

Deloitte.

Seminar

2024년 기업지배기구발전센터 세미나

일시 2024년 6월 3일(월) 14:00 ~ 17:20

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

주최 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터

기업지배기구발전센터 Overview

한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터(Center for Corporate Governance, CCG)는 다양한 '교육 및 네트워킹'과 '발간활동'을 통해 사외이사과 감사(위원)의 직무수행에 요구되는 최신동향과 인사이트 및 글로벌 이사화·감사위원회 운영의 Best Practice를 제공합니다.

교육 및 네트워킹

주요 대상 : 사외이사, 감사위원, 감사 및 C레벨

세미나·웨비나

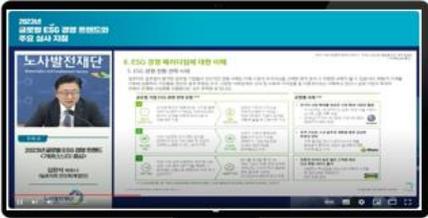
이사화·감사위원회 아젠다를 선별하여 연간 각 1회 제공



조찬 세미나 ('23.06)



웨비나 ('23.11)



유관기관 교육

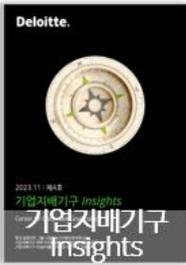
기타 대외활동(교육, 자문 등)

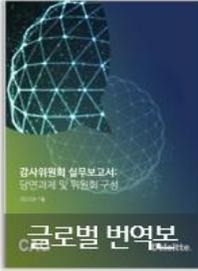
찾아가는 세미나 - 요청 시 그룹사 및 유관기관 직접 방문 교육

발간활동

이사화·감사위원회 실무 가이드

딜로이트 프레임워크와 글로벌 전문가의 인사이트 반영

정기/비정기 간행물

이사화·감사위원회 관련 정기 간행물 및 카드뉴스 제공

국내 선도적인 이사화·감사위원회 전문 연구조직

- 이사화·감사위원회와 네트워크 구축
- Practice Team 지원 - ESG 중 G(거버넌스) 전략과 연계

Contact



김한석 파트너
 Partner / Audit & Assurance,
 기업지배기구발전센터 센터장
 hansukim@deloitte.com
 kccg@deloitte.com | Center

자문위원단

- 박재환 중앙대학교 경영학부 교수
- 유승원 고려대학교 경영대학 교수
- 장정애 아주대학교 법학전문대학원 교수

2024년 기업지배기구발전센터 세미나

일시: 2024년 6월 3일 (월) 14:00 ~ 17:20

대주제: 국내 내부통제 현황 및 감독 방향

사회자: 김한석 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장

구분	내용	담당
14:00~14:05 (05분)	Opening Remarks	한국 딜로이트 그룹 홍종성 총괄대표
14:05~14:30 (25분)	세션 1. 기조강연 사례로 짚어보는 고의 또는 중과실 이슈 및 시사점 (내부통제 중심으로)	한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 자문위원 박재환 중앙대학교 경영학부 교수
14:30~14:55 (25분)	세션 2. 사외이사의 내부통제 감독의 의의와 시사점	한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 자문위원 장정애 아주대학교 법학전문대학원 교수
14:55~15:05 (10분)	Break Time	
15:05~15:30 (25분)	세션 3. 금융회사 책무구조도 도입에 따른 내부통제 개선 방향	한국 딜로이트 그룹 금융감사 및 자문그룹 권대현 파트너
15:30~15:45 (15분)	세션 4. 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램: 우먼인 더 보드룸, 2024 감사위원회 실무보고서	한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 김한석 센터장
15:45~15:55 (10분)	Break Time	
15:55~16:25 (30분)	세션 5. 패널 토론 자금사고방지를 위한 기업의 내부통제 현황 및 준비사항	한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 자문위원 좌장: 유승원 고려대학교 경영대학 교수 토론자: (1) 김지온 신한금융지주 감사파트장, (2) 손창완 연세대학교 법학전문대학원 교수, (3) 손혁 계명대학교 회계세무학부 교수 & 한국회계학회 딜로이트 안진 학술상(공로상) 수상자, (4) 한국 딜로이트 그룹 자산 개발 및 데이터 분석 그룹 이승영 수석위원
16:25~16:30 (05분)	Closing Remarks	한국 딜로이트 그룹 장수재 회계감사부문 대표
16:30~17:20 (50분)	네트워킹 세션	

※ Q&A는 각 세션에 포함됩니다.

※ 세부사항은 상황에 따라 변경될 수 있습니다.

© 2024. For information, contact Deloitte Anjin LLC

Session 1.

사례로 짚어보는 고의 또는 중과실 이슈 및 시사점 (내부통제 중심으로)

박재환 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 자문위원,
중앙대학교 경영학부 교수

Session 1. 사례로 짚어보는 고의 또는 중과실 이슈 및 시사점 (내부통제 중심으로)



박재환

- 중앙대학교 경영학부 교수
- 기업지배기구발전센터 자문위원
- 금융위원회 증권선물위원회 前 비상임위원, 금융감독원 감리위원회 前 위원, 기획재정부 세제발전심의위원회 前 위원 역임
- 한국세무학회 前 회장
- (주)포스코 사외이사, 감사위원장

Session 1.

사례로 짚어보는 고의 또는 중과실 이슈 및 시사점 (내부통제 중심으로)

I. 최근 회계감독 사례

1. Summary - 고의와 중과실
2. K사
3. D사

II. 리스크 관리와 내부통제

1. 리스크 관리와 내부통제
2. 내부통제와 내부회계관리제도

III. 위법동기 판단: 고의와 중과실

1. 고의가 쟁점인 이유
2. 고의와 중과실
3. 미필적 고의

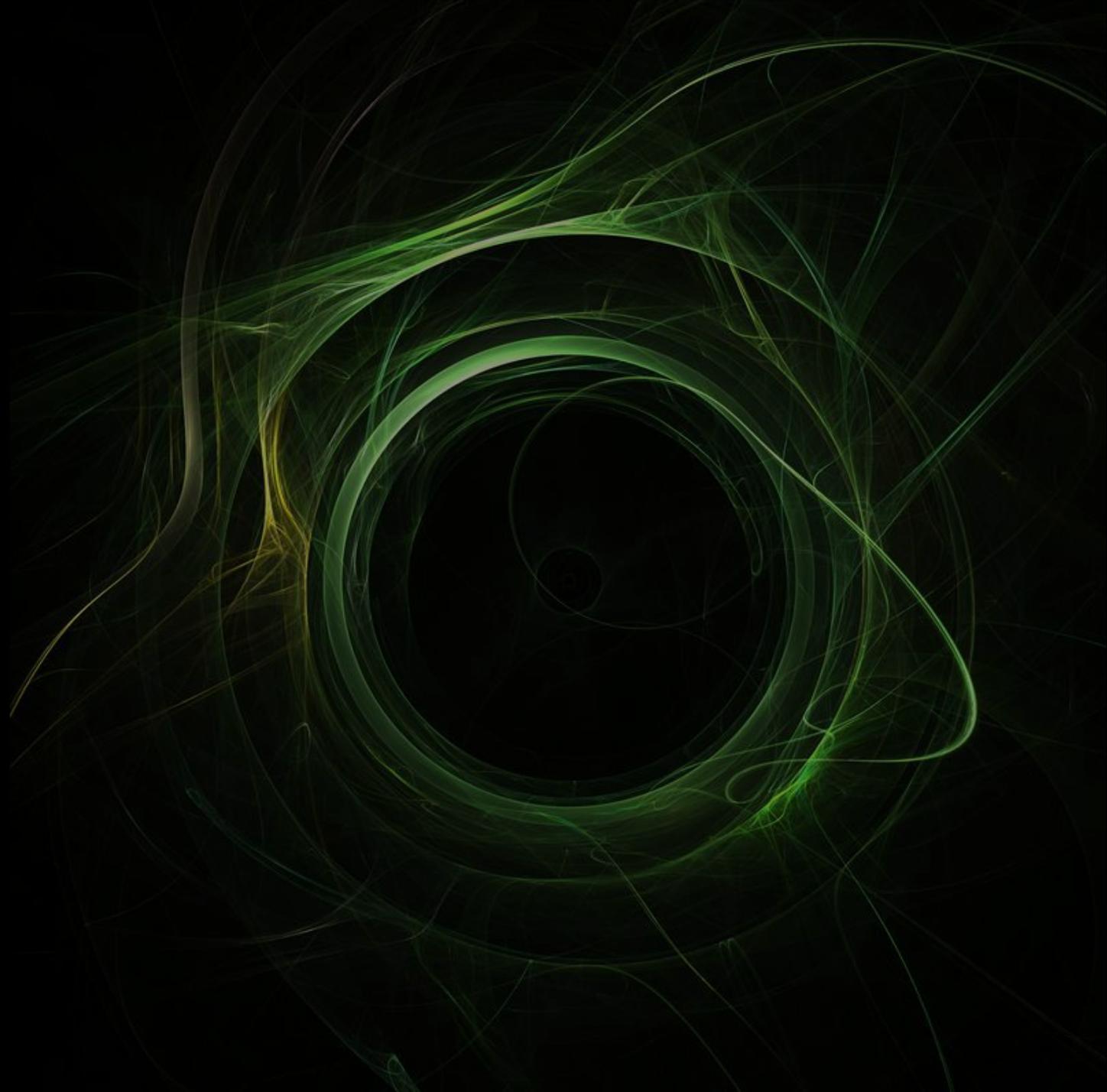
IV. 사례로 살펴보는 고의와 중과실

1. 주식 미기재
2. 특수관계자 거래
3. 분식동기

V. 시사점

1. Implications

I. 최근 회계감독 사례



I. 최근 회계감독 사례

1. Summary - 고의와 중과실

Definition

✔ 고의 (Intentional Wrongdoing)

- 특정한 결과를 의도하고 행동

✔ 중과실 (Gross Negligence)

- 매우 큰 부주의 또는 심각한 부주의로 인해 발생하는 잘못
- 위험을 초래할 수 있음을 충분히 예상할 수 있었음에도 불구하고 주의의무를 현저히 게을리한 경우

화재사건

고의

- 보험금을 노리고 자신의 가게에 불을 지르다 그 불이 번져 인근 건물까지 피해를 입혔다.

중과실

- 안전 규정을 무시하고 위험한 전기 배선을 방치하다가 전기 합선으로 인해 화재가 발생해 인근 건물까지 피해를 입혔다.

I. 최근 회계감독 사례

1. Summary - 고의와 중과실

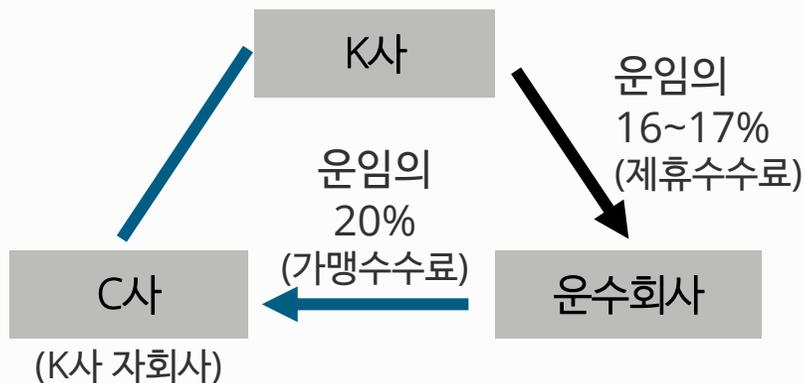
Legal Implications

- 형법은 고의뿐만 아니라 과실에 의한 행위도 처벌
- 법률 시스템에서는 고의와 과실을 구별하여 각기 다른 수준의 책임과 처벌을 부과
- 책임에 따른 법질서 유지와 사회의 안전보장

I. 최근 회계감독 사례

2. K사

K사 가맹 택시사업 구조와 회계처리 방식



→ 계약① → 계약② 두 계약을
 별건으로 볼 경우 하나로 볼 경우

수익(매출)	운임의 20% (가맹계약)	운임의 3~4%
비용	운임의 16~17% (제휴계약)	
이익	운임의 3~4%	운임의 3~4%

가맹 택시사업에 대한 회계처리

삼각구조

- K사, 자회사 C사(100%) 및 Taxi 사업자

가맹수수료

- 운수회사가 운임의 20%가량을 C사를 통해 K사에 지급

광고와 데이터 제공 대가

- K사는 운임의 16~17%를 광고 노출과 데이터 제공 등의 대가로 운수회사에 돌려주는 구조

이슈

- 배경 및 동기
- 회계처리에 대한 판단

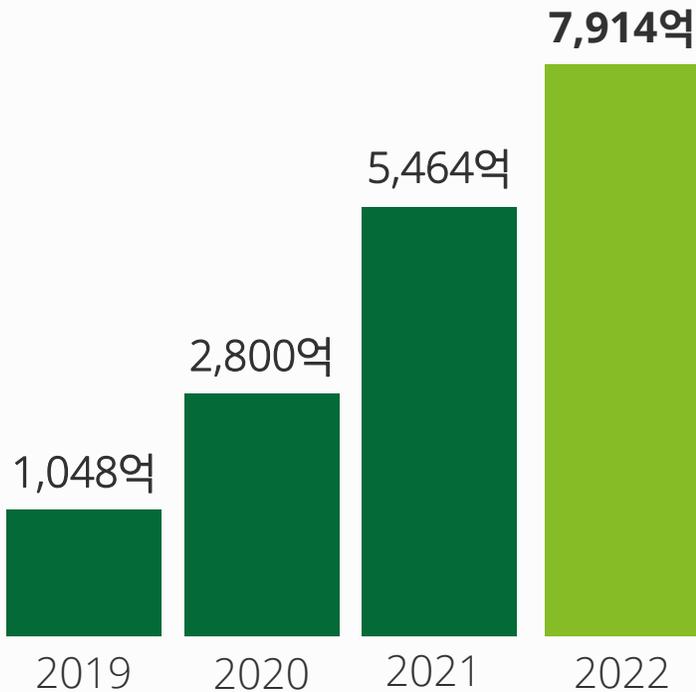
출처: 한겨레 수정, 이재연 기자(jay@hani.co.kr), 2023.10.31

I. 최근 회계감독 사례

2. K사

K사 매출실적 추이

(단위: 원, 연결기준)



출처: 금융감독원 전자공시

가맹 택시사업에 대한 회계처리

배경과 동기

- 플랫폼가맹사업(Type2)에 따른 가맹수수료
- 별개의 제휴수수료
- 업계의 우월적 지위를 활용한 이중(별건) 계약
- 상장 기업가치 제고(PSR)를 위한 매출 과대

회계처리 판단

- 3천억원대로 연매출의 절반에 육박
- 영업이익에 영향은 없으나 인위적인 거래
- 거래에서의 우월적 지위와 재량성(타사와 차이)
- 기존 유형과는 다른 거래의 노출과 회계처리의 외관
- 회계법인의 판단에 대한 고려
- 기업문화와 감시기구(내부통제)

I. 최근 회계감독 사례

3. D사

D사 인도 현지 자회사 순손실

(단위: 원)



출처: 금융감독원 전자공시

배경

- 인도 자회사인 DS사가 2016년 수주한 2조8000억원 규모의 화력발전소 공사 손실의 반영시기
- 원가상승으로 손실가능성
- 공사 손실을 2017년부터 2019년에 걸쳐 미리 반영하지 않았다는 혐의

동기

- '20년 초 유동성위기 타개를 위한 국책은행으로부터 3조 가량의 자금지원 과정에서 대출조건과 지원가능성을 높이기 위함

I. 최근 회계감독 사례

3. D사

금감원 “수주 손실 고의 분식” 통보
D사 “손실 반영 끝냈다” 반발



인도 화력발전소 조감도

D사 관계자는 “지적 사항은 2020년 손실로 반영돼 향후 재무제표에 미치는 영향은 없다”며 “앞으로 회계 투명성 제고와 내부회계관리제도를 강화하겠다”

출처: 한국경제, 2023.10.09

회계처리 판단

- 발주처와 협상으로 회계에 반영할 정도는 아닌 미확정 상태
- 회사의 상황 인지
- 회사의 인지와 감시기구의 역할
 - ✔ 내부통제
 - ✔ 회계법인

자료미제출 • 정당한 이유 없는 감리자료 미제출 혐의로 검찰 고발

D사에 대한 조사·감리결과 최종 과징금 부과액

회사명	대상자	위반내용	과징금 부과액
D사	D사	회계처리기준을 위반하여 재무제표 작성	16,141.5백만원
	前대표이사	회계처리기준을 위반하여 재무제표 작성	1,010.7백만원
	회계법인	회계감사기준을 위반(감사절차 소홀)	1,438.5백만원

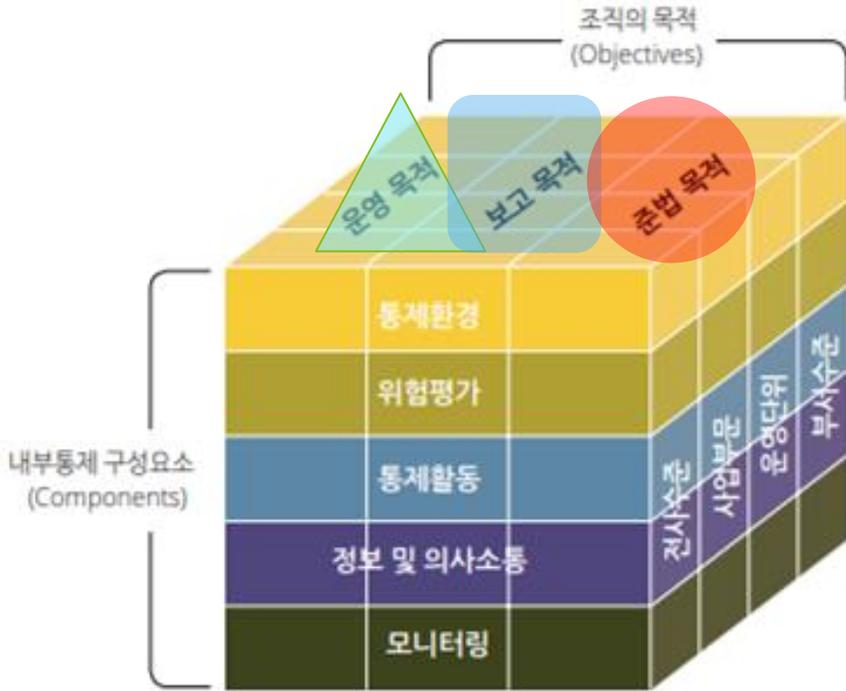
II. 리스크 관리와 내부통제



II. 리스크 관리와 내부통제

1. 리스크 관리와 내부통제

COSO Framework



경영진

- ✔ 기업의 리스크를 평가하고 관리할 책임
 - 기업의 리스크를 평가하고 적정 수준의 관리를 내부통제 시스템에 의해 수행

감사위원회

- ✔ 경영진이 수립한 위험관리의 적정성을 감독
 - 리스크 관리를 위한 내부통제 감독



COSO Framework 목적

1. **Operations(운영):** 합리적이고 효율적인 조직운동을 담보
2. **Reporting (재무보고):** 투명하고 신뢰성 있는 재무보고
3. **Compliance (법규 등 제반규정 준수)**

II. 리스크 관리와 내부통제

2. 내부통제와 내부회계관리제도

내부회계관리제도 (3단계)

제도구축



- 재무제표 왜곡을 간접적으로 방지하는 전사수준 통제활동
- 재무제표 왜곡을 직접적으로 방지하는 업무 프로세스 수준 통제활동

평가



- 설계된 통제활동이 왜곡을 방지할 수 있는 지에 대한 설계평가
- 통제활동이 설계된 대로 수행되는지 확인하는 운영평가

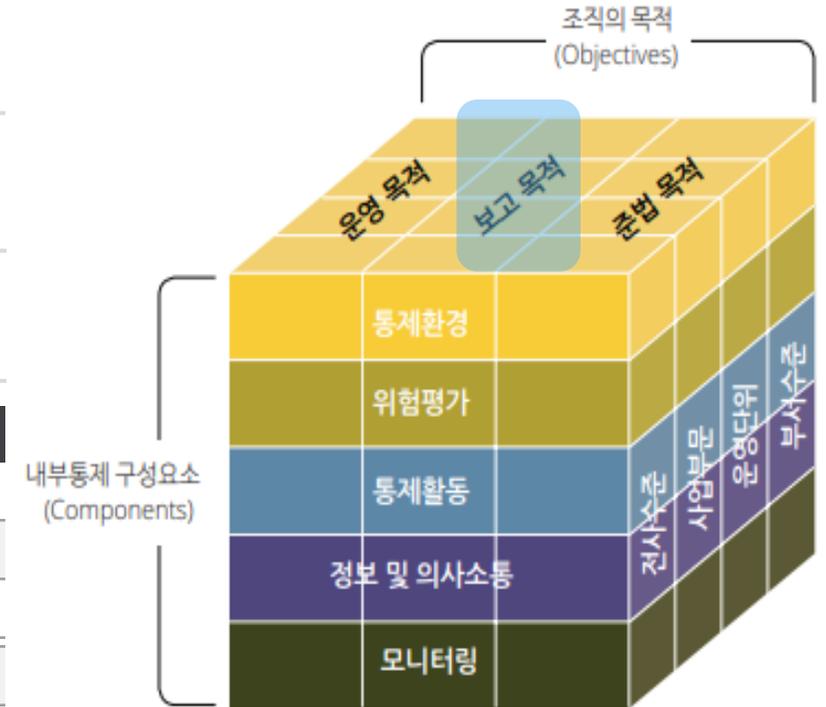
평가결과 보고

- 감사(위원회)의 평가보고서
- 외부감사인의 내부회계관리제도 감사보고서

내부회계관리제도 감사 시행 일정 (개별·별도 재무제표 기준)

자산규모	'18	'19	'20	'21	'22	'23	'24	'25	'26	'27	'28
2조원 이상	검토	감사 의무화									
		계도 위주				본격 감리					
5천억원 ~ 2조원	검토	감사 의무화									
		계도 위주				본격 감리					
1천억원 ~ 5천억원	검토	감사 의무화									
		계도 위주				본격 감리					

COSO Framework



III. 위법동기 판단: 고의와 중과실



III. 위법동기 판단: 고의와 중과실

1. 고의가 쟁점이 되는 이유

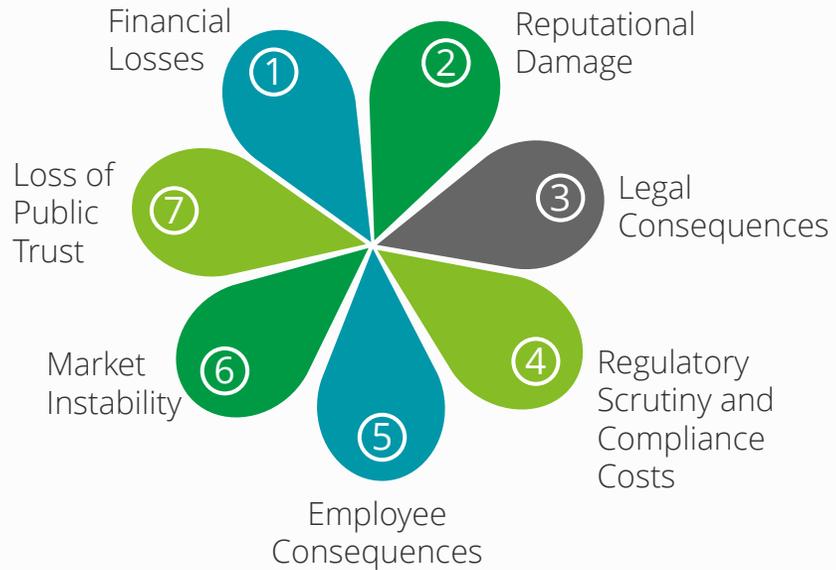
위반의 동기가 고의일 경우:

- 담당임원(대표이사)의 해임권고

- 고의 분식 혐의로 검찰고발 혹은 검찰통보조치(회사 및 임직원)

- 상장적격성 실질심사의 시장조치
 - ✔️ 상장실질심사 대상이 될 경우 조치 즉시 상장주식은 매매거래 정지
 - ✔️ 기업심사위원회와 코스닥시장위원회의 심의를 거치는 동안 거래 정지

The Consequences of Accounting Fraud



출처: The Consequences of Accounting Fraud - Accounting Fraud
: Unmasking the Creative Numbers Game

III. 위법동기 판단: 고의와 중과실

2. 고의와 중과실

1) 위법동기: 고의

- ✔ 위법사실 또는 그 가능성을 인식하고 법령 등을 위반한 행위
- ✔ 다음의 구분에 따른 경우에 해당하는 위법행위에는 고의가 있다고 본다.
다만, 피조사자가 고의가 없었음을 합리적으로 소명하는 경우에는 그러하지 아니하다.

회사 및 임직원

- 가공의 자산을 계상하거나 부채를 누락하는 등 회계정보를 의도적 은폐, 조작 또는 누락
- 회계장부, 전표(傳票) 등 관련 서류, 전산자료 및 증빙자료 등을 위·변조
- 감사인이 요구한 자료를 위·변조하는 등 외부감사를 방해한 경우

출처: 외부감사 및 회계 등에 관한 규정 시행세칙 (별표1) 심사감리결과 조치 양정기준

Aggressive Accounting



출처: Investopedia / Paige McLaughlin

III. 위법동기 판단: 고의와 중과실

2. 고의와 중과실

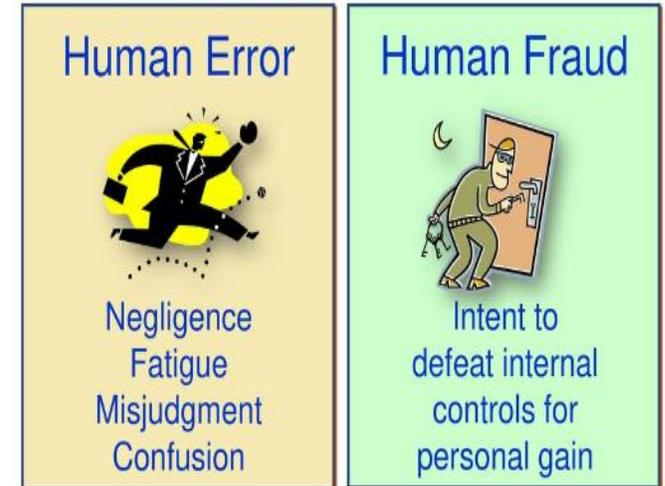
고의 : 회사 및 임직원

☑ 다음의 어느 하나에 해당하는 상황으로서 위법행위가 회사, 주주 또는 임직원의 이익에 직접적이고 상당한 영향을 미치는 경우

- 재무제표에 나타나지 않는 자금의 조성, 임직원의 횡령·배임 및 자금세탁행위 등과 관련
- 특수관계자와의 비정상적 거래와 관련되는 경우
- 금융기관의 여신제공, 채무감면 등과 관련되는 경우
- 회계처리기준 위반사항 수정 시 거래소에 상장을 할 수 없거나, 상장을 유지할 수 없는 경우
- 「자본시장법」에 따른 불공정거래행위와 관련되는 경우

☑ 그 밖에 위법사실 또는 그 가능성을 인식하고 법을 위반한 경우

Limitations of Internal Control



출처: Cash and Internal Controls

III. 위법동기 판단: 고의와 중과실

2. 고의와 중과실

2) 중과실

☑ 양정기준상 다음의 요건을 충족하는 경우 중과실 조치

- 다음의 추상적 2가지 요건에 의해 조치

① 기업회계기준 등에서 명백히 규정하는 사항을 중요하게 위반한 경우

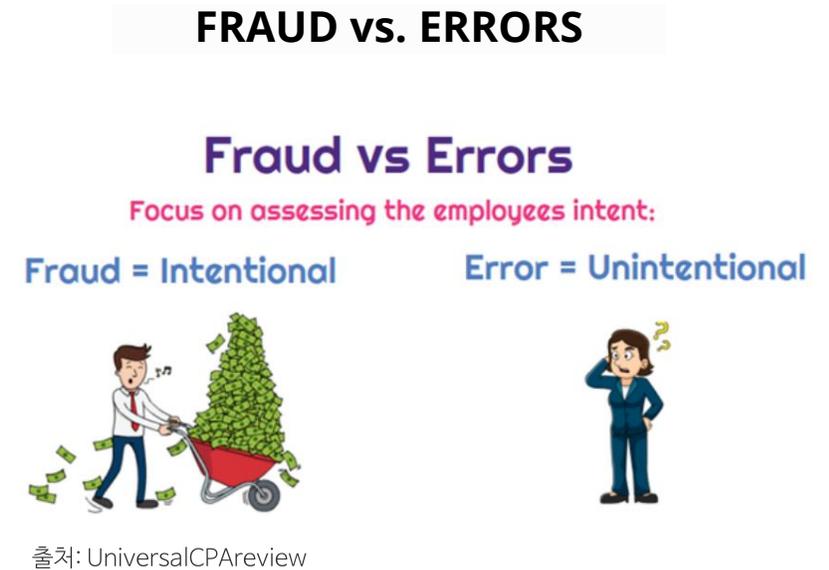
② 직무상 선량한 관리자로서의 주의의무를 현저히 결한 경우

➡ 과실보다 매우 넓게 조치되는 경향

☑ 중과실 판단 시 추상적 요건과 더불어 (양정기준 개정) 정량적 요소 (중요성 금액 4배 초과)를 세부 요건으로 도입

- 두 가지 요건을 모두 충족하는 경우에 한하여 중과실을 적용 (2019년 4월 1일부터)

☑ 신외감법에서 중과실 이상에 해당하는 동기로 제재될 경우 상당한 과징금 부과



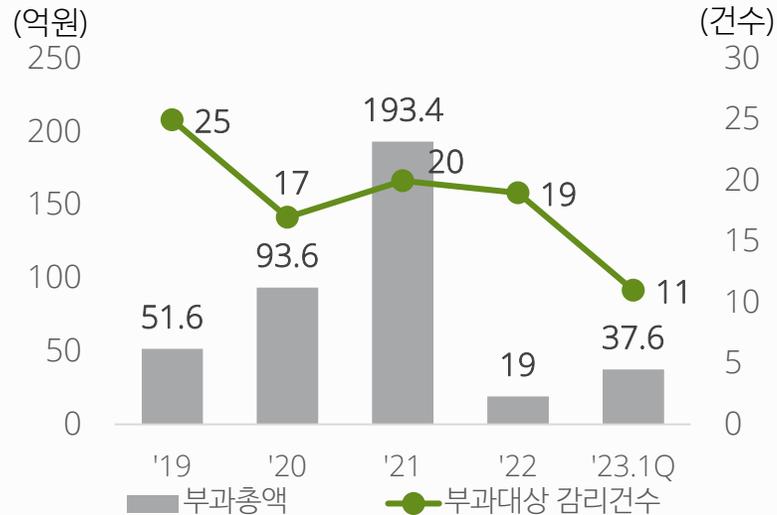
III. 위법동기 판단: 고의와 중과실

2. 고의와 중과실

과징금 부과 현황 ('19.1월 ~ '23.3월)

(단위: 억원, 건)

구분	'19년	'20년	'21년	'22년	'23.1Q	누계
부과총액	51.6	93.6	193.4	290.3	37.6	666.5
부과대상 감리건수	25	17	20	19	11	92
평균 부과액	2.1	5.5	9.7	15.3	3.4	7.2



출처: 금융감독원, 신외감법 시행 이후 과징금 부과현황 및 시사점

- 회계처리기준을 위반하여 재무제표를 작성·공시한 경우 금전제재로서 회사 등에게 자본시장법 및 외부감사법에 따라 과징금 부과

자본시장법

- ☑ 증권신고서 및 사업보고서 등에 회계처리기준을 위반(고의 또는 중과실)한 재무제표를 공시한 경우 부과

외부감사법

- ☑ 신외감법 시행에 따라 회계처리기준 또는 회계감사기준을 위반 (고의 또는 중과실)한 회사·감사인에게 부과

부과대상	모든 외부감사대상 회사 및 위법행위 관련자
부과금액	회사는 회계처리기준 위반금액의 20%, 임원 등 회사관계자는 보수 등 금전적 보상의 5배, 감사인은 감사보수의 5배 이내
부과기준	자본시장법 위반으로 산정된 과징금을 초과하는 금액만 외감법상 과징금으로 부과

III. 위법동기 판단: 고의와 중과실

2. 고의와 중과실

회사관계자

- 전체 과징금(58.5억원) 중에서 외감법상 과징금(55.4억원)이 대부분(94.7%)으로 부과총액과 대상자 모두 증가 추세
 - 대표이사 또는 회계담당 임원 외에도 감사, 업무집행지시자 등으로 확대되어 감리건당 부과 대상자도 증가 ('19년) 1.0명 → ('20년) 1.4명 → ('21년) 1.7명 → ('22년) 2.1명
- 대표이사(27.7억원, 50.0%)와 담당임원(15.5억원, 28.0%) 뿐만 아니라, 회계부정에 연루된 감사, 직원, 업무집행지시자 등(12.2억원, 22.0%) 조치대상자가 재무제표 작성 관련자 전원으로 대폭 확대



외감법상 과징금 부과 효과 및 시사점

- 재무제표 작성 관련자에 대한 금전제재 확대로 회계처리기준 준수 의식 제고 및 회계부정 지시를 받은 기타 이해관계자 (예, 최대주주 등 사주가 아닌 CEO·CFO, 회계실무자)의 부정행위 신고 증가 예상
- 고의 동기 증가 개연성

III. 위법동기 판단: 고의와 중과실

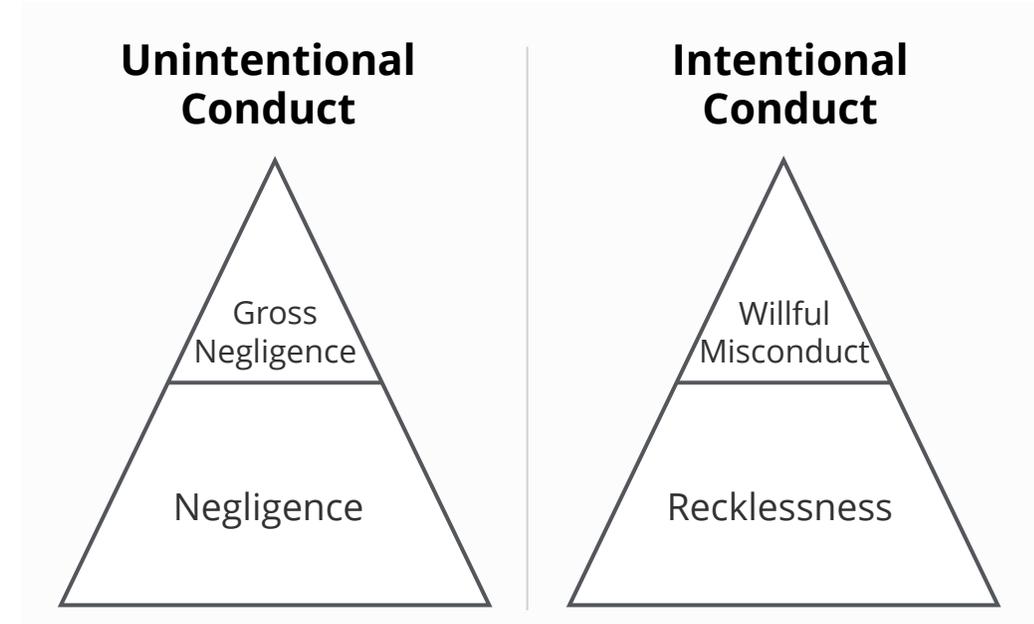
3. 미필적 고의

1) 고의의 구성요소

- 행위 시 구성요건 실현에 대한 인식 (지적요소)
 - 의지가 있어야 함(의사, 의지적 요소)
- ✔ 고의는 내면적 의사에 의한 것으로 행위 외면에 표출되기 어려워 실제 고의에 의한 의사로 행위를 하였더라도 행위자가 이를 부인하면 고의 입증이 어려움

