



PwC's 2024 Annual Corporate Directors Survey

# 이사회가 직면한 불확실성과 전환의 시기



보고서 원문은 다음 링크에서 확인하실 수 있습니다.

## PwC's 2024 Annual Corporate Directors Survey

<https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/assets/pwc-uncertainty-and-transformation-2024.pdf>

## Contents

- Introduction
- Key findings
- 이사회 평가 및 교체
- 사회 및 공공 정책 이슈
- 인공지능과 생성형 AI
- 이사회 구성
- 이사회 다양성
- ESG(환경, 사회, 기업지배구조)
- 주주행동주의
- 기업 문화

# Introduction

역사적으로 미국 대통령 선거는 기업의 이사회에 상당한 영향을 미쳤으며, 특히 규제 측면의 변화에 대비하기 위한 시나리오 계획의 중요성이 더욱 부각되어 왔다. 관세, 제재, 조약, 동맹 등과 관련된 정책 변화는 국제 무역을 흔들고 공급망에 차질을 야기할 수 있다. 세제 개편, 정책 우선순위, 인프라 투자 계획은 자본 투자 결정에 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 백악관의 결정에 따라 다양성, 협평성 및 포용성(DE&I)과 환경·사회·기업지배구조(ESG) 프로그램의 기조가 조정될 수 있으며, 반독점 소송의 활성화 또는 중단 가능성도 존재한다. 또한 이민법 제정과 집행 방식의 차이는 노동 시장에 큰 변화를 가져올 수 있다. 특히 많은 산업에서 지속가능성 투자를 촉진했던 인센티브가 더욱 강화될지, 축소될지가 중요한 변수로 작용할 것이다.

이와 같은 상황에서 불확실성에 직면한 이사회의 민첩한 대응력과 최신 동향을 파악하는 능력은 그 어느 때보다 중요해지고 있다. 미국의 비즈니스 리더들은 이미 다양한 시나리오에 대비하고 있으며, 모든 시나리오에는 이사회의 조언과 감독이 필수적이다.

이러한 맥락에서 올해 PwC US의 연례 이사 설문조사 결과는 주목할 만하다. 500명 이상의 상장사 이사를 대상으로 한 이번 조사에 따르면, 오늘날 이사회는 여전히 더딘 속도로 변화하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 변화의 속도는 정치적 혼란 가능성과 무관하게, 기업이 현재와 미래에 직면할 과제에 효과적으로 대응하기에 충분하지 않을 수 있음을 시사한다.

이번 설문조사에 따르면, 이사회 평가 프로세스와 경영진이 제공하는 정보의 깊이, 특히 생성형 AI(Gen AI) 전략 및 리스크와 관련하여 이사들의 의견이 엇갈리고 있는 것으로 나타났다. 이사들은 주주행동주의에 보다 직접적으로 대응하고 있으며, 기업 문화를 평가하기 위해 정량적 지표를 활용하려는 경향이 강화되고 있다. 또한, 새로운 이사회 구성원에 대해서는 특정 분야의 전문성보다 전통적인 역량을 더 중요시하는 것으로 조사되었다.

# Key findings

## 이사회 내 동료에 대한 이사들의 불만이 사상 최고치를 기록

이사회 구성원 중 일부의 교체를 희망하는 이사의 수가 최고 수준에 도달했다.



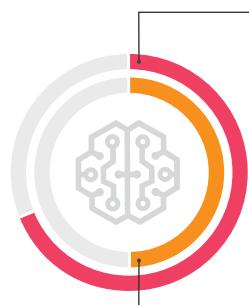
49%  
최소 한 명의 교체가 필요



25%  
두 명 이상의 교체가 필요

이사회 평가가 비효과적이라는 인식이 확산되면서 이러한 불만은 더욱 증폭되고 있다.

## AI가 비즈니스의 핵심 요소로 자리 잡은 가운데, 이사회는 경영진이 회사의 AI 전략을 실행할 수 있는 역량을 가졌다고 신뢰하지만, 더 깊이 있는 정보를 요구



69%

경영진은 회사의 AI와 생성형 AI 전략을 실행하는데 필요한 역량을 보유

50%

이사회는 AI 및 생성형 AI 활용에 따른 위험에 대한 회사의 대응에 관해 경영진으로부터 충분한 정보를 제공받음

## 사회 및 공공 정책 이슈에 대한 이사들의 우려와는 달리, 많은 이사회가 관련 논의를 진행하지 않음



사회적 이슈에 대한 회사의 입장을 이사회가 논의한 바 없음

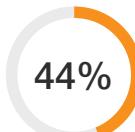
다음 사회적 이슈들이 회사에 미치는 영향에 대해 우려하고 있습니까:



정치적 분열



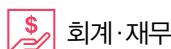
일관성 없는 이민 정책



경제적 기회의 불균등

## 이사들은 신임 이사가 특정 분야에 국한된 전문성보다 전통적인 역량을 갖추기를 선호

차년도에 보강할 계획인 이사회 전문성(역량)



회계·재무

35%



산업

34%



경영

23%



AI & 생성형 AI

10%



환경/지속가능성

5%



지정학

5%

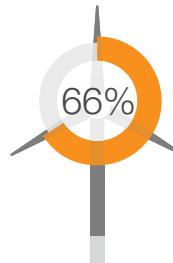
## 이사들은 이사회 내 다양성을 중요하게 여기지만, 다양성이 회사 성과에 미치는 영향에는 의문을 제기

이사회의 다양성 증가는:



## 모호한 ESG, 교차로에 갇히다

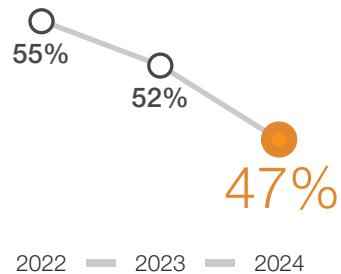
ESG는 사람마다 다른  
의미로 받아들임



우리 이사회 이사진은  
ESG에 대한 일관된  
이해가 부족함

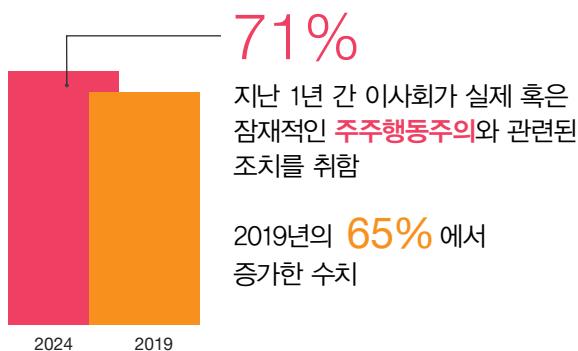


ESG가 이사회 정기 안건에 포함됨



2022 — 2023 — 2024

## 이사회는 지속적인 주주행동주의에 대응하여 더 많은 조치를 취함



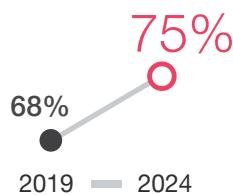
## 기업 문화의 해석: 이사들은 직관보다 지표를 더 많이 활용

이사들이 기업 문화를 평가할 때 사용하는 기준:

