

삼일PwC거버넌스센터

# 2024 이사회 트렌드 리포트

KOSPI 상장회사 이사회 현황과 시사점



삼일회계법인

## Contents

<b>1. 구성</b>	<b>4</b>
(1) 규모	
(2) 선임	
<b>2. 다양성</b>	<b>9</b>
(1) 성별	
(2) 연령	
<b>3. 독립성</b>	<b>13</b>
(1) 사외이사	
(2) 이사회 의장이 사외이사인지 여부	
(3) 선임사외이사 선임	
(4) 사외이사만의 회의	
(5) 집행임원제도 도입	
<b>4. 전문성</b>	<b>21</b>
(1) 사외이사 전문 분야	
(2) 사외이사 교육	
<b>5. 이사회 운영</b>	<b>24</b>
(1) 이사회 운영 규정	
(2) 임원 보수정책과 임원배상책임보험	
(3) 회의	
(4) 사외이사 지원 전담부서	
(5) 사외이사 평가	
(6) 사외이사 보수	
<b>6. 이사회 내 위원회</b>	<b>33</b>
(1) 위원회 규정과 보고	
(2) 위원회 수	
(3) 위원회 종류	
(4) 주요 위원회 구성	
<b>7. 주요 이사회 아젠다</b>	<b>37</b>
(1) 최고경영자 승계	
(2) 내부통제정책의 마련	

## 들어가며

최근 주주 권의 보호를 위한 이사의 의무에 관한 논의 열기가 뜨겁다. 현재의 논의가 최종적인 결론에 이르기까지는 상당한 시간이 소요되겠지만, 확실한 것은 기업지배구조의 중요한 당사자인 이사회역의 역할에 대하여 자본시장이 거는 기대가 높아졌다는 것이다. 이사회는 기업의 지속가능한 성장과 가치 제고를 위해 실효성 있는 역할을 수행해야 한다.

이사회역의 변화는 회사와 시장에 대한 현황 진단에서 시작해야 한다. 그러한 측면에서 기업지배구조 보고서의 중요성과 유용성이 커지고 있다. 기업지배구조 보고서는 상장기업의 이사회역 뿐만 아니라 기업지배구조 전반에 대하여 표준화된 정보를 종합적으로 제공함으로써, 투자자의 합리적인 의사결정을 돕는다. 또한, 기업이 다른 기업과의 비교를 통해 기업지배구조의 현주소를 파악하고 개선의 방향성을 찾을 수 있도록 도움을 줄 수 있다.

기업지배구조 보고서의 공시는 2019년부터 연결재무제표 기준 자산총액 2조 원 이상 KOSPI 상장기업을 대상으로 의무화된 이후, 2024년에는 자산 5천억 원 이상 KOSPI 상장기업까지 공시 범위가 확대되었고, 2026년에는 전체 KOSPI 상장기업으로 확대될 예정이다.

본 보고서는 자산 5천억 원 이상 KOSPI 상장기업이 지난 2024년 5월까지 공시한 기업지배구조 보고서에서 추출한 정보를 토대로 이사회역의 현황과 활동을 분석하고 그 시사점을 찾아본다.

482개 상장사* (비금융업)**	이사 총 3,086명***		
	사내이사 1,397명	사외이사 1,476명	기타비상무이사 213명

\* 본 보고서는 기업지배구조 보고서를 의무적으로 공시해야 하는 연결재무제표 기준 자산 5천억 원 이상 기업을 분석 대상으로 했다. 그러나, 보고서 내 분석은 상법 규정을 고려하여 별도재무제표 기준 자산 금액으로 규모를 나누어 실시하였다. 구체적으로, 2조 원 이상 157개사, 2조 원 미만 325개사(감사위원회 설치 165개사, 미설치 160개사)이다.

\*\*금융사지배구조법에 따라, 금융회사는 매년 이사회 등 운영 현황을 담은 보고서(“지배구조 연차보고서”)를 익년도 정기주주총회일 20일 전부터 해당 금융회사의 인터넷 홈페이지 등에 공시해야 한다. 금융회사가 KOSPI 상장기업인 경우, 지배구조 연차보고서를 거래소에 신고하면 기업지배구조 보고서 제출을 대신할 수 있다.

\*\*\* 겸직 중인 이사는 중복하여 집계하였다.

## Key Findings

### 이사회 의 기간별 과제



#### 1. 단기

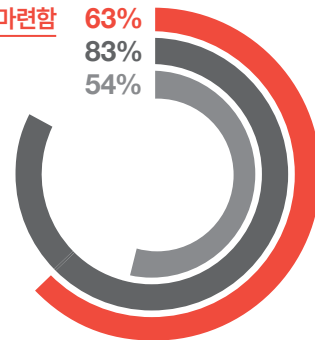
##### 필수적인 정책과 절차의 정립

이사회는 복잡한 경영 환경에서 다양한 역할을 수행해야 하므로, 주요 업무에 관한 정책과 절차가 잘 마련되어 있는지 점검해야 한다. 정책과 절차를 통해 현안에 대한 체계적인 접근이 가능하며, 의무 이행의 완성성을 확보하고 운영상 분쟁도 방지할 수 있다. 이러한 필요성에도 불구하고, 중요도가 높은 사항조차 정책과 절차가 마련되지 않은 경우가 상당했으며, 규모에 따른 차이도 크게 나타났다. 기업의 규모나 소유 구조에 적합한 절차와 정책에 대한 시장 참여자의 적극적인 논의와 모범사례 공유가 필요해 보인다.

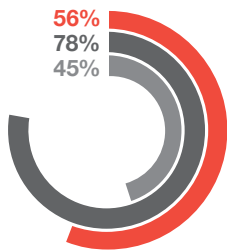
##### 사외이사 선임 정책을 마련함

사외이사와 기업간 이해관계를 검토

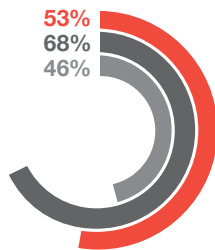
■ 전체  
■ 2조원 이상  
■ 2조원 미만



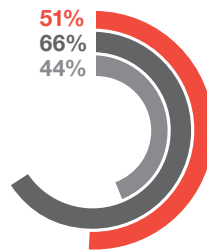
##### 임원 선임 정책 마련



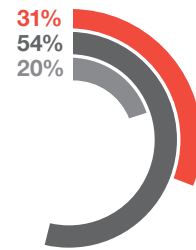
##### 임원 보수 정책 마련



##### 사외이사 겸직 허용 정책 마련



##### 최고경영자 승계 정책 마련



기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 임원 선임 방지



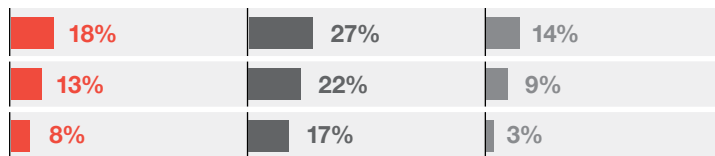
#### 2. 중기

##### 이사회 의 독립성과 전문성 제고

##### 독립성

이사회 의 경영 감독이 실효성을 갖기 위해서는 독립성이 확보되어야 한다. 독립성을 보장하기 위한 다양한 장치들이 지배구조 모범규준을 통해 권고되지만, 실제 이사회에서의 활용도는 낮아 보인다. 독립성을 갖춘 사외이사가 이사회에서 보다 능동적인 역할을 할 수 있는 방안을 이사회 차원에서 검토하고 실행에 옮겨야 한다.

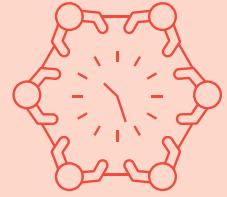
##### 사외이사만의 회의 개최



##### 이사회 의장이 사외이사로 임명

##### 선임사외이사 제도 도입

■ 전체      ■ 2조원 이상      ■ 2조원 미만

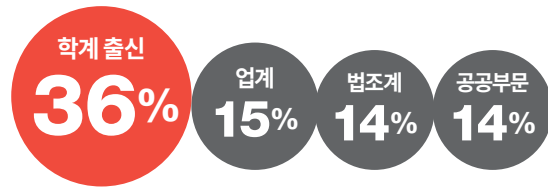


## 전문성

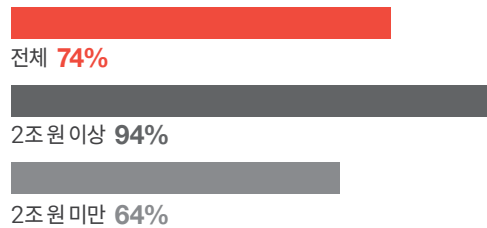
전체 사외이사 중 **학계 출신이 36%**를 차지하여 가장 비중이 높았으며, 다음 순위의 업계(15%), 법조계(14%), 공공부문(14%)과 상당한 격차를 보였다. 이러한 이사회 구성은 업계 출신이 주를 이루는 미국, 일본과는 다른 특징 중 하나이다. 이사회 역량 매트릭스(Board Skills Matrix)를 활용하여 회사가 필요로 하는 이사회 전문성을 파악하고, 다양한 경로를 통해 이사 후보자를 발굴하는 변화가 요구된다.

사외이사에게 교육을 제공한 회사의 비율은 74%였으나, **규모에 따른 차이(자산총액 2조 원 이상 기업 94%, 2조 원 미만 기업 64%)**가 컸다. 급변하는 경영 환경으로 인해 전문성의 토대가 되는 지식과 정보도 빠르게 변화하고 있으며, 회사의 경영 목표와 전략에 따라 필요한 정보도 달라진다. 따라서 이미 전문성을 갖춘 사외이사에게도 지속적인 업데이트와 지식 함양이 필요하며, 신임 사외이사의 경우 회사에 특화된 오리엔테이션이 지원되어야 한다.

### 사외이사의 배경



### 최근 1년 내 사외이사에게 교육을 제공한 기업의 비율



## 3. 장기

### 기업지배구조 개선을 위한 구조적인 노력

이사회의 독립성을 강화할 수 있는 집행임원제도, 최대주주와 일반주주 간 이해상충 문제를 완화할 수 있는 집중투표제는 **도입 비율이 매우 낮다.**

그러나 투자자 측에서는 이사회회의 실효성을 높일 수 있는 효과적인 수단으로서 두 제도의 도입 필요성을 강하게 주장하고 있다. 따라서 기업을 비롯한 시장참여자들 간의 다각적인 논의를 통해, 제도의 취지 및 효익, 실무적 접근 방법 등에 대한 이해를 높이고, 필요성에 대한 공감대를 형성하는 노력이 필요하다. 또한, 정책적인 지원도 활성화되어야 한다.



집행임원제도 도입 비율

2%



집중투표제도 도입 비율

3%

# 1. 구성

## (1) 규모

### ☑ 상법

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

### [상장회사 특례]

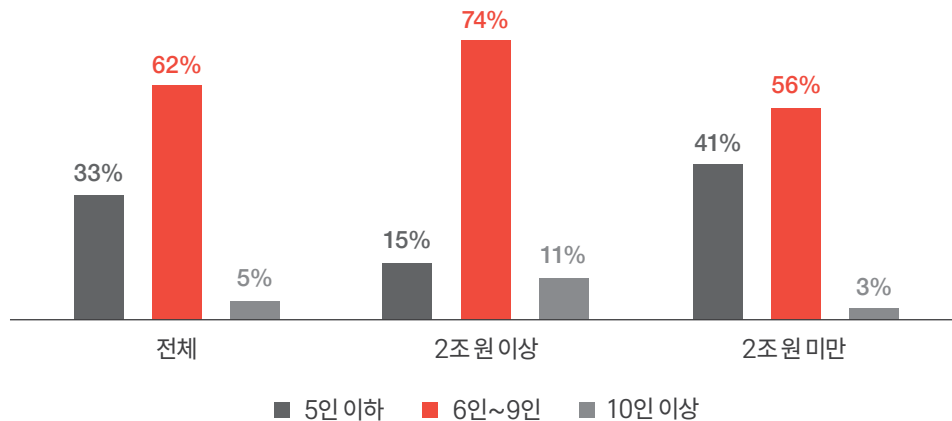
- 상장회사는 이사 총수의 1/4 이상을 사외이사로 하여야 함. 최근 사업연도 말 자산총액 2조 원 이상 상장 회사의 경우 사외이사는 3명 이상으로 하되, 이사 총수의 과반수가 되어야 함

### ☑ 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 6.4명인 것으로 나타났다. 자산총액 2조 원 이상 회사의 이사회 구성원은 평균 7.5명, 2조 원 미만 회사의 이사회 구성원은 평균 5.9명으로 규모에 따른 차이를 보였다.

[그림 1] 이사회 규모



한편, 자산총액 2조 원 미만 회사 중 감사위원회를 설치한 곳은 평균 6.9명, 미설치한 곳은 평균 4.9명의 구성원을 보유하는 것으로 나타나 감사위원회의 설치와 이사회 구성원 수 간의 관련성을 보여준다. 가장 적은 수의 이사를 보유한 이사회는 3명인 반면, 가장 많은 경우는 15명으로 편차가 컸다.

[표 1] 이사회 규모

구분	평균	최소	최대
전체	6.4명	3.0명	15.0명
2조 원 이상	7.5명	3.0명	15.0명
2조 원 미만 (감사위원회 설치)	6.9명	4.0명	13.0명
2조 원 미만 (감사위원회 미설치)	4.9명	3.0명	11.0명

### 이사의 적정 규모는?

이사의 규모가 증가하면 구성원의 전문성과 다양성을 바탕으로 보다 효과적인 의사결정을 할 수 있는 반면, 적절한 규모를 초과할 경우 의사소통과 의견 조율의 비효율이 발생하여 운영상 어려움을 초래할 수 있다.

결국 이사의 적정 규모에 대한 일치된 의견은 없으며, 회사의 상황과 특성, 이사의 구체적인 업무 범위나 역할에 따라 달라질 수 있다. 또한, 이사회 구성원을 늘리는 것뿐만 아니라 외부 전문기관의 활용이나 자문위원회의 운영 등 다양한 방법을 통해 이사회 전문성을 강화할 수 있다.

