

2024 삼일PwC 사외이사 설문조사 분석 보고서

2024년 8월 30일



삼일회계법인

Contents

Introduction

Executive summary

1. 이사회 구성
2. 이사회 운영 및 평가
3. 사외이사
4. 이사회 내 위원회
5. 감사위원회
6. ESG
7. 주주와의 소통

부록

1. 2024 삼일PwC 사외이사 설문조사 응답자에 대한 정보
2. 2024 삼일PwC 사외이사 설문조사를 위한 설문지

2024 삼일PwC 사외이사 설문조사 개요와 한계점

삼일PwC 거버넌스센터는 이번 보고서를 위해 삼일PwC 거버넌스센터가 발간하는 간행물을 구독하거나 세미나 등의 행사에 참석한 국내 상장사에 재임 중인 사외이사들을 대상으로 설문조사를 실시하였습니다. 본 보고서의 분석은 조사 기간인 2024년 5월 7일부터 5월 31일 사이에 회수된 응답지를 기초로 수행되었습니다.

설문지는 국내 기업의 거버넌스 개선에 전제되어야 할 실질적인 현황을 파악하고자 공시된 정보만으로 파악하기 어려운 사항에 대한 질문으로 구성하였으며, PwC US에서 오랜 기간 수행해 오고 있는 'Annual Corporate Directors Survey'의 질문도 일부 포함하였습니다.

이번 설문조사 보고서는 다음의 사항을 비롯하여 설문조사 방법의 고유한 한계점을 가지고 있습니다. 첫째, 응답한 83명의 사외이사가 모든 상장사의 사외이사를 완전히 대표하지 못할 수 있습니다. 둘째, 자발적인 참여 방식으로 인해 응답한 사외이사들이 특정 그룹에 편향되어 있을 가능성이 있습니다. 셋째, 본 설문조사는 지난 5월 중에 실시된 것이므로 그 이후 보고서일 현재까지의 제반 환경의 변화 및 새로운 쟁점의 발생을 적절히 반영하지 못할 수 있습니다.

따라서 본 보고서의 분석 결과를 보고서일 현재 시점의 상장사 모든 사외이사의 의견으로 일반화하는 데에는 신중을 기할 필요가 있습니다.



Introduction

최근 정부가 기업가치 제고를 위한 '밸류업 프로그램'을 적극 추진하면서 기업 거버넌스에 대한 관심이 높아지고 있습니다. 그동안 여러 기업들은 시장과 다양한 이해관계자의 요구에 부응하기 위해 바람직한 거버넌스 구축을 위해 노력해왔습니다. 하지만 이런 노력에도 불구하고 갈 길은 멀어 보입니다. 아시아기업지배구조협회(ACGA)의 CG WATCH 보고서에 따르면, 2023년 기준으로 한국은 기업 거버넌스 수준 평가에서 아시아 지역 12개국 가운데 8위에 머물렀습니다.

기업 거버넌스의 핵심은 견제와 균형이 전제된 의사결정이며, 그 중심에는 이사회가 있습니다. 특히 사외이사는 독립적 시각에서 기업 경영을 감시하고 조언하는 역할을 합니다. 이렇게 이사회 역할은 중요하지만, 국내 기업의 이사회 운영은 형식적이라는 평가를 받아온 게 사실입니다.

삼일PwC가 이번에 실시한 사외이사 대상 설문조사는 최근 화두로 떠오른 기업 거버넌스의 중요성을 강조하고자 기획됐습니다. 이사회의 다양성, 독립성, 전문성 및 운영 측면에서 구체적 현황을 분석하고 이에 대한 시사점을 제시했습니다. 이를 통해 현재 사외이사가 직면하는 도전과 기회를 평가하고, 그들이 필요로 하는 지원을 파악하고자 했습니다.

기업이 주주가치를 높이는 효과적인 거버넌스를 구축한다면 기업의 신뢰도가 높아지고, 이는 사회 전체의 지속 가능한 발전으로 이어집니다. 삼일PwC 거버넌스센터는 앞으로도 매년 사외이사 설문조사를 수행해 연도별 추이 및 변화를 파악하고 이에 대한 의미 있는 분석을 제공할 것입니다. 이를 통해 더 나은 경영 환경을 조성하고, 한국 기업 거버넌스의 개선에 일조하겠습니다.

앞으로도 여러분의 지속적인 관심과 성원을 부탁드립니다. 함께 더 나은 미래를 만들어 나가길 기대합니다.

2024년 8월 30일

삼일PwC CEO

윤 훈 수

Executive summary

1. 이사회 구성

- ☑ 응답자의 84%는 현재의 이사회 규모가 적정하다고 평가했다. 응답자들이 속한 기업의 이사회는 평균 7.4명으로 구성되어 있는 것으로 나타났다.
- ☑ 이사회의 다양성은 새로운 관점을 제공하고, 전략 및 위험 감독을 개선하는 등의 긍정적인 효과를 가져온다는 데 동의하는 응답자의 비율이 높았으나, 성별에 따른 차이를 보였다. 이사회의 성별 다양성이 중요하다는 것에 대해 여성 응답자는 86%가 동의한 반면, 남성 응답자의 동의 비율은 43%로 절반에 그쳤다.
- ☑ 거의 모든 응답자가 중요하다고 답한 재무·회계 전문성을 포함하여, 이사회 역할에 관련된 다양한 전문성(위험 관리, 전략 및 운영 관리, ESG 및 기업지배구조, 산업, IT 및 디지털)이 중요하다고 평가되었다. 주목해야 할 점은 응답자들이 중요하다고 판단한 전문성과 이사회가 실제로 보유한 역량 간에 차이가 존재한다는 것이다. 예를 들어, 응답자의 82%는 IT와 디지털 전문성이 매우 중요하거나 중요하다고 답했으나, 이사회가 해당 역량을 어느 정도 이상 보유하고 있다고 답한 비율은 45%에 불과했다. ESG 및 기업지배구조 관련 전문성도 각각 94%와 77%로 나타나 차이가 상대적으로 크게 나타났다.

2. 이사회 운영 및 평가

- 70%의 응답자는 사전에 충분한 논의를 거쳐 이사회 의결이 이루어진다고 답하여 이사회의 의사결정 과정을 긍정적으로 평가했다. 이사회 의장과 대표이사의 분리 여부는 이사회의 효과적인 운영과 관련성을 갖는 것으로 보인다. 이사회 의장과 대표이사가 분리된 경우, 경영진의 제안 사항을 그대로 승인하는 비율(20%)이 미분리 회사(40%)에 비해 낮았고, 반대 의견을 자유롭게 제시할 수 있다고 응답한 비율(86%)이 미분리 회사(60%)보다 높았다¹.
- 이사회 평가를 실시한다고 답한 응답자는 61%를 차지했으나, 이 중 효과적인 평가 절차가 구비되어 있다고 답한 경우는 39%에 불과했으며, 솔직한 평가에 한계가 존재한다는 의견도 39%로 나타났다.

1 이와 관련하여 인과관계가 존재하는지에 대해서는 해석상 주의를 요한다. 즉, 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.

3. 사외이사

- 이사회 및 위원회 활동에 연간 투입하는 시간이 200시간 이하라고 답한 비율이 80%로 가장 많았으며 회사의 규모별로 차이를 보였다.
- 사외이사간의 공조 체계를 강화하기 위해 권고되는 사외이사들만의 회의는 응답자의 35%만이 개최한다고 답했다.
- 응답자들은 주로 서면으로 사전 회의자료를 제공받고 있으나, 사전 설명회(41%)나 개별 방문 설명(24%)을 통해서도 지원받고 있는 것으로 나타났다. 이러한 회의 지원은 기업의 규모별로 차이를 보였는데, 자산 2조 원 이상 기업의 경우 사전 설명회와 개별 방문 설명을 실시하는 비율이 각각 56%와 33%로, 27%와 16%의 비율을 보이는 2조 원 미만의 기업의 두 배 정도에 달했다².

2 사전 설명회나 개별이사 방문 설명을 모범사례로 단정짓기는 어렵다. 서면 자료만으로는 충분히 이해하기 어려운 사안에 대해 자세한 정보를 제공하고 이사회에서는 본격적인 논의가 가능하도록 하는 긍정적인 효과는 있지만, 모든 이사들에게 공평하고 투명하고 충분한 정보가 전달되는지에 대한 불확실성이 존재하고 사전 설명회 등으로 대체될 경우, 이사회에서 면밀히 검토되고 논의되어야 내용 및 논의 과정들이 적절히 의사록에 기록되지 않아 이사로서 향후 발생할 수도 있는 법적 책임 이행을 입증하는 데 어려움을 겪을 수 있기 때문이다.

4. 이사회 내 위원회

- ☑ 응답자들에 의하면 자산 2조 원 이상 상장기업에게 요구되는 감사위원회와 사외 이사후보추천위원회가 가장 많이 설치되어 있는 것으로 나타났으며, 그 다음 순위는 45%의 비율로 ESG위원회가 차지했다. ESG위원회 미설치 기업 사외이사의 33%는 ESG위원회 신설이 필요하다고 답해 ESG에 대한 최근의 관심을 반영한다.
- ☑ 그러나 국내 기업집단 특성상 특수관계자 간 내부거래는 중요한 사안임에도 불구하고 내부거래위원회가 설치되었다고 응답한 비율은 21%에 불과했고, 신설이 필요하다고 답한 비율도 8%로 낮은 수준을 보였다.

5. 감사위원회

- ☑ 외부감사인의 실질적인 선정 주체를 묻는 질문에 응답자의 58%는 감사위원회라고 답했고, 28%는 경영진이라고 답했으며, 이 비율은 기업 규모별로 차이를 보였다³. 자산 2조 원 이상 기업에 속한 응답자는 69%가 감사위원회라고 답했으나, 2조 원 미만의 경우 47%로 비율이 낮아졌다. 반면, 경영진이 실질적인 선정 주체라는 답변 비율은 2조 원 미만이 36%로 19%인 2조 원 이상의 기업의 두 배에 가까웠다.
- ☑ 외부감사인을 선임하는 정책 및 절차에 대하여, 자산 2조 원 이상 기업에 속한 응답자는 사전에 공지된 평가 기준에 의해 외부감사인 후보자를 평가하고(75%), 외부감사인 선임 관련 상세한 절차가 구비(47%)되어 있으며, 후보자의 제언 발표를 진행(58%)한다고 답하여, 2조 원 미만 기업의 각각의 비율(33%, 31%, 28%)과는 유의적인 차이를 보였다.
- ☑ 외부감사인 선정 기준으로 회계법인 역량, 감사 업무수행팀의 역량, 회사에 대한 이해도 등이 중요하게 고려되는 것으로 나타났다. 주목할 점은 감사시간과 감사보수에 대한 고려가 기업의 규모에 따른 차이를 보였다는 것이다. 자산 2조 원 이상 기업의 경우 외부감사인 선정 시 고려사항으로 감사시간(41%)을 감사보수(36%)보다 높은 비율로 선택하였으나, 2조 원 미만 기업의 경우 감사시간(31%)을 선택한 비율이 감사보수(42%)보다 낮았다.

3 '실질적인 선정 주체'에 대한 해석은 응답자마다 다를 수 있음에 유의할 필요가 있다. 예를 들어, 경영진이 실무적으로 진행한 외부감사인 후보 평가 결과를 토대로 감사위원회에서 외부감사인을 최종 선정한 경우에 응답자에 따라 실질적인 선정 주체를 감사위원회 또는 경영진으로 달리 판단할 수 있는 가능성이 존재한다.

6. ESG

- ☑ 응답자의 57%는 ESG 감독을 이사회 정기 안건에 포함하고 있으며, 52%는 ESG 요소가 회사의 전략과 연계된다는 의견에 동의했다. ESG에 대한 대응은 기업의 규모에 따른 차이를 보였는데, 이사회가 ESG 공시 의무화에 대비가 되어 있다고 답한 응답자 비율은 자산 2조 원 이상 기업에서 51%, 2조 원 미만에서 18%이었으며, ESG 요소는 회사의 전략과 연계가 되어 있다고 답한 비율은 2조 원 이상 69%, 2조 원 미만 36%로 유의적인 차이를 보였다.

7. 주주와의 소통

- ☑ 최근 1년 이내의 기간 동안, 경영진을 제외한 이사회 구성원이 일반 주주와 직접 소통한 사례가 있다고 답한 응답자는 22%로 나타났다. 이 비율은 자산 규모가 큰 기업에서 더 높았다(2조 원 이상 36%, 2조 원 미만 9%).
- ☑ 일반 주주와 직접 소통하지 않은 주된 이유로 주주의 요청이 없었기 때문(89%)을 꼽았는데, 이는 보다 적극적인 주주 소통을 위한 인식 개선이 필요함을 시사하는 결과이다.



1. 이사회 구성

(1) 규모

현재 속한 이사회 규모는 적절하다

84%

응답자가 속한 이사회의 평균 규모는 7.4명이었으며, 대부분(84%)의 응답자는 현재 이사회 규모에 만족하는 것으로 나타났다. 한두 명의 추가 인원이 필요하다는 답변은 12%, 이사회 규모의 축소가 필요하다는 의견은 2%에 그쳤다. 한두 명의 추가 인원이 필요하다는 응답자가 속한 이사회는 모두 현재 구성원이 10명 이하였다.

최적의 이사회 구성원 수에 대한 단 하나의 정답은 없으므로, 기업의 규모와 거버넌스, 소속 산업, 경영 전략 등 회사의 특성과 국가의 법규 및 자본시장의 성격 등 운영 환경에 따라 다르게 결정될 것이다.

☑ Data Pick

2023 이사회
트렌드 리포트

현재 국내 1조 원 이상 상장사⁴의 이사회 구성원은 평균 6.9명으로, 미국의 S&P 100 상장사 평균 12명, Russell 3000 상장사 평균 9명보다 적다. 그러나 양국 모두, 기업의 규모가 클수록 이사회 구성원도 많아지는 경향을 보인다.

(2) 다양성

최근 강조되고 있는 성별, 연령 등 이사회의 다양성 확대에 대해, 전반적으로 긍정적인 인식을 확인할 수 있었다⁵. 복수응답 질문에서, 응답자의 82%는 이사회 구성의 다양성 확대가 이사회에 새로운 관점을 제공한다고 답했으며, 47%는 전략 및 위험 감독 역할을 개선한다고 답했다.

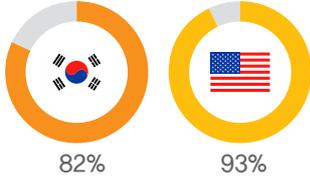
그런데, 이러한 다양성 확대의 긍정적인 효과에 대한 국내 사외이사들의 평가는 미국과 비교할 때 상당한 차이를 드러낸다. 미국의 경우, 이사회의 다양성이 새로운 관점을 더하는 것은 물론이고 감독 역할이나 운영의 효과성 등에 실질적인 기여를 한다고 생각하는 비율이 훨씬 높게 나타났기 때문이다.

4 이하 본 리포트의 국내 및 미국 이사회 현황과 관련한 정보는 삼일PwC 거버넌스센터가 발간한 '2023 이사회 트렌드 리포트'에서, 국내 감사위원회 현황 관련 정보는 삼일PwC 거버넌스센터의 '2023 감사위원회 트렌드 리포트'에서 인용했다. 여기서 국내 대규모 상장사는 자산 1조 원 이상 비금융업을 영위하는 기업을 의미한다. 한편, 미국 기업의 이사들을 대상으로 한 설문조사 결과는 PwC USA가 발간한 '2023 PwC Corporate Directors Survey'에서 발췌했다.

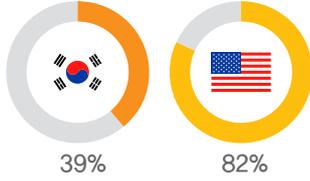
5 2022년 8월 자본시장법이 개정되어, 최근 사업연도말 현재 자산 총액(금융업 또는 보험업을 영위하는 회사의 경우 자본 총액(재무상태표상의 자산 총액에서 부채 총액을 뺀 금액을 말한다) 또는 자본금 중 큰 금액으로 한다)이 2조 원 이상인 주권상장법인의 경우 이사회의 이사 전원을 특정 성(性)의 이사로 구성하지 아니하여야 한다(자본시장법 제165조의20).

이사회 다양성의 확대는(복수응답)

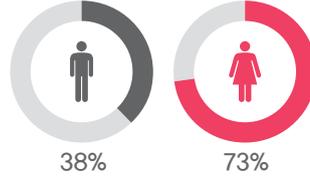
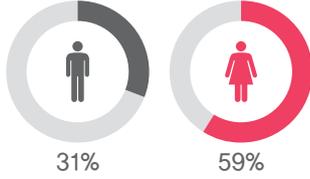
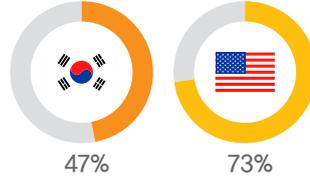
이사회에 새로운 관점을 제공함



이사회에의 효과적 운영에 기여함



전략 및 위험 감독을 개선함



Q3. 다음 중 이사회에의 성별, 연령, 국적 등 인구 통계학적 요소에 대한 다양성을 확대하는 것과 관련하여 귀하가 동의하시는 항목을 모두 선택해 주십시오.(해당 항목 모두 선택)

한편, 이사회에의 다양성에 대한 인식은 응답자의 성별에 따라 현저한 차이를 보였다. 복수응답 질문에 대하여, 성별 다양성이 이사회에서 중요하고, 다양성의 확대가 이사회에의 감독 역할을 개선하고 효과적인 운영에 기여한다고 본 여성 이사의 비율은 남성 이사의 두 배에 달한다.

