



분기별 이사회 우수사례 위기관리와 이사회의 역할

위기관리는 재무불안정, 사이버보안 위협, 운영 중단, 평판 훼손 등 기업의 지속적인 운영과 장기지속성을 위협할 수 있는 다양한 위기 상황에 대응하여, 기업의 회복탄력성을 제고하고 잠재적 피해를 최소화하기 위한 핵심 경영 기능입니다. 리스크 환경이 갈수록 복잡해지는 가운데, 이사회는 위기관리와 관련하여 전략적 감독을 수행하고 거버넌스 체계를 정립하며 중대한 의사결정을 지원하는 핵심적 역할을 담당합니다.

본 「분기별 이사회 우수사례」 보고서는 상장·비상장 기업을 대표하는 기업 거버넌스 협회(Society for Corporate Governance) 회원을 대상으로 조사한 서베이 결과를 바탕으로 작성되었습니다. 2025년 4분기에 실시된 이번 서베이는 위기관리 계획의 공식화 여부, 계획에 포함된 위기 유형, 위기대응팀에 참여하는 주요 기능(부서) 및 위기관리에 대한 이사회의 역할 등 기업의 위기 대응 수준과 거버넌스 현황을 살펴보았습니다.

Findings

Respondents, primarily corporate secretaries, in-house counsel, and other governance professionals, represent 76 public companies and 17 private companies of varying sizes and industries,¹ and the findings pertain to these companies. The actual number of responses for each question is provided. Some survey results may not sum to 100% as questions may have allowed respondents to select multiple answers.

Findings are organized into two sections: the first presenting results for public companies in the aggregate, and an appendix that sets forth results for private companies and public companies by market cap size.

Highlights

- **Cybersecurity incidents/data breaches are commonly reported crises:** Public companies most often report facing reputational, cybersecurity incident/data breach, and supply chain/geopolitical crises, while private companies most often report facing regulatory investigations, cybersecurity incident/data breach, and major litigation.
- **Many have plans, but associated practices vary:** Most respondents report having a formal, documented crisis management plan, but whether and how often the plan is reviewed or tested varies across organizations.
- **Coverage gaps exist between “experienced” and “planned for” crises:** Survey results indicate gaps between crises organizations have experienced and those anticipated and included in crisis plans. Some crises (like major litigation and regulatory investigations) are experienced more often than they are included in plans.
- **Readiness practices differ:** Most companies define when their board should be involved in a crisis, but whether companies delineate board vs. management responsibilities in a crisis yielded disparate results (25%–73%).

Note:

¹ Public company respondent market capitalization as of December 2024: 43% large-cap (which includes mega- and large-cap) (> \$10 billion); 47% mid-cap (\$700 million to \$10 billion); and 9% small-cap (which includes small-, micro-, and nano-cap) (< \$700 million). Respondent industry breakdown: 29% consumer; 26% financial services; 25% energy, resources, and industrials; 14% technology, media, and telecommunications; and 5% life sciences and health care. Private company respondent annual revenue as of December 2024: 53% large (> \$1 billion); 29% medium (\$250 million to \$1 billion); and 12% small (< \$250 million). Respondent industry breakdown: 47% financial services; 24% consumer; 18% energy, resources, and industrials; 12% technology, media, and telecommunications; and 0% life sciences and health care. Small-cap findings have been omitted from this report due to limited respondent population.

조사 결과

응답자는 주로 코퍼레이트 세크리터리(corporate secretary)*, 사내 변호사 및 기타 거버넌스 실무자이며, 다양한 규모와 산업군¹에 속한 76개 상장기업과 17개 비상장기업을 대표합니다. 본 보고서의 조사 결과는 해당 기업을 대상으로 한 응답을 기준으로 정리되었습니다.

각 문항에는 실제 응답 수를 병기하였습니다. 일부 문항은 복수응답을 허용하여 총합이 100% 이상이 될 수 있습니다.

조사 결과는 (1) 상장기업 전체(집계) 결과와 (2) 부록의 비상장기업 결과 및 상장기업 시가총액 규모별 결과로 구성됩니다.

*코퍼레이트 세크리터리(Corporate Secretary): 영미권 기업에서 이사회 운영, 기업지배구조, 공시 및 주주총회 지원 및 컴플라이언스 관리 등을 총괄하는 거버넌스 책임자 또는 고위 관리직

주요 시사점

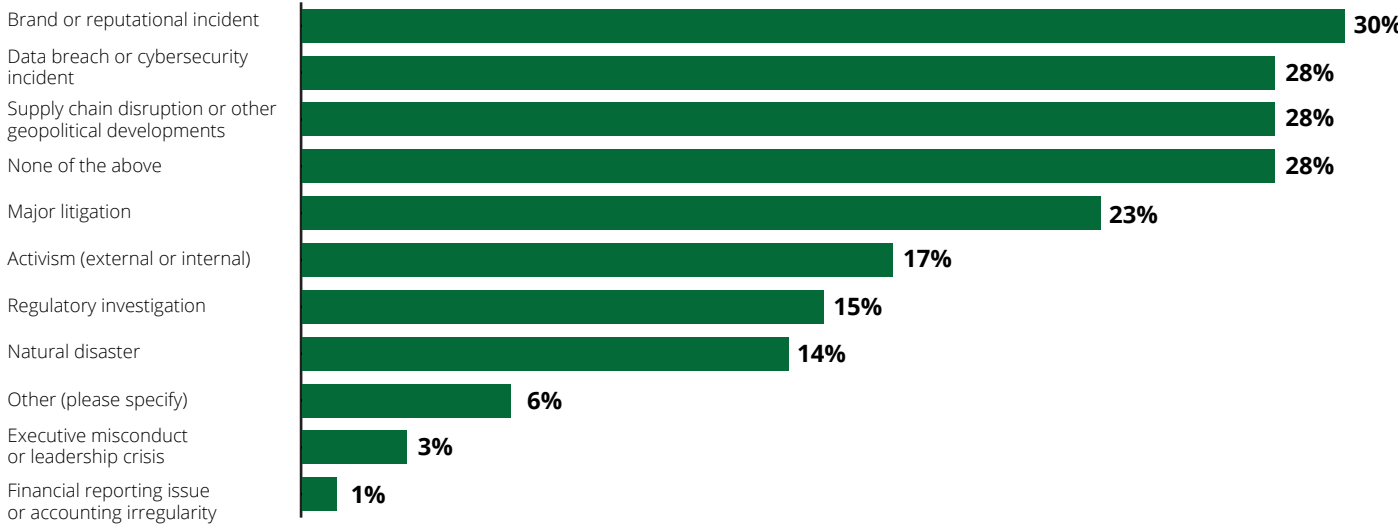
- **사이버보안 사고 및 데이터 유출은 가장 빈번하게 보고되는 위기 유형:** 상장기업은 브랜드·평판 훼손, 사이버보안 사고/데이터 유출, 공급망 차질 및 지정학적 리스크를 가장 많이 경험한 것으로 조사되었습니다. 반면 비상장기업은 규제 조사, 사이버보안 사고/데이터 유출, 대형 소송을 가장 많이 경험한 것으로 나타났습니다.
- **대부분의 기업은 위기관리 계획을 보유하고 있으나 관련 운영 방식에는 차이 존재:** 대부분의 기업이 공식적으로 문서화된 위기관리 계획을 보유하고 있으나, 계획의 정기 검토·점검(테스트) 여부와 빈도 등은 기업별로 상이했습니다.
- **‘실제 경험한 위기’와 ‘대응 계획에 포함된 위기’ 유형 간 차이 존재:** 조사 결과, 기업들이 실제로 경험한 위기 중 일부는 위기관리 계획에 충분히 반영되지 않은 것으로 나타났습니다. 특히 대형 소송 및 규제 조사 등은 계획에 포함된 비율보다 실제 경험 비율이 더 높은 것으로 조사되었습니다.
- **위기 대응 준비 수준에는 기업 간 차이 존재:** 대부분의 기업은 위기 발생 시 이사회가 개입해야 하는 기준을 정의하고 있었으나, 위기 상황에서 이사회와 경영진 간 역할 및 책임을 구분하고 있다고 응답한 비율은 25%~73% 수준으로 큰 편차를 보였습니다.

참고

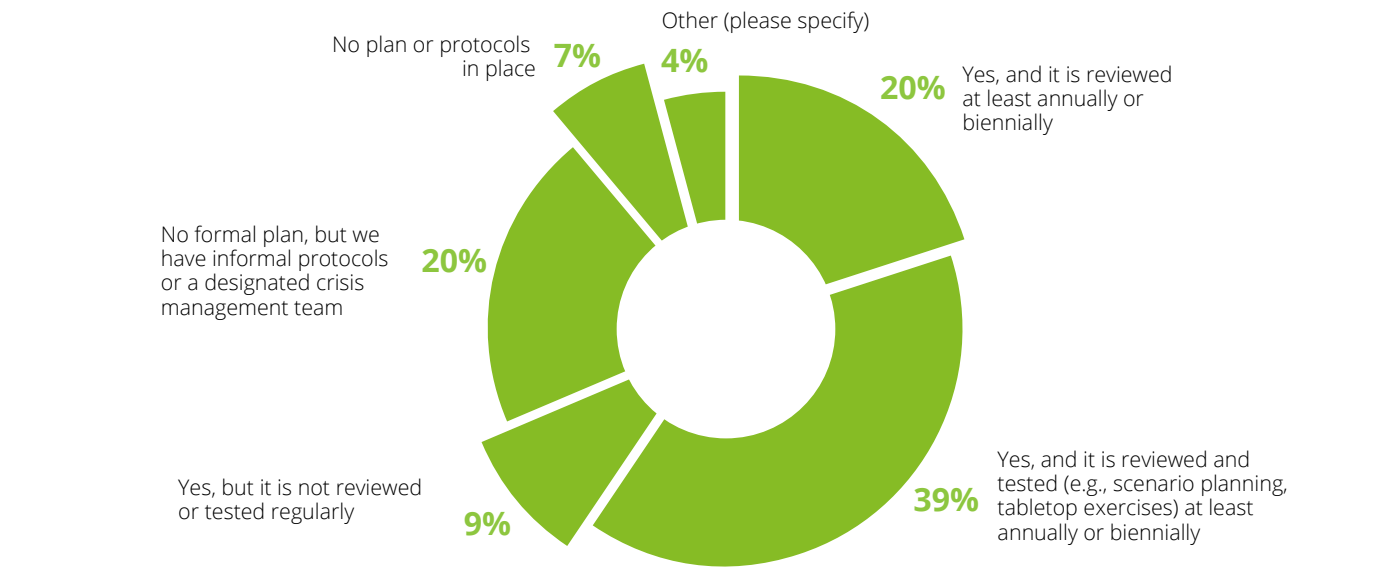
¹ 2024년 12월 기준 상장기업 응답 기업의 시가총액 분포는 대형 상장기업(메가캡 및 대형주 포함) 43%(100억 달러 초과), 중형 상장기업 47%(7억~100억 달러), 소형 상장기업(소형주, 마이크로캡 및 나노캡 포함) 9%(7억 달러 미만)로 나타났습니다. 산업별 분포는 소비재 29%, 금융서비스 26%, 에너지·자원·산업재 25%, 기술·미디어·통신(TMT) 14%, 생명과학 및 헬스케어 5%였습니다. 비상장기업 응답 기업의 경우, 2024년 12월 기준 연매출 규모는 대형 기업 53%(10억 달러 초과), 중형 기업 29%(2억5천만~10억 달러), 소형 기업 12%(2억5천만 달러 미만)로 조사되었습니다. 응답 기업의 산업별 분포는 금융서비스 47%, 소비재 24%, 에너지·자원·산업재 18%, 기술·미디어·통신(TMT) 12%, 생명과학 및 헬스케어 0%로 나타났습니다. 소형 상장기업에 대한 개별 조사 결과는 응답자 수가 제한적이므로 본 보고서 분석에서는 제외되었습니다.

Public company findings

Which, if any, of the following types of crises has your organization faced in the last three years? Select all that apply. (71 responses)

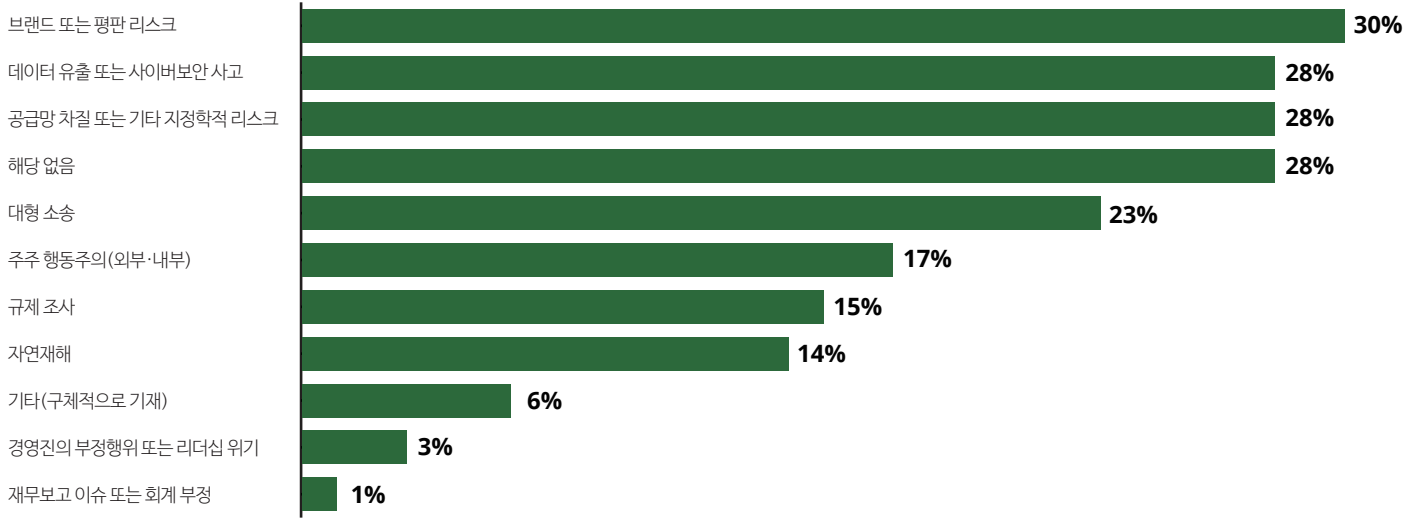


Does your company have a formal, documented crisis management plan? (69 responses)

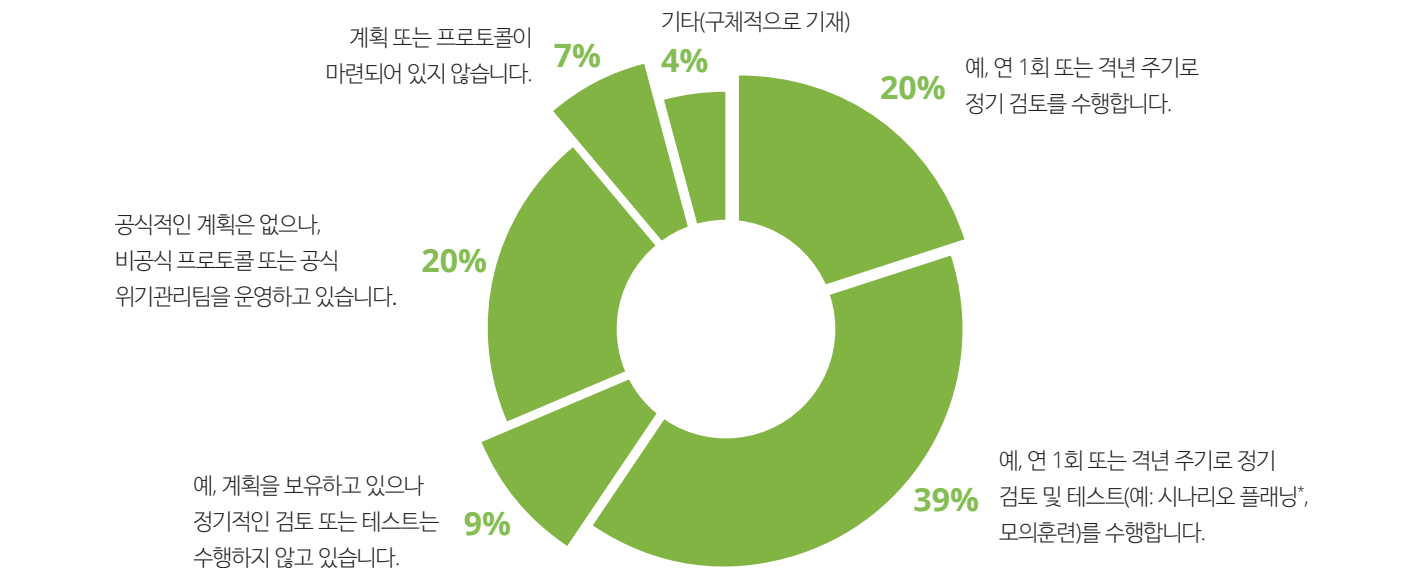


상장기업 조사 결과

귀사는 지난 3년간 다음 중 어떤 유형의 위기를 경험한 적이 있습니까? (복수응답 가능, 71명 응답)

