Deloitte.

SOCIETY *for* Corporate Governance

2023년 12월

Board Practices Quarterly
CEO succession planning processes

The CEO is, in many cases, the alter ego of the company to many of its constituencies and is inevitably intertwined with its strategic direction, operations, and reputation. It is therefore not surprising that many posit that CEO succession planning is among the board's primary responsibilities. And in light of the potentially significant costs associated with a failed succession event and trends indicating a sharp uptick in CEO turnover, the importance of maintaining robust and formalized processes and practices to prepare for a planned or unplanned leadership change cannot be understated.

This *Board Practices Quarterly* presents findings from a survey of members of the Society for Corporate Governance and focuses on the CEO succession planning process, including the content of the plan, who has primary responsibility, frequency of review, and related public disclosure.

분기별 이사회 우수 사례
CEO 승계계획 프로세스

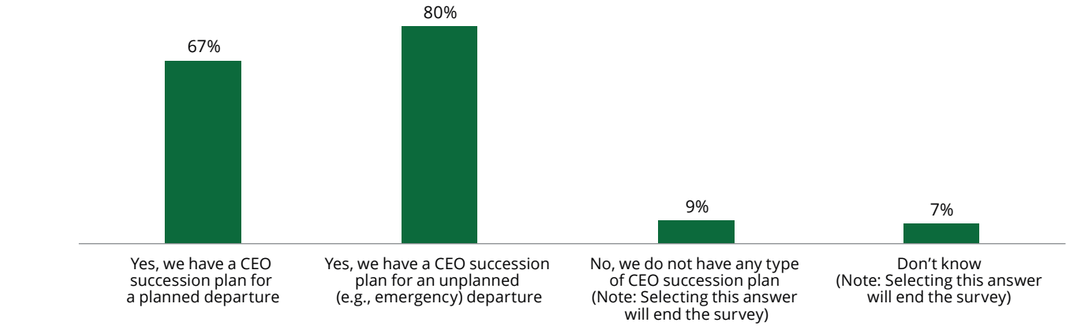
대부분의 경우 최고경영자(Chief Executive Officer, 이하 'CEO')는 회사의 다양한 이해관계자들에게 회사의 대리인으로 인식되며, 필연적으로 회사의 전략적 방향, 운영 및 평판과 밀접하게 관련되어 있습니다. 따라서 많은 사람들이 CEO 승계계획이 이사회의 주요 책임 중 하나라고 생각하는 것은 자연스러운 현상입니다.
그리고 승계 실패로 인해 발생할 수 있는 잠재적으로 상당한 비용과 CEO 교체율이 급격히 상승하는 추세를 고려하면, 계획되었거나 예상치 못한 리더십 변화에 대비하기 위해 견고하고 공식화된 프로세스와 실무관행을 유지하는 것은 중요한 사항입니다.
본 보고서는 기업 거버넌스 협회(Society for Corporate Governance) 회원을 대상으로 조사한 서베이 결과를 바탕으로, 계획의 내용, 주요 책임자, 검토 빈도 및 관련 공시를 포함한 CEO 승계계획 프로세스를 살펴보았습니다.

Findings

Respondents, primarily corporate secretaries, in-house counsel, and other in-house governance professionals, represent 102 public companies of varying sizes and industries,[1] and the findings pertain to these companies. The actual number of responses for each question is provided. Some survey results may not total 100%, as questions may have allowed respondents to select multiple answers. Where applicable, commentary has been included to highlight differences among respondent demographics and to highlight comparisons to any similar questions asked in prior *Board Practices Reports*.

