



# 리더 메시지



한국 딜로이트 그룹  
기업지배기구발전센터  
김한석 센터장

기업지배기구발전센터 『5월 Newsletter』는  
딜로이트 글로벌 보고서 『**불확실성 시대의 거버넌스 전환**』,  
『**이사회와 경영진의 역할과 책임의 진화**』를 소개합니다.

또한, 『**23년도 회계심사·감리 주요 지적사례**』,  
『**기업가치 제고 계획 가이드라인안**』 등의 주요 보도자료를  
수록했습니다.

마지막으로 『**24년 기업지배기구발전센터 세미나에 여러분을  
초대합니다**』. 많은 관심과 성원 부탁드립니다.

이사회와 감사위원회 활동에  
유익한 정보를 얻을 수 있기를 바랍니다.

# 불확실성 시대의 거버넌스 전환

이사회는 불확실한 거버넌스 환경에 대응하기 위해 조직의 전환 이니셔티브를 선제적으로 감독해야 함

## 전환 이니셔티브 감독시 이사회가 집중해야 할 3가지 영역



### 외부 압력

격동적인 전환 이니셔티브 프로세스를 통제



### 타겟형 전환

특정 사업부·지역을 대상으로 하는 전환전략으로 변화



### 기민한 거버넌스

전환 탐색을 위한 선제적인 이사회 전략

## 불확실성 시대의 선제적인 이사회 전환 감독



### 전략 투자

전략 및 전환 모범사례에 대한 교육 수행 (Ex. 생성형 AI, 디지털 전환, ESG 등)



### 연결성

전환활동에 내재된 상호의존성을 고려하여 명확한 추적시스템 및 지표 구축을 통한 책임성 유도



### 레거시 기술

구식 기술 인프라는 전환 목표 달성에 걸림돌로 작동

## 전환 이니셔티브 감독시 이사회 고려사항

### 완료된 전환

- ☑ 가장 최근의 전사적 또는 타겟형 전환 프로그램의 결과는 어땠는가?
- ☑ 이사회와 거버넌스 및 감독 프로세스는 얼마나 효과적이었는가?

### 현재·미래의 전환

- ☑ 현재 혹은 향후 고려중인 전환에 대해 명확한 참고사례가 있는가?
- ☑ 경영진은 프로젝트 전반에 걸쳐 전환목표 평가 및 조정시 충분히 민첩한가?

### 선제적인 거버넌스 전략

- ☑ 외부요인이 전환 프로그램에 미칠 영향에 대해 얼마나 자주 평가하는가?
- ☑ 의사결정 촉진을 위해 데이터 추적 프로세스에 추가적인 투자가 필요한가?

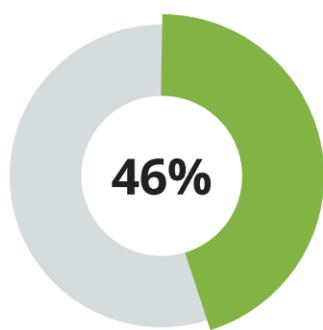


# 이사회와 경영진의 역할과 책임의 진화

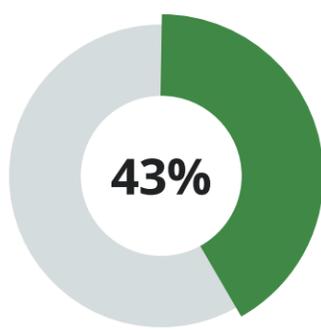
이사회에 효과적인 감독을 위해  
이사회·경영진 간의 책임 경계를 명확화해야 함

\*101개 상장법인을 대표하는 기업 거버넌스 협회 회원 대상 서베이 실시

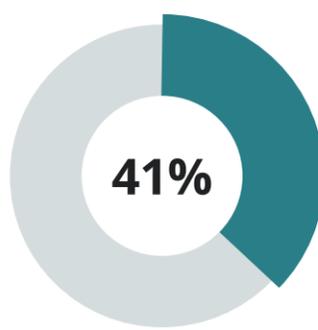
## 이사회 리더십 구조는?



