

**Deloitte.**

기업지배기구발전센터 Newsletter

# 「승계 전략에 대한 이사회와 경영진의 인식 차이」 외 8월 동향

2024.08 카드뉴스

# 리더 메시지

“

『8월 Newsletter』는 딜로이트 글로벌 보고서 『승계 전략에 대한 이사회와 경영진의 인식 차이』 등을 소개하며, '책무구조도 시범운영 계획·제재 운영지침(안) 마련' 등의 규제동향을 담았습니다.

또한, '2024 Boardroom Skills Enhancement Program' (이사회·감사위원회 전문성 강화 교육 프로그램)을 소개해 드리오니 많은 관심과 성원 부탁드립니다.

이사회와 감사위원회 활동에 유익한 정보를 얻을 수 있기를 바랍니다.

”

한국 딜로이트 그룹  
기업지배기구발전센터  
김한석 센터장



# 승계 전략에 대한 이사회와 경영진의 인식 차이

승계계획에서 이사회와 경영진의 인식 차이는 CEO 역할에서 크게 나타나며, 기대가 일치하는 경우 더 효과적인 승계가 가능함

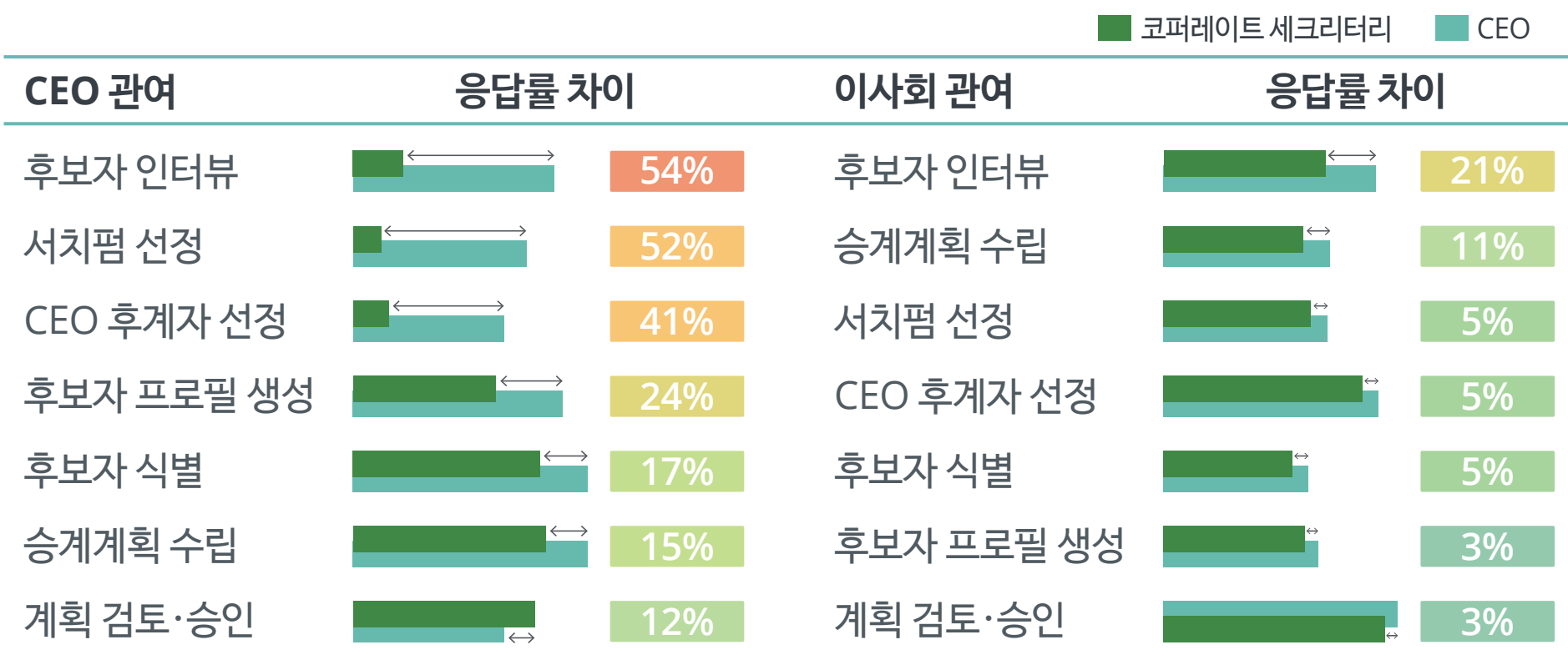
## 서베이 개요

🔍 승계계획에 관한 CEO(91명)와 코퍼레이트 세크리터리(67명)의 응답 차이를 살펴봄

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

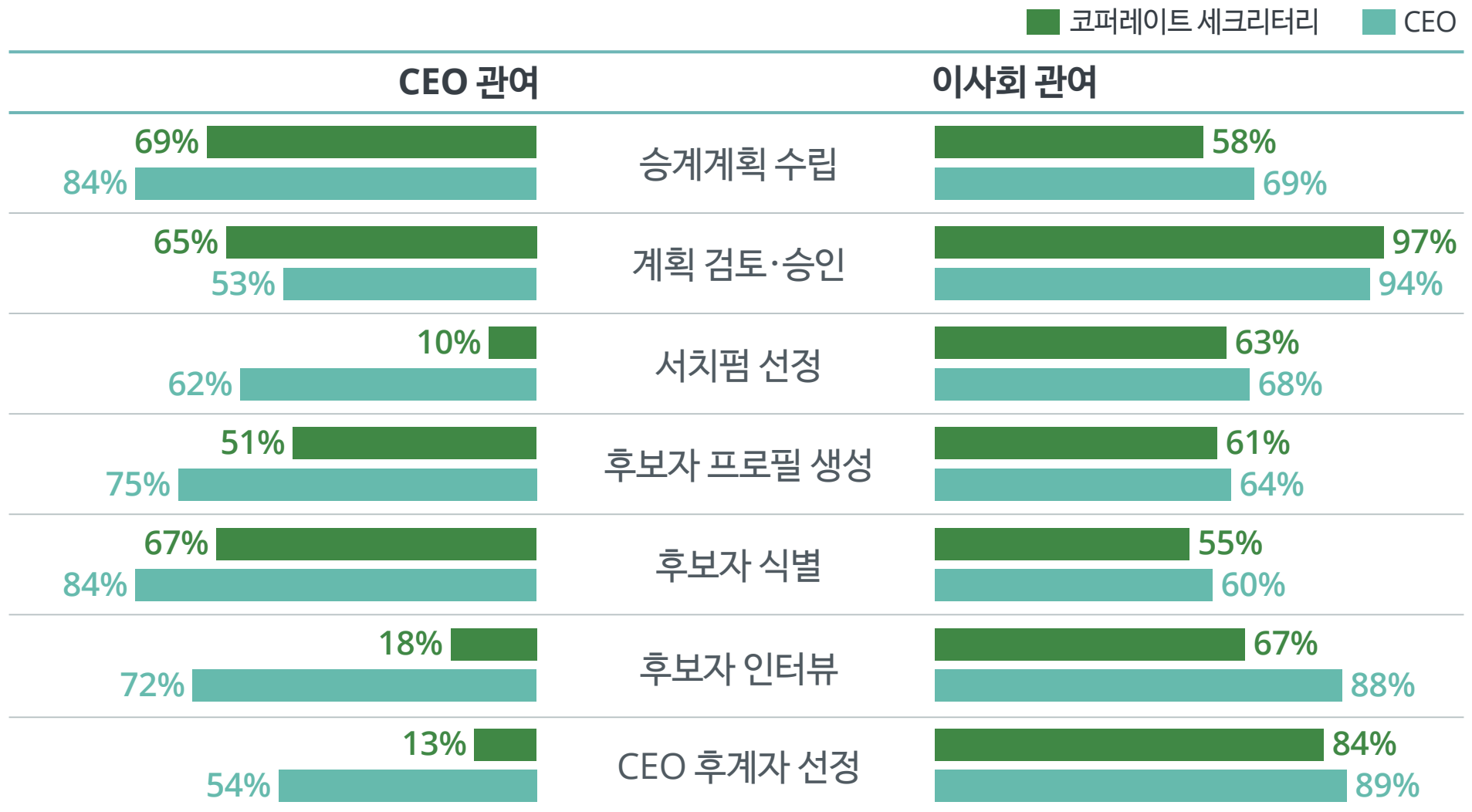
## Q. 승계 프로세스에 이사회와 CEO 중 누가 관여하는가?

코퍼레이트 세크리터리와 CEO 간의 응답 차이 분포



# 승계 전략에 대한 이사회와 경영진의 인식 차이

## 코퍼레이트 세크리터리와 CEO 간의 인식 차이



- ☑️ 승계 프로세스의 모든 구성요소에서 **CEO 역할 인식 차이가 이사회 역할 인식 차이보다 더 큼**
- ☑️ 승계전략 영역에서 **이사회-경영진 간 기대일치 시 효과적인 승계가 가능하므로 사전에 일치 여부 확인을 권장하며, 조기퇴임 발생시 미리 기대사항 공유 및 인식 조정을 통해 효율성 제고 가능**