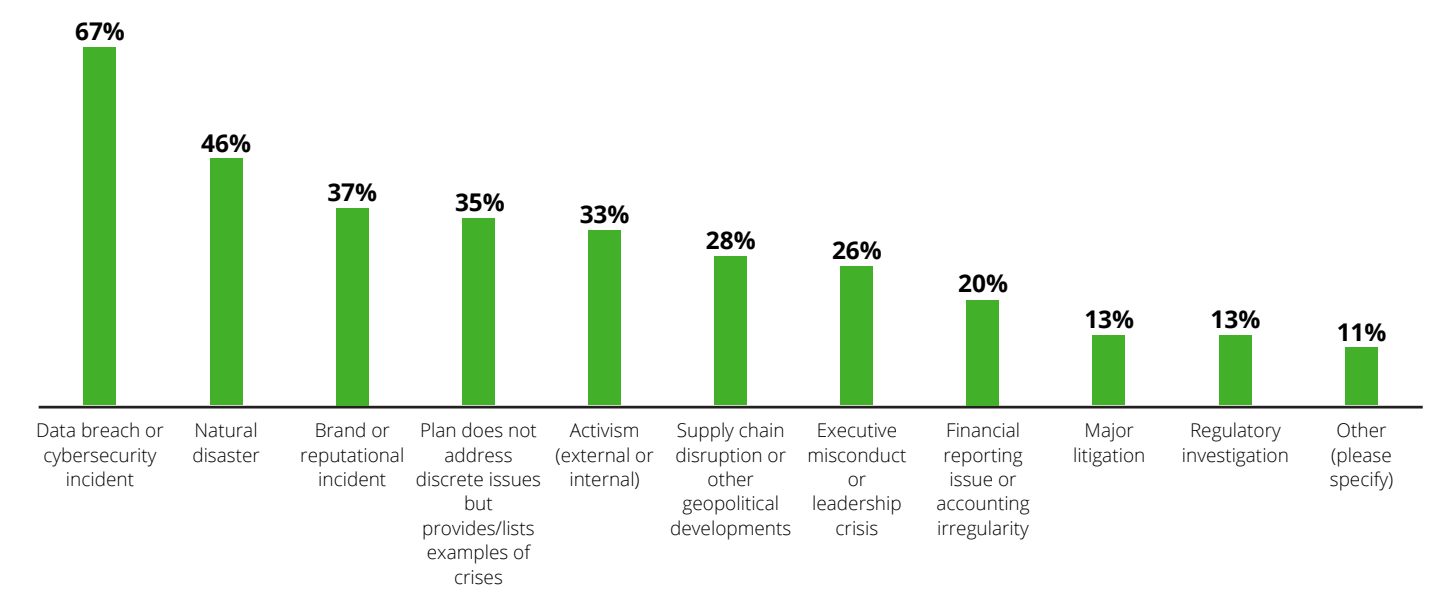


귀사는 공식적으로 문서화된 위기관리 계획을 보유하고 있습니까? (69명 응답)



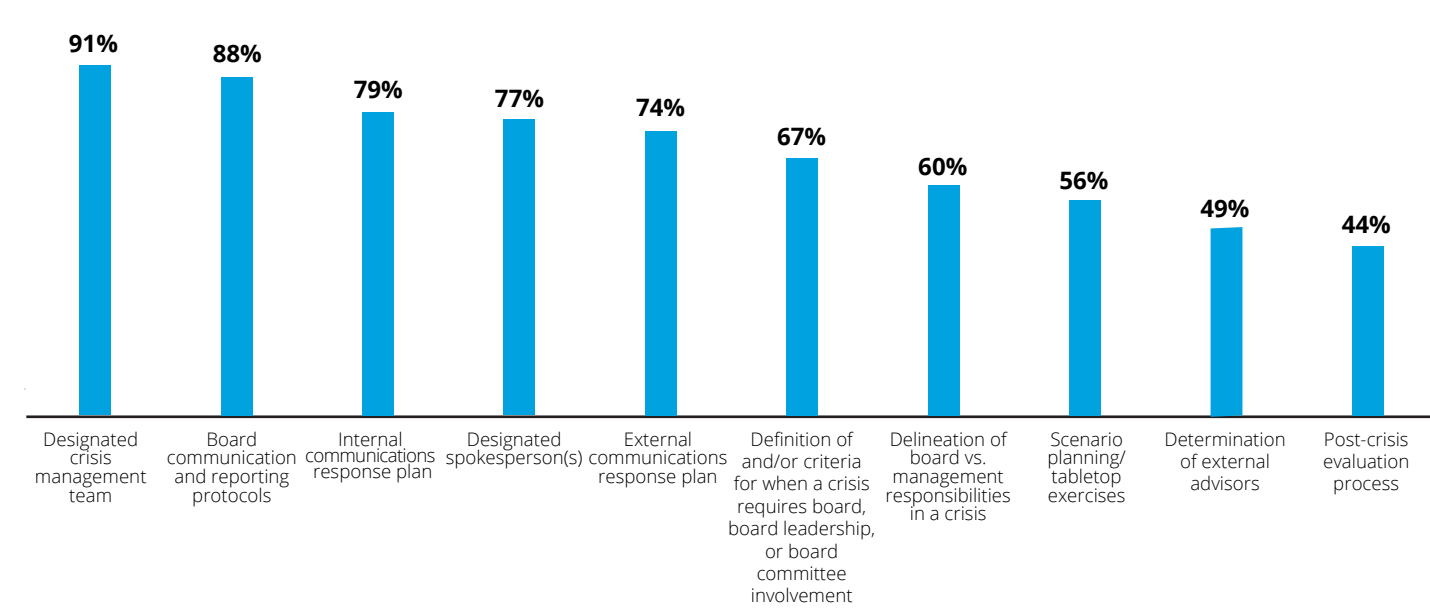
*미래의 불확실성을 복수의 가능한 시나리오로 구조화해 상황별 리스크·기회를 사전 식별하고 대응방향을 준비하는 전략적 기획 방법론

Which of the following potential issues does the crisis management plan specifically address? Select all that apply. (46 responses)



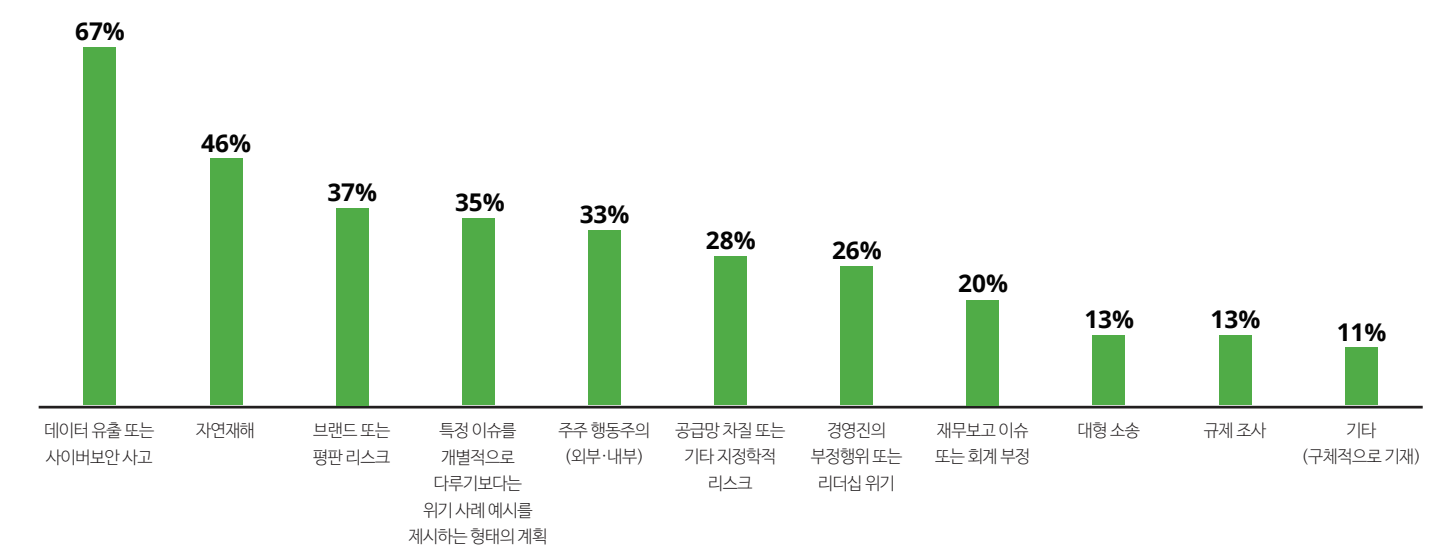
Note: No respondent answered “Not applicable as there is no formal plan.”

Which of the following are included in your company’s crisis management plan? Select all that apply. (43 responses)



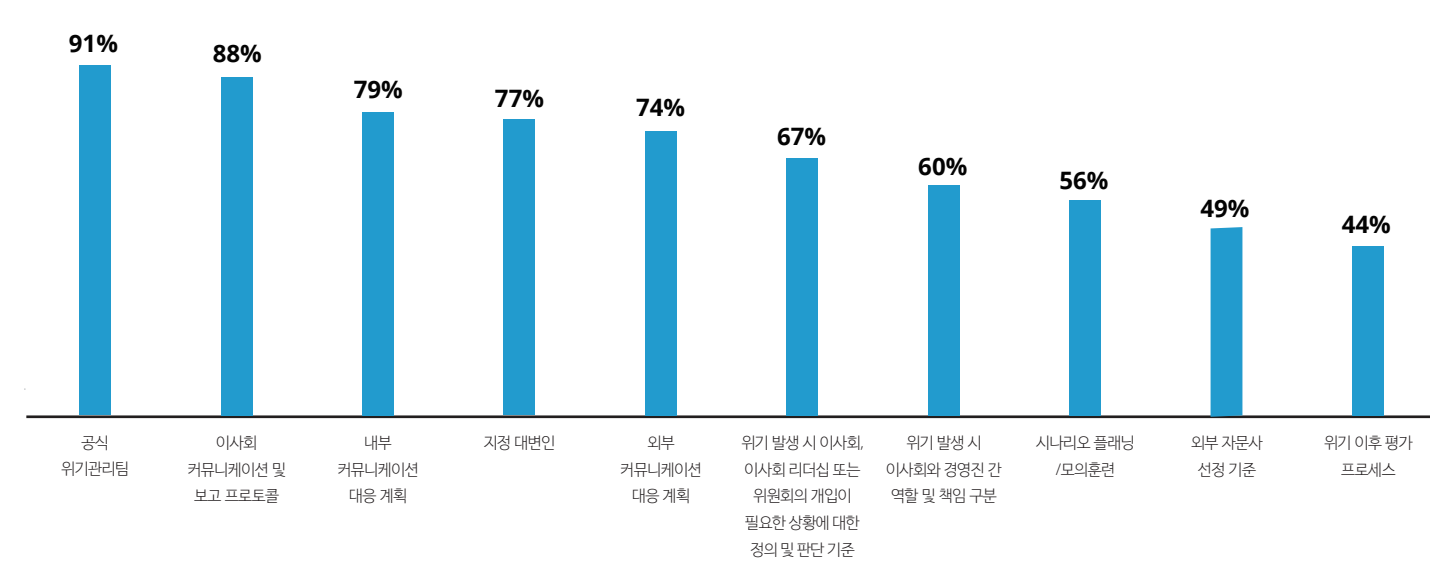
Note: 2% of respondents answered “Not applicable as there is no formal plan,” and 2% answered “Other (please specify).”

귀사의 위기관리 계획은 다음 중 어떤 잠재적 이슈를 구체적으로 다루고 있습니까? (복수응답 가능, 46명 응답)



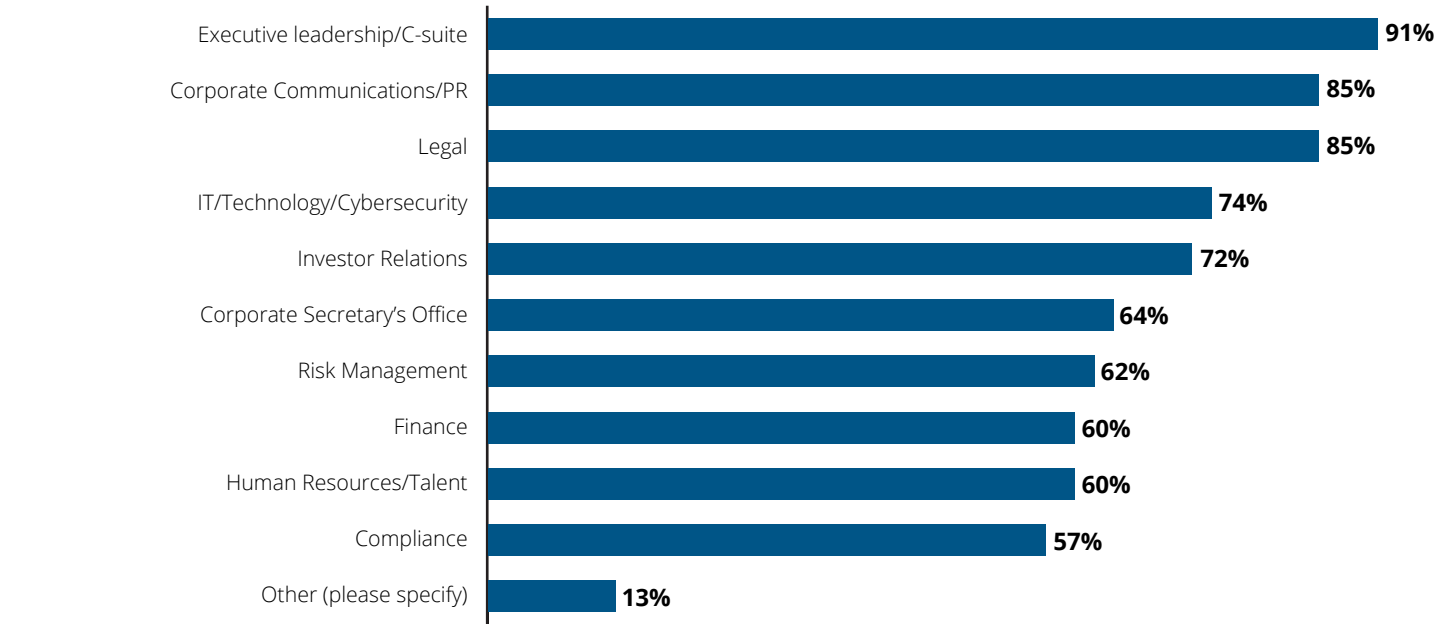
참고: “공식적인 계획이 없어 해당 없음”이라고 응답한 사례는 없었습니다.

귀사의 위기관리 계획에는 다음 중 어떤 항목이 포함되어 있습니까? (복수응답 가능, 43명 응답)



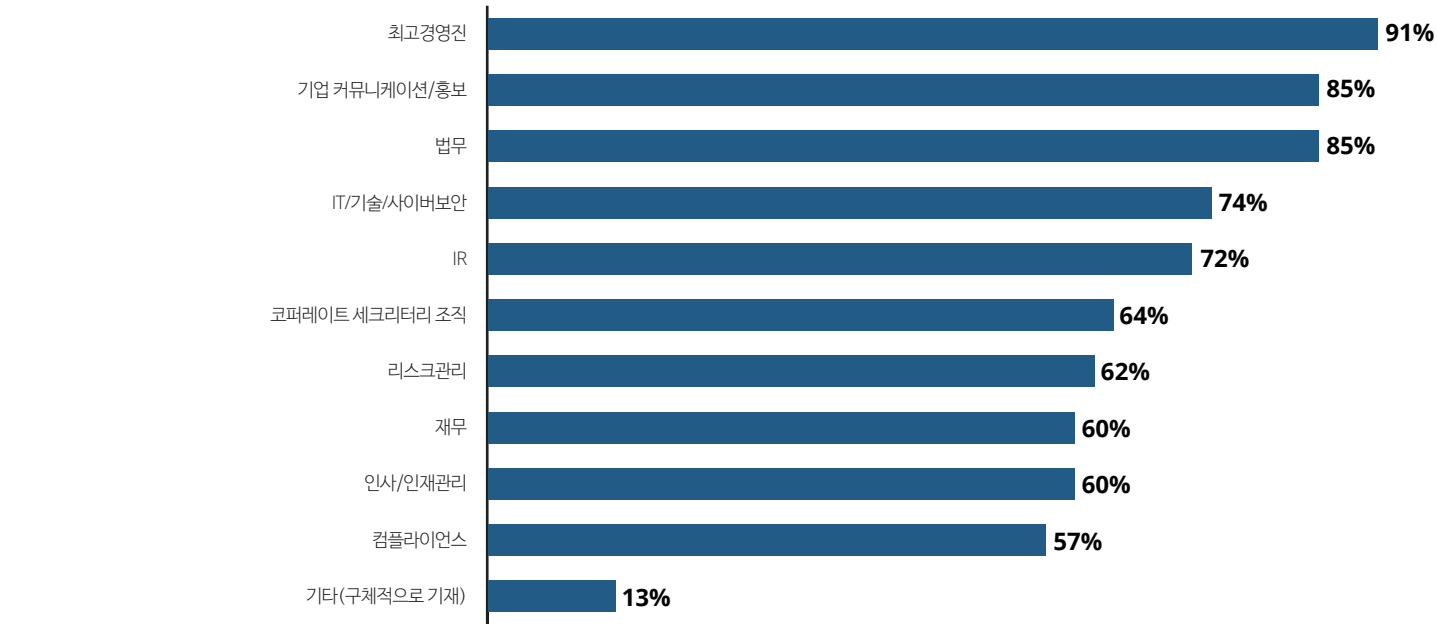
참고: 응답자의 2%는 “공식적인 계획이 없어 해당 없음”이라고 응답했으며, 2%는 기타(구체적으로 기재)를 선택했습니다.

