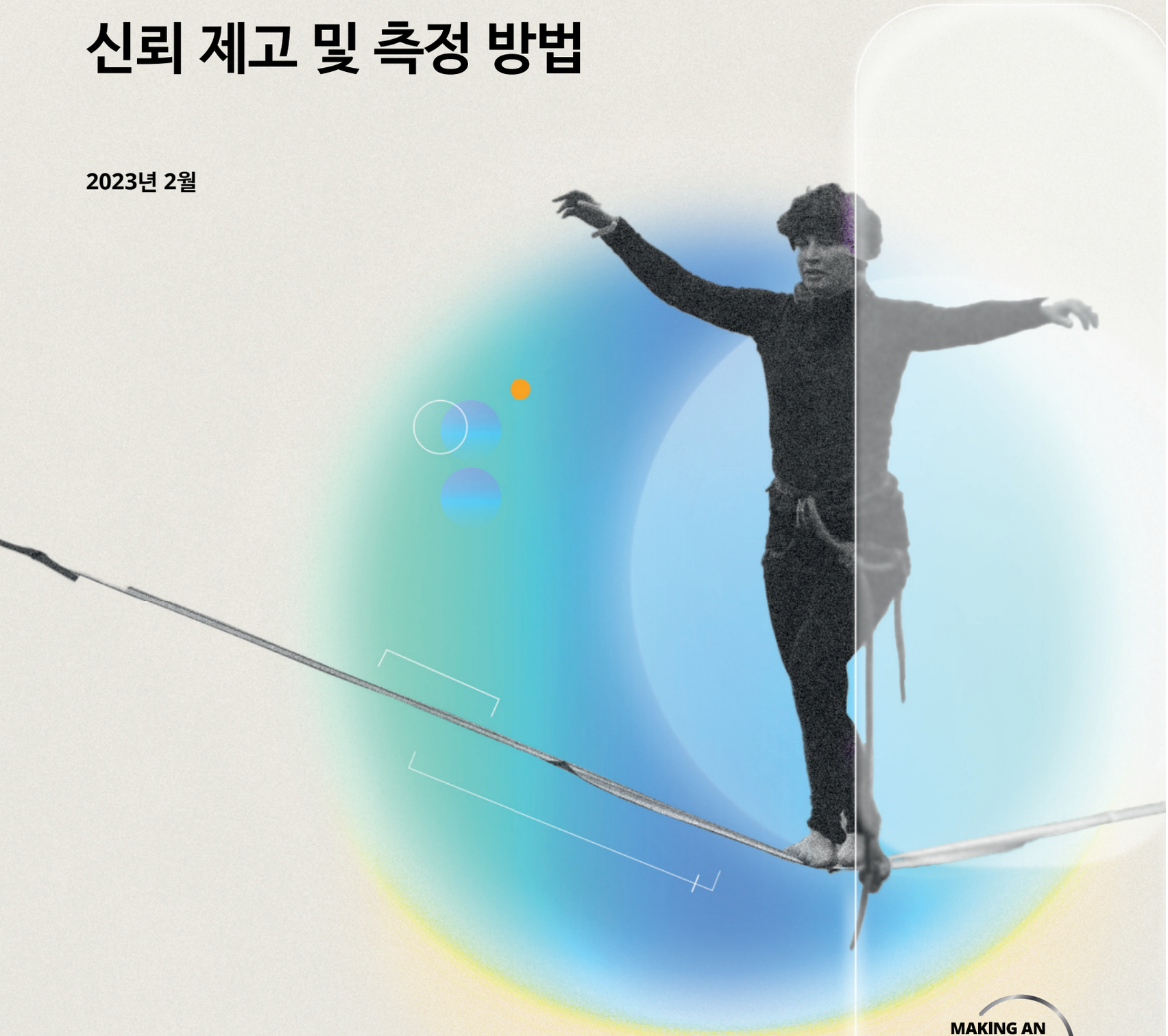
Deloitte.

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 보고서

이사회의 이해관계자 신뢰 제고 및 측정 방법

2023년 2월



MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

딜로이트 글로벌
이사회 프로그램 소개

'딜로이트 글로벌 이사회 프로그램'은 국가별 딜로이트 회원사의 지식과 경험을 모아 기업 이사회와 최고경영진의 공통적인 관심사 중 중요한 주제를 다루고 있습니다. 본 프로그램의 목적은 권역별 프로그램을 보완하여 딜로이트 전문가, 기업, 이사회, 경영진, 투자자, 회계전문가, 학계 및 정부 간 원활한 커뮤니케이션을 진행하는 데 있습니다. '딜로이트 글로벌 이사회 프로그램'은 주요 주제를 다루는 출판물 발간 외에도, 저명한 토론자가 참석하는 등 시청을 강력히 추천드리는 웨비나 시리즈를 개최해 글로벌 기업의 이사회와 경영진이 주제와 관련한 통찰력과 지혜를 보유하실 수 있도록 지원하고 있습니다.

자세한 내용은 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램(globalboardroomprogram@deloitte.com), 혹은 기업지배기구발전센터(krccg@deloitte.com)로 문의해 주십시오.

목차

서문 (Introduction) 04

신뢰 관리를 위해 어떤 노력을 해야 하는가?
(What does trust management entail?) 06

신뢰를 사업 우선순위로 운영
(Operationalizing trust as a business priority) 08

최고경영자(CEO)와 이사회가 신뢰 안건을 관리한다
(The CEO—*and* the board—own the trust agenda) 12

신뢰 격차에 대한 설명 (Explaining the trust gap). 14

신뢰를 이사회 안건에 포함하기
(Putting trust on the board agenda). 16

이해관계자의 고려사항 변화에 따른 신뢰 구축
(Building trust hinges on evolving stakeholder concerns) 18

사전예방적 신뢰 관리를 가로막는 장애물
(Barriers to proactive trust management). 22

신뢰를 얻고 측정하기 위한 견고한 기반을 구축하기
(Building a solid foundation to earn—and measure—trust). 24

글로벌 서베이 프로파일 (Methodology) 28

감사의 말 (Acknowledgment) 28

참고문헌 (Endnotes) 28

저자 (Authors) 29

In Deloitte Global Boardroom Program's latest survey, board members and executives say they know how important trust is—and they think it's their responsibility. But few have integrated trust-building across stakeholder groups into their corporate governance strategy. What's stopping them?

Trust is at the core of all great human relationships. For businesses, earning and protecting stakeholder trust is fundamental to ongoing viability and success, not just in terms of reputation, but as an important driver of financial performance. Recent Deloitte research revealed that trustworthy companies outperform their peers in market value by up to four times, and that 88% of customers will return to buy from a brand they trust.[1] Our research also found that customer perceptions can sour when companies fail to build trust, negatively impacting brand value.[2] Workforce research uncovers the powerful link between trust and employee engagement: We found that 79% of employees who highly trust their employer feel motivated to work.[3]

To better understand how companies—and boards, in particular—are addressing trust as a critical agenda item, the Deloitte Global Boardroom Program surveyed 177 directors and C-suite executives across 30 countries (see Methodology). We also spoke with business and academic leaders and subject matter specialists to get their insights on what is being done in boardrooms around the world, where the obstacles lie, and where boards could do more to help build and nurture stakeholder trust.

최근 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램에서 실시한 프론티어 서베이에서 이사회와 경영진은 모두 신뢰가 중요하다는 것에 동의하고 신뢰가 자신의 책임이라고 생각했습니다. 그러나 기업 거버넌스 전략에 이해관계자 신뢰 구축을 포함하는 경우는 거의 없습니다. 어떤 이유 때문일까요?

신뢰는 모든 좋은 인간관계의 핵심입니다. 기업의 경우, 이해관계자의 신뢰를 얻고 보호하는 것은 평판 측면뿐만 아니라 재무성과의 중요한 동인으로서 지속적인 생존과 성공에 필수적입니다. 최근 딜로이트 연구에 따르면 신뢰할 수 있는 기업은 시장가치에서 동종 기업보다 최대 네 배 더 우수하며, 고객 중 88%가 그들이 신뢰하는 브랜드에서 재구매할 것이라고 밝혔습니다. 또한 본 연구에서는 기업이 신뢰를 구축하지 못할 때 고객 인식이 하락하여 브랜드 가치에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 발견했습니다. 인력에 대한 연구를 통해 신뢰와 직원 참여도 간의 강력한 연관성을 확인할 수 있었는데, 고용주를 매우 신뢰하는 직원의 79%가 업무에 대한 의욕을 느끼는 것으로 나타났습니다.

기업 그리고 특히 이사회가 어떻게 신뢰를 중요한 안건으로 다루는지 더 잘 이해하기 위해, 딜로이트 이사회 프로그램은 30개국에서 177명의 이사회 멤버와 최고경영진을 대상으로 서베이를 실시했습니다 (글로벌 서베이 프로파일 참조). 또한 우리는 전세계 이사회가 무엇을 하고 있는지, 어떤 장애물이 있는지, 이사회가 이해관계자의 신뢰를 구축하고 제고 하는 데 도움이 될 통찰력을 얻기 위해 사업 및 학계 리더, 주제 전문가들과 이야기를 나눴습니다.

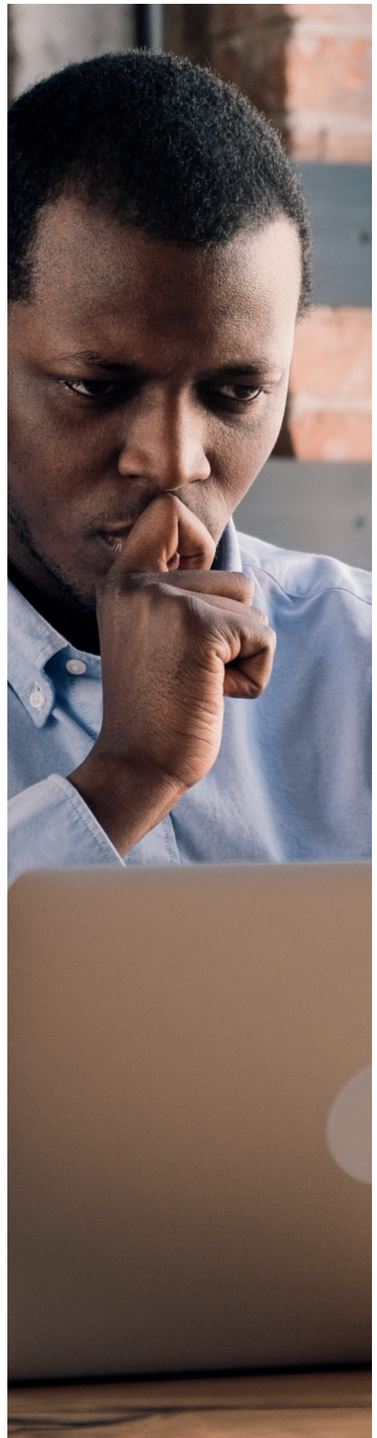
What does trust management entail?

Deloitte's research on trust shows one of the first challenges in managing stakeholder trust is trying to understand what stakeholder trust actually means in the context of the company.

