

격변하는 환경에서의 이사회 역할

리스크속에서 위협과 기회간의 균형 유지하기



2016 Directors' Alert

www.global.corpgov.deloitte.com

서언

2014년 7월 포춘(Fortune)지 기사에 따르면 현재 Fortune 500대 기업 중 3분의 2는 20년에서 30년 사이에 사라지고 없을 것이라고 합니다. 창조적 파괴는 과거 어느 때 보다 빠르게 확산되고 있으며 어떠한 기업도 그 영향에서 자유로울 수 없습니다. 이는 엄청난 위협인 동시에 커다란 기회이기도 하며, 이사회가 특별한 관심을 가져야 하는 주제입니다.

Deloitte의 금번 *Director's Alert*에서는 2016년에 기업과 이사회에 영향을 미칠 수 있는 주요한 기회와 도전요인들을 살펴봅니다. 과거에 최선의 선택이었던 것이 오늘날에는 유효하지 않을 수 있기 때문에, 조직들은 고객에 제품과 서비스를 제공하는 방식에서부터 조세전략을 수립하고, 인재를 관리하는 방식에 이르기까지 전략의 모든 측면을 주기적으로 재평가할 필요가 있습니다. 따라서, 이사회는 조직이 이러한 환경의 변화에 충분히 대응할 수 있는 유연성을 확보하고 있는지를 확인하여야 합니다.

이하에서는 아래 핵심 이슈들에 대해 “이사회가 가져야 할 의문들(Questions for Directors to Ask)” 위주로 정리되어 있습니다.

1. 혁신: 혁신적인 조직문화 개발하기
2. 전략: 창조적 파괴에 맞서 전략 수립하기
3. 인재: 매력적인 근무환경 조성하기
4. 이해관계자 관계: 전향적인 관리로 이해관계자 충성도 높이기
5. 조세: 지속가능한 조세전략 수립하기
6. 정보보안: 사이버 위협에 효과적으로 대처하기
7. 위기관리: 위기 속에서 예기치 못한 기회를 찾아내기

본론



1. 혁신: 혁신적인 조직문화 개발하기

빠르게 진보하는 기술로 인해 기존의 사업모델이 급격하게 진부화되는 상황에서, 혁신은 이사회에의 중요 관심사로 대두되고 있습니다. 과거에는 혁신을 리스크 관점에서만 바라보았지만, 이제는 시장을 확대하고 브랜드 가치를 제고하는데 있어 혁신이 만들어 낼 수 있는 기회요인들을 포착하고 활용하여야 합니다.

이사회가 가져야 할 의문들(Questions for Directors to Ask)

1. 혁신적인 기술이 조직의 기존 사업모델을 어떻게 파괴시킬 수 있는지 이사회가 이해하고 있는가? 우리 조직이 더 많은 가치를 창출하고 시장을 확대하기 위해 혁신적인 기술과 접근방식을 적용하는 것을 이사회가 확인할 수 있는가? 동종 산업 내에서 일어나고 있는 혁신들을 빠짐없이 추적하고 있는가?
2. 현장의 관점을 이해하기 위해 이사회가 사업단위 경영자들과 얼마나 자주 접촉하고 있는가? 이사회가 조직 생태계 내에 있는 공급자들을 만나는가? 경쟁사에서 일어나고 있는 일들을 이사회가 잘 이해하고 있는가?
3. 조직 내에서 혁신에 대한 주된 책임을 연구개발부서가 부담하는가, 아니면 새로운 아이디어와 접근법을 개발하고 이행하는데 모든 임직원이 역할을 하는 혁신의 문화를 보유하고 있는가? 혁신에 대해 이사회가 경영진에 기대하는 사항들을 공식적으로 정의하고 있는가?
4. 회사가 주요 성장목표와 연계된, 혁신에 대한 핵심성과지표(KPIs)를 정의하고, 관리하고 있는가? 이들 성과지표에 대해 이사회가 주기적으로 보고받고 있는가?



