이사회의 변화는 선택이 아닌 필수

PwC's 2023 Annual Corporate Directors Survey

Contents

- Introduction
- Key findings
- 이사회 구성원 교체
- ESG 감독
- 위기 관리
- 이사회 다양성
- 경영진 보상
- 사이버 보안 감독
- 이사회 효율성
- 주주관여

보고서 원문은 다음 링크에서 확인하실 수 있습니다.

PwC's 2023 Annual Corporate Directors Survey

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

Introduction

지난 몇 년 간을 되돌아보면, 기업의 경영진과 이사회에게 2023년은 비교적 평화롭게 느껴질 수도 있다. 그러나 위기는 여전히 존재한다. 우크라이나에 대한 러시아의 전쟁이 지속되면서 전 세계의 긴장감과 무역 갈등이 심화되고 있다. 또한 기상 이변으로 인해 전력망이 불안해지면서 비상조치가 취해졌을 뿐 아니라, 기업이 넷제로(Net Zero) 달성을 가속화해야 한다는 압력도 가중되었다. 새로운 규제는 기업 전략과 투자에 중요한 영향을 미치고 있다. 빠르게 진화하는 AI 기술은 산업 전반에 걸쳐 기존 비즈니스 모델을 혼란에 빠뜨리고 있다. 문제의 해결 방안에 대해 이해관계자들은 매우 다른 의견을 갖고 있지만, 공통적으로는 주요 사회적 이슈를 해결할 수 있는 리더를 찾고 있다. 이러한 모든 현실은 기업이 변화의 필요성을 받아들여야 함을 시사한다. 이사회는 변화의 필요성을 가장 중요하게 다루어야 한다.

PwC의 Annual Corporate Directors Survey는 15년이 넘게 미국의 주요 상장사 이사회의 동향을 파악해왔다. 그리고 올해 600명이 넘는 상장사 이사들을 대상으로 한 설문 조사에 따르면, 이러한 과제를 해결하기 위해 이사들이 변화하는 속도는 여전히 느린 것으로 나타났다. 변화와 발전에 대한 저항은 많은 이사회를 계속해서 힘들게 하고 있으며, 특히 이사회 구성에 대한 자체적인 성찰이 필요할 때 더욱 그렇다. 기업이 현재와 미래의 전략을 감독할 적임자를 이사회에 두는 것이 그 어느 때보다 중요하지만, 이사회 구성원 교체(refreshment)는 꺼리고 있다. 이사들은 지속가능성 공시를 감독할 준비가 되어 있다고 답했지만, 보다 근본적으로 ESG 요소와 기업 전략 및 성과 간의 연관성을 확인하는 데 있어서는 점점 더 주저하고 있는 것으로 나타났다.

하지만 설문 결과가 모두 부정적인 것은 아니다. 주주관여에 대한 이사들의 견해는 전보다 발전했다. 또한 사이버 보안과 같은 기술적인 주제에 대한 확신 수준이 높아졌다. 이사회의 다양성은 많은 진전이 있었고, 변화는 여전히 진행 중이다.

그러나 이러한 변화는 결승선이 정해져 있는 여정이 아니기 때문에, 이사회는 계속해서 변화의 필요성에 대응해야 한다. 본 설문 조사의 결과가 이사회에 필요한 통찰과 모범 사례를 얻는 데 도움이 될 수 있기를 기대한다. 그리고 이사들이 직시해야 할 과제와 앞으로 나아갈 방향도 함께 알아본다.

Key findings

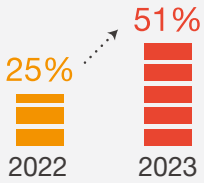
이사들은 동료 이사들에게 비판적이지만, 변화를 주도하기 위해 이사회 평가 절차를 활용하지는 않는다.

이사의 45%는 이사회 구성원 중 누군가가 교체되어야 한다고 생각한다.

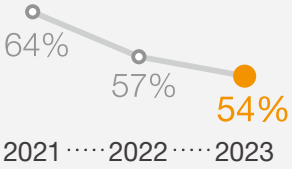
그러나, 39%는 지난 이사회 평가 결과, 이사회가 아무 조치도 취하지 않았다고 답했다.

ESG 공시를 감독할 준비가 된 이사는 점점 늘고 있지만, 절반만이 ESG와 기업 전략 사이의 연관성을 이해하고 있다.

의무적인 ESG 공시를 감독할 준비가 되어 있다.



ESG 이슈는 기업의 전략과 연결되어 있다.



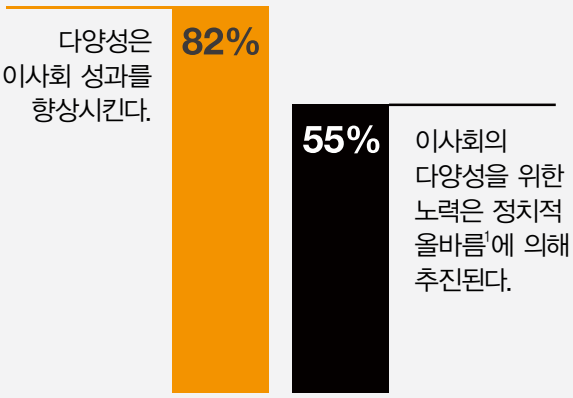
이사회는 위기 대비에 대해 과신하고 있을 가능성이 있다.

다소 불완전한 준비에도 불구하고 이사들은 위기 대응 능력에 자신감을 보이고 있다.

이사의 96%는 이사회가 위기 상황에서 기업을 이끌 수 있다고 확신한다.

그러나 48%는 이사회가 공식적인 위기 관리 정책을 마련하지 않았다고 답했다.

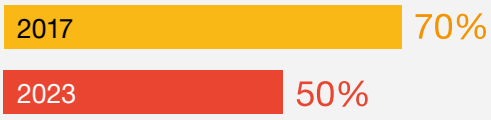
이사들은 이사회 다양성의 가치를 알고 있지만 해당 문제가 정치화되었다고 느낀다.



1 정치적 올바름(Political Correctness)은 말과 용어의 사용에서 모든 종류(인종·민족·언어·종교·성별 등)의 편견이 섞인 표현을 쓰지 말자는 신념 또는 그러한 신념을 바탕으로 추진되는 정치적, 사회적 운동을 의미한다.

