



## Board Practices Quarterly

### Back to basics: Board composition and refreshment

There are many critical facets to board composition. Among them are identifying necessary or desirable backgrounds and experiences and background/ experience gaps at any given point in time; responding to evolving regulatory requirements and investor and other stakeholder composition and refreshment expectations; continually evaluating the board's skill sets against emerging strategic, geopolitical, and other risks and opportunities; and board knowledge, functionality,

and collegiality as a whole. How boards are executing on this fundamental responsibility is the focus of this report.

*This Board Practices Quarterly* looks at director recruitment practices and priorities—including the most and least often recruited professional backgrounds and diverse attributes—and refreshment triggers, policies, practices, and tools. It is based on the findings of a November 2022 survey of Society for Corporate Governance members representing 135 public companies.

## 분기별 이사회 우수사례

### 초심으로 돌아가기: 이사회 구성 및 교체

이사회 구성에는 여러가지 중요한 측면이 있습니다. 그 중에는, 이사회 이사진에게 특정 시점에서 필요하거나 바람직한 배경 및 경험 수준과의 차이를 식별하는 것, 변화하는 규제 요구사항과 구성 및 교체에 대한 투자자 및 기타 이해관계자의 기대에 대응하는 것, 새로운 전략적, 지정학적 및 기타 위험과 기회에 대비하여 이사회의 역량을 지속적으로 평가는 것, 이사회의 지식, 기능, 협력 수준을 전반적으로 파악하는 것 등이 있습니다. 본 보고서는 이사회가 이 근본적인 책임을 어떻게 이행하고 있는지에

초점을 맞춥니다.

금번 *분기별 이사회 우수사례*에서는 가장 많이 혹은 가장 적게 선임되는 전문성 경력 분야와 다양한 속성, 교체 사유, 규정, 사례 및 방법 등 이사회 이사 선임 관행과 우선순위를 살펴볼 것입니다. 본 보고서는 135개 상장법인을 대표하는 기업 거버넌스 협회(Society for Corporate Governance) 회원들을 대상으로 조사한 2022년 11월 서베이 결과를 기반으로 합니다.

# Findings

Respondents, primarily corporate secretaries, in-house counsel, and other in-house governance professionals, represent 135 public companies of varying sizes and industries.<sup>1</sup> 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.

## Describe the background and/or professional experience of directors appointed/nominated to your board in the past 1-2 years, and likely board recruitment priorities for the next 1-2 years. [Select all that apply] (110 responses)

The findings reveal a departure from the backgrounds and experiences traditionally sought for new directors, such as business leadership and finance:

- The top five backgrounds and/or professional experiences of directors appointed/nominated in the past 1–2 years were public relations and communications; culture and ethics; academia and education; first-time board directors (excluding nonprofit board service); and operations. In contrast, significantly fewer respondents reported new director appointees/nominees having backgrounds or professional experience in sustainability; climate and environmental; cyber; or corporate social responsibility.
- The top five likely backgrounds or experiences sought for directors to be recruited in the next 1–2 years are strategy; sustainability; international; a specific diversity attribute; and IT (e.g., infrastructure, operations). Directors with backgrounds and/or experiences in public relations and communications; first-time board members (excluding nonprofit experience); sales and marketing; accounting; and legal are less likely to be a recruitment priority over the next 1–2 years.

	New directors appointed/ nominated in the past 1-2 years	Top recruitment priorities in the next 1-2 years
Academia and Education	100%	43%
Accounting	87%	32%
Business leadership	91%	65%
Climate and environmental	48%	66%
Corporate social responsibility and social impact	55%	64%
Culture and ethics	100%	58%
Cyber	53%	66%
Digital or Technology strategy (e.g., artificial intelligence, cryptocurrency, social media)	74%	63%
Diversity, equity, and inclusion	85%	53%
Finance and banking	81%	46%
First-time board director (excluding non-profit board service)	100%	0%
Governance	80%	40%
Government and public policy	64%	57%
Human capital, talent, workforce	79%	41%
Industry specific	77%	58%
International	64%	72%
IT (e.g., infrastructure, operations)	67%	67%
Legal	69%	38%
Marketing	71%	29%
Mergers and acquisitions	72%	44%
Operations	93%	40%
Public or private board experience	82%	56%
Public relations and communications	100%	0%
Risk management	71%	63%
Sales and marketing	82%	36%
Specific diversity attribute, e.g., related to gender, race and ethnicity, sexual orientation, disability	85%	71%
Strategy	76%	74%
Sustainability	56%	72%

Across market caps, there were several notable differences, as follows:

In recently appointed/nominated director backgrounds in the past 1–2 years:

- Cyber: 77% large-cap, 33% mid-cap
- Marketing: 60% large-cap, 100% mid-cap
- International: 72% large-cap, 33% mid-cap
- IT (e.g., infrastructure, operations): 96% large-cap, 56% mid-cap
- Sales and Marketing: 100% large-cap, 67% mid-cap
- Sustainability: 71% large-cap, 40% mid-cap

In director backgrounds for recruitment priorities in the next 1–2 years:

- Culture and ethics: 44% large-cap, 63% mid-cap
- Marketing: 40% large-cap, 0% mid-cap
- Legal: 25% large-cap, 57% mid-cap
- Risk management: 52% large-cap, 73% mid-cap

# 서베이 결과

응답자들은 주로 코퍼레이트 세크리터리(corporate secretaries)\*, 고문변호사 및 기타 사내 거버넌스 전문가로, 다양한 규모와 업종의 135개 상장기업을 대표합니다. 서베이 조사 결과는 응답을 제출한 기업들에 관련되며, 경우에 따라 응답자의 인구통계학적 특성을 강조 하기 위한 설명을 포함합니다. 각 질문에는 실제 응답 수가 제공됩니다.