Which departments or functions are included in your organization’s designated crisis management team? Select all that apply. (53 responses)



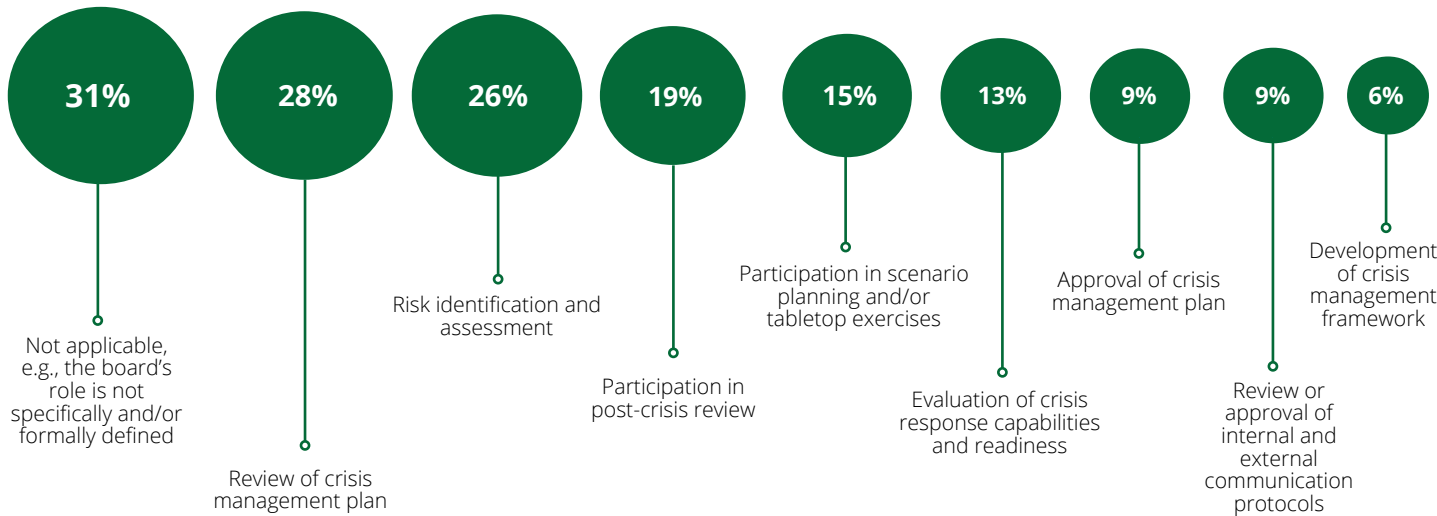
Note: 4% of respondents answered “Not applicable, e.g., we do not have a designated crisis management team.”

귀사의 공식 위기관리팀에 포함된 부서 또는 기능은 무엇입니까?
(복수응답 가능, 53명 응답)



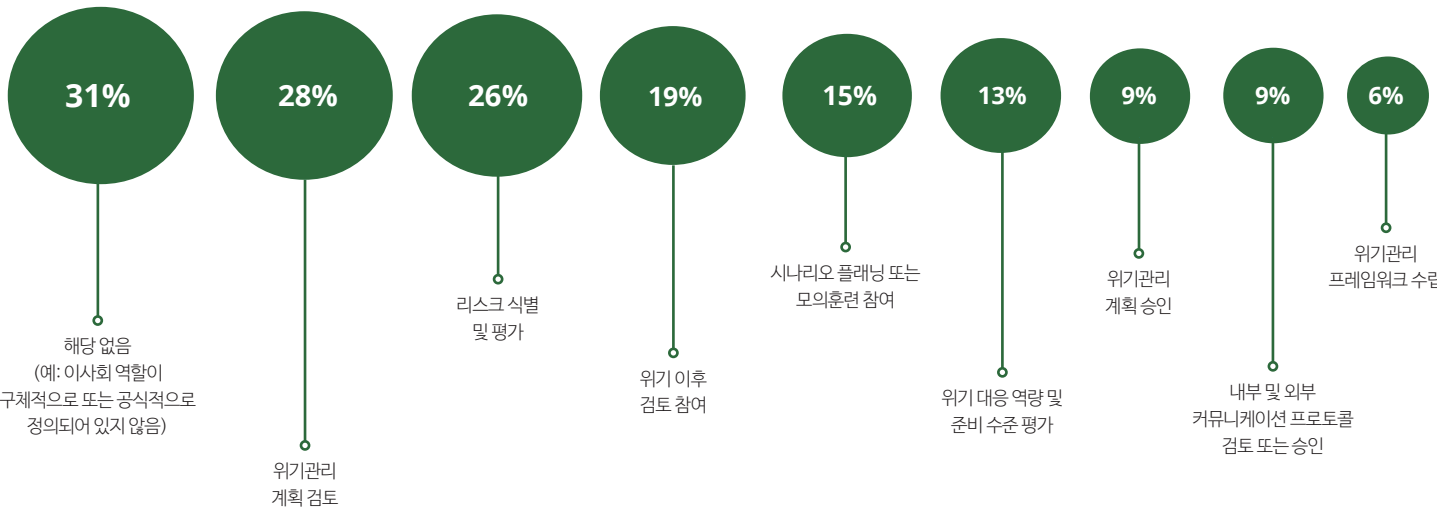
참고: 응답자의 4%는 “해당 없음(예: 지정된 위기관리팀이 없음)”이라고 응답하였습니다.

What is your board’s role in crisis management preparation? Select all that apply. (54 responses)



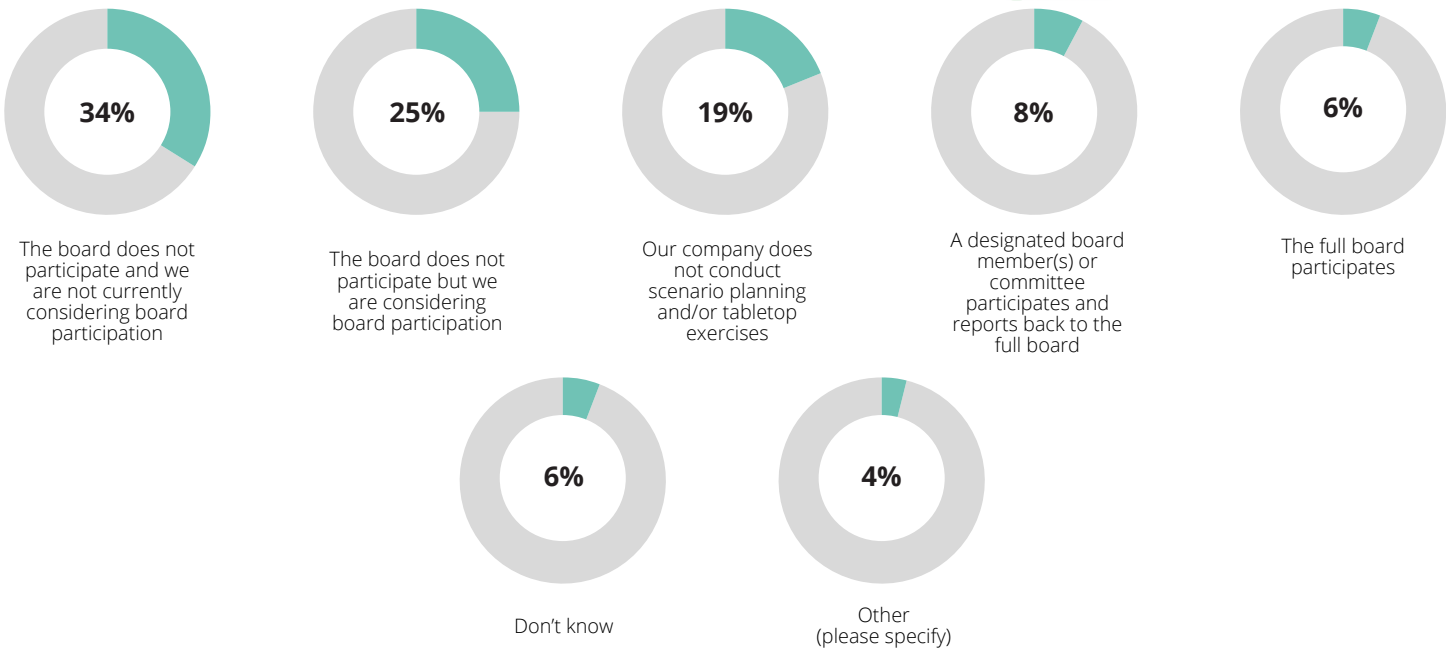
Note: 4% answered “Other (please specify).”

위기관리 준비 과정에서 귀사의 이사회는 어떤 역할을 수행하고 있습니까? (복수응답 가능, 54명 응답)

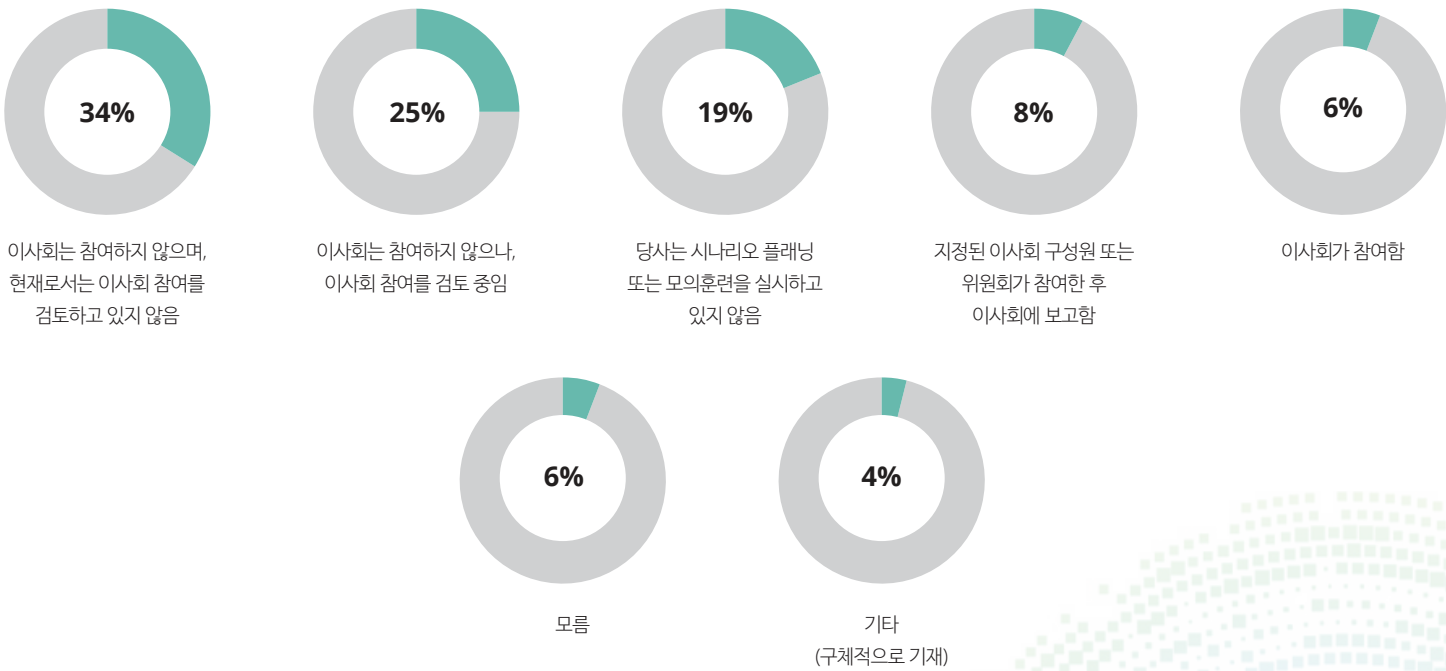


참고: 응답자의 4%는 “기타(구체적으로 기재)”를 선택하였습니다.

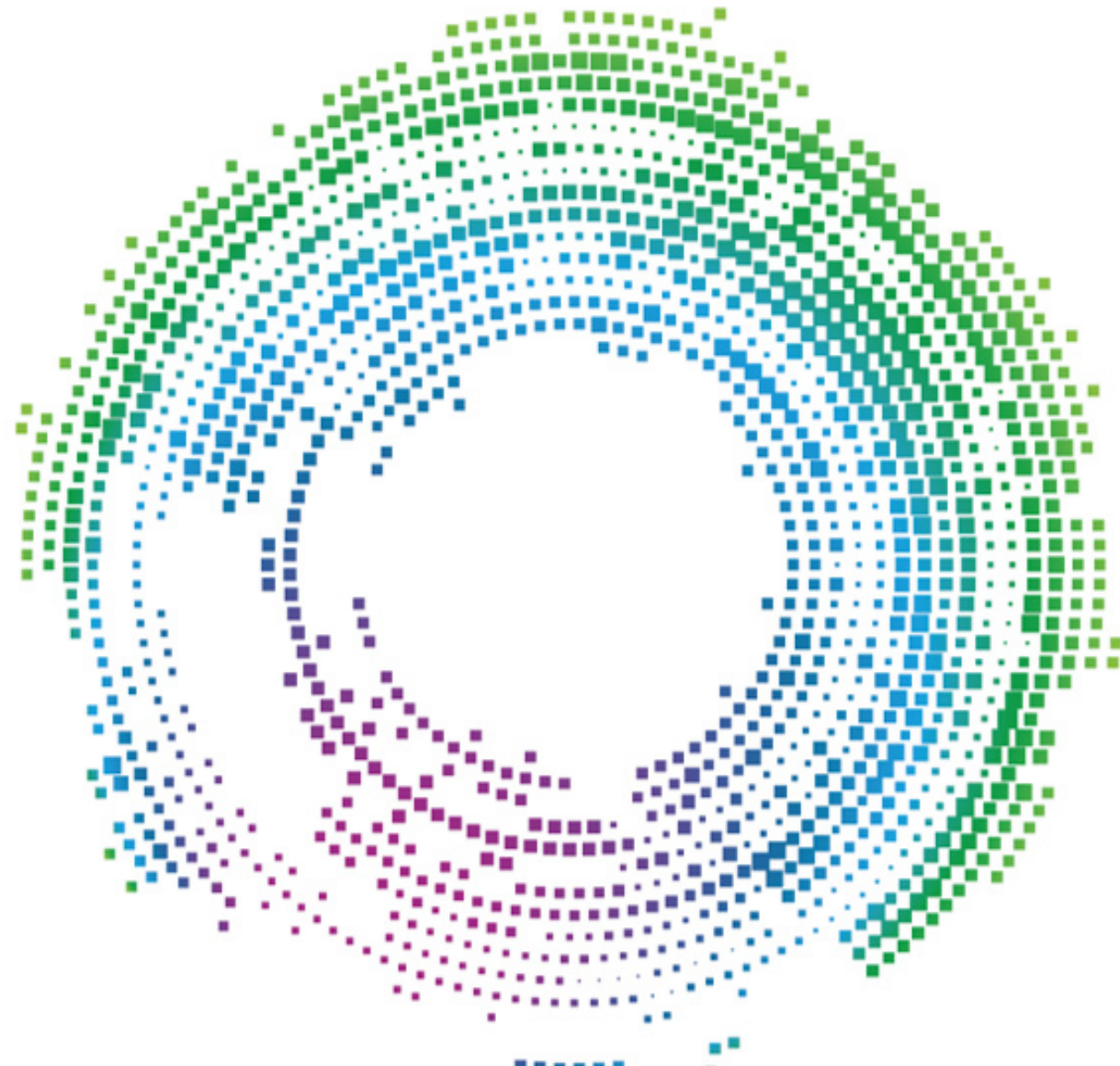
What best describes your board's involvement in scenario planning and/or tabletop exercises? (53 responses)



귀사의 시나리오 플래닝 또는 모의훈련에 대한 이사회 참여 수준을 가장 잘 설명하는 것은 무엇입니까? (53명 응답)



