

삼일PwC 거버넌스센터

2022 이사회 트렌드 리포트

상장사 이사회 현황과 시사점



삼일회계법인

들어가며

“기업 경영을 감독하는 이사회역의 역할이 중요하다.”

요즘 자주 접하는 이야기지만, 기업들에게 여전히 쉽지 않은 주제이다. 그러나 ESG 경영이 대세로 자리 잡으면서 더 이상 외면할 수 없는 과제가 되었다. 이사회는 ESG 중 G의 핵심에 해당하기 때문이다. 각 기업은 시장과 다양한 이해관계자의 요구에 부응하기 위해 이사회를 효과적으로 구성하고 운영하는 방안을 모색 중이지만, 경영진 중심의 기업 경영 문화에 익숙한 우리 기업들의 현실적인 고민이 적지 않다. 본 리포트는 상장사의 이사회 현황을 분석함으로써, 변화의 출발점과 방향성을 함께 살펴보고자 한다.

304개 코스피 상장사(비금융업)¹

 이사 총 2,042명²

사내이사

875명

사외이사

1,047명

기타
비상무이사

120명

1 2조 원 이상 190개 사, 1조 원 이상 2조 원 미만 114개 새(감사위원회 설치 67개 사, 미설치 47개 사)

2 겸직 중인 이사는 중복하여 집계하였다.

※ 본 리포트의 자산총액은 연결재무제표를 기준으로 한다. 기업지배구조 의무공시 대상은 연결재무제표 기준 자산총액 2조 원 이상 기업이기 때문이다. 반면, 상법이 정하는 대규모 상장회사(사외이사 과반수로 이사회 구성, 감사위원회 의무 설치 등의 강화된 요건 적용)는 별도(개별)재무제표 기준 자산총액 2조 원 이상 기업 이므로 해석에 주의를 요한다.

Contents

1. 이사회 규모	3	4. 전문성	14
2. 이사회 구성	5	5. 이사회 운영	17
3. 독립성	10	6. 이사회 내 위원회	20

기술 내용은 집필자 개인의 견해가 포함되어 있으므로 삼일회계법인의 정책이나 입장과 일치하지 않을 수 있습니다.

Key Findings



다양성

14% 신규 이사 중 여성 비율

2021년에 재임한 이사 중 여성 비율인 7%의 두 배에 달하지만, 여전히 낮은 수준이다.



독립성 - ①

50% 사외이사 비율

(자산 2조 원 이상 55%, 2조 원 미만 1조 원 이상 41%)

상법 준수 차원이 아닌, 독립성과 전문성 차원에서의 접근이 필요해 보인다.



독립성 - ②

38% 대표이사와 이사회 의장 분리

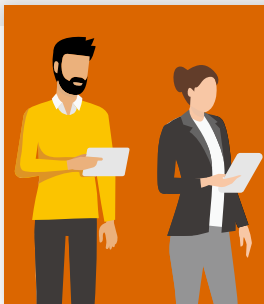
이사회와 경영 감독 기능을 강화하기 위한 대표적인 방안으로서 고려될 필요가 있다.



전문성

29% 사외이사 전문 분야 중 경영 비율 (회계·재무 비율 27%)

소속별로는 학계가 38%로 가장 많았다. ESG 경영 시대에 대응한 정교한 이사회 역량 관리가 중요하다.



이사회 운영

32% 사외이사 개별 평가 실시 비율

(외부평가를 실시하는 회사 비율 4%)

이사회 기능 개선을 위한 실질적인 수단으로서 평가 결과를 활용하기 위해서는, 평가 방법과 결과의 반영 절차 등이 체계화될 필요성이 있다.

1. 이사회 규모

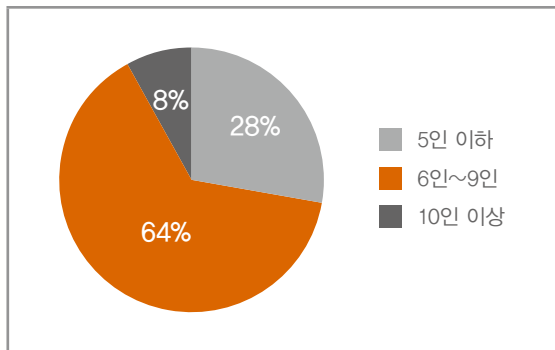
상법은 일반적으로 3명 이상의 이사로 이사회를 구성할 것을 요구하며, 상장회사의 경우 이사 총수의 4분의 1 이상을 사외이사로 하여야 한다. 자산 2조 원 이상의 대규모 상장회사에는 보다 강화된 기준이 적용되어, 사외이사를 3명 이상으로 하고 이사 총수의 과반수가 되도록 해야 한다.

분석 결과, 이사회 구성원은 평균 6.7명인 것으로 나타났다. 2조 원 이상 회사의 이사회 구성원은 평균 7.2명, 1조 원 이상 2조 원 미만 회사(이하, 2조 원 미만 회사)의 이사회 구성원은 평균 5.9명으로, 규모에 따른 차이를 보였다. 한편, 2조 원 미만 회사 중 감사위원회를 설치한 곳은 평균 6.9명, 미설치한 곳은 평균 4.6명의 구성원을 보유하는 것으로 나타나 감사위원회의 설치와 이사회 구성원 수 간의 관련성을 보여준다.

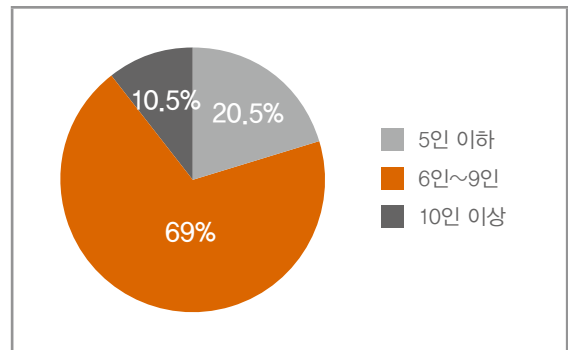
	평균	최소	중간	최대
전체	6.7명	3명	7명	15명
2조 원 이상	7.2명	4명	7명	15명
2조 원 미만 감사위원회 설치	6.9명	4명	7명	11명
2조 원 미만 감사 설치	4.6명	3명	4명	11명

가장 적은 수의 이사를 보유한 이사회는 3명인 반면, 가장 많은 경우는 15명으로 큰 편차를 보였다.

