



Governance Issue

20240222

이필화 선임연구원

philhwa.lee@daishin.com

02-2084-7813

정우영 팀장

wooyoung.jeong@daishin.com

02-2084-7825

안상희 이사/센터장

sanghee.ahn@daishin.com

02-2084-7811

[목차]

- Executive Summary
- 본문
 - I. 들어가는 말
 - II. 국내외 이사회 운영 평가 현황과 한계
 - III. 대신경제연구소의 이사회 운영 평가 프로세스
 - IV. 기대효과 및 제언

이사회 중심의 투명경영 강화, 이사회 운영 평가 프로세스 고도화

이사회는 기업의 핵심 의사결정기구로서 기업 경영활동에 실질적 영향을 미치고, 이사회 역할이 강화됨에 따라 이사회에 대한 객관적이고 공정한 외부 평가의 필요성이 있음.

국내·외 이사회 운영 평가 현황과 한계

- 국내 주요기업의 이사회 평가의 특징은 **이사회 평가의 필요성에 대한 인식**이 부족하여 **내부 자체평가 수준**에서 머물러 있음. 내부 자체평가는 외부 평가(제 3 자 평가)만큼 독립적이고 객관적이라 볼 수 없으며, 구체적인 평가 내용을 공개하지 않아 **평가 결과에 대한 분별력**이 불분명하여 투자자와 이해관계자들에게 신뢰를 제공하는데 어려움을 초래할 수 있음.
- 해외 기업은 이사회 평가에서 **다양한 평가주체를 활용**하고 있으며, 평가 결과를 점수화하지 않고 **상세하게 서술하는 방식**으로 평가한 후, **평가방식의 합의, 절차, 결과 논의**에 대해 공개하고 있음

대신경제연구소의 외부 평가를 활용한 이사회 평가 프로세스 고도화

- 대신경제연구소의 이사회 운영 평가 구축 프로세스는 ① 기업의 유관 부서와 이사회 평가 관련 의견 수렴, ② 기업 규모 및 업종, 공시 수준, 평가지표의 활용도 및 중요도에 따른 평가 모델과 평가지표 문항의 설정, ③ 평가지표 문항을 통한 내부 자체 평가와 이사진 미팅을 통한 외부 평가를 병행하여 이사회 평가 실시, ④ 평가 결과 분석을 통해 **결과에 대한 중요도 우선순위를 선정**하여 이사회 보고 단계로 구성되어 있음.
- 대신경제연구소의 외부 평가를 활용하여 이사회 평가를 실시한 기업은 **평가 결과에 대한 상대적인 수준을 파악**할 수 있어 비교와 분석을 통해 이사회의 강점과 개선점을 파악하고, 향후 전략을 수립하는데 도움이 될 것으로 판단됨.

기대효과 및 제언

- 외부 평가를 활용한 이사회 운영 평가 프로세스 고도화는 이사회 평가를 관행적으로 하던 방식에서 벗어나 **평가 내용과 결과의 객관성**을 기대할 수 있고, **평가 문항 선정이나 정량 평가에서도 절차적 정당성을 확보**할 수 있음.

따라서, 연구소는 이사회 중심의 투명 경영을 강화하기 위해서 **외부 평가기관을 활용함**으로써 기존 이사회 평가의 한계를 극복하고 이사회 평가의 독립성과 객관성을 확보하는 것을 권고함.

I. 들어가는 말

이사회는 기업의 핵심 의사결정 기구로써 기업 경영활동에 실질적 영향을 미침에 따라 이사회에 대한 객관적이고 공정한 외부 평가의 필요성이 새로운 주목을 받고 있다. 미국, 유럽 등 해외에서는 이미 다수의 상장기업들이 이사회 역량을 객관적으로 측정하고 부족한 점을 파악한 뒤 이를 보완하여 기업지배구조를 유지하고 투명성을 높이는 수단으로 활용하고 있다. 그러나 국내의 경우 이사회 평가의 필요성에 대한 인식이 부족하고, 내부 자체평가 수준에서 머무르고 있어 외부 평가가 이루어지고 있는 기업을 찾아보기 어렵다. 내부 자체평가는 제 3 자 평가만큼 독립적이고 객관적이라 볼 수 없으며 투자자와 이해관계자들에게 신뢰를 제공하는 데 어려움을 초래할 수 있다.