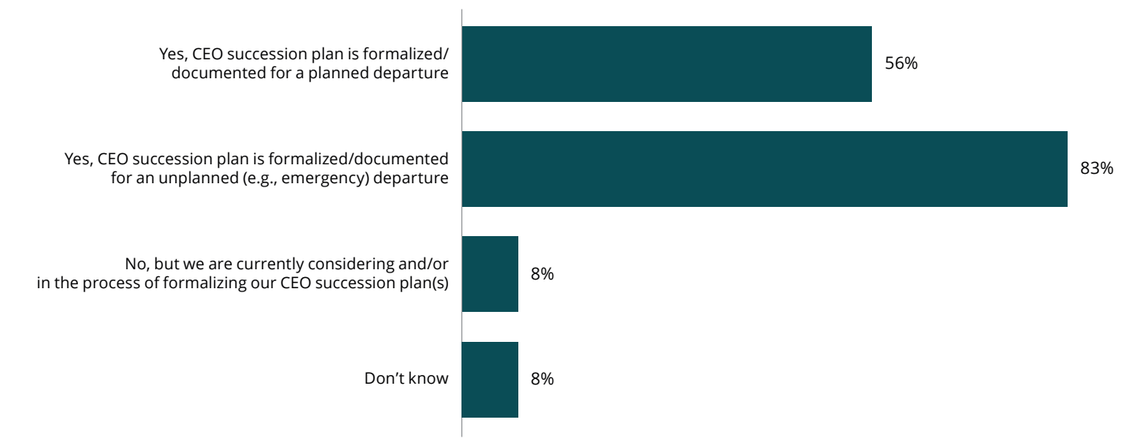
Access results by company size and type.

Does your company have the below types of succession plans for the CEO? Check all that apply.
(94 responses)



Is the CEO succession plan formalized/documented? Check all that apply. (78 responses)

A majority of companies have formalized/documented plans. The greatest variation across market caps pertains to having a formalized/documented plan for an *unplanned* departure—reported by 72% of large-caps and 90% of mid-caps. In contrast, companies having formalized/documented succession plans for planned departures was 53% and 55%, respectively.

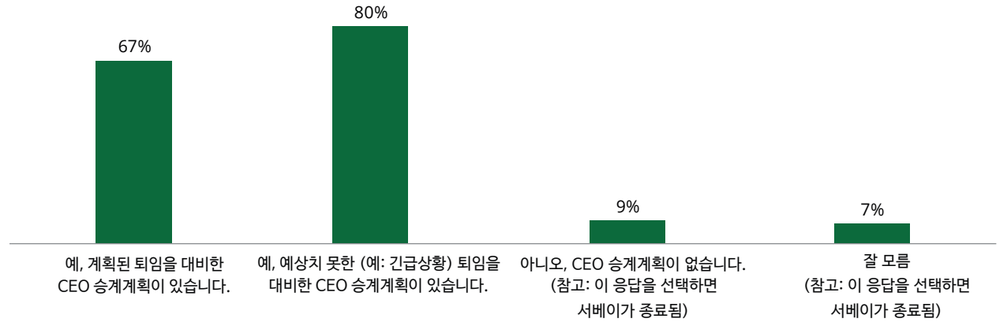


조사결과

응답자들은 코퍼레이트 세크리터리(corporate secretaries)*, 고문변호사 및 기타 사내 거버넌스 전문가로, 다양한 규모와 업종의 102개 상장법인을 대표합니다. [1] 서베이 조사 결과는 응답을 제출한 기업과 관련되며, 경우에 따라 응답자의 인구통계학적 특성을 강조하기 위한 설명을 포함합니다. 각 질문에는 실제 응답 수가 제공됩니다. 일부는 중복응답이 가능한 질문으로 인해 총합이 100%가 아닐 수도 있습니다.
경우에 따라 인구통계학적 특성을 강조하기 위한 설명을 포함합니다. 동 보고서의 과월호에서 제기된 유사한 질문과의 비교를 위해 추가 설명이 포함되었습니다.