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

## 지난 1~2년간 귀하의 이사회에 선임·지명된 이사들의 배경 및 전문성은 무엇입니까? 또한, 향후 1~2년 간 예상되는 이사 선임 시 자격요건의 우선순위는 무엇입니까? [중복응답 포함] (110개 응답)

서베이 결과, 비즈니스 리더십, 재무 등 신규 이사에게 전통적으로 요구되는 배경 및 경험에서 벗어난 것으로 나타났습니다.

- 지난 1~2년 간 선임·지명되었던 이사들의 상위 5가지 배경과 전문성 경력은 홍보·커뮤니케이션, 문화·윤리, 학계·교육, 초임 이사(비영리법인 제외) 그리고 운영이었습니다. 한편 지속가능성, 기후·환경, 사이버 및 기업의 사회적 책임에 대한 배경이나 직무경험에 대한 응답은 훨씬 적었습니다.

- 향후 1~2년 내에 선임될 이사들에게 가장 필요할 상위 5가지 배경 및 경험은 전략, 지속가능성, 국제성, 특징적인 다양한 특성, 그리고 IT(예: 인프라 및 운영)입니다. 홍보·커뮤니케이션, 초임 이사(비영리법인 제외), 영업·마케팅, 회계 및 법률 분야는 향후 1~2년간 선임의 자격요건으로 우선시될 가능성은 적을 것입니다.

	지난 1~2년 간 신규 선임·지명된 이사	향후 1~2년 간 최우선시될 선임의 자격 요건
학계·교육	100%	43%
회계	87%	32%
비즈니스 리더십	91%	65%
기후·환경	48%	66%
기업의 사회적 책임 및 영향	55%	64%
기업문화·윤리	100%	58%
사이버	53%	66%
디지털·기술전략(예: 인공지능, 암호화폐, 소셜 미디어)	74%	63%
다양성·형평성·포용성	85%	53%
금융·은행	81%	46%
초임 이사(비영리법인 제외)	100%	0%
거버넌스	80%	40%
정부·공공정책	64%	57%
인적자본·인재·인력	79%	41%
산업 특화	77%	58%
국제	64%	72%
IT(예: 인프라, 운영)	67%	67%
법률	69%	38%
마케팅	71%	29%
인수합병	72%	44%
운영	93%	40%
공공부문·비상장 이사회 경험	82%	56%
홍보·커뮤니케이션	100%	0%
리스크관리	71%	63%
영업·마케팅	82%	36%
구체적인 다양성의 속성(예: 성별, 인종·민족, 성적 지향, 장애 관련)	85%	71%
전략	76%	74%
지속가능성	56%	72%

시가총액 별로 발견된 몇 가지 주목할 만한 차이점은 다음과 같습니다.

최근 1~2년 간 선임·지명된 이사의 경력 및 출신은 다음과 같습니다.

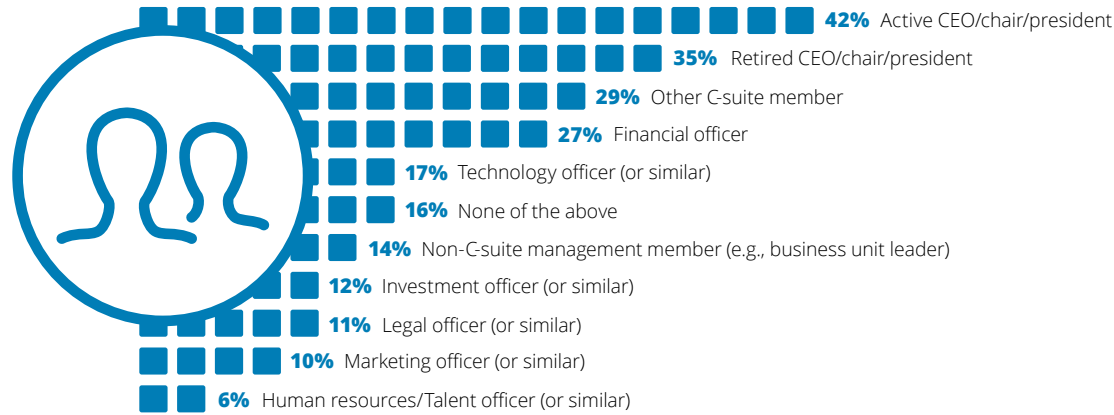
- 사이버: 대형 상장법인 77%, 중형 상장법인 33%
- 마케팅: 대형 상장법인 60%, 중형 상장법인 100%
- 국제: 대형 상장법인 72%, 중형 상장법인 33%
- IT (예: 인프라, 운영): 대형 상장법인 96%, 중형 상장법인 56%
- 영업·마케팅: 대형 상장법인 100%, 중형 상장법인 67%
- 지속가능성: 대형 상장법인 71%, 중형 상장법인 40%

향후 1~2년 간 이사 선임 시 자격 요건으로 우선시될 경력 및 출신은 다음과 같습니다.

- 기업문화·윤리: 대형 상장법인 44%, 중형 상장법인 63%
- 마케팅: 대형 상장법인 40%, 중형 상장법인 0%
- 법률: 대형 상장법인 25%, 중형 상장법인 57%
- 리스크관리: 대형 상장법인 52%, 중형 상장법인 73%

**Please specify the positions and roles of new directors who have been appointed/nominated to your board in the past 1–2 years. [Select all that apply]** (108 responses)

