pwc 삼일회계법인

거버넌스 포커스

2026년 10월 · Vol.40



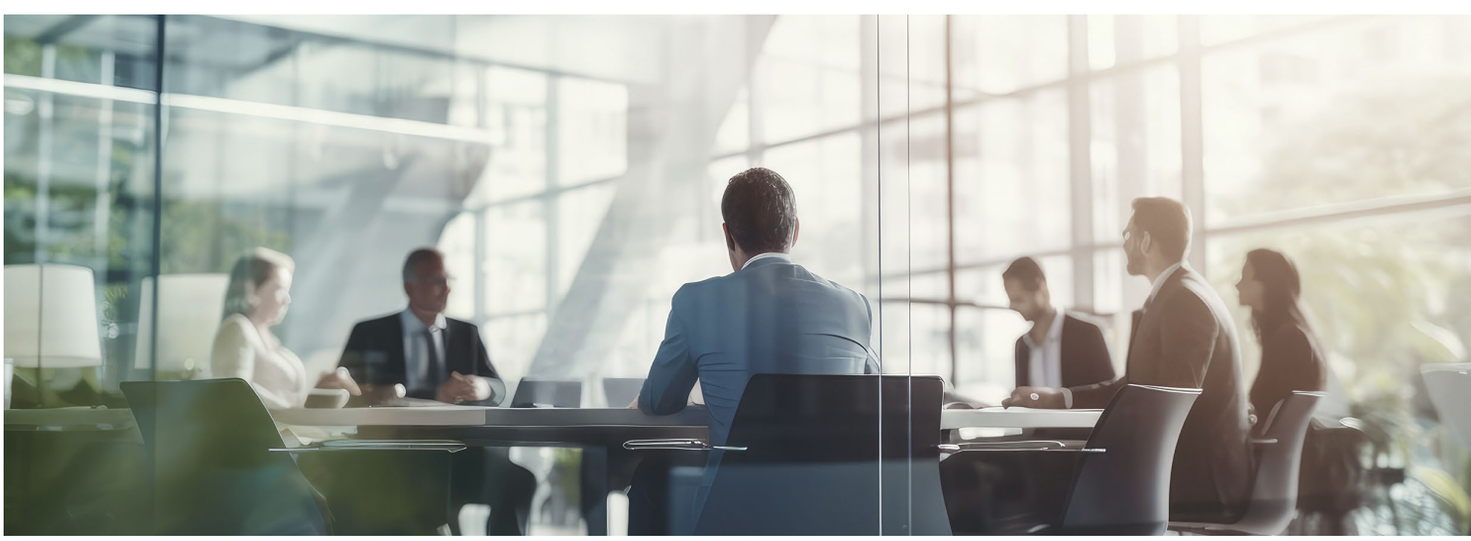
삼일PwC 거버넌스센터
sgc.samil.com

이사회 지원 – 이사회의 보이지 않는 경쟁력

삼일PwC 거버넌스센터

Contents

Executive Summary	02
1. 이사회 지원 조직의 역할과 중요성	04
2. 이사회 운영 기반 구축	06
3. 효과적인 회의 운영 지원	07
4. 독립이사 역량 개발과 정보 제공	08
5. 이사회 활동 투명성 제고와 공시	09
맺음말	10
Check points : 현황 진단과 개선 방향	11



Executive Summary

1. 이사회 효과성은 우수한 이사의 선임만으로 확보되지 않는다

- 이사회사무국을 별도로 운영하는 유가증권시장 상장사는 약 11%에 불과
  (대부분 기능 부서가 담당 인력을 지정하는 방식이라 전문성과 연속성 확보가 어려움)
- 해외에서는 이사회 지원을 거버넌스 전문 기능으로 인식

2. 이사회 지원 기능의 주요 역할

1 이사회 운영 기반 구축

- 이사회 및 위원회 운영규정 정비
- 연간 이사회 캘린더 및 안건 계획 수립
- 환경 변화를 반영한 운영규정 · 절차의 정기 점검

이사회가 특정 인물의 역량이나 관행에 의존하지 않고 체계에 의해 운영되도록 지원



2 효과적인 회의 운영 지원

- 안건 우선순위 및 논의 시간 배분 조정
- 핵심 쟁점, 논의의 맥락, 의사결정 포인트 중심의 정보 제공
- 경영진의 이행 현황 취합 · 보고 (후속 관리 지원)

