

# Deloitte.



기업지배기구발전센터 Brief

## 「이사회의 기업문화 감독」 외 3분기 동향

2024.09 카드뉴스

# 리더 메시지



한국 딜로이트 그룹  
기업지배기구발전센터  
김한석 센터장

“『9월 Brief』는 딜로이트 글로벌 보고서 『**이사회의 기업문화 감독**』 등을 소개하며, **‘금융회사의 운영위험 관리강화 추진’**, **‘기업지배구조 개선을 위한 연구기관 간담회 개최’** 등의 규제 동향을 담았습니다.

또한, 센터 접수 질의 사안인 **‘횡령 관련 감리 지적사례 및 유의사항’** 등을 수록했습니다.

이사회와 감사위원회 활동에 유익한 정보를 얻을 수 있기를 바랍니다. ”

# 이사회 기업문화 감독

이사회는 **현행 관행과 프로세스가 기업문화를 효과적으로 모니터링하고, 영향력을 행사하며, 기업문화 형성 과정에 참여할 수 있도록 설계되었는지 검토 필요**

## 서베이 개요

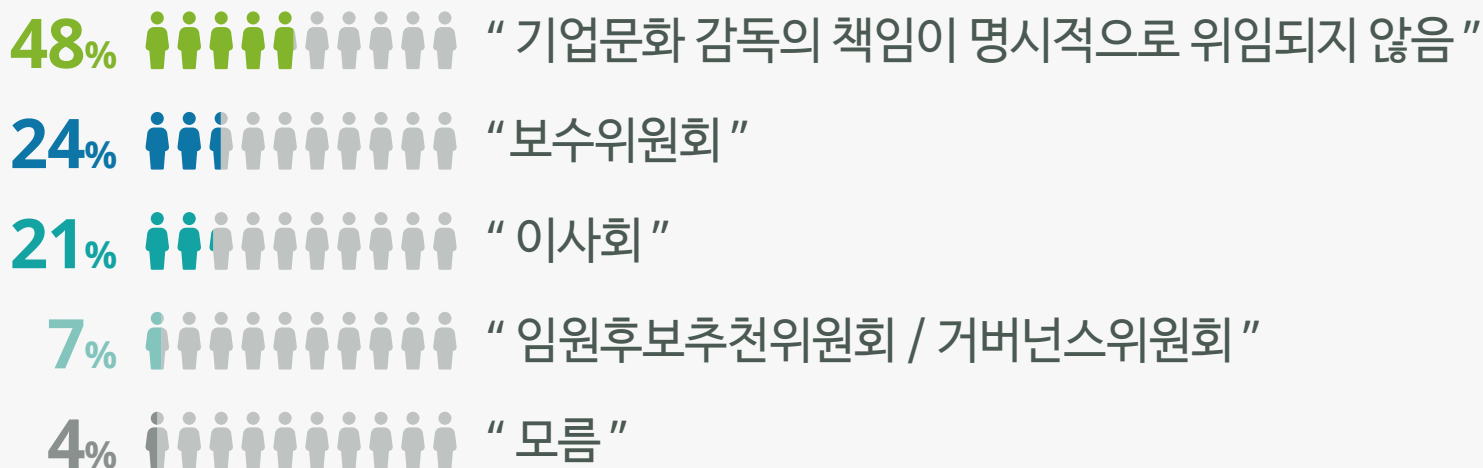
‘**이사회가 기업문화를 어떻게 감독하는지**’에 관한 서베이 실시('23.12)

↳ 대상: 기업거버넌스협회 회원사 77개 글로벌 상장기업의 코퍼레이트 세크리터리\*,  
고문 변호사 및 기타 사내 거버넌스 전문가 대상

\* Corporate Secretary: 미국, 영국 등의 기업에서 법무, 이사회 지원, 거버넌스 관리, 주주관계 업무 등을 총괄하는 고위관리직

### Q. 기업문화 감독 권한은 어디에 있는가?

(복수응답 포함)



