants in the blockchain access the same ledger, which is not managed by any one intermediary. The technology is rapidly gaining acceptance for a wide variety of uses such as automating contracts, tracing goods in a supply chain, automating insurance claims, centralizing patient medical records, and many more.

Given their duty to oversee strategy and risk, boards have a responsibility to understand this dynamic new market to grasp the opportunities and risks that are swiftly evolving for the companies they oversee.

Crypto opportunities abound

As the digital asset ecosystem becomes more mainstream, companies can consider several possible use cases—using crypto in operations, facilitating payments using crypto, using the underlying blockchain technology for data management and smart contracting, investing in cryptocurrencies, or some combination of these. The possibilities for innovating how the company does business are growing rapidly.

DLT can help automate business models that involve collaboration with other businesses. Revenue-sharing arrangements, such as sales commissions, or cost-distribution arrangements, such as supply



chains, are common examples. Using cryptographic technology, DLT can automate each transaction and settle payment nearly instantaneously, dramatically shortening the payment cycle with virtually complete certainty of what should be paid. The technology can also automate the allocation of revenue to improve efficiency.

Another emerging use involves smart contracts and programmable money in a blockchain-based system of finance called Decentralized Finance (DeFi). Some examples include the automation and clearing of many aspects of lending agreements. Contractual terms and conditions written in code can be automated. Illiquid assets can be tokenized and offered as collateral. A request for a short-term loan can be entered, evaluated, cleared, and settled in a matter of minutes. What's more, the accounting, tax consequences, and various other compliance activities related to the loan can be automated, executed, and recorded in equally rapid fashion.

The total value locked in DeFi protocols rose sharply, from \$19 billion at the end of 2020 to more than \$100 billion by the end of 2021.⁷ The dramatic rise is evidence that investors see value and efficiency in these distributed marketplaces. However, they also contain numerous risks for companies, investors, and others when compared to traditional regulated markets. As such, while the rise of DeFi has shown the potential of the technology to disintermediate traditional financial markets, it is still far from clear how the risks in these decentralized markets are quantified or effectively managed.

The trust inherent in traditional regulated financial institutions may reduce the risk of their disintermediation, but it should also serve as a harbinger that continued innovation may be important for seizing opportunities into the future. The speed and efficiency that smart

딜로이트의 [2021년 글로벌 블록체인 서베이](#)에 의하면 전세계 금융기관의 경영진들은 디지털 자산과 블록체인 기술을 전략적 우선순위로 간주하고 있습니다. 서베이 응답자의 대략 80%가 향후 2년 내에 디지털 자산이 각 산업에 매우 중요하거나 어느정도 중요해질 것이라고 답했습니다.³ 응답자의 4분의 3 이상(76%)은 디지털 자산이 향후 5~10년 내에 명목화폐를 대체하거나 강력한 화폐대용지급수단이 될 것으로 생각한다고 답했습니다.⁴

디지털 자산의 폭발적인 성장은 2022년 3월 9일 바이든 대통령이 소비자 및 투자자 보호, 금융 안정성, 금융 포용, 책임 있는 연구와 혁신, 미국이 불법 금융과 글로벌 금융 체계 속 주도권을 잡는 것에 역점을 두는 디지털 자산에 대한 [국가정책](#)을 수립하기 위한 [행정명령](#)에 서명할 것을 촉구했습니다. 백악관에 의하면, 현저히 증가하는 디지털 자산의 인기가 민주주의의 가치 및 미국의 글로벌 경쟁력과 함께 글로벌 거버넌스에서 주도적인 역할을 할 중요한 기회를 창출한다고 합니다.⁵ 더불어 미국을 포함한 백 개 이상의 국가가 국가 주권통화의 디지털 형태인 중앙은행 디지털화폐에 대해 탐색하며 시범운영을 진행하고 있습니다.⁶

암호화폐와 여러 디지털 자산으로의 전환에 대한 전략은 근원적인 기술의 강력한 명령어를 요구합니다. 블록체인이 암호화폐 결제 플랫폼으로 시작하였으나 현재는 더욱 폭넓은 상업적 용도로 발전했습니다.

