

분기별 이사회 우수사례 이사의 기업문화 감독

기업문화는 이사회가 감독해야 할 중요한 분야입니다. 기업 전략 및 리스크와 밀접하게 연결되어 있는 기업문화의 실패는 회사를 위기로 몰아넣을 수 있습니다. 반면, 긍정적인 기업문화는 사업 운영에 필수적인 비즈니스 및 재무적 회복탄력성 확보, 평판 및 영업권 확보, 임직원의 위법 행위 감소, 임직원의 참여도 및 생산성 향상 등의 영역에 걸쳐 긍정적인 영향을 제공할 수 있습니다.

많은 임직원, 투자자, 규제기관 및 기타 이해관계자들은 자신들의 고용, 스투어드십 코드 이행, 규제 집행 및 의사결정 과정에서 기업문화를 점점 더 중요하게 인식하고 있습니다. 따라서 이사회는 현재의 관행과 프로세스가 기업문화를 효과적으로 모니터링하고, 영향력을 행사하며, 강화하고, 이를 형성하는 데 참여할 수 있도록 설계되어 있는지 검토해야 합니다.

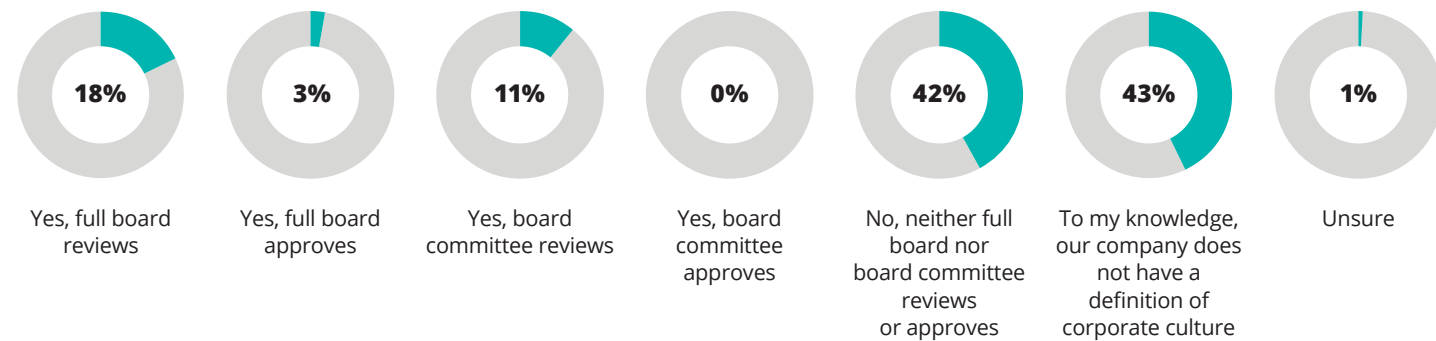
이번 **분기별 이사회 우수사례 보고서**는 이사회가 기업문화를 어떻게 감독하는지에 대해 살펴볼 것입니다. 본 보고서는 기업거버넌스협회 (Society for Corporate Governance) 회원을 대상으로 실시한 서베이 결과를 제시합니다. 또한, 기업문화에 대한 정의를 승인하는 이사회의 역할, 기업문화 감독의 주요 주체, 이사회에 보고되는 정보의 내용, 빈도 및 보고 주체, 그리고 주주와의 소통에 관한 질문을 포함하고 있습니다.

Findings

Respondents, primarily corporate secretaries, in-house counsel, and other in-house governance professionals, represent 77 public companies of varying sizes and industries,¹ and the findings pertain to these companies. The actual number of responses for each question is provided. Some survey results may not sum to 100% as questions may have allowed respondents to select multiple answers. Where applicable, commentary has been included to highlight differences among respondent demographics and to highlight comparisons to findings in the [2018 Board Practices Report](#).

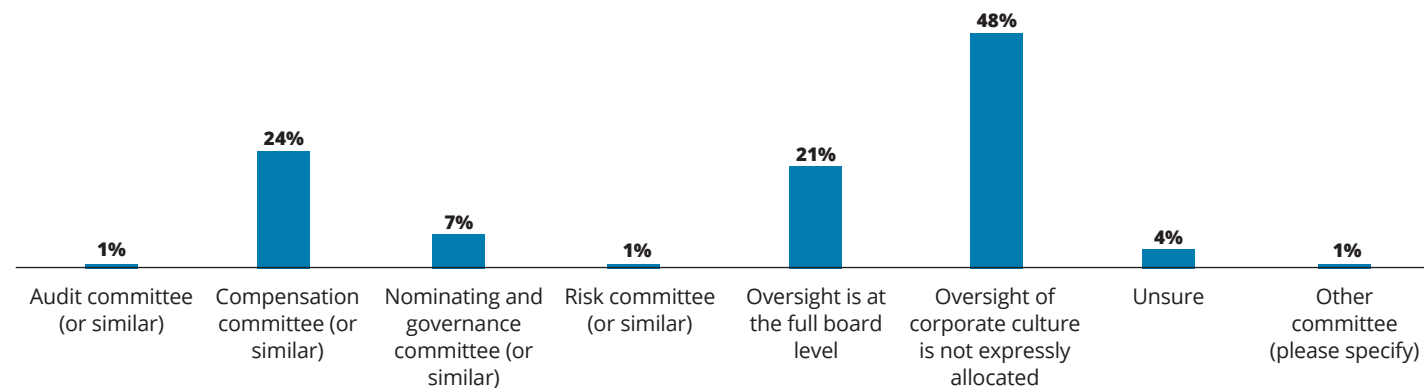
[Access](#) results by company size and type.

Does your full board or a board committee review or approve your company's definition of corporate culture? [Select all that apply] (74 responses)



Where does primary oversight of corporate culture as a stand-alone item lie within your company's board? [Select all that apply] (67 responses)

In response to a similar question in the [2018 Board Practices Report](#) regarding the allocation of corporate culture risk, 75% reported it lies with the full board, followed by 20% that reported the compensation committee, and 18% that reported corporate culture risk is not specifically allocated.



Note: One respondent commented that the Sustainability committee has primary oversight.

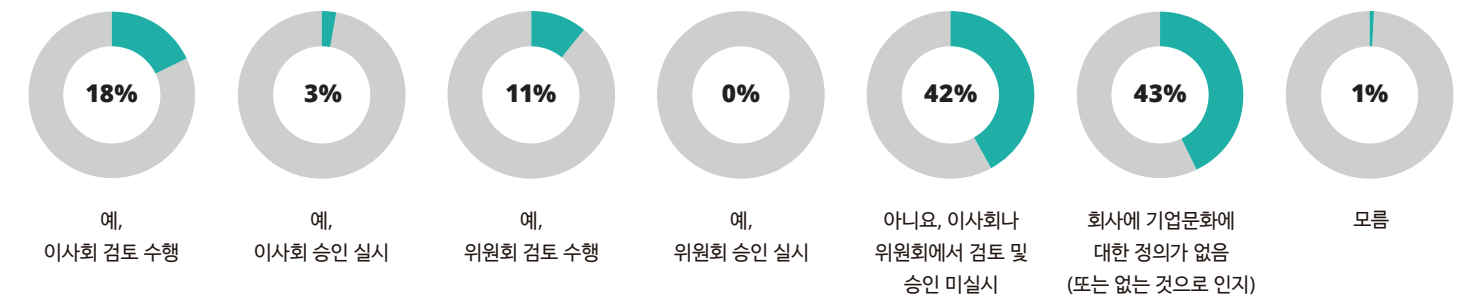
서베이 결과

응답자들은 주로 코퍼레이트 세크리터리(corporate secretaries)*, 고문변호사 및 기타 사내 거버넌스 전문가로, 다양한 규모와 업종의 77개 상장기업 대표하고 있으며, 서베이 조사 결과는 이들 기업에 대한 내용입니다. 각 질문에는 실제 응답 수가 제공됩니다. 일부 질문은 복수응답이 가능하여 총합이 100%가 아닐 수 있습니다. 필요한 경우, 응답자의 인구통계학적 특성 차이와 [동 보고서의 2018년 4월호](#)에서 제시된 유사한 질문과의 비교를 위한 설명을 제공할 것입니다.

