## ESG 동향

# 이사회 역량구성표(Skill Matrix) 공시의 필요성

**방 문 옥** 선임연구원 (moonoki@cgs.or.kr)

▶국내 주주총회소집공고는 이사 선임 안건에서 이사 개인에 대한 소정의 정보를 제공하는데 그쳐, 현재 이사회 구성, 기존 이사의 중도퇴임 여부 등 현재와 차기 이사회의 역량조합을 확인하기 위해 필요한 정보를 확인할 수 없는 경우가 빈번하게 발생함

▶역량구성표(skill matrix)는 이러한 문제를 해결하는 데 적합한 도구로 선진시장에서는 모범관행으로 자리 잡아 가는 추세이며, 기관투자자의 주주관여활동이 점증하는 상황에서 기관투자자와 기업의 소통을 효과적으로 지원할 수 있음

### 주주총회 이사 선임 안건에서 제공되는 정보부족 문제

□ 이사회는 회사의 전략방향을 설정하고 경영진에 대한 견제와 감독기능을 수행함으로써 대리인 비용을 줄이는, 즉 회사 운영의 중추적인 역할을 수행하므로 주주의 입장에서 이사회가 어떤 이사들로 구성되는지는 중요한 문제임

○ OECD 기업지배구조 원칙은 이사 후보의 지식, 경험, 전문성 등이 현재 이사회를 보완할 수 있도록 그 자격을 정할 것을 권장하고 있는데[1], 이는 이사를 직접 선임해야 하는 주주에게도 중요한 정보임

○ 실리콘밸리의 신데렐라로 일컬어지다가 사기혐의로 피소된 Theranos 사건은 이사회 구성의 중요성을 보여주는 단적인 사례임[2]

- Theranos의 이사회에 유관산업에 대한 경험을 가진 사외이사는 1인에 불과했고, 대부분이 전직 관료, 의원, 군인으로 구성됨

□ 그런데 이사 선임 안건에 대한 정보를 제공하는 주주총회소집공고를 들여다보면, 선임할 이사 개인에 대한 소정의 정보[3]만 제공할 뿐 현재 이사회 구성은 물론 임기가 남은 기존 이사의

1) G20/OECD Principles of Corporate Governance D.5
2) Theranos' board: Plenty of political connections, little relevant expertise, 2015.10.15., Fortune

퇴임 여부 등 차기 이사회 구성을 파악하는데 필요한 정보를 확인하기 어려움

○ 정기주주총회가 집중된 3월을 기준으로 할 때, 이사회 구성을 확인할 수 있는 가장 가까운 시점의 보고서는 지난 해 9월 기준 분기보고서인데, 반년 정도의 시간차로 인해 이사회 구성이 변경되는 사례가 빈번하게 발생하므로 충분한 정보를 제공하지 못해 정보획득비용이 높아짐

- 또한, 사외이사의 경우 중도퇴임에 대해 별도로 공시할 의무가 있으나 사내이사와 기타비상무 이사의 경우 공시의무가 없어 중도퇴임하더라도 이를 인지하기 어려움

○ 임기가 만료될 예정인 이사가 없는데도 이사를 선임하는 경우에는, 이사 선임으로 인해 이사회 인원이 증가하는 것인지, 기존 이사를 대체하는 것인지, 그렇다면 어떤 이사가 중도퇴임하는지에 대한 정보가 필요한데 이에 대한 정보는 대개 공시되지 않음

- 정기주주총회인 경우에는 이사보수한도 승인 안건을 통해 차기에 운영될 이사회 인원이나마 간접적으로 파악할 수 있으나, 임시주주총회에서는 이마저 어려움

- 사내이사를 추가로 선임하는 경우에는 상법상 사외이사 비율 요건을 충족하지 못하게 될 수 있으므로 이 정보는 특히 중요함

○ 현재의 이사회는 어떻게 구성되어 있는지, 퇴임이 예정된 이사가 누구인지, 선임할 이사가 퇴임예정 이사의 역할을 승계하는 것인지 등의 정보는 이사회의 역량 구성의 적절성과 이사 후보의 적격성을 판단하는 데 중요한 정보가 될 수 있으므로 이에 대한 추가적인 정보가 제공될 필요가 있음

## 차기 이사회 구성을 알 수 없는 이사 선임 사례

□ 건설업을 영위하는 한 회사의 이사회는 2017년 9월 30일 기준 사내이사 3명, 사외이사 5명, 총 8명으로 구성되어 있으며, 2018년 3월에 개최된 정기주주총회에 사내이사 3명, 사외이사 4명을 선임하는 안건을 상정함

