Deloitte.

Together makes progress



Center for Board Effectiveness

On the Board's Agenda

복합적인 경영 환경에서 요구되는 이사진의 주요 역량

Why it matters

Boards are navigating a business climate defined by rapid change and growing complexity. A recent analysis of Fortune 100 companies reveals distinct patterns in director skills and backgrounds. Understanding these trends could help inform board refreshment strategies at companies of any size.



Globalized leadership

Almost all directors have leadership experience (90%), and the majority (63%) have skills in international business.



Potential skill gaps

The least common skills are related to mergers and acquisitions (31%) and information security (20%).



Risk skill premiums

Directors who are new to the board are more likely to have risk management skills (70%) compared to incumbents (60%).

왜 중요한가?

이사회는 급변하고 복잡성이 심화되는 경영 환경에 대응하고 있습니다. 최근 포춘 100대 기업을 분석한 결과, 이사진의 역량과 경력 배경에서 뚜렷한 경향성이 나타났습니다. 이러한 트렌드를 이해하는 것은 기업 규모를 불문하고 이사회 구성 재편성 (board refreshment) 전략을 수립하는 데 유의미한 참고가 될 수 있습니다.



글로벌 리더십

이사 대부분(90%)이 리더십 경험을 보유하고 있으며, 이 중 63%는 국제 비즈니스 역량도 함께 갖추고 있습니다.



잠재적 역량 격차

정보보안(31%)과 인수합병(M&A)(20%) 역량은 가장 낮은 보유율을 보였습니다.



리스크 역량의 차별성

신임이사의 리스크 관리 역량 보유 비율은 70%로, 기존이사(60%)보다 높게 나타났습니다.

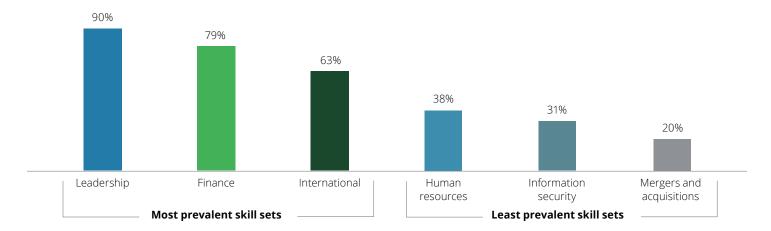


On the Board's Agenda
On the Board's Agenda

Introduction

For directors of Fortune 100 companies, some skills stand out as especially common, while others less so. For example, 90% of directors have leadership experience, meaning they worked in a C-suite role or held an equivalent public sector position, which is typical for large company boards.¹

On the other end of the spectrum, only about 4 in 10 directors (38%) indicate skills related to human resources. And the least frequently reported skills are in information security (31%) and mergers and acquisitions (20%).



Variations in skill prevalence could signal how these competencies are valued by Fortune 100 companies. The following sections analyze how these skill profiles differ across directors with additional leadership responsibilities, skill pattern variation within board committees, and differences by director incumbency.

Refreshment strategy considerations

For boards considering how to integrate these insights into refreshment strategy discussions, the following questions could be a useful starting point:



Does the board's current mix of skills and backgrounds align with its future strategic priorities and emerging risks?



How often is the board's skill matrix regularly reviewed, and who leads the process? What actions are taken if gaps are identified?

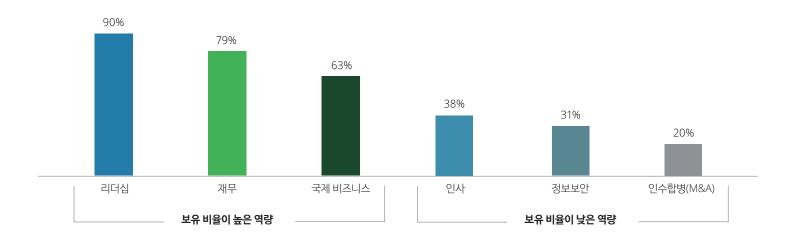


How does the board incorporate skill set considerations when adding new directors? What about when planning for the succession of leadership roles?

서론

포춘 100대 기업 이사들의 경우 일부 역량은 매우 보편적인 반면, 그렇지 않은 역량도 있습니다. 예를 들어, 이사의 90%는 C-레벨 직책이나이에 상응하는 공공 부문 직책을 역임한 리더십 경험을 보유하고 있으며, 이는 대기업 이사회에서 흔히 식별되는 경력입니다. 1

반면, 인사(HR) 역량을 보유하고 있다고 응답한 이사는 10명 중 4명(38%)에 불과했습니다. 정보보안(31%)과 인수합병(M&A)(20%) 역량은 전체 항목 중 보고 비율이 가장 낮았습니다.