이사회가 필요로 하는 것은 더 많은 정보가 아니라 더 유용한 정보. 회의 운영 자체보다 의사결정 품질 향상에 초점



3 독립이사 역량 개발 및 정보 제공

- 신임 독립이사 오리엔테이션
- 사업장 · 현장 방문, 사업 · 재무 · 위험 현황 맞춤형 브리핑
- 규제 변화와 지배구조 동향 정기 교육
- 현재 보유한 역량과 앞으로 필요한 역량의 차이에 기반한 교육 설계

독립이사의 지속적인 학습과 정보 격차 해소를 통해, 변화하는 경영 환경에 필요한 이사회 역량 확보 · 강화



4 이사회 활동 투명성 제고와 공시

- 이사회 활동 정보의 체계적 기록 · 관리
- 공시 및 이해관계자 커뮤니케이션 지원
- 공시 채널 간 일관성 유지
- 투명성과 기밀 유지 사이의 균형 관리

이사회의 책임성과 투명성을 보여주는 소통으로 기업에 대한 신뢰 구축



3. 이사회 지원 조직 – 독립성 확보와 단계적 접근

지원 조직이 경영진의 인사권과 예산에 의존하면, 이사회를 위한 조직이면서도 이사회의 관점에서 독립적이고 객관적인 지원 기능을 수행하는 데 한계가 있음

직접 보고 체계

책임자 임면 · 평가에 대한 이사회 관여

독립적 예산과 경영정보 접근권

업무 구분을 규정에 명시

전담 조직을 두기 어려운 기업도 ① 역할과 책임 규정화 ② 이사회 직접 보고 라인 확보 ③ 연간 안건 계획 · 교육 · 평가 절차 표준화 ④ 외부 전문기관 자문 활용 등 최소 요건 확보 가능

중요한 것은 조직의 크기가 아니라 기능의 전문성과 독립성, 연속성





1. 이사회 지원 조직의 역할과 중요성

최근 기업을 둘러싼 경영 환경의 변화 양상과 국내외 법규 고도화, 높아진 투자자와 이해관계자의 기대 수준으로 인해, 이제 우수한 이사를 선임하는 것만으로는 충분하지 않은 상황이 되었다. 이사회의 효과적인 운영에 대한 요구도 더욱 높아지고 있으며, 이사들이 자체적으로 이에 대응하는 것에는 한계가 있다. 특히 규모가 크고 독립이사 비율이 높은 이사회일수록 지원이 필요한 영역과 범위가 넓어진다.

그러나 2026년 공시 자료를 분석한 결과, 이사회사무국을 별도로 운영하고 있는 유가증권시장 상장사는 약 11%에 불과하다. 가장 일반적인 형태는 재무, 기획, 경영지원 등 기능 부서가 담당 인력을 지정해 이사회를 지원하는 것이다. 이러한 구조에서는 이사회 지원 기능이 담당 부서의 여러 업무 중 하나로 수행되어, 전문성과 연속성 확보에 어려움이 생길 수 있다. 이는 이사회 지원 조직을 회의 준비와 의전 중심의 행정 지원 조직으로 인식하는 현실을 반영하기도 한다.



해외에서는 이사회 지원을 거버넌스 전문 기능으로 본다. 미국의 Corporate Secretary, 영국의 Company Secretary는 우리의 이사회사무국장에 해당하는 역할로, 이사회 운영 전반을 지원하는 거버넌스 전문가다. 국가별로 명칭과 권한 범위는 다르지만, 이사회 및 위원회의 운영 원칙 수립, 신임 이사 교육, 이사회 평가, CEO 승계계획 지원, 주주와의 소통 등을 담당하며, 지배구조 사안에 대한 전문적인 조언을 제공한다.

일본도 이사회 지원 조직의 중요성을 강조하고 있다.[1] 최근 개정된 기업 거버넌스 코드는 이사회사무국이 회의 운영 관련 실무를 수행하는 데 그치지 않고, 이사회와 각 위원회가 맡고 있는 역할과 책임을 고려해 적절한 안건을 설정하며, 각 기구가 실질적인 토론과 숙의의 장으로서 기능하도록 적극적으로 운영할 것을 명문화했다.

