



## Center for Board Effectiveness

### On the board's agenda | US

Amid geopolitical complexity, uncertainty persists

Scenario planning, risk sensing may help companies brace for possibilities on the horizon

The global geopolitical landscape has become increasingly volatile and difficult to predict, particularly after the Russian invasion of Ukraine. This uncertainty has potential consequences for global corporations on multiple fronts.

As corporate boards carry out their responsibility to oversee management's execution of operational, growth, and strategic objectives, they need to consider the many geopolitical and economic issues on the horizon and the possible consequences for their companies. A strategic approach to risk intelligence that leverages scenario planning and advanced risk-sensing techniques may become important for helping companies navigate significant uncertainty.

Perhaps most prominent in the current global geopolitical landscape, Russia's invasion of Ukraine has become an ongoing conflict, the outcome of which is increasingly difficult to predict. Russian and Ukrainian leaders have demonstrated significant resolve to continue the battle as peace negotiations have stalled. Many nations continue to apply significant sanctions in an attempt to pressure Russia economically, without escalating the conflict, to end its attack on Ukraine. Russia has taken multiple steps in an effort to fortify its economy in the face of these sanctions.<sup>1</sup>

### 지정학적 복잡성 속에서 지속되는 불확실성

향후 발생 가능성에 대비하는 시나리오  
플래닝 및 리스크 감지 기술 활용

러시아의 우크라이나 침공 이후 글로벌 지정학적 환경은 변화무쌍해지고 예측이 어려워지고 있습니다. 이러한 불확실성은 글로벌 기업들에게 잠재적인 영향력을 끼칠 것으로 보입니다.

기업의 이사회는 경영진의 운영, 성장, 전략 목표에 대한 감독 책임을 이행할 때 목표와 관련된 수많은 지정학적·경제적 이슈가 기업에 미칠 영향을 고려해야 합니다. 시나리오 플래닝과 고급 리스크 감지 기술을 활용하는 리스크 인텔리전스와 관련한 전략적인 접근체계는 기업이 불확실성을 극복하는 과정에서 중요해지고 있습니다.

현재 글로벌 지정학적 차원에서 부각되고 있는 러시아의 우크라이나 침공이 지속되면서 결말을 예측하기 어려운 상황입니다. 평화협상이 교착 상태에 접어들면서 러시아와 우크라이나 양국 지도자들은 전쟁지속에 대한 굳은 결의를 보이고 있습니다. 이해관계가 있는 국가들은 우크라이나를 향한 공격을 중단하기 위해 분쟁을 악화시키지 않는 동시에 러시아를 경제적으로 압박하여 중대한 제재를 가할 방안을 고려중에 있습니다. 러시아는 이러한 제재에 대응하여 자국 경제를 강화시키기 위한 다양한 조치를 취했습니다.<sup>1</sup>

1. Ira Kalish, "[How sanctions impact Russia and the global economy](#)," Deloitte Insights, March 15, 2022.

Not all countries have taken a stand in the conflict, however. China maintains many economic ties to Western nations and organizations, and it remains a country that is critically important to global supply chains. Many companies in China, both private sector and state-run, have avoided exporting sensitive products to Russia in light of Western sanctions.<sup>2</sup>

In the United States, midterm elections in the fall of 2022 have the potential to change the balance of power in Washington. If Republicans win either chamber of the US Congress, President Biden will likely be operating under a divided government for the next two years, making it difficult to enact legislation without bipartisan support. This could limit the president's ability to enact significant policy changes through legislation, which could lead to more executive actions and regulations. In this scenario, agencies are expected to increase activity as they seek to regulate in areas such as climate, labor policy, competition, and antitrust.

Underlying this wide variety of uncertain geopolitical considerations, COVID-19 remains a factor as well. Many US companies are focusing on return-to-work initiatives, with masking and vaccination mandates waning. Uncertainty persists with respect to how businesses and economies are adjusting to talent issues, hybrid work arrangements, supply chain changes, and changing demands as consumer demands and preferences shift.