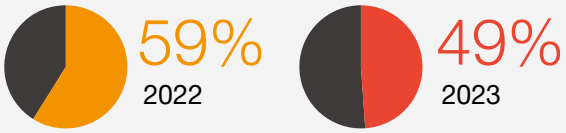
경영진 보상 수준에 대한 정서는 개선되고 있다.

6년 전과 비교하여, 경영진이 과도한 급여를 받고 있다고 느끼는 이사의 수가 감소했다.



사이버 관련 문제에 대한 이사들의 확신이 늘고 있다.

사이버보안 감독의 어려움을 심각하게 느끼는 이사의 수가 줄었다.



대부분의 이사들은 이사회의 주요 운영에 대해 긍정적으로 평가한다.

이사 10명 중 8명 이상이 이사회가 다음과 같은 요소를 갖추고 있다고 말한다:

- 이사회 회의를 준비할 충분한 시간
- 비공개회의에서의 의미 있는 토론
- 적절한 위원회 구조
- 위원회 업무에 충분한 시간 할당

이사회는 계속해서 주주들과 직접적이고 생산적으로 소통한다.

이사 중
54% 는 지난해 (CEO가 아닌) 이사회 구성원이 주주관여 활동에 참여했다고 답했다.

그중
87% 는 토론이 생산적이었다고 답했다.

이사회 구성원 교체

이사들의 생각

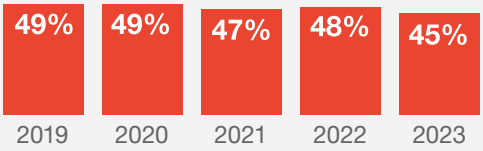
이사들은 동료 이사들에게 비판적이지만, 변화를 주도하기 위해 이사회 평가 절차를 활용하지는 않는다.

지난 5년 동안, 동료들의 성과에 대한 이사들의 비판이 반드시 이사회 구성 변화로 이어지지는 않았다. 즉, 이사회 성과 문제를 파악해야 하는 평가 프로세스가 제대로 활용되고 있지 않는 것으로 보인다. 실제로 이사회가 평가 결과를 반영하여 특정 이사를 재추천하지 않기로 결정했다고 답한 이사는 11%에 불과했다.

더 들여다보기

이사회 교체에 대한 관심이 높아졌음에도 불구하고, 2023년 S&P 500 기업의 연간 이사 교체율은 7%에 불과했다. 규정에 기반한 교체 방식은 특별히 효과적이거나 대중적이지 않은 것으로 나타났다. 관련 규정으로는 연령 제한이 일반적이지만, 이사회의 절반 이상이 이를 75세 이상으로 규정하고 있었다. S&P 500 기업 중 8%만이 사외이사의 임기 제한을 채택했다. 이번 설문 조사에 참여한 이사들은 비효율적인 평가 프로세스와 어렵고 불편한 논의를 시작하기 꺼리는 이사회 리더십을 이사회 구성원 교체를 방해하는 두 가지 걸림돌로 꼽았다.

이사회에서 최소한 한 명의 이사를 교체해야 한다고 생각하는 이사의 비율



그러나,

39%

는 지난 이사회 평가 결과, 이사회가 어떠한 변화도 보이지 않았다고 답했다.

Q3. 이사회에서 몇 명의 이사를 교체해야 한다고 생각하는가?

Q7. 지난 이사회/위원회 평가 결과를 반영하여 다음 중 무엇을 실시하기로 결정했는가?

Base: Q3: 731(2019); 686(2020); 841(2021); 693(2022); 614(2023), Q7: 600

Sources: PwC, Annual Corporate Directors Survey, 2019-2023.

설문 결과가 시사하는 바는?

이사회 리더십 구조는 평가 조치에 영향을 미칠 수 있다.

독립적인 사외이사가 의장을 맡고 있는 이사회의 이사는 CEO가 이사회 의장을 겸하고 있는 이사회의 이사에 비해, 평가 프로세스의 결과로 이사회가 변화했다고 말할 가능성이 더 높다.

이사회 평가의 결과로 이사회가 후속 조치를 취했다고 대답한 이사 비율은 다음과 같다.

68%

독립적인 사외이사가 의장을 맡고 있는 이사회의 이사

56%

CEO가 의장을 겸직하고 있는 이사회의 이사

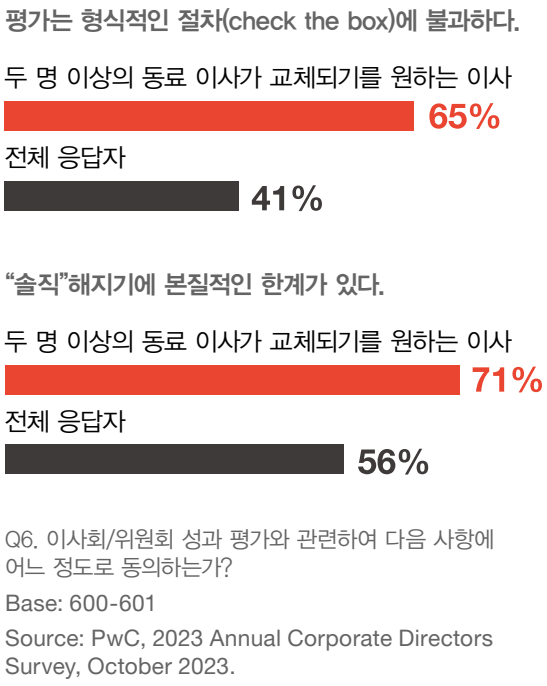
Q7. 지난 이사회/위원회 평가 결과를 반영하여 다음 중 무엇을 실시하기로 결정했는가?

Base: 532

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

이사회 평가는 이사 교체를 이끌어내지 못하고 있다.

두 명 이상의 동료 이사를 교체해야 한다고 말하는 이사는 이사회 평가 프로세스를 부정적으로 볼 가능성이 더 높다.



Q6. 이사회/위원회 성과 평가와 관련하여 다음 사항에 어느 정도로 동의하는가?

Base: 600-601

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

이사들은 어떻게 해야 할까? – PwC의 관점

해가 갈수록 이사들은 이사회에서 더 많은 이사 교체가 필요하다고 말한다. 올해 이사의 75%는 이사회가 실적이 저조한 이사를 효과적으로 교체할 수 있을 것으로 확신했다. 하지만 이사회 구성원 교체는 여전히 어려운 과제다. 이사회의 평가 프로세스가 비효율적이라고 생각하는 이사일수록 변화를 원할 가능성이 더 높다.