직원 이직률



직원 참여도 조사 결과



경영진과의 상호 작용에서 받는 느낌/직관



# 이사회 평가 및 교체

## 이사들의 생각

### 이사회 내 동료에 대한 이사들의 불만이 사상 최고치를 기록

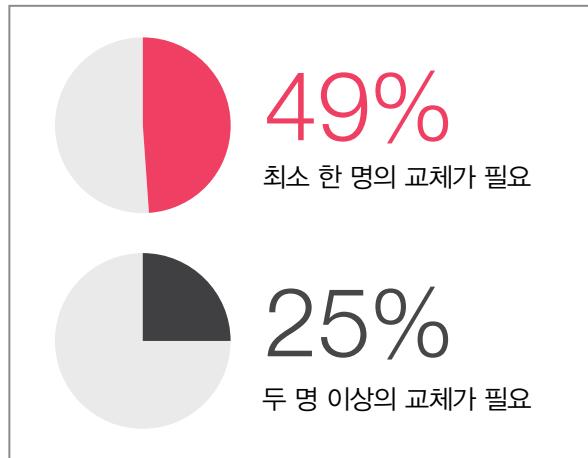
과거에도, 거의 절반의 이사들이 이사회에서 최소 한 명의 이사를 교체하고 싶다는 의사를 나타냈었다. 올해의 조사 결과 역시 유사하다. 이사 4명 중 1명은 여러 명의 동료 이사를 교체해야 한다고 답했는데, 이는 역대 최고 수준이다. 그러나 데이터를 좀 더 면밀히 들여다보면, 단순한 불만 이상의 복잡한 양상이 드러난다. 이사회 평가를 이사회 성과 개선에 효과적인 도구로 보지 않는 이사들은 동료 이사에 대한 불만을 가질 가능성이 훨씬 높다. 반면, 이사회 평가의 효과성을 인정하는 이사들조차도 10명 중 약 4명은 여전히 최소 한 명의 이사를 교체해야 한다고 믿는다.

이사회 구성원 중 일부의 교체를 희망하는 이사의 수가 최고 수준에 도달했다. 이사회 평가 과정이 비효과적이라는 인식이 확산되면서 이러한 불만은 더욱 증폭되고 있다.

Q3a. 이사회에서 몇 명의 이사를 교체해야 한다고 생각하십니까?

Base: 524

Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024.



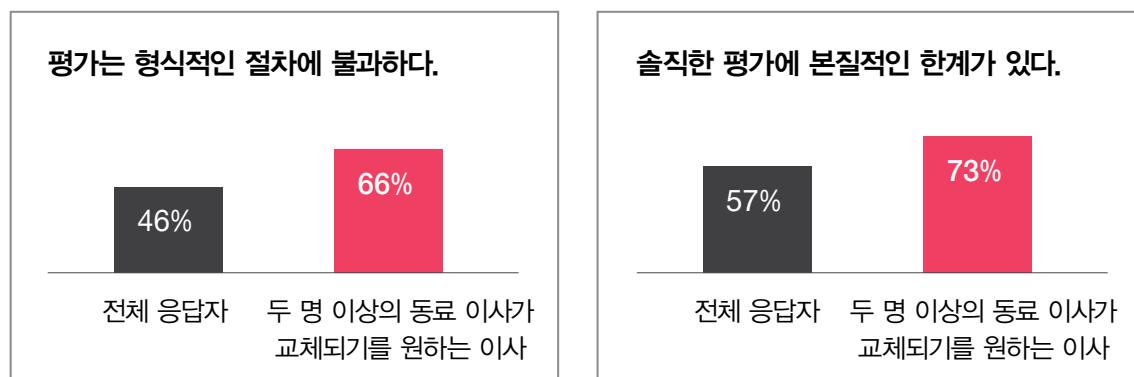
## 무엇이 원인일까?

성과가 저조한 동료를 교체하지 않는 주요 이유로 이사들은 동료애와 개인적 관계, 이사 교체 과정에서 발생하는 불편함과 시간 소모, 그리고 성과가 저조한 이사와의 불편한 대화를 꺼리는 이사회 리더십의 태도를 지적했다. 대다수(88%)의 이사는 이사회가 자체적으로 효과적인 성과 평가를 수행할 수 있다고 신뢰하는 것으로 나타났다. 약 4분의 3(74%)은 이사회 의장이 성과가 저조한 이사를 잘 관리하고 있다고 평가했다. 그러나 이러한 높은 신뢰 수준에도 불구하고, 많은 이사들은 여전히 평가 과정에서 부족함을 느끼는 것으로 나타났다.

이사회 평가 과정이 이사회 성과 개선에 비효과적이라고 생각하는 이사들 중 44%는 구성원들이 충분한 시간과 노력을 투자하지 않는 점을 문제로 지적했다. 평가 결과에 따라 조치를 취하는 이사회가 줄어들고 많은 이사들이 평가가 변화를 이끌어내지 못한다고 인식하는 상황에서, 실효성 있는 이사회 교체를 위해서는 평가를 넘어선 접근이 필요할 수 있다. 이는 이사회 문화를 점검할 중요한 기회이기도 하다. 이사회 문화가 스스로 물러날 시점을 아는 개인을 존중하는가, 아니면 자발적인 퇴임을 이례적으로 여기는가?

## 더 들여다보기

### 이사들의 불만은 평가의 비효과성에 대한 인식과 연계됨



Q5. 이사회/위원회 성과 평가와 관련하여 다음 사항에 어느 정도로 동의하십니까?

Base: 493–494

Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024.

동료의 성과에 대한 불만이 큰 이사일수록 평가 과정을 형식적인 절차(check-the-box)로 여기고, 변화를 이끌어낼 수 있는 솔직한 피드백 제공에 어려움을 느낀다.

## 이사들은 어떻게 해야 할까?



### PwC의 제안

이사회 평가 과정을 이사회의 실질적인 개선 도구로 바꾸려면, 이사들은 현재의 평가 관행이 목적에 부합하는지 평가하고 비판적으로 검토해야 한다. 이 과정에서 이사회 의장 또는 선임사외이사는 건설적인 피드백을 위한 긍정적인 환경과 분위기를 조성하는 데 핵심적인 역할을 담당한다. 이사회 리더십의 가장 중요한 역할은 이사들에게 명확한 피드백을 전달하고 이사들이 책임 의식을 갖도록 하는 것이다. 결과는 투명하게 논의되어야 하며, 구체적인 후속 조치와 실행 계획이 마련되어야 한다.



### 이사회의 과제

- **명확한 실행 계획 수립:** 평가 후 구체적인 후속 조치와 일정, 각 조치에 대한 책임자를 명확히 지정한다. 지속적인 개선과 책무 모니터링을 위해 정기적으로 진행 상황을 검토한다.
- **개별 평가 실시:** 개별 이사 평가를 실시하면 성장과 개발이 필요한 특정 영역을 파악하고, 각 구성원이 이사회의 전체 성과에 어떻게 기여하는지 명확히 보여줄 수 있다.
- **외부 전문가 관여:** 객관적이고 철저한 이사회 평가 수행을 위해, 또는 현재 평가 과정 점검에 외부 전문가를 활용하면, 편향되지 않은 통찰과 권고 사항을 더할 수 있다.
- **올바른 이사회 분위기 조성:** 의장과 선임사외이사의 주도로 건설적인 논의 분위기를 조성한다. 의사결정은 유연하게 접근하고, 실수를 기회로 삼으며, 존중은 실수를 피하는 것이 아니라 축적된 경험을 바탕으로 형성된다는 점을 명확히 한다.

# 사회 및 공공 정책 이슈

## 이사들의 생각

사회 및 공공 정책 이슈에 대한 이사들의 우려와는 달리, 많은 이사회가 관련 논의를 진행하지 않음

정치적 분열, 이민 정책, 경제적 기회 불균등에 대한 이사들의 상당한 우려에도 불구하고, 이사들의 과반은 지난 1년 동안 이사회에서 이러한 문제에 대한 회사의 입장을 논의하지 않았다고 답했다.