2. 전략: 창조적 파괴에 맞서 전략 수립하기

조직의 전략은 이해관계자 가치를 창출하기 위한 장기적인 목표에 집중하면서, 가속화되고 있는 파괴적인 변화(disruptive change)에 대응할 수 있는 유연성과 민첩성(agility)을 갖추어야 합니다. 성공적인 제품이 순식간에 복제될 수 있는 최근 환경에서 조직의 가치체계(value proposition)가 하룻밤 사이에도 바뀔 수 있습니다. 특히 조직의 가치체계와 관련된 전략을 수립함에 있어, 이사회는 관련된 리스크에만 집중할 것이 아니라 기회요인도 이해하여야 합니다.

이사회가 가져야 할 의문들(Questions for Directors to Ask)

1. 우리가 시장에 접근하는 방식이나, 공급자 혹은 고객과 협업하는 전통적인 방식이 진부화될 수 있는 징후가 있는가? 변화하여야 할 시점은 언제인가? 시장에서 선도자가 되어야 하는가 아니면 신속한 추종자가 되어야 하는가?
2. 우리 조직은 고객에 제품과 서비스를 제공하는 공급망 속에서 어디에 위치하고 있는가? 우리 조직의 생태계 내에서 다른 기업들이 하는 역할은 무엇인가? 조직 내부에서 유지하여야 할 핵심 역할은 무엇이며, 외부 업체에 의존할 수 있는 역할은 무엇인가?
3. 우리 조직은 고객의 어느 부서와 관계를 맺고 있는가? 협력사들은 우리 고객과 어떤 관계를 맺고 있으며, 고객과 어떤 관계를 맺고 있어야 하는가?
4. 공급망이나 시장 혹은 고객이 파괴될 수 있는 위험은 어느 정도인가? 기존의 제품이나 서비스가 시장에서 도태되는 시기를 사전에 인지할 수 있는가? 과거에 시장의 변화에 민첩하게 대응하였는가 아니면 오랜 효자상품이 시장점유율과 고객의 지지를 잃어간다는 것을 인정기를 주저한 것은 아닌가?



3. 인재: 매력적인 근무환경 조성하기

가치있는 업무, 출선수범하는 경영진, 개인의 경력 개발과 성장 기회, 리더십에 대한 신뢰 등의 특징이 있는 조직에서는 임직원의 업무 몰입도와 조직에 대한 충성도가 매우 높습니다. 오늘날의 임직원은 목적, 사명감, 개인생활과의 균형 등 과거 근로자들과는 다른 새로운 동기부여 요인을 가지고 있다는 것을 이해하여야 합니다. 인재관리와 관련된 이사회의 직접적인 역할은 CEO의 선임과 경영진의 보수에 관한 것이지만, 그 중요성을 고려할 때 조직이 인재들을 유치하고 유지하며 동기를 부여할 수 있는 문화를 구축하고 있는지를 확인하여야 합니다.

이사회가 가져야 할 의문들(Questions for Directors to Ask)

1. 우리 조직에 대한 인식이 어떤지를 알기 위해 소셜 미디어를 모니터링하고 있는가? 우리 조직의 근무환경은 다른 경쟁자와 비교하면 어떤 수준인가? 소셜 미디어 상에서 우리 직원들은 어떤 이야기들을 하고 있는가?
2. 우리 임직원은 조직에 얼마나 헌신적이며, 이를 어떻게 측정하는가? 단순한 몰입도 조사 이외에 조직문화의 강·약점을 평가할 수 있는 프로그램은 무엇인가? 임직원들로부터 받은 피드백에 대해 적절한 조치를 취하는가? 다른 조직에 대한 인식과 비교하고 외부에서 좋은 인식을 받을 수 있도록 노력하는가?
3. 채용시장에서 성공적인 결과를 거두고 있는가? 경쟁사와 비교할 때 이직률은 어떤 수준인가?
4. 조직의 리더들이, 우수 인재를 유치하고 유지하는 것과 조직의 성과에 미치는 영향의 관점에서, 조직문화의 중요성을 이해하고 있는가? 멘토링이나 코칭 등 적절한 문화를 조성하기 위한 리더들의 활동을 측정하는가? 조직문화에 대한 경영진의 의지(tone at the top)는 이사회가 만족할 수 있는 수준인가?
5. 이사회가 조직문화의 중요성을 얼마나 잘 이해하고 있는가? 이사회가 조직문화에 대한 기대사항을 경영진에게 명확하게 전달하였는가?



