



삼일회계법인

# 2026 이사회 트렌드 리포트

## 1. 상장사 이사회 규모와 구성, 다양성 및 전문성



삼일PwC 거버넌스센터는 매년 이사회 구성과 운영, 주요 활동 현황과 변화 동향을 분석하고 시사점을 제시해 왔다. 2025년에는 이사의 주주에 대한 충실의무를 비롯해 이사회의 독립성을 강화하는 방향으로 상법이 개정되면서, 이사회의 역할과 운영 방식에도 변화가 요구된다. 또한, 2026년부터 기업지배구조 보고서 의무공시 대상이 모든 유가증권시장 상장사로 확대되면서, 기업 거버넌스 관련 정보의 투명성과 접근성이 높아지고 이사회에 대한 주주와 이해관계자의 관심도 커졌다.

이번 분석은 2026년에 기업지배구조 보고서를 의무 공시한 비금융회사 783개<sup>1</sup>사를 대상으로 하였으며, 이 중 자산 5천억 원 이상 기업<sup>2</sup>에 대해서는 전년도와 비교하여 동향을 분석하였다. (별도 표기가 없는 경우 2026년에 공시한 783개사 기준의 분석이다.)

이번 리포트에서는 이사회의 규모와 구성, 다양성 및 전문성을 중심으로 현황을 살펴 보았다. 향후에는 이사회의 독립성, 위원회 현황, 운영 방식 및 주요 아젠다를 차례로 분석할 예정이다.

## Contents

### 1. 규모와 구성

- (1) 규모
- (2) 구성

### 2. 다양성

- (1) 성별
- (2) 연령

### 3. 전문성

- (1) 배경
- (2) 역량
- (3) 교육

1 직전연도 별도재무제표 기준 자산 규모별로, 2조 원 이상 164개사, 2조 원 미만~5천억 원 이상 268개사, 5천억 원 미만 351개사

2 직전연도 별도재무제표 기준 자산 5천억 원 이상 기업으로 2026년 432개사, 2025년 415개사

## Key Takeaways: 이사회가 나아갈 방향



### 관행적 규모에서 전략적 규모로

이사회 규모

한국 **7.3명** VS 미국 **10.7명**



### 법정 요건 충족에서 실질적 독립성으로

독립이사 비율

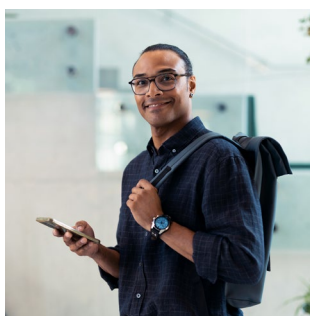
한국 **59.9%** VS 미국 **86%**



### 여성 이사의 수에서 영향력으로

여성 이사 비율

한국 **18.2%** VS 미국 **35%**



### 학계 중심에서 다양한 전문성으로

독립이사 배경 1순위

한국 학계 **29.7%** VS 미국 전·현직 CEO **31%**

한국: 자산 2조 원 이상 상장사 / 미국: S&P 500

# 1 규모와 구성

## (1) 규모

분석 대상 기업의 이사회는 평균 5.9명으로 구성되어 있다. 자산총액 2조 원 이상 기업이 평균 7.3명인 반면, 2조 원 미만 기업은 5.5명으로 자산 규모에 따른 차이를 보였다. 최소 3명에서 최대 18명까지 기업별 편차도 크게 나타났다.

### 이사회 규모

| 구분      | 평균   | 최소 | 최대  |
|---------|------|----|-----|
| 전체      | 5.9명 | 3명 | 18명 |
| 2조 원 이상 | 7.3명 | 3명 | 14명 |
| 2조 원 미만 | 5.5명 | 3명 | 18명 |

### 전년 대비 이사회 규모

| 구분      | 2026년 | 2025년 |
|---------|-------|-------|
| 전체      | 6.5명  | 6.7명  |
| 2조 원 이상 | 7.3명  | 7.5명  |
| 2조 원 미만 | 6명    | 6.1명  |

\*분석 대상: 자산 5천억 원 이상



한편, 이사회 규모는 전년 대비 소폭 감소한 것으로 나타났다. 이사회 규모 변동을 증감 기준으로 살펴본 결과, 이사회 규모가 감소한 기업의 비율은 20.5%로, 규모가 증가한 기업(11.4%)을 상회했다.

## 전년 대비 이사회 규모 변동

| 구분      | 증가    | 변동 없음 | 감소    |
|---------|-------|-------|-------|
| 전체      | 11.4% | 68.2% | 20.5% |
| 2조 원 이상 | 13.8% | 64.2% | 22%   |
| 2조 원 미만 | 10.2% | 70.2% | 19.7% |

\*분석 대상: 자산 5천억 원 이상

이사회 규모에 정해진 정답은 없으며, 회사의 상황과 특성, 이사회 역할과 업무 범위에 따라 최적의 규모가 달라질 수 있다. 대규모 이사회는 더 많은 자원과 다양한 전문성, 폭넓은 네트워크를 확보할 수 있어 복잡한 사업 환경과 다양한 이해관계에 대응하는 데 유리하다. 반면 조정 비용의 증가, 이사회 내 의사소통 부담 확대, 의사결정 지연 가능성 등은 이사회 효율성을 저하시킬 수 있다.

