

# Deloitte.



2025.12 | 제12호

## 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 회계부정·오류에 대한 임원의 책임과 역할 • 4  
- 박종성 기업지배기구발전센터 자문위원 · 숙명여자대학교 경영학부 교수
- ② 이사의 주주에 대한 충실의무와 손해배상책임의 법적 쟁점 • 14  
- 상법 개정 이후의 과제와 전망  
- 임정하 기업지배기구발전센터 자문위원 · 서울시립대학교 법학전문대학원 교수
- ③ 기업지배구조 개선의 첫 단추 - 기업지배구조보고서 핵심지표 준수 • 18  
- 오정훈 한국 딜로이트 그룹 Audit & Assurance 부문 파트너

## II. CCG 아젠다

- ① FY2024 KOSPI200 내부감사부서 독립성 확보 현황 • 29
- ② 조직 회복탄력성을 구축하는 이사회와 최고경영진의 협력 • 49

## III. 데이터 포인트

- ① FY2023~FY2024 국내 KOSPI200 기업 감사위원회 안건 검토 • 64

## IV. 주요 규제 동향

- ① 특수관계자에 대한 전환사채 매각 손실 은폐 등 회계부정 엄정 조치 • 70
- ② 자본시장법 시행령·자본시장조사 업무규정 개정 • 73
- ③ 중대재해 관련 금융리스크 관리 강화를 위한 ESG 평가 및 공시 개선 • 77
- ④ 회계·감사 지배구조 우수기업 선정 및 감사인 주기적 지정 유예 • 79

## V. FAQ

- ① 디지털자산 도입 시 이사회·감사위원회 점검사항 • 83
- ② 주주권익 제고를 위한 기업공시 개선방안 • 87

## VI. 센터 소식

- ① 2025 기업지배기구발전센터 웨비나 성료 • 91
- ② 이사회·감사위원회를 위한 온라인 교육 플랫폼, '딜로이트 보드룸 아카데미' 오픈 • 93

목차를 클릭하시면 해당 페이지로 이동하며,

[기업지배기구발전센터 홈페이지](#)를 방문하시면 본 센터의 다양한 발간물을 보실 수 있습니다

# I. 전문가 기고 ①

## 회계부정·오류에 대한 임원의 책임과 역할

박종성 기업지배기구발전센터 자문위원·숙명여자대학교 경영학부 교수

회사의 이사·집행임원·감사 등 회사의 회계업무 담당자는 회계처리기준에 따라 재무제표를 작성하여 이해관계자들에게 제공할 1차적 책임을 진다. 만약 부정이나 업무 태만 등으로 인해 공시된 재무제표에 중대한 오류가 포함되어 있다면 관련 임직원은 행정제재와 더불어 민형사상 책임을 지게 된다. 본고에서는 재무제표 작성 및 공시 과정에서 임원의 책임과 역할을 살펴보고, 2018년 11월에 개정된 「주식회사 등의 외부감사에 관한 법률」(이하 외부감사법이라 함)에 따라 강화된 회계부정에 대한 감사(감사위원회)의 권한과 책임도 검토한다. 마지막으로 외부감사법에 규정된 내용을 중심으로 회계부정 및 오류에 대한 임원의 책임을 정리하고, 최근 감독당국이 발표한 회계부정 제재 강화방안을 살펴본다.

### 1. 재무제표 작성과 공시 과정에서 임원의 책임과 역할

#### 1.1 재무제표 작성

회사의 대표이사와 회계담당 임원(회계담당 임원이 없는 경우에는 회계업무를 집행하는 직원을 말함)은 외부감사법 제6조에 따라 해당 회사의 재무제표를 작성할 책임을 진다. 대표이사 등이 재무제표를 작성하지 않거나 회계처리기준을 위반하여 재무제표를 작성한 경우 행정제재와 더불어 민형사상 책임을 지게 된다.

#### 1.2 내부회계관리제도 구축 및 운영

2018년 개정된 외부감사법 제8조에 따라 주권상장법인 등 일정 요건에 해당되는 회사는 신뢰할 수 있는 회계정보의 작성과 공시를 위하여 내부회계관리 규정과 이를 관리·운영하는 조직을 갖추어야 한다. 회사의 대표자는 내부회계관리제도의 관리·운영을 책임지며, 이를 담당하는 상근이사 1명을 내부회계관리자로 지정하여야 한다. 또한, 회사의 대표자는 매 사업연도마다 내부회계관리제도 운영실태보고서를 작성하여 주주총회, 이사회 및 감사(감사위원회)에게 보고하여야 하며, 감사는 내부회계관리제도의 운영실태를 평가한 후, 그 평가 결과를 정기총회 개최 1주 전까지 이사회에 대면 보고해야 한다.

## I. 전문가 기고 ①

## 회계부정·오류에 대한 임원의 책임과 역할

내부회계관리제도의 구축 및 운영 여부는 대외적 공시와 인증을 통해서도 확인된다. 대표이사와 공시담당 책임자는 사업보고서에 첨부하는 확인서를 통해 '당사가 외부감사법 제8조에 따라 내부회계관리제도를 마련하여 운영하고 있음을 확인'한다고 서명한다. 이처럼 경영진이 직접 내부회계관리제도의 구축·운영을 대내외적으로 확인·공표하도록 함으로써, 회계정보의 신뢰성 제고와 부정 예방에 대한 최고경영진의 책임의식을 높이고 있다.

내부회계관리제도의 구축 및 운영에 관한 사항을 규정한 외부감사법 제8조를 위반<sup>1)</sup>한 경우 3천만 원 이하 과태료가 부과<sup>2)</sup>되며(외부감사법 제47조 제2항), 단순한 보고·평가 미이행만으로는 형사처벌의 대상이 되지는 않는다. 다만, 내부회계관리제도에 따라 작성된 회계정보의 위조·변조·훼손·파기는 5년 이하 징역 또는 5천만 원 이하 벌금의 형사처벌 대상이다(외부감사법 제41조 제1호).

그러나 아래에 정리한 세 사건에서 보듯이 대표이사나 이사(사외이사 포함) 등이 '내부통제(내부통제시스템·내부회계관리제도 포함) 구축·운영을 소홀' 했다는 점을 근거로 이들의 손해배상책임을 인정한 대법원 판례가 있어 주의가 요구된다. 사외이사의 경우 직접 구축 주체는 아니지만 미구축 상태를 방치하지 말고 '구축 촉구' 기록을 남기며, 운영 이상 정황이 보이면 자료 요구, 의안 상정, 외부 자문 요구 등 실질 조치를 할 필요가 있다.

## &lt;표 1&gt; 대법원 2008. 9. 11. 선고 2006다68636 (A사 분식회계 사건)

내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>사실관계: A그룹 계열사 분식회계로 회사채 투자자 등이 손해를 입었다며 이사들에게 배상 청구</li> <li>핵심 판단: 대규모 회사의 개별 이사에게도 '합리적인 정보·보고체계와 내부통제시스템을 구축·작동하도록 배려할 의무'가 있다는 법리를 처음으로 명확히 제시. 이를 게을리하여 다른 이사의 위법 업무집행을 알지 못한 경우라도 감시의무 위반 책임이 성립할 수 있다고 봄</li> </ul>

## &lt;표 2&gt; 대법원 2021. 11. 11. 선고 2017다222368 (B사 담합 사건)

내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>사실관계: 회사가 공정거래법상 가격담합으로 과징금을 부과받자, 주주가 대표이사 등 이사들의 감시의무·내부통제 미비를 이유로 회사에 대한 손해를 배상하라며 제기한 주주대표소송</li> <li>핵심 판단: 대표이사는 물론 모든 이사에게 감시의무가 있고, 고위험 업무영역에는 법규준수 여부를 체계적으로 관리·보고·시정할 수 있는 내부통제시스템을 '갖추고 작동' 시키는 의무가 있다고 판시. 내부통제는 회계영역에 한정되지 않음</li> </ul>

1) 제8조 제1항 및 제3항 위반(내부회계관리제도 미구축·내부회계관리자 미지정)

제8조 제4항 위반(대표자의 운영실태 미보고)

제8조 제5항 위반(감사/감사위원회의 운영실태 미평가·미보고·평가보고서 미비지)

제8조 제6항 및 제7항 위반(내부회계 운영실태에 대한 외부감사인인 검토·감사의견 미표명)

2) 금감원은 2023 회계연도에 대한 내부회계관리제도 점검 결과 총 15건의 위반 사실을 발견했다. 5건은 내부회계관리제도 미구축, 6건은 운영실태 평가 미보고, 4건은 검토의견 미표명 사례였다. 이에 회사에 600만~1,200만 원, 대표이사·감사에게 300만~600만 원, 외부감사인에게 600만~720만 원의 과태료를 부과했다.

## &lt;표 3&gt; 대법원 2022. 5. 12. 선고 2021다279347 (건설사 입찰담합 주주대표소송)

내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사실관계: 회사의 입찰담합으로 과징금이 부과되자 주주가 대표·사내이사뿐 아니라 사외이사까지 상법 제399조 책임을 묻은 사건</li> <li>• 핵심 판단: 모든 이사는 높은 법적 위험이 예상되는 업무에 관해 위반 즉시 보고·시정 가능한 형태의 내부통제시스템을 구축·작동시키는 방식으로 감시의무를 이행해야 함. 사외이사 등 비상무이사도 예외 아님. 사외이사가 (i) 전혀 구축되지 않은 상태를 방치하거나 (ii) 운영 이상 정황을 외면한 경우 감시의무 위반으로 손해배상책임 인정 가능</li> </ul>

## 1.3 대표이사 및 공시담당 임원의 사업보고서 서명·날인

우리나라 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」(이하 자본시장법이라 함)도 미국 Sarbanes-Oxley Act와 마찬가지로 사업보고서에 대표이사 확인서를 첨부하도록 요구하고 있다. 주권상장법인 등은 사업연도 경과 후 90일 이내에 사업보고서를 금융위원회와 거래소에 제출하여야 하는데, 이때 대표이사와 제출업무 담당 이사(보통 CFO)는 사업보고서의 기재사항 중 중요사항에 관하여 거짓 기재나 누락이 없다는 사실을 확인·검토하고 이에 각각 서명하여야 한다(자본시장법 제159조 제7항).

대표이사 및 공시담당 임원이 이러한 확인 의무를 다하지 않고, 결과적으로 거짓 또는 부실 기재된 사업보고서를 제출한 경우에는 법적 책임이 뒤따른다. 사업보고서 등의 중요사항에 관하여 거짓 기재를 하거나 중요한 사실을 누락한 자, 그리고 그 사실을 알고도 확인서에 서명을 한 자는 5년 이하의 징역 또는 2억 원 이하 벌금에 처해질 수 있다(자본시장법 제444조 제13호). 또한 사업보고서의 거짓 기재 또는 부실 기재로 인해 투자자들에게 손해가 발생했다면 관련인들은 그 손해에 관하여 배상의 책임을 진다(자본시장법 제162조 제1항).

증권선물위원회(이하 증선위라 함) 회의 과정에서 어떤 임원은 회사의 인력 부족으로 본인 의사와 무관하게 공시 업무를 맡게 되었으며, 사업보고서 서류에도 형식적으로 서명한 것에 불과하므로 본인에게 부과된 과징금을 감경 내지는 면제시켜 달라고 요청하는 경우가 있다. 또 다른 공시담당 임원은 비록 사업보고서에 서명하긴 했으나, 실제로 관련 업무를 담당하는 사람은 따로 있고, 본인은 회계나 재무 전문가도 아니므로 책임을 경감시켜 달라고 호소하기도 한다. 공시 책임자로 임명된 지 얼마 되지 않았고, 따라서 본인 취임 전에 이루어진 분식회계에 대해서는 책임이 없다고 주장하는 임원도 있다. 그러나 이러한 주장은 대부분 설득력이 없으며, 증선위 논의과정에서 책임 경감 요인으로도 고려되지 않는다. 사업보고서에 대한 서명·날인은 공시서류의 정확성을 담보하기 위한 경영진 차원의 최종 확인 절차로서, 경영진이 재무정보의 적정성을 스스로 점검하고 서약하도록 함으로써 회계투명성에 대한 책임성을 부여하는 장치임을 유념하기 바란다.

## 1.4 외부감사인 선임

회사는 매 사업연도 개시일부터 45일 이내(감사위원회를 설치하여야 하는 회사의 경우에는 매 사업연도 개시일 이전)에 해당 사업연도의 감사인을 선임하여야 한다. 주권상장법인의 경우 감사위원회가 설치되어 있으면 감사위원회에서 외부감사인을 선임하며, 감사위원회가 설치되어 있지 않으면 감사인선임위원회의 승인을 받아 감사가 외부감사인을 선임한다(외부감사법 제10조 제4항). 감사 또는 감사위원회는 외부감사인의 감사보수와 감사시간, 감사에 필요한 인력에 관한 사항을 문서로 정하여야 하며(외부감사법 제10조 제5항), 감사보고서 제출 시 위에서 정한 사항이 준수되었는지를 확인하여야 한다(외부감사법 제10조 제6항). 이는 형식적 선임이 아니라 감사품질을 담보하기 위한 적극적 관리·감독 의무가 감사 또는 감사위원회에 있음을 시사한다.

외부감사 선임과 관련된 규정(외부감사법 제10조 제4항 ~ 제6항)을 위반한 회사에 대해서는 임원의 해임 또는 면직 권고, 6개월 이내의 직무정지, 일정 기간 증권의 발행제한 조치 등을 취할 수 있다(외부감사법 제29조 제1항). 또한, 선임기한 및 절차 위반은 감사인 직권지정 사유에 해당되어, 감독당국이 외부감사인을 지정하게 된다(외부감사법 제11조 제1항 제3호, 외부감사법 시행령 제14조 제6항 제3호 라목).

외부감사인 선임 후에는 감사 또는 감사위원회의 주기적인 평가도 중요하다. 외부감사법상 명문 규정은 없지만, 기업지배구조 모범규준 등에 따르면 감사위원회는 매년 감사인으로부터 감사계획 보고를 받고, 감사 종료 후 감사결과 및 감사인 활동에 대한 평가를 실시하는 것이 권장된다. 감사위원회 평가는 차기 감사인 재선임 여부 결정에 참고되며, 만약 감사인이 부적절한 감사품질을 보였거나 독립성에 문제가 있었다면 감사인 교체까지도 검토해야 한다.

적격하고 독립적인 외부감사인 선임은 부정이나 오류 발견의 1차 관문이므로, 그 선정권한을 갖고 있는 감사 또는 감사위원회의 역할이 매우 중요하다. 감사인 선임 기준과 절차에 대한 내부 규정을 확립하고, 감사위원회의 선임 및 평가활동 결과를 정기적으로 이사회에 보고할 필요가 있다.



## I. 전문가 기고 ①

## 회계부정·오류에 대한 임원의 책임과 역할

## 2. 회계부정에 대한 감사(감사위원회)의 권한과 책임 강화

회사에서 회계부정이 발생했을 때, 이를 방지하고 적발하여 시정하는 역할은 경영진뿐만 아니라 감사(감사위원회)에도 막중하게 부여된다. 특히, 2018년 11월부터 시행된 신외부감사법은 회계부정 발견 시 감사(감사위원회)의 권한과 책임을 대폭 강화하여, 내부감시기구가 적극적인 후속조치를 취하도록 제도화하였다. 이하에서는 외부감사법 제22조에 따른 감사(감사위원회)의 새로운 권한과 책임, 그리고 감사기구가 실무상 유의해야 할 사항들을 살펴본다.

## 2.1 신외부감사법상 회계부정 조사절차

<그림 1> 신외부감사법상 회계부정 조사절차<sup>3)</sup>

외부감사법 제22조 제2항과 제4항에서는 외부감사인과 감사(감사위원회) 간의 공조를 통해 회계부정에 대응하는 절차를 규정하고 있다. 외부감사인이 감사 업무를 수행하는 중에 회사가 회계처리 등에 관하여 회계처리기준을 위반한 사실을 발견하면 즉시 그 사실을 회사의 감사(감사위원회)에 통보해야 한다(외부감사법 제22조 제2항). 이는 외부감사인이 감사를 통해 포착한 회계부정 의심사항을 회사 내부감시기구와 공유하도록 함으로써, 문제를 은폐하지 않고 투명하게 드러내는 역할을 한다.

회사의 회계처리기준 위반사실을 통보받은 감사(감사위원회)는 역량을 갖춘 외부전문가를 고용하여, 회계처리기준 위반의 경위, 범위, 영향 등을 철저히 조사한 후, 그 조사 결과에 따라 회사의 대표자에게 재무제표의 수정 등 필요한 시정조치를 요구하여야 한다(외부감사법 제22조 제3항). 이때 조사 및 시정과 관련된 모든 비용은 회사가 부담하도록 명시함으로써, 감사(감사위원회)가 예산 문제로 제 역할을 못 하는 일이 없도록 하였다.

3) 금융위원회, 「회계부정 조사 관련 가이드라인을 마련하였습니다.」, 2019.12.26.



## I. 전문가 기고 ①

## 회계부정·오류에 대한 임원의 책임과 역할

감사(감사위원회)는 조사 결과 및 회사의 시정조치 결과 등을 즉시 증선위와 외부감사인에게 제출해야 하는데(외부감사법 제22조 제4항), 이를 통해 감독당국은 해당 회계부정 사건의 후속 처리 상황을 파악하고 추가적인 조치를 취할 수 있으며, 외부감사인도 해당 사항을 감사 종료 시까지 반영할 수 있게 된다. 또한 제22조 제5항에서는 감사(감사위원회)가 조사에 필요한 자료나 정보, 비용을 회사의 대표이사에게 요청할 수 있는 권한을 부여하였다. 이는 감사(감사위원회)가 회계부정 조사 과정에서 회사 경영진으로부터 충분한 협조를 받을 수 있도록 한 것으로, 만약 회사 대표자가 정당한 이유 없이 이러한 요청을 따르지 않을 경우 3천만 원 이하의 과태료가 부과될 수 있다(외부감사법 제47조 제2항).

위에서 살펴본 법령상의 절차를 효과적으로 이행하기 위해, 금융위원회와 금융감독원은 2019년 12월 「회계부정 조사 관련 가이드라인」을 제정하여 감사(감사위원회)가 현장에서 참고할 수 있는 세부지침을 제공하였다. 이 가이드라인은 이후 2023년 7월 한차례 개정되어 현재 운영 중인데, 여기에는 회계부정 통보 대상, 감사위원회의 조사 수행 방법, 시정 요구와 보고 절차 등에 관한 실무적인 내용이 담겨 있다.

감사(감사위원회)의 권한과 책임을 강화한 이러한 제도는 회계부정에 대한 1차적인 대응책임이 회사 내부에 있다는 인식을 반영한 것이다. 과거에는 외부감사인이 분식회계를 적발하지 못하면 그대로 넘어가거나, 사후에 감독당국 감리로 지적되더라도 회사 경영진만 문제삼는 경향이 있었다. 그러나 이제는 외부감사인→감사(감사위원회)→감독당국으로 이어지는 삼중 체크 체계를 통해, 회사의 내부감시기능이 적극 가동되도록 유도하고 있다. 이 제도의 의미는 기업 내 감시 주체인 감사(감사위원회)가 회계부정에 대해 수동적 태도를 버리고 능동적으로 파수꾼 역할을 하라는 것이다. 법률이 외부전문가 선임권 등 강력한 수단을 부여한 만큼, 감사(감사위원회)가 이를 충분히 활용해 경영진에 대한 감시와 견제 기능을 실효성 있게 발휘하는 것이 중요하다.

## 2.2 감사(감사위원회)의 실무상 유의사항

신외부감사법에서 회계부정에 대한 내부감시기구의 권한과 책임을 강화한 만큼 감사(감사위원회)는 사전에 이에 대한 철저한 준비를 하는 것이 필요하다. 본 저자는 감사(감사위원회)가 실무적으로 다음 사항에 유의해야 한다고 판단한다.

첫째, 평상시 회계부정 대응체계를 마련해 둘 필요가 있다. 문제가 터진 후 ad-hoc하게 대응하지 않도록, 사전에 회계부정 통보를 받았을 경우의 절차(예: 즉시 소집 요건, 전문가 Pool 선정 기준, 조사 단계별 체크리스트 등)를 내부규정이나 매뉴얼로 준비해 두는 것이 바람직하다. 감독당국의 가이드라인에서도 회사가 회계부정 조사 관련 정책 및 절차를 수립해 놓을 것을 권고하고 있는데, 이러한 대비가 되어 있어야 신속하고 체계적인 대응이 가능하다.

둘째, 외부 전문가의 선정과 활용에 신중을 기해야 한다. 조사 대상이 되는 회계 이슈의 성격에 따라 적합한 전문지식을 가진 회계법인, 변호사 등을 선정해야 하며, 이해관계나 독립성에 문제가 없는지 검토해야 한다. 또한 전문가에 의존하되, 최종 책임은 감사(감사위원회)에 있다는 인식을 가져야 한다. 전문가 보고서를 수동적으로 받는 데 그치지 말고, 충분한 토론과 질의를 통해 내용을 숙지하고 필요한 추가조치를 도출하는 적극성이 요구된다.

## I. 전문가 기고 ①

## 회계부정·오류에 대한 임원의 책임과 역할

셋째, 증선위 보고 및 감독당국과의 소통을 충실히 할 필요가 있다. 조사결과 보고서 제출은 단순한 의무일 뿐 아니라, 향후 감독당국의 제재 절차에서 감사(감사위원회)를 평가하는 중요한 근거가 된다. 만약 감사(감사위원회)가 부실하게 조사하거나 소극적으로 대응했다면, 감독당국은 회사 및 감사(감사위원회)에 대한 제재를 엄중하게 고려할 것이다. 반면 감사(감사위원회)가 법정 절차를 충실히 이행하면서 적극적으로 부정을 시정했다면, 이는 제재 수위를 결정함에 있어 참작 요소로 고려될 수 있다. 실제로 회계부정이 드러난 기업이라도 감사(감사위원회)가 외부감사법 제22조에 따른 조사·시정 절차를 성실히 밟은 경우 감독당국이 제재를 경감해준 사례가 있다.<sup>4)</sup> 이는 본 제도의 취지가 '제때 스스로 시정하면 벌을 덜고, 방치하면 엄중 문책한다'는 메시지를 담고 있기 때문이다. 따라서 감사(감사위원회) 입장에서는 회계부정 통보를 받았을 때 법이 정한 절차를 하나하나 빠뜨리지 않고 이행하는 것이 자신들의 책임을 다함과 동시에 향후 법적 책임을 경감받는 길임을 명심해야 한다.

마지막으로, 감사(감사위원회)는 평소에도 회계투명성 제고를 위한 노력을 지속해야 한다. 회계처리의 적정성에 관한 외부감사인과의 커뮤니케이션, 내부감사부서와의 협력, 경영진에 대한 내부통제 개선 권고 등 예방적 활동을 강화함으로써 회계부정의 싹을 사전에 제거하는 것이 최선이다. 그러나 부정이 발생했을 경우에는 지체 없이 앞서 논의한 권한들을 행사하여 문제를 규명·해결해야 한다. 이것이 바로 강화된 감사(감사위원회)의 역할이며, 이러한 역할 수행을 통해 회사의 회계투명성과 주주 및 투자자에 대한 신뢰를 지키는 마지막 보루로서 감사(감사위원회)가 기능하게 될 것이다.

## 3. 회계부정·오류에 대한 임원의 책임

기업의 재무제표에 부정이나 중대한 오류가 포함된 경우 회사 및 회사 관계자는 행정제재와 더불어 민형사상 책임을 지게 된다. 회계부정이나 오류에 대한 회사 및 회사 관계자의 책임을 규정하고 있는 법률로는 상법, 자본시장법, 외부감사법 등이 있는데, 본고에서는 외부감사법에 초점을 맞추어 논의하며, 감독당국이 최근 발표한 제재강화 방안에도 대해서도 함께 살펴본다.

## 3.1 행정제재

증선위는 재무제표 심사·감리 결과 위법사항이 발견되면 회사 및 회사관계자에 대해 행정제재를 취한다. 제재의 수준은 기본적으로 위법행위의 동기(고의, 중과실, 과실)와 위법행위의 중요도(I~V)에 의해 결정되는데, 동기가 중과실 이상인 경우 회사 및 회사 관계자에 대해 과징금이 부과되며, 고의인 경우에는 회사 및 회사관계자에 대한 검찰통보 내지는 검찰고발로 이어지는 심각한 상황에 직면할 수 있다. 특히, 최근 감독당국이 고의 분식회계에 대한 과징금을 증액하겠다고 발표한 바, 더욱 주의가 요구되는 상황이다.

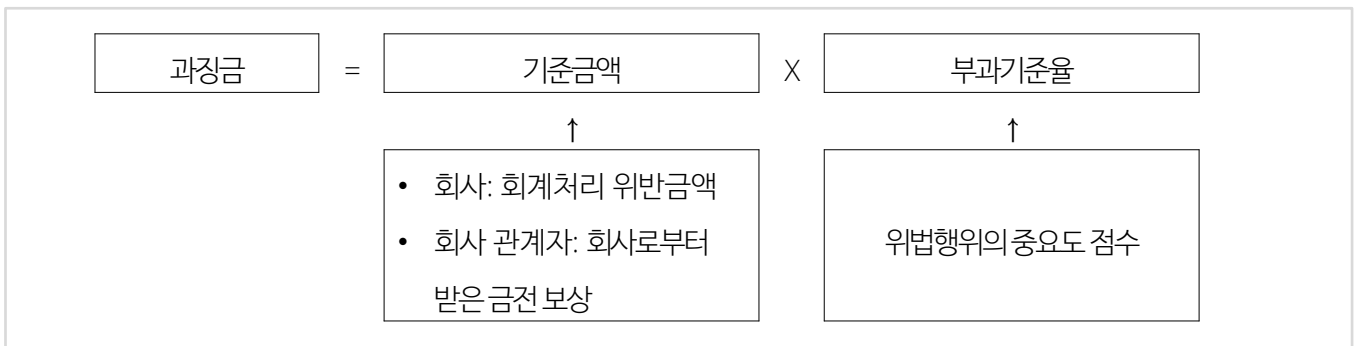
4) 금감원은 A회사 감사위원장이 '22회계연도 회계감사시 외부감사인으로부터 밀어내기 매출 제보 관련 내용을 전달받았음에도, 제보 내용에 대한 내부감사를 부실하게 수행하여 회계분식을 예방하지 못하였다고 주장하며 감사위원장에게 과징금 36백만 원을 부과하였다. 그러나 증선위 논의과정에서 감사위원장이 외부감사법에 규정된 절차를 취한 점 등을 고려하여 과실로 수정조치한 후 과징금을 면제한 사례가 있다.

## I. 전문가 기고 ①

## 회계부정·오류에 대한 임원의 책임과 역할

과징금은 기본적으로 기준금액에 부과기준율을 곱해 산정되며, 부과기준율은 위법행위의 중요도 점수에 의해 결정된다. 위법행위 중요도 점수는 아래 <표 1>에서 보듯이 항목별로 평가된 중요도 점수(상 3점, 중 2점, 하 1점)에 해당 항목의 가중치를 곱한 결과값을 모두 합산하여 산정한다. 그런데 40%의 가중치를 갖고 있는 ‘위법행위의 내용’ 항목 평가 시 현재는 고의로 분식회계 행위를 했어도 그것이 비자금 조성 또는 횡령·배임 등과 관련되지 않으면 해당 항목의 중요도를 중으로 평가하여 2점을 부과하고 있으나, 앞으로는 상으로 평가하여 3점을 부과하겠다는 것이다. 이렇게 되면 위법행위의 중요도 점수가 올라가고 그에 따라 부과기준율 역시 상향되어 과징금 금액이 증가하게 된다.

## &lt;그림 2&gt; 과징금 산정방법



## &lt;표 4&gt; 위법행위의 중요도 점수 산정

항목	위법행위 내용	위법행위 정도			중요도 점수
		위반 규모	회사 유형	시장 영향	
가중치	0.4	0.2	0.2	0.2	

중요도: 상(3점), 중(2점), 하(1점)

또한 감독당국은 고의로 회계분식에 가담한 회사관계자에 대한 과징금 부과 한도를 상향하겠다는 계획도 발표했다(금융위원회 보도자료 2025.8.27.). 현재 회사관계자에 대한 과징금 부과 한도는 ‘회사에 부과된 과징금의 10%’로 되어 있는데, 이것을 20%로 2배 상향하겠다는 것이다. 감독당국이 최근 3년간 과징금 부과사건을 대상으로 시뮬레이션 한 결과에 따르면, 이렇게 될 경우 고의 분식회계 가담자에 대한 과징금이 44% 증가하는 것으로 나타났다.

아울러 감독당국은 내부감사 방해, 외부감사 방해 및 재무제표 심사·감리 방해 행위에 대해서 고의(2단계)<sup>5)</sup>로 강력하게 제재할 계획이다. 내부감사 방해라 함은 정당한 이유없이 감사위원 등의 자료 요구 및 회계오류 정정 요구에 불응하거나 자료를 위·변조하는 경우 등을 말하며, 외부감사 방해는 외부감사인에 대한 허위자료 제출 및 자료 위·변조, 재고실사 방해, 자료제출 거부 등을 의미한다. 재무제표 심사·감리 과정에서 정당한 이유없는 자료제출 및 현장조사 거부, 재고자산 은폐 등은 재무제표 심사·감리 방해 행위에 해당된다(금융위원회 보도자료 2025.8.27.).<sup>6)</sup>

5) 고의 2단계 제재조치: 감사인 지정 3년, 대표이사 및 담당임원 해임권고, 직무정지 6개월, 회사 및 임직원 검찰고발 등

6) 금융위원회, 「재무제표 허위공시 등 회계부정을 엄정 제재하겠습니다.」, 2025.08.27.

## I. 전문가 기고 ①

## 회계부정·오류에 대한 임원의 책임과 역할

증선위 회의 과정에서 가끔 재무제표 심사·감리 방해 행위로 제재를 받는 회사들을 봤는데, 이러한 행위가 없었다면 중과실 이하로 조치될 사안임에도 불구하고 감리 방해 행위로 더 높은 수준의 조치를 받게 되는 사례도 목격하였다. 외부감사나 감리 대응과정에서 자료 등을 위·변조하여 제출하는 경우 더 높은 조치로 이어질 수 있음을 각별히 유념하기 바란다.

## 3.2 형사책임

외부감사법 제39조는 재무제표 허위작성 등에 대한 처벌을 규정하고 있는데, 2018년 개정으로 그 형량이 대폭 상향되었다. 회사의 이사·집행임원·감사 또는 업무집행지시자 등 회사의 회계업무 담당자가 회계처리기준을 위반하여 거짓으로 재무제표를 작성·공시한 경우 10년 이하의 징역 또는 그 위반행위로 얻은 이익 또는 회피한 손실액의 2배 이상 5배 이하의 벌금에 처한다. 다만, 그 위반행위로 얻은 이익 또는 회피한 손실액이 없거나 산정하기 곤란한 경우 또는 그 위반행위로 얻은 이익 또는 회피한 손실액의 5배에 해당하는 금액이 10억 원 이하인 경우에는 벌금의 상한액을 10억 원으로 한다(외부감사법 제39조 제1항). 나아가 외부감사법은 허위 재무제표 작성죄에 대한 가중처벌 조항을 두어, 위반금액의 규모에 따라 더욱 엄중한 형벌을 부과하도록 하였다. 회계처리기준 위반으로 인해 회사 재무제표상의 손익 또는 자본 항목이 자산 총액의 5% 이상 변경된 경우 3년 이상의 유기징역에 처하며, 그 변경금액이 자산 총액의 10% 이상인 경우에는 무기징역 또는 5년 이상의 유기징역에 처하도록 규정하였다. 다만, 자산 총액의 5%에 해당하는 금액이 500억 원 이상인 경우로 한정하여, 위반금액이 크지 않은 기업에 대해 과도한 처벌이 이루어지는 것을 제한하고 있다(외부감사법 제39조 제2항). 이는 회계부정으로 인한 재무제표 왜곡액을 처벌 수위에 직접 연동시킴으로써, 회계분식 규모가 클수록 가중처벌하는 체계를 마련한 것이다. 한편, 외부감사법은 양벌규정을 두어, 회사의 이사 등이 이러한 범죄를 저지른 경우 회사도 처벌(벌금형)하도록 규정하고 있다. 다만, 회사가 해당 위반행위를 방지하기 위해 상당한 주의와 감독을 게을리하지 않은 경우에는 기업에 대한 처벌을 면제할 수 있다(외부감사법 제46조).

재무제표 허위작성 등에 대한 형사처벌을 규정하고 있는 외부감사법 제39조는 죄형법정주의의 명확성 원칙에 비추어 볼 때 문제가 있다는 비판이 있다. 형벌 법규는 범죄 성립 요건을 국민이 예측가능하도록 명확히 규정해야 하는데, 동 조항이 처벌근거로 삼는 '회계처리기준 위반'은 모호하다는 지적이다(이준봉 2018)<sup>7)</sup>. 회계처리기준은 법률 자체에 구체적으로 열거되지 않고 외부감사법 제5조에 따라 한국채택국제회계기준(K-IFRS) 등으로 위임되어 있는데, 이는 사실상 민간 기구가 제정한 기준을 형벌 구성요건으로 준용하는 셈이다.

7) 이준봉. 2018. 주식회사의 외부감사에 관한 법률 상 회계처리기준 및 회계감사기준의 위반과 관련된 처벌조항의 위헌성에 대한 검토. 형사법연구 제30권 제1호: 29-73.

## I. 전문가 기고 ①

## 회계부정·오류에 대한 임원의 책임과 역할

이러한 포괄위임은 헌법상 허용 한계를 일탈할 소지가 있으며, 회계기준의 복잡성과 변동성을 고려하면 무엇이 위법한 '분식회계'인지 사전에 명확히 인식하기 어렵다. 즉, '모호한 회계기준에 근거해 최고 무기징역형까지 처벌하는 것은 죄형법정주의에 반한다'는 비판이 제기된다(한석훈 2018)<sup>8)</sup>. 아울러 처벌요건을 하위 규정(회계기준)이나 감독당국의 해석에 사실상 맡기는 것은 위임입법의 한계를 일탈하였다는 비판이 있다(이준봉 2018). 실제 분식 여부 판단에 금융감독원 감리결과 등이 의존되는 현실에서, 수사기관과 법원이 회계기준 해석에 어려움을 겪고 있고 집행의 일관성도 담보하기 어렵다는 지적이 나온다. 이처럼 구성요건 불명확성은 위헌성 논의의 핵심으로서, 법 개정을 통한 기준의 구체화·명료화 요구가 학계에서 제기되고 있다.

외부감사법 제39조가 정한 형벌 수준은 다른 유사범죄와의 균형 측면에서도 논란이 있다. 우선, 분식회계로 인한 경제적 피해나 이득 규모에 비해 형이 과중하다는 지적이 있다. 예컨대 일반 형법상 사기죄의 법정형은 10년 이하 징역(특경법 적용시 피해액 50억 원 이상이면 무기 또는 5년 이상)인데, 외부감사법은 단순 허위 재무제표 작성행위만으로도 최대 무기징역까지 처벌할 수 있도록 해 사기죄보다 형이 무겁거나 맞먹는 수준이다. 또한 자본시장법상 허위공시죄(증권신고서나 사업보고서의 거짓 기재)는 과거 5년 이하 징역에 불과하여 형벌체계에 불균형이 있었고, 2018년 개정으로 10년 이하로 상향조정되었으나 여전히 외부감사법상 분식회계죄의 최고형(무기징역)과 차이가 크다. 이러한 점에서 외부감사법상 형벌규정은 유사범죄와의 형평성이 미흡하며, 형벌체계 전반의 조화를 해친다는 비판이 있다. 과잉처벌을 지양하면서도 처벌의 실효성은 확보하는 균형 잡힌 개선이 필요할 것으로 판단된다.

## 4. 결론

본 고를 통해 살펴본 바와 같이, 회계부정 및 오류에 대한 임원의 책임과 역할은 명확히 법령에 규정되어 있고, 실제 사례에서도 그 중요성이 거듭 확인되고 있다. 이사회는 회사의 최고 관리감독 기관으로서, 경영진이 재무제표를 성실히 작성·공시하고, 효과적인 내부통제를 구축·운영하며, 외부감사 제도를 통해 투명성을 높이도록 독려해야 할 책무가 있다. 만약 이러한 역할을 다한다면 회사는 불의의 회계부정 사태를 예방하거나 최소한 피해를 줄일 수 있으며, 설령 사고가 나더라도 감독당국과 시장으로부터 신뢰를 지키며 위기를 극복할 수 있을 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.

8) 한석훈, 2018. 개정 외부감사법의 회계부정 처벌규정에 대한 평가. 기업법연구 제32권 제3호: 275-315.

# 1. 전문가 기고 ②

## 이사의 주주에 대한 충실의무와 손해배상책임의 법적 쟁점 — 상법 개정 이후의 과제와 전망

임정하 기업지배기구발전센터 자문위원·서울시립대학교 법학전문대학원 교수

### 1. 서론: 주주이익 보호로의 패러다임 전환

2025년 7월 22일 공포·시행된 개정 상법은 한국 기업지배구조의 흐름을 바꾸는 중요한 분기점으로 평가된다. 그 중에서도 특히 주목할 만한 부분은 상법 제382조의3에서 이사의 충실의무 대상에 '주주'를 명시적으로 포함한 점이다. 이제 이사는 "회사 및 주주를 위하여 그 직무를 충실히 수행"하고 "총주주의 이익을 보호하며 전체 주주의 이익을 공평하게 대우하여야" 한다(제1·2항).

