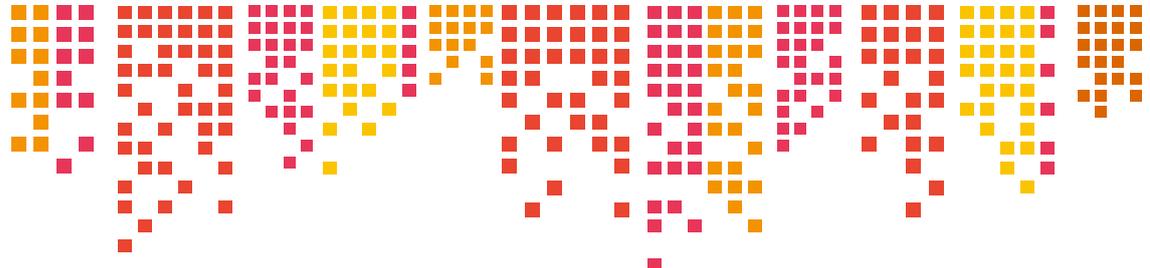


PwC's 2020 Annual Corporate Directors Survey 주요 내용: 위기를 기회로

2020년은 기업에게 전례가 없을 정도의 힘든 시기였고, 아직도 어려움은 지속되고 있다. 코로나19는 전세계적으로 건강과 안전의 근간을 흔들었고, 높은 실업률과 경기 침체를 야기했다. 그러나 이러한 위기는 새로운 기회를 만들기도 한다. 미래를 내다보는 이사회라면 위기에서 긍정적인 변화를 이끌어 낼 수 있는 방법을 찾을 것이다. 강력한 리더십을 통해 이사회는 이사회 재구성을 통한 전문성 제고, 이사회 관행 개선, 다양성 확보, 우선순위 재정립 등의 기회로 현재의 위기를 활용할 수 있다.





서베이 주요 결과

위험과 전략

- 대비하지 못한 위기
- 위기관리에 더 많은 주의가 요구된다.

환경, 사회, 지배구조 (ESG) 이슈

- ESG에 대한 관심 증가
- 보다 광범위한 ESG 전략 수립이 필요하다.

이사회 구성원의 다양성

- 성별 다양성 증가
- 특정 분야에 국한된 전문성에서 탈피

이사회 교체(Refreshment)

- 다음 단계를 위한 이사회의 계획 미비
- 걸끄러운 대화를 피하는 이사회

이사회 관행

- 반대는 침묵으로
- 주주 관여 지속

기업 문화 및 인적자원 관리

- 기업 문화에 대한 조치

PwC 미국은 매년 이사회 구성원을 대상으로 서베이를 수행하고 있습니다. 보고는 2020년 서베이 결과 중 주요 내용을 소개합니다.

693명(남성 76%, 여성 24%)의 이사가 서베이에 참여했으며, 이 중 61%는 5년 이상 이사로 재직 중입니다. 각 이사들이 소속된 기업은 다양한 산업을 대표하고 있으며, 그중 75%가 연매출 10억 달러 이상의 규모입니다.

보고서 원문은 다음 링크에서 확인하실 수 있습니다.

<https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/assets/pwc-2020-annual-corporate-directors-survey.pdf>

위험과 전략

대비하지 못한 위기

코로나19가 전세계를 불시에 덮었지만, 잠재적인 경기 침체의 신호는 몇 달 동안 나타나고 있었다. 그러나 많은 이사들이 경기 침체가 시작되기 전 12개월 동안 이사회가 경기침체에 대비하기 위한 조치를 취하지 않았다고 답했다.

동 서베이에 참여한 이사의 1/4 이상(28%)은 회사가 경기 침체를 해결하기 위한 조치를 전혀 취하지 않았다고 답했다. 절반에 못 미치는 응답자(47%)만 이사회가 투자를 줄였다고 답했다. 투자자들이 예상했던 대로 주식배당을 줄인 비율은 14%에 불과했다.

많은 회사들이 경기 침체에 무방비 상태였지만, 이사회는 회사의 전략과 자본 배분의 핵심적인 문제를 해결하기 위해 이 시기를 활용할 수 있다. 응답자의 절반(50%)은 코로나19 대유행 이후 회사의 부채 구조를 개편하거나 자본 배분을 변경하였다고 답하였다. 많은 회사들이 현재 자본을 확충할 방법을 찾고 있기 때문에 M&A 활동을 증가시켰다고 답한 이사는 거의 없었다. 그러나 시간이 흐를수록 자본을 적절히 배분하는 것은, 이사회가 회사의 미래에 대한 장기적인 관점을 취할 수 있는 능력에 달려있을 것이다.

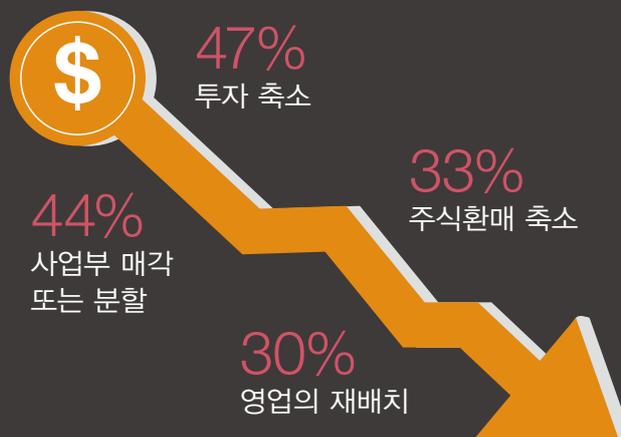


경기침체에 대한 무방비 상태

응답자는 회사가 경기 침체에 대비하기 위해 다음과 같은 조치를 취했거나 논의했다고 답했다.