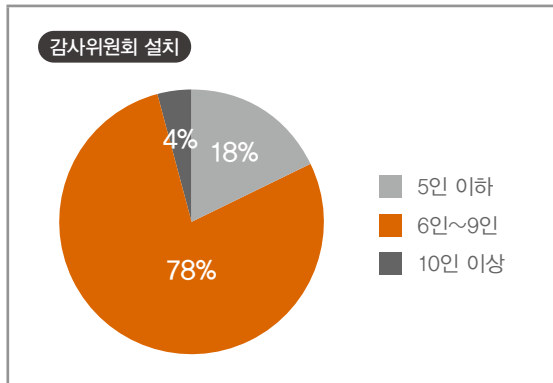
이사회 규모 (전체)



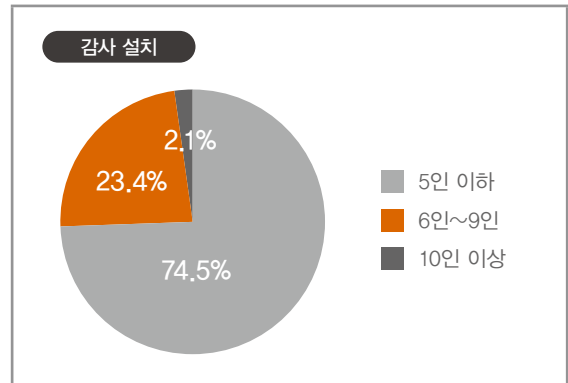
이사회 규모 (2조 원 이상)



이사회 규모 (2조 원 미만)



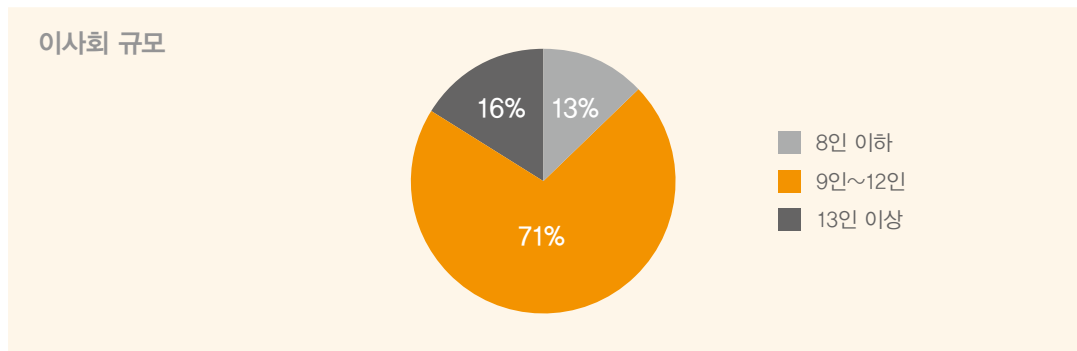
이사회 규모 (2조 원 미만)



미국 현황

2021년 기준으로 미국 S&P 500 기업의 이사회 인원수는 5~22명 사이에 분포하며, 평균 인원은 10.8명으로 나타났다.

이사회 규모



* 출처: SpencerStuart가 발표한 '2021 U.S. Board Index'에서 발췌 및 수정

이사의 적정 규모는?

이사의 적정 규모는 회사의 특성과 필요에 따라 결정될 것이다. 주로 회사가 영위하는 사업과 속한 산업의 복잡성, 지분 구조 등으로부터 영향을 받고, 시장 상황에 따라 변할 수도 있다.

이사의 구성원이 늘어나면 전문성과 다양성이 제고되어 이사의 효과적인 의사결정에 도움이 될 수 있지만, 적정 수를 초과할 경우 커뮤니케이션과 의견 조율이 어려워져 오히려 비효율을 초래한다.

따라서 이사는 회사에 적합한 구성원 수에 대해 검토해야 한다. 특히 이사의 경영 감독 기능이 더욱 중요해지고 있는 최근의 동향을 반영하여, 이사가 필요로 하는 전문성 및 역량과 효과적인 운영 방안에 대해 구체적으로 논의해 보아야 한다.

2. 이사회 구성

(1) 사외이사 비율

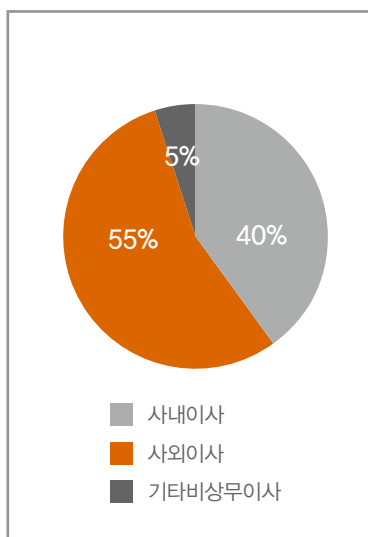
회사별 이사회의 사외이사 비율은 평균 50%였는데, 2조 원 이상 회사의 경우 55%, 2조 원 미만 회사는 41%로 나타나 차이를 보였다. 이러한 차이는 상법이 요구하는 최소한의 비율(2조 원 이상 회사는 과반수, 그 외 4분의 1 이상)에 영향을 받은 것으로 보인다.

	평균	최소	중간	최대
전체	50%	25%	56%	80%
2조 원 이상	55%	25% ^(*)	57%	80%
2조 원 미만 감사위원회 설치	49%	25%	50%	80%
2조 원 미만 감사 설치	29%	25%	25%	75%

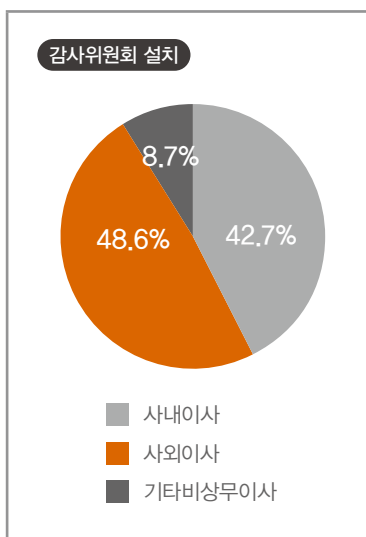
(*) 분석 대상 회사는 연결재무제표 기준 자산총액 2조 원 이상 회사이므로 과반수 사외이사 요건의 적용 대상이 아닌 회사가 포함되어 나타난 결과이다.

한편, 2조 원 미만 회사 중 감사를 설치한 회사는 사외이사의 비율이 평균 29%로 감사위원회를 설치한 회사(49%)에 비해 낮았다. 즉, 이사회 규모뿐만 아니라 구성에 있어서도 내부감사기구의 유형에 따른 차이를 보였다.

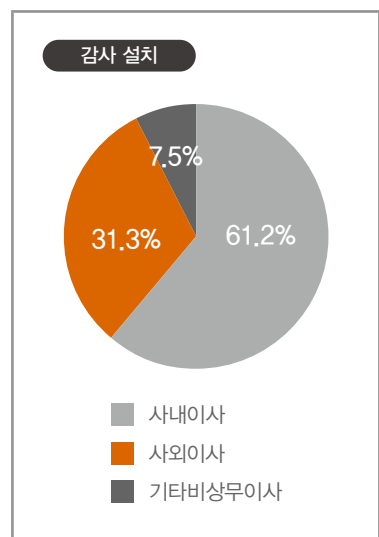
이사회 구성 (2조 원 이상)



이사회 구성 (2조 원 미만) **감사위원회 설치**



이사회 구성 (2조 원 미만) **감사 설치**



미국 현황

미국 S&P 500 기업 이사회회의 사외이사 비율은 86%로 나타났는데, 이는 국내 기업 사외이사 비율의 최대치(80%)보다 높은 수치이다.

* 출처: SpencerStuart가 발표한 '2021 U.S. Board Index'에서 발췌

사외이사 적정 비율은?

현재의 시장참여자들은 기업이 단기적인 이익이 아닌 지속가능하고 장기적인 가치를 창출해 줄 것을 기대한다. 시장의 기대에 부응하기 위해, 이사회는 다양한 이해관계자를 고려해야 하며, 기업의 경영 전략이 지속가능한 기업가치 증진에 부합하는지 감독해야 한다. 외부 전문가인 사외이사는 독립성을 갖추었을 뿐만 아니라, 사회적 네트워크를 통해 기업이 필요로 하는 자원을 확보하는 것을 지원할 수 있고 전략적 조언자 역할도 수행함으로써 기업가치에 기여할 수 있다.