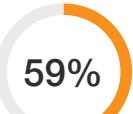


사회적 이슈에 대한  
회사의 입장을 이사회가  
논의한 바 없음

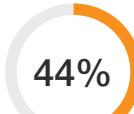
다음 사회적 이슈들이 회사에 미치는 영향에  
대해 우려하고 있습니까:



정치적 분열



일관성 없는  
이민 정책



경제적 기회의  
불균등

Q20. 지난 12개월 동안 이사회에서 다음 ESG 이슈에 대해 얼마나 자주 논의했습니까?

Q16. 다음 사회적 및/또는 정치적 이슈가 귀하의 회사에 미치는 영향에 대해 얼마나 우려하고 있습니까? 응답:  
매우 우려함/다소 우려함

Base: 461; 471–478

Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024.

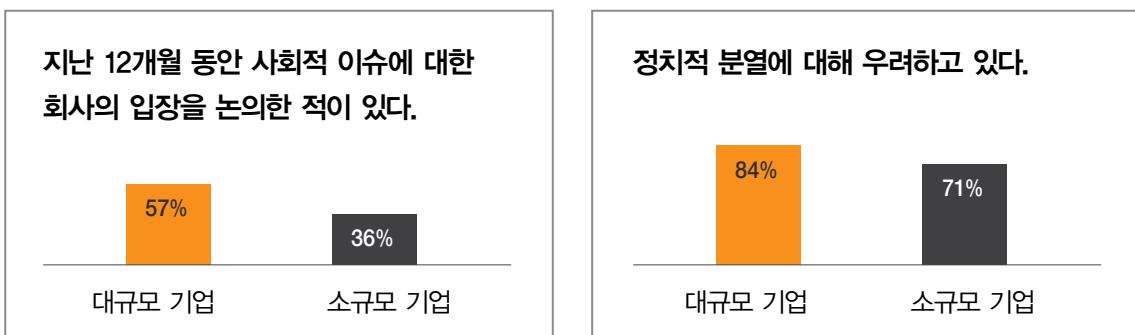
## 무엇이 원인일까?

사회 및 공공 정책 이슈에 대한 이사회의 역할에 관심이 높아지고 있으며, 내·외부 이해관계자들은 점점 더 기업이 명확한 입장을 취할 것을 압박하고 있다. 기업과 리더들이 입장을 밝히지 않는 것이 오히려 대담하게 의견을 표명하는 것만큼이나 위험할 수 있다. 그러나 다수의 이사들이 사회적 이슈에 대한 논의를 미루고 싶어 하는 것도 이해할 수 있는 상황이다. 이사회는 다양한 영역을 감독해야 하기 때문에 이러한 주제들은 시간 제약으로 인해 다뤄지지 못할 수도 있다.

## 더 들여다보기

### 정치, 사회 정책 이슈에 대한 논의는 대규모 기업의 이사회에서 더 활발

대기업의 이사회는 정치와 사회 정책 이슈에 대한 회사의 입장을 더 적극적으로 논의하는 것으로 나타났다. ‘눈에 띄는’ 대기업은 그 영향력으로 인해 대중의 감시와 압력의 대상이 되기 쉬우며, 이로 인해 이사회가 이러한 문제를 정면으로 다룰 필요성이 더 커진다.



\* 대규모 기업: 연매출 100억 달러 이상/소규모 기업: 연매출 5억 달러 미만

Q20. 지난 12개월 동안 이사회에서 다음 ESG 이슈에 대해 얼마나 자주 논의했습니까?

Q16. 다음 사회적 및/또는 정치적 이슈가 귀하의 회사에 미치는 영향에 대해 얼마나 우려하고 있습니까? 응답: 매우 우려함/다소 우려함

Base: 461; 471–478

Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024.

## 이사들은 어떻게 해야 할까?



### PwC의 제안

사회 및 공공 정책 이슈가 점점 더 중요해지고 있으므로, 이사회는 이러한 주제를 적극적으로 논의에 포함해야 한다. 이사회 안건에 사회적 이슈를 추가하고, 이에 대한 경영진의 입장과 해당 이슈가 조직, 업계, 광범위한 이해관계자에게 미치는 잠재적 영향을 철저히 이해하는 것부터 시작하는 것이 바람직하다. 이사회의 관점을 이해관계자의 기대 수준에 맞추고, 잠재적 반발에 대비하기 위해서 솔직하고 열린 대화가 필수적이다. 또한, 기업은 노력을 집중할 우선순위를 설정하고, 가장 중요한 이슈가 무엇인지, 그 이유가 무엇인지 명확히 이해해야 한다.



## 이사회의 과제

- **사회적 이슈의 영향 이해:** 경영진이 사회적 이슈에 대한 영향 분석을 수행했는지 확인해야 한다. 여기에는 사건이 회사에 미칠 영향을 모델링하고, 이러한 이슈가 제시하는 잠재적 위험과 기회를 이해하는 것이 포함된다.
- **경영진의 평가 프로세스 이해:** 경영진이 사회적 이슈에 대한 회사의 입장을 평가하는 과정, 그리고 이슈가 회사의 광범위한 이해관계자에게 미치는 영향을 파악하는 과정을 이해해야 한다. 여기에는 이슈의 전개가 언제 어떻게 이사회에 보고될지, 그리고 회사가 공개 성명을 발표해야 할지 결정하는 과정도 포함된다.
- **이해관계자의 기대 파악:** 경영진이 회사의 입장에 대한 이해관계자들의 기대를 충분히 이해하고 있는지 확인해야 한다. 여기에는 경영진이 이러한 기대를 회사의 가치와 전략적 목표에 맞게 다루고 관리하는 방식을 평가하는 과정도 포함된다.
- **위기 관리 및 커뮤니케이션 계획 강화:** 사회 및 정치 이슈와 관련된 시나리오를 포함하도록 위기 관리 대응 매뉴얼을 검토하고 업데이트해야 한다. 효과적인 커뮤니케이션 전략은 잠재적 위기를 관리하고 이해관계자와의 신뢰를 유지하는 데 필수적이다.

# 인공지능과 생성형 AI

## 이사들의 생각

AI가 비즈니스의 핵심 요소로 자리 잡은 가운데, 이사회는 회사의 AI 전략을 실행할 수 있는 경영진의 역량을 신뢰하지만, 더 깊이 있는 정보를 요구



Q10. AI 및 생성형 AI와 관련하여 다음 사항에 어느 정도로 동의하십니까? 응답: 매우 동의함/다소 동의함

Base: 486–488

Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024.

10명 중 약 7명의 이사는 경영진이 회사의 AI 및 생성형 AI 전략을 실행하는 데 필요한 역량을 갖췄다고 믿는다. 그러나 관련 위험에 대한 회사의 대응에 관해 충분한 정보를 받고 있다고 느끼는 이사는 절반 수준에 불과하다. 이러한 우려는 빠른 기술 발전 속도에 발맞춰야 한다는 이사들의 최대 고민과 일관된다.

## 무엇이 원인일까?

이사들은 경영진이 AI 및 생성형 AI에 대한 충분한 정보를 제공하지 않는다고 지속적으로 지적하고 있다. 기술의 급속한 발전과 세간의 관심은 이사회가 더 많은 정보를 찾게 만드는 주된 이유이다. 경영진은 AI와 생성형 AI의 발전을 잘 이해하고 있겠지만, 설문 결과는 이러한 정보가 이사회에 충분히 전달되지 않고 있음을 시사한다.

