

삼일PwC 거버넌스센터

# 2023 이사회 트렌드 리포트

상장사 이사회 현황과 시사점



삼일회계법인

## 들어가며

이사회는 기업경영에 관한 포괄적인 권한을 갖는다. 즉, 기업의 주요한 경영 의사결정을 수행하는 동시에 이사의 직무 집행을 감독하는 경영 감독 기능을 수행한다. 이러한 이사회 기능에도 불구하고, 오랜 기간 동안 대부분의 회사가 형식적인 이사회 운영에 머물러 왔다는 평가를 받아왔다.

그러나 최근 몇 년 사이 주주행동주의가 활발해지고 기관투자자의 스튜어드십이 강조됨에 따라 이사회 실질적인 역할과 이를 위한 변화에 대한 관심이 점점 커지고 있다. 각 기업은 시장과 다양한 이해관계자의 요구에 부응하기 위해 이사회를 구성하고 운영할 방안을 모색 중이지만, 과거의 관행에서 탈피하는 것이 쉽지 않은 상황이다. 본 리포트는 이사회에 필요한 변화를 보다 구체적으로 알아보기 위해, 이사회 다양성, 독립성, 전문성과 운영 측면에서 현황을 살펴보고 시사점을 찾아보고자 한다.

### 267개 상장사(비금융업)<sup>1</sup>

#### 이사 총 1,834명<sup>2</sup>

사내이사

781명

사외이사

967명

기타  
비상무이사

86명

1 별도(개별)재무제표 기준 2조 원 이상 142개 사, 1조 원 이상 2조 원 미만 125개 사(감사위원회 설치 73개 사, 미설치 52개 사). 본 리포트의 자산총액은 별도(개별)재무제표를 기준으로 한다. (다만, 일부 사항에 대해서는 기업지배구조 보고서를 참고하였다. 기업지배구조 보고서는 현재 연결재무제표 1조 원 이상 코스피 상장기업이 의무 공시 대상이며, 2024년 부터는 5천억 원 이상 기업으로 확대될 예정이다.)

2 겸직 중인 이사는 중복하여 집계하였다.

## Contents

1. 이사회 규모	4	4. 전문성	17
2. 다양성	6	5. 이사회 운영	20
3. 독립성	11	6. 이사회 내 위원회	24

## Key Findings - 이사회에 필요한 변화



법규 준수 차원이 아닌, 지속가능경영을 위한 다양성 제고

9% 여성 이사

2.5% 여성 사내이사



실질적인 사외이사의 역할을 지원하기 위한 정책과 절차 구축

34% 대표이사와 이사회 의장 분리

24% 사외이사만의 회의 개최

5% 선임사외이사 선임



평가와 후속 조치를 통한 이사회 역량 강화

36% 사외이사 개별 평가 실시

34% 재선임 여부에 평가 결과 반영



이사회 감독 기능 강화를 위한 위원회 설치와 운영 검토

(2조 원 이상) (2조 원 미만)

36% , 31% ESG위원회 설치

22% , 19% 보상위원회 설치

# 1. 이사회 규모

## ✓ 상법

- 주식회사의 이사는 최소 3명 이상이어야 함(단, 자본금 총액 10억 원 미만 회사는 1명 또는 2명의 이사가 가능)

### [상장회사 특례]

- 상장회사는 이사 총수의 1/4 이상을 사외이사로 하여야 함. 최근 사업연도 말 자산총액 2조 원 이상 상장회사의 경우 사외이사는 3명 이상으로 하되, 이사 총수의 과반수가 되어야 함

## ✓ 지배구조 모범규준

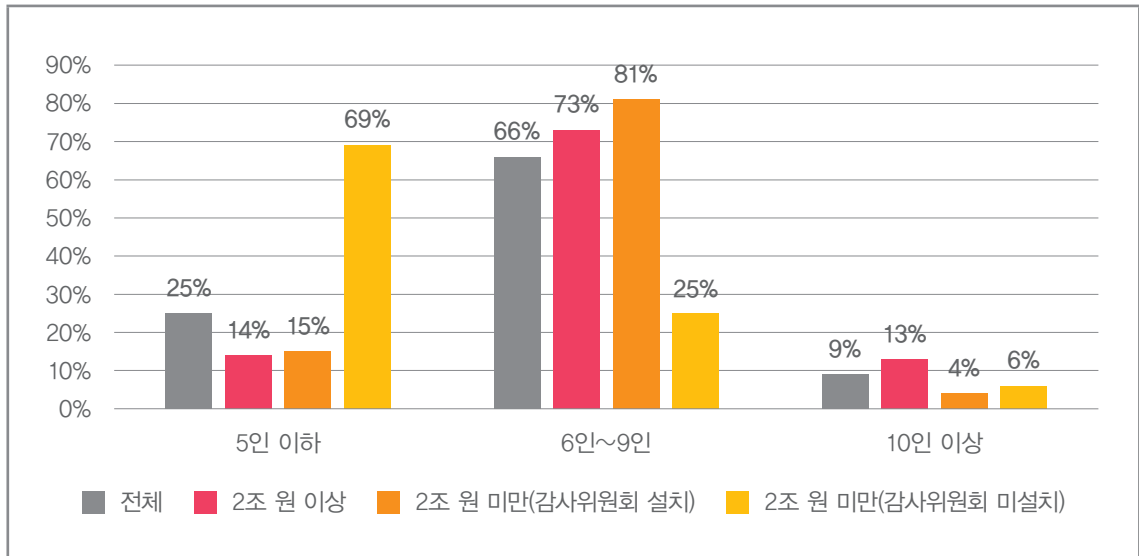
- 대규모 상장법인(자산총액 1조 원 이상)의 이사회는 전체 이사의 과반수(최소 3인 이상)가 사외이사로 구성되어야 함
- 이사회 규모는 기업 규모, 영업의 환경 및 특성 등에 적합하게 정해야 함. 단 이사회에서 효과적인 토의가 가능하고, 적정하고 신속하며 신중한 기업의 의사결정이 가능한 수준이어야 함

분석 대상 회사의 이사회 구성원은 평균 6.9명인 것으로 나타났다. 2조 원 이상 회사의 이사회 구성원은 평균 7.5명, 1조 원 이상 2조 원 미만 회사(이하, 2조 원 미만 회사)의 이사회 구성원은 평균 6.2명으로, 규모에 따른 차이를 보였다. 한편, 2조 원 미만 회사 중 감사위원회를 설치한 곳은 평균 6.9명, 미설치한 곳은 평균 5.2명의 구성원을 보유하는 것으로 나타나 감사위원회의 설치와 이사회 구성원 수 간의 관련성을 보여준다. 가장 적은 수의 이사를 보유한 이사회는 3명인 반면, 가장 많은 경우는 14명으로 큰 편차를 보였다.

[표 1] 이사회 규모

	평균	최소	중간	최대
전체	6.9명	3명	7명	14명
2조 원 이상	7.5명	5명	7명	14명
2조 원 미만 <b>감사위원회 설치</b>	6.9명	4명	7명	10명
2조 원 미만 <b>감사위원회 미설치</b>	5.2명	3명	5명	11명

[그림 1] 이사회 규모



### 이사의 적정 규모는?

이사회는 기업의 중요한 의사결정과 경영진을 감독하고 조언을 제공하는 역할을 수행한다. 이사의 구성원이 늘어나면 전문성과 다양성이 제고될 것이므로 이를 바탕으로 보다 효과적인 의사결정을 할 수 있고, 경영진에게 실질적인 조언을 제공할 수 있을 것이다. 반면, 적절한 구성원 수를 초과할 경우 의사소통과 의견 조율이 어려워지면서, 이사회 운영의 비효율을 초래할 뿐만 아니라 이사의 효과적인 기능을 저해할 수 있다.

이사의 적정 규모에 대한 일치된 의견은 없지만, 미국의 경우 S&P 100에 속하는 기업은 평균 12인, Russell 3000에 속하는 기업은 평균 9인으로 이사회가 구성된 것으로 나타나고 있다. 즉 국내 이사회와 마찬가지로 규모가 클수록 이사회 구성원 수도 많은 경향을 보인다.

그러나 이사의 적절한 규모는 회사의 상황과 특성뿐만 아니라, 디지털 전환(digital transformation)과 ESG 등 새로운 경영 아젠다에 따라 결정될 것이다. 다만, 이사의 전문성을 높이기 위해 무조건 구성원을 늘리기보다는 자문위원회 등의 형태로 유연성을 높이는 방안을 검토하는 것도 도움이 된다.