그동안 우리 법체계에서 이사의 의무는 '회사'라는 법인격에 대한 것으로 이해되어 왔고, 주주는 간접적인 이해관계인으로 취급되었다. 그러나 이 개정으로 인해 이사의 의무가 회사와 주주 양자를 향해 병렬적으로 존재하게 되었으며, 이에 따라 주주의 손해에 대한 손해배상 청구 가능성, 나아가 형사책임의 범위까지 새로운 법적 논의가 촉발되고 있다.

### 2. 개정 전 구조: '회사' 중심의 이사의 법적 책임

개정 이전 상법 체계에서 이사는 회사에 대하여 선량한 관리자의 주의의무(제382조 제2항)와 충실의무(제382조의3 구 규정)를 부담했다. 이사의 의무는 민법상 위임관계에 근거하므로, '위임인'인 회사가 직접적인 보호대상이었다.

이사가 이러한 의무를 위반하면 회사에 대한 손해배상책임(제399조) 또는 제3자에 대한 손해배상책임(제401조)이 문제되었다. 후자는 이사의 고의 또는 중과실로 제3자에게 손해를 가한 경우 적용되며, 제3자에는 주주가 포함될 수 있다고 해석되어 왔다. 그러나 현실적으로는 주주의 직접손해 입증이 어려워 회사로 하여금 이사의 책임을 물을 것을 청구하는 주주대표소송을 통한 간접적 구제에 의존해야 했다.

이러한 한계로 인해 이사의 충실의무 위반 사건이 민사상 손해배상보다 형사상 '업무상배임죄'(형법 제356조)로 귀결되는 경우가 많았다. 특히 특정경제범죄가중처벌법이 상법상 특별배임죄(제622조)가 아닌 형법상 배임죄만을 가중처벌 대상으로 삼았기 때문이다. 그 결과 기업경영의 법적 위험이 과도하게 형사 영역으로 확장되었고, 이는 '형사법의 과잉 개입'이라는 구조적 비판을 낳았다.

## I. 전문가 기고 ②

## 3. 개정 이후의 쟁점: 주주에 대한 충실의무의 실효성

## (1) 형사책임 — 업무상배임죄 적용의 한계

상법 개정으로 이사의 충실의무 대상이 주주로 확장되었더라도, 형사법적 관점에서 이사와 주주 간에는 여전히 위임관계가 존재하지 않는다. 이사는 회사의 사무를 처리하는 자이지 주주의 사무를 처리하는 자가 아니므로, 주주에 대한 충실의무 위반이 곧바로 '업무상배임'으로 귀결되기는 어렵다.

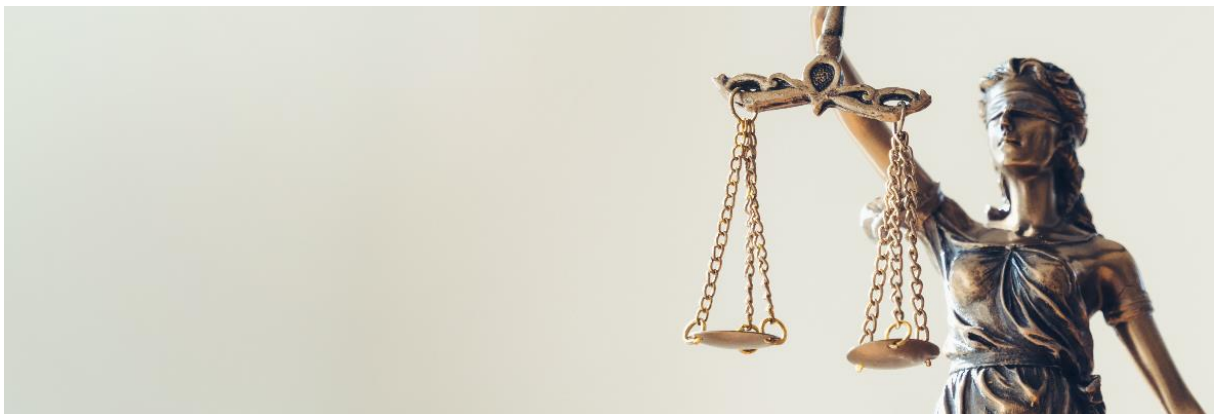
따라서 이번 상법 개정이 이사의 형사책임의 외연을 넓히는 결과로 이어지지는 않을 것이다. 오히려 형법적 개입은 자제하고 민사적 구제수단의 실효성을 강화하는 방향으로 나아가야 한다.

## (2) 민사책임 — 제401조 손해배상청구의 확대 가능성

상법 제399조는 이사의 회사에 대한 책임을, 제401조는 이사의 제3자(즉 주주 포함)에 대한 책임을 규정하고 있다. 개정 상법은 이사의 의무대상에 주주를 명시함으로써, 주주가 제401조를 근거로 이사에게 직접 손해배상청구를 제기할 가능성을 열었다.

그러나 여전히 관건은 '직접손해'의 인정범위다. 직접손해란 이사의 위법행위로 주주 개개인에게 즉각적이고 구체적인 재산상 손해가 발생한 경우를 말한다. 예컨대 허위공시로 인한 투자결정 손실, 특정 주주의 신주인수권 무시 등이 이에 해당한다. 반면 간접손해는 회사의 재산 감소로 인해 주주의 경제적 이익이 침해된 경우로, 주가 하락이나 배당 감소 등이 이에 속한다. 이는 원칙적으로 제401조 책임의 대상이 아니다.

따라서 상법 개정에도 불구하고 주주의 구제범위는 법원이 직접손해의 범위를 얼마나 확장 해석하느냐에 달려 있다. 실무상 불공정 합병, 저가 제3자배정, 분할·쪼개기 상장과 같은 사례에서 주주의 개별 손해가 '직접손해'로 인정될지가 핵심 쟁점이 될 것이다.





## I. 전문가 기고 ②

## 4. 직접손해의 인정 범위와 과제

우리 대법원은 전통적으로 주주의 손해 중 회사의 손해와 중첩되는 부분은 간접손해로 보아 제401조상 직접청구를 제한해 왔다. 그러나 상법 제382조의3 제2항이 “총주주의 이익 보호 및 공평대우”라는 이사의 명시적 의무를 규정한 이상, 이사의 주주이익 침해행위가 회사손해와 무관하게 평가될 수 있는 경우, 그 손해를 직접손해로 인정할 여지가 커진다. 또한 불공정한 합병비율 결정이나 신주인수권 침해 등은 이제 “총주주이익 보호 의무” 위반으로 명확히 포섭될 수 있어, 주주가 제401조에 근거한 직접청구를 제기하기 용이해질 것이다. 이러한 직접손해의 범위 확대는 주주권 강화라는 측면에서는 긍정적이지만, 남소(濫訴)<sup>1)</sup>와 경영위축의 부작용을 초래할 수 있어 입법·판례적 균형이 필요하다.

주주의 직접청구권 확대는 기업경영의 투명성을 높이고, 이사의 충실의무 이행을 실질적으로 담보하는 장점이 있다. 특히 다수의 소수주주가 존재하는 한국형 지배구조에서 이는 주주평등 원칙과 주주민주주의 실현의 토대가 된다. 그러나 모든 주주가 자유롭게 이사를 상대로 손해배상을 청구할 수 있게 되면 경영판단의 자율성 위축, 소송 남발로 인한 경영비용 증가, 채권자 보호의 후퇴 등의 역효과가 발생할 수 있다. 따라서 다음과 같은 제도적 보완이 요구된다.

첫째, 직접손해의 범위에 대한 명확한 입법기준 제시 - 추상적 기준이 아닌 구체적 사례 중심의 해석지침이 필요하다.

둘째, 남소 방지를 위한 절차적 요건 강화 - 일정 주식보유 비율, 소송 전 사전통지제도 등 요건을 합리화할 필요가 있다.

셋째, 이사의 방어권 보장 - 경영판단의 재량범위 내에서 합리적 의사결정을 한 경우 면책을 명확히 인정하는 규정의 구체화가 필요하다.

1) 이길 가능성이 없거나 승소 가능성과 상관없이 분풀이나 보복 등을 목적으로 함부로 소송을 제기하는 것을 의미하며 이는 소송 비용 부담이나 시간 낭비 등 사회적, 경제적 비효율을 초래하여 심각할 경우 국가와 타인에게 해를 끼칠 수 있음

## I. 전문가 기고 ②

## 5. 결론: 이사책임의 균형 있는 재정립

이번 상법 개정은 '회사 중심'의 이사 의무체계를 '주주 중심'의 견제 구조로 전환하는 중요한 시도다. 하지만 실효성 확보를 위해서는 주주와 이사 간의 권리·의무가 충돌하지 않도록 정교한 운용이 필수적이다.

향후 법원은 직접손해 개념의 점진적 확대를 통해 주주권 보호를 강화하되, 동시에 경영의 자율성과 기업활동의 예측가능성을 훼손하지 않는 균형적 판단기준을 제시해야 한다. 입법적으로도 주주의 직접청구권 제도와 대표소송 제도의 기능을 재정비하여, 충실의무 위반에 대한 책임이 단지 상징적 선언에 그치지 않도록 해야 할 것이다.

결국 이번 개정은 이사의 책임을 강화하기 위한 조치이자, 나아가 기업지배구조의 신뢰 회복을 위한 제도적 실험이다. 그 성패는 법원이 이 조항을 어떻게 해석하고 실무가 이를 어떻게 운용하느냐에 달려 있다.



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. 전문가 기고 ③

## 기업지배구조 개선의 첫 단추 - 기업지배구조보고서 핵심지표 준수

오정훈 한국 딜로이트 그룹 Audit & Assurance 부문 파트너

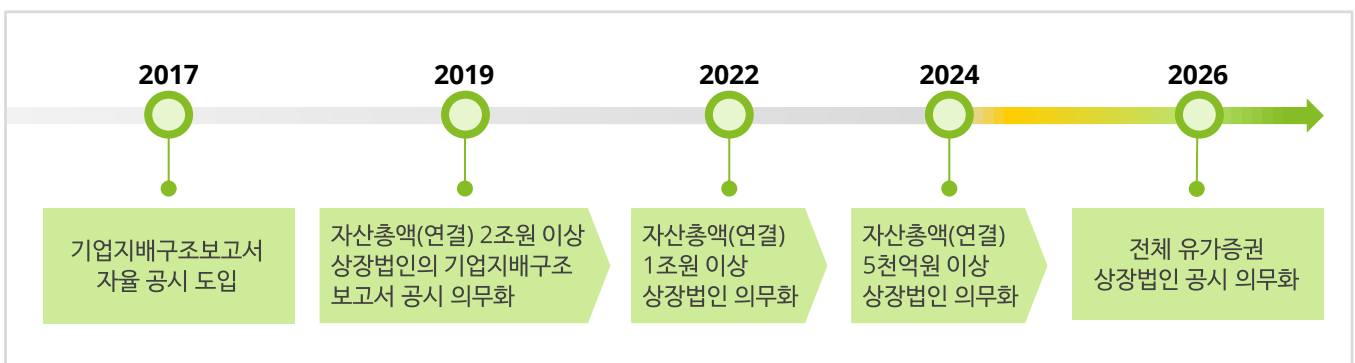
### I. 서론

기업지배구조보고서는 기업의 지배구조와 관련된 정보를 체계적으로 정리하여 주주, 투자자, 규제 기관 등 이해관계자들에게 제공하는 문서이며, 기업의 지배구조, 즉 경영진의 의사결정 과정, 내부 통제 시스템, 이사회 구성 등을 투명하게 공개하여 주주와 이해관계자들이 기업의 운영 방식을 명확히 이해할 수 있도록 돕는 보고서입니다. 해당 보고서는 지배구조 핵심지표 15개 항목에 대한 준수여부를 공개하여 해당 기업의 개괄적인 지배구조 현황을 이해관계자에게 제공하고 있습니다.

기업지배구조보고서의 공시대상이 2024년부터 (연결)자산총액 5천억원 이상 유가증권시장 상장법인으로 확대되고, 2026년에는 전체 유가증권시장 상장법인으로 의무공시 대상 기업이 확대될 예정입니다. 2024년 5천억원 이상 유가증권시장 상장법인들이 기업지배구조보고서를 최초 공시하면서 핵심지표 준수율 평균은 62.3%에서 49.5%로 12.8%p 낮아졌습니다. 자산 규모가 낮아질수록 평균 준수율이 낮아진다는 과거 추세를 고려하면 2026년 5천억원 미만 유가증권시장 상장법인들이 기업지배구조보고서를 최초 공시하면 핵심지표 평균 준수율은 더욱 낮아질 것이라 조심스럽게 예측 가능하지 않나 싶습니다.

자산총액(연결) 5천억원 미만 유가증권시장 상장법인들의 기업지배구조 개선의 첫 단추로 필자는 기업지배구조보고서의 핵심지표 준수율을 개선하기 위하여 해당 법인들이 어떠한 준비를 하여야 하는지 제시하고 이를 통하여 전체 상장법인들의 기업지배구조가 개선되기를 희망하는 바입니다.

### <그림 1> 기업지배구조 공시 의무화 대상 확대 일정



<그림 2> 2025년 기업지배구조보고서 핵심지표 준수사항<sup>1)</sup>

## 주주

- ① 주주총회 4주 전에 소집공고 실시
- ② 전자투표 실시
- ③ 주주총회의 집중일 이외 개최
- ④ 현금배당 관련 예측가능성 제공

## 이사회

- ⑤ 배당정책 및 배당실시 계획을 연 1회 이상 주주에게 통지
- ⑥ 최고경영자 승계정책 (비상시 선임정책 포함) 마련 및 운영
- ⑦ 위험관리 등 내부통제정책 마련 및 운영
- ⑧ 사외이사가 이사회 의장인지 여부
- ⑨ 집중투표제 채택
- ⑩ 기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지하기 위한 정책 수립 여부
- ⑪ 이사회 구성원 모두 단일성(性)이 아님

## 감사기구

- ⑫ 독립적인 내부감사부서(내부감사업무 지원조직)의 설치
- ⑬ 내부감사기구에 회계 또는 재무 전문가 존재 여부
- ⑭ 내부감사기구가 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과 회의 개최
- ⑮ 경영 관련 중요정보에 내부감사기구가 접근할 수 있는 절차를 마련하고 있는지 여부

## II. 기업지배구조 핵심지표 준수율 현황

2025년 기업지배구조보고서의 핵심지표 준수율을 확인하면 자산 2조원 이상 유가증권시장 상장사(A집단)의 핵심지표 평균준수율은 66.9%, 자산 1조원 이상 유가증권시장 상장사(B집단)의 핵심지표 평균준수율은 49.3%, 자산 5천억원 이상 유가증권시장 상장사(C집단)의 핵심지표 평균준수율은 44.7%로 A집단과 C집단의 평균준수율은 약 22.2%p의 차이를 보이고 있습니다. 즉, 자산규모가 클수록 기업지배구조와 관련된 정보를 투명하게 공개하고 있다고 볼 수 있습니다.

또한, 2024년 기업지배구조보고서의 핵심지표 준수율과 비교하면 자산 5천억원 이상 유가증권시장 상장사(C'집단)의 핵심지표 평균준수율은 35.8%로 2025년에는 C집단의 핵심지표 준수율이 8.9%p 개선되었음을 확인할 수 있습니다. 단기간에 개선이 가능한 항목들을 확인하기 위하여 전기 대비 당기 준수율의 차이가 큰 상위 5개 원칙(1,3,4,10,14)을 연구하고, 이를 토대로 향후 FY2026에 기업지배구조서를 공시하는 유가증권시장 자산 5천억원 미만 상장사들의 지배구조 개선에 도움이 되고자 합니다.

1) 한국거래소는 투명한 기업지배구조 확립을 위해 준수를 장려할 필요가 있는 핵심지표 15개를 선정하였으며, 기업지배구조보고서 가이드라인에서는 준수 현황을 공개하도록 하고 있음

## I. 전문가 기고 ③

## 기업지배구조 개선의 첫 단추 - 기업지배구조보고서 핵심지표 준수

&lt;표 1&gt; 기업지배구조보고서 핵심지표 준수율 2), 3), 4)

구분	2025년					2024년	개선율 (C - C')
	전체	자산 2조원 이상(A)	자산 1조원 이상(B)	자산 5천억원 이상(C)	Diff (A - C)	자산 5천억 원 이상(C')	
원칙 1	38.6%	48.9%	31.8%	28.5%	20.4%	14.5%	14.0%p
원칙 2	80.7%	89.3%	77.5%	69.4%	19.9%	66.9%	2.5%p
원칙 3	71.9%	80.0%	69.8%	60.4%	19.6%	51.7%	8.7%p
원칙 4	42.2%	56.4%	38.8%	22.9%	33.5%	9.0%	13.9%p
원칙 5	47.0%	67.6%	36.4%	23.6%	43.9%	20.0%	3.6%p
원칙 6	34.5%	52.4%	25.6%	14.6%	37.9%	11.0%	3.6%p
원칙 7	76.7%	91.1%	70.5%	59.7%	31.4%	59.3%	0.4%p
원칙 8	13.5%	22.2%	8.5%	4.2%	18.1%	4.8%	(0.6)%p
원칙 9	3.2%	4.9%	1.6%	2.1%	2.8%	2.1%	(0.0)%p
원칙 10	59.2%	75.6%	50.4%	41.0%	34.6%	35.2%	5.8%p
원칙 11	52.8%	80.0%	33.3%	27.8%	52.2%	26.9%	0.9%p
원칙 12	48.8%	53.3%	51.2%	39.6%	13.8%	45.5%	(5.9)%p
원칙 13	88.2%	97.8%	86.0%	75.0%	22.8%	73.8%	1.2%p
원칙 14	63.9%	84.0%	59.7%	35.4%	48.6%	23.4%	12.0%p
원칙 15	98.6%	100.0%	98.4%	95.8%	4.2%	92.4%	3.4%p
전체	54.6%	66.9%	49.3%	44.7%	22.2%	35.8%	8.9%p
대상 회사 수	498	225	129	144	-	145	

2) 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터, 「기업지배기구 데이터 동향」 제5호, 2025.07

3) 총 조사대상 회사: FY2024 기준 유가증권시장 일반상장법인 연결자산총액 5천억 원 이상 498개사

4) 기업지배구조보고서 공시 사이트를 참고함 (<https://kind.krx.co.kr/corpgeneral/companyGovernance.do?method=loadInitPage>)

## I. 전문가 기고 ③

## 기업지배구조 개선의 첫 단추 - 기업지배구조보고서 핵심지표 준수

## 주요 핵심지표 준수를 개선방안

## 원칙 1: 주주총회 4주 전에 소집공고 실시

주주총회 4주 전 소집공고를 실시한 자산규모 5천억원 이상 상장사(C집단)은 2024년 21개사(준수율 14.5%)에서 2025년 41개사(준수율 28.5%)로 20개의 회사들이 주주총회 소집공고를 앞당기면서 평균준수율이 14.0%p 개선되었습니다. 주주총회 4주 전 소집공고는 주주들에게 더 많은 준비 시간과 정보 접근 기회를 제공하고, 주주총회의 내실화를 도모하는데 큰 도움이 될 수 있습니다. 이렇게 주주총회 소집공고를 앞당긴 20개 회사들의 주주총회 소집일과 주주총회일의 일자 차이 사례는 다음과 같습니다.

&lt;표 2&gt; 주주총회 소집공고 조기 실시 기업의 일자 차이 사례

회사명	2025년			2024년		
	주총소집일	주총일	일자 차이	주총소집일	주총일	일자 차이
DS단석	2025.02.28	2025.03.31	31	2024.03.12	2024.03.28	16
경동도시가스	2025.02.25	2025.03.26	29	2024.02.22	2024.03.21	28
남해화학	2025.02.28	2025.03.28	28	2024.03.07	2024.03.22	15
대원제약	2025.02.27	2025.03.28	29	2024.03.07	2024.03.22	15
무학	2025.02.26	2025.03.26	28	2024.03.12	2024.03.27	15
삼영무역	2025.02.25	2025.03.26	29	2024.03.08	2024.03.28	20
신원	2025.02.27	2025.03.28	29	2024.03.07	2024.03.29	22
일동제약	2025.02.25	2025.03.26	29	2024.03.07	2024.03.22	15
일동홀딩스	2025.02.25	2025.03.26	29	2024.03.07	2024.03.22	15
코오롱모빌리티그룹	2025.02.25	2025.03.26	29	2024.03.13	2024.03.29	16
퍼시스	2025.02.27	2025.03.28	29	2024.03.14	2024.03.29	15
한독	2025.02.19	2025.03.20	29	2024.03.07	2024.03.22	15
해성디에스	2025.02.24	2025.03.24	28	2024.03.04	2024.03.22	18
해태제과식품	2025.02.26	2025.03.27	29	2024.03.13	2024.03.28	15
후성	2025.02.24	2025.03.25	29	2024.03.13	2024.03.28	15
에이프로젠바이오로직스	2025.02.21	2025.03.24	31	2024.03.06	2024.03.22	16
HS애드	2025.02.18	2025.03.19	29	2024.03.07	2024.03.22	15
세이브존I&C	2025.02.27	2025.03.28	29	2024.03.05	2024.03.22	17
케이카	2025.02.06	2025.03.26	48	2024.03.13	2024.03.28	15
유화증권	2025.02.25	2025.03.26	29	2024.02.27	2024.03.28	30

## I. 전문가기고 ③

## 기업지배구조 개선의 첫 단추 - 기업지배구조보고서 핵심지표 준수

주주총회 소집공고를 4주 전에 실시하기 위해서는 연간 일정 계획을 수립하여 각 부서가 주주총회 준비에 필요한 작업을 미리 마무리하는 것 뿐 아니라, 이사회 일정을 앞당겨 주주총회 안건을 사전에 확정하는 것도 중요합니다. 또한, 주주총회에서 갖추어야 할 주요 자료를 미리 작성하여 소집공고와 함께 주주들에게 제공될 필요가 있습니다. 주주총회 소집공고시 필요한 주요 자료는 다음과 같습니다.

- ① 주주총회 소집 공고서: 주주총회의 일시, 장소, 목적, 의결사항 등을 명확히 명시한 문서로, 주주총회의 의안(agenda) 목록과 의결이 필요한 사항들을 구체적으로 설명합니다.
- ② 의안 설명서: 주주총회에서 논의될 주요 의안에 대한 상세한 설명. 각 의안의 배경, 목적, 주요 내용 등을 포함하여 주주들이 의결을 준비할 수 있도록 돕습니다.
- ③ 위임장: 주주가 주주총회에 직접 참석하지 못하는 경우 의결권을 대리인에게 위임할 수 있는 서류로 위임 방법과 절차에 대한 상세한 안내를 포함합니다. 위임장 작성 및 제출 방법, 제출 기한 등을 명시합니다.
- ④ 사업보고서 및 감사보고서: 회사의 지난 회계연도의 주요 경영 실적과 활동을 보고하는 문서로 주주들이 회사의 현황을 이해할 수 있도록 상세히 작성되어야 합니다. 다만, 이는 주주총회 4주 전에 공시하기 어려우므로, 주주총회 1주 전에 공시할 예정이라고 기재하는 것으로 충분합니다.
- ⑤ 이사 및 감사 선임 자료: 주주총회에서 선임될 이사 및 감사 후보자의 경력, 자격, 주요 경력 및 이사회 내 역할 등을 설명한 자료로 후보자의 독립성과 적격성에 대한 평가도 포함됩니다.
- ⑥ 배당 관련 자료: 배당금 지급 계획, 배당 성향, 배당 정책 등에 대한 자료로 주주들이 배당금 지급에 대해 이해하고 의결할 수 있도록 돕습니다.



## 원칙 3: 주주총회의 집중일 이외 개최

2025년 주주총회 집중일은 2025년 3월 21일(금), 3월 27일(목), 3월 28일(금)이었으며, 2024년 주주총회 집중일은 2024년 3월 22일(금), 3월 27일(수), 3월 29일(금)이었습니다. 2024년에는 C집단 145개사 중 75개사(51.7%)만이 주주총회 집중일 이외의 날짜에 주주총회를 개최하였으며, 2025년에는 C집단 144개사 중 87개사(60.4%)가 주주총회 집중일 이외의 날짜에 주주총회를 개최하여 평균준수율이 8.7%p 증가하였습니다. 주주총회를 집중일 이외에 개최할 때 장점은 다음과 같습니다.

- ① 주주의 실질적 참여 기회 확대: 집중일에는 수백 개 기업이 동시에 주총을 열기 때문에, 특히 기관투자자나 다수 기업 주식을 보유한 개인주주가 여러 회의에 참석하기 어렵습니다. 비집중일에 개최하면 주주가 시간적 여유를 가지고 회의에 직접 참여하거나, 서면·전자 투표로 의견을 낼 수 있어 의결권 행사율이 높아집니다.
- ② 의결권 확보 및 안건 통과 가능성 향상: 의결권 자문사(ISS, 서스틴베스트 등)나 기관투자자들은 집중기간 중 수많은 기업의 안건을 검토해야 해 세밀한 분석이 어렵습니다. 이를 피하면 자문사와 투자자들의 검토 시간이 확보되어, 회사 안건이 보다 충분한 검토 후 찬성 권고를 받을 확률이 높아집니다.
- ③ 언론·시장 관심도 상승: 같은 날 많은 기업이 주총을 열면 언론 보도가 분산되어 주주의 관심을 끌기 어렵습니다. 비집중일 개최 시 언론 노출 기회를 단독으로 확보해 기업의 메시지를 효과적으로 전달할 수 있고, ESG·거버넌스 등 긍정적 이슈를 강조하기 좋습니다.
- ④ '주주 친화적 기업' 이미지 강화: 비집중일 개최는 단기적 행정 효율보다는 주주의 참여권과 정보 접근권을 중시하는 선택으로 인식됩니다. 이는 기관투자자·ESG 평가기관으로부터 긍정적인 평가를 받을 수 있고, 기업지배구조보고서나 지속가능경영보고서에서도 우수사례로 소개되기도 합니다.

주주총회를 집중일 이외에 개최하기 위해서는 다음과 같은 사전 준비가 필요합니다.

- ① 주총일정 조기 확정: 집중일에 물리지 않으려면, 결산 직후인 1월 중순~말 사이에 주총 개최일을 먼저 확정하는 것이 핵심입니다. 대부분의 회사는 감사보고서와 사업보고서가 완료된 후 주총 날짜를 정하지만, 이렇게 하면 일정이 늦어져 자연스럽게 집중일에 물리게 됩니다. 따라서 회사는 결산 마감 전부터 주총 예상일을 내부적으로 잠정 확정하고, 관련 부서(재무·법무·IR)와 일정표를 공유해야 합니다.
- ② 이사회 및 감사 일정 선조정: 주총 개최일을 앞당기기 위해서는, 주총 안건을 확정하는 이사회와 감사보고서 제출 시점을 함께 앞당겨야 합니다. 이를 위해 회계법인과 협의해 감사 일정(현장검토·감사보고서 확정)을 1~2주 앞당기고, 내부 결산 마감도 가급적 빠르게 완료하는 것이 중요합니다. 이사회는 통상 주총 소집결의를 위한 마지막 단계이므로, 이 일정을 당기면 자동으로 주총 공고일도 앞당겨질 여건이 만들어집니다.

결국, 주총 일정 조기 확정과 이사회 일정 선조정은 세트로 움직여야 하며, 이를 통해 회사는 집중일을 피해 여유 있고 효율적인 주총 개최가 가능합니다.

## 원칙 4: 현금배당 관련 예측가능성 제공

현금배당 관련 예측가능성을 제공한 자산규모 5천억원 이상 상장사(C집단)은 2024년 13개사(준수율 9.0%)에서 2025년 33개사(준수율 22.9%)로 20개의 회사들이 현금배당 관련 예측가능성을 제공하면서 평균준수율이 13.9%p 개선되었습니다. 배당의 예측 가능성은 주주에게 안정성·신뢰성·투자 효율성을 제공하며, 이는 결국 장기적 투자 유지와 기업 가치 상승으로 이어집니다. 이렇게 현금배당 관련 예측가능성을 제공하기 위하여 기업이 준비해야 할 절차는 다음과 같습니다.

- ① 배당기준일 설정: 현금배당 관련 예측가능성을 제공하기 위해서는 먼저 배당기준일을 주주총회일 이후로 설정할 필요가 있습니다. 배당기준일은 배당을 받을 주주를 확정하는 기준이 되는 날로, 배당 예측 가능성과 공정성 확보의 핵심 요소입니다. 대부분의 국내 기업 정관에는 “배당을 받을 주주는 매 사업연도 종료일(12월 31일) 현재의 주주로 한다.”라는 문구가 명시되어 있습니다. 이 조항이 존재하면, 주총 결의일이 아니라 결산기말 기준(12월 31일)의 주주가 배당권을 갖게 됩니다. 즉, 배당기준일을 유연하게 조정할 수 없기 때문에, 주총일 이후 기준일 설정이 불가능합니다. 따라서 “주총 결의일 이후 별도로 이사회가 정하는 날”로 기준일을 정할 수 있도록 정관을 바꿔야 합니다.
- ② 정관 개정: 정관 개정을 위해서는 이사회를 통하여 정관 변경안을 의결하고, 해당 변경안을 승인하는 주주총회를 소집이 필요합니다. 다만, 정관 개정을 위한 주주총회 결의는 상법 433조 및 434조에 따라 출석한 주주의 의결권의 3분의 2 이상의 수와 발행주식총수의 3분의 1 이상의 수로써 하여야 합니다. 결국 정관 개정을 위해서는 3분의 2 이상의 수의 주식이 필요하므로 정관 개정은 단기간에 진행할 수 없습니다. 따라서 대부분의 회사는 정관 개정을 정기주주총회를 통하여 개정하고, 이를 통하여 배당기준일 설정에 관련한 정관을 개정합니다. 정관 개정을 통하여 현금배당 관련 예측가능성을 제공한 회사(18개사)의 정관개정일은 다음과 같습니다.

## I. 전문가 기고 ③

## 기업지배구조 개선의 첫 단추 - 기업지배구조보고서 핵심지표 준수

&lt;표 3&gt; 현금배당 예측가능성 제공 기업(18개사)의 정관 개정일 현황

회사명	정관개정일	주총종류	정기주주총회일	배당기준일	비고
GKL	2024.11.25	임시	2025.03.31	2025.04.02	
HDC현대EP	2024.03.28	정기	2025.03.26	2025.03.31	
동방	2024.03.29	정기	2025.03.28	2025.03.31	
롯데정보통신	2024.03.21	정기	2025.03.21	2025.03.26	
무학	2025.03.26	정기	2025.03.26	N/A	
벽산	2024.03.28	정기	2025.03.31	2025.03.21	
삼화페인트공업	2024.03.29	정기	2025.03.20	2025.02.28	
세진중공업	2024.03.28	정기	2025.03.26	2025.03.31	
수산인더스트리	2024.03.28	정기	2025.03.31	2025.03.31	
신성이엔지	2023.03.24	정기	2025.03.26	배당미실시	
아주스틸	2025.03.31	정기	2025.03.31	배당미실시	
이수페타시스	2024.03.29	정기	2025.03.31	2025.03.31	
이지스밸류플러스리츠	2024.05.31	정기	2025.05.30	2025.06.05	2월말 법인
한독	2024.03.22	정기	2025.03.20	2025.02.28	
현대그린푸드	2024.03.26	정기	2025.03.24	2025.04.03	
현대리바트	2024.03.26	정기	2025.03.26	배당미실시	
현대비앤지스틸	2023.03.27	정기	2025.03.31	2025.03.24	
HS애드	2024.03.22	정기	2025.03.19	2025.03.19	

18개의 회사들 중 1개 회사를 제외한 대부분의 회사들은 정기주주총회를 통하여 정관을 개정하였고, 이는 대부분 2024년 정기주주총회에서 이루어졌습니다. 빠른 개선을 위하여는 임시주주총회의 개최가 필요하겠지만, 대부분의 회사들이 주주총회를 1회만 개최한다는 점을 감안하면, 현실적으로 정관의 개정은 2026년 정기주주총회에서 결의하여야 할 것으로 판단됩니다. 따라서 임시주주총회의 개최가 불가능한 회사는 2026년 정기주주총회에서 배당기준일 관련한 정관을 개정할 필요가 있습니다.

**원칙 10: 기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지하기 위한 정책 수립 여부**

기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지하기 위한 정책 수립한 자산규모 5천억원 이상 상장사(C집단)은 2024년 51개사(준수율 35.2%)에서 2025년 59개사(준수율 41.0%)로 8개의 회사들이 임원 선임 관련 규정을 개정하면서 평균준수율이 5.8%p 개선되었습니다. 기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지하는 정책은 경영진 및 고위 임원의 선임 절차에서 철저한 배경 조사와 평판 조회를 통해 적격성을 검토하고, 기업의 가치를 보호하며 주주권익을 침해하지 않도록 하는 것을 목표로 합니다. 이는 기업의 신뢰성과 명성을 강화할 수 있으며, 주주권익을 효과적으로 보호하고, 법적 리스크를 최소화하여 법적 문제를 사전에 방지할 수 있습니다. 또한, 기업가치를 안정적으로 유지하며 장기적인 성장과 지속 가능한 경영을 도모할 뿐만 아니라, 투명한 선임 절차를 통해 공정하고 책임 있는 경영을 실현하여 조직의 신뢰를 더욱 높일 수 있습니다. 해당 정책에 포함되어야 하는 주요 항목은 다음과 같습니다.

- ① 후보자 자격 기준 설정: 후보자의 과거 성과와 평판을 철저히 검토하여 기업가치 훼손 또는 주주권익 침해 이력이 없는지 확인하고, 법적 문제, 규제 위반, 윤리적 문제 등과 관련된 후보자의 기록을 검토하여 후보자 자격에 있어 문제가 없는지 확인합니다. 이러한 기준 설정은 이사회 규정 혹은 임원 인사 규정 등의 개정을 필요로 합니다.
- ② 평판 조회 및 배경 조사: 후보자의 과거 직장, 동료, 업계 전문가 등을 통해 평판 조회 및 금융 및 법률 전문가를 통해 후보자의 배경 조사(법적 문제, 금융 상황 등) 등의 내용을 포함합니다.
- ③ 평가 및 검증 절차: 후보자를 평가하기 위한 다단계 절차 마련(예: 서류 검토, 면접, 심층 인터뷰 등)하고, 후보자와의 심층 인터뷰를 통해 경영 철학, 가치관, 과거 행동 패턴 등의 검증에 대한 내용을 포함합니다.
- ④ 지속적 모니터링: 선임된 경영진의 지속적인 성과 평가 및 모니터링을 수행하고 경영진의 행동이 기업가치 훼손 또는 주주권익 침해로 이어질 가능성을 사전에 감지할 수 있는 리스크 관리 시스템 운영합니다.

**원칙 14: 내부감사기구가 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과 회의를 개최**

내부감사기구가 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과 회의를 개최한 자산규모 5천억원 이상 상장사(C집단)은 2024년 34개사(준수율 23.4%)에서 2025년 51개사(준수율 35.4%)로 17개의 회사들이 내부감사기구와 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과 회의를 개최하면서 평균준수율이 12.0%p 개선되었습니다. 지배기구와의 커뮤니케이션에 관한 회계감사실무지침(회계감사실무지침 2018-2)에서는 내부감사기구와 외부감사인이 커뮤니케이션할 사항을 규정하고 있으며, 주요 커뮤니케이션 항목은 다음과 같습니다.

- ① 감사계약 단계: 감사보수, 감사시간, 감사에 필요한 인력과 재무제표 감사와 관련된 감사인의 책임, 업무수행 이사의 신원 정보와 해당 역할을 포함합니다.
- ② 감사계획 단계: 커뮤니케이션의 형태, 시기 및 예상되는 일반적 내용과 계획된 감사범위와 시기의 개요, 부정 위험과 관련하여 지배기구가 수행하는 감시 기능의 이해, 법규 준수 여부에 대한 질의 및 그룹재무제표 감사 계획을 포함합니다.
- ③ 감사수행 단계: 감사에서의 유의적 발견사항, 경영진이 연루된 부정 등 부정 관련 사항, 식별되었거나 의심되는 법규 위반, 유의적 내부통제 미비점, 계속기업으로서의 존속능력에 유의적 의문을 초래할 수 있다고 식별된 사건 또는 상황, 그룹재무제표 감사에서 발견된 유의적인 사항, 감사기준서 701이 적용되는 경우, 감사인이 핵심감사사항이라고 결정한 사항들 또는 핵심감사사항이 없다고 결정한 경우에 대한 내용을 포함합니다.
- ④ 감사종료 단계: 독립성 관련 윤리적 요구사항을 준수하고 있다는 진술, 재무제표일 이후 후속사건, 경영진에게 요청한 서면진술, 미수정왜곡표시, 감사의견을 변형시킬 것으로 예상하는 경우, 감사보고서에 강조사항문단이나 기타사항문단을 포함시킬 것으로 예상하는 경우, 감사보고서에 업무수행이사의 이름을 포함하지 않는 경우, 감사 받은 재무제표를 포함하고 있는 문서 내의 기타정보의 수정이 필요하나 경영진이 그러한 수정을 거부하는 경우에 대한 내용을 포함합니다.

