



삼일회계법인

거버넌스 포커스

2026년 6월 · Vol.36



삼일PwC 거버넌스센터
sgc.samil.com

이사회 규모와 구성

고려대학교 경영대학 조명현 교수

Contents

Executive Summary	02
1. 이사회 규모	04
2. 이사회 구성	06
(1) 사내이사 vs. 사외이사 vs. 기타비상무이사	
(2) 이사회 구성의 원칙: 독립성, 전문성, 다양성	
3. Board Skill Matrix (BSM)	12
Check points: 현황 진단과 개선 방향	13



외부 기고문은 필자 개인의 의견으로서 삼일PwC의 공식적 견해와 다를 수 있으며,
기고자의 의견을 최대한 존중해 원문 그대로 게재함을 양지하시기 바랍니다.

1. 이사회 규모: 정답은 없지만 한국은 확대 필요



한국 자산총액 2조 원 이상 상장사



7.5 명
이사회 규모



4.5 명
사외이사 수



미국 S&P 500 기업



10.7 명
이사회 규모



9.2 명
사외이사 수

→ 기업 특성(산업, 사업구조, 규제 환경)에 맞는 유연한 최적 규모 결정이 필요하나, 한국 기업은 글로벌 대비 이사회 규모와 사외이사 수 모두 부족한 상황

2. 이사의 명칭과 역할은 달라도 책임은 동일



사내이사

특징

대표이사 포함
회사 C-레벨 집행임원

주요
역할

사업 및 관련된 투자에 대한
전문성과 인사이트 제공



사외이사

회사 외부 전문가

기능적 전문성을 사업에
적용하여 의사결정에 도움,
이사회 독립성 구축



기타비상무이사

모회사·외부 대주주가 파견

모회사·대주주의 의사 대변

3. 사외이사 비율 확대에 대한 찬반양론

- **찬성:** 독립성 강화 및 집단지성 기반 의사결정
- **반대:** 사업 전문성(전현직 CEO 경력 등)이 부족한 사외이사 비중이 높으면 의사결정이 왜곡될 가능성 존재

→ 사내이사 축소보다 '이사회 규모 확대 + 전문성 있는 사외이사 보강'이 현실적인 해법

4. 이사회 구성: 독립성, 전문성, 다양성의 조화

 독립성	첫 단추는 선임 과정의 독립성 → 이사회추천위원회가 능동적으로 후보를 발굴·검증해야 함
 전문성	기능적 전문성보다 사업에 필요한 전문성 이 핵심 → C-레벨 경력에 기반한 사업, 기업경영 전문성 보강
 다양성	다양한 배경과 사고가 집단지성 의 핵심 → 성별, 연령, 국적, 인종, 문화적 배경, 전문 분야 등의 다양성 고려

5. BSM(Board Skill Matrix) 활용은 글로벌 베스트 프랙티스

- 전략 목표 대비 이사회 역량을 구조적으로 점검
- 투자자와의 소통 및 이사 선임 시 활용



1. 이사회 규모

하나의 정답은 없다.

그러나 한국 기업은 좀 더 규모를 확대할 필요

기업의 성과와 가치를 높이는 이사회 규모는 어느 정도 되는가? 이 질문은 기업현장 뿐만 아니라 학계에서도 중요한 이슈였다. 여러 실증 연구가 진행되었는데 결론은 이사회의 최적 규모에 대해서는 하나의 정답은 없으며, 기업이 속한 산업의 특성, 복합기업 여부, 규제 환경 등을 함께 고려해서 기업이 자신에게 맞는 규모를 선택해야 한다는 정도로 연구결과들이 정리된다. 이는 우리들이 생각할 수 있는 상식적 결론과 부합하는 것처럼 여겨진다.

예를 들어, 기업이 복합기업이라서 여러 사업을 함께 영위하는 경우 각 사업에 대한 전문성을 갖춘 이사들과 더불어 관련된 다양한 기능별 전문성을 갖춘 이사들이 필요할 것이니 이사회 규모가 큰 것이 당연해 보인다. 반면 단일 사업일 경우 사업 및 기능별 전문성을 갖춘 이사의 수가 많을 필요가 없으니 규모가 작은 것이 신속한 의사결정 등을 위하여 바람직할 것이다.