이사회는 기업 거버넌스의 핵심 축으로서 기업가치 제고에 가장 적합한 방식으로 구성될 필요가 있다. 따라서 이사회 규모에 관한 판단 역시 기업의 전략과 사업 환경, 이사회가 수행해야 할 역할을 종합적으로 고려하여 이루어져야 할 것이다.

### [미국] 이사회 규모

S&P 500 기업의 이사회는 2015년 이후 큰 변화 없이 평균 약 11명의 규모로, 국내 기업과는 상당한 차이를 보였다. 이사회 규모만으로 이사회 효과성을 평가하기는 어렵지만, 미국 기업의 이사회 운영 현황은 한국 기업의 적정 이사회 규모를 검토하는 데 유용한 시사점을 제공한다.

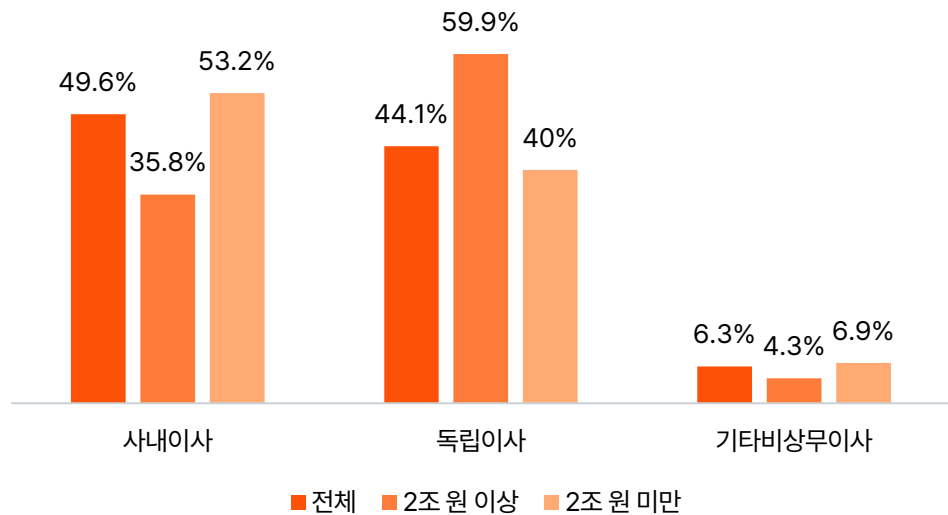
| 구분        | 2025년 | 2024년 |
|-----------|-------|-------|
| 이사회 평균 규모 | 10.7명 | 10.8명 |

출처: Spencer Stuart, 2025 US Spencer Stuart Board Index

## (2) 구성

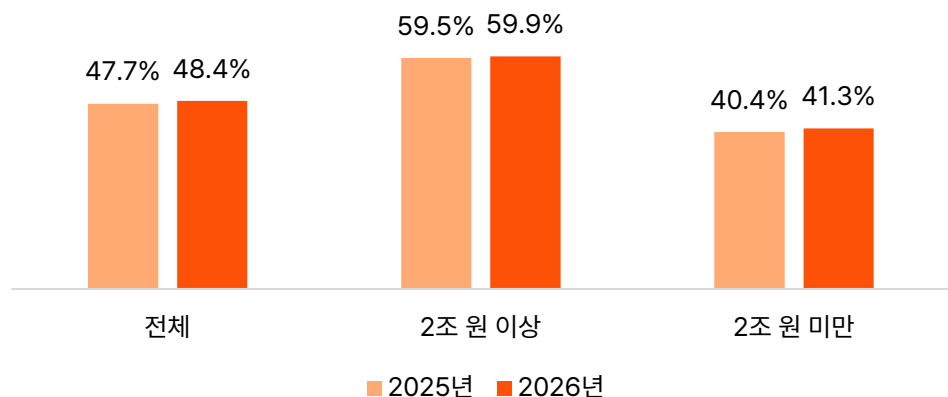
전체 분석 대상 기업의 독립이사 비율은 44.1%로 나타났다. 자산 2조 원 이상 기업의 경우 독립이사 비중이 59.9%로 과반을 차지하여 그 외 기업과 뚜렷한 차이를 보인다. 이러한 차이는 2조 원 이상 기업에 이사회 과반을 독립이사로 구성할 것을 요구하는 법정 구성 요건이 상당 부분 영향을 미친 것으로 해석할 수 있다. 2조 원 미만 기업의 경우에도 독립이사 비중이 조금씩 증가하고 있지만, 독립이사가 과반에 못 미치는 상황에서는 이사회 의사결정에 미치는 영향이 제한적일 수 있다. 다만 실제 영향력은 정보 접근성, 위원회 구성 및 이사회 운영 방식 등을 함께 고려해 평가할 필요가 있다.

### 이사 유형별 비율



이러한 독립이사 비율은 전년 대비 변동이 미미한 수준이다. 독립이사 비율은 이사회 규모와 이사의 임기 등 구조적 요인에 영향을 받기 때문에 단기간에 크게 변화하기 어렵다. 따라서 이사회 승계 계획과 연계하여 중장기적 관점에서 관리할 필요가 있다. 이와 함께 독립이사가 실질적인 감독 역할을 수행할 수 있는 이사회 환경을 조성하는 노력도 병행되어야 한다. 충분한 정보가 적시에 제공되고 독립적인 관점에서 자유롭게 의견을 개진할 수 있는 이사회 분위기가 뒷받침되어야 하기 때문이다.