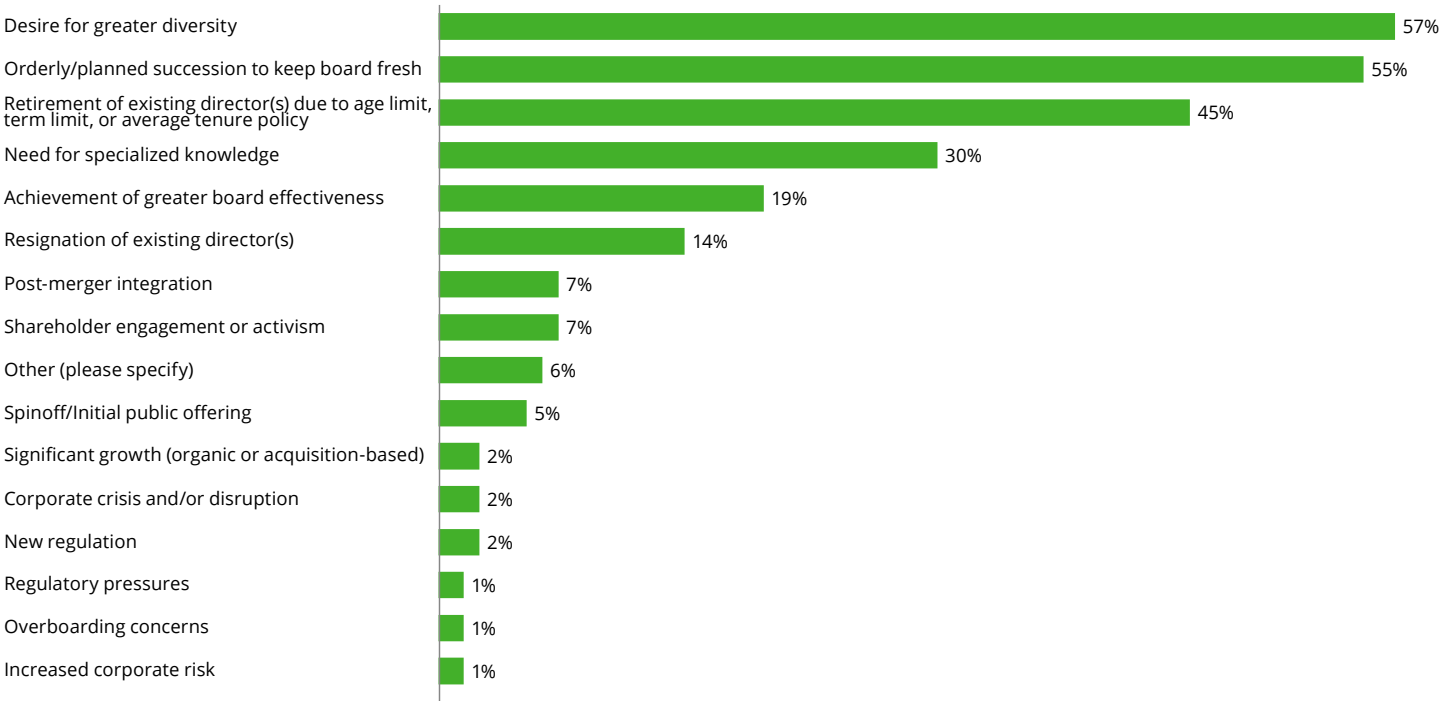
Findings were fairly consistent across market caps. One of the greatest variations was the 49% of large-caps bringing on active CEO/chair/president positions, compared to 37% of mid-caps. Another variation was with the appointment/nomination an investment officer (or similar) reported by 19% of large-caps compared to 8% of mid-caps.



**What triggers drove any recent changes in your board composition in the past 1–2 years? [Select all that apply]** (105 responses)

A desire for greater diversity was the most commonly cited reason for changes in board composition, followed closely by an orderly/planned succession to keep the board fresh, at 57% and 55%, respectively. These results differ significantly from a similar question asked in our [2016 board practices survey](#) where the resignation of existing director(s) and retirement of existing director(s) due to age limit policy were the most commonly cited triggers for composition changes (29% and 27%, respectively), followed by orderly/planned succession (22%) and greater diversity (15%).

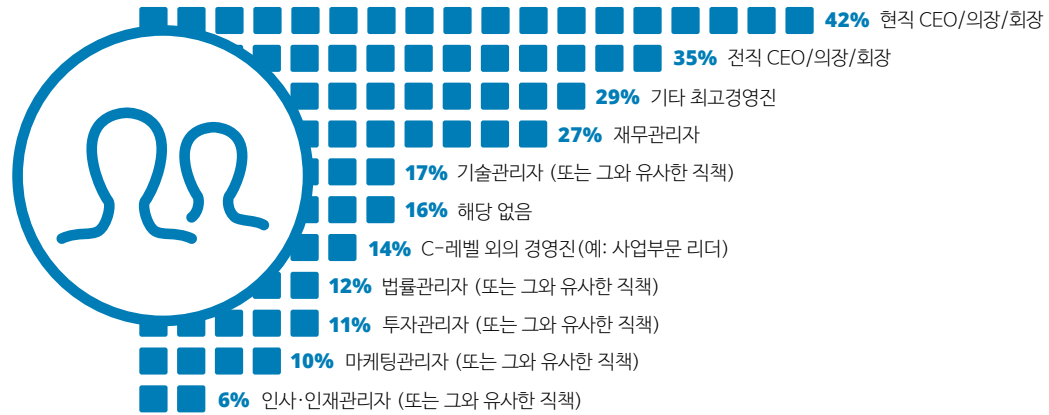
More large-cap respondents than mid-caps identified achievement of greater board effectiveness as a trigger, at 28% and 8%, respectively. Similarly, more large-caps than mid-caps also reported orderly/planned succession as a trigger, reported by 67% and 46%, respectively.



Note: No respondent selected "Enforcement actions."