Q21: 다음 중 경기 침체를 해결하기 위해 지난 12개월 동안 이사회에서 논의하거나 시행한 것은 무엇인가?

Base: 564-604
Source: PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, September 2020



위기관리에 더 많은 주의가 요구된다.

코로나19 대유행은 위기가 얼마나 빨리 번질 수 있는지, 그리고 준비되지 않은 회사들이 얼마나 쉽게 무너질 수 있는지를 보여주었다. 코로나19로 전 세계 대부분이 예상치 못한 상황에 처했지만, 회사는 예상치 못한 상황에 대처할 수 있어야 하며, 이를 위해 대응책을 수립하는 것이 중요하다.

놀랍게도 37%의 응답자만이 이사회가 회사의 위기 관리 계획을 잘 이해하고 있다고 답하였다. 그러나 이러한 계획을 완전히 이해하지 못하거나 회사가 저지른 명백한 실수에도 불구하고 대부분의 이사는 위기 동안에 경영진의 성과에 대해 높은 점수를 주었다. 응답자의 99%는 회사가 코로나19로 인한 내부적인 운영 중단에 잘 대처하거나 훌륭하게 처리했다고 답했다. 소비자의 견해는 다를 수 있지만, 96%의 응답자는 공급망 중단에 대처하는 경영진에 대해서도 동일하게 답하였다.

회사가 코로나19로 인한 위기를 초반에 성공적으로 다루었다고 하더라도, 반드시 다음에 올 위기를 성공적으로 다룰 수 있는 것은 아니다. 위기 대응 계획은 사건 이후에 재논의하여 무엇이 효과가 있었고 무엇이 효과가 없었는지를 고려하여 수정하지 않으면 부실해진다. 이러한 프로세스의 일환으로, 이사회는 위기 속에서 기회를 찾도록 경영진에게 요구할 수 있다. 그렇게 할 수 있는 이사회가 회사를 발전시킬 수 있다.



Q19. 이사회가 다음 사항을 얼마나 잘 이해하고 있다고 생각하는가?
 응답: 아주 잘 이해하고 있다.

Base: 667
 Source: PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, September 2020.

PwC perspective

위기 대비에서, 되돌아보는 것의 가치를 간과하지 말 것

사이버 침해, 안전문제, 환경 재해에 이르기까지 모든 회사는 언제든지 위기에 처할 수 있다. 하지만 이렇게 많은 회사들이 한꺼번에 위기에 직면하는 경우는 드물다. 2020년의 코로나19 대유행과 그 영향은 거의 모든 회사에게 위기관리를 경험하게 했다. 아직 코로나19로 인한 위기와 경제적 영향은 완전히 끝나지 않았지만, 회사는 지금부터 종합적인 위기 검토를 시작함으로써 효용을 얻을 수 있다.

대부분의 이사는 경영진의 대응에 만족했지만, 위기 초반에는 승자와 패자가 분명히 있었다. 이사회는 2020년에 회사가 겪은 경험을 활용하여 무엇이 효과가 있고 무엇이 효과가 없었으며 향후에 개선해야 할 것은 무엇인지에 대한 완전한 평가에 박차를 가할 수 있다. 이러한 평가와 검토 작업을 통해 이사는 위기 계획의 내용과 이유를 더 깊이 이해함으로써 이익을 얻을 수도 있다. 또한, 다음 위기에 대해 더 잘 대비할 수 있다.



Spotlight:

이사회와 코로나19

코로나19 대유행과 그 여파는 과거와 다르게 회사를 테스트하였다. 대부분의 이사는 경영진이 위기 초반에 회사가 직면한 도전들을 잘 헤쳐왔다고 말한다. 또한 높은 수준의 관여와 경영진 감독을 이유로 그들이 속한 이사회도 긍정적으로 평가한다.

오늘날 이사들은 자신감을 보이지만, 모든 기업이 2020년의 과제를 잘 관리한 것은 아니다. 어떤 회사는 흔들리거나 심지어 실패하기도 했다. 위기를 헤쳐 나간 회사에게 위기는 아직 끝나지 않았으며, 주요 과제는 여전히 남아있다. 자신감은 좋은 것일 수 있지만, 지나친 자신감은 현실에 안주하게 만든다. 집중력을 유지하여 초반의 성공을 강화함으로써 이사회는 코로나19 대유행이 어떻게 전개되든 상관없이 회사의 성공을 도울 수 있다.

투자자와 소비자의 생각은 어떨지 몰라도 이사들은 경영진의 코로나19 대응에 대해 모든 평가 항목에 A를 주었다.