또한, 이사들은 경험이 부족한 분야를 감독하는 데 어려움을 느낄 수 있으며, 특히 완전히 이해되지 않은 분야에서 위험이 수반될 때 더욱 그렇다. AI와 생성형 AI는 상당한 기회와 함께 위험을 수반하므로, 이사회가 지속적으로 최신 정보를 업데이트하는 것이 중요하다. 경쟁 압력, 갈수록 심화되는 규제 당국의 감독, AI 사용에 대한 윤리적 우려도 이사회 교육의 필요성을 더욱 증대시키는 요인이다.

## 이사들은 어떻게 해야 할까?



### PwC의 제안

AI와 생성형 AI를 효과적으로 감독하기 위해, 이사회는 경영진으로부터 일관되고 심도 있는 보고를 받아야 한다. 또한, 이사회 스스로도 진화하는 주제에 대한 지속적인 역량 강화에 주의를 기울여야 한다. 이사회는 AI와 생성형 AI가 회사에 미치는 기회와 위험에 대해 포괄적이고 최신의 정보를 요구해야 한다. 이사들 중 49%만이 AI와 생성형 AI에 대한 충분한 교육을 받고 있으며, 52%만이 생성형 AI가 회사에 미치는 영향을 이해하는 데 충분한 시간을 할애하고 있다고 응답했다. 이사회가 명확한 정책, 정기적인 업데이트, 투명한 위험 관리 전략을 포함하는 견고한 AI 거버넌스 프레임워크를 수립하는 것이 매우 중요하다.



### 이사회의 과제

- **이사회의 접근 방식 개발:** AI와 생성형 AI에 대한 효과적인 감독 접근 방식을 마련하기 위해 기술 관련 교육을 받고, 관련 비용과 이익을 면밀히 검토한다. 명확한 책임을 수반하는 거버넌스 모델을 수립하고, 성공을 측정할 계획을 감독하며, 이해관계자와의 소통 전략도 고려해야 한다.
- **더 깊이 있는 정보를 요청:** 경영진에게 회사의 AI 전략과 관련 위험에 대한 포괄적인 맞춤형 보고서를 요청한다.
- **전략적 기회 이해:** 경영진이 경쟁사의 AI 활용을 어떻게 모니터링하는지, 전략적 AI 사용 사례를 우선시하는지, 필요에 따라 외부 전문가와 협력하는지 파악한다. 또한, 경영진이 필요한 기술과 인프라를 보유하고 있는지, 외부 서비스 제공자의 위험을 평가하고 있는지, 직원의 역량을 향상시키고 새로운 기술 요구 사항에 대응하기 위해 인재 전략을 조정하고 있는지도 확인한다.
- **신뢰할 수 있는 AI를 위한 위험 및 통제 감독:** 경영진이 책임 있는 AI 사용을 장려하는 거버넌스 프레임워크를 구현했는지 확인한다. 여기에는 데이터 프라이버시, 보안, 윤리적 고려사항 등에 관련된 위험을 관리하기 위한 명확한 정책, 통제 및 프로세스 수립이 포함된다. 이사회는 이러한 프레임워크를 정기적으로 검토해야 한다.
- **새로운 규제에 대응:** AI 및 생성형 AI를 둘러싼 규제 환경의 변화를 지속적으로 업데이트한다. 경영진이 새로운 규제 준수 절차를 마련하고, 이를 전사적 위험 관리 전략에 통합했는지 확인한다.

# 이사회 구성

## 이사들의 생각

이사들은 특정 분야의 좁은 전문성보다 전통적인 역량을 갖춘 신임 이사를 선호

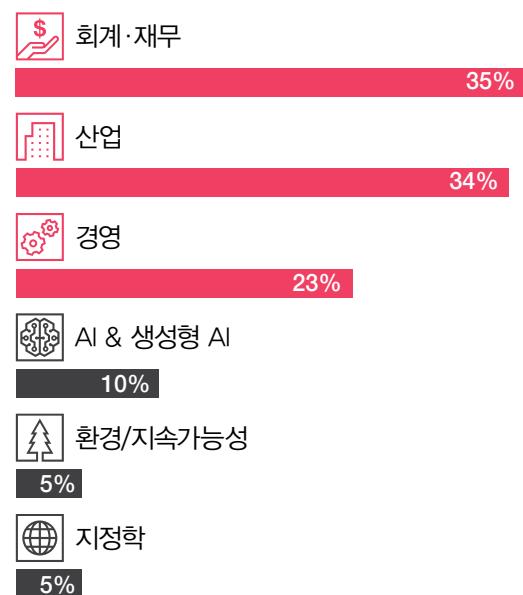
이사들은 특정 분야에 국한된 전문성을 이사회에 보강하는 것보다, 재무, 산업, 운영 등 전통적인 역량을 우선적으로 고려할 것이라고 답했다. 이에 따라 AI/생성형 AI, 환경/지속가능성, 지정학 등의 분야별 전문가를 새로 영입할 가능성은 낮을 것으로 예상된다.

Q1. 향후 12개월 동안 귀하의 이사회에 어떠한 전문성/역량을 추가할 계획입니까? (해당 항목 모두 선택)

Base: 526

Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024.

### 차년도에 이사회에 보강할 계획인 전문성(역량)



## 무엇이 원인일까?

최근 몇 년간 이사회는 다양한 이해관계자들로부터 이사회에 특정 전문성을 보강해야 한다는 압력을 받아왔다. 실제로 PwC US가 실시한 설문조사<sup>1</sup>에 참여한 경영진들은 가까운 미래에 이사회가 갖추어야 할 역량으로 환경/지속가능성 및 AI/생성형 AI 전문성을 최우선 순위로 꼽았다. 그럼에도 불구하고, 이사회는 여전히 전통적 역량에 집중하고 있다. 이는 단기적인 유행보다 장기적인 수탁자 책임을 중시하는 접근법과 관련이 있을 수 있다. 예를 들어, 이사들 중 13%만이 지난해 사이버 보안 전문가를 이사회에 영입했다고 답했다.

1 Board effectiveness: A survey of the C-suite

## 이사들은 어떻게 해야 할까?



PwC의 제안

다양하고 균형 잡힌 이사회를 구성하려면, 이사회는 적극적으로 구성원 교체와 승계의 우선순위를 관리해야 한다. 이를 위해 회사의 전략을 장기적인 관점에서 검토하고, 우선순위의 실행을 효과적으로 감독하기 위해 필요한 역량을 이사회 차원에서 신중히 고려해야 한다.