**지난 1~2년 간 귀하의 이사회에 신규 선임·지명된 이사의 직책과 역할은 무엇입니까? [중복응답 포함]** (108개 응답)

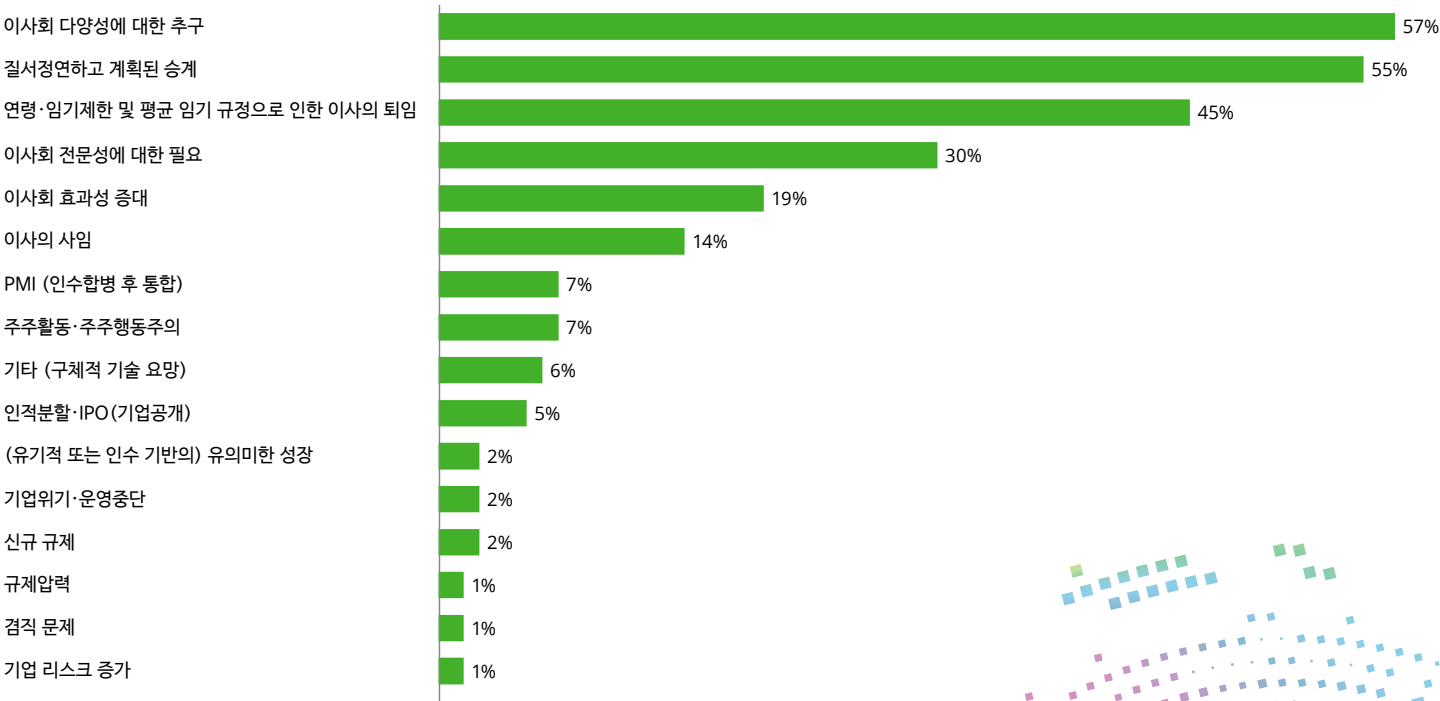
서베이 결과는 시가총액 전반에 걸쳐 상당히 일관되었습니다. 가장 큰 변화 중 하나는 중형 상장법인의 37%에 비해 대형 상장법인의 49%가 CEO·의장·회장 직책의 이사를 선임·지명했다는 것입니다. 또 다른 변화는 중형 상장법인의 8%에 비해 대형 상장법인의 19%가 투자관리자 또는 그와 유사한 직책)를 선임·지명했다는 점이었습니다.



**최근 1~2년 간 귀하의 이사회 구성 변화에 영향을 끼친 항목은 무엇입니까? [중복응답 포함]** (105개 응답)

이사회 구성 변화에 가장 일반적으로 언급된 이유는 '이사회 다양성에 대한 추구(57%)'였고, '이사회를 최신 상태로 유지하기 위한 질서정연하고 계획된 승계(55%)'가 그 뒤를 이었습니다. 이러한 결과는 2016년 이사회 우수사례 서베이 결과와 상당한 차이가 있습니다. 해당 서베이에서는 연령 제한 정책으로 인한 기존 이사의 사임 및 퇴임이 가장 일반적인 구성 변화의 영향요인으로 꼽혔고(각 29%와 27%), 그 다음으로는 '질서정연하고 계획된 승계'(22%), '다양성'(15%) 순으로 나타났습니다.

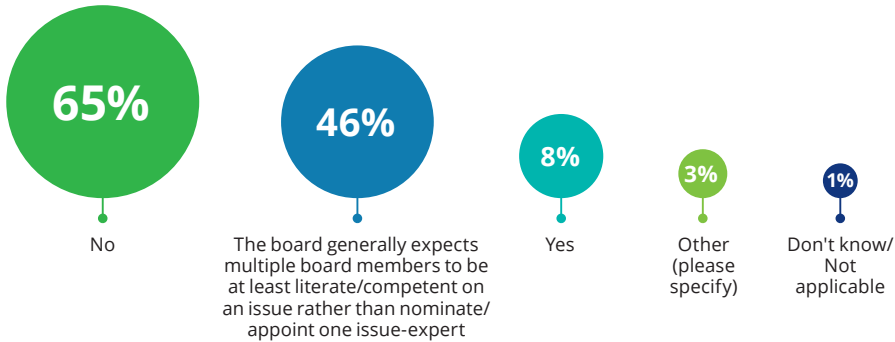
이사회 효과성을 이사회 구성 변화의 영향요인으로 지목한 경우는 대형 상장법인(28%)이 중형 상장법인(8%)보다 많았습니다. 마찬가지로, '질서정연하고 계획된 승계'를 지목한 경우는 대형 상장법인(67%)이 중형 상장법인(46%)보다 많았습니다.



참고: "시행 조치"를 선택한 응답자는 없었습니다.

