



## 위기상황 발생 시 이사회의 역할

### Introduction

진정한 위기는 기업이 준비하지 못한 상황에서 상당한 수준의 정밀조사와 압박을 가져올 수 있다. 올바른 위기 대응은 신속하게 위기를 해결하는 것뿐만 아니라, 이해관계자, 주주, 규제 당국 등 외부 커뮤니케이션을 포함하고 기업의 미래에 영향을 미치는 부분에 대해 중대한 결정을 내리는 것이다.

**위기 상황이 발생하여 정밀 진단이 이루어질 때, 기업에 대한 높은 지분을 가지고 있는 이사회는 특별한 역할을 수행한다. 이사회가 직접 그 문제를 해결하는 것은 쉽지 않지만 그렇다고 아무것도 하지 않고 가만히 있을 수 없다.**

Deloitte의 위기관리 전문가들 중, 약 300명은 오늘날의 기업들은 10년 전과 비교하여 더 많은 위협과 위기상황에 노출되어 있다고 주장한다. 금융위기, 아랍의 반정부 시위운동, 많은 정부 및 기업을 대상으로 이루어진 사이버 테러 공격 등 지난 10년간의 경험을 통해 위기 상황의 발생 빈도가 증가하고 있으며, 사건 발생 속도 또한 빨라지고 있음을 확인했다.

이러한 불안정한 환경 속에서 '우리 기업에게는 일어날 수 없다' 또는 '우리 기업은 해결해낼 것'이라고 쉽게 말할 수 없다. Deloitte는 위기 발생 이후 정밀조사를 진행할 때, 투자자, 규제기관 및 이해관계자들이 기업의 위기대응 계획은 얼마나 자주 갱신되었으며,

얼마나 자주 훈련했는지, 그리고 경영진 및 이사회는 위기 상황에 참여했는지 등 기존에 수립되어 있던 위기관리계획에 대해 면밀히 살펴서 확인했다.

기업 경영진은 위기관리 조직의 구성과 기능을 책임진다. 이사회는 기업의 올바른 지배 구조와 생존을 보호할 책임이 있다. 따라서, 기업 경영진은 기업이 위치한 모든 지역을 포함하여 전사적인 측면에서 위기를 대처할 수 있도록 중심이 되어 관리해야 한다.

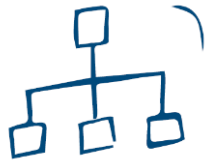


## 기업에게 위기는 무엇을 의미하는가?

**위기는 단순히 사무실 안에서 해결될 수 있는 일이 아니다. 위기 상황 자체는 기업의 생존과 직결되는 중대사항이기 때문에 반드시 경영진의 의사결정이 요구된다.**

영국 표준화 기구인 BSI(British Standards Institute)는 '위기'는 '기업의 생존에 위협이 되며, 이에 맞서 기업은 유연하고 시기적절하게 대응해야 하는 특별한 사건 또는 상황'이라고 정의한다. 일시적으로 발생하는 작은 사고부터 장기적인 이슈까지 위기 발생의 원인이 될 수 있다. 위기가 발생하면 경영진의 빠른 의사결정 및 커뮤니케이션 등이 요구되며, 외부 압력과 함께 사건 발생에 대한 정밀조사가 진행된다.

위기가 기업에 미치는 영향은 기업 고유의 목적, 목표 및 규모에 따라 다를 수 있지만, 기업의 목표 달성에 큰 영향을 미친다는 것은 모든 기업에 해당한다.



## 기업에게 위기관리는 무엇을 의미하는가?

**'평상시와 같은 비즈니스'와 다른 방식으로 '비상시 조직'을 운영하여 신속·정확한 의사결정을 내리고 전달할 수 있도록 하는 것이 위기관리의 전략적 원칙이다.**

위기 관리는 위기상황이 발생하기 전부터 시작되어야 하며, 단순히 위기에 대비한 하나의 옵션이 아니라 기업 복원력을 위해 반드시 갖추어야 할 요소다.



