

사외이사 운영현황 국제비교와 시사점

- 주요 5개국 10대 기업 사외이사 운영현황(사외이사 비중·재직기간 등) 비교
- 한국 상장기업 2020년 주총 결과(사외이사 재직기간 중심) 분석

2020. 8.

◀ 목 차 ▶

1. 최근 사외이사 제도 변화 / 1
2. 주요 5개국 시총 상위 10대 기업 사외이사 운영현황 비교 / 2
3. 우리나라 상장기업 40개사 사외이사 운영현황(2020년 주총 결과 반영) / 8
4. 시사점 및 과제 / 12

- <첨부1> 사외이사 재직기간 제한 관련 상법 시행령(제34조제5항) / 15
- <첨부2> 주요 5개국 시가총액 상위 10대 기업 리스트 / 17
- <첨부3> 국가별 이사회 관련 규범 및 특성 / 18
- <첨부4> 국내 시총 상·하위 20대 기업 이사회 인원 및 개최 횟수 / 21



< 요약 >

- 우리나라를 포함한 미국, 일본, 영국, 독일 5개국의 시가총액 상위 10대 기업의 사외이사 제도 운영현황(이사회 개최 관련 사외이사 비중·재직기간 등)을 비교·분석
- 또한, 사외이사 재직기간을 최대 6년으로 제한하는 시행령 시행 및 2020년 주총 결과에 따른 사외이사 재직기간의 변화를 파악하고자, KOSPI 시가총액 상·하위 각각 20개 기업의 이사회 분석

① 주요 5개국 시총 상위 10대 기업 사외이사 운영현황 비교

- ① (이사회 규모, 개최 횟수 및 사외이사 비율) 한·미·일·영·독 5개국 중 이사회 평균 인원은 우리나라가 가장 적으나 이사회 개최 횟수는 가장 많음(2019년 기준). 이사회 구성원 가운데 사외이사가 차지하는 비중은 미국 80.4%, 영국 69.9%, 독일 68.0%, 한국 60.0%, 일본 37.2% 순(順)
 - ※ (이사회 평균 인원) 독일 24.1명, 일본 12.1명, 영국 11.3명, 미국 10.7명, 한국 8.0명 순
 - ※ (연평균 개최 횟수) 한국 9.1회, 미국 8.2회, 영국 7.2회, 독일 6.8회 순

- ② (사외이사 평균 재직기간) 미국(7.6년), 독일(5.7년), 영국(5.1년), 일본(3.2년), 한국(4.1년)→ 시행령 시행 후 개최된 주총(‘20.3월) 후 1.9년) 순으로, 우리나라 시총 10대 기업 사외이사 평균 재직기간이 주요국 대비 짧은 편에 속함.

우리나라는 상법 시행령 시행 이후 올해 3월 개최된 정기주총에서 사외이사가 교체(10대 기업 사외이사 48명 중 재직기간 6년을 초과한 14명 교체)되면서 현재 사외이사 평균 재직기간이 1.9년으로 대폭 단축
* 다른 국가들은 올해 주총 결과가 반영되지 않았으나(‘20년 2월 기준), 제도 변화가 없기 때문에 평균 재직기간에 큰 변화는 없었을 것으로 추정

③ (재직 6년 초과 사외이사 비중) 전체 사외이사 중 재직기간 6년을 초과한 사외이사의 비중은 미국(57.0%), 독일(39.0%), 영국(36.7%), 한국(33.3%), 2020년 정기 주총 전 기준, 일본(22.2%) 순으로 높게 나타남.

※ 우리나라 상법 시행령과 같은 6년 초과 재직 금지 규정이 미국에 도입될 경우 기존 사외이사의 절반 이상 교체될 수 있음을 시사

④ (사외이사 주요 경력) 학자 출신 사외이사가 가장 많은 우리나라와 달리, 외국은 CEO나 임원 등 “기업인” 출신 사외이사 선임 비중이 가장 높음.

※ 국가별 기업인 출신 사외이사 비중 : 미국 89.5%, 영국 75.9%, 일본 53.3%, 독일 47.6%, 한국 18.8%(20년 2월 기준)

② 우리나라 상장기업 40개사 사외이사 운영현황(2020년 정기 주총 결과 반영)

① (사외이사 규모) 국내 시총 상·하위 40개사 소속 사외이사는 총 143명, 상위 20대 기업의 사외이사(109명)가 하위 20대 기업(34명)대비 약 3배 규모

② (사외이사 평균 재직기간) 중소중견기업인 하위 20대 기업의 평균 재직기간(6.2년)이 대기업인 상위 20대 기업(3.7년)보다 길었고, 6년 이상 재직자의 비중도 더 높게 나타났음.(2020년 주총 전 기준)

※ 6년 초과 장기 재직자 비중 : 상위 20대 기업 24.8%, 하위 20대 기업 38.2%

[참고] 우리나라 상·하위 40개사 2020년 사외이사 구성 변화

		'20년 정기주총 前	'20년 정기주총 後
사외이사 인원	상·하위 40개사	143명	141명
	상위 20개사	109명	108명
	하위 20개사	34명	33명
사외이사 평균 재직기간	상·하위 40개사	4.3년	2.1년
	상위 20개사	3.7년	1.8년
	하위 20개사	6.2년	2.5년

③ (올해 주총 이후 변화) 2020년 주주총회에서 사외이사가 교체 및 신규 선임됨에 따라 시총 상·하위 40개사 사외이사의 평균 재직기간이 대폭 단축(4.3년→2.1년)되었으며, 특히 중소중견기업인 하위 20개사에 더 큰 변화(6.2년→2.5년)를 가져온 것으로 나타남(상위 20개사 3.7년→1.8년).

④ (사외이사 주요 경력) 상위 20대 기업은 ‘학자(45.0%)’, 하위 20대 중소중견기업은 ‘기업인(67.6%)’ 경력을 가진 사외이사 비중이 가장 높았음.