**To your knowledge, has your board considered nominating or has your board nominated/appointed an issue-expert director (e.g., cyber expertise, climate expertise) either in response to investor or regulatory pressures or otherwise in the past 1-2 years? [Select all that apply] (107 responses)**

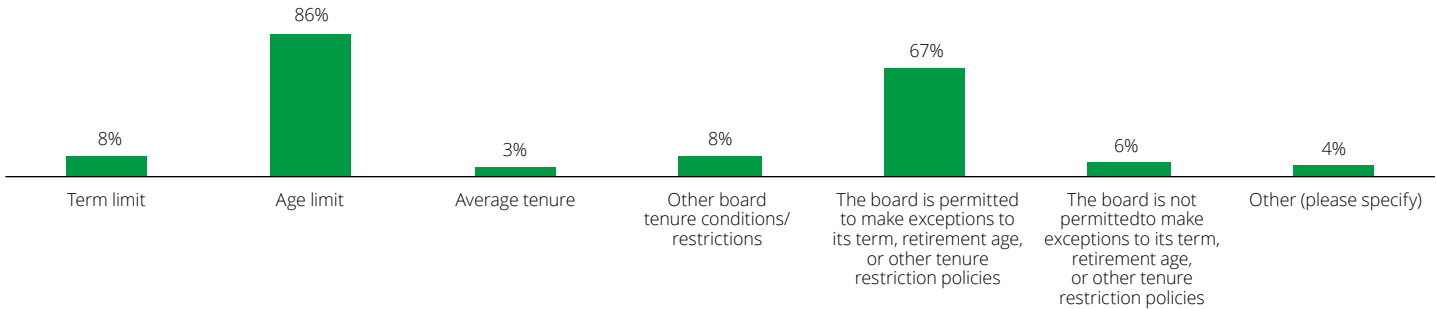
Most boards have not considered or nominated an issue-expert director and nearly half indicate that their board generally expects multiple directors to be literate/competent on an issue in lieu of nominating/appointing an issue-expert director. However, large-caps were more likely than mid-caps to expect multiple board members to be at least literate/competent on an issue rather than nominate/appoint one issue-expert, reported by 51% of large-caps; compared to 37% of mid-caps.



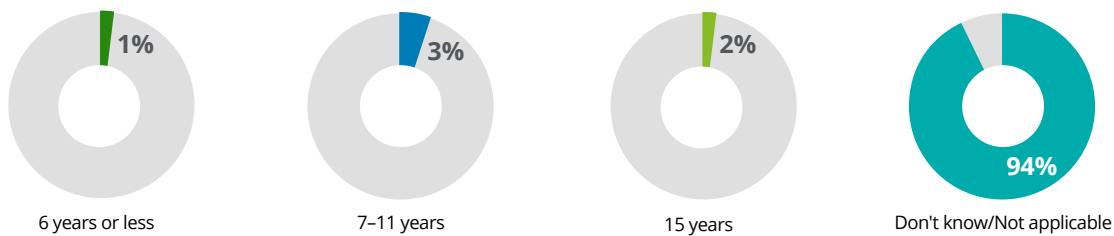
**Does your board have any of the following refreshment policies? [Select all that apply] (79 responses)**

Responses are directionally consistent when compared to a similar question asked in our [2016 board practices survey](#) in which the majority of respondents (75%) reported their boards having age limits compared to just 5% that reported term limits. By comparison, in this year's survey, 86% report having age limits and 8% report having term limits. However, there are marked differences in retirement ages for those companies with retirement age policies. In 2016, a plurality of boards with mandatory retirement ages set them at age 72 (41%), whereas one-third set them at age 75 (33%).

This year's survey also presents some differences across market caps. Ages 72 and 75 were most common among large- and mid-caps, but inversely applied: 58% of large-caps set the retirement age at 72 compared to 24% of mid-caps that do so. In contrast, 36% of large-caps set the retirement age at 75 compared to 62% of mid-caps that do so. Further, 80% of large-caps reported the board is permitted to make exceptions to its term, retirement age, or other tenure restriction policies compared to 61% of mid-caps.

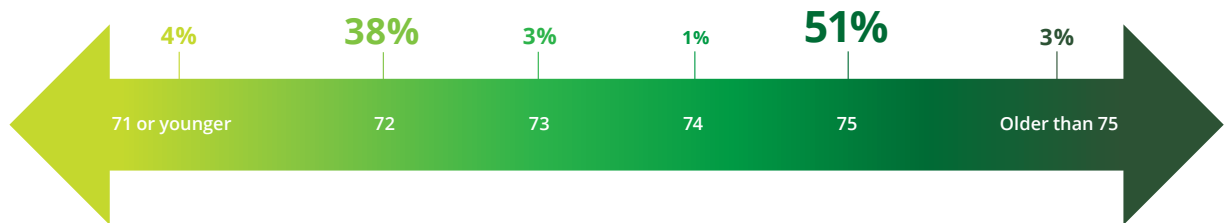


**If term limit policy, please specify the term: [Select all that apply] (99 responses)**



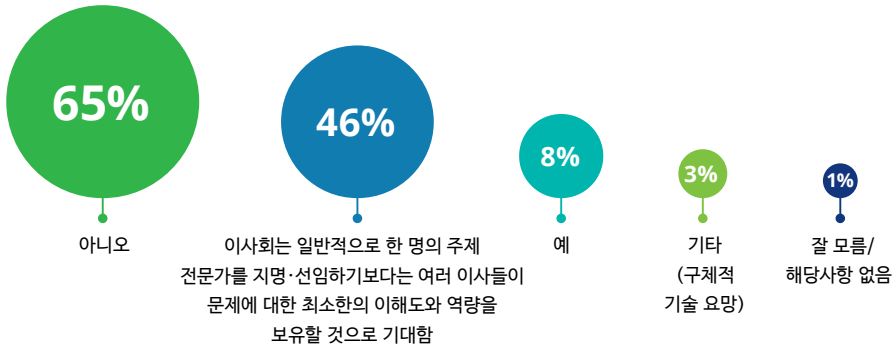
Note: No respondent selected "12-14 years".