☑ Data Pick

2023 PwC US Corporate Directors Survey

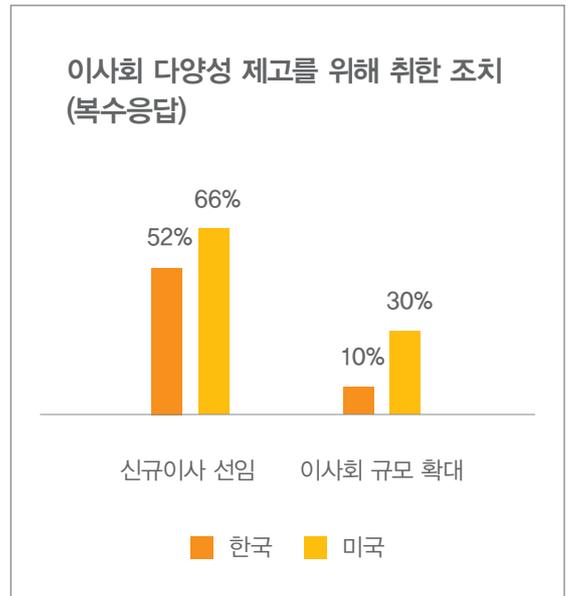
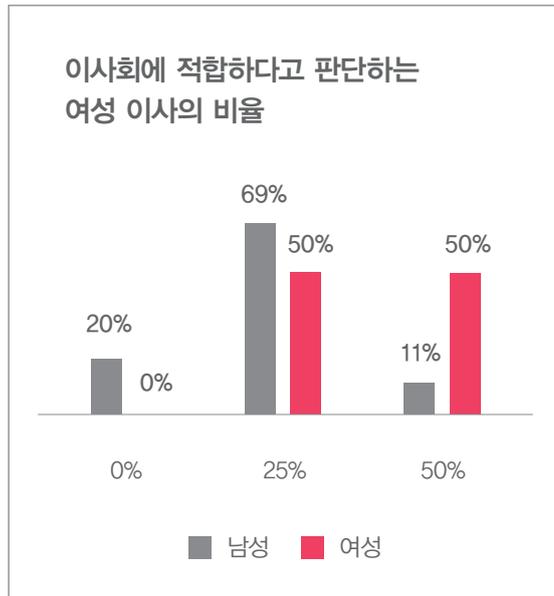
미국의 경우 이사회 다양성에 대한 긍정적 의견이 남녀 모두 한국보다 높게 나타났다. 여성 이사의 100%, 남성 이사의 73%가 성별 다양성이 중요하다는 데 동의했으며, 특히 이사회 다양성이 이사회 성과를 향상시킨다고 답변한 남성 이사의 비율은 76%로 한국(31%)에 비해 2배 이상 높았다.

성별 다양성은 이사회에서 중요하다



Q15-5. 다음 분야에 대한 전문성(기술과 역량) 또는 특성이 귀하가 속한 이사회에의 역할 수행에 얼마나 중요하다고 판단하십니까? [성별 다양성]

이사회 구성 시 적절한 여성 이사 비율을 묻는 질문에서, 가장 많은 응답자(64%)가 25%가 가장 적합하다고 답했지만, 남녀 간에 시각 차이를 보였다. 여성 응답자의 절반은 50%의 여성 이사 비율이 적합하다고 답한 반면, 남성 응답자는 11%만이 그렇다고 답했다. 현재 국내 자산 규모 1조 원 이상 상장사의 사외이사 중 여성 이사 비율은 9%이며, 주로 자본시장법의 이사회 성별 구성에 관한 특례를 적용 받는 자산 총액 2조 원 이상인 기업에 속한 것으로 파악된다. 따라서 법규 준수 차원이 아니라 이사회 다양성이 가져올 수 있는 효익을 실현하는 전략적인 관점에서의 인식 전환이 필요해 보인다.



Q5. 이사회의 성별 다양성 확대와 관련하여, 귀하가 속한 이사회에 적합하다고 판단하시는 여성 이사의 비율을 선택해 주십시오.

Q4. 귀하가 속한 이사회가 지난 2년간 이사회의 성별, 연령, 국적 등 인구 통계학적 다양성 제고를 위해 취한 조치가 있다면 모두 선택해 주십시오.(해당 항목 모두 선택)

지난 2년간 이사회 다양성을 제고하기 위해 회사가 수행한 노력은 다양했다. 복수응답을 요청한 질문에 대하여 응답자들은 회사가 신규 이사의 선임, 다양성 관련 정보 공시 강화, 주주와의 소통 강화 등의 조치를 취했다고 답했다. 그러나 아무런 조치도 취하지 않았다는 답변도 25%에 달해 다양성의 실질적인 변화로 이어지기에는 시간이 소요될 것으로 보인다.

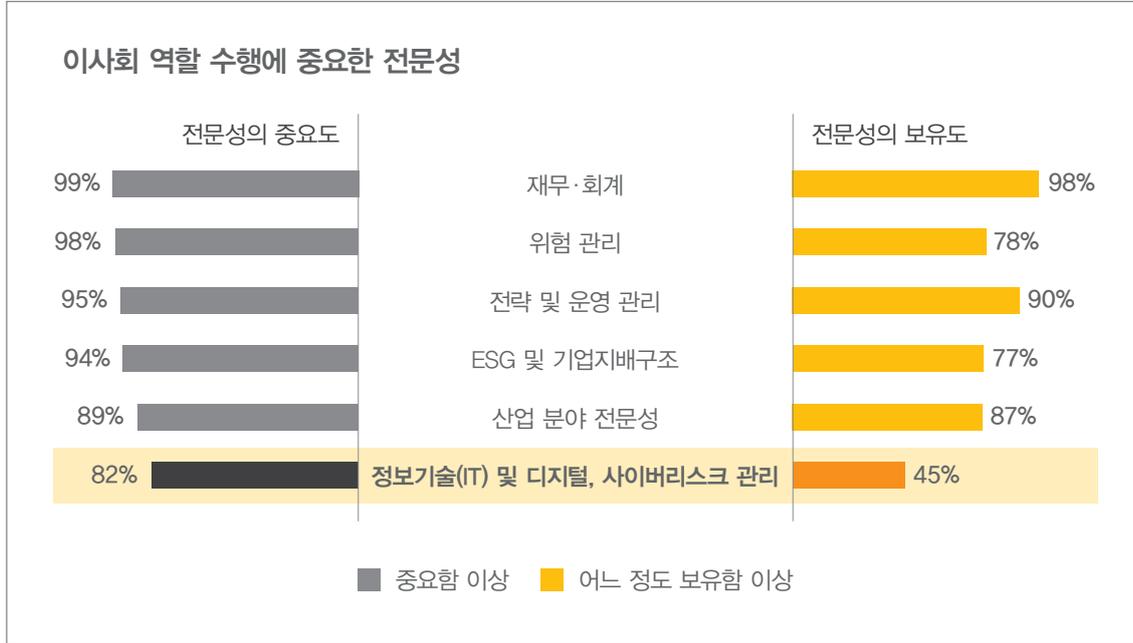
Data Pick

2023 PwC US Corporate Directors Survey

미국의 경우 보다 적극적인 이사회 다양성 제고 조치를 취하고 있는 것으로 보인다. 설문조사 결과 최근 2년 이내에 이사회의 다양성 관련 공시를 확대했다는 응답이 71%, 퇴임한 이사의 후임으로 다양성을 높일 수 있는 신입 이사를 선임했다는 답변이 66%, 이사회 규모 확대가 30%, 다양성을 주제로 주주관여 확대 조치가 29%로 나타났으며 아무 조치도 취하지 않았다는 답변은 6%로 매우 낮았다.

(3) 전문성

전문성에 관한 복수응답 질문에 대하여, 재무·회계, 위험 관리, 전략 및 운영관리 순으로 해당 영역의 전문성이 이사회 역할에 있어 중요하다고 답했다. 그러나 이사회가 중요하다고 느끼는 역량과 이사회가 현재 보유한 역량 간에는 차이를 보였다.



* 상기 표의 '중요함 이상'은 설문에 '매우 중요함', '중요함'으로 답변한 비율의 합계이며, '어느 정도 보유함 이상'은 설문에 '충분히 보유함', '어느 정도 보유함'으로 답변한 비율의 합계임

Q15-5. 다음 분야에 대한 전문성(기술과 역량) 또는 특성이 귀하가 속한 이사회 역할 수행에 얼마나 중요하다고 판단하십니까?
 Q15-6. 귀하가 속한 이사회가 현재 이러한 기술, 역량 또는 특성을 어느 정도 보유하고 있다고 생각하십니까?

특히 새롭게 부상하고 있는 정보기술(IT) 및 디지털, 사이버 리스크 관리 역량은 중요하게 다루어지고 있지만 현재 이사회에 가장 부족한 전문성으로 나타났다. 응답자의 82%는 동 역량이 매우 중요하거나 중요하다고 답했으나, 소속되어 있는 이사회가 해당 역량을 충분히 또는 어느 정도 보유하고 있다고 답한 비율은 45%에 불과했다.

또한, ESG 및 기업지배구조의 중요성에 동의하는 비율(94%)이 높게 나타나고 있으나 실제 이사회가 동 전문 역량을 보유하고 있다고 답한 비율은 77%에 머물렀다. 이는 이사회 전통적인 영역에 비해 상대적으로 새로운 영역에 있어 전문성 보완이 필요함을 시사한다. 다만, 이사회 전문성의 보강이 반드시 해당 분야 전문가인 이사 영입을 통해 이루어지는 것은 아니며, 외부 전문기관의 활용, 자문위원회의 운영 등 다양한 방법을 고려해 볼 수 있다.

2. 이사회 운영 및 평가

(1) 이사회 운영

이사회 및 위원회의 의결 과정에 관한 복수응답 질문에 대하여, 응답자들은 대체로 긍정적으로 평가하는 경향을 보였다. 이사회 및 이사회 내 위원회의 의결은 사전에 충분한 논의를 거쳐 이루어지며(70%), 사외이사가 반대 의견이나 다른 견해를 제시하는 데 어려움이 없다고(71%) 응답했다. 한편, 모회사 및 자회사 이사회와 정기적으로 소통한다는 응답은 5%에 불과해 연결실체나 기업집단 단위가 아닌 법적 실체 위주로 이사회가 운영되고 있음을 시사한다.

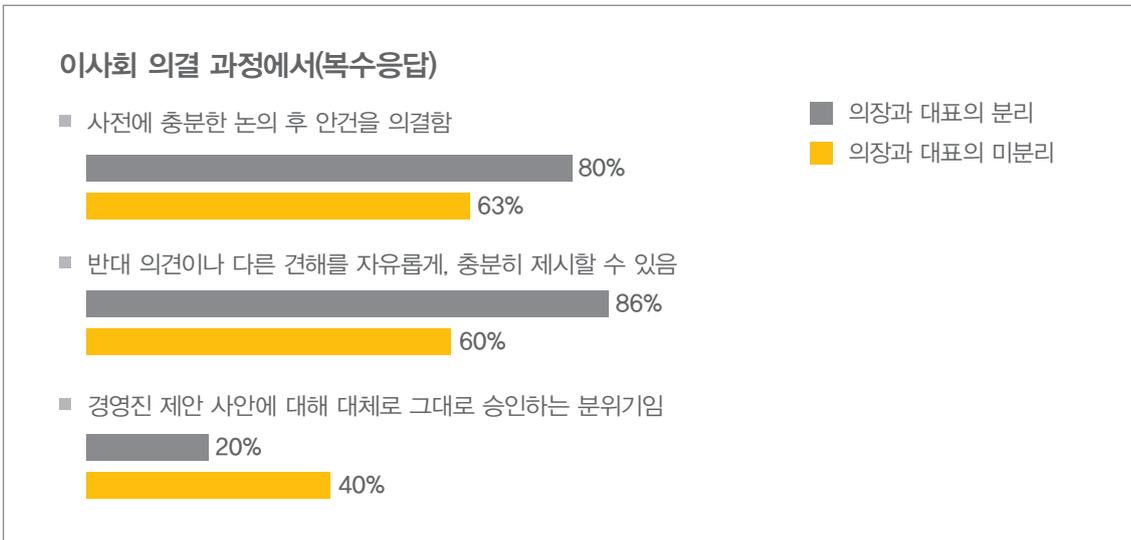
이사회가 보다 많은 시간과 주의를 기울여야 할 감독 영역 Top 3(복수응답)	
위기 관리	46%
회사의 목적과 가치를 반영하는 의사결정	42%
ESG 및 기업지배구조	33%

이사회가 보다 많은 시간과 주의를 기울여야 한다고 판단되는 감독 영역에 대한 복수응답 질문에 대해, 위기 관리, 회사의 목적과 가치를 반영하는 의사결정, ESG 및 기업지배구조가 높은 순위를 차지했다. 이에 반해, 뒤에서 살펴볼 이사회 평가에 추가적 노력이 필요하다고 답한 비율은 10%에 그쳤는데, 이사회 평가를 실시하지 않고 있다고 답한 비율이 39%임을 고려할 때 매우 낮은 수치이다. 이사회 평가는 이사회 운영의 효과성 향상에 필수적인 절차인만큼, 그 필요성과 효익에 대한 인식 제고가 필요해 보인다.

(2) 이사회 의장과 대표이사 분리

이사회 독립성을 제고하기 위한 방안으로 이사회 의장과 대표이사의 분리가 권고된다. 대표이사가 이사회 의장을 겸임하면 업무 효율성이 높아질 수 있지만, 이사회 경영 감독 기능은 약화될 수 있기 때문이다. 만약 분리가 어려울 경우, 선임사외이사를 두어 사외이사의 의견을 취합하고 대표이사를 견제하는 역할을 맡는 것도 권고되는 방법이다.

응답자 중 대표이사와 이사회 의장이 분리되어 있다고 답한 비율은 42%였다⁶. 참고로 작년에 공시된 정보에 따르면 대표이사과 이사회 의장을 분리하고 있는 자산 규모 1조 원 이상 상장사 비율은 34%로 이보다 낮은 수준이며, 미국의 경우 사외이사가 이사회 의장인 비율이 절반을 넘는다.



Q8. 귀하가 속한 이사회 및 이사회 내 위원회의 의결 과정에 대한 귀하의 견해에 가장 가까운 문항을 선택해 주십시오.(해당 항목 모두 선택)

흥미로운 것은 이사회 의장과 대표이사 분리 여부와 이사회 운영 방식 간의 관련성이다. 구체적으로, 복수응답 질문에 대해 이사회 의장과 대표이사가 분리된 회사는 경영진의 제안 사항을 그대로 승인하는 비율(20%)이 미분리 회사(40%)에 비해 낮았다. 또한, 분리된 경우 86%가 반대 의견을 자유롭게 제시할 수 있다고 응답한 반면, 미분리 회사는 60%에 그쳤다. 다만, 이와 관련하여 인과관계가 존재하는지에 대해서는 해석상 주의를 요한다. 즉, 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.

☑ Data Pick

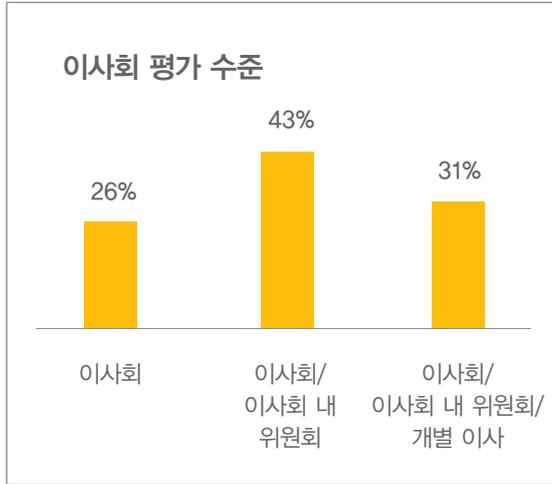
2023 PwC US Corporate Directors Survey

미국에서 수행된 설문조사에 따르면, 과반의 응답자들이 사외이사가 이사회 의장을 맡고 있다고 답했다(Non-executive independent chair, 53%). 또한, CEO가 이사회 의장을 맡고 있는 경우, 선임사외이사(Lead independent director)가 선임되어 있다는 응답이 83%에 달했다.

6 이사회 의장과 대표이사 분리의 취지에 맞으려면 사외이사가 의장을 맡아야 하지만, 이사회 의장이 대표이사가 아닌 사내이사인지, 사외이사인지 여부가 확인되지 않아 명확한 해석에 한계가 있다. 최근 개정된 기업지배구조 보고서 가이드라인에서는 사외이사가 의장을 맡는 경우만 분리된 것으로 보고 있다.