*코퍼레이트 세크리터리(Corporate Secretary): 영미기업에서 기업 법무 및 주주관계 업무를 총괄하는 고위직

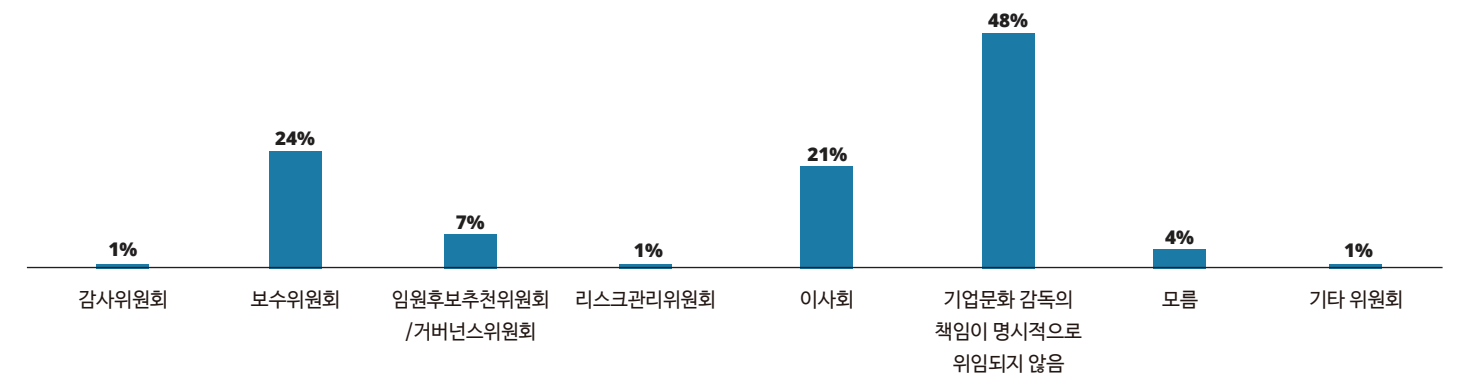
회사 규모 및 유형별 서베이 결과 [보기](#)

귀사의 이사회 또는 위원회에서는 회사의 기업문화에 대한 정의를 검토하거나 승인하고 있습니까? [중복응답 포함] (74개 응답)



귀사의 이사회 내에서 독립적인 항목으로서 기업문화에 대한 감독 권한은 어디에 있습니까? [중복응답 포함] (67개 응답)

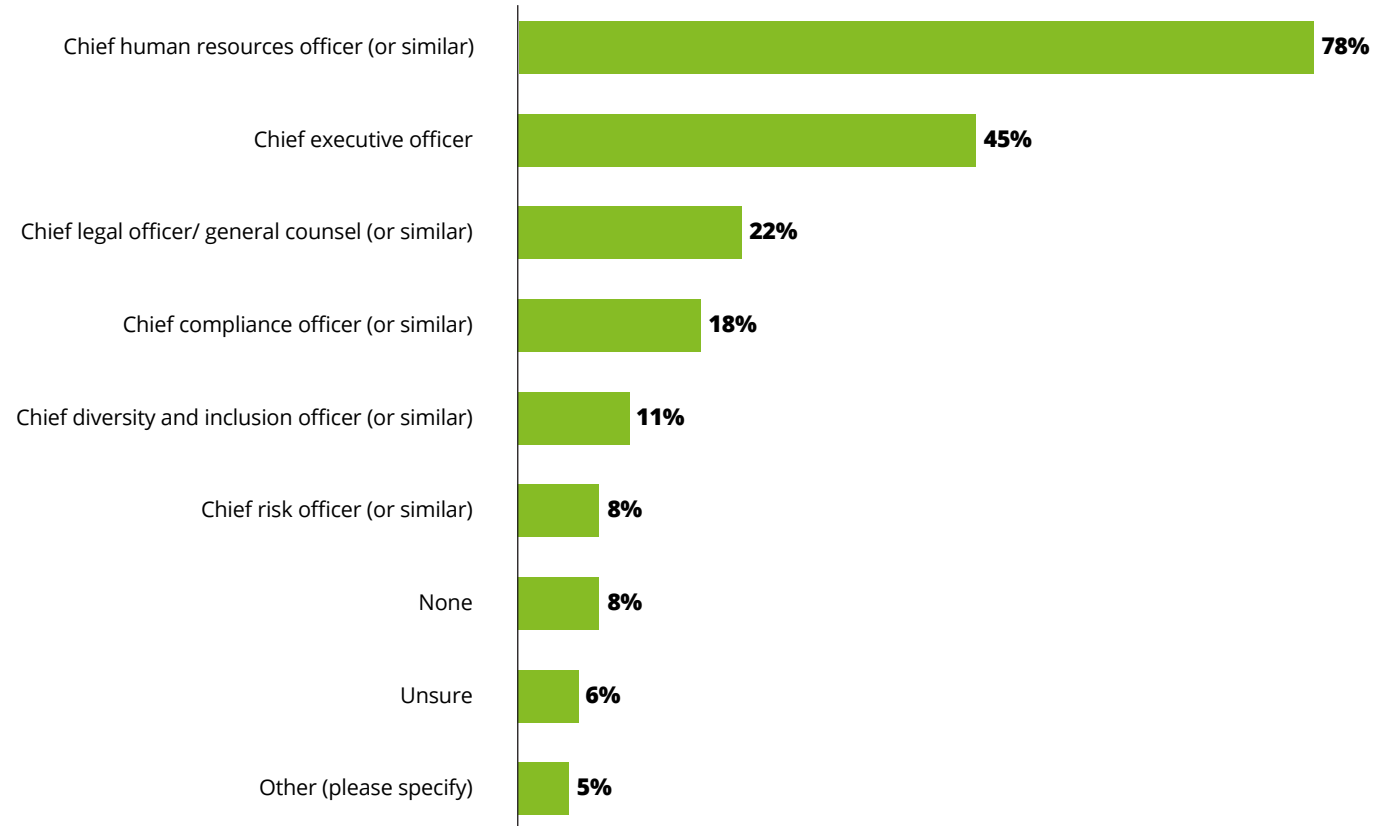
2018년 『분기별 이사회 우수사례』 보고서에서 '기업문화 리스크의 책임 소재'에 대한 질문에 대해, 75%는 '이사회', 20%는 '보수위원회', 18%는 '기업문화 리스크의 책임 소재가 명확하지 않다'고 답변했습니다.



참고: 응답자 1명은 지속가능경영위원회가 주요 감독권한을 보유하고 있다고 답했습니다.

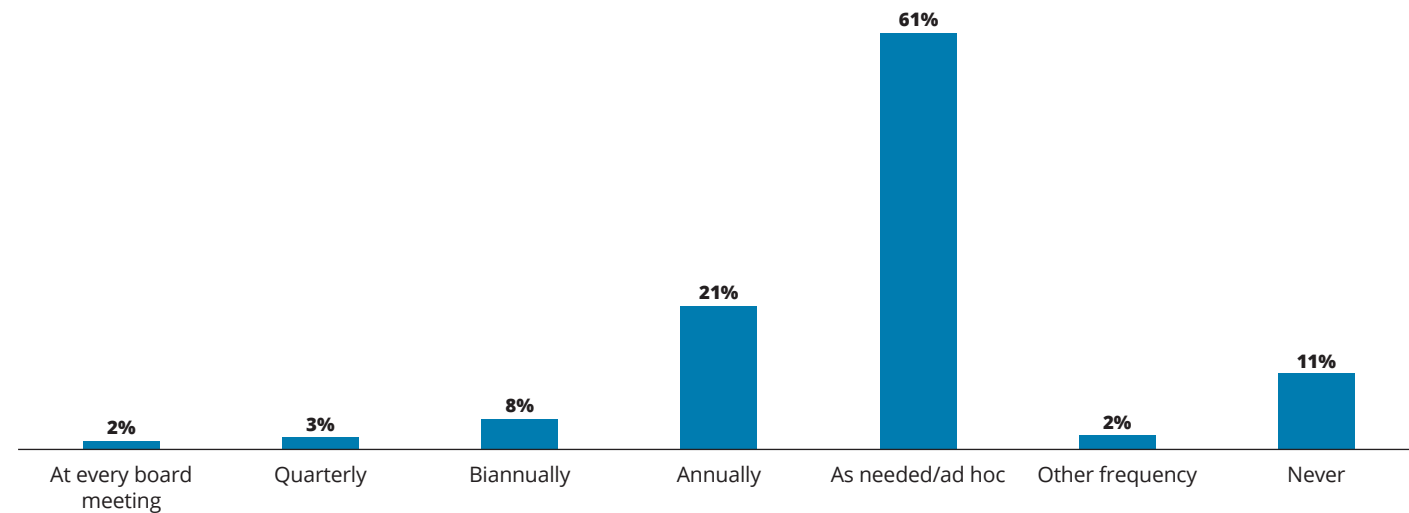
Which member(s) of management is/are responsible for culture risk in your company? [Select all that apply]
(65 responses)

Results from a similar question in the 2018 Board Practices Report reported the CHRO and CLO/General Counsel as being the most common members of management responsible for culture risk, at 75% and 23%, respectively. CEO was not among the pre-populated answer choices in the 2018 survey.



