



기업지배기구발전센터
기업지배기구 Insights 제10호

AI 기반 내부통제와 리스크관리 혁신: 감사위원회의 진화

리더 메시지

김한석 센터장

한국 딜로이트 그룹
기업지배기구발전센터



『기업지배기구 Insights』 제10호는

‘AI 기반 내부통제와 리스크관리 혁신: 감사위원회의 진화’,
‘주주제안권의 제도적 취지와 요건’의 전문가 기고를
담았습니다.

또한, ‘2024 회계연도 상장회사 감사보고서 검토 및 시사점’,
‘금융회사 이사회 성과평가 공시 현황’과
주목할 최신 규제 동향을 수록했습니다.

더불어, 이사회와 감사위원회를 위한 온라인 교육 플랫폼,
‘딜로이트 보드룸 아카데미’를 오픈했습니다.

많은 관심과 성원 부탁드립니다.

AI 기반 내부통제와 리스크관리 혁신: 감사위원회의 진화

변화하는 리스크 환경, 감사의 역할도 달라져야

- 디지털 전환으로 리스크는 더 복잡하고 빠르게 발생하고 있음
 - 정형화된 사후 점검 중심의 감사 방식만으로는 내부통제 실패, 이상징후 및 전략 리스크에 신속히 대응하기 어려워짐

AI는 감사위원회의 통제 역량을 구조적으로 확장시키는 수단

- ✓ 이상징후 조기 탐지 (거래 흐름·로그 분석 등)
- ✓ ESG, 정보보안 등 전략 리스크 분석에 활용
- ✓ 핵심 이슈 요약·시각화로 신속한 판단 지원
- ✓ 감사계획 수립 시 객관적 근거 제시

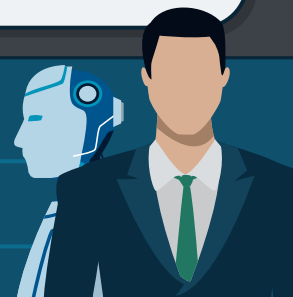
효과적인 활용을 위해 필요한 조건들

- AI 도입만으로 충분치 않으며, 준비된 태도와 구조적 수용 역량이 더 중요
 - AI 결과를 단순 수용이 아닌 검토·해석의 대상으로 인식
 - 내부감사·IT·외부감사인과의 수평적 협업 구조 필요
 - 실시간 정보 접근권한과 감사위원회에 맞춘 정보 제공 체계 정비

AI 수용을 넘어, 감사위원회의 역할 재정의로

- AI를 전략적 의사결정과 연결하고 데이터 기반 통찰을 실현하는 파트너로 감사위원회가 기능할 수 있어야 함

감사위원회는 AI 결과를 단순 수용하는 수동적 조직이 아니라,
조직 전략에 통합하는 능동적 판단 주체가 되어야 합니다.



주주제안권의 제도적 취지와 요건

주주제안권 제도적 취지

- 일반 주주의 경영 참여를 유도해, 경영진의 독단을 견제하고, 지배구조를 개선하며, 투명성 제고를 통해 기업 경쟁력 강화를 도모하기 위해 도입됨

➡ 제안의 '가결' 여부보다, 주주의 의견을 경영진 및 다른 주주에게 전달하고 주의를 환기시키는 데 의의가 있음

주주제안권 요건

행사 주체 요건

- 비상장회사:** 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수의 3% 이상 보유 주주 (상법 제363조의2 제1항)
- 상장회사:** 6개월 이상 계속 보유 조건 하에, 발행주식총수의 1% 또는 0.5% 이상 보유 주주 (상법 제542조의6 제2항)

행사 시기 요건

- 주주총회일 6주 전에, 이사에게 서면/전자문서로 회의 목적사항에 추가할 의안을 제출하고, 그 요령을 통지 및 공고에 포함해 줄 것을 청구 가능 (상법 제363조의2 제2항)