2) 미필적 고의

“ 결과가 발생할지도 모른다는 개연성에 대한 사실 인식을 가지고 범죄가 될 수 있어도 그 정도는 감수하겠다는 행위의사 상태 ”



출처: Recklessness: a billion dollar question

III. 위법동기 판단: 고의와 중과실

3. 미필적 고의

3) 미필적 고의와 인식있는 과실

- 미필적 고의는 결과가 발생할지도 모른다는 개연성에 대한 사실 인식을 가지고 범죄가 될 수 있어도 그 정도는 감수하겠다는 행위의사 상태
- 인식있는 과실도 행위자가 자신의 행위가 구성요건에 해당하는 결과를 발생시킬 수 있다는 것을 인식은 있었으나 결과가 발생한다는 사실은 믿지 않은 경우로 “그렇지는 않을 것이다” 라고 믿은 경우

분류	사실인식	행위의사	결과발생시 반응
미필적 고의	○	○	☹️ 무덤덤
인식있는 과실	○	✕	☹️ 당황

출처: “고의” 나무위키 사이트

IV. 사례로 살펴보는 고의와 중과실



IV. 사례로 살펴보는 고의와 중과실

1. 주식 미기재



P사, 대주주와 거래 내용 누락 '고의성 여부' 쟁점

7년간 특수관계인 E사와
거래 주식 미기재

영업이익률 40% 넘던 E사,
P사와 거래 중단 후 손실 급증

출처: 조선비즈, 2022.04.07

- 반도체 패키징 공정장비 기업인 P사는 2013년부터 2019년까지 특수관계자인 E사와 거래 내역 주식 미기재
 - P사와 특수관계인인 E사는 P사 신주인수권부사채(BW) 인수를 시작으로 18.14%까지 지분 보유
 - E사는 P사 대표 (29.9%)에 이어 2대 주주
-
- E사는 반도체 장비부품 제작사로 매출액 대부분이 P사에서 발생
 - 2019년 기준 전체 매출액의 91%인 약 140여억이 P사에서 발생

IV. 사례로 살펴보는 고의와 중과실

1. 주식 미기재

P사 주주 현황

(기준일: '23년 6월 말 / 단위: 주, %)

성명	관계	주식수	지분율	비고
C씨	본인	3,289,000	29.9	최대주주
K씨	임원	85	0	특관인
E사	-	1,633,500	14.85	
소액주주	-	3,245,268	29.5	

뉴스토마토

오버행 우려 커진 P사
E사와 헤어질 결심

출처: 뉴스토마토, 2023.06.20

- 2019년, P사에 재무제표 심사를 통보하면서 E사와의 거래 중단
- E사는 2019년 영업이익률 45.3%를 기록했지만, P사와의 거래가 끊긴 2020년 영업손실로 마이너스(-) 상태로 전환
- E사가 발행한 5억7500만원 규모의 BW의 실소유주 문제도 지적
- 2013년 무기명식 사모 BW(특수관계인 소유)를 발행했는데, 행사시 10만 주로 BW 행사시 E사 지분의 83.3% 소유

“ 2020년부터 지적사항을 개선해 주식 사항을 기재 ”

“ IFRS 도입 이후 해당 사항을 인식하지 못했을 뿐이라고 설명 ”

IV. 사례로 살펴보는 고의와 중과실

2. 특수관계자 거래

매일경제

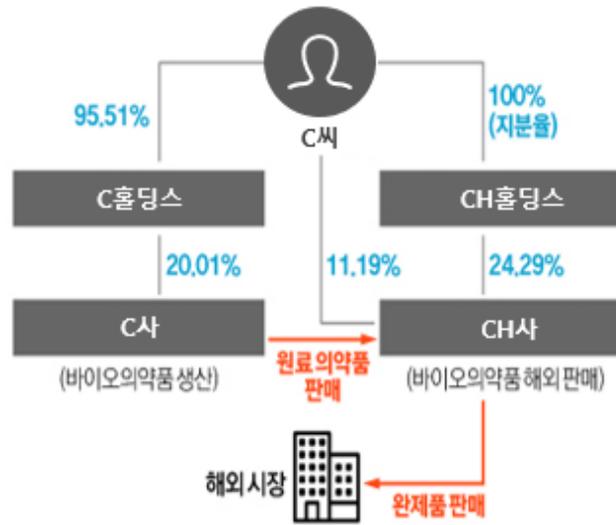
고의 분식회계 결론나면 거래정지...
무엇이 문제인가

분식회계 결론나더라도 고의나
과실이냐가 중요

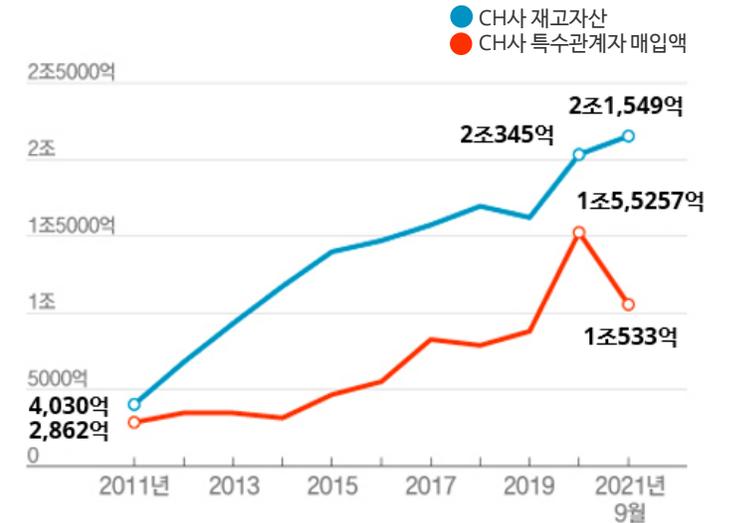
하지만 분식회계가 과실이 아닌 고의로 저질렀다고
판단되면 거래정지 가능성이 크다. 고의 분식회계는
검찰 고발 또는 통보의 조치가 있기 때문이다.

출처: 매일경제, 2022.02.01

C그룹 사업구조



CH사 재고자산과
특수관계자 매입액



- 핵심은 C사가 개발·생산한 복제약(바이오시밀러) '램시마' 등을 매입하는 CH사(해외 판매 담당)와 CP사(국내 판매 담당) 재고자산 손상 여부
- 특수관계자 재고교환거래 주식 미기재
- C사의 매출 대부분이 사실상 C씨 명예회장이 지배하는 CP사와 CH사에서 발생하는데도 종속기업으로 분류되지 않아 연결재무제표상 내부거래, 미실현이익 등이 제거되지 않는다는 점이 오랜 논쟁

IV. 사례로 살펴보는 고의와 중과실

3. 분식동기

2011년 印尼 담배社 인수 관련

관련 업계에 따르면 금감원은 최근 K사에 조치사전통지서를 보내 검찰통보, 임원 해임 등을 포함한 중징계를 예고한 것으로 확인됐다. 금감원이 2017년 말 정치권 등의 의혹 제기에 따라 K사 감리에 들어간 지 2년 4개월 만에 이뤄진 조치다.

금감원은 K사가 T사 인수 초기 연결 재무제표를 잘못 적용하는 등 회계처리 기준을 중대하게 위반했다고 판단한 것으로 알려졌다. 증권선물위원회에서 검찰 통보 등 중징계가 확정되면 위반 금액에 따라 상장폐지 대상에 오를 가능성이 있다.

K사 인도네시아 법인 지배구조

2019년 3분기 말 사업보고서 기준



금감원 제재 앞둔 K사, 손실 입힌 담배수입상과 또 2조원대 수출 계약

3000억대 외상 등 정밀감리 받아 제재 수위 낮추려 '밀어내기' 의혹 "수출계약은 감리 무관 진행" 해명

고의분식 쟁점

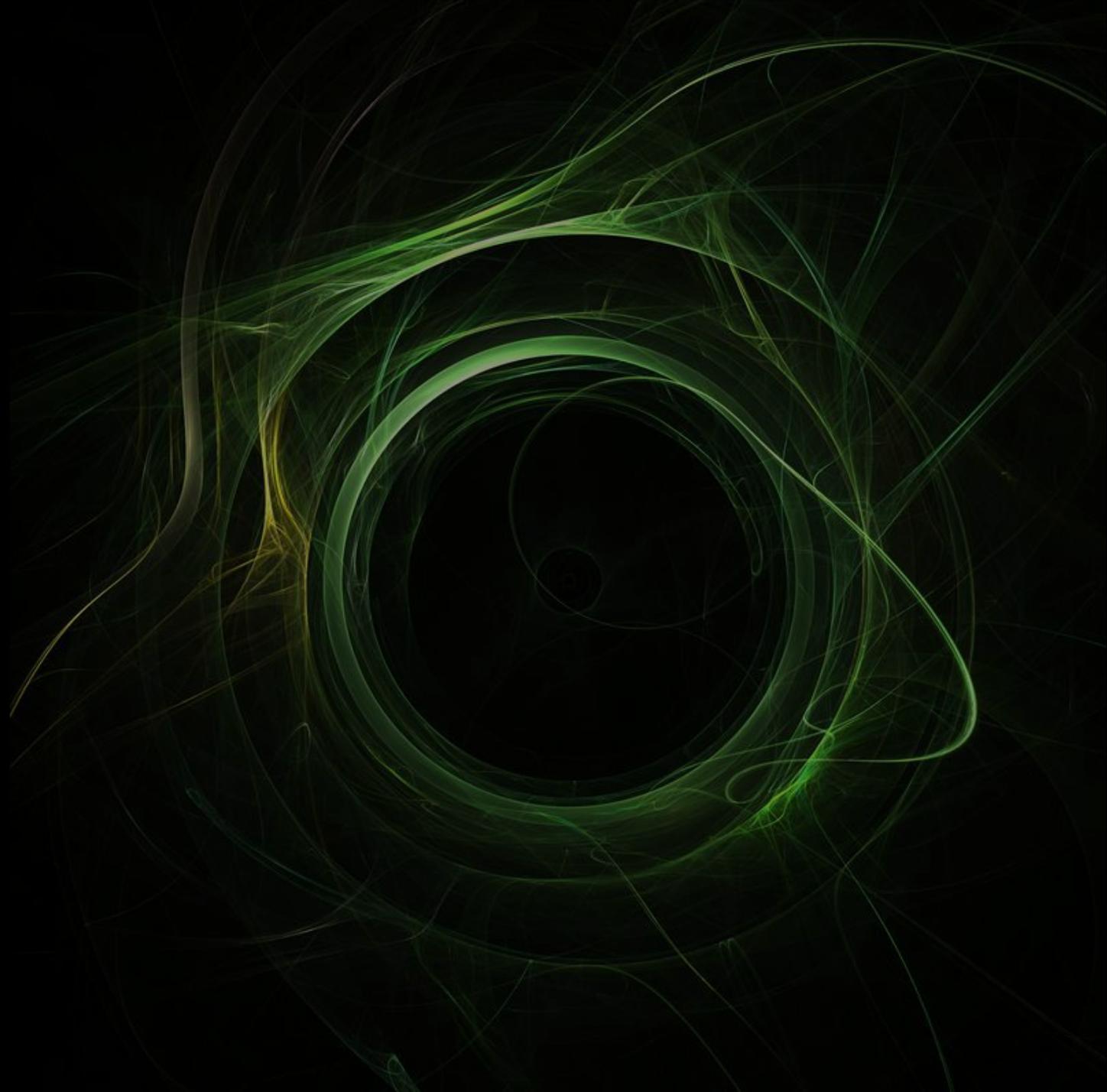
- 종속기업으로 편입된 인도네시아 법인에 대한 실질 지배력
- 중동기업과의 거래에 대한 총당부채

동기

- 고의적 분식 등 회계부정을 통해 해외사업 부풀리기(인도네시아, 중동)로 띄우기

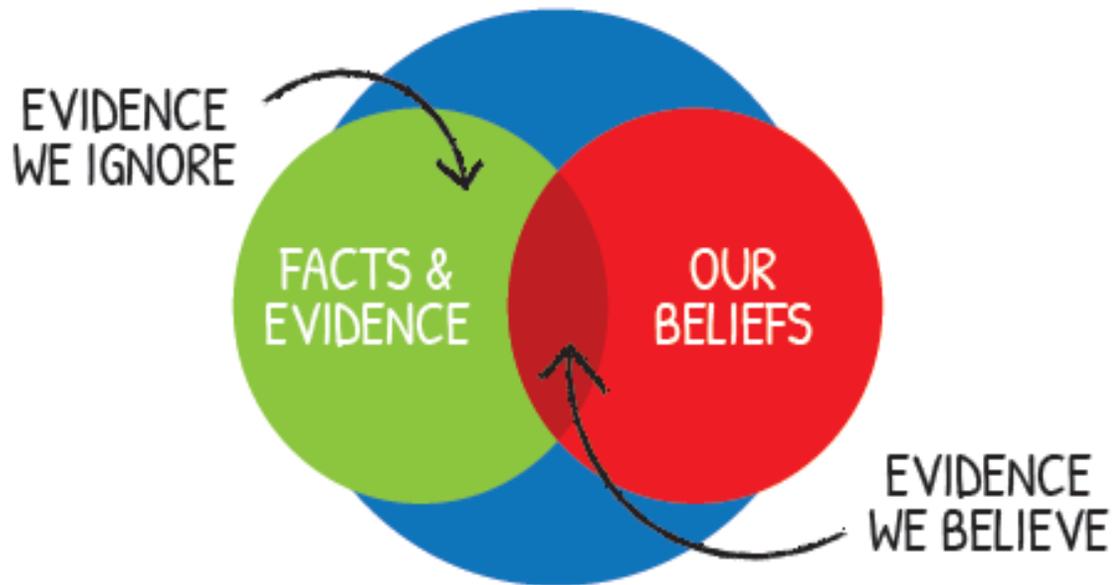
증선위, "K사 분식회계 중과실"
K사 "내부감시장치 강화하겠다"

V. 시사점



V. 시사점

1. Implications



✓ **확증편향: Confirmation Bias**

형사사법 절차에서 각 사법종사자들에 의해 발생하는 확증편향의 위험이 오래전부터 중요한 바이어스(Bias) 원인

- 수사관이 일단 용의자를 확인하고 나면, 그가 유죄라는 증거들에 집중하여 더 탐색하고 그가 무죄라는 증거들은 간과함
- 그가 유죄라는 가정에 근거하여 더 심문을 실시하게 됨

출처: Confirmation Bias, EBI

V. 시사점

1. Implications

FACTS Vs. BELIEF



- 전형적 범죄상황에서 확증편향과 상호작용하여 고의성 정도 및 여부에 대한 판단에 영향
- 이러한 결과는 사람들은 기본적으로 자신의 가설에 부합하는 정보들을 더 찾는 편향을 보이며(Wason,1960), 전형적인 범죄 사건이라는 고정관념이 활성화되면 사람들은 사건 가해자의 행위가 고의적일 것이라는 가설 설정
- 특히 확증편향이 높은 사람들은 자신의 고의성 가설을 지지하는 증거들을 더 찾게 되어, 그에 따라 결국 가해자의 행위가 고의적이라는 결론

출처: 최승혁, 「한국심리학회지」, 2020

V. 시사점

1. Implications

중요
회계기준
위반 상황

- 회사, 대주주 또는 대표이사나 주요 임원의 이익에 직접적이고 상당한 영향을 미치는 특수관계자와의 비정상적 거래, 투자자와 관련한 계약이행, 대표이사의 연임, 상장이나 상장유지를 위한 조건 충족 등과 같은 전형적인 고의 개연성 높은 거래와 관련한 경우

고의 판정
개연성과
확증편향

- 감독당국의 확증편향까지는 아니더라도 다양한 논거에 의해 회계처리위반이 미필적 고의로 연결될 개연성이 높음

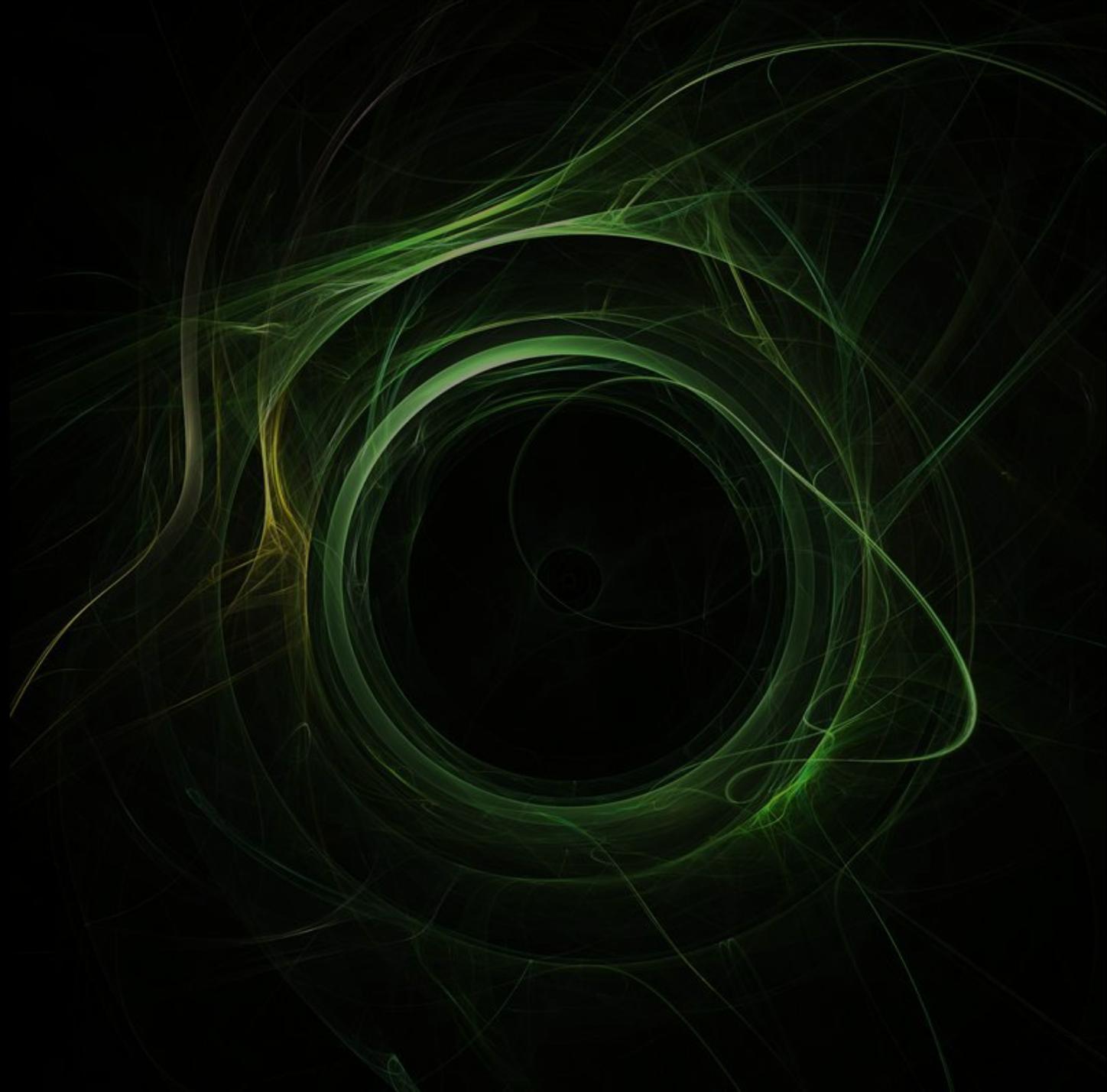
사례로 본
고의 판단

- 감독당국의 최초 고의 판단 사례를 살펴보면 중요한 거래와 관련하여 회사의 자료 미제시나 관련 조항의 부적절한 해석 혹은 이사회 미보고 등 고의판단에 대한 상당한 논거가 존재

절차상 또는
내용상 대응

- 외관상 상당한 동기를 가진 중요한 거래일수록 절차적으로 정당성을 확보함과 더불어 관련 자료도 충분히 공개하면서 다양한 논의 필요
- 향후 사건화되어 감독당국 등 제 3자가 다른 판단을 할 수 있는 여지를 차단할 수 있도록 내용적, 절차적 논거를 확보

감사합니다.



Deloitte.

Session 2.

사외이사의 내부통제 감독의 의의와 시사점

장정애 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 자문위원,
아주대학교 법학전문대학원 교수

Session 2. 사외이사의 내부통제 감독의 의의와 시사점



장정애

- 아주대학교 법학전문대학원 교수
- 금융감독원 금융투자업인가 외부평가위원
- 법무부 공증인 징계위원
- 법제처 법령해석 심의위원
- 기획재정부 공공기관 경영평가단 위원 역임
- 사법연수원 (제31기), 법무법인 두우 변호사

Session 2.

사외이사의 내부통제 감독의 의의와 시사점

I. 사외이사의 감시의무

1. 사외이사의 지위
2. 감시의무의 범위

II. 내부통제 감독의 의의

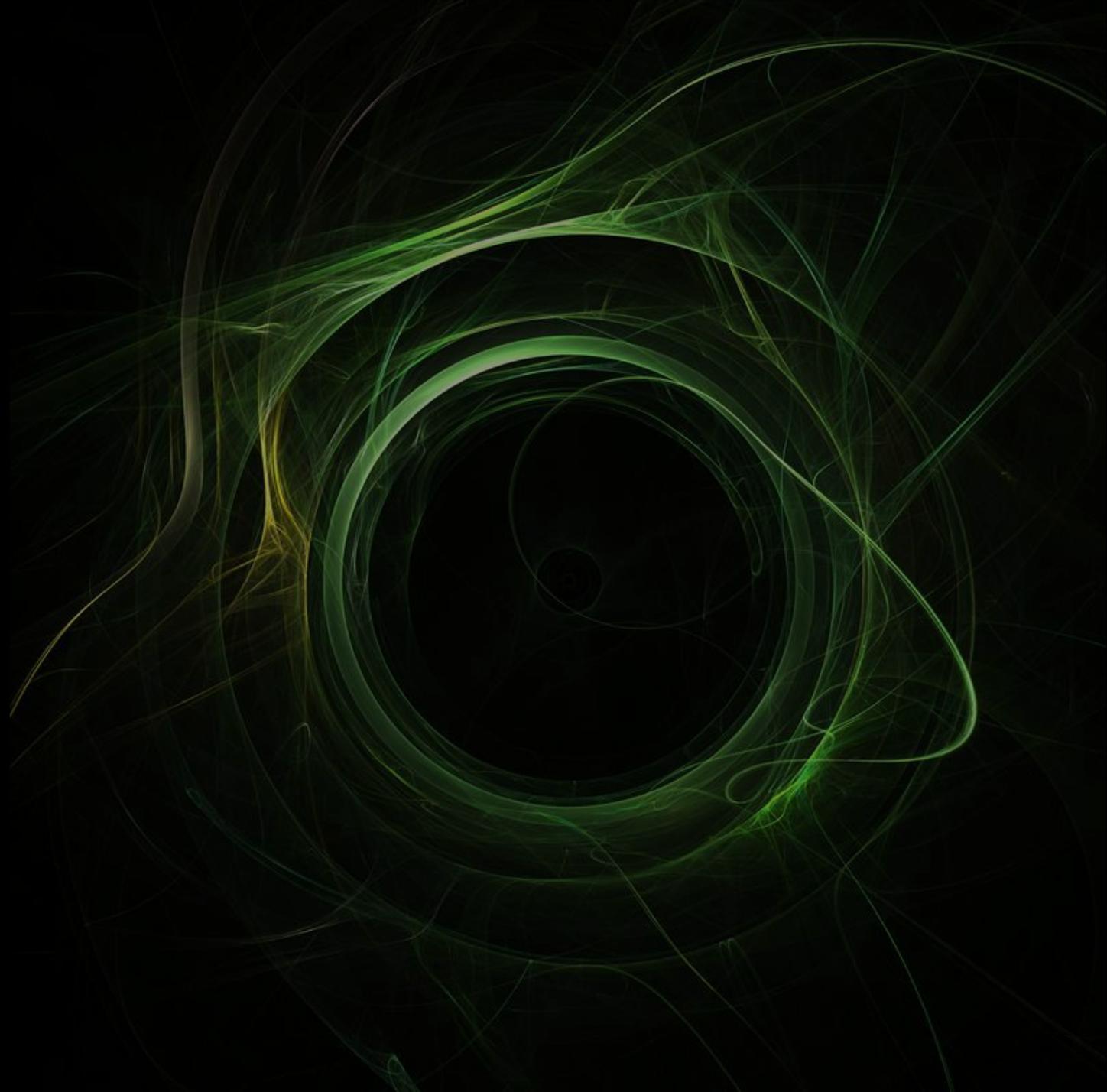
1. 내부통제시스템의 의의
2. D사 케이스
3. U사 케이스
4. 4대강 담합 케이스

III. 내부통제 감독의 시사점

1. 사외이사의 내부통제 감독의 의의
2. 사외이사의 선임현황
3. 내부통제 강화를 위한 개선책

IV. 맺는 말

I. 사외이사의 감시의무



I. 사외이사의 감시의무

1. 사외이사의 지위



사외이사

- 주식회사의 **이사는 회사와 위임관계**(상법 제382조 제2항) → **회사에 대한 선관주의의무 부담**
- 이사의 **감시의무** ⊂ 이사의 **선량한 관리자의 주의의무** (2005다34797)
- 감시의무는 **다른 이사의 업무집행**을 전반적으로 **감시할 의무**
- **사외이사**는 사내이사와 달리 **업무집행기관으로부터 독립된** 이사로써 업무를 담당하지 **않음**
- **사외이사 자격 제한 관련 규정** : 상법 제382조(비상장회사), 제542조의8(상장회사)

I. 사외이사의 감시의무

2. 감시의무의 범위

감시의무 : 다른 이사의 업무집행을 전반적으로 감시할 의무(법령 또는 정관 위반 여부, 부당성 여부)

대법원 1985. 6. 25. 선고 84다카1954 판결

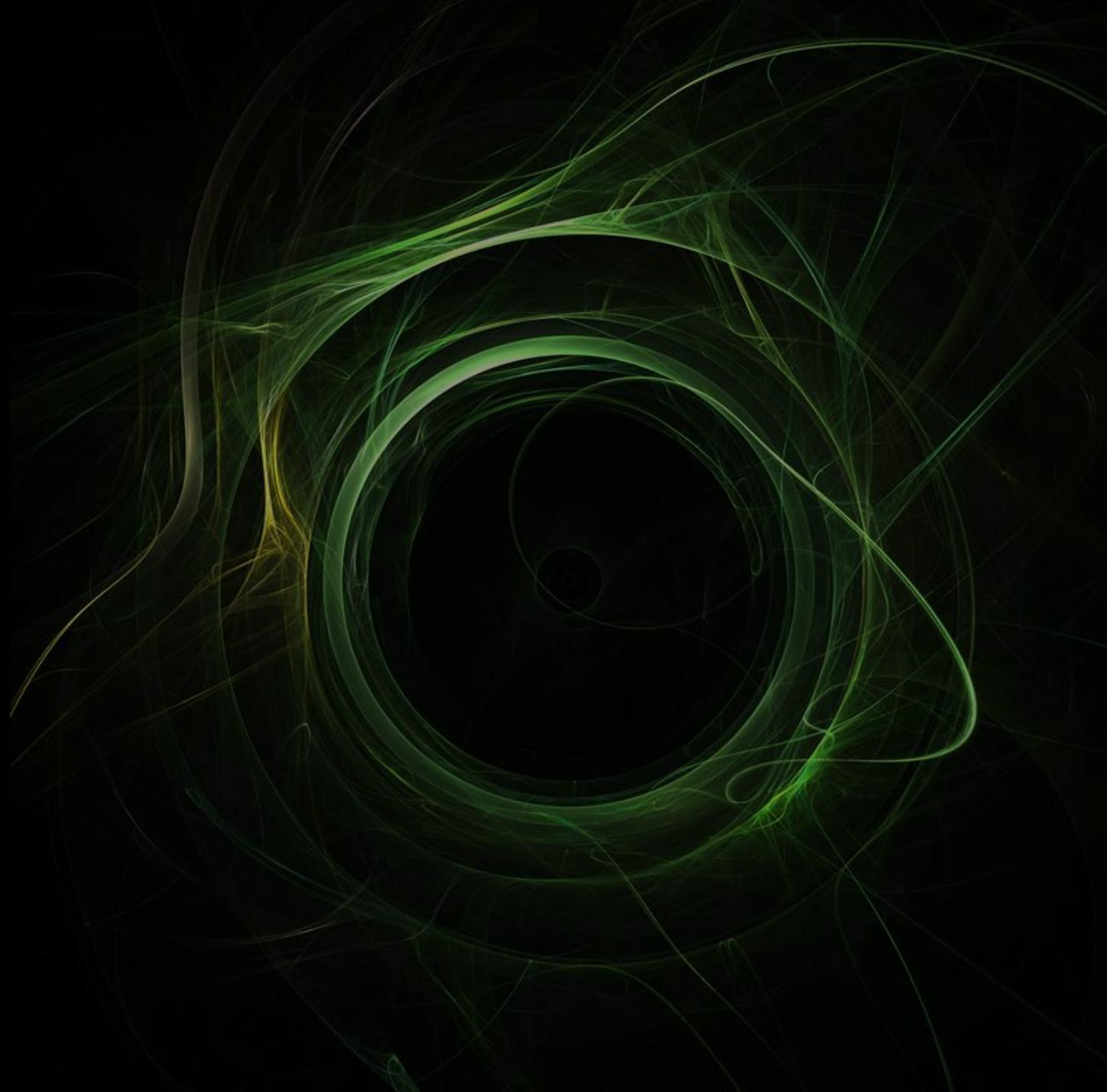
주식회사의 업무집행을 담당하지 아니한 평이사는 이사회에서 이사회를 통하여 대표이사를 비롯한 업무담당이사의 업무집행을 감시하는 것이 통상적이긴 하나 평이사의 임무는 단지 이사회에 상정된 의안에 대하여 찬부의 의사표시를 하는 데에 그치지 않으며 **대표이사를 비롯한 업무담당이사의 전반적인 업무집행을 감시할 수 있는 것이므로, 업무담당이사의 업무집행이 위법하다고 의심할만한 사유가 있음에도 불구하고 평이사가 감시의무를 위반하여 이를 방치한 때에는 이로 말미암아 회사가 입은 손해에 대하여 배상책임을 면할 수 없다.**

대법원 2014. 12. 24. 선고 2013다76253 판결 C사 사건

원심은, 피고가 C사의 제16기 사업보고서 제출 당시 C사의 사외이사의 지위에 있기는 하였으나 출근을 하거나 이사회에 참석하여 결의에 참여하는 등 사외이사로서의 실질적인 활동은 없었던 점, C사의 제16기 재무제표에 대한 외부감사 당시 피고 삼일회계법인에 제출된 피고 명의의 확인서는 당시 대표이사였던 박상백이 임의로 작성한 것이라는 점 등에 비추어 보면, 피고는 C사 제16기 사업보고서의 허위 기재와 아무런 관련이 없거나 그가 상당한 주의를 하였더라도 그 허위 기재 사실을 알 수 없었을 것으로 판단된다고 하여 피고의 면책 주장을 받아들였다. 그러나 주식회사의 이사는 선량한 관리자의 주의로서 대표이사 및 다른 이사들의 업무집행을 전반적으로 감시하고 특히 재무제표의 승인 등 이사회에 상정된 안건에 관하여는 이사회에서 의결권을 행사함으로써 대표이사 등의 업무집행을 감시·감독할 지위에 있으며, 이는 사외이사라고 하여 달리 볼 것이 아닌 바, **피고가 회사에 출근하지도 않고 이사회에 참석하지도 않았다는 것은 사외이사로서의 직무를 전혀 수행하지 아니하였음을 나타내는 사정에 불과하고, 위 사정과 그 밖에 원심이 들고 있는 사정들은 피고가 그의 지위에 따른 상당한 주의를 다하였다는 사정이 아님은 물론이며 상당한 주의를 다하였더라도 허위 기재 사실을 알 수 없었다고 볼 사정도 되지 아니한다.**

- 회사 경영을 위해 **감시의무 위반에 따른 책임으로부터 이사를 보호할 필요성** 존재
- 이사의 **내부통제 시스템 구축의무**는 감시의무의 **핵심적 내용**이자 **면책사유**로 작용
- **내부통제시스템의 미비**로 이사에게 책임을 추궁함에 있어서 **규제의 사회적 비용을 감안한 적절한 수준을 설정**

II. 내부통제 감독의 의의



II. 내부통제 감독의 의의

1. 내부통제시스템의 의의



- **내부통제시스템**이란 회사가 각종 계획의 수립·조정과 실행의 과정에서 발생할 수 있는 위험을 최소화하기 위한 목적으로 채택한 제도적 절차나 장치 [최준선, 회사법]



- **내부통제시스템**은 회계의 부정을 방지하기 위한 회계관리제도에 국한되는 것이 아니라, 회사가 사업운영상 준수해야 하는 제반 법규를 체계적으로 파악하여 그 준수 여부를 관리하고, 위반사실을 발견한 경우 즉시 신고 또는 보고하여 시정조치를 강구할 수 있는 형태로 구현(2017다222368)

II. 내부통제 감독의 의의

2. 주식회사 D사 케이스 (2008. 9. 11. 2006다68636)

1. D사 판결 이전 사외이사의 감시의무는 소극적 의무

대법원 1985. 6. 25. 선고 84다카1954 판결

주식회사의 업무집행을 담당하지 아니한 평이사는 이사회에 상정된 의안에 대하여 찬부의 의사표시를 하는 데에 그치지 않으며 대표이사를 비롯한 업무담당이사의 업무집행을 감시하는 것이 통상적이긴 하나 평이사의 임무는 단지 이사회에 상정된 의안에 대하여 찬부의 의사표시를 하는 데에 그치지 않으며 대표이사를 비롯한 업무담당이사의 전반적인 업무집행을 감시할 수 있는 것이므로, 업무담당 이사의 업무집행이 위법하다고 의심할 만한 사유가 있음에도 불구하고 평이사가 감시의무를 위반하여 이를 방치한 때에는 이로 말미암아 회사가 입은 손해에 대하여 배상책임을 면할 수 없다.

2. 내부통제시스템 구축의무 개념 도입: 적극적 의무 도입

3. 사외이사의 내부통제시스템 구축 운영의무와 대표이사나 업무집행이사의 그것과는 다른 내용의 의무를 인정

감시의무의 구체적인 내용은 회사의 규모나 조직, 업종, 법령의 규제, 영업상황 및 재무상태에 따라 크게 다를 수 있는 바, 고도로 분업화되고 전문화된 대규모의 회사에서 공동대표이사나 업무담당이사들이 내부적인 사무분장에 따라 각자의 전문 분야를 전담하여 처리하는 것이 불가피한 경우라 할지라도 그러한 사정만으로 다른 이사들의 업무집행에 관한 감시의무를 면할 수는 없고, 그러한 경우 무엇보다 합리적인 정보 및 보고시스템과 내부통제시스템을 구축하고 그것이 제대로 작동하도록 배려할 의무

II. 내부통제 감독의 의의

3. U사 케이스 (2021. 11. 11. 2017다222368)

1. 내부통제시스템 내용과 범위의 구체적 제시

내부통제시스템은 비단 회계의 부정을 방지하기 위한 회계관리제도에 국한되는 것이 아니라, 회사가 사업운영상 준수해야 하는 제반 법규를 체계적으로 파악하여 그 준수 여부를 관리하고, 위반사실을 발견한 경우 즉시 신고 또는 보고하여 시정조치를 강구할 수 있는 형태로 구현되어야 한다.