그렇다면 사외이사가 많을수록 좋은 것일까?

사외이사 비율과 기업가치 또는 경영 성과 간의 관련성에 관한 연구 결과는 혼재되어 나타나고 있는데, 그 이유는 다양할 수 있다. 먼저 독립성 측면에서 사외이사 비율이 높다는 것이 이사회회의 독립성을 담보하지 않을 수 있다. 법의 요건을 갖추었다더라도 사외이사의 독립성은 인적 네트워크나 잠재적인 이해관계에 영향을 받을 수 있기 때문이다. 또한 기업이 필요로 하는 전문성을 갖추었는지, 해당 전문성을 발휘할 수 있도록 이사회 운영 환경이 뒷받침되었는지 여부도 영향을 미칠 것이다.

결국 사외이사가 실효성 있는 역할을 수행할 수 있는가에 달려있는 문제이다. 즉, 회사의 사업 전략과 비전에 적합한 사외이사를 선임하고 사외이사가 실질적인 역할을 할 수 있도록 지원하는 내부적인 시스템을 갖추는 노력이 수반되어야 할 것이다.

(2) 다양성

● 성별

다양성은 이사회 구성에서 가장 주목받고 있는 가치다. 특히 개정된 자본시장법에 따라 자산 총액 2조 원 이상인 상장사는 이사회의 이사 전원을 특정 성(性)으로 구성할 수 없게 되면서 이사회 다양성을 높여야 하는 전환점을 맞이하고 있다.³

분석 결과, 2조 원 이상 회사는 이사회의 여성 비율이 11%, 사외이사 중 여성 비율은 18%로 2조 원 미만 회사와 상당한 차이를 보였다. 반면, 사내이사 중 여성 비율은 차이를 보이지 않았다. 다양성 제고를 위한 기업의 노력에도 불구하고, 기업 내부에서 여성 이사 후보군을 발굴하기 쉽지 않은 현실을 반영한다.

	이사회	사내이사	사외이사	재임 (2021년)	신규 선임 (2022년)
전체	9%	2%	14%	7%	14%
2조 원 이상	11%	2%	18%	9%	20%
2조 원 미만 감사위원회 설치	4%	3%	6%	4%	5%
2조 원 미만 감사 설치	2%	2%	3%	2%	2%

분석 대상 회사 중 여성 이사가 1명도 없는 비율은 51%에 달했으며, 여성 이사를 1명 보유한 비율은 41.4%, 2명 이상 보유한 경우는 7.2%인 것으로 나타났다⁴. 2조 원 이상 회사 중 1명 이상의 여성 이사를 보유한 비율은 67.8%인 반면, 2조 원 미만 회사의 경우 17%만이 이사회에 여성 이사를 보유하고 있어 큰 차이를 보였다.

한편 신규 선임 이사 중 여성 비율은 14%로, 2021년에 재임한 여성 이사 비율(7%)의 2배에 해당하는 수치이다. 특히 2조 원 이상 회사의 경우 신규 선임 이사 중 여성 비율이 20%로 나타나 변화의 폭이 컸다.

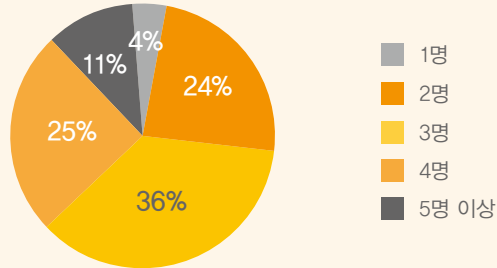
3 자본시장법 제165조의 20(이사회 구성에 관한 특례)은 2년의 유예 기간을 걸쳐 2022년 8월부터 의무화되었으며, 본 리포트는 지난 5월 31일까지 공시된 기업지배구조 보고서를 기준으로 분석하였다.

4 이 중 3개 사는 3명 이상의 여성 이사를 보유하고 있었다.

 **미국 현황**

미국 S&P 500 기업 이사회 여성 비율은 30%로 조사되었다. 그리고 2인 이상 여성 이사를 둔 회사의 비율은 96%로, 10년 전의 58%와 비교할 때 큰 진전을 확인할 수 있다.

이사회 여성 이사 보유 현황



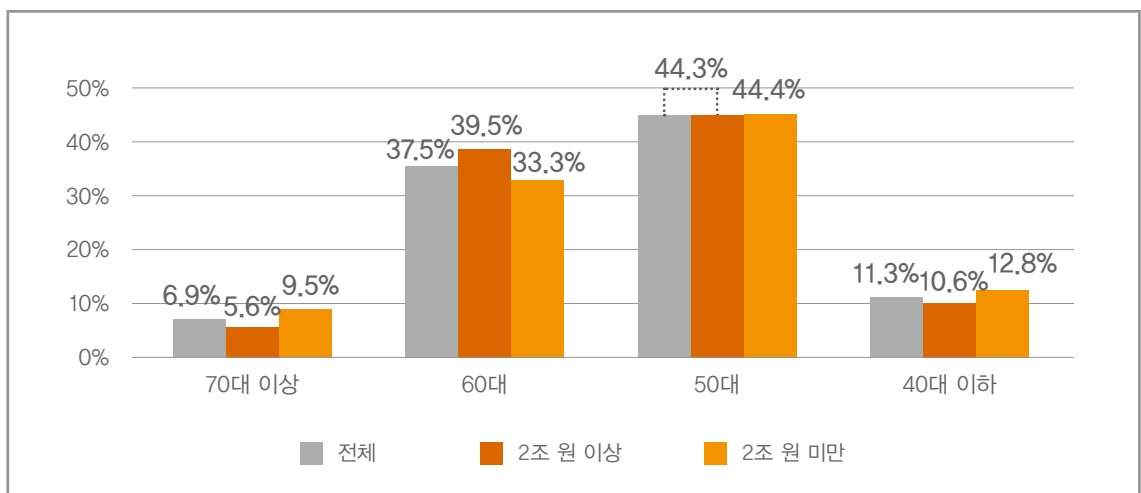
* 출처: SpencerStuart가 발표한 '2021 U.S. Board Index'에서 발췌 및 수정

● **연령**

이사회 평균 연령은 58.4세로 나타났다. 연령대는 50대가 가장 많았고 다음으로 60대 순이었다. 이사의 연령은 규모별 차이가 거의 없었으며, 사외이사의 평균 연령이 59.5세로 나타나 사내이사 평균 연령보다 조금 높았다.

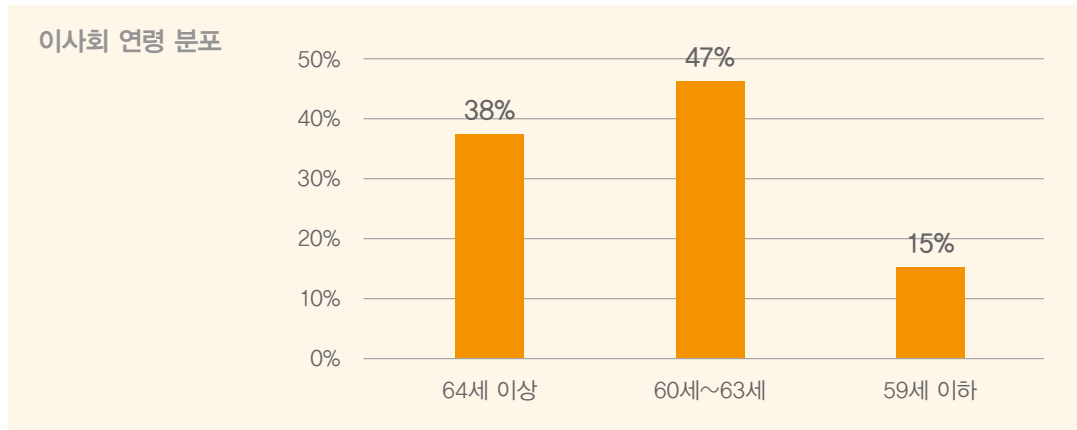
	평균	최소	중간	최대
사내이사	57.6세	28세	58세	89세
사외이사	59.5세	32세	60세	84세

이사회 연령 분포



 **미국 현황**

미국의 경우 이사회 평균 연령이 63.1세로 한국과 비교하여 높은 편이었고, 연령 분포도 대부분이 60대에 속했다.



