

Deloitte.



2026.06 | 제14호

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 상장사 합병가액 산정체계 개편: '시가'에서 '공정가액'으로, 기업지배기구의 역할과 과제 • 4
- 박종성 기업지배기구발전센터 자문위원 · 숙명여대 경영학부 교수
- ② 상법 개정 이후 이사회는 무엇을 바꿔야 하는가 - 주주충실의무, 판단과정 기록, 그리고 이사회 구조의 재설계 • 13
- 임정하 기업지배기구발전센터 자문위원 · 서울시립대 법학전문대학원 교수
- ③ 기업 지배구조 우수기업의 산업별 재무성과 분석에 대하여 • 18
- 기업지배기구 Insight 창간호, 제5호 및 제9호에 이은 제4편 -
- 김한석 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장

II. CCG 아젠다

- ① 위기관리와 이사회의 역할 • 28
- ② 2025 회계연도 상장회사 감사보고서 검토 및 시사점 • 43
- 재무제표 감사의견 및 내부회계관리제도 감사·검토의견을 중심으로 -

III. 데이터 포인트

- ① 2023년-2025년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황 • 60

IV. 주요 규제 동향

- ① 금융소비자보호 거버넌스 모범관행 도입 후 주요 개선 내용 • 78
- ② 자본시장 체질개선 방안 • 84
- ③ 일본, 기업지배구조 모범규준 개정안 공개 • 89

V. FAQ

- ① AI 전환 시대, 민첩한 AI 거버넌스 감독 • 92
- ② 감사위원회의 최고감사책임자(CAE) 성과 감독 • 99

VI. 센터 소식

- ① 2026년 한국 딜로이트 그룹 & 한국회계학회 공동 세미나 성료 • 104
- ② 감사 및 감사위원을 위한 2026년 제1회 정기포럼 성료 • 106
- ③ 매일경제·딜로이트·지평·유니코써치 공동 거버넌스 세미나 • 108

목차를 클릭하시면 해당 페이지로 이동하며,

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

I. 전문가 기고 ①

상장사 합병가액 산정체계 개편 : '시가'에서 '공정가액'으로, 기업지배기구의 역할과 과제

박종성 기업지배기구발전센터 자문위원 · 숙명여대 경영학부 교수

1. 들어가며

현행 자본시장법은 주권상장법인 간 합병 시 일정 기간의 주가를 기준으로 합병가액을 산정하도록 규정하고 있다. 이러한 주가 기반 산정방식은 객관성과 예측가능성이 높고, 합병 당사자 간 가격 협상 부담을 줄이는 동시에 거래 안정성을 확보할 수 있다는 장점이 있다. 또한 사후적인 가치평가 논쟁을 최소화함으로써 분쟁 리스크를 낮출 수 있다는 점 역시 중요한 장점으로 평가되어 왔다.

그러나 일률적인 주가 중심 산정방식은 대주주에게 유리한 시점에 합병을 추진하거나, 의도적인 '주가 누르기'를 통해 합병비율을 왜곡시킴으로써 일반주주의 이익을 침해한다는 비판이 끊이지 않았다. 과거 삼성물산-제일모직 합병 사례 이후 합병비율의 공정성과 일반주주 보호 문제는 국내 자본시장의 핵심 거버넌스 이슈로 부각되었으며, 이후 두산그룹 및 SK그룹의 구조개편 과정에서 유사한 논란이 반복되었다.

이러한 문제의식 속에서 현행 합병가액 산정체계를 재검토할 필요성이 꾸준히 제기되어 왔으며, 최근 국회 정무위원회에서는 상장회사의 합병가액 산정방식을 개편하는 내용의 자본시장법 개정안이 논의되고 있다. 개정 논의의 핵심은 기존의 "주가 중심" 산정체계를 "공정가액(fair value) 중심" 체계로 전환하는 데 있다. 이는 단순한 산식의 변경을 넘어, 한국 자본시장의 오랜 과제였던 지배주주와 일반주주 간 이해상충 문제를 해소하고, 코리아 디스카운트 해소를 위한 정책적 패러다임의 전환이라는 점에서 의미가 크다.

이러한 합병가액 산정방식의 변화는 향후 기업의 M&A 및 구조개편 의사결정 과정 전반에 상당한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이사의 충실의무 강화 추세와 맞물려 합병비율 산정에 대한 이사회 책임이 강화될 가능성이 높고, 감사위원회 및 외부평가기관의 역할과 책임 역시 확대될 수 있다. 아울러 회계감사 실무 측면에서도 공정가치 평가의 적정성, 평가기관의 독립성, 이사회 의사결정 과정에 대한 검토 필요성이 커질 가능성이 있다.

이에 본 고에서는 최근 논의되고 있는 합병가액 산정방식 개편의 주요 내용과 정책적 시사점을 살펴보고, 이에 대응하기 위해 기업지배기구가 선제적으로 검토해야 할 사항을 제시하고자 한다.

1. 전문가기고 ①

상장사 합병가액 산정체계 개편

2. 현행 합병가액 산정체계와 최근 제도개편

(1) 합병가액 산정 체계 및 규제의 이원화

현행 자본시장법 시행령은 주권상장법인의 합병 시 이해관계자의 형평성을 기하기 위해 합병 상대방과의 관계에 따라 합병가액 산정 방식을 이원화하고 있다.

- **계열회사 간 합병:** 대주주와 일반주주 간의 이해상충 가능성이 높다고 판단하여, 시장주가를 기초로 한 법정 산식(기준주가에 시가 할인·할증 적용)에 따라 합병가액을 산정하도록 강제하고 있다. 이는 거래의 객관성과 예측 가능성을 확보하기 위함이다.
- **비계열회사 간 합병:** 합병 당사자 간 협상력을 존중하여 합병가액을 자율적으로 산정할 수 있도록 허용한다. 다만, 자율성 확대에 따른 불공정 우려를 해소하기 위해 외부평가기관의 평가를 의무화하여 최소한의 검증 장치를 마련해 두고 있다.

<표 1> 주권상장법인의 합병가액 산정 방법 요약

구분	계열회사 간 합병	비계열회사 간 합병
산정 방식	법정 산식(기준주가 등)	자율 산정(당사자 간 합의)
외부 평가	특정 요건 하에 의무	원칙적 의무화



I. 전문가기고 ①

상장사 합병가액 산정체계 개편

(2) 2024년 11월 26일 개정 자본시장법 시행령 검토

금융당국은 일반주주의 권익 보호와 합병 제도의 글로벌 정합성 제고를 위해 자본시장법 시행령을 개정하여 2024년 11월 26일부터 시행 중이다. 주요 개정 사항은 다음과 같다.

- **비계열회사 간 합병가액 산정 자율화:** 시장 관행을 존중하여 합병가액 산정 방식의 자율성을 부여하되, 공정성 확보를 위해 외부평가를 필수 절차로 규정하였다.
- **이사회 의견서 작성 및 공시 의무화:** 합병의 투명성 제고를 위해 이사회가 합병의 목적, 가액의 적정성 등에 대해 검토한 의견서를 공시하도록 하였다.
- **외부평가기관의 독립성 및 책임 강화:** 평가기관의 품질관리 기준 마련과 이해상충 방지 규정을 구체화하여 외부평가의 신뢰도를 높였다.

<표 2> 2024년 11월 26일 개정 자본시장법 시행령 주요 내용

구분	개정 내용	개정 취지
합병가액 산정	비계열사 간 상장법인 합병을 법정 산식 적용대상에서 제외	당사자 자율교섭 확대, 시장왜곡 보정 가능성 확대
계열회사의 범위	최근 1년 내 계열회사 관계에 있었던 법인까지 포함	우회거래 차단, 이해상충 통제 강화
이사회 의견서 작성 및 공시	합병 전 이사회 의견서 작성 및 공시 ¹⁾	이사회 책임과 설명의무 강화
외부평가	비계열사 간 합병에 외부평가 의무화	가격 자율화의 보완장치 확보
외부평가기관 선정	계열사 간 외부평가기관 선정에 감사 동의 또는 감사위원회 의결 필요	절차적 정당성 강화
외부평가기관 품질관리	외부평가기관 품질관리규정 의무화	평가업무 표준화·문서화 촉진

1) 금융당국은 「증권의 발행 및 공시 등에 관한 규정」을 개정하여 이사회 의견서를 주요사항보고서 및 증권신고서에 첨부하도록 하였다.

I. 전문가기고 ①

상장사 합병가액 산정체계 개편

시행령 개정 사항 중 가장 핵심적인 변화는 '이사회 의견서 작성 및 공시 의무(시행령 제176조의5 제6항)'의 도입이다. 이사회가 작성해야 하는 의견서에는 다음 사항이 반드시 포함되어야 하며, 이사 전원의 서명이 요구된다.

- 합병의 목적 및 기대효과
- 합병가액 및 합병비율 등 거래조건에 타당성
- 합병에 반대하는 이사가 있는 경우, 반대 의견 및 그 사유

이는 합병 결정이 단순히 거수기 역할에 그치는 것이 아니라, 이사회가 구체적으로 어떠한 정보와 판단 근거를 바탕으로 의사결정을 내렸는지를 문서로 남기라는 취지이다. 향후 합병 비율이나 절차상 하자를 이유로 주주 대표소송 등 분쟁이 발생할 경우, 이 의견서는 이사의 선관주의의무 및 충실의무 이행 여부를 판단하는 결정적 증거가 될 것이다. 따라서 기업 입장에서는 형식적인 작성을 넘어, 충분한 정보 수집과 검토 과정을 거쳤음을 입증할 수 있는 정교한 논리 개발이 필수적이다.

3. 국회 개정안의 주요 내용과 정책적 시사점

국회 정무위원회 법안심사제1소위원회는 2026년 5월 12일, 상장회사의 합병가액 산정 기준을 현행의 시가 중심 방식에서 자산가치·수익가치 등을 반영한 공정가액(fair value) 방식으로 전환하는 내용의 자본시장법 개정안을 의결하였다. 주요 보도에 따르면, 개정안은 “주가 외 요소를 반영한 공정가액 도입”, “외부평가 및 공시 강화” 등을 핵심 내용으로 하고 있다.

이는 단순히 합병가액 산정기준을 변경하는 데 그치는 것이 아니라, 합병비율의 공정성을 판단하는 기준이 기존의 “기계적 산식” 중심 체계에서 “가치평가 및 절차적 정당성” 중심 체계로 이동하고 있음을 의미한다. 다시 말해, 향후에는 단순히 법정 산식에 따라 합병비율을 산정하였는지 여부보다, 어떠한 정보와 가정을 바탕으로 합병가액의 공정성을 검토하였는지가 보다 중요한 쟁점이 될 가능성이 있다.

<표 3> 국회에서 논의 중인 자본시장법 개정방안

구분	현행	개정방안
주권상장법인의 합병가액 산정방식	시가방식 최근 1개월/1주일간 평균종가 및 최근일 종가를 산술평균하여 산정	공정가액 방식 주가, 자산가치, 수익가치 등을 종합적으로 고려하여 산정
외부평가기관 선정	계열회사와 합병 시 감사의 동의 (감사위원회가 설치된 경우에는 감사위원회의 의결)	계열회사와 합병 시 감사 또는 감사위원회가 외부평가기관 선정

I. 전문가기고 ①

상장사 합병가액 산정체계 개편

이러한 변화는 향후 기업의 M&A 및 구조개편 실무 전반에 상당한 구조적 영향을 가져올 것으로 예상된다.

첫째, 기업 내 가치평가 거버넌스(valuation governance) 체계의 중요성이 크게 확대될 가능성이 있다. 합병 과정에서 활용되는 현금흐름 추정, 할인율, 비교기업 선정 등 주요 가치평가 가정에 대하여 이사회와 감사위원회가 어느 수준까지 검토·질의·문서화하여야 하는지에 대한 내부 기준 마련 필요성이 커질 수 있다. 특히 단순히 외부평가기관의 평가 결과를 수령하는 것만으로는 이사회의 책임을 충분히 다하였다고 보기 어려워질 가능성이 있다.

둘째, 외부전문가 활용에 대한 관리 역시 중요한 이슈로 부상할 수 있다. 향후 감독당국이나 법원은 외부평가기관의 독립성, 이해상충 여부, 선정 절차의 적정성, 평가 범위의 합리성 등을 이사회 의사결정의 신뢰성을 판단하는 핵심 요소로 검토할 가능성이 있다. 이에 따라 기업은 외부평가기관 선정 및 활용 과정 전반에 대한 거버넌스 체계를 보다 체계적으로 정비할 필요가 있다.

셋째, 공시와 재무보고 간 정합성에 대한 관리 중요성도 커질 것으로 예상된다. 합병 과정에서 제시된 사업계획, 미래 현금흐름 및 주요 가치평가 가정은 향후 손상검사(impairment test), 공정가치 측정, 영업권 평가 등 회계상 추정 및 판단과 밀접하게 연결될 가능성이 높다. 따라서 합병 당시 사용된 가치평가 논리가 이후 재무제표 및 회계감사 과정에서 모순되거나 충돌하지 않도록 관리할 필요가 있다.

