

Deloitte.



2025.02 | 제9호

기업지배기구 *Insights*

Center for Corporate Governance

한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터는
기업지배기구 관련 이슈를 분석하고 최신 동향을 제공하는
기업지배기구 *Insights*를 분기별로 발간하고 있습니다.

Contents

I. 전문가 기고

- ① 지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여 • 4
- 기업지배기구 Insight 창간호 및 제5호에 이은 제3편 -
- 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 김한석 센터장
- ② 부정, 그 발생패턴과 내부통제 • 18
- 기업지배기구발전센터 자문위원 · 충남대학교 경영학부 노준화 교수

II. CCG 아젠다

- ① AI 거버넌스: 이사회가 당면한 핵심과제 • 25
- ② KOSPI 200 감사위원회 교육 현황 및 시사점 • 41

III. 데이터 포인트

- ① 유가증권 상장법인의 CEO-이사회 의장 분리 및 선임사외이사 제도 도입 현황 • 53

IV. 주요 규제 동향

- ① 내부회계관리제도 유의사항 • 60
- ② 2024년 공시위반 조치현황 및 유의사항 • 65
- ③ 배당절차 및 기업공시 제도개선을 위한 자본시장법 개정 • 71
- ④ 2024년 지속가능경영보고서 공시 분석 결과 • 75

V. FAQ

- ① 국내 스투어드십 코드 발전방향 및 이사회·감사위원회 준비사항 • 79
- ② 주주총회 체크리스트 • 83

VI. 주요행사

- ① 「2025 Corporate Governance Resource Guide」 제4판 발간 • 88

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

I. 전문가 기고 ①

지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

- 기업지배기구 Insight 창간호 및 제5호에 이은 제3편 -

한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 김한석 센터장

1. 들어가며: 지속가능한 성장을 위한 ESG 경영

기업은 과거 기업활동과 사회적 가치 창출을 단순히 분리하였으나, 기업의 사회적 공헌에 대한 관심이 높아지면서 기업이 보유한 역량과 자원을 사회에 공헌하는 활동(CSR)이 강화되었고 이후 점차 기업의 활동과 사회적 가치 창출의 전략적 연계(CSV)를 통한 상호작용의 강조가 이루어지게 되었습니다. 최근에는 기업들이 단순한 사회공헌 활동 추진 및 사업과 전략적으로 연계한 가치 창출을 넘어 기업의 운영과 사업 활동 전반에 ESG(Environment, Social, Governance) 요소를 광범위하게 통합하는 가장 고도화된 지속가능성 통합 경영의 단계로 발전하고 있습니다. ESG의 개념은 기업이 사회와 환경에 미치는 영향과 거버넌스 관행을 평가하는 데 중요한 요소를 포괄하며, 최근 ESG를 기업 경영에 통합하는 것이 큰 주목을 받고 있습니다.

최근 COVID-19 상황 이후에 기업의 ESG 경영활동은 지속가능한 사회공헌, 탄소배출 감소, 투명한 지배구조 등을 목표로 하는 기업의 새로운 경영 트렌드로 부각되고 있으며, 이미 국제연합(UN)이 2006년에 제시한 기관투자자의 책임투자원칙(PRI: Principles for Responsible Investment)이 기업의 ESG 경영개념을 경제 및 투자 행동에서 중요한 역할을 한다는 것으로서 사회적 투자, 윤리적 투자 등에서 투자자의 이해를 돕고, 투자 고려요소에 PRI 원칙 및 수준을 포함하도록 장려하고 있습니다. 기업의 ESG 경영활동은 유엔의 지속가능개발목표(MDG; Millennium Development Goals)를 기반으로 하고, 환경(Environment), 사회(Social) 및 거버넌스(Governance) 등 세 가지 요소를 기업의 일상적 경영운영에 적용하고 있는 것으로 나타나고 있습니다.

2. 기업 지배구조(G) 이슈대두

해외의 경우를 살펴보면 1990년대 이후 세계적 대기업이었던 영국의 베어링스 은행, 미국의 엔론사 등의 몰락 원인을 찾는 과정에서 이들 기업의 운영체계에 문제가 있다는 인식이 확산되기 시작했습니다. 이를 계기로 기업의 운영체제와 관련한 기업 지배구조(Corporate Governance)라는 말이 널리 사용되기 시작하였습니다. 1999년 OECD 기업지배구조특별대책반(Ad-hoc Task Force on Corporate Governance)은 기업 지배구조 기본원칙을 제정하여 기업이 준수해야 할 최소한의 규범으로서 기업 지배구조의 세계 표준을 제시하였습니다. 이후 OECD 기업지배구조위원회(Corporate Governance Committee)는 지배구조 실태 및 법제적 추세를 반영하여 2014년 3월부터 원칙의 2차 개정안에 대해 논의를 시작하였고 2015년 9월 G20과 공동으로 원칙 개정안을 발표하게 되었습니다. 그리고, 자본시장에서는 기업 지배구조가 우수한 기업에 선별 투자하는 관행이 생겼으며, 투자자들은 상대적으로 지배구조가 우수한 기업에 더 많은 투자를 하고 있는 것으로 파악되고 있습니다. 예를 들면, McKinsey(2000)는 대규모 기관투자자들이 우수한 기업 지배구조를 보유한 기업에 약 20%의 프리미엄을 지불하는 것으로 보고하였고, 국제신용평가기관 Governance Metrics(2002)는 기업 지배구조의 우수성 분석에서 미국의 기업 지배구조 상위 5개사와 하위 4개사 사이에 연간 약 20%의 수익차가 있음을 설명하기도 하였습니다.

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램은 딜로이트 글로벌 전문가들의 지식과 경험을 바탕으로 이사회와 경영진에게 보편적 관심사인 주요 아젠다와 이사회, 경영진, 투자자, 회계 전문가 및 정부 간 활발한 커뮤니케이션이 이루어지도록 지원하고 있는 조직입니다. 해당 조직은 2022년 10월에 글로벌 30개국 이사진 177명을 대상으로 진행된 설문 조사를 바탕으로 서베이 보고서를 발간하였습니다. 해당 보고서에서 딜로이트 컨설팅의 마이클 본다르(Michael Bondar) 전사적 신뢰(Enterprise Trust)부문 리더는 “기업의 경우 이해관계자의 신뢰를 얻고 보호하는 것은 평판 뿐만 아니라 재무성과의 중요한 동인으로서 지속적인 생존과 성공에 필수적”이라고 강조하였습니다. 또한, 그는 “조직은 신뢰 구축 시 첫째 원칙으로 주주는 물론이고 고객, 직원, 공급업체, 규제 기관, 언론 및 지역 사회 등 모든 이해관계자가 중요하다는 것을 기억해야 한다. 두 번째 원칙은 신뢰는 긍정적 의도와 결합돼 높은 수준의 역량이 발휘되는 조직에 의해 입증된다는 것”이라고 덧붙였습니다. 해당 서베이 결과 기업에서 신뢰를 관리할 책임 권한을 정의할 때, 대부분의 응답자가 CEO와 이사회가 중요한 역할을 수행해야 한다고 응답했습니다. 기업의 신뢰 경영에 궁극적인 책임이 있는 자로 82%가 CEO를, 95%는 이사회가 이해관계자의 신뢰를 구축하고 보호하는 데 핵심적인 역할을 해야 한다고 조사결과가 나온 것을 보면 기업 지배구조는 기업의 신뢰, 나아가 기업의 재무성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 생각해 볼 수 있습니다.

3. 지배구조 우수기업의 재무실적 양상

한국 딜로이트 그룹은 ESG 중 지배구조(Governance)와 관련된 이슈 및 관심사항에 선제적으로 대응하고자 2014년에 기업지배기구발전센터(이하 “센터”)를 설립하였고, 매년 연구활동을 통해 월간 뉴스레터, 분기별 Brief, 기업지배기구 Insights 및 데이터동향, 이사회·감사위원회 실무 가이드와 딜로이트 글로벌 전문가들의 Insight와 전문 자료를 공유하고 세미나 및 웨비나 등을 통해 기업의 이사회와 감사위원회의 활동수행을 지원하고 있습니다. 필자는 2021년부터 센터의 리더를 맡으면서 기업 지배구조가 과연 기업의 재무실적에 영향을 미치는지 관심을 갖게 되었습니다.

한편, 한국ESG기준원(이하 “KCGS”)에서는 매년 지배구조 우수기업을 발표하고 있는데, 이렇게 우수한 지배구조 체계를 갖춘 기업이 실제로 해당 기업의 재무실적(매출액, 영업이익, 순자산 등)에 긍정적인 영향을 미치는지 파악해 보는 것은 의미있는 작업이라 고려하여 2022년 기업지배기구 Insight 창간호, 2024년 제5호에 이어 금번 제9호에서도 지배구조 우수기업으로 선정된 연도의 전후 3년의 재무실적 추세를 분석해 보았습니다 (2022년부터 2024년까지의 기간 동안 선정된 우수기업의 경우에는 2023년 실적까지 고려하였으며, 2024년의 연간 실적은 아직 공시가 되지 않아 3분기 손익을 연환산하였으며, 2024년 순자산가액은 2024년 9월 말 잔액을 적용하였습니다).

기업의 재무실적이라고 하는 것은 단순히 하나의 요인에 결정되는 것이 아니라, 환율, 이자율 뿐만 아니라 원유, 원자재 가격 등 국내외 여러가지 환경을 종합적으로 고려하여야 하며, 특히 2020년 이후에는 COVID-19의 영향까지도 고려하여야 하겠으나, 지배구조가 우수한 기업은 전반적으로 재무실적이 향상되거나 성장하는 추세를 보이지 않을까 하는 예상으로 자료를 분석하였습니다. 참고로 대상연도는 2018년부터 2024년까지 최근 7개 연도로 하고, 비금융업종을 대상으로 살펴보았습니다 (별첨1 참조).

그리고, KCGS에서는 매년 기업 지배구조등급을 7단계[탁월(S) ~ 매우취약(D)] 등급으로 분류하여 발표하고 있는데, 금번 제9호에서는 KCGS에서 발표한 최근 3년(2021년~2023년)간 기업 지배구조등급을 고려하여 ‘탁월(S) ~ 양호(B+)’ 등급을 받은 기업을 ‘지배구조 우수기업’으로, ‘취약(C) ~ 매우취약(D)’을 받은 기업을 ‘지배구조 취약기업’으로 분류하되 지배구조 효과의 검증을 높이기 위해 ‘보통(B)’ 등급을 받은 기업은 제외하여 재무실적을 분석하였습니다. 표본기업은 유가증권시장 및 코스닥시장에 상장된 비금융업을 영위하는 기업을 대상으로 하되, VALUESearch 사이트¹⁾에서 확인되는 1,890개사의 재무실적 및 시가총액을 활용하였습니다. 해당 기간 중 ‘양호(B+)’ 이상의 등급을 받은 지배구조 우수기업은 148개로, ‘취약(C)’ 이하의 등급을 받은 지배구조 취약기업은 1,742개로 분류하였으며, 해당 기업들을 대상으로 매출액영업이익률, 총자본영업이익률 및 자기자본순이익률 등의 재무실적의 평균을 각각 산정해 보니 지배구조 우수기업의 이익률이 지배구조 취약기업의 이익률에 비하여 유의하게 높은 것을 확인할 수 있어 지배구조가 기업의 재무실적에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었습니다. 또한, 지배구조 우수기업의 평균 시가총액이 지배구조 취약기업의 평균 시가총액 대비 유의하게 높는데, 기업의 규모가 클수록 지배구조에 대한 정비 및 관리를 할 수 있는 투자 여력이 있다고 해석해 볼 수 있습니다 (별첨4 참조).

1) 나이스 평가정보에서 제공하는 기업의 재무실적 DB 제공 서비스

4. 지배구조 우수기업의 재무실적 추세분석 결과와 시사점

재무실적의 경우 최근 7년 동안 지배구조 우수기업으로 선정된 대부분의 기업들이 선정된 연도를 전후로 하여 매년 성장하거나 양호한 추세를 보이고 있는 것을 확인할 수 있으며, 더욱이 지배구조 우수기업의 재무실적이 지배구조 취약기업의 재무실적에 비하여 유의하게 높은 수준을 보이는 것은 그 시사하는 바가 크다고 하겠습니다. 이사회와 감사위원회로 대표되는 기업 지배기구가 원활히 작동하게 된다면 해당 기업은 건전하고 균형된 의사결정을 하게 될 것이고, 이를 통해 지속가능한 성장을 할 수 있는 것으로 해석해 볼 수 있겠습니다. 한편, 2~3개 업체의 경우에는 매출 등이 하락하는 추세를 보이고는 있으나, 이는 최근의 COVID-19 영향, 높은 이자율 등으로 인한 소비심리 위축 등에 기인한 것으로 해석해 볼 수 있지 않을까 합니다.

지배구조가 기업의 재무실적에 미치는 영향이 매우 중요하다는 것은 위의 사례를 통해서도 확인할 수 있으며, 향후 기업이 지속가능한 성장을 위해서는 지배구조의 정비 및 안정된 운영을 아무리 강조해도 지나치지 않다고 보여집니다. 경영진과 이사회 간의 적절한 협력과 긴장 관계가 유지되며, 사외이사가 전문성을 충분히 발휘할 수 있도록 기업 차원에서도 이사회 및 감사위원회 활동을 적극적으로 지원할 필요가 있겠습니다. 한편, 이사회는 기업의 리스크 관리 기능이 적절하게 운영될 수 있도록 내부통제 환경을 구축하고 이를 바탕으로 종합적이고 체계적인 리스크 관리를 이행하며, 감사위원회는 이를 적절히 감독하는 것이 필요하다고 하겠습니다. 향후에는 보다 많은 기업이 지배구조에 많은 관심을 가지고 이를 정비함과 동시에 안정적으로 운영하여 지속가능한 성장을 할 수 있기를 기대해 봅니다.

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

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

I. 전문가기고 ①

지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

<별첨 1> 한국ESG기준원이 발표한 지배구조 우수기업

구분	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년	2023년	2024년
대상	-	케이티앤지	-	-	-	-	-
최우수	SK	S-Oil	포스코홀딩스	-	현대글로벌비스	케이티앤지	현대홈쇼핑 신한카드
우수	풀무원 씨제이프래시웨이	지에스리테일	케이티 현대에버다임	SK이노베이션 현대에버다임	SK가스 롯데하이마트	SK디앤디 씨제이프래시웨이	SKC LIG넥스원 클래시스 신한라이프생명보험 엔에이치농협캐피탈
우수개선	한솔제지	한솔로지스틱스	아모레퍼시픽	LG유플러스	클래시스	삼표시멘트	-

(*) 한국ESG기준원에서 매년 발표하는 지배구조 우수기업으로 금융사는 포함하지 아니하였습니다.

(**) 한국ESG기준원 「ESG 우수기업 등 선정규정」에 따라 각 부문 선정기준을 충족하는 기업이 없을 경우 선정하지 않을 수 있으며, 이로 인해 2019년을 제외한 지배구조 우수기업 대상은 선정되지 않습니다.

<별첨 2> 한국ESG기준원이 지배구조 우수기업으로 선정한 사유

연도	구분	회사명	대상/최우수/우수기업 선정사유(KGCS 선정)
2018년	최우수	SK	다양한 이해관계자의 가치를 존중하고 지속적인 대화를 통해 이들과 장기적인 관계를 형성하려는 이사회의 노력이 타 일반상장사의 모범이 되어 2018년 일반상장사 최우수기업으로 선정함
	우수	한솔제지	적극적인 정보공개와 감사책임 강화로 전년 대비 지배구조 수준이 상당히 개선되어 2018년 일반상장사 우수 개선기업으로 선정함
	우수	풀무원	체계적인 이사회 시스템을 토대로 지속가능경영을 추진하기 위한 부단한 노력을 기울이는 점이 타 일반상장사의 모범이 되어 2018년 일반상장사 지배구조 우수기업으로 선정함
	우수	씨제이프래시웨이	투자이사결정에 유용하고 다양한 비재무 정보를 적극적으로 공개함으로써 경영 투명성을 높이고 타 코스닥 상장회사의 모범이 되어 2018년 일반상장사 우수기업으로 선정함
2019년	대상	케이티앤지	내부통제의 실효성을 제고하고 최고경영자 승계 체계를 마련함으로써 지배구조 리스크를 선제적으로 관리
	최우수	S-Oil	지배구조 개선 중장기 계획을 마련하여 예측가능성을 확보하고, 이사회 구성의 효율성 및 다양성을 확보 노력 경주
	우수	한솔로지스틱스	주주총회 관행을 개선하고 지배구조 관련 공시를 확대하여 주주의 알권리와 의결권 행사 편의성 제고
	우수	GS홈쇼핑	적극적으로 주주 환원을 실시하고 이사회 및 감사위원회의 적극적인 운영

(*) 한국ESG기준원, 「한국ESG기준원(KCGS) 우수기업 시상식 개최」, 2018~2024

I. 전문가기고 ①

지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

<별첨 2> 한국ESG기준원이 지배구조 우수기업으로 선정한 사유 (계속)

연도	구분	회사명	대상/최우수/우수기업 선정사유(KGCS 선정)
2020년	최우수	포스코홀딩스	주주권익보호를 위한 적극적인 노력이 확인되며, 리스크 관리체계를 도입함으로써 안정적인 지속가능경영을 추구
	우수	케이티	지배주주가 없는 기업으로서 발생가능한 리스크를 방지하기 위해 다양한 체계를 마련
	우수	아모레퍼시픽	다양한 이사회 관행의 개선을 통해 지배구조 수준 제고를 도모
	우수	현대에버다임	감사위원회 전문성을 강화하고 이사회에서 비재무리스크를 관리하는 등 내부통제 및 이사회 모니터링 기능을 강화
2021년	우수	SK이노베이션	이사회 중심경영을 지향하고 이를 확립하기 위한 관심과 노력을 통해 우수한 이사회 문화 및 관행 구축
	우수	LG유플러스	감사기구 관행개선에 상당한 노력을 기울이고 지배구조 정보의 자율적인 공개를 확대하는 등 지배구조 개선활동 우수
	우수	현대에버다임	이사회의 능동적인 ESG 리스크 모니터링 활동수행과 더불어, 내부통제 강화를 위한 감사위원회 구성 및 운영
2022년	최우수	현대글로비스	주주추천제도운영 및 중장기 배당정책 이행을 통한 주주권익 보호 확대
	우수	SK가스	중장기적 성과보상체계를 구축하고 이사회의 독립성을 확보하는 등 책임경영 노력 우수
	우수	롯데하이마트	이사회의 능동적인 리스크모니터링 활동수행 및 산하위원회의 독립적인 구성과 모범적인 운영
	우수	클래시스	감사위원회를 운영하고 내부통제기구의 독립성을 확보하는 등 건전한 내부통제체계 구축
2023년	최우수	케이티앤지	건전한 이사회 운영을 바탕으로 이사회 중심 경영 선도
	우수	SK디앤디	이사회 및 산하 위원회의 효과적인 운영 관행 수립
	우수	씨제이 프레시웨이	자발적인 지배구조 개선을 통해 시장 내 우수 지배구조 관행 선도
	우수	삼표시멘트	이사회 운영 관행 개선, 지배구조 정보 공개 확대 등 기업지배구조 전반 개선
2024년	최우수	현대홈쇼핑	중장기 배당 정책 수립 및 정책의 적극적인 이행, 주주 권익 보호 관행 우수
	최우수	신한카드	ESG 경영 지평을 확장하는 선도적 지배구조와 소통 문화 정착
	우수	SKC	이사회 독립성을 확보하고 역할 및 기능을 강화하여 이사회 중심 경영 선도
	우수	LIG넥스원	최고경영자 승계 정책이 체계적으로 마련되어 있어 지속가능한 경영 안정성을 확보
	우수	클래시스	감사위원회의 독립성 확보 및 감사부서의 실효성 제고를 통한 감사 기능 강화
	우수	신한라이프 생명보험	감사위원회 독립성·전문성, 이사회 중심 ESG 경영체계 마련 등 선도적인 거버넌스 구축
	우수	엔에이치 농협캐피탈	ESG모범규준의 적극적 수용을 통한 건전한 지배구조 구축

(*) 한국ESG기준원, 「한국ESG기준원(KCGS) 우수기업 시상식 개최」, 2018~2024

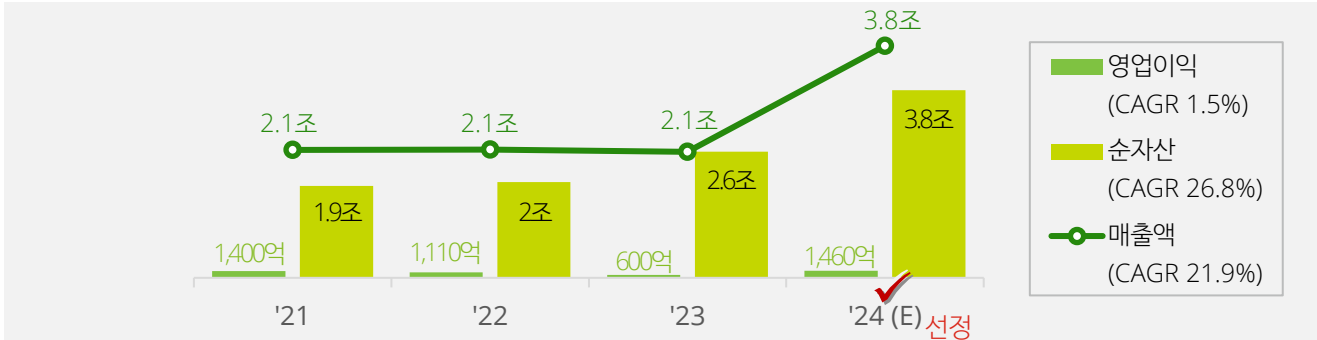
I. 전문가기고 ①

지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

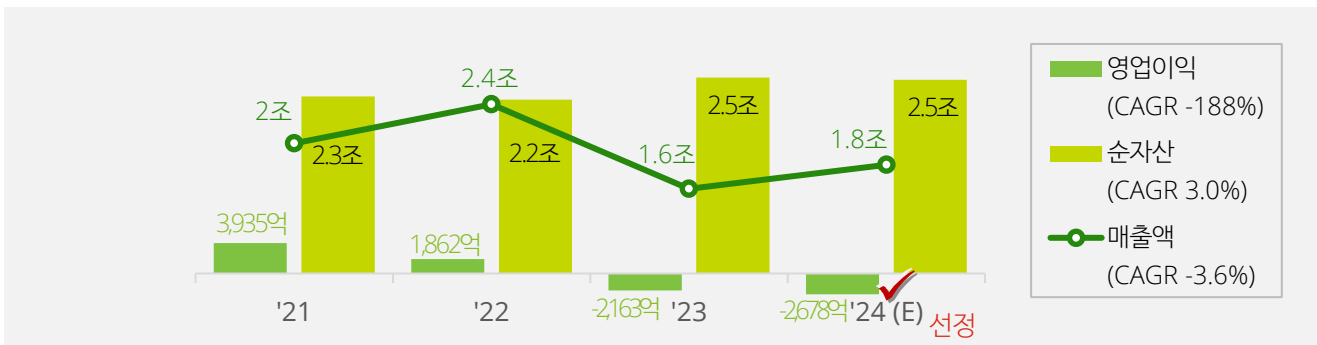
<별첨 3> 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표

□ 2024년

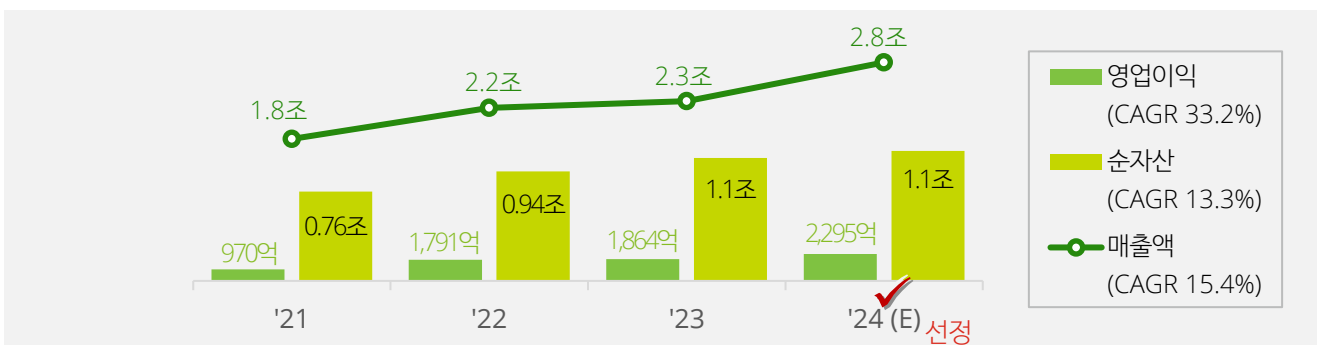
• H사



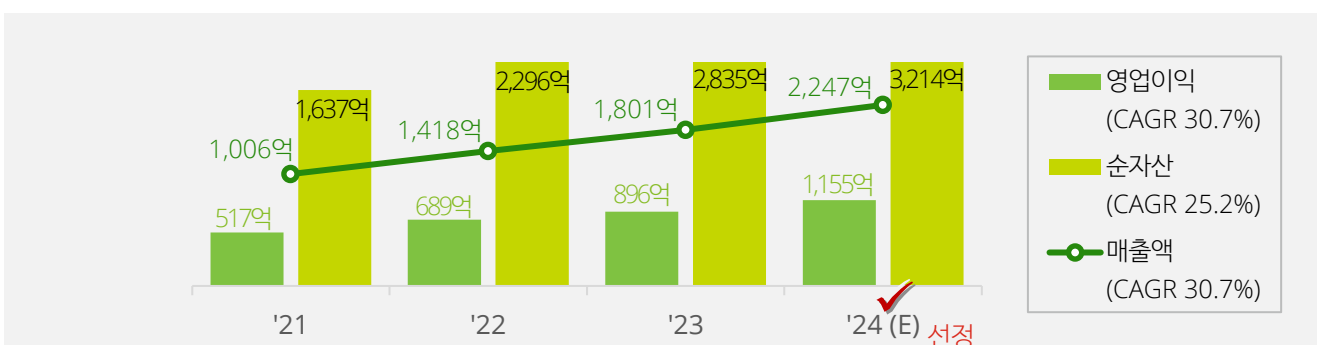
• S사



• L사



• C사



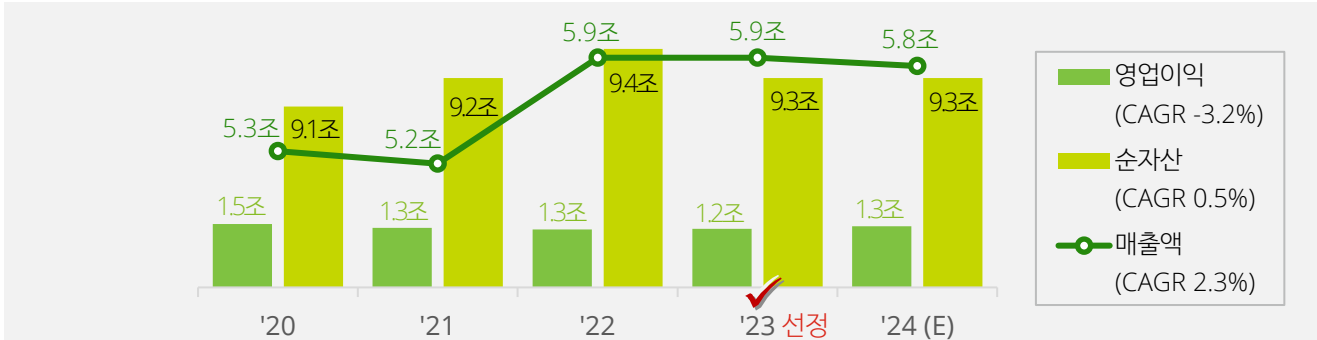
I. 전문가기고 ①

지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

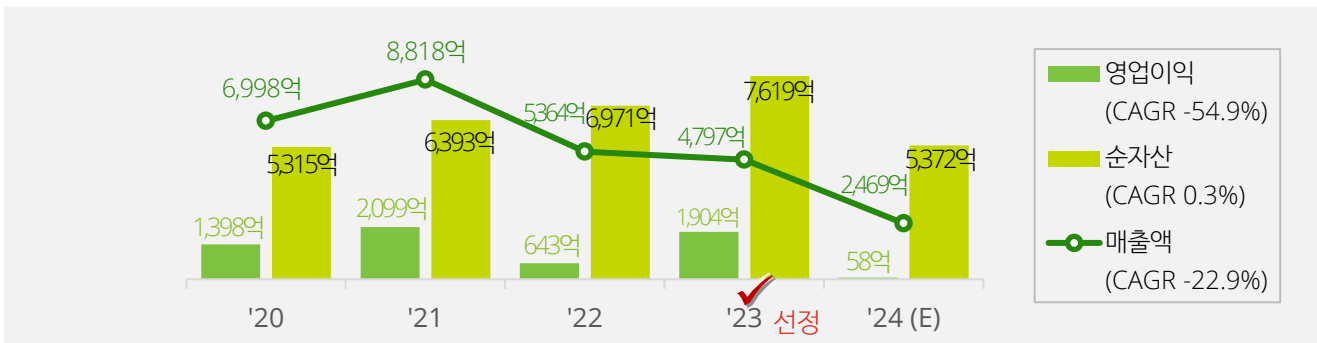
<별첨 3> 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표 (계속)

□ 2023년

• K사



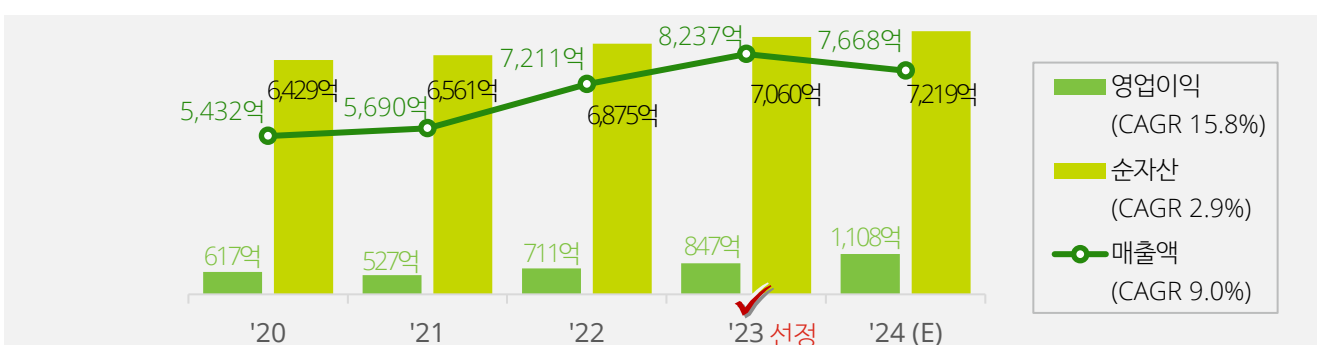
• S사



• C사



• A사



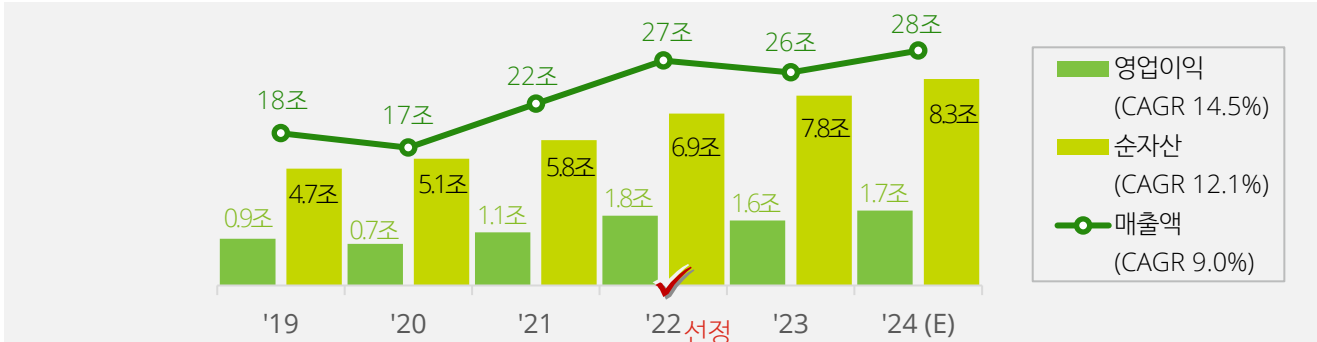
I. 전문가기고 ①

지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

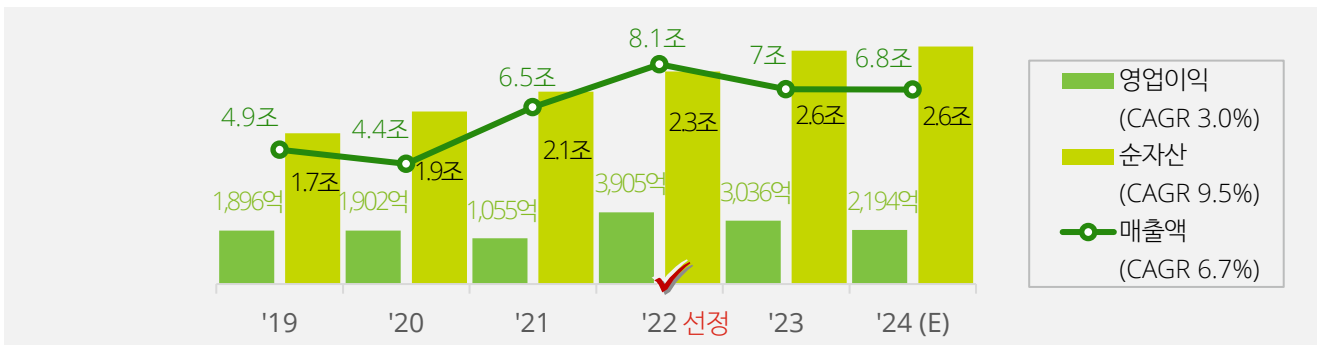
<별첨 3> 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표 (계속)