2. 대표이사에게 사외이사 보다 높은 정도의 감시의무 인정

회사 업무의 전반을 총괄하여 다른 이사의 업무집행을 감시·감독하여야 할 지위에 있는 대표이사가 회사의 목적이나 규모, 영업의 성격 및 법령의 규제 등에 비추어 높은 법적 위험이 예상되는 경우임에도 이와 관련된 내부통제시스템을 구축하고 그것이 제대로 작동되도록 하기 위한 노력을 전혀 하지 않거나 위와 같은 시스템을 통한 감시·감독의무의 이행을 의도적으로 외면한 결과 다른 이사 등의 위법한 업무집행을 방지하지 못하였다면, 이는 대표이사로서 회사 업무 전반에 대한 감시의무를 게을리한 것이라고 할 수 있다.

II. 내부통제 감독의 의의

3. 4대강 담합 케이스 (2022. 5. 12. 2021다279347)

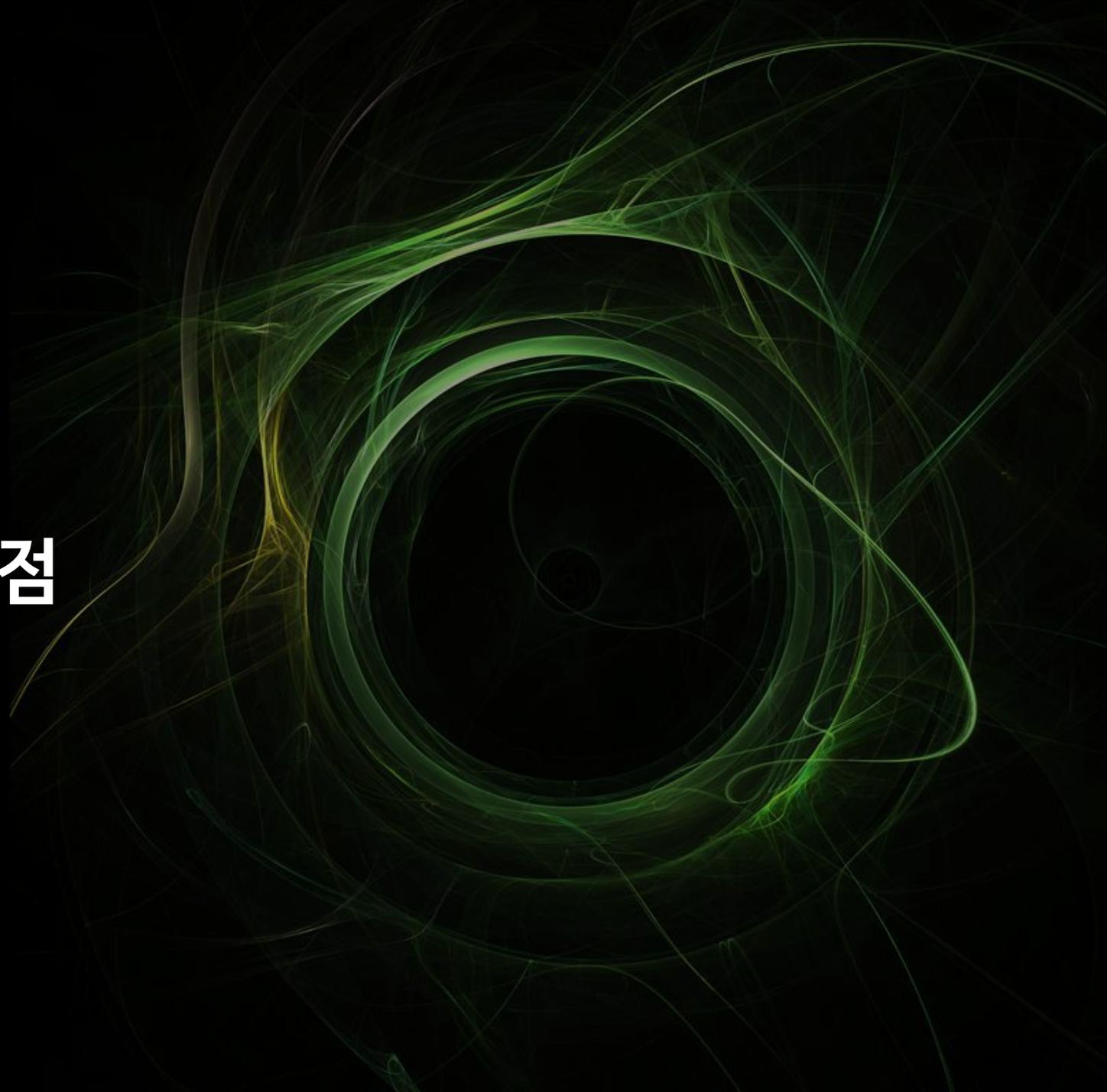
1. 사외이사에게 내부통제시스템 구축·운영의무를 명확히 인정

주식회사의 이사는 담당업무는 물론 대표이사나 업무담당이사의 업무집행을 감시할 의무가 있으므로 스스로 법령을 준수해야 할 뿐 아니라 대표이사나 다른 업무담당이사도 법령을 준수하여 업무를 수행하도록 감시·감독하여야 할 의무를 부담한다. 이러한 감시·감독 의무는 사외이사 등 회사의 상무에 종사하지 않는 이사라고 하여 달리 볼 것이 아니다.

2. 사외이사의 내부통제시스템 구축·운영 의무의 범위

회사의 업무집행을 담당하지 않는 사외이사 등은 내부통제시스템이 전혀 구축되어 있지 않는데도 내부통제시스템 구축을 촉구하는 등의 노력을 하지 않거나 내부통제시스템이 구축되어 있더라도 제대로 운영되고 있지 않다고 의심할 만한 사유가 있는데도 이를 외면하고 방치하는 등의 경우에 감시 의무 위반으로 인정될 수 있다.

III. 내부통제 감독의 시사점



1. 사외이사의 내부통제 감독의 의의



사외이사의 핵심적 역할은 지배주주 또는 경영진에 대한 감시



지배주주 또는 경영진에 대한 감시는 내부통제시스템에 관한 감독

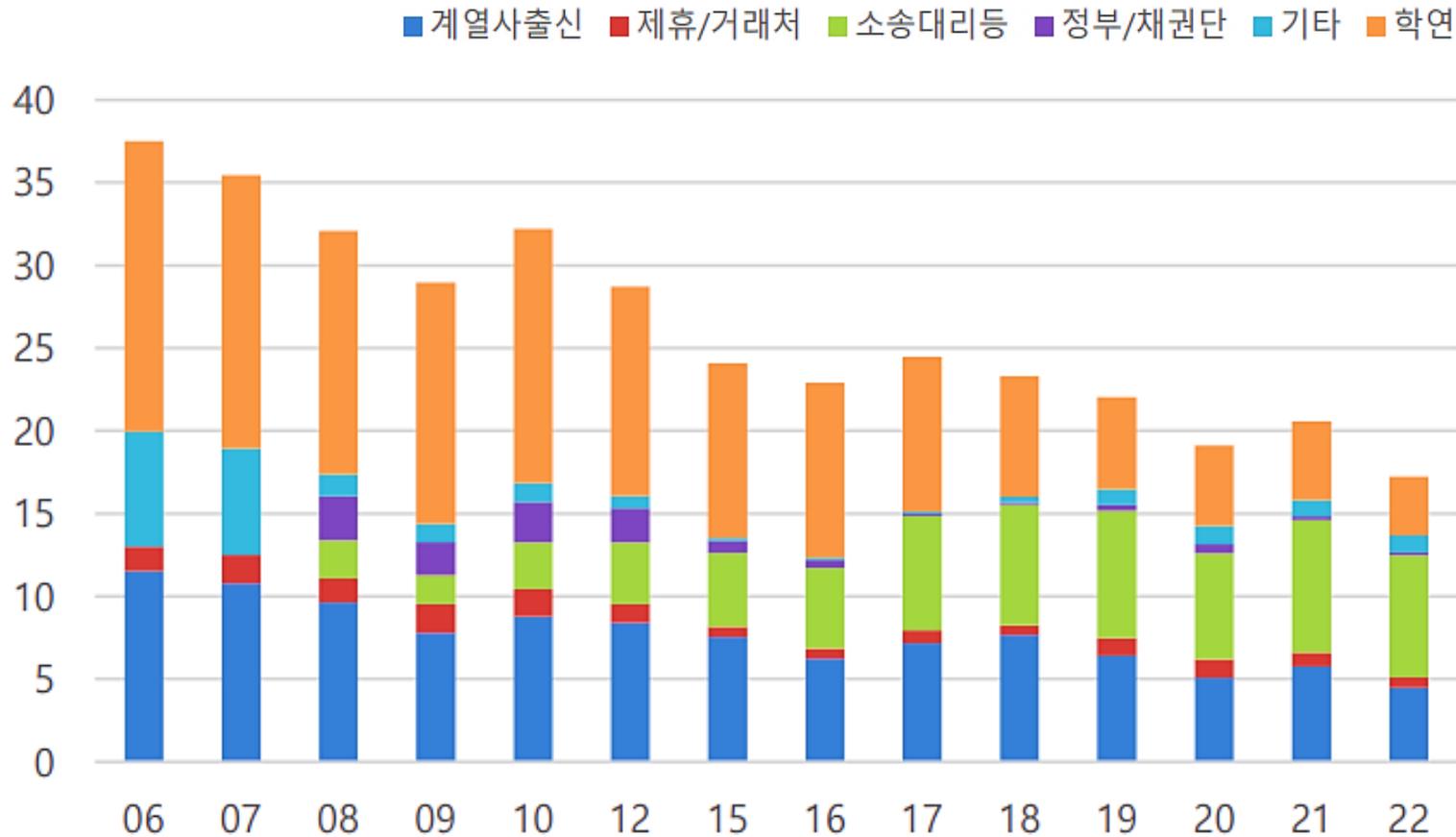


ESG 관점에서 내부통제시스템의 중요성 부각

III. 내부통제 감독의 시사점

2. 사외이사의 선임현황 (1)

이해관계 있는 사외이사 연도별 현황 (*1)



(*1) 이수정, "사외이사 및 감사의 독립성 및 직업군 분석(2021~2022년) ERRI 경제개혁연구소 자료

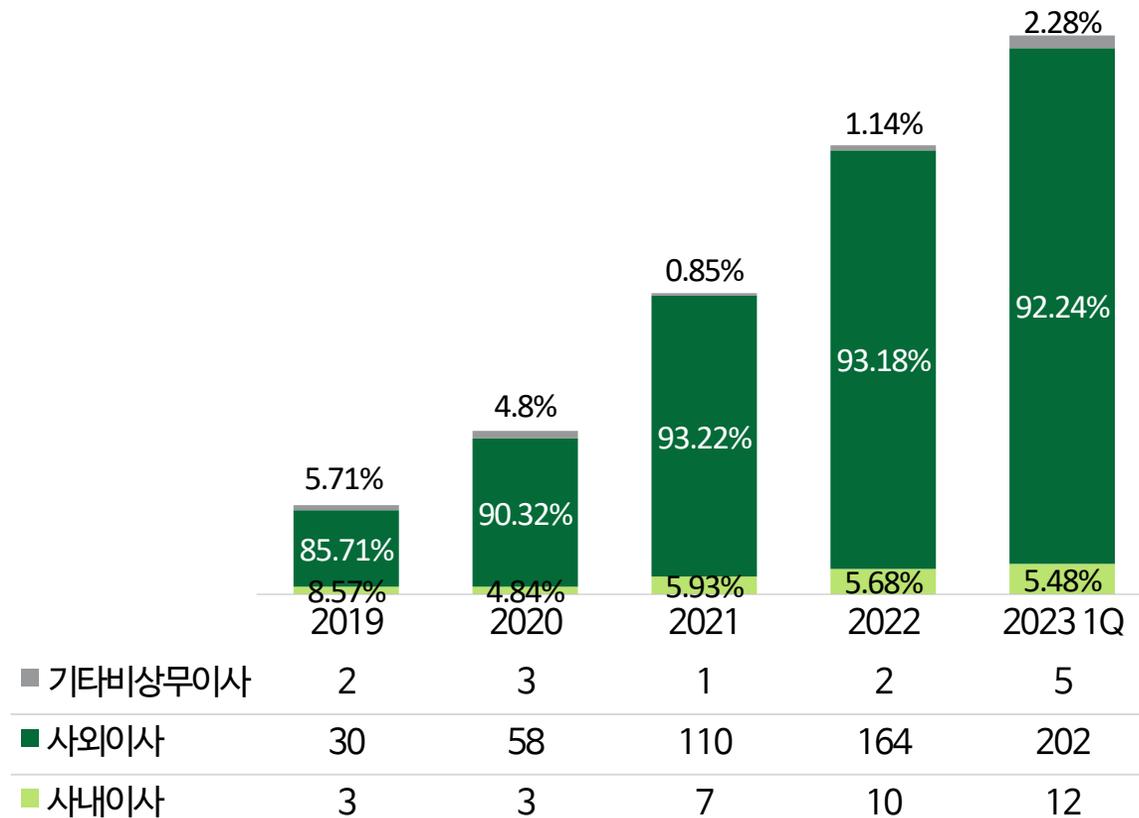
III. 내부통제 감독의 시사점

2. 사외이사의 선임현황 (2)

적용 대상 기업의 여성이사 선임 현황 (*1)

구분	2019	2020	2021	2022	2023. 1분기
기업 수(사)	150	155	191	177	190
여성 등기이사를 선임한 기업 수(사)	30	52	100	150	172
여성 등기이사 선임 기업 비율(%)	20%	33.55%	58.48%	84.75%	90.53%
기업의 등기이사 수(명)	1,109	1,171	1,265	1,332	1,426
여성 등기이사 수(명)	35	62	118	176	219
여성 등기이사 비율(%)	3.16%	5.29%	9.33%	13.21%	15.36%

적용 대상 기업의 여성이사 수 및 구성 비율 변화 (*2)

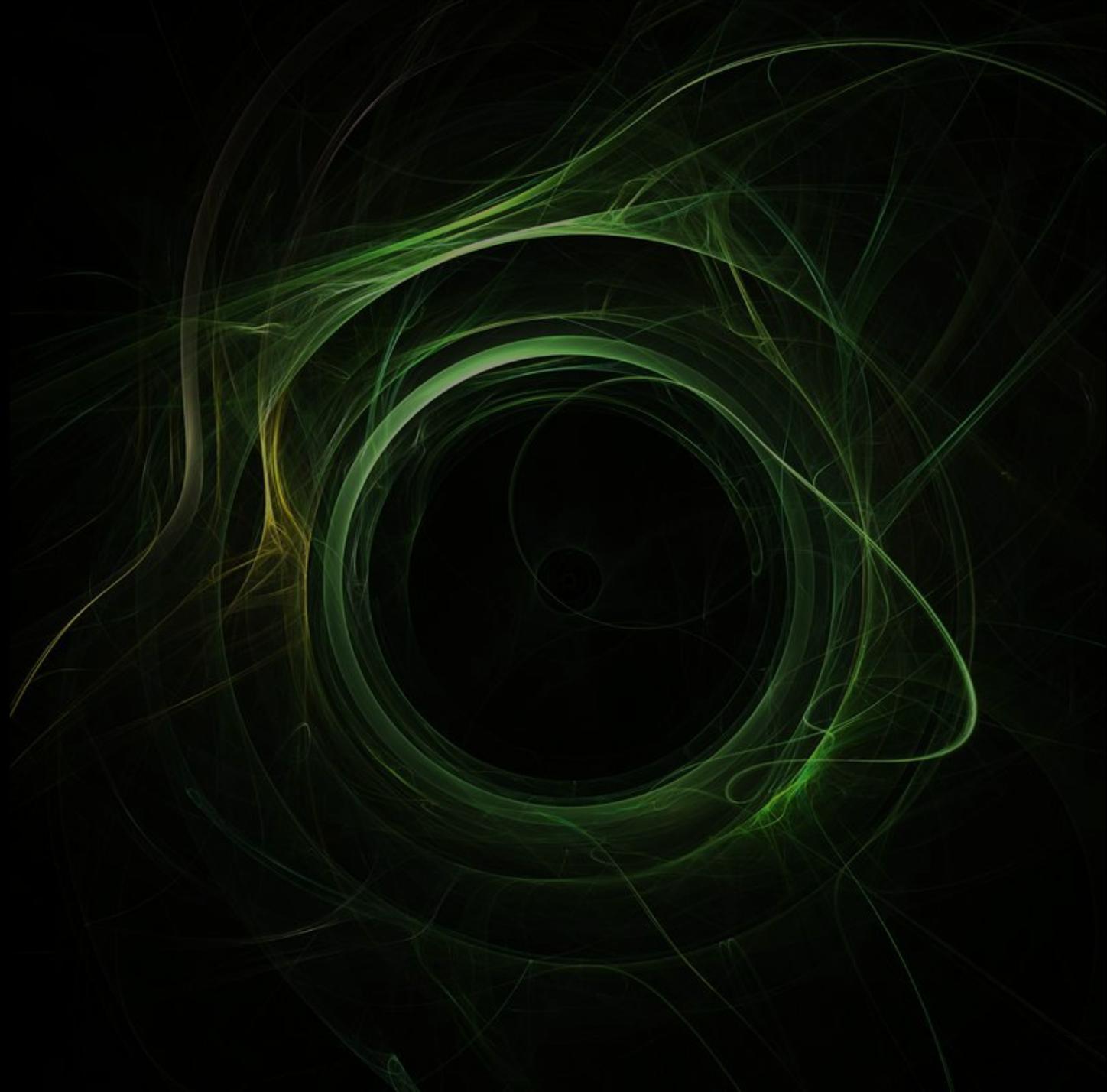


(*1), (*2) 각 회사 2019~2022년 사업보고서, 2023년 1분기 보고서, DART

3. 내부통제 강화를 위한 개선책

- 여성 사외이사 선임
- 한국상장회사협의회 운영 인력뱅크, 인사혁신처 운영 인재정보 등 사외이사 Pool을 이용한 사외이사 선임
- 기관투자자, 소수주주, 근로자대표 등의 이익을 대변하는 자 선임
- 내부감사부서와 유기적 연대 및 권한 확보

IV. 맺는 말



맺는 말



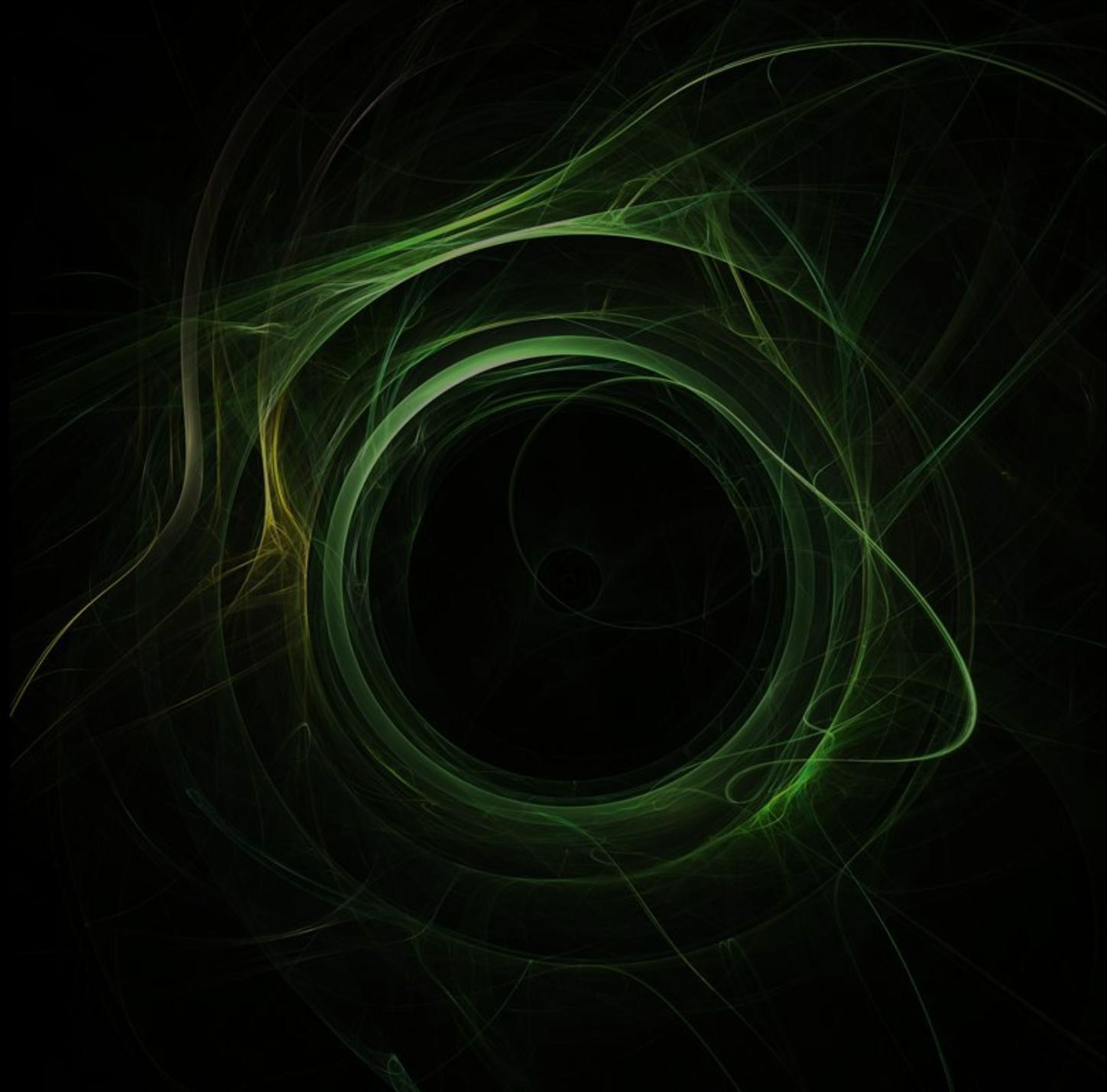
사외이사의 경영진과 지배주주로부터
독립성 보장 및 전문성 확보



내부통제시스템을 통하여
경영진과 지배주주 감독

Deloitte.

감사합니다.



The Deloitte logo is displayed in white text on a black background. The word "Deloitte" is followed by a small green dot.

Deloitte.

Session 3.

금융회사 책무구조도 도입에 따른 내부통제 개선 방향

한국 딜로이트 그룹 금융감사 및 자문그룹 권대현 파트너

Session 3. 금융회사 책무구조도 도입에 따른 내부통제 개선 방향



I 권대현

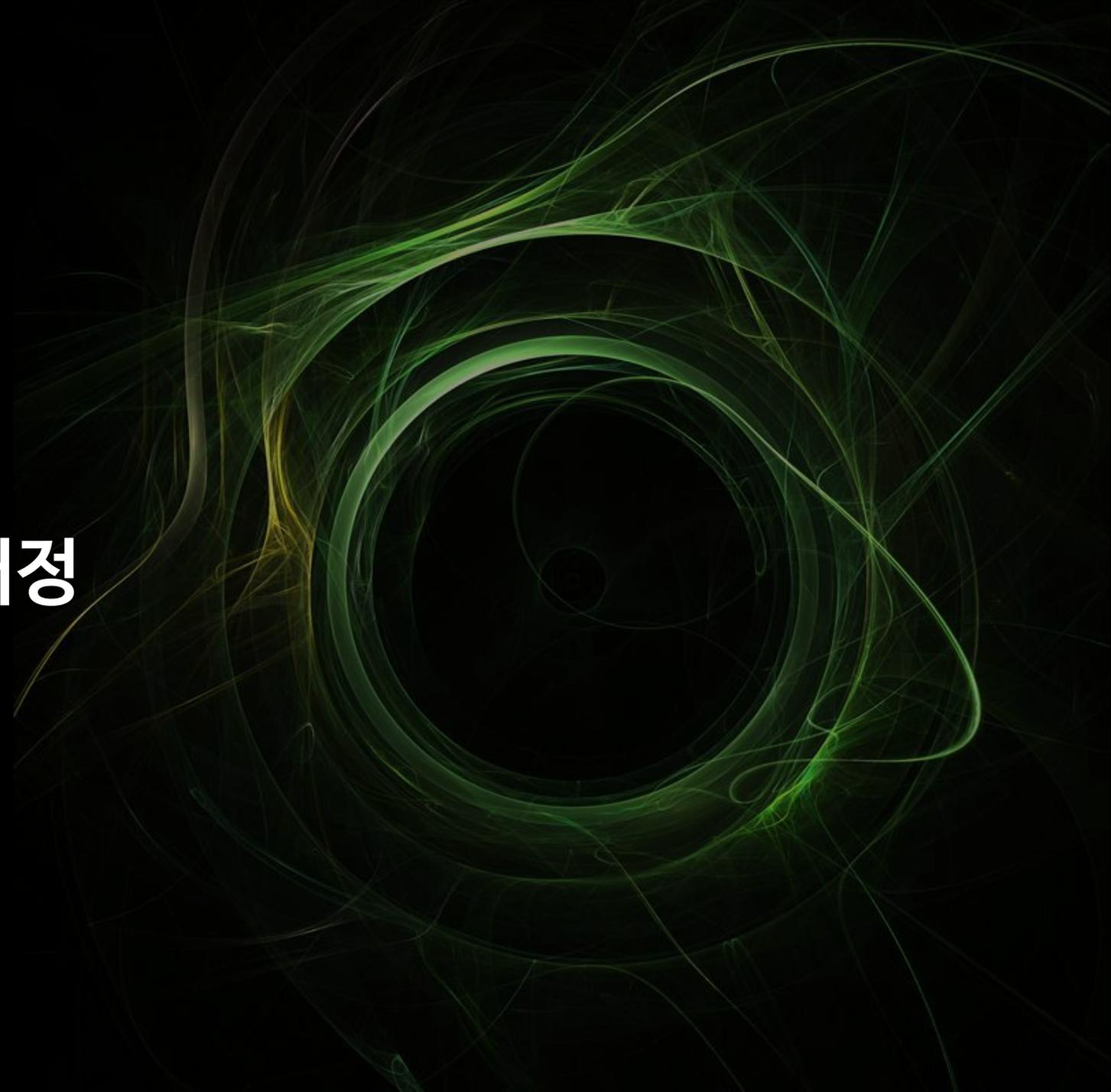
- 한국 딜로이트 그룹 금융감사 및 자문그룹 파트너
- 한국 딜로이트 그룹 책무구조도 지원센터 파트너
- 금융기관 IFRS 외부감사, 내부통제 자문, 회계자문



Session 3. 금융회사 책무구조도 도입에 따른 내부통제 개선 방향

- I. 금융회사 지배구조법 개정
- II. 책무구조도
- III. 지배구조법 개정 대응

I. 금융회사 지배구조법 개정



내부통제 관리의무 강화 요구

금융위원회는 영국식 책임지도 제도를 벤치마크 도입하여 금융회사 경영진과 이사회에 내부통제 관리의무 강화를 요구

AS-IS 금융회사 내부통제 규율 및 운영방식 현황

현행 지배구조법상 내부통제 책임주체 및 준수 의무 불분명

- 내부통제 관련 책임이 추상적으로 규정
 - ▷ 금융회사 지배구조법 제24조
 - 금융회사는 법령을 준수하고, 경영을 건전하게 하며, 주주 및 이해관계자 등을 보호하기 위하여 금융회사의 임직원이 직무를 수행할 때 준수하여야 할 내부통제기준을 마련하여야 한다.
- 내부통제 책임 주체 불분명
 - 주체가 “금융회사”로 되어 있어 경영진에게 책임을 물을 수 있는지, 있다면 누구에게 어떤 책임을 물을 수 있는지 논란 야기
- 내부통제 준수 의무의 모호성
 - 내부통제기준을 마련하기만 하면 책임을 다한 것인지, 아니면 기준을 운영·관리할 책임도 포함되는지 불명확

금융회사의 내부통제 운영방식의 문제점

- 경영진의 의지 부족
 - 내부통제를 “비용”으로 인식 → 책임의식 고취보다는 수익 극대화에 집중
 - 책임을 하위자에게 위임하고, 사고 발생 시 본인은 몰랐다고 주장
- 이사회 역할 미비
 - 상법상 이사회는 경영진에 대한 감시의무가 있는데도 단순히 경영진이 마련한 내부통제기준의 제·개정 및 폐지업무만 수행
 - 적극적인 통제업무보다 소극적인 안전 통과에 치중

TO-BE 금융회사 내부통제 규율 및 운영 제도개선 방향

1 내부통제 책임 위임불가 및 면책기준 명확화

- ▷ 내부통제 관련 권한은 위임 가능하나, 내부통제 미흡에 대한 책임은 위임·전가할 수 없다는 원칙 확립
- ▷ 사고발생 시 고위경영자 및 임원이 “알 수 없음”이 아니라 “어떤 방지 노력을 했는지” 소명하도록 제도화

2 영국식 책무구조도 (Responsibilities Map) 도입

- ▷ 금융회사 스스로 업무영역별 책임자를 사전에 지정
 - 지배구조법상 임원이 작성 대상이나, 금융회사마다 업무 및 규모가 다르므로 구체적인 범위는 자율적으로 결정
- ▷ 책임자들이 최종 책임 부담
 - 스스로 충분한 관리 감독 조치를 취하도록 유도

3 경영진의 내부통제 관리조치 명시

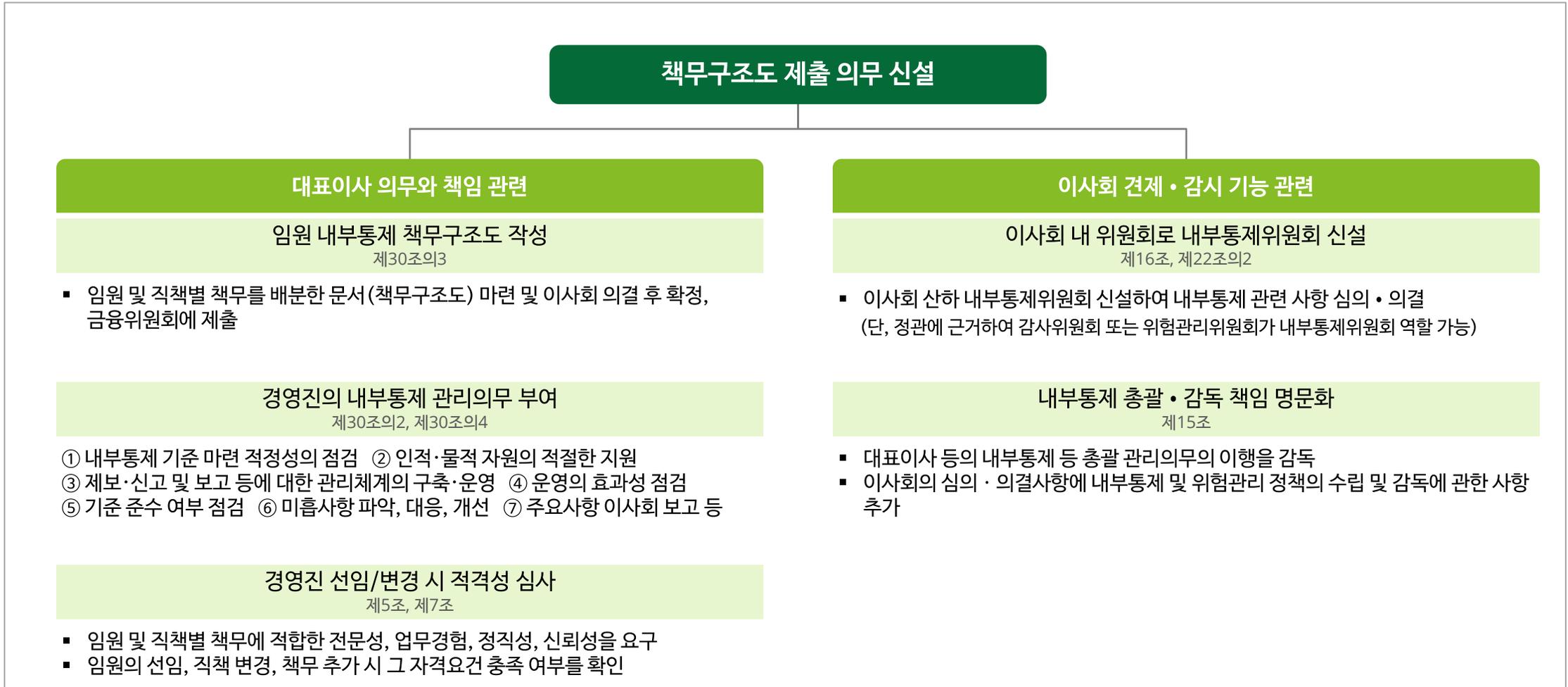
- ▷ 단순히 내부통제기준을 마련하는 것뿐만 아니라 책무구조도에 기반하여 내부통제 작동·운영 등을 관리 조치할 의무

4 이사회 역할 명확화

- ▷ 내부통제와 관련하여 이사회가 최종 감시책임을 지는 것으로 명시
 - 이사회 내 위원회로 내부통제위원회 신설

임원 책무구조도 도입

경영진의 내부통제 등 관리의무 명확화를 위해 금융회사의 임원 내부통제 책무구조도 제출 의무가 신설



내부통제 등 관리의무 위반에 대한 제재 및 면책 기준

‘상당한 주의 의무’ 이행을 위해 내부통제 체계 전반의 검토 및 개선점 파악이 필수적으로 요구

면책·감경 고려 기준

상당한 주의를 다하여
내부통제 관리조치를
이행했는가?

내부통제 관리조치를 미실행하거나 불충분하게
실행하여 관리의무를 위반하는 경우

사고 발생 시
임원에 책임을 묻는
관리의무 위반에
해당하는가?

