

Board Practices Quarterly

Back to basics: Board committees

Topics such as cybersecurity, human capital, climate, and political contributions that are associated with the seemingly limitless umbrella of “environmental, social, and governance” (ESG) are becoming standing items on many board agendas. This growing and ever-evolving list of issues that companies are expected to effectively manage is causing many boards to consider what it may mean for their oversight role and how to maintain and/or enhance oversight effectiveness. For many boards, this means taking a fresh look at their committee structure and practices to determine whether they are keeping pace with the board’s expanding and changing responsibilities and priorities or whether any changes may be warranted,

such as adding new committees; revising committee charters; reallocating oversight delegation across the board and its committees; or modifying committee meeting formats (e.g., frequency or length).

This issue of *Board Practices Quarterly* presents findings from a May 2022 survey of Society for Corporate Governance members representing nearly 180 public companies. The intent of the survey was to understand current board committee structure, composition, and related practices, and how some of these practices have evolved over the past year.

분기별 이사회 우수사례

초심으로 돌아가기: 이사회 내 위원회

ESG(환경, 사회 및 지배구조) 범주하의 사이버보안, 인적자본, 기후 및 정치후원금 등의 주제가 많은 이사회에서 상시 안건으로 상정되고 있습니다. 기업의 효과적 관리가 기대되는 이슈들이 점점 진화하고 증가하고 있기 때문에 이사회는 감독 역할의 의미와 감독 효과를 유지·향상시키는 방법을 고려하게 되었습니다. 많은 이사회는 경우, 위원회 구조와 관행을 새롭게 검토하여 이사회의 확장되고 변화하는 책임과 우선순위에 보조를 맞추고 있는지, 신규 위원회 설치, 위원회 규정 개정, 이사회와 위원회 전체에 걸친 감독 위임의 재할당 또는 위원회 회의 형식 수정(예: 개최 빈도, 진행시간) 등과 같은 변경이 필요한

지 여부를 결정하는 것을 의미합니다.

금번 발간한 『Board Practices Quarterly』에서는 2022년 5월 중 180여개의 상장법인을 대표하는 기업 거버넌스 협회(Society for Corporate Governance) 회원사를 대상으로 실시한 서베이 결과를 중심으로 콘텐츠를 제공하게 되었습니다. 본 서베이의 목적은 현재 이사회 위원회 구조, 구성 및 관련 관행을 이해하고 이러한 관행이 지난 1년 간 어떻게 진화해 왔는지를 파악하는 것입니다.

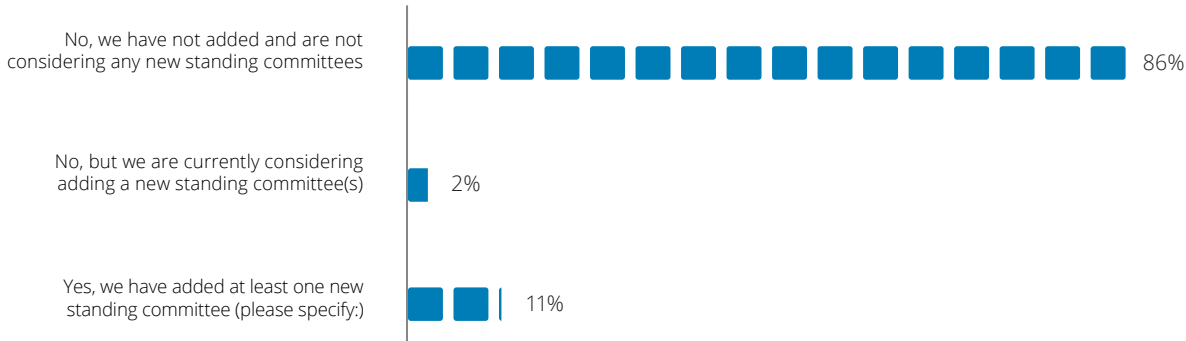
Findings

Respondents, primarily corporate secretaries, in-house counsel, and other in-house governance professionals, represent public companies of varying sizes and industries.¹ The findings pertain to these companies and where applicable, commentary has been included to highlight differences among respondent demographics. The actual number of responses for each question is provided.

[Access](#) results by company size and type.

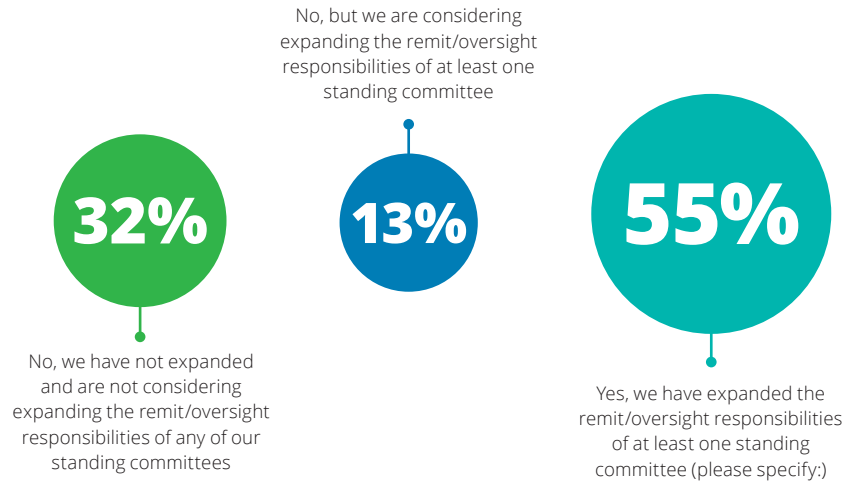
Has your board added any new standing committees in the past year? (170 responses)

Just 13% of respondents added or are considering adding at least one new standing committee. Among those that added a new committee, a technology committee was most common; others included cybersecurity, sustainability, and ESG-related committees.



Has your board formally expanded (i.e., by resolution and/or changes to committee charter) the remit/oversight responsibilities of any existing standing committees in the past year? (For example, expansion of the compensation committee to include human capital management oversight or expansion of the nominating and governance committee to include sustainability oversight) (164 responses)

55% of respondents reported their board expanded oversight responsibilities of one or more of its standing board committees. Many respondents indicated that their boards expanded committee oversight responsibilities to include ESG, either by delegating individual topics to specific committees or by delegating ESG as a whole to the nominating and governance committee.