## Geopolitical forces at work in the economy

Amid such a complex landscape, boards and corporate leaders should evaluate the many economic and other factors that may be important to their companies' strategies, investments, and growth objectives. Stress in global financial markets is significant.<sup>3</sup> Commodity prices rose sharply<sup>4</sup> after Russia invaded Ukraine, boosting and likely prolonging inflation in Europe and North America.

US monetary policy is tightening in response, although the Federal Reserve is attempting to walk a fine line with actions that reduce inflation without hampering economic growth.<sup>5</sup> Increases in short-term interest rates are expected over the next several months. Negative consequences for credit markets include a rise in mortgage interest rates and a decline in M&A activity, although some key economic indicators remain positive.

The war in Ukraine escalated existing supply disruptions and created unexpected disruptions in certain sectors, including energy, technology, automotive, and financial services. Economic growth is expected to slow as central banks globally deal with both higher inflation and recessionary impulses from higher commodity prices.

Companies with operations or vendors in specific countries where political tensions have escalated may reevaluate their commitments and investments. Many companies have curated significant offshore supply chains that have become tremendously important to their efficient operations, but disruption sparked by the pandemic and exacerbated by the Ukraine conflict has already given companies cause to consider how they source supplies.

The current environment has prompted debate<sup>6</sup> over the extent to which companies might continue to embrace a globalization approach to commerce. Some companies are exploring whether to regionalize or diversify portions of their supply chains to mitigate risk and promote resilience, but in the meantime, global trade continues at a brisk pace, suggesting companies are not turning away<sup>7</sup> from globalization but perhaps pivoting their approach.

Significant shifts on energy and climate are also on the radar for many companies. War in Ukraine, rising oil and natural gas prices, and the recent release of US petroleum reserves have accentuated a focus in many organizations on fossil fuel costs and dependencies, leading to new considerations regarding how companies might reduce carbon emissions.

모든 국가가 분쟁에 대해 입장을 취하고 있는 것은 아닙니다. 입장이 유보적 인 중국의 경우 서구권의 국가 및 단체와 다양한 경제적 유대관계를 유지하며 글로벌 공급망에서 중요한 역할을 수행하고 있습니다. 중국의 민간 기업과 공기업들은 서구 제재에 따라 러시아에 민감한 상품수출은 지양하고 있습니다.<sup>2</sup>

미국 바이든 행정부는 2022년 가을 중간선거 이후 여소야대 위기에 직면할 수 있습니다. 공화당이 美 의회 내 상·하 양원을 과반수 이상 차지하게 되면 바이든 대통령은 향후 2년 간 초당파적 지지 없이 법률을 제정하는 것이 쉽지 않을 것입니다. 이는 입법을 통해 주요 정책변화를 제정하는 대통령의 권한을 제한할 수 있고, 그 대안으로 더 많은 행정명령과 규제가 시행될 것으로 보입니다. 이러한 시나리오에서 기관들은 기후변화, 노동 정책, 경쟁 및 반독점의 영역 등에서 규제를 추구하면서 관련 활동을 확대할 것으로 예상됩니다.

불확실한 지정학적 고려사항 중에는 코로나19도 여전히 남아 있습니다. 미국 기업들은 마스크 착용과 백신 접종 의무화 폐지에 따라 임직원의 사무실 근무·복귀 활성화 계획에 주력하고 있습니다. 다만 기업과 시장은 원하는 인재상, 하이브리드 업무환경<sup>8</sup>, 공급망, 소비자 요구와 선호에 따라 변화하는 요구사항에 어떻게 적응하고 있는지에 대한 불확실성이 지속될 수 있음을 유념해야 할 것입니다.

\* 하이브리드 업무환경: 사무실 근무, 재택 근무, 이동 근무 또는 제3의 근무 방식에 이르기까지 다양한 유형의 업무가 공존 할 수 있도록 지원하는 것으로, 시공간의 제약 없이 일할 수 있어 포스트코로나 시대 근로의 뉴노멀 이 되고 있음

## 글로벌 경제에 작용하는 지정학적 힘

기업 이사회와 경영진들은 이러한 복잡한 상황 가운데 전략, 투자 및 성장 목표에 중요할 수 있는 경제·기타 요인들을 평가해야 합니다. 글로벌 금융 시장의 긴장이 고조되었고,<sup>3</sup> 러시아의 우크라이나 침공 이후 원자재 가격이 급격히 상승하는 등<sup>4</sup> 유럽과 북미지역에서 인플레이션은 장기적으로 지속될 것으로 보입니다.

