조직 회복탄력성을 구축하는 이사회와 최고경영진의 협력

Deloitte Global Boardroom Program

<u>Deloitte Glob</u>al CEO Program

딜로이트 글로벌 서베이에 따르면, 이사회와 최고경영진은 변동성에 대응하고 성장을 지속 가능한 핵심 안건으로 유지하기 위해 새로운 방식으로 협력하고 있습니다.



Deloitte. Insights

02 Foreword
03 Introduction
04 From economic volatility to technological advancement: Tracking the shift in board and C-suite priorities
06 Boards lean in on risk, strategy, and scenario planning
08Board and C-suite leaders see open communication as critical to fostering resilience
10 Chairs are pivotal to enhancing collaboration and board effectiveness
11 Do boards need to shore up capabilities to provide the right support and guidance?
13Boards and management can cocreate a more resilient tomorrow
15 Endnotes

	02	 머리말

03 . . . 서론 04 . . . 경제 변동성에서 기술 발전까지: 이사회와 최고경영진의 우선순위 변화 추적 $06\dots$ 리스크, 전략 및 시나리오 플래닝에 주력하는 이사회 $08\dots$ 이사회와 최고경영진은 회복탄력성 강화의 핵심 요인으로 '열린 소통'을 강조 $10\ldots$ 협업과 이사회 효과성 제고의 핵심 역할을 수행하는 이사회 의장 11 . . . 이사회는 적절한 지원과 조언을 제공하기 위한 역량을 강화할 필요가 있는가? 13 . . . 이사회와 경영진이 함께 만들어가는 회복탄력성의 미래

15 ... 참고문헌

Foreword

usinesses operating globally have experienced a number of unprecedented developments and disruptions in the past decade, including geopolitical shifts, advances in artificial intelligence and quantum computing, the impact of conflicts, trade relations, supply chain challenges, extreme weather events, and a global pandemic. Now, the convergence of these developments has determined that uncertainty has become the new norm.

As business leaders, we should ensure that, amid this complexity, organizations are positioned not only to survive but also to thrive. An active focus on organizational resilience has never been more important. This report on resilience and growth, brought to you by the Deloitte Global Boardroom Program in collaboration with the Deloitte Global CEO Program, is based on a survey of nearly 750 board members and C-suite executives, along with thoughtful conversations with over a dozen board chairs, directors, and CEOs worldwide, who have generously shared their experiences and insights into the challenges facing leading organizations today. We plan to dive deeper, in a future article, into the perspective of CEOs, and on how they are focusing on resilience and their relationship with the board.

We'd like to thank all the participants for their time and contributions. In this report, we share their aggregated perspectives. What we heard loud and clear is that neither the board nor the C-suite can go it alone. One could argue that this new normal may require a new model of board and C-suite challenge and support through enhanced collaboration. Together, we can work to build a new kind of resilience—one that is not solely defensive in nature but also acts as an engine for resilient growth, seizing opportunities as they emerge.

As we close out 2025, we hope the insights from this report can help to catalyze meaningful conversations between your board and executive teams, helping your organization navigate and thrive amid the short- and long-term challenges and opportunities we all face.

Anna Marks

Chair

Deloitte Global Board of Directors

Prof. Dr. Arno Probst

Deloitte Global Boardroom Program leader Deloitte Global

Benjamin Finzi

Deloitte Global CEO Program leader Deloitte Global

머리말

난 10년 동안, 전 세계적으로 활동하는 기업들은 지정학적 변화, 인공지능 및 양자컴퓨팅의 진전, 분쟁의 영향, 무역 관 계, 공급망 리스크, 극단적 기후 현상 및 글로벌 팬데믹 등 전례 없는 변화와 혼란

을 겪어 왔습니다. 이러한 요인들이 맞물리면서, 불확실성이 이제 기업 경영의 새로운 표준(뉴노멀)으로 자리 잡았습니다.

비즈니스 리더로서 우리는 이러한 복잡성 속에서도 조직이 생존을 넘어 성장할 수 있도록 해야 합니다. 조직 회복탄력성 확보에 대한 적극적 관심은 그 어느때보다 중요합니다. 본보고서는 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램과 글로벌 최고경 영자(CEO) 프로그램이 공동으로 수행한 회복탄력성과 성장에 관한 연구로, 약 750명의 이사회 구성원과 최고경영진을 대상으로 한 서베이와 전 세계 12명 이상의 이사회 의장, 이사 및 최고경영자(CEO)와의 심도 있는 대화를 바탕으로 작성되었습니다. 이들은 오늘날 선도 조직이 직면한 과제에 대한 경험과 통찰을 아낌없이 공유해 주었습니다. 향후 기사에서는 CEO의 관점과 그들이 회복탄력성에 어떻게 초점을 맞추는지, 그리고 이사회와의 관계를 어떻게 설정하고 있는지를 더 깊이 있게 다룰 예정입니다.

이번 연구에 참여해 주신 모든 분들께 감사드리며, 본 보고서에는 참여자들의 견해를 통합적으로 정리해 담았습니다. 우리가 분명히 확인한 바는 이사회와 최고경영진 모두 단독으로 대응할 수 없다는 점입니다. 새로운 표준은 강화된 협력을통해 '도전과 지원'이 병행되는 새로운 이사회·최고경영진모델을 요구할 수 있습니다. 우리는 함께 새로운 유형의 회복탄력성을 구축해야 합니다. 이는 단순히 방어적 성격에 그치지 않고, 새롭게 출현하는 기회를 즉각 포착해 회복탄력적성장을 견인하는 동력으로 기능합니다.

2025년을 마무리하며, 이 보고서의 인사이트가 여러분의 이사회와 경영진 간 의미 있는 대화를 촉진하고, 조직이 직면 한 장·단기 도전과 기회 속에서 성공적으로 항해하고 성장해 나가는 데 도움이 되기를 바랍니다.

Anna Marks

의장

딜로이트 글로벌 이사회

Prof. Dr. Arno Probst

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 리더 딜로이트 글로벌

Benjamin Finzi

딜로이트 최고경영자(CEO) 프로그램 리더 딜로이트 글로벌

Introduction

cross global markets, organizations continue to face challenges stemming from uncertainty, rapid change, and an array of risks. At the same time, there is potential for tremendous opportunity, including the use of technology to access new markets, products and services, and to augment the workforce of the future. A recent Deloitte analysis¹ shows that many Fortune 500 organizations have added new C-suite roles, such as chief legal officer, chief transformation officer, and chief communications officer, to help ensure that the C-suite has the right skills and capabilities to capture opportunities and effectively manage challenges and risks.

In this environment, it is perhaps no surprise that CEO tenure has reached its lowest point since Russell Reynolds began tracking it in 2018—a shift the firm attributes to "evolving role demands."² The takeaway from these trends? Many CEOs—and their top management teams—may be seeking a different kind of engagement model with their boards, one that is more reflective of effective partnering and could offer challenge and support in equal measure.

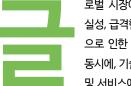
Traditionally, board oversight has been narrowly defined; at times, boards were, perhaps, regarded as a process step, and their interaction with the C-suite was often limited to scheduled meetings and formal reporting. Today, however, the complexity and speed of change demand a more engaged, fluid, and collaborative approach—one where boards and executives act as thought partners, communicate more frequently, and jointly focus on key agenda topics to drive organizational resilience for the longer term.

In June 2025, the Deloitte Global Boardroom Program and the Deloitte Global CEO Program teamed up to explore how boards and C-suites are rethinking the ways they work together to bolster long-term organizational resilience. Our research includes a cross-industry survey of 739 leaders, 76% of whom are board directors and 24% of whom are C-suite executives, from 59 countries (see methodology), along with in-depth interviews with 15 directors and executives. Among the main findings:

- Strategic risk oversight and scenario planning are where respondents say board oversight can help boost resilience the most (71% of all respondents).
- Most respondents say their boards have stepped up their level of activity and involvement, particularly around strategy development and scenario planning (73% overall; 76% board and 63% C-suite).
- Both C-suite and board respondents point to having open, transparent communication between the board and C-suite as the No. 1 leadership factor impacting their organization's level of resilience (66% overall; 69% board and 57% C-suite).

Overall, the research suggests there's a strong tie between achieving board and C-suite alignment and building organizational resilience. In our conversations with leading board chairs and executives, we heard that an increased emphasis on fostering a trusted working relationship—between boards and the C-suite, and between the chair and CEO—is fundamental to helping achieve that alignment.

서론



로벌 시장에서 기업들은 여전히 불확실성, 급격한 변화, 다양한 리스크 요인으로 인한 도전에 직면하고 있습니다. 동시에, 기술을 활용해 신규 시장, 제품 및 서비스에 접근하고, 미래 인력 역량

을 강화함으로써 성장 기회를 확보할 수 있는 잠새력 또한 커지고 있습니다. 최근 딜로이트 분석'에 따르면, 포춘 500대 기업 중 다수가 최고법무책임자(CLO), 최고기술책임자(CTO), 최고커뮤니케이션책임자(CCO) 등 새로운 최고경영진 직책을 신설했습니다. 이는 최고경영진이 기회를 포착하고 도전과 리스크를 효과적으로 관리하기 위한 적절한 역량과 전문성을 확보하기 위함입니다.

이러한 환경에서, 러셀 레이놀즈(Russell Reynolds)가 2018년부터 CEO 재임기간을 추적해 온 이래 평균 재임기간이 최저 수준을 기록한 것은 놀라운 일이 아닙니다. 러셀레이놀즈사는 이러한 변화를 "진화하는 역할 요구" 2에 기인한 것으로 설명합니다. 이러한 추세가 시사하는 바는 무엇일까요? 많은 CEO와 그들의 최고경영진은 이사회와의 관계에서 효과적인 파트너십을 기반으로 도전과 지원이 균형을이루는 새로운 형태의 협력 모델을 모색하고 있을 가능성이 높습니다.

전통적으로 이사회의 감독 기능은 비교적 좁게 정의되어 왔습니다. 때로는, 이사회가 단순한 절차적 단계로 인식되었으며, 최고경영진과의 상호작용 역시 주로 정기 회의와 공식보고로 제한되는 경우가 많았습니다. 그러나 오늘날의 변화의 복잡성과 속도는 보다 적극적이고 유연하며 협력적인접근 방식을 요구합니다. 즉, 이사회와 최고경영진이 사고의동반자로서 더 자주 소통하고, 주요 안건을 공동으로 다루어장기적 관점에서 조직의 회복탄력성을 견인해야 한다는 것입니다.

