



2025.09 | 제11호

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 자금부정통제 조기공시 사례분석을 통한 시사점 • 4
- 정현 한국 딜로이트 그룹 내부회계관리제도 CoE 센터장
- ② 개정 집중투표제에 관한 단상 • 13
- 장정애 아주대학교 법학전문대학원 교수
- ③ 업무상 부정(Occupational Fraud)과 내부통제: 부패와 횡령을 중심으로 • 17
- 노준화 기업지배기구발전센터 자문위원 · 충남대학교 경영학부 교수

II. CCG 아젠다

- ① FY2024 KOSPI200 BSM(이사회 역량 진단표) 공시 현황 및 시사점 • 24
- 이사회 집합적 정합성 확보를 위한 과제 -
- ② 복합적인 경영 환경에서 요구되는 이사진의 주요 역량 • 46

III. 데이터 포인트

- ① 국내 상장법인 이사회 다양성 확보 - 여성 이사진 비중 추이를 중심으로 • 56

IV. 주요 규제 동향

- ① 상법 개정안 주요 내용 • 62
- ② '외부감사 및 회계 등에 관한 규정 시행세칙'상 감리결과 조치양정기준 등 일부 개정 • 71
- ③ 2025년 재무제표에 대한 중점심사 회계이슈 사전예고 • 74

V. FAQ

- ① 신뢰할 수 있는 AI 기반 구축을 위한 이사회 및 경영진의 거버넌스 리더십 • 81
- ② 회계·감사지원조직의 정의 및 인정 범위 • 87

VI. 센터 소식

- ① 2025 Boardroom Skills Enhancement Program(이사회·감사위원회 전문성 강화 교육 프로그램) • 89
- ② 2025년 기업지배기구발전센터 자문위원단 위촉식 개최 • 90
- ③ 이사회·감사위원회를 위한 온라인 교육 플랫폼, '딜로이트 보드룸 아카데미' 오픈 • 91

목차를 클릭하시면 해당 페이지로 이동하며,

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

I. 전문가 기고 ①

자금부정통제 조기공시 사례분석을 통한 시사점

정현 한국 딜로이트 그룹 내부회계관리제도 CoE 센터장

I. 서언

새 정부는 주주의 권익 보호와 지배구조 투명성 제고를 핵심 과제로 삼아 이사의 충실의무 대상에 주주를 추가하고 상장회사의 사외이사 선임비율을 상향조정하는 등의 상법 개정을 통하여 자본시장의 신뢰 회복과 공정한 시장 질서 확립을 도모하는 가운데, 경영진 및 지배기구는 이러한 대외환경 변화에 대한 리스크 관리를 위해 내부통제 강화 및 주주와의 소통 확대 등 실효성 있는 대응 전략에 대한 점검이 필요한 시점이다.

이와 더불어 내부회계관리제도에 있어서도 두 가지 중요한 변화에 관해서 관심을 가질 필요가 있다. 즉, ① 내부회계관리제도 평가·보고 기준이 자율규정에서 시행세칙으로 법규화되었다는 점(외부감사규정 시행세칙 별표 6)과 ② 올해부터 상장기업과 금융사는 ‘횡령 등 자금’ 부정위험을 예방·발견하기 위한 내부통제활동과 점검결과를 의무적으로 소정의 공시서식에 따라 운영실태보고서에 첨부하는 형태로 공시하여야 한다는 점이다(외부감사규정 시행세칙 별표 6_내부회계 평가·보고 기준 문단 25, 내부회계 평가·보고 가이드라인 별첨 1_운영실태보고서 예시 붙임 1).

평가·보고 기준을 법규화한 것은 내용상 큰 변화가 없더라도 부적절한 평가 및 보고는 법적 판단의 대상이 될 수 있어 형식적인 운영이 투자자로부터의 소송 등 기업에 상당한 법적 리스크를 초래할 수도 있으며, 자금부정대응 통제활동과 점검결과를 의무적으로 공시하도록 한 것(이하 ‘자금부정통제 공시제도’라 칭함)은 자금부정 방지를 위한 경영진의 실질적인 내부통제 운영 및 지배기구의 감독책임이 한층 더 중요하게 되었다고 판단된다.

자금부정통제 공시제도는 새로운 제도일까?

기업은 조직의 목표달성을 저해하는 제반 다양한 리스크를 관리하기 위해 내부통제를 갖추게 되는데, 기업의 내부통제는 일반적으로 ① 기업운영의 효율성 및 효과성 확보(운영 목적), ② 재무보고 정보의 신뢰성 확보(보고 목적), ③ 관련 법규 및 정책의 준수(법규준수 목적), 이렇게 세 가지 목적달성에 대한 합리적 확신을 제공하기 위해 조직의 이사회, 경영진 및 여타 구성원에 의해 지속적으로 실행되는 일련의 과정이다(내부회계관리제도 설계·운영 개념체계 문단5). 따라서 지배기구는 이러한 다양한 리스크 관리를 위한 내부통제를 감독할 책임이 있다.

한편, 외부감사법에 의해 시행되고 있는 내부회계관리제도는 상기 내부통제의 세 가지 목적 가운데, 보고정보의 신뢰성 확보목적 중 외부에 공시되는 재무제표의 신뢰성 확보를 목적으로 하되, 자산 보호, 부정방지 프로그램 및 운영목적이나 법규준수 목적 중 재무제표의 신뢰성 확보와 관련된 내부통제를 대상으로 하고 있다(내부회계관리제도 설계·운영 개념체계 문단12).

자금부정공시제도는 내부회계관리제도 대상에 자산의 보호 및 부정방지 프로그램을 포함하고 있기 때문에, 새로운 제도라기보다는 부정(회계부정, 횡령, 부패)관리를 위해 운영하고 있는 내부통제 중 ‘횡령 등 자금부정’ 예방·발견을 위한 내부통제활동의 구체적 내용을 투자자에게 공시하라는 것이다. 즉, 부정 중 특별히 자금부정에 대하여 내부회계 관련 구성원, 경영진 및 지배기구에 주의와 책임감을 환기시킨 것으로 이해된다.

필자의 경험상 기업들이 기존에 설계·운영 하고 있는 내부회계관리제도는 재무제표의 신뢰성 확보 목적에 초점을 맞춘 리스크 평가 및 통제활동을 설계·운영하고 있는 측면이 있어서 자금부정 측면에서 리스크 평가 및 통제활동이 적절한지에 대하여 재점검할 필요가 있다고 판단된다.

II. 자금부정통제 조기공시 사례 분석

1. 공시서식 작성사례(이하 ‘공시 가이드라인’)

금융당국은 공시대상이 되는 자금부정 통제활동의 판단기준, 예시 통제활동, 공시서식 작성방법에 대한 작성사례 및 관련 FAQ(이하 ‘공시 가이드라인’이라 칭함)를 발표하였다(내부회계 평가·보고 가이드라인 별첨 1_운영실태보고서 예시 붙임 2).

[공시대상 통제활동]

자금부정통제는 ① 자금 관련 부정위험을 예방 또는 적발하는데 관련된 것으로 판단한 회사 전체 또는 업무수준 통제 전반에 영향을 미치는 전사수준통제와 ② 자금통제 중 자금관련 부정위험을 예방·적발하는데 직접적으로 관련된 핵심통제가 의무공시 대상이며, ③ 기타 매출·재고·구매 등의 업무 프로세스와 관련한 통제활동 중 자금 부정과 직접적으로 관련되었다고 판단하여 투자자에게 공시할 필요가 있다고 판단한 경우 선택적으로 기재가 가능하다.

② 자금관련 통제 중 핵심통제만이 의무공시 대상인 점에 유의할 필요가 있는데, 본래 내부회계관리제도에서 ‘핵심통제’라 함은 경영자 주장별 중요한 왜곡표시 위험을 줄이는 데 가장 직접적으로 영향을 미치는, 없어서는 안 될 통제로 정의되나, 자금부정통제 공시 여부 판단 시에는 ‘해당 통제가 없다면 자금 부정의 발생 가능성이 낮지 않은 중요한 통제인가’의 여부이다. 즉, 1) 자금과 관련되는가? 2) 오류가 아닌 부정인가?, 3) 발생 가능성이 낮지 않은가? 4) 금액적으로 또는 질적으로 중요한 사항인가?, 이러한 4개 항목에 모두 해당하여야만 의무공시대상인 핵심통제인 것이다.

[통제활동 및 점검결과의 작성방법]

통제활동란에는 기존 통제기술서의 통제활동을 통합·요약 기술하고, 통제수행자 및 통제항목을 반드시 기재하여야 하며, 점검결과란에는 수행팀 및 수행시기를 기재하여야 한다. 이는 통제수행자 및 통제항목을 기재토록 함으로써 통제수행자의 책임의식을 고취하고, 수행팀 및 수행시기를 명기토록 하여 운영실태 점검 주체(기업 자체수행 또는 외부전문가 활용 여부) 및 평가수행 빈도를 정보이용자에게 공시함으로써 정보이용자들은 내부회계관리제도의 충실성에 대하여 기업 간에 비교할 수 있다.

I. 전문가 기고 ①

자금부정통제 조기공시 사례분석을 통한 시사점

2. 조기공시 사례 분석 결과

금융당국은 공시대상이 되는 자금부정 통제활동의 판단기준, 예시 통제활동, 공시서식 작성방법에 대한 작성사례 및 관련 FAQ(이하 ‘공시 가이드라인’이라 칭함)를 발표하였다(내부회계 평가보고 가이드라인 별첨 1_운영실태보고서 예시 붙임 2).

자금부정통제의 의무적 공시는 1년간 유예를 통하여 올해부터 시행되나, 유예규정을 적용하지 않고 2024년에 조기공시한 기업을 대상으로, 딜로이트 안진회계법인 내부회계관리제도CoE센터에서는 공시수준 현황을 파악하기 위해 공시 가이드라인의 다양한 측면에서 분석하였다.

[조기공시 대상 회사 추출 방법]

금융감독원 전자공시시스템인 DART에서 “부정, 별표 6 등” 자금부정공시 관련 키워드로 검색된 조기공시회사는 총 48개사가 추출되었으며, 동 48개사를 대상으로 분석을 수행하였다.

[자산규모별 통제활동 공시 현황]

금융감독원 전자공시시스템인 DART에서 “부정, 별표 6 등” 자금부정공시 관련 키워드로 검색된 조기공시회사는 총 48개사가 추출되었으며, 동 48개사를 대상으로 분석을 수행하였다.

<표 1> 자산규모별 통제활동 공시 현황

구분	자산 총계	공시회사 수	평균 통제활동 수			
			전사적 수준 통제	자금통제	기타 업무 수준 통제	합계
코스피	2조 이상	24	3.6	9.0	1.0	13.6
	5천억~2조	6	4.0	8.8	1.7	14.5
	1천억~5천억	3	3.0	7.7	0.7	11.4
	코스피 평균	33	3.6	8.8	1.1	13.6
코스닥	2조 이상	1	3.0	7.0	-	10.0
	5천억~2조	2	4.0	7.0	0.5	11.5
	1천억~5천억	4	2.8	10.8	3.0	16.6
	1천억 이하	2	2.0	4.0	0.5	6.5
	코스닥 평균	9	2.9	8.0	1.6	12.5
비상장		6	3.5	8.3	1.0	12.8
합 계 평 균		48	3.5	8.6	1.2	13.3

공시 가이드라인상 예시 통제활동 수는 전사수준통제 4개, 자금통제 11개, 기타업무수준통제 3개이나, 공시된 평균 통제활동 수는 각각 3.5개, 8.6개, 1.2개로서, 규모가 큰 기업일수록 공시된 통제활동 수가 많았는데, 이는 ‘규모가 큰 기업일수록 업무 프로세스가 많고 복잡할 것이므로 일반적으로 내부통제가 많을 것이다’라는 일반의 상식과 부합되는 결과이다.

I. 전문가 기고 ①

자금부정통제 조기공시 사례분석을 통한 시사점

[전사수준 통제활동별 공시 현황]

<표 2> 전사수준 통제활동별 공시 현황

구분			코스피			코스닥			비상장
			2조 이상	5천억~2조	5천억이하	2조 이상	5천억~2조	5천억이하	
규모별 회사 수			24	6	3	1	2	6	6
전사적 수준 통제	예시통제	부정방지제도운영	24	6	3	1	2	5	6
		부정위험평가	22	6	2	1	2	4	6
		업무분장현황관리	22	6	3	1	2	3	6
		모니터링	5	1	-	-	-	-	1
	기타통제	징계조치	1	-	-	-	-	1	1
		변화관리체계	1	1	-	-	-	-	1
		내부회계관리제도의효과성 평가및 검토	9	2	1	-	2	2	-
		기타	3	2	-	-	-	-	-

공시 가이드라인상 예시된 4개의 전사수준 각각의 통제활동별로 공시된 회사 수를 파악한 결과, 대부분의 기업들이 부정방지제도, 부정위험평가 및 업무분장관리 통제를 공시한 반면, 자금관련 모니터링 통제를 공시한 기업은 소수에 불과하였다. 공시 가이드라인에서는 "자금 이상거래 모니터링 시스템"을 모니터링 통제의 예시로서 제시하고 있다.

한편, 부정위험평가는 대다수의 기업이 공시하고 있으나, 그 내용을 살펴본 결과, 기존 재무제표의 신뢰성 확보 측면의 부정위험평가내용이 기재된 경우가 많았으며, 자금부정 측면에서 기술한 내용은 다소 미흡해 보였다.

또한, 연결 측면에서 종속기업들에 대한 부정위험평가, 모니터링, 부정방지제도에 대한 통제내용이 기재된 경우는 많지 않았다.

I. 전문가 기고 ①

자금부정통제 조기공시 사례분석을 통한 시사점

[자금통제활동별 공시 현황]

<표 3> 자금통제활동별 공시 현황

구분			코스피			코스닥			비상장
			2조 이상	5천억~2조	5천억 이하	2조 이상	5천억~2조	5천억 이하	
규모별 회사 수			24	6	3	1	2	6	6
자금통제	예시통제	계좌등록/변경	23	5	3	1	1	5	6
		계좌현황관리	14	6	3	-	-	-	5
		계좌완전성 검토	4	2	-	-	1	-	4
		인감 사용통제	22	6	3	1	2	5	5
		자금 집행 제한, 편뱅킹	15	4	1	1	1	1	4
		자금 집행 검토	17	5	1	1	2	2	5
		자금 집행 전표 승인 업무분장	19	6	1	-	1	1	5
		일일자금 입출금내역 관리	21	5	3	1	2	3	6
		자금 조달 검토	20	4	-	1	2	-	6
		채권·채무조정 검토	1	1	-	-	-	-	-
		Vendor Master 생성·변경 검토	15	3	1	-	1	2	2
	기타통제	금융상품 취득 및 처분	2	1	1	-	-	2	-
		법인카드 관리	5	3	1	-	-	2	3
		금융상품 취득 적정성 검토	3	-	-	-	-	1	-
		계좌잔액대사	7	1	1	-	-	2	-
		기타	13	2	3	-	-	4	-

공시 가이드라인상 예시된 11개의 자금통제활동별 중 계좌의 완전성 검토, 채권·채무 조정검토, 계좌현황관리, Vendor Master 생성·변경, 자금집행제한 통제를 공시한 기업의 수가 많지 않았고, 특히, 계좌의 완전성 검토와 채권·채무 조정검토 통제를 공시한 기업이 극히 적었다. 계좌의 완전성 검토 통제는 ‘ERP상 미등록된 회사명의 계좌를 파악하기 위해 계좌개설이 가능한 금융기관에 회사 명의 사업장의 사업자등록번호로 전수 조회하여 계좌의 완전성을 검토’하는 절차이고, 채권·채무 조정검토 통제는 ‘채권·채무 관련 조정사항(Debit/Credit notes)에 대하여 영업관리팀·구매팀이 승인한 근거 문서 내 사유의 적정성을 검토’하는 절차로 공시 가이드라인은 예시하고 있다.

I. 전문가 기고 ①

자금부정통제 조기공시 사례분석을 통한 시사점

[기타업무수준 통제활동별 공시 현황]

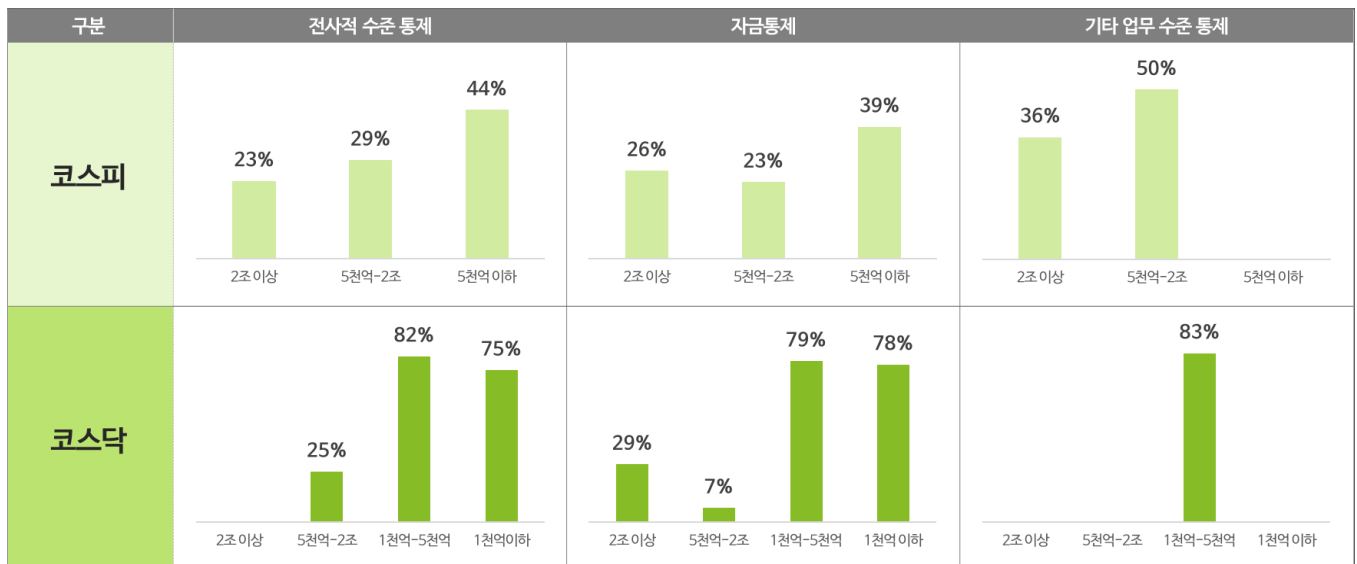
<표 4> 기타업무수준 통제활동별 공시 현황

구분			코스피			코스닥			비상장
			2조 이상	5천억~2조	5천억 이하	2조 이상	5천억~2조	5천억 이하	
규모별 회사 수			24	6	3	1	2	6	6
기타 업무 수준 통제	예시통제	거래처 Master 생성·변경 검토	6	3	2	-	1	2	2
		실사를 통한 재고수량 확정	8	3	-	-	-	1	3
		판매 재고 출고 제한	3	1	-	-	-	-	-
	기타통제	기타	11	4	2	-	1	3	-

공시 가이드라인상 선택적으로 공시 가능한 통제로서 3개가 예시되었으나, 적극적으로 공시하지는 않은 것으로 파악된다.

[통제활동기술 공시 현황]

<그림 1> 통제활동기술 공시 현황



기업이 공시한 통제활동의 기술 문구와 공시 가이드라인상의 예시통제활동과의 유사성 여부를 조사하였다. 유사성 여부를 판단함에 있어서 해석상의 주관적인 판단이 개입되는 한계는 있으나, 개략적으로 90% 이상의 유사성을 보일 경우 예시문구와 비슷하다고 판단하였고(‘표준비율’이라 칭함), 상기 표상의 비율은 1-표준비율 즉 비표준비율을 표시하였는데, 이는 ‘공시서식 작성사례에서 예시하고 있는 통제와 다른 통제이거나 그 실질 내용상 동일한 통제라 하더라도 기술 문구가 유사하게 작성되지 않은 비율을 나타낸 수치로서, 규모가 큰 기업일수록 비표준비율이 낮은 결과로 나타나 가이드라인상의 예시문구와 거의 유사하게 작성하여 공시된 것으로 파악되었다.

I. 전문가 기고 ①

자금부정통제 조기공시 사례분석을 통한 시사점

특히 2조 이상 기업군은 비표준비율이 상대적으로 낮은 특징이 있음을 알 수 있다. 이를 어떻게 해석할 수 있을까? 공시한 기업과 인터뷰를 수행하지 않는 이상 추론의 영역이긴 하겠으나, 규모가 큰 회사일수록 가능하면 회사 고유의 내용을 공시하기를 꺼려서 가급적 예시에 맞춰서 기술했거나, 또는 규모가 큰 기업이 수행하는 통제활동이 best practice로서 예시문구로 제시되었을 가능성이 높기 때문에 결과적으로 이러한 결과가 도출된 것으로 해석할 수 있다.

III. 시사점 및 제언

조기공시한 기업의 사례를 분석한 결과는 다음과 같이 요약된다.

- ① 자금거래에 대한 모니터링 통제 공시기업이 많지 않음
- ② 부정위험평가통제를 공시한 기업들이 자금부정위험 측면보다는 재무제표 신뢰성 확보 측면에서의 기술내용이 많음
- ③ 연결 측면에서 종속기업에 대한 부정방지제도, 부정위험평가 및 모니터링 통제내용이 다소 미흡함
- ④ 계좌의 완전성 검토 및 채권·채무 조정검토 관련 통제를 공시한 기업이 극소수임
- ⑤ 선택공시사항인 기타업무수준통제를 적극적으로 공시한 기업이 많지 않음
- ⑥ 규모가 큰 기업일수록 공시 가이드라인상의 예시통제문구와 거의 비슷하게 공시한 기업이 많음

자금부정통제 공시제도는 경영진이 자금부정을 예방·적시 발견하기 위한 노력을 정보이용자와 소통하는 중요한 커뮤니케이션 수단이다. 따라서, 경영진은 자금부정통제 공시수준을 판단하는 데 책임 측면에서 부정사건이 발생할 경우 경영진의 방어 수단이 될 수 있으며, 정보이용자에 대한 기업평판 등을 고려하여 방향성을 정해야 할 필요가 있다고 판단된다.

이러한 측면에서 경영진은 자금부정 예방·적시 발견을 위한 완전하고도 촘촘한 통제활동을 설계·운영하고 점검하고 있으며, 지배기구는 효과적으로 감독하고 있다는 내용을 투자자에게 충분히 공시하여야 할 것이다.

자금부정 관련 통제활동을 촘촘히 설계·운영하기 위해서는 무엇이 가장 중요할까?

필자는 부정위험에 대한 실질적 리스크 평가가 가장 중요하다고 생각한다. 자금부정이 발생할 만한 부정유형과 해당 부정유형 리스크가 발생할 만한 길목(조직 또는 부서 등)을 제대로 파악하여 당해 리스크 맞춤형 통제활동을 설계·운영해야만 효과적일 것이다. 이러한 측면에서 자회사를 포함하여 부정발생 가능성이 높은 길목을 식별하고 리스크의 정도를 평가하는 방법에 대한 부정위험평가 관련 통제활동은 충분한 공시를 수행해야 할 것으로 판단된다.

촘촘히 통제활동을 설계·운영하면 자금부정은 발생하지 않거나 적시에 적발 가능한 것인가?

부정 행위는 통상적으로 내부통제를 무력화하거나 상대방과의 공모로 이루어지는 경우가 많기 때문에 내부통제를 아무리 잘 구축했다 하더라도 부정을 적발하기는 쉽지 않다. 따라서, 부정을 적발하기 위한 통제보다는 부정행위의 의도를 미연에 차단하는 예방통제 환경을 잘 구축하여 구성원들이 부정을 저지르겠다는 마음가짐을 갖지 않게 하는 것이 무엇보다 요하고, 이를 위해서는 정기적 또는 불시에 모니터링이 수행된다는 사실을 구성원들에게 인지시키는 것이 중요하다. 따라서 자회사를 포함하여 자금부정에 대응하는 모니터링 통제를 어떻게 수행하는지 충분히 공시하는 것은 중요하다고 판단된다.

통제활동 공시의 폭과 깊이를 어느 정도로 충분히 해야 할까? 가이드라인에서 예시하고 있는 수준이면 충분한 것인가?

공시 가이드라인에서 제시하고 있는 통제활동 예시내용은 단지 예시일 따름이므로 통제활동에 대한 완전성을 담보하기보다는 통제활동내용의 기술 수준에 대한 방향성을 제시해 준 것으로 이해하는 것이 타당하다. 기업이 운영하고 있는 통제활동수준은 규모, 사업구조 및 조직의 복잡성 등 다양한 요소에 따라 상이할 것인데, 기업들이 예시된 통제활동과 내용기술로 통제활동을 운영하면 충분하다는 메시지로 받아들여 천편일률적으로 비슷한 내용으로 공시하게 되면 공시내용이 천편일률적이고 회사 간의 비교가능성이 떨어져서 제도의 취지에 부합할지 하는 의문이 제기될 수 있다. 이러한 측면에서 조기공시한 기업 중 규모가 큰 기업일수록 공시 가이드라인상의 내용과 비슷한 내용이 많았다는 결과는 올해부터 공시하는 기업들이 이와 유사한 방향성을 가질 수 있는 유인이 될 수도 있다는 점에서 고민해야 할 지점이다.

결국 기업이 충분한 공시 측면에서 고민해야 할 지점은 공시대상 전사수준 통제활동 선정, 자금통제 중 핵심통제 선정의 적극성, 기타업무수준활동 중 공시대상 통제활동 선정 시의 적극성, 그리고 통제기술 작성 시 업무 프로세스 내용, 즉, 대상 문서나 관련 시스템을 어느 정도까지 기술할지의 여부일 것이라 판단된다.

그 판단의 기준은 정보이용자와 얼마나 적극적으로 커뮤니케이션할 것인지에 대한 경영진과 지배기구의 의지일 것이다.

I. 전문가 기고 ②

개정 집중투표제에 관한 단상

장정애 아주대학교 법학전문대학원 교수

I. 들어가며

이사의 충실의무가 큰 쟁점이었던 상법개정이 2025년 7월 3일 국회 본회의를 통과하였으나, 집중투표제 의무화 조항은 경영계 반발과 정당 간 합의 미비로 보류되었다. 이후 여당은 집중투표제와 감사위원 분리 선출 확대 등을 골자로 한 상법 개정안 보완 입법을 다시 진행하여 8월 25일 국회 본회의를 통과했다. 현행 상법은 집중투표제도를 원칙적으로 허용하고 있으나, 회사가 정관으로 이를 배제할 수 있도록 규정하고 있어 대부분의 회사들이 집중투표제를 도입하지 않고 있는 실정이다. 이로 인하여 대주주가 사실상 이사 선임권을 독점하게 되고 소수주주의 의사가 이사회 구성에 제대로 반영되지 못하는 구조적 한계가 발생하고 있어 적어도 대규모 상장회사(자산총액 2조원 이상)의 경우에는 집중투표제를 정관으로 배제할 수 없도록 하는 필요성이 제기되어 왔다.

ESG 행복경제연구소가 '2023년 기업지배구조 보고서'를 공시한 코스피(유가증권시장) 상장사 169개를 조사한 결과, 이 제도를 도입한 기업은 케이티(KT), 한국전력공사, 포스코홀딩스 등 9곳에 불과했다.¹⁾ 공정거래위원회에 따르면 국내 자산 5조원 이상 기업집단의 계열사 2899개(상장사 344개 포함) 가운데, 2023년 5월~2024년 5월 사이 집중투표제를 적용한 의결권 행사 사례도 고작 케이티앤지(KT&G) 1건에 그쳤다. 2025년 올해 정기 주주총회에서도 행동주의펀드 얼라인파트너스가 코웨이를 상대로 제안한 집중투표제 도입이 무산된 바 있다.

이에 대규모 상장회사에서는 집중투표를 정관으로 배제할 수 없도록 하여, 소수주주 권익보호, 이사회 구성의 다양성 제고 및 기업 거버넌스 투명성 강화 등의 목적을 달성하는 개정작업에 착수한 것이다.

1) ESG행복경제연구소, 「국내 시총 250대 기업 '2023년 기업지배구조보고서' 조사 결과 발표」, 2024.06.25.

II. 제도적 의의

현행 상법 제382조의2에 따르면 비상장 주식회사의 경우 2인 이상의 이사의 선임 목적을 하는 총회의 소집이 있는 때에는 의결권없는 주식을 제외한 발행주식총수의 100분의 3 이상에 해당하는 주식을 가진 주주는 정관에서 달리 정하는 경우를 제외하고는[opt-out 방식] 회사에 대하여 집중투표의 방법으로 이사를 선임할 것을 청구할 수 있고, 위와 같은 청구가 있는 경우에 이사의 선임결의에 관하여 각 주주는 1주마다 선임할 이사의 수와 동일한 수의 의결권을 가지며, 그 의결권은 이사 후보자 1인 또는 수인에게 집중하여 투표하는 방법으로 행사할 수 있다.

예를 들어 총발행주식 100주인 비상장 주식회사에 지배주주가 75주, 소수주주가 25주를 보유하고 있는 상황에서 이사를 4명 선임하는 경우를 상정해 보자. 이사 후보가 A, B, C, D, E, F 총 6명이 있는데 지배주주는 A, B, C, D를 선임하고 싶어하고 소수주주는 E, F를 선임하고 싶어한다. 이 경우 전통적인 단순투표제로 의결권을 행사할 경우 지배주주는 자신이 원하는 후보자에게 각각 75주를 행사하여 A, B, C, D 모두를 이사로 선임할 수 있고, 소수주주는 단 1명도 본인이 원하는 사람을 이사로 선임하지 못하게 된다.

하지만 집중투표제를 채택하게 된다면, 소수주주는 $25\text{주} \times 4(\text{선임할 이사의 수}) = 100\text{개의 의결권}$ 을 갖게 되고, 지배주주는 $75\text{주} \times 4(\text{선임할 이사의 수}) = 300\text{개의 의결권}$ 을 가지게 된다. 이 때 소수주주가 100개의 의결권을 본인이 원하는 E 또는 F 후보에게 모두 행사한다면 자신이 원하는 이사를 적어도 1명은 선임할 수 있게 되는 것이다. 집중투표제는 주주가 의결권을 집중하여 투표할 수 있고, 이 경우 투표의 최다수를 얻은 자부터 순차적으로 이사로 선임되므로 투표결과 4등까지 이사로 선임할 수 있는 바, 소수주주가 100개의 의결권을 집중하여 1명에게 행사하면 적어도 1명은 본인이 원하는 이사로 선임할 수 있다.

즉 전통적 단순투표제에서는 대주주가 모든 이사를 사실상 독점 선임하는 것이 가능했으나, 집중투표제를 도입하면 소수주주의 의사가 이사회에 직접 반영될 수 있어, 대주주와 이해관계가 다른 인물, 또는 소수주주 이익을 대변하는 이사가 이사회에 진입할 수 있다. 이는 이사회가 특정 주주 집단의 이해에 치우치지 않고, 보다 다양한 의견을 반영하는 구조로 변화할 수 있게 되어 견제와 균형, 투명성 강화라는 점에서 제도적 의의가 있다.

III. 개정사항

금번 개정작업은 상장회사에 관한 것인데, 현행 상장회사의 경우 아래와 같이 집중투표제에 관한 특례를 규정하고 있었다.

