

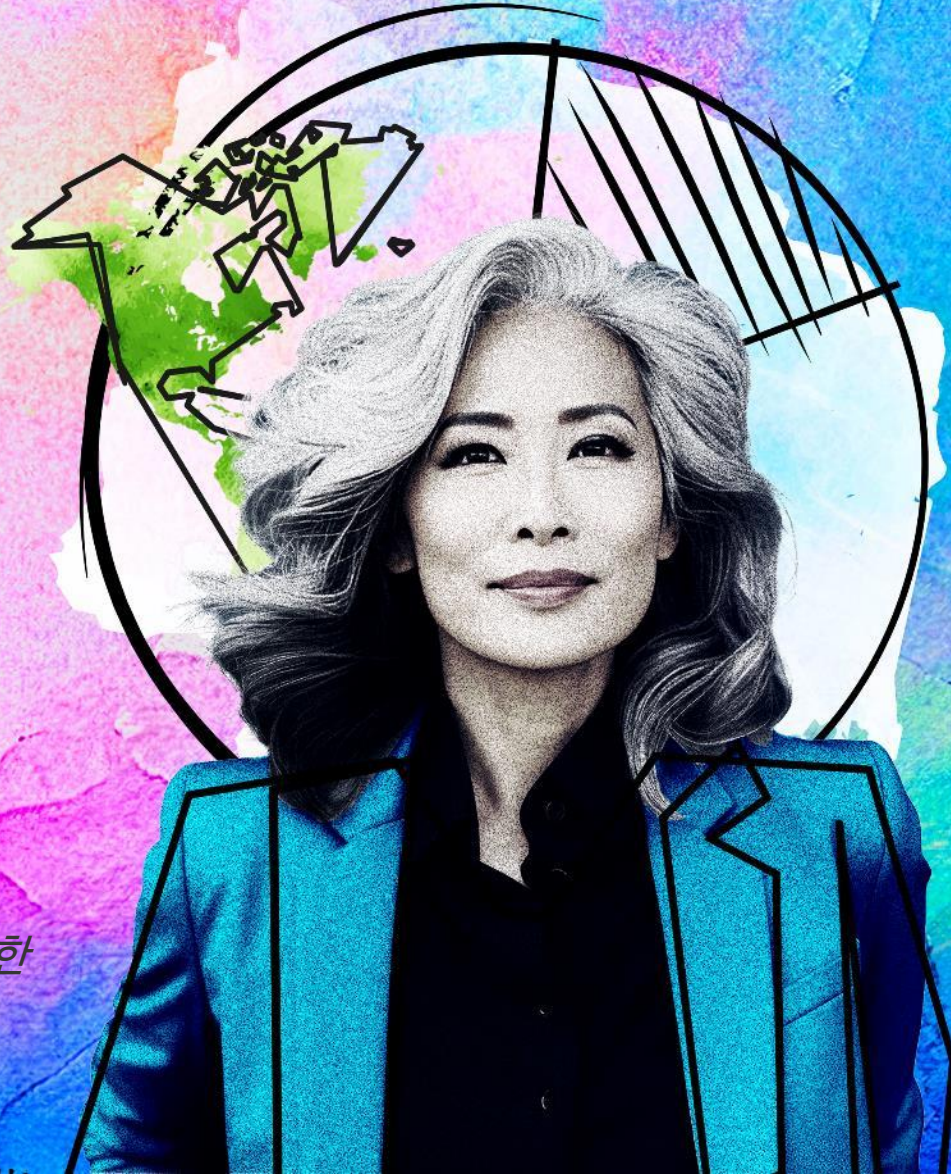
**Deloitte.**

딜로이트 글로벌 프로그램

# 우먼 인 더 보드룸 : 글로벌 관점

이사회 내 성별 다양성과 여성 리더십에 관한  
딜로이트 글로벌 보고서

제8판



MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS  
since 1845

# Women in the boardroom

Introduction and methodology



The latest edition of the report analyzed more than 18,000 companies in 50 countries and geographies, exploring representation of women in the boardroom, as well as insights on the political, social, and legislative trends behind these numbers.

The global, regional, and geography analyses are based on a dataset covering over **18,000 companies in 50 countries**—more than 206,000 directorships—spanning Asia Pacific, the Americas, and EMEA.

Only active directorships and committee memberships were considered in the analysis. To supplement this data, Deloitte compiled information on diversity quotas and other diversity initiatives.

18,532

Women  
on boards

18,085

Total companies  
analyzed

# 우먼 인 더 보드룸 (Women in the boardroom)

소개 및 방법론



『우먼 인 더 보드룸(Women in the boardroom): 글로벌 관점』 제8판은 50개 국가 및 지역의 18,000개 이상의 기업을 분석하여 이사회 내 여성의 구성 비율을 살펴보고 그 이면에 있는 정치, 사회 및 입법 동향에 대한 통찰력을 제공합니다.

글로벌, 지역 및 지리적 분석은 아시아 태평양, 미주 및 유럽, 중동, 아프리카(EMEA)에 걸쳐 **50개국 18,000개** 이상의 기업(206,000개 이상의 이사직)을 대상으로 한 데이터에 기반합니다.

분석에서는 현재 재직중인 이사직과 위원회 구성원만을 고려하였습니다. 이 데이터를 보완하기 위해 딜로이트는 다양성 할당제 및 기타 다양성 이니셔티브에 대한 정보를 수집했습니다.

18,532

이사회 내  
여성이사 수

18,085

총 분석 기업 수

# Anna Marks

## Introduction

When Deloitte Global began this research in 2010, we did so for a few reasons: to take stock of the efforts to diversify boards around the world; to be clear and transparent about progress; and to strongly advocate that well-balanced and diverse boards can help enhance board effectiveness and lead to better decision-making.

In 2010, only a few countries had implemented mandatory quota legislation for women serving on boards. Today, nearly one-third of the 50 geographies in our sample<sup>1</sup> have some sort of mandatory quota in place, demonstrating the recognition of the importance of well-balanced boards and the increased focus on achieving this across the world over the past decade and a half.

This eighth edition of the Deloitte Global Boardroom Program's *Women in the boardroom: A global perspective* finds that, despite these efforts, women still hold less than one-quarter of the world's board seats (23.3%), an increase of just 3% since 2022. At this pace of change, we might expect to see parity in boardrooms by 2038.

It is particularly striking to see the figures for chairs and CEOs—women hold just 8.4% and 6% of these roles, respectively, across the more than 18,000 companies included in this research. This means that at the current rate of change, parity will have to wait until 2073 for chairs, and 2111 for CEOs.

The challenge ahead of us is not easy, and there is much more work to be done. I know from my discussions with chairs around the globe that this is an area that concerns so many of us.

The results from this research show that business leaders and a wide range of stakeholders will need to act now if we want to see parity in corporate leadership within our tenures. Chairs, boards, and leadership teams—to name a few—will need to work together to ensure that board diversity remains an absolute priority. It cannot be done in isolation. It will take collaboration from all corners to make this a reality—from governments, the business world, regulators, investors, local organizations, and society at large. Everyone has a role to play if we are to see equity in the boardroom and C-suite.

1. See the "Research methodology" section on page 1 for more details.

# 안나 막스(Anna Marks)

## 서론

2010년, 딜로이트 글로벌이 이 연구를 시작한 이유는 전 세계의 이사회 다양화를 위한 노력을 점검하고, 추진 상황을 명확하고 투명하게 공개하며, 균형 잡히고 다양성을 갖춘 이사회가 이사회 효율성을 높이고 더 나은 의사결정을 도출할 수 있다는 점을 강조하기 위함이었습니다.

2010년에는 소수의 국가에서만 여성 이사 할당제를 시행하고 있었습니다. 현재 분석 대상<sup>1</sup> 50개 지역 중 거의 3분의 1이 일종의 의무 할당제를 시행하고 있으며, 이는 균형 잡힌 이사회 중요성에 대한 인식과 지난 15년 동안 전 세계적으로 이를 달성하기 위한 노력이 확대되고 있음을 보여줍니다.

딜로이트 글로벌의 *'우먼 인 더 보드룸: 글로벌 관점'* 제8판에 따르면, 이러한 노력에도 불구하고 이사회 내 여성 비율은 여전히 전 세계 이사회 의석의 4분의 1 미만(23.3%)에 불과하며, 2022년 이후 3% 증가에 그쳤습니다. 이러한 변화 속도라면 2038년에야 비로소 이사회에서 성비가 동등해질 것으로 예상됩니다.

특히, 이번 조사에 포함된 18,000개 이상의 기업에서 여성 이사회 의장과 CEO의 비율은 각각 8.4%와 6%에 불과하다는 점이 눈에 띄는 대목입니다. 즉, 현재의 변화 속도라면 이사회 의장의 경우 2073년, CEO의 경우 2111년이 지나야 비로소 성비가 동등해질 수 있다는 뜻입니다.

우리 앞에 놓인 도전은 쉽지 않으며, 해야 할 과제가 훨씬 더 많습니다. 저는 전 세계의 이사회 의장들과 논의하면서 이 문제가 우리 중 많은 사람들이 고민하는 영역이라는 것을 알고 있습니다.

이 연구 결과는 임기 내에 기업 리더십의 양성 평등을 실현하려면 비즈니스 리더와 다양한 이해관계자들이 이제 행동에 나서야 한다는 것을 보여줍니다. 이사회 의장, 이사회, 최고경영진 등은 이사회 다양성을 절대적인 우선순위로 두고 노력해야 할 것입니다. 이는 혼자서 할 수 있는 일이 아닙니다. 이를 실현하기 위해서는 정부, 기업, 규제기관, 투자자, 지역단체 및 사회 전반 등 모든 분야의 협력이 필요합니다. 이사회와 최고경영진이 형평성을 실현하려면 모두가 각자의 역할을 해야 합니다.

1. 자세한 내용은 1페이지의 '소개 및 방법론' 섹션을 참조하세요.

On the following pages, we've included some key considerations and questions board members must focus on if we are to advance these discussions in the boardroom and make meaningful progress.

We hope the results from this year's report serve as a call to action, inspiring you to advocate for a more diverse, equitable, and inclusive future.



**Anna Marks**  
Chair, Deloitte Global

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

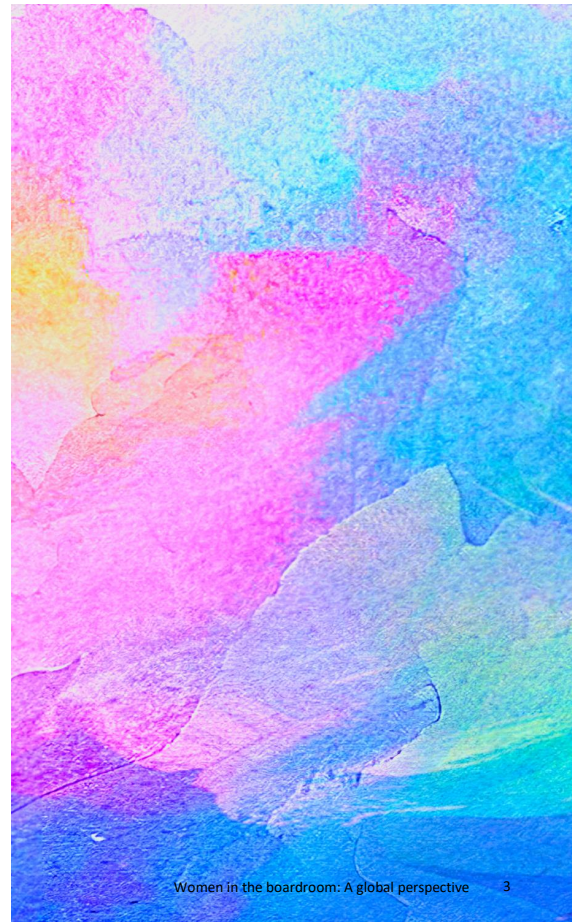
다음 페이지에서는 이사회에서 이러한 논의를 진전시키고 의미 있는 진전을 이루기 위해 이사회 멤버들이 집중해야 할 주요 고려사항과 질문을 담았습니다.