- 이사회의 평가 프로세스가 효율적이지 않다고 말하는 이사 중 69%는 이사회 구성원의 교체를 원한다.
- 57%는 이사회에서 최소 2명의 이사를 교체하길 원한다.

이사회의 과제

- 현재 이사회/위원회 평가 프로세스를 점검한다. 개별 이사를 평가하고 있지 않다면 개별 평가 진행을 고려한다.
- 평가 목표의 설정 및 재설정, 특히 결과에 대해 어떤 조치를 취할 것인지 포함한다.
- 피드백을 통해 나올 수 있는 어려운 대화를 진행하는 데 있어, 이사회 의장이나 독립적인 선임이사의 중요한 역할을 재차 확인한다.

ESG 감독

이사들의 생각

많은 이사들이 ESG 공시를 감독할 준비가 되어 있다고 말하지만, 절반만이 ESG와 기업 전략 사이의 연관성을 이해하고 있다.

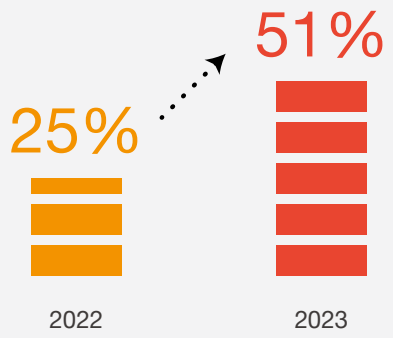
설문 결과, 절반이 넘는 이사가 향후 ESG 의무 공시 사항을 감독할 이사회의 준비가 충분하다고 답했는데 이는 2022년 25%에서 증가한 수치이다. 그러나 ESG 문제가 기업의 전략과 연결되어 있다고 생각하는 이사는 그 어느 때보다 적었다.

더 들여다보기

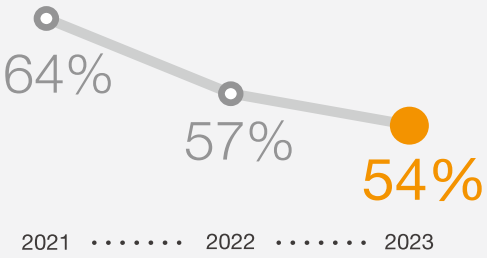
특정 ESG 주제가 기업에 미치는 영향은 기업의 규모, 지리적 위치, 산업 등에 따라 크게 다르다. 그러나 모든 기업에 위험과 기회가 실재한다. 그리고 이사회는 기업 전략과 관련된 ESG 주제의 우선순위를 정한 후, 전략적 대안과 활용 가능한 기회에 대해 경영진이 창의적으로 생각할 수 있도록 독려하는 핵심적인 역할을 한다. 동시에 일부 이해관계자(정부, 투자자 및 주주행동주의자)는 ESG 안건에 대해 반발하기도 한다. ESG를 새로운 시장의 힘을 이해하는 방식이 아닌 별도의 주제에 대한 안건으로 볼 때 전략과의 연결을 놓치기 쉽다.

한편, 본 설문 조사를 실시한 2023년 봄 이후에는 ESG 대신 지속가능성이라는 용어를 사용하는 방향으로 옮겨가고 있다는 것은 주목할 만하다.

이사회가 ESG 의무 공시를 감독할 준비가 되어 있다고 답한 이사의 비율



ESG 문제가 기업의 전략과 연관이 있다고 답한 이사의 비율



Q21. ESG 문제에 관해 다음 중 어떤 진술에 동의하는가?

Base: 788(2021); 636(2022); 531(2023)

Source: PwC, Annual Corporate Directors Survey, 2021-2023

설문 결과가 시사하는 바는?

이사회에서 기후 변화에 대해 논의했다고 답한 이사 비율이 다소 감소했다.

기후 변화에 대한 전 세계 규제 기관의 관심이 점점 고조되고 있는 점을 고려하면, 해마다 이사회에서 더 많은 논의가 이뤄질 것이라 예상했을 것이다.

이사회는 지난 12개월 동안 기후 변화에 대해 논의했다.

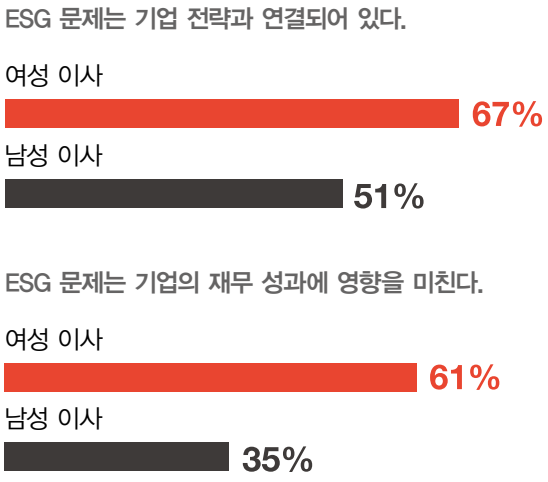
Q19. 지난 12개월 동안 이사회에서 다음 ESG 문제를 어느 정도 논의했는가? 응답: 상당히, 어느 정도

Base: 649(2022); 555(2023)

Source: PwC, Annual Corporate Directors Survey, 2022-2023.

성별에 따라 달리 보는 ESG 이슈

여성 이사는 ESG 문제가 기업 전략과 연결되어 있고, 재무 성과에 영향을 미치는 것으로 볼 가능성이 더 높다.



Q21. ESG 문제에 관해 다음 중 어떤 진술에 동의하는가?
Base: 514
Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

이사들은 어떻게 해야 할까? – PwC의 관점

종종 명확히 정의 내리기 어렵고 포괄적인 범주의 ESG 주제에 대해 논의하는 것에 이사들은 지쳤을 수 있다. 그러나 앞으로 공시 관련 준비의 중요성은 더욱 커질 것이다. 의무 공시 감독에 대한 이사회의 확신 수준은 높아지고 있지만, 많은 이사들이 주요 ESG 위험을 이해하지 못한다고 말한다. 특히:

- 40%는 이사회가 탄소 배출을 잘 이해하지 못하거나 전혀 이해하지 못한다고 답했다.
- 37%는 이사회가 기후 위험 및 전략을 잘 이해하지 못하거나 전혀 이해하지 못한다고 답했다.

