

# Deloitte.



2024.08 | 제7호

## 기업지배기구 *Insights*

카드뉴스

Center For Corporate Governance

# 리더 메시지

『기업지배기구 Insights』 제7호는

‘내부회계관리제도 운영효과와 시사점’,

‘회계장부의 열람·등사권에 관한 실무상 쟁점’,

‘기업지배구조보고서 핵심지표 준수율 개선 방안(자산총액 5천억원 이상 1조원 미만 상장사)’ 등의 전문가 기고를 담았습니다.

또한, KOSPI200 기업의 ‘FY2022-FY2023 이사회 안건·회의

동향 및 시사점’, ‘FY2023 핵심감사사항 기재항목 현황’과

주목할 최신 규제 동향을 수록했습니다.

이사회와 감사위원회 활동에 유익한 정보를 얻을 수 있기를 바랍니다.



한국 딜로이트 그룹  
기업지배기구발전센터  
김한석 센터장



# 내부회계관리제도 운영효과와 시사점

내부회계관리제도의 설계 및 운영 개선을 위해 필요한 다양한 요소들을 검토하고, 실질적인 내부통제 강화와 재무보고의 신뢰성 제고를 위한 장기적인 노력 필요

## ☑ 내부회계 관리·운영 인력

- 제도의 효과적인 운영은 재무보고 신뢰성, 외부감사와의 관계 등 중요한 영향을 미침
- 전문성 있는 인력 확보와 적절한 인적자원 투자가 필수며, 재무투명성 향상에 기여할 수 있음

## ☑ 대표자(내부회계관리자)

- 주주와의 이해관계가 일치하는 내부회계관리자는 스스로 내부회계시스템의 감독을 강화할 유인이 높아질 수 있음을 시사하며, 내부회계관리자 및 대표자의 역할·책임 강화가 중요함

## ☑ 감사(위원회)

- 감사(위원회)의 역할과 책임이 기업의 회계투명성과 신뢰성에, 감사(위원회)의 독립성과 전문성, 활동성은 제도의 실효성에 중대한 영향을 미침

## ☑ 외부감사인 검토·감사

- 제도의 취약점은 재무보고의 질과 기업의 내부통제에 중요한 영향을 미치며, 취약점 존재 시 감사위원회와 같은 내부통제기구의 역할이 강조됨

“ 감사위원회의 권한과 책임이 증가하면서 내부회계관리제도의 운영 실태를 감독하고 이사회에 보고하는 역할이 강조되고 있음 ”

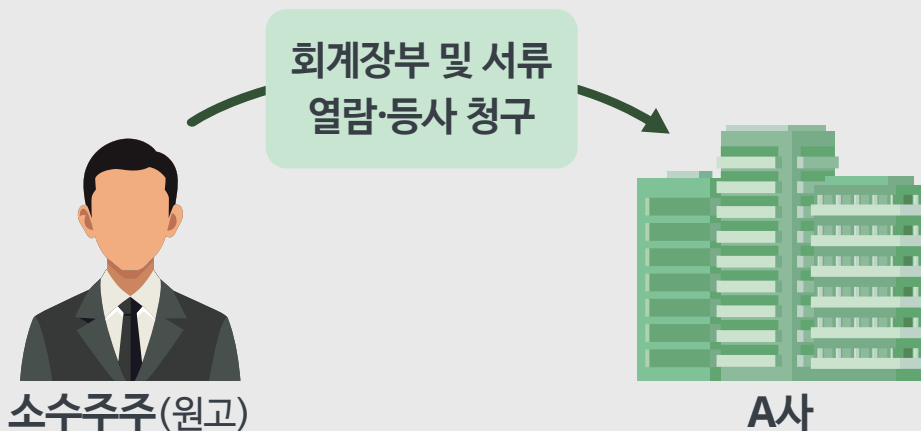
# 회계장부의 열람·등사권에 관한 실무상 쟁점

최근 법원은 주주의 열람·등사권 행사에 관해 긍정적 판단을 하는 추세로,  
회사는 필요시 이를 거부할 수 있는 정당한 사유를 마련하는 경영적·법적 기술이 필요한 시점