역량 보유율의 차이는 포춘 100대 기업이 각 역량을 얼마나 중요하게 인식하는지에 대한 신호일 수 있습니다. 다음 섹션에서는 추가적인 리더십 역할을 수행하는 이사 간의 역량 프로필 차이, 이사회 내 위원회별 역량 구성의 차이 및 이사 재직 여부에 따른 차이를 분석합니다.

이사회 구성 재편성 전략을 위한 고려사항

다음 질문들은 이사회 구성 재편성 전략 논의에 반영하는 데 유용한 출발점이 될 수 있습니다.



현재 이사진의 역량과 경력 배경은 향후 전략적 우선순위 및 신규 리스크와 부합하는가?



이사회 역량 진단표(BSM)*를 어느 주기로, 누가 주도하여 정기적으로 검토하는가? 역량 격차가 확인될 경우, 어떠한 조치를 취하는가?

* Board Skills Matrix: 이사회의 구성, 역량, 다양성 정보를 도식화하여 이사회 구성의 적정성을 평가하는 프레임워크

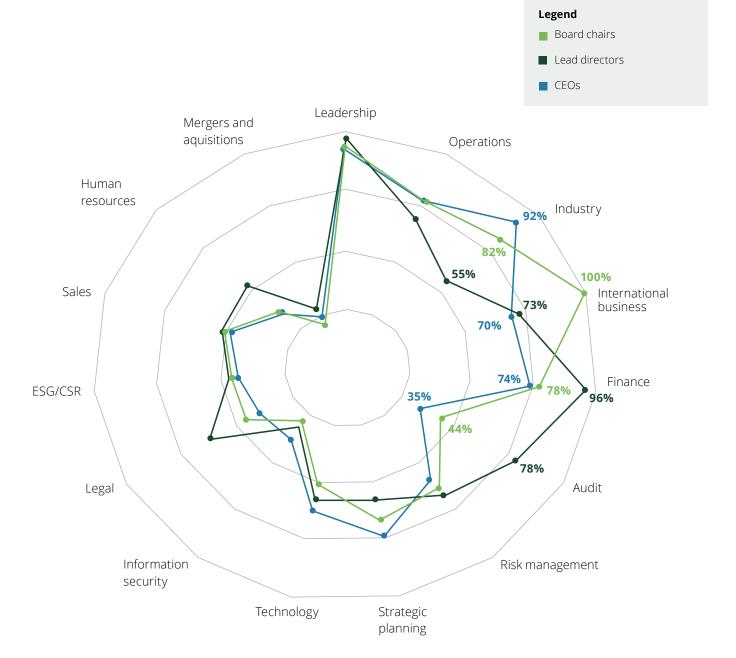


신임이사 선임 시 역량 고려사항을 어떻게 반영하는가? 리더십 역할의 승계계획 수립 시에는 이를 어떻게 반영하는가?

Board leadership roles

Those with additional board leadership responsibilities exhibit distinct skill profiles. For example, lead independent directors almost universally report having financial acumen (96%). Though also prevalent for other roles, finance skills (experience in financial services and/or fields related to investments) are relatively less likely to be found in the profiles of chairs (78%) and CEOs who are not currently serving as chairs (74%).²

Skill set differences by board leadership role³

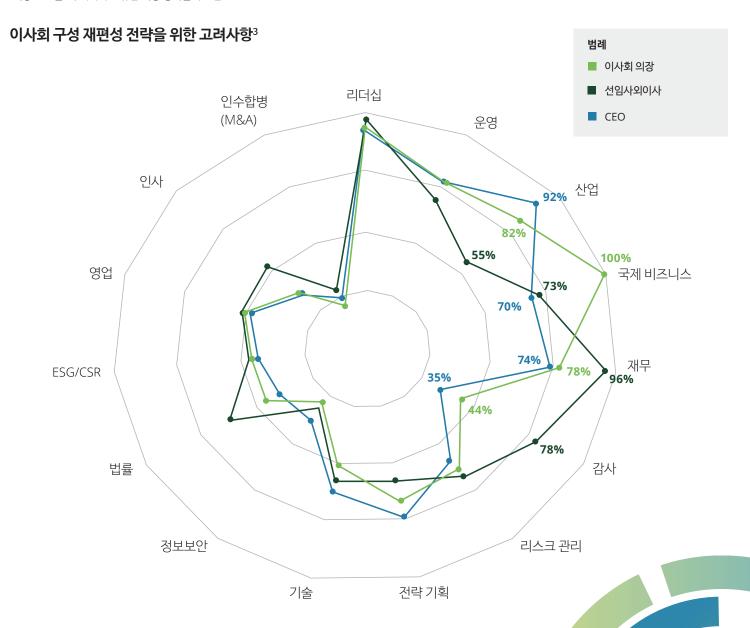


이사회 리더십 역할

본 보고서에서 '추가적인 이사회 리더십 역할'은 이사회 직위 기준으로, 이사회 의장(CEO-의장 포함), 선임사외이사, 이사회 의장직을 겸하지 않는 CEO(이하 '이사회 의장 비겸직 CEO')를 의미합니다. 임원 직책(CFO/CTO 등)에서의 추가 업무 범위를 의미하지는 않습니다.