만약 기업이 금융업처럼 많은 규제와 다양한 상품이 존재하는 산업에 속해 있다면 더 다양한 법적, 사업적 전문성을 가진 이사진이 필요할 것이다. 즉 이사회 규모의 크기가 좀 더 좋은 성과를 내는데 도움이 될 수 있다.

사업이 복합적이거나 규제, 기술 등의 사업 환경이 빨리 변하면, 이사회 내에 필요한 위원회가 늘어날 수밖에 없다. 만약 이사의 수가 충분하지 않은 상황에서 위원회 수가 늘어나면 한 명의 이사가 심할 경우 4-5개의 위원회에 중복해서 속하거나 전문성과 무관한 위원회에도 속할 수 있다. 이런 상황은 위원회 기능의 충실성을 위태롭게 한다.

	미국 S&P 500 기업	한국 자산총액 2조 원 이상 상장사
이사회 규모	10.7명	7.5명
사외이사 수	9.2명	4.5명

2025년 기준 미국 S&P 500 이사회 규모는 평균 약 10.7명이며 이 중 사외이사는 약 9.2명이다. 한국의 경우, KOSPI 상장기업 중 자산총액 5천억 원 이상 비금융회사 (496개)의 경우 이사회 규모는 평균 6.4명이다. 자산총액 2조 원 이상 회사의 경우는 평균 7.5명의 이사회 규모를 지니고 있으며 사외이사는 4.5명 내외인데, 비슷한 규모의 글로벌 회사들과 비교하여 이사회 규모도 작고 사외이사 수도 적은 편이다. **한국 기업을 둘러싼 지정학적, 경제적, 사회적 환경이 더욱 복잡해지는 현실을 감안할 때, 사업 관련 다양한 전문성을 지닌 유능한 사외이사 수를 늘려 이사회 규모를 확대함으로써 이사회의 역량을 보강할 필요가 있어 보인다.**



2. 이사회 구성

(1) 사내이사 vs. 사외이사 vs. 기타비상무이사 : 다른 역할 그러나 같은 책임

이사회(board)를 구성하는 이사진(directors)은 각국의 법률에 따라서 다소의 차이는 있지만 대체적으로 사내이사와 사외이사로 구성된다. 사내이사는 회사의 C-레벨 집행임원(officer)들이 맡는다. 사외이사는 이름 그대로 회사 외부의 인물들이 주주총회에서 선출되어 그 임무를 수행한다.

이사의 구분		
 사내이사	일반적으로 대표이사를 포함하는 사내이사는 회사의 사업에 대한 전문성을 이사회에 더하는 역할을 한다. 회사의 전반적인 상황 및 사업 관련 투자결정 등에 대한 인사이트를 제공할 수 있는 역량이 요구된다.	
 사외이사	외부의 다양한 전문가들로서 이사회에 기능적 전문성을 제공한다. 더 나아가 이러한 기능적 전문성을 회사 사업에 응용하여 이사회 의사결정에 도움을 주는 역할을 한다. 투자자들은 이들이 이사회의 독립성을 구축하는데 핵심적인 역할을 하기를 기대한다.	
 기타비상무이사	지주회사 구조나 모회사-자회사의 지배구조를 가진 그룹에서는 일반적으로 자회사의 이사회에 모회사의 의사를 대변할 수 있는 인물을 기타비상무이사라는 명칭으로 파견한다. 지배주주가 아닌 외부의 대주주도 주주간 협약 등에 의하여 기타비상무이사를 파견하기도 한다. 기타비상무이사는 사내이사는 아니지만 경영진 등으로부터의 독립성이 중요한 사외이사와의 구별된다.	

사내이사, 사외이사, 그리고 기타비상무이사는 그 명칭과 역할이 다르지만, 모두 이사로서 같은 책임을 지고 동등한 의결권을 행사한다.

