

— TONE — — at the — TOP®

최고경영진, 이사회, 감사위원회에 거버넌스 관련 주제에 대한 간결한 정보를 제공



불확실성의 시대

극심한 불확실성이 존재하는 시기에는 조직의 리스크에 대한 이사회의 감독 역할이 더욱 중요해진다. 2025년, 지정학적 환경은 지속적인 도전 과제로 부상하였다.

대표 사례:

- 지난해 거의 80개국 이 선거를 치렀으며, 이 중 상당수는 기존 지도자를 교체하였다. 이는 기업들이 사업을 영위하거나 무역 파트너가 있는 국가에서 예측 불가능한 환경에 직면할 수 있음을 의미한다.
- Verisk Maplecroft에 따르면 최근 99개국에서 시민 불안, 분쟁, 정부 권위에 대한 도전, 무역 변화, 국가 간 긴장, 자원 민족주의, 제재 등 광범위한 흐름으로 인해 리스크가 크게 증가하였다.
- 세계경제포럼(WEF)의 「2025년 글로벌 리스크 보고서(Global Risks Report 2025)」에 따르면 관세 및 제재와 같은 지정학적

대립은 기업, 정부, 학계, 시민사회의 리더들을 대상으로 한 설문조사에서 세 번째로 높은 리스크로 평가되었다.

이러한 흐름들은 각각 개별적으로 보더라도 우려를 불러일으킬 수 있는데, 이 요소들이 동시다발적으로 그리고 매우 예측 불가능한 방식으로 발생하는 시대에 접어들면 새로운 수준의 거버넌스 리스크가 발생한다. 이번 호의 Tone at the Top은 불확실한 정치 환경 속에서 이사회가 고려할 수 있는 몇 가지 접근법과 내부감사 기능이 이러한 혼란 속에서 최적의 경로를 설정하는 데 어떻게 기여할 수 있는지를 살펴본다.

뉴노멀에서의 모범 사례



조직과 이사회는 직면 과제가 매우 광범위한 만큼, 다각적인 대응이 필요하다. 모든 기업이 고유의 과제를 안고 있지만 공통적으로 고려해야 할 부분은 다음과 같다:

정치적 우선순위 변화에 대한 대응 모니터링. PwC는 경영진이 정치적 변화와 그로 인한 공급망, 인력 전략, 자본 투자, 커뮤니케이션, 컴플라이언스 등의 영향에 대해 어떻게 평가하고 있는지 이사회가 면밀히 파악해야 한다고 조언한다. **“2025년 기업 지배구조를 형성하는 트렌드(Trends Shaping Corporate Governance in 2025)”**에 따르면 이는 경영진의 리스크 평가 프로세스가 규제 환경 변화가 미칠 수 있는 영향을 어떻게 식별·평가하고 이에 따라 선제적 조치를 취하고 있는지 이해하는 것을 포함해야 한다.

사업 전략에 대한 날카로운 통찰 제공. 이사회는 경영진이 사업 전략을 실행하고 급변하는 환경에 대응함에 있어 유의미한 관점을 제공할 수 있다. 하버드 법대 기업지배구조 포럼의 **“이사회를 위한 고찰: 2025년 기업 지배구조 핵심 이슈(Thoughts for Boards: Key Issues in Corporate Governance)”**는 다음과 같이 언급한다. “이해관계자 간 또는 다양한 시간 지평에서 균형을 맞춰야 하는 여러 고려사항과 상호관계는 필연적으로 존재할 것이며, 이사회는 이를 조율하여 최적의 방향을 설정해야 한다.”

극단적 이슈에 대비. 2025년 NACD 트렌드 및 우선순위 설문조사(2025 NACD Trends and Priorities Survey)에 따르면 이사회 구성원들은 조직이 사회적·정치적 이슈에 대해 입장을 표명해야 하는지 여부에 대해 상반된 의견을 가지고 있다. 조사에 따르면 이사회는 약 27%가 CEO나 경영진에게 공개 발언에 대

한 조언을 제공했으며, 이 중 33%는 기업 전략 및 주요 이해관계자의 이익에 부합하는 이슈에 대해 적극적 개입을 권장했고, 28%는 중립을 유지해야 한다고 보았다.

하버드 법대 포럼 논문은 다음과 같이 조언한다. “기업이 정치적으로 민감한 이슈에 관여할 경우, 이사회는 그 시기 및 방식에 있어 이해관계자의 감정 변화 및 특정 문제에 관여하거나 관여하지 않음으로써 발생할 수 있는 평판 자본의 잠재적 리스크를 신중히 고려해야 한다.”

