

AI 거버넌스: 이사회가 당면한 핵심과제

Deloitte Global Boardroom Program

딜로이트 글로벌이 이사회와 경영진을 대상으로 실시한
서베이에 따르면, 응답자의 약 50%는 AI가 아직 이사회 안전에
포함되지 않았다고 답했습니다. 이제 이사회에서 AI 감독을
강화해야 할 때가 아닐까요?



Deloitte.

About the Frontier series

This report is the latest in Deloitte’s Frontier series, a set of research initiatives from the Deloitte Global Boardroom Program that explores critical topics boards now face. Launched in 2021, the Frontier series has covered topics such as climate change, digital transformation, trust, and talent. Learn more about [The Deloitte Global Boardroom Program](#).

프론티어 시리즈 소개

이 보고서는 현재 이사회가 직면한 주요 주제를 탐구하는 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램의 연구 프로그램인 ‘프론티어 시리즈’의 최신 보고서입니다. 2021년에 시작된 프론티어 시리즈는 기후 변화, 디지털 혁신, 신뢰, 인재 등 다양한 주제를 다루고 있습니다. 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램에 대한 자세한 내용은 [홈페이지](#)를 통해 확인할 수 있습니다.

02 . . . Foreword

03 . . . Introduction

04 . . . Scaling up board engagement to bolster oversight

06 . . . Boards are eager to devote more time to AI-related discussions

08 . . . AI adoption is a journey, not an instant solution

09 . . . Many boards are still getting up to speed on AI

11 . . . Near-term AI use in organizations is primarily focused on productivity and efficiency

15 . . . Building a board governance model for AI

17 . . . Steps boards can take now to bolster AI oversight

19 . . . Endnotes

02 . . . 머리말

03 . . . 서론

04 . . . 감독 강화를 위한 이사회 참여 확대

06 . . . 이사회 AI 관련 논의 시간 확대 의지

08 . . . AI 도입은 즉각적인 해결책이 아닌 지속적인 과정

09 . . . AI에 대한 이사회 이해도, 여전히 초기 단계

11 . . . 조직 내 단기 AI 활용의 초점: 생산성 및 효율성

15 . . . AI를 위한 이사회 거버넌스 모델 구축

17 . . . 이사회가 AI 감독을 강화하기 위해 취할 수 있는 조치

19 . . . 참고문헌



Foreword

We are at an inflection point, not only for business and industry, but for society at large. Board members and executives alike are excited at the chance to shape a future powered by the latest technologies of the day, including artificial intelligence and generative AI. But this does not come without risk and responsibility. The decisions leaders make today will have pervasive impacts on both the organizations they lead and societies around the world. Infusing a mindset of trust and ethics from the start will be vital to shaping short-term and long-term adoption. While AI is not new, its scaled use in the enterprise and by employees brings the question of governance and oversight of AI and gen AI into sharp focus.

So how are boards navigating these opportunities and challenges? How are they balancing their time to help ensure all pressing boardroom topics get the time and attention they deserve? And how are they confident that AI implementation is transparent, safe, and responsible with the appropriate guardrails?

As the following research shows, it’s complicated. What is resoundingly clear, though, is that boards are eager to spend more time on AI and gen AI, enhance their knowledge and experience, and accelerate the pace of adoption in their organizations.

This is a pivotal moment in the history of human invention—a moment future generations will certainly look back on. It’s imperative we reflect on the legacy we are creating as we navigate the path forward. We hope the insights from this Deloitte Global survey can spark and inform meaningful conversations in your boardrooms and with your management teams—inspiring a fresh look at whether and how AI and gen AI can play a role in your organization, all while keeping trust at the forefront.

—Lara Abrash, chair, Deloitte US

Arno Probst, Global Boardroom Program leader, Deloitte Global



머리말

우리는 비즈니스와 산업, 나아가 사회 전반에서 중요한 전환점에 서 있습니다. 이사회 구성원들과 경영진은 AI와 생성형 AI를 포함한 최신 기술을 기반으로 미래를 설계할 수 있는 기회를 기대하고 있습니다. 그러나 이러한 기회에는 필연적으로 위험과 책임이 수반됩니다. 오늘날 리더들이 내리는 결정은 그들이 이끄는 조직뿐만 아니라 전 세계 사회에 광범위하고 심대한 영향을 줄 것입니다. 이에 따라 초기 단계에서부터 신뢰와 윤리를 기반으로 한 가치관을 확립하는 것은 AI의 장·단기적인 도입을 성공적으로 이끄는 데 필수적인 요소라 할 수 있습니다. AI는 새로운 기술이 아니지만, 기업과 직원들이 이를 대규모로 활용함에 따라 AI 및 생성형 AI의 거버넌스와 감독의 중요성이 더욱 부각되고 있습니다.

그렇다면 이사회는 이러한 기회와 도전 과제를 어떻게 헤쳐 나가고 있을까요? 이사회가 직면한 모든 주요 안전이 충분한 시간과 주의를 받을 수 있도록, 시간을 어떻게 효과적으로 배분하고 있을까요? 또한, 적절한 안전 장치를 통해 AI를 투명하고 안전하며 책임감 있게 구현할 수 있다는 확신을 어떻게 가질 수 있을까요?

다음 연구 결과가 보여주듯, 이러한 문제들은 복잡한 양상을 띠고 있습니다. 그러나 분명한 사실은 이사회가 AI와 생성형 AI에 대해 더 많은 시간을 투자하고, 관련 지식과 경험을 강화하며, 조직 내 AI 도입 속도를 가속화하고자 한다는 것입니다.

현재 우리는 인류 발명 역사에서 매우 중대한 전환점에 서 있으며, 이는 미래 세대가 반드시 되돌아볼 중요한 순간이 될 것입니다. 우리가 앞으로 나아갈 길을 모색하는 과정에서, 우리가 만들어가고 있는 유산을 되돌아보는 것은 필수적입니다. 이번 딜로이트 글로벌 서베이를 통해 얻은 인사이트가 이사회 및 경영진과의 심도 있는 논의를 촉진하고 유용한 정보를 제공하며, 신뢰를 최우선으로 유지하면서 조직 내에서 AI와 생성형 AI가 어떤 역할을 수행할 수 있을지에 대해 새로운 관점을 제시할 수 있기를 바랍니다.

라라 아브라쉬, 미국 딜로이트 이사회 의장

아르노 프로스트, 글로벌 이사회 프로그램 리더, 딜로이트 글로벌

Introduction

When the gen AI tool ChatGPT exploded onto the global market in November 2022, it democratized access to the newest AI capabilities within a matter of days.¹ Now, nearly two years later, the growth in AI investment continues to rise: Gartner forecasts that worldwide IT spending will total US\$5.26 trillion in 2024, an increase of 7.5% from 2023, and points to generative-AI-related investments as the main reason behind this growth.²

As organizations prepare to move past the piloting stage to integrate AI more broadly into strategy and operations, how active are boards in overseeing their organizations’ approach to AI? Are they providing the right level of stewardship to help the organizations’ management

teams balance the wide array of opportunities and risks that AI can introduce?

In June 2024, the Deloitte Global Boardroom Program surveyed nearly 500 board members and C-suite executives across 57 countries to understand how involved boards have been in AI governance. The survey explored sentiments about the current pace of adoption and the board’s role in strategic oversight of this emerging technology (see “Methodology”). We also spoke with board directors and Deloitte subject matter specialists to understand how AI stewardship is evolving in boardrooms around the world. Of note, while the survey asked respondents about both generative AI and artificial intelligence more broadly, our interviews revealed that many business leaders are primarily focused on gen AI adoption right now.

서론

2022년 11월, 생성형 AI 기술인 ChatGPT가 전 세계 시장에 출시되면서, 단 며칠 만에 최신 AI 기능에 대한 접근이 대중화되었습니다.¹ 그리고 약 2년이 지난 지금, AI에 대한 투자는 꾸준히 증가하고 있습니다. 가트너(Gartner)는 2024년 전 세계 IT 지출이 2023년 대비 7.5% 증가한 총 5조 2,600억 달러에 이를 것으로 전망하며, 이러한 성장은 생성형AI 관련 투자가 주요 동력이라고 분석했습니다.²

기업들이 시범 단계를 넘어 AI를 전략 및 운영 전반에 걸쳐 광범위하게 통합하려는 움직임을 보이는 가운데, 이사회는 조직의 AI 접근 방식을 감독하는데 얼마나 적극적으로 나서고 있을까요? 또한, 이사회는 조직의 경영진이 AI가 제공하는 다양한 기회와 잠재적 위험 사이에서 균형을 유지할 수 있도록 적절한 수준의 관리와 감독을 제공하고 있을까요?

2024년 6월, 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램은 57개국의 약 500명의 이사회 구성원과 최고경영진(C-suite)을 대상으로, 이사회가 AI 거버넌스에 얼마나 관여하고 있는지를 파악하기 위해 서베이를 실시했습니다. 이번 서베이는 AI도입의 현재 속도에 대한 인식과 이 새로운 기술에 대한 전략적 감독에서 이사회역의 역할을 조사하는 데 초점을 맞췄습니다(자세한 내용은 방법론 참조). 또한, 이사회 이사들과 딜로이트의 분야별 전문가들을 대상으로 한 심층 인터뷰를 통해, 전 세계 이사회에서 AI 관리 및 감독(AI 거버넌스)이 어떻게 발전하고 있는지를 탐구했습니다. 특히, 서베이에서는 응답자들에게 생성형 AI와 일반적인 AI에 대해 폭넓게 질문했으나, 인터뷰 결과 많은 비즈니스 리더들이 현재로서는 주로 생성형 AI 도입에 집중하고 있는 것으로 나타났습니다.

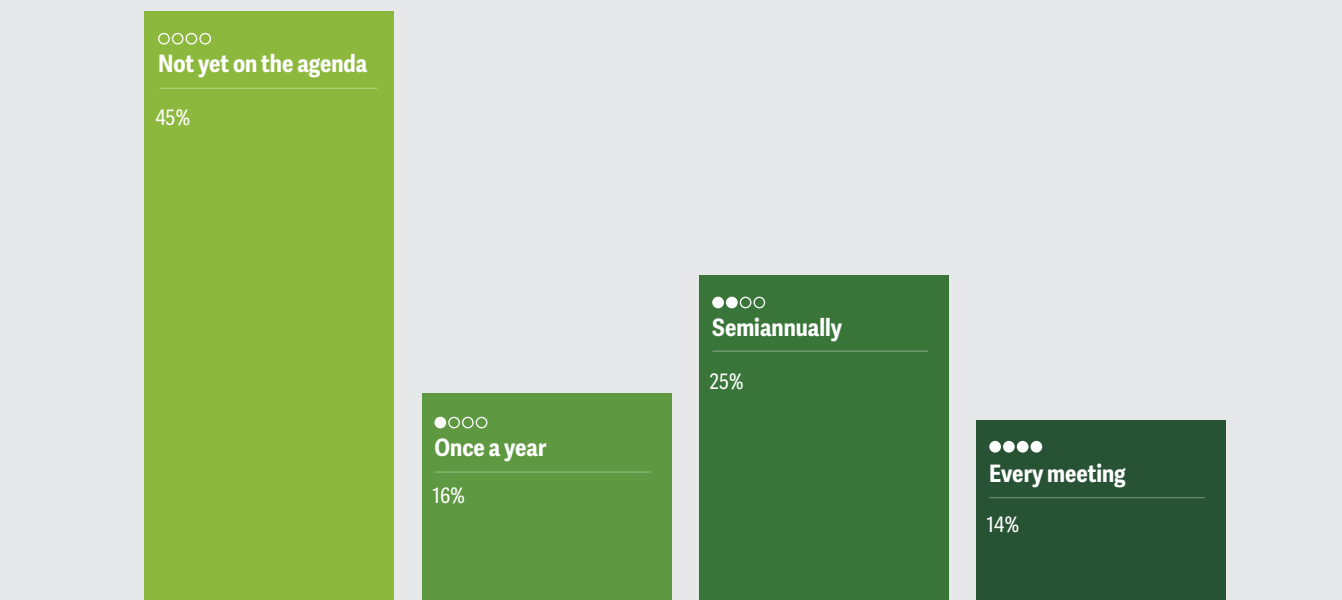
Scaling up board engagement to bolster oversight

The survey reveals that, so far, board-level engagement with AI has been limited: Across industries and geographies, AI is not a topic of discussion that comes up often at board meetings. Only 14% of respondents say their board discusses AI at every meeting, 25% say it's on the agenda twice a year, and 16% say AI is discussed annually. Nearly half (45%) of respondents say AI hasn't yet made it onto their board's agenda at all (figure 1).

