



PwC's 2021 Annual Corporate Directors Survey

주요 내용: 변화의 시기

“

PwC 미국은 매년 이사회 구성원을 대상으로 서베이를 수행하고 있습니다.
본고는 2021년 서베이 결과 중 주요 내용을 소개합니다.

851명(남성 71%, 여성 29%)의 이사가 서베이에 참여했으며, 이 중 65%는 5년 이상
이사로 재직 중입니다. 각 이사들이 소속된 기업은 다양한 산업을 대표하고 있으며,
그중 76%가 연매출 10억 달러 이상의 규모입니다.

Table of contents

Introduction

Key findings

이사회의 중점 분야

Part 1: ESG와 전략

- ESG와 이사회
- 다가오는 ESG 규제에 대한 거부감
- 전략 감독에 영향을 미치는 거시적 문제
- 인적 자본 및 포용(D&I)에 관한 이사회 관심 필요
- 경영진 보상에 ESG 지표 반영

Part 2: 이사회 관행

- 여전히 개선의 여지가 있는 이사회
- 이사회 평가 강화
- 원격 이사회로 전환하면서 잃은 것은 무엇일까?
- 이사회의 시간 배분 이슈



보고서 원문은 다음 링크에서 확인하실 수 있습니다.

PwC's 2021 Annual Corporate Directors Survey

<https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/annual-corporate-directors-survey.html>

Introduction

기업 환경은 결코 정적이지 않지만, 최근 몇 년은 이례적으로 여러 도전 과제들을 종합해 보여 주었다. COVID-19 대유행은 전 세계적으로 지속적인 영향을 미치고 있으며, 전례 없는 공중 보건 비상사태를 초래했다. 주식시장은 사상 최고치를 기록했고 금리는 사상 최저치로 떨어졌으며 실업률은 치솟았다.

Edelman Trust Barometer의 조사에 따르면 기업은 NGO, 정부, 언론을 제치고 국민들이 가장 신뢰하는 기관이 되었다. 고객과 소비자는 기업이 사회적 이슈에 새로운 방식으로 관여하기를 바라며, 전에는 생각하지 못했던 공공의 관심사에 대한 의견을 표명하고 정책을 만들고 있다. 여기에는 사회 정의 문제뿐만 아니라 기후 변화의 가속화와 영향을 저지하는 기업의 역할이 포함된다.

이러한 변화는 직원부터 경영진 그리고 이사회에 이르기까지 기업에 광범위한 영향을 미친다. 이사회의 변화는 더딘 편인데, 그 이유 중 하나는 이사회가 기업을 안정화하는 기구이기 때문이다. 그러나 세상이 변화함에 따라 이사회도 변화를 요구받고 있다.

이사들은 다양성과 포용(Diversity and Inclusion, D&I) 노력이 회사와 이사회 모두에 좋다고 보며, 그러한 문화를 구축해 갈 필요성을 인식하고 있다. 이사들은 지속가능하고 더 나은 사업 성과를 지향하므로 ESG와 회사의 핵심 전략 사이의 연관성을 점점 더 많이 보고 있다. 많은 근로자들이 직장으로 돌아오고 있지만 노동시장의 제약은 여전하며, 기업들은 미래의 일에 대한 계획을 세우고 있다. 이사들은 미래에 적합한 인력 및 인재 관리 전략을 개발하기 위해 이러한 결정에 이사회가 더 많이 관여할 필요가 있다고 생각한다. 그리고 이사회의 효과성이 이 모든 어려운 문제에 대응하기 위한 핵심이라는 것을 알고 있다. 기업의 성공적인 미래를 위해 절반에 가까운 응답자가 이사회의 변화가 필요하다고 답했다.

기업을 향한 사회적, 환경적, 경제적 압박이 계속해서 소용돌이치고 있으므로, 이사들은 변화에 대처할 준비를 해야 한다

Key findings

이사회는 ESG와 회사 전략을 연결하지만, 위험을 완전히 파악하지 못하고 있다.

이사의 **64%**는

ESG가 회사 전략과 연결되어 있다고 말한다.

25%만이 이사회가

ESG 리스크를 매우 잘 이해하고 있다고 말했다.



인재 관리는 전례 없는 이사회의 집중이 요구된다.

이사회에서 더 많은 시간과 관심이 필요한 영역에 대해 질문했을 때
인재 관리가 전략 감독을 제치고 처음으로 1위를 차지했다.



원격 이사회 회의로 인한 손실



52%의 이사들이 원격 회의가 더 효율적이라고 답했으나,

이사들의 참여도가 낮아지고, 이사회가 덜 효과적이며, 이사회 문화에 문제가 된다고 말했다.