2. Jeffrey Mankoff, ["Central Asia is keeping a nervous eye on Russia's war in Ukraine,"](#) *World Politics Review*, April 26, 2022.

3. Kalish, ["How sanctions impact Russia and the global economy."](#)

4. Michael Jeffers, ["Commodities post record weekly gain of 13% on Ukraine war,"](#) *Bloomberg*, March 4, 2022.

5. Nicholas Megaw, Naomi Rovnick, and William Langley, ["US stocks end lower after Fed minutes point to tighter monetary policy,"](#) *Financial Times*, April 6, 2022.

6. Ira Kalish, ["Economic Brief: How supply chains could adapt to deglobalization,"](#) *CFO Journal of the Wall Street Journal*, March 30, 2022.

7. Willy C. Shih, ["Are the risks of global supply chains starting to outweigh the rewards?"](#) *Harvard Business Review*, March 21, 2022.

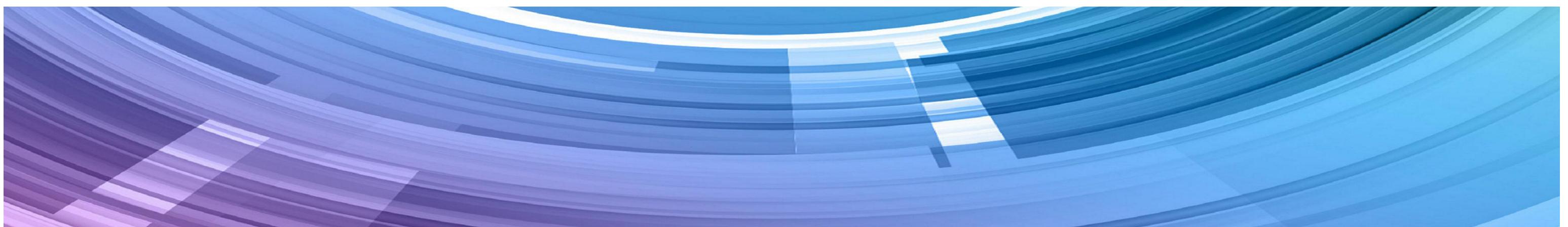
美 연방준비제도이사회(이하 '연준')는 경제 성장을 저해하지 않으면서 인플레이션을 낮추는 조치로 아슬한 행보를 시도하고 있는데 통화긴축정책 시행이 이에 포함됩니다.<sup>5</sup> 당분간 연준의 단기 금리는 인상될 것으로 전망됩니다. 이로 인해 일부 주요 경제 지표는 긍정적이겠지만, 주택 담보 대출 금리의 상승 또는 M&A 활동 감소 등 신용시장에서의 부정적인 현상도 예상됩니다.

우크라이나 전쟁은 기존의 공급 차질을 심화시켰고, 에너지, 기술, 자동차, 금융서비스를 포함한 특정 분야에서도 예상치 못한 차질을 빚었습니다. 각국의 중앙은행들은 물가 상승과 상품가격 상승에 따른 경기 침체에 대처함에 따라 경제 성장은 둔화될 것으로 예상됩니다.

정치적 분위기가 고조된 국가에 사업장을 두고 있는 회사나 공급업체는 기존의 책무와 투자계획을 재평가해야 합니다. 기업들은 효율적 운영의 주요 요소가 되는 역외 공급망만을 관리해 왔으나, 팬데믹으로 시작하여 우크라이나 분쟁으로 악화된 상황은 기업으로 하여금 공급원을 어떻게 조달할지에 대해서도 고려할 명분을 주었습니다.

현재의 환경은 향후 기업들이 시장화를 위해 어느 수준으로 글로벌 권역에 접근방법을 채택할지에 대한 논의를 촉발시켰습니다.<sup>6</sup> 몇몇 기업들은 리스크를 완화하고 리질리언스(회복탄력성 확보)를 촉진하기 위해 일부 공급망을 지역화 혹은 다각화하는 방안을 모색하고 있습니다. 동시에 기업들은 글로벌 무역도 활발히 지속하고 있어 글로벌화를 외면하는 것이 아니라<sup>7</sup> 접근방식을 선회하고 있음을 시사하고 있습니다.