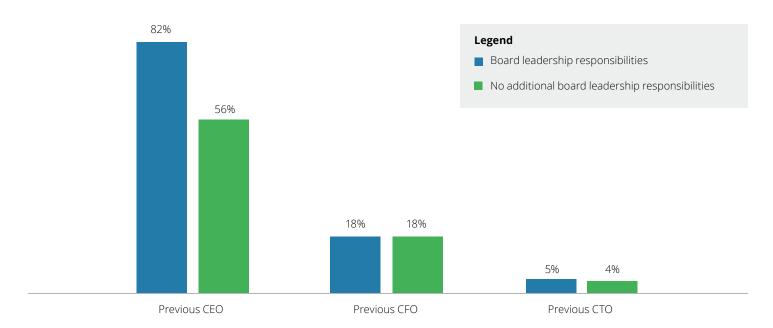
추가적인 이사회 리더십 역할을 수행하는 이사들은 추가 역할이 없는 이사에 비해 구별되는 역량 프로필*을 보였습니다. 예를 들어, 선임사외이사 대부분(96%)은 재무 이해도를 보유하고 있다고 보고했습니다. 재무 역량(금융서비스 및/또는 투자 관련 분야의 경험)은 다른 리더십 역할에서도 널리 나타나지만, 이사회 의장(78%)이나 이사회 의장 비겸직 CEO(74%)의 경우에는 상대적으로 낮은 수준으로 나타났습니다. ²

*역량 프로필: 각 이사가 보유한 역량 항목들의 조합



Directors with additional leadership responsibilities are also more likely to have CEO experience (82%).⁴ That is in notable contrast to other types of executive experience, where both groups are equally likely to have served as CFOs or CTOs (18% vs. 18% and 5% vs. 4%, respectively).

Background differences by level of leadership responsibility



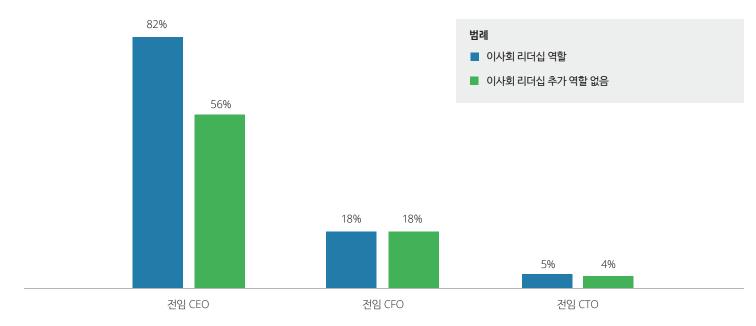
CEO-chairs

Compared to other board leaders, CEOs who also serve as the company's board chairpersons (CEO-chairs) seem to have a distinctive skill set. For example, CEO-chairs demonstrate a high prevalence of industry-specific skills (98%) versus other board leaders (61%). Research suggests that this kind of industry acumen could be particularly important in helping boards navigate economic and geopolitical volatility. Other skills with notable differences for CEO-chairs include strategic planning (79% vs. 57% in other leader roles) and technology (70% vs. 48%).

About a third of CEO-chairs (35%) have audit skills (audit firm and/or public accounting experience), in contrast to roughly two-thirds of other board leaders (63%).⁶ Additionally, they exhibit somewhat lower levels of financial skills (77% vs. 88%). These differences highlight how variations in leadership structure can influence the board's collective skill mix. Ultimately, regardless of whether the CEO is chair, achieving a balance of skill sets is likely to be an important aspect of governance strategy for boards.

또한, 추가적인 이사회 리더십 역할을 수행하는 이사는 CEO 경력을 보유한 비율이 더 높습니다(82%).⁴ 이는 다른 유형의 경영 경력과 대조적입니다. 두 집단 모두 CFO나 CTO로 재직한 경력 보유율은 거의 동일합니다. 예컨대, 전임 CFO 경력 보유율은 양 집단 모두 18%로 동일하며, 전임 CTO 경력 보유율은 이사회 의장(CEO-의장 포함)·선임사외이사·의장 비겸직 CEO 등 추가적인 이사회 리더십 역할을 맡고 있는 이사 집단에서 5%, 해당 역할이 없는 이사 집단에서 4%로 유사한 수준입니다.