Q30. 다음 영역에서 코로나19 대유행에 대한 경영진의 내부 운영에 대해 어떻게 평가하는가?
응답: 좋음 또는 우수

Base: 252-260
Source: PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, September 2020.

이사들은 다음과 같은 사항에 대해 긍정적으로 평가하였다.



Q33. 다음 영역에서 이사회/위원회의 화상 회의를 어떻게 평가하는가?
응답: 좋음 또는 우수

Base: 260
Source: PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, September 2020.

환경, 사회, 지배구조 (ESG) 이슈

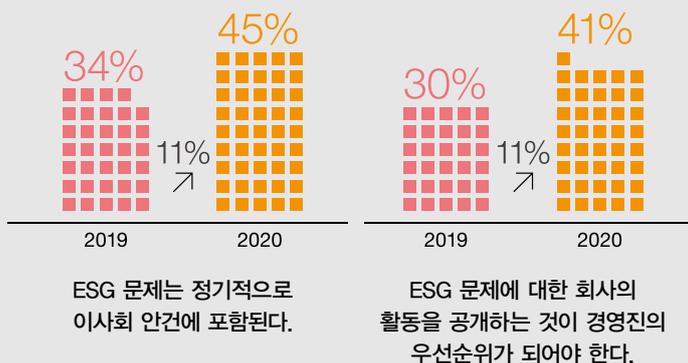
ESG에 대한 관심 증가

기관투자자는 장기적이고 지속 가능한 비즈니스 모델을 만드는 것의 중요성을 투자한 회사에 지속적으로 강조해왔다. 그 일환으로 기관투자자들은 회사에 ESG 지표를 더 많이 공개하도록 요구하였다. 또한 코로나19 대유행으로 인해 경제적 초점이 여러 측면에서 바뀌었지만, 기관투자자는 여전히 투자한 회사의 ESG 관련 위험과 기회 관리의 중요성에 대해 열성적이다.

주주들은 ESG 리스크가 손익에 영향을 미칠 것이라고 강조하지만, 이사들은 꼭 그렇다고 확신하지 않는다. 응답자의 38%만이 ESG 문제가 회사의 성과에 재무적 영향을 미친다고 답하였는데, 이는 2019년의 49%에서 감소한 것이다.

그러나 다른 측면에서, 이사의 관행과 시각이 변하고 있다. 2020년에는 45%가 ESG 문제가 정기적인 이사회 의제의 일부라고 답했으며 이는 2019년의 34%에서 늘어난 수치이다. 또한 ESG와 관련된 회사의 활동을 공시하는 것이 경영진의 우선순위가 되어야 한다고 생각하는 이사가 늘어나고 있다.

ESG에 대한 이사회 관심 증가



Q20. 다음 중 ESG(environmental/social/governance) 문제에 대해 동의하는 것은? (해당 항목 모두 선택)

Base: 660 (2019); 624 (2020)
Sources: PwC, 2019 Annual Corporate Directors Survey, October 2019; PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, September 2020.

여성 이사가 ESG와 전략 간의 관련성을 볼 가능성이 더 높다.

ESG 문제는 회사 전략과 연결된다.

60% vs. 46%
여성 남성



Q20. 다음 중 ESG(environmental/social/governance) 문제에 대해 동의하는 것은? (해당 항목 모두 선택)

Base: 624
Source: PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, September 2020.

이 수치는 30%에서 41%로 11포인트 상승했다. 이사들은 이사회내 ESG 전문 지식이 더 중요해지고 있다고 보았다. 환경/지속가능성 전문 지식이 중요하다는 응답자의 비율도 60%로 9포인트 상승했다.

계속되는 코로나19 대유행과 경기 침체 동안 여러 측면에서 재무 압박에 직면한 회사들이 많았는데, ESG 문제의 대응을 포함한 더 넓은 관점의 장기 전략을 검토했던 회사들은 이러한 어려움에 더 잘 대처할 수 있을 것이다. 전통적으로 분기별 단기 성과에 초점을 맞춰온 회사의 경우 2020년은 보다 광범위하고 장기적인 맥락을 고려할 수 있는 전환점을 제공할 것이다.

PwC perspective



ESG 감독 수행

회사들에게 ESG는 위험에 관련된 것이면서 기회에 관한 것이다. 또한 ESG는 가치가 파괴되거나 생성되는 방식에 연관된다. 이사회는 ESG 감독에서 중요한 역할을 하며, 성공적인 감독을 수행하고 있는 이사회는 다음 사항에 중점을 둔다.

- **목적과 전략의 연결.** 이사회는 고유한 관점에서 회사가 목적을 적절하게 표현하고 정의했는지, 그 목적이 전략에 연계되고 반영되었는지 여부를 판단한다. 또한 목적이 포괄적이고 적절한 이해관계자를 고려하는지 확인한다.
- **신뢰할 수 있는 ESG 정보 필요.** 회사는 ESG 정보의 공시를 위해 다양한 방식 중에서 선택할 수 있으며 올바른 지표를 사용하는 것이 중요하다. 회사에서 준비한 정보가 일관되고 신뢰할 수 있는지 확인한다.
- **올바른 공시 정보 작성.** 목적과 전략이 연결되고 적절한 정보를 이용할 수 있으면, 회사는 ESG에 관한 주요 메시지를 결정할 수 있다. 이사회는 이 메시지가 회사의 공시에 반영되는지 확인한다. 어떤 정보를 어디에 공시하고, 어떻게 검토하며, 그것이 회사의 목적과 전략을 충분히 반영하고 있는지 여부를 확인한다.
- **감독 역할 배분.** ESG 전략이 회사의 비즈니스 전략과 어떻게 부합하는지 감독하는 것은 전체 이사회회의의 일이다. 그러나 이사회 산하 소위원회는 각각 ESG 문제의 일부 요소에 대한 책임을 지므로, 감독 역할에 대한 조정과 커뮤니케이션이 중요하다.