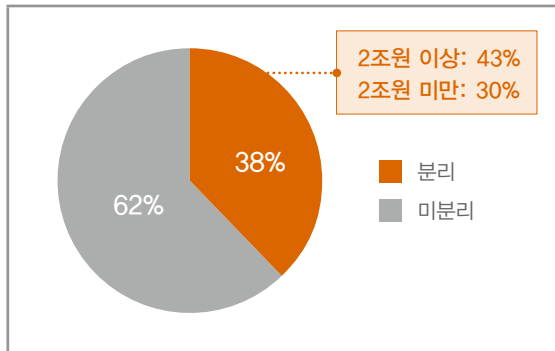
* 출처: SpencerStuart가 발표한 '2021 U.S. Board Index'에서 발췌 및 수정

3. 독립성

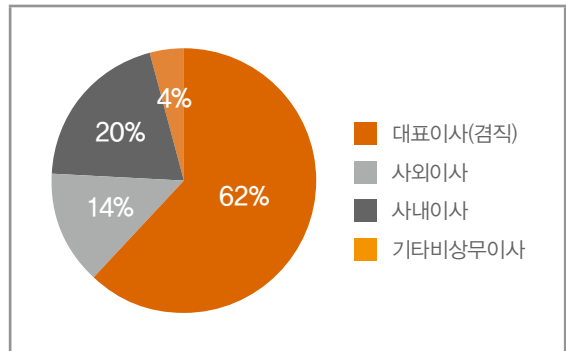
(1) 대표이사와 이사회 의장 분리

지배구조 모범규준은 이사회 독립성을 제고하여 경영 감독을 보다 강화할 수 있는 방안으로 이사회 의장과 대표이사의 분리를 제시한다. 대표이사가 이사회 의장을 겸임하는 것은 업무의 효율성을 높인다는 장점이 있지만, 이사회 경영 감독 기능을 약화할 수 있기 때문이다. 다만, 대표이사와 이사회 의장의 분리가 이사회 독립성을 완전히 보장하거나 모든 회사에 최선인 것은 아닐 수 있으므로, 적절한 균형과 견제가 작동할 수 있도록 하는 것이 더 중요할 것이다.

대표이사와 이사회 의장 분리 여부



이사회 의장 현황



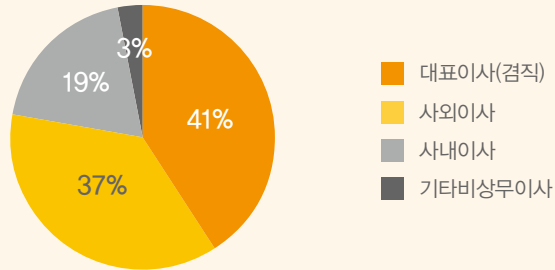
분석 결과, 대표이사와 이사회 의장을 분리하고 있는 회사의 비율은 38%였으며, 2조 원 이상 회사는 43%, 2조 원 미만 회사는 30%로 차이를 보였다. 미분리 회사의 공시 내용을 보면, 기업의 특성상 이사회 의장과 대표이사를 분리하지 않는 것이 더 적절하다고 판단하였거나, 사외이사 중심의 이사회 내 위원회 운영과 이사의 권한 강화를 통해 충분한 독립성과 투명성을 확보한 것을 미준수 이유로 제시하고 있다.

한편, 분리된 회사 중 53%는 사내이사가 이사회 의장을 맡고 있어, 사외이사가 의장인 경우와 비교하여 여전히 독립성이 약화될 가능성이 존재함을 의미한다.

 **미국 현황**

대표이사와 이사회 의장이 분리된 회사의 비율은 59%로 한국에 비해 높은 비율을 보였고, 사외이사가 이사회 의장을 맡은 경우도 37%로 한국의 14%에 비해 높았다.

이사회 의장 현황

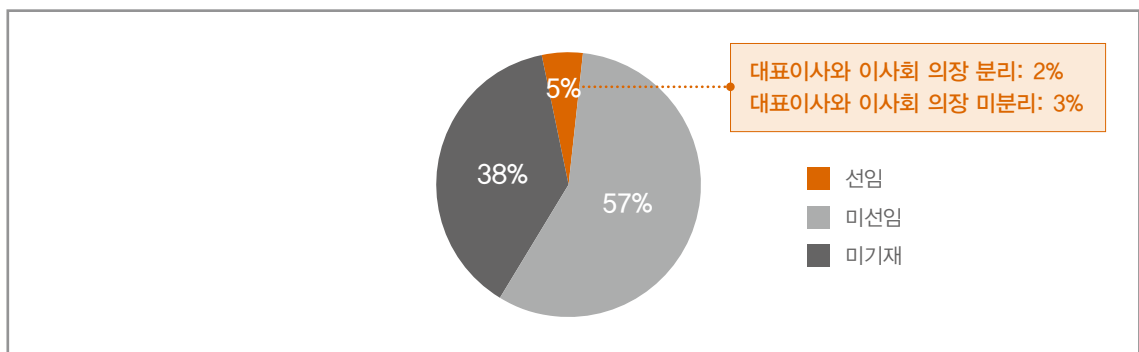


* 출처: SpencerStuart가 발표한 '2021 U.S. Board Index'에서 발췌 및 수정

(2) 선임사외이사 선임

지배구조 모범규준은 이사회 의장과 대표이사가 분리되지 않을 경우 선임사외이사를 선임하여 공시할 것을 권고한다. 선임사외이사는 의장과 별도로 사외이사회 소집 권한을 가지고, 사외이사들을 소집 및 주재하여 의견을 집약하는 역할을 한다. 분석 대상 회사 중 선임사외이사를 선임한 회사의 비율은 5%였다. 대표이사와 이사회 의장을 미분리한 회사 중에서 선임사외이사를 선임한 회사는 6개 사로 3%에 그쳤다⁵.

선임사외이사 선임 여부



5 다만, 미기재에 해당하는 경우가 조사 대상 회사의 38%에 달하여 정확한 수치는 달라질 수 있다.

미국 현황

미국의 경우 70%의 회사가 선임사외이사⁶를 둔 것으로 나타났다. 한국과 비교하면 매우 높은 비율이지만 미국의 10년 전 비율인 92%보다는 감소한 비율로, 이는 대표이사와 이사회 의장이 분리된 회사의 비율이 늘어난 데 기인한 것으로 해석된다.