내부감사기구와 외부감사인의 커뮤니케이션을 통하여 감사과정의 투명성 및 신뢰성이 향상되고, 리스크 관리가 강화되어 잠재적 문제를 조기에 식별하고 대응할 수 있습니다. 또한, 내부통제 시스템의 효과성을 개선하여 재무보고의 정확성을 높이고, 법규 준수 상황을 검토하여 법적 리스크를 줄이고 규제 요구사항을 충족합니다. 이는 신뢰할 수 있는 재무정보를 제공하여 주주 및 이해관계자들의 신뢰를 얻을 수 있는 환경을 조성할 것입니다.

## 결언: 기업지배구조의 개선은 선택이 아닌 필수

지금까지 자산규모 5천억원 이상의 유가증권 상장사들이 단기간에 개선한 기업지배구조 핵심지표 5가지 항목을 살펴보았습니다. 해당 항목들은 단기간에 개선 가능한 것들이 있는 반면, 정관 개정 등 미리 준비가 필요한 항목들도 있습니다. 2026년에는 5천억원 미만 유가증권상장사들도 기업지배구조보고서를 공시하므로 핵심지표 평균준수율은 크게 떨어질 것으로 판단됩니다. 다만, 필자가 언급한 5가지 항목만 개선하더라도 33%의 평균준수율이 달성되므로 5천억원 이상 유가증권상장사들이 최초 기업지배구조보고서를 공시한 2024년 평균준수율 35.8%와 큰 차이가 발생하지 않게 될 것입니다.

현대의 비즈니스 환경은 급격한 변화와 복잡한 도전에 직면해 있으며, 이에 따라 투명성과 책임성에 대한 사회적 요구가 그 어느 때보다 중요해졌습니다. 규제 기관, 투자자, 그리고 사회는 기업이 지배구조의 개선을 통해 윤리적 경영을 실천하고, 지속 가능한 성장을 추구할 것을 강력히 요구하고 있습니다.

효과적인 지배구조는 기업의 투명성을 강화하고, 내부 통제를 개선하여 재무 보고의 신뢰성을 높입니다. 이는 투자자와 주주들에게 신뢰를 제공하며, 기업의 장기적인 가치를 증대시키는 데 중요한 역할을 합니다. 투명한 정보 공개와 책임 있는 의사결정은 시장에서의 기업 신뢰를 높이고, 이해관계자들의 긍정적인 평가를 받는 데 필수적입니다.

또한, 지배구조의 개선은 규제 준수와 법적 리스크를 최소화하는 데 중요한 역할을 합니다. 강화된 규제와 글로벌 표준에 맞춰 기업의 내부 통제와 정책을 지속적으로 업데이트하고 점검함으로써, 법적 문제를 예방하고, 법적 제재에 대한 노출을 줄일 수 있습니다. 이는 기업의 안정성과 지속 가능성을 확보하는 데 기여합니다.

사회적 책임과 지속 가능성의 측면에서도 지배구조의 개선은 필수적입니다. 환경, 사회, 지배구조(ESG) 관련 문제는 이제 기업의 핵심 전략 중 하나로 자리잡았으며, 이를 효과적으로 관리하고 대응하기 위해서는 강력한 지배구조가 필요합니다. ESG 요소를 적극적으로 반영한 지배구조는 기업의 사회적 책임을 다하고, 지속 가능한 비즈니스 모델을 구축하는 데 도움을 줍니다.

기업지배구조의 개선은 단순한 선택이 아닌 기업의 지속 가능한 발전과 성공을 위한 필수적인 전략입니다. 이를 통해 기업은 투명하고 책임 있는 경영을 실현하고, 신뢰받는 기업으로서의 입지를 강화하며, 변화하는 환경 속에서도 안정적이고 지속 가능한 성장을 이루어 나갈 필요가 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.

## II. CCG 아젠다 ①

### FY2024 KOSPI200 내부감사부서 독립성 확보 현황

기업지배기구발전센터

#### 요약

- ✓ 본고는 FY2024 기준, KOSPI200 기업의 내부감사부서 독립성 확보 현황을 감사위원회 직속 보고라인과 내부감사부서 책임자 임면동의권을 중심으로 분석하고, 기업지배구조보고서 핵심지표 준수현황 공시와의 비교 분석을 통해 시사점을 제시함
- ✓ FY2024 기준, KOSPI200 기업 중 내부감사부서를 설치한 186사(93%) 중 감사위원회 직속 보고라인과 내부감사부서 책임자 임면동의권을 모두 보유한 기업은 77사(41.4%)로, 전기(63사) 대비 4.8%p 증가하여 내부감사부서의 독립성이 다소 개선된 것으로 나타남
- ✓ FY2024 기준, 기업지배구조보고서의 핵심지표 준수현황에 따르면 독립적인 내부감사부서(내부감사업무 지원 조직)를 설치하였다고 공시한 기업은 98사(54.7%)로 전기(85사, 47.5%) 대비 약 7.2%p 증가했고, 그 중 사(위원회) 직속 보고라인과 내부감사부서 책임자 임면동의권을 모두 보유한 기업은 51사(52.0%)에 불과하여 자체평가와 실질적 독립성 간에 상당한 차이가 확인됨
- ✓ 전반적으로 국내 기업의 내부감사부서의 독립성은 점진적으로 강화되는 추세이나, 감사(위원회) 중심의 기능적 보고체계 확립, 내부감사부서 인사권 확보 등의 측면에서 개선 여지가 있는 것으로 나타남

#### 기업 지배구조와 내부감사부서 독립성

- 기업 지배구조에서 내부감사부서는 경영진과 이사회 사이의 정보 비대칭을 완화하고, 설명책임 체계를 유지하기 위한 핵심 기구임<sup>1)</sup>
  - 기업 지배구조는 주주-이사회-경영진-내부감사-현업 조직으로 이어지는 ‘설명책임의 연쇄(Accountability Chain)’ 구조를 가지며, 각 단계가 서로에게 책임을 지는 방식으로 작동함
  - 내부감사부서는 경영진이 설계·운영한 내부통제의 효과성을 독립적인 시각에서 검증하고, 그 결과를 감사위원회·이사회에 보고함으로써 지배구조의 신뢰성을 유지시키는 역할을 수행함
  - 이러한 위치 때문에 내부감사 기능에는 특히 높은 수준의 독립성과 객관성이 요구됨

1) 양정우, 「기업지배구조하의 감사위원회와 내부감사의 관계에 대한 고찰」, 감사저널, 한국감사협회, 2023.03.



## II. CCG 아젠다 ①

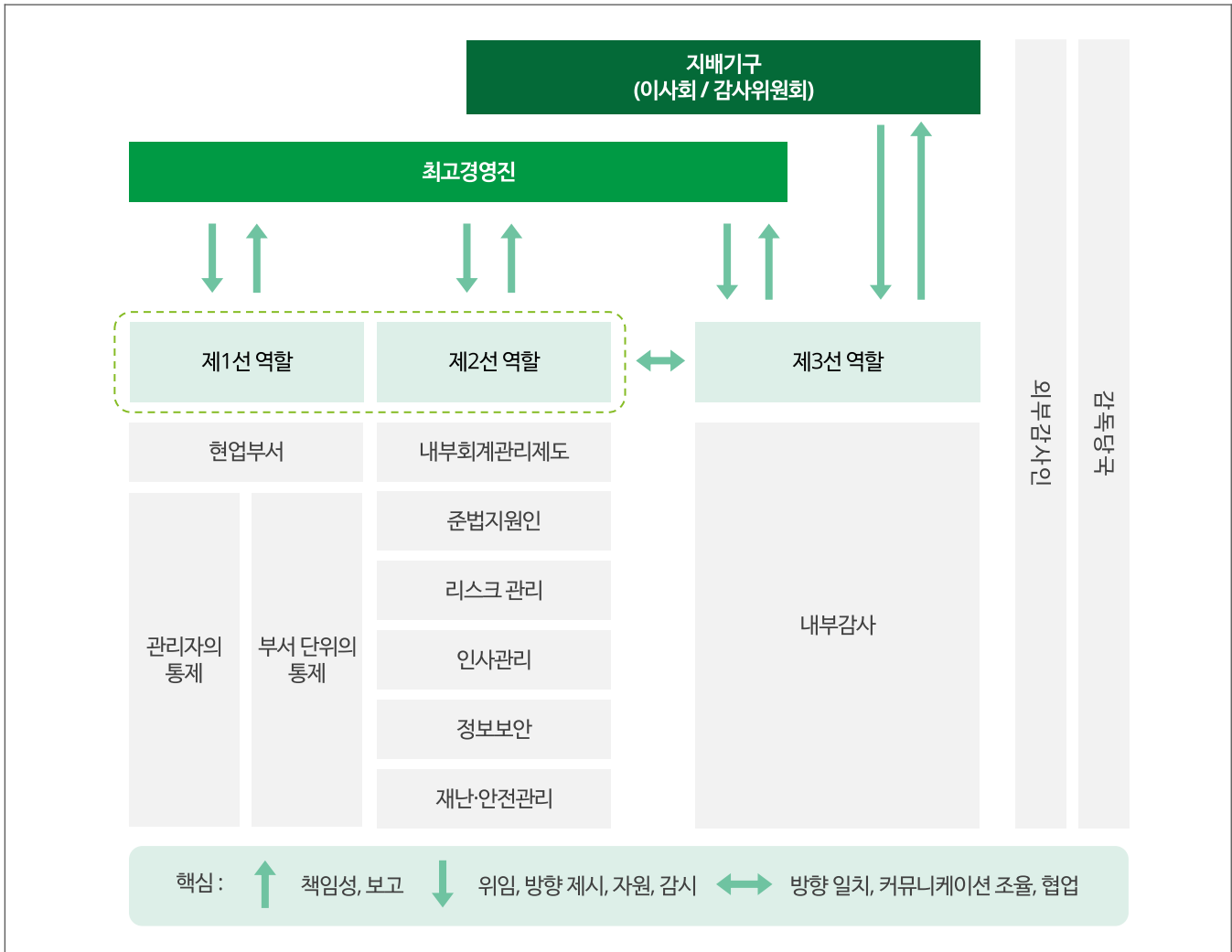
## FY2024 KOSPI200 내부감사부서 독립성 확보 현황

- 내부감사부서가 지배구조·리스크관리·내부통제 체계에 대해 독립적이고 객관적인 보증과 자문을 제공하기 위해서는, 조직 내 위상과 보고체계 측면에서의 독립성과 객관성이 선행되어야 함
  - 내부감사부서는 지배구조·리스크관리·내부통제 프로세스의 적정성과 효과성에 대해 독립적인 시각에서 평가하고 개선을 제안할 때 본연의 역할을 다할 수 있음
  - 내부감사부서가 누구에게 보고하고, 누가 임면 및 성과평가 권한을 보유하는지 등 조직 내 편제 및 인사·평가 구조가 독립성·객관성을 뒷받침하는지가 핵심 요건이 됨
- 세계내부감사인협회(IIA)의 3선(Three Lines) 모델은 조직 내 지배구조·리스크관리·내부통제 체계를 3개의 책임 영역으로 구분하여, 내부감사 기능의 독립성과 역할을 명확히 정의하고 있음<sup>2)</sup>
  - 제1선(현업 관리)은 리스크를 부담하고 관리하는 기능으로, 일상적인 업무 수행과 통제운영 책임을 보유함
  - 제2선(리스크관리·컴플라이언스 기능)은 제1선의 활동을 감독·지원하며, 리스크 프레임워크 수립 및 내부통제 정책을 개발함
  - 제3선(내부감사 기능)은 제1·2선이 수행한 리스크관리 및 통제활동을 독립적으로 검증하고, 그 결과를 지배기구(이사회·감사위원회)에 직접 보고하는 역할을 담당함
- 3선 모델은 내부감사 기능이 경영진이 아닌 감사위원회에 ‘기능적으로 보고’할 때 비로소 독립성과 객관성이 확보된다고 강조하며, 단순한 방어선 개념을 넘어 내부감사를 조직의 가치 제고 및 지배구조 강화를 위한 전략적 기능으로 규정하고 있음

2) IIA, 「3선 모델」, 2020, 3선 모델은 기존의 3차 방어선 모델이 업데이트 된 것임

## II. CCG 아젠다 ①

## FY2024 KOSPI200 내부감사부서 독립성 확보 현황

<그림 1> IIA의 3선 모델<sup>3)</sup>

3) IIA, 「3선 모델」, 2020, 3선 모델은 기존의 3차 방어선 모델이 업데이트 된 것임

## 내부감사부서 관련 공시

- 내부감사부서 관련 공시는 2018년 사업보고서부터 감사위원회(또는 상근감사) 지원조직에 대한 현황 공시가 의무화되었고<sup>4)</sup>, 2019년부터는 자산총액 2조원 이상 상장사에 대해 기업지배구조보고서 공시가 의무화되었으며, 작성 가이드라인에 따라 내부감사기구 지원조직의 설치 현황을 기재하도록 하고 있음
- 기업지배구조 핵심지표 준수현황에서는 ⑫번 항목으로 '독립적인 내부감사부서의 설치 여부(O/X)'를 제시하고, 보다 세부적인 독립성 확보 기준을 요구함
  - 경영진으로부터 독립된 내부감사부서(내부감사기구 지원조직)를 구성하고 있다고 기재한 경우에만 해당되며, 명칭을 불문하고 관련 법 및 내부 규정상 감사위원회 또는 상근감사의 업무 지원을 전담하는 조직을 의미하는 것으로 경영진단 등은 해당하지 않음<sup>5)</sup>
  - 내부감사부서의 책임자뿐 아니라 구성원 전원에 대한 인사조치 권한이 내부감사기구에 있거나 최소한 내부감사기구의 동의권이 있는 경우에만 독립성을 확보한 것으로 인정됨<sup>6)</sup>
- 2025년 기업지배구조보고서 중점점검사항에서도 내부감사부서의 독립성 확보 여부는 점검 항목으로 선정되었으며<sup>7)</sup>, 기업은 구체적인 독립성 확보 방안을 보고서에 명확히 기재해야 함
  - 내부감사부서의 설치 여부뿐 아니라, 책임자 및 구성원에 대한 인사권·동의권 여부 등 이 중점적으로 점검됨
- 본고는 FY2024 KOSPI200 기업을 대상으로 내부감사부서의 독립성 확보 현황을 조사하였으며, 특히 감사위원회 직속 보고라인 여부와 내부감사부서 책임자 임면동의권 보유 여부를 중심으로 분석함<sup>8)</sup>
  - 부서명을 불문하고 감사위원회 또는 상근감사의 업무를 지원하는 조직이나 담당자(기능)가 있는 경우 내부감사부서로 통칭함<sup>9)</sup>

<표 1> 기업지배구조보고서 가이드라인 - (핵심원칙 9) 내부감시기구 & (세부원칙 9- ①)<sup>10)</sup>

- (핵심원칙 9) 내부감시기구
  - 감사위원회, 감사 등 내부감시기구는 경영진 및 지배주주로부터 독립적인 입장에서 성실하게 감사 업무를 수행하여야 하며, 내부감시기구의 주요 활동내역은 공시되어야 한다.
- (세부원칙 9- ①) 감사위원회, 감사 등 내부감시기구는 독립성과 전문성을 확보하여야 한다.  
다. 내부감시기구 지원조직에 관하여 아래의 사항을 포함하여 설명한다.
  - (1) 내부감시기구 지원 조직 설치 현황
  - (2) 내부감시기구 지원 조직의 독립성 확보 여부

4) 부서명, 부서 직원 수, 해당업무 근무기간, 주요 업무수행내역 등 내부감사부서의 전반적인 현황이 공시

5,6,10) 한국거래소 유가증권시장본부 ESG 지원부, 「기업지배구조보고서 가이드라인」, 2025.02.

7) 한국거래소, 「'25년 기업지배구조보고서 중점점검사항 작성기준」, 2025.02.

8) 본고는 2023년, 2024년 말일 기준의 KOSPI200 기업의 '기업지배구조보고서'(한국거래소 상장공시시스템-KIND), '사업보고서' 및 동 보고서 부속서류인 '내부감시기구에 대한 감사의 의견서'(금융감독원 전자공시시스템-DART)를 조사함

9) 내부감사업무 중 하나인 내부회계관리제도에 대한 평가업무를 수행하는 조직도 내부감사부서로 분류함

## II. CCG 아젠다 ①

## FY2024 KOSPI200 내부감사부서 독립성 확보 현황

<표 2> 기업지배구조보고서 핵심지표 준수현황 작성기준 - ⑫ 독립적인 내부감사부서(내부감사업무 지원조직)의 설치<sup>8)</sup>

## ⑫ 독립적인 내부감사부서(내부감사업무 지원조직)의 설치

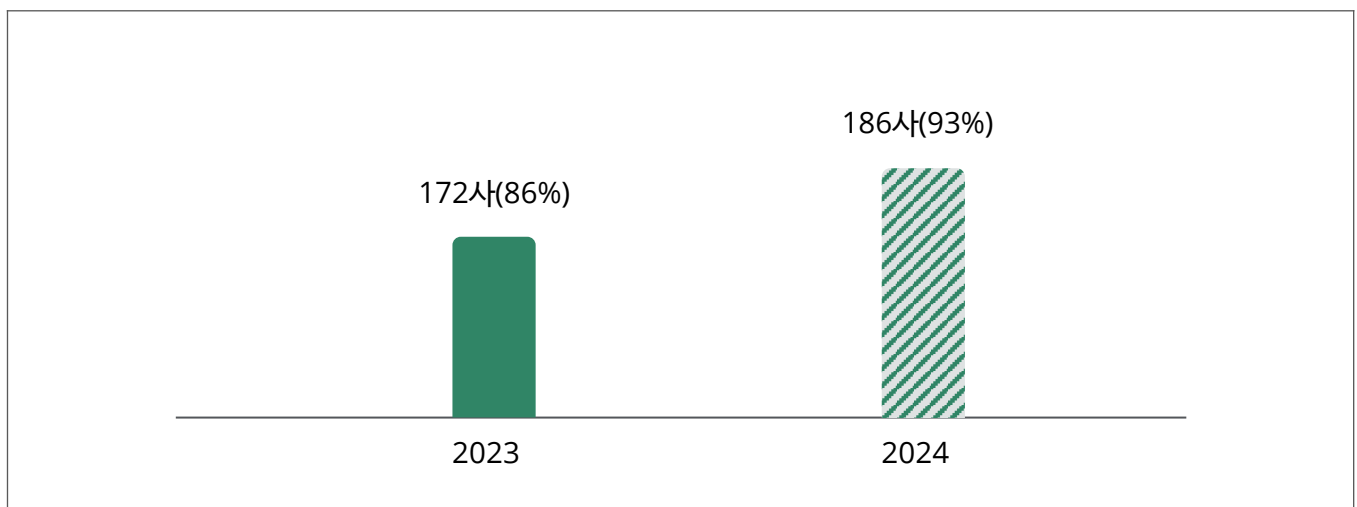
- 내부감사부서(내부감사업무 지원조직)이란 명칭을 불문하고 관련 법 및 내부규정상 감사위원회 또는 감사 등 내부감사기구의 업무 지원을 전담하는 조직을 의미하며,
- 내부감사부서의 책임자뿐 아니라 구성원 전원에게 인사조치 등에 관한 권한이 내부감사기구에게 있거나 최소한 내부감사기구의 동의권 등이 있는 경우 독립성을 확보한 것으로 인정

## FY2024 내부감사부서 독립성 확보 현황

## 1) 내부감사부서 설치

- FY2024 기준, KOSPI200 기업 중 내부감사부서를 설치하였다고 공시한 기업은 186사(93%)로 전기(172사) 대비 9%p 상승함
- 핵심지표 준수현황 ⑫번 항목(독립적인 내부감사부서(내부감사업무 지원조직)의 설치)이 2025년 기업지배구조보고서 중점점검사항으로 선정되면서, 내부감사기구 지원조직의 설치 및 공시 정비 필요성이 강조되었고 이에 따라 설치·공시하는 기업이 확대된 것으로 보임
  - 내부감사기구 지원조직 설치 여부를 'O/X'로 기재하도록 한 표준화된 기업지배구조보고서 양식의 적용 2년차에 접어들면서, 기업들이 내부감사부서 설치 기준과 공시 요건을 보다 명확히 인지하고 공시체계를 정비한 결과로도 해석됨

## &lt;그림 2&gt; FY2024 vs. FY2023 KOSPI200 기업 내부감사부서 설치 기업 수



## II. CCG 아젠다 ①

## FY2024 KOSPI200 내부감사부서 독립성 확보 현황

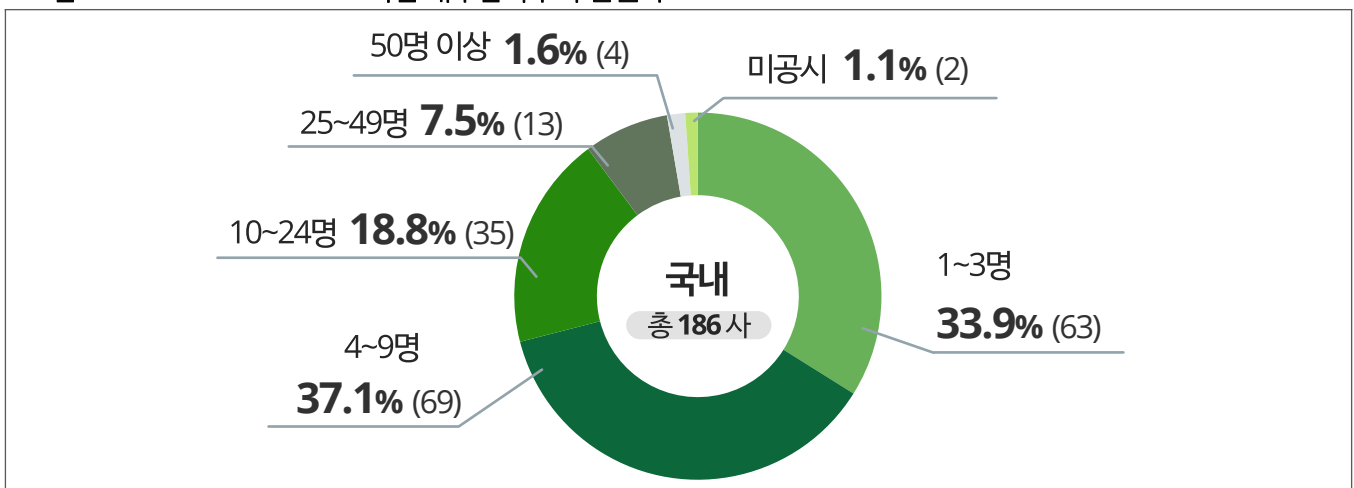
- FY2024 기업들의 내부감사부서 명칭은 <표 3>과 같이 다양하며, IIA의 3선 모델 기준으로는 2선 기능(예: 컴플라이언스팀, 내부통제팀 등)에 해당하는 부서가 감사위원회의 지원조직으로 공시된 사례도 확인됨
- 한편, 전담조직으로 보기 어려운 부서 또는 경영진단 등 본래 감사위원회 지원조직에 해당하지 않는 기능을 수행하는 부서를 내부감사부서로 기재한 사례도 확인됨
  - 이는 기업지배구조보고서가이드라인에서 제시하는 내부감사부서 설치 기준에 대한 이해도 미흡에 기인한 것으로 보임

&lt;표 3&gt; FY2024 내부감사부서 명칭의 예시

내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 감사실/감사팀/내부감사팀</li> <li>• 감사위원회 사무국/감사지원팀</li> <li>• 정도경영실/윤리경영팀/윤리감사팀</li> <li>• 투명경영지원팀</li> <li>• 내부통제팀</li> <li>• 경영개선팀</li> <li>• 경영진단팀</li> <li>• 내부회계팀/내부회계평가팀/내부회계관리팀</li> <li>• 컴플라이언스팀/준법경영실</li> </ul>

- FY2024 기준, KOSPI200 기업 중 내부감사부서를 설치한 186사의 내부감사부서 인원 규모는 4~9명 규모가 69사(37.1%)로 가장 높은 비중을 차지하였으며, 전체적으로 볼 때 1~9명 구간이 71%에 이르러, 국내 상장사의 내부감사부서는 전반적으로 소규모 인력 체계를 중심으로 운영되고 있는 것으로 보임
  - 1~3명 규모의 소규모 조직은 63사(33.9%)이며, 10~24명 규모는 35사(18.8%), 25~49명 규모는 14사(7.5%)로, 50명 이상 대규모 조직은 3사(1.6%)로 분포함

&lt;그림 3&gt; FY2024 KOSPI200 기업 내부감사부서 인원 수



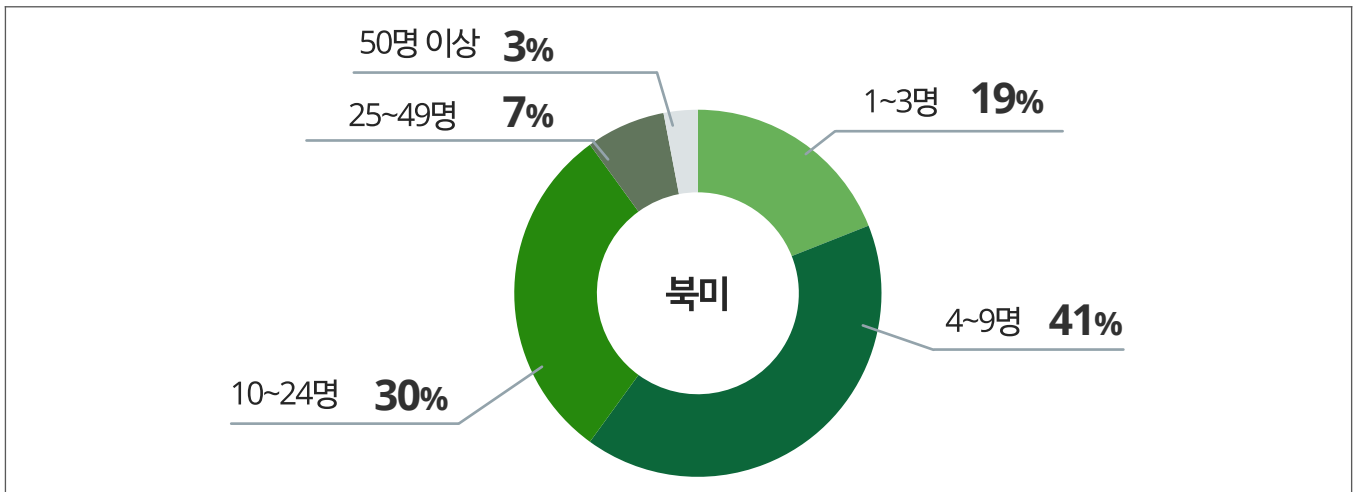
## II. CCG 아젠다 ①

## FY2024 KOSPI200 내부감사부서 독립성 확보 현황

□ FY2024 기준, 북미 기업의 경우, 4~9명(41%) 및 10~24명(30%) 구간의 비중이 높아, 중규모 이상의 내부감사 조직을 보유하는 기업이 상대적으로 많은 것으로 나타남

- 1~3명 규모의 소규모 조직은 19%이며, 25~49명 규모는 7%, 50명 이상 대규모 조직은 3%로 분포함

<그림 4> FY2024 북미 기업 내부감사부서 인원 수 <sup>11)</sup>



□ 이러한 차이는 내부감사 기능의 역할 범위, 감사위원회 중심 운영체계의 성숙도 등에 기인할 수 있으며, 향후 국내 기업도 내부감사 기능 강화, 감사(위원회) 직속 보고체계 등을 고려할 때 내부감사부서의 적정 인력 확보가 독립성·전문성·내부감사 품질을 뒷받침하는 핵심 요소가 될 것으로 예상됨

11) Internal Audit Foundation, 「2025 North American Pulse of Internal Audit」, 2025, 북미(미국 85%, 캐나다 10% 등) 내부감사인 405명 대상

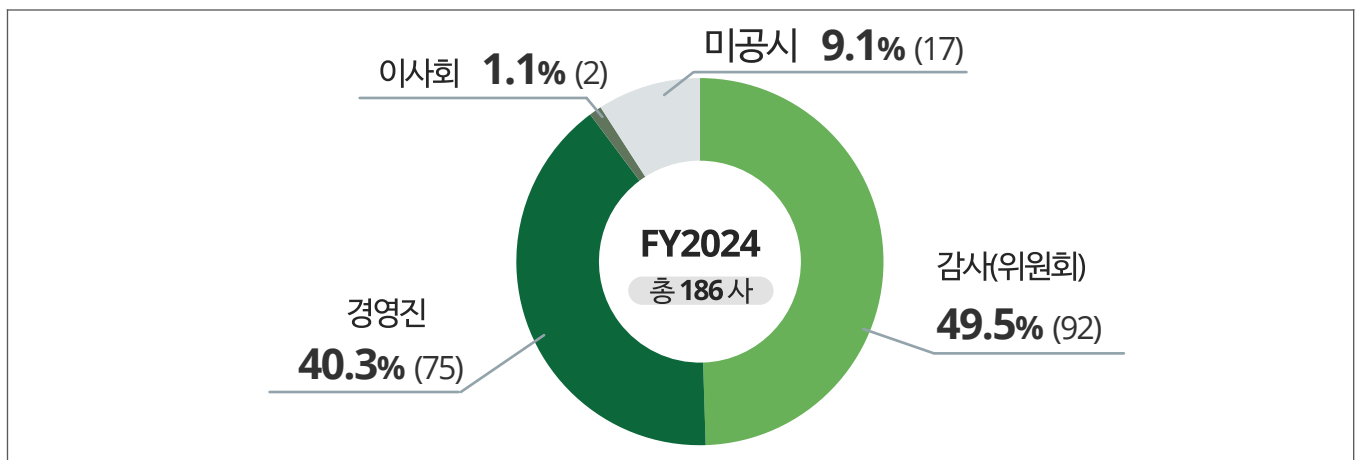
## II. CCG 아젠다 ①

## FY2024 KOSPI200 내부감사부서 독립성 확보 현황

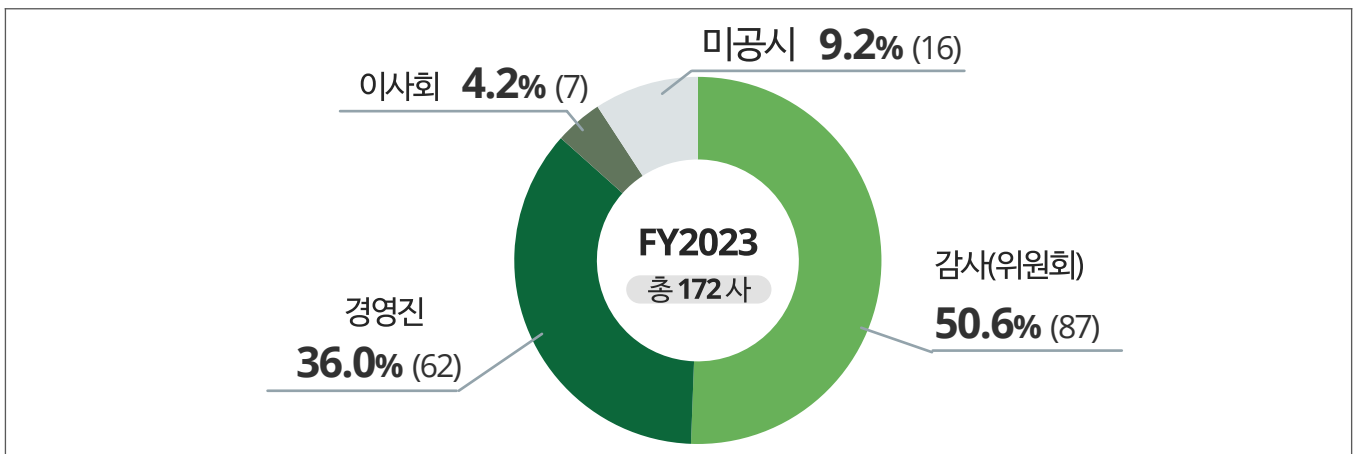
## 2) 감사위원회 직속 보고라인

- FY2024 기준, KOSPI200 기업 내 내부감사부서를 설치한 186사 중 내부감사부서가 감사(위원회) 직속 보고라인을 보유한 기업은 92사(49.5%)로 전기(87사) 대비 1.1%p 감소하였으며, 감사(위원회) 직속으로 운영되지 않은 기업은 94사(50.5%)로 나타남
  - 내부감사부서가 경영진 직속 조직으로 운영되는 경우는 75사(40.3%)로 전기(62사) 대비 4.3%p 증가함
- 이는 내부감사부서의 독립성이 실질적으로 저하되었다기보다는, 기업지배구조보고서 공시만으로는 내부감사부서의 편제 및 보고라인이 명확하지 않은 사례가 많아, 본 조사에서 사업보고서 내 내부감시장치 의견서 등 추가 자료를 면밀히 검토하여 소속·보고체계를 보다 엄격하게 분류한 것에 따른 결과로 해석됨
  - 일부 기업의 경우, 내부감사부서가 감사위원회와 경영진에게 모두 보고한다고 기재하는 등 실질적인 기능적 보고 주체가 불분명한 사례가 존재함에 따라, 본 조사에서는 내부감사부서가 감사(위원회)에 대한 ‘직속 조직’인지 여부를 중심으로 분류 기준을 보다 보수적으로 적용하여 내부감사부서의 실제 편제 현황을 파악하고자 함

&lt;그림 5&gt; FY2024 KOSPI200 감사위원회 직속 보고라인 현황



&lt;그림 6&gt; FY2023 KOSPI200 감사위원회 직속 보고라인 현황

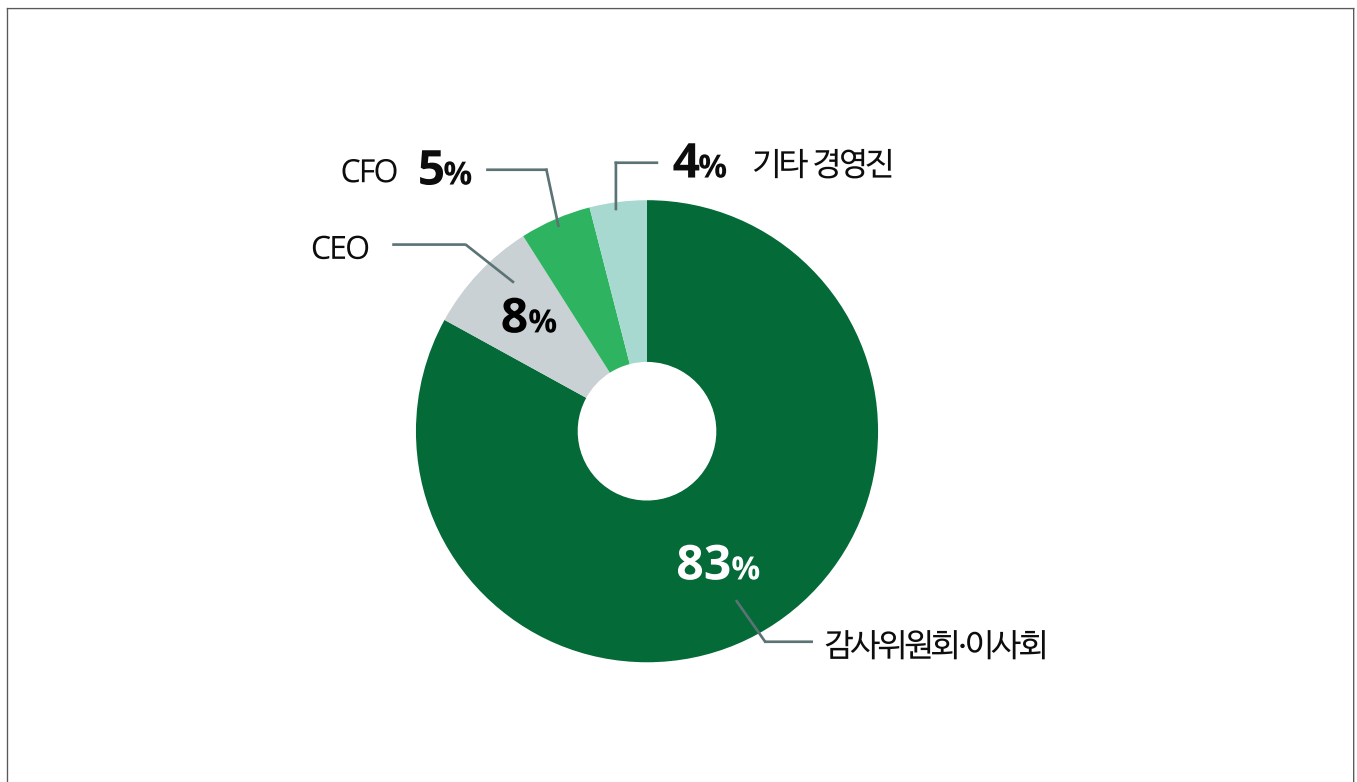




## II. CCG 아젠다 ①

## FY2024 KOSPI200 내부감사부서 독립성 확보 현황

- 한편 글로벌 현황을 보면, 북미 지역에서는 감사위원회의 83%는 내부감사부서에 대해 감사위원회 및 이사회로의 기능적 보고라인을 명확히 설정하고 있으며, 이는 내부감사부서가 경영진의 간섭 없이 독립적으로 검증·조언 기능을 수행할 수 있도록 하는 핵심 장치로 평가됨
- IIA 국제내부감사표준은 내부감사부서의 독립성 강화를 위해 이중 보고라인(dual reporting line)을 권고함
  - 기능적 보고는 연간감사계획, 내부감사 결과, 내부감사부서 책임자 평가·보상 등 내부감사 기능의 본질적 사항을 감사위원회에 보고하는 것으로, 내부감사부서의 독립성을 실질적으로 확보하기 위한 핵심 요소임
  - 행정적 보고는 경비승인, 내부정책 및 절차, 인사에 관한 행정처리 등의 사안을 경영진에 보고하는 것으로, 일상적 운영 효율성을 촉진하는 데 목적이 있음