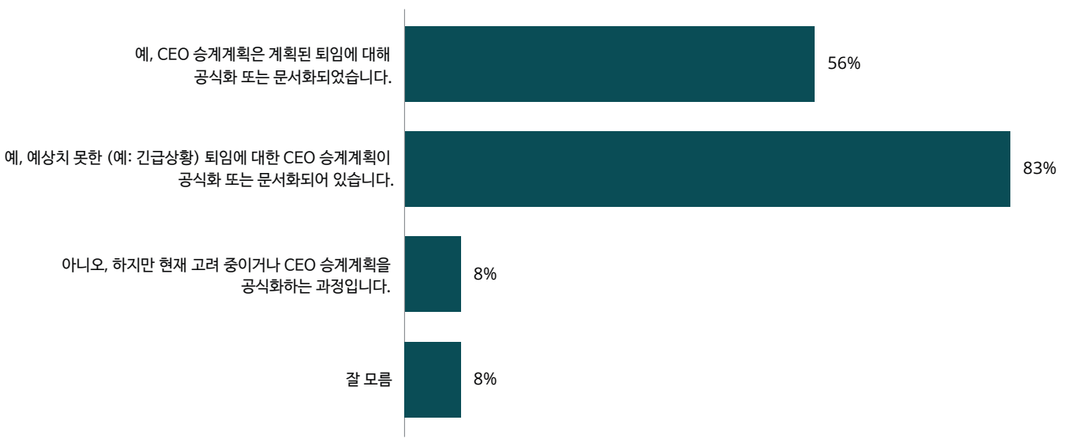
회사 규모 및 유형별 서베이 결과 보기

귀사가 보유한 CEO 승계계획을 무엇입니까? 해당하는 항목을 모두 선택하십시오.
(94개 응답)



CEO 승계계획이 공식화/문서화되어 있습니까? 해당하는 항목을 모두 선택하십시오. (응답 78개)

대부분의 회사는 공식화 또는 문서화된 계획을 보유하고 있습니다. 시가총액별로 차이를 살펴보면, 예상치 못한 퇴임에 대한 공식화 또는 문서화된 계획을 보유한 기업은 대형 상장법인의 72%, 중형 상장법인의 90%로 나타났습니다. 반면, 계획된 퇴임에 대해 공식화 또는 문서화된 승계계획을 보유한 회사는 대형 상장법인의 53%와 중형 상장법인의 55%였습니다.



Which of the following is included in your planned (not emergency) CEO succession plan? Check all that apply. (69 responses)

A majority of respondents reported the following being included in their plans: named individual(s) internal to the company as potential CEO successors and procedures for the board and/or responsible board committee.

Nearly half of respondents reported that their plans include professional development and readiness plans for internal candidates and candidate criteria (e.g., qualitative and quantitative skills and other attributes); however, candidate criteria varies significantly across market caps (34% of large-caps and 56% of mid-caps). Further, 24% of large-caps reported their plans include onboarding and orientation procedures for an incoming CEO compared to 6% of mid-caps.

Procedures for the board and/or responsible board committee (e.g., plan review and approval, candidate interviews)	54%
Candidate criteria (e.g., qualitative and quantitative skills and other attributes)	48%
Named individual(s) internal to the company as potential CEO successors	80%
Named individual(s) external to the company as potential CEO successors	13%
A third party to help facilitate a search and related processes	26%
Role of the board or a board committee in engaging a third party to help facilitate a search and related processes	39%
Professional development and readiness plan for internal candidates	49%
Onboarding and orientation procedures for incoming CEO	14%
Procedures and expectations for internal and/or external communications	32%
Don't know	10%
Other (please specify)	3%

How often and/or in what circumstances is the CEO succession plan (in any form) reviewed and, if necessary, updated by the full board and/or the responsible board committee? Check all that apply. (71 responses)

72% reported CEO succession planning is on the full board agenda on an annual basis. Comparatively, 62% of respondents reported CEO succession planning is on the full board agenda on an annual basis in response to a similar question in our *2016 Board Practices Report*.

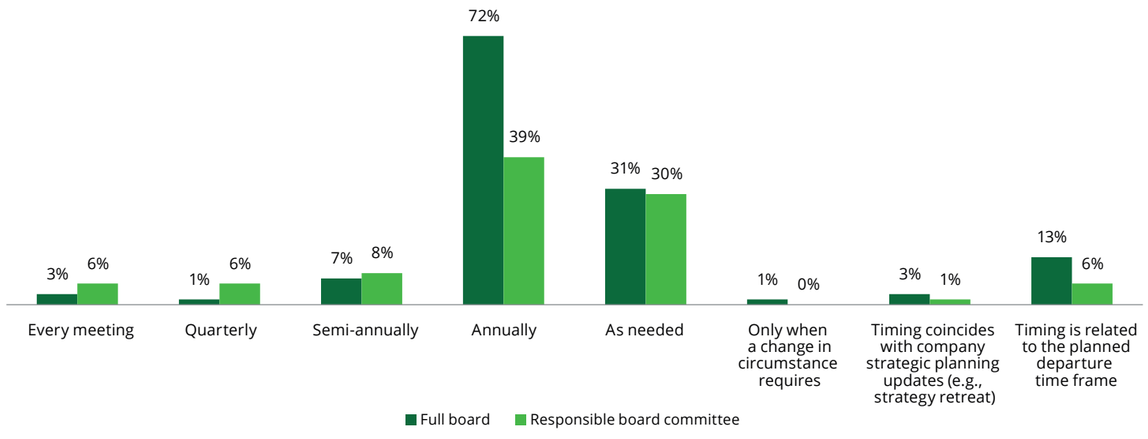
Some notable differences in the frequency of CEO succession plan review across market caps include:

Full board

- Annually—79% large-cap; 66% mid-cap

Responsible board committee

- As needed—21% large-cap; 37% mid-cap



Note: No respondent answered "Never" or "Don't know."

다음 중 (긴급상황이 아닌) 계획된 CEO 승계계획에 포함된 사항은 무엇입니까? 해당하는 항목을 모두 선택하십시오. (69 개 응답)

대다수의 응답자는 조직의 승계계획에 '조직 내부인사를 잠재적인 CEO 후임자로 지명' 및 '이사회 또는 (관련 책임을 보유한) 담당 위원회에 대한 절차'가 포함된다고 응답했습니다.

응답자의 거의 절반은 조직의 승계계획에 '내부 후보자를 위한 전문성 개발, 준비 계획' 및 '후보자 기준(예: 질적, 양적 역량 및 기타 특성)'을 포함한다고 보고했습니다. 그러나 후보자 기준은 시가총액에 따라 유의적으로 다릅니다(대형 상장법인의 34%, 중형 상장법인의 56%). 또한, 대형 상장법인의 24%는 차기 CEO를 위한 온보딩 및 오리엔테이션 절차를 포함하는 승계계획을 보유한 것으로 나타난 반면 중형 상장법인은 6%만이 그에 해당한다고 응답하였습니다.

이사회 및/또는 담당 위원회에 대한 절차 (예: 계획 검토 및 승인, 후보자 인터뷰)	54%
후보자 기준 (예: 질적, 양적 역량 및 기타 특성)	48%
조직 내부인사를 잠재적인 CEO 후임자로 지명	80%
조직 외부인사를 잠재적인 CEO 후임자로 지명	13%
CEO 후임 탐색 및 관련 프로세스 촉진을 위한 제3자 활용	26%
후임자 탐색 및 관련 프로세스를 촉진하기 위해 제3자를 활용하는 이사회 또는 위원회의 역할	39%
내부 후보자를 위한 전문성 개발 및 준비 계획	49%
차기 CEO를 위한 온보딩 및 오리엔테이션 절차	14%
내부 및/또는 외부 커뮤니케이션에 대한 절차 및 기대사항	32%
잘 모름	10%
기타 (구체적 기술 요망)	3%

CEO 승계계획이 이사회 및/또는 담당 위원회에서 얼마나 자주 또는 어떤 상황에서 검토되며, 필요한 경우 업데이트됩니까? 해당하는 항목을 모두 선택하십시오. (71개 응답)

응답자의 72%는 CEO 승계계획이 연 1회 이사회 안건으로 상정된다고 응답했습니다. 이와 관련하여 *'2016 이사회 실무보고서'*에 수록된 위와 유사한 질문의 응답과 비교하면, 응답자의 62%는 CEO 승계계획이 연 1회 이사회 안건으로 상정된다고 보고되었습니다.