이번 보고서의 결과가 여러분이 보다 다양성이 확대되고 형평성 있고 포용적인 미래를 만들어가는 데 영감을 주는 계기가 되기를 바랍니다.

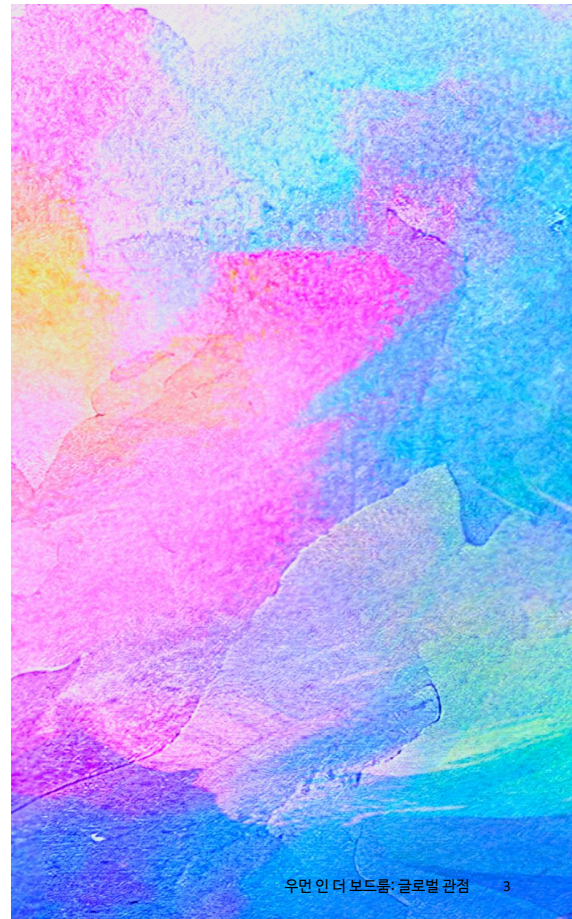


**안나 막스(Anna Marks)**  
딜로이트 글로벌 이사회 의장

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.



Women in the boardroom: A global perspective 3



우먼 인 더 보드룸: 글로벌 관점 3

# Executive summary

## Gender parity on boards will be elusive without greater focus and action

The business case for diversity has been established for some time. Companies with more diverse boards have shown that they tend to perform better financially.<sup>1</sup> What's more, organizations that are more diverse as a whole with respect to gender—from top executives and board members to managers and employees—tend to outperform those that are less gender-diverse.<sup>2</sup>

What remains in question, however, is this: With women still underrepresented on company boards globally, why aren't organizations and investors doing more to realize the benefits that diverse boards bring?

The eighth edition of the Deloitte Global Boardroom Program's Women in the boardroom: A global perspective finds that women hold less than one-quarter of the world's board seats (23.3% in 2023).

Continued efforts from a wide range of stakeholders have indeed yielded some positive results toward achieving gender parity: Since 2022, the number of women on boards has risen 3.6%, and the timeline toward achieving parity has dropped by seven years (figure 1).

However, despite the number of initiatives around the world to increase the number of women serving on boards, progress isn't happening quickly enough. If this rate of change were to hold steady, it is unlikely that gender parity on boards will be reached before 2038—and possibly later. And, there is no clear path to gender parity in the board chair role.

1. Credit Suisse, "Credit Suisse Gender 3000 report shows women hold almost a quarter of board room positions globally," press release, September 28, 2021.  
2. Morgan Stanley, "Gender diversity keeps paying dividends," March 7, 2023.

## 요약

### 이사회 내 성평등(gender parity)\*은 더 큰 관심과 행동이 없으면 달성하기 어려울 것입니다.

\*성평등(Gender Parity): 남녀평등을 지수로 나타내는 용어로 남녀동수를 뜻함

다양성에 대한 비즈니스 사례는 한동안 꾸준히 입증되어 왔습니다. 이사회 내 다양성이 높은 기업일수록 재무적으로 더 나은 성과를 내는 경향이 있는 것으로 나타났습니다.<sup>1</sup> 또한 최고경영진과 이사회 구성원부터 관리자 및 직원에 이르기까지 전체적으로 성별 다양성이 높은 조직은 성별 다양성이 낮은 조직보다 더 나은 성과를 내는 경향이 있습니다.<sup>2</sup>

하지만 여전히 의문인 점이 있습니다. 전 세계적으로 기업 이사회에서 여성의 비율이 여전히 저조한 상황에서, 왜 조직과 투자자들은 다양성을 확보한 이사회가 제공하는 이점을 실현하기 위해 더 많은 노력을 기울이지 않을까요?

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램의 '우먼 인 더 보드룸: 글로벌 관점' 제8판에 따르면 전 세계 이사회 의석의 4분의 1 미만(2023년 기준 23.3%)을 여성이 차지하고 있는 것으로 나타났습니다.

다양한 이해관계자들의 지속적인 노력으로 성평등 달성을 위한 긍정적인 성과가 나타나고 있습니다. 2022년 이후 이사회 내 여성 비율은 3.6% 증가했으며, 성평등 달성을 위한 소요시간은 7년 단축되었습니다(그림 1).

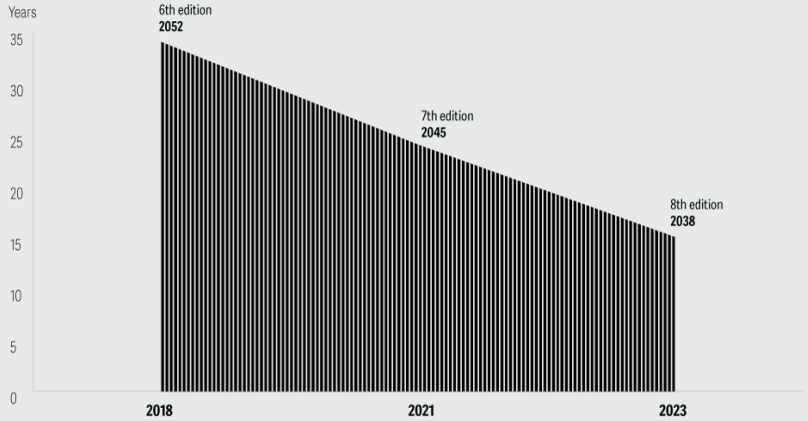
그러나, 전 세계적으로 이사회 내 여성의 수를 늘리기 위한 수많은 이니셔티브에도 불구하고 진전이 충분히 빠르게 이루어지지 않고 있습니다. 이러한 변화 속도가 계속 유지된다면 이사회 내 성평등은 2038년 이전에는 달성하기 어려울 것이며, 어쩌면 그 이후에도 달성하기 어려울 수 있습니다. 그리고 이사회 의장직의 성평등에 이르는 길 또한 명확하지 않습니다.

1. Credit Suisse, "Credit Suisse Gender 3000 report shows women hold almost a quarter of board room positions globally," press release, September 28, 2021.  
2. Morgan Stanley, "Gender diversity keeps paying dividends," March 7, 2023.

Figure 1

### When could parity be achieved?

Women in the Boardroom series, by edition and publication year

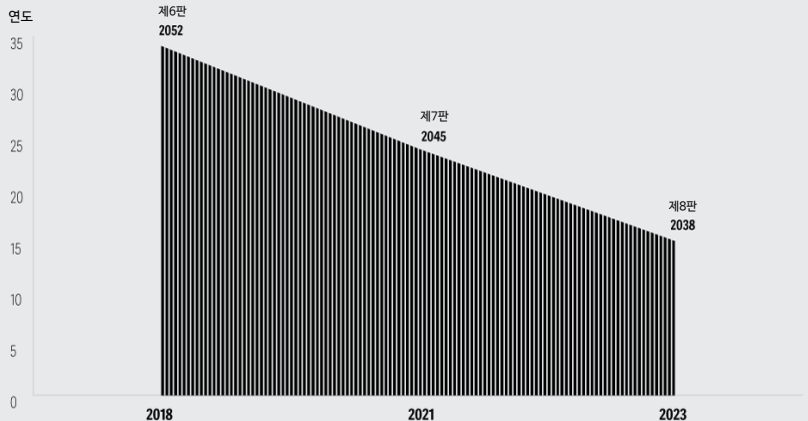


Source: Deloitte Global analysis.

그림 1

### 평등은 언제 달성될 수 있습니까?

우먼 인 더 보드룸, 개정판 및 연도별 현황



Source: Deloitte Global analysis.

For parity to become a reality, a wide range of stakeholders will need to devote greater focus and action to enable corporate boards to more accurately reflect the societies in which they operate. And boards themselves will need to continue to take action and ask the right questions.

### Government action has driven impact at the board level

One thing that has become apparent is that government action yields results. Five of the top six countries with the highest percentage of women serving on boards in our study have some sort of mandatory quota legislation, ranging from around 33% (Belgium and the Netherlands) to 40% (France, Norway, and Italy). And continued government initiatives in the United Kingdom, through the use of targets, for example, (the 2011–2015 Davies Review<sup>3</sup> and the 2016–2020 Hampton-Alexander Review<sup>4</sup>), have also borne fruit: Women now hold over 40% of FTSE100 board seats in the United Kingdom<sup>5</sup> and over 34% of all board seats in our sample. Similar efforts in Australia, through voluntary targets and disclosures,<sup>6</sup> have also moved the needle—women’s representation on Australian boards has more than doubled since 2014 (15% to 34%). Yet the recent political climate in some geographies may be starting to waiver on diversity, equity, and inclusion initiatives, which could challenge this motivation.

### Concerns that quotas drive “overboarding” may not hold water

Some have criticized the practice of implementing gender quotas and targets for boards because they fear it would result in the same small circle of women being “overboarded”: being asked to serve on a large number of boards.<sup>7</sup> To assess this concern, in 2014, Deloitte Global developed the “stretch factor,” a research tool that measures the average number of board seats an individual holds in a particular market. The higher the stretch factor, the more seats are held by any single director in a given market. This year’s stretch factor remains unchanged for both women (1.30) and men (1.17) at the global level.

While there is no magic number of board seats an individual director should hold, the geography-level data shows that the movement to increase gender diversity on boards has not caused the kind of overboarding that some may have feared. Of the 20 geographies with the highest stretch factor for women, only four were in a geography with quota legislation for publicly listed companies. In Norway, the first country to introduce gender quota legislation for boards, the stretch factor has steadily declined from 1.15 in 2014, falling to just 1.04, well below the global average. While variations at the geography level do exist, it appears the initial fears have not come to fruition.

### Investor voting policies are also motivating action

Government action alone is insufficient to reach parity. Investors need to remain vigilant in setting expectations around gender diversity, despite recent changes in the political climate and the number of matters competing for investor attention.

In looking at the voting policies of over 100 large investors, Deloitte Global<sup>8</sup> found that two-thirds of UK and US institutional investors had a voting policy that set a target for gender diversity.