### 전년 대비 독립이사 비율



\*분석 대상: 자산 5천억 원 이상

### [미국] 독립이사 비율

S&P 500 기업의 이사회는 독립이사 비율이 86%로, 사실상 대부분이 독립이사로 구성되어 독립이사를 중심으로 운영되는 구조다. 이는 독립이사 비율이 과반에 미치지 못하는 국내 이사회와 비교할 때, 독립이사의 역할과 이사회 운영 및 회의 문화에도 차이가 있을 수 있음을 시사한다.

| 구분        | 2025년 | 2024년 |
|-----------|-------|-------|
| 이사회 평균 규모 | 10.7명 | 10.8명 |
| 평균 독립이사 수 | 9.2명  | 9.2명  |

출처: Spencer Stuart, 2025 US Spencer Stuart Board Index



## 2 다양성

### (1) 성별

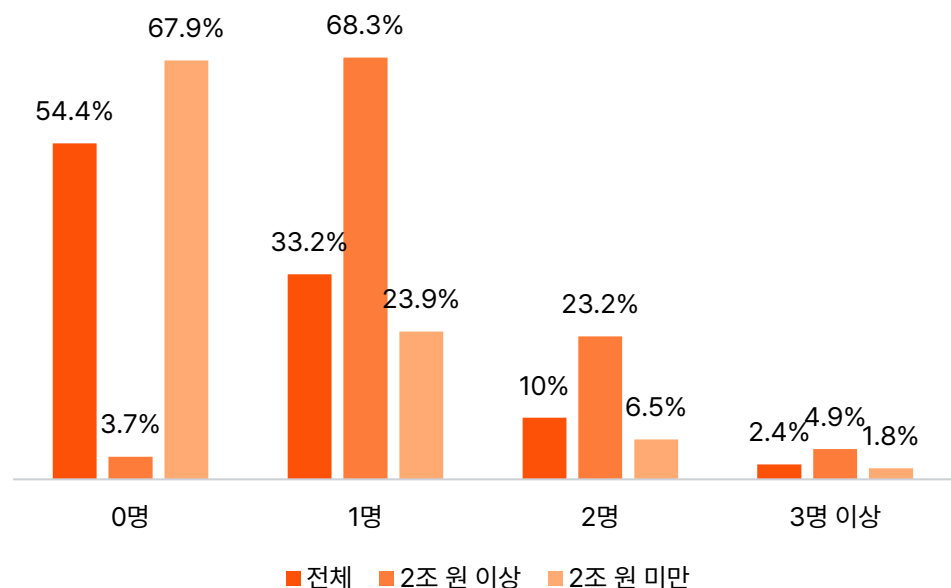
전체 이사 중 여성 비율은 9.6%로 나타났다. 독립이사의 여성 비율(15.7%)이 상대적으로 높았고, 사내이사의 여성 비율은 5.4%에 그쳤다. 자본시장법상 특정 성별의 이사만으로 구성할 수 없는 자산 2조 원 이상 상장기업의 경우, 독립이사 중 여성 비율은 26.9%에 달했으나 사내이사는 4.9%에 불과했다. 이는 이사회에 성별 다양성이 주로 독립이사 선임을 통해 확대되고 있음을 보여주며, 장기적으로는 내부 여성 인재풀을 확대하고 경영진으로 성장할 수 있는 기반을 강화할 필요가 있음을 시사한다.

#### 여성 이사

| 구분      | 전체 이사 | 독립이사  | 사내이사 | 기타비상무이사 |
|---------|-------|-------|------|---------|
| 전체      | 9.6%  | 15.7% | 5.4% | 8.7%    |
| 2조 원 이상 | 18.2% | 26.9% | 4.9% | 3.8%    |
| 2조 원 미만 | 7.3%  | 10%   | 5.5% | 9.7%    |

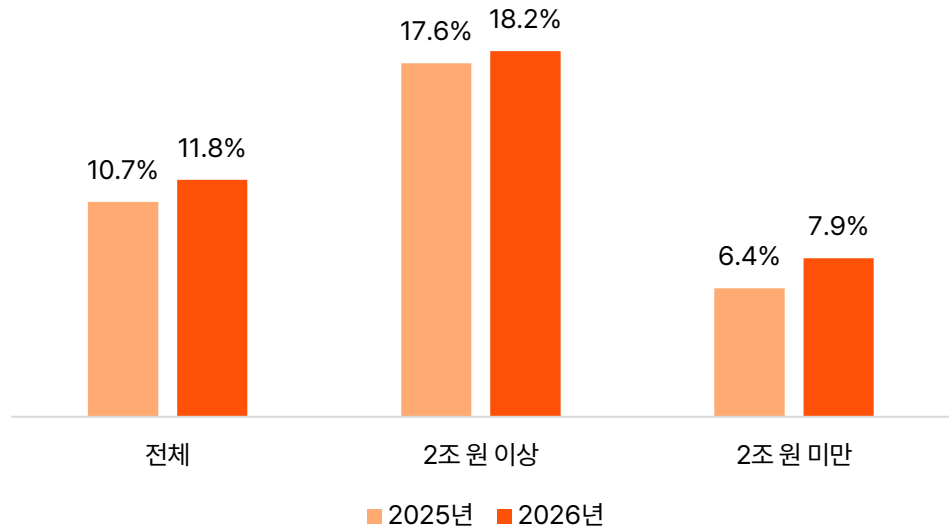
여성 이사 비율이 증가하고 있음에도 불구하고, 여성 이사의 수는 여전히 제한적인 수준에 머물러 있다. 분석 대상 기업의 절반 이상은 이사회에 여성 이사가 없었으며, 여성 이사를 보유한 기업 중에서는 여성 이사가 1명인 경우가 가장 많았다.