보다 광범위한 전략 수립이 필요하다.

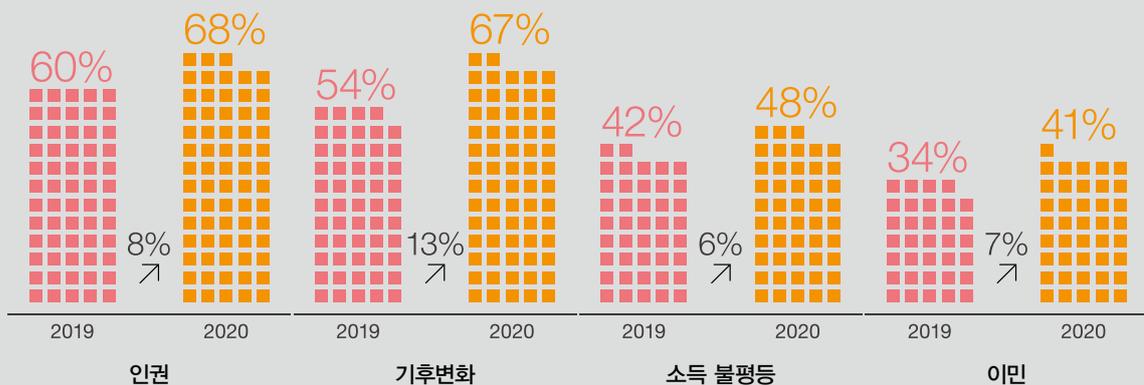
이사회 논의에서 차지하는 ESG 문제의 비중이 더욱 커지고 있다고 이사들은 말한다. 또한 회사의 전략을 결정할 때, ESG를 고려해야 한다는 생각이 늘고 있다.

인권, 기후변화, 소득 불평등 문제는 회사 전략에서 더 큰 역할을 하고 있다. 전략을 수립할 때 기후변화를 고려해야한다고 답한 응답자의 비율은 1년만에 13포인트 (54%에서 67%)로 증가했다. 이민, 인권, 소득 불평등에 대해 동일하게 답한 이사 비율도 2019년 이후 증가했다.

많은 이사들이 ESG에 연관된 주제를 제대로 다루어야 한다고 말하지만, 현재의 경기 침체는 이사회를 시험대에 올려놓을 수도 있다. 당면한 위기를 극복하는 것이 최우선이지만, 이사회는 이 기회를 통해 더 넓고 장기적인 문제로 논의를 전환할 수 있다. 많은 회사들이 다른 모습으로 위기에서 벗어날 것이다. 지금은 기후변화 및 소득 불평등과 같은 문제를 회사의 전략적 목표에 통합하는 방법을 찾아야 할 때이다. 특히 이러한 주제는 회사의 장기적인 지속가능성에 초점을 둔 기관투자자들이 염두에 두고 있는 사항이다.

논의할 전략의 범위 확대

사회 문제가 회사 전략 수립에 반영되어야 한다고 생각하는 이사가 늘고 있다.



Q18. 회사 전략을 개발할 때 다음 문제를 어느 정도 고려해야 한다고 생각하는가?

응답: 아주 많이 그리고 어느 정도

Base: 702-707 (2019); 660-667 (2020)

Sources: PwC, 2019 Annual Corporate Directors Survey, October 2019; PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, September 2020.

성별 다양성 증가

S&P 500 기업의 이사회 구성에서 여성 비율은 2009년 16%에서 2019년 26%로 몇 년간 꾸준히 증가했다. 이러한 흐름은 상장회사 이사회에 여성 이사를 두도록 하는 주(state) 법안뿐만 아니라 이사회 구성원을 다양화하려는 주주들의 일관된 압력을 반영한다. 그러나 여전히 여성 이사의 비율은 미국 인구에 있어 여성이 차지하는 비율의 절반 정도에 불과하다.

이사들은 이사회 다양성이 회사에 유리하다는 것에 동의한다. 이사회 다양성이 이사회에 특별한 관점을 제공한다고 말한 비율은 94%이다. 5명의 응답자 중 4명 이상은 이사회 다양성이 투자자와의 관계를 개선하고 (85%) 이사회 수행 능력을 향상시킨다는 데 (83%) 동의한다. 또한 72%는 이사회 다양성이 기업 실적을 높인다는 데 동의한다.