## 2. 다양성

### ✓ 자본시장법

- 최근 사업연도말 현재 자산총액 2조 원 이상 상장회사는 이사회 이사 전원을 특정 성(性)으로만 구성하지 않아야 함

### ✓ 지배구조 모범규준

- 이사회는 그 역할 및 책무를 다하기 위하여 지식·경험·능력·성별을 조화를 이루어 다양성을 충족하도록 구성되어야 함. 이사회 내 다양성 확보를 통해 다양한 관점을 공유할 수 있고 효과적인 토론을 거친 객관적인 의사결정이 가능함

### (1) 성별

다양성은 이사회 구성에서 주목받고 있는 가치 중 하나다<sup>1</sup>. 특히 자산총액 2조 원 이상인 상장사의 경우, 이사 전원을 특정 성(性)으로 구성할 수 없도록 개정된 자본시장법이 2022년 8월부터 의 무화되면서<sup>2</sup>, 필수적으로 이사회 성별 다양성을 높여야 하는 상황이 되었다.

분석 결과, 2조 원 이상 회사는 이사회 여성 비율이 13%, 사외이사 중 여성 비율은 21%로 2조 원 미만 회사와 상당한 차이를 보였다. 반면, 사내이사 중 여성 비율은 규모별 차이가 크지 않았다. 다양성 제고를 위한 기업의 노력에도 불구하고, 기업 내부에서 여성 이사 후보군을 발굴하기 쉽지 않은 현실을 반영한다.

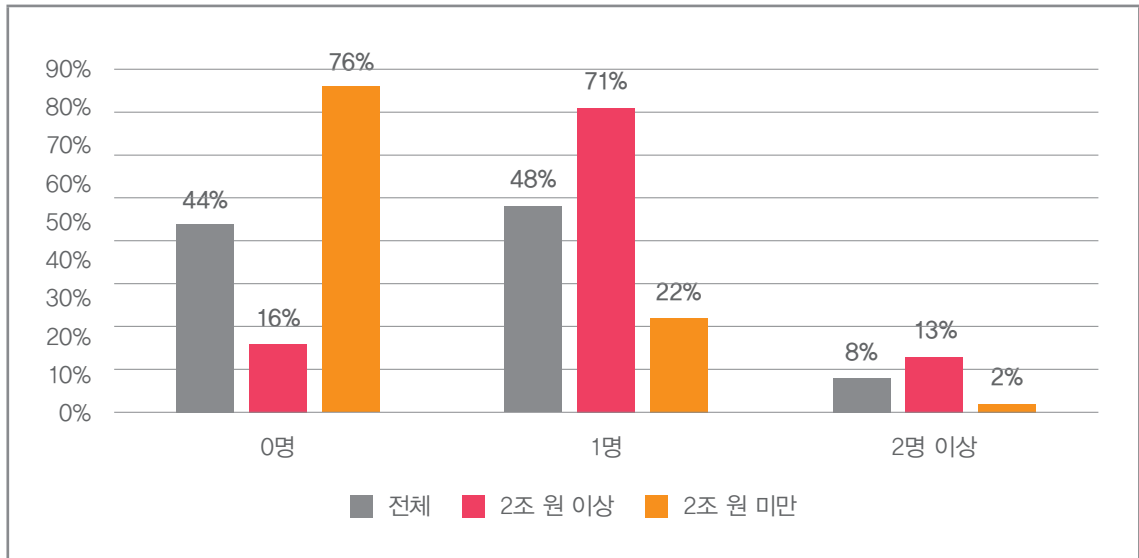
[표 2] 여성 이사 비율

	이사회	사내이사	사외이사
전체	9%	2.5%	16%
2조 원 이상	13%	2.1%	21%
2조 원 미만 <span>감사위원회 설치</span>	5%	2.6%	7%
2조 원 미만 <span>감사위원회 미설치</span>	3%	3.4%	3%

1 BlackRock, Lifting financial performance by investing in women, 2023.11

2 자본시장법 제165조의2(이사회 성별 구성에 관한 특례)

[그림 2] 여성 이사 보유 현황



분석 대상 회사 중 여성 이사가 없는 회사는 44%로 절반에 가까우며, 1명의 여성 이사를 보유한 비율은 48%, 2명 이상 보유한 경우는 8%<sup>3</sup>인 것으로 나타났다. 규모별로 나눠 보면, 여성 이사를 선임해야 할 법적 의무를 갖는 2조 원 이상 회사 중 84%의 회사가 여성 이사를 보유하고 있었고, 2조 원 미만 회사는 그 비율이 24%에 그쳤다.

자본시장법은 1인 이상 여성 이사 규정을 위반한 회사에 대해 별도의 제재 규정을 두고 있지 않다. 그러나 제재 여부를 떠나서 성별 다양성에 관한 국제 자본시장의 관심은 매우 높으며, 주요 의결권 자문기관은 다양성 규정의 위반과 관련하여 이사 선임 반대를 권고하고 있다<sup>4</sup>. 또한, 최근 개정된 기업지배구조 보고서 가이드라인<sup>5</sup>은 새로운 지배구조 핵심지표로 ‘이사회 구성원 모두 단일 성(性)이 아님’을 추가하였으며, 단일 성으로 구성된 경우 그 사유를 기재하도록 하였다.

3 이 중 3개 사는 3명 이상의 여성 이사를 보유하고 있었고, 가장 많은 경우 5명의 여성 이사를 보유하고 있었다.

4 국내 대표적 의결권 자문기관인 한국ESG기준원의 KCGS 의결권 행사 가이드라인(2023. 02 개정)은 다음과 같이 정하고 있다.

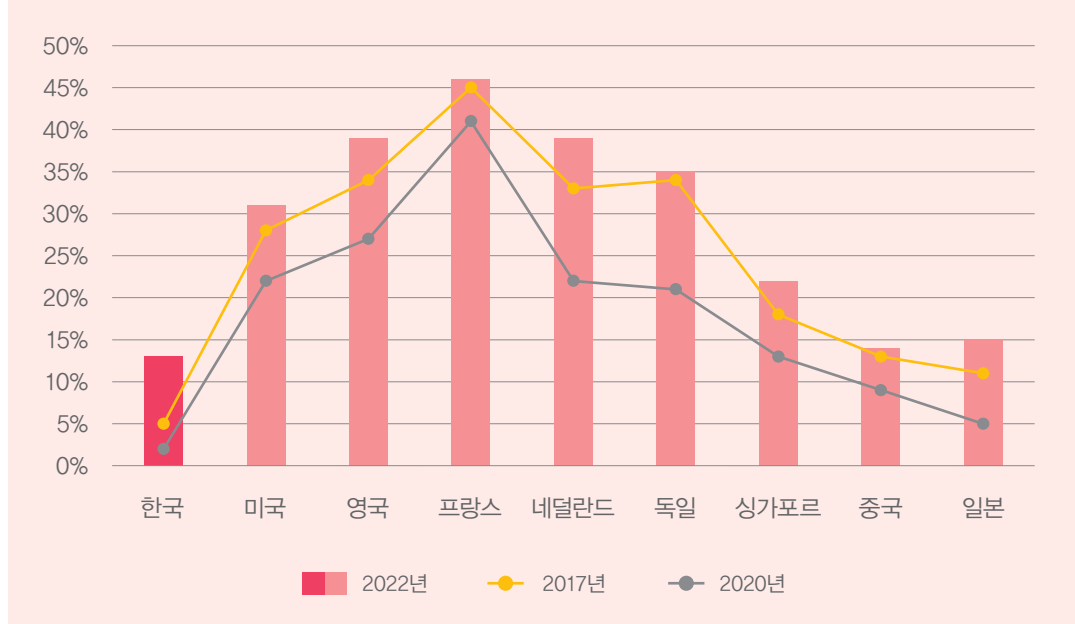
1.4 (이사회 구성의 다양성) 성별, 사회·문화적 배경, 경력, 전문 분야 등 이사회 구성의 다양성을 제고하는 안에 찬성하고, 다양성을 심각하게 제한하는 안에 대해서는 합리적이고 정당한 사유를 제시하지 않는 한 반대한다.