Appendix:
Results by respondent
demographic



부록:
응답자 특성별 조사 결과

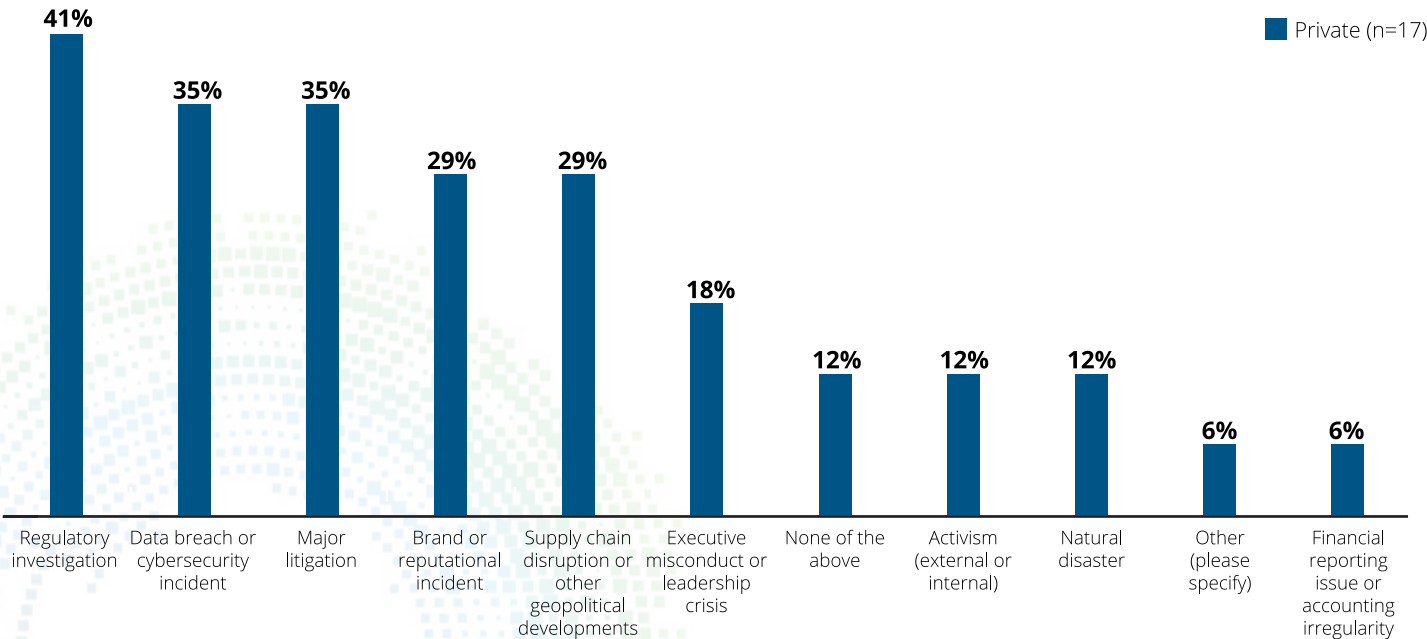
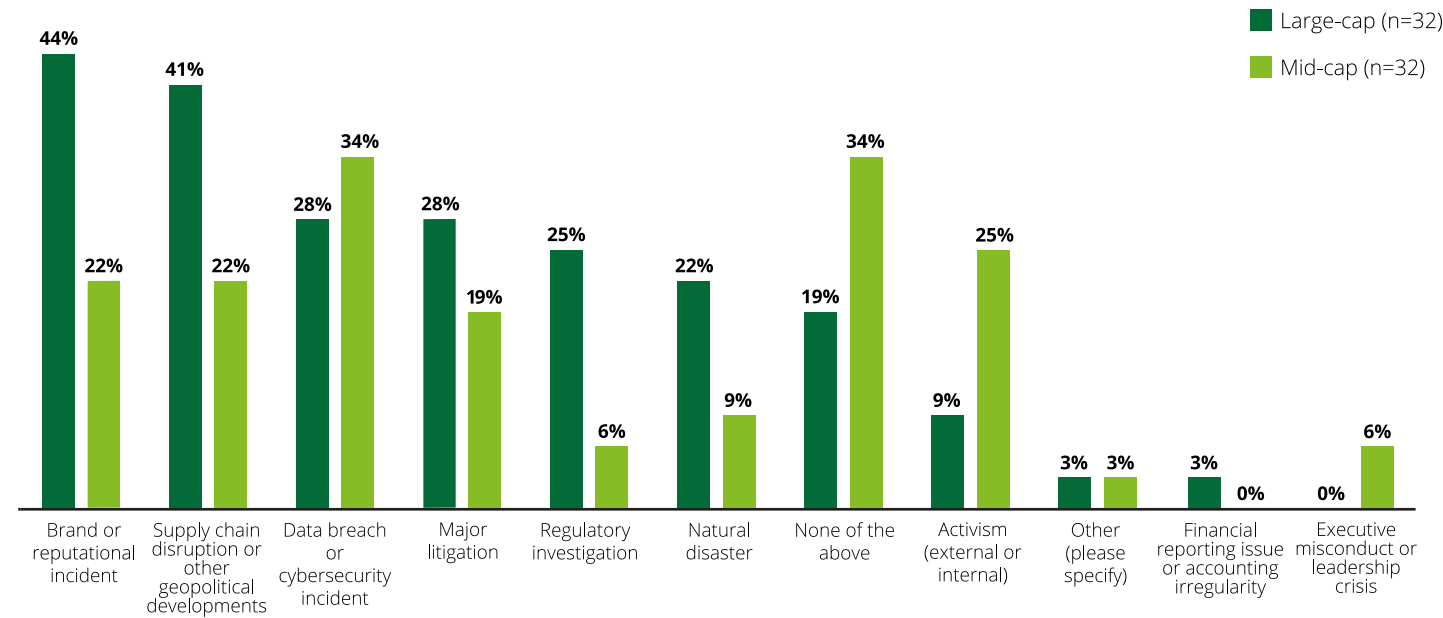


Which, if any, of the following types of crises has your organization faced in the last three years? Select all that apply.

For public companies, the most reported crises were brand or reputational incident; data breach or cybersecurity incident; and supply chain disruption or other geopolitical developments. For private companies, the crises most commonly faced were regulatory investigation; data breach or cybersecurity incident; and major litigation.

There are a few notable differences between market caps. In particular, 44% of large-caps compared to 22% of mid-caps reported experiencing a brand or reputational incident; 41% of large-caps compared to 22% reported experiencing a supply chain disruption or other geopolitical development; and 25% of large-caps compared to 6% of mid-caps reported experiencing a regulatory investigation.

Some notable differences between public and private companies pertain to regulatory investigations (15% public companies; 41% private companies) and executive misconduct or leadership crisis (3% public companies; 18% private companies).

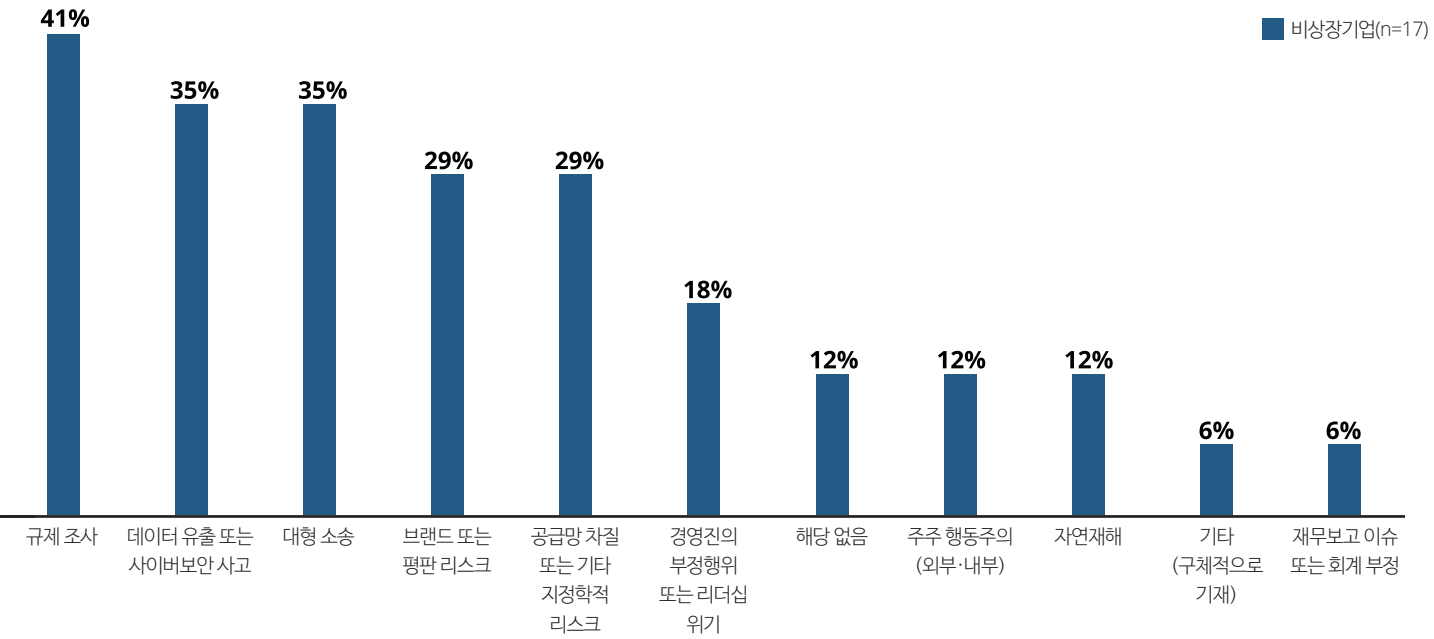
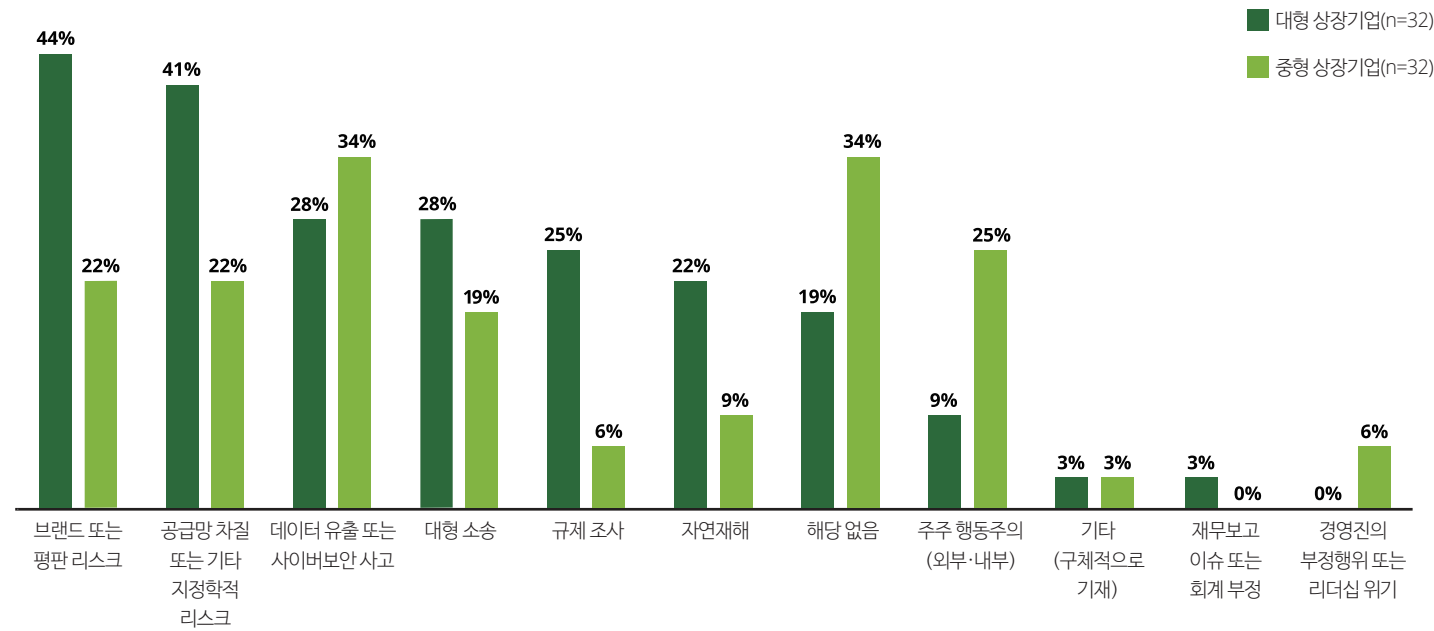


귀사는 지난 3년간 다음 중 어떤 유형의 위기를 경험한 적이 있습니까? (복수응답 가능)

상장기업의 경우 가장 빈번하게 보고된 위기 유형은 브랜드 또는 평판 리스크, 데이터 유출 또는 사이버보안 사고, 그리고 공급망 차질 또는 기타 지정학적 리스크로 나타났습니다. 반면 비상장기업에서는 규제 조사, 데이터 유출 또는 사이버보안 사고 및 대형 소송이 가장 빈번하게 경험한 위기 유형으로 조사되었습니다.

시가총액 규모별로도 몇 가지 유의미한 차이가 나타났습니다. 특히 브랜드 또는 평판 리스크를 경험했다고 응답한 비율은 대형 상장기업이 44%로, 중형 상장기업 22% 대비 높게 나타났습니다. 또한 공급망 차질 또는 기타 지정학적 리스크를 경험한 비율 역시 대형 상장기업은 41%로, 중형 상장기업 22% 대비 높은 수준을 보였습니다. 규제 조사 경험 비율도 대형 상장기업은 25%, 중형 상장기업은 6%로 차이가 있었습니다.

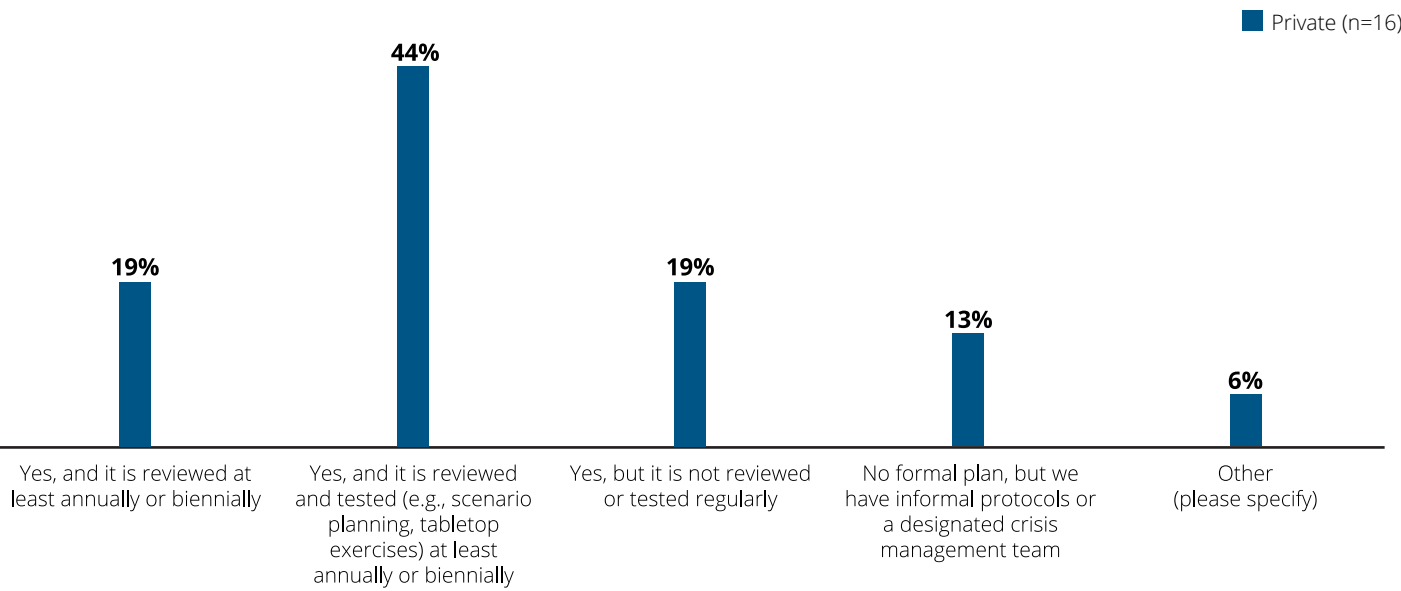
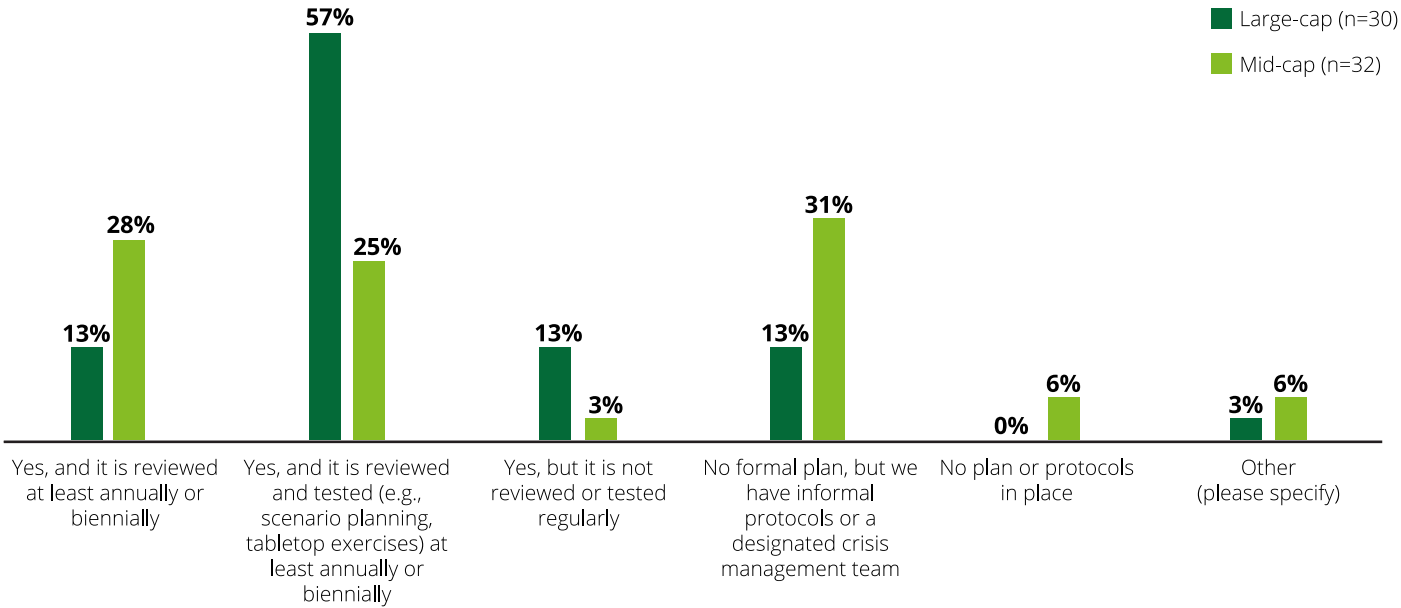
상장기업과 비상장기업 간에도 일부 유의미한 차이가 확인되었습니다. 규제 조사 경험 비율은 상장기업 15%, 비상장기업 41%로 나타났으며, 경영진의 부정행위 또는 리더십 위기의 경우 상장기업은 3%, 비상장기업은 18%로 집계되었습니다.



Does your company have a formal, documented crisis management plan?

A majority of both large- and mid-caps have a formal crisis management plan; however, 31% of mid-caps and 13% of large-caps do not have a formalized plan. Of those with a formalized plan, 57% of large-caps and 25% of mid-caps review and test their plans at least annually or biennially; another 28% of mid-caps review (but do not test) their plans.

82% of private companies have a formalized plan, and 44% review and test it at least annually or biennially.