Figure 1

In many organizations, AI is rarely discussed at the board level

How frequently AI is a topic on respondents' board agendas



Note: n = 468.

Source: Deloitte Global Boardroom Program AI/gen AI board governance survey, June 2024.

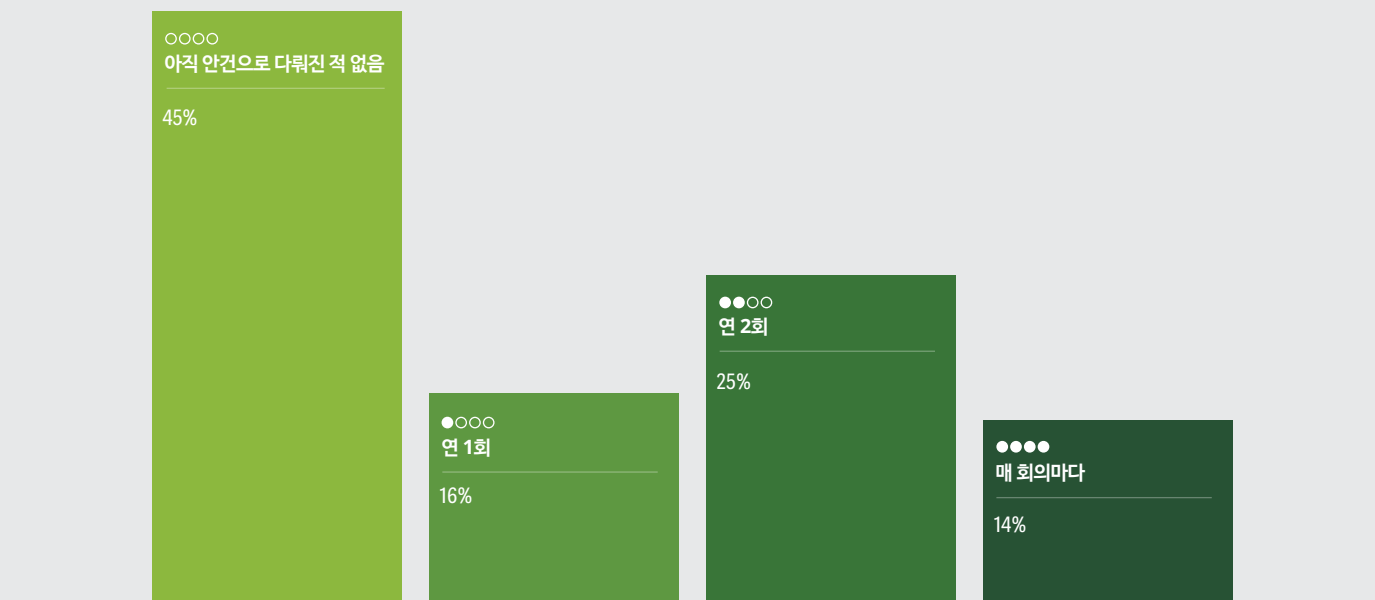
감독 강화를 위한 이사회 참여 확대

서베이 결과, 현재까지 AI에 대한 이사회 차원의 참여는 제한적인 것으로 나타났습니다. 산업과 지역을 막론하고, AI는 이사회에서 자주 다루지는 안건이 아닙니다. 응답자의 14%만이 모든 이사회 회의에서 AI를 논의한다고 답했으며, 25%는 연 2회, 16%는 연 1회 논의한다고 응답했습니다. 반면, 응답자의 약 절반(45%)은 아직 AI가 이사회 안건에 포함되지 않았다고 답했습니다(그림 1).

그림 1

대다수 조직에서 AI는 이사회 차원에서 거의 논의되지 않습니다.

응답자의 이사회에서 AI가 안건으로 포함되는 빈도



Note: n = 468.

출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 AI/생성형 AI에 관한 이사회 거버넌스 서베이, 2024년 6월

Alongside this board research, each quarter, [Deloitte US’s State of Generative AI in the Enterprise report](#)³ surveys C-suite executives and board members from organizations that are actively implementing gen AI technologies to continuously track progress and challenges leaders face. Its third-quarter 2024 report, which surveyed over 2,500 respondents, finds that while “promising pilots have led to more investments . . . many generative AI efforts are still at the pilot or proof-of-concept stage.” Much like the use cases many organizations are experimenting with, the survey shows that it’s still early stages for AI board governance, too.

While AI may not be on the board agenda itself, some boards are talking about AI as part of the broader technology discussions they’re having with management. “Rather than AI specifically, boards often see digital transformation on their agenda, of which AI is a part,” says Chikamoto Hodo, external director on the board of directors at ORIX Corporation, KONICA MINOLTA Inc., Mitsubishi Chemical Group Corporation, and Sumitomo Mitsui Banking.

When AI is on the board agenda, nearly half of respondents (46%) say it is discussed at the full board level. Among those who say a committee has been tasked with

AI-related matters, it’s most frequently delegated to the committee responsible for risk: either the risk and regulatory committee (25%) or the audit committee (22%).

However, where broader AI oversight or specific gen AI oversight may ultimately land is still an open question, Hodo says: “It’s still unknown whether governance of gen AI should be a matter for the entire board of directors or its audit committee, or [how the board will oversee] management.” Some aspects of AI oversight and governance might be relevant for the full board—those topics that are generally more pervasive—while some might be more appropriate for a committee to handle. Boards may also need to consider how oversight will be shared when some topics transcend committees, and some may choose to establish an AI-specific committee.

We also asked respondents to comment on which C-suite roles are primarily responsible for engaging with the board about AI and gen AI. Most (69%) say they’re engaging with technology leaders, such as the chief information officer or chief technology officer. Half of respondents say they are talking with their CEO about these topics, while about a quarter (26%) of respondents say they are engaging with the chief financial officer.

위 이사회 연구와 더불어, [딜로이트 미국의 기업 내 생성형 AI 현황 보고서](#)³는 매 분기, 생성형 AI 기술을 적극적으로 도입하고 있는 조직의 최고 경영진과 이사회 구성원을 대상으로 서베이를 실시하여 리더들이 직면한 진행 상황과 과제를 지속적으로 추적하고 있습니다. 2024년 3분기 보고서에서는 2,500명 이상의 응답자를 대상으로 한 서베이를 통해, “유망한 시범 사업이 더 많은 투자로 이어졌지만, 여전히 많은 생성형 AI 노력이 시범 단계 또는 개념 증명(proof-of-concept) 단계에 머물러 있다”고 밝혔습니다. 다수의 기업에서 진행 중인 다양한 사례와 마찬가지로, 이 서베이는 AI 이사회 거버넌스 또한 여전히 초기 단계에 머물러 있다는 점을 보여줍니다.

시가 이사회 안건 자체로 다뤄지지 않더라도, 일부 이사회는 경영진과 진행하는 광범위한 기술 논의의 일환으로 AI를 논의하고 있습니다. 오릭스, 코니카 미놀타, 미쓰비시케미컬그룹 및 스미토모 미쓰이 은행의 이사회 사외이사인 치카토모 호도는 “이사회는 AI 자체보다는 디지털 혁신을 안건으로 다루는 경우가 많으며, AI는 그 일부로 포함되어 있다.”고 말했습니다.

시가 이사회 안건으로 다뤄질 때, 응답자의 거의 절반(46%)은 전체 이사회 수준에서 논의된다고 답했습니다. AI 관련 사안을 담당하는 위원회가 있다고 답한 응답자 중에서는, 리스크 및 규제 위원회(25%)나 감사위원회(22%)와 같이 리스크 관리를 감독하는 위원회에 위임하는 경우가 가장 많았습니다.

그러나 광범위한 AI 감독 또는 특정 생성형 AI 감독이 궁극적으로 어느 수준에서 이루어져야 할지는 여전히 미지수입니다. 치카토모 호도는 이에 대해 “생성형 AI 거버넌스가 이사회에서 다를 문제인지, 감사위원회에서 다를 문제인지, 혹은 이사회가 경영진을 감독하는 방식과 관련될지는 아직 명확하지 않다.”고 언급했습니다. AI 감독 및 거버넌스의 일부 측면은 일반적으로 더욱 광범위한 주제로, 이사회가 다를 필요가 있는 반면, 일부는 특정 위원회에서 처리하는 것이 적절할 수 있습니다. 또한, 이사회는 일부 안건이 개별 위원회의 권한을 초월하는 경우 이러한 감독 책임을 어떻게 분담할지 고민해야 할 수 있으며, AI 전담 위원회를 설립하는 방안을 선택할 가능성도 있습니다.

또한, 응답자들에게 AI와 생성형 AI에 대해 주로 어떤 최고경영진이 이사회와의 소통을 담당하고 있는지를 질문했습니다. 대부분의 응답자(69%)는 최고정보책임자(CIO) 또는 최고기술책임자(CTO)와 같은 기술 리더와 소통하고 있다고 답했습니다. 응답자의 절반은 이러한 주제에 대해 CEO와 논의한다고 답했으며, 약 4분의 1(26%)은 최고재무책임자(CFO)와 소통하고 있다고 응답했습니다.

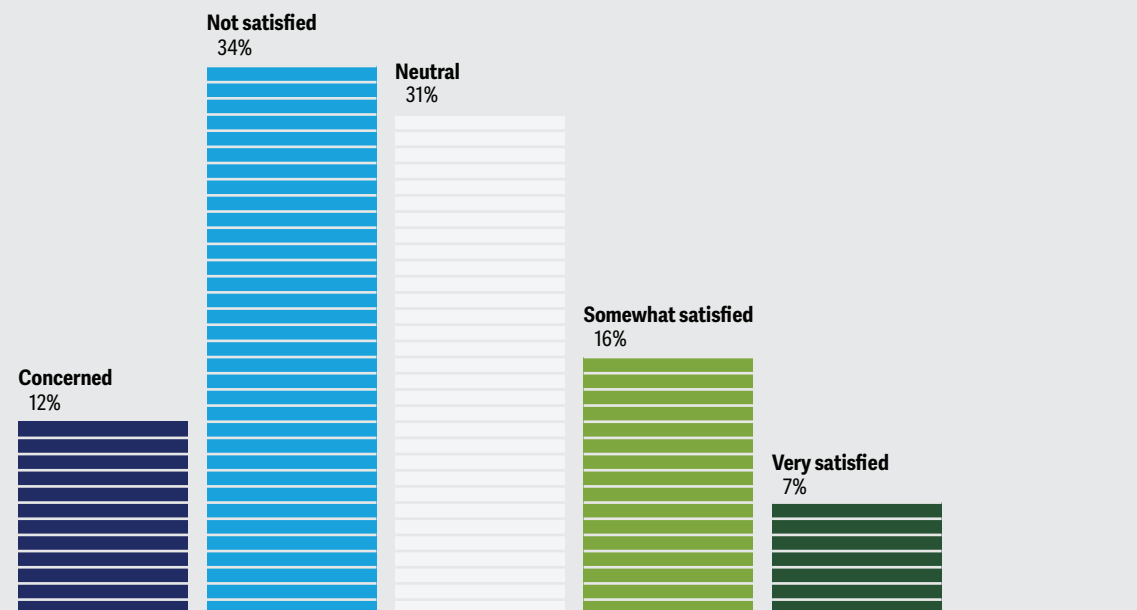
Boards are eager to devote more time to AI-related discussions

Many respondents are cognizant that their board's current level of engagement may not be enough to oversee the opportunities and risks that could manifest by using AI, particularly gen AI. Nearly half (46%) say either they're not satisfied with or they are concerned about the amount of time devoted to discussions on AI (figure 2).

Figure 2

Almost half of respondents would like their boards to be devoting more time to AI oversight

How do you feel about the amount of time your board spends on AI topics?



Note: n = 468.

Source: Deloitte Global Boardroom Program AI/gen AI board governance survey, June 2024.