Organizational trust is the byproduct of a company doing everything it can to get things right for its various stakeholder groups. Trust is built and nurtured when a company demonstrates a high degree of competence and the right intent; meets capability expectations; reliably delivers on promises made; transparently shares information and motives; and displays humanity in caring for the experience and well-being of others.

To meet that high bar, companies should embrace two key principles:

1. *Every* stakeholder counts. Shareholders matter, for sure, but so do customers, employees, vendors, regulators, the media, and the communities in which the company operates.
2. Talk is cheap. Trust is demonstrated through promises kept and standards upheld. As Sandra Sucher, professor of management practice at Harvard Business School notes, "Trust is not just a feeling—it is created through actions."



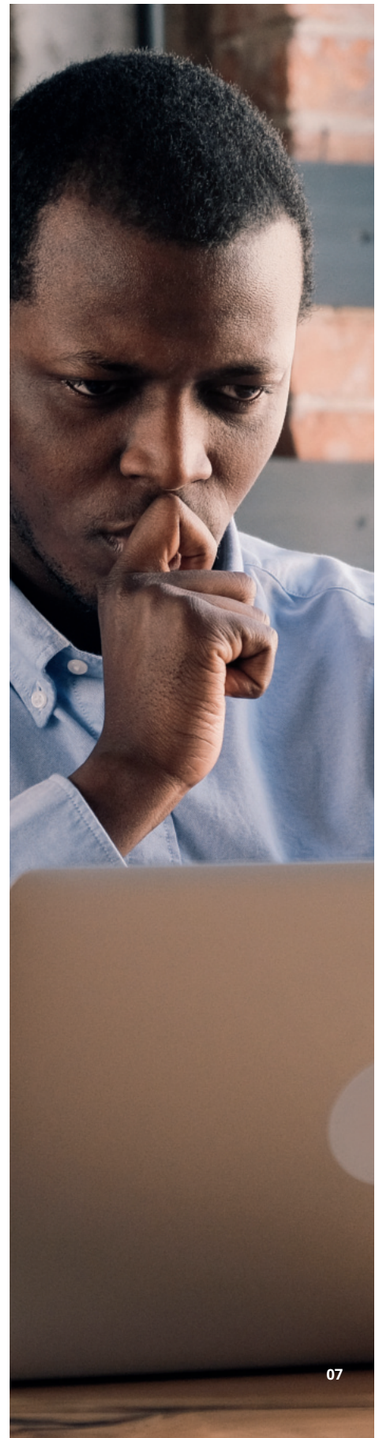
신뢰 관리를 위해 어떤 노력을 해야 하는가?

신뢰에 대한 딜로이트의 연구에 따르면 이해관계자 신뢰 관리의 첫 번째 과제 중 하나는 이해관계자 신뢰가 기업의 맥락에서 실제로 의미하는 바를 이해하려고 노력하는 것임을 보여주고 있습니다.

조직의 신뢰는 다양한 이해관계자 집단을 위해 취할 수 있는 모든 올바른 행동을 취하는 회사가 얻을 수 있는 것입니다. 기업이 높은 수준의 역량과 올바른 의도를 보여주고, 역량 기대치를 충족하며, 약속을 믿음직스럽게 이행하고, 정보와 동기를 투명하게 공유하며, 타인의 경험과 복지를 위하는 인간성을 보여줄 때 신뢰가 구축되고 제고됩니다.

이러한 높은 기준을 충족하기 위해 기업은 두 가지 핵심 원칙을 수용해야 합니다.

1. 모든 이해관계자가 중요합니다. 주주도 물론 중요하지만 고객, 직원, 공급업체, 규제기관, 언론 및 지역사회 또한 중요합니다.
2. 말은 누구나 할 수 있으나, 신뢰는 약속을 지키고 기준을 준수함으로써 증명됩니다. 하버드 경영대학원의 샌드라 서처(Sandra Sucher) 경영실무 교수가 언급한 것처럼, "신뢰는 단순한 감정이 아닌 행동을 통해 조성되는 것입니다."



Operationalizing trust as a business priority

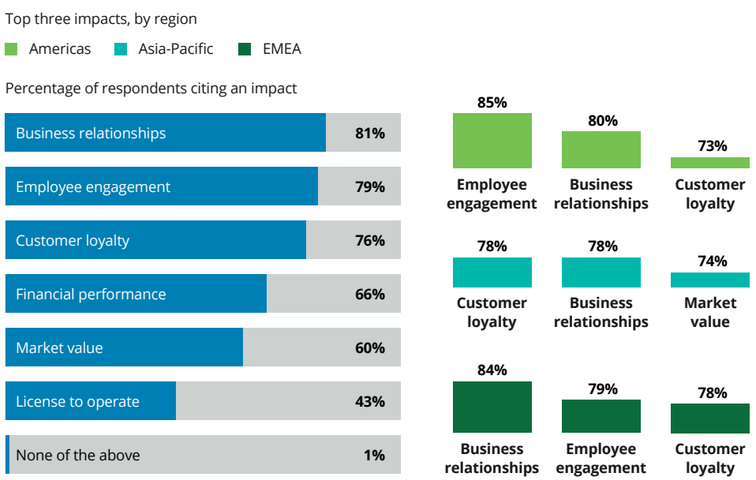
All respondents agree that trust impacts performance: 94% say it's "important" and only 6% say it's "somewhat important" to their organization's performance. Mike Towers, chief digital trust officer at Takeda Pharmaceuticals International, explains that in his industry, trust is woven into the core mission of serving patients. "These things are personal and deeply emotional," Towers says. "Trust matters to everybody, and everybody understands this. Trust is not just needed—it's what's expected from us."

Digging a level deeper, responses varied more around where, specifically, trust matters most, around who's actually responsible for it, and also whether—and to what extent—formal processes are needed to build and maintain trust across the organization.

While respondents recognized, for example, that stakeholder trust has a pervasive impact across their operations, some categories stood out as especially vital. Overall, four out of five respondents (81%, the top answer) indicate that trust directly affects their business relationships. Employee engagement and customer loyalty were a close second and third, at 79% and 76%, respectively (figure 1).

Respondents see trust as a tangible, working component of an organization's ability to compete and thrive.

Figure 1. How stakeholder trust impacts business performance
Does the level of trust you have with your stakeholders affect any of the following? (Multiple choice)



Note: N = 177

Source: The Deloitte Global Boardroom Program Trust Survey

신뢰를 사업 우선순위로 운용

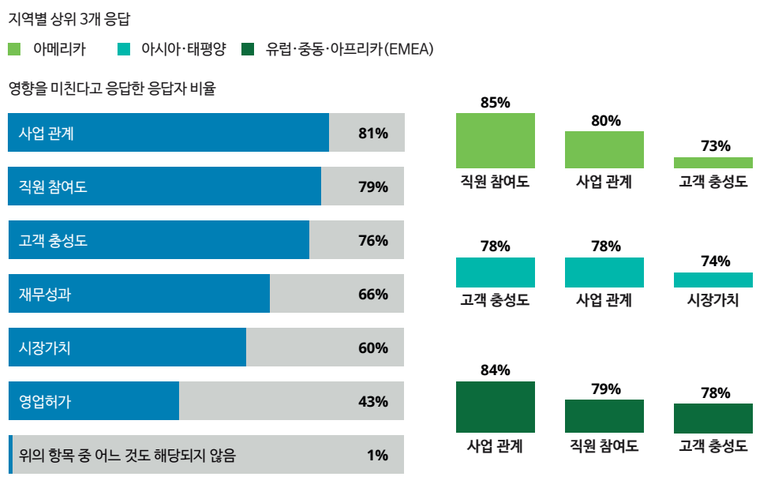
모든 응답자가 신뢰가 성과에 영향을 미친다는 사실에 동의합니다. 94%가 신뢰가 '중요하다'고 답했고 6%만이 조직 성과에 '어느 정도 중요하다'고 답했습니다. 다케다제약의 마이크 타워스(Mike Towers) 최고디지털신뢰책임자(CDTO)는 제약업계에서 신뢰가 환자를 대하는 핵심 임무에 연결되어 있다고 설명하며, "이러한 부분은 개인적이고 매우 감정적"이라고 말합니다. "신뢰는 모두에게 중요하며, 모두 이 사실을 알고 있습니다. 신뢰는 우리에게 필요할 뿐만 아니라 기대되는 것입니다."

보다 구체적으로 살펴보면, 신뢰에서 가장 중요한 부분으로 구체적으로 어떤 부분에서 신뢰가 중요한지, 실제 책임자는 누구인지, 그리고 조직에서 전반적으로 신뢰를 구축하고 유지하기 위해 공식적인 절차가 필요한지, 어느 정도까지 필요한지에 대해 더욱 다양한 답변이 있었습니다.

예를 들어, 응답자들은 이해관계자의 신뢰가 운영 전반에 걸쳐 광범위한 영향을 미치지만, 일부 범주는 특히 중요한 것으로 인식했습니다. 전체적으로 응답자 5명 중 4명(81%, 최상위 응답)은 신뢰가 사업 관계에 직접적인 영향을 미친다고 밝혔습니다. 직원 참여도와 고객 충성도는 각 79%와 76%의 근소한 차이로 2위와 3위를 차지했습니다 (그림 1).

응답자들은 신뢰를 조직의 경쟁력과 성장을 제고하게 만드는 실질적이고 효과적인 요소로 보고 있습니다.

그림 1. 이해관계자의 신뢰는 사업 성과에 어떻게 영향을 미치고 있습니까?
이해관계자의 신뢰 수준이 다음 중 어느 부분에 영향을 미치고 있습니까? (복수 선택)



참고: N = 177

출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 신뢰 서베이

About two-thirds (67%) of respondents say their organization approaches trust proactively, and that trust is built into their ongoing operations. The remaining one-third of respondents report a more reactive stance: 22% say they have no consistent approach and 8% only prioritize trust in the wake of a crisis.

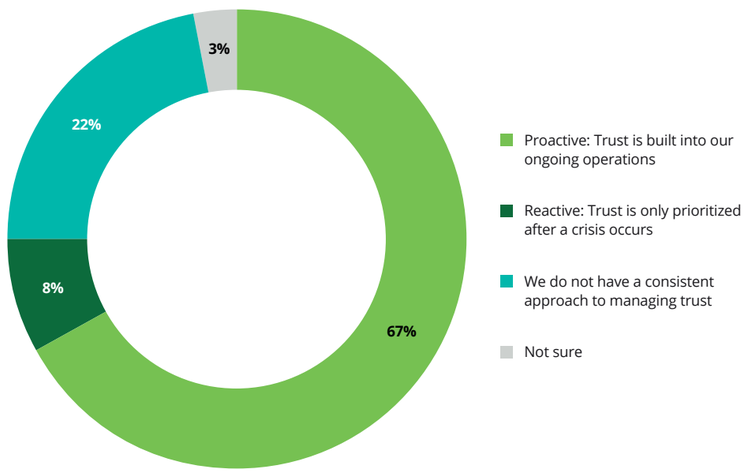
Organizations that formally address trust as a regular issue to nurture and develop suggest that a concerted, strategic approach is one of the only ways to ensure it remains top-of-mind (figure 2). "We invest actively in trust because it does not happen on its own," says Claudia Jaramillo, EVP for strategy and corporate development at Jacobs, an engineering services company. "Within the leadership team, we talk about the way we should talk with our teams, in trainings, during client interactions, and shareholder engagements. This is practiced across the board."

