

Deloitte.



2024.02 | 제5호

# 기업지배기구 *Insights*

Center for Corporate Governance

한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터에서는  
기업지배기구 관련 이슈를 분석하고 인사이트를 제공하는  
기업지배기구 *Insights*를 분기별로 발간하고 있습니다.



# Contents

## I. 전문가 기고

- ① 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여 • 04  
(기업지배기구 Insights 창간호에 이은 제2편)  
- 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 김한석 센터장
- ② 국제회계기준 적용에 관한 한국과 일본의 비교 • 22  
- 기업지배기구발전센터 자문위원 · 중앙대학교 경영학부 박재환 교수
- ③ 중대재해처벌법과 이사의 책무 • 27  
- 기업지배기구발전센터 자문위원 · 아주대학교 법학전문대학원 장정애 교수

## II. CCG 아젠다

- ① 효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항 • 31
- ② 이사회 인재관리에 관한 사고 전환 • 49

## III. 데이터 포인트

- ① 2022년-2023년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황 • 62

## IV. 주요 규제 동향

- ① '23년 기업지배구조 관련 규제 동향 • 74
- ② '23년 사업보고서 중점 점검사항 사전 예고 • 79

## V. FAQ

- ① 사외이사후보추천위원회 결의에 대한 이사회 재결의 • 84

목차를 클릭하시면 해당 페이지로 이동하며,  
[기업지배기구발전센터 홈페이지](#)를 방문하시면 본 센터의 다양한 발간물을 살펴보실 수 있습니다.

# I. 전문가 기고 ①

## 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

- 기업지배기구 Insights 창간호에 이은 제2편 -

한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 김한석 센터장

### 1. 들어가며

기업은 과거 기업활동과 사회적 가치 창출을 단순히 분리하였으나, 기업의 사회적 공헌에 대한 관심이 높아지면서 기업이 보유한 역량과 자원을 사회에 공헌하는 활동(CSR)이 강화되었고 이후 점차 기업의 활동과 사회적 가치 창출의 전략적 연계(CSV)를 통한 상호작용의 강조가 이루어지게 되었습니다. 최근에는 기업들이 단순한 사회공헌 활동 추진 및 사업과 전략적으로 연계한 가치 창출을 넘어 기업의 운영과 사업 활동 전반에 ESG(Environment, Social, Governance) 요소를 광범위하게 통합하는 가장 고도화된 지속가능성 통합 경영의 단계로 발전하고 있습니다.

### 2. 기업 지배구조(G) 이슈 대두

ESG 요소 중 "G"에 해당하는 지배구조(Governance)는 기업경영 상 중요한 과제 중 하나이며, 투자자, 정부당국 및 규제기관을 비롯한 다양한 이해관계자들이 기업을 평가하는 중요한 기준이라고 할 수 있습니다. 다수의 투자자들로부터 자금을 조달하여 기업을 설립하고 운영함에 따라 소유와 경영의 분리 문제가 제기되었고, 이후 이해관계자들 사이에서 기업지배구조에 대한 논의와 연구가 시작되었습니다. 국내에서는 외환위기를 거치면서 기업지배구조의 중요성이 사회 전반에 본격적으로 확산되기 시작하였고, 이후 관련 법규의 제·개정과 기업들의 적극적인 노력이 어우러지면서 지배구조가 개선되는 과정에 있습니다.

기업지배구조의 개념에 관하여는 다양한 정의가 존재하며, 기업지배구조는 영속적으로 생존하고 번영할 수 있도록 가치를 높이는 방향으로 기업을 지배하고 통제하는 규칙, 프로세스 및 관행을 통칭하며, 여기에는 주주, 이사회, 경영진, 임직원, 고객, 협력업체, 채권자, 지역공동체와 정부당국을 포함한 다양한 이해관계자 간의 이해관계를 조정하는 것을 포함하는 개념으로 이해할 수 있습니다.

과거 국내외 여러 기업들의 회계 불투명성으로 인한 일련의 스캔들과 이를 바로잡기 위해 부단한 노력의 과정을 거치면서 기업 지배구조는 매우 중요한 이슈로 부각되어 왔습니다. 이제 지배구조 개선 작업은 글로벌 경영환경을 고려할 때 개별 기업 뿐만 아니라 전세계적인 경영 및 경제 발전과도 밀접한 관련을 지닌 생존의 문제로 자리 잡게 되었습니다. 정부 규제 당국은 대내외적인 경영환경 변화에 발맞추어 이사회 내 사외이사 비율 증대, 감사위원회를 비롯한 각종 전문위원회의 도입 및 활용, 이사회 역할 제고, 주기적 지정감사제 등 기업경영의 투명성과 효율성을 제고할 수 있는 다양한 정책을 도입해 왔습니다.

# I. 전문가 기고 ①

## 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

해외의 경우를 살펴보면 1990년대 이후 세계적 대기업이었던 영국의 베어링스 은행, 미국의 엔론사 등의 몰락 원인을 찾는 과정에서 이들 기업의 운영체계에 문제가 있다는 인식이 확산되기 시작했습니다. 이를 계기로 기업의 운영체제와 관련한 기업 지배구조(Corporate Governance)라는 말이 널리 사용되기 시작하였습니다. 1999년 OECD 기업지배구조특별대책반(Ad-hoc Task Force on Corporate Governance)은 기업 지배구조 기본원칙(이하 “원칙”)을 제정하여 기업이 준수해야 할 최소한의 규범으로서 기업 지배구조의 세계 표준을 제시하였습니다. 이후 OECD 기업지배구조위원회(Corporate Governance Committee)는 지배구조 실태 및 법적적 추세를 반영하여 2014년 3월부터 원칙의 2차 개정안에 대해 논의를 시작하였고 2015년 9월 G20과 공동으로 원칙 개정안을 발표하게 되었습니다. 한편, 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램은 딜로이트 글로벌 전문가들의 지식과 경험을 바탕으로 이사회와 경영진에게 보편적 관심사인 주요 아젠다와 이사회, 경영진, 투자자, 회계 전문가 및 정부 간 활발한 커뮤니케이션이 이루어지도록 지원하고 있는 조직으로, 2022년 10월에 글로벌 30개국 이사진 177명을 대상으로 진행된 설문 조사를 바탕으로 서베이 보고서를 발간하였습니다.

해당 보고서에서 마이클 본다르(Michael Bondar) 딜로이트 컨설팅의 전사적 신뢰(Enterprise Trust) 리더는 “기업의 경우 이해관계자의 신뢰를 얻고 보호하는 것은 평판 뿐만 아니라 재무성과의 중요한 동인으로서 지속적인 생존과 성공에 필수적”이라고 강조하였습니다. 또한 그는 “조직은 신뢰 구축 시 첫째 원칙으로 주주는 물론이고 고객, 직원, 공급업체, 규제 기관, 언론 및 지역 사회 등 모든 이해관계자가 중요하다는 것을 기억해야 한다. 두 번째 원칙은 신뢰는 긍정적 의도와 결합돼 높은 수준의 역량이 발휘되는 조직에 의해 입증된다는 것”이라고 덧붙였습니다. 해당 서베이 결과 기업에서 신뢰를 관리할 책임 권한을 정의할 때, 대부분의 응답자가 CEO와 이사회가 중요한 역할을 수행해야 한다고 응답했습니다. 기업의 신뢰 경영에 궁극적인 책임이 있는 자로 82%가 CEO를, 95%는 이사회가 이해관계자의 신뢰를 구축하고 보호하는 데 핵심적인 역할을 해야 한다고 조사결과가 나온 것을 보면 기업 지배구조는 기업의 신뢰, 나아가 기업의 재무성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 생각해 볼 수 있습니다.

# I. 전문가 기고 ①

## 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

### 3. 지배구조 우수기업의 재무실적 및 시가총액 양상

한국 딜로이트 그룹은 ESG 중 지배구조(Governance)와 관련된 이슈 및 관심사항에 선제적으로 대응하고자 2014년에 기업지배기구발전센터(이하 "센터")를 설립하였고, 매년 연구활동을 통해 월간 뉴스레터, 분기별 Brief, 기업지배기구 Insights 및 데이터동향, 이사회·감사위원회 실무 가이드와 딜로이트 글로벌 전문가들의 Insight와 전문 자료를 공유하고 세미나 및 웨비나 등을 통해 기업의 이사회와 감사위원회의 활동수행을 지원하고 있습니다. 필자는 2021년부터 센터의 리더를 맡으면서 기업 지배구조가 과연 기업의 재무실적에 영향을 미치는지 관심을 갖게 되었습니다. 한편, 한국ESG기준원(이하 "KGCS")에서는 매년 지배구조 우수기업을 발표하고 있는데, 이렇게 우수한 지배구조 체계를 갖춘 기업이 실제로 해당 기업의 재무실적(매출액, 영업이익, 순자산 등)에 긍정적인 영향을 미치는지 파악해 보는 것은 의미가 있을 듯하여 2022년 기업지배기구 Insight 창간호에 이어 금번 제5호에서도 지배구조 우수기업으로 선정된 연도의 전후 3년의 실적 추세를 분석해 보았으며, 추가로 동일 기간 지배구조 우수기업의 시가총액 추세도 함께 분석해 보았습니다 (2021년부터 2023년까지의 기간 동안 선정된 우수기업의 경우에는 2023년 실적까지 고려하였으며, 2023년의 연간 실적은 아직 공시가 되지 않아 3분기 손익을 연환산하였으며, 2023년 순자산가액은 2023년 9월말 잔액을 적용하였습니다).

기업의 실적 및 시가총액이라고 하는 것은 단순히 하나의 요인에 결정되는 것이 아니라, 환율, 이자율 뿐만 아니라 원유, 원자재 가격 등 국내외 여러가지 환경을 종합적으로 고려하여야 하며, 특히 2020년 이후에는 COVID 19의 영향까지도 고려하여야 하겠으나, 지배구조가 우수한 기업은 전반적으로 재무실적 및 시가총액이 향상되거나 성장하는 추세를 보이지 않을까 하는 예상으로 자료를 분석하였습니다. 참고로 대상연도는 2018년부터 2023년까지 최근 6개연도로 하고, 비금융업종을 대상으로 살펴보았습니다 (<표1> 참조).

<표 1> 한국 ESG기준원이 발표한 지배구조 우수기업<sup>1)</sup>

	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년	2023년
대상	-	케이티앤지	-	-	-	-
최우수	SK	S-Oil	포스코홀딩스	-	현대글로벌비스	케이티앤지
우수	풀무원 씨제이프래쉬웨이 한솔제지	지에스리테일 한솔로지스틱스	케이티 현대에버다임 아모레퍼시픽	SK이노베이션 현대에버다임 LG유플러스	SK가스 롯데하이마트 클래시스	SK디앤디 씨제이프래쉬웨이 삼표시멘트

1) 한국ESG기준원에서 매년 발표하는 지배구조 우수기업 명단으로 금융사는 미포함함

# I. 전문가 기고 ①

## 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

### 4. 지배구조 우수기업의 재무실적 및 시가총액 추세분석 결과와 시사점

한국 딜로이트 그룹은 ESG 중 재무실적의 경우 최근 6년동안 지배구조 우수기업으로 선정된 대부분의 기업들이 선정된 연도를 전후로 하여 매년 성장하거나 양호한 추세를 보이고 있는 것을 확인할 수 있으며, 이는 시사하는 바가 크다고 하겠습니다. 이사회와 감사위원회로 대표되는 기업 지배기구가 원활히 작동하게 된다면 해당 기업은 건전하고 균형된 의사결정을 하게 될 것이고, 이를 통해 지속가능한 성장을 할 수 있는 것으로 해석해 볼 수 있습니다.

한편, 2~3개 업체의 경우에는 매출 등이 하락하는 추세를 보이고는 있으나, 이는 최근의 COVID 19 영향, 높은 이자율 등으로 인한 소비심리 위축 등에 기인한 것으로 해석해 볼 수 있지 않을까 합니다. 다만, 시가총액의 경우 최근 6년동안 지배구조 우수기업으로 선정된 기업들의 60% 정도만이 증가하거나 감소하더라도 동종 산업지수의 감소율과 유사하거나 낮게 감소한 것으로 파악되어, 재무실적과 같이 최근 6년동안 지배구조 우수기업으로 선정된 대부분의 기업들이 시가총액이 증가하거나 양호한 추세를 보이고 있다고 설명하기는 어려운 것으로 보여집니다. 이는 기업의 시가총액이라고 하는 것이 해당 기업의 재무실적 뿐만 아니라 국내외 시장환경 등 너무나도 다양한 요인에 의해 영향을 받기 때문에 쉽게 설명하기 어려운 것으로 생각됩니다.

지배구조가 기업의 재무실적에 미치는 영향이 매우 중요하다는 것은 위의 사례를 통해서도 확인할 수 있으며, 향후 기업이 지속가능한 성장을 위해서는 지배구조의 정비 및 안정된 운영을 아무리 강조해도 지나치지 않다고 보여집니다. 경영진과 이사회 간의 적절한 협력과 긴장 관계가 유지되며, 사외이사가 전문성을 충분히 발휘할 수 있도록 기업 차원에서도 이사회 및 감사위원회 활동을 적극적으로 지원할 필요가 있습니다.

한편, 이사회는 기업의 리스크 관리 기능이 적절하게 운영될 수 있도록 내부통제 환경을 구축하고 이를 바탕으로 종합적이고 체계적인 리스크 관리를 이행하며, 감사위원회는 이를 적절히 감독하는 것이 필요하다고 하겠습니다. 향후에는 보다 많은 기업이 지배구조에 많은 관심을 가지고 이를 정비함과 동시에 안정적으로 운영하여 지속가능한 성장을 할 수 있기를 기대해 봅니다.

참고로 한국 딜로이트 그룹의 기업지배기구발전센터에서는 이사회 및 감사위원회에 도움을 드리고자 매년 여러 발간물을 발행하고 있으며, 딜로이트 글로벌 전문가들의 Insight 및 전문 자료와 함께 홈페이지에서 확인하실 수 있습니다.

본 '전문가 기고' 섹션의 콘텐츠는 전문가의 개인적인 의견을 피력한 것이며 한국 딜로이트 그룹의 견해와 다를 수 있습니다. 또한, 본 자료는 일반적인 안내를 위한 것이며 관련 사안의 의사결정 필요 시 반드시 한국 딜로이트 그룹 전문가와 상의하시기 바랍니다.

# I. 전문가 기고 ①

## 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

[별첨 1] 한국 ESG기준원이 지배구조 우수기업으로 선정한 사유<sup>2)</sup>

연도	구분	회사명	대상/최우수/우수기업 선정사유(KGCS 선정)
2018년	최우수	SK	다양한 이해관계자의 가치를 존중하고 지속적인 대화를 통해 이들과 장기적인 관계를 형성하려는 이사회가 노력하여 타 일반상장사의 모범이 되어 2018년 일반상장사 최우수기업으로 선정함
	우수	한솔제지	적극적인 정보공개와 감사책임 강화로 전년 대비 지배구조 수준이 상당히 개선되어 2018년 일반상장사 우수 개선기업으로 선정함
		풀무원	체계적인 이사회 시스템을 토대로 지속가능경영을 추진하기 위한 부단한 노력을 기울이는 점이 타 일반상장사의 모범이 되어 2018년 일반상장사 지배구조 우수기업으로 선정함
		씨제이프래시웨이	투자의사결정에 유용하고 다양한 비재무 정보를 적극적으로 공개함으로써 경영 투명성을 높이고 타 코스닥 상장회사의 모범이 되어 2018년 일반상장사 우수기업으로 선정함
2019년	대상	케이티앤지	내부통제의 실효성을 제고하고 최고경영자 승계 체계를 마련함으로써 지배구조 리스크를 선제적으로 관리
	최우수	S-Oil	지배구조 개선 중장기 계획을 마련하여 예측가능성을 확보하고, 이사회 구성의 효율성 및 다양성을 확보 노력 경주
	우수	한솔로지스틱스	주주총회 관행을 개선하고 지배구조 관련 공시를 확대하여 주주의 알권리와 의결권 행사 편의성 제고
		GS홈쇼핑	적극적으로 주주환원을 실시하고 이사회 및 감사위원회의 적극적인 운영
2020년	최우수	포스코홀딩스	주주권익보호를 위한 적극적인 노력이 확인되며, 리스크 관리체계를 도입함으로써 안정적인 지속가능경영을 추구
	우수	케이티	지배주주가 없는 기업으로서 발생가능한 리스크를 방지하기 위해 다양한 체계를 마련
		아모레퍼시픽	다양한 이사회 관행의 개선을 통해 지배구조 수준 제고를 도모
		현대에버다임	감사위원회 전문성을 강화하고 이사회에서 비재무 리스크를 관리하는 등 내부통제 및 이사회 모니터링 기능을 강화

2) 한국ESG기준원 보도자료 참고 (2018~2023년)



# I. 전문가 기고 ①

## 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

[별첨 1] 한국 ESG기준원이 지배구조 우수기업으로 선정한 사유 (계속)

연도	구분	회사명	대상/최우수/우수기업 선정사유(KGCS 선정)
2021년	우수	SK이노베이션	이사회 중심경영을 지향하고 이를 확립하기 위한 관심과 노력을 통해 우수한 이사회 문화 및 관행 구축
		LG유플러스	감사기구 관행개선에 상당한 노력을 기울이고 지배구조 정보의 자율적인 공개를 확대하는 등 지배구조 개선활동 우수
		현대에버다임	이사의 능동적인 ESG 리스크 모니터링 활동수행과 더불어, 내부통제 강화를 위한 감사위원회 구성 및 운영
2022년	최우수	현대글로벌비스	주주추천제도운영 및 중장기배당정책이행을 통한 주주권익보호 확대
	우수	SK가스	중장기적 성과보상체계를 구축하고 이사의 독립성을 확보하는 등 책임경영 노력 우수
		롯데하이마트	이사의 능동적인 리스크 모니터링 활동수행 및 산하위원회의 독립적인 구성과 모범적인 운영
		클래시스	감사위원회를 운영하고 내부통제기구의 독립성을 확보하는 등 건전한 내부통제체계 구축
2023년	최우수	케이티앤지	건전한 이사회 운영을 바탕으로 이사회 중심 경영 선도
	우수	SK디앤디	이사회 및 산하 위원회의 효과적인 운영 관행 수립
		씨제이프레스웨이	자발적인 지배구조 개선을 통해 시장 내 우수 지배구조 관행 선도
		삼표시멘트	이사회운영관행개선, 지배구조정보공개 확대 등 기업지배구조 전반개선

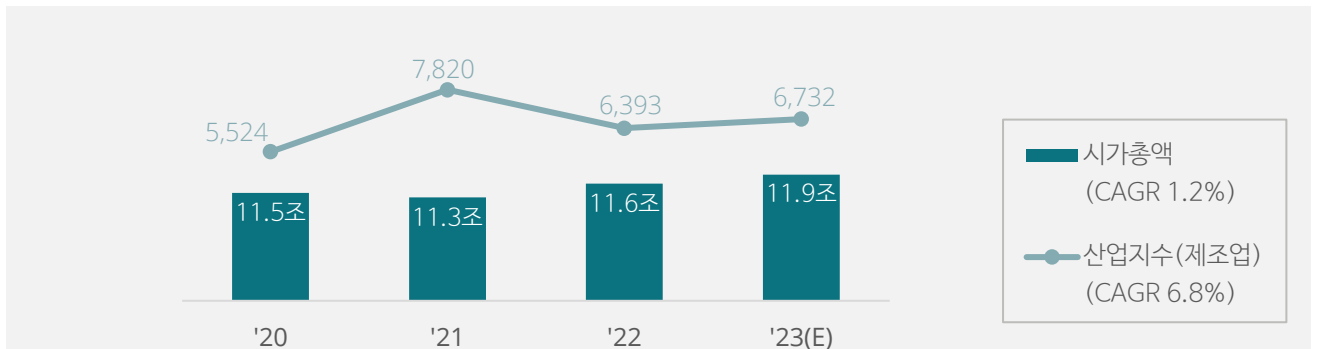
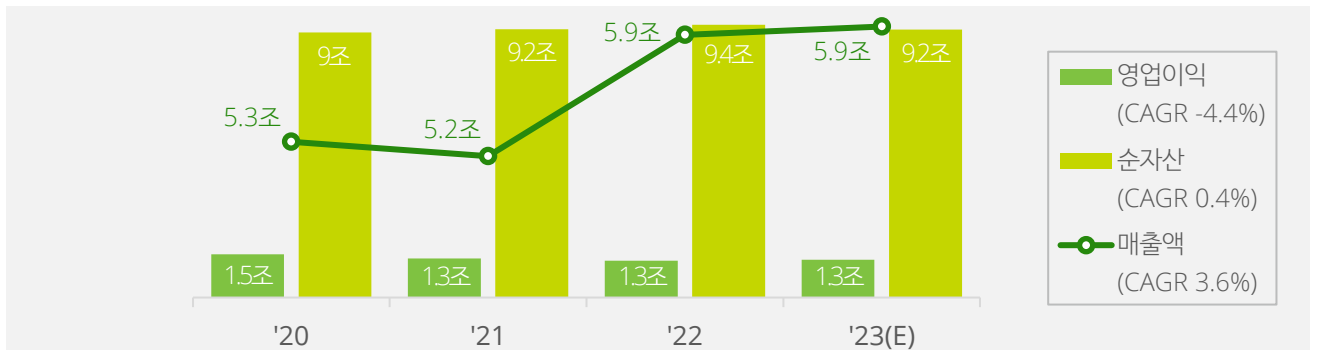
# I. 전문가 기고 ①

## 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

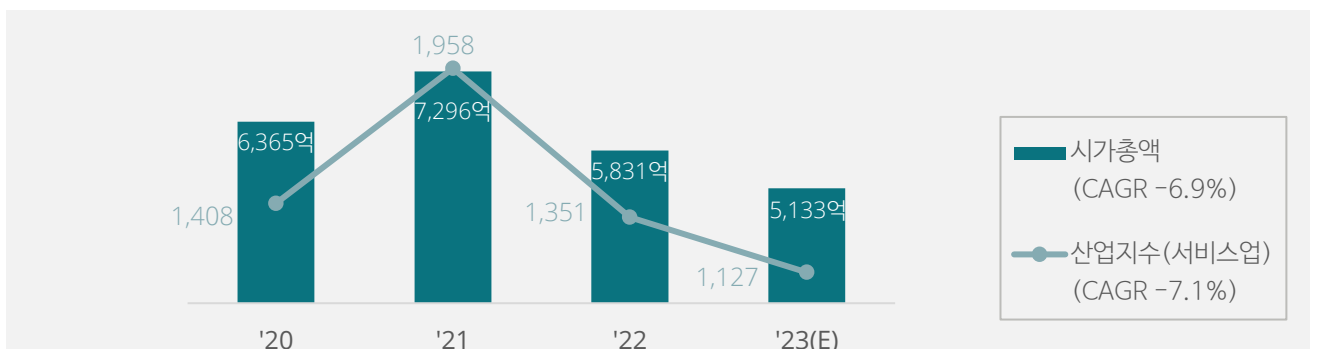
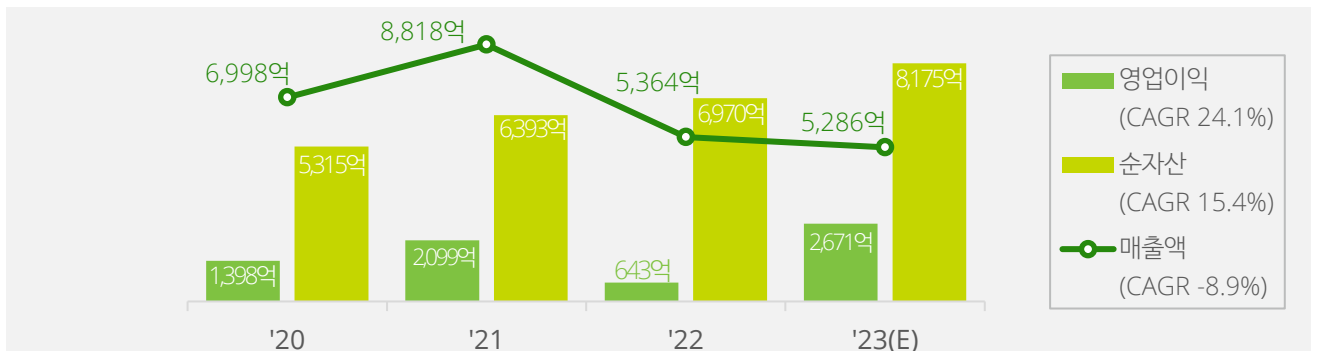
### [별첨 2] 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표 및 시가총액

□ 2023년

• K사



• S사



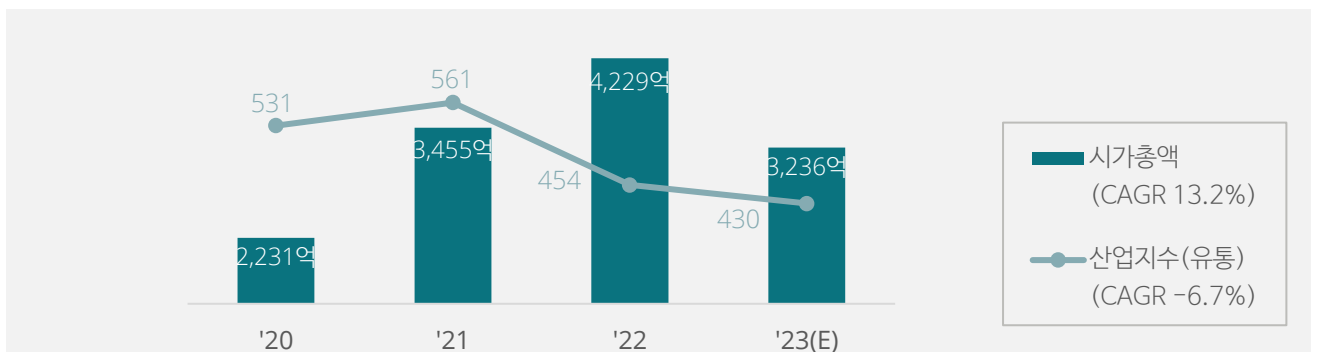
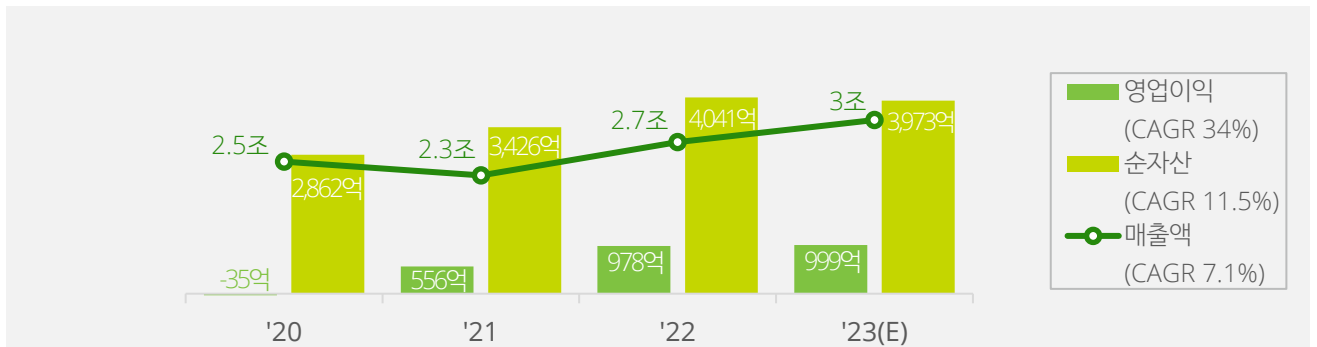
# I. 전문가 기고 ①

## 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

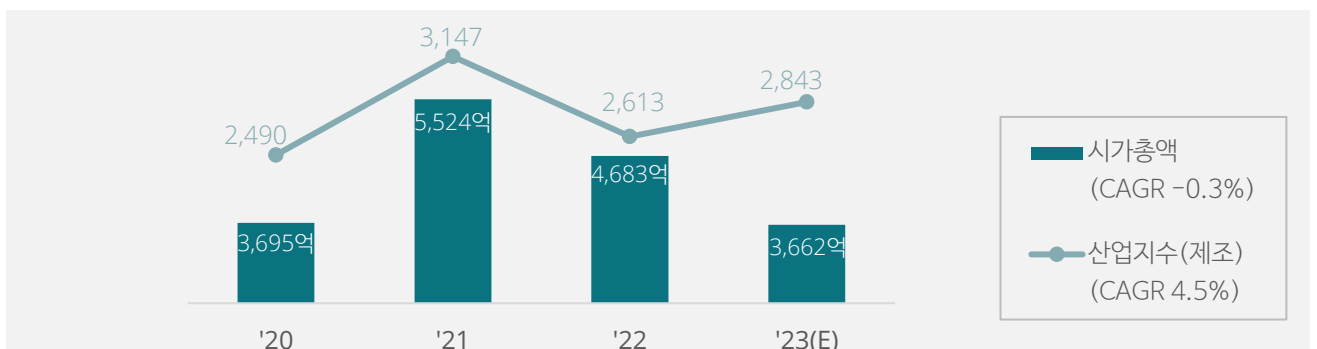
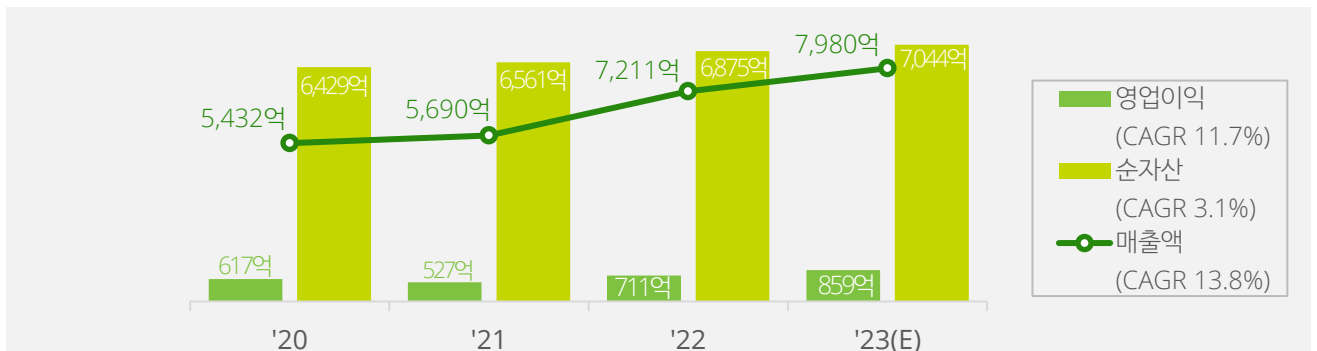
[별첨 2] 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표 및 시가총액 (계속)

□ 2023년

• C사



• A사



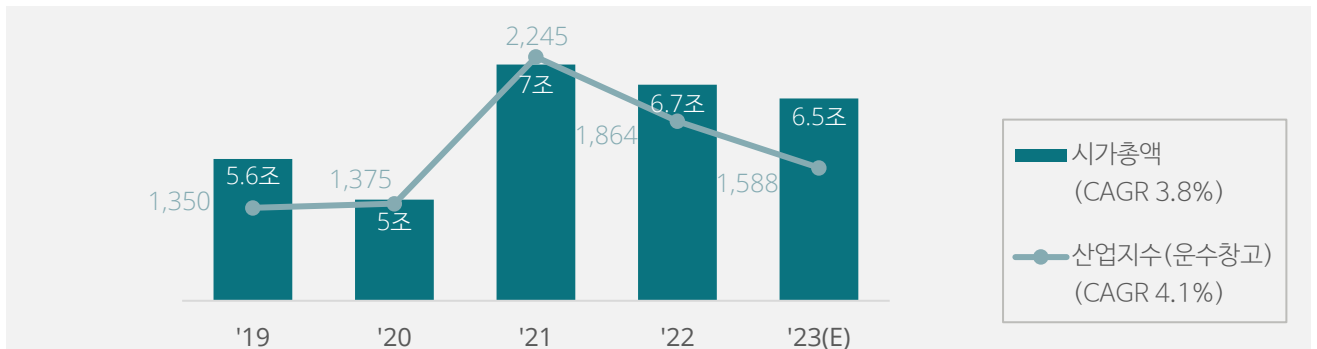
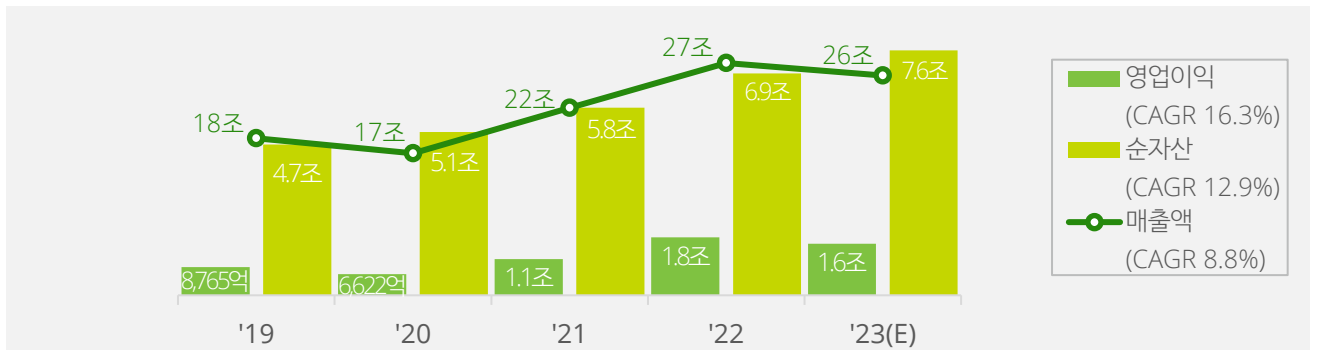
# I. 전문가 기고 ①