These proxy voting policies may also be creating impact in some markets. In the United Kingdom, for example, the appointment rate for women on FTSE100 boards stood at 47% in 2023, up from just 30% in 2017.<sup>9</sup> In the United States, in 2023, across the Russell 3000, 38% of newly joining board members were women.<sup>10</sup> Recent subtle language changes in these proxy voting policies, though, may signal a softening of investor expectations.

It is important that investors remain clear on their diversity, equity, and inclusion expectations for the companies in which they invest. Continued improvement is needed to change the mathematical implications of current appointment patterns: As long as men hold the majority of board seats and continue to gain the majority of new board seats, parity will continue to be elusive.

3. Financial Times Stock Exchange (FTSE) Women Leaders, “The Davies Review 2011–2015,” accessed February 28, 2024.  
4. FTSE Women Leaders, “The Hampton-Alexander Review 2016–2020,” accessed February 28, 2024.  
5. FTSE Women Leaders, FTSE Women Leaders Review: Achieving gender balance, February 2024.

6. ASX Corporate Governance Council, Corporate governance principles and recommendations, 4th edition, February 2019; Australian Institute of Company Directors, 30th by 2018: Gender diversity progress report, 2018.  
7. Alina Dizik, “Do quotas for corporate boards help women advance?,” Chicago Booth Review, June 15, 2015.

8. Deloitte, “Key trends in investor voting policies from the 2022 (AGM) season,” accessed February 28, 2024.  
9. FTSE Women Leaders, FTSE Women Leaders Review.  
10. 50/50 Women on Boards, Gender Diversity Index: Fourth quarter 2023 key findings, accessed February 28, 2024.

성평등이 실현되려면 다양한 이해관계자들이 이사회로 하여금 그 기업이 속한 사회를 보다 정확하게 반영할 수 있도록 더 많은 관심을 기울이고 행동해야 합니다. 또한 이사회 스스로도 계속해서 올바른 질문을 던지고 실천에 옮겨야 합니다.

### 이사회 차원의 영향력을 이끌어내는 정부의 조치

한 가지 분명한 것은 정부의 조치가 결과를 가져온다는 것입니다. 이번 연구에서 이사회 내 여성 비율이 가장 높은 상위 6개 국가 중 5개국은 약 33%(벨기에, 네덜란드)에서 40%(프랑스, 노르웨이, 이탈리아)에 이르는 일종의 의무 할당제 법안을 시행하고 있습니다. 또한 영국에서는 목표치를 설정하는 등 정부의 지속적인 이니셔티브(예: the 2011–2015 Davies Review<sup>3</sup>, 2016–2020 Hampton-Alexander Review<sup>4</sup>)가 성과를 거두었습니다. 현재 영국에서는 FTSE100 이사회 의석의 40% 이상을 여성이 차지하고 있으며, 전체 표본에서 34% 이상의 이사회 의석을 여성이 차지하고 있습니다. 호주에서도 자발적인 목표 설정과 공시를 통해 유사한 노력을 기울인 결과,<sup>6</sup> 호주 이사회 내 여성 비율은 2014년 이후 두 배 이상 증가(15%에서 34%)했습니다. 그러나 최근 일부 지역의 정치적 분위기로 인해 다양성, 형평성, 포용성(DEI) 이니셔티브를 포기하기 시작하여 이러한 움직임에 제동이 걸리고 있습니다.

### 할당제가 ‘오버보딩’을 부추길 수 있다는 우려는 근거가 없습니다.

\*오버보딩: 한 사람이 너무 많은 이사회를 겸임하게 되면서 정작 조직의 이사회 활동은 제대로 참여하지 못하는 것을 의미  
일각에서는 성별 할당제와 이사회 목표제를 실시하는 관행이 소수의 여성에게 지나치게 많은 수의 이사회직을 맡기는 ‘오버보딩’을 초래할 수 있다는 우려 때문에 이를 비판해 왔습니다.<sup>7</sup> 이러한 우려를 평가하기 위해 2014년 딜로이트 글로벌은 해당 지역에서 개인이 맡고 있는 평균 이사회 의석 수를 측정하는 지표인 ‘스트레치 팩터(stretch factor)’를 개발했습니다. 스트레치 팩터가 높을수록 특정 시장에서 한 명의 이사가 더 많은 이사회 의석을 겸임하고 있음을 의미합니다. 올해 스트레치 팩터는 여성(1.30)과 남성(1.17) 모두 글로벌 수준에서 변동이 없었습니다.

개별 이사가 맡아야 하는 이사회 의석의 절대적인 숫자는 없지만, 지역별 데이터에 따르면 이사회 내 성별 다양성을 확대하려는 움직임이 일부에서 우려했던 오버보딩과 같은 문제를 초래하지는 않았음을 알 수 있습니다. 여성 스트레치 팩터가 가장 높은 20개 지역 중 상당범위에 대한 할당제 법안이 있는 지역은 4개 지역에 불과했습니다. 이사회 성별 할당제를 최초로 도입한 노르웨이의 경우, 2014년 1.15였던 스트레치 팩터가 꾸준히 감소하여 전 세계 평균보다 훨씬 낮은 1.04까지 떨어졌습니다. 지역별 편차는 있지만, 초기의 우려는 현실화되지 않은 것으로 보입니다.

### 투자자 투표 정책도 행동에 동기부여가 됩니다.

정부의 조치만으로는 평등을 달성하기에는 불충분합니다. 최근 정치 환경의 변화와 투자자들의 관심을 끌기 위해 다투는 사안의 수가 많아졌지만, 투자자들은 성별 다양성에 대한 기대치를 설정하는 과정에서 지속적으로 경각심을 가져야 합니다.

딜로이트 글로벌은 100개 이상의 대형 투자자의 투표 정책을 조사한 결과, 영국과 미국 기관투자자의 3분의 2가 성별 다양성 목표를 설정하는 투표 정책을 가지고 있는 것으로 나타났습니다.

이러한 의결권 행사 정책은 일부 시장에서도 영향을 미치고 있습니다. 예를 들어, 영국에서는 2017년 30%에 불과했던 FTSE100 이사회 여성 선임 비율이 2023년 47%로 증가했습니다.<sup>9</sup> 미국에서는 2023년 러셀 3000 지수에서 새로 합류하는 이사회 멤버 중 38%가 여성으로 구성되었습니다.<sup>10</sup> 그러나 최근 이러한 의결권 행사 정책의 미묘한 변화는 투자자의 기대치가 완화되고 있다는 신호일 수 있습니다. 투자자가 투자하는 기업에 대한 다양성, 형평성, 포용성(DEI)에 대한 기대치를 명확하게 유지하는 것이 중요합니다. 현재 선임 행태의 구조적인 문제를 해결하기 위해서는 지속적인 개선이 필요합니다. 남성이 이사회 의석의 과반수를 차지하고 신규 이사회 의석의 과반수를 계속 차지하는 한, 평등은 앞으로도 달성하기 어려울 것입니다.

3. Financial Times Stock Exchange (FTSE) Women Leaders, “The Davies Review 2011–2015,” accessed February 28, 2024.  
4. FTSE Women Leaders, “The Hampton-Alexander Review 2016–2020,” accessed February 28, 2024.  
5. FTSE Women Leaders, FTSE Women Leaders Review: Achieving gender balance, February 2024.

6. ASX Corporate Governance Council, Corporate governance principles and recommendations, 4th edition, February 2019; Australian Institute of Company Directors, 30th by 2018: Gender diversity progress report, 2018.  
7. Alina Dizik, “Do quotas for corporate boards help women advance?,” Chicago Booth Review, June 15, 2015.

8. Deloitte, “Key trends in investor voting policies from the 2022 (AGM) season,” accessed February 28, 2024.  
9. FTSE Women Leaders, FTSE Women Leaders Review.  
10. 50/50 Women on Boards, Gender Diversity Index: Fourth quarter 2023 key findings, accessed February 28, 2024.

**Doing the work: Across regions, particularly Europe, more and more women are chairing board committees**

While no country eclipsed the 45% mark for women serving on boards in the sample, in several, women held a majority of board committee seats or committee chair roles (figure 2), particularly in Italy and France.

More than 40% of European compensation committee chairs are women. Comparing compensation committee chair figures in Europe to those in the United States reveals stark differences. Women hold a majority of compensation committee chair roles in the United Kingdom, Italy, France, and Ireland. In the United Kingdom, women hold nearly 60% of these chair positions; in the United States, that figure drops to 27%.

While it is encouraging to see women leading in these positions, more progress needs to be made in leveraging these committee chair roles to ascend to the board chair role.

**Among chair and CEO roles, the glass ceiling seems impenetrable**

While quotas and targets may help diversify boards, they do not seem to have the same effect on chair and CEO roles. Perhaps surprisingly, five of the top seven countries for women chairs do not have a quota for women serving on boards. Even more striking, 17 of the top 20 countries for women CEOs do not either.

Figure 2

**Doing the work: Across regions—especially in Europe—more and more women are chairing board committees**

Where organizations have a majority of women committee chairs, by committee

	Audit	Governance	Nomination	Compensation	Risk
Belgium	51%				51%
France		53%	57%	55%	50%
Italy	52%	54%		57%	60%
Ireland				51%	
New Zealand	53%				57%
Norway	53%				
UK				59%	

Source: Deloitte Global analysis.

Deloitte insights | deloitte.com/insights

**업무 수행: 여러 지역, 특히 유럽 전역에서 점점 더 많은 여성이 이사회 내 위원회 위원장을 맡고 있습니다.**

표본에서 이사회 내 여성 비율이 45%를 넘은 국가는 없었지만, 이탈리아와 프랑스에서는 여성이 이사회 위원회의 과반수를 차지하거나 또는 위원회 위원장의 역할을 맡고 있는 경우가 많았습니다(그림 2).

유럽의 보상위원회 위원장의 40% 이상은 여성인 것으로 나타났습니다. 유럽의 보상위원회 위원장과 미국의 보상위원회 위원장을 비교해보면 뚜렷한 차이를 알 수 있습니다. 영국, 이탈리아, 프랑스, 아일랜드에서는 여성이 보상위원회 위원장의 과반수를 차지하고 있습니다. 영국에서는 여성이 보상위원회 위원장의 거의 60%를 차지하고 있지만, 미국에서는 그 비율이 27%로 떨어집니다.

여성이 이러한 직책을 맡는 것은 고무적인 일이지만, 위원회 위원장 직책을 활용하여 이사회 의장직에 진출하는 데는 더 많은 진전이 필요합니다.

**의장 및 CEO 직책의 유리천장은 쉽게 허물 수 없는 장벽으로 보입니다.**

할당제와 할당 목표제가 이사회 다양화에 도움이 될 수 있지만, 의장과 CEO 직책에는 적용되지 않는 것으로 보입니다. 놀랍게도 여성 의장이 많은 상위 7개국 중 5개국은 여성이사 할당제가 없는 것으로 나타났습니다. 더욱 놀라운 사실은 여성 CEO 상위 20개 국가 중 17개 국가도 여성이사 할당제가 없다는 점입니다.

그림 2

**업무 수행: 여러 지역, 특히 유럽에서 점점 더 많은 여성이 이사회 내 위원회 위원장을 맡고 있습니다.**

위원회별 현황: 여성 위원회 위원장이 과반수인 경우

	감사	거버넌스	임원후보추천	보상	리스크
벨기에	51%				51%
프랑스		53%	57%	55%	50%
이탈리아	52%	54%		57%	60%
아일랜드				51%	
뉴질랜드	53%				57%
노르웨이	53%				
영국				59%	

Source: Deloitte Global analysis.