블록체인 혹은 DLT(분산원장기술·Distributed Ledger Technology)는 실시간에 가까운 속도로 디지털 자산을 추적하고 거래하는 동시에 불변의 활동 기록을 생성합니다. 블록체인은 어느 중개자에 의해 관리되지 않고 모든 이용자를 동일한 원장에 접속하게 합니다. 이러한 기술은 계약을 자동화하거나, 공급망 내 제품을 추적하거나, 보험금을 자동으로 청구하고, 환자의 의료기록을 중앙집중화 하는 등 다양한 활용사례로 빠르게 수용되고 있습니다.

이사회는 전략과 리스크에 대한 감독 의무가 있으므로 그들이 감독하는 기업이 겪고 있는 빠르게 진화하는 기회 및 리스크를 파악하기 위해 이처럼 역동적이며 새로운 시장을 이해할 책임이 있습니다.

크립토(Crypto, 암호)의 무궁무진한 기회

디지털 자산 생태계가 점차 주요 산업으로 부상하며 운용 방식과 결제 수단에 크립토를 활용하거나 기존에 존재하던 블록체인 기술을 데이터 관리 및 스마트 계약에 도입하거나, 암호화폐에 투자하는 것과 같은 여러 활용사례들을 혼합하는 등 기업이 참고할 수 있는 예시들이 나타나고 있습니다. 기업이 사업방식을 혁신할 수 있는 기회가 빠르게 늘어나고 있습니다.

DLT(분산원장기술)는 타 기업과의 협업 속 사업모형을 자동화하는 데 효과적입니다. 판매수수료 등 수익을 공유하는 약정이나, 공급망 등 비용을 분배하는 약정이 일반적인 예시들입니다. DLT는 암호기술을 통해 각 거래를 자동



화하고 거의 즉각 결제가 가능하게 하여 사실상 거래금액에 대한 거의 완벽한 확신을 가지고 대금 지급 주기를 현저히 단축할 수 있습니다. 또한 이러한 기술이 수익분배를 자동화하여 효율성을 개선할 수 있습니다.

부상하는 또다른 활용사례는 탈중앙화금융(Decentralized Finance, DeFi)라고 불리는 블록체인 기반의 금융 시스템을 통한 스마트 계약과 프로그래밍 가능한 화폐입니다. 다양한 차입계약을 자동화하여 승인하는 활용사례도 존재합니다. 코드로 작성된 계약조건을 자동화하거나 유동성이 낮은 자산을 토큰화하여 담보로 제공할 수도 있습니다. 단기차입의 경우 몇 분 내로 입력, 평가, 처리 및 마무리 절차들을 거칠 수 있습니다. 또한 차입과 관련된 회계, 과세결과 및 기타 컴플라이언스 활동을 빠른 속도로 자동화하고 실행하며 기록할 수 있습니다.

DeFi(디파이) 프로토콜의 총가치는 2020년말에 일백구십억 달러부터 2021년 말에 일천억 달러 이상으로 급격히 증가했습니다.⁷ 이러한 급격한 상승은 투자자들이 분산된 시장 속 가치와 효율성을 주시한다는 것을 의미합니다. 그러나 DeFi는 전통적인 규제시장과 비교했을 때 기업 및 투자자들에게 수많은 리스크를 내포하고 있습니다. 이처럼 DeFi의 도약이 전통적인 금융 시장에서 중개를 탈피하는 기술의 잠재력을 드러냈으나, 분산화된 시장의 리스크를 정량화하고 효과적으로 관리하는 방법은 여전히 불분명합니다.