## 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

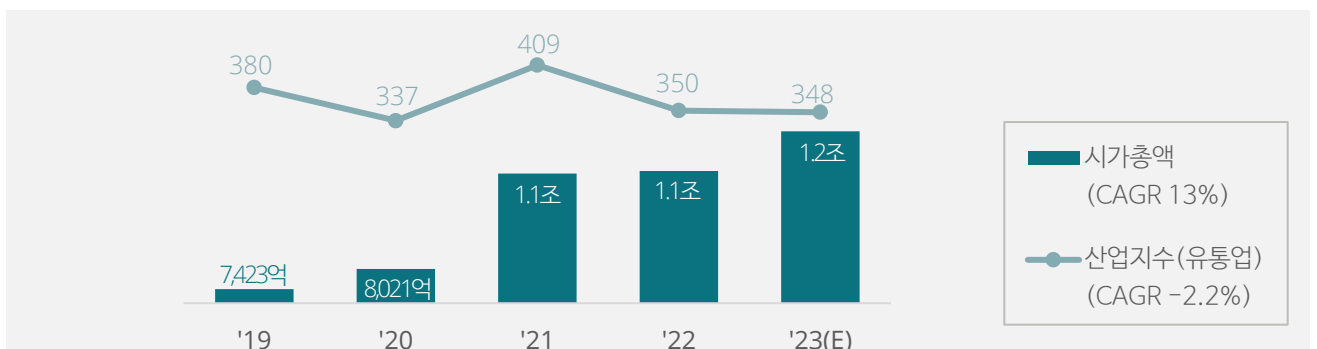
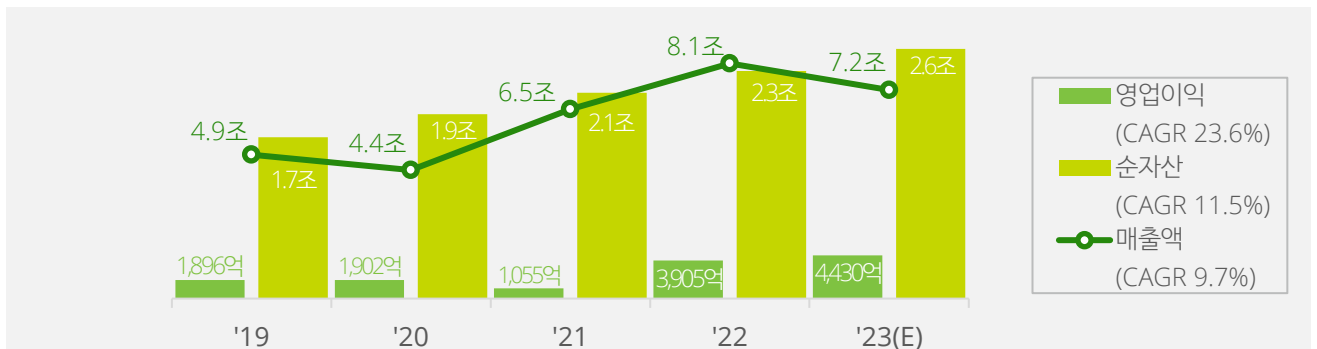
### [별첨 2] 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표 및 시가총액 (계속)

□ 2022년

- H사



- S사



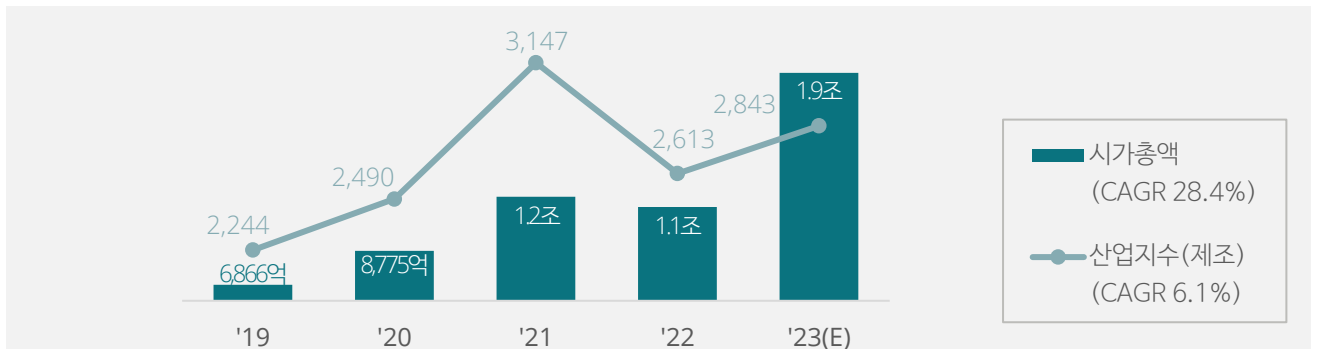
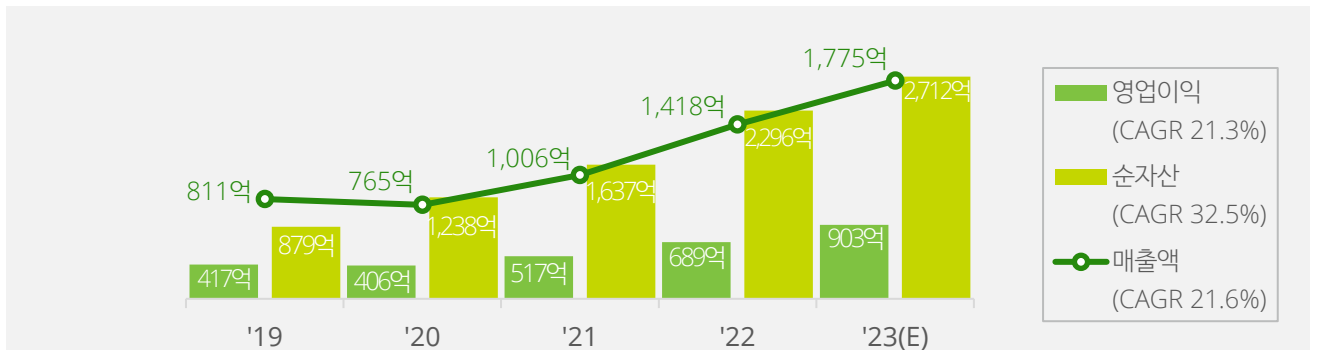
# I. 전문가 기고 ①

## 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

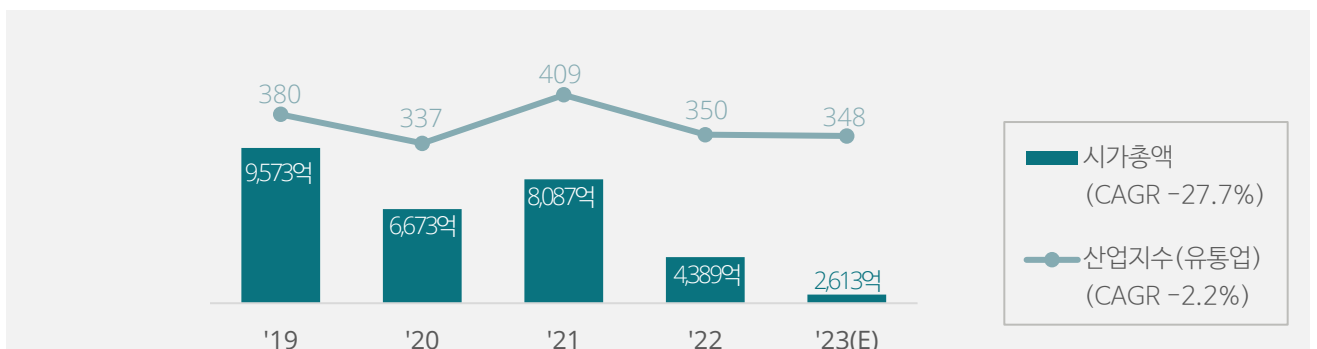
[별첨 2] 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표 및 시가총액 (계속)

□ 2022년

• C사



• L사



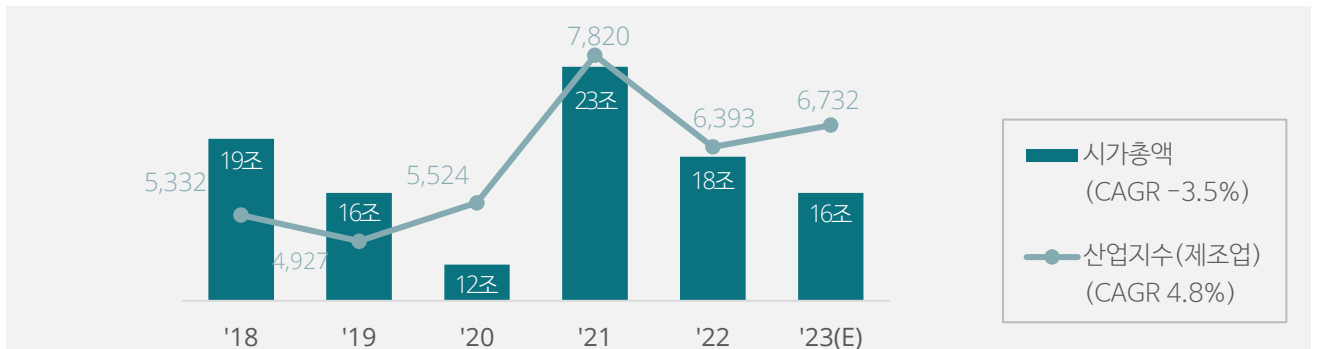
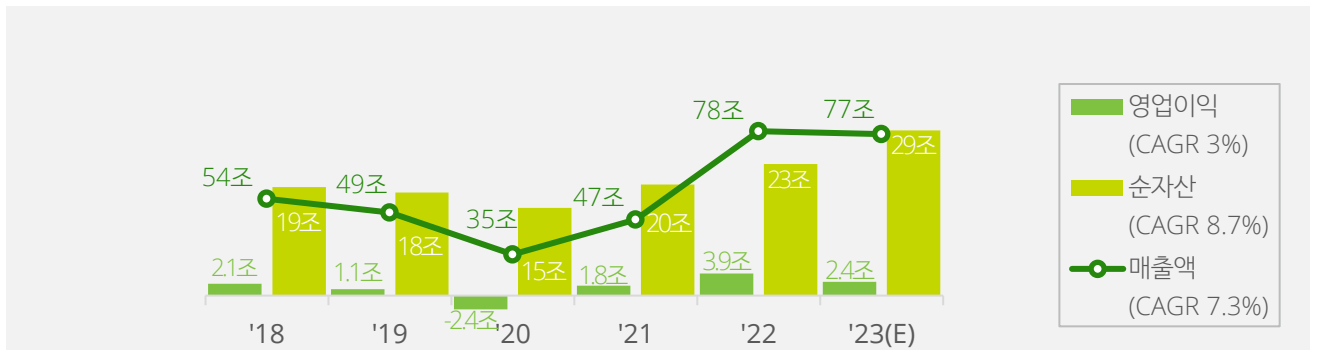
# I. 전문가 기고 ①

## 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

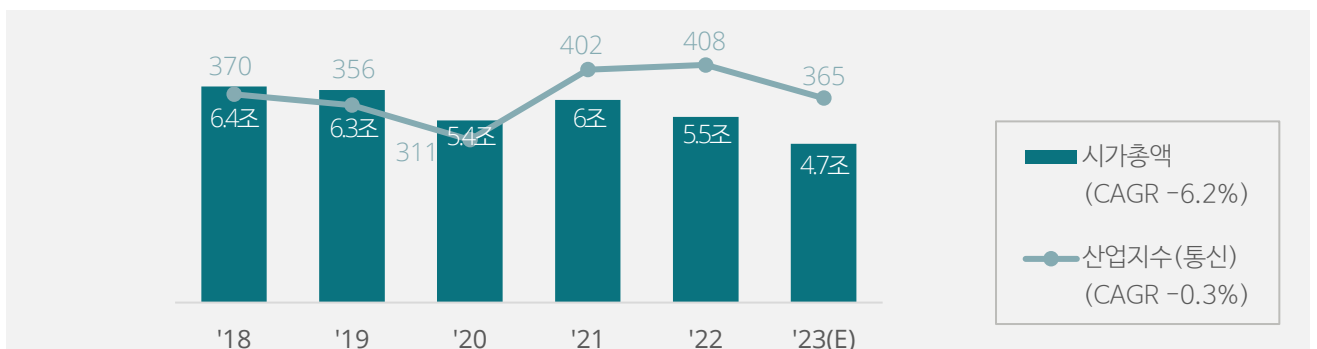
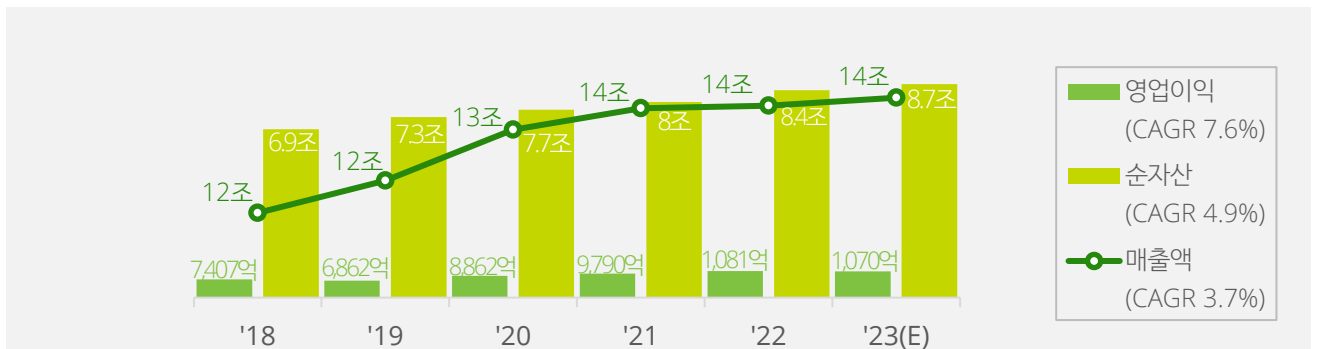
[별첨 2] 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표 및 시가총액 (계속)

□ 2021년

• S사



• L사



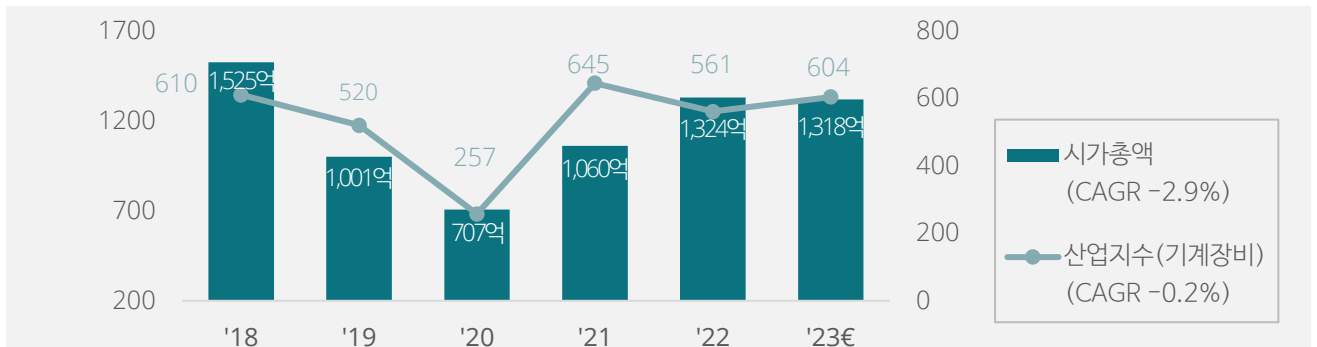
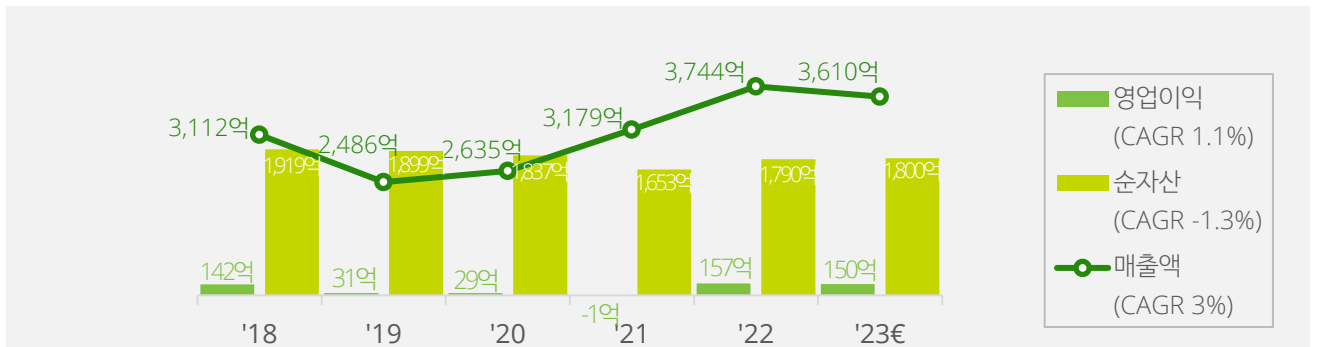
# I. 전문가 기고 ①

## 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

[별첨 2] 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표 및 시가총액 (계속)

□ 2021년

- H사



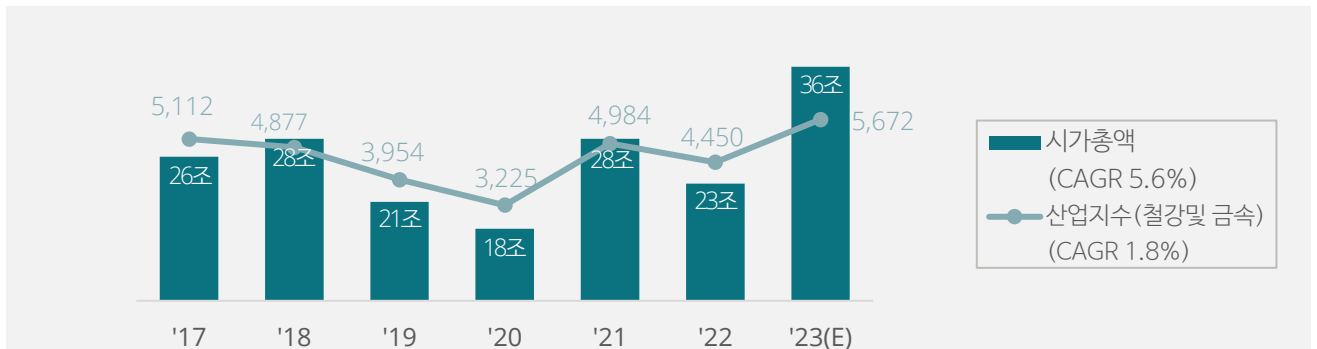
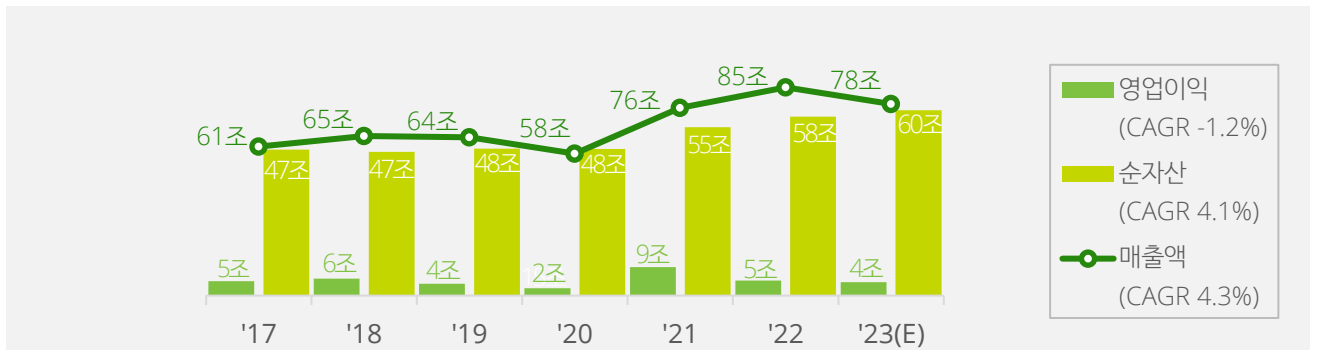
# I. 전문가 기고 ①

## 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

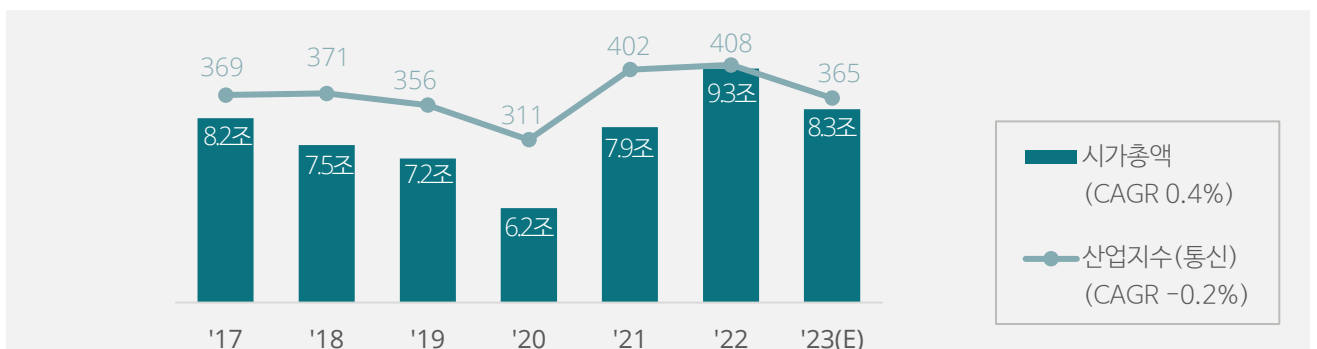
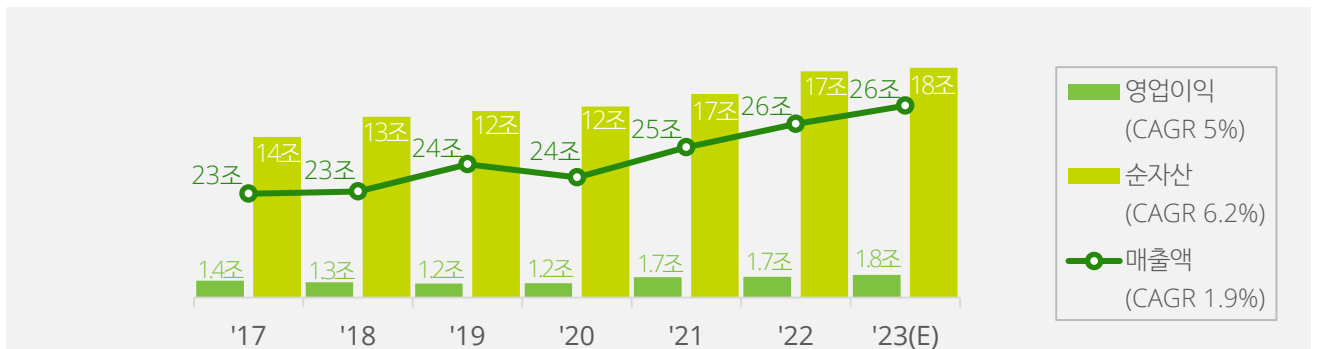
[별첨 2] 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표 및 시가총액 (계속)

□ 2020년

• P사



• K사





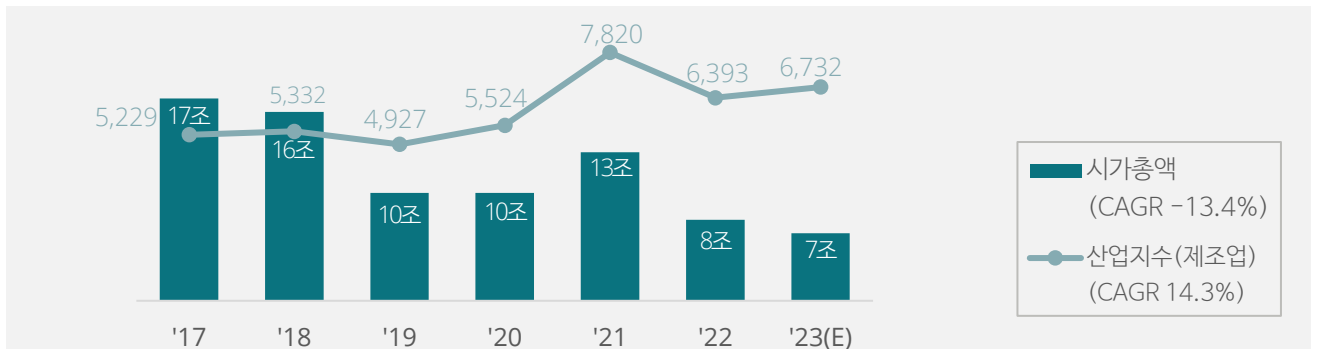
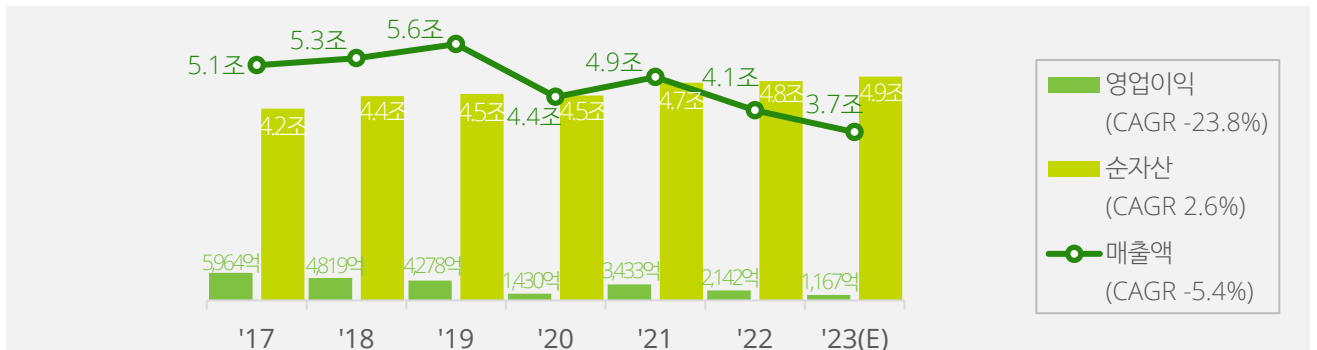
# I. 전문가 기고 ①

## 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

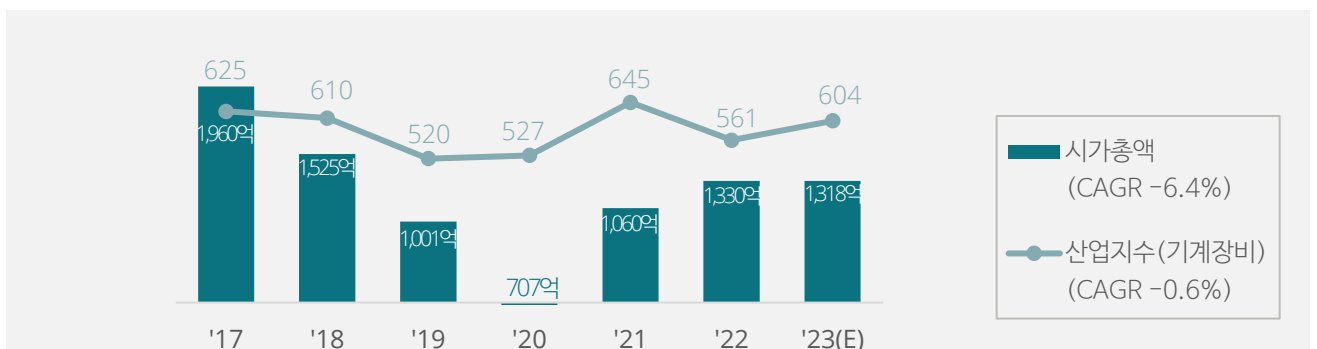
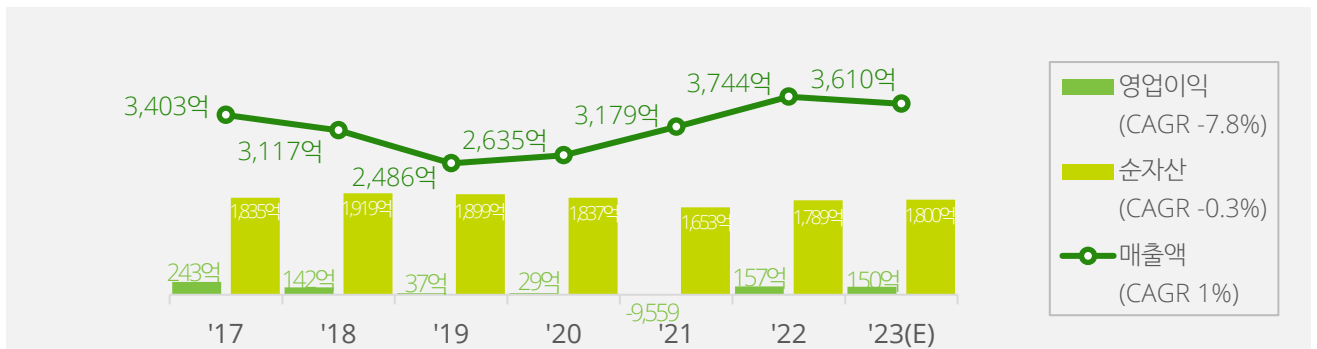
[별첨 2] 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표 및 시가총액 (계속)

□ 2020년

• A사



• H사



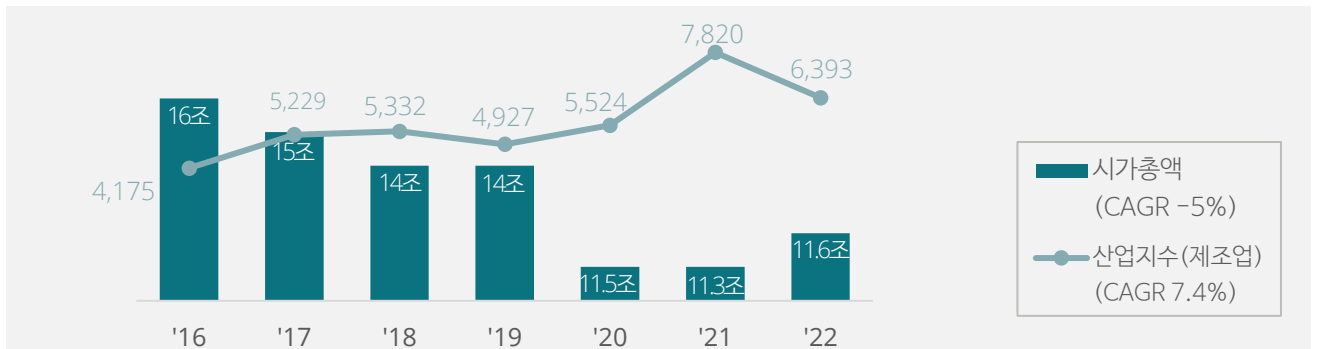
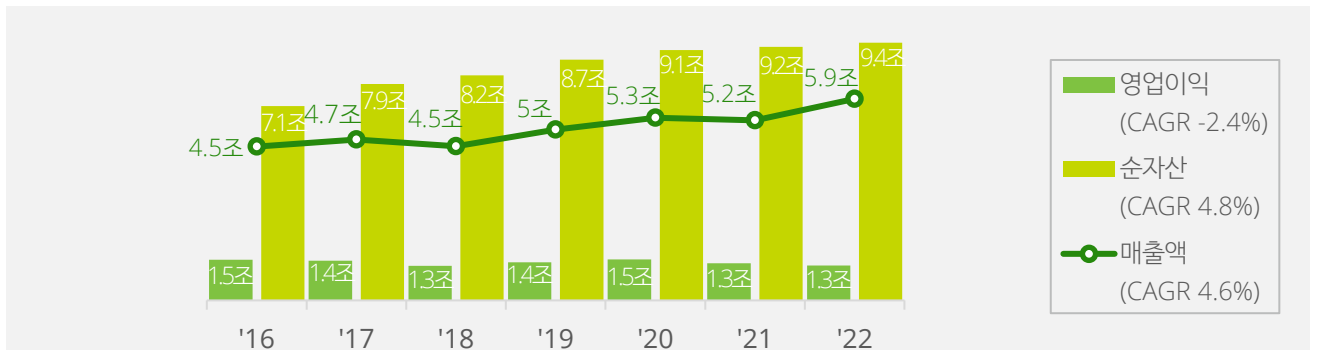
# I. 전문가 기고 ①