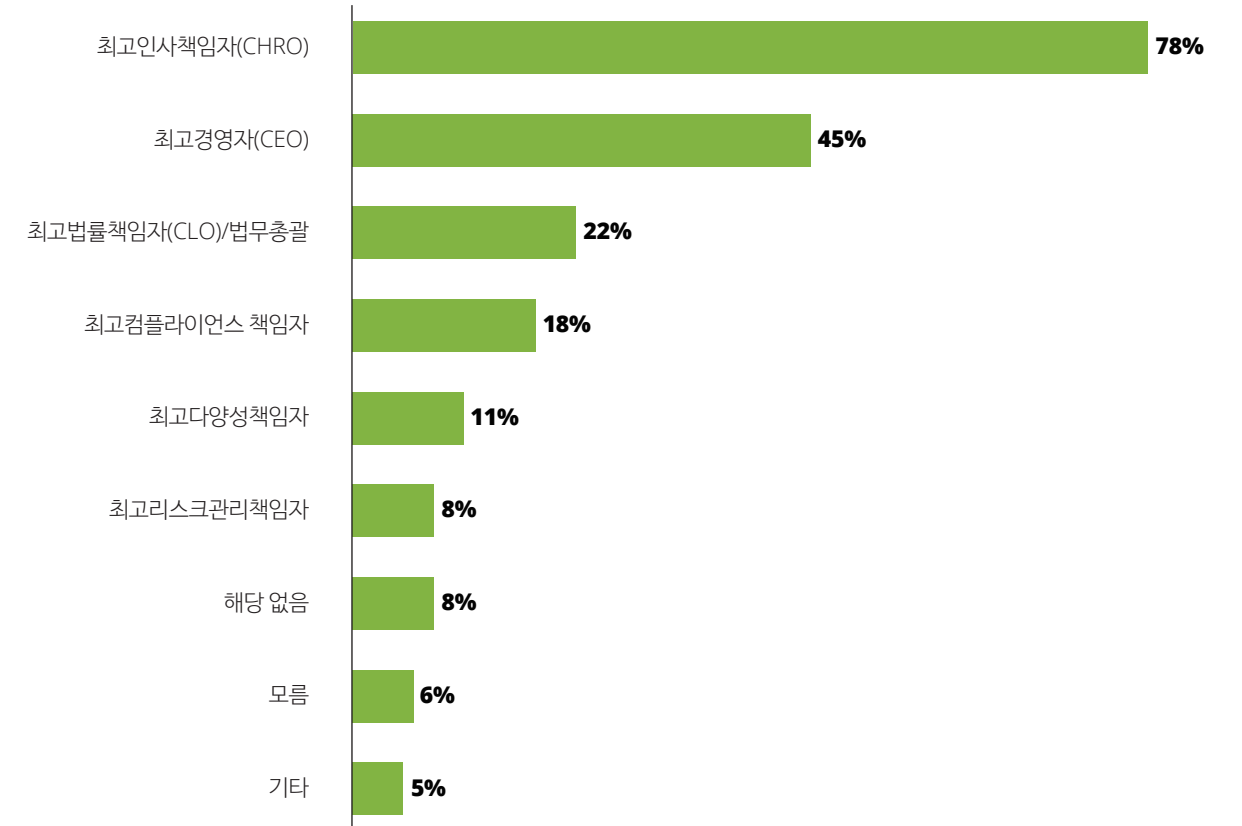
Note: Other (please specify) responses included the chief administrative officer, president, and chief sustainability officer.

Describe the frequency of corporate culture topics on full board meeting agendas (vs. at the committee level). [Select all that apply] (61 responses)



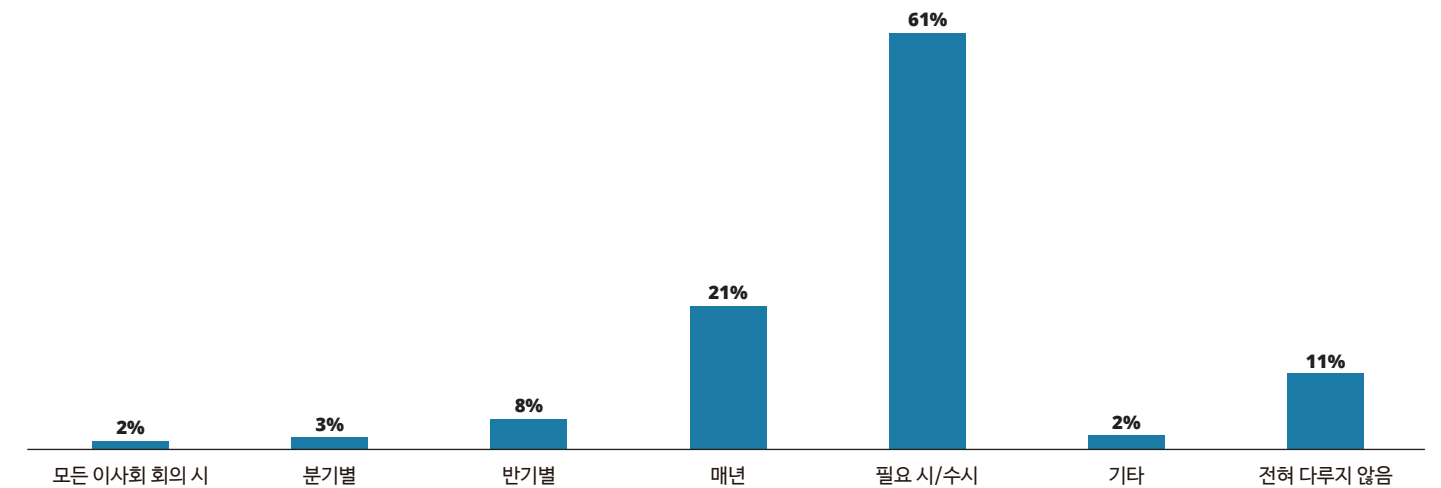
귀사의 기업문화 리스크관리 책임자는 누구입니까?
[중복응답 포함] (65개 응답)

2018년 『분기별 이사회 우수사례』 보고서에서는 유사한 서베이에 대한 결과로, 최고인사책임자(CHRO)와 최고법률책임자(CLO) 또는 법무총괄이 각각 75%와 23%로 가장 보편적인 책임자로 나타났습니다. 최고경영자(CEO)는 2018년 서베이의 응답 선택지에 포함되지 않았습니다.



참고: 기타 응답에는 최고관리책임자(CAO), 사장, 최고지속가능경영 책임자가 포함되었습니다.

