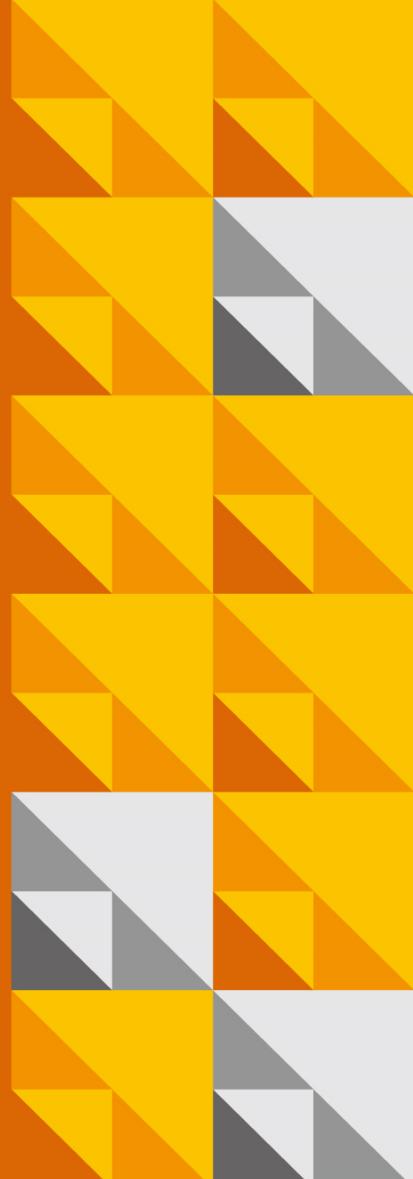


기업지배구조 :

비상장기업 이사회에도 사외이사가 필요한 이유



삼일 PwC 거버넌스센터

사외이사^{*}는 비상장기업의 이사회가 놓치고 있는 경험, 객관성, 신뢰성을 제공할 수 있다.

* 상법에 따르면 비상장기업은 사외이사를 둘 의무가 없다. 상법상 사외이사가 되기 위해서는 법이 정하는 요건을 충족해야 한다. 따라서 요건을 미충족하는 경우 기타비상무이사로 분류하는 것이 법적 구분으로 적합할 것이나, 이 글에서는 기업의 외부자로서 전문적이고 객관적인 시각을 제공해 줄 수 있는 이사라는 의미에서 법적 요건의 충족 여부와는 무관하게 사외이사로 칭하였다. 즉, 이사회 업무 외에 회사와 중요한 관계가 없는 이사회 구성원으로, 직원이나 컨설턴트가 아니며 중요한 투자자, 고객, 공급업체 또는 거래 대상자가 아님을 의미한다.

좋은 거버넌스는 상장기업에게만 중요한 문제가 아니다. 오늘날 많은 비상장기업들이 이사회의 효과성을 개선할 방법을 모색하고 있으며, 이사회 구성의 변경도 여기에 해당한다. 미국의 경우, 과거에는 비상장기업의 이사회가 경영진과 투자자에 의해 장악되었지만, 최근 조사에 따르면 평균적인 비상장기업 이사회는 사외이사가 절반 이상(51%)¹을 차지하고 있다.

이러한 변화의 이유는 무엇일까? 기업의 미래를 위해 스스로를 새롭게 포지셔닝하는 기업들이 증가하고 있으며, 상장을 준비하거나 가족 소유 기업이 세대교체를 고려하는 경우도 있다. 물론 단순히 사외이사가 기여할 수 있는 충분적인 가치(예를 들어, 특정 전문 지식이나 네트워크)를 고려하는 경우도 있을 것이다.

이사회를 개편하고 익숙한 네트워크 밖에서 사외이사를 영입함으로써 회사는 가치 있는 통찰을 얻을 수 있다. 다시 말하면, 사외이사가 없는 비상장기업은 소중한 기회를 놓치고 있는 것일 수 있다.

