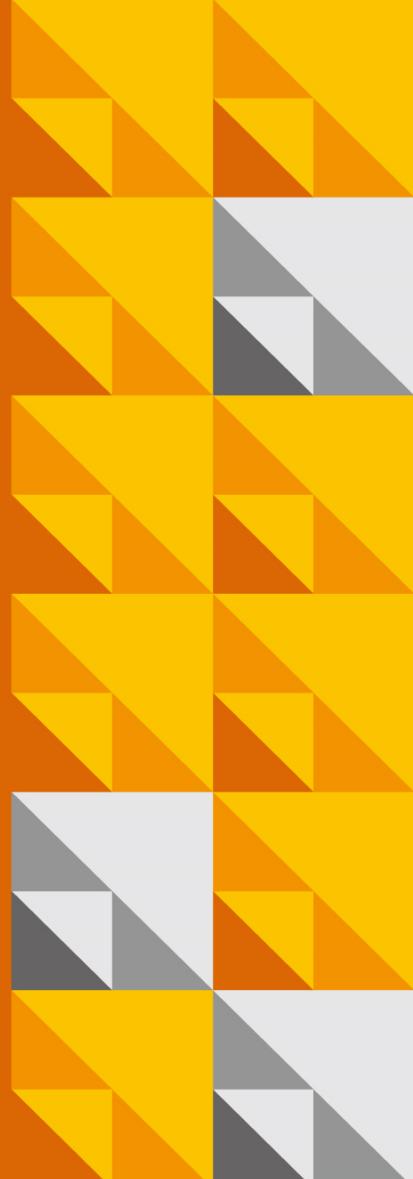


리스크관리와 내부통제 :

전사적 위험 관리 (ERM) 감독을 위한 이사회 가이드



삼일 PwC 거버넌스센터

목차

Enterprise

- 1: 회사 전략과의 연계
- 2: 위험 전략 및 거버넌스

Risk

- 3: 공통의 위험 언어
- 4: 전사적 위험 평가

Management

- 5: 위험 대응 계획
- 6: 지속적인 모니터링

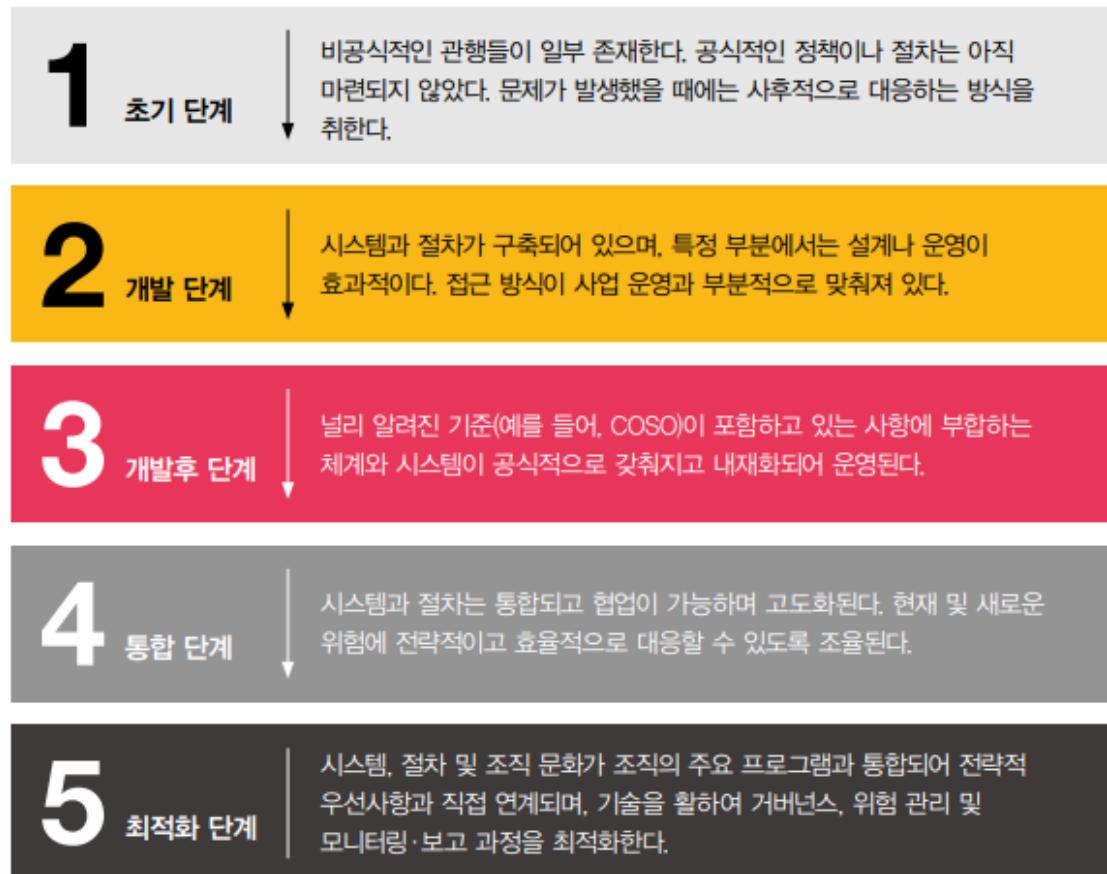
회사는 어떻게 지속가능하며 실용적인 ERM 프로그램을 구축할 수 있을까? 잘 구축된 ERM은 가치 중심의 위험 관리 프로그램을 만들어, 회사가 방해 요소를 헤쳐 나가며 계속해서 전략을 추진할 수 있게 한다. ERM 프로그램의 효과를 극대화하기 위해서는 프로그램을 명확하게 정의하고, 명확한 가치 명제를 포함하며, 조직 전반에 걸쳐 장기간 동안 ERM을 발전시키고 통합하며 제도화하는 계획을 수립해야 한다. ERM 프로그램의 설계와 실행에는 상당한 시간이 소요될 수 있다. 이는 운영의 복잡성, 외부 환경, 3선¹에 걸쳐 위험 관리에 할당된 자원에 따라 달라진다. 권위와 신뢰를 갖춘 집행 책임자(executive leader)가 이사회 및 고위 경영진과 공고한 관계를 구축하고 위험 관리의 책임과 감독을 적극적으로 알리지 않으면, ERM 프로그램은 잠재력을 충분히 발휘하지 못할 것이다.

