



20260414

대신경제연구소
거버넌스컨설팅센터

[목차]

- I. 서론
- II. 이사회 평가 체계의 재설계(6하 원칙)
- III. 공시 및 이해관계자 소통 고도화 :
점수에서 구조로
- IV. 결론 및 실무자를 위한 Action
Plan

※ 보고서 관련 문의

대신경제연구소 거버넌스컨설팅센터

이필화 책임연구위원

philwha.lee@daishin.com

02-2084-7813

최윤정 수석연구위원

vuniuna.choi@daishin.com

DERI Governance Issue Report

이사회 평가의 재정의 :

형식에서 실행 중심 거버넌스 체계로의 전환

- 실효성 확보를 위한 실무 가이드 -

Executive Summary

최근 자본시장과 규제 환경은 이사회 평가를 단순한 연례 절차가 아니라, 이사회가 감독 책임을 실제로 수행하였는지를 입증하는 수단으로 재정의하고 있다. 시장과 감독당국은 이사회가 주요 리스크를 언제 인지하고, 어떠한 질문과 요구를 제기했으며, 도출된 개선과제를 어떠한 체계로 이행·점검하였는지를 중심으로 평가한다. 이사회 평가는 구조·운영·역할·성과를 종합적으로 진단하고, 그 결과가 후속 조치로 연결되는 실행 중심 체계로 전환되어야 한다.

2025년도 기업지배구조보고서 공시를 기준으로 KOSPI 100 기업의 이사회 평가 실무를 검토한 결과, 다수 기업은 여전히 내부 설문과 자가평가 중심의 구조에 의존하고 있으며 평가 결과 또한 고득점에 집중되는 경향을 보인다. 취약 영역이 충분히 식별되지 않고, 평가 결과는 차년도 운영계획 및 주요 거버넌스 활동으로 연결되지 못한 채 분절적으로 관리되고 있다. 국내 이사회 평가 실무의 핵심 문제는 평가 실시 여부가 아니라, 평가 결과가 '진단'에 머무르고 '이행'과 '재점검'으로 이어지지 못하는 운영 구조에 있다.

이사회 평가 체계는 6하 원칙에 따라 전면적으로 재설계되어야 한다. 책임은 회사와 이사회 내부에 두되, 객관성과 신뢰성은 외부기관을 통해 보완하는 혼합형 구조를 채택해야 하며, 이사회 사무국은 평가 전 과정을 총괄하는 운영 주체로 기능해야 한다. 평가 결과는 이사회 리더십에 직접 보고되는 구조로 운영되어야 하고, 평가 방식 역시 자가평가 중심에서 벗어나 다면평가 체계로 전환되어야 한다. 평가 결과는 이사회 운영 개선과 책임 이행 여부를 판단하고 관리하는 기준으로 활용되어야 한다.

I. 서론

최근 자본시장과 규제 환경은 이사회에 요구되는 역할과 책임의 수준을 구조적으로 변화시키고 있다. 이사의 충실의무에 대한 논의가 확대되고, 내부통제에 관한 이사회 책임이 보다 구체화되는 한편, 기관투자자와 감독당국 역시 이사회 운영의 형식적 요건보다 실질적 작동 여부를 중심으로 평가하는 경향이 강화되고 있다. 자본시장과 규제 환경의 변화는 이사회 평가를 단순한 절차가 아니라 감독 책임 이행 여부를 입증하는 핵심 거버넌스 장치로 재정의하고 있다.

그동안 국내 상장회사의 이사회 평가는 이사회 구성원이 주체가 되어 이사회 전체의 구조와 운영, 감독 기능의 실효성을 점검하는 체계로 정착되지 못하고, 연 1회 내부 설문이나 자가진단을 통해 구성원이 스스로를 평가하는 방식으로 운영되어 왔다. 내부 설문과 자가평가 중심의 구조만으로는 이사회가 전략, 리스크, 내부통제, 최고경영자 승계, 자본배분 등 핵심 사안을 어떠한 기준과 절차로 감독하였는지를 충분히 설명하기 어렵다. 최근과 같이 이사회 책임성과 설명가능성이 동시에 요구되는 환경에서는, 평가 실시 여부 자체보다 평가 결과를 바탕으로 도출된 개선과제를 어떠한 체계로 이행·점검하였는지가 핵심적인 판단 기준으로 작용한다.

이사회 평가는 더 이상 개별 이사의 자기 인식이나 만족도를 확인하는 절차에 머물러서는 안 된다. 핵심은 이사회가 하나의 집합적 의사결정기구로서 적절한 구조와 운영체계를 갖추고 있는지, 그리고 그 체계가 실제 의사결정 과정에서 독립적이고 실효적인 감독 기능으로 작동하고 있는지를 점검하는 데 있다. 이사회 평가는 개별 이사에 대한 평가를 넘어 이사회 전체의 운영, 역할, 구조와 성과를 종합적으로 진단하는 체계로 재정의되어야 한다.

위와 같은 문제의식을 바탕으로, 이사회 평가를 형식적 절차에서 실행 중심의 거버넌스 체계로 전환하기 위한 실무적 방향을 제시한다. 이를 위해 이사회 평가를 왜 수행해야 하는지(Why), 누가 책임지고 운영해야 하는지(Who), 언제 연간 경영 일정에 편입되어야 하는지(When), 어떠한 운영의 장에서 구현되어야 하는지(Where), 무엇을 중심으로 평가해야 하는지(What), 그리고 어떠한 절차로 설계·이행·점검할 것인지(How)를 중심으로 체계적으로 검토한다. 궁극적으로 이사회 평가는 공시를 위한 연례 행사가 아니라, 이사회 책임성과 감독의 합리성을 지속적으로 추적하고 입증하는 상시적 거버넌스 인프라로 기능해야 한다.

II. 이사회 평가 체계의 재설계(6하 원칙)

1. 왜(WHY): 이사회 평가의 필요성과 책임 환경 변화

1) 실질 감독을 증명해야 하는 새로운 요구

자본시장 환경은 이사회 감독 기능의 실효성에 대한 판단 기준을 근본적으로 변화시키고 있다. 대규모 손실이나 내부통제 사고 발생 시, 시장과 감독당국은 결과 자체보다 이사회가 해당 리스크를 사전에 인지하고 적절한 감독 기능을 수행하였는지를 중심으로 평가한다. 구체적으로는 이사회가

해당 사안을 언제, 어떠한 경로로 인지하였는지, 어떤 질문과 요구를 제기하였는지, 통제 강화나 이행 조건을 어떻게 설정하였는지, 이후 이행 상황을 어떠한 방식으로 점검하였는지가 핵심적인 판단 기준으로 작용한다.