이사회 리더십 역할 수준에 따른 경력 차이





이사회 의장을 겸임하는 CEO (이하 'CEO-의장')

다른 이사회 리더*에 비해, 이사회 의장을 겸임하는 CEO는 차별화된 역량을 갖춘 것으로 나타났습니다. 예를 들어, CEO-의장의 98%가 산업 특화 역량을 보유한 반면, 다른 이사회 리더는 61%에 그쳤습니다. 연구에 따르면, 이러한 산업 전문성은 이사회가 경제적ㆍ지정학적 변동성에 효과적으로 대응하는 데 특히 중요할 수 있습니다.⁵ 또한, CEO-의장은 산업 특화 역량 외에도 전략 기획(CEO-의장 79% vs. 다른 이사회 리더 57%)과 기술(CEO-의장 70% vs. 다른 이사회 리더 48%)에서 뚜렷한 차이를 보입니다.

* 다른 이사회 리더: 이사회 의장(이사회 의장을 겸임하는 CEO 제외), 선임사외이사, 이사회 의장을 겸임하지 않는 CEO

CEO-의장의 3분의 1(35%) 이상은 감사 역량(회계법인/외부감사 경력)을 보유하고 있으며, 이는 다른 이사회 리더의 약 3분의 2(63%)에 비해 낮은 수준입니다.⁶ 또한, CEO-의장은 재무 역량에서도 상대적으로 낮은 수준을 보였습니다 (CEO-의장 77% vs. 다른 이사회 리더 88%). 이러한 차이는 리더십 구조의 유형이 이사회의 집합적 역량 구성에 영향을 미칠 수 있음을 보여줍니다. 궁극적으로 CEO가 이사회 의장인지 여부와 관계없이, 역량 구성을 균형 있게 유지하는 것은 이사회 거버넌스 전략의 핵심 요소가 될 수 있습니다.

Board committees

Overall, the data suggests Fortune 100 board committees are led by those with relevant skills. As an illustrative example, consider that finance is a very prevalent skill set for the chairs of both the compensation (88%) and nominations/governance (83%) committee. However, and as one might expect, it is **most** prevalent for chairs of the audit committee (95%).

Differences in skills by board committee

Legend	
Prevalence of skill	set
Low	High

	Audit		Compensation		Nominating/Governance	
Skills	Chairs	Members	Chairs	Members	Chairs	Members
Finance	95	86	88	79	83	77
Leadership	94	93	93	90	88	92
Audit	90	90	67	55	66	58
International business	71	62	67	67	61	62
Risk management	69	66	66	61	63	62
Strategic planning	60	64	61	65	69	61
Industry	58	52	51	53	51	52
Operations	55	67	80	66	64	64
Technology	53	59	61	54	61	55
ESG and/or CSR	50	52	45	48	49	56
Legal	46	48	46	47	56	45
Sales	36	44	45	45	48	43
Information security	30	38	34	31	32	31
Human resources	29	40	53	50	43	41
Mergers and acquisitions	22	21	19	21	23	19

이사회 내 위원회

아래 그림은 포춘 100대 기업의 이사회 내 위원회가 해당 분야의 역량을 보유한 인사들에 의해 주도되고 있음을 보여줍니다. 예를 들어, 재무 역량은 보상위원회 위원장(88%)과 임원후보추천/거버넌스위원회 위원장(83%)에게서 높은 비율로 나타났습니다. 또한 예상한 대로, 감사위원회 위원장의 재무 역량 보유 비율이 95%로 가장 높았습니다.

이사회 내 위원회별 역량 차이

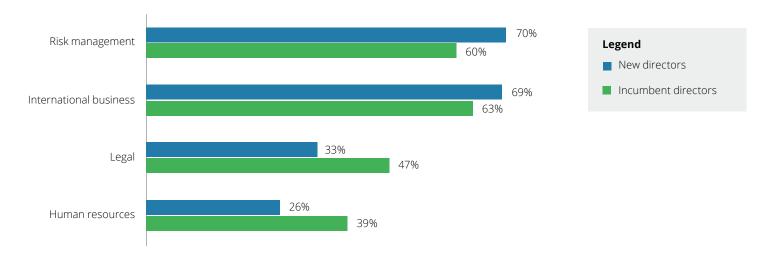
범례 역량 보유 비율 낮음 높음

	감사위원회 보상위		위원회 임원후보추천/거버넌스위원회		거버넌스위원회	
역량	위원장	위원	위원장	위원	위원장	위원
재무	95	86	88	79	83	77
리더십	94	93	93	90	88	92
감사	90	90	67	55	66	58
국제 비즈니스	71	62	67	67	61	62
리스크 관리	69	66	66	61	63	62
전략기획	60	64	61	65	69	61
산업	58	52	51	53	51	52
운영	55	67	80	66	64	64
기술	53	59	61	54	61	55
ESG 및/또는 CSR	50	52	45	48	49	56
법률	46	48	46	47	56	45
영업	36	44	45	45	48	43
정보보안	30	38	34	31	32	31
인사	29	40	53	50	43	41
인수합병(M&A)	22	21	19	21	23	19

New and incumbent directors

Those who are new to Fortune 100 boards are more likely to report skills in management (70%) compared to incumbent directors (60%).⁷ The gap for international business skills is smaller, but still notable (69% new vs. 63% incumbents). Conversely, new directors are less likely than incumbents to report legal (33% vs. 47%) and human resources (26% vs. 39%) skill sets. As Fortune 100 companies navigate a constantly shifting business landscape, such variation might signal adjustments to refreshment strategy.