II. 국내·외 이사회 운영 평가 현황과 한계

2.1. 국내 이사회 운영 평가 현황

국내의 경우 금융회사와 공공기관 이외 법이나 상장요건 등을 통하여 이사회 평가를 요구하는 규정은 존재하지 않는다. 다만 자산규모 5 천억원 이상 코스피 상장기업은 기업지배구조보고서 작성 기준에 따라 '사외이사 활동의 평가' 항목을 공시하도록 의무화하고 있다.

아래의 「표.1」에서 보는 바와 같이 국민연금공단, 한국 ESG 기준원, 금융위원회 등이 이사회 평가에 대해 활용될 수 있는 모범규준 또는 가이드라인을 제시하고 있다. 이와 같이 모범규준 등을 통해 이사회 평가를 제도화할 것을 요구하고 있으나, 아직은 법적 의무 사항이 아닌 권고 사항이므로 구속력이 없다.

표 1. 국내 이사회 평가 관련 규정

구분	내용
국민연금공단	- 주주권 행사 방향을 기업 및 이해관계인에게 안내하여 예측 가능성 향상을 위한 국내 상장회사의 이사회 구성, 운영, 이사 및 감사 선임 등의 일반 원칙 ¹ 공개
한국 ESG 기준원	- 지배구조 모범규준 ² 을 통해 이사회가 이사회 경영진 및 이사의 경영활동 내용을 공정하게 평가하기 위한 기준과 절차를 수립하도록 명시하며 이사회 평가의 결과가 투명하게 공시되고 보수에 반영될 것을 권장
금융위원회	- 금융회사를 대상으로 한 지배구조 모범규준 ³ 을 통해 매년 사외이사를 대상으로 한 평가, 사외이사에 재임기간에 따른 사외이사 대상 외부 평가, 그리고 외부 기관의 자문을 받아 수립한 사외이사 평가 기준을 마련할 것을 권고
금융사지배구조법	- 금융회사지배구조법 제 14 조 ⁴ 에 따르면, 금융회사는 금융소비자의 이익 보호를 위하여 임원 성과평가 등에 관한 구체적인 원칙과 절차(지배구조내부규범)를 마련

¹ 국민연금공단, '이사회 구성·운영 등에 관한 국민연금기금 책임투자 방향 설명서', 2021

² 한국 ESG 기준원(2007), 지배구조 모범규준

³ 금융위원회(2014), 금융회사 지배구조 모범규준

⁴ 금융회사의 지배구조에 관한 법률 제 14 조(시행 2023. 9.14.)

공공기관운영법

- 공공기관 운영에 관한 법률 제 36 조⁵⁾에 따르면,
 - (1) 기획재정부장은 필요하다고 인정하는 경우 공기업과 준정부기관의 비상임이사, 감사, 감사위원회의 감사위원들의 직무수행 실적을 평가
 - (2) 평가는 운영위원회의 심의와 의결을 거쳐 기획재정부장이 정한 기준과 방법에 따라 수행
 - (3) 직무수행실적 평가 결과 해당 인원의 실적이 저조하다고 판단되면, 이에 대한 조치를 취할 수 있으며 조치는 운영위원회의 심의 및 의결을 거쳐 이루어짐.

한편, 한국거래소는 국내 자산규모 5 천억원 이상 코스피 상장기업을 대상으로 지배구조 핵심 원칙 10 가지에 대한 상장기업의 준수 여부를 확인하기 위해 매년 “원칙준수·예외설명(Comply or Explain, CoE)” 원칙에 따라 기업지배구조보고서를 작성하여 공시하도록 하고 있다. 이 중에서 이사회와 관련된 원칙은 다음과 같다:

표 2. 기업지배구조보고서 작성 기준 『이사회』 관련 원칙

구분	내용
이사회	- 최고경영자 승계정책 마련 및 운영 - 내부통제정책 마련 및 운영 - 이사회 의장과 대표이사 분리 - 집중투표제 채택 - 기업가치 훼손, 주주권의 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지 정책 수립