이사회가 리스크 인지, 질문과 요구, 통제 조건 설정, 이행 점검의 전 과정을 일관된 체계로 관리하지 못하는 경우, 감독 기능의 실효성을 입증하기 어렵다. 평가는 개선과제의 구조화, 이행 점검, 기록 축적으로 이어지는 구조로 운영되어야 한다. 이사회 평가는 이사회가 감독 책임을 실제로 수행하였는지를 사후적으로 확인할 수 있는 수단으로 작동해야 하며, 평가 체계는 이사회 운영 개선과 책임 이행 여부를 지속적으로 점검하는 역할을 수행해야 한다.

2) 감독 및 제도 환경의 변화: 외부평가 요구와 책임 강화

최근 감독 환경의 변화는 이사회 평가의 필요성을 한층 강화하고 있다. 금융감독원은 2023년 12월 13일 「은행지주·은행의 지배구조에 관한 모범관행」(Best Practice)(이하 '금융감독원 모범관행')을 발표하고, 평가체계의 객관성과 실효성 확보를 강조하면서 외부 전문기관을 활용한 주기적 점검을 권고하고 있다. 이는 내부 설문 중심의 평가 방식만으로는 이사회 운영의 적정성과 감독 기능의 실질을 충분히 설명하기 어렵다는 문제의식에 기반한 것으로 볼 수 있다. 이와 같은 권고는 평가의 실시 여부를 넘어 평가 방법론의 객관성, 결과의 신뢰성, 그리고 개선과제의 이행 여부까지 포함하여 점검하려는 감독 방향과 맞닿아 있다. 문언상 '권고'의 형식을 취하고 있으나, 실제 감독 및 점검 과정에서는 외부 평가를 통한 객관성 확보 여부가 중요한 판단 요소로 작용할 가능성이 높다는 점에서, 기업 입장에서는 이를 사실상 준수 기준에 준하는 요구로 인식할 필요가 있다.

한편, 최근 상법 개정은 **이사의 충실의무, 감사위원 선임구조, 자기주식 제도** 등과 관련하여 이사회 책임과 주주보호 체계를 단계적으로 강화하는 방향으로 진행되어 왔다.¹ 상법 개정은 이사회가 단순히 의사결정을 승인하는 기구를 넘어, 주주와 시장에 대하여 그 판단 과정과 감독의 실질을 설명해야 하는 책임을 보다 분명하게 요구하고 있다. 나아가 이사회는 주주 전체의 이익을 고려하여 경영진을 감독하고, 주요 의사결정에 대한 판단의 정당성을 설명할 책임을 부담하게 되었다.

이사회는 주요 의사결정 과정에서 어떠한 검토와 견제를 수행하였는지를 구조적으로 입증해야 한다. 이사회 평가는 감독 기능이 실제로 작동하였는지를 사전에 점검하고, 그 결과를 축적·관리하는 수단으로 활용되어야 한다.

1 상법은 2025년 7월 22일 개정을 통해 이사의 충실의무 조항을 전면 개정하여, 이사가 회사 및 주주를 위하여 직무를 충실하게 수행하여야 하고, 총주주의 이익을 보호하며 전체 주주의 이익을 공정하게 대우하여야 한다는 원칙을 명문화하였다(상법 제 382 조의 3). 또한 같은 개정에서 감사위원회위원 선임·해임과 관련하여 최대주주 등의 3% 초과 지분에 대한 의결권 제한 구조를 정비하였다(상법 제 542 조의 12). 이어 2026년 3월 6일 개정을 통해 회사가 취득한 자기주식은 원칙적으로 취득일부터 1년 이내 소각하도록 하고, 예외적으로 보유 또는 처분하려는 경우에는 자기주식보유처분계획에 대한 주주총회 승인을 받도록 하였다(상법 제 341 조의 4). 아울러 자기주식에 의결권, 신주인수권, 배당권 등 주주로서의 권리가 인정되지 아니함을 명시하였다(상법 제 341 조의 3).

3) 2025년도 기업지배구조보고서 공시를 기준으로 본 KOSPI 100 기업의 이사회 평가 현황

2025년 5월 공시된 KOSPI 100 기업의 기업지배구조보고서를 살펴보면, 다수 기업이 독립이사 전원 참여 방식의 내부 설문에 기반한 '100% 자가평가'에 의존하고 있다. 그 결과는 대체로 5점 만점 기준 평균 4점대 후반의 높은 점수에 집중되어 있다. 그러나 이러한 고득점 구조는 취약 영역을 가리는 경향이 강해 위기 시 방어 논리로서 설득력도 제한적이다.

또한 많은 기업이 독립성 훼손 우려 등을 이유로 평가 결과를 이사 재선임이나 역할 조정과 명시적으로 연계하지 않고 있다. 그 결과 "전략 논의 강화", "위원회 기능 제고"와 같은 선언적 과제가 반복될 뿐, 실질적 개선 여부는 추적되지 않는 경우가 적지 않다. 국내 상장회사 이사회 평가 실무가 갖는 핵심 한계는 평가 실시 여부 자체보다, 평가 결과가 차년도 이사회 운영계획, 위원회 재편, 교육계획, CEO 승계 점검, 자본배분 안건의 사후 검토 구조 등 후속 조치로 충분히 연결되지 않는다는 데 있다. 즉, 평가가 '진단' 단계에 머무를 뿐, '이행'과 '재점검'으로 이어지는 운영 체계로 정착되지 못하고 있다는 점이 글로벌 기준과의 가장 큰 차이로 볼 수 있다. 반면 글로벌 규범은 이사회 평가를 보다 실행 중심적 운영을 강조하고 있다.

[표. 1] 이사회 평가 관련 주요 해외 기구의 권고사항

주요 규범 및 가이드라인	핵심 요구 사항 및 목적
OECD² , G20/OECD Principles Of Corporate Governance	정기적 평가를 통해 이사회의 질서 있는 교체(Ordery Renewal)를 유도하고, 경영진과의 유착 및 이사회의 기득권화를 방지하며 전문성과 혁신성을 지속적으로 보강할 것을 권고
FRC³ , UK Corporate Governance Code	모든 이사에 대한 매년 재선임(Annual Re-election)원칙을 통해 주주에 대한 책임성을 강화하고, 재선임 시 해당 이사가 회사의 장기적 성장에 기여한 구체적 근거를 제시하도록 요구
EBA⁴ , Guidelines On Internal Governance	내부통제 체계를 3선 방어(Three Lines Of Defense)모델로 정립하고, 이사회를 지원하는 평가조직이 경영진으로부터 실질적으로 독립하여 감독 기능을 수행하도록 요구
BCBS⁵ Corporate Governance Principles For Banks	이해상충 가능성이 있는 거래에 대해 이사회가 엄격한 통제권을 행사하고, 모든 거래가 시장 조건에 부합함을 문서화하여 투명성을 확보할 것을 권고

출처: OECD, FRC, EBA, BCBS; 대신경제연구소 정리

2 OECD(Organization for Economic Co-operation and Development)

3 FRC(Financial Reporting Council, 영국재무보고위원회)

4 EBA(European Banking Authority, 유럽은행감독청)

5 BCBS(Basel Committee on Banking Supervision, 바젤은행감독위원회)

2. 누가(WHO): 평가 주체 및 역할 구조

1) 기본 원칙

이사회 평가는 외부기관이 일방적으로 채점하는 절차가 아니다. **책임(Accountability)은 내부에 두고, 신뢰성(Credibility)은 외부 시각으로 보완하는 구조**가 바람직하다. 즉, 평가 결과에 대한 책임은 회사와 이사회가 부담하되, 방법론의 객관성과 독립성은 외부 전문기관을 통해 강화하는 혼합형 구조가 적절하다.