이사들이 다양성의 이점에 동의하는데도 이사회는 왜 더 빨리 다양화되지 않는 것일까? 여성 이사들은 가장 큰 이유로 리더십을 지목한다. 이사회 리더십이 다양성에 투자되지 않는다고 답한 여성 이사의 비율은 남성 이사에 비해 2배 이상 높았다(44% 대 20%). 또한 CEO가 해당 이슈에 대해 열성적이지 않기 때문에 이사회가 다양화되지 않는다고 답한 여성 이사의 비율은 남성 이사에 비해 3배 이상 높았다(32% 대 9%).

공중 보건과 경제 위기로 인해 이사회가 기업의 생존 문제에 직면함에 따라 이사회 구성 및 다양성에 관한 중요한 이슈에 집중하지 못할 수 있다. 그러나 현재와 같은 변화의 시기는 리더십이 과감한 조치를 취해 이사회 실질적인 변화에 투자할 수 있는 기회를 제공할 수 있다.



여성 이사는 이사회 다양성의 실패 원인으로 리더십을 지목한다.

이사회 리더십이 이사회 다양성에 투자하지 않고 있음

44% vs. 20%
여성 남성

CEO가 이사회 다양성에 열성적이지 않음

32% vs. 9%
여성 남성

Q7. 전반적으로 이사회 다양성을 높이기 위한 노력을 방해한 것은 무엇이라고 생각하는가? (즉, 이사회가 더 빨리 다양해지지 않는 이유) (해당 항목 모두 선택)

Base: 668
Source: PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, September 2020.

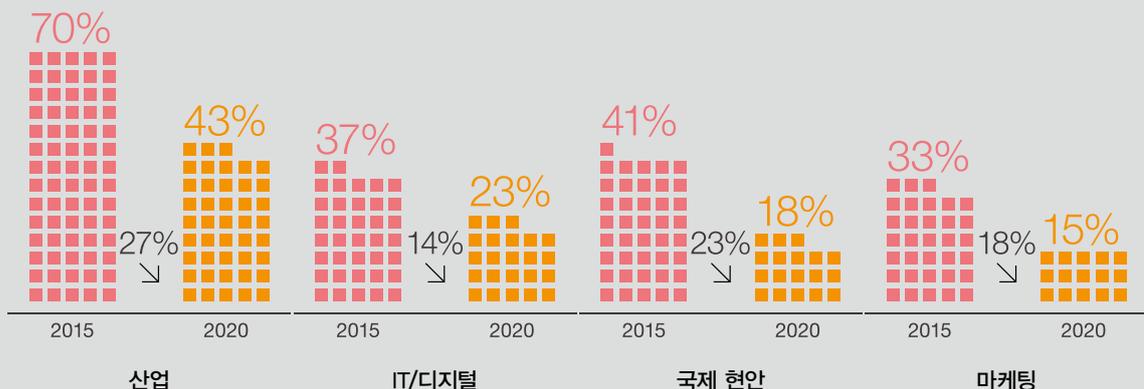
특정 분야에 국한된 전문성에서 탈피

주주들은 이사회에 다양성을 더 많이 요구하면서, 이사회로 하여금 사외의 다양성을 높이는 방안에 대해 보다 더 폭넓게 생각하도록 독려해 왔다. 그 일환으로 미국의 이사회는 더 많은 여성 이사와 다양한 인종의 이사를 영입해왔다. 그러나 한편으로 이사회는 특정 분야에 대한 전문가가 이사회에 필요하다는 생각에서 벗어나려는 움직임을 보이고 있다.

5년 전 답변과 비교할 때, 다양한 분야의 전문성이 이사회에 “매우 중요하다”고 답한 비율이 훨씬 낮아졌다. 이사회는 여전히 재무, 영업 및 위험 관리에 있어 전문성의 가치를 높게 평가한다. 그러나 산업 전문성을 예로 들자면, 매우 중요하다고 답한 이사의 비율이 27 포인트 감소했고, 국제 현안 전문성과 마케팅 전문성의 경우 각각 23 포인트와 18 포인트씩 감소했다.

이러한 감소는 산업 간 경계가 허물어진 것과 대부분의 이사가 폭넓은 경험을 보유하고 있다는 점과 관련 있을 수 있다. 또한 이사회가 다양성 및 구성원의 적절한 조합이 갖는 가치에 더 중점을 둬 따라 특정 분야에 국한된 전문 지식의 중요성이 낮아졌다.

특정 분야의 전문성이 갖는 가치 감소



Q1. 귀하가 속한 이사회에 있어 다음의 기술, 역량 또는 자질의 중요성 정도는 어떠한가?

응답: 매우 중요함

Base: 779-782 (2015); 681-686 (2020)

Sources: PwC, 2015 Annual Corporate Directors Survey, October 2015; PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, September 2020.

이사회 교체(Refreshment)

다음 단계를 위한 이사회 계획 미비

이사회는 많은 분야에서 진전을 보이고 있지만, 이사회를 구성하는 일 자체는 여전히 이사회가 직면하는 가장 어려운 과제 중 하나이다. 동료 이사 중 적어도 한 명은 교체되어야 한다고 응답한 이사는 2년 연속 절반(49%) 가량이다. 2명 이상 교체되어야 한다고 말한 비율은 21%이다. 동수치는 이사회 구성에 관한 주주들의 높은 관심에도 불구하고 높은 수준이다.