○ 그러나 재직 중인 8명의 이사 중 2018년 3월에 임기가 만료되는 이사는 사외이사 3명에 그쳤으며, 이 중 2명은 재선임 후보로 상정됨

○ 회사는 이사보수한도 안건에서 2018년 이사회 인원을 9명(사내이사 4명, 사외이사 5명)으로 공시하였으므로, 새로 구성될 이사회의 인원이 이와 일치하려면 임기가 남아있는 사내이사 3명 중 2명, 사외이사 2명 중 1명이 중도퇴임해야 함 (〈표 1〉 참조)

3) 생년월일, 최대주주와의 관계, 추천인, 주된직업 및 약력, 회사와의 최근 3년 거래내역

〈표 1〉 차기 이사회 구성을 알 수 없는 이사 선임 사례

| 이사회 구성원 | 임기만료일 | 재선임 후보 여부 | 전문성 | 비고 |
|---|---|---|---|---|
| 사내이사 A | 2020년 3월 | - | - | A, B, C 3명 중 2명 퇴임 필요 |
| 사내이사 B | 2020년 3월 | - | - | |
| 사내이사 C | 2019년 3월 | - | - | |
| 사외이사 D | 2018년 3월 | O | 타 회사 경영자 | |
| 사외이사 F | 2018년 3월 | O | 교수(정치외교학) | |
| 사외이사 E | 2018년 3월 | 임기만료 | 세무전문가 | |
| 사외이사 G | 2019년 3월 | - | 교수(경영학) | G, H 2명 중 1명 퇴임 필요 |
| 사외이사 H | 2020년 3월 | - | 변호사 | |

○ 신규로 선임되는 사외이사 2인은 경영학 교수로, 선임될 경우 현재 사외이사로 재직 중인 경영학 교수 또는 변호사인 사외이사 중 1인이 퇴임하게 되는데, 만약 변호사인 사외이사가 퇴임하게 되는 경우 사외이사 5인 중 4인이 교수로 구성되므로 경력, 경험, 전문성 측면에서 이사회 구성이 편중될 우려가 있음

□ 지난 8월에 임시주주총회를 개최한 한 회사의 경우, 이사회가 사내이사 2명, 사외이사 3명으로 구성되어 있고 전원 임기가 남아있음에도 사내이사 1명을 선임하는 안건을 상정함

○ 만약 사내이사가 추가로 선임되는 경우 이사회 구성에서 사외이사 과반수 요건을 충족시키지 못하게 될 우려가 있고, 교체되는 경우 사내이사가 2명에 불과하기 때문에 대표이사가 교체될 가능성이 상당하므로 어떤 이사를 교체하는가가 상당히 중요함

## 역량구성표를 활용한 문제 해결

□ 역량구성표(skill matrix)는 이사회가 필요로 하는 전문성이나 경력 등의 역량지표를 현재 이사회 구성원이 어떻게 보유하고 있는지 나타낸 도표로, 해외에서는 역량공시표 공시가 모범관행으로 자리 잡아 가는 추세임

○ 원칙준수·예외설명(if not, why not) 방식으로 운영되는 호주증권거래소의 기업지배구조 원칙은 역량조합과 다양성을 나타낼 수 있는 역량구성표를 공개하도록 함[4)]

○ 지난 해 8월, 약 219조 원의 뉴욕시 연금을 종합관리하는 감사관(comptroller)은 역량구성표 공시를 목표로 하는 Boardroom Accountability Project 2.0을 발표하면서 151개 상장회사에 서신을 보냄[5)]

4) ASX Corporate Governance Principles and Recommendations, Recommendation 2.2
5) Comptroller Stringer, NYC Pension Funds Launch National Boardroom Accountability Project Campaign — Version 2.0, NYC Comptroller, 2017.9.8, https://comptroller.nyc.gov/services/financial-matters/boardroom-accountability-project/press-releases/

○ 미국의 컨설팅회사 Ernst&Young[6]에 따르면, S&P 500 기업의 46%가 2018년 정기주주총회 서류에 역량구성표를 공개하였는데, 이는 지난 해(27%)에 비해 크게 증가한 것임

- 이탈리아의 기업지배구조 컨설팅회사인 Morrow Sodali의 기관투자자 대상 설문조사[7]에 따르면, 설문에 응답한 기관투자자의 41%가 이사 선임 안건에 가장 필요한 정보로 역량구성표를 꼽음