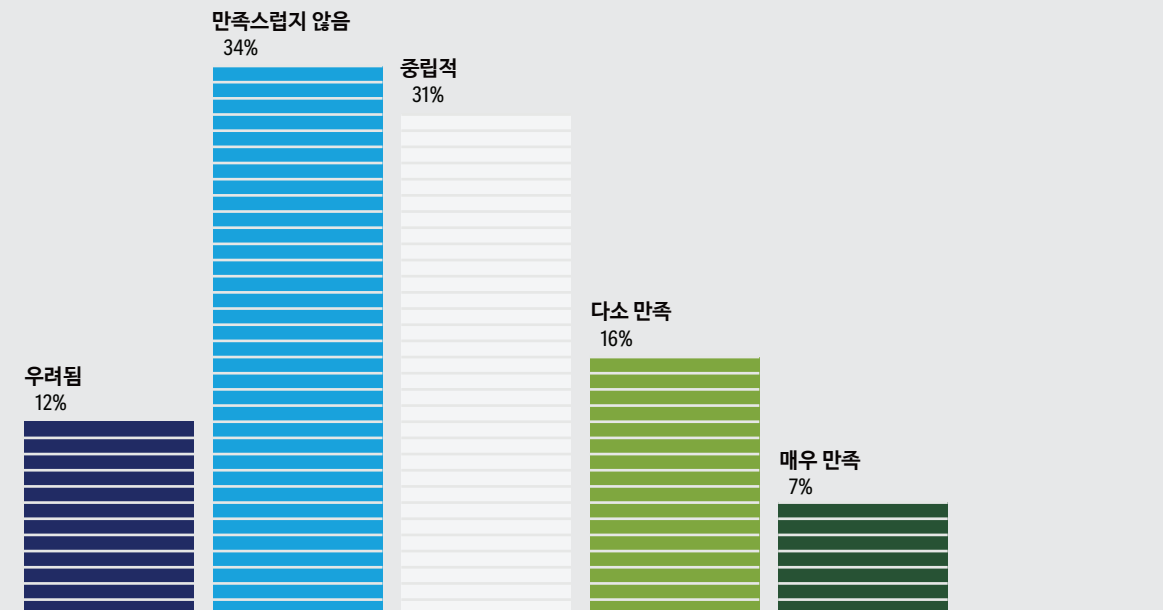
이사회 AI 관련 논의 시간 확대 의지

망은 응답자는 이사회의 현재 관여 수준이 AI, 특히 생성형 AI를 사용하면서 발생할 수 있는 기회와 위험을 감독하기에 충분하지 않을 수 있다고 인식하고 있습니다. 응답자의 거의 절반(46%)은 AI 관련 논의에 할애하는 시간이 만족스럽지 않거나 우려된다고 답했습니다(그림 2).

그림 2

응답자의 거의 절반은 이사회가 AI 감독에 더 많은 시간을 할애하기를 원합니다.

귀하의 이사회가 AI 안전에 할애하는 시간에 대해 어떻게 평가하십니까?



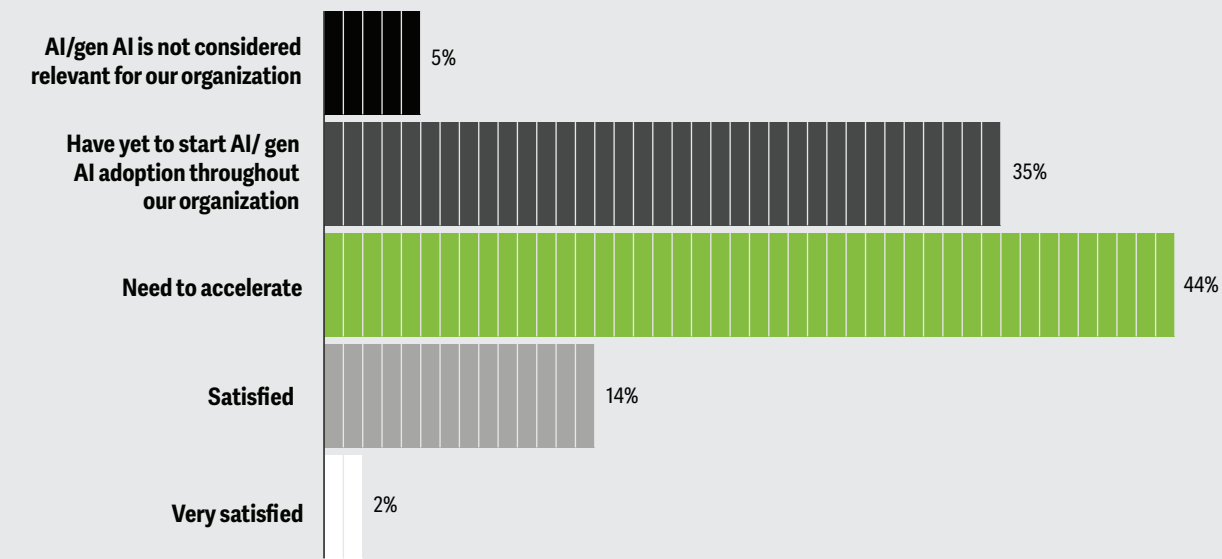
Note: n = 468.

출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 AI/생성형 AI에 관한 이사회 거버넌스 서베이, 2024년 6월

Figure 3

Nearly half of respondents say their organizations need to accelerate progress on AI implementation

How would you characterize the pace of adoption at your organization?

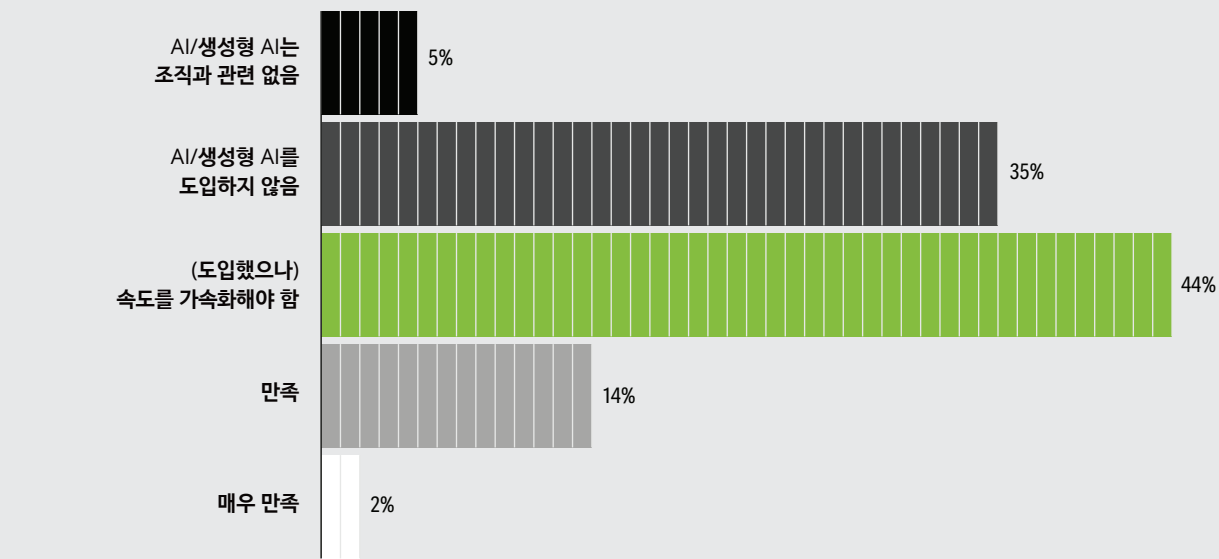


Note: n = 468.
Source: Deloitte Global Boardroom Program AI/gen AI board governance survey, June 2024.

그림 3

응답자의 거의 절반은 조직이 AI 도입 진전을 가속화할 필요가 있다고 응답했습니다.

귀사의 AI 도입 속도를 어떻게 평가하십니까?



Note: n = 468.
출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 AI/생성형 AI에 관한 이사회 거버넌스 서베이, 2024년 6월

However, most respondents do not believe their organization is ready for broader AI deployment. Only 3% of respondents think their organizations are very ready, while 41% say their organizations are not ready. This perception of a low state of readiness could also be responsible for the growing sense of urgency as AI capabilities continue to be developed.

Many respondents would like to see quicker progress: Only 16% say they’re satisfied or very satisfied with the current pace of adoption (figure 3), and 44% say the pace needs to accelerate. These findings, combined with the lack of time devoted to AI on board agendas thus far, emphasize the opportunity boards have to contemplate, define, and scale AI oversight.

또한, 대부분의 응답자는 자신의 조직이 광범위한 AI 도입을 위한 준비가 되어 있지 않다고 보고 있습니다. 응답자의 3%만이 자신의 조직이 AI 도입에 매우 준비되어 있다고 응답한 반면, 41%는 준비가 되어 있지 않다고 답했습니다. 이처럼 준비 수준이 낮다는 인식은 AI 기술이 계속 발전함에 따라 긴박감이 점차 높아지는 주요 원인 중 하나일 수 있습니다.

많은 응답자는 더 빠른 진전을 기대하고 있습니다. 응답자의 16%만이 현재의 도입 속도에 만족하거나 매우 만족한다고 응답했으며(그림 3), 44%는 도입 속도를 가속화해야 한다고 답했습니다. 이러한 결과는 지금까지 이사회가 AI 관련 안전에 할애한 시간이 부족했음을 시사하며, 이사회가 AI 감독의 방향을 고민하고 정의하며 확대할 중요한 기회를 제공하고 있음을 강조합니다.

AI adoption is a journey, not an instant solution

While many are eager to implement AI, some boards and non-tech leaders may not fully appreciate how difficult it can be to scale AI across the enterprise. [Deloitte US's State of Generative AI in the Enterprise](#) Q3 2024 report explains how this challenge is currently playing out: “Leaders grasp how essential governance, risk, and compliance are for responsible generative AI adoption. However, there still seems to be a ‘knowing’ versus ‘doing’ gap for most organizations.”

Daniela Weber-Rey, independent director at Fnac Darty and, until recently, HSBC Trinkaus & Burkhardt AG, explains that organizations need to ensure they have a strong foundation in place to support AI implementations. “If you don’t have the proper data management system in place, you cannot really make full use of AI or gen AI. The data infrastructure must be established and there must be a proper data management system in the company.”

Harder still, there’s also the challenge of getting employees to buy in and actually use the tools once they are available. “Adoption by the employees is really

important,” Weber-Rey says. “You need the employees to be willing to adopt it because many of the areas in which you employ AI or gen AI are where there are a lot of employees, like marketing, sales, risk, audit, and financial reporting.”

[Deloitte US's State of Generative AI in the Enterprise report](#) further emphasizes that both data and people are essential elements for scaling gen AI initiatives from pilot to production.⁴ They are part of a critical suite of foundational elements including strategy, processes, risk management, and technology. Getting all of these right as part of an organization’s strategy will be necessary in the major transformations that AI and gen AI will likely enable over the next few years and beyond.

The challenge of scaling the use of AI, while remaining aligned to the organization’s integrated strategy, is an area boards will need to deeply understand. Jean-Dominique Senard, chairman of the board of directors at Renault, emphasizes, “There should be a close link between the board and management—one that is transparent, candid, and open.” Having a clear ambition for AI and an understanding of the intended value it can create will be key to realizing long-term value.

AI 도입은 즉각적인 해결책이 아닌 지속적인 과정

많은 기업이 AI를 도입하고자 하지만, 일부 이사회와 비기술 분야의 리더들은 AI를 기업 전반으로 확장하는 일이 얼마나 어려운지 충분히 인식하지 못할 수 있습니다. [딜로이트 미국의 기업 내 생성형 AI 현황](#) 2024년 3분기 보고서는, “리더들은 생성형 AI의 책임 있는 도입을 위해 거버넌스, 리스크, 규정 준수가 필수적이라는 점을 잘 이해하고 있습니다. 그러나 대부분의 조직은 여전히 '이해하는 것'과 '실행하는 것' 사이에 격차가 존재하는 것으로 보인다.”며 이러한 과제가 현재 어떻게 나타나고 있는지 설명합니다.

Fnac Darty의 사외이사이자 최근까지 HSBC Trinkaus & Burkhardt AG에서 근무했던 다니엘라 베버레이(Daniela Weber-Rey)는 “적절한 데이터 관리 시스템을 갖추지 않으면, AI나 생성형 AI를 제대로 활용할 수 없다. 데이터 인프라가 먼저 구축되어야 하며, 기업 내에 적합한 데이터 관리 시스템이 반드시 마련되어야 한다.”며 기업이 AI 도입을 지원하기 위해 강력한 기반을 마련해야 한다고 강조합니다.