많은 기업들이 어느 정도 ESG 공시 절차와 통제를 마련했다. 그러나 이사회는 기업이 현재 어느 정도 수준에 있는지 정확히 이해해야 한다. 그리고 응답자의 3분의 1(34%)은 ESG 데이터 수집을 지원하는 내부통제 및 프로세스를 잘 이해하지 못하거나 전혀 이해하지 못하고 있는 것으로 나타났으므로, 경영진이 해당 데이터의 신뢰성을 확인하는 방법을 검토하는 것이 도움이 될 것이다.

이사회의 과제

- 이사회 안건에서 지속가능성을 모색하고, 보다 광범위한 "S"와 "G" 문제를 포함한다. 전체 이사회와 위원회 간의 책임 배분이 적절한지 논의한다.
- 모든 회의(전체 이사회 및 위원회)와 연례 전략 회의에서 ESG 관련 위험과 기회를 이해하기 위한 시간을 할애한다.
- 경영진 중 ESG 관련 위험과 기회를 감독하는 사람이 누구인지 파악하여 의견을 듣고, 의사결정에 유용한 정보를 정기적으로 수신한다.

위기 관리

이사들의 생각

이사회는 위기 대비에 대해 자만할 가능성이 있다.

설문 조사에 참여한 거의 모든 이사는 소속된 이사회가 위기 상황에서 기업을 이끌어갈 준비가 되어 있다고 답했다. 그럼에도 불구하고, 70%는 위기 대비 모의훈련에 참여하지 않았다고 답했고 48%는 서면화된 정책을 갖추고 있지 않았으며, 32%는 위기 상황에서 이사회 리더십의 역할이 무엇인지 정의하지 않은 것으로 나타났다.

더 들여다보기

지난 몇 년 동안 이사회는 위기 관리와 기업의 회복탄력성에 다시 초점을 맞추었다. 많은 사람들은 기업 리더들이 팬데믹과 세계적인 격변을 헤쳐 나가며 다음 위기에 대한 대비를 강화했다고 생각할 것이다.

이사의 96%는 이사회가 위기 상황에서 기업을 이끌 수 있다고 확신한다.

그러나 70%는 위기 대비 모의훈련에 참여하지 않았다.

48%는 위기 관리 정책을 마련하지 않았다.

Q25. 다음 사항을 효과적으로 수행할 수 있는 이사회의 능력에 대해 얼마나 확신하는가? 응답: 매우 확신함 및 어느 정도 확신함.

Q16. 위기 관리 감독(예: 사이버 공격, 자연재해, 금융 사기 혐의)과 관련하여 이사회가 다음 중 무엇을 수행하였는가?

Base: Q25: 550, Q16: 571-576

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

설문 결과가 시사하는 바는?

위기 관리 프로토콜의 불이행

지난 몇 년간 혼란스러운 상황을 보냈음에도 불구하고, 이사회가 기본적인 위기 관리 계획 조치를 취했다고 답한 이사의 수는 몇 년 전에 비해 오히려 줄었다.

서면화된 정책을 갖추지 않았다.

모의훈련에 참여하지 않았다.

규제/감독 기관 연락망에 대해 논의하지 않았다.

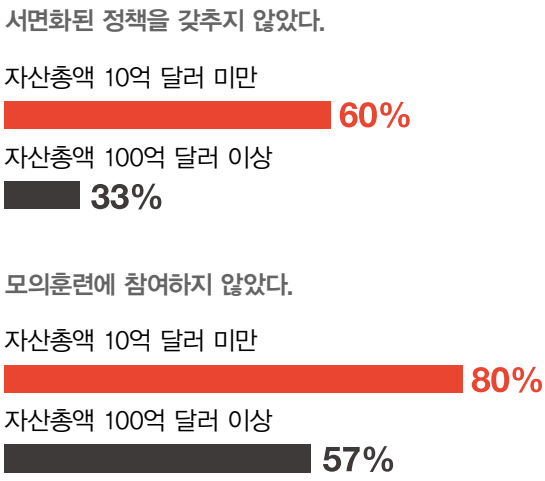
Q16. 위기 관리 감독(예: 사이버 공격, 자연재해, 금융 사기 혐의)과 관련하여 이사회가 다음 중 무엇을 수행하였는가?

Base: 267-472(2019); 571-579(2023)

Source: PwC, Annual Corporate Directors Survey, 2019 & 2023.

규모가 작을수록 위기에 대한 준비가 부족할 가능성이 높다.

소규모 기업의 이사들은 이사회가 위기 대응 준비 조치를 취할 가능성이 낮다고 말한다.



Q16. 위기 관리 감독(예: 사이버 공격, 자연재해, 금융 사기 혐의)과 관련하여 이사회가 다음 중 무엇을 수행하였는가?

Base: 252-254

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

이사들은 어떻게 해야 할까? – PwC의 관점

전 지구적인 보건 및 지정학적 위기를 겪은 이후임에도 경영진이 4년 전보다 더 많은 준비를 갖추지 않았다는 것은 놀랍다. 의심할 여지없이 미래에도 위기가 있을 것이며, 다음 위기는 훨씬 더 파괴적일 수 있다. 이러한 문제에 대해 이사회가 많은 논의를 거쳤다고 해서, 이를 미래에 모든 문제가 해결될 것이라는 확신과 혼동해서는 안 된다. 위기 대비는 일회성 훈련이 아니라 지속적인 과정이다. 모의훈련은 모든 기업의 위기 대응 준비에서 중요한 구성 요소이므로, 지금이 바로 계획을 다시 검토해야 할 시기일 수 있다.

이사회의 과제

- 위기 대응을 연례 전략 회의 안건에 포함한다. 경영진의 계획과 보고 프로세스를 이해하는 데 시간을 할애한다.
- 경영진이 정기적인 모의훈련을 얼마나 자주 수행하고 그 결과를 이사회에 보고하는지 검토한다. 이사회 구성원이 모의훈련을 관찰하거나 참여하도록 권장할 것을 고려한다.

이사회 다양성

이사들의 생각

이사들은 이사회 다양성의 가치를 알고 있지만 관련 문제가 정치화되었다고 느낀다.