※ 전체 40개사 사외이사 기준 주요 경력은 ‘기업인’ 출신이 38.5%로 1위

③ 시사점 및 과제

■ [사외이사 재직기간 제한 규제 완화 필요] 대다수 선진국은 사외이사 재직기간 규제가 없을 뿐 아니라, 주요국에 비해 우리나라의 사외이사 재직기간은 오히려 짧으며 재직기간 제한이 사외이사의 전문성 축적을 저해한다는 점에서 규제 신설이 적절하다고 보기 어려운 바, 상법 시행령상 관련 규정의 완화 필요

※ 미국·일본·독일은 사외이사 재직기간 제한 규범이 없으며, 영국이 연성 규범(지배구조 코드)을 통해 사외이사의 적정 재직기간을 최대 9년으로 정하고 있으나 9년 초과시에도 사유를 설명할 경우 예외 인정

■ [기업인 출신 사외이사 선임 확대 검토] 해외 주요기업에 비해 우리나라는 다양한 분야의 경험을 갖춘 기업인 출신 사외이사 비중이 크게 낮아, 경영여건 등을 고려해 점진적인 확대를 검토해 볼 필요

- 4차 산업혁명 시대를 맞아 융복합 신산업의 중요성이 강조되는 만큼, 다양한 분야의 식견과 경험을 지닌 기업인 사외이사 비중을 점진적으로 확대하여 의사결정의 다양성을 제고하는 전략이 기업의 성장에도 도움이 될 것으로 기대

1 최근 사외이사 제도 변화

- 정부는 「상법 시행령」 개정<20.1.29.시행>을 통해 사외이사 선임 관련 규제를 강화
 <첨부1. '사외이사 재직기간 제한 관련 상법 시행령(제34조제5항)' 참조>
 - 사외이사 결격사유 규정을 추가하여 한 상장사에서 6년, 계열사 포함 9년을 초과하여 재직할 수 없도록 정하는 한편,
 - 상장회사의 계열사에서 퇴직한 후 일정기간 그 해당 상장사의 사외이사가 될 수 없도록 하는 '냉각기간'을 기존 2년에서 3년으로 확대
 - 이 밖에도 사외이사를 포함한 임원선임 주총 시 후보자에 대한 최근 5년 이내 체납 사실, 파산·회생 절차 진행기업 임원 재직 이력 등의 정보를 공시토록 함1).
- 이제 우리 기업들은 능력과 무관하게 재직기간에 따라 사외이사를 교체해야 함.
 - 이에 따라 우리나라 시총 상위 10대 기업 사외이사 평균 재직기간이 법령 시행 전(前) 4.1년에서 시행 후(後) 1.9년으로 대폭 단축(2020년 주주총회 결과 반영)

<참고> 우리나라 상법상 사외이사 제도
<ul style="list-style-type: none"> ▶ (개념) 사외이사는 회사 상무(常務)에 종사하지 않지만 전문지식과 능력을 겸비하여 업무집행기관으로부터 독립적 지위를 가지고 이사회 구성원으로 활동하는 이사 ▶ (연혁) 사외이사 제도는 1998년 한국거래소 유가증권시장 상장규정으로 처음 도입되어, 2000년 입법화되어 법률(당시 증권거래법)로 규율 ▶ (선임의무) 상장회사는 이사 총수의 1/4 이상의 사외이사를 두어야 하며, 특히 자산 2조원 이상 상장회사는 사외이사를 3인 이상이면서 과반수가 되도록 정하고 있음.

1) 상법 시행령 제31조 제3항 3~5호. 이에 더해 국회도 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률(이하, 자본시장법)」 개정<20.2.4.>을 통해 자산 2조원 이상 상장회사 이사회의 이사 전원이 특정 성(性)의 이사로 구성되지 않도록 의무화<20.8.5.시행>. 단, 시행 이후 2년간의 유예기간 부여

2 주요 5개국 시총 상위 10대 기업 사외이사 운영현황 비교

- 한국, 미국, 일본, 영국, 독일 각 국가별 시가총액 상위 10대 기업(2020년 3월말 기준 순위) 이사회 현황 비교
 <첨부2. '주요 5개국 시가총액 상위 10대 기업 리스트' 참조>
 - 각 국가별 10개 기업의 사외이사 비율과 경력, 재직기간 등을 중심으로 비교

(1) 주요 5개국 시총 상위 10대 기업 이사회 구성 및 개최 횟수

- ▶ 우리나라의 시총 10대 기업의 이사회는 주요국에 비해 규모(평균 인원)는 작았으나, 연간 이사회 개최 횟수는 가장 많았음.
- ▶ 기업들의 사외이사 비중은 60%로 미국·영국에 비해서는 낮으나, 일본 보다는 높은 수준

- (국가별 이사회 규모) 국가별 시총 상위 10대 기업의 이사회 평균 인원은 독일 24.1명, 일본 12.1명, 영국 11.3명, 미국 10.7명, 한국 8.0명

<표 1> 주요 5개국 시가총액 상위 10대 기업 이사회 인원 및 개최 횟수

	한국	미국	일본 ¹⁾	영국	독일 ²⁾
이사회 평균 인원	8.0명	10.7명	12.1명	11.3명	24.1명
이사회 내(內) 사외이사 비율 (평균 인원)	60.0% (4.8명)	80.4% (8.6명)	37.2% (4.5명)	69.9% (7.9명)	68.0% (16.4명)
2019년 이사회 평균 개최 횟수	9.1회	8.2회	-	7.2회	6.8회

주1) : 일본 기업의 이사회 개최 횟수는 사업보고서 등에서 파악이 되지 않아 분석에서 제외
 주2) : 독일은 경영이사회와 감독이사회 전체를 기준으로 이사회 평균 인원을 산정하였으며, 이 중 사외이사는 경영을 감독하는 '감독이사'를 기준으로 분석 <첨부3. '국가별 이사회 관련 규범 및 특성' 참조>

자료 : 2019년 사업보고서(annual report) 또는 각 사 홈페이지에 공시된 이사회 구성현황 기준

- **(이사회 내 사외이사 비중)** 이사회 총 구성원 가운데 사외이사가 차지하는 비중은 미국 80.4%, 영국 69.9%, 독일 68.0%, 한국 60.0%, 일본 37.2% 순으로 나타남.
- **(이사회 개최 횟수)** 2019년 사업연도 중 개최된 이사회 횟수는 한국의 기업들이 평균 9.1회로 가장 많았으며, 미국(8.2회), 영국(7.2회), 독일(6.8회) 순으로 집계됨.