한국거래소는 기업지배구조보고서 작성 기준에 따라 이러한 원칙의 이행에 대한 명시를 요구하고 이행하지 않는 경우에는 그 이유에 대해 설명을 요구하여 상장회사들이 적절한 지배구조를 갖추고 있는지를 평가하고 있다. 또한, 추후에는 공시의무 대상을 코스피 전체 상장회사로 확대하고 부실공시 반복 기업은 불성실공시법인 지정 또는 기업명 및 세부 내용 공개를 추진하는 등 보다 엄격하고 내실 있는 지배구조 개선을 도모할 예정이다.⁶⁾

국내 기업은 현재 자사의 거버넌스를 강화하고 향상시키기 위해 한국 ESG 기준원의 이사회 평가 가이드라인을 참고하여 이사회 평가 항목을 구성하고 이를 내부적으로 활용하고 있는 것으로 보인다.

표 3. 국내 이사회 평가 실시 기업 공통 참고지표(한국 ESG 기준원)

➢ 감사위원회	➢ 이사회 구성, 독립성, 리더십
➢ 내부 감사	➢ 이사회 안건
➢ 사외이사	➢ 이사회 역할과 책임
➢ 외부 감사	➢ 이사회 운영 및 절차
➢ 위원회의 운영과 구조	➢ 주주 및 이해관계자와의 직접 소통
➢ 이사회 평가 실시 여부	

자료: 한국 ESG 기준원, 이사회 평가 가이드라인(2007)

⁵⁾ 공공기관의 운영에 관한 법률 제 36 조(시행 2022. 8. 4.)

⁶⁾ 한국거래소, 기업지배구조보고서 가이드라인(2024)

국내 주요기업의 이사회 평가의 특징은 평가 방식이 주로 자기 평가를 기반으로 하여 추가적으로 상호 평가나 지원 부서 평가를 실시한다는 점, 평가 주기는 1년 주기 내부 평가를 진행하나 외부 평가를 진행하지 않는다는 점, 평가 결과는 5 점 척도 기준으로 산정하고 있으나 구체적인 평가 내용을 공개하지 않아 평가 결과에 대한 분석력이 불분명하다는 점 등을 들 수 있다.

표 4. 국내 주요기업 이사회 평가 개요

	SK 하이닉스	삼성생명
평가 대상	이사회/위원회/이사진	이사회/이사진
평가 방식	무기명 온라인 설문평가 객관식 및 주관식 항목	설문평가 + 직무평가 (수익성, 성장성 등 기업 KPI 연동)
평가 주체	자기 평가	지원부서 평가 + 자기 평가 + 이사회 의장 평가
평가 주기	1년 주기 내부 평가	1년 주기 내부 평가
배점 척도	5 점 만점 척도	5 점 만점 척도

자료: 각 사 기업지배구조 보고서(2023)

2.2. 해외 주요국 이사회 운영 평가 현황과 시사점

해외 주요국의 경우 이사회 평가에 대해 법률로써 규정하고 있는 국가는 없다. 다만, 이사회 운영 실효성을 높이는 방안으로서 지배구조 모범규준 내 이사회 평가 관련 규정을 마련하고 이를 척도로 삼아 정기적인 이사회 평가를 권고하고 있다.

미국과 영국의 경우 상장기업을 대상으로 이사회 평가를 의무화하고 있다. 특히 영국은 내부 평가를 시행할 것으로 명시하고 있는 미국과는 대조적으로 독립된 외부기관을 주체로 한 평가를 시행하고 있다. 또한 영국과 일본은 이사회 평가를 실시하지 않을 경우 그 이유를 명시해야 하는 “원칙준수·예외설명(Comply or Explain, CoE)” 원칙을 따르고 있다.

표 5. 주요국의 이사회 평가 실시 상황과 관련 규정

구분	실시 현황
미국	NYSE 규칙*에서 이사회, 위원회, 이사 개인의 자기평가가 의무 *NYSE Listed Company Manual 303A.09
영국	2010년부터 FTSE 350⁷에 대해서는 외부 평가 의무화 - 외부 평가자 성명의 공시 요구 *CGC B.6
독일	의무화 하지 않았지만 주요 기업의 60% 실시⁸

⁷ FTSE 350 기업은 런던 증권거래소에 상장되어 있는 주식 중 시가총액 상위 350 위 이내의 기업들을 의미하며, FTSE 100(상위 100 개 기업), FTSE 250(상위 250 개 기업), FTSE 350(상위 350 개 기업)으로 나누어진다.