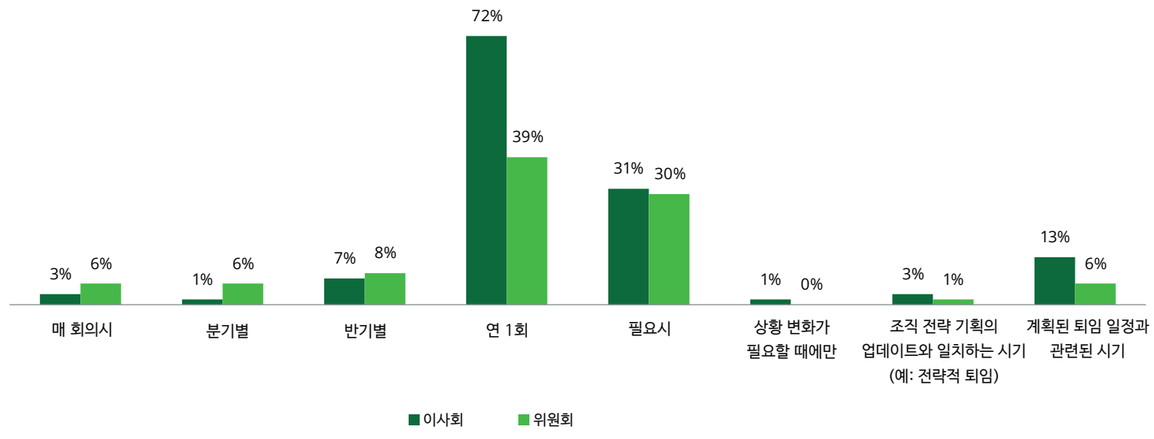
시가총액별 CEO 승계계획의 검토 빈도에 관한 주목할 만한 차이점은 다음과 같습니다:

이사회

- 연1회— 대형 상장법인 79%; 중형 상장법인 66%

담당 위원회

- 필요시—대형 상장법인 21%; 중형 상장법인 37%



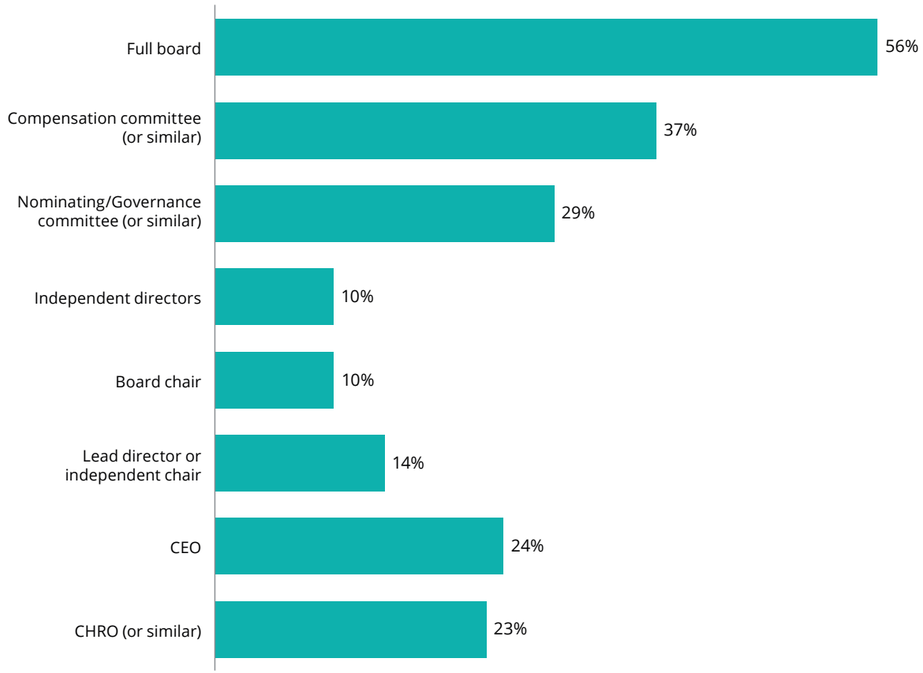
참고: 없음" 또는 "잘 모름"이라고 응답한 응답자는 없음

Who has primary responsibility for CEO succession planning in your company? Check all that apply. (70 responses)

56% of respondents identify the full board as primarily responsible for CEO succession planning. This is directionally consistent with responses to a similar question asked in our *2016 Board Practices Report*.