제542조의7(집중투표에 관한 특례) ① 상장회사에 대하여 제382조의2에 따라 집중투표의 방법으로 이사를 선임할 것을 청구하는 경우 주주총회일(정기주주총회의 경우에는 직전 연도의 정기주주총회일에 해당하는 그 해의 해당일. 이하 제542조의8 제5항에서 같다)의 6주 전까지 서면 또는 전자문서로 회사에 청구하여야 한다.

② 자산 규모 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 상장회사[최근 사업연도 말 현재의 자산총액이 2조원 이상인 상장회사]의 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수의 100분의 1 이상에 해당하는 주식을 보유한 자는 제382조의2에 따라 집중투표의 방법으로 이사를 선임할 것을 청구할 수 있다.

③ 제2항의 상장회사가 정관으로 집중투표를 배제하거나 그 배제된 정관을 변경하려는 경우에는 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수의 100분의 3을 초과하는 수의 주식을 가진 주주는 그 초과하는 주식에 관하여 의결권을 행사하지 못한다. 다만, 정관에서 이보다 낮은 주식 보유비율을 정할 수 있다.

④ 제2항의 상장회사가 주주총회의 목적사항으로 제3항에 따른 집중투표 배제에 관한 정관 변경에 관한 의안을 상정하려는 경우에는 그 밖의 사항의 정관 변경에 관한 의안과 별도로 상정하여 의결하여야 한다.

즉 현행에 따르면 상장회사의 경우에도 정관으로 집중투표제를 배제할 수 있어 그 실효성이 낮았다. 이에 개정안은 제542조의7(집중투표제에 관한 특례) 제3항에 “자산 규모 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 상장회사[최근 사업연도 말 현재의 자산총액이 2조원 이상인 상장회사]는 제382조의2 제1항에도 불구하고 집중투표를 정관으로 배제할 수 없다.”고 하여 과거에는 회사 정관에 배제 조항만 넣으면 집중투표제를 실시하지 않아도 됐으나, 대규모 상장회사에 대해 집중투표제를 의무화한 것이다.

IV. 실효성과 한계

집중투표제는 1998년 소수주주 보호 방안으로 도입됐으나, 현재 대다수 회사가 정관으로 집중투표제를 배제하고 있어 이를 도입하려면 주주총회 특별 결의를 거쳐 정관을 개정하여야만 하기 때문에 20년 넘게 사실상 실효성이 없는 제도였다. 하지만 집중투표제는 미국, 유럽 등 선진 자본시장에서 도입되어 오랫동안 소수주주 보호 및 권익 강화 수단으로 활용되어 왔고, 개정 집중투표제로 인하여 국내에서도 기업 지배구조의 글로벌 스탠더드에 부합시키는 효과가 있어 한국 기업 지배구조의 국제 신뢰도 역시 향상될 것으로 기대된다. 즉 집중투표제의 개정으로 과거에는 대주주 중심으로 돌아가던 의사결정 구조가 완화되어, 소수주주도 기업 경영에서 경영 감시, 의결권 행사, 투자자 보호 측면에서 실질적 힘을 가질 수 있게 되고, 이는 시장의 투명성·공정성을 높이고, 궁극적으로 '코리아 디스카운트' 해소 등 한국 주식시장의 신뢰도를 제고하는 효과를 기대하고 있는 것이다.

하지만 집중투표제가 의무화되어도, 소수주주가 꾸준히 결집하고 적극적 의결권 행사를 해야 효과가 극대화된다. 소수주주가 결집하지 않으면 집중투표제를 통한 소액주주 권익보호, 이사회 구성의 다양성 제고 및 기업 거버넌스 투명성 강화 등의 목적을 달성할 수 없음은 자명하다. 한편 기업이 이사 임기를 분산해 매년 1~2인만 선임하도록 하는 시차 임기제(staggered board)를 도입하여 임기 만료로 한 번에 교체되는 이사 수를 줄여 소수주주의 이사회 진입을 늦추는 방법으로 제도의 실효성을 약화시키는 한계도 있다 할 것이다.

I. 전문가 기고 ③

업무상 부정(Occupational Fraud)과 내부통제: 부패와 횡령을 중심으로

노준화 기업지배기구발전센터 자문위원 · 충남대학교 경영학부 교수 · 한·미 공인회계사

본 기고는 기업 내부에서 발생하는 부정, 즉, 업무상 부정(Occupational Fraud)을 예방·감소할 수 있는 방안에 대한 의견을 제시하고자 한다.

ACFE(Association of Certified Fraud Examiners)는 업무상 부정을 “기업 내부 구성원이 법규·윤리·계약상 의무를 위반하여 기업의 자산, 권한 또는 정보를 부당하게 활용함으로써 사적 이익을 취하거나 조직에 손해를 끼치는 모든 행위”로 정의한다.

구체적으로 업무상 부정은 ❶ 해당 행위가 개인의 사적인 영역이 아니라 업무 수행 과정 또는 업무상 지위와 직접적으로 연결되어야 하고¹⁾, ❷ 위법하거나 비윤리적이어야 하며²⁾, ❸ 사적이익을 얻거나 타인 조직에 손해를 끼치는 행위³⁾를 말한다.

본 기고는 기업 내부에서 발생하는 부정(이를 ‘업무상 부정(Occupational Fraud)’이라 함)을 줄일 수 있는 방안에 대한 의견을 제시한다. ACFE⁴⁾는 기업 내부 구성원이 법규·윤리·계약상 의무를 어기고 기업의 자산, 권한 또는 정보를 부당하게 활용하여 부당한 이익을 얻거나, 타인 또는 조직에 손해를 끼치는 모든 부정한 행위를 업무상 부정(Occupational Fraud)이라고 정의하고 있다.

1) 예를 들면, 기업의 임직원이 허위 문서를 작성하거나, 회계담당자가 회사 자금을 횡령하는 경우를 포함한다.

2) 법률 위반(형사·민사), 직업윤리나 조직 내 규정 위반, 사회적으로 허용되지 않는 부정행위를 포함한다.

3) 행위자가 금전·지위·특혜 등의 부당한 이익을 얻거나, 제3자나 기업에 금전적·평판적 피해를 주는 경우

4) Association of Certified Fraud Examiners. ACFE는 CFE(Certified Fraud Examiner)를 발급하는 국제기관이기도 하다.

I. 업무상 부정

업무상 부정은 경영학, 회계학, 범죄학 등 다양한 학문 영역에서 중요한 연구 주제로 다뤄지고 있으며, 국제적으로 ACFE(Association of Certified Fraud Examiners)⁵⁾가 업무상 부정에 대한 체계적인 분류와 통계 자료를 제공하고 있다. ACFE는 업무상 부정을 크게 부패(Corruption), 자산 횡령(Asset Misappropriation), 재무제표 조작(Financial Statement Fraud)의 세 가지 유형으로 구분한다. 부패(Corruption)와 자산 횡령(Asset Misappropriation)은 기업에 직접적 손해를 끼치며 재무제표 조작(Financial Statement Fraud)⁶⁾은 기업의 투자자들을 기만하여 타인에 손해를 입힌다.

업무상 부정은 단순히 금전적 피해에 그치지 않는다. 기업 내부의 신뢰 체계가 무너지고 대외적 이미지가 심각하게 훼손되며, 장기적으로는 기업 존속 자체를 위협할 수 있다. 예컨대, 대규모 횡령 사건이 언론을 통해 보도되면 주가가 급락하고, 주요 거래처와의 계약이 해지되며, 고객 이탈이 가속화되는 부정적 연쇄 반응이 일어난다. ACFE는 2023년 전 세계 CFE(Certified Fraud Examiner)들을 대상으로 글로벌 부정조사(Global Fraud Survey)를 실시하였으며 ACFE(2024)⁷⁾ 보고서는 글로벌 부정조사의 결과를 정리한 것이다. 구체적으로 ACFE(2024)는 2022년 1월부터 2023년 9월 사이에 CFE가 조사한 사건 중 하나의 부정에 대하여 86개의 질문으로 구성된 상세한 설문지의 1,921건의 응답결과를 정리한 것이다.

본 기고는 기업에 직접적으로 손해를 끼치는 부패(Corruption)와 자산 횡령(Asset Misappropriation)을 협의의 업무상 부정(Occupational Fraud)으로 정의하고 분석 한다.

부패(Corruption)는 금품 수수, 이해 상충, 권한 남용 등과 같이 의사결정 과정에서 사적 이익을 취하는 행위를 포함한다. 부패는 특히 고위 경영진이나 핵심 의사결정권자가 연루될 경우 조직 전반에 걸쳐 심각한 신뢰 손상을 유발한다. 예를 들어, 대형 건설 프로젝트에서 특정 하청업체를 선정하는 대가로 뇌물을 수수하는 경우, 해당 거래의 공정성이 훼손되고, 조직의 윤리 기준 자체가 약화된다.

5) ACFE는 1996년부터 OCCUPATIONAL FRAUD를 발간해 오고 있으며 본 기고는 가장 최근 보고서인 OCCUPATIONAL FRAUD 2024에 기초하고 있다. ACFE는 1996년부터 2024년까지 20,000건이 넘는 업무상 부정을 분석하고 보고하고 있다.

6) 재무제표 조작(Financial Statement Fraud)은 외부 이해관계자, 투자자, 규제기관을 속이기 위해 재무정보를 허위로 보고하는 행위다. 매출을 과대계상하거나 비용을 축소 보고하는 방식이 대표적이다. 이러한 조작은 단기간 기업 가치 상승 효과를 가져올 수 있지만, 장기적으로는 파산, 법적 제재, 경영진 처벌 등 심각한 결과를 초래한다.

7) Association of Certified Fraud Examiners(ACFE), 「Occupational Fraud 2024: A Report to the nations」, 2024

I. 전문가 기고 ③ 업무상 부정(Occupational Fraud)과 내부통제: 부패와 횡령을 중심으로

자산 횡령(Asset Misappropriation)은 현금 절도, 재고 도난, 허위 경비 청구 등 조직의 자산을 불법적으로 취득하거나 유용하는 행위다. 이는 발생 빈도가 높지만 사건당 손실액은 상대적으로 작다. 그러나 장기간 은폐될 경우 누적 피해 규모는 상당하며, 내부통제 부재나 감독 소홀과 같은 구조적 문제와 맞물려 지속적으로 발생하는 특징을 가지고 있다.

부패와 자산횡령은 상호 배타적이지 않으며, 실제 사건에서는 복합적으로 발생하는 경우가 빈번하다. 본 기고는 ACFE(2024) 보고서를 기반으로 업무상 부정의 주요 유형, 지역별 비교, 국내외 주요 사례 및 선진국의 대응방향을 분석하고, 정책적 제안을 제시한다.

II. 업무상 부정의 지역별 비교

표 1은 CFE가 보고한 사건 중 업무상 부정의 지역별 분포를 제시하고 있다. 표 1은 정치·경제 구조의 안정성, 법 집행 수준, 내부통제 문화 등 다양한 배경 요인에 따라 업무상 부정의 위험도가 달라진다는 것을 제시하고 있다.

<표 1> 업무상 부정의 지역별 보고 비율(ACFE 2024)

지역(Region)	부패 사건 비율
남아시아(South Asia)	74%
동유럽·서·중앙아시아(Eastern Europe & Western/Central Asia)	71%
사하라 이남 아프리카(Sub-Saharan Africa)	59%
아시아·태평양(Asia-Pacific)	56%
중동·북아프리카(Middle East & North Africa)	55%
라틴 아메리카·카리브해(Latin America & Caribbean)	55%
서유럽(Western Europe)	53%
미국·캐나다(United States & Canada)	35%

I. 전문가 기고 ③

업무상 부정(Occupational Fraud)과 내부통제: 부패와 횡령을 중심으로

구체적으로 남아시아(South Asia)와 동유럽·서·중앙아시아(Eastern Europe & Western/Central Asia)은 보고된 업무상 부정의 비율이 각각 74%와 71%로 높다. ACFE(2024)는 남아시아와 동유럽·서·중앙아시아는 불안정한 정치, 법 집행의 취약성, 비공식 거래 관행이 복합적으로 작용하여 업무상 부정의 비율이 높다고 해석한다.

서유럽(Western Europe)과 미국·캐나다(United States & Canada)는 보고된 업무상 부정의 비율이 각각 53%와 35%로 낮다. ACFE(2024)는 미국과 캐나다는 강력한 법 집행과 내부고발자 보호제도가 마련되어 있어 업무상 부정의 가능성이 낮다고 해석한다. 우리나라가 속한 아시아·태평양(Asia-Pacific) 지역은 56%의 업무상 부정이 보고되었다.

III. 업무상 부정의 발견 경로

표 2는 업무상 부정이 어떻게 발견되었는지를 제시하고 있다. 발견된 업무상 부정은 제보(Tip)에 의해 발견되는 비율이 43%로 독보적이다. 또한 내부감사와 경영진 검토로 업무상 부정이 발견된 비율은 각각 14%와 13%로 제보에 비하여 낮다. 표 2의 결과는 업무상 부정을 발견하는데 무엇보다 내외부의 고발제도가 중요하다는 것을 의미한다. 또한 내부감사와 경영진 검토는 높은 감사비용을 유발하지만 계획된 절차 안에서 이루어지기 때문에 치밀하게 은폐한 업무상 부정을 발견하는데 한계가 있다는 것을 의미한다.

<표 2> 업무상 부정의 발견 경로(ACFE 2024)

발견 경로(Detection Method)	비율
제보(Tip)	43%
내부감사(Internal Audit)	14%
경영진 검토(Management Review)	13%
외부감사(External Audit)	3%
데이터 모니터링(Data Monitoring)	3%
기타(Other)	24%

외부감사와 데이터 모니터링은 기술적·제도적 한계로 인해 상대적으로 낮은 비중을 차지하지만, 장기적으로는 인공지능(AI) 기반 분석을 도입하면 부정의 적발 가능성을 높일 것이라는 견해가 지배적이다.

IV. 내부통제의 취약과 부정의 발생

ACFE(2024)는 발견된 업무상 부정을 분석하여 이를 내부통제의 어떤 문제점과 관련 있는지를 분석하였다. 업무상 부정이 발생한 원인으로 내부통제의 부재(Lack of Internal Controls)가 32%로 보고한다. 내부통제의 부재는 승인절차 미비, 업무분리 실패, 기록관리 부실 등 조직운영의 기본적 장치가 결여된 경우를 말한다.

기존 통제 무력화(Override of Existing Controls)는 경영진이 권한을 남용하여 구축된 내부통제를 무시한 것을 의미하는 것으로 발견된 업무상 부정의 19%가 경영진이 통제를 무시한 것에서 유래한다. 발견된 업무상 부정의 18%는 경영진 검토 부족(Lack of Management Review)에서 유래하며 경영진 검토 부족은 이상 징후의 조기 발견을 어렵게 한다. 이들 요인은 상호 연계되어 업무상 부정의 발생 가능성을 높이는 환경을 만든다.

내부통제는 경영자가 자신의 목적을 달성하기 위해 기업 내부에 구축한 장치이다. Ewelt-Knauer et al.(2022)⁸⁾등 다수의 연구에서 내부통제의 구성요소 중 경영진의 의지(Tone at the Top)를 내부통제의 가장 중요한 요소로 보고하고 있다. 그런데 표 3에서 발견된 부정의 8%가 '경영진의 의지' 부실(Poor Tone at the Top)이라고 보고하고 있다, 이는 다른 요인 보다 낮지만 경영자가 내부통제에 대한 의지를 가지고 있지 않은 비율이 높다는 것을 의미한다.

<표 3> 내부통제 취약 요인별 비율(ACFE 2024)

취약 요인(Weakness Factor)	비율
내부통제 부재(Lack of Internal Controls)	32%
기존 통제 무력화(Override of Existing Controls)	19%
경영진 검토 부족(Lack of Management Review)	18%
감독인력 부족(Insufficient Personnel to Oversee)	9%
'경영진의 의지' 부실(Poor Tone at the Top)	8%
기타(Other)	14%

8) Ewelt-Knauer, C., A. Schwering, and S. Winkelmann. Doing Good by Doing Bad: How Tone at the Top and Tone at the Bottom Impact Performance-Improving Noncompliant Behavior. *Journal of business Ethics* Vol. 175. 2022 : 609-624.

I. 전문가 기고 ③

업무상 부정(Occupational Fraud)과 내부통제: 부패와 횡령을 중심으로

V. 국제사회의 부정에 대한 대응과 시사점

선진국은 부정에 대한 특별법을 제정하여 대응하고 있다. 또한 각국의 법률 제정에 그치지 않고, 국제사회는 국가 간 협력을 통한 공동 규범 수립으로까지 확장되고 있다. 대표적으로 OECD 반부패협약⁹⁾은 국제상거래에서의 뇌물 제공을 금지하고, 회원국이 이를 위반하는 경우 자국민과 기업에 대해 형사 처벌을 의무화하도록 규정한다. 이 협약은 특히 다국적 기업이 여러 국가에서 사업을 운영할 때 일관된 윤리 기준을 적용하는 데 중요한 역할을 한다.

UN 반부패협약(UNCAC)¹⁰⁾은 전 세계 180여 개국이 가입한 최대 규모의 반부패 국제 협약이다. UNCAC는 예방 조치, 범죄화와 집행, 국제협력, 자산 회복, 기술 지원과 정보 교류 등 광범위한 영역을 포괄한다. 이 협약은 선진국과 개발도상국 간 제도적 격차를 줄이고, 부패로 유출된 자산을 원소유국으로 반환하는 절차를 마련하는 데 기여하고 있다.

국가별 모범 사례로는 싱가포르와 영국을 들 수 있다. 싱가포르는 부패방지조사국(CPIB)¹¹⁾을 중심으로, 공공·민간 부문 모두에 대해 무관용 원칙을 적용한다. 조사기관은 법원의 영장 없이도 신속히 계좌 조회와 자산 동결이 가능하며, 부패 혐의가 확인될 경우 최고 종신형까지 선고할 수 있다.

미국의 해외부패방지법(FCPA: Foreign Corrupt Practices Act)은 국제적 사업 질서를 구축하는데 기여하고 있다. FCPA법은 1977년 제정된 세계 최초의 해외부패 방지법으로 워터게이트 사건(Watergate scandal)을 조사하면서 미국 기업들의 해외 뇌물 관행이 드러나면서 제정되었다. 표 4는 FCPA법의 주요 내용을 제시하고 있다.

<표 4> 미국 해외부패방지법(FCPA) 주요 내용

항 목	설 명
적용 대상 및 관할권 (Scope and Jurisdiction)	- 미국 기업(U.S. companies), 미국 증시에 상장된 외국 기업(foreign companies listed in U.S.), 미국 내에서 부패 행위 일부가 발생한 외국인·외국 법인(foreign individuals/entities acting in the U.S.) - 해외 자회사·대리인을 통한 뇌물 제공도 본사 차원에서 처벌 가능
주요 조항 (Key Provisions)	- 반부패 규정(Anti-bribery provisions): 해외 공무원에게 부정한 이익 제공·약속·제안·승인을 금지 - 회계·내부통제 규정(Books and Records & Internal Controls): 정확한 회계 기록 유지와 효과적인 내부통제 운영 의무
집행 기관과 절차 (Enforcement Agencies and Procedures)	- 미국 법무부(DOJ, Department of Justice) - 형사사건 집행, 미국 증권거래위원회(SEC, Securities and Exchange Commission) - 민사사건 및 회계규정 위반 담당 - 두 기관의 공조 수사 및 국제 공조 가능
제재 수준 (Penalties)	- 형사벌: 법인 건당 최대 2백만 달러 벌금, 개인 최대 25만 달러 벌금 및 5년 이하 징역 - 민사벌: 금액 상한 없음, 사건 규모에 따라 수억 달러 부과 가능 - 대표 사례 - Siemens(2008) 8억 달러, Alstom(2014) 7.72억 달러

9) Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions, OECD

10) United Nations Convention against Corruption, UN

11) Corrupt Practices Investigation Bureau. 1952년 싱가포르 총리실 직속으로 설립되었다. 싱가포르가 국제적으로 청렴 모범국가로 평가받는 데는 CPIB의 역할 때문이라는 평가가 있다.

I. 전문가 기고 ③

업무상 부정(Occupational Fraud)과 내부통제: 부패와 횡령을 중심으로

FCPA법에 따라 처벌된 사례는 Siemens(2008)와 Alstom(2014) 사건이 대표적이다. Siemens(2008) 사건은 Siemens가 2001년부터 2007년 기간동안 약 8억 달러를 외국공무원에 뇌물로 제공한 사건에 대하여 미국 법무부(Department of Justice)가 4.5억 달러의 벌금을 SEC(Securities and Exchange Commission)가 3.5억 달러(disgorgement)의 부당이득을 환수하였다. 이와 별도로 독일 뮌헨 검찰이 약 8.56억 달러의 제재를 부가하였다.

우리나라도 부패방지법(부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률)과 청탁금지법(부정청탁 및 금품 등 수수의 금지에 관한 법률)을 제정하여 부정에 대응하고 있다. 부패방지법 및 청탁금지법은 국내 공무원 및 공공기관 관계자의 부패를 방지하는 데 효과가 있으나, 해외 부패에 대한 규율은 상대적으로 미흡하다. 향후 미국의 FCPA과 같은 해외부패방지법의 도입을 검토할 필요가 있다.

VI. 결어

본 기고는 ACFE(2024) 보고와 주요 사례를 바탕으로 업무상 부정의 지역별 정도와 발견경로 및 내부통제의 구체적 취약점 및 부정에 대한 국제적 대응을 분석하였다.

분석 결과, 부정행위의 발생에는 내부통제 부재와 통제 무력화, 경영진의 윤리의식 결여가 결정적인 역할을 한다는 점이 드러났다. 정책적으로는 내외부의 제보(Tip)가 활성화 될 수 있도록 제도적 장치를 마련하는 것과 경영진 윤리 리더십 제고가 핵심 과제로 제시된다. 제보는 부정을 발견하는 주된 요인이지만 보복이나 제보자의 법적 보호 미비로 인해 신고를 주저하는 경우가 많다. 따라서 법적 보호장치 뿐만 아니라 금전적 보상, 심리 상담, 신분 보호 등 종합적인 지원 체계를 마련해야 한다. 경영진의 윤리 리더십은 '톱의 톤'을 형성하며, 이는 조직 전반의 규범 준수와 투명성 수준을 좌우한다.

또한 최근 들어 발전하고 있는 인공지능(AI) 기술을 감시활동에 도입하는 사례가 시작되고 있다. 인공지능(AI)에 기반한 감시장치는 이상거래의 탐지, 머신러닝을 활용한 부정행위 예측, 데이터 분석을 통한 리스크 평가와 같은 기술적 대응을 효과적이고 효율적으로 달성하게 한다.

결과적으로 업무상 부정을 감소시키는데는 법적 규제, 효과적인 내부통제의 설계, 조직문화 개선, 기술 혁신 등과 같은 노력이 필요하다. 이를 위해 정부, 기업, 학계, 시민사회가 긴밀히 협력하는 다층적 거버넌스 체계를 구축해야 하며, 이러한 체계야말로 지속가능한 반부정 환경을 만드는 기반이 될 것이다.

II. CCG 아젠다 ①

FY2024 KOSPI200 BSM(이사회 역량 진단표) 공시 현황 및 시사점 - 이사회 집합적 정합성 확보를 위한 과제 -

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 'Board Skills Matrix'(이사회 역량 진단표, 이하 'BSM')은 이사회의 구성, 역량(경험·전문성·지식 등), 다양성(성별·나이 등) 정보를 표·그림으로 도식화해 이사회 구성의 적정성을 평가할 수 있는 도구임
- ✓ FY2024 기준 KOSPI200 기업의 70.5%(141사)가 BSM을 공시하여 양적 확산은 상당 수준 진전되었으나, BSM을 공시한 기업 중 작성·관리·활용까지 체계화한 기업은 26.2%(37사)에 불과함
- ✓ BSM 공시 기업 중 작성·점검 주체, 전문성 판단 기준, 검토 주기 등 운영 기준을 명문화한 기업은 14.9%(21사)에 그쳤으며, 성 다양성 목표 비율을 수립한 기업은 6사(4.3%)로 국제적 흐름과의 격차가 존재함
- ✓ 금융권은 「은행지주·은행 지배구조 모범관행」 도입에 힘입어 필수·세부역량 구분, 정량 평가, 승계계획과의 연계 등 실질적 활용 수준이 빠르게 확산되고 있으며, 이는 비금융회사에도 참고할 수 있는 선도 사례로 평가됨
- ✓ 글로벌 기업은 BSM을 단순 현황 공시가 아닌 전략적 지배구조 관리 도구로 발전시켜, 필요 역량·다양성 정책·승계계획과 직접 연계하는 경우들도 있음 (예: Chevron, General Electric 등)
- ✓ 국내 기업은 글로벌 사례를 참고하여 ▲신규이사 선임·후보군 관리 등 실질적 활용 강화 ▲작성·관리체계 명확화 ▲다양성 확대 ▲기업전략과 연계한 필요 역량 반영 등 질적 고도화를 추진할 필요가 있음
- ✓ 궁극적으로 BSM은 기업전략과 리스크 관리의 기반이자 주주와의 신뢰를 구축하는 도구로 자리잡을 것으로 기대되며, 국내 기업도 글로벌 사례를 참고하여 BSM을 전략적 의사결정과 연계하는 체계 구축이 권장됨

BSM의 개념 및 의의

- 최근 기업을 둘러싼 경영환경의 불확실성이 확대되고, ESG 경영에 대한 이해관계자의 요구가 강화되면서 이사회 구성의 정합성 및 경영환경 변화에 대한 대응역량에 대한 관심이 높아지고 있음
 - 이사회는 단순한 감독기구를 넘어, 전략 수립과 리스크 대응의 중심으로 기능해야 할 필요성이 커지고 있으며, 이사 개인의 자격보다 이사회 차원의 전문성, 다양성, 구조적 균형이 강조되는 추세임
- 이에 따라, 이사회 구성 전반의 집합적 정합성(Collective Suitability)을 체계적으로 진단하고 관리하기 위한 도구로서 Board Skills Matrix(이사회 역량 진단표, 이하 'BSM')에 대한 주목도가 상승하고 있음
- 집합적 정합성이란 개별 이사 역량의 단순 합이 아닌, 이사회가 집단적으로 기업의 복잡성, 전략 방향, 리스크 특성에 대응할 수 있는 능력을 의미하며, BSM은 이를 가시화하는 수단임
- BSM은 이사회의 구성, 역량(경험·전문성·지식 등), 다양성(성별·나이 등) 정보를 표·그림으로 도식화해 이사회 구성의 적정성을 평가할 수 있는 도구임

II. CCG 아젠다 ①

- 이사회가 보유한 역량과 미충족(gap) 역량을 한눈에 보여줌으로써 이사회 구성 계획, 신규 이사 선임, 승계계획 수립 등에서 정량적 기준으로 활용 가능함

□ BSM은 다음과 같은 주요 의사결정 영역에서 활용될 수 있음

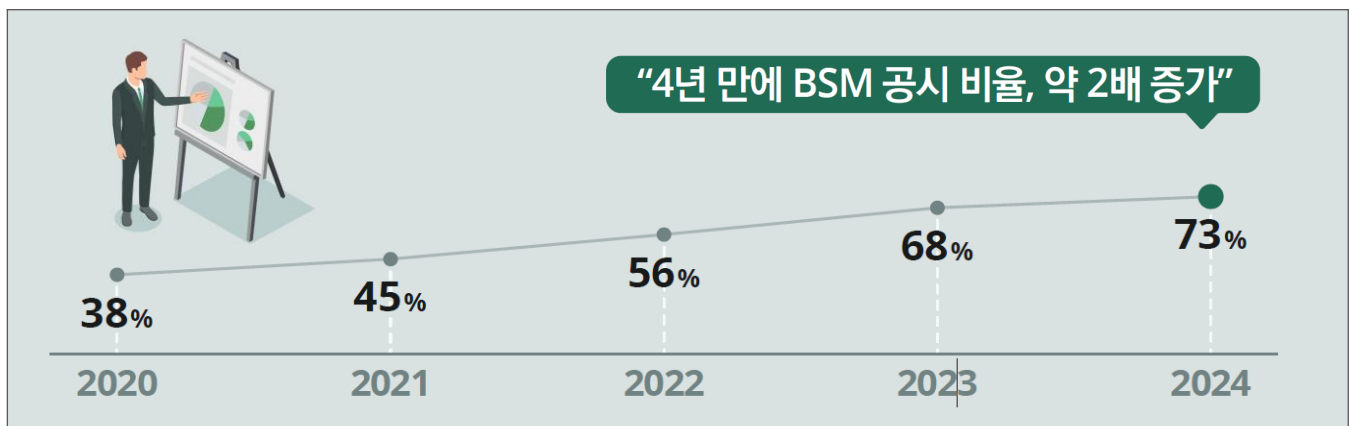
<표 1> BSM 활용이 권장되는 주요 의사결정 영역¹⁾

구분	내용
신규 이사 선임	기존 이사회 내 미흡역량 보완을 위한 선임기준 설정
이사회 승계계획 수립	전략 변화에 따른 이사회 구성의 적정성 반영
위원회 구성·배정	각 이사의 전문성을 고려한 위원회 구성 및 배정
이사회 성과평가 공시	정량적 근거자료로 활용

글로벌 확산 동향

- 글로벌 상장기업을 중심으로 BSM 공시가 빠르게 확산되고 있으며, 특히 금융기관들은 BSM을 실질적인 기업 지배구조 관리 도구로 적극 활용하고 있음
- 글로벌 BSM 공시 비율은 2020년 38%에서 2024년 73%로 급증하였으며, 이는 단순 공시 수준을 넘어 실질적 의사결정 기반 자료로 자리잡고 있음을 의미함

<그림 1> 글로벌 BSM 공시 현황²⁾



- 선진 금융기관은 BSM 활용 시 작성 주체, 전문성 판단 기준, 검토 주기 등 내부 관리체계까지 명확히 규정하고 있음
- 미국, 호주 등의 글로벌 상장사는 이사회 승계계획 수립, 성별 다양성 목표 설정, 위원회 구성 기준 설정 등에 BSM을 활용하는 경우가 확산되는 추세임

1) 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터, 「회계부정 신고 제도 활성화에 따른 회계투명성 제고 기대 및 6월 동향」, 2025.06.

2) Spencer Stuart, 「2024 U.S. Spencer Stuart Board Index」, 2024.09.