Getting to 'trust maturity.' While the majority of respondents say their companies build trust proactively, many organizations still appear to have a way to go. After all, just 39% categorize their organization as achieving a high level of *trust maturity*: having well-defined trust objectives and related metrics, taking consistent actions across all parts of the organization, and regularly discussing trust in board and executive meetings (figure 3).

A greater number of respondents (45%) report a moderate level of trust maturity. At their organizations, they say trust is acknowledged as a business imperative and discussed periodically at board and executive meetings, but trust has yet to be enacted formally throughout the organization. And 16% of respondents, one in eight companies, say their organizations have a low level of trust maturity. These organizations lack a solid definition for trust, leaders have occasional and reactive discussions, and they haven't yet put processes in place for measuring or operationalizing trust. Regionally, 44% of Asia-Pacific and Americas respondents report a high level of maturity, compared with 31% of Europe/Middle East/Africa (EMEA) countries.

Figure 2. One-third of respondents organizations lack consistent trust management strategies

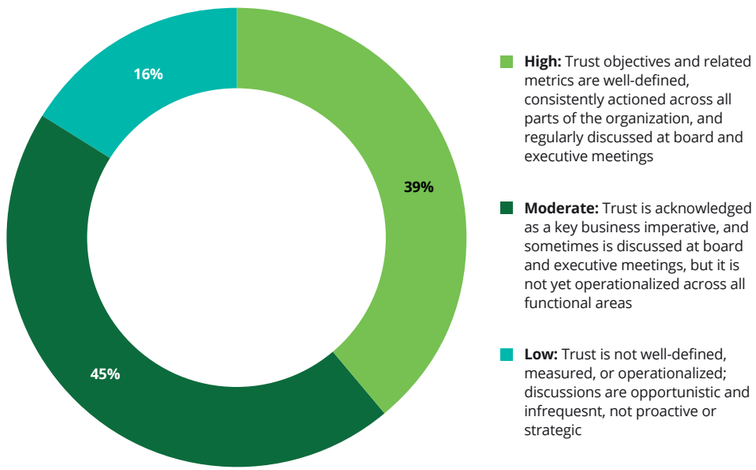
What is your organization's approach to nurture or (re)build trust?



Note: N = 177

Source: The Deloitte Global Boardroom Program Trust Survey

Figure 3. Where do you think your organization is on the scale of trust maturity?



Note: N = 177

Source: The Deloitte Global Boardroom Program Trust Survey

응답자의 약 3분의 2(67%)는 기업이 신뢰에 대해 사전예방적 접근방식을 취하고 있으며, 진행중인 사업 운영에 신뢰가 구축되어 있다고 보고했습니다. 나머지 3분의 1의 응답자는 사후대응적 태도를 밝혔습니다. 응답자의 22%는 일관된 접근법이 없다고 답했고, 8%는 위기상황 발생 시에만 신뢰를 우선시한다고 답했습니다.

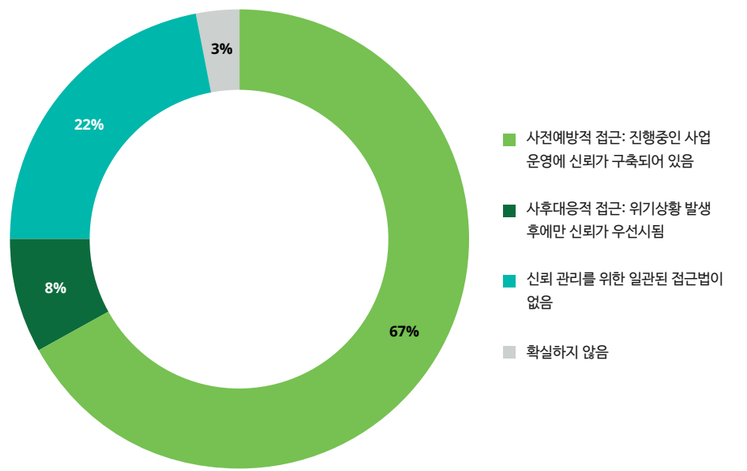
신뢰를 제고하고 발전시키기 위한 정기적 문제로서 공식적으로 다루는 조직은 조화롭고 전략적인 접근방식이 신뢰를 최우선으로 유지할 수 있는 유일한 방법 중 하나라고 제안합니다 (그림 2). 엔지니어링 서비스 기업인 제이콥스(Jacobs)사의 전략 및 기업개발 담당 클라우디아 자라밀로(Claudia Jaramillo) 부사장(EVP)은 "신뢰는 저절로 생기는 것이 아니기 때문에 우리는 신뢰에 적극적으로 투자합니다"라고 말했습니다. "경영진 내에서 팀원들과의 대화방식, 교육, 고객과의 상호작용 및 주주활동에 대해 논의합니다. 이러한 것들은 이사회에서 전반적으로 논의됩니다."

'신뢰 성숙도'에 도달하기. 대부분의 응답자는 그들의 기업이 신뢰를 사전예방적으로 구축한다고 말하지만, 많은 조직들은 여전히 갈 길이 먼 것으로 보입니다. 결국 응답자의 39%만이 본인의 조직이 높은 수준의 신뢰 성숙도를 달성한 것으로 답했습니다. 높은 수준의 신뢰 성숙도를 달성한 기업은 잘 정의된 신뢰 목표와 관련 지표를 보유하고, 조직의 모든 부분에서 일관된 조치를 취하면서 이사회 및 경영진 회의에서 정기적으로 신뢰에 대해 논의합니다 (그림 3).

더 많은 응답자(45%)가 보통 수준의 신뢰 성숙도를 달성하는 것으로 답했습니다. 그들의 기업은 신뢰가 사업의 필수 요소로 인식되고 이사회와 경영진 회의에서 정기적으로 논의되지만, 신뢰가 아직 조직 전체에서 공식적으로 제정되지는 않았다고 답했습니다. 그리고 응답자의 16% (8개사 중 1개사)는 조직의 신뢰 성숙도가 낮다고 답했습니다. 이러한 조직들은 신뢰에 대한 명확한 정의가 부족하고 경영진은 간헐적이고 사후대응적인 논의를 진행하고, 신뢰를 측정하거나 운영하기 위한 절차를 아직 마련하지 않았다고 답했습니다. 지역별로 살펴보면, 아시아·태평양 지역과 아메리카 지역의 응답자 중 44%가 높은 수준의 성숙도를 보고했으며, 유럽·중동·아프리카(EMEA) 지역의 응답자 중 31%가 높은 성숙도 수준이라고 보고했습니다.

그림 2. 응답기업의 33%는 일관된 신뢰관리 전략수립이 부재하다고 밝히고 있음

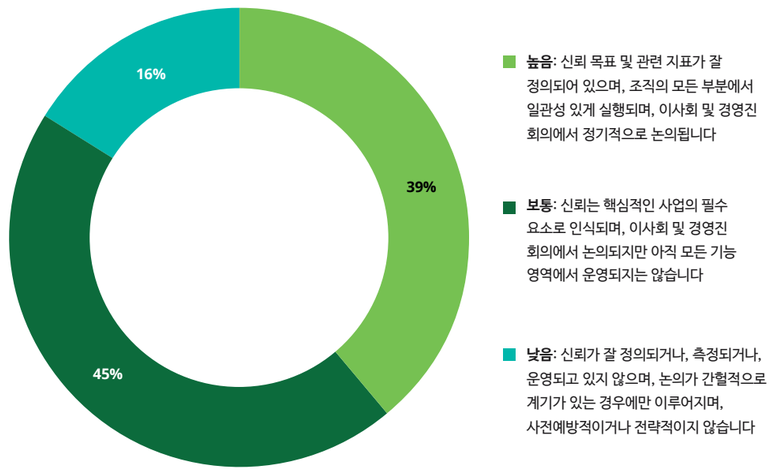
신뢰를 제고하거나 재구축하기 위한 귀사의 접근법은 무엇입니까?



참고: N = 177

출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 신뢰 서베이

그림 3. 귀사는 신뢰 성숙도는 어떤 수준이라고 생각하십니까?



참고: N = 177

출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 신뢰 서베이

The CEO—*and* the board—own the trust agenda

Who, specifically, is responsible for managing trust? The vast majority—82% of respondents—say the CEO is ultimately responsible for trust leadership at the company. The most important task for the CEO is to set the tone and be clear about what's expected from the leadership team, according to Michael Bondar, Advisory principal and Enterprise Trust leader at Deloitte Consulting LLP.

CEO leadership on trust can be most effective when "the next level of responsibilities are properly cascaded, articulated, and activated," Bondar says. "Senior leaders and their respective teams have to play their part in executing trust building actions." While organizations may or may not name a formal chief trust officer (recent research shows less than 10% have),[4] they need clear ownership of day-to-day systems and processes to manage and enhance trust. Follow-up is essential, Bondar believes, as this ensures trust is action-oriented. The CEO should regularly report to the board, which would help board members steer the trust agenda and provide effective oversight.

Respondents also almost universally (95%) believe the board should play a key part in building and protecting stakeholder trust (figure 4). More than three quarters (77%) say the board shares responsibility with management, while 18% believe the board has primary responsibility.

"Our board drives a lot of activities within the organization, particularly with respect to feedback, such as formal employee surveys and direct and indirect engagement, including internal audit reports on cultural and behavioral issues," says Simon Henry, independent non-executive director and audit committee chair at metals and mining company Rio Tinto. "We have many touchpoints to build up a holistic picture of trust. Some of these are based on anecdotes, others are based on structured, measurable feedback. This feedback loop is absolutely essential."

최고경영자(CEO)와 이사회가 신뢰 안건을 관리한다

구체적으로 신뢰를 관리할 책임은 누구에게 있습니까? 대부분의 응답자(82%)는 CEO가 기업의 신뢰 경영에 궁극적인 책임이 있다고 말합니다. 딜로이트 컨설팅의 전사적 신뢰(Enterprise Trust) 리더인 마이클 본다르(Michael Bondar) 수석자문에 의하면 CEO에게 가장 중요한 과제는 기조를 설정하고 경영진에게서 기대하는 바를 명확하게 하는 것입니다.

본다르 수석은 신뢰에 대한 CEO의 리더십은 "다음 단계의 책임이 적절하게 세분화되고, 연결되고, 활성화될 때" 가장 효과적일 수 있다고 말합니다. "고위경영진과 각 팀은 신뢰 구축 시 각자 맡은 역할을 수행해야 합니다." 기업이 공식적으로 최고신뢰책임자를 임명할 수도, 임명하지 않을 수도 있으나 (최근 조사에 따르면 10% 미만이 임명), 신뢰를 관리하고 강화하기 위해서는 일상적인 체계와 절차에 대한 명확한 소유권이 필요합니다. 본다르 수석은 후속조치가 필수적이라고 보는데, 그래야 신뢰가 행동지향적이 되기 때문입니다. CEO는 이사회 멤버들이 신뢰 안건을 조정하고 효과적인 감독을 제공할 수 있도록 이사회에 정기적으로 보고해야 합니다.