¹ Public company respondent market capitalization as of December 2021: 46% large-cap (which includes mega- and large-cap) (> \$10 billion); 52% mid-cap (\$2 billion to \$10 billion); and 2% small-cap (includes small-, micro-, and nano-cap) (< \$2 billion). Respondent industry breakdown: 34% energy, resources, and industrials; 28% financial services; 17% consumer; 13% technology, media, and telecommunications; and 7% life sciences and health care. Small-cap and private company findings have been omitted from this report and the accompanying demographics report due to the limited respondent population. Throughout this report, in some cases, percentages may not total 100 due to rounding and/or a question that allowed respondents to select multiple choices.

서베이 주요 결과

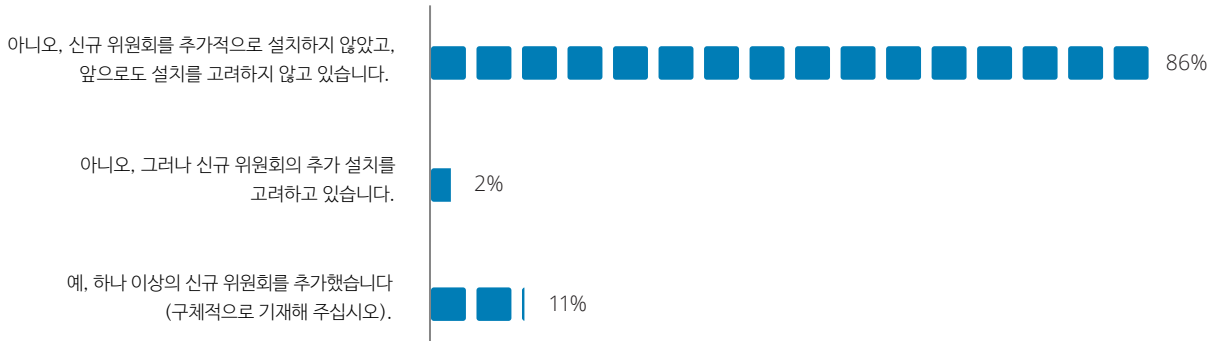
응답자들은 주로 코퍼레이트 세크리터리(corporate secretaries)*, 고문변호사와 사내 거버넌스 전문가 등으로 구성되어 있으며 다양한 규모와 업종의 상장법인을 대표합니다. 서베이 결과는 응답을 제출한 기업들과 관련되며 경우에 따라 응답자의 인구통계학적 특성을 강조하기 위한 설명을 포함합니다. 또한, 각 질문에 대한 응답 수가 제공됩니다.

* 코퍼레이트 세크리터리(Corporate Secretary): 미국, 영국 등의 기업에서 기업 법무 및 주주관계 업무를 총괄하는 고위직책

회사 규모 및 유형별 조사결과 [보기](#)

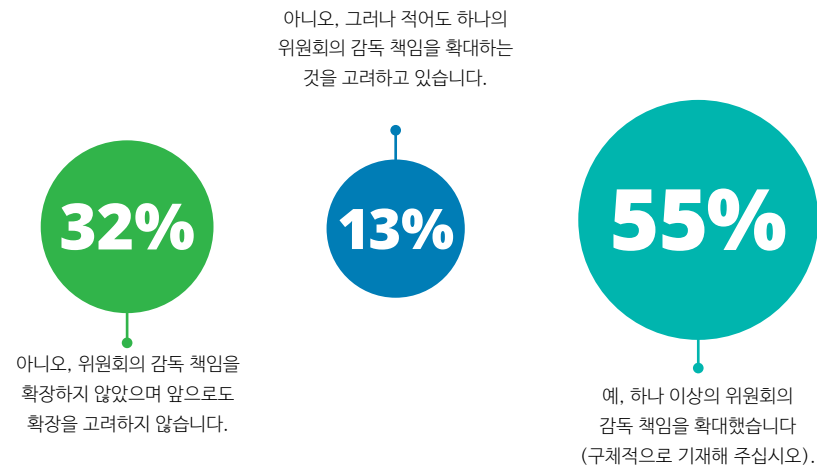
귀사의 이사회는 작년에 신규 위원회를 설치하엿습니까? (170개 응답)

응답자의 13%만이 신규 위원회를 설치했거나 설치할 것을 고려중인 것으로 나타났습니다. 신규 위원회를 추가한 경우는 정보기술위원회가 가장 일반적이었습니다. 그 외에도 사이버보안, 지속가능발전 및 ESG와 관련한 위원회가 포함되었습니다.



작년에 귀사의 이사회는 기존 위원회의 감독 책임을 공식적으로(결의안 및/또는 위원회 규정 개정) 확대했습니까? (예: 인적자본 관리 감독을 포함하도록 보상위원회의 역할을 확대하거나, 지속가능성 감독을 포함하도록 추천위원회 및 거버넌스위원회의 역할을 확대함) (164개 응답)

응답자의 55%는 이사회가 하나 이상의 위원회에 대한 감독 책임을 확대한 것으로 나타났습니다. 많은 응답자는 이사회가 개별 주제를 특정 위원회에 위임하거나 전체 ESG에 대한 책임을 추천위원회 및 거버넌스위원회에 위임함으로써 ESG에 대한 역할을 포함하도록 위원회의 감독 책임을 확대했다고 밝혔습니다.