미국의 경우, 법적으로 집행임원(officer)과 이사(director)는 그 역할이 엄격히 분리되어 있다. 하지만 실제로는 회사의 CEO가 이사회에 일원으로 참여하는 경우가 대부분이고 CFO 등의 고위집행임원들이 사내이사로 활동하는 경우도 꽤 있다. 이들은 이사회에 의해 임명된 집행임원이지만 필요할 경우 이들이 이사(director)직을 겸하는 것이다.

한국의 경우는 약간 차이가 있다. 한국에도 집행임원제도가 있지만 실무적으로 활성화되어 있지는 않으며, 미국에는 없는 대표이사라는 제도가 있다. 대표이사는 상법상 주식회사 등의 법인을 대외적으로 대표하고 대내적으로 업무를 총괄하는 권한과 책임을 가진 핵심 임원이다.

현장에서는 대표이사 명칭은 CEO와 혼용되어 사용되고 실제로 동일 인물인 경우가 대부분이다. 하지만 둘은 다른 직함이다. 대표이사와 CEO 모두 회사를 대표하여 그 임무를 수행한다는 점에서 유사하지만 엄격히 말하면 대표집행임원인 CEO와 대표이사는 다른 개념인 것이다. 대표이사는 '각자 대표'처럼 복수의 대표이사가 존재할 수 있으며, 이 경우 모든 대표이사가 CEO인 것은 아니다. 또한 이런저런 이유로 CEO가 이사회에 이사로서 참여하지 않는 경우도 제법 존재한다.

최근 상법 개정으로, 사외이사는 내년부터 독립이사(independent director)로 그 명칭이 변경된다. 독립이사라는 명칭은 미국의 회사법과 증권상장규정 등에서 사용되는 용어로서 미국에서 널리 사용되고 있다. 독립이사는 회사의 이사로서 보수를 받는 것 이외에는 회사와 다른 경제적 이해관계를 가지지 않는 이사를 말한다. 미국 S&P 500 이사회의 독립이사 비율은 2025년 현재 85%에 이른다. 이와 대조적으로 KOSPI 상장기업 중 자산총액 5천억 원 이상 비금융회사(496개)의 사외이사 비율은 약 48%이며, 자산총액 2조 원 이상인 회사의 경우에도 60%에 불과하다.





사외이사 비율이 낮은 한국 기업 이사회에서 사외이사 비율을 높여야 하는가에 대해서는 찬반양론이 존재한다. 찬성하는 쪽은 사내이사의 경우 이사회에서 CEO와 다른 의견을 내기 어렵기 때문에, 다양한 배경을 가진 이사들의 집단지성을 바탕으로 의사결정을 하는 이사회에 참여하는 것은 이사회 자리를 낭비하는 것이라는 입장이다. 즉, 개별 이사의 독립성을 중시한다. 이 논거를 바탕으로 미국 기업은 지속적으로 CEO 외의 사내이사 수를 줄이고 사외이사 수를 늘려왔다.

반면, 반대하는 쪽은 다른 기업에서 전현직 CEO로 활약한 사람들이 주로 사외이사로 참여하는 미국과 한국은 사정이 다르다고 주장한다. 한국 기업의 사외이사는 전직 관료, 교수, 법률가 등이 높은 비중을 차지하다 보니 사업에 대한 전문성이 떨어지는 경우가 많고, 이들이 감독 차원을 넘어 투자 등의 안건을 적극 주도하게 되면 잘못된 의사결정을 내릴 가능성이 높다는 의견이다. 따라서 사업 전문성을 지닌 사내이사가 일정 수준 필요하다고 주장한다. 사외이사 비율이 너무 높아서는 곤란하다는 것이다.

앞서 기술했지만 **현재 한국 상황에서 사내이사 수를 축소할 필요는 없지만 이사회 규모를 확대하는 것이 필요하고, 늘어나는 이사는 다양한 전문성을 지닌 사외이사로서 채우는 것이 바람직하다고 생각한다.**

(2) 이사회 구성의 원칙

: 독립성, 전문성, 다양성의 조화

앞에서 논의한 내용을 바탕으로 이사회 구성을 어떻게 해야 할 것인가를 고민할 때 고려해야 하는 세 가지 핵심 요소는 **독립성, 전문성, 다양성**이다.