이사들은 더 많은 이사 교체를 원한다.

이사의 **47%**는 최소한 한 명의 동료 이사를 교체해야 하며,



그중 **18%**는 두 명 이상의 동료 이사를 교체해야 한다고 말했다.



이사회의 중점 분야

본 서베이는 이사회가 변화를 통해 발전하고 있는 영역을 소개한다. 그러나 지배구조와 이사회 감독을 개선하는 작업은 계속되어야 한다. 응답자들이 이사회의 관심이 필요하다고 강조한 6가지 사항은 다음과 같다.



ESG 감독에 더 많은 시간과 자원을 투자

설문 조사에 따르면 ESG는 주주들이 이사들과 논의하고 싶어 하는 주요 이슈이며, 이사회 감독이 중요한 영역이다. 그러나 이사들 중 25%만이 ESG 리스크를 잘 이해하고 있다고 답했기 때문에 많은 이사회가 구성원의 역량을 제고하기 위해 해야 할 일이 많다. 일부 이사회는 ESG에 집중하기 위해 새로운 위원회를 구성했지만, 반드시 필요한 것은 아니다. 꼭 필요한 것은 ESG 안건에 충분한 관심과 시간을 두고, 이사들에게 필요한 교육을 제공하는 것이다.



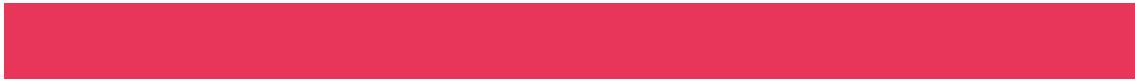
ESG를 회사 전략과 연결

ESG를 다루는 데 있어 가장 중요한 점은 ESG에 관한 장기적인 문제를 회사 전략에 포함시키는 것이다. 응답자의 36%는 그렇게 하지 않는다고 답하였는데, 바로 지금이 변화가 필요한 때이다. ESG와 전략의 관련성을 강화하는 한 가지 방법은 비재무적 지표에 경영진 보상을 연결하는 것이다. 이러한 아이디어를 지지하는 이사들이 늘고 있지만, 비교적 소수의 회사만이 이를 실행하고 있다.



인재 관리 감독 및 일자리의 미래 우선순위 지정

COVID-19 대유행과 그 후유증으로 인해 많은 고용주는 직장의 모습을 근본적으로 다시 구상해야 했다. 인재를 감독하는 것은 복잡한 일이며 이사들에 따르면, 이는 이사회 시간을 더 필요로 하는 분야이다. 기업이 경쟁력을 갖추려면 최고의 인재를 유치해야 한다. 그리고 이사들은 그런 점에서 회사가 어떻게 차별화되고 있는지 이해할 필요가 있다. 이사회는 향후 회사의 인재 전략이 어떻게 진화할지에 대한 결정에 관여해야 하며, 전략이 인력 간의 다양성과 포용성(D&I)을 높이는 방향으로 나아가도록 해야 한다.



교체를 통한 이사회 다양성 증진

응답자들은 이사회의 다양성이 해결해야 할 문제라고 보고 있으며, 몇 년 전과 달리 저절로 해결될 것으로 보지 않는다. 이사들은 다양성을 의무화하는 것을 전적으로 수용하지는 않지만, 목표를 설정하고 내부 승계 계획을 수립함으로써 상당한 개선을 이룰 수 있다. 이사회는 앞으로 2, 3, 4년 후 구성에 대해 목표를 세우고, 목표에 도달할 수 있는 계획을 세워야 한다.



이사회 평가 강조

절반에 가까운 이사(47%)가 동료 이사 중 한 명 이상을 교체해야 한다고 생각하는 것으로 나타났다. 성과가 저조하거나 이사회에 적합하지 않은 이사들을 위한 자리는 더 이상 없다. 모든 이사회는 매년 개별 이사 평가를 실시하여, 바뀌거나 개선되어야 할 부분을 파악해야 한다. 이사회 의장이나 선임 이사들은 매년 각 이사들과 일대일 면담을 갖고 솔직한(불편하더라도) 피드백을 공유해야 한다.