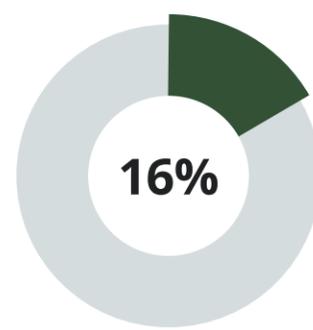
선임사외이사\* 보유



CEO 및 이사회 의장  
분리



CEO 및 이사회 의장  
미분리

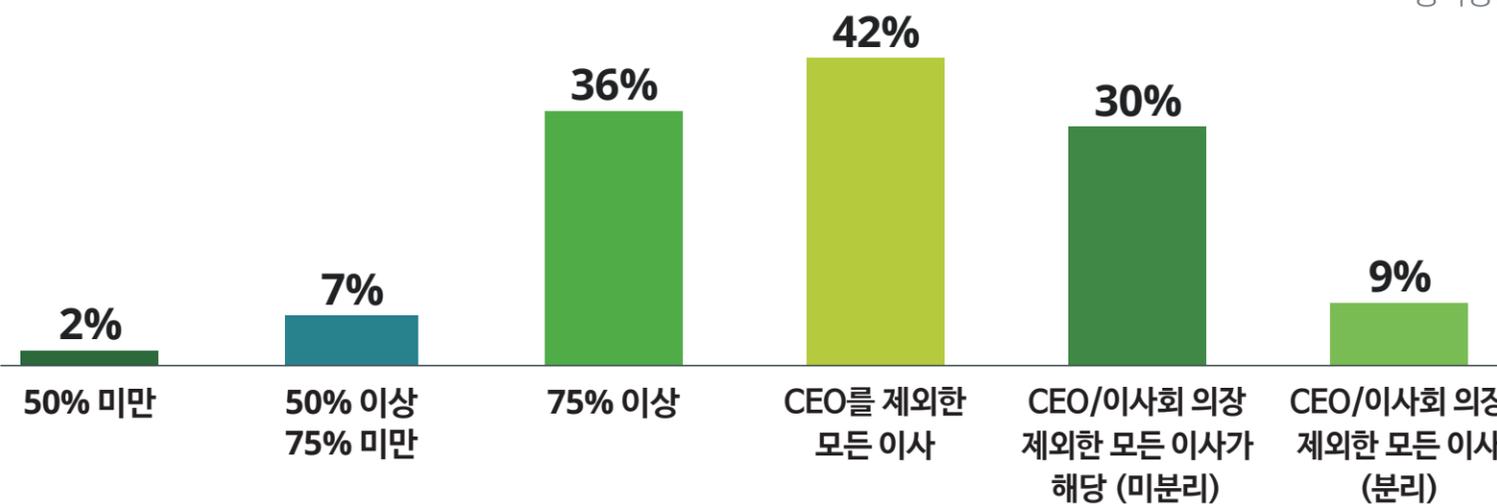


CEO 및 사내이사인  
이사회 의장 분리

중복응답 포함

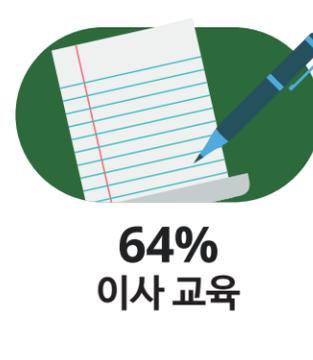
\* CEO 또는 사내이사가 이사회 의장인 경우, 사외이사를 대표하는 사외이사를 선임하여 이사회 의장에 준하는 권한을 주는 제도