Deloitte insights | deloitte.com/insights

Globally, the percentage of women chairing boards is nearly three times lower than the percentage of women serving on boards, with just 8.4% of the world's boards being chaired by women. The numbers are low even in countries with gender quotas. For example, while Norway and France, which were among the first governments to introduce quota legislation (in 2005 and 2010, respectively) are both now approaching parity in the boardroom, fewer than 13% of these women directors have ascended to the chair role. Germany and Switzerland, where quotas were introduced more recently, have women chairing boards at less than a 5% rate.

**As long as men hold the majority of board seats and continue to gain the majority of new board seats, parity will continue to be elusive.**

When it comes to the highest executive roles, women's representation drops even further: According to our research, only 6% of CEOs in the world are women, representing just a 1% increase from our previous edition. Indeed, in 13 of the geographies in our sample, the number of women CEOs is less than 3%. At the current rate of change, global parity for CEOs wouldn't be reached until 2111—almost 90 years from now.

11. Alison Rogish, Neda Shemluck, Samia Hazuria, and Patty Danielecki, "Advancing women leaders in the financial services industry, 2023 update: A global assessment," Deloitte Insights, June 8, 2023.

Since many companies prefer to recruit board members with CEO experience, these numbers do not paint an optimistic outlook for pipeline development. Companies need to expand their skills profiles to further diversify their boards while shoring up critical skill gaps. As Hina Nagarajan, managing director and chief executive officer, United Spirits Limited (Diageo India); member of the Global Executive Committee, Diageo PLC; and board member, BP PLC, said, "In a world where consumers for most companies are moving ahead in such a fast manner, we've got to look at the connection with consumers, digital savviness, skill sets other than experience on boards, and we've got to take that leap of faith bringing the right skill sets irrespective of age, previous experience, etc. I think boards need to rethink their whole recruitment strategy."

Male chairs are making a difference. In 2016, we found that companies with a woman chair or CEO have boards that are nearly twice as diverse with respect to gender (~29% women on boards) as those with a male chair or CEO (~15% women on boards). However, today, while that gap still exists, it is shrinking. Companies with a woman chair are now only 1.4 times more diverse than those with male chairs (32.9% vs 22.9%, respectively). The numbers are nearly identical when looking at female CEOs and the number of women serving on their boards as compared to male CEOs (35.3% vs 23.0%, respectively). While there is still serious work to do, progress, regardless of the gender of the leader, is possible.

12. Roles classified as nontraditional or emerging are those that typically report to another C-level role or have been created over the last two decades, such as chief digital officer, chief diversity and inclusion officer, and chief sustainability officer.

**What is the financial services industry getting right?**

Our research shows that, in 30 of the countries analyzed in our sample, the financial services industry was the first or second most gender-diverse industry in that market—nearly double that of the next highest industry.

Why is the financial services industry leading the way in so many of these markets? Deloitte US research on the industry may reveal some clues. Over the past decade, more women have been added to financial services industry's C-suites than men.<sup>13</sup> As boardroom gender diversity in financial firms has also increased during that time span, we may be seeing a virtuous cycle play out across the industry in real time.

Over the past five years, women are also joining financial services' C-suites through nontraditional C-suite positions<sup>12</sup> three times as fast as traditional C-suite roles.<sup>13</sup> The research finds a "multiplier effect" exists: For each woman added to the financial services industry's C-suite, there's a positive, quantifiable impact on the number of women in senior management roles a level below the C-suite.

13. While actual role titles vary across institutions and geographies, traditional roles are those that typically report to the CEO or to the board, such as chief financial officer, chief marketing officer, or chief operating officer.

전 세계적으로 여성이 이사회 의장을 맡고 있는 비율은 여성 이사 비율에 비해 3배 가까이 낮으며, 전 세계 이사회 중 여성이 의장을 맡고 있는 비율은 8.4%에 불과합니다. 성별 할당제가 있는 국가에서도 그 수치는 낮습니다. 예를 들어, 2005년과 2010년에 각각 최초로 할당제 법안을 도입한 노르웨이와 프랑스는 현재 이사회 내 성비가 거의 동등한 수준에 도달했지만, 의장직에 오른 여성 이사는 13%에도 미치지 못합니다. 할당제를 최근에 도입한 독일과 스위스의 경우 여성 이사회 의장 비율은 5% 미만입니다.

**남성이 이사회 의석의 과반수를 차지하고 새로운 이사회 의석의 과반수를 계속 차지하는 한, 성평등은 계속 달성하기 어려울 것입니다.**

고위 임원직의 경우 여성의 비율은 더욱 낮아집니다: 조사에 따르면 전 세계 CEO 중 여성은 6%에 불과하며, 이는 이전 조사에 비해 1% 증가한 수치에 불과합니다. 실제로 조사 대상 지역 중 13개 지역에서는 여성 CEO의 수가 3% 미만이었습니니다. 현재의 변화 속도라면 거의 90년 후인 2111년이 되어야 전 세계 CEO의 성비가 동등해질 것으로 예상됩니다.

11. Alison Rogish, Neda Shemluck, Samia Hazuria, and Patty Danielecki, "Advancing women leaders in the financial services industry, 2023 update: A global assessment," Deloitte Insights, June 8, 2023.

많은 기업이 CEO 경력을 보유한 이사회 구성원을 채용하기를 선호하기 때문에 이러한 수치는 파이프라인 개발에 대한 낙관적인 전망을 제시하지 않습니다. 기업은 이사회를 더욱 다양화하면서 중요한 역량 격차를 해소하기 위해 스킬 프로필(Skills Profiles)\*을 확장해야 합니다. 유나이티드 스피리츠(디자이오 인도법인)(United Spirits Limited)의 전무이사 겸 CEO이자 디자이오(Diageo PLC)의 글로벌 집행위원회 위원, BP PLC의 이사회 구성원인 히나 나가라얀(Hina Nagarajan)은 "소비자가 빠르게 변화하는 세상에서 우리는 소비자와의 관계, 디지털 지식, 이사회에서의 경험 이외의 역량을 살펴봐야 하며 나이, 경력 등에 무관하게 적합한 역량을 갖춘 인재를 영입하는 과감한 도약을 해야 하며, 이사회는 채용 전략 전반을 재고해야 한다고 생각합니다."라고 말했습니다. \*스킬 프로필(Skills Profiles): 개인이나 조직이 보유한 역량, 기술, 경험 등에 대한 요약용 뜻함

남성 의장이 변화를 일으키고 있습니다. 2016년에 여성 의장 또는 CEO가 있는 기업의 이사회가 남성 의장 또는 CEO가 있는 기업(이사회 내 여성 비율 약 15%)에 비해 성별 다양성이 2배 가까이 높은 것으로 나타났습니다(이사회 내 여성 비율 약 29%). 하지만, 오늘날에도 그 격차는 여전히 존재하지만 줄어들고 있습니다. 이제 여성 의장이 있는 기업은 남성 의장이 있는 기업보다 1.4배 더 다양합니다(각각 32.9% vs 22.9%). 여성 CEO와 이사회에서 활동하는 여성의 수를 남성 CEO와 비교했을 때 그 수치는 거의 동일합니다(각각 35.3%vs23%). 아직 남은 과제들이 있지만, 리더의 성별에 관계없이 진전은 가능합니다.

12. 비전통적 또는 신종 역할은 분류된 역할은 최고 디지털 책임자(CDO), 다양성 포용 최고책임자(CMO), 최고 지속가능경영 책임자(CSO)와 같이 일반적으로 다른 최고 경영진에게 보고하거나 지난 20년 동안 만들어진 역할입니다.

**금융 서비스 산업은 어떤 진전을 보이고 있습니까?**

조사에 따르면, 표본으로 분석한 30개국에서 금융 서비스 산업은 해당 시장에서 성 다양성이 가장 높은 산업 1,2위를 차지했으며, 이는 그 다음으로 높은 산업에 비해 거의 두배에 가까운 수치입니다.

금융 서비스 산업이 많은 시장에서 선두를 달리는 이유는 무엇일까요? 해당 산업에 대한 딜로이트 US의 조사에서 몇 가지 단서를 찾을 수 있습니다. 지난 10년 동안 금융 서비스 산업의 최고경영진에 남성보다 여성이 더 많이 진출했습니다.<sup>11</sup> 같은 기간 동안 금융회사의 이사회 내 성 다양성도 증가했습니다. 업계 전반에 걸쳐 선순환이 활발하게 일어나고 있는 것으로 보입니다.

지난 5년 동안 여성은 전통적인 고위직보다 3배 빠른 속도로 비전통적인 고위직<sup>12</sup>을 통해 해당 산업의 최고경영진 층에 진출하고 있습니다.<sup>13</sup> 이 연구에 따르면 '승수 효과'가 존재합니다. 금융 서비스 산업의 최고경영진에 여성이 한 명 추가될 때마다 최고경영진보다 한 단계 낮은 고위 관리직에 있는 여성의 수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났습니다.

13. 실제 직책은 기관과 지역에 따라 다르지만, 최고 재무 책임자(CFO), 최고 마케팅 책임자(CMO) 또는 최고 운영 책임자(COO)와 같이 일반적으로 CEO 또는 이사회에 보고하는 직책이 전통적인 직책입니다.



However, the current rate of progress may not be sustainable: Women's representation in senior leadership and next-generation roles has grown at a slower rate than the C-suite, suggesting that the pipeline of future leaders may shrink in the coming years. Organizations in the financial services industry—and beyond—will need to double their efforts to build the pipeline of future women leaders so that progress can be sustained and enhanced into the future.

#### Boards are critical change agents

Today, board agendas are more packed than ever before—and the challenges and emerging areas boards need to keep abreast of are only increasing. As organizations aim to build more equitable and balanced boardrooms and C-suites, with real diversity of thought, directors need to remain focused on gender parity to advance progress. Key advice for boards as they continue to probe whether, and to what extent, they and management are doing enough to drive change, includes:

- 1. Don't default to historic experience profiles in selecting board members.** Do we have the right mix of experiences, skills, and backgrounds to position ourselves to succeed in light of the complexities of today? To what extent do we, as a board, play it safe with respect to selecting our board or C-suite candidates? Do we default to narrow searches of candidates with a historical record of prior CEO experience, or are we willing to take risks to find leaders of the future? How much emphasis do we place on previous executive or board roles compared to skill sets, capabilities, leadership, and business acumen, which may be inadvertently excluding a range of high-quality women candidates?
- 2. Get creative in building governance experience.** What creative solutions can management and the board deploy to provide more opportunities for women to gain governance experience? Have we considered placing high-potential candidates on boards of our subsidiaries or other entities to fuel not only our own board and C-suite pipelines, but also corporate pipelines more broadly?

- 3. Regularly interrogate your pipeline data and progress.** Are we spending enough time challenging our data and outcomes? How fast are women being added to our C-suites? Are our pipelines advancing women at the same rates as men? Are we losing women leaders at critical junctures in the pipeline?

These areas are only a start, and boards cannot go at it alone. Business leaders in all markets will need to commit to collaborating on these matters; sharing their challenges as well as their successes, having the courage to ask difficult questions, and doing their part to help accelerate the timeline for achieving gender parity in the world's boardrooms and C-suites.

그러나, 현재의 발전 속도는 지속 가능하지 않을 수 있습니다. 고위 경영진과 차기 세대 역할에서 여성의 비율은 최고경영진보다 더 느린 속도로 증가하고 있으며, 이는 향후 몇 년 동안 미래 리더의 파이프라인이 줄어들 수 있음을 시사합니다. 금융 서비스 산업을 비롯한 모든 조직은 여성 리더의 파이프라인을 구축하여 미래의 발전이 지속되고 증진될 수 있도록 노력해야 할 것입니다.