특히 실무를 담당하는 이사회 사무국의 위치가 중요하다. 유럽은행감독청(EBA)의 '3선 방어(Three Lines of Defence, 3LOD)' 모델은 조직의 리스크 관리 및 내부통제 기능을 ① 현업 부서(제1선), ② 리스크·컴플라이언스 전담 부서(제2선), ③ 독립적인 내부감사 부서(제3선)로 구분하여 상호 견제하도록 하는 거버넌스 체계이다. EBA 등 글로벌 규범은 이러한 원칙에 따라 진단 및 평가 결과가 경영진을 거치지 않고 이사회 의장 또는 감사위원회 등 이사회 차원의 감독기구 등 이사회 리더십에 직접 보고되도록 함으로써, 경영진의 개입을 차단하고 감독 기능의 독립성을 확보할 것을 강조하고 있다. 이러한 점에서 평가 실무를 지원하는 기능 역시 경영진 라인을 거치지 않고 이사회 리더십에 직접 보고할 수 있어야 한다. 그래야 평가 강도나 결과가 자의적으로 조정될 위험을 줄일 수 있다.

2) 혼합형 모델(Hybrid Model)을 통한 객관성 보강

형식적 자가평가의 한계를 보완하기 위해서는 외부기관의 개입이 필요하다. 영국은 FTSE 350 기업에 대해 3년마다 외부 평가를 요구하고 있으며, 국내에서도 금융감독원 모범관행을 통해 은행권 지배구조 개선을 위한 30개의 핵심원칙을 제시하고 있다. 특히 원칙 28은 평가체계를 외부기관 활용 등을 통해 최소 3년마다 객관적으로 점검할 것을 권고하고 있다. 따라서 기업은 연례 자체평가를 기본으로 하되, 최소 3년 주기의 외부 심층진단을 병행하는 구조를 채택할 필요가 있다. 이 방식은 내부 책임성과 외부 객관성을 동시에 확보할 수 있다는 점에서 가장 현실적이다.

3) 실행 주체 : 내부 운영 구조의 명확화

(1) 이사회 사무국

이사회 사무국은 단순한 행정 지원 조직이 아니라, 평가 프로젝트의 실질적 관리 주체여야 한다. 구체적으로는 **일정 수립, 설문 설계·배포 및 회수 관리, 일정 조율, 관련 자료 취합, 결과 보고서 정리, 개선과제 도출 및 관리, 이행 점검 일정 관리**까지 전 과정을 총괄한다.

특히 핵심은 **기록 관리 기능**이다. 평가 결과, 개선과제, 책임 주체, KPI, 점검 결과, 이사회 보고 이력 등이 체계적으로 축적되어야만 환류 체계가 단절되지 않는다. 이 기능이 부실하면 평가는 매년 새로 시작되는 이벤트성 절차에 그치게 된다.

(2) 이사회 의장 또는 선임독립이사

평가의 방향과 우선순위는 이사회 의장 또는 선임독립이사가 설정해야 한다. 이들은 평가 목적과 범위를 승인하고, 도출된 개선과제의 우선순위를 조정하며, 필요한 경우 해당 과제를 이사회 정식 논의로 연결하는 역할을 맡는다.

중요한 것은 **보고 라인의 독립성**이다. 평가 결과는 경영진을 거치지 않고 의장 또는 선임독립이사에게 직접 보고되어야 한다. 이를 통해 경영진 이해관계에 따른 결과 왜곡을 방지하고, 이사회의 감독 기능을 유지할 수 있다.

다만 선임독립이사 제도가 모든 기업에 동일하게 적용되는 것은 아니다. 회사의 지배구조에 따라 이사회 의장이 동일한 역할을 수행할 수 있다. 핵심은 평가 결과가 경영진이 아니라 **이사회 리더십에 직접 연결되는 구조**를 확보하는데 있다.

4) 참여자 : 평가를 구성하는 내부 이해관계자**(1) 이사회 구성원**

이사들은 평가의 직접 참여자이자 실질적 대상이다. 이들의 솔직한 응답이 확보되지 않으면 평가의 유효성은 크게 떨어진다. 특히 전략 감독, 리스크 관리, 승계 계획 등 핵심 영역에서 **이사 간 인식 차이**를 드러내는 것이 중요하다. 평균 점수보다 더 중요한 것은 인식 격차이며, 이는 구조적 취약성을 보여주는 신호가 된다.

(2) 위원회 및 간사

감사위원회, 보상위원회, 사외이사후보추천위원회 등 각 위원회는 이사회 감독 기능의 세부 단위다. 위원회 운영의 실효성, 안건 구성의 적정성, 보고 체계의 일관성, 전문성 적합성, 외부 자문 활용 여부 등은 별도 점검할 필요가 있다. 간사는 운영 관행과 자료 흐름을 가장 잘 파악하는 실무 주체이므로, 프로세스 측면에서 핵심 정보를 제공할 수 있다.

5) 외부기관의 역할 : 독립성과 객관성의 보강

외부기관을 활용하는 경우 그 역할은 보조적이되 구조화되어야 한다. 주요 기능은 다음과 같다.

- 평가 문항 설계 및 최근 글로벌 이사회 평가 기준 반영
- 개별 온라인 설문 및 인터뷰 진행을 통한 익명성 확보
- 회의자료 및 위원회 운영 현황 등 문서 진단
- 결과 분석 및 개선과제 우선순위 제안

외부기관은 결론을 대신 내리는 주체가 아니다. 이사회가 스스로 판단할 수 있도록 정보를 구조화하고 비교 관점을 제공하는 조력자에 가깝다. 특히 개별 온라인 설문 및 인터뷰를 외부기관이 수행할 경우, 이사들로부터 보다 솔직한 인식을 확보할 수 있다는 장점이 있다.

3. 언제(WHEN): 연간 운영 일정과 평가 주기

이사회 평가는 단발성 이벤트가 아니라 연간 경영 사이클 안에 고정되어야 비로소 의미를 가진다. 국내 기업의 경우 정기주주총회가 3월에 집중되고, 사업계획 및 예산이 연말에 확정되는 점을 고려해야 한다. 평가가 전략 수립과 분리되거나 주주총회 직전에 형식적으로 진행될 경우, 개선과제는 공시 대응 수준에 머무르고 실제 운영에 반영되기 어렵다.