<그림 7> 북미 감사위원회의 기능적 보고라인<sup>12)</sup>

12) Internal Audit Foundation, 「2025 North American Pulse of Internal Audit」, 2025, 북미(미국 85%, 캐나다 10% 등) 내부감사인 405명 대상

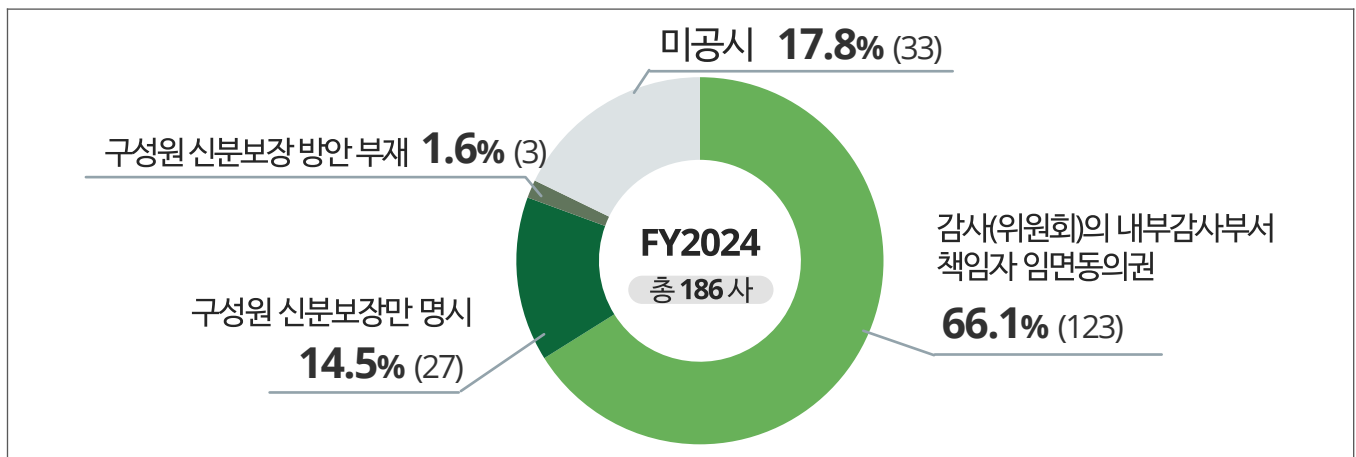
## II. CCG 아젠다 ①

## FY2024 KOSPI200 내부감사부서 독립성 확보 현황

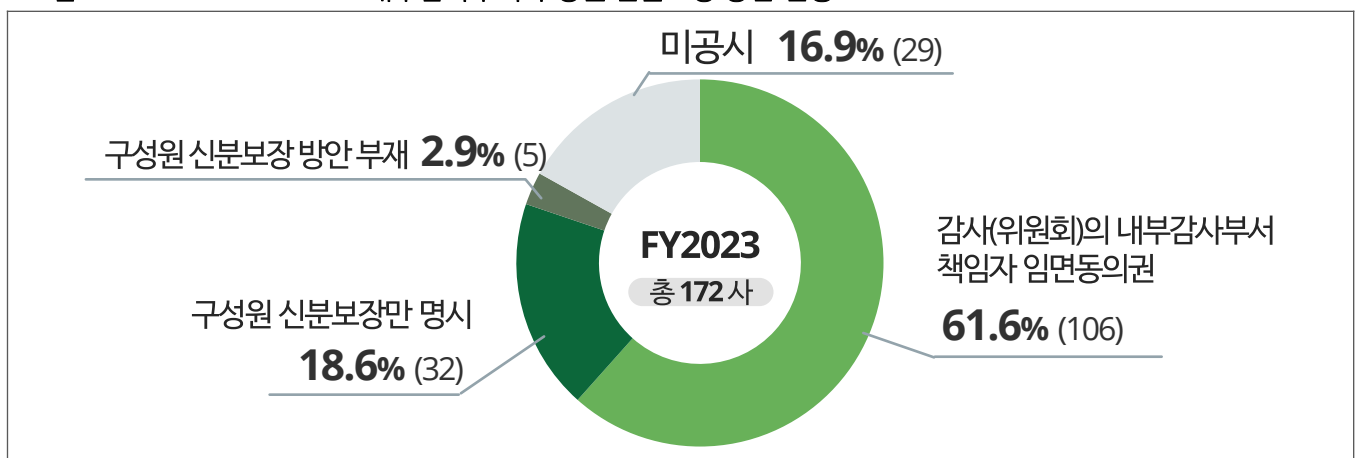
## 3) 내부감사부서 임면동의권 (책임자 및 구성원 전원)

- FY2024 기준, KOSPI200 기업 내 내부감사부서를 설치한 186사 중 내부감사부서 책임자에 대한 임면동의권<sup>13)</sup>을 보유한 기업은 123사(66.1%)로 전기(106사) 대비 4.5%p 상승함
  - 내부감사 직무 수행과 관련하여 내부감사부서 구성원의 신분만을 보장한다고 명시한 기업은 27사(14.5%)로 전기(32사) 대비 4.1%p 감소함
  - 내부감사부서 구성원의 신분보장 방안이 없다고 명시한 기업은 3사(1.6%)로 전기(5사) 대비 1.3%p 감소하였고, 미공시한 기업은 33사로(17.8%) 전기(29사) 대비 0.8%p 증가함
- 이와 같이 책임자 임면동의권으로 인사권 확보 수준이 상향되고 있어, 감사위원회가 내부감사부서에 대해 보다 직접적인 지휘권을 확보하는 방향으로 정비되고 있음을 시사함<sup>14)</sup>

&lt;그림 8&gt; FY2024 KOSPI200 내부감사부서 구성원 신분보장 방안 현황



&lt;그림 9&gt; FY2023 KOSPI200 내부감사부서 구성원 신분보장 방안 현황



13) 감사위원회가 내부감사부서 책임자 임면 시 동의 또는 협의 권한 보유

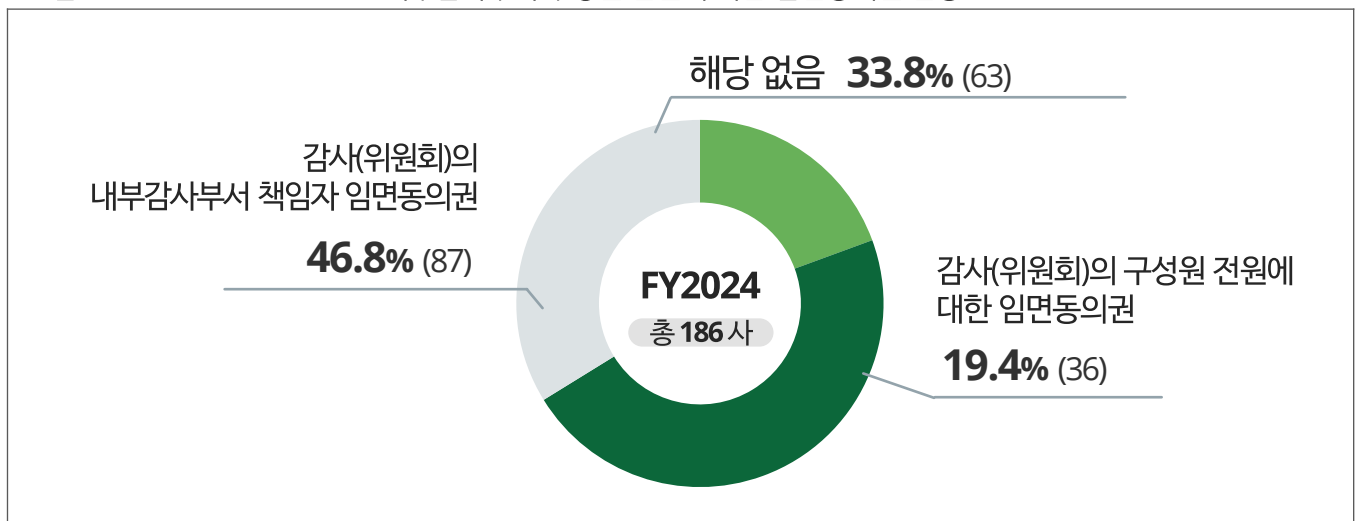
14) 본고에서는 내부감사부서의 독립성 판단을 위해 감사(위원회)직속 보고라인과 내부감사부서 책임자 임면동의권을 동시에 보유한 경우를 최소 요건으로 간주함. 이는 국제적 기준(예: IIA 국제내부감사표준)이 내부감사기구의 기능적 감독권과 인사 독립성의 확보를 핵심 요건으로 제시하고 있음을 고려한 것임. 기업지배구조보고서 핵심지표 준수현황 작성기준(25.02)에서 제시하는 구성원 전원에게 대한 임면동의권이라는 보다 엄격한 기준을 적용할 경우, 독립성 미확보 기업이 과도하게 증가하여 표본 간 비교분석의 현실성이 저하될 수 있음. 이에 따라 본고에서는 국내 기업의 운영 현실을 고려해 책임자 임면동의권을 중심으로 독립성 요건을 설정하고, 구성원 전원에게 대한 임면동의권 현황은 별도 항목에서 보완적으로 분석함

## II. CCG 아젠다 ①

## FY2024 KOSPI200 내부감사부서 독립성 확보 현황

- 한편, 2025년 2월에 발표된 '기업지배구조보고서 핵심지표 준수현황 작성기준'은 감사위원회가 내부감사부서 책임자뿐 아니라 구성원 전원에 대한 인사조치 등에 관한 권한 또는 최소한 동의권 등을 보유한 경우를 독립성 확보 요건으로 정의하고 있음
- 이는 기업지배구조보고서 가이드라인 대비 독립성 요건이 구체화된 것으로 내부감사부서 전체(책임자+구성원)의 인사 독립성이 함께 확보되어야 함을 강조하는 취지임
- 이에 따라 FY2024 조사에서는 감사위원회의 내부감사부서 구성원 전원에 대한 임면동의권 보유 여부를 조사하였으며, KOSPI200 기업 내 내부감사부서를 설치한 186사 중 내부감사부서 구성원 전원에 대한 임면동의권을 내부감사기구가 보유한 기업은 36사(19.4%)로 나타남
- 책임자 임면동의권 보유 기업(123사, 66.1%) 대비, 46.7%p 낮은 수준으로, 국내 기업의 내부감사부서 독립성은 책임자 중심으로 확보되어 있어 향후 개선 여지가 큰 것으로 보임

&lt;그림 10&gt; FY2024 KOSPI200 내부감사부서 구성원 전원에 대한 임면동의권 현황



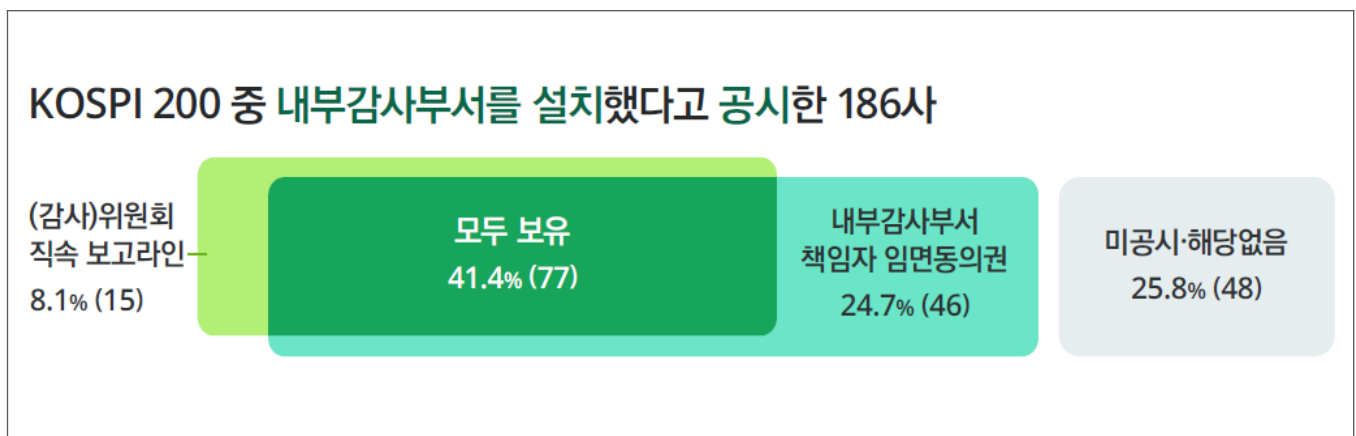
## II. CCG 아젠다 ①

## FY2024 KOSPI200 내부감사부서 독립성 확보 현황

## 4) 감사위원회 직속 보고라인과 내부감사부서 책임자 임면동의권 모두 보유

- FY2024 기준, KOSPI200 기업 내 내부감사부서를 설치한 186사 중 감사(위원회) 직속 보고라인과 내부감사부서 책임자 임면동의권을 모두 보유한 기업은 77사(41.4%)에 불과한 것으로 나타남
  - 이는 전기(63사) 대비 4.8%p 증가한 수치로 내부감사부서의 지휘·감독 체계를 감사위원회 중심으로 정비하려는 움직임이 점진적으로 확대되고 있음을 시사함
- 다만 두 요건을 동시에 충족한 기업 비중이 여전히 과반에 미달하는 수준(41.4%)으로 조사됨
  - 이는 내부감사부서의 독립성을 구성하는 핵심 요소인 기능적 보고라인과 인사 독립성이 동시에 확보된 기업이 제한적이라는 점을 보여주며, 내부감사부서가 경영진으로부터 실질적으로 독립된 환경에서 감사업무를 수행하기 위한 제도적 기반이 충분히 마련되었다고 보기에는 아직 어려운 수준임
  - 국내외 내부감사 기준들이 강조하는 감사위원회 중심의 기능적 보고체계와 내부감사부서 책임자에 대한 임명·해임 권한 확보를 강조한다는 점을 고려할 때, 국내 기업의 내부감사부서 독립성 제고 필요성은 여전히 유효한 과제일 것임

&lt;그림 11&gt; FY2024 KOSPI200 감사(위원회) 직속 보고라인 및 내부감사부서 책임자 임면동의권 현황



&lt;그림 12&gt; FY2023 KOSPI200 감사(위원회) 직속 보고라인 및 내부감사부서 책임자 임면동의권 현황

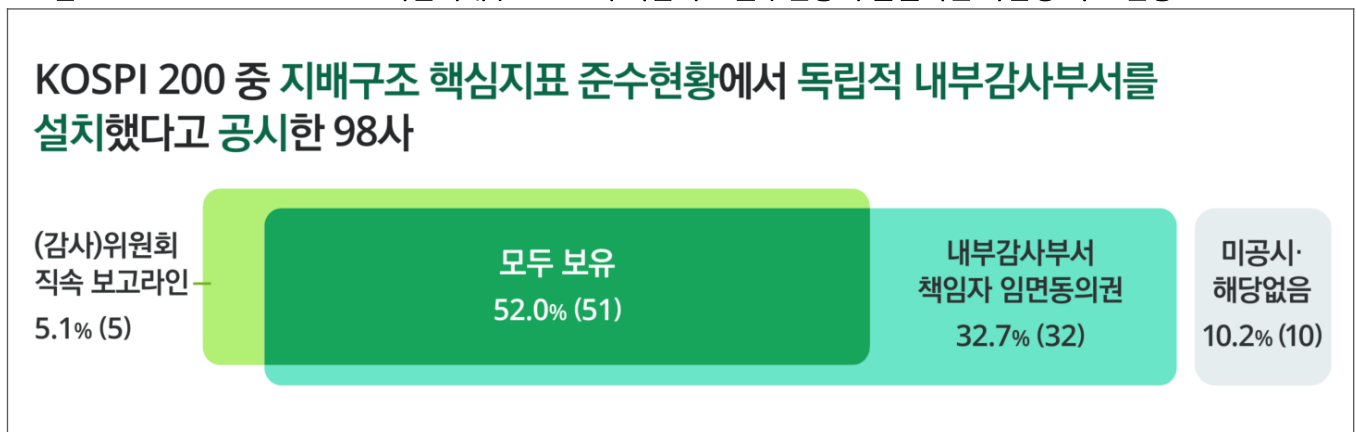
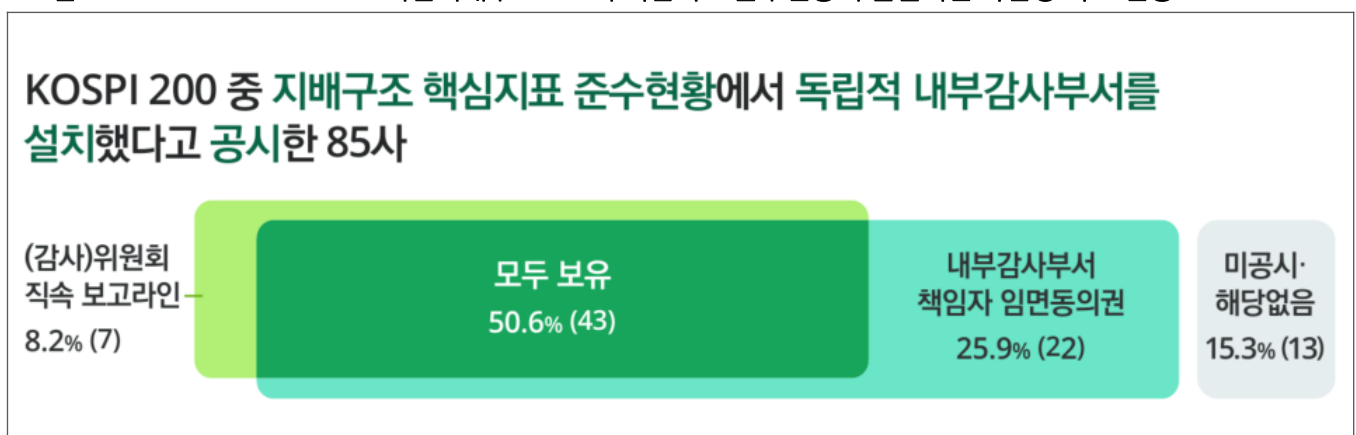


## II. CCG 아젠다 ①

## FY2024 KOSPI200 내부감사부서 독립성 확보 현황

## 5) 기업지배구조보고서 핵심지표 준수현황의 실질적인 독립성 확보현황

- 한편, 독립적인 내부감사부서 설치 여부에 대한 회사의 자체평가 대비 실질적인 독립성 확보 수준은 전기 대비 일부 개선되었으나 여전히 제한적인 것으로 나타남
- FY2024 기준, 기업지배구조보고서 핵심지표 준수현황에서 독립적인 내부감사부서(내부감사업무 지원 조직)를 설치하였다고 공시한 기업은 98사(54.7%)로 전기(85사, 47.5%) 대비 약 7.2%p 증가함<sup>15)</sup>
  - 그러나 자체적으로 ‘독립적인 내부감사부서 설치’를 공시한 기업 중, 감사(위원회) 직속 보고라인과 내부감사부서 책임자 임면동의권을 모두 보유한 기업은 51사(52.0%)에 불과함
  - 이는 전기(43사, 50.6%) 대비 1.4%p 증가한 수준이나, 여전히 자체평가와 실질적 독립성 확보 여부 간의 차이가 상당함
- 상당수 기업이 지배구조 핵심지표 준수현황 공시에서 내부감사부서의 독립성을 확보했다고 명시하더라도, 실질적인 감사위원회 중심 기능적 보고체계 또는 인사 독립성을 갖추지 못한 사례가 여전히 존재함을 시사함

<그림 13> FY2024 KOSPI200 기업지배구조보고서 핵심지표 준수현황의 실질적인 독립성 확보 현황<sup>16)</sup><그림 14> FY2023 KOSPI200 기업지배구조보고서 핵심지표 준수현황의 실질적인 독립성 확보 현황<sup>17)</sup>

15) 분석대상은 FY2024 KOSPI200 기업 179개사(FY2023는 179사), 핵심지표 준수현황 작성 제외 대상인 금융부문 상장법인은 미포함

16) 기업지배구조보고서 핵심지표 준수현황에 독립적인 내부감사부서를 설치하였다고 공시한 98사를 기준으로 산출함

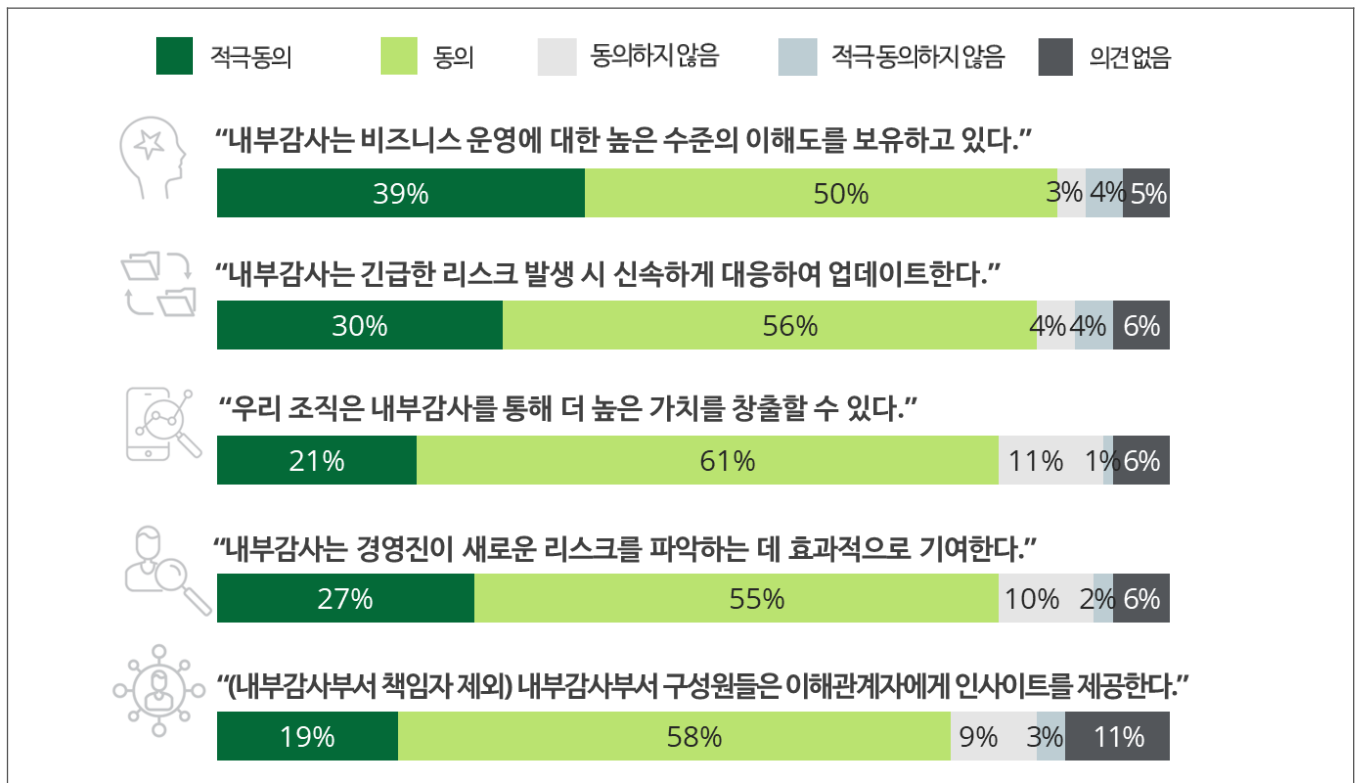
17) 기업지배구조보고서 핵심지표 준수현황에 독립적인 내부감사부서를 설치하였다고 공시한 85사를 기준으로 산출함

## II. CCG 아젠다 ①

## FY2024 KOSPI200 내부감사부서 독립성 확보 현황

## 내부감사 기능에 대한 글로벌 관점

- 딜로이트 글로벌 서베이 결과에 따르면, 글로벌 기업들은 내부감사 기능을 조직 내 핵심적인 가치 창출 기능으로 인식하고 있는 것으로 나타남<sup>18)</sup>
- 응답자의 89%는 내부감사 기능이 비즈니스 운영을 깊이 이해하고 있다고 응답함
  - 응답자의 86%는 내부감사 기능이 긴급한 리스크 발생 시 신속하게 대응·업데이트한다고 평가함
  - 응답자의 82%는 조직이 내부감사를 통해 더 높은 가치를 창출할 기회가 있다고 전망함
  - 응답자의 82%는 내부감사 기능은 경영진의 신규 리스크 파악에 효과적으로 기여한다고 응답함
  - 응답자의 77%는 내부감사부서 구성원(책임자 제외)이 이해관계자에게 인사이트를 제공한다고 응답함
- 특히 내부감사의 기능이 높게 평가되고 있음에도 불구하고, 응답자의 82%가 내부감사를 통해 추가적인 가치를 창출할 여지가 있다고 응답한 점은 주목할 만하며, 이는 기업이 내부감사 기능을 전략적 의사결정 및 리스크 관리 체계와 더욱 긴밀히 연계할 경우, 기업의 리스크 대응력과 경영 성과를 제고할 수 있음을 시사함
- 이와 같이 내부감사 기능이 지배구조, 리스크 관리 및 내부통제 체계 개선에 기여하기 위해서는, 내부감사부서가 경영진으로부터 독립된 위치에서 업무를 수행할 수 있어야 하며, 감사위원회는 내부감사부서의 실질적 독립성을 확보할 필요가 있음

<그림 15> 내부감사 기능에 대한 글로벌 관점<sup>19)</sup>

18,19) 딜로이트 글로벌 Center for Board Effectiveness & CAQ, 「Audit Committee Practices Report: Common Threads Across Audit Committees」, 제4판, 2025, 미국 기반 대규모 상장법인 감사위원 237명 대상 (응답자 72%는 시가총액 20억 달러 이상 기업 소속)

## 2024 국제내부감사표준이 요구하는 독립성 수준

- 세계내부감사인협회(IIA)가 2024년에 발표한 국제내부감사표준은 내부감사부서의 독립성을 지배구조의 핵심 요소로 규정하고, 조직 내 위치·보고라인·보호조치·역할 겸직 등 독립성에 영향을 주는 요소를 구체적으로 제시하고 있음<sup>20)</sup>
- 국제내부감사표준 7.1은 내부감사부서가 '감사위원회에 기능적으로 보고'할 때 가장 효과적이라고 명시하며, 경영진이 감사범위를 제한하거나 데이터 접근을 제한하는 행위를 '독립성 손상'으로 규정함
  - 이는 내부감사부서의 독립성이 단순한 형식적 개념이 아니라, 실제적·잠재적·인지된 손상까지 모두 포괄하는 개념임을 강조함
  - 독립성은 내부감사가 수행하는 모든 감독·조언 활동의 신뢰성과 직결되는 요소이므로, 내부감사부서는 조직 내부에서 실질적인 보호를 받는 구조에 위치해야 한다는 것이 기본 전제임

<표 4> 2024 국제내부감사표준에서 제시하는 내부감사부서 독립성 주요 내용<sup>21)</sup>

내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 감사위원회는 내부감사부서 책임자(CAE, Chief Audit Executive) 및 내부감사부서와 직접적인 보고관계를 구축해야 함</li> <li>• 감사위원회는 내부감사부서 책임자의 임명·해임 권한을 보유해야 함</li> <li>• 감사위원회는 내부감사부서 책임자에 대한 성과평가 및 보상을 지원하기 위해 최고경영진에게 의견을 제공함</li> <li>• 감사위원회는 내부감사부서 책임자가 민감한 사안을 경영진 배석 없이 직접 논의할 수 있도록 환경을 제공해야 함</li> <li>• 내부감사부서 책임자가 매년 감사위원회에 내부감사부서의 독립성을 직접 확인해야 함 (독립성이 손상되었을 가능성이 있는 사건, 경영진 간섭 사례, 예산·자원 제한 등 모든 독립성 훼손 요인과 이를 해결하기 위해 취한 보호조치 포함)</li> <li>• 내부감사부서 책임자가 내부감사 외 역할(예: 컴플라이언스·리스크관리)을 겸직할 경우, 이해상충 방지 및 독립성 보전을 위한 보호조치(예: 외부 검증, 업무 이양 계획)를 반드시 마련해야 함</li> <li>• 내부감사규정에 내부감사부서의 조직 내 위상, 보고라인, 역할과 책임, 보호조치 등이 문서화되어야 함</li> </ul>

- 특히 '감사위원회에 대한 기능적 보고'를 독립성 확보의 핵심 요건으로 제시하고 있음
- 내부감사부서가 경영진이 아닌 감사위원회에 기능적으로 보고해야 독립성이 확보된다고 명시함
  - 기능적 보고는 내부감사부서가 다음 사항을 감사위원회와 직접 논의할 수 있어야 함을 의미함

20) IIA, 「국제내부감사표준」, 2024

21) IIA, 「국제내부감사표준」, 7.1 조직의 독립성, 2024

## II. CCG 아젠다 ①

## FY2024 KOSPI200 내부감사부서 독립성 확보 현황

<표 5> 2024 국제내부감사표준에서 제시하는 내부감사부서가 감사위원회에 기능적으로 보고할 사항 <sup>22)</sup>

내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연간 감사계획 승인</li> <li>• 예산·자원·조직 규모 확정</li> <li>• 주요 감사결과 및 개선 필요 영역</li> <li>• 독립성 손상 사례 발생 여부</li> <li>• 내부감사 책임자의 임명·해임·성과평가</li> </ul>

## 관련 법규

- 3분의 2 이상의 사외이사로 구성된 감사위원회는 일상적인 감사를 상시 수행하기 어려운 한계가 있어 감사업무를 보조할 내부감사부서의 필요성이 크며, 상근감사 설치 기업의 경우에도 광범위한 감사업무를 내부감사부서의 조력 없이 단독으로 처리하기 어려우므로 감사위원회를 지원하는 조직이 필수적임
- 감사(위원회) 모범규준은 감사기구 산하에 이를 보좌하고 감사 실무를 수행하는 내부감사부서를 설치할 것을 권고하고 있으며, 현행 상법은 내부감사부서의 설치를 의무화하지는 않았으며, 금융사 지배구조법 및 공공기관운영법 등에서 금융회사 및 공공기관에 한하여 내부감사부서 설치를 의무화하고 있음 <sup>23)</sup>
  - 미국의 경우 뉴욕증권거래소(The New York Stock Exchange, 이하 'NYSE')에서 모든 상장법인에 내부감사부서 설치를 의무화함
  - 영국·독일·프랑스·일본 등도 감사위원회와 내부감사부서 책임자의 정기 소통 및 내부통제 체계 검증을 지배구조 핵심 요소로 제시함

&lt;표 6&gt; 내부감사부서 설치 관련 국내 모범규준

구분	내용
감사(위원회) 모범규준	<p>(I.2.1 내부감사부서의 설치) 감사(위원회)를 설치한 회사는 감사(위원회) 산하에 이를 보좌하고 감사 실무업무를 수행하는 내부감사부서를 설치하여야 한다.</p> <p>(I.2.2 내부감사부서 설치 및 운영규정) 이사회는 감사(위원회) 산하에 감사(위원회)를 보좌하고 실무업무를 수행하는 내부감사부서의 설치 및 운영에 관한 규정을 명문화해야 한다.</p>
지배구조 모범규준	<p>(IV.1.4) 감사위원회 또는 감사는 감사업무를 충실히 수행하여야 한다.</p> <p>주요 업무 5: 내부감사부서 설치 및 운영</p> <p>감사기구 산하에 감사위원회 또는 감사를 보좌하고 실무업무를 수행하는 내부감사부서를 설치하는 것이 바람직하다. (생략...)</p>

22) IIA, 「국제내부감사표준」, 2024

23) 금융사 지배구조법 제20조, 공공기관운영법 제32조, 공공감사에 관한 법률 제5조, 공기업 준정부기관 감사기준 제13조 등



## II. CCG 아젠다 ①

## FY2024 KOSPI200 내부감사부서 독립성 확보 현황

- 내부감사부서는 경영진으로부터 독립적인 위치에서 감사업무를 수행해야 하며, 감사위원회는 내부감사부서의 독립성 및 자격을 확립하고 보호해야 함
- 내부감사부서의 실질적인 독립성 확보를 위해서는 내부감사부서의 보고라인, 인사권, 성과평가가 최고경영진으로부터 독립되어야 함
  - 감사(위원회) 모범기준 및 지배구조 모범기준은 내부감사부서가 감사위원회의 지휘를 받는 감사위원회 산하의 직속 조직으로 운영되도록 권고함 <sup>24)</sup>
  - 감사위원회가 내부감사부서 책임자의 임면권을 보유하는 것이 바람직하며, 이러한 방식이 어렵다면 최소한 임면에 대한 동의권을 확보해야 함
    - 이와 관련해 감사(위원회) 모범기준은 감사위원회가 내부감사부서 책임자에 대한 임면동의권을 확보할 것을 권고함

&lt;표 7&gt; 내부감사부서 독립성 강화 방안 관련 국내 모범기준

구분	내용
감사위원회 모범기준	<p>(IV.1.1 주요 감사업무) 감사(위원회)가 수행할 주요 감사업무는 다음과 같다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 내부감사부서 책임자의 임면에 대한 동의</li> </ul> <p>...(생략)...</p> <p>(IV.5.1 내부감사부서의 구성) 내부감사부서의 책임자는 임원급으로 하고, 감사(위원회)가 내부감사부서 책임자의 임면에 대한 동의권 및 평가권한을 갖도록 함으로써 내부감사부서의 독립성을 확보하여야 한다.</p> <p>(IV.5.3 내부감사부서의 활동 관리) 감사위원회는 내부감사부서 책임자와 구성원이 독립성과 전문성을 갖추 수 있도록 감독하여야 한다. 특히 내부감사부서 책임자와 구성원이 감사활동 과정에서 개인적인 불이익을 받지 않도록 관련 장치를 회사에 요청하여야 한다.</p>
지배구조 모범기준	<p>(IV.1.4) 감사(위원회)는 감사업무를 충실히 수행하여야 한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 내부 감사부서 책임자의 임면에 대한 동의</li> </ul> <p>...(생략)...</p> <p><b>주요 업무 5: 내부감사부서 설치 및 운영</b></p> <p>...(생략)...</p> <p>또한 감사위원회 또는 감사가 내부감사부서의 책임자에 대한 임면 동의권을 갖도록 함으로써 내부감사부서의 독립성을 확보하는 것이 바람직하다.</p> <p><b>주요 업무 7: 내부감사조직 독립성 및 전문성 확보</b></p> <p>감사위원회 또는 감사는 내부감사조직의 책임자와 직원이 독립성과 전문성을 갖추 수 있도록 감독하여야 한다. 특히 내부감사부서의 책임자와 직원이 감사활동 과정에서 개인적인 불이익을 받지 않도록 관련 장치를 회사에 요청하는 것이 바람직하다.</p>

24) 정재규, 「상장회사 감사위원회의 운영현황과 개선과제」, 서울대학교 금융법센터(BFL), 제95호, 2019

&lt;표 8&gt; 내부감사부서 설치 및 독립성 관련 해외 법규

구분	내용
미국 NYSE 상장규정 <sup>25)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 뉴욕증권거래소에 상장하는 기업들은 신규 상장 후 1년 이내에 내부감사부서를 설치하여야 함             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 내부감사부서는 리스크 관리 프로세스 및 내부통제시스템에 대한 지속적인 평가를 수행하고 그 결과를 경영진과 감사위원회에 보고하여야 함</li> </ul> </li> <li>• 감사위원회는 이사회를 도와 내부감사부서의 성과를 감독해야 함             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 감사위원회는 내부감사부서의 성과를 검토하고 이사회에 주기적으로 보고해야 함</li> </ul> </li> <li>• 감사위원회는 정기적으로 내부감사인과의 의견을 교환하거나 내부감사의 책임, 예산, 인원 등에 대해 검토할 필요가 있음</li> </ul>
영국 기업지배구조 모범규준 <sup>26)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이사회는 외부감사 및 내부감사의 독립성과 유효성을 확보하기 위한 방침을 설정하고, 재무보고와 사업보고의 신뢰성을 담보할 의무가 있음</li> <li>• 감사위원회가 내부감사 기능의 유효성을 모니터링해야 함</li> <li>• 만약 내부감사 기능이 존재하지 않는 경우, 1년에 한 번은 설치 필요 여부에 관한 검토를 실시하고, 이사회에 그 설치를 제안하여야 함</li> </ul>
독일 기업지배구조 모범규준 <sup>27)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 감사회는 내부 통제 시스템, 리스크 관리 시스템, 재무보고의 감사와 법령 준수, 및 내부감사 시스템 등의 유효성을 검토해야 함</li> </ul>
프랑스 기업지배구조 모범규준 <sup>28)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 감사위원회는 재무보고 프로세스 및 내부통제 시스템에 대한 감독을 수행해야 한다.</li> <li>• 감사위원회는 내부감사 책임자나 리스크 관리 책임자의 의견을 청취하고 내부감사보고서 요약판을 정기적으로 입수할 필요가 있음</li> <li>• 감사위원회는 회계 및 내부감사의 각 책임자를 기업 외부에서 만나 필요한 의견청취를 할 수 있음</li> </ul>
일본 기업지배구조 모범규준 <sup>29)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 감사위원회, 외부감사, 내부감사의 실제적인 연계활동이 필요함</li> <li>• 이사회는 전사적 리스크 관리 체제 정비에 관한 책임이 있으며, 그 운용 상황을 감독할 때에는 내부감사부서를 활용해야 함</li> <li>• 내부감사부서가 이사회 및 감사위원회에 직접 보고해야 함</li> <li>• 사외이사 및 사외감사의 지시를 받아 회사 내부정보를 제공할 담당자를 선임해야 함</li> </ul>