(2) 사외이사 평균 재직기간 국제비교

- ▶ 우리나라 시총 10대 기업 사외이사 평균 재직기간은 4.1년으로 주요국 중 짧은 편에 속함(개정 시행령에 따른 2020년 주총 결과 반영 시 1.9년).
- ▶ 개정 시행령 적용 이전에도 재직기간 6년을 초과하는 사외이사 비중은 주요국 대비 낮은 편

- **(사외이사 평균 재직기간²⁾)** 미국(7.6년), 독일(5.7년), 영국(5.1년), 한국(4.1년*), 일본(3.2년) 순(順)
- * 우리나라 4.1년은 개정 상법 시행령 적용 이전 기준이며, 개정령 시행 이후 3월에 개최된 주주총회에서 사외이사 교체(48명의 사외이사 중 재직 6년 초과한 14명 교체)로 신규선임 사외이사가 많아지면서 평균 재직기간이 1.9년으로 크게 단축

<표 2> 국가별 10대 기업 사외이사 평균 재직기간 및 장기재직자 비중

	한국	미국	일본	영국	독일
평균 재직기간	4.1년	7.6년	3.2년	5.1년	5.7년
사외이사 총원	48명	86명	45명	79명	164명
재직 6년 초과 ¹⁾ 사외이사 비중 (인원 수)	33.3% (16명)	57.0% (49명)	22.2% (10명)	36.7% (29명)	39.0% (64명)
재직 10년 초과 사외이사 비중 (인원 수)	6.3% (3명)	31.4% (27명)	2.2% (1명)	8.9% (7명)	22.6% (37명)

주1) : 2020년 2월을 기준 시점으로 재직기간 6년을 초과한 인원 산정
 자료 : 2019년 사업보고서(annual report) 또는 각 사 홈페이지에 공시된 이사회 구성현황 기준

- **(재직기간 6년 초과 사외이사)** 2020년 2월 기준 사외이사 중 재직기간 6년을 초과한 사외이사의 비중은 미국(57.0%), 독일(39.0%), 영국(36.7%), 한국(33.3%*), 일본(22.2%)

* 개정 시행령 시행 이전 기준

- **(한국)** 시총 10대 기업의 사외이사 48명 가운데 재직기간 6년을 초과한 사외이사가 총 16명이었으며, 이 중 14명이 올해 정기 주주총회에서 교체
 - ※ 재직기간이 6년을 초과했음에도 교체되지 않은 2명은 상법 시행령 개정 전 주총에서 연임된 경우로, 이들에 대해서는 재직기간이 6년을 초과 하더라도 잔여임기가 보장됨.

- 이에 따라 한국 시총 10대 기업의 사외이사 평균 재직기간은 법령 시행 전 4.1년에서 적용 후 1.9년으로 크게 단축

- **(미국)** 2020년 2월 기준 6년을 초과해 재직 중인 인원이 57.0%(49명)
 - ⇒ 이는 한국의 상법 시행령 기준을 적용할 경우 미국의 시총 상위 10대 기업 사외이사의 절반 이상(57.0%)이 교체되어야 함을 시사
 - ※ 107명의 사외이사 가운데 재직기간 10년 이상도 27명이나 되었으며, 최장 재직자는 미국 아마존의 패티 스톤사이퍼(Patricia Stonesifer)로 올해로 23년째 이사직을 수행하고 있음.

- **(일본)** 재직기간 6년을 초과하는 사외이사 비중 22.2%(전체 사외이사 45명 중 10명), 재직기간 10년 초과 사외이사 1명

- **(영국)** 10대 기업 사외이사 79명 가운데 재직기간이 6년을 초과하는 사외이사 비중은 36.7%(29명)이며, 2020년 현재 재직기간 10년을 초과하는 사외이사도 7명

※ 영국 시총 2위 기업 아스트라제네카(AstraZeneca) 사외이사 중 한 명인 'Marcus Wallenberg'는 1999년부터 이사회에 참여, 21년째 이사직을 맡고 있으며 회사는 매년 사업보고서 등에 그의 연임 사유를 상세히 설명하고 있음³⁾.

2) 사외이사 평균 재직기간은 2020년에서 사외이사 최초 선임연도를 차감하여 산정(예: 2013년 선임된 사외이사의 경우 2020년 기준 재직기간 7년으로 산정)

- (독일) 시총 10대 기업의 감독이사 164명 가운데 2020년 현재 6년을 초과해 이사직을 수행하는 인원은 64명(39.0%), 10년을 초과해 재직 중인 이사가 37명(22.6%)

(3) 사외이사 주요 경력 국제비교⁴⁾

▶ 주요국 상위기업 사외이사는 '기업인' 출신이 가장 높은 비중(미국 89.5%)을 차지하고 있는 반면, 우리나라 시총 상위기업 사외이사는 절반 이상이 '학자' 출신이며 기업인 비중은 18.8%에 불과

- (사외이사의 주요 경력) 우리나라를 제외한 주요국은 “기업인(CEO, 임원 등)” 출신 사외이사 선임 비중이 가장 높음.
 ※ 우리나라 사외이사 중 가장 높은 비중을 차지하는 주요 경력은 “학자”였으며, “기업인” 비율은 18.8%로 비교 대상 5개국 중 가장 낮았음.

<표 3> 국가별 기업인 출신 사외이사 비중

	한국	미국	일본	영국	독일
사외이사 총원	48명	86명	45명	79명	164명
전·현직 기업인 비중 (인원 수)	18.8% (9명)	89.5% (77명)	53.3% (24명)	75.9% (60명)	47.6% (78명)

주 : 사외이사의 전·현직 주요 경력이 기업 임원 이상인 경우를 파악
 자료 : 2019년 사업보고서(annual report) 또는 각 사 홈페이지에 공시된 이사회 구성현황 기준

- (한국) 48명의 사외이사 중 전·현직 기업인(기업오너, 전문경영인, 이사 등) 출신은 9명으로 전체 사외이사의 18.8%에 그치고, 그보다는 교수

등 학자(54.2%) 출신 사외이사 비중이 매우 높았음.

※ 이 밖에 고위공직자 경력의 사외이사가 18.8%, 변호사·회계사와 같은 전문직 경력 비중이 8.3% 순으로 나타남.