Differences in skills by director tenure



Conclusions

There are distinct patterns in the skill profiles and professional backgrounds of Fortune 100 directors. Those with additional leadership responsibilities are more likely to have finance skills and prior CEO experience. And when these boards add members, they are disproportionately more likely to have acumen in risk management and international business.

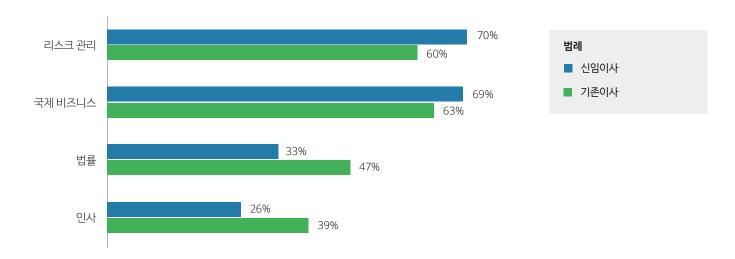
From technological disruptions to shifting regulatory priorities, it seems likely that the risk landscape for boards may continue growing in complexity. To navigate such volatility, it's worth considering how the board's competencies align with the organization's long-term oversight needs. If a skill set assessment reveals gaps, boards could consider prioritizing high-need competencies in new director searches. More immediate deficits could be addressed through adjustments to the board's professional development efforts.

From a governance perspective, these findings underscore the potential value of a balanced board composition. They also echo other research linking business performance with presence of varied director skill sets.⁸ At the very least, the patterns outlined here suggest taking a deliberate approach to composition could improve the board's ability to steer the organization.⁹ And as the list of topics on the board's agenda grows ever longer, that might be a competitive advantage.

신임이사 및 기존이사

포춘 100대 기업의 신임이사는 기존이사보다 리스크 관리 역량 보유 비율이 더 높게 나타났습니다(신임이사 70% vs. 기존이사 60%).⁷ 국제 비즈니스 역량의 격차는 더 작지만, 여전히 주목할 만합니다(신임이사 69% vs. 기존이사 63%). 반면, 법률(신임이사 33% vs. 기존이사 47%)과 인사(신임이사 26% vs. 기존이사 39%) 역량은 신임이사에서 낮게 보고됐습니다. 포춘 100대 기업이 끊임없이 변화하는 경영 환경에 대응하는 과정에서, 이러한 역량 차이는 이사회 구성 재편성 전략 조정의 신호일 수 있습니다.

이사의 임기별 역량 차이



결론

포춘 100대 기업 이사들의 역량 프로필과 경력 배경에는 뚜렷한 경향이 관찰됩니다. 이사회 내 추가적인 리더십 역할을 맡은 이사들은 재무역량과 전임 CEO 경력을 보유할 가능성이 높습니다. 또한, 이러한 이사회에 새로 합류하는 이사들은 리스크 관리 및 국제 비즈니스 역량 보유비율이 상대적으로 높게 나타납니다.

기술적 변화와 규제 우선순위의 변화 등으로 인해 이사회를 둘러싼 리스크 환경은 앞으로도 더욱 복잡해질 가능성이 높습니다. 이러한 변동성에 효과적으로 대응하기 위해, 이사회의 역량이 조직의 장기적인 감독 기능상의 요구에 어떻게 부합하는지 검토할 필요가 있습니다. 역량 평가 결과 특정 분야의 격차나 공백이 확인될 경우, 이사회는 신규 이사 후보자 탐색 과정에서 해당 역량에 우선순위를 부여할 수 있습니다. 즉시 보완이 필요한 영역은 이사회의 전문성 개발 프로그램 조정을 통해 보완할 수 있습니다.

거버넌스 관점에서 이번 결과는 균형 있는 이사회 구성이 지닐 수 있는 잠재적 가치를 부각합니다. 또한, 이는 다양한 역량을 보유한 이사의 존재가 기업 성과와 관련이 있다는 기존 연구 결과와도 일치합니다.⁸ 최소한 이번 분석에서 확인된 경향은, 이사회 구성에 신중하게 접근하는 것이 조직을 이끄는 역량을 강화할 수 있음을 시사합니다.⁹ 이사회 안건의 범위가 지속적으로 확장됨에 따라, 이러한 구성은 기업의 경쟁우위로 작용할 수 있습니다.