25) NYSE 상장규정, 303A.07

26) UK Corporate Governance Code, 4.M

27) The Deutscher Corporate Governance Kodex, D.14,D.3

28) Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, 16.2-16.3

29)コーポレートガバナンス・コード, 3-22(iii), 4-133

## II. CCG 아젠다 ①

## FY2024 KOSPI200 내부감사부서 독립성 확보 현황

## 결언

- FY2024 조사 결과, KOSPI200 기업의 내부감사부서 독립성 확보 수준은 전반적으로 개선되는 흐름을 보였으나, 여전히 실질적 독립성 확보를 위한 보완이 필요한 것으로 나타남
  - 내부감사부서 설치율(93%)은 높은 수준에 도달하였고, 감사(위원회) 직속 보고라인 및 책임자 임면동의권을 모두 보유한 기업(77사, 41.4%)도 전기 대비 4.8%p 증가하는 등 독립성 확보를 위한 구조 정비가 점진적으로 이루어지고 있음
  - 다만 감사위원회의 내부감사부서 구성원 전원에 대한 임면동의권 보유 기업은 19.4% 수준에 머무르는 등 인사 독립성은 여전히 책임자 중심에 집중되어 있는 것으로 조사됨
- 기업지배구조보고서 핵심지표 준수현황에서 '독립적인 내부감사부서 설치'를 공시한 기업 비율은 증가했으나, 실질적으로 감사(위원회) 직속 보고라인 및 책임자 임면동의권을 모두 갖춘 경우는 절반 수준에 그쳐 자체평가와 실질적 독립성 간 차이를 보임
  - 감사(위원회) 산하에 직속으로 운영되지 않거나 내부감사부서 책임자에 대한 임면동의권이 없는 경우 실질적인 독립성을 갖춘 내부감사부서로 보기 어려움
- 종합적으로, FY2024 조사 결과는 내부감사부서 독립성이 꾸준히 개선되고 있음을 보여주지만, 국내에서 권고되는 기준 및 글로벌 수준의 독립성 요건을 감안하면 여전히 개선 여지가 상당함을 시사함
  - 감사위원회를 중심으로 한 기능적 감독체계 정착, 인사 독립성 확보가 확대된다면, 내부감사 기능은 기업의 리스크 대응력, 회복탄력성 및 지속 가능한 성장을 강화하는 핵심 기능으로 자리매김할 것으로 기대됨
- 내부감사부서가 실질적인 내부감사 역할을 수행하기 위해서는 형식적 독립성 요건을 넘어, 감사위원회가 내부감사 기능을 전략적 파트너로 활용할 수 있는 감독 환경을 조성할 필요가 있으며, 내부감사부서가 실질적인 역할을 충분히 수행할 수 있도록 감사(위원회)가 고려할 사항은 다음과 같이 정리할 수 있음

## &lt;표 9&gt; 내부감사부서의 독립성 확보를 위한 감사(위원회)의 고려사항

내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부감사부서의 감사위원회로의 기능적 보고체계 명확화(연간감사계획, 내부감사결과, 내부감사부서 책임자 평가보상 등)</li> <li>• 내부감사부서 책임자가 민감한 사안을 경영진 배석 없이 감사위원회와 논의할 수 있는 환경 조성</li> <li>• 내부감사부서 책임자에 대한 감사위원회의 임명·해임 권한을 실질적으로 행사할 수 있는 구조 정비</li> <li>• 내부감사부서 구성원 전원에 대한 감사위원회 임면동의권 확보(책임자 중심에서 구성원 전원으로 확대)</li> <li>• 내부감사부서 책임자 성과평가 및 보상 절차에 감사위원회 의견 반영</li> <li>• 감사위원회-내부감사부서 책임자 간 정례 미팅 운영 및 비공식 소통 강화</li> <li>• 내부감사부서 책임자가 내부감사 외 업무(컴플라이언스·리스크관리 등) 겸직 시 이해상충방지·독립성 보호조치 마련</li> <li>• 내부감사규정 내 조직 위상·보고라인·권한·보호조치 등을 명문화</li> <li>• 기업지배구조보고서에 내부감사부서의 편제, 기능적 보고체계, 인사권·성과평가 권한 등을 명확하고 구체적으로 공시</li> </ul>

## [부록] 조사방법

- 본고는 KOSPI200 기업의 FY2024 '기업지배구조보고서'의 '지배구조 핵심지표 준수현황', '핵심원칙 9: 내부감사기구' 및 '사업보고서'의 IV. 이사회 등 회사의 기관에 관한 사항에 공시되는 감사(위원회) 지원조직 현황 자료 및 사업보고서의 부속서류인 '내부감시장치에 대한 감사의 의견서'를 중심으로 조사함
  - 내부감사부서(또는 감사위원회 지원조직)의 감사(위원회) 직속 보고라인 여부에 대한 판단은 내부감사부서(또는 감사위원회 지원조직)가 감사(위원회)에 '직속', '산하', '편제', 또는 '직접 보고' 등의 문구로 기재된 경우와 조직도 등을 종합적으로 검토하여 수행함
  - 감사(위원회)의 내부감사부서 책임자 임면동의권 보유 여부는 구체적으로 사업보고서의 부속서류인 내부감시장치에 대한 감사의 의견서, 기업지배구조보고서 및 기업지배구조보고서에 첨부된 경우에 한하여 감사위원회 규정을 기반으로 조사함
- 2025년 2월 발표된 '기업지배구조보고서 핵심지표 준수현황 작성기준'에서 구체화된 독립성 확보 요건인 '책임자뿐 아니라 내부감사부서 구성원 전원에 대한 감사위원회의 인사조치 권한 또는 최소한 동의권'이 명시된 점을 반영하여, 구성원 전원에 대한 임면동의권 보유 여부를 별도로 조사함
  - 내부감사부서 직원의 전·출입 시 감사(위원회)의 동의 또는 협의가 필요하다고 명시된 경우는 내부감사부서 구성원 전원에 대한 감사위원회의 임면동의권을 확보한 것으로 인정함

## II. CCG 아젠다 ②

### 조직 회복탄력성을 구축하는 이사회와 최고경영진의 협력<sup>1)</sup>

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램

#### 요약

- ✓ 지정학적 변화, 극단적 기후 현상, 글로벌 팬데믹 등 불확실성이 기업 경영의 새로운 표준으로 자리 잡으면서, 조직 회복탄력성 확보에 대한 적극적 관심은 그 어느때보다 중요해짐
- ✓ 2025년 6월, 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램과 딜로이트 글로벌 최고경영자(CEO) 프로그램은 장기적 회복탄력성 강화를 위해 이사회와 최고경영진이 협력 방식을 어떻게 재정립하고 있는지를 공동 탐구함
- ✓ 본 연구는 59개국 739명의 리더(이사회 76%, 최고경영진 24%) 대상 산업별 서베이와 15명의 이사 및 경영진 대상 심층 인터뷰를 기반으로 구성됨
- ✓ 이사회와 최고경영진 간 협력적 조율은 조직 회복탄력성 강화와 밀접한 연관이 있으며, 특히 이사회-최고경영진 간, 이사회 의장-CEO 간 신뢰 기반 협력 관계 형성이 핵심 요소로 확인됨

#### 서론

글로벌 시장에서 기업들은 여전히 불확실성, 급격한 변화, 다양한 리스크 요인으로 인한 도전에 직면하고 있습니다. 동시에, 기술을 활용해 신규 시장, 제품 및 서비스에 접근하고, 미래 인력 역량을 강화함으로써 성장 기회를 확보할 수 있는 잠재력 또한 커지고 있습니다. 최근 딜로이트 분석<sup>2)</sup>에 따르면, 포춘 500대 기업 중 다수가 최고법무책임자(CLO), 최고기술책임자(CTO), 최고커뮤니케이션책임자(CCO) 등 새로운 최고경영진 직책을 신설했습니다. 이는 최고경영진이 기회를 포착하고 도전과 리스크를 효과적으로 관리하기 위한 적절한 역량과 전문성을 확보하기 위함입니다.

이러한 환경에서, 글로벌 경영컨설팅 기업인 러셀 레이놀즈(Russell Reynolds)사가 2018년부터 CEO 재임기간을 추적해 온 이래 평균 재임기간이 최저 수준을 기록한 것은 놀라운 일이 아닙니다. 러셀 레이놀즈사는 이러한 변화를 “진화하는 역할 요구<sup>3)</sup>”에 기인한 것으로 설명합니다. 이러한 추세가 시사하는 바는 무엇일까요? 많은 CEO와 그들의 최고경영진은 이사회와의 관계에서 효과적인 파트너십을 기반으로 도전과 지원이 균형을 이루는 새로운 형태의 협력 모델을 모색하고 있을 가능성이 높습니다.

1) Deloitte Insights, 「How board and C-suite collaboration can build organizational resilience」, 2025.09.

2) Deloitte Insights, Paul Silvergate, Timothy Murphy, Elizabeth Moore, and Ashley Foster, 「More roles, more responsibilities: Navigating the new frontiers of the modern C-suite」, 2025.01.22.

3) Russell Reynolds, 「Global CEO turnover index: Key trends H1 2025」, 2025.09.17.

## II. CCG 아젠다 ②

## 조직 회복탄력성을 구축하는 이사회와 최고경영진의 협력

전통적으로 이사회와 감독 기능은 비교적 좁게 정의되어 왔습니다. 때로는, 이사회가 단순한 절차적 단계로 인식되었으며, 최고경영진과의 상호작용 역시 주로 정기 회의와 공식 보고로 제한되는 경우가 많았습니다. 그러나 오늘날의 변화의 복잡성과 속도는 보다 적극적이고 유연하며 협력적인 접근 방식을 요구합니다. 즉, 이사회와 최고경영진이 사고의 동반자로서 더 자주 소통하고, 주요 안건을 공동으로 다루어 장기적 관점에서 조직의 회복탄력성을 견인해야 한다는 것입니다.

2025년 6월, 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램과 딜로이트 글로벌 최고경영자(CEO) 프로그램은 장기적인 조직의 회복 탄력성을 강화하기 위해 이사회와 최고경영진이 협력 방식을 어떻게 재정립하고 있는지를 공동으로 탐구했습니다. 본 연구는 59개국(방법론<sup>4)</sup> 참고)의 739명의 리더(이사회 76%, 최고경영진 24%)를 대상으로 한 산업별 서베이와 15명의 이사 및 경영진 대상 심층 인터뷰를 포함합니다. 주요 결과는 다음과 같습니다.

- 전략적 리스크 감독과 시나리오 플래닝은 응답자들이 이사회 감독을 통해 회복탄력성을 가장 크게 강화할 수 있는 분야로 지목한 영역이었습니다(전체 응답자의 71%).
- 응답자의 73%는 이사회가 전략 수립 및 시나리오 플래닝 분야에서 활동과 참여 수준이 높아졌다고 응답했습니다(이사회 76%, 최고경영진 63%).
- 최고경영진과 이사회 응답자(66%) 모두 양자 간 개방적이고 투명한 소통이 조직의 회복탄력성에 가장 큰 영향을 미치는 리더십 요인이라고 답했습니다(이사회 69%, 최고경영진 57%).

종합하면, 본 연구 결과는 이사회와 최고경영진 간의 협력적 조율이 조직 회복탄력성 강화와 밀접하게 연관되어 있음을 시사합니다. 또한, 주요 이사회 의장 및 최고경영진과의 인터뷰에서 이사회-최고경영진 간, 그리고 이사회 의장-CEO 간 신뢰 기반의 협력적 관계 형성이 이러한 조율의 핵심 요소임을 확인했습니다.

4) 2025년 6월부터 7월 사이, 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램은 딜로이트 글로벌 최고경영자(CEO) 프로그램과 협력하여 59개국의 이사회 구성원과 최고경영진 739명을 대상으로 서베이를 실시했습니다. 응답자 중 76%(561명)는 이사회 구성원(이사)이며, 이 중 20%는 이사회 의장 직책을 담당하고 있습니다. 최고경영진 응답자는 전체의 24%(178명)로, 이 중 6%는 최고재무책임자(CFO), 4%는 최고경영자(CEO), 나머지 14%는 최고운영책임자(COO), 최고정보책임자(CIO), 최고인사책임자(CHRO), 최고마케팅책임자(CMO) 등 기타 직책을 맡고 있습니다. 지역별로는 미주(45%), EMEA(유럽·중동·아프리카)(38%), 아시아·태평양(16%)으로 분포되어 있습니다. 주요 산업군은 금융 서비스(29%), 에너지 및 산업(20%), 소비재(17%), 생명과학 및 헬스케어(9%), 기술·미디어·통신(8%)입니다. 응답 기업의 대부분(85%)은 영리 기업이며, 그중 46%는 비상장 민간 기업이고 39%는 상장기업입니다. 나머지 중 10%는 비영리기관, 5%는 정부 또는 국영기업으로 나타났습니다. 응답 기업의 규모는 다양하며, 전년도 회계연도 기준 연간 매출액은 5억 달러 미만부터 1,000억 달러 이상에 이르기까지 폭넓게 분포되어 있습니다.

## II . CCG 아젠다 ②

## 조직 회복탄력성을 구축하는 이사회와 최고경영진의 협력

## 경제 변동성에서 기술 발전까지: 이사회와 최고경영진의 우선순위 변화 추적

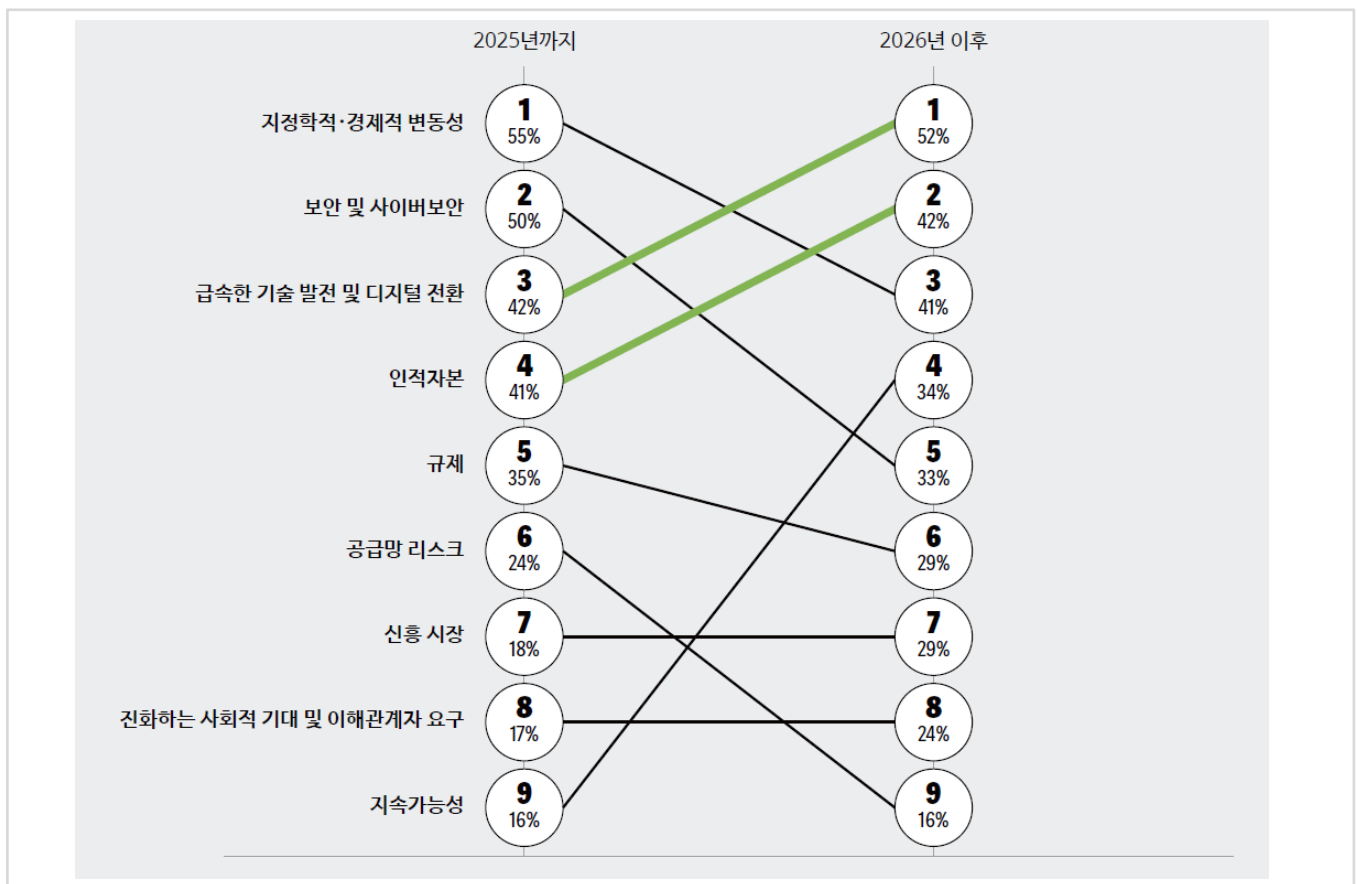
오늘날 회복탄력성을 구축하기 위해서는 조직은 단기적 기회, 과제 및 리스크 관련 우선순위에 대응하는 동시에 장기적 목표와 성장 기회에 대한 집중력을 유지해야 합니다. 그러나 리스크 측면에서는, 서베이 결과 이사회와 최고경영진 모두 복수의 우선순위를 동시에 다루고 있는 것으로 나타났습니다.

이번 서베이는 응답자들에게 가장 시급한 단기적 우선순위(2025년 기준)와 장기적 우선순위(2026년 이후)를 각각 선택하도록 요청했습니다. 흥미로운 점은, 시간적 관점에 따라 우선순위의 초점이 달라진다는 점입니다.

2025년까지의 단기적 관점에서, 응답자들은 지정학적·경제적 변동성(55%), 보안 및 사이버보안(50%), 급속한 기술 발전과 디지털 전환(42%)에 가장 집중하고 있다고 답했습니다. 인적자본은 41%로 4위를 차지했으며, 상당수 응답자에게 단기적 최우선 관심사로 꼽혔습니다(그림1).

## &lt;그림 1&gt; 이사회 및 최고경영진이 가장 주목하는 신흥 트렌드 또는 잠재적 교란 요인

단기 vs. 장기 계획: 2026년 이후 응답자들의 우선순위가 기술 발전과 인적자본으로 이동했습니다.



## II. CCG 아젠다 ②

## 조직 회복탄력성을 구축하는 이사회와 최고경영진의 협력

최근 딜로이트의 다른 연구에서도 이와 유사하게 광범위하고 복잡한 리스크 환경이 드러났습니다. 2025년 봄에 실시된 포춘/딜로이트 최고경영자(CEO) 서베이<sup>5)</sup>에서 응답자들은 경제적·정치적·지정학적 불확실성을 가장 큰 도전 과제로 지목했습니다. 인도 기반 벤처 캐피털 플랫폼 아바나 캐피털어드바이저스의 창립자이자 마루티 스즈키 인도, 네슬레 인도, 피라말 엔터프라이즈, 타타 파워 등의 사외이사로 활동중인 안잘리 반살(Anjali Bansal)은 “현재 불확실성 수준은 전례 없이 높다”고 언급하며 “리더들이 장기적인 관점을 갖기 어려운 상황”이라고 설명했습니다. 반살은 “리더십은 이제 병존하는 여러 현실을 유연하게 넘나들며, 복잡성을 통합해 결단력 있는 행동으로 전환하는 능력을 요구한다”고 언급하며, “우리는 다중우주(multiverse)에 살고 있다”고 덧붙였습니다.

따라서 단기적 혼란에 대한 대응 필요성이 경영진과 이사회가 미래에 집중하지 못하게 사고를 분산시킬 리스크가 존재합니다. 우리가 인터뷰한 리더들은 이러한 함정에 빠지지 않도록 당부했습니다. 캐나다 통신사 BCE Inc.의 회장이자 블랙록 및 조지 웨스턴의 사외이사인 고든 닉슨(Gordon Nixon)은 ‘지정학적 환경을 고려한 지나치게 방어적인 태도는 미래를 위한 투자를 저해해 장기 성장을 크게 제약할 수 있다’고 설명했습니다.

2025년 이후의 장기적 관점에서는 이사회 및 최고경영진의 우선순위가 뚜렷하게 변화했습니다. 급속한 기술 발전과 디지털 전환이 장기적 관점의 최우선 관심사로 부상했습니다(42%→52%). 인적자본이 그 뒤를 이어 2위로 상승했으며(41%→42%), 지정학적·경제적 변동성은 2025년 단기적 관점에서 최우선 관심사였으나, 장기적 관점에서는 3위로 하락했습니다(55%→41%).

한편, 보안 및 사이버보안은 여전히 상위 5대 관심사에 포함되지만 장기적 관점에서는 우선순위가 하락했습니다(50%→33%). 이는 응답 기업들이 장기적 계획보다는 단기적 사이버 리스크 대응에 더 큰 비중을 두고 있음을 시사합니다.

이러한 관심사의 변화는 복합적인 요인을 반영합니다. 이사회 및 최고경영진은 대체로 성장에 초점을 두고 있으며, 인재와 기술이 장기적이고 회복탄력적인 비즈니스 가치를 창출할 핵심 동력임을 인식하고 있습니다. 또한 지속적으로 변화하는 지정학적 환경을 면밀히 모니터링해야 할 필요성도 인식하고 있을 것입니다.

5) Deloitte, 「Fortune/Deloitte CEO Survey: Spring 2025」, 2025.09.17.



## II. CCG 아젠다 ②

## 조직 회복탄력성을 구축하는 이사회와 최고경영진의 협력

응답자들에게 장기적인 회복 탄력성 구축을 위해 재무적·기술적·인적자본 자원이 충분히 확보되어 있는지를 평가하도록 요청한 결과, 대부분의 응답자는 이 세 측면에서 모두 자원이 잘 갖춰져 있다고 인식하고 있었습니다. 다만, 확신의 정도에는 차이가 있었습니다. 응답자들은 조직의 재무적 자원(82%가 동의 또는 매우 동의)에 대해 가장 높은 확신을 보였으나, 인적자본(64%)과 기술적 자원(63%)에 대해서는 상대적으로 낮은 확신을 보였습니다. 이는 장기적 우선순위를 달성하기 위해 필요한 자원 수요가 크다는 점에 대한 인식을 반영하는 것으로 보입니다.

많은 인터뷰 참여자들은 복잡성과 불확실성 속에서도 새로운 기회가 창출될 수 있으며, 이러한 기회를 포착하기 위한 지속적인 집중이 중요하다고 강조했습니다. 캐나다 광산 기업 테크 리소스의 이사회 의장이자 BCE Inc.의 사외이사, 그라나이트 리츠(Granite REIT)의 독립수탁자인 쉼라 머레이(Sheila Murray)는 “기업 환경에서 회복탄력성이란 기업이 직면하는 불확실성과 끊임없는 충격을 견뎌내는 것이다. 그러나 동시에, 그러한 불확실성에서 비롯된 기회를 포착해 성장의 길을 찾는 것이기도 하다”라고 언급했습니다.

또한, 이들은 이사회의 핵심 역할 중 하나로, 경영진이 단기적 우선순위를 균형 있게 관리하는 동시에 장기적 목표와 기회를 함께 조망할 수 있도록 지원하는 것을 꼽았습니다. 싱가포르 LNG 및 싱가포르 비즈니스 연맹 산하 미래 무역 및 투자 센터(CFOTI)의 회장인 간 서우키(Seow Kee Gan)는 “경영진이 단기 리스크 완화에 지나치게 몰두할 때, 이사회는 혁신과 성장에 관한 논의가 지속적으로 이사회 안건에 포함되도록 해야 한다”고 전했습니다. 그는 이어 “리스크 관리, 회복탄력성 구축, 혁신과 성장은 상호 배타적이지 않다. 혁신은 회복탄력성 구축의 일부이며, 회복탄력성이 높은 기업일수록 끊임없이 혁신한다. 그것이 곧 회복탄력성을 유지하는 방식이다”라고 덧붙였습니다.

한편, 트러스트파일럿 그룹(Trustpilot Group Plc), 헤이스(Hays Plc) 및 로이드 오브 런던(Lloyd's of London Ltd.)의 사외이사인 조 허드(Joe Hurd)는 단기적 우선순위와 장기적 기회를 동시에 조율하는 것은 최고경영진에게 매우 큰 도전 과제라고 설명했습니다. “이것은 마치 출퇴근 시간대에 평행주차를 하는 것과 같습니다. 뒷차와 부딪히지 않도록 백미러를 확인해야 하지만, 동시에 옆에서 돌진해오는 차량과의 충돌을 피하기 위해 항상 사이드 미러를 끊임없이 살펴야 한다. 서로 상충되는 두 관점을 동시에 유지하기 위해서는 매우 숙련되고 유능한 CEO와 최고경영진이 필요하다”라고 전했습니다. 그는 이어, 이사회가 최고경영진과 긴밀히 협력하여 이러한 균형이 적절히 유지되도록 지원해야 한다고 강조했습니다.

## II. CCG 아젠다 ②

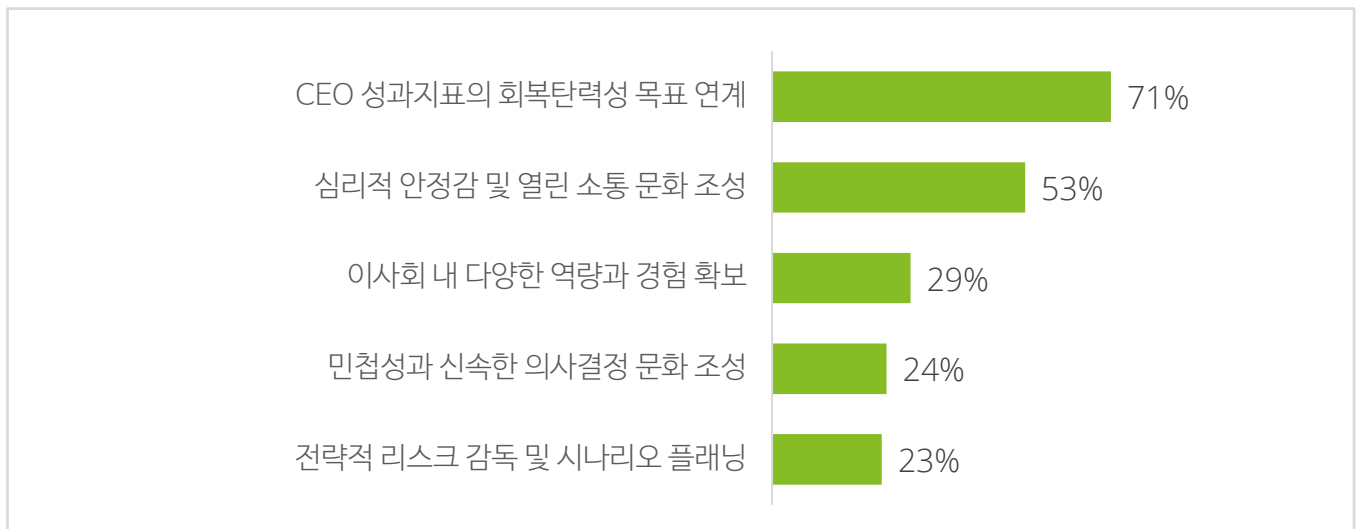
## 조직 회복탄력성을 구축하는 이사회와 최고경영진의 협력

## 리스크, 전략 및 시나리오 플래닝에 주력하는 이사회

본 서베이 결과, 이사회는 회복탄력성 강화를 위해 특히 리스크 관리 및 시나리오 플래닝을 중심으로 다양한 차원에서 적극적인 노력을 기울이고 있는 것으로 나타났습니다. 응답자의 86%는 이사회가 리스크 모니터링, 성장 전략 감독, 장기적 회복탄력성 강화 활동을 확대했다고 답했으며, 이 중 39%는 해당 노력이 '상당히 강화되었다'고 밝혔습니다. 이사회가 가장 중점적으로 추진하는 분야는 전략적 리스크 감독 및 시나리오 플래닝(71%), 민첩성과 신속한 의사결정 문화를 조성(53%)하는 것이었습니다(그림2).

## &lt;그림 2&gt; 회복탄력성을 강화하고 성장 기회를 창출하기 위해 이사회가 가장 중점을 두어야 할 분야

회복탄력성과 성장의 견인: 응답자들은 이사회가 시나리오 플래닝, 리스크 감독 및 민첩성 제고에 가장 집중해야 한다고 답했습니다.



반면, 응답자들은 '이사회 내 다양한 역량과 경험 확보(29%)', '심리적 안정감과 개방적 소통 문화 조성(24%)', 'CEO 성과 지표를 회복탄력성 목표에 연계(23%)' 등을 상대적으로 낮은 우선순위로 평가했습니다. 이러한 결과는 현재 이사회 안건이 과다하게 집중되어 있어 회복탄력적 성장을 촉진하기 위한 다양한 활동 전반에 충분한 시간을 투자하기 어려운 현실을 반영하는 것으로 보입니다. 또한, 이사회 의장과 이사회가 이사회 활동과 중점영역의 폭과 균형을 재검토할 필요성을 시사합니다. 즉, 중요한 요소들이 간과되거나 우선순위에서 지나치게 후순위로 밀려나지 않도록 점검하는 것이 바람직 합니다.

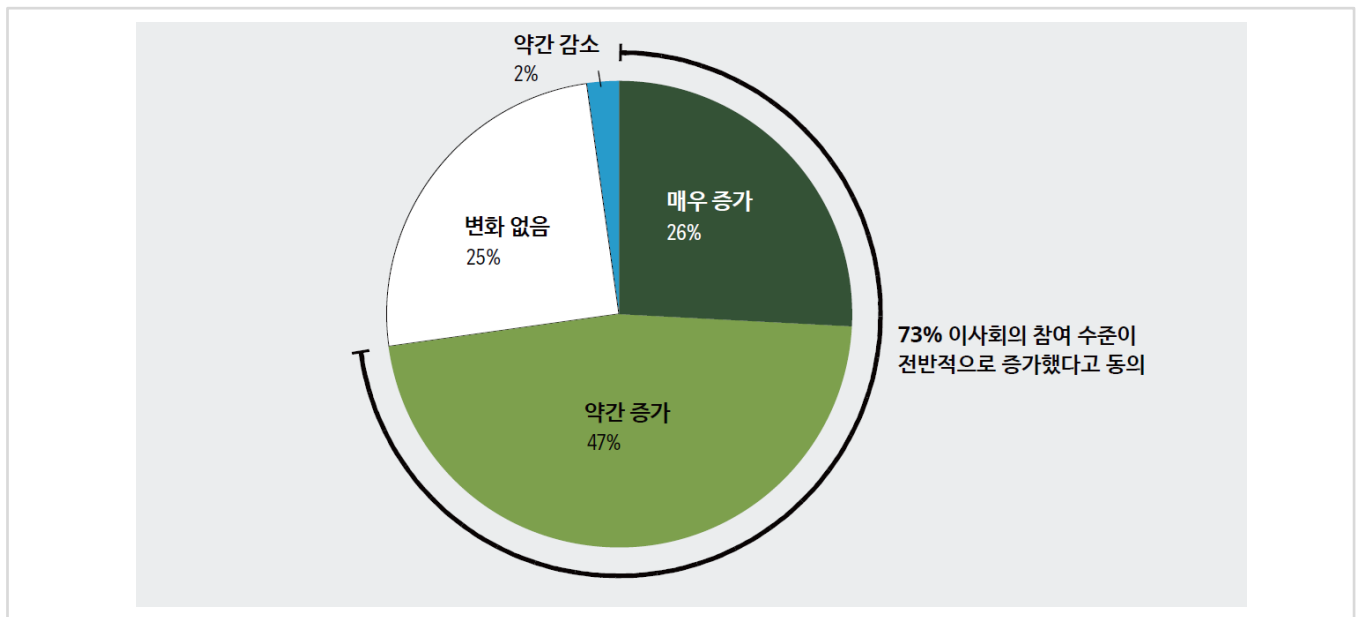
## II. CCG 아젠다 ②

## 조직 회복탄력성을 구축하는 이사회와 최고경영진의 협력

고무적인 점은, 서베이 결과 이사회가 전략 수립 및 시나리오 플래닝 분야에서 최고경영진과의 협력을 강화하고 있는 것으로 나타났다는 것입니다. 인터뷰에 참여한 리더들에 따르면, 이 두가지 운영 중점 분야는 회복탄력성을 구축하는데 가장 핵심적인 요소로 꼽힙니다. 응답자의 약 4분의3(73%)은 올해 이 두 활동에 더 많은 시간을 투자했다고 답했으나, 그 중 시간을 '상당히 늘렸다'고 답한 비율은 26%에 불과합니다(그림 3).

## &lt;그림 3&gt; 올해 이사회의 전략 수립 및 시나리오 플래닝 참여 수준 변화

감독 활동 강화: 응답자 중 73%의 이사회가 2025년에 전략 수립 및 시나리오 플래닝 감독을 강화했습니다.



모건 스탠리(Morgan Stanley)와 워키바(Workiva Inc)의 사외이사인 로버트 허츠(Robert Herz)는 "특정 시나리오가 현실화될 경우를 대비해 대응전략을 미리 마련하고 준비하는 것이 중요하다고 생각한다"라고 언급했습니다.

맥케슨(McKesson Corp.), 듀크 에너지(Duke Energy Corp.), 존슨 컨트롤즈(Johnson Controls International Plc), 사이트원 랜드스케이프 서플라이(SiteOne Landscape Supply)의 사외이사인 로이 던바(Roy Dunbar)는 "오늘날과 같은 시기에는 '위협은 무엇인가? 기회는 어디에 있는가? 성장은 어디에서 비롯되는가?'와 같은 보다 깊고 도전적인 질문을 던지는 것이 필요하다. 경영진과 이사회는 이러한 논의의 결과로 운영 방향과 포트폴리오 최적화 전략에 대한 명확한 안건을 도출해야 한다. 이러한 수준의 명확성은 선도 기업들이 행동으로 옮기고 앞으로 나아가는데 결정적 역할을 한다"라고 언급했습니다.

## II. CCG 아젠다 ②

## 조직 회복탄력성을 구축하는 이사회와 최고경영진의 협력

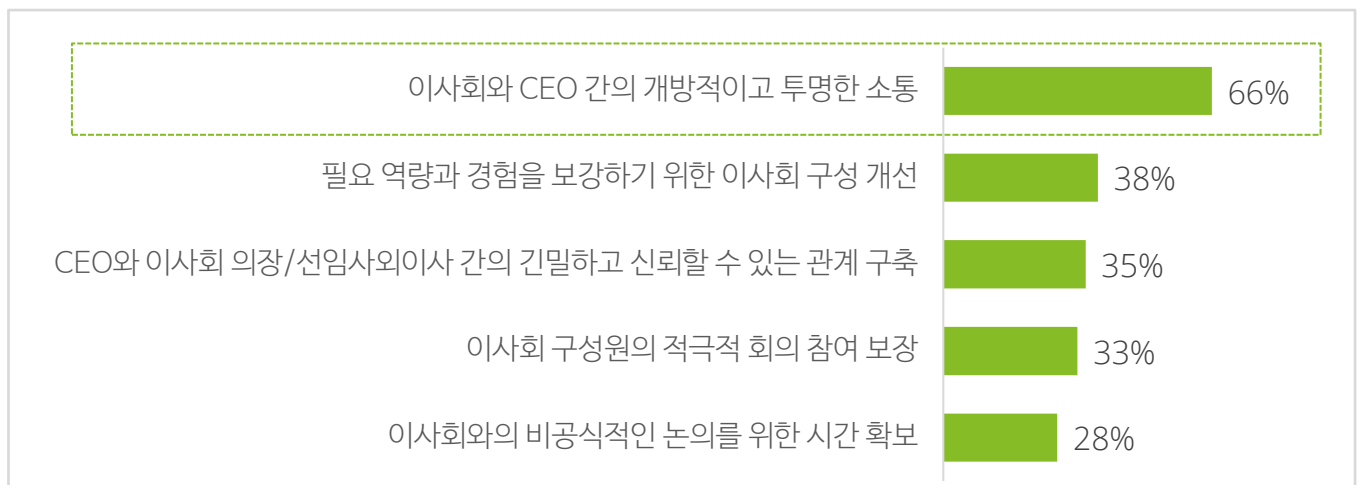
이사회가 지나치게 규범적이거나 경영진의 권한을 침해하지 않으면서도 이러한 논의에 실질적 가치를 더할 수 있는 방법은 무엇일까요? 고든 닉슨(Gordon Nixon)은 그 경계선에 대한 자신의 견해를 제시했습니다. "오늘날 이사회는 거버넌스 관점에서 감독 역할에 대한 기대가 커짐에 따라 훨씬 더 적극적으로 참여하고 있다. 그러나 동시에 이사회는 경영진의 고유한 역할에 걸림돌이 되지 않도록 균형을 맞추는 것이 중요하다. 회사를 운영하는 것은 이사회가 아니라 경영진이며, 이사회는 경영진을 감독하는 역할을 수행한다" 라고 덧붙였습니다.