하지만 그보다 더 어려운 과제는 직원들이 AI 기술을 익힌 후 이를 실제로 사용하도록 유도하는 일입니다. 다니엘라 베버레이는 “직원들의 참여가 정말 중요하다. 마케팅, 영업, 리스크, 감사, 재무보고 등 많은 직원이 근무하는 영역에서 AI 또는 생성형 AI를 사용하는 경우가 많기 때문에, 직원들이 이를 가까이 수용해야 한다.”고 강조합니다.

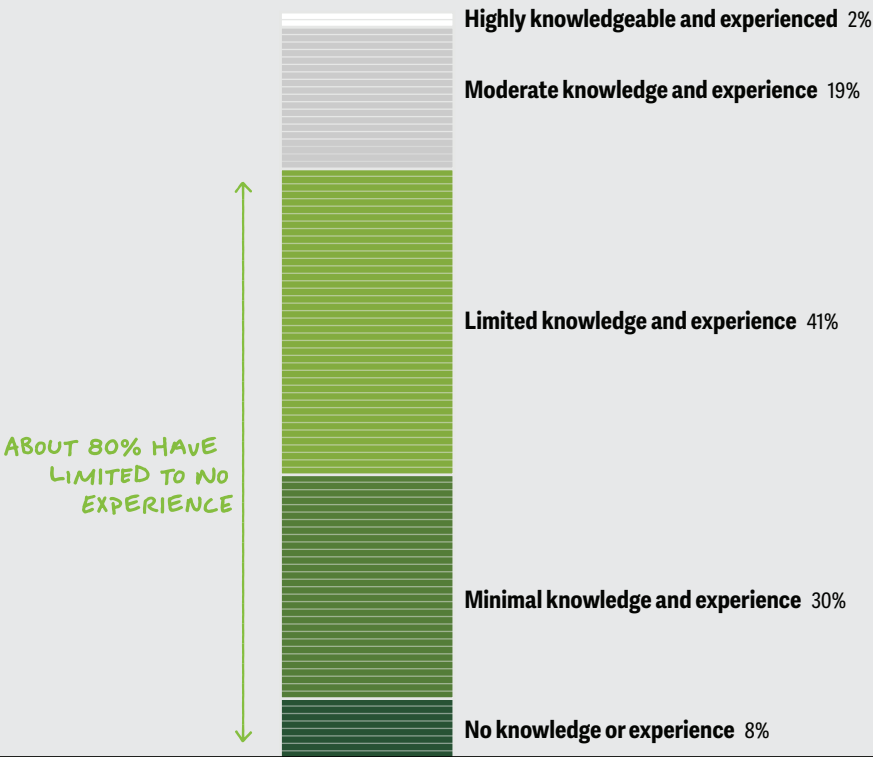
[딜로이트 미국의 기업 내 생성형 AI 현황 보고서](#)에 따르면, 데이터와 사람은 생성형 AI 계획을 시범단계에서 운영단계로 확장하는 데 필수적인 요소로 강조됩니다.⁴ 이 두 가지 요소는 전략, 프로세스, 리스크 관리, 기술 등 중요한 기본 구성요소에 해당합니다. 이러한 모든 요소를 조직 전략의 일환으로 적절히 구축하는 것은 향후 몇 년 동안, 그리고 그 이후에도 AI와 생성형 AI가 이끌 주요 혁신에 필수적인 기반이 될 것입니다.

기업의 전사적인 전략에 부합하면서 AI 사용을 확장하는 과정은 이사회가 깊이 이해해야 할 중요한 영역입니다. 르노(Renault)의 이사회 의장인 장 도미니크 세나르(Jean-Dominique Senard)는 “이사회와 경영진 간에는 투명하고 개방적인 신뢰 관계가 형성되어야 한다.”고 강조합니다. AI에 대한 명확한 목표를 설정하고, 이를 통해 창출할 수 있는 예상가치를 이해하는 것은 장기적인 가치를 실현하는 데 핵심적인 요소가 될 것입니다.

Many boards are still getting up to speed on AI

Balancing the desire for rapid progress with the patience to scale effectively will be an important line for organizations to walk. But to do that, their boards will need to stay up to speed. According to the survey, most boards have limited understanding of the “art of the possible” in the use of AI in the enterprise. Reflecting on the current level of understanding of AI in the boardroom, over three-quarters of respondents (79%) say their boards have limited, minimal, or no knowledge or experience with AI (figure 4). Just 2% said their boards were highly knowledgeable and experienced.

Figure 4
Nearly 80% of respondents say their boards have limited to no knowledge or experience with AI
How much does your board know about AI and how it works?

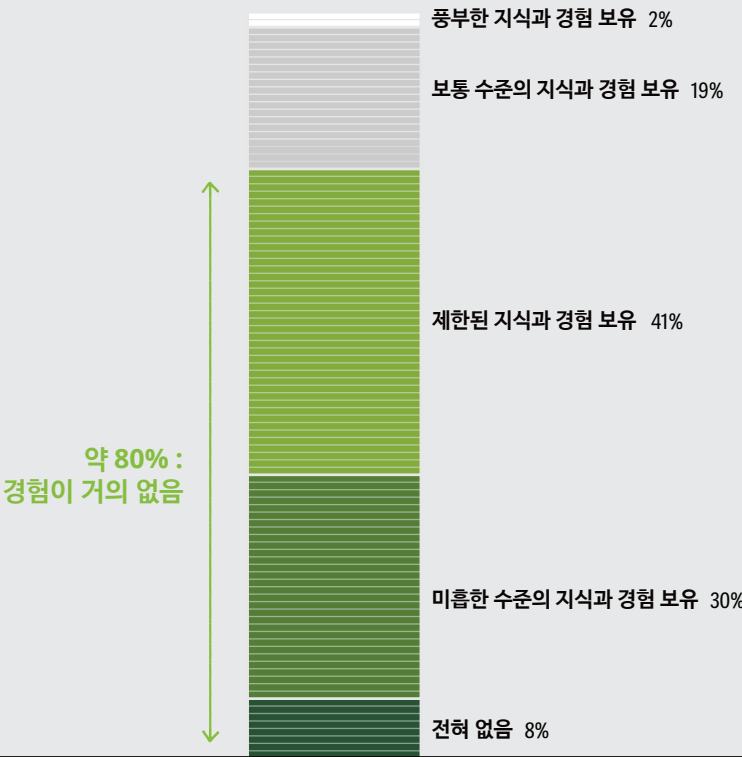


Note: n = 468.
Source: Deloitte Global Boardroom Program AI/gen AI board governance survey, June 2024.

AI에 대한 이사회 이해도, 여전히 초기 단계

빠른 발전에 대한 열망과 효과적인 성장을 위한 인내 사이에서 균형을 유지하는 것은 조직이 추구해야 할 중요한 과제입니다. 이를 실현하기 위해서는 이사회가 최신 동향에 발맞춰 나가야 합니다. 서베이 결과, 대부분의 이사회는 기업 내 AI 활용과 관련하여 'AI를 통해 조직이 달성할 수 있는 잠재력과 가능성을 구체적으로 이해하고 적용하는 방법'에 대한 인식이 제한적인 것으로 나타났습니다. 현재 이사회에서 AI에 대한 이해 수준을 살펴보면, 응답자의 4분의 3 이상 (79%)이 이사회가 AI에 대한 지식이나 경험이 제한적이거나, 매우 미미하거나, 전혀 없다고 응답했습니다(그림 4). 반면, AI에 대한 지식과 경험이 풍부하다고 응답한 비율은 2%에 불과했습니다.

그림 4
응답자의 약 80%는 이사회가 AI 및 그 작동 방식에 대해 지식과 경험이 제한적이거나 거의 없다고 응답했습니다.
귀하의 이사회는 AI 및 그 작동 방식에 대해 얼마나 알고 있습니까?

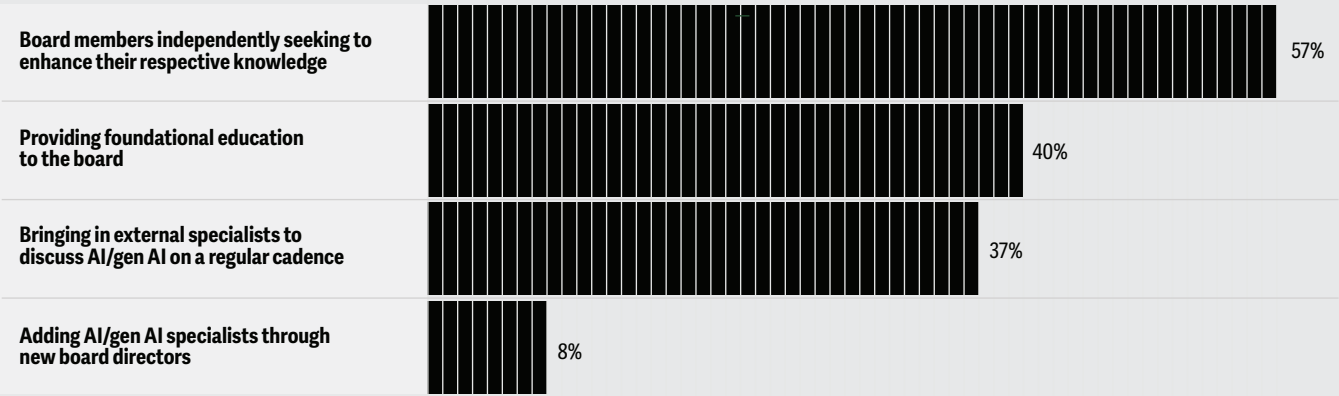


Note: n = 468.
출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 AI/생성형 AI에 관한 이사회 거버넌스 서베이, 2024년 6월

Figure 5

Boards are exploring various avenues to enhance AI fluency

Actions respondents say their boards are taking (multiple answers allowed)



Note: n = 468.

Source: Deloitte Global Boardroom Program AI/gen AI board governance survey, June 2024.

“Digital literacy needs to be elevated both within the board and management, but we need to consider that there should be a division of roles,” Chikatomo Hodo says. “In reality, there are not many external directors with an IT background, and many companies are prioritizing bringing a diverse range of skills and backgrounds to their boards, rather than solely focusing on bringing digital transformation and AI knowledge and experience.”

When considering board composition, our interviews highlighted the importance of making sure the board has the right mix of skill sets, which could include skills in AI. Some boards are turning to external experts to add to their AI literacy and fluency. Others are referring more to operational teams in their business to understand the potential opportunities and challenges presented by AI.

This survey shows boards are aware of the need to upskill and are taking action to increase their knowledge of AI in the boardroom (figure 5).

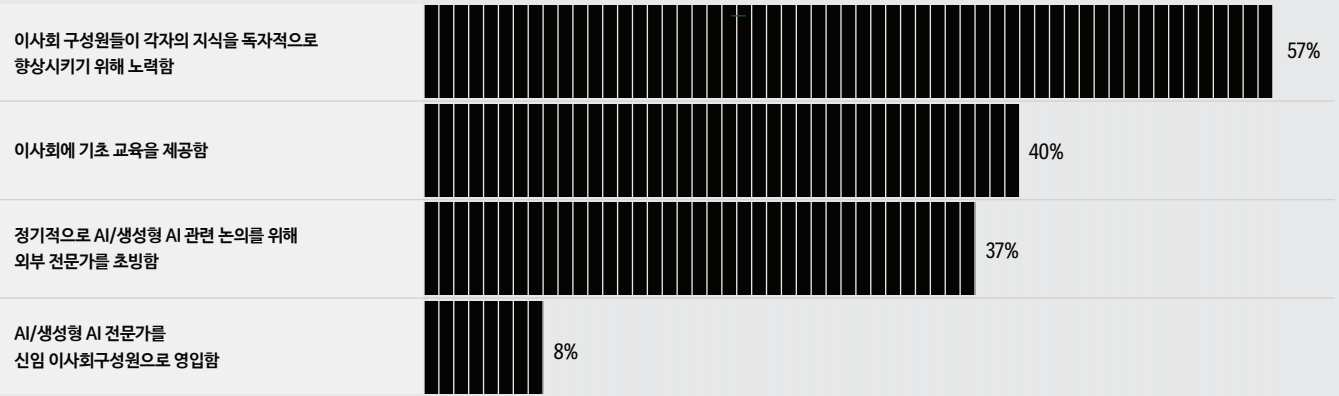
In many countries, board education is recommended or mandated in corporate governance codes or other related regulations or guidelines. “There is a binding recommendation in the French and German corporate governance codes that board members need to educate themselves. But there is also an obligation for the company to assist them in such training,” Weber-Rey explains. “This certainly applies to gen AI or any technological changes, such as digitalization. In the past, perhaps board directors could have gained a lot of knowledge of operations by walking through the factory floors in certain companies. Nowadays, you definitely need to have a classroom-type training for gen AI, even just to get a high-level understanding.”