핵심은 특정 월이 아니라, **평가 결과가 차년도 전략과 이사회 운영계획에 구조적으로 반영되도록 설계되어 있는가**에 있다.

1) 권장 시점

가장 일반적인 표준안은 12월 말부터 1월 사이에 평가를 실시하는 것이다. 이 시기는 전년도 활동을 종합적으로 점검하기에 적절하며, 차년도 이사회 운영계획과 전략 일정에 개선사항을 반영하기에도 유리하다.

실무적으로는 결산 이사회 이전에 평가를 완료하고, 결산 이사회에서 평가 결과와 핵심 개선과제를 논의하는 방식이 바람직하다. 이렇게 하면 전년도 운영에 대한 진단과 차년도 개선 계획이 하나의 흐름으로 연결된다.

[표. 2] 표준 운영 흐름

시점	단계	핵심 실무 지침
12월~1월	설계 및 수집	전년도 과제 이행 여부를 점검하고 평가를 통해 이슈를 파악한다.
2월	분석	취약 영역을 도출하며, 과제별 책임 주체와 달성 기준(KPI)을 수립한다.
3월	운영 계획 반영	도출된 개선 과제를 이사회 공식 안건으로 편입시킨다.
6월, 12월	반기 이행 점검	이행 현황을 반기 단위로 이사회에 보고하고 지연 사유를 공식 기록한다.
차년도 1~2월	재평가	전년도 과제의 효과를 분석하여 평가-이행-재평가의 환류 구조를 완성한다.

출처: OECD, FRC, EBA, BCBS; 대신경제연구소 정리

2) 정기 이사회 평가의 구조적 의미

평가-이행-점검-재평가가 하나의 고정된 연간 사이클로 작동할 때, 이사회 평가는 이벤트가 아니라 체계가 된다. 이 구조가 정착되면 개선과제가 연간 일정에 공식 반영되고, 미이행 과제가 누적 관리되며, 감독 강도의 연도별 비교가 가능해진다.

특히 반기 점검은 완료 여부를 확인하는 수준에 그쳐서는 안 된다. **지연 사유, 추가 조치 필요성, 향후 일정**까지 기록으로 남겨야 한다. 이러한 기록이 축적될 때 이사회 평가는 단순 공시 항목을 넘어 감독의 합리성을 설명할 수 있는 거버넌스 인프라가 된다.

4. 어디서(WHERE): 독립적 평가가 보장된 물리적·심리적 환경

이사회 평가의 실효성은 무엇을 평가하느냐뿐 아니라, 평가가 어떠한 환경과 조건에서 이루어지는지에 의해 크게 좌우된다. 이에 따라 WHERE는 단순한 절차상의 구분이 아니라, 이사회 평가가 수행되는 공간적·운영적 맥락을 설명하기 위한 개념으로 이해될 필요가 있다. 즉, 평가가 이루어지는 물리적 환경, 수행 방식, 시간적 여유 등 평가를 둘러싼 조건 전반이 평가의 질에 직접적인 영향을 미친다.

실무상 이사회 평가는 정기 이사회 종료 이후 제한된 시간 내(예: 30~40분) 서면 설문 형태로 일괄 진행되는 경우가 많다. 그러나 이러한 방식은 참여자의 독립성과 충분한 숙고 시간을 확보하기 어렵다는 한계가 있으며, 동일한 물리적 공간과 시간 제약 하에서 이루어지는 평가가 형식적인 절차로 전환될 가능성도 존재한다.

이에 따라 이사회 평가는 오프라인 회의 직후 일괄 설문 방식에서 벗어나, 온라인 기반의 개별 응답 방식을 중심으로 운영하는 것이 보다 바람직하다.

1) 온라인 설문 기반 운영

실무적으로는 **온라인 설문을 기본으로 하되, 필요 시 개별 심층 인터뷰를 병행하는 방식**이 가장 안정적이다. 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 익명성 확보에 유리하다.

응답자와 결과를 직접 연결하지 않고도 통계 분석이 가능하므로, 이사들이 보다 솔직하게 의견을 제시할 수 있다. 또한 독립된 환경에서 충분한 시간을 갖고 응답할 수 있어 회의실 분위기나 타 이사의 반응에 따른 영향을 줄일 수 있다.

둘째, 데이터 분석이 용이하다.

평균값뿐 아니라 응답 분포를 기반으로 이사 간 인식 격차를 체계적으로 분석할 수 있다. 특히 이러한 인식 격차는 이사회의 감독 기능상 취약 신호를 식별하는 데 유용하다.

셋째, 기록 보존과 추세 관리에 유리하다.

연도별 데이터를 누적 관리하면 변화 추이를 비교할 수 있고, 차년도 재평가 시 객관적 기준으로 활용할 수 있다. 이러한 축적 데이터는 환류 체계의 핵심 기반이 된다.

따라서 **온라인 기반 설문과 필요 시 개별 인터뷰의 조합을 기본 모델로 삼는 것을** 권고한다.

5. 무엇을(WHAT): 감독 실효성 중심의 평가 영역

이사회 평가는 규정의 존재나 회의 출석률 같은 형식적 요소를 확인하는 절차에 머물러서는 안 된다. 핵심은 이사회가 주요 의사결정 과정에서 경영진을 실질적으로 감독하고, 독립적 판단과 견제 기능을 수행했는지를 점검하는 데 있다. 따라서 평가는 “제도가 있는가”보다 “감독 기능이 실제로 작동했는가”를 중심으로 설계되어야 한다.

이러한 관점에서 이사회 평가는 ① 전략 감독, ② 리스크 및 내부통제 감독, ③ CEO 평가와 경영승계, ④ 자본배분 감독, ⑤ ESG 감독의 5대 핵심 영역을 중심으로 이루어질 필요가 있다.

① 전략 감독:

중장기 전략 논의, 대규모 투자·M&A 시 대안 비교와 리스크 검토, 조건부 승인 및 사후 점검 여부를 살펴보아야 한다.

② 리스크 및 내부통제 감독:

리스크 보고 체계, 사고 발생 시 즉시 상정 여부, 사후 개선조치의 추적 관리가 핵심 점검 대상이 된다.

③ CEO 평가와 경영승계 :

성과평가가 회사의 전략과 연계되어 있는지, 비상 승계와 중장기 승계가 체계적으로 관리되고 있는지를 확인해야 한다.

④ 자본배분 감독:

배당, 자사주 매입, 투자, 인수합병 등 주요 자본배분 결정이 명확한 원칙 아래 이루어지고, 사후 성과 점검과 환류 구조가 작동하는지를 점검해야 한다.

⑤ ESG 감독:

중대한 ESG 리스크의 보고 체계, KPI 및 보상과의 연계, 이사회 역량구성의 적정성 등을 함께 보아야 한다.