에너지와 기후변화 부문에서의 중대한 변화도 다수의 기업들에게 가시화되고 있습니다. 우크라이나 전쟁, 석유·천연 가스 가격 상승과 미국의 전략비축유 방출과 같은 사건들은 기업들이 화석연료 비용과 의존에 초점을 맞추고 있던 상황에서 탄소배출을 감소할 대책을 새로이 고려하게 하는 방향성을 제시하고 있습니다. ➤





Cybersecurity is another important risk for companies to consider. In February, the US Department of Homeland Security sent a letter<sup>8</sup> to the National Association of Corporate Directors urging companies to fortify their cybersecurity measures as a result of heightened risk of cyberattacks. Companies doing business in digital assets and cryptocurrency can similarly consider risks resulting from geopolitical tensions as questions surface about whether crypto might offer a way for sanctions to be circumvented.<sup>9</sup>

Companies faced significant pressure from many investors, consumers, and elected officials to stop doing business in and with Russia following its invasion of Ukraine, and many major companies responded accordingly.<sup>10</sup> If similar attacks occur in other parts of the globe, such as in Asia, it remains to be seen whether similar levels of pressure could develop for companies to consider their business operations in other countries. The extent of US economic ties with Russia is far different than it is with other countries, such as China, for example, which may become a factor in whether and how companies might respond to possible future provocations.

## Planning for an uncertain future

In his prepared remarks for a 1957 conference on national defense, President Dwight D. Eisenhower said, "Plans are worthless, but planning is everything."<sup>11</sup> The reason for planning, he continued, is to "keep yourselves steeped in the character of the problem that you may one day be called upon to solve, or to help solve."<sup>12</sup>

Amid such deep and widespread uncertainty, companies may find it difficult to develop forecasts that are reliable for planning and investment purposes. Tactics such as scenario planning and cognitive risk sensing may become useful ways for corporate leaders to consider risks that are most critical to the company and prepare for possible consequences associated with multiple plausible outcomes.

Scenarios are simply stories about the future that are envisioned as a way to help promote improved decision-making with respect to evolving circumstances. The scenarios that are most critical for a company to consider might be those that are most relevant to its highest priority risk areas.

For example, if a company's supply chain is particularly sensitive to geopolitical tensions in a specific jurisdiction, the company can consider plausible scenarios relative to this risk. What if war breaks out, or a current conflict escalates or crosses new borders? How would the company's operations, or a critical supplier's operations, be affected?

What if trade sanctions are imposed that cut the company off from a critical supplier? What if shareholders, customers, employees, or other stakeholders demand the company stop doing business in the country? What if the crisis is something completely different, such as a new variant of COVID-19, a severe weather event, or a disruption in the availability of energy or other critical resources?

Scenarios could be tied to entirely different geopolitical or economic risk factors as well. For example, if a company's business model or financial position is highly sensitive to inflation, the company might consider how it would be impacted if inflation spikes, slows, or reverses. If changes in interest rates are especially relevant to the company, it might consider scenarios associated with the timing and magnitude of movements in various interest rates.

By envisioning possible future events or circumstances through scenario planning, business leaders can contemplate what actions they might take even before they are faced with actual circumstances, which facilitates thoughtful planning and consideration. Such an approach can be especially helpful when movements in one direction or another might represent a crisis situation for a company. A plan considered in advance may be implemented more rapidly and confidently if it is conceived in advance of an actual crisis experience and refined before it is implemented.