↳ '18년 서베이 결과에서는 75%가 이사회를 '기업문화 리스크 책임'의 주체로 지목한  
바와 비교하여 인식의 변화 발생

# 이사회 의 기업문화 감독

## Q. 기업문화 리스크 책임자는?

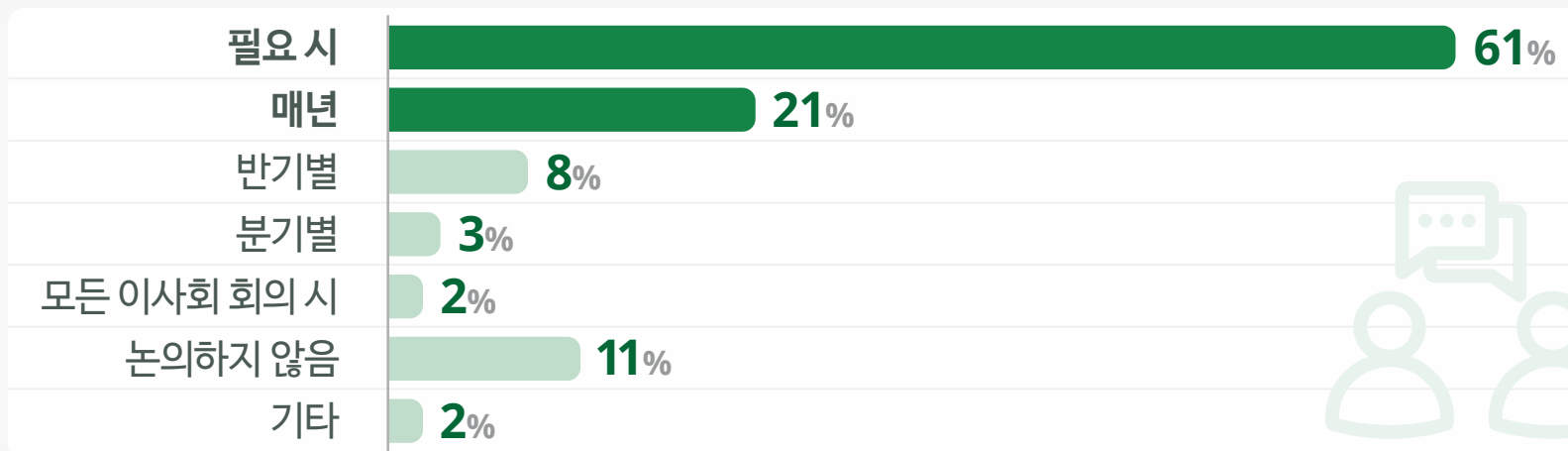
(복수응답 포함)



↳ '18년 서베이 결과에서는 최고인사책임자(75%)와 최고법률책임자/법무총괄(23%)이 가장 보편적인 기업문화 리스크 책임자로 지목된 결과와 비교하여 인식의 변화 발생

## Q. 이사회 내 기업문화 안건 논의 빈도는?

(복수응답 포함)



↳ 글로벌 이사회는 기업문화 안건을 주로 '필요시' 혹은 '최소 연 1회' 논의하며 이는 조직 내에서 기업문화를 비중있게 다루는 추세를 시사

# CEO 승계계획 비용은 어떻게 산정하는가?

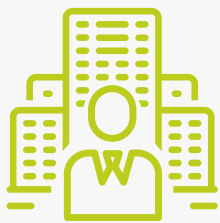
CEO 평균 재임기간의 단축 및 보수에 대한 감시 강화에 따라  
CEO 승계계획 논의의 필요성 부각

## 서베이 개요

S&P 500 기업의 CEO 교체사례(45건, '22.01~'24.01)를 바탕으로 차기 CEO의 내외부 영입 관련 데이터\* 수집

\*내부승진 및 외부영입 CEO 보수 관련 세부정보(기본급, 연간 성과 인센티브, 주식기준보상 반영)

## 서베이 결과



- 약 76%는 내부승진을 통한 CEO 교체
- **내부승진 CEO 최다 출신 직책** : 최고운영책임자(COO, 55%), CFO(17%)
- **외부영입 CEO 최다 출신 직책** : 타 기업의 CEO(44%), 사업부서 책임자(50%)
- **내부승진 CEO 보수** : 외부영입 CEO 보수의 84%
- **내부승진 CEO 일회성 보상금액** : 외부영입 CEO의 80%
- 외부영입 CEO 보수는 전임CEO와 거의 동일, 일회성 보상을 받을 가능성은 55% 더 높음

✓ 내부승진 CEO 평균 재임기간: 15년

↳ 적응기간을 단축하여 원활한 인수인계를 가능하도록 함

✓ 내부승진의 이점: 업무 친숙성, 문화 적응 수준, 이사회 역학관계에 대한 높은 이해도

✓ 조직 리더십에 대한 신뢰가 낮거나 전환이 필요한 경우, 외부영입 비용이 더 많이 들더라도 충분한 가치를 제공할 수 있음

# 금융회사의 운영위험 관리강화 추진

비정형적 금융위험이 금융시장의 불안요인으로 작용하지 않도록  
최소한의 위험관리 체계 구축을 통해 규제 사각지대 해소 필요

## 추진배경 및 대응방향

- ☑ 핀테크·이커머스 등 금융업 취급 확대에 따른 **비정형적 운영위험의 중요성** 증가에 대응하여, 동일기능-동일규제 원칙(1단계)에서 나아가 금융회사 통한 **간접관리 체계**(2단계) 마련
- ☑ 규제 사각지대 해소 및 금융시장 위험요인의 **효과적 통제** 도모
- ☑ 향후 업권별 **공통의 운영위험 관리체계** 구축, **업권별 특성**에 맞는 세부과제 마련 계획