이사회의 과제

- **구성원 교체 및 승계 계획 우선:** 구성원 교체와 승계 계획을 이사회와 위원회 안건에 명확히 포함시킨다. 이사회 구성의 기준을 마련하고, 이사 임기를 관리하며, 승계 계획을 수립한다. 이러한 과정에는 전체 이사회가 참여해야 한다. 솔직한 논의를 장려하고, 투명성을 유지하는 이사회 문화를 조성하여 주주의 기대 수준을 충족하도록 한다.
- **역량 평가 및 평가 결과 반영:** 회사의 장기적인 전략적 필요에 맞춰 현재 이사들의 역량을 평가한다. 이 과정에서 이사회 역량 매트릭스(board skills matrix)를 활용할 수 있고, 필요한 경우 전문성을 추가하거나 외부 자문을 통해 격차를 보완한다. 연례 평가에서 얻은 피드백을 이사회 업무에 반영하고, 전문 지식의 가치가 존중되고 모든 이사가 폭넓게 기여할 수 있는 환경을 조성한다.
- **임기에 대한 명확한 기대 설정:** 한국의 경우, 상법상 재직기간 제한 규정을 고려해야 한다. 상장회사의 사외이사는 해당 상장회사에서 6년, 계열사를 포함하여 9년을 초과하여 재직할 수 없다. 또한, 연례 성과 평가 결과와 기관투자자 및 의결권자문사의 의견을 반영하여 임기에 대한 기준을 마련할 수 있다.
- **중장기적 리더십 교체 계획 수립:** 향후 3~5년간 계획된/계획되지 않은 이사회 공석을 예측한다. 그래픽 차트(ex. 워터폴 차트) 같은 도구를 활용해 이사들의 역량, 역할, 임기 및 예상 퇴임 일자를 시각화하고, 이를 통해 전략적 계획과 원활한 전환을 도모한다. 특히 리더십의 예기치 않은 교체에 대비하여, 이사회의 안정성과 성과를 유지하는 것이 중요하다.

# 이사회 다양성

## 이사들의 생각

이사들은 이사회 내 다양성을 중요하게 여기지만, 다양성이 회사 성과에 미치는 효과에는 의문을 제기

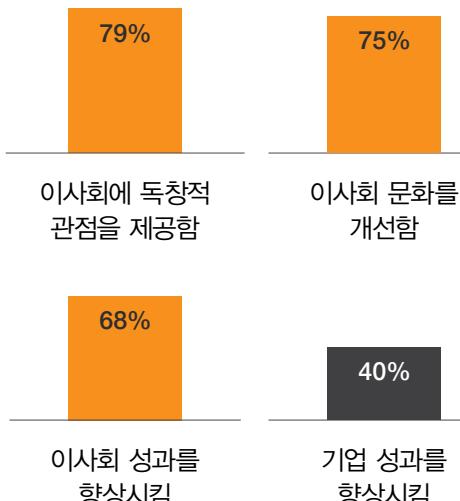
대부분의 이사들은 이사회 다양성이 독특한 관점을 제공하고, 이사회 문화를 개선하며, 이사회의 전반적 성과를 향상시키는 등 여러 이점을 가져온다고 인식하는 것으로 나타났다. 그러나 이사회 다양성이 실제로 회사 성과의 향상으로 이어지는지에 대해서는 일부 회의적인 시각도 존재한다. 약 3분의 1(35%)의 이사들만이 이사회의 다양성 제공과 회사 성과에 유의적인 영향을 미쳤다고 답했다.

Q4. 이사회의 다양성 증가가 어떠한 영향을 미쳤습니까?

Base: 424–471

Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024.

### 이사회의 다양성 증가는



## 무엇이 원인일까?

이사들은 이사회 내 다양성이 미치는 영향을 긍정적으로 평가하지만, 다양성이 회사의 실적에까지 영향을 미친다고 보는 비율은 낮았다. 이사회가 직접적으로 영향을 받는 영역(예: 이사회 문화, 이사회 성과)에서는 다양성의 혜택을 비교적 쉽게 확인할 수 있지만, 순이익과 같이 여러 단계를 거쳐야 나타나는 항목에서는 그 효과가 미미하다는 것이다.

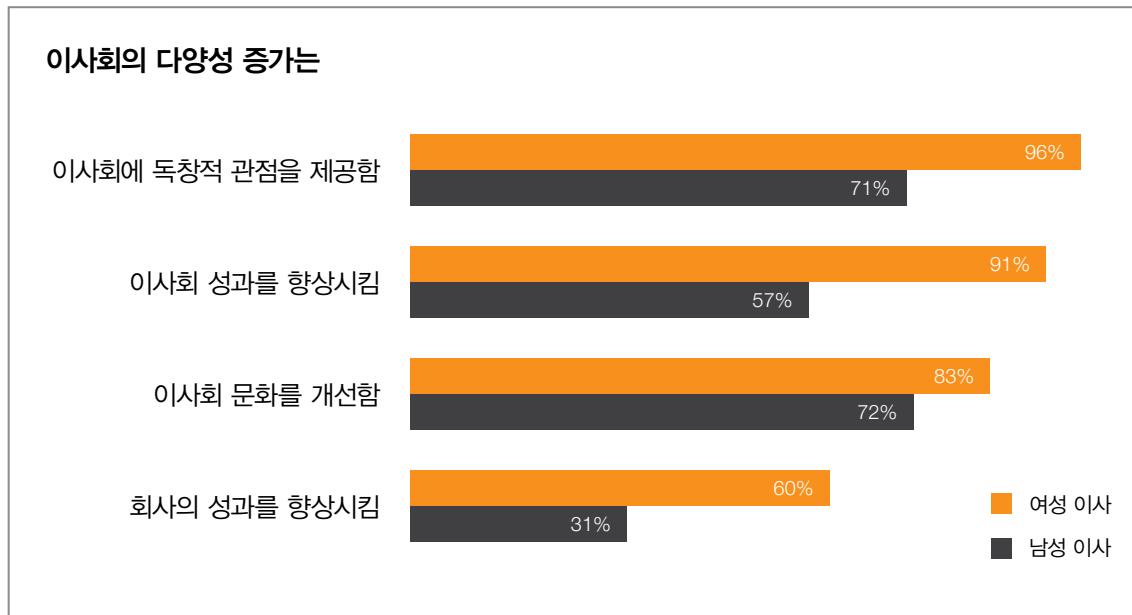
다양성을 보유한 후보자가 많지 않아서 이사들의 확신이 부족한 것으로 보이지는 않는다. 대다수(91%) 이사들은 이사회가 다양한 후보자를 발굴할 수 있다고 믿고 있으며, 86%는 이사회가 다양성이 제공하는 이점을 효과적으로 활용할 수 있다고 생각한다.



## 더 들여다보기

### 여성 이사들이 다양성의 효과에 대해 보다 긍정적으로 인식

이사회 다양성의 이점에 대해 성별에 따른 인식 차이가 두드러진다. 최근 몇 년간 지속적으로, 여성 이사들은 다양성의 효과에 대해 전반적으로 더 긍정적인 태도를 보이고 있다. 이는 이사회 다양성의 장점을 인식하는 데 있어 성별에 따른 관점 차이가 여전히 존재함을 보여준다. 즉, 다양성을 대표하는 여성 이사들이 다양성의 가치에 대한 인식과 평가를 높여왔다고 할 수 있다.



Q4. 이사회의 다양성 증가가 어떠한 영향을 미쳤습니까?

Base: 369–410

Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024.

## 이사회는 어떻게 해야 할까?



### PwC의 제안

이사회 다양성의 이점을 효과적으로 활용하려면, 다양한 관점을 수용하고 모든 구성원이 의미 있게 기여할 수 있는 포용적인 문화를 조성하는 데 주력해야 한다. 이사회의 리더십은 이사회의 분위기와 우선순위를 설정하는 핵심 역할을 맡고 있으므로, 이사회 다양성에 대한 명확한 목표를 수립하고 이를 전략적 계획 논의에 통합하는 것이 중요하다. 다양성은 성별, 인종, 연령뿐만 아니라 사고의 다양성 등 여러 형태로 나타날 수 있다. 이러한 다양한 관점을 가진 이사들로 구성된 이사회는 독창적인 시각을 가지고 의사결정 과정을 개선하며, 나아가 혁신을 추진할 수 있다.