이사회 의무

- 이사는 주주제안을 이사회에 보고해야 하며, 제안이 법령·정관 위반이 아닌 한 이를 주총 목적사항으로 포함해야 함 (상법 제363조의2 제3항)

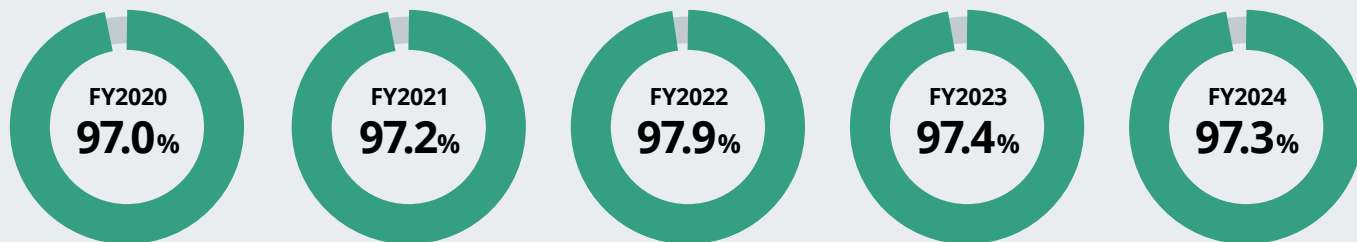
주주제안은 기업 지배구조에 실질적인 영향을 미칠 수 있는 중요한 수단으로, 그 요건과 행사 방안을 신중히 검토하고 대응할 때 기업과 소수주주 모두에게 유익한 제도가 될 수 있음

2024 회계연도 상장회사 감사보고서 검토 및 시사점

금융당국은 내부회계관리제도 운영 및 평가활동의 중요성을 강조하고 있으며
이에 대응방안 마련 및 실행이 필요함

주요 조사 결과

재무제표 감사의견 적정 비율



✓ 최근 5개년간 큰 변동없이 예년 수준을 유지함

내부회계관리제도 감사/검토 비적정의견 비율 (개별·별도)

회계연도	감사 대상	검토 대상	감사·검토 대상
2024년	33사 (2.0%)	53사 (5.7%)	86사 (3.3%)
2023년	35사 (2.2%)	52사 (5.7%)	87사 (3.3%)

*'24년 연결 내부회계관리제도 감사 비적정의견 기업은 없음

대표자 및 감사(위원회)와 내부회계관리제도 의견 불일치 해소 필요

외부감사인
비적정 의견
86사(100%)

Vs.

대표자
비적정 의견
6사(7.0%)

감사(위원회)
비적정 의견
10사(11.6%)

✓ 경영진 평가에 대한 자본시장 이해관계자의 신뢰도를 저하시킬 수 있는 요인이며,
감사(위원회)의 감독 활동이 형식에 치우치고 있음

*FY2023~FY2024 분석대상 총 회사 수는 유가증권/코스닥/코넥스 상장법인으로 각각 2,514사, 2,578사임

**공시정보는 금융감독원 <https://dart.fss.or.kr/main.do> 사이트를 참고함

금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

이사회·위원회 전 영역은 ‘평가방법·결과’ 공시 비중 대폭 개선(10%p 이상 ▲),
개별 사외이사 외부평가도 확대 흐름,
특히, 이사회는 97.4%(38사)로 전년 대비 14.9%p 상승