2025년 6월, 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램과 딜로이트 글로벌 최고경영자(CEO) 프로그램은 장기적인 조직의 회복 탄력성을 강화하기 위해 이사회와 최고경영진이 협력 방식을 어떻게 재정립하고 있는지를 공동으로 탐구했습니다. 본 연구는 59개국(방법론 참고)의 739명의 리더(이사회 76%, 최고 경영진 24%)를 대상으로 한 산업별 서베이와 15명의 이사 및 경영진 대상 심층 인터뷰를 포함합니다. 주요 결과는 다음과 간습니다

- 전략적 리스크 감독과 시나리오 플래닝은 응답자들이 이사회 감독을 통해 회복탄력성을 가장 크게 강화할 수 있는 분야로 지목한 영역이었습니다(전체 응답자의 71%).
- 응답자의 73%는 이사회가 전략 수립 및 시나리오 플래닝 분야에서 활동과 참여 수준이 높아졌다고 응답 했습니다(이사회 76%, 최고경영진 63%).
- 최고경영진과 이사회 응답자(66%) 모두 양자 간 개방 적이고 투명한 소통이 조직의 회복탄력성에 가장 큰 영향을 미치는 리더십 요인이라고 답했습니다(이사회 69%, 최고경영진 57%).

종합하면, 본 연구 결과는 이사회와 최고경영진 간의 협력적 조율이 조직 회복탄력성 강화와 밀접하게 연관되어 있음을 시사합니다. 또한, 주요 이사회 의장 및 최고경영진과의 인터 뷰에서 이사회-최고경영진 간, 그리고 이사회 의장-CEO 간 신뢰 기반의 협력적 관계 형성이 이러한 조율의 핵심 요소 임을 확인했습니다.

From economic volatility to technological advancement: Tracking the shift in board and C-suite priorities

uilding resilience today can require organizations to respond to near-term opportunities, challenges, and risk-related priorities while also maintaining focus on longer-term goals and growth opportunities. When it comes to risks, however, the survey shows that boards and C-suite respondents are juggling multiple priorities simultaneously.

The survey asked respondents to identify their top immediate (2025) and longer-term priorities (2026 and beyond). What is interesting is the shift in priorities depending on the time horizon being considered.

In the short term, through 2025, survey respondents say they're focused most on geopolitical and economic volatility (55%), security and cybersecurity (50%), and rapid technological advancements and digital disruption (42%). And although human capital ranks fourth, at 41%, it's a top near-term concern for a sizable number of respondents as well (figure 1).

Other recent Deloitte research reveals a similarly expansive and complex risk landscape. In the Spring 2025 Fortune/Deloitte CEO Survey, 3 respondents said their biggest challenges were economic, political, and geopolitical uncertainty. It can be difficult for leaders to think about the long term right now because "the level of uncertainty today is absolutely unprecedented," says Anjali Bansal, founder of India-based venture capital platform Avaana Capital Advisors LLP, and independent director on the boards of Maruti Suzuki India Ltd., Nestle India Ltd., Piramal Enterprises Ltd., and Tata Power Co. Ltd. "Leadership now requires the ability to move fluidly across parallel realities, synthesizing complexity into decisive action," Bansal adds. "We are living in a multiverse."

There is a risk, therefore, that the need to focus on short-term disruptions may distract executives and boards from focusing on the future. Leaders we spoke with cautioned against falling into this trap. "If you become too defensive, given the geopolitical environment, it's really going to constrain longer-term growth because you're not making

경제 변동성에서 기술 발전까지: 이사회와 최고경영진의 우선순위 변화 추적

늘날 회복탄력성을 구축하기 위해서는 조직은 단기적 기회, 과제 및 리스크 관련 우선순위에 대응하는 동시에 장기적목표와 성장 기회에 대한 집중력을 유지해야 합니다. 그러나 리스크 측면에서는, 서베이 결과 이사회와 최고경영진 모두 복수의 우선순위를 동시에 다루고 있는 것으로 나타났습니다.

이번 서베이는 응답자들에게 가장 시급한 단기적 우선순위 (2025년 기준)와 장기적 우선순위(2026년 이후)를 각각 선 택하도록 요청했습니다. 흥미로운 점은, 시간적 관점에 따라 우선순위의 초점이 달라진다는 점입니다.

2025년까지의 단기적 관점에서, 응답자들은 지정학적·경제 적 변동성(55%), 보안 및 사이버보안(50%), 급속한 기술 발 전과 디지털 전환(42%)에 가장 집중하고 있다고 답했습니다. 인적자본은 41%로 4위를 차지했으며, 상당수 응답자에게 단기적 최우선 관심사로 꼽혔습니다(그림 1). 최근 딜로이트의 다른 연구에서도 이와 유사하게 광범위하고 복잡한 리스크 환경이 드러났습니다. 2025년 봄에 실시된 포춘/딜로이트 최고경영자(CEO) 서베이³에서 응답자들은 경제적·정치적·지정학적 불확실성을 가장 큰 도전 과제로 지목 했습니다. 인도 기반 벤처 캐피털 플랫폼 아바나 캐피털 어드바이저스의 창립자이자 마루티 스즈키 인도, 네슬레인도, 피라말 엔터프라이즈, 타타 파워 등의 사외이사로 활동 중인 안잘리 반살(Anjali Bansal)은 "현재 불확실성 수준은 전례 없이 높다"고 언급하며 "리더들이 장기적인 관점을 갖기어려운 상황"이라고 설명했습니다. 반살은 "리더십은 이제 병존하는 여러 현실을 유연하게 넘나들며, 복잡성을 통합해 결단력 있는 행동으로 전환하는 능력을 요구한다"고 언급하며, "우리는 다중우주(multiverse)에 살고 있다"고 덧붙였습니다.

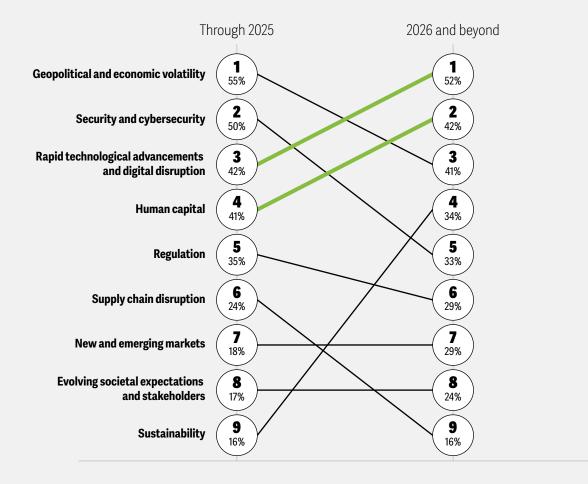
따라서 단기적 혼란에 대한 대응 필요성이 경영진과 이사회가 미래에 집중하지 못하게 사고를 분산시킬 리스크가 존재합니다. 우리가 인터뷰한 리더들은 이러한 함정에 빠지지 않도록 당부했습니다. 캐나다 통신사 BCE Inc.의 회장이자



Figure 1

Short-term versus long-term planning: Respondent priorities shift toward tech advancements and human capital in 2026 and beyond

Emerging trends or potential disruptions receiving the most board/C-suite attention (percentage of respondents)



Notes: n = 739. Respondents were asked to choose their top three concerns.

Source: Deloitte Global Board and C-suite Resilience survey, June 2025.

the investments today that you should be making for the future," explains Gordon Nixon, chair of Canadian telecom company BCE Inc., and independent director on the boards of BlackRock Inc. and George Weston Ltd.

Looking beyond 2025, the ranking of board and C-suite priorities shifts noticeably. Rapid technological advancements and digital disruptions rise, becoming the top concern over the longer horizon (jumping from 42% to 52%). Human capital moves up to second place (from 41% to 42%), followed by geopolitical and economic volatility, which drops from the top short-term concern in 2025 to

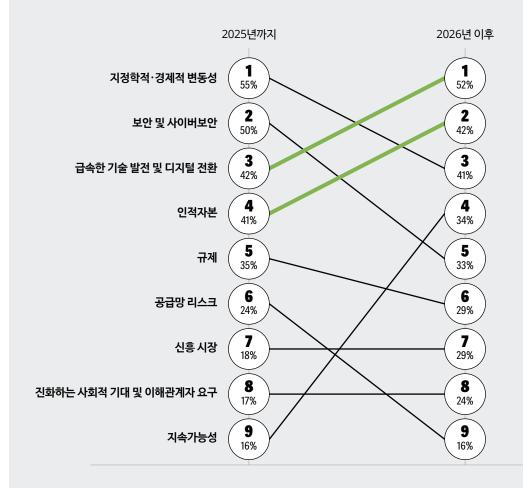
third place in the longer-term view (from 55% to 41%). Meanwhile, security and cybersecurity, though still a top-five concern, declines in priority over the longer horizon (from 50% to 33%), suggesting respondent organizations are placing greater emphasis on cyber risks in the near term than in their longer-term planning.

This shift in concerns may reflect several factors. Boards and C-suites are generally focusing on growth, acknowledging that talent and technology have significant potential to drive long-term, resilient business value. They also likely recognize the need to continue to monitor the changing geopolitical environment.

그림 1

단기 vs. 장기 계획: 2026년 이후 응답자들의 우선순위가 기술 발전과 인적자본으로 이동했습니다.

이사회 및 최고경영진이 가장 주목하는 신흥 트렌드 또는 잠재적 교란 요인 (응답자 비율)



참고: n=739. 응답자들은 가장 우려되는 세 가지 사항을 선택했습니다. 출처: 딜로이트 글로벌 이사회 및 최고경영진 회복탄력성 서베이, 2025.06.

블랙록 및 조지 웨스턴의 사외이사인 고든 닉슨(Gordon Nixon)은 '지정학적 환경을 고려한 지나치게 방어적인 태도는 미래를 위한 투자를 저해해 장기 성장 을 크게 제약할 수 있다고 설명했습니다.