#### 이사회는 중요한 변화의 주체입니다.

오늘날 이사회 아젠다는 그 어느때보다 다양하며, 이사회가 파악해야 할 과제와 새로운 분야도 계속 증가하고 있습니다. 조직이 보다 공평하고 균형 잡힌 이사회와 실질적으로 다양한 사고의 폭을 갖춘 최고경영진을 구축하는 것을 목표로 하는 만큼, 이사들은 진전을 이루기 위해 성평등에 계속 집중해야 합니다. 이사회와 경영진이 변화를 주도하기 위해 충분히 노력하고 있는지 여부와 그 정도를 지속적으로 점검할 때, 이사회가 참고할 수 있는 고려사항은 다음과 같습니다.

- 1. 이사 선임시 과거의 경력에만 초점을 두지 마십시오.** 오늘날의 복잡성에 비추어 성공할 수 있는 적절한 경험, 기술 및 배경을 갖추고 있습니까? 이사회는 이사회 또는 최고경영진 후보를 선정할 때 어느 정도의 안전성을 확보하고 있습니까? 전직 CEO 후보군만을 염두에 두고 있습니까? 아니면 미래의 리더를 찾기 위해 위험을 감수할 의향이 있습니까? 스킬셋, 역량, 리더십, 비즈니스 통찰력에 비해 과거 임원 또는 이사회 직책 경험에 중점을 두어 의도치 않게 다양성을 갖춘 우수한 여성 후보자가 배제될 가능성이 있습니까?
- 2. 거버넌스 경험 구축시 창의성을 발휘하십시오.** 경영진과 이사회는 여성에게 거버넌스 경험을 쌓을 수 있는 더 많은 기회를 제공하기 위해 어떤 창의적인 솔루션을 도입할 수 있습니까? 잠재력이 높은 후보자를 자회사나 다른 조직의 이사회에 배치하여 이사회 및 최고경영진 파이프라인 뿐만 아니라 기업 파이프라인에 더 광범위하게 활력을 불어넣는 방안을 고려한 적이 있습니까?

- 3. 파이프라인 데이터와 진행상황을 정기적으로 점검하십시오.** 데이터와 결과를 비판적으로 분석하는 데 충분한 시간을 할애하고 있습니까? 여성이 최고경영진 층에 얼마나 빠르게 진입하고 있습니까? 파이프라인에서 남성과 동일한 비율로 여성이 승진하고 있습니까? 파이프라인의 중요한 시점에 여성 리더가 유실되고 있지는 않습니까?

이러한 영역은 시작에 불과하며 이사회 단독으로는 이 문제를 해결할 수는 없습니다. 모든 시장의 비즈니스 리더는 이러한 문제에 대해 협력하고 성공과 실패 사례를 공유하고 어려운 질문을 제기하는 용기를 갖고 전 세계 이사회와 최고경영진의 성평등 달성 시점을 앞당길 수 있도록 각자의 역할을 다해야 할 것입니다.

# Appendix

## A. Global Survey Overview

## B. South Korea Survey Overview

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.



Women in the boardroom: A global perspective

# 별첨

## A. 글로벌 주요 서베이 결과

## B. 한국 주요 서베이 결과

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.



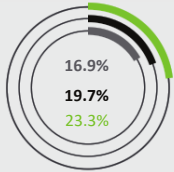
우먼 인 더 보드룸: 글로벌 관점

# Global Overview

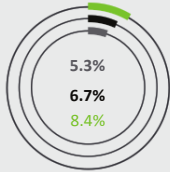


## Women on boards & in the C-suite

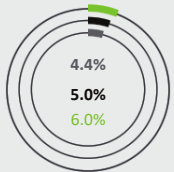
● 2023 ● 2021 ● 2018



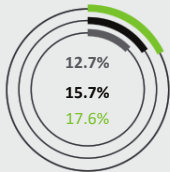
Board seats held by women



Board chairs that are women



CEOs that are women



CFOs that are women

## Average age and tenure

● 2023 ● 2021 ● 2018

### Age (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	60.3	60.3	60.9	61.9	61.9	63.1
Women	57.5	57.2	57.0	58.2	57.7	59.4

### Tenure (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	7.9	7.6	8.0	8.1	7.7	7.7
Women	5.2	5.1	5.5	4.9	5.0	5.4

**18,532**

Women on boards

**18,085**

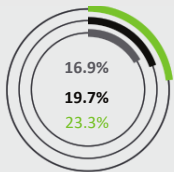
Total companies analyzed

# 글로벌 주요 서베이 결과

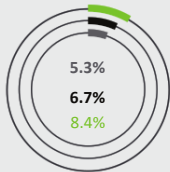


## 이사회 & 최고경영진 내 여성 비율

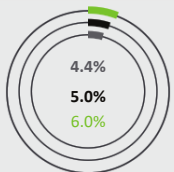
● 2023 ● 2021 ● 2018



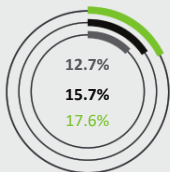
이사회내 여성 비율



여성 이사회 의장 비율



여성 CEO 비율



여성 CFO 비율

## 평균연령 및 재임기간

● 2023 ● 2021 ● 2018

### 연령 (년)

	이사회 멤버			이사회 의장		
남성	60.3	60.3	60.9	61.9	61.9	63.1
여성	57.5	57.2	57.0	58.2	57.7	59.4

### 재임기간(년)

	이사회 멤버			이사회 의장		
남성	7.9	7.6	8.0	8.1	7.7	7.7
여성	5.2	5.1	5.5	4.9	5.0	5.4

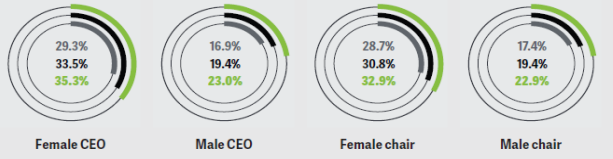
**18,532**

이사회 내 여성이사 수

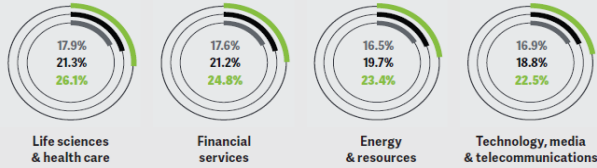
**18,085**

총 분석 기업 수

### Women on boards with



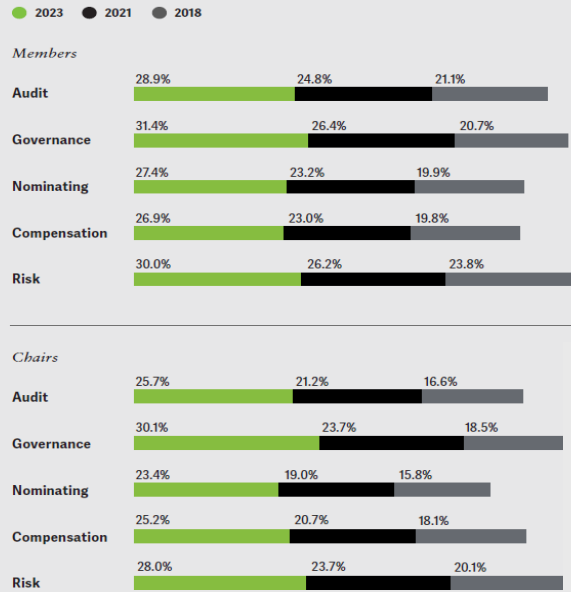
### Top industries with the highest percentage of women on boards



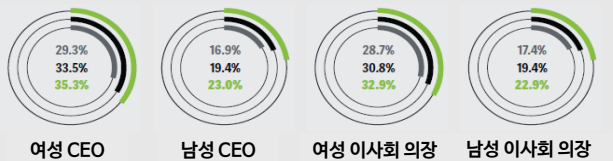
### Stretch factor

	2018	2021	2023
Men	1.17	1.17	1.17
Women	1.26	1.30	1.30

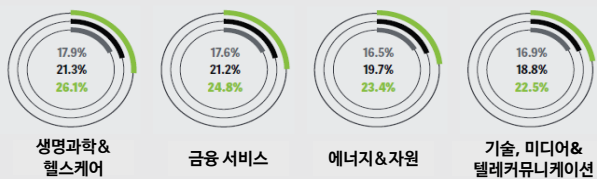
### Women board committee presence



### 이사회 내 여성 비율과 CEO 및 의장의 성별



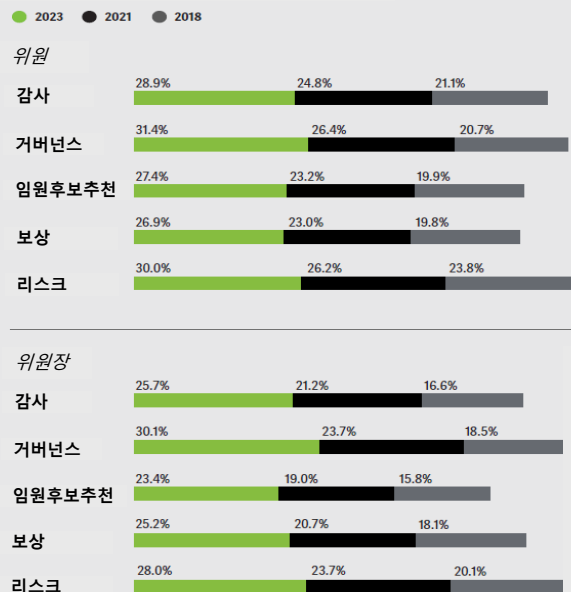
### 이사회 내 여성 비율이 가장 높은 상위 산업



### 스트레치 팩터 (stretch factor)

	2018	2021	2023
남성	1.17	1.17	1.17
여성	1.26	1.30	1.30

### 이사회 위원회의 여성 비율



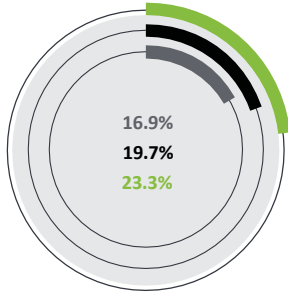
# Women in leadership roles

Among chair and CEO roles, the glass ceiling seems impenetrable



## Women on boards & in the C-suite

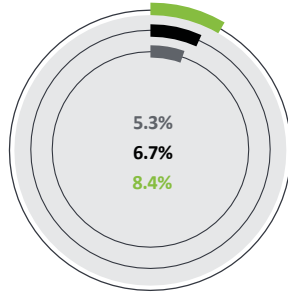
● 2023 ● 2021 ● 2018



Board seats held by women

↑ 3.6% increase (2021)

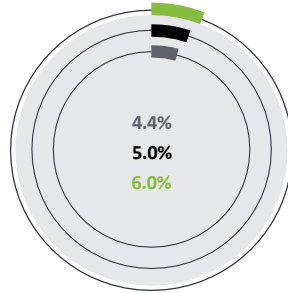
Parity by 2038



Board chairs that are women

↑ 1.7% increase (2021)

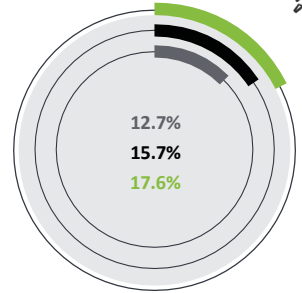
Parity by 2073



CEOs that are women

↑ 1% increase (2021)

Parity by 2111



CFOs that are women

↑ 1.9% increase (2021)

Parity by 2058

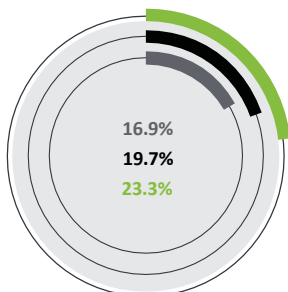
# 여성 리더

의장 및 CEO 직책의 유리천장은 쉽게 허물 수 없는 장벽으로 보입니다.