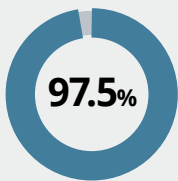
2023년 성과평가 공시 현황

2024년 성과평가 공시 현황

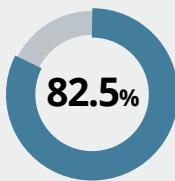
이사회



평가방법



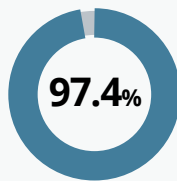
평가방법·결과



평가방법



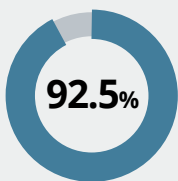
평가방법·결과



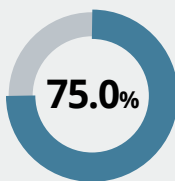
이사회 내 주요 위원회 감사위원회



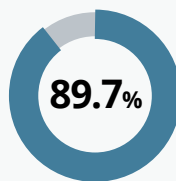
평가방법



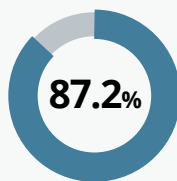
평가방법·결과



평가방법



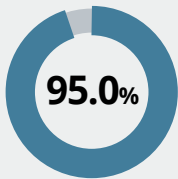
평가방법·결과



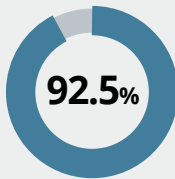
사외이사 (내부)



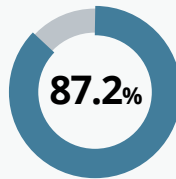
평가방법



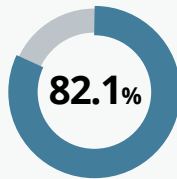
평가방법·결과



평가방법



평가방법·결과

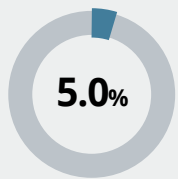


☑ '23년 내부평가 실시 금융사 2곳이 '24년 외부평가로 전환 → 소폭 감소

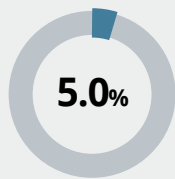
사외이사 (외부)



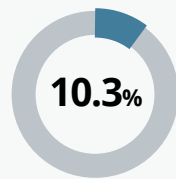
평가방법



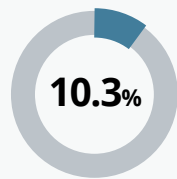
평가방법·결과



평가방법



평가방법·결과



성과평가 공시, 실질적 활용으로 이어져야

‘우수’·‘적정’ 등 결과 제시에 머무르지 않고, 재선임 및 보수 책정 연계,
피드백 체계, 개선 이행까지 아우르는 실효적 공시로 나아갈 필요가 있음

*조사대상: 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사는 2023년 40사, 2024년 39사

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

외부감사법 시행령·외부감사규정 개정 (5.20 시행)

1 회계·감사 지배구조 우수기업 주기적 지정 유예

- ✓ **5대 평가분야**(감사기능 독립성, 감사기구 전문성, 회계·감사시스템 실효성, 감사인 선임절차 투명성, 회계투명성 제고 노력 등)의 **17개 평가항목**에 따라 **선정**
- ✓ '회계·감사 지배구조 평가위원회' **설치근거 명문화**

2 주기적 지정과 직권지정의 중복 부담 완화

- ✓ 현재 감사인의 문제가 아니고, 회계부정과 관련이 적은 경우에는 지정 기간 연장이나 감사인 교체 없이, 현 감사인이 계속 감사 수행 가능

3 외부감사인 지정점수 적용방식 개선

가중치 (지정제외점수)	자산 5천억 미만	5천억~2조원	2~5조원	5~10조원	10조원 이상
변경전	1배(20점)	2배(40점)	3배(60점)		
변경후*	1배(20점)	2배(40점)	3배(60점)	4배(80점)	5배(100점)

*자산규모 10조원 이상 기업 1개 지정 시, 5천억원 미만 기업 5개 지정과 동일한 점수 차감 적용

4 비상장회사 직권지정 시 기업 선택권 보장

- ✓ 비상장사는 원할 경우, 최초 지정 시 **최대 3년간** 동일 감사인을 유지할 수 있는 '**지정기간 연장 선택권**' 도입

5 밸류업 우수기업 제재·감경 적용근거 마련

- ✓ 장관급 표창 기업에 대해 향후 3년간 감리 조치 **1단계 감경 및 과징금 10% 이내 1회 감경 가능**, 단, 중대한 회계기준 위반 기업은 제외