□ 2022년

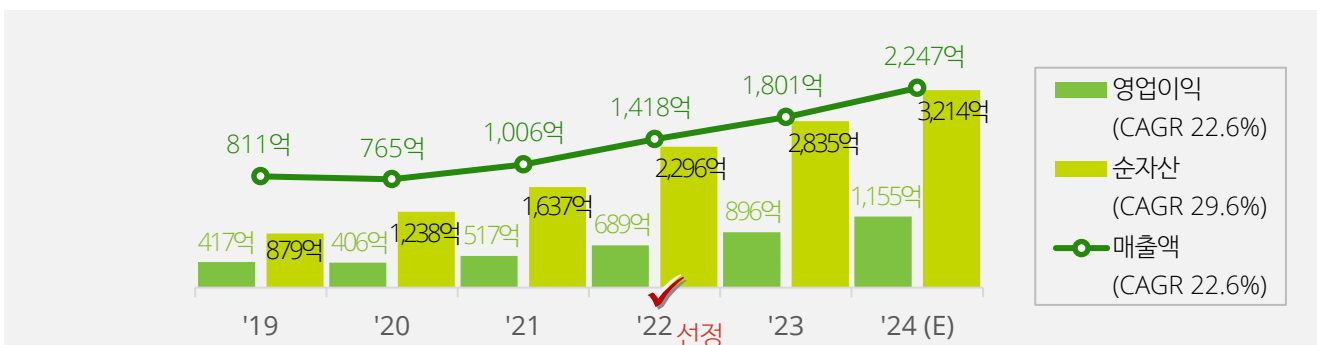
• H사



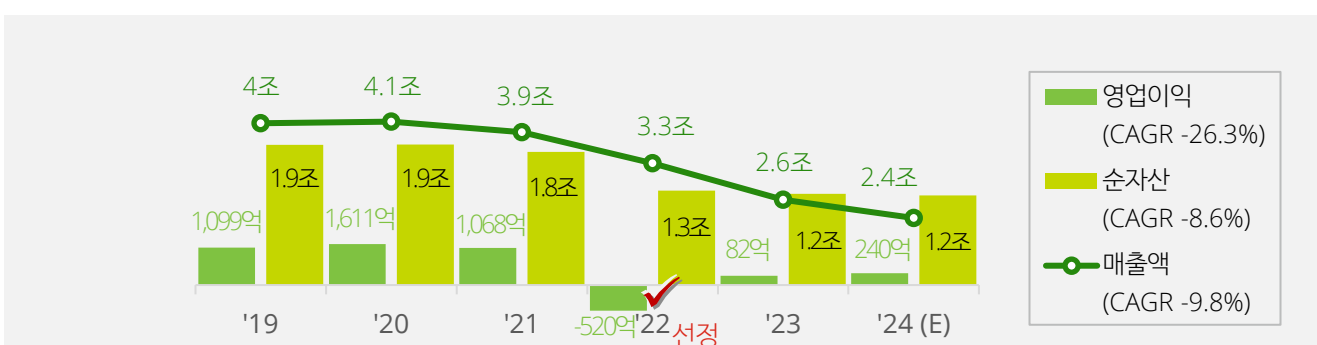
• S사



• C사



• H사



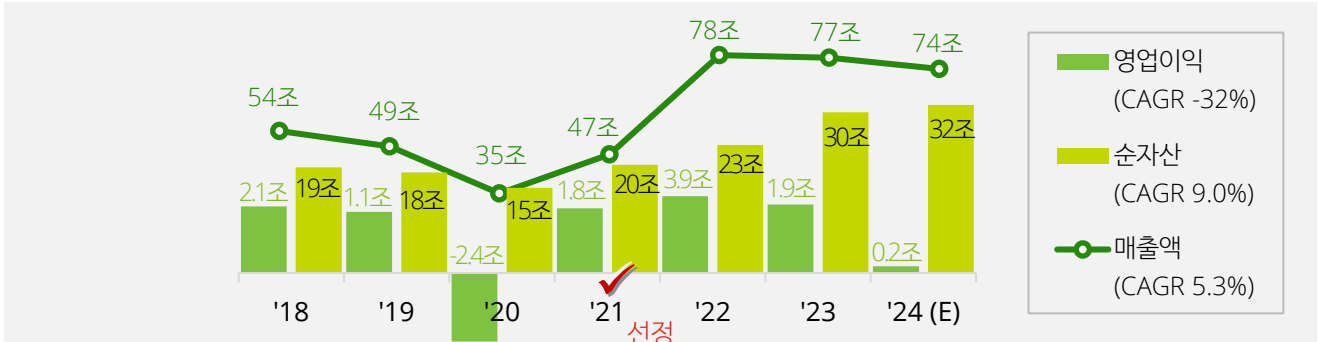
I. 전문가기고 ①

지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

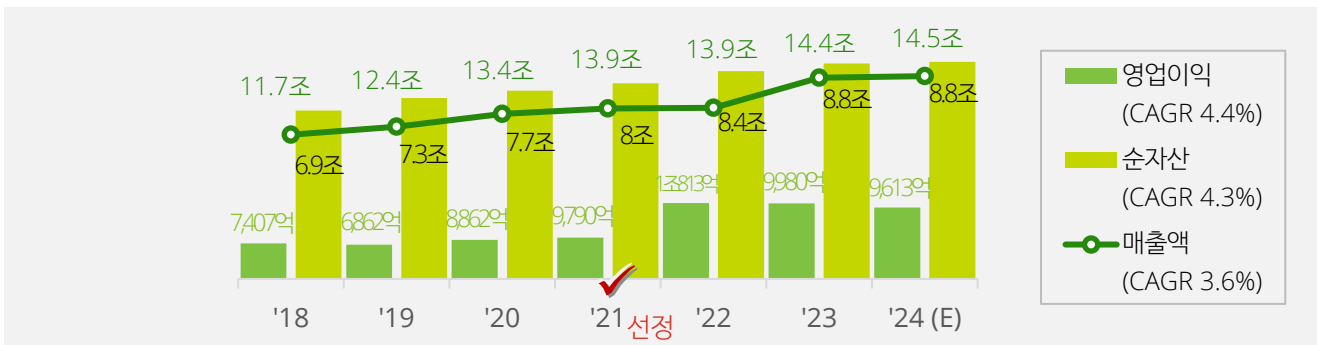
<별첨 3> 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표 (계속)

□ 2021년

• S사



• L사



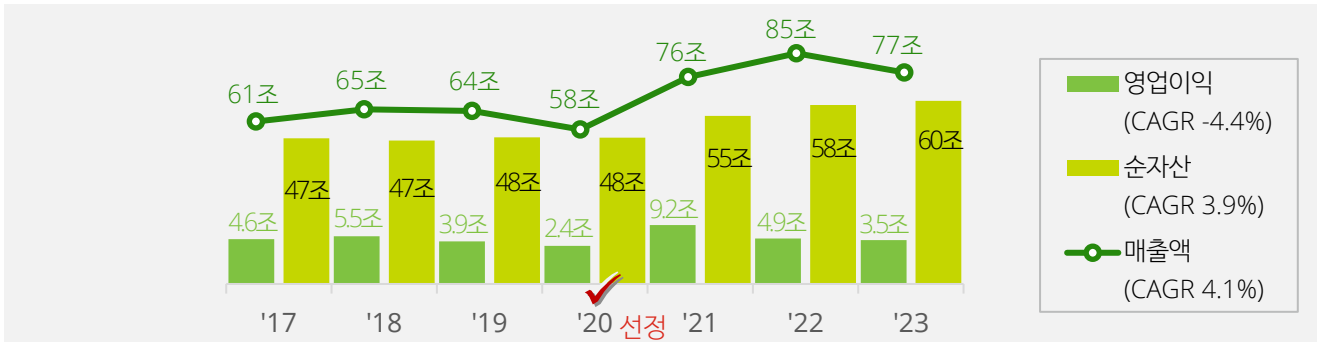
I. 전문가기고 ①

지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

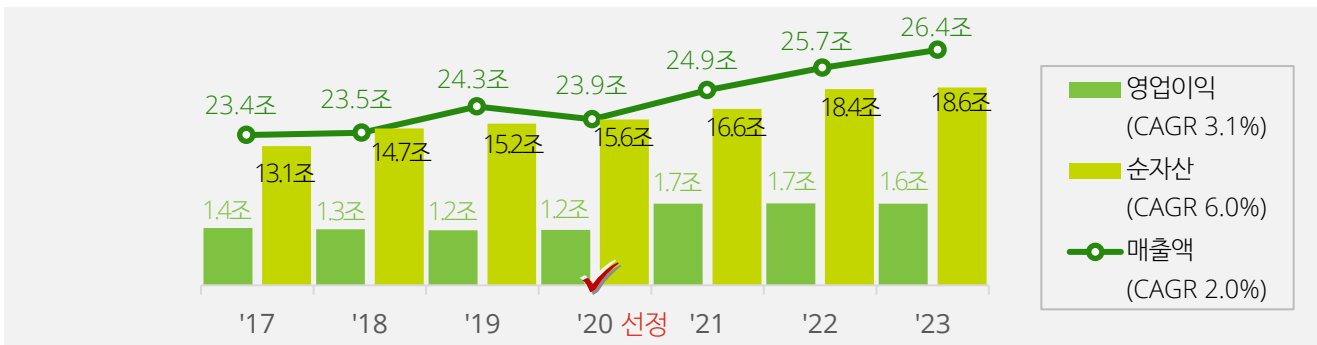
<별첨 3> 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표 (계속)

□ 2020년

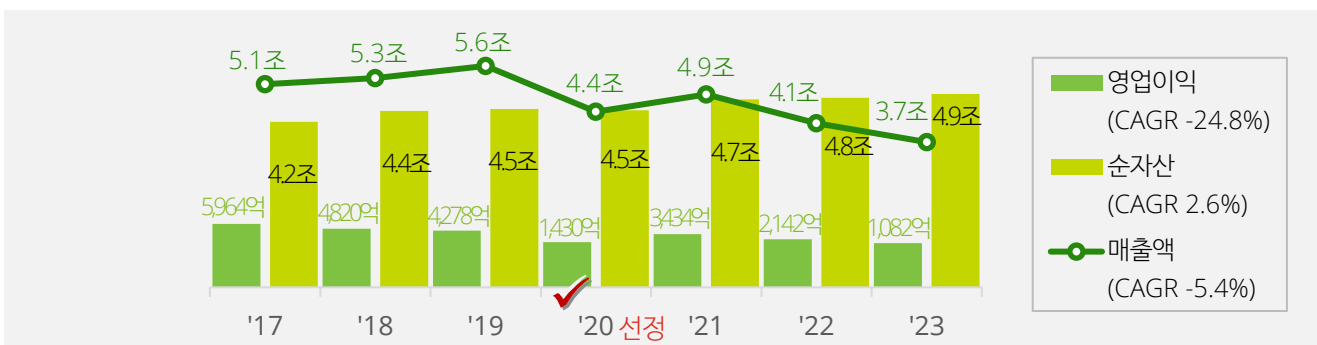
• P사



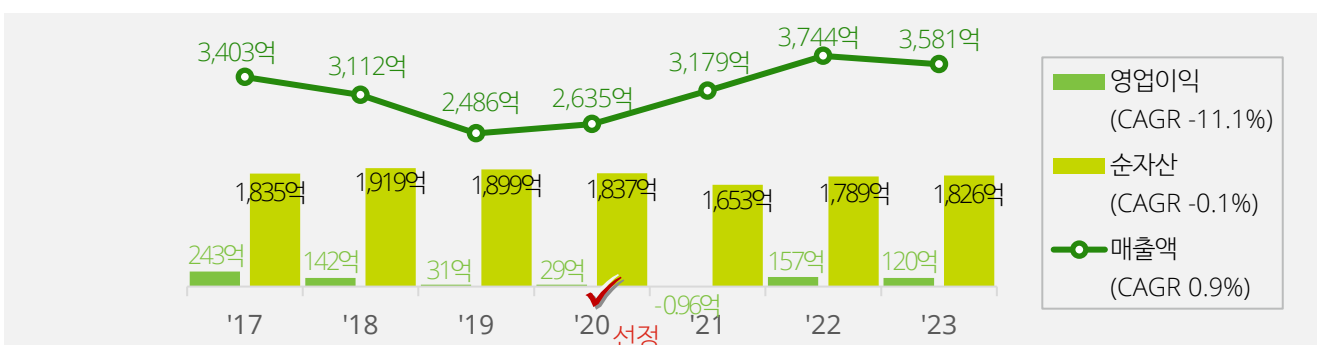
• K사



• A사



• H사



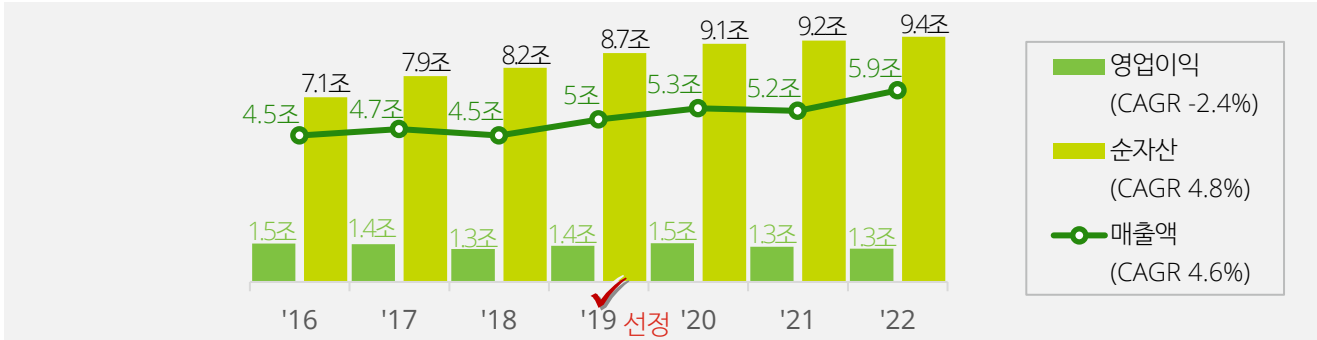
I. 전문가기고 ①

지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

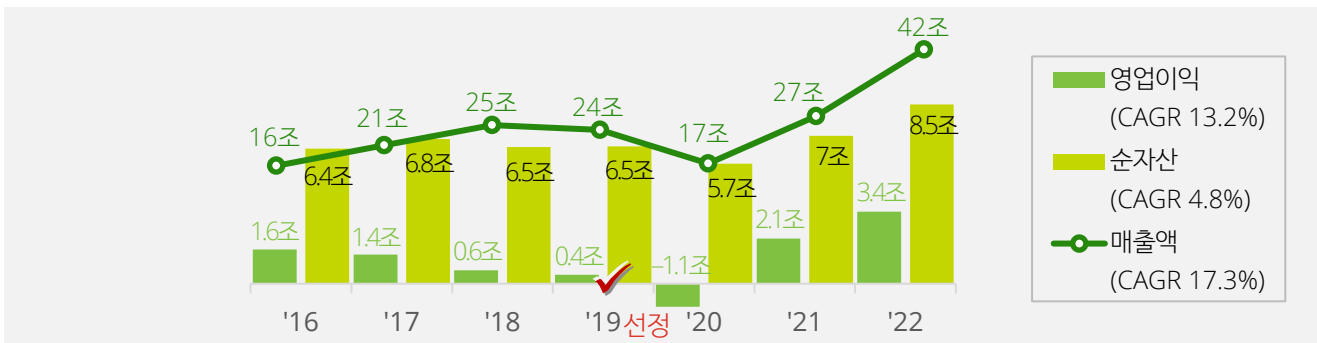
<별첨 3> 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표 (계속)

□ 2019년

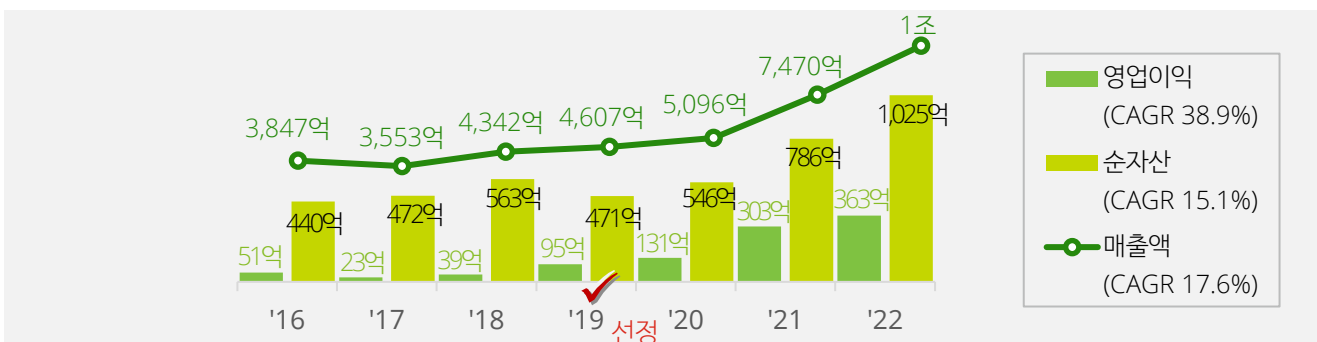
• K사



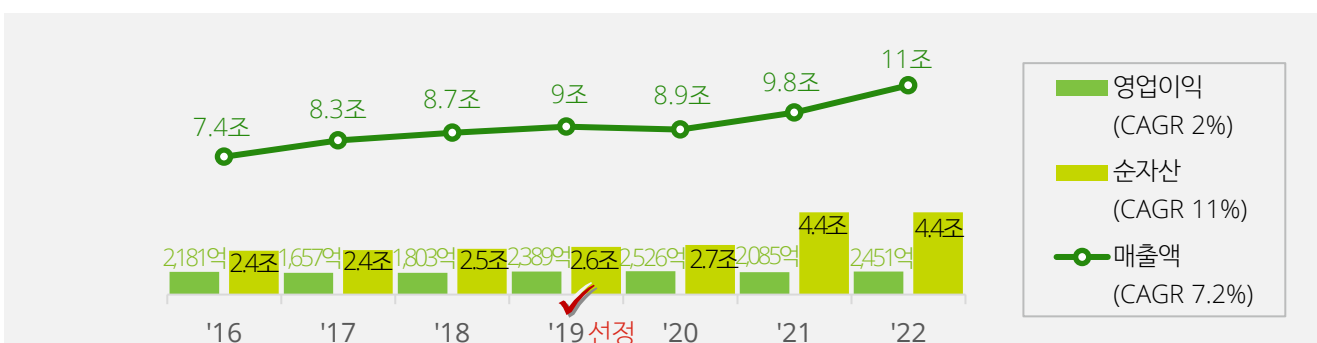
• S사



• H사



• G사



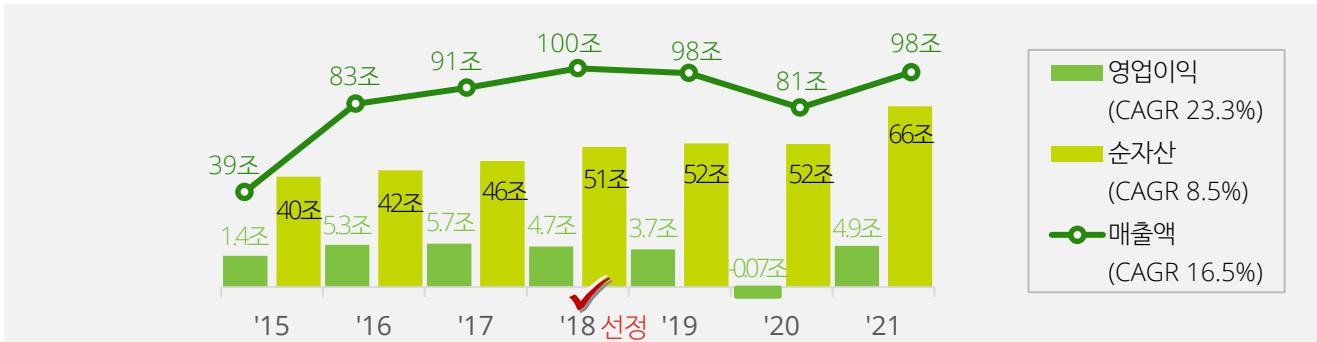
I. 전문가기고 ①

지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

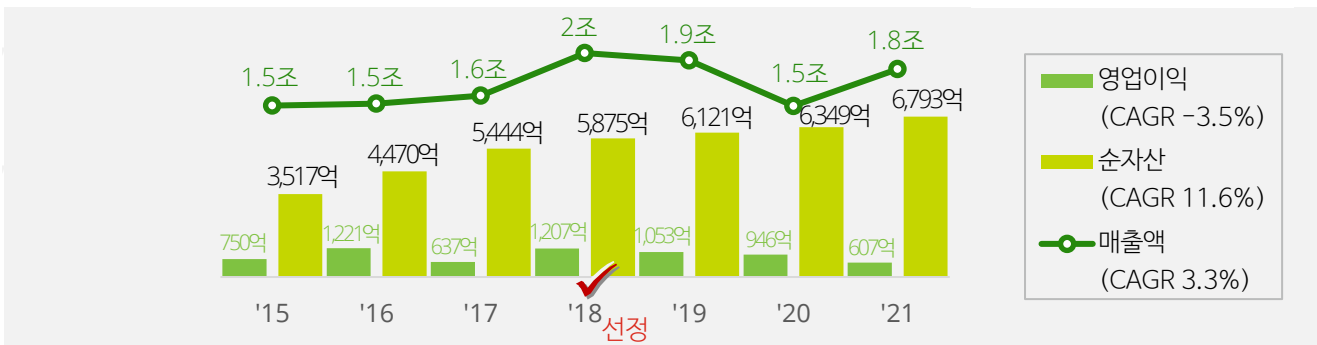
<별첨 3> 지배구조 우수기업의 연도별 주요 재무지표 (계속)

□ 2018년

• S사



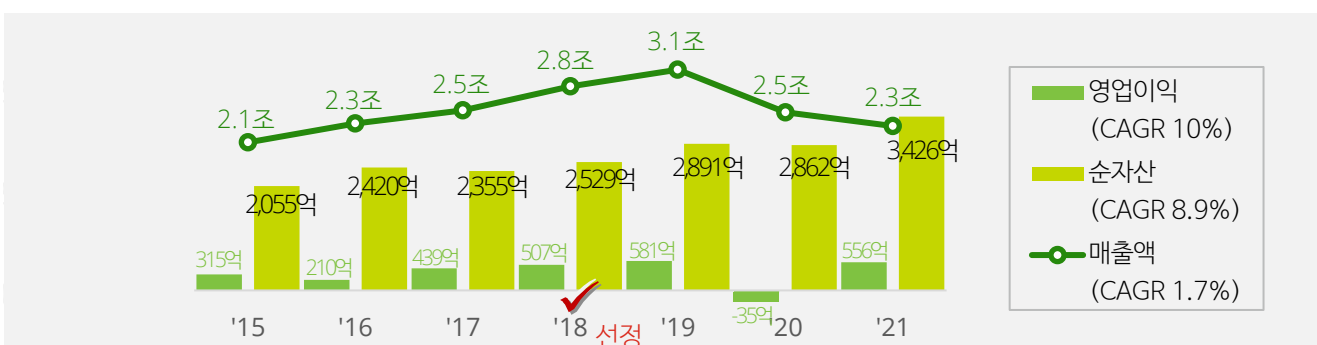
• H사



• P사



• C사



I. 전문가기고 ①

지배구조 우수기업과 재무실적 등과의 연관성에 대하여

<별첨 4> 지배구조 우수기업과 취약기업의 평균 재무실적 및 시가총액

구분		매출액영업이익률 (단위: %)	총자본영업이익률 (단위: %)	자기자본순이익률 (단위: %)	시가총액의 자연대수 ²⁾
2021년	우수기업	4.15	5.87	7.54	27.992
	취약기업	(143.21)	2.68	1.45	26.023
2022년	우수기업	6.95	5.59	4.24	27.780
	취약기업	(70.02)	1.83	(2.69)	25.713
2023년	우수기업	6.76	4.64	2.57	27.788
	취약기업	(111.78)	0.12	(5.04)	25.778

(*) 한국ESG기준원 지배구조 등급조회(2021년~2023년), VALUESearch 사이트에서 재무실적 및 시가총액 조회
(2021년~2023년)

2) 지수 함수와 로그 함수의 기본이 되어 이자율, 인구 성장, 복리 계산 등 다양한 분야에서 활용되고 있음

I. 전문가 기고 ②

부정, 그 발생패턴과 내부통제

기업지배기구발전센터 자문위원 · 충남대학교 경영학부 노준화 교수 · 미국 워싱턴주 공인회계사

I. 서론

한국전쟁 후 세계 최빈국에 속했던 우리나라는 1960년대 경제개발 5개년 계획을 순차적으로 수립하고 달성함으로써 오늘날 세계 10위 권 내외의 경제선진국에 이르렀다. 급격한 경제성장은 기업규모 뿐만 아니라 복잡하고 수준 높은 거래를 가능하게 하였고 종사하는 임직원의 수도 급증하였다. 그러나 단시간 내 급격하게 성장한 기업은 체계적인 관리시스템을 도입하기 어려웠고 그 결과 주변의 임직원을 믿고 경영하는 경향이 높았다.

이로 인해 2000년대 이전에는 사회적으로도 부정한 방법으로 사업에 성공하려는 경향이 일부 있었고 그 시기 경영자가 조직적으로 부정을 저지르는 경향이 높았다. 경영자가 중심이 되어 기업이 조직적으로 부정을 저지를 경우 이는 사후 사법기관에서 처벌하는 것 외에는 딱히 조치할 방법이 없다. 경영자가 부정을 저지르는 경우 내부통제와 같은 부정방지프로그램은 허울에 불과하다. 2000년대 이후 우리나라도 양적 성장에서 질적 성장으로 전환하게 되었고 사회적으로 부정을 바라보는 시각도 달라지게 되면서 터무니 없는 조직적인 부정은 자취를 감추게 되었다.

최근 들어 우리나라를 놀라게 하는 부정은 과거와는 다른 패턴을 보이고 있다. 우선 경영자 중심의 조직적인 부정은 사라져 가고, 권한을 가진 종업원이 오랫동안 부정을 저질러 누적된 부정이 세상을 놀라게 하고 있다. 이는 경영자는 스스로 부정을 저지르지 않는다는 것을 의미한다.

경영자가 조직적으로 부정을 저지를 유인이 사라진 경우 경영자는 오히려 부정을 방지하기 위한 프로그램을 가동하려는 유인이 발생한다. 그것이 바로 내부통제(Internal Control System)이다. 미국의 전문가단체인 COSO¹⁾는 내부통제가 효과적으로 운용되는데 있어 가장 중요한 것은 Tone at the Top이라고 한다. 우리나라는 이를 경영자의 의지라고 번역해 사용한다. Tone at the Top은 회사의 경영진과 이사회가 정한 윤리적 분위기와 가치관을 말한다. 이는 회계법인의 감사품질에서 유래한 용어로 회사의 내부통제와 윤리에 대한 경영진의 태도를 의미한다.

기업의 내부통제는 경영진이 주도하여 구축하는데, 경영자가 조직적으로 비자금을 만들 유인이 있다면 회사의 내부통제는 유명무실하게 된다. 그러나 경영자는 적극적으로 회사의 부정을 방지하고자 내부통제를 구축하였지만 권한을 가진 종업원이 내부통제를 벗어나 부정을 저지른다면 이는 더욱 강화된 내부통제로 부정을 방지할 수 있을 것이다.

1) COSO(Committee Of Sponsoring Organizations Of the treadway commission)는 1985년 미국에서 내부통제 확립하기 위해 5개 민간전문단체가 공동설립한 조직이다.

그런 점에서 오늘날 우리나라에서 발생하고 있는 부정의 패턴에 대해 조사하는 것은 매우 중요하다. 다행히 한국상장회사협의회(2025)²⁾는 최근 발생한 부정의 패턴을 연구하여 보고하였기에 이를 중심으로 부정의 패턴과 부정을 방지하기 위한 효과적인 대책에 대해 서술하고자 한다.

II. 발생한 부정의 패턴과 부정방지프로그램에 대한 분석

기업에서 발생하는 부정에는 부패, 횡령, 회계부정 등이 있지만 한국상장회사협의회(2025)는 최근 사회적 문제가 되고 있는 횡령에 초점을 맞추고 있다. 한국상장회사협의회(2025)가 횡령의 패턴을 분석한 방법과 주요 연구결과는 다음과 같다.

II.1 분석방법

- ① 검찰 기소를 통해 법의 판단을 받아 공개된 최근 3년간 지방법원 판례 300건을 수집하여 횡령의 패턴과 결과를 개별 분석
- ② 상장기업에 소속된 현장 관리자 334명에 설문하여 횡령의 패턴과 결과에 대한 정보 수집
- ③ 위 두 결과를 ACFE(공인부정조사사협회, Association of Certified Fraud Examiners)³⁾ 및 일본의 내부고발제도 실태조사 보고서상 유사한 조사 내용과 비교

법원 판례는 법적으로 종결된 부정에 대한 상세한 정보를 제공하지만, 법률에 의존하지 않고 기업 스스로 종결한 부정에 대한 정보는 알 수 없다. 따라서 본 보고서는 상장기업을 설문 조사함으로써 외부로 드러나지 않은 부정에 대한 정보도 분석하고 있다. 추가로 분석결과를 국제적 보고서와 비교함으로써 본 보고서가 제공하는 정보의 수준을 확인하고 있다.

II.2 주요 결과

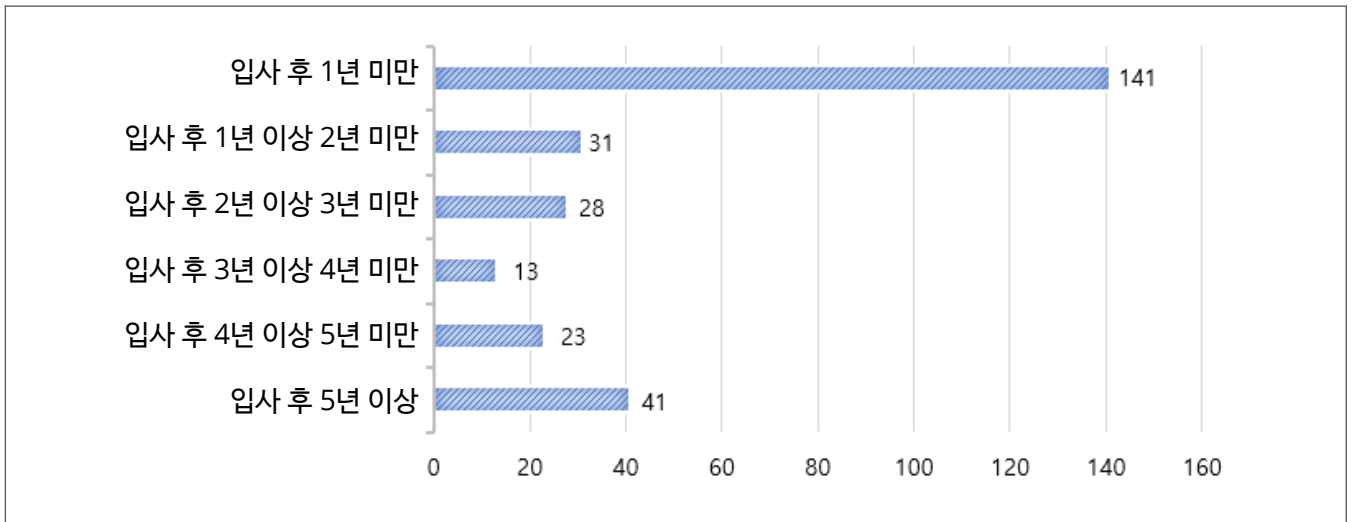
300건의 지방법원 판례에서 파악한 주요 결과는 다음과 같이 요약된다.

- 특히 소규모 영세한 기업에서 상당히 높은 확률로 횡령 사건이 발생하고 있으며, 1년 이내에 입사한 직원이 부정을 저지르는 사례가 50.9%(141/277) → <그림 1> 참조
- 분석대상 300건 중 259건(86.3%)이 횡령 전력이 없는 초범, 41건(13.7%)이 범죄 전력이 있는 자의 재범. 횡령한 직원에 대한 선처가 추가적인 횡령으로 이어지는 경우가 빈번함
- 횡령은 일반적으로 한 번의 큰 사건으로 발생하기보다는 소규모로 시작한 절도가 발각되기 전까지 반복 → <그림 2> 참조
- 횡령의 동기는 생활비(90건, 37.2%), 도박/주식/선물/코인(62건, 25.6%), 채무변제(53건, 21.9%) 등임

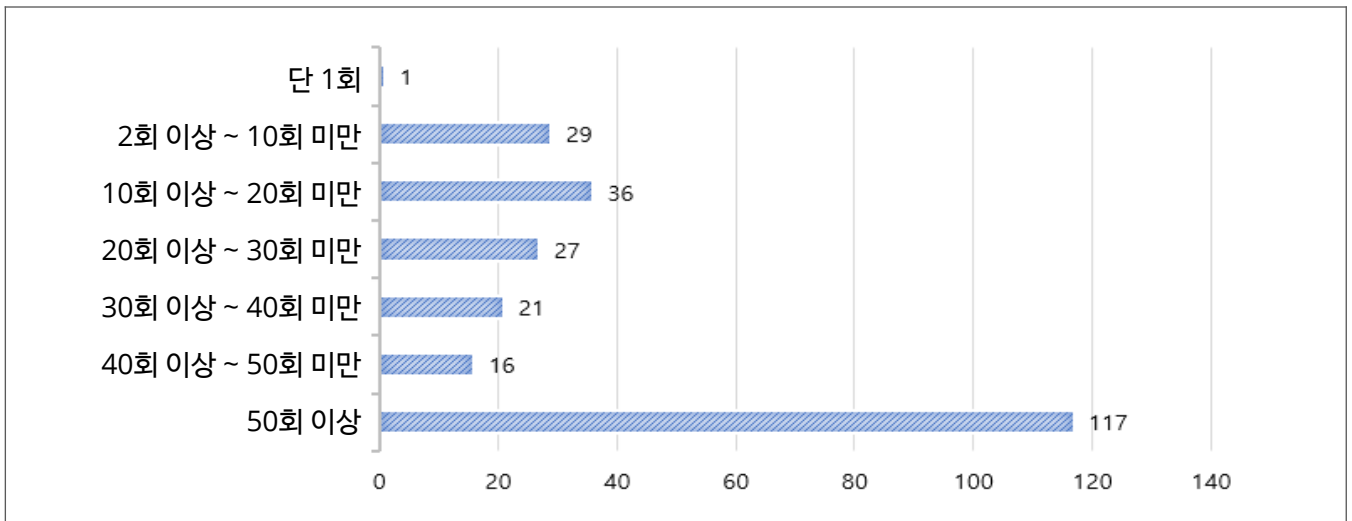
2) 한국상장회사협의회, 『횡령에 대한 '마이내리티 리포트』, 2025

3) 공인부정조사사협회(ACFE), 『직업 부정 2024: 국가에 대한 보고서 (OCCUPATIONAL FRAUD 2024: A REPORT TO THE NATIONS)』, 2024

<그림 1> 입사 후 횡령을 시작한 시기



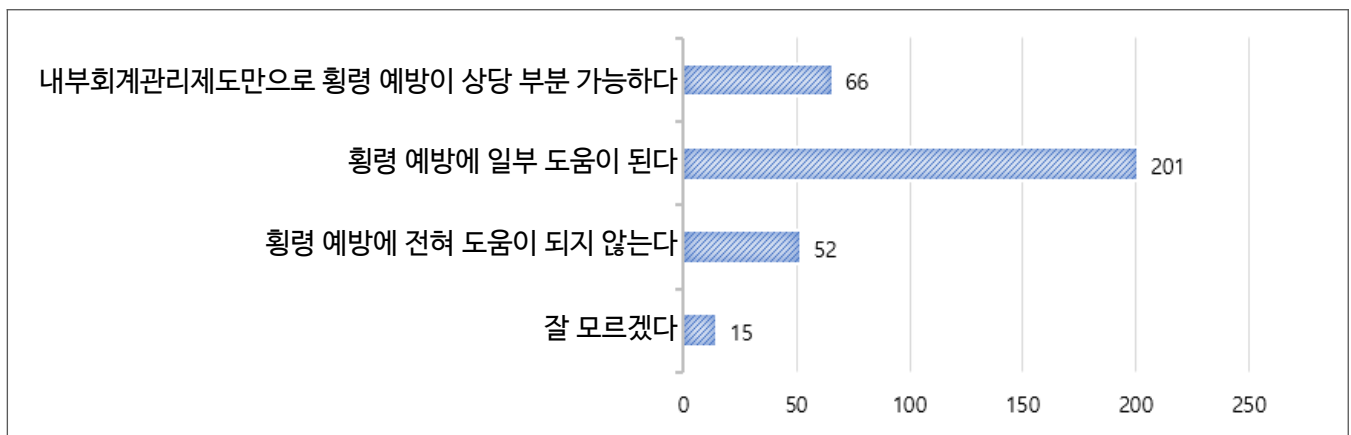
<그림 2> 횡령 범죄행위의 반복성 (횟수)



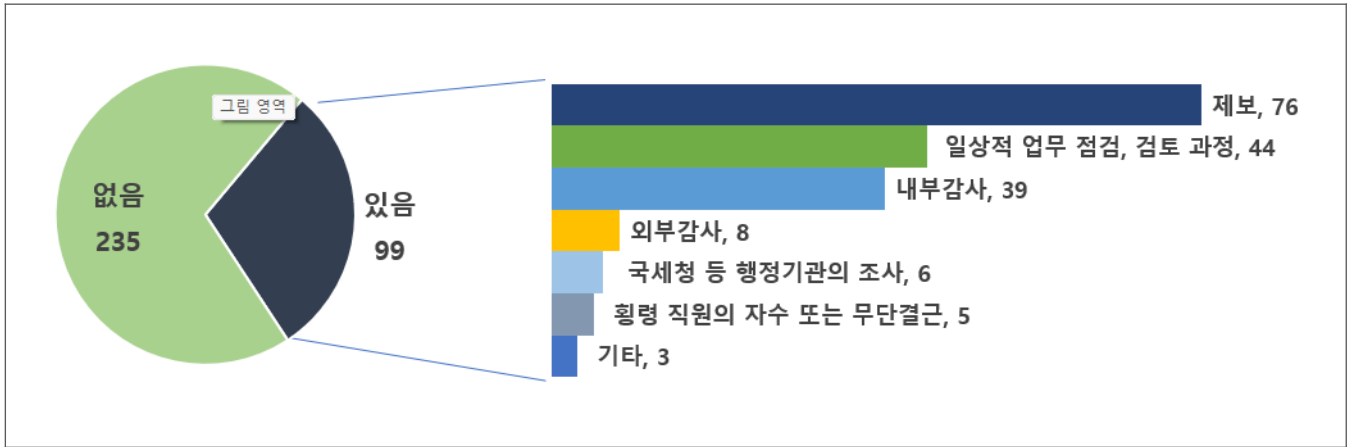
334개 상장회사의 설문 조사 결과는 다음과 같이 정리된다.