이사회 교체를 방해하는 요소는 무엇인가? 이사회 리더십이 성과 미달의 이사와 곁끄러운 대화를 피하는 것(20%)과 비효과적인 평가 절차(19%)를 많은 이사회들이 지적한다.

이사 승계 계획이 이사회 우선순위가 아닌 것도 분명하다. 응답자 중 10%는 이사회에 승계 계획이 전혀 없다고 답하였고, 33%는 있더라도 임시적인 것이라고 답했다. 제대로 수립된 계획이 있는 이사회라도 전체 이사회와 해당 계획을 공유한다고 답한 응답자는 절반 미만이다(49%). 그래서 많은 이사가 이사회 다음 행보가 무엇인지 전혀 예측하지 못하고 있으며, 그러한 결정에 영향을 미치지 못한다.

진정한 변화가 일어나기 위해서는 이사회 리더십의 노력이 필요하다. 명확한 승계 계획을 세우고 앞으로 어떤 일이 일어날 지에 대해 전체 이사회와 공개적으로 논의해야 한다. 또한 리더십은 동료와의 어려운 대화도 감행해야 한다. 2020년은 이사회 리더십이 변화를 도모할 수 있는 특별한 기회가 될 수 있다. 회사에 따라 위기 초기 단계가 이사회 결정을 부각시켰을 수도 있다. 예를 들어, 경영진으로 활동 중이거나 사외이사를 겸직하고 있는 이사가 속한 이사회는 폭넓은 통찰을 활용할 수 있었다.

49%의 응답자는
동료 이사 중 적어도 한 명은
교체되어야 한다고 말한다.



Q3. 귀하의 이사회에서 몇 명의 이사가 교체되어야 한다고 생각하는가? (하나만 선택);
Q10. 다음 중 귀하의 이사회 승계 계획에 관한 설명으로 옳은 것은? (해당 항목 모두 선택)

Base: 686; 678
Source: PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, September 2020.

하지만 이사회 승계 계획은 우선순위가 아니다.

49%만 전체 이사회와 승계 계획을 공유

33%는 승계 계획이 임시적인 것이라고 답변

10%는 계획이 전혀 없다고 답변

꺾끄러운 대화를 피하는 이사회

한때 이사회 성과 평가는 형식적(check-the-box)으로 이루어졌었다. 그러나 오늘날 대부분의 이사회는 성과 평가를 진지하게 받아들이고 있으며 그 결과를 바탕으로 조치를 취한다. 2014년에는 응답자의 50%가 평가 절차의 결과로 이사회에 변화가 일어났다고 말했으며, 2020년에 동 수치는 72%이다.

지난 성과 평가의 결과로 이사회나 위원회에 전문성을 더했다고 답한 비율은 40%였는데, 2014년의 29%에 비해 증가한 것이다. 또한 이사회는 위원회 구성을 변경함으로써 평가에 대응하고 있다 (2014년 20%에서 32%로 증가).

하지만 가장 어려운 조치에 대해서는 개선을 보이고 있지 않다. 이사회가 특정 이사를 재선임하지 않기로 선택했다는 응답자의 비율은 2014년 이후 거의 변하지 않았다(9%에서 12%로 증가). 그리고 14%만이 이사회가 이사에겐 자문을 제공한다고 말하는데, 이는 2014년의 16%에서 오히려 약간 감소한 것이다. 실제로 응답자가 이사회 리더십에 대하여 가장 낮은 점수를 준 분야는 성과 미달 이사에 대한 조치였으며, 이에 대해 이사 4명 중 1명은 이사회 리더십이 그리 효과적이지 않거나 전혀 효과적이지 않다고 답했다.

평가를 진지하게 받아들이는 것은 변화를 의미하지만, 모든 측면에서의 변화를 의미하지는 않는다.



Q9. 지난 이사회/위원회 평가 결과에 대해 귀하의 이사회/위원회는 다음의 조치를 취하기로 결정하였는가? (해당 항목 모두 선택)

Base: 677 / Source: PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, September 2020.

PwC perspective



꺾끄러운 대화를 시도함으로써 이사회에 변화를 유도

다른 모든 업무 현장과 마찬가지로, 2020년의 이사회는 달라 보인다. 화상회의는 이사회 교체와 같이 어려운 주제에 대한 논의를 훨씬 더 어렵게 만들 수 있다.

그러나 2020년의 특별한 위기에 직면함에 따라 이사회 리더십이 이사회 교체 문제를 다루는 것이 그 어느 때보다 중요하다. 어려운 대화를 회피하고 있는 이사회 리더십은 해당 과제를 직시할 때이다. 위기 기간 동안 가치 창출에 기여하고 있지 않은 이사를 이사회가 식별하는 것은 더욱 중요하다. 그리고 이사회 리더십은 특정 이사에겐 행동 변화를 요구하거나, 더 많이 기여할 수 있는 이사를 위한 자리를 마련하라고 요구할 수 있어야 한다.

이사회 관행

반대는 침묵으로

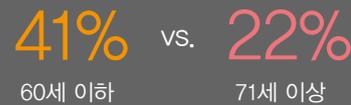
이사회 감독이란 어려운 질문을 던지고 까다로운 답변을 요구하며 때로는 불편한 결론에 도달하는 것을 의미한다. 그러기 위해서는 이사회에서 솔직한 논의가 필요하다.