One approach to help boards achieve AI fluency is for participants to use and experience AI—to “show rather than tell.” Digital avatars, demos, and hands-on experiences can be used as learning tools to help boards to understand “the art of the possible” for AI in their organizations.⁵ These experiences can also be tailored to

그림 5

이사회는 AI 역량 강화를 위해 다양한 방안을 모색하고 있습니다.

응답자가 밝힌 이사회가 실시하고 있는 주요 조치 (복수응답)



Note: n = 468.

출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 AI/생성형 AI에 관한 이사회 거버넌스 서베이, 2024년 6월

치카토모 호도는 “이사회와 경영진 모두 디지털 이해도를 높여야 하지만, 역할 분담이 필요하다는 점을 간과해서는 안 된다. 현실적으로 IT 관련 전문성을 갖춘 사외이사는 많지 않으며, 많은 기업은 디지털 혁신과 AI에 대한 지식 및 경험을 도입하는 데만 집중하기보다는 다양한 기술과 배경을 가진 인재를 이사회에 영입하는 데 우선순위를 두고 있다.”고 말합니다.

이사회 구성을 고려할 때, 인터뷰 참여자들은 AI 기술을 포함한 적절한 기술 조합을 갖추는 것이 중요하다는 점을 강조했습니다. 일부 이사회는 AI에 대한 이해도와 전문성을 높이기 위해 외부 전문가를 영입하고 있습니다. 또 다른 이사회는 시가 제공할 수 있는 잠재적 기회와 과제를 파악하기 위해 내부 운영팀의 자문을 적극적으로 활용하고 있습니다.

이 서베이에 따르면, 이사회는 기술 향상의 필요성을 인식하고 있으며, 이사회 내에서 AI에 대한 지식을 증진하기 위한 조치를 적극적으로 취하고 있습니다(그림 5).

많은 국가에서 이사회 교육은 기업 지배구조 모범규준이나 기타 관련 규정 및 지침에 의해 권장되거나 의무화되어 있습니다. 베버레이는 “프랑스와 독일의 기업 지배구조 모범규준에는 이사회 구성원이 스스로 교육을 받아야 한다는 구속력 있는 권고가 포함되어 있다. 동시에, 회사가 이러한 교육을 지원해야 할 의무도 명시되어 있다. 이는 생성형 AI나 디지털화와 같은 기술적 변화 에도 분명히 적용된다. 과거에는 이사회 이사들이 특정 회사의 공장 현장을 돌아보며 운영에 대한 많은 지식을 얻을 수 있었다. 그러나 오늘날에는 생성형 AI를 이해하기 위해서라도 강의 형식의 교육이 필수적이며, 이는 고차원적인 이해를 도모하는 데 필요한 기본적인 수단이라 할 수 있다.”고 설명합니다.

이사회가 AI 관련 역량을 강화하는 데 효과적인 접근 방식 중 하나는, 구성원들이 AI를 직접 사용하고 경험해보도록 하는 것입니다. 즉, “말하기 보다는 보여주기”를 실천하는 것입니다. 디지털 아바타, 데모, 실습과 같은 학습 도구를 활용하여, 이사회가 조직 내에서 AI의 “활용 가능성”을 이해할 수 있도록 지원할 수 있습니다.⁵ 이러한 경험은 산업 또는 부문별 특성에 맞게

industry or sector, allowing an organization to mirror the most relevant opportunities and challenges in their operating environment.⁶

While these immersive experiences can play a critical role in helping boards build AI fluency, some organizations might also wonder if education alone will ever be enough. Perhaps the composition of the board should change? Notably, 8% of respondents indicated their boards are starting to include AI specialists among their new board directors (figure 5). This may highlight a

growing recognition that while board education is essential, having bona fide digital expertise, particularly in AI, is increasingly seen as critical for effective governance in today's business landscape.

Regardless of the approaches boards pursue, it will be vital to continuously educate board members by bringing multidisciplinary and cross-industry perspectives to inform decision-making.

Near-term AI use in organizations is primarily focused on productivity and efficiency

The board survey asked respondents the degree to which their organizations have been incorporating AI into their business and operating plan. For their plans over the next 12 months, about a third of respondents (31%) have focused efforts

to incorporate AI in certain areas; 33% say they're experimenting; and another 32% say AI hasn't yet been incorporated into their organization's business and operating plan over the next 12 months. Only 4% say AI is incorporated throughout their near-term (next 12 months) business and operating plan (figure 6).

조정될 수 있으며, 이를 통해 기업은 자사의 운영 환경에서 가장 중요한 기회와 과제를 반영할 수 있습니다.⁶

이러한 몰입형 경험은 이사회의 AI 역량을 강화하는 데 중요한 역할을 할 수 있습니다. 그러나 일부 조직에서는 교육만으로 충분한지 의문을 제기할 수도 있습니다. 이사회 구성 자체에 변화를 주어야 할까요? 주목할 만한 점은 응답자의 8%가 신입 이사회 구성원으로 AI 전문가를 선임하기 시작했다고 응답했다는 점입니다(그림 5).

이는 이사회 교육이 필수적이라는 점을 부인할 수 없지만, 오늘날의 비즈니스 환경에서 효과적인 거버넌스를 위해 진정한 디지털 전문성, 특히 AI 분야의 전문성이 점점 더 중요하게 인식되고 있음을 보여줍니다.

이사회가 어떤 접근 방식을 추구하든, 다양한 분야와 산업 간의 다양한 관점을 도입해 이사회 구성원들에게 지속적으로 교육을 제공하는 것이 중요합니다. 이러한 교육은 정보에 기반한 의사결정을 지원하는 데 핵심적인 역할을 할 것입니다.

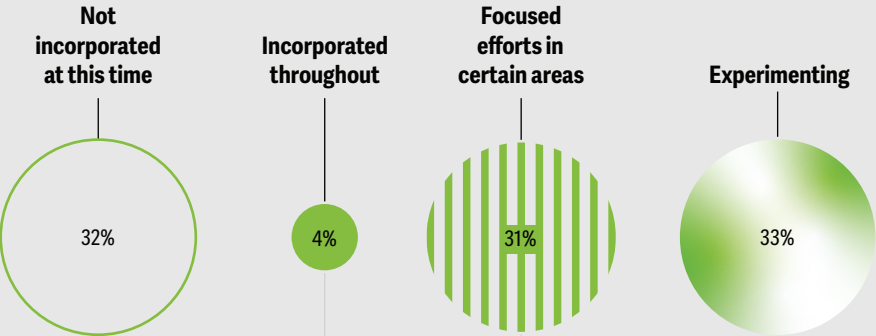
조직 내 단기 AI 활용의 초점: 생산성 및 효율성

이사회 서베이는 조직이 비즈니스 및 운영 계획에 AI를 어느 정도 도입했는지를 묻는 질문을 포함했습니다. 향후 12개월 동안의 계획에 대해, 응답자의 약 31%는 특정 분야에 AI를 적용하기 위한 노력을 집중하고 있다고 답했으며, 33%는 현재 실험 단계에 있다고 답했습니다.

반면, 32%는 향후 12개월 동안 조직의 비즈니스 및 운영 계획에 AI를 도입하지 않았다고 밝혔습니다. 단 4%만이 단기(향후 12개월) 비즈니스 및 운영 계획 전반에 걸쳐 AI를 도입했다고 응답했습니다(그림 6).

Figure 6

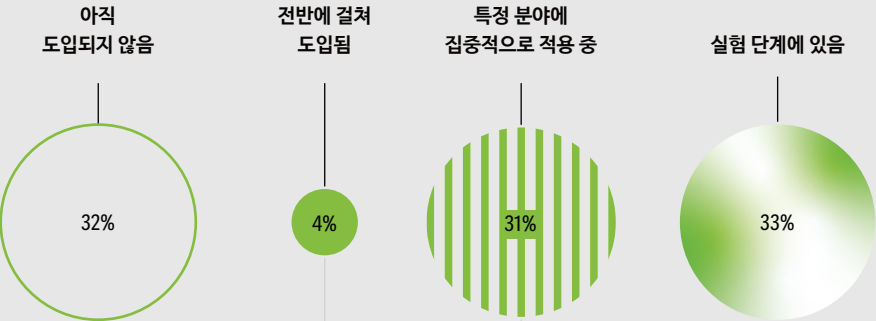
How is AI being incorporated into your organization’s business and operating plan over the next 12 months?



Note: n = 468.
Source: Deloitte Global Boardroom Program AI/gen AI board governance survey, June 2024.

그림 6

향후 12개월 동안 귀하의 조직은 AI를 비즈니스 및 운영 계획에 어떻게 도입하고 있습니까?



Note: n = 468.
출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 AI/생성형 AI에 관한 이사회 거버넌스 서베이, 2024년 6월

Among organizations that have started to use AI in some capacity, respondents point to a number of strategic areas aligned with these investments (figure 7).

Perhaps not surprisingly, enhancing productivity and efficiency is the top strategic area (66%), followed by improving the customer experience (50%) and developing new products or other innovations (46%).

These strategic priorities largely align with the planned areas for future AI investment. Top areas for future investment include technology (63%), customer

experience (46%), and core operations (40%) (figure 8).

Jean-Dominique Senard says the evolution to AI at Renault was a natural one, and they have already seen its benefits as a tool for productivity and quality. “AI is everywhere in the company, and it’s quite visible when you go across a Renault plant. We leverage it in the design department, engineering, customer relationships, and, of course, in our vehicles. It was a normal evolution for us and has proven to be incredibly powerful.”

AI를 일부 활용하기 시작한 조직들은 이러한 투자와 연계된 여러 전략적 분야를 언급했습니다(그림 7).

예상대로, 생산성과 효율성 향상이 가장 중요한 전략적 영역으로 나타났으며(66%), 그 다음으로는 고객경험 개선(50%)과 신제품 및 기타 혁신 개발(46%)이 뒤를 이었습니다.

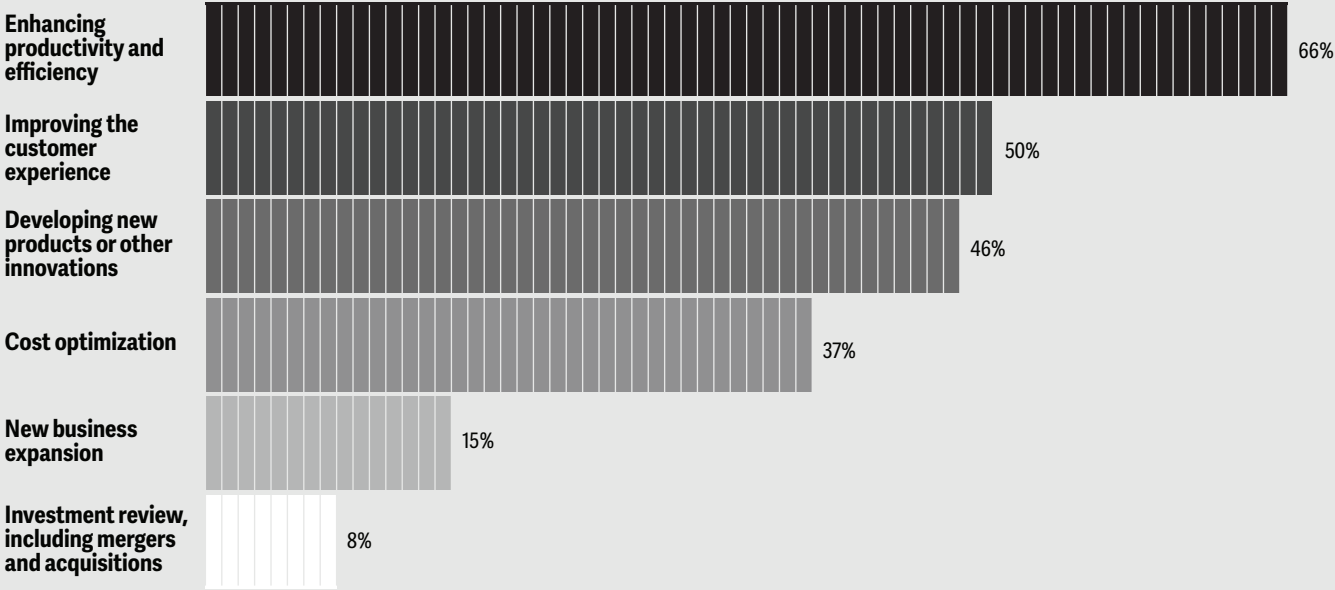
이러한 전략적 우선순위는 향후 AI 투자 계획 분야와 대체로 일치합니다. 향후 투자 예정인 주요 분야로는 기술(63%), 고객경험(46%), 핵심 운영(40%)이 포함됩니다(그림 8).