### 주요 국가별 비교 (2023)

#### 주요 국가별 이사회 규모

한국: 자산총액 2조 원 이상 157개사  
미국: S&P 500 기업  
일본: Nikkei 225 기업  
영국: FTSE 100 및 FTSE 250 상위 50개사



출처: Spencer Stuart, Japan Board Index 2023, 발췌 및 수정

## (2) 선임

### ☑ 상법

- 이사는 주주총회에서 선임함
- 2인 이상의 이사 선임 시 집중투표제 적용 가능. 단, 정관에서 배제할 경우는 예외
- 법률 또는 정관에 정한 이사의 원수를 결한 경우, 임기의 만료 또는 사임으로 인해 퇴임한 이사는 신규 선임 이사의 취임 시까지 이사의 권리의무를 보유함
- 이사의 임기는 3년을 초과할 수 없음. 단, 정관으로 임기 중 최종 결산기 정기주주총회의 종결에 이르기까지 연장 가능

### [상장회사 특례]

- 사외이사의 사임·사망 등의 사유로 인하여 사외이사의 수가 이사회 구성요건에 미달하게 되면 그 사유가 발생한 후 처음으로 소집되는 주주총회에서 요건에 합치되도록 사외이사를 선임해야 함
- 최근 사업연도 말 자산총액 2조 원 이상 상장회사의 경우, 사외이사 후보를 추천하기 위하여 사외이사 후보 추천위원회를 설치해야 함. 사외이사 후보추천위원회는 사외이사가 총위원의 과반수가 되어야 함

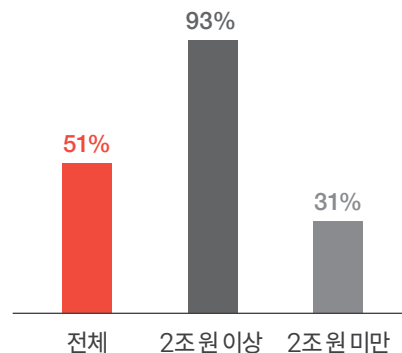
### ☑ 지배구조 모범규준

- 기업가치의 훼손 또는 주주 권익의 침해에 책임이 있는 자를 등기이사로 선임하지 않아야 함
- 이사회는 기업경영에 실질적인 기여를 할 수 있도록 전문성을 지닌 유능한 자로 구성되어야 하고, 선임된 이사의 임기는 존중되어야 함
- 대규모 상장법인(자산총액 1조 원 이상)의 경우에는 사외이사후보추천위원회의 설치가 권고됨

상법상 이사는 주주총회에서 선임하지만, 주주제안으로 이사 후보가 제안되는 경우를 제외하고는 이사회가 후보자를 결정한다. 자산총액 2조 원 이상 대규모 상장회사는 반드시 사외이사후보추천위원회에서 사외이사 후보를 선정해야 하며, 그 외 기업은 별도의 위원회를 운영하거나 이사회 차원의 결정이 이루어진다.

분석 대상 기업 중 이사후보추천위원회 등<sup>1</sup>을 설치한 비율은 51%였는데, 상법상 의무 설치 적용 대상인 자산총액 2조 원 이상 회사를 제외하고는 절반에 못 미치는 낮은 비율을 보였다. 참고로, 2조 원 이상 기업 중 미설치로 기재한 기업들은 모두 상법에 따라 사외이사후보추

[그림 2] 이사후보추천위원회 설치 현황



1 여기서 이사는 사내·사외이사 모두를 의미하며, 이사후보 선정에 있어서 독립된 제3의 기구를 이용하는지를 묻는 것으로 반드시 이사회 내 위원회이거나 상설 기구일 필요는 없다. (기업지배구조 보고서 가이드라인)



## 한국 기업의 이사 후보 추천 과정에 대한 평가

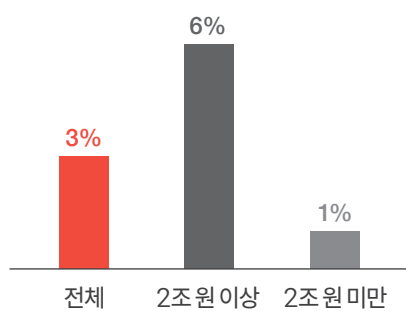
올해 아시아기업지배구조협회(ACGA, Asian Corporate Governance Association)가 발표한 CG WATCH 2023<sup>2</sup>는 한국 기업의 이사회 독립성에 대해 문제를 제기했다. 특히, 이사후보추천위원회(nomination committee)의 독립성을 높여 이사 후보 추천 과정의 효과성을 높여야 한다고 주장했다. 동 보고서는 국내 사외이사후보추천위원회가 사외이사(outside/independent directors) 후보를 추천할 경우에만 의무화되는 점, 사내이사가 위원회의 위원장을 맡을 수 있고 위원회의 구성에 성별 다양성이 부족한 점을 지적하며 개선을 촉구했다.

천위원회는 설치했으나, 사내이사 추천은 하지 않는 경우이다.

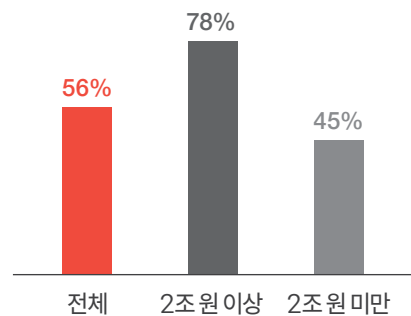
집중투표제<sup>3</sup>는 일반주주의 권익을 보호하기 위한 취지로 1998년에 도입되었지만 분석 대상 회사의 3%만 도입하여 매우 낮은 실시 비율을 보이고 있다. 회사의 선택에 따라 정관에서 집중투표제를 배제할 수 있기 때문이다. 집중투표제는 이사 선임 단계에서 이사회의 독립성을 제고하여 경영 감독 기능을 실질적으로 강화할 수 있는 수단에 해당하지만, 거의 활용되지 않고 있는 실정이다.

한편, 기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 임원 선임 방지를 위한 정책<sup>4</sup>의 보유 여부는 기업 규모별로 크게 차이를 보였다. 미준수 사유는 주로 임원 선임 시 적격성 검증을 위한 프로세스는 운영 중이나, 명문화된 정책이 없다는 내용이 주를 이뤘다.

[그림 3] 집중투표제 실시 현황



[그림 4] 기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 임원 선임 방지를 위한 정책 보유율



2 홍콩에서 설립된 아시아지배구조협회는 2년마다 아시아 지역 국가들의 기업지배구조를 평가하여 CG WATCH 보고서를 발간한다.

3 집중투표제에 대한 보다 자세한 사항은 삼일PwC 거버넌스센터의 '키워드 보는 거버넌스: 집중투표제란?' 참고 [Link](#)

4 여기서 부적격한 임원의 선임을 방지하기 위한 정책이란 기업가치 훼손 등에 대한 기준, 판단주체(기구) 및 절차 등을 포함한 명문화된 정책을 의미하며, 판단 범위에는 미등기 임원을 포함한다. 횡령, 배임, 또는 자본시장법상 불공정거래행위, 부당지원, 사익편취 행위 혐의로 기소되었거나 확정 판결의 이력이 있는 자, 외부감사법상 회계처리기준 위반으로 증권선물위원회로부터 해임권고 등 조치를 받은 자가 임원으로 선임되어 있는지 여부도 공시해야 한다. (기업지배구조 보고서 가이드라인)

또한, 주주는 이사 후보에 대한 정보를 충분한 시간 여유를 두고 제공받아야 합리적인 의사 결정을 할 수 있다. 상법은 주주총회일 2주 전까지 해당 정보를 주주에게 통지하거나 공고할 것을 요구하며, 지배구조 모범규준은 주주총회일 28일 전으로 권고한다. 기업지배구조 보고서에 공시된 바에 따르면, 이사 후보 정보 제공일과 주주총회일의 차이는 자산총액 2조 원 이상 평균 24일, 1조 원 이상 21일, 5천억 원 이상 20일로 나타났다.

재선임되는 이사 후보의 과거 이사회 활동 내역을 공개한 비율은 86%로, 자산총액 2조 원 이상 91%, 2조 원 미만 84%였다. 이사회의 중요 의결사항에 대한 찬반 내역, 이사회 내 위원회 활동 내역 등 이사들의 과거 이사회 활동 내역은 사업보고서에 포함되어 주기적으로 공시된다. 그 외에도 후보의 인적사항과 주요 약력, 기업과 최근 3년간 거래 내역, 결격 사유 해당 여부, 직무수행계획 및 이사회의 추천 사유 등이 주주총회 소집공고에 기재되고 있다.

## 2. 다양성

### ✔ 자본시장법

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

### ✔ 지배구조 모범규준

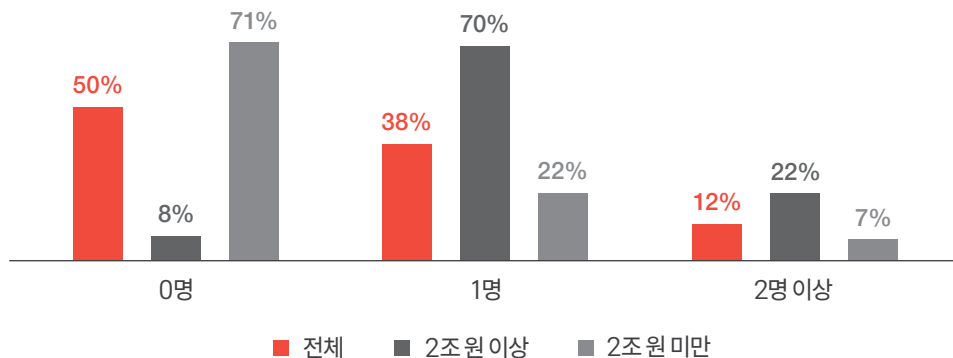
- 이사회는 그 역할 및 책무를 다하기 위하여 지식·경험·능력·성별을 조화를 이루어 다양성을 충족하도록 구성되어야 함. 이사회 내 다양성 확보를 통해 다양한 관점을 공유할 수 있고 효과적인 토론을 거친 객관적 의사결정 가능

### (1) 성별

성별 다양성은 이사회 구성에서 주목받고 있는 가치 중 하나다<sup>5</sup>. 특히 자산총액 2조 원 이상인 상장사의 경우, 이사 전원을 특정 성(性)으로 구성할 수 없는 개정된 자본시장법이 2022년 8월부터 의무화되면서<sup>6</sup>, 필수적으로 이사회의 성별 다양성을 높여야 하는 상황이 되었다.

전체 분석 대상 회사 중 여성 이사가 1명이라도 있는 경우는 50%로 절반을 차지했다. 자산 규모에 따라 구분해 보면, 자산총액 2조 원 이상은 92%<sup>7</sup>, 2조 원 미만은 29%로 큰 격차를 보였다. 2명 이상의 여성 이사를 보유한 회사는 12%인 것으로 나타났는데, 그 중 2개사는 여성 이

[그림 5] 여성 이사 보유 현황



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

6 자본시장법 제165조의2(이사회 성별 구성에 관한 특례)

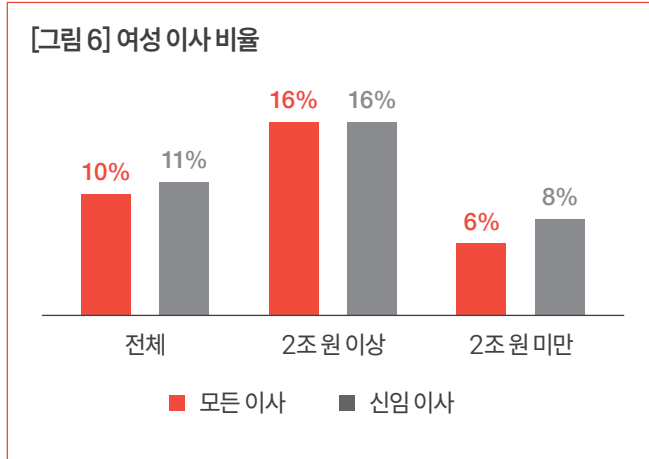
7 2조 원 이상 기업 중 여성 이사를 보유하지 않은 곳은 총 12곳이었다.

사가 4명이었다.

참고로, 지난해 10월 개정된 기업 지배구조 보고서 가이드라인<sup>8</sup>은 새로운 지배구조 핵심지표로 ‘이사회 구성원 모두 단일 성(性)이 아님’을 추가하여 성별 다양성을 강조하고 있다.

전체 이사 중 여성 이사의 비율은 10%, 신입 이사 중 여성의 비율은 11%로 약간의 차이를 보였다. 이는 자산총액 2조 원 미만 기업에서 여성 이사가 증가한 효과이며, 이미 자본시장법의 적용을 받고 있는 2조 원 이상 기업의 경우 여성 이사 비율이 정체된 상황임을 시사한다.

자산총액 2조 원 이상 회사는 전체 이사 중 여성 비율이 16%, 사외이사 중 여성 비율은 24%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

구분	전체 이사	사외이사	사내이사	기타비상무이사
전체	10%	16%	4%	8%
2조 원 이상	16%	24%	3%	8%
2조 원 미만(감사위원회 설치)	7%	9%	5%	6%
2조 원 미만(감사위원회 미설치)	5%	7%	4%	10%

8 금융위원회, 「기업지배구조보고서 가이드라인」 개정. 2023.10.13

## 글로벌 여성 이사 현황

국내에서 여성 이사 비율은 증가 추세에 있으나 글로벌 주요국에 비하면 여전히 낮은 수준이다. 그러나 이사회 의 성별 다양성에 관한 국제 자본시장의 관심은 매우 높은 상황으로, 국내외 기관투자자와 의결권 자문기관에서는 의결권 행사 시 성별 다양성을 적극적으로 고려하고 있다.