위험 관리 감독의 핵심적인 이해관계자이자 영향력을 보유한 이사회는 경영진이 수립한 위험 관리 프로그램의 목표와 활동, 이러한 활동이 어떻게 전략적 목표를 달성하는 데 기여하는지, 그리고 프로그램이 전사적으로 어떻게 실행되는지 충분히 이해해야 한다.

¹ 국제내부감사협회(The Institute of Internal Auditors, IIA), 3 선 모델(2020년 개정)

구분	역할	예시
제 1 선	고객에게 제품 및 서비스를 제공, 리스크 관리	현업 부서
제 2 선	리스크 관련 사안에 대한 전문성, 자원, 모니터링 및 도전과제 제공	준법감사
제 3 선	목표성과와 관련된 제반 사안에 대해 독립적이고 객관적인 보증 및 조언	내부감사

PwC의 전사적 위험 관리(ERM) 성숙도 모델 요약



이사회의 핵심 역할 중 하나는 경영진의 위험 관리 절차를 감독하는 것으로, 기본적으로 이사들은 효과적인 ERM 프로그램의 필수 구성 요소를 이해해야 한다. 회사가 고도화되고 정교한 프로그램을 보유하고 있는지, 혹은 최근에 도입하여 성숙도가 낮은 프로그램을 운영하고 있는지에 관계없이, 이사회는 현재 구축된 위험 관리 역량을 파악해야 한다. 앞으로 소개할 인사이트는 회사의 ERM 활동의 성숙도가 어느 단계에 있든 적용할 수 있다.

다양한 규모와 종류의 회사를 대상으로 한 최근 연구는 ERM 프로그램 성숙도 현황을 보여준다.

- ERM 도입은 점차 확대되고 있다. (현재 직면한 위험 환경을 고려하면 낮은 수준이지만)
- 여전히 대부분의 기업에 개선의 여지가 많다. (2023년 조사에 참여한 기업 중 3분의 2 이상이 아직 '완전한 ERM 구축'을 완료하지 못했다고 답했다.)
- 29%의 기업만이 위험 관리 접근법이 '성숙' 또는 '견고'하다고 평가했다.
- 3분의 1 이상의 기업은 아직도 기본적인 위험 관리 프로세스가 '매우 미성숙' 또는 '개발 중'인 상태로 나타났다.

