

PwC's 2022 Annual Corporate Directors Survey¹: 변화하는 거버넌스 환경에서 길 찾기

1 PwC 미국은 매년 이사회 구성원을 대상으로 다양한 거버넌스 문제에 대한 견해를 묻는 서베이를 수행하고 있다. 2022년에는 704명 (남성 73%, 여성 27%)의 이사가 서베이에 참여했으며, 이중 64%는 5년 이상 이사로 재직 중이다. 각 이사들이 소속된 기업은 12개 이상의 다양한 산업을 대표하고 있으며, 그중 72%가 연매출 10억 달러 이상의 규모이다.

Contents

- Introduction
- Key findings
- **Deeper Insights:** 이사회 사각지대
- 이사회 교체
- 이사회 다양성
- ESG 감독
- **Deeper insights:** 회사 규모와 이사회 ESG 접근 방식의 관련성
- 주주 관여
- 신뢰와 투명성



보고서 원문은 다음 링크에서 확인하실 수 있습니다.

PwC's 2022 Annual Corporate Directors Survey

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

Introduction

2022년에는 COVID-19 팬데믹의 직접적인 영향과 예상치 못한 부작용이 지속적으로 늘어남에 따라 기업 환경이 다시 바뀌고 있다. 우크라이나에서 진행 중인 전쟁, 전 세계적인 인플레이션, 경기 침체에 대한 두려움, 재앙적인 환경 뉴스의 거의 끊임없는 경고는 지정학적 맥락을 바꾸고 있다. 기업이 가야 할 길이 불확실할 때, 이사회는 불변의 가치와 가이드를 제공할 수 있어야 한다.

현재의 어려움 속에서 기업 리더들은 새로운 신뢰 위기에 직면해 있다. 조사에 따르면 대중은 정부, 언론, NGO와 같은 다른 기관보다 기업을 신뢰하지만 그것만으로는 충분하지 않다. 사실상 기업 리더들은 이러한 정서를 과대평가한다. 최근 PwC 조사에 따르면 기업 경영진의 87%는 소비자가 자신들의 기업을 매우 신뢰한다고 생각하는 반면, 실제로 신뢰하는 소비자는 30%에 불과했다. 신뢰는 얻기 어렵고 잃기는 쉽기 때문에 이해관계자들은 기업에 더 많은 것을 기대하게 된다. 선량한 관리자로서 이사회는 이에 대한 책임이 있다.

700명 이상의 상장회사 이사를 대상으로 한 이번 설문 조사에 따르면, 주주 및 소비자의 기대가 높아짐에 따라 이사회 감독과 이사회 관행도 변화하고 있다. 무엇보다 이사회가 훨씬 더 투명해지고 있다. 이사회는 주주 관여 활동에 참여하고 그 어느 때보다 많은 정보를 공시하면서, 주주와 신뢰를 쌓고 유지하고자 한다.

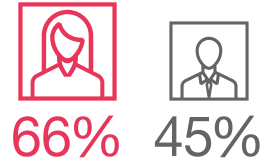
이러한 관심과 공시가 집중되는 분야 중 하나는 ESG이며, 이사회는 ESG 주제에 대해 그 어느 때보다 많은 시간을 할애하고 있다. 그런데 이사회의 ESG 여정은 회사의 규모에 따라 다른 양상을 보인다. ESG 논의의 성격과 범위에 있어 중소기업의 이사회는 대기업 이사회에 비해 진전이 덜한 것으로 나타났다. 이들 중 상당수는 시간을 충분히 할애하지 않고 법규에 대비하지 않았으며, 아직 ESG를 전략적 계획에 통합하지 않았다. ESG를 새롭게 부상하는 주요 영역으로 다루고 충분한 관심을 기울이지 않으면, 이사회 감독 역할에 사각지대가 생길 수 있다.

그러나 규모에 관계없이 모든 기업의 이사회에는 사각지대가 있기 때문에 이사회가 어려운 시기를 헤쳐 나가는 데 혼란을 겪을 수 있다. 특히 이사회 교체, 사이버 보안 감독 및 ESG 문제와 같은 영역에서 이러한 사각지대를 가장 많이 찾아볼 수 있었다. 이사회에 사각지대가 존재한다는 것을 인식하고 이러한 문제에 어떻게 대처할 것인지(또는 대처하지 않을 것인지) 검토하는 것은 기업이 이 변화의 시기를 헤쳐 나가는 데 필수적이다.

Key findings

여성 이사들은 기후 변화에 대한 조치를 우선시한다.

여성 이사의 3분의 2는 단기 성과를 감소시키더라도, 기후 변화의 영향을 줄이는 것이 최우선 과제라고 응답한 반면, 남성 이사는 절반에도 미치지 못했다.



이사들은 ESG와 수익의 관련성을 찾지 못한다.



이사들은 환경 및 지속가능성 관련 전문성이 중요하다고 생각하지 않는다.

이사의 11%만이 이것이 이사회에 매우 중요하다고 답했다.

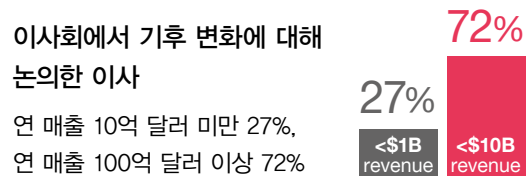
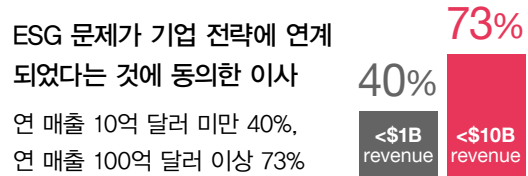


이사들은 이사회 다양성의 이점을 알고 있지만 후보자에 대해서는 의문을 제기한다.

이사의 86%는 다양성이 이사회 기능을 향상시킨다는 데 동의하지만, 많은 이사들은 새로운 후보자가 필요하지 않거나(34%) 심지어는 자격이 없다고 생각한다(31%).

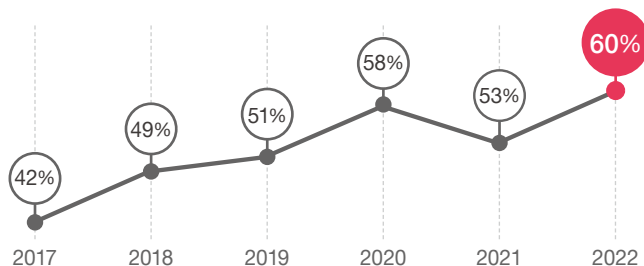


ESG에 관해서, 중소기업의 이사회가 크게 뒤처져 있다.









주주 관여가 최고 수준에 도달했다.

이사의 60%는 CEO를 제외한 이사회 구성원이 한 해 동안 주주들과 소통했다고 답했다. 거의 90%가 이러한 소통이 생산적이었다고 말했다.