## ☑ 회계장부의 열람·등사권

- 주주의 알 권리를 위해 인정되며, 상법\*은 당사자 적격에 제한을 두고 '이유를 붙인 서면'을 미리 회사에 제출하도록 하였으며, 회사가 정당한 이유가 있는 경우에는 열람·등사를 거부할 수 있도록 규정 \*제466조 제1항

## ☑ 최신 판례 동향 (대법원 2022. 5. 13. 선고 2019다270163 판결)



### 원고의 회계장부 등의 열람·등사 청구 사유

- '15년 학원사업 매각 이후 '16년부터 주주들에 대한 이익배당 중단
- 감사보고서 상 비용 과다지출 의심 및 업무처리 적정성 검토 필요 인정
- 사내이사 겸 지배주주의 법령·정관 위반 부정행위 가능성이 있다고 판단

## ☑ 회사가 회계장부의 열람·등사권을 거부할 수 있는 사유

- 기밀정보 유출로 경영에 심각한 타격을 줄 수 있기 때문에 회사는 정당한 이유가 있을 시 청구의 부당함을 증명하여 열람·등사를 거부할 수 있음
- 청구의 부당 여부는 행사 경위·목적, 악의성 유무 등을 종합적으로 고려하여 판단 필요

# 기업지배구조보고서 핵심지표 준수율 개선 방안

-자산총액 5천억원 이상 1조원 미만 상장사-

기업지배구조 개선은 기업의 지속가능한 발전과 성공을 위한 필수 전략

## 📋 주요 핵심지표 개선 방안

### 원칙 ①



#### 주주총회 4주 전에 소집공고 실시

연간 일정 계획을 수립하여 각 부서가 주주총회 준비에 필요한 작업을 미리 마무리하고  
이사회 일정을 앞당겨 주주총회 안건을 사전에 확정하는 것도 중요함

### 원칙 ⑤



#### 배당정책 및 배당실시 계획을 연1회 이상 주주에게 통지

신뢰 강화, 예측 가능성을 제공하여 주주 만족도를 증대 시키고 주가의 안정성을 유지할 수 있음

### 원칙 ⑥



#### 최고경영자 승계정책(비상시 선임정책 포함) 마련 및 운영

조직의 리더십 연속성 유지, 위기 상황에 신속히 대응하며 직원의 동기 부여와 유지율을 높임

### 원칙 ⑩



#### 기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지하기 위한 정책 수립 여부

적격성을 검토하고, 기업가치를 보호하며 주주권익을 침해하지 않도록 함

### 원칙 ⑪



#### 이사회 구성원 모두 단일성(性)이 아님

여성 비율이 늘어나면 더 창의적이고 균형 잡힌 의사결정을 할 수 있으며,  
일반적으로 여성 이사가 많은 기업이 더 나은 재무성과와 주주가치를 창출함

### 원칙 ⑭



#### 내부감사기구가 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과 회의 개최

감사과정의 투명성·신뢰성 향상, 리스크 관리가 강화되어 잠재적 문제 조기 식별 및 대응 가능함

# 기업지배구조보고서 핵심지표 준수율 개선 방안

-자산총액 5천억원 이상 1조원 미만 상장사-

## 📌 기업지배구조보고서 핵심지표 준수율 현황 <sup>1) 2)</sup>

🎯 · 자산 2조원 이상 상장사(A집단) 62.9%, 자산 5천억원 이상 1조원 미만 상장사(C집단) 35.8%로 자산규모와 기업지배구조보고서 핵심지표 준수율은 비례하는 경향이 있음

🎯 · C집단이 A집단과 준수율 차이가 큰 상위 6개 원칙의 준수율을 전체 집단의 6개 원칙별 평균준수율 수준으로 이행하는 경우 C집단의 평균준수율은 40%를 상회하게 되어 B집단의 평균준수율과 유사한 수준이 될 수 있음

## 준수율 차이가 큰 상위 6개 원칙

구분	전체	자산 2조원 이상 (A집단)	자산 1조원 ~ 2조원 (B집단)	자산 5천억원 ~ 1조원 (C집단)	GAP (A집단 - C집단)
원칙 ①	29.4 %	45.3 %	19.2 %	14.5 %	30.8 %
원칙 ⑤	41.7 %	64.2 %	27.5 %	20.0 %	44.2 %
원칙 ⑥	31.7 %	51.9 %	20.8 %	11.0 %	40.9 %
원칙 ⑩	56.0 %	76.4 %	44.2 %	35.2 %	41.2 %
원칙 ⑪	50.1 %	78.8 %	27.5 %	26.9 %	51.9 %
원칙 ⑭	54.9 %	82.5 %	43.3 %	23.4 %	59.1 %
전체	49.7 %	62.9 %	42.9 %	35.8 %	27.1 %
대상 회사 수	477	212	120	145	-