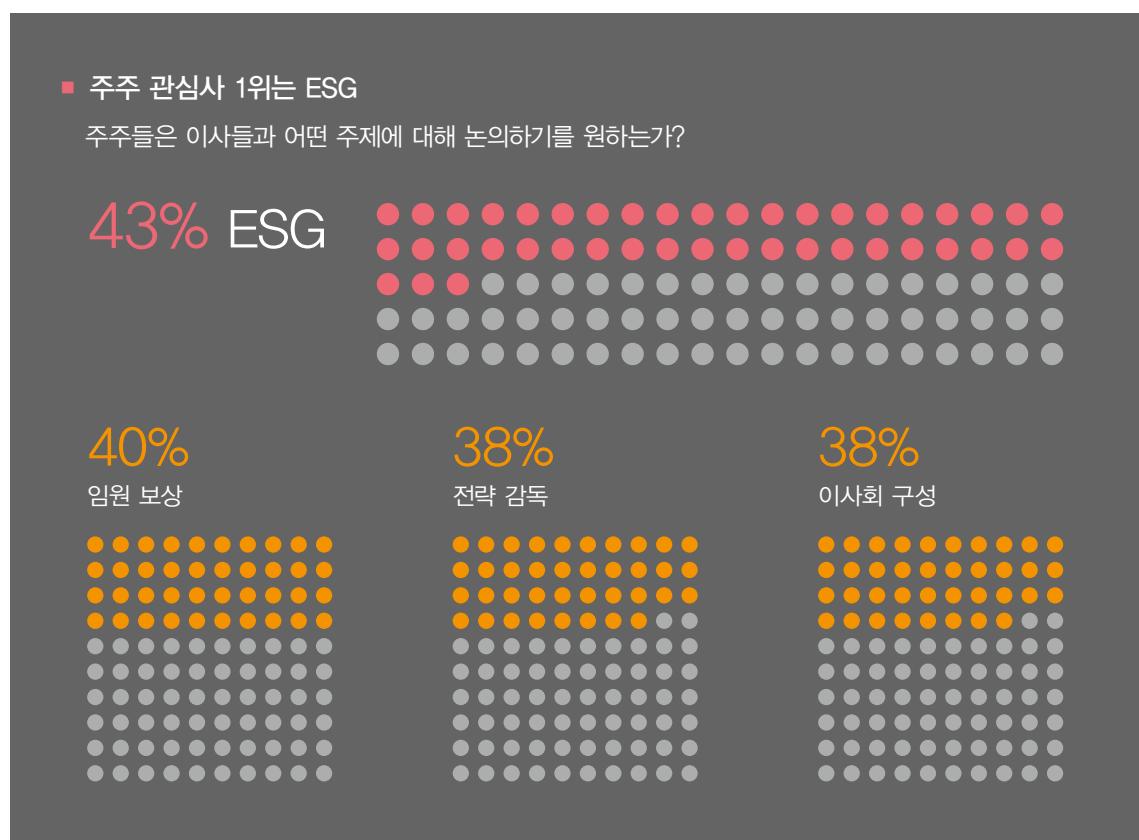
이사회의 우선순위 재점검

이사회 감독 영역 중 더 많은 시간과 관심을 필요로 하는 사항을 묻는 질문에 34%의 응답자가 인재 관리를 1위로 꼽았다. 그러나 설문 결과는 다양한 우선순위를 보여주었다. 이사회의 우선순위에 대해서 이사들이 합의에 도달할 수 있도록 충분한 시간을 제공해야 한다.