그러나 응답자들은 반대되는 의견을 숨기기도 한다고 고백한다. 응답자의 1/3 이상(36%)이 이사회에서 반대의 목소리를 내는 것은 어려운 일이라고 답했다.

이러한 문제는 반대 의견이 이사회 내 협력 관계를 해칠 것이라는 우려에서 비롯된다. 응답자의 52%는 협력 분위기를 유지하려는 욕구가 반대 의견을 잠재우는 데 기여한다고 답했다. 32%는 이사회를 지배하는 특정 이사를 원인으로 꼽았다.

응답자의 나이에 따라 의견이 다르다.

이사회를 지배하는 특정 이사



이사의 전문성 부족



Q12. 다음 중 이사회에서 반대의 목소리를 내는 것을 꺼리는 데 기여하는 것은? (해당 항목 모두 선택)

Base: 531
Source: PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, September 2020.

PwC perspective

이사회를 침묵하게 하는 숨겨진 역학관계 극복

이사회 구성원은 교육 수준이 높고 기량이 뛰어나며 성공한 사람들이다. 그러나 대부분의 이사는 주제에서 벗어난 토론, 반대 의견 무시, 회의를 장악하려는 이사 또는 침묵하는 이사를 목격했다. 이러한 문제들은 대부분 우리가 이사회에서 흔히 볼 수 있는 네 가지의 편견에서 비롯된다.

- 권위 편향: 특정 기술이나 경험을 가진 이사, 또는 리더십 역할을 맡은 이사의 의견을 과대평가하는 것
- 집단 순응 사고: 합의 도달에 지나치게 신경을 쓰는 것
- 현상유지 편향: 상황의 변화를 꺼리는 것
- 확증 편향: 자신의 견해를 확증하는 증거를 과대평가하면서 반증하는 증거를 과소평가하는 경향

코로나19 대유행과 이로 인한 경제위기가 기업과 산업 전반의 취약점을 노출하면서, 이사회 리더십이 그 어느 때보다 중요하다. 늘 그렇듯 사업상 어려움은 이사회 리더십에게 현 상황을 전환할 수 있는 기회를 제공한다. 이사회 리더십은 다른 모든 것이 바뀌는 현 상황을 새로운 수준의 개방성과 정직성을 갖춘 논의를 장려하기 위해 활용할 수 있다.

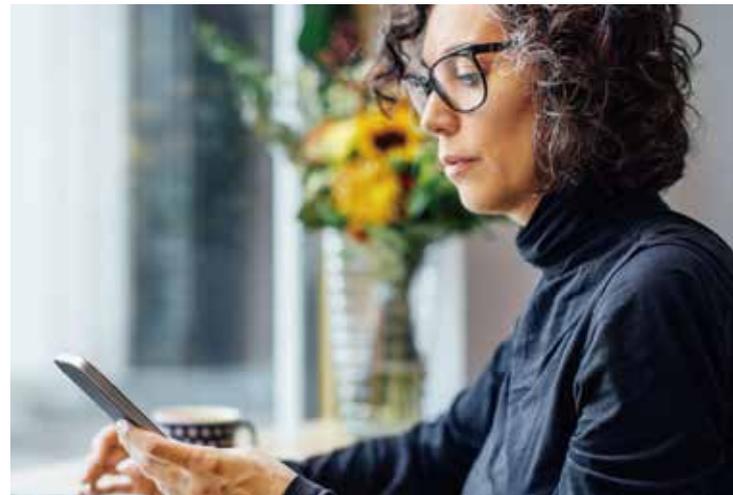
주주 관여 지속

최근 몇 년간 주주 관여에 대한 투자자들의 관심이 높아졌다. 특히 대규모 기관투자자들은 스튜어드십 팀을 강화하고 매년 수행하는 관여 회수를 늘림으로써 이를 우선순위로 삼아왔다.

이와 동시에, 주주 관여에 대한 이사의 참여도 증가 추세를 보인다. 이사회 구성원(최고경영자 제외)이 이러한 논의에 참여한다고 답한 응답자는 2020년 58%로 2017년 42%에 비해 크게 늘었다.

응답자의 87%는 주주 관여가 의결권 대리 행사에 긍정적인 영향을 미친다고 생각하며, 이는 2016년 59%에 비해 증가한 수치다. 4년 전 63%였던 투자 결정에 긍정적인 영향을 미친다는 견해가 3/4 이상(76%)으로 나타났다.

과거 몇 년간 주주 관여를 진지하게 받아들였던 기업들은 현재 그 결실을 거두고 있을 수 있다. 평화로운 시기 동안 중요한 투자자들과 주주 관계를 구축함으로써, 2020년과 같은 시기에 그러한 관계가 그 어느 때보다 더 중요하게 작용한다는 것을 발견할 것이다. 주주들은 2021년 주총 시즌 이전에 전략 조정, 자본 배분 변경, 임원 보상 설계 등의 주제를 다루도록 회사에 요구할 것으로 보인다.



주주 관여의 긍정적인 영향 확인

58%는 주주 관여에 참여하고 있다고 응답했다.