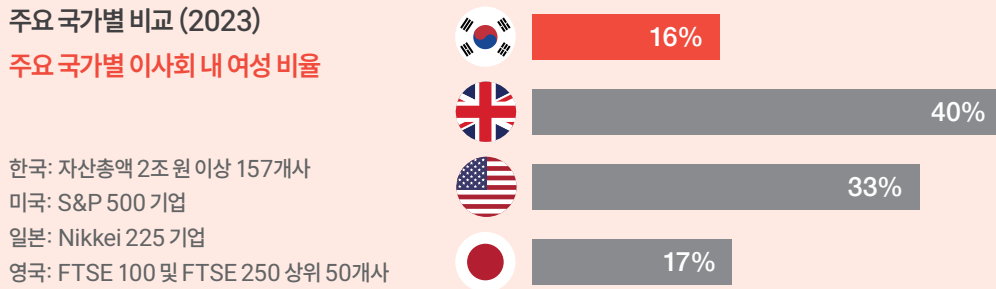
- **국민연금**: 이사회 성별 다양성 관련 자본시장법 규정을 위반한 기업에 대해, 이사 후보 추천 권한이 있는 이사회 위원장이 차기 이사로 선임되는 것을 반대할 수 있도록 관련 지침을 개정했다.
- **BlackRock**: 이사회에 여성이 없을 경우 이에 책임이 있는 이사의 재선임에 반대할 수 있다는 지침을 제시했다.
- **ISS**: 이사회 의 성별 다양성 관련 규제를 준수하지 않을 경우 이사후보추천위원회의 위원장 등 이사 후보 추천에 책임이 있는 자의 선임을 반대할 것을 권고했다.
- **Glass Lewis**: 상기와 같은 상황에서, 이사후보추천위원회의 위원장 또는 이사회 위원장의 선임을 반대할 것을 권고했다.
- **한국ESG기준원**: 자본시장법 제165조의20을 위반한 사실이 확인된 회사의 경우 다수 성(性)에 해당하는 모든 이사 후보에 대하여 반대한다. (단, 현행 자산총액 2조 원 이상 국내 상장기업의 이사회 성별 구성 현황 등을 고려하여 추후에 상기 조항의 적용 대상을 자산총액 1조 원 이상으로 확대할 수 있음)

### 출처

- 국민연금 기금운용위원회, '국민연금기금 수탁자 책임 활동에 관한 지침', 2025.03.01 시행
- BlackRock, BlackRock Investment Stewardship Proxy voting guidelines for Asia, 2023.01
- ISS, KOREA Proxy Voting Guidelines Benchmark Policy Recommendations, 2022.12
- Glass Lewis, 2023 Policy Guidelines, 2022
- 한국ESG기준원, KCGS 의결권 행사 가이드라인, 2024.02

## 주요 국가별 비교 (2023)

### 주요 국가별 이사회 내 여성 비율



한국: 자산총액 2조 원 이상 157개사

미국: S&P 500 기업

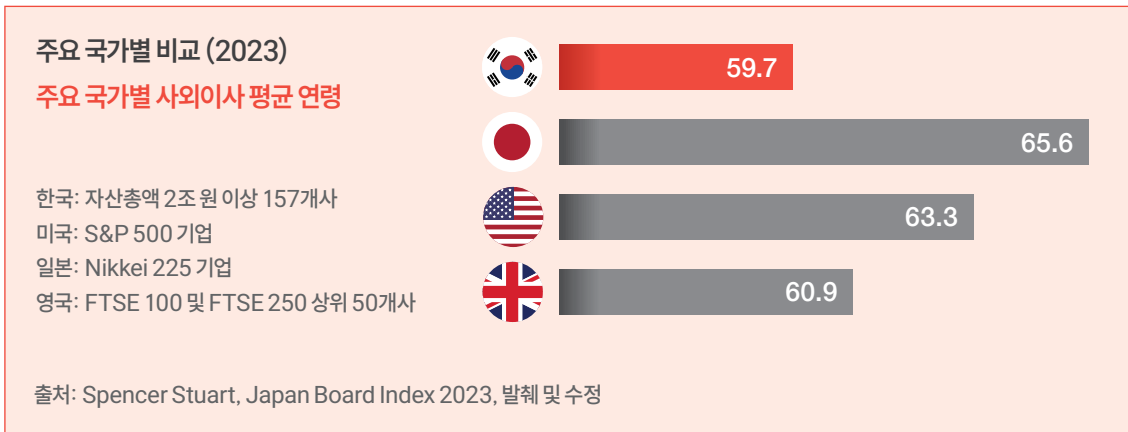
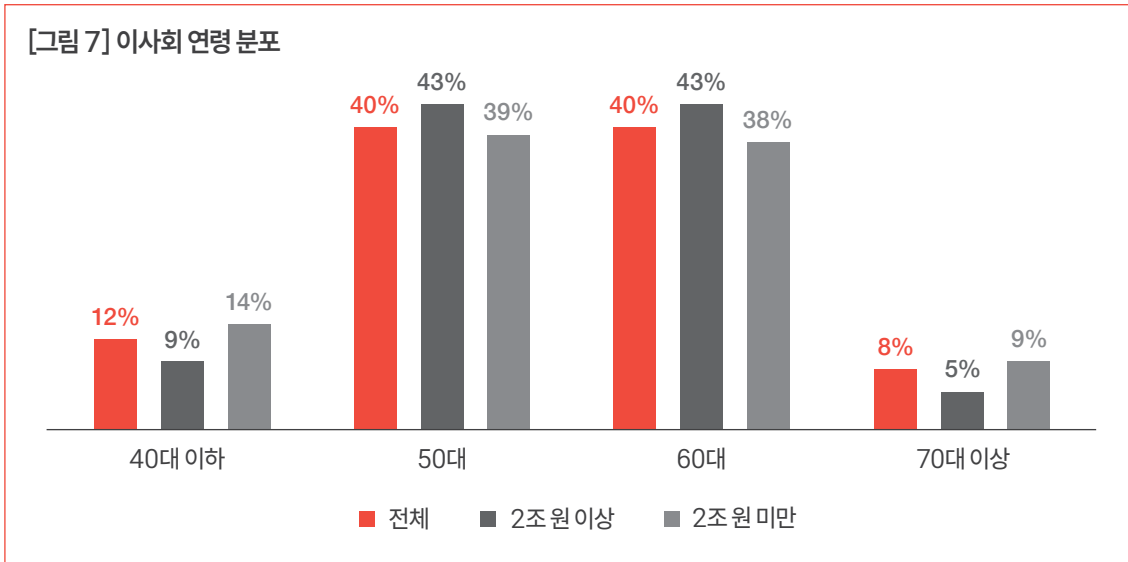
일본: Nikkei 225 기업

영국: FTSE 100 및 FTSE 250 상위 50개사

출처: Spencer Stuart, Japan Board Index 2023, 발췌 및 수정

## (2) 연령

이사회 평균 연령은 58.7세로 나타났다. 연령대는 이사의 유형(사내, 사외, 기타비상무)에 무관하게 50대와 60대가 동일한 비중으로 가장 많았다. 연령 분포는 기업 규모별 차이가 거의 없었으며, 사외이사의 평균 연령이 60세로 나타나 58세인 사내이사 평균 연령보다 조금 높았다.



### 3. 독립성

#### ☑ 상법

- 사외이사 선임 시 독립성과 관련하여 결격사유에 해당하지 않아야 함
- 다음에 해당할 경우, 사외이사 직을 상실함(결격 사유)
  1. 회사의 상무에 종사하는 이사·집행임원 및 피용자 또는 최근 2년 이내에 회사의 상무에 종사한 이사·감사·집행임원 및 피용자
  2. 최대주주가 자연인인 경우 본인과 그 배우자 및 직계 존속·비속
  3. 최대주주가 법인인 경우 그 법인의 이사·감사·집행임원 및 피용자
  4. 이사·감사·집행임원의 배우자 및 직계 존속·비속
  5. 회사의 모회사 또는 자회사의 이사·감사·집행임원 및 피용자
  6. 회사와 거래관계 등 중요한 이해관계에 있는 법인의 이사·감사·집행임원 및 피용자
  7. 회사의 이사·집행임원 및 피용자가 이사·집행임원으로 있는 다른 회사의 이사·감사·집행임원 및 피용자

#### [상장회사 특례]

- 이사의 선임을 목적으로 하는 주주총회 소집 또는 공고 시, 상장회사는 후보자에 관한 사항을 통지하거나 공고해야 하며, 실제 선임은 통지 또는 공고한 후보자 중에서 이뤄져야 함
- 상장회사는 이사 총수의 4분의 1 이상을 사외이사로 해야 함(자산총액 2조 원 이상 상장회사의 사외이사는 3명 이상으로 하되, 이사 총수의 과반수가 되어야 함)
- 대규모 상장회사는 사외이사가 총위원의 과반수가 되는 사외이사후보추천위원회를 반드시 설치해야 함
- 다음에 해당할 경우, 사외이사가 될 수 없음(결격 사유)
  1. 미성년자, 피성년후견인 또는 피한정후견인
  2. 파산선고를 받고 복권되지 아니한 자
  3. 금고 이상의 형을 선고받고 그 집행이 끝나거나 집행이 면제된 후 2년이 지나지 아니한 자
  4. 대통령령으로 별도로 정하는 법률을 위반하여 해임되거나 면직된 후 2년이 지나지 아니한 자
  5. 상장회사의 주주로서 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수를 기준으로 본인 및 그와 대통령령으로 정하는 특수한 관계에 있는 자(이하 “특수관계인”이라 한다)가 소유하는 주식의 수가 가장 많은 경우 그 본인(이하 “최대주주”라 한다) 및 그의 특수관계인
  6. 누구의 명의로 하든지 자기의 계산으로 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수의 100분의 10 이상의 주식을 소유하거나 이사·집행임원·감사의 선임과 해임 등 상장회사의 주요 경영사항에 대하여 사실상의 영향력을 행사하는 주주(이하 “주요주주”라 한다) 및 그의 배우자와 직계 존속·비속
  7. 그 밖에 사외이사로서의 직무를 충실하게 수행하기 곤란하거나 상장회사의 경영에 영향을 미칠 수 있는 자로서 대통령령(\*)으로 정하는 자

(\*) 1. 해당 상장회사의 계열회사의 상무에 종사하는 이사, 집행임원, 감사 및 피용자이거나 최근 3년 이내에 계열회사의 상무에 종사하는 이사, 집행임원, 감사 및 피용자였던 자 / 2. 해당 회사와 중요한 거래가 있는 법인 등의 이사·집행임원·감사 및 피용자이거나 최근 2년 이내에 이사·집행임원·감사 및 피용자였던 자 / 3. 해당 상장사 외의 2개 이상 다른 회사의 이사, 집행임원, 감사로 재임 중인 자 / 4. 해당 상장회사에 대한 회계감사 또는 세무대리를 하거나 그 상장회사와 법률자문, 경영자문 등의 자문계약을 체결하고 있는 변호사(소속 외국법자문사를 포함), 공인회계사, 세무사, 그 밖에 자문용역을 제공하고 있는 자 / 5. 해당 상장회사의 발행주식총수의 100분의 1 이상에 해당하는 주식을 보유하고 있는 자 / 6. 해당 상장회사와의 거래 잔액이 1억원 이상인 자 / 7. 해당 상장사에서 6년을 초과하여 사외이사로 재직했거나, 해당 상장사 또는 그 계열회사 재직 기간 합산 9년을 초과하여 사외이사로 재직한 자

✔ 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

이사회 사외이사 비율은 평균 46%였는데, 자산총액 2조 원 이상 회사는 59%, 2조 원 미만은 39%로 나타나 차이를 보였다. 이러한 차이는 상법이 요구하는 최소한의 비율(자산총액 2조 원 이상 회사는 과반수, 그 외 4분의 1 이상)에 영향을 받은 것으로 추정할 수 있다.

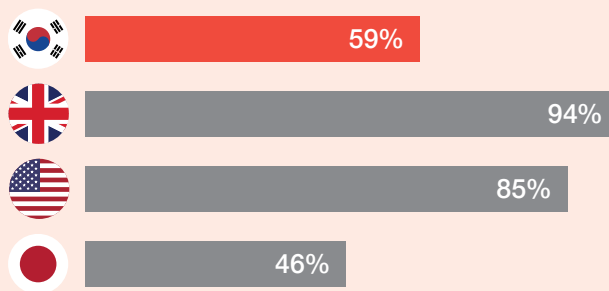
[표 3] 사외이사 비율

구분	평균	최소 <sup>9</sup>	최대
전체	46%	0%	86%
2조 원 이상	59%	0%	86%
2조 원 미만 (감사위원회 설치)	49%	14%	75%
2조 원 미만 (감사위원회 미설치)	29%	0%	75%

주요 국가별 비교 (2023)

주요 국가별 이사회 내 사외이사 비율

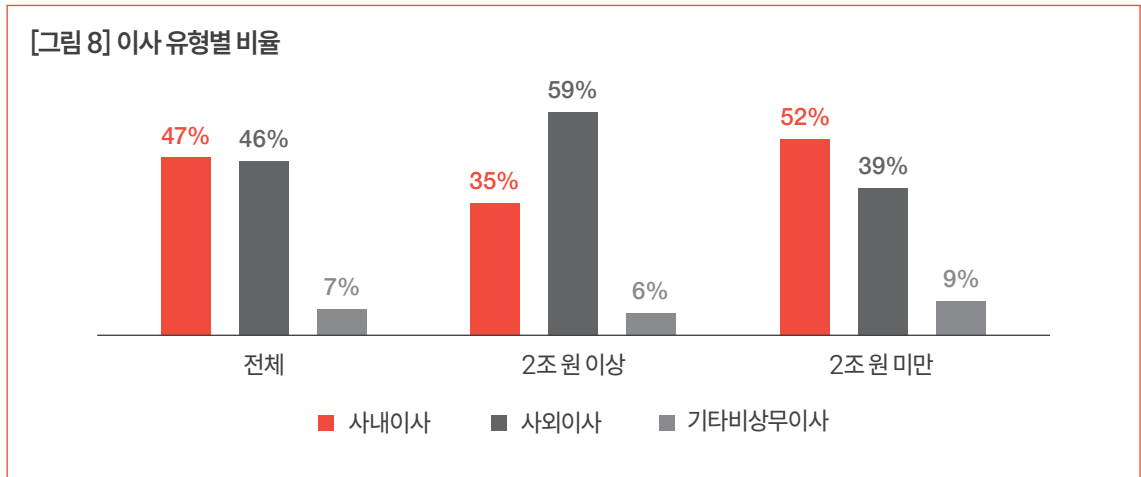
한국: 자산총액 2조 원 이상 157개사  
미국: S&P 500 기업  
일본: Nikkei 225 기업  
영국: FTSE 100 및 FTSE 250 상위 50개사



출처: Spencer Stuart, Japan Board Index 2023, 발췌 및 수정

9 부동산투자회사법에 따라 설립된 회사는 사외이사 선임의무가 없다.





감사를 설치한 회사의 사외이사의 비율은 자산 규모와 무관하게 감사위원회를 설치한 회사에 비해 낮았다. 감사위원회를 설치할 경우 2/3 이상을 사외이사로 구성해야 하는 요건과 관련성이 있는 것으로 추정할 수 있다.