- 내부회계관리제도가 횡령 등 예방에 효과적(19.8%, 66/334)이거나 일부 도움이 됨 (60.2%, 201/334) → <그림 3> 참조
- 근무 기간 동안 회사 내에서 횡령을 조사하거나 목격한 경험이 있는지 설문한 결과, 99명(29.6%)이 그러한 경험이 있음
- 횡령한 직원에 대한 평소 사내의 평판은 어땠는지 확인하기 위해 횡령한 직원이 그럴만한 개연성을 지닌 자였는지 질문한 결과 99명 중 '전혀 예상하지 못했다' 라는 응답이 42명(42.4%)으로 가장 많음
- 횡령을 조사하거나 목격한 99명에게 횡령이 어떻게 발각되었는지 설문한 결과 가장 많은 76명(42.0%)은 제보를 통해 발각되었고, 그 다음으로 44명(24.3%)은 일상적인 업무 점검 및 검토 과정에서 발견, 39명(21.5%)은 내부감사 과정에서 발각되었다고 답변함. 또한, 외부감사 과정에서 발각되었다고 답변한 경우는 8명(4.4%)에 불과함 → <그림 4> 참조
- 횡령을 조사하거나 목격한 99명에게 횡령이 일어난 주요 원인이 무엇이라고 생각하는지 설문한 결과 업무 분리, 승인 절차, 담당자 교체 등 예방을 위한 제도가 부족했다는 답변이 36명(36.4%)으로 가장 많았지만, 예방 노력에도 불구하고 제도의 허점을 이용해 횡령하려는 직원을 막기는 어렵다는 의견이 27명(27.3%)이었음

<그림 3> Q: 내부회계관리제도로 횡령 예방이 가능하다고 생각하십니까?



<그림 4> 횡령이 발각된 계기 (N차 등 복수응답 가능)



ACFE 보고서⁴⁾에서는 부정 적발 방법과 부정이 발생하는 사유가 다음의 설명으로 언급되고 있다.

- 부정이 밝혀지는 가장 일반적인 방법은 제보로, 43%의 사례가 내부 고발자의 제보로 인해 밝혀짐. 이는 다른 탐지 메커니즘보다 3배 이상 많은 수치임. 내부감사(14%) 및 경영진 검토(13%)를 포함하면 사례의 70%를 차지함
- 절반 이상의 사례는 내부통제의 부재(32%)와 기존 통제의 무력화(19%), 경영진 검토 부족(18%), 감독 역할에 유능한 인력 부족(9%)

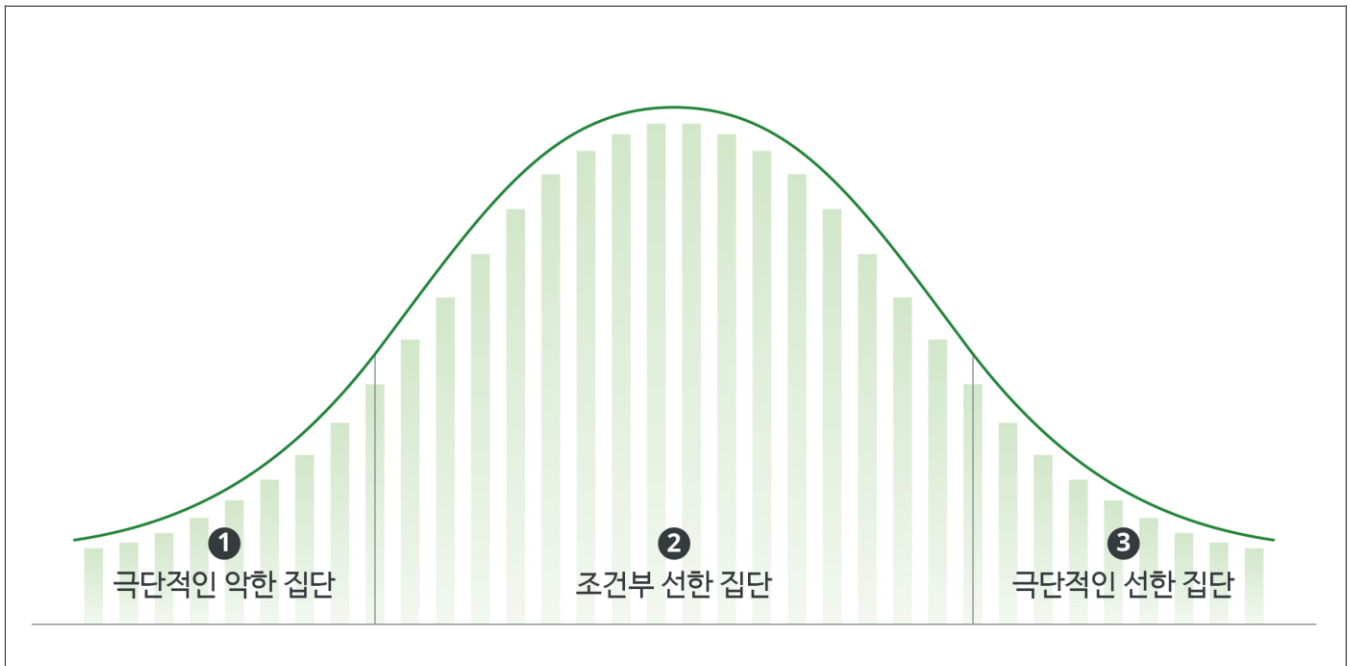
III. 인간에 대한 이해와 내부통제의 중요성

본 보고서의 결과는 기업의 내부감시시스템인 내부통제가 매우 중요하다는 것을 제시하고 있다. 행동경제학자들은 좋은 자물쇠와 그렇지 못한 자물쇠는 자물쇠를 푸는데 걸리는 시간의 차이만 있을 뿐 모든 자물쇠를 열 수 있다고 한다. 그럼에도 불구하고 사람들은 '전문 범죄자에게는 무용지물인 자물쇠를 사용하는 것일까?' 하는 데 관심을 가졌다. 행동경제학자들이 밝혀낸 중요한 사실 중 하나는 허술한 자물쇠는 하지 않는 것과 효과는 비슷할 수 있지만 실제로 허술한 자물쇠라도 채우면 도난은 현저하게 줄어든다는 것이다. 행동경제학자들은 인간은 스스로 선하다고 생각하기 때문에 허술한 자물쇠라도 이를 강제로 부수고 타인의 물건을 가져가는 것은 나쁜 행동이라고 인식한다고 한다.

기업에 있어 자물쇠는 내부통제인 것이다. 효과적인 내부통제는 임직원이 항상 감시받고 사후적으로 검증받을 수 있다는 긴장을 제공한다. 그 결과 부정의 동기를 감소시킬 수 있다.

4) 공인부정조사사협회(ACFE), 「직업 부정 2024: 국가에 대한 보고서 (OCCUPATIONAL FRAUD 2024: A REPORT TO THE NATIONS)」, 2024

<그림 5> 행동경제학적 관점에서 본 인간의 도덕적 선택의 분포



행동경제학자들은 인간을 ① 너무 악해서 어떤 감시에도 불구하고 부정을 저지르는 극단적인 소수집단(극단적 악한 집단), ② 선하지만, 감시가 없으면 나쁜 행동을 하는 대다수의 선량한 집단(조건부 선한 집단), 그리고 ③ 너무 착해서 감시 없이도 항상 선한 행동을 하는 극단적인 소수집단(극단적 선한 집단)으로 분류한다.

③의 극단적 선한 집단은 감시가 존재하지 않아도 부정을 저지르지 않는다. ①의 극단적 악한 집단은 어떤 감시장치에도 부정을 저지른다. 그들은 사회규범이나 법률로 처벌하는 것이 필요하다. ②의 선하지만, 감시가 없다면 부정을 저지르는 다수의 집단(조건부 선한 집단)에게는 감시장치가 필요하다.

즉, 기업에 있어 자물쇠와 같은 내부통제는 다수의 선량한 직원이 부정을 저지르지 못하게 하는 것이다. ①의 극단적 악한 집단은 대체로 입사과정에서 걸러진다고 가정할 수 있다. 다만 일부 기업에서 영어와 전공과 같은 성적으로만 직원을 채용할 경우 극단적 악한 집단은 채용과정에서 걸러지지 않을 수 있다.

또한 내부통제는 완벽하지 못하여 가끔 세상을 떠들썩하게 하는 부정이 보고되기도 한다. 그러나 우리나라의 부정은 적합한 내부통제의 미비에서 유래되기 보다는 정해진 내부통제를 임직원이 소홀히 하여 따르지 않은 결과들이 다수이다. 이는 급성장해온 우리나라가 가질 수 있는 문화적 성숙의 지연에서 그 원인을 유추할 수 있지만 부정의 결과가 너무 커서 더 이상 관대하게 대해서는 안 될 것이다.

IV. 결어

본 보고서는 특히 내부통제가 취약한 소규모 기업에서 부정이 빈번하며, 내부통제가 취약한 경우 범죄 전력이 없는 자에 의한 횡령이 조사대상의 86%에 이를 정도이며, 선처한 직원이 추가로 횡령하는 경우도 빈번하다는 놀라운 결과를 보고하고 있다.

본 보고서는 부정의 패턴, 동기 그리고 내부통제를 포함한 부정을 방지하는데 효과적인 방안을 체계적으로 조사하여 보고하고 있다. 그런 점에서 본 보고서는 기업부정을 방지하는데 크게 이바지할 것이다.

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

II. CCG 아젠다 ①

AI 거버넌스: 이사회가 당면한 핵심과제

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램

요약

- ✓ 이사회는 AI 감독을 강화하기 위해 시를 이사회 안건으로 상정하고 전략적으로 활용해야 하며, 거버넌스 구조를 정의하고, AI 전문성을 평가 및 강화해야 함
- ✓ 시가 가져올 수 있는 기회와 위협을 효과적으로 감독하기 위해 이사회는 자신과 경영진이 시에 대해 충분히 이해를 갖추고 있는지 평가해야 함

우리는 비즈니스와 산업, 나아가 사회 전반에서 중요한 전환점에 서 있습니다. 이사회 구성원들과 경영진은 AI와 생성형 AI를 포함한 최신 기술을 기반으로 미래를 설계할 수 있는 기회를 기대하고 있습니다. 그러나 이러한 기회에는 필연적으로 위험과 책임이 수반됩니다. 오늘날 리더들이 내리는 결정은 그들이 이끄는 조직뿐만 아니라 전 세계 사회에 광범위하고 심대한 영향을 줄 것입니다. 이에 따라 초기 단계에서부터 신뢰와 윤리를 기반으로 한 가치관을 확립하는 것은 AI의 장·단기적인 도입을 성공적으로 이끄는 데 필수적인 요소라 할 수 있습니다. AI는 새로운 기술이 아니지만, 기업과 직원들이 이를 대규모로 활용함에 따라 AI 및 생성형 AI의 거버넌스와 감독의 중요성이 더욱 부각되고 있습니다.

그렇다면 이사회는 이러한 기회와 도전 과제를 어떻게 헤쳐 나가고 있을까요? 이사회가 직면한 모든 주요 안건이 충분한 시간과 주의를 받을 수 있도록, 시간을 어떻게 효과적으로 배분하고 있을까요? 또한, 적절한 안전장치를 통해 AI를 투명하고 안전하며 책임감 있게 구현할 수 있다는 확신을 어떻게 가질 수 있을까요?

다음 연구 결과가 보여주듯, 이러한 문제들은 복잡한 양상을 띠고 있습니다. 그러나 분명한 사실은 이사회가 AI와 생성형 AI에 대해 더 많은 시간을 투자하고, 관련 지식과 경험을 강화하며, 조직 내 AI 도입 속도를 가속화하고자 한다는 것입니다.

현재 우리는 인류 역사에서 중대한 전환점에 서 있으며, 이는 미래 세대가 반드시 되돌아볼 중요한 순간이 될 것입니다. 우리가 앞으로 나아갈 길을 모색하는 과정에서, 우리가 만들어가고 있는 유산을 되돌아보는 것은 필수적입니다. 이번 딜로이트 글로벌 서베이를 통해 얻은 인사이트가 이사회 및 경영진과의 심도 있는 논의를 촉진하고 유용한 정보를 제공하며, 신뢰를 최우선으로 유지하면서 조직 내에서 AI와 생성형 AI가 어떤 역할을 수행할 수 있을지에 대해 새로운 관점을 제시할 수 있기를 바랍니다.

라라 아브라쉬, 미국 딜로이트 이사회 의장

아르노 프로스트, 글로벌 이사회 프로그램 리더, 딜로이트 글로벌

서론

2022년 11월, 생성형 AI 기술인 ChatGPT가 출시되며 최신 AI 기능에 대한 접근이 대중화되었습니다.¹⁾ 2년이 지난 현재, AI 투자는 꾸준히 증가하고 있습니다. 가트너(Gartner)는 2024년 전 세계 IT 지출이 전년 대비 7.5% 증가한 총 5조 2,600억 달러에 이를 것으로 전망하며, 이는 생성형 AI 관련 투자가 주요 동력이라고 분석했습니다.²⁾

기업들이 AI를 전략·운영 전반에 통합하려는 가운데, 이사회는 조직의 AI 접근 방식을 얼마나 적극적으로 감독하고 있을까요? 또한, 이사회는 경영진이 AI의 기회와 위험을 균형 있게 관리하도록 적절한 감독을 제공하고 있을까요?

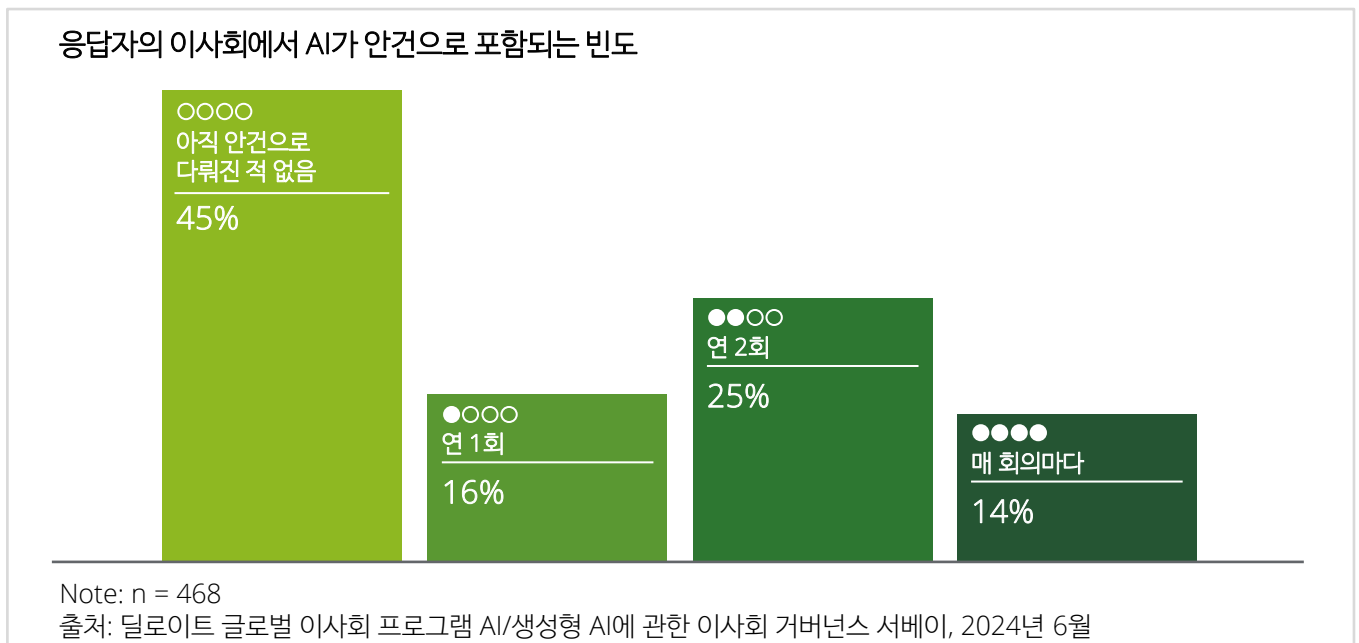
2024년 6월, 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램은 57개국의 약 500명의 이사회 구성원과 최고경영진을 대상으로, 이사회회의 AI 거버넌스 참여 수준을 조사하는 서베이를 실시했습니다. 서베이는 AI 도입 속도에 대한 인식과 신기술에 대한 전략적 감독에서의 이사회 역할을 조사하였습니다. 또한, 이사진 및 딜로이트 전문가 인터뷰를 통해, 전 세계 이사회에서 AI 관리 및 감독의 발전 현황을 탐구했습니다. 특히, 응답자들에게 생성형 AI와 일반 AI에 대해 폭넓게 질문했으나 많은 비즈니스 리더들은 현재 주로 생성형 AI 도입에 집중하고 있는 것으로 나타났습니다.

감독 강화를 위한 이사회 참여 확대

서베이 결과, AI에 대한 이사회회의 참여는 제한적인 것으로 나타났습니다. AI는 이사회에서 자주 다루지는 안건이 아닙니다. 응답자의 14%만이 모든 이사회 회의에서 AI를 논의하며, 25%는 연 2회, 16%는 연 1회 논의한다고 응답했습니다.

반면, 응답자의 약 절반(45%)은 아직 AI가 이사회 안건에 포함되지 않았다고 답했습니다(그림 1).

<그림 1> 대다수 조직에서 AI는 이사회 차원에서 거의 논의되지 않습니다.



1) Kevin Roose, 「How ChatGPT kicked off an AI arms race, The New York Times」, 2023.02.03.

2) Gartner, 「Gartner Forecasts worldwide IT spending to grow 7.5% in 2024, press release」, 2024.07.16.

위 이사회 연구와 더불어, 딜로이트 미국의 기업 내 생성형 AI 현황 보고서³⁾는 매 분기, 생성형 AI 기술을 적극적으로 도입하고 있는 조직의 최고 경영진과 이사회 구성원을 대상으로 서베이를 실시하여 리더들이 직면한 진행 상황과 과제를 지속적으로 추적하고 있습니다. 2024년 3분기 보고서에서는 2,500명 이상의 응답자를 대상으로 한 서베이를 통해, “유망한 시범 사업이 더 많은 투자로 이어졌지만, 여전히 많은 생성형 AI 노력이 시범 단계 또는 개념 증명(proof-of-concept) 단계에 머물러 있다”고 밝혔습니다. 다수의 기업에서 진행 중인 다양한 사례와 마찬가지로, 이 서베이는 AI 이사회 거버넌스 또한 여전히 초기 단계에 머물러 있다는 점을 보여줍니다.

AI가 이사회 안건으로 직접 다루이지 않더라도, 일부 이사회는 경영진과의 광범위한 기술 논의의 일환으로 AI를 논의하고 있습니다. 오릭스, 코니카 미놀타, 미쓰비시케미칼그룹 및 스미토모 미쓰이 은행의 이사회 사외이사인 치카토모 호도는 “이사회는 AI 자체보다는 디지털 혁신을 안건으로 다루는 경우가 많으며, AI는 그 일부로 포함되어 있다.”고 말했습니다.

AI가 이사회 안건으로 다루질 때, 응답자의 거의 절반(46%)은 전체 이사회 수준에서 논의된다고 답했습니다. AI 관련 사안을 담당하는 위원회가 있다고 답한 응답자 중에서는, 리스크 및 규제 위원회(25%)나 감사위원회(22%)와 같이 리스크 관리를 감독하는 위원회에 위임하는 경우가 가장 많았습니다.

그러나 광범위한 AI 감독 또는 특정 생성형 AI 감독이 궁극적으로 어느 수준에서 이루어져야 할지는 여전히 미지수입니다. 치카토모 호도는 이에 대해 “생성형 AI 거버넌스가 이사회에서 다룰 문제인지, 감사위원회에서 다룰 문제인지, 혹은 이사회가 경영진을 감독하는 방식과 관련될지는 아직 명확하지 않다.”고 언급했습니다. AI 감독 및 거버넌스의 일부 측면은 일반적으로 더욱 광범위한 주제로, 이사회가 다룰 필요가 있는 반면, 일부는 특정 위원회에서 처리하는 것이 적절할 수 있습니다. 또한, 이사회는 일부 안건이 개별 위원회의 권한을 초월하는 경우 이러한 감독 책임을 어떻게 분담할지 고민해야 할 수 있으며, AI 전담 위원회를 설립하는 방안을 선택할 가능성도 있습니다.

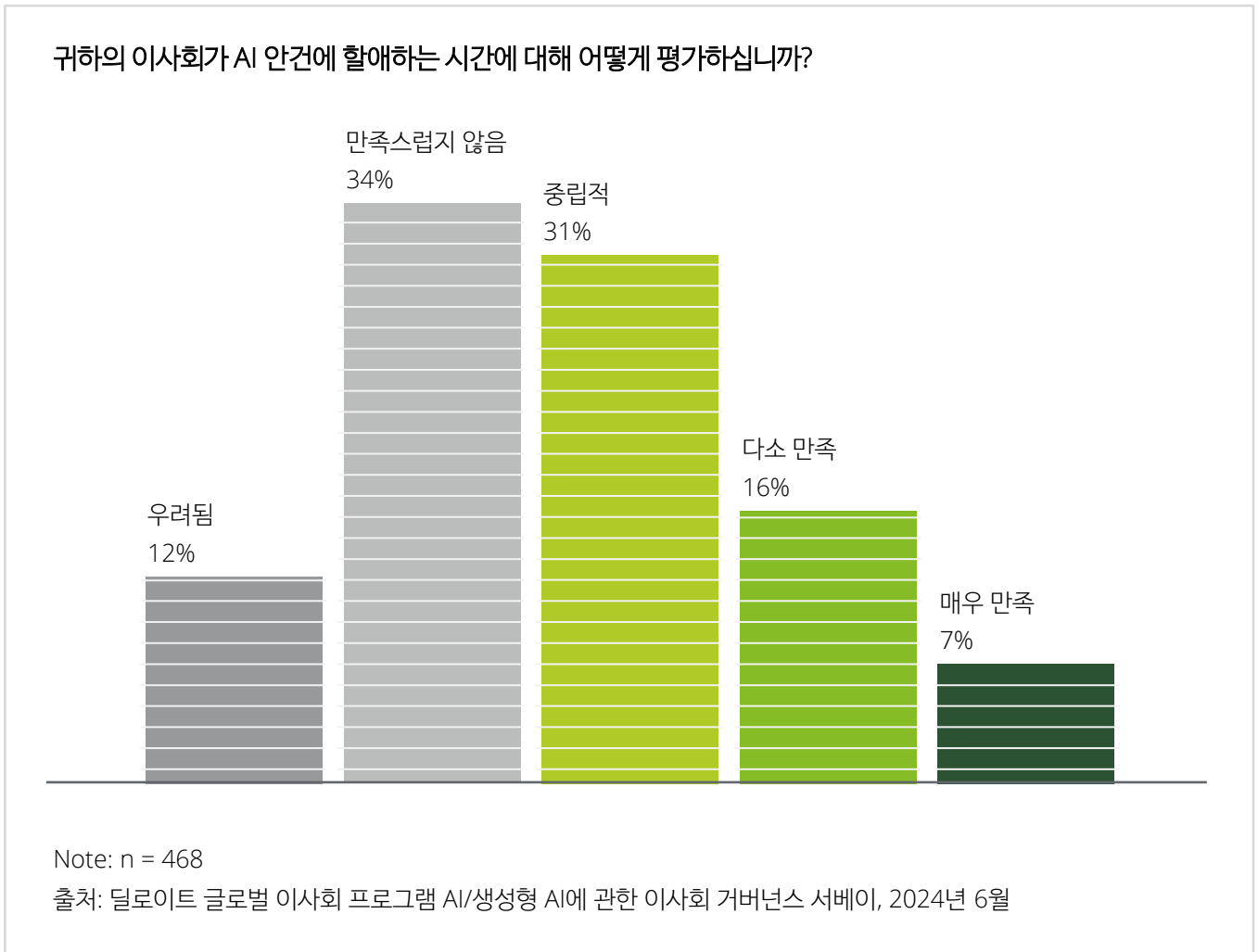
또한, 응답자들에게 AI와 생성형 AI에 대해 주로 어떤 최고경영진이 이사회와의 소통을 담당하고 있는지를 질문했습니다. 대부분의 응답자 (69%)는 최고정보책임자(CIO) 또는 최고기술책임자(CTO)와 같은 기술 리더와 소통하고 있다고 답했습니다. 응답자의 절반은 이러한 주제에 대해 CEO와 논의한다고 답했으며, 약 4분의 1(26%)은 최고재무책임자(CFO)와 소통한다고 응답했습니다.

3) Deloitte, 「The state of generative AI in the enterprise: Moving from potential to performance – Q3 report」, 2024.08.

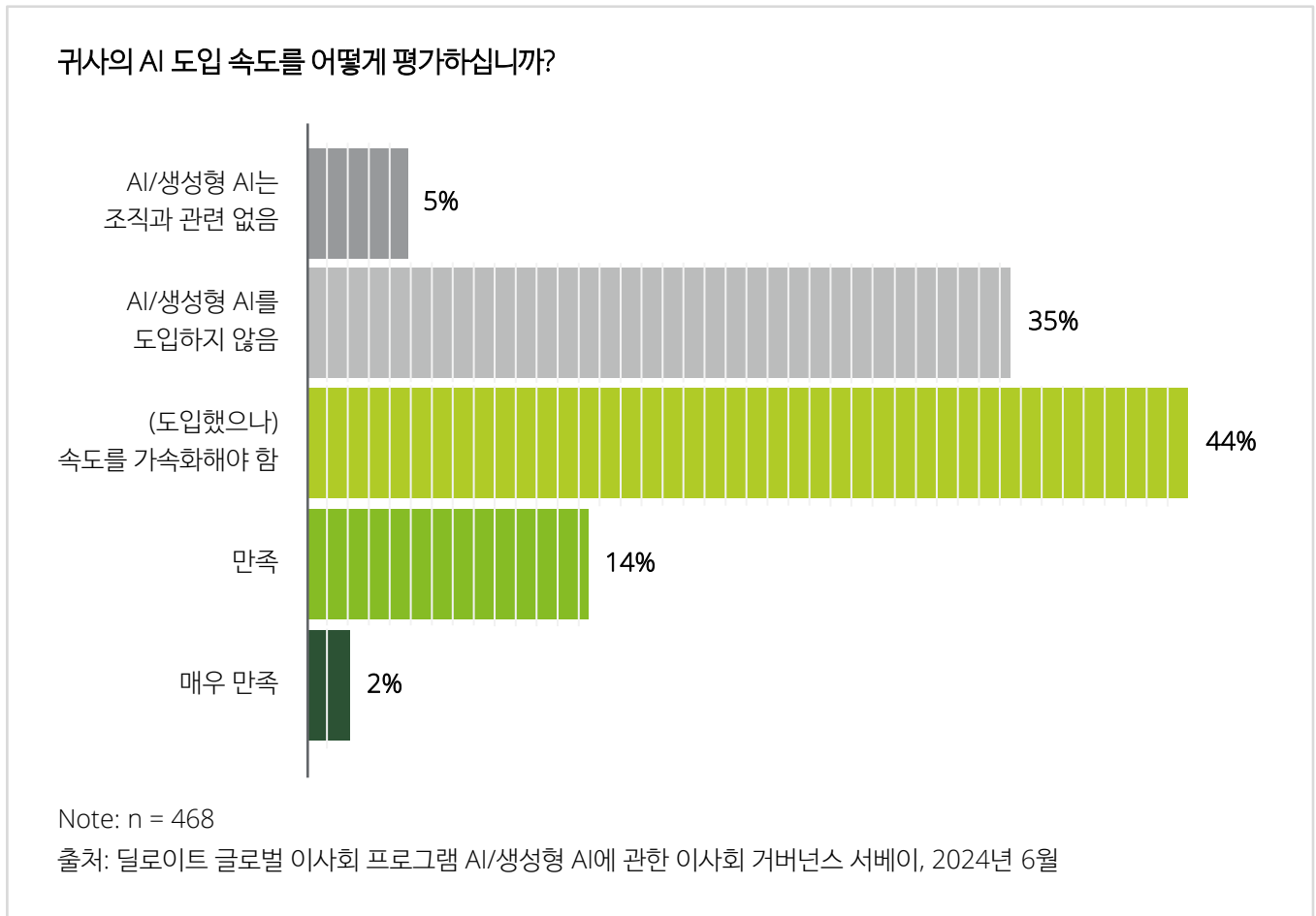
이사회 AI 관련 논의 시간 확대 의지

많은 응답자는 이사회 현재 참여 수준이 AI, 특히 생성형 AI의 기회와 위험을 감독하기에 충분하지 않을 수 있다고 인식하고 있습니다. 응답자의 거의 절반(46%)은 AI 관련 논의에 할애하는 시간이 만족스럽지 않거나 우려된다고 답했습니다(그림 2).

<그림 2> 응답자의 거의 절반은 이사회가 AI 감독에 더 많은 시간을 할애하기를 원합니다.



<그림 3> 응답자의 거의 절반은 조직이 AI 도입 진전을 가속화할 필요가 있다고 응답했습니다.



또한 대부분의 응답자는 자신의 조직이 광범위한 AI 도입을 위한 준비가 되어 있지 않다고 보고 있습니다. 응답자의 3%만이 자신의 조직이 AI 도입에 매우 준비되어 있다고 응답한 반면, 41%는 준비가 되어 있지 않다고 답했습니다. 이처럼 준비 수준이 낮다는 인식은 AI 기술이 계속 발전함에 따라 긴박감이 점차 높아지는 주요 원인 중 하나일 수 있습니다.

많은 응답자는 더 빠른 진전을 기대하고 있습니다. 응답자의 16%만이 현재의 도입 속도에 만족하거나 매우 만족한다고 응답했으며(그림 3), 44%는 도입 속도를 가속화해야 한다고 답했습니다. 이러한 결과는 지금까지 이사회가 AI 관련 안건에 할애한 시간이 부족했음을 시사하며, 이사회가 AI 감독의 방향을 고민하고 정의하며 확대할 중요한 기회를 제공하고 있음을 강조합니다.

AI 도입은 즉각적인 해결책이 아닌 지속적인 과정

많은 기업이 AI를 도입하고자 하지만, 일부 이사회와 비기술 분야의 리더들은 AI를 기업 전반으로 확장하는 일이 얼마나 어려운지 충분히 인식하지 못할 수 있습니다. 딜로이트 미국의 기업 내 생성형 AI 현황 2024년 3분기 보고서는, “리더들은 생성형 AI의 책임 있는 도입을 위해 거버넌스, 리스크, 규정 준수가 필수적이라는 점을 잘 이해하고 있습니다. 그러나 대부분의 조직은 여전히 '이해'와 '실행' 사이에 격차가 존재하는 것으로 보인다.”며 이러한 과제가 현재 어떻게 나타나고 있는지 설명합니다.

Fnac Darty의 사외이사이자 최근까지 HSBC Trinkaus & Burkhardt AG에서 근무했던 다니엘라 베버레이(Daniela Weber-Rey)는 “적절한 데이터 관리 시스템을 갖추지 않으면, AI나 생성형 AI를 제대로 활용할 수 없다. 데이터 인프라가 먼저 구축되어야 하며, 기업 내에 적합한 데이터 관리 시스템이 반드시 마련되어야 한다.”며 기업이 AI 도입을 지원하기 위해 강력한 기반을 마련해야 한다고 강조합니다.

하지만 그보다 더 어려운 과제는 직원들이 AI 기술을 익힌 후 이를 실제로 사용하도록 유도하는 일입니다. 다니엘라 베버레이는 “직원들의 참여가 정말 중요하다. 마케팅, 영업, 리스크, 감사, 재무보고 등 많은 직원이 근무하는 영역에서 AI 또는 생성형 AI를 사용하는 경우가 많기 때문에, 직원들이 이를 기꺼이 수용해야 한다.”고 강조합니다.