## 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

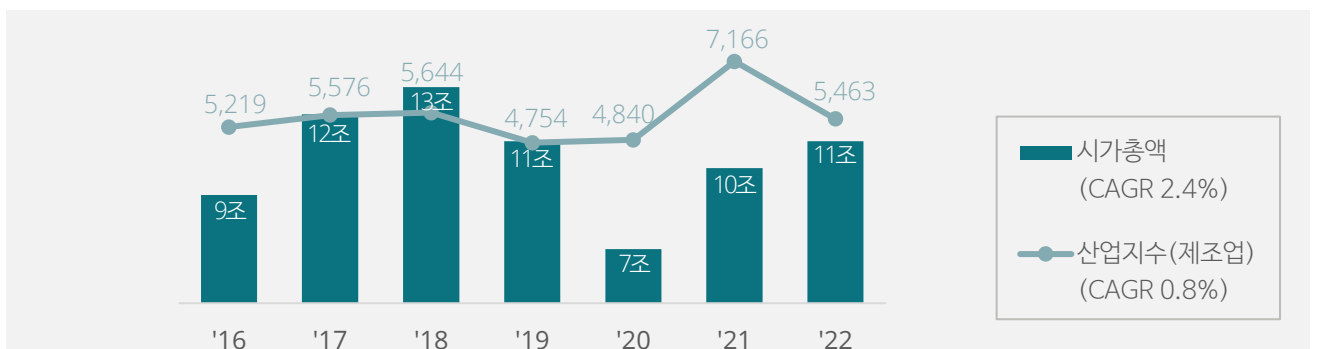
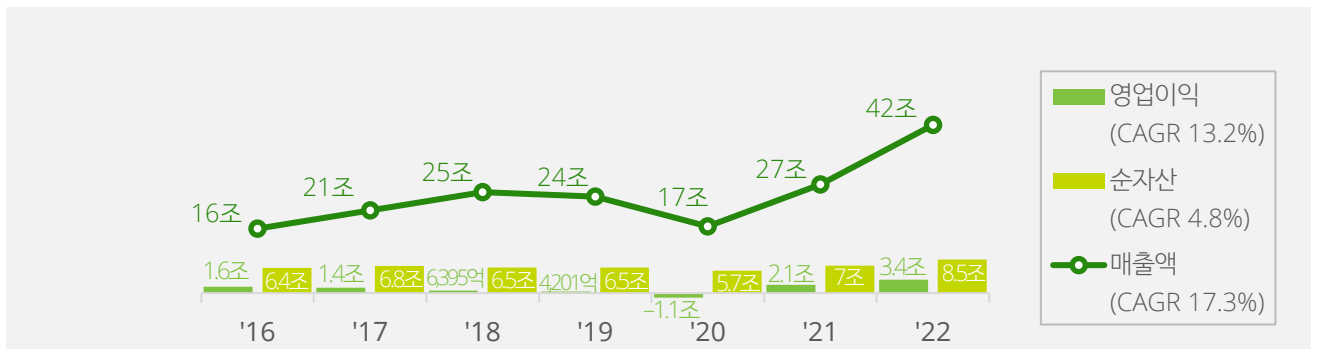
### [별첨 2] 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표 및 시가총액 (계속)

□ 2019년

- K사



- S사



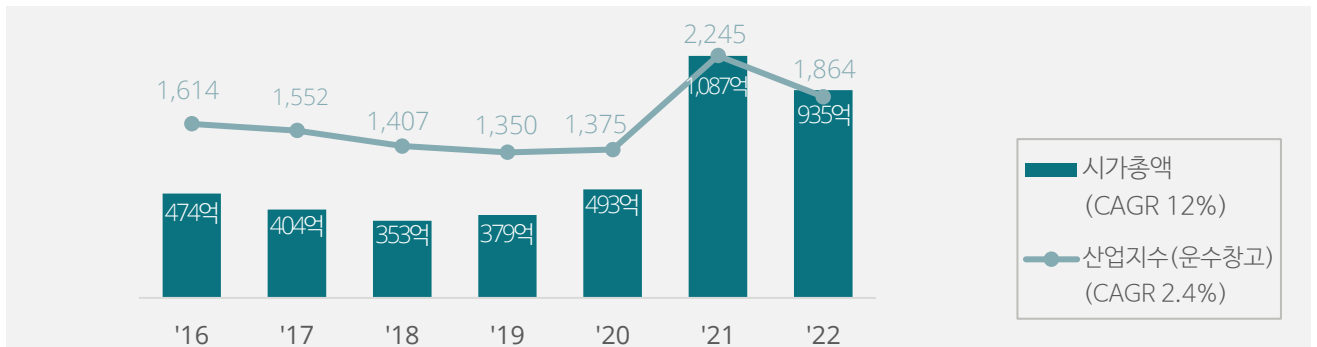
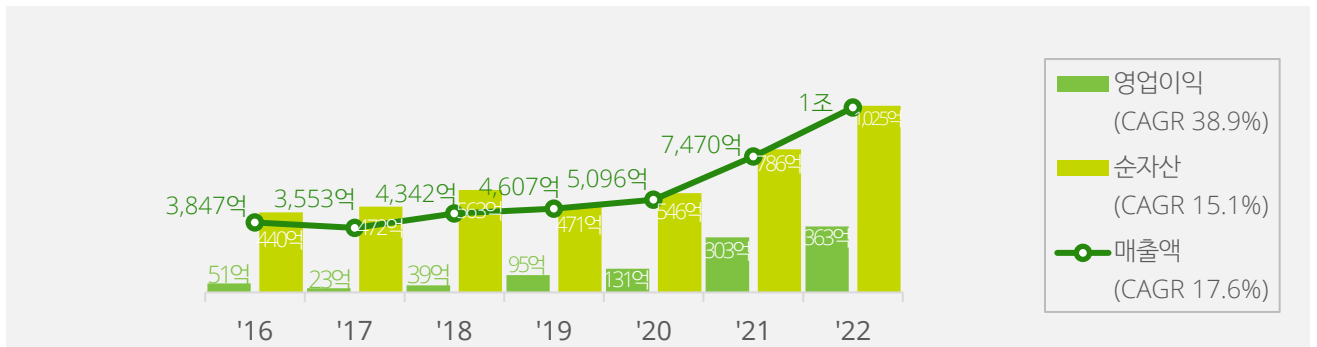
# I. 전문가 기고 ①

## 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

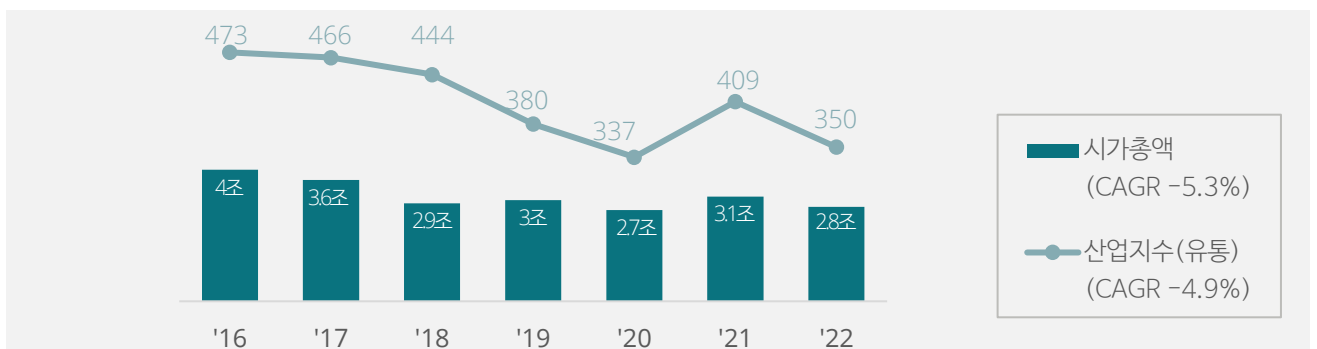
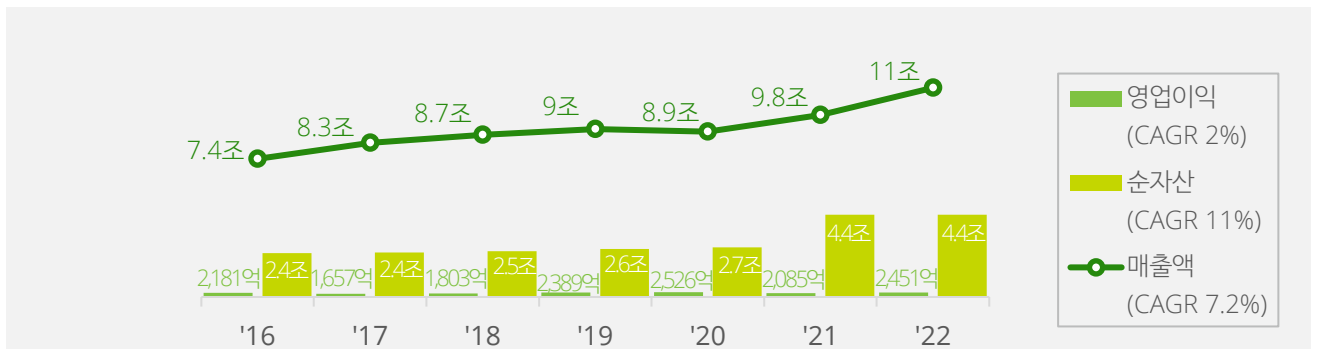
[별첨 2] 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표 및 시가총액 (계속)

□ 2019년

- H사



- G사



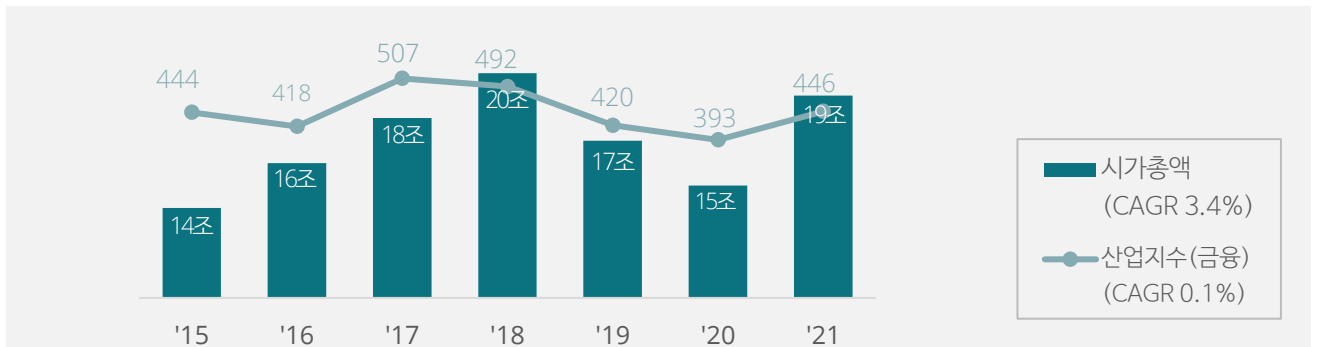
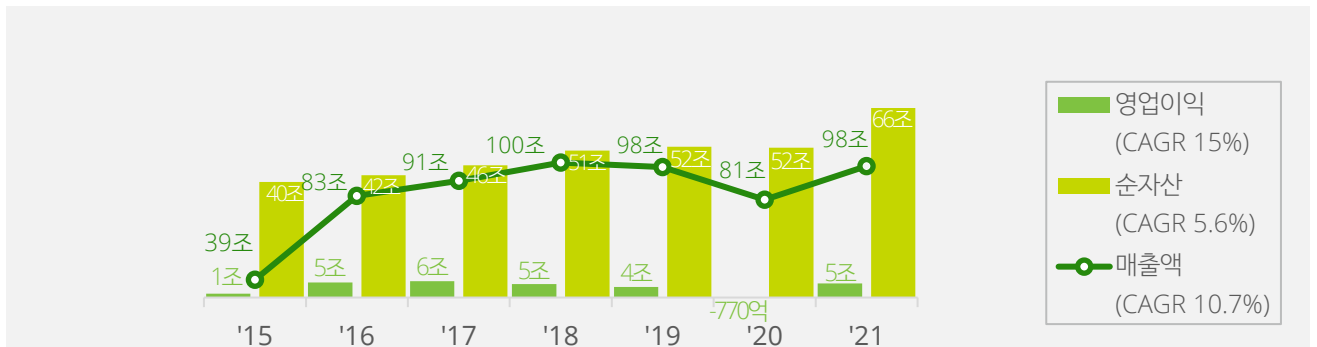
# I. 전문가 기고 ①

## 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

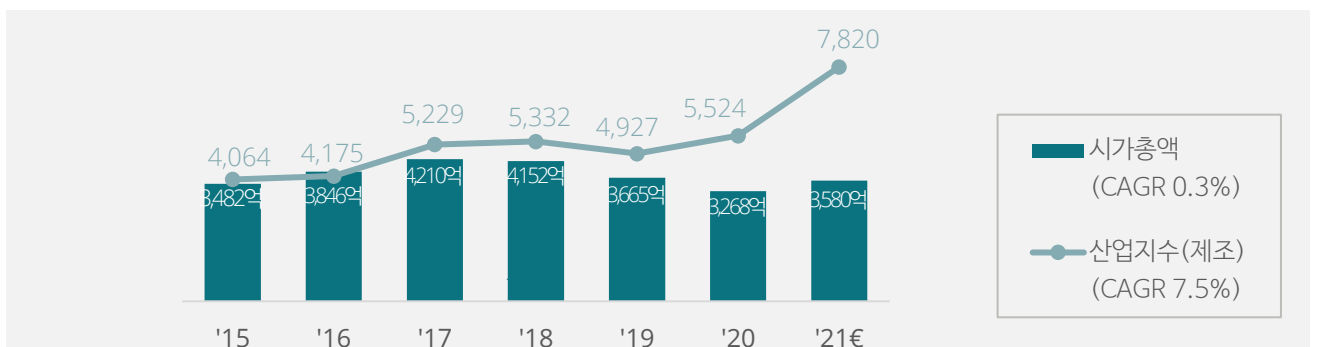
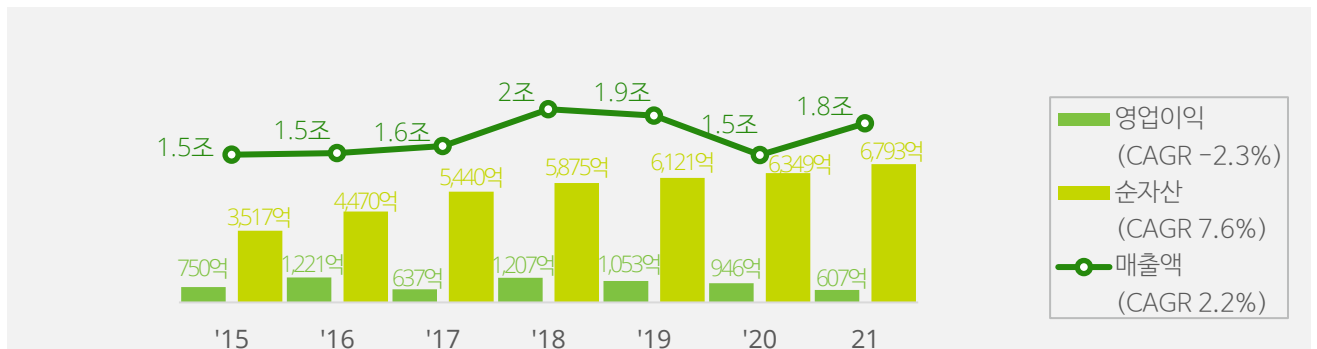
[별첨 2] 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표 및 시가총액 (계속)

□ 2018년

- S사



- H사



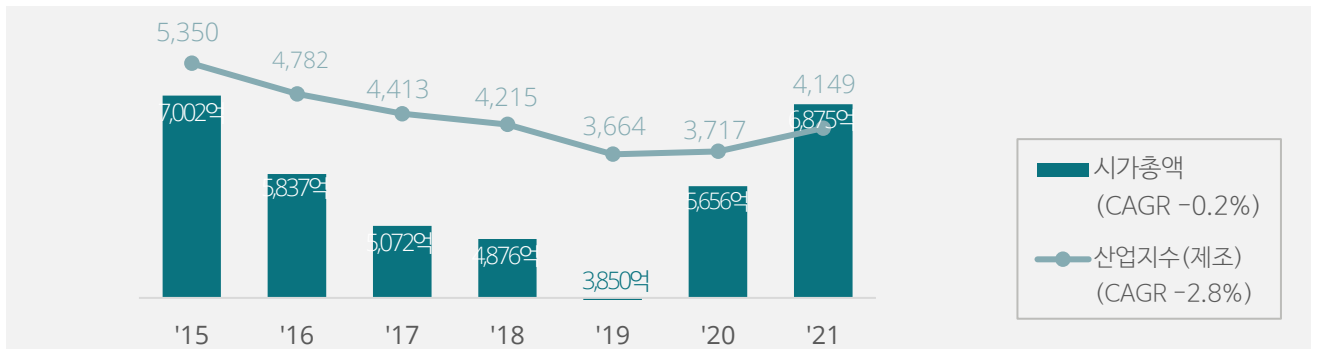
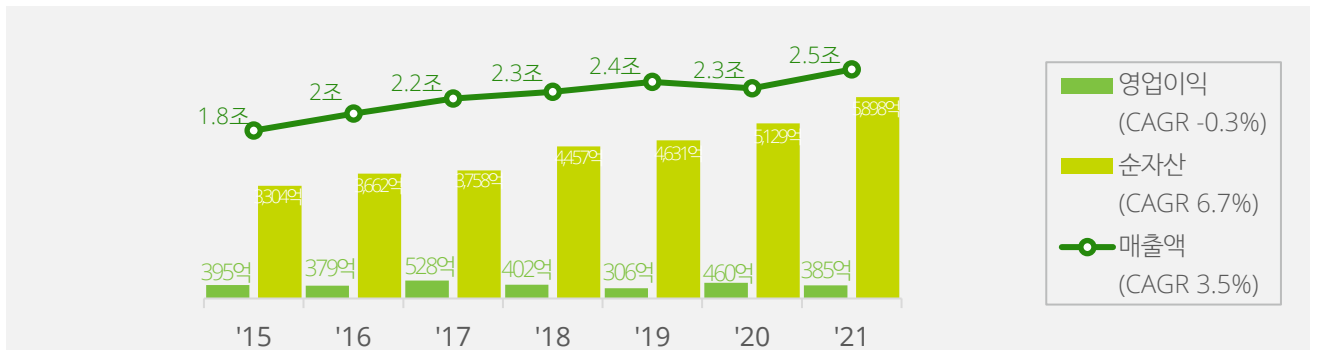
# I. 전문가 기고 ①

## 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

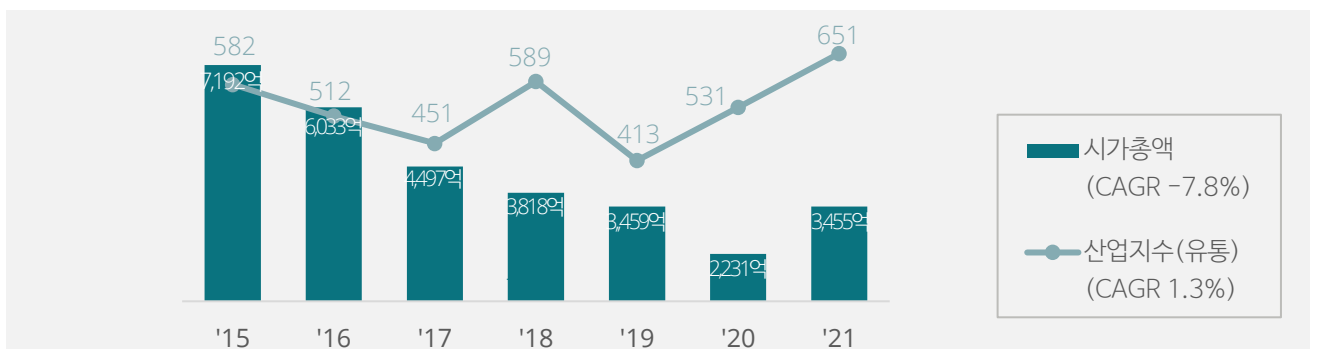
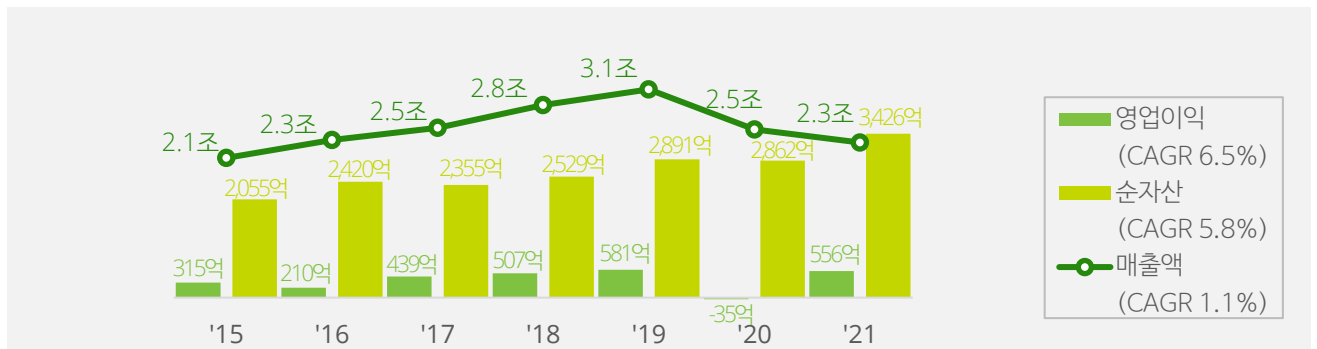
[별첨 2] 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표 및 시가총액 (계속)

□ 2018년

• P사



• C사



# I. 전문가 기고 ②

## 국제회계기준 적용에 관한 한국과 일본의 비교

기업지배기구발전센터 자문위원 · 중앙대학교 경영학부 박재환 교수

### 서언

교수로서의 마지막 연구년을 후쿠오카에 있는 한 대학에서 보내게 되었다. 최근 엔저로 인한 낮은 물가 뿐만 아니라, 서울에서 한 시간 남짓한 이동거리와 따뜻한 날씨, 지역의 아기자기한 온천에 대한 관심 그리고 몇 백 년에 걸친 전통의 가업 음식점들에 대한 관심이 큐슈지역을 나의 연구년 목적지로 선택하게 했다. 이러한 일상과 함께, 변화보다는 전통과 매뉴얼에 근거하는 일본사회를 관찰하면서 중대한 제도 변혁인 일본의 국제회계기준(이하 "IFRS")의 도입과 적용에 우리와 어떤 차이가 있는지 궁금증이 생겼다.

### 일본의 국제회계기준 도입과 적용

2009년 6월, 일본은 IFRS의 도입에 관한 중간보고를 통해 2010년부터 기업의 연결재무제표에 대한 IFRS의 임의적 적용을 허용하기로 했다. 상장기업에 대한 전면적인 적용은 2012년을 목표로 했으나, 최대한 늦어도 2015년 또는 2016년에 적용을 시작할 계획이었다. 그러나 2011년 3월 동일본 대지진의 대재난 발생과 미국 SEC의 IFRS 적용 유보 의견 발표로, 적어도 2015년 3월까지의 전면 적용에 관한 논의를 유보하기로 했다. 또한 전면 적용을 하는 경우라도 그 결정으로부터 5년 내지 7년 정도의 충분한 준비기간을 설정하는 것으로 의견을 정리했으며, 이러한 견해는 현재까지 지속되고 있다.

이러한 입장에 따라 2012년 7월, 일본은 국제적인 회계기준과의 조화를 위한 노력을 계속하면서도 일본회계기준 본연의 방법을 근거로 하는 주체적 컨버전스와 원활한 임의적용을 도모하기로 했다. 특히 중소기업의 원활한 대응을 염두에 두고 자본시장이나 제도 등에 미치는 영향을 충분히 감안하면서도 가장 적합한 대응을 검토하였다. 또한 IFRS의 개발에 있어서도, 국제적인 제휴를 염두에 두고 적극적으로 공헌함과 동시에, 일본의 의견을 표명하는 것이 중요하다는 점을 강조했다. IFRS 모니터링 보드 멤버의 요건으로 요구되는 'IFRS의 현저한 적용'을 실현하기 위해 국제적으로 사업 전개를 하는 기업을 중심으로 300개 정도의 기업이 IFRS를 적용하는 상태가 되도록 명확한 중기 목표를 세우고 실현을 위한 대책의 검토와 함께, 적극적으로 환경을 정비하도록 하였다.

2014년 5월, 회계기준을 국제 수준으로 통일시키려는 제안이 제시되면서 2014년 7월에는 "수정 국제기준(Japan's Modified International Standards, JMIS)"이 공표되었다. 이는 영업권과 포괄이익의 회계처리를 제외하고는 IFRS를 그대로 채택한 것이었다. 하지만, 2023년 12월 현재, 상장기업 중 JMIS를 적용하는 기업은 없다. 대신, IFRS를 임의로 적용하는 기업이 266개, 미국회계기준(US-GAAP)을 임의로 적용하는 기업이 6개이며, 나머지 상장기업은 일본회계기준(이하 "J-GAAP")을 적용하고 있다.

# I. 전문가 기고 ②

## 국제회계기준 적용에 관한 한국과 일본의 비교

하지만 상장기업 시가총액 기준으로는 IFRS를 적용하는 기업이 상장회사 전체 시가총액의 약 50% 이상을 차지하고 있으며 IFRS 현저한 적용과 관련하여 일본 관계자는 이러한 점을 강조하고 있다. IFRS를 적용하고 있는 대부분의 기업은 글로벌 비즈니스나 해외자본시장에서 자금을 조달하고 있어 글로벌 기반의 비교가능성을 확보하거나 국제 신용향상 등 IFRS 적용에 대한 직접적인 혜택이 있는 기업들이다. 하지만 이러한 혜택이 직접적이지 않은 상장기업 대다수는 J-GAAP를 사용하고 있다. 23년 12월말 기준, 상장회사의 약 90%가 여전히 J-GAAP를 사용하고 있으며 이러한 수치는 IFRS 적용으로 인한 비용 부담이 상당하다는 것을 의미한다고 할 수 있다.

도입 초기에는 IFRS를 임의로 적용함으로써 일본 자본시장의 매력력이 떨어지고 투자자금이 모이지 않을 것이라는 우려가 존재했지만, 이러한 우려는 이후 민감한 현실이슈로 제기되지 아니하였다.

관련하여, J-GAAP를 적용하는 기업과 비교하여 IFRS를 적용하는 기업의 도입효과에 대한 실증분석 결과는 다양하며 부정적인 효과와 함께 긍정적인 효과가 혼재되어 있다. 주요 연구를 살펴보면 Kim 등(2020)<sup>1)</sup>은 IFRS 순이익 측정치가 J-GAAP 기반 순이익 측정치보다 가치와 신용등급 관련성이 현저히 낮다는 결과를 발표했으며 케이인 등(2023)<sup>2)</sup>은 IFRS 최초 전환 시 순이익의 총액이 증가하며 J-GAAP과 차이나는 순자산 차이 금액의 가치관련성이 유의하게 나타나지 않는다는 결론을 도출했다. 반면에, Rong-Ruey Duh 등 (2020)<sup>3)</sup>은 IFRS를 도입한 기업이 이익의 품질이 높고 이익유연화가 덜하다는 긍정적 효과를 발표하였다.

IFRS 임의적용과 관련하여 특이한 점은 일본이 2009년에 임의 적용을 허용하면서 이를 적용하기 위한 조건을 부칙했다는 것이다. 임의 적용하려는 기업은 각 기업이 IFRS를 근거로 하여 적절한 재무보고를 작성할 수 있는 구체적인 회계 실무 등의 검토 및 준비가 이루어지고 있는지, 대차 상황의 공개가 행해지고 있는 등의 필요한 체제 정비가 되어 있다는 것을 확인하도록 하였다. 이러한 조건은 J-GAAP과 비교하여 IFRS 임의적용이 유리한 경우, IFRS를 적용함으로써 기업 간 비교 가능성이 손상될 수 있고, 적용이 쉽지 않은 IFRS를 적용함으로써 투자자에게 신뢰성이 높은 재무보고를 위한 역량과 체제를 확보하고 있음을 확인하기 위한 것이다.

1) Kim, J., Koga, Y. 2020. The Value and Credit Relevance of IFRS versus JGAAP Accounting Information. Hitotsubashi Journal of Commerce and Management. 53(1), 31-48.

2) 보 케이인·김종훈·츠크가야 노리유키, 2023, 「IFRS임의적용은 회계정보의 가치관련성에 영향을 미치는가」 「会計プロGRESS」, 24, 21-39.

3) Rong-Ruey Duh, Chih-Hsien Liao, Chih-Min Pan, tsuko Takinshi "IFRS Adoption, Earnings Quality, and Investment Efficiency: Evidence from Japan," Taiwan Accounting Review, Refereed journal, December 2020, Vol. 16, No. 2, pp. 219-257.

# I. 전문가 기고 ②

## 국제회계기준 적용에 관한 한국과 일본의 비교

구체적인 조건을 살펴보면, 상장회사로서 연결재무제표의 적정성을 확보하기 위한 특별한 노력에 관한 유가증권보고서에서의 설명과, IFRS에 관한 충분한 지식을 가진 임원 또는 사용인을 두어 해당 기준에 근거해 연결 재무제표를 작성할 수 있는 체제의 유지와 더불어 국제적인 재무 활동 및 사업 활동을 실시하는 기업으로 한정하고 있다. 2013년 10월, IFRS를 적용하는 기업을 늘리기 위하여 국제적인 재무 활동 및 사업 활동을 실시하는 기업이라는 조건이 삭제되어 국제적인 재무 및 사업 활동을 실시하지 않더라도 충분한 지식과 체제를 갖추고 있다면 IFRS를 적용할 수 있게 되었다.

다음은 IFRS와 J-GAAP가 어느 정도의 차이가 있는지를 살펴보면 다음과 같다. J-GAAP-IFRS Comparison of the Standards, EY 자료(2022. Sep)에 의하면 ① 영업권의 상각, ② 퇴직급여 회계의 수리 계산상의 차이의 비용 처리, ③ 연구개발비의 지출시 비용 처리, ④ 투자부동산의 시가 평가 및 고정자산의 재평가, ⑤ 자본성 금융상품의 공정가치의 사후적 변동의 포괄이익 표시와 재조정이 주요한 차이 항목으로 보인다.

일본은 IFRS가 개정될 때 해당 내용을 J-GAAP에 적용하는 시기를 지연하여 충분한 적용 사례를 확보하여 상장법인들이 쉽게 적용할 수 있도록 하는 방법을 취하고 있다. 최근 개정 기준서 적용과 관련한 예를 들면, IFRS 1115호 수익인식은 IFRS 개정시점인 2018년 3월보다는 늦은 2022년 3월 결산 기업부터 적용하도록 하였으며, 개정된 1116호 리스기준은 J-GAAP에서 이를 반영하기 위한 개정작업이 진행 중이다. 마지막으로, 기준서의 양(Volume)이나 기준서 서술방식을 살펴보면, J-GAAP와 IFRS 기준서는 유사한 서술 형태와 분량을 가지고 있는 것으로 보인다.

이러한 차이점과 더불어, IFRS는 판단근거와 다양한 사례를 제시하면서 거래 등의 개별적인 상황과 실질에 따라 회계처리에 다양한 해석이 유추될 수 있는 원칙 중심의 접근 방식을 취하는 반면 J-GAAP는 비교적 구체적인 회계처리를 규정화 하여 성문법에 기초하는 일본의 법률 및 규율 체계와 유사한 형태를 취하고 있다고 볼 수 있다.



# I. 전문가 기고 ②

## 국제회계기준 적용에 관한 한국과 일본의 비교

### 한국의 국제회계기준 도입과 적용

한편, 2011년부터 상장기업에 대하여 IFRS를 전면적용하고 있는 우리 자본시장에서의 IFRS 도입과 적용에 관한 실증연구 결과들을 살펴보면 일본과 유사하게 긍정과 부정이 혼재한다.<sup>4)</sup>

중소-중견기업 관련하여, 국내 주식시장에 상장된 중소-중견기업 회계담당자 132명의 설문을 분석한 IFRS 도입이 중소-중견기업의 재무보고에 미친 영향(중소기업연구, 김응길외 2020)에 의하면, IFRS 도입으로 인해 재무 보고 작성 비용 및 위험이 증가하고, 원칙 적용과 관련된 감사인과 감독기관과의 갈등이 증가하면서 이에 대한 부담을 크게 느끼고 있다고 한다. 또한, 기준서에 대한 해석의 어려움과 함께 전문적인 내부 회계 인프라마저도 부족하여 상당한 어려움을 겪고 있는데 이러한 연구 결과는 중소-중견기업에게 IFRS 적용은 상당한 추가적인 부담을 주고 있음을 시사한다고 할 수 있다.

2011년 IFRS의 전면 적용 이후, 우리는 회계투명성을 높이기 위해 다양한 제도 개혁을 진행해왔다. 주기적 지정제를 포함하는 신외감법을 도입하는 등의 노력을 통해 자본시장의 건전성과 투명성을 유지하고 향상시키기 위한 노력을 계속하였다. 이러한 노력들 속에서 앞선 일본의 IFRS 도입과 적용 경험에서 얻을 수 있는 지혜를 고려할 필요가 있다.

2022년 10월에 발표된 금융위의 중소기업 회계부담 합리화 방안 자료에 따르면, 우리의 회계 및 외부감사 관련 제도는 주로 상장 대기업에 적합하게 설계되어 중소기업에게는 규제 부담이 상대적으로 커서 이러한 제도를 형식적으로만 준수하는 경우가 많고, 실질적인 규제 준수와 집행이 어려운 경우가 많다고 언급되어 있다. 이러한 이유로 새로운 회계제도를 순차적으로 적용하는 방안을 통하여 중소기업의 부담을 경감시키고는 있으나 대형 상장사와 동일한 회계규제를 적용하는 것은 효익 대비 비용이 크다는 지적이 있다. 특히 중소기업은 대기업에 적합한 회계규제의 적용이 필요하지 않을 뿐만 아니라, 투자자나 이해관계자가 적고 거래의 주체가 대부분 소규모인 경우가 많기 때문에 이러한 제도의 불필요성이 제기되고 있다.