4. 이해관계자 관계: 전향적인 관리로 이해관계자 충성도 높이기

오늘 날 이해관계자들은 환경, 다양성, 경영자 보수 등 다양한 경영활동에 대한 다각적인 의견을 적극적으로 개진하고 있습니다. 2015 년 조사에 따르면 북미 CFO 의 절반 가까이는 주주들의 요구에 따라 중요한 회사 정책(자사주 매입, 경영진 교체, 기업분할 등)을 변경했다고 밝혔습니다. 조직의 다양한 부문에서 이해관계자를 관리할 수 밖에 없는 대형 기업에서는, 이해관계자들에게 상충되는 정보가 제공되지 않도록 이들의 활동을 조율하고 상호 협조하는 것이 매우 중요합니다. 이런 관점에서 이사회가 특정한 주제별로 소통 담당자와 프로세스 등을 정의하도록 요청할 수도 있습니다.

이사회가 가져야 할 의문들(Questions for Directors to Ask)

1. 조직의 중요한 이해관계자들과 지속적으로 소통함에 있어 경영진과 이사회 의 역할은 무엇인가? 이해관계자들의 주요 관심사는 무엇인가? 이사회가 이러한 관심사를 적절히 고려하고 대응하고 있는가?
2. 경영진이 이해관계자의 의견을 모니터링하고 지원하는 활동에 대해 얼마나 자주 이사회에 보고하는가? 이사회가 조직 및 조직의 전략, 사업활동에 관한 주주나 기타 이해관계자의 의견과 관심사항을 명확하게 이해하고 있는가?
3. 행동주의 주주들이 가장 관심을 가질 수 있는 의사결정이나 경영활동이 무엇인지 파악하고 있는가? 사실에 기반한 가치를 통해 이러한 의사결정의 배경을 이해관계자에게 설명하고 설득할 수 있는가?



5. 조세: 지속가능한 조세전략 수립하기

G20 의 요청에 따라 경제협력개발기구(OECD)는 2015 년 10 월 세원 잠식과 소득이전(BEPS: Base Erosion and Profit Shifting)에 대한 15 개 항의 Action Plan 을 발표한 바 있습니다. BEPS 는 국제조세원칙에서 최근 수 십년 내에 이루어진 가장 큰 변화입니다. 다국적 기업에 있어서 글로벌 조세법규의 변화는 단순한 세무상의 이슈를 넘어 조직 운영의 전반에 영향을 미칠 수 있는 경영이슈입니다. 이사회는 조직의 세무 관행과 국내외에서 진행되는 조세 관련 법규의 개정사항 등을 잘 이해하고 있어야 합니다. 조세부담율이 중요한 고려사항이기는 하지만, 이사회는 세무조사와 그 결과에 따른 재무적·비재무적 비용도 고려하여야 합니다. 또한, 조세전략이 회사의 시장에서의 위치나 브랜드 전략과 일관성을 유지하고 있는지 등 평판리스크(Reputation Risk)도 추가로 고려해야 합니다.

이사회가 가져야 할 의문들(Questions for Directors to Ask)

1. 본사 및 해외 사업장에서의 조세전략을 이사회가 이해하고 있는가? 동 조세전략은 합리적이라고 판단되는가?
2. BEPS 의 관점에서, 경영진이 이사회에 회사의 조세정책과 관련 진행상황 등을 보고하는 방식이 수정되어야 하는가?
3. BEPS 나 기타 회사가 사업을 영위하는 국가에서의 세무 관련 법규의 개정에 따라 회사의 조세 정책과 사업모델에 어떠한 변경을 고려하여야 하는가?
4. BEPS 나 기타 조세 법규의 개정이 주가에 얼마나 영향을 미칠 것인가? 경쟁사와 비교하면 그 영향은 어느 정도인가?
5. 기존의 조세전략을 이해관계자의 시각에서 검토하였는가? 이해관계자들이 회사의 조세전략을 오해하여 회사의 평판에 부정적인 영향을 미칠 위험은 없는가? 조직이 이러한 위험에 잘 대응하고 있는가? 이러한 평판위험에 따른 재무적인 영향을 고려하였는가?