딜로이트 미국의 기업 내 생성형 AI 현황 보고서에 따르면, 데이터와 사람은 생성형 AI 계획을 시범단계에서 운영단계로 확장하는 데 필수적인 요소로 강조됩니다.⁴⁾ 이 두 가지 요소는 전략, 프로세스, 리스크 관리, 기술 등 중요한 기본 구성요소에 해당합니다. 이러한 모든 요소를 조직 전략의 일환으로 적절히 구축하는 것은 향후 몇 년 동안, 그리고 그 이후에도 AI와 생성형 AI가 이끌 주요 혁신에 필수적인 기반이 될 것입니다.

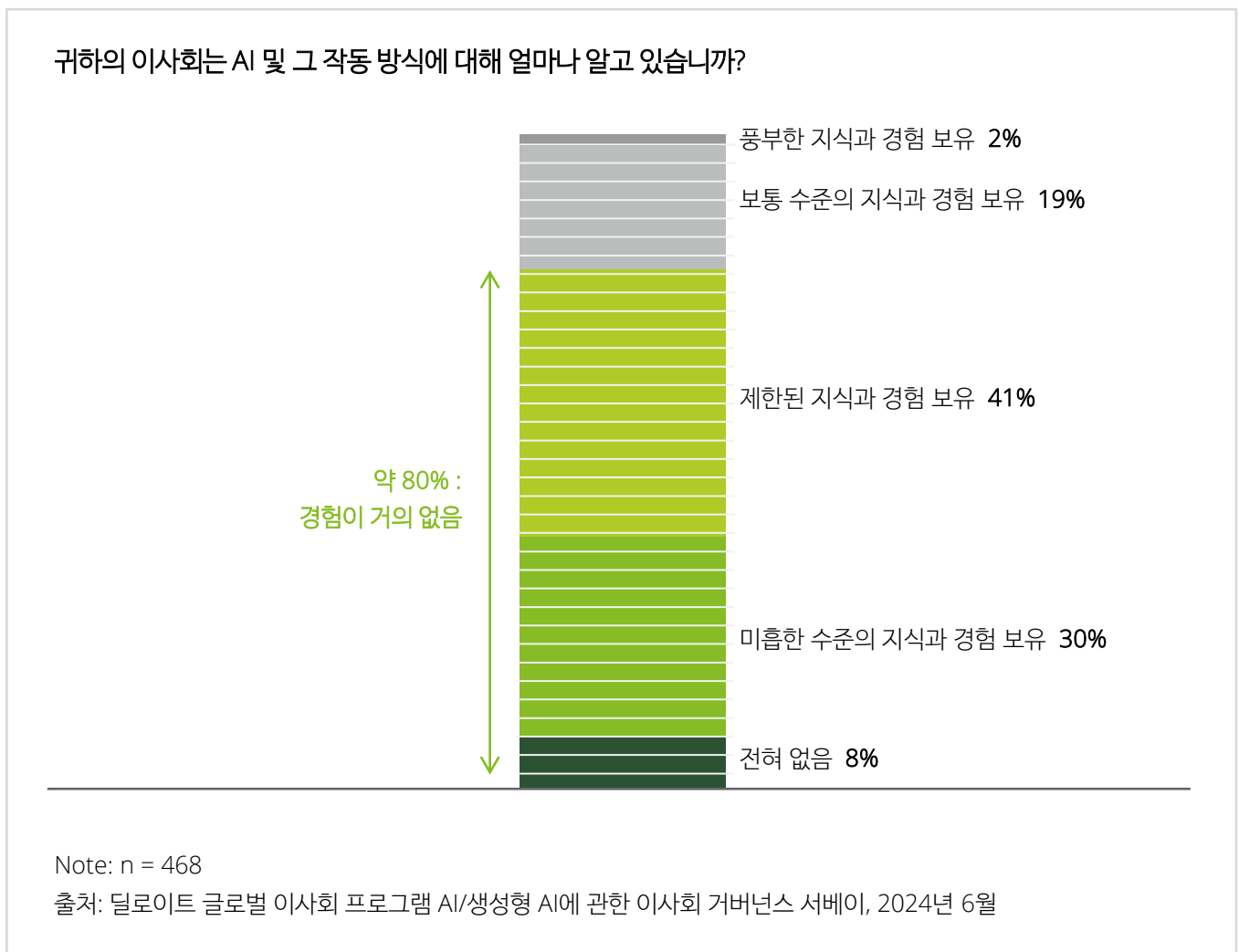
기업의 전사적인 전략에 부합하면서 AI 사용을 확장하는 과제는 이사회가 깊이 이해해야 할 중요한 영역입니다. 르노(Renault)의 이사회 의장인 장 도미니크 세나르(Jean-Dominique Senard)는 “이사회와 경영진 간에는 투명하고 개방적인 신뢰 관계가 형성되어야 한다.”고 강조합니다. AI에 대한 명확한 목표를 설정하고, 이를 통해 창출할 수 있는 예상가치를 이해하는 것은 장기적인 가치를 실현하는 데 핵심적인 요소가 될 것입니다.

4) Ibid.

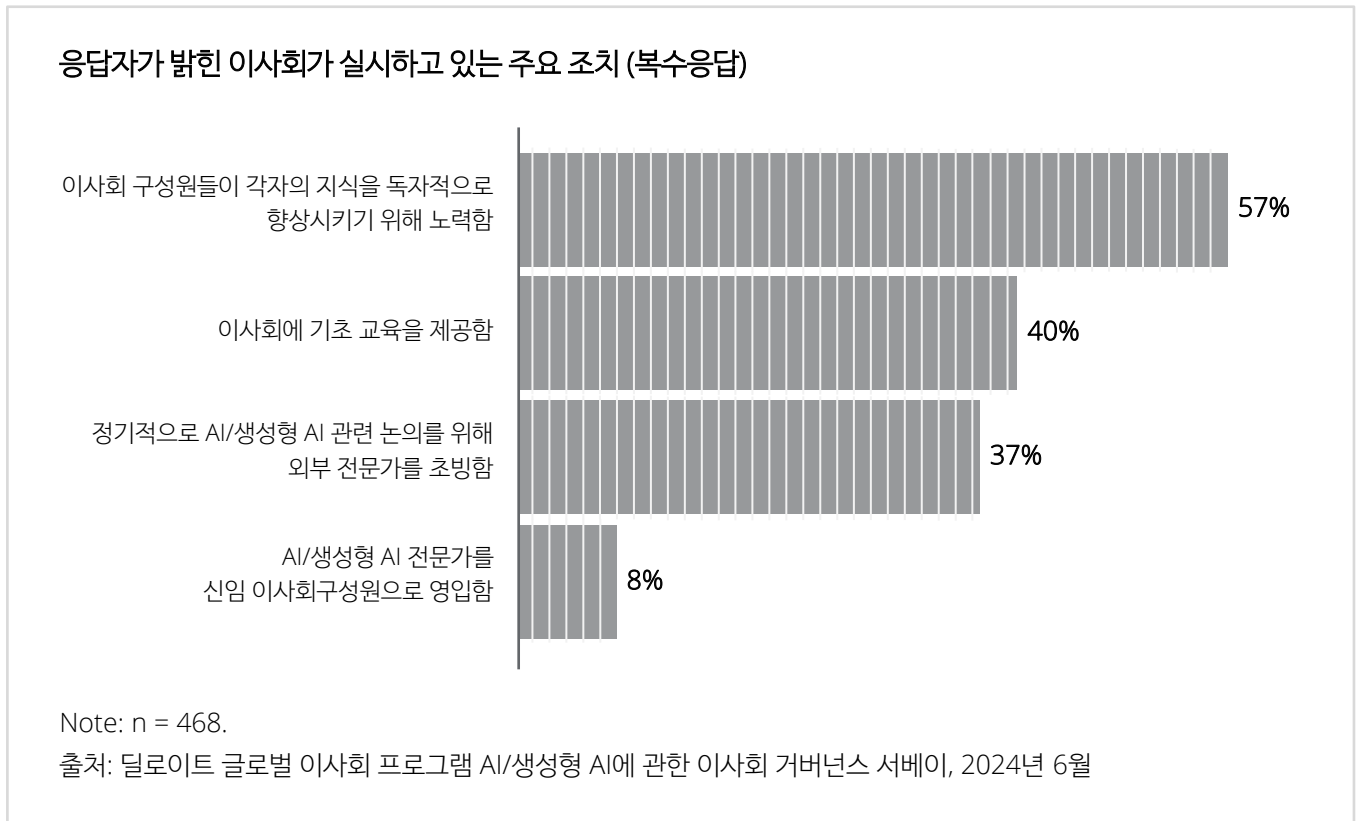
AI에 대한 이사회 이해도, 여전히 초기 단계

빠른 발전에 대한 열망과 효과적인 성장을 위한 인내 사이에서 균형을 유지하는 것은 조직이 추구해야 할 중요한 과제입니다. 이를 실현하기 위해서는 이사회가 최신 동향에 발맞춰 나가야 합니다. 서베이 결과, 대부분의 이사회는 기업 내 AI 활용과 관련하여 'AI를 통해 조직이 달성할 수 있는 잠재력과 가능성을 구체적으로 이해하고 적용하는 방법'에 대한 인식이 제한적인 것으로 나타났습니다. 현재 이사회에서 AI에 대한 이해 수준을 살펴보면, 응답자의 4분의 3 이상 (79%)이 이사회가 AI에 대한 지식이나 경험이 제한적이거나, 매우 미미하거나, 전혀 없다고 응답했습니다(그림 4). 반면, AI에 대한 지식과 경험이 풍부하다고 응답한 비율은 2%에 불과했습니다.

<그림 4> 응답자의 약 80%는 이사회가 AI 및 그 작동 방식에 대해 지식과 경험이 제한적이거나 거의 없다고 응답했습니다.



<그림 5> 이사회는 AI 역량 강화를 위해 다양한 방안을 모색하고 있습니다.



치카토모 호도는 "이사회와 경영진 모두 디지털 이해도를 높여야 하지만, 역할 분담이 필요하다는 점을 간과해서는 안 된다. 현실적으로 IT 관련 전문성을 갖춘 사외이사는 많지 않으며, 많은 기업은 디지털 혁신과 AI에 대한 지식 및 경험을 도입하는 데만 집중하기보다는 다양한 기술과 배경을 가진 인재를 이사회에 영입하는 데 우선순위를 두고 있다."고 말합니다.

이사회 구성을 고려할 때, 인터뷰 참여자들은 AI 기술을 포함한 적절한 기술 조합을 갖추는 것이 중요하다는 점을 강조했습니다. 일부 이사회는 AI에 대한 이해도와 전문성을 높이기 위해 외부 전문가를 영입하고 있습니다. 또 다른 이사회는 AI가 제공할 수 있는 잠재적 기회와 과제를 파악하기 위해 내부 운영팀의 자문을 적극적으로 활용하고 있습니다.

이 서베이에 따르면, 이사회는 기술 향상의 필요성을 인식하고 있으며, 이사회 내에서 AI에 대한 지식을 증진하기 위한 조치를 적극적으로 취하고 있습니다(그림 5).

많은 국가에서 이사회 교육은 기업지배구조 모범규준이나 기타 관련 규정 및 지침에 의해 권장되거나 의무화되어 있습니다. 베버레이는 “프랑스와 독일의 기업 지배구조 모범규준에는 이사회 구성원이 스스로 교육을 받아야 한다는 구속력 있는 권고가 포함되어 있다. 동시에, 회사가 이러한 교육을 지원해야 할 의무도 명시되어 있다. 이는 생성형 AI나 디지털화와 같은 기술적 변화에도 분명히 적용된다. 과거에는 이사회 이사들이 특정 회사의 공장 현장을 돌아보며 운영에 대한 많은 지식을 얻을 수 있었다. 그러나 오늘날에는 생성형 AI를 이해하기 위해서라도 강의 형식의 교육이 필수적이며, 이는 고차원적인 이해를 도모하는 데 필요한 기본적인 수단이라 할 수 있다.”고 설명합니다.

이사회가 AI 관련 역량을 강화하는 데 효과적인 접근 방식 중 하나는, 구성원들이 AI를 직접 사용하고 경험해보는 것입니다. 즉, “말하기 보다는 보여주기”를 실천하는 것입니다. 디지털 아바타, 데모, 실습과 같은 학습 도구를 활용하여, 이사회가 조직 내에서 AI의 “활용 가능성”을 이해할 수 있도록 지원할 수 있습니다.⁵⁾ 이러한 경험은 산업 또는 부문별 특성에 맞게 조정될 수 있으며, 이를 통해 기업은 자사의 운영 환경에서 가장 중요한 기회와 과제를 반영할 수 있습니다.⁶⁾

이러한 몰입형 경험은 이사회 AI 역량을 강화하는 데 중요한 역할을 할 수 있습니다. 그러나 일부 조직에서는 교육만으로 충분한지 의문을 제기할 수도 있습니다. 이사회 구성 자체에 변화를 주어야 할까요? 주목할 만한 점은 응답자의 8%가 신입 이사회 구성원으로 AI 전문가를 선임하기 시작했다고 응답했다는 점입니다(그림 5).

이는 이사회 교육이 필수적이라는 점을 부인할 수 없지만, 오늘날의 비즈니스 환경에서 효과적인 거버넌스를 위해 진정한 디지털 전문성, 특히 AI 분야의 전문성이 점점 더 중요하게 인식되고 있음을 보여줍니다.

이사회가 어떤 접근 방식을 추구하든, 다양한 분야와 산업 간의 다양한 관점을 도입해 이사회 구성원들에게 지속적으로 교육을 제공하는 것이 중요합니다. 이러한 교육은 정보에 기반한 의사결정을 지원하는 데 핵심적인 역할을 할 것입니다.

5) Deloitte, 「The Generative AI dossier: A selection of high-impact use cases across six major industries」, 2024.10.04.

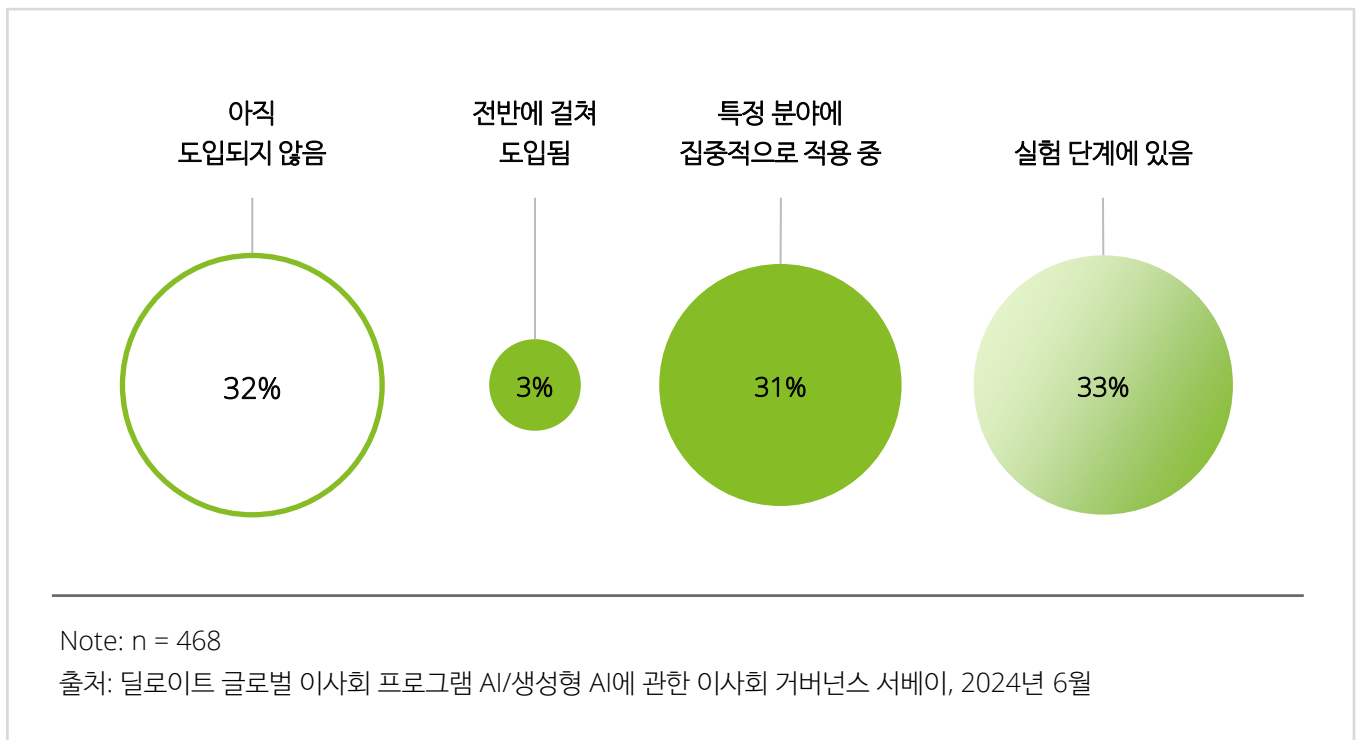
6) Ibid.

조직 내 단기 AI 활용의 초점: 생산성 및 효율성

이사회 서베이는 조직이 비즈니스 및 운영 계획에 AI를 어느 정도 도입했는지를 묻는 질문을 포함했습니다. 향후 12개월 동안의 계획에 대해, 응답자의 약 31%는 특정 분야에 AI를 적용하기 위한 노력을 집중하고 있다고 답했으며, 33%는 현재 실험 단계에 있다고 답했습니다.

반면, 32%는 향후 12개월 동안 조직의 비즈니스 및 운영 계획에 AI를 도입하지 않겠다고 밝혔습니다. 단 4%만이 단기(향후 12개월) 비즈니스 및 운영 계획 전반에 걸쳐 AI를 도입했다고 응답했습니다(그림 6).

<그림 6> 향후 12개월 동안 귀하의 조직은 AI를 비즈니스 및 운영 계획에 어떻게 도입하고 있습니까?



II . CCG 아젠다 ①

AI 거버넌스: 이사회가 당면한 핵심과제

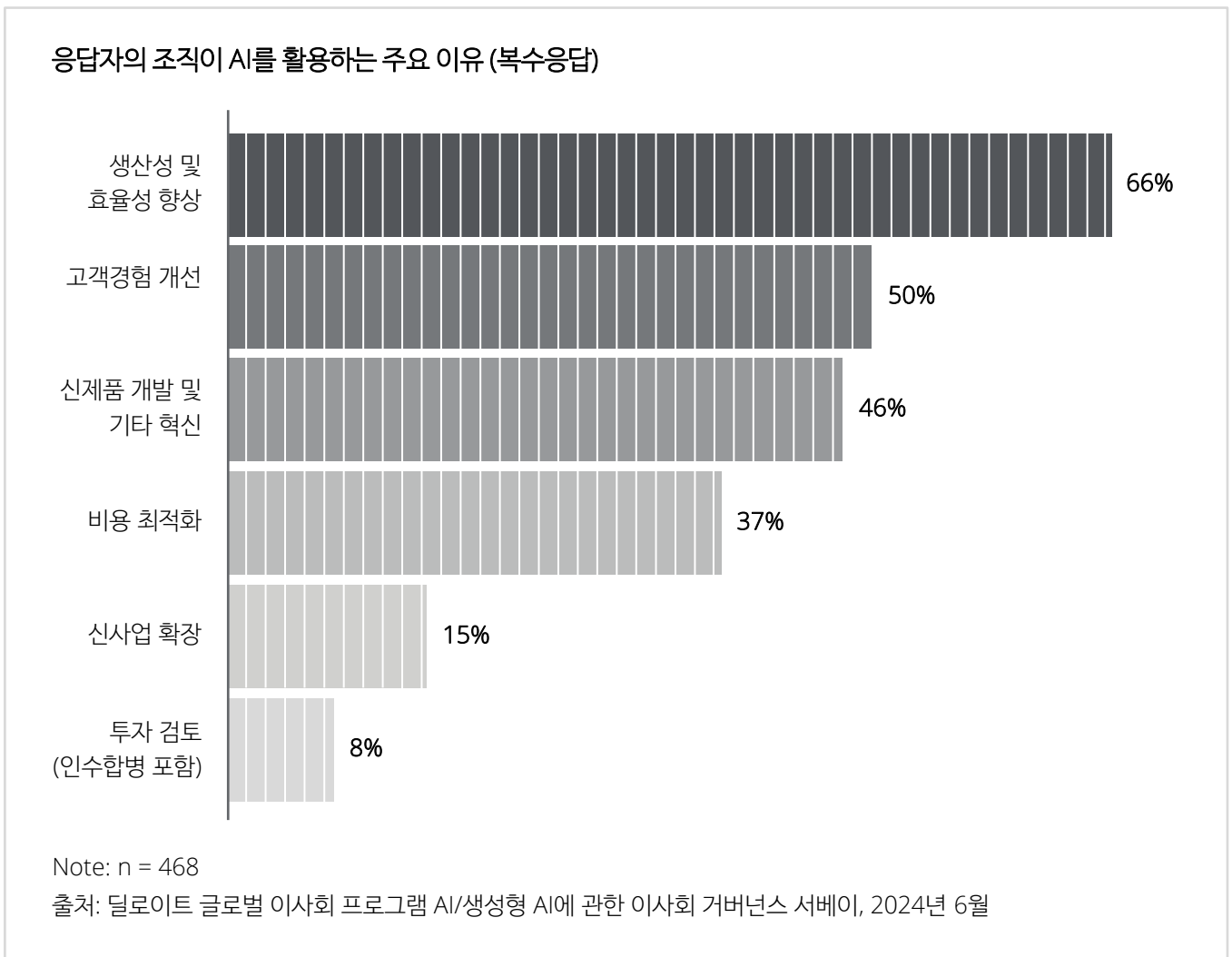
AI를 일부 활용하기 시작한 조직들은 이러한 투자와 연계된 여러 전략적 분야를 언급했습니다(그림 7).

예상대로, 생산성과 효율성 향상이 가장 중요한 전략적 영역으로 나타났으며(66%), 그 다음으로는 고객경험 개선(50%)과 신제품 및 기타 혁신 개발 (46%)이 뒤를 이었습니다.

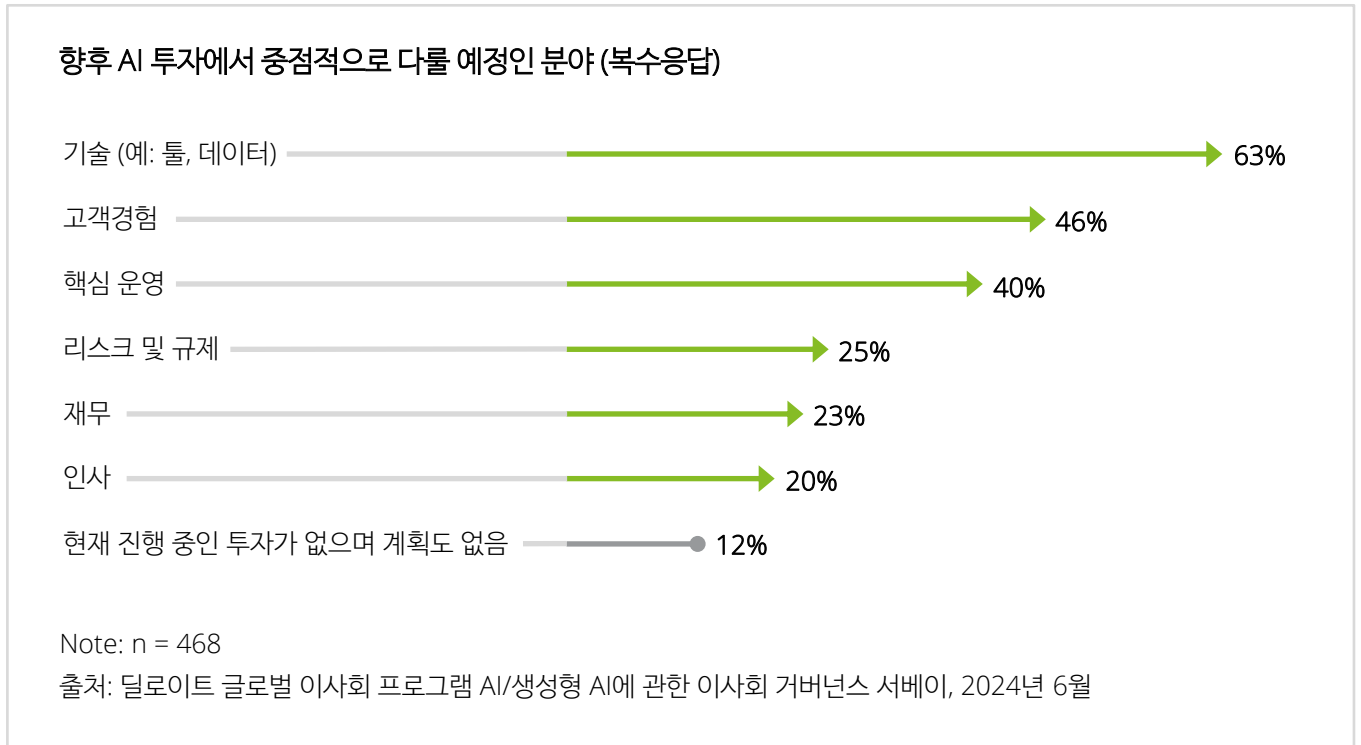
이러한 전략적 우선순위는 향후 AI 투자 계획 분야와 대체로 일치합니다. 향후 투자 예정인 주요 분야로는 기술(63%), 고객경험(46%), 핵심 운영(40%)이 포함됩니다(그림 8).

장 도미니크 세나르는 르노가 조직 내 AI를 도입하고 이를 활용하는 과정은 자연스러운 흐름이었으며, 이미 생산성과 품질을 향상시키는 도구로서 AI의 장점을 확인했다고 언급합니다. 그는 “AI는 회사 전반에 걸쳐 존재하며, 르노 공장을 방문하면 이를 쉽게 확인할 수 있다. 우리는 디자인 부서, 엔지니어링, 고객 관계는 물론, 차량 자체에도 AI를 활용하고 있다. 이러한 변화는 우리에게 자연스러운 진화였으며, 그 효과가 매우 강력하다는 점이 입증되었다.”고 설명합니다.

<그림 7> 생산성 및 효율성 향상, 고객경험 개선, 신제품 개발 및 기타 혁신은 현재 AI 도입과 연계된 주요 전략적 목표입니다.



<그림 8> 응답자 조직의 경영진은 AI에 더 많은 투자가 필요한 주요 이유로 기술 발전, 고객경험 개선 및 핵심 운영 강화를 선정하였습니다.



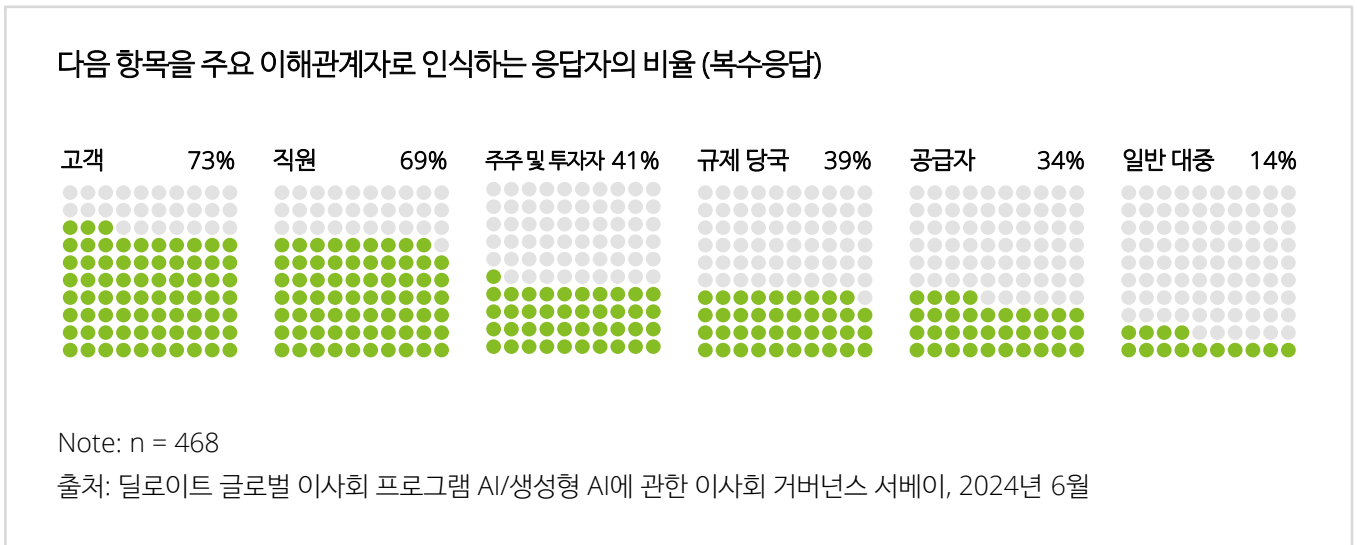
AI를 위한 이사회 거버넌스 모델 구축

기회, 도전 과제, 중요 사항들이 자주 등장하는 복잡한 환경에서는 조직이 그 규모에 맞는 거버넌스를 구축하는 것이 매우 중요합니다. 이는 AI 감독이든 다른 새로운 이슈든 관계없이, 이사회가 효율적이고 투명하며 조직 전체의 이익을 위해 운영될 수 있도록 균형 잡힌 프로세스를 구현해야 함을 의미합니다. 이를 통해 기존 관습에 도전하고, 성장을 지원하며, 장기적인 가치를 창출하고, 조직의 지속가능성을 확보해야 합니다.

생성형 AI 실험과 도입이 중요한 단계에 접어든 지금, 이사회는 거버넌스 모델을 구축하면서 어떤 역할을 해야 할까요? 이 연구에서는 이사회가 대규모 거버넌스를 구축할 때 가장 염두에 두어야 할 몇 가지 주요 사항으로 관련 이해관계자 파악 및 협력, 이사회 책임 구체화, 적절한 안전장치를 통한 위험 관리 등을 강조하고 있습니다.

이사회가 AI 관련 책임에 어떻게 수행할지 고민할 때, 먼저 조직의 주요 이해관계자를 명확히 파악하는 것이 필수적입니다. 현재 응답자들은 AI 거버넌스에서 고객과 직원을 가장 중요한 이해관계자로 지목했습니다(그림 9). 그러나 AI가 확장됨에 따라, 다른 이해관계자 그룹도 이사회 의사 결정에 점차 더 큰 영향을 미치게 될 것입니다.

<그림 9> AI 거버넌스: 대부분의 응답자가 고객과 직원을 가장 중요한 이해관계자 그룹으로 선정하였습니다.



II . CCG 아젠다 ①

AI 거버넌스: 이사회가 당면한 핵심과제

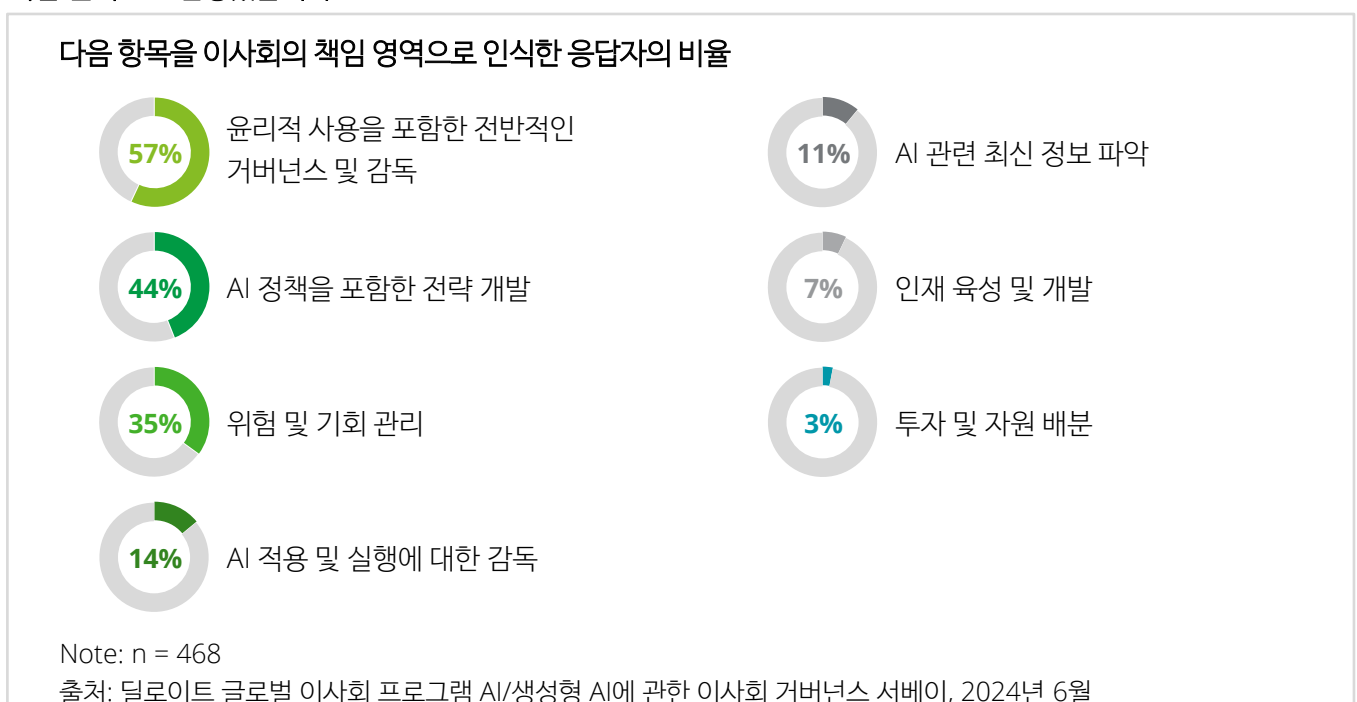
다니엘라 베버레이는 “규제 당국은 특히 위험과 통제 측면에 관심을 두고 있다. 하지만 최근 EU의 AI 관련 규정은 비교적 새로운 것으로, 아직 완전히 시행되지 않았다.”고 설명합니다. 인터뷰 응답자들은 규제 환경이 확대됨에 따라, 특히 금융 서비스와 같이 규제가 엄격한 산업에서 규제 당국이 이사회에 점점 더 중요한 이해관계자로 부상할 것이라고 입을 모았습니다.

앞으로 어떤 거버넌스 영역이 이사회에 포함될까요? 이번 이사회 서베이에 참여한 응답자들은 가까운 미래에 효과적인 이사회 감독을 위해 중요한 몇 가지 핵심 영역을 선정했습니다. 여기에는 윤리를 포함한 전반적인 거버넌스 및 감독(57%), AI 정책을 포함한 전략 개발(44%), 위험 및 기회 관리(35%), 실행 과정에 대한 감독(14%) 등이 포함됩니다(그림 10).