(3) 이사회 평가

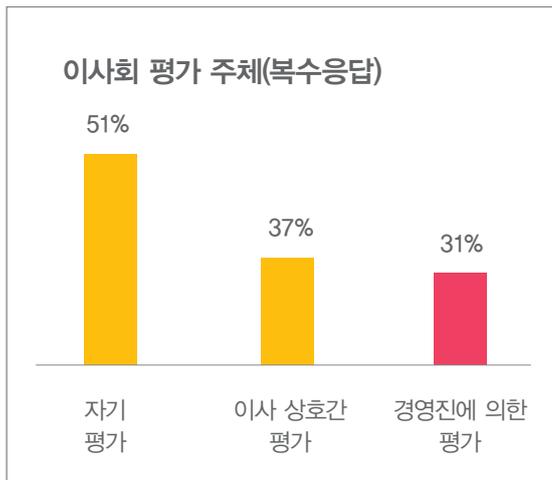
이사회 평가가 실시되고 있다고 답한 응답자는 61%였다. 이사회 평가를 실시하고 있는 경우 평가 수준, 주체, 절차 등에 대한 질문 결과를 추가로 분석한 결과는 다음과 같다.



Q9-1. 귀하가 속한 이사회에서 다음 수준의 평가가 수행되고 있습니까?

평가 수준

이사회 평가를 실시한 응답자 중 이사회 전체 수준의 평가가 수행된다는 답변은 26%, 이사회와 이사회 내 위원회 수준의 평가가 이뤄진다는 답변은 43%였으며 개별 이사 수준까지 평가가 이루어지고 있다는 응답 비율은 31%로 나타났다. 이러한 평가 수준은 규모별로 뚜렷한 차이를 보였다. 이사회, 이사회 내 위원회 및 개별 이사 모두에 대해 평가를 수행한다는 응답은 자산 2조 원 이상 기업에서 43%, 2조 원 미만 기업에서 17%로 나타났다.



Q9-2. 어떤 방식으로 평가가 이루어집니까?(해당 항목 모두 선택)

평가 주체

평가 주체는 다양한 것으로 나타났으며, 여러 주체가 평가를 수행하는 경우도 있었다. 복수 응답 질문에 대하여 자기평가가 수행된다는 응답이 51%로 가장 많았고, 이사 상호간 평가는 37%, 경영진에 의한 평가는 31%였다. 평가자의 독립성이 강조되는 '외부 전문기관에 의한 평가'와 '경영진으로부터 독립적인 내부 조직에 의한 평가'가 이루어지고 있다는 응답은 각각 6%와 8%로 비율이 매우 낮았다.

평가 절차

평가 절차에 관한 복수응답 질문에서, 효과적인 이사회 평가 절차가 구비되었다고 평가한 긍정적인 답변 비율(39%)과 솔직한 평가에 한계가 있다고 부정적으로 답변한 비율(39%)이 비슷하게 나타났다. 이사회 평가와 관련하여 주목해야 할 결과는, 한 명 이상의 동료 이사의 교체가 필요하다고 응답한 이들 중 77%가 솔직한 성과 평가에 한계가 있으며, 평가가 요식행위에 그친다고 응답했다는 것이다. 또한, 평가 결과에 대한 피드백이 제공된다는 답변은 18%에 불과해 이사회 평가가 실질적인 개선으로 이어지기 어려워 보인다.

미국의 경우도 크게 다르지 않은데, 이사의 교체가 필요하다고 생각하는 이사 중 약 70%가 이사회 성과 평가에 한계를 느끼고 있었다. 이사회 차원의 충분한 논의를 통해 이사회 구성원들의 기여도를 정확히 평가하고 이에 대한 후속 조치가 적절히 이루어질 수 있도록 절차를 개선하는 한편, 솔직한 평가가 이뤄질 수 있는 환경을 조성하는 노력이 필요하다.

이사회 평가 후 취해진 후속 조치 순위(복수응답)	
이사회 구성원에게 역할 제고를 위한 자문 또는 교육 제공	47%
어떠한 조치도 취하지 않음	26%
이사회에 추가 전문 인력 영입	20%
이사회 평가 프로세스 관련 공시 정보 확대 제공	18%
이사회 내 위원회 구성원 변경	16%
이사 교체	10%
다음 성과 평가 시 외부 전문 기관(컨설턴트 등)을 활용하기로 결정	6%

Q9-4. 귀하가 재임 중인 회사가 최근 이사회/이사회 내 위원회에 대한 평가 결과에 따라 취한 조치가 있다면 모두 선택해 주십시오.(해당 항목 모두 선택)

평가 결과에 따른 후속 조치는 소극적인 것으로 나타났다. 복수응답 질문에 대하여 구성원에게 역할 제고를 위한 자문 또는 교육을 제공했다는 응답이 47%로 가장 높았고, 아무 조치도 취하지 않았다고 답한 비율이 26%에 달했다. 한편, 응답자들은 평가 결과를 반영하여 전문가 추가 영입 또는 이사회 내 위원회 구성원 변경 등을 실시한 경우에 충분한 후속 조치가 이뤄진 것으로 평가했다.

사외이사들의 동료 이사에 대한 인식은 대체로 긍정적이었으나, 부정적인 평가도 적지 않았다. 동료 이사에 대한 복수응답 질문에 대하여 77%의 응답자가 동료 이사들이 충분한 전문성을 갖추고 있다고 답했고, 이사회 내에서 활발한 소통을 촉진하고 경영진에 대한 문제 제기에 어려움이 없다고 답한 응답자는 60% 정도였다.

**최소 한 명의 이사를
교체해야 한다.**

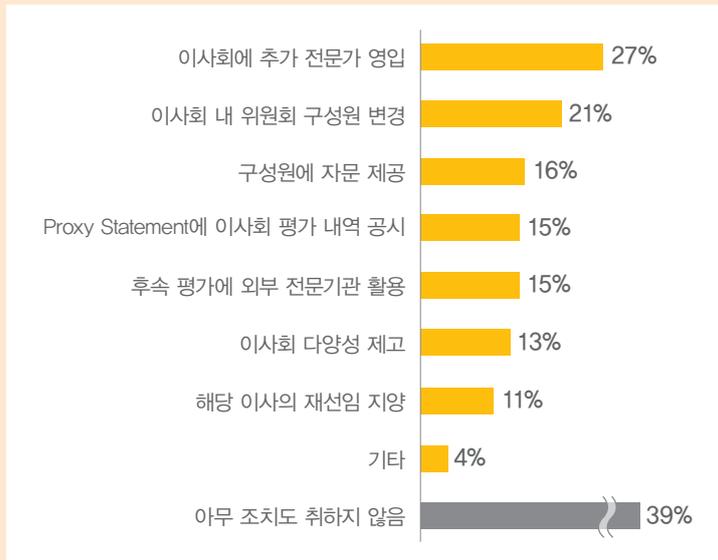
29%

그러나 동료 구성원이 회의 사전 준비를 철저히 한다는 평가는 36%로 다소 낮게 나타나, 효과적인 자료 제공과 사전 설명 등 회사의 보완 조치가 도움이 될 것으로 보인다. 또한, 이사회 구성원 중 교체가 필요한 인원이 있다고 응답한 사외이사도 29%로 낮은 수치를 보여, 이사 추천 및 선임 절차의 개선, 효과적인 평가 절차와 실질적인 후속절차를 갖추는 노력의 필요성을 시사한다.

☑ Data Pick

2023 PwC US
Corporate
Directors
Survey

미국의 경우, 이사회에서 최소한 한 명의 이사를 교체해야 한다고 생각하는 이사의 비율이 45%로 나타나 한국보다 높은 비율로 이사회 구성원의 교체 필요성을 인식하고 있음을 보여준다.



이사회 평가 후 취해진 조치에 관한 복수응답 질문에서는 이사회에 추가 전문가 영입이 27%로 가장 높은 비율을 차지했으며, 이사회 내 위원회 구성원 변경이 21%로 그 뒤를 이었다. 자문 또는 교육을 제공했다는 비율은 16%로 상대적으로 낮았으며, 아무 조치도 취하지 않았다는 답변은 39%로 한국보다 높았다. 한편, 후속 평가 시 외부 전문기관을 활용하기로 했다고 답한 경우는 15%로 나타나 성과 평가의 효과를 높이기 위한 실질적인 조치가 국내에 비해 적극적으로 시도되고 있는 것으로 보인다.

3. 사외이사

(1) 사외이사의 후보 추천 경로

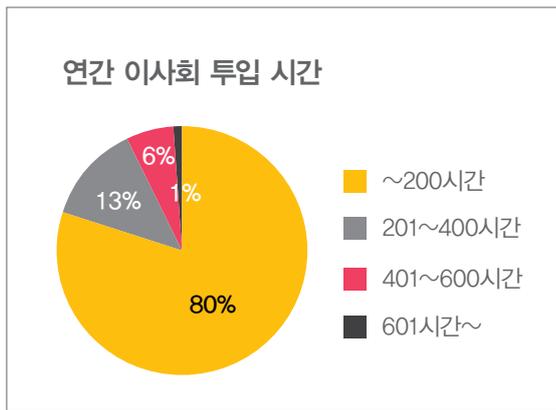
사외이사 영입 경로 Top 3(복수응답)	
사외이사후보추천위원회 추천	65%
경영진 추천	37%
기존 이사회 구성원의 추천	28%

사외이사의 영입 방법을 묻는 복수응답 질문에서, 내부 추천이 주된 경로이고 외부 기관을 활용하는 경우는 매우 적은 것으로 나타났다. 사외이사후보추천위원회를 통한 추천⁷이 가장 많았는데(65%), 이는 자산 2조 원 이상 기업의 경우 반드시 사외이사후보추천위원회를 두어야 하는 상법 조항⁸의 영향으로 해석된다(응답 비율: 2조 원 이상 85%, 2조 원 미만 48%).

경영진이 추천하는 경우는 자산 2조 원 미만 회사에서 높게 나타나(응답 비율: 2조 원 이상 28%, 2조 원 미만 46%) 규모가 작은 회사일수록 이사회의 독립성 확보에 어려움을 겪을 수 있음을 간접적으로 시사한다. 한편, 외부 기관을 활용한다고 답한 비율은 24%였으며 주주가 추천한다는 답변은 16%로 자산 규모 별로 유의적인 차이를 보이지 않았다.

(2) 연간 시간 투입

사외이사가 실효성 있는 역할을 수행하기 위해서는 이사회 회의 참석만으로는 부족하며 회의 준비 등 충분한 시간 투입이 필요하다. 설문조사 결과, 80%의 응답자가 이사회 및 위원회 활동에 연간 200시간 이하를 투입한다고 답했으며 13%는 연간 201~400시간, 6%는 401~600시간으로 답했다.

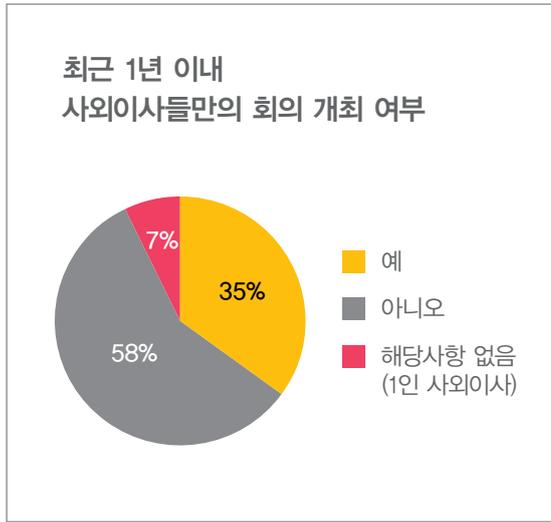


투입 시간은 기업의 규모, 이사회 내 위원회 활동, 다루어야 하는 사안의 복잡성 등에 따라 다를 것이다. 실제로 자산 규모 2조 원 이상 기업은 연간 200시간 이상 이사회 활동에 투입하는 사외이사의 비율이 32%였으나, 자산 규모 2조 원 미만 기업은 해당 비율이 8%에 불과했다.

Q22. 귀하가 이사회 및 위원회 활동(사전 회의자료 검토, 회의 참석, 현장 방문, 워크샵, 교육 등 모두 포함)을 위해 1년간 투입하는 총 시간은 얼마입니까?(기재 형식: XX시간)

- 7 물론 사외이사후보추천위원회가 후보 추천 절차를 주도하는 경우에도 위원회 구성이나 운영 방식에 따라 독립적인 후보 추천 프로세스가 보장되지 않을 수도 있다. 동 질문에 대한 결과는 응답자가 인지하고 있는 후보 추천 방식으로 이해하는 것이 적절하며, 실질적인 추천에 있어서 영향력을 가진 주체에 대해서는 알기 어렵다는 한계가 있다.
- 8 자산 총액 2조 원 이상 대규모 상장회사는 사외이사후보추천위원회를 두어야 하며, 주주총회에서 사외이사 선임 시 사외이사후보추천위원회의 추천을 받은 자 중에서 선임해야 한다(상법 제542조의8 제4항, 제5항).

(3) 사외이사만의 회의



Q10-1. 최근 1년 이내에 사외이사들만의 회의가 개최된 적이 있습니까?

사외이사가 이사회 경영감독 기능을 효과적으로 담당하려면, 사외이사 간의 공조체제가 마련되어야 한다. 따라서 이사회와 별도로, 선임사외이사가 주관하는 사외이사만의 회의를 갖는 것이 권장된다. 그러나, 최근 1년 이내에 사외이사들만의 회의가 개최된 적이 있다는 응답은 절반에 못 미치는 35%에 불과했다.

또한, 이사회 의장과 대표이사의 분리 여부는 사외이사들만의 회의 개최 여부와 관련성을 갖는 것으로 보인다. 이사회 의장과 대표이사가 분리된 기업은 응답자의 54%가 최근 1년 이내에 사외이사들만의 회의가 개최된 적이 있다고 답했으나, 미분리된 경우는 23%에 그쳤다.

사외이사들만의 회의에서는 내부감사 및 내부통제, 외부감사, 기업지배구조 등에 관련된 이슈가 주로 논의된 것으로 나타났다. 이 외에도 CEO 승계 계획과 경영진 성과 및 보상 관련 이슈와 같이 경영진과는 독립적으로 논의되는 것이 적절한 주제도 포함되어, 사외이사만의 회의에서 유의미한 논의가 이루어지고 있음을 보여준다.

☑ Data Pick

2023 이사회 트렌드 리포트

자산 규모 1조 원 이상의 상장사 중 2023년에 기업지배구조 보고서를 공시한 236사를 조사한 결과, 선임사외이사를 선임한 곳은 5%에 불과했다. 대표이사와 이사회 의장을 분리하지 않은 회사 중 선임사외이사를 선임한 곳은 4개 사에 그쳤다.

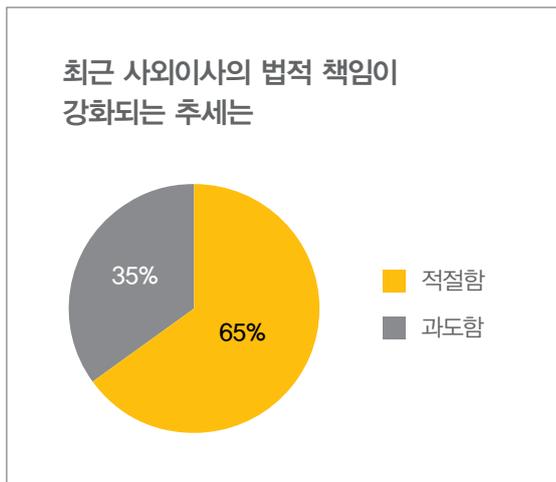
*다만, 보고서에 관련 내용을 기재하지 않은 회사가 상당수 존재하여 실제 현황과는 차이가 있을 수 있다.

(4) 사외이사 정보 제공

사외이사가 정보를 제공받는 방법에 관한 복수응답 질문에 대하여 거의 모든 응답자가 서면으로 자료를 제공받고 있으며, 41%는 사전 설명회를 통해, 24%는 개별 방문을 통해 안건에 대한 이해를 지원받고 있는 것으로 나타났다. 회사 규모별로 차이를 보였는데, 자산 2조 원 이상 기업의 경우 사전 설명회와 개별 이사 방문 설명을 실시하는 비율이 각각 56%와 33%로, 27%와 16%의 비율을 보이는 2조 원 미만의 기업보다 높았다.

따라서, 대규모 기업일수록 보다 적극적인 지원을 받고 있을 것으로 이해할 수 있으나, 한국에서 유독 활성화되어 있는 사전 설명회나 개별 이사 방문 설명을 모범 사례로 단정짓기는 어렵다. 서면 자료만으로는 충분히 이해하기 어려운 사안에 대해 자세한 정보를 제공하고 이사회에서 본격적인 논의가 가능하도록 하는 긍정적인 효과는 있지만, 모든 이사들에게 공평하고 투명하고 충분한 정보가 전달되는지에 대한 불확실성이 존재한다. 또한, 사전 설명회 등으로 대체될 경우, 이사회에서 면밀히 검토되고 논의되어야 내용 및 논의 과정들이 적절히 의사록에 기록되지 않아 이사로서 향후 발생할 수도 있는 법적 책임 이행을 입증하는 데 어려움을 겪을 수 있기 때문이다.

(5) 최근 판례의 사외이사 법적 책임 강화에 대한 인식



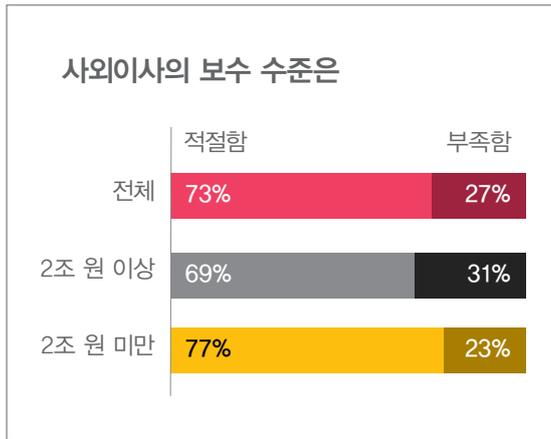
Q13-1. 사외이사의 법적 책임을 강화하는 최근 법규와 판례의 추세에 대해 어떻게 생각하십니까?