## 이사회 & 최고경영진 내 여성 비율

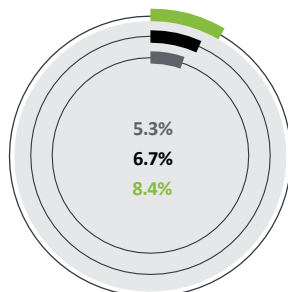
● 2023 ● 2021 ● 2018



이사회 내 여성 비율

↑ 3.6% 증가 (2021)

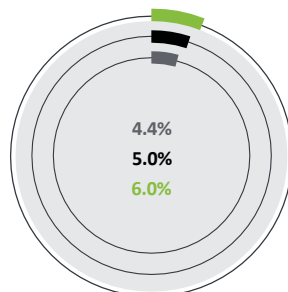
2038년 평등 도달



여성 이사회 의장 비율

↑ 1.7% 증가 (2021)

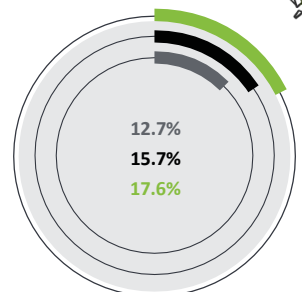
2073년 평등 도달



여성 CEO 비율

↑ 1% 증가 (2021)

2111년 평등 도달

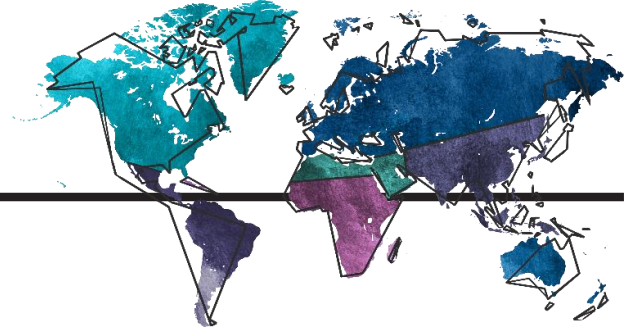


여성 CFO 비율

↑ 1.9% 증가 (2021)

2058년 평등 도달

# The top five geographies for boards, Chairs, and CEOs

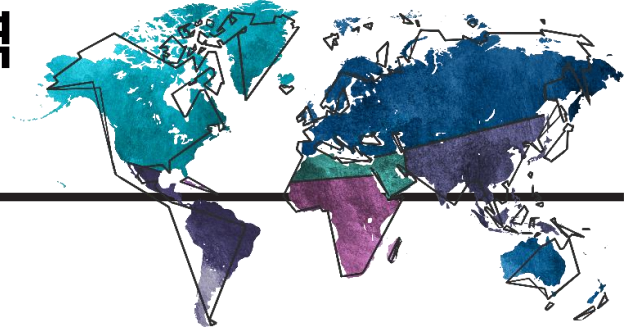


Percentage of board seats held by women			Percentage of board chairs that are women			Percentage of CEO roles held by women		
Geography	Percentage	% Change (2021)	Geography	Percentage	% Change (2021)	Geography	Percentage	% Change (2021)
France	44.0	0.9	New Zealand	25.0	6.5	Poland	13.5	10.3
Norway	43.5	1.1	Italy	22.6	1.5	Sweden	12.3	-0.1
Italy	40.4	3.8	Poland	21.6	-6.5	Philippines	12.0	5.8
Belgium	38.0	3.2	Nigeria	21.4	1.4	Singapore	11.9	-1.2
New Zealand	36.3	4.4	Austria	19.4	-0.6	Thailand	11.9	0.3

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Women in the boardroom: A global perspective 12

# 이사회, 의장 및 CEO의 상위 5개 지역



이사회 내 여성 비율			여성 이사회 의장 비율			여성 CEO 비율		
지역	비율	% 변화 (2021)	지역	비율	% 변화 (2021)	지역	비율	% 변화 (2021)
프랑스	44.0	0.9	뉴질랜드	25.0	6.5	폴란드	13.5	10.3
노르웨이	43.5	1.1	이탈리아	22.6	1.5	스웨덴	12.3	-0.1
이탈리아	40.4	3.8	폴란드	21.6	-6.5	필리핀	12.0	5.8
벨기에	38.0	3.2	나이지리아	21.4	1.4	싱가포르	11.9	-1.2
뉴질랜드	36.3	4.4	오스트리아	19.4	-0.6	태국	11.9	0.3

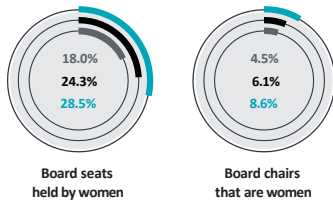
© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

우먼 인 더 보드룸: 글로벌 관점 12

# Regional overview

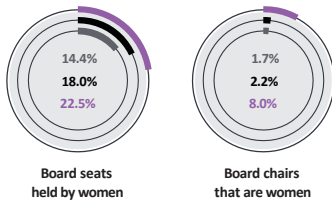
## North America

● 2023 ● 2021 ● 2018



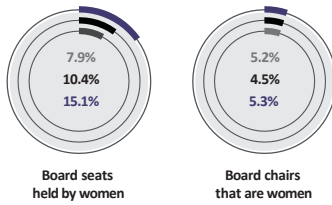
## Caribbean

● 2023 ● 2021 ● 2018



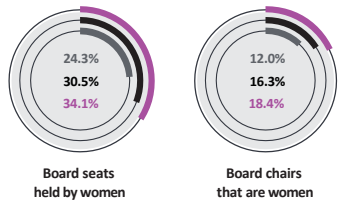
## Latin and South America

● 2023 ● 2021 ● 2018



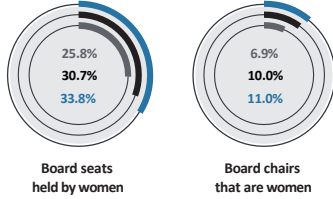
## Africa

● 2023 ● 2021 ● 2018



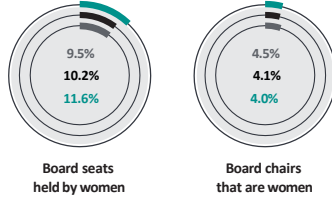
## Europe

● 2023 ● 2021 ● 2018



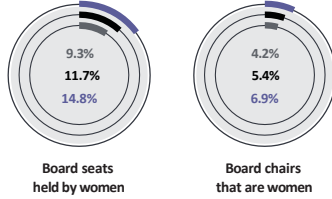
## Middle East and North Africa

● 2023 ● 2021 ● 2018



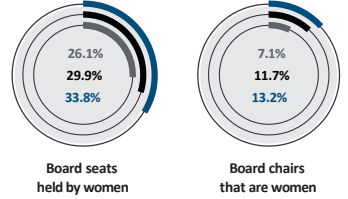
## Asia Pacific

● 2023 ● 2021 ● 2018



## Australasia

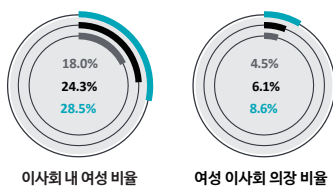
● 2023 ● 2021 ● 2018



# 지역별 주요 서베이 결과

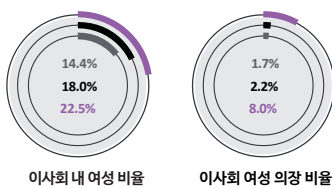
## 북아메리카

● 2023 ● 2021 ● 2018



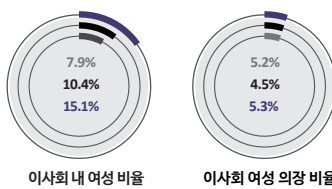
## 카리브해

● 2023 ● 2021 ● 2018



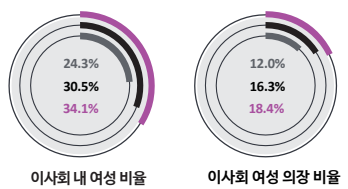
## 라틴 아메리카 및 남아메리카

● 2023 ● 2021 ● 2018



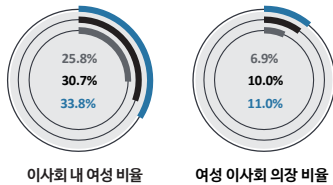
## 아프리카

● 2023 ● 2021 ● 2018



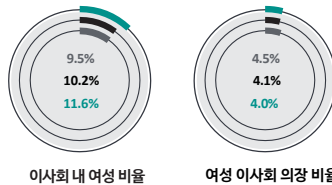
## 유럽

● 2023 ● 2021 ● 2018



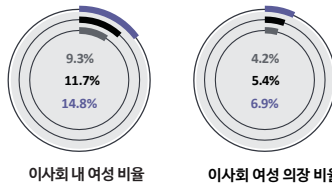
## 중동 및 북아프리카

● 2023 ● 2021 ● 2018



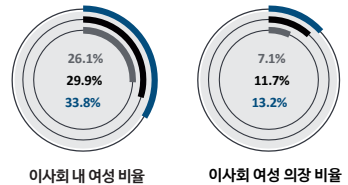
## 아시아 태평양

● 2023 ● 2021 ● 2018



## 오스트랄라시아

● 2023 ● 2021 ● 2018



# Percentage of board seats held by women

By geography

Geography	Percentage	Geography	Percentage	Geography	Percentage
France*	44.0	Denmark	34.2	Nigeria	28.9
Norway*	43.5	United Kingdom	34.1	Malaysia*	28.5
Italy*	40.4	Australia	33.4	United States	28.1
Belgium*	38.0	Spain	32.9	Switzerland*	27.2
New Zealand	36.3	Ireland	32.9	Poland	25.8
Netherlands*	35.8	Canada	32.5	Israel*	25.0
Sweden	35.3	Austria*	32.3	Greece*	24.7
Finland	35.1	Germany*	31.3	Bermuda	23.6
South Africa	34.9	Portugal*	29.1	Luxembourg	21.8

\*Indicates the presence of a national quota or quota-equivalent for all or certain listed companies.

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Women in the boardroom: A global perspective 14

[Appendix A. 글로벌 주요 서베이 결과]

# 이사회 내 여성 비율

지역별

지역	비율	지역	비율	지역	비율
프랑스*	44.0	덴마크	34.2	나이지리아	28.9
노르웨이*	43.5	영국	34.1	말레이시아*	28.5
이탈리아*	40.4	호주	33.4	미국	28.1
벨기에*	38.0	스페인	32.9	스위스*	27.2
뉴질랜드	36.3	아일랜드	32.9	폴란드	25.8
네덜란드*	35.8	캐나다	32.5	이스라엘*	25.0
스웨덴	35.3	오스트리아*	32.3	그리스*	24.7
핀란드	35.1	독일*	31.3	버뮤다	23.6
남아프리카공화국	34.9	포르투갈*	29.1	룩셈부르크	21.8

\*Indicates the presence of a national quota or quota-equivalent for all or certain listed companies.