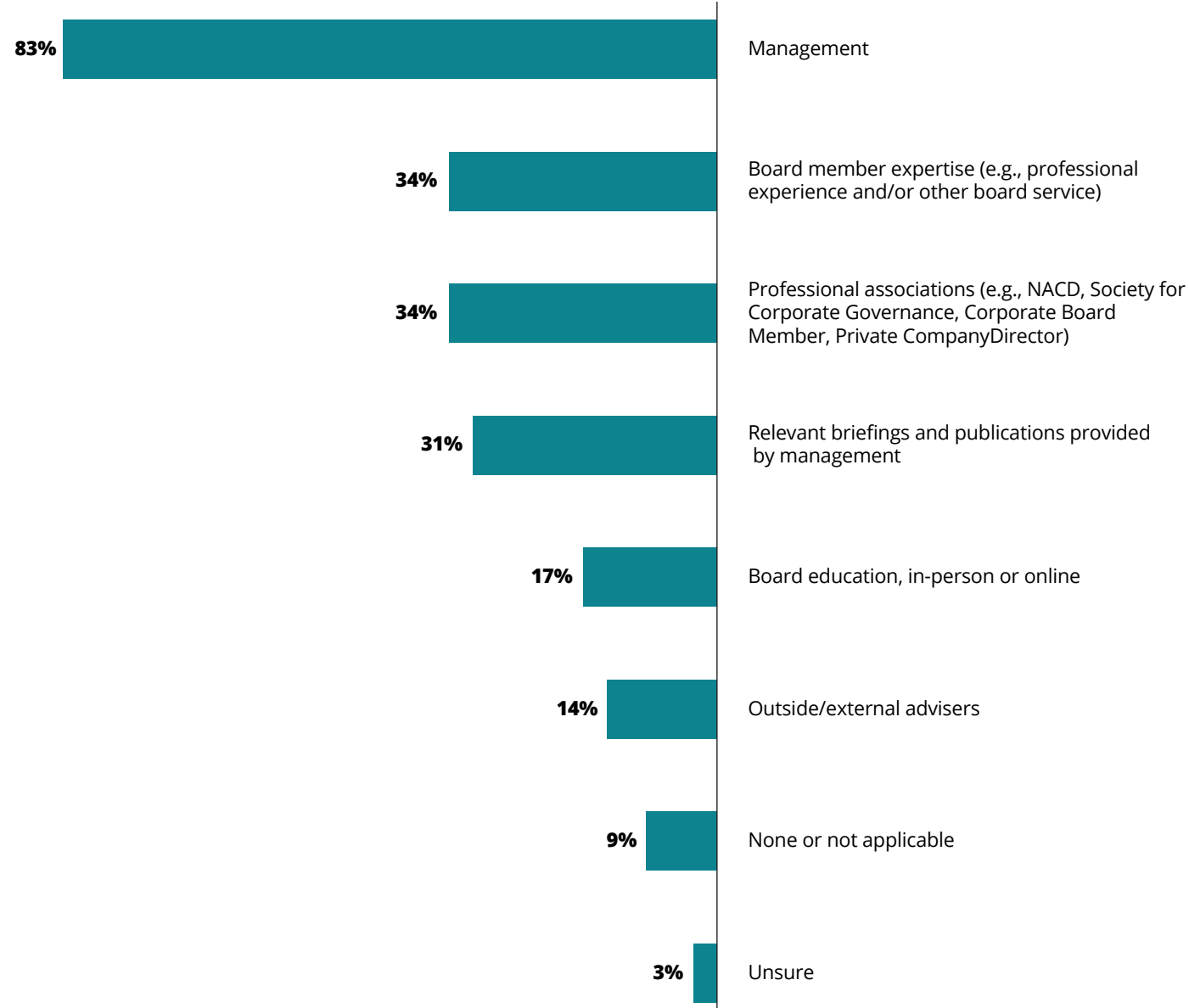
(위원회 수준과 비교하여) 이사회 안건에서 기업문화 주제를 다루는 빈도는 어떻게 됩니까?
[중복응답 포함] (61개 응답)



What resource(s) does the board/responsible committee use to stay current on corporate culture topics generally? [Select all that apply] (58 responses)

The greatest differences between market caps pertained to:

- Board education (in-person or online) – 8% large-caps; 20% mid-caps
- Relevant briefings and publications provided by management – 38% large-caps; 27% mid-caps

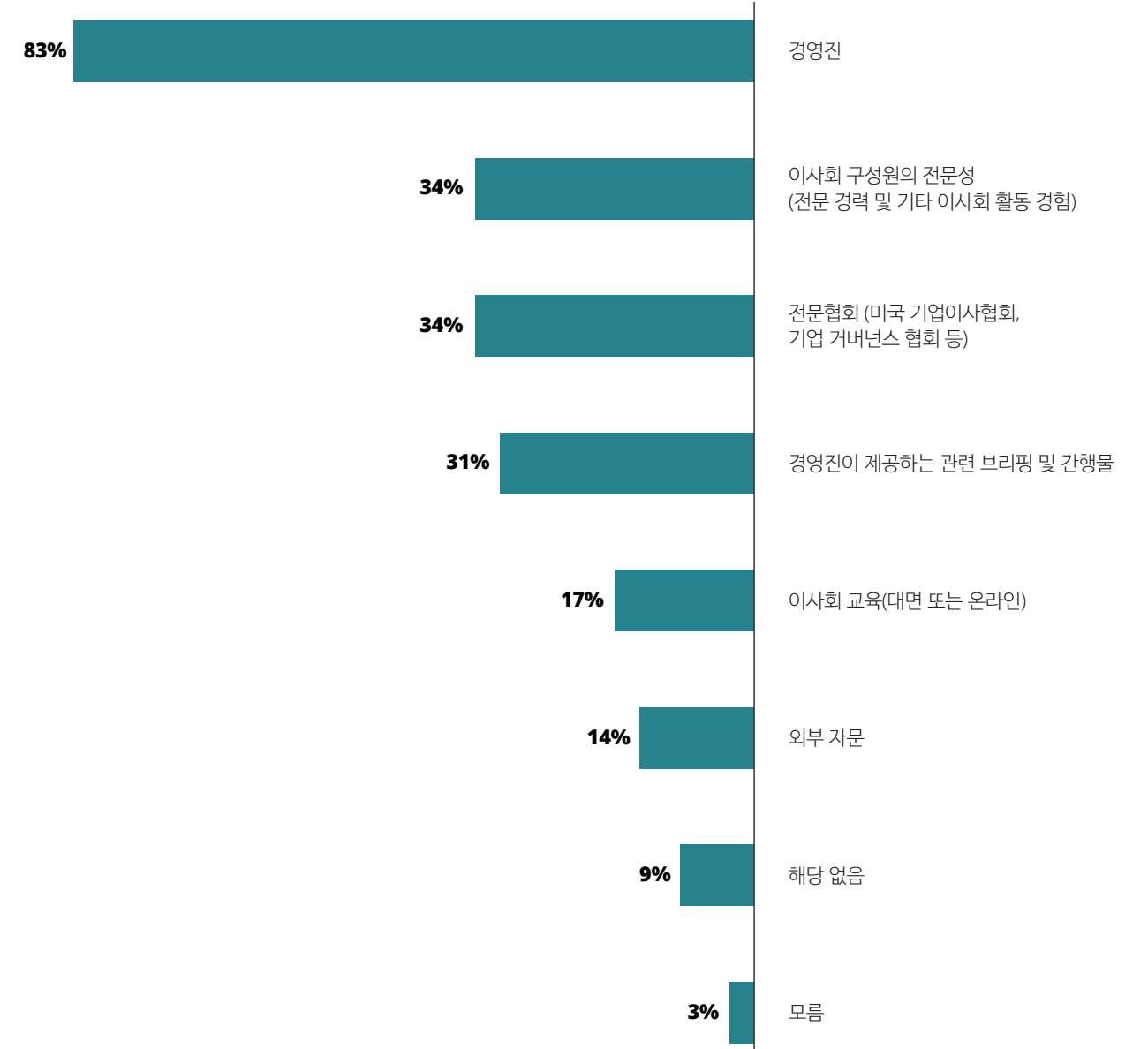


Note: No respondent answered "Advisory Council" or "Other (please specify)".