⁸ German Corporate Governance Code D (Supervisory Board Procedures) V(Self-assessment) Recommendation D.13 The Supervisory Board shall assess at regular intervals, how effective the Supervisory Board as a whole and its committees fulfil their tasks. The Supervisory Board shall report in the Corporate Governance Statement if (and how) the self-assessment was conducted.

프랑스	이사회 평가 실시방법과 결과를 반영한 개선안을 연차보고서에서 공시함 *Afep(민간기업협회)-Medef(佛기업연맹) CG Code4 9.2, 9.3, 10.3 관련 규정 명시
일본	이사회 평가 실시가 의무는 아니지만 CoE 제도 운영 *도쿄증권거래소의 유가증권 상장규정 제 436 조의 3, CGC 보충원칙 4-11-③

자료: 대신경제연구소

해외 기업은 이사회 평가를 어떠한 방식으로 운영하고 있을까? 비교 대상의 해외 기업들은 이사회 평가에서 다양한 평가주체를 활용하고 있으며, 이사회 지원부서장의 역할을 특히 강조하고 있다. 이들 기업은 국내 기업과는 다르게 평가 결과를 점수화하지 않고, 상세하게 서술하는 방식으로 평가한 후 이를 공개하고 있다.

비교 대상의 해외 기업 중, 모범적인 이사회 평가 방식을 보여주는 HSBC는 3년 주기로 외부 평가를 실시하며 이외 연도에는 내부 평가를 수행한다. HSBC는 내부평가 시 이사회 사무국과 이사회 지원부서장이 외부 제 3자 평가 기관의 역할을 대체하는 등 효율적이고 투명한 평가 프로세스를 구축하고 있다.

해외 글로벌 기업들은 이사회 평가를 효과적인 이사회를 구성하고 운영하기 위한 유용한 도구로 인식하고, 이사회 평가가 형식적 평가가 아닌 실질적이고 공정한 평가가 될 수 있도록 평가방식의 합의, 절차, 결과 논의 등을 구체적으로 마련하고 있다.

표 6. 글로벌 금융회사의 이사회 평가 방식의 특징 및 시사점

구분	HSBC	
	담당조직/담당자	주요내용
평가 방식 합의	- 후보추천위원회 - 지배구조위원회	설문지 작성 후 인터뷰 진행 방안 확정 전년도 평가 결과를 기반으로 평가 문항 고도화를 위한 독립적 기관의 자문 요청
평가 진행	- 이사회 사무국 - 이사회 지원부서장	설문지 작성 후 정성적인 답변 수집 개별 이사진과 이사회 참석자, 주요 고문을 포함하여 개별 평가/인터뷰 실시
평가 결과 논의	- 의장 - 각 위원회 위원장	의장을 포함한 위원장 논의
이사회 보고	- 의장 - 이사회	평가 결과 이사회에 보고
액션플랜 수립	각 위원회 위원장	각 위원장 주도하에 향후 액션 플랜 수립 연차보고서에 액션 플랜 공시

자료: HSBC, 지배구조보고서(2023)

2.3. 국내 이사회 평가의 한계

이사회 평가의 목적은 이사회가 회사의 중요 의사결정기관이자 경영진 견제기관으로서 역할을 제대로 할 수 있도록 지원하는 것이다. 이에 따라 구체적 점검 항목에 견제 기능의 실질성이 포함되어 있다. 그러나 국내의 경우 이사회 평가의 필요성에 대한 인식 부족으로 인해 평가 방식과 결과에 대한 신뢰도가 낮아 형식적이고 실효성이 떨어진다는 지적이 제기되고 있다.

(1) 평가 방식의 형해화

평가 방식이 주로 정성 평가에 중점을 두어 단순 설문 방식으로 이루어지고 있다. 충실성, 전문성, 리더십, 기여도 등 평가 항목만을 제시하고 구체적인 평가기준이 없이 운영되거나, 설문지 평가항목을 1개(‘적당한가’와 같이 수치 척도에 따른 응답 요구)로만 운영하는 경우도 있다. 정성 평가를 보완할 수 있는 정량 평가는 제한적으로 이루어지고 있다.