독립성: 선임 과정의 독립성 담보가 첫 과정

이사회는 경영진으로부터 독립적으로 구성되어야 한다. 이사진이 독립적이지 못하면 이사회에서 경영진과 다른 목소리를 내기 어렵다. 특히 이사회의 핵심 기능인 경영진 감독과 성과평가 기능이 제대로 작동하기 어렵고 경영진 보수와 재선임 의사결정이 왜곡될 수 있다. 사외이사의 독립성은 선임 과정이 독립적일 때 높아질 수 있다.

독립성은 경영진으로부터의 독립성만 중요한 것이 아니다. 몇몇 기업에서는 과점주주들이 존재해서 이들이 사외이사를 추천하고 추천된 인사가 이사회에 진입하여 있다. 과점주주 추천 사외이사는 자신을 추천한 주주를 대변하는 역할을 해서는 안 된다. 모든 이사는 회사와 전체주주의 이익을 위해서 임무를 수행해야 한다.

이사회 독립성의 첫 단추는 사외이사 선임 과정의 독립성이다. 선임 과정이 독립적이지 못하면 선임된 이사회도 독립적이지 못할 가능성이 높다. 한국의 경우, 사외이사의 추천경로가 대부분 이사회로 공시되고 있는데 이는 이사회 내 이사회추천위원회가 설치된 회사는 이사회로 추천인을 표시하기 때문이다. 하지만 현실은 대주주, 경영진 등 회사측이 추천한 인사를 이사회추천위원회에서 심의하여 의결하는 경우가 대부분일 것이다. 이사회추천위원회가 능동적으로 후보를 발굴하고, 후보와의 사전 커뮤니케이션 등의 절차를 통해 이사회에 필요한 인사를 공식적 이사 후보로 추리는 방식으로 독립성 이슈를 해결해 나가야 할 것이다.



전문성: 사업 전문성과 기능별 전문성

이사회 구성 시 전문성은 또 하나의 중요한 고려 요소이다. 이때 더 중요한 것은 개별이사 고유의 기능적 전문성보다, 회사가 처한 사업 환경에서 이사회에 요구되는 전문성이다. 이러한 전문성 확보를 위하여 이사회는 주도적으로, 회사를 둘러싼 사업 환경에서 전략적 의사결정과 경영 감독에 필요한 전문성을 파악하고 이를 BSM(board skill matrix)으로 정리해서 지속적으로 업데이트해야 한다.

이사의 전문성, 특히 사업 및 경영 전문성은 이사회 중심 경영의 필수조건이다.

따라서 이사진은 자신들이 가진 기능적 전문성을 회사의 사업과 관련하여 유기적으로 응용함으로써 일정 수준의 사업 및 경영 전문성을 획득하도록 노력하여야 한다. 이러한 노력이 없다면, 아무리 기능적 전문성이 출중한 이사회라도 감독형 혹은 적극참여형이든¹ 관계없이 이사회 중심 경영은 쉽지 않은 일이 될 것이다.

대부분의 한국 기업의 사외이사들은 기능별 전문가인 경우가 많다. 최근 상당히 달라지고는 있지만 아직 해당 회사의 사업과 관련된 전문성을 가진 사외이사는 그 비율이 낮다. 따라서 **선임 과정에서 사업 전문성을 가진 이사를 선임하도록 하는 노력이 필요해 보인다.** 유관 사업 분야의 C-레벨 경험이 있는 인물이라면 가장 바람직할 것이다. 차선택으로는 사업 분야는 다를 지라도 C-레벨의 경험을 가진 기업경영 전문성을 가진 이사의 비율을 높이는 것을 고려해 볼 수 있다. C-레벨 경력의 이사는 경영 프로세스 전체를 본 경험을 바탕으로 이사회에 전문경영인의 인사이트를 더해 줄 수 있을 것이다.