### 이사회의 과제

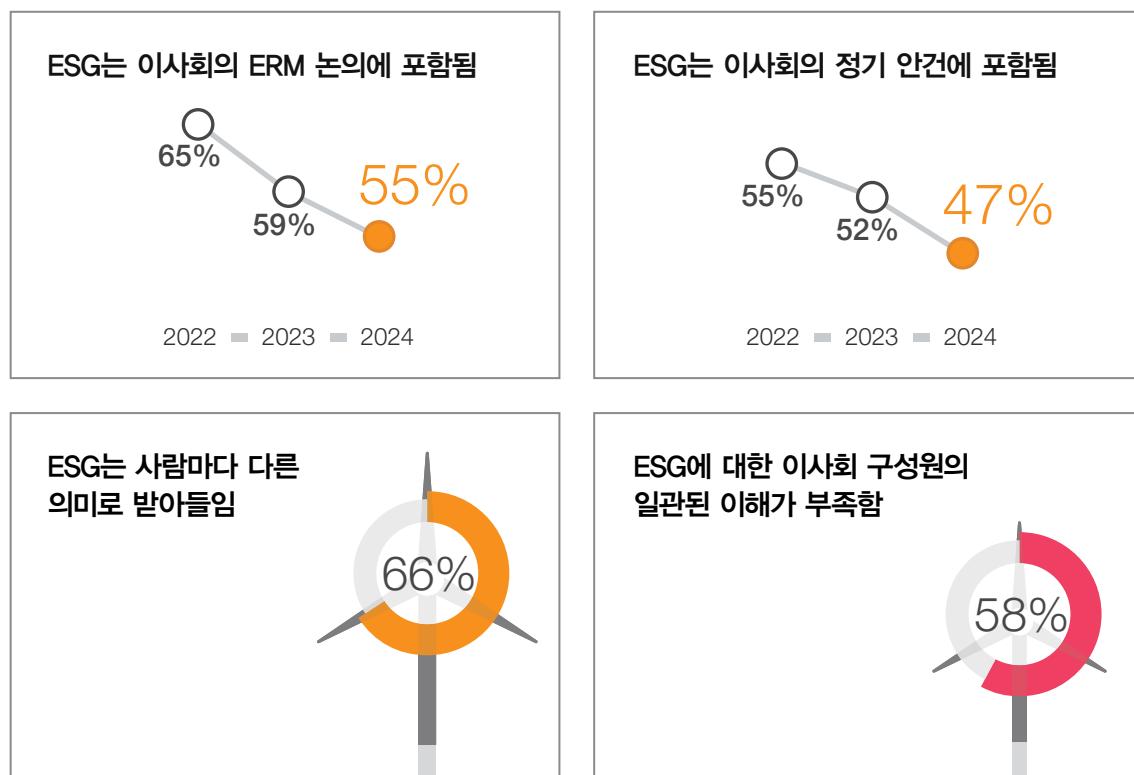
- **다양성을 이사회 승계 계획에 통합:** 다양성을 이사회 구성원 교체와 승계 계획의 핵심 요소로 고려한다. 후보자 선정 시 기존 선발 경로가 아닌 다양한 배경에서 발굴하여, 균형 잡히고 포용적인 이사회를 유지한다.
- **포용성 적극 지지:** 이사회와 회사 조직 전반에 걸쳐 포용성을 적극적으로 지원한다. 다양한 관점이 회사의 운영과 의사결정 과정의 모든 측면에 자연스럽게 통합되도록 장려한다.
- **명확한 다양성 목표 설정:** 다양성에 대한 구체적이고 측정 가능한 목표를 설정하여 이사회 전략 계획에 포함한다. 목표 달성을 여부를 정기적으로 모니터링하고 필요에 따라 전략을 조정한다.

# ESG(환경, 사회, 기업지배구조)

## 이사들의 생각

### 모호한 ESG, 교차로에 갇히다

지난 3년간 일부 이사회에서 ESG(환경, 사회, 기업지배구조) 이슈에 대한 관심이 감소했으며, ERM(전사적 위험관리) 논의나 이사회 정기 안건에 포함된다고 답한 이사의 수도 줄어들고 있다. 그러나, ESG는 여전히 중요한 의미를 지닌다. 최근 일부의 관심 감소는 ESG 개념의 모호성 또는 많은 사람들이 "E(환경)"에만 집중하는 경향에 대한 반감에 기인할 것이다. 예를 들어, 사이버 보안이나 인재 관리와 같은 주제는 ESG 범주에 포함되지만, 기후변화 이슈에 비해 비교적 저항이 적으며 이사회 안건에 더 자주 등장한다. 대다수의 이사들이 ESG가 개인에 따라 다르게 해석될 수 있다는 점을 인정하는 한편, 절반 이상은 이사회가 ESG를 일관되게 이해하지 못하고 있다고 지적했다. 이렇듯 ESG는 여전히 복잡하고 도전적인 주제로 남아 있다.



Q19. ESG와 관련된 다음 진술 중 어느 것에 동의하십니까?(해당 항목 모두 선택)

Q21. ESG 이슈에 대해 다음 중 어떤 진술에 동의하십니까?(해당 항목 모두 선택)

Base: 469; 451 (2024); 531 (2023); 636 (2022)

Sources: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024; PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023; PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

## 무엇이 원인일까?

ESG의 가장 큰 어려움은 다면적 특성에 있다. 다양한 주제를 아우르다 보니 사람마다 서로 다르게 해석될 여지가 크다. 환경, 사회, 기업지배구조와 관련된 논의는 점점 더 복잡하고 난해해지고 있다. 또한, 보고 관련 규제와 극단적으로 분열된 정치적 양극화가 더해지면서 이사회의 ESG 감독 난이도가 한층 높아졌다.

다양한 ESG 주제는 회사마다 서로 다른 영향을 미치고, 그 영향이 발현되는 시점도 제각각이라 이 사회가 이를 일관되게 다루고 우선순위를 정하는 데 어려움을 겪게 한다. ESG가 제시하는 현실적인 위험과 잠재적으로 중요한 기회에도 불구하고, 이사 중 단 22%만이 ESG가 회사의 이익에 직접적인 영향을 준다고 믿는 것으로 나타났다. 많은 이사들이 이 주제에 피로감을 느끼고 있어, 관련 논의와 데이터가 증가한 것일 뿐임에도 실질적인 대비와 이해의 정도가 높아진 것으로察각할 가능성이 존재한다.

## 더 들여다보기

대규모 회사의 이사들이 ESG에 대한 이해도가 더 높고, ESG가 회사 성과에 미치는 영향을 더 인지

대규모 회사의 이사들은 이사회가 ESG를 일관되게 이해하고 있다고 답할 가능성이 더 높았다. 주목할 점은 이러한 이사들이 ESG가 이익에 미치는 영향을 인식할 가능성이 두 배 이상 높다는 것으로, 이는 ESG에 대한 이해와 회사 성과에 미치는 영향을 인지하는 것 사이의 연관성을 보여준다.

우리 이사회의 이사들은 ESG를 일관되게 이해하고 있다.

**52%** 대규모 이사회의 이사들  
(연매출 100억 달러 이상)

**36%** 소규모 이사회의 이사들  
(연매출 5억 달러 미만)

ESG는 회사의 이익에 영향을 미친다.

**32%** 대규모 이사회의 이사들  
(연매출 100억 달러 이상)

**15%** 소규모 이사회의 이사들  
(연매출 5억 달러 미만)

Q19. ESG와 관련된 다음 진술 중 어느 것에 동의하십니까?(해당 항목 모두 선택);

Base: 371

Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024.

