



기업지배기구발전센터
기업지배기구 Insights 제11호

FY2024 KOSPI200 BSM(이사회 역량 진단표) 공시 현황 및 시사점

리더 메시지



김한석 센터장

한국 딜로이트 그룹
기업지배기구발전센터

『기업지배기구 Insights』 제11호는

‘개정 집중투표제에 관한 단상’, ‘업무상 부정과 내부통제: 부패와 횡령을 중심으로’ 등의 전문가 기고를 담았습니다.

또한, ‘FY2024 KOSPI200 BSM(이사회 역량 진단표) 공시 현황 및 시사점’, ‘복합적인 경영 환경에서 필요한 이사의 주요 역량’, ‘국내 상장법인 이사회 다양성 확보 - 여성 이사진 비중 추이를 중심으로’와 주요 최신 규제 동향을 수록했습니다.

이사회와 감사위원회 활동에 유익한 정보를 얻을 수 있기를 바랍니다.

개정 집중투표제에 관한 단상

현행법

상법 제382조의2

- 집중투표제를 허용하지만 대부분 회사가 정관으로 배제해 실효성이 없음
- 대주주가 이사 선임권을 독점하고 소수주주 의견이 반영되지 못하는 한계 존재

대규모 상장사는 집중투표제를 정관으로 배제하지 못하도록 해야 한다는 필요성 제기



집중투표제

주주는 1주당 선임 이사 수만큼 의결권을 가지며 한 명 또는 여러 후보자에게 행사 가능

발행주식 **100**주

선임할 이사 **4**명

후보

25(소수주주) X **4**(선임되는 이사의 수)
= **100**개의 의결권

75(지배주주) X **4**(선임되는 이사의 수)
= **300**개의 의결권



제도적 의의

- ✓ 전통적 단순투표제에서는 대주주가 이사를 독점 선임할 수 있었지만, 집중투표제 도입 시 소수주주도 이사 선임에 영향력을 가질 수 있음
- ✓ 이사회 구성의 다양성 확보, 투명성 제고, 공정하고 균형 잡힌 의사결정 가능

기업 지배구조가 글로벌 기준에 부합하게 되어, 한국 기업의 국제 신뢰도 향상 기대



소수주주의 실질적 권한 강화로 시장의 투명성·공정성 향상, '코리아 디스카운트' 해소에도 긍정적 효과 예상



집중투표제가 의무화되어도 소수주주의 지속적인 결집과 적극적인 의결권 행사가 뒷받침되어야 효과가 있을 것임



업무상 부정과 내부통제: 부패와 횡령을 중심으로

업무상 부정이란?

- ① 단순 개인적 행위가 아닌, 업무 수행 과정·지위와 직접 연결
- ② 법규나 윤리를 위반하는 행위
- ③ 사적 이익을 취하거나 조직·타인에 손해를 끼침

업무상 부정은 왜 중요한가?

- 단순 금전 피해를 넘어 기업 신뢰, 평판, 존속에 치명적 위협
- 대규모 횡령은 주가 급락, 계약 해지, 고객 이탈 등 부정적 연쇄 반응을 발생시킴

⚠ 관련 ACFE* 통계 (2024)

업무상 부정의 발견 경로

제보

43%

내부감사

14%

경영진 검토

13%

...

내부통제 취약 요인별 비율

내부통제 부재

32%

기존 통제 무력화

19%

경영진 검토 부족

18%

...

* Association of Certified Fraud Examiners

⚠ 국제사회 부정에 대한 대응과 시사점



싱가포르

부패방지조사국(CPIB)

무관용 원칙, 강력한
조사권·중형 가능



미국

해외부패방지법(FCPA)

해외 부패 규제의 글로벌
기준, 거액 벌금 사례 다수



한국

부패방지법·청탁금지법

국내 부패 방지에는 효과적,
해외 부패 규율은 상대적으로 미흡
→ FCPA 유사 입법 검토 필요

⚠ 결어: 지속가능한 반부정 환경의 기반 조성



종합적인 지원 체계 마련

법적 보호, 금전적 보상, 심리·신변 지원 등



경영진 윤리 리더십

'Tone at the Top' 확보가 핵심



AI 기반 감시 도입

이상거래 탐지, 부정행위 예측



다층적 거버넌스 구축

정부·기업·학계·시민사회 협력

FY2024 KOSPI200 BSM(이사회 역량 진단표) 공시 현황 및 시사점

Board Skills Matrix (이사회 역량 진단표, 이하 'BSM')

이사회의 구성, 역량(경험·전문성·지식 등), 다양성(성별·나이 등) 정보를 표·그림으로 도식화해 이사회 구성의 적정성을 평가할 수 있는 도구



BSM 공시 현황

KOSPI 200 기업

BSM 공시: 141사(70.5%)