1 거버넌스 포커스 Vol.33, 이사회, 무엇을 어떻게 해야 하는가?, 2026.03



다양성: 성별, 연령, 배경, 국적 등

다양성은 비교적 최근에야 이사회 구성과 관련하여 고려해야 하는 중요 요건으로 등장했다. '다양성'의 중요성은 생물학에서 가장 먼저 주목받았다. 특정 생물학적 종(species)이 멸종하지 않고 살아남기 위해서는 다양성(특히 유전적 다양성)이 필수적이라고 한다. 유전자가 다른 다양한 개체가 종 내에 있어야 전염병, 급격한 기후변화 등의 문제에 적응하고 살아남을 확률을 높이기 때문이다. 마찬가지로 기업이 경쟁우위를 가지며 빠르게 변화하는 경영 환경 속에서 생존할 확률을 높이기 위해서는 기업경영의 중심에 있는 이사의 다양성이 필수적인 것으로 간주된다. **이사의 가치는 집단지성(collective wisdom)의 발현에서 나온다. 그리고 이 집단지성의 핵심은 다양한 '배경과 사고'이다.**

이사의 다양성(board diversity)은 성별, 연령, 국적, 인종, 문화적 배경, 전문 분야 등 다양한 배경을 가진 인물들로 기업의 이사회를 구성하는 것을 의미한다. 다양성이 높은 이사회는 다양한 이해관계자의 시각을 경영에 반영할 수 있다. 또한 다양한 관점에서 잠재적 리스크를 검토함으로써 경영 감독기능을 강화할 수도 있다. 당연히 여기서 말하는 다양성은 이사의 전략 목표 달성이라는 관점에서 필요한 다양성을 의미한다.

다양성 중 성별 다양성 확보를 위해서 프랑스, 노르웨이처럼 법적으로 쿼터를 정하는 국가들도 있다. 한국은 전체 이사가 특정 성(남성 혹은 여성)으로 구성되어서는 안 된다는 법령이 시행되고 있다. 2025년 기준 S&P 500 전체 이사 중 35%가 여성이며, 50%가 여성 또는 소수집단에 해당한다. 한국의 경우, 자산총액 2조 원 이상인 회사의 여성 이사는 평균 1.1명으로, 전체 이사의 15%를 구성하고 있는데, 이 비율은 자산총액이 2조 원 미만인 회사에서는 더욱 낮아지는 모습을 보여준다. 글로벌 기업과 비교 시, 한국 기업의 성별 다양성이 좀 더 커져야 한다는 점을 시사한다. 최근의 한국 기업에 대한 연구들은 이사의 성별, 연령, 전문성 등 다양성이 높은 기업일수록 재무적 성과인 ESG 성과가 더 높게 나타나는 경향이 있는 것을 보여준다.

3. Board Skill Matrix (BSM)

BSM은 이사회가 회사의 전략적 목표를 달성하는데 필요한 역량을 잘 갖추고 있는지 점검하는 도구이다. 외부투자자 등에게 이사회의 전문성과 다양성을 보여줄 수 있으며 신규 이사 후보 선정 시 유용하게 활용된다. 또한 전략적 목표와 관련하여, 이사회 구성의 적정성을 한눈에 파악하게 한다. 이러한 장점으로, 해외에서는 BSM의 도입과 공시가 베스트 프랙티스로 자리 잡아가고 있다.