이사회가 경영진에게 해야 할 질문들

- ERM 프로그램이 구축되었다면, 해당 위험 프로그램의 전략과 목표는 무엇인가?
- 지난 12~18개월 간 경영진은 ERM의 능력이나 프로그램의 개발을 위해 어떤 조치를 취했는가?
- ERM 프로그램 중 어떤 부분이 잘 작동하는가? 파악된 약점 혹은 개선의 여지는 무엇인가?
경영진은 ERM 프로그램을 다음 단계로 도약시킬 아이디어를 갖고 있는가?
- 주요 위험을 관리·모니터링·보고하기 위한 공식적인 ERM 프로그램에 회사가 투자하지 않았다면, 그 이유는 무엇인가?

Enterprise (전사적)

1. 회사 전략과의 연계: 위험을 전략과 분리하지 않고, 전략 계획 및 실행의 일부로 위험 감독

예기치 않은 사건들은 이사회와 경영진에게 ERM 구축의 중요성을 일깨워 주었다. 오늘날 기업들이 직면한 복잡성과 변화의 수준은 위험을 고려한 전략의 필요성을 더욱 강조한다.

회사 전략에 연계된 효과적인 ERM의 필요성 증가: 외부 요인

- 새로운 비즈니스 모델의 등장이 가져온 새로운 전략적 위험
- 빠르게 변화하는 시장 상황
- 회사의 사업 및 위험 관리 활동에 대한 투자자와 대중의 관심 증가
- 신기술의 개발
- 법규 요구사항 증가

이러한 외부 트렌드 및 사건에 효과적으로 대응하기 위해서는 전략적 우선순위를 주기적으로 재조정해야 한다. 위험 관리 활동이 적시에 이루어지지 않으면, 관련된 노력들이 전략적 의사결정 지원으로 연결되지 못한 채 수동적인 규제 준수에만 초점을 두게 될 것이다. 이사회는 경영진이 전략에 부합하는 위험 관리 역량을 개발하도록 독려해야 한다.

전략과 목표를 바탕으로 위험에 관한 대화를 시작하라

전략적 위험은 때때로 회사 실패의 원인이 되기도 한다. 그러나 일반적으로 ERM 프로그램은 전략적 의사결정과 계획에 통합되어 있지 않다. 위험 기반의 전략 조정은 위험과 그 완화 방안이 전략적 논의의 핵심 요소가 되도록 구조화된 접근 방식을 제공한다.

기업의 전략적 우선순위에 따라 위험을 식별

경영진은 종전에 사용하던 고립된(siloed) 위험 분류에서 벗어나서, 각각의 전략적 우선순위나 도전 과제에 대한 핵심 위험들을 식별해야 한다. 이를 통해 성과 목표와 그 달성을 위해 관리해야 할 위험 사이에 직접적인 연결 고리를 만들 수 있다. 경영진이 위험과 관련된 전략적 목표를 함께 보고한다면, 이사회는 위험과 전략적 성과 사이의 연관성을 손쉽게 파악할 수 있을 것이다. 이 간단한 방법은 전략의 성공 가능성을 높이는 동시에 위험 관리의 공백을 식별하는 데 도움이 된다.

위험 프로파일 예시

위험은 회사의 주요 목표에 따라 보고될 수 있다. 결과적으로 조직의 전략적 계획 맥락에서 위험을 보여줄 수 있다.

순위	위험	사업 우선순위								성장을 위한 충분한 자본 조달
		위험의 영향을 받는 우선순위 개수	비용 절감	직원 유지	3개의 신규 시장 확장	SAP 구축	매출 15% 증가	직원 보건 및 안전		
각 사업 우선순위에 대한 위험 프로파일										
1	유능한 인력을 확보할 수 없음	4	x		x x x					
2	애널리스트 투자 등급 하향 조정	3			x x				x	
3	주요 공급업체 원가 상승	3	x		x x					
4	금리 급등	3			x		x		x	
5	자본 조달 실패	5		x x x x		x				x
6	환경 사고	4	x		x		x x			
7	사이버 공격에 의한 정보 유출	6	x x x				x x x			
8	주요 사업 시설의 유실	2			x		x			
9	변경된 법규의 부정적 영향	4	x		x		x			x
10	경쟁사 인력 유출	5	x x x x x							
각 사업 우선순위와 관련된 위험의 개수		6	3	10	5	8	2	5		