예를 들어 다양성·형평성·포용성(DEI) 이니셔티브를 둘러싼 논란이 확대되는 가운데, Forbes는 **“트럼프 대통령 취임에 따라 기업 이사회가 DEI를 어떻게 바라보아야 하는가(How Corporate Boards Should Think about DEI as Trump Takes Office)”**라는 기사에서 “기업 리더십 팀이 자사의 DEI 프로그램 현황을 재검토하기 위해 모이는 상황에서 많은 것이 위태로울 수 있다”고 보도했다. 기사에 따르면 이는 이사회가 고려해야 할 사안이며, 그 이유는 경영진이 논란이 되는 결정이나 충분히 숙고되지 않은 결정을 내릴 경우 발생할 수 있는 법적 책임 노출 리스크(risk of liability exposure) 및 평판 리스크가 이사회에의 기본적인 리스크 감독 책임에 포함되기 때문이다. 또한 해당 기사에서는 이사회가 “긍정적인 조직 문화를 자산으로서 보존할 책임”, 즉 신의성실 의무(fiduciary responsibility)를 지닌 것으로 점점 더 인식되고 있다고 덧붙였다.

환경·사회·지배구조(ESG) 이슈에 대한 기업의 책임 역시 한때는 기업의 핵심 책무로 간주되었으나, 이제는 반발에 직면하고 있는 대표적인 사례이다. ESG가 점점 더 논쟁의 대상이 됨에

세계내부감사인협회 소개

세계내부감사인협회(IIA)는 전 세계적으로 255,000명 이상의 회원을 보유하고 있으며, 200,000개 이상의 국제공인내부감사사(CIA)® 자격을 부여한 비영리 국제 전문가 협회입니다. 1941년에 설립된 IIA는 전 세계 내부감사 분야의 표준, 자격인증, 교육, 연구 및 기술 지침을 선도하는 기관으로 인정받고 있습니다. 자세한 내용은 theiia.org에서 확인할 수 있습니다.

IIA 주소

1035 Greenwood Blvd.Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA

무료 구독

theiia.org/Tone을 방문하여 무료 구독을 신청하세요.

독자 피드백

질문이나 의견은 다음 이메일로 보내주세요:
Tone@theiia.org.

따라, Directors and Boards의 “성장에서 침체로: 변화하는 ESG 환경에서의 이사회 가이드 (From Boom to Bust: Guiding Directors in a Shifting ESG Landscape)”는 “현 상황은 이사회에게 기회이자 위기”라고 지적한다. 해당 기사에서는 또한 “이러한 환경 속에서, 이사들은 정쟁에 휘말리려는 유혹을 피해야 한다”고 강조하며 “그 대신, 이사회 본연의 가장 근본적인 원칙, 즉 주주에 대한 충실 의무에 뿌리를 둔 핵심 신의성실 의무로 돌아가야 한다. 이사회는 성장과 수익성의 극대화를 목표로 비즈니스 전략을 수립해야 한다”고 전한다.

내부감사의 관점

혼란스러운 환경 속에서도 이사회는 내부감사팀으로부터 필요한 정보와 통찰을 얻어 지침을 제공할 수 있다. 내부감사가 도움을 줄 수 있는 분야는 다음과 같다:

혼란스러운 규제 환경에 대한 대응. 2025년 들어 규제의 불확실성이 현저히 증가하였다. 기존의 규칙은 사라졌거나, 이를 감독하던 규제기관 자체가 해체된 경우도 있다. 조직과 이사회가 현재의 규제 및 컴플라이언스 요구사항을 파악하려고 할 때, 그 요구사항이 명확하지 않을 수 있다. 이러한 환경 변화에 따라 기업은 기존의 리스크 관리 정책을 재검토하고, 강화할 필요가 있다. 내부감사 기능은 변화하는 기대에 따라 컴플라이언스 대응을 조정하고 보완하는 데 조직과 협력할 수 있다.

무역 및 공급망 관련 자문. 국제 무역 환경이 지속적으로 변화하는 가운데, 내부감사는 관세 및 기타 정책 변화가 공급망, 인력 및 원자재 조달, 시장 안정성 또는 기회에 미치는 영향을 평가할 수 있다. 또한 공급망의 회복력을 진단하고, 새로운 공급업체에 대한 제3자 리스크 관리 시스템을 평가할 수 있다.

시나리오 기반 계획 수립. 내부감사인은 다양한 사건의 가능한 결과를 도출할 수 있으며, 이를 통해 조직은 빠르게 변화하는 환경을 예측하고 민첩하게 대응할 수 있다. 「내부감사인(Internal Auditor)」 매거진의 “리스크의 정치학” 기사에 따르면, 기업은 “다양한 정치적 사건들의 영향을 시뮬레이션하고 그 비용을 산정할 수 있다.” 스트레스 테스트는 특정 시나리오가 발생할 가능성을 인식하는 데 도움을 줄 수 있으며, 이 과정의 일부로서 지배구조 체계가 얼마나 잘 작동하고 있는지를 평가하는 것도 포함될 수 있다.

자본 배분 재검토. 내부감사는 새로운 상황에 비추어 자본 사용이 적절한지를 판단하는 데 통찰을 제공할 수 있다. 또한 「내부감사인」 매거진에 따르면 조직은 글로벌 무역에 기반한 자산의 평가를 재고해야 할 필요가 있다.

