



이사회 활동 평가

Governance 모범관행

2024.03.21

이사회 활동을 왜 평가해야 하는가?

01. 「은행지주·은행의 지배구조에 관한 모범관행」 中

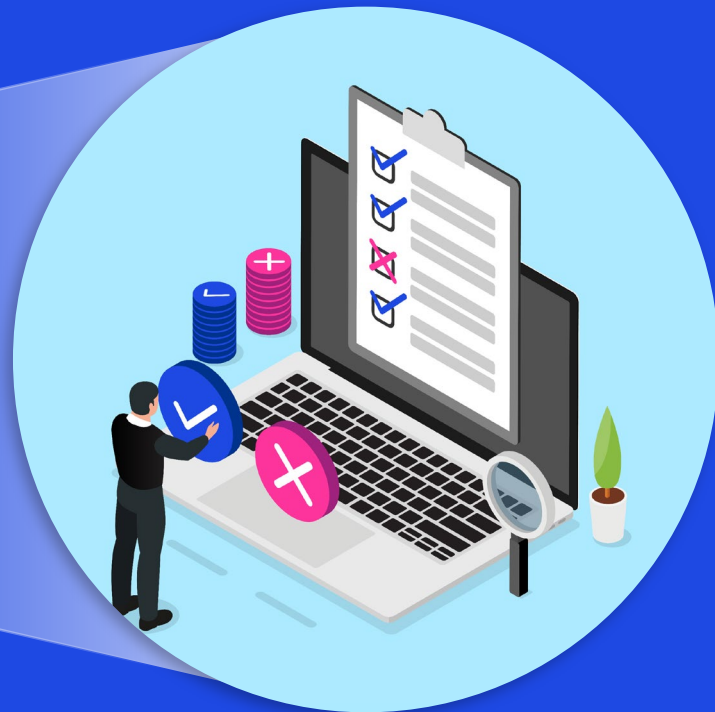
➔ 평가의 객관성·공정성 제고하고, 평가결과를 재선임과 연계

02. 「국민연금기금 책임투자 방향 설명서」 中

➔ 핵심원칙 6: 이사 활동의 평가 및 보상

03. 대한상공회의소 2023년 ESG 주요 현안과 정책과제 조사

➔ 지배구조 현안 중 1위: 이사회 및 감사기구 강화(30.3%)



출처: 금융감독원, 은행지주·은행의 지배구조에 관한 모범관행 (2023.12.12.)
국민연금기금운용위원회, 국민연금기금 수탁자 책임 활동에 관한 지침(2023.03.07.)
대한상공회의소, 2023년 ESG 주요 현안과 정책과제 조사 (2023.02.06.)

1. 국내 이사회 평가 관련 규정

 <p>법률</p>	<h3>금융회사·공공기관은 비상임이사와 감사(위원) 평가</h3> <ul style="list-style-type: none">• 금융회사지배구조법 제14조 (이사회 운영 등)• 공공기관 운영에 관한 법률 제36조 (비상임이사와 감사에 대한 직무수행실적 평가)
 <p>공시</p>	<h3>지배구조보고서 상 사외이사 평가 공시 의무화</h3> <ul style="list-style-type: none">• 기업지배구조보고서 핵심원칙 6. 사외이사 활동의 평가• 공시 대상: 자산규모 5천억 원 이상 유가증권 시장 상장기업
 <p>모범규준</p>	<h3>ESG 모범규준 등을 통한 이사회 평가 권장</h3> <ul style="list-style-type: none">• ESG 모범규준 및 이사회 평가 가이드라인 (한국ESG기준원)• 이사회 구성·운영 등에 관한 국민연금기금 책임투자 방향 설명서 (국민연금공단)• 은행지주·은행의 지배구조에 관한 모범관행 (금융감독원)

II. 해외의 이사회 평가 제도

01 영국 기업지배구조 모범기준에 따른 외부평가 실시¹⁾

- 외부평가 미 실시 → 그 사유를 명시해야 함 (Comply or Explain)