이들 5대 영역은 개별적으로 존재하지만 실제로는 상호 연결되어 있다. 따라서 평가는 항목을 나열하는 방식보다, 이사회 감독 기능 전반의 일관성과 실효성을 통합적으로 진단하는 구조로 운영되어야 한다.

이를 위해 **평가 문항은 문항-지표-증빙의 3단 구조로 설계될 필요가** 있다. 문항은 내규 존재 여부가 아니라 감독 기능이 실제 의사결정에서 작동했는지를 묻는 실증형 질문이어야 한다. 지표는 정량·정성 기준을 함께 활용하여 관대화 오류를 줄일 수 있어야 한다. 증빙은 의사록상 질의, 조건부 승인 사유, 사전 검토자료, 이행 점검 기록 등 감독의 실체를 보여주는 객관 자료로 확보되어야 한다.

결국 “무엇을 평가할 것인가”의 문제는 단순한 항목 선정이 아니라, 이사회 감독의 실질을 어떻게 구조화하고 입증할 것인가의 문제이다. 따라서 5대 핵심 영역과 문항-지표-증빙의 3단 구조는 이사회 평가의 기본 설계도로 기능해야 한다.

[표. 3] 감독 실효성 중심 5대 핵심 평가영역 통합표

평가영역	주요 진단 항목 및 실효성 검증 포인트	관련 규범 근거
전략 감독	- 연 1회 이상 독립된 전략 세션 운영 여부 - 중장기 전략에 대한 충분한 토론 여부 - 대규모 투자·M&A 시 대안 비교 및 리스크 검토 여부 - 조건부 승인 또는 추가 검토 요구 여부 - 의사결정 이후 사후 점검 일정의 사전 설정 여부 - 중대 의사결정에서 경영진 단일안에 대한 추인에 그치지 않았는지 확인 - 대안 비교 및 리스크 시나리오 검토 여부 점검 - 의사록상 조건부 승인, 추가 자료 요구 등 견제 흔적의 문서화 여부 확인	[OECD 기업지배구조 원칙] 이사회는 회사의 자본 구조가 전략적 목표와 부합하는지, 위기 시 회복탄력성을 갖추고 있는지 검토할 책임이 있음
리스크 및 내부통제 감독	- 표준화된 리스크 대시보드의 정기 보고 여부 - 주요 리스크의 정의와 관리 책임의 명확성 - 사고 발생 시 이사회 안건으로의 즉시 상정 여부 - 사후 평가 및 개선 조치의 추적 관리 여부 - 횡령, 배임, 불완전판매 등 중대 사고 발생 시 즉시 상정(Escalation)여부 확인 - 제재 및 재발방지 대책이 추적·관리되는지 점검	[EBA 가이드라인 및 BCBS 원칙] 이해상충 위험을 엄격히 식별하고, 시장 조건 부합 여부를 통제·문서화할 것을 권고
최고경영자 (CEO) 평가와 경영승계	- CEO KPI가 회사 전략 방향과 정렬되는지 여부 - 단기 성과 외 중장기 가치 창출 요소 반영 여부 - 비상 승계 계획의 존재 및 정기 점검 여부 - 중장기 후보군 관리의 실질적 논의 여부 - 보상 체계와 리스크 관리·지속가능성의 연계 여부 - 비상 승계 계획이 선언적 문서에 그치지 않고 정기 보고·업데이트되는지 검증 - 중장기 CEO 후보군 육성 프로그램이 실질적으로 작동하는지 확인	[금융감독원 모범관행] CEO 임기 만료 직전의 촉박한 승계가 아니라 충분한 기간을 두고 포괄적 검증을 실시할 것을 요구
자본배분 감독	- 자본배분 원칙의 명확한 정립 여부 - 주요 의사결정 시 대안 간 비교 여부 - 대규모 투자 또는 인수 이후 사후 평가 구조 존재 여부 - 기대 성과와 실제 성과 비교, 후속 의사결정 반영 여부 - 대규모 자금 투입 이후 사후 성과 점검(Post-Merger Integration 등)의 실질적 작동 여부 확인 - 기대 대비 실제 성과를 비교하고 향후 의사결정에 환류하는지 검증	[UK FRC 기업지배구조 규범] 장황한 정책 선언을 배제하고, 자본배분 등 이사회 결정의 질적 결과와 영향을 설명할 것을 요구
ESG 감독	- 중대한 ESG 리스크의 정기적 이사회 보고 여부 - 보고 체계와 에스컬레이션 경로의 명확성 - 주요 ESG 목표와 경영진 KPI·보상의 연계 여부 - ESG 요소의 실제 의사결정 구조 통합 여부 - BSM(Board Skill Matrix)을 단순 공시용 자료로 두지 않고 독립이사 후보 발굴 및 신규 선임 기준으로 활용하는지 확인 - 이사회 전체의 집합적 정합성(Collective Suitability)을 평가하는지 점검	[OECD원칙 및 금융감독원 모범관행] 이중 중대성 관점의 ESG 감독과 이사회 역량구성표를 통한 전문성·다양성 확보를 요구

출처: OECD, EBA, 금융감독원, UK FRC CGC, 대신경제연구소 정리

[표. 4] 문항-지표-증빙의 3단 구조

3단 구조	핵심 설계 요건 및 예시
① 문항	• 내규 존재 여부가 아니라 "감독 기능이 실제 의사결정에서 작동했는가"를 묻는 실증형 질문 설계 (예: "대규모 투자 심의 시, 경영진에게 리스크 대안 시나리오 제출을 요구하였는가?")
② 지표	• 관대화 오류를 방지하기 위해 정량·정성 기준을 혼합한 세분화된 평가 척도 활용
③ 증빙	• 의사록상 비판적 질의, 조건부 승인 사유, 안건 사전 검토자료 등 실체를 증명하는 객관 자료 확보

출처: 대신경제연구소 정리

6. 어떻게(HOW): 설계·이행·점검의 프로세스

국내 상장사 이사회 평가는 독립이사가 스스로를 평가하는 자가평가 구조에 과도하게 의존하고 있다. 이로 인해 관대화 오류가 발생하고, 실질적 취약점이 드러나지 않는다. 평가 주체를 다각화하고, 진단에서 점검까지 이어지는 6단계 프로세스를 통해 평가 체계를 재구성해야 한다.

1) 다면평가 체계 전환

만족도 중심의 자가평가 방식으로는 실질적 개선을 도출할 수 없다. 평가 체계는 객관성 확보를 중심으로 재구성되어야 한다.

자가평가 비중을 축소하고, 독립이사 간 상호평가(Peer Review)를 도입하여 개별 이사의 독립성과 직무 충실성을 검증해야 한다. 이사회 사무국 및 지원 부서의 평가를 결합하여 안건 사전 준비도와 경영진과의 소통 수준을 다각적으로 점검해야 한다.