임원 본인의 관리의무 위반에 따른 **고유한 자기책임**으로서, 관련 직원과의 연대책임이나
대리책임이 적용되지 않음

➔ 사전적으로, 객관적으로 예측가능한 정도의 관리조치를 취했는지 여부로 판단

- 사고발생 시 내부통제 관리의무 위반까지 다룰지 여부를 결정하는 “내부통제 책임규명 절차로의 이행 trigger” 기준 설정
- 일정 수준 이하의 내부통제 실패에 대해서는 감독당국의 제재가 아닌 내부 자체 조사 및 징계 등을 통해 조치 고려

“상당한 주의“ 여부 및 판단 시 고려사항 (예시)

- ① 권한과 책임의 명확한 배분 여부
- ② 의사결정 규칙의 명확성
- ③ 예산·인력·시간의 투입수준
- ④ 위험요소에 대한 파악 여부
- ⑤ 내부통제에 대한 정기적 감사 또는 외부 평가 실시여부
- ⑥ 내부통제 개선노력 및 성과
- ⑦ 사고발생 예방 및 후속조치
- ⑧ 관련 문서·기록의 관리 및 유지
- ⑨ 감독당국과의 정보 교환 및 협조 수준 등

“내부통제 책임규명 절차로의 이행 trigger” 설정 시 고려요인 (예시)

위법의 양태	해당 임원의 위법행위 방치, 조장, 지시 여부 등
위법행위 발생 가능성 예측수준	과거 유사사건의 발생 여부, 위법행위 발생 가능성에 대한 외부의 경고, 민원·언론 등의 집중적·반복적 문제 제기 등
위반행위 결과의 중대성	피해규모, 가담인원의 규모, 위반의 지속기간, 반복성 등
위반행위의 파급효과	금융시장 파급 정도, 시장질서의 훼손수준, 금융회사 이익 또는 손실/신뢰 훼손 정도 등

UK 책무체계도 (Responsibilities Map)

FCA* 에서 운영 중인 경영진 책무체계도 및 책무기술서는 **경영진 지배구조 승인**을 위한 목적이며, 경영진 조직 구성, 경영진 간 보고라인, 경영진별 책임을 적정 수준의 문서로 기술하는 데 초점을 두고 있음

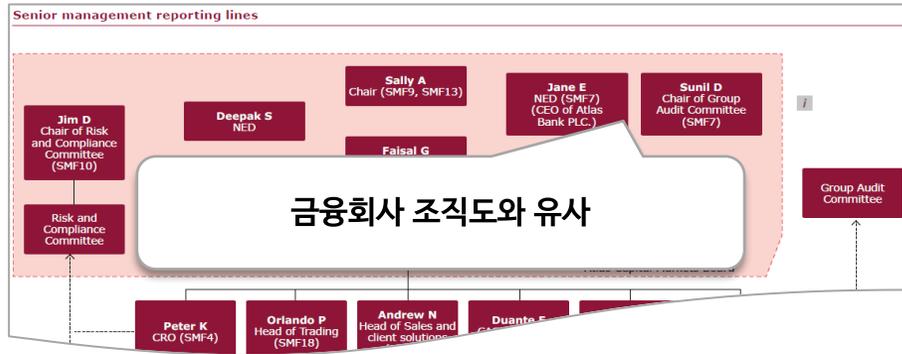
영국의 경영진 책무구조도**

* FCA : Financial Conduct Authority (영국금융감독청)
 ** FCA의 고위경영진 인증제도 (SMCR : Senior Managers and Certification Regime)

책무체계도와 책무기술서로 구성

경영진 책무체계도

전행 내부통제 지배구조에 대한 조직도 및 경영진별 책임 요약



금융회사 조직도와 유사

경영진 책무기술서

경영진별 내부통제 책임과 책임이행 조치활동을 상세 기술

Example 5: SMF1 – CEO in an Enhanced firm:

Senior management function	Description of senior management function	Tick SMF applied for or held				Effective Date
		Limited scope SMCR firms	UK core SMCR firms	EEA core SMCR firms	Enhanced SMCR firms	
SMF 1	Chair					09/12/2019
Ref a						Is this Prescribed responsibility shared? No
b						Yes
b-1	its obligations under the certification regime Responsibility for the firm's obligations for: (a) conduct rules training; and (b) conduct rules reporting			Yes		Yes

직무기술서와 유사

도입 효과 (주1)

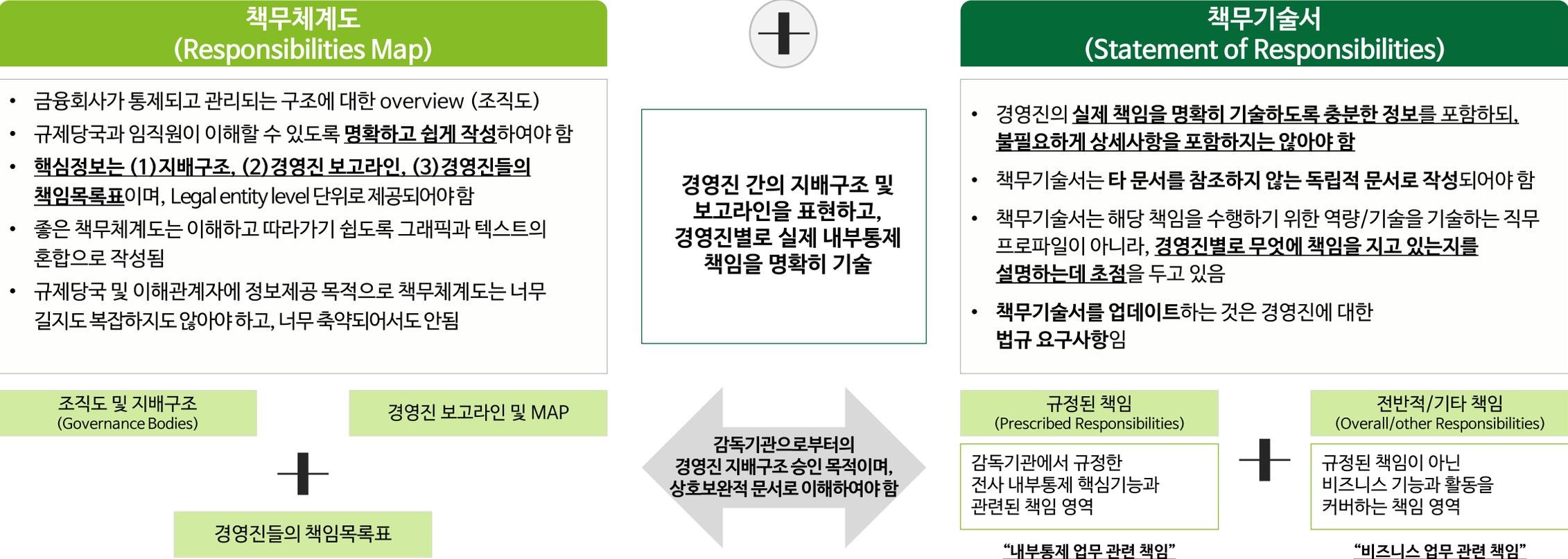
(주1) 영국, 싱가포르의 금융감독기관, Global은행 (SC, 바클레이 등), Deloitte UK 등 벤치마크 결과

- 경영진 및 직원 스스로가 '내부통제 주체'라는 인식 변화에 기여
- 경영진의 소관 업무·조직에 대한 내부통제 활동 강화 → Tone at the Top

UK 책무체계도 (Responsibilities Map)

FCA 에서 운영 중인 경영진 책무체계도 및 책무기술서는 **경영진 지배구조 승인**을 위한 목적이며, 경영진 조직 구성, 경영진 간 보고라인, 경영진별 책임을 적정수준의 문서로 기술하는데 초점을 두고 있음

SM&CR FG19/2 Senior Managers and Certification Regime (SM&CR)
: Guidance on Statements of Responsibilities and Responsibilities Maps for FCA firms



대상 경영진 범위 (FCA)

FCA가 제시한 경영진에는 이사회 및 위원회의 장, 고위 경영진, 내부통제부문 및 사업부문의 경영진 레벨이 모두 포함되어 있음

A. Senior Management Functions

SMF	Function	PRA/FCA	UK bank	Non-EU branch	EEA branch
SMF1	Chief Executive function	PRA / FCA	•		
SMF2	Chief Finance function	PRA / FCA	•	•	
SMF3	Executive Director function	FCA only	•	•	
SMF4	Chief Risk function	PRA / FCA	•	•	
SMF5	Head of Internal Audit function	PRA / FCA	•	•	
SMF6	Head of Key Business Area function	PRA / FCA	•		
SMF7	Group Entity Senior Manager function	PRA / FCA	•	•	
SMF8	Credit Union Senior Manager function	PRA / FCA	•		
SMF9	Chairman function	PRA / FCA	•		
SMF10	Chair of the Risk Committee	PRA / FCA	•		
SMF11	Chair of the Audit Committee	PRA / FCA	•		
SMF12	Chair of the Remuneration Committee	PRA / FCA	•		
SMF13	Chair of the Nomination Committee	FCA only	•		
SMF14	Senior Independent Director	PRA / FCA	•		
SMF15	N/A	-			
SMF16	Compliance Oversight function	PRA / FCA	•	•	
SMF17	Money Laundering Reporting function	FCA only	•	•	•
SMF18	Other Overall Responsibility function	FCA only	•		
SMF19	Head of Overseas Branch function	PRA / FCA		•	
SMF20	N/A	-			
SMF21	EEA Branch Senior Manager	FCA only			•
SMF22	Other local responsibility function	FCA only		•	

대상 경영진 직책 유형 (대상 임원 예시)

- Tier 1 이사회 의장
- 제외* 감사위원회 위원장
- 제외* 위험관리위원회 위원장
- 제외* 임원후보추천위원회 위원장
- 제외* 보수위원회 위원장
- Tier 6 CEO
- Tier 7 상임감사위원
- Tier 8 준법감시인
- Tier 9 내부통제부문 임원
- Tier 10 사업부문 임원

대상 경영진 범위 (FCA)

FCA가 제시한 규정된 책임 목록은 경영진에 반드시 배분되어야 하는

“내부통제 업무 관련 책임”으로 반영

[FCA SUP 10C/2]

모든 UK 금융그룹 및 은행에 적용	
A	고위 경영진의 회사 의무수행에 대한 책임
B	임직원 인증 제도에 따른 회사의 의무수행에 대한 책임
C	책무체계도에 대한 규제 준수에 대한 책임
D	회사가 금융범죄에 이용될 수 있는 위험에 대응하기 위한 회사의 정책 및 절차에 대한 전반적인 책임
E	규정된 책임의 분배에 대한 책임
Large Firm에 적용	
F	(a) 개발 주도, (b) 다음 사항의 효과적인 이행 모니터링. 회사 관리기구의 모든 구성원의 입회, 교육 및 전문성 개발을 위한 정책 및 절차
G	회사를 대신하여 지정된 고위관리 기능을 수행하는 모든 사람의 교육, 교육 및 전문성 개발을 위한 정책 및 절차의 효과적인 구현을 모니터링할 책임
H	회사의 일상적인 관리에서 회사 문화를 감독하는 책임
I	지배조직 전체가 회사 문화의 발전을 주도할 책임
J	독립성 보호, 수행에 대한 감독(내부감사)
K	독립성 보호, 수행에 대한 감독(위험관리)
L	독립성 보호, 수행에 대한 감독(Compliance)
M	회사의 보수정책 및 관행의 개발 및 구현을 감독할 책임(보수코드)
N	불리한 대우로부터 우려를 제기하는 직원보호절차를 포함하여 내부고발에 대한 회사정책 및 절차의 독립성, 자율성 및 효율성에 대한 책임
O	자본, 자금 및 유동성의 할당 및 유지관리
P	회사의 재무관리 기능
Q	규제 대상 활동과 관련하여 회사 재무정보 및 규제보고의 생성 및 무결성 관리
R	회사의 복구 계획 및 거버넌스에 관한 내부 프로세스 감독
S	회사의 내부 Stress test 관리와 Stress test를 위해 PRA 및 기타 규제기관에 제공되는 정보의 정확성과 적시성을 보장할 책임
T	관리 기구에 의한 회사 비즈니스 모델의 개발 및 유지에 대한 책임
U	통치된 비상임 이사와 관련하여 적합성 및 적절성에 따른 회사의 의무 수행에 대한 책임
V	회사가 독점거래를 수행하는 경우 회사의 독점거래 활동에 대한 책임
All Firm에 적용	
W	회사에 CRO 기능을 수행하는 개인이 없는 경우 회사가 채택한 위험관리정책 및 절차를 감독하고 입증함
X	회사가 내부감사 기능을 아웃소싱하는 경우 서비스 수행에 관련된 모든 사람이 (a) 아웃소싱된 내부 감사인의 작업에 대한 감독 및 관리, (b) 외부감사를 수행하는 사람으로부터 독립적임을 보장하기 위한 합리적인 조치 취해야함. 외부감사 제공과 내부감사 서비스 간의 잠재적인 이해상충 관리
Y	Ring-fenced body일 경우, 회사 업무가 ring-fenced 규정을 준수하는지 확인할 책임
Z	전반적인 책임 준수

경영진 내부통제 책임 유형

전사 내부통제 방어 라인별 주요 내부통제 책무에 대한 배분 (Allocation) 및 부과 (Prescribed Responsibilities)

- ### 1 내부통제 점검 및 강화에 대한 전반적 책임

 - 전사 내부통제 Top Controller로서의 필수적 책임
- ### 2 내부통제부문의 전문 통제영역별 방어 책임

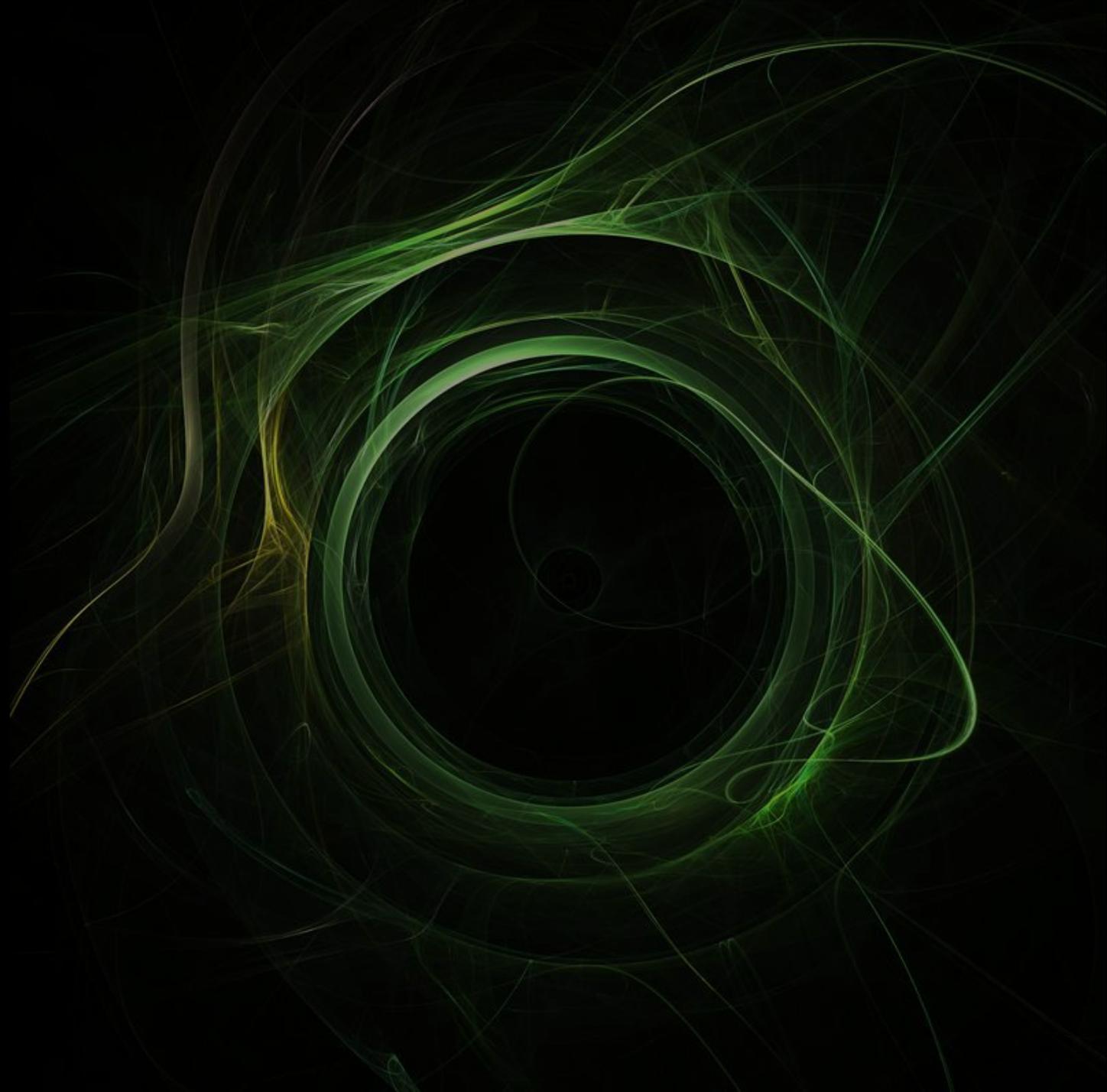
 - 내부통제부문 전문 영역별 본연의 역할 수행에 대한 책임
 - 2,3차 통제라인으로서의 업무수행 실효성에 대한 책임
- ### 3 소관 업무·조직의 주요 사고예방 책임

 - 소관 업무·조직의 주요 내부통제 위험에 대한 발굴 및 개선
 - 소관 업무·조직에 대한 포괄 책임 + 업무사안별 책임* 명시

*사업부문 경영진의 직무별/업무사안별 책임은 전반적/기타책임에 해당
- ### 4 소관 업무·조직의 임직원 내부통제업무 관리 책임

 - 소관 업무·조직 하위 경영진, 사업부서장 등 소관 임직원의 내부통제업무 수행 관리 전반에 대한 사안별 책임 명시

II. 책무구조도



책무체계도 예시

Illustrative

 임원의 성명
 직위
P 법령 등에 따른 특정 책임자
R 임원 책무
지 지주회사 검직
손 손해보험 내 검직
증 증권 검직
개 개피탈 검직
→ 보고라인

- P (적무권한) 고위경영진 직책
- P1 이사회 의장
- P2 대표이사(CEO)
- P3 감사담당
- P4 준법감시인
- P5 자금세탁방지업무보고책임자
- P6 금융소비자보호총괄책임자
- P7 최고전략책임자(CSO)
- P8 최고재무책임자(CFO)
- P9 내부회계관리자
- P10 공시책임자
- P11 위험관리책임자(CRO)
- P12 고객정보관리인
- P13 신용정보관리·보호인
- P14 개인정보보호책임자
- P15 정보보호최고책임자
- P16 금융소비자보호총괄책임자



임원별 책무기술서

책무기술서는 임원의 직책별로 책무 및 책무의 구체적인 내용을 기술하여야 하며
임원 정보, 책무, 주요 관리의무로 구분됨



임원별
책무기술서

1 임원 및 직책 정보				
직책			성명	
직위			현 직책 부여일	
겸직여부			겸직사항	
소관부서				
주관회의체	회의체명	위원장/위원	개최주기	주요 심의·의결사항
2 책무				
책무 개요				
책무 내용				
책무	책무 세부내용	관련 법령 및 내규		
3 책무 이행을 위한 주요 관리의무				
주요 관리의무 기술				

세부 기술 내용

직무에 대한 책임과 권한,
직무에 따라 규정되는
사내 직위 등을 기재

고객, 금융상품, 판매채널,
담당지역 등의 구분기준에 따른 개요와
금융사의 업무와 관련한
내부통제 및 위험관리 책임 기술

책무와 관련하여 부담하는
주요 관리·총괄의무의 내용 기재

Note : 책무기술서의 기재 내용은 향후 금융당국에서의 서식 변경 가능성 존재

책무기술서상 업무 예시

책무란 다음의 업무와 관련하여 수행하는 내부통제 등 책임을 의미

업무 예시		
1. 법령 등에 따라 특정 책임자를 지정하여 전사적·총괄적으로 수행하는 업무	2. 금융회사가 인허가 등을 받아 수행하는 고유·검영·부수업무 등 영업 관련 부문별 업무	3. 금융회사가 인허가 등을 받은 금융업 영위를 위해 수행하는 경영관리 관련 업무
<ul style="list-style-type: none"> • 책무구조도 마련·관리 • 내부감사 • 위험관리 • 준법감시 • 자금세탁방지 • 내부회계관리 • 정보보안 • 개인정보 및 신용정보 등 보호 • 그 밖에 금융관계법령등에 따른 지정 책임자 관련 업무 	<ul style="list-style-type: none"> • 자금 대출 또는 어음 할인 • 예금 및 적금 • 유가증권 및 그 밖의 채무증서의 발행 업무 • 내국환 외국환 • 투자매매 • 투자중개 • 집합투자 • 투자자문 • 투자일임 • 신탁 • 보험상품개발 • 보험계리 • 보험모집 및 보험계약체결 • 보험계약인수 • 보험계약관리 • 보험금지급 • 신용카드 • 시설대여 • 할부금융 • 신기술사업금융 • 전자금융 • 혁신금융서비스 • 본인신용정보관리 • 연금(개인연금, 퇴직연금) • 그 밖에 금융관계법령등에 따른 금융영업 관련 업무 	<ul style="list-style-type: none"> • 이사회 운영 • 인사 • 보수 • 고유자산 운용 • 건전성 및 재무 관리 • 공시 • 업무의 위탁 및 수탁 • 광고 • 자회사 관리 • 영업점 관리 • 영업점 외 판매채널 관리 • 전산시스템 운영·관리 • 그 밖에 금융관계법령등에 따른 경영관리 관련 업무

책무기술서 예시

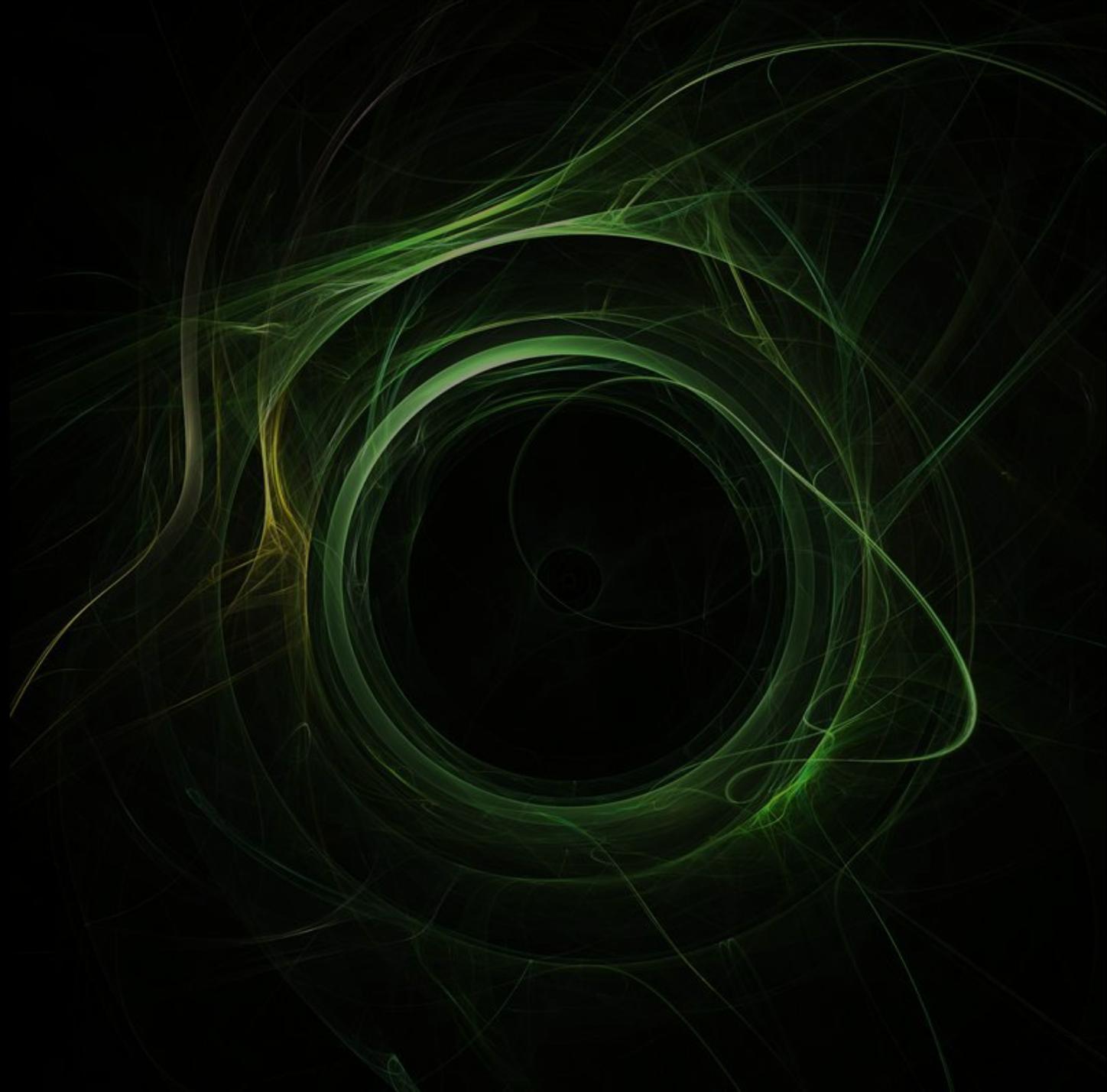
직책	대표이사	성명	XXX			
직위	사장	현 직책 부여일	202X. XX. XX			
겸직여부	N	겸직사항	-			
소관부서 및 주관회의체	소관부서		주관회의체			
			구분	회의체명	의장	위원/기타
			1	이사회		V
		2	그룹 경영관리위원회	V		
		3	자체정상화위원회	V		
		4	지주 경영위원회	V		
		5	ESG위원회		V	
		6				
책무 개요 및 내용	내부통제 강화를 위한 정책 수립 및 감독과 이사회 및 이사회내 위원회 운영					
	업무	책무	관련 근거			
	내부통제등 총괄관리 (책무구조도 마련·관리 등)	내부통제의 전반적 집행·운영에 대한 최종적인 책임	<ul style="list-style-type: none"> • 금융회사의 지배구조에 관한 법률 • 내부통제규정 			
		임원 자격요건 적합여부 관리 책임	<ul style="list-style-type: none"> • 금융회사의 지배구조에 관한 법률 • 지배구조내부규범 • 집행임원운영규정 			
...		...				
책무 이행을 위한 주요 관리 의무	① 내부통제등 정책·기본방침 및 전략을 집행·운영 ② 법령 또는 내부통제기준 등 위반사실 제보·신고 및 보고 등에 대한 관리체계를 구축·운영 ③ 금융회사의 최고 인사권자·결재권자로서 법령 및 내부통제기준 등의 준수에 필요한 인적·물적 자원을 지원하고 그 지원의 적정성을 점검 (중략) ⑤ 임원의 선임 또는 책무구조도에서 정하는 임원의 직책 변경 시 임원의 자격요건 적합 여부 및 사유 확인·공시·금융위원회 보고					

내부회계관리제도 vs 책무구조도

내부회계관리제도와 책무구조도 비교

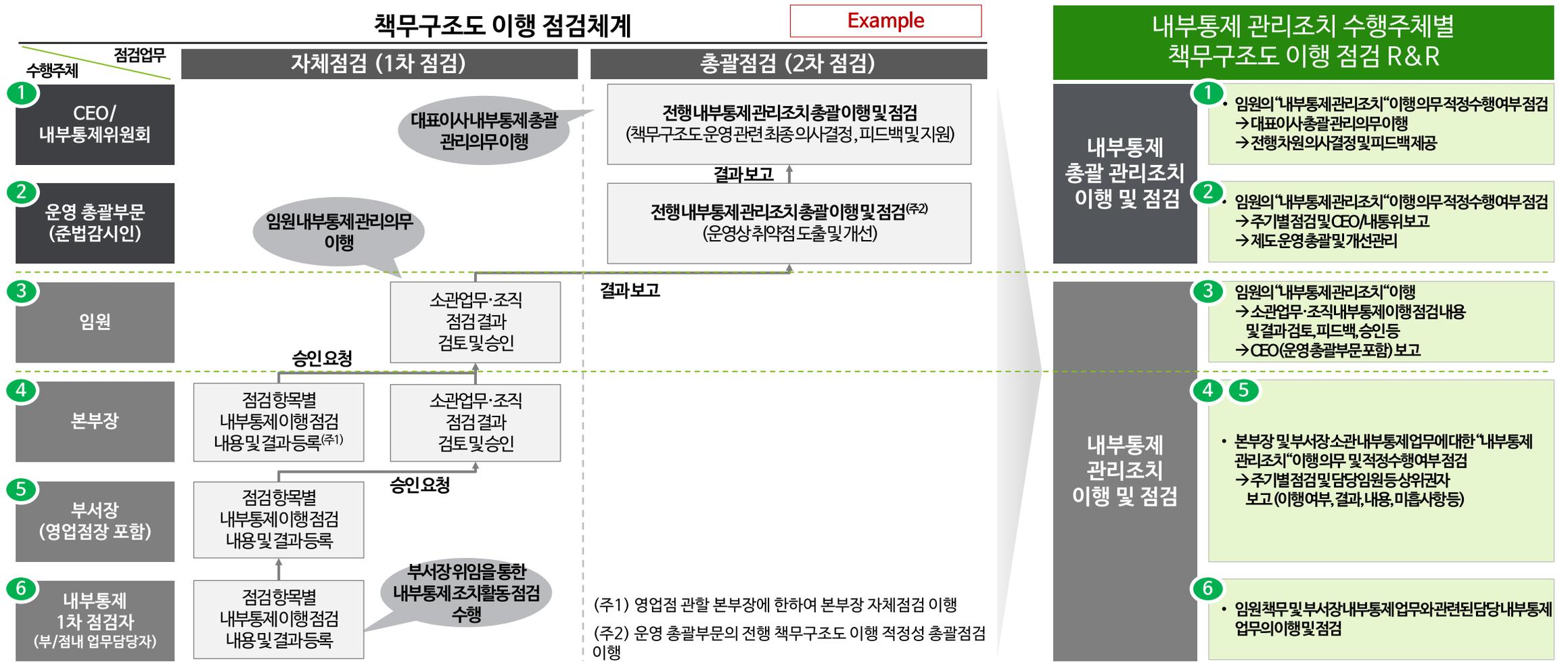
구분	내부회계관리제도	책무구조도에 따른 내부통제 관리의무
법률 근거	「주식회사 등의 외부감사에 관한 법률」	「금융회사의 지배구조에 관한 법률」
의의	내부통제 점검수단 중 하나	가장 상위 Level의 내부통제
주 목적	재무제표의 신뢰성 제고	건전 경영, 금융소비자 보호
인증	외부감사인의 인증(감사, 검토)	금융위원회에서 정정 또는 보완요구 가능
점검 방식	독립적인 점검	자체 점검
점검 수행자	직원	임원
점검 항목	유가증권 평가, 대손충당금 평가 등 재무제표 왜곡표시 위험에 관심	펀드 불완전판매, 대규모 횡령 등 금융사고 발생가능성이 높은 분야에 관심

III. 지배구조법 개정 대응



책무구조도 이행 점검 방안

부서장 등이 책무기술서/내부통제 업무 매뉴얼상 조치활동 수행 적정성을 **자체적으로 점검** 하고, 운영 총괄부문에서 **모니터링 및 보고** 하는 절차와 관련 시스템을 구축



임원의 선임·변경에 따른 금융당국 보고

임원의 신규 선임 또는 변경 시 제한된 기간 이내에 금융당국이 요구하는 문서를 구비하여 제출하여야 하나 해당 문서 준비 시간이 부족할 수 있으므로 **임원 선임 전 충분한 사전 준비 필요**

임원의 선임·변경 시 금융당국 보고 및 제출 사항

임원의 선임·변경

7 영업일 이내 작성

금융감독원
FINANCIAL SUPERVISORY SERVICE
임원의 선임·해임 보고

임원 선임 보고

임원 선임 내용

임원 선임 심사표

“ 임원의 신규 선임·변경 시 지배구조 시행령 및 감독규정에 따른 보고 및 제출 기간이 짧으므로

책무구조도
이사회 의결

7 영업일 이내 작성

금융감독원
FINANCIAL SUPERVISORY SERVICE
책무구조도 제출

임원별 책무기술서

금융기관 내부적으로 해당 자료 작성 기간에 대한 고려 필요”

III. 지배구조법 개정 대응

내부통제위원회 신설 여부 판단

내부통제위원회 신설

지배구조법 개정 취지에 부합

- 지배구조법상 내부통제위원회의 책임 및 권한이 강화
- 기존 감사위원회와 통합 운영 시 감사위원회의 부수적 역할로 오인
- 경영진의 의지 확인 및 임직원들에게 내부통제의 중요성 부각

이사회의 충실한 내부통제 역할 수행

- 회계·재무 전문가가 아닌, Compliance 전문가 위주의 신규 선임 필요
- 위원장의 Compliance와 관련된 상당한 수준의 지식 필요
- 기존 감사위원회와 통합 운영 시 감사위원들의 업무부담 과중

지원부서들의 기능에 대한 혼란 야기 방지

- 감사위원회는 회계·재무보고 및 외부감사 감독 기능에 중점
- 준법지원부서가 내부통제위원회 밀착 지원
- 기존 감사위원회와 통합 운영 시 내부감사부서와 준법감시부서 간 기능 혼돈
여지 존재

Note: 24년 3월 DGB대구은행, 카카오뱅크도 이사회 내 내부통제위원회 신설

내부통제위원회 통합 운영

감사위원회 기존 역할과 유사성

- 감사위원회에서 내부통제시스템 적정성 평가 등 내부통제 역할 기수행 중
- 내부통제위원의 자격이 기존 감사위원의 자격과 유사할 것으로 예상
- 내부회계관리제도에서 금융사고 예방 등 Compliance 영역을 강조하는 등
기존 감사위원회와 신규 내부통제위원회 간 역할 구분 모호

행정낭비 방지

- 기존 이사회 내 위원회에서 내부통제위원회 기능 통합 운영 가능 명시
- 위원회 형식보다는 실제 기능 수행 중요
- 미국, 영국 주요 은행의 이사회 내 내부통제위원회 별도 신설 사례 미존재

내부통제 역할의 충실한 수행

- 감사위원회의 권한과 책임을 강조하는 최근 추세에 부합
- 감사위원회의 내부통제 역할 강화 기대 (지배구조의 견제와 균형의 원리 회복)
- 감사위원후보추천위원회를 통한 적격성이 더 높을 것으로 기대

시너지 효과

- 사전예방 성격의 내부통제위원회 기능을 추가하여 내부통제에 대한 통합적 접근 가능
- 내부회계관리제도 운영실태 평가를 충실히 수행함으로써 재무보고 신뢰성 향상 도모

핵심 고려사항

과제	딜로이트 안진회계법인의 경험을 통한 Lessons Learned와 핵심 고려사항		근거
<p>1</p> <p>임원별로 책무구조도 도입에 대한 적극적 관여 유도</p>	<p>비즈니스를 관장하는 1차 사업부서 담당 임원, 본부장, 부서장 등의 참여가 절대적임</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 그룹 회장 및 CEO를 통한 비즈니스 담당 임원의 적극 참여 메시지 전달 ▪ 특히, 담당 책무의 특성상 임원의 변경이 잦은 책무의 경우 내부통제 목적상 더욱 중요 ▪ 프로젝트 수행 시, 현재 담당임원의 임기가 많이 남아있지 않은 경우 관심도가 저하될 우려 존재 ▪ 결론적으로 본 책무구조도는 임원의 Ownership으로 진행되고 대표이사가 총괄해야 하므로, 자연인으로서의 임원 각각의 특성에 따라 프로젝트 결과와 성패가 좌우됨 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 비즈니스 업무에 대한 집중도가 높은 임원일수록 내부통제에 관여할 인적, 물적 자원 부족 ▪ 딜로이트 경험상 내부통제부서 임원보다는 사업부서 임원의 적극적 관여 부족 ▪ 사업부서의 임원 중에서도 담당 업무의 특성, 잔여임기에 따라 stance 다름
<p>2</p> <p>국내외 채널 소관 담당 임원에 대한 핵심고려사항</p>	<p>국내외 채널(영업점, 국외점포 등)을 소관하는 담당임원의 경우, 책무구조도 도입에 따른 책무 이행을 위한 AS-IS 물적, 인적 인프라가 부족할 우려에 대한 대응 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 채널을 담당하는 임원의 책임과 상품 설계 및 도입을 담당하는 임원의 책임을 명확히 구분 ▪ 채널 소관 담당 임원의 책무 설계 시, AS-IS의 내부통제 인프라가 부족한 상황을 감안하여 설계해서는 안되므로, 책무 이행을 위해 필요한 물적, 인적 필요 인프라에 대한 개선방향 마련 ▪ 국외점포 담당 모행 임원의 책무 범위 명확화 설계 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 영업현장을 관할하는 임원의 책임범위와 본부부서 임원 책임범위가 혼재된 사례 존재 ▪ 국내 채널에 대한 책임범위와 국외 채널에 대한 책임범위는 현실적으로 다르며, 책임에 대한 조치이행 활동도 상이함