응답자의 95%는 이사회가 이해관계자의 신뢰를 구축하고 보호하는 데 핵심적인 역할을 해야 한다고 생각했습니다 (그림 4). 4분의 3 이상의 이사회(77%)가 경영진과 책임을 분담한다고 답한 반면, 18%는 이사회에게 일차적인 책임이 있다고 생각하는 것으로 나타났습니다.

금속·광산업 리오 틴토(Rio Tinto) 사의 사이먼 헨리(Simon Henry) 사외이사 겸 감사위원장은 "우리 이사회는 문화와 행동 문제에 대한 내부감사 보고서를 포함하여 임직원을 대상으로 공식적인 서베이를 진행하고 직간접적인 참여를 도모하는 등 특히 피드백과 관련하여 기업 내 많은 활동을 주도하고 있습니다"라고 말합니다. "전체적인 신뢰의 틀을 구축하기 위한 다양한 접점이 있습니다. 그중 일부는 진술을 기반으로, 다른 일부는 구조화되고 측정가능한 피드백을 기반으로 합니다. 이러한 피드백 순환은 반드시 필요한 것입니다."

Explaining the trust gap

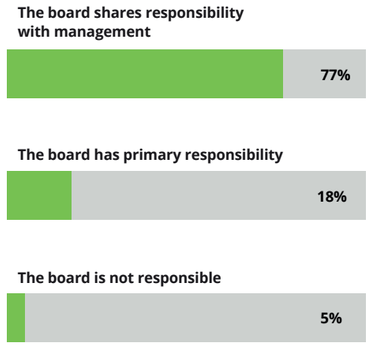
At Jacobs, "The CEO and full executive leadership team own the trust agenda, along with our board," says Jaramillo. "The board gives guidance, inspires, and asks questions, but ultimately, they trust the leadership team to cascade that trust through to employees, clients, and stakeholders."

Yet not all boards take such a sustained, active role. "Trust often becomes an agenda item in the boardroom as a result of trust breach," says Harvard Business School's Sucher. This reactive stance amounts to what Sucher calls "the downside of trust"—where trust is viewed purely in the context of risk management, or where a lack of trust is attributed to stakeholder misperceptions. She points to a reflexive, defensive posture some boards take: "We have this situation, we know this is true, [but] we may not agree with all the judgments people are making about us."

But when leaders take a more active approach to building trust equity, Sucher says, one that asks: "'What could we do if people actually really trusted us?'" this "opens up an opportunity for innovation and collaboration." Another key benefit: "Building trust equity proactively enables organizations to become more resilient in times of crisis," Bondar explains.

Figure 4. 95% of respondents say the board either owns or co-owns the trust agenda

Is the board responsible for trust with your organization's stakeholders?



Note: N = 177

Source: The Deloitte Global Boardroom Program Trust Survey

신뢰 격차에 대한 설명

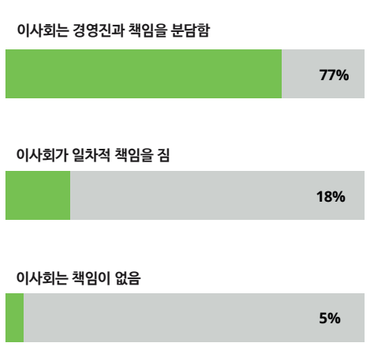
제이콥스(Jacobs)사에서는 "CEO와 경영진 모두가 신뢰 안건에 대해 이사회와 논의하고 있습니다"라고 자라밀로 부사장은 말했습니다. "이사회가 지침을 제공하고, 영감을 주고, 질문을 하지만, 궁극적으로 경영진이 직원, 고객과 이해관계자에게 신뢰를 전달한다고 믿습니다."

그러나 모든 이사회가 이러한 지속적이고 적극적인 역할을 수행하는 것은 아닙니다. 하버드 경영대학원의 서처 교수는 "신뢰는 종종 그 위반의 결과로 이사회 안건이 됩니다"라고 말합니다. 이러한 사후대응적인 자세는 서처 교수가 '신뢰의 부정적인 측면'이라고 지칭하는 부분에 해당하는데, 신뢰가 순전히 리스크관리적인 관점에서 해석되거나, 이해관계자의 오해로 신뢰 부족이 발생하는 경우가 여기에 해당합니다. 그녀는 다음과 같은 일부 이사회가 취하는 반사적이고 방어적인 자세를 지적하며 "우리가 이러한 상황에 직면하고 있고, 사실임을 알지만, 사람들이 우리에 대해 내리는 모든 판단에 동의하지 않을 수 있습니다"라고 말합니다.

그러나 경영진이 신뢰를 형평성 있게 구축하기 위해 더욱 적극적으로 접근하는 것에 대해 서처 교수는 다음과 같이 질문합니다. "만약 사람들이 우리를 정말 신뢰한다면 우리는 무엇을 할 수 있습니까?", 이에 "우리에게 혁신과 협업의 기회를 마련해 줍니다"라고 말합니다. 또 다른 핵심적인 이점에 대해, 본다르 수석은 "신뢰 형평성을 사전에 구축한다면 위기상황 발생 시 조직이 더욱 탄력적으로 대처할 수 있습니다"라고 설명합니다.

그림 4. 응답자의 95%는 이사회가 신뢰 안건에 대한 책임 또는 공동 책임이 있다고 답하고 있음

이사회가 이해관계자의 신뢰를 관리할 책임이 있습니까?



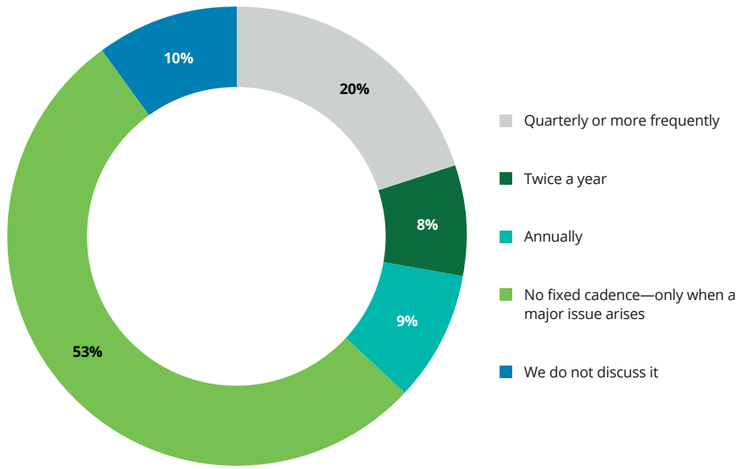
참고: N = 177

출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 신뢰 서베이

Putting trust on the board agenda

Despite broad acknowledgement of their responsibility, survey results suggest that boards have more work to do to embed trust as a prominent feature on the agenda (figure 5). Over half (53%) say they have no fixed cadence for such discussions—being guided instead by events as they arise. Fewer than one-third (28%) of respondents say their boards put trust on the agenda twice a year or more, and 10% report that they do not discuss trust at all as a board.

Figure 5. Most respondents say trust isn't discussed regularly at board meetings
How frequently do you have trust as a specific item on the board agenda?



Note: N = 177

Source: The Deloitte Global Boardroom Program Trust Survey

Explaining the trust gap

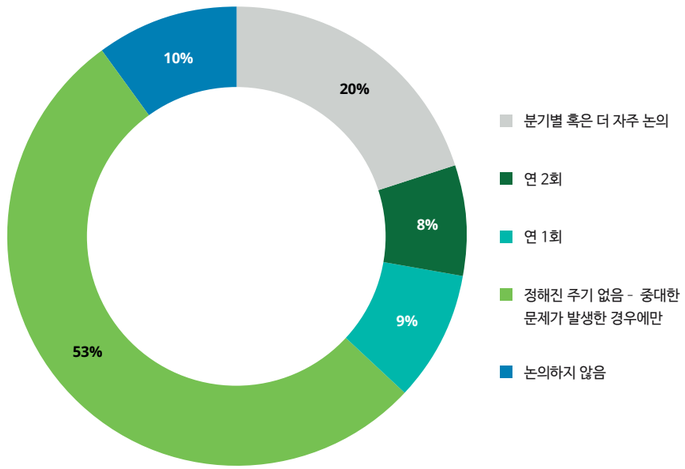
Our survey shows directors around the world clearly recognize the importance of managing stakeholder trust. Then why isn't trust management a more regular agenda item at board meetings? Prior Deloitte research shows leaders can be challenged by the complexity of trust as a topic. Many also tend to view trust as an organic byproduct of organizations doing what they are supposed to do.[5]

Another explanation may be more personal: People tend to impose their own ideas about trust onto a corporation. "At a personal level, we make an intuitive judgment on trustworthiness of others fairly fast," says Bondar. "This leads us to think that trust is an easy and instinctive concept. In reality, businesses cannot expect that such an evaluation mechanism exists within an organization," he adds. "Businesses need to conceptualize trust and build trust systematically."

신뢰를 이사회 안건에 포함하기

이사회의 책임에 대한 폭넓은 인식에도 불구하고, 서베이 결과는 이사회가 안건에 대한 두드러진 특징으로 신뢰를 포함시키기 위해 더 많은 작업을 수행해야 함을 시사합니다 (그림 5). 3분의 2 (53%)에 가까운 응답자가 정해진 논의 순서는 없으며, 발생하는 사건에 따라 안내를 받는다고 답했습니다. 이사회가 연간 회의 안건에 2회 이상 신뢰를 포함한다고 답한 응답자는 3분의 1 미만이며 (28%), 이사회가 신뢰에 대해 전혀 논의하지 않는다고 답한 응답자는 10%에 달했습니다.

그림 5. 대부분의 응답자는 신뢰가 이사회 회의에서 정기적으로 논의되지 않는다고 답함
이사회 회의의 특정 안건으로 신뢰를 얼마나 자주 언급하고 있습니까?



참고: N = 177

출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 신뢰 서베이

신뢰 격차에 대한 설명

본 서베이에 의하면 전세계 이사회 멤버들은 이해관계자 신뢰 관리의 중요성을 분명히 인식하고 있습니다. 그렇다면 왜 이사회에서 신뢰 관리가 더 정기적인 안건으로 선정되지 않는 것일까요? 과거 딜로이트 연구 결과에 따르면, 신뢰라는 주제가 경영진에게 복잡하게 다가갈 수 있는 것으로 나타났습니다. 또한 많은 이들이 신뢰를 기업이 해야 할 일을 하는 기업의 유기적인 부산물로 보는 경향이 있습니다.