전통적인 규제를 받는 금융기관에 고유한 신뢰가 탈중앙화 리스크를 낮출 수는 있으나 미래의 기회를 향한 혁신에는 장애물로 작용할 수도 있습니다. 스마트 계약과 프로그래밍이 가능한 화폐가 제공하는 신속성과 효율성은 받아들여지고, 그 혜택이 소비자에게 전달될 수 있습니다. 디지털 자산과 암호화폐가 제시하는 기회는 다음과 같이 설득력 있는 사례들로 나타납니다. ➤

3. Linda Pawczuk, Richard Walker, and Claudina Castro Tanco, [Deloitte's 2021 Global Blockchain Survey](#), Deloitte Insights, 2021.

4. Ibid.

5. The White House, "[Fact sheet: President Biden to sign executive order ensuring responsible development of digital assets](#)," press release, March 9, 2022.

6. Ibid.

7. The Block Research, [2022 digital asset outlook report](#), December 16, 2021.

contracts and programmable money can bring can be embraced, with the benefits passed onto customers. The opportunities tied to digital assets and cryptocurrencies lead to some compelling rationales for companies to consider:

- Crypto may lead to engagement with new customers and counterparties. A study commissioned by BitPay in 2020 found that up to 40% of customers that pay with crypto are new to the merchant, and purchase amounts are twice those of credit card purchases.⁸ Some are heralding cryptocurrencies as a solution for financial inclusion, providing a means for the 1.7 billion unbanked people in the world to engage in financial markets.⁹
- Programmable money can enable real-time, accurate revenue sharing while enhancing transparency to facilitate back-office reconciliations, which is not possible with fiat currency.
- Crypto can enable companies to access new asset classes as well as new capital and liquidity pools through traditional investments that are tokenized.
- Crypto can enhance traditional treasury functions, for example by enabling real-time, secure money transfers and by strengthening control over capital.
- Use of crypto in the business can help position the company to engage with central bank digital currencies as they evolve.

Companies can begin their journey into digital assets incrementally. For example, some companies use vendors to engage in crypto payment transactions on their behalf, remitting back the fiat equivalent less commission. In this way, companies can accept crypto as a form of payment without handling crypto directly.

Enabling this kind of hands-off payment capability may not give rise to a financial reporting obligation, but the company must be mindful of its responsibilities with respect to sanctions compliance. Regulators such as the Office of Foreign Asset Control now publish specific crypto wallet addresses that must be included in payments acceptance compliance, and companies that use these vendors can evaluate whether they have appropriate systems in place to promote such compliance.



A more active approach is to enable crypto more broadly in operations and treasury. Consider how a payment network using crypto can provide highly effective solutions for managing supply chains in manufacturing. A distributed ledger can link payment and delivery of goods to reduce counterparty risk and reduce days sales outstanding, which supports enhanced margin and working capital. It can also provide a guaranteed delivery of payment in real time, which can improve transparency, forecasting, and reporting.

The potential for automated settlement with crypto can also enhance free cash flow by reducing the investment in working capital in compelling ways. When companies commit to transactions with crypto, transactions and fund transfers are settled within minutes, promoting real-time understanding of what money the company has, where it is, and who can access it. This kind of visibility can reduce the short-term blind spots often associated with transactions in fiat currencies.

Some companies that allocate cash to digital assets and cryptocurrencies as an investment are focusing on whether they can realize improved returns and capital preservation compared with holding cash. These companies may be pursuing natural hedges against fluctuating fiat currencies, a complement to an operational strategy that includes accepting digital assets as payments, or a corporate strategy to embrace modern technologies.

Identifying a path into the crypto space, or even an entry point, requires collaboration across the enterprise—the board, treasury, finance, tax, accounting, operations, technology, legal, and communications—to identify an innovation strategy and objectives. Some companies begin by piloting the use of crypto as they might pilot a new technology. The pilot can be internal or intradepartmental to enable the company to confirm real-time balancing and help isolate and identify potential opportunities and obstacles to broader adoption.