장 도미니크 세나르는 르노가 조직 내 AI를 도입하고 이를 활용하는 과정은 자연스러운 흐름이었으며, 이미 생산성과 품질을 향상시키는 도구로서 AI의 장점을 확인했다고 언급합니다. 그는 “AI는 회사 전반에 걸쳐 존재하며, 르노 공장을 방문하면 이를 쉽게 확인할 수 있다. 우리는 디자인 부서, 엔지니어링, 고객 관계는 물론, 차량 자체에도 AI를 활용하고 있다. 이러한 변화는 우리에게 자연스러운 진화였으며, 그 효과가 매우 강력하다는 점이 입증되었다.”고 설명합니다.

Figure 7

Productivity and efficiency enhancements, customer experience improvements, and developing new products or other innovations are the main strategic goals aligned to current AI adoption

Top reasons respondent organizations are leveraging AI (multiple answers allowed)

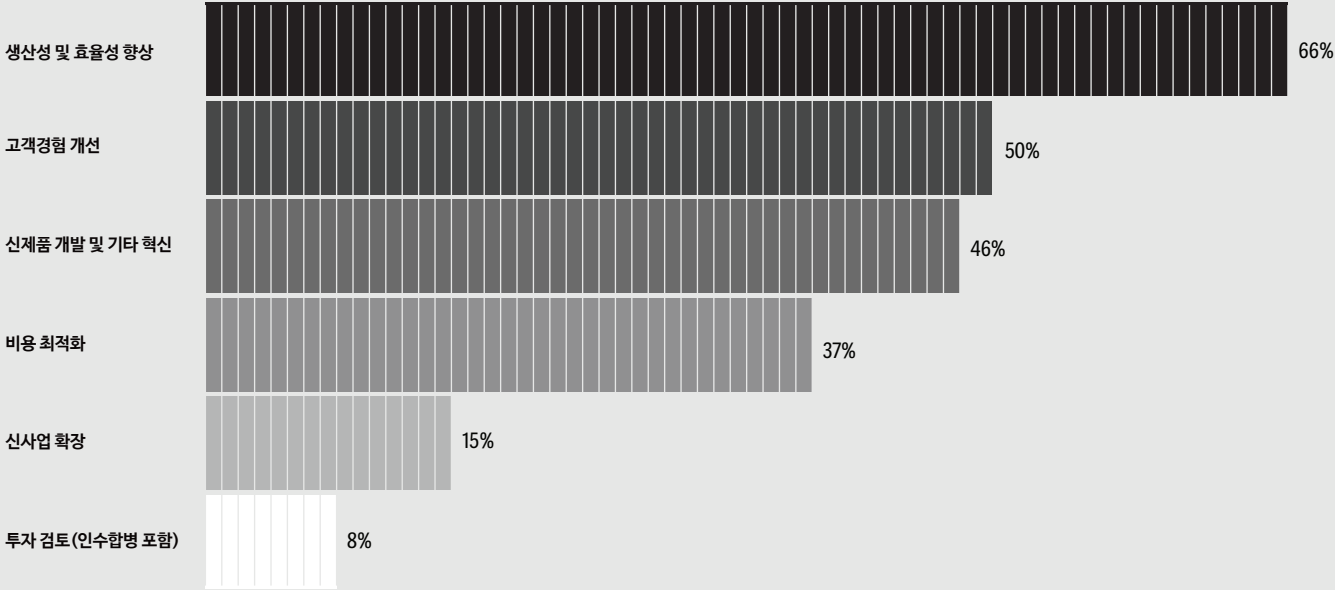


Note: n = 468.
Source: Deloitte Global Boardroom Program AI/gen AI board governance survey, June 2024.

그림 7

생산성 및 효율성 향상, 고객경험 개선, 신제품 개발 및 기타 혁신은 현재 AI 도입과 연계된 주요 전략적 목표입니다.

응답자의 조직이 AI를 활용하는 주요 이유 (복수응답)

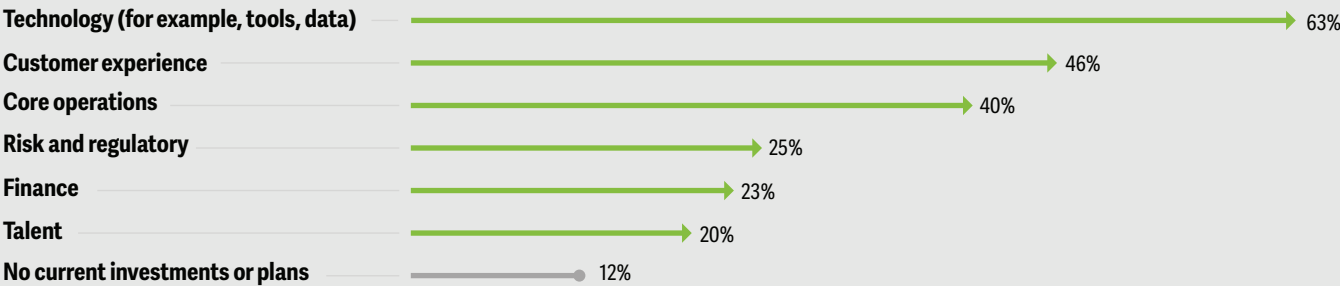


Note: n = 468.
출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 AI/생성형 AI에 관한 이사회 거버넌스 서베이, 2024년 6월

Figure 8

Management at respondents' organizations say advancements to technology, customer experience, and core operations are top reasons to spend more on AI

Planned areas of focus for future AI investment (multiple answers allowed)

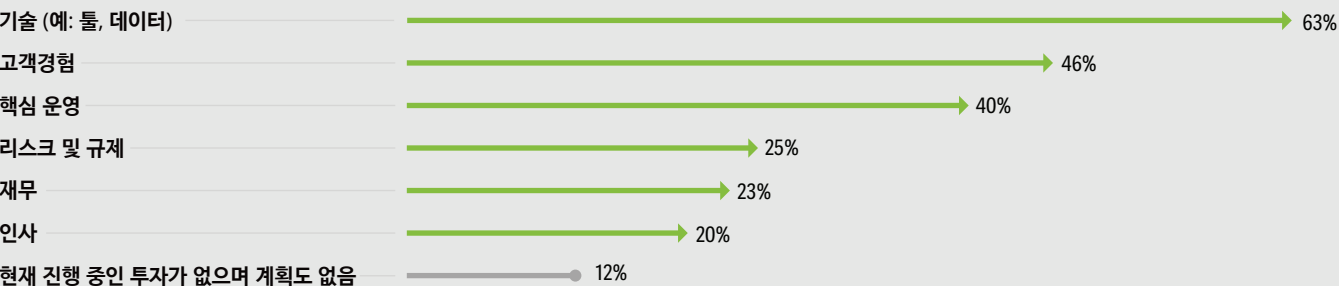


Note: n = 468.
Source: Deloitte Global Boardroom Program AI/gen AI board governance survey, June 2024.

그림 8

응답자 조직의 경영진은 AI에 더 많은 투자가 필요한 주요 이유로 기술 발전, 고객경험 개선 및 핵심 운영 강화를 선정하였습니다.

향후 AI 투자에서 중점적으로 다룰 예정인 분야 (복수응답)



Note: n = 468.
출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 AI/생성형 AI에 관한 이사회 거버넌스 서베이, 2024년 6월

Building a board governance model for AI

In a complex environment in which opportunities, challenges, and priorities frequently emerge, it's critical for organizations to govern at scale. Whether related to AI oversight or any other emerging issue, this means challenging orthodoxies while implementing balanced processes that allow the board to operate efficiently, transparently, and in the best interests of the organization as a whole—supporting growth, creating long-term value, and sustaining the organization.

Given this pivotal phase in gen AI experimentation and adoption, what kind of role should the board play as they build their governance models? This research showed

a few considerations to keep top of mind as boards govern at scale: identifying and engaging with relevant stakeholders, refining the board's responsibilities, and managing risk through appropriate guardrails.

As organizations consider how boards can approach their AI-related responsibilities, it's vital to first understand the organization's key stakeholders. Right now, respondents regard customers and employees as their top two stakeholders to consider in AI governance (figure 9). But as AI scales, other stakeholder groups will become more of a factor in board decision-making.



AI를 위한 이사회 거버넌스 모델 구축

기회, 도전 과제, 중요 사항들이 자주 등장하는 복잡한 환경에서는 조직이 그 규모에 맞는 거버넌스를 구축하는 것이 매우 중요합니다. 이는 AI 감독이든 다른 새로운 이슈든 관계없이, 이사회가 효율적이고 투명하며 조직 전체의 이익을 위해 운영될 수 있도록 균형 잡힌 프로세스를 구현해야 함을 의미합니다. 이를 통해 기존 관습에 도전하고, 성장을 지원하며, 장기적인 가치를 창출하고, 조직의 지속가능성을 확보해야 합니다.

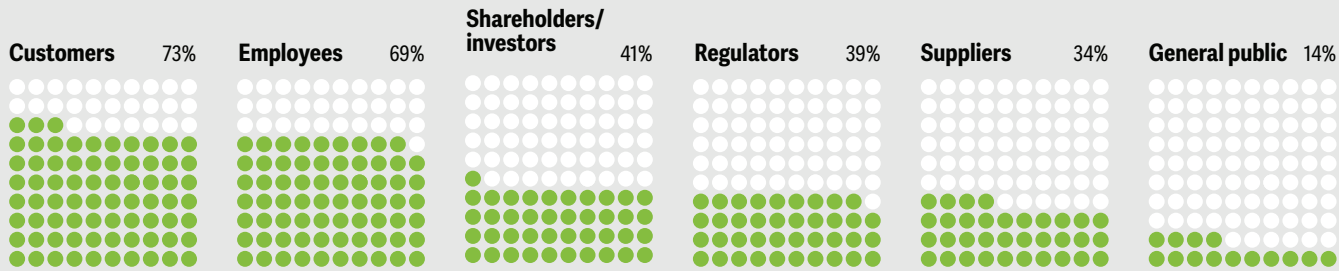
생성형 AI 실험과 도입이 중요한 단계에 접어든 지금, 이사회는 거버넌스 모델을 구축하면서 어떤 역할을 해야 할까요? 이 연구에서는 이사회가 대규모 거버넌스를 구축할 때 가장 염두에 두어야 할 몇 가지 주요 사항으로

관련 이해관계자 파악 및 협력, 이사회의 책임 구체화, 적절한 안전장치를 통한 위험 관리 등을 강조하고 있습니다. 이사회가 AI 관련 책임에 어떻게 수행할지 고민할 때, 먼저 조직의 주요 이해관계자를 명확히 파악하는 것이 필수적입니다. 현재 응답자들은 AI 거버넌스에서 고객과 직원을 가장 중요한 이해관계자로 지목했습니다(그림 9). 그러나 AI가 확장됨에 따라, 다른 이해관계자 그룹도 이사회의 의사 결정에 점차 더 큰 영향을 미치게 될 것입니다.