* 출처: SpencerStuart가 발표한 '2021 U.S. Board Index'에서 발췌

(3) 사외이사만의 회의

사외이사만의 회의를 개최했다고 공시한 회사의 비율은 21%였다. 다만, 지배구조 보고서 공시 가이드라인은 사외이사만으로 구성된 이사회 내 위원회의 회의는 제외하도록 하고 있는데, 특정 위원회가 사외이사만으로 구성된 경우 해당 위원회의 회의를 포함하여 공시한 경우도 있어서 '사외이사만의 회의'의 취지에 맞는 회의를 개최하고 있는 회사 비율은 더 낮을 것으로 추정된다.

사외이사만의 회의에서 무엇을 논의해야 할까?

사외이사들은 회사의 이슈와 우려 사항에 대해 자유롭게 논의할 수 있다. 예를 들어, 사전 자료를 검토 하면서 생긴 의문이나 우려 사항을 공유하고 경영진과의 회의에서 집중하고자 하는 분야의 우선순위를 정할 수 있다. 특히 민감한 주제나 회사에 미치는 영향이 큰 안건(대규모 인수나 매각 또는 세간의 이목을 끄는 이슈 등)이 있는 경우, 각 사외이사가 알고 있는 정보를 확인하고 다른 사외이사의 관점을 이해하는 자리가 될 수도 있다.

6 미국의 경우 선임사외이사(Lead Independent Director) 또는 회의주관이사(Presiding Director)를 두고 있는데, 선임사외이사를 두는 경우가 더 많다. 선임사외이사는 사외이사 전체를 대표하는 사외이사로서 중요한 경영 안건에 대해 의견을 조율하고 권한을 행사할 수 있도록 하는 제도이며, 회의주관사외이사는 전문성을 보유한 사외이사가 의장을 대신하여 이사회 진행을 주관하는 제도이다. 미국도 과거에는 상장기업의 대표이사가 이사회 의장 겸임하는 것이 통상적이었지만, 회계부정 사건 및 금융위기 이후 기업지배구조 개선 측면에서 변화가 있었다.

(4) 집행임원제도 도입

기업은 필요에 따라 상법이 정하는 집행임원제도를 도입할 수 있다. 집행임원을 둔 회사는 대표 이사를 선임할 수 없고 집행임원의 선임과 해임은 이사회에서 전담하여 독립성을 보장하여야 한다.⁷

분석 대상 회사 중 집행임원제도를 도입한 곳은 5개 사에 불과했다. 공시된 바에 따르면, 업무 집행 기능과 감독 기능을 동시에 수행하는 것이 효율적이라는 회사의 판단이 대표적인 미도입 이유였다. 이미 사외이사roman 감사위원회를 구성하고 대표이사와 이사회 의장을 분리하는 등 사외 이사가 경영진에 대한 견제를 충분히 할 수 있다는 점을 고려하여 도입하지 않았다는 설명도 찾을 수 있었다.

(5) 사외이사와 기업 간 이해관계

과거 회사 또는 계열사 재직자 비율은 5%로 나타났으며, 사외이사(또는 사외이사가 최대주주인 회사)와의 거래 비율은 1%, 임직원으로 재직 중인 회사와 거래 비율은 6%로 전반적으로 낮은 비율을 보였다. 그러나 거래 규모는 사례별로 상당한 차이를 보였는데, 이해관계의 존재 여부보다 독립성에 영향을 줄 수 있는 중요한 거래인지에 대한 판단 근거가 충분히 제시될 필요가 있어 보인다.

7 상법 제408조의 2(집행임원 설치 회사, 집행임원과 회사의 관계)

4. 전문성

(1) 사외이사 전문 분야

지배구조 모범기준에 따르면, 이사회는 기업에 적합한 경험 및 지식 등을 보유한 전문성을 가진 유능한 자로 구성되어야 한다. 이사회 전문성을 알아보기 위해 각 사외이사의 전문 분야를 살펴본 결과, 경영 분야가 가장 높은 비중을 차지했고 그다음은 회계·재무, 법률 순으로 나타났다. 조사 대상 기간에 활동한 사외이사와 2022년 신규 선임된 사외이사를 구분하여 살펴본 결과도 크게 다르지 않았다.

전문분야	경영 ⁽¹⁾	회계·재무	법률	기술 ⁽²⁾	경제 ⁽³⁾	기타 ⁽⁴⁾
인원 수	323명	301명	207명	107명	105명	71명
전체	29%	27%	19%	10%	9%	6%
재임 (2021년)	28%	27.8%	17.9%	9.7%	9.5%	7.1%
신규 선임 (2022년)	32%	24%	21%	10%	9%	4%

(*) 중복 기재 사항 및 복수 응답 사항 포함하였으며, 명백한 기재 오류는 제외하였다.

- (1) 경영: 기업, ESG, 전략, 금융, 환경, 투자 고용 등 포함
- (2) 기술: 공학, 과학, 의학 등 포함
- (3) 경제: 산업, 통계 등 포함
- (4) 기타: 공공계, 시민단체, 문화예술 등 포함

이사회에 필요한 전문성은?

지난해 미국 PwC가 수행한 서베이⁸에 따르면, 이사회에 추가로 필요한 전문성을 산업, 운영, 재무, IT 분야 등의 순으로 꼽았다. 이러한 전문성은 회사별로 시기마다 다를 수 있을 것이며, 시장 환경과 회사 상황에 따라 변화할 것이다.

효과적인 이사회 운영을 위해 이사회 역량 매트릭스(Board Skills Matrix)를 사용하는 것이 도움이 된다. 3년에서 5년 정도의 중장기적인 관점에서 이사회의 역량을 평가하고, 이사회 구성원의 역량, 전문성, 다양성, 임기 등을 고려하여 이사회 구성을 관리하는 것이다. 뿐만 아니라 이사회 역량 매트릭스를 공시함으로써 지배구조의 투명성을 높여 시장의 신뢰를 확보할 수 있다.

참고로, 최근 국내 상장사가 공시한 이사회 역량 매트릭스에는 총 7개(리더십, 재무·회계 및 리스크, 인수합병·자본시장, 환경·사회·지배구조, 핵심 산업, 법률·공공정책, 국제관계) 역량 항목과 성별 및 연령 다양성이 제시되어 있다.

이사회 역량 매트릭스 예시

역량·경험·특성	이사 성명								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
국제적 경험	X								
기술·디지털				X	X			X	
위험관리			X			X		X	X
회계·재무		X	X		X				
마케팅									X
법률		X							
인사			X			X			
운영	X	X	X			X	X		
산업		X	X		X			X	X
성별 다양성				X			X		
재직 기간	15년	15년	10년	8년	7년	7년	4년	1년	8년
나이	71세	74세	65세	62세	60세	67세	55세	47세	58세

(2) 사외이사 소속

사외이사의 현직 기관으로는 학계가 가장 높은 비율(38%)을 보였고 법무법인(21%), 기업(11%) 순이었다. 2022년에 신규 선임된 사외이사의 경우 학계 비율이 43%로 증가하는 추세를 보였다.

 미국 현황

신규 선임 이사 중 현직 또는 전직 CEO가 22%, 기업의 부서장이 21%, CFO 포함 재무담당 임원은 13%로 나타난 반면, 학계는 4%의 비율을 차지해 국내 현황과 대조적이다.

* 출처: SpencerStuart가 발표한 '2021 U.S. Board Index'에서 발췌

(3) 사외이사 겸직

공시 정보에 따르면, 사외이사의 42%가 겸직하고 있는 것으로 나타났다⁹. 이 중 93%는 공시 회사 외에 1개의 회사(또는 기관)에서 겸직하고 있었고, 다른 상장사의 사외이사로 활동하는 경우는 61%였다.