“규제가 줄어드는 시대에 내부감사 실무자는 잠재적인 리스크를 최적으로 관리하기 위해 자율 규제(self-regulation) 관행에 더 집중해야 합니다. ... 컴플라이언스 중심의 감사 업무에 대한 수요가 줄어든 만큼, 실무자들은 단순한 검증(assurance) 서비스를 넘어, 이사회 및 경영진을 위한 전략적 조언과 자문 역할을 수행하는 내부감사의 가치를 입증해야 합니다.”

- 앤서니 푸글리세, 세계내부감사인협회 회장 겸 CEO,
“CEO의 목소리(Voice of the CEO)”

객관적인 목소리

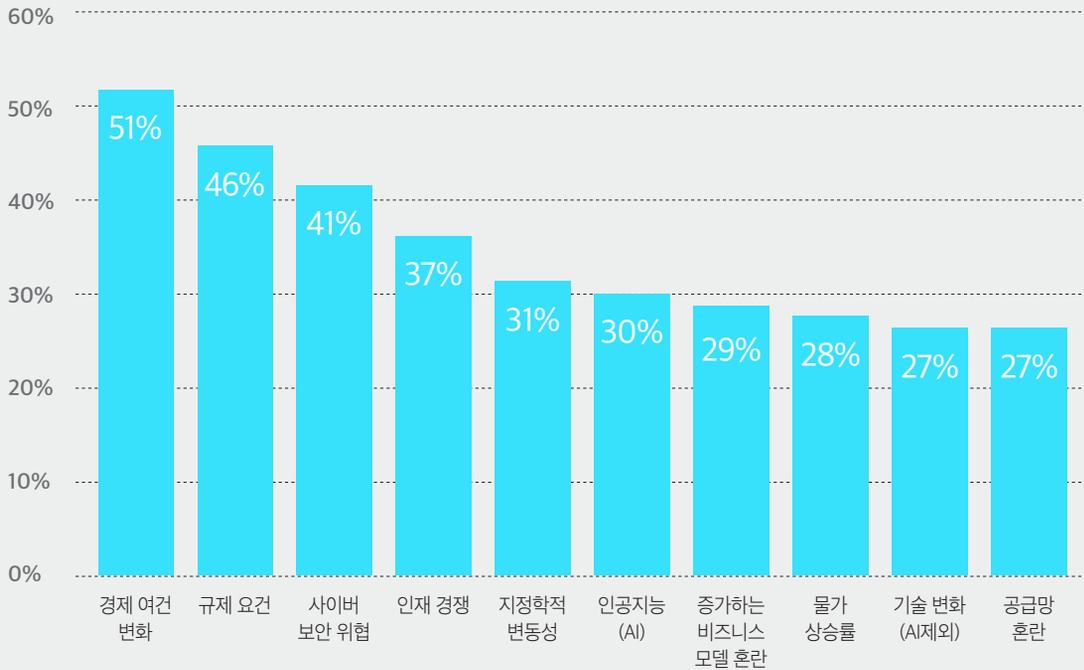
DataSnipper의 “2025년 내부감사에서 주목해야 할 트렌드 (Trends to Watch Out for in Internal Audit 2025.)” 기사에 따르면, “무역 긴장, 정치적 불안정, 기후 변화의 영향 등 무엇이든 간에, 기업은 불확실성에 직면했을 때 이에 적응하고 회복력을 유지할 준비가 되어 있어야 한다.”

IIA의 Risk in Focus 2025 설문조사에서 전 세계 내부감사인들

은 자사 조직의 현재 리스크를 평가할 때 비즈니스 연속성 (business continuity)을 오늘날과 향후 3년간 가장 중요한 세 가지 과제 중 하나로 꼽았다. (규제 변화 또한 주요 이슈로 지목되었다.) 정치적, 규제적, 경제적 환경에서 빈번하고 중대한 변화가 지속되는 가운데, 이사회는 리스크 환경에 대한 지속적인 이해와 이에 가장 효과적으로 대응할 수 있는 방법에 대한 객관적인 관점을 얻기 위해 내부감사인에게 의지해야 한다.

주목해야 할 트렌드

임원들에게 내년에 그들의 회사에 영향을 줄 가장 중요한 트렌드는 무엇인지 질문했다.



- 2025년 NACD 트렌드 및 우선순위 설문조사(2025 NACD Trends and Priorities Survey)

이사진을 위한 질문

- 변화하는 글로벌 정치 환경으로 인해 조직은 어떤 도전에 직면했는가?
- 향후에는 어떤 새로운(조직이 이전에 경험한 것과는 다른) 도전이 발생할 수 있는가?
- 불확실한 시대에 적합한 민첩하고 철저한 리스크 평가 프로세스를 구축하기 위해 경영진은 어떤 변화를 만들어냈는가?
- 조직은 가능한 결과를 어떻게 예측하고 이에 적절히 대응 방안을 마련하고 있는가?
- 전례 없는 변화와 도전 속에서도 조직은 어떻게 혁신을 지속하고 있는가?