구체적인 정성 평가 기준의 결여와 제한적인 정량 평가의 실시에 의해 평가 방식이 주관적인 경향을 가지고 있다.

(2) 평가결과 활용의 미흡

이사회 평가 결과의 구체적인 활용 방법이 부족한 것도 한계로 지적된다. 이사회 평가 결과의 대부분이 ‘우수’ 또는 5 점 만점에 종합 평점이 4.5 점 이상으로 관대화 경향을 보인다. 평가 결과와 이사 재선임 기준과의 연계는 제한적으로 평가 결과를 이유로 재선임되지 못한 경우는 찾아보기 어렵다. 이사회가 평가 결과를 논의하고 스스로 미흡 사항을 개선하는 피드백 절차도 미흡하다.

국내 금융회사의 경우 지배구조법에 따라 매년 사외이사 활동을 평가하고 평가 기준, 절차, 결과에 대해 대외적으로 공개하고 있다. 그러나 현재로서는 평가 결과가 ‘전원 매우 우수’, ‘전원 최고 수준’ 등과 같이 단순하게 공개되고 있는 상황이다.

평가 결과에 대한 단순 공개는 공시의무 준수를 위한 형식적인 절차의 수준으로 보인다.

표 7.4 대 금융지주 이사회 평가 현황

		KB 금융지주	신한 금융지주	하나 금융지주	우리 금융지주
평가 개요	평가 주제	내부 인력 및 동료	이사회	본인, 동료 및 내부 유관 직원	이사회
	평가 기준	- 연간 활동 내역 - 이사회 및 위원회 출석률 - 평가 항목: - 충실성 - 전문성 - 리더십 - 기여도 * 정성평가 방식	- 적극적 자격요건 및 12개 세부평가지표 - 전문성 - 직무공정성 - 윤리책임성 - 충실성 * 추가: 개인이사에 대한 종합 의견 기술 * 구분: 자기 / 이사회 / 직원평가	- 평가 항목 - 전문성 - 직무공정성 - 윤리책임성 - 업무 충실성 - 직원 평가 기준 - 역량 및 적격성 / 이사·이사회 책임 / 이사회에 대한 기여 / 상호협력 및 신뢰 / 참여 및 충실도 등 - 방식 - 선택식 및 정성평가 요소 포함 - 서면 형식의 설문지 5점 척도 기준, 항목별 평균값 산출 활용	- 평가 항목 - 역량 및 전문성: 금융산업, 대내외 경제환경 이해도 - 직무공정성: 전체 주주이익 및 고객이익 제고 - 그를 발전 기여도 - 경영조건, 경영진 의사소통 - 충실성 - 이사회 출석률 - 방식: 설문조사에 의한 절대평가
	평가 절차	내부 평가 → 동료 평가	우편 및 온라인 설문 방식	- 연초: 전년도 활동내역 평가 1월 경: 평가 실시 2~3월 경: 결과 공시	이사회이사록 등에 대한 서면조사 → 본인, 동료, 직원 평가
	객관성 제고 장치	내부 인력 및 동료 참여한 다면적 평가 실시	- 전과정 외부업체 위탁 - 평가기준에 대한 외부전문기관의 평가 모색	- 자기평가, 상호평가, 직원평가 실시 - 필요 시, 외부 평가기관 활용에 관한 규정 제정	- 동료 평가 및 직원평가(지주 이상 임원) 등의 다면적 평가 - 출석률로써 충실성 평가
외부 평가	실시 여부	X	X	X	X
	사유	- 공신력 있는 외부 평가기관 부재 판단 - 내부 자료 유출 등의 우려 - 필요 시, 도입 예정	필요 시, 도입 예정	- 상호 평가 통해 객관성, 공정성 확보 - 정보 유출 등의 우려 - 필요 시, 도입예정	- 공신력 있는 외부 평가기관 부재 판단 - 필요 시, 도입 예정
결과	총론	전원 매우 우수	- 이사회 운영이 전년대비 개선되었으나 인원과 구성원에 대한 고민이 필요하다는 의견, - ESG 실천을 위해 사회적 빈곤 문제에 대해 금융기관으로서의 역할에 대한 고민이 필요하다는 의견	전원 최고수준	전원 최우수 또는 우수
	개인이사 총평 여부	○	○	○	○
결과 활용	공시 여부	○	○	○	○