**If retirement age policy, please specify the required retirement age. [Select all that apply] (72 responses)**



**귀하의 이사회에서 지난 1~2년 간 투자자 혹은 규제압력에 대응하여 특정 주제의 전문가인 이사(예: 사이버·기후 전문가)를 지명·선임하거나 고려한 적이 있습니까? [중복응답 포함] (107개 응답)**

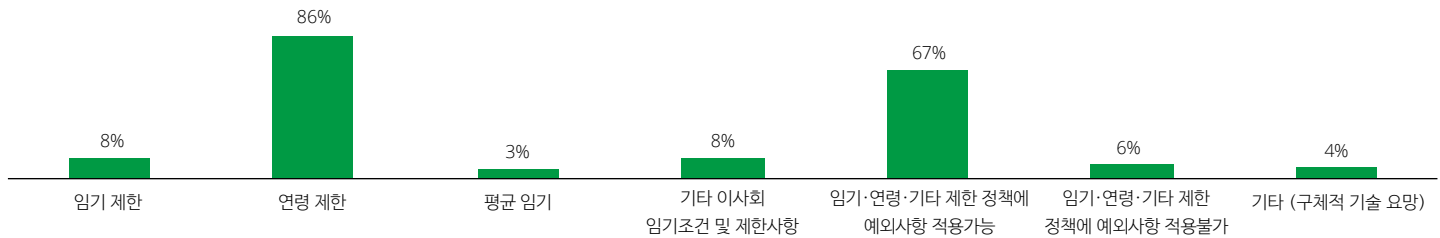
대부분의 이사회는 주제 전문가 이사를 고려하거나 지명하지 않았으며, 거의 절반은 이사회가 일반적으로 주제 전문가 멤버를 지명·선임하는 대신 여러 이사들이 주제에 대한 이해도와 역량을 갖추는 것으로 기대한다고 답했습니다. 그러나 대형 상장법인(51%)은 중형 상장법인(37%)보다 한 명의 주제 전문가를 지명·선임하는 대신 여러 이사들이 문제에 대한 최소한의 이해도와 역량을 보유했기를 기대하는 경향이 더 높은 것으로 나타났습니다.



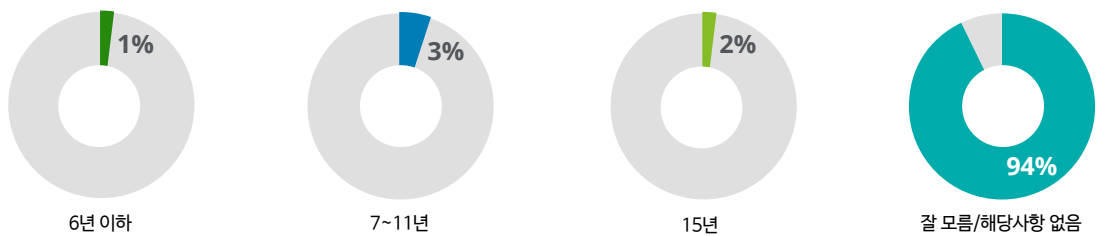
**이사회에 다음과 같은 임기 규정이 있습니까? [중복응답 포함] (79개 응답)**

2016년 이사회 우수사례 서베이에서 응답자의 대부분(75%)이 이사회에 연령 제한이 있다고 응답한 것에 비해 임기 제한이 있다고 응답한 비율은 5%에 불과했습니다. 이에 비해 올해 서베이에서는 86%가 연령 제한이, 8%는 임기 제한이 있다고 보고한 것은 응답의 방향성 측면에서 일관성이 있다고 할 수 있습니다. 그러나 정년퇴임 규정을 가진 기업의 경우 그 연령에 현저한 차이가 있었습니다. 2016년에 이사회 정년퇴임제를 실시하는 다수의 이사회는 기준 연령이 72세(41%)이나 3분의 1은 75세(33%)인 것으로 나타났습니다.

또한 올해 서베이는 시가총액에서도 차이를 보였습니다. 72세, 75세가 대형 상장법인과 중형 상장법인에서 가장 일반적인 연령이었으나, 반대로 대형 상장법인의 58%는 정년퇴임 연령을 72세로, 대형 상장법인의 24%는 72세인 것으로 나타났습니다. 한편 대형 상장법인의 36%는 정년퇴임 연령을 75세로 보고한 반면, 중형 상장법인의 62%는 75세로 예외사항을 책정했습니다. 또한 대형 상장법인의 80%는 이사회가 임기, 연령 또는 기타 제한 정책에 예외사항을 허용할 수 있다고 보고한 반면 중형 상장법인은 61%만이 그렇다고 답했습니다.

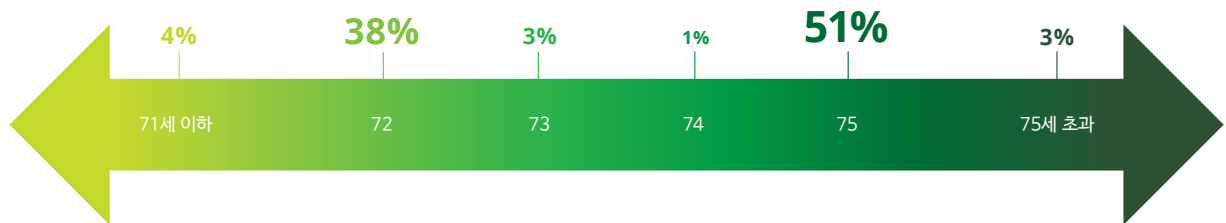


**임기 제한 규정이 있는 경우, 구체적인 임기는 어떻게 됩니까? [중복응답 포함] (99개 응답)**



참고: "12-14년"을 선택한 응답자는 없었습니다.