1.4.1 (성별 구성에 관한 법률 위반) 자본시장법 제165조의20을 위반한 사실이 확인된 회사의 경우 다수 성(性)에 해당하는 모든 이사 후보에 대하여 반대한다. (\*현행 자산 2조 원 이상 국내 상장기업의 이사회 성별 구성 현황 등을 고려하여 추후에 상기 조항의 적용 대상을 자산총액 1조 원 이상으로 확대할 수 있음)

5 금융위원회, 「기업지배구조보고서 가이드라인」 개정. 2023.10.13

## 글로벌 여성 이사 현황 및 제도 동향

[그림 3] 대규모 상장사 연도별 여성 이사 비율



\* 출처: OECD CORPORATE GOVERNANCE FACTBOOK 2023 발채 및 수정

성별 다양성에 있어 가장 앞서가는 곳은 유럽이다. 유럽연합(EU)은 2026년부터 상장기업이 비상 임 이사의 40% 또는 전체 이사회 33%를 여성으로 구성해야 하도록 하는 여성 이사 할당제를 도입했다. 적용 대상 기업은 매년 이사회 성비 현황을 감독 당국에 제출해야 한다. 미준수 시 그 이유와 달성 계획도 알려야 하며, 벌금 부과, 명단 공개 등의 제재가 가해질 수 있다.

미국 SEC는 2021년에 나스닥(NASDAQ) 상장사의 경우 여성 이사 1명과 소수 인종 혹은 성소수자에 해당하는 이사 1명을 선임해야 한다는 규정을 승인하였다. 또한 2019년에 캘리포니아는 주법에 따라 해당 지역에 본사를 둔 상장사를 대상으로 여성 이사 할당제를 의무화했다. 5인으로 구성된 이사회는 2명의 여성 이사를, 6인 이상으로 구성된 이사회는 3명의 여성 이사를 두도록 했다. (다만, 이와 관련된 위헌 소송이 현재 진행 중으로 추이를 지켜봐야 하는 상황이다.)

일본은 지난 6월 대규모 상장사에 대해 2025년까지 여성 임원을 1명 이상 선임하도록 노력하고 2030년에는 여성 임원 비율을 30% 이상으로 늘리는 목표를 명시한 방침을 발표한 바 있다.



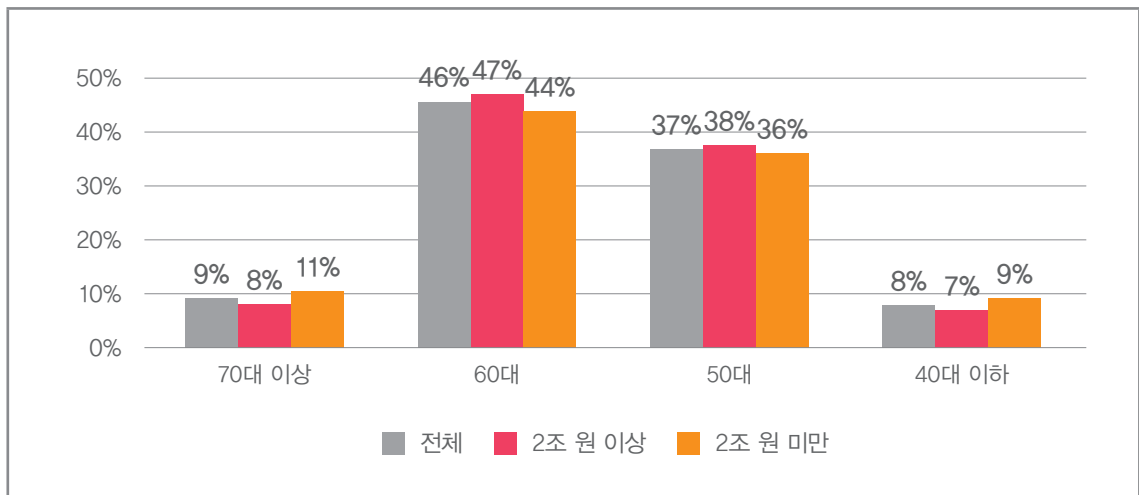
## (2) 연령

이사회 평균 연령은 60.1세로 나타났다. 연령대는 60대가 가장 많았고 다음으로 50대 순이었다. 이사의 연령은 규모별 차이가 거의 없었으며, 사외이사의 평균 연령이 61세로 나타나 사내이사 평균 연령보다 조금 높았다.

[표 3] 이사 연령

2022년(당기)	평균	최소	중간값	최대
사내이사	58.9세	34세	59세	87세
사외이사	61세	33세	62세	85세

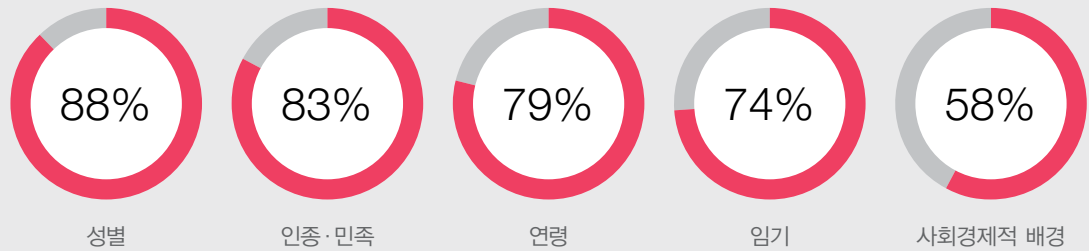
[그림 4] 이사회 연령 분포



### 이사회 구성원의 다양성이 중요한 이유는?

이사회의 다양성은 이사회에 새로운 관점을 제공하고, 전략 및 위험 감독의 실효성을 높이고, 투자자와의 관계를 개선하며, 회사의 성과 향상에 도움이 될 수 있다. 그래서 이사회 다양성은 수년 동안 투자자들의 관심이 집중된 영역이었다.

다음 요소가 사과의 다양성을 창출하기 위해 중요하다고 응답한 이사의 비율



\* 출처: PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022

최근의 제도는 성별 다양성에 초점이 맞추어져 있지만, 다른 다양성에 대한 관심도 증가하고 있으며, 다양성을 제고하기 위한 기업의 노력이 실제 이사회 구성의 변화로 나타나고 있다. 예를 들어, PwC 네덜란드가 수행한 연구 결과는 이사회가 최적의 연령 구성을 가질 때 기업의 회복탄력성이 높다는 것을 보여준다.

### 3. 독립성

#### ✓ 상법

- 사외이사 선임 시 독립성과 관련하여 결격사유에 해당하지 않아야 함

#### [상장회사 특례]

- 상장회사는 이사 총수의 1/4 이상을 사외이사로 하여야 함. 최근 사업연도 말 자산총액 2조 원 이상 상장회사의 경우 사외이사는 3명 이상으로 하되, 이사 총수의 과반수가 되어야 함

#### ✓ 지배구조 모범기준

- 사외이사는 해당기업과 중대한 관계가 없어야 함. 중대한 관계에 있는 자란 해당기업 및 특수관계인과 직접적인 계약 또는 거래관계에 있는 자, 계열사, 연결모자회사, 기업집단을 지배하는 동일인 등과 독립성을 저해하는 이해관계가 있는 자, 기타 의사결정에 영향을 미치는 이해상충의 관계가 있는 자 등임
- 사외이사 선임 시에는 실질적인 독립성을 고려하여야 하며, 사외이사 스스로도 경영진 및 지배주주에 의해 영향을 받지 않고 독립적인 의사결정을 할 수 있도록 노력해야 함
- 이사회 의장은 대표이사와 분리 선임하고, 그렇지 않을 경우 사외이사를 대표하는 선임사외이사의 선임이 권장됨