II. CCG 아젠다 ①

국내 도입 현황 및 배경

- BSM 공시는 법적 의무사항은 아니나, 이사회의 집합적 정합성을 체계적으로 진단·관리하기 위한 도구로 국내에서도 주목도가 높아지고 있으며, 일부 금융지주 및 대기업을 중심으로 BSM 공시가 점진적으로 확산되고 있었으나, 작성 기준 및 활용방안이 미흡하거나, 단순 참고자료 수준에 그치는 사례가 다수였음
- 이에 금융감독원은 2023년 12월 「은행지주·은행의 지배구조에 관한 모범관행」을 통해 BSM을 활용한 이사회 집합적 정합성 확보를 강조하고, BSM 작성 및 활용에 관한 구체적인 기준을 제시함³⁾
 - ‘원칙 17’, ‘원칙 18’을 통해 이사회의 집합적 정합성 확보 책임과 BSM의 작성·평가·활용체계를 명문화함

<표 2> 금융감독원의 ‘은행지주·은행의 지배구조에 관한 모범관행’ 요약 - BSM 관련 사항 (2023.12)⁴⁾

구분	내용
원칙 17	• 이사회는 집단적으로 은행 규모, 복잡성, 리스크 프로파일에 상응하는 집합적 정합성을 확보해야 함
원칙 18	• 이사회는 집합적 정합성 확보를 위해 BSM을 작성하고 후보군 관리 및 신규 이사 선임 시 활용 - BSM의 작성, 평가, 활용 등에 관한 구체적인 기준을 마련하고 이사회 승계계획과 연계 - 구체적 기준: ① 필요 역량 분류 ② 전문성 판단 기준 ③ 작성 주체 및 점검 주체 ④ 검토 주기 ⑤ 활용 영역(승계계획과의 연계 등) ⑥ 해당 역량 분야 충분성 판단 기준, ⑦ 집합적 정합성 여부 판단 등

- 금융감독원이 2025년 발표한 BSM 공시 점검 결과에 따르면, 기존에는 일부 금융사만 BSM을 도입했으나, 대다수는 작성·관리·활용체계를 마련하지 못한 것으로 나타남⁵⁾
 - 후보군 관리, 내부 활용 체계, 전문성 판단 기준 등 실효성 있는 관리체계를 갖추지 못한 경우가 많았으며, BSM을 단순히 도식화한 수준에 그친 사례가 상당수 존재한다고 밝힘
- 금융감독원은 모범관행 발표 이후의 주요 개선 성과로, 금융사들이 각사 특성 등에 맞는 BSM 작성·관리·활용 방법 등을 신설하였다고 제시함⁶⁾
 - 일부 금융사는 성별 다양성 목표 비율까지 수립함
 - 다만, 모범관행 도입 초기 단계로, 실질적 정합성 제고는 중장기적으로 평가·관리할 예정이라고 밝힘

<표 3> 금융감독원이 발표한 은행지주·은행 지배구조 선진화 성과 - BSM 관련 사항⁷⁾

목표	기준	개선 현황
[2] 이사회의 집합적 정합성·독립성 ▶ 금융회사별 특성 등에 맞는 구성을 통한 이사회 기능 강화	• 일부 분야 편중 등 전문성·다양성 부족 • Board Skill Matrix 등 관리체계 미비	• Board Skill Matrix 도입·운영 등을 통한 이사회의 집합적 정합성 확보 추진중

3,4) 금융감독원, 「은행지주·은행의 지배구조에 관한 모범관행」, 2023.12.

5,6,7) 금융감독원, 「은행지주·은행 지배구조 선진화 성과와 향후 계획」, 2025.05.28.

II. CCG 아젠다 ①

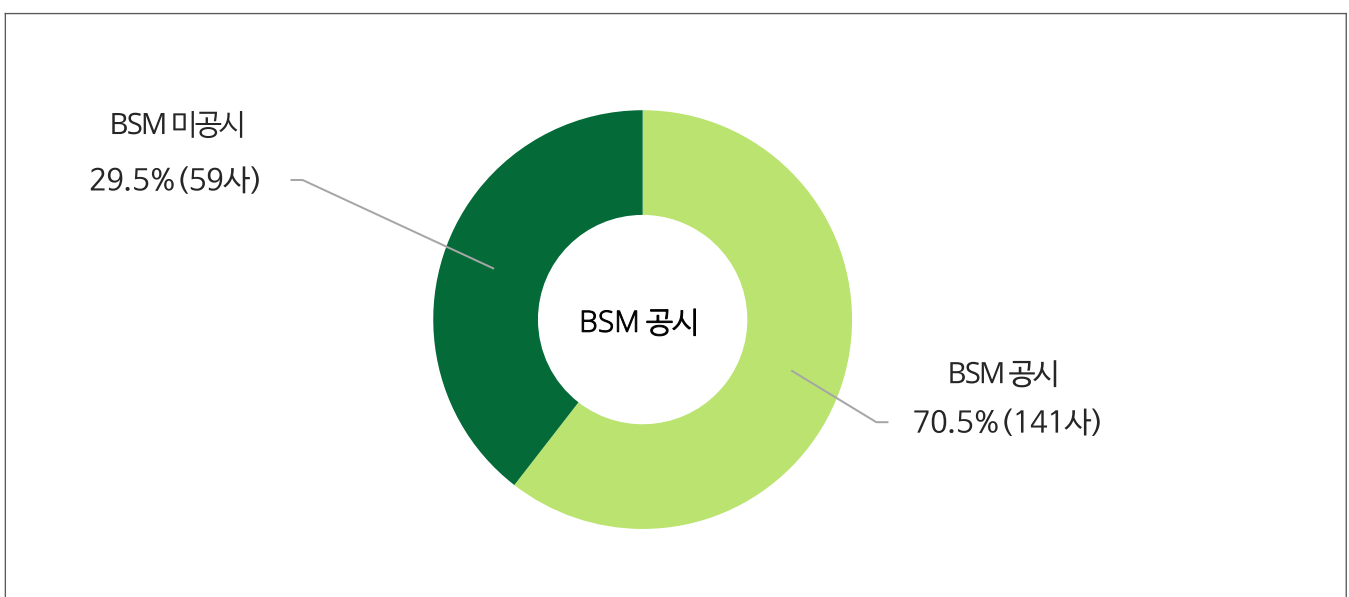
- 본 보고서는 FY2024 기준, KOSPI200 기업을 대상으로 BSM 공시 현황을 분석하여, 공시 비율, 활용 수준, 구체적 기준의 규정 여부, 성 다양성 목표비율 등을 살펴보고 국내외 주요 사례를 참고하여, 향후 국내 기업의 BSM 내실화 방향과 시사점을 제시하고자 함⁸⁾

FY2024 KOSPI200 BSM 공시 현황

1) BSM 공시 여부

- FY2024 기준, KOSPI200 기업 중 BSM을 공시한 기업은 141사(70.5%)로, 과반 이상이 도입·공시를 완료한 것으로 나타남⁹⁾
- 이는 불과 2~3년 전만 해도 일부 금융지주 및 대기업에 국한되었던 공시가 빠르게 확산된 결과이며, BSM이 국내 대기업 지배구조 공시의 기본 항목으로 자리잡고 있음을 의미함
 - BSM을 공시한 기업의 95%(134사)는 이사별 역량 보유 여부를 공개하였으나, 5%(7사)는 역량별 확보 총 인원만 제시하여 개별 이사의 해당 역량 확보 여부는 확인할 수 없었음
 - 공시 방식은 주로 표 형식으로 도식화되며, 일부 기업은 아이콘 활용이나 수준별 점수 표시 등을 통해 시각적 명확성을 강화하고 있음
 - 이사회 구성 현황에 대한 설명과 함께 BSM 도식이 제시된 경우가 대부분이나 BSM에 대한 설명 및 BSM이 이사회 구성에 어떤 역할을 수행하고 실질적 의사결정에 어떻게 연계되는지에 대한 구체적 설명은 부족한 사례가 다수로 나타남

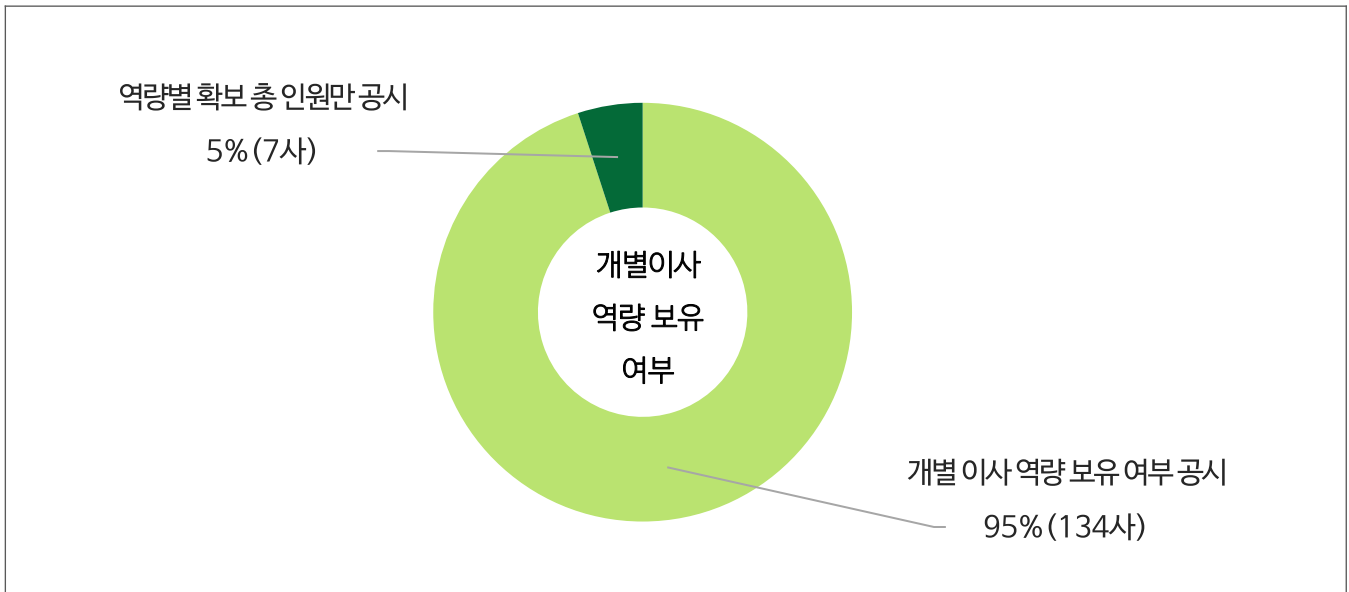
<그림 2> FY2024 KOSPI200 BSM 공시 기업 수



8) 본고는 2024년 말일 기준의 KOSPI200 기업의 '기업지배구조보고서(금융회사의 경우 지배구조 및 보수체계 연차보고서)', 지속가능경영보고서 및 '회사 홈페이지'를 조사하였으며, 한국거래소 상장공시시스템(KIND), 금융감독원 전자공시시스템(DART)을 참고함

9) 본 조사에는 BSM을 표 형식으로 공시한 사례만 포함하였으며, 단순히 작성 사실만 언급하고 표가 제시되지 않은 경우는 BSM 공시로 간주하지 않음

II. CCG 아젠다 ①

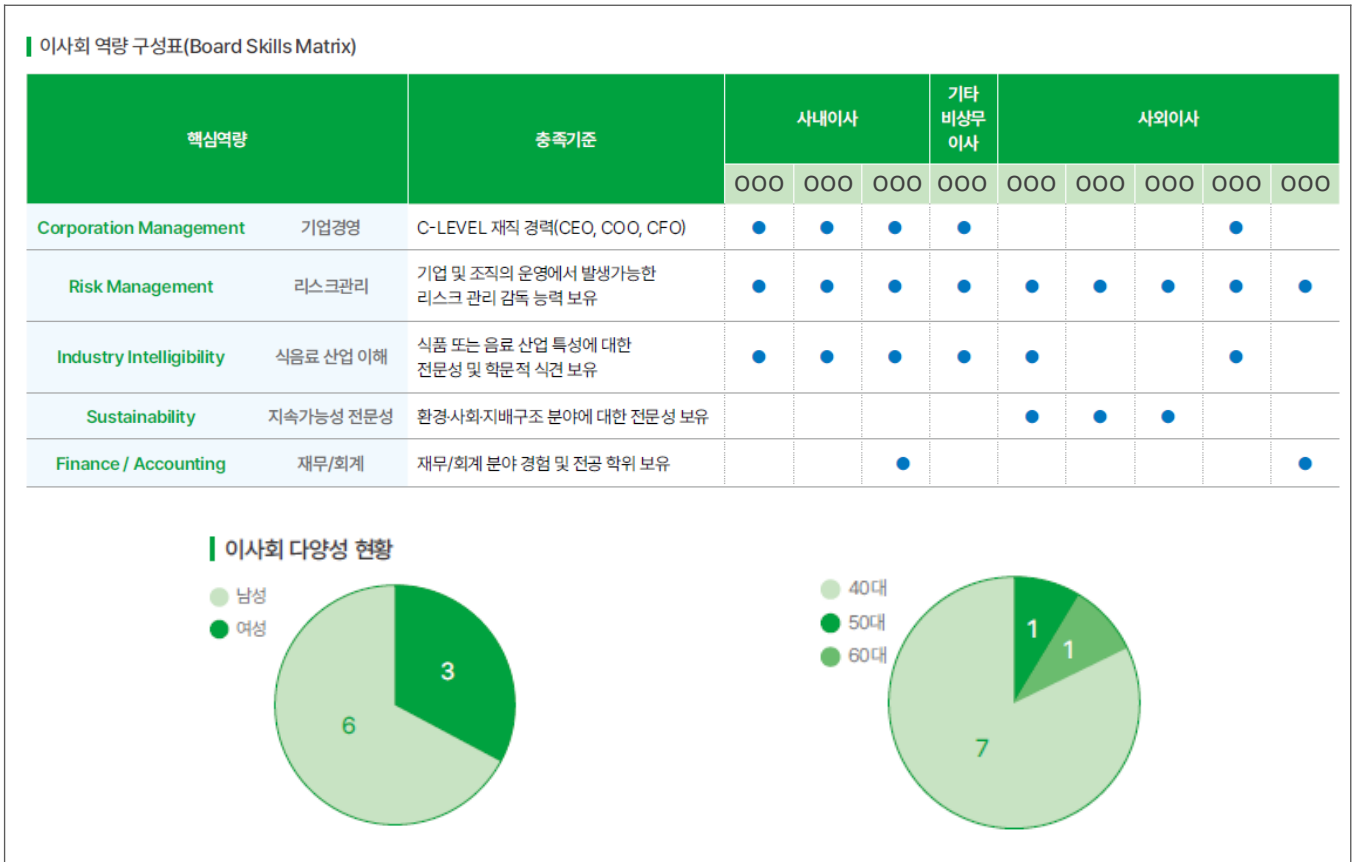
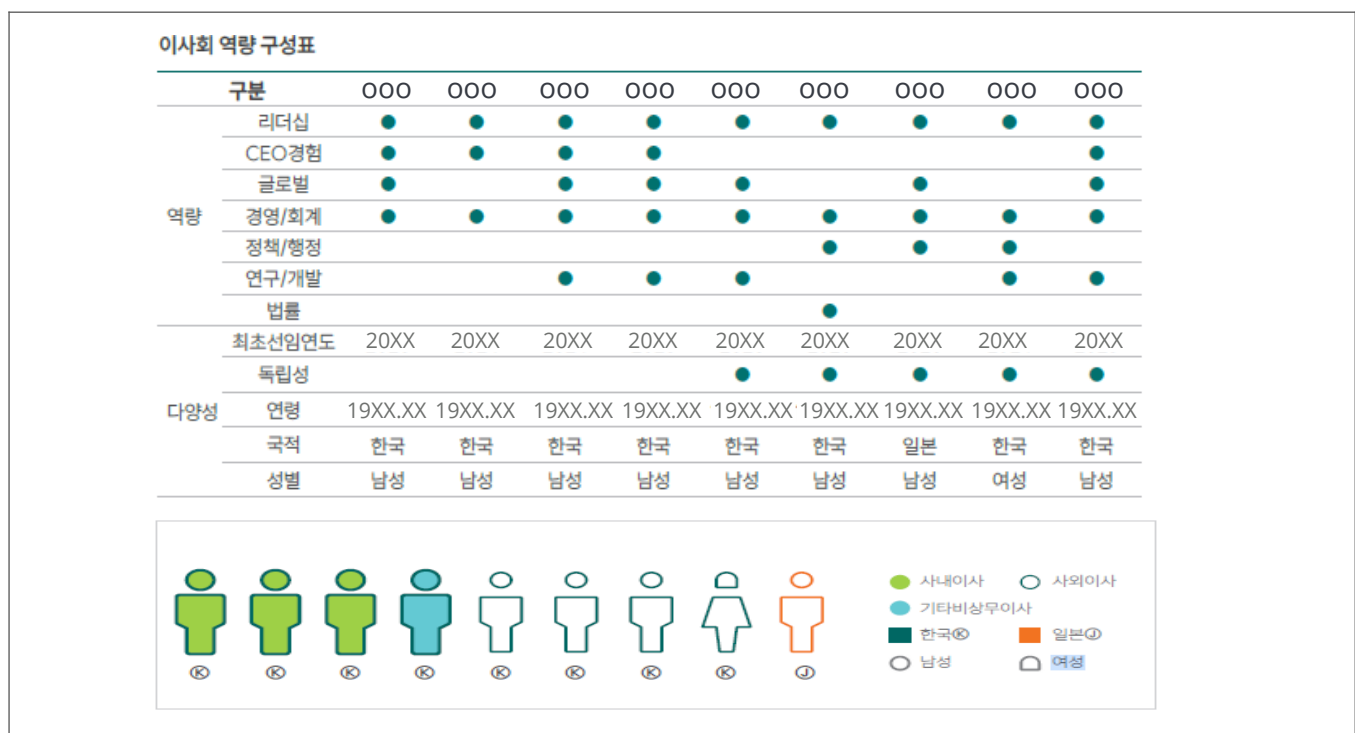
<그림 3> FY2024 KOSPI200 BSM 개별이사 역량 보유 여부 공시 비율 ¹⁰⁾

□ 다음의 공시 사례는 BSM의 공시 작성 예시로 참고할 수 있으며, 이사회 역량과 다양성을 가시적으로 표현함으로써 주주 및 이해관계자의 이해를 돕고 거버넌스 투명성 제고에 기여함

- 비금융회사 공시 사례는 BSM을 통해 이사회의 역량, 전문성에 대한 표뿐만 아니라 다양성 정보까지 그림으로 도식화해 이사회의 보유 역량과 구성 현황을 한눈에 확인할 수 있는 경우임
- 금융회사 공시 사례는 필수·세부역량, 업무수행 경험을 세분화해 충족 여부를 평가하는 경우이며, 대다수의 기업이 해당 역량의 확보 여부만 제시하는 것과 달리 필수역량과 세부역량을 구분하고, 평가방식도 '충족/보통/부족'으로 세분화하여 차별성을 보임

10) BSM을 공시한 141사를 기준으로 산출함

II . CCG 아젠다 ①

<그림 4> BSM 공시 사례 – Case 1(비금융사) ¹¹⁾<그림 5> BSM 공시 사례 – Case 2(비금융사) ¹²⁾

11) FY2024 L사 기업지배구조보고서 사례 참고

12) FY2024 H사 기업지배구조보고서 사례 참고

II. CCG 아젠다 ①

- 이사회 집합적 정합성 확보를 위한 과제 -

<표 4> BSM 공시 사례 - Case 3(금융사) ¹³⁾

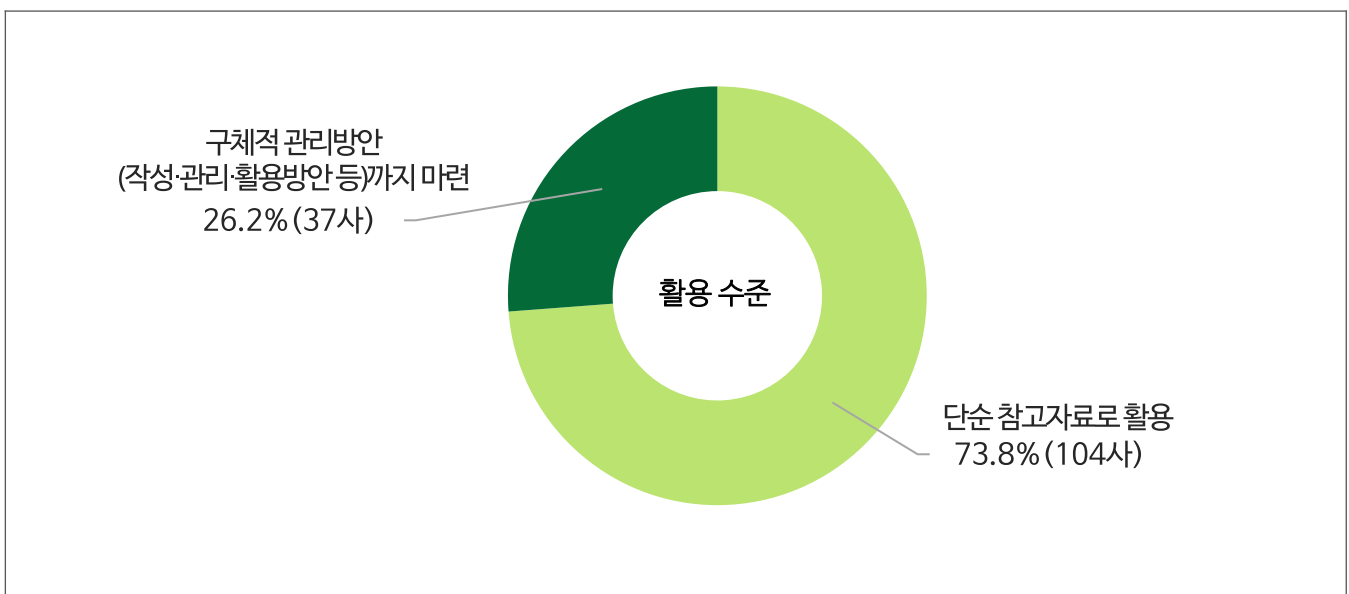
구분			사외이사							사내 이사	집합적 평가
			000	000	000	000	000	000	000		
필수 역량	금융	금융회사 임원, 금융감독기관 임원 출신 등	○	○	○	○	○			○	충족
	경제	경제학 석사, 경제연구소 경력			○				○	○	충족
	경영	경영학 석사, CEO로서 기업을 총괄 경영한 경력	○	○	○	○	○			○	충족
	회계 (재무)	회계(재무)학 석사, 회계법인 근무 경력, 회사 재임 중 관련 업무 종사 경험	○	○			○				충족
	법률	변호사, 법학 석사									부족
세부 역량	디지털/IT	IT 관련 회사 임원, IT 관련 석사, 관련 단체 근무 경력						○	○		충족
	ESG	환경·사회·지배구조 관련 업종 및 단체 근무 경력						○			보통
	리스크 관리	리스크 관련 석사 및 자격증(FRM, CPA 등) 보유, 관련 업무 담당 경력		○		○	○		○		충족
	글로벌	해외대학원 석사, 글로벌기업 근무 경력		○		○		○	○		충족
	소비자 보호	소비자학 석사, 소비자 관련 협회장									부족
업무 수행 / 운영 경험	은행업	은행 임원 이상의 직책을 수행한 경력 / 은행금융지주회사 임원 경력	○		○					○	有
	증권업	증권사 임원 이상의 직책을 수행한 경력	○		○	○					有
	보험업	보험사 임원 이상의 직책을 수행한 경력		○							有
	기타 투자업	투자업무를 주된 사업으로 하는 기관 에서 임원 이상의 직책을 수행한 경력					○				有
	정부 /규제 기관	정부/규제기관 근무 또는 관련 단체 (협회) 활동 경력							○	○	有
	조직운영	회사나 단체(협회) 등에서 대표직을 수행한 경력	○	○	○	○	○	○		○	有
	교수 / 연구원	교수 또는 연구기관에서 근무한 경력						○	○		有
기타	성별(여성)	이사회 다양성 차원 여성 사외이사 선임 현황						○	○		有
	6년임기 종료여부	이사 승계계획을 위한 필요 전문분야 대비 등	○								有

13) FY2024 W사 지배구조 및 보수체계 연차보고서 사례 참고

II. CCG 아젠다 ①

2) 활용 수준

- FY2024 기준, KOSPI200 기업 중 BSM을 공시한 기업 가운데 BSM을 작성·관리·활용방안 등의 구체적인 관리방안까지 마련한 기업은 37사(26.2%)이며, 나머지 104사(73.8%)는 단순 참고자료로만 활용중인 것으로 나타남
- 다수 기업이 이사 역량을 표로 도식화하여 제시하고 있으나, 실질적인 활용을 위한 관리방안, 실제 선임 및 승계계획과 연계한 활용방안 등에 대한 설명은 부족한 경우가 많음
 - 반면, 일부 선도 기업들은 구체적인 BSM 기준을 설정하고, 이를 선임 사외이사 선임 과정에 반영하는 등 실질적 의사결정 도구로 활용함으로써 이사회의 집합적 정합성을 강화하고 있음
 - S사는 필요 역량 분류 및 기준을 제시하고, 이사별 보유 역량을 평가 및 공시하며, 이를 신규 이사 선임 및 승계계획에 반영하고 있음
 - O사는 선임 이사 후보 추천 시 BSM을 고려하고, 주주총회 소집공고에 BSM을 공개하여 후보자의 역량이 기존 이사진과 어떤 시너지를 낼 수 있는지 판단할 수 있도록 하며, 이를 통해 주주의 의결권 행사에도 직접 활용되도록 하고 있음

<그림 6> FY2024 KOSPI200 BSM 활용 수준 ¹⁴⁾

14) BSM을 공시한 141사를 기준으로 산출함

II. CCG 아젠다 ①

- 금융회사의 경우, 모범관행의 영향으로 BSM의 활용 수준이 상대적으로 높음
 - W사는 필수·세부역량 충족 여부를 평가해 승계계획·이사 선임에 직접 활용함
 - H사는 이사회 차원에서 BSM 작성기준을 제정하고, 후보 추천 및 승계계획과의 연계를 제도화함
 - K사는 BSM 분석을 통해 부족 역량을 보완하고, 이를 사외이사 후보군 관리와 신규 선임 과정에 반영
 - S사는 전문성 분류 기준 자체를 개정·재분류하는 등 BSM을 적극적으로 업데이트하고, 후보군 관리에도 다양성 원칙을 반영함
 - B사는 매년 BSM을 활용해 이사회 구성 현황을 점검하고, 미흡 시 보완 계획을 마련하도록 하는 사후관리 체계를 갖추
- 금융권을 중심으로 BSM이 실질적 활용 및 기업 지배구조의 관리 도구로 발전하고 있음을 보여주며, 비금융권에서도 이를 참고하여 이사회 선임·승계·후보군 관리에 연계되는 활용 체계를 마련하는 것이 바람직함
- 다음의 공시 사례는 BSM을 실질적으로 활용하는 방안이 마련된 경우로 작성 예시로 참고할 수 있음
 - 금융회사 공시 사례는 사외이사후보추천위원회가 BSM 분석을 기반으로 후보군을 관리·추천 하는 등 BSM을 활용해 이사회 집합적 정합성을 분석하고, 사외이사 후보군 구성 및 신규 선임 시 이를 반영한 경우임
 - 비금융회사 공시 사례는 이사회 구성 및 후보 선임 과정에 BSM을 적극적으로 반영하고 중장기적 개선 로드맵까지 제시한 경우임

II. CCG 아젠다 ①

<표 5> BSM 공시 사례: 활용 수준 - Case 4(금융회사)¹⁵⁾

(2) 지배구조의 특징

(가) 이사회 구성의 집합적 정합성

당사는 다양한 이해관계자의 의견을 경영 의사결정에 폭넓게 반영하고 대내외 경제환경, 금융 산업의 구조 변화, 기술 환경의 변화 등 급격하게 바뀌는 경영환경에 선제적으로 대응할 수 있도록 이사의 개별적 역량뿐만 아니라 집합적 정합성을 고려하여 이사회를 구성하고 있습니다. Board Skill Matrix를 통해 이사회가 보완해야 할 분야와 역량을 심층 분석하고, 이사회에서 수립한 사외이사 임기정책 및 이사회 구성정책 등을 고려하여 사외이사를 선임함으로써 이사회 구성원간에 조화를 이루고 있습니다.

(생략)

가. 이사회 구성

(1) 총괄

당사는 이사회가 구성원 상호간의 전문성이 최대로 융합되고 부족한 부분이 보완되도록 하여 회사가 직면하고 있는 다양한 과제와 도전을 효율적으로 해결하고 있습니다. 이를 위해 다양한 분야의 전문성을 갖춘 자로 이사회를 구성하고 있으며, 2024년 말 Board Skill Matrix는 아래와 같습니다.

(Board Skill Matrix 붙임)

이사회 의장은 「이사회 규정」 제O조에 의거하여 사외이사 중에서 호선에 의해 선임하고 있습니다. 2000년 제O차 이사회(2000.00.00.)에서 000 사외이사가 이사회 의장으로 선임되어 그 직을 수행하고 있습니다. 사외이사별 전문분야, 재임기간, 경력 등은 동 보고서에 기재된 해당 사외이사의 약력사항 등을 참고하시기 바랍니다.

(생략)

가. 지배구조 원칙과 정책

(1) 이사회 구성의 전문성과 다양성

당사 사외이사후보추천위원회는 사외이사 후보 추천 절차의 첫 번째 단계로 Board Skill Matrix 분석을 통해 현 이사회가 보완해야 할 전문성 및 다양성 등을 검토하여 사외이사 후보군을 구성하고 있습니다. Board Skill Matrix를 통해 구성된 사외이사 후보군 중에서 신임 사외이사 후보를 추천하고 있으며, 이를 통해 이사회 구성의 집합적 정합성을 유지 및 보완하고 있습니다.

15) FY2024 K사 지배구조 및 보수체계 연차보고서 사례 참고

II. CCG 아젠다 ①

<표 6> BSM 공시 사례: 활용 수준 - Case 5(요약) (비금융회사) ¹⁶⁾

가. 이사회의 현황에 대하여 아래의 내용을 포함하여 설명한다.

(1) 이사회의 전문성, 책임성 및 다양성을 확보하기 위한 기업의 정책 마련 여부와 현황, 이사회가 모두 동일한 성별로 구성된 경우 그 이유

당사는 당사와 그룹의 사업 전반에 관해 이해도가 높은 경영 전문가들을 사내이사 및 기타비상무이사 후보로 추천하고 있습니다. 또한 관계 법령 상 결격사유가 없고 각 분야의 전문성을 바탕으로 독립적이며 충실하게 업무를 수행할 수 있는 사외이사를 추천하기 위해 사외이사 과반으로 인사위원회를 구성하고 그 위원장을 사외이사가 맡고 있습니다. 인사위원회를 통해 재무/회계, 전략/컨설팅, Tech. 등 회사에 필요한 다양한 분야에서 전문성과 역량을 보유한 분들을 사외이사 후보로 추천함으로써 이사회의 전문성을 확보하고자 노력하고 있습니다. 또한, 당사는 이사 후보 추천 과정에서 전문성, 책임성 및 다양성이 필수적으로 고려될 수 있도록 지배구조 원칙을 마련하였습니다.

당사는 2000년부터 이사회가 보유한 역량 구성표(BSM, Board Skills Matrix)를 도입하여 공시함으로써 이해관계자의 신뢰를 제고하는 동시에, 장기적으로 필요한 전문 역량을 규명하고 사외이사 신규 선임 과정에서 이를 고려하고 있습니다.

이사회 운영

(1) 이사회 전문성

당사는 재무/회계, 경영자문 등 다양한 분야에서 경험과 지식을 보유한 이사를 선임하여 전문성을 확보하고 있으며, 감사위원회는 금융·회계 분야 전문가들로 구성하여 경영진 감시 기능을 강화하고 있습니다. 또한, BSM 공시를 통해 주주와 투자자의 기대에 대응하고 있습니다.