## 이사회 내 사외이사 및 비상임이사의 비중은?



중복응답 포함

## 이사회·경영진 간의 역할과 책임의 상호이해 증진을 위해 활용하는 것은?



중복응답 포함

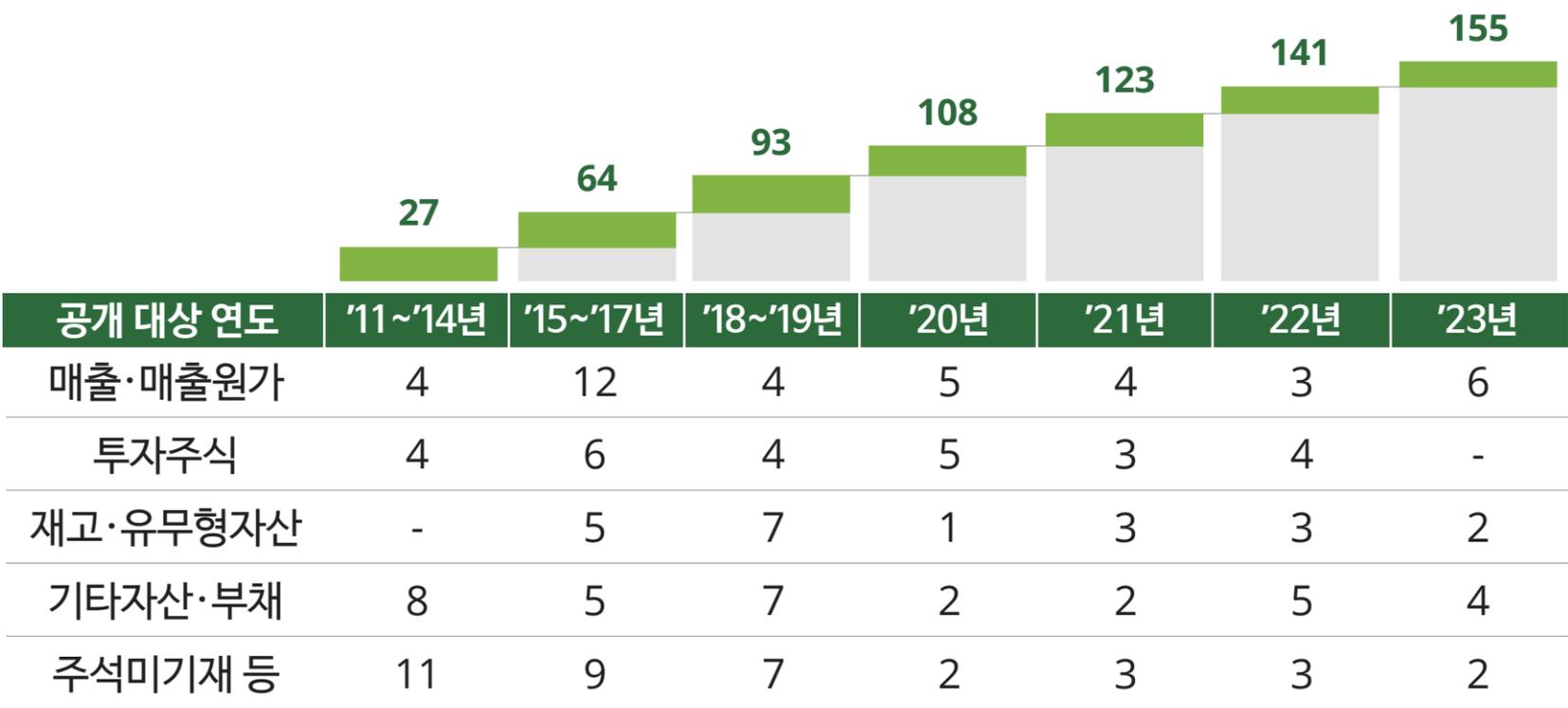
# '23년도 회계심사·감리 주요 지적사례

매출·매출원가 관련 (6건), 재고·유무형자산 과대계상 (2건), 파생상품 등 기타 자산 허위계상 (4건) 등

## 심사·감리 지적사례 현황

(단위: 건)

### 공개사례 수 누적 합계



## 심사·감리 지적사례 공개 예시

### 매출·매출원가 허위계상

영업실적을 부풀리기 위해 중고폰 유통업을 영위하지 않았음에도 **가공 세금계산서 발급 및 금융거래 조작** 등을 통해 허위 매출 및 매출원가 계상

### 공사수익 과대계상

코스닥 신규 상장을 위해 거래처와 도급금액을 상향하는 계약을 체결하지 않았음에도 **임의로 도급금액을 상향**하여 공사수익 및 공사미수금 과대 계상

### 파생상품 등 허위계상

자회사 유상증자 등에 필요한 자금을 조달하기 위해 **페이퍼컴퍼니와의 허위계약을 통해 콜옵션 및 전환사채를 취득한 것으로 가장**하여 실제 자산성이 없는 파생상품자산 계상

# 기업가치 제고 계획 가이드라인(안)

자율성 기반으로 미래 계획을 종합적으로 담는 공시,  
가이드라인 통해 기업의 효과적인 계획 수립 지원

## 기업 밸류업 프로그램 배경

“상장사가 기업가치 제고 계획을 수립·공시·이행하고, 투자자가 공시된 계획을 투자판단에 활용함으로써 자본시장 발전의 선순환 구축 유도”

## 기업가치 제고 계획의 5대 핵심특징



- 💡 참여여부, 작성내용 등에 있어 기업 자율성 보장
- 📈 중장기적 목표 및 계획 중심
- 🔗 각종 공시\*에 산재된 정보를 종합 재구성  
\*사업보고서, 지배구조보고서 등
- 🎯 세부내용, 서술방식에 있어 기업특성을 고려해 강조할 부분 선정
- 👥 이사회적 적극적 참여 필요  
이사회적 보고·심의·의결 등 권장

## 기업가치 제고 계획 기재사항



## 향후 계획

가이드라인안은 최종 의견수렴 후 5월 중 확정, 이후 준비된 기업부터 공시 예정

# 금융복합기업집단 내부통제 개선방안 마련

금융위원회·금융감독원, 금융복합기업집단과 공동 발표

## 내부통제기준 적용 소속금융회사의 범위 명확화

### ISSUE

그룹 내부통제기준이 적용되는 소속금융회사 범위에 대한 명확한 기준 부재로 기준 적용에 혼선 발생

- ✓ 실제 금융업 영위 회사 기준으로 내부통제 기준 적용
- ✓ 해외 소속금융회사에 대한 내부통제기준 적용범위 조정
- ✓ 그룹별 소속 금융회사 지정 및 보고절차 개선