최근 사외이사의 법적 책임을 강조하는 법원의 판결이 늘어나고 있다. 일례로 대법원은 회사의 위법행위에 부과된 과징금으로 인해 회사가 입은 손해에 대해 사외이사의 책임도 인정한 바 있다⁹. 이번 설문조사 결과, 응답자의 65%는 사외이사에 대한 법적 책임 강화 추세가 적절하다고 평가했다¹⁰. 반면, 사외이사의 법적 책임 강화가 과도하다고 평가한 주요 원인으로는(복수응답) 사외이사와 경영진 사이의 정보 비대칭, 사외이사의 역할과 책임에 대한 명확한 합의 부재, 그리고 불충분한 권한과 보상이 높은 비율을 보였다.

9 회사의 업무집행을 담당하지 않는 사외이사 등은 내부통제시스템이 전혀 구축되어 있지 않는데도 내부통제시스템 구축을 촉구하는 등의 노력을 하지 않거나 내부통제시스템이 구축되어 있더라도 제대로 운영되고 있지 않다고 의심할 만한 사유가 있는데도 이를 외면하고 방치하는 등의 경우에 감시의무 위반으로 인정될 수 있다(대법원, 2021다279347).

10 이번 설문은 법적 책임 강화의 구체적인 내용에 대한 질문이 아닌 일반적인 추세에 대한 응답을 요구한 것이므로, 법적 책임 강화의 구체적인 내용(예를 들어, '이사의 주주에 대한 충실의무' 등)에 따라서는 응답이 달라질 수 있다는 점에 유의할 필요가 있다.

(6) 사외이사 보수



73%의 응답자가 현재 사외이사 보수 수준이 적절하다고 답했다. 구체적으로는 2조 원 미만 기업에 속한 사외이사의 응답 비율이 2조 원 이상 기업에 속한 사외이사의 응답 비율보다 8% 포인트 더 높았다.

Q12. 귀하가 속한 이사회 사외이사 보수 수준이 역할과 책임 대비 적절한지 평가해 주십시오.

☑ Data Pick

2023 감사위원회 트렌드 리포트

작년 기준으로 국내 자산 규모 1조 원 이상 상장사 사외이사의 연간 평균 보수는 비금융업 69백만원, 금융업 65백만원이며 감사위원인 사외이사는 이보다 약 4백만원 높다.

(7) 사외이사 교육

사외이사의 전문성 유지 및 강화를 위해 주기적인 교육 및 시의적절한 주제를 포함한 다양한 형태 교육 제공이 권고된다. 규모 별로 교육 방식에 차이를 보였는데, 자산 총액 2조 원 이상 기업의 경우 회사 내부 및 외부(오프라인) 프로그램 참여와 전문가 커뮤니티 활동으로 응답한 비율이 더 높았다. 반면, 2조 원 미만 기업의 경우 외부(온라인) 프로그램 참여 및 전문 기관과 인터넷 콘텐츠를 활용한다는 답변이 많았다.

☑ Data Pick

2023 이사회 트렌드 리포트

자산 규모 1조 원 이상 상장사의 사외이사는 대부분 교육을 받고 있는 것으로 나타났다. 76%의 기업이 사외이사가 교육받을 내용을 공시했는데, 2조 원 이상 기업은 평균 2.9회, 2조 원 미만 기업은 1.6회로 규모별 차이를 보였다.

4. 이사회 내 위원회

(1) 설치

이사회 내 위원회의 운영은 이사회 전문성과 효율성을 높이는 주요 방안 중 하나이다. 일부 위원회는 기업의 규모나 업종에 따라 법적으로 설치가 요구되지만, 그 외의 위원회 설치와 운영 방식은 이사회 판단에 따라 결정된다. 효과적인 이사회 운영을 위해 법률 및 모범기준에서는 다양한 위원회 설치를 권고하고 있다.

이사회 내 설치된 위원회를 묻는 복수응답 질문에서, 자산 2조 원 이상 기업에 의무 적용되는 상법 조항의 영향으로 감사위원회(88%)와 사외이사후보추천위원회(65%)가 가장 높은 설치 비율을 나타냈다. 그 다음으로는 45%의 비율로 ESG위원회가 설치되어 있다고 답하였고, 이는 최근 ESG 경영에 대한 이사회 차원의 높은 관심을 나타낸다. 또한, ESG위원회가 설치되지 않은 회사의 사외이사 중 33%는 ESG위원회의 신설이 필요하다고 답하였는데, 'ESG 및 기업지배구조'는 이사회가 더 많은 시간이나 주의를 기울여야 한다고 판단되는 감독 영역으로 꼽힌 영역이기도 하다. 특히 최근의 ESG 공시 의무화 동향은 ESG 전문성에 대한 이사회 관심도를 더욱 높이고 있는 것으로 보인다. 한편, 응답자들은 평균 3개의 위원회에 소속되어 있는 것으로 나타났다.

☑ Data Pick

2023 이사회 트렌드 리포트

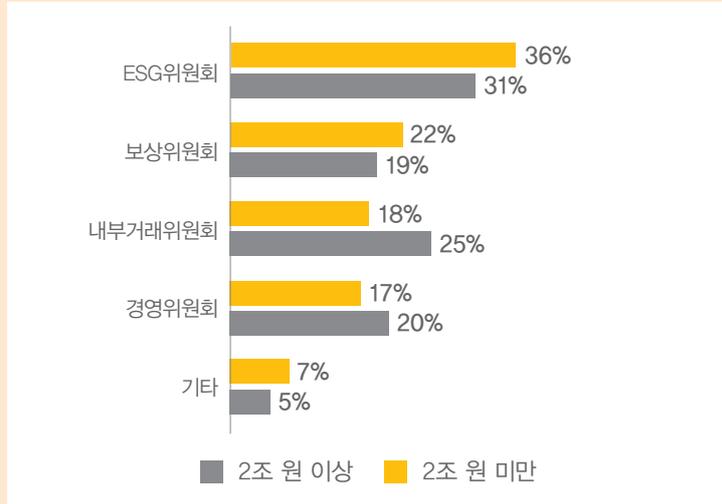
자산 규모 1조 원 이상 상장사의 이사회 내 위원회 평균 개수는 3.1개였으며, 2조 원 이상 기업은 평균 4개, 2조 원 미만 기업은 2개로 차이를 보였다. 한편, 이사회 내 위원회의 개수는 감사위원회의 설치 여부에 따라 다르게 나타났다. 2조 원 미만 기업 중 감사위원회 설치 기업은 평균 2.8개, 상근감사를 설치한 기업은 0.9개의 위원회를 설치하여 큰 차이가 있었다.

☑ Data Pick

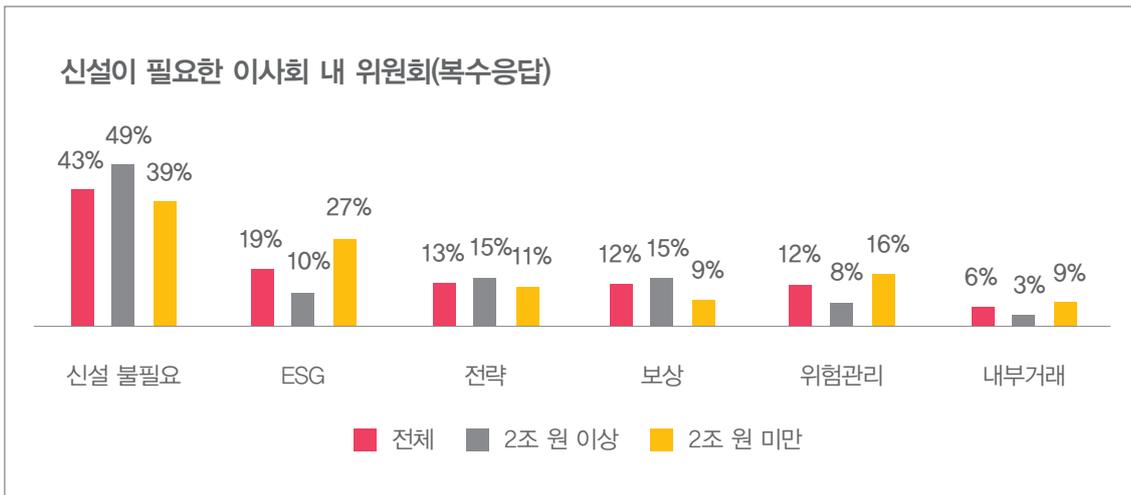
2023 이사회
트렌드 리포트

위원회의 설치 비율은 자산 2조 원 이상 기업에 설치가 강제되는 감사위원회, 사외이사후보추천위원회를 제외하고 ESG위원회, 보상위원회, 내부거래위원회, 경영위원회 순으로 나타났으며, 기업 규모 간 순위의 차이가 크지 않았다.

위원회 설치 현황

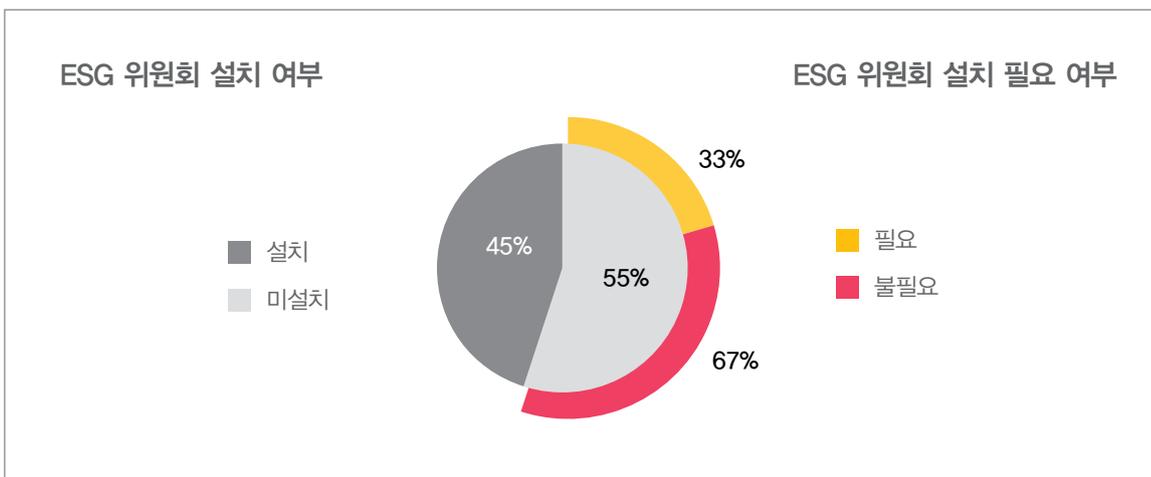


- 1) ESG위원회: 지속가능경영위원회, 지배구조위원회, 거버넌스위원회 등 포함
- 2) 보상위원회: 보수위원회, 평가보상위원회, 인사평가보상위원회 등 포함
- 3) 경영위원회: 투명경영위원회, 정도경영위원회, 안전경영위원회, 집행위원회, 전략운영위원회, 미래전략위원회 등 포함
- 4) 기타: 리스크위원회, 재무위원회, 윤리위원회, 소비자보호위원회, 해외사업위원회, 채널편성위원회 등 포함



Q15-3. 이사회 내 위원회의 신설이 필요하다고 판단하신다면, 어떤 위원회입니까?(해당 항목 모두 선택)

한편, 추가적인 설치가 필요한 위원회에 관한 복수응답 질문에서는 ESG위원회가 19%를 차지하여 가장 필요성을 크게 느끼는 것으로 나타났고, 그 외에 전략위원회, 위험관리위원회, 보상위원회를 선택한 비율이 높았다. 반면, 43%의 응답자는 더 이상 위원회의 신설이 필요하지 않다고 답했다.



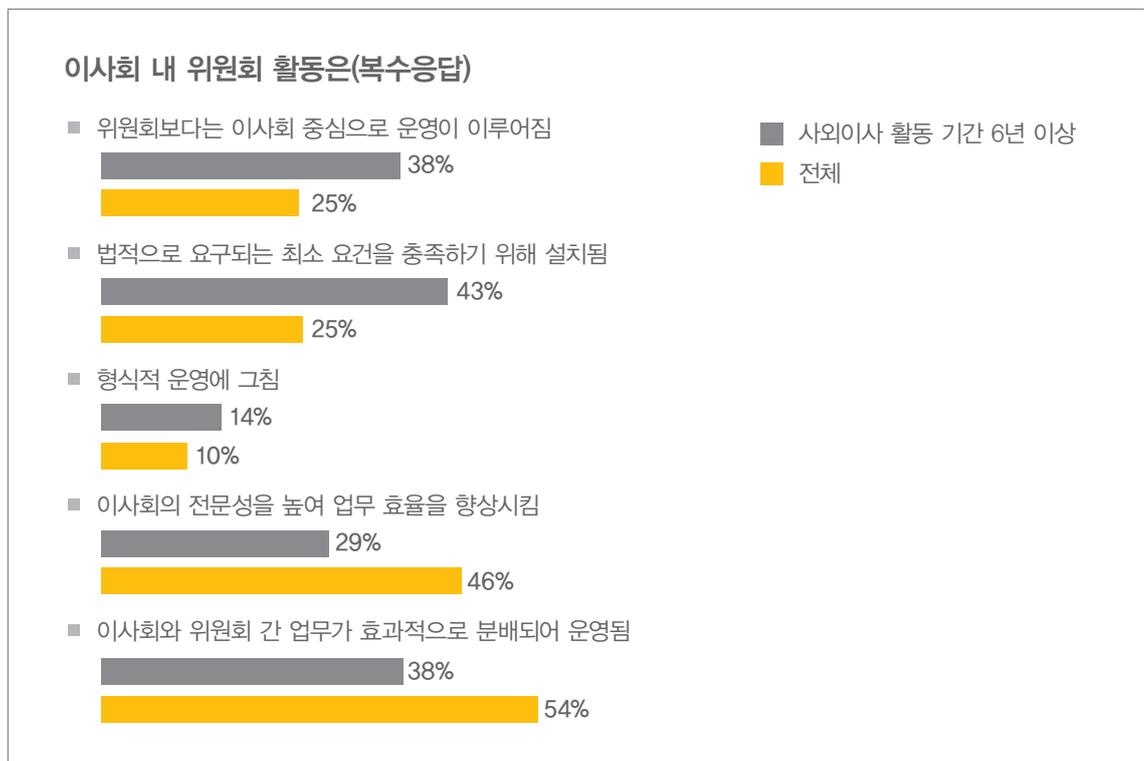
Q15-3. 이사회 내 위원회의 신설이 필요하다고 판단하신다면, 어떤 위원회입니까?(해당 항목 모두 선택)

리스크 관점에서 중요성이 큰 영역에 대해서는 위원회 설치를 적극적으로 검토할 필요가 있다. 예를 들어, 국내 기업집단 특성상 내부거래는 중요한 사안임에도 불구하고 내부거래위원회가 설치되었다고 응답한 비율은 21%이며, 내부거래위원회가 설치되지 않은 회사의 사외이사 중 신설이 필요하다고 답한 비율도 8%로 매우 낮은 수준을 보이고 있다. 내부거래위원회는 특수관계자와의 내부거래로부터 발생할 수 있는 위험에 집중하고, 내부거래의 투명성과 공정성을 확보하는 데 기여할 수 있으므로 설치와 효과적인 운영에 보다 많은 관심이 필요해 보인다.

(2) 운영

위원회 운영에 대한 복수응답 질문에 대해 긍정적으로 평가한 응답자가 더 많았다. 54%는 이사회와 위원회 간 업무가 효과적으로 분배되어 운영되고 있다고 답했고, 이 중 64%는 위원회 운영이 이사회 전문성과 효율성 향상에 기여한다고 보았다. 반면, 위원회가 법적 요구사항을 충족하기 위해 설치되었다는 의견이 25%, 위원회보다는 이사회 중심의 운영이 이뤄진다는 의견도 25%를 차지했다.

특히 사외이사 활동 경력에 따라 위원회 운영에 대한 평가가 달리 나타났는데, 경력이 긴 사외이사일수록 위원회 운영에 대해 부정적인 평가를 하는 경향을 보였다. 복수응답 질문에 대해, 사외이사 활동 기간이 6년 이상인 사외이사 중 절반에 가까운 응답자들이 위원회가 법적 요건을 충족하기 위해 설치되었다고 답했으며(43%), 위원회가 업무 효율을 향상시키거나(29%) 이사회와 위원회의 업무 배분이 효과적이라는(38%) 긍정적인 응답 비율은 평균보다 낮게 나타났다. 이러한 결과에 대한 보다 의미있는 분석을 위해서는 향후 설문조사 또는 집중 인터뷰 등을 통하여 추가적인 연구가 필요할 것으로 판단된다.