- 크립토를 통해 신규고객을 유입할 수 있습니다. 2020년 BitPay(비트페이)에 위탁한 연구에 따르면 크립토를 결제수단으로 이용하는 소비자 중 신규 고객은 40%에 이르며, 구매액은 신용카드의 두 배에 달하는 것으로 나타났습니다.⁸ 일각에서는 금융 포용 솔루션으로 암호화폐의 시대가 도래할 것을 예고하며 전세계 금융소외자 17억명이 금융시장에 참여할 수 있는 방법을 제시하고 있습니다.⁹
- 프로그래밍이 가능한 화폐는 실시간으로 정확한 매출을 공유하는 동시에 투명성을 높여 명목화폐로는 불가능한 백오피스 조정을 촉진합니다. 크립토는 새로운 자산 뿐만 아니라 토큰화된 전통적인 투자로 새로운 자본과 유동성 풀에 접근하게 합니다.
- 크립토는 실시간으로 거래가 가능하게 하여 자금 이체에 대한 안전을 확보하거나 자본에 대한 통제를 강화하는 등 전통적인 자금 기능을 증진시킬 수 있습니다.
- 비즈니스에 크립토를 이용하여 중앙은행 디지털 화폐가 진화함에 따라 기업의 참여도를 조성합니다.

기업은 점진적으로 디지털 자산으로 전환하는 여정에 돌입합니다. 일각에서는 크립토를 결제수단으로 대항하는 공급업체를 참여시켜 수수료가 차감된 명목금액과 동일한 금액을 지불하는 방법을 이용합니다. 이렇게 기업들은 크립토를 직접 다루지 않고도 결제 수단으로 통용할 수 있습니다.

이렇게 책임 부담을 경감하는 결제기능을 활성화하는 것이 재무보고에 대한 의무를 강요하지 않는 것처럼 보일 수도 있으나 기업은 제재를 준수할 책임 또한 고려해야 합니다. 해외자산통제국(Office of Foreign Assets Control, OFAC) 등의 규제기관들은 현재 지출 승인 기준에 포함되어야 하는 특정 암호지갑의 주소를 공개하여 공급업체를 이용하는 기업들이 기준을 준수하기 위해 적절한 체계를 갖추었는지 평가하게 합니다.



8. BitPay, "Study shows merchants that accept bitcoin attract new customers and sales," press release, September 20, 2020.
 9. Vincent Lau, "How cryptocurrency can support financial inclusion in India," Times of India, October 11, 2021.

보다 적극적인 접근 방식은 운영 및 재무부문에 크립토를 더욱 광범위하게 도입하는 것입니다. 결제 네트워크에 크립토를 활용하면 제조과정에서 매우 효과적으로 공급망 관리를 해결할 수 있습니다. 분산원장은 물건의 대금과 배송을 연계하여 counterparty 리스크를 감소하며 매출채권회전일수(DSO, days sales outstanding)를 단축하여 수익과 운전자본(WC, working capital)을 증가시킵니다. 또한 실시간 대금 지급을 보장하여 투명성, 예측 및 보고기능을 개선할 수 있습니다.

크립토를 통한 자동결제 는 운전자본에 대한 투자를 현저히 낮추어 잉여현금흐름(FCF, free cash flow)을 개선합니다. 기업이 크립토 거래를 도입하면 거래 및 자금이체가 분 단위로 이루어져 기업이 보유하는 자금의 유형과 위치, 접근가능한 인원을 실시간으로 파악하게 됩니다. 이러한 가시성은 종종 명목화폐의 단기적인 시각지대를 줄일 수 있습니다.

투자를 목적으로 현금을 디지털 자산이나 암호화폐로 대체하는 기업들은 현금을 보유하는 것과 대비하여 개선된 수익이나 자본 보존을 달성할 수 있는지에 관심을 보이고 있습니다. 그러한 기업들은 변동 폭이 심한 명목화폐를 자연헤지(natural hedge)하거나, 디지털 자산을 결제수단으로 인정하는 운영전략을 보완하거나, 현대기술을 포괄하는 기업전략을 추구합니다.