4) IFRS 도입 전의 K-GAAP 방식의 연결영업이익보다 원칙중심에 따른 2011년도 IFRS 적용 하의 연결영업이익의 가치관련성이 더 낮다는 연구(IFRS 전후 기간에서 영업이익의 상대적 가치관련성 비교, 경영학연구, 2015, 박종일외), IFRS 도입 이후 개별 재무분석가들은 의견불일치정도가 증가한다는 결과(국제회계기준 의무도입 이후 개별 재무분석가의 정보 환경이 이익예측 정확도에 미치는 영향, 경영학연구, 2016, 백혜원) 및 IFRS 기간의 재무제표와 K-GAAP 기간의 개별재무제표를 기준으로 이익조정 정도를 시계열로 비교한 결과 이익유연화 강도가 높아 경영자의 재량권 행사가 IFRS 도입 이후에 더 증가했다는 연구(IFRS 의무채택이 이익유연화에 미치는 효과, 회계학연구, 2020, 김경순외)등의 IFRS 적용효과에 관한 부정적인 연구 결과와 더불어 IFRS 도입으로 재무제표의 비교가능성이 높아지면서 IFRS 도입 이후 재량적발생액을 통한 이익조정이 감소하였다는 결과 (IFRS의 도입은 과연 이익의 품질을 제고하였는가 발생액과 실물활동 이익조정의 상충관계에 대한 실증조사 및 K-IFRS 제1115호에 대한 제언, 회계저널, 2019, 이우재외)등 IFRS 적용에 관한 연구 결과는 혼재한다.

# I. 전문가 기고 ②

## 국제회계기준 적용에 관한 한국과 일본의 비교

### 결언

IFRS는 원칙 중심의 회계로 다양한 사항을 고려하고 전문가적 판단이 필요한 기준이다. 이를 충족하기 위해서는 회사의 경영환경과 상황을 고려한 충분한 데이터와 전문가적 수준의 회계 역량이 필요하다. 하지만 소규모 상장기업은 이러한 전문가나 역량을 확보하기가 어려울 뿐만 아니라 내부프로세스의 구축을 통하여 이를 기업 내재화하기에는 상당한 부담이 된다. 일본은 이러한 상황을 고려하여 소규모 상장기업에게 IFRS 적용을 강제하지 않고, 역량과 체제를 갖춘 기업에 대해서만 이를 적용할 수 있도록 하고 있다. 우리의 경우 소규모 상장기업들은 IFRS 적용을 위해 재무제표 작성과 회계감사 수감까지도 회계법인 자문용역에 의존하는 경우가 많다고 한다. 이로 인해 회계 관련 비용이 증가하고 있을 뿐만 아니라 회계에 관한 주체적인 의사결정 역량이 저해될 수 있다. 이러한 점을 고려하여 거래소 등에서 회계처리지원 데스크(desk)를 운영하는 등 관련 서비스를 제공하고는 있으나 근본적인 해결책은 되지 못하고 있다.

22년 7월 기준으로, 768개의 상장회사가 자산 1천억원 미만이라고 한다. 코스닥 시장의 경우 자산 1천억 미만의 상장회사가 전체 상장회사 1,490개 중 약 47%를 차지하고 있다. 주기적지정제 등 상장기업의 회계투명성을 담보하는 강력한 제도도 도입되어 실행 중이다. 우리는 자본시장 환경 개선을 위해 상장법인 IFRS 전면 적용의 접근방식을 채택하였다. 앞서 살펴본 바와 같이 일본은 구체적인 실현가능 측면을 고려한 접근 방식을 채택하였으며 참고하고 살펴 볼 만한 상당한 시사점을 제공해 주고 있다.

2026년 이후, 대기업부터 순차적으로 기후관련 공시가 의무화되어 있다. 비록 최근에 연기되었지만, 이러한 기후관련 공시기준이 Scope 3를 포함하고 있기 때문에 대기업 공급망에 해당하는 대다수의 중소기업은 이러한 공시기준을 실질적으로 조기에 적용하여야 할 것으로 예상된다. 현재 상장회사들은 어려운 비즈니스 환경과 더불어 기후관련 이슈 등 자본시장 공시와 관련된 다양한 현안에 직면하고 있다. 이러한 상황에서 중소기업 관련 회계부담 경감과 같은 미시적인 접근보다는, 일본의 사례를 참고하여 중소상장법인에게 실질적인 효과를 제고할 수 있는 근본적인 접근을 고려해 볼만한 시점이라 생각된다.

본 '전문가 기고' 섹션의 콘텐츠는 전문가의 개인적인 의견을 피력한 것이며 한국 딜로이트 그룹의 견해와 다를 수 있습니다. 또한, 본 자료는 일반적인 안내를 위한 것이며 관련 사안의 의사결정 필요 시 반드시 한국 딜로이트 그룹 전문가와 상의하시기 바랍니다.

# I. 전문가 기고 ③

## 중대재해처벌법과 이사의 책무

기업지배기구발전센터 자문위원 · 아주대학교 법학전문대학원 장정애 교수

### 1. 중대재해처벌법의 대상

중대재해처벌 등에 관한 법률(이하 '중대재해처벌법'이라 함)은 사업 또는 사업장 등을 운영하거나 인체에 해로운 원료나 제조물을 취급하면서 안전·보건 조치의무를 위반하여 인명피해를 발생하게 한 사업주, 경영책임자, 법인 등의 처벌 등을 규정함으로써 중대재해를 예방하고 시민과 종사자의 생명과 신체를 보호함을 목적으로 한다(제1조). 동법은 사업주와 경영책임자 등의 안전 및 보건 확보의무를 규정하고 있는데(제4조, 제5조), 여기서 경영책임자 등이란 사업을 대표하고 사업을 총괄하는 권한과 책임이 있는 사람 또는 이에 준하여 안전보건에 관한 업무를 담당하는 사람을 의미한다(제2조 제9호).

동법 제4조와 제5조를 위반하여 중대산업재해에 이르게 한 사업주 또는 경영책임자 등은 그 위반행위가 중하면 1년 이상의 징역 또는 10억원 이하의 벌금에, 경하면 7년 이하의 징역 또는 1억원 이하의 벌금에 처해진다(제6조). 이 경우 행위자를 벌하는 외에 그 위반행위가 중하면 50억원 이하, 경하면 10억원 이하의 벌금을 그 법인 또는 기관에 병과한다(제7조). 나아가 사업주 또는 경영책임자 등이 고의 또는 중대한 과실로 이 법에서 정한 의무를 위반하여 중대재해를 발생하게 한 경우 해당 사업주, 법인 또는 기관이 중대재해로 손해를 입은 사람에 대하여 그 손해액의 5배를 넘지 아니하는 범위에서 배상책임을 진다(제15조 제1항). 위와 같은 규정은 중대시민재해의 경우에도 유사하게 적용된다.

동법은 2021. 1. 제정되어 2022. 1.부터 시행되고 있고, 동법 시행 당시 개인사업자 또는 상시 근로자가 50명 미만인 사업 또는 사업장에 대해서는 공포 후 3년이 경과한 날부터 시행한다고 예정하였으므로 2024. 1.부터는 거의 모든 기업에 적용된다고 볼 수 있다. 그렇다면 처벌의 대상이 되는 '경영책임자 등'의 범위와 '안전 및 보건 확보의무'는 무엇을 의미하는가. 아직 이에 관한 법원의 판단이 명확히 나와있지 않은 관계로 기존 상법상 이사의 의무와 관련하여 살펴본다. '경영책임자 등'의 범위가 곧 기업의 임원진일 가능성이 높고, '안전 및 보건 확보의무' 역시 이사 등의 책무와 연결될 가능성이 높기 때문이다. 또한 형사벌을 개인뿐만 아니라 기업에도 병과하고 있기 때문에 기업에 벌금형이 내려질 경우, 내부의사를 결정하고 감시한 이사회와 감사(위원회)의 책임도 피해갈 수 없다.

따라서 올해 동법의 전면전 시행을 앞두고 기업의 임원들이 어떠한 내부통제시스템 구축을 하여야 하는지 고민해야 할 시점이다.

# I. 전문가 기고 ③

## 중대재해처벌법과 이사의 책무

### 2. 내부통제제도와 이사의 책무

법원은 고도로 분업화되고 전문화된 대규모 회사에서 대표이사나 일부 이사들만이 내부적인 사무분장에 따라 각자의 전문 분야를 전담하여 처리하는 것이 불가피한 경우에도, 모든 이사는 적어도 회사의 목적이나 규모, 영업의 성격 및 법령의 규제 등에 비추어 높은 법적 위험이 예상되는 업무와 관련해서는 제반 법규를 체계적으로 파악하여 그 준수 여부를 관리하고 위반사실을 발견한 경우 즉시 신고 또는 보고하여 시정조치를 강구할 수 있는 형태의 내부통제시스템을 구축하여 작동되도록 하는 방식으로 감시의무를 이행하여야 한다고 판시하고 있다(대법원 2022. 5. 12. 선고 2021다279347 판결). 즉 각자의 전문 분야를 전담으로 처리하는 것이 불가피한 전문화된 대규모 회사의 경우에도 모든 이사가 법적 위험이 예상되는 업무에 관해서는 감시의무가 있고 책임을 부담한다는 취지이다. 어찌 보면 사외이사를 포함한 모든 이사에게 지나친 책무를 부담하게 하는 내용인으로서 앞으로 어떤 의미로 해석되어 적용될지 의문이다.

감시의무의 일환으로 제시되는 내부통제시스템의 구축은 어떠한 제도가 도입되고 어떠한 직위가 존재한다고 해서 곧바로 긍정할 수 있는 것은 아니라 제도의 내용이나 직위에 부여된 임무가 무엇인지, 그러한 제도가 실질적으로 운영되고 있고 임무가 정상적으로 수행되었는지를 살펴 판단하고 있다. 이는 회계업무와 관련하여 주식회사의 외부감사에 관한 법률에 따른 내부회계관리제도가 도입되거나 재무담당임원(CFO)이 임명되어 있는 경우에도 마찬가지이다(대법원 2022. 7. 28. 선고 2019다202146 판결). 또한 손해배상책임을 면하고자 하는 이사 등이 이러한 점을 증명해야 한다.

법원이 명시적으로 '책무구조도'에 관한 언급은 없지만, 내부통제시스템을 도입하여 직위에 부여된 임무가 무엇이고 그 임무가 정상적으로 수행되고 있는지를 살펴본다는 점에서 요즘 논의되고 있는 '책무구조도'의 내용에 가깝다고 보겠다. 개인적으로는 책무구조도를 도입하는 것이 이사의 책무를 명확히 한다고 생각된다. 전문 분야를 전담으로 처리하는 것이 불가피한 전문화된 대규모 회사의 경우, 모든 이사가 다른 전문 분야의 책임을 부담하는 것보다는 자기가 전담으로 맡은 분야에 대해서만 법적 책임을 부담하는 것이 더 합리적으로 보인다. 물론 여기서의 법적 책임은 형사책임은 물론 민사책임의 경우도 포함할 때 의미가 있는 것이다.

# I. 전문가 기고 ③

## 중대재해처벌법과 이사의 책무

### 3. 책무구조도 도입의 의미

작년 6월 금융위원회에서 '책무구조도(Responsibilities Map)'를 도입한다고 하자 '금융판 중대재해법'이라는 기사들이 쏟아져 나왔다. 하지만 금융회사의 지배구조에 관한 법률(이하 '금융사지배구조법'이라 함) 제30조의 3(책무구조도)을 위반할 경우 과태료(제43조 제1항 제22의2호, 제2항 제8호)만 부과(행정벌에 해당함)되므로 '형사벌'을 전제로 하는 중대재해법의 일종은 아니다. 개정 금융사지배구조법은 은행장이나 회장 등 CEO의 형사처벌에 목적을 둔 것이 아니라 임원별로 내부통제 책무를 사전에 명확히 확정하여 문제가 발생하면 해당 분야의 임원이 책임을 부담한다는 것에 의미가 있는 것이다.

즉 책무구조도를 통해 '1인 1역' 체계를 구축해서 임원 한 명당 한 개의 내부통제 업무를 담당하도록 하는 내용을 골자로, 특정 책무를 담당하는 인원을 복수로 두지 않아 책임 소재를 명확히 한다는 것에 의미가 있다. 책무구조도를 도입할 경우 이사회나 감사(위원회)의 책무를 어떻게 평가할지는 아직 미지수다. 특정 임원에게 책임을 묻는다고 하여 이사회에서 의결한 이사들이나 감사의무가 있는 감사(위원)의 책무가 감경되는 것은 아니기 때문이다. 특히 개정 금융사지배구조법은 이사회에 대표이사 등의 책무구조도를 포함한 내부통제 등 총괄 관리의무의 이행을 감독하는 권한을 부여하는 등(제15조 제4항) 이사회내 내부통제 감시역할을 강화하고, 제30조의2와 제30조의4를 신설하여 임원 및 대표이사 등의 내부통제 등 관리의무도 추가로 부과하고 있다.

따라서 책무구조도를 도입하여 특정책무를 담당하는 임원을 지정하였다고 하여 내부통제를 감시 감독하여야 하는 이사회와 감사(위원회)의 상법상 책임(민사책임)이 감경된다고 보기는 어렵다. 만약 책무구조도가 일반 기업에도 도입된다면 아래 소개하는 판결처럼 형사 책임의 경우에는 의미가 있을 것이다.

### 4. 중대재해처벌법 관련 최신판례(대법원 2023. 12. 28. 선고 2023도12316 판결)책무구조도 도입의 의미

피고인 A는 사업주인 한국제강 주식회사(이하 '피고인 회사'이라 함)의 대표이사이자 안전보건총괄책임자로서 관계수급인인 B 소속 근로자의 산업재해를 예방하기 위하여 중량물 취급 작업에 관한 작업계획서를 작성하고 그 계획에 따라 작업을 하도록 할 업무상 주의의무를 게을리하여 2022. 3. 16. 근로자인 피해자 C이 방열판 보수 작업을 하던 중 방열판이 낙하하면서 피해자를 덮쳐 피해자의 왼쪽 다리가 방열판과 바닥 사이에 협착되도록 하여 피해자를 사망에 이르게 함과 동시에 산업재해를 예방하기 위하여 필요한 안전조치를 취하지 아니하여 근로자를 사망에 이르게 하였다.

# I. 전문가 기고 ③

## 중대재해처벌법과 이사의 책무

즉 피고인 A는 사업주인 피고인 회사의 대표이사이자 경영책임자로서 피고인 회사가 실질적으로 지배·운영·관리하는 사업장에서 안전보건관리책임자 등이 업무를 충실히 수행할 수 있도록 평가하는 기준을 마련하거나, 도급 등을 받는 자의 산업재해 예방을 위한 조치능력과 기술에 관한 평가기준·절차를 마련하는 등 종사자의 안전·보건상 유해 또는 위험을 방지하기 위한 안전보건관리체계의 구축 및 그 이행에 관한 조치를 하지 아니하여 위와 같이 종사자 C가 사망하는 중대산업재해에 이르게 하였다. 이에 중대재해처벌법 위반(산업재해치사)죄가 인정되어 피고인A에게는 징역 1년의 실형(법정구속)을, 피고인 회사에도 벌금 1억 원이 선고되었다. 당시 대표이사인 피고인A가 산업재해를 예방하기 위한 안전보건조치를 하여야 할 의무가 있다는 것을 몰랐다고 주장하였으나 이는 오히려 불리한 양형요소로 작용되었다.

이상의 내용은 형사벌에 관한 것이다. 위 사례에서 기업이 벌금형을 선고 받았으므로 기업의 의사결정에 참여한 이사회 이사들, 감사의무가 있는 감사(위원)들이 민사책임을 부담할 가능성은 매우 높다. 그렇다고 기업이 벌금형을 선고 받지 않고 자연인인 임원만 처벌받는다 고 해서 이사와 감사(위원)의 책임이 면책되는 것도 아니다. 임원의 행위가 이사회 결의를 거친 것이라면 그 결의에 찬성한 이사들에게 당연히 책임이 부과될 것이고, 임원이 독단적으로 한 행위인 경우에도 내부통제시스템을 구축하지 않거나 구축하였더라도 제대로 작동하는지 감시·감독하지 않은 이사, 감사의 책임이 면책되기는 어려울 것이다.

중대재해처벌법이 모든 기업을 대상(상시 근로자가 5명 미만인 사업 또는 사업장의 사업주의 경우만 제외)으로 전면적으로 시행되는 이 시점에 이사의 책무가 더욱더 가중된 것은 부인할 수 없다. 아직은 법적으로 금융회사만을 대상으로 하는 책무구조도가 도입되었지만, 내부통제시스템의 유효한 작동을 위해서는 경영진의 책무구조도의 설계에 관한 고민을 모든 기업이 시작해야 할 것이다.

본 '전문가 기고' 섹션의 콘텐츠는 전문가의 개인적인 의견을 피력한 것이며 한국 딜로이트 그룹의 견해와 다를 수 있습니다. 또한, 본 자료는 일반적인 안내를 위한 것이며 관련 사안의 의사결정 필요 시 반드시 한국 딜로이트 그룹 전문가와 상의하시기 바랍니다.

## II. CCG 아젠다 ①

### 효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항

#### 요약

- 최근 내부통제 실패로 인한 금융사고가 연이어 발생함에 따라 내부통제의 중요성이 사회적으로 부각되면서 내부통제 개선 및 책임의 강화가 요구되는 추세임
- 이에 본고는 현재 이슈가 되는 효과적인 내부통제를 위한 전제조건에 대해 논의하고 감사위원회의 내부통제 감독 시의 고려사항을 살펴보고자 함
- 내부통제가 조직내 문화로 정착되기 위해 중요한 역할을 하는 '최고경영진의 윤리경영에 대한 의지(Tone at the top)'가 중요하며, 이에 대해서는 내부통제 충실 마련시 감독자의 책임이 면책된 주요판례, 상당한 주의 판단 요건의 예시, 제재 사후 내부통제 개선 인정 사례 등을 중심으로 논의함
- 내부통제는 지속적으로 이루어지는 프로세스이며, 감사(위원회)는 내부통제시스템의 구축 및 운영의 적정성을 독립적인 입장에서 평가하고 개선방안을 모색해야 함
- 최근 이사의 내부통제시스템 구축에 대한 법적 의무가 강화되는 판례 동향이 보여지고 있음에 따라 감사위원 및 사외이사의 내부통제 감독·감시업무에 보다 주의를 기울여야 하는 시점이며, 내부통제시스템은 회계 부정을 방지하기 위한 내부회계관리제도에 국한된 것이 아님에 유의할 필요가 있음

#### 논의 배경

- 최근 내부통제 실패로 인한 금융사고가 연이어 발생함에 따라 내부통제의 중요성이 부각되면서 금융사와 공공기관을 중심으로 내부통제 개선 및 책임의 강화가 요구되는 추세임
  - 대규모 횡령, 펀드 불안전판매 등 내부통제 실패로 인한 금융사고가 연이어 발생함에 따라 금융사 내부통제 제도개선을 위한 '금융회사의 지배구조에 관한 법률'(이하 지배구조법) 개정을 거쳐 올해 7월 3일부터 시행을 앞두고 있음
  - 공공부문의 경우 감사원은 내부통제 확립과 책임성 확보를 위해 2023년 자체감사활동 심사시 기관 차원의 내부통제 지원영역(50%)의 심사지표를 신설·도입함<sup>1)</sup>
  - 실효적인 내부회계관리제도 운영을 위해 내부회계관리제도 운영실태보고서에 횡령 등 자금부정 위험에 대응하기 위해 회사가 수행한 핵심 내부통제 활동을 포함하도록 공시 서식([별첨1])이 마련됨<sup>2)</sup>
- 이에 본고는 현재 이슈가 되는 효과적인 내부통제를 위한 전제조건에 대해 논의하고 감사위원회의 고려사항을 살펴보고자 함

1) 감사원, 「감사원 자체감사활동 심사결과 최우수기관 등 포상」, 2023.11.24

2) 금융감독원, 「내부회계관리제도의 책임성을 강화하고 연결내부회계 대상범위 판단기준을 명확히 하였습니다.」, 2022.03

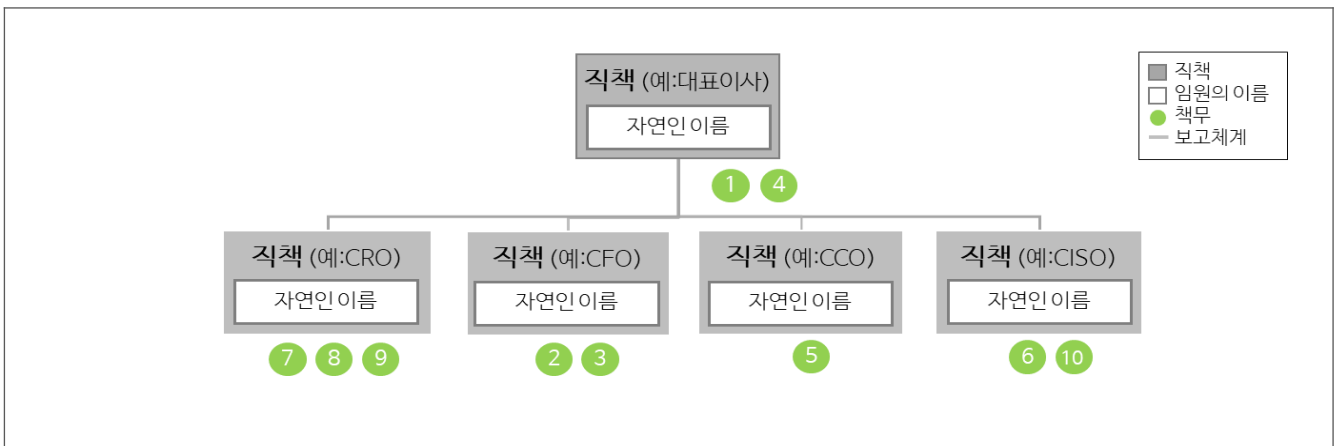
## II. CCG 아젠다 ①

### 효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항

#### 금융사 내부통제 제도개선 방향

- 지난해 12월 국회를 통과한 지배구조법 개정안은 금융사의 책무구조도 도입, 내부통제 관리의무 부여 등을 골자로 하고 있으며, 향후 금융사 임원은 본인 소관 업무에 대해 내부통제 관리 의무를 부여받게 됨에 따라 근본적인 금융권의 내부통제 의식과 행동에 변화가 있을 것으로 기대됨
  - 금융사 스스로 임원별 내부통제 책임영역을 사전에 확정하여 하급자에게 위임하는 업무라도 각 경영진이 책임의식을 기반으로 직원의 업무활동을 관리·감독하도록 유도함으로써 권한은 위임 가능하나 책임은 위임 불가하다는 원칙을 구현함
  - 기존 법령에서 명문화한 내부통제 기준 마련뿐 아니라 운영·준수 등 일련의 프로세스 전체를 규율 대상에 포함시킴으로써 내부통제에 대한 인식 범위를 확대하고, 사고가 발생하더라도 충분한 관리조치가 있을 경우 제재수준의 감경·면제가 가능하여 감시의무를 충실히 이행한 감독자에 대한 보호막으로도 작용함
  - 이사회에 내부통제 의무화 권한을 구체적으로 명시함으로써 내부통제의 궁극적 책임이 이사회에게 있음을 명확화 함
- 책무구조도는 임원의 직책별로 책무 및 책무의 구체적 내용을 기술한 문서와(책무기술서) 임원의 직책별 책무를 도식화한 문서(책무체계도)를 작성하여 이사회 의결일로부터 7영업일 이내 금융당국에 제출해야 함
  - 책무구조도 상 책무는 금융사 업무와 관련한 내부통제 및 위험관리 책임을 의미하며, 금융사의 업무를 아래와 같이 구분하고 업무의 구체적 예시를 제시함

<그림 1> 책무구조도의 개념도 예시<sup>3)</sup>



3) 금융위원회, 「금융회사 지배구조법」상 내부통제 제도개선 방안 2023.06



## II. CCG 아젠다 ①

### 효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항

<표 1> 금융사 업무 구분 예시 (시행령 별표 1의2 일부)<sup>4)</sup>

	① 법령 의거 책임자를 지정하여 전사적·총괄적으로 수행하는 업무	② 금융사가 인허가 등을 받아 수행하는 영업 관련 부문별 업무	③ 금융업 영위를 위해 수행하는 경영관리 관련 업무
업무	<ul style="list-style-type: none"> <li>내부통제등 총괄관리</li> <li>내부감사</li> <li>준법감시</li> <li>위험관리</li> <li>자금세탁방지</li> <li>정보보안</li> <li>내부회계관리 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>여신·수신</li> <li>투자매매·중개</li> <li>집합투자</li> <li>신탁</li> <li>보험계약체결·인수</li> <li>신용카드업</li> <li>연금(개인연금, 퇴직연금) 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사·교육</li> <li>보수</li> <li>고유자산운용</li> <li>건전성 관리</li> <li>업무위수탁</li> <li>자회사 관리</li> <li>광고 등</li> </ul>

\* 업무는 예시로 열거하고, 금융사는 책무구조도 마련시 예시 업무를 각 회사별 조직, 업무특성 등을 고려하여 수정 또는 추가하여 작성

- 금융사 임원은 소관 업무에 대해 법령에 따른 내부통제기준을 마련해야 하며, 동 기준이 적정하게 마련되었는지, 효과적으로 집행·운영되고 있는지, 임직원 준수여부를 지속 점검하는 등 내부통제 관리의무를 수행해야 함

### 내부통제의 개념 및 정의

- COSO 프레임워크<sup>5)</sup>에 따르면 내부통제는 조직의 이사회, 경영진 및 조직원들이 운영의 효율성과 효과성, 재무보고의 신뢰성, 법규 준수와 관련한 비즈니스 목표달성에 대한 합리적 확신을 제공하기 위해 설계된 프로세스이며 목적 달성을 위한 수단이자 지속적으로 이루어지는 프로세스임
  - 내부통제를 설계, 이행 및 평가하는 체계로 많이 활용되는 내부통제 통합 프레임워크는 효과적이고 효율적인 내부통제의 설계 및 운영을 위해 회사가 갖추어야 할 내부통제 구성요소 5가지를 제시함
  - 전사적 위험관리체계 개념의 도입('04)으로 내부통제시스템의 세가지 목적이 회사의 전략적 목적과 연계되도록 내부통제의 개념범위가 확대됨(ERM<sup>6)</sup>)
  - 2013년 전면 개정된 COSO 프레임워크는 기존의 내부통제 구성요소를 유지하면서, 효과적인 내부통제를 구현하기 위한 17개의 원칙(Principles)과 이를 뒷받침하는 중점고려사항(Point of Focus)을 제시함
- 국제결제은행(BIS)의 바젤은행감독위원회가 제안한 '내부통제시스템 평가를 위한 프레임워크'<sup>7)</sup>에 따르면 내부통제는 은행의 조직 및 영업구조를 규율하는 규정 및 통제장치임

4) 금융위원회, 금융감독원, 「금융권 내부통제 강화를 위한 책무구조도 기본 방향 나왔다」, 2024.02.13

5) COSO는 The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission의 약자로서 1985년 회계 관련 여러 협회가 공동으로 설립하여 운영하는 단체이며, 1992년 내부통제 통합 프레임워크 (Internal Control - Integrated Framework)를 발표함

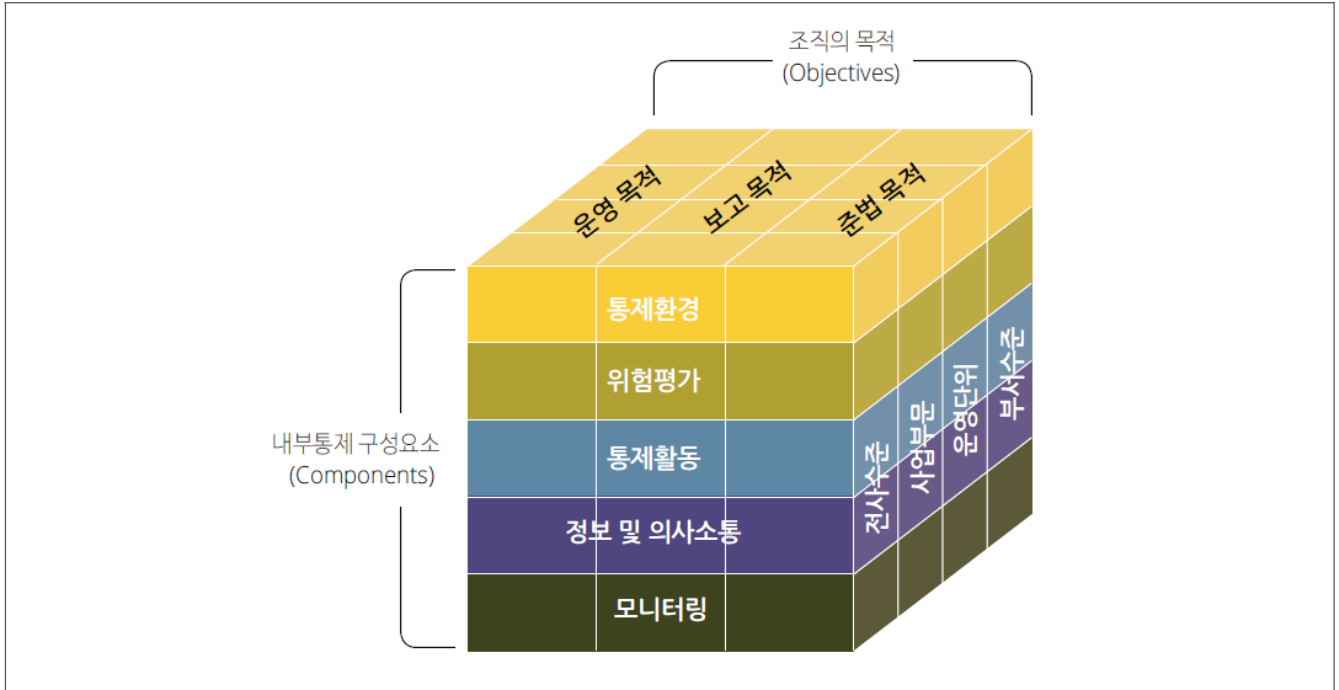
6) Enterprise Risk Management - Integrated Framework

7) Framework for the Evaluation of Internal Control Systems

## II. CCG 아젠다 ①

효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항

<그림2> COSO 프레임워크



<표 2> COSO 프레임워크의 내부통제 5대 구성요소<sup>8)</sup>

구분	내용
통제환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>윤리 및 행동강령의 적정성을 검토하고 그 적용을 감독</li> <li>CEO 성과, 도덕성 및 윤리적 가치에 대한 기대치를 수립하고 평가</li> <li>조직의 목적과 연계된 감독구조와 프로세스를 수립</li> <li>이사회와 감독기능이 효과적인지를 검토하고 개선기회를 모색</li> <li>주주 또는 소유주의 수탁책임 이행하고 감독책임을 성실하게 이행</li> <li>회사의 사업계획과 성과에 관하여 경영진에게 건설적인 비판과 의문을 제기하고 필요한 경우 후속조치를 요구</li> </ul>
리스크 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직 목적달성에 중요한 영향을 미칠 수 있는 내·외부 요소를 고려</li> <li>경영진이 수행한 리스크 평가 결과에 건설적인 비판과 의문을 제기</li> <li>신기술이나, 경제적 또는 지정학적 변화 등으로 촉발되는 혁신이나 변화와 관련된 리스크를 조직이 적극적으로 평가하고 있는지를 평가</li> </ul>

8) 딜로이트 안진 기업지배기구발전센터, 「2023 Corporate Governance Resource Guide」, 4.5 리스크 감독, 2022

효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항

<표 2> COSO 프레임워크의 내부통제 5대 구성요소 (계속)

구분	내용
통제활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>중요한 기존 리스크를 관리하기 위한 활동이나 신규 리스크를 관리하기 위해 필요한 조치를 취하기 위해 경영진이 도입한 통제활동의 적정성을 확인</li> <li>경영진이 통제활동을 수행하는 것을 감독</li> </ul>
정보 및 의사소통	<ul style="list-style-type: none"> <li>경영진의 의지를 임직원 및 외부 이해관계자들과 소통</li> <li>조직의 목적 달성과 관련된 정보를 입수, 검토 및 논의</li> <li>제공된 정보를 면밀하게 검토하고, 대안적인 시각을 제시</li> <li>외부에 공시하는 정보의 완전성과 관련성 및 정확성을 검토</li> </ul>
모니터링	<ul style="list-style-type: none"> <li>경영진의 권한 남용과 통제무시 리스크를 모니터링</li> <li>통제 미비점에 대한 경영진의 평가와 개선조치 등을 평가하고 감독</li> <li>내부감사, 외부감사인, 필요한 경우 그 외의 인력·조직과 함께 변화하는 사업, 인프라, 규제 및 기타 요인들과 관련된 조직의 전략과 목표, 리스크 및 통제를 평가</li> </ul>