Appendix I. Methodology

This *On the Board's Agenda* uses data about board directors (n = 1,202) of companies (n = 96) appearing on the Fortune 100 list in 2024. The Fortune 100 ranks the largest (by revenue) public and private companies that are (a) incorporated in the United States, (b) operating in the United States, and (c) filing financial statements with a US government agency.

Skills data for board directors is publicly available via each company's Securities and Exchange Commission (SEC) filings. These filings were compiled and aggregated into a data set and provided to Deloitte by ISS Corporate Solutions, Inc.

Deloitte compared the data provided by ISS through randomly selecting companies in each Fortune 100 quartile. Data points for directors at selected companies were checked by comparing values against the entity's latest SEC filing as of June 30, 2024.¹⁰ In four cases, companies were excluded because there was insufficient information to compare the data.

부록 1. 방법론

금번 On the Board's Agenda 보고서는 2024년 포춘 100대 기업에 포함된 96개 기업의 이사 1,202명에 관한 데이터를 기반으로 작성되었습니다. 포춘 100대 기업은 다음 세 가지 조건을 모두 충족하는, 매출 기준 미국 내 최대 규모의 상장기업 및 비상장기업을 순위별로 나열한 목록입니다. (a) 미국에 설립된 법인 (b) 미국 내에서 사업을 운영하는 기업 (c) 미국 정부·기관에 재무제표를 제출하는 기업

이사들의 역량 관련 데이터는 각 기업이 미국 증권거래위원회(SEC)에 제출하는 공시 자료를 통해 공개되어 있습니다. 해당 공시 자료는 ISS Corporate Solutions, Inc.에서 수집 및 취합하여 데이터 세트로 구성한 뒤 딜로이트에 제공하였습니다.

딜로이트는 포춘 100대 기업을 4개 집단으로 구분하고, 각 집단에서 무작위로 회사를 선정하여 ISS가 제공한 데이터와 대조 및 검증하였습니다. 선정된 기업의 이사 관련 데이터는 2024년 6월 30일 기준 최신 SEC 공시 자료와 비교해 확인했습니다.¹⁰ 비교에 필요한 정보가 충분하지 않았던 4개 기업은 분석에서 제외하였습니다.



Appendix II. Supplemental tables

Table A1. Skill set differences across groups of F100 board directors

Skills area	All F100 directors	New to the board	Board leadership	Committee leadership ¹¹
Leadership	90%	93%	93%	92%
Finance	79%	70%	87%	89%
Operations	65%	61%	69%	67%
International business	63%	70%	69%	67%
Strategic planning	62%	52%	64%	64%
Audit	61%	54%	68%	75%
Risk management	61%	69%	66%	66%
Industry	57%	48%	61%	54%
Technology	56%	54%	56%	58%
CSR and ESG	47%	41%	48%	48%
Legal	46%	34%	50%	50%
Sales	41%	42%	46%	44%
Human resources	38%	27%	40%	42%
Information security	31%	32%	32%	32%
Mergers and acquisitions	20%	17%	21%	22%

부록 2. 부속표

표 A1. 포춘 100대 기업 이사회 구성원 간 역량 차이

역량	포춘 100대 기업 이사	신임이사	이사회 리더십	위원회 리더십 11
리더십	90%	93%	93%	92%
재무	79%	70%	87%	89%
운영	65%	61%	69%	67%
국제 비즈니스	63%	70%	69%	67%
전략기획	62%	52%	64%	64%
감사	61%	54%	68%	75%
리스크 관리	61%	69%	66%	66%
산업	57%	48%	61%	54%
기술	56%	54%	56%	58%
CSR 및 ESG	47%	41%	48%	48%
법률	46%	34%	50%	50%
영업	41%	42%	46%	44%
인사	38%	27%	40%	42%
정보보안	31%	32%	32%	32%
인수합병(M&A)	20%	17%	21%	22%

Table A2. Skill set and background differences by director tenure

Category	New	Incumbent	Difference (percentage points)		
Professional backgrounds and experiences					
Chief financial officer	20%	18%	+2 pp		
Chief technology officer	3%	4%	-1 pp		
Government background	13%	19%	-6 pp		
Chief executive officer	55%	61%	-6 pp		
Academic background	10%	16%	-6 pp		
Skills areas					
Risk management	70%	60%	+1 pp		
International business	69%	63%	+6 pp		
Leadership	92%	90%	+2 pp		
Sales	42%	41%	+1 pp		
Information security	31%	31%	0 pp		
Technology	52%	56%	-4 pp		
Mergers and acquisitions	16%	20%	-4 pp		
Operations	59%	66%	-7 pp		
Audit	53%	61%	-8 pp		
ESG and/or CSR	40%	48%	-8 pp		
Industry	48%	58%	-10 pp		
Finance	69%	79%	-10 pp		
Strategic planning	51%	62%	-11 pp		
Human resources	26%	39%	-13 pp		
Legal	33%	47%	-14 pp		