귀사의 이사회 및 위원회는 일반적으로 기업문화 주제에 대한 최신 정보를 얻기 위해 어떤 자료를 참고하고 있습니까? [중복응답 포함] (58개 응답)

시가총액별 가장 큰 차이가 나타난 항목은 다음과 같습니다:

- 이사회 교육(대면 또는 온라인) – 대형 상장법인 8%, 중형 상장법인 20%
- 경영진이 제공하는 관련 브리핑 및 간행물 – 대형 상장법인 38%, 중형 상장법인 27%



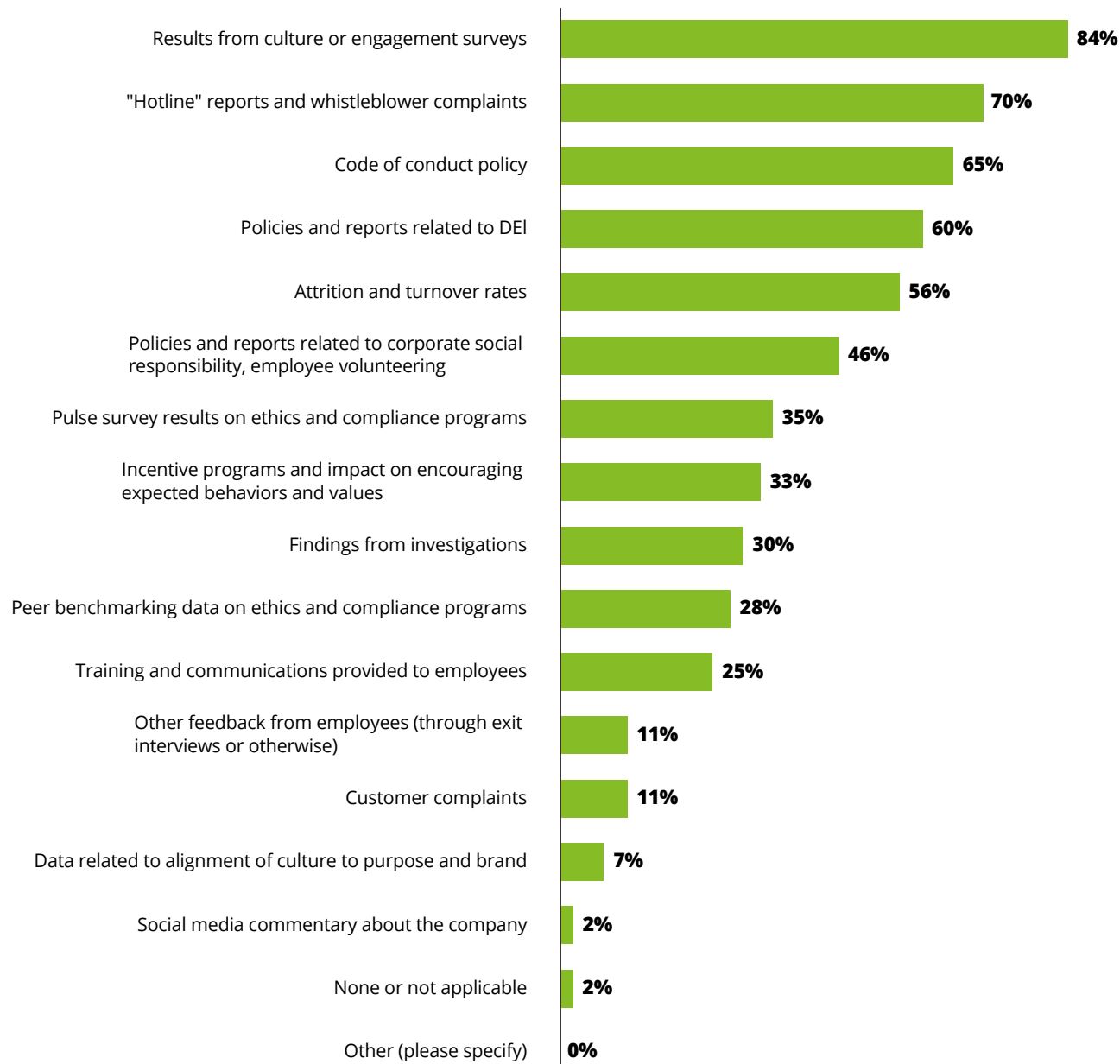
참고: "자문위원회" 또는 "기타"를 선택한 응답자는 없습니다.

What information does your board/responsible committee receive to monitor and evaluate company culture and behavior? [Select all that apply] (57 responses)

The greatest differences between market caps pertained to:

- Attrition and turnover rates – 70% large-caps; 43% mid-caps
- Incentive programs and impact on encouraging expected behaviors and values – 17% large-caps; 40% mid-caps
- Pulse survey results on ethics and compliance programs – 52% large-caps; 27% mid-caps
- Peer benchmarking data on ethics and compliance programs – 43% large-caps; 13% mid-caps
- Training and communications provided to employees – 35% large-caps; 10% mid-caps
- Policies and reports related to DEI – 70% large-caps; 53% mid-caps

Results from a similar question in the 2018 Board Practices Report revealed the most common information as hotline reports (78%), findings from investigations (68%), and results from culture surveys (58%).

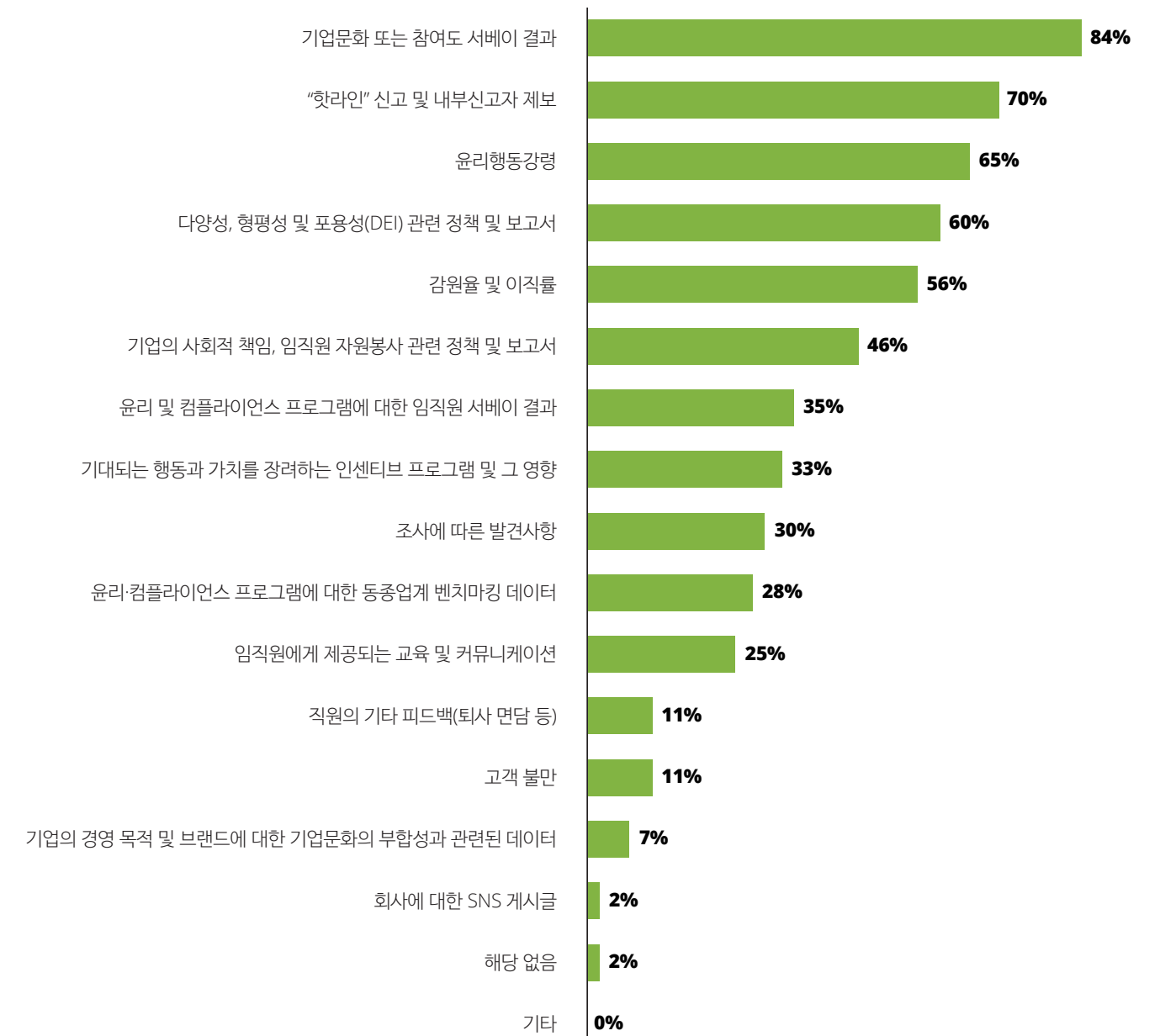


귀사의 이사회 및 위원회는 기업문화와 행동을 모니터링하고 평가하기 위해 어떤 정보를 제공받고 있습니까? [중복응답 포함] (57개 응답)

시가총액별 가장 큰 차이가 나타난 항목은 다음과 같습니다.