크립토 공간 등 특정 영역에 진입하기 위해서는 혁신 전략 및 목표를 파악하기 위해 이사회, 재무, 금융, 세무, 회계, 운영, 기술, 법률 및 커뮤니케이션 등 기업 전체를 아우르는 협동심이 필요합니다. 일부 기업들은 새로운 기술을 시험하기 위해 크립토를 시범운영하기도 합니다. 이러한 시험은 기업이 사내 또는 본부내 실시간으로 관리하는 능력을 확인하고, 광범위한 채택에 대한 잠재적인 기회와 방해요소들을 분리하고 확인할 수 있도록 지원합니다. ➡

Risks to consider

With an understanding of the broad opportunities digital assets portend, boards should also understand the scope of risks. Strong governance over risk and controls is critical. Boards should be prepared to engage with senior leaders on a number of risk areas.

Technology and talent. Companies venturing into digital assets need to consider their investment in technology to support such a movement as well as the capability of people to manage it. Blockchain and crypto can be complicated to manage, so it's important for companies to have the necessary skills and resources. Given how new DeFi is, companies can begin by developing this skill internally, perhaps with limited pilots that offer learning opportunities.

Cybersecurity. Cybersecurity is already a challenge for most companies, and digital assets introduce additional unique cybersecurity risks. Key risk areas to consider include how the digital assets are custodied, the process for approving distributions, phishing attacks designed to target digital assets, and vulnerabilities in the protocol code underpinning digital assets.

Regulation. The regulatory landscape is evolving, but not as rapidly as the crypto ecosystem. In the absence of legislative activity, some agencies are using existing powers to enforce and supervise crypto, a trend that is expected to continue.

The SEC has emerged as one of the main regulators policing the cryptocurrency market, although Chair Gary Gensler testified to the US Senate in September 2021 that “large parts of the field of crypto are sitting astride of, not operating within, regulatory frameworks that protect investors and consumers, guard against illicit activity, and ensure for financial stability.”¹⁰ The SEC released [Staff Accounting Bulletin 121](#) on March 31, 2022, calling for enhancements in the disclosure and accounting of crypto-assets held by platform companies on behalf of third parties.

President Biden's recent executive order directs the US Treasury Department and other agency partners to assess and develop policy recommendations to address the implications of digital assets and changes in financial markets. It also encourages regulators to ensure sufficient oversight and safeguard against any systemic financial risks.

Accounting and finance. US GAAP doesn't contain explicit guidance on how to account for digital assets. Companies generally draw on various pertinent sections of GAAP to facilitate accounting for digital assets. Investments in certain cryptocurrencies, for example, are often accounted for under guidance related to indefinite-lived intangible assets, assuming industry-specific guidance does not apply.

Under this area of accounting, companies are required to book acquired assets at cost and evaluate them periodically for impairment, or markdown, when values diminish. However, GAAP does not provide for such assets to recover value. This accounting consequence makes it virtually impossible for digital assets held as investments to realize any return on value until they are sold, which should be understood when a company considers including digital assets in an investment portfolio.

Tax. The Internal Revenue Service regards digital asset transactions as taxable, although treatment may vary depending on whether transactions are for purposes of investment or business transactions. Companies need to segregate assets into separate digital wallets to clearly distinguish between assets held for investments and those used in operations. The accounting for digital assets as distinguished from the tax consequences can be complex, and the treatment of digital assets in other jurisdictions adds to the complexity.

Companies may also need to consider whether they have examined each of the business cycles that will use crypto to layer on tax treatment. Examples include payroll tax withholding, indirect tax, revenue recognition, and basis tracking.

Fraud risk. The disintermediation of activity occurring in a blockchain makes it important for companies to understand who their counterparties are in business transactions. Compliance with anti-money laundering, know-your-customer, and anticorruption requirements apply.

To the extent companies rely on third parties such as exchanges or custodians to execute transactions, companies are still responsible for compliance with all relevant laws and regulations.