#### 여성 이사 수



5천억 원 이상 회사의 경우, 전년도 10.7%에서 11.8%로 여성 이사 비율이 소폭 상승하였으며, 자본시장법의 성별 구성 규정의 적용 대상이 아닌 자산총액 2조 원 미만 기업의 상승폭이 상대적으로 컸다.

## 전년 대비 여성 이사 비율



\*분석 대상: 자산 5천억 원 이상

현재까지 수행된 실증 연구들은 성별 다양성이 기업 성과에 미치는 영향을 일관되게 확인하지는 못하고 있다. 다만 여성 이사의 참여가 감독 기능, 전략 논의, ESG 성과와 긍정적인 관련성을 보인다는 연구 결과가 축적되고 있다. 최근에는 여성 이사의 수보다 이사회 내 역할과 영향력이 더 중요하다는 점에 주목하고 있다. 따라서 여성 이사가 주요 위원회 위원 혹은 위원장 등 책임 있는 역할에 참여하고, 핵심 안건의 논의 과정에서 적극적으로 의견을 개진할 수 있도록 참여의 폭을 넓힐 필요가 있다.

### [미국] 여성 이사 비율

S&P 500 기업의 경우 이사회 중 여성 이사 비율이 35%로, 지난 10년간 꾸준한 증가 추세에 있다. 한국과 눈에 띄는 차이 중 하나는 이사회에 적어도 2명 이상의 여성 이사를 보유한 기업이 거의 대부분(99%)이라는 것이다. 이는 이사회 내에서 여성 이사의 의견과 관점이 보다 효과적으로 반영될 수 있는 환경임을 시사한다.

| 구분             | 2025년 | 2024년 | 2020년 | 2015년 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|
| 이사회 내 여성 이사 비율 | 35%   | 34%   | 28%   | 20%   |

출처: Spencer Stuart, 2026 Spencer Stuart Board Index New Director Snapshot, July 2026

## (2) 연령

분석 대상 기업의 이사회 구성원 평균 연령은 59세로, 규모별 차이는 거의 없었으며 전년도와 유사한 수준을 유지했다. 연령 분포는 20대부터 90대까지 폭넓게 나타났으나, 전체 이사의 약 77%가 50~60대에 집중되어 있었다.

### 이사회 구성원 연령

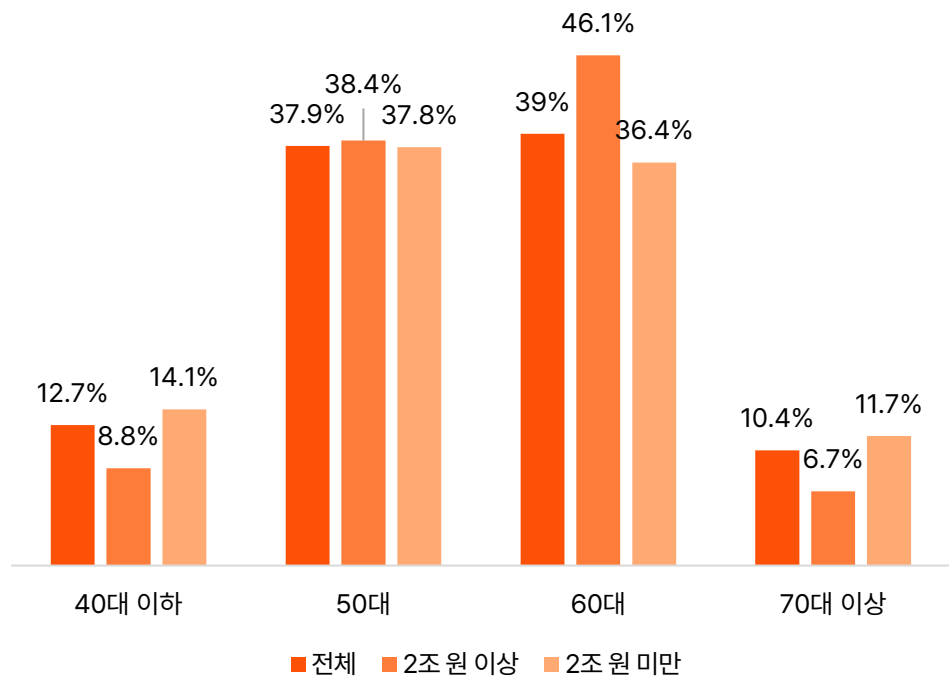
| 구분      | 평균    | 최소  | 최대  |
|---------|-------|-----|-----|
| 전체      | 59.1세 | 23세 | 93세 |
| 2조 원 이상 | 59.4세 | 32세 | 86세 |
| 2조 원 미만 | 59세   | 23세 | 93세 |

### 전년 대비 이사회 연령

| 구분      | 2026년 | 2025년 |
|---------|-------|-------|
| 전체      | 59.2세 | 59.2세 |
| 2조 원 이상 | 59.4세 | 59.3세 |
| 2조 원 미만 | 59.1세 | 59세   |

\*분석 대상: 자산 5천억 원 이상

### 이사회 구성원 연령 분포



이사 유형별 평균 연령 역시 기업 규모별로 큰 차이가 없었으나, 독립이사의 평균 연령이 가장 높았고 기타비상무이사가 가장 낮은 것으로 나타났다.