자격 요건 및 전문성		Hoffman	Johnston	List	MacGregor	Mason	Nadella	Peterson	Pritzker	Rainey	Scharf	Stanton	Walmsley
	이사회 다양성 전세계 고객, 파트너, 직원, 정부 및 기타 이해관계자의 요구와 관점에 대한 이사회의 이해를 확장하는 성별, 민족 또는 기타 관점의 대표성		✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓
	재무 금융 회사의 리더십 또는 기업 재무 기능의 관리를 통해 복잡한 재무 관리, 자본 배분 및 재무 보고 프로세스에 대한 숙련도 보유	✓	✓		✓					✓	✓	✓	
	글로벌 비즈니스 다양한 비즈니스 환경, 경제 상황, 문화, 규제에 대한 이해와 글로벌 시장 기회에 대한 폭넓은 관점을 바탕으로 전 세계 시장에서 비즈니스 성공을 이룬 경험	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	리더십 주요 기업에서의 폭넓은 리더십 경험을 통해 조직, 프로세스, 전략 기획 및 리스크 관리에 대한 실무적 이해 보유. 인재 육성, 승계 계획, 변화 주도 및 장기 성장 추진에 강점 입증	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	인수합병(M&A) 인수 및 기타 사업 결합을 통해 성장을 주도한 이력. "구축 또는 인수" 결정을 평가하고, 회사 전략 및 문화와의 적합성을 분석하며, 거래의 가치를 정확히 평가하고 운영 통합 계획을 검토하는 능력 보유	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	영업 및 마케팅 판매 성장, 시장 점유율 확대, 브랜드 인지도 및 자산 구축, 기업 평판 강화를 위한 전략 개발 경험		✓	✓		✓	✓				✓		✓
	기술 기술 분야에서의 폭넓은 경험을 통해 기술 트렌드 예측, 인공지능과 같은 파괴적 기술을 통한 혁신, 새로운 비즈니스 모델 창출, 사이버 보안과 같은 복잡한 리스크 관리 방법에 대한 지식 보유	✓				✓	✓				✓	✓	

Source: Microsoft, Proxy Statement 2025

S&P 500 기업의 경우, BSM을 Proxy Statement(위임장 설명서)에 포함하는 비율이 2020년 38%에서 2024년 73%로 급격히 늘었다. 한국기업들도 BSM을 공개하고 있으나 아직까지 그 수가 많지는 않다. 관심 있는 한국 기업의 홈페이지나 지속가능경영보고서 등을 통해 BSM을 한번 확인해 보자. 투자자 관점에서, 한국 기업 이사진의 전문적 역량과 여러 측면의 다양성에 대해 어떠한 평가를 내리겠는가?



현황 진단과 개선 방향



현황 진단

- 비슷한 규모의 글로벌 회사들과 비교하여 이사회 규모도 작고 사외이사 수도 적은 편
- 이사 1인당 위원회 활동 부담 과중

사업 이해도 높은 사외이사 부족

이사 후보 선정 시 대주주, 경영진 등 회사측이 추천한 인사를 이사회추천위원회에서 심의하여 의결하는 경우가 대부분

한국 기업들도 BSM을 공개하고 있으나 아직까지 그 수가 많지는 않은 상황



개선 방향

유능한 사외이사 수를 늘리고 이사회 규모를 확대하여 이사회 역량 보강

- 사내이사 수를 필요한 수준을 유지하되 이사회 규모 확대 필요
- C-레벨 경험에 기반한 기업경영 전문성을 가진 이사 비율 증대

사외이사 선임 과정의 독립성 확보 필요

- 이사회추천위원회가 능동적으로 후보 발굴
- 후보와의 사전 소통 등 공식적인 이사 후보를 선정하는 절차 마련

BSM을 활용하여 이사회 역량 점검 및 투자자와의 소통 체계화

삼일PwC 거버넌스센터

신왕건 센터장

wangkun.shin@pwc.com

하미혜 Managing Director

mihye.ha@pwc.com

류주연 Director

joo-yeon.ryu@pwc.com

손현정 Senior-Associate

hyunjung.son@pwc.com

허제현 Partner

je-heon.heo@pwc.com

권은정 Director

eun-jeong.kwon@pwc.com

한명희 Manager

myunghee.han@pwc.com

이솔지 Senior-Associate

solji.lee@pwc.com



삼일회계법인

삼일회계법인의 간행물은 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 제작된 것으로, 구체적인 회계이슈나 세무이슈 등에 대한 삼일회계법인의 의견이 아님을 유념하여 주시기 바랍니다. 본 간행물의 정보를 이용하여 문제가 발생하는 경우 삼일회계법인은 어떠한 법적 책임도 지지 아니하며, 본 간행물의 정보와 관련하여 의사결정이 필요한 경우에는, 반드시 삼일회계법인 전문가의 자문 또는 조언을 받으시기 바랍니다.

S/N: 2606W-RP-089