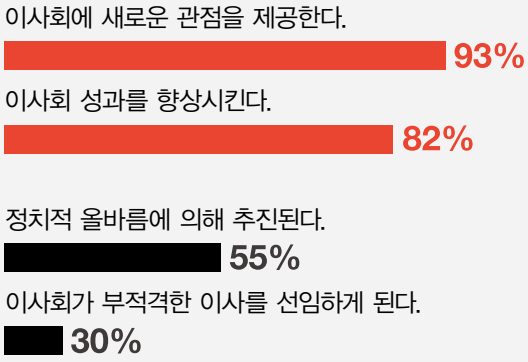
대부분의 이사는 다양성이 새로운 관점을 가져오며 이사회 성과를 향상시킨다는 것에 동의하지만, 절반 이상의 이사들은 다양성에 대한 노력이 정치적 올바름에 의해 주도된다고 믿는다. 이사 중 약 3분의 1은 다양성을 위한 노력이 오히려 자격이 부족한 후보자를 이사에 선임하게 한다고 주장했다.

더 들여다보기

수많은 연구가 이사회의 다양성과 사업 성과 간의 긍정적인 관련성을 보여준다. 의결권 자문사와 기관투자자는 다양성을 지지하는 방향으로 회사에 권고하거나 의결권을 행사하여, 다양성이 부족한 경우에 영향력을 행사하고 있다. 그리고 이러한 노력은 결실을 맺은 것으로 보인다. 2023년 S&P 500 기업의 신임 이사 중 거의 3분의 2가 다양성을 대표하는 그룹에서 선임되었다. 그러나 이사 교체율은 여전히 낮기 때문에 형평성이 달성되었다고 하기는 아직 이르다.

다양성을 위한 노력으로 인해 이사회에 자격 미달인 후보자가 생긴다는 이사들의 인식이 의미하는 바가 무엇인지 분석하기는 쉽지 않다. 새로운 후보자의 이사회 경험 부족이 주로 이러한 견해에 기여했을 수 있다. S&P 500 기업의 2023년 신임 이사 중 거의 3분이 1이 상장기업 이사회 경험이 전혀 없는 신규 선임이었다.

이사회 다양성에 대한 다음 설명에 동의하는 이사의 비율



Q4. 이사회 다양성에 대한 다음 설명에 어느 정도 동의하는가? 응답: 매우 동의함, 어느 정도 동의함

Base: 613-615

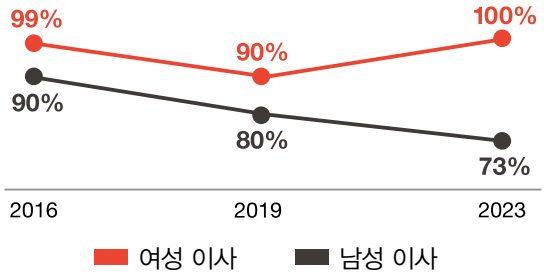
Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

설문 결과가 시사하는 바는?

이사회 다양성의 중요성과 영향에 대한 남녀 이사의 의견 차이가 심화되었다.

설문 조사에 참여한 모든 여성 이사가 이사회에서의 성별 다양성이 중요하다고 생각하는 반면, 이에 동의하는 남성 이사의 비율은 사상 최저치를 기록했다.

성별 다양성이 이사회에서 중요한 요소라는 것에 동의한 이사는 다음과 같다.



Q1. 소속된 이사회에서 성별 다양성의 중요성은 어떠한가? 응답: 매우 중요함, 어느 정도 중요함

Base: 811(2016); 691(2019); 548(2023)

Source: PwC, Annual Corporate Directors Survey, 2016, 2019, 2023.

마찬가지로 이사회 다양성이 이사회 성과를 향상시킨다고 생각하는 남성 이사의 비율은 76%(2019년 85%에서 감소)로 역대 최저치를 기록했다.

이사회의 다양성이 이사회 성과를 향상시킨다는 것에 동의하는 남성 이사

Q4. 이사회 다양성에 대한 다음 설명에 어느 정도 동의하는가? 응답: 매우 동의함, 어느 정도 동의함

Base: 553(2019); 393(2023)

Source: PwC, Annual Corporate Directors Survey, 2019, 2023.

이사들은 어떻게 해야 할까? – PwC의 관점

설문 조사에 따르면 이사회는 일반적으로 다양한 이사진 구성이 주는 이점에 동의하는 것으로 보인다. 최근 몇 년, 특히 지난 2년 동안 많은 이사회가 이러한 믿음을 입증하는 조치를 취했다.

- 71%의 이사회는 기업이 주주총회 위임 권유 신고서(Proxy Statement)에 이사회 다양성에 대한 정보를 공시했다고 말했다.
- 66%는 퇴임하는 이사 자리에 이사회 다양성을 높일 수 있는 이사를 선임했다고 말했다.

이사회는 다양성을 높이기 위해 노력해왔지만 여전히 개선의 여지가 있다. 특히 이사회는 신규 이사 후보자를 물색할 때, 다양한 후보자 그룹을 마련하고 이사회 승계 계획에 적극적으로 나서야 한다. 그러나 이사 중 15%만이 향후 다양성 증진을 위해 이사회 승계 계획을 수정 혹은 변경했다고 답했다.

이사회의 과제

- 잠재적 이사 후보자 풀을 확대한다. CEO 및 CFO 이외의 직책에 있는 현직 임원을 포함한다.
- 신임 이사를 위한 입문(onboarding) 및 멘토링 프로그램을 공식화하면 이사회에 처음 선임된 이사들에게 특히 도움이 될 수 있으며, 임기 중인 이사에게는 업무를 위한 지침과 관점을 제공하는 기회가 될 수 있다.

경영진 보상

이사들의 생각

경영진 보상 수준에 대한 인식이 개선되고 있는 것으로 나타났다.

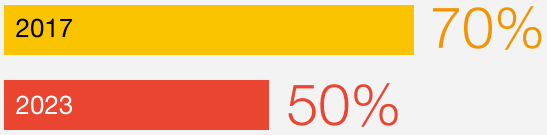
6년 전에 비해 경영진이 과도한 보상을 받고 있다고 생각하는 이사의 수가 감소했다.

더 들여다보기

기업들은 보다 효과적으로 경영진 보상을 기업의 성과와 연결하고 있다. 2023년 주주총회 시즌에는 경영진 보상을 지지하는 주주가 증가했다. 이는 기업들이 경영진 보상 프로그램 설계와 주주 기대 사이의 균형을 파악하고 있음을 의미한다.