사이버 보안 또한 기업이 고려할 중요한 리스크 중의 하나입니다. 2022년 2월 美 국토안보부는 사이버 공격과 관련된 리스크가 높아짐에 따라 전미기업이사협회(National Association of Corporate Directors, NACD)에 기업들이 사이버 보안 조치를 강화할 것을 촉구했습니다.<sup>8</sup> 이와 유사하게 암호화가 제재를 회피할 방법을 제공할 수 있을지에 대한 의문이 제기되는 상황이며, 디지털 자산과 암호화폐 기업들도 지정학적 긴장으로 인해 발생하는 리스크를 고려할 수 있습니다.<sup>9</sup>

우크라이나 전쟁 이후 기업들은 투자자, 소비자와 감독당국으로부터 러시아와 관련된 거래를 중단하라는 압박을 받았고, 주요 기업들은 후속조치를 진행했습니다.<sup>10</sup> 기업들은 만약 유사한 분쟁이 아시아 등 타 글로벌 권역에서 발생할 경우 국외 사업 운영에 있어 유사한 수준의 압력이 발생할 수 있을지에 대해 지켜봐야 할 것입니다. 미국과 러시아 간 경제 유대가 중국 등 다른 국가와 크게 다른 점은 향후 도발에 대한 기업의 대응 여부와 대응 방식에 변수가 될 수 있습니다.

## 불확실한 미래에 대한 계획 수립

드와이트 D. 아이젠하워 美대통령은 1957년 국방회의 연설 중 "계획이 무용지물이 될지라도 계획수립 활동은 중요하며 우리의 모든 것이라 말할 수 있습니다."<sup>11</sup> 라고 강조했습니다. 더불어 그는 계획수립의 이유로, "문제의 성격과 맞닥뜨리는 경험을 축적하게 되면 이후 유사한 상황에서 해결이 용이해 지기 때문"이라고 언급했습니다.<sup>12</sup>

불확실성의 환경에서 기업은 적절한 플래닝(계획수립)과 투자를 위해 신뢰할 수 있는 전망치를 개발하기 어려울 수 있습니다. 시나리오 플래닝과 인지 기술을 적용한 위험 감지 접근방법의 활용은 기업에게 가장 중요한 리스크를 인식할 수 있게 하고 발생 가능한 결과에 대비하는 유용한 수단이 될 수 있습니다.

8. Jen Easterly, an [open letter](#) to members of the National Association of Corporate Directors, US Department of Homeland Security, February 25, 2022.

9. Bloomberg editors, "[Will Russians use crypto to bust sanctions?](#)" Bloomberg, March 24, 2022.

10. Tali Arbel, "[Pressure mounts for multinationals in Russia to leave](#)," US News & World Report, March 17, 2022.

11. Dwight D. Eisenhower, "[Remarks at the National Defense Executive Reserve Conference](#)," The American Presidency Project, November 14, 1957.

12. Ibid.

시나리오 자체는 진화하는 환경과 관련하여 개선된 의사결정을 촉진하는 수단으로 그려지는 미래의 이야기일 뿐입니다. 기업들은 최우선 순위의 리스크 영역에 가장 유사한 시나리오를 중요하게 고려해야 합니다.

일례로 기업의 공급망이 특정 관할 구역의 지정학적 긴장에 특히 민감하게 영향받는 경우에도, 기업은 해당 리스크와 관련된 적절한 시나리오를 고려 할 수 있습니다. 전쟁발생, 현 분쟁이 고조되거나 국경을 넘어선 이슈로 발생한다면 어떻게 될까요? 회사의 운영 또는 주요 공급업체의 운영에 어떤 영향을 미칠까요?

만약 무역제재가 시행되어 기업과 중요한 공급업체와 거래가 단절된다면 어떻게 될까요? 주주, 고객, 직원 또는 기타 이해관계자가 기업에게 국내 사업 중단을 요구한다면 어떤 일이 일어날까요? 코로나19 변이 바이러스, 심각한 기후 위기, 에너지 또는 다른 중요한 자원의 가용성 중단과 같이 완전히 새로운 위기가 발생하면 어떻게 될까요?

시나리오는 완전히 다른 지정학적·경제적 리스크 요소와 연계되어 있을 수 있습니다. 예를 들어 기업의 비즈니스 모델이나 재무상황이 인플레이션에 상당히 예민하다면 인플레이션의 상승, 둔화, 또는 하락이 기업에 미치는 영향을 고려해야 합니다. 또한, 이자율 변동이 회사와 관련이 있는 경우 금리가 변화하는 다양한 시기 및 변동폭과 관련된 시나리오를 그려 볼 수 있습니다.