또 다른 설명은 좀더 개인과 관련된 내용으로, 사람들이 신뢰에 대한 본인의 사고를 조직에 대입하는 경향이 있는 것으로 나타났습니다. 본다르 수석은 "개인적 차원에서 우리는 다른 사람의 신뢰성에 대한 직관적인 판단을 상당히 빠르게 내립니다. 이는 신뢰가 간단하고 본능적인 개념이라고 생각하게 합니다. 현실에서 기업은 그러한 평가체계가 조직 내에 존재하기를 기대할 수 없습니다"라고 이야기하며, "기업은 신뢰를 개념화하고 체계적으로 구축해야 합니다"고 말했습니다.

Building trust hinges on evolving stakeholder concerns

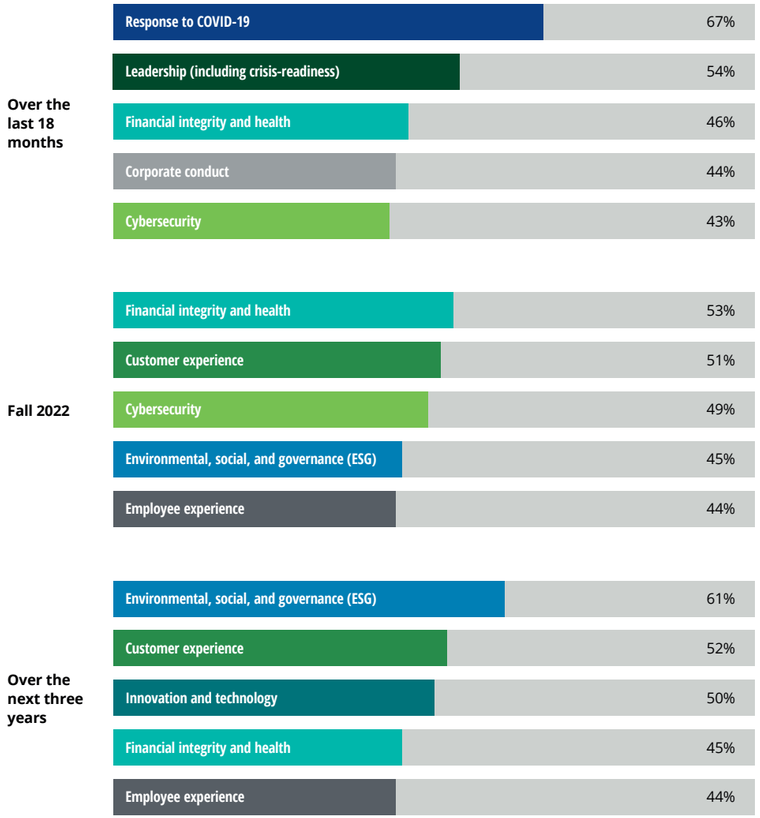
How an organization responds to events can play an outsize role in determining the level of trust stakeholders place in that organization. Crises call on corporations to address immediate challenges, but leaders also should look beyond the moment and make changes to policies and communications that support customers, communities, and the workforce.

Over the past 18 months, for example, about two-thirds (67%) of respondents say overcoming pandemic-related challenges was the main area of focus for building stakeholder trust (figure 6). But as the COVID-19 pandemic becomes less of a pressing concern in many regions, Environmental, Social and Governance (ESG) and climate issues are quickly becoming some of the issues most likely to impact corporate trust building.

Our survey shows this trend is accelerating: While just 45% of respondents say ESG is a key driver of trust for their company right now, that number leaps to 61% when respondents point to priorities over the next three years. They envision ESG and climate change becoming even more of a priority than other vital trust areas as customer experience (52%), innovation (50%), and cybersecurity (49%).

Simon Henry of Rio Tinto believes his company's ESG agenda will enhance trust with new generations of customers who view a commitment to environmental and social sustainability not as nice-to-have qualities, but as an inherent part of doing business. "Trust," he says, "comes from sharing our customers' ESG journey: our ability to work with them through technology innovation, for example, to reduce the carbon footprint in the value chain."

Figure 6. ESG is quickly becoming the No. 1 concern impacting trust
What have been/are your areas of focus when it comes to building trust with your stakeholders?



Note: Respondents asked to order concerns based on importance; N = 177

Source: The Deloitte Global Boardroom Program Trust Survey

이해관계자의 고려사항 변화에 따른 신뢰 구축

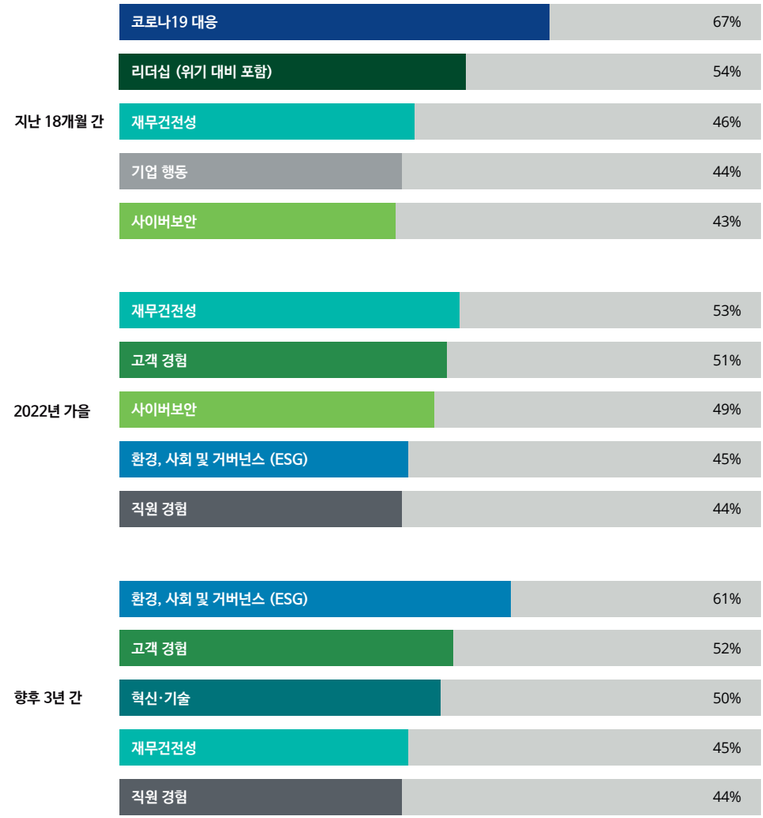
사건발생 시 기업의 대응방식은 조직에 대한 이해관계자의 신뢰 수준을 결정하는 데 중요한 역할을 할 수 있습니다. 위기는 기업에게 당장 직면한 문제를 해결할 것을 촉구하지만, 경영진은 이러한 상황 너머의 고객, 지역사회 및 인력을 지원하는 규정과 소통방식에 변화를 주어야 합니다.

예를 들어, 지난 18개월 동안 응답자의 약 3분의 2 (67%)가 팬데믹과 관련된 과제를 극복하는 것이 이해관계자 신뢰 구축의 핵심 영역이었다고 말했습니다 (그림 6). 그러나 많은 지역에서 코로나19 팬데믹의 시급한 문제가 줄어들면서 환경, 사회 및 거버넌스(ESG)와 기후 문제가 기업 신뢰 구축에 최대 영향을 미칠 수 있는 사안으로 급상승하고 있습니다.

본 서베이에 의하면 이러한 동향이 가속화되고 있습니다. 응답자 중 45%만이 ESG가 기업 신뢰의 핵심 동인이라고 답했으나, 향후 3년 간의 우선순위 선정 시에는 61%로 급증했습니다. 이들은 ESG와 기후변화가 고객경험 (52%), 혁신(50%), 사이버보안(49%) 과 같은 다른 중요한 신뢰 영역들보다 훨씬 더 높은 우선순위가 될 것으로 보고 있습니다.

헨리 감사위원장은 자사의 ESG 안건이 환경 및 사회적 지속가능성에 대한 책무를 갖추면 좋을 사항이 아닌, 사업에 필수적인 부분으로 여기는 신세대 고객의 신뢰를 향상시킬 것이라고 믿습니다. 헨리 감사위원장은 '신뢰'란 "고객과 ESG 여정을 공유하는 데서 비롯됩니다. 예를 들어, 가치 사슬에서 탄소 발자국을 줄이기 위해 기술 혁신을 통해 고객과 협력할 수 있는 능력입니다"라고 이야기했습니다.

그림 6. ESG는 신뢰에 영향을 미치는 최대 고려사항이 되고 있음
응답자 기업 내 이해관계자의 신뢰 구축을 위한 주요 영역 (2020~2025년)



참고: 응답자들은 중요도 순으로 고려사항을 답하도록 요청받음. N = 177

출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 신뢰 서베이

Towers, of Takeda Pharmaceuticals International, similarly views trust and ESG as inextricably linked. “Going forward, when building trust in our industry, we need to focus on three areas: sustainability, the focus on value and outcomes, and social responsibility. Our key stakeholders are health care practitioners, patients, and donors, and they pay attention to the company’s position on the sustainability agenda and our reputation.”

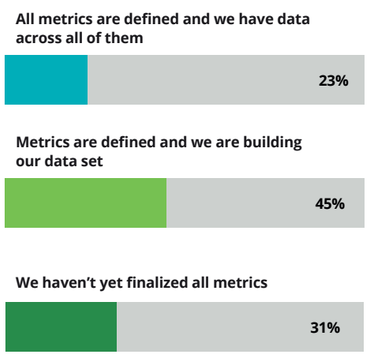
Putting ESG reporting at the center of trust. Respondents also made clear that for stakeholders to gain trust, ESG needs to be backed up by data showing clear progress toward sustainability goals. Most respondents (80%) believe this substantiation of progress is needed across major stakeholder groups, from regulators to customers to employers, investors and society-at-large, including the media.

Making ESG a priority for building trust across stakeholder groups requires discipline and “multiple data points” to speak to the varied concerns of customers, shareholders, employees, community leaders, and others,” notes Henry. “With each stakeholder, you need to spend time and listen to them. No part of our business agenda can succeed without a significant level of trust.”

Overcoming reporting challenges. As essential as ESG reporting has become, methodologies are still evolving. Many companies are still finding their way (figure 7). While 70% of respondents say that the board has approved an ESG policy, nearly 80% believe their organization has not fully addressed the ESG reporting challenge, either because they have not finalized all metrics or have not finished building the data set. Only 23% of respondent organizations have fully defined metrics and data across all measures.

Trust and climate change. Some 70% of respondents confirm that creating a strategy and measurable action plan for climate change is critical (figure 8). Other priorities included “understanding stakeholder viewpoints” (40%), “transparency and clear communication” (38%), “level of commitment and urgency to address climate change as a priority” (37%), “board oversight and governance” (31%), and “sufficiency and reliability of information” (29%).