1) 총 조사대상 회사: FY2023 기준 유가증권시장 일반상장법인 연결자산총액 5천억원 이상 477개사

2) 기업지배구조보고서 공시 사이트(한국거래소 상장공시시스템-KIND)를 참고함

📄 본 자료는 일반적인 안내를 위한 것이며 관련 사안의 의사결정 필요 시 반드시 한국 딜로이트 그룹 전문가와 상의하시기 바랍니다.

# FY2022-FY2023 KOSPI200 기업 이사회 안건·회의 동향 및 시사점

효율적인 이사회 안건 상정 및 회의 운영을 위해서는 이사회 의장의 주도적 역할이 강조되는 현실이며, 글로벌 동향을 반영한 유관 활동 수행이 권고됨

## 국내 KOSPI200 기업 이사회 안건\*

- 2023 회계연도 기준 KOSPI200 기업의 이사회는 법규범에서 강제되거나 관행적이며 전통적인 사업·경영 영역 및 이를 수행·지원하기 위한 감독과 유관한 안건을 다루고 있음



총 8,501 안건

\*FY2022-FY2023 KOSPI200 기업의 사업보고서 상 이사회 안건 공시 정보(금융감독원 전자공시시스템-DART)를 참고함

## 글로벌 기업 이사회 안건

- 글로벌 이사회 의 경우 '조직 문화'(62%) 및 '디지털 혁신'(60%) 이 Top2 아젠다로 부각됨\*\*
- 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램에서는 지정학적 불확실성, 데이터 전환, 규제 검토·집행, 생성형 AI 및 사이버 보안등의 안건 개발을 강조



\*\* 딜로이트 글로벌 & CAQ, 「Audit Committee Practices Report: Common Threads Across Audit Committees」, 2023.01

본 자료는 일반적인 안내를 위한 것이며 관련 사안의 의사결정 필요 시 반드시 한국 딜로이트 그룹 전문가와 상의하시기 바랍니다.



# FY2022-FY2023 KOSPI200 기업 이사회 안건·회의 동향 및 시사점

## ▣ FY2023 vs.FY2022 KOSPI200 기업 이사회 연평균 회의 개최 횟수와 연평균 안건 수\*

FY2023		FY2022	
연평균 회의 개최 수	이사회 연평균 안건 수	평균 회의 개최 수	이사회 연평균 안건 수
11.10회	42.5건	11.07회	41.7건

\*FY2022-FY2023 KOSPI200 기업의 사업보고서 상 이사회 안건 공시 정보(<https://dart.fss.or.kr/>)를 참고함

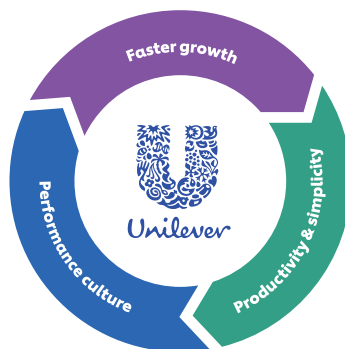
## ▣ 글로벌 이사회 평균 회의 개최 횟수

FY2023 기준 S&P500 기업 이사회회의 연간 평균 회의 개최 수		7.6회 감사위원회 등 이사회 산하 위원회의 능동적 활동에 주목
회의 별 평균 소요시간**	글로벌 이사진 37% 연간 업무 할애시간**	글로벌 이사진 5% 연간 업무 할애시간**
2.73시간	연평균 300시간 이상	연평균 500시간 이상

\*\* 딜로이트 글로벌 & CAQ, 「Audit Committee Practices Report: Common Threads Across Audit Committees」, 2024.03

## ▣ 유니레버 이사회의 안건 사례

- 다국적 소비재 기업인 유니레버:  
이사회는 경영철학과 사업구조에 대한 이해를 바탕으로 경영 방향성 제시
- 경영성과가 부진한 상황에서는 Turn around 할 수 있는 안건들을 다루며 기업 성장에 독보적 기여