#### (1) 사외이사

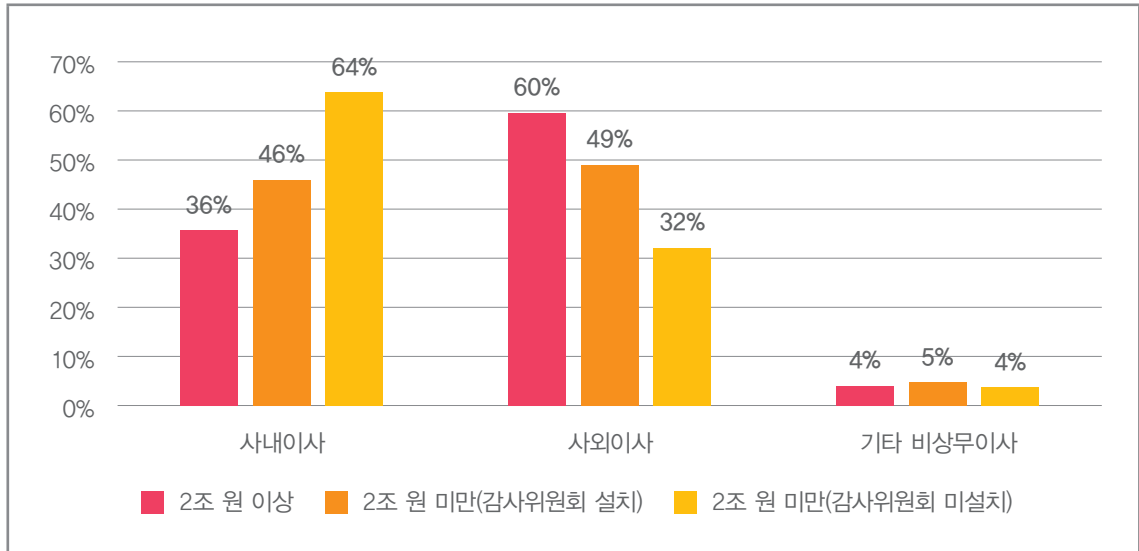
이사회의 사외이사 비율은 평균 51%였는데, 2조 원 이상 회사의 경우 60%, 2조 원 미만 회사는 42%로 나타나 차이를 보였다. 이러한 차이는 상법이 요구하는 최소한의 비율(2조 원 이상 회사는 과반수, 그 외 4분의 1 이상)에 영향을 받은 것으로 보이며, 분석 대상인 모든 회사가 법규를 준수 하고 있는 것으로 나타났다.

[표 4] 사외이사 비율

	평균	최소	중간값	최대
전체	51%	25%	57%	83%
2조 원 이상	60%	50%	57%	83%
2조 원 미만 <b>감사위원회 설치</b>	49%	29%	50%	75%
2조 원 미만 <b>감사위원회 미설치</b>	32%	25%	28%	75%

한편, 2조 원 미만 회사 중 감사위원회를 미설치한 회사의 이사회 전체에 대한 사외이사 비율은 평균 32%로, 감사위원회를 설치한 회사(49%)에 비해 낮았다. 감사위원회를 설치할 경우 2/3 이상을 사외이사로 구성해야 하는 요건에 기인한 것으로 해석할 수 있다.

[그림 5] 이사 유형별 비율



### 사외이사 적정 비율은?

사외이사 비율과 기업가치 또는 경영 성과 간의 관련성에 관한 실증 연구 결과는 혼재되어 나타나고 있는데, 여러 이유를 추측해 볼 수 있다. 먼저 독립성 측면에서 사외이사 비율이 높다는 것이 반드시 이사회의 독립성을 담보하는 것은 아니다. 법적인 요건을 갖추었다더라도 사외이사의 독립성은 인적 네트워크나 잠재적인 이해관계에 영향을 받을 수 있기 때문이다.

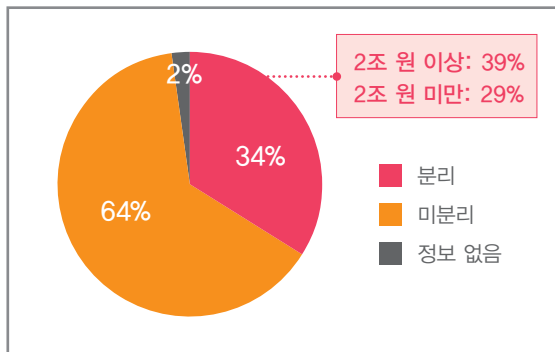
또한 회사가 필요로 하는 전문성을 갖추었는지, 해당 전문성을 발휘할 수 있도록 이사회 운영 환경이 뒷받침되었는지도 영향을 미칠 것이다.

결국 사외이사의 적정 비율을 찾기에 앞서, 이사회에서 사외이사가 실효성 있는 역할을 수행할 수 있는 환경이 조성되어 있는가에 대한 고민이 필요하다. 회사의 사업 전략과 비전에 적합한 사외이사를 선임하고, 사외이사가 실질적인 역할을 할 수 있도록 지원하는 내부적인 시스템을 갖추는 노력이 수반되어야 할 것이다.

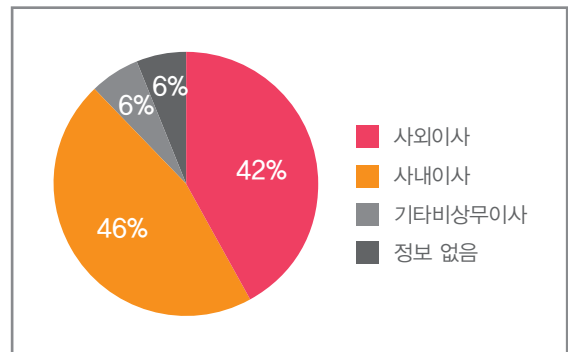
## (2) 대표이사와 이사회 의장 분리

지배구조 모범규준은 이사회 독립성을 제고하여 경영 감독을 보다 강화할 수 있는 방안으로 이사회 의장과 대표이사의 분리를 제시한다. 대표이사가 이사회 의장을 겸임하는 것은 업무의 효율성을 높인다는 장점이 있지만, 이사회 경영 감독 기능을 약화할 수 있기 때문이다. 다만, 대표이사와 이사회 의장의 분리가 이사회 독립성을 완벽히 보장하거나 모든 회사에 최선인 것은 아닐 수 있으므로, 적절한 균형과 견제가 작동할 수 있도록 하는 것이 더 중요할 것이다.

[그림 6-1] 대표이사와 이사회 의장 분리 여부



[그림 6-2] 분리된 회사의 이사회 의장 현황

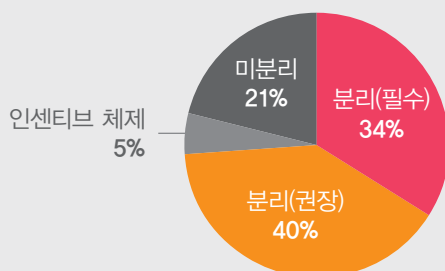


분석 결과, 대표이사와 이사회 의장을 분리하고 있는 회사의 비율은 34%였으며, 2조 원 이상 회사는 39%, 2조 원 미만 회사는 29%의 회사가 분리하고 있었다. 미분리 회사의 경우, 기업의 특성상 이사회 의장과 대표이사를 분리하지 않는 것이 더 적절하다고 판단하였거나, 사외이사 중심의 이사회 내 위원회 운영과 이사의 권한 강화를 통해 충분한 독립성과 투명성을 확보하여 분리가 불필요하다고 설명한 경우가 대부분으로, 향후에도 분리할 가능성이 높지 않아 보인다.

한편 분리된 회사의 이사회 의장 현황을 살펴보면, 사외이사가 이사회 의장을 맡고 있는 경우는 42%로 절반에 못 미쳤다. 이는 모범규준에 따라 대표이사와 이사회 의장을 분리하고 있는 회사들도 여전히 독립적인 감시가 적절히 이루어지지 않을 가능성이 있음을 보여준다.

### 대표이사와 이사회 의장 분리, 글로벌 현황은?

[그림 7] 일원적 이사회 구조 하에서 대표이사와 이사회 의장 분리



참고: 일원적 이사회 구조를 갖춘 38개 국가를 기준으로 함.  
“인센티브 체제”로 표시된 두 국가는 이사회 의장이 대표이사를 겸직하는 경우, 더 높은 사외이사 최소 비율 요건이 적용됨.

\* 출처: OECD CORPORATE GOVERNANCE FACTBOOK 2023

### (3) 선임사외이사 선임

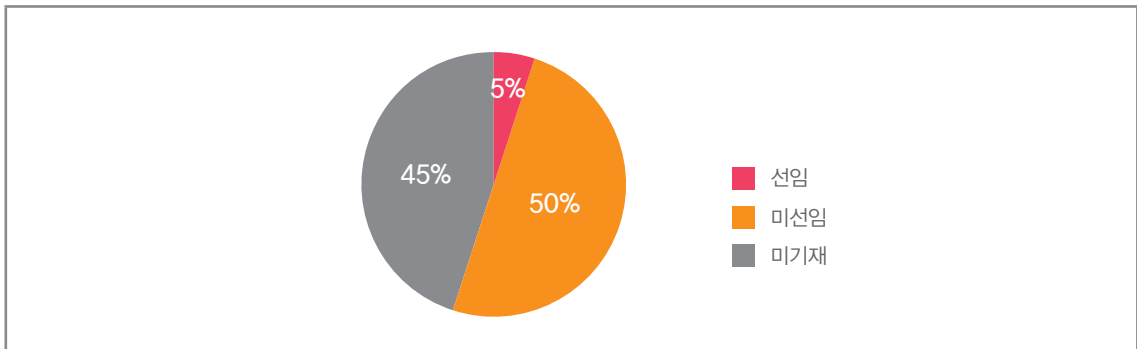
#### ✓ 지배구조 모범기준

- 이사회 의장은 대표이사와 분리 선임하고, 그렇지 않을 경우 사외이사를 대표하는 선임사외이사의 선임이 권장됨

지배구조 모범기준은 이사회 의장과 대표이사가 분리되지 않을 경우 선임사외이사를 선임하여 공시할 것을 권고한다. 선임사외이사는 의장과 별도로 사외이사회 소집 권한을 가지고, 사외이사들을 소집 및 주재하여 의견을 집약하는 역할을 한다.