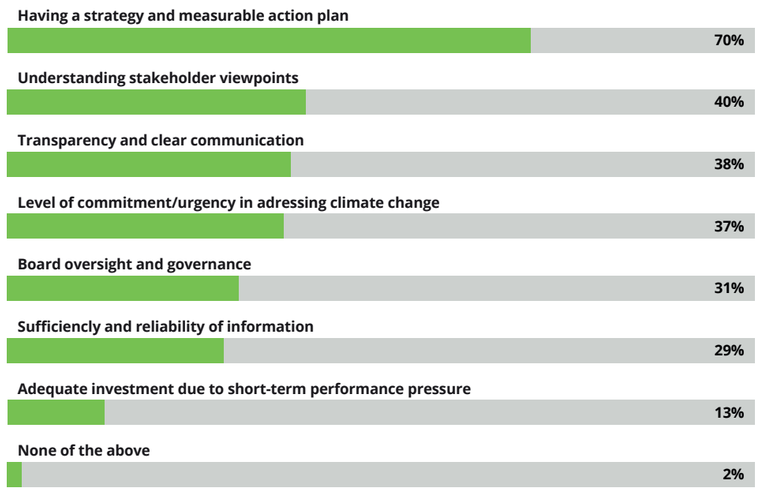
Figure 7. Most respondents organizations have work to do to meet ESG reporting requirements
Are metrics defined across all areas?



Note: N = 124

Source: The Deloitte Global Boardroom Program Trust Survey

Figure 8. Climate change and trust focus areas and priorities
When it comes to climate change, what areas are most critical for gaining stakeholder trust? (Multiple choice)



Note: N = 177

Source: The Deloitte Global Boardroom Program Trust Survey

다케다제약의 타워스 CDTO도 마찬가지로 신뢰와 ESG는 불가분의 관계로 보고 있습니다. "향후 우리 업계에서 신뢰를 구축할 때에는 지속가능성, 가치와 결과에 대한 집중, 사회적 책임이라는 세 가지 영역에 집중해야 합니다. 우리의 주요 이해관계자는 의료종사자, 환자, 그리고 기증자이며 이들은 지속가능성 안건과 기업 평판에 대한 기업의 입장에 주목합니다."

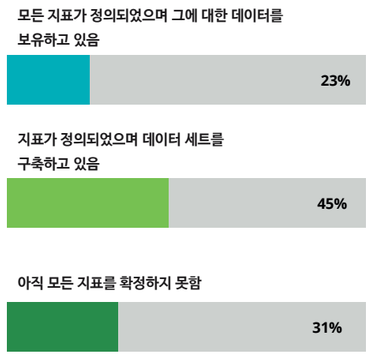
ESG 공시를 신뢰의 중심에 두기. 응답자들은 이해관계자들의 신뢰를 얻기 위해서는 지속가능성 목표를 향한 명확한 진전을 나타내는 데이터가 ESG를 뒷받침해야 한다는 점을 분명히 했습니다. 대부분의 응답자 (80%)는 이러한 진전이 규제기관에서 고객, 고용주, 투자자 및 언론을 포함한 전반적인 주요 이해관계자 집단에서 입증되어야 한다고 생각합니다.

헨리 감사위원장은 “이해관계자 그룹 전체에서 신뢰를 구축하는 데 ESG를 우선순위로 두기 위해서는 고객, 주주, 직원, 지역사회 리더 등의 리더 등의 다양한 관심사에 대해 말할 수 있는 ‘다중 데이터포인트’가 필요합니다"라고 말합니다. "각 이해관계자와 시간을 보내고 그들의 말을 들어야 합니다. 상당한 수준의 신뢰 없이는 사업 안건의 어느 영역도 성공할 수 없습니다."

공시 과제 해결하기. ESG 보고가 필수사항이 된 만큼 방법론도 여전히 발전하고 있습니다. 많은 기업들이 여전히 해결책을 물색하고 있습니다 (그림 7). 응답자의 70%는 이사회가 ESG 정책을 승인했다고 답했지만, 80%에 가까운 응답자는 모든 지표를 확정하지 않았거나 데이터 세트를 구축하지 못했기 때문에 ESG 공시 과제를 완전히 해결하지 못했다고 판단합니다. 응답자 기업의 23%만이 모든 측정 기준에 대해 완전히 정의된 지표와 데이터를 보유하고 있습니다.

신뢰 및 기후변화. 응답자의 약 70%는 기후변화에 대한 전략과 측정 가능한 실행계획을 수립하는 것이 중요하다고 확신합니다 (그림 8). 그 외 우선순위로는 ‘이해관계자 관점 이해’ (40%), ‘투명성 및 명확한 의사소통’ (38%), ‘기후변화를 우선적으로 해결하기 위한 책무와 긴급성의 수준’ (37%), ‘이사회 감독 및 거버넌스’ (31%), ‘정보의 충분성과 신뢰성’ (29%) 등이 있었습니다.

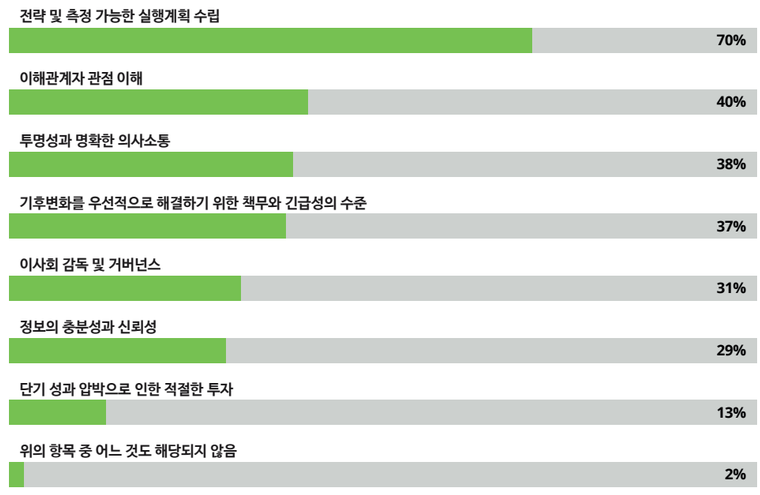
그림 7. 대부분의 응답기업은 ESG 보고 요구사항을 충족하기 위해 해야 할 일이 있다고 답함
전략 지표가 모든 영역에서 정의되어 있습니까?



참고: N = 124

출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 신뢰 서베이

그림 8. 기후변화, 신뢰 중점영역 및 우선순위
기후변화에 대처할 때 이해관계자의 신뢰를 얻기 위해 가장 중요한 분야는 무엇입니까? (복수 선택)



참고: N = 177

출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 신뢰 서베이

Barriers to proactive trust management

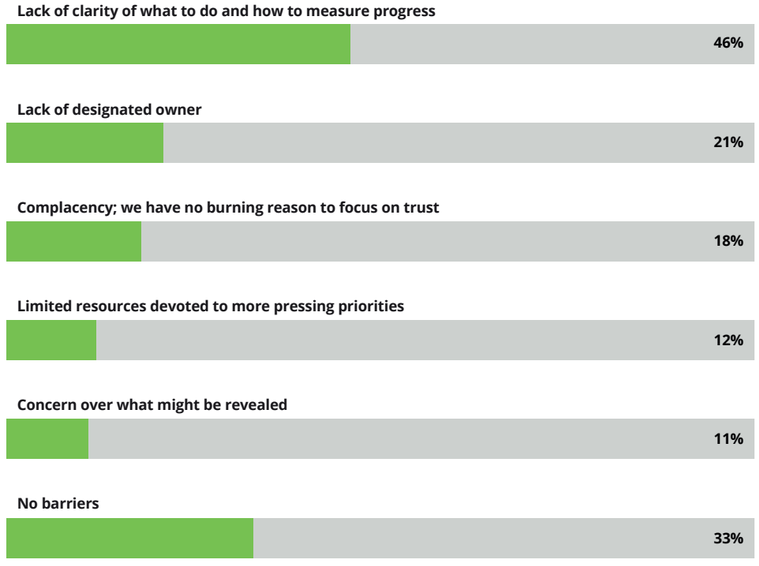
When asked to consider barriers to building or rebuilding trust, 46% of respondents indicate there is a lack of clarity over which actions to take and how to measure progress (figure 9). Twenty-one percent point to the lack of a designated owner of trust management, while 18% highlight complacency as the main challenge. Meanwhile, one-third of respondents believe there are no barriers to building or rebuilding trust.

"We need to work with changing expectations. What was good enough yesterday may not be good enough tomorrow," Henry says. "If we do not lead and shape this change, our bottom line will suffer. Ultimately, it will affect our people's reputation and their feeling of self-worth and purpose."

In some cases, the journey of constant challenge and discovery to increase trust may be hindered by fear of the unknown. In fact, 11% of respondents said a key barrier is concern over what might be revealed. "Trust can be scary because it sometimes means we must let go," Jaramillo, of Jacobs, notes. "When we recruit new people and develop talent, we need to let them try different things and loosen control. Then there is the fear of failure. One of Jacob's core values is to challenge the accepted. In real terms, this means that we do not know what is going to come out of it, but we need to embrace the unknown. The more we do that, the more comfortable we will be."

Figure 9. Lack of process steps and measurement protocols top the list of leadership challenges

What are the barriers for your organization to (re)build trust? (Multiple choice)



Note: N = 177

Source: The Deloitte Global Boardroom Program Trust Survey

사전예방적 신뢰 관리를 가로막는 장애물

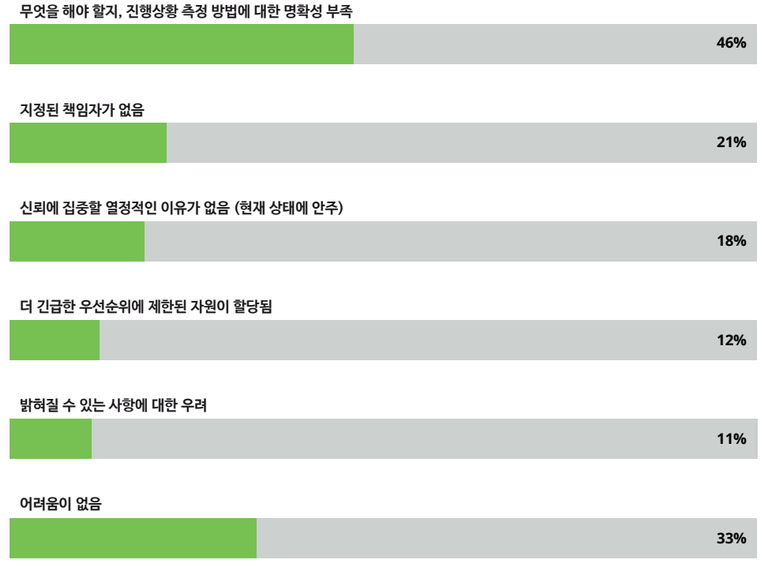
신뢰 구축 또는 재구축의 장애물을 고려하라는 질문에 응답자의 46%는 어떤 조치를 취해야 하고, 진행 상황을 어떻게 측정해야 하는지에 대한 명확성이 부족하다고 답했습니다 (그림 9). 응답자 중 21%가 신뢰 관리에 대한 지정된 책임자가 없다는 점을 지적한 반면, 18%는 현재 상태에 안주한다는 점을 주요 과제로 꼽았습니다. 한편, 응답자의 3분의 1은 신뢰를 구축하거나 재구축하는 데 장애물이 존재하지 않는다고 생각합니다.