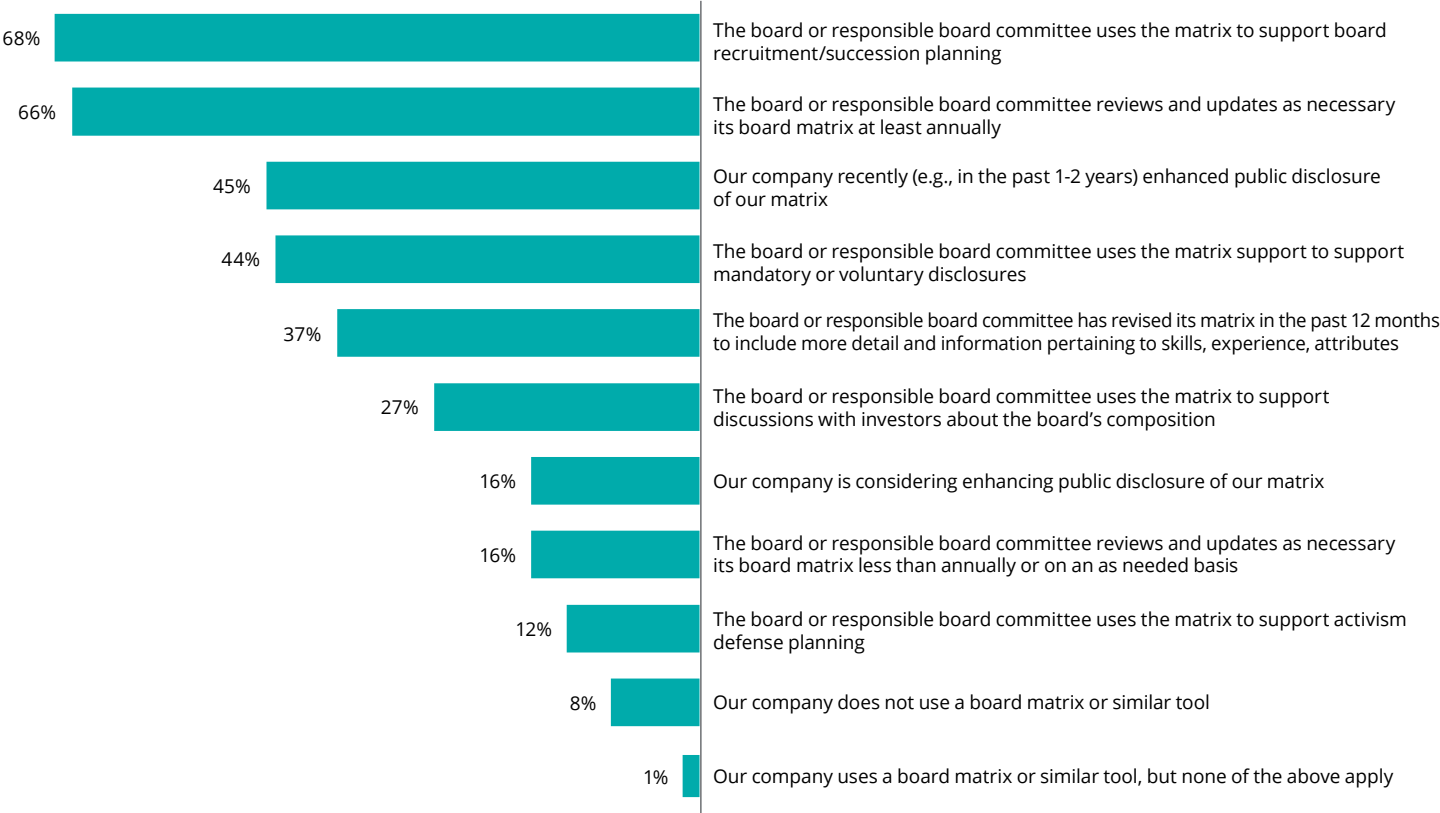
**연령 제한 정책이 있는 경우, 정년퇴임 연령은 어떻게 됩니까? [중복응답 포함] (72개 응답)**





**To the best of your knowledge, which, if any, of the following practices describe how your board matrix (or similar tool) is utilized? [Select all that apply] (105 responses)**

Survey results reveal that board matrices have become widely used, with just 8% of respondents reporting that their board does not use a matrix. Notably, more than two-thirds of boards or responsible board committees use a matrix to support director recruitment/succession planning. Most boards are in the practice of updating their matrix at least annually, reported by 66%, compared to 16% that do so less frequently or on an as-needed basis. Further, 45% reported their company has recently enhanced public disclosure of their matrix.