투명성에 대한 요구가 이해관계자에게 더 많은 신뢰와 통찰을 제공할 수도 있다. 2023년부터 미국에서 의무화되는 보상과 성과 간의 관계에 관한 공시(Pay Versus Performance Disclosure Rules)는 상장기업이 경영진 보상에 대해 더욱 투명하게 공개하도록 요구한다. 특히 경영진 보상은 기업의 재무 성과와 연계되어야 한다. 공시 내용을 작성하는 것은 경영진의 책임이지만, 이는 보상위원회가 설정한 목표와 지표를 기반으로 한다. 앞으로 보상 관련 논의에는 공시에 기재할 가장 중요한 지표와 다양한 성과 시나리오가 실제로 지급되는 보상에 어떤 영향을 미치는지가 구체화되어야 한다.

경영진은 과도한 보상을 받는다.



Q.24 미국의 경영진 보상과 관련하여 다음 항목에 어느 정도 동의하는가?

Base: 820(2017); 545(2023)

Source: PwC, Annual Corporate Directors Survey, October 2017, 2023.

설문 결과가 시사하는 바는?

경영진 보상을 소득불평등과 연관시키는 이사가 감소하였다.

2017년과 비교하면, 경영진 보상에 대한 이사들의 의견은 보다 우호적이었다.

경영진 보상은 소득불평등을 악화시킨다.

Q.24 미국의 경영진 보상과 관련하여 다음 항목에 어느 정도 동의하는가? 응답: 매우 동의함, 어느 정도 동의함

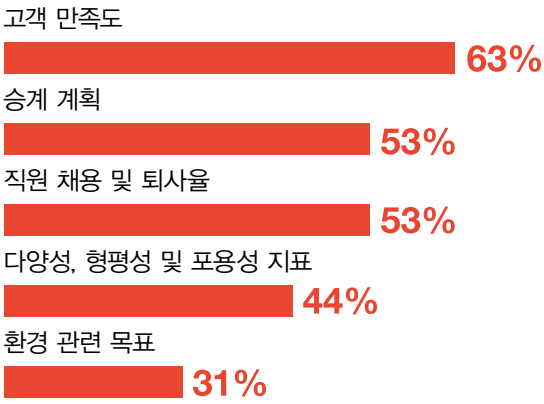
Base: 816(2017); 542(2023)

Source: PwC, Annual Corporate Directors Survey, October 2017, 2023.

이사들은 경영진 보상에 대해 과거의 비재무적 지표에 의존한다.

투자자 및 이해관계자는 경영진 보상을 ESG 목표(예: 다양성, 형평성 및 포용성, 환경)와 연결하는 것에 관심이 있지만, 이사회는 경영진 보상 계획에 포함되어야 하는 지표로 고객 만족 및 승계 계획과 같은 항목을 언급했다.

경영진 보상 계획에는 다음 지표가 포함되어야 한다.



Q23. 다음 중 경영진 보상 계획에 포함되어야 한다고 생각하는 비재무적 지표는 무엇인가?

Base: 547

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

이사들은 어떻게 해야 할까? – PwC의 관점

일반적으로 경영진 보상은 주로 기업의 성과에 따라 좌우된다. 그러나 일정 부분은 다양한 비재무적 지표에 따라 결정되기도 한다. 보상 프로그램이 잘못된 행위를 장려하지는 않는지, 너무 비현실적이거나 단순한 목표를 설정한 것은 아닌지 등에 유의하면서, 보상이 기업 가치를 강화 혹은 약화하는지 살펴봐야 한다.

어떤 지표를 사용하든 이사회는 경영진 보상 패키지의 구조에 대해 잘 알고 있어야 한다. 미국의 경우 보상과 성과 간 관계에 대한 공시로 인해 경영진 보상이 기업 성과와 어떻게 연계되는지에 관한 통찰이 그 어느 때보다 많이 제공될 것이므로, 연관성이 적절하지 않을 경우 불필요한 주의를 끌 수 있다. 그리고 미국 상장사의 이사는 주주에 의한 '세이 온 페이(Say-on-Pay)'[2] 제도 또는 이사 자신에 대한 주주의 의결권 행사 결과를 통해 공시에 대한 책임을 지게 될 것이다.

이사회의 과제

- 경영진 보수 관련 공시에 대해 이해하고 질문한다.
- 보상의 근거와 기준이 무엇인지 이해한다. 보상이 합리적이고 전략과 일치하는지 파악한다. 중요한 것은 보상이 기업 문화를 어떻게 지원하는가 하는 점이다.
- 사람들이 동기를 부여받는 방식과 거기에 보상이 어떻게 맞춰져 있는지 이해한다. 보상은 올바른 행동에 동기를 부여하고, 잘못된 행동이 유발되는 것을 방지할 수 있어야 한다.
- 보상 구조에 대한 투명성을 높이기 위해 경영진이 어떤 주주관여 활동을 하는지 이해한다.

2 경영진 보상에 대해 주주의 의견을 묻는 제도. 미국의 상장사 주주는 최소 3년에 1회 이상 주주총회에서 경영진의 보상이 적절한지에 대해 의결권을 행사함. 결과를 반드시 따라야 하는 것은 아니지만, 부정적인 결과가 나왔다면 적절한 대응이 필요함.

사이버 보안 감독

이사들의 생각

사이버 보안에 대한 이사회의 확신 수준이 높아졌다.

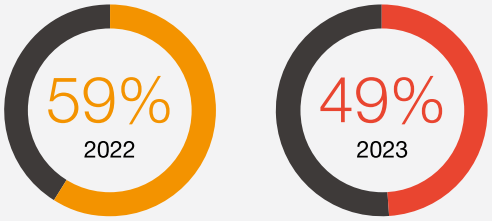
사이버 보안을 이사회의 어려운 감독 과제로 인식하는 이사의 비율은 2022년 59%에서 2023년 49%로 감소했다.

더 들여다보기

규제 기관과 이해관계자들의 관심이 높아짐에 따라, 이사회와 경영진은 사이버 보안 관련 논의와 공시의 빈도 및 수준을 강화해왔다. 특히 미국의 SEC는 2023년 7월에 사이버 보안과 관련된 공시를 강화하고 표준화하기 위한 개정안을 채택한 바 있다. 이 개정안은 중대한 사이버 보안 사고를 적시에 공개하고, 사이버 보안 위험 관리, 전략 및 거버넌스와 관련된 연례 공시를 의무화한다.