내부 평가에서 발생하는 관대화 경향과 폐쇄성을 보완하기 위해 외부 전문기관을 통한 주기적 점검을 도입해야 한다. 금융감독원 모범관행에 따라 최소 3년 주기의 독립적 외부 평가를 수용함으로써 평가 결과의 투명성과 신뢰도를 확보해야 한다.

2) 표준 6단계 프로세스의 내재화

평가 결과가 실제 개선으로 이어지기 위해서는 6단계 프로세스를 연간 이사회 운영 일정에 고정해야 한다. 각 단계에서는 반복적으로 발생하는 실패 유형을 함께 관리해야 한다.

설계 단계에서는 문항이 만족도 조사에 머무르지 않도록 해야 하며, 수집 단계에서는 익명성 부족으로 응답이 방어적으로 왜곡되지 않도록 관리해야 한다. 분석 단계에서는 평균 점수 중심의 제시를 지양하고, 편차와 인식 격차를 구조적으로 해석해야 한다. 이행 단계에서는 개선과제가 권고 수준에 머무르지 않도록 차년도 공식 안건에 반영되어야 한다. 점검 단계에서는 완료 여부 확인에 그치지 않고, 지연 사유와 추가 조치, 향후 일정까지 기록으로 관리해야 한다.

[표. 5] 이사회 평가 표준 6단계 프로세스

프로세스	핵심 수행 과제 및 실무 지침
[1] 설계	- 평가 모형 구축: 전략, 리스크, CEO 승계 등 5대 핵심영역을 기준으로 당해 연도 경영환경과 전략적 우선순위를 반영한 맞춤형 문항 설계 - 방식 확정: 외부기관 활용 여부 및 다면평가(자기/동료/직원)반영 비율 확정
[2] 수집	온라인 설문 및 개별 인터뷰 수행
[3] 분석	평균 점수 중심 분석을 지양하고, 사내이사-독립이사, 경영진-이사회, 위원회 간 인식 격차와 구조적 취약점 식별
[4] 개선과제 도출	식별된 취약점을 기준으로 핵심 개선과제를 5~10개 내외로 압축
[5] 이행	개선과제를 권고 수준에 머물게 하지 않고, 차년도 이사회 및 위원회 공식 안건으로 사전 편입
[6] 점검	분기 또는 반기 단위 이행 현황을 이사회에 보고하고, 차년도 재평가 시 전년도 과제 달성 여부를 추적

출처: 대신경제연구소 정리

III. 공시 및 이해관계자 소통 고도화 : 점수에서 구조로

이사회 평가 공시는 단순한 제도 실시 통지가 아니라, 해당 기업의 감독 체계가 실제로 작동하고 있음을 시장과 투자자에게 설명하는 과정이어야 한다. 국내 상장사의 상당수는 "전원 우수", "평균 4점대 후반"과 같은 점수 공시에 머무르고 있으나, 이러한 수치는 정보 가치와 변별력이 낮다.

시장과 기관투자자가 궁금해하는 것은 "몇 점을 받았는가"가 아니라, "어떤 취약점을 식별했고, 이를 어떻게 개선하고 있으며, 그 이행 구조가 작동하는가"이다. 따라서 공시는 점수표가 아니라 거버넌스 환류 구조의 설명서가 되어야 한다.

1. 실시 여부 : 형식이 아니라 '운영 방식'을 설명

단순히 "평가를 실시했다"는 사실만 기재하는 것은 충분하지 않다. 평가 주기, 범위, 방법, 중점 영역을 구체적으로 설명해야 한다.

[지양 문구] "당사는 202X년 이사회 및 독립이사 평가를 실시하였습니다."	[권장 문구] "금년도 평가는 3년 주기에 맞춰 외부 전문기관(OO연구소)을 통해 실시하였으며, 최근 경영 환경을 반영하여 리스크 및 내부통제 부문의 평가 문항을 강화하였습니다."
---	--

2. 강점 및 개선 영역 요약 : 점수 대신 방향성 제시

만점 위주의 수치 나열보다, 무엇이 작동하고 무엇이 취약한지를 기술해야 한다. 예를 들어 다음과 같은 항목이 공시의 중심이 되어야 한다.

- 독립이사만 참여하는 토론의 정례화 수준
- 리스크 보고 체계의 고도화 정도
- CEO 승계 계획의 체계성
- 자본배분 의사결정의 사후 점검 구조

x[지양 문구] "평가 결과 5점 만점에 평균 4.8점을 획득하여 이사회가 매우 우수하게 운영되고 있음을 확인하였습니다."	[권장 문구] "평가 결과, 독립이사만 참여하는 토론 구조는 분기 단위로 정례화되어 진행중인 것으로 확인되었습니다. 반면, 디지털 전환 리스크에 대한 정기 교육과 대규모 투자 사후 성과점검(PMI)프로세스의 체계화가 필요하다는 점이 주요 개선과제로 도출되었습니다."
--	--

3. 개선과제 및 점검 구조 공시 : 실행 의지를 보여주는 핵심 구간

개선과제가 선언에 그치지 않도록, 책임 주체(소관 위원회/지원부서)와 향후 점검 주기(환류 계획)를 명시하여 실행력을 입증해야 한다.

- 개선과제의 범주 (예 : 리스크 보고 체계 정비, 승계 점검 정례화 등)
- 책임 주체 (소관 위원회 및 지원부서)
- 점검 주기(분기, 반기 등)
- 차년도 재평가 계획

[지양 문구] "향후에도 투명하고 효율적인 이사회를 만들기 위해 최선의 노력을 다하겠습니다."	[권장 문구] "도출된 핵심 과제는 소관 위원회와 이사회 사무국이 공동 관리하며, 이행 현황은 연간 이사회 일정에 정식 안건으로 편입하여 반기 단위로 이사회에 공식 보고 및 점검할 예정입니다."
--	--

4. 공시 채널과 메시지의 일관성

이사회 평가 결과는 사업보고서, 기업지배구조보고서, 지속가능경영보고서 등 다양한 채널을 통해 공시된다. 공시 채널 간 메시지가 분절될 경우, 이사회 평가의 방향성과 신뢰성이 훼손될 수 있다. 이사회 평가는 단순한 결과 통지를 넘어, 취약점을 식별하고 감독 기능을 지속적으로 개선하는 환류 체계로 작동한다. 해당 운영 방향은 모든 공시 채널에 일관되게 반영되어, 시장과 투자자에게 동일한 메시지로 전달되어야 한다.