■ 높음 ■ 중간 ■ 낮음

2. 위험 전략 및 거버넌스: 위험 관리 및 감독의 명확성 확보

문서화된 규정이나 계획의 마련은 위험 관리를 실행하기 위한 구체화 단계로 ERM 프로그램을 발전시키고 지속가능하게 하는 데 필수적이다. 규정이나 계획은 좋은 출발점이지만 프로그램을 본격적으로 발전시키기 위해서는 위험 전략과 거버넌스 체계가 필요하다. 이러한 위험 전략 및 거버넌스 체계는 사업부, 경영진, 이사회가 사업 위험을 식별, 평가 및 모니터링하는 데 있어 지침과 구조를 제공한다. 가장 기본적인 체계는 다음 내용들을 포함하며, 통상적으로 이사회의 검토와 승인을 거친다:

- ERM 프로그램 목표
- ERM 프로그램의 성과를 측정하는 지표
- 리스크 거버넌스 및 보고 구조(이사회 감독 및 역할 배분 포함)
- 이사회부터 각 부서 리더에 이르기까지 위험 관리 역할, 책임 및 권한의 명확한 정의
- ERM 프로그램 목표를 지원하는 내·외부 자원과 프로세스를 포함한 운영 모델

전사적 위험 관리(ERM) 체계 예시

현재 회사들의 ERM 프로그램 성숙도 현황을 고려할 때, 강건한 ERM 체계를 갖추고 있는 회사가 많지 않다. 점진적으로 발전시켜 나가는 것을 목표로 할 수 있다.



역할과 책임에 대한 이해

이사회는 책임 소재를 명확히 하고 혼란을 예방하기 위해, 위험 관리와 감독의 역할 및 책임에 대해 철저히 이해해야 한다. 이사회는 위험 감독 역할을 명확히 인지하면서, 경영진과 위험 관리 담당자의 책임을 파악하여 적절한 대상에게 책임을 물을 수 있어야 한다.

조직 전반의 위험 관리 노력을 감독할 누군가가 필요한가?

규제 산업에 속하는지 여부와 관계없이, 회사들이 최고 위험 책임자나 다른 고위 임원을 통해 위험 관리 기능을 감독하고 전사적으로 위험 관리 프로그램을 쟁기는 추세가 점점 늘어나고 있다. 또한, 전사적 차원의 위험 관리에 관련된 제도적 요구도 늘고 있다.

예를 들어, 자산총액 5천억 원 이상 코스피 상장사가 공시해야 하는 기업지배구조 보고서에는 회사의 지속 가능한 발전을 위해 전사적인 위험을 체계적으로 인식하고 관리하는 정책이 있는지 여부 및 그 운영 현황과 향후 개선 방안을 공시해야 한다. 여기서 위험이란 재무/비재무 리스크를 포함한 회사의 지속 가능성을 위협하는 모든 위험을 포함하는 개념으로, 데이터 보안, 조세, 지정학적 위험, 공급망, 기후위기 등이 해당한다. 미국의 경우, 사이버 보안이 회사의 전사적 위험 관리 프로그램의 일부로 통합되어 있는지 SEC의 사이버 보안 공시 규정에 따라 공시해야 한다. 따라서, 전사적 차원의 위험을 담당하는 위험 관리 리더를 지정하여 사이버 위험과 같은 특정 위험 영역이 전사적 위험 관리 프로그램에 통합되도록 할 필요성이 강조된다.

위험 관리 리더는 일반적으로 CEO에게 보고하며, 경우에 따라 이사회의 감사위원회나 리스크위원회에도 보고한다. 그러나 회사에 따라 CFO나 법무부서 리더에 보고하는 경우도 있다. 가장 중요한 것은 위험 관리 리더가 다른 사람들에게 효과적으로 영향을 미치기에 충분한 위상과 신뢰를 확보하고 있어야 한다는 점이다.