그러나 이사회가 감독 모델을 개발하는 과정에서도 AI의 위험 관리에 대한 안전장치를 마련하는 작업을 미루어서는 안 됩니다. 생성형 AI와 관련된 위험을 충분히 이해하지 못할 가능성이 있기 때문입니다. 딜로이트의 기업 내 생성형 AI 현황 3분기 보고서에 따르면, 응답자의 약 4분의 3(72%)은 조직 전체 인력 중 40% 미만만이 회사에서 승인한 생성형 AI 툴에 접근할 수 있다고 답했습니다. 하지만 직원들이 여전히 승인되지 않은 다른 툴에 직접 접근할 가능성을 고려하면, 조직의 데이터가 노출될 위험이 존재할 수 있습니다. 이로 인해 조직이 생성형 AI 활용을 어떻게 통제하는지에 대한 관리 역량이 약화될 가능성도 배제할 수 없습니다.

다니엘라 베버레이는 이에 대해 “생성형 AI의 가장 큰 위험은 생성형 AI의 위험을 감수하지 않는 것이다.”라고 동의했습니다.

<그림 10> 응답자들은 거버넌스 및 윤리적 사용, 정책 및 전략 개발, 위험 관리 및 실행을 AI와 관련된 이사회 감독 핵심 원칙으로 선정했습니다.



이사회가 AI 감독을 강화하기 위해 취할 수 있는 조치

데이터에 따르면, 이사회는 AI와 생성형 AI에 더 많은 시간을 투자하고, 지식과 경험을 향상시키며, 조직 내 AI 도입 속도를 가속화하고자 합니다. 그렇다면 이사회는 이러한 기회와 도전을 가장 효과적으로 헤쳐 나가기 위해 어떤 방향을 선택해야 할까요? 다음은 이사회가 AI 거버넌스를 강화하기 위해 고려할 수 있는 몇 가지 즉각적인 조치입니다.

1. AI를 이사회 안건으로 상정하고 전략적으로 활용합니다. 아직 AI에 대해 논의하고 있지 않은 이사회는 이를 안건으로 추가하는 것을 적극 고려해야 합니다. 논의해야 할 주요 영역은 다음과 같습니다.
 - 논의 주기: AI를 이사회 안건에 얼마나 자주 포함해야 하는가?
 - 특별 세션: AI 관련 특별 세션이나 이사회 전략 회의가 이사회에 도움이 되는가?
 - 전략 및 시나리오 계획: AI와 관련된 위험과 기회, 조직의 AI 목표에 대해 경영진의 분석을 전달 받기 위한 초기 논의 일정이 계획되었는가?
 - 경영진 감독: 이사회는 경영진의 관점을 어떻게 평가 및 지원하며, 필요 시 경영진의 관점에 이의를 제기할 수 있는가?
 - 위험 허용 수준: AI로 인해 더욱 불확실해진 환경을 고려할 때, AI 활용과 조직 전반에 걸친 위험 허용 수준에 대해 이사회가 논의한 적이 있는가?
 - 규제 검토: 사업 영위 지역 및 관할구역 전반에서 AI 규제 및 규정 준수 환경을 어떻게 검토할 계획인가?
 - 측정: 기업은 혁신을 저해하지 않으면서 투자에 대한 강력한 감독을 유지할 수 있도록, AI 활용의 진행 상황과 이점에 대한 측정을 언제, 어떻게 검토할 계획인가?
2. 거버넌스 구조를 정의합니다. 효과적으로 감독을 수행하기 위해 이사회는 AI와 관련된 책임을 명확히 규정하고 할당해야 합니다. 고려해야 할 사항은 다음과 같습니다.
 - 이사회 내 AI에 대한 책임 소재: 어떤 사안을 이사회에서 논의해야 하는가? 일부 사안을 위원회에 위임할 수 있다면 어떤 위원회가 적합할 것인가?
 - 경영진으로부터 충분하고 적절한 정보 수집: 이사회가 감독 역할을 제대로 수행하기 위해 위험 관리 및 내부통제를 포함한 AI 관련 사안에 대해 경영진으로부터 충분하고 적절한 정보를 제공받고 있는가?
 - 더 많은 리더와의 협력: 비즈니스 전반에 걸쳐 광범위한 영향을 미치는 AI의 특성을 고려할 때, 이사회는 CEO나 CTO 외에 주요 임원진 및 비즈니스 리더들과도 협력하고 있는가?
 - 적절한 균형 유지: 이사회 개입이 지나치게 높은 수준이어서 AI 활용을 효과적으로 관리하기 어려운 것은 아닌가? 또는 이사회 교육과 관여가 과도한 감독으로 이어지는 않는가?

II. CCG 아젠다 ①

AI 거버넌스: 이사회가 당면한 핵심과제

3. AI 전문성을 평가 및 강화합니다. AI가 가져올 수 있는 기회와 위협을 효과적으로 감독하기 위해, 이사회는 자신과 경영진이 AI에 대해 충분히 이해를 갖추고 있는지 평가해야 합니다. 이사회는 다음의 사항을 고려할 수 있습니다.
- 지식 격차를 해소하기 위한 교육 기회 모색: 이사회가 AI 및 신기술에 대한 역량을 강화하기 위해 활용할 수 있는 훈련 및 교육 기회는 무엇인가? 내부 또는 외부 전문가를 초빙해 토의를 진행한다면, 이사회에 도움이 될 수 있는가?
 - 기술 역량 재평가: AI 및 신기술에 대한 경험을 보유한 이사회 구성원을 영입하기 위해 이사회 또는 최고경영진의 구성을 조정할 필요가 있는가?
 - 승계계획의 기술 지향적 개편: 이사회 및 경영진의 승계계획이 AI를 포함한 신기술 경험을 보유한 리더에 적합하도록 개편되었는가? 미래 리더들이 신기술에 대한 역량과 전문성을 확장할 수 있도록 교육 기회를 제공하고 있는가?
 - AI 변화에 대응: 이사회가 진화하는 AI 환경에 적극적으로 관여하여, 낙후된 관점을 경계하고 AI의 변화하는 역량에 민첩하고 유연하게 대응하기 위한 방안은 무엇인가?

방법론

델로이트 글로벌 이사회 프로그램은 2024년 5월부터 7월까지, 57개국의 이사회 구성원(86%) 및 최고경영진 (14%) 총 468명을 대상으로 서베이를 실시했습니다.

응답자들은 아메리카 지역(북미 및 중남미)(42%), 아시아 태평양(20%), 유럽, 중동 및 아프리카(EMEA)(38%)에 분포되어 있습니다. 응답자 중 43%는 상장기업에서, 39%는 가족 소유 기업을 포함한 비상장기업에서 근무하고 있습니다. 나머지 응답자는 정부 및 국영 기업, 비영리 단체에서 근무하고 있습니다.

응답자가 소속된 산업은 금융 서비스(25%), 제조(16%), 에너지 및 자원(9%), 비즈니스 및 전문 서비스(8%), 소매 및 도매(7%), 기술(7%), 의료 및 제약(5%), 통신, 미디어 및 엔터테인먼트(3%), 기타(20%) 등으로 구성되어 있습니다.

이 서베이에는 다양한 기업 규모의 응답자가 포함되었습니다. 응답자의 55%는 시가총액이 10억 달러 미만인 조직을 대표했으며, 10억 달러에서 100억 달러 사이 (29%), 100억 달러 이상(17%)의 조직을 대표하는 응답자가 그 뒤를 이었습니다. (참고: 반올림으로 인해 백분율의 합계가 100%가 아닐 수 있습니다.)

II. CCG 아젠다 ②

KOSPI 200 감사위원회 교육 현황 및 시사점

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 감사(위원)은 직무 수행에 필요한 역량을 갖추기 위해 지속적으로 교육을 이수해야 하며, 회사는 이에 부합하는 감사(위원회) 교육을 제공해야 함
- ✓ 본고에서는 KOSPI 200 기업의 FY2023 사업보고서 및 기업지배구조보고서에 공시된 감사(위원회) 교육 현황을 분석하고, 시사점 및 제언을 제시하고자 함
- ✓ KOSPI 200 기업의 FY2023 감사(위원회) 연평균 교육 횟수는 3.16회로 조사되었으며, 연 3회 교육을 제공한 기업 비율이 가장 높음(37.0%)
- ✓ 가장 많이 다루어진 교육 주제는 내부회계관리제도 감독(15.8%), 감사위원회 역할 및 운영(15.5%), 재무보고 감독(15.4%), 법·제도 및 감독 동향(15.0%) 등의 순으로 나타났으며, 교육은 주로 외부 기관(회계법인, 협회·학회 등)에 의해 실시되고, 회계법인이 주관하는 교육이 가장 많이 제공됨(45.0%)
- ✓ 글로벌 이사회·감사위원회는 사이버보안, 지정학적 리스크 등 다양한 주제의 교육을 제공하며, 94%의 글로벌 이사회가 신임 이사를 위한 온보딩 프로그램을 운영하고 있음
- ✓ 감사위원회는 보유 역량을 평가한 후 부족한 부분을 보완하는 체계적인 교육 계획을 수립해야 하며, 내부 전문성과 외부 전문가의 관점을 조화롭게 반영한 교육 설계가 바람직함
- ✓ 향후 감사위원회 교육이 단기적 제공을 지양하고 지속적인 학습 및 역량 개발을 지원하는 체계화된 전문성 강화 프로그램으로 운영할 필요가 있음

논의배경

- 감사(위원) 및 사외이사가 효과적으로 직무를 수행하기 위해서는 직무 이해도 제고 및 전문성 강화를 위한 지속적인 교육이 필수적임
- 감사위원회는 모범규준에 따라 직무 수행에 필요한 역량을 지속적으로 개발해야 하며, 회사는 이에 부합하는 적절한 감사위원회 교육을 제공할 책임이 있음
 - '지배구조 모범규준'에서는 사외이사가 직무 이해도 제고, 효과적인 직무수행 및 전문성 강화를 위해 충분한 시간과 노력을 투입할 것을 권고하며, 회사가 사외이사의 원활한 직무 수행을 지원하기 위해 체계적인 교육프로그램을 운영하고 충분한 교육 기회를 제공할 것을 권고함

II . CCG 아젠다 ②

KOSPI 200 감사위원회 교육 현황 및 시사점

□ 특히, 신규 선임된 이사는 직무 및 지배구조 관련 교육을 반드시 이수해야 함

<표 1> 감사위원회 교육 관련 국내 법규

구분	내용
감사위원회 모범규준	<p>(III.5.1 원칙) 감사위원은 업무를 효과적으로 수행하기 위한 역량을 갖추기 위하여 지속적으로 교육을 받아야 하며, 회사는 업무수행에 필요한 교육을 제공하여야 한다.</p> <p>(III.5.2 교육유형) 감사위원에 대한 교육은 감사위원 선임 후 제공되어야 하는 입문교육과 감사위원 업무수행 과정에 제공되어야 하는 보수교육으로 구분하여 체계적으로 운영하여야 한다.</p> <p>(III.5.3 교육내용) 감사위원의 입문교육은 감사위원회 업무내용 및 역할과 책임 그리고 회사의 경영환경, 주요이슈 등 감사위원으로서 반드시 숙지해야 할 내용을 포함하며, 기존 감사위원의 보수교육은 업무수행 과정에서 필요한 지식을 포함하여야 한다.</p>
지배구조 모범규준	<p>(2.5.10) 사외이사는 효율적인 직무수행을 위하여 주기적으로 사내·외 교육에 임하여야 한다. 특히 신규 선임 이사는 직무 및 지배구조 관련 교육에 참가할 것을 권고한다.</p> <p>(충분한 교육 기회) 제공 이사는 직무에 대한 올바른 이해와 바람직한 직무수행을 위하여 충분한 시간과 노력을 투입하여야 한다. 특히 신규 선임된 이사는 직무 및 지배구조에 관한 교육을 이수하여야 한다. 이를 위해 기업은 이사의 역할 효율화를 위한 교육프로그램을 운영하고 충분한 교육의 기회를 제공하여야 한다.</p> <p>(4.1.3) (생략...)</p> <p>(감사위원회의 전문성 제고) 감사업무는 전문성을 요한다. (생략...) 또한 감사위원회 위원은 전문기관에서 감사와 관련된 교육을 정기적으로 받아야 한다.</p>

□ 감사위원회 교육은 신규 선임된 감사위원을 위한 입문교육과 임기 중 제공되는 보수교육으로 구분되며, 회사는 이를 체계적으로 운영하여야 함

<표 2> 감사위원회 입문교육 및 보수교육 정의

구분	내용
입문교육	신규 선임된 감사(위원)이 기본적인 역할과 책임을 명확히 이해하고 감사(위원)으로서의 직무를 효과적으로 수행하기 위한 교육
보수교육	재직 중인 감사(위원)이 변화하는 경영 환경, 법·규제 및 감사 관련 최신 동향과 지식을 숙지하고, 전문성을 강화하기 위한 교육

II . CCG 아젠다 ②

KOSPI 200 감사위원회 교육 현황 및 시사점

- 감사위원회 교육은 감사위원회의 역할과 책임, 사업과 산업 현황 및 주요 변화 등의 주제를 다루며, 입문교육과 보수교육은 예시는 다음과 같음

<표 3> 감사위원회 교육 주제 예시 ¹⁾

구분	내용
입문교육	<ul style="list-style-type: none"> • 회사 개요 (연혁, 운영현황 등) • 산업 동향 • 회계정책 및 방침 • 감사위원회의 역할과 책임 • 회사의 사업모델 및 전략의 개요 • 주요정책, 윤리 및 행동규범 • 기업지배구조 관련 법규 • 주요 사업 및 재무 리스크
보수교육	<ul style="list-style-type: none"> • 회계처리 관련 세부 이슈 (수익인식 등) • 내부회계관리제도 평가 및 감독 • 리스크 감독 • 동종 업계 동향과 주요 변화 • 관련 법규 제·개정사항 및 업계 제재현황 • 그룹재무보고 • ESG

- 외부감사법에서는 감사위원회의 전문성 유지 및 강화가 강조되고 있음
 - 내부회계관리규정에 감사위원회 대상 교육·훈련의 계획, 성과평가 및 평가결과 활용 방안을 포함해야 하는데, 이는 감사위원회 대상 교육·훈련이 단순한 형식이 아니라 실질적인 효과를 거두도록 하기 위해 이러한 교육·훈련의 계획 등을 내부회계관리규정에 명시해야 한다는 법적 요구사항임 ²⁾
 - 감사위원회 교육 제공 현황은 사업보고서와 기업지배구조보고서에 구체적으로 공시되어야 함
- 본고에서는 KOSPI 200 기업의 FY2023 사업보고서 및 기업지배구조보고서에 공시된 감사위원회 교육 현황을 살펴보고, 그에 따른 시사점 및 제언을 제공하고자 함 ³⁾

1) 딜로이트 안진 기업지배기구발전센터, 「2025 Corporate Governance Resource Guide, 이사회와 감사위원회를 중심으로」, 2025.01.

2) 외부감사법 시행령 제9조 제2항 제7호 가목

3) 딜로이트 안진 기업지배기구발전센터, FY2023 KOSPI200 기업의 사업보고서, 기업지배구조보고서 상 '감사위원회 교육 실시 현황' 공시 정보(금융감독원 전자공시시스템-DART, 한국거래소 상장공시시스템-KIND)를 참고함

II. CCG 아젠다 ②

KOSPI 200 감사위원회 교육 현황 및 시사점

FY2023 감사위원회 교육 현황

- 2023년 사업보고서 및 기업지배구조보고서를 공시한 KOSPI 200 기업을 대상으로 조사하였으며, 교육 내용에 대한 조사자의 판단이 필요한 경우 감사위원회 모범규준 및 지배구조 모범규준을 기준으로 교육 인정 여부를 검토함
 - 감사위원회 업무와 무관한 교육(예: 심폐소생술, 성희롱 예방교육 등)은 별도로 기재하였고, 감사위원회 교육으로 인정되지 않음
 - 공시된 교육의 내용, 범위 및 공시 서식상의 오기재, 날짜 미기재 건은 교육으로 미인정됨
 - 공시서식 상의 판단이 필요한 경우 <표 4>, <표 5>의 금융감독원 '기업공시서식 작성기준'⁴⁾ 및 '기업지배구조 보고서 가이드라인'⁵⁾을 참고함

<표 4> 기업공시서식 작성기준: 감사위원회 교육 실시 현황 서식

교육일자	교육실시주체	참석 감사위원	불참시 사유	주요 교육내용

<표 5> 감사위원회 교육 실시 현황 관련 공시 기준

구분	내용
기업공시서식 작성기준('24.03)	<ul style="list-style-type: none"> • 회사가 공시대상기간 중 감사위원을 대상으로 실시한 교육에 대해 교육일시, 교육실시주체, 참석 감사위원(성명 기재) 및 불참한 감사위원이 있는 경우 그 사유, 구체적인 교육내용 등을 기재한다. 교육을 여러 번 실시한 경우 일자별로 기재하고 교육 실시 내역이 없는 경우 그 사실 및 그 사유를 기재한다.
기업지배구조보고서 가이드라인('24.01)	<ul style="list-style-type: none"> • 단순한 서면, 책자 등 자료의 우편 또는 이메일을 통한 제공은 인정되지 않으며 대면 또는 이에 준하는 화상교육의 경우를 의미

4) 금융감독원 기업공시국, 『기업공시서식 작성기준』, 2024.03.

5) 한국거래소, 유가증권시장본부 ESG지원부, 『기업지배구조보고서 가이드라인』, 2024.01.

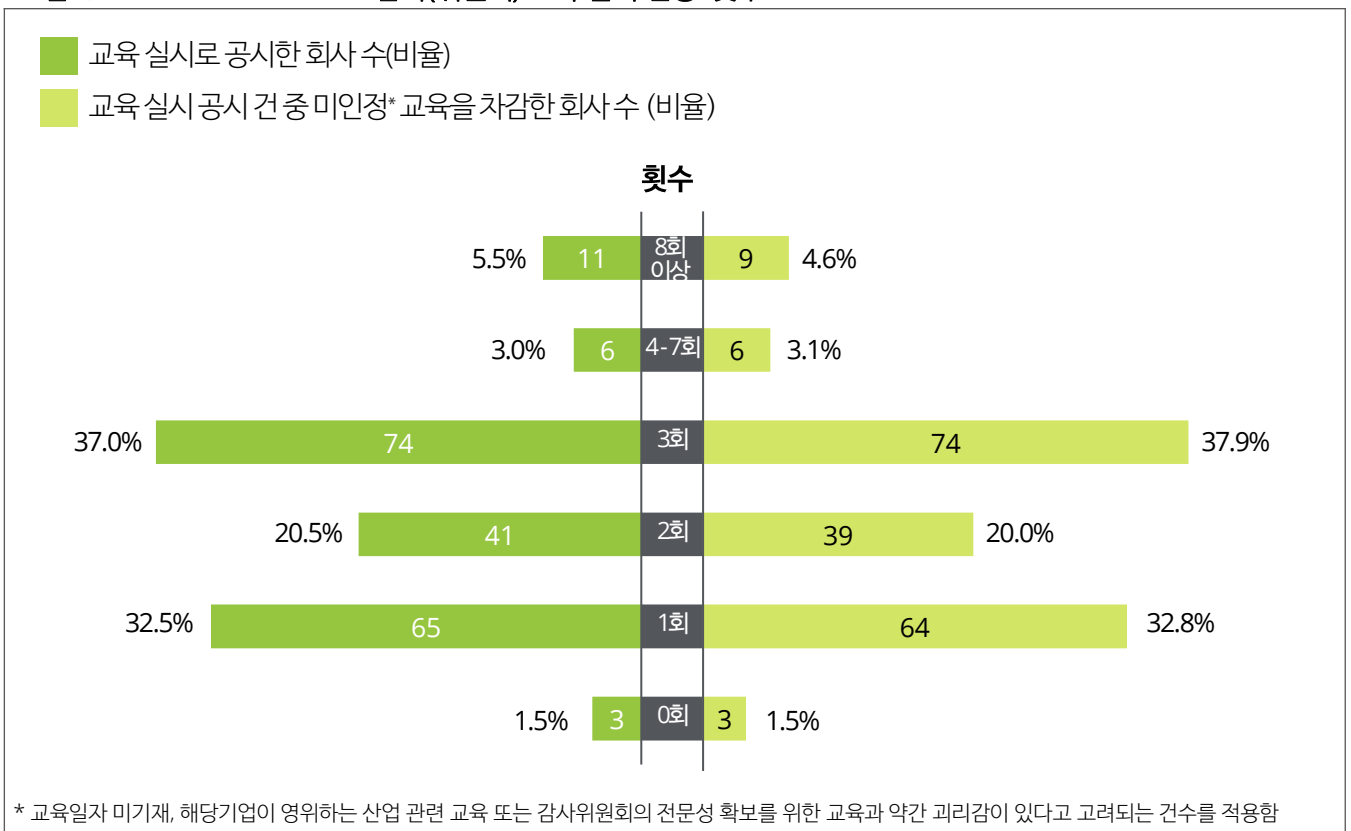
II. CCG 아젠다 ②

KOSPI 200 감사위원회 교육 현황 및 시사점

1) 교육 실시 횟수

- KOSPI 200 기업의 FY2023 감사(위원회) 교육 실시 횟수는 <그림 1>과 같으며, 공시된 교육의 내용, 범위 및 공시 서식상의 오기재는 교육으로 미인정한 집계도 제시함
- 교육 실시 횟수는 공시 기준으로, '3회'(74사, 37.0%) - '1회'(65사, 32.5%) - '2회'(41사, 20.5%) - '8회 이상'(11사, 5.5%) - '4-7회'(6사, 3.0%) - '0회'(3사, 1.5%) 순으로 조사되었고, 연 3회 교육을 실시하는 경우가 가장 많으며, 교육을 미실시한 기업은 3사인 것으로 나타남

<그림 1> FY2023 KOSPI 200 감사(위원회) 교육 실시 현황: 횟수 6)



- FY2023 기준, 감사(위원회)의 연평균 교육 횟수는 공시 기준으로 3.16회(미인정 교육 차감 기준, 3.11회)이며, 교육 횟수가 많은 상위 3위 기업은 J사(28회), S사(17회), L사, K사, C사(각 14회)로 나타남

<그림 2> FY2023 KOSPI 200 감사(위원회) 연평균 교육 실시 횟수 7)

연평균 교육 횟수 (교육 실시 공시기준)	연평균 교육 횟수 (미인정 교육 차감 기준)
3.16회	3.11회

6,7) 딜로이트 안진 기업지배기구발전센터, FY2023 KOSPI200 기업의 사업보고서, 기업지배구조보고서 상 '감사위원회 교육실시 현황' 공시 정보(금융감독원 전자공시시스템-DART, 한국거래소 상장공시시스템-KIND)를 참고함

II. CCG 아젠다 ②

KOSPI 200 감사위원회 교육 현황 및 시사점

2) 교육 실시 주체

□ KOSPI 200 기업은 FY2023 감사(위원회) 교육의 총 실시 횟수는 총 667회로 나타났고, 그 중 교육 주체가 외부인력인 경우는 511회(76.6%), 내부인력인 경우 156회(23.4%)로 나타났고, 전체 교육 실시 주체 기준으로 '회계법인'(300회, 45.0%) - '협회·학회'(155회, 23.2%) - '위탁 교육기관'(9회, 1.3%) - '법무법인'(6회, 0.9%) - '기타'(41회, 6.2%) 순으로 나타남

<표 6> FY2023 KOSPI 200 감사(위원회) 교육 실시 현황: 교육 실시 주체⁸⁾

구분	세부 구분	횟수 (비율)
내부	내부인력	156 (23.4%)
	회계법인	300 (45.0%)
외부	협회·학회	155 (23.2%)
	위탁 교육기관	9 (1.3%)
	법무법인	6 (0.9%)
	기타	41 (6.2%)
총합 (비율)		667 (100%)

3) 교육 실시 주제

□ 1회의 교육에서 여러 주제를 다룬 경우가 있어, 주제별 중복 집계 결과를 <그림 3>에 제시했으며, '내부회계관리제도 감독'(139회, 15.8%) - '감사위원회 역할, 책임 및 운영'(136회, 15.5%) - '재무보고 감독'(135회, 15.4%) - '법/제도 및 감독 동향'(132회, 15.0%) - '리스크 감독'(112회, 12.7%) - '회사경영 및 업종 현황'(74회, 8.4%) - '이해관계자 커뮤니케이션(ESG 등) 감독'(70회, 8.0%) - '외부감사인 감독'(38회, 4.3%) - '내부감사 감독'(23회, 2.6%) - '기타'(20회, 2.3%) 순으로 나타남

- 상위권을 차지하는 '내부회계관리제도 감독'(139회, 15.8%), '감사위원회 역할, 책임 및 운영'(136회, 15.5%), '재무보고 감독'(135회, 15.4%), '법/제도 및 감독 동향'(132회, 15.0%)의 네 가지 주제가 교육 횟수 및 비율 면에서 큰 차이를 보이지 않는 것으로 나타남
- 가장 많이 다루어진 교육 주제는 '내부회계관리제도 감독'이며, 내부회계관리제도에 대한 교육은 내부회계관리규정의 포함사항⁹⁾으로, 해당 규정 위반의 예방 및 사후조치에 대해 감사위원회를 대상으로 한 교육훈련의 계획·성과·평가결과에 관한 사항을 기재해야 하는 의무사항이 영향을 미친 것으로 보임

8) 딜로이트 안진 기업지배기구발전센터, FY2023 KOSPI200 기업의 사업보고서, 기업지배구조보고서 상 '감사위원회 교육실시 현황' 공시 정보(금융감독원 전자공시시스템-DART, 한국거래소 상장공시시스템-KIND)를 참고함

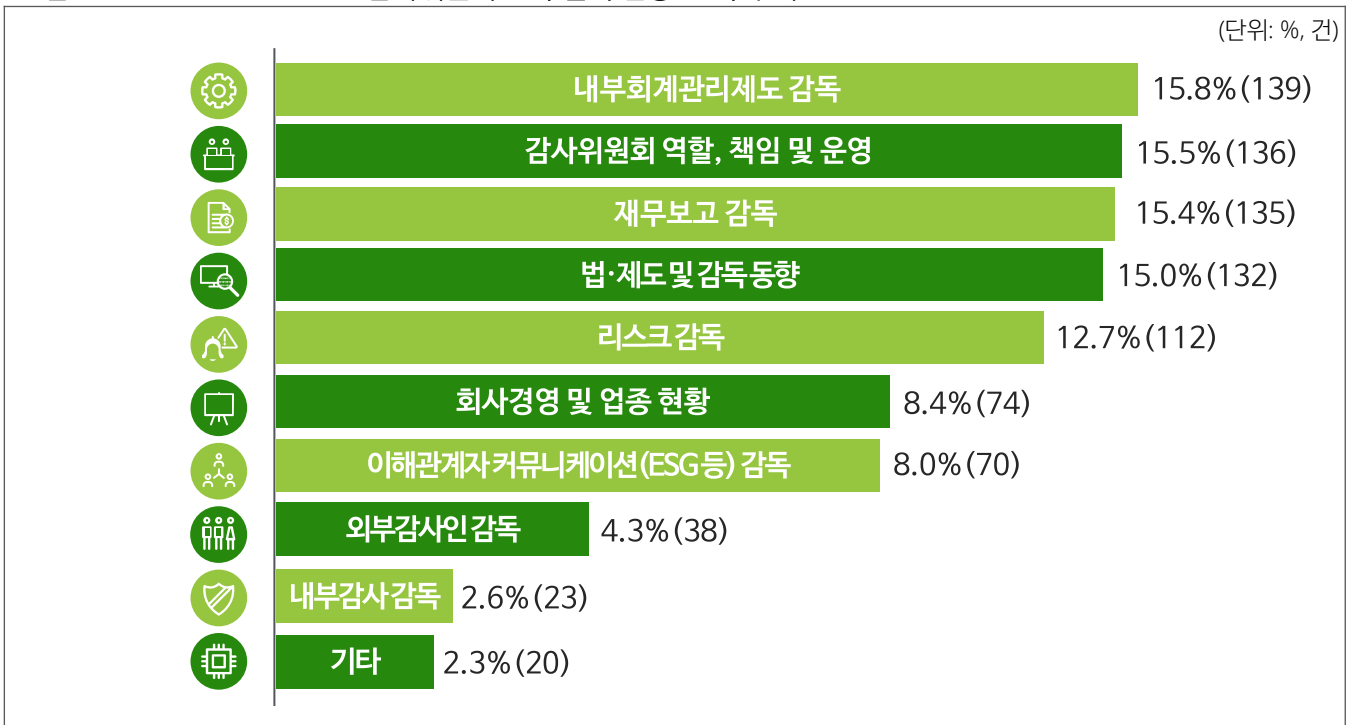
9) 외부감사법 시행령 제9조 제2항 제7호 가목

II . CCG 아젠다 ②

KOSPI 200 감사위원회 교육 현황 및 시사점

- 연결 내부회계관리제도 감사 시행 시기가 도래한 점과 FY2024부터 내부회계관리제도 평가·보고 기준이 적용될 예정임에 따라, 이에 대한 대비 차원에서 감사위원회가 당면과제에 적극적으로 대응하고 내부회계관리제도 감독 역량을 강화하기 위한 시도일 것으로 예상됨
- 두 번째로 많이 다루어진 교육 주제는 ‘감사위원회 역할, 책임 및 운영’ 이며, 신규 선임된 감사위원을 대상으로 하는 입문교육의 대표적인 주제로, 감사위원으로서의 역할, 책임, 관련 법규에 대한 이해를 제공하는 필수 교육 항목임
 - 감사위원회의 효과적인 직무 수행을 위한 기본적인 지식 및 운영 원칙을 다루는 교육으로, 효과적인 업무수행의 근간이 되는 주제임
- 세 번째로 많이 다루어진 교육 주제는 ‘재무보고 감독’이며 감사위원회의 핵심 감독 영역으로, 최근 다수 발생된 부정 및 횡령사건으로 인해 감사위원회의 관심이 집중된 것으로 추정됨
 - 최근 자금사고 발생 현황에 따르면, 분기 평균 13,000 건의 재산범죄 및 횡령 사건이 발생하고 있으며, 2022년에는 3,4분기와 2023년 1·2분기에 대형 횡령사건이 연이어 발생하여 과거 5개년 보다 최고 횡령건수를 넘어선 바, 감사위원회의 감독 강화의 필요성이 증대됨¹⁰⁾
- 네 번째로 많이 다루어진 교육 주제인 법·제도 및 감독 동향은 주요 회계제도 보완방안이 마련 및 추진되는 가운데, 감사위원회가 최신 법·제도 동향을 파악하고 효과적으로 대응하기 위해 교육 필요성이 증가한 것으로 사료됨

<그림 3> FY2023 KOSPI 200 감사위원회 교육 실시 현황: 교육 주제¹¹⁾



10) 검찰청, 「분기별 범죄동향 리포트(2023년 3분기, 제28호)」, 2024.01.18.

11) 딜로이트 안진 기업지배기구발전센터, FY2023 KOSPI200 기업의 사업보고서, 기업지배구조보고서 상 '감사위원회 교육실시 현황' 공시 정보(금융감독원 전자공시시스템-DART, 한국거래소 상장공시시스템-KIND)를 참고함

II. CCG 아젠다 ②

KOSPI 200 감사위원회 교육 현황 및 시사점

글로벌 사외이사 교육 현황

- 한편, 글로벌 이사회 및 감사위원회의 경우 사안별로 세부적인 교육 주제가 제공되고 사이버보안 리스크, 지정학적 리스크 및 위기 관리 등 보다 폭넓은 주제의 교육을 제공받고 있는 것으로 나타남
- 상위권을 차지하는 주제는 '신규 회계 원칙/감사 요구사항(97%)', '재무/유동성 리스크(65%)', '리스크 감독(62%)', '사이버보안(61%)' 등의 순으로 나타남

<표 7> 글로벌 이사회·감사위원회 교육 주제¹²⁾

구분	주제	비율 (중복응답)
1	신규 회계 원칙/감사 요구사항	97%
2	재무/유동성 리스크	65%
3	리스크 감독	62%
4	사이버보안	61%
5	데이터 프라이버시	56%
6	윤리/컴플라이언스	48%
7	기업 별 규정 및 이슈	37%
8	자산 배분	33%
9	반부패 이슈	31%
10	지정학적 리스크	28%
11	위기관리	25%
	...	