IV. 결론 및 실무자를 위한 Action Plan

이사의 책임 환경이 강화되고 기관투자자의 감시가 정교해짐에 따라, 향후 자본시장은 이사회 평가의 도입 여부 자체보다 평가 체계가 실제로 어떻게 작동하고 있는지, 그리고 전년도에 도출된 개선과제가 실질적으로 이행되었는지 여부를 중심으로 검증할 가능성이 높다. 특히 금융감독원이 2025년 5월 발표한 은행권 지배구조 선진화 이행현황에서도, 제도와 절차의 형식적 구비를 넘어 실제 운영과 실질적 작동 여부를 중시하는 감독 방향이 제시된 바 있다.⁶ 강화된 환경에서 당국 권고 범위 내 최소 수준의 자체 설문만을 시행하고, 높은 평균 점수 위주의 결과를 공시하는 방식은 중대한 경영 리스크 또는 내부통제 사고 발생 시 충분한 방어 논리로 기능하기 어렵다. 이에 따라 상장기업의 이사회 사무국과 지배구조 실무진은 이사회 평가가 실제로 작동하고 있음을 입증할 수 있는 구조를 선제적으로 설계·운영할 필요가 있다.

[표. 6] 거버넌스 실효성 제고를 위한 실무진의 선제적 대응 전략

핵심 추진 과제	현행 취약점 (AS-IS)	세부 실행 지침 (TO-BE)
[1] 다면평가 및 3년 주기 외부평가 도입	관대화 오류를 유발하는 100% 자가평가에 의존	• 자가평가 중심 구조를 축소하고 독립이사 간 동료평가 및 지원부서 평가를 결합한 다면평가 체계 구축 • 최소 3년 주기로 독립 외부기관 평가 도입
[2] 5대 핵심 영역의 3단 구조화	만족도 중심의 단순 설문으로 인해 변별력 부족	• 전략·리스크·승계 등 5대 핵심 영역에 대해 [문항-지표-증빙] 구조의 진단 체계 확립
[3] 체계적 기록 관리	개선사항이 일회성 보고서 문구에 머물고 사후 관리 단절	• 개선과제별 책임 주체와 KPI를 명시하고, 이사회 보고를 통해 주기적으로 이행 점검

출처: 대신경제연구소 정리

실무적으로는 모든 요소를 한 번에 완비하기보다 우선순위를 두고 접근할 필요가 있다. 우선 평가 문항을 감독 실효성 중심으로 재설계하고, 둘째, 도출된 개선과제를 차년도 이사회 및 위원회 안건에 사전 편입하며, 셋째, 과제별 책임 주체와 점검 일정을 명시한 관리표를 구축하고, 넷째, 차년도 재평가에 활용할 수 있도록 핵심 안건별 이행 기록(Evidence Pack)을 축적되어야 한다. 이러한 기초 구조가 마련될 때 비로소 다면평가, 외부 심층진단, 공시 고도화도 실질적 효과를 갖게 된다. 결국 이사회 평가는 연 1회의 규제 대응 업무가 아니라, 기업의 지속가능성과 경영 판단의 합리성을 뒷받침하는 핵심 거버넌스 인프라로 기능해야 한다.

6 금융감독원, 「은행지주·은행 지배구조 선진화 성과와 향후 계획」, 2025.5.27. 금감원은 모범관행 원칙과 최근 국제기준 등을 고려한 5개 보완·확대 항목을 중심으로 보다 가시화된 지배구조 선진화를 유도하겠다고 밝혔다.

[별지]

KOSPI 100기업 이사회 평가 현황

- 기업지배구조보고서(2025년 5월 발간 기준)내 공시 사항을 중심으로 정리 -

No.	기업명	[평가 범위]			외부기관 활용여부	[평가 독립성] 외부기관 등 활용 방식
		이사회	위원회	개별 이사		
1	삼성전자	○	○	○	X	내부 부서 주관 다면평가 실시
2	SK하이닉스	○	○	○	X	자체 온라인 설문평가 진행
3	현대자동차	○	○	○	○	독립된 제3자 외부평가 정기 실시
4	LG에너지솔루션	○	○	○	X	이사회 사무국 및 HR 주관 내부평가
5	삼성바이오로직스	○	○	○	○	3년 주기 제3자 외부 심층진단 실시
6	SK스퀘어	○	○	○	X	자체 내부 기준 평가 실시
7	한화에너지스페이스	X	X	X	X	평가 미실시
8	기아	○	○	X	X	무기명 온라인 자가평가 방식 활용
9	두산에너지빌리티	X	X	X	X	평가 미실시
10	HD현대중공업	○	○	○	X	자체 자가평가 방식 활용
11	KB금융지주	○	○	○	○	외부 컨설팅 활용하여 평가체계 고도화
12	셀트리온	○	○	○	○	한국ESG기준원(KCGS)평가 등급 25% 연동
13	삼성물산	○	○	○	○	'20년부터 매년 외부 전문가 평가 지속 수용
14	신한지주	○	○	○	○	공정성 위해 전 과정 외부업체 위탁 수행
15	한화오션	X	X	X	X	평가 미실시
16	NAVER	○	○	○	○	독립적 외부 자문기관 컨설팅을 통한 진단
17	한국전력	X	X	○	○	기획재정부 주관 직무수행실적 평가 실행
18	현대모비스	○	○	○	○	3년 주기 제3자 외부 심층진단 실시
19	삼성생명	○	○	○	X	내부 다면평가 실시
20	고려아연	○	○	○	X	자체 평가 (사무국, 지원부서 교차 평가)
21	하나금융지주	○	○	○	○	대신경제연구소를 외부평가기관 선정 및 위탁
22	HD현대일렉트릭	○	○	○	X	자체 기준 기반 자가평가 실시
23	삼성SDI	○	○	○	X	내부 평가서 활용
24	POSCO홀딩스	○	○	X	X	현재 내부 자체 설문 진행 중 (2026년 개별 도입)
25	HD한국조선해양	○	○	○	X	자체 자가평가 방식 활용
26	미래에셋증권	○	○	○	X	지원부서 취합 내부 설문
27	카카오	○	○	○	X	자가평가 및 보상위원회 심층논의
28	삼성중공업	○	○	○	X	대표 및 인사임원 주도 책임 평가
29	삼성화재	○	○	○	X	자체 다면평가 병행
30	우리금융지주	○	○	○	○	외부 자문기관 활용하여 평가체계 적정성 점검
31	SK	○	○	○	○	문항 설계는 고려대 산학연구단 위탁, 실행은 내부
32	현대로템	○	○	○	X	내부 익명 이사평가 실시
33	메리츠금융지주	○	○	○	X	이사회 주도 내부평가
34	LG화학	○	○	○	X	다면적 내부평가 진행
35	삼성전기	○	○	○	X	내부 평가서 활용 (직원 평가 등)
36	효성중공업	X	X	X	X	평가 미실시
37	한화시스템	X	X	X	X	평가 미실시
38	포스코퓨처엠	○	○	X	X	자체 평가 수행 (개별평가는 미도입)
39	KT&G	○	○	○	X	자체 가이드라인 기반 평가
40	HMM	X	X	X	X	평가 미실시
41	HD현대	○	○	○	X	자체 자가평가 실시 (2024년 도입)
42	한미반도체	X	X	X	X	평가 미실시