이사회 역할 제고 지표 및 목표

(1) 2025년 과제

당사는 이사회의 전략적 기능과 감독 역량 강화를 위해 △중장기 전략 워크숍 정례화 △투자 사안 분기 점검 △CEO 승계정책 수립 △BSM 기준 설정 및 이사별 역량 공시 등을 추진할 예정입니다. 이를 통해 이사회의 투명성과 전문성을 높여가고자 합니다.

(12 중장기 목표

당사는 지배구조 투명성과 이사회 전문성 제고를 위해 단계적 실행을 계획하고 있습니다. 단기적으로는 BSM을 활용한 이사회 역량 확보 및 평가 개선과제를 추진하고, 중기적으로는 ESG 전문성 반영 및 보상 연계를 강화할 예정입니다. 장기적으로는 ESG 전문가 비중 확대와 거버넌스 고도화를 통해 Top-Tier 수준의 체계를 완성할 방침입니다.

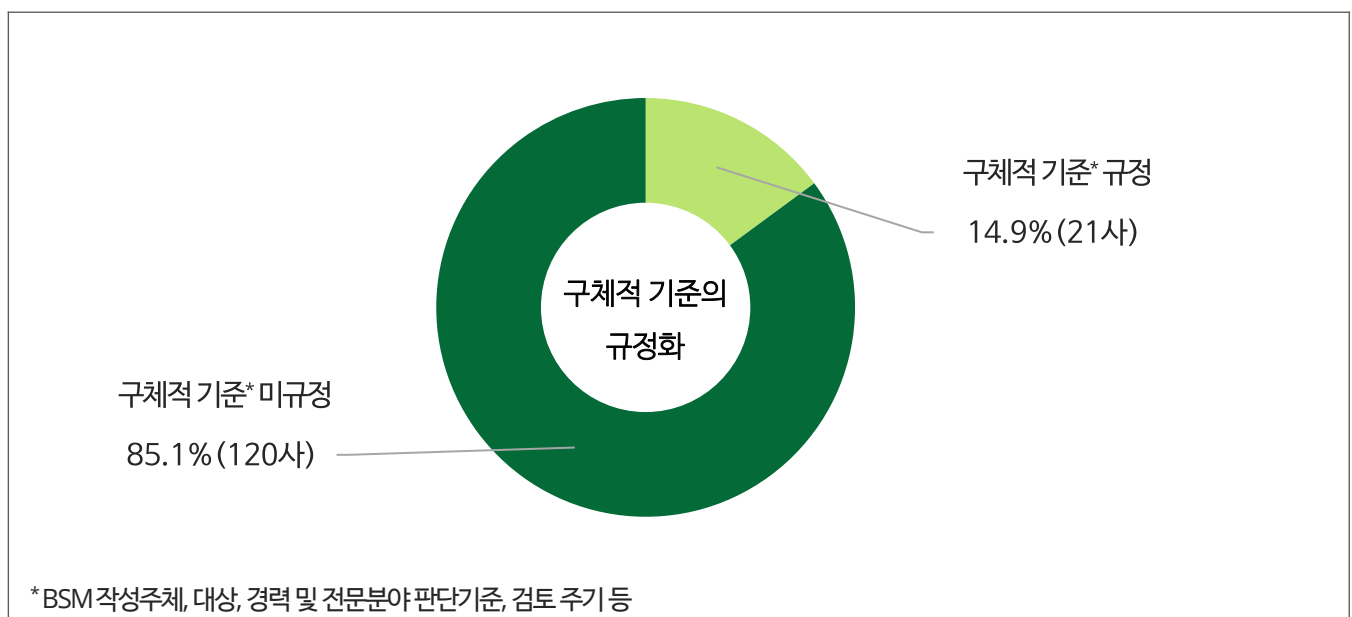
*2000년부터 당사는 BSM의 전략·ESG위원회에 ESG 전문성 영역 평가 결과 적용

16) FY2024 S사 기업지배구조보고서 사례 참고

II. CCG 아젠다 ①

3) 구체적 기준의 규정

- FY2024 기준, KOSPI200 기업 중 BSM을 공시한 기업 가운데 BSM의 작성주체, 대상, 경력 및 전문분야 판단기준, 검토 주기 등 구체적 기준을 규정한 기업은 21사(14.9%)에 그쳤으며, 구체적 기준을 규정하지 않은 기업은 120사(85.1%)로 나타남
 - D사는 이사회 필요 역량을 7대 영역으로 정의하고, 매년 정기적으로 이를 점검한다고 명시하여 절차적 관리체계를 갖춘 사례임
 - O사는 사외이사후보추천위원회가 학업·산업 경험·경력 기간 등을 기준으로 전문성을 판단하고, 신임 이사 선임 시 이를 BSM과 연계해 후보를 추천하는 방식으로 활용함
 - S사는 신임 사외이사 선임 시 BSM 역량 항목을 기준으로 삼아 BSM 활용을 절차화한 사례로 볼 수 있음
 - 반면, 다수 기업은 이사별 보유 역량 현황만 제시하고, 작성 주체·평가 기준·주기적 검토 등에 대한 언급이 없는 경우가 많음
- 금융회사는 모범관행의 영향을 받아 상대적으로 높은 수준의 규정화를 보임
 - 일부 금융사는 필요 역량을 세분화하여 정의하고, 사외이사후보추천위원회가 매년 이를 점검한다고 명시하며, 후보군 관리, 신규 이사 선임, 승계계획과 연계하여 BSM을 활용하는 절차를 공시함
- 전반적으로 국내 BSM 공시는 외형적 형식에 머무는 경향이 나타나며, 금융권에 도입된 모범관행을 참고하여 작성·점검 주체의 명확화, 전문성 판단 기준, 검토 주기 설정 및 승계계획과의 연계 등을 고려하는 것이 바람직함

<그림 7> FY2024 KOSPI200 BSM 구체적 기준의 규정화 여부¹⁷⁾

17) BSM을 공시한 141사를 기준으로 산출함

II. CCG 아젠다 ①

□ 다음의 공시 사례는 BSM에 대한 구체적인 기준이 규정된 사례로 작성 예시로 참고할 수 있음

- 금융회사 공시 사례는 필수·세부 역량, 평가방식(충족/보통/부족), 작성·점검 주체(사외이사후보추천위원회), 검토 주기(연 1회 이상) 등을 구체적으로 제시한 경우임
- 비금융회사 공시 사례는 작성·관리 주체, 검토 주기 등의 절차적 관리체계를 확립한 경우임

<표 7> BSM 공시 사례: BSM 구체적 기준의 규정 – Case 6(요약) (금융회사) ¹⁸⁾

(2) 이사회 구성의 전문성과 다양성

(생략) 당사는 이사회의 전문분야별 역량을 구분하고, 집합적 정합성 제고를 위해 BSM에 대한 구체적인 기준을 마련하여 운영하고 있습니다.

[Board Skill Matrix 기준]

평가항목	평가 주요내용
전문분야 역량구분	① 필수역량, ② 세부역량, ③ 업무수행/운영경험, ④ 기타 • (필수역량) 금융, 경제, 경영, 회계(재무), 법률 • (세부역량) 디지털/IT, ESG, 리스크관리, 글로벌, 소비자보호 • (업무수행/운영 경험) 은행업, 증권업, 보험업, 기타 투자업, 정부/규제기관, 조직 운영, 교수/연구원 • (기타) 성별, 임기(6년 임기 종료 여부)
집합적 평가 판단기준	• 필수·세부역량: ‘충족 / 보통 / 부족’으로 구분 (충족) 해당분야 2명 이상 / (보통) 해당분야 1명 / (부족) 해당분야 無 • 업무수행 경험·기타 역량: ‘유/무’로 구분
역할	• 작성주체: 이사회사무국, 점검 주체: 임원후보추천위원회 및 이사회
검토 주기	• 연 1회 이상
활용	• 이사회 구성, 장단기 승계계획, 이사 선임 등에 활용
공시	• 당사 홈페이지 및 지배구조 연차보고서

당사는 지배구조 내부규범에 명시된 전문성 원칙을 실현하기 위하여 이사회를 다양한 분야의 전문가들로 구성하고 있습니다. 이사회는 특정 배경이나 직업군에 편중되지 않도록 구성되며, 구성원들의 보유 역량을 체계적으로 관리하기 위하여 BSM을 활용하고 있습니다. 이를 기반으로 이사회 및 사외이사 후보 선정 시 금융회사 경영에 필요한 전문성과 자질을 고려하고 있으며, 각 이사의 전문성이 상호 보완적으로 작용할 수 있도록 노력하고 있습니다.

(생략)

당사는 사외이사 후보군 상시 관리를 통하여 안정적이고 연속적인 이사회 운영을 도모하고 있습니다. 이사회를 다양한 분야의 전문가로 구성할 수 있도록 필수·세부역량과 업무수행경험 등을 구체적인 기준으로 평가하는 BSM을 활용하여 사외이사 후보군을 선정합니다.

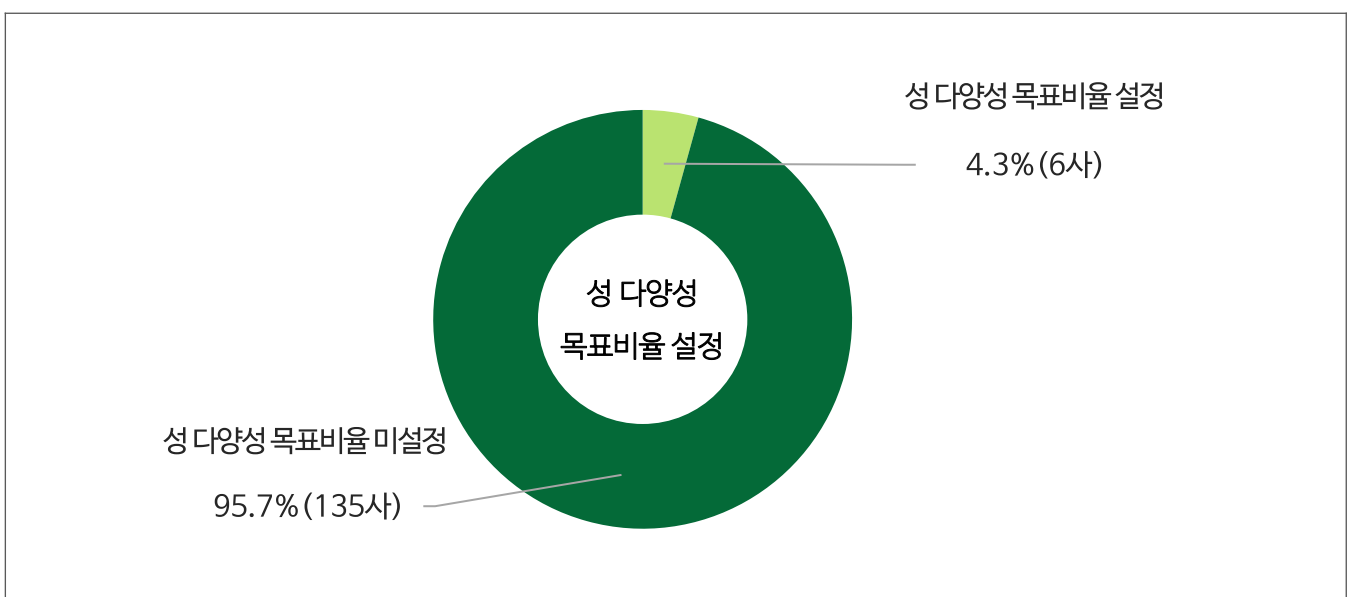
18) FY2024 W사 지배구조 및 보수체계 연차보고서 사례 참고

II. CCG 아젠다 ①

4) 성 다양성 목표비율 설정

- BSM은 이사회의 역량뿐 아니라 성별·연령·인종/민족과 같은 다양성 정보도 함께 표기하는 도구이며, 글로벌 BSM 공시에서도 다양성 속성이 함께 공시되고 있음
 - FY2024 기준, KOSPI200 기업도 BSM에 성별 현황을 반영한 기업은 59사(29.5%)로 나타남
- 이사회 집합적 정합성 확보의 중장기적 추진을 위해 성별 등 다양성 목표비율을 설정하기도 하며, 이는 BSM 활용의 확장적 요소로 볼 수 있음
 - 일부 해외은행의 경우 이사회 다양성 정책(Board Diversity Policy) 등으로 여성이사 목표비율을 40%로 설정하는 등 적극적인 규정을 채택한 사례가 존재함
- FY2024 기준, BSM을 공시한 기업 중 이사회의 집합적 정합성 확보를 위해 성 다양성 목표비율을 공시한 기업은 6사(4.3%)에 불과하며, 성 다양성 목표비율을 공시하지 않은 기업은 135사(95.7%)로 나타남^{19,20)}
 - 대부분은 현황 보고 수준에 머물러 있으며, 법령 준수를 위한 최소 요건만 충족하는 경우가 많음
 - 일부 금융사는 사외이사 후보군(Long list)에 여성 후보자 20% 이상 반영을 명문화한 사례가 있음
- 다음의 공시 사례는 성 다양성 목표비율이 설정된 사례로 작성 예시로 참고할 수 있음
 - 금융회사 공시 사례는 성별 다양성을 BSM 체계에 내재화하고, 필수 역량 항목으로 규정하여 승계·후보 추천 과정에 실질적으로 반영한 경우임
 - 비금융회사 공시 사례는 비금융권 중 드물게 여성 이사 목표 비율을 공시한 경우임

<그림 8> FY2024 KOSPI200 BSM 성 다양성 목표비율 공시 현황



19) 단순히 법적 기준을 충족한 사항을 명시한 경우는 성 다양성 목표비율을 설정한 기업으로 판단하지 않음

20) KOSPI200 기업 중 1사(0.5%)는 BSM을 미공시했으나 성 다양성 목표비율은 설정한 것으로 나타남

II. CCG 아젠다 ①

<표 8> BSM 공시 사례: 성 다양성 목표비율 설정 - Case 7(금융회사) ²¹⁾

당사는 '이사회 다양성 가이드라인'을 기반으로 이사 선임 과정에서 성별, 인종, 민족, 국적, 연령, 경험, 문화적 배경, 종교 등 다양한 요소를 적극 고려하여 이사회의 다양성을 강화하고 있습니다. 사외이사 후보군 중 여성 사외이사 비율을 40% 이상으로 관리하고 있으며, 2000년에는 2명의 여성 사외이사를 선임하여 이사회의 성별 다양성을 제고하였습니다.

<표 9> BSM 공시 사례: 성 다양성 목표비율 설정 - Case 8(비금융회사) ²²⁾

당사는 이사회 독립성과 다양성을 확보하기 위한 중장기 목표를 수립하여 노력하고 있습니다.

현재 0인의 사외이사로 이사회를 구성하여 관련 법령에서 요구하는 최소 기준을 충족하고 있으나 이에 그치지 않고 중장기적으로 여성 및 글로벌 배경을 가진 이사의 비중을 30% 이상으로, 사외이사 비중을 2/3로 확대하는 것을 목표로 하고 있습니다.

이를 통해 이사회 독립성과 다양성을 더욱 제고함으로써 지속가능한 거버넌스 체계를 강화해 나가고자 합니다.

*사외이사 비율확대는 중장기 목표로 재검토

21) FY2024 W사 지배구조 및 보수체계 연차보고서 사례 참고

22) FY2024 S사 기업지배구조보고서 사례 참고

II. CCG 아젠다 ①

글로벌 BSM 공시 트렌드 및 모범사례

- 글로벌 기업들의 BSM 공시는 단순히 이사 역량을 제시하는 수준을 넘어, 전략적 활용과 투명성 강화를 지향하는 방향으로 진화하고 있음
- 예컨대 중장기 전략과 연계된 필요 역량의 반영, 역량 기술 방식의 정량화 및 구체화의 확대 등을 선보이는 경우도 있으며, 글로벌 BSM 공시에서 주목할 공시 사례는 아래와 같음

<표 10> 주목할만한 글로벌 BSM 공시 사례 ^{23, 24, 25)}

내용
• 이사 역량 항목을 회사의 장기 전략과 연계하여 서술 • 전략 변화에 따른 신규 역량 강조 공시 증가 (예: 디지털 전환 대응을 위한 사이버보안 역량 보유 이사 영입을 기재) → 역량 보강 시 매트릭스에 'New' 표기 사례 등장 → GE 등 일부 기업은 향후 필요 역량 명시 • 특정 역량 수준을 구체적으로 기술하는 사례 확산 (예: "IT 업계 20년 경력")

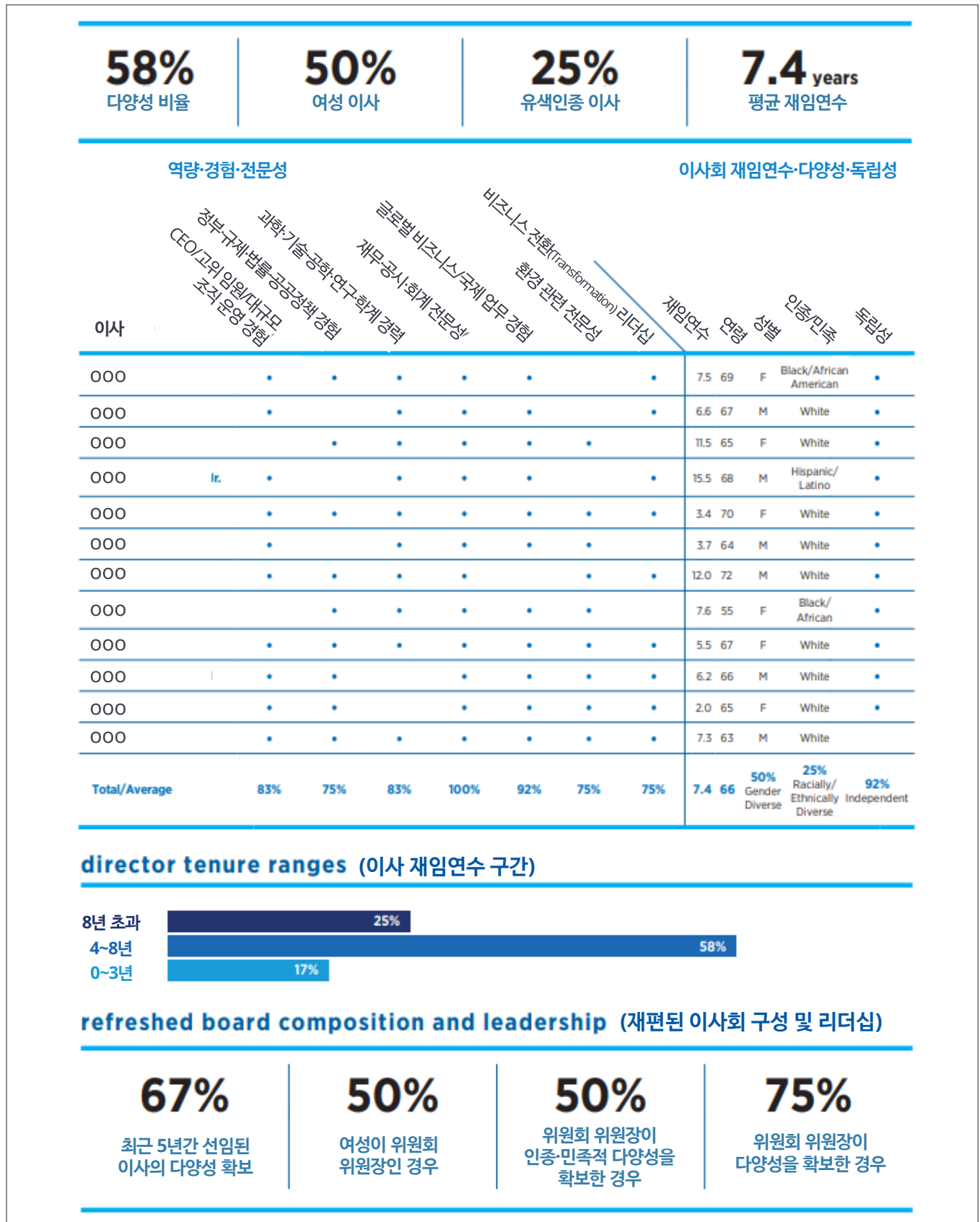
1) Chevron (석유·가스, 미국)

- Chevron(2024)은 BSM에 이사회 전반의 다양성·독립성·재임연수와 같은 인구통계 정보를 포함해 공개하고 있음 ²⁶⁾
- BSM은 단순 역량 매칭표를 넘어, 이사회 전반의 다양성(나이, 성별, 인종/민족)·독립성·재임연수와 같은 인구통계 정보를 포함해 이사회 구성의 투명성을 높임
 - 전문성 측면에서는 7대 핵심 역량(글로벌 비즈니스/재무, 회계, 법률·공공정책, 과학·기술·연구, 최고경영 경험, 환경 전환 등)을 정의하고, 각 이사별로 해당 역량 보유 여부를 표시함
 - 이사회 구성의 지속적인 재편을 위해 거버넌스위원회가 주기적으로 BSM을 검토하며, 회사 전략과 운영환경 변화에 비추어 향후 필요 역량을 평가·반영한다고 명시함
- 단순히 현황을 시각화하는 수준을 넘어, 이사회 구성 정책 및 후보 추천 절차와 직접 연계하고 있음
- 예를 들어, 이사회 다양성 목표(성별·인종 등)를 수치로 제시하고, 최근 5년간 신규 선임 이사 중 67%가 다양성 있는 인물임을 별도 공시함
 - 위원회 차원에서도 여성 또는 인종·민족적 다양성을 가진 이사들이 절반 이상을 위원장으로 맡고 있음을 강조하여, BSM이 이사회 운영·승계계획·위원회 구성에 실제적으로 활용되고 있음을 보여줌

23,24,25) 2022-2023년 HP, Healthpeak 및 GE의 Proxy Statement

26) Chevron의 Proxy Statement(2024)

II . CCG 아젠다 ①

<그림 9> BSM 글로벌 공시 사례 - Chevron ²⁷⁾

27) Chevron의 Proxy Statement(2024)

II. CCG 아젠다 ①

2) General Electric(GE) (산업재, 미국)

- General Electric(2024)는 BSM 공시에서 전통적인 매트릭스 표 형식 대신, 이사회 구성 변화와 직접 연계된 설명을 제공하며, 단순 공시를 넘어 실질적 활용성을 보여줌²⁸⁾
 - 이사회 구성 현황은 단순한 도식화가 아니라, 평균 재임연수(3.9년), 평균 연령(61.8세), 여성 비율(30%), 해외 출신 비율(40%) 등을 공개하여, 집합적 정합성을 입체적으로 보여줌
 - 또한, 독립성 요건 충족 여부와 더불어 이사회 재편 정책(임기 15년·연령 75세 제한)을 명시해, 이사회 구성의 업데이트와 다양성을 제도적으로 보장하고 있음을 밝힘
 - 과거 특정 역량이나 배경이 부족하다고 판단될 경우, 해당 배경을 가진 신임 이사를 영입했다는 점을 기술하며, BSM이 실제 승계 및 신규 선임 의사결정 과정에 활용되었음을 강조함
- GE는 BSM을 단순 공시 항목이 아니라, 지속적인 이사회 평가·승계·위원회 구성과 연계되는 지배구조 관리 도구로 발전시킨 사례임
 - 연례 이사회 및 위원회 자체평가, 독립이사 세션 정기 운영, 외부 자문 활용, 주주와의 연중 소통 프로그램 등을 통해 'BSM 활용 → 이사회 운영 개선 → 지배구조 선진화'라는 선순환 구조를 공시함

28) General Electric(GE)의 Proxy Statement(2024)

<그림 10> BSM 글로벌 공시 사례 – General Electric 29)

Board Nominees (이사회 후보자 현황)										
재임연수 3.9 years average tenure		연령 61.8 years average age		다양성 2 of 4 Board leadership positions are held by women		독립성 All independent except for the CEO				
2 New (<1 year)		2 ≤60 years		3 Female (30%)		9 Independent				
4 Medium-tenured (1-5 years)		5 61-64 years		1 Ethnically diverse (10%)		1 Not Independent				
4 Longer-tenured (≥6 years)		3 ≥65 years		4 Born Outside U.S. (40%)						
Our Board term limit is 15 years		Our Board age limit is 75 years		Our policy is to build a cognitively diverse board representing a range of backgrounds		All director nominees except our CEO are independent and meet heightened independence standards for our audit, compensation and governance committees				

Qualifications and Attributes (주요 자격사항 및 역량)										
이사	주요 자격사항 및 역량							위원회		
	한국증권감독원 신용평가	영국 영양	상장사 CEO 경험	재무·회계	미국 투자자 대응 패널	글로벌 경영 경험	다양성	감사위원회	보수위원회	거버넌스위원회
OOO		●	●	●	●	●			●	
OOO		●	●	●	●	●			●	●
OOO NEW	●	●	●			●	●	●		
OOO	●	●	●	●	●	●				
OOO NEW	●	●	●	●		●			●	
OOO				●	●	●		●	●	
OOO	●	●		●		●	●	●		
OOO	●	●	●	●	●	●				●
OOO		●		●	●	●	●	●		●
OOO	●	●				●	●	●		●

● 위원회 위원
 ◎ 위원장
 ■ 재무전문가

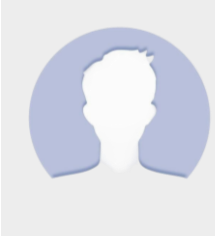
Key Corporate Governance Practices (주요 거버넌스 운영 현황)										
9 out of 10 director nominees are independent - Annual election of all directors by majority vote - No supermajority vote provisions in governing documents - Annual review of Board leadership structure - Annual Board and committee self-evaluations - Board-level oversight of ESG matters - Strong lead director with clearly delineated duties - Dual-pronged Board refreshment mechanisms (age & term limits) - Regular executive sessions of independent directors					- Board and committees may hire outside advisors independently of management - Proactive year-round shareholder engagement program - Clawback policy that applies to all cash and equity incentive awards - Prohibition on hedging & pledging - Strong stock ownership guidelines and retention provisions "Overboarding" limits for directors - No poison pill or dual-class shares - Shareholder right to call special meetings (at 10%) - Proxy access by-law provisions on market terms					

II. CCG 아젠다 ①

□ 글로벌 BSM 공시의 경우, 이사회 차원의 요약형 역량 매트릭스뿐만 아니라 개별 이사별 상세 매트릭스를 함께 제시하여 요약 매트릭스로는 집합적 정합성을 보여주고, 상세 매트릭스로는 각 이사의 보유 역량을 공개하는 방식의 2단계 혼합 구조로 공시함으로써 투명성을 극대화한 경우가 많음

- FedEx, McDonald's 등은 이사회 전체 역량 분포를 보여주고, 이후에 상세 매트릭스를 추가하는 공시 형태를 보이며 투자자에게 전체적인 그림과 세부 정보를 모두 제공함

<그림 11> BSM 글로벌 공시 사례: 개별 이사별 상세 매트릭스 – FedEx ³⁰⁾

0000 INDEPENDENT — LEAD INDEPENDENT DIRECTOR	
 연령 : 64 이사선임연도 : 2009 위원회 : Governance, Safety, and Public Policy (Chair) 기타 상장사 이사회 활동 현황 [Redacted]	Mr. 000 is the former Chief Executive Officer of [Redacted] Inc., a provider of integrated [Redacted] services, serving as Chief Executive Officer from 2004 through October 2016. He was President of [Redacted] from 2010 through July 2016, Executive Vice President and Chief Financial Officer from 2003 to 2004, Senior Vice President, General Counsel and Corporate Secretary from 2001 to 2003, and Vice President and Deputy General Counsel from 2000 to 2001. He was a partner at [Redacted], from 1990 to 2000. Mr. 000 was previously a director of [Redacted], and [Redacted].
	SKILLS AND QUALIFICATIONS (역량 및 자격사항)  통신/물류/공급망 관리 Former CEO of [Redacted] which transports waste materials.
	 재무 Has an accounting degree from [Redacted] University and was CFO of [Redacted] before becoming its CEO.
	 에너지 Former CEO of [Redacted] which has taken an industry leadership role in converting waste to renewable energy.