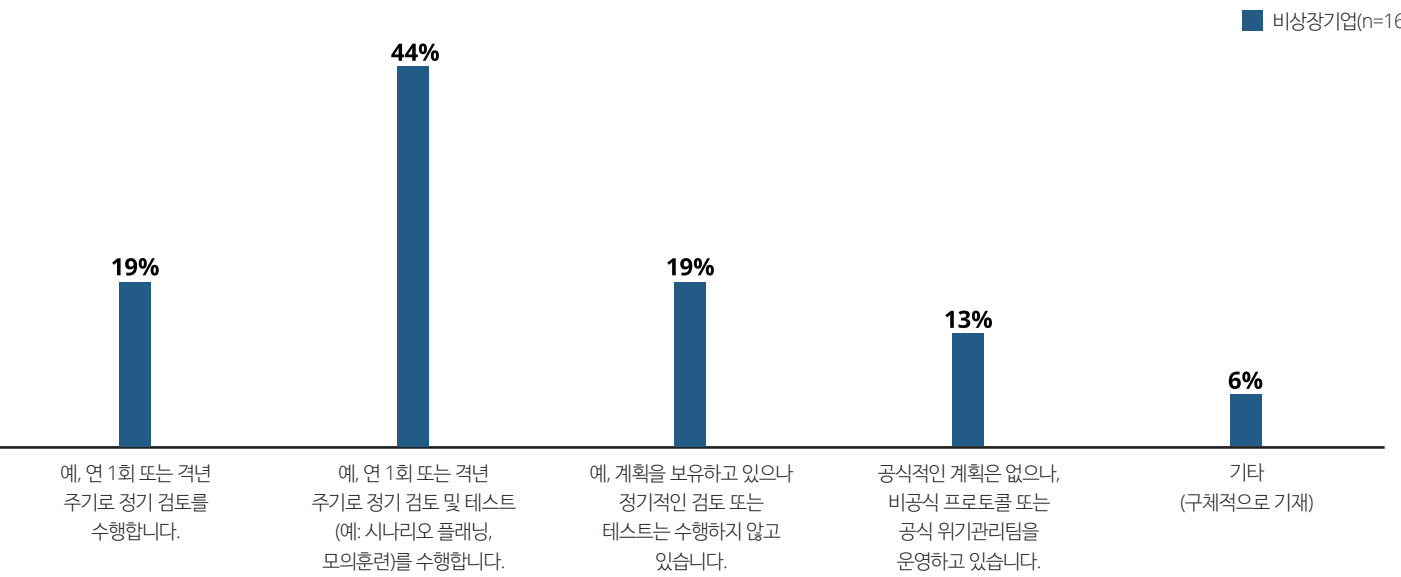
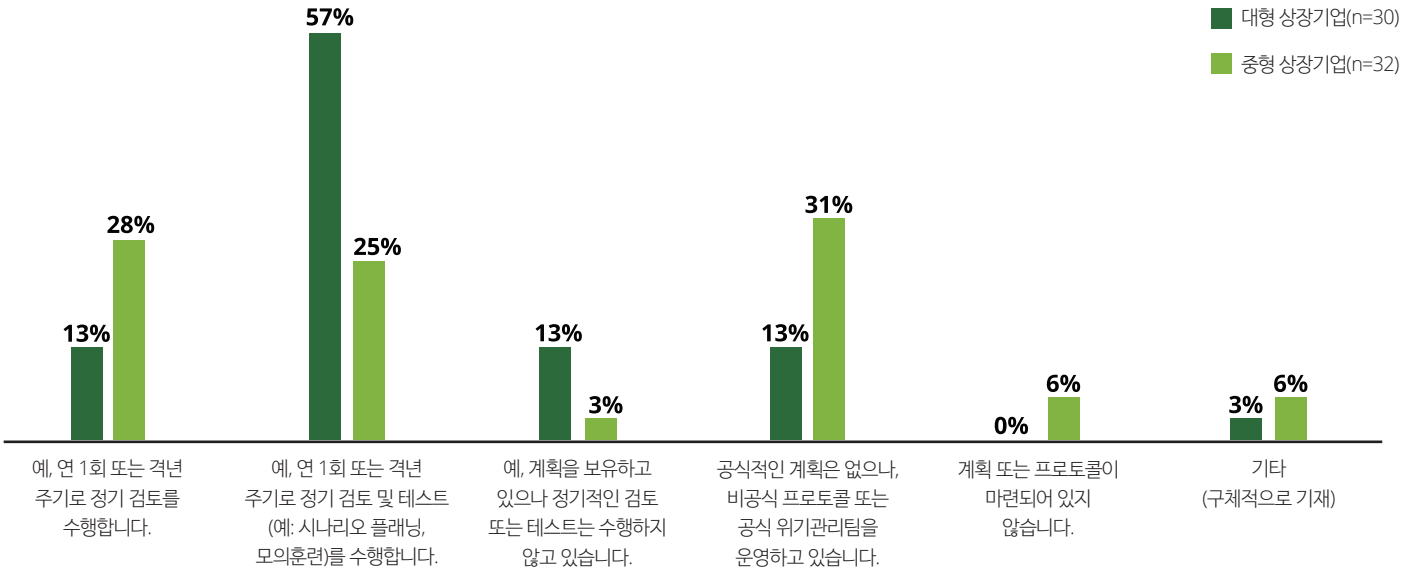


Note: No private company respondent answered “No plan or protocols in place.”

귀사는 공식적으로 문서화된 위기관리 계획을 보유하고 있습니까?

대형 상장기업과 중형 상장기업 모두 과반수가 공식적인 위기관리 계획을 보유하고 있는 것으로 나타났습니다. 다만, 중형 상장기업의 31%와 대형 상장기업의 13%는 공식화된 위기관리 계획을 보유하지 않은 것으로 확인되었습니다. 공식화된 위기관리 계획이 있는 기업 중 대형 상장기업의 57%와 중형 상장기업의 25%는 최소 연 1회 또는 격년으로 계획을 검토 및 테스트하고 있습니다. 또한, 중형 상장기업의 28%는 계획을 검토만 하고 테스트는 실시하지 않는 것으로 나타났습니다.

비상장기업의 경우 82%가 공식화된 위기관리 계획을 보유하고 있으며, 이 중 44%가 최소 연 1회 또는 격년으로 계획을 검토 및 테스트하고 있는 것으로 나타났습니다.



참고: 비상장기업 응답자 중 “계획 또는 프로토콜이 마련되어 있지 않다”고 응답한 사례는 없었습니다.

Which of the following potential issues does the crisis management plan specifically address? Select all that apply.

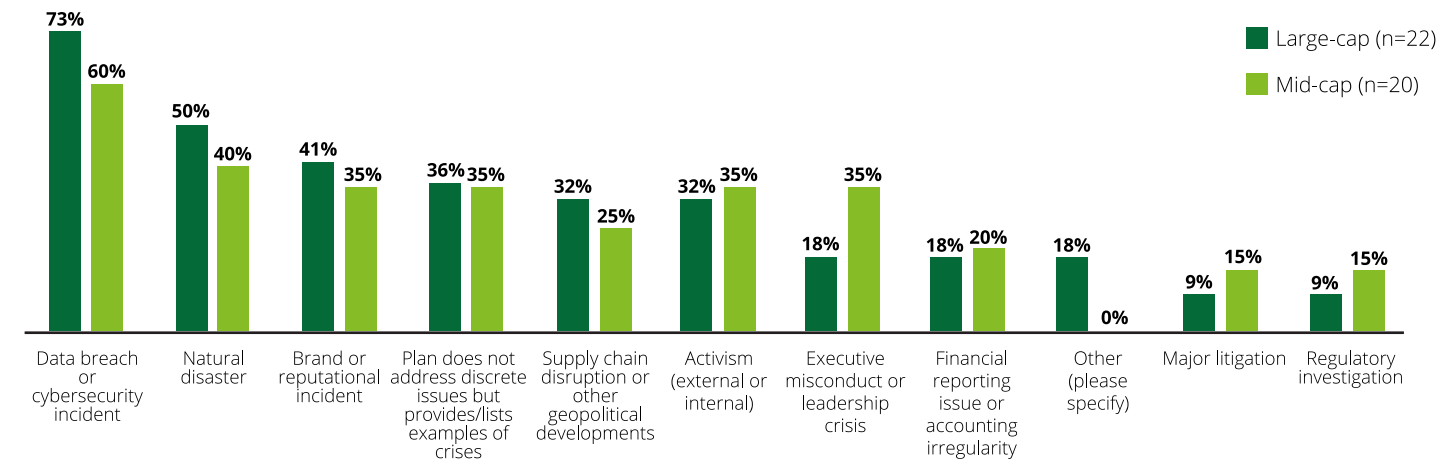
Both large- and mid-caps include data breach or cybersecurity incident and natural disaster among the topics most frequently addressed in their crisis management plans. Overall, results were fairly consistent across market caps with a notable difference in whether the crisis plan includes executive misconduct or leadership crisis, reported by 18% of large-caps and 35% of mid-caps.

For private companies, the most common responses were data breach or cybersecurity incident; natural disaster; and plans that do not address specific discrete topics.

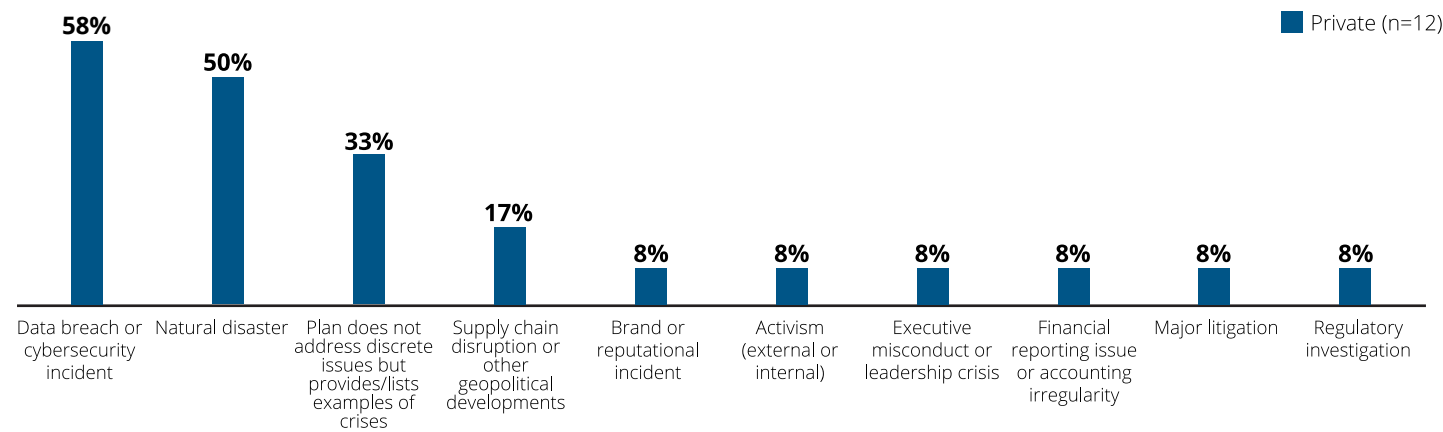
Responses for “Other (please specify)” included “sudden severe illness/physical incapacity or death of CEO and/or CFO (not misconduct related),” “pandemic,” and “facility crime/violence.”

There are some noteworthy discrepancies between the prevalence at which some crises have been experienced (mentioned earlier in this report) and whether the particular crisis is included in the crisis management plan, specifically:

- 41% of large-caps experienced a supply chain disruption or other geopolitical development; 32% include this issue in their crisis management plan.
- 28% of large-caps experienced major litigation; 9% include this issue in their crisis management plan.
- 25% of large-caps experienced a regulatory investigation; 9% include this issue in their crisis management plan.
- 41% of private companies experienced a regulatory investigation; 8% include this issue in their crisis management plan.
- 35% of private companies experienced major litigation; 8% include this issue in their crisis management plan.
- 29% of private companies experienced a brand or reputational incident; 8% include this issue in their crisis management plan.



Note: No respondent answered “Not applicable as there is no formal plan.”



Note: No respondent answered “Not applicable as there is no formal plan” and “Other (please specify).”

귀사의 위기관리 계획은 다음 중 어떤 잠재적 이슈를 구체적으로 다루고 있습니까? (복수응답 가능)

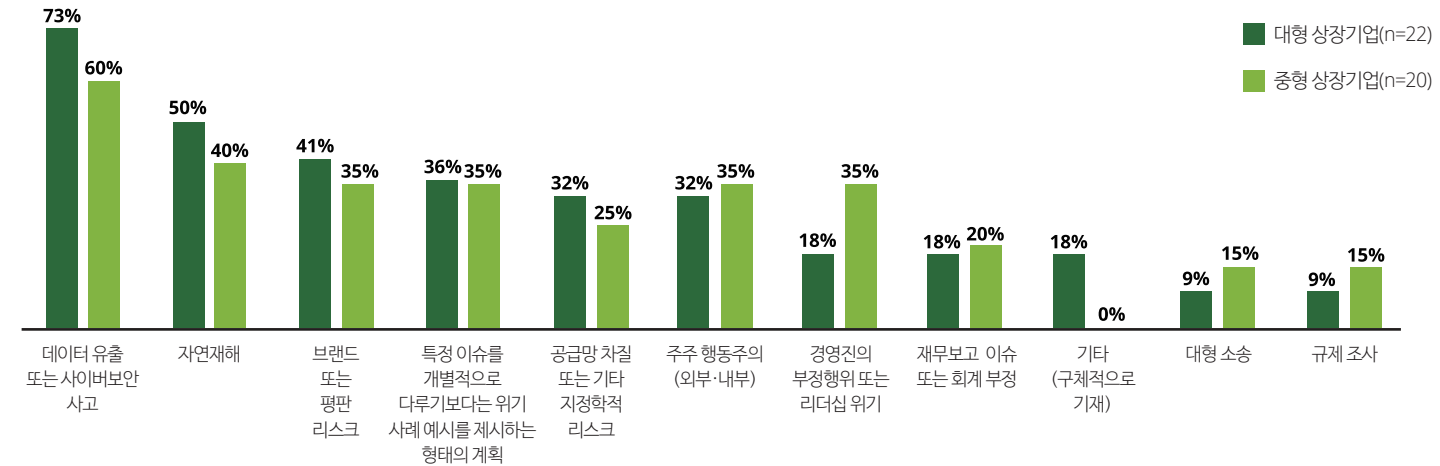
대형 상장기업과 중형 상장기업 모두 위기관리 계획에서 데이터 유출 또는 사이버보안 사고와 자연재해를 가장 빈번하게 다루는 항목으로 포함하고 있는 것으로 나타났습니다. 전반적으로 시가총액 규모별 결과는 유사한 경향을 보였으나, 위기관리 계획에 경영진의 부정행위 또는 리더십 위기를 포함하고 있는지 여부에서는 유의미한 차이가 확인되었습니다. 해당 항목을 포함하고 있다고 응답한 비율은 대형 상장기업 18%, 중형 상장기업 35%로 나타났습니다.

비상장기업의 경우 가장 많이 응답된 항목은 데이터 유출 또는 사이버보안 사고, 자연재해 및 특정 위기 유형을 개별적으로 명시하지 않는 형태의 위기관리 계획이었습니다.

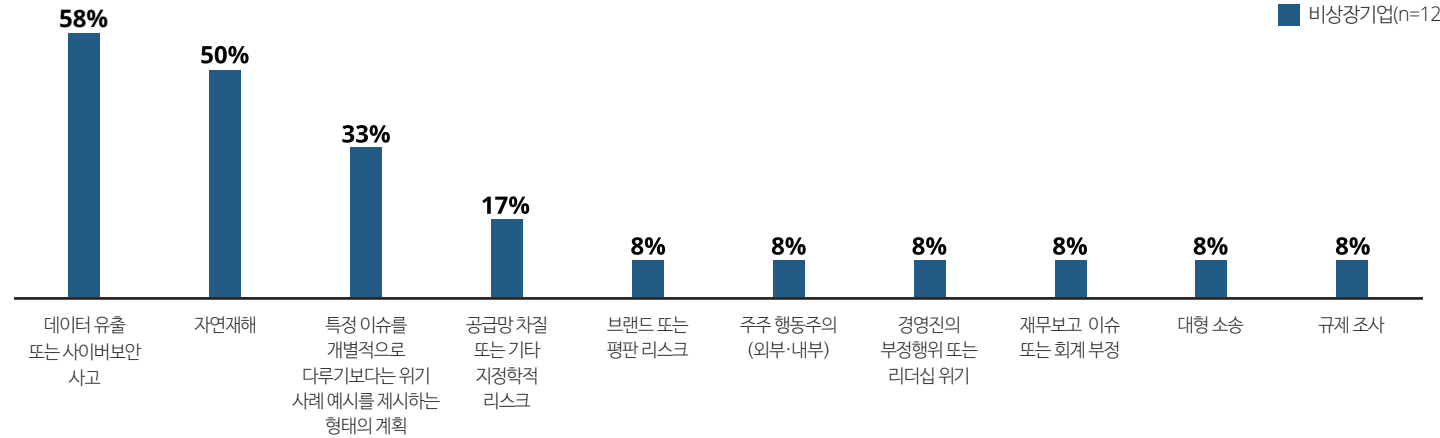
“기타(구체적으로 기재)” 응답에는 “CEO 또는 CFO의 갑작스러운 중증 질환·신체적 업무 불능 또는 사망(부정행위와 무관한 경우)”, “팬데믹”, “사업장 내 범죄 또는 폭력” 등이 포함되었습니다.

또한 일부 위기 유형에서는 실제 경험 빈도(앞서 본 보고서에서 언급된 내용)와 해당 위기가 위기관리 계획에 포함된 비율 간에 유의미한 격차가 존재했습니다. 구체적으로는 다음과 같습니다.

- 대형 상장기업의 41%는 공급망 차질 또는 기타 지정학적 리스크를 경험한 반면, 해당 이슈를 위기관리 계획에 포함한 비율은 32%로 나타났습니다.
- 대형 상장기업의 28%는 대형 소송을 경험한 반면, 이를 위기관리 계획에 포함한 비율은 9%에 그쳤습니다.
- 대형 상장기업의 25%는 규제 조사를 경험한 반면, 이를 위기관리 계획에 포함한 비율은 9%에 머물렀습니다.
- 비상장기업의 41%는 규제 조사를 경험한 반면, 이를 위기관리 계획에 포함한 비율은 8%에 불과한 것으로 나타났습니다.
- 비상장기업의 35%는 대형 소송을 경험한 반면, 이를 위기관리 계획에 포함한 비율은 8%에 그쳤습니다.
- 비상장기업의 29%는 브랜드 또는 평판 리스크를 경험한 반면, 이를 위기관리 계획에 포함한 비율은 8%에 불과했습니다.