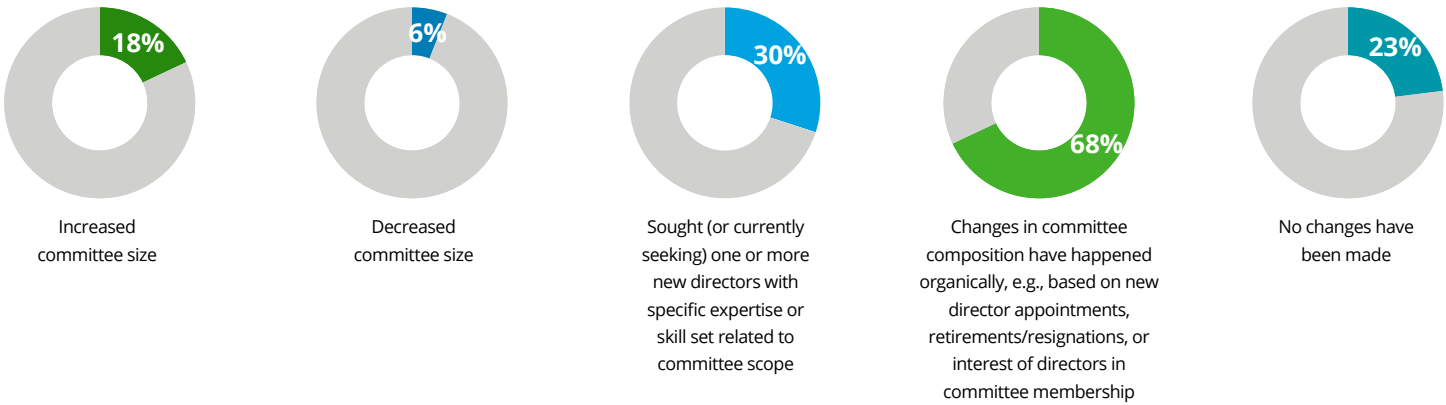


¹ 2021년 12월 기준 상장기업 시가총액: 대형 상장법인 46%(시가총액 100억 달러 이상), 중형 상장법인 52%(시가총액 20억 ~ 100억 달러) 및 소형 상장법인 2% (시가총액 20억 달러 미만). 응답자 분포 산업 분석: 에너지, 자원 및 산업 34%, 금융서비스 28%, 소비재산업 17%, 기술, 미디어 및 통신 13%, 생명과학 및 헬스케어 7%. 소형 상장법인과 비상장법인에 대한 서베이 결과는 응답자 모집단이 제한적이기 때문에 본 보고서에서 언급하는 통계에서 제외됩니다. 본 보고서에서 반올림 혹은 중복응답이 가능한 질문으로 인해 백분율의 합은 100이 아닐 수 있습니다.

Describe which of these changes have been made to your board committee composition in the past year.

[Select all that apply] (163 responses)

68% of respondents reported changes in their boards’ committee composition that came about organically (for mid-caps, this was 60%, and 78% for large-caps). Notably, aside from organic changes, 30% of respondents overall reported having sought or are currently seeking one or more new directors with specific expertise or skill sets related to a committee's scope of responsibility. 23% of companies made no changes to their board committee composition (30% of mid-caps did not make any changes, compared to only 14% of large-caps).



Indicate where primary oversight of the following areas resides among the board and its committees, and whether any modifications have been made to the delegation of primary oversight in the past year.

[Select all that apply] (139 responses)

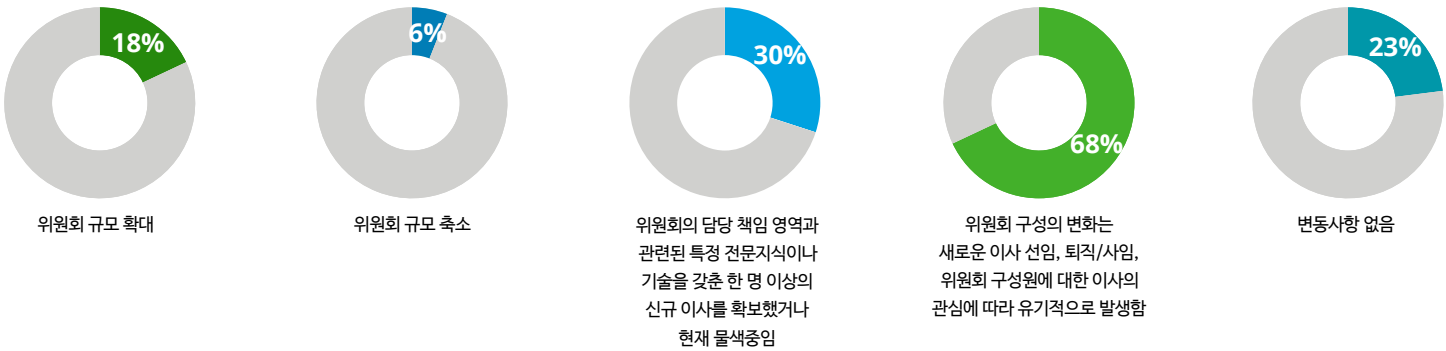
- Political spending: 59% of large-caps delegate oversight to the nominating and governance committee and 10% delegate to the full board; 19% said this is not applicable. In contrast, among mid-caps, 40% delegate oversight to the nominating and governance committee and 16% to the full board, while 33% said this is not applicable.
- Shareholder proposals: 81% of large-caps delegate oversight to the nominating and governance committee and 14% to the full board, compared to 63% and 32%, respectively, for mid-caps.
- Shareholder engagement: 68% of large-caps delegate oversight to the nominating and governance committee and 27% to the full board, compared to 55% and 29%, respectively, for mid-caps.
- Few respondents said that the board changed delegation of oversight in the past year or were considering doing so.

	Full board	Audit committee (or similar)	Compensation committee (or similar)	Nominating and Governance committee (or similar)	Risk committee (or similar)	Other committee	N/A	Oversight changed; it is now primarily at the full board-level	Oversight changed; it is now primarily at the committee-level	No change to oversight, but we are considering or have considered doing so
Enterprise risk management (ERM)	44%	50%	1%	4%	18%	1%	1%	0%	1%	5%
Climate change, water, and other environmental	25%	5%	1%	58%	9%	14%	1%	1%	5%	6%
Political spending	13%	2%	0%	47%	0%	7%	28%	1%	4%	2%
Community impacts/relations	21%	1%	3%	45%	2%	9%	16%	1%	1%	4%
Human capital/workforce/talent	19%	2%	75%	9%	0%	1%	2%	0%	5%	4%
Workforce DEI (diversity, equity, and inclusion)	24%	1%	66%	24%	0%	1%	1%	0%	6%	4%
Corporate culture	47%	1%	29%	14%	0%	3%	10%	1%	2%	4%
Shareholder proposals	24%	1%	4%	71%	1%	1%	6%	0%	1%	4%
Shareholder engagement	28%	1%	11%	61%	0%	4%	5%	0%	0%	4%
Cybersecurity	30%	61%	1%	2%	16%	6%	0%	1%	3%	4%
Technology strategy (e.g., IT infrastructure, innovative and disruptive technology, social media)	44%	29%	0%	2%	10%	13%	9%	1%	1%	3%
Corporate compliance and ethics	15%	57%	5%	32%	6%	1%	0%	1%	1%	3%
Legal and regulatory	45%	44%	4%	22%	9%	5%	4%	0%	0%	1%

다음 중 작년에 귀사의 이사회 위원회 구성에 발생한 변화를 가장 적절히 기술한 것은 무엇입니까?