6. 정보보안: 사이버 위협에 효과적으로 대처하기

인터넷, 소셜 네트워크 서비스, 사물인터넷(IOT; internet of things), 클라우드 컴퓨팅 등 정보기술이 급격히 발전하고 정보기술에의 의존도가 높아지면서 정보자산의 중요성이 더욱 커지고 있습니다. 해킹기법이 나날이 고도화·정교화되는 상황에서, 조직이 최선을 다해 대비하더라도 정보보안사고는 발생할 수밖에 없는 것으로 전제하여야 합니다. 이사회는 경영진이 수립하고 이행 중인 정보보안 전략 및 사고 발생 시 위기대응방안에 대해 심도있게 검토하여야 합니다. 그리고, 정보보안 위협을 감독하고 관리할 수 있는 이사회 차원의 별도 위원회를 구성하는 것도 고려할 수 있습니다.

이사회가 가져야 할 의문들(Questions for Directors to Ask)

1. 조직이 보호해야 할 정보자산의 범위가 정의되어 있는가? 내부적으로 사용하고 외부에 제공하는 정보는 무엇이며, 어떤 채널을 통해 정보를 전달하는가? 제 3 자와 공유하는 정보는 무엇이며, 우리의 공급망이나 정보 생태계 속에서 정보와 데이터를 보호할 수 있는 충분한 조치가 마련되어 있는가?
2. 이사회가 정보보안위협을 충분히 이해하고 있는가? 이사회가 조직이 노출된 정보보안 위협의 유형이나 이를 관리하기 위한 방안, 위협이 현실화 될 수 있는 징후 등에 대한 지식을 습득하기 위해 외부 전문가를 활용할 필요성이 있는가? 정보보안 관리책임자는 이사회에 얼마나 자주 보고하는가?
3. 정보보안 사고 발생 시 사업을 영위할 수 있는 능력에 심대한 영향을 미칠 수 있는 핵심정보자산은 무엇인가? 이러한 핵심정보자산이 적절히 보호되는가?
4. 조직 전반에 걸친 정보보안정책과 정보보안리스크 관리계획을 보유하고 있는가? 이러한 정책과 계획은 잠재적인 위협에 선제적으로 대응하고 발생한 위협을 적시에 적발하고 대처할 수 있는가? 관련 규제기관이나 사법기관과 실무적인 관계를 구축하고 있는가? 경영진이 주기적으로 정보보안 위협성을 평가하고 위기대응을 위한 모의훈련을 실시하고 있는가?
5. 정보보안 사고 발생 시 조기에 적발할 수 있는가? 이를 위해 어떤 통제절차를 갖추고 있으며, 효과적인 작동 여부를 확인하는가? 과거에 어떠한 정보보안 사고가 발생하였고, 얼마나 잘 대처하였으며, 이를 통해 얻은 교훈은 무엇인가?
6. 정보보안 사고에 대비하기 위한 보험에 가입하고 있으며, 보험을 통해 보호될 수 있는 범위는 무엇인가?



7. 위기관리: 위기 속에서 예기치 못한 기회를 찾아내기

사업을 영위하는 과정에서 위협들은 일상적으로 발생하지만, 위기(crisis)는 이와는 차원이 다릅니다. 위기는 일반적으로 기업의 평판, 주가, 거액의 소송사건, 관계기관의 제재조치 등 조직의 존립과 브랜드 가치에 심각한 손상을 초래할 수 있는 사건들을 의미합니다. 적절한 위기관리체계를 갖추지 못한 기업들은 위기를 증폭시킬 수 있습니다. 이사회는 평상 시에는 감독기능과 단기-중기-장기의 전략적 비전을 통해 조직의 위기관리체계를 지원하고, 실제 위기 발생 시에는 조직이 위기 속에 내재된 기회를 찾아내어 경쟁력이 강화된 조직으로 거듭날 수 있도록 지원하는 역할을 담당합니다.