국내 금융권에서도 같은 방향의 기준이 제시되었다. 금융감독원의 '은행지주 · 은행의 지배구조에 관한 모범관행'은 독립이사 전담 지원 조직을 이사회 아래 독립 조직으로 설치하고, 충분하고 적합한 인력을 배치하도록 하고 있다. 단순 행정지원 업무 수준에서 벗어나 독립이사에 대한 적극적 지원(정보 제공, 요구사항 처리 등)이 가능해야 하며, 이를 위해 리스크관리, 내부통제 등 은행 내 주요 경영 현안을 처리하는 이사회의 업무수행을 지원하기에 충분한 경력을 갖춘 인력이 필요하다는 취지이다. 이는 비금융 상장사도 참고할 만한 기준이다.

요컨대, 이사회 지원 조직은 관련 법규와 조직 변화에 대응하여 이사회 및 위원회 규정의 제 · 개정, 연간 운영계획 수립, 이사회 평가 및 교육 지원, 거버넌스 공시 관리 등 이사회 운영 전반을 뒷받침할 수 있는 전문성을 갖추어야 한다. 단순히 규정 관리를 넘어, 이사회가 수행해야 할 역할과 우선순위를 이해하고 이사회가 효과적으로 기능하도록 전략적으로 지원할 수 있어야 한다.

1 JPX, Japan's Corporate Governance Code, 2026.7.21

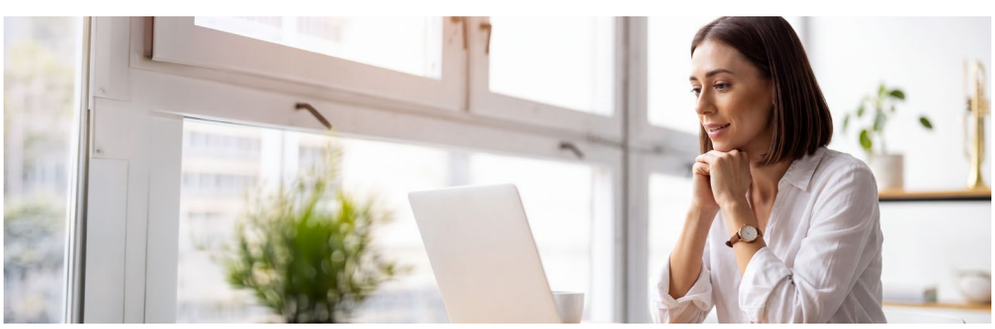
2. 이사회 운영 기반 구축

이사회 및 위원회 운영규정을 비롯하여, 안건 상정 및 정보 제공 원칙과 방식, 이사 교육 및 평가 절차 등은 이사회 운영의 기본 체계를 이룬다. 연간 이사회 캘린더와 안건 계획을 수립해 전략, 리스크, 내부통제, CEO 승계, 이사회 평가 등 주요 사안이 적시에 논의될 수 있도록 하는 것도 중요한 운영 기반이다. 이러한 기반이 명확하지 않으면, 이사회는 의장 또는 경영진의 운영 방식에 크게 좌우된다. 또한, 환경 변화에 대한 대응 과정에서 일관성을 유지하기 어렵고, 이사회 운영의 적정성과 책임 이행 수준을 객관적으로 점검할 기준도 마련되지 않는다.

최근에는 이사회가 감독해야 할 영역이 확대되고 복잡해져서 기존의 관행만으로는 효과적인 운영을 담보하기 어렵다. AI와 사이버보안, 지정학적 리스크, 공급망 관리, 지속가능성 등 새로운 이슈들이 계속해서 등장하고, 사업 모델과 의사결정 사안도 빠르게 변화하고 있다. 이러한 변화를 반영해 운영규정과 절차를 조정하는 방식도 명문화해야 한다. 구체적으로, 위원회 구조가 적절한지, 새로운 감독 영역에 대한 책임이 명확히 정의되어 있는지, 연간 안건 계획이 현재의 위험과 전략적 우선순위를 충분히 반영하고 있는지를 정기적으로 점검하는 것이 바람직하다. 이사회 운영 체계는 한 번 마련되면 끝나는 것이 아니라, 환경 변화에 맞추어 지속적으로 개선되어야 한다.