2025년 이후의 장기적 관점에서는 이사회 및 최고경영진의 우선순위가 뚜렷 하게 변화했습니다. 급속한 기술 발전과 디지털 전환이 장기적 관점의 최우선 관심사로 부상했습니다(42%→52%). 인적자본이 그 뒤를 이어 2위로 상승했으며(41%→42%), 지정학적·경제적 변동성은 2025년 단기적 관점에서 최우선 관심사였으나, 장기적 관점에서는 3위로 하락했습니다(55%→41%).

한편, 보안 및 사이버보안은 여전히 상위 5대 관심사에 포함되지만 장기적 관점에서는 우선순위가 하락했습니다(50%→33%). 이는 응답 기업들이 장기적 계획보다는 단기적 사이버 리스크 대응에 더 큰 비중을 두고 있음을 시사합니다.

이러한 관심사의 변화는 복합적인 요인을 반영합니다. 이사회 및 최고경영진은 대체로 성장에 초점을 두고 있으며, 인재와 기술이 장기적이고 회복탄력적인 비즈니스 가치를 창출할 핵심 동력임을 인식하고 있습니다. 또한 지속적으로 변화하는 지정학적 환경을 면밀히 모니터링해야 할 필요성도 인식하고 있을 것 입니다.

When we asked respondents to evaluate whether their organizations possess enough financial, technological, and human capital resources to build long-term resilience, most believe they are well-resourced across these dimensions. Confidence, however, varied: Respondents are most confident in their organizations' financial resources (82% agree or strongly agree), but less so in having robust enough human capital (64%) and technological resources (63%). This may reflect an awareness of the resource demands that these longer-term priorities often require.

Many of our interviewees point out that complexity and uncertainty can also yield opportunity—and that it is critical to stay focused on emerging opportunities. "When I think of resilience in a corporate setting, [it's about] surviving the uncertainties and the constant body blows that corporations have to endure. But it's also finding a way to thrive and take advantage of the opportunities that come from the uncertainties," says Sheila Murray, independent chair of Canadian mining company Teck Resources Limited, independent director of BCE Inc., and independent trustee of Granite REIT.

They also say a key part of the board's role is to help management balance short-term priorities while keeping an eye on longer-term goals and opportunities. "When management is very preoccupied with near-term risk mitigation, boards can make sure that questions on innovation and growth remain on the agenda," says Seow Kee Gan, chairman of Singapore LNG Corporation and Singapore Business Federation's Center for the Future of Trade and Investment (CFOTI). "Risk management, building resilience, and innovation and growth are not mutually exclusive. Innovation is part of building resilience: Resilient companies are constantly innovating. That's how they stay resilient."

But it's asking a lot of C-suite leaders to balance short-term priorities with longer-term opportunities at the same time, explains Joe Hurd, independent director of Trustpilot Group Plc, Hays Plc, and Lloyd's of London Ltd. "I liken it to parallel parking during rush hour. You've got to look in the rearview mirror to make sure you don't hit the car behind you. But you're constantly looking out the windshield and the side window to make sure you're not about to get broadsided. It takes a very special and adept CEO and management team to hold two conflicting views in mind at the same time." Boards should continue to work with management to help ensure that this appropriate balance is struck and maintained.

Boards lean in on risk, strategy, and scenario planning

ur survey shows that boards are actively focusing on several dimensions to help build resilience, particularly on risk management and scenario planning. Most respondents (86%) say their boards have increased activity to monitor risk, oversee growth strategies, and bolster longer-term resilience, with 39% saying they've increased their efforts on those fronts significantly. So far, their focus areas have been strategic risk oversight and

scenario planning (71%) and promoting a culture of agility and quick decision-making (53%) (figure 2).

Respondents, therefore, rank other activities as lower in priority, including ensuring varying skills and experience within the board (29%), cultivating a culture of psychological safety and open communication (24%), and aligning CEO performance metrics with resilience goals (23%). This could indicate that, because board agendas are often so packed right now, it may be difficult to spend

응답자들에게 장기적인 회복탄력성 구축을 위해 재무적·기술적·인적자본 자원이 충분히 확보되어 있는지를 평가하도록 요청한 결과, 대부분의 응답자는 이 세 측면에서 모두 자원이 잘 갖춰져 있다고 인식하고 있었습니다. 다만, 확신의 정도에는 차이가 있었습니다. 응답자들은 조직의 재무적 자원(82%가 동의 또는 매우 동의)에 대해 가장 높은 확신을 보였으나, 인적자본(64%)과 기술적 자원(63%)에 대해서는 상대적으로 낮은 확신을 보였습니다. 이는 장기적 우선순위를 달성하기 위해 필요한 자원 수요가 크다는 점에 대한 인식을 반영하는 것으로 보입니다.

많은 인터뷰 참여자들은 복잡성과 불확실성 속에서도 새로운 기회가 창출될 수 있으며, 이러한 기회를 포착하기 위한 지속 적인 집중이 중요하다고 강조했습니다. 캐나다 광산 기업 테크 리소스의 이사회 의장이자 BCE Inc.의 사외이사, 그라나이트 리츠(Granite REIT)의 독립수탁자인 쉴라 머레이 (Sheila Murray)는 "기업 환경에서 회복탄력성이란 기업이 직면하는 불확실성과 끊임없는 충격을 견뎌내는 것이다. 그러나 동시에, 그러한 불확실성에서 비롯된 기회를 포착해 성장의 길을 찾는 것이기도 하다"라고 언급했습니다.

또한, 이들은 이사회의 핵심 역할 중 하나로, 경영진이 단기적 우선순위를 균형 있게 관리하는 동시에 장기적 목표와 기회를 함께 조망할 수 있도록 지원하는 것을 꼽았습니다. 싱가포르 LNG 및 싱가포르 비즈니스 연맹 산하 미래 무역 및 투자 센터 (CFOTI)의 회장인 간 서우키(Seow Kee Gan)는 "경영진이 단기 리스크 완화에 지나치게 몰두할 때, 이사회는 혁신과 성장에 관한 논의가 지속적으로 이사회 안건에 포함되도록 해야 한다"고 전했습니다. 그는 이어 "리스크 관리, 회복탄력성 구축, 혁신과 성장은 상호 배타적이지 않다. 혁신은 회복 탄력성 구축의 일부이며, 회복탄력성이 높은 기업일수록 끊임없이 혁신한다. 그것이 곧 회복탄력성을 유지하는 방식이다"라고 덧붙였습니다.

한편, 트러스트파일럿 그룹(Trustpilot Group Plc), 헤이스 (Hays Plc) 및 로이드 오브 런던(Lloyd's of London Ltd.)의 사외이사인 조 허드(Joe Hurd)는 단기적 우선순위와 장기적 기회를 동시에 조율하는 것은 최고경영진에게 매우 큰 도전 과 제라고 설명했습니다. "이것은 마치 출퇴근 시간대에 평행주 차를 하는 것과 같습니다. 뒷차와 부딪히지 않도록 백미러를 확인해야 하지만, 동시에 옆에서 돌진해오는 차량과의 충돌을 피하기 위해 항상 사이드 미러를 끊임없이 살펴야 한다. 서로 상충되는 두 관점을 동시에 유지하기 위해서는 매우 숙련되고 유능한 CEO와 최고경영진이 필요하다"라고 전했습니다. 그는 이어, 이사회가 최고경영진과 긴밀히 협력하여 이러한 균형이 적절히 유지되도록 지원해야 한다고 강조했습니다.

리스크, 전략 및 시나리오 플래닝에 주력하는 이사회

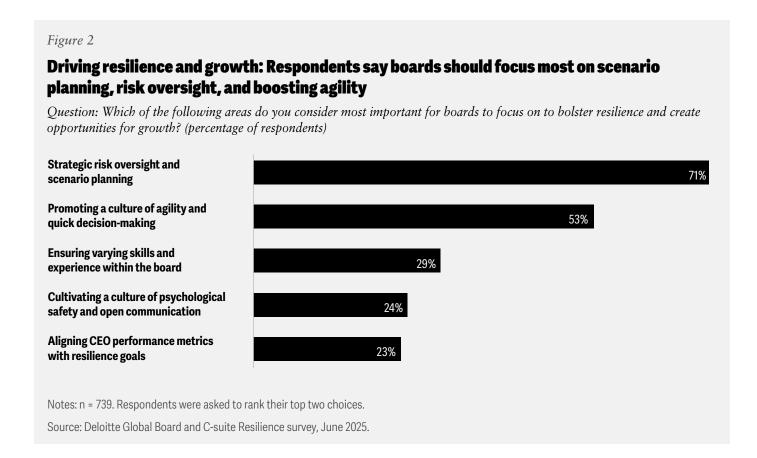
본

서베이 결과, 이사회는 회복탄력성 강화를 위해 특히 리스크 관리 및 시나리오 플래닝을 중심으로 다양한 차원에서 적극적인 노력을 기울이고 있는 것으로 나타났습니다. 응답자의 86%는

이사회가 리스크 모니터링, 성장 전략 감독, 장기적 회복탄력성 강화 활동을 확대했다고 답했으며, 이 중 39%는 해당노력이 '상당히 강화되었다'고 밝혔습니다. 이사회가 가장중점적으로 추진하는 분야는 전략적 리스크 감독 및 시나

리오 플래닝(71%), 민첩성과 신속한 의사결정 문화를 조성 (53%)하는 것이었습니다(그림 2).

반면, 응답자들은 '이사회 내 다양한 역량과 경험 확보(29%), '심리적 안정감과 개방적 소통 문화 조성(24%)', 'CEO 성과 지표를 회복탄력성 목표에 연계(23%)' 등을 상대적으로 낮은 우선순위로 평가했습니다. 이러한 결과는 현재 이사회 안 건이 과다하게 집중되어 있어 회복탄력적 성장을 촉진하기 위 한 다양한 활동 전반에 충분한 시간을 투자하기 어려운 현실을

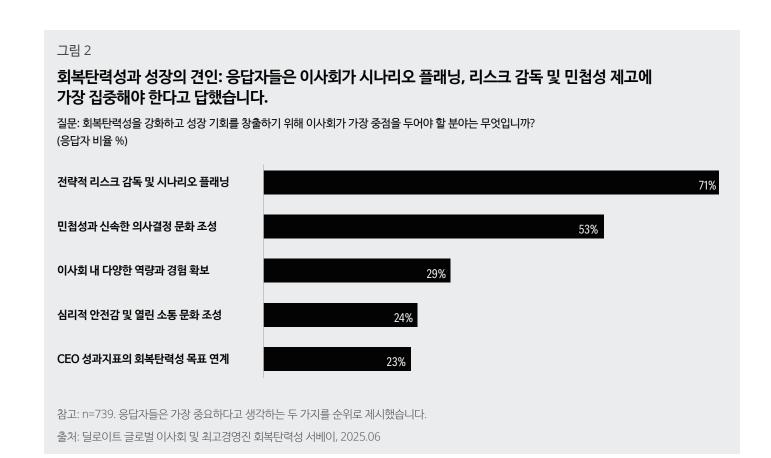


enough time across the spectrum of activities needed to drive resilient growth. It also suggests that chairs and boards may want to explore the breadth of their focus and activities to help ensure that important aspects are not overlooked or de-prioritized too extensively.