전사적 위험 관리(ERM) 감독

- 이사회의 역할과 책임

- 회사 전략, 목표 및 관련 위험 프로파일 검토 및 승인
- 경영진과의 토론을 통해, 회사의 핵심 위험, 위험과 수익의 상충관계, 새로운 위험 및 상호 관련된 위험 이해
- 경영진이 적절한 위험 관리 조치를 취하고 있는지 확인
- 이사회의 위원회 구조와 감독 절차가 주요 위험을 효과적으로 감독하기에 적절한지 확인
- 이사회 내 위원회 중 하나(일반적으로 감사위원회 또는 리스크위원회)에 경영진의 위험 관리 설계와 실행 감독 권한 부여
- 회사의 전반적인 위험 수용 범위 및 위험 정책의 검토 및 승인

- 이사회 내 위원회의 역할과 책임

- 전체 이사회를 대신하여 위험 관리 프로그램의 감독 수행
- 분기별로 위험 관리 보고서를 검토하여 위험 우선순위, 위험 관리 계획 및 위험 관리 프로그램 진행 상황 점검
- 위험 관리 프로그램 설계를 검토 및 승인하고, 회사 목표, 정책, 절차 및 업계 관행과 비교하여 회사 프로그램의 성과 평가
- 필요시 추가 위험 평가 절차 수행을 요구
- 매년 또는 필요하다고 판단될 때, 전체 이사회에 위험 관리 프로그램 활동 및 진행 상황 보고

이사회가 경영진에게 해야 할 질문들

- 경영진은 위험 전략과 거버넌스 체계를 구축했는가?
- ERM 프로세스는 전략적 계획과 의사결정에 어떻게 연계되는가?
- 고위 경영진은 어떤 자리에서 위험에 대해 논의하는가? 경영진 차원의 리스크위원회가 설치되어 있는가? 해당 위원회의 구성원은 누구인가? 위원회가 담당하는 업무는 무엇인가?
- 어떻게 ERM이 3선에 걸쳐 다양한 산업 부문 및 기능 부서와 조정하고 협력하는가? 통제 및 검증 기능은 어떻게 연계되어 작동하는가?
- 위험 관리 역할과 책임은 어떻게 커뮤니케이션 되는가? 거버넌스 체계를 구현하기 위해 어떤 교육이 제공되는가?

Risk (위험)

3. 공통의 위험 언어: 위험에 대한 일관된 관점

ERM 프로그램을 성공적으로 구현하기 위해, 리더는 조직의 모든 수준에서 통용될 수 있는 공통된 위험 언어를 정립해야 한다. 이를 통해 상황에 대한 단일의 설명과 위험에 대한 일관된 관점이 형성된다. 이사회는 회사의 위험 관리 용어와 절차의 표준화를 모색해야 한다.

공통의 위험 언어와 접근 방식 정립

- 위험 관리 용어

전통적인 위험 관련 용어, 예를 들어 위험, 위험 원인, 위험 결과, 위험 영향 및 가능성, 위험 노출, 관리 능력 등은 위험을 전략 및 운영과 분리된 요소로 보는 인식을 강화했다. 이에 많은 위험 관리

임원들이 전문 용어 사용을 줄임으로써 ERM의 실무적인 수용을 돋고 위험 정보의 이해도를 높이려고 노력하고 있다. 핵심은 이사회를 비롯한 조직의 모든 부문이 같은 언어를 사용하는 것이다. 여기에는 쉽게 이해하고 해석할 수 있는 명확하고 간결한 위험 관리 정의가 포함되어야 한다.

- 위험 분류 체계(taxonomy)

회사의 위험을 분류하는 데 사용되는 범주는 회사의 특성에 맞춰야 하고, 포괄적이고 일반적이며 안정적인 위험 범주를 설정하여 위험 분류 및 집계에 활용해야 한다. 위험 분류 체계는 위험에 대한 공통된 이해와 커뮤니케이션을 지원하며, 지속적인 위험 모니터링 및 보고를 강화하고 위험 데이터로부터 더 깊은 통찰을 얻는데 도움을 준다. 위험 분류 체계는 위험 대장(register), 목록(inventory) 또는 유니버스(universe)로도 불리며, 조직이 다양한 위험 유형을 논리적인 그룹으로 분류할 수 있는 방식을 갖고 있다는 의미에서 중요하다. 이러한 범주에는 전략, 운영, 재무, 컴플라이언스는 물론이고 지속가능성과 같은 새로운 분야도 포함될 수 있다.

- 위험 관리 접근 방식

회사의 위험 거버넌스 체계를 뒷받침하기 위해서, 경영진은 위험 관리를 위한 명확하고 문서화된 접근법을 제시해야 한다. 일반적으로 이 접근법에는 조직 전체에 걸쳐 위험을 식별·우선순위 결정·관리·모니터링·보고하기 위한 기준과 절차가 포함된다.