작성·관리·활용방안 등
구체적 관리방안 마련:
37사(26.2%)¹⁾

구체적 기준* 규정:
21사(14.9%)²⁾

* BSM 작성주체, 대상, 경력 및
전문분야 판단기준, 검토 주기 등

1,2) BSM을 공시한 141사를 기준으로 산출

- ☑ BSM을 공시한 기업은 141사(70.5%)로, BSM 도입의 양적 확산은 상당 수준 진전
- ☑ BSM 공시 기업 중 BSM **작성·관리·활용방안 등 구체적 관리방안까지 마련한 기업은 37사(26.2%)**, 104사(73.8%)는 단순 참고자료로만 활용 중
- ☑ BSM 공시 기업 중 BSM 작성주체, 대상, 전문성 기준, 검토주기 등 **구체적 기준을 규정한 기업은 21사(14.9%)**에 불과, 미규정 기업은 120사(85.1%)

국내 기업의 BSM 내실화 방안



신규이사 선임·후보군 관리
등 실질적 활용 강화



작성·관리체계
명확화



기업전략과 연계한
필요 역량 반영

BSM은 기업전략과 리스크 관리의 기반이자 주주 신뢰를 구축하는 도구,
기업은 BSM을 전략적 의사결정과 연계하는 체계 구축이 권장됨

국내 상장법인 이사회 다양성 확보

배경

이사회 다양성 확보는 성별, 경험 및 성향 등 다양한 배경을 가진 인물로 구성되며 주요국은 실행 노력 중



자본시장법 제165조의20 - 이사회 성별 구성에 관한 특례 규정

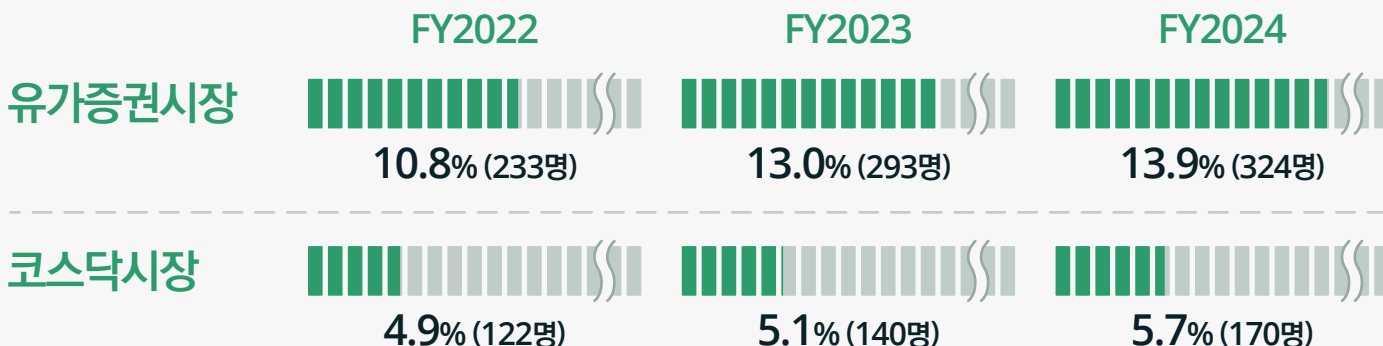


상장회사의 사외이사 성별균형 개선에 관한 지침

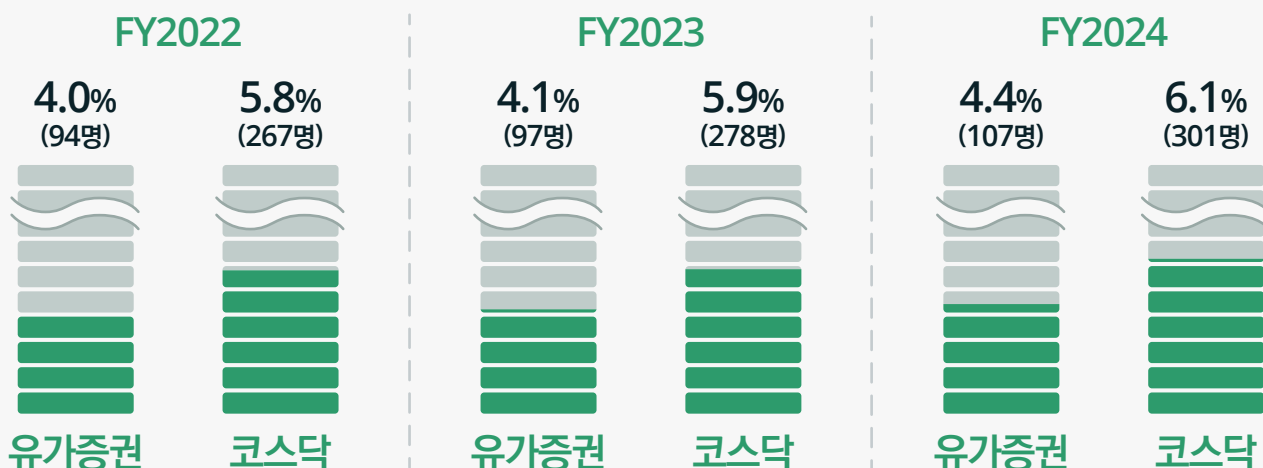


Regulation S-K- 이사 선임시 다양성 정책과 평가 공시 정책

유가증권 · 코스닥 상장법인 FY2022~FY2024 여성 사외이사 비중 추이



유가증권 · 코스닥 상장법인 FY2022~FY2024 여성 사내이사 비중 추이



국내 이사회 성다양성의 효과적 확보를 위해 회사차원의 여성 이사진 정책 준비 및 성실한 실행이 요구됨

‘외부감사 및 회계 등에 관한 규정 시행세칙’상 감리 결과 조치 양정 기준 등 일부 개정

금감원, 회계 규정 개정... 거짓자료·재무제표 대리작성 가중처벌 명문화

시행일

‘25. 7. 31.부터 시행

⑤주권상장법인 감사인 등록요건 점검
관련 별지 서식은 ‘26.1.1. 이후 시작되는
사업연도부터 적용



1 현장조사 시 회사의 방어권을 보다 두텁게 보장하고 감리방해를
예방하기 위해 **회사의 권리보호 내용 및 감리방해 판단기준** 등 명시

2 제재수준에 대한 예측가능성을 높이고 거짓자료 제출을 억제하기 위해
심사 시 거짓자료제출도 가중사유 적용대상임을 명확히 규정

3 제재의 일관성과 수용성을 제고하기 위해 **재무제표 대리작성 등
요구 금지**를 위반한 **회사와 외부감사에 참여하지 않았으나**
재무제표를 **대리 작성한 공인회계사**에 대한 **조치양정기준** 명문화

4 외감규정에서 **밸류업 우수표창** 회사에 대하여 **제재 시 감경사유**를
신설(‘25.5.20.)하였으므로 시행세칙에도 이를 반영

5 상장법인 등록 감사인이 감사보고서에 대한 **사후심리**를 마친 후 자체
점검을 실시할 수 있도록 **자체 점검대상 기간 조정**

회계·감사지원조직의 정의 및 인정 범위

Q. 내부회계총괄부서를 운영하고 있고, 해당 부서는 내부회계 운영실태 점검 및 평가지원 업무와 감사위원회 지원업무를 동시에 수행하고 있습니다. 해당 부서를 회계·감사지원조직으로 볼 수 있나요?