Part 1: ESG와 전략

ESG와 이사회

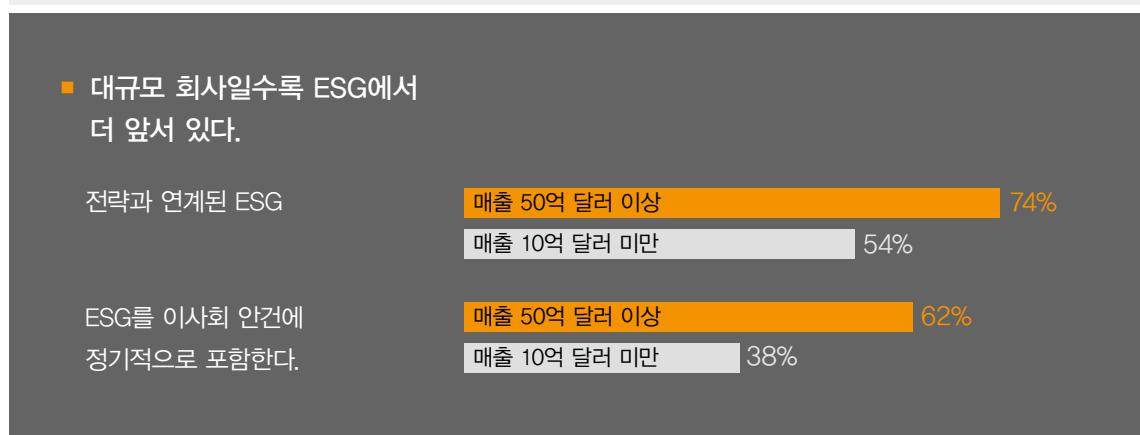
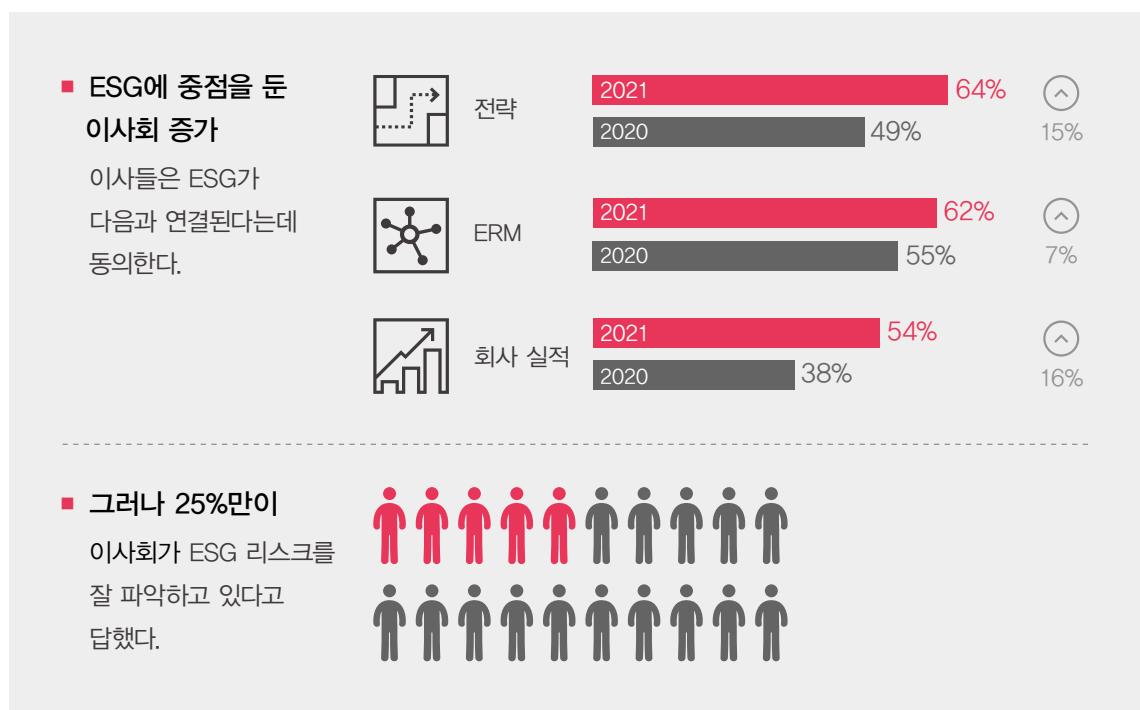
투자자들은 수년간 ESG에 중점을 두었지만 2020년과 2021년에는 이러한 문제가 새로운 방식으로 부각되었다. 2021년 주주총회 시즌에는 그 어느 때보다 ESG에 관한 주주 제안이 많았고 이러한 제안은 더 높은 수준의 지지를 받았다. 이사들은 이제 ESG가 투자자들이 주주 관여에서 가장 논의하고 싶어 하는 주제라고 말한다.



2021년은 이사회가 ESG를 어떻게 생각하고 다루는지에 대해 진정한 변화를 보여준 해이다. 무엇보다 ESG를 회사 전략과 연계하는 이사회가 늘어나고 있다. 응답자 중 거의 3분의 2(64%)가 회사 전략이 ESG 문제와 연계된다고 답했다. 작년보다 15포인트 상승한 수치로 이는 상황이 얼마나 빠르게 변화하고 있는지를 보여주는 강력한 지표이다. 또한, ESG가 리스크 관리의 일부라고 답한 응답자가 늘었다 (2020년 55%에서 62%로 증가). 응답자의 절반 이상(54%)은 ESG 문제가 회사 성과에 재무적인 영향을 미친다고 보았다.



그런데 이사들은 ESG에 관련된 복잡한 문제들을 감독할 준비가 되어 있을까? 이사회가 다양한 감독 영역을 얼마나 잘 이해하고 있는지에 대한 질문에는 ESG가 가장 낮은 순위를 차지했다. 이사들 중 25%만이 ESG 리스크를 잘 이해하고 있다고 답했다.



다가오는 ESG 규제에 대한 거부감

오늘날 미국 상장사의 ESG 관련 공시는 대부분 자발적이다. 특정 이슈가 “재무적으로 중요한” 수준으로 커지지 않는 한, 일반적으로 기업이 이를 공개할 것을 강요받지 않는다. 그러나 투자자들은 ESG에 대한 더 많은 정보를 요구하고 있다. 이러한 요구는 기업이 주주에게 관련성 있고 비교 가능한 데이터를 제공하기 위해 채택할 수 있는 다양한 보고 기준 및 체계로 이어졌다. 한편, SEC는 2021년 말이나 2022년 상반기에 제안이 예상되는 포괄적인(그리고 아마도 의무적인) ESG 공시체계를 마련 중이다.

