

ACI 카드뉴스

# 2025년 이사회 9대 의제

(KPMG BLC- On the 2025 board agenda)

January 23, 2025



# KPMG BLC(Board Leadership Center)가 발표한 2025년 이사회가 주목할만한 9대 의제



지정학적·경제적 변화 속 리스크 관리



이사회 및 위원회 리스크 관리 역할 재점검



국내외 정책 변화 분석과 대응 방안 검토



데이터 및 사이버 보안 거버넌스 감독



조직 문화 개선 지원과 경영진의 신뢰 제고 노력 점검



경영진의 지속가능성 공시 준비 감독



생성형 AI 활용 전략 및 리스크 모니터링



인재전략 검토



이사회 구성 및 승계 계획 검토

Source: 다음 원문을 기반으로 하였으며, 일부 내용은 한국 상황에 맞게 수정하였음  
KPMG BLC, On the 2025 board agenda, 2024.12

# 이사회가 주목할만한 9대 의제

## 01

### 지정학적·경제적 변화 속 리스크 관리

- ✔ 지정학적 갈등 장기화, 강달러 기조 지속 등 경영 환경 변화 속 경영진의 리스크·기회 식별과 기업의 전략·자본 배분에 미치는 영향 점검을 지원(시나리오 분석 및 대응 방안 등)
- ✔ 미국 트럼프 대통령의 보편관세 현실화 등으로 관세 전쟁 전개 시, 수출 의존도가 높은 한국은 수출에 부정적 영향을 받기에 모니터링 필요

## 02

### 이사회 및 위원회 리스크 관리 역할 재점검

- ✔ 기존 위원회 구조가 효과적인 위험 관리 감독에 적합한지 평가하고, 필요시 운영 방식을 조정
  - 국내 지배구조 모범규준은 이사회 산하 위원회에 리스크 관리 업무를 위임하거나 리스크 관리 전담 인력 확보 및 리스크 관리 책임자를 지정할 것을 권장<sup>(주1)</sup>

(주1): 「ESG 모범규준」 中 「지배구조 모범규준」 2.1.5

# 이사회가 주목할만한 9대 의제

## 03

### 국내외 정책 변화 분석과 대응 방안 검토

- ✓ '25년 미국 우선주의 강화 속 주요국들이 통상정책 변화에 대한 대응책, 통화정책 및 경기부양책 등을 통해 국가별 활로를 모색함에 따라, 국내외 변화에 전략적 대응 방안을 수립했는지 경영진과 논의

## 04

### 데이터 및 사이버 보안 거버넌스 감독

- ✓ 이사회는 사이버 보안 거버넌스에 대한 전략적 의사결정기구의 역할을 담당하며<sup>(주2)</sup> 다음을 수행해야 함:

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| ✓ | 사이버 보안 팀 사업계획 검토         |
| ✓ | 사이버 보안 체계 제3자 인증         |
| ✓ | 사이버 보안 위협 및 취약점 관리 현황 파악 |
| ✓ | 사이버 보안 사고 보고체계 점검        |

- ✓ 「정보보호산업의 진흥에 관한 법률」 등에 따라 정보보호 공시를 할 경우, 가이드라인을 숙지<sup>(주3)</sup>

(주2): ISMS-P 인증기준 안내서, KISA, 2023.11.23

(주3): 정보보호 공시 가이드라인 개정본, KISA, 2024.03.11

# 이사회가 주목할만한 9대 의제

## 05

### 조직 문화 개선 지원과 경영진의 신뢰 제고 노력 점검

- ✔ 설문조사, 내부 감사, 핫라인, 소셜 미디어, 현장 방문 및 시설 방문 등을 활용한 조직 문화 모니터링
- ✔ 경영진의 기업 평판 보호와 신뢰 구축 노력을 감독 (예: 내부 고발 및 기타 보고 메커니즘 구축 여부)

## 06

### 경영진의 지속가능성 공시 준비 감독

- ✔ 중요 ESG 이슈 및 리스크를 식별하고 경영진이 이를 주요 비즈니스 활동에 어떻게 반영하는지 논의
- ✔ 경영진의 국내외 지속가능성 공시 준비 노력 감독
  - 국내 지속가능성 공시기준의 공개초안에 따르면, 실무 조직 뿐만 아니라 **이사회** 및 경영진 차원에서 지속가능성에 관한 사항을 주요 의제로 다루어야 하고, 이를 위한 조직 체계의 정비도 요구됨 (국내 지속가능성 공시기준은 25년 상반기 중 최종 확정될 예정)

# 이사회가 주목할만한 9대 의제

## 07

### 생성형 AI 활용 전략 및 리스크 모니터링

- ✓ 생성형 AI를 활용한 비즈니스 가치 창출 전략 이해와 도입 진행 모니터링
- ✓ 생성형 AI의 도입과 활용을 위한 경영진의 거버넌스 체계(리스크 관리 및 대응 방안 정책 등) 감독
- ✓ 회사가 생성형 AI 결과물의 품질과 정확성을 어떻게 보장하는지 파악하고, 이사회 감독 역할(예: 충분한 관련 지식 보유 여부 등)을 평가

## 08

### 인재전략 검토

- ✓ 인재 육성·확보 계획이 회사의 중장기 전략과 경영 환경 변화에 부합하는지 검토
- ✓ 금융감독원의 「은행지주·은행의 지배구조에 관한 모범관행」에 따라 차기 CEO 상시후보군 관리·육성부터 후임자 선정 까지를 포괄하는 공정하고 투명한 승계계획 운영

# 이사회가 주목할만한 9대 의제

## 09

### 이사회 구성 및 승계 계획 검토

- ✔ 이사회 승계계획 수립의 필요성이 강조되는 추세  
 (참고: 금융감독원의 「은행지주·은행의 지배구조에 관한 모범관행」)
  - Board Skill Matrix 등 집합적 적합성을 확보하기 위한  
 관리 체계 구축 필요
  - 사외이사 후보군의 추천경로의 다양화, 적정 임기 정책 마련,  
 자격 검증(독립성, 전문성 등) 강화
- ✔ Nasdaq에서 미국 사외이사 등을 대상으로 실시한 설문 결과,  
 효과적인 이사회 구성을 위한 필요 요소로 디지털 관련 역량의  
 중요성이 강조됨<sup>(주4)</sup>

#### Nasdaq 사외이사 설문 결과: 이사회 구성을 위한 필요 요소 Top 5

1위	AI와 머신러닝 (AI and machine learning)
2위	사이버 보안과 정보 보호 (Cybersecurity and data privacy)
3위	산업 전문성 (Industry experience)
4위	전략 수립과 실행 (Strategic development and execution)
5위	기술과 혁신 (Technology and innovation)

(주4): Nasdaq, 2024 Global Governance Pulse Report, 2024.11