<표 3> 2013 New COSO 프레임워크의 17가지 원칙<sup>9)</sup>

<p style="text-align: center;"><b>통제환경</b></p> <p>원칙 1. 도덕성과 윤리적 가치에 대한 책임</p> <p>원칙 2. 내부회계관리제도 감독 책임</p> <p>원칙 3. 조직구조, 권한 및 책임 정립</p> <p>원칙 4. 적격성 유지</p> <p>원칙 5. 내부회계관리제도 책임 부여</p>	<p style="text-align: center;"><b>통제활동</b></p> <p>원칙 10. 통제활동의 선택과 구축</p> <p>원칙 11. 정보기술 일반통제의 선정과 구축</p> <p>원칙 12. 정책과 절차를 통한 실행 (내재화)</p>
<p style="text-align: center;"><b>리스크 평가</b></p> <p>원칙 6. 구체적인 목적 수립</p> <p>원칙 7. 리스크 식별 및 분석</p> <p>원칙 8. 부정리스크 평가</p> <p>원칙 9. 중요한 변화의 식별과 분석</p>	<p style="text-align: center;"><b>정보 및 의사소통</b></p> <p>원칙 13. 관련 있는 정보의 사용</p> <p>원칙 14. 내부 의사소통</p> <p>원칙 15. 외부 의사소통</p>
	<p style="text-align: center;"><b>모니터링</b></p> <p>원칙 16. 상시적인 모니터링과 독립적인 평가 수행</p> <p>원칙 17. 미비점 평가와 의사소통</p>

□ 내부회계관리제도는 내부통제 목표체계 3가지 중에 재무보고 신뢰성에 해당하는 것으로, 내부통제 시스템의 일부분으로서 회사의 경영진과 이사회를 포함한 모든 구성원들에 의해 지속적으로 실행되는 과정임<sup>10)</sup>

9) 내부회계관리제도운영위원회, 「내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계」, 2021  
 10) 내부회계관리제도운영위원회, 「내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계」, 문단 11, 2021

## II. CCG 아젠다 ①

### 효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항

#### 기업 지배구조상 내부통제의 역할 및 의의<sup>11)</sup>

- 지배구조법에 따르면 내부통제는 법규 준수와 관련된 컴플라이언스 위험뿐만 아니라, 회사 경영의 건전성 및 주주·이해관계자 보호를 위한 위험관리 목적으로 수행됨
  - 조직 구성원의 업무 절차를 사전에 명확히 구분·확정함으로써 위험규모와 발생확률을 낮추는 것이 가능함
- 내부통제시스템은 소유와 경영이 분리된 회사의 대리인 문제를 최소화하기 위한 대리인 감시장치로서도 역할을 함
- 상당한 주의를 다하여 내부통제를 충실히 구축·운영한 임원은 회사에 손해를 초래하는 사고가 발생하더라도 선관주의 의무에 따라 책임을 경감 또는 면제받을 수 있는 보호막으로도 작용할 수 있음
- 마지막으로, 내부통제는 본래 규제, 감독 등 외부통제의 한계를 극복하기 위해 외부통제를 내부화한 개념으로, 이를 통해 외부장치만으로 적발이 어려운 내부 위반행위를 탐지함으로써 사회적 비용도 절감 가능함

#### 성공적인 내부통제를 위한 전제조건

- 성공적인 내부통제를 위해 가장 필요한 조건은 '경영진의 의지(Tone at the top)'와 '지속적인 모니터링 및 개선'으로 볼 수 있음

##### 1) 경영진의 의지(Tone at the top)

- 내부통제에서는 최고경영진의 윤리경영에 대한 의지(Tone at the top)가 중요한 역할을 수행하기 때문에 내부통제가 조직내 문화로 정착되도록 임직원 교육·훈련 등을 통해 가치를 공유하고 내부통제 의식을 고취할 필요가 있음
- 이러한 내부통제의 초석이 되는 경영진의 의지에 대해서는 내부통제 실패사고 발생시 감독자 감시의무의 면책 사유로 '내부통제 충실 마련'이 제시된 주요 해외판례들을 중심으로 설명하고자 함 (<표4>)
  - 국내 대법원이 인용하면서 감독자 책임 면책의 사유로 일반화된 Caremark(1996) 판결은 내부통제 실패 발생시 감독자가 내부통제를 충실히 마련했던 경우 감독자의 면책이 인정된 주요 판례임

11) 금융위원회, 「별첨2. 금융회사 지배구조법상 내부통제 제도개선 방안」, 2023.06

## II. CCG 아젠다 ①

### 효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항

<표 4> 감독자 감시의무의 면책 사유로 내부통제 충실 마련을 제시한 주요 해외 판결<sup>12) 13) 14) 15) 16)</sup>

구분	내용
Caremark (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>의료서비스사 Caremark는 불법 리베이트로 벌금을 부과받았고, 델라웨어주 법원은 이사의 감시의무의 판단기준으로 내부통제 충실 마련을 명시</li> <li>이사의 감독자 책임 및 면책사유로 내부통제 충실 마련을 명시한 점에서 중요한 판례</li> </ul>
Stone (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>AmSouth Bancorporation사는 은행보안법에서 요구하는 의심거래보고의무를 위반하여 벌금을 부과받았고, 이에 내부통제 소홀 관련하여 이사의 감독자 책임위반 여부가 제기</li> <li>이사의 감시의무 관련 책임 추궁의 조건을 구체적으로 제시             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ① 이사가 내부통제시스템(또는 정보보고시스템) 구축을 수행하지 않았거나, 또는</li> <li>② 이사가 상기 시스템을 구축했으나 의도적으로 시스템을 통한 감독을 게을리하여 이사들이 주의를 기울여야 할 위험이나 문제에 대해 정보를 얻지 못한 경우</li> </ul> </li> </ul>
Citigroup (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Citigroup 주주들은 이사들이 서브프라임 시장의 붕괴를 우려하는 적색신호(red flag)를 무시하는 등 사업위험을 적절하게 감사·관리하지 않아 신인의무 위반을 주장</li> <li>판결은 Citigroup 이사진들이 전문가로 구성된 감사 및 위험관리위원회 등의 설치와 운영, 내부통제를 통한 검토 절차와 위험관리를 위한 체계적인 시스템 등을 내부통제시스템으로 인정하고 이를 바탕으로 경영의사결정을 하고 있다고 판단</li> <li>즉, 적절한 내부보고시스템을 바탕으로 한 의사결정에 대해 결과론적으로 잘잘못을 평가하여 책임을 물을 수 없다고 봄</li> </ul>
Marchand (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>미국 아이스크림 제조사인 Blue Bell 제품에서 검출된 식중독 균으로 3명이 사망한 사건 관련하여 회사 이사의 감시의무 소홀 문제가 제기</li> <li>이사의 감시의무 이행조건으로 하부위원회 구성 여부, 보고 시스템 마련 의무, 경영상 위험에 대한 이사회 보고 의무, 정기 이사회 논의 여부 등을 고려하여 이사의 감시의무 소홀 여부 판단</li> <li>위생 매뉴얼 마련, 소비자 불만처리 등 절차의 서면 공포 사실, 경영진이 시설관리 등에 관한 사항을 이사회에 보고하였으나, 식품 안전에 관한 컴플라이언스가 회사의 가장 중요한(mission critical) 요소임에도 불구하고 이사회 내 식품 안전에 대한 논의가 전혀 없었다는 것은 이사회 수준의 내부통제시스템이 부재한 것으로 판단</li> </ul>

12) 송옥렬, 「이사의 감시의무와 내부통제시스템 구축의무」, 기업법연구, 36(1), 2022

13) 자본시장연구원, 바람직한 내부통제제도 개선방향 발표자료, 「내부통제 관련 해외당국 운영사례」, 2022.12

14) 한국법학원, 「기업 컴플라이언스와 이사의 감시의무에 대한 연구」, 연구보고서 상-22-01, 2022.06

15) 이효섭, 이석훈, 안수현, 「주요국 내부통제 제도 현황 및 한국 내부통제 제도개선 방향」, 자본시장연구원 연구보고서 2022-01, 2022

16) 남현숙, 신용훈, 「이사의 적극적 감시활동」, 성균관법학, 33(4), 2021

## II. CCG 아젠다 ①

### 효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항

<표 4> 감독자 감시의무의 면책 사유로 내부통제 충실 마련을 제시한 주요 해외 판결(계속)

구분	내용
Clovis (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>제약회사인 Clovis Oncology는 폐암치료제의 임상실험 결과발표시 FDA 프로토콜에 위반하여 치료효과를 부풀린 점을 알면서 red flag를 무시하여 시장에 오도되도록 한 것과 관련하여 회사 이사의 감시의무 위반 문제가 제기</li> <li>이사회는 컴플라이언스위원회 등 2개의 하부위원회를 두었는데, 동 위원회가 치료제의 부작용과 FDA 프로토콜 위반에 대해 보고받았음에도 조치하지 않고 시장에 발표한 것에 대해 감시의무 위반으로 판단</li> <li>폐암치료제가 회사의 가장 중요한(mission critical) 제품이므로 이와 관련하여 이사의 보다 엄격한 감독이 필요하다고 판시</li> </ul>
Boeing (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018년, 2019년 각각 항공기 추락 사고로 승객 전원이 사망하는 사고가 발생한 것과 관련하여 회사 이사의 감시의무 위반 문제가 제기</li> <li>항공운행의 안전이 회사의 가장 중요한(mission critical) 사항인데, Boeing은 항공기 운행의 안전 관련 컴플라이언스를 다루는 위원회가 없으며, 이사회에서 항공 운행의 안전 문제를 공식적으로 논의한 바도 없으며, 간혹 이사회가 안전 관련 보고를 받은 경우, 추가 정보를 요구하지 않고 소극적으로 보고를 받은 점을 통해 내부통제시스템이 존재하지 않아서 이사의 감시의무 위반으로 판단</li> </ul>

□ 올해 실시 예정된 개정 지배구조법은 내부통제 관리조치를 미실행하거나 불충분하게 실행하여 관리의무를 위반한 임원에 대해 신분제재를 부과할 예정이나 금융사고가 발생하더라도 상당한 주의를 다하여 내부통제 관리조치를 한 경우 책임의 경감 또는 면제가 가능함

- 금융위원회는 상당한 주의에 대해 사전적으로, 객관적으로 예측 가능한 정도의 관리 조치를 취했는지를 여부로 판단할 것으로 밝혔으며, 상당한 주의 판단시 고려사항의 예시를 아래와 같이 제시함

<표 5> 상당한 주의 판단시 고려사항(예시) <sup>17)</sup>

내용	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 권한과 책임의 명확한 배분 여부</li> <li>• 의사결정 규칙의 명확성</li> <li>• 예산·인력·시간의 투입수준</li> <li>• 위험요소에 대한 파악여부</li> <li>• 내부통제에 대한 정기적 감사 또는 외부평가 실시여부</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부통제 개선노력 및 성과</li> <li>• 사고발생 예방 및 후속조치</li> <li>• 관련 문서·기록 관리·유지</li> <li>• 감독당국과의 정보교환 및 협조 수준 등</li> </ul>

17) 금융위원회, 「별첨2. 금융회사 지배구조법상 내부통제 제도개선 방안」, 2023.06

## II. CCG 아젠다 ①

### 효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항

- 영국 금융감독청(Financial Conduct Authority, FCA)은 국내의 책무구조도에 해당하는 고위경영진 인증제도(SMCR)에서 고위경영진이 각각 담당 업무와 관련하여 효과적으로 내부통제를 함으로써 FSMA<sup>18)</sup> 상의 법적의무 위반 여부를 판단하는 과정에서 고려하는 요소들을 아래와 같이 지침으로 제시함<sup>19)</sup>

<표 6> 영국 FCA의 고위경영진의 법적 의무 위반여부 판단시 고려요소(Guidance)

내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사 규모 및 업무 복잡성</li> <li>• 경영진이 실제 안 것, 지위상 당연히 알아야 할 것</li> <li>• 경영진의 전문성 및 능력</li> <li>• 어떤 조치를 취했는지, 대안을 택할 수 있었는지</li> <li>• 경영진의 실제 역할 및 책임</li> <li>• 권한을 위임했는지, 위임한 경우 권한을 모니터링 했는지</li> <li>• 회사의 상황, 영업환경 및 목표와 상충되는 경우 적절한 위험평가가 있었는지</li> </ul>

- 미국 연방양형가이드라인은 상당한 주의 인정 요건을 다음과 같이 제시함

<표 7> 미국 연방양형가이드라인 상의 상당한 주의 인정 요건<sup>20)</sup>

내용
<ol style="list-style-type: none"> <li>① 법 준수의 기준과 절차의 확립</li> <li>② 회사 경영진의 법 준수 프로그램에 관한 이해와 효과적 실행을 위한 합리적 감독</li> <li>③ 과거에 불법행위를 저질렀거나 저지를 우려가 있는 자는 담당 임직원에서 배제</li> <li>④ 회사내 모든 구성원에게 회사의 법령준수 기준과 절차를 교육</li> <li>⑤ 기준의 준수를 위한 합리적 조치(감시·감사시스템, 내부보고시스템의 구축)</li> <li>⑥ 적절한 인센티브·징계제도를 통한 법 준수 프로그램 촉진·강제</li> <li>⑦ 법령위반 사항 발견시 적절한 대처 및 프로그램 수정</li> </ol>

18) 금융서비스시장법(Financial Services and Markets Acts)

19) 영국 고위경영진 인증제도(Senior Managers and Certification Regime)는 금융기관 임원 개인의 책임을 강화할 목적으로 2016년 FCA에서 시행하는 금융사 내부통제 제도로, 회사의 행위와 결정에 대해 궁극적 책임을 지는 회사 경영진의 적정한 업무수행을 담보하기 위한 규제이며, 고위 경영진은 부여된 역할 및 소관 책임영역에서 위반사항이 발생하지 않도록 할 법적의무를 부담함

20) 금융위원회, 「별첨2. 금융회사 지배구조법상 내부통제 제도개선 방안」, 2023.06

## II. CCG 아젠다 ①

### 효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항

- 금융사고 발생 사전의 상당한 주의를 기울인 경우 감독자의 면책이 인정되는 측면 외에도, 영국, 미국 등에서는 금융사고 발생시 제재를 받은 이후라도 내부통제 개선을 충실히 하는 경우 사후적으로 인정받아서 제재의 경감이 가능함
  - 영국 금융감독청(FCA)은 글로벌 상업은행 Commerzbank에 AML시스템의 결함과 자금세탁 위험관리의 취약점을 확인하여 개선 요구했고, Commerzbank는 이에 대응하기 위해 2017년 3월 대규모 개선 프로젝트를 수행하여 개선하였고 신규 고위험 고객을 포함하여 모든 신규 거래 금융활동을 중단하는 광범위한 조치를 자발적으로 시행함에 따라 제재금의 30%를 감면받음 (감면 후 총 3,780만 파운드 부과)

<표 8> 영국 금융감독청(FCA)이 발표한 Commerzbank 주요 문제점

내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AML 정책 및 절차 미비               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 자금세탁 리스크 관리 소홀</li> <li>- 자금세탁 고위험국가 AML시스템 누락</li> </ul> </li> <li>• 고위험 고객 AML 시스템 미등록</li> <li>• 효과적인 이상거래탐지 시스템 미구축</li> </ul>

### 2) 지속적인 모니터링·개선

- 내부통제는 목적 달성을 위한 수단으로 지속적으로 이루어지는 프로세스이며, 실질적인 내부통제의 주체는 이사회, 경영진 및 임직원이나 내부통제가 잘 작동하고 있는지 모니터링하는 역할은 내부감사기능에서 수행함<sup>21)</sup>
  - 이사회는 회사 내부통제시스템 및 운영 전반의 적정성을 점검하는 등 내부통제에 대한 궁극적 책임을 부담함
  - 3선 모델에 따르면 2선까지는 내부통제에 대해 비용의 효율성을 추구하기 때문에 내부감사부서(3선)가 중심을 잡고 객관적인 모니터링을 수행해야 함

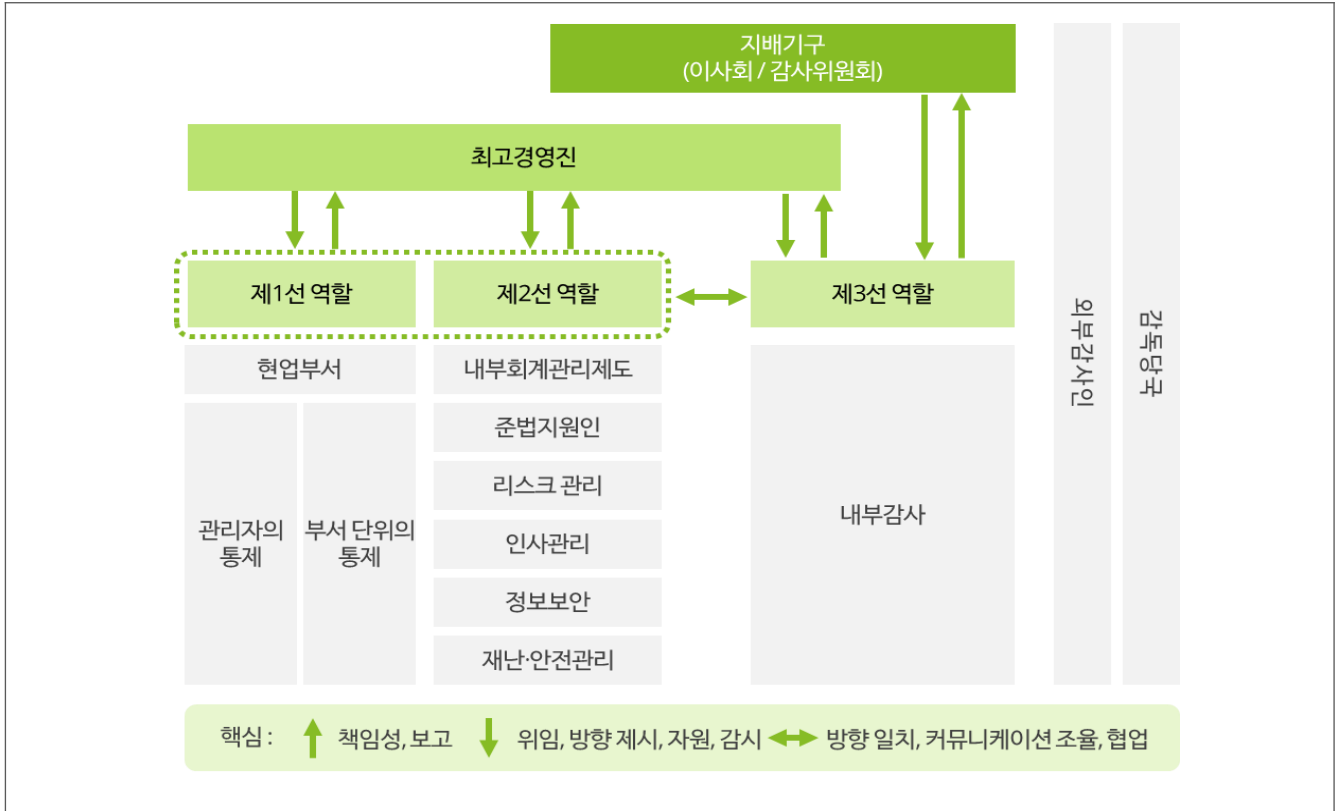
21) 모니터링은 일상적 모니터링과 수사·독립적 모니터링으로 구분될 수 있는데, 일상적 모니터링은 일상적으로 행해지는 사무에 대한 감사, 즉 부서 자체감사 및 경영진에 의한 자경감사 등을 의미하며, 수사·독립적 모니터링은 일상적 모니터링에서 다룰 수 없는 부분을 독립적인 감시기구를 통해 감사하는 것을 의미하는데, 내부감사기능이 이에 해당되며 본고에서는 후자에 대해 논의함



## II. CCG 아젠다 ①

효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항

<그림 3> IIA의 3선 모델



- 내부감사기능은 내부통제시스템의 구축 및 운영의 적정성을 독립적인 입장에서 평가하고 개선방안을 모색하는 역할을 수행하므로 내부감사기능을 강화함으로써 내부통제시스템의 효율화를 도모할 수 있음
  - 이를 위해 내부통제시스템의 모니터링 실무를 수행하는 내부감사부서의 역할이 중요하며, 내부감사부서는 각 부서가 리스크를 관리, 리스크 관리 방법의 적절성, 내부통제 책임에 대한 교육을 수행해야 함
    - 2023년 북미권 내부감사부서의 감사계획 중 'SOX<sup>22)</sup> 를 포함하는 재무보고(26%)' 영역에 가장 많이 할당할 것으로 조사됐는데<sup>23)</sup>, 이는 내부감사부서가 SOX로 대표되는 내부통제 감독에 최우선적으로 자원을 투입하는 것으로 볼 수 있음
- 내부통제에 있어서 감사위원회의 역할을 국내 관련 규정은 아래와 같이 정의함

22) Sarbanes-Oxley Act, 한국의 내부회계관리제도에 준함

23) IIA, 「North American Pulse of Internal Audits」, 2023.03, North American Pulse of Internal Audits 설문조사, 2022년 10월 20일~12월 2일, n = 292(SOX 시행)

## II. CCG 아젠다 ①

### 효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항

<표 9> 내부통제시스템 관련 국내 규정 및 지침

구분	내용
감사위원회 모범규준	<p>(IV.4.1 내부통제시스템의 적정성 평가) 내부통제시스템의 적정성을 평가하고 개선점을 모색하는 것은 감사위원회의 의무이다. 감사위원회는 내부통제시스템의 적정성을 평가하기 위해 기업 자산의 보호를 위한 관리체계의 존재여부 및 동 체계의 실효성을 확인해야 하고, 내부 조직단위간의 적절한 견제가 이루어지고 있는지 여부에 대해 평가하여야 한다.</p> <p>(4.2 내부통제시스템의 개선) 내부통제시스템의 운영 전반에 관한 평가를 바탕으로 내부통제시스템의 적정성을 유지하기 위한 방안을 모색하여야 한다.</p>
지배구조 모범규준	<p>(IV.1.4) 감사(위원회)는 감사업무를 충실히 수행하여야 한다.</p> <p>주요 업무 4</p> <p>내부통제시스템을 설계하고 운영하는 것은 경영진의 책임이지만, 그 적정성을 평가하고 개선점을 모색하는 것은 감사(위원회)의 의무이다.</p> <p>감사(위원회)는 내부통제시스템의 적정성을 평가하기 위해 기업 자산의 보호를 위한 관리체계의 존재여부 및 동 체계의 실효성을 확인해야 하고, 내부 조직단위간의 적절한 견제가 이루어지고 있는지 여부에 대해 평가하여야 한다.</p> <p>이러한 평가를 바탕으로 내부통제시스템의 적정성을 유지하기 위한 방안을 모색하여야 한다.</p>
금융회사의 감사 업무를 위한 실무 지침서	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 감사의 궁극적인 목적은 자체 내부통제시스템의 효율화를 통하여 회사의 목표를 원활하게 달성하고자 하는 것이므로 내부통제제도 구축 및 운영에 대하여 평가하고 개선방안을 제시하는 것이 감사(위원회)의 가장 중요한 임무라 할 수 있음</li> <li>• 내부감사는 내부통제 시스템의 구축·운영상황을 검토·평가하여, 시스템을 충실하고 효율적·효과적으로 작동될 수 있도록 정비</li> <li>• 내부통제시스템 구축 및 운영의 기본적 책임은 이사회에 있으며 이사회는 내부통제에 관한 기본정책을 정하고 경영진은 이사회가 정한 내부통제 기본정책을 기준으로 세부적인 이행방안을 마련하여 제도를 운영할 책임이 있음</li> <li>• 내부감사는 내부통제의 5번째 기본 요소인 모니터링에 포함</li> </ul>

## II. CCG 아젠다 ①

### 효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항

- 미국, 영국 등 주요국의 관련 규정은 내부통제시스템에 관한 감사위원회 및 내부감사부서의 역할을 다음과 같이 정의함

<표 10> 내부통제시스템 관련 해외 규정

구분	내용
미국 NYSE 상장규정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 감사위원회는 내부통제시스템의 효과성 및 적절성 평가</li> <li>• 감사위원회는 내부통제시스템의 적정성이나 내부통제 관련 이슈에 대해 이사회에 보고</li> <li>• 내부감사부서는 내부통제시스템에 대한 지속적인 평가를 수행하고 그 결과를 경영진과 감사위원회에 보고</li> </ul>
영국 기업지배구조 모범규준	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 감사위원회는 내부통제시스템의 효과성 및 적절성 평가</li> </ul>

- 지금까지 논의한 기업내 각 주체별로 내부통제시스템에 대한 역할과 책임에 대해 정리하면 다음과 같음

<표 11> 내부통제시스템에 대한 역할과 책임

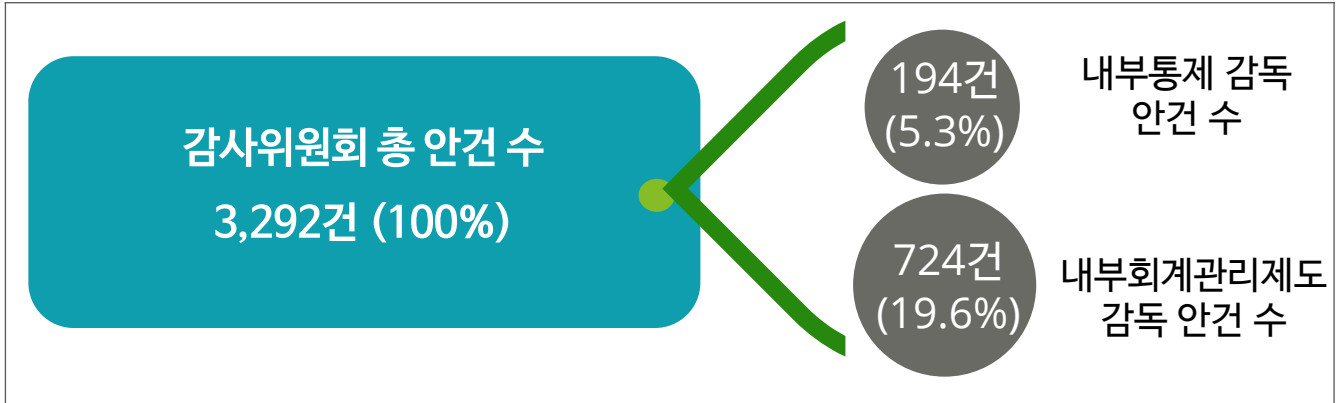
구분	내용
경영진	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부통제시스템의 설계 및 운영에 대한 책임</li> </ul>
이사회	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사 내부통제시스템 및 운영 전반의 적정성을 점검하는 등 내부통제에 대한 궁극적 책임</li> </ul>
감사위원회	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부통제시스템의 적정성 평가 및 개선점 모색</li> </ul>
내부감사부서	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부통제시스템의 모니터링 실무를 진행하며, 독립성과 전문성을 갖춘 내부감사부서가 감사위원회의 직속으로 모니터링 활동을 수행 (예: 각 부서의 리스크 관리, 리스크 관리 방법의 적절성 여부 평가, 내부통제 책임에 대한 교육 수행 등)</li> </ul>

- FY2022 기준, KOSPI 200 기업 감사위원회의 내부통제 안건 처리 현황을 통해 감사위원회의 내부통제시스템 감독 현황을 간접적으로 살펴볼 수 있는데, '내부회계관리제도 감독' 안건 처리 비중은 19.6%(724건)이며, 내부통제제도의 일환인 내부회계관리제도의 감독은 외부감사법에 의한 의무사항이기 때문에 감사위원회에서 2번째로 많이 상정된 안건 유형에 해당됨
  - 동 분석에서 '내부통제 감독' 안건 처리 비중은 5.3%(194건)으로 감사위원회에서 6번째로 많이 상정된 안건 유형에 해당되며, '내부회계관리제도 감독' 안건에 비해 다뤄지는 빈도는 높지 않음
  - '내부통제 감독' 안건의 구체적인 유형으로는 '내부통제 보고', '내부통제 평가', '내부통제기준 제·개정' 등으로 나타남

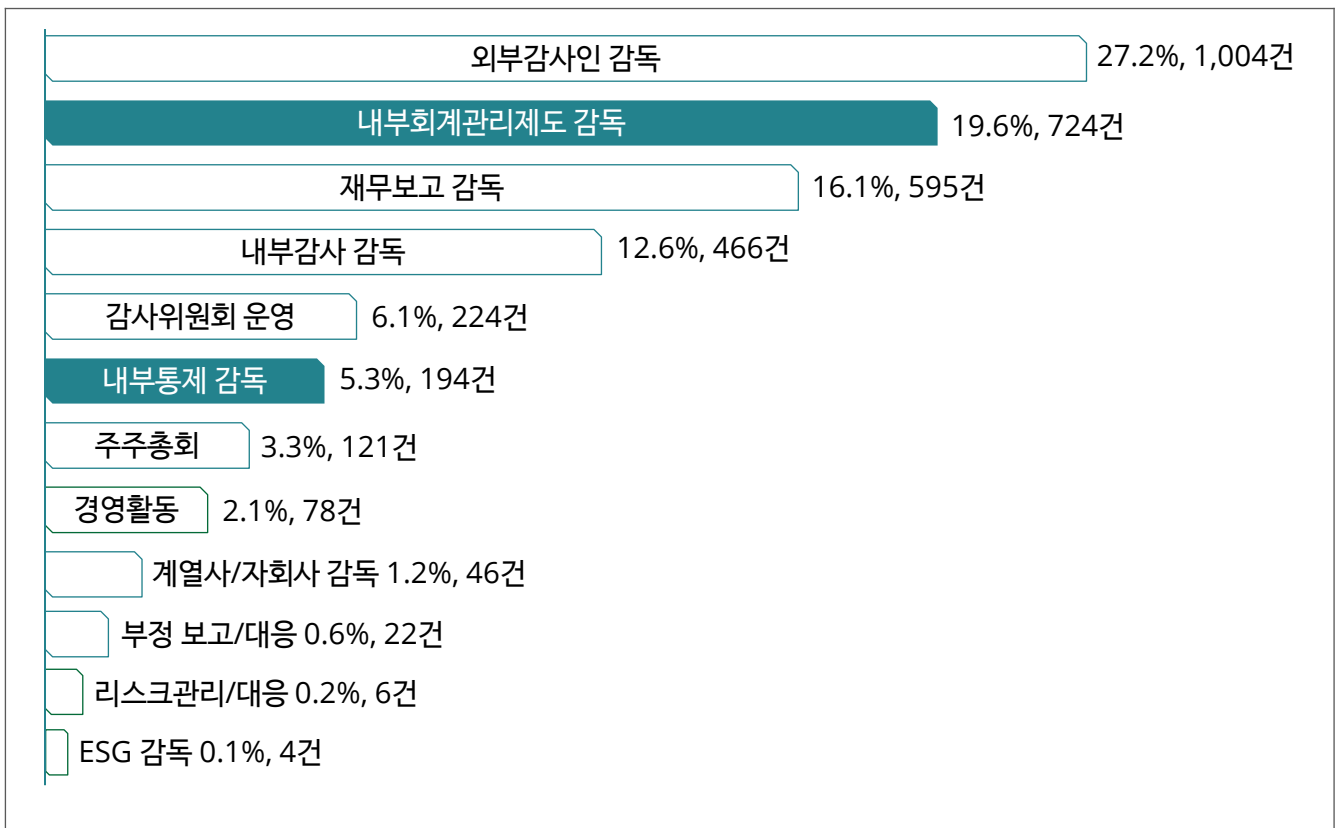
## II. CCG 아젠다 ①

효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항

<그림 4> FY2022 KOSPI 200 감사위원회의 내부통제 및 내부회계관리제도 감독 안건 비중<sup>24)</sup>



<그림 5> FY2022 KOSPI200 감사위원회 주요 안건 분류<sup>25)</sup>



24, 25) 딜로이트 안진 기업지배기구발전센터, FY2022 사업보고서 공시정보를 기준으로 함

## II. CCG 아젠다 ①

### 효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항

<표 12> 내부통제 감독 관련 안건명 예시 <sup>26)</sup>

내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부리스크 통제활동 결과 및 계획</li> <li>• 자금세탁방지(AML) 운영실태의 적정성 평가 및 개선사항 검토</li> <li>• 내부리스크 통제활동 실적 및 계획</li> <li>• 내부통제기준 개정의 건</li> <li>• 내부통제 자체평가 결과 보고</li> <li>• 상시모니터링 운영결과 보고</li> <li>• 자금 Operation Process 점검 및 개선계획 보고</li> </ul>

- 그러나 최근 대법원 판례 <sup>27)</sup> 에서 담함과 같은 회사의 중대한 위법행위에 대해 내부회계관리제도 구축만으로는 합리적인 내부통제시스템을 갖춘 것으로 보기 어렵다고 판시한 바 있어서 내부통제시스템은 회계 부정을 방지하기 위한 내부회계관리제도에 국한된 것이 아님에 유의해야 함 <sup>28)</sup>
- 동 판례는 대규모 회사의 이사의 감시의무를 이행하기 위해 갖추어야 할 내부통제시스템의 내용과 형태를 아래와 같이 구체화함

<표 13> 대법원 판례가 제시한 '대규모 기업 이사의 감시의무 이행을 위한 내부통제시스템 조건'

내용
<p>내부통제시스템은 비단 회계의 부정을 방지하기 위한 내부회계관리제도에 국한되는 것이 아니라,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 사업운영상 준수해야 하는 제반 법규의 체계적 파악 및 준수 여부 관리</li> <li>② 위법사실 적발 관련 정보의 수집·보고·통제 장치로서 기능하여야 함</li> </ul>

### 감사위원회 감독 고려사항

- 감사(위원회)는 효과적인 내부통제 감독을 위해 아래의 체크리스트를 참고할 수 있음

26) 딜로이트 안진 기업지배기구발전센터, FY2022 사업보고서 공시정보를 기준으로 함  
 27) 대법원 2021. 11. 11. 선고 2017다222368 판결  
 28) 황현영, 「이사의 감시의무와 내부통제시스템에 관한 연구」, 법조70(6), 2021