## 이사 유형별 연령

| 구분      | 전체 이사 | 독립이사  | 사내이사  | 기타비상무이사 |
|---------|-------|-------|-------|---------|
| 전체      | 59.1세 | 60.4세 | 58.3세 | 55.5세   |
| 2조 원 이상 | 59.4세 | 60.2세 | 58.3세 | 56.7세   |
| 2조 원 미만 | 59세   | 60.4세 | 58.3세 | 55.2세   |

이사회 의 연령 다양성과 기업 성과 간의 관계에 대해서는 아직 연구 결과가 혼재되어 있다. 그러나 ESG 성과 등 일부 영역에서는 비교적 안정적인 정(+)의 관계가 관찰되고 있으며<sup>3</sup>, 이는 연령 다양성의 효과가 모든 성과 지표에 동일하게 나타나기보다는 이사회가 수행하는 역할과 과업의 특성에 따라 달라질 수 있음을 시사한다.

이사회 의 연령 구성은 단순한 세대별 안배보다는 회사의 사업 특성과 전략적 과제에 비추어 접근할 필요가 있다. 주요 고객층의 변화, 신기술의 확산 등 사업 환경의 변화에 필요한 경험과 관점을 이사 선임과 승계 계획에 반영하는 것이 중요하다.

### [미국] 이사회 연령

S&P 500 기업의 독립이사 평균 연령은 약 64세로, 상승하는 추세를 보이고 있다. 이에 대해 Spencer Stuart는 최근 미국 이사회가 더욱 복잡해진 경영환경에 대응하기 위해 경험이 풍부한 이사를 선호하는 경향을 보이고 있다고 분석한다. 실제로 신입 이사의 평균 연령도 상승 추세를 보이고 있다.

| 구분   | 평균    | 최소  | 최대  |
|------|-------|-----|-----|
| 독립이사 | 63.6세 | 28세 | 91세 |

출처: Spencer Stuart, 2025 Spencer Stuart Board Index

3 Gardiner, E. What's age got to do with it? The effect of board member age diversity: a systematic review. Manag Rev Q 74, 65–92 (2024). <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00294-5>

### 3 전문성

#### (1) 배경

독립이사 배경은 학계(23.4%), 회계·세무·컨설팅(22.6%), 법조계(20.9%) 순으로 높은 비중을 차지했다. 반면 업계 출신은 15.6%에 그쳐, 업계 출신이 다수를 차지하는 미국과는 차이를 보였다. 최근에는 이사회들의 전략적 역할이 확대되면서 산업 전문성과 경영 실무 경험을 갖춘 업계 출신 독립이사의 필요성을 강조하는 의견이 증가하고 있다.

독립이사 배경<sup>4</sup>

| 구분      | 학계    | 회계·세무·컨설팅 | 법조계   | 업계    | 금융계  | 공공부문 | 기타   |
|---------|-------|-----------|-------|-------|------|------|------|
| 전체      | 23.4% | 22.6%     | 20.9% | 15.6% | 7%   | 4.7% | 5.8% |
| 2조 원 이상 | 29.7% | 20.1%     | 24.8% | 11.7% | 6.8% | 5.2% | 1.7% |
| 2조 원 미만 | 20.1% | 23.9%     | 18.9% | 17.7% | 7.1% | 4.5% | 7.9% |

한편, 자산 규모에 따라 독립이사의 출신 배경에 차이가 있었다. 자산 2조 원 이상 기업은 학계(29.7%) 출신 비중이 가장 높은 반면, 2조 원 미만 기업은 회계·세무·컨설팅(23.9%) 출신 비중이 가장 높았다. 업계 출신의 경우 2조 원 미만 기업은 17.7%를 차지해 2조 원 이상 기업(11.7%)보다 높았다.

다만 이러한 차이가 나타나는 이유는 본 분석만으로 확인하기 어렵다. 향후 기업 규모에 따라 독립이사 선임 기준이나 기대 역할에 차이가 존재하는지에 대한 심층적인 분석이 이루어진다면, 기업이 필요로 하는 독립이사 후보군을 보다 체계적으로 발굴 및 육성하는 데 유용한 시사점을 찾을 수 있을 것이다.

4 기업지배구조 보고서의 공시 정보를 기준으로 집계했으며, 일부 사업보고서의 공시 정보를 참고함. 다수의 배경을 보유하고 있는 경우, 주된 배경을 기준으로 집계함.

## [미국] 독립이사 배경

S&P 500 기업의 경우 독립이사 중 전·현직 CEO 출신이 31%, 기능 부문 리더가 14%, 재무 임원 및 CFO·재무 담당 출신이 12%로 사업 및 경영 경험을 보유한 인사가 높은 비중을 차지한다. 이에 반해 한국은 학계 비중이 가장 높다.