**Endnote:**

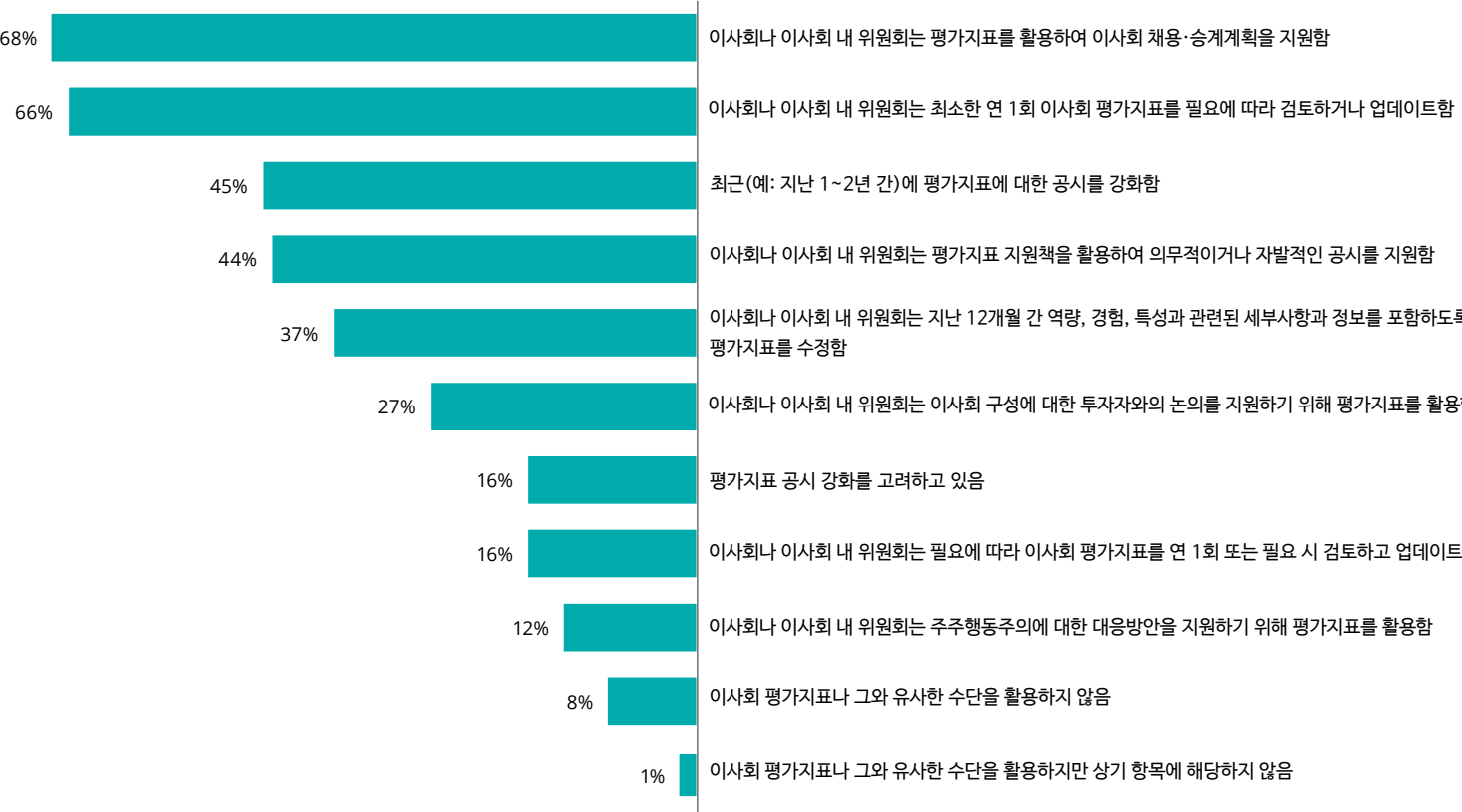
1. Public company respondent market capitalization as of December 2021: 44% large-cap (which includes mega- and large-cap) (> \$10 billion); 47% mid-cap (\$2 billion to \$10 billion); and 9% small-cap (which includes small-, micro-, and nano-cap) (< \$2 billion). Respondent industry breakdown: 36% financial services; 23% energy, resources, and industrials; 23% consumer; 10% life sciences and health care; and 8% technology, media, and telecommunications.

Small-cap and private company findings have been omitted from this report and the accompanying demographics report due to limited respondent population.

Throughout this report, percentages may not total 100 due to rounding and/or a question that allowed respondents to select multiple choices.

**귀하의 이사회에서 이사회 평가지표(또는 그와 유사한 수단)가 어떻게 활용되는지 설명하는 사례는 다음 중 무엇입니까? [중복응답 포함] (105개 응답)**

서베이 결과에 의하면 이사회 평가지표는 광범위하게 사용되고 있으며, 응답자 중 8%만이 이사회 평가지표를 사용하지 않는다고 보고했습니다. 특히 이사회 나 이사회 내 위원회의 3분의 2 이상이 이사회의 채용·승계계획을 지원하기 위해 평가지표를 사용하고 있는 것으로 나타났습니다. 이사회의 66%는 최소한 연 1회 평가지표를 업데이트하는 데 반해, 낮은 빈도 또는 필요에 따라 평가지표를 업데이트하는 이사회는 16%에 불과합니다. 또한 이사회의 45%는 최근에 평가지표에 대한 공시를 강화했다고 보고했습니다.



**참고사항:**

1. 2021년 12월 기준 상장법인 시가총액: 대형 상장법인 44%(메가주, 대형 상장법인 포함) (100억 달러 이상), 중형 상장법인 47%(20억~100억 달러) 및 소형 상장법인 9% (소형 상장법인, 마이크로주, 나노주 포함) (20억 달러 미만). 응답자 분포 산업 분석: 에너지, 자원 및 산업 23%, 금융서비스 36%, 소비자산업 23%, 생명과학 및 헬스케어 10%, 기술, 미디어 및 통신 8%.

소형 상장법인과 비상장법인에 대한 서베이 조사 결과는 응답자 모집단이 제한적이기 때문에 본 보고서에서 제시하는 인구통계에서 제외됩니다.

본 보고서에서 반올림 혹은 중복응답이 가능한 질문으로 인해 백분율은 100이 아닐 수 있습니다.

# 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@societycorp.gov.org

# 문의

**Carey Oven**  
**National Managing Partner**  
Center for Board Effectiveness  
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@societycorp.gov.org

# 기업지배기구발전센터 Contact



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



**김학범 파트너**  
**Partner / Risk Advisory**



**황현지 Consultant**  
**Consultant / Center for Corporate Governance**

Tel: +82 2 6138 6815  
E-mail: krccg@deloitte.com



**정 현 파트너**  
**Partner / Audit & Assurance**



**오정훈 파트너**  
**Partner / Audit & Assurance**

# Deloitte.

### 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 3,600 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

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 tenure as board members. Whether an individual is aspiring to board participation or has 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 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](http://www.deloitte.com/about) to learn more about our global network of member firms.