Encouragingly, the survey shows progress in respondent boards' efforts to collaborate more with the C-suite on strategy development and scenario planning—two operational focus areas that, according to leaders we spoke with, are among the most important for building resilience. Nearly three-quarters of respondents (73%) say they've been spending more time on both this year, although only 26% say they've "significantly" increased the time devoted to these activities (figure 3).

"I think it's important to do scenario planning and figure out what you would do so that you are prepared with a playbook if particular scenarios were to materialize," says Robert Herz, independent director, Morgan Stanley and Workiva Inc. Roy Dunbar, independent director of McKesson Corp., Duke Energy Corp., Johnson Controls International Plc, and SiteOne Landscape Supply, says: "In these times, what you want is to go deeper and ask more challenging questions around, 'What are the threats? What are the opportunities? Where is growth going to come from?' Management and the board should leave that discussion with real clarity of what the agenda will be for operations, for optimizing the portfolio. ... That level of clarity really helps the best companies take action and move forward."

How can boards add value to these discussions without being overly prescriptive and risk stepping on management's toes? Gordon Nixon offers his view on where to draw the line: "Today's boards are much more engaged, given the expectation in terms of oversight from a governance perspective. But at the same time, [they need to] get that balance right and not stand in the way of what management should be doing. Boards don't run companies; management runs companies. Boards oversee management."



반영하는 것으로 보입니다. 또한, 이사회 의장과 이사회가 이사회 활동과 중점 영역의 폭과 균형을 재검토할 필요성을 시사합니다. 즉, 중요한 요소들이 간과 되거나 우선순위에서 지나치게 후순위로 밀려나지 않도록 점검하는 것이 바람 직 합니다.

고무적인 점은, 서베이 결과 이사회가 전략 수립 및 시나리오 플래닝 분야에서 최고경영진과의 협력을 강화하고 있는 것으로 나타났다는 것입니다. 인터뷰에 참여한 리더들에 따르면, 이 두 가지 운영 중점 분야는 회복탄력성을 구축하는 데 가장 핵심적인 요소로 꼽힙니다. 응답자의 약 4분의 3(73%)은 올해 이 두 활동에 더 많은 시간을 투자했다고 답했으나, 그 중 시간을 '상당히 늘렸다'고 답한 비율은 26%에 불과합니다(그림 3).

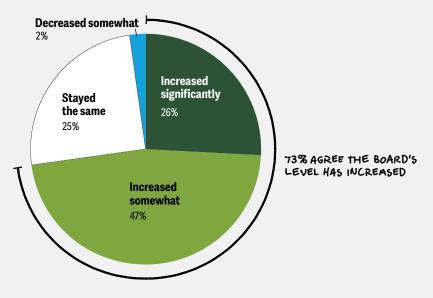
모건 스탠리(Morgan Stanley)와 워키바(Workiva Inc)의 사외이사인 로버트 허츠(Robert Herz)는 "특정 시나리오가 현실화될 경우를 대비해 대응전략을 미리 마련하고 준비하는 것이 중요하다고 생각한다"라고 언급했습니다. 맥케슨(McKesson Corp.), 듀크 에너지(Duke Energy Corp.), 존슨컨트롤즈(Johnson Controls International PIC), 사이트원 랜드스케이프 서플라이(SiteOne Landscape Supply)의 사외이사인 로이 던바(RoyDunbar)는 "오늘날과 같은 시기에는 '위협은 무엇인가'? 기회는 어디에 있는가? 성장은어디에서 비롯되는가?와 같은 보다 깊고 도전적인 질문을 던지는 것이 필요하다. 경영진과 이사회는 이러한 논의의 결과로 운영 방향과 포트폴리오 최적화전략에 대한 명확한 안건을 도출해야 한다. 이러한 수준의 명확성은 선도 기업들이 행동으로 옮기고 앞으로 나아가는 데 결정적 역할을 한다"라고 언급했습니다.

이사회가 지나치게 규범적이거나 경영진의 권한을 침해하지 않으면서도 이러한 논의에 실질적 가치를 더할 수 있는 방법은 무엇일까요? 고든 닉슨(Gordon Nixon)은 그 경계선에 대한 자신의 견해를 제시했습니다. "오늘날 이사회는 거버넌스 관점에서 감독 역할에 대한 기대가 커짐에 따라 훨씬 더 적극적으로 참여하고 있다. 그러나 동시에 이사회는 경영진의 고유한 역할에 걸림돌이 되지 않도록 균형을 맞추는 것이 중요하다. 회사를 운영하는 것은 이사회가 아니라 경영진이며, 이사회는 경영진을 감독하는 역할을 수행한다"라고 덧붙였습니다.

Figure 3

Stepping up oversight: 73% of respondent boards have stepped up strategy development and scenario planning oversight in 2025

Question: How has the board's level of involvement in strategy development and scenario planning changed this year?



Notes: n = 739. "Decreased significantly" and "Don't know/not sure" both had a value of 0%.

Source: Deloitte Global Board and C-suite Resilience survey, June 2025.



Board and C-suite leaders see open communication as critical to fostering resilience

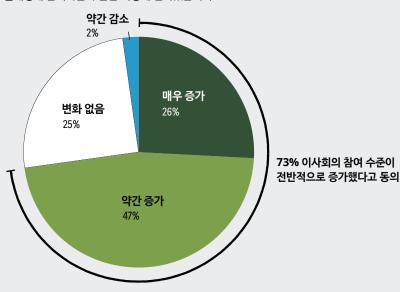
hen we asked respondents which two leadership factors are most valuable in helping leaders build organizational resilience, most board and C-suite respondents agreed that open, transparent communication between the board and CEO is, by far, the most important leadership factor in helping their organizations thrive in the future (figure 4).

This finding is echoed by Scott Beaumont, former president of Google Asia Pacific Pte. Ltd., who describes how important it is for CEOs to have a trusted team around them—including the board chair: "Within the enterprise, the CEO ultimately is alone. It's very important for the CEO to have a group of people that they can connect with for different problems. Some to give you a dose of resilience, some a boost to confidence, some to provide reassurance or a nudge towards the right path—the board chair is perfectly positioned for this role."

그림 3

감독 활동 강화: 응답자 중 73%의 이사회가 2025년에 전략 수립 및 시나리오 플래닝 감독을 강화했습니다.

질문: 올해 이사회가 전략 수립 및 시나리오 플래닝에 참여하는 수준은 어떻게 변화했습니까?



참고: n=739. "매우 감소" 및 "모름/확실하지 않음"에 대한 응답은 각 0%임

출처: 딜로이트 글로벌 이사회 및 최고경영진 회복탄력성 서베이, 2025.06



이사회와 최고경영진은 회복탄력성 강화의 핵심 요인으로 '열린 소통'을 강조

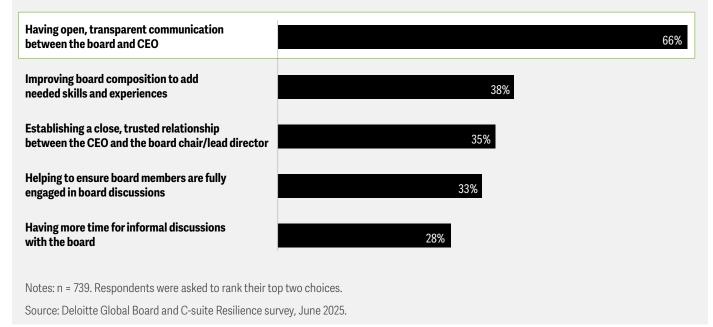
답자들에게 조직의 회복탄력성 구축에 가장 도움이 되는 두 가지 리더십 요 인이 무엇인지 물었을 때, 대부분의 이사회 및 최고경영진은 이사회와 CEO간의 개방적이고 투명한 소통이 향후조직의 지속적 성장을 가능하게 하는 가장 중요한 리더십요소라고 답했습니다(그림 4).

이러한 결과는 구글 아시아 태평양 전 사장 스콧 보몬트(Scott

Beaumont)의 의견과도 일치합니다. 그는 CEO가 이사회의장을 포함한 신뢰할 수 있는 팀을 주변에 두는 것의 중요성을 다음과 같이 설명했습니다. "기업 내에서 CEO는 궁극적으로 고립된 존재이다. CEO에게는 다양한 문제 상황에서함께 논의할 수 있는 사람들이 반드시 필요하다. 회복탄력성을 북돋아 주는 사람, 자신감을 심어주는 사람, 안심시켜주거나 올바른 방향으로 이끌어주는 사람 등이 그렇다. 이사회의장은 이러한 역할을 수행하기에 가장 적합한 위치에있다"라고 강조했습니다.

Figure 4
On leadership: 66% of respondents say open communication between the board and CEO is the No. 1 factor impacting long-term resilience

Leadership factors considered most important to surveyed organizations' ability to thrive (percentage of respondents)



Beyond open communication, more than one-third of respondents point to having a trusted relationship between the CEO and the board chair or lead director (35%) and ensuring that every board member is fully engaged (33%) as top leadership factors influencing their organization's ability to thrive.

Robert Herz says: "There's no substitute for honest, free-form discussion about the environment. What issues should we be focusing on? Should we be meeting more often? Should you change your processes? Just discuss it in a full board meeting so people can get their heads around it."