시나리오 플래닝을 통해 미래에 발생할 사건이나 상황을 구상함으로써, 비즈니스 리더는 실제 상황에 직면하기 전에 어떤 행동을 취할 수 있는지 숙고할 수 있습니다. 이러한 접근 방법은 기업의 행방이 위기로 향할 때 특히 유용합니다. 사전에 고려된 계획은 실제 위기에 대처할 경험을 미리 구상하고, 실행 전에 다듬는 경우 보다 신속하게 실행될 수 있습니다. ➤

To help risk leaders see a little further around corners on emerging risks, companies can also consider engaging in cognitive risk sensing, which is a way to aggregate and synthesize data globally to provide earlier warning of risks. Cognitive risk sensing combines vast amounts of internal and external data sources with machine learning, natural language processing, and other tools to enable signal detection and risk prioritization.

Using these tools, intelligence analysts can curate risk signals and produce dashboards and executive reports that may provide early alerts on emerging threats and opportunities. These early warnings can lead to actionable insights on an individual enterprise, an ecosystem of third parties, or a broader external environment. Cognitive risk sensing may be a helpful approach to considering a wide variety of risk domains, such as financial, operational, reputational, regulatory, strategic, or technological risks.

Some highly proactive companies are even developing what might be described as strategic risk intelligence functions to address increasingly interconnected, rapidly evolving risks emerging on a growing number of fronts. For example, an increasing number of financial institutions are forming strategic intelligence functions as a way to identify risks that are beyond risk areas that have traditionally been important for this sector to monitor.

A strategic intelligence function can leverage rapidly expanding data sets and emerging technology to provide deep risk insights on a wider variety of risk domains than might be possible with traditional enterprise risk management approaches. This more proactive approach to risk management may help companies foresee risks that otherwise might be unforeseen, which may improve preparation for unexpected events.

Corporate boards are facing an increasingly volatile, unpredictable global geopolitical landscape—one in which unexpected events can morph rapidly into significant risks. As boards advise and oversee C-suite leaders that are searching for solid footing, a more proactive approach to risk management and scenario planning may promote institutional agility in managing unforeseen risks, which can lead to resilience.



### Questions for the board to consider asking:

1. What are the most critical risks to our company arising from geopolitical uncertainties?

2. Who in our organization owns each of those most critical risks?

3. What information is the board receiving currently with respect to each of those critical risks?

4. Is the information timely, accurate, complete, and relevant? Does the information enable the board to understand the company's exposure to each risk and how the company is mitigating it?

5. What scenario planning activities could the company undertake to enable an improved consideration of possible risk events and responses?

6. Who would own or lead such scenario planning activities? And who should participate?

7. To what extent does our enterprise risk management approach consider risks beyond the company's operations to include third parties, supply chain ecosystems, and geopolitical factors?

8. To what extent is our enterprise risk management team adequately resourced? To what extent is it using emerging data sets and technology to sense risks on the horizon?

기업은 리스크 담당 리더가 신규 리스크에 대해 자세히 파악할 수 있도록 인지 기술을 적용한 리스크 감지(Cognitive Risk Sensing<sup>†</sup>) 활용을 고려할 수 있습니다. 인지 리스크 감지(Cognitive Risk Sensing)는 방대한 양의 내·외부 데이터를 머신러닝<sup>‡</sup>, 자연어 처리 또는 기타 도구와 결합해 신호를 감지하고 리스크 우선 순위화를 가능하게 합니다.

인텔리전스 분석가는 이러한 수단을 이용해 위험 신호를 파악하고 새로운 기회 및 위협에 대한 조기 경보 메시지가 포함된 대시보드 및 경영진 보고서를 제공할 수 있습니다. 조기 경보는 개별 기업, 서드파티<sup>§</sup> 생태계 또는 광범위한 외부 환경에 대해 실행 가능한 통찰력 확보를 이끌 수 있습니다. 인지 기술을 활용한 리스크 감지는 재무, 운영, 평판, 규제, 전략 또는 기술 리스크 등을 포함해 다양한 리스크 영역을 고려하는 데 유용한 접근방식이 될 수 있습니다.