(3) 외부 평가의 부재

이사회 평가의 주체에 따라 평가의 공정성에 지대한 영향을 미친다. 국내의 경우 일부 기업이 평가 과정에서 외부 평가를 활용하고 있으나, 아직까지 대부분의 기업이 공신력 있는 외부 평가기관이 없다고 판단하여 이사회 평가를 자체적으로 실시하고 있다. 그 결과 이사회 평가 및 평가 결과의 공정성에 대한 신뢰도가 낮다. 외부 평가는 평가의 객관성이나 투명성을 높일 수 있으므로 공정성 담보의 핵심기반이 될 수 있다.

III. 대신경제연구소의 이사회 운영 평가 프로세스 고도화

3.1. 개요

대신경제연구소는 기존 이사회 평가의 한계를 극복하고 이사회 운영 평가 프로세스 고도화를 위해 독립적인 외부 평가기관 역할을 수행한다.

대신경제연구소의 외부 평가는 이사회 평가의 독립성과 객관성을 확보할 수 있으며, 다양한 기업을 대상으로 한 벤치마킹 분석자료를 활용할 수 있다. 또한 전년도 이사회 평가 결과를 기반으로 한 차년도 지배구조 KPI 수립, 사외이사 보수체계 반영, 그리고 ESG 기회와 리스크를 구분하여 미흡사항에 대한 보완·개선 등 환류(feedback) 기능을 강화할 수 있다.

대신경제연구소의 이사회 운영 평가 프로세스는 각 기업별 영업 특성, 중장기 경영전략, 조직 문화에 따라 적합한 이사회 평가 모델 구축을 위해 업종 및 규모에 따라 다양한 차이가 존재하는 현실을 고려하여 정량화된 스코어링 체계를 수립하고 있다.

표 8. 대신경제연구소의 이사회 평가 모델 구축 프로세스



3.2. 이사회 운영 평가 지표 문항의 구성

대신경제연구소의 이사회 운영 평가 지표는 아래와 같이 4 단계 프로세스를 통해 구축된다.

(1) 1 단계 : 평가 지표 취합

- ① 글로벌 HR 전문 및 컨설팅 기업의 이사회 평가 지표
- ② 글로벌 및 국내 ESG 평가 기관의 이사회 평가 지표
- ③ 국가 기관의 이사회 평가 가이드라인
- ④ 국내 기관투자자 가이드라인 등을 벤치마킹하여 취합

(2) 2 단계 : 대분류-중분류 설정 및 평가 지표 매칭

취합된 평가 및 가이드라인 지표를 기업 규모와 업종에 따라 대분류 및 중분류와 매칭한다.
평가의 범위는 이사회, 이사회 내 위원회, 그리고 이사진으로 구분되며, 정성지표와 정량지표를 구분하여 설정한다.

(3) 3 단계 : 중분류별 중요도 측정:

기관별 이사회 평가에서의 지표 활용도 및 중요도를 고려하여 기관별 지표 중요도 수준을 설정한다.

(4) 4 단계 : 평가 지표 확정

기업의 규모, 산업별 특성, 공시 수준 등의 차이를 반영하여 기업별 평가 지표를 확정한다. 기업은 표준형과 맞춤형 중 선택할 수 있으며, 이를 위한 지표 pool을 제공한다. 이러한 체계적인 구성을 통해 각 기업의 특성을 고려하면서도 이사회 운영 평가의 효과적인 수행을 지원할 수 있는 평가 지표를 마련한다.

표 9. 대신경제연구소의 이사회 운영 평가 지표 설정 구축 프로세스

구분		내용
1	평가지표 취합	벤치마킹 기관 설정
2	평가지표 매칭	1. 평가지표에 설정한 대분류, 중분류 매칭 2. 정성지표/정량지표 구분 3. 영역 구분(이사회/위원회/이사진)
3	중요도 부여	1. 중분류 기관별 지표개수 카운팅 2. 기관별 중요도 수준 기준 설정 3. 중분류별 중요도 측정
4	평가지표 확정	1. 지표 수 설정 2. 문항별 특성에 근거한 배점방식 설정 3. 상세 배점기준 확정

자료: 대신경제연구소

3.3. 평가결과 활용

이사회 평가 결과의 활용에서 가장 큰 어려움 중 하나는 국내 상장기업의 대부분이 이사회 평가를 실시하고 있다고 밝히고는 있지만 평가 결과의 내용을 공개하지 않아 비교 대상군이 제한적이라는 점이다. 이로 인해 이사회 평가 결과에 대한 상대적인 위치 파악이 어렵고, 개선안 도출 및 실효성 향상에 한계가 있다.