현재의 이사회를 보완하는 사외이사

미국의 비상장기업은 이사회를 개선하기 위해 사외이사를 영입하고 있는 것으로 나타났다. 비상장기업의 71%는 이사회가 “새로운 아이디어의 원천”으로 사외이사를 영입했다고 밝혔고, 절반 이상인 55%는 사외이사의 성공적인 사업 운영 경험을 활용하기 위해 영입했다고 답했다. 사외이사가 가치를 제공할 수 있는 영역은 다음과 같다.

1. 관점, 경험, 네트워크



사외이사는 사내이사가 보유하지 않은 분야에 대한 지식과 경험을 공유할 수 있다. 또한 새로운 관점을 제시하고 네트워크를 활용하여 회사의 비즈니스에 도움이 될 수 있다.

2. 객관성과 독립성



우수한 자질을 갖춘 사외이사는 경영진의 주장에 문제를 제기하고, 회사의 일상적인 업무에 젖어 있는 내부 임직원들에게 필요한 편견 없는 관점을 제공할 것이다.

¹ Source: NACD, 2021 *Inside the Private Company Boardroom*, September 2021.

3. 거버넌스와 책임성



사외이사의 영입은 이사회 역할을 개선하고 거버넌스 프로세스를 강화하는 것을 의미하는 경우가 많다. 전략, 프로젝트, 재무성과 등의 영역에 대한 이사회 회의 및 보고가 일상화되었다면, 기본 프로세스를 개선하고 책임성을 고취시키는 계기가 될 수 있다.

4. 신뢰성



사외이사의 영입은 회사와 지배주주에 대한 직원, 소비자, 투자자 및 기타 주요 이해관계자의 신뢰를 개선하는 긍정적인 거버넌스 관행으로 인식된다.

5. CEO에게 조언



특히 회사를 경영하고 있거나 그러한 경험이 있는 사외이사가 제공하는 피드백은 CEO에게 가치를 제공할 것이다.

6. 기업 공시 계획 및 자문



사외이사는 이사회가 IPO와 같은 중요한 전략적 거래를 탐색하고, 투자자 철수 또는 기타 소유권 변경과 관련된 혼란을 최소화할 수 있도록 도울 수 있다.

이사회 내 위원회

이사회 내 위원회의 수는 사외이사 수가 늘어날수록 증가하는 경향이 있다. 사외이사를 둔 비상장기업의 비율이 높아지면서 감사위원회를 설치한 비상장기업의 수도 증가했다. 감사위원회를 설치하지 않은 비상장기업의 사외이사라면 회사가 감사위원회 설치를 고려하도록 촉구할 수 있을 것이다.² 특히 상장기업에서 의무적으로 설치해야 하는 감사위원회의 경우, 사외이사만이 제공할 수 있는 독립적인 관점을 활용한다면 더 큰 가치를 얻을 수 있다.

사외이사를 통한 다양화

상장기업 이사회의 다양성 제고에 대한 이해관계자들의 요구가 강화됨에 따라, 자발적으로 이사회 구성원을 검토하고 변경해야 할 사항을 파악하는 비상장기업이 많아졌다. 특히 상장을 목표로 하는 비상장기업의 경우, 상장기업에 적용되는 법규를 고려할 필요가 있다.

² 비상장회사의 경우 사외이사의 선임은 강제되지 않지만, 정관으로 감사위원회를 설치할 것을 정한 경우 감사위원회 위원의 3 분의 2 이상을 사외이사로 구성해야 함(상법 제 415 조의 2).

미국 주요 기업의 이사들을 대상으로 조사한 바에 따르면, 이사의 93%는 다양성이 이사회에 새로운 관점을 가져온다고 답했고, 85%는 이사회 성과를 향상시킨다고 답했다. 따라서 비상장기업의 이사회도 다양성으로부터 효익을 얻을 수 있지만, 적합한 사외이사를 물색하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다.