이사의 안건 영역	
전략 및 경영계획	지속가능성
운영성과 및 재무관리	리스크관리 및 내부통제
거버넌스	기업문화 및 이해관계자
정치 및 규제환경	

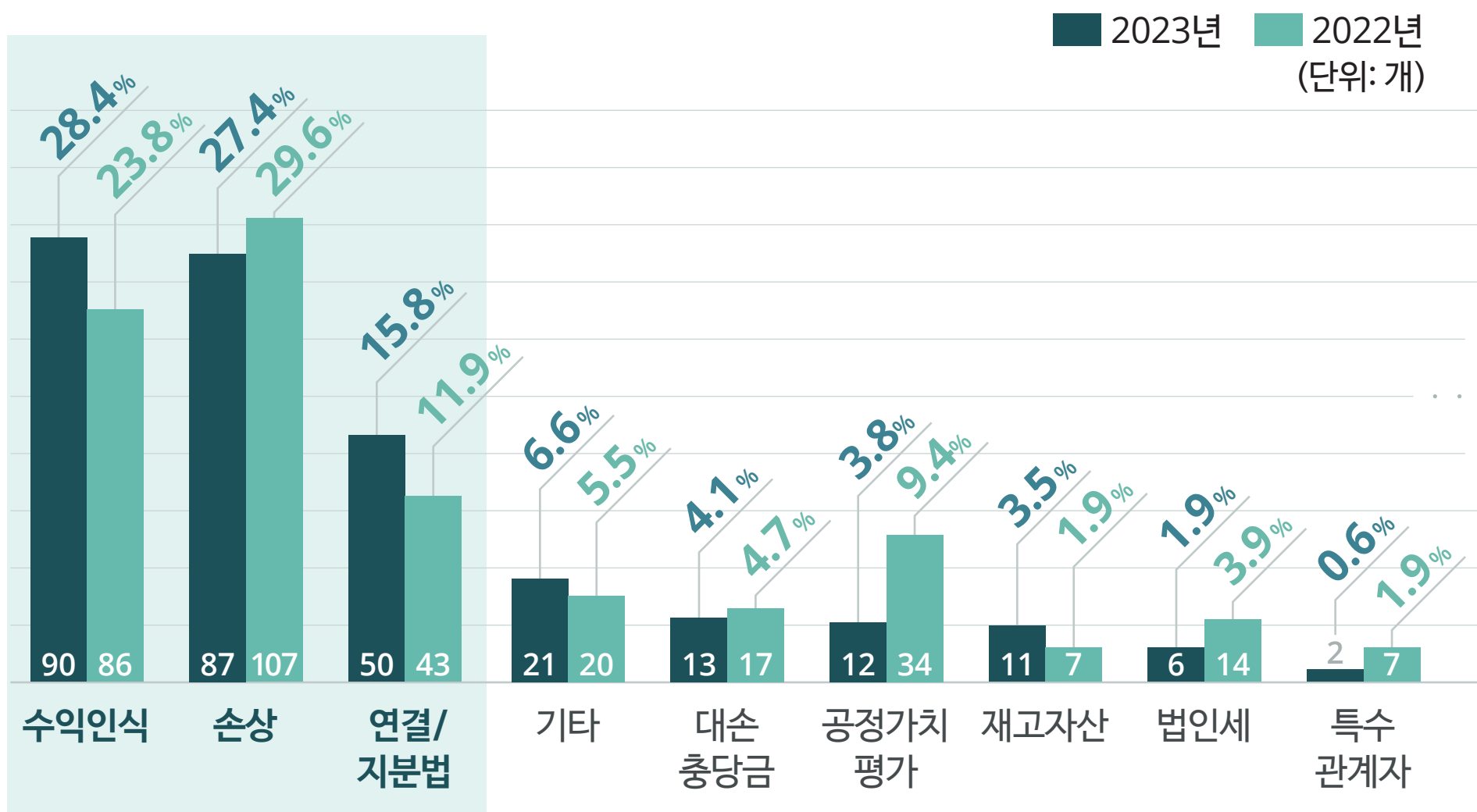
본 자료는 일반적인 안내를 위한 것이며 관련 사안의 의사결정 필요 시 반드시 한국 딜로이트 그룹 전문가와 상의하시기 바랍니다.