전년도 이사회 평가 결과를 기반으로 개선안을 도출하는 것은 이사회의 효과적인 운영에 도움이 될 수 있다. 다만 전년도 평가 결과를 내부적으로 공유하고 개선 필요 사항 등에 대한 논의를 하는 것은 현재의 평가 결과 수준에 대해 타 기업과의 비교를 통한 상대적인 수준을 파악하는 것이 어렵다는 단점이 있다. 그로 인해 기업환경 변화 등을 반영하여 주기적으로 실효성과 적정성 여부를 비교·검토하기에는 부족한 측면이 있다.

대신경제연구소의 외부 평가를 활용하여 이사회 평가를 실시한 기업은 평가 결과에 대한 상대적인 수준을 파악할 수 있다. 대신경제연구소는 평가 항목 중에서, 정량 평가가 가능하고 KOSPI 100 기업 공시를 통해 확인이 가능한 평가 항목에 대해서는 상대적인 위치를 파악하는 것이 가능하도록 평가 항목 재구성을 하기 때문이다. 기업 입장에서는 다양한 측면에서의 비교와 분석을 통해 이사회의 강점과 개선점을 파악하고, 향후 전략을 수립하는데 도움을 받을 수 있다.

표 10. KOSPI100 기업의 2023년 평균점수 대비 기업의 이사회 운영 점수 현황



IV. 기대효과 및 제언

대신경제연구소의 외부 평가를 활용한 이사회 운영 평가 프로세스의 고도화는 ❶ 국내외 경영환경의 특수성을 고려한 기업의 산업별·규모별 특성에 따른 맞춤형 평가 지표 선정, ❷ 거버넌스 평가 역량 기반으로 이사회 지속가능성을 위한 평가 지표 선정, ❸ 국내외 기관투자자 관점에서 주주친화적인 이사회에 대한 방향성 제시, ❹ ESG 평가와 진단 전문성을 기반으로 지속가능한 거버넌스에 대한 기준 제시에 대해 중점을 두고 있다.

따라서 이사회 운영 평가 프로세스의 고도화는 크게 '외부 압력 대응', '자체적 내부 통제', '기업지배구조 성과 검토 및 개선'이라는 3 가지 측면에서 목적과 필요성을 갖고 있으며, 각각의 그 효과를 발휘할 것으로 기대된다.

(외부 압력 대응) ESG 평가기관의 평가 항목에 적극적으로 대응하여 기업의 ESG 성과를 강화할 수 있다. 기관투자자의 ESG 스크리닝에 대응한 투자 유치가 가능하다. 외부 행동주의 펀드의 주주 행동에 대한 대응을 통해 기업 이미지 향상과 이사회 성과 평가에 대한 적절한 접근 방식을 설정하여 회사의 거버넌스 프레임워크를 구축할 수 있다.

(자체적 내부 통제) 이사회 평가는 이사회의 경영진 견제 기능의 실효성을 검토할 수 있도록 한다. 감독 및 거버넌스 Practice 를 강화하고, 이사회와 경영진의 적절한 기능 및 성과를 평가할 수 있다.

(기업지배구조 성과 검토 및 개선) 이사회 평가는 이사회가 법령 또는 내규에서 요구하는 역할과 책임을 수행하는지 정기적으로 검토할 수 있는 도구로 활용된다. 기업의 지배구조 성과를 정기적으로 검토하고, 필요한 경우 개선 및 교육이 필요한 사항을 파악할 수 있다. 이러한 다양한 측면에서의 평가는 기업의 거버넌스 체계를 강화하고 지속가능한 경영에 기여한다.