## 이사회는 왜 위기관리에 앞장서야 하는가?

**이사회는 경영진의 위기관리 능력에 관심을 가져야 한다.**

기업 이사회는 신탁 관련 의무와 주주의 이익을 보호해야 할 책임이 있기 때문에, 기업 운영에 중대한 결정 권한을 가진 이사회는 기업에 위협이 되는 위험 요소를 신경 써야 한다. 결국, 기업 경영의 연속성과 생존에 대한 평가는 이사회역의 역할이다.

BSI는 위기의 속도, 발생하는 문제의 복잡성, 문제의 심각성 및 불확실한 분위기 등이 기업을 위기에 빠뜨릴 수 있는 '증폭' 요소라고 말한다. 이러한 요소들은 이사회가 위기 발생 가능성에 대해 사전에 참고할 수 있는 좋은 표시다.

## 1. 속도를 높인다

사소한 사건에도 의심을 품는 것은 큰 화를 부르기 전인 초기 단계에서 위기를 관리 해낼 수 있는 좋은 시작이다. 위기 전문가들은 기업에 위기가 발생했을 때 집중되는 외부 언론의 관심은 적극적으로 '사전 대처'해야 함을 주장한다. 오늘날 소셜 미디어를 통해 많은 뉴스가 전달되고 분 단위로 뉴스가 모든 사람들에게 공개되기 때문에 기업은 외부 언론에 대해 적극적으로 대응해야 한다.

기업은 확실하고 실용적인 위기 대응을 통해 이러한 오늘날의 환경 속에서 승리할 수 있다. 이사회는 위기 상황이 발생하기 전부터 상황에 대처하는 방법을 배우고 그 역할에 대해 미리 숙지해야 한다.

## 2. 복잡성의 증가

기업의 공급망은 밀접하게 상호 연결된 세계 속에 있으며, 자연 및 인류가 만들어낸 수 많은 사건과 연결된 복잡성과 의존성을 갖는다. 다양한 기술의 발전은 한 개인이 기업에게 큰 영향력을 미칠 수 있도록 가능케 해주었다. 예를 들면, 기술과 소셜 미디어에서 영향력을 가진 한 개인은 다수로 구성된 기업 전체를 혼란에 빠뜨릴 수 있다. 이러한 복잡성은 문제에 대한 원인 파악과 해결 방안을 마련하기 어려워지고 있다.

오늘날의 위기 대응 절차는 평시부터 비상시까지 다양한 상황을 고려하여 수립되어야 한다. 이사회는 기업이 어떤 이유로, 언제, 어떻게 위기에 대응해야 하는지와 대응 방법의 효과를 충분히 이해해야 한다.

## 3. 엄격성의 증가

사건 및 사고가 발생할 때, 우리는 지리적 요건과 시장 환경을 고려하여 경영활동에 영향을 주는 규제와 제재를 확인해야 한다. 앞서 언급한 복잡성으로 인해, 정부 및 규제 기관의 감독이 더욱 엄격해지고 다양해졌다.

위법 행위에 대한 벌금과 기업 경영진에 대한 수사는 기업을 위기에 더욱 취약하게 만들고, 이에 따라, 위기에 대해 어떻게 대응하고 관리할 지에 대한 고민이 세계 각국 기업 이사회의 주요 관심사가 되었다.

## 4. 불확실한 환경

우리가 살고 있는 세계의 불확실성이 점차 높아지고 있다는 얘기를 종종 들을 수 있다. 환경 오염, 파괴력을 가진 기술, 경제 및 정치의 복잡성(무역 전쟁, 유럽 전역의 포퓰리즘, 심화된 정치 분열) 등은 전 세계를 불안정하게 만들며, 이에 따라 모든 기업들이 불안감을 가지고 있다.

위기 상황을 예측할 수 있거나 또는 할 수 없더라도, 기업들은 그러한 중대 상황에 대해 항상 대비해야 한다. 기업이 '인지하지 못하고 있음을 망각하는 것'에 대해 준비하려면, 단순히 정해진 시나리오만을 준비하는 것보다 다양한 상황을 포함한 대응 프로세스를 수립하고, 이를 이끌어낼 수 있는 강력한 리더십이 필요하다.



## 위기상황이 발생하기 전이라면?

기업 이사회는 위기 대응 활동 수립에 직접 발 벗고 나서야한다. 또한, 기업 고유의 특성을 고려한 위기대응 계획이 수립되어야 한다.