표 A2. 이사 재직 기간에 따른 역량 및 배경 차이

역량	신임이사	기존이사	차이 (%p)
전문 경력 및 배경			
최고 재무 책임자(CFO)	20%	18%	+2 pp
최고 기술 책임자(CTO)	3%	4%	-1 pp
정부 경력	13%	19%	-6 pp
최고 경영자(CEO)	55%	61%	-6 pp
학술 경력	10%	16%	-6 pp
역량			
리스크 관리	70%	60%	+1 pp
국제 비즈니스	69%	63%	+6 pp
리더십	92%	90%	+2 pp
영업	42%	41%	+1 pp
정보보안	31%	31%	0 pp
기술	52%	56%	-4 pp
인수합병(M&A)	16%	20%	-4 pp
운영 	59%	66%	-7 pp
감사	53%	61%	-8 pp
CSR 및 ESG	40%	48%	-8 pp
산업	48%	58%	-10 pp
재무	69%	79%	-10 pp
전략기획 	51%	62%	-11 pp
인사	26%	39%	-13 pp
법률	33%	47%	-14 pp

On the Board's Agenda
On the Board's Agenda

Endnotes

- 1. The definition of all skills used in this publication have been set by ISS Corporate Services data collection guidelines. Leadership skills or experience refer to instances where a director has held an executive position, such as Chief Executive Officer (CEO), Chief Financial Officer (CFO), or comparable G-suite roles. This also includes individuals who have occupied positions of equivalent seniority within the public sector, such as University Chancellors.
- 2. Having the finance skill means the director has experience in financial services or another field related to investments. This includes directors with professional backgrounds in corporate finance.
- 3. The original data set listed Environmental, Social, and Governance (ESG) and Corporate Social Responsibility (CSR) as separate skills. Due to their similarity, this analysis has combined them.
- 4. For this analysis, additional leadership responsibilities include board chairs (including CEO-chairs), lead directors, and CEOs who do not serve as board chair. CEOs are not counted as having "CEO experience" unless they previously served in that role at a different company.
- 5. Nishant Dass et al., "Board expertise: Do directors from related industries help bridge the information gap?," Review of Financial Studies 27, no. 5 (May 2014): pp. 1533–92.
- 6. Having the audit skill means the director has experience at an audit firm and/or otherwise has public accounting expertise. This includes directors who currently/ previously served on an audit committee.
- 7. New director is an individual not serving on the board as of June 30, 2023, who was appointed as of June 30, 2024. The term does not necessarily mean new to board service.
- 8. Wim Voordeckers et al., "Director knowledge, shared leadership, and board service performance," Journal of Business Research 189 (February 2025): 115208.
- 9. There could be some limits to this positive effect. For example, it's possible for a board to have many different skill sets—but still lack the expertise areas needed to meet a company's strategic needs. See Renée B. Adams, Ali C. Akyol, and Patrick Verwijmeren, "Director skill sets," Journal of Financial Economics 130, no. 3 (December 2018): pp. 641–62.
- 10. C. Akyol, and Patrick Verwijmeren, "Director skill sets," Journal of Financial Economics 130, no. 3 (December 2018): pp. 641–62.
- 11. Chairs of the audit, compensation, and nominations and governance committees.