표준화된 용어·분류·접근 방식을 위험 관리에 적용하면, 전체 조직의 위험 정보를 효과적으로 통합하고, 차이 내역이나 상호 관련성을 보다 쉽게 식별할 수 있다. 그렇지 않으면, 위험들 사이의 관련성을 파악하고 누적된 위험이 미치는 영향을 이해하는데 경영진과 이사회가 어려움을 겪을 수 있다.

4. 전사적 위험 평가: 고위 경영진 및 이사회의 위험 우선순위 설정

단순한 전사적 위험 평가 결과를 위험 관리 과정의 최종 결과물로 생각하는 회사가 많지만, 이는 ERM의 일부분에 불과하다. 위험 평가 과정에서 가장 중요한 부분은 위험 기반의 전략 및 대응 계획을 개발하기 위해 위험의 우선순위를 설정하고 관련 역량을 분석하는 것이다.

가장 중요한 위험에 집중

이사회가 모든 위험을 감독하는 것은 불가능하기 때문에, 효과적인 우선순위 선정 프로세스는

이사들이 시간과 노력을 효율적으로 배분하는 데 도움이 된다. 경영진의 위험 우선순위 결정 기준에는 현재의 위험 관리 능력뿐만 아니라 재무, 운영, 회사의 평판, 전략적 목표 달성을 영향을 미칠 수 있는 산업 특유의 요소 등이 포괄적으로 반영되어야 한다. 이러한 기준을 적용한 결과로서 경영진과 이사회가 주목해야 할 위험은 10~15개 이하로 선정되어야 한다. 이러한 위험의 관리와 감독은 회사의 전략적 목표 달성을 있어 중요하게 다뤄줘야 한다.

지속적인 위험 평가

전사적 위험 평가와 같은 ERM 프로그램 활동을 1년에 한 번만 수행하는 것만으로는 전략적 의사결정을 뒷받침하기에 유용한 최신의 정보를 유지하기 어렵다. 이사회는 회사가 전략적 목표를 달성을 할 수 있도록 지속적으로 변화하는 위험 환경을 검토하고 새로운 위험을 평가하는 경영진의 프로세스를 검토해야 한다. 즉, 이사회는 ERM이 회사의 사업과 함께 움직이도록 할 책임이 있다.

이사회가 경영진에게 해야 할 질문들

- 회사의 위험을 분류하고 평가하는 절차는 무엇인가? 하향식과 상향식 평가가 균형을 이루고 있는가? 리더는 회사 전반에서 이루어지는 다양한 위험 평가를 어떻게 통합하는가?
- 위험이 어떻게 집계되는지 전사적인 관점에서 이해하고 있는 사람은 누구인가? 정보의 상호 연결성을 고려하여 어떻게 통합하고 분석하는가?
- 이사회에 보고될 주요 위험을 식별하는 회사의 절차는 무엇인가? 어떤 기준을 적용하는가?
- 위험 평가 절차는 지속적으로 수행되고 있는가? 리더는 변화하는 위험 환경을 어떻게 인지하고 있는가? 새로운 위험을 어떻게 모니터링하는가?
- 회사의 위험 목록에 회사의 전략이나 현재 위험 프로파일과 무관한 위험이 포함되어 있는가? 회사가 그러한 위험을 관리해야 한다고 생각하는가?

Management (관리)

5. 위험 대응 계획: 높은 우선순위의 위험 관리

위험 평가 과정에서 나온 결과물은 주로 위험 대응 계획이다. 이 계획은 위험 문제를 완화하기 위한 회사의 조치들을 구체화한 것이다. 여기에는 전략적 목표 및 현재 진행 중인 주요 프로젝트와의

연계성과 더불어, 위험과 근본 원인, 잠재적 결과, 상호 연관된 위험을 명확히 기술해야 한다. 이는 위험 정보의 기준점으로서, 위험을 효과적으로 관리하고 추가 위험 분석을 지원하기 위해 적절한 단계를 적시에 선택하는 데 있어 매우 중요하다. 위험의 중요도에 따라 적절한 관리 방법이 결정되며, 중대한 위험에 더 많은 자원이 투입될 것이다.

위험 관리 책임 정립

이사회와 경영진은 기업 성과를 검토하는 빈도와 동일한 빈도로 위험 대응 현황 보고서를 검토해야 한다. 위험이 전략적 목표와 연계되어 있다면, 위험 대응에 대한 검토도 동시에 진행하는 것이 합리적이다.