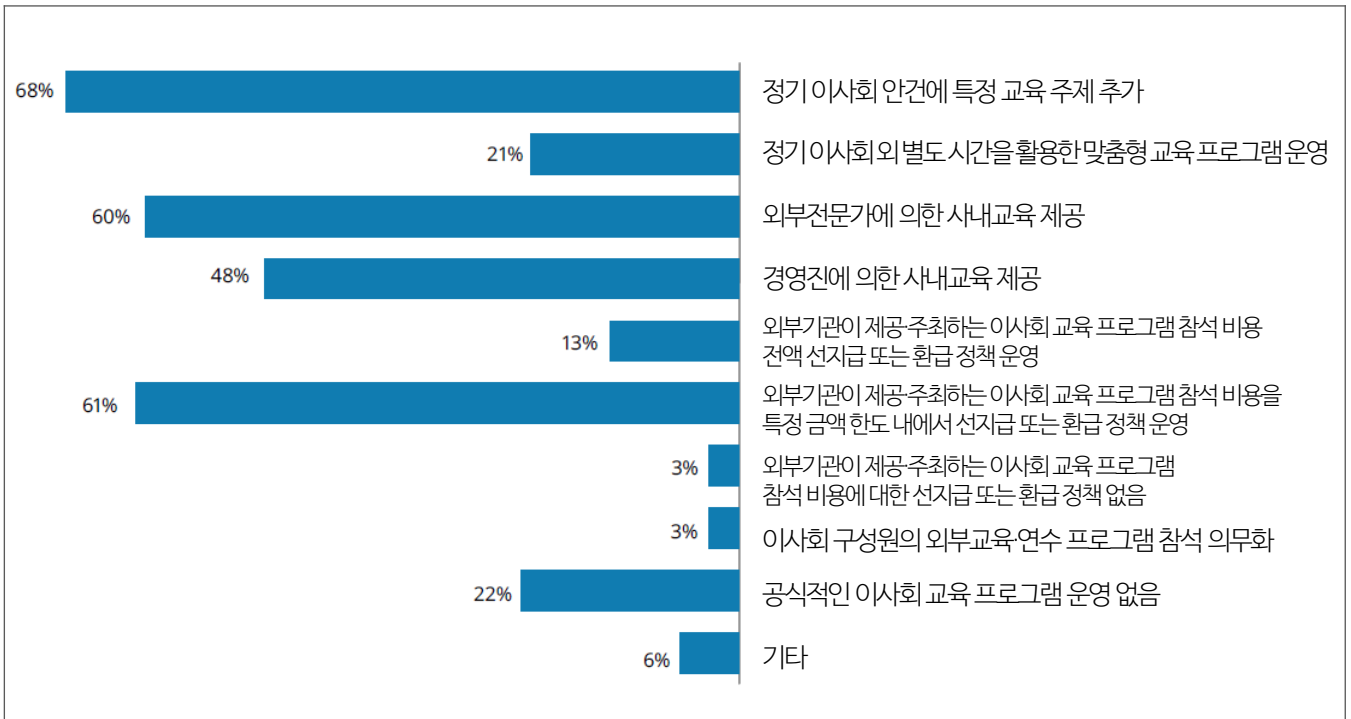
12) 딜로이트 글로벌 Center for Board Effectiveness, 「Board Practices Quarterly Back to basics: Board education and evaluations」, 2022.09, 기업거버넌스협회 회원사 154개 글로벌 상장기업의 코퍼레이트 세크리터리, 고문번호사 및 기타 사내 거버넌스 전문가 대상 서베이 실시(n=109)

II . CCG 아젠다 ②

KOSPI 200 감사위원회 교육 현황 및 시사점

- 글로벌 이사회 교육 현황을 살펴보면, 교육 운영 방안으로 '정기 이사회 안건에 특정 교육 주제를 추가(68%)', '외부기관이 제공·주최하는 이사회 교육 프로그램 참석 비용을 한도 내 선지급 또는 환급정책 운영(61%)', '외부전문가에 의한 사내교육 제공(60%)', '경영진에 의한 사내교육 제공(48%)' 등의 순으로 나타남
 - 중형 상장법인의 27%가 정기 이사회 외 별도 교육 시간을 마련하는 반면, 대형 상장법인은 15%에 그침
 - 중형 상장법인의 55%가 외부전문가를 활용한 사내교육을 제공하는 반면, 대형 상장법인은 42%가 이를 채택함
 - 중형 상장법인의 18%, 대형 상장법인의 6%가 외부기관이 제공하는 이사회 교육 프로그램 참석 비용을 한도 내 선지급 또는 환급하는 정책을 운영 중임
 - 이사회는 매년 외부교육 참여를 장려하며, 임원후보추천위원회를 통해 참석 현황을 추적·보고하는 경우도 보고됨
- 정기 이사회에서 교육을 다루는 기업이 68%에 달해, 이사회 교육이 정례화된 학습 기회로 자리잡고 있음을 시사함
- 외부교육을 적극 지원하는 한편, 외부교육 참석을 의무화한 기업(3%)은 소수에 불과해 기업들이 교육의 자율성을 보장하면서도 실질적 지원을 병행하는 것으로 보임
- 기업들은 이사회의 교육 참여를 추적·보고하는 등 체계적인 관리 방안을 도입하고 있음

<그림 4> 글로벌 이사회 교육 운영 방안¹³⁾



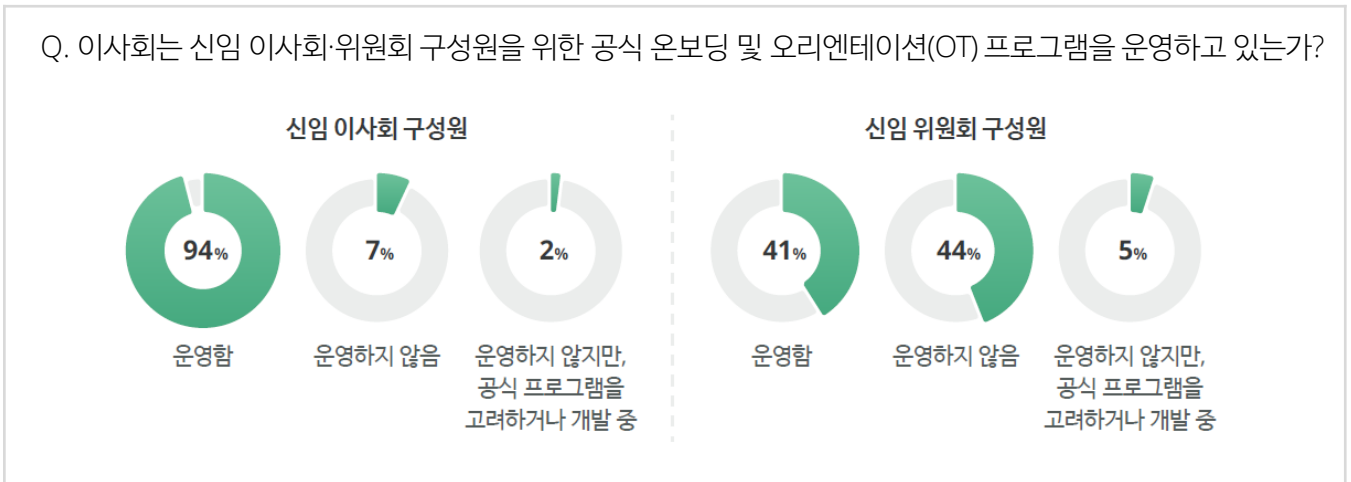
13) 딜로이트 글로벌 Center for Board Effectiveness, 「Board Practices Quarterly Back to basics: Board education and evaluations」, 2022.09, 기업거버넌스협회 회원사 154개 글로벌 상장기업의 코퍼레이트 세크리터리, 고문번호사 및 기타 사내 거버넌스 전문가 대상 서베이 실시(n=148)

II. CCG 아젠다 ②

KOSPI 200 감사위원회 교육 현황 및 시사점

- 또한, 이사회 교육의 일환인 온보딩 프로그램은 신임 이사가 조직의 지배구조와 문화에 원활하게 정착할 수 있도록 지원하는 절차로 이사회 효과적 역할 수행을 위한 필수적인 과정으로 인식됨에 따라 글로벌 이사회 온보딩 프로그램 운영 현황을 살펴봄
- 글로벌 이사회 94%가 이사회 신임 이사를 위한 온보딩 프로그램을 운영하고 있으며, 41%는 이사회 내 위원회 대상 온보딩 프로그램을 운영중인 것으로 나타남¹⁴⁾

<그림 5> 글로벌 이사회 온보딩 프로그램 실시 현황



- 글로벌 이사회 온보딩 프로그램은 이사회 지배구조, 회사·산업 정보, 재무·전략 관련 자료 및 주요 관계자 미팅 등 다음의 사항을 제공하는 것이 포함됨

<표 8> 글로벌 이사회 온보딩 프로그램 제공사항¹⁵⁾

구분	내용
이사회 지배구조 자료	지배구조 지침, 위원회 규정, 이사진 프로필, 이사회 회의 일정 및 의사록 등
회사·산업 정보	회사 역혁, 비전, 조직구조, 주요 이해관계자 현황, 시장·경쟁 환경 등
재무·전략 자료	감사보고서, 재무제표, 전략 계획, 투자자 안내 자료 등
경영진·이해관계자 미팅	최고경영진, 기타 이사회 구성원, 부문 리더, 외부감사인 및 법률 고문 등과의 면담 제공
현장 방문 및 실무 파악	본사, 주요 사업장 방문을 통해 회사의 운영 실태 파악
멘토링 제도	신임 이사에겐 경험이 풍부한 이사(Board Buddy)를 배정하여 이사회 적응 지원

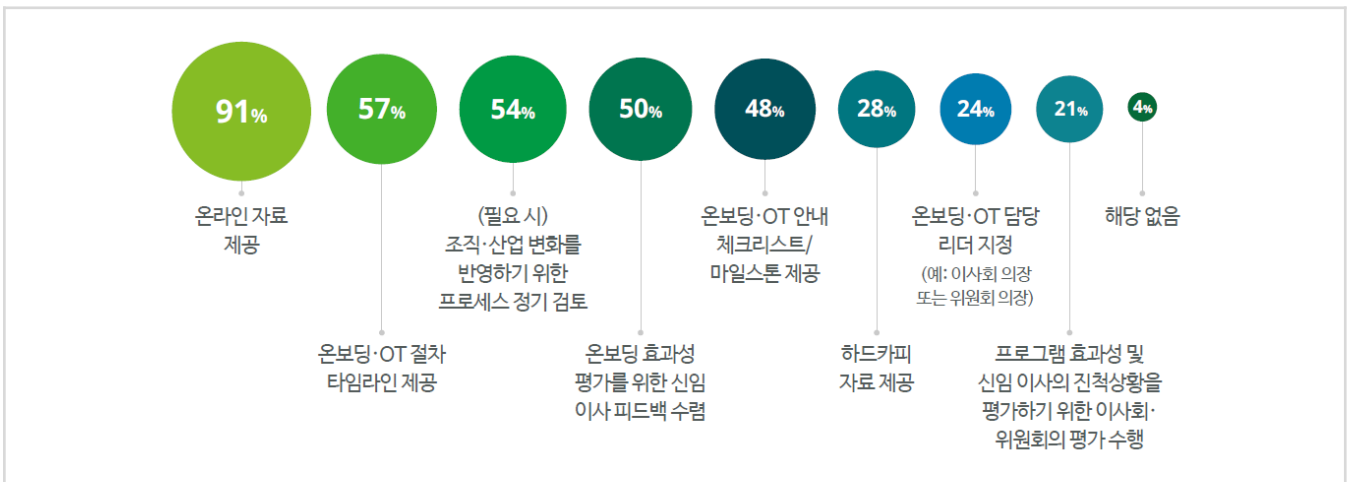
14,15) 딜로이트 글로벌 Center for Board Effectiveness, 「Board Practices Quarterly: Director onboarding and orientation」, 2024.12. 기업거버넌스 협회 회원사 113개 글로벌 상장기업의 코퍼레이트 세크리터리, 고문번호사 및 기타 사내 거버넌스 전문가 대상

II . CCG 아젠다 ②

KOSPI 200 감사위원회 교육 현황 및 시사점

- 또한, 이사회 온보딩 프로그램의 체계적인 운영을 위해, 글로벌 기업의 57%는 정해진 일정과 프로세스를 갖춘 구조화된 프로그램을 운영하며, 50%는 신입 이사로부터 피드백을 받아 온보딩 절차를 개선하고 있음
- 이러한 글로벌 이사회 온보딩 사례는 국내 감사위원회 교육 프로그램 운영 시 참고할 만한 요소로, 감사위원의 역할 수행을 효과적으로 지원하기 위해 체계적인 교육과 적응 프로그램의 필요성을 시사함

<그림 6> 글로벌 이사회 온보딩 프로그램 포함 절차¹⁶⁾



16) 딜로이트 글로벌 Center for Board Effectiveness, 「Board Practices Quarterly: Director onboarding and orientation」, 2024.12. 기업거버넌스 협회 회원사 113개 글로벌 상장기업의 코퍼레이트 세크리터리, 고문번호사 및 기타 사내 거버넌스 전문가 대상

시사점 및 제언

- 감사(위원회) 교육은 '내부인력'(23.4%)를 제외하고는 주로 외부인력(회계법인, 협회·학회)에 의해 실시되며, 내부회계관리제도 주제의 교육 수요가 높은 만큼 회계법인에서 제공하는 교육이 선호되는 경향을 보임
 - 외부기관이 제공하는 교육 및 세미나는 다양한 산업의 이사, 감사위원이 경험을 공유하고 전문가를 통해 최신 동향을 접할 수 있는 기회를 제공한다는 점에서 유용함
 - 그러나 외부교육만으로는 개별 기업 및 산업 특수성을 충분히 반영하는 데 한계가 있으므로, 회사의 회사 고유한 정책 및 절차를 반영한 맞춤형 교육 프로그램을 별도로 마련할 필요가 있음
- 감사위원이 감사 업무에 대한 경험 및 지식을 보유하고 있더라도, 산업 및 기업 특성에 따른 추가적인 교육이 지속적으로 요구됨
- 이에 따라, 감사위원회가 기 보유한 지식과 역량을 평가하고 부족한 부분을 보완하는 맞춤형 교육 프로그램을 개발하는 것이 효과적이며, 이를 위해 교육 계획 수립 시 충분한 사전 검토가 필요함
 - 교육 계획은 단순히 형식적 요건을 충족하는 것이 아니라 감사위원회의 실질적인 역량 강화를 위한 방향으로 설계되어야 함
 - 이를 위해 보완이 필요한 영역을 사전에 조사하고, 교육이 감사위원회의 실무 수행에 직접적인 도움이 될 수 있도록 구성해야 함
 - 교육 주제가 결정된 이후에는 감사위원회 및 경영진이 활용 가능한 내·외부 자원을 검토하여 최적의 교육 방안을 마련해야 하며, 내부 전문성과 외부의 객관적 시각이 조화를 이루도록 내부인력과 외부전문가가 협업하여 교육을 개발하는 방식이 바람직함
 - 감사위원회의 전문성을 지속적으로 강화하기 위해 특정 분야의 전문가를 감사위원회 회의에 초빙하여 최신 이슈 및 주요 리스크에 대한 심층적인 논의를 진행하는 것도 효과적인 방안이 될 수 있음
- 감사위원회 교육의 실효성을 높이기 위해 교육 실적을 체계적으로 추적·보고하고, 교육 효과를 정기적으로 평가하는 관리 시스템을 도입할 필요가 있음
- 향후 감사위원회 교육이 기업의 지속가능한 성장과 내부통제 강화를 실질적으로 지원할 수 있도록, 교육 프로그램의 구조적 개선과 체계적인 운영이 요구됨
- 이를 위해, 단기적인 교육 제공을 지양하고, 지속적인 학습과 역량 개발이 이루어질 수 있도록 체계적인 교육을 추진하며, 최신 법·규제 및 산업 동향을 반영한 맞춤형 교육 모델을 도입하는 것이 바람직함
- 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터에서는 사외이사, 감사위원 및 감사의 전문성 강화를 위해 직무 수행에 유익한 콘텐츠(교육 영상, 보고서 등)를 제공하는 온라인 이러닝 사이트인 '딜로이트 보드룸 아카데미(가칭)'를 올해 중순 개설하고 공지할 예정에 있으며 많은 관심과 조언을 바라며

III. 데이터 포인트 ①

유가증권 상장법인의 CEO-이사회 의장 분리 및 선임사외이사 제도 도입 현황

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 국내 '지배구조 모범규준' 등 관련 규범에서 CEO와 이사회 의장 간 분리제도 및 선임사외이사 제도의 도입은 기업의 경영 투명성을 높이고 사외이사의 독립성을 강화하려는 취지가 강조되며 선임사외이사는 최고경영진과 사외이사 간 가교 역할의 수행이 권고됨
- ✓ 국내 이사회의 경우 글로벌 이사회 현황과 비교할 때 해당 제도의 도입 수준이 낮으나, 기업별로 주어진 거버넌스 현황이 적절히 고려되고 적용된다면 효과적이고 맞춤형 도입 및 운영이 가능할 수 있을 것으로 사료됨

논의 배경

- 이사회는 기업의 최고 의사결정기구이자 지배기구로서 회사 경영의 전방에 나서고 대표이사의 선임, 보상 규모의 적정성 심의, 경영계획과 KPI(핵심성과지표)를 승인 및 평가하는 등 핵심 역할을 담당하고 있음
 - 더불어 이사회는 효과적 업무 수행을 위해 독립성과 전문성을 갖춘 산하 위원회를 운영 중에 있음
- '지배구조 모범규준'¹⁾에서는 이사회의 독립성 확보와 감시·감독의 투명성 확보를 위해 이사회 의장과 대표이사의 분리를 권고하며 분리를 하지 않은 경우 '선임사외이사' 제도의 시행을 권고하는 현실임
 - 사외이사들이 이사회에서 주도적 역할을 수행하는 것을 추구하며 선임사외이사는 사외이사 회의를 주재하고 사외이사들의 의견을 모아 이사회 및 경영진에 전달하는 역할을 수행하는 것이 권고됨
- 기업지배구조보고서 상 '핵심지표 준수사항' 항목도 이전 '이사회 의장과 대표이사 분리'에서 2024년도부터 '사외이사가 이사회 의장인지 여부'로 변경되어 사외이사 중심의 이사회 리더십 확보의 의미가 강조되고 있음
- 이에 기업지배구조보고서를 제출한 유가증권 상장법인을 대상으로 CEO-이사회 의장 분리 제도와 선임사외이사 제도의 준수 현황을 살펴보고자 함²⁾

1) 지배구조 모범규준 >> ② 이사회 리더십 >> 5. 이사회의 운영 >> 5.1

2) 2024년 기업지배구조보고서를 제출한 유가증권 상장법인(비금융) 488사를 조사대상으로 함
(<https://kind.krx.co.kr/corpgeneral/companyGovernance.do?method=loadInitPage>)

III. 데이터 포인트 ①

유가증권 상장법인의 CEO-이사회 의장 분리 및 선임사외이사 제도 도입 현황

국내 규범 상 강조되는 '선임사외이사' 제도

- '지배구조 모범규준' 과 '기업지배구조 보고서 가이드라인'에서는 '선임사외이사'의 선임에 대한 사항이 권고되며 능동적인 역할수행이 강조되고 있음

<표 1> 국내 규범 상 '선임사외이사'의 선임에 관한 사항

구분	내용
지배구조 모범규준 ② 이사회 리더십 >> 5. 이사회 운영 >> 5.1	<ul style="list-style-type: none"> • 이사회를 대표하는 이사회 의장은 경영진을 대표하는 대표이사와 분리하여 선임하거나 그렇지 않을 경우에는 사외이사를 대표하는 선임사외이사를 선임할 것을 권고한다.
기업지배구조보고서 가이드라인 [세부원칙4①]	<ul style="list-style-type: none"> • 이사회는 회사의 지속가능한 발전을 위한 중요한 사항에 대하여 효과적이고 신중한 토의 및 의사결정이 가능하도록 구성하여야 하며, 경영진과 지배주주로부터 독립적으로 기능을 수행할 수 있도록 충분한 수의 사외이사를 두어야 한다. ... (5) 이사회 의장을 사외이사로 선임하였는지 여부 (6) 선임사외이사, 집행임원제도 도입 여부 및 그 제도 도입 배경, 이유, 관련 근거, 현황 등

- 금융사지배구조법 상, 금융회사는 사외이사 중에서 이사회 의장을 선임하는 것이 의무화 되고, 그렇지 않은 경우 이사회는 사유 공시 및 '선임사외이사'를 선임해야 하며, 회사와 임직원은 '선임사외이사'의 원활한 업무수행에 협조해야 하는 내용을 담고 있으며 비금융 기업도 이에 상응하는 자체 규정 제정 시 활용 가능함

<표 2> 금융사지배구조법 상 '선임사외이사'의 선임에 관한 사항

구분	내용
금융사지배구조법 제13조 (이사회 의장의 선임 등)	<ul style="list-style-type: none"> ① 이사회는 매년 사외이사 중에서 이사회 의장을 선임한다. ② 제1항에도 불구하고 이사회는 사외이사가 아닌 자를 이사회 의장으로 선임할 수 있으며, 이 경우 이사회는 그 사유를 공시하고, 사외이사를 대표하는 자(이하 "선임사외이사"라 한다)를 별도로 선임하여야 한다. ③ 선임사외이사는 다음 각 호의 업무를 수행한다. <ol style="list-style-type: none"> 1. 사외이사 전원으로 구성되는 사외이사회의의 소집 및 주재 2. 사외이사의 효율적인 업무수행을 위한 지원 3. 사외이사의 책임성 제고를 위한 지원 ④ 금융회사 및 그 임직원은 선임사외이사가 제3항에 따른 업무를 원활하게 수행할 수 있도록 적극 협조하여야 한다.

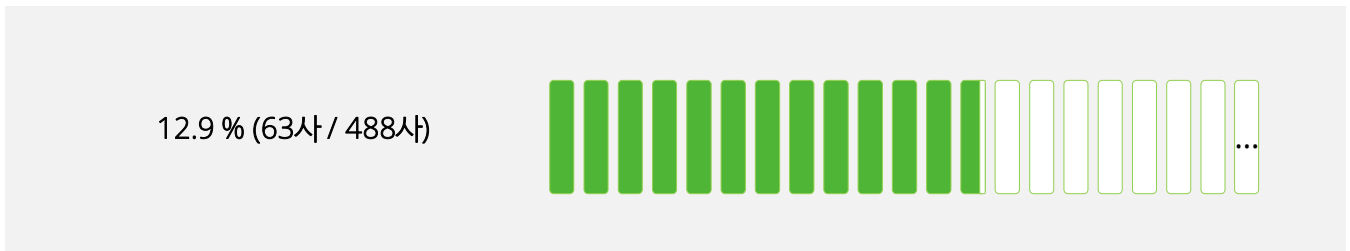
III. 데이터 포인트 ①

유가증권 상장법인의 CEO-이사회 의장 분리 및 선임사외이사 제도 도입 현황

사외이사의 이사회 의장 담당 현황

□ FY2023 기준, 기업지배구조보고서를 제출한 유가증권 상장법인 488사 중 사외이사가 이사회 의장을 담당하는 경우는 63사(12.9%)로 나타났음

<그림 1> 유가증권 상장법인 사외이사의 이사회 의장 담당 현황 - Overall ³⁾

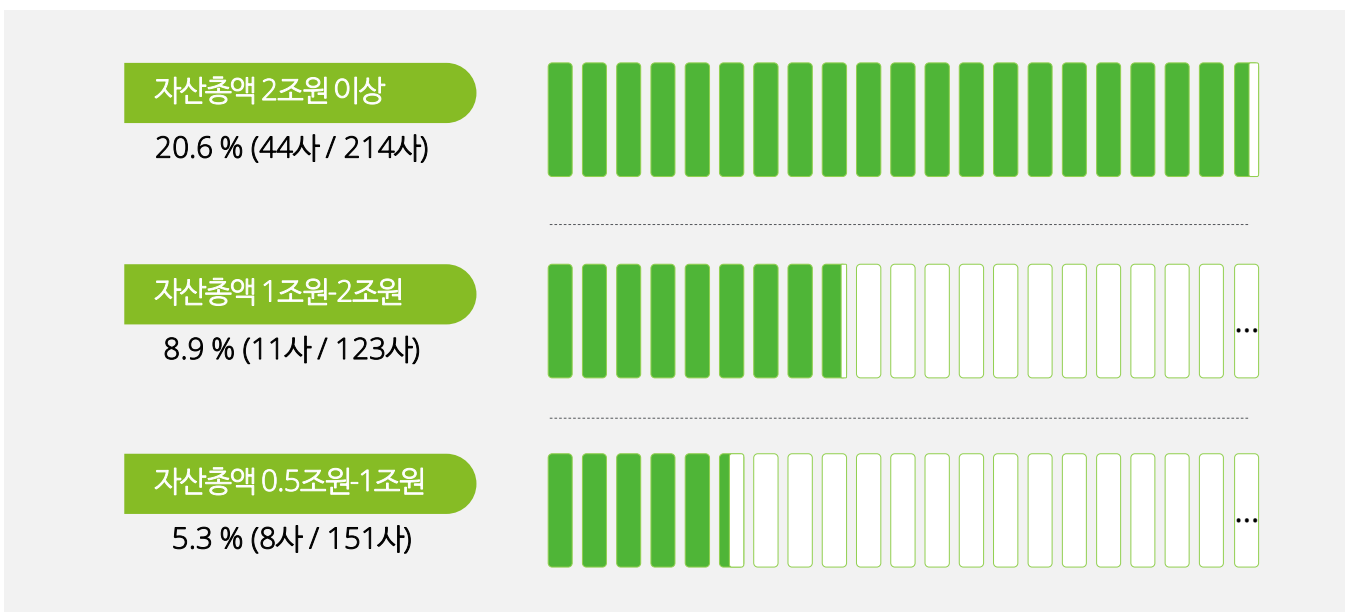


- 사외이사가 이사회 의장을 맡지 않는 회사는 대개 산업 및 경영환경에 효과적으로 대응하고 책임경영을 수행하기 위해서라고 사유를 밝히고 있고, 대안으로 이사회는 과반수 이상의 사외이사로 구성되어 독립적이고 투명하게 운영되고 있다고 설명하고 있음

□ FY2023 기준, 자산총액 2조원 이상의 상장법인 사외이사가 이사회 의장을 담당하는 경우는 44사(20.6%)로 가장 높은 수준을 보여주었음

- 자산총액 1조원 이상 2조원 미만 상장법인의 경우는 11사(8.9%)로 나타났음
- 자산총액 5천억원 이상 1조원 미만 상장법인의 경우는 8사(5.3%)로 나타났음

<그림 2> 유가증권 상장법인 사외이사의 이사회 의장 담당 현황 - 자산 구분 별 ⁴⁾



3,4) 2024년 기업지배구조보고서를 제출한 유가증권 상장법인(비금융) 488사를 조사대상으로 함
 (<https://kind.krx.co.kr/corpgeneral/companyGovernance.do?method=loadInitPage>)

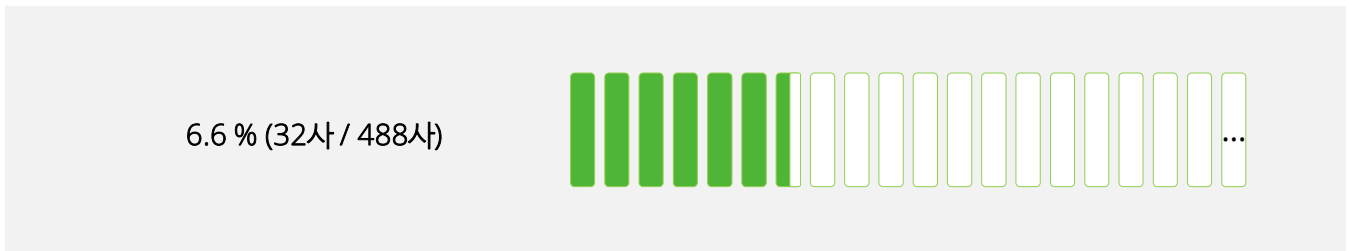
III. 데이터 포인트 ①

유가증권 상장법인의 CEO-이사회 의장 분리 및 선임사외이사 제도 도입 현황

선임사외이사 선임 현황

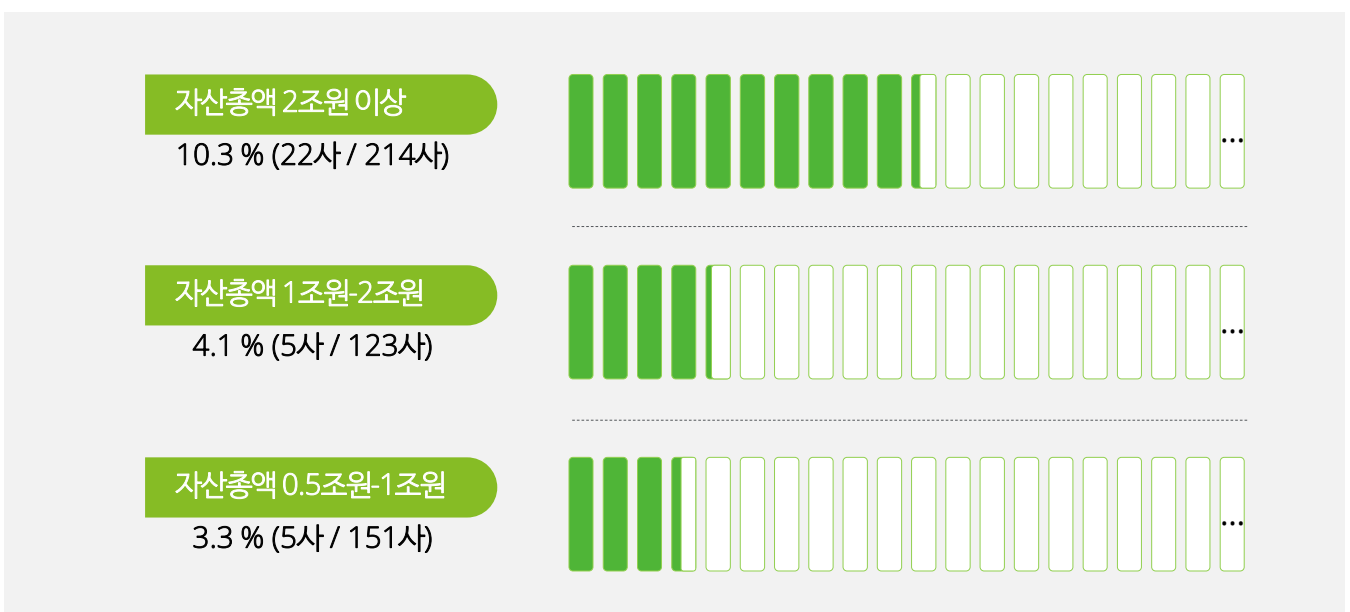
□ FY2023 기준, 기업지배구조보고서를 제출한 유가증권 상장법인 중 선임사외이사 제도를 도입한 상장법인은 32사(6.6%)로 나타났음

<그림 3> 유가증권 상장법인의 선임사외이사 선임 현황 - Overall 5)



- 선임사외이사 제도를 도입한 상장법인은 이사회 의사결정 과정의 객관성 및 공정성 제고를 위해서라고 밝히고 있으며, 선임사외이사는 이사회와 별도로 사외이사회를 단독 소집할 수 있으며 경영진에게 현안 보고를 요구할 수 있고 의견을 제시하는 등 경영진과 사외이사 간 가교 역할을 수행하는 것이 권고됨
- FY2023 기준, 자산총액 2조원 이상의 상장법인에서 선임사외이사가 선임된 경우는 22사(10.3%)로 가장 높은 비중을 보여주었음
 - 자산총액 1조원 이상 2조원 미만 상장법인의 경우는 5사(4.1%)로 나타났음
 - 자산총액 5천억원 이상 1조원 미만 상장법인의 경우는 5사(3.3%)로 나타났음

<그림 4> 유가증권 상장법인 선임사외이사 선임 현황 - 자산 구분 별 6)



5,6) 2024년 기업지배구조보고서를 제출한 유가증권 상장법인(비금융) 488사를 조사대상으로 함
 (<https://kind.krx.co.kr/corpgeneral/companyGovernance.do?method=loadInitPage>)

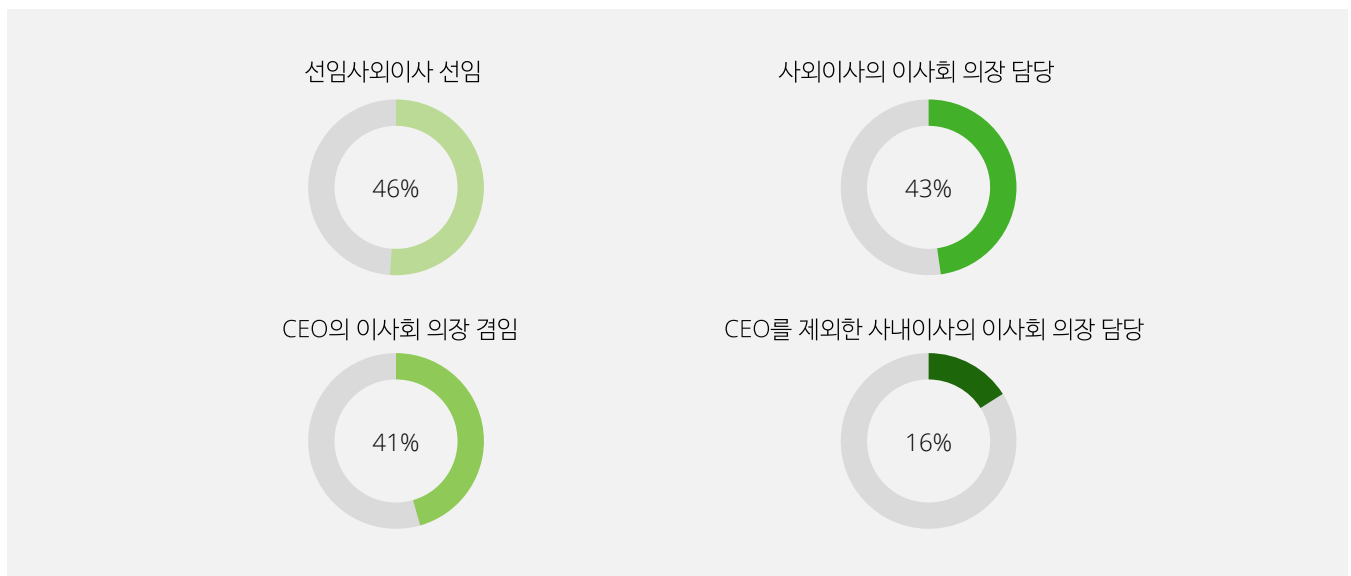
III. 데이터 포인트 ①

유가증권 상장법인의 CEO-이사회 의장 분리 및 선임사외이사 제도 도입 현황

글로벌 이사회 리더십

- 글로벌 이사회 리더십 구조는 이사회가 경영진을 독립적으로 감독하고 이해 상충을 피하기 위해 CEO와 이사회 의장의 역할을 분리하거나 CEO/사내이사가 의장직을 겸직하는 경우 CEO를 견제할 수 있는 선임사외이사를 선임하는 방식이 보편적으로 운영되고 있음

<그림 5> 글로벌 이사회 리더십 구조 7)



- 글로벌 기업에서 CEO와 별도로 이사회 의장이 다른 인사로 분리되는 사유는 하기의 항목들로 유형화 된다는 견해가 존재함 8)
- 회사에 오너가 없기 때문에 CEO와 이사회 의장의 두 직책이 분리되는 경우
 - 회사에 사회적 이슈 등이 연관되어 CEO에 대한 불신이 발생한 경우
 - 행동주의 주주들이 CEO의 힘을 약화시키려 시도하는 경우
 - 심각한 위기 상황에서 구원투수격인 인사를 영입하면서 오너가 잠시 후선으로 물러나는 경우
 - 오너가 경영에 관심이 없거나 타 직업을 가지고 있어 경영에 직접 참여할 수 없는 경우
 - 두 회사가 합병하는 경우 양측의 수장이 CEO와 이사회 의장을 나누어 맡는 경우
 - 독일식 이원적 이사회 구조인 경우 - 경영위원회 위원장(CEO)과 감독위원회 위원장(이사회 의장)으로 분리

7) 딜로이트 글로벌 Center for Board Effectiveness, 「Board Practices Quarterly - Evolving lines of responsibility between the board and management」, 2024.03.