Q15-1. 귀하가 속한 이사회 내 위원회 활동과 관련하여 동의하시는 항목을 모두 선택해 주십시오.(해당 항목 모두 선택)

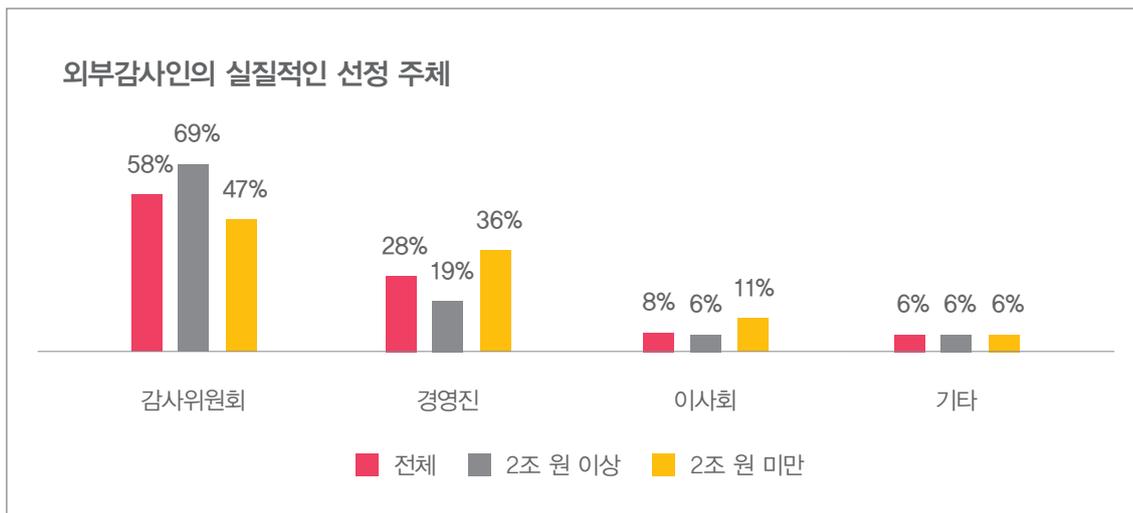
이사회 내 위원회 활동에 대한 의견은 기업 규모에 따라 다르게 나타났다. 구체적으로, 위원회 활동에 대한 평가를 묻는 복수응답 질문에 대해, 이사회와 위원회 간 업무가 효과적으로 분배되어 운영된다고 응답한 비율은 자산 2조 원 이상 67%, 2조 원 미만 43%로 차이를 보였다. 또한, 위원회 활동이 이사회 전문성을 높여 업무 효과성을 향상시킨다는 답변도 2조 원 이상 62%, 2조 원 미만 32%로 큰 차이를 나타냈다. 이러한 결과는 회사 규모의 차이에 따른 이사회 구성원 수와 사외이사 비율 등의 차이와 무관하지 않을 것이다.

5. 감사위원회

감사위원회는 상법상 업무감사를 포함하여, 외부감사인의 선정 및 감독, 재무보고, 내부통제, 내부감사 등 기업의 신뢰성과 투명성을 위한 중요한 역할을 담당하고 있다. 따라서 감사위원인 사외이사를 대상으로 추가적인 설문을 실시하여 현황을 알아보았다. 설문 조사에 참여한 사외이사 중 감사위원회에 소속된 비율은 87%인 72명이다.

(1) 실질적인 외부감사인 선정 주체

외부감사인의 실질적인 선정 주체에 관한 질문에서 응답자의 58%는 감사위원회라고 답했고, 28%는 경영진이라고 답했다¹¹. 이 결과는 기업 규모별 차이가 뚜렷했다. 자산 2조 원 이상 기업의 사외이사의 69%가 외부감사인의 실질적인 선정 주체가 감사위원회라고 답했으나, 2조 원 미만의 경우는 47%로 낮아졌다. 반면, 경영진이 실질적인 선정 주체라는 답변 비율은 2조 원 미만이 36%로 19%인 2조 원 이상의 두 배에 가까웠다.



Q16-2. 감사위원회에 소속되어 있다면, 외부감사인의 실질적인 선임 주체는 누구입니까?(실질적인 선임: 지원 조직의 지원을 받아 선임의 전반적인 프로세스에 대한 통제 및 의사결정 수행)

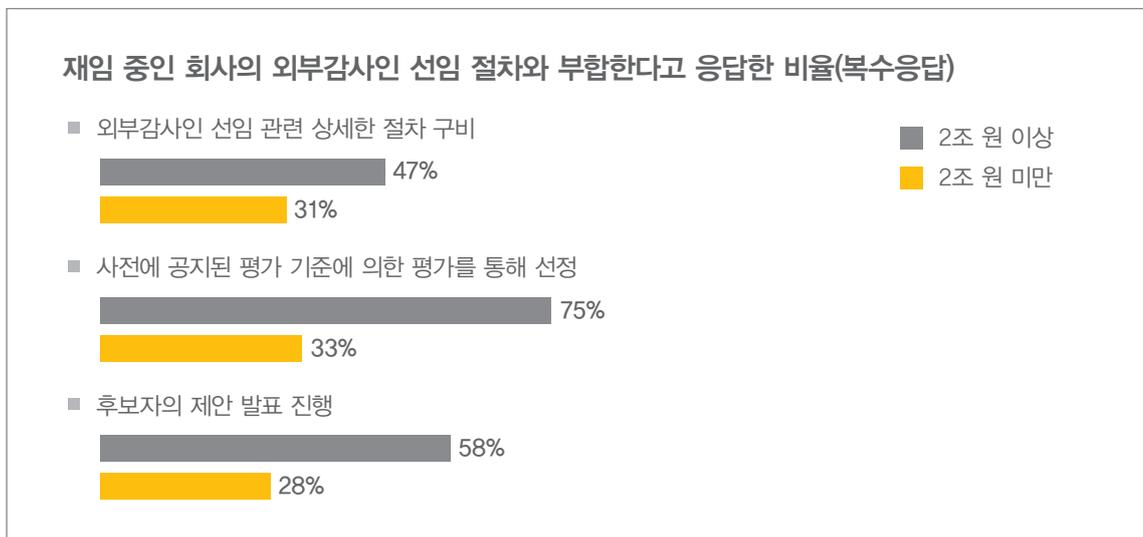
외부감사법은 회계 투명성과 신뢰성 확보를 위해 경영진으로부터 독립적인 감사위원회 등이 외부감사인을 선정할 것을 요구한다. 그러나 설문 결과는 이러한 요구를 충족하는 데 현실적인 한계가 존재함을 시사한다.

11 '실질적인 선정 주체'에 대한 해석은 응답자마다 다양할 수 있음에 유의할 필요가 있다. 예를 들어, 경영진이 실무적으로 진행한 외부감사인 후보 평가 결과를 토대로 감사위원회에서 외부감사인을 최종 선정할 경우, 응답자에 따라 실질적인 선정 주체를 달리 판단할 수 있다. 다시 말해, 보다 능동적이고 직접적으로 감사위원회가 선정 절차에 참여해야 실질적으로 선정했다고 보는 견해가 있는 반면, 사외이사가 갖는 실무적 한계로 인해 상기의 절차로도 감사위원회가 선정 주체가 되기에 충분하다는 견해도 있을 수 있다. 참고로 미국의 경우에 2000년대 초반 SOX법의 시행으로 감사위원회가 직접 외부감사인을 선정하게 되었지만, 여전히 경영진의 영향력에 대한 우려가 잔존한다는 연구가 있다(Dhaliwal et al. 2015; Beck and Mauldin 2014).

감사위원회가 외부감사인을 선정하는 과정에서 외부감사와 유관 업무를 수행하는 경영진과 실무진의 의견을 수렴하는 것은 필요하지만, 종합적인 판단을 통해 독립적으로 외부감사인을 선정하는 실질적인 주체는 감사위원회가 되어야 한다. 또한, 감사위원회는 외부감사인이 수행한 감사업무를 바탕으로 상법상 회계감사 의무를 수행하게 되므로, 고품질의 감사업무를 수행할 수 있는 회계법인을 선정해야 하는 이해관계자이기도 하다. 따라서 감사위원회는 독립성과 전문성을 갖춘 외부감사인을 직접 선정할 수 있는 실질적인 절차와 환경을 갖추는 노력을 주도해야 한다.

(2) 외부감사인 선임을 위한 정책과 절차

외부감사법은 외부감사인 선임에 필요한 사항에 대해 정하고 있다¹². 그러나 복수응답 설문 결과에 따르면 실제 세부 운영에 있어서는 상당한 차이가 있는 것으로 보이며, 규모에 따른 차이도 두드러졌다.



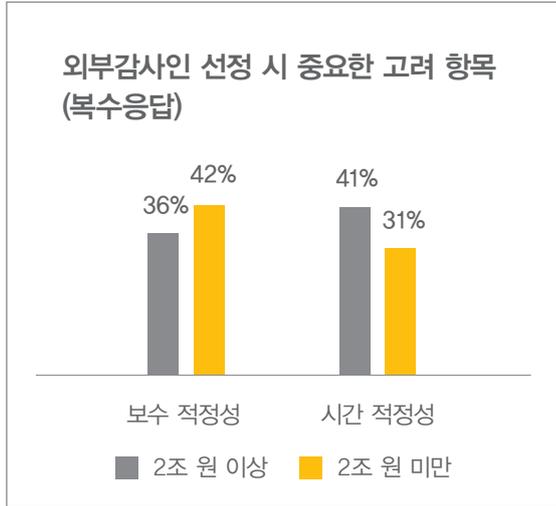
Q16-4. 귀하가 재임 중인 회사의 외부감사인 선임 절차와 부합하는 항목을 모두 선택해 주십시오.(해당 항목 모두 선택)

자산 2조 원 이상 기업이 외부감사인 선임을 위한 세부 절차나 기준을 보다 정교하게 갖추고 있는 것으로 나타났다. 구체적으로, 2조 원 이상 기업에서 사전에 공지된 평가 기준에 의해 외부감사인 후보자를 평가하고, 외부감사인 선임 관련 상세한 절차가 구비되어 있으며, 후보자의 제안 발표를 진행한다고 응답한 비율이 더 높았다.

12 감사(위원회)는 감사인의 감사보수와 감사시간, 감사에 필요한 인력에 관한 사항을 문서로 정하여야 한다. 감사위원회가 설치되지 아니한 경우, 감사인선임위원회의 승인을 요한다(외부감사법 제10조 제5항).

(3) 외부감사인 선정 시 고려 요소

외부감사인 선정 시 고려사항 Top 3(복수응답)	
회계법인의 역량	73%
감사 업무수행팀의 역량	71%
회사에 대한 이해도(산업 전문성 등)	55%



Q16-3. 귀하가 재임 중인 회사는 외부감사인 선정 시 어떤 항목을 중요하게 고려합니까?(해당 항목 모두 선택)

외부감사인 선정 시 중요하게 고려하는 항목에 대한 복수응답 질문에서, 자산 규모와 상관없이 회계법인의 역량, 감사 업무수행팀의 역량, 회사에 대한 이해도(산업 전문성 등)가 높은 비율로 선택되었다.

한 가지 주목할 결과는 감사보수와 감사시간에 대한 고려이다. 감사보수와 감사시간은 주로 외부감사인의 감사 노력에 대한 대응치로 사용되는데, 외부감사인 선정 시 중요도를 달리 고려하는 것으로 나타났다. 이는 기업 규모에 따른 차이를 보였는데, 자산 2조 원 이상 기업과 달리 2조 원 미만 기업의 경우 감사시간보다 감사보수를 중요한 항목으로 고려하는 비율이 높았다. 2조 원 이상 기업의 경우 감사시간 41%, 감사보수 36%를 중요 평가 항목으로 선택하였으나, 2조 원 미만 기업의 경우 감사시간 31%, 감사보수 42%의 비율을 보였다.

(4) 외부감사인과의 커뮤니케이션

최소한 분기 1회 이상 경영진의 참석 없이 외부감사인과 감사위원회가 비공개 회의(Private Session)를 갖는 것이 권고된다. 회사의 현황과 이슈에 대해 외부감사인과 솔직한 논의를 진행함으로써 감사위원회 업무의 효과성을 제고하고 외부감사 품질을 높이는 데 도움이 될 수 있기 때문이다.

☑ Data Pick

2023 감사위원회 트렌드 리포트

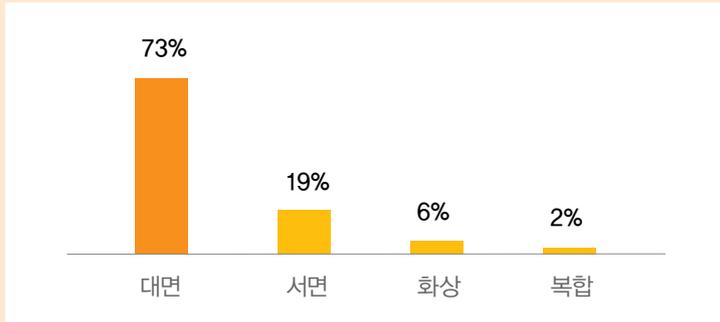
외부감사인과 커뮤니케이션

자산 규모 1조 원 이상 상장사 감사위원회의 외부감사인과의 커뮤니케이션 현황을 살펴본 결과, 비금융회사는 평균 4.6회, 금융회사는 평균 3.7회의 커뮤니케이션을 수행하며 분기별 1회 정도의 소통이 이루어지고 있음을 확인할 수 있었다. 감사위원회의 커뮤니케이션 횟수는 최소 2회에서 최대 10회까지 다양했으며, 대부분의 커뮤니케이션에는 감사위원회 구성원과 회계법인의 업무수행이사가 참여했다.

☑ Data Pick

2023
감사위원회
트렌드 리포트

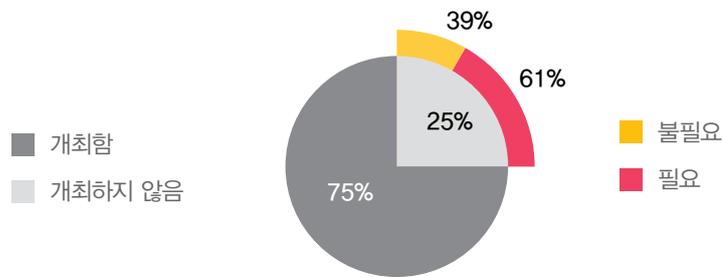
커뮤니케이션 유형별 비율



커뮤니케이션 방식에 있어서는 대면 회의가 가장 빈번하게 이루어졌으며, 그 다음으로 서면, 화상, 복합(두 가지 이상의 유형을 동시에 사용하는 경우) 순으로 나타났다. 단일 유형으로 커뮤니케이션을 진행한 경우 대면 회의가 46%, 서면이 9%, 화상이 2%였다. 감사위원회와 외부감사인 간의 효과적인 이슈 파악과 조기 대응을 위해서는 서면으로만 이루어지는 커뮤니케이션의 비율을 줄이고, 대면 회의와 같은 직접적인 소통 방식의 활용이 중요할 것이다.

외부감사인과 비공개 회의를 개최한다

외부감사인과의 비공개 회의는 필요하다



Q17-1. 경영진이 참석하지 않는 감사위원회와 외부감사인만의 비공개 회의(Private Session)가 개최되고 있습니까?

Q17-3. 외부감사인과의 비공개 회의가 필요하다고 생각하십니까?

설문조사에 따르면, 응답자 4명 중 3명은 외부감사인과의 비공개 회의를 개최하고 있다고 답했다. 비공개 회의 개최 비율은 자산 규모별 차이가 컸는데, 자산 규모 2조 원 이상은 92%, 2조 원 미만은 58%로 나타났다. 비공개 회의를 갖지 않는다고 답한 응답자의 39%가 비공개 회의가 필요하지 않거나 잘 모르겠다고 답한 것으로 나타나, 비공개 회의의 필요성과 중요성을 알릴 수 있는 모범사례나 지침의 작성 및 공유를 통한 인식 제고가 필요해 보인다. 당사자인 감사위원회와 외부감사인 모두 양방향 협력을 위한 인식 변화와 실무 개선에 참여해야 한다.

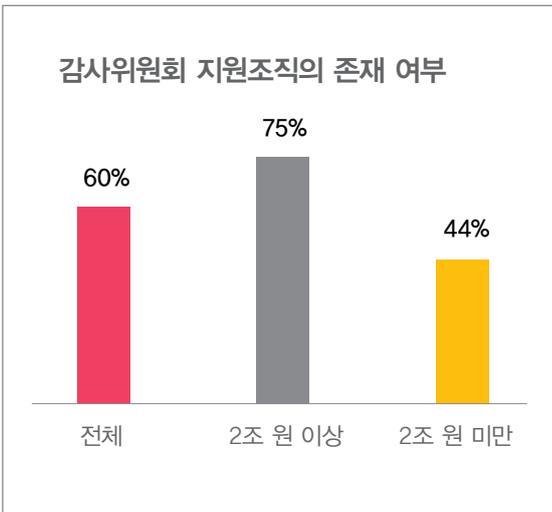
외부감사인과 비공개 회의 논의 주제 Top 3(복수응답)

손익이나 재무지표의 건전성	69%
재무보고 절차에 대한 우려사항	54%
경영상의 문제점 조기 파악	37%

외부감사인과의 비공개 회의에서 주로 논의되는 주제는(복수응답) 회사의 손익이나 재무지표의 건전성(69%), 재무보고 절차에 대한 우려사항(54%) 및 경영상의 문제점 조기 파악(37%)이 높게 나타났다.