그러나 의무 보고는 대부분의 이사들이 지지하지 않는 변화이다. 이사 5명 중 1명 미만(18%)이 의무적인 보고 또는 공시 요구에 찬성하며, 3분의 2(67%)는 현재의 자발적인 접근 방식을 선호한다. 응답자의 94%는 회사가 이미 자발적인 공시를 제공하고 있다고 말했다.

그러나 ESG 공시에 대한 집중적인 관심에도 불구하고 감독은 많은 이사회의 과제로 남아 있다. 응답자의 28%만이 이사회가 회사의 ESG/지속가능성 메시지를 잘 이해하고 있다고 말했다.

- 이사들은 자발적인 ESG 공시를 선호한다.



현재의 자발적 ESG 보고/공시 시스템이 바람직한 접근 방식이다.

67%



의무적인 ESG 보고/공시 요구가 바람직한 접근 방식이 될 것이다. (예: SEC 규정, 상장 규정)

18%

- 여성 이사가 기후 위기에 대해 더 많이 우려한다.

여성 이사:

87%

남성 이사:

67%



여성 이사는 의무적인 ESG 공시를 지지할 가능성이 두 배 더 높다.

전략 감독에 영향을 미치는 거시적 문제

전 세계적으로 경제, 정치 및 사회 분야의 리더들은 공통된 우려 사항을 지적한다. 글로벌 전략 리더인 Blair Sheppard가 이끄는 PwC팀은 이것을 "ADAPT" 프레임워크라고 부른다. *Ten Years To Midnight*이라는 책을 통해, 비대칭, 분열, 세대, 양극화 및 신뢰가 수십억 명의 사람들이 살고 일하는 방식을 근본적으로 변화시키고 있는 세상을 설명한다. 이러한 요인과 기업이 이에 대응하는 방식에 따라 현재와 미래의 사업 위험과 기회가 결정된다.

이사들이 가장 우려하는 경향은 정치적 양극화의 심화이다. 거의 모든 이사(95%)는 점점 더 분열되는 정치가 경제와 사회에 미치는 영향에 대해 우려하고 있다. 그리고 기술 혁신의 영향(91%)과 사회 제도에 대한 신뢰 약화(88%)가 그 뒤를 따랐다.

이사회는 회사 전략에 대해 장기적인 안목을 가져야 하며, 장기적으로 시급한 문제에 대한 이사회의 견해는 기업이 이러한 문제를 향후 계획에 통합하는 방식에 영향을 미칠 것이다.

■ 기업에 영향을 미치는 주요 거시적 문제

다음의 영향에 대해 우려하는 이사 비율:

95%

정치적
양극화 심화

91%

기술 혁신

88%

사회 제도에
대한 신뢰 저하

76%

소득 불평등

73%

기후 위기

인적 자본 및 포용(D&I)에 관한 이사회 관심 필요

인재 확보를 위한 기업간 전쟁이 시작되었다. 경쟁에서 우위를 차지하려면, 선호되는 회사가 되어야 하며, 이는 단순히 경쟁력 있는 급여를 제공하는 것 이상을 의미한다. 실제로 응답자의 14%만이 회사가 보상을 늘리거나 혜택을 추가했다고 말했다.

오히려 기업 문화, 성별에 따른 급여 형평성, 광범위한 인력에게 제공되는 기회와 같은 문제에 초점을 맞추었다. 특히 COVID-19 대유행과 2020년 미국의 여러 도시에서 일어난 사회 정의 시위 이후 직장 형평성에 대한 사회적 인식이 높아졌으며, 회사가 이러한 문제를 해결하는 방식에 따라 달리 보여질 것이다.

2021년에는 거의 모든 이사가 회사가 인적 자본 및 포용(D&I) 문제를 해결하기 위한 조치를 취하고 있다고 말했다. 그리고 이는 대부분 이사회가 과거에 하지 않은 방식으로 관여하고 있음을 의미한다. 응답자의 74%가 인적 자본 또는 D&I 전략에 대한 이사회 차원의 논의가 증가했다고 말했다. 47%는 회사가 직원의 기술 향상 또는 재교육에 투자하고 있다고 말했고, 또 다른 47%는 경영진이 이사회에 더 많은 관련 보고를 제공하고 있다고 말했다. 46%는 기업이 채용 및 고용에 대한 접근 방식의 변화를 보이고 있다고 답했다. 응답자 중 8%만이 재직 중인 회사가 이러한 문제를 해결하기 위한 조치를 취하지 않았다고 말했다.