<그림 12> BSM 글로벌 공시 사례: 개별 이사별 상세 매트릭스 – McDonald's ³¹⁾

ANTHONY CAPUANO		Director Qualifications (이사 자격요건)	Skills & Qualifications (역량·자격)
 PRESIDENT AND CHIEF EXECUTIVE OFFICER, 연령 : 58 이사회재임연수 : 1 year 위원회 • Compensation • Public Policy & Strategy	Mr. 000 brings to our Board over 25 years of leadership experience gained from his senior executive roles, including president and chief executive officer, at [REDACTED]. His service at a global hospitality company known for its focus on creating a positive guest experience contributes an important perspective to our Board's discussions regarding enhancing our own customers' experiences, including through our loyalty programs. Our Board also benefits from Mr. 000's significant global development experience, and his service on the social impact committee of [REDACTED] board of directors provides our Board with valuable insights regarding our own corporate responsibility and sustainability efforts. Mr. 000's public company board experience also gives him a broad understanding of governance issues facing public companies. Professional Experience (주요 경력) [REDACTED] International, Inc., a global hospitality company • President and Chief Executive Officer (2023 – Present) • Chief Executive Officer (2021 – 2023) • Group President, Global Development, Design and Operations Services (2020 – 2021) • Executive Vice President and Global Chief Development Officer (2009 – 2020) Other Public Company Directorships (기타상장사이사회활동현황) Mr. 000 also serves on the board of [REDACTED] Inc.	 브랜드 관리  고객 중심 역량  디지털  재무·자본시장 전문성  글로벌 비즈니스  인재 관리  마케팅  타 상장사 이사회 활동 경험  부동산	

30) FedEx의 Proxy Statement(2024)

31) McDonald's의 Proxy Statement(2024)

II. CCG 아젠다 ①

결언 및 시사점

- FY2024 기준, KOSPI200 기업 중 70.5%(141사)가 BSM을 공시하여, 양적 확산은 일정 수준에 도달한 것으로 보임
- 그러나 BSM을 공시한 기업 중 BSM을 작성·관리·활용하는 구체적 방안을 마련한 기업은 26.2%(37사)로, 다수 기업(73.8%/104사)은 단순 참고자료 수준에 머물고 있는 것으로 나타나며, 작성·점검 주체, 전문성 판단 기준, 검토 주기 등 운영 기준을 명문화한 기업은 14.9%(21사)에 불과함
 - 성 다양성 목표비율을 설정한 기업도 4.3%(6사)로 낮아, 국제적 흐름과 비교했을 때 개선의 여지가 있음
- 다만, 금융권을 중심으로 모범관행 반영이 빠르게 확산되고 있음
 - 필수·세부 역량 항목을 구분하고, 충족/보통/부족 등 정량적 기준을 제시하거나, 사외이사 후보군 관리 및 승계계획과 직접 연계하는 사례가 있음
 - 이는 향후 비금융권 기업에서도 참고할 수 있는 선도적 시도로 평가됨
- 글로벌 사례와 비교할 때, 국내 기업의 BSM은 아직 형식적 수준에 머무는 경향이 나타남
 - Chevron, GE 등 글로벌 기업은 BSM을 통해 이사회 구성 현황뿐 아니라, 장기 전략과 연계한 필요 역량, 다양성 정책, 이사회 재편 기준까지 투명하게 제시함
 - 이사회의 집합적 정합성을 확보하기 위한 절차적·제도적 장치(임기·연령 제한, 다양성 목표 등)와 연계된 점이 특징임
- 이를 참고하여 국내 기업들은 다음과 같은 방향으로 BSM 내실화를 추진할 필요가 있음

<표 11> 글로벌 사례를 참고한 국내 기업의 BSM 내실화 방안

구분	내용
실질적 활용방안 강화	• 신규 이사 선임, 후보군 관리, 승계계획 등 핵심 의사결정 과정에 BSM 반영
작성·관리체계 명확화	• 작성·점검 주체, 평가 기준, 검토 주기를 명문화하여 관리 프로세스 일관성 확보
다양성 확대	• 성별·연령 등 다양한 배경을 고려한 목표치 설정 및 공시 고려
기업전략과 연계한 필요 역량 반영	• 장기 전략 변화와 연계한 필요 역량 보강, 독립성·재편 정책과의 연계 등 글로벌 선진 사례를 벤치마킹

II. CCG 아젠다 ①

- 궁극적으로, BSM은 단순한 지배구조 공시 항목을 넘어, 기업 전략과 리스크 관리의 핵심 기반이자 주주와의 신뢰를 구축하는 도구로 자리잡아야 하며, Chevron, GE 등 글로벌 기업 사례에서 확인되듯, BSM을 전략적 의사결정과 연계하는 체계 구축이 국내 기업에도 권장됨
 - 필요 역량 도출 → 현재 이사회 보유 역량 진단 → 역량 격차/공백(gap) 분석 → 후보군 추천 및 선임 기준 설정이라는 사이클이 작동하도록 설계되어야 함
 - BSM은 기업의 업종, 전략방향, 글로벌 확장 여부 등 기업 특수성에 기반한 맞춤화 작업이 필요함
 - 작성·점검 주체, 전문성 판단 기준, 검토 주기 등 운영 기준의 정례화 및 문서화가 권장됨
 - 이사회·위원회 구성 및 평가, 사외이사 후보군 관리 등과 연계한 통합적 기업 지배구조 운용체계 내에서 BSM이 활용될 수 있도록 정비가 필요함
- 투자자와 이해관계자 입장에서 BSM은 이사회 구성의 적절성 판단에 유용한 자료로, 단순한 경력의 나열보다 정합성을 직관적으로 파악할 수 있는 도구로 기능함
 - 장기적으로는 기관투자자와의 ESG 관련 소통, 스튜어드십 코드 대응, 기업설명회(IR) 등에서 활용 가능한 자료로 기능할 수 있을 것임
- BSM의 외형적 확산은 일정 수준 달성되었으며, 앞으로는 실질 활용방안 강화, 작성·관리기준 명확화, 전략 연계, 투명성 강화 등의 '질적 고도화'를 위한 노력이 권장됨

II. CCG 아젠다 ②

복합적인 경영 환경에서 요구되는 이사진의 주요 역량¹⁾

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램

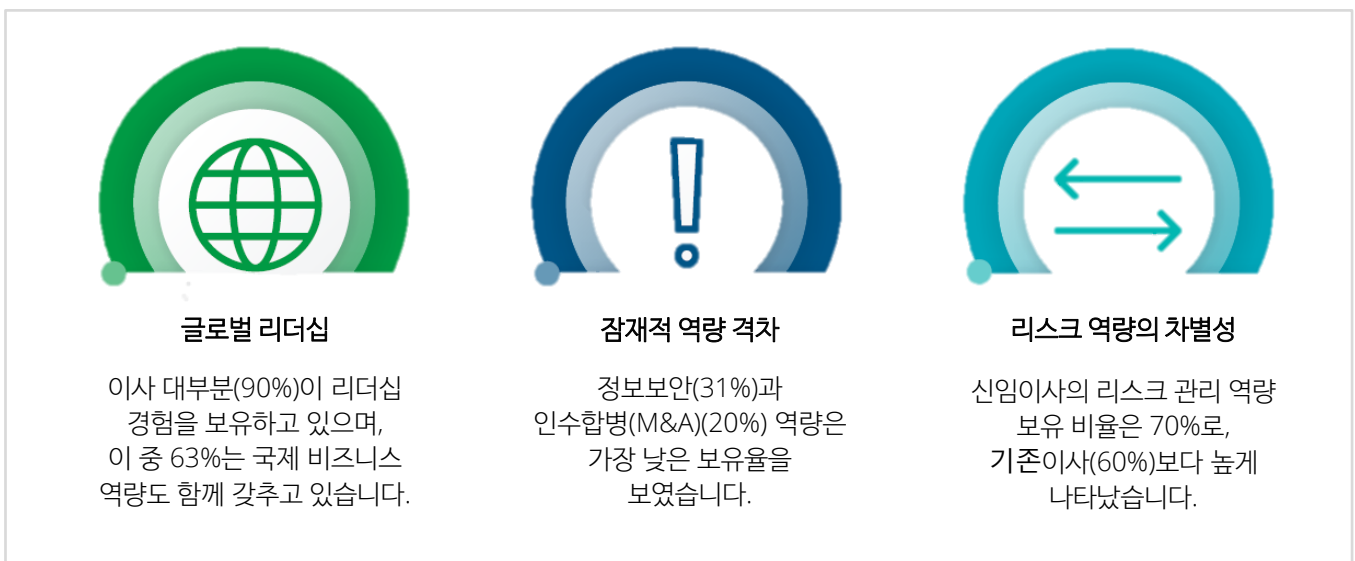
요약

- ✓ 포춘 100대 기업 이사들의 역량과 경력 배경과 성향을 이해하는 것은 이사회 구성 재편성을 위한 전략 수립에 유의미한 참고가 될 수 있음
- ✓ 추가적인 이사회 리더십 역할을 수행하는 이사들은 추가 역할이 없는 이사대비 차별되는 역량 프로필을 보였고 이사회 의장을 겸임하는 CEO는 차별화된 역량을 갖춘 것으로 나타났으며, 신임이사는 기존이사보다 경영 관리 역량 보유 비율이 더 높게 나타났음
- ✓ 거버넌스 관점에서 이번 결과는 균형 있는 이사회 구성이 지닐 수 있는 잠재적 가치를 부각시키며, 이사회 구성에 신중하게 접근하는 것이 조직을 이끄는 역량을 강화할 수 있음을 시사함

왜 중요한가?

이사회는 급변하고 복잡성이 심화되는 경영 환경에 대응하고 있습니다. 최근 포춘 100대 기업을 분석한 결과, 이사진의 역량과 경력 배경에서 뚜렷한 경향성이 나타났습니다. 이러한 트렌드를 이해하는 것은 기업 규모를 불문하고 이사회 구성 재편성 (board refreshment) 전략을 수립하는 데 유의미한 참고가 될 수 있습니다.

<그림 1> 이사들의 역량과 경력 배경의 경향성



1) 딜로이트 글로벌 Center for Board Effectiveness, On the Board's Agenda-Director skills for navigating a complex business environment, 2025. 07.

II. CCG 아젠다 ②

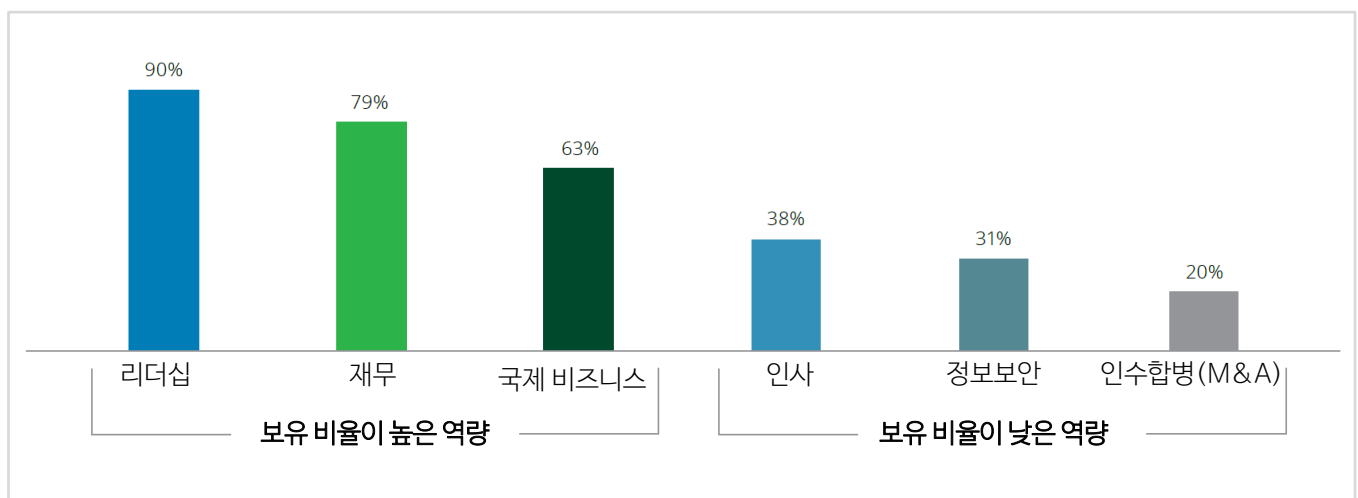
복합적인 경영 환경에서 필요한 이사의 주요 역량

서론

포춘 100대 기업 이사들의 경우 일부 역량은 매우 보편적인 반면, 그렇지 않은 역량도 있습니다. 예를 들어, 이사의 90%는 C-레벨 직책이나 이에 상응하는 공공 부문 직책을 역임한 리더십 경험을 보유하고 있으며, 이는 대기업 이사회에서 흔히 식별되는 경력입니다.²⁾

반면, 인사(HR) 역량을 보유하고 있다고 응답한 이사는 10명 중 4명(38%)에 불과했습니다. 정보보안(31%)과 인수합병(M&A)(20%) 역량은 전체 항목 중 보고 비율이 가장 낮았습니다.

<그림 2> 포춘 100대 기업 이사들의 보유 역량



역량 보유율의 차이는 포춘 100대 기업이 각 역량을 얼마나 중요하게 인식하는지에 대한 신호일 수 있습니다. 다음 섹션에서는 추가적인 리더십 역할을 수행하는 이사 간의 역량 프로필 차이, 이사회 내 위원회별 역량 구성의 차이 및 이사 재직 여부에 따른 차이를 분석합니다.

2) 본 보고서에 사용된 모든 '역량'의 정의는 ISS Corporate Services의 데이터 수집 가이드라인에 따라 설정되었습니다. 리더십 역량 또는 경험이란, 이사가 최고경영자(CEO), 최고재무책임자(CFO), 또는 이에 상응하는 C-레벨 경영진 직책을 역임한 경우를 의미합니다. 여기에는 대학교 총장 등 공공 부문에서 이와 동등한 고위직을 역임한 경우도 포함됩니다.

II. CCG 아젠다 ②

복합적인 경영 환경에서 필요한 이사의 주요 역량

<그림 3> 이사회 구성 재편성 전략을 위한 고려사항

다음 질문들은 이사회 구성 재편성 전략 논의에 반영하는 데 유용한 출발점이 될 수 있습니다.



현재 이사진의 역량과 경력 배경은 향후 전략적 우선순위 및 신규 리스크와 부합하는가?



이사회 역량 진단표(BSM)*를 어느 주기로, 누가 주도하여 정기적으로 검토하는가? 역량 격차가 확인될 경우, 어떠한 조치를 취하는가?

* Board Skills Matrix: 이사회의 구성, 역량, 다양성 정보를 도식화하여 이사회 구성의 적정성을 평가하는 프레임워크



신임이사 선임 시 역량 고려사항을 어떻게 반영하는가?

리더십 역할의 승계계획 수립 시에는 이를 어떻게 반영하는가?

이사회 리더십 역할

본 보고서에서 ‘추가적인 이사회 리더십 역할’은 이사회 직위 기준으로, 이사회 의장(CEO-의장 포함), 선임사외이사, 이사회 의장직을 겸하지 않는 CEO(이하 ‘이사회 의장 비겸직 CEO’)를 의미합니다. 임원 직책(CFO/CTO 등)에서의 추가 업무 범위를 의미하지는 않습니다.

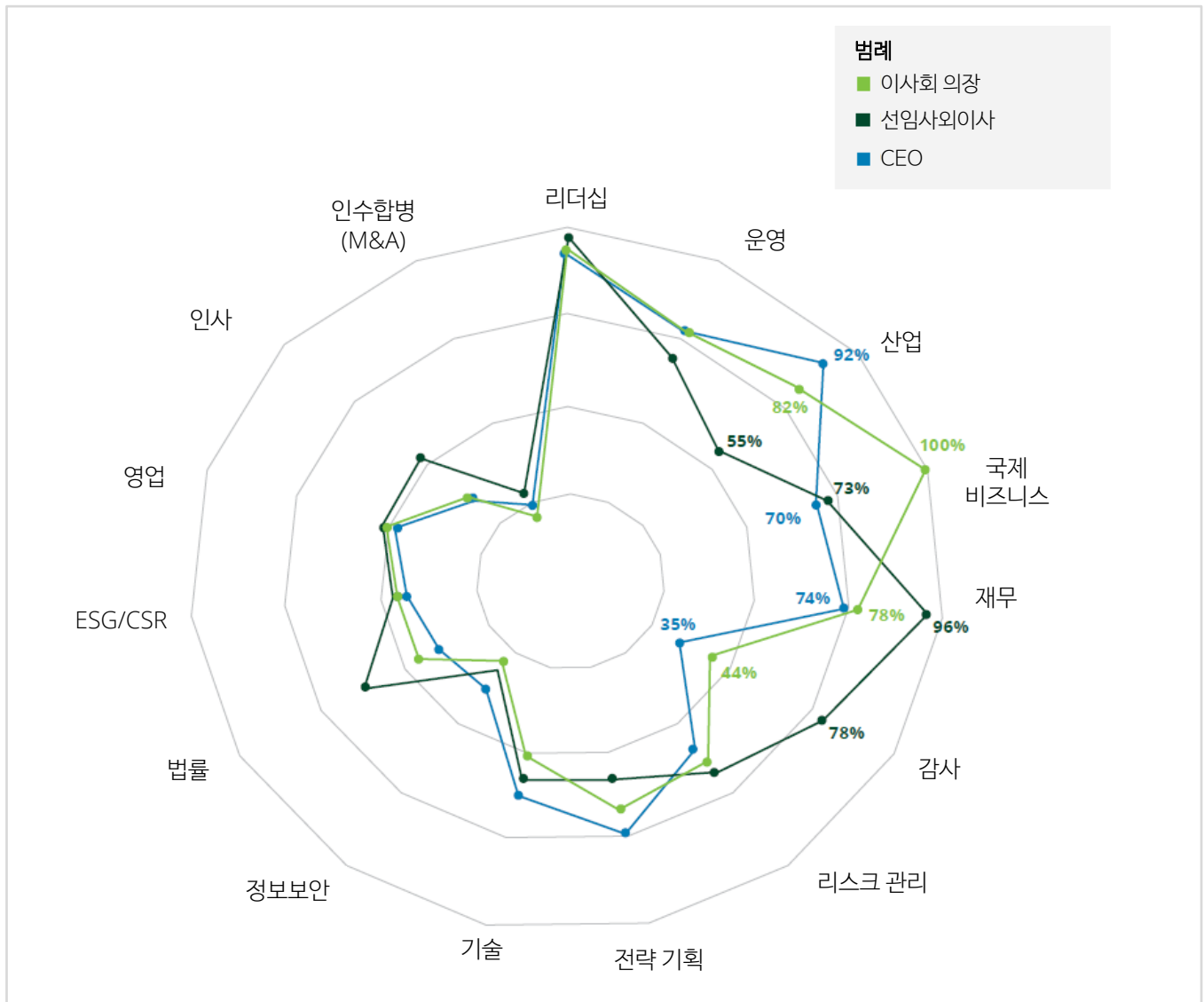
추가적인 이사회 리더십 역할을 수행하는 이사들은 추가 역할이 없는 이사에 비해 구별되는 역량 프로필*을 보였습니다. 예를 들어, 선임사외이사 대부분(96%)은 재무 이해도를 보유하고 있다고 보고했습니다. 재무 역량(금융서비스 및/또는 투자 관련 분야의 경험)은 다른 리더십 역할에서도 널리 나타나지만, 이사회 의장(78%)이나 이사회 의장 비겸직 CEO(74%)의 경우에는 상대적으로 낮은 수준으로 나타났습니다.³⁾

* 역량 프로필: 각 이사가 보유한 역량 항목들의 조합

3) 재무 역량을 보유한 경우란, 이사가 금융 서비스 업계 또는 투자 관련 분야에서 경력을 보유한 경우를 의미합니다. 여기에는 기업 재무 분야에서 전문 배경을 가진 이사도 포함됩니다.

II. CCG 아젠다 ①

복합적인 경영 환경에서 필요한 이사의 주요 역량

<그림 4> 이사회 리더십 역할에 따른 역량 차이⁴⁾

또한, 추가적인 이사회 리더십 역할을 수행하는 이사는 CEO 경력을 보유한 비율이 더 높습니다(82%).⁵⁾ 이는 다른 유형의 경영 경력과 대조적입니다. 두 집단 모두 CFO나 CTO로 재직할 경력 보유율은 거의 동일합니다. 예컨대, 전임 CFO 경력 보유율은 양 집단 모두 18%로 동일하며, 전임 CTO 경력 보유율은 이사회 의장(CEO-의장 포함)·선임사외이사·의장 비겸직 CEO 등 추가적인 이사회 리더십 역할을 맡고 있는 이사 집단에서 5%, 해당 역할이 없는 이사 집단에서 4%로 유사한 수준입니다.

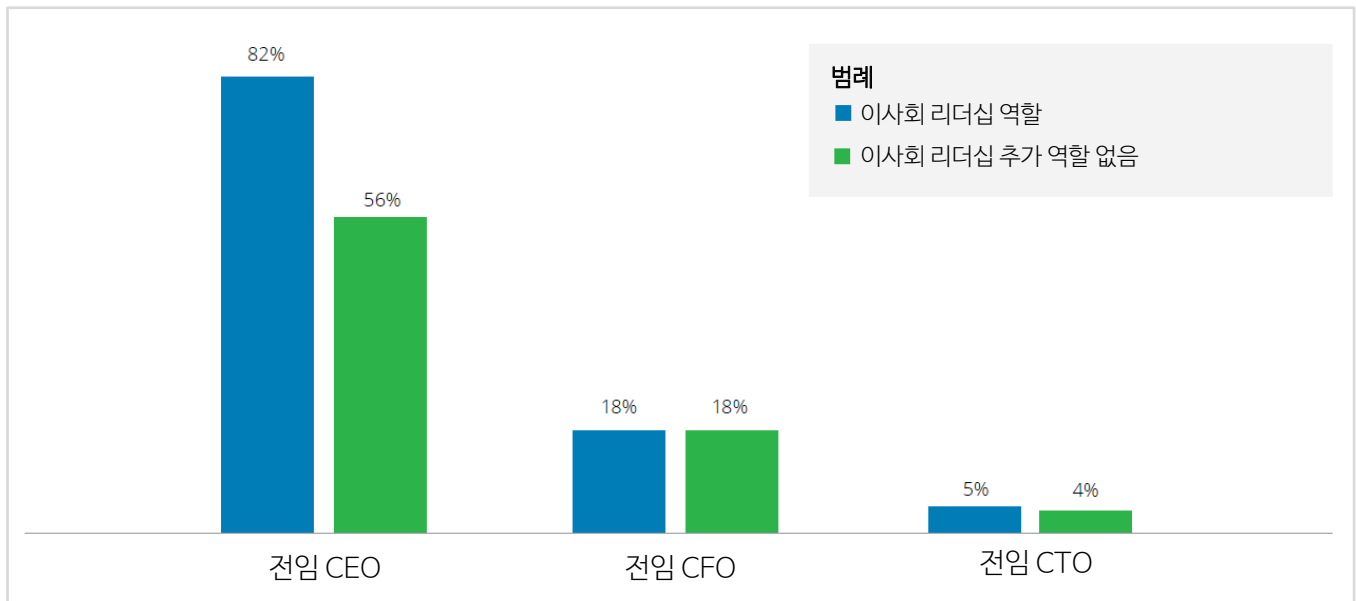
4) 원본 데이터에서는 ESG(환경·사회·지배구조)와 CSR(기업의 사회적 책임)을 별도의 역량으로 구분하였으나, 유사성을 고려하여 이번 분석에서는 이를 통합하여 다루었습니다.

5) 본 분석에서 '추가적인 리더십 책임'에는 이사회 의장(이사회 의장을 겸임하는 CEO 포함), 선임사외이사, 그리고 이사회 의장을 겸임하지 않는 CEO가 포함됩니다. 단, 이사가 'CEO 경험'을 가진 것으로 간주되기 위해서는 현재 소속 회사가 아닌 다른 회사에서 CEO를 역임한 경우에만 인정됩니다.

II. CCG 아젠다 ②

복합적인 경영 환경에서 필요한 이사의 주요 역량

<그림 5> 이사회 리더십 역할 수준에 따른 경력 차이



이사회 의장을 겸임하는 CEO(이하 'CEO-의장')

다른 이사회 리더*에 비해, 이사회 의장을 겸임하는 CEO는 차별화된 역량을 갖춘 것으로 나타났습니다. 예를 들어, CEO-의장의 98%가 산업 특화 역량을 보유한 반면, 다른 이사회 리더는 61%에 그쳤습니다. 연구에 따르면, 이러한 산업 전문성은 이사회가 경제적 · 지정학적 변동성에 효과적으로 대응하는 데 특히 중요할 수 있습니다.⁶⁾ 또한, CEO-의장은 산업 특화 역량 외에도 전략 기획(CEO-의장 79% vs. 다른 이사회 리더 57%)과 기술(CEO-의장 70% vs. 다른 이사회 리더 48%)에서 뚜렷한 차이를 보입니다.

* 다른 이사회 리더: 이사회 의장(이사회 의장을 겸임하는 CEO 제외), 선임사외이사, 이사회 의장을 겸임하지 않는 CEO

CEO-의장의 3분의 1(35%) 이상은 감사 역량(회계법인/외부감사 경력)을 보유하고 있으며, 이는 다른 이사회 리더의 약 3분의 2(63%)에 비해 낮은 수준입니다.⁷⁾ 또한, CEO-의장은 재무 역량에서도 상대적으로 낮은 수준을 보였습니다(CEO-의장 77% vs. 다른 이사회 리더 88%). 이러한 차이는 리더십 구조의 유형이 이사회 집합적 역량 구성에 영향을 미칠 수 있음을 보여줍니다. 궁극적으로 CEO가 이사회 의장인지 여부와 관계없이, 역량 구성을 균형 있게 유지하는 것은 이사회 거버넌스 전략의 핵심 요소가 될 수 있습니다.

6) Nishant Dass et al., "Board expertise: Do directors from related industries help bridge the information gap?," Review of Financial Studies 27, no. 5 (May 2014): pp. 1533-92.

7) 감사 역량을 보유한 경우란, 이사가 회계법인 근무 경력 및/또는 공공회계 전문성을 보유한 경우를 의미합니다. 여기에는 현재 또는 과거 감사위원회 위원으로 활동한 경력도 포함됩니다.

II. CCG 아젠다 ②

복합적인 경영 환경에서 필요한 이사의 주요 역량

이사회 내 위원회

<그림 6>은 포춘 100대 기업의 이사회 내 위원회가 해당 분야의 역량을 보유한 인사들에 의해 주도되고 있음을 보여줍니다. 예를 들어, 재무 역량은 보상위원회 위원장(88%)과 임원후보추천/거버넌스위원회 위원장(83%)에게서 높은 비율로 나타났습니다. 또한 예상한 대로, 감사위원회 위원장의 재무 역량 보유 비율이 95%로 가장 높았습니다.

<그림 6> 이사회 내 위원회별 역량 차이

역량	감사위원회		보상위원회		임원후보추천/거버넌스위원회	
	위원장	위원	위원장	위원	위원장	위원
재무	95	86	88	79	83	77
리더십	94	93	93	90	88	92
감사	90	90	67	55	66	58
국제 비즈니스	71	62	67	67	61	62
리스크 관리	69	66	66	61	63	62
전략 기획	60	64	61	65	69	61
산업	58	52	51	53	51	52
운영	55	67	80	66	64	64
기술	53	59	61	54	61	55
ESG 및/또는 CSR	50	52	45	48	49	56
법률	46	48	46	47	56	45
영업	36	44	45	45	48	43
정보보안	30	38	34	31	32	31
인사	29	40	53	50	43	41
인수합병(M&A)	22	21	19	21	23	19

범례

역량 보유 비율

낮음 ————— 높음

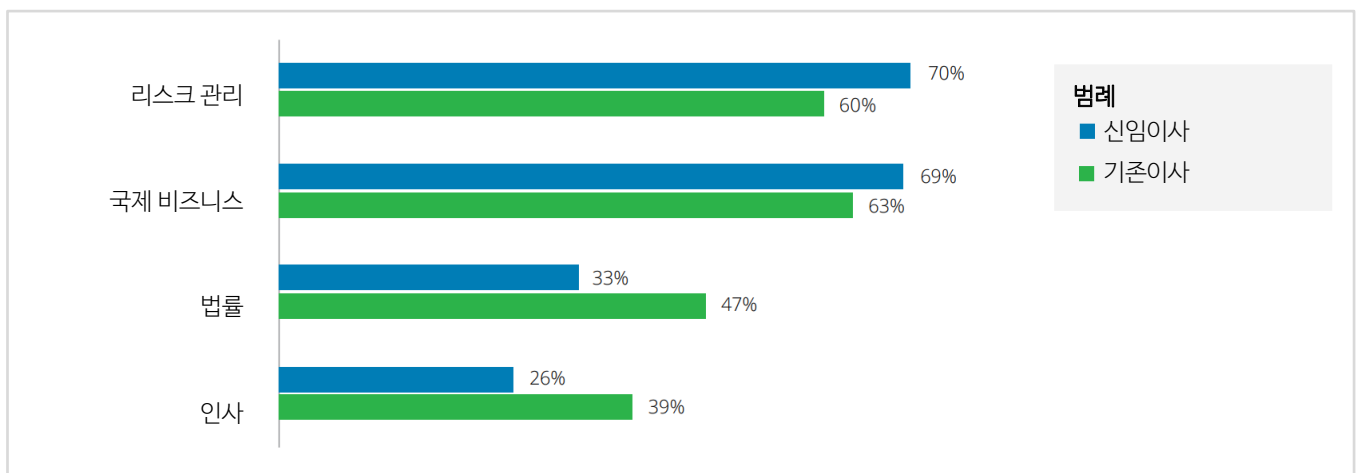
II. CCG 아젠다 ①

복합적인 경영 환경에서 필요한 이사의 주요 역량

신임이사 및 기존이사

포춘 100대 기업의 신임이사는 기존이사보다 리스크 관리 역량 보유 비율이 더 높게 나타났습니다(신임이사 70% vs. 기존이사 60%).⁸⁾ 국제 비즈니스 역량의 격차는 더 작지만, 여전히 주목할 만합니다(신임이사 69% vs. 기존이사 63%). 반면, 법률(신임이사 33% vs. 기존이사 47%)과 인사(신임이사 26% vs. 기존이사 39%) 역량은 신임이사에서 낮게 보고됐습니다. 포춘 100대 기업이 끊임없이 변화하는 경영 환경에 대응하는 과정에서, 이러한 역량 차이는 이사회 구성 재편성 전략 조정의 신호일 수 있습니다.

<그림 7> 이사의 임기별 역량 차이



결론

포춘 100대 기업 이사들의 역량 프로필과 경력 배경에는 뚜렷한 경향이 관찰됩니다. 이사회 내 추가적인 리더십 역할을 맡은 이사들은 재무 역량과 전임 CEO 경력을 보유할 가능성이 높습니다. 또한, 이러한 이사회에 새로 합류하는 이사들은 리스크 관리 및 국제 비즈니스 역량 보유 비율이 상대적으로 높게 나타납니다. 기술적 변화와 규제 우선순위의 변화 등으로 인해 이사회를 둘러싼 리스크 환경은 앞으로도 더욱 복잡해질 가능성이 높습니다. 이러한 변동성에 효과적으로 대응하기 위해, 이사회의 역량이 조직의 장기적인 감독 기능상의 요구에 어떻게 부합하는지 검토할 필요가 있습니다. 역량 평가 결과 특정 분야의 격차나 공백이 확인될 경우, 이사회는 신규 이사 후보자 탐색 과정에서 해당 역량에 우선순위를 부여할 수 있습니다. 즉시 보완이 필요한 영역은 이사회의 전문성 개발 프로그램 조정을 통해 보완할 수 있습니다.

8) 신임이사란 2023년 6월 30일 기준, 해당 이사회에 속하지 않았고, 2024년 6월 30일 기준으로 새롭게 선임된 이사를 의미합니다. 단, 이사회 활동 자체가 처음인 경우로 한정되지는 않습니다. 기존이사(incumbent directors)는 2023년 6월 30일 기준 이미 재직 중이었고 2024년 6월 30일 기준에도 재직 중인 이사를 의미하며, 해당 연도의 재선임 여부와는 무관합니다.

II. CCG 아젠다 ②

복합적인 경영 환경에서 필요한 이사의 주요 역량

거버넌스 관점에서 이번 결과는 균형 있는 이사회 구성이 지닐 수 있는 잠재적 가치를 부각합니다. 또한, 이는 다양한 역량을 보유한 이사의 존재가 기업 성과와 관련이 있다는 기존 연구 결과와도 일치합니다.⁹⁾ 최소한 이번 분석에서 확인된 경향은, 이사회 구성에 신중하게 접근하는 것이 조직을 이끄는 역량을 강화할 수 있음을 시사합니다.¹⁰⁾ 이사회 안건의 범위가 지속적으로 확장됨에 따라, 이러한 구성은 기업의 경쟁우위로 작용할 수 있습니다.

부록 1. 방법론

금번 On the Board's Agenda 보고서는 2024년 포춘 100대 기업에 포함된 96개 기업의 이사 1,202명에 관한 데이터를 기반으로 작성되었습니다. 포춘 100대 기업은 다음 세 가지 조건을 모두 충족하는, 매출 기준 미국 내 최대 규모의 상장기업 및 비상장기업을 순위별로 나열한 목록입니다. (a) 미국에 설립된 법인 (b) 미국 내에서 사업을 운영하는 기업 (c) 미국 정부·기관에 재무제표를 제출하는 기업

이사들의 역량 관련 데이터는 각 기업이 미국 증권거래위원회(SEC)에 제출하는 공시 자료를 통해 공개되어 있습니다. 해당 공시 자료는 ISS Corporate Solutions, Inc.에서 수집 및 취합하여 데이터 세트로 구성한 뒤 딜로이트에 제공하였습니다.

딜로이트는 포춘 100대 기업을 4개 집단으로 구분하고, 각 집단에서 무작위로 회사를 선정하여 ISS가 제공한 데이터와 대조 및 검증하였습니다. 선정된 기업의 이사 관련 데이터는 2024년 6월 30일 기준 최신 SEC 공시 자료와 비교해 확인했습니다.¹¹⁾ 비교에 필요한 정보가 충분하지 않았던 4개 기업은 분석에서 제외하였습니다.

9) Wim Voordeckers et al., "Director knowledge, shared leadership, and board service performance," *Journal of Business Research* 189 (February 2025): 115208.