이사회 사각지대

주제	사각지대	PwC 관점
 <p>이사회 교체</p>	<p>이사의 48%는 동료 이사가 교체되기를 원한다. 그러나 62%는 이사회가 72세 정년 정책을 수용하지 않을 것이라고 답했고, 70%는 임기 제한 채택에 대해서도 같은 의견일 것이라고 답했다.</p>	<p>매년 이사들은 더 많은 이사 교체를 원한다고 말한다. 그러나 의미있는 교체 정책을 시행한 이사회는 거의 없으며, 대다수의 이사들은 이사회가 그렇게 하지 않을 것이라고 말한다. 이사회 교체는 개별 평가와 같은 다른 수단을 통해 이루어질 수 있지만, 이러한 결과는 많은 이사회가 변화를 일으키기에 충분하지 않다는 것을 보여준다.</p>
 <p>이사회 내 환경 전문성의 필요성</p>	<p>이사 중 11%만이 환경 및 지속가능성 전문성이 이사회에 매우 중요하다고 생각한다.</p>	<p>탄소 배출량, 넷제로 공약에 대한 기대, 새로운 공시 체계 등에 대한 자세한 보고를 요구하는 주주가 증가함에 따라, 이사회는 상세한 환경 관련 보고를 감독해야 한다. 이사회에 이와 관련된 충분한 전문성이 없다면, 감독에 어려움을 겪을 수 있다.</p>
 <p>감독 과제</p>	<p>이사의 13%만이 평판 위험을 감독해야 할 중대한 과제라고 생각하며, 17%만이 재무 위험에 대해 같은 의견을 가지고 있다.</p>	<p>언론의 관심은 갑작스럽게 찾아올 수 있으며, 빠르게 기업의 주가에 큰 타격을 줄 수 있다. 재무 위험은 좀 더 알려져 있지만 기업의 근간을 흔든다. 이사회가 이러한 위험을 잘 다루고 있다고 느낄 때가 바로 문제의 초기 징후를 발견할 준비가 가장 부족한 때이다.</p>

주제	사각지대	PwC 관점
 <p>사이버 보안</p>	<p>이사의 90% 이상이 회사가 사이버 보안 체계를 최신 상태로 유지하고 가장 중요한 디지털 자산을 파악하고 있으며, 공격에 대한 저항 테스트를 충분히 수행했다고 답했다.</p>	<p>위험 행위자들은 기업이 보안상 안전하다고 믿고 있는 시스템에 침투할 새로운 방법을 찾아내고 있으며, 사이버 공격이 계속해서 뉴스의 헤드라인을 장식하고 있다. 데이터 보안 및 사이버 보안팀이 열심히 일하더라도 새로운 형태의 공격을 모두 따라잡을 수는 없다. 이사회의 지나친 확신으로 인해 기업이 사이버 보안에 충분한 주의를 기울이지 않고 스스로를 취약하게 만들 위험이 있다.</p>
 <p>정치적·사회적 문제에서 기업의 역할</p>	<p>이사 중 39%만이 이사회가 지난 1년 동안 사회적 문제에 대한 기업의 입장을 논의했다고 답했다. 기업의 정치적 활동에 대해 논의한 적이 있다고 답한 비율은 더 낮은 30%에 불과하다.</p>	<p>다양한 사회 문제가 사람들을 계속 분열시키면서 많은 고객, 직원 및 공급 업체는 기업이 입장을 취하기를 기대한다. 이러한 입장과 책임이 이사회에서 논의되지 않는다면, 감독해야 할 핵심 영역이 누락되는 것이다.</p>
 <p>ESG에 대한 내부 프로세스 및 통제</p>	<p>이사의 65%만이 이사회가 ESG에 대한 내부 프로세스와 통제를 이해하고 있다고 답했다.</p>	<p>ESG 공시 체계가 마련될 것으로 예상되는 가운데, 기업은 ESG에 관한 정확하고 신뢰할 수 있는 정보를 제공할 수 있어야 한다. 데이터 수집 및 공시 방법과 관련된 프로세스는 이사회 감독의 중요한 부분이 될 것이며, 이것은 하루아침에 구현할 수 있는 것이 아니다.</p>

이사회 교체

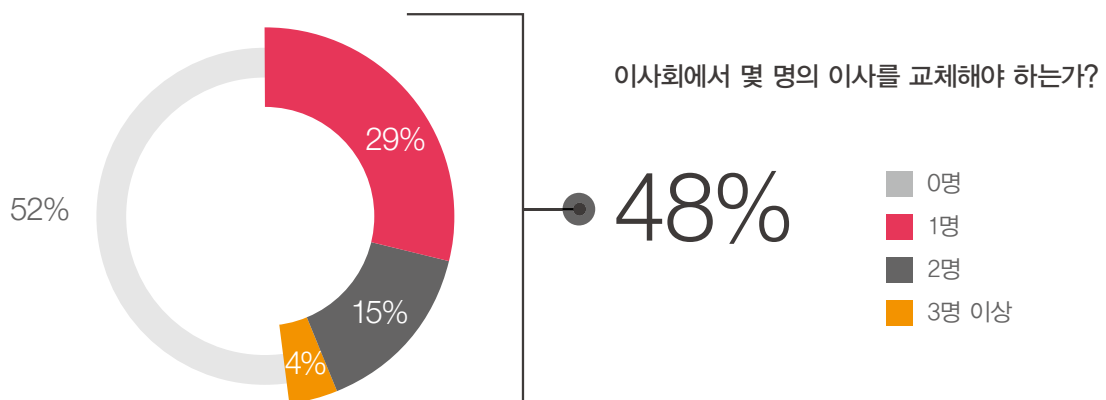
동료 성과에 점점 더 비판적인 이사들

거버넌스 환경이 발전함에 따라 이사회 구성에 대한 주제도 진화하고 있다. 이사회는 겨우 10여 명의 이사로 구성되어 감독 책임을 맡고 있기 때문에, 모든 의석이 매우 중요하다. 투자자 및 이해관계자는 이사회가 기업을 효과적으로 감독할 수 있도록 다양한 경험과 배경을 갖춘 최고 수준의 유능한 이사로 구성되기를 원한다.

이사회 구성에 대한 관심이 집중되면서, 2021년 S&P 500 기업의 이사회는 최근 몇 년과 비교하여 더 많은 신규 사외이사를 선임했다. 그러나 여전히 이사들은 이사회에 더 많은 변화가 생길 수 있고 생겨야만 한다고 말한다.

거의 절반의 이사(48%)가 이사회에서 한 명 이상의 이사를 교체해야 한다고 생각하는 것으로 나타났다. 19%는 두 명 이상을 교체해야 한다고 답했다. 더구나 이사들이 동료의 성과에 문제가 있다고 보는 경우가 더 많아졌다. 거의 5명 중 1명(19%)은 동료 이사가 경영진에 문제를 제기하는 것을 꺼린다고 답했다. 이는 지난해 12%에서 증가한 비율이다. 또한 이사 중에서 동료 이사가 권한의 범위를 벗어나 도를 넘는다고 답한 비율도 더 높아졌다(11%에서 17%로 증가). 이사들은 과거 보다 동료들에 대해 더 비판적인 것으로 보인다.

48%의 이사가 적어도 한 명의 동료 이사가 교체되길 바란다.



Q. 이사회에서 몇 명의 이사를 교체해야 한다고 생각하는가?

* Source: PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

불만에도 불구하고 이사회는 교체 수단을 거부한다




이사들은 이사회에 더 많은 이사 교체가 필요하다고 말한다. 그러나 이사회가 이사회 참여에 실질적인 제한을 설정하고 교체를 유도하는 정책을 채택할 것이라고 답한 이사는 거의 없다.

의무적인 정년은 교체를 장려하는 강력한 도구가 될 수 있다. 그러나 이사 중 14%만이 이사회가 72세 이하의 퇴직 연령을 채택할 의향이 있다고 생각하는 것으로 나타났다. 반면 62%는 그렇게 하지 않을 것이라고 보았다.

의무적인 임기 제한²에는 이보다 훨씬 더 부정적인 반응을 보였다. 이사의 70%는 이사회가 12년 이하의 임기 제한을 채택하지 않을 것이라고 답했다. 단지 7%만이 이사회가 그러한 정책을 시행하고 있다고 답했고, 4분의 1 미만(23%)이 이사회가 임기 제한을 채택할 의향이 있다고 보았다.