참고: “공식적인 계획이 없어 해당 없음” 및 “기타(구체적으로 기재)”를 선택한 응답자는 없었습니다.



참고: “공식적인 계획이 없어 해당 없음” 및 “기타(구체적으로 기재)”를 선택한 응답자는 없었습니다.

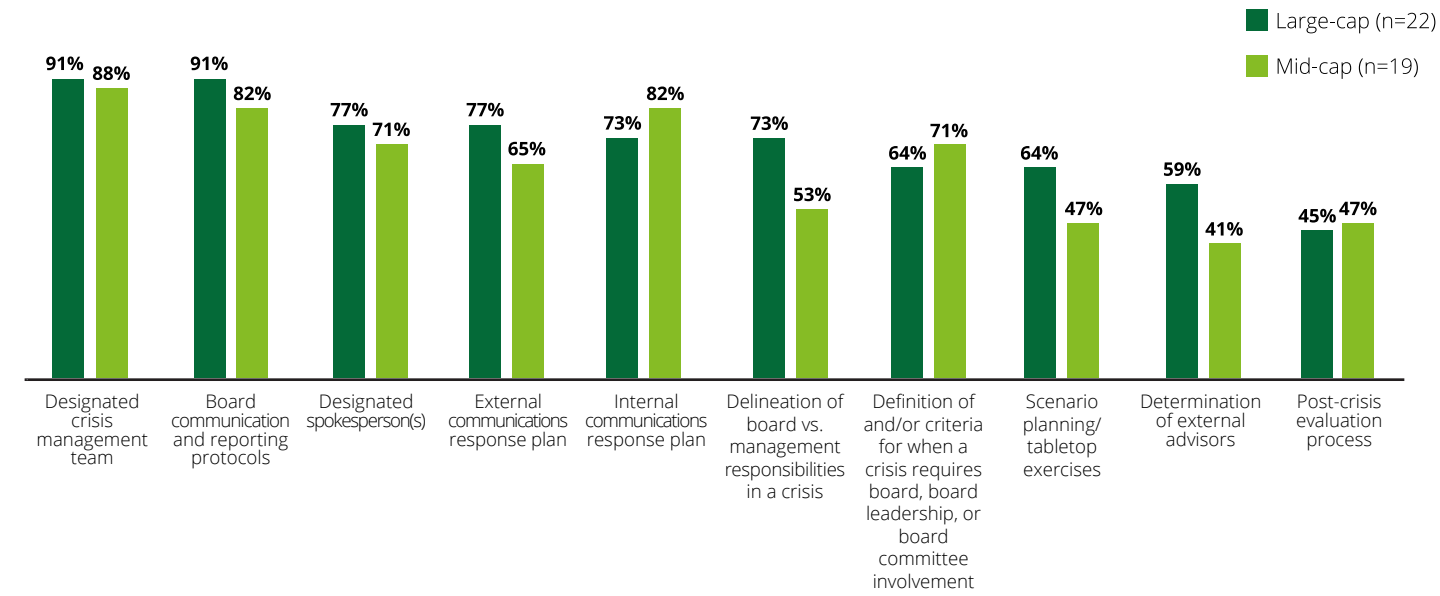
Which of the following are included in your company's crisis management plan? Select all that apply.

The greatest variation between market caps were:

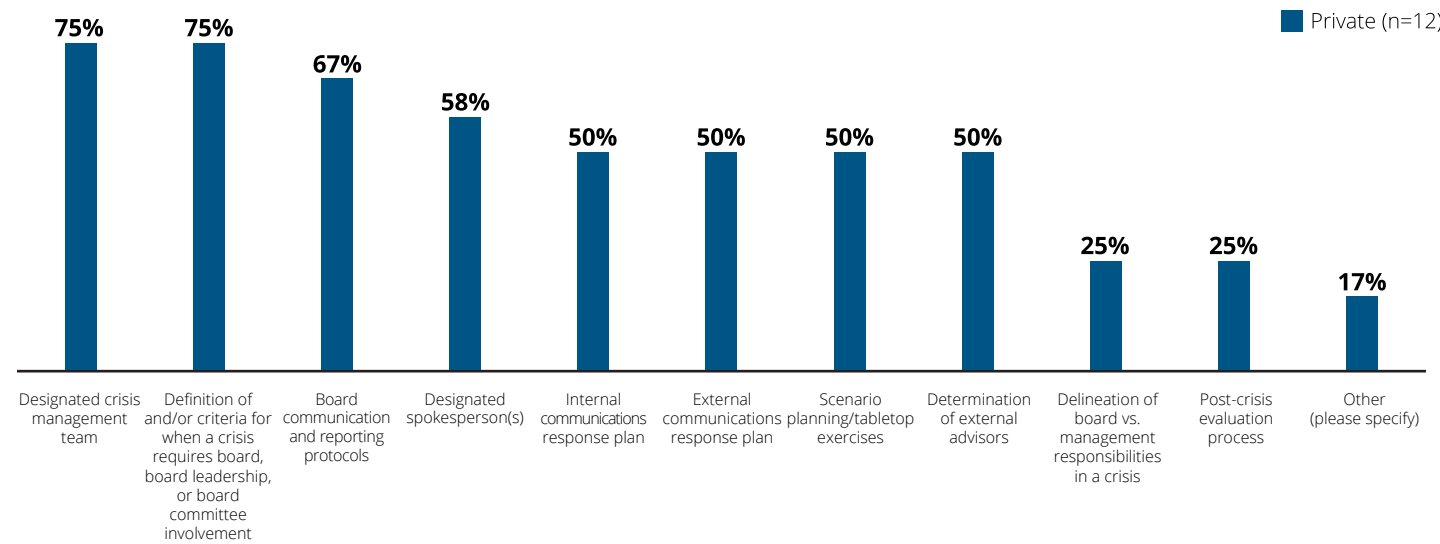
- Delineation of board vs. management responsibilities in a crisis, as reported by 73% of large-caps and 53% of mid-caps
- Scenario planning/tabletop exercises, as reported by 64% of large-caps and 47% of mid-caps
- Determination of external advisors, as reported by 59% of large-caps and 41% of mid-caps

Compared to public companies, relatively fewer private companies reported a delineation of board vs. management responsibilities or internal and external communication response plans.

Responses for “Other (please specify)” included “a communications response plan that is separate from the crisis management plan” and “a separate data breach policy/plan.”



Note: No large-caps and 6% of mid-caps answered “Other (please specify)” and “Not applicable as there is no formal plan.”



Note: No respondent answered “Not applicable as there is no formal plan.”

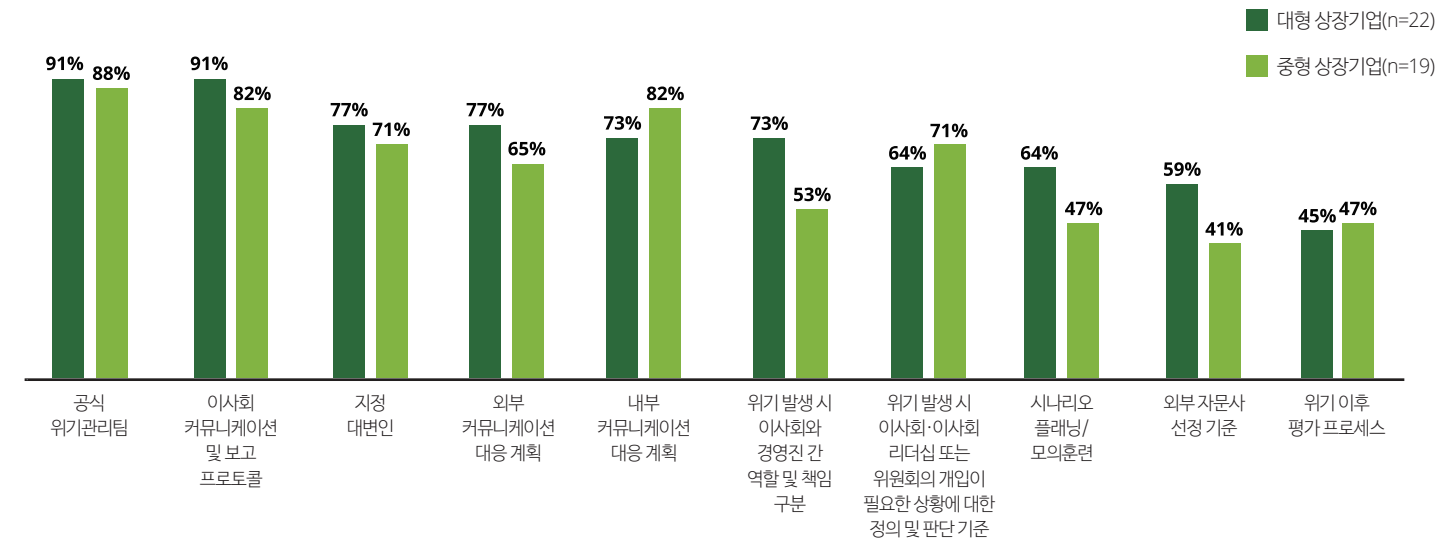
귀사의 위기관리 계획에는 다음 중 어떤 항목이 포함되어 있습니까? (복수응답 가능)

시가총액 규모별로 가장 큰 편차를 보인 항목은 다음과 같습니다.

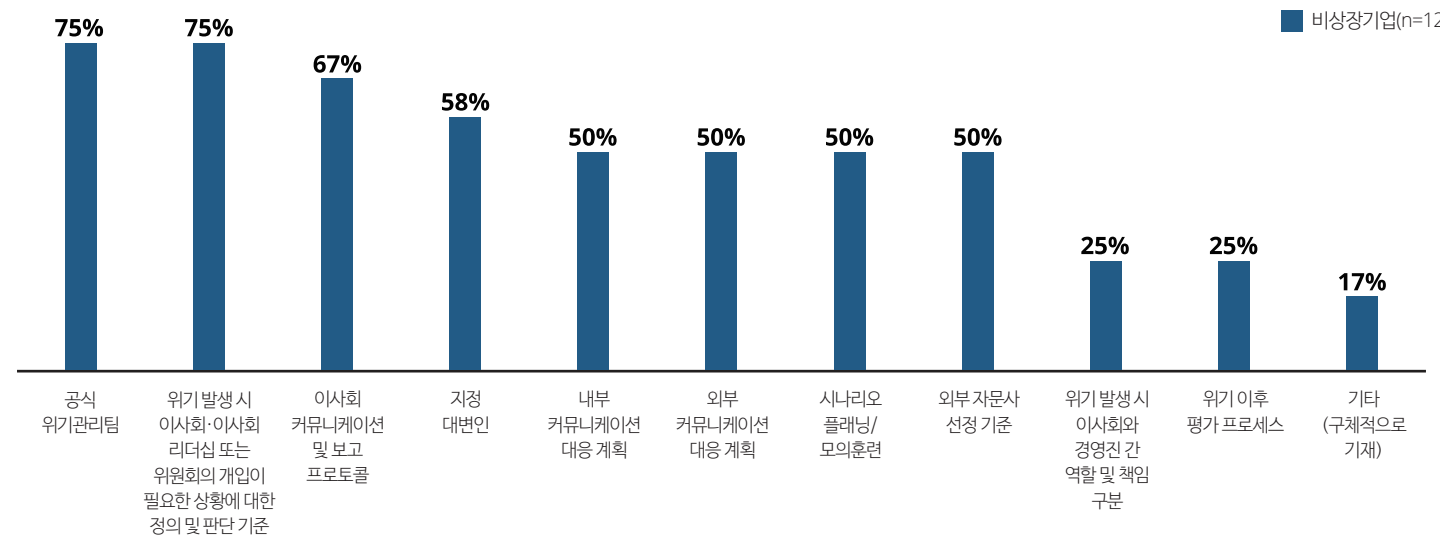
- 위기 상황에서 이사회와 경영진 간 역할 및 책임을 구분하고 있다고 응답한 비율은 대형 상장기업 73%, 중형 상장기업 53%로 나타났습니다.
- 시나리오 플래닝 및 모의훈련을 실시하고 있다고 응답한 비율은 대형 상장기업 64%, 중형 상장기업 47%로 조사되었습니다.
- 외부 자문사 선정 기준을 마련하고 있다고 응답한 비율은 대형 상장기업 59%, 중형 상장기업 41%로 나타났습니다.

비상장기업은 상장기업 대비 위기 상황에서의 이사회와 경영진 간 역할 및 책임 구분, 내부·외부 커뮤니케이션 대응 계획을 포함하고 있다고 응답한 비율이 상대적으로 낮게 나타났습니다.

“기타(구체적으로 기재)” 응답에는 “위기관리 계획과 별도로 운영되는 커뮤니케이션 대응 계획” 및 “별도의 데이터 유출 대응 정책/계획” 등이 포함되었습니다.



참고: 대형 상장기업에서는 “기타(구체적으로 기재)” 및 “공식적인 계획이 없어 해당 없음”이라고 응답한 사례가 없었으며, 중형 상장기업의 경우 6%가 해당 항목에 응답하였습니다.



참고: “공식적인 계획이 없어 해당 없음”이라고 응답한 사례는 없었습니다.

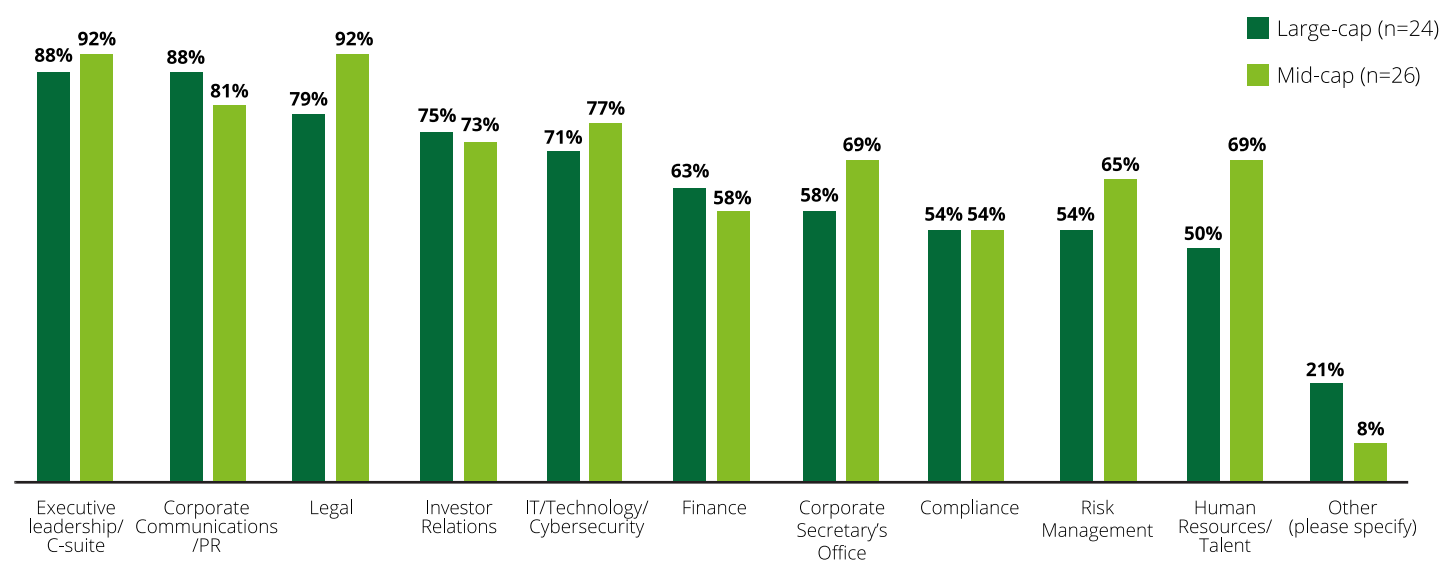
Which departments or functions are included in your organization’s designated crisis management team? Select all that apply.

Large- and mid-cap findings were fairly consistent, with the most notable differences in departments included in the designated crisis management team being:

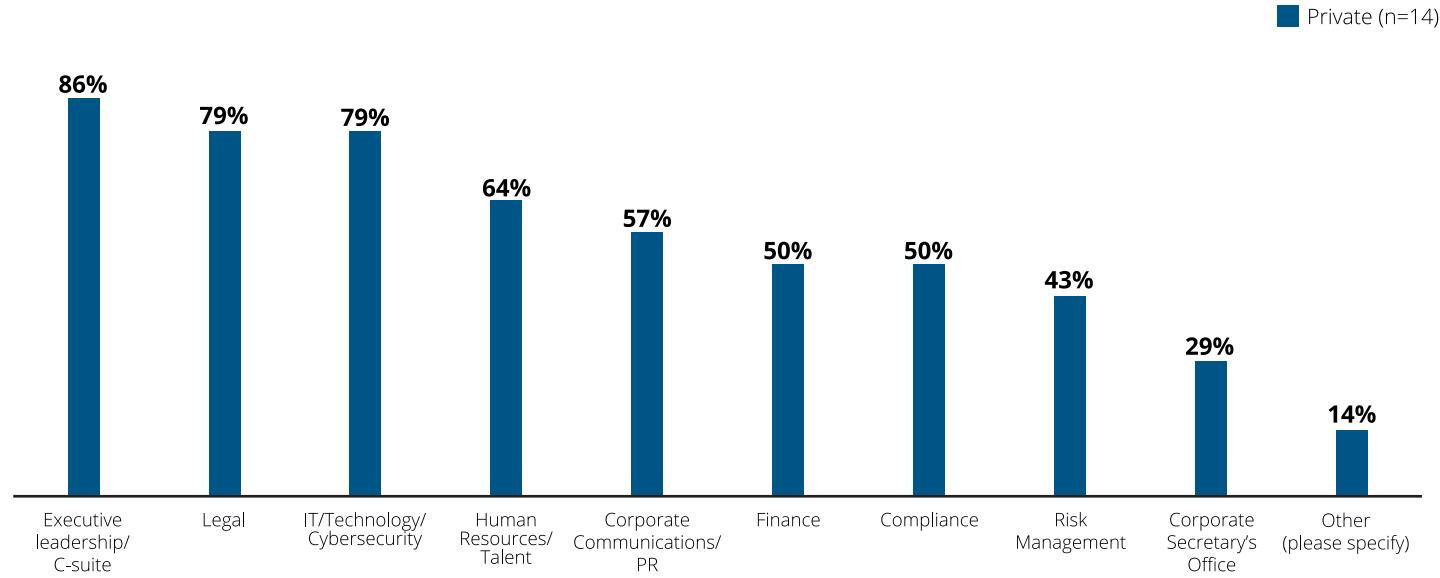
- Legal, as reported by 79% of large-caps compared to 92% of mid-caps
- Human Resources/Talent, as reported by 50% of large-caps compared to 69% of mid-caps

Compared to public companies, relatively fewer private companies reported including the following departments: Investor Relations, Corporate Secretary’s Office, Corporate Communications/PR, and Risk Management.