10) 이러한 긍정적인 효과에도 한계가 있을 수 있습니다. 예를 들어, 이사회 내 다양한 역량이 존재하더라도, 기업의 전략적 필요를 충족할 전문성이 부족할 수 있습니다. Renée B. Adams, Ali C. Akyol, and Patrick Verwijmeren, "Director skill sets," *Journal of Financial Economics* 130, no. 3 (December 2018): pp. 641–62.

11) 10. C. Akyol, and Patrick Verwijmeren, "Director skill sets," *Journal of Financial Economics* 130, no. 3 (December 2018): pp. 641–62.

II. CCG 아젠다 ②

복합적인 경영 환경에서 필요한 이사의 주요 역량

부록 2. 보충표

<그림 8> 포춘 100대 기업 이사회 구성원 간 역량 차이

역량	포춘 100대 기업 이사	신임이사	이사회 리더십	위원회 리더십 ¹²⁾
리더십	90%	93%	93%	92%
재무	79%	70%	87%	89%
운영	65%	61%	69%	67%
국제 비즈니스	63%	70%	69%	67%
전략 기획	62%	52%	64%	64%
감사	61%	54%	68%	75%
리스크 관리	61%	69%	66%	66%
산업	57%	48%	61%	54%
기술	56%	54%	56%	58%
CSR 및 ESG	47%	41%	48%	48%
법률	46%	34%	50%	50%
영업	41%	42%	46%	44%
인사	38%	27%	40%	42%
정보보안	31%	32%	32%	32%
인수합병(M&A)	20%	17%	21%	22%

12) 감사위원회, 보상위원회, 임원후보추천 및 거버넌스위원회 위원장을 포함합니다.

II . CCG 아젠다 ②

복합적인 경영 환경에서 필요한 이사의 주요 역량

<그림 9> 이사 재직 기간에 따른 역량 및 배경 차이

구분	신임이사	기존이사	차이 (%p)
전문 경력 및 배경			
최고 재무 책임자(CFO)	20%	18%	+2 pp
최고 기술 책임자(CTO)	3%	4%	-1 pp
정부 경력	13%	19%	-6 pp
최고 경영자(CEO)	55%	61%	-6 pp
학술 경력	10%	16%	-6 pp
역량			
리스크 관리	70%	60%	+1 pp
국제 비즈니스	69%	63%	+6 pp
리더십	92%	90%	+2 pp
영업	42%	41%	+1 pp
정보보안	31%	31%	0 pp
기술	52%	56%	-4 pp
인수합병(M&A)	16%	20%	-4 pp
운영	59%	66%	-7 pp
감사	53%	61%	-8 pp
CSR 및 ESG	40%	48%	-8 pp
산업	48%	58%	-10 pp
재무	69%	79%	-10 pp
전략 기획	51%	62%	-11 pp
인사	26%	39%	-13 pp
법률	33%	47%	-14 pp

III.데이터 포인트 ①

국내 상장법인 이사회 다양성 확보 - 여성 이사진 비중 추이를 중심으로

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 국내외로 이사회 성 다양성에 대한 요구가 증가하고 있는 바, 본고에서는 유가증권 상장법인 및 코스닥 상장법인의 FY2022~FY2024 여성 사외이사와 사내이사 비중을 조사하고 그 의의를 고찰하고자 함
- ✓ 유가증권 및 코스닥 상장법인의 여성 이사진(사외이사와 사내이사) 비율이 증가하고 있는 점은 긍정적인 동향으로 보임
- ✓ 다만 이사회의 성다양성을 효과적으로 확보하기 위해서는 여성 사외이사의 비중 증감에 초점을 두기 보다는 다양성을 실질적으로 실현하기 위한 정책의 수립 및 실행이 요구됨

논의 배경

- 이사회의 다양성에 대한 비즈니스 사례는 자주 입증되고 있는 현실임
- 이사회의 다양성이 높은 기업일수록 재무적으로 상대적으로 더 나은 성과를 내는 경향이 있는 연구결과가 있음¹⁾
- 더불어, 최고경영진과 이사진부터 중간관리자 및 직원에 이르기까지 전체적으로 성별 다양성이 높은 조직은 성별 다양성이 낮은 조직보다 상대적으로 더 나은 결과를 내는 경향이 있는 연구결과도 있음²⁾
- 이렇게 이사회의 다양성 확보란 연령, 성별, 출신, 국적, 전공, 학력, 경험, 경력 등 측면에서 다양한 특성 또는 전문성을 가진 인물로 이사회가 구성되어야 함을 의미하며 특히 국내외로 이사회 성 다양성에 대한 사회적 요구가 증가하고 있음

1) Credit Suisse, 「Credit Suisse Gender 3000 report shows women hold almost a quarter of board room positions globally」, press release, 2021.09.28.

2) Morgan Stanley, 「Gender diversity keeps paying dividends」, 2023.03.07.

Ⅲ. 데이터 포인트 ①

국내 상장법인 이사회 다양성 확보 - 여성 이사진 비중 추이를 중심으로

- 국내의 경우 이사회의 성별 구성에 관한 특례를 규정한 자본시장과 금융투자업에 관한 법률에 의해 2022년 8월 부터 시행되고 있음 (제165조의20)
 - 최근 사업연도 말 자산총액이 2조 원 이상인 주권상장법인은 이사회의 이사 전원을 특정 성별로만 구성하지 않아야 함
- 미국의 경우 Regulation S-K에서 기업의 이사회 또는 추천위원회가 이사를 선임하는 경우 다양성 정책과 그 평가에 관해 공시하는 정책을 시행중임
- 2022년 유럽 의회와 이사회는 상장회사의 사외이사 성별 균형 개선에 관한 지침³⁾에 잠정적으로 합의함

<표 1> 유럽 의회와 이사회의 상장사 이사회내 여성 비율 지침 요지⁴⁾

설명
• 유럽연합의 직원 수 250명 이상 상장사는 2026년 6월 30일까지 비상임이사의 40%, 또는 상임이사의 33%를 여성으로 채워야 함 • 의무 비율을 지키지 않은 기업에는 벌금형이 부과되거나 명단 공개 등의 조치가 이뤄지며, 기업들은 이사회 성비 정보를 해마다 주기적으로 당국에 보고해야 함 • 성별에 관계없이 능력에 따른 객관적인 평가를 통해 명확하고 투명한 이사 선임 절차를 거쳐야 함 - 사외이사 선임 시 성별이 다른 2명이 동등하게 자격이 있는 경우, 성별 균형 목표를 이루지 못한 기업은 과소 대표된 성별 후보에게 우선권 부여 - 선임되지 않은 후보자가 요청할 경우 자격 기준 공개 - 사내이사 성별 균형을 이루기 위해 개별적 노력 - 성별 균형 목표를 이루지 못할 경우 이유와 개선방안 보고 - 국내법에 본건 지침의 적정한 이행을 담보하기 위한 규정(위반시 벌금 부과, 이사선임 무효 또는 취소 등) 삽입

- 본고에서는 유가증권 상장법인과 코스닥 상장법인의 FY2022~FY2024 여성 사외이사와 사내이사 비중을 살펴보고 이사회 성다양성 확보의 의의를 고찰하고자 함

3,4) The European Organisation of Military Associations and Trade Unions (EUROMIL), 「DIRECTIVE (EU) 2022/2381 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures」, 2022.12.07

Ⅲ. 데이터 포인트 ①

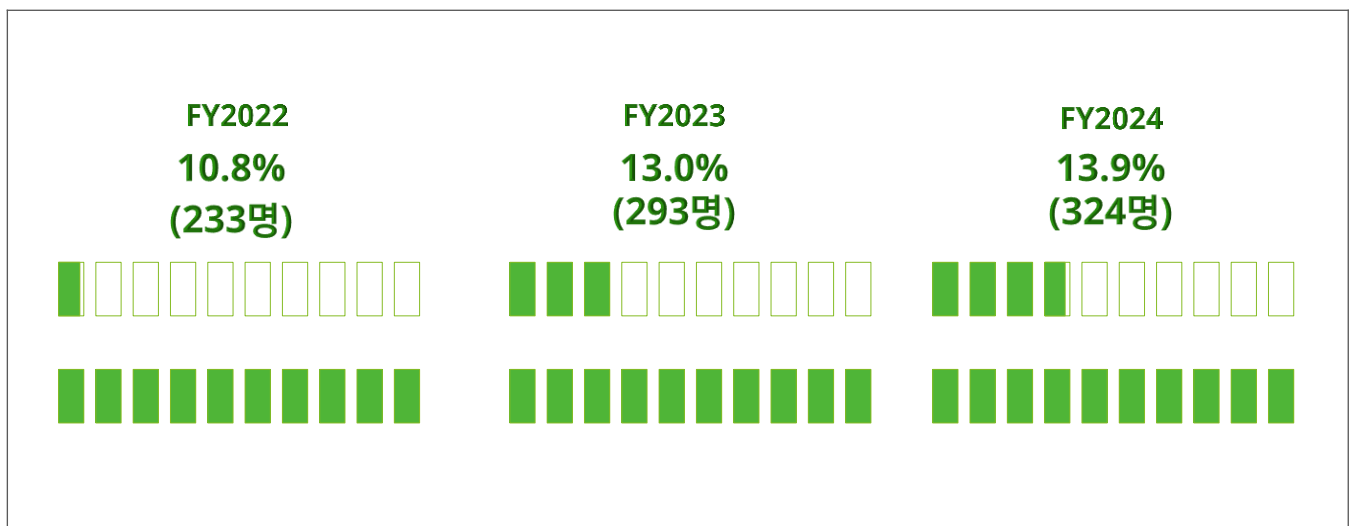
국내 상장법인 이사회 다양성 확보 - 여성 이사진 비중 추이를 중심으로

유가증권 상장법인 여성 사외이사 비중 추이

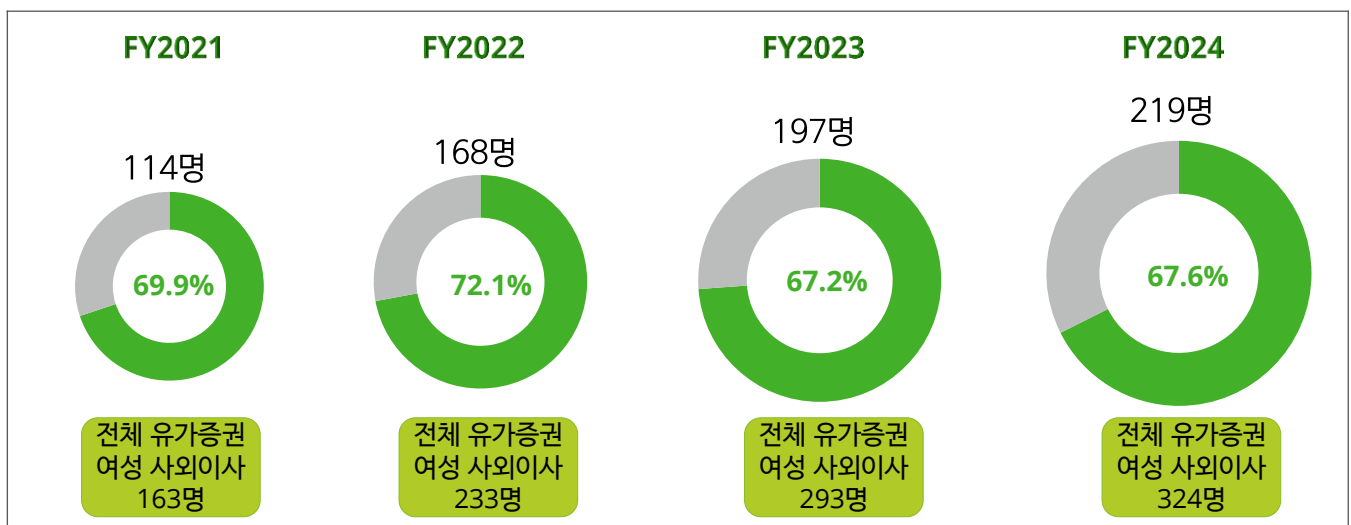
□ FY2024 기준 유가증권 상장법인의 여성 사외이사 비중은 13.9%(324명)로 전기대비 0.9%p 상승함

- FY2022 비중인 10.8%(233명)와 비교하면 3.1%p 상승함
- 이는 2022년부터 발효된 자본시장법의 영향으로 여성 사외이사 선임의 중요성이 커지고 있기 때문임
 - 대다수 기업이 임박한 법준수 사안에 대해 여성 사내이사를 이사진으로 포함하는 것이 여의치 않을 수 있어 여성 사외이사를 우선순위 이사진으로 영입하여 요건을 충족시킴

<그림 1> 유가증권 상장법인 FY2022 ~ FY2024 여성 사외이사 비중 추이 ⁵⁾



<그림 2> FY2022 ~ FY2024 자산 2조원 이상 유가증권 상장법인의 여성 사외이사 수와 비중 ⁶⁾



5,6) 유가증권 상장법인의 FY2022, FY2023 및 FY2024 사업보고서 상 공시된 정보(VIII. 임원 및 직원 등에 관한 사항 >> 1. 임원 및 직원 등의 현황)을 주로 참고함

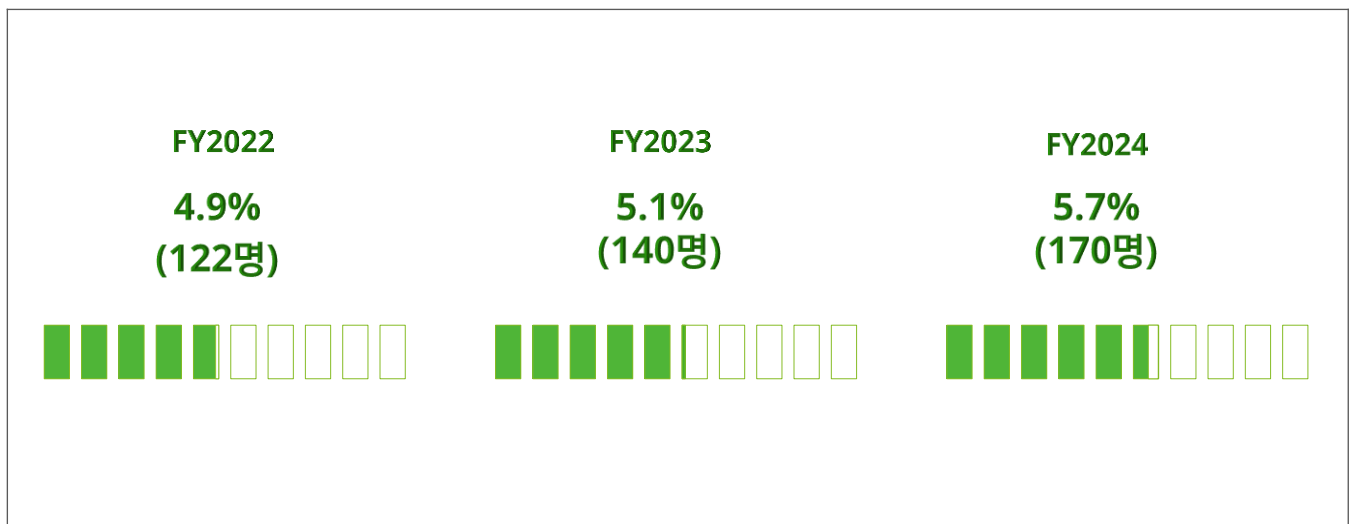
Ⅲ. 데이터 포인트 ①

국내 상장법인 이사회 다양성 확보 - 여성 이사진 비중 추이를 중심으로

코스닥 상장법인 여성 사외이사 비중 추이

- FY2024 기준 코스닥 상장법인의 여성 사외이사 비중은 5.7%(170명)로 전기대비 0.6%p 상승함
- FY2022 비중인 4.9%(122명)와 비교하면 0.8%p 상승함
 - 유가증권 상장법인 여성 사외이사(324명) 비중의 52% 수준이며, 코스닥 상장법인은 자본시장법상 요구되는 자산총액 2조원 이상 회사가 소수여서 있어 법준수 차원에서 상대적으로 유연한 상황임을 보여줌
 - 자산 2조원 이상 기업의 여성 사외이사 수는 3명임

<그림 3> 코스닥 상장법인 FY2022 ~ FY2024 여성 사외이사 비중 추이 7)



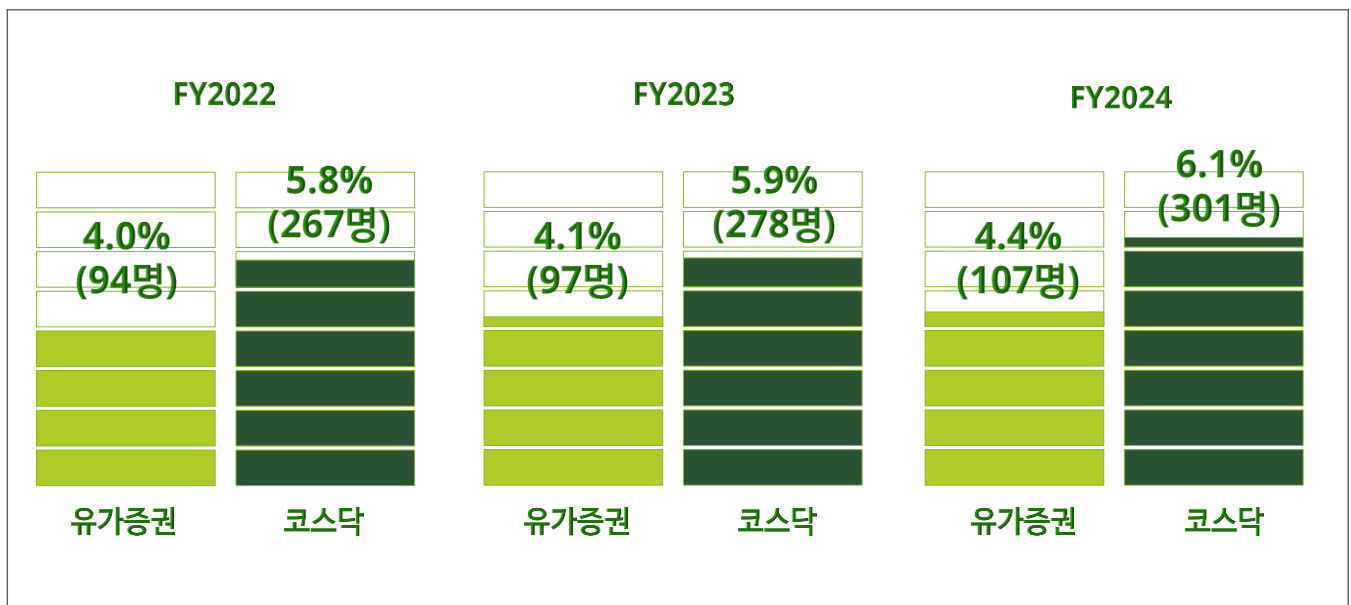
7) 코스닥 상장법인의 FY2022, FY2023 및 FY2024 사업보고서 상 공시된 정보(VIII. 임원 및 직원 등에 관한 사항 >> 1. 임원 및 직원 등의 현황)을 주로 참고함

Ⅲ. 데이터 포인트 ①

국내 상장법인 이사회 다양성 확보 - 여성 이사진 비중 추이를 중심으로

유가증권·코스닥 상장법인 여성 사내이사 비중 추이

- FY2024 기준 유가증권 상장법인의 여성 사내이사 비중은 4.4%(107명)로 전기대비 0.3%p 상승함
 - FY2022 비중인 4.0%와 비교하면 0.4%p 상승함
 - 여성의 사내이사 진입은 미흡한 상황이며 최근 여성 사외이사 비중의 약진과 비교할 때 변화가 미미함
- FY2024 기준 코스닥 상장법인의 여성 사내이사 비중은 6.1%(301명)로 전기대비 0.2%p 상승함
 - FY2022 비중인 5.8%와 비교하면 0.3%p 상승함
 - 코스닥 상장법인의 여성 사내이사 301명은 대표본인, 대표의 가족, 친인척, 특수관계자 또는 계열사 임직원 등으로 분류되어 단순히 유가증권 상장법인 여성 사내이사 비중보다 수치가 크다고 기술하기엔 독립성확보 측면에서 무리가 있다고 사료됨

<그림 4> 유가증권·코스닥 상장법인 FY2022 ~ FY2024 여성 사내이사 비중 추이⁸⁾

8) 유가증권 상장법인과 코스닥 상장법인의 FY2022, FY2023 및 FY2024 사업보고서 상 공시된 정보(VIII. 임원 및 직원 등에 관한 사항 >> 1. 임원 및 직원 등의 현황)을 주로 참고함

Ⅲ. 데이터 포인트 ①

국내 상장법인 이사회 다양성 확보 - 여성 이사진 비중 추이를 중심으로

결언 및 시사점

- FY2024 기준 유가증권 상장법인의 여성 사외이사는 324명(13.9%)으로 '이사회에의 성별 구성에 관한 특례를 규정한 자본시장과 금융투자업에 관한 법률' 적용 직전인 FY2021의 163명 수준 대비 2배 이상 증가하는 등 고무적인 흐름을 보여주고 있음
 - FY2024 기준 코스닥 상장법인의 여성 사외이사는 170명임 (5.7%)
- 기업의 여성임원 비율이 점진적으로 증가하고 있는 점은 의미가 있으나 여성의 사회진출이 확대되었음을 고려할 때 여성의 최고 의사결정 직위로의 진출은 여전히 미흡한 수준으로, 적극적인 개선과 다양한 인식 전환 노력이 필요한 시점임
 - FY2024 기준 유가증권 상장법인의 여성 사내이사 비중은 4.4%(107명)이며 코스닥 상장법인의 여성 사내이사 비중은 6.1%(301명)에 머물러 있어 현재 대비 개선된 수준의 여성 사내이사 진출도 기대함
- 기업에서 여성 사외이사 선임 시 전문성을 갖춘 인물이 제한적일 수 있어 적절한 인재후보들을 확보하는 것이 중요해지는 시기임
 - 기업별 적합한 거버넌스 정립을 위해 다양한 산업과 직무에서 경험과 전문성을 갖춘 여성들이 신의성실한 사외이사로 성장할 수 있도록 후보군을 체계적으로 관리하고 사외이사 선임 이후에도 전반적으로 이사진의 전문성 강화를 위한 지속적인 교육도 진행되어야 할 것임
- 이사회의 성다양성을 효과적으로 확보하기 위해서는 이를 실질적으로 실현하기 위한 정책의 수립 및 실행이 요구됨
 - 이사회 내 여성 사외이사의 권한과 영향력을 발휘할 수 있는 영역의 확대 고려 (이사회 의장, 이사회 내 위원회 위원장 선임 등)
 - 정기적인 여성 사외이사 선임 계획과 실행 방법에 대한 공시가 권고됨

IV. 주요 규제 동향 ①

상법 개정안 주요 내용

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 이사의 주주에 대한 충실의무 신설, 전자주주총회 도입, 상장회사 사외이사 명칭 “독립이사” 변경 및 의무선임 비율 확대, 상장회사 감사위원 선·해임 시 3% 초과 의결권 제한 정비 등을 내용으로 하는 개정 상법이 지난 7월 15일 국무회의에서 의결되었고 7월 22일 공포됨
- ✓ 2차 상법 개정안은 8월 25일 국회 본회의를 통과하였으며, 1차 개정 상법 당시 논의되었으나 추후로 미뤄진 일부 상장회사에 대한 집중투표제 의무화와 감사위원 분리선출 수 증원 내용이 반영됨
- ✓ 개정 상법은 소수주주 보호 및 이사회 기능 강화하려는 취지임

개정 상법 개요 ¹⁾

- 7월 3일 국회를 통과한 법률 공포안이 7월 15일 국무회의에 상정 되었고, 이사의 충실의무 대상을 주주로 확대하는 내용의 ‘상법’이 올해 7월부터 시행됨
 - 사외이사의 독립성을 강조하고 업무집행 감독 기능을 강화하기 위해 상장회사 사외이사의 명칭을 독립이사로 변경하고 의무선임 비율을 이사 총수의 4분의 1에서 3분의 1로 확대함
 - 사외이사인 감사위원의 선·해임 시 최대주주와 그 특수관계인의 합산 의결권을 발행주식 총수의 3%로 제한하는 한편, 일정 규모 이상의 상장회사는 현장과 병행하여 전자주주총회를 의무적으로 개최하도록 하는 등 주주의 권익을 보호하고 의결권 행사를 실효적으로 보장하는 내용을 담고 있음
- 8월 25일 2차 상법 개정안이 국회 본회의를 통과하였고 2차 상법 개정안은 공포 후 1년이 경과한 날부터 시행하며, 대규모 상장회사의 집중투표 배제 금지(상법 제542조의7 제3항)는 법 시행 후 최초로 이사의 선임을 위한 주주총회 소집이 있는 경우부터 적용됨
 - 자산 2조원 상장사를 대상으로 집중투표제 도입을 의무화하고 감사위원 분리선출을 기존 1명에서 2명 이상으로 확대하는 내용을 담고 있음

1) 법제처, 「이사의 충실의무 대상을 주주로 확대하는 상법 개정 법률안 등 16개 법률 공포안 국무회의 상정」, 2025.07.15.

Ⅳ. 주요 규제 동향 ①

상법 개정안 주요 내용

1. 주주에 대한 이사 충실의무 신설 (2025.7.22. 공포 즉시 시행)

- 국내외적으로 우리나라 기업 지배구조의 투명성이 낮다는 지적이 많은 상황에서, 시장의 자금이 기업과 같은 생산적 분야에 투입되기 위해서는 우리나라 기업 지배구조의 투명성을 높이고 자본시장에 대한 신뢰도를 제고할 필요가 있음
- 특히, 상법상 회사의 이사가 직무를 수행함에 있어 총주주의 이익을 보호하고 전체 주주의 이익을 공정하게 대우하도록 하기 위해서는 이사의 충실의무 대상으로 주주를 명문화하여야 한다는 사회적 논의가 있었음
 - 개정 상법은 이사가 직무를 수행함에 있어 전체 주주의 이익을 보호하도록 이사의 주주에 대한 충실의무를 신설하였음
- 향후 이사는 경영의사결정을 하는 과정에서 회사의 이익 뿐만 아니라 총주주의 이익을 보호하고, 전체 주주 이익을 공정하게 대우해야 함

<그림 1> 현행·개정법 비교

현행 제382조의3(이사의 충실의무)	개정 제382조의3(이사의 충실의무 등)
① 이사는 법령과 정관의 규정에 따라 회사를 위하여 그 직무를 충실하게 수행하여야 한다. ② <신설>	① 이사는 법령과 정관의 규정에 따라 회사 및 주주 를 위하여 그 직무를 충실하게 수행하여야 한다. ② 이사는 그 직무를 수행함에 있어 총주주의 이익을 보호하여야 하고, 전체 주주의 이익을 공정하게 대우하여야 한다.

- 현행법은 이사의 회사에 대한 충실의무만 규정하며 주주에 대한 의무는 명시되지 않았으나, 개정법은 주주에 대한 충실의무를 명문화하여 이사가 직무 수행 시, 회사뿐만 아니라 총주주의 이익을 보호하고 전체 주주의 이익을 공정하게 대우하도록 함

Ⅳ. 주요 규제 동향 ①

상법 개정안 주요 내용

<표 1> 개정에 따른 기대효과²⁾

구분	내용
주주가치 향상	• 소수주주 이익 보호
기업 신뢰도 제고	• 기업 투명성 제고, 투자자 신뢰 회복
코리아 디스카운트 해소	• 주주 간 이해상충 해소를 통한 기업 저평가 문제 개선

<표 2> 시사점

구분	내용
총주주의 이익 관점에서 의사결정 체계 정비	• 이사회 안건 심의 시 회사뿐 아니라 주주 전체의 이익을 공정하게 고려
	• 특정 주주 차별, 분할·합병 등 민감 이슈에 대한 민사·형사상 리스크 관리체계 구축
	• 의사결정 과정 및 판단 근거에 대한 체계적 문서화
	• 필요시 법률·회계 등 외부전문가 의견 확보를 통해 책임 리스크에 대응
	• 적극적인 IR 활동을 통한 소수주주와의 선제적·투명한 의사소통 절차 마련

2. 전자주주총회 제도 도입 (2027.1.1.부터 시행)

- ☐ 코로나 사태 이후 전세계적으로 전자주주총회가 글로벌 스탠더드로 자리잡은 상황에서 주주의 주주총회 참석 및 의결권 행사 여건을 개선할 필요가 있었음
- G20/OECD 기업 지배구조원칙에서도 전자주주총회의 도입 권고
- ☐ 상장회사의 경우 현장 및 온라인 개최를 병행하는 병행전자 주주총회 개최를 이사회의 결정에 따라 허용하고, 일정 규모 이상의 상장회사는 의무화하였음

2) 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터&한국회계학회 공동세미나, 「이사회와 감사위원회를 위한 2025 기업지배구조의 미래: 국내외 환경 변화와 효과적인 대응방향-장정애 교수(아주대 법학전문대학원)」, 2025.05.09.