■ D&I에 대한 기업의 조치

재직한 회사가 다음과 같다고 말한 이사의 비율:

이사회 차원에서 인적 자본 또는 D&I 전략에 대한 논의가 증가했다.

74%

기술 향상/재교육에 투자했다.

47%

이사회에 관련 지표를 추가하여 제공했다.

47%

채용 및 고용 방식을 변경했다.

46%

인적 자본 또는 D&I 지표에 대한 공시를 강화했다.

39%

■ 대규모 회사는 지표에서 앞서고 있다.

이사회에 인적 자본 또는 D&I 지표를 제공하는 회사의 비율:

연간 매출 100억달러 이상

연간 매출 10억달러 미만

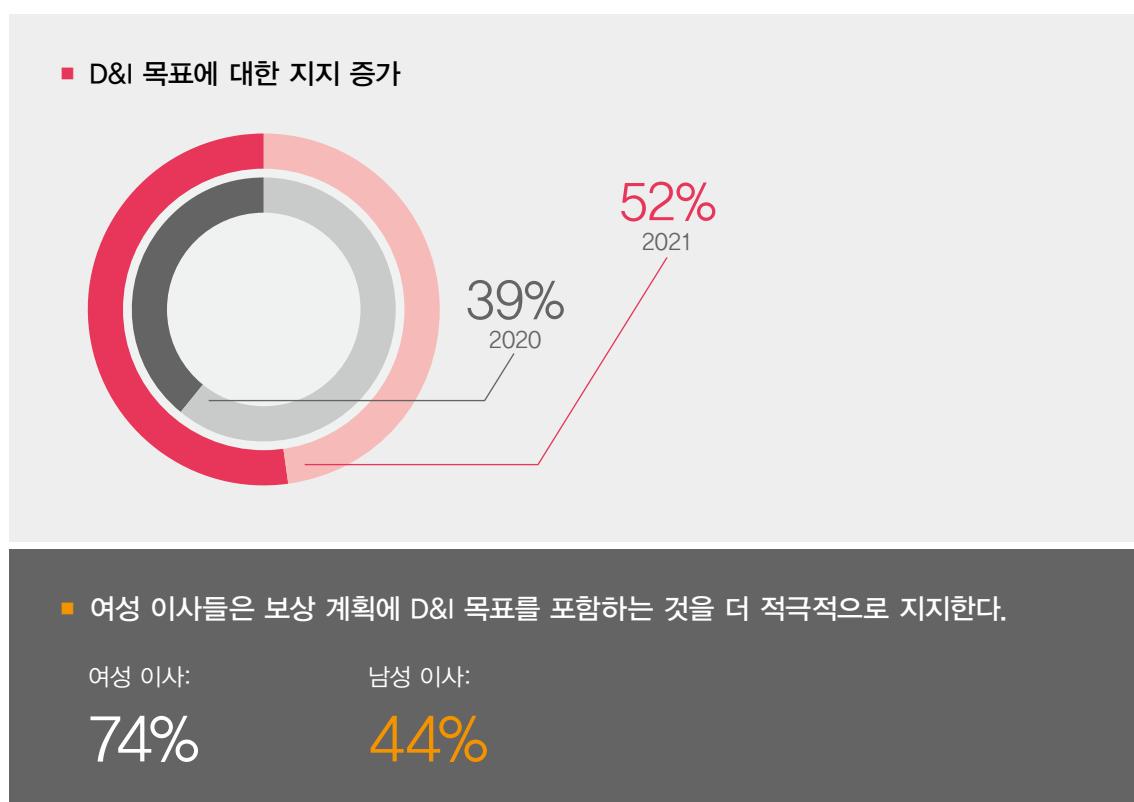
63%

28%

경영진 보상에 ESG 지표 반영

이사회가 ESG 논의를 진행함에 따라 점점 더 많은 기업이 경영진 보상 계획을 변경하고 있다. 어떤 면에서는 경영진이 재무성과와 직접적인 관련이 없는 이슈에 대해서도 책임을 져야 한다는 인식을 반영한다. 응답자의 절반 이상이 고객 만족, 안전, 품질 및 직원 참여와 관련된 목표에 보상을 연계하는 것을 지지한다.

특히 D&I 목표를 포함하는 것에 있어 변화가 크다. 대다수의 응답자(86%)는 직장 내 평등을 제고하기 위해 더 많은 노력을 하는 회사를 선호하지만, 작년에는 39%만이 관련 지표가 인센티브 계획 목표에 연계되는 데 동의했다. 2021년에는 동 비율이 13포인트 증가한 52%로 이사회가 D&I에 대해 생각하는 방식과 경영진이 책임을 지는 방식이 크게 바뀌었음을 나타낸다.