사전 예방적인 기업들은 상호연결되며 다양한 영역에서 발생하는 리스크에 대처하기 위해 '전략적 리스크 인텔리전스 기능'까지 개발하고 있습니다. 또한, 금융기관들도 전통적으로 모니터링이 필요했던 영역을 벗어난 리스크 영역까지 식별하기 위해 '전략적 인텔리전스 기능'을 구현하고 있습니다.

기존의 전사적 리스크관리 접근 방식과 비교했을 때, 전략적 인텔리전스 기능은 빠르게 확장되는 자료를 통합하고 진화하는 기술을 활용해 다양한 리스크 영역에 대한 심층적인 리스크 인사이트를 제공합니다. 이러한 보다 사전예방적인 리스크관리 접근법을 통해 기업이 예기치 못한 리스크와 사건에 대한 대처능력을 향상시킬 수 있습니다.

기업의 이사회는 예상치 못한 사건이 심각한 리스크로 빠르게 전개되는 등 예측이 불가능한 글로벌 지정학적 환경에 당면해 있습니다. 이사회가 C-level 경영진에게 조언하고 감독하는 것처럼 리스크관리 및 시나리오 계획에 보다 사전예방적으로 접근하는 방식은 예기치 못한 리스크를 관리하는 데 있어 조직의 민첩성을 촉진할 수 있으며 이는 리질리언스(회복탄력성) 확보로 연결될 수 있습니다. ➤

<sup>†</sup> Cognitive risk sensing: 글로벌 차원의 데이터를 통합 및 집계하여 리스크에 대한 조기 경보를 제공하는 접근방법

<sup>‡</sup> 머신러닝: 인간이 학습을 통해 정확도를 점진적으로 개선하는 방식을 모방하기 위한 데이터와 알고리즘의 사용에 초점을 맞추는 인공지능 (AI) 및 컴퓨터 사이언스의 한 분야

<sup>§</sup> 서드파티: 하드웨어 판매자(또는 회사) 구매자(또는 회사) 이외의 관계에 있는 기업



### 이사회에서 고려할 질문은 다음과 같습니다.

1. 지정학적 불확실성으로부터 발생하는 리스크 중 당사에 가장 중대한 리스크는 무엇입니까?
2. 귀사에서 가장 중대한 리스크를 담당하는 사람들은 누구입니까?
3. 이사회는 각각의 중요한 리스크와 관련하여 현재 어떤 정보를 받아보고 있습니까?
4. 정보가 적시에 제공되고, 정확하며, 완전하고, 관련성이 있습니까? 해당 정보를 통해 이사회는 회사의 각 리스크에 대한 노출과 어떻게 리스크의 수준을 완화하고 있는지 이해할 수 있습니까?
5. 발생 가능한 위험사건이나 대응 방안을 개선하기 위해 어떤 시나리오 플래닝을 수행할 수 있습니까?
6. 누가 시나리오 플래닝을 담당하거나 주도해야 합니까? 그리고 누가 참여해야 합니까?
7. 귀사는 전사적 리스크관리 접근 방식에 서드파티와 공급망 생태계와 지정학적 요소를 포함하기 위해 기존 운영 수준 이상의 리스크를 어느 정도까지 고려하고 있습니까?
8. 귀사의 전사리스크 관리팀은 얼마나 충분한 자원을 보유하고 있습니까? 또한 귀사는 신규 데이터 세트와 기술을 활용해 어떤 수준으로 리스크를 감지하고 있습니까?

## 저자



**Ira Kalish**  
Chief Global Economist  
Deloitte Global  
ikalish@deloitte.com



**Shahira Knight**  
Managing Principal  
Deloitte LLP  
shaknight@deloitte.com



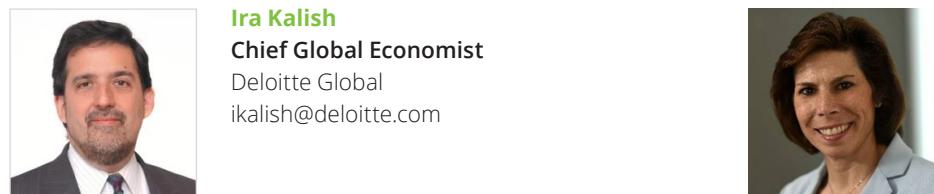
**Carey Oven**  
National Managing Partner  
Center for Board Effectiveness  
Chief Talent Officer, Risk & Financial Advisory  
Deloitte & Touche LLP  
coven@deloitte.com