### 1. 리스크에 대한 넓은 시야를 갖춰라

통상적으로 기업 이사회는 목록화 된(예측 가능한) 리스크 만을 가지고 수용 가능성에 대해서 생각하지만, 기업이 수용할 수 있는 수준을 넘어설 수 있기 때문에 '보다 넓은 관점'에서 리스크를 식별해야 한다.

'어떤 상황이 발생하고 이에 대한 대응이 실패한다면 어떻게 됩니까?'와 같이 이사회는 기업 환경에 대한 폭 넓은 이해를 바탕으로 끊임없이 의문점을 제기해야 한다. 기업 이사회는 '가정(what if)'의 힘을 생각하고, 재무적/운영적 지원을 통해 리스크 관리를 뒷받침해야 한다.

이사회는 기업이 잠재적인 또는 흔히 않은 유형의 리스크 또한 식별하고 있는지 궁금증을 가져야 한다. 다양한 유형의 리스크를 포함한 리스크 관리는 모의훈련을 수행하거나 실제 위기 상황이 발생했을 때 충분히 가치가 있었음을 보여줄 것이다.

### 2. 위기관리계획에 대해 면밀히 검토하라

위기관리 정책은 기업 복원의 범위를 정의하는 프레임이며, 기업이 위기에 대해 어떻게 바라보고 있는지 보여준다. 기업 위기관리는 위기에 대한 명확한 정의를 포함해야 하며, 기업이 복원을 위해 어떤 전략을 수립하고 있는지 설명해야 한다. 위기 관리 계획은 적절한 수준에서 인력과 팀이 의사결정을 내릴 수 있도록 구성되어야 하며, 결정 사항이 구현될 수 있도록 정확한 의사소통 체계가 뒷받침되어야 한다.

위기 수준에 따라 구성원들의 역할과 책임이 달라지며, 명확한 의사소통 체계는 이러한 상황에 대비하여 구체적이어야 한다. 위기대응 계획은 다소 짧은 내용으로 구성되어있다. 위기대응 계획은 다음 단계에서 무엇을 해야할 지에 대한 순차적인 가이드가 아니라, 최선의 결정을 내리고 결정이 올바르게 전파 될 수 있게 하는 규칙이다.

많은 기업들은 이미 정해진 방식으로 리스크를 식별하여 위기 관리를 해왔지만 이는 한계가 있다. 실제 위기 상황을 겪은 다양한 기업들의 경험을 살펴본 결과, 그들이 예측했던 시나리오와 같이 위기 상황은 발생하지 않는다. 경영진의 관점에서 본 예측 시나리오는 종종 편파적인 시야와 취약점을 드러낸다. 위기 상황으로부터 탈피하기 위해 대응 프로세스는 수행되어야 하며, 현실적인 대응 프로세스가 수립될 수 있도록 임직원들의 의견을 수렴하는 것도 중요하다.

위기 대응 계획은 단순하지만 효과적이어야 하며, 경영진은 일어날 수 있는 모든 경우에 대해 준비해야한다.

### 3. 모의훈련 수행 여부를 확인하라

계획을 수립하는 것은 대응의 한 부분이지만, 계획이 수립 목적에 맞는지 테스트해야 한다. 수행 주체인 임직원은 계획에 대해 익숙해져야 한다.

효과적인 위기대응을 목표로 다양한 훈련방식을 포함한 모의훈련이 가장 좋은 방법이다. 구성원의 특성과 위기에 대한 이해도에 따라 위기대응 계획을 훈련하는 방법은 여러가지가

있다. 위기상황을 가정한 시나리오 훈련은 경험이 없는 구성원과 신규 계획을 확인할 때 가장 적합하다. 도상 훈련은 종잡을 수 없는 환경을 제공하고, 시뮬레이션 훈련은 여러 팀이 함께 참여하여 빠른 속도로 테스트가 진행되게끔 한다. 시뮬레이션 훈련의 경우, 위기대응 계획에 가장 익숙한 팀을 대상으로 수행되어야 하며, 기업 이사회는 직접 참가하거나 참관함으로써 훈련에 참석해야 한다. 이러한 모의훈련은 앞으로 어떻게 경영진이 위기상황에 대비해야 할지에 대한 방향성을 제공한다. 이사회는 모의훈련에 참석함으로써 경영진이 계획된 역할을 적절하게 수행할 수 있는지 확인할 수 있다.