→ **③ '회계·감사 시스템 실효성'**은 회계관리시스템이 원활히 운영되도록 회계·감사지원조직의 역량과 관련 사항을 평가하는 항목입니다.

평가분야	평가항목	배점
③ 회계·감사 시스템 실효성 (250)	7) 회계감사지원조직* 규모(상대평가) * 내부회계관리제도부서 인력 및 감사위원회 지원조직	50
	8) 회계·감사지원조직 구성원 숙련도(상대평가)	40
	9) 전담지원조직 전문성(회계전문가 규모)	40
	10) 전담지원조직 부서장의 위상 * 등기임원 60 / 비등기임원 40 / 그 외 0	60
	11) 감사위의 지원조직 평가·임면동의(협의)권	60

회계·감사지원조직은 **① 재무정보 및 회계장부를 통제하는 내부회계관리제도 담당부서**와 **② 내부감사부서, 감사위원회 지원조직(이하 '전담지원조직')**으로 구분되며, 영업팀, 구매팀 등 현업부서 구성원은 제외됩니다.

'내부회계총괄부서'는 명칭을 불문하고 내부회계관리제도 운영실태 점검 및 평가지원 업무를 담당하는 조직을 말하며, **'전담지원조직'**은 감사위원회의 실효적 작동을 위해 **내부감사 및 감사위원회 활동 지원을 업무로 하고 그 업무결과를 감사위원회에 직접 보고하는 전문적·독립적인 조직**을 뜻합니다.

전담지원조직의 정의에 부합하지 않을 경우, **조직의 변경, 인사 조치** 등을 통해 **전담지원 조직의 요건**을 갖추는 것이 필요합니다.

기업지배기구발전센터 전문가

딜로이트 안진 기업지배기구발전센터는 기업의 회계투명성 확보와 거버넌스 개선을 지원합니다.



김한석 파트너

기업지배기구발전센터 리더 I
Audit & Assurance

@ hansukim@deloitte.com



노준화 교수

기업지배기구발전센터 자문위원

충남대학교
경영학부 교수



정 현 파트너

Audit & Assurance

@ hyunjeong@deloitte.com



박종성 교수

기업지배기구발전센터 자문위원

숙명여자대학교
경영학부 교수



김학범 파트너

Strategy, Risk & Transactions

@ hbkim@deloitte.com



임정하 교수

기업지배기구발전센터 자문위원

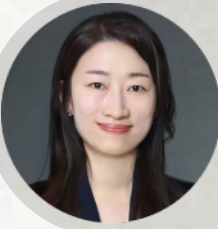
서울시립대학교
법학전문대학원 교수



오정훈 파트너

Audit & Assurance

@ junoh@deloitte.com



유민지 파트너

Audit & Assurance

@ minjyoo@deloitte.com



기업지배기구발전센터 문의
krccg@deloitte.com



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

Deloitte.

딜로이트 안진
기업지배기구발전센터
krccg@deloitte.com

기업지배기구발전센터 센터장
김한석 Partner
hansukim@deloitte.com

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

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

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

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

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.