[중복응답 포함] (163개 응답)

응답자의 68%는 유기적으로 발생한 이사회 구성의 변화를 보고했습니다 (중형 상장법인의 60%, 대형 상장법인의 78%). 특히, 전체 응답자의 30%는 유기적 변화 외에도 위원회가 담당하는 책임 영역과 관련된 특정 전문지식이나 기술을 갖춘 한 명 이상의 신규 이사를 확보했거나 현재 물색중인 것으로 나타났습니다. 응답자의 23%는 이사회 구성에 변동사항이 없었다고 보고했습니다 (대형 상장법인의 14%, 중형 상장법인의 30%).



다음 중 어느 위원회가 각 주제에 대한 일차적인 감독 책임을 담당합니까? 또한, 작년에 주요 감독 위임사항에 변동이 있었다면 이를 가장 적절히 기술한 것은 무엇입니까? [중복응답 포함] (139개 응답)

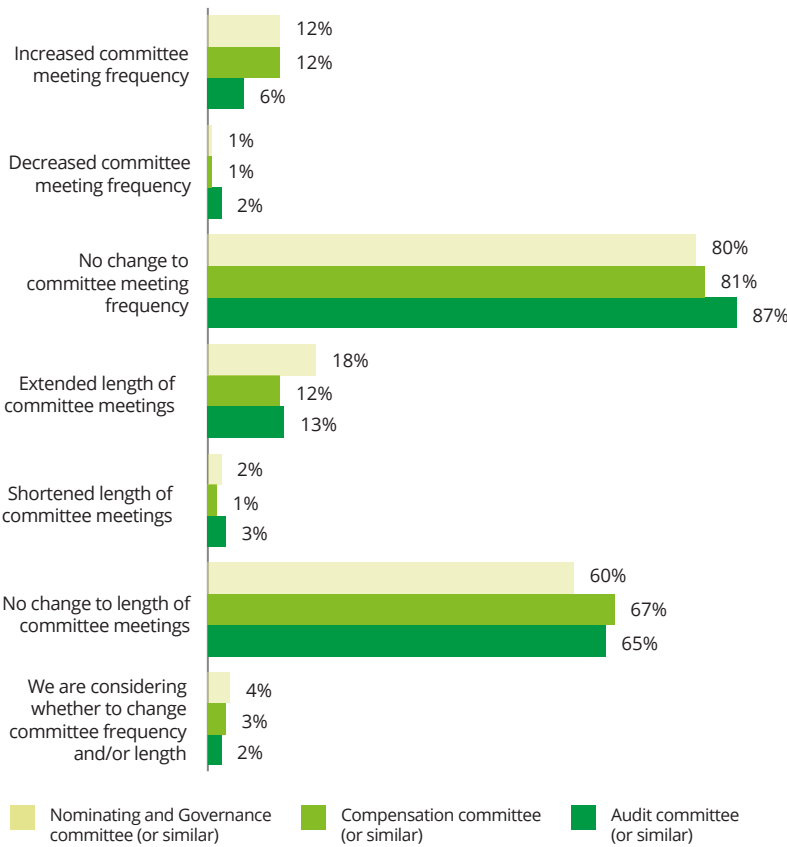
- 정치후원금: 대형 상장법인의 경우, 59%는 추천위원회 및 거버넌스위원회에 감독을 위임했고, 10%는 이사회에 위임했으며, 19%는 해당사항이 없는 것으로 나타났습니. 반면 중형 상장법인의 경우, 40%는 추천위원회 및 거버넌스위원회에 감독을 위임했고 16%는 이사회에 위임했으며, 33%는 해당사항 이 없는 것으로 응답했습니다.
- 주주제안: 대형 상장법인의 경우, 81%는 추천위원회 및 거버넌스위원회에 감독을 위임하고 14%는 이사회에 감독을 위임하는 것으로 나타났습니다. 반면 중형 상장법인의 경우, 63%는 지명 및 거버넌스위원회에 감독을 위임했고, 32%는 이사회에 위임하는 것으로 응답했습니다.
- 주주활동: 대형 상장법인의 경우, 68%는 추천위원회 및 거버넌스위원회에 감독을 위임하고 27%는 이사회에 위임하는 것으로 나타났습니다. 반면 중형 상장법인의 경우, 55%는 추천위원회 및 거버넌스위원회에 감독을 위임하고, 29%는 이사회에 위임하는 것으로 보고했습니다.
- 작년에 이사회가 감독 위임사항을 변경했거나 변경을 고려하고 있다고 응답한 응답자는 거의 없었습니다.

	이사회	감사위원회	보상위원회	추천위원회 및 거버넌스위원회	리스크관리 위원회	기타 위원회	N/A	감독 위임 변경이 있었고, 이사회에서 주요 책임을 담당하게 됨	감독 위임 변경이 있었고, 위원회 수준에서 주요 책임을 담당하게 됨	감독 위임 변경이 없었지만 고려중이거나 고려한 적이 있었음
전사적 리스크관리(ERM)	44%	50%	1%	4%	18%	1%	1%	0%	1%	5%
기후변화, 물, 그 외 환경	25%	5%	1%	58%	9%	14%	1%	1%	5%	6%
정치후원금	13%	2%	0%	47%	0%	7%	28%	1%	4%	2%
지역사회 영향/관계	21%	1%	3%	45%	2%	9%	16%	1%	1%	4%
인적자본/인력/인재	19%	2%	75%	9%	0%	1%	2%	0%	5%	4%
인력 다양성·형평성·포용성 (DEI)	24%	1%	66%	24%	0%	1%	1%	0%	6%	4%
기업문화	47%	1%	29%	14%	0%	3%	10%	1%	2%	4%
주주제안	24%	1%	4%	71%	1%	1%	6%	0%	1%	4%
주주활동	28%	1%	11%	61%	0%	4%	5%	0%	0%	4%
사이버보안	30%	61%	1%	2%	16%	6%	0%	1%	3%	4%
기술 전략 (예: IT 인프라, 획기적이고 혁신적인 기술, 소셜 미디어)	44%	29%	0%	2%	10%	13%	9%	1%	1%	3%
기업 컴플라이언스·윤리의식	15%	57%	5%	32%	6%	1%	0%	1%	1%	3%
법률 및 규제	45%	44%	4%	22%	9%	5%	4%	0%	0%	1%

Indicate whether—in the past year—your board has changed the cadence in which its standing committees meet. [Select all that apply] (135 responses)

Across market caps:

- 16% of large-caps increased compensation committee meeting frequency, compared to 10% that did so for the audit committee and 11% for the nominating and governance committee.
- 19% of large-caps increased nominating and governance committee meeting length, compared to 16% that did so for the audit committee and 10% for the compensation committee.
- 3% of mid-caps increased audit committee meeting frequency, compared to 9% that did so for the compensation committee and 11% for the nominating and governance committee.
- 17% of mid-caps increased nominating and governance committee meeting length, compared to 10% that did so for the audit committee and 14% for the compensation committee.