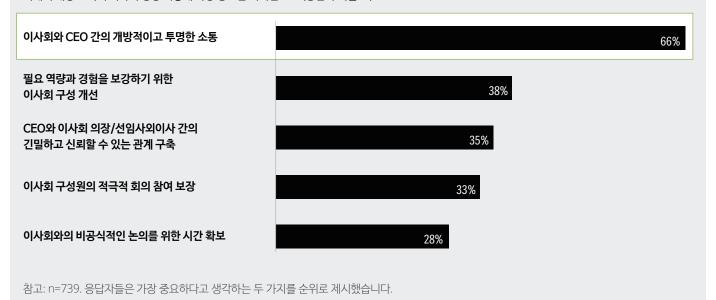
Having more time for informal discussions with the board was cited by 28% of respondents as one of their top two resilience-building leadership factors. Some boards are adding more of these discussions to stay updated between board meetings: "In one of my companies, between board meetings, we have eight touchpoint calls. Some of those calls are only 30 minutes, but it's amazing how much we accomplish," Roy Dunbar says. "When we turn up for a board meeting, there is very little surprise. Those sorts of very tight collaborations and alignment make opportunities for a company. If suddenly a roadblock occurs in one place, or a new opportunity opens in another, being able to get the board on a call [on short notice] and ... make a decision really quickly, that level of agility is a critical feature of resilience."

Moreover, 38% of respondents say that a top factor enabling their organizations' resilience is ensuring that the board has the right skills and experiences in place. Yet, when asked earlier about which focus areas are most critical to bolstering resilience and growth (figure 2), only 29% of respondents ranked 'ensuring varying skills and experience within the board' as a top factor. Therefore, it's important that business leaders do not lose sight of this factor.

그림 4

리더십: 응답자의 66%는 이사회와 CEO 간의 열린 소통이 장기적 회복탄력성에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 인식합니다.

서베이 대상 조직의 지속적 성장 역량에 가장 중요한 리더십 요소(응답자 비율 %)



개방적 의사소통 외에도 응답자의 3분의 1 이상은 CEO와 이사회 의장 또는 선임사외이사 간의 신뢰 관계 구축(35%)과 모든 이사회 구성원의 적극적 참여 보장(33%)을 조직의 지속 가능한 성장과 성과에 영향을 미치는 주요 리더십 요인으로 꼽았습니다.

출처: 딜로이트 글로벌 이사회 및 최고경영진 회복탄력성 서베이, 2025.06

로버트 허츠(Robert Herz)는 "환경에 대해 솔직하고 자유로운 논의만큼 중요한 것은 없습니다. 우리가 집중해야 할 이슈는 무엇인가? 더 자주 회의를 해야하는가? 프로세스를 변경할 필요가 있는가? 등을 이사회 회의에서 충분히 논의해야 구성원들이 이를 제대로 이해할 수 있다"라고 언급했습니다.

또한, 응답자의 28%는 이사회와의 비공식적 논의 시간을 확대하는 것을 회복 탄력성 강화를 위한 상위 두 가지 리더십 요인 중 하나로 지목했습니다. 일부 이사회는 정기 회의 외에도 최신 현황을 공유하기 위해 이러한 비공식 논의를 늘려가고 있습니다. 로이 던바(Roy Dunbar)는 "이사로 활동 중인 한 회사 에서는 정기 이사회 회의 사이에 여덟 번의 간단한 전화 회의를 진행한다. 일부 회의는 30분 정도에 불과하지만, 그 짧은 시간 동안에도 놀라울 만큼 많은 성과를 낸다"라고 밝혔습니다. 이어서 그는 "이사회 회의에 참석할 때는 더 이상 놀랄 일이 거의 없다. 이런 긴밀한 협력과 조율은 회사에 새로운 기회를 만들어 준다. 만약 특정 부문에서 문제가 발생하거나 새로운 기회가 열릴 때, 즉시 이사회를 소집해 신속히 결정을 내릴 수 있는 이런 민첩성이야말로 회복탄 력성의 핵심적 특성이다"라고 강조했습니다.

한편, 응답자의 38%는 조직의 회복탄력성을 가능하게 하는 주요 요인으로 이사회가 적절한 역량과 경험을 갖추고 있는지 확인하는 것을 꼽았습니다. 다만, 앞서 회복탄력성과 성장을 강화하기 위한 중점 분야를 묻는 질문(그림 2)에서는 응답자의 29%만이 '이사회 내 다양한 역량과 경험 확보'를 최우선 요인으로 선택했습니다. 따라서 경영진은 이 중요한 요소를 간과하지 않도록 주의할 필요가 있습니다.



Chairs are pivotal to enhancing collaboration and board effectiveness

hairs and lead directors play a key role in helping boost engagement and board effectiveness. One way they're doing this is through more stringent agenda-setting—actively encouraging and listening to board members' views on topics for board discussion before finalizing the agenda. "In all three of my companies, the chair plays a more active role, being the traffic cop and being that buffer between board and management. You can bring everything to the chair, and they decide what gets escalated to management or not," Joe Hurd says, "And when newer board members sometimes are a little more difficult to rein in because they haven't vet figured out the signal-to-noise filter in what to escalate, the chair is quite helpful in setting the direction."

Chairs are also central to helping build a more collaborative relationship between the board and C-suite. "The job of the board chair is to try and encourage healthy discussion, healthy relationships, and to ensure that the relationships between management and the board are robust, the level of communication is good," Sheila Murray explains.

Among leading practices chairs and lead directors are adopting to boost effectiveness, the Deloitte Global survey shows that most respondents (57%) say their board chairs are adding or increasing the frequency of informal meetings with the CEO, and 50% say their chairs are holding more strategy development and scenario planning meetings with management (figure 5). Fewer respondents say their chairs are focusing on upskilling the board on strategic priorities (33%) or adding ad hoc committees to adapt and address near-term concerns (25%)—two levers that could be pulled to help ensure boards are responsive and adept enough to provide robust governance and support to top management.

Figure 5 Some board chairs are pulling multiple levers to boost board effectiveness and engagement Steps surveyed organization board chairs or lead directors are taking or plan to take in 2025 (percentage of respondents)

Adding or increasing frequency of informal meetings with the CEO and their team to address time-sensitive matters

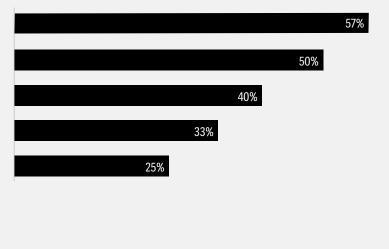
Holding more strategy development and scenario planning meetings with management

Reviewing board composition regularly to help ensure the board has the right skills and experiences

Upskilling the board on strategic priorities, such as generative AI

Adding ad hoc committees to adapt and address immediate or emerging concerns

Notes: n = 739. Respondents were asked to select all that apply. Source: Deloitte Global Board and C-suite Resilience survey.





협업과 이사회 효과성 제고의 핵심 역할을 수행하는 이사회 의장

역할을 수행합니다. 그 방법 중 하나는 '보다 체계적이고 엄격한 안건 설정' 입 니다. 즉, 안건을 최종 확정하기 전에 이사회 구성원들의 의견을 적극적으로 수렴 및 반영해 논의 주제를 선정하는 방식입니다. 조 허드(Joe Hurd)는 "이사로 활동했던 세 회사 모두에서, 이사회 의장은 일종의 교통 경찰 관으로서, 이사회와 경영진 간의 완충 역할을 하며 보다 적극 적인 역할을 수행했습니다. 모든 사안이 이사회 의장에게 보고되면, 이사회 의장이 그중 어떤 사안을 경영진에 상정 할지 결정했다"라고 언급했습니다. 이어서 "신규 이사들이 아직 무엇을 상정해야 하는지를 파악하지 못해 다소 조율이 필요할 때, 이사회 의장은 방향을 제시하고 균형을 잡는 데 큰 도움이 된다"라고 덧붙였습니다.

사회 의장과 선임사외이사는 참여도 제

고와 이사회 효과성 향상에 핵심적인

이사회 의장은 또한 이사회와 최고경영진 간의 협력적 관계를

구축하는 데 중심적 역할을 합니다. 셸라 머레이(Sheila Murray)는 "이사회 의장의 역할은 건전한 논의와 관계를 촉진하고, 경영진과 이사회 간 관계가 견고하며 의사소통이 원활하게 이루어지도록 하는 것"이라고 설명합니다.

딜로이트 글로벌 서베이에 따르면, 이사회 의장과 선임사외 이사가 효과성을 제고하기 위해 채택하고 있는 주요 사항으 로는, 응답자의 57%가 이사회 의장이 CEO와의 비공식 회의 빈도를 확대하고 있다고 답했으며, 50%는 이사회 의장이 경영진과의 전략 수립 및 시나리오 플래닝 회의를 더 자주 개최하고 있다고 응답했습니다(그림 5). 반면, 이사회 의장이 전략적 우선순위에 대한 이사회 역량 강화 활동(33%)이나 단기적 현안 대응을 위한 임시위원회 신설(25%)에 주력하고 있다고 답한 비율은 상대적으로 낮았습니다. 그러나 이 두 가지 활동은 이사회가 변화에 민첩하게 대응하고, 경영진에 대한 강력한 거버넌스 및 지원을 제공할 수 있도록 하는 중요한 수단입니다.



이사회 효과성과 참여도 제고를 위해 다양한 수단을 활용하는 일부 이사회 의장들

2025년 조사 대상 기업의 이사회 의장 또는 선임사외이사가 시행 중이거나 계획 중인 조치 (응답자 비율 %)

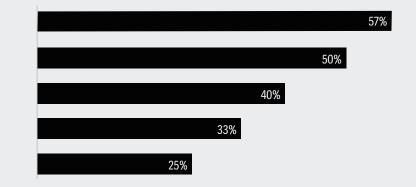
CEO 및 경영진과의 비공식 회의 빈도를 늘려 시급한 사안을 신속히 논의

경영진과의 전략 수립 및 시나리오 플래닝 회의 횟수 확대

이사회가 적합한 역량과 경험을 보유하도록 정기적으로 이사회 구성 검토

생성형 AI 등 전략적 우선순위에 대한 이사회 역량 강화

즉각적 또는 신규 현안에 대응하기 위한 임시위원회 설치



참고: n=739. 응답자들에게 해당되는 모두 항목을 선택하도록 요청했습니다. 출처: 딜로이트 글로벌 이사회 및 최고경영진 회복탄력성 서베이



Do boards need to shore up capabilities to provide the right support and guidance?