## II. CCG 아젠다 ①

### 효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항

<표 14> 효과적인 내부통제 감독을 위한 글로벌 감사(위원회) 체크리스트<sup>29)</sup>

구분	Check
<ul style="list-style-type: none"> <li>감사위원회는 회사의 내부 재무통제를 검토하며, 리스크위원회 또는 이사회에서 명시적으로 다루지 않는 회사의 내부통제시스템을 검토하는가?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>(이사회 또는 리스크위원회가 내부통제시스템의 효과성을 검토해야 할 명시적 책임이 있는 경우를 제외하고) 감사위원회는 1) 경영진으로부터 내부통제시스템의 효과성에 대한 보고를 받으며, 2) 내부감사부서 또는 외부감사인인 수행한 모든 테스트의 결론 및 시스템 효과성에 대한 보고를 받는가?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>감사위원회는 회사의 내부통제시스템(내부 재무통제 포함)에 대한 확신의 수준과 이러한 확신이 이사회가 효과적으로 운영되고 있다고 할 수 있을 만큼 충분한지 여부를 고려하는가?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>감사위원회는 내부통제와 관련하여 연차보고서에 포함된 진술을 검토하고 이사회에 권고하는가?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>감사위원회는 전략, 재무, 운영 및 컴플라이언스 통제를 포함하여 중요한 통제를 구성하는 요소에 대한 폭넓은 고려와 합의가 이루어지도록 하는가?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>중대한 결함 또는 취약점이 확인된 경우, 감사위원회는 연차보고서상의 해당 결함 또는 취약점에 대한 공시가 공정하고 균형 잡히며 이해하기 쉬운지 검토하고 기준에 충족되지 않는 경우 문제를 제기하였는가?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>감사위원회는 회사가 내부통제시스템을 개발, 운영 및 모니터링하는 방법을 잘 이해하고 있는가? 여기에는 중대한 재무·부정·IT 위험을 파악하기 위한 위험 평가 감독, 전략, 운영 및 컴플라이언스 통제를 통해 이러한 위험을 관리하고 완화하는 방법이 포함되는가?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>감사위원회는 연차보고서에 사용된 모든 데이터의 신뢰성을 확립하기 위해 비재무보고 지표 및 핵심성과지표에 사용되는 데이터 수집 시스템에 대한 통제의 성숙도를 고려하는가?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>내부통제시스템의 효과성에 대해 명확하게 정의하는 연간 검토 프로세스가 있는가?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>감사위원회는 내부통제의 중대한 결함 또는 취약점에 대한 명확하고 합의된 정의를 가지고 있으며, 이를 경영진 및 내부감사와 공유하고 있는가?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>(외부감사인에 의해 확인된 경우를 포함하여) 내부통제에 중대한 결함이나 취약점이 발생한 경우, 감사위원회는 경영진의 근본원인분석(Root Cause Analysis)과 이러한 결함이나 취약점을 즉시 시정하기 위한 경영진의 조치계획을 검토하고 진척 상황을 지속적으로 감독하고 있는가?</li> </ul>	

29) 딜로이트 UK, 「Audit Committee effectiveness, 2021 Framework」, 2021

## II. CCG 아젠다 ①

### 효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항

<표 14> 효과적인 내부통제 감독을 위한 글로벌 감사(위원회) 체크리스트 (계속)

구분	Check
<ul style="list-style-type: none"> <li>감사위원회는 내부회계관리제도 감사에 대한 준비를 하고 있으며, 이러한 계획에 준비도 평가가 포함되어 있는가?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>감사위원회는 사이버보안/데이터관리 관련 주요시스템, 데이터 개인정보보호 활동, 및 위험/통제에 대한 이해도를 높이기 위해 회사의 기술전략과 계획에 관한 정기적인 보고를 받는가?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>감사위원회는 정기적으로 감사위원회 회의에 CISO(정보보호최고책임자)를 초청하는가?</li> </ul>	

### 결언

- 본고는 효과적인 내부통제를 위한 전제조건으로 경영진의 의지, 내부감사기능과 지속적인 모니터링·개선에 대해 논의하였음
  - 내부통제가 조직내 문화로 정착되기 위해 중요한 역할을 하는 '최고경영진의 윤리경영에 대한 의지(Tone at the top)'에 대해서는 내부통제 충실 마련시 감독자의 책임이 면책된 주요판례, 상당한 주의 판단 요건의 예시, 제재 사후 내부통제 개선 인정 사례 등을 중심으로 살펴보았음
  - 내부통제는 지속적으로 이루어지는 프로세스이며, 내부통제시스템의 구축 및 운영의 적정성을 독립적인 입장에서 평가하고 개선방안을 모색하는 것이 감사(위원회)의 중요한 역할임
- 최근 실효적인 내부통제를 위한 감독당국의 정책이 강화하는 추세이며, 이사의 내부통제시스템 구축에 대한 법적 의무가 강화되는 판례 동향이 보여지고 있음에 따라 감사위원회는 내부통제 감독·감사의무에 보다 주의를 기울여야 하는 시점임

## II. CCG 아젠다 ①

효과적인 내부통제를 위한 전제조건과 감사위원회 감독 고려사항

[별첨 1] 내부회계관리제도 공시 강화에 따른 운영실태보고서 서식 예시안

<그림 6> 내부회계관리제도 운영실태보고서 예시(안)

### 내부회계관리제도 운영실태보고서

xx주식회사 주주, 이사회 및 감사(위원회) 귀중

본 대표이사 및 내부회계관리자는 20xx년 x월 x일 현재 동일자로 종료하는 회계연도에 대한 당사의 (연결)내부회계관리제도의 설계 및 운영실태를 평가하였습니다.

... (생략) ...

또한 본 대표이사 및 내부회계관리자는 보고내용에 중대한 오해를 일으키는 내용이 기재되거나 표시되지 아니하였다는 사실을 확인하였으며, 충분한 주의를 다하여 직접 확인·검토하였습니다.

(붙임)

- 직전 사업연도에 보고한 중요한 취약점의 시정조치 계획 이행결과
- **회령 등 자금 관련 부정위험에 대응하기 위해 회사가 수행한 내부통제 활동**

구분 <sup>*1</sup>	회사가 수행한 통제활동 <sup>*2</sup>	평가 대상 여부 <sup>*3</sup>	테스트 수행 내역 <sup>*4</sup> (수행부서·시기 등)
자금 관련 부정위험 평가 관련 (부정에 대한 유인과 압력, 실행 기회, 합리화에 대한 평가 등)			
자금통제 (입출금 계좌관리, 입출금 관리 등)			
자금통제 (기타- 재고자산, 법인카드, 금융상품, IT통제 등 관련)			
기타			

20××년 × 월 × 일  
대 표 이 사 × × × (인)  
내부회계관리자 × × × (인)

\*1) 자금횡령 방지를 위한 내부회계관리제도 업무 체크포인트('22.12월, 한국공인회계사회, 한국상장회사협의회, 코스닥협회)에서 제시한 자금통제의 항목 구분을 예시로 사용하였으며, 회사의 규모 등 상황에 따라 회사의 통제활동을 적절하게 구분할 수 있음

\*2) 회사가 설계한 통제활동에 대해 기술, \*3) 내부회계관리제도 설계 및 효과성 평가 대상으로 선정하였는지 여부 표기

\*4) 해당 통제에 대한 효과성 테스트 수행 내역을 기술



## II. CCG 아젠다 ②

### 이사회 인재관리에 관한 사고 전환 1)

#### 요약

□ 기업 거버넌스 및 인재에 관한 글로벌 서베이의 주요 인사이트는 다음의 사항으로 정리됨

1) 많은 이사회가 인재 관련 이슈에 더 집중할 수 있음

- 가장 큰 과제는 이사회가 살펴야 할 다양한 아젠다가 늘어나는 가운데 해당 아젠다에 투입하는 시간을 확보하는 일임

2) 대부분의 이사회에서는 인공지능(AI)에 대한 논의가 아직 초기 단계에 있음

- 대부분의 응답 조직은 이제 막 AI 전략에 대해 고민하기 시작했음

3) 인재 경험을 확대하려면 이사회가 더 넓은 관점을 가져야 함

- 흥미로운 업무 기회와 유연 근무 옵션을 제공하고 소속감을 고취하는 직장 문화를 개발하는 것이 주요 관심사로 떠오르고 있음

이사회는 그들이 감독하는 조직과 마찬가지로 여러 방향에서 영향을 받고 있다. 생성형 AI와 같은 혁신적인 기술의 등장, 이해관계자의 기대치 변화, 기후행동에 대한 요구, 다양성, 형평성, 포용성(DEI)에 대한 진전의 필요성, 경제, 정치, 보건, 지정학적 환경의 변화로 인해 사회에서 조직의 역할이 변화하고 있다. 궁극적으로 이 모든 변화의 중심에는 업무를 수행하는 조직 내부의 사람들이 있다.

조직과 이사회가 인재와 노동력의 미래에 대처하는 방식을 더 잘 이해하기 위해 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램(Deloitte Global Boardroom Program)은 50여개국의 약 500명의 이사회 구성원과 최고 경영진을 대상으로 서베이를 실시했다. 또한 이사회가 이 복잡한 문제에 어떻게 대응하고 있는지, 어떤 난관이 있는지, 미래를 위해 견고하고 탄력적인 조직을 구축하기 위해 이사회가 무엇을 더 할 수 있는지에 대한 인사이트를 얻기 위해 비즈니스 리더, 투자자, 주제별 전문가들과 논의하였다.

가장 중요한 점은 무엇인가? 많은 응답자들은 이사회가 인재 관련 주요사안에 대해 보다 적극적으로 논의해야 한다고 인식하는 것으로 나타났다. 하지만 일부 조직에서는 이사회와 다양한 안건들 사이에서 인재 관련 논의를 균형 있게 유지하는 것은 어려울 수 있다.

1) Deloitte Global Program, 「Time to rethink talent in the Boardroom」, 2024.01

## II. CCG 아젠다 ②

### 이사회 인재관리에 관한 사고 전환

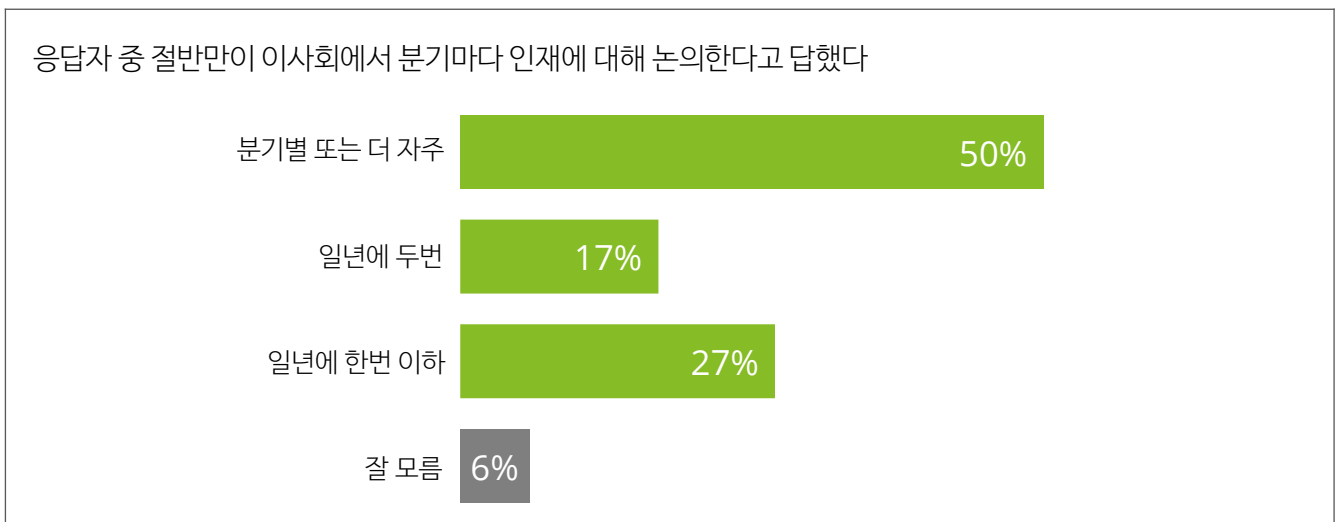
<표 1> '이사회 인재관리에 관한 사고 전환 보고서 목차

내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 응답자들은 인재에 대해 더 깊이 있는 대화를 나누기를 원한다</li> <li>• 인재에 관한 이사회 의 우선순위는 광범위하다</li> <li>• SI와 인재 : 초기단계</li> <li>• 인재 경험을 확대하려면 더 넓은 시야가 필요하다</li> <li>• 미래의 업무에 중요한 역할을 할 수 있는 인재 이니셔티브에 대한 관점</li> <li>• 인재에 대한 이사회 논의를 체계화하는 데 도움이 되는 5가지 핵심 질문</li> </ul>

### 응답자들은 인재에 대해 더 깊이 있는 대화를 나누기를 원한다

응답자의 대다수(89%)는 이사회가 인재 관련 문제에 대해 '매우 잘 알고 있다' 또는 '어느 정도 알고 있다'고 답했다. 이사회 논의 또는 업데이트에서 이러한 문제를 얼마나 자주 다루는지에 대한 질문에는 응답자의 50%가 최소한 분기별로, 17%가 1년에 두 번, 34%가 1년에 한 번 이하로 논의한다고 답했다(그림 1).

<그림 1> 귀사의 이사회(또는 위원회)는 인재 관련 문제를 얼마나 자주 논의하는가?



## II. CCG 아젠다 ②

### 이사회 인재관리에 관한 사고 전환

대부분의 응답자는 충분한 정보를 알고 있다고 답했지만, 응답자의 36%만이 이사회에서 인재 관련 안건을 충분한 논의할 만큼 충분한 대화를 나누고 있다고 답했다. 아시아 태평양 지역 응답자들은 이사회에서 인재에 대한 논의가 충분한지에 대해 가장 비판적이었다. 유럽, 중동 및 아프리카 33%, 미주 43%에 비해 25%만이 논의가 충분하다고 답했다.

이사회가 조직의 인재에 대해 정기적으로 논의를 하고 있더라도 인재 안건을 충분히 다룰 수 있다고 확신하지 못하기 때문에 이사들은 좌절감을 느낄 수 있다. 딜로이트 글로벌 회장인 안나 막스(Anna Marks)는 "이러한 현상은 복잡성이 증가하고 변화하는 환경에서 이사회에 대한 요구가 증가하고 있다는 것을 보여주는 징후일 수 있고 이사회는 인재, 문화, 지속가능성과 같은 기본적인 문제와 함께 거버넌스의 전략적 측면에 집중하면서 이러한 진화하는 과제에 대응해야 한다. 그 결과, 이사회 회의에서 많은 주제가 관심을 끌기 위해 경쟁하고 있다."라고 말했다.

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램의 이사회 효과성과 이사회 의장의 역할에 대한 연구에서 많은 의장이 이사회 의 안건 목록이 점점 길어지는 것에 대해 한탄했다. 이는 코로나19 팬데믹이 한창일 때 이사회가 인재 문제에 집중했던 것과는 큰 차이를 보이는 대목이다. "봉쇄 조치 직후와 그 이후에는 직원들에 대한 논의가 주를 이루었다. 어떻게 하면 직원들을 도울 수 있는가? 어떻게 직원들의 안전을 보장하면서 현장을 계속 운영할 수 있는가? 업무 방식과 정책을 어떻게 조정할 것인가? 그리고 우리의 연결을 유지하는 방법은 무엇인가? 대부분의 기업에서는 직원에 대한 이러한 관심과 직원과의 관계가 훨씬 더 중심이 되었고, 이는 계속 유지되었다."라고 르그랑(Legrand)의 이사회 의장 겸 에덴레드(Edenred), 브릿지포인트(Bridgepoint), 노에마(NEOMA) 비즈니스 스쿨 등의 이사회 멤버인 앙헬레스 가르시아-포베다(Angeles Garcia-Poveda)는 말했다.

## II. CCG 아젠다 ②

### 이사회 인재관리에 관한 사고 전환

세르코(Serco) 그룹과 인포마(Informa)의 이사회 의장인 존 리스톤(John Rishton)은 인재에 관한 이사회 논의에 대한 자신의 인사이트를 공유한다. “논의의 수준은 우리가 직면한 문제에 따라 다르지만, 결국 인재 없이는 비즈니스가 불가하기 때문에 인재 관련 사항은 매달 이사회에서 논의된다.”

이사회는 항상 하나의 안건에 할당된 시간을 집약적으로 할애해야 한다는 부담을 가질 수 있다. 그러나 인재와 노동력의 전략적 중요성, 그리고 AI와 같은 첨단 기술의 도입에도 불구하고 인재 확보 경쟁이 계속되고 있다는 점을 고려할 때 이사회는 이러한 논의에 더 많은 시간과 에너지를 할애하고 싶을 수 있다.

물론 이사회 구성원의 직접적인 책임과 감독 역할 사이에는 균형감이 있어야 한다. “인적 측면에서 이사회의 책임이 무엇인지 생각해 보면, 조직의 최고경영진에 대한 승계계획이다. 이사회는 경영진이 아니며, 비즈니스를 운영해야 하는 것은 경영진이다. 이사회는 경영진이 비즈니스를 잘 운영하고 있는지 확인하고 우리가 잘 아는 분야에 대한 생각과 조언, 지침을 제공하기 위해 존재한다”라고 리스톤은 말했다.

이사회가 경영진에게 위임할 수 없는 영역에서 보다 직접적으로 관여할 수 있는 분야 중 하나는 CEO 승계다. 딜로이트 덴마크의 북유럽 이사회 및 경영진 자문과 글로벌 이사회 서비스 부문 리더, 마이클 바드(Michael Vad) 파트너는 승계계획과 리더십 파이프라인 구축에 대한 이사회의 감독을 개선할 수 있다고 생각한다. “이사회는 최고경영자 승계에 대해 훨씬 더 능동적이고 미래 지향적으로 생각해야 한다.”라고 바드는 말했다. 최고위직의 경우 인재가 부족하고 경쟁이 치열하여 10년 전보다 훨씬 더 많은 인재들이 업계를 떠나고 있다. 이사회는 승계 준비에 대해 자주 논의해야 한다. CEO에게 무슨 일이 생기면 어떻게 할 계획인가? CFO는? 향후 이사회에서는 CEO 승계계획이 핵심 안건이 될 것이다.

## II. CCG 아젠다 ②

### 이사회 인재관리에 관한 사고 전환

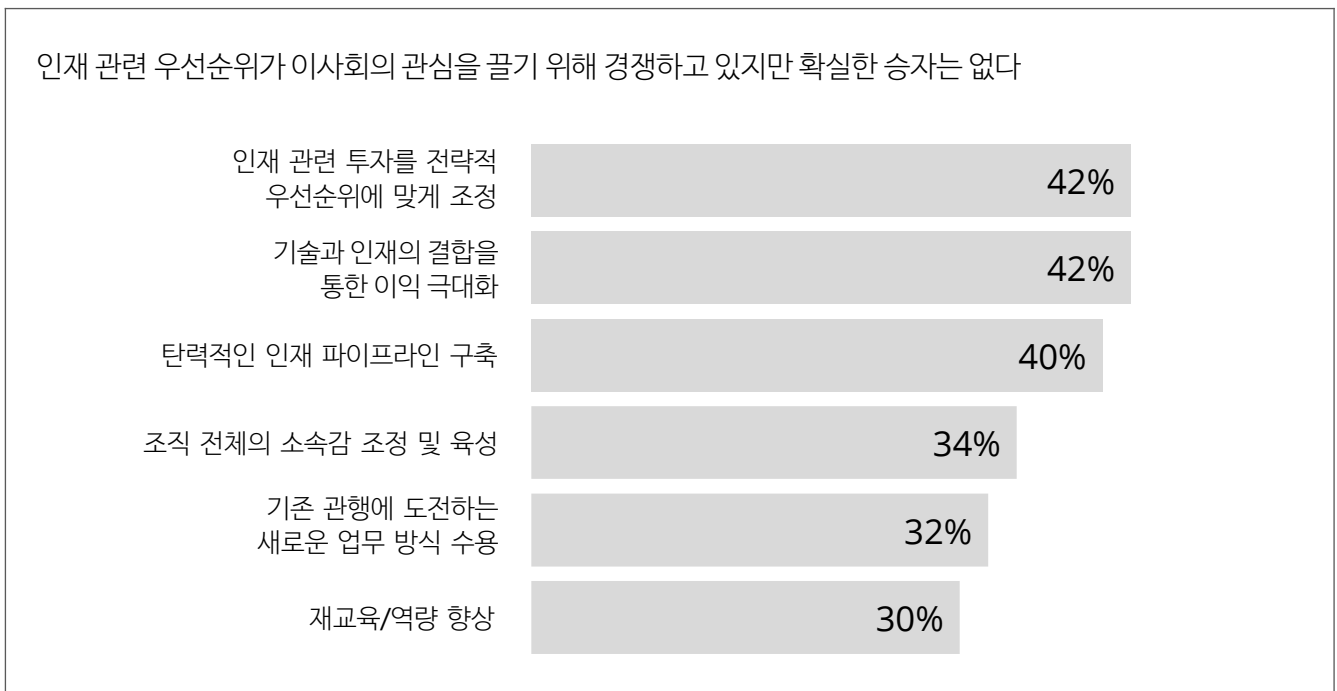
#### 인재에 관한 이사회 의 우선순위는 광범위하다

이사회가 인재 관련 주제에 우선순위를 두는 방식을 파악하기 위해 서베이 응답자에게 일련의 이슈에 순위를 매겨 상위 3가지 우선순위를 파악하도록 요청했다(그림2). 이 결과는 또한 이사회 의 시간과 관심을 끌기 위해 경쟁하는 다양한 주제를 보여준다.

'인재 관련 투자를 전략적 우선순위에 맞추는 것'과 '기술과 인재의 결합을 통한 이익 극대화'가 42%로 동일한 비중으로 나타났고, 세번째 우선순위인 '최고 경영진을 위한 탄력적인 인재 파이프라인 구축'은 40%로 거의 동일했다.

다음으로, 응답자의 약 3분의 1이 '소속감 조성'과 '기존 업무 방식에 도전하는 새로운 업무 방식 수용'을 조직의 인재 관련 최우선 순위로 꼽았다.

<그림 2> 귀사의 이사회가 가장 우선시하는 인재 관련 주제는 무엇인가?



## II. CCG 아젠다 ②

### 이사회 인재관리에 관한 사고 전환

이러한 응답은 생각보다 밀접한 관련이 있다. 인재 관련 투자의 전략적 조정은 다른 우선순위, 특히 인재 재교육 및 역량 향상과 첨단 기술 운영과 함께 이루어져야 한다.

한편, 소속감을 조성하기 위해 조직은 “인재를 전략과 투자에 맞게 조정”하는 데 집중해야 한다고 리스톤은 말한다. “리더는 명확한 전략을 갖고 있어야 하며, 모두가 지지하는 전략에 투자하고 이를 달성하기 위해 노력해야 한다. 이것이 바로 이사회와 고위 경영진의 본질적인 역할이다.”

프레디맥(Freddie Mac)의 비상임 의장이자 투자사인 스테이트스트리트(State Street) 이사회 멤버인 사라 매튜(Sara Mathew)는 소속감을 키우는 것과 직원 참여도 및 유지율 향상 사이의 밀접한 연관성에 대해 설명한다. “사람들에게 돈을 줄 수 있지만, 사람들이 돈 때문에 회사를 떠나지는 않는다고 생각한다.”라고 그녀는 말한다. “사람들은 자신이 하는 일에서 유대감, 소속감, 목적의식을 느끼기 때문에 회사에 남아 있다. 직원들이 성장하고 배울 때 조직과 연결되어 있다고 느끼기 때문이다. 그리고 사람들은 자신이 성공하는 회사에서 일하고 있다고 믿기 때문에 회사에 남는다.”

투자사인 페더레이티드 헤르메스(Federated Hermes)의 책임자 겸 EOS 책임자인 레온 캄히(Leon Kamhi)도 이에 동의한다. “소속감을 고취하고 조성하는 것은 탄력적인 인재를 구축하는데 특히 중요하다.”라고 그는 말하며, 조직이 이를 제대로 수행할 수 있다면 “다른 많은 문제들은 저절로 해결될 것”이라고 주장한다.

중요한 것은 새로운 업무 방식을 수용하려면 리더가 어느 정도 통제권을 양보해야 한다는 것이다. 딜로이트 US의 2023년 글로벌 인적자본 트렌드 보고서에 따르면, 이를 통해 직원들은 업무 경험을 자유롭게 재창조할 수 있다. “근로자가 그 어느 때보다 더 큰 주도권을 갖게 된 한계 없는 인재 생태계에서 문제 해결은 팀 스포츠이며, 최고의 솔루션은 협업을 통해 만들어진다. 코크리에이션(Cocreation)은 리더가 조직 생태계에 속한 근로자의 지식과 경험을 활용하여 더 나은 솔루션을 도출할 수 있는 기회로 여겨야 한다.”

기업은 직원들에게 소속감과 목적 의식을 심어주어 직원들이 스스로 업무 경험을 창조할 수 있는 역량을 키워야 한다고 가르시아-포베다(Garcia-Poveda)는 말한다. 사람들이 자신이 하는 일을 왜 하는지 이해한다면 스스로 결정을 내릴 수 있다. 그러면 매순간마다 지침이 필요하지 않다.”라고 그녀는 말한다. “동시에 소속감, 만족감, 자긍심도 높아진다.”

## II. CCG 아젠다 ②

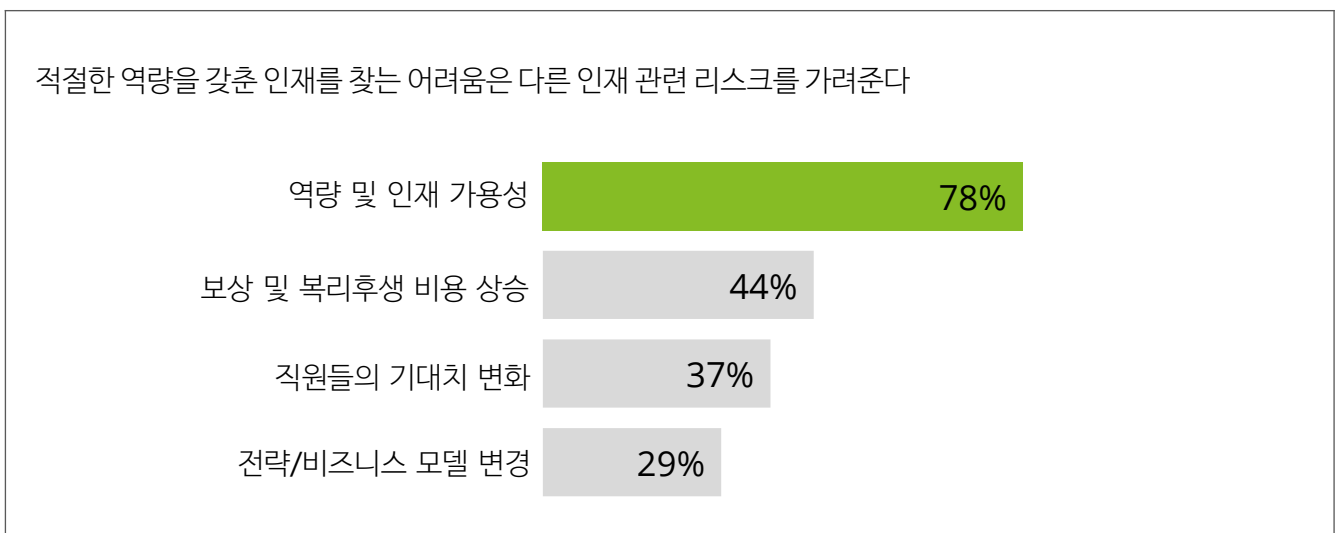
### 이사회 인재관리에 관한 사고 전환

이 결과는 미래의 인재 관련 리스크에 관한 질문의 답변과 일치한다. 응답자의 대다수(78%)가 기술 및 인재 가용성을 주요 리스크 요인으로 지목했다(그림3).

이는 많은 조직이 겪고 있는 지속적인 인재 부족 현상을 반영하는 것으로 보인다. “미국에는 약 1,000만개의 공석과 일자리가 남아있다.” 이러한 현상은 2년동안 지속되다 최근에는 약간 완화되기 시작했다. 마찬가지로 OECD 전체의 실업률도 4%에 육박하고 있다. 노동시장은 한동안 경직되어 있었다.” 라고 딜로이트 컨설팅의 글로벌 미래 직장 프로그램(Global Future of Work program) 대표 겸 상임고문인 스티브 햇필드(Steve Hatfield)는 말했다. 두번째와 세번째로 가장 많이 언급된 리스크 요소는 보상, 복리후생, 복지 비용 상승(44%)과 직원들의 기대치 변화(37%)였다.

“한 가지 큰 도전과제는 인재 부족과 많은 인재의 역량 향상 및 재교육이 필요하다는 점으로, 더 넓은 시각으로 다시 생각해야 한다. 비즈니스 모델이 진화함에 따라 직원의 기대치가 매우 중요해졌다. 회사에 대한 직원의 기대 뿐만 아니라 업무 자체에 대한 직원의 기대, 업무가 삶의 균형에서 얼마나 중요한지, 직원이 원하고 추구하는 것, 임금 대비 발전, 인정, 목적, 복지를 어디에 두는지 등이 중요하다”라고 가르시아-포베다는 말한다.

<그림 3> 조직의 성과에 미치는 잠재적 영향을 기준으로  
이사회가 가장 우려하는 인재 관련 리스크는 무엇인가?



## II. CCG 아젠다 ②

### 이사회 인재관리에 관한 사고 전환

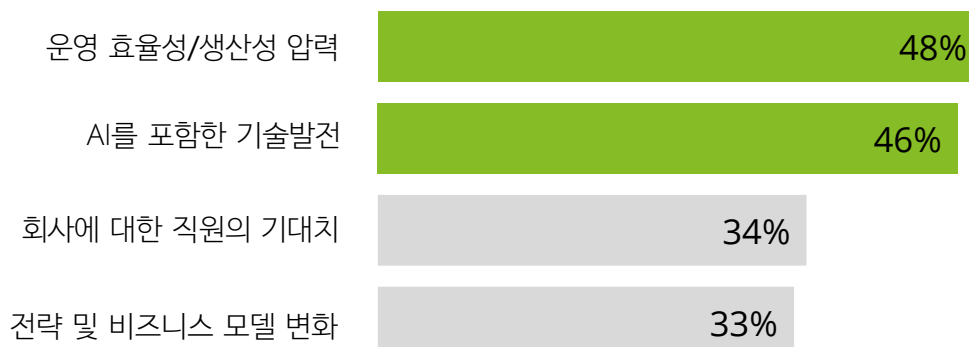
#### AI와 인재 : 초기 단계

생성형 AI가 초기단계에서 산업과 지역에 걸쳐 대규모로 구현되는 단계로 성장함에 따라 이미 업무 수행 방식이 변화하고 있다. 최근 미국 딜로이트의 연구 결과는 이를 잘 보여준다. "생성형 AI의 등장은 전세계를 기쁘게 하고 놀라게 하며, 아직 먼 미래의 일로만 생각했던 AI 기능의 문을 활짝 열었다. 새로운 결과물을 소비하고 생성하는 놀라운 능력을 갖춘 생성형 AI는 이러한 유형의 AI 기술을 조직의 이익을 위해 어떻게 사용할 수 있는지에 대한 흥미를 불러일으키고 아이디어를 자극하고 있다. 생성형 AI는 정교한 챗봇 그 이상으로 혁신을 일으키고, 새로운 업무 방식을 허용하며, 다른 AI시스템과 기술을 확대하고, 모든 산업에 걸쳐 기업을 변화시킬 수 있는 잠재력을 가지고 있다."

이사들은 AI와 AI가 인재, 생산성, 일자리에 미치는 영향에 대해 어떻게 생각하고 있는가? 응답자의 거의 절반이 운영 효율성과 생산성에 대한 압력(48%)과 AI를 포함한 기술 발전(46%)이 조직의 미래 인재에 영향을 미칠 것이라고 답했다 (그림 4). "기업들은 AI의 생산성 효과가 인재 대체 효과보다 더 강력할 것이라고 말한다. 하지만 그 질문에 대한 답을 알기에는 아직 너무 이르다고 생각한다."라고 캄히는 말했다. "AI는 매우 빠르게 변화하고 있다. 그리고 저희나 어떤 경영진도 3년 후의 모습을 명확하게 파악하기는 어렵다고 생각한다."

<그림 4> 귀사의 미래 인재에 영향을 미칠 것으로 예상되는 비즈니스 동인은 무엇인가?

응답자들은 인재 확보에 영향을 미치는 가장 큰 요인으로 운영 효율성과 생산성에 대한 압박을 꼽았다





## II. CCG 아젠다 ②

### 이사회 인재관리에 관한 사고 전환

응답자의 절반 이상(58%)은 조직에서 AI 통합이 인재에 어떤 영향을 미칠지 이제 막 탐색하기 시작했다고 답했다. 시를 위한 장기 전략을 도입했다고 답한 응답자는 2%로 현저히 낮았으며, 6%는 시를 위한 단기 및 중기 전략이 있다고 답했다.

또한 시가 인재 규모에 미칠 수 있는 영향에 대해서도 질문했다. 응답자의 거의 절반(46%)이 시가 일의 책임에 영향을 미치고 일부 일자리를 없앨 것이라고 답한 반면, 24%는 시가 업무와 업무의 책임에 미치는 영향이 제한적일 것이라고 예상했다. 가장 적은 응답자(7%)는 시가 업무의 책임에 영향을 미치지만 인재 규모는 증가할 것이라고 답했으며, 나머지 14%는 시가 업무의 책임과 업무에 '근본적인 영향'을 미칠 것이라고 생각하지만 어떤 방향인지는 밝히지 않았다. 한편 8%는 잘 모르겠다고 답했다.