선임사외이사 선임 여부를 확인하기 위해 추가적으로 기업지배구조 보고서를 확인하였으며, 5%만이 선임사외이사를 두고 있는 것으로 확인되었다. 대표이사와 이사회 의장을 미분리한 회사 중에서 선임사외이사를 선임한 회사는 4개 사에 그쳤다. 다만, 미기재한 회사 수가 상당하여 실제와 차이가 있을 수 있다.

[그림 8] 선임사외이사 선임 여부 (기업지배구조 보고서를 공시한 236개 사 기준)



#### (4) 사외이사만의 회의

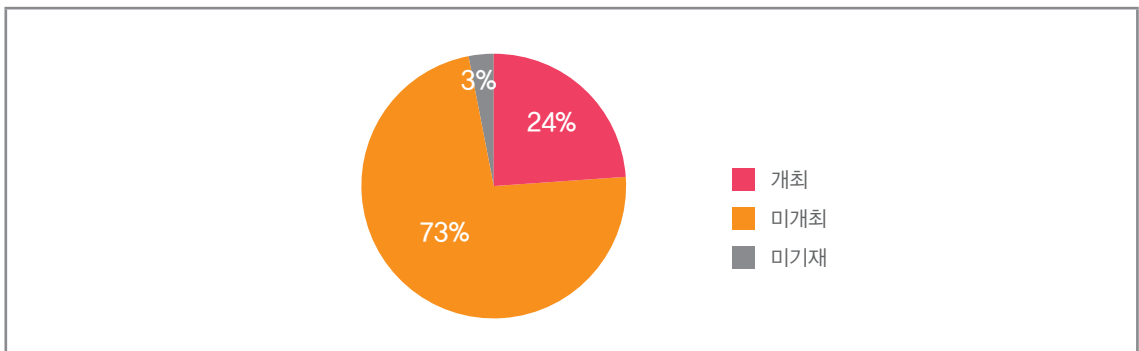
##### ✓ 지배구조 모범기준

- 이사회와 별도로 사외이사만이 참여하는 회의의 개최를 권고함

한번이라도 사외이사만의 회의를 개최했다고 공시한 회사의 비율은 24%였다. 사외이사만의 회의가 필요한 이유를 고려한다면 회의 빈도나 시간을 함께 검토하여야 보다 유의미한 분석이 가능할 것이다.

참고로 지배구조 보고서 공시 가이드라인은 사외이사만으로 구성된 이사회 내 위원회(예-감사위원회 등)의 회의는 제외하도록 되어 있으나, 해당 회의를 공시한 경우도 있어서 명백한 경우는 제외했다.

[그림 9] 사외이사만의 회의 개최 여부 (기업지배구조 보고서를 공시한 236개 사 기준)



##### 사외이사만의 회의에서 무엇을 논의해야 할까?

사외이사만의 회의를 통해 사외이사들은 회사의 이슈와 우려 사항에 대해 자유롭게 논의할 수 있다. 예를 들어, 사전 자료를 검토하면서 생긴 의문이나 우려 사항을 공유하고 경영진과의 회의에서 집중하고자 하는 분야의 우선순위를 정할 수 있다. 특히 민감한 주제나 회사에 미치는 영향이 큰 안전(대규모 인구나 매각 또는 세간의 이목을 끄는 이슈 등)이 있는 경우, 각 사외이사가 알고 있는 정보를 확인하고 다른 사외이사의 관점을 이해하는 자리가 될 수 있다.

## (5) 집행임원제도 도입

### ✓ 상법

- 주식회사는 집행임원을 둘 수 있으며, 이 경우 집행임원을 둔 회사는 대표이사를 두지 못함. 집행임원 설치회사와 집행임원의 관계는 「민법」 중 위임에 관한 규정을 준용함.

### ✓ 지배구조 모범규준

- 이사회는 법령·정관, 이사회 운영규정에서 정하는 사항을 제외하고 대표이사, 대표집행임원 또는 이사회 내 위원회에 권한을 위임할 수 있음

기업은 필요에 따라 상법이 정하는 집행임원제도를 도입할 수 있다. 집행임원을 둔 회사는 대표이사를 선임할 수 없고 집행임원의 선임과 해임은 이사회에서 전담하여 독립성을 보장하여야 한다.<sup>6</sup>

분석 대상 회사 중<sup>7</sup> 집행임원제도를 도입한 곳은 3개 사에 불과했다. 공시된 바에 따르면, 업무집행 기능과 감독 기능을 동시에 수행하는 것이 효율적이라는 회사의 판단이 대표적인 미도입 이유였다. 이미 사외이사roman 감사위원회를 구성하고 대표이사와 이사회 의장을 분리하는 등 사외이사가 경영진에 대한 견제를 충분히 할 수 있다는 점을 고려하여 도입하지 않았다는 설명도 찾을 수 있었다.

6 상법 제408조의2(집행임원 설치회사, 집행임원과 회사의 관계)

7 총 267개 사 중 기업지배구조 보고서를 미공시한 31개 사를 제외한 236개 사 기준



## 4. 전문성

### (1) 사외이사 전문 분야

지배구조 모범기준에 따르면, 이사회는 기업에 적합한 경험 및 지식 등을 보유한 전문성을 가진 유능한 자로 구성되어야 한다. 이사회 전문성을 알아보기 위해 각 사외이사의 전문 분야를 살펴본 결과, 경영 분야가 가장 높은 비중을 차지했고 그 다음은 회계·재무, 법률 순으로 나타났다.

[표 5] 전문 분야별 사외이사 현황

전문분야	경영 <sup>(1)</sup>	회계·재무 <sup>(2)</sup>	법률	기술 <sup>(3)</sup>	경제 <sup>(4)</sup>	기타 <sup>(5)</sup>
인원 수	282명	209명	191명	134명	95명	56명
전체	29.2%	21.6%	19.7%	13.9%	9.8%	5.8%

(\*) 중복 기재 사항 및 복수 응답 사항을 포함하였으며, 명백한 기재 오류는 제외하였다.

- (1) 경영: 기업, ESG, 마케팅, 전략, 환경, 투자, 고용, 노동, 공정거래 등 포함
- (2) 회계·재무: 회계, 감사, 재무, 세무 등
- (3) 기술: 공학, 과학, 의학 등 포함
- (4) 경제: 산업, 금융, 통계 등 포함
- (5) 기타: 공공계, 시민단체, 문화예술, 철학, 복지 등 포함

#### 이사회에 필요한 전문성은?

효과적인 이사회 운영을 위해 이사회 역량 매트릭스(Board Skills Matrix)를 사용하는 것이 도움이 된다. 3년에서 5년 정도의 중장기적인 관점에서 이사회의 역량을 평가하고, 이사회 구성원의 역량, 전문성, 다양성, 임기 등을 고려하여 이사회 구성을 관리하는 것이다. 동 매트릭스는 역량 현황과 앞으로 필요한 역량 간의 차이를 파악할 수 있도록 매년 업데이트하는 것이 바람직하다. 또한, 매트릭스를 공시함으로써 지배구조의 투명성을 높여 시장의 신뢰를 확보할 수 있다.

참고로, 최근 국내 상장사가 공시한 이사회 역량 매트릭스에는 총 7개(리더십, 재무·회계 및 리스크, 인수합병·자본시장, 환경·사회·지배구조, 핵심 산업, 법률·공공정책, 국제관계) 역량 항목과 성별 및 연령 다양성이 제시되어 있다.