미국 현황

S&P 500 기업의 사외이사는 평균 2개의 상장사에서 사외이사로 재직 중인 것으로 나타났다. 또한, 사외이사로 소속된 회사가 2개인 경우 35%, 3개인 경우 20%, 4개 이상인 경우 11%로 분류되었다¹⁰.

* 출처: SpencerStuart가 발표한 '2021 U.S. Board Index'에서 발췌

(4) 사외이사 교육

사외이사가 1회라도 교육을 제공받은 회사의 비율은 74%로, 평균 교육 횟수는 2.2회였다. 2조 원 이상 회사는 평균 2.9회의 교육을 제공하여 전체 평균보다 조금 높았다. 한편, 2조 원 미만 회사는 감사위원회 설치 여부에 따라 차이를 보였다. 감사위원회가 설치된 회사는 2.1회의 교육을 제공한 반면, 미설치된 회사는 3.1회의 교육을 제공한 것으로 나타났다¹¹. 대표적인 교육 주제는 내부회계관리제도, ESG, 컴플라이언스, 회사 사업에 대한 이해, 부정 등을 찾을 수 있었다.

9 현직 기관을 기재하는 등 명백한 기재 오류는 제외하였고 복수 응답은 모두 포함하였다.

10 우리나라의 경우, 상법에 따라 상장사 사외이사는 해당 상장사 외의 2개 이상의 다른 회사의 이사가 될 수 없다.

11 사외이사 전원이 감사위원인 경우 별도의 사외이사 교육을 제공하지 않고 감사위원을 위한 교육을 제공하는 경우가 많아서 나타난 차이로 추정된다. 다만, 회사에 따라 감사위원 교육과 중복 기재하거나, 회의로 추정되는 사항을 교육으로 기재하는 경우도 있어 정확한 집계에는 한계가 있다.

5. 이사회 운영

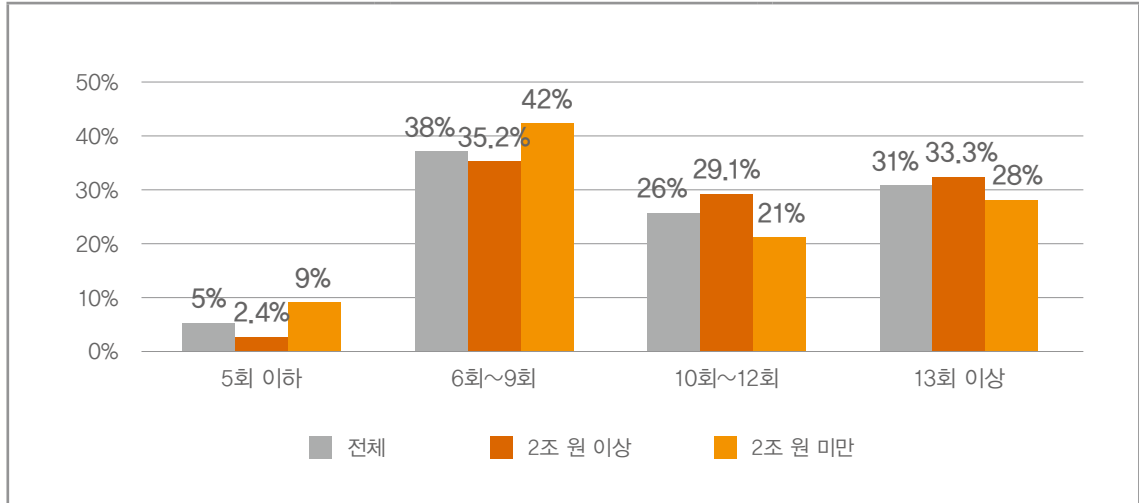
(1) 회의

기업의 경영활동 감독 및 주요 사항을 의결하는 기구로서의 이사회 역할을 수행하기 위해 이사회는 정기적으로 개최되어야 한다. 지배구조 모범규준은 연간 계획을 수립하여 이사회를 정기적으로 개최하고, 필요한 경우 임시이사회를 수시로 개최하여 회의를 활성화할 것을 권고한다.

분석 결과, 평균 회의 횟수는 11.6회였으며 규모별 차이는 크지 않았다. 다만, 다른 지표들과 마찬가지로 횟수를 단순 비교하여 이사회의 활동성을 평가하는 것에는 한계가 있다. 회의 시간이나 방식 등에 따라 회의의 실효성이 차별화되기 때문이다.

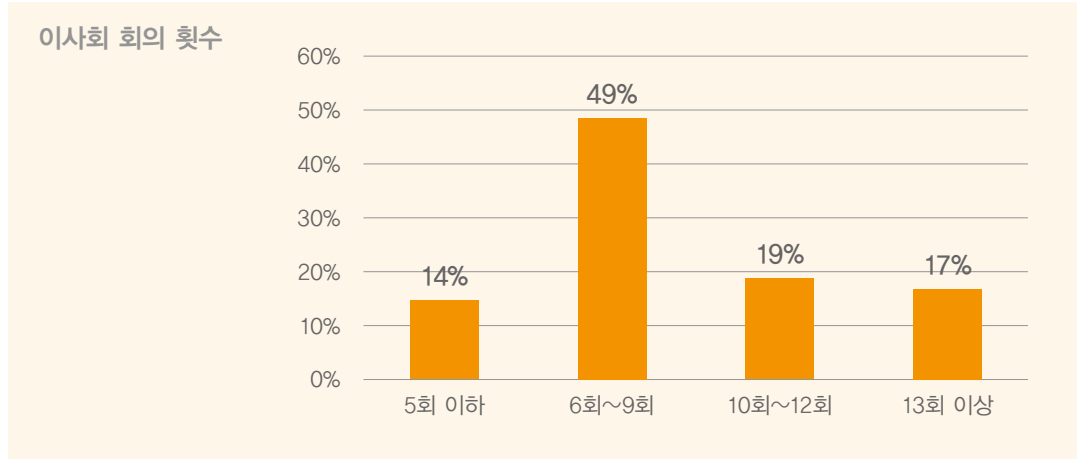
한편, 사외이사 중 72%가 100%의 이사회 출석률을 보여 이사회에 적극적으로 참여하고 있는 모습을 보였다.

이사회 회의 횟수



 **미국 현황**

미국 S&P 500 기업의 평균 회의 횟수는 9.4회였으며, 6~9회의 이사회를 개최하는 경우가 가장 많았다.