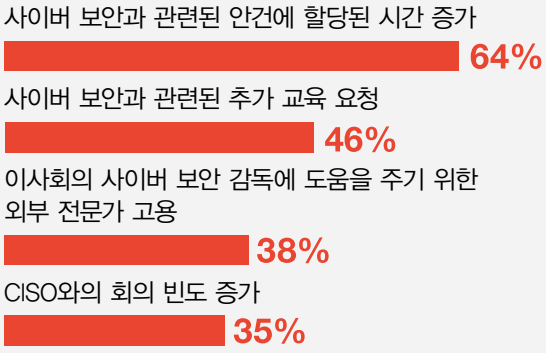
상당수의 이사들이 지난 한 해 동안 이사회에서 사이버 보안과 관련된 조치를 취한 적이 있다고 답했다.

사이버 보안을 이사회의 어려운 감독 과제로 인식하는 이사의 비율은 감소했다.



Q14. 다음 중 이사회가 감독하기 어려운 위험은 어떤 것인가?
Base: 645(2022); 545(2023)
Source: PwC, Annual Corporate Directors Survey, 2022-2023

지난 1년간 사이버 보안과 관련하여 이사회가 취한 조치:



Q17. 지난 1년간 이사회가 사이버 보안과 관련하여 취한 조치는 무엇인가?
Base: 487
Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

설문 결과가 시사하는 바는?

이사들은 경영진의 사이버 보안 관련 보고에 높은 점수를 주고 있다.

경영진의 사이버 보안 관련 사전 회의 자료와 프레젠테이션이 얼마나 효과적인지 묻는 질문에 대다수의 이사가 효과적이라고 답했다.

87%

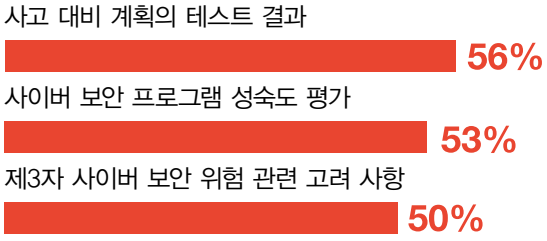
의 이사는 경영진의 사이버 보안 관련 사전 회의 자료와 프레젠테이션이 효과적이라고 생각한다.

Q12. 다음 주제와 관련하여 경영진의 사전 회의 자료와 프레젠테이션이 얼마나 효과적인가? 응답: 매우 효과적임, 어느 정도 효과적임.
Base: 594
Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

그러나 이사회는 사이버 보안 감독에 필요한 모든 정보를 얻고 있을까?

미국의 SEC가 2023년 7월에 채택한 사이버 보안 관련 공시 규정은 경영진과 이사회의 사이버 감독에 대한 모든 정보를 요구한다. 그러나 몇 가지 주제에 대해 약 절반의 이사만이 해당 분야와 관련된 정보를 받고 있다고 답했다. 이러한 차이는 경영진에게 새로운 개선 기회를 의미할 수 있다.

경영진으로부터 다음 정보를 받았다고 답한 이사의 비율:



Q.18 다음 중 사이버 보안과 관련하여 이사회는 어떤 정보를 제공받는가?

Base: 536

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

이사들은 어떻게 해야 할까? – PwC의 관점

사이버 보안 대비에 대한 자신감이 커진 것은 이사회가 감독 관행을 개선했기 때문일까? 사이버 보안은 이제 모든 회의에서 가장 흔하게 논의되는 안건으로 자리 잡았다. CISO로부터 더 많은 의견을 듣고 더 많은 논의 시간을 갖는 것은 분명 올바른 방향으로 나아가는 단계이다.

그러나 사전 회의 자료와 이사회를 통한 보고는 모두 통찰에 도움이 되고 간결해야 한다. 공시가 필요하다면, 이사회는 공시에 필요한 정보를 제공받아야 한다. 최종적인 SEC의 사이버 보안 공시 규정은 사이버 전문 지식을 갖춘 이사를 명시할 것을 요구하진 않지만, 이사회 교육은 사이버 보안 감독에 중요하다. 구체적인 접근 방식은 기업과 산업, 위험 프로필에 따라 다를 수 있지만, 많은 기업이 이사의 역량 강화, 외부 전문가 고용, CISO와의 빈번한 회의 등 포괄적인 접근 방식을 취하고 있다.

이사회의 과제

- 위반 관련 보고 프로세스를 이해한다. 정보보안부터 법률, 재무에 이르기까지 조직 전반에서 부서들이 어떻게 연결되어 있는지 파악한다.
- 사이버 보안에 관한 이사들의 지식, 기술 및 인식이 이사회의 확신 수준과 걸맞아야 한다. 사이버 보안 관련 역량을 높이고 사이버 보안에 종사하는 전문가를 영입하여 독립적인 관점을 제공받는다.

이사회 효율성

이사들의 생각

대부분의 이사는 이사회의 주요 운영에 대해 긍정적인 견해를 가지고 있다.

이사들은 회의와 위원회 업무를 준비할 시간이 충분하다고 생각한다.

더 들여다보기

이사회는 성과에 대한 주주와 다른 이해관계자들의 높은 기대에 직면해 있다. 그러나 이사회의 연간 회의 횟수는 제한되어 있고 안건은 점점 더 복잡해지고 있기 때문에 효율성이 매우 중요하다. 요즘 대부분의 이사회는 업무량을 고려하여, 자료와 회의 안건 등을 간소화할 수 있는 방법에 대해 점점 더 적극적으로 고민하고 있다.

10명 중 8명 이상의 이사가 이사회에 대해 다음과 같이 답했다.

- 94% 충분한 이사회 회의 준비 시간
- 88% 비공개회의에서의 의미 있는 토론
- 88% 적절한 위원회 구조
- 85% 위원회 업무에 할당된 충분한 시간

Q10. 다음 중 어떤 내용에 동의하는가?
Base: 603
Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

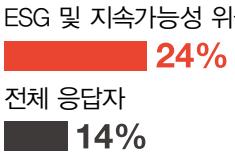
설문 결과가 시사하는 바는?

위험을 가장 가까이에서 감독하는 이사들이 보다 심각하게 생각한다.

사이버 보안 및 사회, 환경과 같이 특정한 주요 위험을 감독하는 위원회의 이사는 전체 이사회보다 이러한 주제가 심각한 감독 문제를 야기한다고 생각할 가능성이 더 높다.

사이버 보안 위험은 심각한 감독 문제를 제기한다.