핵심 고려사항

과제	딜로이트 안진회계법인의 경험을 통한 Lessons Learned와 핵심 고려사항		근거
<p>3</p> <p>1차 사업부서와 2차 통제부서 임원 간 책무 명확화</p>	<p>1차 사업부서 임원이 본인의 내부통제 관리의무에 대한 범위를 축소 해석하거나, 2차 통제부서 임원의 책무범위로 이전 가능하다 라고 오해 인식하는 사례가 빈번함</p> <p>2차 통제부서 간 내부통제부서 임원 간 책무에 대한 Conflict이 발생할 수 있으며, 이 경우 직제 및 전문성에 따른 전행 차원의 협의와 판단이 요구됨</p>	<ul style="list-style-type: none"> 3단계 방어체계 및 1차 사업부서 임원의 내부통제 관리의무에 대한 명확한 인식 및 설명회 개최 필요 사업부서 임원의 특정 책무가 2차 내부통제부서 담당 임원의 책무로 이전될 수 없으며, 3단계 통제체계상 협상가능한 사안이 아니라는 인식 제고 필요 2차 통제부서 간 임원의 책무 설계 시 이해상충이 발생하거나 사각지대가 발생하는 경우, 담당임원 간 협의 및 내부통제위원회 등 협의체 활용하여 최종 의사결정 필요 	<ul style="list-style-type: none"> 해외도 마찬가지지만 국내 사업부서 임원 중 1차 사업부서 임원의 내부통제 관리범위에 대한 인식이 미흡한 사례 존재 임원 책무 설계과정에서 내부통제 사각지대 (white space)인 책무에 대한 배부, 지정 문제가 도출되고 있음 (ex. 업무위수탁 관련 사안별 내부통제 점검 책임)
<p>4</p> <p>임원 소관 조직의 임원, 본부장, 부서장 등 내부통제 업무 명확화</p>	<p>임원 소관 조직 내 임원이 존재하는 경우, 중복 없는 책무 구분 설계 및 거버넌스 재검토 필요</p> <p>임원의 내부통제 관리의무 이행 및 점검을 위해서, 소속 본부장, 부서장의 내부통제 관리 업무 및 조치활동 명확화 설계, 이행, 점검체계 마련/운영 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> 임원 책무는 중복되지 않게 설계해야 하며, 사업그룹 내 임원 간 보고체계 및 의사결정 구조 존재 시, 책무 구분 명확화 임원의 내부통제 관리의무 설계도 중요하지만, 향후 이행, 점검 체계 마련 및 운영이 더욱 중요함. 이를 위해서는 담당임원 소속 부서장 레벨까지의 내부통제 관리 의무 관리체계 마련 및 이행 필요 	<ul style="list-style-type: none"> 임원 간 내부통제 관리의무의 중복으로 인한 모호성 발생 시 위규이자 내부통제 관리에 혼란을 가져올 수 있음 임원 내부통제 관리의무 이행은 대부분 지시, 보고, 위임, 교육 등 임원의 조치활동에 의해 이행되며, 산하 본부장, 부서장, 담당자 등에 의해 수행됨

III. 지배구조법 개정 대응

기타 주요 이슈사항

이슈사항	현황	대응방안
비상임이사의 책무구조도 작성대상 포함 및 책무 배분	<ul style="list-style-type: none"> 지배구조법 개정안 시행령 의견조회 시 책무구조도 작성대상에서 제외할 임원으로 사외이사 및 비상임이사가 존재하였으나, 최종 공고된 개정안의 경우 제외대상에서 비상임이사가 삭제 당국은 일부 비상임이사(은행장의 지주사 비상임이사 등)를 책무구조도 작성대상에 포함하는 것을 요구 	<ul style="list-style-type: none"> 비상임이사 유지 및 적정 수준 책무 배분 비상임이사 미선임
책무구조도 작성 대상 직원의 임원 공시	<ul style="list-style-type: none"> 지배구조법에 의하여 임원이 아닌 직원이 책무구조도 작성 범위에 포함되는 경우 존재 책무구조도 작성대상 직원은 임원선임 공시가 필요함 	<ul style="list-style-type: none"> 해당 인원을 임원으로 선임 직제구조의 변경
하위임원에 고유책무 배분에 따른 상위임원 고유책무 미존재	<ul style="list-style-type: none"> 책무를 담당하는 임원이 복수로 존재하지 않도록 책무구조도 작성 필요 하위임원에 고유책무를 배분함에 따라, 상위임원의 고유책무가 존재하지 않음 	<ul style="list-style-type: none"> 각 부서별 임원이 없는 경우 상위임원에 고유책무를 배분 임원이 다단으로 구성되어 있는 경우 하위 임원 책무를 관리하는 책무 배분
사규 미존재	<ul style="list-style-type: none"> 부서별 내부통제 사규가 미존재하는 경우 <ul style="list-style-type: none"> - 부서장 내부통제 업무매뉴얼상 적용 대상 내부통제 기준 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> 임원 책임명세서 수립 후, 미흡사항 소관부서에서 개별 내규 보완 (미수립 부서 신규 작성 등)
겸직에 따른 책임 배분	<ul style="list-style-type: none"> 금융지주회사와 자회사, 자회사와 자회사/손자회사간 겸직이 빈번함 겸직은 금융지주그룹 내 영업을 유기적으로 수행하고 시너지를 얻을 수 있는 효과가 있으나 책임 판단의 영역에서는 모호함이 발생할 수 있으며 책무구조도상 책임의 누락 또는 중복이 발생할 가능성이 있음 특히 금융사고 발생 시 겸직 임원이 소속되어 있는 다른 회사의 보고라인에까지 책임 범위가 확대될 우려가 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 겸직의 범위와 책임을 명확히 하는 한편 각 겸직자별 보고체계 또한 점검할 필요가 있음 겸직자의 책임 배분 및 보고체계를 재정비하는 방안을 제시



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 to learn more.

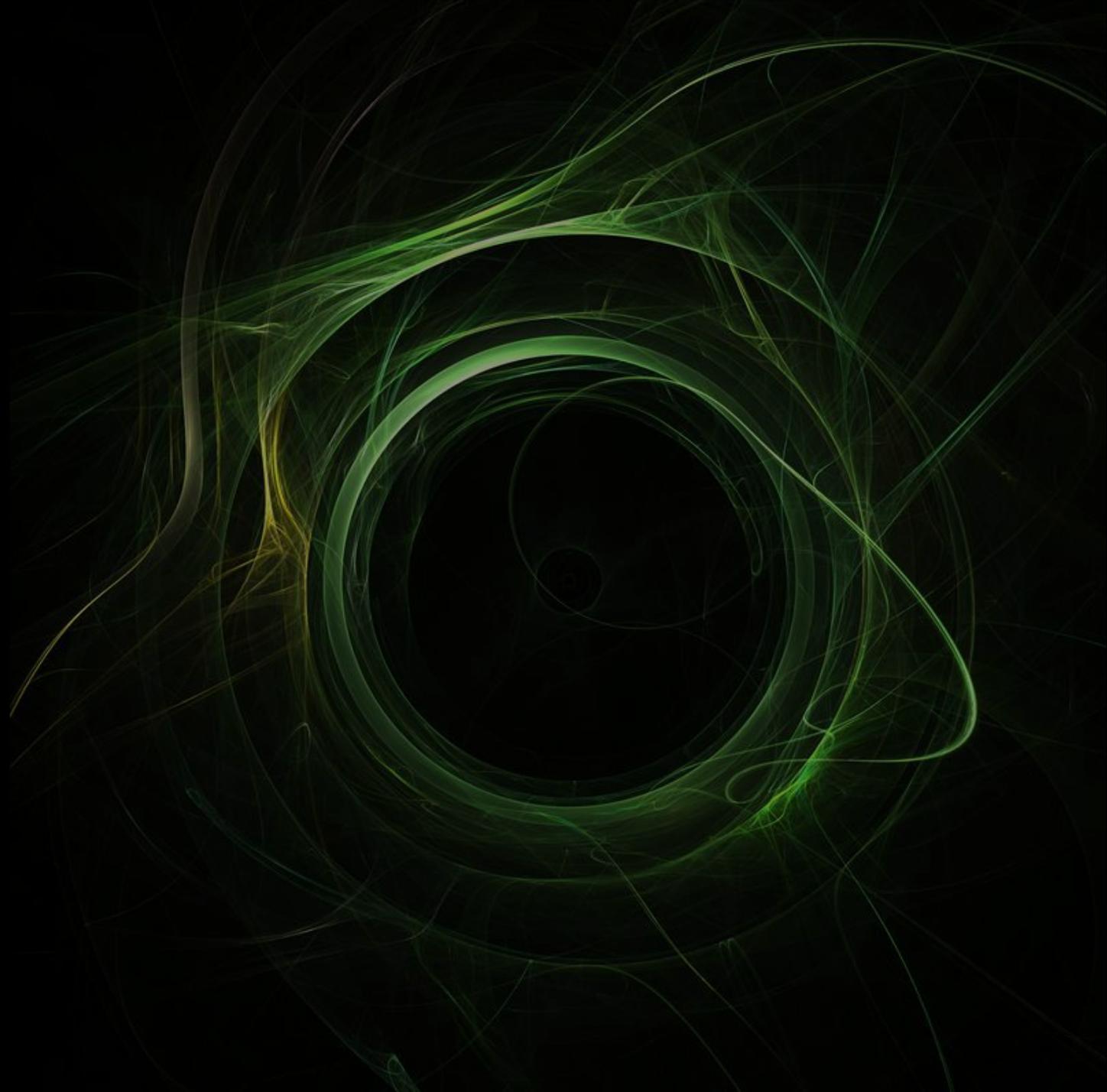
Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which is a separate and independent legal entity, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, 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 DTTL, its global network of member firms or their related entities 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.

Deloitte.

감사합니다.



Deloitte.

Session 4.

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램

: 우먼 인 더 보드룸, 2024 감사위원회 실무보고서

한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 김한석 센터장

Session 4. 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 : 우먼 인 더 보드룸, 2024 감사위원회 실무보고서



I 김한석

- 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장
- 한국 딜로이트 그룹 Audit & Assurance 본부 COO · 파트너
- 한국 딜로이트 그룹 사업 및 지분구조개선센터 센터장
- 사단법인 감사위원회포럼 이사
- 한국개발연구원(KDI) 감사

I Contact hansukim@deloitte.com

Session 4.

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램

: 우먼 인 더 보드룸, 2024 감사위원회 실무보고서

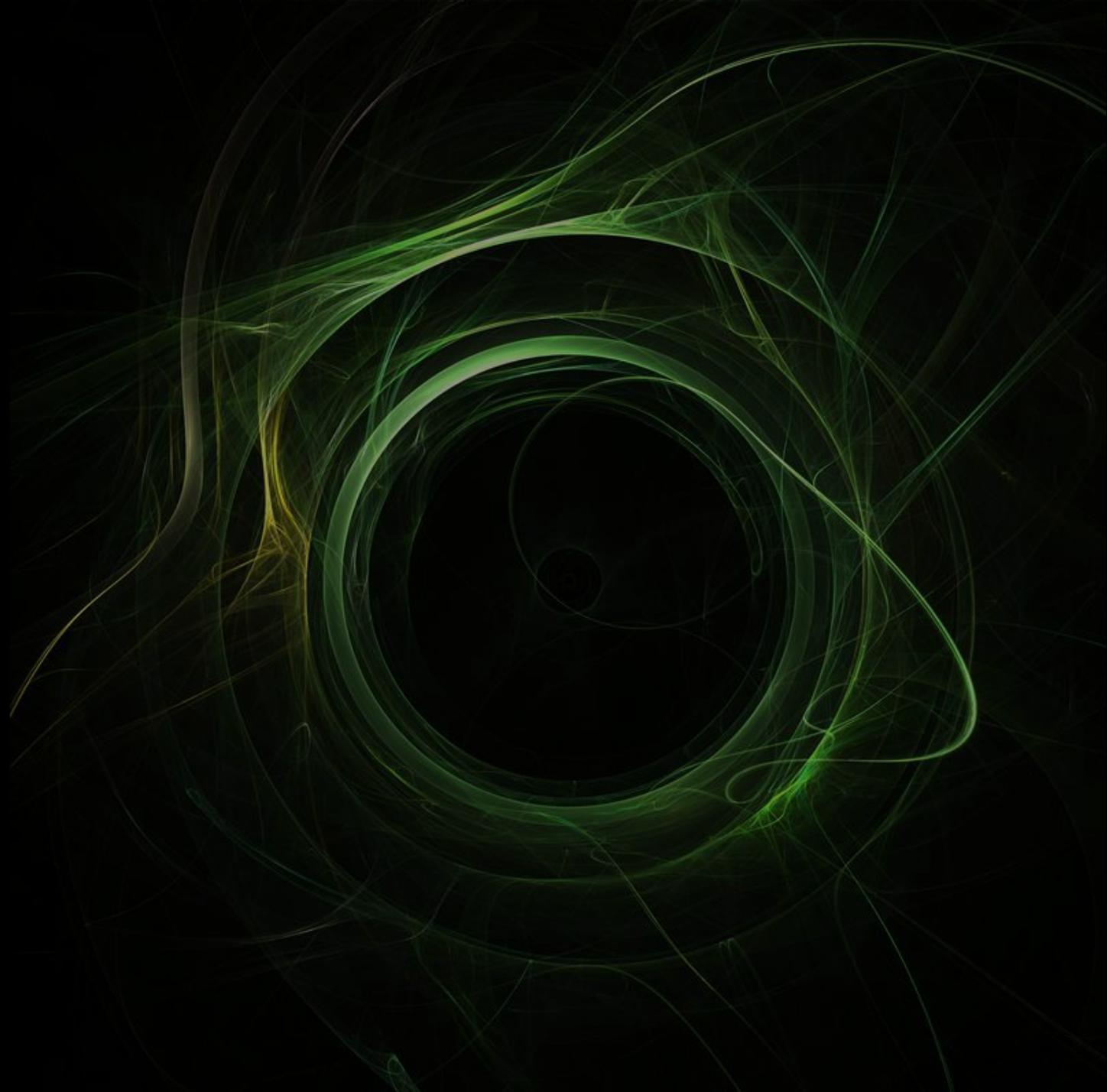
I. 우먼 인 더 보드룸

1. 우먼 인 더 보드룸: 개관
2. 이사회 내 성평등 달성을 위한 예상기간
3. 이사회 내 위원회의 여성 비율
4. 이사회 내 여성 비율이 높은 산업 순위
5. 이사회 및 최고경영진 내 여성 분포
6. 평균 연령 및 재임기간
7. 여성이사 할당제
8. 이사회 내 여성 비중 증가 순위
9. 여성 사외이사 비중 증가 및 위상 개선 변화를 위한 체크리스트
10. 시사점 및 제언

II. 2024 감사위원회 실무보고서

1. 2024 감사위원회 실무보고서
2. 2024 감사위원회 5대 중점과제
3. 감사위원회 회의 효과성 제고 전략
4. 2024 글로벌 감사위원회 안건 전망

**I. 우먼 인 더 보드룸:
글로벌 관점, 제8판**



I. 우먼 인 더 보드룸: 글로벌 관점, 제8판

1. 우먼 인 더 보드룸: 개관

‘우먼 인 더 보드룸’ 제 8판(*1)은 50개국 18,000개 이상의 기업을 대상으로 글로벌 이사회 내 여성 구성 비율을 살피고 그와 관련된 정치, 사회 및 법적 동향에 대한 인사이트를 제공합니다.

조사방법



50개국

아시아 태평양,
미주 및 유럽, 중동, 아프리카(EMEA)



18,085

총 분석 기업 수



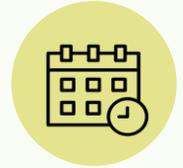
206,000

재직중인 이사진을
대상으로 함

보고서 구성



이사회 및
최고경영진 내
여성 분포



평균연령 및
재임기간



여성이사 할당제
시행 현황



이사회 고려사항

“ 전 세계 이사회 내 여성 구성 비율을 살피고
그와 관련된 정치, 사회 및 법적 동향에 대한 인사이트를 제공 ”

(*1) Deloitte Global Boardroom Program, 「Women in the boardroom: A global perspective」, 제8판, 2024.03

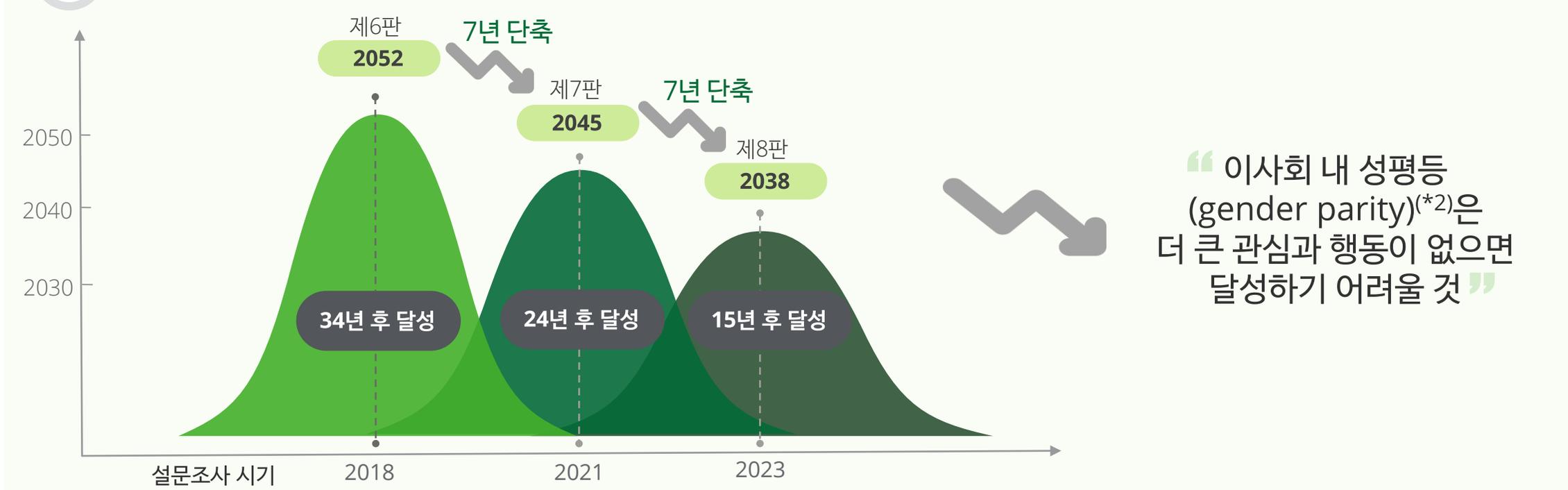
I. 우먼 인 더 보드룸: 글로벌 관점, 제8판

2. 이사회 내 성평등 달성을 위한 예상기간

'18년 이후 조사회차를 거듭할수록 응답자가 예상하는 성평등 달성을 위한 소요기간이 점진적으로 단축되고 있고 이는 전 세계적으로 여성 이사의 비중을 늘리기 위한 인식의 개선이 이루어지고 있음을 시사합니다. 다만 많은 이니셔티브에도 불구하고 진전이 충분히 빠르게 이루어지지 않아 '38년 이전에는 성평등을 달성하기 어려울 것으로 전망됩니다.

현 추이로는 2038년에도 이사회 내 성평등 달성 어려워

이사회 내 성평등은 언제 달성될 수 있습니까? (*1)

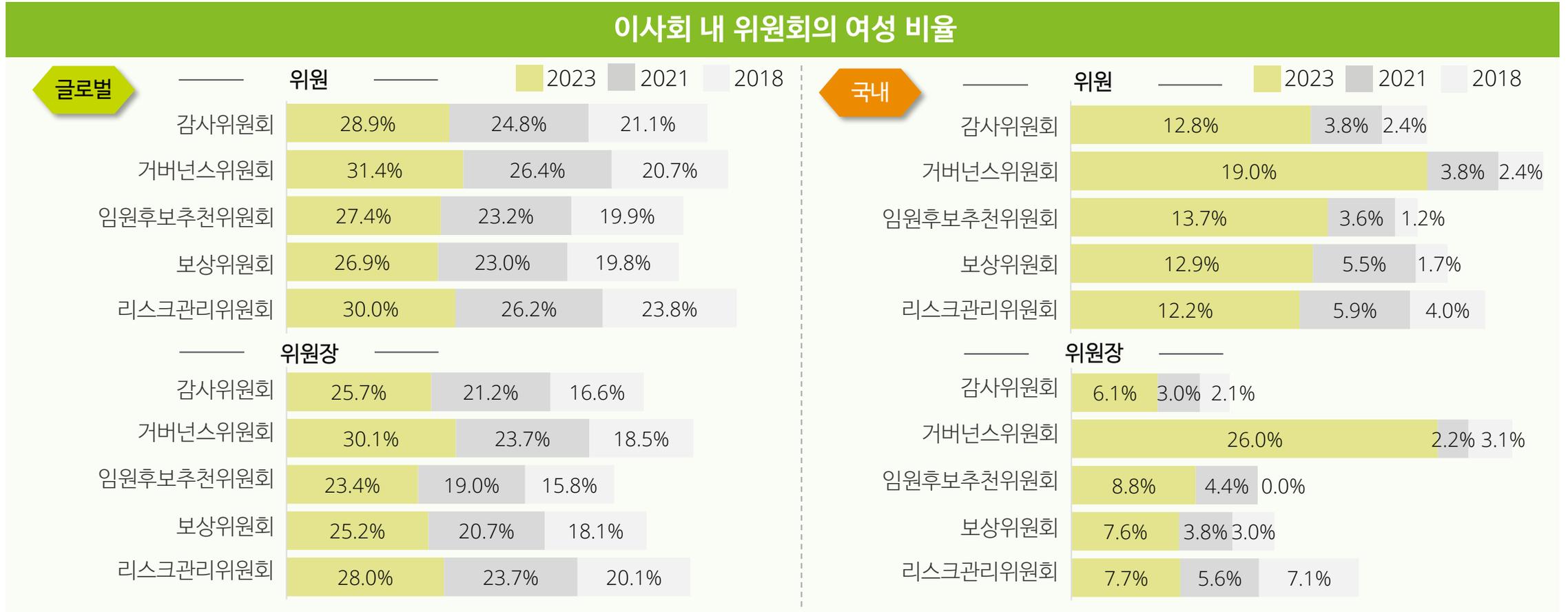


(*1) 우먼 인 더 보드룸, 개정판 및 연도별 현황

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

3. 이사회 내 위원회의 여성 비율

'23년 조사결과에 따르면, 글로벌 이사회는 여성이 이사회 내 위원회 또는 위원회 위원장 의석의 20% 이상을 차지하고 있으나, 국내 이사회는 여성이 위원회 의석의 20% 미만, 위원회 위원장 의석은 거버넌스위원회를 제외하고는 모두 10% 미만에 그친 것으로 나타났습니다.



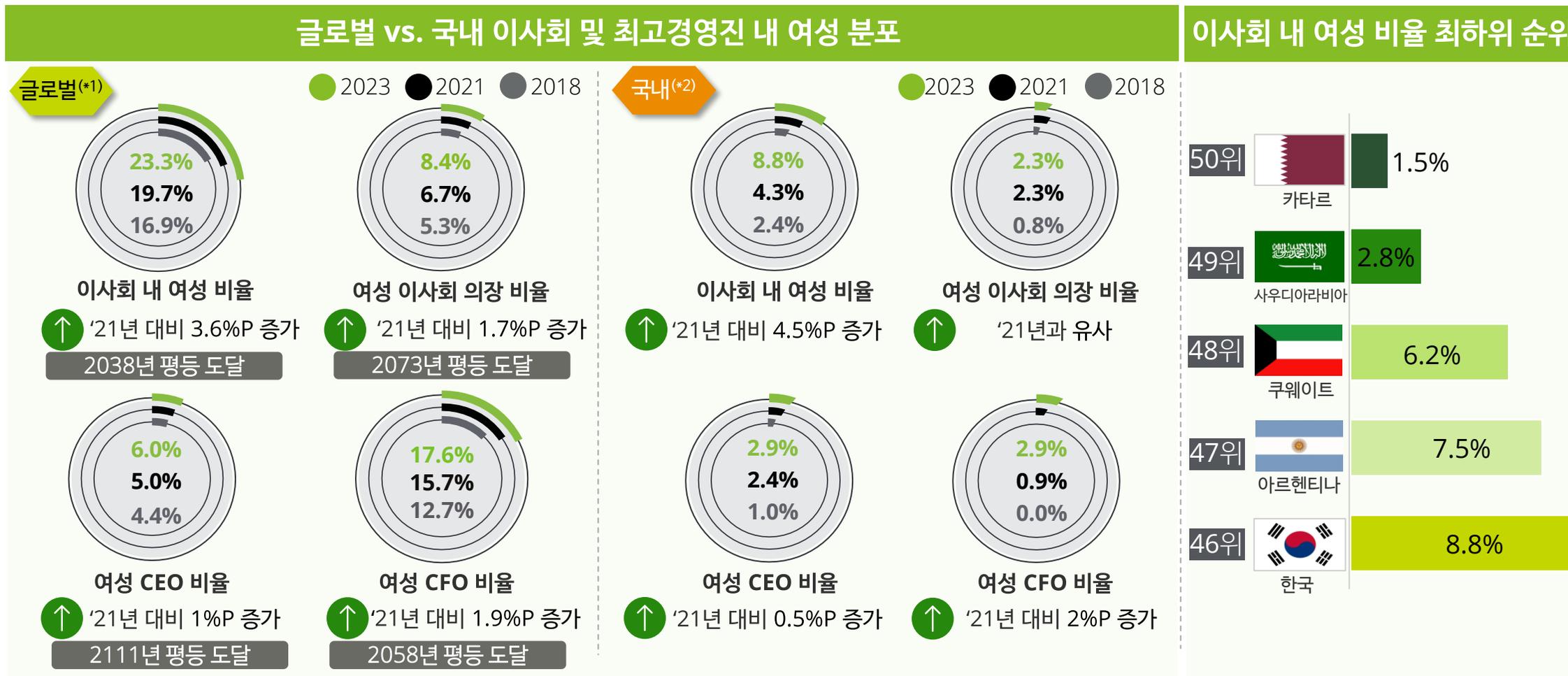
4. 이사회 내 여성 비율이 높은 산업 순위

'23년 서베이 결과 글로벌 이사회 내 여성 비율이 높은 산업은 생명과학&헬스케어(26.1%) - 금융서비스(24.8%) - 에너지&자원(23.4%)순으로 나타났습니다. 반면, 국내 이사회 내 여성 비율이 높은 산업은 에너지&자원(15.3%) - 금융서비스(10.8%) - 소비재 산업(10.0%)순입니다.

이사회 내 여성 비율이 높은 산업 순위									
글로벌		2023	2021	2018	국내		2023	2021	2018
	생명과학&헬스케어	26.1%	21.3%	17.9%		에너지&자원	15.3%	8.4%	4.8%
	금융서비스	24.8%	21.2%	17.6%		금융서비스	10.8%	4.9%	1.3%
	에너지&자원	23.4%	19.7%	16.5%		소비재 산업	10.0%	4.8%	2.0%
	기술, 미디어&텔레커뮤니케이션	22.5%	18.8%	16.9%		제조업	8.8%	1.9%	1.1%
						생명과학&헬스케어	7.3%	5.7%	2.9%

5. 이사회 및 최고경영진 내 여성 분포

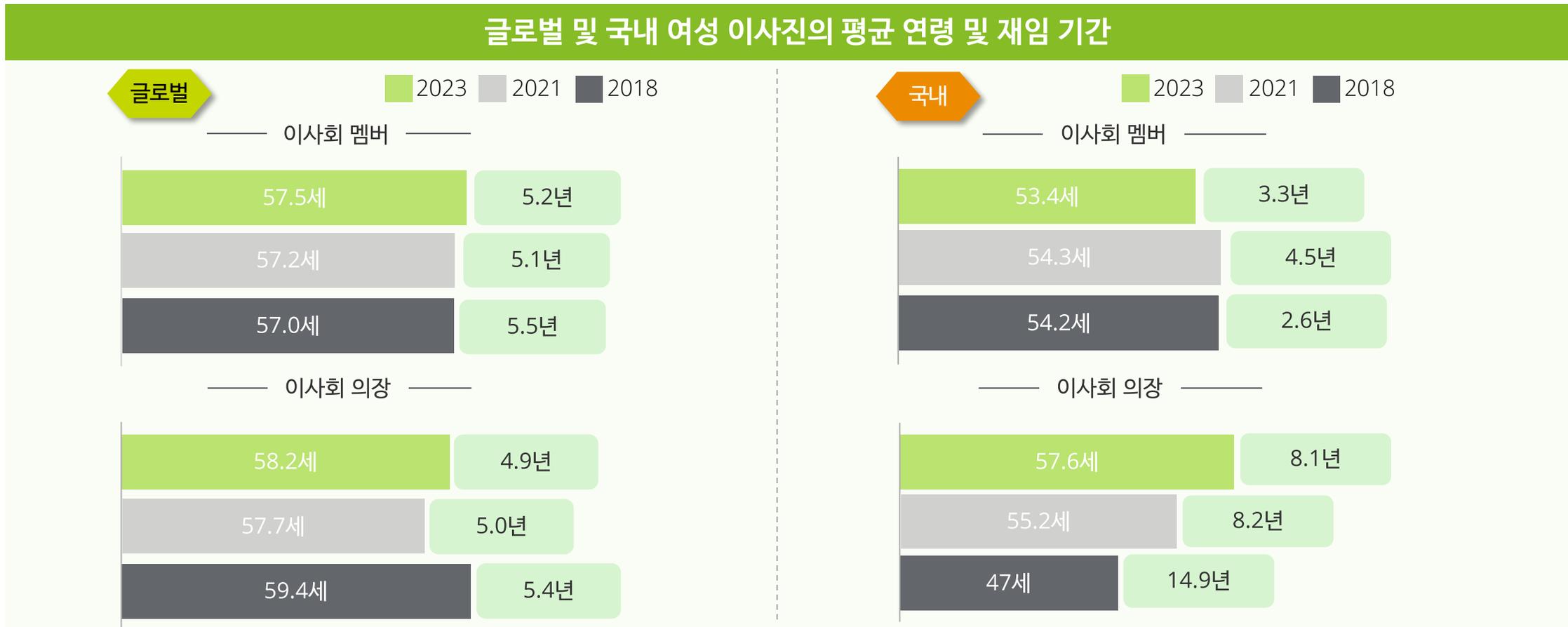
국내의 경우 '23년의 이사회 내 여성 비율은 8.8%로 '21년 조사 시점 대비 2배 이상 증가하였으나 글로벌 평균 수준인 23.3% 대비 상대적으로 낮은 수치로 50개국 중 최하위 5개국에 속한 것으로 나타났습니다.



(*1) 총 분석 기업 수는 18,085사이며, 이사회내 여성이사 수는 18,532명임 (*2) 총 분석 기업 수는 461사이며, 이사회내 여성이사 수는 253명임

6. 평균 연령 및 재임 기간

'23년 기준 국내 여성 이사회 멤버의 평균 연령은 53.4세로 글로벌 대비 4.1년 젊으며, 평균 재임 기간은 3.3년으로 글로벌 임기 대비 1.9년 짧습니다. 국내 여성 이사회 의장의 평균 연령은 57.6세로 글로벌 대비 0.6년 젊으며, 평균 재임 기간은 8.1년으로 글로벌 의장의 평균 임기 대비 3.2년 긴 것으로 나타났습니다.



7. 여성이사 할당제

글로벌 차원에서 여성 할당제를 적용하는 정부의 조치는 이사회 내 성평등을 진전시키는 결과를 낳은 것으로 나타났습니다. 이사회 내 여성 비율이 가장 높은 상위 6개 국가 중 5개국은 약 33%에서 40%에 이르는 여성이사 할당제를 시행하고 있으며, 국내의 경우에도 자산 총액 2조원 이상의 상장법인은 해당 사항이 법제화되었습니다.

여성이사 할당제

글로벌

이사회 내 여성 비율이 가장 높은 상위 국가

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

“ 정부의 조치는 이사회 내 성평등을 진전시키는 결과를 낳은 것으로 나타나 ”

“ 전 세계 이사회 의석의 4분의 1 미만을 여성이 차지 (‘23년 기준 23.3%) ”

이사회 내 성 다양성 제고 노력이 일각에서 우려하는 ‘오버보딩(overboarding)^(*1)’을 초래하지는 않음

정부의 조치만으로는 성평등 달성에 충분하지 않을 수 있기 때문에 투자자를 포함한 이해관계자들은 성 다양성에 대한 기대치를 설정하는 과정에서 지속적으로 경각심을 가져야 함

국내



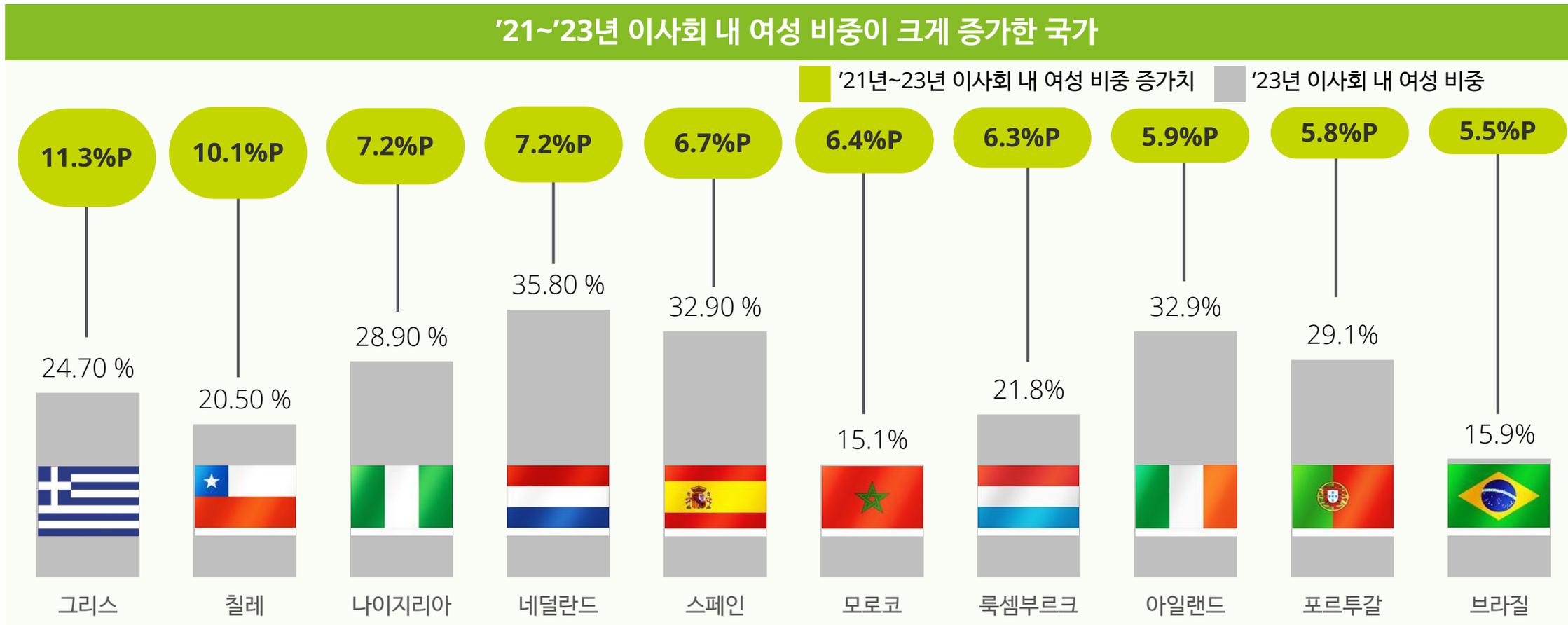
“ 자산총액 2조원 이상 상장사는 이사회를 특정 성(性)으로만 구성할 수 없음 (*2) ”

(*1) 한 사람이 너무 많은 이사회직을 겸임하게 되면서 정작 조직의 이사회 활동은 제대로 참여하지 못하는 것을 의미

(*2) 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률(이하 '자본시장법)」 제165조의20, '사업연도말 자산총액 2조원 이상인 주권상장법인의 경우 이사회의 이사 전원을 특정 성(性)의 이사로 구성하지 아니하여야 한다.', 2022년 8월 시행

8. 이사회 내 여성 비중 증가 순위

최근 이사회 내 여성 비중이 가장 크게 증가한 최상위 5개국은 그리스, 칠레, 나이지리아, 네덜란드 및 스페인 순으로 나타났습니다. '23년 기준 그리스의 이사회 내 여성 비중은 24.70%로 '21년 대비 11.3%P 증가했습니다.