한편, 사외이사가 다수의 기업에서 임원을 겸직할 경우, 노력과 시간이 분산되어 사외이사 직무를 충실히 수행하지 못할 가능성이 높아진다. 이에 따라, 상법은 상장회사 사외이사의 업무집중을 도모하고 이해충돌을 방지하기 위해 겸직을 제한한다. 구체적으로 상장회사 사외이사는 해당 상장회사를 제외하고 2개 이상의 다른 회사<sup>10</sup>의 이사, 집행임원, 감사로 재직할 수 없다. 그러나 사외이사의 타기업 겸직 허용 관련 내부 기준을 명문화한 기업의 비율은 51%, 특히 자산총액 2조 원 미만 44%로 개선이 필요해 보인다.

세부 현황을 살펴보면, 분석 대상 회사의 사외이사직을 제외하고 1곳에 겸직 중인 경우가 36%, 2곳에 겸직 중인 경우가 32%, 겸직을 하지 않은 경우가 28%, 3곳 이상 겸직 4%로 나타났다<sup>11</sup>. 겸직 업무로는 교수가 전체의 25%로 가장 높은 비율을 보였고, 상장사 사외이사가 22%, 법조인 11%, 비상장사 경영진(대표이사, 회장, C레벨 등)이 9%, 비영리법인 경영진이 7%로 그 뒤를 이었다.

한편, 사외이사의 재임 기간은 개별 회사 기준으로 평균 27개월이었으며, 계열회사 포함 시 평균 27.6개월로 나타나 거의 차이가 없었다.

10 여기에서 회사는 '상행위나 그밖의 영리를 목적으로 하여 설립한 법인'을 의미하므로, 사외이사가 비영리법인이나 재단법인, 사단법인에 재직하는 것은 겸직 제한에 해당하지 않는다.

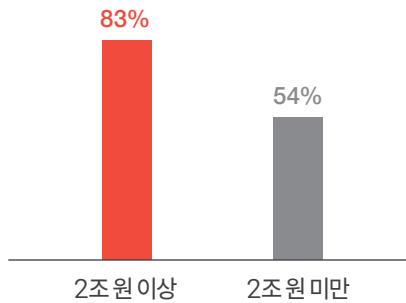
11 가이드라인은 상법상 회사뿐만 아니라 법무법인, 회계법인 등 특수법인 및 학교 등 비영리법인(사단, 재단)을 포함하여 겸직 기관을 기재할 것을 요구한다. 그런데 회사마다 기재 방식이 다양하고 완전성을 확인하기 어려워 겸직 관련 상법 준수 현황은 분석에서 제외하였다. 분석을 위해 데이터를 정제하였지만 공시된 정보에 한정되었기 때문에 위법 여부를 결정하기에는 정보가 불충분하다고 판단했다.

### 사외이사의 독립성

경영진 감독에 있어 독립적인 사외이사의 역할은 핵심적이다. 상법상 사외이사는 해당 회사의 상무에 종사하지 않아야 함은 물론이고, 상법이 열거하는 결격 요건에 해당되지 않도록 독립성을 갖추어야 한다. 그러나 상법상 요구사항을 충족하는 사외이사라고 하더라도, 경영진이나 지배주주로부터 실질적인 독립성을 견지하여 그 역할을 수행하고 있는가에 대해서는 의문이 제기되는 경우가 많다.

그래서 지배구조 모범규준은 ‘사외이사는 해당기업과 중대한 관계가 없어야 하며, 경영진과 지배주주로부터 독립적인 의사결정을 할 수 있어야 함’을 강조하고 있다. 그러나 학연과 지연을 비롯하여 공식적으로 드러나지 않는 사회적 관계는 독립성에 미치는 영향이 중요함에도 불구하고 명시적으로 다루어지지 않고 있다. 한편, 미국의 법원은 법률적으로 독립성을 갖추었더라도 사회적, 인간적 관계상 독립적이지 못할 경우 사외이사의 독립성을 인정할 수 없다고 판결을 내린 바 있다<sup>12</sup>.

[그림 9] 사외이사와 기업간 이해관계를 검토하는 절차와 규정의 존재 여부



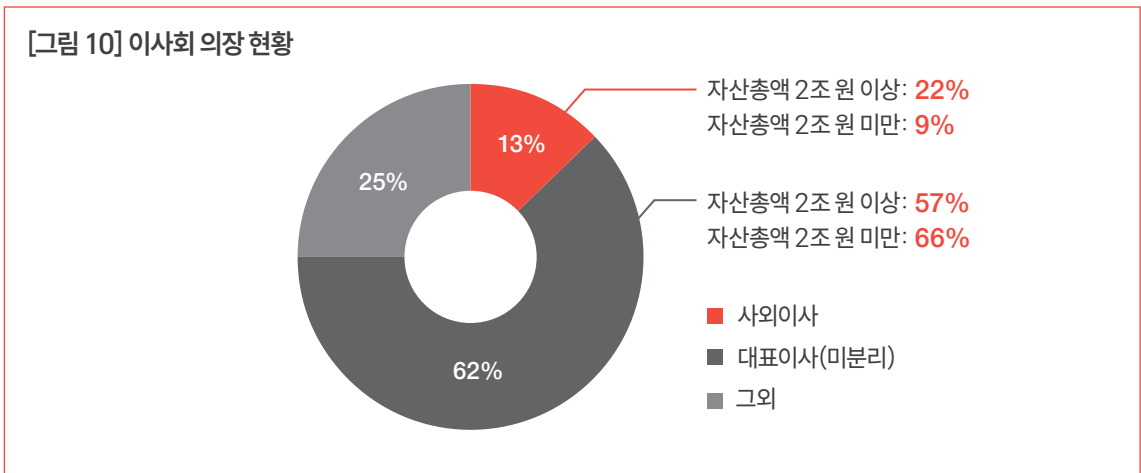
사외이사의 독립성이 확보되려면, 사외이사와 해당 기업간 중대한 이해관계가 없어야 한다. 따라서 기업은 사외이사의 선임 단계에서부터 이해관계 여부를 확인해야 하며, 이를 위한 정책과 절차가 필요하다. 사외이사가 과거 해당 기업 및 계열회사에 재직할 경력이나, 최근 3년간 사외이사(또는 사외이사가 대주주로 있는 회사)와 해당 기업간 거래 내역이 있는지, 최근 3년간 사외이사가 임직원으로 재직하고 있는 회사와 해당 기업간 거래 내역이 있는지 등이 확인 사항에 포함되어야 할 것이

다. 이러한 확인 절차와 관련 규정이 있다고 공시한 기업은 분석 대상 기업의 63%로, 자산총액 2조 원 이상 83%, 2조 원 미만 54%로 규모에 따라 큰 차이를 보였다. 미준수 기업 중에는 사외이사 후보 추천 과정에서 상법을 준수하여 사외이사 결격 사유를 확인하고 유가증권시장 상장규정에 따라 사외이사 자격요건 확인서를 한국거래소에 제출하고 있으나, 거래 내역을 지속적으로 검토하는 프로세스가 갖춰져 있지 않다고 기재한 경우가 많았다.

12 김화진, 사외이사의 독립성에 관한 미국 델라웨어주의 오라클 판결, BFL 제3호, 2004.1

## (2) 이사회 의장이 사외이사인지 여부

이사회 의장은 이사회, 경영진, 주주간 원활한 소통을 주도하는 중요한 역할을 담당한다. 대표이사가 의장을 겸할 경우 의사결정 절차를 간소화하고 업무의 효율성을 높인다는 장점이 있지만 이사회의 독립적인 경영 감독 기능을 방해할 수 있다. 국내외 다양한 지배구조 원칙과 규범<sup>13</sup>은 이사회 구성의 독립성과 감독 투명성을 확보하기 위해 대표이사와 이사회 의장의 분리를 강조하고 있다. 특히 국내에서는 2023년 10월 기업지배구조 보고서 가이드라인 개정을 통해, 사외이사가 이사회 의장인지 여부를 공시하도록 했다. 종전에는 ‘이사회 의장과 대표이사 분리’ 여부를 공시하도록 했으나, 분리되더라도 이사회 의장이 사내이사인 경우 실효성이 낮을 수 있으므로 지표를 보다 명확히 한 것이다.



분석 결과, 사외이사가 이사회 의장을 맡고 있는 회사의 비율은 13%였으며, 규모별로 자산총액 2조 원 이상 22%, 2조 원 미만 9%로 차이를 보였다. 미준수 사유로 대표이사의 회사에 대한 높은 이해도를 기반으로 이사회의 효율적인 운영이 가능한 것을 기재한 경우가 가장 많았다. 분리를 위해서는 우선적으로 정관이나 이사회 규정을 개정해야 한다고 기재한 회사도 상당수 찾을 수 있었다. 이사회 의장이 대표이사인 비율은 62%로, 자산총액 2조 원 이상 기업의 57%, 2조 원 미만 기업의 66%를 차지했다.

사외이사 또는 대표이사를 제외한 의장은 사내이사가 83%, 기타비상무이사가 17%를 차지했다. 사내이사의 경우, 회장 등 이사회의 의사결정에 실질적인 영향력을 행사할 수 있는 인사가 56%에 달해 독립성 보완이 필요해 보인다. 다만, 대표이사와 이사회 의장의 분리가 이사회의 독립성을 완벽히 보장하거나 모든 회사에 최선인 것은 아닐 수 있으므로, 적절한 균형과 견제가 작동할 수 있도록 이사회 리더십에 대한 활발한 논의가 필요할 것이다.

13 국내 지배구조 모범규준은 이사회의 독립성을 제고하여 경영 감독을 보다 강화할 수 있는 방안으로 이사회 의장과 대표이사의 분리를 제시한다. 또한, OECD Corporate Governance Principles는 이사회 의장과 CEO의 역할 분리를 모범사례로 제시하며, 1인이 두 역할을 겸직할 경우 그 사유를 공시할 것을 권고한다.

### 대표이사와 이사회 의장의 분리 효과는?

삼일PwC 거버넌스센터가 사외이사를 대상으로 수행한 조사<sup>14</sup>에 따르면, 이사회 의장과 대표이사의 분리 여부와 이사회 운영 방식 간의 관련성이 있는 것으로 보인다. 주요 내용을 살펴보면, 사전에 충분한 논의 후 안건을 의결하는 비율(분리 80%, 미분리 63%), 반대 의견이나 다른 견해를 자유롭게, 충분히 제시할 수 있다고 답한 비율(분리 86%, 미분리 60%), 경영진의 제안 사항을 이사회가 그대로 승인한다는 비율(분리 20%, 미분리 40%)에서 분리 여부에 따른 유의미한 차이를 보였다.

미국에서도 대표이사와 이사회 의장을 분리할 것을 권장하고 있으며 지속적인 증가 추세를 보이고 있다.

#### S&P 500 기업의 이사회 의장 현황

구분	2023	2022	2018	2013
현 CEO	41%	43%	50%	55%
임원(非 CEO)	15%	15%	11%	14%
사외이사	39%	36%	31%	25%
전직 CEO(非 임원)	3%	4%	6%	5%

출처: Spencer Stuart, U.S. Board Index 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 사외이사 중에서 선발되어 사외이사를 대표한다. 이사회 의장과 별도로 사외이사들을 소집할 권한을 가지며, 회의를 주재하여 의견을 집약하고 이사회와 경영진에 전달하는 역할을 담당한다.

분석 대상 기업 중 8%만이 선임사외이사를 두고 있었는데, 제도 도입 비율은 자산총액 2조 원 이상이 17%, 2조 원 미만이 3%로 규모별 차이가 컸다. 지배구조 모범기준의 권고대로 이사회 의장이 대표이사이면서 선임사외이사 제도를 도입한 회사는 22곳으로, 이사회 의장이 대표이사인 회사의 7%에 불과했다.

14 다만, 관련성을 인과관계로 해석하기는 어렵다. 이사회 의장과 대표이사 분리가 이사회 운영의 독립성과 투명성에 영향을 미쳤을 수도 있으나, 반대로 이사회 운영 방식과 문화가 이사회 의장과 대표이사 분리 여부에 영향을 미쳤을 수도 있기 때문이다. (출처: 2024 삼일PwC 사외이사 설문조사 분석 보고서, 2024.08.)

### 선임사외이사 제도의 필요성

미국의 주요 상장사 이사를 대상으로 한 조사 결과에 따르면, CEO가 의장인 경우는 47%이지만, 이중 83%에 해당하는 기업은 선임사외이사를 두어 이사회 독립성을 보장하고 있다.

우리나라의 경우, 운영상의 이유로 사외이사가 의장을 맡는 것이 현실적으로 어렵다면, 선임사외이사 제도가 더욱 활성화될 필요가 있다. 지배구조 모범기준에 따르면, 선임사외이사가 사외이사 회의를 주재하고 사외이사들의 의견을 모아 이사회 및 경영진에 전달하는 역할을 하는 것이 바람직하다. 또한, 사외이사의 권한 강화를 위해 선임사외이사도 이사회 소집권자로 지정하는 것이 권고된다.

## (4) 사외이사만의 회의

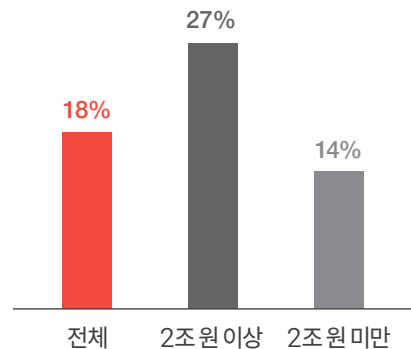
### ☑ 지배구조 모범기준

- 이사회와 별도로 사외이사만이 참여하는 회의의 개최를 권고함

공시대상기간 개시시점부터 보고서 제출 시점까지(2023년 1월 1일~2024년 5월 31일) 한번이라도 사외이사만의 회의를 개최했다고 공시한 회사의 비율은 18%였다<sup>15</sup>. 규모별로 나눠보면, 자산총액 2조 원 이상 기업 27%, 2조 원 미만 기업 14%로 차이를 보였다. 회의 횟수는 1회부터 18회까지 다양했다.

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 우선 순위를 정할 수 있다. 특히 경영진과는 독립적으로 논의되는 것이 적절한 주제인 CEO 승계 계획, 경영진 성과 및 보상 이슈 등이나 회사에 미치는 영향이 큰 안전(대규모 인수나 매각 또는 세간의 이목을 끄는 이슈 등)이 있는 경우, 각 사외이사가 알고 있는 정보를 확인하고 다른 사외이사의 관점을 이해하는 자리가 될 수 있다.