(5) 감사위원회 지원조직

사외이사가 감사위원으로서 광범위한 감독 업무를 직접 수행하는 데에는 한계가 있다. 따라서, 감사 업무 수행을 상시적으로 보조하는 전문적인 지원조직이 필요하다.



설문조사 결과, 감사위원회를 지원하는 별도의 지원 조직이 존재한다는 응답이 60%로 나타났다. 비율은 기업 규모에 따른 차이가 컸는데, 2조 원 이상 75%, 2조 원 미만 44%로 나타났다. 독립적으로 별도의 조직을 갖추고 자원을 투입하여 운영하는 것이 기업 규모가 작을수록 부담으로 작용하고 있음을 짐작할 수 있다. 따라서 전문적인 내부 인력으로 조직을 운영하는 방법뿐만 아니라, 핵심 인력을 내부에 두고 감사위원회 지원 또는 내부감사 업무를 아웃소싱하는 방안을 고려할 필요가 있다.

Q18. 귀하가 재임 중인 회사에는 감사위원회를 지원하는 별도의 조직이 있습니까?(예: 감사위원회 사무국)

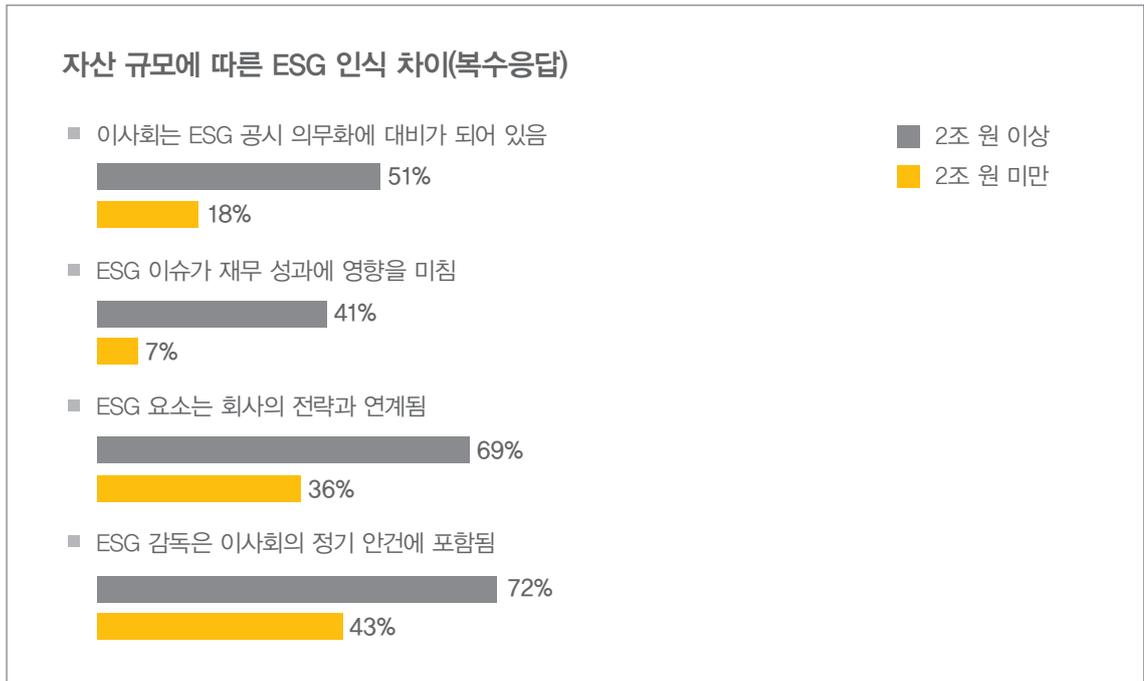
Data Pick

2023 이사회
트렌드 리포트

자산 규모 1조 원 이상 상장사의 사외이사 지원 전담부서 현황을 보면, 별도의 이사회 사무국을 둔 경우는 13% 정도로 낮은 비율을 보인다. 경영진 산하에 있는 경영 또는 관리 부서에서 사외이사를 지원하는 경우가 37%로 가장 많았으며, 재무 및 회계 14%, IR 부서 13%가 그 다음 순으로 나타났다.

6. ESG

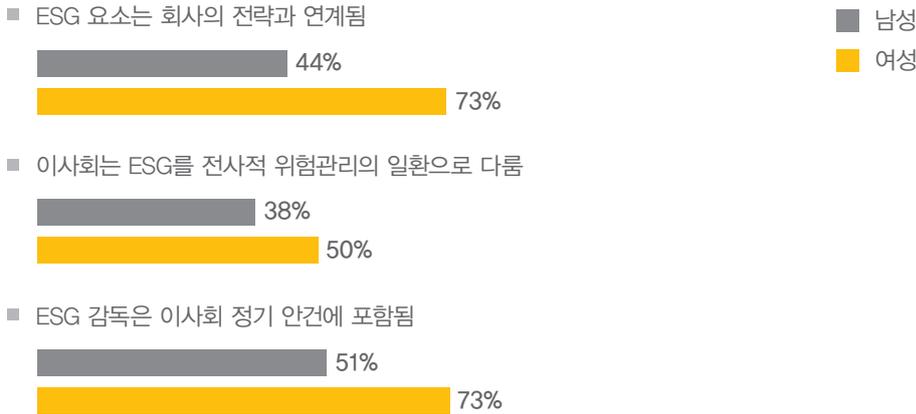
본 설문조사를 통하여 ESG는 이사회 주요 현안으로 자리잡고 있으며, 사외이사들의 관심이 높은 영역임을 확인할 수 있었다. 또한, 이사회 ESG 경영 감독에 대한 인식은 대체적으로 긍정적이였다. 복수응답을 요구한 질문에 응답자의 57%가 ESG 감독이 이사회 정기 안건에 포함된다고 응답했으며, 52%는 ESG 요소가 회사의 전략과 연계된다는 의견에 동의했다. 그리고 33%의 응답자는 이사회가 더 많은 시간과 주의를 기울여야 할 감독 영역으로 ESG 및 기업지배구조를 지목했다.



Q19. 귀하가 속한 이사회 ESG 감독에 대해 동의하시는 설명을 모두 선택해 주십시오.(해당 항목 모두 선택)

다만, ESG 경영에 대한 대응과 인식은 자산 규모에 따라 달리 나타나고 있다. 이사회가 ESG 공시 의무화에 대비가 되어 있다고 응답한 비율은 2조 원 이상 기업(51%)이 2조 원 미만 기업(18%)보다 높았으며, 전략 및 성과와 ESG의 연계에 대한 평가도 달랐다. 예를 들어, ESG 이슈가 재무 성과에 영향을 미치는지(2조 원 이상 기업 41%, 2조 원 미만 기업 7%), ESG 요소는 회사의 전략과 연계가 되어 있는지(2조 원 이상 기업 69%, 2조 원 미만 기업 36%) 등에서도 유의적인 차이를 보였다.

성별에 따른 ESG 인식 차이(복수응답)



Q19. 귀하가 속한 이사회의 ESG 감독에 대해 동의하시는 설명을 모두 선택해 주십시오.(해당 항목 모두 선택)

흥미로운 사실은 여성 이사들의 ESG 인식이 보다 긍정적이라는 것이다. ESG 요소가 회사의 전략과 연계된다고 답한 여성 응답자는 남성보다 29% 포인트 높았고, ESG 감독이 이사회의 정기 안건에 포함된다는 비율은 22% 포인트 더 높았다. 이와 관련하여 ESG중 S(사회)의 주요 요소인 성별 다양성에 대한 여성 이사들의 관심이 상대적으로 높기 때문이라는 견해가 존재한다. 이러한 현상의 원인을 분석하기 위해 추가적인 설문이나 집중 인터뷰 등을 통한 후속 연구가 필요하다.

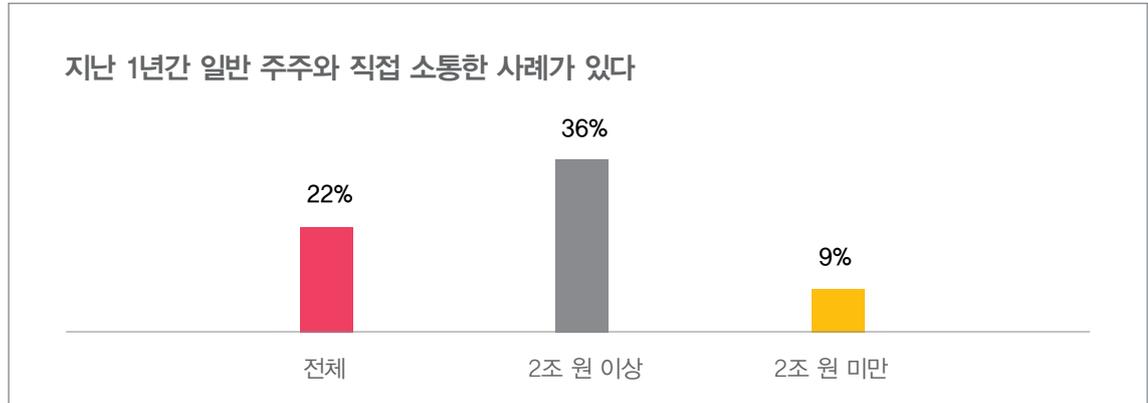
☑ Data Pick

2023 PwC US Corporate Directors Survey

미국의 이사들도 ESG 경영에 대한 인식에서, 우리와 유사한 성별에 따른 견해 차이를 보이고 있다. 설문조사에 따르면, ESG가 기업 전략과 연결되어 있다고 응답한 비율은 여성 이사(67%)가 남성 이사(51%)보다 높았으며, ESG가 기업의 재무 성과에 영향을 미친다는 응답도 여성(61%)이 남성(35%)보다 더 높았다.

7. 주주와의 소통

주주와의 소통 강화는 기업의 투명성과 신뢰성으로 연결된다. 점점 활발해지고 있는 주주행동주의는 기업의 적극적인 소통을 요구하며, 현 정부가 적극적으로 추진 중인 기업가치 제고 계획(밸류업 프로그램)은 주주 및 시장참여자와의 원활한 소통을 전제로 한다. 이와 관련하여, 기업지배구조 보고서는 주주와의 소통 내역을 상세히 기재하도록 하여 소통 강화를 장려하고 있다¹³.



Q20-1. 최근 1년 이내에 이사회 구성원(경영진 제외)이 기관투자자를 포함한 일반 주주(또는 소액주주)와 직접 소통한 사례가 있습니까?

설문조사 결과, 전체 응답자의 22%가 최근 1년 이내에 경영진을 제외한 이사회 구성원이 일반 주주와 직접 소통한 사례가 있다고 답했다. 일반 주주와 직접 소통한 비율은 자산 규모가 큰 기업에서 더 높았다(2조 원 이상 36%, 2조 원 미만 9%).

일반 주주와 직접 소통하지 않은 이유(복수응답)는 주주의 요청이 없었기 때문(89%)이 주를 이뤘는데, 보다 적극적인 주주 소통을 위한 인식 개선이 필요함을 시사하는 결과이다. 회사가 능동적으로 주주 소통 기회를 만들어 일반 주주의 견해를 파악하고 건설적인 논의를 이어가는 것은 예상치 못한 주주행동주의 투자자의 관여를 예방하고, 기업가치를 제고하는 데 도움이 되기 때문이다.

☑ Data Pick

2023 PwC US Corporate Directors Survey

일반 주주와의 소통이 보다 활발한 미국에서 수행된 설문조사에 따르면, 지난해에 CEO를 제외한 이사회 구성원이 일반 주주와 소통한 적이 있다는 응답 비율이 54%로 나타났다. 이 중 87%는 주주와의 논의가 생산적이었다고 답했다. 주주와의 논의가 형식적이었다는 응답은 남성 이사(32%)가 여성 이사(15%)에 비해 두 배 이상 높았다.

13 2023년 10월 개정된 기업지배구조 보고서 가이드라인에 따라, 작성 기업은 소액주주들과 따로 소통한 내역, 해외투자자 소통을 위한 행사, 외국인 주주를 위한 소통채널 확대에 관해 기재해야 하며, 주주총회 의결사항 중 반대 비율이 높거나 부결 안건이 있는 경우 주주와의 소통 노력 및 그 내용을 공시해야 한다.

주주행동주의 대응하기

주주행동주의의 요구를 받는 아시아 지역 기업의 수(집계: 본사 기준)

국가	2019	2020	2021	2022	2023	22-23 변화율(%)
일본	68	67	66	108	103	▼ 5
대한민국	8	10	27	49	77	▲ 57
싱가포르	7	13	12	8	11	▲ 38
중국	5	8	9	2	8	▲ 300
홍콩	14	10	10	8	8	0
이스라엘	4	2	3	4	5	▲ 25
말레이시아	11	5	2	4	5	▲ 25
대만	4	3	1	1	1	0
인도	2	5	4	4	1	▼ 75
합계	126	126	137	194	220	

*출처: Diligent Market Intelligence / Activism

표에서 확인할 수 있는 바와 같이 국내에서 주주행동주의의 요구는 급증하고 있으며, 일본을 제외한 다른 아시아 국가들에 비해 매우 활발하다. 앞으로도 주주행동주의의 캠페인은 더욱 증가할 것으로 예상된다. 따라서 경영진과 이사회는 주주행동주의자의 의견과 요구를 경청하고 대응할 준비를 하고 있어야 한다. 그리고 주주행동주의의 동향을 탐색하고 파악하는 것은 이사회회의 중요한 임무에 해당한다. 삼일PwC 거버넌스센터는 '주주행동주의 이해와 이사회 가이드'를 통해 주주행동주의에 대한 대응 방안을 소개한 바 있으며 주요 내용은 다음과 같다.

1. 당면 문제를 객관적으로 고려하기

주주제안과 반대투표 캠페인을 진지하게 받아들이는 것이 중요하다. 한발짝 물러서서 생각해 보아야 한다. 기업지배구조에 있어서 완벽한 기업은 거의 없기 때문이다. 물론 회사의 관행이 정당화될 수 있다. 하지만 개선할 수 있는 부분이 있는지, 현상 유지 편향의 결과로 인해 무시해 왔던 필요한 변화는 무엇인지 등에 대해 검토해 볼 수 있는 좋은 기회로 활용해야 한다.

2. 최선의 대응 방법 결정하기

주주제안을 받았거나 반대 투표 캠페인의 표적이 된 회사의 경우, 최선의 선택은 투자자와 먼저 소통하는 것이다. 투자자의 구체적인 관심사에 대해 논의할 필요가 있다. 주주제안을 철회하고, 회사와 주주가 일부 조치에 합의할 수도 있다. 주주들이 항상 즉각적인 조치를 고집하는 것은 아니기 때문이다. 회사가 문제를 해결하기 위한 계획을 보여주면 만족하는 경우도 많다. 의사소통만으로 반대투표 캠페인을 끝내지 못할 수도 있지만, 주주의 관점을 이해하면 회사가 대응하는데 도움이 될 것이다.

“ 주주행동주의를 상대로 기업의 소통이 효과적이기 위해서는 다양한 커뮤니케이션 매체를 통해 일관되고 응집력 있는 내러티브를 제공해야 한다. 이를 통해 기업은 행동주의의 제안에 기인한 부정적인 평가를 피할 수 있다(*)

3. 다른 주주와 소통하기

주주행동주의자들이 반대투표 캠페인이나 위임장 대결을 고려하고 있다면, 다른 주주들의 지지가 필요할 것이다. 이미 주주행동주의자들이 회사의 다른 투자자들과 교류하고 있다고 봐도 무방할 것이므로 경영진과 이사회도 의견을 내는 것이 중요하다. 주주행동주의자들의 접근은 제기된 문제에 대해 다른 주주와 논의할 수 있는 기회를 제공할 수 있다. 회사의 현재 방침이 왜 회사와 모든 투자자의 장기적 이익에 가장 적합한가에 대한 회사의 견해를 명확히 설명할 필요가 있다.

“ 행동주의자와 경쟁을 하기 위해서는 기업은 소구력이 있는 내러티브를 준비할 필요가 있다. 이를 위해서는, 행동주의의 잘못보다는 회사의 전략에 집중하는 것이 바람직하다. 주주를 유권자(voters)처럼 바라보며, 중도층에 위치한 대부분의 주주들이 어떤 의사결정을 할 것인지 예측해야 한다. 대대적인 광고보다는 주주와 직접 대화하는 것이 커뮤니케이션의 효과성을 높일 것이다(*)

4. 공감대 형성을 위한 방법 모색하기

위임장 대결은 비용과 시간이 많이 든다. 이러한 위험을 제거하기 위해 주주행동주의자와 합의점을 찾는 것이 합리적일 수 있다. 주주행동주의자와 합의에 도달하려면 회사가 특정 정보의 공개를 늘리거나 자본 배분을 변경하거나 심지어 이사회에 새로운 이사를 총원해야 할 수도 있다. 이러한 변화는 주주행동주의자가 요구하기 전에는 회사의 계획에 없었지만, 위임장 대결처럼 행동주의자에게 이사회 통제권을 넘겨줄 수도 있는 훨씬 더 극단적인 상황을 감안한다면 합리적인 대응이 될 수 있다.