<표 4> 한국 시총 10대 기업 사외이사 주요 경력 분포

사외이사 주요 경력	비중 (인원)
기업인	18.8% (9명)
학자	54.2% (26명)
고위공직자	18.8% (9명)
전문직 (변호사·회계사 등)	8.3% (4명)
계	100.0% (48명)








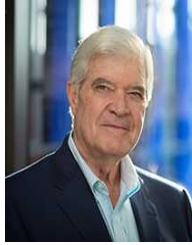


주 : 사외이사의 전·현직 경력 중 가장 주된 것을 기준으로 파악
 자료 : 금융감독원 전자공시시스템(dart.fss.or.kr)

- (미국) 시총 상위 10대 기업 86명의 사외이사 중 전·현직 기업인은 77명(사외이사의 89.5%)으로, 다른 직업군에 비해 압도적으로 높은 비중을 차지
 ※ 미국 주요 상장회사의 사외이사들은 관련 산업 분야의 CEO 등을 겸직하는 경우가 많음.
- (일본) 시총 10대 상장사 사외이사 중 전·현직 기업인은 24명(사외이사의 53.3%)으로 과반수를 차지하고 있음.
- (영국) 사외이사 79명 가운데 전·현직 기업인 출신이 60명(75.9%)으로 전체 사외이사 4명 중 3명이 기업인 경력 보유
- (독일) 감독이사 가운데 기업인 출신은 78명(47.6%)으로 절반에 가까운 비중을 차지
 ※ 독일의 경우 일정 근로자수 이상 상장회사는 주주와 근로자가 각각 감독 이사를 일정 비율 이상 선임하도록 의무 부과
 <첨부3. '국가별 이사회 관련 규범 및 특성' 참조>

3) Except for Marcus Wallenberg, the Board considers that all the Non-Executive Directors are independent. ... Marcus Wallenberg was appointed as a Director of Astra in May 1989 and subsequently became a Director of the Company in 1999. For these reasons, the Board does not believe that he can be determined independent under the UK Corporate Governance Code. However, the Board believes that he has brought, and continues to bring, considerable business experience and makes a valuable contribution to the work of the Board. In April 2010, he was appointed as a member of the Science Committee, reflecting his interest in innovation and R&D, knowledge of the history of the Company and its scientific heritage and culture, and his broad experience of other industries and businesses in which innovation and R&D are important determinants of success.

4) 사외이사 전·현직 경력은 각 기업별 사외이사 이력 게시 사항을 중심으로 파악했으나, 우리나라를 제외한 해외 국가의 경우 국가별 상황이 반영된 핵심 이력을 엄밀하게 선별하기 어려워 기업인 출신 여부로만 구분

<사례> 미국 아마존닷컴 이사회 구성

사내이사  Jeffrey P. Bezos 주요 경력 회장·CEO·이사회 의장 선임 1994년(아마존 설립)	사외이사  Rosalind G. Brewer 주요 경력 現)스타벅스 COO 前)Sam's Club CEO 선임 2019년	사외이사  Jamie S. Gorelick 주요 경력 現)변호사 前)법무부 차관 선임 2012년	사외이사  Daniel P. Huttenlocher 주요 경력 現)MIT 컴퓨팅 학장 코닝 사외이사 선임 2016년
사외이사  Judith A. McGrath 주요 경력 前)MTV Networks 회장 선임 2014년	사외이사  Indra K. Nooyi 주요 경력 前)Pepsi CEO 선임 2019년	사외이사  Jonathan J. Rubinstein 주요 경력 前)애플 수석부사장 前)HP 임원 선임 2010년	사외이사  Thomas O. Ryder 주요 경력 前)American Express, 리더스다이제스트 회장 선임 2002년
사외이사  Patricia Q. Stonesifer 주요 경력 前)Martha's Table CEO 前)빌게이츠재단 CEO 선임 1997년	사외이사  Wendell P. Weeks 주요 경력 現)Corning CEO 선임 2016년		

3 우리나라 상장기업 40개사 사외이사 운영현황(2020년 주총 결과 반영)

□ 우리나라 기업의 사외이사 운영 현황을 살펴보고자, 유가증권시장(KOSPI) 상장사 가운데 상위 20개, 하위 20개, 총 40개 기업의 이사회 현황을 분석)
 ※ 시장대표성을 고려하여 시총 과반을 차지하는 상위 20개 기업을 분석대상으로 선정하였으며, 대규모 상장기업 현황에 편중되지 않기 위해 시총 하위기업을 추가
 <첨부4. '우리나라 시총 상·하위 20대 기업 이사회 인원 및 개최 횟수' 참조>

□ 분석 결과, 사외이사의 평균 재직기간은 시총 상위 기업보다는 하위 기업에서 길게 나타나, 최근 개정된 사외이사 재직기간 제한에 따른 부담이 중소·중견 규모 상장회사에 더 클 것으로 예상되었음.

- 2020년 정기주총 전 기준으로 재직기간 6년을 초과하는 사외이사 비중은 상위 20대 기업에서 24.8%(109명 중 27명)이었으나, 시총 하위 20개사는 그보다 많은 38.2%(34명의 사외이사 중 13명)가 해당
- 2020년 정기주총에서 사외이사가 교체 및 신규선임됨에 따른 평균 재직기간의 변화는 대기업인 상위 20개사(3.7년→1.8년, 1.9년↔)보다 중소·중견 기업인 하위 20개 상장회사에서 큰 폭(6.2년→2.5년, 3.7년↔)으로 나타남.

□ 이 밖에 시총 하위기업은 기업인 출신 사외이사를 다수 선임하는 것과 달리 상위 기업군에서는 학자 출신 사외이사가 많아, 사외이사에 요구하는 전문성 측면에서 상·하위 기업 간 뚜렷한 선호 차이를 드러냄.

5) 분석에 사용된 데이터는 2019~2020년 제출된 「사업보고서」의 '이사회 등 회사의 기관에 관한 사항'과 '임원 및 직원 등에 관한 사항' 등을 중심으로 추출하였으며, 2019년 운영현황을 기준으로 함. 2019년 제출된 사업보고서를 기준으로 그 해 구성된 이사회 현황을 파악하고, 2020년 제출된 보고서에서 이후 변동사항 및 이사회 개최 횟수 등의 정보를 보완함.