9. 여성 사외이사 비중 증가 및 위상 개선 변화를 위한 체크리스트

오늘날 이사회 아젠다는 다양하며, 이사회가 파악해야 할 과제와 새로운 분야도 계속 증가하고 있습니다. 조직이 보다 형평성을 갖추고 균형 잡힌 이사회와 최고경영진을 구성하며 실질적으로 여성 사외이사 비중 증가 및 위상 개선 변화를 위해 이사회가 참고할 수 있는 고려사항은 다음과 같습니다.

체크리스트

이사 선임 시 과거 경력만으로 평가 배제

- ✔ 오늘날의 복잡성을 고려할 때, 성공할 수 있는 적절한 경험, 기술 및 배경을 갖추고 있는가?
- ✔ 스킬셋, 역량, 리더십, 비즈니스 통찰력 보다 임원 또는 이사회 직책 경험에 중점을 두어 의도치 않게 다양성을 갖춘 우수한 여성 후보자가 배제될 가능성이 있는가?

거버넌스 구축 시 참신성 고려

- ✔ 경영진과 이사회는 여성에게 거버넌스 경험을 쌓을 수 있는 더 많은 기회를 제공하기 위해 어떤 창의적인 솔루션을 도입할 수 있는가?
- ✔ 잠재력이 높은 후보자를 자회사나 다른 조직의 이사회에 배치하여 이사회 및 최고경영진 파이프라인 뿐만 아니라 기업 파이프라인에 더 광범위하게 활력을 불어넣는 방안을 고려한 적이 있는가?

파이프라인 정보와 진행상황 정기 점검

- ✔ 데이터와 결과를 비판적으로 분석하는 데 충분한 시간을 할애하고 있는가?
- ✔ 여성이 최고경영진 층에 얼마나 빠르게 진입하고 있는가?
- ✔ 파이프라인에서 남성과 동일한 비율로 여성이 승진하고 있는가? 파이프라인의 중요시기에 여성 리더가 유실되고 있지는 않은가?

10. 시사점 및 제언

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

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



안나 막스(Anna Marks)
딜로이트 글로벌 이사회 의장

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

특히, 이번 조사에 포함된 18,000개 이상의 기업에서 여성 이사회 의장과 CEO의 비율은 각각 8.4%와 6.0%에 불과하다는 점이 눈에 띄는 대목입니다. 즉, 현재의 변화 속도라면 이사회 의장의 경우 2073년, CEO의 경우 2111년이 지나야 비로소 성비가 동등해질 수 있다는 뜻입니다.

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

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

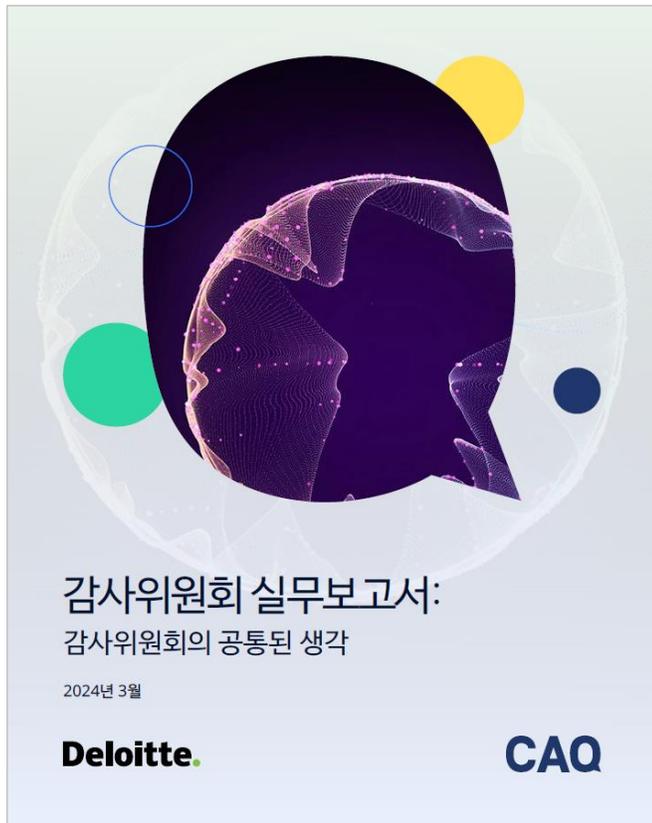
II. 2024 감사위원회 실무보고서



II. 2024 감사위원회 실무보고서

1. 2024 감사위원회 실무보고서

2024 감사위원회 실무보고서 제3판(*1)은 글로벌 감사위원 266명을 대상으로 2024년에 감사위원회가 집중해야 할 과제, 감사위원회 효과성 등에 대한 서베이를 실시하고 인사이트를 제공합니다.



저자

딜로이트 글로벌 Center For Board Effectiveness & 미국 감사품질센터(Center for Audit Quality) 공동 발간 ('24.03)

서베이

대상: 미국 기반 대규모 상장법인 감사위원 266명 (*2)

(응답자 81%는 시가총액 7억달러 이상 기업 소속)

기간: 2023.09.~2023.11.

주제

2024년 감사위원회 중점과제
감사위원회 실무 효과성 등

(*1) Deloitte's Center for Board Effectiveness & CAQ, 「Audit Committee Practices Report: Common Threads Across Audit Committees」, 제3판, 2024.03

(*2) 서베이 응답자의 74%는 미국 상장법인 소속이며, 81%는 시가총액 7억달러 이상 기업 소속

II. 2024 감사위원회 실무보고서

2. 2024 감사위원회 5대 중점과제

2024 감사위원회 실무보고서에 따르면 감사위원회가 올해 가장 집중해야 할 5대 중점과제는 다음과 같습니다.

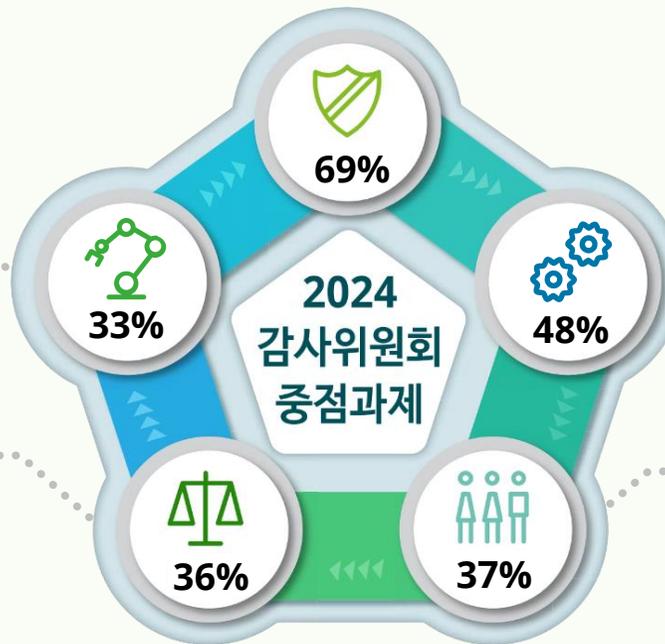
Q. 2024년에 감사위원회가 가장 집중해야 할 과제는 무엇인가? (*1) (*2)

1. 사이버보안

- SEC 사이버보안 공시 강화에 따른 교육 및 CIO/CISO와의 정기소통을 통해 최신 정보 획득

2. 전사리스크관리(ERM)

- 현 ERM 프로세스의 리스크 환경 진화 및 신규위협 처리 가능성, 효율성·효과성, 자원지원의 적절성 평가 필요



5. 재무혁신

- 재무 관련 신기술을 즉시 도입 불가시, 경영진은 이사회와 협력하여 신기술에 대한 거버넌스 구조와 통제방안 마련

4. 법률·규정 준수

- 제반법규, 경영진 준수 노력, 미준수 리스크를 파악하여 어떤 리스크가 법적·재무적·운영적 손해를 초래할지 평가

3. 재무·내부감사 인재

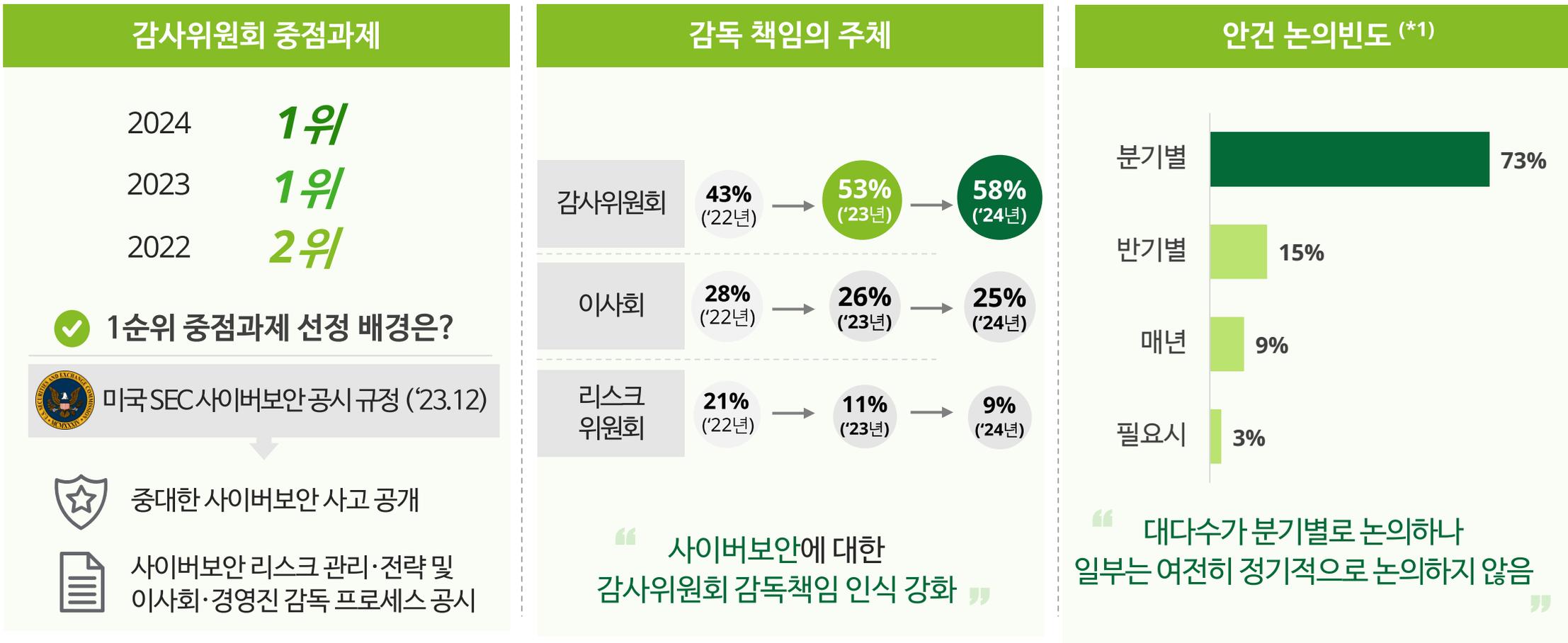
- 재무·내부감사팀과 긴밀한 관계 구축 및 증진
- 기술발전이 팀에 어떤 영향을 줄지 고려 필요

(*1) 2024년 감사위원회 중점과제 상위 3개 영역을 응답할 것을 요청 (*2) 본 보고서는 서베이 전반에 걸쳐 '재무보고'와 '내부통제'를 제외한 감사위원회의 중점과제에 대해 조사

II. 2024 감사위원회 실무보고서

2. 중점과제 ① : 사이버보안 (1)

사이버보안은 '24년 감사위원회 중점과제로 작년에 이어 2년 연속 1위(응답자 69%)로 선정되었습니다. 올해의 선정사유는 美 SEC 新규정에 따른 사이버보안 공시 강화가 크게 작용한 것으로 보입니다. 감독 주체를 감사위원회로 보는 인식은 강화되고 있으며, 73%는 분기별로 논의할 정도로 여러 위원회에서 관심을 갖고 있습니다.



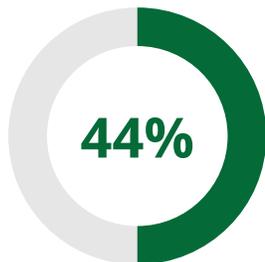
(*1) 감사위원회가 해당 영역에 대해 주요 감독 책임을 담당하고 있다고 답한 응답자에 한하여 조사

II. 2024 감사위원회 실무보고서

2. 중점과제 ① : 사이버보안 (2)

감사위원회 효과성을 제고할 수 있는 전문성 보완이 필요한 영역으로 사이버보안(44%) 이 가장 많이 선정된 반면, 절반의 응답자(48%)는 감사위원회가 이 영역의 전문성을 보유하고 있다고 답한 점은 주목할 만한 결과입니다. 이 영역의 광범위한 특성 감안시 사이버보안 리스크를 이해하기 위해 이사회 역할을 고려해야 하며, 공시 강화에 따른 대응도 필요합니다.

감사위원회 효과성 제고를 위해
사이버보안 전문성 보완 필요
응답 비중

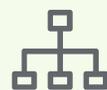


감사위원회의
사이버보안 전문가 보유 현황



외부자문이나 교육 프로그램의 도움을 받을 수 있는지 고려 가능

✓ 감사위원회 Key Insights



이사회 역할 고려

- 이사회는 조직에 영향을 주는 사이버보안 위협 환경과 주요 비즈니스 리스크에 대한 적절한 논의 주기 결정



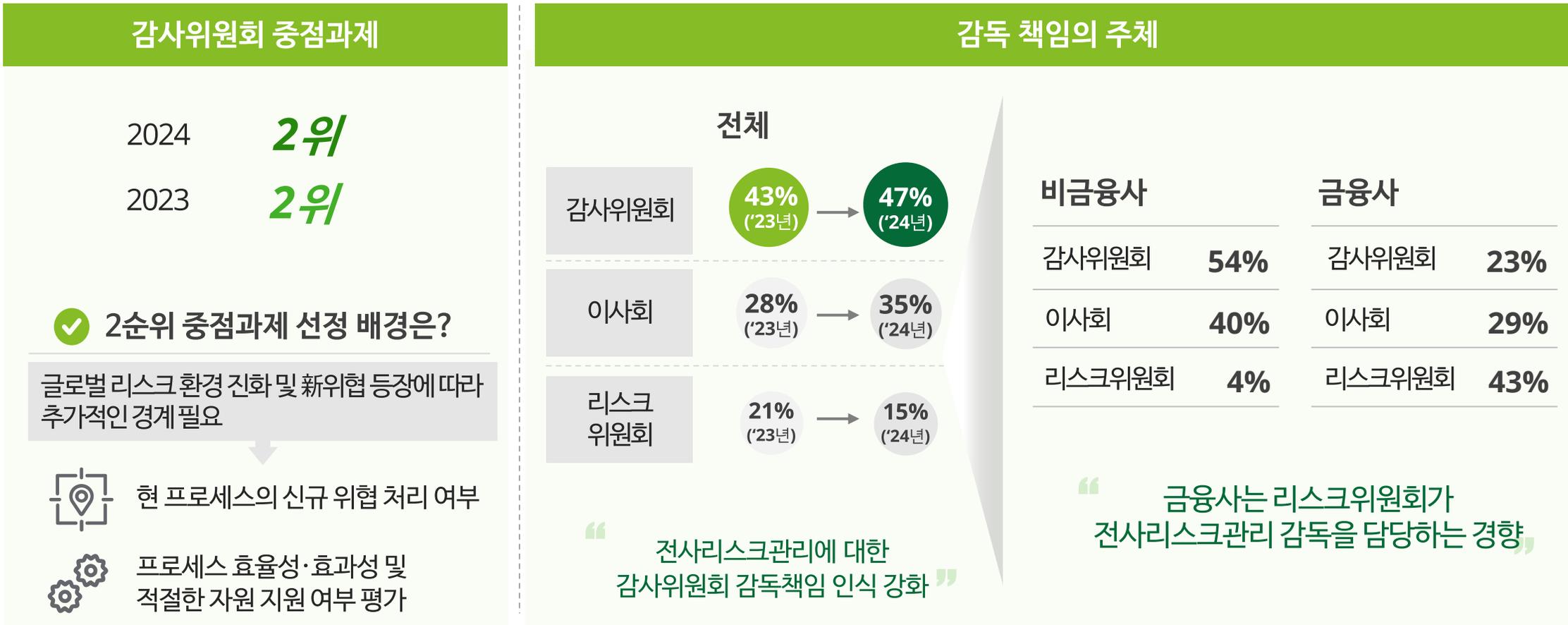
내부통제 변화 인지

- 감사위원은 사이버보안 이슈에 대해 스스로 학습하고 CIO/CISO와 정기적으로 소통하여 최신 정보 획득
- 필요시 외부자문 활용

II. 2024 감사위원회 실무보고서

2. 중점과제 ② : 전사리스크관리 (1)

응답자의 절반(48%)은 전사리스크관리를 올해의 감사위원회 중점과제로 지목했으며, 작년부터 연속으로 순위권에 선정되었습니다. 이는 글로벌 리스크 환경의 진화와 新위협이 등장함에 따라 주의가 필요한 상황이 영향을 주었을 것입니다. 다수(47%)는 감사위원회가 감독을 담당하고 있으며, 금융사의 경우 리스크위원회(43%)가 담당하는 경향을 보였습니다.



II. 2024 감사위원회 실무보고서

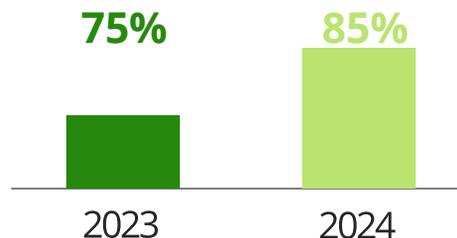
2. 중점과제 ② : 전사리스크관리 (2)

전사리스크관리에 대한 추가적인 전문성이 필요하다고 답한 응답자 비율(20%)은 상대적으로 낮는데 이는 감사위원회의 감독 능력을 신뢰하고 있음을 시사합니다. 新 리스크에 대응하기 위해 감사위원회는 감독 접근방식을 조정할 필요가 있으며, 감독은 감사위원회에 국한되지 않고 이사회에서도 수행할 수 있습니다.

감사위원회 효과성 제고를 위해
전사리스크관리 전문성 보완 필요
응답 비중



감사위원회의
전사리스크관리 전문가 보유 현황



감사위원회의 전사리스크관리 감독 능력에 높은 신뢰감 보여

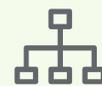
✓ 감사위원회 Key Insights



감독 접근방식 조정

- 블랙스완* 리스크 탐지 위해 영향력이 큰 리스크 중 '발생가능성이 낮은 리스크'와 '발생가능성이 높은 리스크'를 동시에 고려

*발생확률은 낮지만 한번 발생 시 큰 충격을 초래하는 리스크



감사위원회에 국한되지 않는 감독 책임

- 이사회에서도 주기적인 업데이트, 리스크 성향 평가 및 신규 리스크 식별 가능 기회가 있음



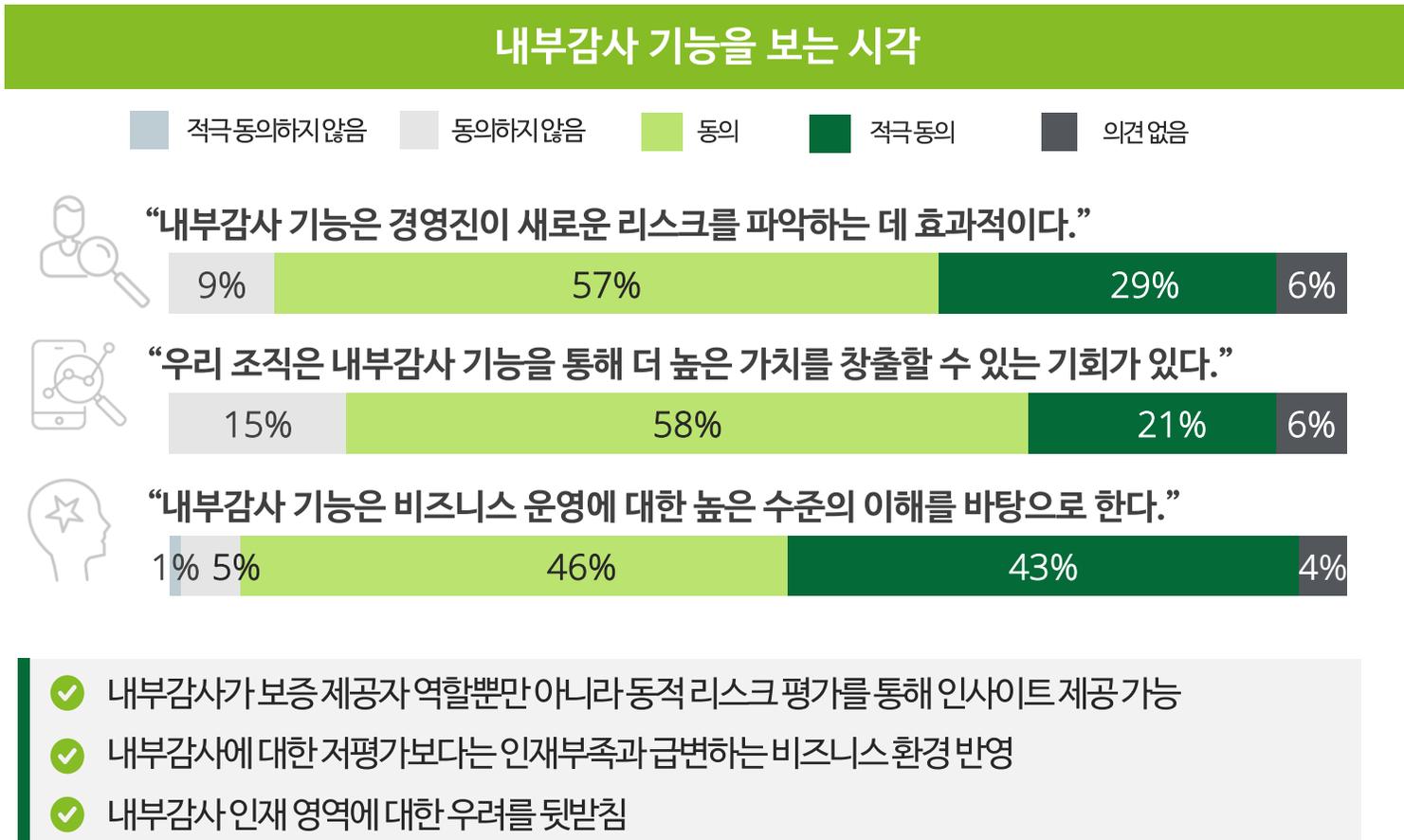
조언 제공 및 주의 환기

- 경영진이 중대한 리스크를 식별·모니터링할 수 있도록 조언하고 이사회 및 관련 위원회에 주의환기 수행

II. 2024 감사위원회 실무보고서

2. 중점과제 ③ : 재무·내부감사 인재

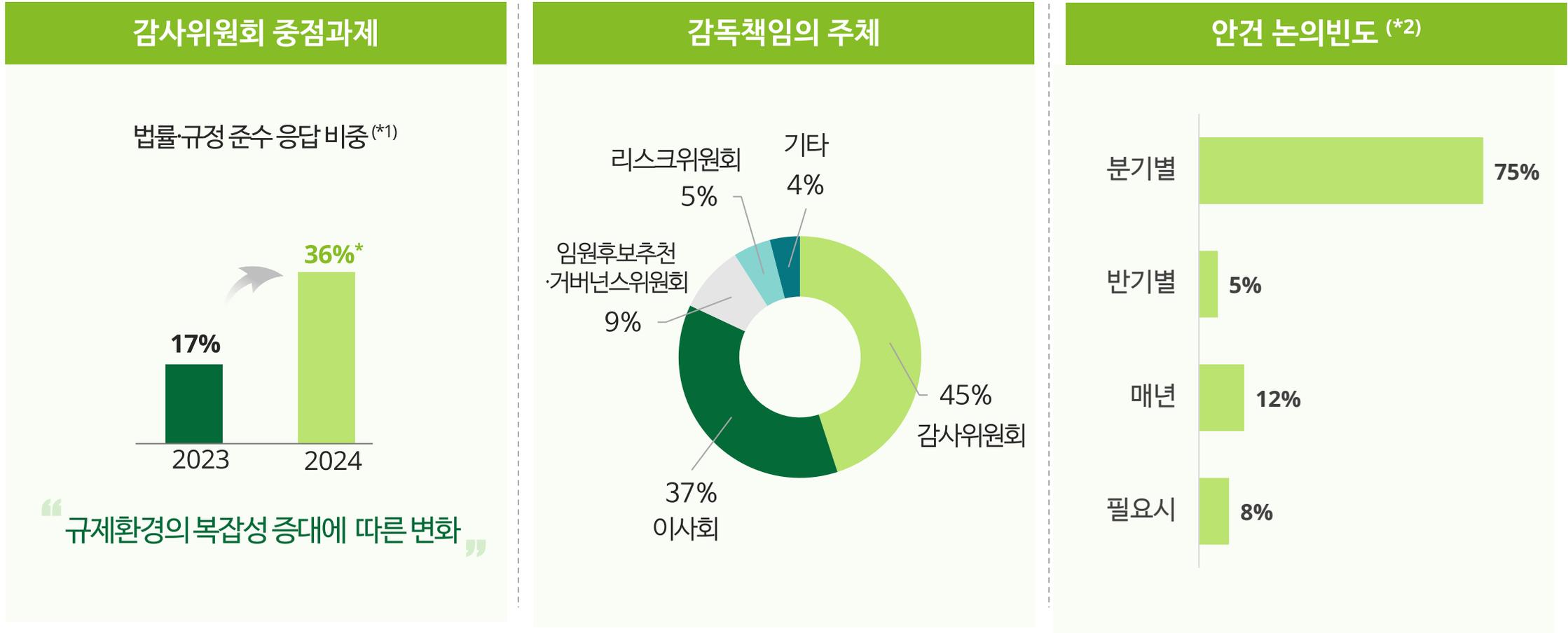
감사위원회 3번째 중점과제는 재무·내부감사 인재 영역인데 대부분의 응답자는 감사위원회를 책임의 주체로 인식하고 있었습니다. 응답자는 전반적으로 내부감사를 효과적인 기능이자 입증가능한 가치를 창출하는 영역으로 평가했습니다.



II. 2024 감사위원회 실무보고서

2. 중점과제 ④ : 법률·규정 준수

응답자의 36%는 법률·규정 준수 영역을 2024 감사위원회 중점과제로 지목하였고, 이는 작년(17%) 대비 크게 증가한 수치입니다. 규제 환경의 복잡성이 증대되면서 우선순위가 높아진 것으로 보입니다. 거의 절반의 응답자(45%)는 감사위원회를 이 영역의 감독책임의 주체로 보고 있으며, 대부분 분기별로 논의되고 있습니다.

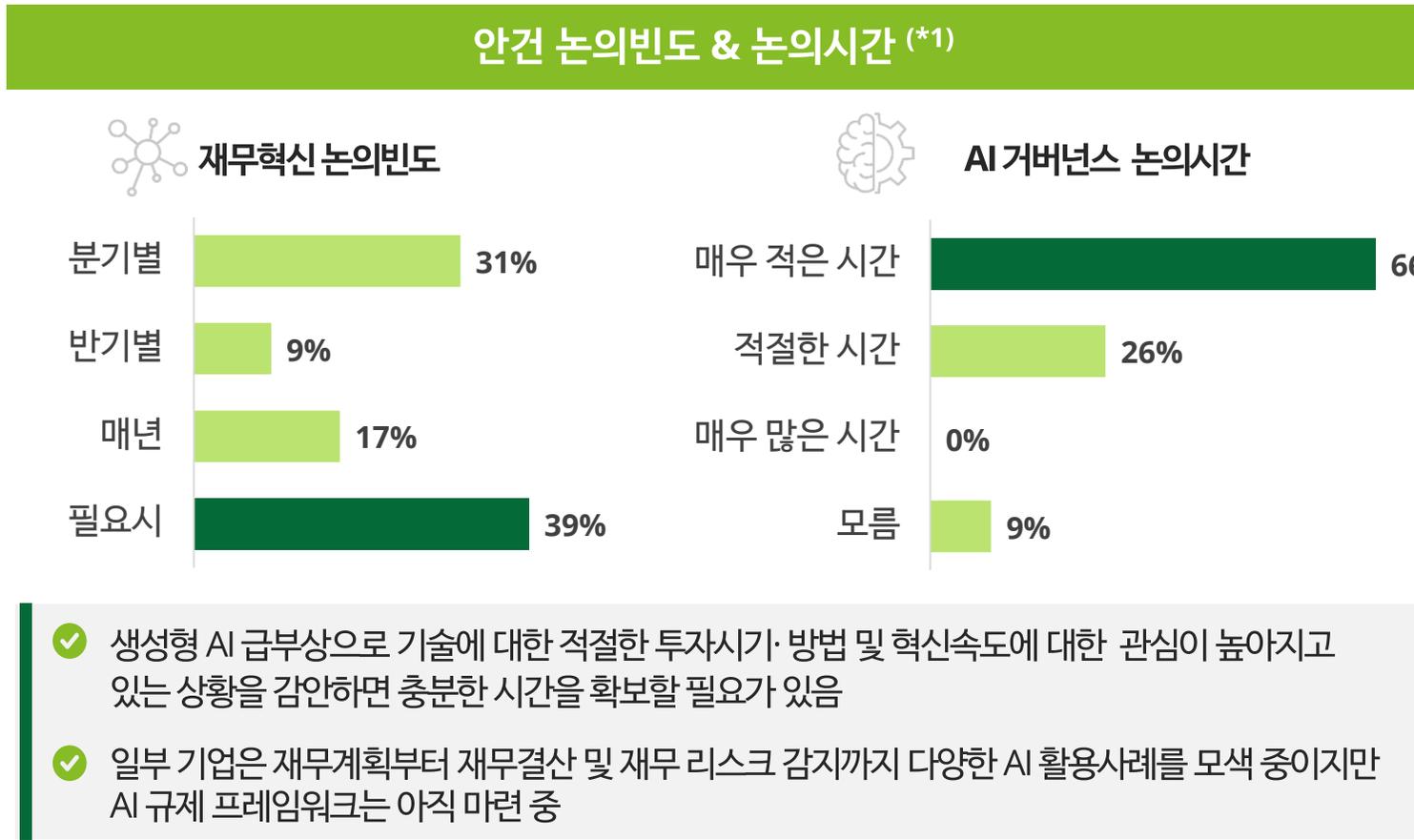
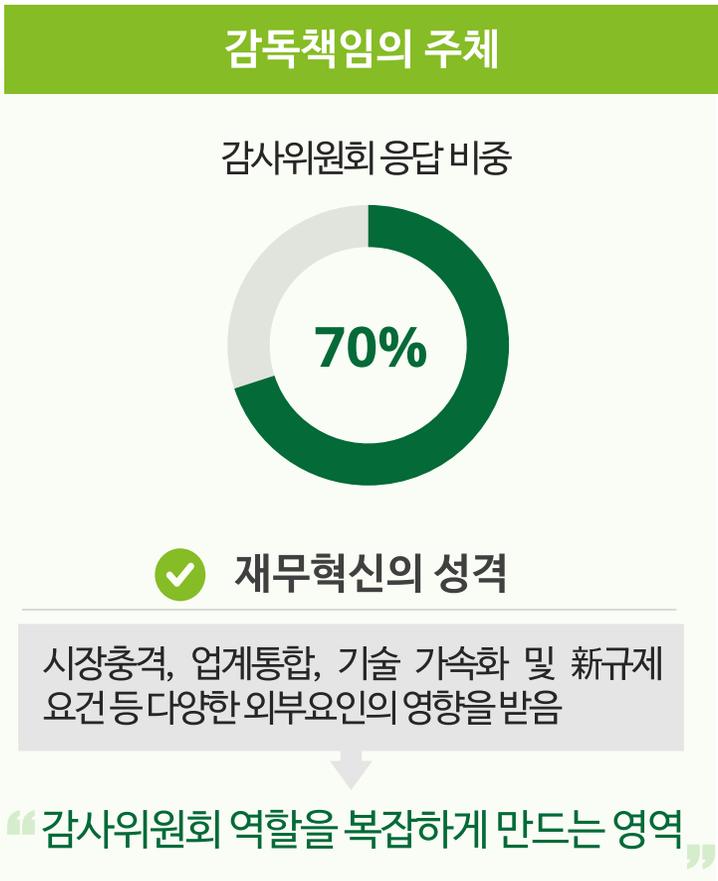


(*1,*2) 감사위원회가 해당 영역에 대해 주요 감독 책임을 담당하고 있다고 답한 응답자에 한하여 조사

II. 2024 감사위원회 실무보고서

2. 중점과제 ⑤ : 재무혁신

재무혁신은 다양한 외부요인에 영향 받는 복잡한 이슈입니다. 이에 재무혁신을 감독하는 감사위원회는 복합적인 역할 수행이 요구됩니다. 혁신기술에 대한 투자시기, 방법 및 혁신속도가 중요해지는 시점에서 응답자의 66%가 지난 1년간 AI 거버넌스 논의 시간이 충분하지 않았다고 답한 것은 주목할 결과입니다.