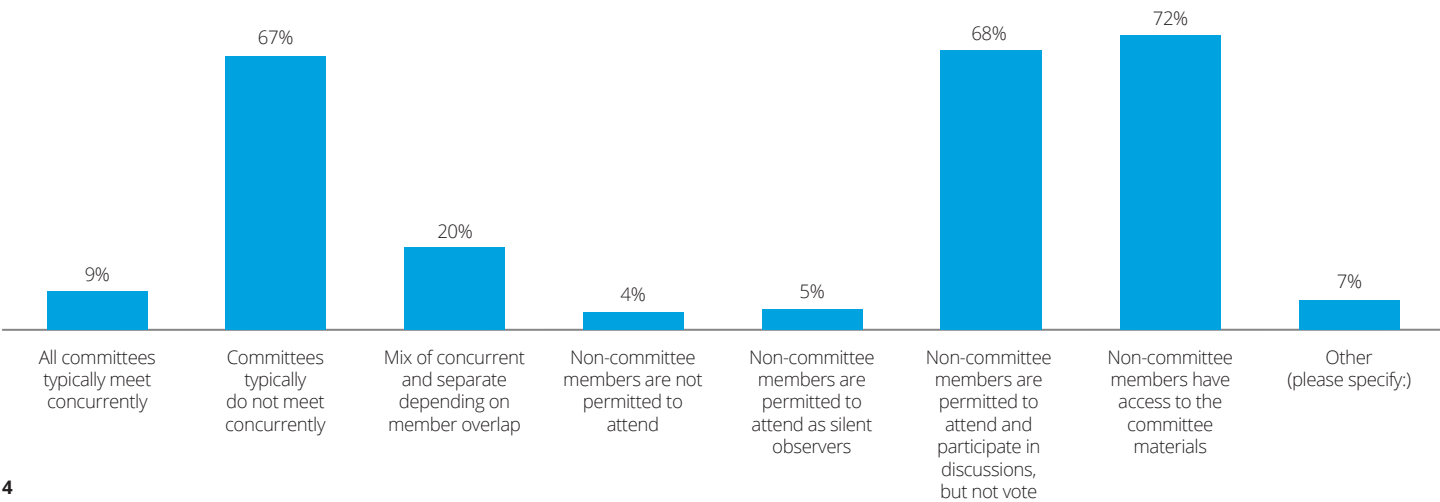
Describe the format of your board’s standing committee meetings and attendance policy. [Select all that apply] (139 responses)

55% of large-caps report that committees typically do not meet concurrently, compared to 78% of mid-caps. Additionally, 61% of large-caps report that non-committee members are permitted to attend and participate in discussions but not vote, compared to 75% of mid-caps.

A few respondents provided comments, including:

- This year we changed committee meetings from concurrent to consecutive so that the CEO can attend all committee meetings.
- All committees meet concurrently, but we are considering changing that since management often needs to present at multiple committees.
- The board chair attends all committee meetings; non-committee members attend only at the invitation, of the committee chair.
- In a virtual meeting format, non-committee members are not invited to attend. When we met in person, non-members were allowed to observe.

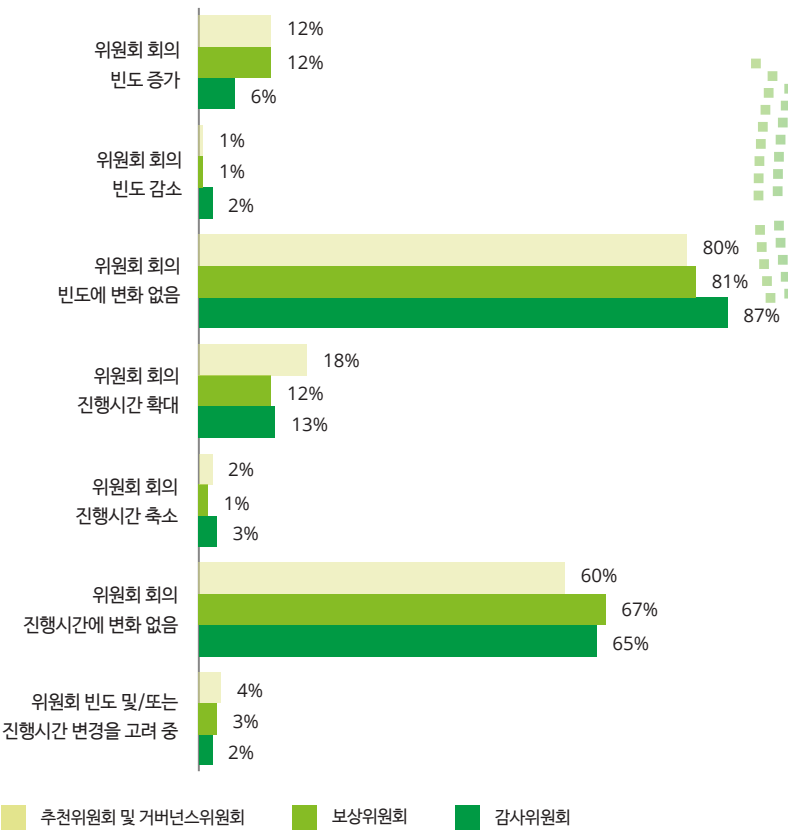
Our [2018 Board Practices Report](#) posed similar questions. Then, 55% of respondents reported that some or all committees typically meet concurrently. Results were largely consistent from 2018 to 2022 for committee attendance policies. In the most significant difference, 79% reported in 2018 that non-committee members are permitted to attend and participate in discussions, but not vote compared to 68% in 2022.