넷째, 이사회 의사록 및 의사결정 문서화의 중요성이 더욱 확대될 가능성이 있다. 향후에는 단순히 외부평가기관의 의견서를 수령하였는지 여부를 넘어, 이사회가 어떠한 정보에 기초하여 어떠한 논의를 거쳐 합병의 공정성을 판단하였는지가 중요한 검토 대상이 될 수 있기 때문이다. 특히 이사회가 주요 가정과 리스크 요인을 충분히 검토하였는지, 반대 의견이나 대안적 시나리오를 실질적으로 논의하였는지 여부는 향후 분쟁 발생 시 핵심적인 판단 요소로 작용할 가능성이 있다.

이러한 점에서 향후 합병 관련 규제의 핵심은 단순한 가격 규제가 아니라, 이사회와 감사위원회를 중심으로 한 기업지배기구의 절차적 책임을 어떻게 설계·감독할 것인지에 맞추어질 가능성이 있다.

4. 합병가액 산정체계 변화에 따른 기업지배기구의 대응과제

앞서 살펴본 바와 같이, 최근 논의되는 자본시장법 개편의 핵심은 합병가액 산정의 중심축을 기계적 주가 산식에서 공정가액 및 절차적 정당성 중심 체계로 이동시키는 데 있다. 이에 따라 향후 가장 크게 변화할 영역 중 하나는 기업의 가치평가 거버넌스(valuation governance) 체계가 될 가능성이 높다.

그동안 많은 상장회사들은 합병비율 산정을 거래 실무진과 외부전문가의 영역으로 이해해 왔다. 그러나 현행 제도 역시 이미 계열회사 간 합병과 관련하여 외부평가기관 선정 시 감사의 동의 또는 감사위원회 의결을 요구하고 있으며, 이사회 의견서 작성 및 공시의무도 부과하고 있다. 여기에 향후 공정가액 중심 체계가 본격적으로 법제화될 경우, 가치평가는 더 이상 단순한 “자문 결과물”이 아니라 이사회와 감사위원회가 적극적으로 감독하여야 하는 핵심 거버넌스 이슈로 자리잡을 가능성이 높다. 특히 감사위원회는 최소한 다음과 같은 사항에 대해 독립적인 관점에서 검토할 필요가 있다.

첫째, 외부평가기관이 합병가액 산정 과정에 실질적으로 관여한 적이 있는지 여부이다. 현행 규정은 가격산정 단계에 관여한 기관이 이후 가격의 적정성 평가를 수행하는 경우 독립성이 훼손될 가능성을 전제로 하고 있다. 따라서 과거 자문 이력, 가격협상 참여 여부 및 거래구조 설계 관여 수준 등에 대한 점검이 필요할 수 있다.

둘째, 가치평가의 기초가 되는 사업계획과 핵심 가정이 어떠한 내부 승인 절차를 거쳐 작성되었는지 검토할 필요가 있다. 특히 미래 현금흐름, 할인율, 시너지 추정 등 핵심 가정이 거래 목적에 맞추어 사후적으로 조정된 것은 아닌지, 기존 예산 및 성과관리 체계와 정합성을 가지는지 여부가 중요해질 가능성이 있다.

셋째, 외부평가 결과와 최종적으로 채택된 합병비율 사이에 중요한 차이가 존재하는 경우, 그 차이에 대한 합리적 설명이 가능한지 검토할 필요가 있다. 향후에는 단순히 외부평가기관의 평가보고서를 수령하였다는 사실만으로는 이사회 책임 이행이 충분히 인정되기 어려울 수 있으며, 이사회가 어떠한 판단 근거와 논의를 통해 최종 의사결정에 이르렀는지가 보다 중요한 검토 대상이 될 가능성이 있다.

I. 전문가기고 ①

상장사 합병가액 산정체계 개편

이사회 문서화 수준 역시 한층 강화될 필요가 있다. 향후 공정가액 관련 분쟁에서 법원이나 감독당국이 우선적으로 검토하는 대상은 최종 숫자 자체보다 의사결정 과정과 그 기록일 가능성이 높다. 따라서 이사회 자료와 의사록에는 최소한 거래 목적, 대안 검토 과정, 시너지 귀속 구조, 주요 가치평가 가정의 출처, 외부평가기관 독립성 검토 결과, 반대 논거 및 그 배척 사유, 소수주주 영향 분석, 주식매수청구권 행사 및 소송 가능성 등에 관한 논의가 충실히 기록될 필요가 있다.

충분한 문서화가 모든 분쟁 위험을 제거할 수는 없다. 그러나 동일한 결과라 하더라도 의사결정 과정의 절차적 정당성이 충실히 기록되어 있는 경우, 이사회와 감사위원회의 감독 책임 이행 여부를 방어하는 데 있어 훨씬 유리한 근거로 작용할 가능성이 있다.

내부통제 및 공시 정합성에 대한 관리 역시 중요성이 커질 것으로 예상된다. 법무, 재무, 회계, IR 및 전략기획 부서가 각각 상이한 가치 논리를 시장에 제시하는 경우, 그 불일치 자체가 이해상충 또는 공정성 훼손의 정황으로 해석될 가능성이 있기 때문이다. 합병가액의 공정성을 설명하는 외부평가보고서, 해당 가액의 적정성을 설명하는 이사회 의견서, 시너지 효과를 강조하는 투자자 프레젠테이션, 그리고 거래 종결 이후 영업권 손상 가능성을 축소하는 회계상 설명은 원칙적으로 동일한 사실관계와 가치평가 논리 위에서 정합적으로 작동할 필요가 있다.

<그림 1> 실무 체크리스트: 공정가액 체계 대비 사전 점검 항목

실무 체크리스트: 공정가액 체계 대비 사전 점검 항목

[거래 초기 단계]

- 해당 거래가 현행 시행령상 산식 규율 대상인지, 또는 자율평가·외부평가 중심 영역인지 우선 분류할 것
- 외부전문가 선정 이전에 독립성 검토 메모를 별도로 작성하고, 과거 자문 이력 및 가격산정 관여 여부를 점검할 것
- 거래 초기 단계부터 회계부서를 참여시켜, 거래 종결 이후 PPA·영업권·손상검사 과정에서 거래 당시의 설명과 충돌이 발생하지 않도록 관리할 것

[가치평가수행 단계]

- 경영진 사업계획이 기존 예산 및 성과관리 체계와 정합성을 가지는지 검토할 것
- DCF, NAV, 시장멀티플 등 다양한 평가방법 간 교차검증 결과를 문서화할 것
- 핵심 가정(할인율, 성장률, 시너지)에 대한 민감도 분석(sensitivity analysis) 결과를 이사회 검토 자료에 포함할 것

[이사회 의사결정 단계]

- 이사회 의견서에는 찬성 논리뿐 아니라 주요 반대 논거와 이에 대한 검토 및 배척 사유도 함께 기록할 것
- 외부평가 결과와 최종 채택 합병비율 간 차이가 있는 경우, 그 차이의 합리적 근거를 의사록에 명시할 것
- 소수주주에 대한 영향 분석 및 주식매수청구권 행사 시나리오를 별도로 검토하고 기록할 것

5. 맺음말

최근 논의되고 있는 합병가액 산정체계 개편은 단순히 합병비율 산정 공식을 변경하는 수준의 제도 개선에 그치지 않는다. 이는 한국 자본시장이 오랫동안 안고 있었던 지배주주와 일반주주 간 이해상충 문제를 완화하고, 자본시장의 신뢰 회복과 코리아 디스카운트 해소를 위한 방향으로 기업지배구조 규율 체계를 재설계하려는 시도라는 점에서 중요한 의미를 가진다.

특히 이번 개편 논의는 합병의 공정성을 판단하는 기준이 “시가에 따른 형식적 적법성”에서 “공정가액에 기반한 실질적 타당성과 절차적 정당성”으로 이동하고 있음을 보여준다. 향후에는 단순히 법정 산식에 따라 합병비율을 산정하였는지 여부보다, 이사회와 감사위원회가 어떠한 정보와 절차를 통해 공정성을 검토하고 감독하였는지가 보다 중요한 판단 기준이 될 가능성이 높다.

이러한 변화는 기업 실무에도 상당한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 가치평가는 더 이상 외부전문가에게 전적으로 의존할 수 있는 기술적 영역이 아니라, 이사회와 감사위원회가 적극적으로 감독하여야 하는 핵심 거버넌스 이슈로 자리잡을 가능성이 크다. 또한 외부평가기관의 독립성 관리, 가치평가 가정의 검증, 이사회 문서화, 공시와 회계 간 정합성 확보 등은 향후 기업의 분쟁 대응 및 감독 리스크 관리 측면에서 점점 더 중요해질 것으로 보인다.

물론 공정가액 중심 체계가 도입된다고 하여 합병 관련 분쟁이나 이해상충 문제가 완전히 해소되는 것은 아니다. 오히려 공정가치 평가 자체가 다양한 가정과 판단을 수반하는 만큼, 향후에는 가치평가의 적정성 및 의사결정 절차를 둘러싼 새로운 유형의 논쟁이 증가할 가능성도 있다. 그러나 최소한 이번 논의는 합병의 공정성을 단순한 “숫자”의 문제가 아니라, 독립적이고 충실한 의사결정 과정의 문제로 바라보기 시작했다는 점에서 중요한 전환점이 될 수 있다.

결국 공정가액 시대의 핵심 과제는 단순히 “올바른 숫자”를 찾는 데 있는 것이 아니라, 그 숫자에 이르는 과정이 얼마나 독립적이고 투명하며 설명 가능하였는지를 입증하는 데 있을 것이다. 이러한 점에서 향후 기업지배기구의 역할은 단순한 사후 승인 기능을 넘어, 합병 과정 전반의 절차적 정당성과 설명 책임을 실질적으로 확보하는 방향으로 확대될 가능성이 크다.

I. 전문가 기고 ②

상법 개정 이후 이사회는 무엇을 바꿔야 하는가 - 주주충실의무, 판단과정 기록, 그리고 이사회 구조의 재설계

임정하 기업지배기구발전센터 자문위원 · 서울시립대 법학전문대학원 교수

I. 서론: 상법 개정의 의미와 이사회 의 과제

2025년과 2026년에 걸쳐 단행된 일련의 상법 개정은 한국 기업지배구조의 패러다임을 근본적으로 바꾸고 있다. 이사의 충실의무 대상에 주주를 명시적으로 포함시키고, 독립이사 제도를 강화하며, 자기주식 규제를 전면 재편하는 이번 개정은 단순한 제도 변경에 그치지 않는다. 상법 개정을 통해 한국의 이사회가 지금까지 어떤 방식으로 의사결정을 해왔는지, 그리고 앞으로 어떻게 달라져야 하는지에 대한 근본적 질문을 제기하고 있다.

특히 개정상법은 주주에 대한 충실의무를 명시함으로써 결론의 타당성뿐 아니라 의사결정 과정이 중요하게 되었다. 법무부가 2026년 2월 25일 발표한 「기업 조직개편 시 이사의 행위규범 가이드라인」이 반복하여 강조하듯, 판단의 정당성은 결과뿐 아니라 과정과 기록을 통해 입증된다. 이 글은 개정 상법의 핵심 내용을 간략히 살펴보고, 이사회가 실무적으로 무엇을 바꾸어야 하는지를 구체적으로 제시하고자 한다.



I. 전문가기고 ②

상법 개정 이후 이사회는 무엇을 바꿔야 하는가

II. 주주에 대한 충실의무

1. 개정의 핵심: '회사'에서 '회사 및 주주'로

2025년 7월 22일 시행된 개정 상법 제382조의3 제1항은 이사의 충실의무 대상을 기존의 '회사'에서 '회사 및 주주'로 확장하였다. 나아가 같은 조 제2항은 이사가 직무를 수행함에 있어 총주주의 이익을 보호하고, 전체 주주의 이익을 공정하게 대우하여야 한다고 규정함으로써 소수주주를 포함한 모든 주주에 대한 공평대우 원칙을 법제화하였다.

이 조항의 실무적 의미는 생각보다 훨씬 광범위하다. 지금까지 이사의 충실의무 위반은 주로 회사에 대한 손해를 요건으로 하였다. 그러나 개정 조항 하에서는 회사에 직접적 손해가 발생하지 않더라도, 지배주주와 일반주주 사이에 불균형이 발생하는 구조적 거래—예컨대 계열사 합병, 분할, 자산양수도 등—에서 이사회가 판단이 충실의무 위반으로 문제 될 수 있다. 이사회가 '회사 이익을 위한 결정'을 내렸다고 하더라도, 그 결정이 일반주주에게 불균형한 부담을 지우거나 지배주주에게 일방적으로 유리하다면 새로운 법적 리스크에 노출될 수 있다.

2. 실무적 함의: 이해상충 거래에서 '절차'가 핵심이다

법무부의 충실의무 가이드라인은 두 가지 거래 유형을 특히 중점적으로 다룬다. 하나는 계열사 간 합병이고, 다른 하나는 공개매수·주식교환 등을 통한 폐쇄기업화 거래다. 두 유형 모두에서 가이드라인이 반복하여 강조하는 것은 '가격'뿐 아니라 '절차'가 실질적 심사 포인트라는 점이다.