(*)Mark DesJardine, 'How to Respond to Shareholder Activism', Harvard Business Review, 2024년 7, 8월호

주주와의 소통 결과 이사회가 취한 조치

Top 3(복수 응답, 비율)

이사회에서 추가적인 논의 진행	78%
경영진 질의 응답 수행	56%
주주환원 정책 개선 방안을 모색	33%

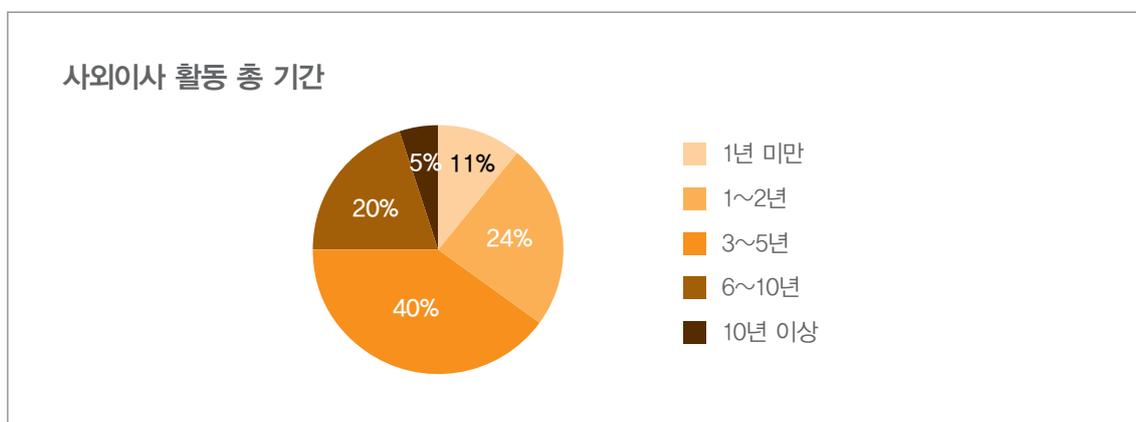
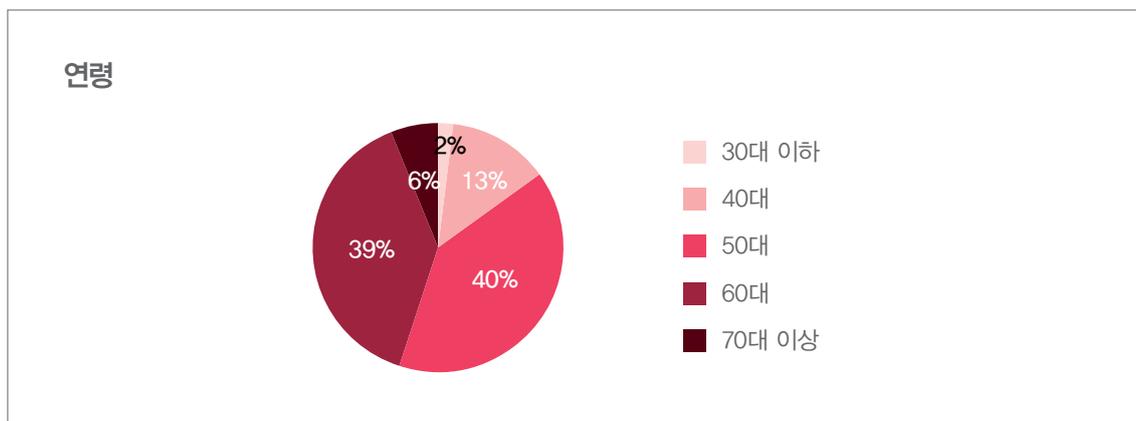
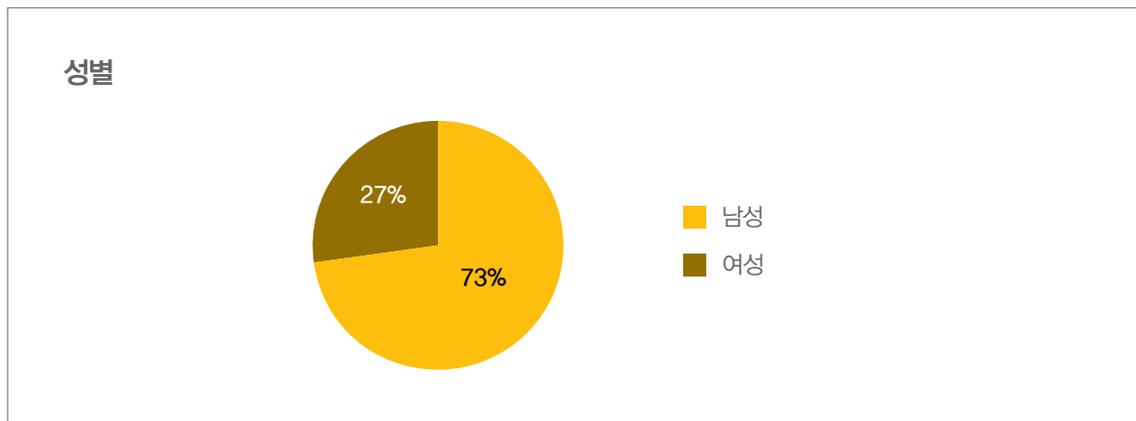
일반 주주와의 소통이 있었던 응답자의 67%는 주주와의 논의가 생산적이었다고 답했고, 소통 결과 취해진 사후 조치(복수응답)로는 이사회에서 추가적인 논의 진행(78%), 경영진 질의 응답 수행(56%)이 높게 나타났다. 주주환원 정책 개선 방안을 모색했다는 답변도 33%로 나타났다.

부록 1.

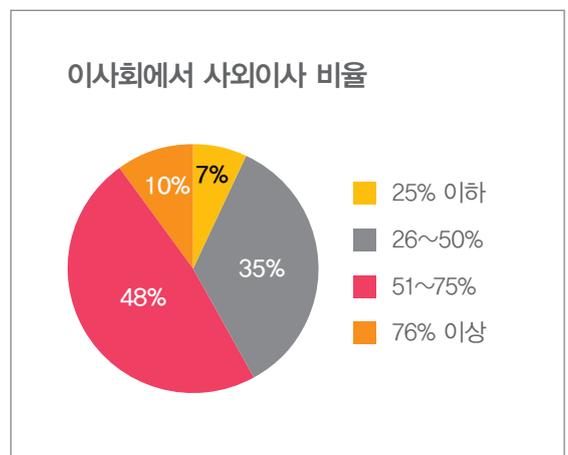
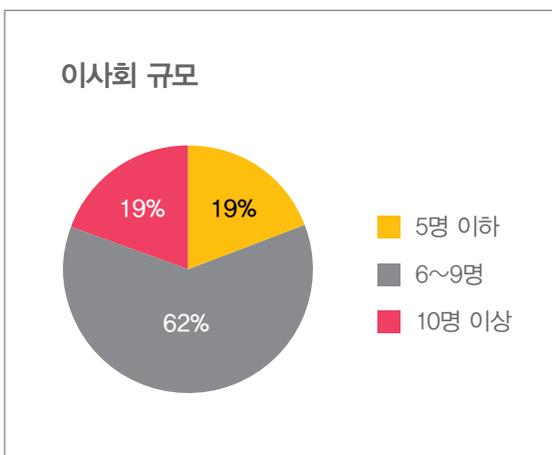
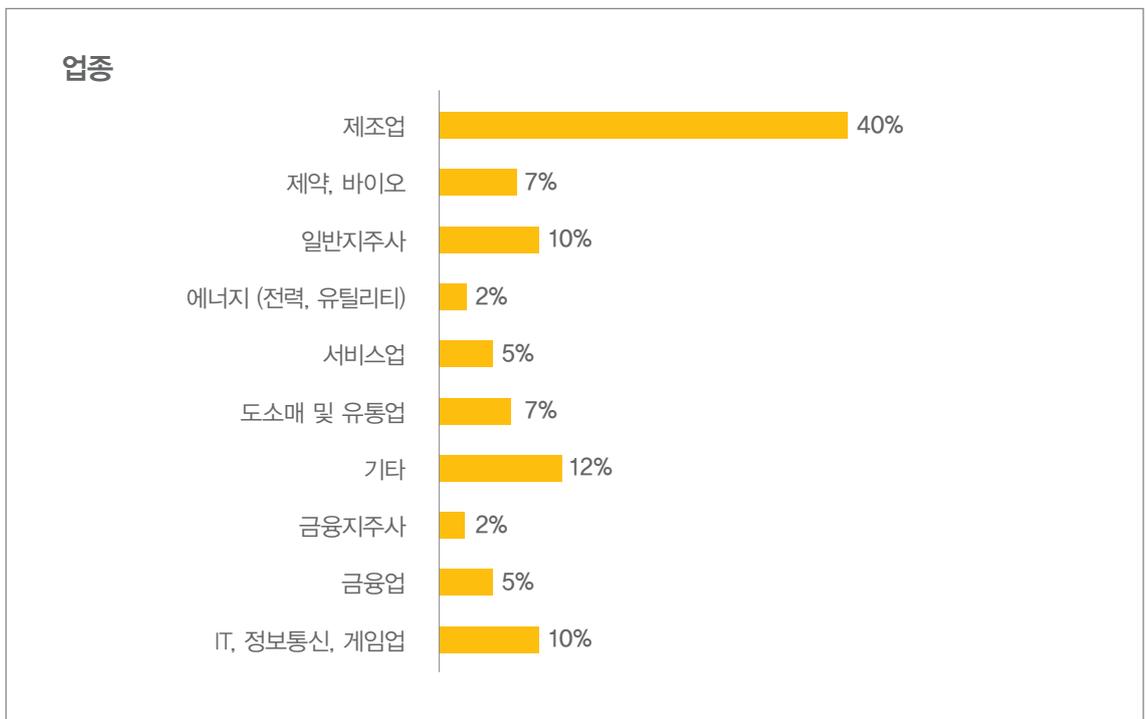
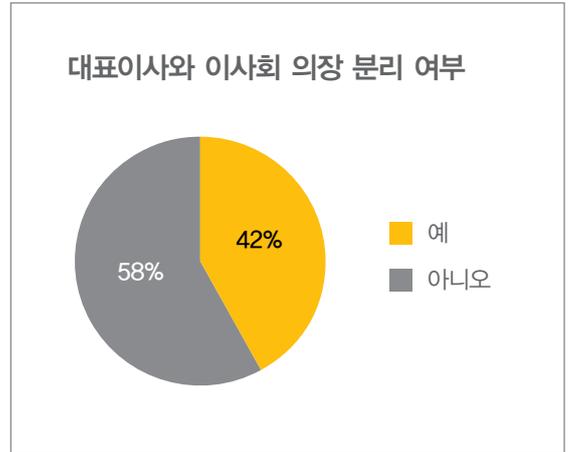
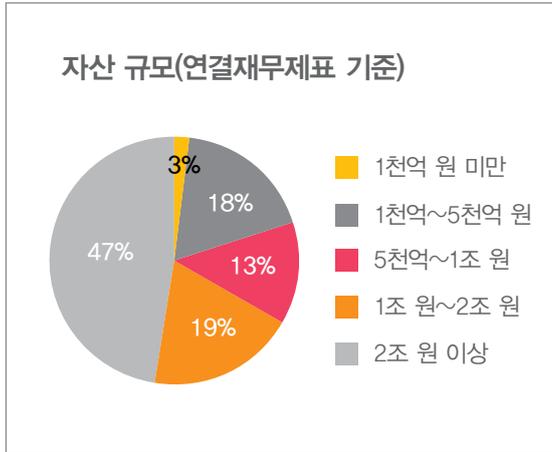
2024 삼일PwC 사외이사 설문조사 응답자에 대한 정보

2024년 삼일PwC 사외이사 설문조사에는 총 83명의 상장회사 사외이사(감사위원 72명 포함)가 참여했다. 응답자들은 10개 이상의 산업에 분포하며, 이 중 47%는 자산 총액 2조 원 이상(연결재무제표 기준)에 속했다. 73%는 남성, 27%는 여성이었으며, 사외이사 경력은 다양했으나 65%는 3년 이상 이사회에서 활동한 경험이 있는 것으로 답변했다.

(1) 응답자 정보



(2) 재임 중인 회사의 정보



부록 2.

2024 삼일PwC 사외이사 설문조사를 위한 설문지

응답자 정보

1. 귀하의 성별을 선택해 주십시오.

- 남성
- 여성

2. 귀하의 연령대를 선택해 주십시오.

- 30대 이하
- 40대
- 50대
- 60대
- 70대 이상

3. 지금까지 사외이사로 활동하신 총 기간을 선택해 주십시오.

- 1년 미만
- 1~2년
- 3~5년
- 6~10년
- 10년 이상

사외이사로 현재 재임 중인 회사의 정보

※ 재임 중인 가장 큰 회사를 기준으로 응답해 주십시오.

1. 회사의 자산 규모를 선택해 주십시오.(연결재무제표 기준)

- 1천억 원 미만
- 1천억 원 이상 ~ 5천억 원 미만
- 5천억 원 이상 ~ 1조 원 미만
- 1조 원 이상 ~ 2조 원 미만
- 2조 원 이상

2. 회사의 업종을 선택해 주십시오.(주업종 기준)

- 일반지주사
- 금융지주사
- 금융업
- IT, 정보통신, 게임업
- 제조업
- 제약, 바이오
- 에너지(전력, 유틸리티)
- 도소매 및 유통업
- 서비스업
- 기타

3. 귀하가 속한 이사회 의 구성 인원 수를 기재해 주십시오.

4. 귀하가 재임 중인 회사의 사외이사 수를 기재해 주십시오.

5. 귀하가 속한 이사회 의 의장과 대표이사가 분리되어 있습니까?

- 예
- 아니오

이사회 구성

1. 귀하가 현재 속한 이사회 규모의 규모를 가장 적절하게 평가한 보기를 선택해 주십시오.
(보기 중 해당사항이 없을 경우, '기타'에 자유롭게 의견을 기재해 주십시오.)

- 현재 규모가 적절함
- 1~2명 증원 필요
- 3명 이상 증원 필요
- 1~2명 감원 필요
- 3명 이상 감원 필요
- 기타 _____

2. 귀하가 재임 중인 회사에서 사외이사를 추천 받는 경로를 모두 선택해 주십시오.
※ 해당 항목 모두 선택 (보기 중 해당사항이 없을 경우, '기타'에 자유롭게 의견을 기재해 주십시오.)

- 사외이사후보추천위원회 추천
- 기존 이사회 구성원의 추천
- 외부 기관 활용(법무법인, 회계법인, 헤드헌터, 상장협/코스닥협회 등)
- 경영진 추천
- 주주 추천
- 모회사 추천
- 잘 모르겠음
- 기타 _____

3. 다음 중 이사회 의 성별, 연령, 국적 등 인구 통계학적 요소에 대한 다양성을 확대하는 것과 관련하여 귀하가 동의하시는 항목을 모두 선택해 주십시오.

※ 해당 항목 모두 선택 (보기 중 해당사항이 없을 경우, '기타'에 자유롭게 의견을 기재해 주십시오.)

이사회 다양성의 확대는,

- 이사회에 새로운 관점을 제공함
- 이사회 의 효과적 운영에 기여함
- 일반 주주(또는 소액주주)와의 관계를 개선함
- 전략 및 위험 감독을 개선함
- 이해관계자들이 지나치게 다양성을 강조하는 측면이 있음
- 불필요한 이사 증원을 유발함
- 자질이 부족한 이사의 선임을 초래함
- 불필요한 갈등을 야기함
- 기타 _____

4. 귀하가 속한 이사회가 지난 2년간 이사회 의 성별, 연령, 국적 등 인구 통계학적 다양성 제고를 위해 취한 조치가 있다면 모두 선택해 주십시오.

※ 해당 항목 모두 선택 (보기 중 해당사항이 없을 경우, '기타'에 자유롭게 의견을 기재해 주십시오.)

- 다양성 관련 정보 공시 강화
- 신규 이사 선임
- 이사회 규모 확대
- 주주와 소통 강화
- 이사 선임 정책 수정
- 해당사항 없음(지난 2년간 이사회에서 어떠한 조치도 취하지 않음)
- 기타 _____

5. 이사회 의 성별 다양성 확대와 관련하여, 귀하가 속한 이사회에 적합하다고 판단하시는 여성 이사의 비율을 선택해 주십시오.

- 0%
- 25%
- 50%
- 75%
- 100%

6. 다음 중 이사회 동료 구성원들에 대한 귀하의 평가에 부합하는 설명이 있다면 모두 선택해 주십시오.

※ 해당 항목 모두 선택

- 경영진에 대한 문제 제기에 어려움이 없음
- 이사회 내 활발한 소통을 촉진함
- 적절한 기술이나 전문성을 보유함
- 새로운 관점을 제시함
- 회의 사전 준비를 철저히 함
- 이사 보수에 민감하게 반응함
- 감독의 역할을 넘어 경영에 과도하게 개입하는 구성원이 있음
- 해당사항 없음

7. 현재 소속된 이사회 구성원 중 교체가 필요한 인원이 있다면, 몇 명 교체를 제안하십니까?

- 교체 불필요
- 1명
- 2명
- 2명 이상

이사회 운영 및 평가

8. 귀하가 속한 이사회 및 이사회 내 위원회의 의결 과정에 대한 귀하의 견해에 가장 가까운 문항을 선택해 주십시오. ※ 해당 항목 모두 선택

- 사전에 충분한 논의 후 안건을 의결함
- 반대 의견이나 다른 견해를 자유롭게, 충분히 제시할 수 있음
- 이사회 의장이 이사회 회의를 주도적으로 이끌
- 안건에 대한 논의가 충분히 이루어지지 않음
- 경영진 제안 사안에 대해 대체로 그대로 승인하는 분위기임
- 모회사 및 자회사 이사회와 정기적으로 소통함
- 해당사항 없음

9-1. 귀하가 속한 이사회에서 다음 수준의 평가가 수행되고 있습니까?