**위기대응 계획에 대해 주기적으로 훈련하고, 훈련 결과를 문서화하는지 확인해야 한다. 이사회는 훈련에서 발견된 사항에 대해 의문점을 제기하고 훈련을 통해 얻은 효과에 집중해야 한다.**



## 위기상황이 발생했다면?

**이사회는 외부에 보여지는 역할보다 내부에서 지원하는 역할을 충실히 수행해야 한다. 이사회는 경영진의 타협이 필요할 경우 또는 주주의 이익에 영향력을 미치는 경우에 언제든지 개입할 수 있도록 기업으로부터 독립성을 유지해야 한다.**

### 1. 이사회 역할 정확히 수행하라

위기상황에서 필요한 리더십은 평상시 비즈니스에서 발휘하는 리더십과 다르다. 의사결정이 필요한 상황이 기하 급수적으로 늘어나고 경영진의 역할을 평시와 같이 수행하기 어렵다. 평상시와 같은 경영 방식으로 조정하고, 프로세스는 단순화하며, 새로운 권한이 위임 되어야 한다. 위기상황이 발생할 때, 경영진은 임직원들에게 과도한 업무수행을 요구할 수 있다. 이때, 이사들은 경영진의 요구에 동조하기보다 저항 및 조율해야 한다. 이러한 이사회 관점은 중요한 경영활동, 장기 계획 및 전략적 지원, 그리고 정부 및 투자자들과 같은 주요 이해관계자들을 유지하는데 큰 도움을 준다.

이러한 이사회 역할은 경영진과의 정보 교환에 크게 의존한다. 위기 상황이 어떻게 보고되는지, 보고 대상자 및 빈도를 설정하는 것이 필요하다. 위기상황에 놓인 기업의 CEO 가 되는 것은 외로운 일이다. 이런 상황에서 자신감을 잃지 않고 이사회 조언을 듣는 것은 중요하며, 위기 발생 이후에도 이사회 회장은 '중요한 친구'가 될 수 있다. 이사회가 공개적인 역할 또는 기업 대변인의 역할을 수행해야 하는 경우가 종종 있다. 이사회 리더십과 능력에 대한 확신이 없다면 이러한 경우는 되도록 피하는 것이 좋다.

### 2. 위기상황 속 신속한 결정이 필요하다

위기상황에서의 경영진 부재 시, 이사회에 요구되는 역할은 더욱 커진다. 위법 행위 또는 특정 조직의 문제와 관련된 위기 상황이 발생하면, 이사회는 모든 수단을 동원하여 막아야 하며, 심지어 경영진이 할 수 없는 방법까지 감행해야 한다. 위기 대응의 마지막 수단으로써, 이사회가 할 수 있는 가장 큰 역할은 경영진을 퇴진시키고 그 역할을 대행하는 것이다. 그러나, 이러한 경우는 매우 드물며, 대부분의 이사회는 경영진의 역할을 수행해보지 않았기 때문에 주주 및 언론의 정밀조사에서 그 역할을 잘 대행하지 못한다. 이러한 일이 발생하기 전부터 이사회는 그 역할과 책임을 사전 계획 및 동의해야 하며, 위기상황이 발생한 이후 역할 결정에 중요한 시간을 낭비하면 안된다. 누가 어떤 역할을 수행할지, 어떤 조직을 구성해야 할지, 어떤 프로세스로 결정을 내릴지, 어떤 단체로부터 지원을 요청할 것인지를 결정해야 한다.



## 위기상황이 발생한 이후에는?

이사회는 위기 발생 원인을 조사하고, 원인 요소를 찾아내며 변화시킬 수 있는 환경을 조성함으로써 기업이 경쟁력 및 복원력을 갖출 수 있도록 돕는다.