# 금융 부문의 디지털 전환을 위한 7가지 고려사항



조직은 재무 데이터 모델(FDM)\*의 장애요인 해결 과정에서 전환과제에 직면하며, 이를 해결하기 위한 거버넌스 및 통제 고려사항은 다음과 같음

\* Financial Data Model: 조직의 재무정보를 체계적으로 관리·분석하기 위해 사용되는 데이터 구조



## 전문가 조직(CoE) 구축

- CoE(조직내 역량 이식·확산 위한 전문가 집단) 구축시 감독하여 조직의 참여 촉진 가능



## 조직 참여 유도

- 전환의 가치와 우선순위 정하는 전사적 방법론 수립부터 시작할 것을 권장



## 데이터 이해

- 문서화·보고 표준을 제공하는 공통정보모델\*\*을 통해 재무데이터 모델의 이해도 향상

\*\* 플랫폼 독립적이고 기술 중립적으로 자원관리 정보를 교환하기 위해 제정된 표준



## 통제를 고려한 설계

- 설계시 혁신과 성장을 리스크·내부감사역량과 감사준비 수준에 맞춰 조정 가능



## 구조화된 자동화 환경 구축

- 자동화 모델을 명확하게 정의하고 재사용 가능한 코드를 여러 부서에서 일관되게 사용



## 역할과 책임 확인

- 역할과 책임의 정의는 전문성 향상을 제고하고 부서 간 협업 촉진



## 전문지식을 활용한 변화관리 지원

- 역할 확립은 전환의 변화관리와 직원 교육 및 참여 프로그램에 유용

# 개정 지배구조법 시행 관련 책무구조도 시범운영 및 제재 운영지침 (안) 마련

## 책무구조도 시범운영 계획

\*시범운영 기간: 책무구조도 제출일 ~ '25.1.2.까지

📎 금융사가 책무구조도를 조기 도입·운영할 수 있도록 시범운영 실시, 참여시 인센티브 부여

- 책무구조도 컨설팅 실시 예정
- 내부통제 관리의무 등이 완벽하게 수행되지 않은 경우에도 책임을 묻지 않음

## 내부통제 관리의무 위반 관련 제재 운영지침 (안)

\*\* 8/30까지 의견수렴 이후 최종 확정 예정

☑️ 위법행위 고려요소

- ① 위법행위 경위 및 정도: 임원 등의 조장·방치 등에 기인, 장기간 또는 반복적 발생 등
- ② 위법행위 결과: 대규모 고객 피해 발생, 건전경영의 중대한 저해, 시장 신뢰·질서 훼손 등

☑️ 행위자 책임 고려요소

- ① 예측가능성: 임원 등이 상당한 주의수준을 기준으로 결과 발생에 대해 예측 가능했는지 여부
- ② 결과 회피 여부: 위법행위 발생을 방지하기 위한 실효적인 관리조치의 사전 이행 여부

# 이사의 충실의무 확대 관련 비상장기업 의견 조사

밸류업 프로그램의 일환으로 이사의 충실의무 대상을 주주까지 확대하는 상법 개정이 비상장기업의 상장 추진에 부정적 영향을 미칠 수 있다는 조사결과 제시

## 상법 개정(이사의 충실의무 확대)시 상장 추진에 미치는 영향

- 비상장사 237개사 대상 조사결과, 응답기업의 46.4%가 상장 추진중으로 집계
- 상장 추진기업의 36.2%는 상법 개정시 상장계획 '재검토(34.5%)', '철회(1.7%)' 응답
- 상법 개정시 국내 비상장사의 67.9%는 지금보다 상장을 기피할 것으로 응답

## 이사의 충실의무 확대시 상장 기피 사유

	구분	응답률(%)
이사 책임 가중	주주대표소송, 배임죄 처벌 확대	70.8
	경영 비효율 초래	40.4
	경영 보수화 우려	37.3
	이익상충시 주주이익에 기반한 의사결정 확대	24.2
운용상 어려움	지배구조 등 분쟁 발생가능성 확대	28.0
	추상적 규정으로 위법성 사전판단 어려움	16.1

# 2024 Boardroom Skills Enhancement Program



## Agenda

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

**대상** | 국내 상장법인 사외이사 · 감사위원 · 감사

**일시** | 2024년 9월 12일 (목) 10시 ~ 15시

**장소** | 여의도 페어몬트 호텔, 아잘레아스 (7F)

**문의** | krccg@deloitte.com

“ 신청인원이 정원에 도달하여 접수 마감되었습니다.  
다시보기 영상은 추후 홈페이지 업로드 예정이며, 참석하지 못하시는 분들은 올해 하반기 웨비나에서 뵙기를 희망합니다. ”

프로그램 세부정보 ▶





# 2024 Boardroom Skills Enhancement Program



## 프로그램

**Opening**  
10:00 ~ 11:00

Opening Remarks

홍종성 총괄대표

참석자 인사

Keynote Speech

김한석 기업지배기구발전센터 센터장

Break Time

**Session**  
11:00 ~ 15:00

I 내부통제 최신 동향 및 시사점

I-1 자금 관련 부정위험 대응 내부통제  
공시 강화에 따른 지배기구의 점검포인트

정현  
내부회계관리제도 TF 파트너

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

이승영  
자산개발 및 데이터분석 그룹 수석위원

오찬

II 사외이사의 법적 책임과 의무 -  
상법상 이사의 충실의무를 중심으로

장정애  
동 센터 자문위원 & 아주대 법학전문대학원 교수

Break Time

III Digital Transformation -  
이사회가 주목해야 할 AI·빅데이터의  
최신 동향과 기업 거버넌스 역할

이성호  
컨설팅부문 (AI&DATA) 상무

**Closing**  
15:00

Closing Remarks

장수재 회계감사부문 대표

# 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](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.