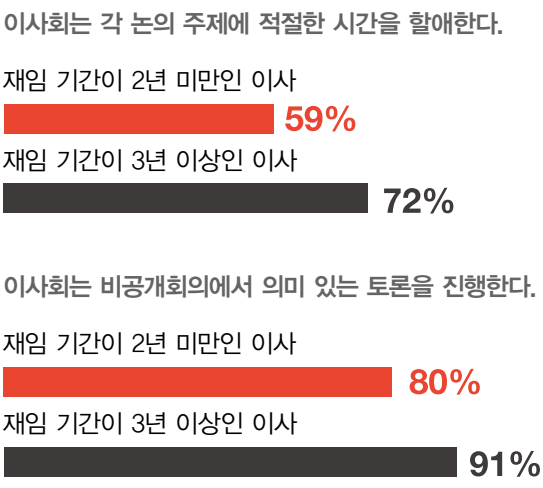
사회 및 환경 관련 위험은 심각한 감독 문제를 제기한다.



Q14. 다음 중 이사회에 중요한 감독 과제를 제기하는 위험은 무엇인가?
Base: 545
Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

재임기간이 짧은 이사는 적절한 시간 배분과 경영진 회의에 익숙하지 않다.

이사회에 새로 합류한 (재임기간 2년 미만) 이사는 특정 이사회 운영에 개선의 여지가 더 많다고 생각한다.



Q10. 다음 중 어떤 내용에 동의하는가?
Base: 547
Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

이사들은 어떻게 해야 할까? – PwC의 관점

설문 결과는 긍정적이지만, 현재 이사회 관행이 완전히 장밋빛은 아니다. 시간이 지나면 아무리 효과적인 이사회라도 운영에 문제가 생길 수 있다. 모든 이사회는 정기적으로 자체 거버넌스 관행을 면밀히 점검함으로써 이점을 얻을 수 있다. 신규 선임된 이사와 장기 재직한 이사 모두 개선이 필요한 영역이 있다.

- 37%는 이사의 교육 기회가 충분하지 않다고 생각한다.
- 35%는 이사회가 이사회 외에 경영진과의 관계 구축이 부족하다고 응답했다.

이사회의 정기 안건이 기후 변화, 디지털 혁신, 사이버 보안과 같은 복잡한 주제에 대한 감독으로 확대됨에 따라, 지속적인 교육이 매우 중요해졌다. 또한 상무에 종사하지 않는 이사는 이러한 주제에 대한 경영진의 역량을 파악하기 어려울 수 있다.

이사회의 과제

- 이사회를 지원하는 경영진과 건설적인 관계를 구축하고, 공식적인 이사회 외에 더 광범위한 행사나 모임에 초대하거나 발표를 요청한다.
- 위원회에 대해 재검토한다. 위원회 위원장에게 중요한 사안에 대해 보고할 수 있는 충분한 시간을 제공한다.
- 이사회 안건에 교육 세션을 추가한다. 이사회의 지속적인 발전에 도움이 될 수 있는 교육 프로그램을 식별하는 데 경영진이 앞장서도록 한다.

주주관여

이사들의 생각

이사회는 계속해서 직접적이고 생산적인 주주관여 활동을 하고 있다.

이사들은 정기적으로 주주관여 활동을 하고 있으며, 대다수의 이사들은 이러한 상호작용을 "생산적"이라고 생각한다.

더 들여다보기

주주는 주주관여를 통해 기업에 대한 우려를 표명하고 이사의 관점을 들을 수 있으며, 이사회의 엄격한 감독을 점검하고 기업의 전략 계획에 대한 통찰을 얻을 수 있다. 이사들 또한 주주관여를 통해 주주의 우선순위와 우려 사항을 파악할 수 있다.

이사 중

54% 는 작년에 CEO를 제외한 이사회 구성원이 주주와 소통한 적이 있다고 답했다.

87% 는 주주와의 논의가 생산적이었다고 답했다.

Q13a. 지난 12개월 동안 CEO를 제외한 이사회 구성원이 투자자와 직접 소통한 적이 있는가?

Q13d. 주주관여에 대한 다음 사항에 동의하는가?

Base: 592; 293

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

설문 결과가 시사하는 바는?

올해 대기업 이사회의 주주관여 활동은 다소 감소했다.

이사회 구성원이 주주관여 활동에 직접 참여했다고 응답한 이사 비율은 2022년에 비해 소폭 감소했으며, 특히 대규모 기업에서 감소폭이 두드러졌다.

매출이 100억 달러 이상인 회사에서 작년에 이사회 구성원 중 누군가가 주주관여 활동에 참여했다고 답한 비율

Q13a. 지난 12개월 동안 CEO를 제외한 이사회 구성원이 투자자와 직접 소통한 적이 있는가?

Base: 142(2022); 110(2023)

Source: PwC, Annual Corporate Directors Survey, 2022-2023.

주주관여의 이점에 대한 성별에 따른 견해 차이

주주와의 논의가 형식적이라고 응답한 비율은 남성 이사(32%)가 여성 이사(15%)에 비해 2배 이상 높았다.

주주관여를 통한 논의는 형식적이었다.

Q13d. 주주관여에 대한 다음 사항에 동의하는가?

Base: 262

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

이사들은 어떻게 해야 할까? – PwC의 관점

이사회는 경영진의 주주관여 전략을 이해하고 있는가? 보다 중요한 것은 이사회가 해당 전략에 어떻게 부합하는지 이해하는 것이다. 이사는 투자자 및 기타 이해관계자와의 만남을 위해 "항시 준비된" 이사를 최소 한 명 선정해야 한다. 그러한 과정의 일환으로, 이사들은 최대주주가 누구인지, 최대주주의 관여 우선순위와 회사의 관여 활동 이력에 대해 잘 알고 있어야 한다. 최근 주주와의 회의 결과로 도출된 조치 사항이 있다면 이사회는 보고받아야 한다. 이사회가 주주관여 활동을 요청받지 않은 경우 그 이유도 파악해야 한다.

이사회의 과제

- 기업의 주주관여 전략을 이해한다. 누구와 적극적으로 소통하고 있나? 수동적이지는 않은가? 제기된 핵심 주제는 무엇이며, 이러한 대화가 어떻게 실행으로 이어지는가?
- 투자자에 대응해 이사회를 대표할 수 있는 '항시 준비된' 이사 한 명을 정해 둔다. 이는 평상시는 물론이고 위기 상황에도 적용된다.