(1) 시가총액 상·하위 20대 기업 사외이사 규모와 재직기간

- ▶ 이사회 내(內) 사외이사 비중은 시총 상위 20대 기업이 62.6%로 하위 20대 기업(35.8%)보다 높음
- ▶ 40개 기업 사외이사 평균 재직기간은 4.3년이며, 상위 기업(3.7년)보다 하위 기업 사외이사 평균 재직기간이 6.2년으로 길게 나타남

- 시가총액 상·하위 40개사에 소속된 사외이사 총 인원은 143명으로 이사회 총 구성원(269명)의 53.2%
 - 상위 20개 기업의 이사회내 사외이사 비율이 62.6%로 시총 하위 20개 기업(35.8%)보다 두 배 가까이 높았음.
 - ※ 법률상 상장회사의 사외이사 최소 기준은 총 이사 수의 1/4 이상이나, 자산총액 2조원 이상의 대규모 상장법인은 그보다 많은 3인 이상이면서 이사회 과반수를 선임하도록 규정하고 있는데 따른 차이
- KOSPI 상·하위 20대 상장회사 소속 사외이사들이 해당 상장기업에서 재직하는 기간은 평균 4.3년(2020년 정기주총 전 기준)으로 나타남.
 - 6년 초과 장기 재직한 사외이사 비중도 하위 20대 기업이 더 높아(하위 38.2% : 상위 24.8%), 올해부터 시행된 사외이사 재직기간 6년 제한에 따른 부담이 중소·중견기업에 더 크게 작용한 것으로 추정됨.

<표 5> KOSPI 시총 상·하위 20대 기업 사외이사 현황

	상위 20대	하위 20대	전체 40개사
이사회 총원	174명	95명	269명
사외이사 인원 (이사회내 비중)	109명 (62.6%)	34명 (35.8%)	143명 (53.2%)
평균 재직기간	3.7년	6.2년	4.3년
재직 6년 초과 사외이사 비중	24.8%	38.2%	28.0%

자료 : 금융감독원 전자공시시스템(dart.fss.or.kr)

(2) 2020년 정기 주주총회 이후 사외이사 구성 변화

- ▶ 2020년 정기주총 결과, 대기업인 상위 20개사보다 중소·중견기업인 하위 20개사의 사외이사 교체 비중이 더 높게 나타남
- ▶ 2020년 주주총회에서 사외이사가 교체 및 신규선임됨에 따라 시총 상·하위 40개사 사외이사의 평균 재직기간이 크게 단축(4.3년→2.1년)

- 2020년 정기 주주총회 이후 시총 상·하위 40개사의 사외이사 규모 자체에는 큰 변화가 없으나, 사외이사 교체 인원은 중소·중견기업인 하위 20개사에서 더 많았음.
 - ※ 사외이사의 재직기간을 제한한 상법 시행령은 올해 1월 29일자로 시행되었으나, 사실상 3월에 개최되는 정기주주총회부터 적용
- 대기업인 상위 20개사 사외이사 109명 중 재직 6년 초과자(‘20년 2월 기준)는 27명(24.8%)이며, 2020년 주총 결과 이들을 포함 총 31명이 퇴임하고 30명 신규선임
- 중소·중견기업인 하위 20개사 사외이사 34명 중 재직 6년 초과자는 13명(38.2%)으로 이들 포함 총 15명의 사외이사가 퇴임하고 14명이 신규선임되어 시총 하위 기업들의 사외이사 교체 비중이 높게 나타남.

<표 6> 우리나라 상·하위 40개사 2020년 주총 이후 사외이사 구성 변화

		'20년 주총 전	'20년 주총 후
사외이사 인원	상·하위 40개사	143명	141명
	상위 20개사	109명	108명
	하위 20개사	34명	33명
사외이사 평균 재직기간	상·하위 40개사	4.3년	2.1년
	상위 20개사	3.7년	1.8년
	하위 20개사	6.2년	2.5년

- 2020년 정기 주주총회에서 사외이사가 교체 및 신규선임됨에 따라 시총 상·하위 40개사 사외이사의 평균 재직기간이 큰 폭으로 단축
 - 40개사 사외이사의 평균 재직기간은 2020년 주주총회 이전 4.3년에서 2.1년으로 절반 수준으로 단축됨.
 - 개정 법령 시행에 따른 영향인 평균 재직기간의 변화는 대기업인 상위 20개사(3.7년→1.8년, 1.9년↕)보다 중소·중견기업인 시총 하위 20개 상장회사에서 큰 폭(6.2년→2.5년, 3.7년↕)으로 나타남.

(3) 시가총액 상·하위 20대 기업의 사외이사 주요 경력

- ▶ 전체 상·하위 40개 기업의 사외이사 주요 경력은 '기업인(38.5%)' 출신이 가장 많았으나, 상·하위 기업간 차이를 나타냄
 - 상위 20대 기업은 '학자(45.0%)', 하위 20대 기업은 '기업인(67.6%)' 출신 우세

- 조사대상 사외이사의 전·현직 경력을 분석한 결과, 사외이사의 주된 직업은 다른 기업의 대표이사, 고위임원 등 "기업인" 출신이 38.5%로 가장 많았으며, 다음으로 "학자(37.1%)" 출신 인사가 높은 비중을 차지
 - ※ 이 밖에 "고위공직자" 출신 14.7%, 변호사·회계사 등 "전문직" 8.4%, NGO 등 민간기관 "기타" 경력 1.4% 순으로 집계
- 시총 상위 20대 기업에서는 교수, 연구원 등 "학자" 비중이 45.0%로 가장 높았으나, 하위 기업군에서는 CEO, 임원 등 "기업인" 출신 비중이 67.6%로 많았음.

<표 7> KOSPI 시총 상·하위 20대 기업 사외이사 주요 경력 분포

	상위 20대	하위 20대	전체 40개사
기업인	29.4%	67.6%	38.5%
학자	45.0%	11.8%	37.1%
고위공직자	17.4%	5.9%	14.7%
전문직 (변호사·회계사 등)	6.4%	14.7%	8.4%
기타	1.8%	-	1.4%
계	100.0%	100.0%	100.0%

주 : 사외이사의 전현직 경력 중 가장 주된 것을 기준으로 파악
 자료 : 금융감독원 전자공시시스템(dart.fss.or.kr)

4 시사점 및 과제

■ **(사외이사 재직기간 제한 규제 완화 필요)** 대다수 선진국은 사외이사 재직기간 규제가 없을 뿐 아니라, 주요국에 비해 우리나라의 사외이사 재직기간은 오히려 짧으며 재직기간 제한이 사외이사의 전문성 축적을 저해한다는 점에서 규제 신설이 적절하다고 보기 어려운 바, 상법 시행령상 관련 규정의 완화 필요

- 주요 선진국 가운데 사외이사 재직기간을 법령으로 규율하는 국가는 우리나라가 유일함.