"아직은 초기 단계다. 우리 모두는 이것이 직원들에게 미칠 실제 결과를 확대하기 전에 그것이 무엇을 의미하는지 파악하고 있다."라고 가르시아 포베다는 말했다. "가장 큰 영향은 인재의 규모나 조직 재설계가 아니라 우리가 일하는 방식을 잊고 다시 배우고, 우리의 역할을 재정 의하고, 교육이라는 중요한 문제를 고려해야 한다는 사실에 있다. 이는 기업뿐만 아니라 고등학교, 전문대학, 대학교, 비즈니스 스쿨 등 청년들이 취업하기 전에 우리가 하는 일과 청년들의 교육에 시를 어떻게 통합시킬 것인가에 관한 문제이기도 하다."

우리는 인재에 미치는 영향의 변화를 알아보기 위해 업계별로 데이터를 추가로 분석했다. 시의 영향에 대한 조직의 준비와 관련하여 기술 및 금융서비스 부문의 응답자들은 가장 잘 준비된 것으로 나타났다. 기술 산업 응답자의 20%와 금융 서비스 응답자의 11%가 이미 중장기 시전략을 수립했다고 답했다. 반면, 제조(25%)와 소비재(19%)업계에서는 조직에 시전략이 마련되어 있는지 확실하지 않다고 답한 응답자가 더 많았다. 의료 및 제약, 에너지 및 자원, 비즈니스 및 전문 서비스, 통신, 미디어 및 엔터테인먼트, 부동산 등 응답자 수가 적은 산업은 이번 분석에서 제외했다.

"시"는 데이터를 사용하여 의사결정을 자동화하고 보강함으로써 더 나은 의사결정을 내리고, 더 빠르고, 더 개인화된 의사결정을 내릴 수 있도록 하는 것이다. 그렇기 때문에 금융 서비스나 전문 서비스처럼 데이터 집약적이고 지식 기반 산업에서 시가 훨씬 더 큰 영향력을 발휘할 수 있다."라고 딜로이트 글로벌 CIO 프로그램의 리더인 마크 릴리(Mark Lillie)는 말했다.

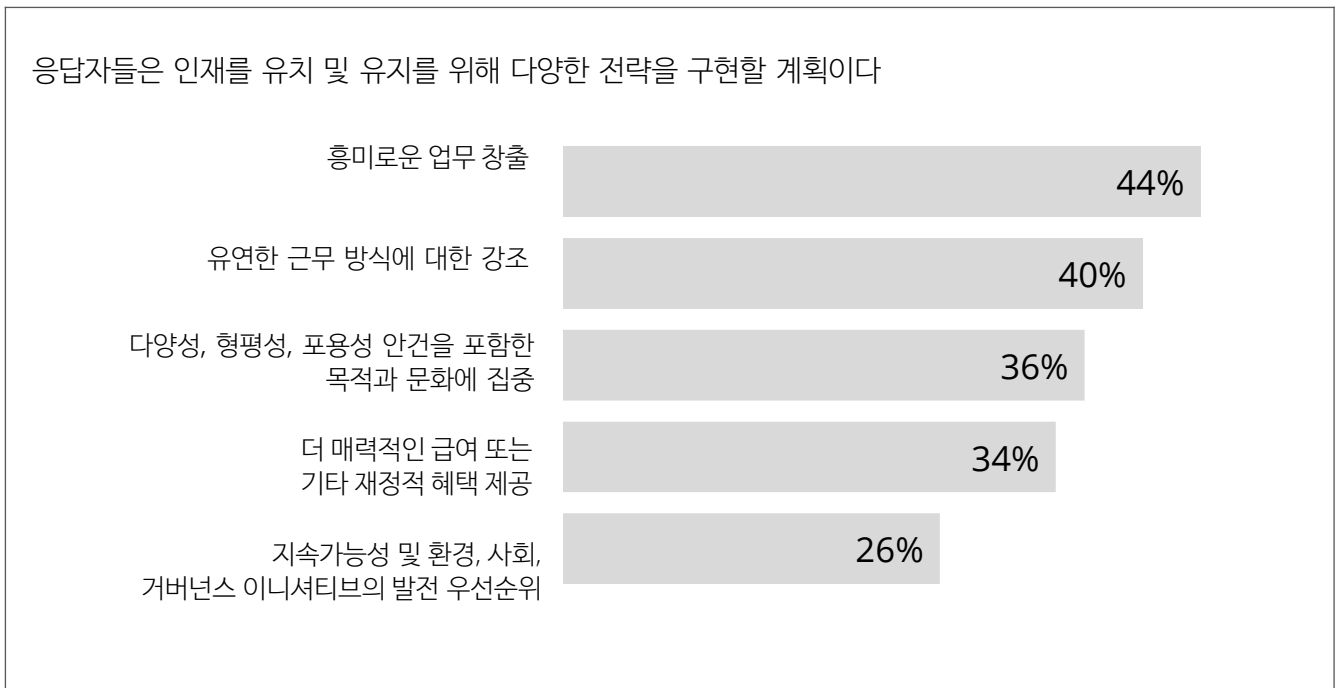
## II. CCG 아젠다 ②

### 이사회 인재관리에 관한 사고 전환

#### 인재 경험을 확대하려면 더 넓은 시야가 필요하다

서베이에 따르면 조직은 향후 3년 동안 인재를 유치하고 유지하기 위해 다양한 수단을 활용할 계획인 것으로 나타났다 (그림 5). 이러한 결과는 최근 딜로이트 US에서 실시한 직원 복지에 관한 연구와 인터뷰 참여자들이 밝힌 직원 중심의 인재 우선순위에 따르면 직원들이 참여와 유지에 중요하다고 응답한 우선순위 및 우려 사항과 일치한다.

<그림 5> 귀사의 이사회에서 인재 관련 주제의 우선순위는 무엇인가?



#### 미래의 업무에 중요한 역할을 할 수 있는 인재 이니셔티브에 대한 관점

흥미로운 업무와 발전 기회 창출: 참여도(Engagement)의 법칙은 빠르게 변화하고 있다. 조직은 모든 직급의 사람들을 위한 포용적이 환경을 조성하는 데 훨씬 더 집중하고 있으며, 위계질서는 훨씬 완화되고 있다." 직원들에게 지속적인 학습 경험, 진정한 목적의식, 새로운 역할과 책임을 맡을 수 있는 기회를 제공할 수 있는 조직이 최고의 성과를 창출하고 유지하는 데 가장 유리한 위치에 서게 될 것이다."라고 마크(Marks)는 말했다.

## II. CCG 아젠다 ②

### 이사회 인재관리에 관한 사고 전환

기업의 목적과 문화에 집중: "사람들을 아침에 침대에서 일어나게 하려면 이사회와 고위 경영진이 명확한 전략을 세우고, 전략에 투자하고, 모든 사람이 이를 지지하고 실현하기 위해 노력하도록 해야 한다."라고 리스톤은 말했다.

유연근무제 시행 또는 유지: "우리의 연구에 따르면 오늘날의 직원들은 일과 삶의 상호작용을 관리할 수 있는 선택권과 유연성을 원하고 있다. 경영진은 직원들이 사무실로 출근하기를 원할지 모르지만 '3일만 사무실에 출근하는 것'은 선택 사항이 아니다."라고 핫필드는 말했다.

ESG 및 지속가능성의 발전 우선순위 지정: "최근 한 대기업의 기후 관련 이니셔티브에 대해 이야기를 나눴다. 이 기업이 취한 이니셔티브의 덜 분명한 이점 중 하나는 직원 참여도와 직원들이 비즈니스와 브랜드에 대해 느끼는 감정이 크게 개선되었다는 점이다."라고 페더레이티드 헤르메스 아시아 및 글로벌 신규 시장 지역 팀장인 로스 테버슨(Ross Teverson)은 말했다.

흥미로운 업무 창출이 1위(44%)를 차지했으며, 유연한 근무 방식에 대한 강조가 근소한 차이로 2위(40%)를 차지했다. 다양성, 형평성, 포용성 안건을 포함한 목적과 문화에 집중(36%), 더 매력적인 급여 또는 기타 재정적 혜택 제공(34%), 지속가능성 및 환경, 사회, 거버넌스 이니셔티브의 발전 우선순위(26%) 등도 계획 중인 투자 분야로 꼽혔다.

조직이 미래의 성장과 과제에 대응할 수 있는 충분한 인재를 확보하고 있는지, 직원들에게 성장과 발전의 기회를 충분히 제공하고 있는지 등 인재 파이프라인의 관점에서 이를 고려해 볼 필요가 있다. 조직은 모든 인력의 요구사항을 이해하고 그에 따라 투자하고 있는가? 최근 미국 딜로이트 보고서에 따르면 비대면 근무는 "특히 제도적으로 취약한 집단과 다양성, 형평성, 포용성 측면에서 리더가 고려해야 할 새로운 과제와 고려 사항을 야기할 수 있다"고 한다. 하지만 리더가 비대면 근무 환경의 미묘한 차이를 이해하고 직원들의 피드백을 구한다면 조직이 인재 풀을 넓힐 수 있는 전략적 기회가 될 수 있다.

## II. CCG 아젠다 ②

### 이사회 인재관리에 관한 사고 전환

#### 인재에 대한 이사회 논의를 체계화하는 데 도움이 되는 5가지 핵심 질문

이사회가 조직의 인재 안건을 충분히 탐구할 수 있는 충분한 시간을 확보하려면 어떻게 해야 할까? 딜로이트 글로벌 의장인 안나 막스는 "전체 인재 안건을 다루려고 하기보다는 '인재'의 어떤 특정 측면이 조직의 전략적 목표와 목적 및 문화에 중요한지 명확히 파악하고 초점을 맞추는 것이 중요하다"고 말했다. 사안의 성격에 따라 적절한 수준의 세부 사항을 다루기 위해 위원회에 맡기거나 이사회가 전체 이사회 안건으로 상정할 수도 있다." 인재는 서로 밀접하게 연관된 주제이므로 SI 및 지속가능성과 같은 주제를 논의할 때 이를 주요 고려사항으로 삼는 것이 일반화되어야 한다.

다음은 이사회가 인재와 인재의 미래를 적절하게 다루고 있는지, 그리고 얼마나 적절하게 다루고 있는지 평가하기 위해 이사들이 고려할 수 있는 5가지 주요 질문이다.

#### <표 2> 인재에 대한 이사회 논의를 체계화하는 데 도움이 되는 5가지 핵심 질문

내용
1. 이사회는 어떻게 인재전략을 조직의 전략과 목적의 필수적인 부분으로 고려했는가?
2. 이사회는 경영진과의 협력을 통해 전략적 야망에 영향을 미치는 인재 안건의 핵심 요소(즉각적인 운영 과제부터 장기적인 전략 및 고려사항에 이르기까지)를 명확히 파악하고 있는가? 고려사항에는 다음이 포함될 수 있다.
a. 인재 역량 및 능력
b. DEI(다양성, 형평성, 포용성) 비전, 전략 및 문화
c. 인재에 대한 SI의 영향
d. 인재 관련 주요 위험 및 기회 식별을 위한 이슈 탐색
e. 주요 리더십 또는 관리 직책에 대한 승계계획
3. 이사회가 중요한 인재의 측면을 고려할 수 있도록 이사회 회의 시간을 충분히 할당했는가?
4. 이사회는 광범위한 기업 전략과 함께 인재 전략을 재고하거나 검토하는 적절한 주기를 고려했는가?
5. 이사회가 인재 전략을 적절하고 균형 잡힌 방식으로 감독하기 위해 필요한 지식과 경험을 갖추거나 외부 전문가 또는 기타 수단을 통해 인재에 대한 관점을 이해할 수 있도록 보장하는 방법은 무엇인가?

## II. CCG 아젠다 ②

### 이사회 인재관리에 관한 사고 전환

이번 조사 결과에 따르면 전반적으로 많은 이사들이 과거와 마찬가지로 미래에도 비금전적 보상의 중요성이 커질 것이라는 점을 이해하고 있는 것으로 나타났다. 금전적 보상과 인재 요구 사항의 균형을 맞추는 문제는 많은 기업에서 익숙한 주제였지만, 의미 있는 일, 조직의 목적, 소속감 등 더 많은 것을 제공하는 직장을 만드는 것은 중요한 과제가 되었으며 앞으로도 이사회에서 중요한 과제로 남을 가능성이 높다.

가르시아-포베다는 조직에서 사람을 최우선 순위로 두어야 하는 이유를 다음과 같이 요약한다. "일은 단순한 직업이 아니라 인간이 성장하고, 자율성을 갖고, 자유를 얻고, 사회화하고, 자아를 실현하고, 인생의 사명을 찾을 수 있는 방법이라고 생각한다."



## III. 데이터 포인트 ①

### 2022년-2023년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

#### 요약

기업지배기구발전센터

- 실효성 있는 이사회 감독 수행이 강조되는 시점에서, 본고에서는 금융회사의 2022년-2023년 이사회(단위), 이사회내 위원회 및 개별 사외이사 성과평가 방법 및 결과 공시 현황에 대해 논하고자 함
  - 특히 금융회사지배구조법, 지배구조 모범규준 및 기업지배구조 공시제도에 따라 이사회, 이사회 내 위원회 및 사외이사에 대한 평가 여부 및 미평가지 구체적 사유를 공시해야 하는 시점임
- 이사회 평가는 이사회 단위, 이사회 내 위원회, 개별 사외이사에 대한 평가로 구분하며 평가결과는 투명하게 공시하고 보수에 적정하게 반영되어야 함
  - 평가결과는 투명하게 공개하여 일반 조회인도 활동내용에 대해 충분히 파악할 수 있도록 하며 회사는 해당 결과에 대한 검토를 거친 후 이사회 활동의 개선에 활용 가능함

#### 논의 배경

- 효과적인 이사회 감독 수행을 위한 이사회, 위원회 및 개별 사외이사 평가는 매우 중요한 항목임
- 금융회사의 경우 지배구조 내부규범을 마련하고, 동 규범에 이사회 내 위원회의 운영실적과 임원에 대한 성과평가를 포함하도록 규정하고 있음<sup>1)</sup>
- 국내에 금융회사가 아닌 일반 회사의 감사위원회(감사)에 대한 평가를 강제하는 규정은 없으나, 유가증권시장 주권상장법인에 대해 단계적으로 의무화되는 기업지배구조 공시제도에 따라 해당 회사의 사외이사에 대한 평가 여부와 평가하지 않았을 시 그 구체적 사유를 공시해야 함<sup>2)</sup>
  - 금융회사의 경우 관련 법규에 따른 지배구조 및 보수체계 연차보고서로 신고함
- 본고에서는 2022년-2023년간 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융사를 중심으로 이사회, 위원회 및 개별사외이사에 대한 평가정보 공시현황에 대해 논하고자 함

1) 금융사지배구조법 제14조, 동법 시행령 제13조

2) 유가증권시장 공시규정 제24조의2 제1항, 동 시행세칙 제7조의2 제1항

### III. 데이터 포인트 ①

#### 2022년-2023년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

- 이사회 평가에서는 전체 이사회, 이사회 내 위원회와 개별 사외이사 평가에 대한 사항을 다루는 것이 권장됨
- 이사회, 이사회내 위원회, 개별 사외이사에 대한 평가와 관련해 지배구조 모범규준 및 기업지배구조보고서 가이드라인 핵심원칙에서 언급하는 사외이사 활동의 평가에 대한 부분은 다음과 같이 정리됨

#### <표 1> 지배구조 모범규준 >> ② 이사회 리더십 >> 1. 이사회 역할과 책임

##### 1.11

- 이사회는 경영진 및 이사의 경영활동 내용을 공정하게 평가하기 위한 기준과 절차를 수립하여야 한다. 또한 평가결과는 투명하게 공시하고 보수에 적정하게 반영하여야 한다.
- 이사회 평가의 필요성** 경영진 및 이사의 활동내용을 평가하는 궁극적인 목적은 이들의 기업에 대한 기여도를 높임으로써 기업에 대한 경영성과를 높이는 데 있다. 따라서 경영진 및 이사회 구성원이 역할과 책임을 다하고 있는지 객관적으로 측정할 수 있는 평가지표를 마련하여야 하며, 효과적인 이사회를 구성하고 운영하기 위해 공정하게 수행되어야 한다.
- 이사회 평가방법과 절차** 이사회 평가는 이사회 단위, 이사회 내 위원회, 이사 개개인에 대한 평가로 구분한다. 평가는 정기적으로 실시하여 객관적인 평가 수행을 위해 외부자문을 받아 설계할 수 있다. 직무수행 내용은 기업의 실적 및 주가상승률, 장기 경영목표의 달성여부, 동종 산업 내 타 기업의 보상내용 등을 포함한 객관적 기준에 의해 평가되어야 한다.
- 이사회 평가결과** 평가결과는 투명하게 공개하여 이해관계자가 활동내용에 대해 충분히 파악할 수 있도록 한다. 또한 해당 결과에 대한 검토를 거친 후 이사회 활동의 개선에 활용하도록 하며 경영진 및 이사에 대한 보상심의 또는 재선임 결정의 근거자료로 이용한다.

#### <표 2> 기업지배구조보고서 가이드라인 핵심원칙

##### 8. 사외이사 활동의 평가

- 사외이사의 적극적인 직무수행을 유도하기 위하여 이들의 활동내용은 공정하게 평가되어야 하고 그 결과에 따라 보수지급 및 재선임 여부가 결정되어야 한다.

### III. 데이터 포인트 1

#### 2022년-2023년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

##### 2022년-2023년 금융회사 이사회 평가 공시 현황

- 2023년 기준 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사중 이사회 평가방법에 대해 공시한 비중은 97.5%(39사)이고 전기대비 2.6%p 하락했지만 이사회 평가방법 및 결과를 모두 공시한 기업 비중은 82.5%(33사)로 전기대비 6.9%p 상승함

<표 3> 2022년-2023년 금융회사 이사회 성과평가 방법 및 결과 공시 현황<sup>3)</sup>

구분	2022년		2023년		2022-2023년 GAP	
	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시 비중	평가방법 및 결과 공시 비중
기업 수	40	31	39	33	- 2.6%p	+ 6.9%p
비중	97.6%	75.6%	97.5%	82.5%		

- 이사회 구성, 운영 등에 대해 평가를 실시하고, 평가목적, 주체, 기준, 방법(절차)과 결과 등으로 나누어 기재하는 것이 권장되며 작성 예시를 참고할 수 있음
  - 자기 평가, 이사 간 상호평가, 직원 평가, 설문지 등의 수단 활용이 고려됨

<표 4> 금융회사 이사회 성과평가 방법 및 결과 공시 사례<sup>4)</sup>

당사는 이사회에 부여된 역할과 책임을 적정하게 수행하는지를 정기적으로 검토 하여 이사회가 회사의 중요 의사결정기관 및 경영진 견제기관으로서 제대로 자리매김할 수 있도록 정기적으로 매년 2월에 이사회 운영실적 평가를 실시하고 있습니다.

(가) 평가주체 : 이사 전원 평가

(나) 평가근거 : 지배구조내부규범 제00조0항, 제0조0항, 0항 (운영실적 등의 평가) - 이사회는 수립·결의한 연간계획과 이사회 운영 내역을 기초로 운영실적에 대한 평가를 실시하며, 매년 내위원회 운영과 관련하여 결의 및 보고안건의 적절성, 위원들의 참석률, 경영정보의 제공수준, 위원회의 역할 등에 대해서 평가한다.

(다) 평가주기 : 1년 (매년 2월 평가)

(라) 평가기준 : ① 이사회의 구성 (전문성, 다양성, 독립성) ② 이사회의 기능과 역할 (경영진 감독, 기업가치 제고) ③ 이사회의 운영 (부의 안건 적절성, 안건 검토시간 제공) ④ 사외이사와 경영진간 의사소통

(마) 평가방식 : 설문조사에 의한 절대평가 방식 (5점 척도 설문 평가)

(바) 평가결과 2000년도 이사회 평가는 2000년 2월 중에 실시 및 종료하였으며 그 결과는 2000년도 3차 이사회(2000.O.O.) 보고를 통해 이사들과 내용을 공유합니다. (계속)

3) 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 수는 2022년은 41사, 2023년은 40사임

4) 2023년 A사 지배구조 및 보수체계 연차보고서 사례 참고



### III. 데이터 포인트 ①

2022년-2023년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

#### <표 4> 금융회사 성과평가방법 및 결과 공시 사례 (계속)

- 이사회 구성 부문에서는 효과적인 토의와 활동을 위해 이사회 구성 규모가 적정하며, 금융·경제·경영·회계·법률·ESG 등 다양한 분야의 전문가 구성을 통한 전문성 및 다양성이 강화되었고, 최대주주 및 특수관계인과 관련이 없는 자로 구성되어 있어 독립성을 확보하였다는 평가를 받았습니다.
- 이사회 기능과 역할 부문에서는 OO금융그룹이 장기적 관점에서 안정적으로 성장하고 가치를 창출할 수 있도록 경영전략 등을 설정하고, 이를 경영진이 이행하고, 리스크관리 정책과 내부통제체계를 적절하게 구축하는지 감독하고 있다고 평가되었습니다. 또한 주주 전체의 이익제고를 위해 노력하고, 기업의 윤리적 의무와 사회적 책임을 이행하고 이를 의사결정에 반영하기 위해 노력하고 있다고 평가받았습니다.
- 이사회 운영 부문에서는 직무를 성실히 수행하기 위하여 이사회가 정기적으로 적절하게 개최되고 있으며, 관련 법령 및 규정에 따라 충실히 운영되고 있다는 평가를 받았습니다.
- 이사회와 경영진 간 의사소통 부문에서는 사외이사 의사결정을 지원할 수 있도록 충분한 경영정보가 제공되고, 사외이사 요청 시 적시성 있는 추가자료가 제공되고 있으며, 이사회 전 간담회를 통해 이사회 안건에 대해 충분히 논의하고, 피드백을 제공하고 있어 의사소통이 활발히 이루어지고 있다는 평가를 받았습니다. 또한, 주요 자회사 대표이사의 정기적인 지주 이사회 현안 보고를 통해 지주 이사회와 자회사간 원활한 교류 및 커뮤니케이션이 이루어지고 있다고 평가되었습니다.
- 그 밖에, 보완 및 개선사항으로는 기존 자회사 대표이사의 지주 이사회 보고 횟수 및 대상을 확대하여 교류를 강화했으면 좋겠다는 의견과 자산운용, 연금, 글로벌, 그룹 미래성장 및 시너지 사업에 대해서는 분기별로 이사회에 보고해 줄 것을 요청하였습니다. 요청사항에 대해서는 2000년 이사회 운영시 반영 예정입니다.

### III. 데이터 포인트 ①

#### 2022년-2023년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

##### 2022년-2023년 금융회사 이사회내 위원회 평가 공시 현황

- 2023년 기준 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사중 주요 이사회내 위원회 평가방법 및 결과에 대해 공시한 비중은 다음의 사항으로 정리됨
  - 2023년 기준 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사중 감사위원회 평가방법에 대해 공시한 비중은 92.5%(37사)이고 전기대비 0.2%p 하락하였으며 이사회 평가방법 및 결과를 모두 공시한 기업 비중은 75.0%(30사)로 전기대비 -0.6%p 하락함

<표 5> 2022년-2023년 금융회사 감사위원회 성과평가방법 및 결과 공시 현황<sup>5)</sup>

구분	2022년		2023년		2022-2023년 GAP	
	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시
기업 수	38	31	37	30	- 0.2%	- 0.6%
비중	92.7%	75.6%	92.5%	75.0%		

- 2023년 기준 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사중 임원후보추천위원회 평가방법에 대해 공시한 비중은 97.5%(39사)이고 전기대비 0.1%p 하락하였으며 이사회 평가방법 및 결과를 모두 공시한 기업 비중은 75.0%(30사)로 전기대비 1.8%p 상승함

<표 6> 2022년-2023년 금융회사 임원후보추천위원회 성과평가방법 및 결과 공시 현황<sup>6)</sup>

구분	2022년		2023년		2022-2023년 GAP	
	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시
기업 수	40	29	39	30	- 0.1%p	4.3%p
비중	97.6%	70.7%	97.5%	75.0%		

5,6) 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 수는 2022년은 41사, 2023년은 40사임

### III. 데이터 포인트 ①

#### 2022년-2023년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

- 2023년 기준 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사중 위험관리위원회 평가방법에 대해 공시한 비중은 92.5%(38사)이고 전기대비 0.1%p 하락하였으며 이사회 평가방법 및 결과를 모두 공시한 기업 비중은 72.5%(29사)로 전기대비 1.8%p 상승함

<표 7> 2022년-2023년 금융회사 위험관리위원회 성과평가 방법 및 결과 공시 현황 7)

구분	2022년		2023년		2022-2023년 GAP	
	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시
기업 수	39	29	38	29	- 0.1%p	1.8%p
비중	95.1%	70.7%	95.0%	72.5%		

- 2023년 기준 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사중 ESG위원회 평가방법에 대해 공시한 비중은 67.5%(27사)이고 전기대비 6.5%p 상승하였으며 이사회 평가방법 및 결과를 모두 공시한 기업 비중은 50.0%(20사)로 전기대비 6.1%p 상승함

<표 8> 2022년-2023년 금융회사 ESG위원회 성과평가 방법 및 결과 공시 현황 8)

구분	2022년		2023년		2022-2023년 GAP	
	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시
기업 수	25	18	27	20	6.5%p	6.1%p
비중	61.0%	43.9%	67.5%	50.0%		

- 2023년 기준 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사중 보수위원회 평가방법에 대해 공시한 비중은 85.0%(34사)이고 전기대비 5.2%p 하락하였으며 이사회 평가방법 및 결과를 모두 공시한 기업 비중은 57.5% (23사)로 전기대비 3.5%p 하락함

<표 9> 2022년-2023년 금융회사 보수위원회 성과평가 방법 및 결과 공시 현황 9)

구분	2022년		2023년		2022-2023년 GAP	
	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시
기업 수	37	25	34	23	- 5.2%p	- 3.5%p
비중	90.2%	61.0%	85.0%	57.5%		

7,8,9) 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 수는 2022년은 41사, 2023년은 40사임

### III. 데이터 포인트 ①

#### 2022년-2023년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

- 금융회사는 지배구조법 시행령 제13조에 따라 이사회내 위원회의 구성, 운영 등에 대해 평가를 실시하고, 평가목적, 주체, 기준, 방법(절차) 및 결과 등으로 나누어 기재하는 것이 권고되며 작성 예시를 참고할 수 있음
- 자기 평가, 이사 간 상호평가, 직원 평가, 설문지 등의 수단 활용이 고려됨

#### <표 10> 금융회사 이사회내 위원회 (감사위원회) 성과평가 방법 및 결과 공시 사례 <sup>10)</sup>

##### (1) 평가

감사위원회는 당사 「지배구조 내부규범」 제0조(이사회내위원회) 제4항에 의거 연 1회 위원회 운영과 관련하여 결의 및 보고 안건의 적정성, 경영정보의 제공수준, 위원회의 역할 등에 대하여 평가하고 그 결과를 위원회 운영에 참고하고 있습니다.

해당 평가와 관련한 구체적인 사항은 이사회에서 정하도록 하고 있는 바, 2000년 00월 00일 개최한 제8회 임시이사회에서 아래와 같이 결의한 내용을 기준으로 하여 2000년 0월 중 평가하였으며, 해당 결과는 현재 위원회 운영 지원 시 참고하고 있습니다.

(가) 평가목적: 위원회 운영 지원 시 참고자료 활용

(나) 평가주체: 위원 전원 에 의한 평가

(다) 평가기준:

- ① 운영평가: 회의시간의 적정성, 안건의 적정성, 회의 개최빈도의 적정성, 회사의 충분한 정보제공 여부
- ② 역할평가: 당사 「지배구조 내부규범」상 명시된 위원회의 권한과 관련한 업무 수행 적정성 평가

(라) 평가방법(절차): 5점 척도 설문 평가, 평가 공정성 및 평가자 익명성 확보를 위해 외부업체를 통한 평가 실시

2000년도 감사위원회 평가 결과 감사위원회 운영 및 역할 수행은 적정한 수준인 것으로 확인되었습니다.

10) 2023년 B사 지배구조 및 보수체계 연차보고서 사례 참고

### III. 데이터 포인트 ①

#### 2022년-2023년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

##### 2022년-2023년 금융회사 개별 사외이사 평가(내부) 공시 현황

- 2023년 기준 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사중 주요 개별 사외이사 평가방법 및 결과에 대해 공시한 비중은 다음의 사항으로 정리됨
  - 2023년 기준 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사중 개별 사외이사 내부 평가방법에 대해 공시한 비중은 95.0%(38사)이고 전기대비 2.3%p 상승하였으며 이사회 평가방법 및 결과를 모두 공시한 기업 비중은 92.5%(37사)로 전기대비 -0.2%p 하락함

<표 11> 2022년-2023년 금융회사 개별 사외이사 성과평가(내부) 방법 및 결과 공시 현황<sup>11)</sup>

구분	2022년		2023년		2022-2023년 GAP	
	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시
기업 수	38	38	38	37	2.3%p	- 0.2%p
비중	92.7%	92.7%	95.0%	92.5%		

- 개별 사외이사평가는 각 이사가 이사회 업무에 기여한 내용에 대한 정보를 제공하며, 본 평가를 통해 각 이사의 회의 참석 여부 등 충실성과 회사 경영 전반에 대한 정보 인지 여부와 각 이사의 특장점에 대해 다루는 것이 권고됨(자기평가, 이사 상호간 평가, 직원 평가 및 설문 등의 수단 적용을 포함)

<표 12> 금융회사 개별 사외이사 성과평가(내부) 방법 및 결과 공시 사례<sup>12)</sup>

[개별 사외이사 내부평가 개요]

(1) 평가주체

사외이사의 연간활동에 대한 평가는 매 익년 초 사외이사의 본인에 대한 자기평가, 이사 상호간 상호평가, 이사회내 위원회 담당 간사 및 이사회 관련 부서 직원에 의한 직원평가로 수행되고 있습니다.

(2) 평가기준

당사 이사회는 투명하고 효율적인 이사회 구성 및 운영, 사외이사에 대한 공정한 평가를 통한 역할 제고 등을 위해 2000년 00월 제0회 이사회에서 외부 전문기관의 자문내용을 반영 하여 사외이사 평가기준을 개정하였으며 평가기준은 크게 역량 및 적격성, 이사-이사회 책임, 이사회에 대한 기여, 상호협력 및 신뢰로 구성되어 있고 각 항목별 세부 내역은 해당 항목들을 평가하기에 충분한 내용을 담고 있습니다.

또한, 각 항목들은 대부분 선택식으로 평가할 수 있도록 되어 있고 사외이사 개개인에 대한 종합의견을 기술하도록 하여 정성적인 평가요소도 반영하고 있으며, 특히 직원평가의 평가기준은 사외이사 평가의 공정성과 객관성을 최대한 담보하기 위해 이사회 참석률 및 이사회내 위원회 참석률, 교육/연수 참석률 등으로 제한하여 운영하고 있습니다.

(계속)

11) 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 수는 2022년은 41사, 2023년은 40사임  
 12) 2023년 C사 지배구조 및 보수체계 연차보고서 사례 참고

### III. 데이터 포인트 ①

#### 2022년-2023년 금융회사 이사회 성과평가공시 현황

<표 12> 금융회사 개별 사외이사 성과평가(내부) 방법 및 결과 공시 사례 (계속)

각 평가 항목은 서면 형식의 설문지를 이용하여 문항별 평가 및 의견을 기술하도록 되어 있으며, 평가점수는 5점 만점으로 각 항목별 평균 점수를 산출하고, 평균 점수 구간이 4.5점 이상이 면 '최고 수준', 4 ~ 4.5점 구간은 '기대 수준 이상', 3.5 ~ 4점 구간은 '기대 수준', 3.5점 미만은 '기대 수준 이하'로 평가하고 있습니다.

(3) 평가절차

각 사외이사에 대한 평가는 우편에 의한 설문방식으로 이루어지고 있습니다. 이러한 모든 평가 과정은 이사회가 주도하나 일부 세부적인 업무는 이사회사무국에 위임하여 수행되고 있습니다. 평가는 매년 초 전년도 활동내역에 대해 평가를 실시하며 1월경 평가표를 배포하여 평가자들이 평가서를 작성하면 평가결과를 취합하여 담당 위원회에 보고한 후 2 ~ 3월경 공시하고 있습니다.

(4) 평가의 객관성 제고 장치

당사 지배구조 내부규범 등 관련 규정에 따라 객관성을 유지하기 위해 자기평가, 상호평가, 직원평가를 실시하고 있습니다. 아울러 사외이사 운영 규정 제00조에 필요한 경우 외부 평가기관에 의한 평가를 실시하도록 명시하여 외부기관으로부터의 평가를 모색할 수 있는 근거를 마련 하였습니다.

나) 내부평가 결과 및 개선방안

(1) 총론

2000년도 활동에 대한 사외이사 평가는 2000년 1월에 이루어졌습니다. 평가 결과 전체 사외이사가 최고 수준으로 평가되었습니다.