6. 지속적인 모니터링: 위험 변화 인지

위험 수용범위 및 주요 위험 지표 설정하기

지속적인 모니터링의 가장 보편적이고 효과적인 방법 중 하나는 위험 수용범위 체계와 일련의 주요 위험 지표를 마련하는 것이다. 위험 수용범위는 조직이 전략적 목표를 달성하기 위해 받아들일 수 있는 위험의 정도를 정의하고, 관리해야 할 위험의 범위를 설정한다. 주요 위험 지표는 측정 가능한 지표로서, 미리 설정된 한계치 내에서 위험 수준을 모니터링하고 평가하는 데 유용하다. 이러한 지표는 조기 경고 신호 역할을 하여 위험 수용범위로부터의 잠재적 이탈을 알리고 적시에 조치를 취할 수 있도록 도와준다.

이사회의 위험 관리 감독

이사회는 위험 관리 및 지속적인 모니터링을 감독하는 데 핵심적인 역할을 수행한다. 이사회의 책임은 다음을 포함한다:

- **위험 수용범위에 대한 문제 제기.** 경영진이 조직의 위험 수용범위를 결정하겠지만, 이사회는 해당 위험 수용범위가 회사의 전략과 이해관계자의 기대에 부합하도록 조율하는 데 중요한 역할을 한다.
- **위험 모니터링.** 이사회는 경영진이 지속적인 모니터링을 위한 시스템을 갖추고 있는지 확인해야 한다. 여기에는 정기 위험 보고서의 검토, 위험 지표 평가, 위험 허용 범위 대비 위험 노출 정도의 모니터링 등이 포함된다. 또한, 이사회는 새로운 위험, 잠재적 영향 및 완화 전략에 대해 정기적으로 업데이트된 정보를 제공받아야 한다.

이사회가 경영진에게 해야 할 질문들

- 회사의 위험 수용범위는 어떠한가? 주요 위험 지표는 어떤 방식으로 정의, 측정, 모니터링되는가?
- 회사의 위험 대응 계획을 어떻게 모니터링하고 그 효과를 평가하는가? 주요 통제 및 검증(assurance)에 대한 최소한의 요구사항은 어떻게 결정되는가? 위험 대응 계획에는 위험 관리 담당자와 기한이 정해진 조치가 포함되어 있는가?
- 가장 중요한 위험들은 누가 책임지는가? 이를 관리하기 위한 안전장치는 무엇인가?
- ERM의 결과물은 고위 경영진 및 이사회에 의해 어떻게 승인되는가?
- 지속적인 위험 모니터링과 보고를 위한 메커니즘이 구축되어 있는가?

결론: 회사의 ERM 현황에 맞춘 경영진 지원

이사회는 위험 감독의 책임을 효과적으로 이행하기 위해 ERM의 기본 요소를 이해하고, 경영진이 회사의 ERM을 개선해 가는 과정을 지원할 수 있어야 한다.

전사적. 위험 관리를 전사적 전략과 연결하고, 전사적 위험을 효과적으로 감독할 수 있는 위험 거버넌스 구조를 구축해야 한다.

위험. 공통의 위험 용어, 분류 및 절차를 만들어 위험과 회사의 위험 접근 방식에 대해 동일한 이해를 갖도록 해야 한다.

관리. 위험 대응 계획을 통해 위험 관리 책임 소재를 확립하고, 회사의 위험 수용범위 및 주요 위험 지표를 사용하여 관리 안전장치를 마련함으로써 지속적인 모니터링을 진작해야 한다.

모든 회사에 적합한 단 하나의 ERM 프로그램은 없으며, 회사의 문화, 규모, 복잡성 등에 따라 절차는 달라진다. 이사회는 회사의 ERM 성숙도 단계에 따라 프로그램이 잘 작동하는 부분과 그렇지 않은 부분을 경영진과 논의하여, 전사적 위험 관리의 지속적인 개선을 촉진할 수 있을 것이다.

삼일PwC 거버넌스센터

장 온 균 Partner

on-gyun.chang@pwc.com

하 미 혜 Managing Director

mihye.ha@pwc.com

류 주 연 Senior-Manager

joo-yeon.ryu@pwc.com

선 준 Manager

joon.sun@pwc.com

손 현 정 Senior-Associate

hyunjung.son@pwc.com

이 솔 지 Senior-Associate

solji.lee@pwc.com

Contact



02-709-0709



kr_sgc@pwc.com