Internal controls. The importance of strong internal controls over digital asset activity cannot be overstated. Companies need due diligence with respect to how various platforms operate, their vulnerabilities and volatilities, and the terms and conditions of doing business in the space. They need to understand the blockchain supporting each asset and how the related governance system operates.

A decision to onboard the use of digital assets and cryptocurrencies represents a significant commitment to innovate how the company operates. It requires a broad rethinking of fundamental strategic questions and how the company intends to manage operational complexities.

An incremental movement into cryptocurrencies can help a company develop a road map for broader adoptions that support the company's strategy and growth objectives. Adoption will require new processes and controls that span departments. A collaborative effort of the board and its committees with management leaders across the enterprise is critical to help each company prepare for the journey.

고려 대상인 리스크 요소들

디지털 자산이 예측하는 광범위한 기회와 함께 이사회는 리스크 영역에 대한 이해도 갖추어야 합니다. 리스크와 통제를 강력하게 감독하는 것은 매우 중요합니다. 여러 리스크 영역에서 이사회는 고위경영진과 협력할 준비가 되어 있어야 합니다.

기술 및 인재. 디지털 자산의 리스크를 감수하는 기업들은 이러한 변화를 지원하는 기술에 대한 투자와 관리하는 인력이 보유하는 역량을 고려해야 합니다. 블록체인이나 크립토를 관리하는 절차가 복잡하기 때문에 기업이 필요한 기술과 자원을 갖추는 것이 중요합니다. DeFi가 신기술이라는 점을 감안하여 학습 기회를 제공하는 제한된 시험(pilot)으로 이 기술을 내부적으로 개발시키는 것으로 시작할 수 있습니다.

사이버 보안. 이미 대부분의 기업에게 사이버 보안은 도전적인 과제이며 디지털 자산은 추가적으로 특별한 사이버 보안 리스크를 초래합니다. 주요 리스크 영역으로는 디지털 자산을 관리하는 방법, 배포 승인 절차, 디지털 자산에 대한 피싱 공격 및 디지털 자산을 뒷받침하는 프로토콜 코드에 대한 취약성을 고려해야 합니다.

규제. 규제 환경이 진화하고 있으나 크립토 생태계가 발전하는 속도만큼 빠르지는 않습니다. 입법활동이 없는 상황에서 일부 기관들은 기존의 권한을 이용해 크립토를 시행하고 감독하고 있는데 이러한 추세가 계속될 것으로 보입니다.

2021년 9월 미국 상원에 개리 겐슬러 의장이 "크립토 분야의 상당 부분이 투자자와 소비자를 보호하고 불법 활동을 경계하며 금융을 보증하는 규제 체계가 운영되지 않고 있다"고 증언했으나,¹⁰ SEC는 암호화폐 시장을 감시하는 주요 규제 기관 중 하나로 부상했습니다. 2022년 3월 31일 SEC는 제3자를 대신해 플랫폼 기업이 보유하는 암호자산에 대한 공시 및 회계 상의 개선을 요구하는 [Staff Accounting Bulletin 121](#)을 발표했습니다.

바이든 대통령이 지시한 최근의 행정명령은 미국 재무부와 타 기관 파트너들에게 디지털 자산의 영향과 금융시장의 변화를 해결하기 위한 정책 권고안을 평가하고 개발할 것을 요청했습니다. 더불어 규제기관이 모든 체계적인 금융리스크에 대한 충분한 감독과 안전을 확보할 것을 장려하고 있습니다.

회계 및 재무. 미국회계기준에는 디지털 자산에 대한 명시적인 지침이 존재하지 않습니다. 기업들은 일반적으로 디지털 자산에 대한 회계처리를 용이하게 하기 위해 회계기준 내 다양한 관련 항목을 참조합니다. 예를 들어 특정 암호화폐에 대한 투자는 산업별 지침이 적용되지 않는다고 가정했을 때 비한정내용연수 무형자산과 관련된 지침에 따라 회계처리를 하는 경우가 종종 있습니다.