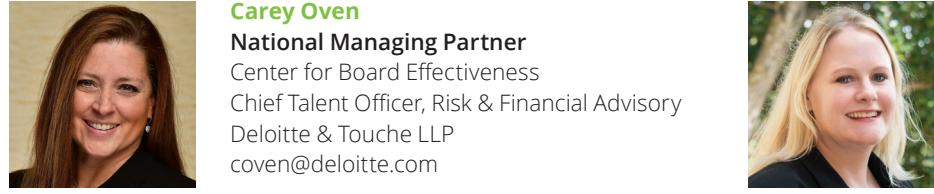
**Ed Powers**  
Principal  
Deloitte Risk & Financial Advisory  
Deloitte & Touche LLP  
epowers@deloitte.com



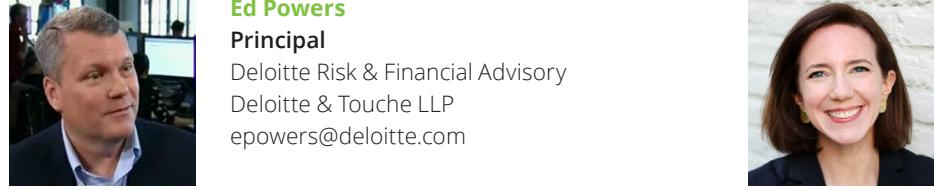
**Maureen Bujno**  
Managing Director and  
Audit & Assurance Governance Leader  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte & Touche LLP  
mbujno@deloitte.com



**Audrey Hitchings**  
Managing Director  
Executive Networking  
Deloitte Services LP  
ahitchings@deloitte.com



**Krista Parsons**  
Managing Director  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte & Touche LLP  
kparsons@deloitte.com



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



**Bob Lamm**  
Independent Senior Advisor  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte LLP  
rlamm@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 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](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

## 간행물 정보

본 간행물은 일반 정보만을 포함하며 딜로이트 투쉬 토마즈(Deloitte Touche Tohmatsu Limited, DTTL) 및 회원사 또는 계열사는 이 간행물을 통해 회계, 사업, 재무, 투자, 법률, 세무 또는 기타 전문적 조언이나 서비스를 제공하지 않습니다. 본 간행물은 그러한 전문적 조언이나 서비스를 대체하지 않으며 귀하의 재정이나 사업에 영향을 미칠 수 있는 결정이나 조치의 기준으로 사용 되어서는 안 됩니다. 귀하는 재정이나 사업에 영향을 미칠 수 있는 결정을 내리거나 조치를 취하기 전에 자격 있는 전문 고문과 상의해야 합니다.

DTTL 및 회원사 또는 각각의 계열사는 이 출판물에 의존하여 귀하가 입은 손실에 대해 어떠한 책임도 지지 않습니다.

## 딜로이트 소개

딜로이트는 영국의 보증유한책임회사인 딜로이트 투쉬 토마즈(이하 "DTTL") 및 회원사 네트워크, 관련 단체에 속한 하나 이상의 조직을 의미합니다. DTTL과 각 회원사는 법적으로 독립된 별개의 조직입니다. DTTL(또한 "딜로이트 글로벌"이라 언급되는)은 고객에 대한 서비스는 제공하지 않습니다. 미국에서 딜로이트는 DTTL의 미국 회원사, 미국에서 딜로이트라는 상호를 사용하여 운영되는 관련 조직 및 각각의 계열사 중 하나 이상의 조직을 의미합니다. 공공 회계 규칙 및 규정에 따라 고객을 입증하는 특정 서비스는 제공되지 않을 수도 있습니다. DTTL과 회원사 네트워크에 대한 자세한 내용은 [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about)를 참조해 주시기 바랍니다.

Copyright © 2022 이곳의 모든 저작권은 딜로이트 개발 LLC에 있습니다.