개별 이사 평가 절차를 구현하는 것은 이사회를 변화시킬 수 있는 한 가지 방법이 될 수 있다. 이사의 3분의 1 이상(37%)은 이사회에서 개별 이사 평가 방식을 사용하고 있다고 답했고, 35%는 이사회가 이를 채택할 의향이 있다고 보았다. 엄격한 평가 절차는 이사회 의 강점과 개선이 필요한 부분(이상적으로는 이사가 더 이상 이사회에 적합하지 않은 경우도 포함)을 파악하는 데 도움이 될 수 있다.

개별 평가 외의 다른 교체 정책은 대부분의 이사회가 꺼려 한다.

	채택할 의향이 있다	채택을 꺼린다	이미 시행 중이다
 개별 평가	35%	28%	37%
 의무 정년 (72세 이하)	14%	62%	24%
 의무 임기 제한 (12년 이하)	23%	70%	7%

Q. 이사회가 다음 정책을 도입할 의향이 있다고 생각하는가?

* Source: PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

2 우리나라의 경우 2020년 1월 상법 시행령의 개정으로 해당 상장회사의 계열회사에서 최근 3년 이내에 이사·집행임원·감사 및 피용자였던 사람은 사외이사가 될 수 없다. 이는 종전 2년 이내에서 3년 이내로 강화된 요건이다. 또한 해당 상장회사에서 6년을 초과하여 사외이사로 재직했거나 해당 상장회사 또는 그 계열회사에서 각각 재직할 기간을 더하면 9년을 초과하여 사외이사로 재직할 사람도 사외이사가 될 수 없다(상법 시행령 제34조제5항).

이사들은 이사직 겸직에 대해 보수적인 견해를 가지고 있다

이사들은 자신의 역할에 연간 250시간 이상을 할애하고 있으며, CEO 후보 물색이나 주주행동 주의자와 같은 중요한 사안에는 그보다 더 많은 시간을 쓰기도 한다. 즉, 이사가 자신의 역할에 전념할 수 있도록 충분한 시간과 관심을 보장하는 것이 중요하다.

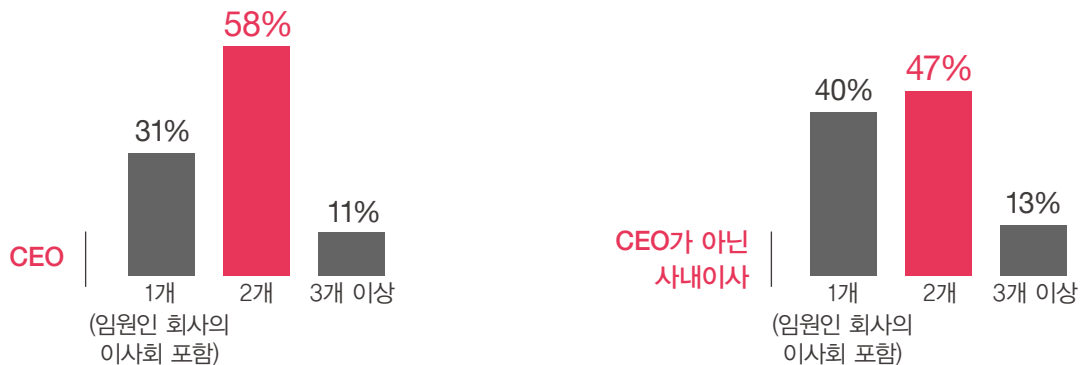
투자자와 의결권 자문사는 이사의 성과에 대한 중요한 우려사항으로 과도한 겸직을 지목한다. 너무 많은 이사회에 소속되어 있는 이사, 특히 같은 기간에 다른 기업의 임원으로 재직 중인 이사는 이사회 업무에 집중할 여력이 없을 수 있다.

투자자는 이사 겸직에 대한 다양한 정책을 갖고 있지만, 많은 투자자들이 사외이사 겸직의 상한은 4~5개 사가 적절하다고 의견을 모으고 있다. 활동 중인 CEO나 임원인 이사의 경우 일반적으로 총 2개의 이사회(임원인 회사의 이사회 포함) 참여를 허용하는 정책을 두고 있다³.

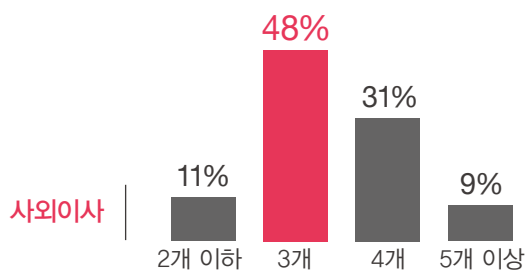
이사들은 좀 더 제한된 관점을 취한다. 거의 3분의 1(31%)은 CEO가 다른 이사회에서 일해서는 안 된다고 생각한다. 그리고 40%는 다른 현직 임원들에 대해서도 같은 의견이라고 말한다. 그러나 임원의 사외이사 겸직에 대해 이렇게까지 엄격한 시각을 가진 투자자는 거의 없다.

사외이사에 대해서는 48%가 겸직할 수 있는 상한이 3개 사라고 답했다. 31%는 최대 4개의 이사회가 적절하다고 했고, 9%만이 5개 이상의 이사회에서 겸직해도 된다고 답했다.

현직 임원이 겸직할 수 있는 적정 이사회 수는?



사외이사가 겸직할 수 있는 적정 이사회 수는?



Q. 이사의 상장회사 이사회 겸직 상한은 몇 개 사가 적정한가? (이사 유형별로 선택)

* Source: PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

3 우리나라는 상장회사의 사외이사 겸직에 대해 상법 시행령에서 정하고 있다. 해당 상장회사를 포함한 2개 회사를 초과하여 이사·집행임원·감사로 재임하는 것을 금지한다.

이사회 다양성

사회의 다양성은 여러 형태로 나타난다

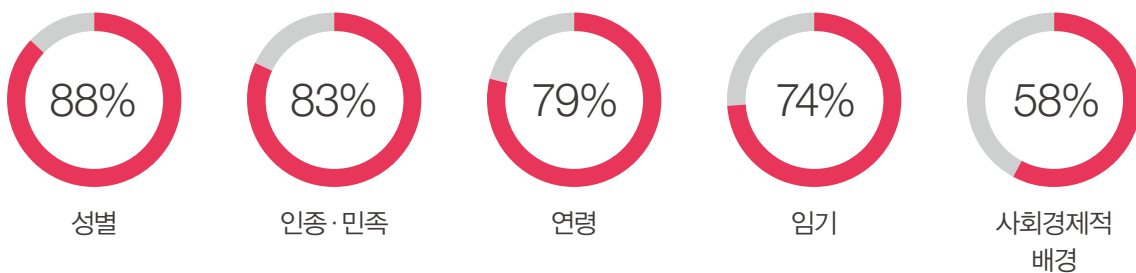
이사회 다양성은 수년 동안 투자자들의 관심이 집중된 영역이었다. 대형 기관투자자들이 다양성에 대해 보다 엄격하고 구체적인 요구를 하기 시작하면서 의결권 행사 정책이 진화했다. 나스닥 상장 기준을 포함한 미국의 법규는 특정 유형의 개인들이 이사회를 대표하도록 요구한다. 특히 다양성에 대한 요구가 성별에 초점이 맞추어져 있지만, 다른 집단에 대한 관심도 증가하고 있다.