Across market caps, there is some variation in CEO succession planning responsibility—in particular:

- Full board—71% large-cap; 50% mid-cap
- Nominating/Governance committee (or similar)—8% large-cap; 29% mid-cap
- CHRO (or similar)—36% large-cap; 16% mid-cap



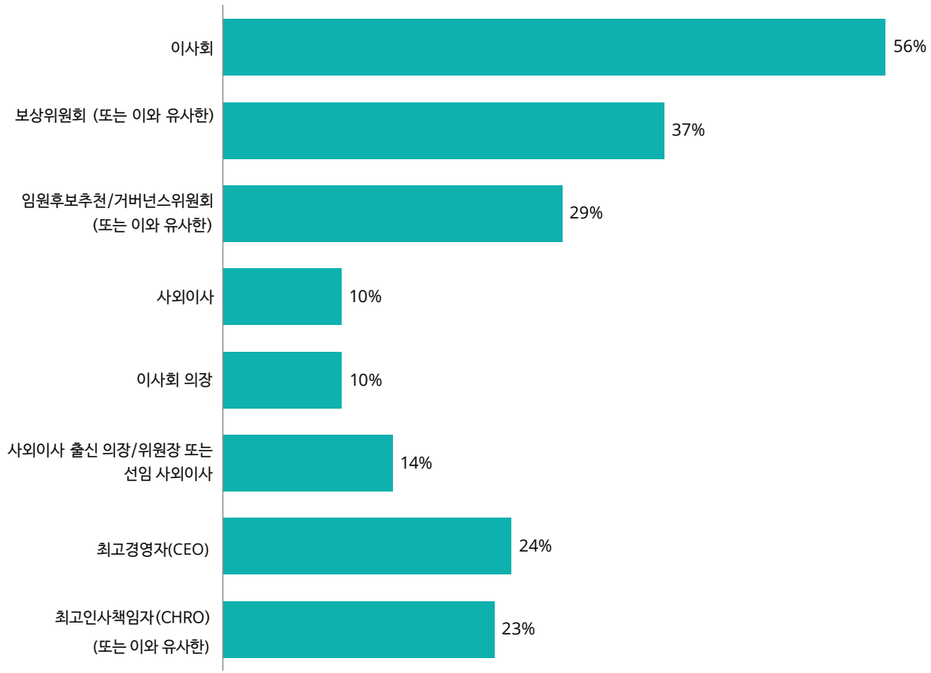
Note: No respondent answered "Audit committee (or similar)" or "Don't know."

귀사의 CEO 승계계획에 대한 주요 책임은 누구에게 있습니까? 해당하는 항목을 모두 선택하십시오. (응답 70개)

응답자의 56%는 이사회가 CEO 승계계획에 대한 주요 책임을 담당하는 것으로 밝혔습니다. 이는 *'2016년 이사회 실무 보고서'* 에 수록된 유사한 질문에 대한 응답과 방향성이 일치합니다.

시가총액별 CEO 승계계획의 책임에는 일부 차이가 나타났는데 —특히, 다음과 같습니다:

- 이사회—대형 상장법인 71%, 중형 상장법인 50%
- 임원후보추천/거버넌스위원회 (또는 이와 유사한)—대형 상장법인 8%, 중형 상장법인 29%
- 최고인사책임자(또는 이와 유사한)—대형 상장법인 36%, 중형 상장법인 16%



참고: "감사위원회(또는 이와 유사한)" 또는 "잘 모름"으로 응답한 응답자는 없음

Describe the involvement of your CEO, board, and/or board committee in the CEO succession planning process. Check all that apply. (67 responses)

Level of involvement across the CEO, full board, and/or responsible committee, or other management varies across market caps:

CEO

- Review of the plan—54% large-cap; 71% mid-cap
- Approval of the plan—11% large-cap; 29% mid-cap
- Development of the candidate profile—39% large-cap; 60% mid-cap

Full board and/or responsible board committee

- Development of the candidate profile—54% large-cap; 69% mid-cap
- Interviewing candidates—57% large-cap; 77% mid-cap
- Selection of search firm—54% large-cap; 71% mid-cap

Other member of management

- Development of the candidate profile—50% large-cap; 31% mid-cap
- Identification of candidates—57% large-cap; 29% mid-cap

All public companies	CEO	Full board and/or responsible board committee	Other member of management
Development of the plan	69%	58%	57%
Review of the plan	64%	91%	34%
Approval of the plan	21%	87%	9%
Development of the candidate profile	51%	61%	39%
Identification of candidates	67%	55%	40%
Interviewing candidates	18%	67%	24%
Selection of successor	13%	84%	4%
Selection of search firm	10%	63%	25%
Don't know	4%	1%	1%

CEO, 이사회 및/또는 담당 위원회가 CEO 승계계획 프로세스에 참여하는 방법은 무엇인가요? 해당하는 항목을 모두 선택하십시오. (67개 응답)

CEO, 이사회, 담당 위원회, 그리고 기타 경영진의 참여 수준은 시가총액에 따라 다릅니다.