- 이직률 및 직원 교체율 - 대형 상장법인 70%, 중형 상장법인 43%
- 기대되는 행동과 가치를 장려하는 인센티브 프로그램 및 그 영향 - 대형 상장법인 17%, 중형 상장법인 40%
- 윤리·컴플라이언스 프로그램에 대한 임직원 서베이 결과 - 대형 상장법인 52%, 중형 상장법인 27%
- 윤리·컴플라이언스 프로그램에 대한 동종업계 벤치마킹 데이터 - 대형 상장법인 43%, 중형 상장법인 13%
- 임직원에게 제공되는 교육 및 커뮤니케이션 - 대형 상장법인 35%, 중형 상장법인 10%
- 다양성, 형평성 및 포용성(DEI) 관련 정책 및 보고서 - 대형 상장법인 70%, 중형 상장법인 53%

2018년 『분기별 이사회 우수사례』 보고서의 유사한 질문에 대한 결과에서는 가장 보편적인 정보로 '핫라인 보고(78%)', '조사에 따른 발견사항(68%)', '기업문화 서베이 결과(58%)'가 포함되었습니다.

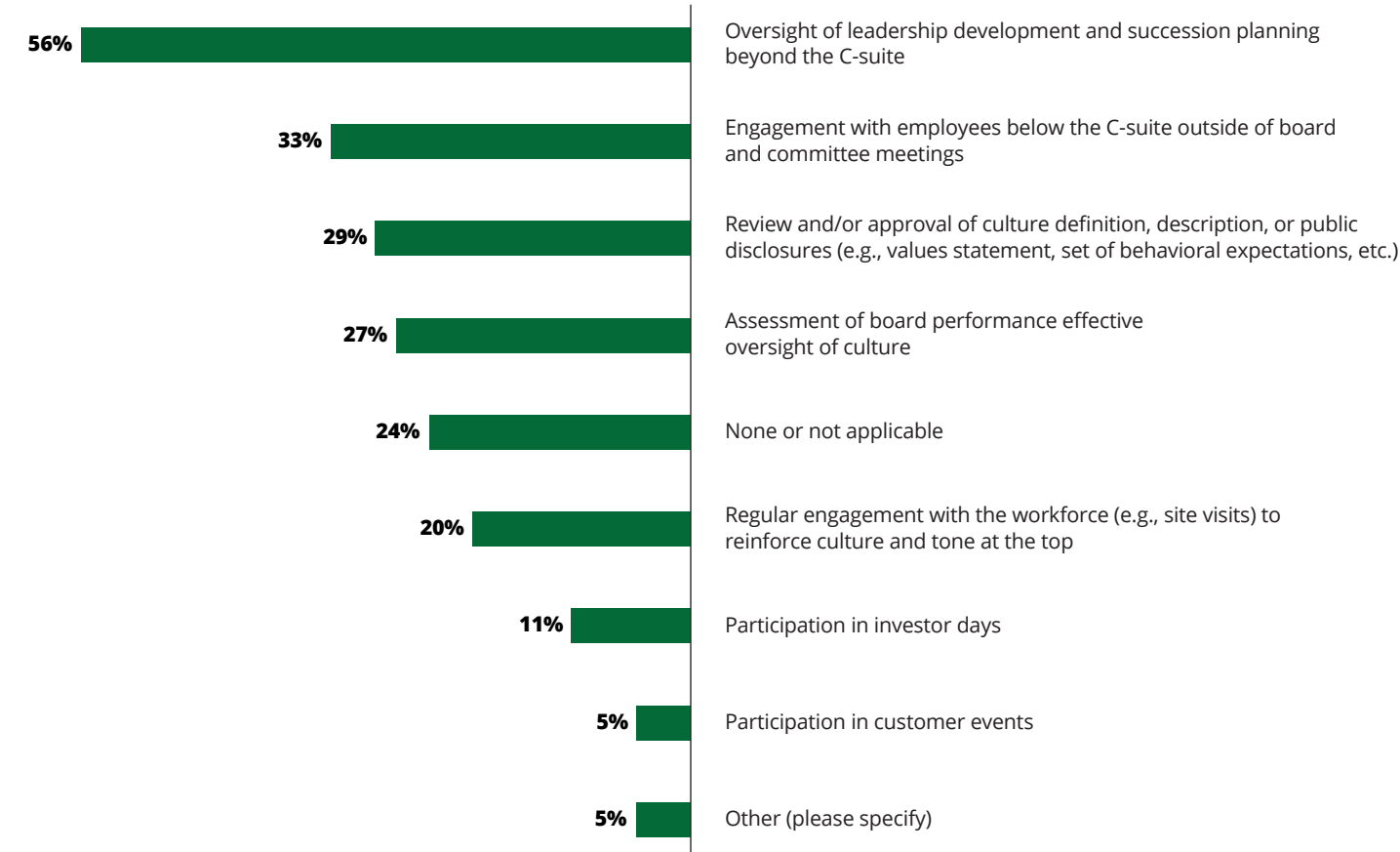


Which of the following ways does your board/responsible committee participate in your company culture and behavior? [Select all that apply] (55 responses)

The greatest differences between market caps pertained to:

- Regular engagement with the workforce (e.g., site visits) to reinforce culture and tone at the top – 38% large-caps; 10% mid-caps
- Engagement with employees below the C-suite outside of board and committee meetings – 48% large-caps; 27% mid-caps

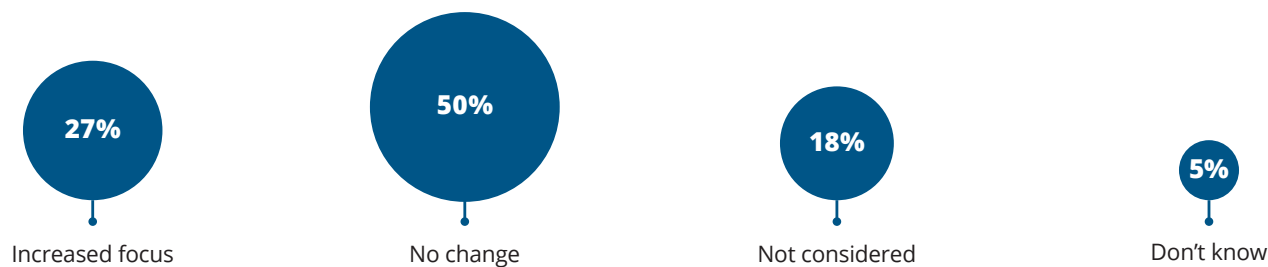
The most common responses to a similar question in the 2018 Board Practices Report were that the board engages with employees regularly to reinforce our culture and tone at the top (25%) and the board expanded oversight of leadership development beyond the C-suite (52%).



Note: Other (please specify) responses included annual visits to manufacturing locations and the board does a two day meeting at one of our international locations every year, where they meet certain members of the local teams.

In the past 1-2 years, how has the board considered corporate culture with regard to your company's strategic priorities? (56 responses)

Results from the 2018 Board Practices Report were increased focus (42%), no change (50%), not considered (4%), and don't know (4%).