[그림 11] 사외이사만의 회의 개최



15 사외이사만의 회의를 개최하지 않았다고 응답한 기업에는 사외이사가 1인인 경우가 15곳 포함되어 있다.

## (5) 집행임원제도 도입

### ☑ 상법

- 주식회사는 집행임원을 둘 수 있으며, 이 경우 집행임원을 둔 회사는 대표이사를 두지 못함
- 집행임원의 선임과 해임은 이사회에서 전담하여 독립성을 보장해야 함
- 집행임원 설치회사와 집행임원의 관계는 「민법」 중 위임에 관한 규정을 준용함

### ☑ 지배구조 모범규준

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

집행임원제도는 회사의 업무집행과 경영감독을 분리하여 이사회의 경영 감독 기능을 강화하기 위한 것이다. 업무집행은 집행임원이 담당하고, 이사회는 중요한 전략적 의사결정과 업무집행 감독만을 담당한다. 상법은 회사가 집행임원의 설치를 회사의 자율적인 선택에 맡기고 있다. 집행임원을 둔 회사는 대표이사를 선임할 수 없고 집행임원의 선임과 해임은 이사회에서 전담하여 독립성을 보장하여야 한다.<sup>16</sup>

그러나 분석 대상 회사 중 집행임원제도를 도입한 곳은 8개사로 2%에 불과하여 제도의 활용도가 매우 낮게 나타났다. 공시된 바에 따르면, 업무집행 기능과 감독 기능을 동시에 수행하는 것이 효율적이라는 회사의 판단이 대표적인 미도입 이유였다. 이미 사외이사로만 감사위원회를 구성하고 대표이사와 이사회 의장을 분리하는 등 사외이사가 경영진을 충분히 견제할 수 있다는 점을 고려하여 도입하지 않았다는 설명도 찾을 수 있었다.

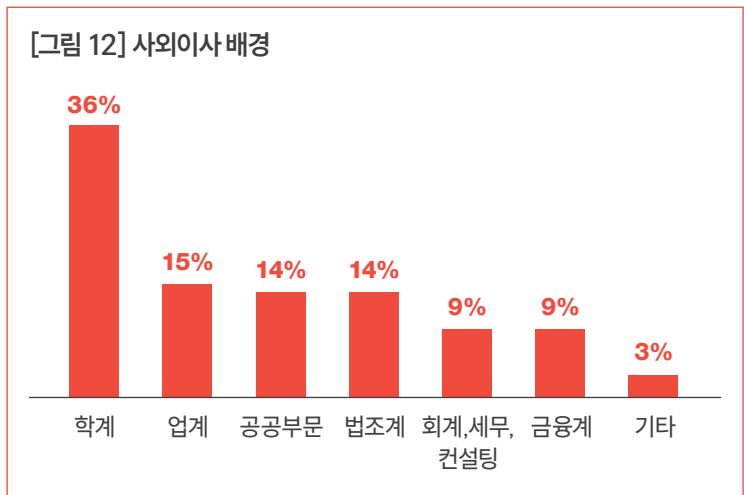
감독형 이사회의 실효성을 높이기 위해 필요한 집행임원제도의 활성화를 위해서는, 제도의 취지 및 효익과 실무적인 접근 방법 등이 구체적으로 논의되고 공유될 필요가 있어 보인다.

16 상법 제408조의2(집행임원 설치회사, 집행임원과 회사의 관계)

## 4. 전문성

### (1) 사외이사 전문 분야

우선 사외이사의 경력을 기준으로 분포를 살펴보면, 학계가 36%로 가장 높은 비중을 차지했고, 업계, 법조계, 관료 등 공공부문이 비슷한 비율로 그 뒤를 이었다. 이와 대조적으로, 미국과 일본의 경우 업계 출신의 사외이사가 가장 높은 비율을 보인다<sup>17</sup>.



다음으로, 사외이사의 전문 분야를 살펴본 결과 회계·재무 분야가 가장 높은 비중을 차지했고 그 다음은 경영, 법률 순으로 나타났다. 이사회는 기업과 업종의 특성을 고려하여, 적합한 경험과 지식 등을 보유하고 전문성을 갖춘 유능한 이사로 구성해야 한다. 이 때 이사회에 필요한 전문성을 골고루 충족하게 갖추 수 있도록 하는 것이 중요하다.

[표 4] 전문 분야별 사외이사 현황

전문 분야	회계·재무 <sup>(1)</sup>	경영 <sup>(2)</sup>	법률	기술 <sup>(3)</sup>	경제 <sup>(4)</sup>	기타 <sup>(5)</sup>
비율	25%	20%	20%	16%	14%	5%

\*중복 기재사항 및 복수 응답사항을 포함하였으며, 미기재나 명백한 기재 오류는 제외하였다.

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

[표 4-1] 경영 전문 분야 사외이사의 세부 현황

전문 분야	경영일반 <sup>(1)</sup>	산업 <sup>(2)</sup>	마케팅 <sup>(3)</sup>	전략 <sup>(4)</sup>	인사 <sup>(5)</sup>	ESG <sup>(6)</sup>
비율	46%	20%	14%	8%	6%	6%

(1) 경영일반: 업무총괄, 경영지원, 대표이사, 사장, 전문경영인 등 경력 보유 / (2) 산업: 영업, 구매, 제조 등 기업 내 특정 업무분야(회계·재무, 법률, 기술제외) 포함 / (3) 마케팅: 대외협력, 미디어, 언론, 홍보 등 포함 / (4) 전략: 전략, 기획, 기획조정, 경영전략 등 포함 / (5) 인사: 기업조직, 리더십, 인적자원관리 등 포함 / (6) ESG: 기후, 사회적 가치, 인권, 환경, 기업지배구조 등 포함

17 참고로, 2024년 미국 S&P 500 기업의 선임 사외이사 중 학계 출신은 5% 정도이며, 2023년 기준 일본 Nikkei 225 기업의 사외이사 중 학계 출신은 10% 정도이다(출처: Spencer Stuart Board Index).





<b>영업·마케팅</b> 매출 및 시장점유율 성장을 위한 전략 개발 경험, 브랜드 인지도 및 자산 구축, 기업 평판 향상을 위한 경험 보유	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>기술</b> 기술 동향을 예측하고, 혁신적인 변화를 일으키며, 새로운 비즈니스 모델을 확장하거나 창출하는 방법에 대한 지식을 보유. 사이버 보안 거버넌스 또는 기술에 대한 전문 지식 포함	✓		✓	✓		✓	✓

출처: 마이크로소프트사의 2023 주주총회 부속서류(Proxy Statement) [Link](#)

## (2) 사외이사 교육

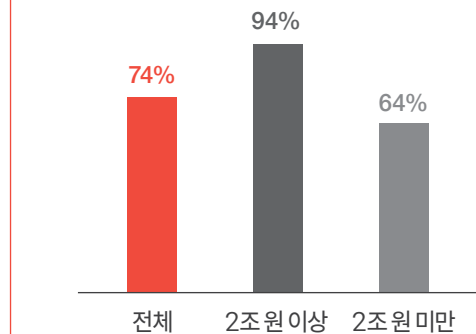
### ☑ 지배구조 모범기준

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

사외이사가 1회라도 교육을 제공받은 회사의 비율은 74%이고, 규모에 따른 차이가 컸다. 또한, 감사위원회 설치 여부에 따른 차이도 컸는데, 이는 감사위원에 대한 교육의 필요성이 보다 강조되어 온 것이 이유로 추정된다. 감사위원의 경우 내부회계관리제도에 따라 교육을 받을 의무가 있으며, 감사위원의 교육 여부는 2023년까지 기업지배구조 보고서의 핵심 지표에 포함되어 중요성이 강조된 바 있다. 그러나 사외이사 차원의 교육은 정착 속도가 느린 듯하다.

미실시 사유로는 사외이사가 이미 충분한 전문성을 보유하고 있거나, 교육을 대신하여 이사회 안건 및 주요 현안 관련 자료를 사전에 수시로 제공한다는 의견 등이 상당히 많았다. 사외이사 교육에 대한 인식 개선이 필요해 보이는 대목이다. 사외이사로서 갖추고 있는 전문성과 자료 제공과는 별개로, 급변하는 경영 환경과 새로운 현안에 대한 지속적인 업데이트가 효과적인 이사 업무 수행에 필수적이기 때문이다. 이러한 인식 하에 체계적인 교육 계획을 수립하고 이행할 것이 요구된다.

[그림 13] 사외이사 교육 실시 현황



[표 5] 사외이사 교육 실시 비율

구분	평균
전체	74%
2조원 이상	94%
2조원 미만(감사위원회 설치)	78%
2조원 미만(감사위원회 미설치)	49%

## 5. 이사회 운영

### (1) 이사회 운영 규정

#### ☑ 지배구조 모범기준

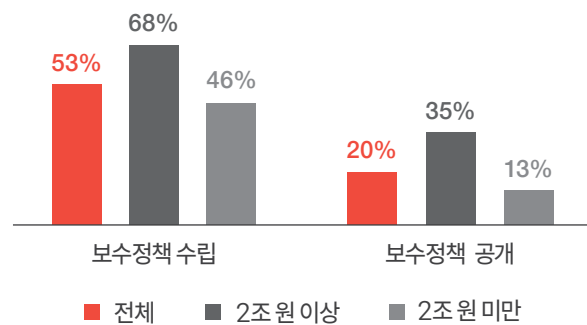
- 원활한 이사회 운영을 위하여 이사회 권한과 책임, 운영절차 등을 구체적으로 규정한 이사회 운영 규정을 마련해야 함

이사회 운영 규정을 통해 명확한 기준을 정립하면, 이사회가 의무 이행의 완전성을 확보하고 운영상 분쟁을 방지할 수 있다. 또한 체계적이고 효율적인 이사회 활동이 가능하다. 이사회는 배경과 전문 분야 등이 다양한 다수의 이사로 구성되기 때문이다. 분석 결과, 11곳을 제외하고 모든 기업들이 이사회 운영 규정을 보유하고 있었다.

### (2) 임원 보수정책과 임원배상책임보험

공정하고 합리적인 경영진 보상 체계는 주주와 경영진간 대리인 문제를 해결하는 데 있어 가장 중요하다고 해도 과언이 아니다. 2023년 10월 가이드라인 개정으로 ① 이사의 보수 결정에 실적 평가가 연동되는지, 보수정책이 공개되는지 여부를 밝히고 ② 임원배상책임보험의 가입 여부를 공시하도록 의무화되었다.

[그림 14] 임원 보수정책

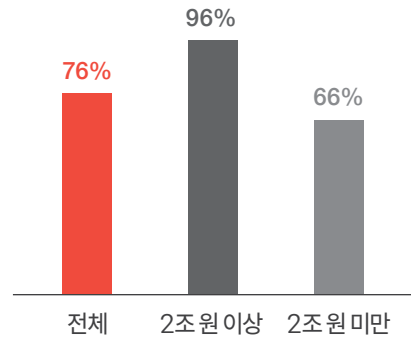


조사 대상 회사의 53%는 임원 보수정책을 수립했다고 공시했으며, 규모로 나눠보면 자산총액 2조 원 이상 68%, 2조 원 미만 46%였다. 또한, 20%의 회사가 홈페이지 등을 통해 주주들에게 보수정책을 설명하고 공개했다고 공시했는데, 2조 원 이상 35%, 2조 원 미만 13%로 전반적인 투명성 개선이 요구된다.

한편, 이사의 법적 책임이 강화되는 추세가 자칫 이사들의 소극적인 의사결정 또는 유능한 이사들의 이사직 회피로 이어질 수 있다는 우려가 있다. 따라서 이사의 고의적 태만 등 소정의 사항에 대해서는 엄중하게 책임을 묻되, 일정한 요건 하에서는 이사의 부담을 줄여주는 구제장치가 필요하며 그 중 하나가 임원배상책임보험이다.

임원배상책임보험은 임원의 선관주의의무 및 충실의무 위반으로 주주 또는 제3자 등이 임원에게 손해배상을 청구할 경우, 이에 따른 임원의 경제적 손실을 보상한다. 다만, 해당 보험의 가입 목적은 임원이 선량한 관리자로서 충실하게 경영활동을 수행하는 와중에 발생할 수 있는 부득이한 책임을 경감시키는 것이므로, 보험이 이사의 책임 회피 등에 남용되는 것을 방지하기 위해 회사가 마련한 장치도 함께 설명하도록 하였다.

[그림 15] 임원배상책임보험 가입 여부



임원배상책임보험에 가입했다고 공시한 회사는 조사 대상의 76%를 차지했으며, 자산총액 2조 원 이상 96%, 2조 원 미만 66%로 규모별에 따른 유의적 차이를 나타냈다. 보험의 남용 방지를 위한 장치로는 보상되는 손해의 범위 제한<sup>18</sup>이 대부분이었다. 보상한도액 및 자기부담금 조항에서 이사 책임의 한도를 명확히 했다는 회사도 일부 있었다.

### 상장법인의 임원배상책임보험 가입에 관한 가이드라인(2005.12.12)

금융감독원은 상장법인의 임원배상책임보험 가입에 관한 가이드라인을 제정한 바 있다. 임원배상책임보험 가입에 관한 의사결정의 투명성을 제고하고 임원의 도덕적 해이를 방지하기 위해 가이드라인은 다음을 강조한다.