경영진의 다양성이 부족하다면, 다양한 배경을 가진 사외이사를 영입하는 것은 더욱 도움이 될 수 있다. 이사회는 회사의 고객, 직원, 주주 및 기타 주요 이해관계자 구성을 적절히 반영해야 한다. 많은 거버넌스 전문가들은 이를 통해 중요한 당사자들의 생각에 대한 더 나은 통찰을 얻을 수 있다고 믿는다.

비상장기업 이사회에 필요한 사외이사 수는?

이사회에 1인의 사외이사가 있는 것도 물론 도움이 되지만, 2인 이상이 있다면 더 큰 가치를 더할 수 있다. 만일 이사회 구성원 중 유일한 사외이사라면 역할을 수행하는 것이 쉽지 않을 것이기 때문이다. 다수의 사외이사를 두는 것이 보다 균형 잡힌 이사회를 만든다.

이사회에 적합한 사외이사 찾기

사외이사를 선임할 때는 고려해야 할 요소가 많다. 이사회는 이사회의 역량, 경험, 사고의 다양성을 적절히 조합할 수 있도록 체계적인 접근 방식을 취해야 한다.

1. 최적의 이사회 구성을 결정하라.

회사의 장기 전략과 이를 지원하는 데 필요한 역량 또는 경험을 고려한다. 이를 통해 이사의 임기, 연령, 다양성 등 기타 바람직한 특성을 파악해야 한다. 또한 각 이사회 내 위원회에 필요한 기술이나 경험도 고려해야 한다. 예를 들어, 감사위원회에는 회계 및 재무 전문가를 두는 것이 바람직하다.

2. 현재 이사회 구성을 평가하라.

현재 이사회 구성에서 부족한 점을 전체적으로 파악하기 위해, 각 이사의 역량과 특성을 평가한다. 이 때 종임 예정자나 위원회 간 이동에 대해서도 고려한다. 일부 이사회에서는 이사회 구성 매트릭스를 사용하여 이러한 평가를 수행한다.

3. 최적의 사외이사를 영입하기 위해 공백의 우선순위를 정하라.

가장 필요한 역량과 경험에 집중하여 사외이사를 물색한다. 이사회가 모든 역량을 갖출 수는 없으므로, 먼저 보완해야 할 우선순위를 명확히 해야 한다.

4. 사외이사 후보자를 찾기 시작하라.

후보자를 찾는 데 도움이 될 이사 프로필을 만든다. 이사 프로필을 이사회 전체가 확인하는 것도 중요하지만,

프로필 그 자체도 외부의 후보자와 공유할 수 있는 훌륭한 채용 도구가 된다. 회사의 미션과 비전, 이사의 역할과 기대에 대한 세부 사항 및 보상에 대한 정보까지 포함하면, 후보자가 판단하는 데 도움이 될 것이다.

사외이사 영입 방법

1. 후보자를 식별한다.

기존 이사회와 경영진 구성원의 개인적인 네트워크 밖에서 후보자를 찾아봐야 할 수 있다. 다양하고 전문적인 후보자를 신중하게 찾아본다는 것은 알아보는 범위를 넓히는 것을 의미한다. 헤드헌팅 업체, 거버넌스 관련 협회 및 전문 서비스 회사가 도움이 될 수 있다.

2. 인터뷰를 실시한다.

후보자를 평가하고 기업 문화에 적합한지를 판단하기 위해 (있을 경우) 사외이사후보추천위원회 구성원, 이사회 의장 및 관련 임원과 인터뷰를 실시한다.

3. 후보자의 독립성 확인을 포함한 신원조사를 진행한다.

잠재적인 이사회 구성원의 후보 자격뿐만 아니라 회사, 투자자, 경영진과의 기존 관계에 독립성을 저해할 만한 문제가 있는지 아는 것이 중요하다.

4. 후보자의 업무 수행 가능 여부를 고려한다.