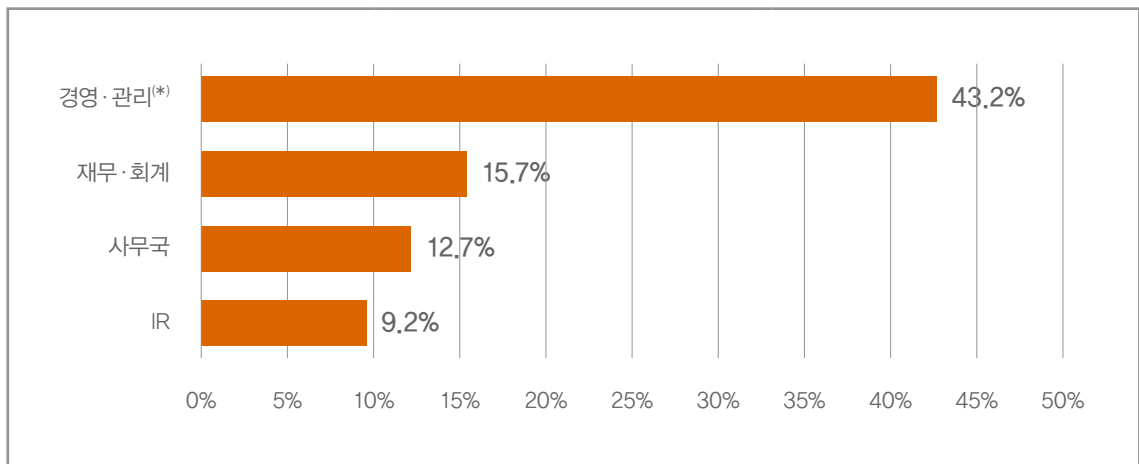


* 출처: SpencerStuart가 발표한 '2021 U.S. Board Index'에서 발췌 및 수정

(2) 사외이사 지원 전담부서

사외이사 지원 전담부서를 살펴보면 경영·관리 관련 부서가 43.2%로 가장 많았고, 재무·회계 관련이 15.7%, 이사회 사무국이 12.7%였다. 그 외에는 IR, 준법, 내부회계, 감사 순으로 나타났다. 전담부서 내용을 기재하지 않았거나 별도의 부서가 없다고 기재한 경우는 6.5%였다.

사외이사 지원 전담부서 (전체)



(*) 경영·관리: 경영개선·관리·지원·기획·진단, 기업문화, 윤리경영, 커뮤니케이션, ESG 등 포함

(3) 사외이사 평가

지배구조 모범규준은 개별 이사의 활동 내용은 공정하게 평가하고, 그 평가 결과를 보수 및 재선임 결정 등에 반영할 것을 권고한다. 조사 대상 회사 중 사외이사 개별 평가를 실시한다고 공시한 회사는 32%였으며, 개별 평가를 실시하지 않는 회사의 경우 이사회 차원의 평가를 실시한다고 공시한 회사가 많았다.

개별 평가를 실시하는 회사 중 외부 평가를 실시하는 회사는 4%로 낮은 비율을 보였다. 내부 평가의 경우 소수의 회사가 상호 평가나 직원 평가를 실시하는 것으로 공시하였으나,¹² 평가 주체를 명확히 기재하지 않은 경우가 많아서 정확한 현황을 파악하는 데 한계가 있었다.

한편, 47%의 회사가 사외이사 재선임 여부에 평가 결과를 반영한다고 공시하였는데, 이는 사외이사에 대해 정형화된 개별 평가를 실시하지 않더라도 개별 이사의 특정 정보를 재선임 여부에 고려하고 있음을 의미한다.

미국 현황

대부분(98%)의 회사가 이사회 평가를 실시하고 있으며, 이 중 47%에 해당하는 회사가 개별 이사에 대한 평가를 실시하는 것으로 나타났다. 또한 외부 평가를 실시하는 비율은 22%였고, 이 중 상당수가 외부 평가를 정기적 혹은 2~3년마다 진행하고 있었다.

* 출처: SpencerStuart가 발표한 '2021 U.S. Board Index'에서 발췌

무엇을 어떻게 평가해야 할까?

이사회 평가를 역할 개선을 위한 실질적인 수단으로 활용하기 위해서는, 평가 방법과 평가 결과의 반영 절차 등이 구체화되어야 한다. 평가 범위(구성, 문화, 활동성, 실무 등), 대상(이사회, 위원회, 개별 이사), 항목(평가 대상별), 주체(외부, 자기·상호·직원), 방법(설문지, 토론, 인터뷰) 등에 대한 논의가 포함되어야 하며, 평가 결과에 대응한 후속 절차, 평가에 대한 공시 방안에 대한 검토도 필요하다. 후속 절차를 위해 이사회는 누구에게 해당 업무를 맡길 것인지를 가장 먼저 결정해야 하며, 지정된 담당자는 평가에서 도출된 개선 사항을 실행에 옮기기 위한 계획을 수립해야 한다.¹³

12 이 중 공기업에 해당하는 4개 사는 공공기관운영법에 따라 사외이사 평가를 실시하였다.

13 보다 상세한 내용은 삼일PwC 거버넌스센터 홈페이지 [「Online Library - 기업지배구조: 효과적인 이사회 평가」](#) 내용 참고

6. 이사회 내 위원회

(1) 이사회 내 위원회 개수

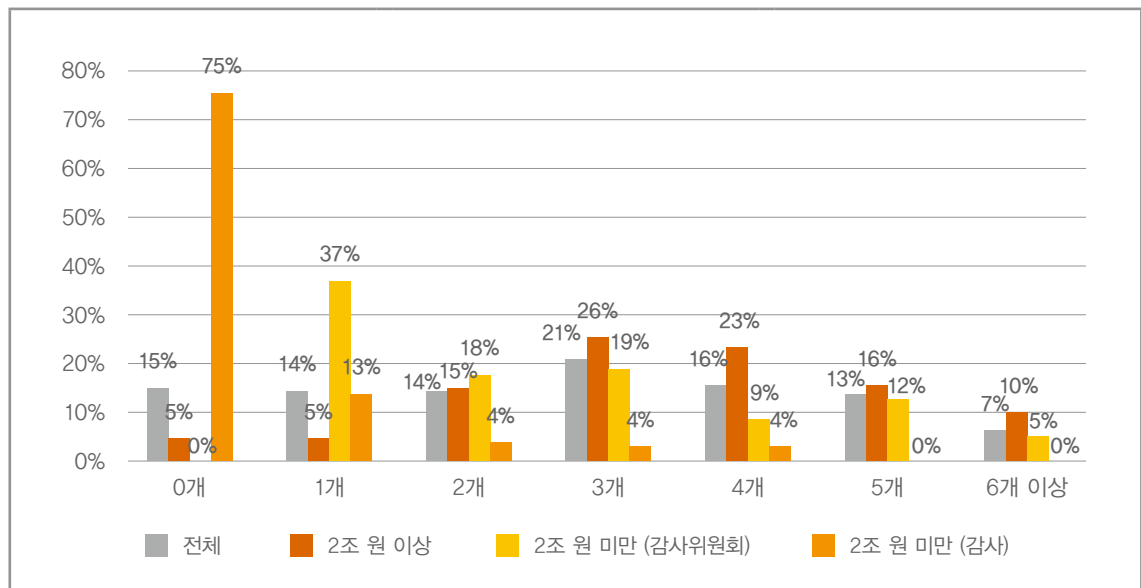
이사회에는 특정 기능과 역할을 수행하는 위원회를 설치하여 운영할 수 있다. 분석 결과 이사회 내 위원회의 평균 개수는 2.8개로 나타났다. 자산 규모별로 살펴보면, 상법에 따라 감사위원회, 사외이사후보추천위원회를 의무적으로 설치해야 하는 2조 원 이상 회사는 평균 3.4개의 위원회를 두고 있었다.

2조 원 미만 회사 중 자발적으로 감사위원회를 설치한 회사의 경우 평균 2.6개의 위원회를 두고 있었으며, 감사를 설치한 회사의 경우 75%가 이사회 내 위원회를 설치하고 있지 않은 것으로 나타났다.