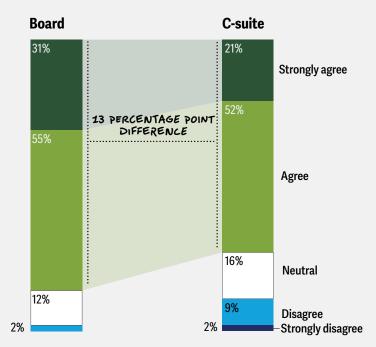
he C-suite, too, may be seeing the need for boards to strengthen their support. Our survey uncovered a few notable gaps between C-suite and board responses on board support and effectiveness. Most board respondents (86%) agree or strongly agree that, in the context of current market conditions, they're

providing the right amount and type of support to senior management (figure 6). And while most C-suite respondents (73%) also agree or strongly agree they're receiving the right level of support, there was a 13–percentage-point gap between board and C-suite sentiment—and a 10–percentage-point gap among respondents who chose "strongly agree." By intentionally exploring the level and style

Figure 6

Are boards providing the right support and guidance? A notable gap in confidence exists between board and C-suite respondents

Question: In the context of current market conditions, our board provides the right amount and type of support to senior management (percentage of respondents)



Note: n = 739 (561 board respondents and 178 C-suite respondents).

Source: Deloitte Global Board and C-suite Resilience survey, June 2025.



이사회는 적절한 지원과 조언을 제공하기 위한 역량을 강화할 필요가 있는가?

초

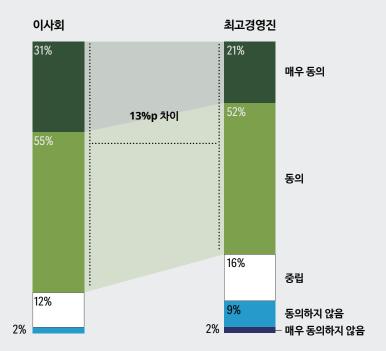
고경영진 또한 이사회가 제공하는 지원의 수준과 역량을 한층 강화할 필요성을 인식하고 있을 수 있습니다. 이번 서베이 결과, 이사회가 제공하는지원 및 그 효과성에 관한 인식에서

이사회와 최고경영진 간에 몇 가지 주목할 만한 인식 차이 가 나타났습니다. 이사회 응답자의 대다수(86%)는 현재의 시장 환경을 고려할 때, 자사 이사회가 경영진에게 적절한 수준과 형태의 지원을 제공하고 있다고 '동의' 또는 '매우 동의'했습니다(그림 6). 반면, 최고경영진 응답자의 다수 (73%)가 자사 이사회로부터 적절한 수준의 지원을 받고 있다고 '동의' 또는 '매우 동의'하고 있다고 응답했지만, 두 집단 간에는 전체 응답 기준으로 13%p, '매우 동의' 응답 기준으로는 10%p의 차이가 존재했습니다. 이러한 결과는, 이사회와 최고경영진이 상호 간의 참여 수준과 방식을 지속 적으로 점검함으로써 논의가 보다 실질적이고 영향력 있게

그림 6

이사회는 적절한 지원과 조언을 제공하고 있습니까? 이사회와 최고경영진 응답자 간 인식 신뢰도에서 뚜렷한 차이가 나타났습니다.

질문: 현재 시장 환경에서 이사회가 경영진에게 적절한 수준과 형태의 지원을 제공하고 있는가? (응답자 비율 %)



참고: n=739 (이사회 응답자 561, 최고경영진 응답자 178)

출처: 딜로이트 글로벌 이사회 및 최고경영진 회복탄력성 서베이, 2025.06

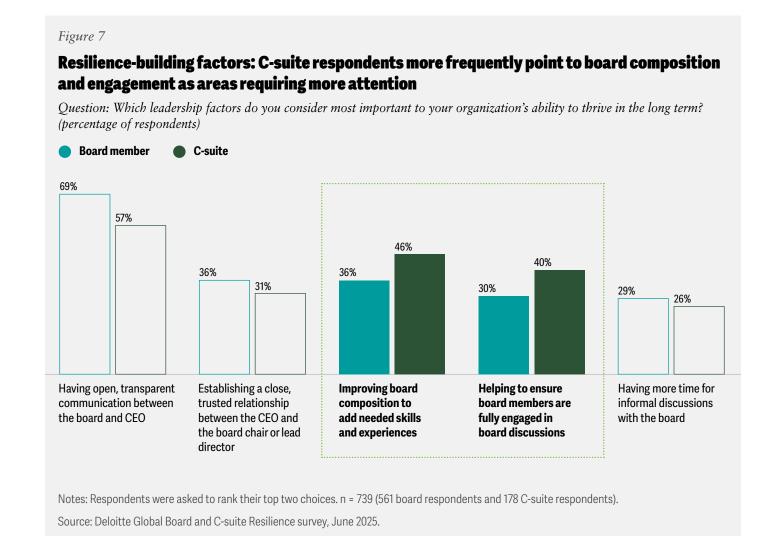
of their engagement on an ongoing basis, boards and management teams can help ensure their discussions are effective and impactful.

Specifically, a breakdown of board and C-suite responses to the question on leadership factors shows gaps in confidence around board composition and engagement. Nearly half (46%) of C-suite respondents rank improving board composition to add needed skills and experiences as a top concern, compared with 36% of board respondents. Similarly, C-suite respondents were 10 percentage points more likely than board respondents to rank "helping to ensure board members are fully engaged in board discussions" as a top concern (40% and 30%, respectively) (figure 7).

The survey highlights why it's important to review the board's skills and experiences regularly to find potential gaps—and then recruit new members or provide training opportunities to help fill them. Roy Dunbar connects the idea of building board capabilities with the ongoing process of bringing in new talent: "This notion of

refreshment is really important. You want a span of longevity on the board, because in that, the new folk are coming in all the time." In the current environment, it may be prudent for chairs to review the current cadence of board refreshment and adjust if necessary.

Another key factor is whether each board director is actively engaged. In her role as chair, Sheila Murray believes it's her responsibility to ensure every board member is pulling their weight: "We all get paid a lot of money to fulfill this role, and the responsibilities are big. We have to take the job seriously. If somebody's coming to meetings and not participating, that's on me. I've got to try to bring out the best in them. If they're not able to participate in a meaningful way, well, then, eventually, we make the hard decision." Each board member, however, is ultimately responsible for their own level of involvement and engagement. If a chair senses a board member's commitment levels dipping, they can help rectify the situation by having honest conversations with that director to explore the reasons or underlying drivers.



이루어지도록 관리할 필요가 있음을 시사합니다.

특히, 리더십 요인에 관한 이사회와 최고경영진의 응답 분석 결과, 이사회 구성과 참여도와 관련된 인식에서 확연한 신뢰도 차이가 나타났습니다. 최고경영진 응답자의 거의 절반(46%)은 필요한 역량과 경험을 보완하기 위한 이사회 구성개선을 최우선 과제로 지목한 반면, 이사회 응답자의 비율은 36%에 그쳤습니다. 마찬가지로, 이사회 구성원이 논의에 적극적으로 참여하도록 지원하는 것을 최우선 과제로 본 비율 역시 최고경영진 응답자가 40%, 이사회 응답자가 30%로, 10%p의 격차가 있었습니다(그림 7).

본 서베이는 이사회가 보유한 역량과 경험을 정기적으로 점검하여 잠재적 공백을 식별하고, 이를 보완하기 위해 신규 이사 영입이나 교육 기회 제공의 중요성을 강조합니다. 로이 던바(Roy Dunbar)는 이사회 역량 강화가 신규 인재 유입의 지속적 과정과 맞닿아 있다고 설명하며 "이러한 이사회 구성의 재편성 개념은 매우 중요하다. 이사회 내에는 일정한 임기와 연속성을 가진 구성원이 필요

하지만, 동시에 새로운 인물이 지속적으로 유입되어야 한다"고 언급했습니다. 현재의 경영 환경에서는, 이사회 의장이 이사회 구성의 재편성 주기를 정기 적으로 검토하고 필요 시 이를 조정하는 것이 바람직할 수 있습니다.

또 다른 핵심 요소는 각 이사가 실제로 얼마나 적극적으로 참여하고 있는가 입니다. 이사회 의장인 쉴라 머레이(Sheila Murray)는 모든 이사가 자신의 역할을 다하도록 하는 것이 이사회 의장의 책임이라고 강조합니다. "우리 모두이 역할을 수행하는 데 많은 보수를 받고 있으며, 그만큼 막중한 책임을 지고 있다. 우리는 이 일을 진지하게 받아들여야 한다. 만약 누군가 회의에 참석만하고 실질적으로 참여하지 않는다면, 그것은 제 책임이다. 저는 그들에게서 최선을 이끌어내야 한다. 그리고 의미 있는 참여가 어렵다면, 결국엔 어려운 결정을 내려야 할 때도 있다"라고 언급했습니다. 각 이사는 자신이 이사회에 얼마나 기여하고 참여하는가에 대한 궁극적 책임을 져야합니다. 이사회 의장이특정 이사의 헌신도가 낮아졌다고 느낄 경우, 해당 이사와 솔직한 대화를 통해그 이유나 배경을 파악하고 개선방안을 모색하는 것이 필요합니다.

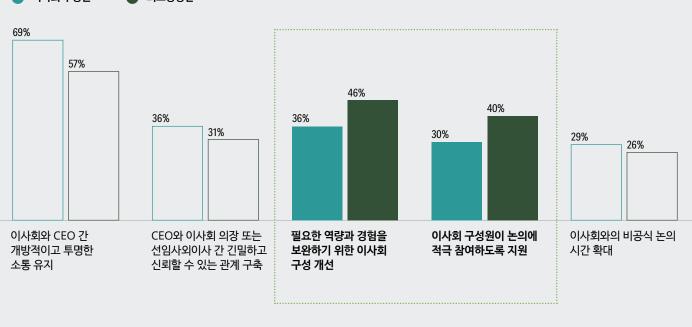


회복탄력성 구축 요인: 최고경영진 응답자들은 이사회 구성과 참여도를 더 중점적으로 개선해야 할 영역으로 지목했습니다.