[표 6] 이사회 역량 매트릭스 예시

역량·경험·특성	이사 성명								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
국제적 경험	X								
기술·디지털				X	X			X	
위험관리			X			X		X	X
회계·재무		X	X		X				
마케팅									X
법률		X							
인사			X			X			
운영	X	X	X			X	X		
산업		X	X		X			X	X
환경				X					
성별 다양성				X			X		
재직 기간	15년	15년	10년	8년	7년	7년	4년	1년	8년
나이	71세	74세	65세	62세	60세	67세	55세	47세	58세

\* 출처: PwC & Spencer Stuart, Board composition: The road to strategic refreshment and succession 발췌 및 수정, 2020

## (2) 사외이사 전·현직 소속

사외이사의 전·현직 기관<sup>8</sup>으로는 학계가 40%로 가장 높은 비율을 보였고 그 뒤로 기업(21%), 법무법인(19%)순이었다.

8 현직이 없거나 사업보고서에 미기재된 경우는 전직을 기준으로 집계했다.

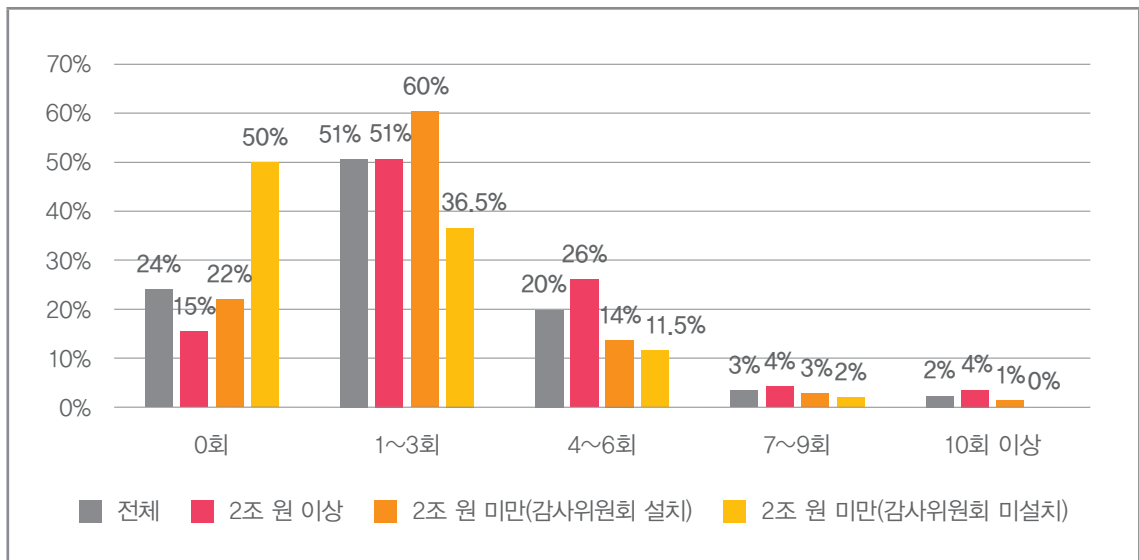
### (3) 사외이사 교육

#### ✓ 지배구조 모범기준

- 사외이사는 주기적으로 교육에 임하여야 함
- 신규 사외이사는 직무 및 지배구조 관련 교육이 권장됨

사외이사가 1회라도 교육을 제공받은 회사의 비율은 76%이고, 평균 교육 횟수는 2.3회로 나타났다. 2조 원 이상 회사는 평균 2.9회의 교육을 제공하여 평균보다 조금 높았다. 한편, 2조 원 미만 회사는 감사위원회 설치 여부에 따라 차이를 보였다. 감사위원회가 설치된 회사는 평균 2회의 교육을 제공한 반면, 미설치된 회사는 평균 1.1회의 교육을 제공한 것으로 나타났다<sup>9</sup>.

[그림 10] 사외이사 교육 횟수



9 회사에 따라 감사위원 교육과 중복 기재하거나, 회의로 추정되는 사항을 교육으로 기재하는 경우도 있어 정확한 집계에는 한계가 있다.

## 5. 이사회 운영

### (1) 회의

#### ✓ 상법

- 정관에서 달리 정하는 경우를 제외하고 이사회는 이사의 전부 또는 일부가 직접 회의에 출석하지 아니하고 모든 이사가 음성을 동시에 송수신하는 원격통신수단에 의하여 결의에 참가하는 것을 허용
- 이사회의 의사에 관하여는 의사록을 작성해야 함
- 의사록에는 의사의 안건, 경과요령, 그 결과, 반대하는 자와 그 반대이유를 기재하고 출석한 이사 및 감사가 기명날인 또는 서명해야 함

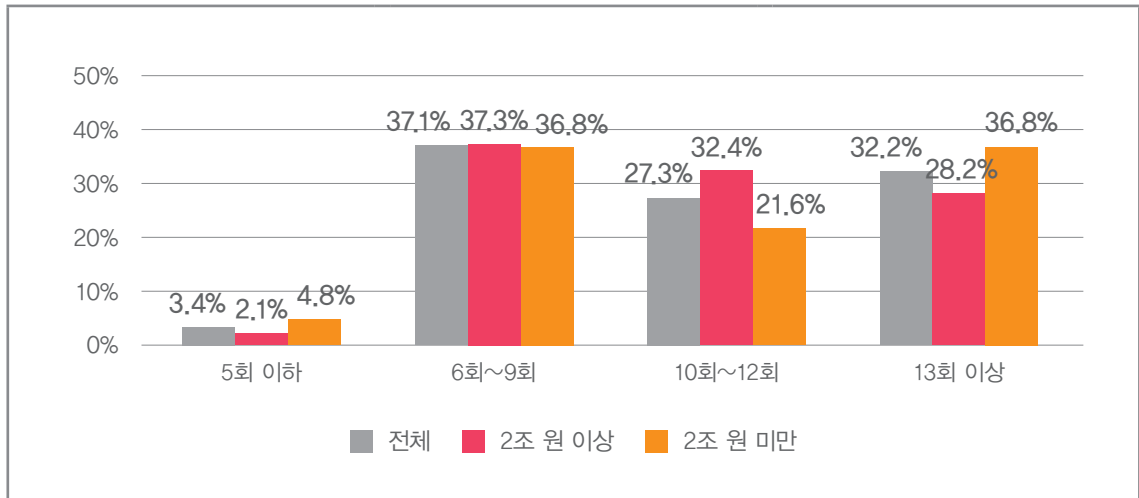
#### ✓ 지배구조 모범기준

- 원활한 이사회 운영을 위하여 이사회 운영규정을 마련해야 함
- 이사회는 연간 이사회 활동 계획에 따라 원칙적으로 정기적으로 개최되어야 함
- 매 회의의 내용은 회의록으로 상세히 기록, 녹취하여 보존해야 함
- 필요 시 원격통신수단을 활용하여 이사의 회의 참여를 독려해야 함

기업의 경영활동 감독 및 주요 사항을 의결하는 기구로서의 이사회 역할을 수행하기 위해 이사회는 정기적으로 개최되어야 한다. 지배구조 모범기준은 연간 계획을 수립하여 이사회를 정기적으로 개최하고, 필요한 경우 임시이사회를 수시로 개최하여 회의를 활성화할 것을 권고한다.

분석 결과, 평균 회의 횟수는 12회로 나타났다. 2조 원 이상 회사는 평균 10.9회, 2조 원 미만 회사는 평균 13.3회의 회의를 한 것으로 나타나 오히려 2조 원 미만 회사가 더 많은 회의를 개최한 것으로 나타났다. 다만, 다른 지표들과 마찬가지로 횟수를 단순 비교하여 이사회의 활동성을 평가하는 것에는 한계가 있다. 위원회 활동이나 회의 시간, 방식 등에 따라 회의의 실효성이 차별화될 수 있기 때문이다.

[그림 11] 이사회 회의 횟수



이사회에서 다루지는 평균 안건 개수를 살펴보면, 2조 원 이상 회사의 경우 연간 31.2개였고, 2조 원 미만 회사는 연간 25.8개로 나타나 차이를 보였다. 해당 수치는 보고사항을 제외하고 의결이 필요한 안건만을 집계한 결과이다. 안건 중 가결 비율은 2조 원 이상 회사가 99.6%, 2조 원 미만 회사는 99.9%로 이사회에 올라온 대부분의 안건이 가결되었음을 확인할 수 있었다.