국내 기업은 이사회 지원 조직의 역할과 책임을 별도로 규정하는 사례가 많지 않다. 그러나 이사회 운영 체계가 실제로 작동하려면 지원 조직의 역할과 책임이 명확해야 하며, 무엇보다 독립성이 확보되어야 한다. 지원 조직이 경영진 소속으로 경영진의 인사권과 예산에 의존하면, 이사회를 위한 조직이면서도 이사회의 관점에서 독립적이고 객관적인 지원 기능을 수행하는 데 한계가 있기 때문이다.

이를 방지하려면 이사회(또는 의장, 위원회)에 대한 직접 보고 체계, 책임자 임면 · 평가에 대한 이사회의 관여, 독립적 예산과 경영정보 접근권, 경영진 요청 업무와 이사회 요청 업무의 구분 등을 규정에 명시해야 한다. 이를 통해 특정 인물의 역량이나 관행에 의존하지 않는 운영 체계를 만들 수 있고, 이사회 지원 기능을 조직 차원의 거버넌스 역량으로 축적할 수 있다.





3. 효과적인 회의 운영 지원

독립이사가 사용할 수 있는 시간은 제한적이며, 그중 상당 부분은 회의 참석과 사전 자료 검토에 쓰인다.[2] 그런데 이사회가 다뤄야 할 안건은 그 수와 복잡성 모두 증가하고 있다. 제한된 회의 시간 안에 무엇을 얼마나 깊이 논의할 지가 핵심 과제가 되었다.

이사회 지원 조직은 회의 일정을 조율하고 자료를 배포하며 회의록을 작성하는 행정 업무에 머물러서는 안 된다. 이러한 업무도 중요하지만 효과적인 회의 지원의 핵심은 회의 운영 자체가 아니라 이사회의 의사결정 품질을 높이는 것이다. 이를 위해 지원 조직은 다음 역할을 수행해야 한다.

안건 설계	연간 안건 계획을 수립하고, 의장 및 관련 위원회와 협의해 전략적 중요성과 위험 수준에 따른 안건 우선순위 및 논의 시간 배분을 지원한다.
정보의 품질 관리	이사회가 필요로 하는 것은 더 많은 정보가 아니라 더 유용한 정보다. 방대한 자료를 그대로 전달하지 않고 핵심 쟁점, 논의의 맥락, 의사결정 포인트를 구조화해 제공한다.
후속 관리 지원	이전 회의에서 결정되거나 요청된 사항에 대한 경영진의 이행 현황을 취합 후 이사회에 보고하여, 이사회 논의가 실제 경영 개선으로 이어지도록 한다.

이를 위해 지원 조직은 회사의 주요 현안은 물론 법규 변화와 산업 동향도 충분히 파악하고 있어야 한다. 이사회 지원 조직의 가치는 회의를 얼마나 매끄럽게 운영하느냐가 아니라, 이사회가 얼마나 좋은 결정을 내리도록 돕느냐로 평가되어야 한다.

2 2025년 삼일PwC 거버넌스센터가 독립이사를 대상으로 진행한 설문조사에 따르면 응답자의 61%가 연간 100시간 이하를 이사회 활동에 투입하는 것으로 나타났다. 또한, 투입 시간 중 66%는 이사회 회의와 관련된 시간으로, 참석(37%)과 사전 자료 검토(29%)에 사용되는 것으로 나타났다.