87%가 의결권 대리 행사에 대한 긍정적인 효과를 봄

76%가 투자 결정에 긍정적인 효과를 봄

Q15a. 귀하의 이사회 구성원(최고경영자 제외)은 지난 12개월 동안 투자자에 직접 관여한 적이 있는가?

Q15b. 이사회회의 직접적인 투자자 관여에 대해 다음 사항에 어느 정도 동의하는가?

응답: 아주 많이 그리고 어느 정도

Base: 676; 380-389
Source: PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, September 2020.



Spotlight:

기업 평판과 개인 명성의 결합

각 이사에게 이사회는 단순히 직업상의 의무를 수행하는 것 이상의 의미가 있다. 많은 이사들이 자신의 개인 브랜드를 회사의 브랜드와 연관 지으며 회사와 강한 유대감을 느낀다. 그리고 회사의 지배구조 결정과 주요 이벤트를 자신에게 투영하여 생각한다.

대부분의 이사는 회사의 중대한 약점이 공개되거나(76%) 최근 회사가 겪은 평판 위기(72%)가 이사회 구성원인 자신에게 부정적인 영향을 미친다고 생각한다. 이는 이사회가 예방에 대한 책임을 느끼도록 만든다. 또한 최근 사이버 침해(66%)가 부정적인 영향을 미친다고 답했다.

응답자가 자신의 평판을 재직 중인 회사의 평판과 연관 지은 것을 보면, 둘 간의 관련성이 강한 것이 분명하다.

기업지배구조 문제에 대한 견해

해당 문제가 이사회에 부정적인 영향을 미친다고 응답한 이사:

76%

중요한 취약점 공시

72%

최근 평판 위기

66%

최근 사이버 침해



Q14. 다음의 이슈가 회사 이사회에 얼마나 부정적인 영향을 반영한다고 생각하십니까?

응답: 아주 많이 그리고 어느 정도

Base: 649-661

Source: PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, September 2020.

기업 문화 및 인적자원 관리

기업 문화에 대한 조치

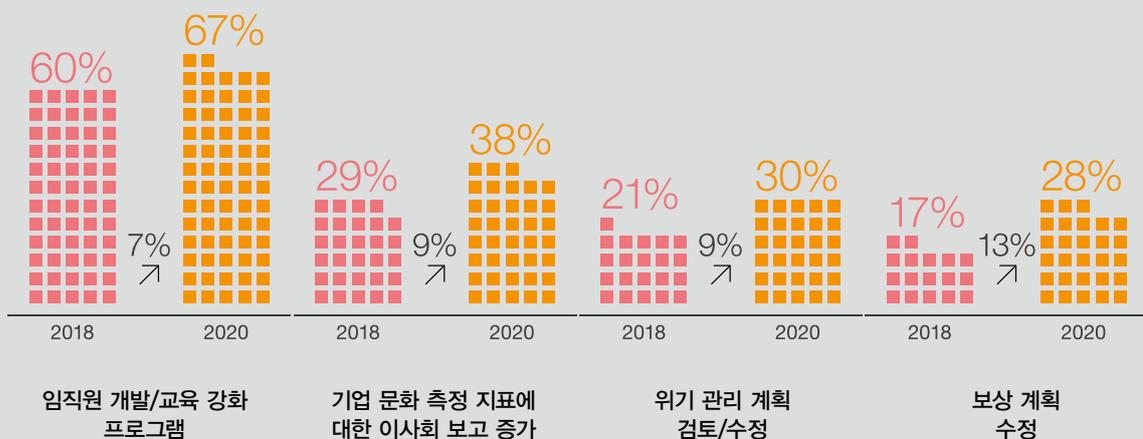
최근 몇 년 동안 불량한 기업 문화로 인해 제기되는 위험들이 주목을 받았다. 부정행위 스캔들, 기업의 비행, #MeToo와 같은 움직임으로 인해 기업 문화가 이러한 문제에 어떻게 기여할 수 있는지 많은 기업이 재검토해야 했다.

이사회가 기업 문화를 관리하기 위해 다양한 조치를 취하고 있다고 말하는 이사들이 지난 몇 년간 늘고 있다. 가장 일반적으로 임직원 개발 및 교육 프로그램을 강화했다. 응답자의 2/3(67%)는 회사가 이러한 조치를 취했다고 응답했으며, 이는 2018년의 60%에서 증가한 비율이다. 또한 이사회가 기업 문화 지표를 보고받고 있다고 답한 이사 비율이 늘었다. 이러한 지표에는 직원 참여 설문 결과, 언론 보도 또는 내부신고 내역이 포함되며, 데이터 기반 관점을 제공할 수 있다.

이사회는 기업 문화가 바람직한 지 여부 외에도, 현재 시점에서 어떻게 기업 문화를 정의, 구축 및 유지할 것인가에 대해서도 고민할 것이다.

기업 문화를 해결하기 위한 조치

Q17. 최근 몇몇 유명 기업의 평판은 기업 문화의 실패로 인해 훼손되었습니다. 다음 중 귀사가 기업 문화를 해결하기 위해 취한 조치는 무엇입니까? (해당 항목 모두 선택)



Base: 675 (2018); 668 (2020)
Sources: PwC, 2018 Annual Corporate Directors Survey, October 2018; PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, September 2020.