- 미국·독일·일본은 사외이사 재직기간 제한 규범이 없음.
- 영국이 연성규범(지배구조 코드)을 통해 사외이사의 적정 재직기간을 최대 9년으로 정하고 있으나 그 사유를 설명할 경우 예외가 인정되는데 반해, 우리나라는 법령으로 6년 초과 시 예외없이 사외이사 자격을 상실토록 하고 있어 사적자치에 대한 과도한 규제임.

<표 8> 주요국 사외이사 재직기간 제한 및 시총 10대 기업 사외이사 평균 재직기간

	한국	미국	독일	영국 ¹⁾	일본
사외이사 재직기간 제한 (근거 규범)	6년 (상법 시행령)	없음	없음	9년 (기업지배 구조코드)	없음
시총 10대 기업 사외이사 평균 재직기간	4.1년 ⇒ 1.9년 ²⁾	7.6년	5.7년	5.1년	3.2년

주1 : 영국은 사외이사 재직기간이 9년을 초과하더라도 그 사유 설명 시 재직 가능
 주2 : 2020년 주주총회 결과를 반영할 경우 1.9년으로 단축

- 우리나라 시총 10대 기업 사외이사 평균 재직기간(4.1년)이 주요 선진국*들에 비해 짧아, 글로벌 스탠다드에 따른 규제 도입 근거도 부족함.

* 미국(7.6년), 독일(5.7년), 영국(5.1년)

※ 상법 시행령 적용 이후 시총 10대 기업 사외이사 평균 재직기간은 종전 4.1년에서 1.9년으로 대폭 단축됨.

- 글로벌 기업이 대거 포함된 미국 시총 10대 기업의 사외이사 평균 재직기간이 우리나라보다 길고, 6년을 초과하는 사외이사도 절반 이상(57.0%)을 차지하는 점을 고려할 때, **우리기업의 이사회 운영 자율성이 상대적으로 제약될 것이 우려됨.**

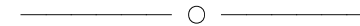
⇒ 사외이사 선임·결격사유를 법령으로 과도하게 규제함에 따라 기업 자율성이 저해되며 특히, 일률적인 재직기간 제한으로 인해 사외이사의 전문성 축적이 어려워지고 유능한 사외이사마저 잃게 될 우려

■ **(기업인 출신 사외이사 선임 확대 검토)** 해외 주요기업에 비해 우리나라는 다양한 분야의 경험을 갖춘 기업인 출신 사외이사 비중이 크게 낮아, 경영여건 등을 고려해 점진적인 확대를 검토해 볼 필요

- 주요국들이 경영전략과 사업성에 중점을 둔 기업인 중심의 사외이사를 선임하는 것처럼, **우리 기업도 경영 의사결정의 유능한 조력자로서 사외이사를 적극 활용할 필요**

- 특히 4차 산업혁명 시대를 맞아 융복합 신산업의 중요성이 강조되는 만큼, 다양한 분야의 식견과 경험을 지닌 기업인 사외이사 비중을 점진적으로 확대하여 의사결정의 다양성을 제고하는 전략이 기업의 성장에도 도움이 될 것으로 기대

※ 세계 최대 전자상거래 기업인 미국 '아마존(Amazon)'의 사외이사는 대다수가 기업인 출신이며, 이들은 제조업, 서비스업, 방송·언론, 비영리단체 등 다양한 분야의 경력자들로 구성됨(7p <사례> 참조).



첨부1

사외이사 재직기간 제한 관련 상법 시행령제34조제5항

개정 전(前)	현행 법령
<p>⑤ 법 제542조의8(사외이사의 선임) 제2항제7호에서 "대통령령으로 정하는 자"란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자를 말한다.</p> <p>1. 해당 상장회사의 계열회사의 상무에 종사하는 이사·집행임원·감사 및 피용자이거나 최근 2년 이내에 계열회사의 상무에 종사하는 이사·집행임원·감사 및 피용자였던 자</p> <p>2. 다음 각 목의 법인 등의 이사·집행임원·감사 및 피용자이거나 최근 2년 이내에 이사·집행임원·감사 및 피용자였던 자</p> <p>가. 최근 3개 사업연도 중 해당 상장회사와의 거래실적의 합계액이 자산총액 또는 매출총액의 100분의 10 이상인 법인</p> <p>나. 최근 사업연도 중에 해당 상장회사와 매출총액의 100분의 10 이상의 금액에 상당하는 단일의 거래계약을 체결한 법인</p> <p>다. 최근 사업연도 중에 해당 상장회사가 금전·유가증권 그 밖의 증권 또는 증서를 대여하거나 차입한 금액과 담보제공 등 채무보증을 한 금액의 합계액이 자본금의 100분의 10 이상인 법인</p> <p>라. 해당 상장회사의 정기주주총회일 현재 그 회사가 자본금의 100분의 5 이상을 출자한 법인</p> <p>마. 해당 상장회사와 기술제휴계약을 체결하고 있는 법인</p> <p>바. 해당 상장회사의 감사인으로 선임된 회계법인</p> <p>사. 해당 상장회사와 주된 법률자문·경영자문 등의 자문계약을 체결하고 있는 법무법인, 법무법인(유한), 법무조합, 변호사 2명 이상이 사건의 수임·처리나 그 밖의 변호사 업무수행 시 통일된 형태를 갖추고 수익을 분배하거나 비용을 분담</p>	<p>⑤ 법 제542조의8(사외이사의 선임) 제2항제7호에서 "대통령령으로 정하는 자"란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자를 말한다.</p> <p>1. 해당 상장회사의 계열회사의 상무에 종사하는 이사·집행임원·감사 및 피용자이거나 최근 3년 이내에 계열회사의 상무에 종사하는 이사·집행임원·감사 및 피용자였던 자</p> <p>2. 다음 각 목의 법인 등의 이사·집행임원·감사 및 피용자이거나 최근 2년 이내에 이사·집행임원·감사 및 피용자였던 자</p> <p>가. 최근 3개 사업연도 중 해당 상장회사와의 거래실적의 합계액이 자산총액 또는 매출총액의 100분의 10 이상인 법인</p> <p>나. 최근 사업연도 중에 해당 상장회사와 매출총액의 100분의 10 이상의 금액에 상당하는 단일의 거래계약을 체결한 법인</p> <p>다. 최근 사업연도 중에 해당 상장회사가 금전·유가증권 그 밖의 증권 또는 증서를 대여하거나 차입한 금액과 담보제공 등 채무보증을 한 금액의 합계액이 자본금의 100분의 10 이상인 법인</p> <p>라. 해당 상장회사의 정기주주총회일 현재 그 회사가 자본금의 100분의 5 이상을 출자한 법인</p> <p>마. 해당 상장회사와 기술제휴계약을 체결하고 있는 법인</p> <p>바. 해당 상장회사의 감사인으로 선임된 회계법인</p> <p>사. 해당 상장회사와 주된 법률자문·경영자문 등의 자문계약을 체결하고 있는 법무법인, 법무법인(유한), 법무조합, 변호사 2명 이상이 사건의 수임·처리나 그 밖의 변호사 업무수행 시 통일된 형태를 갖추고 수익을 분배하거나 비용을 분담</p>