## 이사회와 최고경영진은 회복탄력성 강화의 핵심 요인으로 '열린 소통'을 강조

응답자들에게 조직의 회복탄력성 구축에 가장 도움이 되는 두 가지 리더십 요인이 무엇인지 물었을 때, 대부분의 이사회 및 최고경영진은 이사회와 CEO 간의 개방적이고 투명한 소통이 향후 조직의 지속적 성장을 가능하게 하는 가장 중요한 리더십 요소라고 답했습니다(그림 4).

## &lt;그림 4&gt; 서베이 대상 조직의 지속적 성장 역량에 가장 중요한 리더십 요소

리더십: 응답자의 66%는 이사회와 CEO 간의 열린 소통이 장기적 회복탄력성에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 인식합니다.



이러한 결과는 구글 아시아 태평양 전 사장 스콧 보몬트(Scott Beaumont)의 의견과도 일치합니다. 그는 CEO가 이사회 의장을 포함한 신뢰할 수 있는 팀을 주변에 두는 것의 중요성을 다음과 같이 설명했습니다. "기업 내에서 CEO는 궁극적으로 고립된 존재이다. CEO에게는 다양한 문제 상황에서 함께 논의할 수 있는 사람들이 반드시 필요하다. 회복탄력성을 북돋아 주는 사람, 자신감을 심어주는 사람, 안심시켜 주거나 올바른 방향으로 이끌어주는 사람 등이 그렇다. 이사회 의장은 이러한 역할을 수행하기에 가장 적합한 위치에 있다" 라고 강조했습니다.

## II. CCG 아젠다 ②

## 조직 회복탄력성을 구축하는 이사회와 최고경영진의 협력

개방적 의사소통 외에도 응답자의 3분의 1 이상은 CEO와 이사회 의장 또는 선임사외이사 간의 신뢰 관계 구축(35%)과 모든 이사회 구성원의 적극적 참여 보장(33%)을 조직의 지속 가능한 성장과 성과에 영향을 미치는 주요 리더십 요인으로 꼽았습니다.

로버트 허츠(Robert Herz)는 “환경에 대해 솔직하고 자유로운 논의만큼 중요한 것은 없습니다. 우리가 집중해야 할 이슈는 무엇인가? 더 자주 회의를 해야 하는가? 프로세스를 변경할 필요가 있는가? 등을 이사회 회의에서 충분히 논의해야 구성원들이 이를 제대로 이해할 수 있다”라고 언급했습니다.

또한, 응답자의 28%는 이사회와의 비공식적 논의 시간을 확대하는 것을 회복탄력성 강화를 위한 상위 두 가지 리더십 요인 중 하나로 지목했습니다. 일부 이사회는 정기 회의 외에도 최신 현황을 공유하기 위해 이러한 비공식 논의를 늘려가고 있습니다. 로이 던바(Roy Dunbar)는 “이사로 활동 중인 한 회사에서는 정기 이사회 회의 사이에 여덟 번의 간단한 전화 회의를 진행한다. 일부 회의는 30분 정도에 불과하지만, 그 짧은 시간 동안에도 놀라울 만큼 많은 성과를 낸다”라고 밝혔습니다. 이어서 그는 “이사회 회의에 참석할 때는 더 이상 놀랄 일이 거의 없다. 이런 긴밀한 협력과 조율은 회사에 새로운 기회를 만들어준다. 만약 특정 부문에서 문제가 발생하거나 새로운 기회가 열릴 때, 즉시 이사회를 소집해 신속히 결정을 내릴 수 있는 이런 민첩성이야말로 회복탄력성의 핵심적 특성이다”라고 강조했습니다.

한편, 응답자의 38%는 조직의 회복탄력성을 가능하게 하는 주요 요인으로 이사회가 적절한 역량과 경험을 갖추고 있는지 확인하는 것을 꼽았습니다. 다만, 앞서 회복탄력성과 성장을 강화하기 위한 중점 분야를 묻는 질문(그림2)에서는 응답자의 29%만이 ‘이사회 내 다양한 역량과 경험 확보’를 최우선 요인으로 선택했습니다. 따라서 경영진은 이 중요한 요소를 간과하지 않도록 주의할 필요가 있습니다.

### 협업과 이사회 효과성 제고의 핵심 역할을 수행하는 이사회 의장

이사회 의장과 선임사외이사는 참여도 제고와 이사회 효과성 향상에 핵심적인 역할을 수행합니다. 그 방법 중 하나는 ‘보다 체계적이고 엄격한 안건 설정’입니다. 즉, 안건을 최종 확정하기 전에 이사회 구성원들의 의견을 적극적으로 수렴 및 반영해 논의 주제를 선정하는 방식입니다. 조 허드(Joe Hurd)는 “이사로 활동했던 세 회사 모두에서, 이사회 의장은 일종의 교통 경찰관으로서, 이사회와 경영진 간의 완충 역할을 하며 보다 적극적인 역할을 수행했습니다. 모든 사안이 이사회 의장에게 보고되면, 이사회 의장이 그중 어떤 사안을 경영진에 상정할지 결정했다”라고 언급했습니다. 이어서 “신규 이사들이 아직 무엇을 상정해야 하는지를 파악하지 못해 다소 조율이 필요할 때, 이사회 의장은 방향을 제시하고 균형을 잡는 데 큰 도움이 된다”라고 덧붙였습니다.

## II. CCG 아젠다 ②

## 조직 회복탄력성을 구축하는 이사회와 최고경영진의 협력

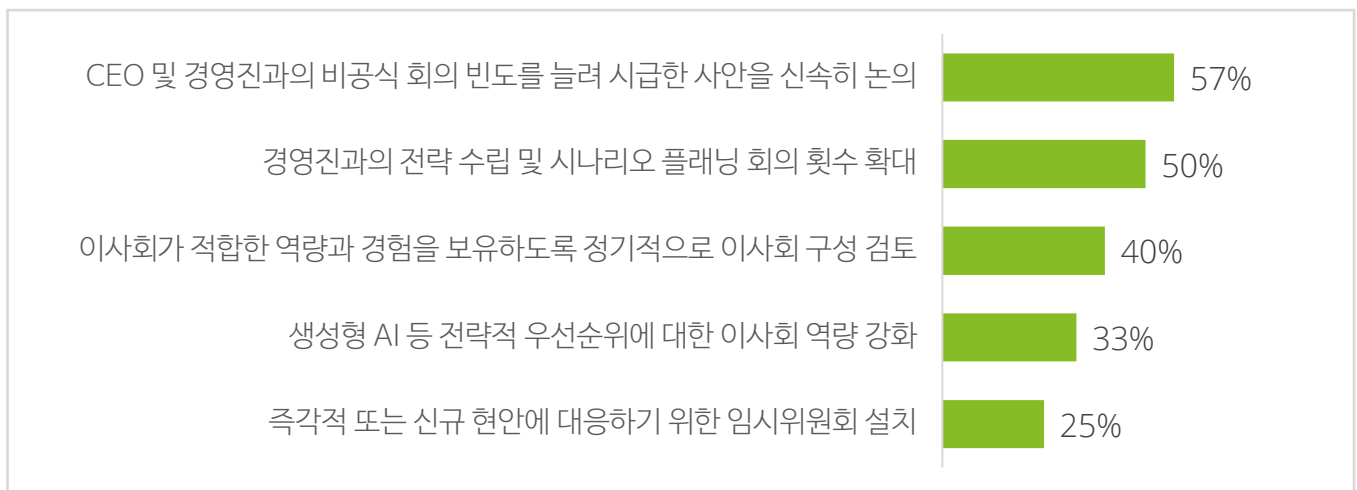
이사회 의장과 선임사외이사는 참여도 제고와 이사회 효과성 향상에 핵심적인 역할을 수행합니다. 그 방법 중 하나는 '보다 체계적이고 엄격한 안건 설정'입니다. 즉, 안건을 최종 확정하기 전에 이사회 구성원들의 의견을 적극적으로 수렴 및 반영해 논의 주제를 선정하는 방식입니다. 조 허드(Joe Hurd)는 "이사로 활동했던 세 회사 모두에서, 이사회 의장은 일종의 교통 경찰관으로서, 이사회와 경영진 간의 완충 역할을 하며 보다 적극적인 역할을 수행했습니다. 모든 사안이 이사회 의장에게 보고되면, 이사회 의장이 그중 어떤 사안을 경영진에 상정할지 결정했다"라고 언급했습니다. 이어서 "신규 이사들이 아직 무엇을 상정해야 하는지를 파악하지 못해 다소 조율이 필요할 때, 이사회 의장은 방향을 제시하고 균형을 잡는 데 큰 도움이 된다"라고 덧붙였습니다.

이사회 의장은 또한 이사회와 최고경영진 간의 협력적 관계를 구축하는 데 중심적 역할을 합니다. 셸라 머레이(Sheila Murray)는 "이사회 의장의 역할은 건전한 논의와 관계를 촉진하고, 경영진과 이사회 간 관계가 견고하며 의사소통이 원활하게 이루어지도록 하는 것"이라고 설명합니다.

델로이트 글로벌 서베이에 따르면, 이사회 의장과 선임사외이사가 효과성을 제고하기 위해 채택하고 있는 주요 사항으로는, 응답자의 57%가 이사회 의장이 CEO와의 비공식 회의 빈도를 확대하고 있다고 답했으며, 50%는 이사회 의장이 경영진과의 전략 수립 및 시나리오 플래닝 회의를 더 자주 개최하고 있다고 응답했습니다(그림 5). 반면, 이사회 의장이 전략적 우선순위에 대한 이사회 역량 강화 활동(33%)이나 단기적 현안 대응을 위한 임시위원회 신설(25%)에 주력하고 있다고 답한 비율은 상대적으로 낮았습니다. 그러나 이 두가지 활동은 이사회가 변화에 민첩하게 대응하고, 경영진에 대한 강력한 거버넌스 및 지원을 제공할 수 있도록 하는 중요한 수단입니다.

## &lt;그림 5&gt; 2025년 조사 대상 기업의 이사회 의장 또는 선임사외이사가 시행 중이거나 계획 중인 조치

이사회 효과성과 참여도 제고를 위해 다양한 수단을 활용하는 일부 이사회 의장들



## II. CCG 아젠다 ②

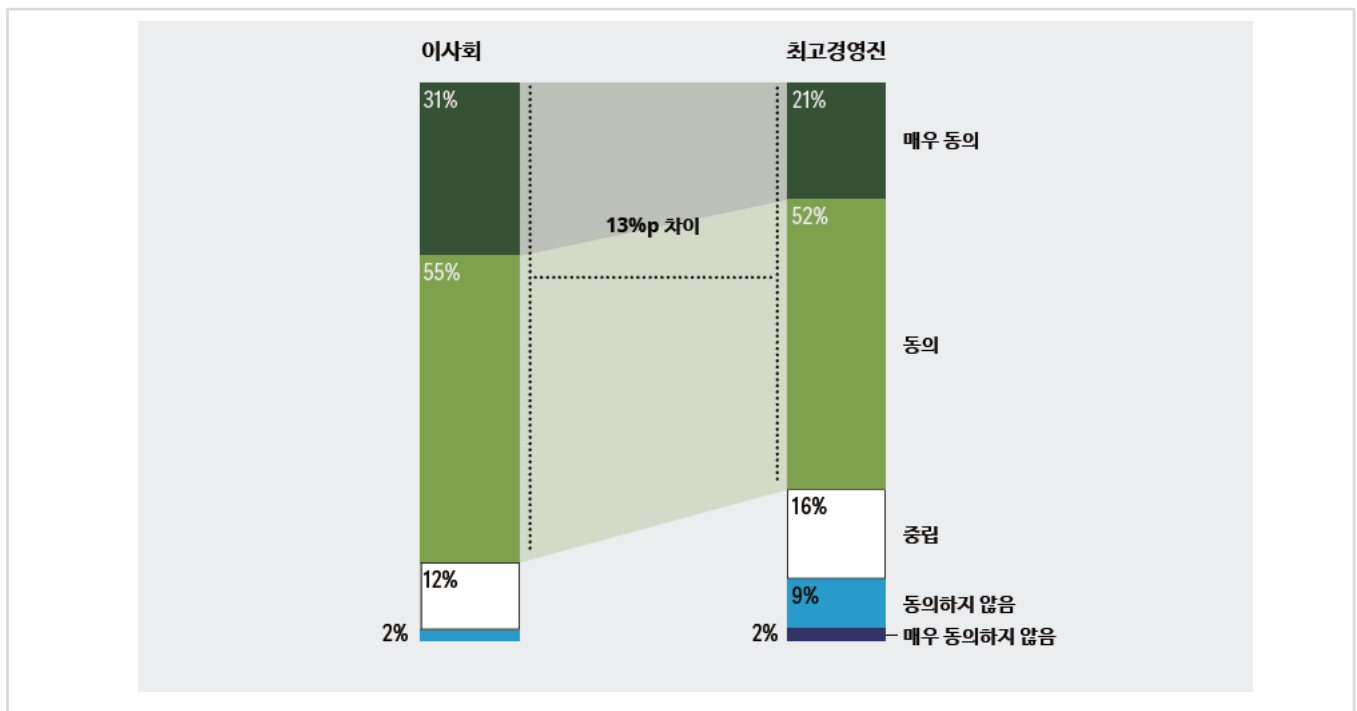
## 조직 회복탄력성을 구축하는 이사회와 최고경영진의 협력

## 이사회는 적절한 지원과 조언을 제공하기 위한 역량을 강화할 필요가 있는가?

최고경영진 또한 이사회가 제공하는 지원의 수준과 역량을 한층 강화할 필요성을 인식하고 있을 수 있습니다. 이번 서베이 결과, 이사회가 제공하는 지원 및 그 효과성에 관한 인식에서 이사회와 최고경영진 간에 몇 가지 주목할 만한 인식 차이가 나타났습니다. 이사회 응답자의 대다수(86%)는 현재의 시장 환경을 고려할 때, 자사 이사회가 경영진에게 적절한 수준과 형태의 지원을 제공하고 있다고 '동의' 또는 '매우 동의' 했습니다(그림6). 반면, 최고경영진 응답자의 다수(73%)가 자사 이사회로부터 적절한 수준의 지언을 받고 있다고 '동의' 또는 '매우 동의'하고 있다고 응답했지만, 두 집단 간에는 전체 응답 기준으로 13%p, '매우 동의' 응답 기준으로는 10%p의 차이가 존재했습니다. 이러한 결과는, 이사회와 최고경영진이 상호 간의 참여 수준과 방식을 지속적으로 점검함으로써 논의가 보다 실질적이고 영향력 있게 이루어지도록 관리할 필요가 있음을 시사합니다.

## &lt;그림 6&gt; 현재 시장 환경에서 이사회가 경영진에게 적절한 수준과 형태의 지원 제공 여부

이사회는 적절한 지원과 조언을 제공하고 있습니까? 이사회와 최고경영진 응답자 간 인식 신뢰도에서 뚜렷한 차이가 나타났습니다.



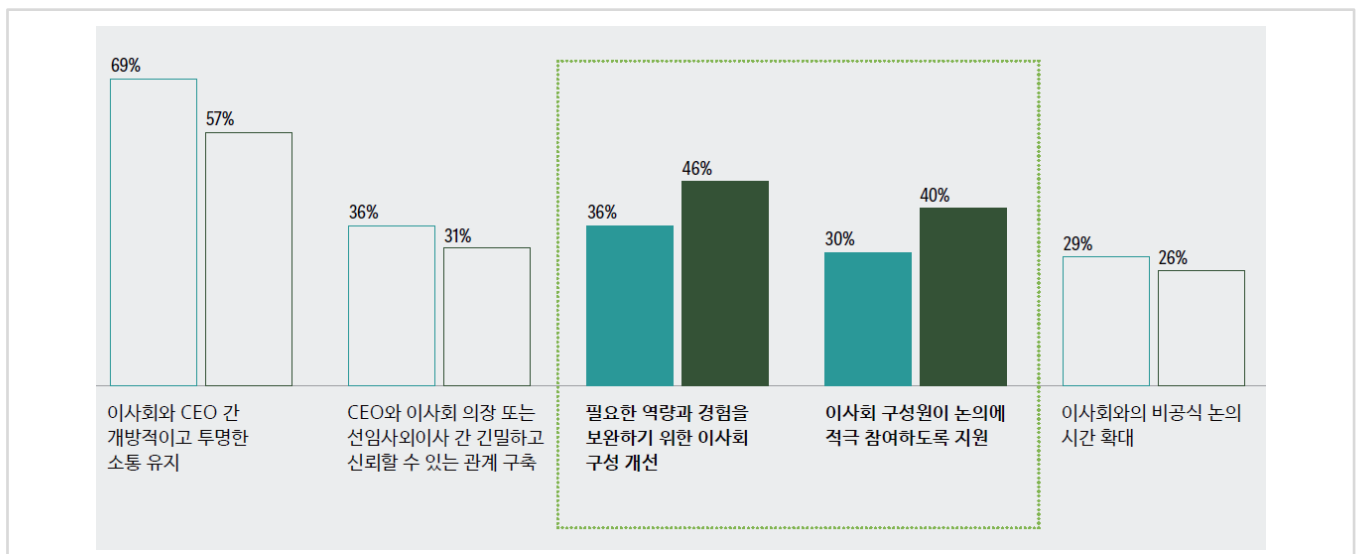
## II. CCG 아젠다 ②

## 조직 회복탄력성을 구축하는 이사회와 최고경영진의 협력

특히, 리더십 요인에 관한 이사회와 최고경영진의 응답 분석 결과, 이사회 구성과 참여도와 관련된 인식에서 확연한 신뢰도 차이가 나타났습니다. 최고경영진 응답자의 거의 절반(46%)은 필요한 역량과 경험을 보완하기 위한 이사회 구성 개선을 최우선 과제로 지목한 반면, 이사회 응답자의 비율은 36%에 그쳤습니다. 마찬가지로, 이사회 구성원이 논의에 적극적으로 참여하도록 지원하는 것을 최우선 과제로 본 비율 역시 최고경영진 응답자가 40%, 이사회 응답자가 30%로, 10%p의 격차가 있었습니다(그림 7).

## &lt;그림 7&gt; 조직이 장기적으로 성장하기 위해 가장 중요한 리더십 요소

회복탄력성 구축 요인: 최고경영진 응답자들은 이사회 구성과 참여도를 더 중점적으로 개선해야 할 영역으로 지목했습니다.



본 서베이는 이사회가 보유한 역량과 경험을 정기적으로 점검하여 잠재적 공백을 식별하고, 이를 보완하기 위해 신규 이사 영입이나 교육 기회 제공의 중요성을 강조합니다. 로이 던바(Roy Dunbar)는 이사회 역량 강화가 신규 인재 유입의 지속적 과정과 맞닿아 있다고 설명하며 “이러한 이사회 구성의 재편성 개념은 매우 중요하다. 이사회 내에는 일정한 임기와 연속성을 가진 구성원이 필요하지만, 동시에 새로운 인물이 지속적으로 유입되어야 한다”고 언급했습니다. 현재의 경영 환경에서는, 이사회 의장이 이사회 구성의 재편성 주기를 정기적으로 검토하고 필요 시 이를 조정하는 것이 바람직할 수 있습니다.



## II. CCG 아젠다 ②

## 조직 회복탄력성을 구축하는 이사회와 최고경영진의 협력

또 다른 핵심 요소는 각 이사가 실제로 얼마나 적극적으로 참여하고 있는가입니다. 이사회 의장인 쉼라 머레이(Sheila Murray)는 모든 이사가 자신의 역할을 다하도록 하는 것이 이사회 의장의 책임이라고 강조합니다. "우리 모두 이 역할을 수행하는 데 많은 보수를 받고 있으며, 그만큼 막중한 책임을 지고있다. 우리는 이 일을 진지하게 받아들여야 한다. 만약 누군가 회의에 참석만하고 실질적으로 참여하지 않는다면, 그것은 제 책임이다. 저는 그들에게서 최선을 이끌어내야 한다. 그리고 의미 있는 참여가 어렵다면, 결국엔 어려운 결정을 내려야 할 때도 있다" 라고 언급했습니다. 각 이사는 자신이 이사회에 얼마나 기여하고 참여하는가에 대한 궁극적 책임을 져야 합니다. 이사회 의장이 특정 이사의 헌신도가 낮아졌다고 느낄 경우, 해당 이사와 솔직한 대화를 통해 그 이유나 배경을 파악하고 개선방안을 모색하는 것이 필요합니다.

## 이사회와 경영진이 함께 만들어가는 회복탄력성의 미래

델로이트 글로벌 이사회 연구에 따르면, 일부 선도적인 이사회들 사이에서 새로운 형태의 협력 모델이 자리 잡기 시작했습니다. 전통적이고 경직된 경계는 점차 유연하고 시너지 효과를 내는 관계로 전환되고 있습니다. 인터뷰에 참여한 다수의 이사회 구성원들은 경영진의 사고 파트너로서 역할을 수행하며 이러한 변화를 주도하고 있습니다. 이번 서베이는 진전된 변화의 흐름을 보여주는 동시에, 이사회와 최고경영진(특히 이사회 의장과 CEO)이 가장 효과적으로 협력할 수 있는 방안을 적극적으로 모색해야 할 몇 가지 과제를 부각시켰습니다.

큰 그림을 염두에 두고 현재의 압박으로부터 한 걸음 물러서는 것은 조직의 생존과 성장에 도움이 됩니다. 간 서우키(Seow Kee Gan)는 "불확실성과 급변의 시기에 접어들면, 경영진은 방어적인 태도를 보이는 경향이 있다. 그래야 폭풍이 지나갈 때 살아남을 수 있다고 생각하기 때문이다. 하지만 이사회는 그 이후에도 삶이 계속된다는 점을 상기시켜 줘야 한다. 준비하지 않고 방어적인 태도만 보인다면, 살아남을 수는 있지만, 생존 이후에 더 이상 비즈니스가 존재하지 않을 수도 있다"라고 언급했습니다.

현재의 어려움에도 불구하고, 안잘리 반살(Anjali Bansal)은 리더들과 그들의 조직이 올바른 길을 찾을 것이라고 낙관합니다. 그는 "불확실성의 수준은 사상 최고이며, 지금은 계획을 세우기가 매우 어렵다. 그럼에도 우리는 경이로운 존재이며, 엄청난 회복탄력성을 지니고 있다. 우리는 끊임없이 혁신한다. 매일 새로운 도전을 맞이하지만, 동시에 새로운 혁신도 함께 찾아온다"고 덧붙였습니다.

## II. CCG 아젠다 ②

## 조직 회복탄력성을 구축하는 이사회와 최고경영진의 협력

## 조직 내 협력을 강화를 위한 다섯 가지 중점 분야

본 연구와 경영진과의 지속적인 논의를 바탕으로, 조직의 회복탄력성을 뒷받침하는 핵심 기반은 이사회와 최고경영진 간의 관계입니다. 복잡하고 빠르게 변화하는 글로벌 환경 속에서도 조직이 계속 성장하기 위해서는, 이사회와 최고경영진이 서로 협력하고 소통하는 방식을 지속적으로 발전시켜야 합니다. 다음은 이사회가 최고경영진과의 조화로운 협업 및 생산적 업무 관계 구축을 위해 탐색할 수 있는 다섯 가지 핵심 사항입니다.

1. 이사회가 그 역할을 충실히 수행하기 위해서는 구성의 적정성을 정기적으로 평가해야 합니다. 이사회는 경영진과 협력하여 계획 및 전략 수립에 필요한 역량을 충분히 갖추고 있는가를 점검해야 합니다. 그렇지 않다면, 이사회는 역량, 능력 및 특성 매트릭스를 구축하고 각 이사를 매핑하여 적합성과 보완 필요 영역을 평가할 수 있습니다. 또한, 이사회는 역량 강화 및 교육 기회를 확대하고, 이사회 구성 재편성 주기를 검토하며, 시급하거나 단기적 현안을 다루기 위한 임시위원회를 구성할 수 있습니다.
2. 이사회와 최고경영진 간의 관계 역학을 재점검하십시오. 이사회와 최고경영진 간의 관계 역학이 적절한 수준의 지원과 견제를 수행하고 있는지 점검해야 합니다. 특히 현 시점에서는 이사회 의장과 CEO 간의 소통과 투명성이 그 어느 때보다 중요합니다. 인터뷰에 참여한 이사회 의장과 CEO들은 “필요할 때는 매일 대화할 정도로 자주 소통한다”고 밝혔습니다.
3. 이사회 의장과 CEO는 이사회 안건을 공동으로 설정하여 심도 있는 논의에 충분한 시간을 확보할 수 있도록 해야 합니다. 이사회 회의가 단순히 보고 중심의 발표와 사전 확정된 안건들로 채워져 있지는 않은가를 점검할 필요가 있습니다. 딜로이트의 이전 연구에 따르면, 많은 이사들이 사전자료 검토가 끝난 시점부터 본격적인 논의를 시작하는 것을 선호한다고 응답<sup>6)</sup>했습니다. 따라서 이사회 의장과 CEO는 이사회 회의를 보다 전략적으로 사전에 설계함으로써, 단순한 보고 중심의 회의에서 벗어나 핵심 사안을 심도 있게 다루고, 필요한 경우 위원회 활동을 효과적으로 연계할 수 있도록 해야 합니다.
4. 투명한 소통을 위해서는 ‘안전한 대화의 공간’이 필요합니다. CEO뿐만 아니라 모든 최고경영진이 조직의 과제나 어려움을 자유롭게 제기하고 솔직한 피드백을 주고받을 수 있는 환경이 조성되어 있습니까? 민감한 주제와 복잡한 리스크 이슈에 대해 개방적이고 정직한 대화를 나누기 위해서는 높은 수준의 신뢰가 필요합니다. 경영진은 특히 어려운 질문을 받는 상황에서도 이사회가 자신들을 지지하고 지원하고 있다는 확신을 느껴야 합니다.

6) Jamie McCall, Karen Edelman, and Krista Parsons, 「3 ways executives can help optimize time with their board」, Deloitte Insights, 2024.12.03.

## II. CCG 아젠다 ②

## 조직 회복탄력성을 구축하는 이사회와 최고경영진의 협력

5. 오늘날 이사회 구성원에게는 더 많은 시간과 참여가 요구됩니다. 다양한 역량과 경험을 보유하는 것은 중요하지만, 그 가치가 발휘되기 위해서는 모든 이사회 구성원이 이를 실제로 활용해야 합니다. 각 이사는 자신이 효과적인 거버넌스 수행에 필요한 충분한 시간과 노력을 기울이고 있는지 자문해볼 필요가 있습니다. 완전한 참여 여부는 각 이사의 책임이지만, 그러한 참여가 가능하도록 필요한 시간, 공간, 정보 및 지원을 제공하는 것은 이사회 의장의 책임입니다.

이사회와 최고경영진 간의 협업 방식을 능동적이고 신중하게 발전시켜 나감으로써, 리더들은 기업이 불확실성에 효과적으로 대응하고 장기적 성장을 도모할 수 있는 기반을 강화할 수 있습니다. 이사회와 최고경영진이 새로운 협력 방식을 수용할 때, 조직은 급변하는 환경 속에서도 민첩성과 혁신을 바탕으로 지속가능한 성장을 달성할 수 있습니다.

## III.데이터 포인트 ①

### FY2023~FY2024 국내 KOSPI200 기업 감사위원회 안건 검토

기업지배기구발전센터

#### 요약

- ✓ 감사위원회의 안건 검토는 크게 회계감사와 업무감사로 나누어진 감사위원회의 역할 수행의 실체를 비교적 용이하게 파악할 수 있는 수단임
- ✓ 이에 FY2023~FY2024 국내 KOSPI200 기업의 감사위원회 안건 비중을 살펴보고 최근 글로벌 감사위원회가 중시하는 안건도 참고하여 국내 감사위원회에 조언을 제공하고 부가적으로 감사위원회 안건 가결율에 대해서도 논하고자 함
- ✓ 감사위원회 안건 설정 시 감사위원장의 주도적 역할 수행이 중요하며, 최고경영진 및 내부감사부서는 감사위원회의 효율적 업무 수행을 위한 전폭적인 지원이 요구됨

#### 논의 배경

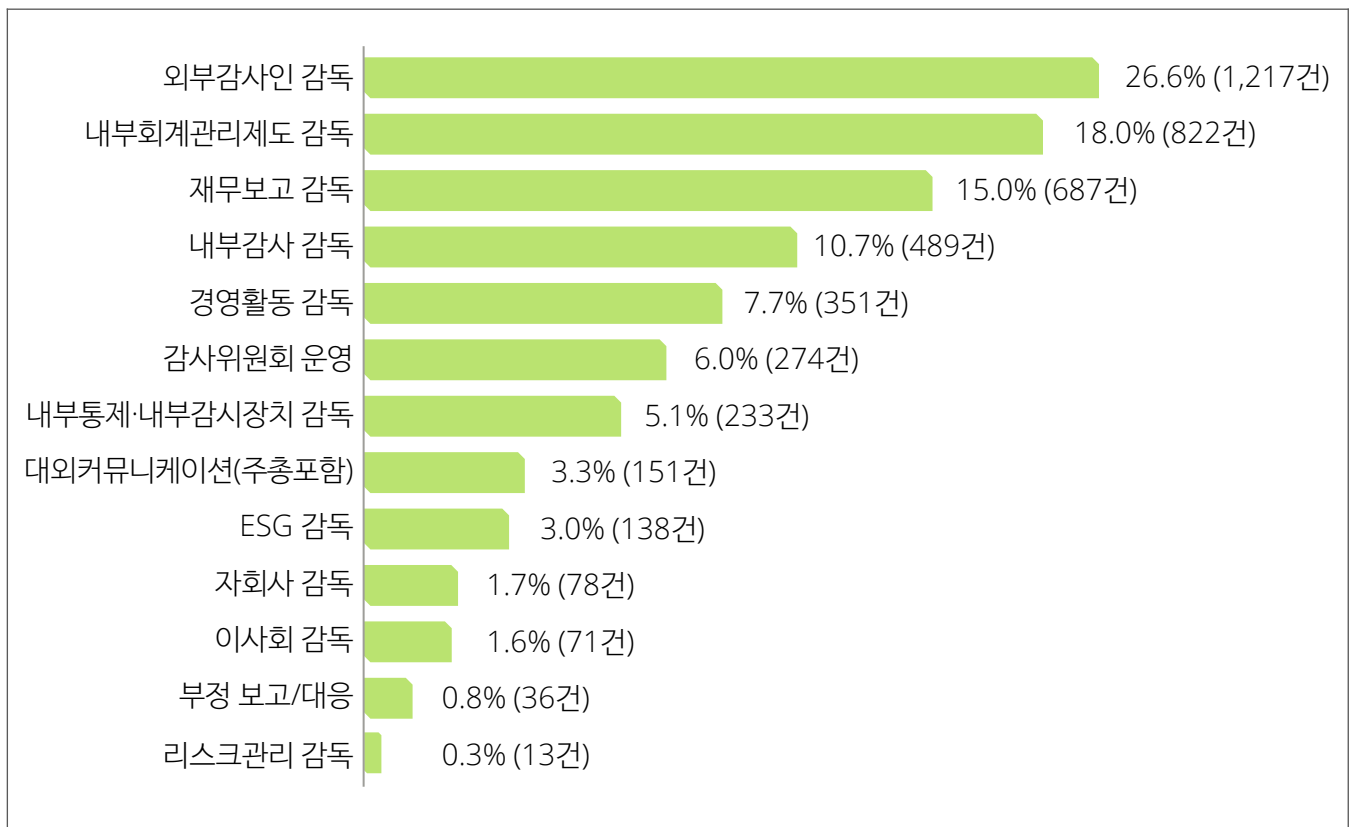
- 감사위원회의 안건은 기업의 주요 업무 활동과 연관되어 있으며, 안건의 특성에 따라 연간, 반기 또는 분기 및 필요 시 다루는 안건으로 구성됨
  - 안건 검토는 감사위원회 역할 수행의 실체를 파악할 수 있는 수단임
- 감사위원회는 효율적인 회계감사 및 업무감사 업무의 수행을 위해 회의활동의 계획·운영 및 주도면밀한 안건 개발이 권고되는 현실임
  - 감사위원회가 감사위원회 규정 등에 근거해 회사에서 설정되는 고정적인 내부보고 안건만을 대상으로 검토하는 것은 주요 사안을 논의하는데 한계에 직면할 수 있음
  - 일례로 감사위원회는 핵심적 안건도출을 위해 사전에 회사의 CFO 및 외부감사인과 별도로 효과적인 커뮤니케이션을 수행하는 것이 권고됨
- 본고에서는 FY2023~ FY2024 기간의 KOSPI200 기업 감사위원회의 안건 비중 추이를 알아보고 글로벌 감사위원회가 중시하는 안건에 대해서도 참고하여 결과를 공유하고자 함

## Ⅲ. 데이터 포인트 ①

## FY2023~FY2024 국내 KOSPI200 기업 감사위원회 안건 검토

## FY2024 KOSPI200 기업 감사위원회 안건 비중 추이

- FY2024 기준, 국내 KOSPI200 기업 감사위원회의 안건 중 '외부감사인 감독'(1,217건, 26.6%), '내부회계관리제도 감독'(822건, 18%)과 '재무보고 감독'(687건, 15%)은 상위 안건으로 나타남
- 감사위원회는 외부감사인에 대한 독립적인 선임·해임, 감사 과정 및 재무제표를 감독하고, 외부감사인과 직접 소통하며 주요 사항 논의 및 감독 역할을 수행함
  - 감사(위원회)는 회사가 생성하는 재무정보가 회사와 이해관계자에게 중대함을 인식해야 하며, 제출 받은 재무제표와 영업보고서의 적정성을 검토하고 주주총회에 보고함
  - 감사(위원회)는 내부회계관리제도 평가/감독과 부정의 사전 예방, 적발 및 후속 조치 과정에서 주도적 역할의 수행을 요구 받고 있음
  - 부정 보고/대응 안건 비중은 0.8%로 발생빈도는 높지 않으나, 발생 시 회사의 경영활동에 치명적인 영향을 끼칠 수 있어 사전예방 차원의 절차 수립 및 운영이 강조됨

<그림 1> FY2024 KOSPI200 기업 감사위원회 안건 분류<sup>1)</sup>

1) 금융감독원 전자공시시스템(<https://dart.fss.or.kr/>)상 KOSPI200 기업의 FY2024 사업보고서 공시내용(IV.2 감사제도에 관한 사항)을 참고함.  
FY2024기준 KOSPI200 기업의 감사위원회 총 안건수는 4,570 건 으로 집계됨 (기타 10건은 그림에서는 제외함)