- 이사회
- 이사회/ 이사회 내 위원회
- 이사회/ 이사회 내 위원회/ 개별 이사
- 평가가 수행되지 않음

9-2. 어떤 방식으로 평가가 이루어집니까?

※ 해당 항목 모두 선택 (보기 중 해당사항이 없을 경우, '기타'에 자유롭게 의견을 기재해 주십시오.)

- 자기평가
- 이사 상호간 평가
- 외부 전문기관에 의한 평가
- 경영진에 의한 평가
- 경영진으로부터 독립적인 내부조직에 의한 평가
- 기타 _____

9-3. 이사회/이사회 내 위원회의 성과 평가와 관련한 다음 설명 중 귀하가 동의하시는 항목을 모두 선택해 주십시오.

※ 해당 항목 모두 선택 (보기 중 해당사항이 없을 경우, '기타'에 자유롭게 의견을 기재해 주십시오.)

- 효과적인 평가 절차가 구비되어 있음
- 성과 평가 절차의 진행에 이사회 의장의 역할이 효과적임
- 성과 평가 과정에서 솔직한 평가에 한계가 있음
- 평가가 단순히 '체크리스트' 작성에 그침
- 평가 결과에 대한 피드백이 제공됨
- 평가 후 충분한 후속 조치가 이뤄짐
- 기타 _____

9-4. 귀하가 재임 중인 회사가 최근 이사회/이사회 내 위원회에 대한 평가 결과에 따라 취한 조치가 있다면 모두 선택해 주십시오.

※ 해당 항목 모두 선택 (보기 중 해당사항이 없을 경우, '기타'에 자유롭게 의견을 기재해 주십시오.)

- 이사 교체
- 이사회 내 위원회 구성원 변경
- 이사회 구성원에게 역할 제고를 위한 자문 또는 교육 제공
- 이사회 평가 프로세스 관련 공시 정보 확대 제공
- 다음 성과 평가 시 외부 전문 기관(컨설턴트 등)을 활용하기로 결정
- 이사회에 추가 전문 인력 영입
- 어떠한 조치도 취하지 않음
- 기타 _____

사외이사

10-1. 최근 1년 이내에 사외이사들만의 회의가 개최된 적이 있습니까? (위원회 회의 제외)

- 예
- 아니오

10-2. 사외이사들만의 회의에서 주로 논의된 주제는 무엇이었는지 모두 선택해 주십시오.

※ 해당 항목 모두 선택 (보기 중 해당사항이 없을 경우, '기타'에 자유롭게 의견을 기재해 주십시오.)

- CEO 승계 계획
- 재무보고 투명성
- 외부감사 이슈 사항
- 내부감사 및 내부통제 이슈
- 기업지배구조 이슈
- 경영진의 능력 및 윤리
- 경영진 성과 및 보상 관련 이슈
- 기업 문화 및 인사 정책
- 이사회 상정 안건에 대한 사전 협의
- 기타 _____

11. 귀하가 재임 중인 회사가 이사회 안건에 관한 정보를 제공하는 방법을 모두 선택해 주십시오.

※ 해당 항목 모두 선택 (보기 중 해당사항이 없을 경우, '기타'에 자유롭게 의견을 기재해 주십시오.)

- 서면 자료 제공
- 사전 설명회 개최
- 개별 이사 방문 설명
- 정보를 제공 받지 않음
- 기타 _____

12. 귀하가 속한 이사회의 사외이사 보수 수준이 역할과 책임 대비 적절한지 평가해 주십시오.

- 과도함
- 적절함
- 부족함

13-1. 사외이사의 법적 책임을 강화하는 최근 법규와 판례의 추세에 대해 어떻게 생각하십니까?

- 과도함
- 적절함
- 부족함

13-2. 과도하다고 판단한 경우, 그렇게 판단하시는 이유는 다음 중 무엇입니까?

※ 해당 항목 모두 선택 (보기 중 해당사항이 없을 경우, '기타'에 자유롭게 의견을 기재해 주십시오.)

- 권한과 보상이 충분하지 않음
- 복잡하고 전문적인 분야에 대한 의사결정이 어려움
- 사외이사로서 갖는 한계(경영진과의 정보비대칭)가 존재함
- 사외이사의 역할과 책임에 대한 명확한 합의가 부재함
- 기타 _____

14. 귀하가 사외이사로서의 전문성 유지 및 강화를 위해 수행하는 활동을 모두 선택해 주십시오.

※ 해당 항목 모두 선택 (보기 중 해당사항이 없을 경우, '기타'에 자유롭게 의견을 기재해 주십시오.)

- 회사 내부 교육 프로그램 참여
- 외부 전문 교육 수강(오프라인)
- 외부 전문 교육 수강(온라인)
- 전문가 커뮤니티 활동
- 인터넷 자료 및 유튜브 콘텐츠 활용
- 전문 기관 및 유관 기관의 자료 활용
- 기타 _____

이사회 내 위원회

15-1. 귀하가 속한 이사회 내 위원회 활동과 관련하여 동의하시는 항목을 모두 선택해 주십시오.

※ 해당 항목 모두 선택

- 이사회와 위원회 간 업무가 효과적으로 분배되어 운영됨
- 이사회 전문성을 높여 업무 효율을 향상시킴
- 형식적 운영에 그침
- 법적으로 요구되는 최소 요건을 충족하기 위해 설치됨
- 위원회보다는 이사회 중심으로 운영이 이루어짐

15-2. 귀하가 속한 이사회에 설치된 이사회 내 위원회를 모두 선택해 주십시오.

※ 해당 항목 모두 선택 (보기 중 해당사항이 없을 경우, '기타'에 자유롭게 의견을 기재해 주십시오.)

- 감사위원회
- 보상위원회
- 이사회후보추천위원회
- 위험관리위원회
- 전략위원회
- 기술위원회
- 컴플라이언스위원회
- ESG위원회
- 투자위원회
- 해외사업위원회
- 내부거래위원회
- 이사회 내 설치된 위원회가 존재하지 않음
- 기타 _____

15-3. 이사회 내 위원회의 신설이 필요하다고 판단하신다면, 어떤 위원회입니까?

※ 해당 항목 모두 선택 (보기 중 해당사항이 없을 경우, '기타에 자유롭게 의견을 기재해 주십시오.)

- 신설이 필요하지 않음
- 감사위원회
- 보상위원회
- 이사회추천위원회
- 위험관리위원회
- 전략위원회
- 기술위원회
- 컴플라이언스위원회
- ESG위원회
- 투자위원회
- 해외사업위원회
- 내부거래위원회
- 기타 _____

15-4. 귀하가 속한 이사회가 더 많은 시간이나 주의를 기울여야 한다고 판단되는 감독 영역이 있다면 모두 선택해 주십시오.

※ 해당 항목 모두 선택 (보기 중 해당사항이 없을 경우, '기타에 자유롭게 의견을 기재해 주십시오.)

- 회사의 목적과 가치를 반영하는 의사결정
- 위기 관리
- 주주와의 소통
- 이사회 자체의 성과 평가
- 경영진 성과 평가 및 보상
- CEO 승계 후보자 관리
- 성과가 저조한 이사 교체
- 기업 문화 및 인력 관리
- ESG 및 기업지배구조
- 기타 _____

15-5. 다음 분야에 대한 전문성(기술과 역량) 또는 특성이 귀하가 속한 이사회의 역할 수행에 얼마나 중요하다고 판단하십니까?

	매우 중요함	중요함	중요하지 않음	전혀 중요하지 않음
1. 재무 · 회계	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 전략 및 운영 관리	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 위험 관리	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 산업 분야 전문성	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 성별 다양성	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 연령 다양성	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 정보기술(IT) 및 디지털, 사이버 리스크 관리	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 국제적 업무 수행 능력	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 인사 관리	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ESG 및 기업지배구조	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15-6. 귀하가 속한 이사회가 현재 이러한 기술, 역량 또는 특성을 어느 정도 보유하고 있다고 생각하십니까?

	충분히 보유함	어느 정도 보유함	다소 부족함	매우 부족함	잘 모르겠음
1. 재무 · 회계	<input type="checkbox"/>				
2. 전략 및 운영 관리	<input type="checkbox"/>				
3. 위험 관리	<input type="checkbox"/>				
4. 산업 분야 전문성	<input type="checkbox"/>				
5. 성별 다양성	<input type="checkbox"/>				
6. 연령 다양성	<input type="checkbox"/>				
7. 정보기술(IT) 및 디지털, 사이버 리스크 관리	<input type="checkbox"/>				
8. 국제적 업무 수행 능력	<input type="checkbox"/>				
9. 인사 관리	<input type="checkbox"/>				
10. ESG 및 기업지배구조	<input type="checkbox"/>				

감사위원회

16-1. 귀하는 감사위원회에 소속되어 있습니까?

- 예
- 아니오

16-2. 감사위원회에 소속되어 있다면, 외부감사인의 실질적인 선임 주체는 누구입니까? (실질적인 선임: 지원조직의 지원을 받아 선임의 전반적인 프로세스에 대한 통제 및 의사결정 수행) (보기 중 해당사항이 없을 경우, '기타'에 자유롭게 의견을 기재해 주십시오.)

- 감사위원회
- 경영진
- 이사회
- 모회사
- 기타 _____

16-3. 귀하가 재임 중인 회사는 외부감사인 선임 시 어떤 항목을 중요하게 고려합니까? ※ 해당 항목 모두 선택 (보기 중 해당사항이 없을 경우, '기타'에 자유롭게 의견을 기재해 주십시오.)

- 감사 보수
- 감사 시간의 적정성
- 감사 업무수행팀의 역량
- 회계법인의 역량
- 담당 파트너의 능력
- 감사인의 독립성
- 감사수행 절차의 적정성
- 회사에 대한 이해도(산업 전문성 등)
- 감사위원회와의 커뮤니케이션 계획
- 모회사(혹은 그룹사) 감사인과 동일한 감사인 선정
- 기타 _____

16-4. 귀하가 재임 중인 회사의 외부감사인 선임 절차와 부합하는 항목을 모두 선택해 주십시오.

※ 해당 항목 모두 선택

- 복수의 후보자 중 선정
- 후보자의 제안 발표 진행
- 사전에 공지된 평가 기준에 의한 평가를 통해 선정
- 외부감사 관련 회사 담당자의 의견 수렴
- 외부감사인 선임 관련 상세한 절차 구비

17-1. 경영진이 참석하지 않는 감사위원회와 외부감사인만의 비공개 회의(Private Session)가 개최되고 있습니까?

- 예
- 아니오

17-2. 비공개 회의가 개최되고 있다면, 외부감사인과의 비공개회의에서 주로 논의되는 주제는 무엇입니까?

※ 해당 항목 모두 선택

- 재무제표나 공시 자료에 대해 수정을 권고했으나 받아들여지지 않은 사항과 그 내용
- 손익이나 재무지표의 건전성
- 재무보고 절차에 대한 우려사항
- 회계부정 및 내부고발자 정책
- 재무보고 담당부서의 능력
- 경영상의 문제점 조기 파악
- 경쟁사 및 동종 산업의 타기업과 비교
- 기타 _____

17-3. 외부감사인과의 비공개회의가 필요하다고 생각하십니까?

- 필요함
- 불필요함
- 잘 모르겠음

18. 귀하가 재임 중인 회사에는 감사위원회를 지원하는 별도의 조직이 있습니까?

(예: 감사위원회 사무국)

- 예
- 아니오

ESG

19. 귀하가 속한 이사회의 ESG 감독에 대해 동의하시는 설명을 모두 선택해 주십시오.

※ 해당 항목 모두 선택

- ESG 감독은 이사회 정기적 안건에 포함됨
- 이사회는 ESG를 전사적 위험관리의 일환으로 다룸
- ESG 요소는 회사의 전략과 연계됨
- ESG 이슈가 재무 성과에 영향을 미침
- 이사회는 ESG 공시 의무화에 대비가 되어 있음
- ESG 감독을 위해 이사회에 전문성 보강이 필요함
- ESG 감독을 위한 이사회 업무절차 개선이 필요함
- ESG를 전담하여 감독할 위원회가 필요함
- 이사회는 ESG 감독을 위한 충분하지 않은 자료가 제공됨
- 해당사항 없음

주주와의 소통

20-1. 최근 1년 이내에 이사회 구성원(경영진 제외)이 기관투자자를 포함한 일반 주주(또는 소액주주)와 직접 소통한 사례가 있습니까?

- 예
- 아니오
- 잘 모르겠음

20-2. 주주와의 소통이 없었다면, 주주와 직접 소통하지 않은 이유는 무엇입니까?

※ 해당 항목 모두 선택 (보기 중 해당사항이 없을 경우, '기타'에 자유롭게 의견을 기재해 주십시오.)

- 일반 주주(또는 소액주주)의 요청이 없었음
- 이사들이 주주와의 직접 소통을 적절하지 않다고 판단함
- 경영진이 주주와 이사 간 직접 대화를 선호하지 않음
- 이사들이 주주와의 소통에 불편함을 느낌
- 이사들이 참여할 시간이 부족함
- 기타 _____

20-3. 주주와의 소통이 있는 경우, 다음 중 귀하가 동의하시는 내용을 모두 선택해 주십시오.

※ 해당 항목 모두 선택

- 논의가 생산적이었음
- 일반 주주(또는 소액주주) 대표가 충분히 준비되어 있었음
- 일반 주주(또는 소액주주) 대표가 회사의 사업과 전략을 잘 이해하고 있었음
- 논의는 이사회의 감독 역할에 집중되었음
- 논의가 형식적으로만 진행되었음
- 해당사항 없음

20-4. 주주와의 소통이 있는 경우, 귀하가 속한 이사회가 주주와의 소통 결과를 반영하여 취한 조치는 무엇입니까? ※ 해당 항목 모두 선택

- 이사회에서 추가적인 논의 진행
- 공시 강화로 정보 공개 확대
- 경영진 및 임원 보상 계획, 목표 또는 지표 수정
- 경영진 질의 응답 수행
- 기업 지배구조 정책 변경
- 회사 전략의 부분적 수정
- 이사회 승계 계획 보완
- 주주환원 정책 개선 방안을 모색
- 특별한 조치를 취하지 않음
- 기타 _____

사외이사 활동 정보

21. 귀하가 연간 이사회 및 위원회 활동을 위해 투입하는 대략적인 시간 중 다음 각 활동에 할애하는 시간의 비율을 선택해 주십시오.

	0~25%	26~50%	51~75%	76~100%
1. 사전 회의자료 검토	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 회의 참석	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 사업 현장 방문, 교육 이수 등 관련 활동	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 기타 활동	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. 귀하가 이사회 및 위원회 활동(사전 회의자료 검토, 회의 참석, 현장 방문, 워크샵, 교육 등 모두 포함)을 위해 1년간 투입하는 총 시간은 얼마입니까? (기재 형식: XX시간)

삼일PwC 거버넌스센터, 무엇이든 물어보세요.

이사회 및 감사위원회 역할을 비롯한 기업지배구조에 관해 궁금하신 사항이 있다면, 삼일PwC 거버넌스센터를 찾아주세요. 다양한 채널을 통해 언제든지 쉽고 빠르게 저희 센터에 문의하실 수 있습니다. 각 분야별로, 삼일PwC의 최고 전문가들이 성심성의껏 답해드리겠습니다.

1. 카카오톡 채널 삼일PwC 거버넌스센터 카카오톡 채널 친구 추가

QR코드 스캔



1. 카메라 앱을 실행
2. 상단의 QR코드를 스캔
3. 팝업창을 터치하여 채널에 접근
4. 채널 추가

카카오톡 친구 검색



삼일PwC 거버넌스센터 🔍

1. 카카오톡을 실행
2. 친구 검색 창에서 '삼일PwC 거버넌스센터' 검색
3. 채널을 클릭하여 접근
4. 채널 추가

삼일PwC 거버넌스센터 카카오톡 채널

2. 이메일

삼일PwC 거버넌스센터 메일 계정 kr_sgc@pwc.com으로
질문 기재 후 발송

3. 홈페이지

삼일PwC 거버넌스센터 홈페이지 sgc.samil.com에 접속한 뒤
하단 Q&A 섹션의 [문의하기] 버튼 클릭 후 양식 제출

삼일PwC 거버넌스센터 문의하기

삼일PwC 거버넌스센터

장은균 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

이슬지 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 감사부문 LSP

박대준 삼일PwC COO

김재윤 삼일PwC 부대표

장은균 삼일PwC 거버넌스센터 센터장

Contact

 02-709-0709

 kr_sgc@pwc.com

sgc.samil.com

삼일회계법인의 간행물은 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 제작된 것으로, 구체적인 회계이슈나 세무이슈 등에 대한 삼일회계법인의 의견이 아님을 유념하여 주시기 바랍니다. 본 간행물의 정보를 이용하여 문제가 발생하는 경우 삼일회계법인은 어떠한 법적 책임도 지지 아니하며, 본 간행물의 정보와 관련하여 의사결정이 필요한 경우에는, 반드시 삼일회계법인 전문가의 자문 또는 조연을 받으시기 바랍니다.

S/N: 2408W-RP-048

© 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 for further details.