- 보험의 가입 근거를 정관 등으로 명확히 하고, 이사회 승인 등 가입 절차를 투명하게 할 것: 보험가입 여부에 대한 주총 또는 이사회 승인 또는 정관상 근거 및 절차규정 마련, 가입규모와 금액의 보상위원회 사전심의 여부 등 절차 마련
- 피보험자의 범위, 보상되는 손해, 보험회사의 면책 범위, 보상 한도를 구체화할 것: 해당 임원 및 일반투자자들이 특정 사항에 대해 보험에 의한 보상이 가능한지 여부를 명확히 알 수 있도록 하는 것이 중요
- 계약 체결 시 개별 기업의 업종, 영업특성, 회사규모 및 노출된 위험의 성격 등을 감안하여 명백하고 개별화된 구체적 내용으로 결정할 것

18 다음에 대해 보상하지 않는 조건

- 경제적 손해가 아닌 타인의 신체 상해 및 재물 손상 · 불법 또는 범죄행위에 대한 배상청구, 벌금, 과징금 및 징벌적 손해 · 법령에 위반된다는 것을 인식하면서 행한 행위에 기인하는 배상청구

### (3) 회의

#### ☑ 상법

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

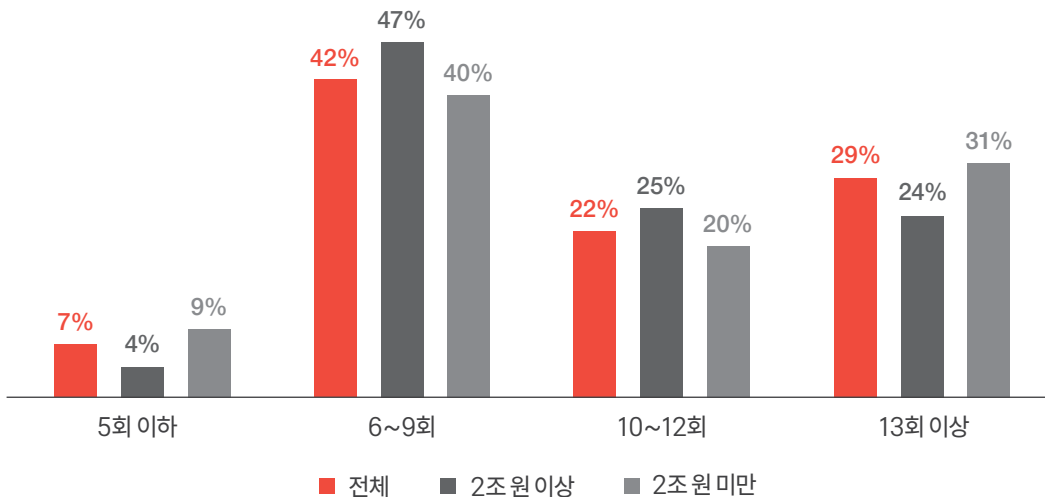
#### ☑ 지배구조 모범규준

- 이사회는 연간 이사회 활동 계획에 따라 원칙적으로 정기적으로 개최되어야 함
- 이사회 및 위원회는 매 회의마다 회의록을 상세하게 작성하고 회의내용을 녹취하여 이를 유지·보존해야 함. 특히 중요한 토의내용과 결의사항은 이사별로 기록함
- 필요 시 원격통신수단을 활용하여 이사의 회의 참여를 독려해야 함

이사회는 정기적으로 개최되는 것이 바람직하다. 기업의 경영활동 감독 및 주요 사항을 의결 하는 기구로서의 역할을 원활하게 빠짐없이 수행하기 위해서다. 지배구조 모범규준은 연간 계 획을 수립하여 이사회를 정기적으로 개최하고, 필요한 경우 임시이사회를 수시로 개최하여 회 의를 활성화할 것을 권고한다.

대부분(96%)의 회사는 정기이사회를 개최하는 것으로 나타났다. 대부분의 미준수 기업은 주요 경영사안에 대한 이사회를 수시로 개최하여 정기이사회를 갈음한다고 설명했다.

[그림 16] 이사회 회의 횟수



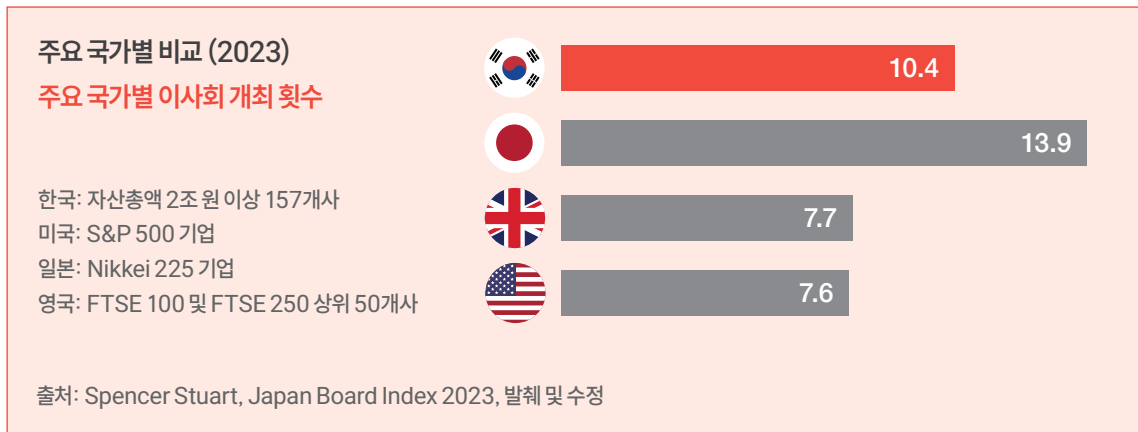
이사회 회의 횟수는 연평균 11.7회로 나타났다. 기업 규모가 작을수록 더 많은 회의를 개최하는 것으로 나타났는데, 자산총액 2조 원 이상 회사는 연간 평균 10.4회, 2조 원 미만 회사는 12.3회였다<sup>19</sup>.

사외이사는 이사회 개최일로부터 평균 6.2일 전에 이사회 안건 정보를 전달받는 것으로 나타났으며, 평균 안건 통지 기간은 기업 규모별 유의적 차이가 없었다. 또한, 이사회 평균 출석률은 평균 96%로 규모와 관계없이 높았다.

다만, 다른 지표들과 마찬가지로 회의 횟수 등의 수치를 단순 비교하여 이사회의 활동성을 평가하는 것에는 한계가 있다. 위원회 활동이나 회의 시간, 방식 등에 따라 회의의 실효성이 차별화될 수 있기 때문이다.

[표 6] 이사회 회의 개최 현황

구분	이사회 평균 개최 횟수	안건 통지와 개최일 간 평균	평균 출석률
전체	11.7회	6.2일	96%

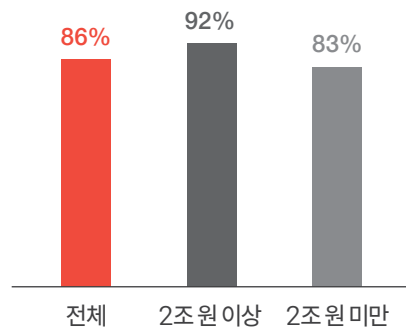


상법은 이사회 의사의 안건, 경과요령, 그 결과, 반대하는 자와 그 반대 이유를 기재하고 출석한 이사 및 감사가 기명날인 또는 서명한 이사회 의사록을 작성할 것을 요구한다. 또한, 지배구조 모범규준은 기업이 매 회의마다 회의록을 상세하게 작성하고 회의내용을 녹취하여 이를 유지·보존할 것을 권장한다. 특히 중요한 토의 내용과 결의사항은 이사별로 상세하고 명확히 기록하여야 하며, 이사는 해당 회의록에 직접 서명해야 한다. 향후 이사회 결의 내용에 대해 법적 분쟁이 발생한 경우 책임 소재를 가려내는 데 있어 의사록과 녹취록은 결정적인 증거가 되기 때문이다.

19 기업 규모가 클수록 사외이사 수가 많아지므로, 회의의 빈도를 높이기 쉽지 않은 것이 차이의 원인 중 하나로 볼 수 있다.

조사 결과, 이사회 의사록과 녹취록을 기록하는 기업의 비율은 86%이며, 자산총액 2조 원 이상 92%, 2조 원 미만 83%로 규모별 차이를 보였다. 미준수로 기재한 대부분의 기업들은 의사록은 기록하고 있으나 녹취록은 작성하지 않는다고 응답했다. 주된 사유로는 의사록에 충분히 자세하게 기재되고 있으며, 녹취할 경우 이사들의 자유로운 발언을 저해할 우려가 있다는 것이 제시되었다.

[그림 17] 이사회 의사록, 녹취록 기록 현황



### 이사회 의사록과 녹취록

한국ESG기준원의 이사회운영 가이드라인은 이사회 의사록과 별도로 녹취록이 필요한 이유에 대해 다음과 같이 설명하고 있다.

#### 3.8 이사회 회의록 작성 및 녹취

이사에 대한 적절한 책임추궁을 위해서는 이사회에서 토의 및 결의된 내용과 이사 개인별 발언 및 찬반 등에 관한 상세하고 정확한 기록이 매우 중요한 의미를 가진다. 따라서 의장은 **내부 지원부서 인력으로 하여금** 회의에 배석하도록 하여 **의사록과는 별도로** 보다 상세하게 이사회의 과정을 기재한 **회의록을 작성하거나 회의내용을 녹취할 필요**가 있다. 이사회 회의록이나 녹취 자료는 **회의 때마다 작성**되어야 하고, 중요한 토의사항과 결의내용이 발언자별로 상세하고 명확하게 기록되어야 한다. 또한 이사회 회의록에는 이사가 직접 서명을 하며, 사후에 이사에 대한 책임문제에 있어서 중요한 증거자료로 활용될 수 있도록 유지·보존되어야 한다.

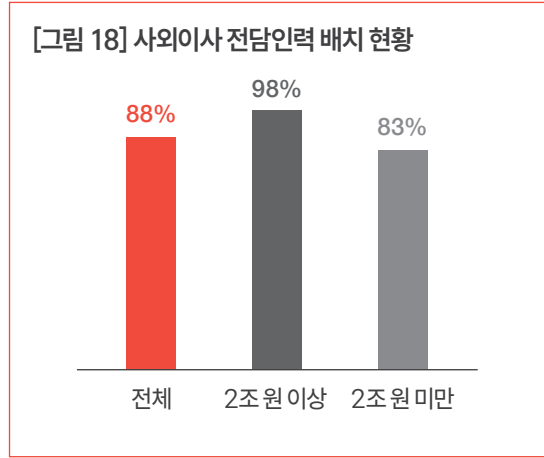
\* 출처: 한국ESG기준원, 이사회운영 가이드라인, 2008.02

한편, 주요 토의, 결의 사항을 개별 이사별로 기록하고 있다는 기업의 비율은 60%로, 자산총액 2조 원 이상 76%, 2조 원 미만 51%였다<sup>20</sup>. 정기공시 외 개별이사의 활동을 공개한다는 기업의 비율은 32%였는데, 자산총액 2조 원 이상 49%, 2조 원 미만 24%로 역시 규모가 작을수록 상대적으로 비율이 낮았다. 개별이사 활동의 공개 채널은 주로 홈페이지, 주주총회 소집 공고, 대규모기업집단현황공시, 지속가능경영 보고서, 지배구조 보고서 등이었으나, 사업보고서에 공시되는 사항(예: 이사회 출석, 이사회 찬반 내역 등)과 거의 동일하여 추가적인 정보 효과는 제한적으로 보인다.

20 다만, 이사 별 이사회 참석 여부와 각 안건에 대한 찬반 내역은 이사회 의사록에 기재되고 사업보고서를 통해 공시되므로 동 지표를 준수했다고 표시한 기업과, 주요 결의 사항을 매 이사회마다 개별 이사별로 기록하지 않으므로 미준수했다고 표시한 기업이 혼재되어 있었다. 해당 정보의 비교가능성 제고를 위하여 가이드라인을 보다 명확히 할 필요성이 있다.

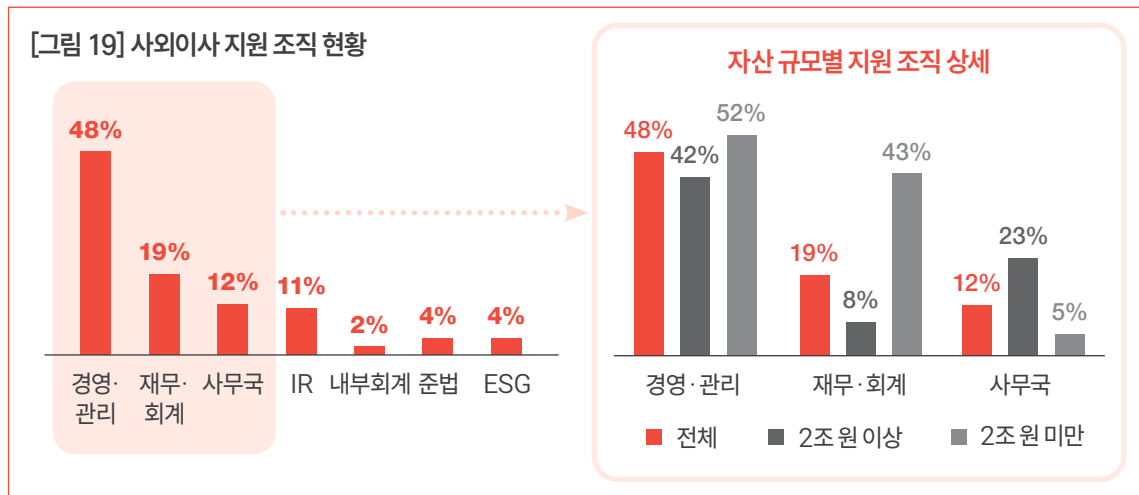
#### (4) 사외이사 지원 전담부서

사외이사는 기업의 상무에 종사하지 않으므로 기업 내부의 경영 정보를 제한적으로 접할 수밖에 없다. 그러나 사외이사가 충실한 직무 수행을 하려면, 경영정보를 적시에 제공받을 수 있는 체계적인 절차가 마련되어 있어야 하고, 업무 수행 과정에서 필요한 지원을 받을 수 있도록 인적·물적 자원이 뒷받침되어야 한다. 따라서, 사외이사의 정보 및 기타 지원 요청에 효율적으로 대응하기 위한 전담부서의 지정이 권고된다.



사외이사 전담인력을 배정하고 있다고 공시한 회사는 88%였는데, 자산총액 2조 원 이상 기업이 98%, 2조 원 미만 이상 83%로 규모별 차이를 보였다. 미준수로 표시한 회사들은 대부분 전담 지원부서는 없으나, 유관부서의 협력하에 사외이사의 정보 제공 요구 및 교육 등을 지원하고 있다고 기재했다.

사외이사 지원 전담인력이 속한 조직은 다양했으며, 경영·관리, 재무·회계, 사무국, IR 순으로 나타났다. 자산총액 2조 원 이상 기업은 재무·회계 부서가 사외이사 지원을 겸하는 비율이 낮고 사무국이나 IR 등 별도의 지원 조직을 구성한 비율이 상대적으로 높았다.



\* 상기 표의 지원 조직 분류는 다음을 포함하며, 2개 이상의 조직이 기재된 경우 중복하여 집계했다.