여기에는 회의에 충실히 참여할 수 있는 시간(예를 들어, 사전회의 자료 검토 시간)이 포함된다. 어떤 후보자는 너무 바빠서 이사회 업무를 효과적으로 수행할 시간이 부족할 수도 있다.)

5. 후보자의 의사결정 과정을 이해한다.

후보자들은 해당 이사회가 자신에게 적합한지를 결정하기 위해 회사에 대해 자체적인 조사를 수행할 것이다. 다른 이사와 만나고, 사업장을 방문하고, 재무제표를 검토하고, 회사가 가입한 임원배상책임보험에 대해 알아볼 것이다. 이러한 정보의 대부분은 기밀일 가능성이 높기 때문에 회사에서는 후보자들에게 비밀유지서약을 요청하는 경우가 많다.

비상장기업이 사외이사를 선임하는 데 겪는 어려움은?

주주들이나 기존 이사회 구성원이 외부 인사 영입에 대해 우려를 표하는 것은 흔한 일이다. 주주들의 일반적인 우려 사항과 이를 해결할 수 있는 실행 가능한 방법은 다음과 같다.

사외이사가 의사결정을 늦출 것이다?



사외이사가 있으면 의사결정 절차가 느려질 수 있지만, 사외이사가 기여하는 가치는 이러한 우려를 능가하는 경우가 많다. 만약 의사결정 속도가 중요한 기업이라면, 속도가 중요한 환경을 경험한 이사 후보자에 초점을 맞추어 후보자를 선정할 수 있을 것이다. 또한 사외이사에게 충분한 정보를 제공하는 것도 도움이 된다. 예를 들어, 빠른 의사결정이 필요할 때 임시 회의를 개최하여 사외이사에게 신속하게 정보를 제공할 수 있다.

사외이사가 있으면 격식에 보다 신경 써야 한다?



사외이사는 사전에 준비된 회의 안건과 자료, 회의록 등에 특정한 형식을 요구할 수 있다. 이러한 작업에는 시간이 소요되지만 일반적으로 기업에 도움이 되며, 어떤 상황에서는 유용한 투자다. 예를 들어 사후적으로 문제가 발생했을 때, 회의 자료와 회의록 사본을 보관하고 있으면 적절한 이사회 검토 및 감독이 있었다는 것을 입증하는 데 도움이 될 수 있다.

외부인인 사외이사가 회사의 기밀 정보에 접근하는 것은 위험하다?



사외이사는 회사의 운영과 결과에 대한 비밀을 유지해야 할 의무를 갖는다. 사외이사가 비밀유지서약서에 서명하도록 하여 이러한 책임을 강화하는 것이 일반적인 관행이다.

사외이사 선임은 비용 측면에서 부담이 된다?



일반적으로 이사회가 프로세스의 형식을 갖추고 사외이사를 영입하면 거버넌스 관련 비용이 더 많이 드는 것은 사실이다. 그러나 현금 지출이 부담되는 경우, 주식기준보상 등의 다양한 보상 방식을 고려할 수 있다.

일부 비상장기업은 사외이사에게 자문 역할을 부여하고자 한다.

경우에 따라 고문이나 별도의 자문위원회 구성으로 외부 인사를 영입하기도 한다. 고문이나 자문위원회 위원은 이사회 의결권이 없으나, 특정 주제에 대한 통찰과 견해를 제시하는 역할을 수행한다. 비상장기업에게는 자문위원회를 만드는 것이 부담 없는 첫 번째 단계가 될 수 있다.

결론

사외이사는 다양한 관점을 제시하고 기존 이사회에 필요한 역량을 보충한다. 또한 회사의 신뢰를 제고하고

성장과 시장 공개의 기회를 모색하는 데 도움을 줄 수 있다. 사외이사의 이사회 참여를 통한 거버넌스 개선은 비상장기업의 성숙 과정에 실질적으로 기여할 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