계열사 합병에서는 합병비율, 시기, 구조, 대안 선택이 주주 간 형평에 직접 영향을 미친다. 이사회가 외부전문가의 의견과 다른 결론을 채택하는 경우 그 이유를 구체적으로 기록해야 한다. 이사회가 외부전문가 의견을 그대로 따를 의무는 없지만, 검토·질문·판단의 과정과 그에 관한 기록은 필요하다. 폐쇄기업화 거래에서는 '형식적 적법성'만으로는 충분하지 않다. 대상회사는 공개매수에 대해 의견을 적극 표명하고, 가격 공정성을 독립적 시각에서 점검해야 한다. 이번 개정이 이사회에 요구하는 것은 '옳은 결정'을 내리는 것만이 아니다. '어떤 과정을 거쳐' '누구의 이익을 어떻게 형량하여' 그 결정에 이르렀는지를 설명할 수 있어야 한다는 것이다.

III. 이사회 의사결정의 질을 높이는 세 가지 실무 원칙

1. 이해상충 식별의 선제화

이사회가 가장 먼저 내재화해야 할 변화는 이해상충 여부를 사후적으로 확인하는 것이 아니라, 거래 착수 전에 선제적으로 식별하는 구조를 갖추는 것이다. 지배주주와 소액주주 사이에 이해상충이 발생할 수 있는 안건, 이사 개인의 이해관계가 개입될 수 있는 거래, 특수관계인이 당사자로 등장하는 계약 등에 대해 이사회 의결 전 이해상충 체크리스트를 운영하고, 그 결과를 회의록에 명시해야 한다. 이 단계에서의 문서화는 단지 내부 관리 목적에 그치지 않는다. 향후 분쟁이 발생했을 때 이사회가 충실의무를 다했음을 증명하는 방어 논리의 출발점이 된다.

2. 경영판단원칙 준수와 기록 관리

개정 상법은 이사에게 주주 충실의무를 부과하지만, 동시에 경영판단원칙은 여전히 이사회를 보호하는 중요한 방어막이다. 다만 이 원칙의 보호를 받으려면 조건이 있다. 이사가 충분한 정보를 바탕으로, 이해관계 없이, 회사와 주주의 최대이익에 부합한다고 합리적으로 신뢰성 있게 판단했음을 입증할 수 있어야 한다.

따라서 이사회 회의록의 역할을 재정립할 필요가 있다. 지금까지 많은 회사에서 이사회 회의록은 결의 내용만을 간략히 기재하는 형식적 문서에 머물러 있었다. 앞으로는 안건 심의 과정에서 어떤 정보가 제공되었는지, 어떤 질문과 토론이 이루어졌는지, 대안 검토는 어떻게 이루어졌는지, 그리고 특정 결론에 도달한 논리가 무엇인지를 상세히 기재하는 '과정 기록 문서'로 전환되어야 한다.

실무상 이를 위해 이사회 안건 상정 시 '충실의무 체크리스트'를 함께 제출하고, 외부전문가 검토 의견이 있는 경우 그 요지와 이사의 수용·미수용 판단을 기록하는 체계를 구축할 필요가 있다.

3. 공정성 장치의 전략적 활용

법무부 가이드라인에 의하면 기업 조직개편과 같은 이해상충이 있는 거래에서 이사회는 공정성을 높이기 위한 다음의 조치들을 상황에 맞게 선택적으로 활용할 수 있다: 독립된 이사로 구성된 특별위원회 설치, 법률·재무 전문가의 독립적 검토, 주주에 대한 충실한 정보 공개, 이해관계 없는 주주의 승인을 참고 절차로 운영하는 것 등 이러한 장치들은 선택사항이지 의무가 아니다. 법무부 가이드라인도 이를 '거래 구조와 비용·효용을 고려한 선택 수단'으로 규정한다. 따라서 이사회는 획일적으로 모든 장치를 동원할 것이 아니라, 해당 거래의 이해상충 정도, 소수주주에 대한 영향, 거래 규모 등을 종합적으로 고려하여 어떤 공정성 장치를 채택할지를 의사결정 과정의 일부로 명시적으로 논의하고 기록해야 한다.

IV. 이사회 구조를 바꾸는 다른 핵심 개정들

1. 독립이사제도와 집중투표제—이사회 구성의 새 질서

2026년 7월 23일부터 시행될 독립이사 명칭 도입과 선임비율 상향(일반 상장회사 3분의1 이상, 대규모 상장회사 과반수)은 표면상 명칭과 비율의 문제이지만, 실무적 함의는 더 깊다. 상법이 '사외이사'를 '독립이사'로 재정의하면서 요구하는 것은 형식적 독립성이 아닌 실질적 독립성이다. 이사 후보 추천 위원회의 운영 방식, 독립성 판단 기준의 문서화, 후보군 발굴 시스템의 다각화가 모두 이사회 준비 과제가 된다.

같은 날 시행될 예정인 감사위원 선·해임시 3% 룰 강화는 최대주주의 감사위원 선·해임 영향력을 더욱 제한한다. 이제 최대주주는 특수관계인의 의결권을 합산하여 3% 제한을 받게 된다. 이제 감사위원 선출은 단순한 후보 선정 문제가 아니라 의결권 구조 설계의 문제가 되었다. 회사는 대주주·특수관계인 보유구조를 사전에 분석하고, 소수주주 대응체계와 전자투표·위임장 전략을 미리 설계해야 한다.

2026년 9월 10일부터는 자산총액 2조 원 이상 대규모 상장회사에 집중투표제가 의무화된다. 정관으로 집중투표를 배제해 온 관행은 더 이상 허용되지 않는다. 이사회는 다양한 이해관계를 대변하는 이사들로 인한 의사결정 지연 리스크를 점검하고, 이사회 내 협업 구조를 새로이 설계해야 한다. 대규모 상장회사의 경우 감사위원 분리선출도 1명에서 2명으로 확대된다.

2. 자기주식규제의 대전환—'숨은 지배력 수단'의 종식

2026년 3월 6일부터 시행된 자기주식 규제 개정은 한국 지배구조 역사에서 매우 중요한 전환점이다. 개정 상법은 자기주식에 대해 의결권, 신주인수권, 배당청구권 등 일체의 주주권을 박탈하고(제341조의3), 취득 후 1년 내 소각을 원칙으로 하며(제341조의4), 합병·분할 시 자기주식에 신주 배정 또는 이전을 전면 금지한다(529조의 2,530조의 13). 이른바 '자사주 마법'—자기주식을 활용하여 합병·분할 과정에서 지배주주 지분율을 우회적으로 높이던 관행—을 명시적으로 차단한 것이다.

자기주식규제의 대전환에 대해 이사회는 신속히 대응해야 한다. 보유 중인 자사주의 취득 시기를 전수 조사하여 유예기간 내 소각 계획을 수립하고, 예외적 보유가 필요한 경우 자기주식 보유·처분계획을 작성하여 매년 주총 승인을 받아야 한다. 자사주를 활용한 교환사채 발행이나 질권 설정도 금지되므로 대체 자금조달 방안을 마련해야 한다.

V. 결론

이번 상법 개정이 이사회에 요구하는 변화의 본질은 '더 많은 형식'이 아니라 '더 나은 실질'이다. 이사회가 갖추어야 할 것은 이해상충을 식별하고, 다양한 주주의 이익을 형량하며, 그 과정을 투명하게 기록하는 의사결정 문화다. 개정 상법이 예정하는 이사회는 지배주주의 대리인도, 최고경영자의 거수기도 아니다. 회사의 전략적 결정에 대해 독립적 판단을 내리고, 모든 주주의 이익을 공평하게 대우하며, 그 과정을 명확하게 설명할 수 있는 진정한 '거버넌스 기관'으로서의 이사회다. 이 변화는 단기적으로 비용과 부담을 수반하지만, 장기적으로는 기업의 신뢰성과 지속가능성을 높이는 투자임을 이사회 구성원 모두가 인식해야 할 때이다.



I. 전문가 기고 ③

기업 지배구조 우수기업의 산업별 재무성과 분석에 대하여

- 기업지배기구 Insight 창간호, 제5호 및 제9호에 이은 제4편 -

김한석 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장

한국 딜로이트 그룹은 ESG 중 기업 지배구조와 관련된 이슈 및 관심사항에 선제적으로 대응하고자 2014년에 기업지배기구발전센터(이하 "센터")를 설립하였고, 매년 연구활동을 통해 월간 뉴스레터, 분기별 기업지배기구 Insights 및 반기별 데이터동향, 이사회·감사위원회 실무 가이드와 딜로이트 글로벌 전문가들의 Insight와 전문 자료를 공유하고 세미나 및 웨비나 등을 통해 기업의 이사회와 감사위원회의 활동수행을 지원하고 있습니다. 필자는 2021년부터 센터의 리더를 맡으면서 기업 지배구조가 과연 기업의 재무성과에 영향을 미치는지 관심을 갖게 되었고, 한국ESG기준원(이하 'KCGS')에서는 매년 기업 지배구조 우수기업을 발표하고 있어 이렇게 우수한 기업 지배구조 체계를 갖춘 기업이 실제로 해당 기업의 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는지 파악해 보는 것은 의미가 있을 듯하여 기업지배기구 Insights의 2022년 창간호, 2024년 제5호 및 2025년 제9호에서 기업 지배구조 우수기업의 재무성과 추세 등을 분석하여 기고한 바 있습니다. 금번 제14호에서는 2021년부터 2023년까지의 산업별로 지배구조 우수기업과 그렇지 않은 기업(취약기업)간의 재무성과(매출액영업이익률¹⁾, 총자산영업이익률²⁾, 자기자본순이익률³⁾ 차이에 대하여 분석하였습니다 (별첨 1 참조).



- 1) 매출액영업이익률: 매출액 대비 영업이익의 비율로, 기업 지배구조가 영업활동의 효율성과 비용구조 개선에 미치는 영향을 검증하기 위한 변수로 활용함
- 2) 총자산영업이익률: 기업 전체 자산 대비 영업이익의 수준을 나타내는 지표로, 기업 지배구조가 자산 활용의 효율성과 투자 의사결정에 미치는 영향을 분석하기 위한 변수로 활용함
- 3) 자기자본순이익률: 순이익을 자기자본으로 나눈 비율로, 기업 지배구조 개선이 주주가치 및 의사결정의 투명성을 제고함으로써 주주이익에 미치는 영향을 분석하기 위한 변수로 활용함

들어가며: 지속가능한 성장을 위한 ESG 경영

과거 기업은 기업활동과 사회적 가치 창출을 서로 분리된 영역으로 인식해 왔습니다. 이에 따라 사회적 책임은 기업의 본원적 경영활동과는 별도로 이루어지는 사회공헌 활동(CSR)의 형태로 주로 수행되었습니다. 그러나 최근 들어 소비자 및 사회 전반의 인식이 변화하면서 기업의 사회적 책임과 사회공헌 활동에 대한 기대가 크게 높아졌고, 기업들은 보유한 역량과 자원을 활용하여 사회적 가치를 창출하는 활동을 점차 강화해 왔습니다. 이후 기업은 단순한 기부나 사회공헌을 넘어, 기업의 경쟁력과 사회적 가치 창출을 전략적으로 연계하는 공유가치창출(CSV)을 통해 기업활동과 사회적 가치 간의 상호작용을 강조하는 단계로 발전해 왔습니다.

나아가 최근에는 이러한 흐름이 한 단계 더 진화하여, 기업의 개별적인 사회공헌 활동이나 전략적 가치 창출을 넘어 기업의 운영과 사업 활동 전반에 환경(Environment), 사회(Social), 지배구조(Governance) 요소를 광범위하게 통합하는 ESG 경영으로 확장되고 있습니다. KCGS 등 여러 기관의 발표에 따르면, 기업들은 현재 가장 고도화된 지속가능한 통합 경영의 단계로 이동하고 있으며, 이는 기업의 자발적 선택이라기보다는 사회적 기대의 변화, 규제 환경의 강화, 그리고 자본시장의 요구가 복합적으로 작용한 불가피한 흐름으로 이해되고 있습니다.

이와 같은 변화의 배경에는 기업을 둘러싼 경영환경의 급격한 변화가 자리하고 있습니다. 글로벌 자본시장과 투자자들은 더 이상 단기적인 재무적 성과에만 주목하지 않고, 기업의 장기적인 가치창출 능력과 책임 있는 경영 여부를 중요한 투자 판단 기준으로 삼고 있습니다. 특히 기후변화 대응, 공급망 관리, 인권 보호, 윤리경영 등 다양한 영역에서 기업의 책임이 강조되면서 ESG는 단순한 기업 이미지 관리의 수단을 넘어 기업의 지속가능성과 직결되는 핵심 경영 요소로 자리잡고 있습니다.