내부회계관리제도에서의 회계전문가의 중요성

Q. 최근 내부회계관리제도(ICFR*) 감사에서 '적정의견'을 받았음에도 부정이 발생한 사례가 보고됐습니다. 감사위원회가 ICFR 실효성 점검 시 회계전문가의 참여는 어떤 역할을 수행하나요?

- ✓ ICFR 감사 '적정의견'에도 불구하고 횡령 등 사례 발생
- ✓ 외형상 적정하더라도, 통제의 실제 작동 여부는 별도 점검 필요
- ✓ 외부감사의 범위는 한정되어 있어, 개별적 부정위험을 모두 식별하는 데에는 제한이 있을 수 있음

➡ 이에 따라 감사위원회 차원의 **보완적 점검 기능** 강화가 중요

➡ 회계·내부통제 분야의 실질적 전문성을 갖춘 **회계전문가**의 참여가 필요

회계전문가의 참여는 ...

핵심통제 및 예외사항의 설계·운영 점검

ICFR 신설 항목에 대한 점검

외부감사 결과에 대한 보완적 검토

통제상 취약지점 점검

연구결과에 따르면 회계전문가가 포함된 감사위원회는** ...

이익조정 수준 ↓

감사투입시간 ↑

보수적 회계처리 유인 ↑

- ✓ ICFR 실효성 제고를 위해서는 감사위원회의 전문성 확보와 실질적인 점검 체계의 정비가 함께 고려될 필요가 있습니다.

* 내부회계관리제도(Internal Control over Financial Reporting)

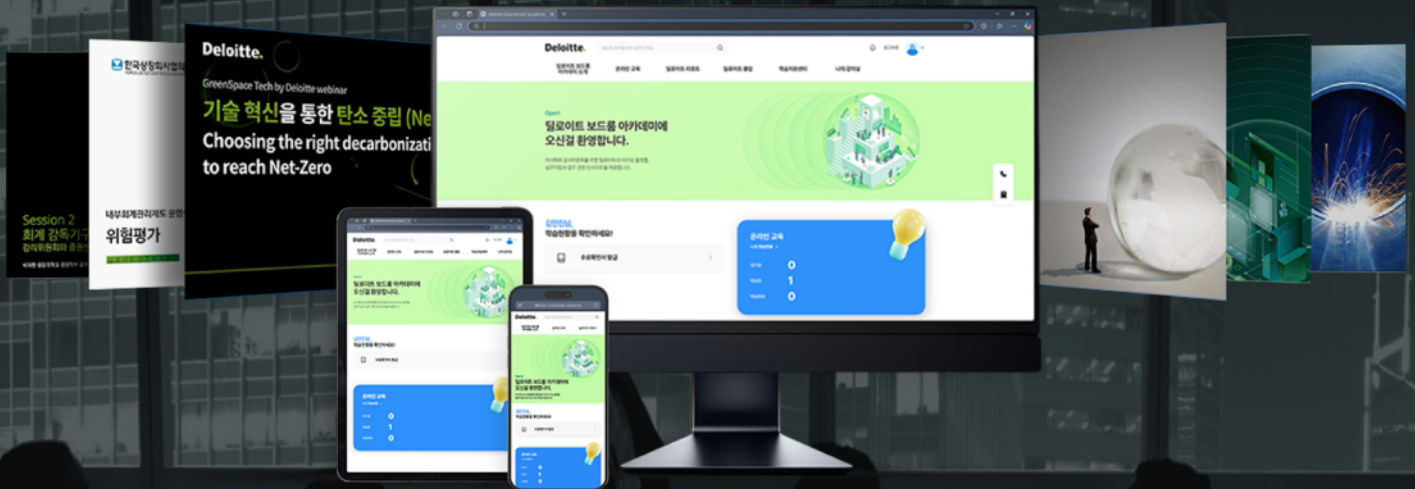
** 김광윤, 손혁, 김상헌, 2025

이사화·감사위원회를 위한 온라인 교육 플랫폼, 딜로이트 보드룸 아카데미 오픈

온라인 강의

딜로이트 리포트

딜로이트 클립



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



이사화·감사위원회를 위한 맞춤형 핵심 아젠다 제공
(기업 지배구조, 재무보고, 자금사고 방지 등)