참고문헌

- 1. 본 보고서에 사용된 모든 '역량'의 정의는 ISS Corporate Services의 데이터 수집 가이드라인에 따라 설정되었습니다. 리더십 역량 또는 경험이란, 이사가 최고경영자(CEO), 최고재무책임자(CFO), 또는 이에 상응하는 C-레벨 경영진 직책을 역임한 경우를 의미합니다. 여기에는 대학교 총장 등 공공 부문에서 이와 동등한 고위직을 역임한 경우도 포함됩니다.
- 2. 재무 역량을 보유한 경우란, 이사가 금융 서비스 업계 또는 투자 관련 분야에서 경력을 보유한 경우를 의미합니다. 여기에는 기업 재무 분야에서 전문 배경을 가진 이사도 포함됩니다.
- 3. 원본 데이터에서는 ESG(환경·사회·지배구조)와 CSR(기업의 사회적 책임)을 별도의 역량으로 구분하였으나, 유사성을 고려하여 이번 분석에서는 이를 통합하여 다루었습니다.
- 4. 본 분석에서 '추가적인 리더십 책임'에는 이사회 의장(이사회 의장을 겸임하는 CEO 포함), 선임사외이사, 그리고 이사회 의장을 겸임하지 않는 CEO가 포함됩니다. 단, 이사가 'CEO 경험'을 가진 것으로 간주되기 위해서는 현재 소속 회사가 아닌 다른 회사에서 CEO를 역임한 경우에만 인정됩니다.
- 5. Nishant Dass et al., "Board expertise: Do directors from related industries help bridge the information gap?," Review of Financial Studies 27, no. 5 (May 2014): pp. 1533–92.
- 6. 감사 역량을 보유한 경우란, 이사가 회계법인 근무 경력 및/또는 공공회계 전문성을 보유한 경우를 의미합니다. 여기에는 현재 또는 과거 감사위원회 위원으로 활동한 경력도 포함됩니다.
- 7. 신임이사(new directors)란 2023년 6월 30일 기준, 해당 이사회에 속하지 않았고, 2024년 6월 30일 기준으로 새롭게 선임된 이사를 의미합니다. 단, 이사회 활동 자체가 처음인 경우로 한정되지는 않습니다. 기존이사(incumbent directors)는 2023년 6월 30일 기준 이미 재직 중이었고 2024년 6월 30일 기준에도 재직 중인 이사를 의미하며, 해당 연도의 재선임 여부와는 무관합니다.
- 8. Wim Voordeckers et al., "Director knowledge, shared leadership, and board service performance," Journal of Business Research 189 (February 2025): 115208.
- 9. 이러한 긍정적인 효과에도 한계가 있을 수 있습니다. 예를 들어, 이사회 내 다양한 역량이 존재하더라도, 기업의 전략적 필요를 충족할 전문성이 부족할 수 있습니다. Renée B. Adams, Ali C. Akyol, and Patrick Verwijmeren, "Director skill sets," Journal of Financial Economics 130, no. 3 (December 2018): pp. 641–62.
- 10. C. Akyol, and Patrick Verwijmeren, "Director skill sets," Journal of Financial Economics 130, no. 3 (December 2018): pp. 641-62.
- 11. 감사위원회, 보상위원회, 임원후보추천 및 거버넌스위원회 위원장을 포함합니다.

On the Board's Agenda On the Board's Agenda

Authors



Christine Davine Managing Partner Center for Board Effectiveness Deloitte & Touche LLP cdavine@deloitte.com



Caroline Schoenecker Experience Director Center for Board Effectiveness Deloitte LLP cschoenecker@deloitte.com



Jamie McCall Manager, Research & Insights Center for Board Effectiveness Deloitte LLP jamiemccall@deloitte.com



Elizabeth Molacek, PhD Senior Manager, Research & Insights Chief Executive Program Deloitte Services LP emolacek@deloitte.com

Contact us



Maureen Bujno Managing Director and Audit & **Assurance Governance Leader** Center for Board Effectiveness Deloitte & Touche LLP mbujno@deloitte.com



Krista Parsons Managing Director and Audit Committee Program Leader Center for Board Effectiveness Deloitte & Touche LLP kparsons@deloitte.com



Allison Sommers Senior Manager Executive Networking Deloitte Services LP asommers@deloitte.com



기업지배기구발전센터 Contact



김한석 파트너 Partner / Audit & Assurance, Center for Corporate Governance Leader hansukim@deloitte.com



노준화 교수 기업지배기구발전센터 자문위원 충남대학교 경영학부 교수



정 현 파트너 Partner / Audit & Assurance hyunjeong@deloitte.com



김학범 파트너 Partner / Audit & Assurance



박종성 교수 기업지배기구발전센터 자문위원 숙명여자대학교 경영학부 교수



hbkim@deloitte.com



임정하 교수 기업지배기구발전센터 자문위원 서울시립대학교 법학전문대학원 교수



오정훈 파트너 Partner / Audit & Assurance junoh@deloitte.com



유민지 파트너 Partner / Audit & Assurance minjyoo@deloitte.com

Deloitte.

한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장

김한석 Partner

강환우 Director

이주연 Manager

이화연 Senior Consultant

권예은 Senior

hansukim@deloitte.com

hwankang@deloitte.com

juyeonlee@deloitte.com

hwaylee@deloitte.com

yeekwon@deloitte.com

Contact us

krccg@deloitte.com

About this publication

This publication contains general information only and Deloitte is not, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

About the Center for Board Effectiveness

Deloitte's Center for Board Effectiveness helps directors deliver value to the organizations they serve through a portfolio of high-quality, innovative experiences throughout their tenures as board members. Whether individuals aspire to board participation or have extensive board experience, the Center's programs enable them to contribute effectively and provide focus in the areas of governance and audit, strategy, risk, innovation, compensation, and succession.

About the Chief Executive Program

Deloitte's Chief Executive Program, part of Executive Accelerators, is dedicated to advising chief executives throughout their careers—from navigating critical points of inflection, to designing a strategic agenda, to leading through personal and organizational change.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