유엔(UN)은 이미 2006년 책임투자원칙(PRI; Principles for Responsible Investment)을 제시하며, ESG 경영 개념이 경제 및 투자 의사결정에서 중요한 역할을 수행함을 명확히 한 바 있습니다. PRI는 기관투자자들이 투자 판단 과정에서 ESG 요소를 고려하도록 장려함으로써, 사회적 책임 투자와 윤리적 투자의 확산을 촉진해 왔습니다. 이러한 흐름 속에서 기업의 ESG 경영활동은 유엔의 지속가능개발목표(SDGs)를 기반으로 환경, 사회, 지배구조라는 세 가지 요소를 기업의 일상적인 경영 운영 전반에 통합하는 방향으로 전개되고 있습니다.

최근 글로벌 투자자와 기관투자자들은 기업의 ESG 성과를 투자 판단의 핵심 기준으로 활용하고 있으며, 각국 정부와 규제기관 또한 기업의 책임성과 투명성을 제고하기 위한 다양한 제도적 장치를 마련하고 있습니다. 우리나라에서도 최근의 상법 개정, 기업지배구조 보고서 공시 의무화, 스튜어드십 코드 도입, 내부통제 및 감사 기능 강화 등 기업 지배구조의 투명성과 책임성을 높이기 위한 제도적 변화가 지속적으로 이루어지고 있습니다.

I. 전문가기고 ③

기업 지배구조 우수기업의 산업별 재무성과 분석에 대하여

이러한 맥락에서 기업 지배구조는 단순히 기업 내부의 관리 구조나 형식적인 제도에 그치는 개념이 아니라, ESG 경영이 실질적으로 작동하기 위한 핵심 제도적 기반으로 이해될 필요가 있습니다. 기업 지배구조는 이사회와 경영진의 의사결정 구조, 책임 소재의 명확화, 이해관계자와의 관계 설정 전반을 포괄하며, 환경(E)과 사회(S) 영역의 성과가 선언적 수준에 머무르지 않고 실제 경영 판단과 행동으로 구현될 수 있도록 하는 중요한 역할을 수행합니다.

이에 본 기고에서는 기업 지배구조를 보다 폭넓은 관점에서 조명하고, 기업 지배구조가 ESG 경영과 기업의 지속가능한 가치 창출에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 합니다.

기업 지배구조(G)의 정의

기업 지배구조(Corporate Governance)는 기업이 지속가능한 성장과 장기적인 가치를 창출하는 방향으로 기업을 지배하고 통제하기 위한 규칙, 관행 및 프로세스 전반을 통칭하는 개념으로 이해할 수 있습니다. 이는 주주와 이사회, 경영진 및 임직원 등 기업 내부 이해관계자는 물론, 고객, 협력업체, 투자자, 지역사회 및 정부 등 외부 이해관계자 간의 이해를 조정하고 균형을 도모함으로써 기업의 책임 있는 의사결정과 경영 활동을 제도적으로 뒷받침하는 역할을 수행합니다.

기업 지배구조의 정의에 대해서는 다양한 해석이 존재하며, 주요 국제기구 및 전문기관들은 각자의 관점에서 이를 설명하고 있습니다. 세계내부감사인협회(Institute of Internal Auditors, IIA)는 기업 지배구조를 이사회가 조직의 목표 달성을 위해 조직의 활동을 관리하고 모니터링하기 위한 프로세스와 구조의 결합으로 정의하고 있습니다. OECD는 기업 내부의 의사결정 구조, 이사회 역할과 기능, 경영진과 주주 간의 관계 등 경영과 통제 전반을 포괄하는 시스템으로서, 기업목표의 설정과 달성, 그리고 성과를 모니터링하기 위한 수단을 제공하는 체계로 기업 지배구조를 설명하고 있습니다.

미국 증권거래위원회(U.S. Securities and Exchange Commission, 이하 'US SEC')는 기업 지배구조를 기업이 이해관계자에 대해 부담하는 경제적·도덕적·법적·사회적 의무를 장기적 관점에서 이행하도록 하는 조직관리(Stewardship)와 통제의 체계로 정의하고 있으며, 영국 재무보고위원회(UK Financial Reporting Council, 이하 'UK FRC')는 기업을 관리하고 통제하기 위한 규칙, 관행 및 프로세스로 구성된 시스템으로 기업 지배구조를 규정하고 있습니다. 이들 정의는 표현 방식에는 차이가 있으나, 공통적으로 기업 지배구조를 이사회 중심의 의사결정·감사·통제 체계로서 기업의 목표 설정과 성과 모니터링, 그리고 책임 있는 경영을 가능하게 하는 제도적 장치로 인식하고 있다는 점에서 궤를 같이합니다.

한편 Deloitte는 기업 지배구조를 단순한 조직 구조나 형식적인 프로세스의 차원을 넘어, 리더십이 기업의 방향성을 정립하고 이사회 및 위원회가 효과적으로 기능하도록 지원하는 메커니즘으로 설명합니다. 나아가 기존의 통제 시스템만으로는 식별하기 어려운 위험 요소나 사각지대를 포착하고, ESG 리스크를 포함한 비재무적 위험을 선제적으로 관리하는 역할까지 기업 지배구조의 중요한 기능으로 제시하고 있습니다.

I. 전문가기고 ③

기업 지배구조 우수기업의 산업별 재무성과 분석에 대하여

이와 같이 다양한 기관의 정의를 종합해 보면, 기업 지배구조는 이사회 중심의 감시와 통제 메커니즘을 통해 경영의 투명성과 책임성을 확보하고, 이해관계자 간의 균형을 도모하는 제도적 시스템으로 이해할 수 있습니다. 더 나아가 기업 지배구조는 환경(Environment)과 사회(Social) 영역의 성과가 선언적 수준에 머무르지 않고 실제 경영 판단과 행동으로 구현될 수 있도록 하는 기반으로, 기업의 지속가능한 가치 창출과 ESG 경영의 실효성을 담보하는 핵심 요소라 할 수 있습니다.

기업 지배구조(G)의 이슈 대두

위에서 살펴본 기업의 경영환경 변화 속에서 기업 지배구조는 ESG 경영의 핵심 축 중 하나로서 그 중요성이 더욱 부각되고 있습니다. 특히 ESG 경영이 기업 경영의 핵심 패러다임으로 자리잡은 현 시점에서, 기업 지배구조는 환경(Environment)과 사회(Social) 영역의 성과가 실질적인 경영 판단과 실행으로 이어질 수 있도록 하는 전제조건이자 제도적 기반으로 인식되고 있습니다. 기업 지배구조는 기업의 의사결정 구조와 감독 체계를 규정하고, 경영진과 이사회, 주주 및 다양한 이해관계자 간의 권한과 책임을 조정하는 장치로서, 경영의 투명성과 책임성을 제도적으로 담보하는 역할을 수행합니다. 건전한 기업 지배구조는 경영진의 책임성과 의사결정의 합리성을 제고하고 이해관계자의 권익을 보호함으로써, 궁극적으로 기업의 장기적인 가치 창출과 지속가능한 성장을 지원하는 핵심 기반이 됩니다.

기업 지배구조에 대한 논의는 전통적으로 대리인 이론(agency theory)에 기반하여 발전해 왔습니다. 대리인 이론은 기업을 주주와 경영자 간의 계약관계로 보고, 정보의 비대칭성으로 인해 발생하는 대리인 비용과 이해상충 문제를 완화하기 위해 감시와 통제 메커니즘의 필요성을 강조합니다. 이후 이러한 관점은 점차 확장되어, 기업을 주주뿐만 아니라 채권자, 종업원 등 다양한 이해관계자 간의 계약적 관계로 이해하는 계약적 지배이론(contractual governance theory)으로 발전하였습니다. 이 이론은 다양한 이해관계자들이 기업의 위험과 성과를 공유하는 주체임을 전제로, 장기적이고 안정적인 계약 구조를 통해 기업 전체의 효율성과 가치를 극대화하는 지배구조의 중요성을 강조합니다. 이러한 이론적 흐름은 오늘날 ESG 논의에서 요구되는 기업의 책임성, 투명성, 이해관계자 중심 경영을 설명하는 중요한 이론적 토대로 작용하고 있으며, 기업 지배구조를 단순한 내부통제 장치를 넘어 보다 통합적인 경영 프레임워크로 확장시키는 기반이 되고 있습니다.

국내의 경우 정부 당국은 대내외 경영환경 변화에 대응하여 이사회 내 사외이사(독립이사) 비율 확대, 감사위원회를 비롯한 전문위원회의 설치 및 기능 강화, 이사회의 역할 제고, 주기적 지정감사제 도입 등 기업 경영의 투명성과 책임성을 제고하기 위한 다양한 제도적 장치를 지속적으로 도입해 오고 있습니다. 해외에서도 1990년대 이후 영국의 베어링스 은행, 미국의 엔론(Enron) 등 대기업의 붕괴 사례를 계기로 기업의 운영체계와 감독 메커니즘에 대한 문제의식이 확산되었고, 이를 계기로 기업 지배구조에 대한 논의가 본격화되었습니다. 이러한 흐름 속에서 OECD는 1999년 기업 지배구조 기본원칙을 제정하여 기업이 준수해야 할 최소한의 국제적 기준을 제시하였으며, 이후 글로벌 자본시장 환경과 법제 변화 등을 반영하여 2015년 G20과 공동으로 개정 원칙을 발표함으로써 기업 지배구조에 대한 세계적 표준을 정립하였습니다. 이러한 국내외 제도적 변화는 기업 지배구조를 단순한 규제 준수의 대상이 아니라, 기업의 지속가능성과 신뢰를 제도적으로 뒷받침하는 핵심 장치로 인식하고 있음을 보여줍니다.

I. 전문가기고 ③

기업 지배구조 우수기업의 산업별 재무성과 분석에 대하여

자본시장에서도 기업 지배구조의 중요성은 점차 명확해지고 있습니다. 투자자들은 기업 지배구조가 우수한 기업을 선별하여 투자하는 경향을 보이고 있으며, 실증 연구 역시 이러한 흐름을 뒷받침하고 있습니다. McKinsey(2000)는 대규모 기관투자자들이 우수한 기업 지배구조를 갖춘 기업에 대해 약 20%의 프리미엄을 지불할 의사가 있음을 보고한 바 있으며, 국제신용평가기관 Governance Metrics(2002)는 기업 지배구조 분석 결과 미국 내 지배구조 상위 기업과 하위 기업 간에 연간 약 20%의 수익률 격차가 존재함을 제시하였습니다.

아울러 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램은 2022년 글로벌 30개국 이사진 177명을 대상으로 실시한 설문조사를 통해, 기업의 신뢰(trust)가 평판을 넘어 재무성과와 장기적 생존에 중요한 동인임을 강조하였습니다. 해당 보고서에서 딜로이트 컨설팅의 전사적 신뢰(Enterprise Trust) 리더인 마이클 본다르(Michael Bondar)는 이해관계자의 신뢰를 구축하고 보호하는 것이 기업의 지속적인 성공에 필수적임을 지적하며, 신뢰 구축의 핵심 주체로서 CEO와 이사회 역할의 중요성을 강조하였습니다. 실제로 조사 결과에 따르면 응답자의 82%는 CEO를, 95%는 이사회를 이해관계자 신뢰 구축의 핵심 책임 주체로 인식하고 있는 것으로 나타났습니다. 이러한 결과를 종합해 보면, 기업 지배구조는 기업의 신뢰와 평판을 형성하는 핵심 요소이자, 나아가 재무성과와 장기적인 경쟁력에 중대한 영향을 미치는 핵심 경영 이슈로 이해될 수 있습니다.

기업 지배구조 우수기업의 산업별 재무성과 분석

COVID-19 팬데믹 이후 일정한 연속성과 동질성을 유지하는 시기로 판단되는 2021년부터 2023년까지를 본 분석의 표본기간으로 선정하였습니다. 2024년 이후는 WHO가 2023년 5월 팬데믹 종료를 선언한 이후의 시기로서, 팬데믹의 영향이 상당 부분 해소되며 기업을 둘러싼 경영환경의 성격이 이전 기간과 구조적으로 달라졌을 가능성이 있습니다. 이에 따라 본 기고문에서는 분석의 일관성과 해석 가능성을 높이기 위해 2021~2023년을 분석 대상으로 한정하였으며, 2024년 이후의 기간에 대해서는 관련 데이터가 보다 축적된 이후 향후 기고문에서 별도로 다루고자 합니다.

KCGS는 매년 기업 지배구조를 7단계[탁월(S)~매우취약(D)] 등급으로 평가하여 공표하고 있습니다. 본 분석에서는 2021년부터 2023년까지 3개 연도의 기업 지배구조 등급을 종합적으로 고려하여, '탁월(S)~양호(B+)' 등급을 받은 기업을 '지배구조 우수기업'으로, '취약(C)~매우취약(D)' 등급을 받은 기업을 '지배구조 취약기업'으로 분류하였습니다. 특히 지배구조 효과의 검증력을 보다 높이기 위해 '보통(B)' 등급 기업은 분석에서 제외함으로써, 지배구조 수준의 차이가 보다 분명하게 나타나는 집단 간 비교에 초점을 두었습니다. 분석 대상은 유가증권시장 및 코스닥시장에 상장된 비금융업 기업으로 한정하였으며, VALUESearch에서 확인 가능한 1,888개 기업의 재무성과 데이터를 활용하였습니다. 해당 기간 동안 지배구조 우수기업은 148개, 지배구조 취약기업은 1,740개로 분류되었고, NICE평가정보(주)의 산업분류체계(NICS)에 따라 산업별로 매출액영업이익률, 총자산영업이익률, 자기자본 순이익률의 평균을 산정하였습니다.