질문: 귀하의 조직이 장기적으로 성장하기 위해 가장 중요한 리더십 요소는 무엇이라고 생각합니까? (응답자 비율 %)

이사회 구성원

최고경영진



참고: 응답자들은 상위 두 가지 선택지를 순위별로 제시했습니다. N=739(이사회 응답자 561명, 최고경영진 응답자 178명). 출처: 딜로이트 글로벌 이사회 및 최고경영진 회복탄력성 서베이, 2025.06

Boards and management can cocreate a more resilient tomorrow

verall, the Deloitte Global Boardroom research shows that a new model of collaboration is beginning to take hold among some leading boards. Traditional, rigid boundaries are starting to give way to a more flexible and synergistic relationship. Many of the board interviewees are leading the way, serving as thought partners to their management teams. The survey, while showing progress, also highlights some divergences and areas where boards and C-suites—led by chairs and CEOs—can proactively explore ways to ensure they work together most effectively.

Keeping the big picture in mind—and taking that step back from the stresses of today—can help organizations survive and thrive. "When you get into these periods of uncertainty and rapid changes, sometimes there's a tendency for management to hunker down and retreat into bunkers, so that when this blows over, we are all still alive. But this is where boards need to point out that there's life after that. And if you don't prepare and start to do all those things, you may survive in your bunker. But when you come out, you don't really have a business," Seow Kee Gan says.

Despite current challenges, Anjali Bansal is optimistic that leaders, and their organizations, will find the right path forward: "The level of uncertainty is at an all-time high and it's very, very hard to plan. And yet, we are the wonderful human species; we're tremendously resilient. We keep innovating. So, every day you wake up to some new challenge, but you also wake up to some new innovation."

Five focus areas to help foster alignment

Based on this research and our ongoing conversations with business leaders, a key foundation of organizational resilience is the relationship between the board and the C-suite. To help their

organizations thrive while acknowledging the complexities and a changing global environment, boards and C-suite executives should continue to evolve the way they work and engage with each other. Here are five key focus areas boards can explore to help foster alignment and build more collaborative and productive working relationships with the C-suite:

- 1. Board composition should be evaluated regularly to help ensure the board is up to the task. Collectively, does your board have what it takes to partner with the C-suite on planning and strategy? If not, boards can explore building a skills, capabilities, and attributes matrix, mapping board members to it, and assessing its sufficiency. They can also look at upskilling and education opportunities, review the cadence of board refreshment, and add ad hoc committees to address pressing, near-term topics.
- 2. Reflect on the dynamics between the board and C-suite. Does the current relationship enable the appropriate level of support and challenge? Engagement and transparency between the chair and the CEO are particularly important at this moment. Board chairs and CEOs we interviewed say they're frequently in touch—they talk daily, when needed.
- 3. Chairs and CEOs can collaborate on agenda setting to devote ample time to deeper discussions. Are board meetings packed with presentations or pre-fixed agenda items? In prior Deloitte research, directors have told us they prefer board discussions to start where the pre-reads end. To have enough time to delve deeper and have open dialogue, the chair and CEO can work together to be more intentional about planning board meetings well in advance. This can help ensure meetings move away from a show-and-tell model, dive deeper into the right areas, and leverage committee work where appropriate.

이사회와 경영진이 함께 만들어가는 회복탄력성의 미래



로이트 글로벌 이사회 연구에 따르면, 일부 선도적인 이사회들 사이에서 새로 운 형태의 협력 모델이 자리 잡기 시작 했습니다. 전통적이고 경직된 경계 는 점차 유연하고 시너지 효과를 내는

관계로 전환되고 있습니다. 인터뷰에 참여한 다수의 이사회 구성원들은 경영진의 사고 파트너로서 역할을 수행하며 이러한 변화를 주도하고 있습니다. 이번 서베이는 진전된 변화의 흐름을 보여주는 동시에, 이사회와 최고경영진(특히 이사회 의장과 CEO)이 가장 효과적으로 협력할 수 있는 방 안을 적극적으로 모색해야 할 몇 가지 과제를 부각시켰습니다.

큰 그림을 염두에 두고 현재의 압박으로부터 한 걸음 물러서는 것은 조직의 생존과 성장에 도움이 됩니다. 간 서우키(Seow Kee Gan)는 "불확실성과 급변의 시기에 접어들면,경영진은 방어적인 태도를 보이는 경향이 있다. 그래야 폭풍이 지나갈 때 살아남을 수 있다고 생각하기 때문이다. 하지만이사회는 그 이후에도 삶이 계속된다는 점을 상기시켜 줘야한다. 준비하지 않고 방어적인 태도만 보인다면, 살아남을수는 있지만,생존 이후에 더 이상 비즈니스가 존재하지 않을수도 있다"라고 언급했습니다.

현재의 어려움에도 불구하고, 안잘리 반살(Anjali Bansal)은 리더들과 그들의 조직이 올바른 길을 찾을 것이라고 낙관합니다. 그는 "불확실성의 수준은 사상 최고이며, 지금은 계획을 세우기가 매우 어렵다. 그럼에도 우리는 경이로운 존재이며, 엄청난 회복탄력성을 지니고 있다. 우리는 끊임없이혁신한다. 매일 새로운 도전을 맞이하지만, 동시에 새로운혁신도함께 찾아온다"고 덧붙였습니다.

조직 내 협력 강화를 위한 다섯 가지 중점 분야

본 연구와 경영진과의 지속적인 논의를 바탕으로, 조직의 회복탄력성을 뒷받침하는 핵심 기반은 이사회와 최고경영진 간의 관계입니다. 복잡하고 빠르게 변화하는 글로벌 환경속에서도 조직이 계속 성장하기 위해서는, 이사회와 최고경 영진이 서로 협력하고 소통하는 방식을 지속적으로 발전시켜야 합니다. 다음은 이사회가 최고경영진과의 조화로운 협업

및 생산적 업무 관계 구축을 위해 탐색할 수 있는 다섯 가지 핵심 사항입니다.

- 1. 이사회가 그 역할을 충실히 수행하기 위해서는 구성의 적정성을 정기적으로 평가해야 합니다. 이사회는 경영 진과 협력하여 계획 및 전략 수립에 필요한 역량을 충분히 갖추고 있는가를 점검해야 합니다. 그렇지 않다면, 이사회는 역량, 능력 및 특성 매트릭스를 구축하고 각 이사를 매핑하여 적합성과 보완 필요 영역을 평가할 수 있습니다. 또한, 이사회는 역량 강화 및 교육 기회를 확대하고, 이사회 구성 재편성 주기를 검토하며, 시급하거나단기적 현안을 다루기 위한 임시위원회를 구성할 수 있습니다.
- 2. 이사회와 최고경영진 간의 관계 역학을 재점검하십시오. 이사회와 최고경영진 간의 관계 역학이 적절한 수준의 지원과 견제를 수행하고 있는지 점검해야 합니다. 특히 현 시점에서는 이사회 의장과 CEO 간의 소통과 투명성이 그 어느 때보다 중요합니다. 인터뷰에 참여한 이사회 의장과 CEO들은 "필요할 때는 매일 대화할 정도로 자주소통한다"고 밝혔습니다.
- 3. 이사회 의장과 CEO는 이사회 안건을 공동으로 설정 하여 심도 있는 논의에 충분한 시간을 확보할 수 있도록 해야 합니다. 이사회 회의가 단순히 보고 중심의 발표와 사전 확정된 안건들로 채워져 있지는 않은가를 점검할 필요가 있습니다. 딜로이트의 이전 연구에 따르면, 많은 이사들이 사전자료 검토가 끝난 시점부터 본격적인 논의를 시작하는 것을 선호한다고 응답 했습니다. 따라서 이 사회 의장과 CEO는 이사회 회의를 보다 전략적으로 사전에 설계함으로써, 단순한 보고 중심의 회의에서 벗어나 핵심 사안을 심도 있게 다루고, 필요한 경우 위원회활동을 효과적으로 연계할 수 있도록 해야 합니다.

- 4. Transparent conversations require safe spaces to have them. Does everyone in the C-suite—not just the CEO—feel comfortable bringing up challenges and seeking candid feedback? Open, honest communication on sensitive topics and thorny risk challenges requires a high level of trust. Executives should feel the board has their back and is there to support them, especially when they're asked tough questions.
- 5. Being a board director may require more time and engagement now. Having a diverse set of skills and experiences only works if everyone uses them. Is every board member putting in enough
- time and energy needed to govern effectively? While it's up to each board member to ensure they can fully engage, it's the board chair's responsibility to help provide the time, space, and input needed to enable that engagement.

By thoughtfully evolving board and C-suite collaboration, leaders can better position their organizations to respond to uncertainty and pursue long-term growth. When boards and executives embrace new ways of working together, they can unlock the agility and innovation organizations need to thrive in a rapidly changing world.

METHODOLOGY

In June and July 2025, the Deloitte Global Boardroom Program, in collaboration with the Deloitte Global CEO program, surveyed 739 board members and C-suite executives in 59 countries. Among the respondents, 76% (561) serve as board directors, and 20% serve as board chairs. Among the 24% of respondents (178) from the C-suite, 6% are chief financial officers, 4% are CEOs, and the remaining 14% hold other C-suite positions, including chief

operating officer, chief information officer, chief human resources officer, and chief marketing officer. Responses are distributed across the Americas (45%), EMEA (Europe, the Middle East, and Africa) (38%), and Asia Pacific (16%). Primary industries represented include financial services (29%); energy and industrials (20%); consumer (17%); life sciences and health care (9%); and technology, media, and telecommunications (8%).

Most organizations surveyed (85%) are for-profit enterprises: 46% are privately owned and 39% are publicly traded. Among the rest, 10% are notfor-profit organizations, and 5% are governmentor state-owned. Surveyed organizations vary in size, with annual revenues ranging from less than US\$500 million to more than US\$100 billion reported in their last fiscal year.