(*1) 감사위원회가 해당 영역에 대해 주요 감독 책임을 담당하고 있다고 답한 응답자에 한하여 조사

II. 2024 감사위원회 실무보고서

3. 감사위원회 회의 효과성 제고 전략

감사위원회 회의의 효과성을 개선할 수 있는 전략으로 다음의 3가지 사항이 제시되었습니다. (*1)

감사위원회 회의 관련 개선영역



29%

토론·참여 확대

- 모든 사전자료 숙지 및 토론에 참여할 준비 이후에 회의 참석
- 신규 리스크, 규제변화, 동향 등 정보를 연중 지속적으로 파악하고 조직에 미치는 영향 파악
- 열린 대화와 솔직한 토론



28%

사전자료의 품질 향상

- 감사위원장은 감사위원들이 사전자료 검토 시 다른 위원의 질문에 답할 수 있도록 담당자 지정
- 자료에 안건별 요약을 제시하여 주요이슈, 논의사항, 주요지표 및 필요한 결정사항 강조
- 자료에 과거 성과 외에도 향후 주요 이슈에 대한 인사이트 포함



26%

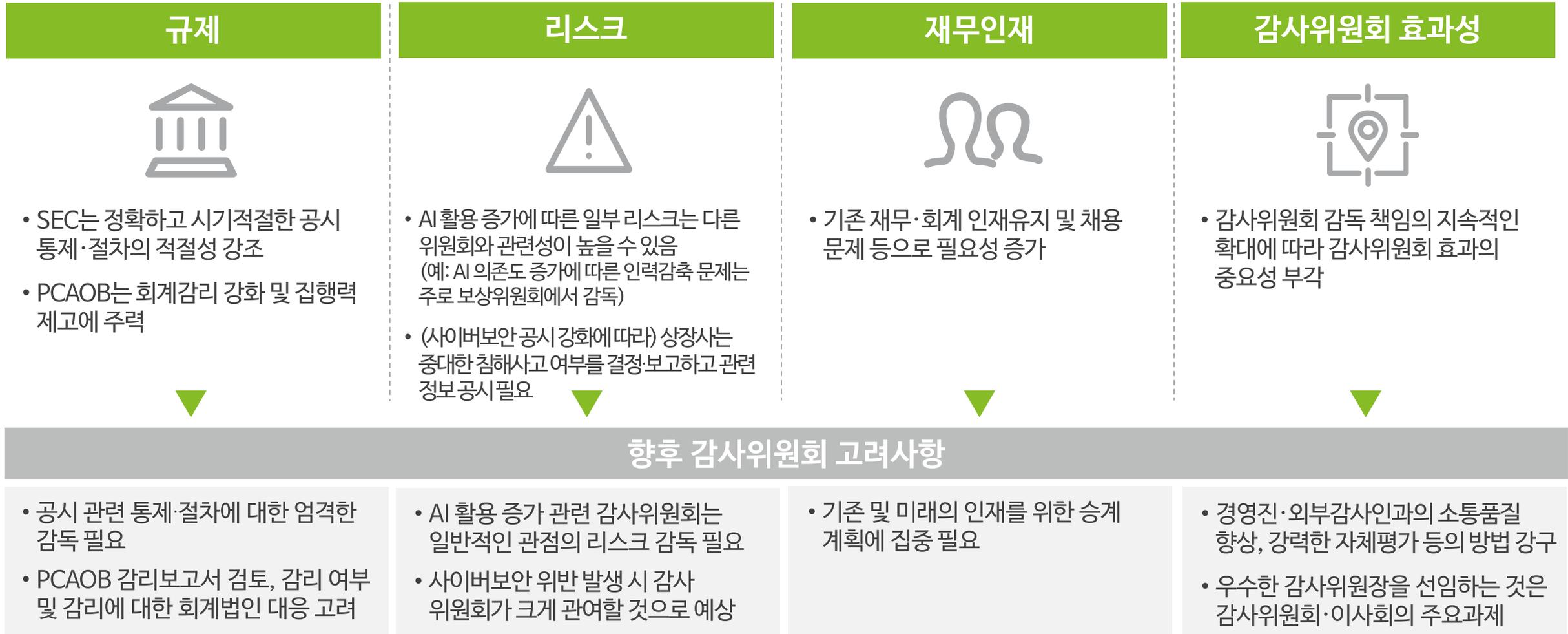
발표 품질 향상

- 발표자료 페이지 수를 제한하여 핵심 메시지와 요점에 집중
- 모든 참석자가 자료를 읽었다는 가정 하에 토론을 시작하고, 회의 중 자료를 검토하지 않음
- 발표를 할당시간의 3분의 1로 제한, 나머지는 토론·질문시간으로 확보

(*1) 최대 3개까지 중복응답 가능 문항

4. 2024 글로벌 감사위원회 안건 전망

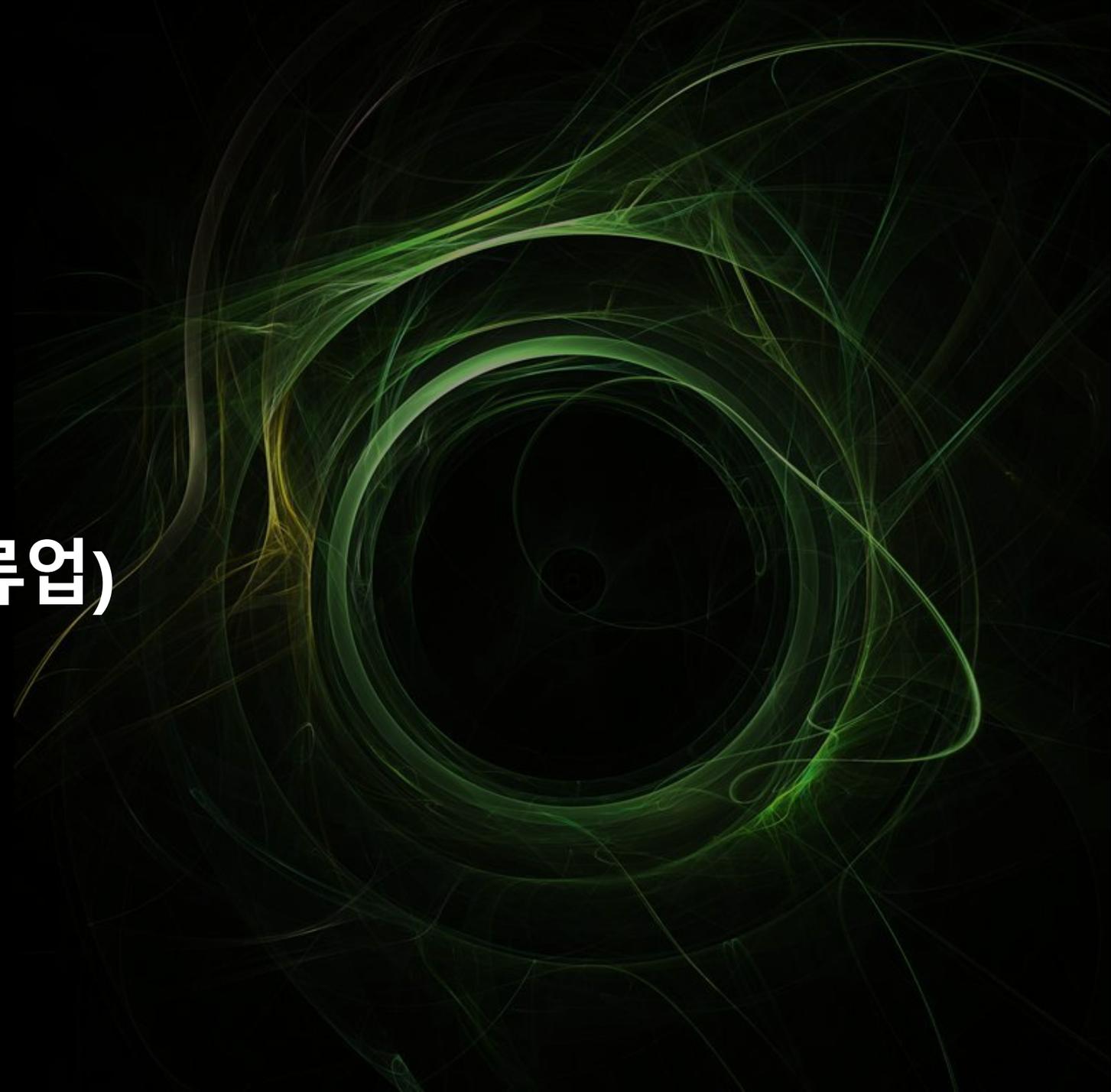
2024년 글로벌 감사위원회가 다룰 가능성이 높은 안건은 규제, 리스크, 재무인재, 감사위원회 효과성 관련 사항이 있습니다. (*1)



(*1) Deloitte's Center for Board Effectiveness, 「On the audit committee's agenda - Looking ahead: The audit committee agenda in 2024」, 2024.01

© 2024. For information, contact Deloitte Anjin LLC

[별첨] 기업가치 제고(밸류업)



[별첨] 기업가치 제고(밸류업)

1. 기업 밸류업 프로그램 개관(1)

금융당국은 기업가치 제고와 주주환원 독려를 골자로 한 '기업 밸류업 프로그램' 도입을 발표하였습니다. 이는 기업 스스로 가치 제고 계획을 적극적으로 수립하여, '코리아 디스카운트(한국 증시 저평가)' 해소를 위해 범정부 차원에서 추진하는 정책입니다.^(*)

기업 밸류업 프로그램 지원방안

상장기업

자발적 기업가치 제고 노력

- 기업가치 제고 계획
자율 수립·이행·소통 (가이드라인 마련)
- 세제지원 등 인센티브로 자발적 참여 유도

투자자

시장평가·투자 유도

- 코리아 밸류업 지수·ETF 개발
- 스튜어드십 코드 반영
- 투자지표 비교공표

거래소 및 유관기관

체계적인 상장기업 밸류업 확산 지원

- 전담 추진체계
- 상장기업 교육·컨설팅
- IR·소통 강화

주주가치 존중 기업문화로의 자발적 변화를 통한 한국 증시의 도약

(*) 금융위원회, 「상장 기업의 자율적인 밸류업 노력을 적극 지원합니다」, 2024.02.26

[별첨] 기업가치 제고(밸류업)

1. 기업 밸류업 프로그램 개관(2)

상장기업은 '기업가치 제고 계획'을 통해 자신의 미래에 대한 종합적인 모습을 주주·시장참여자들과 소통함으로써, 투자자들은 기업에 대한 충분한 이해를 바탕으로 투자결정을 내릴 수 있게 되고 상장기업도 기업가치 제고 노력을 기울이면서 진정한 내재가치를 제대로 평가받을 수 있게 될 것으로 기대됩니다.

기업가치 제고 계획

기업가치 제고 계획이란?

대상	• 코스피·코스닥 상장기업 전체
의무여부	• 기업 자발적으로 수립하는 계획
방법	• 한국거래소 상장공시시스템(KIND)을 통해 계획서 첨부
주기	• 연 1회 등 주기적으로 공시 권고
기대효과	• 기업의 원활한 자금 조달, 투자자 효용 증대

기업가치란?

- 기업이 보유한 자산과 미래 현금흐름 등 기반으로 산정되는 총 가치
- 기업의 경영 성과, 성장 가능성, 시장환경, 사회적 책임 등 다양한 요소를 종합적으로 고려해 평가

기업가치 결정 요인 예시



기업가치 제고

중장기 기업가치 제고 방법

- 수익성 제고
- 성장성 제고
- 기업 지배구조 개선
- 외부 시장환경 개선
- 사회적 책임 이행 등

[별첨] 기업가치 제고(밸류업)

2. 기업 밸류업 지원방안 추진 경과

정부 및 유관기관은 「기업가치 제고 계획」 가이드라인 등 기업 밸류업 프로그램에 대한 기업·투자자의 의견을 수렴하기 위해 기업 규모별 릴레이 간담회, 해외투자자 대상 IR 등 다양한 노력을 기울여 왔습니다.

기업 밸류업 관련 주요 간담회·IR 추진 경과

일시	내용	대상
2.27일	해외기관투자자 대상 싱가포르 현지 IR (금융위·유관기관)	투자자
3.7일	「기업 밸류업 자문단」 Kick-off 및 1차 회의 (거래소)	기업, 투자자
3.14일	기업 밸류업 관련 기관투자자 간담회 (금융위·유관기관) ▶ 스투어드십 코드 가이드라인 개정, 코리아 밸류업 지수 개발 방향 발표	투자자
3.22일	주요 경제단체 등 유관기관 간담회 (거래소·유관기관)	기업
3.25일	ACGA(아시아기업지배구조협회) 관련 해외기관투자자 IR (거래소·유관기관)	투자자
3.28일	「기업 밸류업 자문단」 2차 회의 (거래소)	기업, 투자자
4.2일	기업 밸류업 관련 회계·배당부문 간담회 (금융위·유관기관) ▶ 3대부문 8종 인센티브 제공방안 발표	기업
4.4일	대표기업(자산 10조원이상 코스피) 간담회 (거래소)	기업
4.11일	「기업 밸류업 자문단」 3차 회의 (거래소)	기업, 투자자
4.15일	주요 외국계증권사 대상 IR (거래소)	투자자
4.17일	중견기업(자산 2조원 이상 10조원 미만 코스피) 간담회 (거래소) ▶ 기업의 "계획 미달성시 불성실공시 제재 우려" 관련 면책규정 적용방안 발표	기업
4.18일	재계 10대 그룹 대상 설명회 (거래소·유관기관)	기업
4.23일	「기업 밸류업 자문단」 4차 회의 (거래소)	기업, 투자자
4.26일	상장기업(코스닥 상장기업) 간담회 (거래소)	기업

[별첨] 기업가치 제고(밸류업)

3. 기업가치 제고 계획 - 5대 핵심특징

「기업가치 제고 계획」은 상장기업이 기업가치를 제고하기 위해 자발적으로 수립하는 발전전략이라는 점에서 자율성, 미래지향성, 종합성, 선택과 집중, 이사회 책임 등의 특징을 지닙니다.

5대 핵심특징

자율성



기업가치 제고 계획 수립 공시 참여여부, 작성내용은 기업 자율성 보장

미래지향성



중장기적 가치 제고를 위한 중장기적 목표 및 계획 중심으로 설명

종합성



사업보고서, 지배구조보고서 등 산재된 정보를 '기업가치 제고'에 초점을 맞춰 종합적·입체적으로 재구성

선택과 집중



세부 내용, 서술방식에 있어 기업의 개별특성을 고려해 강조할 부분 선정

이사회 책임



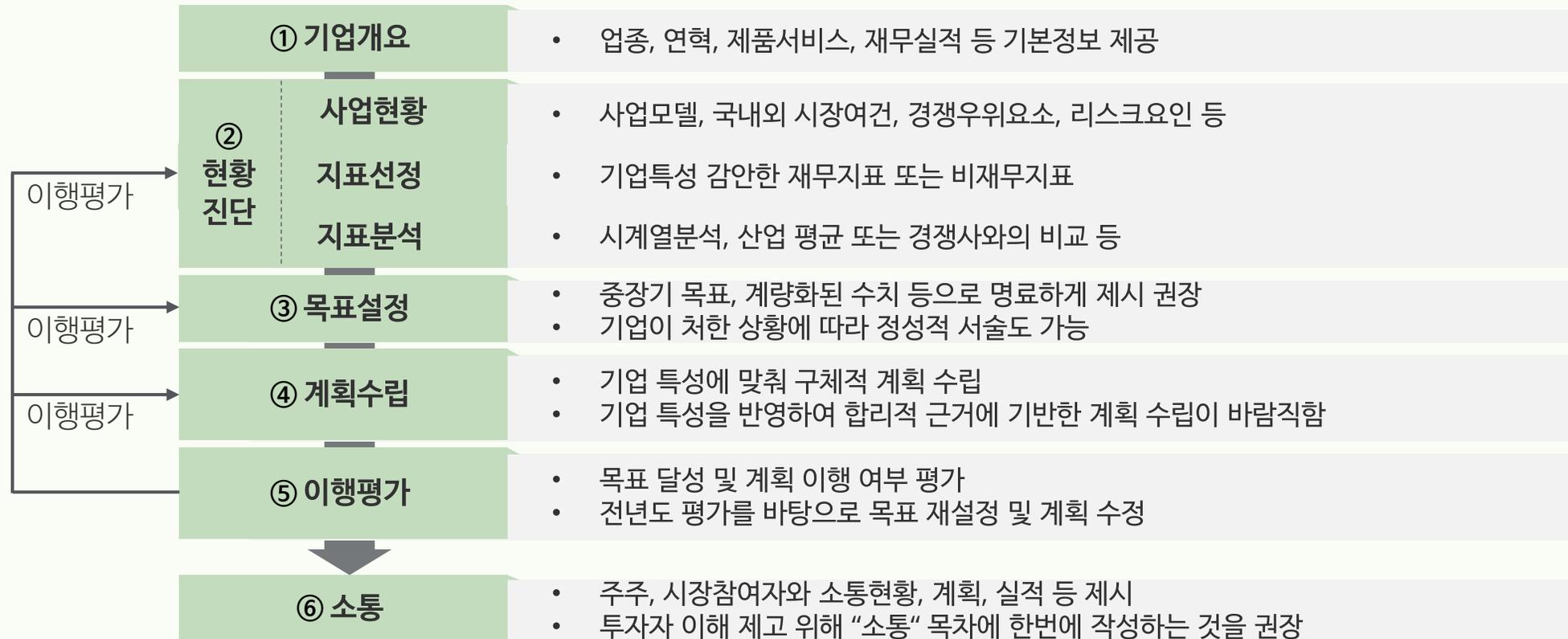
기업가치 제고 계획 수립 과정에서 이사의 적극적 참여 필요, 이사의 보고·심의·의결 등 권장

[별첨] 기업가치 제고(밸류업)

3. 기업가치 제고 계획 - 기재사항

가이드라인은 상장기업이 개별특성에 맞춰 자율적으로 기업가치 제고 계획을 수립할 수 있도록 지원하고, 투자자의 이해 편의 및 비교 가능성을 제고할 수 있도록 [기업개요]-[현황진단]-[목표설정]-[계획수립]-[이행평가]-[소통] 등 목차별 작성방법을 제시했습니다.

기재사항 개요



[별첨] 기업가치 제고(밸류업)

3. 기업가치 제고 계획 - 3대 분야 8종 인센티브

정부 및 유관기관은 밸류업 프로그램에 대한 기업들의 적극적 참여 유도를 위해 '24.2월 「기업 밸류업 지원방안」 발표시 공개된 우수기업에 대한 인센티브를 보다 확대하여, 내년 5월 신설될 「기업 밸류업 표창」 수상기업에 대해 5개의 신규 인센티브를 추가했습니다.^(*1)

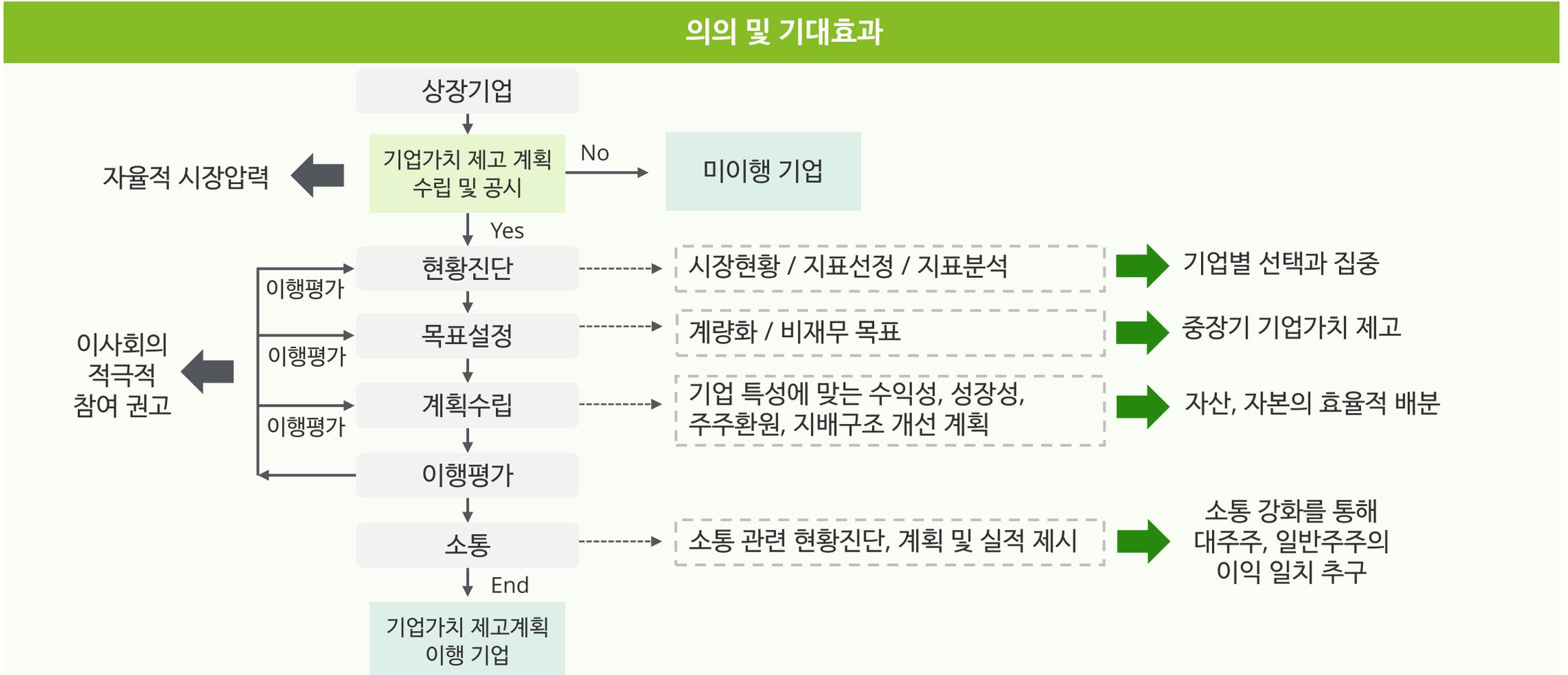
3대 분야 8종 인센티브		
분야	인센티브	비고
세무회계	① 5종 세정지원 1) 모범납세자 선정 우대, 세정 Fast-Track ⁽²⁾ R&D공제 사전심사, 3) 법인세 감면 컨설팅, 4) 부가·법인세 경정청구심사 관련), 5)가업승계 컨설팅	2.26 발표
	② 주기적 지정 감사 면제 심사시 가점 부여	신규
상장공시	③ 감리 제재조치시 감경사유로 고려	신규
	④ 거래소 연부과금 면제	신규
	⑤ 거래소 추가·변경상장수수료 면제	신규
	⑥ 불성실공시 관련 거래소 조치(벌금·제재금등) 유예	신규
홍보투자	⑦ 거래소 공동IR 우선참여 기회 제공	2.26 발표
	⑧ "코리아 밸류업 지수" 편입 우대	2.26 발표

(*1) 금융위원회, 「감사 관련 지배구조 우수기업에 대한 감사인 지정 면제 제도를 추진하고, 기업 밸류업 우수기업에 대한 다양한 신규 인센티브를 추가하겠습니다.」, 2024.04.02

[별첨] 기업가치 제고(밸류업)

3. 기업가치 제고 계획 - 의의 및 기대효과

가이드라인은 상장기업이 개별특성에 맞춰 자율적으로 기업가치 제고 계획을 수립할 수 있도록 지원하고, 투자자의 이해편의 및 비교 가능성을 제고할 수 있도록 [기업개요]-[현황진단]-[목표설정]-[계획수립]-[이행평가]-[소통] 등 목차별 작성방법을 제시했습니다.^(*)



(*) 금융위원회, 「상장기업의 기업가치 제고(밸류업) 계획 수립·공시를 지원하기 위해 가이드라인(안)을 마련했습니다.」, 2024.05.02

[별첨] 기업가치 제고(밸류업)

4. 향후 계획

기업경영 관행 문화로 정착되도록 중장기 과제로 지속 추진 예정이며, 준비가 되는 기업부터 차례로 「기업가치 제고 계획」을 수립하고 공시할 수 있도록 지원할 계획입니다.

향후 계획(*1)									
STEP 1	전방위적 의견 수렴 실시 (3~5월)								
	2024년	2월	3월	4월	5월				
	전담 조직 설치 및 자문단 운영	2.29 전담조직 설치	3.7 자문단 운영						
	상장기업 의견수렴 (간담회, 설문조사, 세미나 등)	2.26 1차 세미나		상장법인 간담회 등					
완료	가이드라인 확정 (지속 보완·발전)				2차 세미나(5.2) & 확정 발표				
STEP 2	기업 밸류업 프로그램 지원 확대 (5월 ~)								
	2024년	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월
	기업가치 제고 계획 공시 (5월 이후)	공시 시작							
	통합페이지 신설 및 투자지표 제공 (5월 이후)	공개 시작							
	찾아가는 지역 밸류업 설명회 (5월 이후)	집중 실시							
	이사회안내(5월말 이후)·공시교육·컨설팅·영문 번역 지원(6월 이후)	안내 시작	교육 등 시작						
	밸류업 지수 개발 (~9월)					지수 발표			
지수 연계 ETF 등 금융상품 출시 (~12월)								ETF 등 출시	

(*1) 한국거래소, 「기업 밸류업 지원방안 추진 경과 및 향후 계획」, 2024.05.01



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 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 DTTL, its global network of member firms or their related entities 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.

Session 5. 패널 토론

자금사고방지를 위한 기업의 내부통제 현황 및 준비사항

좌장

유승원 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 자문위원
& 고려대학교 경영대학 교수

토론자

김지온 신한금융지주 감사파트장
손창완 연세대학교 법학전문대학원 교수
손혁 계명대학교 회계세무학부 교수·한국회계학회 딜로이트 안진 학술상(공로상) 수상자
이승영 한국 딜로이트 그룹 자산 개발 및 데이터분석 그룹 수석위원

Session 5. 패널 토론

: 자금사고방지를 위한 기업의 내부통제 현황 및 준비사항

좌장



유승원

- 한국 딜로이트 그룹
기업지배기구발전센터 자문위원
- 고려대 경영대학 교수

패널



김지온

- 신한금융지주 감사파트장



손창완

- 연세대 법학전문대학원 교수



손혁

- 계명대 회계세무학부 교수
- 한국회계학회 딜로이트 안진
학술상(공로상) 수상자



이승영

- 한국 딜로이트 그룹
자산개발 및 데이터분석
그룹 수석위원

자금사고방지를 위한 내부통제 현황

김지온 | 신한금융지주 감사파트장



최근 금융사고 현황

□ 최근 발생한 자금 사고

사건 기관	사건 금액	사건 발생기간	사건 경위
XX구청	115억원	2019.12~2021.2 (3개월)	공문서를 위조하여 SH가 구청에 입금할 분담금 입금계좌를 변경 감시되지 않는 업무용 계좌를 이용하여 개인 계좌로 이체
YY전기	245억원	2016~2022.2 (6년)	재무팀 직원이 구매장부 조작, 입금된 자금을 횡령 은행잔고증명서에 맞춰 재무제표 조작하여 감사를 회피
(주)OO	2,215억원	2021.10~2022.1 (3개월)	자금관리팀장이 회사 자금을 자신의 주식계좌로 이체 잔액증명서를 위조하여 감사를 회피
ZZ은행	614억원	2012~2018 (6년)	채권단 명의로 받은 계약금을 타행으로 넘기는 것처럼 위조 동생 회사 계좌로 이체하여 횡령

■ 내부통제 범위에 사각지대가 존재함

- ZZ은행 : 횡령된 자금은 채권단의 것으로, 실무자가 수기로 관리 중 횡령 발생
동일한 직무를 혼자서 장기간 수행하는 등 순환배치가 되지 않음.
- XX구청 : 입출금이 빈번하여 감시가 소홀한 제로페이 업무용 계좌가 횡령에 이용되었음

■ 담당 직원이 거액의 자금을 이체하였으며, 이체하는 과정에서 견제를 받지 않음

- YY 전기, (주)OO : 직원이 단독으로 이체 · 회계처리 · 감사대응까지 진행하여 횡령사실이 장기간 발견되지 않음

■ 거액의 자금이 개인 계좌나 업무 무관 계좌로 이체되었음에도 사후 점검이 이루어지지 않음

내부통제 현황

□ 내부통제 사각지대 제거

- 관리범위 외 자금이 있는지 확인 필요

○ M&A 관련 부서, 기타 부실여신 관리부서, IB자금 관리부서 등에 대한 보유 계좌 및 기타 실물 점검 필요

※ 신한은행의 자체점검 결과 : 유관부서 계좌 보유 및 관리 현황

부서	당행계좌	타행계좌	계좌개요	통제방법
기업여신 지원부	2	4(증권사)	증권사 계좌 : 출자전환 주식 공동 매각 목적	매월 증권사에 잔액 확인(월별감사)
여신 관리부	21	2(증권사)	당행 계좌 : 정리여신관리 증권사 계좌 : 주식담보처분	당행 계좌: 매일 잔액 0원 마감 증권사 계좌: 잔액 0 유지
GIB	7개 부서 각 1~2개 보유	4(질권설정)	당행 계좌 : 법인카드 대금결제 등 타행 계좌 : 계약관련 질권 설정	당행 계좌 : 3년치 입출금내역 확인 완료 타행 계좌 : 질권설정, 출금시 입금 계좌 제한

- 회사명의 계좌 및 타인명의 계좌 · 증권 등을 관리하는 시스템 필요

○ 회사명의 계좌 : 신규-지급-관리-점검 등에 대한 내부통제 기준을 명확히 하고, 계좌 관리 · 점검을 위한 시스템 필요

※ 신한은행 : ‘은행명의계좌 관리지침’에 따라 관리하며, 자점검시스템에 등록하여 통제

○ 타인명의 계좌 : 자금약정, 협약 등에 의해 관리하고 있는 계좌에 대해서도 시스템에 의한 관리 필요

내부통제 현황 (계속)

□ 이체 지시(Front)와 자금 보관·집행(Back)의 견제구조 확립

- 실무 부서와 자금 보관 부서의 직무분리

- 신한은행 GIB와 같이 실무부서(IB)와 자금 보관·집행 부서(금융결제부)를 분리하여 문서로 지시하는 구조 필요
- 부서 분리가 어려운 소규모 자회사의 경우 복수결재(이체 지시/확인) 구조 필요
(일부 자회사의 경우 자금운용·보관·회계가 분리되지 않음)

□ 자금 집행에 대한 제 3자(Middle)의 주기적인 사후점검

- 독립된 제 3자가 이체 내역을 점검하여 주기적으로 적정성 확인

- 이상거래를 탐지할 수 있는 로직·시스템을 갖추고 상시감시 수행
- 독립된 부서(리스크 등) 또는 부서 내 제3자(자점감사책임자 등)가 매월 점검 수행
- 회사에 따라 점검 범위·방법·주기를 조정하여 현실적인 점검 프로세스 마련 필요

□ 고위험 직무담당자에 대한 강화된 내부통제 적용

- 자금, 출납, 회계, 중요실물 관리업무를 고위험 직무로 선정

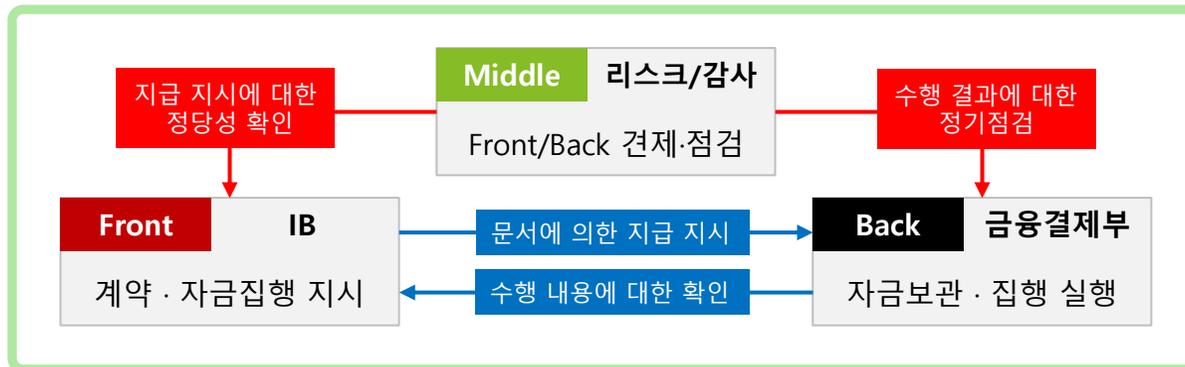
- 직무분리에 대한 내규 마련하여 고위험 직무에 대한 겸직 금지
- 명령휴가와 장기근무자의 순환배치에 관한 내규 마련
- 업무전문성으로 순환배치가 어려운 직원에 대해 명령휴가와 제3자 점검 등 강화된 내부통제 적용

내부통제 현황 - 신한은행 사례

(참고 1) 은행명의 계좌관리지침에 의한 내부통제

계좌신규/사용범위	계좌인감/지급전결	계좌관리/점검
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 계좌신규시 소속부서장의 사전승인 필요 ▶ 은행명의 계좌는 업무용으로만 사용 ▶ 대고객 업무목적 계좌는 0원 마감 원칙 ▶ 은행명의 계좌는 현금카드/인터넷뱅킹 금지 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 공식 인장만을 사용, 서명 사용금지 ▶ 타행계좌&부서장 직인 → 직인날인부 기장 ▶ 책임자 전결 / 1억원 초과시 복수결재 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 은행명의계좌는 부서장 책임하 관리 ▶ 통장/인감/인증서 관리 책임자 지정 ▶ 통장 및 관리책임자 자점검사시스템 등록 ▶ 부서장이 계좌 현황/거래내용 확인(월1회)

(참고 2) IB 부서의 Front · Middle · Back 구조



- ▶ 실무를 담당하는 Front 부서와 자금집행을 담당하는 Back 부서를 분리하여 자금 유용을 봉쇄
- ▶ 자금의 집행은 부서간 결재문서에 의해 진행
- ▶ 리스크 부서는 IB의 지급 요청건에 대해 사전에 적합성 검증을 수행, 사후에도 정기 점검
- ▶ 감사부서는 상시감시를 통해 거액 이체를 감시 부서에 대한 현장점검을 주기적으로 수행



자금사고방지를 위한 내부통제 현황과 준비사항

손창완 연세대학교 법학전문대학원 교수

✓ 내부통제의 의의와 중요성

- 내부통제의 일반적 의미
 - 기업의 전사적(全社的) 위험관리시스템 (Enterprise Risk Management: ERM) 안에서 불가분적으로 작동하는 통제기법
- 내부통제의 목적 : 기업은 내부통제를 통하여 경영위험을 체계적으로 관리
 - ➔ **회사의 성공적인 업무수행 달성**
- 내부통제의 중요성
 - ① 기업의 자금관리는 가장 기초적이고 중요한 위험관리사항
 - ② O사 사례
 - ③ A금융사 사례

✓ 상법상 내부통제시스템

- 내부통제의 주체 : 이사회
 - 이사 : 회사의 중요사항에 대한 의사결정기관인 이사회 의 구성원으로서 회사에 대하여 충실의무와 선관의무를 부담
 - 이사의 감시의무 : 모든 이사는 회사의 업무집행을 감시할 의무를 부담
- 내부통제의 수단으로서 준법통제 기준 및 준법지원인제도
 - 소정의 상장회사(자산 5천억원)는 법령을 준수하고 회사경영을 적정하게 하기 위하여 임직원이 그 직무를 수행할 때 따라야 할 준법통제에 관한 기준 및 절차를 마련하여야 하고, 준법통제기준의 준수에 관한 업무를 담당하는 준법지원인을 1명이상 두어야 함 (상법 542조의 13)

✓ 내부통제의 주체로서의 이사 (1)

- 이사의 감시의무 - 모든 이사들이 부담
- 판례상 이사의 감시의무: 대법원 2021. 11. 11. 선고 2017다 222368 판결

이사가 고의 또는 과실로 법령 또는 정관에 위반한 행위를 하거나 그 임무를 게을리한 경우에는 그 이사는 회사에 대하여 연대하여 손해를 배상할 책임이 있다. 주식회사의 **이사는 담당업무는 물론 다른 업무담당이사의 업무집행을 감시할 의무가 있으므로 스스로 법령을 준수해야 할 뿐 아니라 다른 업무담당이사들도 법령을 준수하여 업무를 수행하도록 감시·감독하여야 할 의무를 부담한다.** 특히 대표이사는 회사의 영업에 관하여 재판상 또는 재판 외의 모든 행위를 할 권한이 있으므로, 모든 직원의 직무집행을 감시할 의무를 부담함은 물론, 이사회 구성원으로서 다른 대표이사를 비롯한 업무담당이사의 전반적인 업무집행을 감시할 권한과 책임이 있다. 따라서 다른 대표이사나 업무담당이사의 업무집행이 위법하다고 의심할 만한 사유가 있음에도 고의 또는 과실로 인하여 감시의무를 위반하여 이를 방치한 때에는 이로 말미암아 회사가 입은 손해에 대하여 상법 제399조 제1항에 따른 배상책임을 진다.