이러한 경향은 이사회 안에서도 분명하다. 사회의 다양성을 창출하기 위해 무엇이 중요한지에 대해 물었을 때, 여전히 성별 다양성이 가장 많이 언급되었다(88%). 또한, 이사들은 연령과 임기의 다양성(각각 79%, 74%)이 중요하다고 답했다.

사회경제적 배경의 다양성이 중요하다고 생각하는 이사의 비율은 2019년 이후 39%에서 58%로 크게 증가했다. 직장과 이사회에서 인지 다양성의 개념이 계속해서 진화함에 따라, 무엇이 '다양한' 이사회를 만드는지에 대한 전통적인 관점도 진화할 필요가 있다는 것이 더욱 분명해지고 있다.

이사회 다양성 창출

다음 요소가 사회의 다양성을 창출하기 위해 중요하다고 응답한 이사의 비율:



Q. 이사회가 사회의 다양성을 확보하기 위해 다음 요소들이 얼마나 중요한가?

* Source: PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

다양성 추구는 변화를 이끈다

투자자들은 이사회 다양성을 요구하고 있으며, 이사회는 그 영향을 느끼고 있다. 2021년 S&P 500 이사회에 새로 합류한 사외이사는 역대 가장 다양한 그룹을 대표했다. S&P 500뿐만 아니라 회사 규모에 관계없이 이사회는 다양성에 대한 요구에 부응하여 변화를 시도하고 있다.

거의 모든 이사(96%)는 이사회가 다양성과 관련하여 지난 2년 동안 무언가를 해왔다고 말한다. 가장 일반적인 조치는 바로 공시 정보의 증가이다. 기업이 이사회 다양성에 대한 정보를 사업 보고서에 공시했다고 답한 이사 비율은 2021년 54%에서 69%로 15% 포인트나 증가했다.

이사 중 3분의 2(67%)는 퇴직한 이사를 대신해 이사회 다양성을 높이는 이사가 선임되었다고 답했으며, 이는 다양성의 필요가 이사회 승계 계획에 유의적인 영향을 미쳤음을 보여준다.

마지막으로, 이사의 3분의 1 이상(36%)은 이사회 다양성을 높이는 이사를 영입하기 위해 이사회 규모를 늘렸다고 답했다. 실제로 2021년에 S&P 500 중 78개의 이사회는 여성 이사를 1명 이상 추가하기 위해 이사회 인원을 늘렸다. 당분간 공석이 예상되지 않는 이사회 경우, 이사회 규모 확대가 부적절한 시기에 교체를 강요하지 않고 다양성을 제고할 수 있는 효과적인 방법이 될 수 있다.

일부 이사는 이사회 다양성에 대해 회의적이다

상장회사 이사들은 이사회 다양성이 실질적인 이점을 준다는 것에 동의한다. 이사 10명 중 9명 이상(93%)은 다양성이 이사회에 새로운 관점을 제공한다고 말한다. 또한 대다수의 이사들은 투자자와의 관계 개선, 전략 및 위험 감독 개선, 기업 성과 향상 등에도 이점이 있다고 보고 있다. 그렇지만 이에 대한 공감대 수준은 제자리걸음이다. 이사회 다양성이 제고되었지만, 이러한 의견에 동의하는 이사의 비율은 증가하지 않았다. 오히려 많은 경우에 이러한 비율은 감소세를 보였다.

반대로 증가 추세를 보이는 것은 다양성을 위한 이사 후보자에 대해 문제가 있다고 보는 이사의 비율이다. 이사회를 다양화하려는 노력이 불필요한 후보자를 만든다고 생각하는 이사의 비율이 2019년에 비해 높아졌다(27%에서 34%로 증가). 이사의 거의 3분의 1(31%)이 다양성 추구로 인해 부적격한 후보자가 나온다고 답했는데, 이는 3년 전의 23%에서 증가한 비율이다.

이사들은 여전히 이사회 다양성이 주는 분명한 이점을 알고 있지만 점점 더 불안해한다.

	2019		2022
이사회에 새로운 관점 제공	94%	Ⓣ	93%
전략 및 위험 감독 향상	80%	Ⓣ	74%
회사 성과 향상	76%	Ⓣ	73%
불필요한 후보자	27%	Ⓢ	34%
부적격한 후보자	23%	Ⓢ	31%

Q. 이사회 다양성에 대한 다음 진술에 어느 정도 동의하는가?

* Source: PwC, 2019 Annual Corporate Directors Survey, October 2019; PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.



ESG 감독

요구 사항이 증가하고 있지만, 이사들의 확신 수준은 높다

ESG는 한때 지엽적인 주제였으나 오늘날 이사회의 중심 주제로 발전했다. 투자자가 기업을 분석하고 수탁자 책임의 우선순위를 검토하는 데 ESG 요소가 지배적이다.

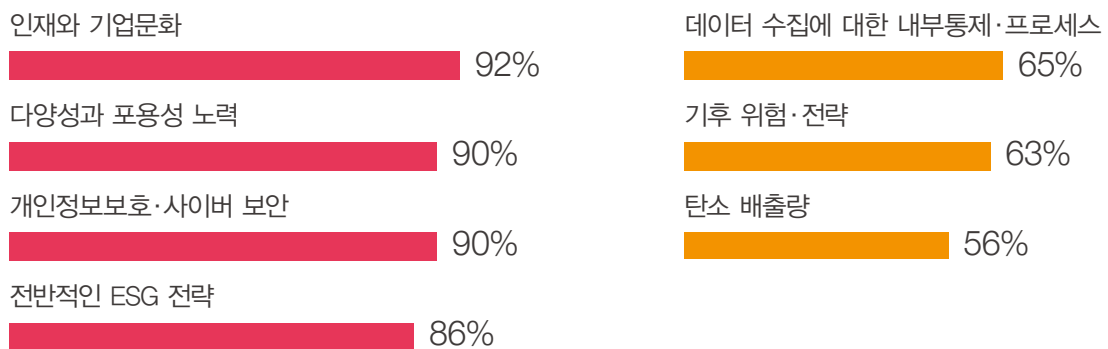
이사들이 기업의 ESG 전략에 깊이 관여할 것이라는 기대는 대부분의 기업에 해당된다. 따라서 대다수의 이사(86%)가 기업의 ESG 전략을 이해하고 있다고 답한 것은 고무적인 일이다. 또 다른 82%는 이사회가 기업의 ESG 위험을 이해하고 있으며, 77%는 ESG가 제공하는 기회를 이해하고 있다고 답했다.

특히 이사들은 ESG 영역 중 전통적인 감독 분야에 대한 이사회 이해가 높다고 확신하고 있었다. 여기에는 인재와 기업문화가 포함되는데, 92%의 이사는 이를 이사회가 이해하고 있다고 답했다. 또한 이사의 90%는 이사회가 기업의 다양성과 포용성(D&I) 정책, 개인 정보보호 및 사이버 보안 정책과 관행을 모두 이해하고 있다고 답했다.

그러나 기후 위험 및 관련 규제와 같은 새로운 분야에 대한 이사들의 확신 수준은 비교적 낮았다. 이사회가 기업의 기후 위험 및 전략 또는 데이터 수집에 대한 내부 프로세스와 통제를 이해하고 있다고 응답한 이사는 3분의 2도 되지 않았다. 그리고 56%만이 기업의 탄소 배출량을 이해한다고 답했다. 각종 규제를 앞두고 있는 상황에서 이사회는 이러한 영역에 상당한 집중과 학습이 필요하다는 것을 알게 될 것이다.

이사들은 ESG에 대해 확신하지만 기후는 여전히 도전적인 과제이다.