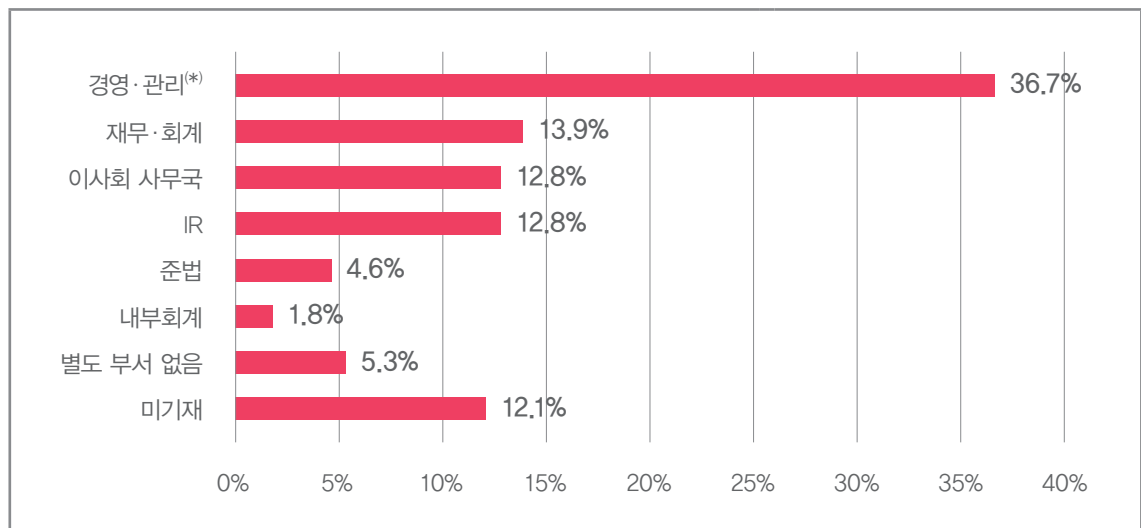
한편 공시된 전체 의안 내용 중 보고사항의 비율은 2조 원 이상 회사가 25.6%, 2조 원 미만 회사는 18.6%를 보였다.

## (2) 사외이사 지원 전담부서

사외이사 지원 전담부서를 살펴보면 경영·관리 관련 부서가 36.7%로 가장 많았고, 재무·회계 관련이 13.9%, 이사회 사무국과 IR이 12.8%로 동일했다. 그 외에는 준법, 내부회계 순으로 나타났다, 별도의 부서가 없다고 기재한 회사가 5.3%, 전담부서 내용을 기재하지 않은 경우가 12.1%였다.

다만, 사외이사를 지원하는 전담부서가 없다고 기재하거나 아예 내용을 기재하지 않은 회사의 비율은 규모별로 차이가 컸다. 2조 원 이상 회사는 8.5%만이 미기재 혹은 별도 부서가 없다고 답했으나, 2조 원 미만의 경우 29.6%가 이에 해당되었다. 미기재 혹은 별도 부서가 없다고 답한 2조 원 미만 회사 중 감사위원회 설치 여부에 따른 차이는 감사위원회 설치 회사 28.7%, 미설치 회사 30.7%로 크지 않았다.

[그림 12] 사외이사 지원 전담부서



(\*) 경영·관리: 경영개선·관리·지원·기획·진단, 기업문화, 윤리경영, 커뮤니케이션, ESG 등 포함

### (3) 사외이사 평가

#### ✓ 금융사지배구조법

- 금융회사는 지배구조내부규범을 마련하고, 동 규범에 이사회 내 위원회의 운영 실적, 임원의 전문성 요건, 임원 성과평가 등 내용을 포함해야 함

#### ✓ 지배구조 모범기준

- 이사회 평가는 개별 이사, 이사회, 이사회 내 위원회 수준으로 수행되어 그 결과에 따라 보수 및 재선임 여부를 결정하는 것이 권장됨

지배구조 모범기준은 개별 이사의 활동내용을 공정하게 평가하고, 그 평가 결과를 보수 및 재선임 결정 등에 반영할 것을 권고한다. 조사 대상 회사 중 사외이사 개별 평가를 실시한다고 공시한 회사는 36%였으며, 개별 평가를 실시하지 않는 회사의 경우 이사회 차원의 평가를 실시한다고 공시한 회사가 많았다.

개별 평가를 실시하는 회사 중 외부평가를 실시하는 회사는 7%로 낮은 비율을 보였다. 내부평가의 경우 소수의 회사가 상호평가나 직원평가를 실시하는 것으로 공시하였으나,<sup>10</sup> 평가 주체를 명확히 기재하지 않은 경우가 많아서 정확한 현황을 파악하는 데 한계가 있었다. 한편, 34%의 회사가 사외이사 재선임 여부에 평가 결과를 반영하고 있는 것으로 나타났다.

#### 무엇을 어떻게 평가해야 할까?

미국의 Council of Institutional Investors' Research and Education Fund (CII-REF)가 '이사회 평가 공시'에 관한 보고서를 분석한 결과를 바탕으로 바람직한 이사회 평가에 관해 7가지 사항을 제안하였다.

1. 3개 수준(이사회, 위원회, 개별 이사)에서의 평가
2. 동료(peer) 평가 고려
3. 적절한 평가 시기와 형식에 대한 지속적인 검토
4. 직전 평가 결과에 대응한 조치와 변화 공시
5. 이사 선임에 반영
6. 강력한 사외이사 리더십
7. 외부 전문가 활용

\* 출처: CII-REF, Board Evaluation Disclosure, 2019

10 이 중 공기업에 해당하는 3개 사는 공공기관운영법에 따라 사외이사 평가를 실시하였다.

## 6. 이사회 내 위원회

### ✓ 상법

- 이사회는 정관에 정하는 바에 따라 2인 이상의 이사로 구성되는 위원회를 설치할 수 있음(단, 감사위원회는 3명 이상의 이사로 구성해야 하고, 사외이사가 위원의 3분의 2 이상이어야 함)
- 이사회는 다음을 제외한 권한을 위원회에 위임할 수 있음
  - 1) 주주총회의 승인을 요하는 사항의 제안
  - 2) 대표이사의 선임 및 해임
  - 3) 위원회의 설치와 그 위원의 선임 및 해임
  - 4) 정관에서 정하는 사항
- 위원회가 위임받은 권한의 범위에서 결의를 하면 이사회 결의와 동일시됨
- 이사회는 위원회가 결의한 사항에 대해 다시 결의할 수 있음(감사위원회 제외)

### [상장회사 특례]

- 자산총액 2조 원 이상의 대규모 상장회사는 사외이사후보추천위원회와 감사위원회를 반드시 설치해야 함
- 사외이사를 선임할 때 사외이사후보추천위원회의 추천을 받은 자 중에서 선임.  
사외이사후보추천위원회는 사외이사가 총위원의 과반수가 되도록 구성

### ✓ 금융사지배구조법

- 금융회사는 임원후보추천위원회, 감사위원회, 위험관리위원회, 보수위원회를 반드시 설치해야 함
- 임원후보추천위원회는 3명 이상의 위원으로 구성
- 임원후보추천위원회는 임원(사외이사, 대표이사, 대표집행임원, 감사위원에 한정) 후보를 추천
- 금융회사는 주주총회 또는 이사회에서 임원을 선임하려는 경우 임원후보추천위원회의 추천을 받은 사람 중에서 선임하여야 함

### ✓ 지배구조 모범기준

- 이사회 내 특정 기능, 역할을 수행하는 위원회 설치 권장
- 대규모 상장법인은 감사위원회, 사외이사후보추천위원회, 보상위원회의 설치가 권고되며 계열사간 거래가 많은 경우 내부거래위원회의 설치가 권장
- 이사회 내 위원회는 과반수를 사외이사로 구성하되, 감사위원회, 보상위원회, 내부거래위원회, 사외이사후보추천위원회는 전원 사외이사로 구성할 것이 권고됨



## (1) 위원회 개수

이사회에는 특정 기능과 역할을 수행하는 위원회를 설치하여 운영할 수 있다. 분석 결과 이사회 내 위원회의 평균 개수는 3.1개로 나타났다. 자산 규모별로 살펴보면, 상법에 따라 감사위원회, 사외이사후보추천위원회를 의무적으로 설치해야 하는 2조 원 이상 회사는 평균 4개의 위원회를 두고 있었다.

2조 원 미만 회사 중에서 자발적으로 감사위원회를 설치한 회사의 경우 평균 2.8개의 위원회를 두고 있었다. 반면, 감사위원회를 설치하지 않은 회사의 경우 이사회 내 위원회를 설치하지 않은 회사 비율이 54%로 절반을 넘었다.