이러한 차이는 한국과 미국의 독립이사 후보군 구성 및 선임 관행의 차이를 보여준다. 최근 기업가치 제고를 위한 이사회의 전략적 역할이 강조되고 있는 만큼, 국내에서도 업계 전문성과 경영 경험을 갖춘 독립이사 후보군을 확대할 필요성에 대한 논의가 활발해질 것으로 보인다.

| 구분                            | 전체  |
|-------------------------------|-----|
| CEO(전·현직 포함)                  | 31% |
| 금융계*                          | 17% |
| 기능 부문 리더                      | 14% |
| 재무 임원 · CFO · 재무 담당           | 12% |
| 사업본부장 등 사업 부문 책임자             | 9%  |
| 의장 · President · COO(전·현직 포함) | 3%  |

\*금융계: 은행·투자은행, 투자운용·투자자, 회계법인 임원 포함. 한국은 '회계·세무·컨설팅'으로 그룹화했으므로 해석에 유의를 요함.

출처: Spencer Stuart, 2025 US Spencer Stuart Board Index 주요 항목 발췌



## (2) 역량

앞서 살펴본 '배경'이 독립이사가 어떤 분야에서 경험을 축적해 왔는지를 보여준다면, '역량'은 학력, 경력 및 주요 활동을 토대로 이사회의 어떤 기능 수행에 기여할 수 있는지를 분석한 것이다. 가령 업계 출신의 CFO 경력을 가진 이사는 배경상 '업계'로 분류되지만, 역량 측면에서는 회계·재무, 자본배분 등 복수의 영역에 해당될 수 있다. 각 영역의 해당 여부는 공시 정보에서 확인되는 주요 키워드를 기준으로 판단하였다.

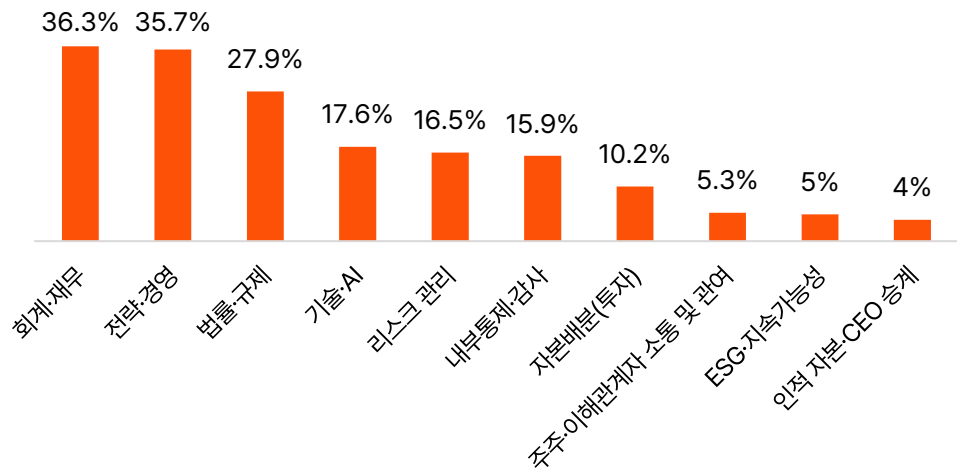
### 이사회 기능에 따른 독립이사 역량 분류

| 지배구조 모범규준 1.3<br>이사회의 의사결정 기능과 감독 기능                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 이사의 역량 분류                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>주요 기능</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 경영목표와 전략의 설정</li> <li>· 회계투명성 및 지속가능성 검토</li> <li>· 경영진의 임면 및 경영진에 대한 감독</li> <li>· 경영성과의 평가와 보상 수준의 결의</li> <li>· 기타 ESG 관행 개선을 위한 정책의 수립</li> </ul> <p><b>세부 기능</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 사업계획 및 예산의 결의</li> <li>· 대규모 자본지출의 결의</li> <li>· 대규모 차입 및 지급보증의 결의</li> <li>· 대규모 담보제공 및 대여의 결의</li> <li>· 중요자산의 처분 및 양도</li> <li>· 기업 인수합병 관련 주요사항의 결의</li> <li>· 영업소 설치, 이전 또는 폐지의 결의</li> <li>· 법령 및 윤리규정 준수의 감독</li> <li>· 최고경영자 승계 및 후보군의 육성·평가</li> <li>· 내부거래 및 자기거래의 감독</li> <li>· 회계 및 재무보고체계의 감독</li> <li>· 리스크 관리 및 재무통제의 감독</li> <li>· 조세 전략·거버넌스 수립 및 세무리스크 관리</li> <li>· 정보공시의 감독</li> <li>· 기타 기업지배구조의 유효성 평가 및 개선</li> </ul> | <p>지배구조 모범규준에서 제시한 이사회의 주요 역할과 기능을 바탕으로 독립이사의 전문성을 10개의 역량 영역으로 분류하였다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 전략·경영</li> <li>✓ 회계·재무</li> <li>✓ 자본배분(투자)</li> <li>✓ 리스크 관리</li> <li>✓ 내부통제·감사</li> <li>✓ 법률·규제</li> <li>✓ 기술·AI</li> <li>✓ 인적 자본·CEO 승계</li> <li>✓ ESG·지속가능성</li> <li>✓ 주주·이해관계자 소통 및 관여</li> </ul> |

독립이사의 보유 역량을 분석한 결과, 회계·재무(36.3%)와 전략·경영(35.7%)이 비슷한 비율로 가장 높았고 그 뒤를 법률·규제(27.9%)가 따랐다. 최근 이사회 의 중요 아젠다로 부상한 기술·AI 관련 전문성은 17.6%로 나타났다. 한편, 주주·이해관계자 소통 및 관여(5.3%)와 ESG·지속가능성(5%), 인적 자본·CEO 승계(4%) 등과 관련된 역량 비중은 상대적으로 낮았다.