Part 2: 이사회 관행

여전히 개선의 여지가 있는 이사회

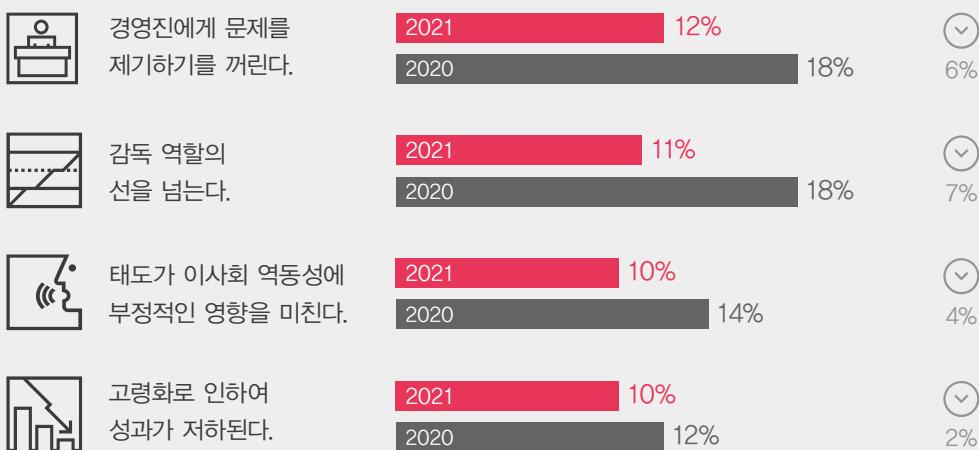
투자자와 다른 이해관계자들은 수년 동안 이사회 구성과 교체율에 중점을 두고 다양한 기술, 전문 지식 및 배경을 제공할 수 있는 이사로 이사회를 구성할 것을 요구하고 있다. 그러나 그럼에도 불구하고 이사 교체율은 여전히 낮다. 이사회의 다양성 및 역량을 제고하고자 하는 경우, 많은 회사가 이사회 규모를 키워서 신규 구성원을 받아들이고 있다. 이사회는 각 구성원이 이사회에 적합한지 충분히 확인하고 있는가?

이사들은 그렇게 생각하지 않는 듯하다. 47%가 적어도 한 명의 동료 이사를 교체해야 한다고 말한다. 18%는 2명 이상의 이사가 교체되기를 원한다. 그럼에도 불구하고 전반적으로 이사의 성과는 향상되고 있을 수 있다. 동료의 성과에 문제가 있다고 보는 이사는 거의 없다. 동료들이 경영진에게 문제를 제기하는 것을 꺼리거나(12%, 18%에서 감소) 이사 권한의 선을 넘는다(11%, 18%에서 감소)고 평가한 응답자는 감소하였다. 63%가 동료에 대한 구체적인 불만 사항을 전혀 언급하지 않았다. 이는 작년보다 11포인트 증가한 수치이다.

따라서 문제는 저조한 성과에 관한 것이 아니라 각 이사가 이사회에 적합한 사람인가에 관한 것으로 보인다. 이사회 교체·추천은 결코 완료된 절차가 아니다. 후보추천/지배구조 위원회는 이사회가 끊임 없이 발전하고 있다고 생각하는 것이 유리하다.

■ 이사 불만 감소

동료 이사에 대해 다음과 같이 생각하는 이사의 비율:



47% 이사들의 거의 절반이 동료 이사진이 교체되기를 원한다.

이사회 평가 강화

이사회, 위원회 및 개별 이사 평가는 개선을 모색하는 이사회가 다루어야 하는 중요한 부분이다. 효과적인 평가가 되기 위해서 절차가 솔직하고 철저해야 한다. 가장 중요한 것은 행동이나 변화로 이어져야 하는 것이다.

여러 면에서 오늘날 이사회의 평가 절차는 높은 점수를 받고 있다. 압도적으로 다수의 응답자(88%)가 효과적인 평가 절차를 이사회가 갖고 있다고 말했으며 89%는 이사회 리더십의 평가 방식에 대해 높은 점수를 부여했다. 76%은 평가 후에 충분한 후속 조치가 있다고 말한다.

그러나 이사회는 여전히 여러 제약으로 어려움을 겪는다. 67%는 평가 과정에서 솔직하게 말하기 어렵다고 답했고, 절반 이상(52%)은 형식적인 절차에 불과하다고 말한다.

■ 이사들은 평가 절차에 높은 점수를 주지만 한계가 있다.