## 이사들은 어떻게 해야 할까?



### PwC의 제안

ESG의 모든 측면을 효과적으로 감독하려면, 이사들은 단순한 용어를 넘어서 경영진이 조직의 가장 중요한 위험을 식별하고 해당 위험이 시간이 지나면서 어떻게 진화할지 파악하는 프로세스를 이해해야 한다. 회사가 이를 ESG라 부르든 지속가능성이라고 부르든 다르지 않다. 지속가능한 가치 창출을 위한 신뢰할 수 있는 동력이 될 수 있는 이슈를 식별하기 위해, 보다 넓은 관점에서 장기적인 전략 계획을 수립하고, 중요한 위험을 파악 및 완화하며, 새로운 성장 기회를 인식하는 것을 포함해야 한다. 이것이 일반적인 전략과 위험 감독 접근 방식과 비슷하게 들리는가? 바로 그것이 핵심이다.

이사회는 경영진이 지속가능성 문제에 자원과 관심을 배분하도록 이끄는 데 중요한 역할을 한다. 미래를 준비하는 기업들은 지속가능성 이니셔티브에 자원을 투입하는 것과 장기적인 성공을 달성하는 것 사이의 연관성을 인지하고 있다. 이사회는 단기 성과나 자본 배분 결정에 직접적인 영향을 미치는 주제와, 직접적인 개입 없이 모니터링이 필요한 이슈를 구분할 수 있어야 한다.



### 이사회의 과제

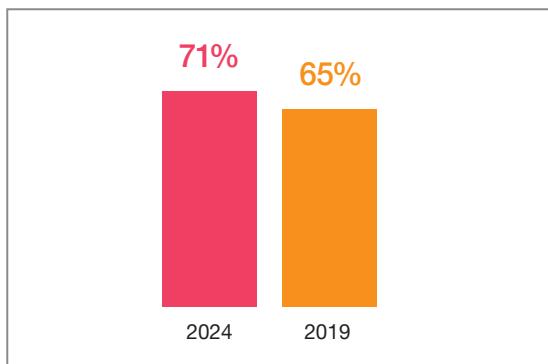
- **전략 확인:** 경영진이 지속가능성과 관련된 위험과 기회를 회사의 장기 전략에 어떻게 통합하고 있으며, 그 경과를 어떻게 측정하고 모니터링하는지 이해한다.
- **메시지 검토:** 지속가능성 관련 메시지와 활동이 위험 및 기회 관련 주제에 대한 논의와 일관되는지 점검한다. 이사회가 해당 주제에 대해 꾸준하고 명확하게 소통할 수 있도록 한다.
- **위험 평가 이해:** 식별된 지속가능성 위험이 ERM(전사적 위험관리) 프레임워크에 어떻게 통합되어 중요성 정의를 충족하는지 이해한다. 이러한 위험의 감독이 전체 이사회 수준에서 수행되는지, 특정 위원회가 맡는지 확인한다.
- **공시 접근 방식 이해:** 회사가 준수해야 할 공시 요구 사항과 관련 책임을 숙지한다. 또한, 공시 요구 사항을 파악하고 공시 정보를 작성하며, 공개된 데이터의 정확성을 평가하고 동종 업계 동향을 모니터링하는 경영진의 프로세스를 이해한다.

# 주주행동주의

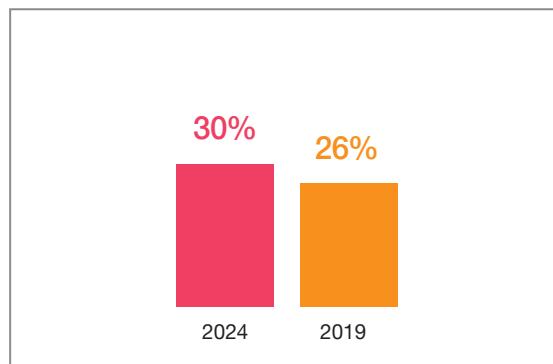
## 이사들의 생각

지속되는 주주행동주의에 대응하여 이사회는 더 많은 조치를 취하고 있다

71%의 이사들은 지난 1년간 이사회가 실제 혹은 잠재적인 주주행동주의와 관련된 조치를 취했다고 응답했다. 이는 2019년의 65%보다 증가한 수치이다.



30%는 이사회가 잠재적 주주행동주의에 대해 제3자에게 자문을 구했다고 답했다. 이는 2019년의 26%보다 증가한 수치이다.

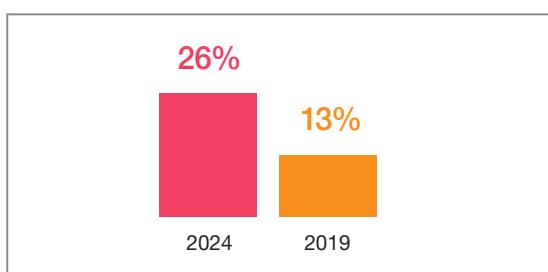


5년 전보다 더 많은 이사들이 이사회가 주주행동주의에 대응하기 위한 조치를 취하고 있다고 답했다. 경영진 보상 구조를 수정하거나, 주식 소유 현황의 변동을 추적하기 위해 주식 모니터링 서비스를 활용하고, 잠재적 행동주의에 대해 제3자의 조언을 받는 등 조치를 취한 이사회의 비율이 증가했다.

## 무엇이 원인일까?

26%는 경영진 보상 구조를 수정했다고 답했다. 이는 2019년의 13%보다 증가한 수치이다.

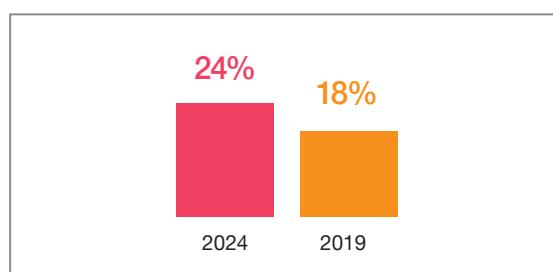
24%는 주식 소유 현황의 변동을 추적하기 위해 주식 모니터링 서비스를 사용했다고 답했다. 이는 2019년의 18%보다 증가한 수치이다.



24%는 주식 소유 현황의 변동을 추적하기 위

해 주식 모니터링 서비스를 사용했다고 답했다.

이는 2019년의 18%보다 증가한 수치이다.



Q14. 지난 12개월 동안 이사회가 실제 또는 잠재적 주주행동주의와 관련하여 다음의 조치를 취한 적이 있습니까?(해당 항목 모두 선택);  
Base: 482 (2024); 715 (2019)

Sources: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024; PwC, 2019 Annual Corporate Directors Survey, October 2019

이사회는 지속적인 주주행동주의의 위협에 대응하기 위해 점점 더 선제적인 태도를 취하고 있다. 이사들은 회사에 접촉할 가능성이 있는 행동주의자, 그들이 제기할 수 있는 문제들, 다른 주주들의 반응 등을 예측함으로써 잠재적인 우려 사항을 사전에 해결할 수 있는 유리한 위치를 점할 수 있다. 이러한 접근 방식을 통해 이사회는 경영진이 행동주의자들의 주목을 끌 수 있는 문제를 해결하도록 요청할 수 있으며, 행동주의자의 개입을 피하고 회사 성과 및 주요 이해관계자와의 관계를 개선할 수 있다.