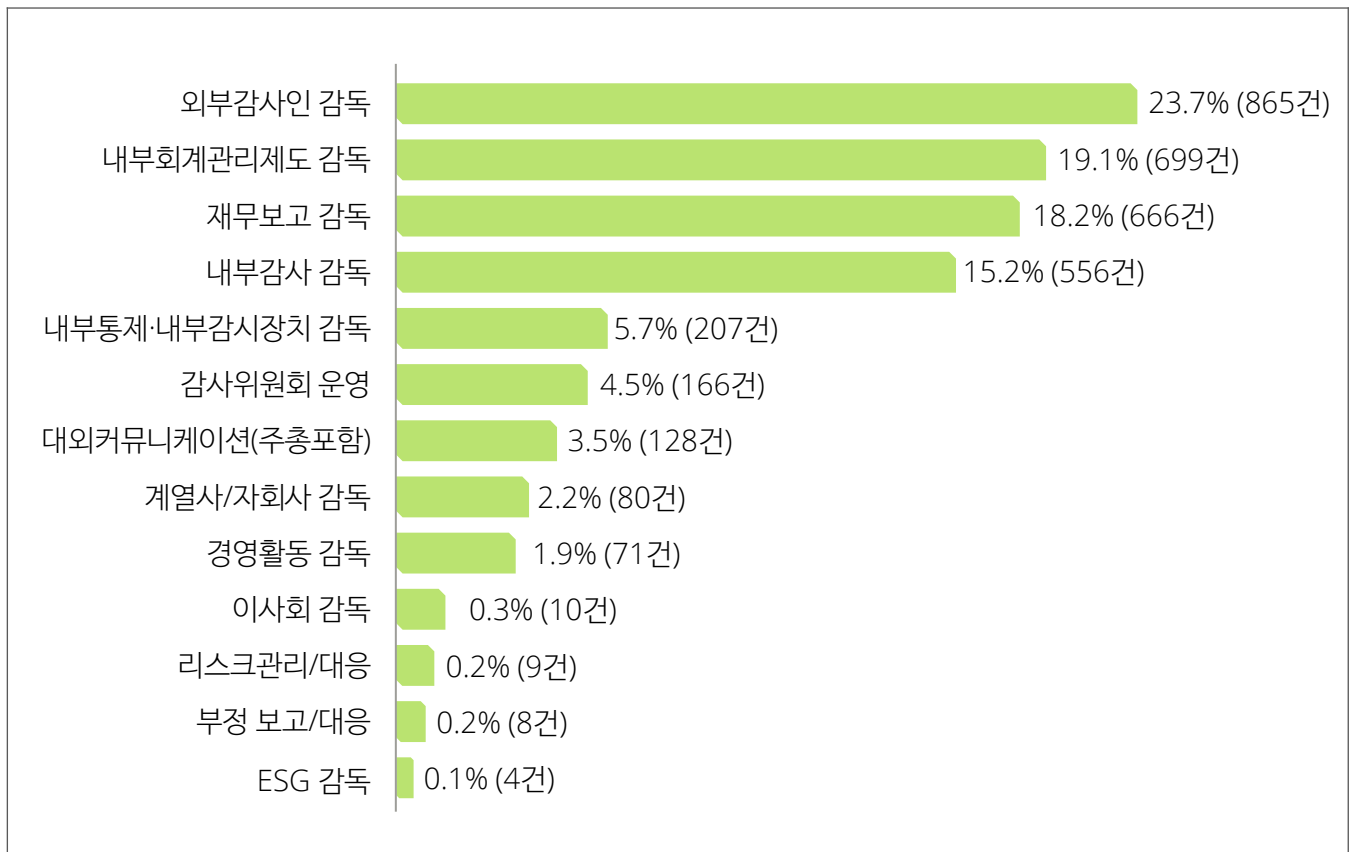
## Ⅲ. 데이터 포인트 ①

## FY2023~FY2024 국내 KOSPI200 기업 감사위원회 안건 검토

## FY2023 KOSPI200 기업 감사위원회 안건 비중 추이

- FY2023 기준, 국내 KOSPI200 기업 감사위원회의 주요 안건은 '외부감사인 감독' (865건, 23.7%), '내부회계관리제도 감독'(699건, 19.1%)과 '재무보고 감독'(666건, 18.2%) 순으로 나타났으며 FY2024 결과치와 유사한 흐름을 보여주었음

## &lt;그림 2&gt; FY2023 KOSPI200 기업 감사위원회 안건 분류 2)



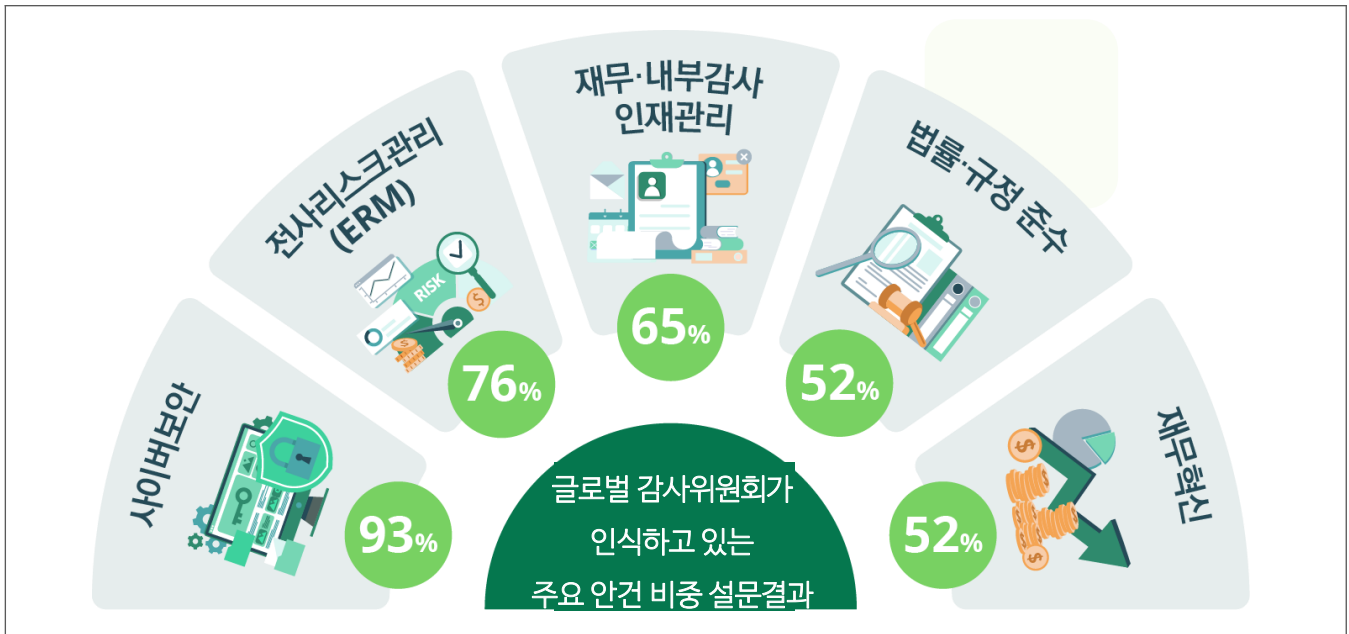
2) 금융감독원 전자공시시스템(<https://dart.fss.or.kr/>)상 KOSPI200 FY2023 사업보고서 공시내용(IV.2 감사제도에 관한 사항)을 참고함. FY2023 기준 KOSPI200 기업의 감사위원회 총 안건수는 3,657 건으로 집계되며 기타항목은 그림에서는 제외함

## Ⅲ. 데이터 포인트 ①

## FY2023~FY2024 국내 KOSPI200 기업 감사위원회 안건 검토

## 글로벌 감사위원회 안건 영역

- 글로벌 감사위원회의 경우 주요 안건 영역으로는 사이버보안, 전사리스크관리, 재무·내부감사 및 인재관리, 법률·규정 준수와 재무혁신 등 다양한 주제를 담고 있으며 국내 현황과는 차이를 보여주고 있음

<그림 3> 글로벌 감사위원회가 중시하는 안건 영역<sup>3)</sup>

- 사이버보안: 사이버보안은 압도적인 응답 비율(93%)로 2025년의 감사위원회 중점과제 1순위로 선정됨
  - 사이버보안의 중요성은 글로벌 감사위원회가 국내보다 더 크게 인식하고 있는 것으로 보이며, SEC 신규정 시행 이후 공시 미이행에 따른 제재 사례 등장으로 경각심이 높아진 점이 반영된 것으로 보임
- 전사리스크관리: 글로벌 감사위원회의 76%는 전사리스크관리를 감사위원회 중점과제로 지목했으며, 글로벌 리스크 환경의 진화와 新위협이 등장함에 따라 주의가 필요한 상황이 영향을 주었을 것으로 사료됨
- 재무·내부감사 및 인재관리: 글로벌 감사위원회의 65%는 해당 영역을 주된 감독주체로 인식하고 있음
- 법률·규정 준수: 글로벌 감사위원회의 52%는 해당 영역을 주요 감독영역으로 포함시키고 있다고 응답함
  - 해당 영역은 기업의 위험관리에 있어 핵심적인 활동이며 일례로 내부신고 프로그램의 운영과 처리결과를 주기적으로 보고 받음
- 재무혁신: 글로벌 감사위원회의 52%는 해당 영역을 주요 감독영역으로 포함시키고 있다고 응답했으며 감사위원회가 새로운 금융 기술에 대한 거버넌스 구조와 통제 방안 마련 등 복합적인 역할을 수행해야 할 필요성이 커지고 있음을 시사함

3) 딜로이트 글로벌 Center for Board Effectiveness & CAQ, 「Audit Committee Practices Report: Common Threads Across Audit Committees」, 제4판, 2025, 미국 기반 대규모 상장법인 감사위원 237명을 설문 대상으로 함

## 국내 감사위원회 안건 가결율 추이

- 국내 감사위원회의 부결안건수는 비중이 작으며, 이에 대해 감사위원회는 회의 개최 전 의안을 사전에 공유하고 검토할 수 있도록 지원 받고 안건 승인도 전문지식을 가진 감사위원들이 회의에서 논의를 거쳐 이뤄지는 절차적 현실을 강조하는 의견도 존재함
- FY2024 기준, KOSPI200 기업의 감사위원회 안건 수는 총 4,570건이며 의결안건 1,670건, 보고안건 2,900건으로 집계되고 의결안건 중 감사위원회 가결율은 100%로 나타났으며 부결된 안건은 0건임 <sup>4)</sup>
  - FY2023 기준, KOSPI200 기업의 감사위원회 안건 수는 총 3,657건이며 의결안건 1,147건, 보고안건 2,510건으로 집계되고 의결안건 중 감사위원회 가결율은 99%로 나타났으며 부결된 안건은 3건임 <sup>5)</sup>
    - A사: 계열사와의 거래 안건: 총 4명의 감사위원 중 4명 반대로 안건 부결
    - B사: 비감사업무 사전 승인 안건: 총 3명의 감사위원 중 3명 반대로 안건 부결
    - C사: 감사부설기구 설치 승인 안건: 총 3명의 감사위원 중 3명 반대로 안건 부결
  - FY2022 기준, KOSPI200 기업의 감사위원회 안건 수는 총 3,692건이며 의결안건 1,204건, 보고안건 2,488건으로 집계되고 감사위원회 가결율은 99%로 나타났으며 부결된 안건은 1건임 <sup>6)</sup>
    - A사: 외부감사인 선임 안건: 총 4명의 감사위원 중 1명 반대로 안건 승인
    - B사: 세무용역에 대한 비감사업무용역 검토 및 승인 안건: 총 3명의 감사위원 중 3명 반대로 안건 부결

4,5,6) 금융감독원 전자공시시스템(<https://dart.fss.or.kr/>)상 KOSPI200 FY2022-FY2024 사업보고서 공시내용(IV.2 감사제도에 관한 사항)을 참고함



## Ⅲ. 데이터 포인트 ①

## FY2023~FY2024 국내 KOSPI200 기업 감사위원회 안건 검토

## 결언

- 이상과 같이 FY2023~FY2024 국내 KOSPI200 기업의 감사위원회 안건 비중 추이를 확인함
- 국내 감사위원회의 주요 안건은 전통적인 영역인 '외부감사인 감독', '내부회계관리제도 감독', '재무보고 감독' 등 주로 회계감독 관련 안건 비중이 다수를 차지함을 확인함
  - 세 감독영역 비중의 합은 FY2023의 경우 61%, FY2024의 경우 59.6%를 차지함 <sup>7)</sup>
- 반면 글로벌 감사위원회의 경우 주요 안건 영역은 '사이버보안', '전사리스크관리', '재무·내부감사 및 인재관리', '법률·규정 준수'와 '재무혁신' 영역으로 다양한 업무 감사 영역에 감독영역이 걸쳐 있음을 확인하였으며 국내 감사위원회도 유사한 도전과제의 설정이 요구되는 시기라 사료됨
- 해외 사례처럼 보다 다양한 업무감독 영역의 감사위원회 안건을 개발하기 위해서는 변화하는 기업환경을 고려하고 이해관계자의 의견을 수렴하여야 하며 감사위원회 운영 규정과의 연계를 고려하여 중요한 안건을 개발하여 회의에서 논의되고 실행되어야 할 것임
- 감사위원회 안건 가결율이 높은 부분에 대해 '거수기' 등 선정적으로 표현되기보다 감사위원회에 상정되는 공식 안건들은 회의 이전에 사전 검증을 받고 수정되는 경우도 있고 감사위원회가 기 인지하고 있는 전통적인 업무영역을 다루는 부분이 많으므로 찬성 의견이 압도적 우위를 차지할 수 있는 측면도 있음
- 감사위원장은 정기적으로 회의에 상정할 안건을 선정하고 평가하며 개선을 위한 제안사항들을 감사위원들과 논의하는 것이 권고되며 최고경영진 및 내부감사부서는 감사위원회의 효율적 업무 수행을 위한 전폭적인 지원이 요구됨

7) 금융감독원 전자공시시스템(<https://dart.fss.or.kr/>)상 KOSPI200 FY2022-FY2024 사업보고서 공시내용(IV.2 감사제도에 관한 사항)을 참고함

## IV. 주요 규제 동향 ①

### 특수관계자에 대한 전환사채 매각 손실 은폐 등 회계부정 엄정 조치

기업지배기구발전센터

#### 요약

- ✓ 증권선물위원회는 전환사채 매각 손실 은폐 등 회계부정 행위에 대해 '외부감사법' 및 '자본시장법' 위반 등의 혐의로 검찰 고발, 감사인 지정, 과징금 부과 등 조치를 의결함
- ✓ 주요 회계처리기준 위반 사항은 특수관계자 자기 전환사채 저가 매각에 따른 손실 은폐, 매출-매출원가 허위계상 및 외부감사 방해임
- ✓ 금융위원회와 금융감독원은 회계처리기준 위반을 예방하기 위해 전환사채 및 특수관계자 거래 회계처리를 중점심사대상 회계이슈로 선정하여 발표한 바 있으며 이에 대한 재무제표 심사(감리)를 철저히 수행할 예정임

#### 조치 개요 <sup>1)</sup>

- 2025년 10월 29일 제19차 정례회의에서 증권선물위원회는 전환사채 매각 손실 은폐 등 회계부정 행위에 대해 '외부감사법' 상 회계처리 준수 의무<sup>2)</sup> 및 '자본시장법' 상 공시의무 위반<sup>3)</sup> 등의 혐의로 검찰고발, 감사인 지정, 과징금 부과 등 조치를 의결함
  - 외부감사법상 과징금 부과는 향후 금융위원회에서 최종 결정될 예정임
- 증권선물위원회는 이러한 회계부정 행위가 경영진의 묵인·방조 하에 회계정보를 의도적으로 은폐·조작한 경우라고 판단하고, 관련 법령에 따라 엄중히 조치함
- 본 건은 특수관계자와의 거래를 이용하여 다양한 방식으로 재무제표의 신뢰성을 훼손하고 투자자들의 합리적인 의사결정을 저해한 회계부정 사례로서, 외부감사인의 엄정한 외부감사를 당부함

1) 금융위원회, 금융감독원, 「특수관계자에 대한 전환사채 매각 손실 은폐 등 회계부정에 대하여 엄정 조치하였습니다.」, 2025.10.29.

2) 주식회사 등의 외부감사에 관한 법률 제5조(회계처리기준)

3) 자본시장과 금융투자업에 관한 법률 제159조(사업보고서 등의 제출)

## Ⅳ. 주요 규제 동향 ①

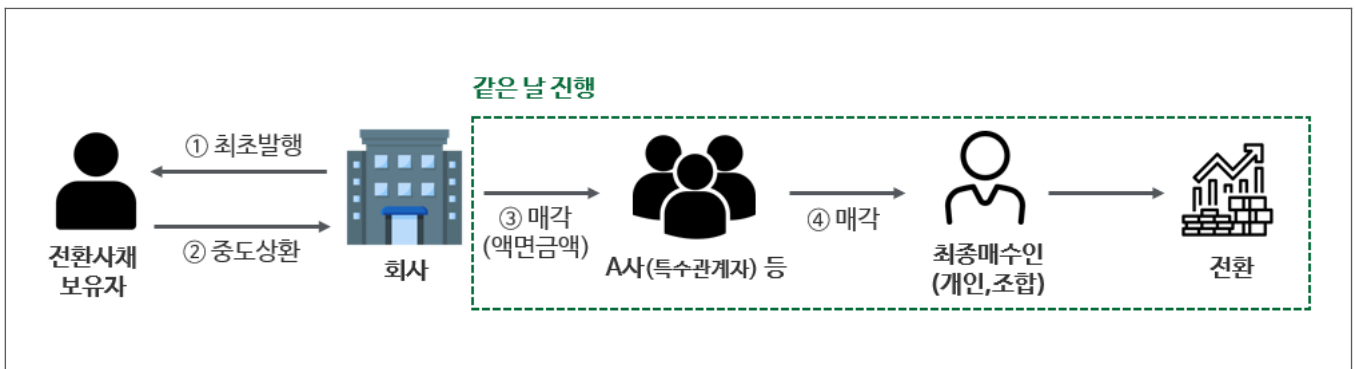
## 특수관계자에 대한 전환사채 매각 손실 은폐 등 회계부정 엄정 조치

## 주요 회계처리기준 위반 사항

## 1) 자기 전환사채 저가 매각에 따른 손실 은폐 등

- 회사는 회사가 발행한 사모전환사채를 콜옵션 행사 또는 채권자와의 협의를 통해 취득한 후, 동 자기 전환사채를 특수관계자 A사 등에게 공정가치보다 낮은 액면금액으로 매각함
- A사 등에게 매각된 자기 전환사채는 대부분 같은 날 최종 매수인(개인, 조합)에게 다시 매각된 후 주식으로 전환되었으며, 최종 매수인이 전환된 주식을 시장가격에 매도하였다면 상당한 시세차익을 얻을 수 있을 것으로 추정됨

&lt;그림 1&gt; 거래 구조



- 상기 거래로 2019년~2022년 중 발생한 손실은 2022년 말 연결 기준 회사 자기자본의 47.7%에 달했으며, 이 과정에서 발생한 손실을 재무제표에 인식하지 않았음
- 회사는 자기 전환사채의 상당 부분을 취득한 A사가 특수관계자라는 사실을 은폐하여 특수관계자 거래에 관한 주석 공시도 누락함
- 불공정거래 세력이 상장사의 전환사채를 이용하여 부당이득을 취하는 과정에서 회계처리를 위반하는 사례<sup>4)</sup>가 발생하며, 금융당국은 전환사채 및 특수관계자 거래 회계처리를 중점심사대상 회계이슈로 선정하여 발표한 바 있음<sup>5)</sup>
  - 특수관계자와의 전환사채 거래 또는 전환사채와 관련하여 담보를 제공하는 경우 등 주석 공시사항을 빠짐없이 기재해야 함
  - 외부감사인은 수시로 발생한 자기 전환사채 저가 매각 거래의 상대방이 특정인에게 집중되어 있는 등 유의적인 거래가 있는 경우, 거래 상대방의 특수 관계자 여부, 회사의 손실 인식 여부 등 부정한 재무보고 가능성을 면밀히 검토해야 함

4) 금융위원회, 금융감독원, 「사모 CB·CW를 통한 허위 자금조달 및 허위 사업계획으로 주가 부양 후 부당이득을 취한 조직적 불공정거래 세력 적발·조치」, 2025.03.10.

5) 금융감독원, 「2025년 재무제표에 대한 중점심사 회계이슈 사전예고」, 2025.06.24.

## IV. 주요 규제 동향 ①

## 특수관계자에 대한 전환사채 매각 손실 은폐 등 회계부정 엄정 조치

## 2) 매출·매출원가 허위계상 및 외부감사 방해

- 회사는 설립 시부터 영위해 오던 피혁사업을 중단한 후 안정적인 수익원이 없는 상태였으며, 이에 회사는 매출 외형을 유지하기 위해 특수관계자(B사)의 사업을 이용하여 허위의 매출 및 매출원가를 인식함
- 회사는 B사의 육가공사업 거래구조에 개입하여 실질적인 역할 없이 형식적으로 개입하여 허위매출을 인식함
  - 회사 매출이라면 회사가 영업, 가격·수량 결정, 재고·일정 관리 등 제반 역할을 수행 하였어야 하나 아무런 역할을 하지 않았고 원재료 및 제품 역시 회사를 거치지 않음
  - 회사가 인식한 매출은 허위이고 재고자산 역시 실재하지 않는 가공의 자산으로 확인됨
- 회사는 외부감사인에게 이 사실을 감추기 위해 허위의 재고자산 타처보관증을 제출하는 등 외부감사인이 요구한 자료를 위·변조하여 외부감사를 방해함
- 기업이 새로운 사업을 시작한 후 얼마 지나지 않았음에도 신사업의 매출 비중이 높은 경우, 거래의 상업적 실질, 본인·대리인 여부 등에 대해 면밀히 검토하여 수익으로 인식할 수 있는지 확인해야 함

## 향후 계획

- 금융당국은 잘못된 재무정보 제공으로 인해 선의의 투자자가 피해를 입지 않도록 회계부정 행위를 지속적으로 엄단해 나갈 예정임
- 향후에도 고의적으로 재무제표를 왜곡시키는 회사 및 관련자에 대해 검찰 고발, 과징금 부과 등 엄정 조치하여 자본시장의 공정한 질서를 확립하고 신뢰할 수 있는 투자환경을 조성해 나갈 예정임

## IV. 주요 규제 동향 ②

### 자본시장법 시행령·자본시장조사 업무규정 개정

기업지배기구발전센터

#### 요약

- ✓ 불공정거래 초동 대응 강화, 불공정거래·허위공시 등의 엄단을 위한 '자본시장과 금융투자업에 관한 법률 시행령' 개정안과 '자본시장조사 업무규정' 개정안이 의결되었음
- ✓ 시장감시체계 효율성 제고를 위한 '개인기반 시장감시체계' 도입, 불공정거래·허위공시 등의 엄단을 위한 과징금 부과기준 강화, 금융회사 임직원의 직무 관련 불공정거래 등에 대한 제재 가중 근거 등을 마련함
- ✓ 개정을 통해 이상거래 및 불공정거래 혐의를 더 신속하게 탐지·포착하고, 과징금 등 제재 강화로 공정한 시장질서 확립과 투자자 보호에 이바지할 것으로 기대됨

#### 개정배경 <sup>1)</sup>

- 2025년 7월 발표된 자본시장 불공정거래 근절 실천방안의 후속조치<sup>2)</sup>로 불공정거래 초동 대응 강화, 불공정거래·허위공시 등의 엄단을 위한 '자본시장과 금융투자업에 관한 법률 시행령' 개정안과 '자본시장조사 업무규정' 개정안이 각각 국무회의와 금융위원회에서 의결됨
  - 개정 자본시장법 시행령은 10월 28일부터, 개정 자본시장조사 업무규정은 10월 22일부터 시행됨

#### 주요 개정 내용

##### 1) '개인기반 시장감시체계' 시행 <sup>3)</sup>

- 한국거래소는 개인정보를 활용하지 않고 '계좌기반' 감시를 수행하여 계좌주에 관한 정보 없이 시장감시가 이루어져 감시대상이 과다하고 동일인 연계여부 파악이 어려웠음
  - 거래소의 불공정거래 탐지 체계는 ①시장감시(증권 등의 매매 등을 감시·분석해 이상거래 탐지), ②심리(이상거래가 불공정거래 행위에 해당하는지 여부를 금융거래정보 등을 활용해 확인), ③금융위원회·금융감독원 조사의뢰임

1) 금융위원회, 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률 시행령 및 자본시장조사 업무규정 개정」, 2025.10.22.

2) 금융위원회, 금융감독원, 한국거래소, 「자본시장 불공정거래 실천방안」, 2025.07.

3) 자본시장과 금융투자업에 관한 법률 시행령 제387조의2제4항

## Ⅳ. 주요 규제 동향 ②

## 자본시장법 시행령·자본시장조사업무규정 개정

- 거래소 시장감시위원회가 시장감시 사무를 수행하는 경우 가명처리가 된 개인정보(주민등록번호 등)가 포함된 자료를 처리할 수 있는 근거를 추가함
  - 거래소 시장감시위원회는 가명처리된 개인정보를 회원사로부터 수신하여 '개인기반'으로 시장감시 사무를 수행할 수 있게 됨
- 감시·분석 대상이 대폭 감소(약39%)하여 시장감시 효율성이 제고될 것으로 기대됨
  - '24년 기준 계좌 수 2,317만개 - 주식소유자 수 1,423만명 = 894만개 감시대상 감소 (39% ↓)
- 기존 계좌기반 감시체계에서는 쉽게 알기 어려웠던 동일인 연계여부 및 행위자의 의도 등을 더 쉽고 빠르게 파악할 수 있게 되면서, 통정매매·가장매매 등 위법행위의 탐지·적발이 용이해 질 것으로 기대됨

## 2) 불공정거래 관련 과징금 부과기준 강화·금융회사 임직원 직무 관련 불공정거래 등에 대한 제재 가중 근거 등 마련

## 불공정거래 관련 과징금 부과기준 강화

- 불공정거래 기본과징금은 3대 불공정거래 행위 등의 경우 부당이득의 0.5배~2배(법정최고액), 시장질서 교란행위의 경우 0.5배~1.5배까지 산정·부과할 수 있었음
  - 3대 불공정거래 행위(미공개중요정보 이용, 시세조종, 부정거래)
  - 개정안은 불공정거래 엄단과 부당이득의 철저한 환수를 위해 과징금이 불공정거래로 얻은 '부당이득 이상' 부과될 수 있도록 과징금 부과기준을 강화함
- 3대 불공정거래 행위의 경우 부당이득의 1배~2배(법정최고액), 시장질서 교란행위는 부당이득의 1배~1.5배(법정최고액)까지 기본과징금을 산정·부과하도록 부과비율을 상향함
- 불법공매도 행위<sup>4)</sup>를 중대한 위반과 경미한 과실로 구별하여, 불법공매도 행위가 불공정거래에 관련되었거나 위반행위 은폐·축소 등으로 위반 여부 판단을 중대하게 저해한 경우, 원칙적으로 불법공매도 주문금액을 기본과징금으로 산정해 부과할 예정임

4) 자본시장과 금융투자업에 관한 법률 제180조(공매도의 제한)

## IV. 주요 규제 동향 ②

## 자본시장법 시행령·자본시장조사업무규정 개정

## 공시위반 과징금 부과기준 등 강화

- 공시위반 기본과징금은 위반행위 유형별로 자본시장법상 법정최고액의 20%부터 100%까지 산정·부과할 수 있도록 규정하고 있으며, 증권신고서 또는 공개매수신고서 공시의무의 경우 위반자(신고자) 외 최대주주인 이사 등에 대해서도 과징금을 부과할 수 있도록 규정하고 있음
- 개정안은 기본과징금을 법정최고액의 40%~100%까지 산정·부과할 수 있도록 부과비율을 상향하고, 최대주주인 이사 등에 대한 과징금 부과율도 공시의무 위반자(신고자)와 동일하게 20%~100%에서 40%~100%로 상향함

## 금융회사 임직원의 직무 관련 불공정거래 등에 대한 제재 가중

- 금융회사 임직원의 직무상 미공개정보를 이용하는 행위 등 직무 관련 불공정거래 행위, 상장기업 등의 허위공시는 투자자 피해에 그치지 않고, 금융시장 및 산업 전반에 대한 금융소비자의 신뢰를 저해함
- 개정안은 금융회사 임직원이 직무상으로 알게된 미공개정보를 이용하는 등 직무와 관련하여 불공정거래 행위를 한 경우를 과징금과 금융투자상품 거래·임원선임 제한명령(최대 5년)의 상향조정사유로 추가함
  - 과징금 최대 약 30% 가중, 금융투자상품 거래·임원선임 제한기간 최대 약 66% 가중 가능
- 공시의 중요사항에 관하여 거짓의 기재 또는 표시를 한 경우 등 상장기업 등의 허위공시도 공시위반 과징금의 상향조정사유로 추가함
  - 과징금 최대 약 30% 가중 가능
- 거래소 공시에 대해서도 허위공시의 위반행위 중요도·동기 등을 고려하여 산정되는 벌점당 제재금의 상한액을 부과하도록 하고, 벌점의 감경사유 적용도 배제하도록 규정함
  - 거래소 공시규정 위반 시 불성실공시 법인으로 지정되고 벌점이 부과되며, 벌점의 크기 등에 따라 제재금, 매매거래정지, 관리종목 지정, 상장적격성 실질심사 등 제재 가능함
  - 코스피의 경우 벌점당 1천만 원~2천만 원(상한액), 코스닥의 경우 벌점당 4백만 원~1천만 원(상한액) 내에서 부과 가능하며, 코넥스는 공시위반 제재금 없음

## IV. 주요 규제 동향 ②

## 자본시장법 시행령·자본시장조사 업무규정 개정

## 금융투자상품 거래·임원선임 제한명령 부과기준 개선 등

- 금융투자상품 거래·임원선임 제한명령(최대 5년)은 제한기간을 구체적으로 산정하기 전에 먼저 면제사유에 해당하는지 여부를 고려하여 판단하고 면제사유에 해당하지 않는 경우에 한해 제한기간을 산정할 수 있었음
- 개정안은 금융투자상품 거래·임원선임 제한명령을 불공정거래 시 과징금 등 금전제재와 '원칙 병과' 할 수 있도록 과징금과 동일하게 불공정거래 행위자 등에 대해 제한기간을 먼저 산정한 후 감면여부를 판단하도록 개선함

## 기대 효과

- 자본시장법 시행령 및 자본시장조사 업무규정 개정 등을 통해 이상거래 및 불공정거래 혐의를 더 신속하게 탐지·포착하고, 과징금 등 제재 강화로 불공정거래, 허위공시 등을 엄단할 수 있게 되어 공정한 시장질서 확립과 투자자 보호에 이바지할 것으로 기대됨



## IV. 주요 규제 동향 ③

### 중대재해 관련 금융리스크 관리 강화를 위한 ESG 평가 및 공시 개선

기업지배기구발전센터

#### 요약

- ✓ 금융위원회는 중대재해 발생 시 ESG 평가에 반영하는 것을 명문화하는 ESG 평가기관 가이드스를 개정 및 시행함
- ✓ 상장회사의 중대재해 발생 등 관련 한국거래소 수시공시 신설 및 정기공시(사업보고서·반기보고서) 강화를 추진함
- ✓ 개정안은 규제개혁위원회 심의, 금융위원회 의결을 거쳐 2026년 1월 시행(잠정)될 예정임

#### 논의 배경 <sup>1)</sup>

- 현재 중대재해 등 사회적으로 논란이 되는 중대한 사안(controversy)에 대한 평가는 국내 ESG 평가기관들은 중대이슈 발생 시 자율적으로 반영 중에 있었으나 중대재해 발생 등 사회적으로 논란이 되는 중대한 사안이 기업의 가치에 미치는 영향이 높아짐에 따라 보다 명확하게 관리할 필요성이 높아졌음
- 상장회사는 재산상 큰 손해가 발생한 경우에만 한국거래소에 수시공시 중으로, 재산손해가 없는 중대재해에 대해서는 공시할 의무가 없었으나, 중대재해에 대한 투자자 관심이 커지고 행정·사법 조치가 강화되면 해당 기업의 향후 영업활동이나 투자수익률 등이 중대재해 발생 등에 의해 크게 영향을 받을 수 있음
- 현재도 사업보고서·반기보고서에 중대재해 관련 형벌 및 행정상 조치 등의 사항은 공시되고 있었으나, 중대재해 발생사실은 포함되어 있지 않아 투자자에 대한 정보제공이 미흡한 측면이 있음
- 금융위원회는 '노동안전 종합대책<sup>2)</sup>'의 후속조치로 중대재해 관련 금융리스크 관리 강화를 위해 중대재해 관련 수시공시를 신설하는 한국거래소 공시규정 개정안을 승인의결(10.20. 시행)하였으며, 사업보고서 등 정기공시 강화를 위한 '증권의 발행 및 공시 등에 관한 규정'의 규정개정예고(~11.10.)를 실시함

1) 금융위원회, 「중대재해 관련 금융리스크 관리 강화를 위한 ESG 평가 및 공시 개선」, 2025.10.01.

2) 고용노동부, 「산업재해 예방은 노사 모두의 이익 '노동안전 종합대책' 발표」, 2025.09.16.

## Ⅳ. 주요 규제 동향 ③

## 중대재해 관련 금융리스크 관리 강화를 위한 ESG 평가 및 공시 개선

## 주요 내용

## 1) 중대이슈 발생 시 평가체계 반영을 명시하도록 ESG 평가기관 가이드선 개정(10.01. 시행)

- ESG 평가기관 협의체는 중대재해 등 중대이슈 발생을 ESG 평가에 반영하는 ESG 평가기관 가이드선을 개정함
  - ESG 평가기관 가이드선은 ESG 평가기관이 업무수행 시 필요한 절차·기준 등을 규정한 모범규준(원칙준수, 예외설명 방식)으로 자율규제기구인 ESG평가기관 협의체(참여기관: ESG기준원, 서스틴베스트, ESG연구소, 업저버: 금융위원회, 한국거래소, 자본시장연구원)에서 마련함
- ESG 평가기관의 전문성·객관성을 제고하기 위해 평가품질과 역량 강화에 대한 노력 의무도 신설하여 기업의 중대이슈 발생을 보다 체계적으로 반영하고 ESG 평가신뢰도를 제고해 나갈 수 있도록 함

## 2) 상장회사의 중대재해 관련 한국거래소 수시공시 신설

- 금융위원회는 한국거래소 유가증권시장·코스닥시장·코넥스시장 공시규정 일부개정규정 승인안을 의결함
  - 유가증권시장·코스닥·코넥스 상장회사가 고용노동부에 중대재해 발생 관련 사실·현황을 보고<sup>3)</sup>한 당일에 보고내용을 공시하도록 함
    - 사업주는 중대재해 발생 사실을 알게 된 경우 1) 발생개요 및 피해상황, 2) 조치 및 전망, 3) 기타 중요사항 등을 지체 없이 노동부장관(지방청)에 보고해야 함
  - 중대재해처벌법 위반으로 기소된 사건의 형사법원 판결 결과를 확인한 당일 피고인과 회사와의 관계, 사건의 명칭, 관련 중대재해 내용, 판결내용과 판결일자 등 관련 사실·현황을 공시하도록 함

## 3) 중대재해 관련 사업보고서 등 정기공시 강화 추진

- 사업보고서·반기보고서에도 대상기간 중 중대재해 발생사실과 대응조치<sup>4)</sup> 등을 공시하도록 의무화하는 내용의 '증권의 발행 및 공시 등에 관한 규정'(고시)개정을 추진함
  - 규제개혁위원회 심의, 금융위원회 의결을 거쳐 '26년1월 시행(잠정)될 예정임

3,4) 산업안전보건법 제54조제2항

## IV. 주요 규제 동향 ④

### 회계·감사 지배구조 우수기업 선정 및 감사인 주기적 지정 유예

기업지배기구발전센터

#### 요약

- ✓ 민간전문가로 구성된 평가위원회에서 평가의 공정성과 실효성 확보에 주안점을 두고 회계·감사 지배구조를 평가하였으며, 증권선물위원회는 우수기업을 선정하여 감사인 주기적 지정 유예 등을 의결함
- ✓ 금융당국은 이번 회계·감사 지배구조 평가기준이 기업들과 감사인이 나아가야 할 회계·감사 분야의 '모범관행'으로 자리잡도록 지속적으로 유도해 나갈 계획임

#### 추진 배경

- '24년12월 금융당국은 '회계·감사 지배구조 우수기업 주기적 지정 유예방안<sup>1)</sup>'을 통해 회계감사 지배구조가 우수한 기업에 대해 '감사인 주기적 지정'을 3년간 유예하는 방안을 발표하 바 있음
  - 회계·감사 관련 지배구조가 우수한 기업은 외부감사인 주기적 지정을 3년간(1회) 유예할 수 있으며, 유예대상 선정 이후 최초로 도래하는 주기적 지정이 3년간 유예되기 때문에 감사인 자유선임기간이 6년에서 9년으로 확대되는 효과가 있음
- 평가위원회는 감사인 선임과정부터 감사위원회의 실질적 회계 감시활동 수준 등 기업의 전반적 회계투명성 노력을 면밀히 살피되, 단순 체크리스트 방식의 피상적인 정량평가에 그치지 않도록 정성평가에 있어서도 위원들 간 수차례 논의를 거쳐 합의점을 도출하는 등 실효성 있는 평가가 되도록 만전을 기함
  - '질적요소'(회계투명성 제고노력, 사회적 물의 야기 등) 평가항목 등에 대한 위원들 간 편의 제거 및 공정성 확보를 위해 모든 평가항목에 있어 최고점과 최저점을 제외한 평균점수로 반영하는 등 보완장치를 마련함

1) 금융위원회, 금융감독원, 「회계·감사 지배구조가 우수한 기업에 대해 감사인 주기적 지정을 3년간 유예합니다.」, 2024.12.30.