대신경제연구소의 외부 평가를 활용한 이사회 운영 평가 프로세스 고도화는 이사회 평가를 관행적으로 하던 방식에서 벗어나 객관적인 기준을 토대로 공정하게 실시할 수 있는 기회를 제공한다. 내부 평가만으로는 확인하지 못했던 사항들을 외부 시각으로 발견하여 정확한 평가가 이루어질 수 있도록 하고 있다. 평가 내용과 결과의 객관성을 기대할 수 있고, 평가 문항 선정이나 정량 평가에서도 절차적 정당성을 확보할 수 있다. 외부 평가에 따른 기업 정보 유출 문제는 비밀유지 조항 등을 통하여 해결할 수 있다.

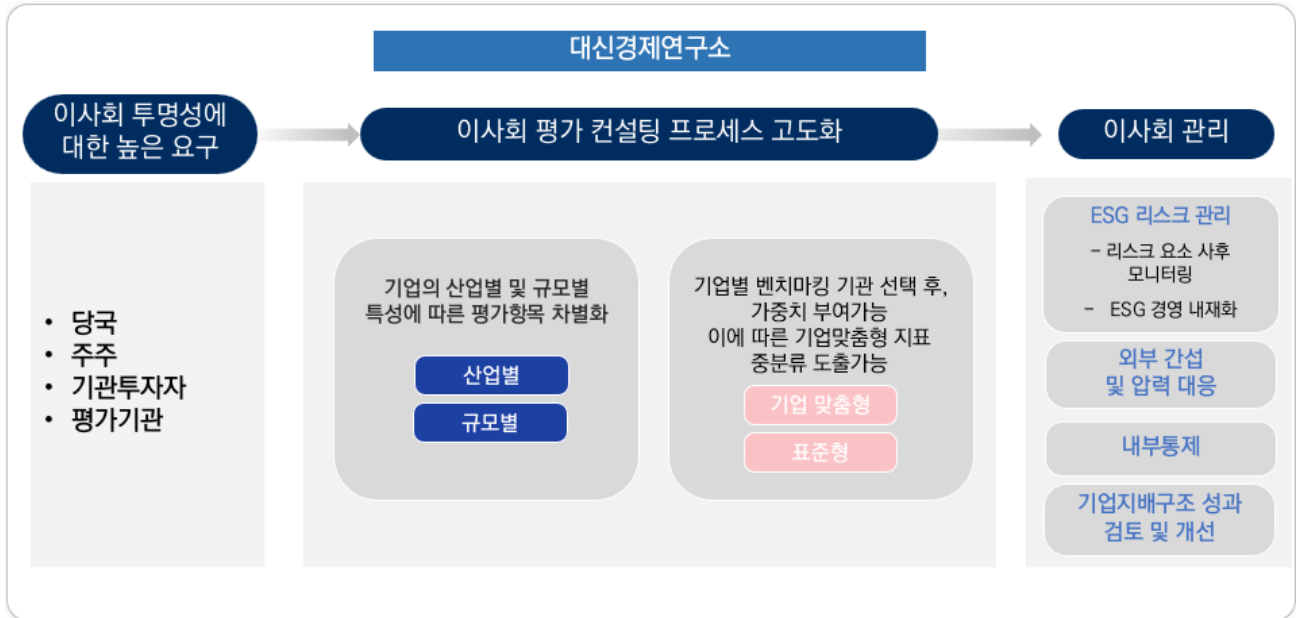
Compliance Notice

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.

[별첨 자료] 대신경제연구소의 이사회 운영 평가 프로세스 고도화

- ✓ 대신경제연구소는 기업의 ESG 정보를 수집, 당사의 분석 모형으로 평가하여 고객사의 ESG 경영 지원
- ✓ 기관투자자의 ESG 평가체계 구축, 증권사 ESG 정책 수립 등 여러 ESG 관련 영역 수행
- ✓ 이를 토대로 금융당국의 규제와 투자자들의 요구를 충족할 수 있는 이사회 평가 프로세스 고도화

표 11. 이사회 평가 프로세스 고도화 및 컨설팅 개요



- ✓ 대신경제연구소는 주요 글로벌 이사회 평가지표의 중요도를 측정하여 이사회 평가지표를 선정하고 있으며, 이를 정량·정성평가와 표준·맞춤평가로 구분하여 산업별·규모별 특성에 따라 평가지표 차별화

표 12. 대신경제연구소 이사회 평가 프로세스의 주요 특징