다만 역량별 비중의 높고 낮음만으로 이사회에 필요한 전문성이 충분한지를 판단하기는 어렵다. 필요한 역량의 구성은 기업의 사업 특성과 전략, 이사회가 중점적으로 다루는 과제에 따라 달라질 수 있기 때문이다. 기업은 이사회에 필요한 역량을 먼저 정의하고 현재 보유한 역량과 비교하여 보완이 필요한 영역을 파악할 필요가 있다. BSM(Board Skills Matrix)을 통해 이러한 역량의 구성과 격차를 체계적으로 점검하고, 그 결과를 향후 이사 선임과 승계 계획에 반영할 수 있다.

### 독립이사 역량\*



\*다양한 역량을 보유한 경우 중복 집계하였으며, 겸직 중인 독립이사의 경우 중복 포함되었음

### [미국] BSM 공시

BSM을 공시한 S&P 500 기업의 비율이 38%(2020년)에서 80%(2025년)로 5년 동안 두 배 이상 증가한 것으로 나타났다. 이는 이사회가 필요로 하는 역량과 이사회 구성을 체계적으로 점검하고 공시하는 관행이 빠르게 확산되고 있음을 보여준다.

최근에는 BSM이 주관적 평가에 기반한 형식적인 공시에 머물지 않고, 기업의 전략적 목표에 비추어 이사회 구성의 적합성을 평가하는 실질적인 도구로 활용될 필요가 있다는 논의가 확대되고 있다.

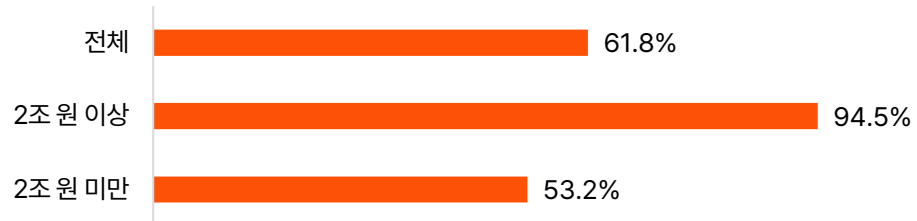
| 구분        | 2025년 | 2024년 | 2023년 | 2022년 | 2021년 | 2020년 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| BSM 공시 비율 | 80%   | 73%   | 68%   | 56%   | 45%   | 38%   |

출처: Spencer Stuart, 2025 US Spencer Stuart Board Index

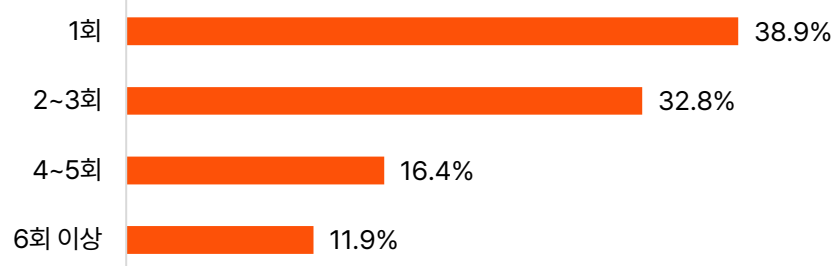
### (3) 교육

독립이사에게 교육을 제공한 기업의 비율은 자산 규모에 따라 큰 차이를 보였다. 2조 원 이상 기업은 교육 실시 비율이 94.5%로 높은 수준을 유지했으나, 2조 원 미만 기업의 경우 53.2%로 나타났다.

#### 독립이사 교육 실시 비율



#### 교육 횟수



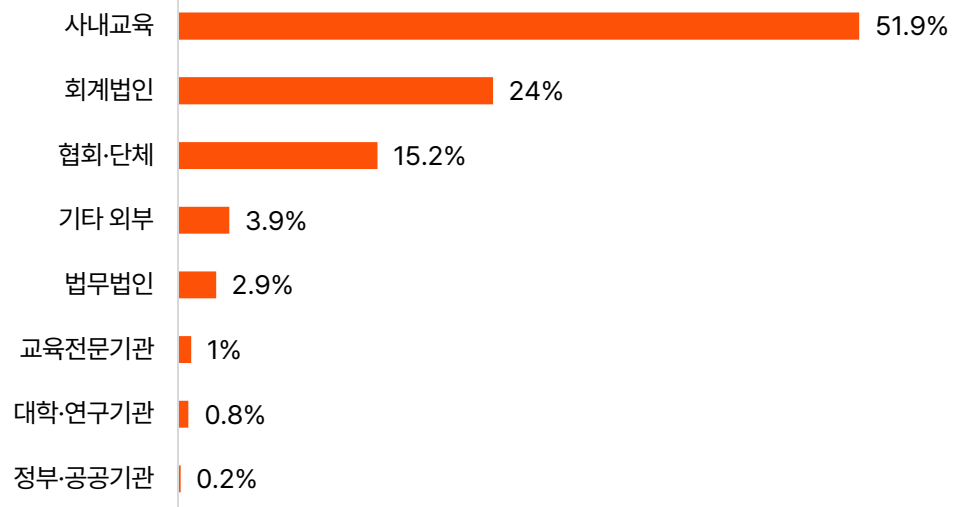
전년도와 비교해 교육 실시 비율은 전반적으로 유사한 수준을 유지하였으며, 교육을 실시한 기업 가운데 연 1회 교육이 가장 일반적인 형태로 나타났다.