## Ⅳ. 주요 규제 동향 ④

## 회계·감사 지배구조 우수기업 선정 및 감사인 주기적 지정 유예

회계·감사 지배구조 우수기업 평가결과<sup>2)</sup>

- 평가결과, (주)케이티앤지, (주)KB금융지주, 현대차증권(주) 등 3개사가 우수기업 선정기준(800점 이상)을 충족하였으며, 주요 평가결과는 다음과 같음

## &lt;표 1&gt; 평가결과

내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>3개사 모두 감사위원회가 효과적으로 활동할 수 있도록 지원조직이 잘 갖추어져 있고, 감사위원회가 회사의 간섭 없이 감사품질이 우수한 감사인을 선임하도록 구성·운영되고 업무수행기준이 적절히 마련되어 있음</li> <li>감사위원회와 감사인이 회사 개입 없이 자유롭게 의사소통을 하는 것으로 평가됨</li> <li>감사인 선임 과정에서 절차적 투명성을 제고하는 등 감사인 선임절차에 대한 향후 개선의지도 높은 것으로 확인됨</li> </ul>

## (주)케이티앤지

- 충분한 규모와 숙련된 전문가를 둔 우수한 전담 지원조직을 바탕으로 감사위원회를 효과적으로 운영하고, 감사위원회가 내부감사부서 평가권 및 임면동의권(책임자)을 행사하는 등 '회계·감사시스템 실효성' 평가분야가 특히 우수한 것으로 평가됨
- 비금융 상장회사(자산 2조원 이상)는 평균 6명의 감사위원회 지원조직을 갖춘데 반해, 케이티앤지는 23명의 감사위원회 전담지원조직을 운영중(상위 5% 이내에 해당)
  - 다수의 상장사(비금융)가 소규모(팀 단위)의 감사조직을 운영하는 것에 그치는 것과 달리, 케이티앤지는 독립된 부서 단위의 내부감사부서(감사부, 재무감사부 등)를 편성하고, 역할을 분리·전문화하여 체계적인 감사 프로세스를 운영중
- 연결재무제표의 신뢰성 강화를 위해 자회사와 감사사례 및 리스크 관리사항을 공유하고, 내부회계관리제도 관련 교육을 함께 실시하는 한편, 회계오류·부정에 사전적으로 대응하기 위하여 복수의 회계자문사로부터 전문적 지원을 적극 활용하는 등 '회계투명성 제고 자체노력' 평가분야 또한 우수한 것으로 평가됨
- ESG기준원 지배구조 우수등급 및 밸류업 우수표창, 회계의날 정부포상 등을 획득한 것도 가점으로 반영됨

2) 금융위원회, 금융감독원, 「케이티앤지, KB금융지주, 현대차증권 등 3개사를 회계·감사 지배구조 우수기업으로 선정하여 감사인 주기적 지정을 유예합니다.」, 2025.09.10.

## Ⅳ. 주요 규제 동향 ④

## 회계·감사 지배구조 우수기업 선정 및 감사인 주기적 지정 유예

## (주)KB금융지주

- 감사위원 2인 분리선출 등 법령상 의무보다 엄격한 자체기준을 적용하여 회계·감사 관련 지배구조를 갖추고, 충분하고 전문성 있는 인력들로 전담지원조직을 구성·운영함
  - 금융지주 상장회사(자산 2조원 이상)는 평균 8명의 감사위원회 지원조직을 갖춘데 반해, KB금융지주는 금융지주사 중 가장 많은 규모(15명)의 감사위원회 전담지원조직을 운영함
- 감사위원회가 내부감사부서 책임자에 대한 평가권과 임면동의권을 행사하고 경영진 참여 없이 외부감사인과 적극적으로 소통함
  - 분·반기 검토 결과 및 결산감사 결과에 대해 외부감사인과 정기적으로 비공개 회의를 실시할 뿐만 아니라, 주요 회계처리 이슈, 재무적 변동사항 등에 대해 수시로 논의하는 등 연간 감사위원회를 10회 이상 개최하고 50건 이상의 안건을 심의·의결함
- 감사위원회와 내부감사 조직이 활발하게 감시활동을 벌이는 등 실질적인 역할을 수행하여 '감사기능의 독립성', '감사기구의 전문성' 및 '회계투명성 제고 자체노력' 평가분야가 우수한 것으로 평가됨
- ESG기준원 지배구조 우수등급 및 밸류업 우수표창 등을 획득한 것도 가점으로 반영됨

## 현대차증권(주)

- 회계·감사 지배구조 관련 법규를 적극 준수하는 가운데, 전문성 있는 감사위원으로 감사위원회를 구성하고, 숙련된 인력 중심의 회계·감사지원조직을 운영함
  - 평균근무연수가 240개월(20년)을 초과하여 평가대상회사 중 회계·감사지원조직 구성원의 경력이 가장 많은 수준으로 나타남
- 신뢰성 있는 회계정보 산출을 위한 투자를 확대하는 등 '감사기능 독립성', '감사기구의 전문성' 및 '회계투명성 제고 자체노력' 평가분야가 양호한 것으로 평가됨
  - 전사시스템 통합, 데이터 연계 및 관리체계를 강화한 차세대 원장시스템 구축을 통해 내부통제를 강화하고 회계시스템 고도화 추진 중임

## Ⅳ. 주요 규제 동향 ④

## 회계·감사 지배구조 우수기업 선정 및 감사인 주기적 지정 유예

## 향후 계획

- 회계·감사 지배구조 우수기업으로 선정된 3개사는 연속하는 3개 사업연도 기간(이하 '유예기간') 동안 감사인 주기적 지정이 유예됨
  - 회사마다 주기적 지정 도래 시기는 상이하며, 그 사이 직권지정 등 발생 시 주기적 지정시기는 순연됨
- 평가기준일('25.6.1.)부터 유예기간이 종료되는 날까지의 기간 중 회계부정 발생 등 유예 취소사유가 발생하지 않아야 하며, 해단 기간 중 유예요건 준수 상황 등에 대해 금감원에 보고해야 함
  - 회계부정 발생, 감사의견 비적정, 외부감사법 및 자본시장법(불공정거래·공시) 위반 등
- 주기적 지정 유예제도를 통해서 기업들이 회계·감사 지배구조를 자율적으로 개선하고 궁극적으로 우리 기업들의 회계투명성 제고와 자본시장 선진화로 이어질 것으로 기대됨
- 금융당국은 이번 회계·감사 지배구조 평가 기준이 기업들과 감사인이 나아가야 할 회계·감사 분야의 '모범관행(Best Practice)'으로 자리잡도록 지속적으로 유도해 나갈 계획임
- 금융당국은 주기적 지정제와 관련하여, 모든 상장회사가 1회 이상 지정되는 시점('28년)까지 운영하고, 제도운영 성과, 제도 유지·개선 필요성 등을 포함하여 원점에서 재검토하기로 정한 바 있으며<sup>3)</sup>, 이에 따라 지정유예제도도 원점 재검토 이전까지 3년간('25~'27년) 우선 운영할 예정임
  - '27년 중 원점 재검토 착수, 재검토 결과에 따라 '28년 법·제도 개선 추진
- 평가 과정상 미비점, 최근 지배구조 관련 제도변화 등을 종합적으로 고려하여 현행 평가기준을 개선·보완하고, 차년도 신청을 원하는 기업들이 원활히 신청을 준비할 수 있도록 충실히 지속 지원할 예정임

3) 금융위원회, 금융감독원, 「회계·감사 지배구조가 우수한 기업에 대해 감사인 주기적 지정을 3년간 유예합니다.」, 2024.12.31.

# V. FAQ ①

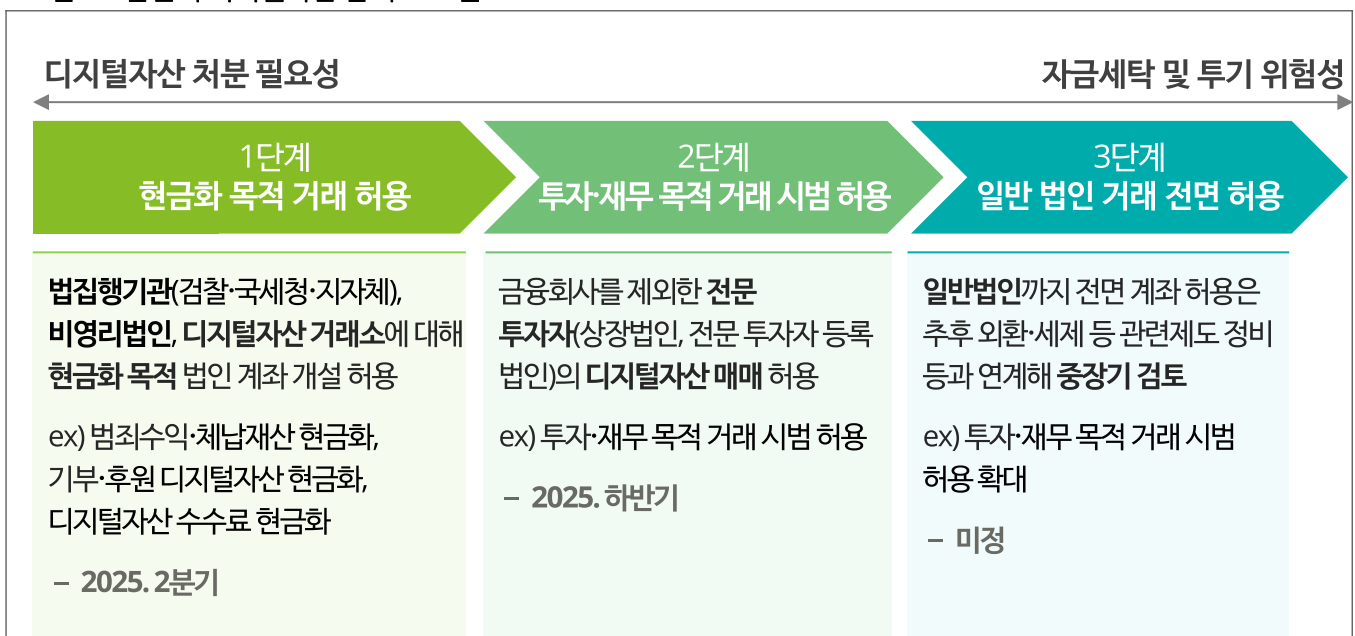
## 디지털자산 도입 시 이사회·감사위원회 점검사항

기업지배기구발전센터

Q. 2025년부터 기업의 디지털자산 계좌 개설 및 거래가 단계적으로 허용됨에 따라, 이사회와 감사위원회는 디지털자산 도입 시 어떠한 핵심 요소를 점검해야 하며, 회계·공시 및 외부감사 대응 측면에서 어떤 감독 포인트를 가져야 하나요?

- 올해부터 디지털자산 계좌 개설 및 거래가 단계적으로 허용됨에 따라, 기업은 재무·회계·보안·내부통제 전반에서 새로운 위험요인을 맞이하게 되므로, 이사회와 감사위원회는 경영진이 마련한 관련 정책·프로세스의 적정성을 검토하고, 이를 승인·감독하는 역할에 중점을 둘 필요가 있음<sup>1)</sup>
- 단계적 제도 시행으로 기업의 시장 접근성이 점차 높아짐에 따라 디지털자산 편입 여부가 경영 전략 및 재무보고 체계 전반에 영향을 미칠 가능성이 커지고 있음
  - 이사회·감사위원회는 경영진이 제안하는 디지털자산 정책·내부통제·평가·공시 체계가 적정한지 여부를 심사·승인하고, 운영 과정에서 발생하는 위험을 감독하는 방향으로 감독체계를 설정해야 함

<그림 1> 법인의 디지털자산 참여 로드맵<sup>1)</sup>



1) 본고는 '2025년 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 웨비나'에서 김경호 한국 딜로이트 그룹 디지털 자산센터 센터장이 발표한 「디지털자산 관련 거버넌스 대응과 감독 방안」(2025.11.)의 내용을 참고하여 작성됨

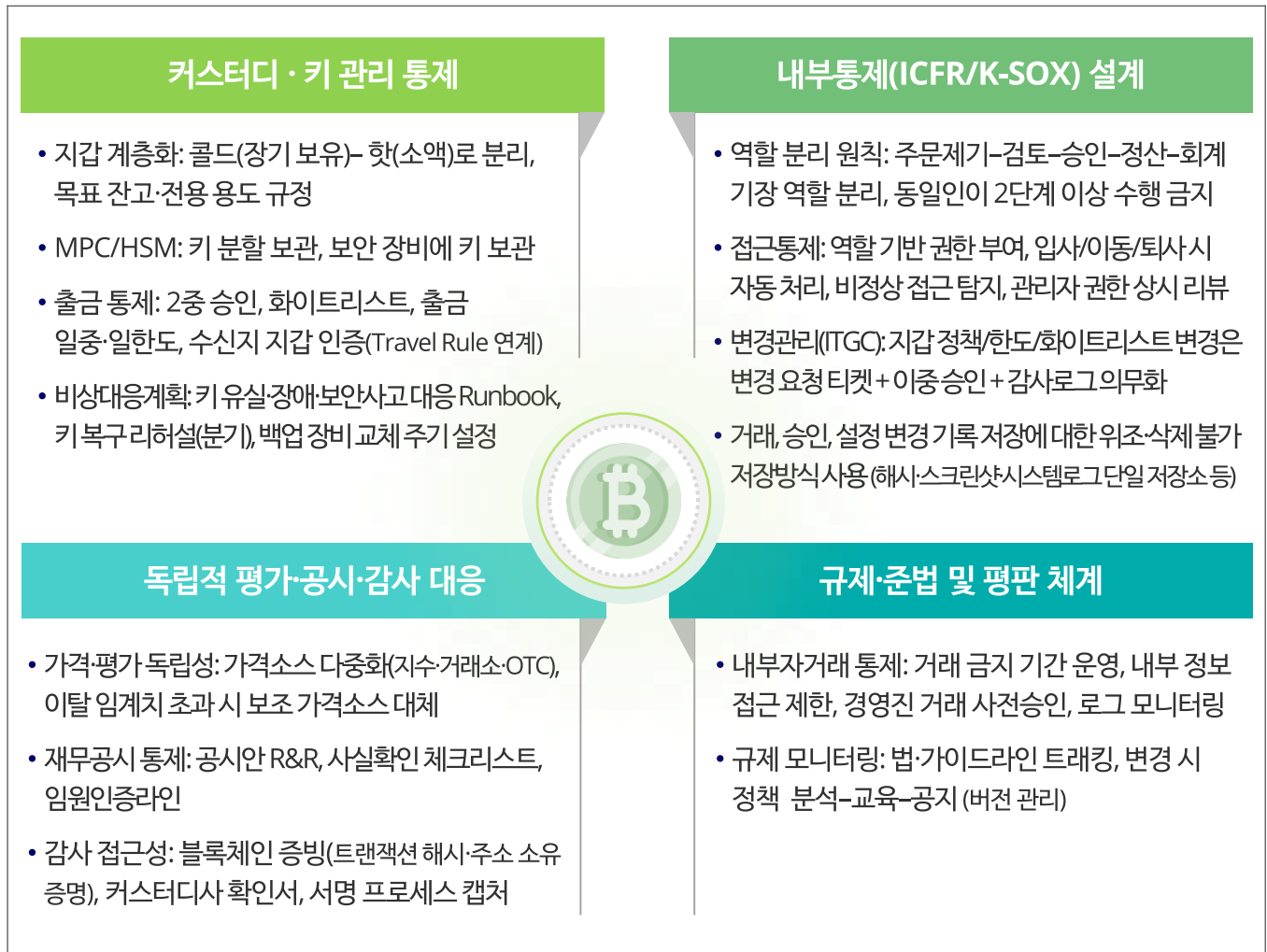
## V. FAQ ①

## 디지털자산 도입 시 이사회·감사위원회 점검사항

- 이사회는 디지털자산 도입 여부 및 범위에 대해 경영진이 마련한 정책 및 내부통제 설계를 종합적으로 검토하고, 기업의 위험 허용 수준, 재무 건전성, IT 및 보안 역량 등과 부합하는지 여부를 기준으로 승인·감독해야 함
  - 경영진은 디지털자산 편입 목적(재무·전략·운영 등), 허용 자산 범위, 보유 한도(B/S 대비 비중·손실 허용 기준), 레버리지 사용 여부 등을 포함한 기본 프레임워크를 수립해야 하며, 이사회는 이러한 정책이 기업의 재무건전성·위험 관리 기준 및 지배구조 원칙에 부합하는지를 검토해야 함
  - 디지털자산 거래·보유가 기존 내부통제 구조에 미치는 영향에 대해 경영진이 적절하게 분석했는지 확인하고, 승인 절차, 의사결정 권한, 이해상충 방지 기준 등 핵심 통제요소가 적절히 설계되었는지를 점검해야 함
  - 규제·회계 기준 변화 속도가 빠른 만큼, 정책과 내부통제가 주기적으로 업데이트될 필요가 있으며, 이사회는 경영진이 규제 모니터링 체계와 대응 로드맵을 갖추고 있는지 감독해야 함
  - 기술·보안 리스크가 크기 때문에, 지갑 구조·키 관리·수탁기관 선정 등 핵심 운영요소에 대해 경영진이 외부 전문가 검증(VDD, 보안 테스트 등)을 수행했는지 점검하는 것도 이사회의 감독 항목에 해당함
- 디지털자산 트레저리 운영의 안전성과 신뢰성을 확보하기 위해서는 보안·커스터디·접근통제·감사증빙 등을 포함한 내부통제 체계가 통합적으로 설계·운영될 필요가 있음
- 구체적으로, 이사회는 아래와 같은 보안·통제·공시·감사 체계가 통합적으로 구축·운영되고 있는지를 확인해야 하며, 이를 통해 디지털자산 트레저리가 조직 내에서 안전하고 신뢰성 있게 운영될 수 있음



&lt;그림 2&gt; 디지털자산 거버넌스 및 내부통제 체계



## V. FAQ ①

## 디지털자산 도입 시 이사회·감사위원회 점검사항

- 감사위원회는 디지털자산 회계정책·평가 방법·공시 체계가 외부감사 기준 및 감독당국의 요구 수준에 부합하는지 점검하고, 회계처리·공정가치 평가·감사증빙 확보 과정의 신뢰성을 감독해야 함
- 가격·평가의 독립성을 확보하기 위해, 경영진이 주요 가격소스(지수·거래소·OTC)를 다중화하고, 이탈 임계치 초과 시 보조 가격소스로 대체하는 절차를 갖추었는지 확인해야 함
  - 월말 마감·평가 시점의 기준가격 산정 방식(커트라인 시간, 가격검증 방법, 복수소스 교차 확인)이 문서화되어 있고 재무보고와 부합하게 연결되는지 점검해야 함
  - 재무공시 통제의 신뢰성을 확보하기 위해, 공시 문안 작성 R&R, 사실 확인 체크리스트, 임원 인증 체계가 마련되어 있는지 감독해야 함
  - 외부감사인인 블록체인 기반 증빙(트랜잭션 해시·주소 소유 증명), 커스터디사 확인서, 지갑 서명 프로세스 캡처 등 감사증빙에 원활히 접근할 수 있도록 경영진이 사전에 체계를 구축했는지 점검해야 함
  - 감사위원회는 내부자 거래·시세조종 등 평판 리스크가 높은 자산 특성을 고려하여, 사전 승인 규정, 정보 접근 제한, 거래 금지 기간, 로그 모니터링 등 준법 통제가 제대로 작동하는지 감독해야 함
- 아래 체크리스트는 정책 수립, 리스크 관리, 내부통제, 회계·공시, 외부감사 등 핵심 영역별로 지배기구가 확인해야 할 주요 항목을 정리한 것으로, 기업의 준비 및 점검 과정에서 참고할 수 있음

&lt;표 1&gt; 디지털자산 관련 지배기구 점검 체크리스트

구분	내용
정책·전략	• 디지털자산 도입 목적, 허용 자산 범위 및 보유 한도 등 기본 정책이 명확히 수립되었는가?
	• 디지털자산 도입이 재무건전성·위험 허용수준·IT·보안 역량에 부합하는지 충분히 검토했는가?
	• 규제·회계 기준 변화에 대응하기 위한 경영진의 모니터링 체계 및 정책 업데이트 절차가 마련되었는가?
내부통제·운영 프로세스	• 디지털자산 거래·보유와 관련해 '주문-검토-승인-정산-회계 기장'까지 절차에서 역할분리가 적절하게 설계·운영되고 있는가?
	• 지갑·키 관리 구조(MPC/HSM, 콜드·핫월렛 분리, 출금 통제 등)에 대한 보안·커스터디 통제가 체계적으로 구축되었는가?
	• 온체인 보유량-커스터디 보고서-거래원장-회계전표 간 4-way 매칭이 정기적으로 수행되고 있는가?
회계·공시·감사 대응	• 공정가치 평가 기준, 가격원천 선정, 평가 절차 등 디지털자산 회계정책이 문서화되었으며 외부감사 기준에 부합하는가?
	• 재무공시 통제가 마련되어 공시의 신뢰성 및 일관성이 확보되고 있는가?
	• 외부감사인인 블록체인 기반 감사증빙에 원활히 접근할 수 있는 체계가 구축되어 있는가?

## V. FAQ ②

### 주주권익 제고를 위한 기업공시 개선방안

기업지배기구발전센터

Q. 기업공시제도가 개편되면서 주주총회 결과 및 임원보수 공시가 확대된다고 들었습니다.  
주주권익 제고를 위해 강화되는 공시 항목은 무엇인가요?

- 금융당국은 상장기업 정보에 대한 국내외 투자자의 수요 증대를 반영하여 기업공시제도를 개선해왔으나, 글로벌 투자자 접근성, 주주권 행사를 위한 정보제공 등에 있어 미흡한 측면이 있다는 지적이 제기되었음
  - 대규모 코스피 상장사 등에 대한 영문공시 1단계 의무화('24.01.)<sup>1)</sup>, 주식기준보상 공시 도입('23.12.)<sup>2)</sup>, 자사주 전환사채 관련 공시 강화('24년~'25년)<sup>3)</sup> 등

#### 주주총회 표결결과 공시 강화

- 미국, 일본, 영국 등 해외 주요국은 주주총회 안건에 대한 찬반비율 등 세부사항을 주주총회 공시서류에 명시하고 있으나, 국내 상장기업들은 주주총회 안건에 대한 가결여부 정보만 공시되고, 안건에 대한 찬반비율 등 세부적인 표결 결과에 대해서는 정보가 제공되지 않아 투자자의 개선 요구가 지속되어 왔음

<표 1> 해외 주요국 주주총회 표결결과 공시 현황

구분	내용
미국	• SEC Form 8-K(Current Report, 주요사항보고서와 유사) 중 Item 5.07를 통해 찬성주식수 등 표결결과를 주주총회일부터 4영업일 내에 공개토록 의무화
일본	• 금융청 임시보고서를 통해 찬성, 반대 및 기권 의결권 수 등 주주총회 결과에 대해 지체 없이 공시하도록 의무화 ※ 영국, 독일, 홍콩, 싱가포르 등도 상세 표결결과를 공시 중

1) 금융위원회, 「'24년부터 공시정보가 영문으로 제공되어 외국인 투자자의 정보접근성이 높아집니다.」, 2023.12.18.

2) 금융감독원, 「기업이 임직원 보상으로 주식을 활용하는 경우 사업보고서에 관련 현황을 기재해야 합니다.」, 2023.12.20.

3) 금융위원회, 「상장법인 자기주식 제도개선을 위한 '자본시장과 금융투자업에 관한 법률 시행령' 개정안 '24.12.31일부터 시행」, 2024.12.24.

## V. FAQ ②

## 주주권익 제고를 위한 기업공시 개선방안

- 주주총회 투명성과 글로벌 정합성을 제고하기 위해 '26.3월 주주총회부터 의안별 찬성률 등 표결결과 공시를 의무화함
- 거래소 공시(수시공시)로 의안별 표결결과(찬성률, 반대·기권 등 비율)를 주주총회 당일 공시하고, 사업보고서 등 정기보고서에 공시대상기간 중 주주총회 의안별 표결결과(찬성률, 반대·기권 등 비율+찬성주식수, 반대·기권 등 주식수)를 공시하도록 함
    - '26.3.1일 이후 시행된 주주총회부터 적용 추진 예정임

<표 2> (예시) 주주총회 결과 정기보고서(사업보고서, 분·반기 보고서) 공시서식 개선안<sup>4)</sup>

구분	결의 구분	회의 목적 사항	가결 여부	의결권 있는 발행 주식총수(1)	(1)중 의결권 행사주식수	찬성 주식수	찬성 주식 비율(%)	반대· 기권 등 주식수	반대· 기권 등 주식 비율(%)

## 주주총회 분산개최 유도

- 주주총회 분산 프로그램 운영, 상장사 표준정관 개정 등을 통해 주주총회 분산개최를 유도해왔으나, 상장사의 약 90%가 정기주주총회를 3월 하순에 집중 개최하고 있어 여러 기업의 주식을 보유한 주주의 주주총회 참여를 제약하는 등 주주총회가 형식적으로 운영될 수 있다는 우려가 계속 있었음
- 금융당국은 정관 상 의결권기준일 규정을 변경하고 주주총회를 4월에 개최하는 기업에 인센티브를 강화하는 방식으로 주주총회 분산개최를 유도할 계획임
- 거래소 공시 우수법인 선정 시 주주총회 분산 관련 가점을 확대하고, 불성실공시 벌점 감경사유에 주주총회 분산 관련 항목을 추가함
  - 의결권기준일을 상장사 표준정관에 따라 사업연도 말이 아닌 날로 정관을 개정했는지 여부 및 주주총회 분산개최 관련 노력을 기업지배구조 보고서에 기재·공시하도록 가이드라인을 개정함

4) 금융위원회, 「자본시장 접근성 및 주주권익 제고를 위한 기업공시 개선방안」, 2025.11.17.

## V. FAQ ②

## 주주권익 제고를 위한 기업공시 개선방안

## 임원 보수공시 강화

- 국내 상장기업 임원 보수공시의 경우 보수 산정근거 등의 공시가 미흡하고 기업성과와 보수 간 관계를 확인하기 어려워, 미국 등 해외 주요국의 임원 보수 공시에 비해 구체성이 부족하다는 지적이 있었음
- 주식기준 보상의 경우 임원보수 공시정보와 분리되어 공시되고 있어, 개별 임원이 수령받는 총 보수에 대한 정보를 확인하기 어렵고, 주식매수선택권(스톡옵션) 외 주식기준보상의 경우 임원 개인별 상세 보수 등 부여 현황에도 공시되고 있지 않음
  - 주주가 주식기준보상을 포함한 실질적인 임원 보수규모를 보다 용이하게 파악할 수 있도록, 현행 임원 전체 보수총액 및 개인별 보수 공시서식에 모든 주식기준보상을 함께 공시하고, 미실현 주식기준보상의 현금환산액은 병기하도록 개선할 예정임
  - 주식매수선택권 외 주식기준보상의 경우에도 주식매수선택권과 동일하게 임원 개인별 상세 부여 현황을 별도로 공시할 예정임

&lt;표 3&gt; (예시) 임원 전체 보수총액 공시 서식 개선안

사업 연도	이사 보수총액	이사 1인당 평균 보수액	감사 보수총액	감사 1인당 평균 보수액	총주주 수익률	영업이익	기타
20XX년							
20XX년							

&lt;표 4&gt; (예시) 보수지급금액 5억 원 이상인 임원의 개인별 보수현황 공시서식 개선안

사업 연도	이 름	직 위	보 수 총 액	보수총액 중 주식기준보상 지급금액			보수총액에 포함되지 않는 보수					
				종류	수량	금액	주식매수선택권				그 외 주식기준보상	
							행사가 가능 수량	행사 불가 수량	행사 가격	공정 가치 <sup>5)</sup>	미지급 수량	시장 가치 <sup>6)</sup>
20XX년												
20XX년												

5) 공정가치는 당해사업년도 손익계산서에 주식매수선택권과 관련하여 비용으로 계상된 부분

6) 시장가치는 미지급 수량 x 공시서류작성기준일 기준 종가

## V. FAQ ②

## 주주권익 제고를 위한 기업공시 개선방안

- 금번 공시 개선방안에 따라 사업보고서등의 필수 기재사항에 주주총회결과, 기업성과-임원보수 관계, 주식기준보상 관련 사항을 명확화·구체화하기 위한 '증권의 발행 및 공시 등에 관한 규정' 개정을 추진하여 '26년 상반기 중 시행될 예정임

## [별첨] 세부 조치사항별 이행계획

과제	조치사항	일정
<b>1. 주주총회 표결결과 공시 강화</b>		
- (수시공시) 표결결과 공시 강화	거래소 공시서식 개정	'26.03.01 시행
- (사업보고서등) 공시대상기간 중 표결결과 공시 강화	증권의 발행 및 공시 등에 관한 규정(고시)개정 기업공시서식 개정	'26.03.01. 시행
<b>2. 주주총회 분산개최 유도</b>		
- 공시우수법인 선정 시 가점 확대	공시우수법인 선정지침 개정	'26.03.01. 시행
- 거래소 불성실공시 별점 감경 확대	거래소 시행세칙 개정	
- 주주총회 분산개최 노력 등 기업지배구조 보고서 반영·작성	기업지배구조 보고서 가이드라인 개정	'25년 말 개정
<b>3. 임원 보수공시 강화</b>		
- 양도제한조건부 주식 등 주식기준보상 공시 강화	증권의 발행 및 공시 등에 관한 규정(고시) 개정 기업공시서식 개정	'26.05.01. 시행
- 기업성과-보수간 관계 등 임원보수 공시 내실화	증권의 발행 및 공시 등에 관한 규정(고시) 개정 기업공시서식 개정	'26.05.01. 시행

## VI. 센터 소식 ①

### 웨비나 성료 | 새로운 환경에 직면한 이사회·감사위원회 과제: 리스크, 가상자산, AI 거버넌스

※ 웨비나는 한국 딜로이트 그룹 공식 유튜브 채널, 센터 홈페이지, 딜로이트 보드룸 아카데미에서 시청 가능합니다.

#### 웨비나 개요

- **대상** 국내 사외이사 · 감사위원 · 감사 · C레벨 · 실무진
- **일시** 2025년 11월 12일 (수) 14:00 ~ 16:15
- **주최** 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터



현장 스케치 영상

#### Agenda 새로운 환경에 직면한 이사회·감사위원회의 과제: 리스크, 가상자산, AI 거버넌스

14:00~14:05	<b>Opening Remarks</b>	장수재 한국 딜로이트 그룹 회계감사부문 대표
14:05~14:40	<b>세션I. 사례로 본 기업 리스크와 지배기구의 대응전략</b> - 증권선물위원회 위원 경험을 중심으로	박종성 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 자문위원 & 숙명여자대학교 경영학부 교수
14:40~15:15	<b>세션II. 가상자산 관련 거버넌스 대응과 감독 방안</b>	김경호 한국 딜로이트 그룹 디지털 자산센터 센터장
15:15~15:25	Break Time	
15:25~16:10	<b>세션III. AI 시대, 지배기구 역할 진화와 책임 있는 AI 거버넌스 구축 감독</b>	김학범 한국 딜로이트 그룹 A&A Integrated Finance Service Group 파트너
16:10~16:15	<b>Closing</b>	김한석 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터장

※ Q&A는 각 세션에 포함됨

- 금번 웨비나는 ▲리스크 대응 ▲가상자산 감독 ▲AI 거버넌스 구축 감독 등 총 3개 세션으로 구성되었으며, 금번하는 규제 및 경영 환경 속에서 지배기구의 감독 패러다임 전환과 전략적 대응 방향을 심도 있게 논의함
- 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 김한석 센터장은 '앞으로도 기업 지배구조 선진화와 회계투명성 제고를 위한 실질적인 지원과 연구를 지속해 나가겠다'고 밝힘



※ 웨비나는 한국 딜로이트 그룹 공식 유튜브 채널, 센터 홈페이지, 딜로이트 보드룸 아카데미에서 시청 가능합니다.

### Session I . 사례로 본 기업 리스크와 지배기구의 대응전략 - 증권선물위원회 위원 경험을 중심으로

박종성 동 센터 자문위원·숙명여대 경영학부 교수

- 증권선물위원회 비상임위원으로서 다수의 기업 회계부정 사례를 분석한 경험을 공유함
- 감사위원회가 단순한 감시 역할을 넘어 리스크를 사전에 인식하고, 회계부정에 대응할 수 있는 체계가 구축되도록 감독해야 한다는 점을 강조함

### Session II . 가상자산 관련 거버넌스 대응과 감독 방안

김경호 한국 딜로이트 그룹 디지털 자산센터 센터장

- 최근 강화되고 있는 가상자산 규제 및 제도 변화를 짚으며, 기업이 가상자산을 보유할 때 발생할 수 있는 회계 및 내부통제 리스크를 구체적으로 제시함
- 이러한 리스크를 통합적으로 관리하기 위한 지배기구의 감독 프레임워크와 실무적 시사점을 제안함

### Session III . AI 시대, 지배기구 역할 진화와 책임 있는 AI 거버넌스 구축 감독

김학범 한국 딜로이트 그룹 A&A Integrated Finance Service Group 파트너

- AI의 확산이 기업의 의사결정과 내부통제 시스템에 미치는 영향을 설명하며, 감사위원회는 단순히 결과에 대한 검토 보다는 AI 활용에 따른 리스크를 선제적으로 점검하고 감독하는 전략적 기능으로 진화해야 한다고 제안함
- 이사회와 감사위원회가 기업 내 신뢰할 수 있는 AI 거버넌스 체계가 구축되도록 감독하는 것이 기업의 지속가능한 성장을 뒷받침하는 핵심 과제를 강조함

[웨비나 참석 인사]



장수재  
한국 딜로이트 그룹  
회계감사부문  
대표

김한석  
한국 딜로이트 그룹  
기업지배기구발전센터  
센터장

박종성  
동 센터 자문위원·  
숙명여자대학교  
경영학부 교수

김경호  
한국 딜로이트 그룹  
디지털 자산센터  
센터장

김학범  
한국 딜로이트 그룹  
A&A IFSG Group  
파트너



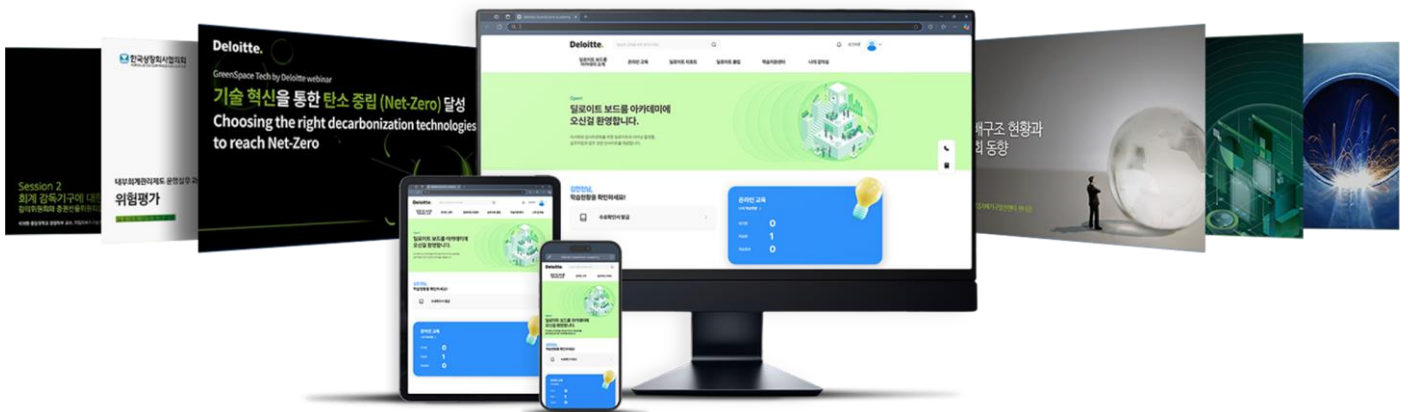
## VI. 센터 소식 ②

이사회·감사위원회를 위한 온라인 교육 플랫폼, '딜로이트 보드룸 아카데미' 오픈

온라인 강의

딜로이트 리포트

딜로이트 클립



사외이사님, 감사위원님 및 감사님의 전문성 강화를 지원하기 위해  
딜로이트의 전문가들과 외부 전문가들의 축적된 경험과 전문지식을 종합한  
“딜로이트 보드룸 아카데미”를 오픈했습니다.  
많은 관심과 성원 부탁드립니다.

- 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터는 이사회 및 감사위원회의 전문성 강화를 위한 맞춤형 온라인 교육 플랫폼 ‘딜로이트 보드룸 아카데미’를 공식 오픈함
- 플랫폼의 주요 콘텐츠는 ‘온라인 교육’, ‘딜로이트 리포트’, ‘딜로이트 클립’으로 구성되며, 온라인 교육은 ▲이사회 프로그램 ▲감사위원회 프로그램 ▲내부회계관리제도 프로그램 ▲스페셜 아젠다 프로그램의 4개 영역으로, 직무별 학습 목적에 맞춰 제작된 온라인 강의 영상으로 제공됨
- 기업 지배구조, 재무보고, 자금사고 방지, 공시, ESG, AI 등 현재 이사회와 감사위원회가 주목해야 할 핵심 아젠다를 중심으로 구성되었으며, 딜로이트 및 외부 전문가의 인사이트를 반영해 실무에 바로 적용할 수 있도록 설계됨
- PC와 모바일 환경에서 자율적으로 학습할 수 있으며, 공시를 위한 교육 수료 확인서도 발급 가능함

# 기업지배기구발전센터

## Contact

딜로이트 안진 기업지배기구 발전센터는  
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 | Audit & Assurance  
✉ [hbkim@deloitte.com](mailto:hbkim@deloitte.com)



#### 오정훈 파트너

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



#### 유민지 파트너

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

### 자문교수단



#### 노준화 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |  
충남대학교 경영학부 교수



#### 박종성 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |  
숙명여자대학교 경영학부 교수



#### 임정하 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 |  
서울시립대학교 법학전문대학원 교수

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



## 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](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.