CEO

- 계획 검토—대형 상장법인 54%, 중형 상장법인 71%
- 계획 승인—대형 상장법인 11%, 중형 상장법인 29%
- 후보자 프로필 발굴—대형 상장법인 39%, 중형 상장법인 60%

이사회/또는 담당위원회

- 후보자 프로필 발굴—대형 상장법인 54%, 중형 상장법인 69%
- 후보자 인터뷰—대형 상장법인 57%, 중형 상장법인 77%
- 서치펌 선정—대형 상장법인 54%, 중형 상장법인 71%

기타 경영진

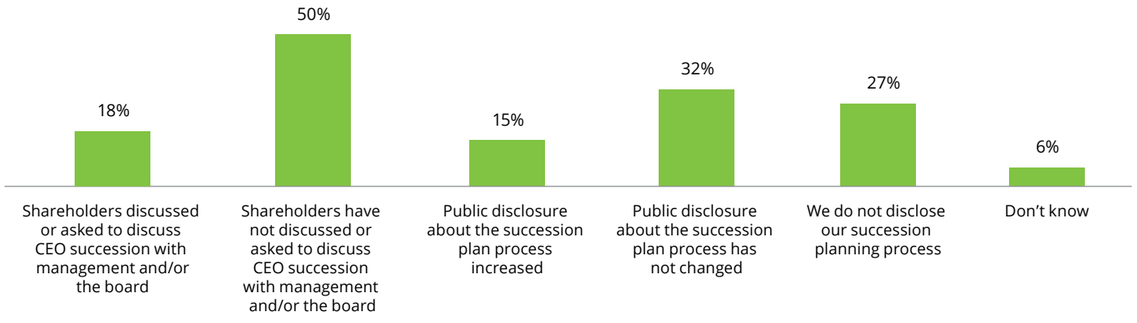
- 후보자 프로필 발굴—대형 상장법인 50%, 중형 상장법인 31%
- 후보자 식별—대형 상장법인 57%, 중형 상장법인 29%

모든 상장사	최고경영자	이사회 및/또는 담당 이사회 내 위원회	기타 경영진
계획 수립	69%	58%	57%
계획 검토	64%	91%	34%
계획 승인	21%	87%	9%
후보자 프로필 발굴	51%	61%	39%
후보자 식별	67%	55%	40%
후보자 인터뷰	18%	67%	24%
후임자 선정	13%	84%	4%
서치펌 선정	10%	63%	25%
잘 모름	4%	1%	1%

In the past 1–2 years, which of the following describes disclosure and shareholder engagement as it pertains to CEO succession at your company? Check all that apply. (66 responses)

18% of all respondents reported "Shareholders discussed or asked to discuss CEO succession with management and/or the board," compared to 21% responding to a similar question in our *2018 Board Practices Report*. Further, the greatest variation across market caps also pertains to this answer choice, reported by 26% large-caps and 14% mid-caps.

In our *2016 Board Practices Report*, 62% responded that there was no change in the level of disclosure of their company's succession plan process, compared to 32% in this year's survey. There is otherwise minimal change since 2016 as to any disclosure increases or decreases or the percentage of companies not disclosing their succession plan process.



Note: No respondent answered "Public disclosure about the succession plan process decreased."

Endnote:

1. Public company respondent market capitalization as of December 2022: 39% large-cap (which includes mega- and large-cap) (> $10 billion); 55% mid-cap ($2 billion to $10 billion); and 6% small-cap (which includes small-, micro-, and nano-cap) (< $2 billion). Respondent industry breakdown: 28% financial services; 27% consumer; 25% energy, resources, and industrials; 11% technology, media, and telecommunications; and 8% life sciences and health care.