Ⅳ. 주요 규제 동향 ①

상법 개정안 주요 내용

<그림 2> 현행·개정법 비교

현행 제364조 (소집지) ① 총회는 정관에 다른 정함이 없으면 본점소재지 또는 이에 인접한 지에 소집하여야 한다. ② <신설> 현행 제368조 (총회의 결의방법과 의결권의 행사) ① 주주는 대리인으로 하여금 그 의결권을 행사하게 할 수 있다. 이 경우에는 그 대리인은 의결권을 증명하는 <u>서면</u>을 총회에 제출하여야 한다.	개정 제364조 (소집지와 개최방식) ① 총회는 정관에서 달리 정한 바가 없으면 본점소재지나 인접한 곳에 소집하여야 한다. ② 회사는 총회일에 주주가 소집지에 직접 출석하는 방식으로 총회를 개최한다. 개정 제368조 (총회의 결의방법과 의결권의 행사) ① _____ _____ 서면 또는 전자문서를 _____ .
신설 제542조의14 (전자주주총회) ① 상장회사는 정관으로 달리 정하는 경우를 제외하고는 이사회 결의로 주주의 일부가 소집지에 직접 출석하지 아니하고 원격지에서 전자적 방법에 의하여 결의에 참가할 수 있는 방식의 총회(이하 "전자주주총회"라 한다)를 개최할 수 있다. ② 자산규모 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 상장회사는 전자주주총회를 개최하여야 한다. 신설 제542조의15 (전자주주총회의 운영 등)	

- 현행법은 주주가 주주총회에 출석하지 아니하고, 전자적 방법으로 의결권을 행사할 수 있도록 하는 규정(상법 제368조의4)만 존재하나, 개정법은 상장회사의 경우, 병행 전자주주총회 개최를 이사회 결정에 따라 허용하고 일정 규모 이상의 상장회사는 의무화함

- 전자주주총회 의무 개최 대상 상장회사는 자산규모 등을 고려하여 추후 시행령으로 구체화할 예정임

<표 3> 개정에 따른 기대효과

내용
주주총회 참여 용이성 증대 및 회사 견제 기능 강화
주주들의 주주총회 접근성 향상
실시간 소통 확대를 통한 주주총회 실질화

Ⅳ. 주요 규제 동향 ①

상법 개정안 주요 내용

<표 4> 시사점

구분	내용
전자주주총회 도입에 따른 운영 기반 정비	- IT 인프라, 사이버보안, 원격 인증 등 운영 기반 점검 및 기술 장애 대응체계 마련 - 전자주주총회 운영 프로세스(질의·투표관리, 데이터 보존 등) 정비 및 절차적 정당성 확보 - 주주총회에 참여해 의결권을 행사하는 주주의 증가가 실질 지배력·연결 여부에 미치는 영향 검토 - 소수주주·해외소재 주주 참여 증가로 지배구조 개편 거래(분할·합병 등)시 승인가능성 점검

3. 독립이사 도입 및 선임비율 확대 (2026.7.23.부터 시행)

- 상장회사 이사회의 기능을 강화하기 위해서는 사외이사 제도를 강화할 필요가 있고, 상장회사 의사결정의 공정성 및 투명성을 제고하기 위해 사외이사 명칭을 “독립이사”로 변경하고, 일반 상장회사에 대한 독립 이사 선임 비율을 높임

<그림 3> 현행·개정법 비교

현행 제542조의8 (사외이사의 선임)	개정 제542조의8 (사외이사의 선임)
① 상장회사는 자산 규모 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 경우*를 제외하고는 이사 총수의 4분의 1 이상을 사외이사로 하여야 한다. 다만, 자산 규모 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 상장회사**의 사외이사는 3명 이상으로 하되, 이사 총수의 과반수가 되도록 하여야 한다. *자산 2조원 미만의 상장회사 **자산 2조원 이상의 상장회사	① _____ 3분의 _____ 독립이사 (제382 제3항의 사외이사로서 사내이사, 집행임원 및 업무집행지시자로부터 독립적인 기능을 수행하는 이사를 말한다. 이하 같다) _____. _____ 독립이사는 _____ (후략) *제 400조의 제2항, 제542조의4조 제3항, 제542조의8제2항 내지 제5항, 제542조의 11, 제635조 각 개정은 기재 생략

- 2000년 증권거래법 개정으로 ‘상장회사 사외이사 선임의무’ 도입 이후, 현행 상법은 사외이사를 회사의 상무에 종사하지 않는 이사로 정의하였으며, 개정법은 독립이사를 “사외이사로서 사내이사, 집행임원, 업무집행지시자로부터 독립적 기능을 수행하는 이사”로 정의하고, 상장회사 사외이사 선임의무를 독립이사 선임의무로 변경함
- 개정법은 독립이사 선임비율을 1/4에서 1/3으로 상향 조정함
- 일반 상장사의 선임비율을 1/3로 개정하고 자산 2조원 이상 상장사는 과반수(현행) 유지함

Ⅳ. 주요 규제 동향 ①

상법 개정안 주요 내용

<표 5> 개정에 따른 기대효과

구분	내용
독립성 기반 위상 강화	경영진과 대주주로부터 실질적으로 독립된 견제와 감시
의사결정 공정성 및 투명성 강화	다양한 시각이 반영된 균형 잡힌 논의와 절차적 정당성을 통해 의사결정의 공정성과 투명성 확보
거버넌스 부문 글로벌 경쟁력 강화	공신력 있는 IMD* 및 ACGA** 등에 거버넌스 순위 개선 요인 제공 * 국제경영개발원, ** 아시아기업지배구조협회

<표 6> 시사점

구분	내용
독립이사 확대에 따른 이사회 구조 점검	이사회 내 경영진 견제 및 균형 구조 점검
	후보군 관리, 자격검증, 평가·연임 연계 등 전략적·투명한 선임 및 추천 체계 구축
	BSM* 조기도입을 통한 이사회 구성 적정성의 선제적 점검 및 승계계획 연계 강화 *Board Skills Matrix: 이사회의 구성, 역량, 다양성 정보를 도식화해 이사회 구성의 적정성 평가 프레임워크
	독립이사 평가 결과를 보수·임기와 연계하는 체계 마련

4. 감사위원 선임·해임 시 3%를 강화 (2026.07.23.부터 시행)

- ☐ 현행법상 최대주주는 사내이사인 감사위원 선임·해임 시 특수관계인 등 의결권을 합산하여 3% 초과 의결권을 제한하면서도, 사외이사인 감사위원 선·해임 시는 합산하지 않고 개별 주주 기준으로 계산하여 체계에 맞지 않는다는 지적이 있었음
- ☐ 최대주주는 감사위원 선·해임 시 사내이사 또는 독립이사 여부를 불문하고 특수관계인 등 의결권을 합산하도록 제도를 정비함

Ⅳ. 주요 규제 동향 ①

상법 개정안 주요 내용

<그림 4> 현행·개정법 비교

현행 제542조의12(감사위원회의 구성 등)	개정 제542조의12(감사위원회의 구성 등)
④ 제1항에 따른 감사위원회위원을 선임 또는 해임할 때에는 상장회사의 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수의 100분의 3(정관에서 더 낮은 주식 보유비율을 정할 수 있으며, 정관에서 더 낮은 주식 보유비율을 정한 경우에는 그 비율로 한다)을 초과하는 수의 주식을 가진 주주(최대주주인 경우에는 사외이사가 아닌 감사위원회위원을 선임 또는 해임할 때에 그의 특수관계인, 그 밖에 대통령령으로 정하는 자가 소유하는 주식을 합산한다)는 그 초과하는 주식에 관하여 의결권을 행사하지 못한다. ⑦ 제4항은 상장회사가 감사를 선임하거나 해임할 때에 준용한다. 이 경우 주주가 최대주주인 경우에는 그의 특수관계인, 그 밖에 대통령령으로 정하는 자가 소유하는 주식을 합산한다.	④ _____ _____ _____ _____(최대주주인 경우에는 그의 특수관계인, _____ _____. ⑦ <후단 삭제>

- 현행법은 사외이사인 감사위원회 위원 선·해임 시에는 특수관계인 등이 소유한 주식을 합산하지 않고 단독으로 3% 초과 소유 여부를 판단하고 있으나, 개정법은 감사위원회 위원 선·해임 안건과 관련하여 최대주주는 항상 특수관계인 등이 소유한 주식을 합산하여 발행주식총수의 3% 초과 소유 여부를 판단하게 함
- 최대주주가 아닌 기타 주주는 현행과 같이 개별 주주를 기준으로 3%를 적용함

<표 7> 개정에 따른 기대효과

내용
• 소수주주 권리 개선 기회 마련 • 소수주주가 추천한 후보자의 감사위원 선임 가능성 증대 • 대주주의 영향력 제한 가능성 증대

<표 8> 시사점

구분	내용
감사위원회 구성에 따른 실무 리스크 대응	• 최대주주 의결권 제한으로 정족수 미달 및 감사위원 선임 차질 가능성 증대 • 감사위원 후보의 회계·재무 전문성 및 독립성 검토 강화 • 감사위원회 감시 기능 강화를 위한 내부감사부서 자원·운영체계 정기 점검

2차 개정 상법

- 집중투표제 의무화(공포 후 1년이 경과한 날부터 시행)
 - 현행법은 최근 사업연도 말 현재 자산총액 2조원 이상인 상장회사(대규모 상장회사)도 정관으로 집중투표제를 배제할 수 있도록 되어 있으나, 2차 상법 개정안은 대규모 상장회사는 정관으로 집중투표제를 배제할 수 없다고 명시함으로써 집중투표제를 의무화함³⁾
 - 법 시행 후 최초로 이사의 선임을 위한 주주총회 소집이 있는 경우부터 적용됨
- 대규모 상장회사 감사위원회 분리선출 확대(1→2인)(공포 후 1년이 경과한 날부터 시행)
 - 현행법은 대규모 상장회사의 감사위원 중 1명(정관에서 2명 이상으로 정할 수 있음)을 주주총회 결의로 다른 이사들과 분리하여 선출하도록 규정하고 있었으나, 2차 상법 개정안은 대규모 상장회사의 경우, 감사위원 중 2명을 주주총회에서 다른 이사와 분리하여 별도 안건으로 선임하여야 하며, 정관으로 2명보다 많은 수를 분리선임할 수 있도록 확대함⁴⁾

개정 상법이 회계에 미치는 영향

- 대형 상장회사의 전자주주총회 의무도입으로 해외소재 주주 및 소액주주의 주주총회 의결권 행사 비율이 기존보다 증가할 가능성이 있고, 한 명의 주주가 여러 회사의 주주총회에 동시에 참여해 의결권을 행사하는 것이 가능해졌으며, 이와 동시에 주주총회 참여지분 중 대주주의 의결권 비율은 현재보다 상대적으로 감소할 가능성이 높음
- 연결대상 종속기업의 범위 감소
 - 대주주가 50% 이하의 지분을 보유하면서도 피투자회사에 대한 지배력을 보유한 것으로 판단된 사례 중, 대주주의 지분율이 30% 초반 등 상대적으로 낮은 경우에는 종속기업이 관계기업으로 재분류될 가능성이 있음
- 피투자주식과 관련된 이연법인세 부채 변동
 - 종속기업주식이 관계기업주식으로 변경됨에 따라 해당 주식과 관련된 가산할 일시적 차이에 대한 이연법인세 부채금액이 증가할 가능성이 있음

3) 상법 개정안 제542조의7 제3항

4) 상법 개정안 제542조의12 제2항

Ⅳ. 주요 규제 동향 ①

상법 개정안 주요 내용

<표 9> 사외이사 고려사항 - 체크리스트

구분	내용
주주에 대한 이사 충실의무 신설	• 안건 심의 시, 총주주의 이익 및 주주 간 형평성 고려 여부가 사전 검토되었는가?
	• 주요 자본거래(물적분할, 합병 등)에 대해 외부전문가 자문을 받았는가?
	• 판단 근거 및 결정 경위가 회의록 등으로 체계적으로 문서화되었는가?
	• 이사의 경영판단 정당성을 확보하기 위한 절차(사전검토·기록 등)와, 사후 법적 리스크에 대비한 보호장치(임원배상책임보험 등)가 마련되었는가?
상장회사 독립이사 도입 및 선임비율 확대	• 선임기준, 자격검증 절차, 후보군 확보 전략 등이 정비되었는가?
	• 이사회 구성 및 협업 방식이 독립이사 중심으로 재검토되었는가?
	• 신규 독립이사 교육 및 오리엔테이션 체계가 마련되었는가?
	• 독립이사 성과평가 결과가 보수·연임 여부에 실질적으로 반영되었는가?
감사위원 선임·해임 시 '3%룰' 강화	• 감사위원 선·해임 시, 최대주주·특수관계인 지분 합산 기준이 적용되었는가?
	• 정족수 미달 리스크에 대비해 의결권 확보 전략(전자투표 등)이 수립되었는가?
	• 감사위원 후보의 회계·재무 전문성과 독립성을 검증할 체계가 갖추어졌는가?
	• 감사위원회가 실질적 감시기능을 수행할 수 있도록 예산, 인력, 정보접근 권한 등이 확보되었는가?
상장회사 전자주주총회 도입	• 전자주총 도입에 따른 주주 참여 구조 변화가 연결범위 판단이나 조직재편에 미치는 영향이 점검되었는가?
	• 전자주총 운영의 투명성과 절차적 정당성 확보 방안이 마련되었는가?
	• 원격 주주의 인증, 공시, 의결 결과 보존 등 법적 요건이 충족되었는가?
	• 사이버보안 사고에 대비한 매뉴얼 및 복구 체계가 마련되었는가?

IV. 주요 규제 동향 ②

‘외부감사 및 회계 등에 관한 규정 시행세칙’상 감리결과 조치양정기준 등 일부 개정

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 금융감독원은 현장조사시 회사의 방어권을 보다 두텁게 보장하고 감리방해를 예방하기 위해 회사의 권리보호 내용 및 감리방해 판단기준 등을 명시함
- ✓ 제재수준에 대한 예측가능성을 높이고 거짓자료 제출을 억제하기 위해 심사 시 거짓자료제출도 가중사유 적용대상임을 명확히 규정함
- ✓ 제재의 일관성과 수용성을 제고하기 위해 재무제표 대리작성 등 요구 금지를 위반한 회사와 외부감사에 참여하지 않았으나 재무제표를 대리작성한 공인회계사에 대한 조치양정기준을 명문화함
- ✓ 개정된 시행세칙은 '25.7.31.부터 시행되었으나, 상장법인 등록 감사인이 감사보고서에 대한 사후심리를 마친 후 자체점검을 실시할 수 있도록 자체 점검대상 기간을 조정하는 것은 '26.1.1.이후 시작하는 사업연도부터 적용함

개정배경 ¹⁾

- 8월 3일, 금융감독원은 회계품질 종합개선 TF 논의사항, 증권선물위원회에 기 보고된 조치양정기준, 외부감사규정 개정사항 등을 반영하기 위해 '외부감사규정 시행세칙'상 조치양정기준 등을 일부 개정함

주요 개정 내용

1) 현장조사시 회사의 권리와 의무를 구체적으로 명시

- 회사가 현장조사와 관련한 권리 및 의무를 쉽게 알 수 있도록 현장 조사 관련 권리보호 내용 및 감리방해 판단기준 등을 명시함
 - 감리집행기관은 현장조사시 입수한 자료·진술서 등 목록을 회사에 제공하여야 하고, 회사가 현장조사 과정에 대리인을 참여시켜줄 것을 요구하는 경우 원칙적으로 대리인을 참여시키도록 함
 - 한편, 현장조사는 외부감사법 제27조 제1항 상 자료 요구 및 재산상태 조사에 해당하므로 합리적 사유 없이 현장조사를 거부하거나 의도적으로 출입을 지연하는 것을 감리방해의 구체적 예시로 추가함

¹⁾ 금융감독원, 「외부감사 및 회계 등에 관한 규정 시행세칙」상 감리결과 조치양정기준 등을 일부 개정하였습니다., 2025.08.04.

Ⅳ. 주요 규제 동향 ②

‘외부감사 및 회계 등에 관한 규정 시행세칙’ 상 감리결과 조치양정기준 등 일부 개정

2) 재무제표 심사 시 거짓자료제출을 조치가중사유로 명확화

- 재무제표 심사는 자료제출 협조요청의 방식에 의하므로 제출된 자료의 허위 여부를 확인할 수 있는 수단이 제한되어 제재를 통해 이를 억제할 필요성이 높음
- 만약 조치가중을 하지 않는다면 거짓자료제출의 유인으로 작용할 우려가 있으므로 재무제표 심사 시 거짓자료제출이 가중사유임을 명확히 규정함
 - 최근 증권선물위원회도 심사 시 거짓자료제출을 이유로 조치를 가중함²⁾
 - 재무제표 감리는 거짓자료제출 뿐만 아니라 자료제출 거부(자료제출을 현저하게 지연하는 경우를 포함)를 가중사유로 규정함

3) 재무제표 대리작성 요구 등 금지 위반에 대한 양정기준 신설

- 회사의 재무제표 대리작성 등 요구는 감사인에게 독립성의무 위반행위(재무제표 대리작성 등)를 하도록 요청하는 것이므로 이를 독립성 의무 위반행위의 한 유형으로 규정함
- 감사인에게 적용되는 독립성의무 위반에 대한 조치양정기준을 참고하여 회사의 위반행위에 대한 조치수준, 위법행위 경합 시 합산 기준, 가중·감경사유 등을 신설함
- 감사인 소속 공인회계사가 외부감사에 참여하지 않았더라도 재무제표를 대리작성한 경우, 감사인 독립성의무 위반으로 조치될 수 있도록 조치대상에 포함함

4) 밸류업 우수표창 기업에 대한 조치감경사유 신설

- 5월 20일, 밸류업 우수 표창기업에 대한 제재를 감경하도록 외부감사규정이 개정되어 이를 시행세칙에 반영함³⁾
 - ‘장관급 표창’ 기업에 대해 향후 3년간 감리결과에 따른 조치수준을 1단계 감경하고 과징금도 10% 내에서 감경(1회 한정), 다만 고의적 회계분식 등 중대한 회계위반은 인센티브 대상에서 제외함
 - 현재 공인회계사가 10년 내에 장관급 표창을 받거나, 회계투명성 제고에 기여한 공적으로 금융감독원 표창 등을 받은 경우 감리결과 조치시에 1단계 감경사유로 적용중

2) 금융위원회, 「사업보고서 등에 대한 조사·감리결과 조치」, 2025.07.11.

3) 금융위원회, 「외부감사법 공인회계사법 시행령(5.13. 국무회의) 및 외부감사규정 개정 의결(5.14. 금융위 정례회의)」, 2025.05.14.

Ⅳ. 주요 규제 동향 ②

'외부감사 및 회계 등에 관한 규정 시행세칙' 상 감리결과 조치양정기준 등 일부 개정

5) 등록감사인인 사후심리 자체점검 대상기간 합리화

- 상장법인 등록 감사인이 감사보고서에 대한 사후심리를 마친 후 자체점검을 실시할 수 있도록 자체 점검대상 기간을 조정함
 - 점검대상인 사업연도에 발행한 감사보고서에 대한 사후심리가 완료되지 않은 경우 예외적으로 그 직전 사업연도에 발행한 감사보고서를 기준으로 사후심리를 할 수 있도록 함

향후 계획

- 개정된 '외부감사 및 회계 등에 관한 규정 시행세칙'은 7월 31일부터 시행되었으나, 주권상장법인 감사인 등록요건 점검 관련 별지 서식은 2026년 1월 1일 이후 시작되는 사업연도부터 적용됨
 - 외부감사규정 시행세칙 개정내용은 상장회사협의회, 코스닥협회, 한국공인회계사회 등을 통해 기업 및 감사인에게 안내할 예정임

IV. 주요 규제 동향 ③

2025년 재무제표에 대한 중점심사 회계이슈 사전예고

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 금융감독원은 회사·감사인인 재무제표 작성·외부감사 수행 시 주의를 기울일 수 있도록 다음 해에 중점심사할 회계이슈를 매년 6월에 사전 공표함
- ✓ 2025년 재무제표에 대한 심사 시 중점 점검할 4가지 회계이슈는 ① 투자자 약정 회계처리, ② 전환사채 발행 및 투자 회계처리, ③ 공급자금융약정 공시, ④ 종속·관계기업 투자주식에 대한 손상처리임
- ✓ 회사와 감사인은 회계이슈별 유의사항을 참고하여 2025년 재무제표 작성 및 외부감사를 충실히 수행해야 하며, 금융감독원은 2026년 중 이번에 선정한 회계이슈에 대한 중점심사를 진행할 예정임

2025년 재무제표에 대한 중점심사 운영 방안

- 금융감독원은 잘못된 재무정보의 공시·유통에 따른 투자자 피해를 예방하고 회사 및 감사인의 충실한 재무제표 작성 및 회계감사를 유도하기 위해 2013년 중점심사 제도를 도입한 이후 매년 6월 다음 해 중점점검 회계이슈를 사전 공표해 왔음
- 정보이용자가 상장회사의 재무 현황과 관련하여 중요하고 정확한 정보를 적시에 평가하도록 4가지 중점점검 회계이슈를 선정함¹⁾
 - ① 투자자 약정 회계처리, ② 전환사채 발행 및 투자 회계처리, ③ 공급자금융약정 공시, ④ 종속·관계기업 투자주식에 대한 손상처리
- 2025년 재무제표 작성 및 외부감사가 완료된 이후인 2026년 중 회계이슈별 대상 회사를 선정하고 심사를 실시하여, 기업회계기준을 준수하여 재무제표를 작성한 회사에 대해서는 신속하게 심사를 완료하고, 위반사항 발견시에는 엄정하게 조치할 예정임
 - 2025년 5월까지 48개 회계이슈('13년~'24년 선정)에 대해 총 393사를 중점심사한 결과, 87사(22.1%)에 대해 회계 위반사항이 발견되었으며 이 중 45사(51.7%)에 대해서는 과징금 등 중조치를 부과함

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

Ⅳ. 주요 규제 동향 ③

2025년 재무제표에 대한 중점심사 회계이슈 사전예고

□ 한국공인회계사회는 비상장회사에 대한 사전 예방적 감독정책의 일환으로 매년 6월 다음 사업연도에 재무제표 심사 시 중점으로 점검하게 될 회계이슈를 미리 예고하고 있음²⁾

- 최근 공시자료 등을 중심으로 재무제표에 오류가 있는지 심사하여, 경미한 위반(과실)에 대해 수정공시를 권고하고 수정공시를 이행한 경우 경조치(경고, 주의)로 종결하고, 중대한 위반에 대해서는 감리를 통해 엄중 조치함
- '19년부터 '25.5월까지 295사에 대해 사전 예고한 20개 이슈를 중점 심사하고, 회계처리 위반사항이 발견된 32사(11%)에 대해 적의 조치함

<표 1> 비상장법인 재무제표에 대한 중점심사 회계이슈 사전예고

구분	내용
매출채권 대손충당금 회계처리	• 합리적이고 객관적인 기준에 따라 평가 - 대손충당금에 대한 구체적 회계정책 수립 - 매 보고기간 말 장기 미회수 채권 손상검토
연결재무제표 회계처리	• 연결재무제표의 작성여부 및 연결대상 종속기업의 파악 - 지배기업과 종속기업의 회계정책 일치 - 연결실체 내의 거래와 잔액을 모두 제거
이연법인세 회계처리	• 이연법인세자산·부채의 인식요건 검토 - 이연법인세자산의 실현가능성 고려(향후 과세소득의 발생가능성 등) - 이연법인세부채가 누락되지 않도록 주의
국외매출 회계처리	• 계약조건 및 거래의 실질 등을 반영하여 수익인식 - 재무정보 이용자에게 충분한 정보제공(해외자회사 등과의 거래 주석 공시 등)

2) 한국공인회계사회, 「2025년 비상장회사 재무제표에 대한 2026년 중점심사 회계이슈 사전예고」, 2025.06.24.

Ⅳ. 주요 규제 동향 ③

2025년 재무제표에 대한 중점심사 회계이슈 사전예고

주요 내용

1) 투자자 약정 회계처리

- 주주나 채권자 투자 결정시, 계약에 여러 약정사항을 부가하는 경우가 많으며, 이러한 투자자 약정 내용이 점점 복잡·다양해지는 추세임
 - 투자자는 투자수익을 확보하거나 리스크를 관리하고, 기업은 투자를 유치하는 한편 경영권을 방어하기 위한 목적으로 투자자와 기업 간 또는 투자자 간 다양한 유형의 약정을 체결함
 - 기업이 투자유치를 위해 상환전환우선주 및 전환우선주를 발행하면서 주주에게 조기 상환청구권(풋옵션)을 부여하거나, 상장을 전제로 자금을 유치하는 경우, 상장 실패 등 조건 미충족 시 주주에게 자금회수 기회를 제공함
 - 상환전환우선주는 만기 시 투자금 상환을 요구하거나 보통주로 전환할 수 있고 전환우선주는 보통주로 전환할 수 있는 우선주로, 특히 사업 초기 기업 등 투자에 자주 활용됨
 - 채권자에게는 기업이 사전에 정한 재무기준을 충족하지 못하는 경우 차입금의 기한이익을 상실할 수 있는 조항 등을 부가함
- 계약상 의무의 특성을 고려하여 필요한 부분은 금융부채로 분류하고 주식 공시 요구사항을 충실히 기재해야 함

<표 2> 유의사항

내용
• 전환주식에 대하여 옵션이 부여된 경우 회사에게 관련 의무가 존재하는지 살펴보고 이를 금융부채로 분류하여야 하는지 검토할 필요 • 옵션이 정보이용자에게 영향을 미칠 수 있는 중요한 약정사항이라면 주식에 공시 • 투자자 출구전략은 불확실한 미래 사건의 발생 여부에 따라 투자자에게 현금 등 금융자산을 인도하는 거래(조건부 결제조항)에 해당할 수 있으므로 관련 계약상 의무를 금융부채로 분류하여야 하는지 점검할 필요 • 차입약정이 있는 채무증권이 비유동으로 분류되거나, 약정을 위반하여 조기 상환될 수 있는 경우에는 주식에 관련 장부금액 등 정보를 공시

- 심사대상은 전 업종을 대상으로 전환주식 또는 채무증권 발행 현황 등을 종합적으로 고려하여 선정함

Ⅳ. 주요 규제 동향 ③

2025년 재무제표에 대한 중점심사 회계이슈 사전예고

<표 3> 회계위반 예시

구분	내용
금융부채 미인식	- A사의 종속기업은 기업공개(이하 'IPO')를 추진하는 과정에서 자금을 조달하기 위해 전환우선주를 발행하였고, IPO 실패 시 인수인의 투자수익을 보장하기 위해 인수인이 회사에 대하여 행사할 수 있는 전환우선주 풋옵션을 부여함 - 연결실체 관점에서 풋옵션 행사 시 전환우선주 보유자가 연결실체에 상환을 청구할 수 있는 권리를 보유하고 있으므로 동 전환우선주는 자본이 아닌 금융부채에 해당하나, A사는 연결재무제표에 이를 자본(비지배지분)으로 계상
풋옵션 주식 누락	B사는 종속기업이 발행한 전환우선주를 인수한 C사와 주주간 계약을 체결하고 동 계약 등 위반 시 B사에 전환우선주 매수를 청구할 수 있는 조건부 풋옵션을 부여하였으나 동 사실을 주식에서 누락
약정 위반 주식 누락	C사가 x1년 발행한 회사채에는 부채비율 500% 이하 등 재무비율을 유지하도록 하는 특약이 설정되어 있으나, x3년 C사의 부채비율이 500%를 초과하게 되어 기한이익이 상실될 수 있음에도 x3년 재무제표 주식에 관련 내용을 미기재

2) 전환사채 발행 및 투자 회계처리

- ☐ 불공정거래 세력이 상장사의 전환사채를 이용하여 부당이익을 취하는 과정에서 회계처리를 위반하는 사례가 발생함³⁾
 - 전환사채 관련 사항이 발행 및 투자 기업의 재무제표에 충실하게 표현되어 정보이용자에게 제공될 필요가 있음
- ☐ 전환사채 관련 콜, 풋옵션 등의 주계약과 분리 여부 판단, 유동·비유동 분류, 충실한 주식 공시 등 기업회계기준을 준수해야 함

<표 4> 유의사항

내용
- 전환사채에 포함된 콜, 풋옵션 등이 있는 경우, 주계약과 분리하여야 하는지 판단하고, 분리요건 충족 시 파생상품으로 회계처리 - 만기와 관계없이 발행조건 등에 따라 회계연도말 현재 12개월 이상 상환을 연기할 수 있는 권리를 가지고 있지 않다면 유동부채로 분류 - 특수관계자와의 전환사채 거래 또는 전환사채와 관련하여 담보를 제공하는 경우 등 주식 공시사항을 빠짐없이 기재

- ☐ 전 업종을 대상으로 전환사채 발행 현황, 잔액 비중 등을 감안하여 선정할 예정임

3) 금융위원회, 「사모 CB·BW를 통한 허위 자금조달 및 허위 사업계획으로 주가 부양 후 부당이익을 취한 조직적 불공정거래 세력 적발·조치」, 2025.03.10.

Ⅳ. 주요 규제 동향 ③

2025년 재무제표에 대한 중점심사 회계이슈 사전예고

<표 5> 회계위반 예시

구분	내용
파생상품 미분리	D사가 발행한 전환사채에 포함된 채권자의 조기상환청구권(풋옵션)은 주계약과의 분리요건을 충족하므로 별도의 파생상품으로 회계처리하여 기말에 관련 평가손익을 인식하여야 하나, D사는 이를 분리하여 회계처리하지 않음
유동·비유동 분류 위반	E사가 x1.7.1.에 발행한 전환사채에는 채권자의 조기상환청구권(x2.7.1.부터 행사 가능)이 있어, E사는 x1년말 시점에 12개월 이상 전환사채의 상환을 연기할 수 있는 권리를 가지지 못하므로 이를 유동부채로 분류하여야 했으나, 만기(3년)만 고려하여 비유동부채로 잘못 분류함
특수관계자 거래 주식 누락	F사는 관계기업인 G사가 발행한 제y회 전환사채를 전액 인수하여 당기손익-공정가치 측정 금융자산으로 보유하고 있는데도 이를 특수관계자 거래내역에 미기재함
담보제공사실 주식 누락	C사가 x1년 발행한 회사채에는 부채비율 500% 이하 등 재무비율을 유지하도록 하는 특약이 설정되어 있으나, x3년 C사의 부채비율이 500%를 초과하게 되어 기한이익이 상실될 수 있음에도 x3년 재무제표 주식에 관련 내용을 미기재함

3) 공급자금융약정 공시

□ 개정 기업회계기준은 '24회계연도부터 공급자금융약정이 기업의 재무에 미치는 영향을 상세하게 기재·공시하도록 요구함⁴⁾

- 공급자금융약정은 팩토링*과 달리 금융약정에 구매기업의 관여도가 높은 점이 특징이며, 역패토링, 공급망금융, 매입채무금융 등으로 통용됨

* 공급자가 매출채권을 담보로 자금을 빌리거나 매출채권을 매각하여 자금을 조달

- 공급자금융약정은 다수의 공급자로부터 재화를 구매하는 기업이 거래대금 유통을 위한 금융약정의 당사자가 되는 등 높은 수준으로 관여하는 경우를 의미하며, 이러한 금융약정은 금융회사가 공급자에게 우선 대금을 지급(공급자의 조기 대금회수)하고 나중에 구매자로부터 대금을 회수(구매기업의 대금 지급기한 연장)함
- 구매기업의 우량한 신용을 활용하여 공급자는 유리한 조건으로 매출채권을 조기에 현금화할 수 있고, 구매기업은 채무 상환 업무를 금융기관에 일임하여 운영비용을 절감할 수 있음

4) K-IFRS 제1007호(현금흐름표), 제1107호(금융상품: 공시) 개정, 2023.10.