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

우먼 인 더 보드룸: 글로벌 관점 14



# Percentage of board seats held by women

By geography

Geography	Percentage	Geography	Percentage	Geography	Percentage
Philippines	21.7	Morocco*	15.1	South Korea*	8.8
Singapore	20.8	China	15.1	Argentina	7.5
Chile	20.5	Egypt	13.4	Kuwait	6.2
Colombia	19.1	Japan	12.8	Saudi Arabia	2.8
Thailand	19.0	Mexico	12.3	Qatar	1.5
India*	18.3	Taiwan	12.1		
Turkey	17.7	Peru	11.1		
Hong Kong	17.0	Indonesia	9.7		
Brazil	15.9	United Arab Emirates*	9.5		

\*Indicates the presence of a national quota or quota-equivalent for all or certain listed companies.

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Women in the boardroom: A global perspective 15

[Appendix A. 글로벌 주요 서베이 결과]

# 이사회 내 여성 비율

지역별

지역	비율	지역	비율	지역	비율
필리핀	21.7	모로코*	15.1	대한민국*	8.8
싱가포르	20.8	중국	15.1	아르헨티나	7.5
칠레	20.5	이집트	13.4	쿠웨이트	6.2
콜롬비아	19.1	일본	12.8	사우디아라비아	2.8
태국	19.0	멕시코	12.3	카타르	1.5
인도*	18.3	대만	12.1		
터키	17.7	페루	11.1		
홍콩	17.0	인도네시아	9.7		
브라질	15.9	아랍 에미리트 연합국*	9.5		

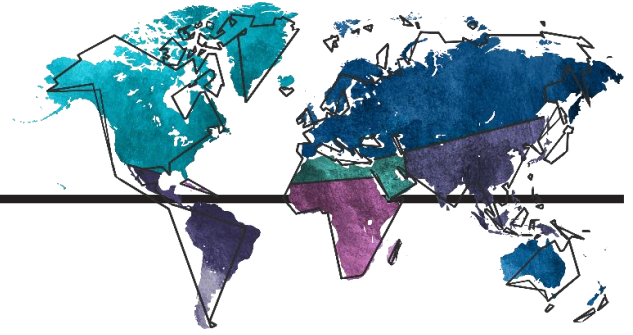
\*전체 또는 특정 상장 회사는 일종의 여성이사할당제 법을 시행하고 있음

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

우먼 인 더 보드룸: 글로벌 관점 15

# Women in the boardroom

Five of the top six countries with the highest percentage of women serving on boards in the study have some sort of quota legislation



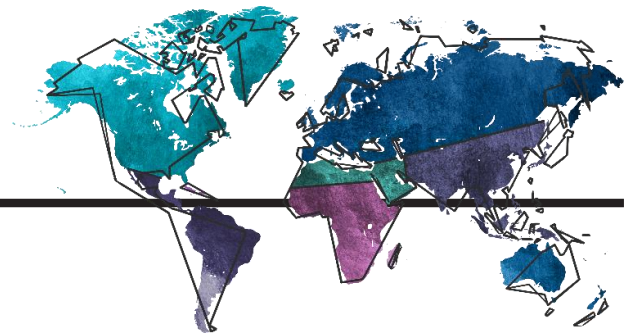
Government action is making an impact

Percentage of board seats held by women

Geography	Percentage	Presence of a national quota or quota-equivalent for all or certain listed companies	Percentage of quota
France	44.0	✓	40.0
Norway	43.5	✓	40.0
Italy	40.4	✓	40.0
Belgium	38.0	✓	33.0
New Zealand	36.3	✗	No
Netherlands	35.8	✓	33.0
Sweden	35.3	✗	No

# 우먼 인 더 보드룸

이사회에서 여성 비율이 가장 높은 상위 6개국 중 5개 국가는 일종의 여성이사 할당제 법을 시행하고 있습니다.



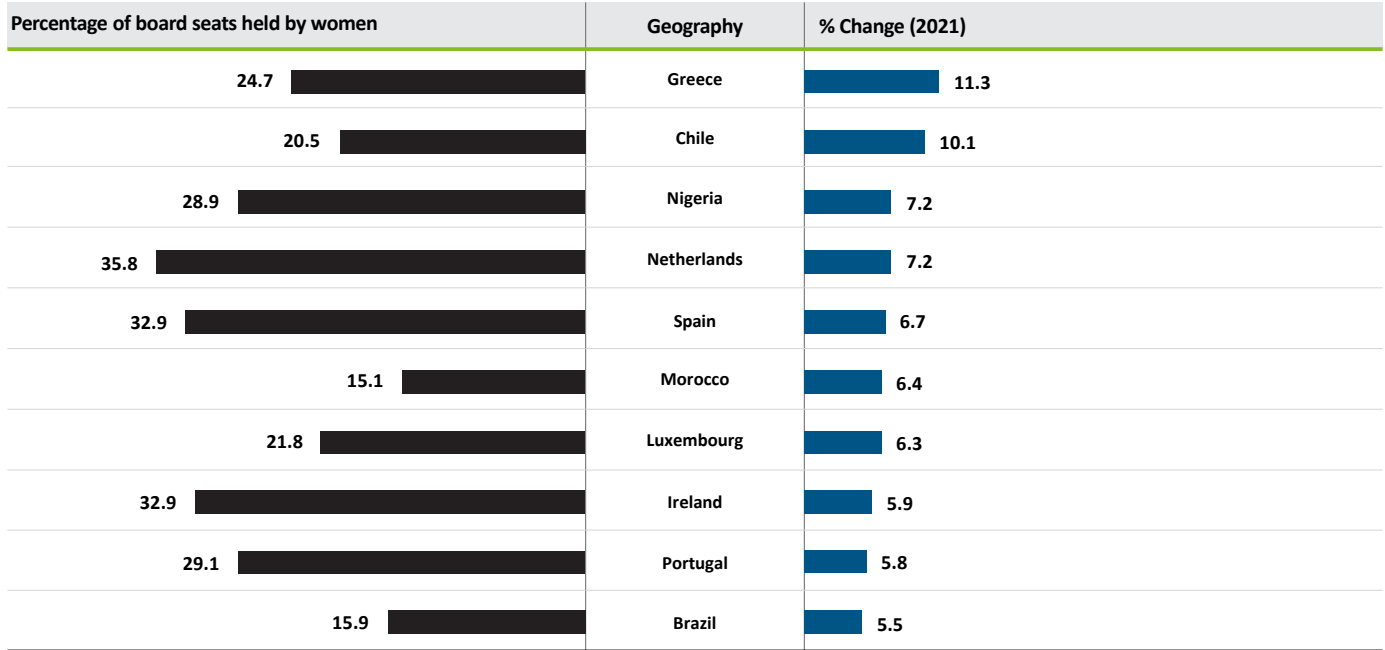
정부 규제가 영향을 미치고 있습니다.

이사회 내 여성 비율

지역	비율	전체 또는 특정 상장법인에 대한 국가 차원의 할당제 또는 이에 준하는 할당제 존재	할당 비율
프랑스	44.0	✓	40.0
노르웨이	43.5	✓	40.0
이탈리아	40.4	✓	40.0
벨기에	38.0	✓	33.0
뉴질랜드	36.3	✗	없음
네덜란드	35.8	✓	33.0
스웨덴	35.3	✗	없음

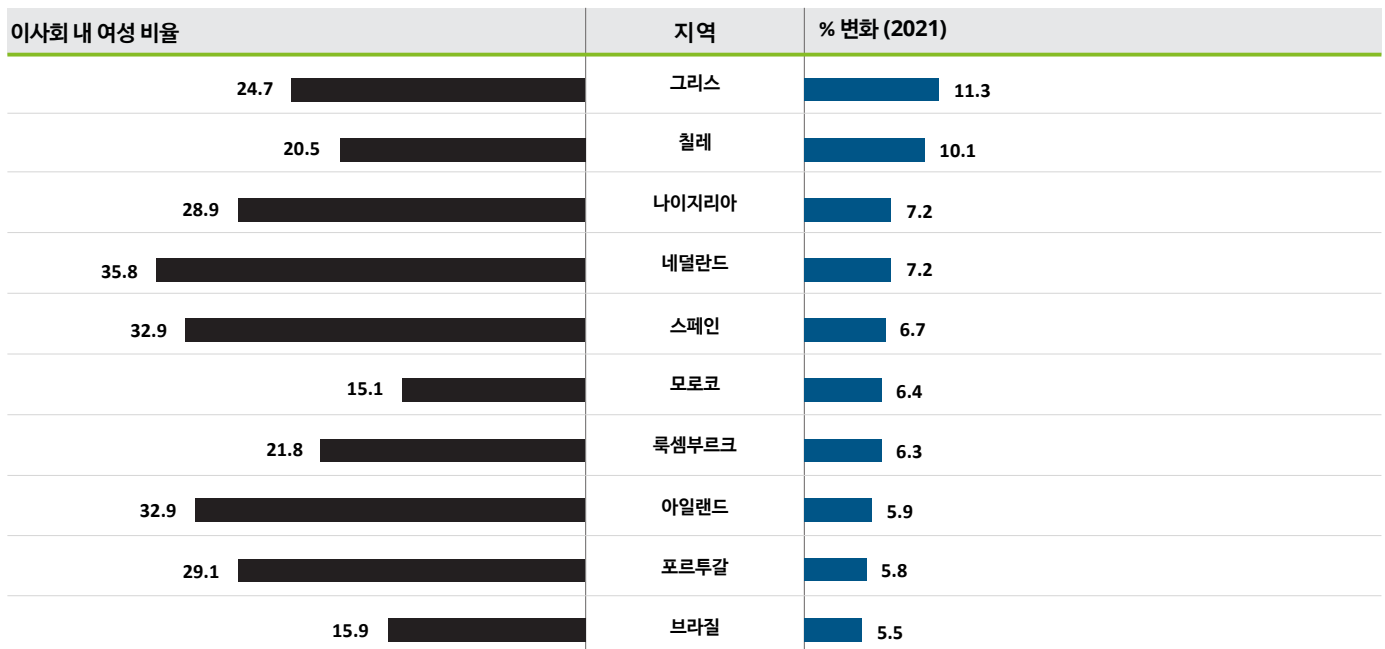
# Progress uneven across countries

Breaking barriers: Several countries see sizeable increases in women serving on boards



# 국가별로 불균등한 진행 상황

장벽 허물기: 여러 국가에서 이사회에서 활동하는 여성의 수가 크게 증가하고 있습니다.



## South Korea

“Women held roughly 9% of Korean company board seats in 2023, more than doubling its percentage from 2021.

Increasing diversity on boards improves corporate governance overall, and also can enhance the effectiveness of the board’s oversight of management as well as accounting transparency.

Today, listed companies in Korea with assets of more than KRW 2 trillion are not permitted to have boards composed of only one gender. This is a good first step. In the future, I expect that the proportion of women serving on boards will continue to increase in Korea.”

**Han Suk Kim**

Boardroom Program leader, Deloitte Korea

### [Appendix B. 한국 서베이 결과]

## 한국

“2023년 한국 기업 이사회에서 여성이 차지하는 비율은 약 9%로 2021년에 비해 두배 이상 증가했습니다.

이사의 다양성을 확대하면 기업 거버넌스 전반을 개선하고, 이사의 경영진 감독 효과성과 회계투명성을 제고할 수 있습니다.