02 미국 NYSE 상장규정에 따라 내부평가 실시

- 뉴욕 증권거래소(NYSE) 상장기업 매뉴얼 303A.09
 - 이사회와 소위원회의 효과성에 대한 자가평가를 매년 1회 이상 실시

03 일본 TSE 상장규정에 따른 평가 여부 CoE 제도

- 도쿄증권거래소(TSE) 유가증권 상장규정 제436조의 3, CGC 보충원칙 4-11-③
 - TSE 1부 상장회사의 87.99%가 이사회 평가 원칙을 준수(2022)²⁾
 - 평가 미 실시 → 그 사유를 명시해야 함 (Comply or Explain)

1) FTSE 350 기업은 외부평가 의무 대상임

2) 재인용. 강영기, 이필화, 한수빈, 이사회 실효성 평가의 중요성, 대신경제연구소, 2022

- 원문: 東京証券取引所, 「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況(2021年12月末時点)」, 2022.1.26, 15면

III. 이사회 평가 해외 사례(1)

01 Board Skills Matrix 공시 (Rolls Royce 사례)

- 이사별로 전문성 현황을 한눈에 파악하여 이사회 구성 및 효율성 평가에 용이

예시


평가영역	성명					계
		000	□□□	△△△	...	
비즈니스 경험	인간과 제품 안전	●	●	●		4
	사이버 & 디지털			●		3
	기후변화 및 지속가능성	●	●			5
	공학, 과학 및 기술	●	●			5
	경영 리더십	●		●		5
	재무	●				6
	감사 및 리스크 매니지먼트	●				6
	성과 및 보수		●			5
	Transformation	●	●	●		10
	법률 및 규정	●				5
	특정 산업 분야 경험					2
	지정학	●	●			3
	글로벌 경험	유럽		●		
아메리카			●	●		6
아시아 및 중동				●		5

III. 이사회 평가 해외 사례(2)

02 평가 발견사항 및 조치사항 (Coca Cola Europacific 사례)

- 3년마다 외부평가 실시: 2021년 평가, 2024년 외부평가 예정

예시

	발견사항	조치사항
 기술	<ul style="list-style-type: none"> • 신 기술의 파급력 및 그 활용에 대한 준비상태 확인 	<ul style="list-style-type: none"> • 이사회에 디지털 변혁 프로그램 개요에 대해 보고 실시 • 혁신과 미래를 주제로 이사회 교육 일정 수립
 전략	<ul style="list-style-type: none"> • AI, 경쟁사 및 소비자에 관해 이사회 전략 포커스 재점검 	<ul style="list-style-type: none"> • 이사회 연중 회의 및 이사회 전략 교육을 통해 경쟁사 분석 및 소비자 트렌드와 AI에 대한 이해 제고
 신흥시장	<ul style="list-style-type: none"> • 신흥시장에서의 능력과 기술 및 기존 시장에서의 성과 측정과 평가의 제시 	<ul style="list-style-type: none"> • 인도네시아, 필리핀 시장과 인수·합병 전략에 대한 심층 교육을 통해 시장의 리스크와 기회에 대한 이해 제고
 ESG	<ul style="list-style-type: none"> • 감미료, 탄소저감 및 수자원 등 ESG에 대한 추가적인 통찰력 제공 	<ul style="list-style-type: none"> • 플라스틱 및 제품포장에 대한 심층교육 실시 • ESG위원회에 감미료에 대해 보고 실시

IV. 이사회 평가결과 활용

01 Board Skills Matrix를 활용한 이사회 구성

- 이사회에 필요한 전문분야를 설정하고 이사의 전문성 현황을 한 눈에 파악
- 균형 잡힌 이사회 구성을 위한 지표로 활용하고 이사 후보군을 상시 관리

02 이사회 역량 제고를 위한 방안 마련

- 보완이 필요한 역량에 대한 입문 및 보수교육 제공 고려
- 전문성 보완을 위한 내·외부전문가 등의 활용과 협업체계 모색

03 평가결과를 재선임과 연계하여 거버넌스 강화

- 차기 이사 선출 시 이사회 평가 결과를 고려
- ESG 경영 관점에서 이사회의 책임경영 실현