<p>하는 형태로 운영되는 법률사무소, 합작법무법인, 외국법자문법률사무소, 회계법인, 세무법인, 그 밖에 자문용역을 제공하고 있는 법인</p> <p>3. 해당 상장회사 외의 2개 이상의 다른 회사의 이사·집행임원·감사로 재임 중인 자</p> <p>4. 해당 상장회사에 대한 회계감사 또는 세무대리를 하거나 그 상장회사와 법률자문·경영자문 등의 자문계약을 체결하고 있는 변호사, 공인회계사, 세무사, 그 밖에 자문용역을 제공하고 있는 자</p> <p>5. 해당 상장회사의 발행주식총수의 100분의 1 이상에 해당하는 주식을 보유하고 있는 자</p> <p>6. 해당 상장회사와의 거래 잔액이 1억원 이상인 자</p>	<p>하는 형태로 운영되는 법률사무소, 합작법무법인, 외국법자문법률사무소, 회계법인, 세무법인, 그 밖에 자문용역을 제공하고 있는 법인</p> <p>3. 해당 상장회사 외의 2개 이상의 다른 회사의 이사·집행임원·감사로 재임 중인 자</p> <p>4. 해당 상장회사에 대한 회계감사 또는 세무대리를 하거나 그 상장회사와 법률자문·경영자문 등의 자문계약을 체결하고 있는 변호사, 공인회계사, 세무사, 그 밖에 자문용역을 제공하고 있는 자</p> <p>5. 해당 상장회사의 발행주식총수의 100분의 1 이상에 해당하는 주식을 보유하고 있는 자</p> <p>6. 해당 상장회사와의 거래 잔액이 1억원 이상인 자</p> <p>7. 해당 상장회사에서 6년을 초과하여 사외이사로 재직했거나 해당 상장회사 또는 그 계열회사에서 각각 재직한 기간을 더하면 9년을 초과하여 사외이사로 재직한 자</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

첨부2 주요 5개국 시가총액 상위 10대 기업 리스트

	한국	미국	일본	영국	독일
1	삼성전자	MS	도요타 자동차	로열더치셸	SAP
2	SK하이닉스	애플	소프트뱅크그룹	아스트라제네카	린데
3	삼성바이오로직스	아마존닷컴	NTT도코모	HSBC	지멘스
4	네이버	알파벳	소니	글락소스미스클라인	알리안츠
5	셀트리온	알리바바그룹	키엔스	BP	도이치텔레콤
6	LG화학	페이스북	미쓰비시파이낸셜	브리티시 아메리칸 토바코	바이엘
7	현대자동차	존슨앤존슨	KDDI	디아지오	폭스바겐
8	LG생활건강	월마트	소프트뱅크	유니레버	바스프
9	삼성SDI	JP모건	일본전신전화(NTT)	리오틴토	아디다스
10	삼성물산	비자	쥬가이제약	레킷벤커저	헨켈

주1) : 2020년 3월 기준 각국 해당 주식시장 시가총액 순위

주2) : 우리나라 시총 1위 삼성전자는 개별종목인 '삼성전자우'를 포함

주3) : 미국은 알파벳 C주(5위)와 A주(7위)의 시가총액의 합으로 반영

자료 : 한국, 한국거래소 시가총액 순위 참조(<http://www.krx.co.kr>)

미국, 야후파이낸스 미국 주식(NYSE, NASDAQ) 시가총액 순위 참조(stocks.finance.yahoo.co.jp)

일본, 일본 증권거래소 시가총액 순위 참조(<https://www.jpx.co.jp>)

영국, FTSE100 지수(런던국제증권거래소 상위 100개 기업) 참조(www.londonstockexchange.com)

독일, 프랑크푸르트증권거래소 시가총액 순위 참조(<https://www.boerse-frankfurt.de>)

첨부3 국가별 이사회 관련 규범 및 특성

(1) 미국

- 미국은 법률이 아닌 거래소 상장규칙으로 상장회사의 이사회에 대해 과반수의 '독립이사(Independent Director)'를 두도록 하고 있음.
 - 대표적으로 뉴욕증권거래소(NYSE) 상장규칙⁶⁾은 상장회사에 대해 3명 이상이면서 과반수의 사외이사를 둘 것을 정하고 있으며, 사외이사의 독립성 확보를 위해 일정한 결격사유를 규정하고 있음⁷⁾.
 - 법률은 물론 연성규범을 통해서도 사외이사 재직기간은 제한하지 않음.

(2) 일본

- 일본은 기본적으로 정관 자치주의에 의거하여 기업들에게 지배구조 유형의 선택권(상장사 기준 총 3가지 유형*)을 폭넓게 제공하며 일률적인 이사회 형태(ex. 사외이사 구성 비율 등)를 의무화하고 있지 않음.
 - * △위원회 설치 유형, △감사등 위원회 설치 유형, △감사역회 설치 유형 등
- 다만, 2019년 12월 11일 공포된 개정 회사법에서 327조의2("상장회사는 사외이사를 두어야 한다")를 신설하여 사외이사 선임 의무를 최초로 법제화하였음(법률 시행일은 미정).
 - 일본 법무성('19.12.11)에 따르면, 현재 일본 도쿄증권거래소 상장회사 가운데 이미 사외이사 제도를 도입한 기업의 비중이 98.4%(제1부 시장 기준 99.9%)에 이르러, 입법화로 인한 실무적 영향은 제한적임.
- 한편, 사외이사 독립성 확보를 위해 결격사유를 회사법에 규정하고 있으나, 사외이사 재직기간을 제한하고 있지는 않음.