10. Securities and Exchange Commission, "[Testimony of Gary Gensler before the United States Senate Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs](#)," September 14, 2021.

디지털 자산에 대한 회계처리는 자산 취득 시 원가로 기록하고, 가치 하락 시 손상이나 가격인하를 위해 주기적으로 평가할 것을 요구합니다. 그러나 회계 기준은 크립토 자산의 가치 회복에 대하여는 명시하고 있지 않습니다. 이러한 회계처리로 인해 투자목적으로 보유하는 디지털 자산을 매각하기 이전까지는 어떠한 이익도 실현할 수 없기 때문에, 기업은 디지털 자산을 투자자산 항목으로 분류하는 경우 이러한 요소들을 고려해야 합니다.

세무. 국세청(IRS)은 디지털 자산 거래를 과세대상으로 간주하지만 해당 거래가 투자 목적인지, 영업 목적인지에 따라 처리가 다양할 수 있습니다. 기업들은 이러한 자산을 별도 디지털 지갑에 분리하여 투자목적과 영업 목적을 명확하게 구분해야 합니다. 디지털 자산에 대한 세무결과와 구별되는 회계처리는 복잡할 수 있으며, 국외 디지털 자산에 대한 처리는 더욱 복잡합니다.

기업들은 또한 세무처리에 크립토를 사용할 각 영업사이클을 검토했는지를 고려할 필요가 있습니다. 급여세 원천징수, 간접세, 수익인식, 그리고 과세표준을 추적조사하는 행위 등이 있습니다.

부정 리스크. 블록체인 속 발생하는 탈중앙화는 비즈니스 거래 상 기업의 거래상대방에 대한 이해를 중요시합니다. 자금 세탁 방지, 고객확인절차(KYC, Know Your Customer), 부정행위 방지 요구사항 등을 준수할 것이 해당됩니다.

기업이 거래를 이행하는 데 거래소, 관리인 등 제3자에 의존하는 경우에도 여전히 모든 법률과 규정을 준수할 책임이 있습니다.

내부통제. 디지털 자산에 대한 강력한 내부통제의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않습니다. 다양한 플랫폼에 대한 운영 방안, 취약점 및 변동성, 비즈니스를 수행하는 조건에 대한 실사를 수행해야 합니다. 각 자산을 둘러싼 블록체인과 관련된 거버넌스 체계가 작동하는 방식을 이해해야 합니다.

디지털 자산과 암호화폐를 도입한 기업은 그들이 운영하는 방식을 혁신했다는 중요한 다짐을 의미합니다. 이를 위해서는 근본적인 전략적 질문과 기업이 운영 상의 복잡성을 관리하는 방법에 대해 다시 폭넓게 고려해야 합니다.

암호화폐를 향한 점진적인 이동은 기업 전략과 성장 목표를 지원하는 광범위한 도입을 위한 로드맵을 개발하는 데 도움이 될 수 있습니다. 도입 과정은 여러 부서를 포괄하는 새로운 절차와 통제를 요구할 것입니다. 기업이 여정을 준비하기 위해서는 이사회, 위원회와 기업 고위경영진이 협력하여 노력하는 것이 매우 중요합니다. ➡



Questions for the board to consider asking:

1. What is our company's current involvement with digital assets and blockchain? How does our involvement compare with that of our customers, vendors, competitors, and peers in the marketplace?
2. How does our position on cryptocurrency fit with our risk appetite and growth strategy? What is the business case for expanding our consideration for integrating crypto into our strategy?
3. What about our position on blockchain? Are there opportunities to engage with the technology that we're overlooking, such as the use of smart contracts to elevate commercial activities? Have we considered replatforming on blockchain to take advantage of new methods of digital rights management?
4. What financial risks do we need to consider with respect to cryptocurrencies and blockchain technology? Are our treasury and finance leaders monitoring the marketplace for emerging risks and opportunities?
5. What controls, processes, policies, and procedures do we have in place currently with respect to cryptocurrency? Should we revisit them?
6. What operational risks do we need to consider? Do we have the talent and technology necessary? Does our investment strategy support a consideration for engaging in cryptocurrencies and the underlying technology?
7. What are the regulatory and tax implications of engaging with cryptocurrencies and blockchain technology?
8. How can we continue to educate ourselves on digital assets and the underlying technology to understand how they may transform the way we engage in the marketplace of the future?