Responses for “Other (please specify)” included Operations, Internal Audit, and Contract functions, as well as crisis-dependent (e.g., a team is created based on the nature of the incident).



Note: 8% of large-caps and no mid-caps answered “Not applicable, e.g., we do not have a designated crisis management team.”



Note: 7% answered “Not applicable, e.g., we do not have a designated crisis management team” and no respondent answered “Investor Relations.”

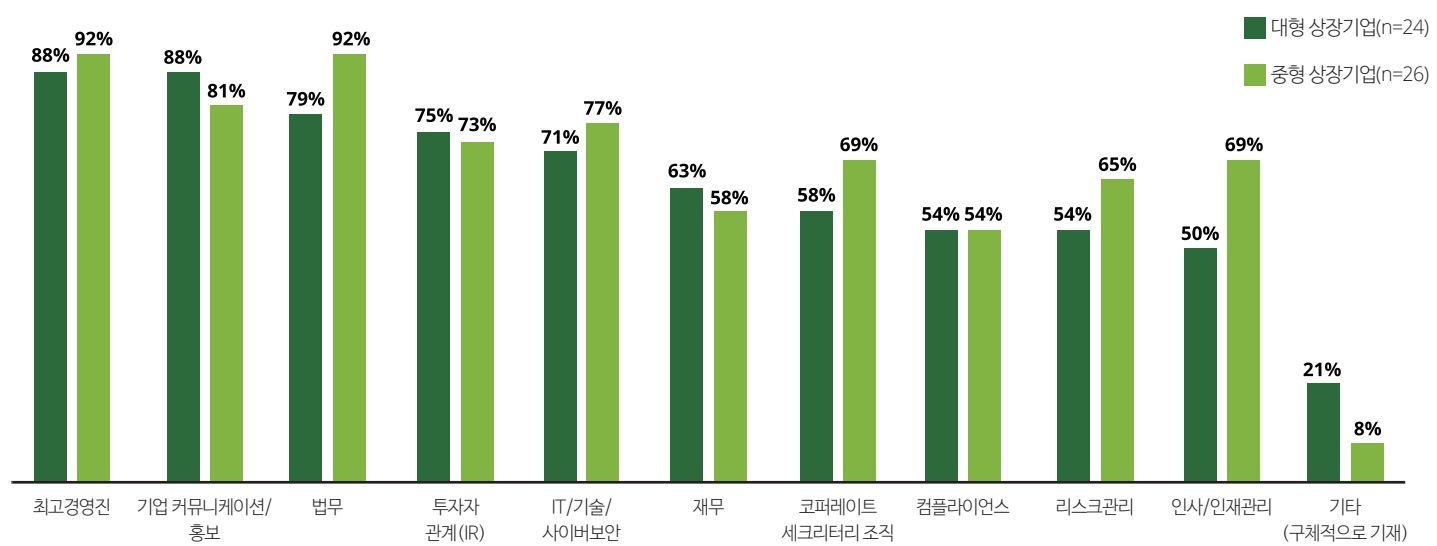
귀사의 공식 위기관리팀에 포함된 부서 또는 기능은 무엇입니까? (복수응답 가능)

대형 상장기업과 중형 상장기업의 조사 결과는 전반적으로 유사한 경향을 보였으며, 공식 위기관리팀에 포함된 부서 측면에서 가장 두드러진 차이는 다음과 같이 나타났습니다.

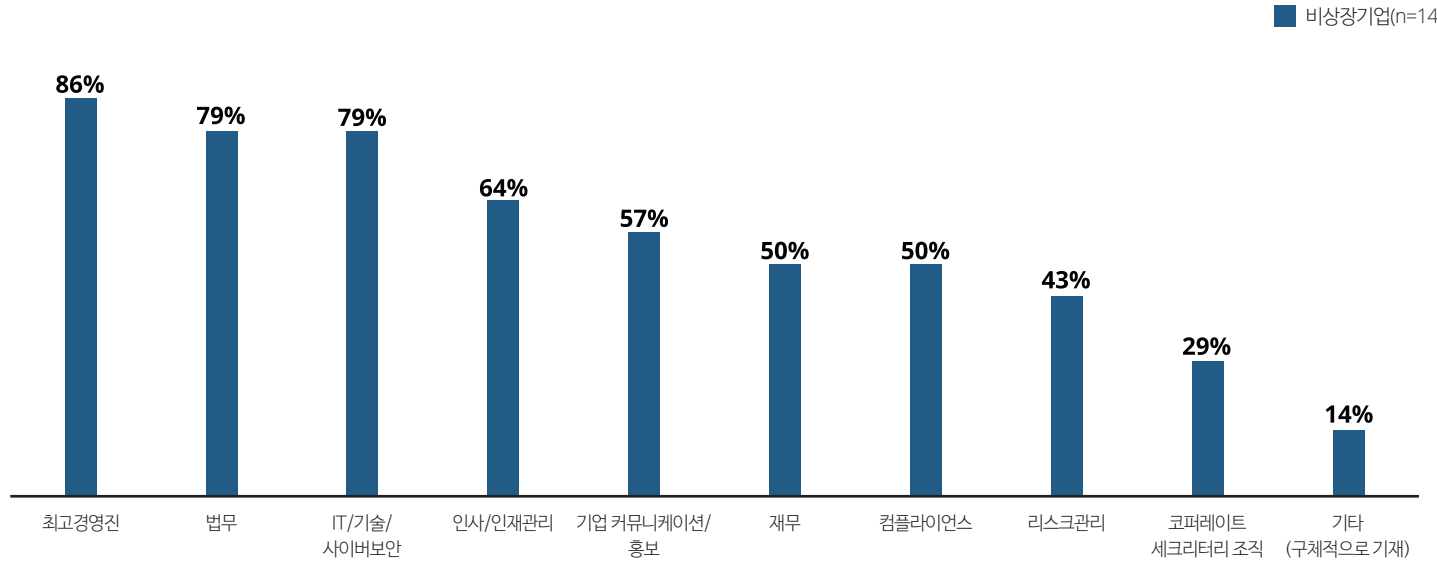
- 법무 부서를 위기관리팀에 포함하고 있다고 응답한 비율은 대형 상장기업 79%, 중형 상장기업 92%로 나타났습니다.
- 인사·인재관리 부서를 위기관리팀에 포함하고 있다고 응답한 비율은 대형 상장기업 50%, 중형 상장기업 69%로 나타났습니다.

비상장기업은 상장기업 대비 투자자 관계(IR), 코퍼레이트 세크리터리 조직, 기업 커뮤니케이션·홍보(PR), 리스크관리 부서를 위기관리팀에 포함하고 있다고 응답한 비율이 상대적으로 낮게 나타났습니다.

“기타(구체적으로 기재)” 응답에는 운영, 내부감사, 계약관리 기능 등이 언급되었으며, 위기 상황에 따라 대응 조직을 구성하는 사례(예: 사고의 성격에 따라 별도 팀 구성)도 포함되었습니다.



참고: 대형 상장기업의 8%는 “해당 없음(예: 공식 위기관리팀이 없음)”이라고 응답하였으며, 중형 상장기업에서는 해당 응답이 없었습니다.

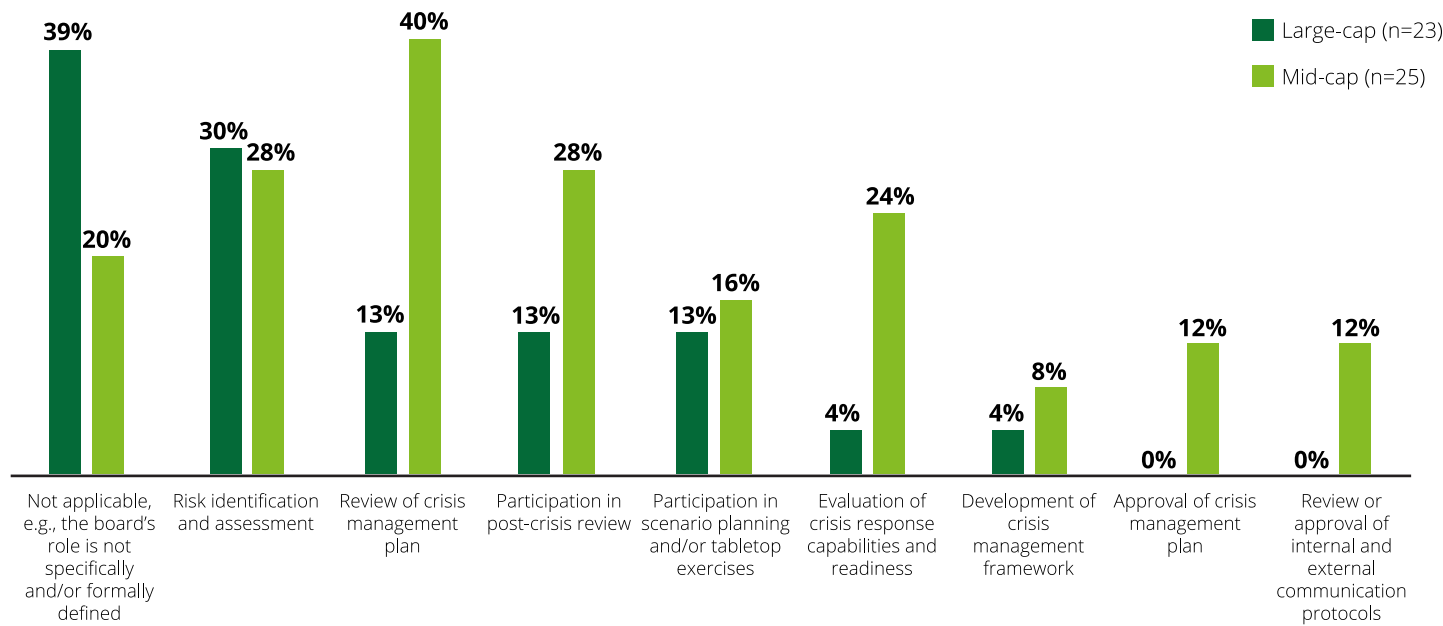


참고: 응답자의 7%는 “해당 없음(예: 지정된 위기관리팀이 없음)”이라고 응답하였으며, “투자자 관계(IR)”을 선택한 응답자는 없었습니다.

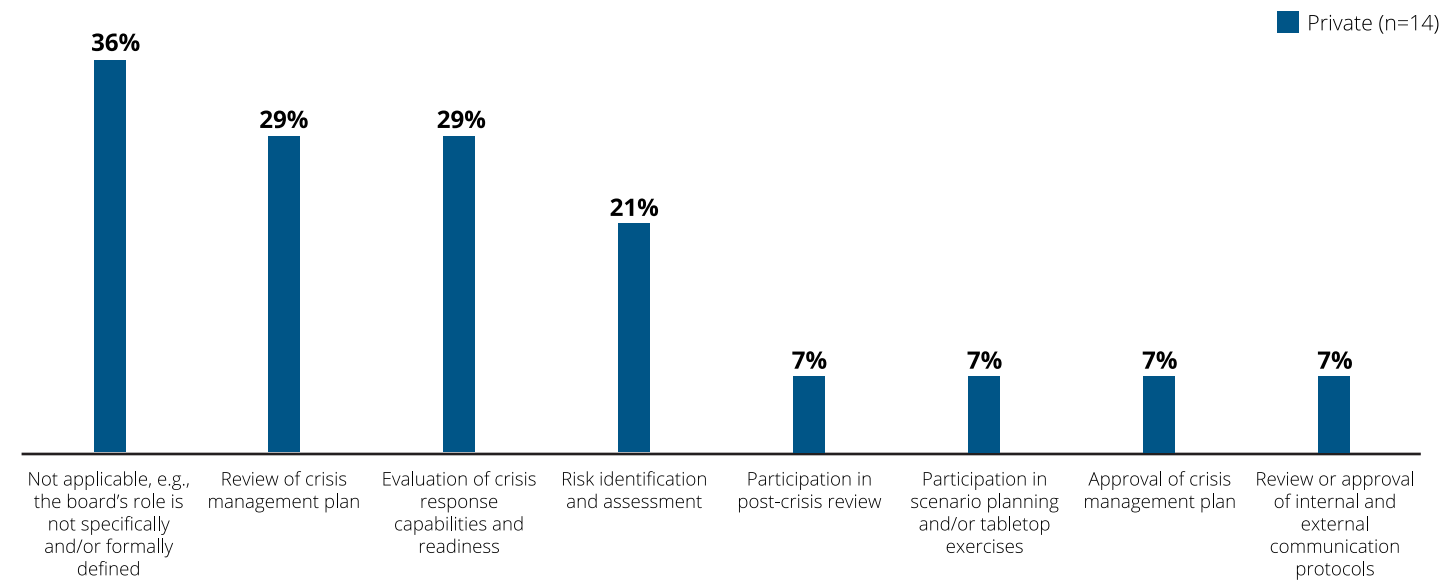
What is your board’s role in crisis management preparation? Select all that apply

Compared to large-caps, mid-caps reported higher levels of board involvement across several answer choices pertaining to crisis management preparation—particularly review of the crisis management plan, evaluation of crisis response capabilities and readiness, and participation in post-crisis review.

Responses for “Other (please specify)” included “the plan provides for when executives inform the board of an incident” and “periodic updates to the board on how we handle various types of crises, so they have effective oversight.”



Note: 4% of large-caps and mid-caps answered “Other (please specify).”

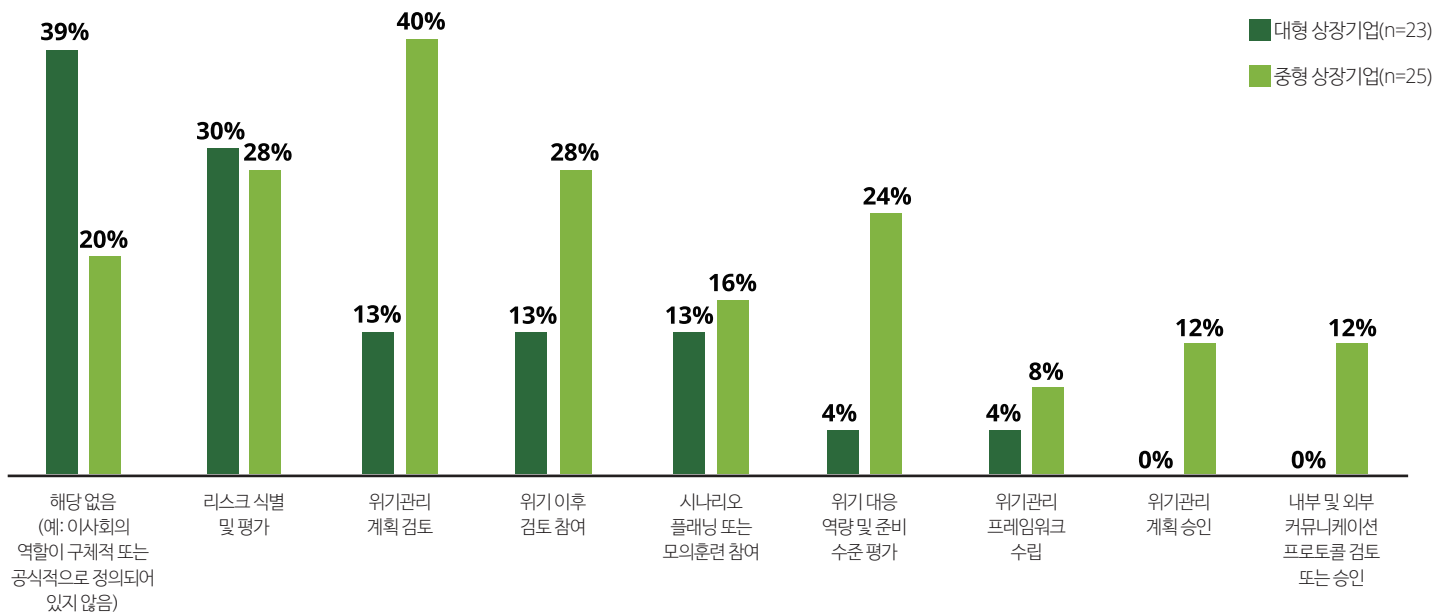


Note: 7% of respondents answered “Other (please specify)” and no respondent answered “Development of crisis management framework.”