	평균	최소	중간	최대
전체	2.8개	0개	3개	8개
2조 원 이상	3.4개	0 ^(*) 개	3개	8개
2조 원 미만 감사위원회 설치	2.6개	1개	2개	8개
2조 원 미만 감사 설치	0.5개	0개	0개	4개

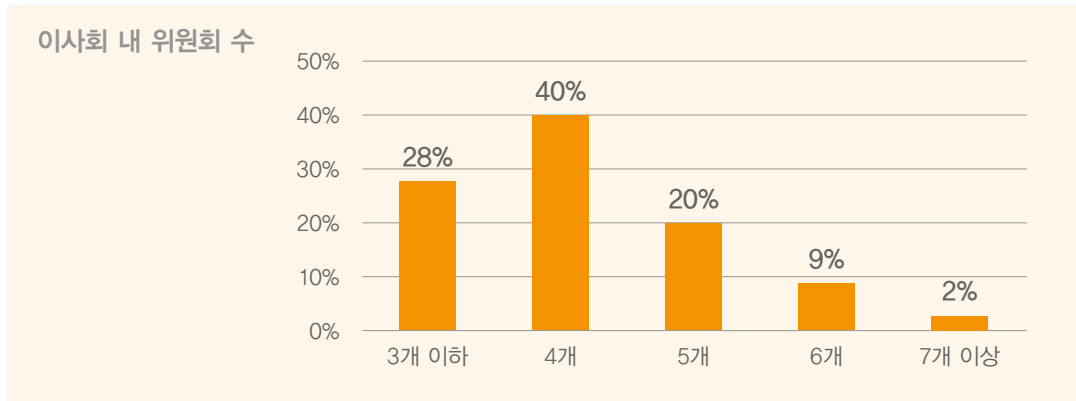
(*) 분석 대상 회사는 연결재무제표 기준 자산총액 2조 원 이상 회사이므로 감사위원회 의무 설치 요건의 적용 대상이 아닌 회사가 포함되어 나타난 결과이다.

이사회 내 위원회 개수



 **미국 현황**

평균 4.2개의 이사회 내 위원회를 설치하고 있었고, 가장 많은 수의 위원회를 설치한 회사는 7개의 위원회를 운영하고 있는 것으로 나타났다.

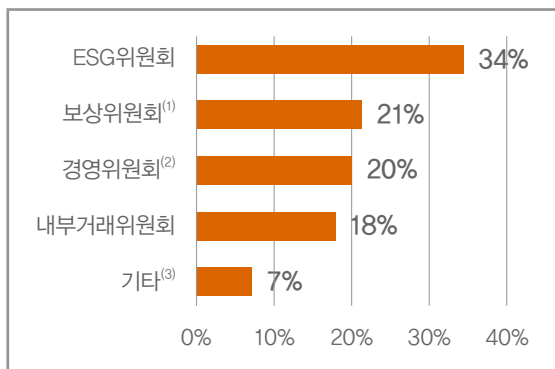


* 출처: SpencerStuart가 발표한 '2021 U.S. Board Index'에서 발췌 및 수정

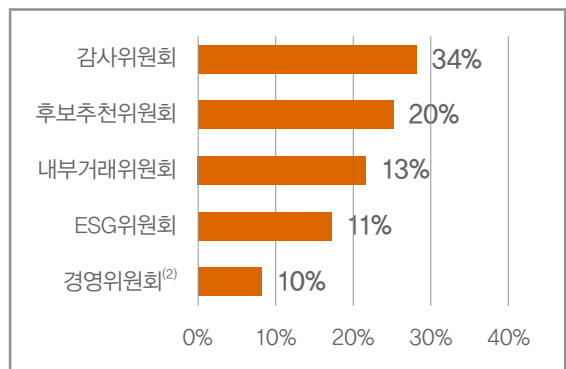
(2) 위원회 종류

2조 원 이상 회사는 상법에 의해 강제되는 위원회인 감사위원회와 사외이사후보추천위원회를 제외하고 ESG위원회, 보상위원회, 경영위원회, 내부거래위원회 순으로 설치하고 있었다. 2조 원 미만 회사의 경우 감사위원회와 후보추천위원회 설치 비율이 높았고 그 뒤로 내부거래위원회, ESG위원회 순이었다.

위원회 설치 현황 (2조 원 이상)^(*)



위원회 설치 현황 (2조 원 미만)



(*) 감사위원회와 사외이사후보추천위원회는 제외하였음

- (**) (1) 보상위원회: 보수위원회, 평가보상위원회, 인사평가보상위원회 등 포함
 (2) 경영위원회: 투명경영위원회, 정도경영위원회, 집행위원회, 미래전략위원회 등 포함
 (3) 기타: 리스크위원회, 재무위원회, 투자위원회, 윤리위원회, 해외사업위원회 등 포함

어떤 위원회가 필요할까?

이사회 내 위원회 운영은 이사회 업무 수행의 전문성과 효율성을 높일 수 있는 대표적 방안이다. 규모나 업종 등 회사의 특성에 따라 이사회 내 위원회 중 일부는 법에서 설치를 요구하지만, 그 외 위원회를 설치하고 어떻게 운영할 것인가는 이사회에 판단 사항이다. 판단을 위해 다음 사항을 고려할 수 있다.

- 기존 위원회가 이슈를 감독할 능력이 있는가?
- 이사회는 어떤 메시지를 보내길 원하는가?
- 기존 위원회 중 하나를 재구성할 수 있는가?
- 전체 이사회와 어떻게 소통할 것인가?
- 이사회에 여력(규모와 역량)이 있는가?

(3) 주요 위원회 구성

지배구조 모범규준은 이사회 내 위원회의 독립성과 전문성을 보장하기 위하여 사외이사가 위원회에서 주도적 역할을 할 수 있어야 하고, 이를 위해 위원회의 과반수를 사외이사로 구성할 것을 권고한다. 특히 감사위원회, 보상위원회, 내부거래위원회, 사외이사후보추천위원회는 전원 사외이사가 바람직하다고 언급하고 있다.

분석 대상 회사 중 감사위원회를 설치한 회사의 감사위원회 평균 구성원 수는 3.3명이었으며 거의 모든 경우 전원 사외이사로 구성되어 있었다.

위원회	평균 구성원 수	평균 사외이사 비율
감사위원회	3.3명	99%
사외이사후보추천위원회	3.7명	77%
ESG위원회	4.1명	76%
보상위원회	3.5명	79%
내부거래위원회	3.4명	83%

마치며

단순히 공시 정보를 통해, 특정 회사의 이사회가 실질적으로 기능하고 있는지 또는 기업의 지속가능한 성장에 효과적으로 기여하고 있는지를 판단하는 데에는 한계가 있다. 그러나 다른 회사들과 비교하고 추이를 살펴보는 것은 출발점으로서 의미를 갖는다. 다만, 다른 지배구조 요소들과 마찬가지로 이사회의 구성과 운영에 있어 하나의 정답은 없으므로, 모범기준을 기본으로 하여 기업 내외부의 전문가 의견을 수렴하고 기업에 적합한 모델을 찾아가야 할 것이다.

현실적인 어려움에도 불구하고 이사회 역할의 선진화는 반드시, 그리고 빠르게 해결해야 할 과제가 되었다. E와 S 측면의 성공적인 경영은 G가 뒷받침되어야 하고, 그 핵심에 이사회가 있기 때문이다.



QR코드를 스캔하시면, 이사회 관련 업무에 참고하실 수 있는
주제별 가이드를 찾으실 수 있습니다.



삼일PwC 거버넌스센터

 02-709-0709

 kr_sgc@pwc.com

sgc.samil.com

S/N: 2209W-RP-033

© 2022 Samil PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.