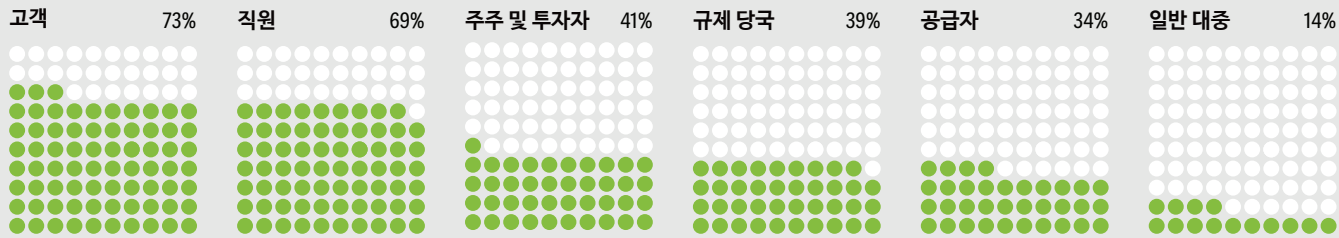
Figure 9
AI governance: Most respondents say customers and employees are the most important stakeholder groups to consider

Percentage of respondents who identify the following as key stakeholders (multiple answers allowed)



Note: n = 468.
Source: Deloitte Global Boardroom Program AI/gen AI board governance survey, June 2024.

그림 9
AI 거버넌스 : 대부분의 응답자가 고객과 직원을 가장 중요한 이해관계자 그룹으로 선정하였습니다.
다음 항목을 주요 이해관계자로 인식하는 응답자의 비율 (복수응답)



Note: n = 468.
출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 AI/생성형 AI에 관한 이사회 거버넌스 서베이, 2024년 6월

Daniela Weber-Rey explains, “Regulators are interested particularly around the risk and control aspects. But recent EU regulations on AI are new, and have not come fully into effect yet.” Interviewees echoed that as the regulatory landscape expands, particularly in heavily regulated industries like financial services, regulators will likely become an even more important stakeholder for boards in the future.

Which governance areas will be within the board’s purview moving forward? Respondents to this board survey pointed to several areas they believe will be critical tenets of effective board oversight in the near future. These include overall governance and oversight, including ethics (57%); strategy development, including policy on AI (44%); risk and opportunity management (35%); and oversight of implementation (14%) (figure 10).

But while boards develop their oversight models, they shouldn’t wait to start putting guardrails around risk management of AI. There is a danger people might not understand the risks associated with gen AI. Close to three-fourths (72%) of respondents from Deloitte’s State of Generative AI in the Enterprise Q3 report estimate that less than 40% of their overall workforce has access to their organization’s approved gen AI tools. Considering that employees may still be able to access some other tool on their own, the organization’s data may be at risk if employees are using unsanctioned tools. As a result, the organization may have less control over how the company is integrating gen AI.

Daniela Weber-Rey agrees: “I love this phrase: ‘The biggest risk of gen AI is not taking the risk of gen AI.’”

다니엘라 베버레이는 “규제 당국은 특히 위험과 통제 측면에 관심을 두고 있다. 하지만 최근 EU의 AI 관련 규정은 비교적 새로운 것으로, 아직 완전히 시행되지 않았다.”고 설명합니다. 인터뷰 응답자들은 규제 환경이 확대됨에 따라, 특히 금융 서비스와 같이 규제가 엄격한 산업에서 규제 당국이 이사회에 점점 더 중요한 이해관계자로 부상할 것이라고 입을 모았습니다.

앞으로 어떤 거버넌스 영역이 이사회에 권한에 포함될까요? 이번 이사회 서베이에 참여한 응답자들은 가까운 미래에 효과적인 이사회 감독을 위해 중요한 몇 가지 핵심 영역을 선정했습니다. 여기에는 윤리를 포함한 전반적인 거버넌스 및 감독(57%), AI 정책을 포함한 전략 개발(44%), 위험 및 기회 관리(35%), 실행 과정에 대한 감독(14%) 등이 포함됩니다(그림 10).

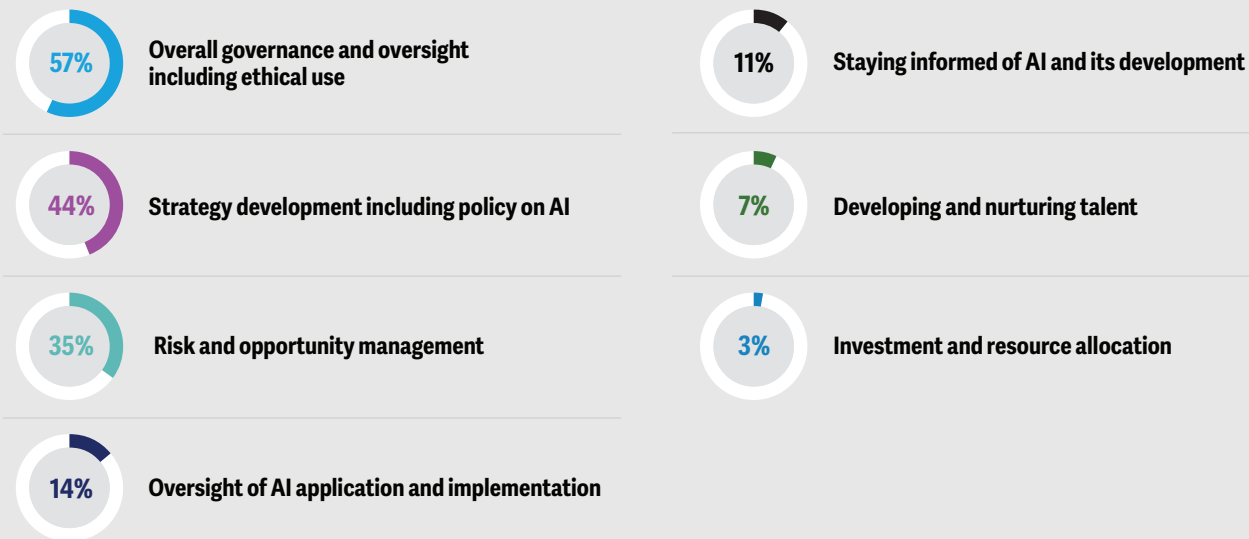
그러나 이사회가 감독 모델을 개발하는 과정에서도 AI의 위험 관리에 대한 안전장치를 마련하는 작업을 미루어서는 안 됩니다. 생성형 AI와 관련된 위험을 충분히 이해하지 못할 가능성이 있기 때문입니다. 딜로이트의 기업 내 생성형 AI 현황 3분기 보고서에 따르면, 응답자의 약 4분의 3(72%)은 조직 전체 인력 중 40% 미만만이 회사에서 승인한 생성형 AI 툴에 접근할 수 있다고 답했습니다. 하지만 직원들이 여전히 승인되지 않은 다른 툴에 직접 접근할 가능성을 고려하면, 조직의 데이터가 노출될 위험이 존재할 수 있습니다. 이로 인해 조직이 생성형 AI 활용을 어떻게 통제하는지에 대한 관리 역량이 약화될 가능성도 배제할 수 없습니다.

다니엘라 베버레이는 이에 대해 “생성형 AI의 가장 큰 위험은 생성형 AI의 위험을 감수하지 않는 것이다.”라고 동의했습니다.

Figure 10

Respondents point to governance and ethical use, policy and strategy development, risk management, and implementation as key tenets of AI board oversight

Percentage of respondents who say the following should be board responsibilities



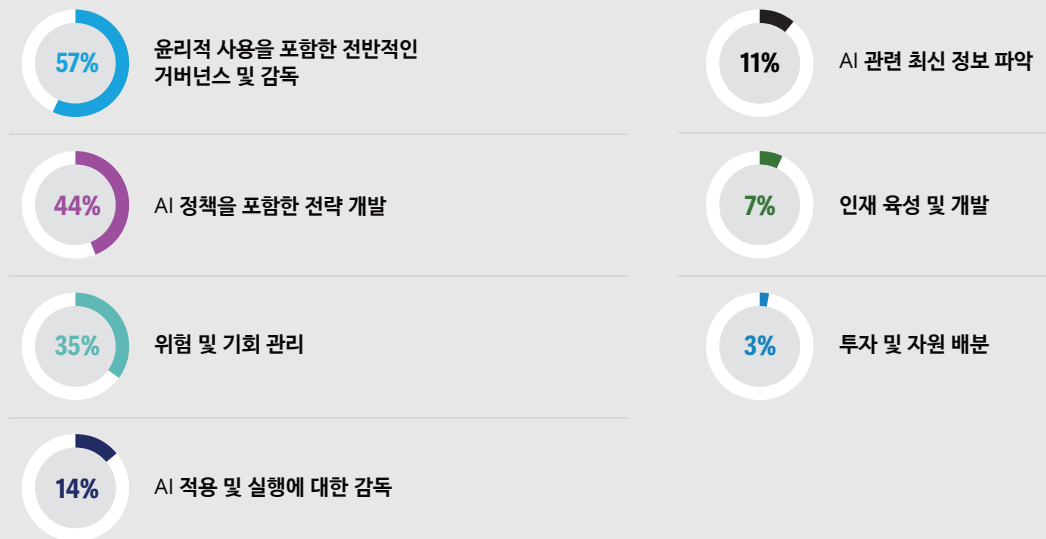
Notes: Based on analysis of open-ended answers; multiple choices were allowed; n = 407 (excludes vague or incomplete responses).

Source: Deloitte Global Boardroom Program AI/gen AI board governance survey, June 2024.

그림 10

응답자들은 거버넌스 및 윤리적 사용, 정책 및 전략 개발, 위험 관리 및 실행을 AI와 관련된 이사회 감독 핵심 원칙으로 선정했습니다.

다음 항목을 이사회 책임 영역으로 인식한 응답자의 비율



참고: 주관식 답변에 대한 분석 결과를 기반으로 작성되었으며, 복수응답이 허용됨. N=407 (모호하거나 불완전한 응답은 제외)

출처: 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 AI/생성형 AI에 관한 이사회 거버넌스 서베이, 2024년 6월

Steps boards can take now to bolster AI oversight

The data shows that boards are eager to spend more time on AI and gen AI, enhance their knowledge and experience, and accelerate the pace of adoption in their organizations. But how can boards best navigate these opportunities and challenges? The following are a few immediate actions boards can consider taking to bolster AI governance.

- Put AI on the board agenda—and make it strategic.** Boards that aren’t yet discussing AI should consider adding it as an agenda item. Areas to consider include:
 - *Cadence of discussions:* How often should AI be on the board agenda?
 - *Special sessions:* Would the board benefit from a special session on AI or a board strategy retreat?
 - *Strategy and scenario planning:* Has the board scheduled an initial discussion with management to hear their analysis on risks and opportunities related to AI and the AI ambition of the organization?
 - *Management oversight:* How will the board assess, support, and, if necessary, challenge management’s point of view?
 - *Risk appetite:* Has the board had a discussion about risk appetite, both for the use of AI and, more broadly, for the organization, given the more uncertain environment that AI creates?

- *Regulatory scanning:* How will the organization review AI’s regulatory and compliance landscapes across the geographies and jurisdictions in which it operates?
 - *Measurement:* When and how will the organization review the measurement of the progress and benefits of using AI in a way that ensures robust oversight of investments without stifling innovation?
- Define the governance structure.** To effectively exercise oversight, boards will likely also need to delineate and assign AI-related responsibilities. Considerations include:
 - *Ownership of AI on the board:* Which matters should be discussed as a full board? Can some be delegated to a committee—and if so, which one?
 - *Receiving robust and beneficial information from management:* Is the board getting sufficient and appropriate information from management about AI-related matters, including risk management and internal controls, to exercise oversight?
 - *Having access to more leaders:* Given the wide range of impacts across all areas of the business, is the board connecting to other key members of the C-suite and business leaders beyond the CEO or CTO?

이사회가 AI 감독을 강화하기 위해 취할 수 있는 조치

데이터에 따르면, 이사회는 AI와 생성형 AI에 더 많은 시간을 투자하고, 지식과 경험을 향상시키며, 조직 내 AI 도입 속도를 가속화하고자 합니다. 그렇다면 이사회는 이러한 기회와 도전을 가장 효과적으로 헤쳐 나가기 위해 어떤 방향을 선택해야 할까요? 다음은 이사회가 AI 거버넌스를 강화하기 위해 고려할 수 있는 몇 가지 즉각적인 조치입니다.