매우 또는 다소 동의하는 이사의 비율:

이사회 리더십은 절차를 효과적으로 이끌고 있다.

89%

이사회는 효과적인 절차를 가지고 있다.

88%

이사회는 충분한 후속 조치가 있다.

76%

솔직해지는 데는 한계가 있다.

67%

형식적 절차에 불과하다.

52%

■ 평가는 어떻게 변화를 가져오는가?

응답자의 72%은 최근 평가 결과로 이사회가 변화했다고 답했다.

가장 일반적인 세 가지 조치는 다음과 같다.

- ① 전문가 추가
- ② 위원회 구성 변경
- ③ 이사회 다양성 제고

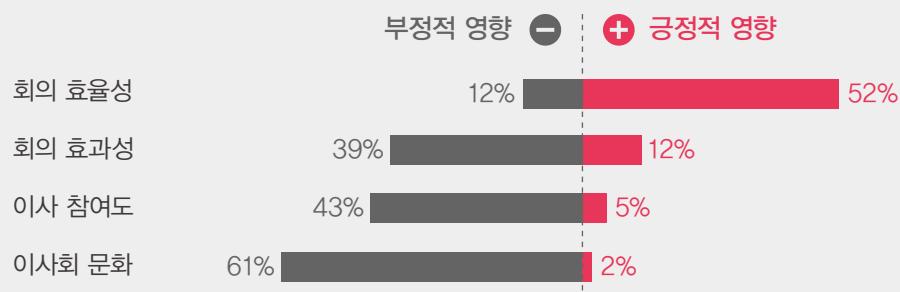
원격 이사회로 전환하면서 잃은 것은 무엇일까?

2020년의 COVID-19 대유행으로 거의 모든 이사회가 대면 회의에서 원격 회의로 전환되었다. 2021년에는 이러한 추세가 바뀌기 시작했으며 응답자의 96%가 연말까지 대면 이사회로 돌아갈 것이라고 보고했다. 더불어 54%는 일부 원격 회의도 계속할 계획이라고 말했다.

이사회가 대면 회의와 화상 회의 간의 적절한 균형을 찾기 위해 원격 회의의 비용과 효익을 검토하는 것이 중요하다. 응답자의 52%는 회의 시간이 확실히 짧아지고 이동에 많은 시간이 소비되지 않아서 회의 효율성에 긍정적인 영향을 미쳤다고 말했다.

그러나 이사회 회의는 효율성만 중요한 것이 아니며, 효율적인 회의가 항상 효과적인 것은 아니다. 응답자의 61%는 이러한 변화가 이사회 문화에 부정적인 영향을 미쳤다고 답한 반면 긍정적이라고 답한 비율은 2%에 불과했다. 또한 이사의 참여도와 회의 효과성에 부정적인 영향을 미친다고 보는 경우가 더 많았다.

■ 이사회 원격 회의의 영향



■ 남성 이사들이 원격 회의에 더 부정적이다.

원격 회의가 다음과 같은 부정적인 영향을 미친다고 답한 이사의 비율:

	남성	여성
이사 참여도	47%	33%
회의 효과성	42%	32%

이사회의 시간 배분 이슈

일반적으로 이사들은 이사회 업무에 150~200 시간을 소비한다고 한다. 그러나 여전히 이사회 및 위원회 안건이 꽉 차 있고 시간을 배분하는 방법을 결정하는 것은 어렵다.

이사회의 시간과 관심이 가장 필요한 분야로 인재 관리가 최초로 선정되었다. COVID-19와 업무 환경의 진화는 이사회의 더 많은 시간과 관심을 요구하며 새로운 방식으로 인력을 관리할 필요성을 야기 했다.

많은 이사들이 인재 관리에 더 많은 관심이 필요하다는 데 동의하지만, 여성과 남성은 상당히 다른 견해를 보였다. 이사회에 추가적인 시간이 있다면, 여성 이사는 인재 관리와 ESG에 동등하게 시간을 쓰고 싶어 한다. 반면, 남성 이사의 경우 ESG는 사실상 최하위에 있었다. 또한, 여성 이사의 경우, 이사회가 인력 다양성, 포용 노력, 기업 문화에 더 많은 시간을 할애할 필요가 있다고 말할 가능성이 훨씬 더 높았다. 남성 이사들은 인재 관리 다음으로 전략, 위기 관리 및 승계 계획을 우선시했다.

- 인재 관리에 더 많은 감독이 필요하다는 데 모두 동의하지만, 다른 영역의 우선순위는 다르다.

더 많은 주의가 필요한 감독 영역:

	여성 이사	남성 이사	
인재 관리	35%	34%	인재 관리
ESG	35%	31%	전략
다양성 및 포용성	34%	29%	위기 관리