**〈표 2〉 Boardroom Accountability Project 2.0 역량구성표 공시 예시**

| 이사회 구성원 | 김OO | 이OO | 강OO | 김OO | 박OO | 송OO | 유OO | 전OO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **역량** | | | | | | | | |
| 이사회 경험 | X | | | X | | | | |
| 유관산업 경험 | | X | | | | | X | |
| CEO | X | | | X | | | | |
| 국제 경험 | X | | | | | X | X | |
| 인적자원관리/보상 | | | X | | | | X | |
| 재무/자본구조 | | X | | | X | | X | |
| 재무회계 전문가 | | | X | | | X | | |
| 정부/공공정책 | X | | | X | | | | |
| 마케팅/영업 | | | X | | X | | | |
| 환경 관련 | | | | | | X | | |
| 교육 관련 | | | | | | | | |
| 위험관리 | | | | X | | | | |
| 기업지배구조 | | X | | | | | | X |
| 테크놀로지 | | | | | X | | | X |
| 기업윤리 | | | X | | | X | | X |
| 부동산 | | X | | | X | | | X |
| 기타 필요 역량명 | | | | | | | | |
| **기타 다양성** | | | | | | | | |
| 재임연수 | 15 | 15 | 10 | 8 | 7 | 7 | 4 | 1 |
| 성별 | 남 | 여 | 남 | 남 | 여 | 여 | 남 | 남 |
| 연령 | 60 | 63 | 65 | 62 | 60 | 67 | 55 | 48 |
| 민족/문화 | 아시아계 | 남미계 | 현지인 | 기타 | 남미계 | 아시아계 | 현지인 | 기타 |

출처: Comptroller Stringer, NYC Pension Funds Launch National Boardroom Accountability Project Campaign — Version 2.0, NYC Comptroller, 2017.9.8 재구성

6) 2018 proxy season review, 2018.7, EY
7) Institutional Investor Survey 2018, 2018.2.1., MORROW SODALI

□ 역량구성표는 위에서 제기한 문제점을 해결하는 데 유용한 도구가 될 수 있으며, 이사회의 효과적인 운영 및 투자자의 합리적인 의결권 행사에 기여할 수 있음

○ 투자자는 역량구성표를 통해 회사가 제시한 역량 구성의 적절성과 이사 후보가 이에 부합하는지 여부를 손쉽게 파악할 수 있고, 이사회 임기가 남아 있는 이사의 중도퇴임이 예정되어 있을 경우에는 이를 역량구성표에 포함시킴으로써 차기 이사회 구성 또한 확인할 수 있음

○ 이사회 또는 이사후보추천위원회는 회사에 필요한 역량조합(skill mix)과 현재 이사회 구성, 잔여 임기 등을 고려하여 이사 승계 계획에 활용할 수 있으므로, 역량구성표는 이사회 운영에 유용한 도구가 됨

- 무조건적인 다양성 확보가 반드시 기업가치 제고로 이어지지는 않으므로[8], 이사회는 회사의 비전과 전략에 부합하는 역량조합을 도출하고 이사회 평가를 통해 역량조합의 적절성을 주기적으로 점검할 필요가 있음

## 결어

□ 이사회는 회의체로써 그 역할을 수행하므로 이사회의 구성은 주주의 투자의사결정에 매우 중요한 정보인데도, 주주총회에서 이사를 선임할 때 현재 및 차기 이사회의 역량조합 등 그 구성을 확인할 수 없는 경우가 많은 것이 국내 현실임

○ 특히 임기가 남아 있는 이사의 교체가 필요한 경우, 어떤 이사가 교체되는지에 대한 정보가 없기 때문에 이사회의 역량 구성 측면에서 이사 후보의 적격성을 판단하는 데 상당한 어려움이 있음

□ 역량구성표가 이사 후보 정보와 연계하여 주주총회소집공고에 공시되면, 회사가 필요로 하는 전문성, 경험 등의 역량조합과 현재의 이사회 구성, 보완이 필요한 전문성 등을 수월하게 파악할 수 있어 투자자들이 이사 후보의 적격성 및 차기 이사회 구성의 적절성을 판단하는 데 크게 기여할 수 있음

○ 스튜어드십 코드의 확산과 함께 기관투자자의 주주관여활동이 점증하고 있는데다 많은 기관투자자들이 역량구성표를 이사 선임 시 필요한 정보로 인식하고 있는 점을 고려할 때, 역량구성표의 공시는 투자자와 회사 사이의 원활한 소통을 지원하는 효과적인 수단이 될 수 있음

8) The Economics of Director Heterogeneity, Ronald C. Anderson, David M. Reeb, Arun Upadhyay, and Wanli Zhao, Financial Management, Spring 2011, pages 5-38