43	기업은행	O	O	X	X	자체 무기명 서면조사 (개별 평가 미 실시)
44	SK이노베이션	O	O	O	O	KCGS 지배구조 등급 25% 연동 반영
45	현대글로비스	O	X	X	X	자체 평가 (독립성 우려로 개별평가 미 실시)
46	LS ELECTRIC	O	O	X	X	내부 정성 확인 점검
47	LG전자	O	O	O	X	사무국 및 유관부서 주도 다면 종합평가
48	한국항공우주	O	X	X	X	평가 미 실시
49	하이브	X	X	X	X	평가 미 실시
50	SK텔레콤	O	O	O	X	사추위 주관 객관적 개별평가 수행
51	KT	O	O	O	X	자체 자가평가 설문 진행
52	LG	O	O	O	X	사무국 및 유관부서 주관 다면평가
53	두산	X	X	X	X	평가 미 실시
54	삼성에스디에스	O	O	O	X	내부 People팀 주관 직원평가
55	카카오뱅크	O	O	O	O	객관성 유지를 위해 외부 전문업체 설문방식 도입
56	현대건설	O	O	O	O	독립성 보장 위해 2년 주기 제3자 외부평가 실시
57	한국금융지주	O	O	O	X	경영지원실 위임 설문평가 진행
58	DB손해보험	O	O	O	X	서면 평가 기반 사내/외 이사 다면평가
59	크래프톤	O	O	O	X	자가평가 및 동료 이사 상호평가(Peer Review)
60	포스코인터내셔널	O	O	X	X	자체 평가 수행 (개별평가는 미 실시)
61	S-OIL	O	O	O	X	GRI 지표 기반 자체 자가평가
62	키움증권	O	O	O	X	자체 서면 평가 진행
63	현대오토에버	O	O	O	X	자체 지원조직 주관 설문평가
64	에이피알	X	X	X	X	평가 미 실시
65	LIG넥스원	O	O	O	X	사추위 주도 업적평가 진행
66	NH투자증권	O	O	O	X	자가/상호/직원평가 다면진단
67	카카오페이	O	O	O	X	자가평가 설문 진행
68	대한항공	O	O	O	X	이사회 운영평가(자가평가)신규도입
69	SK바이오팜	O	O	O	X	동료 이사 간 정성평가 수행
70	한화	X	X	X	X	평가 미 실시
71	이수페타시스	X	X	X	X	평가 미 실시
72	유한양행	X	X	X	X	평가 미 실시
73	한국타이어앤테크놀로지	O	O	O	X	자가평가 체크리스트 활용
74	아모레퍼시픽	O	O	X	X	전체 자가평가만 수행 (개별평가 미 실시)
75	삼양식품	O	O	O	O	외부 전문기관 자문 활용하여 평가 공정성 확보
76	삼성증권	O	O	O	X	이사회 사무국 주관 내부평가
77	한진칼	O	O	X	X	ESG위원회 주관 내부평가 (개별평가 제외)
78	HD현대마린솔루션	O	O	O	X	자체 기준 기반 자가평가 신설 (2025년)
79	한화솔루션	X	X	X	X	명시적 정량 평가 미 실시 (다면 정성검토만)
80	한미약품	X	X	X	X	평가 미 실시
81	삼성카드	O	O	O	O	최근 2년 내 자문계약 없는 독립 외부평가기관 의뢰
82	LS	X	X	X	X	평가 미 실시
83	LG유플러스	O	O	O	X	정량/정성 종합적 고려한 내부평가
84	두산로보틱스	X	X	O	X	자체 내부 평가 예정 (2025년 하반기 예정)
85	LG씨엔에스	O	O	O	X	자가평가 및 동료/임원 다면평가 실시
86	GS	O	O	O	X	이사회 지원TF 주관 자가평가 실시
87	삼성E&A	O	O	O	X	대표 및 인사담당 주도 상/중/하 책임평가
88	CJ	O	O	X	X	명시적 개별평가 미 실시
89	BNK금융지주	O	O	O	O	외부 전문기관 통한 3년 단위 적정성 심층 점검
90	포스코DX	X	X	X	X	평가 미 실시
91	두산밥캣	X	X	X	X	평가 미 실시

92	대한전선	X	X	X	X	평가 미 실시
93	코웨이	X	X	X	X	평가 미 실시
94	LG디스플레이	O	O	O	X	자체 기준 수립 및 다면 종합평가 진행
95	한전기술	X	X	O	O	기획재정부 주관 직무수행실적 평가 실행
96	LG이노텍	O	O	O	X	이사회 사무국/인사부 종합 내부평가
97	JB금융지주	O	O	O	O	정량/정성 이사진 임직원 혼합 평가
98	오리온	X	X	X	X	평가 미 실시
99	넷마블	X	X	X	X	평가 미 실시
100	삼성에프스홀딩스	-	-	-	-	-

출처: 대신경제연구소 정리

[참고문헌]

- OECD (2023), G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023 (G20/OECD 기업지배구조 원칙).
- OECD (2025), Methodology for Assessing the Implementation of the G20/OECD Principles of Corporate Governance 2025 (G20/OECD 기업지배구조 원칙 이행 평가 방법론).
- FRC (Financial Reporting Council)(2024), UK Corporate Governance Code 2024 (영국 기업지배구조 규범).
- FRC (Financial Reporting Council), UK Corporate Governance Code Guidance.
- PRA (Prudential Regulation Authority)(2018), Supervisory Statement | SS5/16 Corporate governance: Board responsibilities.
- BCBS (Basel Committee on Banking Supervision)(2015), Corporate governance principles for banks (바젤위원회 은행 기업지배구조 원칙).
- EBA (European Banking Authority)(2021), Final report on Guidelines on internal governance under CRD (EBA 내부지배구조 가이드라인).
- NYSE (New York Stock Exchange), 303A.05 Compensation Committee.
- NYSE (New York Stock Exchange), 303A.07 Audit Committee Additional Requirements.
- NYSE (New York Stock Exchange), 303A.09 Corporate Governance Guidelines.
- 금융감독원 (2025), 보도자료: 은행지주·은행 지배구조 선진화 성과와 향후 계획.

Compliance Notice

본 보고서는 신뢰할 만한 자료와 정보를 사용하여 작성한 보고서로 단순 참고용으로 제공됩니다. 본 보고서의 내용은 특정한 투자상담, 권유, 또는 광고를 포함하고 있지 않으며 당 연구소는 본 보고서에서 제공된 분석, 전망을 포함한 모든 내용에 관하여 그 정확성 또는 예측의 실현여부 등을 보장하지 않습니다. 누구든지 본 보고서를 분쟁 등에서 법적 책임 소재의 증빙자료로 사용할 수 없으며, 당 연구소의 동의 없이 이의 내용을 무단으로 복제/전송/인용/배포하는 행위를 금지합니다.