[표 7] 이사회 내 위원회 수

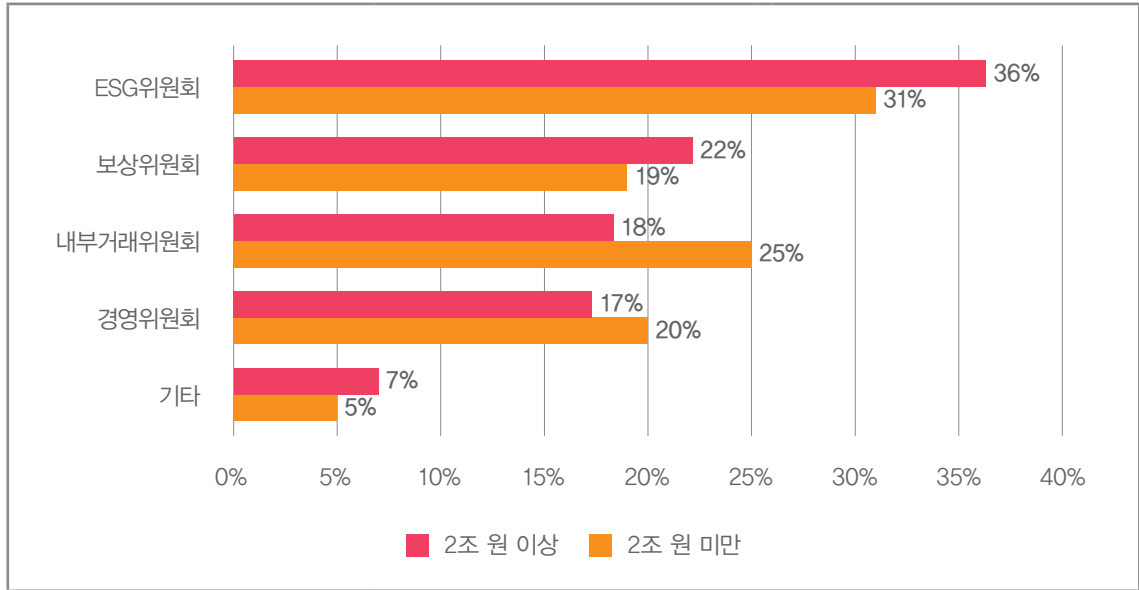
	평균	최소	중간	최대
전체	3.1개	0개	3개	8개
2조 원 이상	4개	1개	4개	8개
2조 원 미만 <b>감사위원회 설치</b>	2.8개	1개 <sup>11</sup>	3개	7개
2조 원 미만 <b>감사위원회 미설치</b>	0.9개	0개	0개	4개

## (2) 위원회 종류

2조 원 이상 회사는 상법에 의해 강제되는 위원회인 감사위원회와 사외이사후보추천위원회를 제외하고 ESG위원회, 보상위원회, 내부거래위원회, 경영위원회 순으로 설치하고 있었다. 2조 원 미만 회사의 경우 감사위원회와 사외이사후보추천위원회 설치 비율이 높았고, 그 뒤로 ESG위원회, 내부거래위원회 순으로 2조 원 이상 기업과 유사한 모습을 보였다.

11 사외이사후보추천위원회를 설치하지 않은 1개 사가 확인되었다.

[그림 13] 위원회 설치 현황



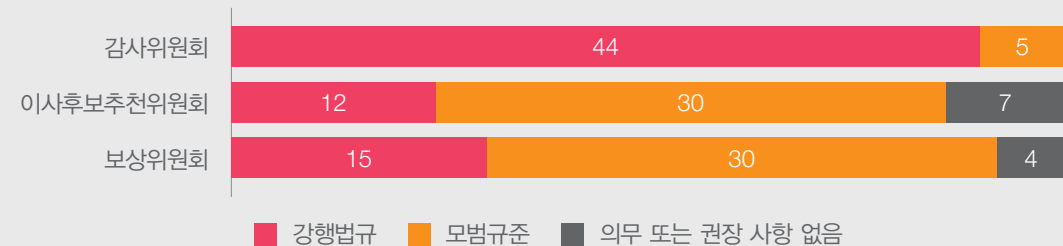
- (1) ESG위원회: 지속가능경영위원회, 지배구조위원회, 거버넌스위원회 등 포함
- (2) 보상위원회: 보수위원회, 평가보상위원회, 인사평가보상위원회 등 포함
- (3) 경영위원회: 투명한경영위원회, 정도경영위원회, 안전경영위원회, 집행위원회, 전략운영위원회, 미래전략위원회 등 포함
- (4) 기타: 리스크위원회, 재무위원회, 윤리위원회, 소비자보호위원회, 해외사업위원회, 채널편성위원회 등 포함

### ESG위원회를 꼭 설치해야 할까?

많은 회사가 '아니오'라고 답할 가능성이 높다. 기후 변화와 같은 ESG 이슈를 기존 위원회가 담당하고 있다고 생각할 수 있기 때문이다. 예를 들어, 사외이사후보추천위원회 및 거버넌스위원회는 ESG에 관련된 주주관련에, 보상위원회는 ESG 성과와 보상 연계에, 감사위원회는 ESG 공시, 보고 및 측정 지표에 관심을 두고 있을 것이다. 더구나 ESG 전략은 비즈니스 전략에 부합하고 중요한 위험 및 비즈니스 동인에 중점을 두어야 하므로 이사회 전체 차원에서 다루어야 한다고 판단할 수 있을 것이다.

반면, 기후변화 위험에 민감한 사업을 영위하는 기업이라면, ESG 이슈에 특별한 주의를 필요로 할 것이다. 따라서, 초반에는 기존 위원회에 ESG 감독을 위임했다라도, ESG위원회 신설을 통해 회사가 ESG의 중요성을 인식하고 실행에 옮기고 있음을 대내외적으로 보여줄 수 있다.

[그림 14] 글로벌 현황: 이사회 내 위원회



참고: 49개국 기준

\* 출처: OECD CORPORATE GOVERNANCE FACTBOOK 2023

### (3) 주요 위원회 구성

지배구조 모범규준은 이사회 내 위원회의 독립성과 전문성을 보장하기 위하여 사외이사가 위원회에서 주도적 역할을 할 수 있어야 하고, 이를 위해 위원회의 과반수를 사외이사로 구성할 것을 권고한다. 특히 감사위원회, 보상위원회, 내부거래위원회, 사외이사후보추천위원회는 전원 사외이사가 바람직하다고 언급하고 있다.

[표 8] 이사회 내 위원회 구성원 수 및 사외이사 비율

위원회	평균 구성원 수	평균 사외이사 비율
감사위원회	3.3명	99%
사외이사후보추천위원회	3.7명	76%
ESG위원회	4.1명	75%
보상위원회	3.5명	79%
내부거래위원회	3.4명	84%

## 마치며

국내 경영 환경에 적합한 이사회 기능과 모범 관행(best practice)이 아직 정착해 가는 과정에 있지만, 급변하는 시장과 불확실한 경제 상황은 보다 실질적이고 변화에 기민한 이사회 역할을 요구한다. 회사에 필요한 전문적인 역량을 갖춘 이사를 선임할 수 있는 체계적인 절차를 갖추고, 집단 지성이 효과적으로 작동할 수 있는 이사회 운영 정책과 문화를 갖추는 것이 시급하다.



QR코드를 스캔하시면, 이사회 관련 업무에 참고하실 수 있는  
주제별 가이드를 찾으실 수 있습니다.



---

## 삼일PwC 거버넌스센터

**장온균** Partner  
on-gyun.chang@pwc.com

**하미혜** Managing Director  
mihye.ha@pwc.com

**류주연** Senior-Manager  
joo-yeon.ryu@pwc.com

**선준** Manager  
joon.sun@pwc.com

**손현정** Senior-Associate  
hyunjung.son@pwc.com

**이솔지** Senior-Associate  
solji.lee@pwc.com

---

## 지배구조선진화연구회

**곽수근** 서울대학교 경영학과 명예교수

**김종대** 인하대학교 교수

**조명현** 고려대학교 교수

**최승재** 법무법인 클라스한결 변호사

**김의형** PwC컨설팅 고문

**조용두** 삼일PwC 고문


**오기원** 삼일PwC 감사부문 대표

**박대준** 삼일PwC Deal부문 대표

**김재윤** 삼일PwC 부대표

**장온균** 삼일PwC 거버넌스센터 센터장

### Contact

 02-709-0709

 kr\_sgc@pwc.com

[sgc.samil.com](http://sgc.samil.com)

S/N: 2311W-RP-044

© 2023 Samil PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.