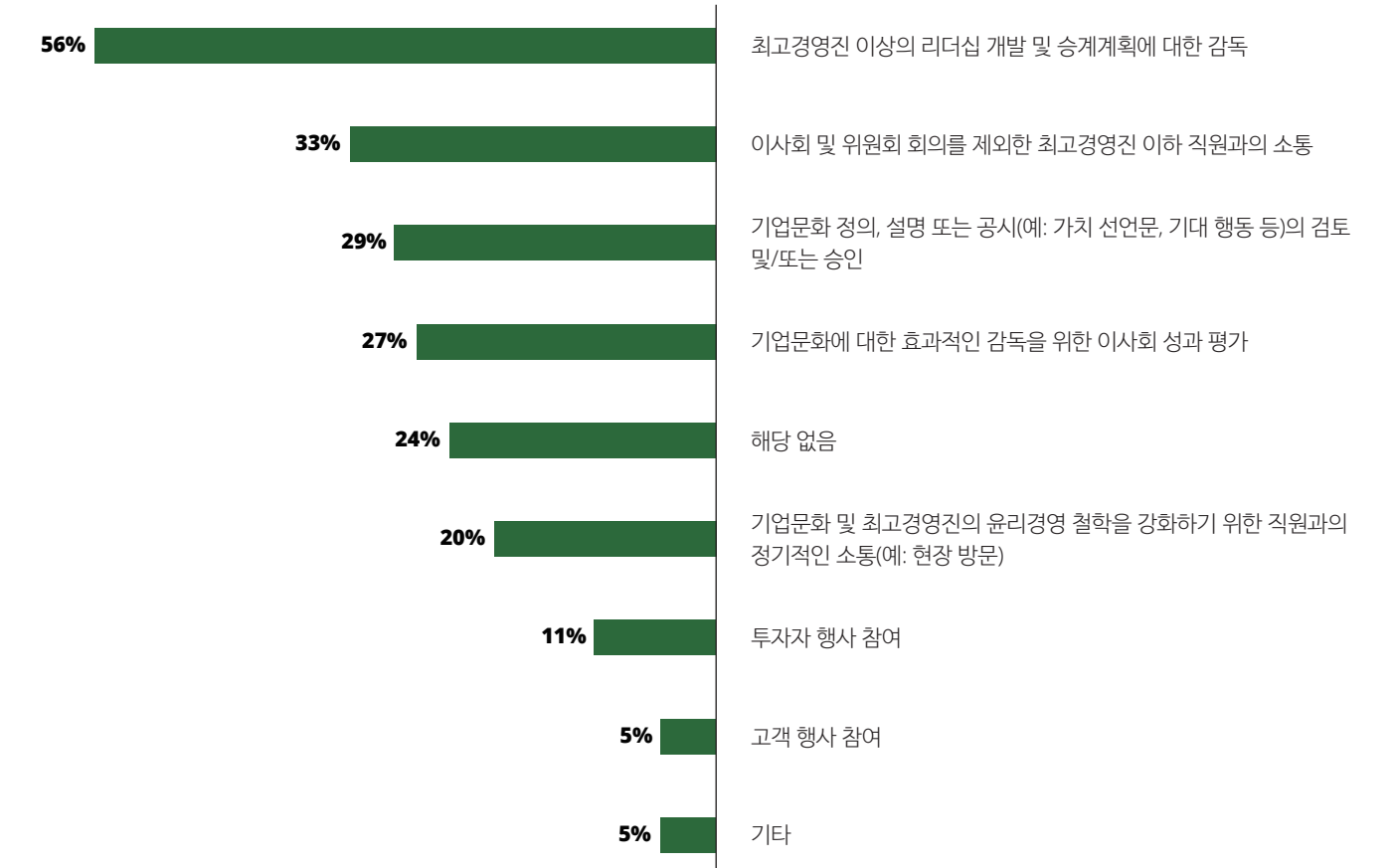


귀사의 이사회 및 위원회는 기업문화와 행동에 어떤 방식으로 참여하고 있습니까? [중복응답 포함] (55개 응답)

시가총액별 가장 큰 차이가 나타난 항목은 다음과 같습니다.

- 기업문화 및 최고경영진의 윤리경영 철학을 강화하기 위한 직원과의 정기적인 소통(예: 현장 방문) – 대형 상장법인 38%, 중형 상장법인 10%
- 이사회 및 위원회 회의를 제외한 최고경영진 이하 직원과의 소통 – 대형 상장법인 48%, 중형 상장법인 27%

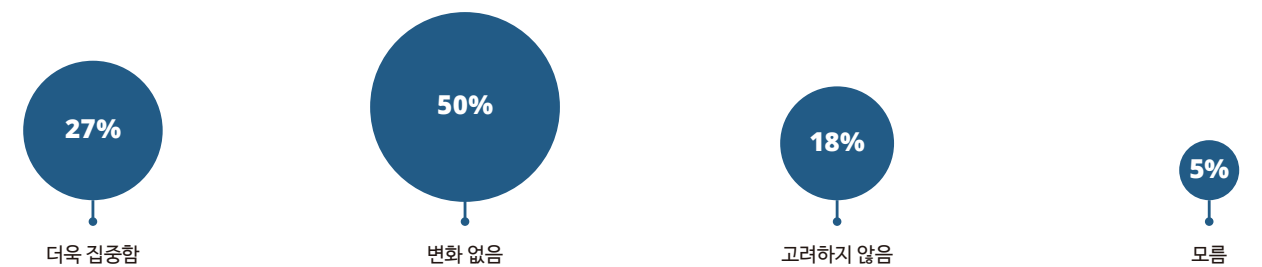
2018년 『분기별 이사회 우수사례』 보고서의 유사한 질문에 대한 결과에서 가장 일반적인 응답으로는 '기업문화 및 최고경영진의 윤리경영 철학을 강화하기 위한 직원과의 정기적인 소통(25%)', '최고경영진 이상의 리더십 개발에 대한 감독 확대(52%)'가 포함되었습니다.



참고: 기타 응답에는 매년 제조 현장을 방문하고, 이사회가 해외 지사 중 한 곳에서 이틀간 회의를 개최하며 현지 팀을 만난다는 응답이 포함되었습니다.

지난 1~2년 동안, 귀사의 이사회는 전략적 우선순위와 관련하여 기업문화를 어떻게 고려했습니까? (56개 응답)

2018년 『분기별 이사회 우수사례』 보고서에서는 '더욱 집중함(42%), 변화 없음(50%), 고려하지 않음(4%), 모름(4%)'으로 나타났습니다.

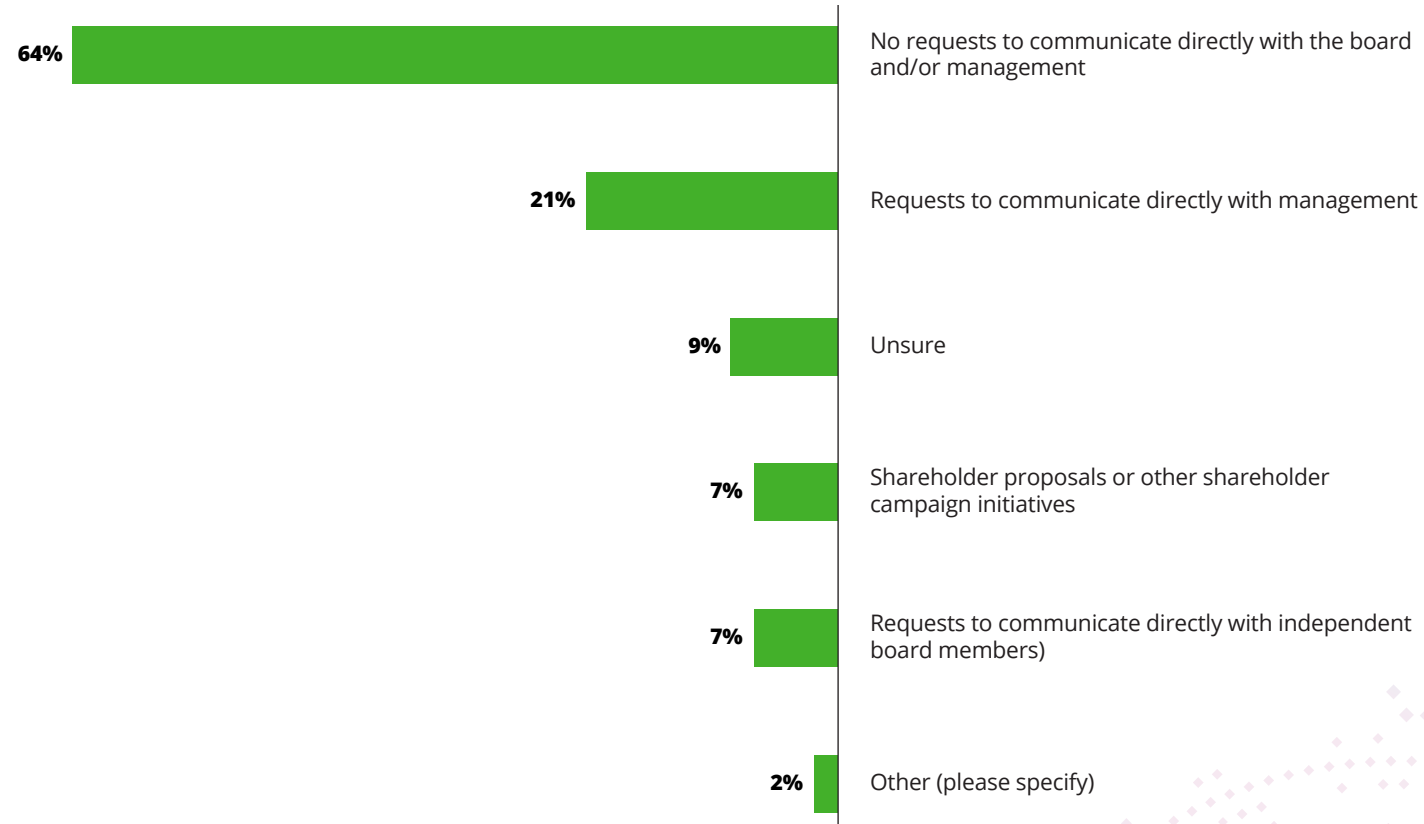


Have any of your company’s shareholders discussed or asked to discuss corporate culture-related matters with management and/or the board during the past year? [Select all that apply] (56 responses)

The greatest differences between market caps for those not responding “Unsure” pertained to:

- Requests to communicate directly with management – 36% large-caps; 13% mid-caps
- No requests to communicate directly with the board and/or management – 55% large-caps; 67% mid-caps

In 2018, 21% reported “workforce/human capital and culture” as a topic shareholders discussed or asked to discuss with management and/or the board.