## 계열사간 공동·상호간 업무 관리

### ISSUE

공동·상호간 업무는 집중위험 및 전이위험 관리의 중요한 사항이나 실제 업무수행시 관리범위·기준 등 격차 존재

- ✓ 일정 규모 이상 공동·상호간 거래 사전검토 기준 마련
- ✓ 공동·상호업무 관련 그룹 상호 협업체계 구축
- ✓ 그룹내 보고체계 구축을 통한 실질적 운영

## 임원 겸직·이직 등 인사교류 관리

### ISSUE

주요 내부통제 항목이나 인사교류시 담당부서, 검토시기 등 그룹별 차이 존재

- ✓ 인사교류시 사전검토 대상 확대
- ✓ 해외 금융회사 임원 겸직시 탄력적 관리기준 적용
- ✓ 체크리스트 정비 등 이해상충 관리체계 구축

## 2024년 기업지배기구발전센터 세미나

## 세미나 개요

**대상** 국내 상장법인 사외이사 · 감사위원 · 감사 · C레벨 등

**일시** 2024년 6월 3일(월) 14:00 ~ 17:20  
- 16시 30분부터 네트워킹 세션 제공

**장소** 여의도 서울국제금융센터 Two IFC, The Forum at IFC(3F)

**문의** krccg@deloitte.com | 02-6099-4275

\*교육확인서 발급 및 KICPA CPD 등록 가능

## 세미나 프로그램

**대주제** 국내 내부통제 현황 및 감독 방향

사회자 : 김한석 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장

시간	내용	담당
14:00~14:05	Opening Remarks	홍종성 한국 딜로이트 그룹 총괄대표
14:05~14:30	<b>세션 1. 기조 강연</b> 사례로 짚어보는 고의 또는 중과실 이슈 및 시사점 (내부통제 중심으로)	박재환 기업지배기구발전센터 자문위원 & 중앙대 경영학부 교수
14:30~14:55	<b>세션 2.</b> 사외이사의 내부통제 감독의 의의와 시사점	장정애 기업지배기구발전센터 자문위원 & 아주대 법학전문대학원 교수
14:55~15:05	Break Time	
15:05~15:30	<b>세션 3.</b> 금융회사 책무구조도 도입에 따른 내부통제 개선방향	권대현 한국 딜로이트 그룹 금융감사 및 자문그룹 파트너
15:30~15:45	<b>세션 4. 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램</b> 우먼 인 더 보드룸, 2024 감사위원회 실무보고서	김한석 기업지배기구발전센터 센터장
15:45~15:55	Break Time	
15:55~16:25	<b>세션 5. 패널 토론</b> 자금사고방지를 위한 기업의 내부통제 현황 및 준비사항	유승원 좌장 기업지배기구발전센터 자문위원 & 고려대 경영대학 교수 김지운 신한금융지주 감사파트장 손창완 연세대 법학전문대학원 교수 손혁 한국회계학회 딜로이트 안전 학술상(공로상) 수상자 & 계명대 회계세무학부 교수 이승영 한국 딜로이트 그룹 자산 개발 및 데이터분석 그룹 수석위원
16:25~16:30	Closing Remarks	장수재 한국 딜로이트 그룹 감사 및 회계자문본부 본부장
16:30~17:20	네트워킹 세션	

\* QnA는 각 세션에 포함됩니다.

\* 본 프로그램의 세부사항은 변동될 수 있습니다.

# 기업지배기구발전센터

## Contact

딜로이트 안진 기업지배기구발전센터는  
기업의 회계투명성 확보와 거버넌스 개선을 지원합니다.

### 파트너



#### 김한석 파트너

기업지배기구발전센터 리더 |  
Audit & Assurance  
✉ hansukim@deloitte.com



#### 정현 파트너

Partner | Audit & Assurance  
✉ hyunjeong@deloitte.com



#### 김학범 파트너

Partner | Risk Advisory  
✉ hbkim@deloitte.com



#### 오정훈 파트너

Partner | Audit & Assurance  
✉ junoh@deloitte.com

### 자문교수단



#### 박재환 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |  
중앙대학교 경영학부 교수



#### 유승원 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |  
고려대학교 경영대학 교수



#### 장정애 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |  
아주대학교 법학전문대학원 교수

✉ 기업지배기구발전센터 문의 krccg@deloitte.com



딜로이트 안진  
기업지배기구발전센터

김한석 Partner  
기업지배기구발전센터 리더  
hansukim@deloitte.com

기업지배기구발전센터  
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.