이사회가 고려할 질문은 다음과 같습니다.

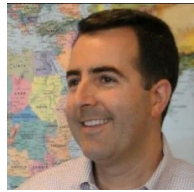
1. 디지털 자산과 블록체인에 대한 당사의 참여도는 현재 어떻게습니까? 시장 내 고객, 공급업체, 경쟁업체, 동종업체와 비교했을 때 어떻게습니까?
2. 암호화폐에 대한 당사의 태도가 리스크 선호도, 성장 전략과 어떻게 일치합니까? 우리의 전략에 크립토를 통합하기 위해 폭넓게 고려할 만한 사업사례가 있습니까?
3. 블록체인에 대한 당사의 태도가 어떻게습니까? 스마트 계약을 도입하여 상업활동을 촉진하는 것과 같이 우리가 간과하는 기술에 참여할 기회가 있습니까? 새로운 디지털 권리 관리의 이점을 활용하기 위해 블록체인 플랫폼을 재구성하는 것을 고려했습니까?
4. 암호화폐 및 블록체인 기술과 관련하여 고려할 금융 리스크는 무엇입니까? 재무 및 금융 분야의 고위경영진들이 리스크와 기회가 부상하는 시장을 모니터링하고 있습니까?
5. 현재 암호화폐와 관련하여 어떠한 통제, 절차, 정책, 순서가 진행되고 있습니까? 이러한 것들을 재차 고려해야 할까요?
6. 어떠한 운영 리스크를 고려해야 합니까? 우리는 필요한 인재와 기술을 보유하고 있습니까? 우리의 투자전략이 암호화폐와 근본적인 기술에 관여하는 것을 지원합니까?
7. 암호화폐 및 블록체인 기술을 도입함으로써 규제 및 세무관점에서 어떠한 효과가 나타납니까?
8. 어떠한 방법으로 디지털 자산과 근본적인 기술에 대한 교육을 지속적으로 실시하며 미래 시장에서 우리가 참여하는 방식을 변화시킬지 이해할 수 있을까요?



저자



Tim Davis
Principal
Deloitte Risk & Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
timdavis@deloitte.com



Robert Massey
Partner
Deloitte Tax LLP
rmassey@deloitte.com



Carey Oven
National Managing Partner
Center for Board Effectiveness
Chief Talent Officer, Risk & Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
coven@deloitte.com

문의



Maureen Bujno
Managing Director and
Audit & Assurance Governance Leader
Center for Board Effectiveness
Deloitte & Touche LLP
mbujno@deloitte.com



Audrey Hitchings
Managing Director
Executive Networking
Deloitte Services LP
ahitchings@deloitte.com



Krista Parsons
Managing Director
Center for Board Effectiveness
Deloitte & Touche LLP
kparsons@deloitte.com



Caroline Schoenecker
Experience Director
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
cschoenecker@deloitte.com



Bob Lamm
Independent Senior Advisor
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
rlamm@deloitte.com

About this publication

This publication contains general information only and Deloitte is not, 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 business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

About the Center for Board Effectiveness

Deloitte's Center for Board Effectiveness helps directors deliver value to the organizations they serve through a portfolio of high quality, innovative experiences throughout their tenure as board members. Whether an individual is aspiring to board participation or has extensive board experience, the Center's programs enable them to contribute effectively and provide focus in the areas of governance and audit, strategy, risk, innovation, compensation, and succession.

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.

Copyright © 2022 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

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. 귀하는 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 © 2022 이곳의 모든 저작권은 딜로이트 개발 LLC.에 있습니다.