## 이사들은 어떻게 해야 할까?



### PwC의 제안

주주행동주의 환경에서 이사회의 역할은 매우 중요하다. 이사회는 어떤 주주행동주의자들이 회사를 표적으로 삼을 가능성이 있는지, 이들이 제기할 수 있는 문제들은 무엇인지를 예측하는 데 기여할 수 있다. 현재의 행동주의 동향을 파악함으로써, 이사들은 세간의 주목을 끄는 일반적인 이슈들을 경영진이 선제적으로 해결하도록 독려할 수 있다. 이사들은 회사 전략과 해당 전략이 효과적으로 실행되는지에 대한 정보를 지속적으로 업데이트해야 한다. 행동주의의 개입을 유발하는 일반적인 요인에 집중하면, 이사회가 불필요한 혼란을 줄이고 핵심적인 사안에 집중할 수 있다.



### 이사회의 과제

- 주주 파악하기:** 주요 주주 목록을 검토하고, 중요한 변화가 발생할 경우 이사회가 적시에 정보를 받을 수 있는 방안을 이해한다. 경영진의 주주관여 계획을 파악하고, 주주 요청에 대응하는 절차와 주도적으로 논의를 모색하는 방안을 파악한다.
- 회사에 대한 솔직한 평가:** 행동주의자의 관여를 유발할 수 있는 일반적인 요인에 주목한다. 외부 전문가, 산업 애널리스트, 투자은행 등으로부터 투자자와 잠재적 행동주의자들의 회사에 대한 인식을 파악한다.
- 주주관여 계획 수립:** 행동주의자들과 효과적인 소통을 위한 명확한 계획을 수립하여, 이사회와 경영진이 잠재적인 행동주의 상황에서 일관된 접근 방식으로 대응할 수 있도록 한다.

# 기업 문화

## 이사들의 생각

기업 문화의 해석: 이사들은 직관보다 지표를 더 많이 활용



Q24 회사의 기업 문화를 평가하기 위해 다음 중 어떤 것을 활용하십니까?(해당 항목 모두 선택);

Base: 460 (2024); 710 (2019)

Sources: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024; PwC, 2019 Annual Corporate Directors Survey, October 2019

이사들은 점점 더 데이터와 지표에 의존하여 기업 문화를 평가하고 있다. 예를 들어, 직원 이직률 통계나 참여도 조사 결과를 활용하며, 직관이나 느낌에 의존하는 비중은 줄어들고 있다.

## 무엇이 원인일까?

최근 몇 년간 기업 문화에 대한 관심이 높아진 배경에는 문화적 이슈에 기인한 다수의 주요 기업 실패 사례들이 자리하고 있다. 이는 이사회가 보다 견고한 데이터 기반의 감독을 수행해야 할 필요성을 강조한다. 기업 문화를 평가하는 데 질적 평가만으로는 충분하지 않다는 사실이 이미 입증되었다. 강건한 문화를 유지하고 개선하기 위해, 이사회가 정량적 데이터를 적극 활용하면 회사의 현황을 더 깊이 이해하고 해결해야 할 문제를 식별할 수 있다. 직관에 의존할 수밖에 없는 상황도 있지만, 이사들이 일상적인 경영에 직접 관여하지 않는 경우라면 직관에 의존하는 것이 최선이 아닐 수 있다는 인식이 점차 확산되고 있다.

## 더 들여다보기

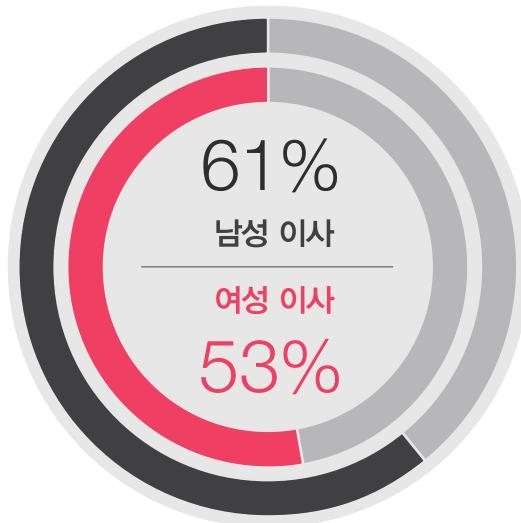
### 남성 이사들은 기업 문화를 평가할 때 직관에 더 의존하는 경향

남성 이사들은 5년 전보다 기업 문화를 평가할 때 직관에 덜 의존하고 있지만, 여전히 여성 이사들보다 직관에 의존하는 경향이 남아 있다.

Q24 회사의 기업 문화를 평가하기 위해 다음 중 어떤 것을 활용하십니까?(해당 항목 모두 선택);

Base: 442

Sources: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024



### 이사들은 어떻게 해야 할까?



#### PwC의 제안

직관에 의존하는 것이 유용할 수 있지만, 이사회는 기업 문화를 평가할 때 데이터 기반 접근 방식을 우선시해야 한다. 특히 최고경영진(C-suite) 외의 임직원들과의 상호작용이 제한적인 경우에 더욱 그렇다. 견고한 데이터와 지표는 기업 문화에 대한 깊은 이해와 객관적인 평가를 제공하여, 이사회가 근본적인 문제를 효과적으로 식별하고 해결하는데 도움을 준다.



## 이사회의 과제

- **이사회의 기업 문화 감독 체계 수립:** 전략 실행에 있어 기업 문화의 중요성을 고려할 때, 이를 모니터링하는 것은 이사회 전체가 책임져야 할 중요한 사안이지만 이사회 내 위원회도 중요한 역할을 한다. 이 주제는 최소 연 1회 이사회의 안건에 포함되어야 한다.
- **문화와 목적, 전략의 일치:** 기업 문화를 이해해야 한다. 기업 문화가 전략을 추진하고 올바른 행동을 장려하며, 직원들이 적절한 위험을 감수할 수 있도록 유도하는지 확인한다. 문화와 회사의 목적, 가치, 전략 간의 일관성을 평가하기 위해 내부 또는 외부 제3자의 공식적인 평가를 활용할 수 있다.
- **데이터와 지표 활용:** 기업 문화의 변화에 대한 정보를 효과적으로 파악하기 위해 대시보드와 같은 시각적 도구를 활용한다. 대시보드에는 시간 흐름에 따른 변화 및 활동을 초록색, 노란색, 빨간색으로 구분하여 강조할 수 있다.
- **이사회 업무에 기업 문화 반영:** 이사회는 기업 문화에 중대한 영향을 미치며, 조직 전체의 분위기를 형성한다. 이사들의 행동은 전체 회사에 전파되어 책임 의식을 조성하고, 모든 직급의 임직원들에게 메시지를 전달한다. 이사들은 자신의 영향력을 인식하고, 자신의 결정과 행동이 회사의 전략과 어떻게 일치하는지 이해해야 한다.

## 설문조사 정보

PwC's Annual Corporate Directors Survey는 지난 15년 이상 동안 미국 전역의 상장기업 이사들을 대상으로 다양한 기업지배구조 이슈에 대한 견해를 조사해왔다. 2024년에는 총 527명의 이사가 설문에 참여했다. 이들이 소속된 회사는 여러 산업을 대표하며, 이 중 69%는 연매출이 10억 달러를 초과하는 대규모 기업이다. 응답자의 성별 비율은 남성 65%, 여성 32%이고, 이사회의 재직 기간은 다양했다. 58%는 현재 이사회에서 5년 이상 활동하고 있는 것으로 조사되었다.