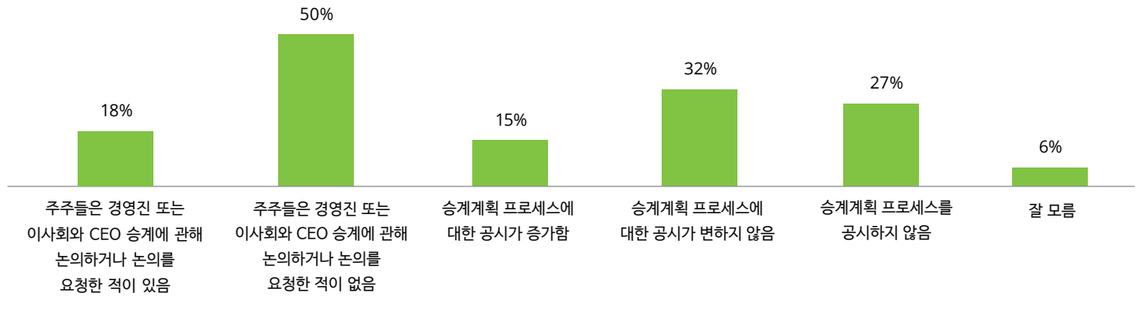
   Small-cap and private company findings have been omitted from this report and the accompanying demographics report due to limited respondent population

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

지난 1-2년 동안, 귀사의 CEO 승계에 관한 공시 및 주주 참여를 가장 잘 설명하는 것은 무엇입니까? 해당하는 항목을 모두 선택하십시오. (66개 응답)

전체 응답자의 18%는 "주주들이 경영진 또는 이사회와 CEO 승계에 관해 논의를 요청하거나 논의한 적이 있다"고 답하였으며, 이는 *'2018년 이사회 실무 보고서'*에서 유사한 질문의 응답(21%)과 비교하면 적은 비율입니다. 또한, 이 응답은 시가총액에 따른 차이가 가장 크며, 대형 상장법인의 26%와 중형 상장법인의 14%로 보고되었습니다.

'2016년 이사회 실무 보고서' 에서 응답자의 62%는 회사의 승계계획 프로세스의 공시 수준에 변화가 없었다고 답했으며, 올해 서베이 결과에서는 해당 비율이 32%로 줄었습니다. 그 외에도 2016년 이후 승계계획 프로세스 공시의 증가 또는 감소, 그리고 승계계획 프로세스를 공시하지 않는 기업의 비율은 크게 변하지 않았습니다.



참고: "승계계획 프로세스에 대한 공시가 감소함"으로 응답한 응답자는 없음

참고사항:

1. 2022년 12월 기준 상장법인 시가총액:
   대형 상장법인 39%(메가주, 대형 상장법인 포함) (100억 달러 이상), 중형 상장법인 55% (20억~100억 달러) 및 소형 상장법인 6% (소형 상장법인, 마이크로주, 나노주 포함) (20억 달러 미만). 응답자 산업 분포: 금융서비스 28%; 소비자산업 27%; 에너지, 자원 및 산업 25%; 기술, 미디어 및 통신 11%; 생명과학 및 헬스케어 8%.

   소형 상장법인과 비상장법인에 대한 서베이 조사 결과는 응답자 모집단이 제한적이기 때문에 이 보고서가 제시하는 인구통계에서 제외됩니다.

   이 보고서에서 반올림 혹은 중복응답이 가능한 질문으로 인해 백분율이 100이 아닐 수있습니다.

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
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

기업지배기구발전센터 Contact

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

김학범 파트너
Partner / Risk Advisory
hbkim@deloitte.com

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

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

박재환 교수
기업지배기구발전센터 자문위원 /
중앙대학교 경영학부 교수

유승원 교수
기업지배기구발전센터 자문위원 /
고려대학교 경영대학 교수

장정애 교수
기업지배기구발전센터 자문위원 /
아주대학교 법학전문대학원 교수

기업지배기구발전센터
Center for Corporate Governance
krccg@deloitte.com

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 3,700 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 to learn more about our global network of member firms.

Copyright © 2023 Society for Corporate Governance and Deloitte Development LLC. All rights reserved.