# KOSPI200 FY2023 핵심감사사항 기재항목 현황

상위 3개 항목은 '수익인식(28.4%, 90개)', '손상(27.4%, 87개)', '연결/지분법(15.8%, 50개)'이며, 추정불확실성 및 경영진 편의가 포함될 위험이 높은 항목이 주로 선정

## FY2022-FY2023 KOSPI200 핵심감사사항(KAM)\* 기재항목 현황



\* Key Audit Matter

\*\* 기업지배기구발전센터 분석, 조사대상은 FY2023 및 FY2022 KOSPI200 기업으로 금융감독원 전자공시시스템에서 감사보고서(연결감사보고서 기준) 수집·조사

본 자료는 일반적인 안내를 위한 것이며 관련 사안의 의사결정 필요 시 반드시 한국 딜로이트 그룹 전문가와 상의하시기 바랍니다.

# KOSPI200 FY2023 핵심감사사항 기재항목 현황

## FY2022-FY2023 KOSPI200 핵심감사사항(KAM) Top 3

1



수익인식  
(28.4%, 90개)

- 기업 성과에 직접적인 영향을 미치며 다양한 판단요소 개입
- 경영진의 주관적인 판단이 요구되며 계약구조가 복잡한 경우, 수익인식에 어려움 발생
- '신수익기준 관련 회계처리'는 '2023년 재무제표 중점심사 회계이슈'에 포함

2



손상  
(27.4%, 87개)

- 회수가능액 측정시 경영진의 유의적 판단과 추정치 수반
- 불확실성 증가, 경쟁심화 등으로 현금창출단위 손상 및 관계기업투자주식 손상 발생
- 손상 검토 시(미래 현금 흐름 예측, 할인율 적용 등) 경영진의 주관적 판단 수반

3



연결/지분법  
(15.8%, 50개)

- 회계처리에 주관적 판단이 요구되며, 공정가치 평가 관련 다수의 주관적 가정이 개입될 수 있음
- 자회사·피투자회사의 재무정보 정확성·신뢰성 확보가 어려운 경우가 있음

# KOSPI200 FY2023 핵심감사사항 기재항목 현황

## 감사위원회 고려사항



- ☑ 감사위원회는 외부감사인과의 **활발한 커뮤니케이션**을 통해 KAM에 대해 **충분한 논의 및 이해** 필요
- ☑ 감사위원회의 **전문성 제고** 및 적극적인 관여를 통해 KAM의 **공시품질 제고**나 회사의 **위험요인**에 대한 **정확한 공시 유도 가능\***



- ☑ 감사위원회는 **재무보고 감독** 과정에서 KAM을 주의 깊게 살피고, 구체적인 **선정사유와 근거, 수행절차**에 대한 **충실한 기재**를 감독해야 하며, 해당 항목에 대해 **내부감사**를 수행할 것을 권장



- ☑ 감사위원회는 **금융당국**이 매년 사전예고하는 **재무제표 중점심사 대상 회계이슈**를 종합적으로 고려하여 외부감사인과 논의 필요

\*한국공인회계사회-한국회계학회, 『감사보고서 개편 영향 및 핵심감사사항 보고 사례 연구』, 2023.05.24

# 일본 기업 밸류업 프로그램 진행 경과

**Q.** 올해 추진중인 국내 기업 밸류업 프로그램은 일본의 사례를 벤치마킹한 것으로 알고 있습니다. 일본 기업 밸류업 프로그램의 특징, 진행경과 및 성과는 어떤가요?

**24.8%↑**



닛케이 225 지수

'23. 3. ~ '24. 1. 28.

**22.5%↑**



토픽스 지수

**4.8%p↓**



PBR 1배 미만\* 비중

'23. 7. ~ '23. 9. (3Q)

일본 밸류업 프로그램은 '21년에 본격 시행되어 가시적인 성과를 보이고 있으나 기업가치 제고 노력은 약 10년 전부터 진행됐습니다.

일본은 기업지배구조 개혁을 위해 '14년 스튜어드십 코드 도입, '15년 기업지배구조 코드 도입 등을 통해 자본효율성 제고, 주주소통 강화 및 주주가치 증대 전략을 채택하도록 장려했습니다.