- 경영·관리: 경영개선/관리/지원/기획/진단/기업문화/윤리경영/전략기획/총무/RM/커뮤니케이션/조직경영/인사 등
- 재무·회계: 재무/재경/회계/자금/금융/세무/원가/재무전략 등
- 준법: 준법/법무/Compliance 등

## (5) 사외이사 평가

### ☑ 지배구조 모범기준

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

이사회 평가는 이사회가 주어진 역할과 책임을 적절하게 수행하며 기업가치 향상에 효과적으로 기여하고 있는지 평가하는 것이다. 평가 대상은 이사회, 이사회 내 위원회, 개별 이사로 나눌 수 있으며, 평가 주체는 이사의 자체 평가 및 상호 평가, 임직원에 의한 내부 평가, 제3자를 활용한 외부 평가 등으로 구분된다. 이사회 평가는 이사회의 문제점을 파악하고 개선 방안을 마련하는 데 필수적인 절차이다. 또한, 투자자를 포함한 이해관계자는 평가 결과와 후속 조치에 대한 공시 정보를 통해 이사회 운영의 효과성을 평가할 수 있다.

조사 대상 회사 중 사외이사 개별 평가를 실시한다고 공시한 회사는 25%였으며, 자산총액 2조 원 이상 41%, 2조 원 미만 17%로 규모별 차이가 컸다. 평가의 실시 주체는 회사 자체 평가가 94%로 대부분이었으며, 외부 평가를 실시한 회사는 모두 공공기관<sup>21</sup>이었다. 참고로, 이사회 평가 고도화를 위해 독립적인 외부 자문 기관의 컨설팅을 받았다고 기재한 2개사도 찾을 수 있었다. 개별 평가를 실시하지 않는 주된 사유는 이사회 차원의 평가 실시, 사외이사의 자유롭고 비판적인 의사 개진과 이사회 활동에 대한 독립성 보장 등으로 공시한 회사가 많았다.

한편, 평가를 실시한 회사 중 90%가 사외이사 재선임 여부에 평가 결과를 반영하고 있다고 기재했으며, 해당 답변은 자산총액 2조 원 이상 92%, 2조 원 미만 87%로 나타났다.

### 이사회 평가, 글로벌 현황은?

국내 사외이사를 대상으로 수행한 설문조사에 따르면<sup>22</sup>, 이사회 평가가 수행된다고 응답한 사외이사 중 효과적인 이사회 평가 절차가 구비되었다고 평가한 긍정적인 답변 비율(39%)과 솔직한 평가에 한계가 있다고 부정적으로 답변한 비율(39%)이 유사했다. 평가 결과에 따른 후속 조치로는(복수 응답) 구성원에게 역할 제고를 위한 자문 또는 교육을 제공했다는 응답이 47%로 가장 많았고, 아무 조치도 취하지 않았다고 답한 비율이 26%에 달해 평가 결과가 실질적인 개선으로 이어지기까지 많은 노력이 필요함을 시사한다.

미국, 영국 등 해외 주요국 상장기업들의 이사회 평가는 보다 활성화되어 있다. 예를 들어, 미국의 NYSE 상장규정은 이사회 평가에 대해 다음과 같이 정하고 있다<sup>23</sup>.

21 공공기관의 비상임이사는 공공기관운영법 제36조에 따라 기획재정부 장관에 의한 직무수행실적 평가를 받는다.

22 2024 삼일PwC 사외이사 설문조사 분석 보고서, 2024.08.

23 이사회 평가에 대한 보다 자세한 사항은 삼일PwC 거버넌스센터의 '효과적인 이사회 평가' 참고 [Link](#)



#### [NYSE 상장 규정]

NYSE는 상장기업의 이사회가 기업지배구조 지침을 채택하고 공개할 것을 요구한다. 동 지침에는 이사 자격 기준, 이사 책임, 경영진 및 독립적인 자문에 대한 이사의 접근, 이사 보수, 교육, 경영진 승계 등이 포함된다. 또한 이사회 연례 평가가 요구되는데, 이사회는 연례 평가를 수행하여 '이사회 및 위원회가 효과적으로 기능하고 있는지 여부를 결정'해야 한다. 상장기업은 이러한 가이드라인을 웹사이트에 게시하고, proxy statement 또는 연차 보고서에 해당 가이드라인이 웹사이트에 게시되어 있음을 공개해야 한다.

\* 출처: NYSE Listed Company Manual 303A.09 Corporate Governance Guidelines

## (6) 사외이사 보수

### ☑ 상법

- 이사의 보수는 정관에 그 액을 정하지 아니한 때에는 주주총회의 결의로 이를 정함

### ☑ 지배구조 모범규준

- 이사(등기임원)의 보수는 직무수행의 대가인 만큼 그 직무와 합리적인 비례관계를 유지해야 하며, 기업의 재무상태에 비추어 적절한 수준에서 결정되어야 함
- 과도한 퇴직보상금이 책정되지 않도록 임원 퇴직보상금 규정을 공개하는 것이 바람직함
- 이사의 개인별 보수는 기본적으로 주주총회에서 승인된 범위 내에서 보상위원회가 결정하는 것이 바람직함. 보상위원회가 없는 경우, 이사회 결의를 통해 이사의 보수를 결정할 것이 권고됨
- 이사회 평가결과는 투명하게 공개하고, 이사의 보수에 적절하게 반영해야 함

이사의 보수는 직무수행의 대가인 만큼 직무의 업무량과 위험성을 충분히 반영해야 하며, 기업의 재무상태에 비추어 적절한 수준에서 결정되어야 한다. 이와 같은 회사의 이사 보수 정책은 명문화하는 것이 바람직하다.

등기임원 보수 지급 규정, 등기임원 퇴직금 규정, 보상위원회 규정 등 명문화된 사외이사 보수 정책을 보유한 경우는 분석 대상 기업의 41%였으며, 자산총액 2조 원 이상 64%, 2조 원 미만 30%로 유의적인 차이를 보였다. 대부분의 미준수 기업들은 상법과 정관에 따라 매년 주주총회가 승인한 이사의 보수한도 내에서 사외이사 보수를 지급하고 있으나, 별도의 명문화된 규정은 없다고 설명했다. 그럼에도 구체적인 개선 계획을 제시하지 않은 기업이 많았는데 보수 정책의 필요성과 중요성에 대한 인식 전환이 필요해 보인다. 한편, 주식매수선택권을 부여한 1개사와 성과에 연동된 주식 보상(stock grant)을 실시한 1개사를 찾을 수 있었다.

## 경영진 보상 정책의 중요성

효과적인 경영진 보상 정책은 우수한 인재를 확보하여 경영 성과를 창출할 수 있을 뿐만 아니라, 대리인 문제를 완화할 수 있는 수단임에도, 아직 국내 이사회에서 활발히 논의되는 주제는 아닌 듯하다.

반면, 미국의 상장기업은 전원 독립이사로 구성된 보상위원회를 구성해야 한다. 임원 보상과 성과 간 관계에 관해 공시(Pay Versus Performance Disclosure Rules)해야 하며, 주주총회에서 표결을 통해 경영진의 보상에 대하여 주주의 의견(Say-on-Pay)을 확인하고 이에 대응해야 한다. 또한 성과 보상 환수 규정을 두어 상장기업이 공시한 재무제표를 재작성할 경우, 기존에 지급된 전·현직 임원의 성과급을 환수(claw back)하도록 하는 규정도 두고 있다.

국내 회사들도 현 공시 제도를 준수하는 차원의 형식적인 정책이 아니라, 회사에 맞는 경영진 보상 정책을 전략적 차원에서 검토하고 지속적으로 개선해 갈 필요가 있으며, 이러한 변화는 이사회가 주도해야 한다.

## 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

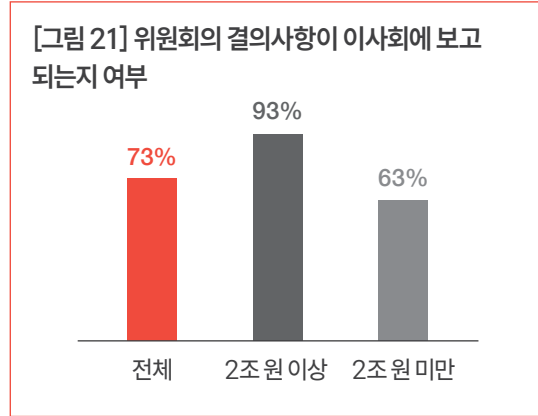
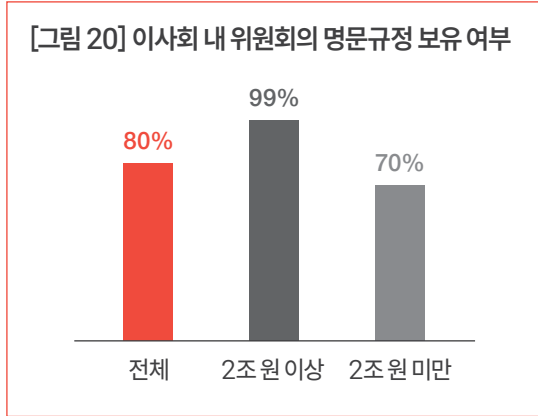
### ☑ 지배구조 모범기준

- 이사회 내 특정 기능, 역할을 수행하는 위원회 설치 권장
- 대규모 상장법인(자산총액 1조 원 이상)은 감사위원회, 사외이사후보추천위원회, 보상위원회의 설치가 권고되며 계열사간 거래가 많은 경우 내부거래위원회 설치 권장
- 이사회 내 위원회는 과반수를 사외이사로 구성하되, 감사위원회, 보상위원회, 내부거래위원회, 사외이사후보추천위원회는 전원 사외이사로 구성할 것이 권고됨

### (1) 위원회 규정과 보고

각 위원회의 설치 목적, 권한 및 책임, 구성원의 자격과 임면, 성과평가 방법 등 제반 운영 관련 사항은 명문으로 규정되어야 한다. 또한, 위원회에서 결의된 사항은 각 이사에게 보고되어야 한다. 이사회 내 위원회는 일부 이사로 구성되나, 회사의 주요 의사결정에 대한 최종 책임은 이사회가 부담하기 때문이다.

명문화된 위원회 규정을 보유한 기업의 비율은 80%였는데, 자산총액 2조 원 이상 99%, 2조 원 미만 70%로 차이를 보였다. 또한, 위원회의 결의사항을 이사회에 보고하는 기업의 비율은 73%였고, 자산총액 2조 원 이상 93%, 2조 원 미만 63%로 규모에 따른 유의적인 차이를 나타냈다.



## (2) 위원회 수

이사회는 효율적인 이사회 운영을 위해 특정 기능과 역할을 수행하는 위원회를 설치하여 운영할 수 있다. 분석 결과 이사회 내 위원회의 평균 개수는 3개로 나타났다. 자산 규모별로 살펴보면, 상법에 따라 감사위원회, 사외이사후보추천위원회를 의무적으로 설치해야 하는 자산총액 2조 원 이상 회사는 평균 4개의 위원회를 두고 있었다.

이와 같은 의무가 없는 자산총액 2조 원 미만 기업의 경우 내부감사기구 형태에 따라 위원회 수가 달랐다. 감사위원회를 설치한 회사는 평균 2.8개의 위원회를 두었다. 반면, 감사를 설치한 경우에는 0.7개의 위원회를 두었으며, 위원회를 하나도 설치하지 않는 비율은 63%에 달했다.

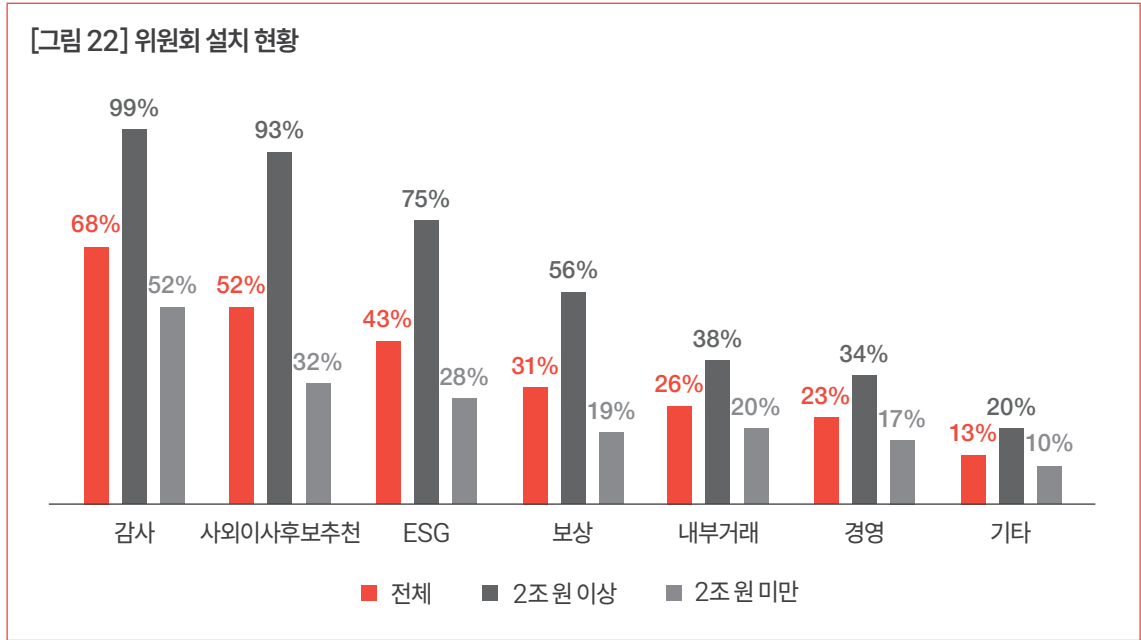
[표 7] 위원회 수

구분	평균	최소 <sup>24</sup>	최대
전체	2.5개	0개	8개
2조 원 이상	4.1개	0개	7개
2조 원 미만 (감사위원회 설치)	2.8개	0개	8개
2조 원 미만 (감사위원회 미설치)	0.7개	0개	6개

24 자산총액 2조 원 이상 기업 중 위원회가 없는 경우는 부동산투자회사법 적용 대상이다.

### (3) 위원회 종류

상법이 요구하는 위원회를 제외하고, 이사회는 정관에 따라 위원회를 설치할 수 있기 때문에 기업마다 설치된 위원회가 다를 수 있다. 지배구조 모범규준은 대규모 상장법인(자산총액 1조 원 이상)의 경우 감사위원회, 사외이사후보추천위원회, 보상위원회의 설치를 권고하며 계열회 사간 거래가 많을 경우에는 내부거래위원회도 필요하다고 강조한다.