온라인 강의, 딜로이트 리포트, 클립 영상 등 다양한 콘텐츠 제공



PC와 모바일을 통한 언제 어디서든 자유로운 학습



공시용 수료확인서 발급 가능

2025년 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 & 한국회계학회 공동 세미나 성료

개최 일시

2025년 5월 9일 (금) 14:00 ~ 16:40

대주제

이사회와 감사위원회를 위한 2025 기업지배구조의 미래:
국내외 환경 변화와 효과적인 대응방안



세션 I. Keynote Speech 한국경제 전망과 과제

트럼프 행정부 정책 변화가 국내 경제에 미칠 영향 분석, 거시경제 구조적 과제에 대한 통찰 제시

조동철 한국개발연구원(KDI) 원장



세션 II. 지배구조 우수기업의 재무연관성 및 글로벌 이사회·감사위원회 주요 동향

기업지배구조가 재무실적에 미치는 영향 분석, '25년 글로벌 이사회 주요 동향 및 감사위원회 중점과제

김한석 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장



세션 III-1. 내부회계관리제도에서의 회계전문가의 중요성

내부회계관리제도 내 회계전문가의 역할과 전문성이 회계정보의 투명성과 신뢰성에 미치는 영향과 유관 사례

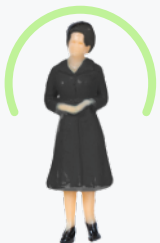
손혁 한국회계학회 내부통제 및 지배구조개선위원회 위원장 & 계명대 회계세무학부 교수



세션 III-2. 자금사고 예방을 위한 사례 분석 및 내부통제 강화 전략

자금사고 사례 기반 주요 리스크 요인 진단, 실무 적용 가능한 내부통제 방안 제시와 AI 기반 데모 시연

이승영 한국 딜로이트 그룹 자산개발 및 데이터분석 그룹 리더



세션 IV. 최근 상법 개정안에 관한 소고

개정안의 핵심 내용과 기업지배구조에 미치는 영향 분석, 제도의 실효성 제고를 위한 보완 방안 제시

장정애 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 자문위원 & 아주대 법학전문대학원 교수



세미나 다시보기 영상은 한국 딜로이트 그룹 공식 유튜브 채널, 센터 홈페이지(메뉴 ▶ Learning&Seminars), 딜로이트 보드룸 아카데미에서 시청 가능합니다.

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC

기업지배기구발전센터 전문가

딜로이트 안진 기업지배기구발전센터는 기업의 회계투명성 확보와 거버넌스 개선을 지원합니다.



김한석 파트너

기업지배기구발전센터 리더 |
Audit & Assurance

@ hansukim@deloitte.com



장정애 교수

기업지배기구발전센터 자문위원

아주대학교
법학전문대학원 교수



정 현 파트너

Audit & Assurance

@ hyunjeong@deloitte.com



노준화 교수

기업지배기구발전센터 자문위원

충남대학교
경영학부 교수



김학범 파트너

Strategy, Risk & Transactions

@ hbkim@deloitte.com



오정훈 파트너

Audit & Assurance

@ junoh@deloitte.com



기업지배기구발전센터 문의
krccg@deloitte.com



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

Deloitte.

딜로이트 안진
기업지배기구발전센터
krccg@deloitte.com

기업지배기구발전센터 센터장
김한석 Partner
hansukim@deloitte.com

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

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

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

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

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