사외이사 성명	평가결과					비고 (개선안)
	전문성	직무공정성	윤리·책임성	업무충실성	기타 ...	
000	최고수준	기대수준이상	최고수준	최고수준	최고수준	...
...	최고수준	최고수준	기대수준이상	최고수준	최고수준	
000	최고수준	기대수준이상	최고수준	최고수준	최고수준	
000	최고수준	최고수준	최고수준	기대수준이상	최고수준	

[사외이사 000]

- 전문성 : 금융산업 및 금융규제 관련 동향 등에 전문 지식과 식견을 갖추어 이사회에서 법률적 관점에서 객관적, 독립적인 의견을 제시하며, 금융회사 이사에게 요구되는 필수 덕목인 높은 윤리의식을 함양 중으로 사외이사로서 최고 수준인 것으로 평가됨 (이하 생략)
- 이사·이사회 책임: 이사회 의장으로서 책임감을 바탕으로 이사들의 다양한 의견 수렴을 통해 발전적인 이사회를 지향, 운영하면서 경영진에 대해 공정하고 독립적인 자세를 견지하고 있어 사외이사로서 최고 수준인 것으로 평가됨 (이하 생략)
- 이사회에 대한 기여: 법률 전문가로서 객관적이고 독립적인 시각에서 면밀하게 의안을 검토하며 이사회 결의사항 등의 적법성을 충실히 확인하였으며 회사가 당면한 법률적 쟁점 사안에 대해 명쾌한 논리를 통해 해결 방향을 제시하는 등 사외이사로서 최고 수준인 것으로 평가됨 (이하 생략)
- 충실도: 이사회 및 이사회 내 위원회 등 제반 회의, 교육 등에 적극적 참여 및 의안 검토 등에 충분한 시간을 할애하면서 적극적인 의견 개진 등 사외이사로서 최고 수준인 것으로 평가 됨 (이하 생략)

### III. 데이터 포인트 ①

#### 2022년-2023년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

##### 2022년-2023년 금융회사 개별 사외이사 평가(외부) 공시 현황

- 지배구조 및 보수체계 연차보고서 작성기준에서는 금융회사에서 2년이상 재임하는 사외이사에 대해 공신력 있는 외부기관에 의한 평가 내용의 기술이 권고되며 기술내용은 내부 평가의 내용과 유사함
- 2023년 기준 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사중 외부평가기관을 활용한 주요 개별 사외이사 평가를 실시하는 기업은 2사로 활성화가 되지 않은 상황임
  - 2023년 기준 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사중 개별 사외이사 외부 평가방법에 대해 공시한 비중은 5.0%(2사)이고 전기대비 2.6%p 상승하였으며 이사회 평가방법 및 결과를 모두 공시한 기업 비중은 5.0%(2사)로 전기대비 0.2%p 상승함

<표 13> 2022년-2023년 금융회사 개별 사외이사 성과평가(외부) 방법 및 결과 공시 현황<sup>13)</sup>

구분	2022년		2023년		2022-2023년 GAP	
	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시
기업 수	1	1	2	2	2.6%p	2.6%p
비중	2.4%	2.4%	5.0%	5.0%		

- 외부 사외이사평가는 각 이사가 이사회 업무에 기여한 내용에 대한 정보를 제공하며, 본 평가를 통해 각 이사의 회의 참석 여부 등 충실성과 회사 경영 전반에 대한 정보 인지 여부와 각 이사의 특장점에 대해 다루는 내용 등이 포함될 수 있음
  - 외부평가의 주체, 기준, 방법 등을 기술하며, 외부평가기관의 선정과정 및 결과에 대한 기술을 포함함
  - 평가항목 사례로 이사회·이사회 내 위원회 및 교육/연수 참석율이 포함된 활동평가와 자기평가, 상호평가 및 직원평가 방식이 반영된 역량평가 등의 방식이 적용될 수 있음

13) 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 수는 2022년은 41사, 2023년은 40사임

# III. 데이터 포인트 1

## 2022년-2023년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

<표 14> 금융회사 개별 사외이사 성과평가(외부) 방법 및 결과 공시 사례 <sup>14)</sup>

### 3) 외부평가

당사는 사외이사 평가의 객관성과 공정성을 제고하기 위해 자기평가, 상호평가, 직원평가 등 다면평가를 실시하고 있으며, 이사회의 실질적인 운영과 사외이사의 역할 제고를 위해 외부 자문기관을 통한 외부평가 역시 병행하고 있습니다. 외부 자문기관은 이사회 및 위원회 의사록과 자기평가 및 상호평가, 이사회 전반에 대한 응답 결과 등을 활용하여 사외이사 평가를 실시하였습니다.

#### 가) 외부평가 개요

- ① 평가 주체 : 사외이사 평가 관련 전문성을 보유하면서 최근 2년 이내 당사와 각종 자문계약 체결 이력이 없어 평가의 독립성 및 객관성을 확보할 수 있는 외부평가기관을 선정하여 사외이사 평가를 실시하고 있습니다.
- ② 평가 기준 : 외부평가기관은 사외이사 역량평가와 활동평가를 수행하며, 역량평가는 사외이사 자기평가 및 상호평가 등을 통해 실시하고, 활동평가는 이사회 및 위원회 참석률과, 이사회 안건 및 의결사항에 대한 의사록 검토 등을 통해 평가하고 있습니다.
- ③ 평가 절차 : 외부평가기관은 이사회 및 위원회 의사록과 사외이사 자기평가 및 상호평가 자료 등을 기반으로 체계적인 평가방법을 활용하여 평가를 실시하고, 당사 이사회 지원업무 담당 부문장 및 부서장이 실시한 직원평가 결과를 합산 하여 최종 사외이사 평가등급을 산출합니다.
- ④ 평가의 객관성 제고 장치 : 최근 2년 이내 당사와 자문계약 체결 이력이 없는 외부평가기관에 사외이사 평가를 의뢰하고 있으며, 사전에 설정된 외부평가 프로세스와 평가요소, 평가방법론에 따라 평가를 실시하여 사외이사 활동 평가의 객관성을 제고하고 있습니다.

#### 나) 외부평가 결과 및 개선방안

##### ① 총론

2022년 당사 사외이사에 대한 외부평가기관의 결과는 전원 S등급으로 우수한 성과를 나타낸 것으로 평가되었습니다. (중략)

사외이사 성명	평가결과				최종 평가등급	비고 (개선안)
	역량 및 전문성	직무공정성	윤리·책임성			
000	최고수준	기대수준이상	최고수준	...	S	...
...	최고수준	최고수준	기대수준이상	...	S	
000	최고수준	최고수준	최고수준	...	S	

㉞ 사외이사 000 : 이사회 의장으로서 역량 및 전문성, 직무 공정성, 윤리의식 과 책임성 등 대부분 항목에서 우수한 평가를 받았습니다. (이하 중략)

14) 2023년 D사 지배구조 및 보수체계 연차보고서 사례 참고



### III. 데이터 포인트 ①

#### 2022년-2023년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

##### 결언

- 이성과 같이 기업지배구조보고서와 비교할 때 이사회 평가와 관련하여 상대적으로 많은 정보항목을 제공하는 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 참고하여 이사회 성과평가 공시 현황을 파악하였음
  - 이사회(단위), 주요 이사회 내 위원회 및 개별 사외이사에 대한 성과평가 방법 및 절차에 대한 공시는 90%를 상회하였으나, 성과평가 결과에 대한 공시 비율은 상대적으로 작은 비중을 보여주었음
  - 이는 일면 기업 관계자들이 이사회 성과평가 결과를 기업의 비밀로 고려하는 측면에 기인하는 이유도 있음
  - 특히 외부기관을 활용한 개별 사외이사 평가는 매우 낮은 수준 (2023년 5%)으로 객관적인 공시활동이 권고되는 시점임
- 이사회 평가는 이사회(단위), 이사회 내 위원회, 개별 사외이사에 대한 평가로 구분하며 평가결과는 투명하게 공시하고 보수에 적정하게 반영되어야 함
  - 평가결과는 투명하게 공개하여 일반 조회인도 활동내용에 대해 충분히 파악할 수 있도록 하며 회사는 해당 결과에 대한 검토를 거친 후 이사회 활동의 개선에 활용 가능할 것임

## IV. 주요 규제 동향 ①

### '23년 기업지배구조 관련 규제 동향

기업지배기구발전센터

#### 요약

- 기업가치제고와 소액주주들을 보호하려는 인식의 확산으로 기업지배구조 개선문제는 현재 규제당국 뿐만 아니라 각계에서 기업지배구조 관련 제도를 적극적으로 개선하고자 하였음
- 법무부가 '23년 정기국회에서 상법 개정안 관련 법률안을 통과시켜 '24년 내 시행 할 수 있도록 추진할 예정이라고 밝힌 바, 일반주주들의 주주총회 활동 및 구조개편 거래에 대한 영향력이 확대될 것임<sup>1)</sup>
- 변화하는 규제의 방향과 그 내용을 정확하게 파악하고 일반주주들의 의결권 행사 방향 및 주주권 행사 가능성을 더욱 면밀하게 검토하여 기업 가치에 어떠한 영향을 미칠 것인지를 대비해야 함

#### 논의 배경

- '97년 외환위기를 기점으로 기업지배구조 개선에 관한 논의가 이루어졌으며, 소수주주권 강화, 이사회 제도 개선, 회계 제도 선진화 등의 형태로 기업지배구조 개선을 위한 제도개혁이 이루어져 왔음
  - 모범규준이 제시한 지배구조 모형에 따라 주주 권리의 보호, 이사회 책임성 및 감사기구의 독립성 확보를 핵심요소로 관련법제의 개정이 이루어졌으며, 기업지배구조에 영향을 미치는 제도들이 개선 및 도입되었음
- 최근 행동주의 펀드 및 소액주주연대 등 주주의 적극적인 주주권 행사가 기업지배구조와 관련하여 중요한 고려대상에 포함되고 있고, 이를 위한 여건이 마련되고 있는 상황에서 '23년 기업지배구조 관련 규제동향은 기업환경을 개선함과 동시에 주주권 행사 및 주주의 보호를 적극적으로 강화하고자 하는 기조가 두드러짐
- 법무부가 '23년 정기국회에서 상법 개정안을 통과시켜 '24년 연중 시행할 수 있도록 추진할 예정이라고 밝힌 점을 고려하면, 소수주주 대응 및 주주총회 운영, 기업구조개편 거래 진행 등 관련하여 상당한 영향이 있을 것임

1) 법무부, 「상법 시행령, 일부 개정안 국무회의 통과」, 2023.12.12

## IV. 주요 규제 동향 ①

### '23년 기업지배구조 관련 규제 동향

#### 전자주주총회 제도 도입 및 주식매수청구권 제도 개선

- 법무부는 '23.8.24. 기업환경 개선과 주주보호 강화를 위한 상법 개정안을 입법예고함<sup>2)</sup>
  - 글로벌 스탠다드에 따라 전자주주총회를 도입하는 한편, 주요 사업부 물적분할 반대주주에게 주식매수청구권을 부여하고 관련 제도를 정비하는 내용임

#### <표 1> 주요 개정 사항

내용
전자주주총회 제도 도입: 주주총회 통지, 투표, 회의 전반을 전자화
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정관에 따라 주주 전부가 전자통신수단에 의하여 출석하는 '안전전자주주총회'와 주주가 소집지 출석과 전자통신수단 출석 중 선택할 수 있는 '병행전자주주총회'의 개최 및 이를 통한 출석과 의결권 행사 허용</li> <li>• 전자 문서에 의한 주주총회 소집통지 관련 규정 정비</li> </ul>
주식매수청구권 제도 개선: 물적분할 반대주주 보호 강화 등
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주요사업부 물적분할 반대주주에게 주식매수청구권 부여</li> <li>• 합병, 분할 등 기업구조변경 효력발생일까지 회사가 산정한 매수가액을 전액 지급하는 경우 반대주주를 채권자 지위로 전환</li> <li>• 주식 매수가액 다툼 발생 시 회사가 주식매수청구권과 관련하여 주주에 통지한 매수가액 이상의 금액 공탁을 허용</li> <li>• 주주에게 구체적인 매수가액 산정근거 제시, 열람등사청구권 보장</li> </ul>

- 일반 주주의 권리보호에 기여하고, 주식매수청구권 제도를 합리적으로 정비하여 기업환경을 개선함으로써 선진적인 법질서 인프라 구축에 이바지할 것으로 기대됨
  - 전자주주총회 제도 도입으로 물리적 주주총회 원칙으로 인한 주주권 행사의 한계와 의사결정 과정에서의 기업 비용 부담을 개선할 수 있을 것임
  - 급변하는 경제환경 속에서 기업 구조조정 및 인수합병 관련 제도를 정비하여 주주보호를 강화하면서도, 기업의 원활한 사업 재편 지원을 위해 기업환경을 개선할 필요가 있음

2) 법무부, 「기업환경 개선과 주주보호를 위한 상법 개정안 입법예고」, 2023.8.24

## IV. 주요 규제 동향 ①

### '23년 기업지배구조 관련 규제 동향

#### 배당절차개선

- 글로벌 스탠더드에 부합하게 배당액이 확정된 이후에 투자여부를 결정할 수 있도록 배당절차를 개선하는 방안을 마련하였으며, 先배당액확정/後배당기준일이 가능하도록 분기배당 절차 개선을 위한 자본시장법 개정 예정임<sup>3)</sup>
  - 전체 상장사 2,267개사 중 약 28.1%인 636개사가 정관 정비를 완료하여 배당절차 개선을 위한 준비를 마쳤음
- 글로벌 투자자의 자금유입 등 코리아 디스카운트 해소에도 기여할 것이며, 배당에 대한 투자자들의 관심 확대로 이어져 배당투자가 활성화되고 기업의 배당성향이 제고되는 계기가 될 것임
- 기업의 실제 배당결정에 대한 투자자들의 평가가 주가에 제대로 반영될 수 있는 제도적 기반이 마련되어 주식시장의 효율성이 제고될 것으로 기대됨

#### 기업지배구조보고서 가이드라인 개정

- 금융위원회는 '23.10월 「기업지배구조보고서 가이드라인」의 개정안을 발표함<sup>4)</sup>
  - 이번 가이드라인 개정은 '23년 1월 상법 유권해석 등을 통한 배당절차 개선 등 정부의 제도 개선 사항을 반영하였으며, 3차 개정 G20/OECD 기업지배구조원칙 및 한국ESG기준원 지배구조 모범규준 등 국내외 지배구조 원칙의 개정 동향과 시장 참가자의 요구, 보고서 체계 개편 등이 반영됨
  - 보고서 체계에 있어 기존 가이드라인에서는 제시된 항목을 단순 기술하도록 한 반면, 개정 가이드라인은 각 원칙의 준수 여부를 100자 이내로 간략 기술하고 세부원칙 준수 판단의 근거가 되는 세부 정책 시행 여부를 O/X로 기재하도록 개편되었음

3) 금융위원회, 「배당액을 보고 투자할 수 있도록 배당절차를 개선하겠습니다」, 2023.1.31

4) 금융위원회, 「기업지배구조보고서 가이드라인 개정」, 2023.10.12

## IV. 주요 규제 동향 ①

### '23년 기업지배구조 관련 규제 동향

<표 2> 2023년 기업지배구조 관련 주요 개정 사항

구분	내용
배당예측 가능성 제공	<ul style="list-style-type: none"> <li>배당 관련 표준정관 개정에 따른 정관 개정여부</li> <li>현금배당 관련 배당액 예측가능성 제공여부 추가</li> </ul>
소액주주, 기관투자자소통 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>소액 주주들과 따로 소통한 내역, 해외투자자 소통 위한 행사, 외국인 주주를 위한 소통채널 확대 등 신설</li> <li>주주총회 의결사항 중 반대비율이 높거나 부결안건 있는 경우 주주와의 소통노력 및 그 내용을 공시</li> </ul>
매자인 채권 등을 통한 자금조달	<ul style="list-style-type: none"> <li>주주간 이해관계를 달리하는 자본조달 현황</li> <li>CB, BW, EB 등 주식 전환가능채권, 조건부 자본증권 등</li> <li>조달과정에서의 주주의견 수렴정책 공시 의무화</li> </ul>
이사회 다양성	<ul style="list-style-type: none"> <li>성별 뿐 아니라 연령, 경력 등으로 다양성 확대</li> <li>이사회내 동일 성별 구성 여부 및 미준수 시 사유 기술</li> </ul>
보수정책 및 임원배상책임보험	<ul style="list-style-type: none"> <li>이사 개별평가에 연동한 보수정책 마련 여부</li> <li>보수 관련 정책의 공개 여부</li> <li>임원배상책임보험 가입여부 및 남용방지 정책 공시</li> </ul>
부적격임원선임방지	<ul style="list-style-type: none"> <li>사익편취/부당지원, 회계처리기준 위반까지 확대</li> <li>1차적인 당국의 판단 (기소 및 행정처분)을 기점으로 형의 집행이 종료되거나 면제된 후 5년까지 공시</li> </ul>

□ 개정 가이드라인은 국내외 지배구조원칙의 개정 사항을 반영하여 보다 엄격하고 내실 있는 주주권 보호와 경영투명성 개선을 도모하고 있음

- 한국거래소는 '24년부터 지배구조점검체계 개편도 동시에 추진하기로 하였으며, 투자자에게 적시에 정확한 정보를 제공할 수 있을 것으로 기대됨
- 부실공시로 정정공시를 요구 받은 기업에게는 별도 교육 참여를 권고할 예정이며, 지속적인 개선 요구에도 불구하고 부실공시를 반복하는 기업에 대해서는 '25년부터 기업명 및 세부 내용 공개도 추진 예정임

## IV. 주요 규제 동향 ①

### '23년 기업지배구조 관련 규제 동향

#### 결언

- 법무부의 '24년 상법 개정안 시행 추진에 따라 근시일 내에 전자주주총회 제도가 도입되고 주식매수청구권 제도가 확대되어 일반 주주들의 주주총회 활동 및 구조개편 거래에 대한 영향력이 이전보다 더욱 확대될 것임
- 기업지배구조보고서 가이드라인 개정에는 '23년 개정된 G20/OECD 지배구조원칙 및 '22년 개정된 한국 ESG기준원 지배구조 모범규준 등 국내외 개정 동향이 반영되어 ESG 평가와의 정합성이 강화될 것임
  - 기업지배구조보고서의 원칙 및 지표 준수 여부는 대내외적인 기업 평가의 중요한 지표가 되고 있음
- 국내 기업의 지배구조에 대한 관심과 개선 필요성 역시 지속적으로 요구되고 있고 지배구조의 위험은 곧 재무적 위험으로 직결될 수 있음에 유의하여 기업은 관련 규제와 가이드라인의 변화를 지속적으로 모니터링하고 면밀히 살펴봐야 함

## IV. 주요 규제 동향 ②

### '23년 사업보고서 중점 점검사항 사전 예고

기업지배기구발전센터

#### 요약

- 금융감독원은 기업들이 스스로 '23년도 사업보고서를 충실히 작성하도록 유도하기 위해 중점 점검사항(재무사항12개, 비재무사항2개 항목)을 선정하여 사전 예고함<sup>1)</sup>
- '24.4~5월 중 '23년 사업보고서에 대한 중점점검을 실시하여 점검 결과 기재 미흡사항은 회사에게 개별 통보하여 자진 정정하도록 안내 할 예정임
- 기업은 중점 점검항목에 유의하여 사업보고서 부실기재를 예방하고 투자자는 충실한 정보를 제공받아 투자정보 투명성이 강화될 것으로 기대됨

#### 배경

- 금융감독원은 주권상장법인 등에 사업보고서의 충실한 작성을 유도하고 부주의로 인한 기재 미흡 사례를 최소화 하기 위해 사업보고서 중점 점검사항을 사전 예고함
  - 12월 결산법인의 '23년도 사업보고서 제출기한은 '24.4.1.이며 제출 대상 법인은 3,000여곳임
  - 사업보고서 제출대상법인은 개정된 기업공시서식 작성기준을 재차 꼼꼼하게 살펴 본 이후에 사업보고서를 작성·제출해야 하며, 중점 점검항목이 아니더라도 중요사항의 기재누락이나 오류가 발생하지 않도록 각별히 유의해야 함
  - 사업보고서 중점점검은 기재내용의 진실성을 검증하는 것이 아닌, 해당 기재가 관련 기업공시서식 작성기준에 부합하는지 여부를 확인하는 것임을 유의해야 함
- '22년 사업보고서 제출대상법인 총 2,919사를 재무사항 점검대상으로 선정하여 점검 결과 미흡비율 39.8%(1,163사)로 전년(990사, 36.4%) 대비 3.4%p 상승하였음<sup>2)</sup>
  - 주요 미흡항목은 회계감사인 명칭 감사의견 강조사항 핵심감사사항(14.1%), 회계감사인의 변경(9.7%), 재고자산 현황(7.6%) 등임

1) 금융감독원, 「2023년 사업보고서 중점 점검사항 사전 예고」, 2024.2.20

2) 금융감독원, 「2022년 사업보고서 점검 결과 및 투자자 유의사항 등 안내」, 2023.7.14

## IV. 주요 규제 동향 ②

### '23년 사업보고서 중점 점검사항 사전 예고

#### 중점 점검사항

##### 1) 재무사항 (12개 항목)

- 재무공시사항의 기업공시서식 작성기준 준수여부 (5개 항목)
  - 기업의 경영성과 및 재무 상태 등은 투자 의사결정 등에 활용되는 중요하고 필수적인 정보임
  - 점검내용은 요약(연결)재무정보, 재무제표 재작성 사유 등, 대손충당금 설정현황, 재고자산 현황, 수주계약 현황 등임

<표 1> '22년 재무공시사항의 기업공시서식 작성기준 주요 미흡사례

내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종속관계기업 등의 투자주식 평가방법(원가법, 지분법 등) 미기재</li> <li>• 재고자산의 사업부문별 보유 현황 등 공시서식 요구사항 미기재</li> <li>• [투입법 적용 기업의 경우] 매출액 5%이상 계약별 진행률 등 미기재</li> </ul>

- 내부통제에 관한 사항 공시여부 (2개 항목)
  - 내부회계관리제도 현황 등을 파악하여 제도가 안정적으로 운영될 수 있도록 유도
  - 점검내용은 내부회계관리제도에 대한 회계감사인의 의견 등, 내부회계관리제도 운영보고서 등 항목 공시여부임

<표 2> '22년 내부통제 관련 주요 미흡사례

내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부회계관리제도에 대한 회계감사인의 의견을 사업보고서에 미기재</li> </ul>



## IV. 주요 규제 동향 ②

### '23년 사업보고서 중점 점검사항 사전 예고

#### □ 회계감사인에 관한 사항 공시여부 (5개 항목)

- 회계감사 의견, 핵심감사사항 등 감사보고서상 중요 정보가 사업보고서에서 보다 쉽게 확인될 수 있도록 유도
- 점검내용은 회계감사의견 및 핵심감사사항 등, 감사보수 및 시간 등, 내부감사기구·감사인 간 논의 내용, 전·당기 재무제표 불일치 관련 사항 및 회계감사인의 변경 등 항목 공시 여부임

<표 3> '22년 회계감사인에 관한 사항 주요 미흡 사례

내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 감사보고서에 기재된 강조사항, 핵심감사사항, 전·당기 감사인간 의견불일치 사항을 사업보고서 해당 부분에 미기재</li> <li>• 회계감사인 변경시 변경사유 미기재</li> <li>• 외부감사인과 회사의 내부감시기구(감사위원회 등)간 논의내용 미기재</li> </ul>

#### 2) 비재무사항 (2개 항목)

##### □ 조달된 자금의 사용실적

- 직접금융 자금[주식, 주식연계채권(CB·BW·EB), 회사채 발행자금]의 사용처는 투자자의 중요한 관심사항임
  - 점검내용은 공·사모 자금의 사용내역\*, 사용계획과 사용내역간 차이 발생사유, 미사용자금 운용내역 등 기재내용임
- \* 증권신고서 등에 기재한 자금사용목적, 주요사항보고서상 자금조달목적과 사업보고서 기재내용 비교점검을 포함

<표 4> '22년 조달된 자금의 사용실적 주요 미흡사례

내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자금사용 계획과 실제 자금사용 내역을 시설자금, 영업양수자금, 운영자금, 채무상환자금, 타법인 증권 취득자금, 기타로 구분하고 이에 대한 상세내용을 기재하였는지 여부</li> <li>• 자금사용 계획과 실제 사용내역간 차이가 나는 경우 그 사유를 상세히 기재하였는지 여부, 미사용자금의 구체적인 보관방법 및 향후 사용계획 등을 기재하였는지 여부 등</li> <li>• 미사용자금 운용내역의 종류 기재여부, 운용상품의 전체 이름을 구체적으로 기재하였는지 여부, 작성기준일 현재 투자금액의 원금(재무제표상 평가금액이 아님에 주의)을 운용금액으로 기재하였는지 여부 등</li> </ul>

## IV. 주요 규제 동향 ②

### '23년 사업보고서 중점 점검사항 사전 예고

#### □ 합병등의 사후정보

- 최근 스펙을 통한 상장이 활성화되고 있는 가운데 합병 당시 외부평가의 적정성은 투자자의 중요한 관심사항임
- 점검내용은 스펙상장 기업의 영업실적 예측치와 실제치의 차이, 차이 발생 원인 등 사업보고서에 공시된 영업실적 사후정보를 점검함

#### <표 5> 세부 점검내용

내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 합병등 전후의 재무사항 비교표를 이용하여 1차연도 및 2차연도의 영업실적(매출액, 영업이익, 당기순이익) 예측치, 실제치 및 괴리율을 모두 기재하였는지 여부</li> <li>• 괴리율을 작성지침에 따라 올바르게 산정하였는지 여부</li> <li>• [괴리율 10% 이상 발생시] 항목별(매출액, 영업이익, 당기순이익)로 괴리율 발생의 주된 사유, 비중 및 발생 원인에 대한 상세 분석결과를 충실히 기재하였는지 여부</li> </ul>

#### 향후 추진계획 및 기대 효과

- 과거 점검 시 미흡사항 다수 발견기업 등을 중심으로 '24.4~5월 중 2023년 사업보고서에 대한 중점점검 실시 예정임
- 점검 결과 기재 미흡사항은 회사에게 개별 통보하여 자진 정정하도록 안내할 예정임
  - 부실기재가 심각한 회사에 대해서는 재무제표 심사대상 선정에 참고하고 증권신고서, 주요사항보고서 등 공시서류 심사를 강화할 예정임
- 금융감독원은 점검 결과를 공시설명회 및 협회 등이 주관하는 연수 등을 통해 전파하는 등 사업보고서 작성역량 제고 및 부실 기재 예방을 위해 지속적으로 노력할 계획임
- 사업보고서에 대한 주기적인 점검 등을 통해 기업의 공시역량 제고와 계속기업 존속 능력에 불확실성이 존재하는 회사의 공시에 나타난 주요 특징 등 투자자를 위한 유의사항 안내로 투자의 투명성이 강화될 것으로 기대 됨

## IV. 주요 규제 동향 ②

'23년 사업보고서 중점 점검사항 사전 예고

<표 6> 사업보고서 중점점검 항목 (14개 항목)

내용
<b>재무공시사항(12개 항목)</b>
1. 재무공시사항의 기업공시서식 작성기준 준수여부 (5개 항목)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 요약재무정보 및 요약연결재무정보 (공시서식 §5-1-1, 2)</li> <li>• 재무제표 재작성사유, 내용 및 재무제표에 미치는 영향 (공시서식 §5-5-1-1)</li> <li>• 대손충당금 설정현황 (공시서식 §5-5-2)</li> <li>• 재고자산 현황 (공시서식 §5-5-3)</li> <li>• 수주계약 현황 (공시서식 §5-5-4)</li> </ul>
2. 내부통제에 관한 사항 공시여부 (2개 항목)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부회계관리제도에 대한 회계감사인의 의견 등 (공시서식 §5-3-2)</li> <li>• 내부회계관리제도 운영보고서 (공시서식 §5-3-1 등)</li> </ul>
3. 회계감사인에 관한 사항 공시여부 (5개 항목)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회계감사인의 명칭, 감사의견, 강조사항 및 핵심감사사항 (공시서식 §5-2-1-①-1, §5-5-1-4)</li> <li>• 외부감사제도 (감사보수 및 시간, 비감사용역 등) 운영현황 (공시서식 §5-2-1-①-2. 3)</li> <li>• 내부감사기구와 감사인간 논의내용 (공시서식 §5-2-1-①-4)</li> <li>• 전·당기 재무제표 불일치 세부정보 및 의견불일치 조정협의회의 주요 협의내용 (공시서식 §5-2-1-③)</li> <li>• 회계감사인의 변경 (공시서식 §5-2-2)</li> </ul>
<b>비재무공시사항 (2개 항목)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조달된 자금의 사용 실적 (공시서식 §5-7-3)</li> <li>• 합병등의 사후정보 (공시서식 §11-4-8)</li> </ul>

## V. FAQ

### 사외이사후보추천위원회 결의에 대한 이사회 재결의

기업지배기구발전센터

Q. 당사는 사외이사후보추천위원회 설치 의무가 있는 상장사인데 최근 당사 동 위원회에서 추천한 사외이사 후보자에 대해 이사회가 반대가 있는 상황입니다. 이에 대해 이사회에서 다른 후보자로 다시 결의가 가능할까요?

- 자산총액 2조원 이상 상장사는 사외이사 후보를 추천하기 위하여 이사회내 위원회인 사외이사후보추천위원회를 반드시 설치해야 하며, 주주총회에서 사외이사 선임시에는 동 위원회의 추천을 받은 자 중에서만 선임할 수 있음(상법 제542조의8 제4항 및 제5항)
  - 이는 고도의 전문성과 독립성을 갖춰야 할 사외이사의 자격 특성상 대규모 상장사의 이사 선임의 투명성 제고 등을 목적으로 사외이사 후보자에 대하여 상법상 추천절차를 명문화한 것임
  - 이러한 절차를 위반하는 경우 5천만원 이하의 과태료 대상임(상법 제635조 제3항 제3호)
- 한편, 상법은 위원회에서 결의된 사항에 대하여 이사회가 다시 결의할 수 있다고 규정하고 있는데<sup>1)</sup>(상법 제393조의2 제4항), 이는 위원회 결의가 정관에 위반되거나 경영상 손해발생 등이 우려되어 이를 반복해야 할 경우 시정하기 위한 것임
- 결론적으로 사외이사후보추천위원회에서 추천한 사외이사 후보자에 대하여 이사회에서 다른 후보자로 재결의하는 것은 원칙적으로 허용되지 않는다고 볼 수 있음<sup>2)</sup>
- 다만, 주주제안을 통한 사외이사 후보자를 포함시키지 않거나 법령 또는 정관에서 정한 사외이사의 자격요건에 부합하지 않는 자를 후보자로 추천하여 이사회에 통지한 경우와 같이 사외이사후보추천위원회의 추천권한이 적절하지 못하게 행사된 경우에는 이사회에서 동 위원회가 재결의하도록 요구할 수 있다고 볼 수 있음
  - 사외이사후보추천위원회가 추천하는 후보에는 주주제안권 행사를 통해 주주가 추천한 후보를 반드시 포함시켜야 함(상법 제542조의8 제5항)

1) 단, 상법 제415조의2 제6항에 따라 감사위원회 결의사항은 이사회 재결의 대상에 적용되지 않는데, 이는 감사위원회 결의사항에 대한 독립성을 보장하기 위함

2) 한국상장회사협의회, 상담사례 FAQ, 사외이사후보추천위원회 결의에 대한 이사회 재결의, 2022.12.30

## V. FAQ

### 사외이사후보추천위원회 결의에 대한 이사회 재결의

#### 상법 제542조의8 (사외이사의 선임)

(생략)

④ 제1항 단서의 상장회사는 사외이사 후보를 추천하기 위하여 제393조의2의 위원회(이하 이 조에서 "사외이사 후보추천위원회"라 한다)를 설치하여야 한다. 이 경우 사외이사 후보추천위원회는 사외이사가 총위원의 과반수가 되도록 구성하여야 한다.

⑤ 제1항 단서에서 규정하는 상장회사가 주주총회에서 사외이사를 선임하려는 때에는 사외이사 후보추천위원회의 추천을 받은 자 중에서 선임하여야 한다. 이 경우 사외이사 후보추천위원회가 사외이사 후보를 추천할 때에는 제363조의2제1항, 제542조의6제1항·제2항의 권리를 행사할 수 있는 요건을 갖춘 주주가 주주총회일(정기주주총회의 경우 직전연도의 정기주주총회일에 해당하는 해당 연도의 해당일)의 6주 전에 추천한 사외이사 후보를 포함시켜야 한다.

#### 제393조의2 (이사회내 위원회)

(생략)

④ 위원회는 결의된 사항을 각 이사에게 통지하여야 한다. 이 경우 이를 통지받은 각 이사는 이사회의 소집을 요구할 수 있으며, 이사회는 위원회가 결의한 사항에 대하여 다시 결의할 수 있다.

# 기업지배기구발전센터 Contact



## 김한석 파트너

Partner / Audit & Assurance,  
Center for Corporate Governance Leader  
[hansukim@deloitte.com](mailto:hansukim@deloitte.com)



## 박재환 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 /  
중앙대학교 경영학부 교수



## 정현 파트너

Partner / Audit & Assurance  
[hyunjeong@deloitte.com](mailto:hyunjeong@deloitte.com)



## 유승원 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 /  
고려대학교 경영대학 교수



## 김학범 파트너

Partner / Risk Advisory  
[hbkim@deloitte.com](mailto:hbkim@deloitte.com)



## 장정애 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 /  
아주대학교 법학전문대학원 교수



## 오정훈 파트너

Partner / Audit & Assurance  
[junoh@deloitte.com](mailto:junoh@deloitte.com)



## 기업지배기구발전센터

Center for Corporate Governance Leader  
[krccg@deloitte.com](mailto:krccg@deloitte.com)



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which is a separate and independent legal entity, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Bengaluru, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Mumbai, New Delhi, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.