I. 전문가기고 ③

기업 지배구조 우수기업의 산업별 재무성과 분석에 대하여

NICS 산업분류(N10~N55)에 따라 산업별 재무성과를 분석한 결과, 기업 지배구조가 우수한 기업이 모든 산업에서 일관되게 취약기업보다 우수한 재무성과를 달성하는 것은 아닌 것으로 나타났습니다(별첨 1 참조). 이는 기업 지배구조가 재무성과에 영향을 미치는 중요한 요인임에도 불구하고, 산업 특성이나 사업 구조에 따라 그 효과가 상이하게 나타날 수 있음을 시사합니다.

산업별로 구분된 기업들을 대상으로 기업 지배구조 등급에 따른 수익성 차이를 단변량 분석을 통해 검토한 결과, 다수의 산업군에서 기업 지배구조 우수기업이 취약기업에 비해 전반적으로 더 우수한 수익성을 보이는 경향이 확인되었습니다. 특히 기계·전기장비·건설·엔지니어링(N20), 식품·음식료(N30), 제약·헬스케어·생명공학(N35), 소프트웨어·IT서비스·반도체·반도체장비(N45) 산업군에서는 매출액영업이익률, 총자산영업이익률, 자기자본순이익률의 세 가지 지표 모두에서 통계적으로 유의한 차이가 관찰되었습니다. 이러한 산업군은 기술력, 전문 인력, 외부 이해관계자와의 신뢰가 기업 성과에 중요한 영향을 미치는 특성을 지니고 있어, 지배구조의 질이 경영성과로 보다 직접적으로 연결될 가능성이 있는 것으로 해석할 수 있습니다.

반면, 화학·금속·건축자재(N15) 산업군에서는 매출액영업이익률에서만 지배구조 우수기업의 성과가 통계적으로 유의하게 높았으며, 자동차·섬유·의류·가정용 내구재(N25) 산업군에서는 총자산영업이익률에서만 유의한 차이가 확인되었습니다. 석유·가스·에너지장비(N10) 및 금융·부동산·보험·지주회사(N40) 산업군에서는 세 가지 수익성 지표 모두에서 기업 지배구조 등급에 따른 유의한 차이가 나타나지 않았는데, 이는 해당 산업군의 구조적 특성이나 표본수의 제약으로 인해 명확한 통계적 결론을 도출하기 어려운 한계로 해석될 수 있습니다.

한편, 제9호에서는 기업 지배구조 우수기업과 취약기업을 대상으로 재무성과 및 시가총액을 분석한 바 있으며(별첨 2 참조), 지배구조 우수기업의 수익성이 취약기업에 비해 통계적으로 유의하게 높다는 점을 확인하였습니다. 또한 지배구조 우수기업의 평균 시가총액이 취약기업보다 유의하게 높은 것으로 나타났는데, 이는 기업의 규모가 클수록 지배구조 정비와 관리에 필요한 자원을 투입할 수 있는 여력이 상대적으로 크다는 점을 시사합니다. 이러한 분석 결과를 종합해 보면, 기업 지배구조는 단순한 규제 대응이나 형식적 평가 지표에 그치는 것이 아니라, 기업의 신뢰와 규모, 나아가 재무성과 및 장기적인 경쟁력과도 유의미한 연관성을 갖는 핵심 경영 요소로 이해할 수 있습니다.

기업 지배구조 우수기업의 산업별 재무성과 분석결과와 시사점

산업별로 분석한 결과 대부분의 산업에서 지배구조 우수기업보다 취약기업의 수가 절대적으로 많이 나타났습니다. 이는 지배구조의 질적 수준이 특정 산업군에 국한되지 않고, 대체로 전 산업에 걸쳐 개선의 여지가 있음을 시사합니다. 산업 전반에 걸쳐 지배구조 우수기업의 비중이 전체 기업에 비해 매우 낮은 수준이며 이는 향후 산업별 특성에 맞춘 맞춤형 지배구조 개선 전략이 필요함을 의미합니다. 아울러 지배구조 수준이 낮은 산업군은 재무성과 및 기업가치 측면에서 불리하게 작용할 수 있는 리스크를 내포하고 있을 가능성이 있으므로 산업별 비교와 함께 보다 심층적인 요인 분석이 병행되어야 할 것입니다.

또한 본 분석의 대상 기간인 2021년부터 2023년은 COVID-19 팬데믹에서 점진적으로 회복되는 과정에 있었고, 2022년 러시아 우크라이나 전쟁과 같은 지정학적 리스크가 글로벌 불확실성을 확대시킨 시기이기도 합니다. 이러한 외부 환경 요인을 감안할 때, 기업 지배구조 등급만으로 기업의 재무성과를 충분히 설명하는 데에는 일정한 한계가 존재합니다. 이는 기업 지배구조의 효과가 단기적인 성과보다는 중장기적인 안정성과 회복력의 측면에서 보다 뚜렷하게 나타날 가능성이 크다는 점을 시사합니다. 그럼에도 불구하고 분석 결과를 종합해 보면, 전반적으로 기업 지배구조가 우수한 기업일수록 재무성과 또한 양호한 경향이 확인됩니다. 이는 이사회와 감사위원회를 중심으로 한 지배구조가 효과적으로 작동할 경우, 정보의 비대칭성과 이해상충이 완화되고 주요 경영 의사결정에 대해 보다 다각적인 검토와 견제가 가능해지기 때문으로 해석할 수 있습니다. 결국 견제와 균형이 확보된 기업 지배구조는 단기 성과를 넘어 기업의 지속가능한 성장을 뒷받침하는 중요한 경영 인프라로 작용한다고 볼 수 있습니다.

향후 기업의 지속가능한 성장을 위해서는 무엇보다 기업 지배구조의 정비와 안정적인 운영이 선행되어야 할 것입니다. 특히 경영진과 이사회 간에는 건설적인 협력 관계와 함께 적절한 긴장 관계가 유지되어야 하며, 사외이사(독립이사)가 형식적 역할에 그치지 않고 전문성과 독립성을 충분히 발휘할 수 있도록 제도적·운영적 지원이 뒷받침될 필요가 있습니다. 아울러 이사회는 내부통제 환경을 기반으로 체계적인 리스크 관리 기능을 수행해야 하며, 감사위원회는 이에 대해 독립적이고 실효성 있는 감독 역할을 수행함으로써 기업 전반의 신뢰도를 제고해야 합니다.

앞으로 더 많은 기업들이 기업 지배구조의 중요성을 단순한 규제 대응 차원이 아닌, 지속가능한 가치 창출을 위한 핵심 전략 요소로 인식하고 이를 지속적으로 개선·운영해 나가기를 기대합니다. 궁극적으로 기업 지배구조는 불확실성이 일상화된 경영환경 속에서 기업의 회복력과 신뢰를 지탱하는 가장 기본적인 경영 인프라이자, ESG 경영의 실효성을 좌우하는 출발점이라 할 수 있을 것입니다.

참고로 한국 딜로이트 그룹의 기업지배기구발전센터에서는 이사회 및 감사위원회에 도움을 드리고자 매년 여러 발간물을 발행하고 있으며, 딜로이트 글로벌 전문가들의 Insight 및 전문 자료와 함께 홈페이지에서 확인하실 수 있습니다.

I. 전문가기고 ③

기업 지배구조 우수기업의 산업별 재무성과 분석에 대하여

<별첨 1> 산업별 지배구조 우수기업과 취약기업의 재무성과 차이분석

산업	주요 업종 ⁴⁾	변수	지배구조	기업수	평균	표준편차	t-값 (p) ⁵⁾
N10	석유, 가스, 에너지장비 등	매출액영업이익률	우수	4	0.041	0.020	-0.208
			취약	11	0.044	0.048	(0.840)
		총자산영업이익률	우수	4	0.053	0.048	-0.019
			취약	11	0.053	0.071	(0.985)
		자기자본순이익률	우수	4	0.086	0.082	-0.468
			취약	11	0.102	0.130	(0.653)
N15	화학, 금속, 건축자재 등	매출액영업이익률	우수	18	0.059	0.077	3.492***
			취약	239	0.009	0.255	(0.001)
		총자산영업이익률	우수	18	0.049	0.074	1.097
			취약	239	0.038	0.085	(0.281)
		자기자본순이익률	우수	18	-0.032	0.587	-0.575
			취약	239	0.014	0.238	(0.571)
N20	기계, 전기장비, 건설, 엔지니어링 등	매출액영업이익률	우수	30	0.055	0.170	2.197*
			취약	336	-0.179	3.286	(0.028)
		총자산영업이익률	우수	30	0.055	0.089	3.114**
			취약	336	0.024	0.104	(0.002)
		자기자본순이익률	우수	30	0.075	0.227	3.173**
			취약	336	-0.007	0.289	(0.002)
N25	자동차, 섬유, 의류, 가정용 내구재 등	매출액영업이익률	우수	36	-0.008	0.366	1.213
			취약	311	-0.056	0.523	(0.229)
		총자산영업이익률	우수	36	0.034	0.064	2.738**
			취약	311	0.015	0.100	(0.007)
		자기자본순이익률	우수	36	0.013	0.215	1.771
			취약	311	-0.027	0.285	(0.080)
N30	식품, 음식료 등	매출액영업이익률	우수	8	0.070	0.048	3.163**
			취약	103	0.032	0.124	(0.003)
		총자산영업이익률	우수	8	0.071	0.045	3.324**
			취약	103	0.038	0.067	(0.003)
		자기자본순이익률	우수	8	0.072	0.063	2.450*
			취약	103	0.004	0.423	(0.016)

4) NICS는 NICE평가정보에서 개발한 산업분류체계임

5) *, **, ***는 각각 5%, 1%, 0.1% 유의수준을 나타내며, 괄호 안의 숫자는 p-value임

I. 전문가기고 ③

기업 지배구조 우수기업의 산업별 재무성과 분석에 대하여

<별첨 1> 산업별 지배구조 우수기업과 취약기업의 재무성과 차이분석 (계속)

산업	주요 업종	변수	지배구조	기업수	평균	표준편차	t-값 (p)
N35	제약, 헬스케어, 생명공학 등	매출액영업이익률	우수	16	0.133	0.170	4.338***
			취약	169	-10.608	54.354	(0.000)
		총자산영업이익률	우수	16	0.061	0.079	7.935***
			취약	169	-0.059	0.219	(0.000)
		자기자본순이익률	우수	16	0.029	0.241	4.879***
			취약	169	-0.169	0.452	(0.000)
N40 6)	금융, 부동산, 보험, 지주 회사 등	매출액영업이익률	우수	14	0.117	0.093	-1.424
			취약	70	0.152	0.297	(0.158)
		총자산영업이익률	우수	14	0.054	0.027	1.734
			취약	70	0.044	0.058	(0.088)
		자기자본순이익률	우수	14	0.070	0.050	0.707
			취약	70	0.061	0.144	(0.483)
N45	소프트웨어, IT, 반도체 및 반도체장비 등	매출액영업이익률	우수	16	0.105	0.096	5.672***
			취약	490	-0.105	1.288	(0.000)
		총자산영업이익률	우수	16	0.091	0.083	6.157***
			취약	490	0.015	0.132	(0.000)
		자기자본순이익률	우수	16	0.131	0.175	5.432***
			취약	490	-0.014	0.314	(0.000)
N50	전기통신서비스 등	매출액영업이익률	우수	2	0.082	0.011	1.228
			취약	7	0.038	0.159	(0.246)
		총자산영업이익률	우수	2	0.050	0.007	4.519***
			취약	7	0.017	0.031	(0.000)
		자기자본순이익률	우수	2	0.092	0.019	1.898
			취약	7	-0.065	0.367	(0.080)
N55	가스 및 전기 유틸리티 등	매출액영업이익률	우수	4	0.023	0.042	1.657
			취약	4	-0.042	0.130	(0.136)
		총자산영업이익률	우수	4	0.027	0.033	2.043
			취약	4	-0.006	0.046	(0.065)
		자기자본순이익률	우수	4	0.076	0.081	2.232*
			취약	4	-0.028	0.140	(0.047)

6) NICS 산업분류표 상 '금융, 부동산, 보험, 지주업, 다각화된 금융서비스 등(N40)'으로 표현되어 있으나, N40으로 분류된 회사 84개사에는 금융업은 포함되어 있지 않음

7) *, **, ***는 각각 5%, 1%, 0.1% 유의수준을 나타내며, 괄호 안의 숫자는 p-value임

I. 전문가기고 ③

기업 지배구조 우수기업의 산업별 재무성과 분석에 대하여

<별첨 2> 지배구조 우수기업과 취약기업의 평균 재무성과 및 시가총액⁷⁾

구분		매출액영업이익율 (단위: %)	총자산영업이익율 (단위: %)	자기자본순이익율 (단위: %)	시가총액의 자연대수
2021년	우수기업	4.18	5.91	7.54	27.992
	취약기업	(143.09)	2.61	1.46	26.020
2022년	우수기업	6.95	5.59	4.24	27.780
	취약기업	(70.14)	1.77	(2.68)	25.712
2023년	우수기업	6.76	4.64	2.58	27.788
	취약기업	(111.97)	0.10	(5.04)	25.777

7) Source: 한국ESG기준원 지배구조 등급조회(2021년~2023년), VALUESearch 사이트에서 재무실적 및 시가총액 조회(2021년~2023년)

II. CCG 아젠다 ①

위기관리와 이사회의 역할

분기별 이사회 우수사례

요약

- ✓ 상장기업은 브랜드·평판 훼손, 사이버보안 사고/데이터 유출, 공급망 차질 및 지정학적 리스크를 가장 많이 경험한 것으로 조사됨
- ✓ 비상장기업은 규제 조사, 사이버보안 사고/데이터 유출, 대형 소송을 주요 위기 유형으로 지목함
- ✓ 기업이 실제로 경험한 위기와 위기관리 계획에 반영하여 대비하고 있는 위기 유형 사이에 격차가 확인됨
- ✓ 대부분의 기업은 위기 발생 시 이사회가 개입해야 하는 기준을 정의하고 있었으나 위기 상황에서 이사회와 경영진 간 역할 및 책임을 명확히 구분하고 있는지 여부는 기업별 편차가 큰 것으로 나타남

위기관리는 재무적 불안정, 사이버 위협, 운영 중단, 평판 훼손 등 기업의 지속적인 운영과 장기적 존속을 위협할 수 있는 다양한 위기 상황에 대응하여, 기업의 회복탄력성을 제고하고 잠재적 피해를 최소화하기 위한 핵심 경영 기능입니다.