IV. 주요 규제 동향 ③

2025년 재무제표에 대한 중점심사 회계이슈 사전예고

- 공급자금융약정 관련 주식 공시 요구사항을 충실하게 기재해야 함

<표 6> 유의사항

내용
• 현금흐름표와 관련하여 다음의 내용을 통합하여 공시 - 약정의 조건(예: 연장지급 조건, 제공된 담보나 보증) - 기초·기말의 약정 관련 금융부채 장부금액 및 재무상표에 표시되는 항목, 약정 관련 금융부채와 약정 외 매입채무의 지급기일 범위 비교 등 • 금융상품의 유동성위험과 관련하여 공급자금융약정에 따른 한도 약정 사용에 관한 사항

- 유통업(도·소매업), 제조업(자동차, 반도체, 의약품 등)을 대상으로, 현금흐름표 관련 주식, 기업 규모 등을 고려하여 공급자 금융약정을 이용할 가능성이 높은 회사를 선정할 예정임

4) 종속·관계기업 투자주식에 대한 손상처리

- 기업의 실적 악화가 우려되는 상황에서 종속·관계기업 투자주식에 대한 손상차손 발생 가능성이 증가함
- 종속·관계기업의 손상징후가 존재함에도 손상검토를 수행하지 않거나 합리적 근거 없이 검토하여 손실을 과소계상하는 사례가 빈번히 발생함
- 매 보고기간 말 종속·관계·공동기업 투자주식에 대해 손상징후를 검토하고, 징후가 있다면 합리적인 가정에 근거하여 손상평가를 수행해야 함

<표 7> 유의사항

내용
• 내·외부 정보를 종합하여 손상징후를 살피고, 징후가 있다면 회수가능액을 추정하여 정부금액이 초과하는 부분은 손상차손 인식 - 내부: 자산의 경제적 성과가 예상 수준에 미치지 못할 것으로 예상되는 내부보고 등 - 외부: 기업에 불리한 영향을 미치는 유의적 변화(업황 등)가 예상되는 경우 등 • 회수가능액은 평가기법 및 투입변수(할인율, 매출성장률, 원가율 등) 등에 대한 충분한 근거와 합리적 가정을 바탕으로 추정
□ 전 업종을 대상으로 종속·관계·공동기업 투자주식 비중 및 관련 손익 변동 등을 감안하여 선정 예정임

Ⅳ. 주요 규제 동향 ③

2025년 재무제표에 대한 중점심사 회계이슈 사전예고

<표 8> 회계위반 예시

구분	내용
회수가능액 과대 산정	I사는 J사 주식(종속기업투자주식)에 대하여 x1년말 기준으로 회수가능액을 산정하면서, J사의 부실 재고자산이 x2년 중 모두 외부로 판매될 것으로 가정하는 등 실현 불가능하고 비정상적인 가정을 기초로 하여 회수가능액을 과대 산정하고 J사 주식에 대한 손상차손을 인식하지 않음
손상징후 판단 오류	K사는 종속기업인 L사의 재무상황 악화로 L사에 대한 대여금을 출자전환하고 추가 자금지원이 어렵다고 판단하여 완전자본잠식 상태인 L사의 청산을 결의하였을 뿐만 아니라, L사는 사실상 매출이 전무하였는데도 불구하고, 종속기업투자주식의 손상징후가 없다고 판단하고 회수가능액에 대한 합리적 추정 없이 손상차손을 인식하지 않음
손상징후 판단 오류	M사는 공동기업인 N사의 대외 영업환경이 급격히 악화되어 당기순손실 증가, 완전자본잠식 등 손상징후가 발생하여 연결재무제표 상 지분법 손실을 인식하고 공동기업투자주식 전액을 감액하였으나, 원가법을 적용하는 별도 재무제표에서는 N사가 진행하고 있는 외부 투자자금 유치 성공 가능성이 높다고 판단하여 손상검토를 미수행

향후 계획

- 2025년 재무제표 작성 및 외부감사 시 회사 및 감사인이 중점점검 회계이슈를 명확히 인지할 수 있도록 관련 내용을 효과적으로 안내할 예정임
- 한국상장회사협의회, 코스닥협회, 코넥스협회, 한국공인회계사회 등 유관기관과 협력하여 안내문을 발송하는 한편, 회계업무 담당자 등에 대한 교육도 실시 예정임

V. FAQ ①

신뢰할 수 있는 AI 기반 구축을 위한 이사회 및 경영진의 거버넌스 리더십

기업지배기구발전센터

Q. 국내 기업 이사회와 경영진이 신뢰할 수 있는 AI 기반을 구축하기 위한 실질적 방안이 궁금합니다. 또한, 이사회와 경영진이 AI를 조직 전략에 통합하고 능동적 판단 주체로서 역량을 높이기 위한 방안과 기업들이 AI를 성장 엔진으로 가져가기 위한 단기·중장기 전략은 무엇이 있을까요?

□ 국내 기업의 이사회와 경영진은 신뢰할 수 있는 AI 기반을 구축하기 위해 다음의 4가지 제언(<그림 2>)을 고려할 필요가 있음¹⁾

- 첫째, AI 수익 실현을 위한 AI 거버넌스 우선순위 설정하기 위해 딜로이트의 AI 거버넌스 성숙도 지수의 5가지 기준(조직 구조/정책·기준/프로세스·관리체계/ 인력·역량/모니터링·보고)에 따른 현황 점검과 규제환경 변화에 맞춰 거버넌스 기준을 지속적으로 재정비하는 것이 바람직함

<그림 1> 딜로이트의 AI 거버넌스 성숙도 지수의 5가지 기준²⁾



1) 본고는 UNGC 한국협회의 'ESG 거버넌스 리더십 조찬 간담회' 패널토론 세션에서 김한석 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장이 발표한 「AI 시대, 이사회·경영진의 새로운 책임과 거버넌스 리더십」(2025.08.19.)의 내용을 참고하여 작성됨

2) 딜로이트는 신뢰할 수 있는 AI 구현을 위해 'AI 거버넌스 성숙도 지수'를 개발하였으며, 5가지 기준에서 조직의 AI 거버넌스 성숙도를 평가하고, 성숙도 측면에서 '기초-발전-준비완료' 단계로 분류됨

V. FAQ ①

신뢰할 수 있는 AI 기반 구축을 위한 이사회 및 경영진의 거버넌스 리더십

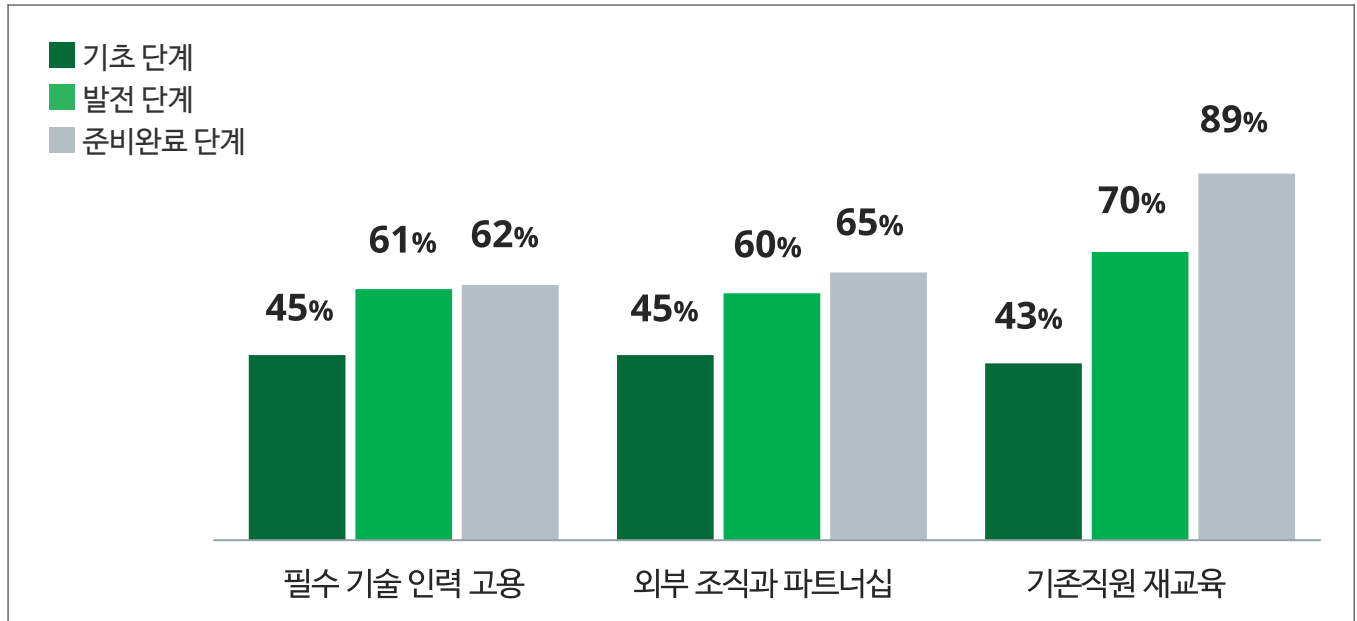
- 둘째, AI 공급망에 대한 이해 및 활용을 위해 자체 개발, 외부구매, 공개 AI 등 다양한 출처별로 맞춤형 대응이 필요하며, 외부전문가기관을 통한 독립적 점검이 신뢰도 제고에 기여함
- 셋째, 리스크 회피자가 아닌 리스크 관리자의 양성을 위해, AI 관련 윤리·법적 리스크 대응 역량을 전사적으로 내재화하고, 기술 격차 해소를 위한 재교육, 핵심 기술인력 확보를 병행할 필요가 있음
 - <그림 3>과 같이 AI 거버넌스 성숙도 지수에서 준비 완료 조직의 약 90%는 AI의 윤리적·법적 사용과 관련된 기술 격차를 해소하기 위해 기존 직원을 재교육하고 있는 반면, 기초 조직 중 43%만이 이러한 격차를 해소하기 위해 기존 직원을 재교육하고 있음
 - <그림 3>과 같이 준비 완료 조직은 올바른 기술을 갖춘 외부 조직(65%)과 파트너십을 맺고 있으며, 적합한 기술을 갖춘 직원을 채용(63%)하고 있음
 - 이러한 조치는 기술 변화와 규제 환경에 선제적으로 대응하는 기반이 되며, 실제 AI 신뢰도 확보에 실질적인 영향을 미치고 있음
- 넷째, 조직 내 소통 강화 및 AI 전환 준비 체계 구축을 위해 장기 전략과 리스크 요소를 전사적으로 투명하게 공유하고, 직원 재교육 및 위기대응훈련 등 실질적인 실행체계를 마련하는 것이 필요함

<그림 2> 신뢰할 수 있는 AI 기반 구축을 위한 4가지 제안³⁾

3) Deloitte Access Economics & Deloitte AP AI 연구소, 「AI at a crossroads Building trust as the path to scale」, 2025.01,

V. FAQ ①

신뢰할 수 있는 AI 기반 구축을 위한 이사회 및 경영진의 거버넌스 리더십

<그림 3> AI 거버넌스 성숙도에 따른 기술 격차 해소 접근 방식 ⁴⁾

□ 이사회와 경영진이 AI를 조직전략에 통합하고 능동적 판단주체가 되기 위해서는 'AI 거버넌스 관점의 통합적 대응체계 마련', '실질적 실행력 확보를 위한 내부체계 개선', 'AI 공급망 기반 외부 협력 및 점검체계 활용'이 병행되어야 함

- AI의 원리·데이터 흐름에 대한 기본 이해, 비판적 해석 역량 및 감독 역할 수행을 위한 체계적인 역량 확보가 필수적이며, 이사회 중심의 리더십 확보가 핵심임
 - <그림 4>와 같이 66%의 글로벌 응답자는 이사회가 AI 관련 지식과 경험이 부족하다고 인식하고 있는 것으로 나타남 ⁵⁾
- 딜로이트 AI 거버넌스 성숙도 지수가 제시하는 5가지 기준(조직 구조/정책·기준/프로세스·관리체계/인력·역량/모니터링·보고)을 바탕으로 자체 진단 및 단계별 개선 전략을 마련해야 함
- 단순한 전담 조직 설치에 그치지 않고, 이사회 및 경영진 대상 정기 교육, 실시간 데이터 공유 체계, 윤리·법적 리스크 대응에 대한 조직 내 인식 강화가 필요함
- 자체 개발·외부 솔루션 구매·공개 AI 등 다양한 출처의 AI에 맞는 맞춤형 거버넌스 접근법을 수립해야 하며, 외부 전문가·기관을 통한 AI 생태주기 기반의 점검체계를 갖추는 것이 중요함

4) Deloitte Access Economics & Deloitte AP AI 연구소, 「AI at a crossroads Building trust as the path to scale」, 2025.01, 아시아 태평양 지역 13개 지역, 약 900명의 고위 리더 대상 AI 거버넌스 성숙도에 대한 설문조사를 실시함

5) Deloitte Global Boardroom Program, 「Governance of AI: A critical imperative for today's boards, 2nd edition」, 2025.04., 56개국 이사회 구성원 & 최고경영진 약 700명 대상 설문조사 실시

<그림 4> 이사회 & 최고경영진 대상 Deloitte Global Survey⁶⁾**Q. 이사회 AI 이해도 (지식·경험)****66%** AI에 대한 이사회 이해도가 낮음

응답자 66%는 이사회가 AI·생성형 AI에 대한 지식·경험이 제한적 또는 거의 없다고 응답

□ 국내 기업들이 현재 직면한 리스크와 실무 현실을 고려한 단기 실행 전략은 다음과 같음

- AI 거버넌스 체계화와 리스크 선제 대응
 - 딜로이트의 아시아 태평양 지역 서베이 결과, <그림 5>와 같이 국내 기업의 85%는 AI 보안 취약성과 감시 이슈를 주요 리스크로 인식하고 있으며, AI 솔루션 도입 확산에 앞서 거버넌스 체계를 선제적으로 정비할 필요가 있음
 - 특히, <그림 6>과 같이 사고 대응·윤리 원칙 등 핵심 정책 부재가 여전히 50% 수준(AI정책에 53%는 사고대응계획이, 45%는 윤리원칙이 포함되지 않음)으로 나타난 만큼, 정책/기준/모니터링 체계 보완이 필요한 것으로 나타남
- 전략·비전 구체화, 조직 내 소통 강화 및 임직원 교육 확대
 - <그림 5>와 같이 국내 기업의 33%는 AI 구현에 대한 조직 차원의 전략·비전이 부족하다고 응답함
 - 경영진과 실무부서 간 전략의 방향성을 일치시키고, AI 전략 및 리스크 대응 방향을 조직 전반에 공유하는 체계 마련이 필요하며 임직원 대상 AI 윤리·기술 교육 확대가 병행되는 것이 바람직함

6) Deloitte Global Boardroom Program, 「Governance of AI: A critical imperative for today's boards, 2nd edition」, 2025.04., 56개국 이사회 구성원 & 최고경영진 약 700명 대상 설문조사 실시

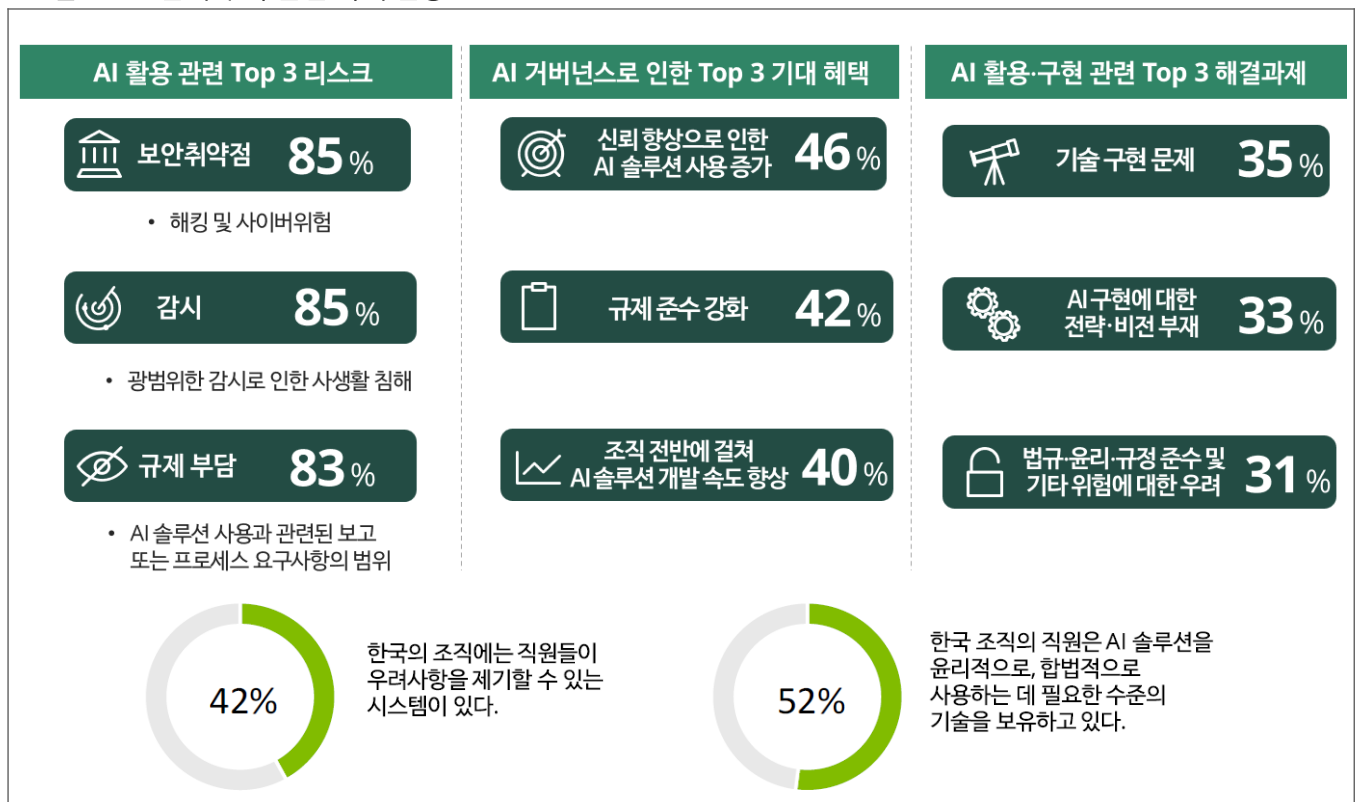
V. FAQ ①

신뢰할 수 있는 AI 기반 구축을 위한 이사회 및 경영진의 거버넌스 리더십

□ 국내 기업들이 현재 직면한 리스크와 실무 현실을 고려한 중장기 실행 전략은 다음과 같음

- 규제 대응 및 신뢰 기반 AI 시스템 정착
 - <그림 5>와 같이 국내 기업의 42%는 AI 거버넌스를 통해 규제 준수 강화, 46%는 AI 솔루션 사용 증가를 기대하고 있음
 - 중장기적으로는 법적·윤리적 기준에 부합하는 AI 시스템 구현과 정기 점검 체계 구축이 성장 동력 확보에 필요할 것으로 보임
- 기술 격차 해소 및 인재 확보
 - <그림 5>와 같이 현재 국내 조직의 52%만이 직원들이 AI를 윤리적으로 사용할 수 있는 기술 역량을 보유하고 있다고 답했으며, 이에 따라 기존 인력 재교육과 기술 격차 해소를 위한 핵심 기술인력 채용 병행이 필요함
- 전사적 리스크 대응 체계 및 조직 내 소통 인프라 구축
 - AI 관련 사고가 증가하는 상황에서 7), 직원 우려사항 제기 시스템(42%)과 전사적 위기 대응 훈련 등은 중장기적으로 AI에 대한 신뢰와 지속가능한 활용에 도움이 될 것임

<그림 5> AI 신뢰 구축 관련 국내 현황 8)

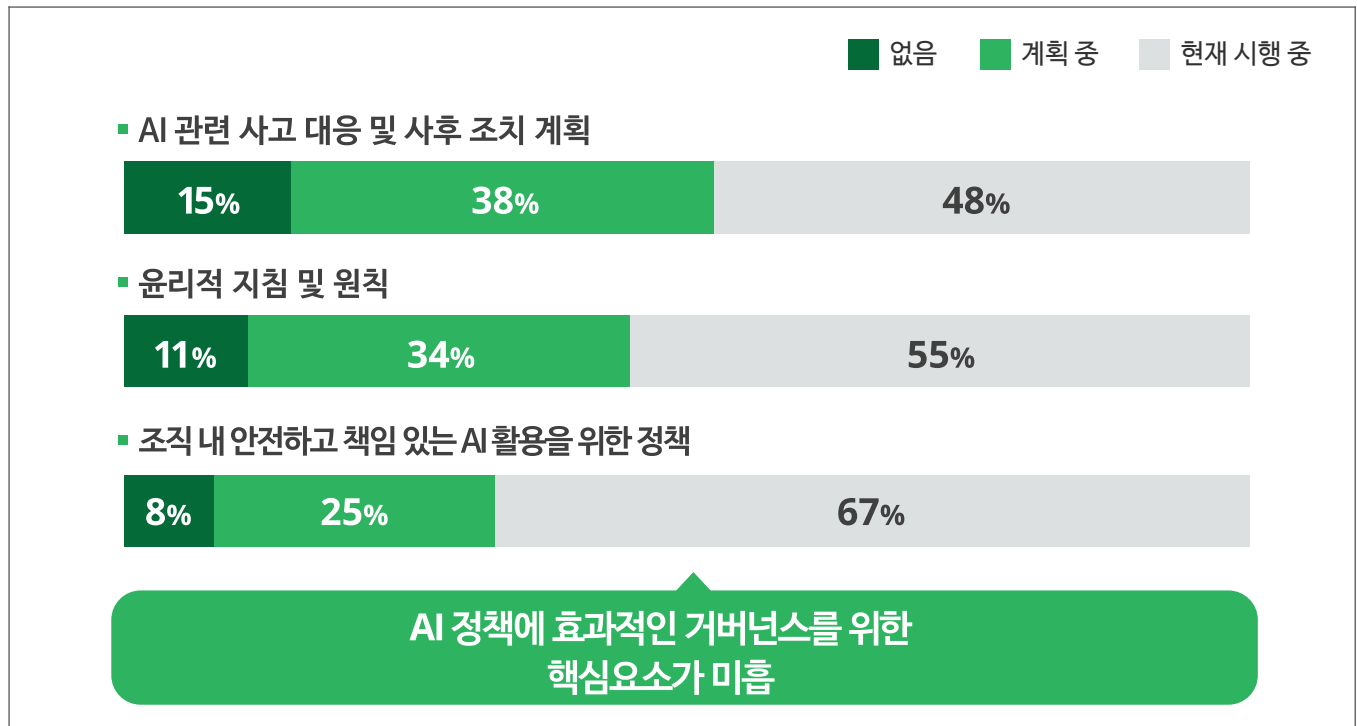


7) Deloitte Access Economics & Deloitte AP AI 연구소, 「AI at a crossroads Building trust as the path to scale」, 2025.01, 서베이 결과 산업 전반에서 4분의 1 이상의 조직이 전년도 AI 관련 사고가 증가한 것으로 나타남

8) Deloitte Access Economics & Deloitte AP AI 연구소, 「AI at a crossroads Building trust as the path to scale」, 2025.01, 아시아 태평양 지역 13개 지역의 900명 이상의 고위 리더 대상 AI 거버넌스 성숙도에 대한 설문조사를 실시했으며, 한국 응답자는 52명임

V. FAQ ①

신뢰할 수 있는 AI 기반 구축을 위한 이사회 및 경영진의 거버넌스 리더십

<그림 6> AI 거버넌스의 정책 및 기준 관련 글로벌 현황⁹⁾

9) Deloitte Access Economics & Deloitte AP AI 연구소, 「AI at a crossroads Building trust as the path to scale」, 2025.01, 아시아 태평양 지역 13개 지역, 약 900명의 고위 리더 대상 AI 거버넌스 성숙도에 대한 설문조사를 실시함

V. FAQ ②

회계·감사지원조직의 정의 및 인정 범위

기업지배기구발전센터

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

- 기업의 회계·감사 지배구조 개선을 유도하여 감사인의 독립성 확보 및 감사품질 향상으로 근본적 회계투명성을 제고하기 위해 '24.4월 지배구조 우수기업에 대한 주기적 지정제도 완화 방안¹⁾을 발표한 이후, '24.12월 지정유예 방안 및 평가기준(안)을 공개함²⁾
 - '25.5월 회계·감사 지배구조 평가 및 지정유예 근거법규를 마련 및 시행하였고, 평가 기준은 회계·감사와 관련한 5대 분야, 17개 항목으로 구성됨³⁾
- 회계·감사 지배구조 우수기업 평가기준 중 평가분야 ③은 회사의 회계관리시스템이 원활하게 운영되기 위해 충분한 규모와 경력을 가진 지원조직이 필요하다는 전제하에 회계·감사지원조직 관련 사항을 평가하기 위함임

<표 1> 회계·감사 지배구조 우수기업 평가기준 중

평가분야	평가항목	배점
③ 회계·감사시스템 실효성(250)	7) 회계·감사지원조직* 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 평가임면동의(협의)권	60

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

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

3) 금융위원회, 「외부감사법·공인회계사법 시행령 및 외부감사규정 개정 의결」, 2025.05.14.

V. FAQ ②

회계·감사지원조직의 정의 및 인정 범위

- 회계·감사지원조직은 ① 재무정보 및 회계장부를 통제하는 내부회계관리제도 담당부서와 ② 내부감사부서, 감사위원회 지원조직(이하 전담지원조직)으로 구분되며, 영업팀, 구매팀 등 현업부서 구성원은 제외됨
- '내부회계총괄부서'는 조직의 명칭을 불문하고 내부회계관리제도 운영실태 점검 및 평가지원 업무를 담당하는 조직을 말하며, '전담지원조직'은 비상근위원 위주로 구성된 감사위원회가 실효적으로 작동하기 위해 내부감사 및 감사위원회 활동 지원을 업무로 하고 그 업무결과를 감사위원회에 직접 보고하는 전문적·독립적인 조직을 의미함⁴⁾
 - 전담지원조직은 신청자료를 바탕으로 회사의 특성·업무분장 등을 고려해 평가위원회에서 구체적으로 판단함
- 평가항목 9(전문성), 10(위상), 11(인사상 독립성)은 전담지원조직의 전문성 등을 평가하는 항목으로 오직 '전담지원조직'만을 평가 대상으로 하며, '내부회계총괄부서'는 평가 대상이 아니므로 '내부회계총괄부서'가 전담지원조직의 정의에 부합하는지 살펴봐야 함
 - 전담지원조직의 정의에 부합하지 않을 경우, 해당 항목에 대한 점수를 인정받기 위해 조직의 변경이나 인사 조치 등을 통해 전담지원 조직의 요건을 갖추는 것이 필요할 것임

4) 금융감독원, 「최근 감사인 지정 제도 개선사항」, 2025.07.10.

VI. 센터 소식 ①

2025 Boardroom Skills Enhancement Program (이사회·감사위원회 전문성 강화 교육 프로그램)

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

세미나 개요

- **대상** 국내 상장법인 사외이사·감사위원·감사
- **일시** 2025년 9월 11일 (목) 10:00 ~ 15:00
- **장소** 여의도 페어몬트 호텔, 아잘레아스 (7F)
- **문의** krccg@deloitte.com

*교육확인서 발급 및 KICPA CPD 등록 가능

프로그램 세부정보 ▶



교육 프로그램

- **Agenda** 2025년 이사회·감사위원회의 필수 전략: 내부통제 및 리스크 대응

Opening 10:00 ~ 10:30	Opening Remarks 참석자 인사	홍중성 총괄대표 사회자
Session 10:30 ~ 14:55	I. 사이버보안과 감사위원회의 역할	이상훈 T&T-Cyber Risk & Compliance 수석위원
Break Time		
	II. 2025년 개정 상법과 이사회의 대응 방향 - 이사의 주주에 대한 충실의무의 법적 의미와 과제를 중심으로	임정하 서울시립대학교 법학전문대학원 교수
오찬		
	III -패널토론- 불확실성 시대의 자금부정 방지 해법	
	좌장 김기영 한국회계학회 차기 회장·명지대 경영대학 교수	
	토론자 노준화 동 센터 자문위원·충남대 경영학부 교수	
	장정애 아주대 법학전문대학원 교수	
	정현 한국 딜로이트 그룹 내부회계관리제도 CoE 센터장	
	이승영 한국 딜로이트 그룹 AI Asset & Analytics 그룹 리더	
Closing 14:55	Closing Remarks	장수재 회계감사부문 대표

* Q&A는 각 세션에 포함됩니다. ** 본 프로그램의 세부사항은 변동될 수 있습니다.

VI. 센터 소식 ②

2025년 기업지배기구발전센터 자문위원단 위촉식 개최

- 한국 딜로이트 그룹은 지난 8월 28일 '2025년 기업지배기구발전센터 자문위원단 위촉식'을 개최함
- 노준화 충남대학교 경영학부 교수가 재선임됐으며, 박종성 숙명여자대학교 경영학부 교수와 임정하 서울시립대학교 법학전문대학원 교수가 신규 합류함
- 노준화 충남대학교 경영학부 교수는 2022년부터 내부회계관리제도 모범규준실무위원회 위원장을 맡고 있으며, 재무회계 분야에서 활발한 연구 활동을 이어오고 있음
- 박종성 숙명여자대학교 경영학부 교수는 공인회계사 출신으로, 증권선물위원회 비상임위원, 제31대 한국세무학회장, 한국공인회계사회 위탁감리위원장, 조세심판원 비상임심판관 등을 역임함
- 임정하 서울시립대학교 법학전문대학원 교수는 금융위원회, 금융감독원, 국토교통부, 법제처 등 다양한 정부기관 위원회에서 활동했으며, 현재는 경제법학회 수석부회장, 금융소비자학회 부회장, 상사법학회 국제이사로 재직 중임
- 김한석 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장은 "기업지배기구발전센터 자문위원단은 국내 기업의 회계 투명성 확보뿐만 아니라, ESG(환경·사회·지배구조) 경영 환경 속에서 기업지배구조의 선진화를 위해 핵심적인 역할을 수행할 것"이라고 밝힘



왼쪽부터 김한석 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장, 홍종성 한국 딜로이트 그룹 총괄대표, 임정하 서울시립대 법학전문대학원 교수, 노준화 충남대 경영학부 교수, 박종성 숙명여대 경영학부 교수, 장수재 한국 딜로이트 그룹 회계감사부문 대표.

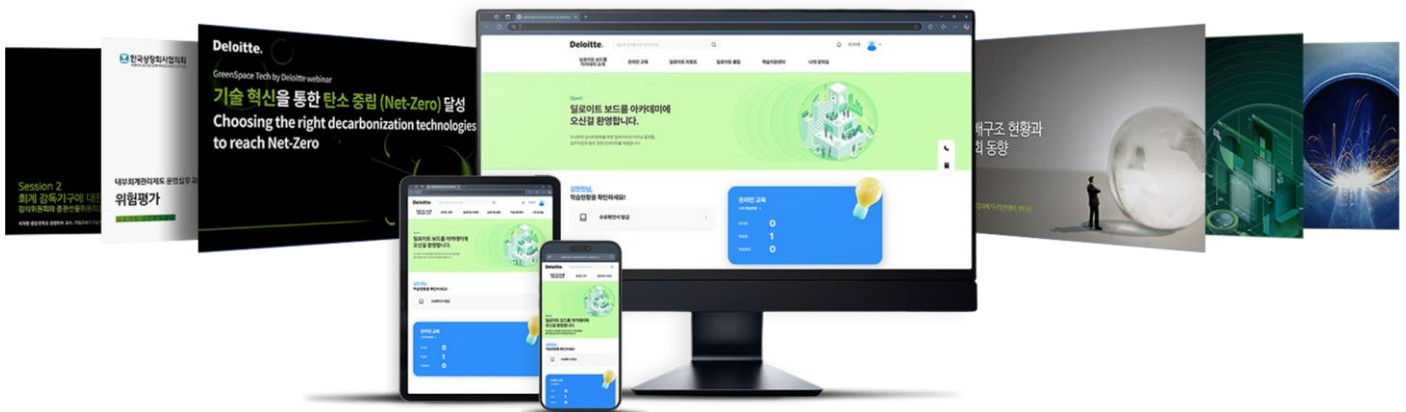
VI. 센터 소식 ③

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 오픈했다고 밝힘
- 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 설계된 것이 특징임
- PC와 모바일 환경 모두에서 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



정 현 파트너

Partner | Audit & Assurance
✉ hyunjeong@deloitte.com



김학범 파트너

Partner | Strategy, Risk & Transactions
✉ hbkim@deloitte.com



오정훈 파트너

Partner | Audit & Assurance
✉ junoh@deloitte.com



유민지 파트너

Partner | Audit & Assurance
✉ 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



내 손안의 경영 산업 트렌드, 딜로이트 인사이트 앱&카카오톡채널

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

딜로이트 인사이트 카카오톡채널과 모바일 앱에서 더 많은 인사이트를 확인하세요.

[안드로이드]



[iOS]



[카카오톡 채널]





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

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

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

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