### 공통 과제

- 임원 및 이사회에 대한 운영위험 관리에 대한 책임 강화
- 운영위험 관리 가이드라인 마련
- 운영위험 크기에 비례한 건전성 규제(자본규제 등) 부과

### 업권별 과제

- **카드사** : PG사 온라인 결제위험 점검 및 관리책임 강화
- **보험사** : 판매채널의 사고위험에 따른 요구자본 적립 확대
- **은행** : 은행권의 운영위험 관리 실효성 점검 및 세부기준 보완 검토
- **금융IT** : 금융권 IT위탁·제휴 관련 집중위험 관리의 적정성 점검

# 기업지배구조 개선을 위한 연구기관 간담회 개최

국내기업의 기업지배구조 개선을 위한 바람직한 정책방향, 기업이 노력할 점, 이사의 주주 충실의무 도입 관련 전문가 의견 수렴 및 논의



## 바람직한 정책 방향

- ✍ 기업가치 제고 정책은 시장참여자의 생각·행동을 바꾸는 것으로, **장기적 관점에서 꾸준한 추진 필요**
- ✍ **지배주주**가 있는 기업의 의사결정 **공정성을 담보할 장치**와 **소액주주 보호** 방안 고민 필요



## 기업이 노력할 점

- ✍ 자발적으로 **주주들의 다양한 목소리**에 귀를 기울이는 노력 필요
- ✍ **주주총회 내실화**, 기업 CEO의 IR행사 적극 참여 등 **주주와의 소통 확대** 필요



## 주주 충실의무 도입 관련

- ✍ **주주이익보호**를 위해 주주 충실의무 도입이 필요하다는 의견과 부작용 우려에 따른 **반대의견**도 존재
- ✍ 금번 논의가 **기업 밸류업 프로그램의 연장선상**에 있으므로 **상장사에 한정하는 것이 현실적**
- ✍ **일정한 면책기준이 필요하다는 의견**과 함께 **합병 등 주요행위에 대한 개별적 제도보완**을 통해 **정책효과 극대화** 필요에 대한 의견 개진
- ✍ 포괄적 의무사항 도입보다는 **명확한 행위기준**이나 **구체적·개별적 규정** 제·개정으로 접근하는 것이 **바람직**하다는 의견도 존재

# 횡령 관련 감리 지적사례 및 예방을 위한 유의사항

**Q.** 최근 내부통제 부실로 인해 발생한 횡령관련 감리 지적사례는 어떤 것들이 있고, 사례의 특징은 무엇인가요? 이를 예방하기 위한 방안은 무엇이 있나요?

최근 회사의 자금·회계담당 직원이 내부통제 취약점을 악용하여 횡령하는 사례들이 발생하여 금융감독원에서 횡령 관련 감리 지적사례를 제시했습니다.

## 횡령액의 매출채권 위장 사례

**횡령**

C사 경리팀 丙부장은 결재 없이 회사의 명의로 은행에서 무역금융차입을 실행하고 본인 계좌로 이체

**결산**

丙부장은 결산 전 회사 자금으로 상기 차입금을 상환하고, 장부상 현금부족액은 매출채권을 과대계상하여 횡령 은폐

**적발**

11년에 걸친 횡령에 따라 횡령액이 누적되자 丙부장은 잠적하였고 회사는 내부조사를 통해 횡령 인지

## 회계기준 위반 지적내용

회사는 직원 丙이 장기간 자금횡령 후 은폐를 위해 횡령 상당액을 매출채권에 허위계상했으므로, 관련 자산을 불법행위미수금으로 계상하고 회수되지 않은 금액은 대손충당금으로 반영해야 함에도 이를 회계처리하지 않아 당기순이익 및 자기자본을 과대계상함 ...



# 횡령 관련 감리 지적사례 및 예방을 위한 유의사항

이 사례의 내부통제 취약점으로는 다음의 사항이 지적되었습니다.

- 승인절차 미비** 상급자 승인 없이 본인 기안 전표를 장부에 입력할 수 있는 권한 보유, 인터넷뱅킹 신청 승인절차가 없고 용도·이체한도 미확인
- 업무분리·교체 부재** 인터넷뱅킹 OTP 및 공인인증서 사용권한을 분리하지 않아 직원이 이를 통해 차입으로 입금된 현금을 본인계좌로 통제절차 없이 송금
- 점검 부실** 관리자는 월별 예금현황 점검 시 통장 실물 등 증빙 미확인
- 내부감사 부실** 감사를 형식적으로 임명했으나 실질적인 내부감사기능 부재

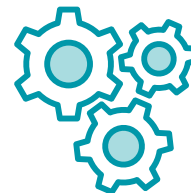
효과적인 횡령 예방 및 내부통제 구축을 위한 유의사항은 다음과 같습니다.