리스크 환경이 갈수록 복잡해지는 가운데, 이사회는 위기관리와 관련하여 전략적 감독을 수행하고 거버넌스 체계를 정립하며 중대한 의사결정을 지원하는 핵심적 역할을 담당합니다. 본 '분기별 이사회 우수사례' 보고서는 상장·비상장 기업을 대표하는 기업 거버넌스 협회(Society for Corporate Governance) 회원을 대상으로 조사한 서베이 결과를 바탕으로 작성되었습니다. 2025년 4분기에 실시된 이번 서베이는 위기관리 계획의 공식화 여부, 계획에 포함된 위기 유형, 위기대응팀에 참여하는 주요 기능(부서) 및 위기관리에 대한 이사회의 역할 등 기업의 위기 대응 수준과 거버넌스 현황을 살펴보았습니다.¹⁾

1) 본 섹션은 Deloitte's Center for Board Effectiveness이 발간한 「Board Practices Quarterly-Crisis management and the board」(2026.03.) 원문 보고서 내용을 국문완역한 내용임

II. CCG 아젠다 ①

위기관리와 이사회 역할

조사 결과

응답자는 주로 코퍼레이트 세크리터리(Corporate Secretary)*, 사내 변호사 및 기타 거버넌스 실무자이며, 다양한 규모와 산업군²⁾에 속한 76개 상장기업과 17개 비상장기업을 대표합니다. 본 보고서의 조사 결과는 해당 기업을 대상으로 한 응답을 기준으로 정리되었습니다.

각 문항에는 실제 응답 수를 병기하였습니다. 일부 문항은 복수응답을 허용하여 합계가 100%가 되지 않을 수 있습니다. 조사 결과는 (1) 상장기업 전체(집계) 결과와 (2) 부록의 비상장기업 결과 및 상장기업 시가총액 규모별 결과로 구성됩니다.

*코퍼레이트 세크리터리(Corporate Secretary): 영미권 기업에서 이사회 운영, 기업지배구조, 공시 및 주주총회 지원 및 컴플라이언스 관리 등을 총괄하는 거버넌스 책임자 또는 고위 관리직

주요 시사점

사이버보안 사고 및 데이터 유출은 가장 빈번하게 보고되는 위기 유형

: 상장기업은 브랜드·평판 훼손, 사이버보안 사고/데이터 유출, 공급망 차질 및 지정학적 리스크를 가장 많이 경험한 것으로 조사되었습니다. 반면 비상장기업은 규제 조사, 사이버보안 사고/데이터 유출, 대형 소송을 가장 많이 경험한 것으로 나타났습니다.

대부분의 기업은 위기관리 계획을 보유하고 있으나 관련 운영 방식에는 차이 존재

: 대부분의 기업이 공식적으로 문서화된 위기관리 계획을 보유하고 있으나, 계획의 정기 검토·점검(테스트) 여부와 빈도 등은 기업별로 상이했습니다.

‘실제 경험한 위기’와 ‘대응 계획에 반영된 위기’ 유형 간 차이 존재

: 조사 결과, 기업들이 실제로 경험한 위기 중 일부는 위기관리 계획에 충분히 반영되지 않은 것으로 나타났습니다. 특히 대형 소송 및 규제 조사 등은 계획에 포함된 비율보다 실제 경험 비율이 더 높은 것으로 조사되었습니다.

위기 대응 준비 수준에는 기업 간 차이 존재

: 대부분의 기업은 위기 발생 시 이사회가 개입해야 하는 기준을 정의하고 있었으나, 위기 상황에서 이사회와 경영진 간 역할 및 책임을 구분하고 있다고 응답한 비율은 25%~73% 수준으로 큰 편차를 보였습니다.

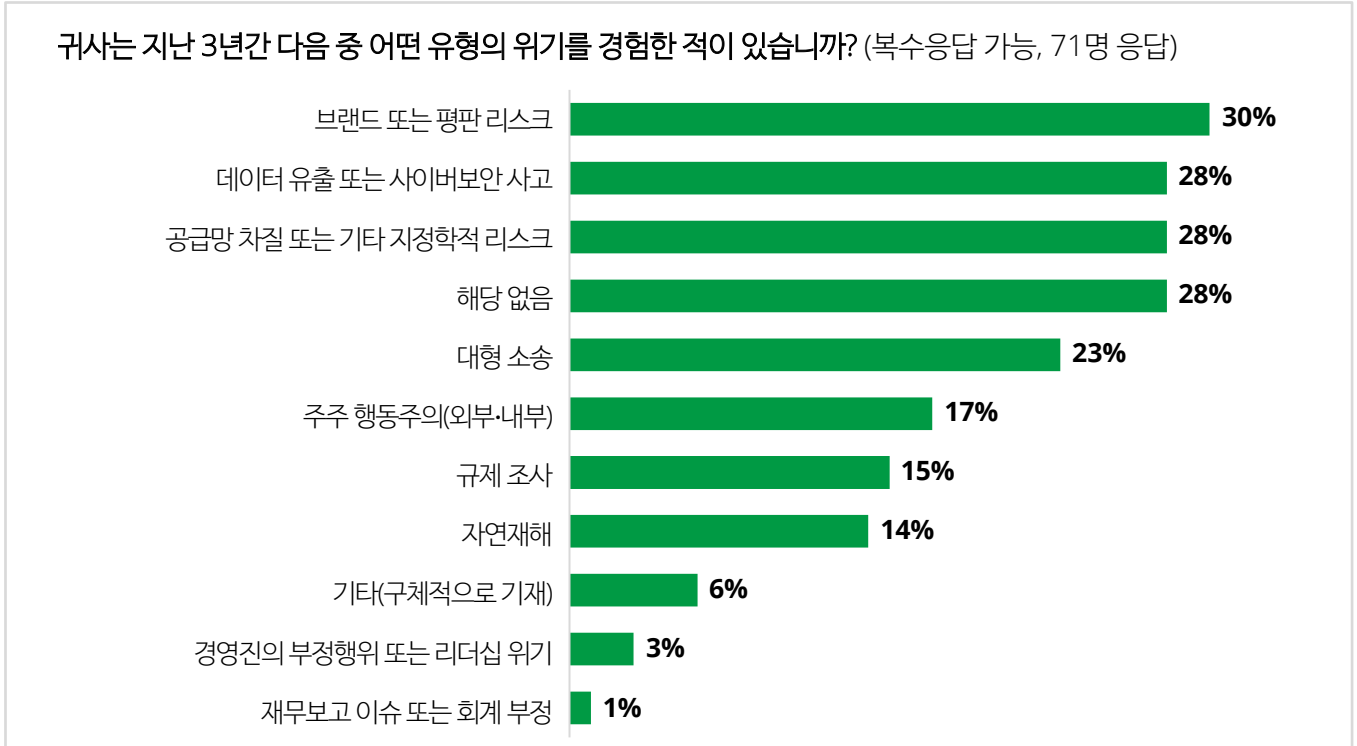
2) 2024년 12월 기준 상장기업 응답 기업의 시가총액 분포는 대형 상장기업(메가캡 및 대형주 포함) 43%(100억 달러 초과), 중형 상장기업 47%(7억~100억 달러), 소형 상장기업(소형주, 마이크로캡 및 나노캡 포함) 9%(7억 달러 미만)로 나타났습니다. 산업별 분포는 소비재 29%, 금융서비스 26%, 에너지·자원·산업재 25%, 기술·미디어·통신(TMT) 14%, 생명과학 및 헬스케어 5%였습니다. 비상장기업 응답 기업의 경우, 2024년 12월 기준 연매출 규모는 대형 기업 53%(10억 달러 초과), 중형 기업 29%(2억5천만~10억 달러), 소형 기업 12%(2억5천만 달러 미만)로 조사되었습니다. 응답 기업의 산업별 분포는 금융 서비스 47%, 소비재 24%, 에너지·자원·산업재 18%, 기술·미디어·통신(TMT) 12%, 생명과학 및 헬스케어 0%로 나타났습니다. 소형 상장기업에 대한 개별 조사 결과는 응답자 수가 제한적이므로 본 보고서 분석에서는 제외되었습니다.