- AI를 이사회 안건으로 상정하고 전략적으로 활용합니다.** 아직 AI에 대해 논의하고 있지 않은 이사회는 이를 안건으로 추가하는 것을 적극 고려해야 합니다. 논의해야 할 주요 영역은 다음과 같습니다.
 - 논의의 추가: AI를 이사회 안건에 얼마나 자주 포함해야 하는가?
 - 특별 세션: AI 관련 특별 세션이나 이사회 전략 회의가 이사회에 도움이 되는가?
 - 전략 및 시나리오 계획: AI와 관련된 위험과 기회, 조직의 AI 목표에 대해 경영진의 분석을 전달 받기 위한 초기 논의 일정이 계획되었는가?
 - 경영진 감독: 이사회는 경영진의 관점을 어떻게 평가하고, 지원하며, 필요 시 경영진의 관점에 이의를 제기할 수 있는가?
 - 위험 허용 수준: AI로 인해 더욱 불확실해진 환경을 고려할 때, AI 활용과 조직 전반에 걸친 위험 허용 수준에 대해 이사회가 논의할 적이 있는가?

- 규제 검토: 기업이 사업을 영위하는 지역 및 관할구역 전반에서 AI의 규제 및 규정 준수 환경을 어떻게 검토할 계획인가?
 - 측정: 기업은 혁신을 저해하지 않으면서 투자에 대한 강력한 감독을 유지할 수 있도록, AI 활용의 진행 상황과 이점에 대한 측정을 언제, 어떻게 검토할 계획인가?
- 거버넌스 구조를 정의합니다.** 효과적으로 감독을 수행하기 위해 이사회는 AI와 관련된 책임을 명확히 규정하고 할당해야 합니다. 고려해야 할 사항은 다음과 같습니다.
 - 이사회 내 AI에 대한 책임 소재: 어떤 사안을 이사회에서 논의해야 하는가? 일부 사안을 위원회에 위임할 수 있다면 어떤 위원회가 적합할 것인가?
 - 경영진으로부터 충분하고 적절한 정보 수집: 이사회가 감독 역할을 제대로 수행하기 위해 위험 관리 및 내부통제를 포함한 AI 관련 사안에 대해 경영진으로부터 충분하고 적절한 정보를 제공받고 있는가?
 - 더 많은 리더와의 협력: 비즈니스 전반에 걸쳐 광범위한 영향을 미치는 AI의 특성을 고려할 때, 이사회는 CEO나 CTO 외에 다른 주요 임원진 및 비즈니스 리더들과도 협력하고 있는가?

| | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> – <i>Striking the right balance:</i> Is board involvement too high-level to effectively govern the use of AI? Will deeper board education and engagement result in too much oversight? | <ul style="list-style-type: none"> – <i>Revamping succession plans to be more tech-forward:</i> Have succession plans for the board and management been updated to focus on leaders who have experience with emerging technologies, including AI? Have learning opportunities been developed to help the pipeline of future leaders expand their skills and expertise in these technologies? |
| 3. | <p>Evaluate and enhance AI literacy. To effectively oversee the opportunities and threats AI can introduce, boards should ensure they and their management teams are AI literate. They may consider:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Finding opportunities for education to fill gaps in knowledge:</i> What training and educational opportunities are available to help the board upskill on AI and emerging technologies? Would the board benefit from bringing in internal or external experts to inform discussions? – <i>Reevaluating the skills matrix:</i> Does board composition need to be adjusted to recruit board members with more experience with AI and emerging technologies? What about in the C-suite? | <ul style="list-style-type: none"> – <i>Staying in the flow of action:</i> How can the board ensure it remains actively engaged in the evolving landscape of AI, guarding against complacency and outdated perspectives and remaining agile and responsive to AI’s evolving capabilities? |

METHODOLOGY

The Deloitte Global Boardroom Program surveyed 468 board members (86%) and C-suite executives (14%) in 57 countries from May to July 2024. Some respondents may serve at multiple organizations as both executives and board members.

Responses were distributed across the Americas (42%), Asia Pacific (20%), and Europe, the Middle East, and Africa (EMEA) (38%). Among the respondents, 43% serve at publicly listed companies, while 39% serve at privately owned companies, including family-owned businesses. The rest came from a mix of government and state-owned enterprises, as well as nonprofits.

Industries represented include financial services (25%); manufacturing (16%); energy and resources (9%); business and professional services (8%); retail and wholesale (7%); technology (7%); health care and pharmaceuticals (5%); telecommunications, media, and entertainment (3%); and various other industries (20%).

The survey includes respondents across a range of company sizes: Fifty-five percent of respondents represent organizations with equity market values of less than US\$1 billion, followed by those with values between US\$1 billion and US\$10 billion (29%), and

those with values of US\$10 billion or more (17%). (Note: percentages do not equal 100% due to rounding.)

About the Frontier series

This report is the latest in Deloitte’s Frontier series, a set of research initiatives from the Deloitte Global Boardroom Program that explores critical topics boards now face. Launched in 2021, the Frontier series has covered topics such as climate change, digital transformation, trust, and talent. Learn more about [The Deloitte Global Boardroom Program](#).

- 적절한 균형 유지: 이사회의 개입이 지나치게 높은 수준이어서 AI 활용을 효과적으로 관리하기 어려운 것은 아닌가? 또는 이사회 교육과 관여가 과도한 감독으로 이어지지 않는가?
3. **AI 전문성을 평가 및 강화합니다.** AI가 가져올 수 있는 기회와 위협을 효과적으로 감독하기 위해, 이사회는 자신과 경영진이 AI에 대해 충분히 이해를 갖추고 있는지 평가해야 합니다. 이사회는 다음과 같은 사항을 고려할 수 있습니다.
- 지식 격차를 해소하기 위한 교육 기회 모색: 이사회가 AI 및 신기술에 대한 역량을 강화하기 위해 활용할 수 있는 훈련 및 교육 기회는 무엇인가? 내부 또는 외부 전문가를 초빙해 토의를 진행한다면, 이사회에 도움이 될 수 있는가?
 - 기술 역량 재평가: AI 및 신기술에 대한 경험을 보유한 이사회 구성원을 영입하기 위해 이사회 또는 최고경영진의 구성을 조정할 필요가 있는가?

- 승계계획의 기술 지향적 개편: 이사회 및 경영진의 승계계획이 AI를 포함한 신기술 경험을 보유한 리더에 적합하도록 개편되었는가? 미래 리더들이 신기술에 대한 역량과 전문성을 확장할 수 있도록 교육 기회를 제공하고 있는가?
- AI 변화에 대응: 이사회가 진화하는 AI 환경에 적극적으로 관여하여, 안일함과 낙후된 관점을 경계하고 AI의 변화하는 역량에 민첩하고 유연하게 대응하기 위한 방안은 무엇인가?

방법론

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램은 2024년 5월부터 7월까지, 57개국의 이사회 구성원(86%) 및 최고경영진(14%) 총 468명을 대상으로 서베이를 실시했습니다.

응답자들은 아메리카(42%), 아시아 태평양(20%), 유럽, 중동 및 아프리카(EMEA)(38%)에 분포되어 있습니다. 응답자 중 43%는 상장기업에서, 39%는 가족 소유 기업을 포함한 비상장기업에서 근무하고 있습니다. 나머지 응답자는 정부 및 국영 기업, 비영리 단체에서 근무하고 있습니다.

응답자가 소속된 산업은 금융 서비스(25%), 제조(16%), 에너지 및 자원(9%), 비즈니스 및 전문 서비스(8%), 소매 및 도매(7%), 기술(7%), 의료 및 제약(5%), 통신, 미디어 및 엔터테인먼트(3%), 기타(20%) 등으로 구성되어 있습니다.

이 서베이에는 다양한 기업 규모의 응답자가 포함되었습니다. 응답자의 55%는 시가총액이 10억 달러 미만인 조직을 대표했으며, 10억 달러에서 100억 달러 사이(29%), 100억 달러 이상(17%)의 조직을 대표하는 응답자가 그 뒤를 이었습니다. (참고: 반올림으로 인해 백분율의 합계가 100%가 아닐 수 있습니다.)

프론티어 시리즈 소개

이 보고서는 현재 이사회가 직면한 주요 주제를 탐구하는 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램의 연구 프로그램인 ‘프론티어 시리즈’의 최신 보고서입니다. 2021년에 시작된 프론티어 시리즈는 기후 변화, 디지털 혁신, 신뢰, 인재 등 다양한 주제를 다루고 있습니다. 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램에 대한 자세한 내용은 [홈페이지](#)를 통해 확인할 수 있습니다.

Endnotes

1.

Kevin Roose, “How ChatGPT kicked off an AI arms race,” *The New York Times*, February 3, 2023.

2.

Gartner, “Gartner forecasts worldwide IT spending to grow 7.5% in 2024,” press release, July 16, 2024.

3.

Deloitte, “The state of generative AI in the enterprise: Moving from potential to performance—Q3 report,” August 2024.

4.

Ibid.

5.

Deloitte, “The Generative AI dossier: A selection of high-impact use cases across six major industries,” accessed October 4, 2024.

6.

Ibid.

참고문헌

1.

Kevin Roose, “How ChatGPT kicked off an AI arms race,” *The New York Times*, February 3, 2023.

2.

Gartner, “Gartner forecasts worldwide IT spending to grow 7.5% in 2024,” press release, July 16, 2024.

3.

Deloitte, “The state of generative AI in the enterprise: Moving from potential to performance—Q3 report,” August 2024.

4.

Ibid.

5.

Deloitte, “The Generative AI dossier: A selection of high-impact use cases across six major industries,” accessed October 4, 2024.

6.

Ibid.

About the authors



Lara Abrash
Chair | Deloitte US
United States
labrash@deloitte.com



Karen Edelman
Senior editor, Deloitte Insights
United States
kedelman@deloitte.com



Prof. Dr. Arno Probst
Global Boardroom Program leader |
Deloitte Global
aprobst@deloitte.de

Acknowledgments

The Deloitte Global Boardroom Program would like to thank participating boardroom programs around the world who supported this project. A special thanks to our designers **Meena Sonar**, **Natalie Pfaff**, and **Harry Wedel**, and our editorial team, **Karen Edelman**, **Elisabeth Sullivan**, and **Annalyn Kurtz** from Deloitte Insights.

기업지배기구발전센터 Contact



김한석 파트너
Partner / Audit & Assurance
기업지배기구발전센터 센터장
hansukim@deloitte.com



장정애 교수
기업지배기구발전센터 자문위원 /
아주대학교 법학전문대학원 교수



김학범 파트너
Partner / Risk Advisory
hbkim@deloitte.com



노준화 교수
기업지배기구발전센터 자문위원 /
충남대학교 경영학부 교수



정현 파트너
Partner / Audit & Assurance
hyunjeong@deloitte.com



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

감사의 말씀

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램은 본 프로젝트를 지원해 주신 전 세계 이사회 프로그램 참가자분들께 감사의 인사를 전합니다. 특별히 디자이너 Meena Sonar, Natalie Pfaff, Harry Wedel, 그리고 Deloitte Insights의 편집팀 Karen Edelman, Elisabeth Sullivan, Annalyn Kurtz께 감사드립니다. 표지 이미지는 Sylvia Chang이 제공하였습니다.

About the Deloitte Global Boardroom Program

The Deloitte Global Boardroom Program brings together the knowledge and experience of Deloitte member firms around the world to address critical topics of universal interest to company boards and management. Supplementing country programs, its mission is to promote dialogue between corporations and their boards and management, investors, the accounting profession, academia, and government. In addition to the publication of thought-pieces on critical topics, the Deloitte Global Boardroom Program hosts a series of must-see webinar discussions with eminent panelists to help boards and management of global companies to stay current and challenge perceived wisdom.

To become a member of the Global Boardroom Program, click [here](#). For more information contact globalboardroomprogram@deloitte.com.

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램은 전 세계 딜로이트 회원사(멤버펌)의 지식과 경험을 모아 기업 이사회와 최고경영진이 보편적으로 관심을 갖는 중요한 아젠다를 다룹니다. 본 프로그램은 각국의 프로그램을 보완하며, 기업, 이사회, 최고경영진, 투자자, 회계 전문가, 학계 및 정부 간의 활발한 대화를 촉진하는 것을 목표로 하고 있습니다. 또한, 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램은 주요 아젠다를 다루는 발간활동 외에도, 저명한 패널과 함께하는 웨비나 시리즈를 주최하여 글로벌 기업의 이사회와 최고경영진이 최신 트렌드를 파악하고 새로운 과제에 도전할 수 있도록 지원하고 있습니다.

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램의 회원이 되시려면 [여기](#)를 클릭해 주십시오. 자세한 정보는 globalboardroomprogram@deloitte.com 로 문의해 주십시오.



Published in collaboration with Deloitte Insights.

About this publication

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their affiliates are, 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 finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. None of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their respective affiliates shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

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.