이사회가 다음 영역을 이해하고 있다고 생각하는 이사의 비율:



Q. 이사회가 기업과 관련하여 다음 사항을 얼마나 잘 이해하고 있다고 생각하는가?

* Source: PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

ESG가 이사회 안건에 있지만, 성과와 관련이 있다고 생각하는 이사는 적다

이사회는 ESG 감독에 대해 고심하면서 보다 체계적인 이사회 프로세스를 구축하고 있다. 이사의 거의 3분의 2(65%)는 ESG가 이사회 ERM(Enterprise Risk Management) 논의의 일부라고 답했는데, 이는 ESG가 전사적인 위험 분석 및 관리에 대한 이사회 논의에 포함된다는 것을 의미한다.

또한 ESG가 정기적으로 이사회 안건에 포함된다고 답한 이사의 비율은 작년보다 3% 포인트 증가하여 55%였으며, ESG 감독에 더 만족하고 있는 것으로 나타났다. 이사회가 ESG 프로세스에 대해 더 많은 사항을 정해야 한다고 답한 비율은 24%에 불과했다.

그러나 동시에 ESG와 기업의 기본 원칙 사이의 연관성을 이해하고 있는 이사는 적은 것으로 나타났다. ESG 문제가 기업 전략과 관련이 있다고 답한 이사는 57%에 불과하여 작년의 64%보다 감소했다. 또한 ESG 문제가 기업 성과에 영향을 미친다고 생각하는 이사회도 작년보다 9% 포인트 감소한 45%의 비율을 보였다. 따라서 ESG 프로세스가 더욱 견고해지고 있지만, 적어도 이사들의 관점에서는 ESG와 기업의 기본 원칙 간의 연계가 명확하지 않을 수 있다.

이사회 감독 절차가 견고해지고 관점이 변화하고 있다.

ESG 문제에 대해 다음 사항에 동의하는 이사의 비율:

	2021		2022
정기적으로 이사회 안건의 일부로 포함한다.	52%	⬆️	55%
기업 전략과 연계된다.	64%	⬇️	57%
기업 재무 성과에 영향을 미친다.	54%	⬇️	45%

Q. ESG 문제에 대한 다음 문구에 동의하는가? (해당되는 항목 모두 선택)

* Source: PwC, 2021 Annual Corporate Directors Survey, October 2021; PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

소수의 이사회에서 논의 중인 ESG 주제

이사의 절반 이상이 ESG가 정기적으로 이사회 안건에 포함된다고 답했지만, 'ESG'라는 용어는 광범위하고 다루는 주제도 그러하다. 이러한 가운데 이사회 ERM의 논의 수준 또한 천차만별이다.

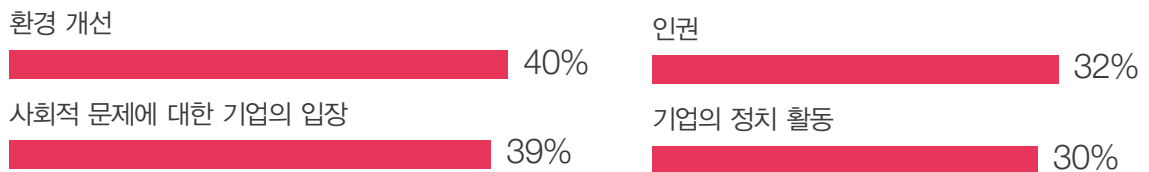
주로 어떤 주제를 다룰까? 이사 중 90% 이상이 지난 1년 동안 이사회에서 데이터 보안 및 인재 관리에 대해 논의했다고 답했다. 이사회 구성에 대해 논의했다고 답한 비율도 86%로 거의 비슷했다. 이러한 영역은 ESG의 중요한 요소이면서, 이사회에서 잘 관리되고 있는 영역이기도 하다.

그러나 이사회가 새롭게 떠오르는 영역에 관심을 기울이는 것은 일반적이지 않은 것으로 나타났다. 이사의 39%만이 이사회가 지난 1년 동안 사회적 문제에 대한 기업의 입장을 ‘어느 정도’ 또는 ‘실질적으로’ 다루었다고 답했다. 인권 문제를 다룬 적이 있다고 답한 비율은 3분의 1도 되지 않았고, 기업의 정치적 활동에 대해서도 30%에 불과했다.

이러한 영역은 기업 전략에서 비핵심적일 수 있지만, 투자자가 기업의 조치를 주시하는 영역이기도 하다. 이해관계자들이 기업의 입장 표명을 기대할 때, 이사회 의 감독이 빠져서는 안 된다.

이사회가 주요 ESG 문제에 시간을 할애하지 못한다.

이사회가 지난 1년 동안 이사회에서 다음 문제를 논의했다고 응답한 이사의 비율:



Q. 지난 1년 동안 이사회는 다음 ESG 문제에 대해 어느 정도 논의했는가?

* Source: PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

경영진 보상 정책 변경 시에 ESG 지표 지지

이사회와 기업이 ESG 문제를 기업 전략에 통합하기 위해 노력하면서, 경영진을 위한 올바른 인센티브 창출 방법을 고려하고 있다. 과거에는 경영진 보상 계획이 주로 재무적인 목표에 초점을 맞추었지만, 이제 기업들은 비재무적 지표도 추가하고 있다. 일부 기업은 기업문화를 반영하거나 변화시키기 위해 이러한 지표를 사용하고, 어떤 기업들은 사업 위험을 관리하거나 ESG와 관련된 기회를 모색한다. 어떤 기업들은 사업 위험을 관리하거나 ESG와 관련된 기회를 모색하고 있다. 작년 기준으로 S&P 500 기업의 절반 이상(57%)이 계획에 ESG 지표를 하나 이상 사용했다.

이사 10명 중 9명 이상(92%)은 일부 유형의 비재무적 지표가 적절하다는 것에 동의하고 있으며, 가장 일반적으로 지지되는 측정치는 고객 만족도였다(62%). 올해는 인력 관련 조치에 대한 지지도 빠르게 증가한 것을 알 수 있다. 다양성 및 포용성 지표 사용을 지지하는 이사의 비율은 2020년에 39%에 불과했지만 올해는 절반 이상(52%)의 비율을 보였다. 또한 더 많은 이사들이 직원 참여(57%, 2020년 54%에서 증가), 승계 계획(54%, 2020년 43%에서 증가)과 관련된 지표에 대한 지지를 보이고 있다.

더 많은 이사들이 인력 대책을 지지하고 있다.

다음과 관련된 지표가 경영진 보상 계획에 포함되어야 한다고 생각하는 이사의 비율:

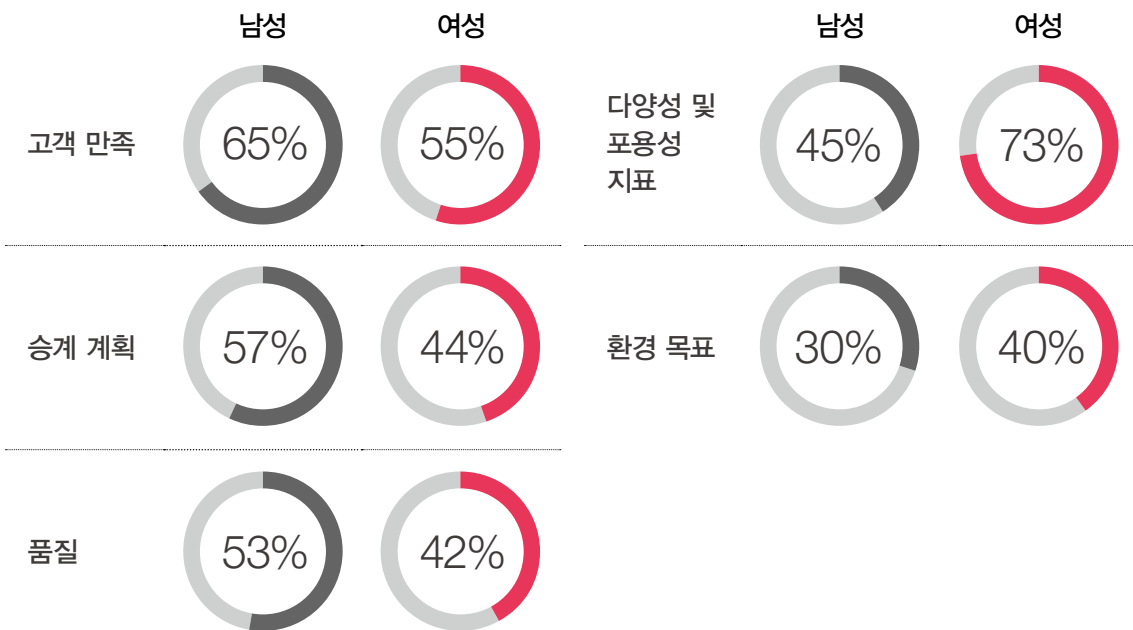
	2020		2022
다양성과 포용성	39%	↗	52%
승계 계획	43%	↗	54%

Q. 다음 중 경영진 보상 계획에 포함되어야 한다고 생각하는 비재무적 지표는 무엇인가? (해당되는 항목 모두 선택)

* Source: PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, October 2020; PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

남성 및 여성 이사는 서로 다른 유형의 ESG 관련 목표를 지지한다.

- 남성 이사는 다음을 지지할 가능성이 더 높다:
- 여성 이사는 다음을 지지할 가능성이 더 높다:



Q. 다음 중 경영진 보상 계획에 포함되어야 한다고 생각하는 비재무적 지표는 무엇인가? (해당되는 항목 모두 선택)

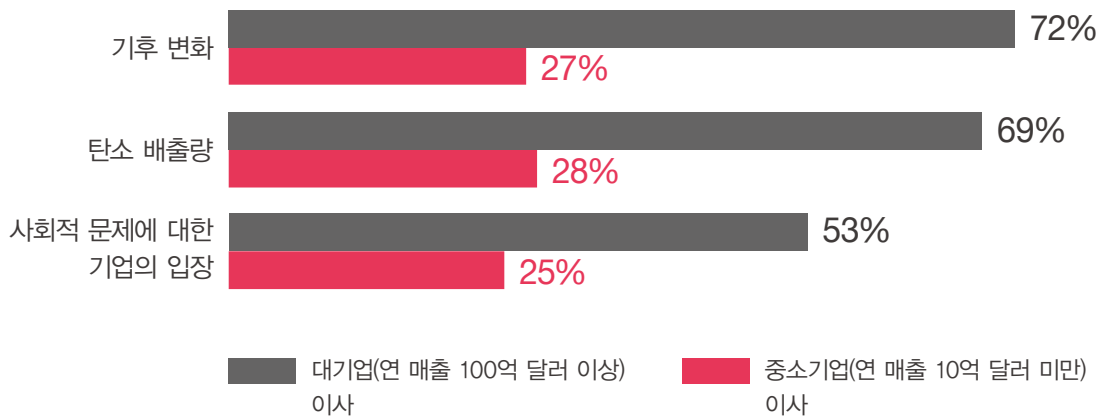
* Source: PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

기업 규모에 따른 이사회 ESG 대응 차이

기업 규모와 관계없이 이사들은 많은 영역에서 비슷한 경험과 견해를 갖는 경우가 많다. 이사들은 주요 ESG 문제를 제외한, 이사회 교체와 다양성, 이사회 관행에 대해 상당히 일관된 견해를 가지고 있다. 그러나 대기업(연 매출 100억 달러 이상)의 이사들은 중소기업(연 매출 10억 달러 미만)의 이사들보다 ESG에 더 많은 시간을 할애하고, ESG 핵심 영역을 기업 전략에 연계하는 방법 등에 대해 보다 일반적으로 이해하고 있었다. 따라서, 대기업의 이사회는 ESG가 기업 및 이사회 관행에 통합되는 방식을 알고 있을 가능성이 높다. 또한 이사회 내 ESG 전문성에 더 많은 가치를 부여하고, ESG 관련 조치가 이해관계자와의 관계에 영향을 미칠 것이라고 믿을 가능성이 높다.

이사회 시간

대기업의 이사회는 다음과 같은 사항에 대해 논의했을 가능성이 두 배 이상 높다:

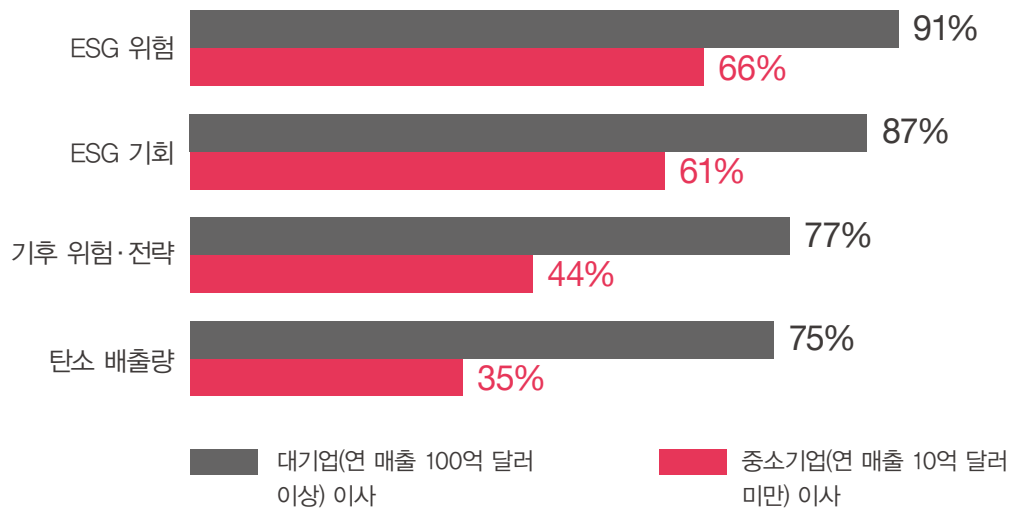


Q. 지난 1년 동안 이사회는 다음 ESG 문제에 대해 어느 정도 논의했는가?

* Source: PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

이사회 이해

대기업의 이사들은 이사회가 기업과 관련된 다음 사항을 이해한다고 응답할 가능성이 더 높다:

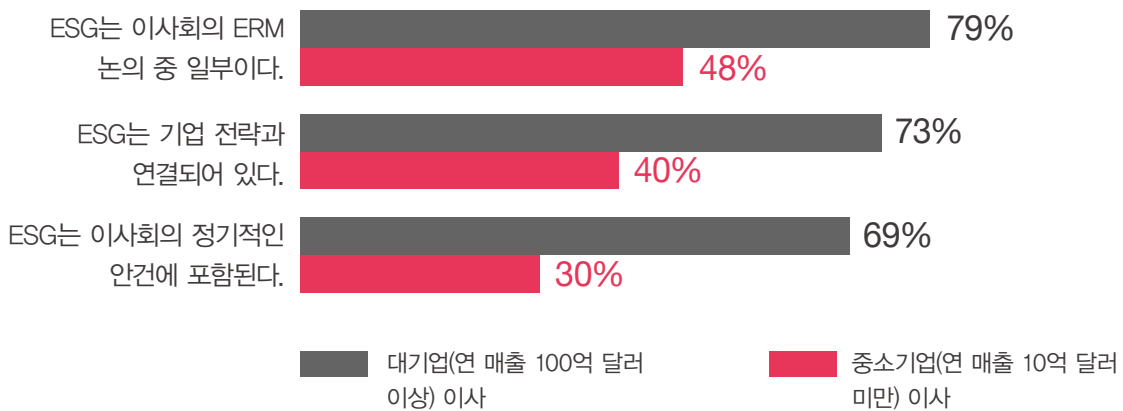


Q. 이사회가 기업과 관련된 다음 사항을 얼마나 잘 이해하고 있다고 생각하는가?

* Source: PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

이사회·기업 프로세스에 통합

대기업의 이사들은 ESG에 대해 다음과 같이 말할 가능성이 더 높다:



Q. 다음 중 ESG 문제에 대해 동의하는 내용은 무엇인가? (해당되는 항목 모두 선택)

* Source: PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

주주 관여

주주 관여가 새로운 수준에 도달했다

이사가 투자자와 만나는 것은 한때 이례적인 관행이었으나 이제는 일반적인 일이다. 2017년에는 이사의 42%만이 이러한 관행을 보고했지만, 2022년에는 지난 1년 동안 CEO를 제외한 이사가 직접 주주 관여 활동을 했다고 답한 이사가 60%에 달했다.

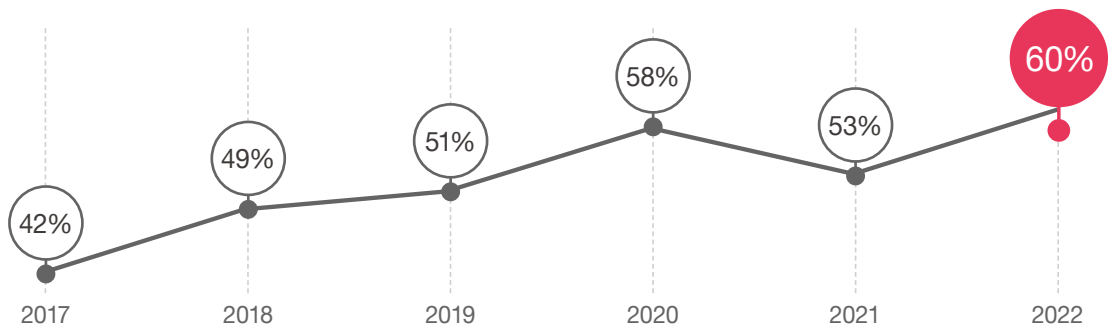
이사회 구성원이 주주 관여 활동에 참여하지 않는 기업의 경우, 그 이유가 무엇일까? 가장 일반적으로 이사들은 주주들이 관심이 없어서(49%)라고 답했다. 제한된 시간을 가진 투자자들은 이를 현명하게 사용하고 싶을 것이며, 동시에 이사들의 시간도 존중할 것이다. 그러나 일반적으로 주주는 이사를 만날 수 있는 제안에 긍정적일 것이다.

다수의 이사(42%)는 이사회가 투자자와 이사 간의 직접적인 논의를 적절하지 않게 본다고 답했다. 그러나 이는 주주 관여가 점점 더 많아질 것으로 예상되는 현재의 추세와 기대에 어긋난다.

응답자의 19%는 이사가 주주 관여에 참여하지 않는 것을 경영진이 선호한다고 말했다. 이러한 이사들에게는 지금이 이 주제에 대한 더 깊은 논의가 필요한 시기일 수 있다. 만약 이사와 만나고 싶어 하는 주주들의 요청을 거절한다면, 이는 경영진과 이사회 간의 신뢰 부족, 이사회 리더십의 중대한 지식 부족 또는 이사회의 참여와 감독에 대해 의구심을 불러일으키는 다른 문제의 위험 신호로 간주될 수 있다.

주주 관여 수준 증가

이사회 구성원(CEO 제외)이 주주 관여에 직접 참여한다고 응답한 이사의 비율:



Q. 이사회 구성원(CEO 제외)이 지난 1년 동안 투자자와 직접 접촉한 적이 있는가?

* Source: PwC, 2017-2022 Annual Corporate Directors Survey, Fall 2017-2022.

대기업의 이사들은 이사회가 주주 관여에 참여하고 있다고 말할 가능성이 훨씬 더 높다.

연 매출 10억 달러 미만



연 매출 100억 달러 이상



Q. 이사회 구성원(CEO 제외)이 지난 1년 동안 투자자와 직접 접촉한 적이 있는가?

* Source: PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

이사는 주주 관여를 긍정적으로 본다

주주들과 소통하는 이사회 이사들은 긍정적인 경험을 가지고 있다. 5명 중 4명 이상(84%)이 이러한 소통이 생산적이었다고 답했다. 84%는 투자자가 잘 준비되어 있었다고 말했고, 81%는 논의 수준이 적절했다고 답했다. 이것은 10년 전만 해도 이례적으로 보였던 관행에 대한 유의미한 조사 결과이다.

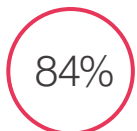
그리고 이사들은 투자자와의 논의가 긍정적이었다고 답하는 데만 그치지 않았다. 이사회가 그러한 논의의 결과로 어떠한 조치를 취했다고 답했다. 가장 일반적으로, 이사들은 주주 관여가 특정 주제에 대한 이사회 논의에 영향을 미쳤다고 말했다(41%). 이사회가 그전에는 식별 및 논의하지 않았던 문제를 다루게 되거나 해당 주제를 다루는 방식에 영향을 미쳤을 수도 있다.

이사 중 28%는 이사회가 주주 관여에 대한 대응으로 공시 내용을 변경했다고 답했다. 거의 5명 중 1명(18%)은 이사회가 경영진에 대해 다른 질문을 했다고 답했다. 이사회가 거버넌스 정책을 변경하거나(12%), 기업 전략 요소를 수정하거나(11%), 이사회 승계 계획을 변경했다고(5%) 응답한 비율은 낮았다.

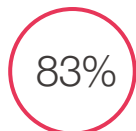
이러한 조사 결과는, 생산적인 주주 관여 활동이 반드시 이사회 의 격변을 초래하지는 않는다는 것을 보여준다. 이사회 논의에 변화를 주는 것과 같은 간단한 절차도 차이를 만들어 내고, 주주 관여를 가치 있는 도구로 만들 수 있다. 이러한 유형의 피드백과 논의는 전반적인 변화를 요구하지 않으면서도 이사회 의 성과를 개선하고 감독을 강화할 수 있다.

주주 관여에 대한 높은 점수

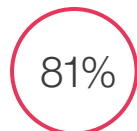
다음 사항에 동의하는 이사의 비율:



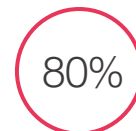
논의가
생산적이었다



투자자가 잘
준비되어 있었다.



이사회 차원의 감독에
논의의 초점이 맞춰졌다.



투자자들은 기업의
사업과 전략을 이해했다.

Q. 주주 관여에 대한 다음 설명에 동의하는가?

* Source: PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

이사들은 투자자 중심의 변화를 예측한다

인플레이션 수치가 수십 년간 볼 수 없었던 수준에 도달하고 금리 상승과 시장 혼란이 커지면서, 기업과 주주의 경제 전망이 더욱 불확실해지고 있다. 지난 10년 동안 거버넌스 개선과 ESG 문제에 집중해온 기관투자자들은 강세장에서 크게 성과를 거두었다. 이사들은 경기 침체가 기관투자자의 관점에 어떤 영향을 미칠 것이라고 생각할까?