- 투명한 소통을 위해서는 '안전한 대화의 공간'이 필요합니다. CEO뿐만 아 니라 모든 최고경영진이 조직의 과제나 어려움을 자유롭게 제기하고 솔직 한 피드백을 주고받을 수 있는 환경이 조성되어 있습니까? 민감한 주제와 복잡한 리스크 이슈에 대해 개방적이고 정직한 대화를 나누기 위해서는 높은 수준의 신뢰가 필요합니다. 경영진은 특히 어려운 질문을 받는 상황에 서도 이사회가 자신들을 지지하고 지원하고 있다는 확신을 느껴야 합니다.
- 5. 오늘날 이사회 구성원에게는 더 많은 시간과 참여가 요구됩니다. 다양한 역량과 경험을 보유하는 것은 중요하지만, 그 가치가 발휘되기 위해서는 모든 이사회 구성원이 이를 실제로 활용해야 합니다. 각 이사는 자신이

효과적인 거버넌스 수행에 필요한 충분한 시간과 노력을 기울이고 있는지 자문해볼 필요가 있습니다. 완전한 참여 여부는 각 이사의 책임이지만, 그러한 참여가 가능하도록 필요한 시간, 공간, 정보 및 지원을 제공하는 것 은이사회 의장의 책임입니다.

이사회와 최고경영진 간의 협업 방식을 능동적이고 신중하게 발전시켜 나감 으로써, 리더들은 기업이 불확실성에 효과적으로 대응하고 장기적 성장을 도모 할수 있는 기반을 강화할 수 있습니다. 이사회와 최고경영진이 새로운 협력 방식 을 수용할 때, 조직은 급변하는 환경 속에서도 민첩성과 혁신을 바탕으로 지속 가능한 성장을 달성할 수 있습니다.

방법론

2025년 6월부터 7월 사이, 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램은 딜로이트 글로벌 최고경영자(CEO) 프로 그램과 협력하여 59개국의 이사회 구성원과 최고경 영진 739명을 대상으로 서베이를 실시했습니다. 응 답자 중 76%(561명)는 이사회 구성원(이사)이며, 이 중 20%는 이사회 의장 직책을 담당하고 있습니다. 최고경영진 응답자는 전체의 24%(178명)로, 이 중 6% 는 최고재무책임자(CFO), 4%는 최고경영자 (CEO), 디어·통신(8%)입니다. 응답 기업의 대부분(85%)은

나머지 14%는 최고운영책임자(COO), 최고정보책 임자(CIO), 최고인사책임자(CHRO), 최고마케팅책임 자(CMO) 등 기타 직책을 맡고 있습니다. 지역별로 는 미주(45%), EMEA(유럽·중동·아프리카)(38%), 아 시아·태평양(16%)으로 분포되어 있습니다. 주요 산 업군은 금융 서비스(29%), 에너지 및 산업(20%), 소비재(17%), 생명과학 및 헬스케어(9%), 기술·미

영리 기업이며, 그중 46%는 비상장 민간 기업이고 39%는 상장기업입니다. 나머지 중 10%는 비영리 기관, 5%는 정부 또는 국영기업으로 나타났습니다. 응답 기업의 규모는 다양하며, 전년도 회계연도 기준 연간 매출액은 5억 달러 미만부터 1,000억 달러 이상에 이르기까지 폭넓게 분포되어 있습니다.

Endnotes

- **1.** Paul Silverglate, Timothy Murphy, Elizabeth Moore, and Ashley Foster, "More roles, more responsibilities: Navigating the new frontiers of the modern C-suite," *Deloitte Insights*, Jan. 22, 2025.
- **2.** Russell Reynolds, "Global CEO turnover index: Key trends H1 2025," accessed Sept. 17, 2025.
- **3.** Deloitte, "Fortune/Deloitte CEO Survey: Spring 2025," accessed Sept. 17, 2025.
- **4.** Jamie McCall, Karen Edelman, and Krista Parsons, "3 ways executives can help optimize time with their board," *Deloitte Insights*, Dec. 3, 2024.

참고문헌

- **1.** Paul Silverglate, Timothy Murphy, Elizabeth Moore, and Ashley Foster, "More roles, more responsibilities: Navigating the new frontiers of the modern C-suite," *Deloitte Insights*, Jan. 22, 2025.
- **2.** Russell Reynolds, "Global CEO turnover index: Key trends H1 2025," accessed Sept. 17, 2025.
- **3.** Deloitte, "Fortune/Deloitte CEO Survey: Spring 2025," accessed Sept. 17, 2025.
- **4.** Jamie McCall, Karen Edelman, and Krista Parsons, "3 ways executives can help optimize time with their board," *Deloitte Insights*, Dec. 3, 2024.

"인터뷰 대상자가 밝힌 견해와 의견은 전적으로 본인의 것이며, 이는 반드시 딜로이트 또는 기타 개인이나 조직의 공식 입장 또는 의견을 반영하는 것은 아닙니다. 본 인터뷰 내용은 일반적인 정보 제공을 목적으로 하며, 어떠한 형태의 자문이나 전문 서비스를 제공하기 위한 것이 아닙니다. 또한, 본 인터뷰에 제시된 견해나 의견에 의존함으로써 발생하는 직접적 또는 간접적인 손실이나 피해에 대해서도, 딜로이트를 포함한 어떤 개인이나 조직이 책임을 지지 않습니다."

[&]quot;The views and opinions expressed by interview subjects are solely their own and do not necessarily reflect the views and opinions of Deloitte or any other individuals or organizations. These interviews provide general information only and are not intended to constitute advice or services of any kind. No individual or organization shall be responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on the views or opinions expressed in these interviews."

About the authors

Anna Marks

amarks@deloitte.co.uk

Anna Marks is chair of the Deloitte Global Board of Directors. She is dedicated to driving responsible growth and positive societal impact through collaboration, effective governance, and ethical leadership. Marks speaks and writes on topics including board performance, the evolution of governance, and organizational resilience.

Prof. Dr. Arno Probst

aprobst@deloitte.de

Prof. Dr. Arno Probst is the leader of the Deloitte Global Boardroom Program, which brings together the knowledge and experience of Deloitte member firms to address topics of universal interest to company boards and executives. He is an Audit & Assurance partner at Deloitte Germany with 30 years of experience working with large multinational clients. Probst is passionate about corporate governance, with a focus on artificial intelligence, sustainability, and resilience.

Benjamin Finzi

bfinzi@deloitte.com

Benjamin Finzi is a managing director and co-leader of Deloitte's Chief Executive Program. As the founder and former leader of New York's Deloitte Greenhouse® Experience, he has designed and facilitated hundreds of immersive "lab" experiences for CEOs and their leadership teams, combining principles of business strategy with behavioral science and design thinking to address clients' challenges.

Karen Edelman

kedelman@deloitte.com

Karen Edelman is a senior editor at *Deloitte Insights*, where she leads content strategy and development for role-based thought leadership aimed at C-suite executives and board directors. She also serves as a talent advisor to Deloitte's Research and Insights team and previously spent nine years as lead editor for the Center for Financial Services. A veteran storyteller and journalist, Edelman joined Deloitte in 2015 after holding editorial leadership roles at leading business publications, including *Forbes*, *Advertising Age*, and *Harvard Business Review*.

Acknowledgments

The Deloitte Global Boardroom Program would like to thank the participating Boardroom Programs around the world who supported this project. A special thanks to our data team, Aparna Agrawal, Shreya Patel, and Krishnendu Bal; our design team, Alexis Werbeck and Molly Piersol; and our editorial team, Karen Edelman, Elisabeth Sullivan, and Annalyn Kurtz of Deloitte Insights.

기업지배기구발전센터 Contact



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



노준화 교수 기업지배기구발전센터 자문위원 충남대학교 경영학부 교수



정 현 파트너 Partner / Audit & Assurance hyunjeong@deloitte.com



박종성 교수 기업지배기구발전센터 자문위원 숙명여자대학교 경영학부 교수



김학범 파트너 Partner / Audit & Assurance <u>hbkim@deloitte.com</u>



임정하 교수 기업지배기구발전센터 자문위원 서울시립대학교 법학전문대학원 교수



오정훈 파트너 Partner / Audit & Assurance <u>junoh@deloitte.com</u>



유민지 파트너 Partner / Audit & Assurance minjyoo@deloitte.com

감사의 말씀

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램은 본 프로젝트를 지원해 주신 전 세계 이사회 프로그램 참가자분들께 감사의 인사를 전합니다. 특별히 정보팀 Aparna Agrawal, Whreya Patel, Krishnendu Bal, 그리고 디자인팀 Alexis Werbeck, Molly Piersol, 그리고 Deloitte Insights의 편집팀 Karen Edelman, Elisabeth Sullivan, Annalyn Kurtz께 감사드립니다.

Continue the conversation

Industry leadership

Anna Marks

Chair of the Deloitte Global Board of Directors globalchair@deloitte.co.uk

Anna Marks is chair of the Deloitte Global Board of Directors, responsible for leading the board in governing and overseeing the most significant matters that influence the strategic priorities and operations for Deloitte globally.

Arno Probst

Deloitte Global Boardroom Program leader | Partner | Deloitte Global +49 40 32080 4775 | aprobst@deloitte.de

Prof. Dr. Arno Probst leads Deloitte's Global Boardroom Program. An experienced Audit & Assurance partner, he is passionate about corporate governance.

Benjamin Finzi

Deloitte Global CEO Program leader | Managing director | Deloitte Global +1 212 492 2648 | bfinzi@deloitte.com

Benjamin Finzi leads Deloitte's Global CEO Program, where he focuses on supporting CEOs in matters of strategy and leadership.

Kevin Tracey

Deloitte Global Boardroom Program Director | Director | Deloitte Global +1 212 653 7331 | ktracey@deloitte.com

Kevin Tracey is the director of the Deloitte Global Boardroom Program and leads the program's webinar series and research agenda.



Deloitte
Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at www.deloitte.com/insights

Deloitte Insights contributors

Editorial: Karen Edelman, Hannah Bachman, Annalyn Kurtz, Cintia Cheong, and Anu Augustine **Creative:** Alexis Werbeck, Sylvia Chang, Meena Sonar, Molly Piersol, Govindh Raj, and Natalie Pfaff

Deployment: Atira Anderson **Cover artwork:** Alexis Werbeck

About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

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.

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/about to learn more.

Deloitte provides leading professional services to nearly 90% of the Fortune Global 500° and thousands of private companies. Our people deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets and enable clients to transform and thrive. Building on its 180-year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte's approximately 460,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com.

© 2025. For information, contact Deloitte Global. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte.

한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터

김한석 Partner

강환우 Director

hwankang@deloitte.com

이주연 Manager juyeonlee@deloitte.com 이화연 Senior Consultant

hwaylee@deloitte.com

com veekwon@deloitte.com

권예은 Senior

Contact us

krccg@deloitte.com

hansukim@deloitte.com