## 승인절차



계좌개설, 출금, 이체 및 전표입력 시 승인절차 필요

## 업무분리



자금·회계업무를 분리하는 업무분장 필요

## 업무교체



자금·회계 관련 업무 담당자의 주기적 순환 및 교체

## 잔고점검



현금·통장잔고 수시 점검

## 보관·승인



통장, OTP 등 주요물품은 서로 다른 인원이 분리하여 보관

## 내부감사



독립된 내부감사 임명, 실질적인 내부통제 수행

# 2024 Boardroom Skills Enhancement Program 성료

## 프로그램 개요

🎯 대상 | 국내 상장법인 사외이사·감사위원·감사

📅 일시 | 2024년 9월 12일 (목) 10시 ~ 15시

📍 장소 | 여의도 페어몬트 호텔, 아잘레아스 (7F)

\*다시보기 영상은 추후 홈페이지 업로드 예정

## Agenda 2024 이사회와 감사위원회가 인지해야 할 국내외 환경 변화 및 당면과제

### Keynote Speech



- 이사회·감사위원회가 국내외 환경 변화에 따른 역할과 책임을 인식하고 기업가치 향상 및 지속 가능한 성장을 위한 활동을 수행하며, 주주의 이익을 적극적으로 보호할 것을 강조

김한석 | 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장

### 세션 I-1. 자금통제 공시대응을 위한 지배기구의 점검포인트



- 강화되는 자금 관련 내부회계관리제도 공시 동향과 자금관련 부정행위 방지를 위해 준비할 사항 및 이사회·감사위원회의 유의사항 제언

정현 | 한국 딜로이트 그룹 내부회계관리제도 TF파트너

# 2024 Boardroom Skills Enhancement Program 성료

## 세션 I-2. 자금사고 방지의 새로운 패러다임: 연결 기반 진단과 맞춤형 솔루션



- 종속기업의 경우 자금 관련 통제 미비가 외부에 잘 알려지지 않고 규모를 파악하기 어려워 연결실체 관점에서 큰 위험 요소로 작용할 수 있음을 지적
- 자금사고 이상징후 탐지 솔루션 '라이트하우스(RightHouse)' 소개

이승영 | 한국 딜로이트 그룹 자산개발 및 데이터분석 그룹 수석위원

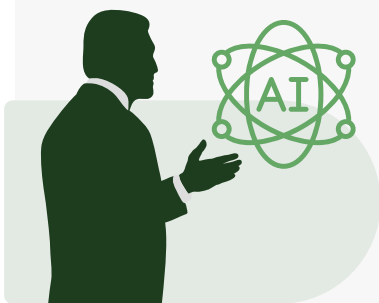
## 세션 II. 사외이사의 법적 책임과 의무 - 상법상 이사의 충실의무를 중심으로



- 이사의 충실의무 대상을 주주로 확대하는 상법 개정안의 논의배경 및 제안이유 설명
- 주주간의 이해충돌로 인해 주주간 부의 이전이 일어나는 의사결정을 한 경우 손해를 입은 주주들의 손해회복 구제수단이 없다는 문제를 언급하고, 상법 개정안의 실효성 확보 방안 제시

장정애 | 동 센터 자문위원·아주대 법학전문대학원 교수

## 세션 III. Digital Transformation - 이사회가 주목해야 할 AI 및 빅데이터의 최신 동향과 기업 거버넌스 역할



- 업종별 디지털·AI 성숙도 수준의 비교를 통해 기술 적용 시 업종에 맞춘 차별적 접근의 필요성 강조
- 딜로이트 글로벌의 AI 적용 사례를 선보이며 AI 활용 전략 제시

이성호 | 한국 딜로이트 그룹 컨설팅부문 (AI&DATA) 상무

# 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



### 유승원 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |  
고려대학교 경영대학 교수



### 장정애 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |  
아주대학교 법학전문대학원 교수



### 노준화 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |  
충남대학교 경영학부 교수

☎ 기업지배기구발전센터 문의 [krccg@deloitte.com](mailto:krccg@deloitte.com)



앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 '딜로이트 인사이트'를 검색해보세요.  
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

# Deloitte.

딜로이트 안진  
기업지배기구발전센터  
krccg@deloitte.com

김한석 Partner  
기업지배기구발전센터 센터장  
hansukim@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.