### 1. 위기대응계획, 절차 및 이에 대한 적격성을 확인하라

위기발생 이후 기업이 얻은 교훈은 일반적으로 비상대응팀, 언론대응팀, 기타 지원 단체, 업무복구팀과 같이 위기 대응에 직접적으로 연관된 팀의 성과를 보면 알 수 있다. 대응 프로세스의 작동 여부, 원활한 정보전달의 여부, 적절한 시기에 이해관계자와의 소통 진행 여부, 만약 그렇지 않다면 어떻게 취약점을 개선할 것인지에 대한 질문들로 위기대응에 대한 계획의 재점검이 이루어지고, 그 다음으로 훈련 및 테스트도 수행될 것이다. 제 3자(정부 및 규제기관)에 의한 정밀조사 또는 공식적인 소명이 요구될 경우, 이러한 기업 자체적 평가 및 점검은 반드시 이루어져야 한다.

### 2. 검토가 끝이 아닌 이에 대한 질문을 하라

위기발생 이후, 기업 복원력과 취약성에 대한 재평가를 위해 이사회는 어려운 질문을 할 수 있다. 외부기관에 의해 기업이 지켜 방어적인 태도를 취할 때, 왜 이런 일이 일어났는지, 기업의 어떤 문화적 특성이 상황을 악화시켰는지, 기업문화를 변화시키기 위한 장기적인 계획은 무엇인지 등 이사회는 다양한 질문을 통해 그동안 수행해왔던 대응 방식에 새로운 변화를 이끌어낼 수 있다. Deloitte는 위기를 겪은 기업들과 대응계획 수립 및 모의훈련을 수행하면서 기업 문화에는 기업의 목적과 가치가 반영되어 있음을 확인했다. 대응계획을 세우기 전에 먼저 기업 고유의 특성 및 문화에 대해 고려해야 한다. 또한, 전략적인 측면과 이사회의 권한과 독립성이 동시에 발현 되어야 한다.

### 3. 주변을 살펴보라

규제 및 소비자의 변심 등과 같은 위기는 기업 전체를 변화시킬 수 있다. 이러한 영향은 원치 않는 것일 수도, 바람직한 것일 수도, 가능한 것일 수도, 불가피한 것일 수도 있다. 이사회는 경영진과의 협력을 통해 어떤 영향이 좋은 결과를 가져올지, 이를 어떻게 수행할 지에 대해 이해하고 기업의 새로운 시작에 이바지할 수 있다. 또한, 다른 기업의 방식을 참고하여 위기에 대응하는 방법을 배울 수 있다. 실제 사례를 참고한다면, 기존의 추상적/이론적인 위기대응 방식을 구체적/실증적으로 만들 수 있다.

### 4. 적절한 시기를 놓치지 마라

경영진들은 기업이 위기 상황에 빠지지 않기를 원한다. 과거를 되돌아 보면, 중요한 사건은 기업을 변화하게 한다. 기업의 '새로운 기준'은 조직적, 전략적, 법률적 측면에서 매우 달라질 수 있다. 새로운 기준 및 변화를 통해 기업이 경쟁에서 우위에 설 수 있는지, 만약 새로운 기준이 도입되었다면, 어떤 전략 및 방향이 결정되었는지 등의 질문을 통해 이사회는 기업 변화를 지원하거나 기업 변화에 직접 앞장설 준비가 되어있어야 한다.

## Conclusion



위기 대응은 경영진에 의해 결정되는 영역이기 때문에, 상황에 대한 빠른 의사결정과 원활한 의사소통이 이루어지기 위해 경영진의 지시와 개입이 필요하다. 또한, 이해관계자, 주주, 규제 기관 등 외부관계자에 초점이 맞춰져야 한다. 외부기관에 의한 정밀조사가 발생하고

기업의 생존 가능성에 따라 이사회는 더욱 중요해진다. 이사회가 직접 위기 대응에 개입하는 것은 쉽지 않은 일이지만 그렇다고 해서 피할 수 있는 일은 아니다. 위기 대응 상황에서 이사회는 중요하다. 그들의 역할은 기업 및 경영진 뿐만 아니라 이사회 자신들을 위한 일이다.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/kr/about](http://www.deloitte.com/kr/about) to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 286,000 people make an impact that matters at [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

This communication 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 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 entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2020. For information, contact Deloitte Anjin LLC