작년에 귀사의 이사회가 위원회의 회의 형식을 변경했다면 이를 가장 적절히 기술한 것은 무엇입니까? [중복응답 포함] (135개 응답)

전체 시가 총액

- 대형 상장법인의 경우 10%는 감사위원회 회의 빈도가 증가했고, 11%는 추천위원회 및 거버넌스위원회의 회의 빈도가 증가된 반면, 16%는 보상위원회의 회의 빈도가 증가되었습니다.
- 대형 상장법인의 경우, 16%는 감사위원회의 회의 진행시간이 확대되었고, 10%는 보상위원회의 회의 진행시간이 확대된 것에 비해, 19%는 추천위원회 및 거버넌스위원회의 회의 진행시간이 증가했습니다.
- 중형 상장법인의 경우, 3%는 감사위원회 회의 빈도가 증가했고, 9%는 보상위원회의 회의 빈도가 증가했으며, 11%는 지명 및 거버넌스 위원회의 회의 빈도가 증가했습니다.
- 중형 상장법인의 경우, 10%는 감사위원회의 회의 시간이 확대됐고, 14%는 보상위원회의 회의 시간이 확대된 것에 비해 17%는 추천위원회 및 거버넌스위원회 회의 시간이 확대되었습니다.



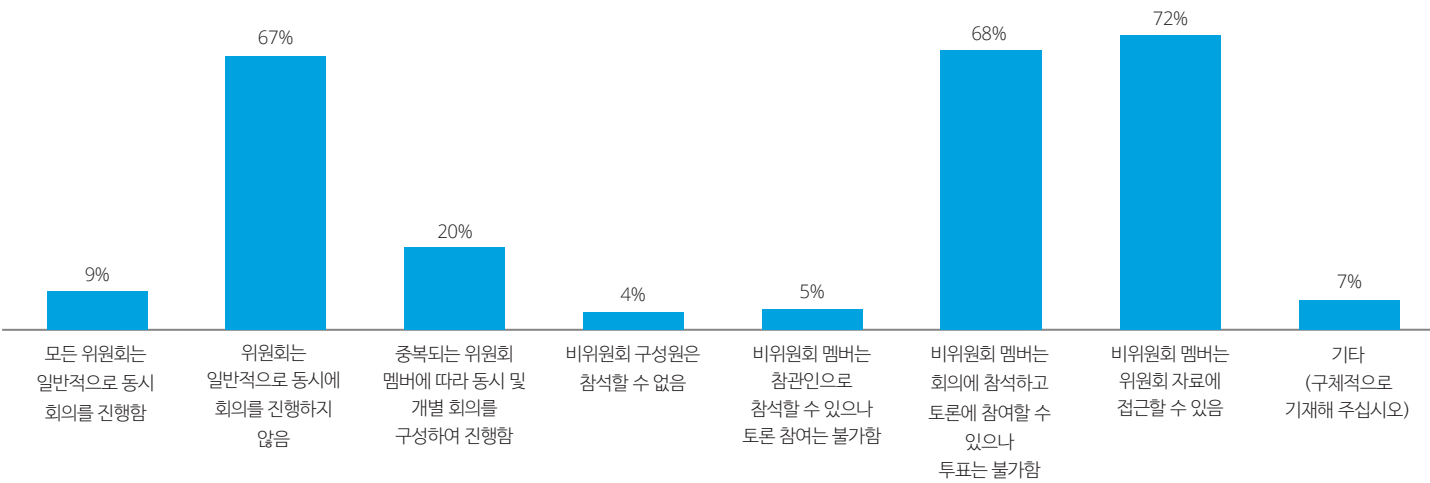
다음 중 귀사의 이사회의 상임위원회 회의 및 출석 규정의 형식을 가장 적절히 기술한 것은 무엇입니까? [중복응답 포함] (139개 응답)

대형 상장법인의 55%는 일반적으로 위원회가 동시에 회의를 개최하지 않는다고 보고하였으나 중형 상장법인은 78%가 동시에 진행한다고 보고했습니다. 또한, 대형 상장법인의 61%는 비위원회 멤버가 회의에 참석하고 토론에 참여할 수 있지만, 투표는 할 수 없다고 응답하였으나 중형 상장법인의 경우 75%는 투표도 가능하다고 응답하였습니다.

일부 응답자는 다음과 같은 의견을 제공했습니다.

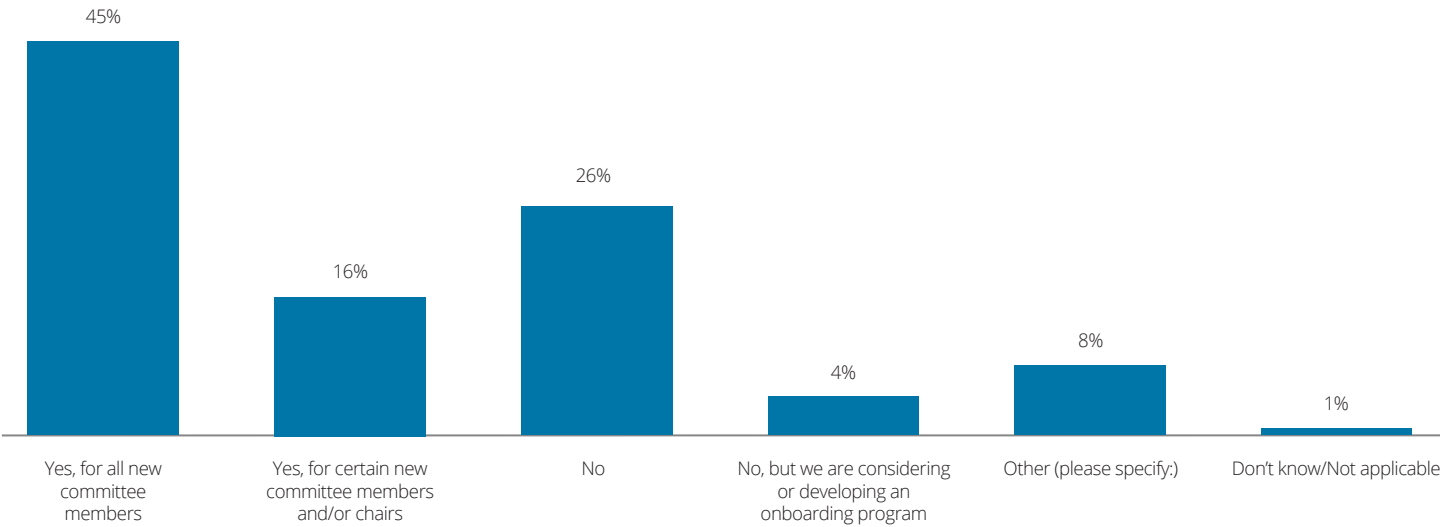
- 올해, 대표이사(CEO)가 위원회 회의를 ‘동시 개최’에서 ‘순차적 개최’로 변경하여 모든 위원회 회의에 참석할 수 있도록 했습니다.
- 모든 위원회는 동시에 모이지만 경영진이 여러 위원회에 참석해야 하는 경우가 많기 때문에 변경을 고려 중입니다.
- 이사회 의장은 모든 위원회 회의에 참석하며, 비위원회 멤버는 위원장의 초대가 있을 때만 참석합니다.
- 가상회의(비대면회의) 시 비위원회 멤버는 초대되어 참관하지 않았지만 대면회의 시에는 비위원회 멤버도 참관이 가능했습니다.