헨리 감사위원장은 "우리는 변화하는 기대에 부응해야 합니다. 어제는 충분했던 것이 내일은 충분하지 않을 수도 있습니다"라고 말합니다. "우리가 이런 변화를 주도하고 형성하지 않는다면 수익에 타격을 입을 것입니다. 궁극적으로는 우리의 평판, 자부심과 목적의식에 영향을 미칠 것입니다."

일부 경우에는 신뢰를 향상시키기 위한 끊임없는 도전과 발견의 여정이 미지에 대한 두려움으로 인해 저해될 수도 있습니다. 실제로 응답자의 11%는 신뢰를 가로막는 주요 장애물이 밝혀질 수 있는 사항에 대한 우려라고 답했습니다. 제이콥스(Jacobs)사의 자라밀로 부사장은 "신뢰는 종종 우리에게 포기해야 한다는 것을 의미하기 때문에 두려울 수 있습니다"라고 말합니다. "우리가 새로운 사람들을 채용하고 인재개발 할 때, 그들에게 다른 일을 시도하게 하고 통제를 느슨하게 해야 합니다. 그 다음은 실패에 대한 두려움이 있습니다. 제이콥스의 핵심 가치 중 하나는 수용된 사안에 도전하는 것입니다. 실질적으로 어떤 결과가 도출될지 모르지만, 미지의 것을 포용해야 함을 의미합니다. 그럴수록 우리는 더 편안해질 것입니다."

그림 9. 경영진의 최우선 도전과제는 프로세스 단계 및 측정 프로토콜의 부족의 개선으로 나타났음

귀사는 이해관계자의 신뢰를 구축하거나 재구축하는 데 어떤 어려움이 있습니까?
(복수 선택)



참고: N = 177

출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 신뢰 서베이

Building a solid foundation to earn— and measure—trust

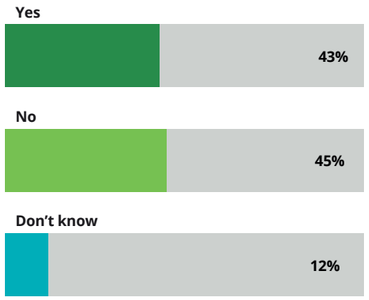
As previous Deloitte research has shown, not only do organizations struggle with how to measure and quantify trust as an essential performance indicator, but many don't try to do it at all.[6] Less than half (43%) of respondents say their organization measures stakeholder trust (figure 10). Among the rest, 45% report their company does not measure trust and 12% say they didn't know whether or not they do.

This is not surprising. "Measuring trust is not a core competency for most organizations," Bondar explains, "But multiple approaches to trust measurement are emerging, from the very tactical to the highly strategic." Bondar says tactical approaches include deploying voice analytics to better understand human emotions in customer or employee interactions. Among more strategic approaches being implemented, some companies are using 360 degree organizational assessments to determine whether enterprise domains, such as product quality, are perceived to be trustworthy by employees, customers, and other stakeholders.

For some organizations, one barrier to measuring trust may be the daunting prospect of having to establish complex new data collection processes. But this may not be necessary—at least to start. Sucher explains how companies can use existing programs to better understand stakeholder trust: "A robust Net Promoter Score program that phones customers to understand why they gave the company a low score is one example. Another is employee exit interviews that can be analyzed for patterns

Figure 10. Only 43% of respondents organizations measure stakeholder trust

Does your organization measure how trusted it is by its various stakeholders?

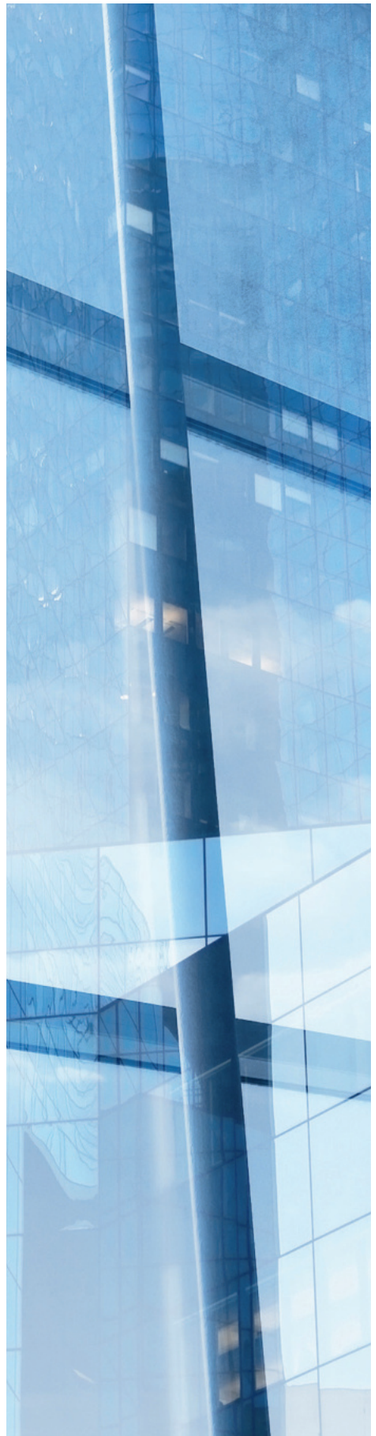


Note: N = 177

Source: The Deloitte Global Boardroom Program Trust Survey

in why, and from where, employees are leaving. Work harder with the programs and data you already have at your disposal for insights into trust," Sucher recommends.

When asked what actions their organization needs to take to earn trust over the next six months, 58% of respondents cite performing an ongoing, consistent, and objective trust assessment and measurement to get a clear and quantified view of trust for the organization.



신뢰를 얻고 측정하기 위한 견고한 기반을 구축하기

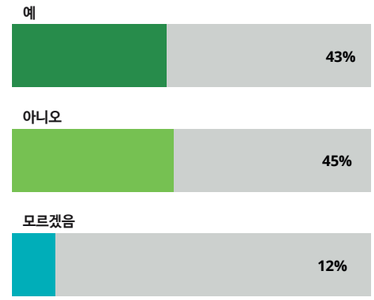
과거 딜로이트 연구에서 나타났듯이, 조직들은 신뢰를 필수 성과 지표로 측정하고 정량화하는 과정에서 어려움을 겪을 뿐만 아니라, 많은 조직이 이를 전혀 시도하지 않는 것으로 나타났습니다. 응답자의 절반 미만 (43%)이 자신의 조직이 이해관계자의 신뢰를 측정한다고 답했습니다 (그림 10). 나머지 응답자의 45%는 자신의 조직이 신뢰를 측정하지 않는다고 답했으며, 12%는 신뢰 측정 여부를 모른다고 답했습니다.

이는 뜻밖의 일이 아닙니다. 본다르 수석은 "신뢰 측정은 대부분의 조직에서 핵심 역량이 아닙니다. 그러나 신뢰 측정에 대한 방식이 매우 전술적인 전략에서부터 고도의 전략까지 다양하게 등장하고 있습니다"라고 설명했습니다. 본다르 수석은 전술적인 접근 방식이 고객 및 직원과의 상호작용에서 인간의 감정을 더욱 잘 이해하기 위한 음성 분석을 동원하는 것을 포함한다고 말합니다. 구현된 전략적 접근방식 중에서 일부 기업은 다면조직평가를 활용하여 제품 품질 등 전사적 영역이 직원, 고객 및 기타 이해관계자에게 신뢰 가능한 것으로 인식되는지 여부를 결정합니다.

일부 조직의 경우, 신뢰도를 측정하는 데 한 가지 어려움은 복잡한 신규 데이터 수집 절차를 구축해야 한다는 것이 부담스러울 수 있습니다. 그러나 최소한 초기 단계에서는 이런 기능이 필요하지 않을 수도 있습니다. 서처 교수는 기업이 기존의 프로그램을 사용하여 이해관계자 신뢰에 대한 이해를 높일 수 있는 방법을 설명합니다. 서처 교수는 "고객에게 전화를 걸어 회사에 낮은 점수를 준 이유를 질문하는 강력한 순고객추천지수(Net Promoter Score) 프로그램을 예시로 들 수 있습니다. 또 다른 방법으로는 직원의 퇴사요인과 퇴사기업에 대한 패턴을 분석

그림 10. 응답기업 중 43%만이 이해관계자의 신뢰를 측정중에 있음

귀사는 다양한 이해관계자의 신뢰도를 측정합니까?

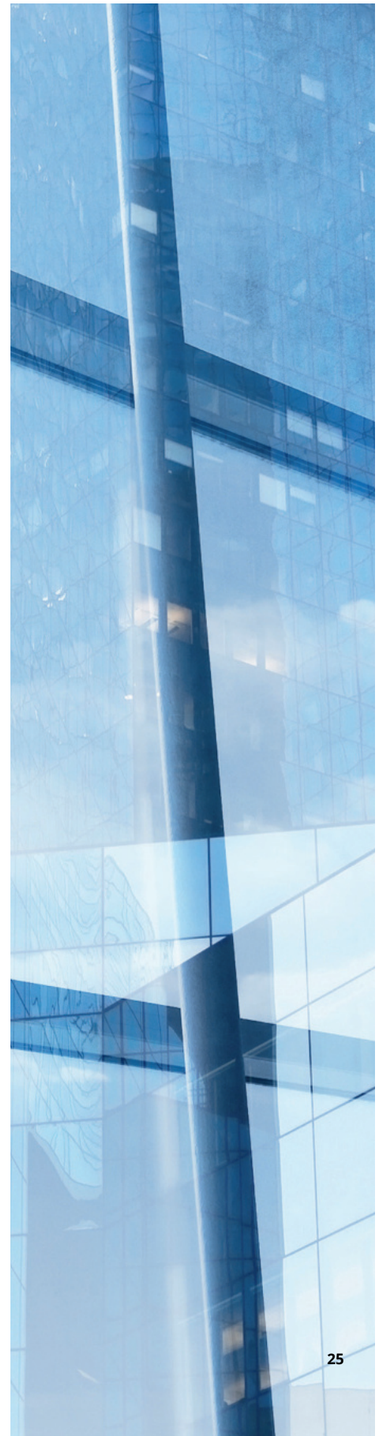


참고: N = 177

출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 신뢰 서베이

할 수 있는 퇴사자 인터뷰가 있습니다. 신뢰에 대한 통찰력을 얻기 위해 기존에 보유하고 있는 프로그램과 데이터로 더욱 열심히 분석하십시오"라고 권장하고 있습니다.

향후 6개월 간 신뢰를 얻기 위해 조직이 취해야 할 조치를 묻는 질문에 응답자 중 58%가 조직 신뢰도에 대한 명확하고 정량화된 관점을 얻기 위해 지속적이고 일관되며 객관적인 신뢰 평가와 측정을 수행한다고 답했습니다.