현재, 자산총액 2조원 이상인 국내 상장회사의 이사회는 단일 성별(性)로 구성할 수 없습니다. 이는 좋은 첫걸음입니다. 앞으로는 한국에서도 이사회 활동에 참여하는 여성 비율이 계속 늘어날 것으로 기대합니다.”

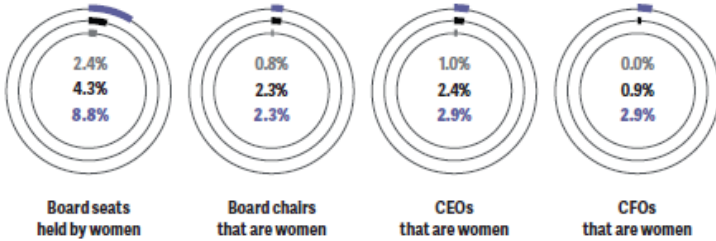
**김한석**

한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장

# South Korea

## Women on boards & in the C-suite

● 2023 ● 2021 ● 2018



**253**  
Women on boards

**461**  
Total companies analyzed

Quota for listed companies?  
**Yes**

Quota At least one<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Listed companies with assets greater than KRW 2 trillion may not have boards comprised of a single gender.

## Average age and tenure

● 2023 ● 2021 ● 2018

Age (years)

	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	<b>58.2</b>	58.3	59.7	<b>60.5</b>	60.2	61.1
Women	<b>53.4</b>	54.3	54.2	<b>57.6</b>	55.2	47.0

Tenure (years)

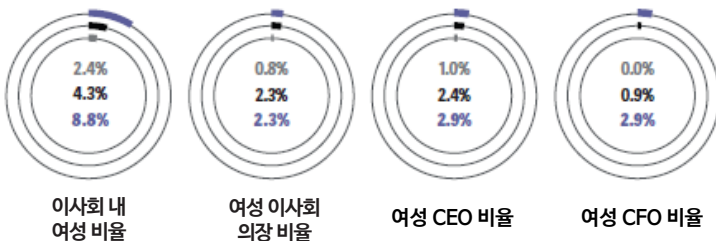
	BOARD MEMBER			CHAIR		
Men	<b>5.1</b>	4.9	3.6	<b>7.9</b>	7.6	5.0
Women	<b>3.3</b>	4.5	2.6	<b>8.1</b>	8.2	14.9

[Appendix B. 한국 서베이 결과]

# 한국

## 이사회 & 최고경영진 내 여성 비율

● 2023 ● 2021 ● 2018



**253**  
이사회 내 여성이사 수

**461**  
총 분석 기업 수

상장회사에 적용되는 여성이사 할당제가 있는가?  
**네**

할당 수 최소 한명<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 2조 이상 상장사는 단일 성별로 이사회를 구성할 수 없음

## 평균연령 및 재임기간

● 2023 ● 2021 ● 2018

연령(년)

	이사회 멤버			이사회 의장		
남성	<b>58.2</b>	58.3	59.7	<b>60.5</b>	60.2	61.1
여성	<b>53.4</b>	54.3	54.2	<b>57.6</b>	55.2	47.0

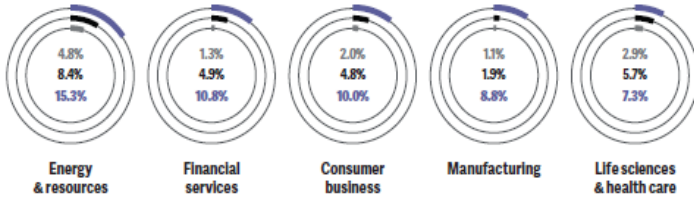
재임기간(년)

	이사회 멤버			이사회 의장		
남성	<b>5.1</b>	4.9	3.6	<b>7.9</b>	7.6	5.0
여성	<b>3.3</b>	4.5	2.6	<b>8.1</b>	8.2	14.9

# South Korea

## Top industries with the highest percentage of women on boards

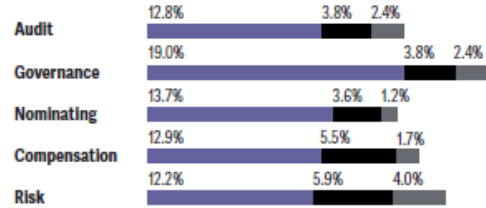
● 2023 ● 2021 ● 2018



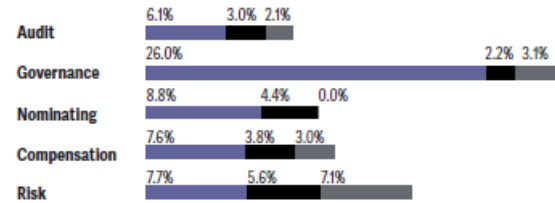
## Women board committee presence

● 2023 ● 2021 ● 2018

### Members



### Chairs



## Stretch factor

● 2023 ● 2021 ● 2018

Gender	2018	2021	2023
Men	1.04	1.06	1.05
Women	1.04	1.04	1.05

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

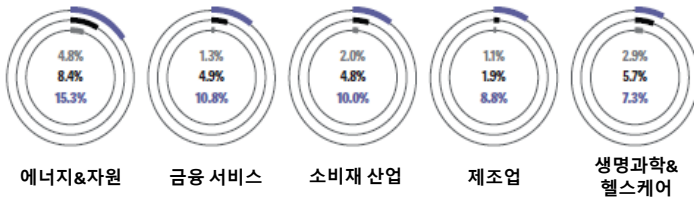
Women in the boardroom: A global perspective 20

[Appendix B. 한국 서베이 결과]

# South Korea

## 이사회 내 여성 비율이 가장 높은 상위 산업

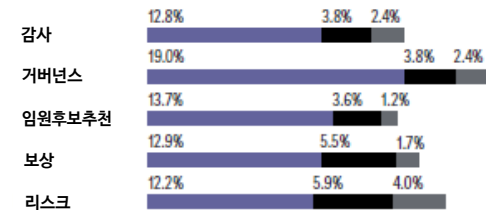
● 2023 ● 2021 ● 2018



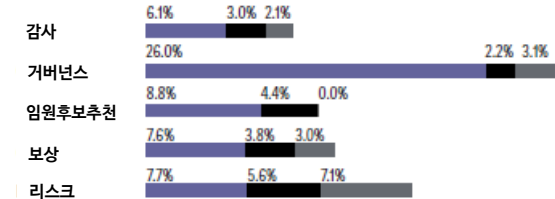
## 이사회 위원회의 여성 비율

● 2023 ● 2021 ● 2018

### 위원



### 위원장



## 스트레치 팩터 (stretch factor)

● 2023 ● 2021 ● 2018

Gender	2018	2021	2023
남성	1.04	1.06	1.05
여성	1.04	1.04	1.05

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

우먼 인 더 보드룸: 글로벌 관점 20

# Contact

## Global

Kevin Tracey | ktracey@deloitte.com

## North America

### Canada

Jonathan Goodman | jwgoodman@deloitte.ca  
Jacklyn Mercer | jamercer@deloitte.ca

### United States

Carey Owen | coven@deloitte.com

## Latin and South America

### Brazil

Ronaldo Fragoso | rfragoso@deloitte.com

### Chile

Tatiana Molina | tmolinas@deloitte.com  
Fernando Gaziano Perales | fpgaziano@deloitte.com

### Spanish Latin America

Daniel Aguinaga | daguinaga@deloitte.com

## Asia Pacific and Australasia

### Australia

Andrew Pellow | apellow@deloitte.com.au  
David Rodgers | drodgers@deloitte.com.au

## China

David Wu | davidwjwu@deloitte.com.cn

## Hong Kong

Hugh Gozzard | huggozzard@deloitte.com.hk

## India

Sachin Paranjape | sapananjape@deloitte.com

## Indonesia

Antonius Augusta | aaugusta@deloitte.com

## Japan

Junko Watanabe | junko.watanabe@tohmatsu.co.jp

## Korea

Han Suk Kim | hansukim@deloitte.com

## Malaysia

Kamarul Baharin | kbaharin@deloitte.com

## New Zealand

Melissa Collier | melcollier@deloitte.co.nz

## Singapore

Gek Choo Seah | gseah@deloitte.com

## Thailand

Subbasakdi Krishnamra | skrishnamra@deloitte.com

## Vietnam

Ivan Pham | ivanpham@deloitte.com

## Europe, Middle East, and Africa

### Austria

Eugen Hammer | ehammer@deloitte.at

### Belgium

Marie Bellefroid | mbellefroid@deloitte.com  
Bianca Chang | bichang@deloitte.com

### Nordics

Martin Faarborg | mfaarborg@deloitte.dk  
Michael Vad | mvad@deloitte.dk

### France

Ariane Bucaille | abucaille@deloitte.fr

### Germany

Arno Probst | aprobst@deloitte.de

### Greece

George Trivizas | gtrivizas@deloitte.gr

## Ireland

Colm McDonnell | cmcdonnell@deloitte.ie  
Melissa Scully | msully@deloitte.ie

## Israel

Irena Ben-Yakar | ibenyakar@deloitte.co.il

## Italy

Diego Messina | dmesina@deloitte.it

## Luxembourg

Laurent Berliner | lberliner@deloitte.lu  
Justin Griffiths | jgriffiths@deloitte.lu

## Middle East

Jay Bevington | jbevington@deloitte.com

## Netherlands

Liesbeth Mol | emol@deloitte.nl

## Nigeria

Ibukun Beecroft | ibeecroft@deloitte.com.ng

## Poland

Halina Franczak | hfranczak@deloitte.com  
Dorota Snarska-Kuman | dsnarskakuman@deloitte.com

## Portugal

Pedro Miguel Mendes | pmendes@deloitte.pt

## South Africa

Nina le Riche | nleriche@deloitte.co.za  
Mark Victor | mvictor@deloitte.co.za

## Spain

Xavier Angrill | xangrill@deloitte.es

## Switzerland

Britta Classen | bclassen@deloitte.ch

## Turkey

Murat Gunaydin | mgunaydin@deloitte.com

## United Kingdom

Claire Faulkner | cfaulkner@deloitte.co.uk  
Neil Jones | nejones@deloitte.co.uk

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

# 기업지배기구발전센터 Contact

## 파트너



### 김한석 파트너

기업지배기구발전센터 리더 |  
Audit & Assurance  
hansukim@deloitte.com



### 정현 파트너

Partner | Audit & Assurance  
hyunjeong@deloitte.com



### 김학범 파트너

Partner | Risk Advisory  
hbkim@deloitte.com



### 오정훈 파트너

Partner | Audit & Assurance  
junoh@deloitte.com

## 자문교수단



### 박재환 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |  
중앙대학교 경영학부 교수



### 유승원 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |  
고려대학교 경영대학 교수



### 장정애 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |  
아주대학교 법학전문대학원 교수

© 2024. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.



# Deloitte.

## About the Deloitte Global Boardroom Program

The Deloitte Global Boardroom Program brings together the knowledge and experience of Deloitte member firms around the world to address critical topics of universal interest to company boards and management. Supplementing country programs, its mission is to promote dialogue between corporations and their boards and management, investors, the accounting profession, academia, and government. In addition to the publication of thought-pieces on critical topics, the Deloitte Global Boardroom Program hosts a series of must-see webinar discussions with eminent panelists to help boards and management of global companies to stay current and challenge perceived wisdom.

To become a member of the Global Boardroom Program, click [here](#). For more information contact [globalboardroomprogram@deloitte.com](mailto:globalboardroomprogram@deloitte.com)

## 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.