『딜로이트 2018 이사회 베스트 프랙티스 보고서』에서는 이와 비슷한 이슈를 제기했었습니다. 해당 보고서에서, 응답자의 55%는 일반적으로 일부 또는 모든 위원회가 동시에 회의를 갖는다고 보고했습니다. 2018년부터 2022년까지 위원회 참석 정책에 대해 대체적으로 일관된 결과가 나타났습니다.



Does your board have an onboarding program for new committee members? (138 responses)

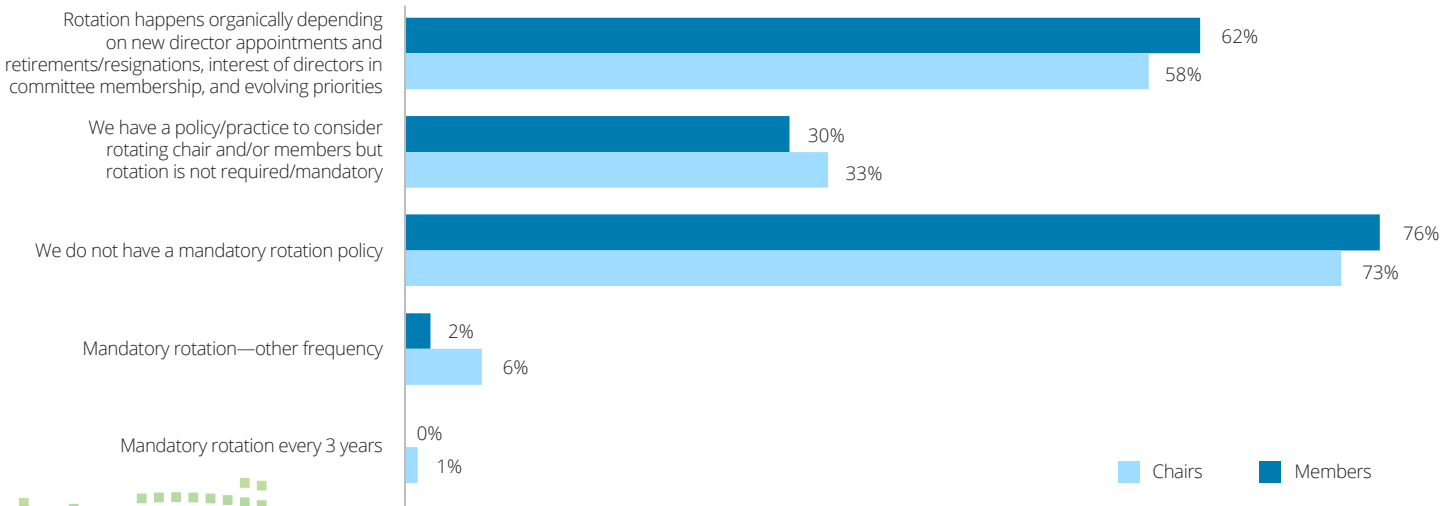
45% reported having an onboarding program for new committee members; however, the prevalence correlates positively with market cap size. Many respondent comments indicated that committee onboarding typically occurs as part of new director onboarding.



What is the frequency for which key committee chairs and members are rotated? [Select all that apply] (138 responses)

While mandatory rotation remains rare, 39% of large-caps and 27% of mid-caps indicated their boards have non-mandatory policies or practices to rotate committee chairs; for other committee members, such policy was reported by 36% of large-caps and 24% of mid-caps.

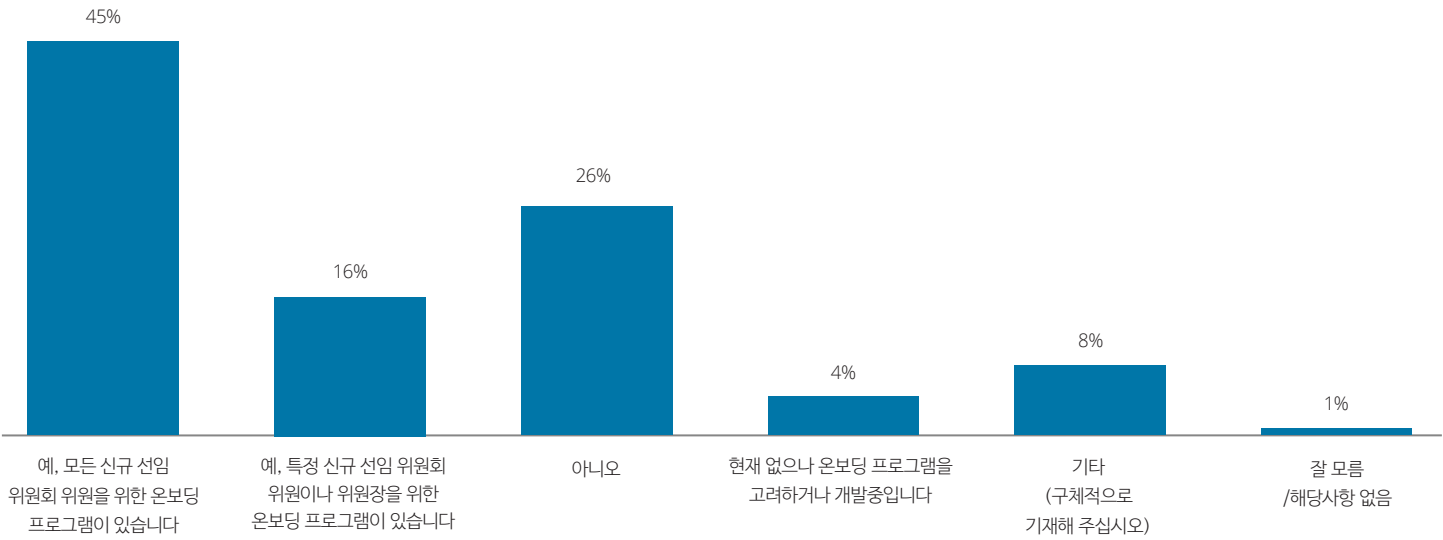
Our [2016 Board Practices Report](#) posed similar questions, where 81% of respondents did not have a policy to rotate committee chairs, and 82% did not have a policy to rotate committee members. Note: In 2016, the answer choice did not specify whether the policy was mandatory.