#### 전년 대비 교육 실시 비율

| 구분      | 2026년 | 2025년 |
|---------|-------|-------|
| 전체      | 81.2% | 81.4% |
| 2조 원 이상 | 94.5% | 96.2% |
| 2조 원 미만 | 73.1% | 72.3% |

\*분석 대상: 자산 5천억 원 이상

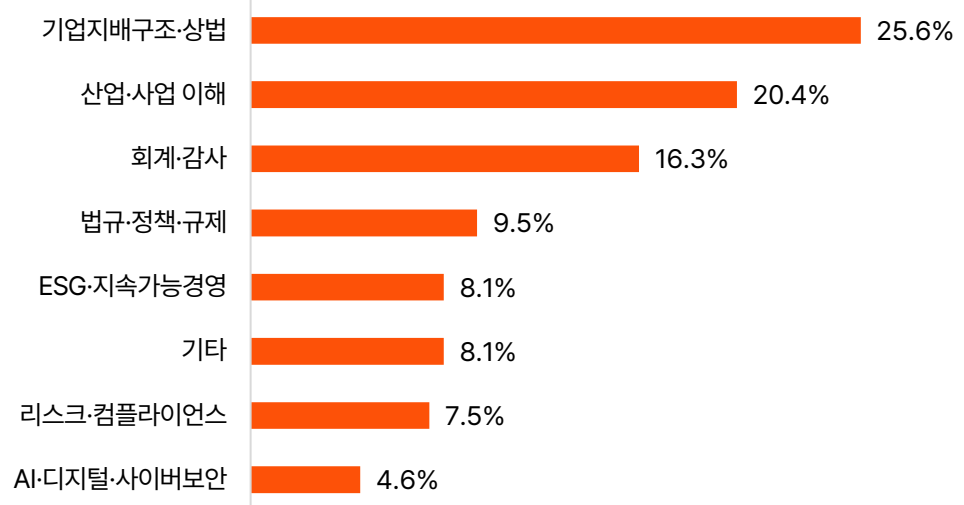
## 교육 실시 주체



독립이사 교육은 사내교육(51.9%)이 가장 큰 비중을 차지했으며, 회계법인(24%)과 협회·단체(15.2%)가 그 뒤를 이었다. 이는 상당수 기업이 외부 전문기관보다는 회사 내부 중심으로 독립이사 교육을 운영하고 있음을 보여준다.

교육의 주체와 더불어 살펴볼 필요가 있는 것은 교육의 내용이다. 경영 현황이나 개별 안건에 대한 업무 보고와 이사의 전문성 및 감독 역량을 높이기 위한 교육은 그 목적이 다른 만큼, 교육으로 분류되는 활동의 목적과 내용을 보다 명확히 할 필요가 있다.

## 교육 주제



교육 주제는 기업지배구조와 상법 관련 내용(25.6%)의 비중이 가장 높았는데, 최근 상법 개정 등 규제 환경 변화에 대한 관심이 반영된 결과로 보인다. 그 다음으로 산업 및 사업 이해 관련 교육(20.4%)이 높은 비중을 차지했다. 반면 AI·디지털·사이버보안 관련 교육은 4.6%에 그쳤다.

최근 기술 변화가 기업의 사업모델과 경쟁 환경에 미치는 영향이 확대되고, AI와 사이버보안이 주요 경영 아젠다로 부상하고 있다. 이에 따라 산업 동향과 미래 위험, 기술 변화 및 전략 과제에 대한 이해를 높이는 방향으로 이사 교육을 재설계할 필요가 있다. 이 과정에서 BSM을 활용해, 교육이 필요한 영역을 파악하고 개별 이사의 경험과 전문분야를 고려하여 교육 주제와 수준을 차별화할 수 있다.

#### [미국] 이사 교육

NACD의 2025년 조사에 따르면, 미국 상장사 이사 중 72%가 사이버 리스크 관련 교육을 이수한 경험이 있는 것으로 나타났다. 또한 AI 관련 역량은 더이상 일부 전문가에게만 요구되는 역량이 아니라 모든 이사가 갖추어야 할 핵심 역량으로 인식되고 있다.

출처: NACD, 2025 Public Company Board Practices and Oversight Survey report

다음 리포트에서는 **이사회의 독립성과 위원회 현황**을 살펴볼 예정입니다.



삼일회계법인

## 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

---

☎ 02-709-0709

✉ kr\_sgc@pwc.com

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.

S/N: 2610W-RP-122

© 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](http://www.pwc.com/structure) for further details.