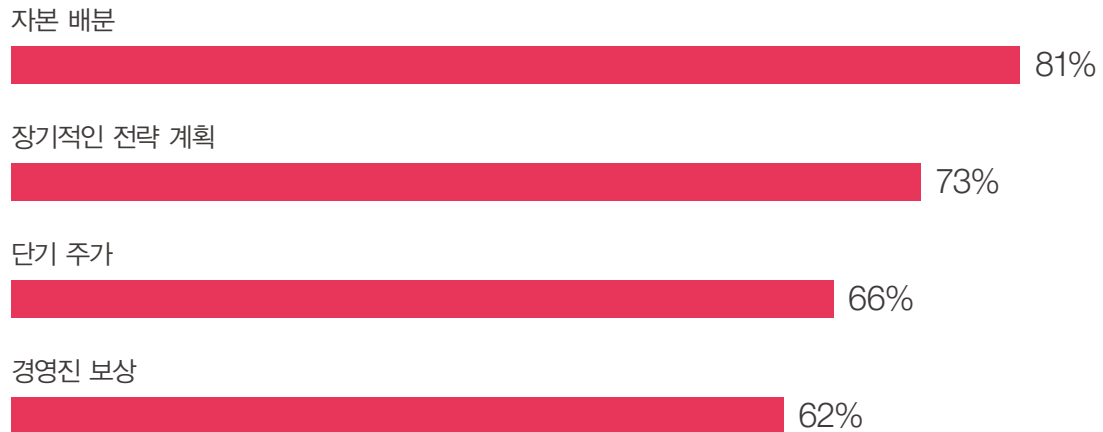
대다수의 이사들은 경기 침체로 인해 주주들이 자본 배분(81%), 장기 전략(73%), 단기 주가(66%) 및 경영진 보상(62%)에 더 많은 관심을 기울일 것이라고 생각한다.

이사들에 따르면, 경기의 영향을 받을 가능성이 가장 낮은 영역은 이사회 다양성이다. 이사의 거의 절반(45%)은 경기 침체가 이사회 다양성에 대한 주주의 관심 정도에 영향을 미치지 않을 것이라고 생각하는 것으로 나타났다.

이사들이 주주의 관심이 줄어들 것으로 생각하는 영역은 탄소 배출과 기후 위험이다. 이사의 61%는 경기 침체가 해당 문제에 대한 주주의 관심을 감소시킬 것이라고 답했다. 이는 ESG 문제가 기업의 재무 성과에 영향을 미친다고 답한 비율이 45%에 그친 결과와 관련이 있을 것이다. 즉, 기업의 재무 성과가 불확실해진 상황에서, 재무 성과에 영향이 없는 ESG 문제가 주주들에게 덜 중요해질 것이라고 생각할 수 있다.

경기 침체는 우선순위 변경을 의미할 수 있다.

경기 침체로 인해 투자자들이 다음 사항에 더 관심을 가질 것이라고 생각하는 이사의 비율:



Q. 경기 침체가 다음 영역에 대한 기관투자자들의 관심에 어떤 영향을 미칠 것이라고 생각하는가?

* Source: PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

신뢰와 투명성

이해관계자 신뢰에 영향을 줄 수 있는 방법 모색

이해관계자의 신뢰는 얻기는 어렵고 잃기는 쉽다. 신뢰를 유지하기 위해, 기업은 이해관계자와의 관계에 대해 계획적으로 생각해야 한다.

이사회는 이사회 활동의 투명성과 책임성을 제고하여 신뢰를 높이고자 한다. 이사의 71%는 직접 주주 관여 활동을 하는 것이 이해관계자의 신뢰를 높일 수 있다고 답했다. 이는 실제 이사회가 그렇게 하고 있다고 응답한 비율(60%, 19페이지 참조)과 비교된다. 즉, 그 차이는 더 많은 이사회에 변화의 여지가 있음을 시사한다.

이사들은 주주 관여 다음으로 주주와의 소통 강화를 지적했다. 이사의 70%는 공시 또는 보고를 강화하면 이해관계자 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 답했다. 중점 영역에서 거버넌스를 변화시키는 것도 도움이 될 수 있다고 보았다. 이사의 거의 3분의 2(64%)는 이사회 다양성을 높이면 신뢰가 향상될 수 있다고 말한다.

반면 이사들은 사회·정치적 문제에 관한 활동은 영향을 미칠 가능성이 적다고 생각하는 것으로 보인다. 이사 중 24%만이 사회적 문제에 대해 기업의 입장을 취하는 것이 신뢰를 증진한다고 답했고, 21%만이 정치 관련 지출에 대해 더 투명해지는 것이 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 응답했다.

신뢰 강화를 위한 이사회 투명성 제고

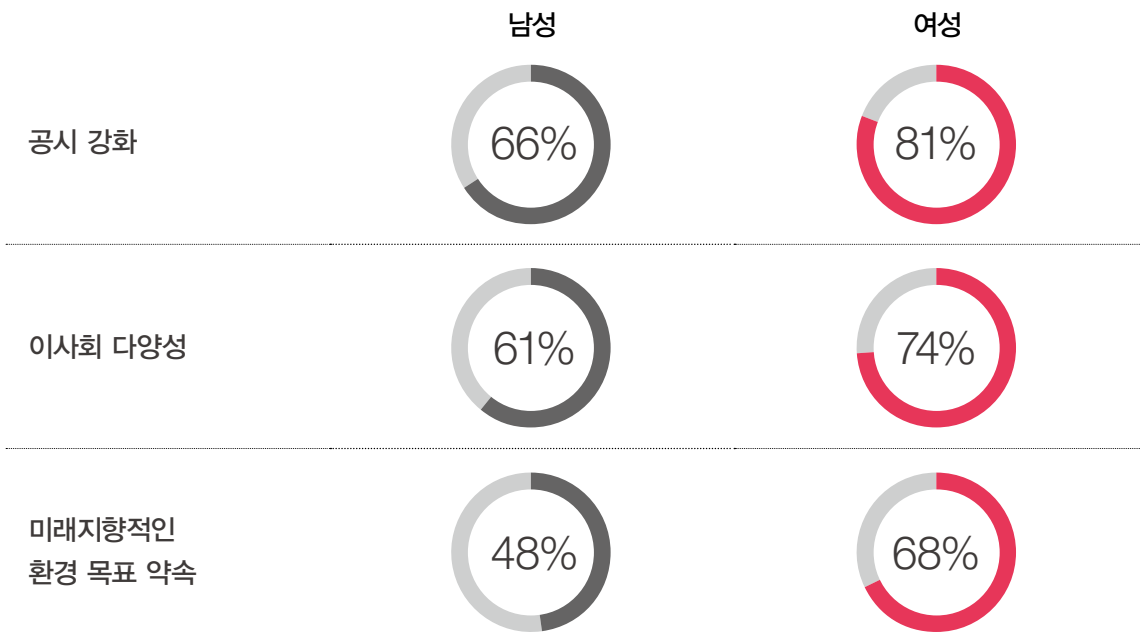
다음과 같은 조치가 이해관계자의 신뢰를 높일 수 있다고 생각하는 이사의 비율:



Q. 다음의 조치가 이해관계자의 신뢰를 어느 정도 높일 수 있다고 생각하는가?

* Source: PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

여성 이사는 다음과 같은 기업의 조치가 신뢰를 높일 수 있다고 답할 가능성이 더 높다.



Q. 다음의 조치가 이해관계자의 신뢰를 어느 정도 높일 수 있다고 생각하는가?

* Source: PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.