6) 1956년부터 도입하였으며, 1978년 모든 상장회사로 의무화(최완진, '사외이사제도의 문제점과 개선방안', 2011)
7) 정찬형, '사외이사제도 개선방안에 관한 연구', 2010.

(3) 영국

- 영국 기업의 지배구조는 개별 회사 정관자치를 원칙으로 하며, 연성규범인 지배구조규준(Governance Code: UK Corporate Governance Code)⁸⁾을 통해 상장 기업은 이사회에 과반 이상⁹⁾을 사외이사로 구성하고, 사외이사 독립성 확보를 위해 최대 재직기간이 9년을 넘지 않도록 정하고 있음¹⁰⁾.
- 해당 규준은 강제력이 있는 것은 아니며, 준수하지 못 할 경우에는 그 이유를 설명(Comply or Explain)하여 공시해야 함.

(4) 독일

- 독일은 「증권주식회사법」에 근거, 업무집행은 경영이사회가 담당하며 이들에 대한 감독은 감독이사회가 전담하는 이중구조로 운영
- 법상 '경영이사회(executive board)'는 순수하게 사내이사만으로 구성되어 업무 집행에 관한 모든 책임을 지며, 이러한 업무집행권은 모든 이사에게 공동으로 귀속되므로 다수결이 아닌 이사 전원의 승인을 받는 것이 원칙¹¹⁾
- '감독이사회(supervisory board)'는 대주주인 은행이나 보험사와 더불어, 채권자, 근로자 대표, 경영에 직접적으로 참여하지 않는 해당 기업의 前CEO나 창업가문 후손 등 비상임이사(사외이사)로만 구성¹²⁾
- ※ 일정규모 이상 상장회사는 주주와 근로자가 각각 선출한 감독이사 선임 의무

- 근로자수 500~1999명의 상장회사는 감독이사회의 최소 1/3 이상 최대 1/2 이하를 근로자의 직접·대표 선거로 선출하거나 노조 추천을 받은 근로자 대표로 구성하며, 나머지는 주총에서 선출된 주주대표로 구성함.
- 근로자수 2,000명 이상의 상장회사는 감독이사회 구성시 근로자 대표와 주주 대표를 동일 비율(각 1/2)로 선임

- 이처럼 감독이사회가 내부 경영진을 감독·견제한다는 측면에서 영미식 사외이사의 개념과 유사하나 기업내 임직원(근로자 추천 위원)도 포함되는 등 외부인 중심의 사외이사(outside director)와는 차이가 있음.

8) 영국 '회사의 지배구조에 관한 통합규준'은 법률은 아니지만, 거래소 상장규칙에 반영되어 상장회사에 대해 ① 해당 규준을 어떻게 적용했는지 공시할 것을 요구하고 ② 해당 규정에 맞게 수행되지 못할 경우 그 이유를 설명하도록 하고 있음.(정찬형, 사외이사제도 개선방안에 관한 연구, 2010)

9) 영국 상장사 순위 350위 이하의 기업은 소회사로 보아, 과반수가 아닌 2인 이상의 사외이사를 선임하도록 예외를 두고 있음.

10) SECTION 2.10 : The board should identify in the annual report each non-executive director it considers to be independent. Circumstances which are likely to impair, or could appear to impair, a non-executive director's independence include, but are not limited to, whether a director: has served on the board for more than nine years from the date of their first appointment. (Financial Reporting Council, 'The UK Corporate Governance Code 2018', 2018.7.)

11) 독일주식법 제77조 제1항 제1문, 다만, 정관 또는 이사회규칙으로 달리 정할 수 있음. (정찬형, 전제논문)

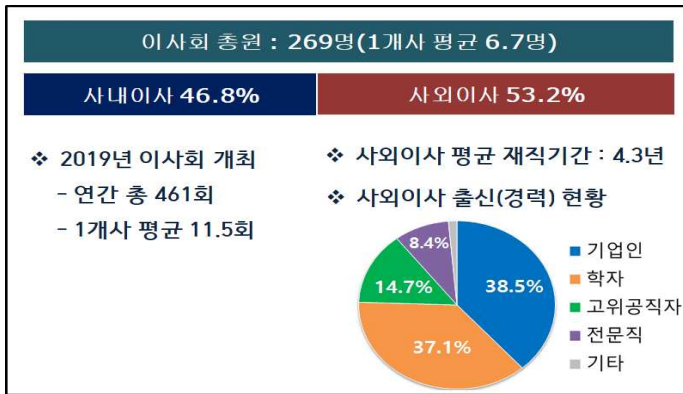
12) 안상아, '주요국의 상장기업 대상 이사회 구조 법제 현황', 한국기업지배구조원, 2014.

첨부4

국내 시총 상·하위 20대 기업 이사회 인원 및 개최 횟수

- 우리나라 유가증권시장(KOSPI) 상·하위 20대 상장회사(40개 기업)의 이사회 멤버는 269명으로 1개사 평균 6.7명의 이사로 구성됨.
- 상위 20개 기업의 이사회 멤버 총원은 174명으로 1개사 평균 이사수는 8.7명이었으나, 시총 하위 20개 기업은 평균 4.8명(총원 95명)으로 규모의 차이를 보임.

<그림> 유가증권시장 상·하위 20대 기업 40개사 이사회 개황



주 : 2020년 정기주총 개최 전 기준
자료 : 금융감독원 전자공시시스템(dart.fss.or.kr)

- 2019년 전체 평균 이사회 개최 횟수는 11.5회로, 월 1회꼴로 이사회 개최
- 상위 20개 기업은 2019년 기준(정기·임시 포함) 연간 9.9회 이사회를 개최하였으며, 하위 20개 기업은 이보다 많은 13.2회로 나타남.

<표> KOSPI 시가총액 상·하위 20대 기업 이사회 특징

		상위 20대	하위 20대	전체 40개사
이사회 인원	총원	174명	95명	269명
	평균 인원	8.7명	4.8명	6.7명
2019년 이사회 평균 개최 횟수		9.9회	13.2회	11.5회

자료 : 금융감독원 전자공시시스템(dart.fss.or.kr)