4. 독립이사 역량 개발과 정보 제공

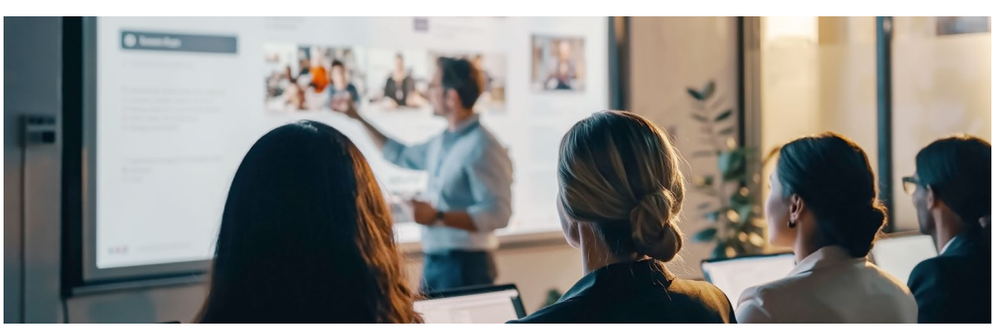
이사회가 다루는 이슈의 범위가 넓어지면서 독립이사에게 기대되는 지식과 역량의 수준도 빠르게 높아지고 있다. 앞서 언급한 신규 이슈뿐 아니라 전략, 재무, 인적자본 등 기존 영역에서도 요구 수준이 올라가고 있다. 따라서 선임 시점에 보유한 전문성만으로는 충분하지 않으며, 재임 기간 내내 학습하고 새로운 정보를 습득해야 한다.

독립이사는 외부의 독립적 시각을 제공한다는 점에서 강점을 지니지만, 경영진과 달리 회사의 사업 운영에 상시적으로 참여하지 않으므로 정보 접근에 구조적 제약이 있다. 따라서, 중요한 의사결정의 배경과 맥락, 사업 현장의 실제 상황, 새롭게 부상하는 위험 요인에 대한 이해를 지속적으로 높여야 한다. 특히 사업 구조가 복잡하거나 기술 변화가 빠른 산업에서는 정보 격차를 줄이기 위한 체계적인 정보 제공과 역량 개발이 더욱 중요하다.

정보 격차를 줄이려면 신임 독립이사 오리엔테이션, 사업장 및 현장 방문, 사업 · 재무 · 위험 현황에 대한 맞춤형 브리핑, 규제 변화와 지배구조 동향에 관한 정기 교육 등이 체계적으로 제공될 필요가 있다. 이러한 교육과 정보 제공을 지원하는 이사회 지원 조직의 역할은 단순히 교육 프로그램에 대한 안내가 아니라, 회사의 전략적 과제와 위험에 대해 독립이사가 충분히 이해하고 의사결정에 실질적으로 활용할 수 있도록 교육 내용을 설계하는 것이어야 한다.

그러나 아직 국내 기업들의 독립이사 교육은 사업보고서나 기업지배구조보고서의 공시 요건을 충족하는 수준에서 운영되는 경우가 적지 않다. 신임 독립이사에 대한 오리엔테이션도 크게 다르지 않은 상황이어서, 취임 즉시 이사회 일원으로 의사결정을 내리고 감독 역할을 수행해야 하는 독립이사에게 상당한 부담으로 작용할 수 있다.

교육 지원은 단순한 법규 준수나 이수 관리가 아니라, 이사회 역량을 강화하는 수단으로 접근해야 한다. 이사회가 현재 보유한 역량과 앞으로 필요한 역량의 차이를 파악하고, 그 결과를 바탕으로 교육 주제와 우선순위를 설계하는 체계적인 접근이 중요하다. 회사의 상황과 이사의 특성을 고려한 맞춤형 교육과 정보 제공은 이사회가 변화하는 경영 환경에 효과적으로 대응하는 기반이 된다.





5. 이사회 활동 투명성 제고와 공시

이사회의 역할과 책임이 확대되면서 이사회 활동에 대한 정보 공개와 이해관계자와의 소통에 대한 요구도 높아지고 있다. 과거에는 재무성과 중심의 공시가 주를 이루었다면, 최근에는 이사회가 어떤 구조로 운영되고 있는지, 어떤 사안을 논의하고 감독하고 있는지, 이사회의 효과성을 높이기 위해 어떠한 노력이 이루어지고 있는지에 대한 관심이 커지고 있다. 이에 따라 사업보고서, 기업지배구조보고서, 지속가능성 관련 공시 및 각종 투자자 커뮤니케이션에서 이사회 관련 정보의 비중도 커지고 있다.

이러한 변화에 대응하려면 이사회 활동을 체계적으로 기록 및 관리하는 지원 체계가 필요하다. 이사회 및 위원회의 구성과 운영 현황, 출석과 활동 내역, 주요 논의 사항, 이사 교육 및 평가, 승계계획 운영 현황 등은 대외 공시와 이해관계자 소통의 기초 자료가 된다. 따라서 이사회 지원 조직은 단순히 공시 문서를 작성하는 데 그치지 않고, 이사회 활동을 체계적으로 관리하며 관련 부서와 협업해 공시 채널 간 일관성을 유지해야 한다. 이사 교육 실적이나 출석 현황, 위원회 활동 내용이 채널마다 서로 다르게 기재된다면 이사회 운영 전반에 대한 신뢰가 흔들릴 수 있다.