II . CCG 아젠다 ①

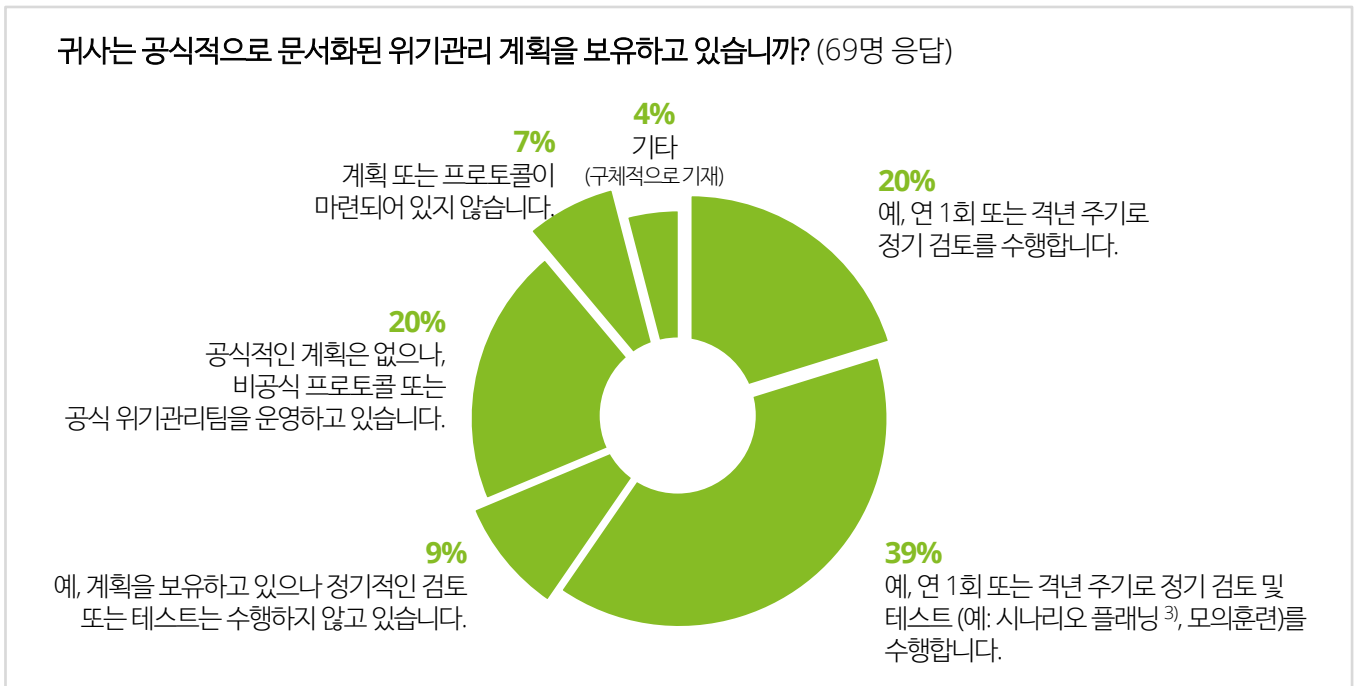
위기관리와 이사회의 역할

상장기업 조사 결과

<그림 1>



<그림 2>

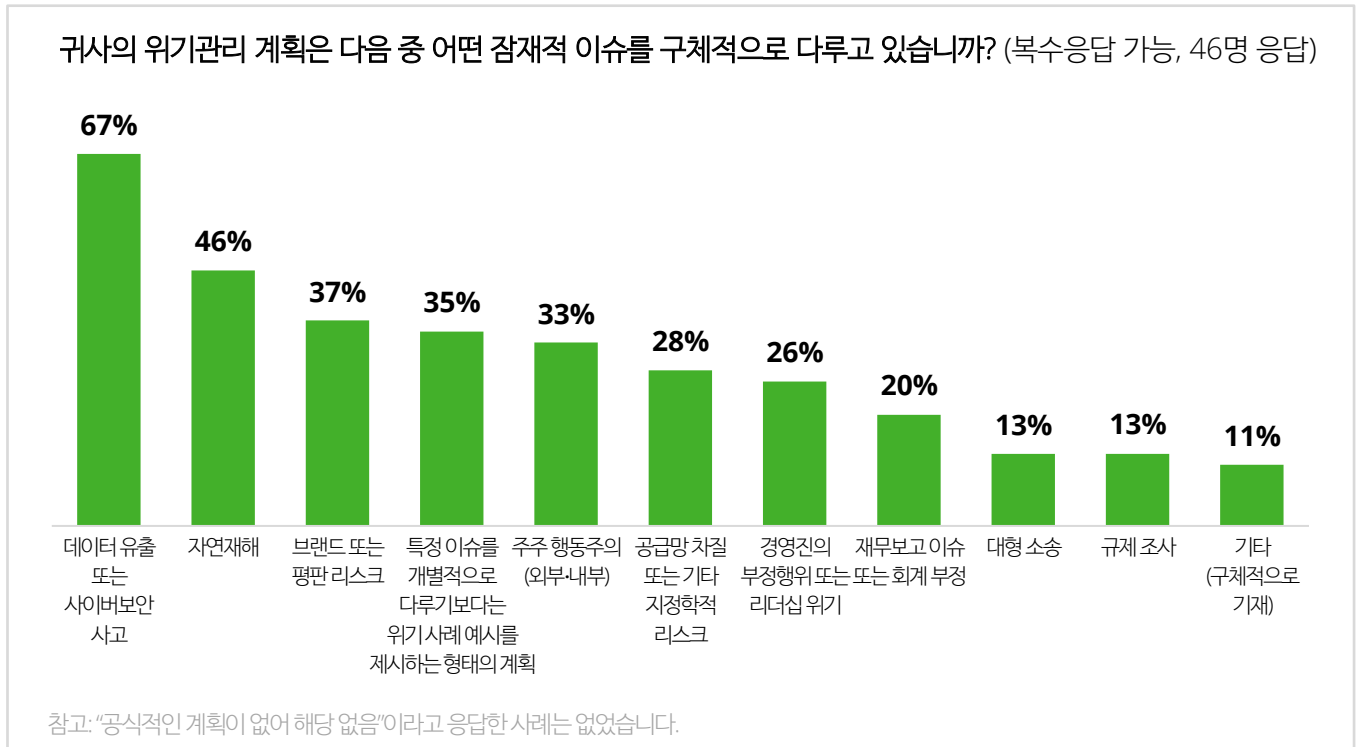


3) 미래의 불확실성을 복수의 가능한 시나리오로 구조화해 상황별 리스크·기회를 사전 식별하고 대응방향을 준비하는 전략적 기획 방법론

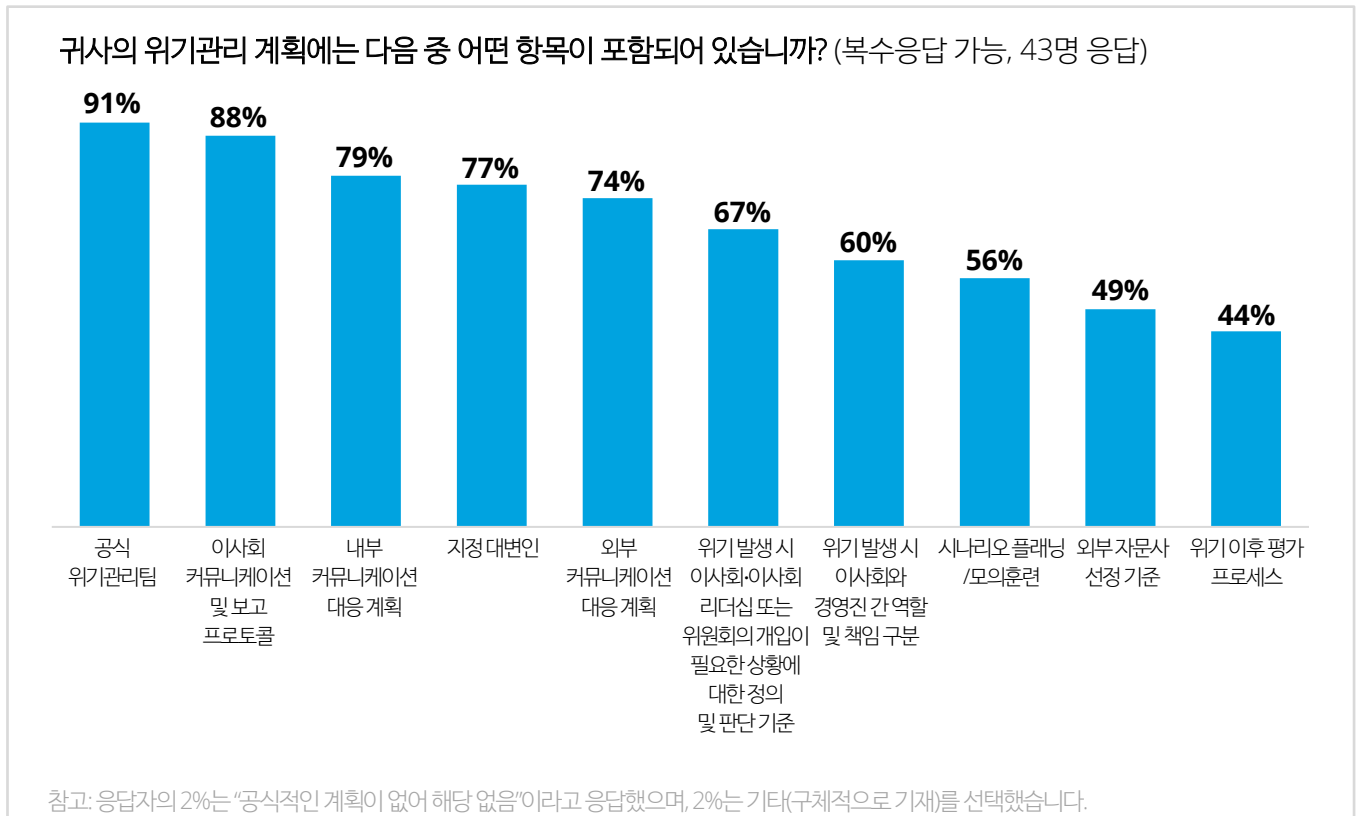
II . CCG 아젠다 ①

위기관리와 이사회의 역할

<그림 3>



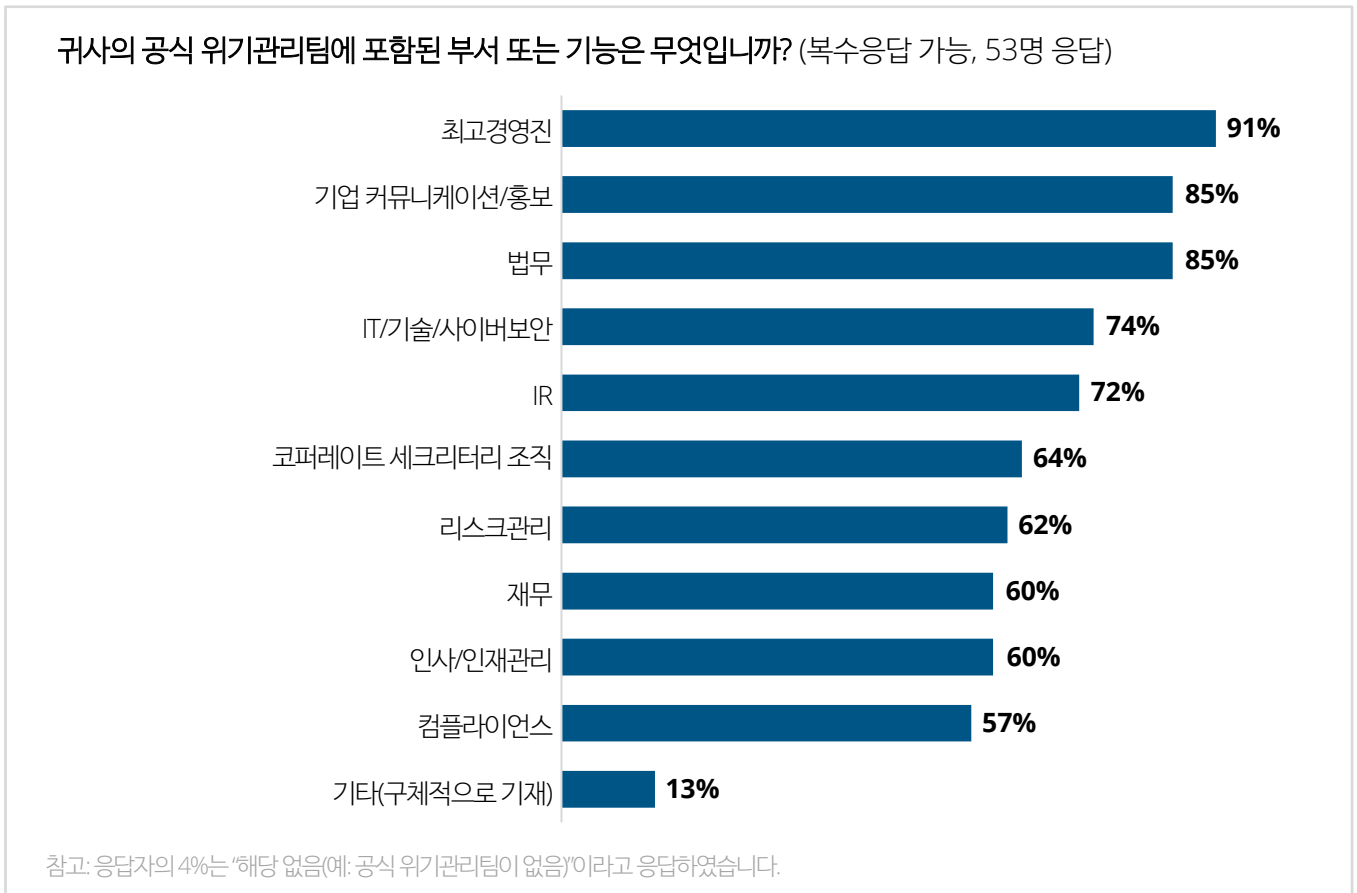
<그림 4>



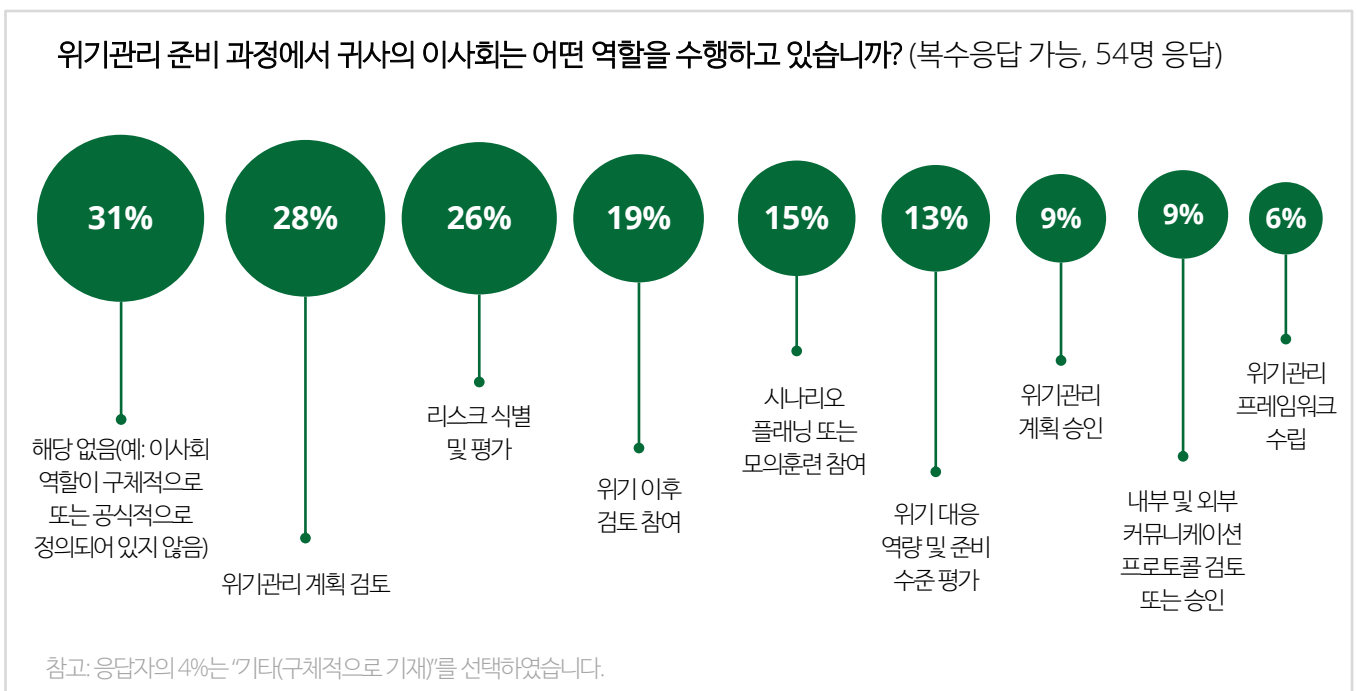
II. CCG 아젠다 ①

위기관리와 이사회의 역할

<그림 5>

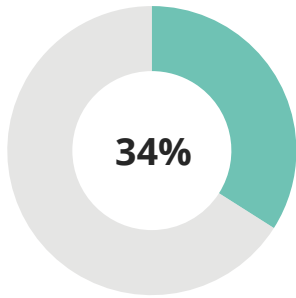


<그림 6>

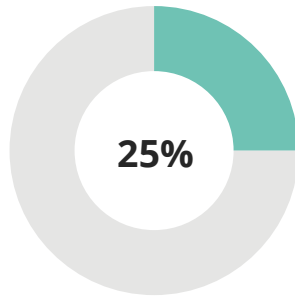


<그림 7>

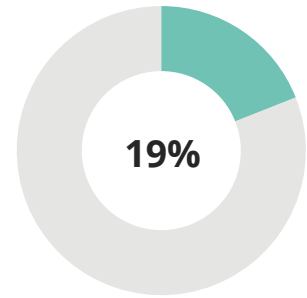
귀사의 시나리오 플래닝 또는 모의훈련에 대한 이사회 참여 수준을 가장 잘 설명하는 것은 무엇입니까?
(53명 응답)



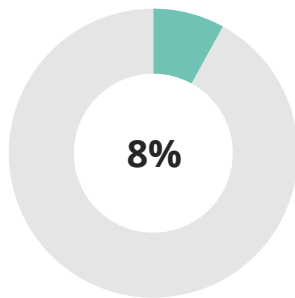
이사회는 참여하지 않으며,
현재로서는 이사회 참여를
검토하고 있지 않음



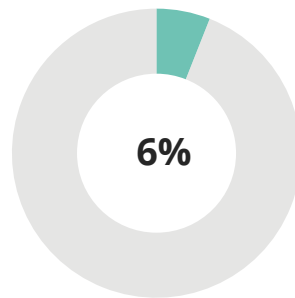
이사회는 참여하지 않으나,
이사회 참여를 검토 중임



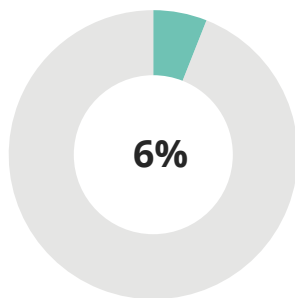
당사는 시나리오 플래닝
또는 모의훈련을 실시하고 있지
않음



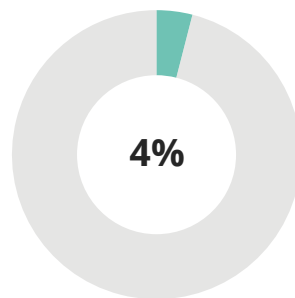