Endnote

1. Public company respondent market capitalization as of December 2023: 44% large-cap (which includes mega- and large-cap) (> \$10 billion); 51% mid-cap (\$2 billion to \$10 billion); and 5% small-cap (which includes small-, micro-, and nano-cap) (< \$2 billion). Respondent industry breakdown: 31% energy, resources, and industrials; 27% financial services; 19% consumer; 18% technology, media, and telecommunications; and 4% life sciences and health care.

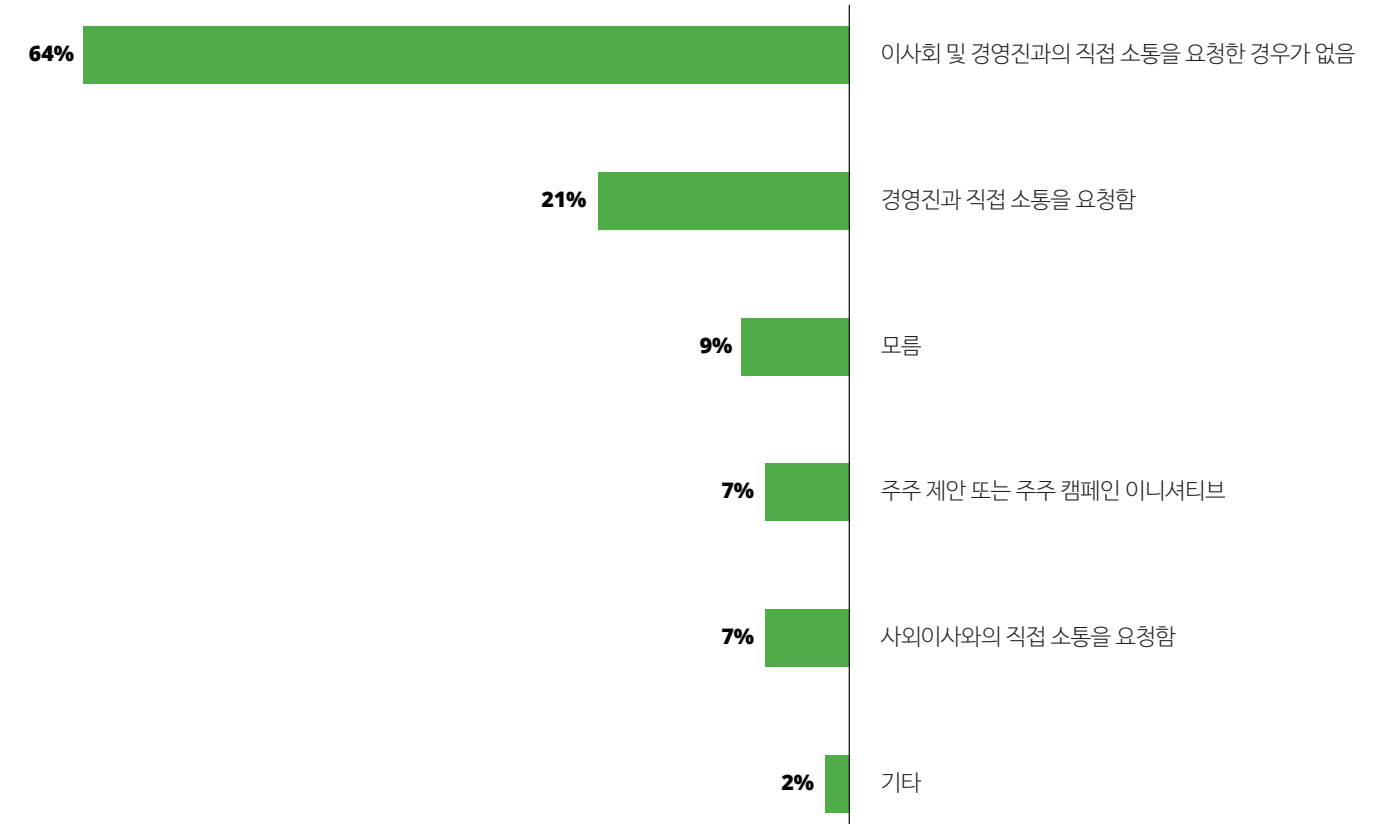
Small-cap and private company findings have been omitted from this report and the accompanying demographics report due to limited respondent population.

지난 1년 동안 귀사의 주주 중 경영진 또는 이사회와 기업문화 관련 문제를 논의하거나 논의할 것을 요청한 사람이 있습니까? [중복응답 포함] (56개 응답)

"모름"으로 응답하지 않은 경우의 시가총액별 가장 큰 차이는 다음과 같습니다.

- 경영진과 직접 소통을 요청함 – 대형 상장법인 36%, 중형 상장법인 13%
- 이사회 및 경영진과의 직접 소통을 요청한 경우가 없음 – 대형 상장법인 55%, 중형 상장법인 67%

2018년 『분기별 이사회 우수사례』 보고서에는 응답자의 21%가 인력/인적자본 및 기업문화'를 주주가 경영진 및 이사회와 논의했거나 논의하도록 요청한 주제로 응답했습니다.



참고사항

1. 2023년 12월 기준 상장법인 시가총액: 대형 상장법인 44% (100억 달러 이상), 중형 상장법인 51%(20억~100억 달러) 및 소형 상장법인 5% (20억 달러 미만). 응답자 산업 분포: 에너지, 자원 및 산업 31%, 금융 서비스 27%, 소비자 19%, 기술, 미디어 및 통신 18%, 생명과학 및 헬스케어 4%

소형 상장법인과 비상장법인에 대한 서베이 조사 결과는 응답자 모집단이 제한적이기 때문에 이 보고서에서 제시하는 인구통계에서 제외됩니다.

Authors

Natalie Cooper
Senior Manager
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
natcooper@deloitte.com

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

Randi Val Morrison
Senior Vice President and General Counsel
Society for Corporate Governance
rmorrison@societycorp.gov.org

Contacts

Carey Oven
National Managing Partner
Center for Board Effectiveness
Deloitte & Touche LLP
coven@deloitte.com

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, Audit & Assurance Governance Services and Audit Committee Program Leader
Deloitte & Touche LLP
kparsons@deloitte.com

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

기업지배기구발전센터 Contact



김한석 파트너
Partner / Audit & Assurance,
Center for Corporate Governance Leader
hansukim@deloitte.com



유승원 교수
기업지배기구발전센터 자문위원 /
고려대학교 경영대학 교수



김학범 파트너
Partner / Risk Advisory
hbkim@deloitte.com



장정애 교수
기업지배기구발전센터 자문위원 /
아주대학교 법학전문대학원 교수



정현 파트너
Partner / Audit & Assurance
hyunjeong@deloitte.com



노준화 교수
기업지배기구발전센터 자문위원 /
충남대학교 경영학부 교수



오정훈 파트너
Partner / Audit & Assurance
junoh@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 Society for Corporate Governance

Founded in 1946, the Society is a professional membership association of more than 3,700 corporate secretaries, in-house counsel, outside counsel, and other governance professionals who serve approximately 1,000 public companies of almost every size and industry.

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 about our global network of member firms.