8) 김화진, 「이사회경영 - 지배구조 이론과 사례」, 2023

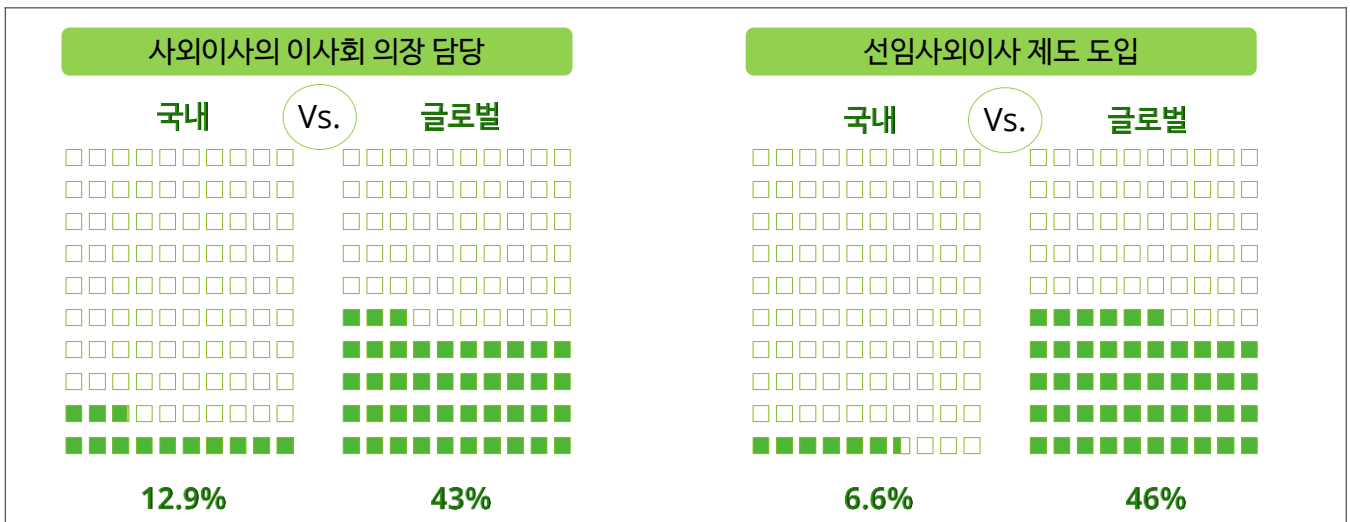
III. 데이터 포인트 ①

유가증권 상장법인의 CEO-이사회 의장 분리 및 선임사외이사 제도 도입 현황

결언

- 복잡하게 진화하는 비즈니스 환경과 불명확해지는 이사회와 최고경영진 간의 책임 경계 속에서 효과적인 이사회 감독을 위해 책임 경계의 중요성이 강조되고 있음
- CEO와 이사회 의장 간 분리제도 및 선임사외이사 제도의 도입은 기업의 경영 투명성을 높이고 사외이사의 독립성을 강화하려는 취지이며 선임사외이사는 최고경영진과 사외이사간 가교 역할을 할 수 있는 것으로 이해됨
- '지배구조 모범규준' 등 국내 관련 규범에서도 이사회를 대표하는 의장은 경영진을 대표하는 대표이사와 분리하여 선임하거나 그렇지 않을 경우에는 사외이사를 대표하는 선임사외이사를 선임할 것이 권고되고 있는 현실이나, FY2023 기준, 유가증권 상장법인의 경우 63사(12.9%)가 사외이사가 이사회 의장을 담당하고 있으며, 그렇지 않을 경우 32사(6.6%)만이 선임사외이사 제도를 도입하는데 그치고 있음을 확인함
 - 사외이사가 이사회 의장을 담당하는 경우, 자산총액 2조원 이상의 상장법인은 44사, 1조원 이상 2조원 미만 상장법인은 11사, 5천억원 이상 1조원 미만 상장법인은 8사로 나타남
 - 선임사외이사 제도를 도입한 경우, 자산총액 2조원 이상의 상장법인은 22사, 1조원 이상 2조원 미만 상장법인은 5사, 5천억원 이상 1조원 미만 상장법인은 5사로 나타남
- FY2023 기준 글로벌 기업의 43%는 사외이사가 이사회 의장을 담당하고 있으며, 46%는 선임사외이사 제도를 도입하고 있어 국내 대비 높은 수준을 보여주었음

<그림 6> FY2023 국내외 기업 이사회 의장의 '사외이사의 이사회 의장 담당' 비중 및 '선임사외이사 제도 도입' 비중^{9,10)}



9) 2024년 기업지배구조보고서를 제출한 유가증권 상장법인(비금융) 488사를 조사대상으로 함
 (https://kind.krx.co.kr/corpgeneral/companyGovernance.do?method=loadInitPage)

10) 딜로이트 글로벌 Center for Board Effectiveness, 「Board Practices Quarterly – Evolving lines of responsibility between the board and management」, 2024.03.

Ⅲ. 데이터 포인트 ① 유가증권 상장법인의 CEO-이사회 의장 분리 및 선임사외이사 제도 도입 현황

- 한편, 국내 일부 대기업군을 중심으로 CEO-이사회 의장 분리 모델에 대한 제도 및 선임사외이사 제도 도입의 확산을 시도하고 있다는 점은 지배구조 선진화에 긍정적인 상황으로 고려됨
- 국내 유가증권 상장법인 이사회의 경우 글로벌 이사회 현황과 비교할 때 'CEO-이사회 의장 분리' 및 '선임사외이사 제도 도입' 수준이 낮으나, 기업별로 주어진 거버넌스 현황이 적절히 고려되어 적용된다면 효과적으로 맞춤형 도입 및 운영이 가능할 수 있을 것으로 사료됨

IV. 주요 규제 동향 ①

내부회계관리제도 유의사항

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 내부회계관리제도는 신뢰성 있는 재무제표 작성과 공시를 위해 회계정보 관리 체계를 설계·운영하는 내부통제 제도를 의미하며, 재무정보의 신뢰성을 확보하고 부정과 오류를 예방하기 위해 기업은 내부회계관리제도를 충실하게 운영 및 관리해야 함
- ✓ 2023 회계연도 내부회계관리제도에 대한 법규 준수 실태 점검 결과, 총 15건의 위반 사실을 발견했으며, 5건은 내부회계관리제도 미구축, 6건은 운영실태·평가 미보고, 4건은 검토의견 미표명 사례임
- ✓ 위반 건수는 과거 5년의 연평균 위반 건수, 약 30건의 절반 수준으로 감소 추세이나 여전히 회사 재무·경영 상황의 어려움, 착오 등으로 인한 위반 사례가 발생하고 있음

개요

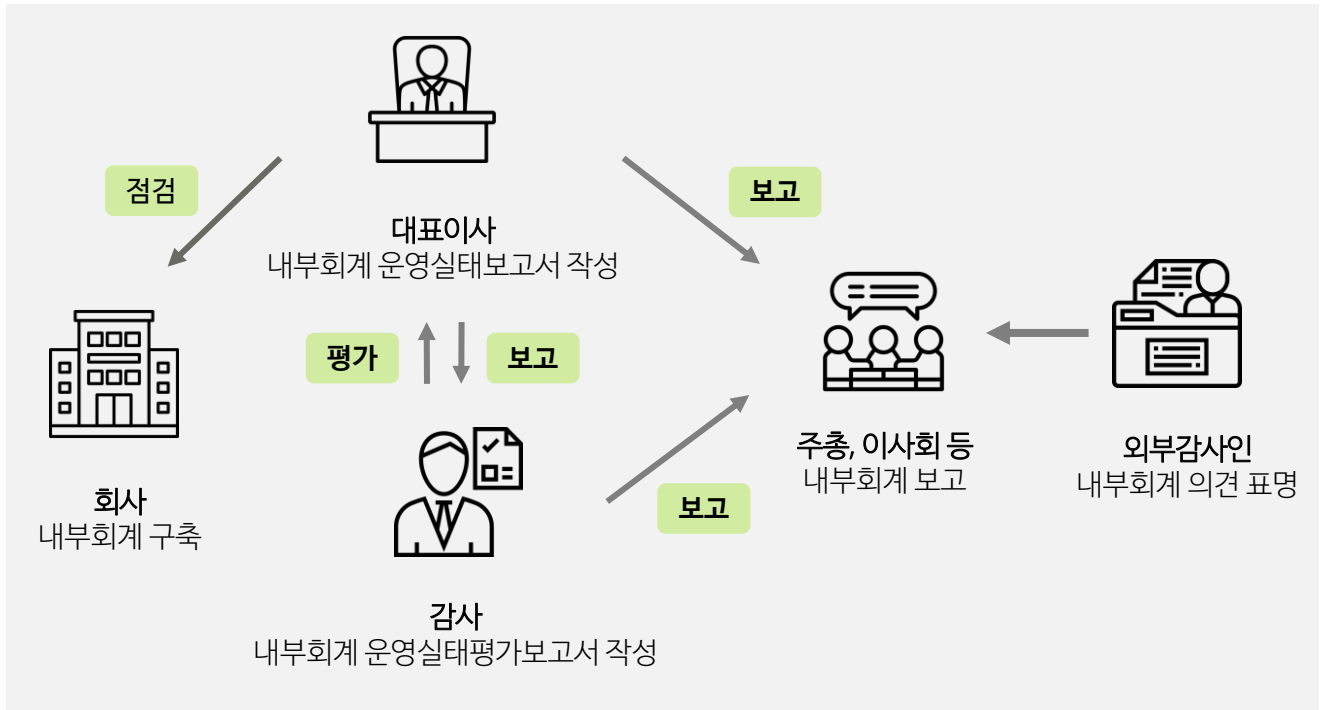
- 내부회계관리제도는 회사의 재무제표가 일반적으로 인정되는 회계처리기준에 따라 작성·공시되었는지에 대한 합리적 확신을 제공하기 위해 설계·운영되는 내부통제제도의 일부분으로서 회사의 경영진과 이사회를 포함한 모든 구성원들에 의해 지속적으로 실행되는 과정을 의미함¹⁾
- 주권상장법인 및 자산총액이 일정금액 이상인 비상장법인은 외부감사법 제8조에 따라 내부회계관리제도를 마련 및 운영하여야 함
 - 직전 사업연도 말 자산총액 5천억원 이상
 - 사업보고서 제출대상법인 등은 1천억원 이상
 - 내부회계관리제도 관련 의무 위반시 회사, 대표이사, 감사 및 외부감사인인 과태료(3천만원 이하)를 부과 받을 수 있음

1) 내부회계관리제도운영위원회, 「내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계」, 2021.10.01.

Ⅳ. 주요 규제 동향 ①

내부회계관리제도 유의사항

<그림 1> 내부회계관리제도 프로세스



2023 회계연도 점검 결과²⁾

- 2023 회계연도에 대한 내부회계관리제도 점검 결과, 총 15건의 위반사실이 발견되었음
 - 내부회계관리제도 미구축 5건, 운영실태 평가·미보고 6건, 검토의견 미표명 4건임
 - 조치 결과 회사(600~1,200만원), 대표이사·감사(300~600만원), 외부감사인(600~720만원)에 대하여 과태료가 부과되었음
- 위반 건수(총15건)은 감소 추세이나, 재무 상황 악화, 착오 등으로 인한 위반 사례가 여전히 발생하고 있음
 - 과거 5년 평균은 30건으로, '18년(28건)→'19년(41건)→'20년(56건)→'21년(10건)→'22년(14건)임

2) 금융감독원, 「회사와 외부감사인은 외부감사법상 내부회계관리제도 관련 의무를 정확히 확인하여 준수하세요.」, 2025.01.24.

회사 및 감사인 유의사항

- 회사와 외부감사인은 법규 위반방지를 위해 해당 제도 관련 의무를 정확히 확인해 준수하고, 충실한 숙지 및 이행 등을 통해 내부회계관리제도를 보다 책임 있게 운영해야 함

<표 1> 회사 유의사항

구분
<ul style="list-style-type: none"> • 내부회계 미구축 주권상장법인은 자산총액에 관계없이 내부회계관리제도를 구축해야 하며, 비상장법인은 당해연도가 아닌 직전 사업연도 말의 자산총액 등을 확인하여 내부회계관리제도 대상 여부를 철저히 확인해야 함 직전 사업연도 말 자산총액이 5천억원 이상인 비상장법인은 내부회계관리제도를 마련해야 하나, 비상장법인이라도 1) 직전 사업연도 말 기준 사업보고서 제출대상법인, 2) 직전 사업연도 말 기준 공시대상기업집단에 속하는 국내 회사, 3) 금융회사의 경우에는 직전 사업연도 말 자산총액이 1천억원 이상인 경우 내부회계관리제도 적용 대상임 • 회생절차 신청 기업 회생절차를 신청하더라도 개시 이전회계연도에는 내부회계관리제도 구축 의무가 있음 회생절차가 개시되어 진행 중이라면 과태료가 면제될 수 있으나, 개시 이전의 회계연도에 대해서는 위반 시 과태료를 부과함 • 내부회계 인력 확충 대표이사는 내부회계관리자(상근이사 등)를 지정해야 하며, 내부회계관리 조직에 충분한 인력을 투입하여 제도의 설계, 실행, 관리가 효과적으로 이루어지도록 해야 함 • 대표자감사의 보고 대표이사는 주주총회, 이사회 및 감사(위원회)에게 운영실태를, 감사는 이사회에 운영실태평가를 보고해야 하며, 보고 관련 사항을 의사록 등에 기록·관리해야 함

<표 2> 감사인 유의사항

구분
<ul style="list-style-type: none"> • 감사인 의견 표명 외부감사인은 회사에 내부회계관리제도 구축 의무가 있는지 정확히 파악하고, 이에 대한 의견(감사 또는 검토)을 표명해야 함 내부회계 미구축, 감사의견 비적정 회사에 대해서도 의견을 표명해야 함

최근 제도 변화에 따른 유의사항

- 최근 제도 변화에 따라 2023 회계연도부터 자산총액 2조원 이상의 주권상장법인은 연결내부회계관리제도 구축과 감사 대상인 점, 2024 회계연도부터 내부회계관리제도 평가·보고 기준이 적용되는 점 등을 유의해야 함

<표 3> 제도 변화에 따른 유의사항

구분	내용
회사	<ul style="list-style-type: none"> • 자산총액 5천억원 미만인 비상장법인은 내부회계관리제도가 적용되지 않도록 '23년 5월 개정되었으나, 예외 사항에 유의해야 함 <ul style="list-style-type: none"> - 비상장법인 중 금융회사, 직전 사업연도 말 기준 사업보고서 제출 대상법인 및 공시대상기업집단에 속하는 회사는 자산총액 1천억원 이상이면 적용됨 • 2024 회계연도부터 내부회계관리제도 평가·보고 기준이 적용됨 <ul style="list-style-type: none"> - 2024 회계연도에 한해 기존의 자율규정도 적용 가능하도록 하였으나, 2025 회계연도는 의무적으로 적용됨
회사, 감사인	<ul style="list-style-type: none"> • 2023 회계연도부터 자산총액 2조원 이상의 주권상장법인은 연결내부회계관리제도 구축 및 감사대상임 <ul style="list-style-type: none"> - 직전 사업연도 말 자산총액이 2조원 이상인 주권상장법인은 내부회계관리규정에 연결재무제표 관련 사항을 포함해야 하며, 부득이한 사유가 있다고 인정한 법인은 2025 회계연도로 유예됨

향후 계획

- 금융감독원은 회사 등이 내부회계관리제도 관련 사항을 숙지하고 이를 충실히 이행할 수 있도록 지속적으로 유도해 나갈 예정임
- 2024 회계연도의 재무제표 공시 후 관련 법규 준수 여부를 점검하여 필요 시 유의사항 등을 안내하는 한편, 내부회계관리제도에 대한 감리 등을 통하여 내부회계관리제도가 효과적으로 운영되고 정착될 수 있도록 유도할 계획임
 - 재무제표 감리 시, 회계기준 위반 정도가 중대하고 그 원인이 내부회계관리규정 위반으로 판단되거나 직전 사업연도 내부회계관리제도에 취약사항이 있다는 검토·감사의견이 있는 경우 내부회계관리제도에 대한 감리를 진행함

IV. 주요 규제 동향 ②

2024년 공시위반 조치현황 및 유의사항

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 금융감독원은 작년 상장·비상장법인의 자본시장법상 공시의무 위반에 대해 총 130건을 조치함
 - 과징금 부과(21건), 과태료 부과(1건), 증권발행제한(44건) 등 중조치가 66건(50.8%)에 달함
- ✓ 주로 소규모 법인이 공시업무 중요성에 대한 인식 부족, 관련 법령 미숙지, 공시 담당 인력 부족 등을 이유로 공시의무를 위반한 것으로 나타남
- ✓ 금융감독원은 공시서류 미제출, 중요사항 기재 누락 등 시장 질서에 미치는 영향이 중대한 공시 위반에 대해 조사를 강화하고, 위반을 반복하는 회사에는 과징금 등 중조치를 취할 계획임

2024년 공시위반 조치현황¹⁾

- 금융감독원은 2024년 중 상장·비상장법인의 자본시장법상 공시 의무 위반에 대해 전년 대비 14건 증가한 총 130건(68개사)을 조치함
 - 정기공시 71건, 발행공시 35건, 주요사항공시 22건, 기타공시 2건임
 - 상장법인 18사, 비상장법인 50개사에 대해 66건(50.8%)을 과징금 등 중조치하고, 64건(49.2%)을 경고 등 경조치함

조치 유형별 분석

- 상습 공시위반 법인에 대한 가중조치로 중조치 비중이 12.1%에서 50.8%로 증가함
 - 위반 동기가 고의·중과실로서 시장에 미치는 영향이 중대한 위반에 대해 과징금(21건), 과태료(1건) 부과 및 증권발행제한(44건) 조치함
 - 정기보고서 제출 의무일로부터 2년 이내에 4회 이상 위반행위를 한 경우 가중조치가 적용²⁾됨에 따라 상습위반 법인(8개사, 42건 위반)에 대한 가중조치로 전년대비 중조치 비중이 크게 증가함
 - 공시의무 위반 혐의 중 시장에 미치는 영향 등을 고려하여 경미하다고 판단한 경우 경고·주의(64건) 조치함

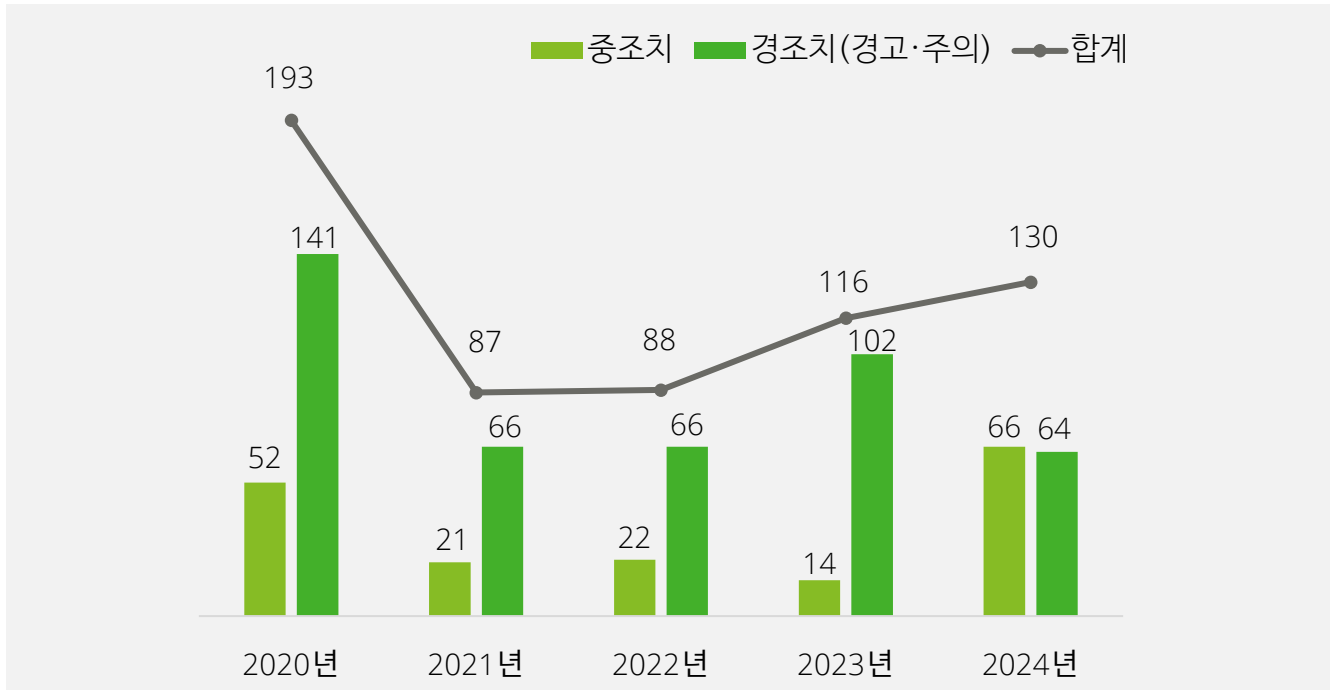
1) 금융감독원, 「2024년 공시위반 조치현황 및 유의사항」, 2025.02.11.

2) 자본시장조사 업무규정 개정, 2021.5.12.

Ⅳ. 주요 규제 동향 ②

2024년 공시위반 조치현황 및 유의사항

<그림 1> 조치 유형별 현황



<표 1> 중조치 유형별 현황

(단위: 건, %)

구분		2020년		2021년		2022년		2023년		2024년	
		건수	비중	건수	비중	건수	비중	건수	비중	건수	비중
중 조 치	과징금	30	15.5	18	20.7	18	20.5	11	9.5	21	16.2
	증권발행제한*	16	8.3	-	-	4	4.5	1	0.9	44	33.8
	과태료	6	3.1	3	3.4	-	-	2	1.7	1	0.8
소계		52	26.9	21	24.1	22	25.0	14	12.1	66	50.8

* 상장폐지되었거나 과징금 납부능력이 없는 경우 등은 증권발행제한 조치 부과

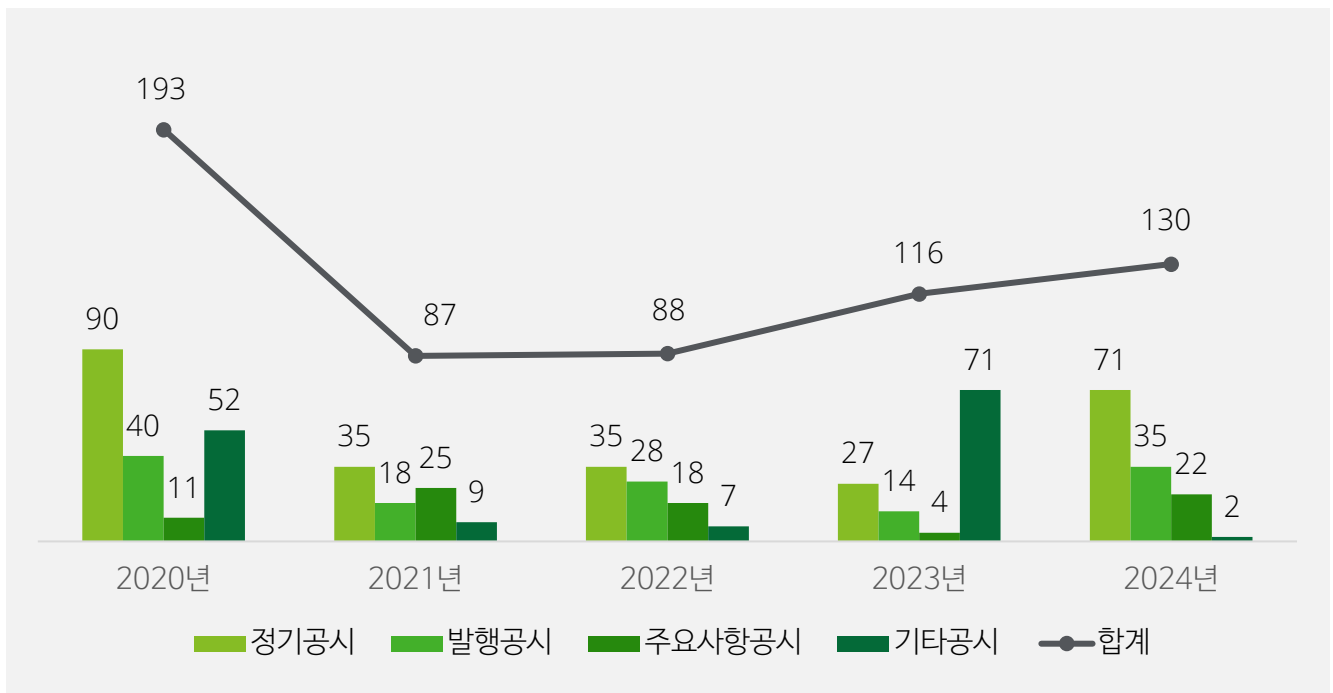
Ⅳ. 주요 규제 동향 ②

2024년 공시위반 조치현황 및 유의사항

공시 유형별 분석

- 2024 회계연도 기준, 정기공시 위반이 71건(54.6%)으로 가장 큰 비중을 차지했고, 발행공시 위반(35건)과 주요사항공시 위반(22건)이 각각 26.9%, 16.9%를 차지함
 - 정기공시는 사업(분·반기)보고서 미제출·지연제출 및 중요사항 거짓기재 등으로 총 71건(54.6%)을 조치함
 - 발행공시는 증권신고서, 소액공모공시서류 제출위반 등으로 총35건(26.9%)을 조치함
 - 주요사항공시는 전환사채 발행 또는 주요자산 양수도 결정 시 주요사항보고서상 중요사항의 기재누락으로 총 22건(16.9%)을 조치함
 - 기타공시는 상장사 사외이사 선임 신고 위반 등으로 총 2건(1.6%)을 조치함

<그림 2> 공시유형별 조치 현황



Ⅳ. 주요 규제 동향 ②

2024년 공시위반 조치현황 및 유의사항

회사 유형별 분석

- 2024 회계연도 기준, 조치대상회사는 총 68사며, 비상장법인의 비중(50사, 73.5%)이 높았고, 상장법인(18사, 26.5%)은 대부분이 코스닥 상장법인(15사, 22.1%)임
 - 코스닥시장 상장법인은 15사, 유가증권시장 상장법인은 3사를 조치함
 - 주요사항보고서의 중요사항(CB·BW 발행시 담보 제공, 주요자산 양수도시 외부기관 평가의견)에 대한 기재누락이 주로 발생함
 - 비상장법인 50사가 공시위반으로 조치를 받았으며, 주로 소규모법인이 공시업무 중요성에 대한 인식부족, 관련 법령 미숙지, 공시담당 인력 부족 등을 이유로 공시의무를 위반함

<표 2> 회사 유형별 조치 현황

구분		2020년		2021년		2022년		2023년		2024년	
		회사	건수	회사	건수	회사	건수	회사	건수	회사	건수
상장	유가증권	6	6	3	3	-	-	1	1	3	4
	코스닥	51	57	15	15	15	15	3	4	15	15
	코넥스	2	2	4	4	2	2	-	-	-	-
	소계 (비중)	59 (40.4)	65 (33.7)	22 (30.1)	22 (25.3)	17 (26.2)	17 (19.3)	4 (3.8)	5 (4.3)	18 (26.5)	19 (14.6)
비상장 (비중)		87 (59.6)	128 (66.3)	51 (69.9)	65 (74.7)	48 (73.8)	71 (80.7)	101 (96.2)	111 (95.7)	50 (73.5)	111 (85.4)
합계		146	193	73	87	65	88	105	116	68	130

주요 위반사례 및 유의사항 안내

증권신고서 제출 의무 위반

□ 주주에 의해 보통주가 매출되었음에도 비상장법인 A는 관련 사실을 인지하지 못하여 증권신고서를 미제출함

<표 3> 증권신고서 제출 의무 위반

구분	내용
발행인	<ul style="list-style-type: none"> 발행인 증권이 매출되는 경우 발행인은 금융위원회에 증권신고서를 제출할 의무가 있으며, 증권 모집·매출 실적이 있는 경우 50인 미만에게 증권을 발행하는 경우에도 모집에 해당할 수 있음 투자자(주주)가 발행인에게 매출사실을 통보하지 않는 상황이 발생할 수 있으므로 발행인은 투자자에게 관련 법규정을 안내하고 매출시 회사와 사전에 협의할 것을 요청해야 함
매출인	<ul style="list-style-type: none"> 증권신고서의 발행 없이 주식 등을 매출하는 경우 매출인도 제재의 대상이 될 수 있으므로, 매출 전에 발행인에게 증권신고서 제출 여부를 문의할 필요가 있음 그 밖에도 회사의 평판 저하, IPO 일정 지연 등으로 투자에 부정적인 영향을 미칠 수 있으므로 매출시 각별한 주의가 필요함
투자자	<ul style="list-style-type: none"> 증권신고서를 통해 투자판단에 유익한 정보를 획득할 수 있으므로 투자시점에 증권신고서를 확인해야 함

주요사항보고서 제출 의무 위반

□ 주권상장법인인 B는 자산총액의 10%이상에 해당하는 중요한 자산(토지)을 양수하는 과정에서 주요사항보고서를 제출하였으나, 동 보고서에 관련 자산에 대한 외부기관의 평가의견을 누락함

- 주권상장법인은 중요한 영업 또는 자산을 양수·도하는 경우 그 가액의 적정성에 대해 외부기관의 평가를 받아야함에도 주요사항보고서 제출시 외부기관 평가의견서를 누락하여 조치 대상이 되는 경우가 발생함
- 투자자는 투자이사 결정시 주요사항보고서에 첨부된 외부기관의 평가의견서를 통해 '양·수도 가액의 적정성' 등을 확인할 수 있음

주요 위반사례 및 유의사항 안내

사업보고서 제출 의무 위반

- 주주 수가 500인 이상인 비상장법인 D는 외부감사 대상법인이 되어 사업보고서 제출 의무가 발생하였으나, 해당 법규를 인지하지 못하여 사업보고서를 미제출함
 - 비상장법정도 외부감사대상 법인으로 증권별 소유자가 500인 이상인 경우 등에는 사업보고서 제출 의무가 있으며 외부감사가 지연되는 경우에도 사업보고서 제출 의무가 면제되지 않음에 주의해야 함
 - 사업보고서 지연제출이 예상되는 경우 연장신고서 제출제도를 활용할 수 있음
 - 외부감사 대상 비상장법인은 정기적으로 주주명부 등을 확인하여 사업보고서 제출 의무 발생 여부를 확인해야 함
 - 비상장법인이 정기보고서를 지연제출·미제출하는 경우, 행정제재 등이 부과될 수 있으며, 이는 회사의 평판 저하, IPO 일정 지연 등 투자계획에 부정적인 영향을 미칠 수 있음에 주의할 필요가 있음
 - 상장법인이 정기보고서를 지연제출·미제출하는 경우에는 향후 관리종목 지정, 상장폐지 가능성이 있음에 유의할 필요가 있음

향후 계획

- 공시 신뢰성을 떨어뜨리는 중대하고 반복적인 공시위반 행위를 엄중조치하고, 공시위반 예방을 위해 위반사례·주의사항을 지속적으로 안내할 예정임
- 중대하고 반복적인 공시위반에 대한 조사 및 조치
 - 공시서류 미제출, 중요사항 기재 누락 등 투자자 보호, 시장질서 등에 미치는 영향이 중대한 공시위반에 대하여 조사를 강화하고, 정기공시 관련 위반을 반복하는 회사에 대해서는 과징금 등 중조치를 취할 예정임
- 공시위반 예방을 위한 안내 강화
 - 공시위반을 예방하기 위해 주요 조치사례를 보도자료로 배포하는 등 시장의 주의환기가 필요한 사항을 적극 안내할 예정임
 - 공시설명회(상장회사 대상) 개최, 비상장법인 대상 공시의무 교육(투자조합에 대한 청약권유시 공시위반 유의사항, 비상장법인의 증권 매출과 관련한 유의사항 안내 등)·홍보 등을 통해 기업의 공시역량 강화를 지원할 예정임

IV. 주요 규제 동향 ③

배당절차 및 기업공시 제도개선을 위한 자본시장법 개정

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ '24.12.27일, 배당절차 및 기업공시 제도개선을 위한 '자본시장과 금융투자업에 관한 법률' 개정안이 국회 본회의를 통과함
- ✓ 결산배당에 이어 분기배당에 있어서도 깜깜이 배당 문제를 해소할 수 있는 법적 근거가 마련되었음
- ✓ 신규상장, 사모전환사채 등 관련 기업공시의 사각지대를 최소화하고 공시 의무 위반 시 과징금 수준을 합리적으로 정비하여 자본시장 선진화 및 투자자 보호에 기여할 수 있을 것으로 기대됨

개정 배경

- '24.12.2일, 금융위원회는 '일반주주 이익보호 강화를 위한 자본시장법 개정방향' 브리핑을 열고 상장법인이 합병·분할, 주식의 포괄적 이전 교환, 주요 영업의 양수도 등 자본시장법 규정에 따른 행위를 할 경우 주주의 정당한 이익이 보호될 수 있도록 노력해야 한다는 내용을 담은 소액주주 보호 방안을 발표함¹⁾
- '24.12.27일, '자본시장과 금융투자업에 관한 법률' 개정안이 국회 본회의를 통과하였으며, 분기배당 절차 개선 관련 내용은 공포한 날부터 즉시 시행되고 기업공시 관련 내용은 법률 공포 후 6개월이 경과한 날부터 시행됨²⁾

법률 개정 주요 내용

(1) 분기배당 절차 개선 - 先배당액결정 → 後배당기준일 (이사회 또는 정관에서 결정)

- 정부는 '23.1월 투자자가 배당금을 얼마 받을지 모르는 상태에서 투자를 하고, 몇 달 뒤 이루어지는 배당금 결정을 그대로 수용해야 하는 이른바 '깜깜이 배당' 문제를 해소하기 위해 '글로벌 스탠더드에 부합하는 배당 절차 개선방안'을 발표하고 관련 제도개선을 추진해 왔음³⁾

1) 금융위원회, 「일반주주 이익 보호 강화를 위한 자본시장법 개정방향」, 2024.12.02.

2) 금융위원회, 「배당절차 및 기업공시 제도개선을 위한 자본시장법 개정」, 2024.12.27.

3) 금융위원회, 「배당액을 보고 투자할 수 있도록 배당절차를 개선하겠습니다.」, 2023.01.31.

IV. 주요 규제 동향 ③

배당절차 및 기업공시 제도개선을 위한 자본시장법 개정

- 결산배당의 경우 '23.1월 '상법' 제354조에 대한 유권해석을 통해 의결권 기준일(통상 12월말)과 배당기준일을 분리할 수 있도록 명확히 하여 기업이 배당기준일을 12월말이 아닌 배당액결정 이후로 지정할 수 있도록 함⁴⁾
 - 상장사(코스피+코스닥) 중 1,008개사(약 42%)가 결산배당 절차 개선을 정관에 반영함
 - '24년 실시된 '23년 결산배당시, 절차 개선을 정관에 반영했고 배당을 시행한 321개사 중 109개사(약 34%)가 실제 절차를 개선하여 배당을 실시함
 - '先 배당액결정, 後 배당기준일' 구조에서는 투자자들이 배당액을 확인한 뒤 배당기준일까지 해당 기업에 대한 투자 의사결정을 할 수 있게 되고, 결산 배당에 있어 이러한 절차 개선이 점차 확대되고 있음
- 분기배당의 경우 '자본시장법'에서 배당기준일을 3·6·9월말로 명시하고 있어 깜깜이 배당 문제 해소를 위해서는 법률개정이 필요했음
- '자본시장법' 개정을 통해 배당기준일을 3·6·9월말로 규정한 부분을 삭제하고 기업이 이사회 결정 또는 정관으로 배당기준일을 배당액결정 이후로 지정할 수 있도록 함
 - 분기말로부터 45일 이내에 개최하는 이사회에서 배당액을 결정하고 투자자들은 그 이후로 지정된 배당기준일까지 투자 의사결정을 할 수 있게 됨

(2) 기업공시 개선

최초 사업보고서 제출 법인의 반·분기 보고서 제출 의무화⁵⁾

- 정부는 그동안의 기업공시 제도 및 관련 제재 운영과정에서 나타난 일부 미비점을 개선·보완하기 위해, 투자자에 대한 정보 제공 의무를 확대·개선하고 과징금 기준을 합리화하는 자본시장법 정부입법안을 마련하여 공시제도 개선을 추진해왔음
- 신규 상장법인의 경우 직전 사업보고서 공시(제출)의무만 있고 직전 분기·반기 재무정보의 공시의무가 없어, 투자자에게 충분한 정보제공이 어려운 측면이 있었음
- 신규 상장법인 투자자 보호를 위한 정기보고서 공시를 강화하여, 금번 개정을 통해 신규 상장법인에 직전 사업 보고서에 더해 직전 분기 또는 반기보고서를 공시하도록 함
 - 신규 상장법인이 상장 과정에서 제시한 예상 실적에 현저히 못 미치는 실적(상장 직전 분기)이 나온 사실이 상장한 지 3개월 뒤에야 드러나 주가가 하락한 사례 등 예방 가능함

4) 금융위원회, 「배당액을 보고 투자할 수 있도록 배당절차를 개선하겠습니다.」, 2023.01.31.