✓ 내부통제의 주체로서의 이사 (2)

- 감시의무의 구체적인 내용 : 내부통제시스템의 구축 & 작동

이사의 감시의무의 구체적인 내용은 회사의 규모나 조직, 업종, 법령의 규제, 영업상황 및 재무상태에 따라 크게 다를 수 있는데, 고도로 분업화되고 전문화된 대규모 회사에서 대표이사 및 업무담당이사들이 내부적인 사무분장에 따라 각자의 전문 분야를 전담하여 처리하는 것이 불가피한 경우라 할지라도 그러한 사정만으로 다른 이사들의 업무집행에 관한 감시의무를 면할 수는 없다. 그러한 경우 합리적인 정보 및 보고시스템과 내부통제시스템을 구축하고 그것이 제대로 작동되도록 하기 위한 노력을 전혀 하지 않거나 위와 같은 시스템이 구축되었다 하더라도 회사 업무 전반에 대한 감시·감독의무를 이행하는 것을 의도적으로 외면한 결과 다른 이사의 위법하거나 부적절한 업무집행 등 이사들의 주의를 요하는 위험이나 문제점을 알지 못하였다면, 이사의 감시의무 위반으로 인한 손해배상책임을 진다.

✓ 내부통제의 주체로서의 이사 (3)

- 감시의무의 구체적인 내용 : 회계관리 + 법령준수관리

내부통제시스템은 비단 회계의 부정을 방지하기 위한 회계관리제도에 국한되는 것이 아니라, 회사가 사업운영상 준수해야 하는 제반 법규를 체계적으로 파악하여 그 준수 여부를 관리하고, 위반사실을 발견한 경우 즉시 신고 또는 보고하여 시정조치를 강구할 수 있는 형태로 구현되어야 한다. 특히 회사 업무의 전반을 총괄하여 다른 이사의 업무집행을 감시·감독하여야 할 지위에 있는 대표이사가 회사의 목적이나 규모, 영업의 성격 및 법령의 규제 등에 비추어 높은 법적 위험이 예상되는 경우임에도 이와 관련된 내부통제시스템을 구축하고 그것이 제대로 작동되도록 하기 위한 노력을 전혀 하지 않거나 위와 같은 시스템을 통한 감시·감독의무를 이행할 의도적으로 외면한 결과 다른 이사 등의 위법한 업무집행을 방지하지 못하였다면, 이는 대표이사로서 회사 업무 전반에 대한 감시의무를 게을리한 것이라고 할 수 있다.

✓ 이사가 부담하는 감시의무의 강화 경향

- 최근 대법원 판결의 경향은 이사의 감시의무를 강화하는 추세
 - 이사의 위법행위에 대한 단순 '부지(不知)' 항변은 내부통제시스템의 구축 및 작동에 이사의 적극적인 감시/감독이 없는 이상 받아들여지지 않음
- 사외이사의 부담 가중
 - 기업의 내부사정을 정확히 알 수 없는 사외이사의 입장에서는 자신이 알 수 없었던 사정에 의하여 배상책임을 물어야 하는 상황에 노출 → **제도적인 대비 필요**
- 회사의 내부통제시스템 구축&작동을 위한 적극적인 노력의 필요성
 - 단순한 규제로 인식하지 말고 적극적인 시스템 마련을 통한 선진적인 기업지배구조 구축의 계기로 삼을 필요가 있음

✓ 준법통제기준의 실질화 (상법시행령 40조)

• 이사회 결의사항 – 이사들의 적극적인 관심/관여 필요

제40조(준법통제기준 등) ① 법 제542조의13제1항에 따른 준법통제기준(이하 “준법통제기준”이라 한다)에는 다음 각 호의 사항이 포함되어야 한다.

1. 준법통제기준의 제정 및 변경의 절차에 관한 사항
 2. 법 제542조의13제2항에 따른 준법지원인(이하 “준법지원인”이라 한다)의 임면절차에 관한 사항
 3. 준법지원인의 독립적 직무수행의 보장에 관한 사항
 4. 임직원이 업무수행과정에서 준수해야 할 법규 및 법적 절차에 관한 사항
 5. 임직원에게 대한 준법통제기준 교육에 관한 사항
 6. 임직원의 준법통제기준 준수 여부를 확인할 수 있는 절차 및 방법에 관한 사항
 7. 준법통제기준을 위반하여 업무를 집행한 임직원의 처리에 관한 사항
 8. 준법통제에 필요한 정보가 준법지원인에게 전달될 수 있도록 하는 방법에 관한 사항
 9. 준법통제기준의 유효성 평가에 관한 사항
- ② 준법통제기준을 정하거나 변경하는 경우에는 이사회의 결의를 거쳐야 한다.

✓ 준법지원인의 역할 강화

- 내부통제의 업무수행
 - 이사들의 직접 수행 어려움
- 기업의 내부통제기구
 - 법무실
 - 감사실
- 상법상 준법지원인
 - 준법지원인의 업무 - 준법통제기준의 준수 여부 점검
 - 준법지원인의 업무를 내부통제 전반에 관한 것으로 확장 필요 - 이사의 내부통제 업무 대행
 - 준법지원인과 이사회(특히 감사위원회 또는 감사) 간 정기적인 보고/지시 채널 구축
 - 준법지원인에 대한 실질적인 감시권한 부여 필요

✓ 외부감사기관의 역할 강화

- 내부통제시스템으로서의 외감법상 내부회계관리제도
- 감사(감사위원회)는 내부회계관리제도의 운영실태를 평가/보고
- 감사인은 회계감사를 실시할 때 회사가 내부회계관리제도에 관한 사항을 준수했는지 여부 및 내부회계관리제도의 운영실태에 관한 보고내용을 검토/감사(주권상장법인)하여야 함 <개정 2023. 1. 17.>
- 외부감사인이 소극적으로 감사(감사위원회)의 내부회계관리제도를 검토/감사하는 것보다는 적극적으로 내부회계관리제도의 구축 및 작동에 역할을 하게 할 필요 있음 - 상시적인 컨설팅 시스템 구축

✓ 결론

- ESG의 'G'
 - 건전한 기업지배구조의 구축을 통한 이해관계자 보호
 - 자금사고의 발생은 회사자산의 유출을 의미하고, 이는 주주가치의 직접적 훼손 발생
 - 내부통제시스템의 구축은 주주를 포함한 모든 이해관계자의 이익보호를 위한 최소한의 안전장치
 - ➔ ESG 시대에 기업이 갖추어야 할 최소한의 시스템
- 금융기관에서 제도화되고 있는 각종 제도의 시행경과를 살펴보고 일반기업에서의 적용가능성 검토 필요
 - 관련시스템 구축에 회계법인의 적극적인 역할 기대

비영리법인 내부감사 및 내부회계관리제도에 대한 개선사항

손혁 계명대학교 회계학과 교수

(2024년 제1회 한국회계학회-딜로이트안진 학술상(공로상) 수상자)

미국의 회계개혁법안과 우리나라 회계개혁법안(2003~2007년 회계개혁법안)의 비교

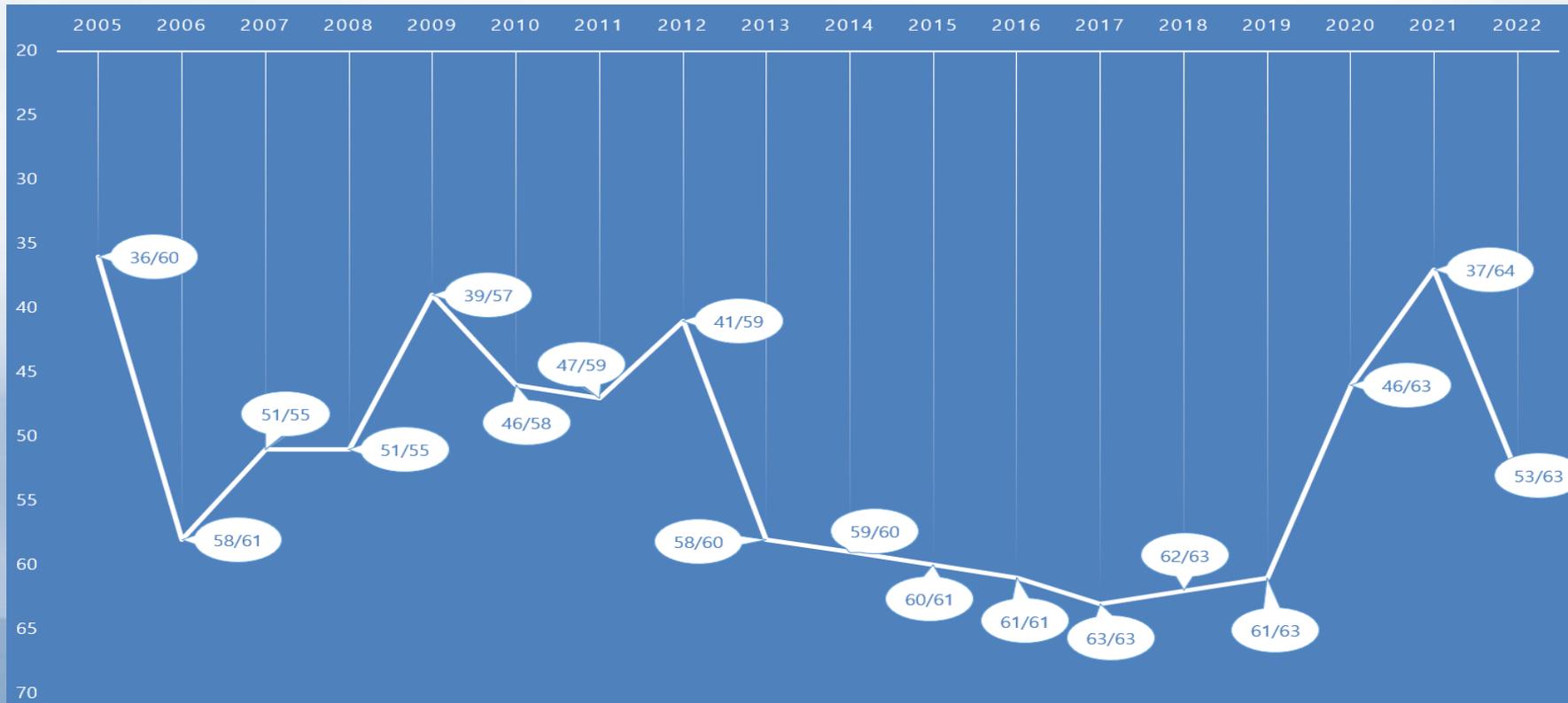
	미국(SOX)	우리나라(2003~2007년 회계개혁법안)
회계감독위원회 설치여부	○	×
경영자의 보고인증 책임	징역 최고 25년	징역 5년 이하, 벌금 3000만원 이하
감사업무와 비감사업무 수임금지	대부분 불가능, 허용돼도 감사위원회의 승인 필요	4가지 업무를 제외한 컨설팅업무 수행가능
감사인 교체여부	회계법인 담당파트너(임원)의 5년 주기 교체의무	담당파트너(임원)교체 외에도 회계법인을 6년 주기로 교체의무
내부회계관리제도 보고서 제출	인증보고서(감사와 동일한 수준의 확신이 필요)	검토보고서(감사보다는 낮은 수준의 확신을 부여함)
내부고발자 보호	SOX에 명시, 내부고발자 보복시 징역 10년 이하	한시적인 기업구조조정촉진법에 명시, 내부고발자 신분비밀 보호위반시 징역 5년 이하
감사위원회 강화	회사와 특수관계자가 아닌 사외이사로 구성	사외이사가 포함되지만 전부는 아님(경영자와 친분이 있는 이어나 회색이사가 포함될 가능성)
보수환수제도 (clawback)	위법행위로 인한 보수환수제도 명시	없음

2018 신 외감법의 도입

- 회사와 외부감사인의 책임을 구분: 외감법의 목적 변경
- 회사의 재무제표 작성책임 강화
- 외부감사의 범위 확대
- 내부회계관리제도를 감사 수준으로 격상
- 내부고발자 보호 강화
- 감사인 등록제도의 도입 등 회계법인의 감사품질 관리 강화
- 외부감사인의 선임 주체가 경영진에서 감사 및 감사위원회로 이전
- 감사 및 감사위원회의 권한과 법적책임 강화
- 감사인 지정제도의 확대
- 주기적 감사인지정제도(6+3 감사인지정제도)의 도입
- 분식회계와 부실감사에 대한 회사와 외부감사인의 제재 강화
- 감사업무와 비감사업무의 동시 수임 제한 확대

국제경영개발연구원(IMD)의 설문조사

“기업에서 외부감사 및 회계 업무가 적절히 수행되고 있습니까?”
 (“Auditing and accounting practices are adequately implemented in business?”)



2023년 47위로 소폭 상승

학계의 변명

- IMD와 WEF의 설문조사는 국제적 경험이 있는 내,외국인의 경영자와 최고재무책임자가 실시함(IMD 감사와 회계관행의 적절한 시행, WEF는 회계감사기준과 공시기준의 강도)
- 일부 국내연구는 2001년 PwC가 발표한 우리나라 회계투명성을 35위(35개국)를 설문지를 국문으로 전환하고 표본대상을 확대하여 재검증한 결과 21위로 회계투명성 순위가 상승하는 현상을 목격함 (장지인 등 2002; 정도진 등 2010)
- 회계투명성에 대한 홍보의 부재 : 경영자 등 다양한 이해관계자들에게 회계투명성에 대한 홍보와 회계교육이 잘 이루어지지 않음(장지인 등 2002, 송인만 등 2010)
- 우리나라의 대규모 회계부정 사건의 경험과 기억 : 경영자나 최고재무책임자가 회계투명성을 부정적으로 인식할 가능성이 있음. 특히 설문대상자는 언론의 회계투명성에 대한 부정적 보도에 영향을 받을 수 있음(심호식 등 2016)
- 격상된 내부회계관리제도 감사로 인해 횡령이나 부정사건이 많이 적발되어 마치 내부통제 취약점이 한꺼번에 터진 것처럼 왜곡될 수 있음(손혁 2024)

최근 횡령사건의 특징(손혁 2024)

- 전 산업에 동시다발적으로 발생(은행, 제조업 등)
- 횡령금액의 규모가 거액 (ex: O사 자금관리 팀장(당시 45세, 1977년생)이 자본금의 108.18%, 2,215억 원 횡령)
- 오너와 대표이사가 지시 또는 관여 (ex: 상장기업 B사)
- 횡령방식은 큰 차이없음(ex: 업무분장 부재, 강제휴가제 미실시, 권한집중)
- 내부회계관리제도 감사 격상으로 인한 후유증?
 - 내부회계관리제도 모니터링 증가: 횡령사건 적발가능성
- 적발된 횡령사건이 회계투명성 순위에 단기적으로 부정적 영향을 초래했을 가능성이 있으나 장기적으로는 이러한 사건의 노출 및 내부회계관리제도 감사가 부정의 예방에 도움이 되어 회계투명성에 긍정적 효과

내부회계관리제도의 과거와 현재, 미래

- 2001년도에 기업구조조정촉진법상 내부회계관리제도가 도입
- 2003년도에 주식회사의 외부감사에 관한 법률(이하 외감법)에 법제화
- 2018년 외감법에 의해 검토에서 감사수준으로 격상하였으나 자꾸 범위확대가 미뤄짐

자산규모	적용 사업연도		
	개별(별도)	연결 (유예 전)	연결 (유예 후)
2조원 이상	2019	2022	2023
5천억원 ~ 2조원	2020	2023	2024
1천억원 ~ 5천억원	2022	2024	2025
1천억원 미만	2023		

<출처: 금융감독원>

- 영리기관에서 비영리기관으로 그 범위를 확대하고 있음

횡령사건을 예방하기 위해서는? (1)

- 전통적인 통제활동 점검(업무분장, 직무순환제, 강제휴가제도)
- 내부통제 한계점(권한남용, 공모가능성) 정기점검
- 징벌적 배상 및 처벌(횡령 등 경제사범에 대한 처벌, 노역 강화)
- 내부통제 강화 수단으로 Clawback 제도 도입 고려
- 내부고발제도를 내재화하고 포상등 유인책 실시

횡령사건을 예방하기 위해서는? (2)

- 내부회계관리제도 감사 범위 확대 및 중소기업의 경우 설치시 혜택(ex: 세액공제) 제시
- 하지만 형식적 내부회계관리제도 감사는 오히려 역풍을 맞이할 수 있음(ex: 0사)
- 장기적으로 ICFR과 F/S감사주체를 분리
- 최근 시민단체나 공동주택 등 비영리법인의 비리나 부정에 대한 사회 구성원의 우려가 강조되고 있으며, 비영리단체의 내부통제제도의 구축 및 개선이 필요
(전규안 2018; 손혁 2024)
- 가장 중요한 점은 경영진의 횡령 등 부정에 대한 자세(통제환경)

감사합니다



Thank you

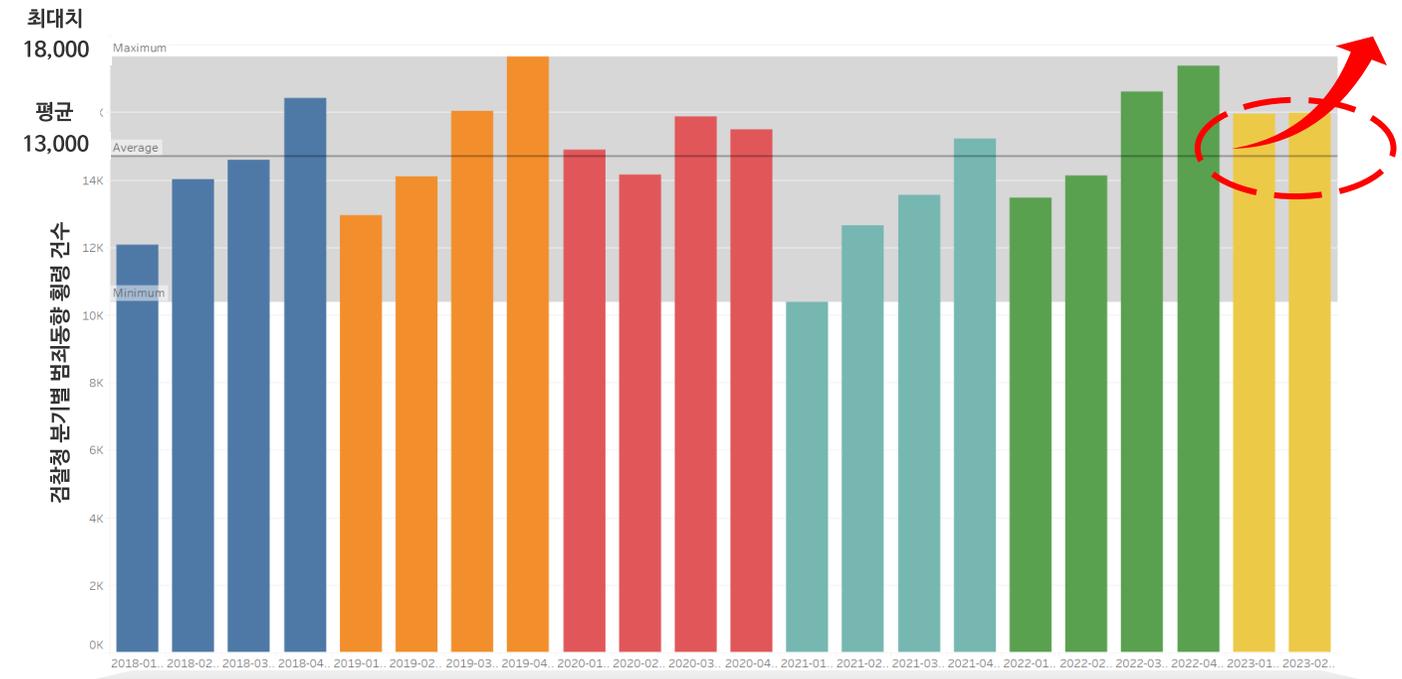


자금사고방지를 위한 기업의 내부통제 현황 및 대응 사례

이승영 한국 딜로이트 그룹 자산개발 및 데이터분석 그룹 수석위원

1. 자금사고관련 현황

횡령관련 감리지적 사례



Source: 검찰청 분기별 범죄동향보고, 재산범죄 > 횡령

- 매 분기 평균 13,000 건의 재산범죄 > 횡령 사건이 발생
- 2022년에는 3분기/ 4분기 모두 횡령범죄가 급증하였음(예 K사, O사, W은행 PF 등)
- 2024년 1분기/ 2분기 모두 2022년 이후 대형사건이 끊이지 않고 있음(예 K은행 PF, 제 2 금융권 횡령사건 외)
- 2024년 1분기/ 2분기 모두 과거 5개년 보다 최고 횡령 건수를 넘어서고 있음
- 해외 종속기업 등 자금 사고는 끊이지 않고 발생하는 상황임

2. 자금사고관련 통제활동 강화 - 공시

내부회계관리제도 운영실태보고서 예시

Illustrative

xx주식회사 주주, 이사회 및 감사(위원회) 귀중

본 대표이사 및 내부회계관리자는 20xx년 x월 x일 현재 동일자로 종료하는 회계연도에 대한 당사 (연결)내부회계관리제도의 설계 및 운영실태를 평가하였습니다. (연결)내부회계관리제도의 설계 및 운영에 대한 책임은 본 대표이사 및 내부회계관리자를 포함한 회사의 경영진에 있습니다.

(중략)

본 대표이사 및 내부회계관리자는 보고내용이 거짓으로 기재되거나 표시되지 아니하였고, 기재하거나 표시하여야 할 사항을 빠뜨리고 있지 아니함을 확인하였습니다. 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
- 횡령 등 자금 관련 부정위험에 대응하기 위해 회사가 수행한 내부통제 활동

20xx년 x 월 x 일
대 표 이 사 x x x (인)
내부회계관리자 x x x (인)

(붙임)

- 횡령 등 자금 관련 부정위험에 대응하기 위해 회사가 수행한 내부통제 활동

구분	회사가 수행한 통제활동	평가 대상 여부	테스트 수행내역 (수행부서, 수행시기 등)
자금관련 부정위험 평가관련(부정에 대한 유인과 실력, 실행기회, 합의화에 대한 평가 등)	에 부정위험 발생가능성이 높은 부서에 대해 유인과 압력으로 인한 위험평가 내역을 확인하는 절차가 내부 감사계획서에 포함되었는지 확인함		
자금통제(입출금 계좌 관리, 입출금 관리 등)	에 특정일자의 자금일보 및 자금집행 리스트를 징구하여 적절한 상위권자의 승인을 득하였는지 확인함		
자금통제(기타 - 재고 자산, 법인카드, 금융상품, IT통제 등 관련)			

*1. 자금횡령 방지를 위한 내부회계관리제도 업무 체크포인트('22.12월, 한국공인회계사회, 한국상장회사 협의회, 코스닥협회)에서 제시한 자금통제의 항목 구분을 예시임

3. 자금사고관련 통제활동 강화 - 금융감독원 회계감리 지적사례

회사 유의할 사항

횡령관련 감리지적 사례

① 본인계좌이체로 횡령 후 매입채무 조작(A사)

甲과장은 장부상 현금잔액과 실제 현금잔액의 차이를 맞추기 위해 횡령액을 거래처 매입채무 지급으로 위장* 및 결산 직후 매입채무 허위 회계처리를 원래 금액으로 복원(역분개), 자금 관련 통제절차가 허술*한 점을 파악하여 자금을 횡령하기로 계획하고 회사 계좌의 자금을 본인의 **은행계좌로 이체**

② 잔액증빙 서류 위조를 통한 횡령(B사)

자금일보-잔고증명서를 위조* 하여 회사가 현금을 정상 보유중인 것처럼 회계장부 조작, 회사 명의의 증권계좌를 무단으로 개설한 뒤 회사 은행계좌 자금을 증권계좌로 이체한 후 이체한 자금을 회사 증권계좌에서乙팀장 본인 명의의 **증권계좌로 이체**

③ 횡령액을 매출채권으로 위장(C사)

결재 없이 회사의 명의로 은행에서 무역금융차입* 을 실행** 하고 **본인 계좌로 이체**하고, 회사 자금으로 상기 차입금을 상환하고 장부상 현금부족액은 매출채권* 을 과대계상하여 횡령사실 은폐하고 대표이사, 재무담당 임원이 예금현황 점검(월별) 시 입출금내역 및 잔액을 통장 실물 등과 비교하지 않았던 점을 악용하여 예금현황에 계좌별 잔액 및 입출금내역을 허위로 작성

① 계좌개설·출금이체 및 전표입력시 승인절차를 갖추세요

계좌개설 시 관리자 승인 후에만 개설 가능토록 통제절차 마련, 등록된 계좌에만* 송금이 가능하도록 통제절차를 마련

* 불가피하게 미등록계좌에 이체한 경우 반드시 사후승인절차 구비

※ 회사 계좌에서 일정액 이상의 현금을 출금(또는 계좌이체)하는 경우 대표이사 또는 CFO의 휴대폰에 동 내용을 문자 발송토록 조치

② 자금담당자와 회계 담당자를 반드시 분리하세요

오류 또는 부정을 방지하기 위해 자금 담당자와 회계 담당자를 반드시 분리토록 업무분장하고 전표입력시 상급자의 전표 승인절차 구축

※ 지적사례 모두 공통적으로 직원이 횡령 후 전표입력을 통해 현금부족액을 매출채권 혹은 매입지급 지급액으로 위장하는 수법 등으로 횡령사실 은폐

③ 자금, 회계담당 직원의 업무를 주기적으로 교체하세요

자금 및 회계담당 직원의 업무를 적절한 주기로 순환 및 교체하여 특정직원이 너무 오랜 기간 자금·회계업무를 담당하지 않도록 업무 조정

※ 지적사례 모두 특정 직원이 장기간(최소 5년 이상) 자금업무 담당

④ 현금과 통장잔고를 수시로 점검하세요

정기적인 점검은 물론 예고 없이 수시로 현금실사 및 잔액조회를 실시* 하여 횡령·유용 여부를 파악하는 한편 담당자의 횡령 동기를 사전에 차단

* 회사 장부와 잔액증명서(외부증빙) 및 펌뱅킹 화면 등을 반드시 대사

⑤ 통장·법인카드·인감 등은 분리보관 및 승인절차를 갖추세요

통장, 법인카드, 인감, OTP(공인인증서) 등 중요서류는 각각 다른 담당자가 보관토록 분리하여 관리하고 사용 시 관리자의 승인절차 구비

⑥ 독립적이고 실질적인 내부감사 체계를 갖추세요

영업 등 업무담당자가 감사를 겸임하지 않도록 독립된 내부감사를 임명하고 내부통제 관련규정 준수여부 점검, 자산실사 등 실질적인 내부통제 업무를 수행토록 내부감사 부서 및 체계 구축

4. 주요 자금 횡령 적발 사례



계좌이체형

- 주요 종속기업 중 업무분장이 되지 않은 상황에서 자금을 횡령한 후 월말 잔액을 맞추기 위해 미지급금/현금 처리한 사례
- 이메일 해킹을 통해 거래처 마스터에 등록되지 않은 계좌를 통한 자금 이체 등



가공 거래처

- 가공의 거래처를 설립한 후 해당 거래처에 발주를 통해 금액을 횡령한 사례
- 업무 무관 거래처를 설립한 후 거래처를 통한 자금 횡령 등
- 거래처 재무상황에 비추어 외주업무를 수행하기 어려운 거래처를 통한 자금 유출 등



거래처와 공모

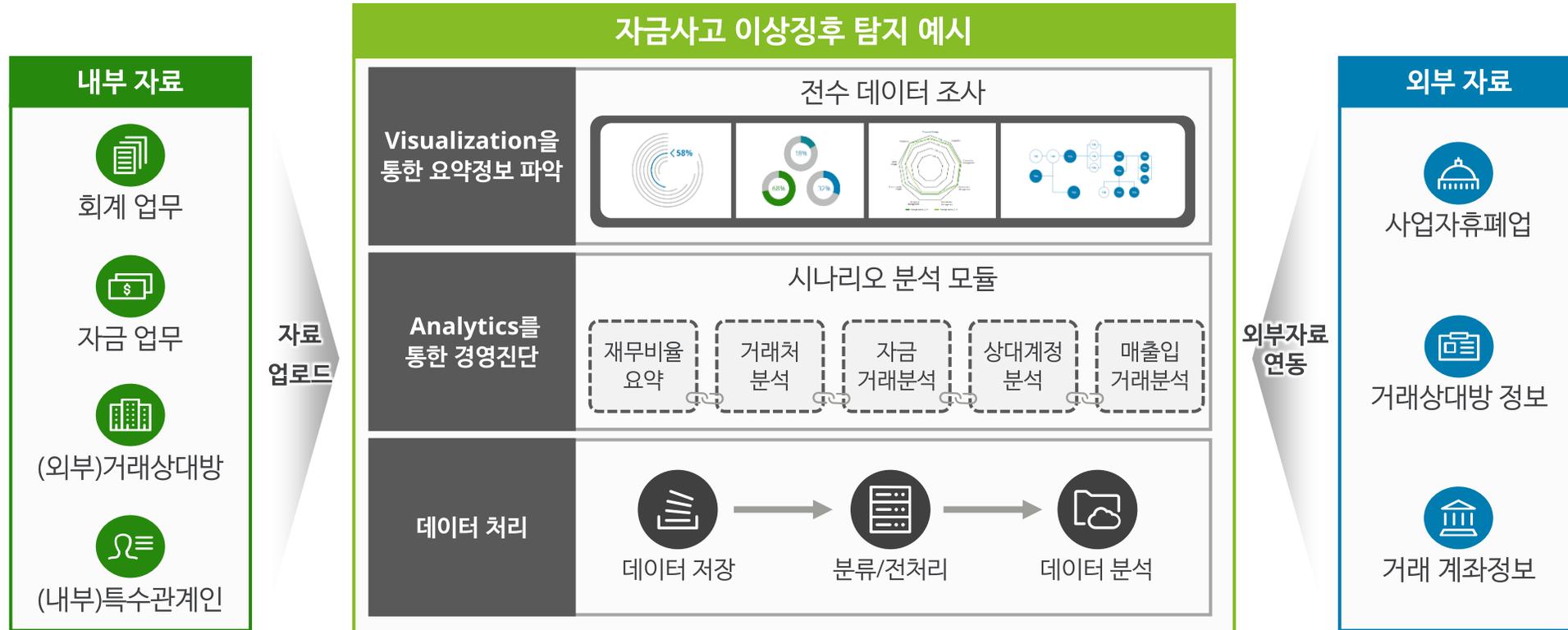
- 기존 거래처와 지속적인 관계를 이용하여 단가를 다소 높은 가격으로 거래한 후 리베이트를 수령한 사례(단가가 높은 사유가 신속한 대응, 기존 거래업체로 소명함)
- Invoice 없는 세금계산서만의 거래에 대한 횡령한 거래처 존재 등



법인카드

- 법인카드를 자금 담당자에 의해 무단으로 사용한 사례(법인카드 청구서가 사용한 사람에게 청구가 되지 않아 담당자가 해당 내용을 활용)
- 법인카드를 본인 자녀 해외 항공권 구입에 활용한 사례
- 설날 등 공휴일에 본인 고향에서 법인카드 사용(가족 식사 등)에 무단으로 활용한 사례

5. 주요 프로세스 점검



출처: 딜로이트 안진회계법인 Data Analytics





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 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 DTTL, its global network of member firms or their related entities 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.

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램의 이사회 거버넌스 서베이 소개 - 'AI/생성형 AI에 관하여'

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램에서 진행하는 이사회 거버넌스 서베이를 소개 드리며 많은 참여를 부탁드립니다.

*생성형 AI는 사용자의 요청에 대응하여 텍스트, 이미지, 기타 미디어를 생성할 수 있는 인공지능 시스템을 의미

실시시기	<ul style="list-style-type: none">현재 진행 중 ~ 2024년 6월 15일까지
대상	<ul style="list-style-type: none">기업 사외이사, 최고경영진, 감사 등
설문항목	<ul style="list-style-type: none">이사회 구성, 지식 및 교육거버넌스, 아젠다 및 집중영역이사회 감독 및 관리방향비즈니스 영향, 전략, 리스크, 이해관계자 및 규정
참여혜택	<ul style="list-style-type: none">딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 가입 시<ul style="list-style-type: none">- 정기 글로벌 웨비나 초대- 글로벌 정기 발간물 송부

글로벌 서베이 참여 QR코드



서베이 참여

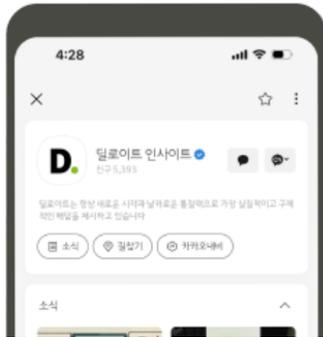
딜로이트 인사이트 카카오톡 채널 & APP & 이메일 구독

딜로이트 인사이트 카카오톡 채널과 모바일 APP에서 기업지배기구발전센터와 한국 딜로이트 그룹의 전문가 인사이트가 담긴 콘텐츠를 편리하게 보실 수 있습니다. 기업지배기구발전센터 발간물을 구독하여 이메일로 보고서와 카드뉴스를 받아 보실 수 있습니다.

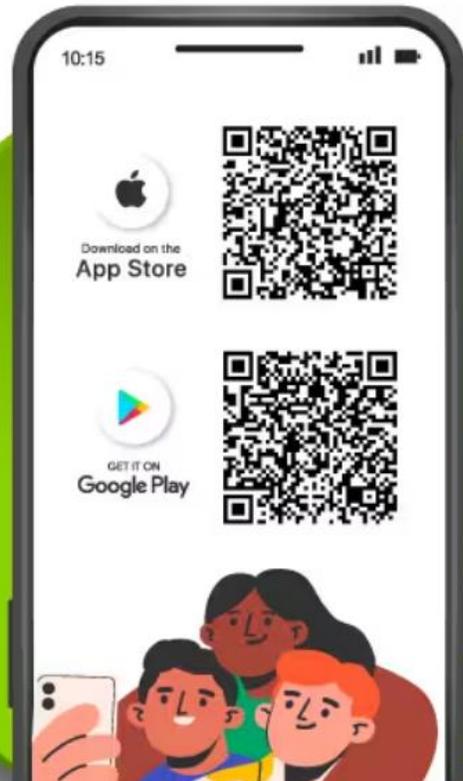
카카오톡 채널



딜로이트 인사이트 카카오톡 채널을 추가하여 보고서와 카드뉴스를 받아보세요!



모바일 APP



CCG 이메일 정기구독



센터 발간물을 이메일로 받아보세요!



Deloitte.

감사합니다.