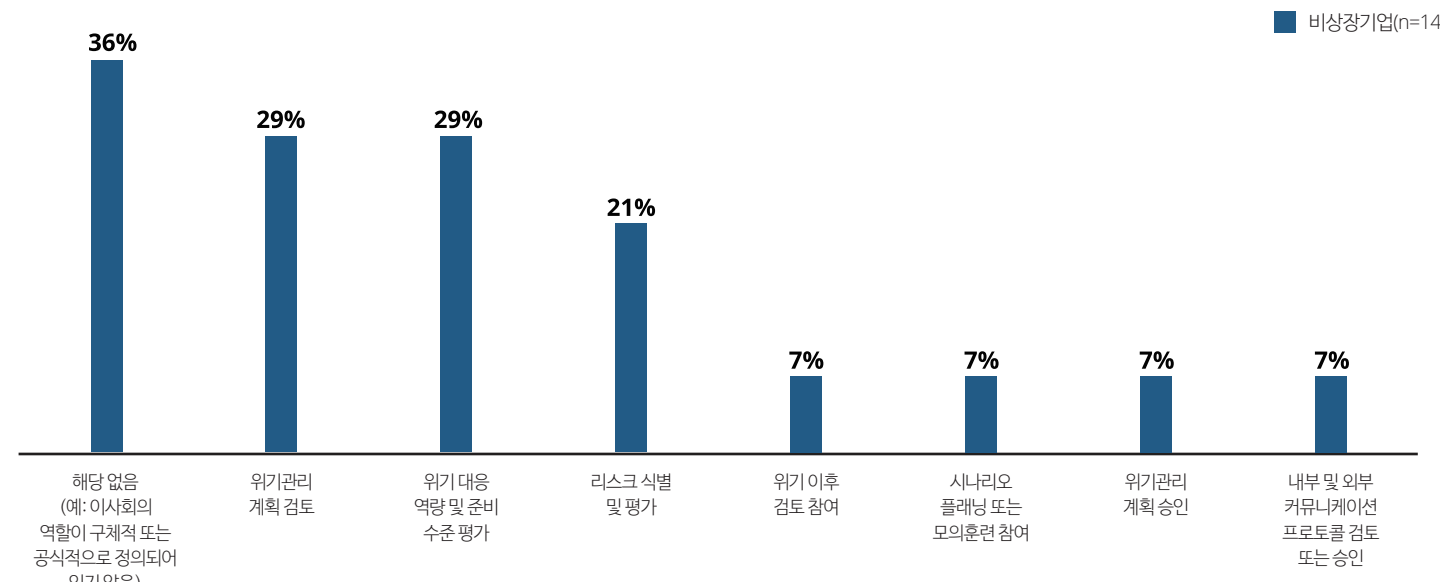
위기관리 준비 과정에서 귀사의 이사회는 어떤 역할을 수행하고 있습니까? (복수응답 가능)

대형 상장기업 대비 중형 상장기업은 위기관리 준비와 관련된 여러 항목에서 이사회 참여 수준이 상대적으로 높았습니다. 특히 위기관리 계획 검토, 위기 대응 역량 및 준비 수준 평가, 위기 이후 검토 참여 항목에서 차이가 두드러졌습니다.

“기타(구체적으로 기재)” 응답에는 “사고 발생 시 경영진이 이사회에 보고하도록 계획에 명시되어 있다” 및 “다양한 유형의 위기 대응 현황에 대해 이사회에 정기적으로 업데이트를 제공하여 효과적인 감독이 가능하도록 하고 있다” 등이 포함되었습니다.



참고: 대형 상장기업과 중형 상장기업의 각각 4%는 “기타(구체적으로 기재)”를 선택하였습니다.



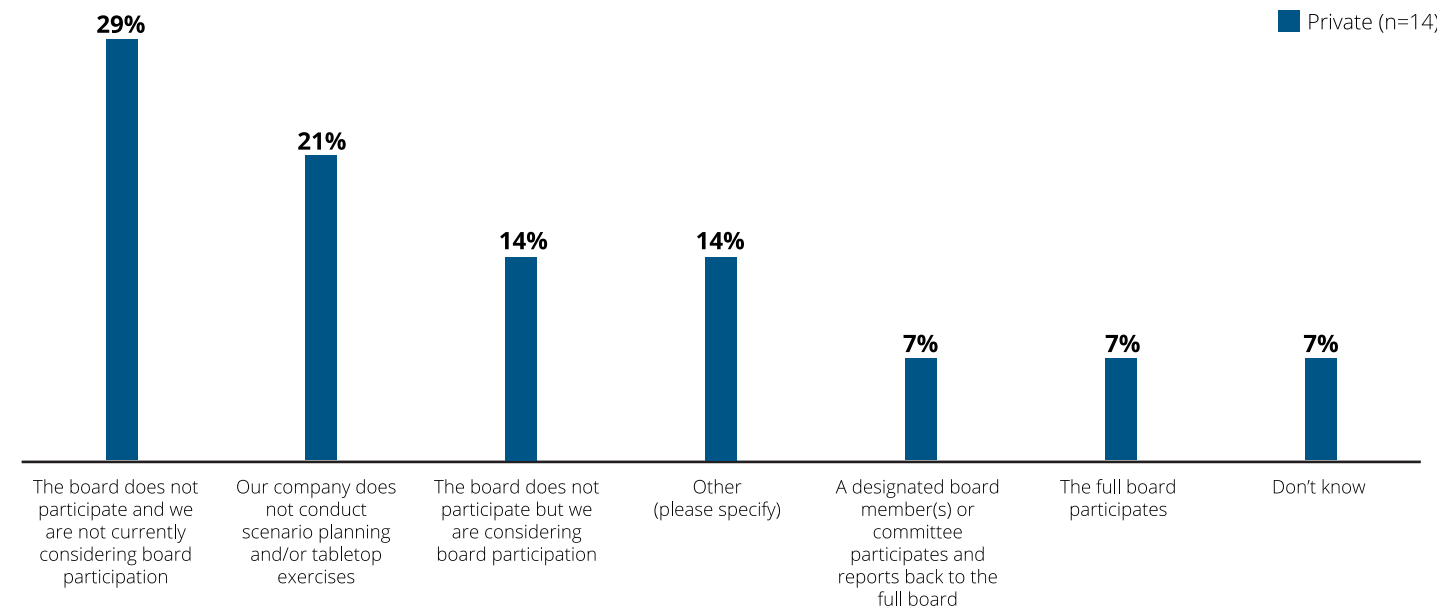
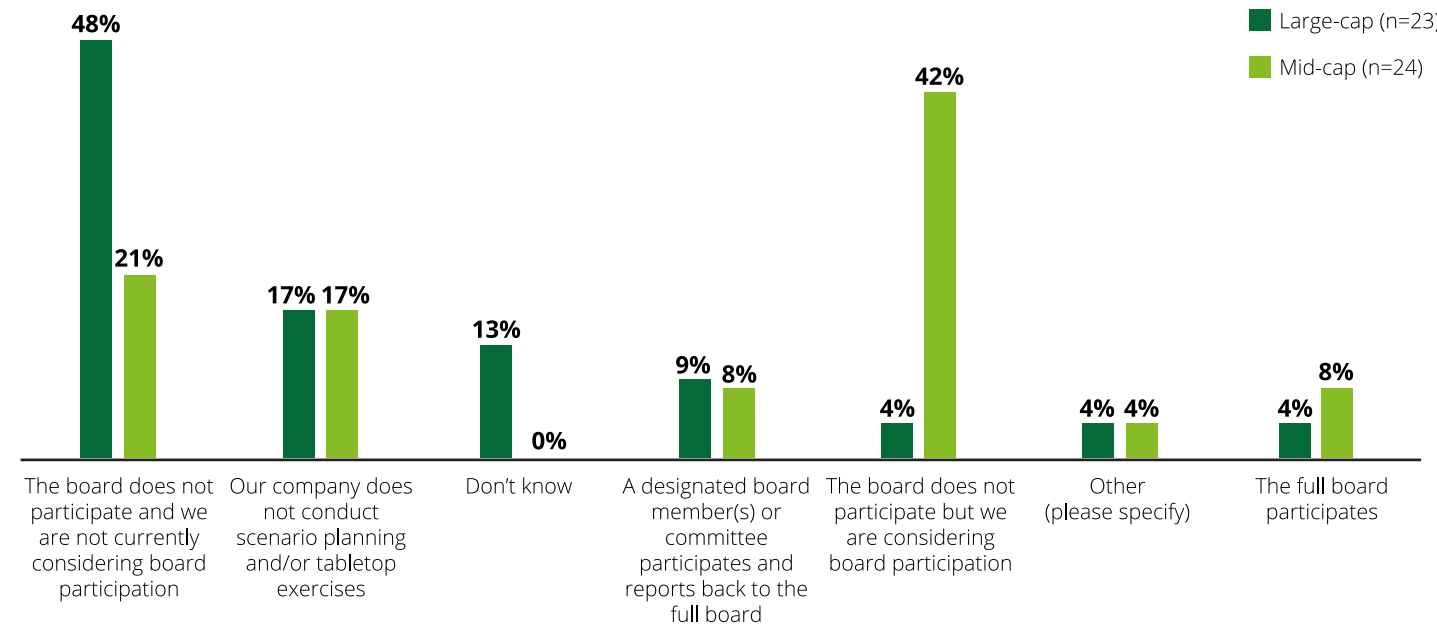
참고: 응답자의 7%는 “기타(구체적으로 기재)”를 선택하였으며, “위기관리 프레임워크 수립”을 선택한 응답자는 없었습니다.

What best describes your board’s involvement in scenario planning and/or tabletop exercises?

Fewer than 10% of large- and mid-caps and private companies reported that their full board participates in scenario planning and/or tabletop exercises or that a designated board member(s) or committee participates and reports back to the full board.

While board participation is not widely reported, 42% of mid-caps are considering board participation, compared to 4% of large-caps and 14% of private companies.

Responses for “Other (please specify)” included “the board does not regularly participate but can choose to participate voluntarily to observe,” “there is a tabletop specifically for the board,” and “the board is informed of the annual tabletop exercise outcome.”

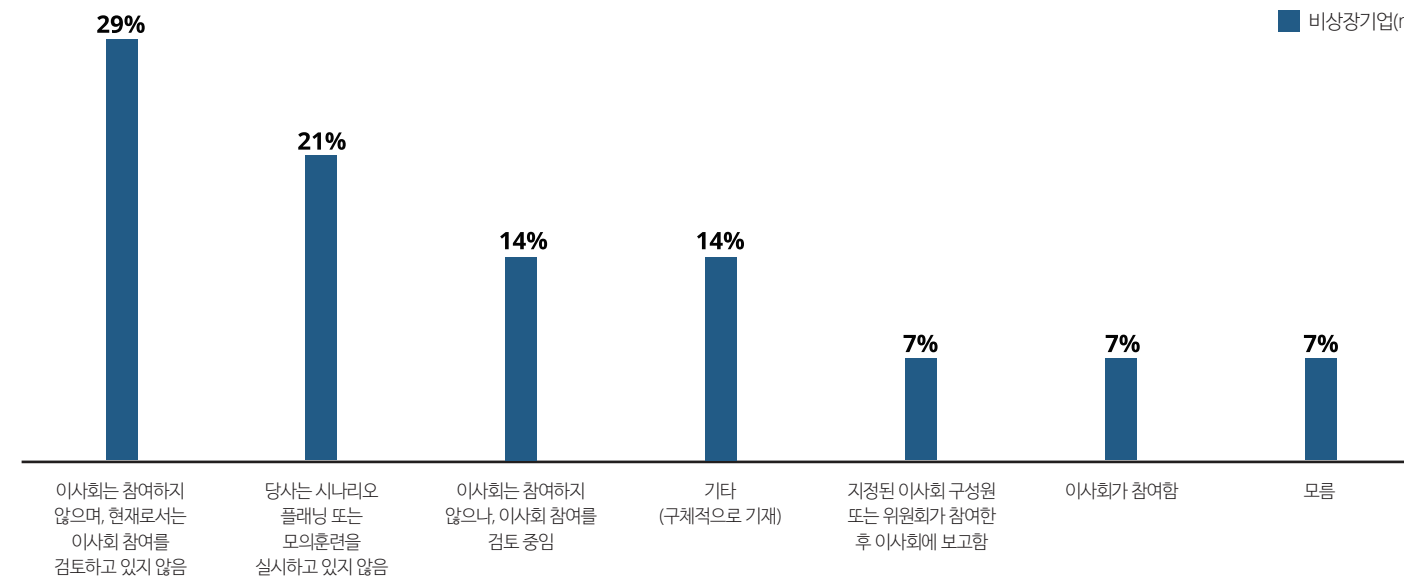
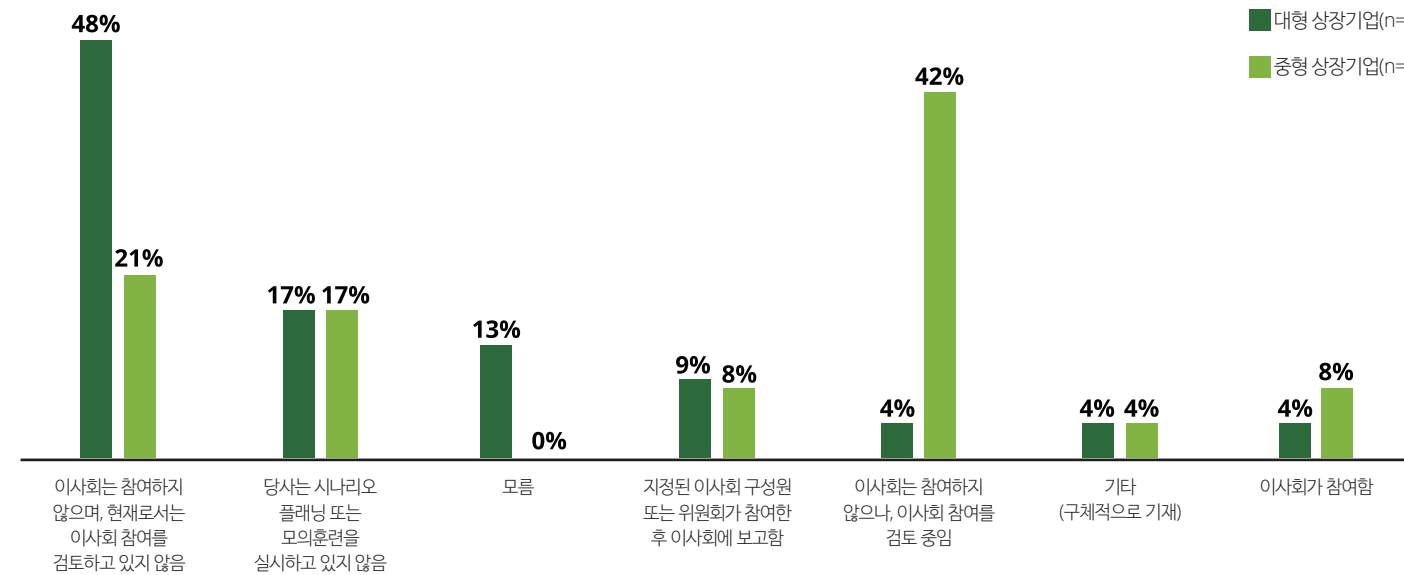


귀사의 시나리오 플래닝 또는 모의훈련에 대한 이사회의 참여 수준을 가장 잘 설명하는 것은 무엇입니까?

대형 상장기업, 중형 상장기업, 비상장기업 모두에서 이사회가 시나리오 플래닝 또는 모의훈련에 직접 참여하거나 지정된 이사회 구성원 또는 위원회가 참여 후 이사회에 보고한다고 응답한 비율은 10% 미만에 불과하였습니다.

이사회 참여 사례는 전반적으로 많지 않았으나, 중형 상장기업 42%는 향후 이사회 참여를 고려하고 있다고 응답하여, 대형 상장기업 (4%) 및 비상장기업 (14%) 대비 높은 수준으로 나타났습니다.

“기타(구체적으로 기재)” 응답에는 “이사회는 정기적으로 참여하지는 않지만 필요 시 자발적으로 참관할 수 있다”, “이사회 전용 모의훈련이 별도로 운영되고 있다”, “연간 모의훈련 결과가 이사회에 보고된다” 등이 있었습니다.



Authors

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

Randi Val Morrison
General Counsel & Chief Knowledge Officer
Society for Corporate Governance
rmorrison@societycorp.gov.org

Contacts

Christine Davine
Managing Partner
Center for Board Effectiveness
Deloitte & Touche LLP
cdavine@deloitte.com

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

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

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

기업지배기구발전센터 Contact



김한석 파트너
기업지배기구발전센터 센터장
hansukim@deloitte.com



노준화 교수
기업지배기구발전센터 자문위원
충남대학교 경영학부 교수



정 현 파트너
인증 및 회계자문 리더
hyunjeong@deloitte.com



박중성 교수
기업지배기구발전센터 자문위원
숙명여자대학교 경영학부 교수



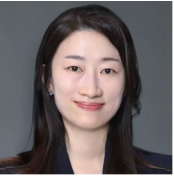
김학범 파트너
내부감사 지원서비스 리더
hbkim@deloitte.com



임정하 교수
기업지배기구발전센터 자문위원
서울시립대학교 법학전문대학원 교수



오정훈 파트너
회계감사
junoh@deloitte.com



유민지 파트너
회계감사
miniyoo@deloitte.com



About this publication

This publication contains general information only and Deloitte is not, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

About the Society for Corporate Governance

Founded in 1946, the Society is a professional membership association of approximately 3,800 corporate and assistant secretaries, in-house counsel, outside counsel, and other governance professionals who serve approximately 1,600 entities, including 1,000 public, private, and nonprofit organizations of almost every size and industry.

About the Center for Board Effectiveness

Deloitte's Center for Board Effectiveness helps directors deliver value to the organizations they serve through a portfolio of high quality, innovative experiences throughout their tenure as board members. Whether an individual is aspiring to board participation or has extensive board experience, the Center's programs enable them to contribute effectively and provide focus in the areas of governance and audit, strategy, risk, innovation, compensation, and succession. [Learn more.](#)

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States, and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터

김한석 파트너
hansukim@deloitte.com

강환우 상무보
hwankang@deloitte.com

이주연 차장
juyeonlee@deloitte.com

배예슬 과장
yabae@deloitte.com

권예은 대리
yeekwon@deloitte.com

Contact us krccg@deloitte.com