5) 자본시장과 금융투자업에 관한 법률 제160조

IV. 주요 규제 동향 ③

배당절차 및 기업공시 제도개선을 위한 자본시장법 개정

전환사채(신주인수권부사채·교환사채 포함) 공시 강화⁶⁾

- 전환사채 등은 대부분 사모로 발행되어, 납입기일 직전에야 발행 사실을 공시하여, 사모 전환사채 등의 발행이 법령 등을 위반한 경우에도 충분한 시간이 없어 주주가 상법상 가능한 발행 중단 청구를 하기 어려운 측면이 있었음
 - '22년 사모 CB·BW 발행 사례 중 납입기일 당일 또는 1일전 제출(공시)된 비율: 19.7%
 - 납입기일 당일부터 6일전까지 제출(공시)된 비율 : 43.9%
- 사모 전환사채 등의 발행시 최소 납입기일의 1주 전에는 주요사항보고서를 공시하도록 하여, 일반주주 보호를 위한 전환사채(신주인수권부사채·교환사채 포함) 공시를 강화함

공시위반 과징금 정비⁷⁾

- 주식을 5% 이상 대량 보유하게 되는 자는 일반투자자가 알 수 있도록 이를 보고·공시할 의무가 있으며 위반시 과징금 부과가 가능하나, 공정한 경영권 경쟁을 훼손할 수 있는 공시의무 위반임에도 과징금 한도가 지나치게 낮은 수준(시가총액의 10만분의 1)이라는 문제가 있었음
 - '21~'23년 평균 과징금 수준은 5% 보고·공시 0.1천만원 ↔ 주요사항보고서 5.2천만원, 정기보고서 3.7천만원임
- 개정 법률은 5% 보고·공시 의무 위반시 과징금 부과 한도를 10배 상향(시가총액의 10만분의 1 → 1만분의 1)함으로써 제재의 실효성을 제고하고 상장법인의 과징금 한도를 상향 조정(최소 10억원)하여 소규모 상장법인 대상 과징금 제재를 강화함
 - 현재는 유통공시 과징금 한도를 상장법인은 정률(직전 사업연도 일평균거래액의 100분의 10, 20억 한도)로 규정해 소규모 상장법인에 대해 과소 부과되는 사례 발생함
 - 비상장법인 과징금 한도를 하향 조정(20억원 → 10억원)하는 정부입법안은 국회 정무위 논의 과정에서 제외됨

6) 자본시장과 금융투자업에 관한 법률 제161조 제1항

7) 자본시장과 금융투자업에 관한 법률 제429조 제3항, 제4항

Ⅳ. 주요 규제 동향 ③

배당절차 및 기업공시 제도개선을 위한 자본시장법 개정

기대효과

- 분기배당을 시행하는 기업들이 평균적으로 높은 배당성향을 보이는 등 이른바 '배당주의' 성격을 지니는 경우가 많기 때문에, 금번 분기배당 절차 선진화는 배당 목적의 중·장기 투자가 활성화되는데 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것으로 기대됨
 - '23년 코스피 기준, 평균 배당성향은 분기배당을 시행한 기업 46.6%, 배당시행 기업중 분기배당 미시행 기업 29.3%임
- 투자판단에 필요한 공시를 확대하여 공시 사각지대를 줄임으로써 자본시장의 건전한 발전 및 투자자보호 등에 크게 기여할 수 있을 것으로 기대됨

IV. 주요 규제 동향 ④

2024년 지속가능경영보고서 공시 분석 결과

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 금융위원회는 ESG 책임투자 활성화를 위한 제도적 기반을 마련하기 위해 지속가능성 정보의 자율공시를 활성화하고 단계적 의무화 추진을 발표함¹⁾
- ✓ '24년 한 해 동안 지속가능경영보고서를 자율적으로 공시한 기업은 204개사로 전년 161개사 대비 27% 늘었으며, 공시 기업 수는 해마다 지속 증가하는 추세임
- ✓ ESG 공시 → 책임투자 → ESG 요소를 고려한 기업 경영의 선순환 형성으로 기업들의 지속가능성 공시정보가 실질적인 투자활동으로 이어지며, 국내 ESG 평가시장의 신뢰도가 제고될 것으로 기대됨

논의 배경

- '21년 1월, 금융위원회는 ESG 정보 공개와 책임투자 확대 추세에 발맞추어 제도적 기반 조성을 위해 상장사의 지속가능경영보고서 자율공시를 활성화하고 단계적 의무화를 추진함
 - 글로벌 자본시장은 지속가능한 발전을 위한 기업의 역할에 주목하고 기업의 비재무적 요인을 투자 의사 결정에 반영하는 ESG 투자문화가 확산되고 있으나, 국내의 경우 일부 기업을 제외하면 기업의 비재무정보의 공개수준은 제한적이며 이에 대한 인식도 낮은 수준임
- 한국거래소는 상장기업 인식을 제고하고, 지속가능경영보고서의 자율공시를 촉진하고자, ESG 정보공개 가이드언스를 마련함²⁾
 - 가이드언스는 ESG 정보공개 필요성, 지속가능경영보고서 작성과 공개 절차, 그 과정에서 준수해야 할 원칙 및 ESG 정보공개와 관련한 글로벌 표준 등으로 구성되어 있음
 - 지속가능경영보고서는 이해관계자에게 중요하다고 판단되는 ESG 관련 정보를 포함해야 한다는 점에서 사업보고서와 차별화되며, 사업보고서나 기업지배구조보고서 공시와 달리 구체적인 서식이나 가이드라인 없이 기업이 이니셔티브를 선택하여 자유롭게 기재하는 형식임

1) 금융위원회, 「기업 부담은 줄이고, 투자자 보호를 강화하기 위한 기업공시제도 개선방안을 추진하겠습니다.」, 2021.01.14.

2) 한국거래소, 「ESG 정보공개 가이드언스 제정 및 교육 동영상 제작」, 2021.01.18.

IV. 주요 규제 동향 ④

2024년 지속가능경영보고서 공시 분석 결과

보고서 작성 기준³⁾

- 사용기준의 경우, 다양한 글로벌 기준들을 자율적으로 활용하여 공시하는 것으로 나타났으며, 거의 모든 기업(203개사)이 GRI 기준을 다루고 있고, 이와 병행하여 SASB, TCFD 기준 등을 주로 사용함
- GRI: 최초의 지속가능경영보고 글로벌 프레임워크 ('00년 발표)
 - SASB: 77개 산업별 지속가능성 보고 표준 ('18년 발표)
 - TCFD: 기후변화가 미치는 기업의 재무적 영향 공개를 위한 프레임워크 ('17년 발표)
 - ISSB: 글로벌 지속가능성 공시기준 S1(일반) 및 S2(기후) ('23년 발표)

<표 1> 보고서 작성 기준

(단위: 개사, %)

구분	GRI	SASB	TCFD	ISSB
공시기업 수	203	177	154	16
비중	99%	87%	76%	8%

공시 기업 현황

- 대규모 법인(자산 2조원 이상, 시가총액 10조원 이상)일수록 공시비율이 높았으며, 업종별로는 제조업, 금융·보험업의 공시비중이 상대적으로 높았음
- 자산 2조원 이상 법인의 63%가 보고서를 공시한 반면, 2조원 미만 법인은 9%에 그쳤음
 - 시가총액 10조원 이상 기업의 88%가 보고서를 공시했고, 시가총액 2조원 이상 10조원 미만에선 73%, 2조원 미만은 16%만 공시함

<표 2> 자산규모별 공시기업 수

(단위: 개사, %)

자산총액(연결, 직전 사업연도말 기준)	공시기업 수	전 상장사수*	비중
2조원 이상	155	246	63%
2조원 미만	49	559	9%
합계	204	805	25%

*주권상장법인('24년 신규 상장법인 및 투자회사 등 제외)에 한함

3) 한국거래소, 「2024년 지속가능경영보고서 공시 분석 결과」, 2025.01.09.

Ⅳ. 주요 규제 동향 ④

2024년 지속가능경영보고서 공시 분석 결과

<표 3> 시가총액별 공시기업 수

(단위: 개사, %)

시가총액(24.11월말 기준)	공시기업 수	전 상장사수*	비중
10조원 이상	37	42	88%
2조원 이상 10조원 미만	60	82	73%
2조원 미만	107	681	16%
합계	204	805	25%

*주권상장법인(24년 신규 상장법인 및 투자회사 등 제외)에 한함

□ 대기업 집단에 속한 공시 기업은 143사로, 전체(204사)의 약 70%를 차지함

- 그룹별로는 현대자동차(11사), 삼성(10사), 롯데·SK·LG(9사) 순위임

<표 4> 대기업집단별 공시기업 수

(단위: 개사)

구분	현대자동차	삼성	롯데	SK	LG	HD현대
공시기업 수	11	10	9	9	8	8

□ 업종별로는 제조업(105곳)과 금융·보험업(44곳) 기업이 다수를 차지함

<표 5> 시가총액별 공시기업 수

(단위: 개사)

순위	업종	공시기업 수	순위	업종	공시기업 수
1	제조	105	3	정보통신	15
	화학	19	4	도매 및 소매	14
	전기	11	5	건설	6
	전자	10	5	과학 및 기술 서비스	6
	그 외 15개 업종 합계	65	5	운수 및 창고	6
2	금융 및 보험	44	8	기타	8

기후 분야 공시공시 분석

- 공시 기업의 79%가 기후변화의 위험·기회 요인을 식별 공시하였으며, 위험·기회 관련 양적 재무영향(18%) 및 시나리오 분석(33%)을 수행한 기업 수는 전년 대비 증가했으나 여전히 적은 수준임
- 온실가스 배출 관련 지표의 경우, 거의 모든 기업이 Scope 1·2 온실가스 배출량을 공시했으나, 연결기준으로 공시한 기업은 3%에 불과하며, Scope3 배출량을 공시한 기업도 상당수이나, 해당 배출량의 신뢰도나 비교가능성은 여전히 부족한 상황임
 - Scope1: 기업이 소유 또는 통제하는 배출원에서 발생하는 직접 배출량
 - Scope2: 기업이 구매 또는 취득하여 사용한 전기 등에서 발생하는 간접 배출량
 - Scope3: 가치사슬 내에서 발생하지만 Scope2에 포함되지 않는 기타 간접 배출량

향후 계획

- 한국거래소는 국내 ESG 공시 의무화에 대비하여 기업 공시역량 강화를 위한 다양한 지원방안을 검토할 예정임
 - 특히, 향후 제정될 국내 지속가능성 공시기준(KSSB) 기준 기반의 교육을 통해 기업들의 공시 실무 준비를 돕고, 의무공시 전까지 자율공시가 더욱 활성화될 수 있도록 노력할 계획임

V. FAQ ①

국내 스튜어드십 코드 발전방향 및 이사회·감사위원회 준비사항

기업지배기구발전센터

Q. 최근 스튜어드십 코드 개정 논의가 활발해졌습니다. 국내 기업의 이사회와 감사위원회는 이러한 논의가 본격화되는 과정에서 어떤 점을 준비해야 하나요?

- 최근 금융당국과 연구기관을 중심으로 국내 스튜어드십 코드(기관투자자의 수탁자 책임에 관한 원칙)의 개정의 필요성이 논의되고 있으며, 한국ESG기준원과 금융위원회는 다양한 의견 수렴을 거쳐 향후 발전방향을 검토 중¹⁾임에 따라 이사회와 감사위원회가 참고할 수 있는 대응 방향을 살펴보고자 함
 - 2016년 도입된 한국형 스튜어드십 코드가 10년 가까이 큰 변화 없이 운영되어 왔으며, 글로벌 자본시장 환경 변화에 따라 보다 구체적인 실행력 확보가 필요하다는 의견이 제기되고 있음
 - 스튜어드십 코드 도입 이후 국내 기관투자자의 주주활동이 활발해졌으며, 2014년 대비 2020년 기준 반대의결권 행사 비율이 3배 이상 증가(1.19%→4.26%)하였고, 행사 기업 수도 490개에서 761개로 확대됨에 따라 기관투자자의 책임 있는 주주활동을 체계적으로 관리하기 위한 스튜어드십 코드 개정 필요성이 제기됨
 - 2024년 3월 스튜어드십 코드 가이드라인이 개정됨에 따라 기관투자자는 투자 대상 회사의 중장기적인 기업가치 전략의 수립·시행·소통 여부를 점검할 수 있는 근거가 마련됨²⁾
 - 해외 주요국(영국, 일본 등)이 기관투자자의 책임 강화를 목표로 스튜어드십 코드를 개정한 사례가 늘어나면서, 국내에서도 적용 대상 자산군 확대, ESG 요소 반영, 이행 점검 절차 개선 등에 대한 논의가 활발해지고 있음

<표 1> 국내 민간기관투자자의 반대의결권 행사 추이³⁾

기준시점	스튜어드십 코드 도입 이전			스튜어드십 코드 도입 이후			
	'14.03	'15.03	'16.03	'17.03	'18.03	'19.03	'20.03
반대의결권 비율	1.19%	1.53%	1.84%	1.93%	3.34%	3.75%	4.26%
행사대상 기업 수	490사	604사	636사	661사	719사	710사	761사

1) 금융위원회, 「스튜어드십 코드 발전방향 논의를 위한 세미나 개최」, 2025.02.05.

2) 한국ESG기준원, 「한국 스튜어드십 코드 가이드라인」, 2024.03.

3) 한국ESG기준원, 「KCGS Report」, 제11권 제10호, 2021.10.

V. FAQ ①

국내 스튜어드십 코드 발전방향 및 이사회·감사위원회 준비사항

- 이사회 및 감사위원회의 대응 방향은 ① 기관투자자와의 적극적인 소통 체계 구축, ② ESG 및 지속가능경영 보고 체계 정비, ③ 주주권 행사에 대한 대응 방안 마련, ④ 내부 지배구조 및 감사 기능 강화로 요약할 수 있음
 - 기관투자자의 주주활동이 강화되면서, 기업은 기관투자자의 요구를 보다 체계적으로 관리할 필요가 있으며, 이사회는 경영진이 수립한 기관투자자 대상 IR 활동이 효과적으로 운영되고 있는지를 점검하고 감독해야 함.
 - 스튜어드십 코드 개정 시 기관투자자의 ESG 경영 평가가 강화될 것임에 따라, 기업은 ESG 경영 성과 보고와 리스크 관리 체계를 구축해야 하며, 이사회는 ESG 관련 경영 활동이 기업 가치 제고에 실질적으로 기여하고 있는지 검토하고, 지속가능성 보고서의 공시 수준을 점검해야 함
 - 기관투자자의 의결권 행사 강화가 예상됨에 따라 감사위원회는 의결권 행사가 기업의 내부통제 체계와 지배구조에 미치는 영향을 점검해야 하며, 이사회는 반대의결권 행사 가능성이 높은 안건(예: 이사 보수, 임원 선임 등)에 대해 경영진이 주주 및 이해관계자들과 적절히 소통하고 있는지를 감독하고, 이에 대한 투명한 의사결정이 이루어졌는지 검토해야 함
 - 감사위원회는 기관투자자의 요구를 반영한 내부통제 시스템이 적절히 운영되고 있는지 점검하고, 기관투자자의 이사회 및 감사위원회 독립성 요구가 기업 정책에 반영되고 있는지를 검토해야 함
- 영국, 일본 등 주요국은 기관투자자의 책임과 의무를 대폭 강화하는 방향으로 스튜어드십 코드를 개정하고 있으며, 국내 기업이 참고해야 할 주요 요소는 다음과 같음

<표 2> 주요국 스튜어드십 코드 개정 관련 국내 참고사항^{4,5)}

구분	내용
적용 자산군 확대 (영국, 일본 사례)	<ul style="list-style-type: none"> • 영국은 '20년 개정을 통해 스튜어드십 코드의 적용 대상 자산군을 기존 주식 외에 채권 등으로 확대하였으며, 일본도 '20년 개정을 통해 주식에서 채권, 대체투자 등으로 확장 • 기업은 주주뿐만 아니라 채권자 및 기타 투자자와의 관계를 고려한 대응전략을 마련해야 함
기관투자자의 공시 의무 강화(영국 사례)	<ul style="list-style-type: none"> • 영국은 참여기관이 스튜어드십 코드 정책 및 이행 연례보고서를 작성하여 스튜어드십 코드 준수 관련 활동과 결과를 보고하도록 함(기대치 및 성과 모두 공시) • 이사회는 경영진이 기관투자자의 공시 요구사항을 충분히 반영하고 있는지 점검해야 함
ESG 요소 반영 의무화(일본 사례)	<ul style="list-style-type: none"> • 일본은 ESG 요소를 투자 의사결정 과정에 반영하도록 요구하였으며, 이에 따라 기업도 ESG 경영 전략을 보다 구체적으로 수립하고 공시해야 함 • 이사회는 ESG 전략이 효과적으로 수립되었는지를 평가하고, 그 실행 여부를 감독해야 함

4) 금융위원회-한국ESG기준원, 스튜어드십 코드 발전방향 세미나 발표자료, 「스튜어드십 코드 해외사례와 개정방향」, 서강대학교 객준희 교수, 2025.02.05.
 5) 금융위원회-한국ESG기준원, 스튜어드십 코드 발전방향 세미나 발표자료, 「스튜어드십 코드 현황과 이행력 제고방향」, 자본시장연구원 황현영박사, 2025.02.05.

<표 2> 주요국 스튜어드십 코드 개정 관련 국내 참고사항 (계속)

구분	내용
이행 점검 강화 (영국, 일본 사례)	<ul style="list-style-type: none"> • 영국은 FRC⁶⁾가 이행 연례보고서를 평가하고, 기대치를 충족하지 못하는 등의 경우 해당 기관에 대해 참여기관 지위 박탈이 가능함 • 일본은 참여기관이 코드의 각 원칙·지침 이행을 정기적으로 평가하고 이를 공표해야 하며(코드 7-4), 일본공적연금(GPIF)⁷⁾이 수탁기관에 수탁자책임활동 원칙 및 의결권 행사 원칙의 준수를 요구함 • 감사위원회는 기업의 내부통제 체계가 스튜어드십 코드의 이행 점검 과정에서 요구하는 정보 제공 및 공시 기준을 적절히 반영하고 있는지를 점검해야 함

- 향후 스튜어드십 코드 개정이 기업에 미칠 리스크를 사전에 분석하고 대응 전략을 마련하는 것이 중요함
- 스튜어드십 코드 개정 시 기관투자자의 의결권 행사가 강화될 가능성이 높으므로 이사회는 경영진의 대응 방안을 점검하고, 주주친화적인 정책이 기업 가치에 미치는 영향을 감독해야 할 것임
 - 기업은 주주총회 전에 기관투자자의 주요 이슈를 면밀히 분석하고, 반대의결권 행사를 최소화할 수 있는 전략을 수립해야 함
- 이사회는 기관투자자의 요구가 기업의 경영전략 수립 과정에서 적절히 고려되고 있는지 감독해야 하며, 경영진이 이에 대한 명확한 설명을 제공할 수 있도록 요구해야 할 것임
 - 기관투자자는 기업의 중장기 전략, 지배구조 개선, ESG 요소 반영 등을 강조할 것이며, 이에 대한 이사회와 명확한 대응 전략이 필요할 것으로 사료됨
- 스튜어드십 코드 개정 시 기관투자자의 공시 의무가 강화될 가능성이 높으므로, 감사위원회는 공시의무 준수를 위한 내부통제 체계가 적절히 운영되고 있는지 점검하고, 법적 리스크 예방을 위한 내부감사 기능을 검토해야 할 것임
 - 기업은 이에 대한 정보를 보다 적극적으로 제공해야 하며, 불충분한 정보 제공은 기관투자자의 불신을 초래할 수 있으므로 사전 대응이 필요할 것임

6) Financial Reporting Council, 재무보고위원회

7) Government Pension Investment Fund

V. FAQ ①

국내 스투어드십 코드 발전방향 및 이사회·감사위원회 준비사항

- 감사위원회는 스투어드십 코드 개정 시 내부감사 및 내부통제 체계가 적절히 운영되고 있는지를 점검하고, 기관투자자의 신뢰를 확보할 수 있도록 내부감시 기능을 강화해야 함
 - 기관투자자는 기업의 감사위원회 및 내부통제 기능을 더욱 중요하게 평가할 것으로 예상됨
- 주요국의 스투어드십 코드 개정은 기관투자자의 책임을 강화하고, 기업의 투명성과 지속가능성을 높이는 방향으로 진행되고 있음
- 이에 따라, 이사회는 기관투자자의 요구가 경영전략 및 주요 경영 이슈에 적절히 반영되고 있는지를 감독해야 하며, 감사위원회는 내부통제 체계가 기관투자자의 요구에 부합하는 수준으로 운영되고 있는지를 점검해야 할 것임
- 이사회 및 감사위원회는 향후 스투어드십 코드 개정이 기업의 지속가능한 성장과 투자자 신뢰 확보에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 선제적으로 대응할 것이 요구됨

<표 3> 스투어드십 코드 개정 관련 지배기구의 주요 대응 방향⁸⁾

구분	내용
기관투자자와의 소통 강화	• 경영진이 정기적인 IR 활동 및 주주 소통 채널을 적절히 운영하고 있는지 점검
ESG 경영 전략 수립 및 공시 강화	• 경영진이 기관투자자의 ESG 요구에 대응하기 위한 전략을 마련하고 효과적으로 실행하고 있는지 점검
주주총회 이슈 사전 대응	• 경영진이 의결권 행사 및 반대의결권 가능성을 사전에 분석하고 대응 전략을 마련하고 있는지 점검
내부감사 및 내부통제 기능 강화	• 감사위원회는 내부통제 체계가 효과적으로 운영되고 있으며, 기업의 투명성과 건전한 거버넌스 체계를 유지하는 데 적절한 역할을 수행하고 있는지 점검

8) 금융위원회·한국ESG기준원, 스투어드십 코드 발전방향 세미나 발표자료, 「스튜어드십 코드 현황과 이행력 제고방향」, 자본시장연구원 황현영 박사, 2025.02.05.

V. FAQ ②

주주총회 체크리스트

기업지배기구발전센터

Q. 정기주주총회 준비 시 실무상 유의사항은 무엇인가요? 개최 준비부터 진행 절차까지, 주주총회 체크리스트를 알고 싶습니다.

- 주주총회의 목적은 회의목적사항인 의안의 확정에 있고, 주주총회 시나리오의 목적은 주주총회에서 회의목적사항이 공정하고 효율적으로 심의되고 적법하게 결의되어 주주총회의 목적이 달성되도록 하는 것에 있음
- 주주총회 소집·결의 절차
 - 주주총회는 일반적으로 이사회에서 주주총회의 안건과 일정을 결의하여 소집하며, 이사회를 개최하기 위하여는 1주일 전에 이사회 개최사실을 이사 및 감사에게 통보하여야 함¹⁾
 - 다만 이사와 감사 전원이 참석한 경우에는 소집통보 절차 없이 이사회를 개최할 수 있으며, 이사회는 주주총회의 일시, 장소, 의안 등을 정함²⁾
 - 주주총회를 소집할 때에는 주주총회일의 2주 전에 각 주주에게 서면으로 통지를 발송하거나 각 주주의 동의를 받아 전자문서로 통지를 발송하여야 함³⁾
 - 주주총회는 사전 통지된 의안만 심의·결정할 수 있으며, 주주총회에서 소집 통지하지 아니한 의안 결의 시, 부적법한 결의가 되므로 유의해야 함⁴⁾

1) 상법 제390조 제3항

2) 상법 제390조 제4항

3) 상법 제 363조 제1항

4) 상법 제 376조 제1항, 대법원 1979.3.27. 선고 79다19 판결

V. FAQ ②

□ 주주총회 결의 요건

- 보통 결의는 상법 또는 정관에 다른 정함이 있는 경우를 제외하고 출석한 주주의 의결권의 과반수와 발행주식총수의 4분의 1 이상의 수로써 함⁵⁾
- 특별 결의는 출석한 주주의 의결권의 3분의 2 이상의 수와 발행주식총수의 3분의 1 이상의 수로써 하는 결의로 정관변경은 원칙적으로 특별 결의를 요하며, 기타 특별 결의를 요하는 사항은 상법에 특정되어 있음⁶⁾

<표 1> 주주총회 결의 사항

구분	내용
보통 결의 사항	<ul style="list-style-type: none"> • 이익배당 • 이사 및 감사의 급여, 상여금 기타보수 및 퇴직금의 결정 • 재무제표 및 보고서의 승인 • 이사, 감사의 선임 • 기타 법률의 규정에 의하여 주주총회의 의결을 요하는 사항 및 이사회에서 요구하는 사항
특별 결의 사항	<ul style="list-style-type: none"> • 정관변경 • 수권자본의 증가 • 회사의 합병, 분할, 분할합병, 해산, 청산 또는 회사정리법에 따른 회사정리 • 본 회사의 영업 및 자산의 전부 또는 2분의 1 이상의 양도, 또는 다른 회사의 영업 및 자산의 전부 또는 2분의 2 이상의 양수 • 이사, 감사 및 청산인의 해임 • 자본의 감소 • 주식매수선택권을 부여받을 자의 성명, 주식매수선택권의 부여 방법, 주식매수선택권의 행사 가격 및 행사 기간, 주식매수선택권을 부여받을 자 각각에 대하여 주식매수선택권의 행사로 교부할 주식의 종류 및 수 • 기타 법령의 규정에 의한 경우

5) 상법 제368조 제1항

6) 상법 제434조

□ 주주총회는 주식회사의 실질적 소유자인 주주들이 모여 법률과 정관에서 정하는 사항을 심의·의결하는 주식회사의 최고이사결정기관으로, 적법하고 원활한 주주총회의 운영이 중요한 과제가 되고 있음

<별첨> 주주총회 준비 일정표 (25.3.21 개최 기준)

순서	절차 및 신고·보고 내용	대상처	비고	기한 (12월 결산)
1	정기주주총회를 위한 기준일 설정 등 이사회 결의		※ 정관에 기준일을 특정하지 않고, 이사회에서 의결권 및 배당기준일을 사업연도 말일 (12.31자)로 설정한 경우를 상정	12.16
	기준일 설정 신고	거래소	지체없이	
	배당기준일 공시	거래소	사유발생일 당일	
	기준일 공고	주 주	기준일로부터 2주 전	
2	주식배당 결정공시	거래소	이사회 결의일 당일공시 (배당기준일 10일 전까지)	12.20
3	정기총회 의결권 기준일 / 배당기준일		※ 의결권 및 배당기준일을 각각 분리할 수 있고, 사업연도 이후로 정할 수 있음 ※ 배당기준일을 배당결정을 한 이사회 이후의 날로 정하는 것도 가능함	12.31
4	재무제표 및 영업보고서 작성			
5	결산실적 공시 사전예고(안내 공시)	거래소	결산실적 공시 3일 전	2.3
6	결산이사회 (재무제표 및 영업보고서 승인)			2.6
	결산실적 공정공시 ※ 결산상 매출액, 영업손익, 법인세비용차감전 계속사업손익, 당기순이익 예측치	거래소	내부결산일 당일	2.6
	손익구조 변경공시 ※ 직전연도 대비 매출액(연결), 영업손익(연결) 또는 당기순이익(연결) 30%(大15%) 이상 변경, 자본금(연결)의 50% 이상 잠식, 매출액(연결 별도) 50억원 미만 시	거래소	내부결산 확정시점 당일 ※ 내부결재 또는 이사회 결의·감사전 재무제표 제출 등 복수의 확인 시점시 가장 빠른 시점 기준으로 당일 공시	2.6
	현금·현물배당 결정공시	거래소	배당(안)결의 당일	2.6

<별첨> 주주총회 준비 일정표 (25.3.21 개최 기준) (계속)

순서	절차 및 신고·보고 내용	대상처	비고	기한 (12월 결산)
7	감사의뢰	감 사	정기총회일의 6주 전까지	2.6
8	외부감사 의뢰 및 감사전 회사작성 재무제표 증선위 제출	감사인 증선위 (거래소)	감사인에게 재무제표를 제출하는 때 (정기주총일의 6주 전, 연결재무제표 4주 전까지)	2.6
9	전자투표 및 전자위임장 요청 *전자투표관리기관과 전자투표 및 전자위임장관리업무 위탁계약 체결	예탁원	정기총회일의 3주 전까지 ※ 필요 시, 구체적 일정 등은 해당기관과 협의	2.27
10	주주총회 소집을 위한 이사회		일시, 장소, 안건 등	
11	주주총회 소집결의 공시 * 주식분할·병합 및 조직재편, 감사 등 안건의 경우, 별도 공시 필요	거래소	이사회 결의일 당일	
12	주식분포상황표 제출	거래소	사업보고서 제출일 2주 전 (주주총회일 3주 전)까지	2.27
13	주주총회 소집통지(공고) ※ 경영참고사항등 통지, 공고 또는 홈페이지 및 본·지점 등 비치	주 주 금융위 거래소	정기총회일의 2주 전, 대행기관 협의	3.6
14	주주총회 집중일 개최사유 신고 ※ 주총 예상 집중일 개최 시	거래소	주주총회 소집통지서 발송시 (소집공고 포함)	3.6
15	참고서류 공시 (의결권대리행사 권유시)	금융위	참고서류 공시 후 2영업일 이후 권유 가능	
16	감사보고서 수령 감사보고서 공시	이사회 거래소	정기총회일의 1주 전 감사인의 감사보고서 수령 당일	3.13
17	사업보고서 제출 사업보고서·감사보고서 홈페이지 게재	금융위 금융위	사업년도 종료후 90일 이내 정기총회일의 1주 전 (소집·통지에 미첨부 시)	3.13
18	재무제표, 영업보고서 및 감사보고서 비치·공시	주 주 채권자	정기총회일의 1주 전부터 본점 5년, 지점 3년간	3.13
19	주주총회 개최 및 의사록 작성 주주총회 결과공시 대표이사(대표집행임원) 변경, 본점소재지 변경신고 대차대조표(재무상태표) 공고	거래소 거래소	주주총회일 당일 지체없이 지체없이(회사의 공고방법에 따라)	3.21

<별첨> 주주총회 준비 일정표 (25.3.21 개최 기준) (계속)

순서	절차 및 신고·보고 내용	대상처	비고	기한 (12월 결산)
20	사외이사(감사위원회위원인 사외이사 포함) 선·해임 중도퇴임 신고	금융위	사유발생일 익일까지	3.24
21	신규 임원 선임 시 지분공시 신고	금융위	사유발생일부터 5영업일 이내	3.28
22	주주총회결과 등기	법 원	총회일로부터 본점 2주 이내 (지점 3주 이내)	4.4 (4.11)
23	배당금 및 소득세 등 계산	대행사		
24	업종 심사자료 제출	거래소	사업연도 종료후 90일 시점에 맞추어 제출	
25	배당금 지급통지 및 지급 (주식배당신주 교부)	주 주	주총(또는 이사회) 결의후 1월 이내	

- 절차 중 주주총회일로부터 역산한 기한 등이 공휴일이나 대통령 선거일에 해당될 경우 그 전날로 기간 계산을 해야 함 (주주총회 2주간 또는 6주 전의 해당일이 공휴일이라면 그 전날을 시한으로 함) ⁷⁾
- 상기 시한은 법정일수를 기준이므로, 실제 업무처리시에는 보다 여유 있게 준비하여야 함

7) 서울북부지방법원 2007.2.28자 2007카합215결정

VI. 주요 행사 ①

「2025 Corporate Governance Resource Guide」 제4판 발간

- 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터는 기업지배구조의 발전 방향을 모색하는 이사회와 감사위원회에 실질적인 지원을 제공하기 위해, 최신 데이터를 반영한 실무지침과 통찰을 담은 「2025 Corporate Governance Resource Guide」 제4판을 발간함
- 제4판에서는 특히 '23-'24년에 개정된 '주식회사 등의 외부감사에 관한 법률'과 '자본시장과 금융투자업에 관한 법률', 기업가치 제고계획(밸류업 프로그램), 개정 기업지배구조보고서 가이드라인, IFRS 지속가능성 공시기준, 책무구조도 등의 금융회사 내부통제 방안, 주요국 및 주요기관의 기업지배구조 모범규준 개정사항, 딜로이트 거버넌스 프레임워크 2024 개정판 등 최신 내용을 반영함

책자 이미지	구분	목차
	I. 기업지배구조	<ul style="list-style-type: none"> ① 기업지배구조 정의 ② 기업지배구조 원칙 및 프레임워크 ③ 거버넌스 관련 보고서 공시 ④ 딜로이트 거버넌스 프레임워크
	II. 이사회	<ul style="list-style-type: none"> ① 이사회 역할 ② 이사회 핵심 관심 영역 ③ 이사회 감독기능 효과성 모델
	III. 감사위원회	<ul style="list-style-type: none"> ① 감사위원회의 의의 ② 감사위원회의 설치와 구성 ③ 감사위원회의 운영 ④ 감사위원회의 역할과 책임 ⑤ 감사위원회의 평가, 보수 및 교육

기업지배기구발전센터

Contact

딜로이트 안진 기업지배기구 발전센터는
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 | Strategy, Risk & Transactions
✉ hbkim@deloitte.com



오정훈 파트너

Partner | Audit & Assurance
✉ junoh@deloitte.com

자문교수단



장정애 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |
아주대학교 법학전문대학원 교수



노준화 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |
충남대학교 경영학부 교수

☎ 기업지배기구발전센터 문의 | krccg@deloitte.com

 Deloitte Insights

내 손안의 경영 산업 트렌드, 딜로이트 인사이트 앱&카카오톡채널

딜로이트는 항상 새로운 시각과 날카로운 통찰력으로 가장 실질적이고 구체적인 해답을 제시하고 있습니다.

딜로이트 인사이트 카카오톡채널과 모바일 앱에서 더 많은 인사이트를 확인하세요.

[안드로이드]



[IOS]



[카카오톡 채널]





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 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.