'22년, 프라임 시장이 개편되고, '23년 3월 도쿄거래소는 PBR 1배 이하인 프라임/스탠다드 시장 상장사를 대상으로 자본수익성과 성장성 제고를 위해 '자본효율성과 주가를 고려한 경영(일본판 기업 밸류업 프로그램)'을 요청했습니다.

\* 주가순자산비율(PBR) 1배 미만은 회사 청산 시 주주가 받게 되는 자산가치보다 현재주가가 낮다는 뜻으로 통상 저평가 상태로 인식

본 자료는 일반적인 안내를 위한 것이며 관련 사안의 의사결정 필요 시 반드시 한국 딜로이트 그룹 전문가와 상의하시기 바랍니다.

# 일본 기업 밸류업 프로그램 진행 경과

일본의 기업지배구조보고서 작성 평가 기준은 다음과 같습니다.

## 현황 분석



- 투자자 관점에서 자본비용 파악
- 투자자 관점을 토대로 다면적 분석 평가
- 재무상태표 점검

## 계획수립 및 실행



- 경영자원의 적절한 배분을 위한 대책 마련
- 자본비용 감축에 대한 인식 제고
- 중장기 기업가치 향상을 유도하는 임원 보상체계 설계
- 중장기 목표와 실현방안 설명

## 투자자 대화



- 경영진과 이사회에 적극적인 관여
- 주주와 투자자의 성격에 따라 다른 대응 접근법 실시
- 대화 현황을 공개하여 더 적극적인 대화와 주주관여 활동 유도

국내 기업 밸류업 프로그램도 **투자자 관점**에서 **현황**을 **분석**하고 기업가치 제고를 위한 **목표**와 **실현방안**을 **수립**하며, 이를 토대로 **경영진·이사회**가 적극적으로 **투자자와 대화**한다면 일본의 사례와 같이 실질적인 기업가치 제고에 따른 **주가 상승**이 기대됩니다.

# 2024 Boardroom Skills Enhancement Program



## Agenda

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

📍 대상 | 국내 상장법인 사외이사·감사위원·감사

📅 일시 | 2024년 9월 12일 (목) 10시 ~ 15시

📍 장소 | 여의도 페어몬트 호텔, 아잘레아스 (7F)

💬 문의 | krccg@deloitte.com



프로그램 세부정보

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

# 2024 Boardroom Skills Enhancement Program



## 프로그램

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

Opening Remarks

홍종성 총괄대표

참석자 인사

Keynote Speech

김한석 기업지배기구발전센터 센터장

Break Time

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

I 내부통제 최신 동향 및 시사점

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

정현  
내부회계관리제도 TF 파트너

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

이승영  
자산개발 및 데이터분석 그룹 수석위원

오찬

II 사외이사의 법적 책임과 의무 -  
상법상 이사의 충실의무를 중심으로

장정애  
동 센터 자문위원 & 아주대 법학전문대학원 교수

Break Time

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

이성호  
컨설팅부문 (AI&DATA) 상무

**Closing**  
15:00

Closing Remarks

장수재 회계감사부문 대표



# 기업지배기구발전센터 Contact

딜로이트 안진 기업지배기구발전센터는  
기업의 회계투명성 확보와 거버넌스 개선을 지원합니다.

## 파트너



### 김한석 파트너

기업지배기구발전센터 리더 |  
Audit & Assurance  
✉ [hansukim@deloitte.com](mailto:hansukim@deloitte.com)



### 정 현 파트너

Partner | Audit & Assurance  
✉ [hyunjeong@deloitte.com](mailto:hyunjeong@deloitte.com)



### 김학범 파트너

Partner | Risk Advisory  
✉ [hbkim@deloitte.com](mailto:hbkim@deloitte.com)



### 오정훈 파트너

Partner | Audit & Assurance  
✉ [junoh@deloitte.com](mailto:junoh@deloitte.com)

## 자문교수단



### 박재환 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |  
중앙대학교 경영학부 교수



### 유승원 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |  
고려대학교 경영대학 교수



### 장정애 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |  
아주대학교 법학전문대학원 교수

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



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

# Deloitte.

딜로이트 안진  
기업지배기구발전센터  
krccg@deloitte.com

김한석 Partner  
기업지배기구발전센터 센터장  
hansukim@deloitte.com

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which is a separate and independent legal entity, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Bengaluru, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Mumbai, New Delhi, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.