Note: No respondent selected the following answer choices: Mandatory annual rotation; Mandatory rotation every 2 years; or Not sure.

귀사의 이사회는 신규 위원회 멤버를 위한 온보딩 프로그램이 있습니까? (138개 응답)

응답자 45%는 위원회의 신규 선임된 위원회 위원을 위한 온보딩 프로그램(onboarding program)을 운영하고 있는 것으로 나타났습니다. 또한, 해당 프로그램의 운영비용은 기업의 시가총액 규모와 양(+)의 상관 관계가 나타났습니다. 다수의 응답자들은 위원회 온보딩 프로그램은 일반적으로 신규 선임 이사 온보딩 프로그램의 일환으로도 진행된다고 언급했습니다.

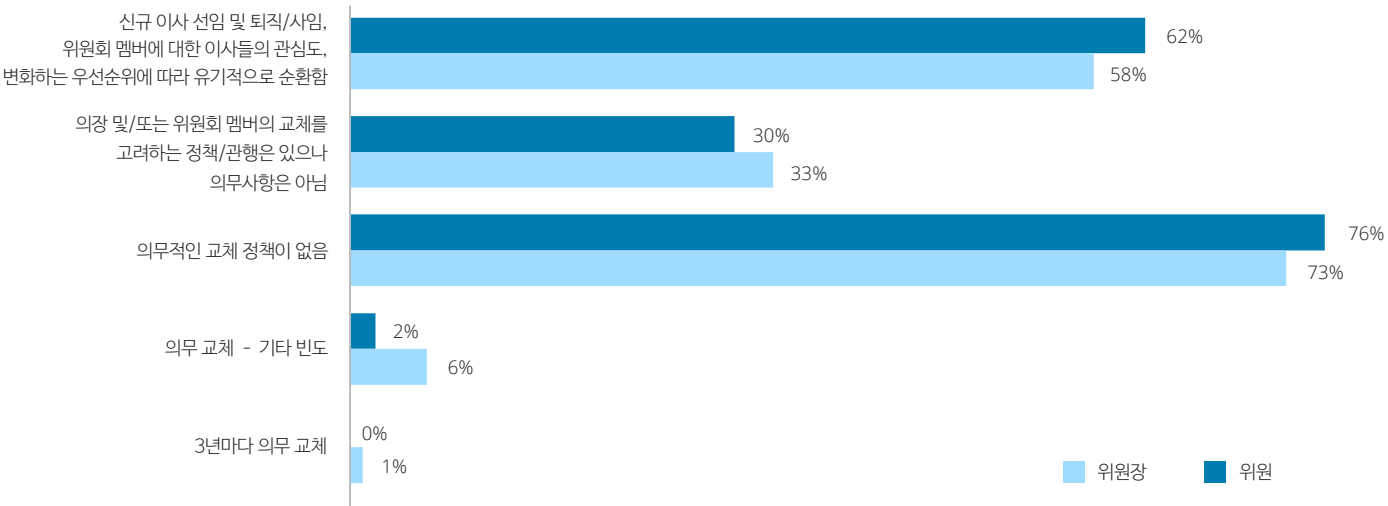


핵심 위원회의 위원장과 위원들이 교체되는 빈도는 어떻게 됩니까? [중복응답 포함] (138개 응답)

의무적인 교체는 드물지만* 대형 상장법인의 39%와 중형 상장법인의 27%는 이사회가 위원회 위원장을 교체하는 비의무적 정책이나 관행을 보유하고 있는 것으로 나타났습니다. 그 외 위원회 위원의 경우 대형 상장법인의 36%, 중형 상장법인의 24%가 이러한 정책을 보유하고 있음을 밝혔습니다.

『딜로이트 2016 이사회 베스트 프랙티스 보고서』에서도 유사한 질문을 제기했는데, 응답자의 81%는 위원장을 교체하는 정책이 없었고, 응답자의 82%는 위원회 위원을 교체하는 정책을 보유하고 있지 않았습니다. (참고: 2016년 서베이 문항의 답변 선택에는 정책이 의무적인지 여부가 명시되지 않음).

* 미국의 경우 사외이사 재직기간의 법적 제한은 없음



(참고: '의무적 연간 교체', '2년마다 의무 교체', '확실하지 않음'의 답변을 선택한 응답자는 없었음)

저자

Natalie Cooper
Senior Manager
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
natcooper@deloitte.com

Bob Lamm
Independent Senior Advisor
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
rlamm@deloitte.com

Randi Val Morrison
**Senior Vice President Communications,
Member Engagement and
General Counsel**
Society for Corporate Governance
rmorrison@societycorpgov.org

문의

Carey Oven
National Managing Partner
Center for Board Effectiveness
Chief Talent Officer
Risk & Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
coven@deloitte.com

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

Audrey Hitchings
Managing Director
Executive Networking
Deloitte Services LP
ahitchings@deloitte.com

Krista Parsons
Managing Director
Center for Board Effectiveness
Deloitte & Touche LLP
kparsons@deloitte.com

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

Darla C. Stuckey
President and CEO
Society for Corporate Governance
dstuckey@societycorpgov.org

기업지배기구발전센터 Contact



김한석 센터장
**Partner / Audit & Assurance,
Center for Corporate Governance Leader**



정 현 파트너
Partner / Audit & Assurance



김학범 파트너
Partner / Risk Advisory



오정훈 파트너
Partner / Audit & Assurance



황현지 Consultant
Consultant / Center for Corporate Governance

Tel: +82 2 6138 6815
E-mail: hyunjihwang@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 Society for Corporate Governance
Founded in 1946, the Society is a professional membership association of more than 3,400 corporate secretaries, in-house counsel, outside counsel, and other governance professionals who serve approximately 1,000 public companies of almost every size and industry.

About the Center for Board Effectiveness
The Center for Board Effectiveness helps directors deliver value to the organizations they serve through a portfolio of high-quality, innovative experiences throughout their tenure as board members. Whether an individual is aspiring to board participation or a veteran of many board experiences, 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 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.