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

자산총액 2조 원 이상 회사는 상법이 요구하는 위원회인 감사위원회와 사외이사후보추천위원회를 제외하고 ESG위원회, 보상위원회, 내부거래위원회 순으로 설치하고 있었다. 자산총액 2조 원 미만 회사의 경우 감사위원회와 사외이사후보추천위원회 설치 비율이 높았고, 그 뒤로 ESG위원회, 내부거래위원회 순으로 자산총액 2조 원 이상 기업과 유사한 모습을 보였다<sup>25</sup>.

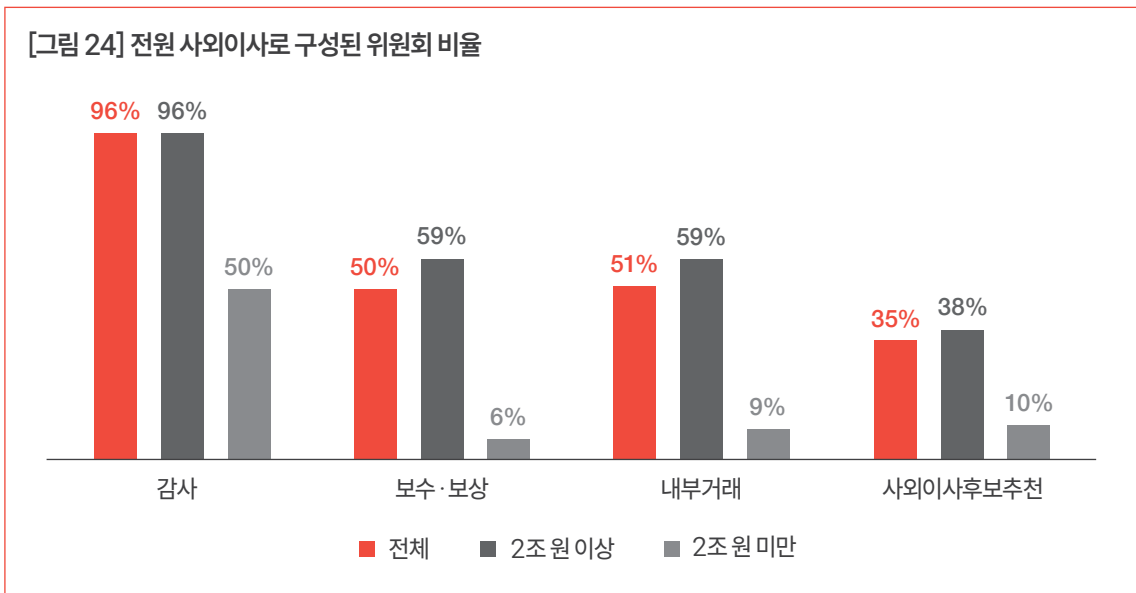
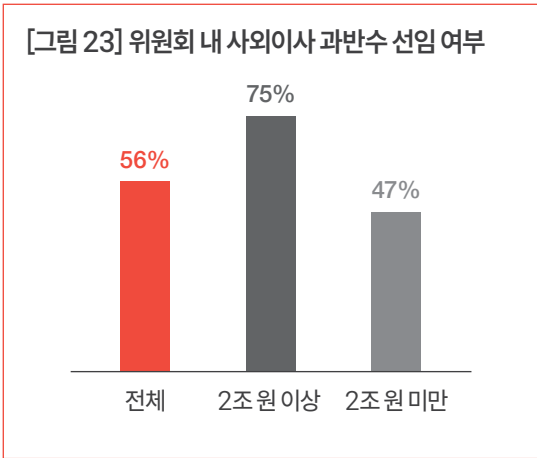
25 2조 원 이상 기업 중 감사위원회가 없는 경우는 부동산투자회사법 적용 대상이다.

#### (4) 주요 위원회 구성

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

이사회 내 위원회의 과반을 사외이사로 선임한 기업은 분석 대상 기업의 56%였으며, 자산 총액 2조 원 이상 75%, 1조 원 이상 47%로 차이를 보였다<sup>26</sup>. 미준수 기업의 대부분은 경영위원회를 설치하고 있었다. 일상적인 경영사항을 담당하는 경영위원회의 특성상 의사결정의 신속성과 효율성을 위해 사내이사의 비율을 높게 구성하는데, 이에 따라 모든 이사회 내 위원회의 과반을 사외이사로 선임하지 못한 것으로 보인다.

한편, 감사위원회의 경우 거의 모든 회사가 사외이사로만 구성된 것으로 나타났으나, 사외이사후보추천위원회와 보상위원회, 내부거래위원회는 경영진으로부터의 독립성이 강조됨에도 불구하고 전원 사외이사로 구성된 비율이 낮았다.



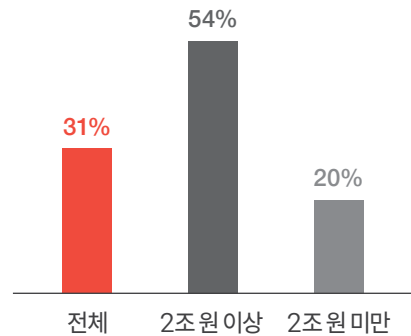
26 모든 이사회 내 위원회가 과반의 사외이사를 선임한 경우에만 시행으로 인정(기업지배구조 보고서 가이드라인)

## 7. 주요 이사회 아젠다

### (1) 최고경영자 승계

이사회는 중요한 임무 중 하나는 최고경영자 승계 계획을 수립하고 이행하는 것이다. 안정적인 승계 계획을 통해 기업은 리더십의 연속성을 확보하고 예기치 못한 위험 상황에서도 안정적으로 대응할 수 있으며, 잠재적인 후보자들에게 역량을 개발할 수 있는 충분한 시간을 제공할 수 있다. 가이드라인은 최고경영자 승계에 관한 형식적인 정보를 나열하는 것이 아니라, 승계 정책의 수립 및 운영 주체, 후보자 선정, 관리, 교육 등 정책의 주요 내용을 구체적으로 기재하고 그 실행 여부를 명확히 할 것을 요구한다.

[그림 25] 최고경영자 승계 계획 마련 현황



최고경영자의 승계 계획을 마련한 비율은 분석 대상 기업의 31%였으며, 자산총액 2조 원 이상 54%, 2조 원 미만 20%로 차이를 보였다. 미준수 회사 중 대다수는 명문화된 승계 정책이 부재하나 최고경영자 승계를 위한 내부 프로세스는 존재하며, 대표이사의 선임, 유고 시 직무 대행 절차는 정관, 이사회 규정에서 정하고 있다고 공시했다. 최고경영자 승계 계획을 마련했으나 후보 선정이 이뤄지지 않았거나 공시대상 기간 동안 후보군에 대한 교육이 수행되지 않았다고 기재한 경우도 찾을 수 있었다.

### 미국 기업의 최고경영자 승계 계획

미국의 기관투자자협의회(Council of Institutional Investors, CII)는 2023년 S&P 100 기업의 proxy statement<sup>27</sup>에 공시된 경영 승계 계획 내용을 분석한 보고서<sup>28</sup>를 통해 총 9가지 주요 요소의 분석을 제시하였다. 보고서는 효과적인 경영 승계 계획이 장기적인 주주 가치를 위해 필수적임을 강조한다. 또한 최고경영자 교체는 주가 변동성을 높일 수 있으므로 승계 계획을 투명하게 공시함으로써 투자자의 불확실성을 줄이고 변동성을 완화하는 데 도움이 된다고 언급하고 있다. 주요 내용은 다음과 같다.

27 주주총회 전에 주주의 의사결정을 돕기 위해 제공되는 보고서

28 <https://www.ciiref.org/research/manage-succession-planning-disclosure>

### 1. 이사회 전체의 역할

이사회는 최고경영자 및 고위 경영진의 승계 계획에 적극적으로 참여함. 정기적으로 승계 계획을 검토하며, 잠재적인 후보자의 자격과 경험을 검토함

### 2. 이사회 내 위원회의 관여

77%의 기업은 이사회 내 위원회가 승계 계획에 관여한다고 답했고, 44%의 회사는 보상위원회에 승계 계획에 관여할 책임을 부여함. 보상, 거버넌스, 인적 자원 관리 및 지속가능성에 대한 책임을 결합하여 여러 위원회가 관여한다고 언급한 회사도 존재함. 특정 위원회를 언급하지 않은 회사들은 일반적으로 경영진 승계 계획을 전체 이사회로 설명함

### 3. 현 최고경영자의 역할

승계 계획에 대한 현 최고경영자의 구체적 역할을 명시한 회사는 적음(36%). 일부 회사의 최고경영자는 현재 임원들 중에서 최고경영자 역할을 맡을 준비가 되어 있는지를 평가한 정보를 이사회에 제공한다고 언급함

### 4. 회사의 장기 전략과 일치하는 차기 최고경영자의 역량 고려

대부분의 회사는 다음 최고경영자에게 필요한 구체적인 역량을 상세히 설명하지 않음. 10%의 기업만이 차기 최고경영자의 역량이 회사의 장기 전략과 일치하는지 고려한다고 명시함

### 5. 내부 후보자 식별을 위한 조치

최고경영자가 이사회에 고위 임원들의 평가와 최고경영자 역할을 수행할 잠재 인력 정보를 제공하는 경우가 많음. 각 사업 부서와 리스크, 감사, 재무 기능이 최소 연 1회 주요 역할에 대한 승계 계획을 수립하고, 인사 최고 책임자가 이를 검토한다는 답변도 있었음

### 6. 외부 후보자 식별을 위한 조치

9%의 기업만이 외부 후보자를 식별하기 위한 조치를 취하고 있다고 공시함

### 7. 다양한 후보자를 식별하고 포함하기 위한 프로세스

대부분의 기업은 “다양성” 있는 후보자가 무엇을 의미하는지 명확히 정의하지 않음. 일부 기업은 선발 과정에서 다양성을 고려할 계획이 있다고 언급했지만, 구체적인 프로세스를 설명한 경우는 드물었음

### 8. 단기 승계 시나리오를 다루는 계획

단기 승계 시나리오가 존재하거나 정기적 검토에 포함하는 기업의 비율은 45%에 달했음. 그러나 대부분 단기 승계 계획이 존재한다는 사실만을 언급하고, 구체적인 사항을 제공하지 않았음

### 9. 장기 승계 시나리오를 다루는 계획

대부분(62%)의 기업이 장기 승계 시나리오를 다루는 계획을 가지고 있다고 보고함. 장기 승계 계획에 대한 정보는 일반적인 절차에서부터 구체적인 진술까지 다양함

또한, 보고서는 경영 승계와 관련하여 미국 상장사들이 개선할 사항들을 권고하고 있으며, 국내 기업들도 참고하면 도움이 될 내용들이다. 주요 사항은 다음과 같다.

- 다양한 후보자를 식별하여 승계 후보군에 포함하는 프로세스의 고도화 필요
- 차기 최고경영자의 역량과 회사의 장기 전략 일치
- 외부 후보자에 대한 식별과 평가 과정 강화 필요: 9%의 기업만이 외부 후보자를 식별하기 위한 조치를 취하고 있음
- 이사회가 승계 계획에 충분한 시간을 할애하지 않음
- 내부 후보자와 외부 후보자 간의 균형 고려: 내부 후보자가 외부 후보자보다 장기적인 재무 성과가 더 우수하다는 증거가 있음에도 불구하고, 외부 후보자가 더 높은 보상을 받는 경향이 있음
- 단기 및 장기 승계 시나리오를 모두 마련해야 함



## (2) 내부통제정책의 마련

이사회는 회사가 위험을 적절히 관리할 수 있도록 내부통제정책을 마련하여 운영하고, 경영 환경의 변화를 반영하여 정책과 절차를 지속적으로 개선하고 보완하는지 감독해야 한다.

분석 대상 기업의 74%는 내부통제정책을 마련하고 있다고 공시했으며, 자산총액 2조 원 이상 91%, 2조 원 미만 66%로 차이를 보였다. 내부회계관리정책은 대부분의 기업이 구비하고 있다고 기재했는데, 이는 외부감사법의 영향이 크다. 반면, 전사적 위험관리 정책을 마련하지 않은 비율이 가장 높았는데, 가이드라인이 전사적으로 위험을 인식하고 관리하는 구체적인 명문 규정이나 관련 조직(위험관리 조직, 위원회 등)을 구체적 요건으로 명시하기 때문에 준수가 쉽지 않은 것으로 추정된다<sup>29</sup>.

[표 8] 내부통제정책 마련 현황

전문 분야	모든 내부통제제도	전사 리스크관리 정책 마련	준법경영 정책 마련	내부회계관리 정책 마련	공시정보관리 정책 마련
전체	74%	73%	95%	97%	95%
2조 원 이상	91%	78%	97%	99%	94%
2조 원 미만 (감사위원회 설치)	65%	70%	95%	96%	95%
2조 원 미만 (감사위원회 미설치)	67%	69%	94%	96%	95%

29 외부감사법 외에도 위험관리 등에 관하여 정하고 있는 법규들이 있다. 예를 들어, 공시정보관리의 경우, 유가증권시장 공시규정 제42조 제2항에서 한국상장회사협의회가 정하는 「상장회사표준공시정보관리규정」 등을 참조하여 내부정보관리를 위한 규정을 제정하고 이를 해당 법인의 홈페이지 등에 공표하도록 하고 있다. 준법에 대해서는 상법 제542조의13 및 동법시행령 제40조에서 전기말 자산총액이 5천억 원 이상인 상장회사가 준법통제기준을 마련하고 이사회 승인을 득하도록 정하고 있다.





## 삼일PwC 거버넌스센터

장운균 Partner  
on-gyun.chang@pwc.com

하미혜 Managing Director  
mihye.ha@pwc.com

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

선 준 Manager  
joon.sun@pwc.com

손현정 Senior Associate  
hyunjung.son@pwc.com

이솔지 Senior Associate  
solji.lee@pwc.com

## 지배구조선진화연구회

곽수근 서울대학교 명예교수

김종대 인하대학교 명예교수

조명현 고려대학교 교수

최승재 법무법인 클라스한결 변호사

김의형 PwC컨설팅 고문

조용두 삼일PwC 고문

오기원 삼일PwC 대표

박대준 삼일PwC 대표

김재윤 삼일PwC 부대표

장운균 삼일PwC 거버넌스센터 센터장

## Follow us



## Contact us

02-3781-3211, 02-709-0709

kr\_sgc@pwc.com

sgc.samil.com

sgc.samil.com

S/N: 2412W-RP-078

© 2024 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.