공시 확대에는 균형 감각이 필요하다. 이사회 논의에는 영업상 비밀이나 미공개 중요 정보가 포함될 수 있고, 공개가 지나치면 이사들의 자유로운 토론이 위축될 수 있다. 지원 조직은 공개할 정보의 범위와 수준, 법무·IR 등 관련 부서의 검토 절차를 사전에 마련해 투명성과 기밀 유지 사이의 균형을 관리해야 한다.

공시의 목적은 이사회가 어떠한 역할을 수행하고 있는지를 주주 및 이해관계자가 이해할 수 있도록 함으로써 기업에 대한 신뢰를 구축하는 데 있다. 따라서 공시를 준법 차원에서 접근하기보다 이사회의 책임성과 투명성을 보여주는 중요한 소통 수단으로 활용해야 한다.



맺음말

안건이 적시에 정리되고, 이사들이 핵심 쟁점에 집중해 토론하고, 결정 사항이 적절히 이행되며, 그 활동이 적절한 범위에서 투명하게 공개되는 효과적인 이사회 뒤에는 전문적인 지원 체계가 있다. 이사회의 의사결정 품질과 신뢰를 높이는 이 기능이 곧 이사회의 보이지 않는 경쟁력이다.

이상적인 방향은 전문성과 독립성을 갖춘 전담 조직이지만, 모든 기업이 당장 이를 운영하기는 현실적으로 어렵다. 규모가 작거나 이사회 안건이 많지 않은 기업은 전담 조직이 없더라도 **① 이사회 지원 업무의 역할과 책임 규정화, ② 이사회 직접 보고 라인 확보, ③ 연간 안건 계획 · 교육 · 평가 절차의 표준화, ④ 필요 시 외부 전문기관 자문 활용 등** 최소 요건을 갖출 수 있다. 중요한 것은 조직의 크기가 아니라 기능의 전문성과 독립성, 연속성이다.

Check points

현황 진단과 개선 방향

현황 진단	개선 방향
이사회 지원이 담당 부서의 여러 업무 중 하나로 수행됨 (별도 운영 약 11%)	**거버넌스 전문 기능**으로 정립: 규정 관리를 넘어 역할과 우선순위를 이해하고 전략적으로 지원
지원 조직의 역할과 책임을 별도로 규정하는 사례가 많지 않음	직접 보고 체계, 독립적 예산 · 정보 접근권 등을 **규정에 명시**
회의 지원이 일정 조율, 자료 배포, 회의록 작성 중심의 행정 업무에 치우치는 경향	안건 우선순위 조정, 더 많은 정보가 아닌 **더 유용한 정보 제공**
독립이사 교육이 공시 요건을 충족하는 수준에서 운영	**역량 격차에 기반한 맞춤형 교육 설계**로 실효성 제고
공시 채널 간 이사회 활동 정보의 불일치 가능성	관련 부서와 협업해 **공시 채널 간 일관성** 유지, 투명성과 기밀 유지의 균형 관리
전담 지원 조직 운영이 현실적으로 부담이 되는 기업 존재	역할·책임 규정화, 이사회 직접 보고 체계 확보, 절차 표준화 등 **기본 운영 체계 마련**. 필요시 외부 전문기관 자문 활용

삼일PwC 거버넌스센터

허제헌 Partner
je-heon.heo@pwc.com

하미혜 Managing Director
mihye.ha@pwc.com

권은정 Director
eun-jeong.kwon@pwc.com

류주연 Director
joo-yeon.ryu@pwc.com

한명희 Manager
myunghee.han@pwc.com

손현정 Senior-Associate
hyunjung.son@pwc.com

이솔지 Senior-Associate
solji.lee@pwc.com

삼일회계법인

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

2610W-RP-123

© 2026 Samil PwC. All rights reserved. PwC refers to the Korea group of member firms and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

sgc.samil.com