이사회가 가져야 할 의문들(Questions for Directors to Ask)

1. 경영진이 강력한 위기관리계획을 수립하고 있는가? 동 계획에는 위기 시에 경영진을 지원하기 위한 이사회 역할과, 이사회에 보고할 사항, 이사회가 역할을 수행하기 위해 필요한 지원사항 등이 포함되어 있는가?
2. 다양한 위기 시나리오를 활용한 적절한 교육훈련을 통해 위기관리계획의 실행력을 확보하고 있는가? CEO를 포함한 경영진이 동 교육훈련에 참여하는가? 이사회는 동 교육에 참여하는가? 위기관리계획과 교육훈련은 이사회가 만족할만한 수준인가?
3. 이사회는 경영진이 위기상황이 주는 중압감을 이겨내고 리더로서 효과적으로 행동할 역량이 있다고 판단하는가?
4. 위기 발생 시 가동될 수 있는 이사회 내의 위기관리위원회가 구성되어 있는가? 법률, 회계, 감사, 홍보, 또는 산업과 관련된 개별 이슈들에 대한 전문성을 지닌 이사회 구성원이 누구인지 파악하고 있는가? 위기 발생 시 이사회가 자문을 구할 수 있는 외부 기관을 확보하고 있는가? 신규 이사를 선임할 때 위기관리에 대한 경험이 있는 인사를 고려해야 하는가?
5. 위기 시에 이사회가 적시에 정확한 정보를 보고받을 수 있는 절차들이 마련되어 있는가? 위기로 인해 정상적인 의사소통채널이 붕괴된 상황에 대응하기 위한 대체적인 정보전달체계가 정의되어 있는가?

맺음말

이사회가 직면한 이슈는 날로 늘어나는 반면에 이사회가 활용할 수 있는 시간은 제한되어 있습니다. 따라서, 이사회가 조직에 가장 큰 가치를 기여할 수 있는 영역에 충분한 시간을 배분하는 것이 필요합니다. 이런 관점에서 이사회에서 논의될 주제를 이해하는데 더 많은 시간을 투자하여야 하고, 경영이슈들이 진화됨에 따라 이사회에 대한 지속적인 교육프로그램의 중요성도 커지고 있습니다.

본 자료에 녹아 있는 Deloitte의 관점들이 이사회가 성공적으로 기능하는데 도움이 되고, 이사회에서 활발한 논의가 이루어질 수 있는 촉매제가 되기를 기대합니다.

(주) 본 자료는 Deloitte의 Center for Corporate Governance에서 발간한 “Ingredients for success – Striking the right balance”를 요약·정리한 것입니다. 본 자료의 영문원본과, 기업지배구조에 대한 Deloitte의 많은 자료들을 www.global.corpgov.deloitte.com에서 확인하실 수 있습니다. 이 중 국문으로 번역된 자료들은 딜로이트 기업지배구조센터 웹사이트(<http://www2.deloitte.com/kr/ko/pages/risk/topics/deloitte-korea-center-for-corporate-governance.html>)에서 보실 수 있습니다.

About the Deloitte Center for Corporate Governance

Deloitte's Center for Corporate Governance fosters dialogue and knowledge-sharing, and develops thought leadership on governance issues to help advance collaboration among corporations, board members, the accounting profession, academia and government. Timely, relevant, and balanced governance information is available on the Center for Corporate Governance website at www.corpgov.deloitte.com.

www.deloitte.com

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. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 220,000 professionals are committed to making an impact that matters.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "deloitte network") is, by means of this publication, 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 entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

© 2016. For information, contact Deloitte Anjin LLC