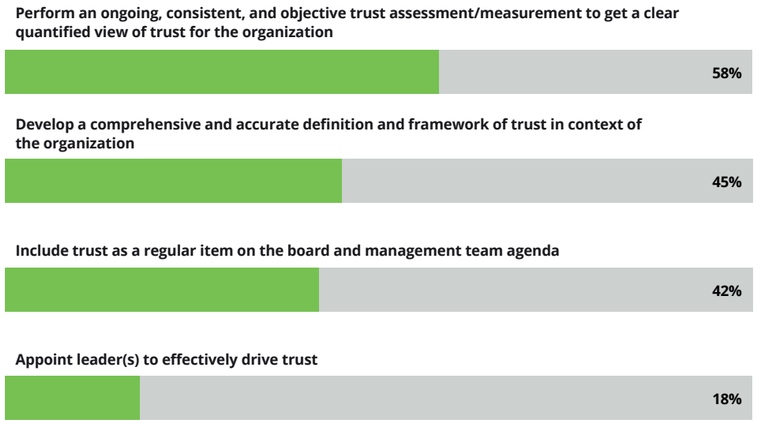
For many organizations, next steps involve creating a solid foundation to build on (figure 11). The majority of board members (83%) believe action on trust is needed within six months. Nearly half (45%) cite the need to develop a comprehensive and accurate definition and framework of trust across the organization, while 42% of respondents note that they intend to regularly include trust in board and management agendas as an action item in the near future.

Only 17%, fewer than one in five companies, say they see no need for further action because their organization is already where it wants to be on trust.

Respondents say they plan to intensify efforts to maintain and build stakeholder trust. The key, according to Sucher, is that companies should keep fighting for it, even (or especially) when adversity strikes. Some leaders believe that "once lost, trust can never be regained," she notes. But, in fact, "many companies are so well capitalized that they're unlikely to go down as a result of a trust breach. There are also companies that have done an excellent job overcoming lost trust."

Figure 11. Measuring and developing frameworks around trust top near-term priorities

What actions do you believe your organization needs to take in the next 6 months to earn trust with its various stakeholders? (Multiple choice)



Note: N = 177

Source: The Deloitte Global Boardroom Program Trust Survey

Talking about trust: Five topic areas for board discussion

As directors seek to nurture and build trust among their stakeholders, here are some topic areas they can use to foster productive conversations:

1. *Defining trust.* What is our working definition of trust as it relates to the organization and our relationships with stakeholders?
2. *Delineating the board's role in trust management.* What are the board's responsibilities for earning trust with stakeholders and how do these differ from or align with management responsibilities?
3. *Measuring trust.* What metrics is our organization using to measure stakeholder trust? What could we do to improve the quality and accuracy of these metrics?
4. *Evaluating current priorities and anticipating shifts.* What are our current trust-building priorities and how will these evolve over the next few years?
5. *Evaluating the impact of ESG strategy and progress on trust.* To what extent does our commitment to sustainability and broader ESG factors support and reflect our broader commitment to building and maintaining stakeholder trust?

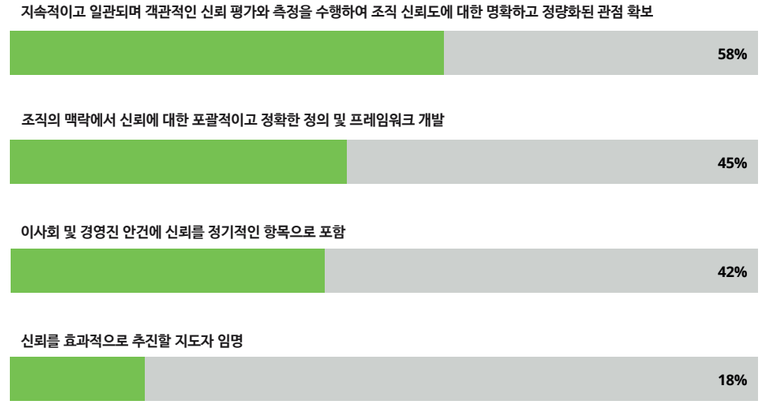
많은 조직은 다음 단계에서 기초를 다질 수 있는 견고한 기반을 구축해야 합니다 (그림 11). 대부분의 이사회 멤버 (83%)는 6개월 이내에 신뢰에 대한 조치가 필요하다고 생각합니다. 절반에 가까운 응답자 (45%)가 조직 전반적으로 신뢰에 대한 포괄적이고 정확한 정의와 프레임워크를 개발할 필요가 있다고 언급한 반면, 응답자의 42%는 가까운 미래에 이사회와 경영진 안건에 조치항목으로 신뢰를 정기적으로 포함할 계획이라고 언급했습니다.

5개 기업 중 1개 미만인 17%만이 조직이 이미 신뢰할 수 있는 위치에 있기 때문에 추가적인 조치가 필요하다고 생각하지 않는다고 답했습니다.

응답자들은 이해관계자의 신뢰를 유지하고 구축하기 위한 노력을 강화할 계획이라고 말합니다. 서처 교수에 의하면, (특히) 역경이 발생하는 경우에도 기업이 계속해서 맞서는 것이 중요합니다. 서처 교수는 일부 경영진이 '한 번 신뢰를 잃으면 다시 회복될 수 없다'고 믿는다고 합니다. 그러나 실제로는 "많은 기업들이 자본을 원활하게 조달하고 있기 때문에 신뢰 위반으로 무너질 가능성은 거의 없습니다. 잃어버린 신뢰를 극복한 기업들도 있습니다."

그림 11. 신뢰에 대한 프레임워크 측정 및 개발이 단기 우선순위과제 중 최상위를 차지함

이해관계자의 신뢰를 얻기 위해 귀사는 향후 6개월 간 어떤 조치를 취해야 합니까? (복수 선택)



참고: N = 177

출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 신뢰 서베이

신뢰에 대한 이사회 논의를 위한 5가지 영역

이사회 멤버들이 이해관계자 간의 신뢰를 제고하고 구축하고자 할 때, 생산적인 논의를 촉진하기 위해 사용할 수 있는 몇 가지 주제 영역은 다음과 같습니다.

1. *신뢰에 대한 정의.* 조직과 이해관계자와의 관계와 관련된 신뢰의 실무적 정의는 무엇입니까?
2. *신뢰 관리에서 이사회의 역할 설명.* 이해관계자와의 신뢰를 얻기 위한 이사회의 책임은 무엇이며, 이는 경영진의 책임과 어떻게 상이하거나 일치합니까?
3. *신뢰 측정.* 우리 조직은 이해관계자의 신뢰를 측정하기 위해 어떤 지표를 사용하고 있습니까? 이러한 지표의 품질과 정확성을 개선하기 위해 무엇을 할 수 있습니까?
4. *현재의 우선순위를 평가하고 변화를 예측하기.* 현재 우리의 신뢰 구축 우선순위는 무엇이며 향후 몇 년 간 어떻게 진전될 것입니까?
5. *ESG 전략 및 진행상황이 신뢰에 미치는 영향 평가.* 지속가능성과 광범위한 ESG 요소에 대한 노력은 이해관계자의 신뢰를 구축하고 유지하기 위한 광범위한 노력을 어느 정도까지 지원하고 반영합니까?

글로벌 서베이 프로파일

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램은 2022년 10월 30개국 이상에서 177명의 이사회 멤버와 최고경영진을 대상으로 서베이를 실시했습니다. 응답자의 89%가 이사회 멤버로 활동하고 있으며, 39%는 감사위원회 위원장 또는 위원이며 19%는 이사회 의장으로 나타났습니다. 일부 응답자는 경영진과 이사회 멤버로 여러 조직에서 겸임하고 있을 수 있다는 점을 참고하십시오.

응답은 아메리카 지역, 아시아·태평양(APAC) 지역, EMEA(Europe, the Middle East and Africa, 유럽·중동·아프리카) 지역 (각 31%, 31%, 38%)에 걸쳐 분산되어 있습니다. 응답자의 절반 이상 (58%)이 상장기업에 재직하며, 34%는 비상장기업 (가족기업 포함)에 재직하고 있습니다.

서베이 대상 기업의 업종으로는 금융 서비스(28%), 제조(12%), 에너지·자원(11%), 도소매(10%), 사업 및 전문서비스(8%), 기술(7%), 의료·제약(5%), 통신·미디어·엔터테인먼트(3%) 산업이 포함되었습니다.

기업 규모: 응답자의 24%가 시가총액 100억 달러 이상의 기업에 재직하며, 이어서 나머지 응답자들은 10억 달러에서 100억 달러 사이(32%)와 10억 달러 미만(44%)의 기업에 재직하는 것으로 나타났습니다.

감사의 말

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램은 본 프로젝트에 기여한 전세계 이사회 프로그램에 감사드립니다. **크리쉬넨두 발(Krishnendu Bal)** 데이터 분석가에게도 특별히 감사의 말씀을 전합니다. 또한, 딜로이트 서비스 LP의 **소피아 세르기(Sofia Sergi)**, **짐 슬래튼(Jim Slatton)** 디자이너, 그리고 딜로이트 인사이트 팀의 **해나 바크만(Hannah Bachman)**, **카렌 에델만(Karen Edelman)**에게도 감사를 표합니다.

커버 이미지: **소피아 세르기(Sofia Sergi)**

참고문헌

1. The Deloitte HX TrustID™ Survey, May 2020 (n=7,500). See: Ashley Reichheld and Amelia Dunlop, *The Four Factors of Trust: How organizations can earn lifelong loyalty*, (New York: Wiley, 2022).
2. Michael Bondar, Natasha Buckley, Roxana Corduneanu, David Levin, *How enterprise capabilities influence customer trust behavior*, Deloitte Insights, June 28, 2022.
3. Ibid.
4. Approximately 6% of organizations have named a chief trust officer. See: Deloitte, "Many C-suite executives say their organizations want to build trust in year ahead, yet few have leadership and tracking capabilities in place," press release, October 19, 2022.
5. Michael Bondar, Natasha Buckley, Roxana Corduneanu, David Levin, *How enterprise capabilities influence customer trust behavior*; Frances X. Frei and Anne Morriss, "Begin with trust," *Harvard Business Review*, May–June 2020; Paul J. Zak, "The neuroscience of trust," Harvard Business Review, January–February 2017.
6. Michael Bondar, Natasha Buckey, Roxana Corduneanu, *Can you measure trust within your organization?*, Deloitte Insights, February 9, 2022.

저자

조 이와사키 (Jo Iwasaki)
Research Lead,
Global Boardroom Program
jo.iwasaki@deloitte.fi
+358 50 350 5570

댄 코닉스버그 (Dan Konigsburg)
Global Corporate
Governance Leader
dkonigsburg@deloitte.com
+1 212 492 4691

윌리엄 투쉬 (William Touche)
London Senior Partner and
Vice Chairman
wtouche@deloitte.co.uk
+44 (0)20 7007 3352

기업지배기구발전센터 Contact

김한석 센터장
Partner / Audit & Assurance,
Center for Corporate Governance Leader

정 현 파트너
Partner / Audit & Assurance

김학범 파트너
Partner / Risk Advisory

오정훈 파트너
Partner / Audit & Assurance

황현지 Consultant
Consultant / Center for Corporate Governance

Tel: +82 2 6138 6815
E-mail: hyunjihwang@deloitte.com

Deloitte.

About Deloitte
Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/aboutto learn more.

About this publication
This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

© 2023. For information, contact Deloitte Global.

Designed by CoRe Creative Services. RITM1310894