지정된 이사회 구성원
또는 위원회가 참여한 후
이사회에 보고함



이사회가 참여함



모름



기타(구체적으로 기재)

II . CCG 아젠다 ①

위기관리와 이사회의 역할

부록: 응답자 특성별 조사 결과

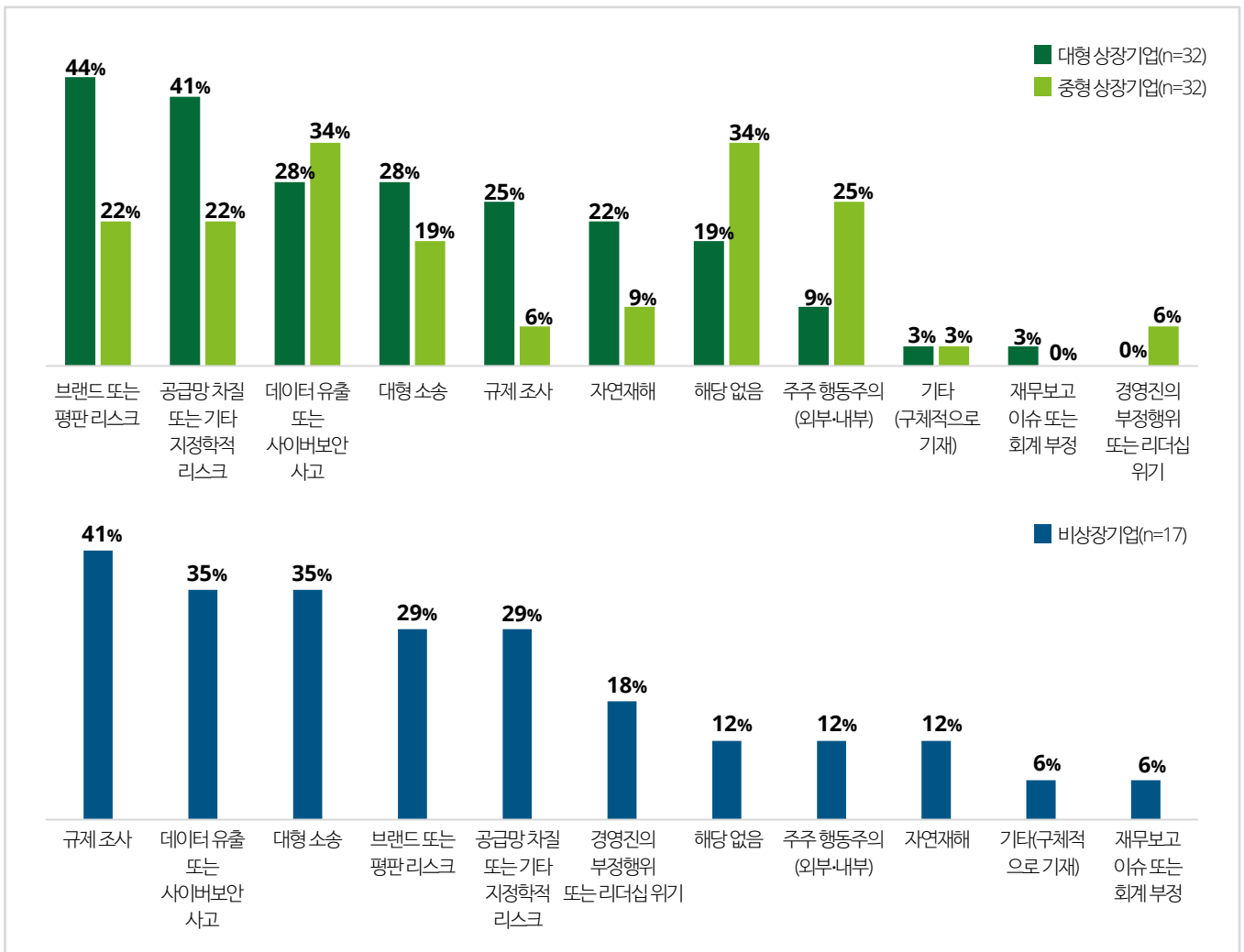
귀사는 지난 3년간 다음 중 어떤 유형의 위기를 경험한 적이 있습니까? (복수응답 가능)

상장기업의 경우 가장 빈번하게 보고된 위기 유형은 브랜드 또는 평판 리스크, 데이터 유출 또는 사이버보안 사고, 그리고 공급망 차질 또는 기타 지정학적 리스크로 나타났습니다. 반면 비상장기업에서는 규제 조사, 데이터 유출 또는 사이버보안 사고, 대형 소송이 가장 빈번하게 경험한 위기 유형으로 조사되었습니다.

시가총액 규모별로도 몇 가지 유의미한 차이가 나타났습니다. 특히 브랜드 또는 평판 리스크를 경험했다고 응답한 비율은 대형 상장기업이 44%로, 중형 상장기업 22% 대비 높게 나타났습니다. 또한 공급망 차질 또는 기타 지정학적 리스크를 경험한 비율 역시 대형 상장기업은 41%로, 중형 상장기업 22% 대비 높은 수준을 보였습니다. 규제 조사 경험 비율도 대형 상장기업은 25%, 중형 상장기업은 6%로 차이가 있었습니다.

상장기업과 비상장기업 간에도 일부 유의미한 차이가 확인되었습니다. 규제 조사 경험 비율은 상장기업 15%, 비상장기업 41%로 나타났으며, 경영진의 부정행위 또는 리더십 위기의 경우 상장기업은 3%, 비상장기업은 18%로 집계되었습니다.

<그림 8>



II . CCG 아젠다 ①

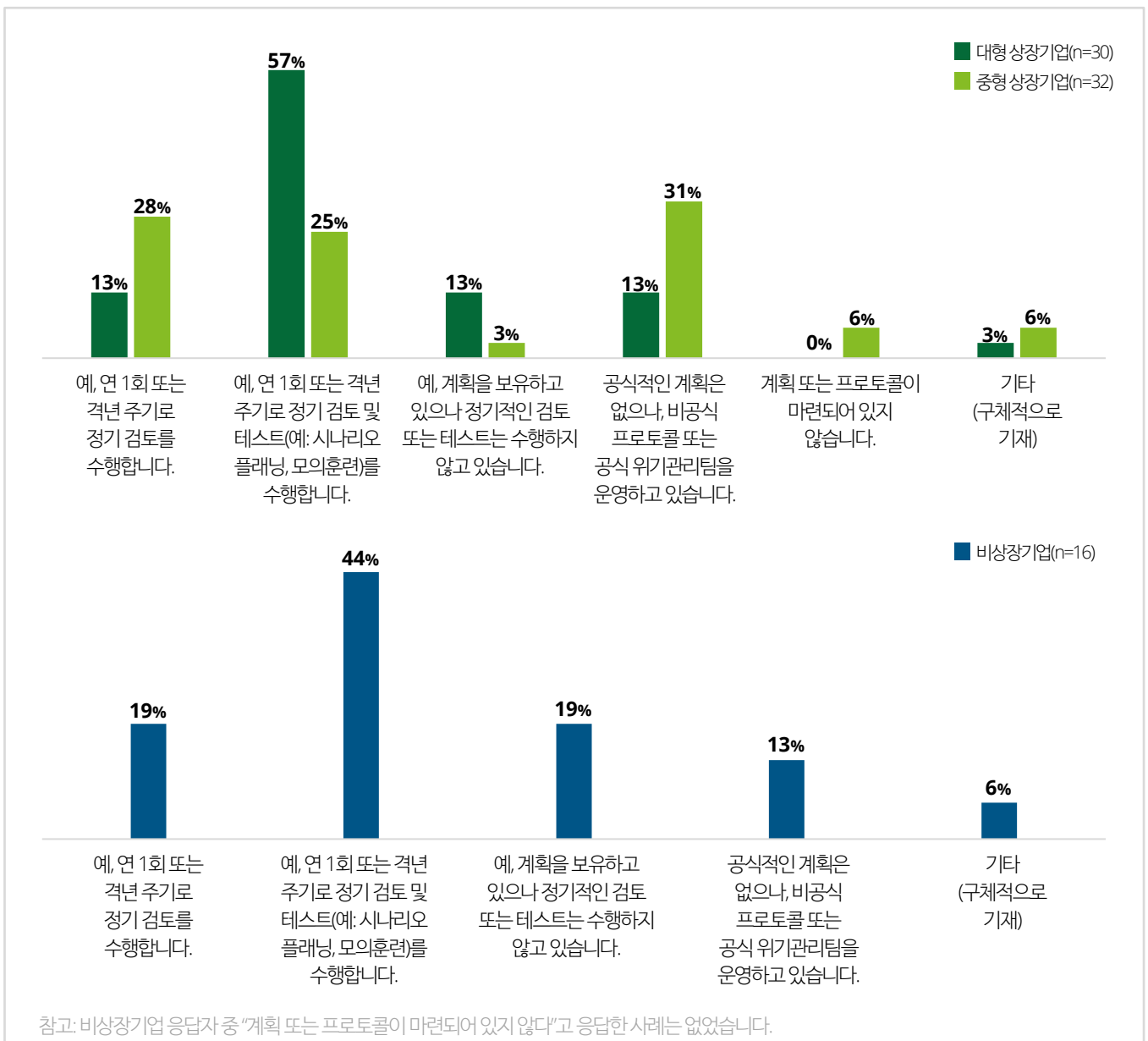
위기관리와 이사회의 역할

귀사는 공식적으로 문서화된 위기관리 계획을 보유하고 있습니까?

대형 상장기업과 중형 상장기업 모두 과반수가 공식적인 위기관리 계획을 보유하고 있는 것으로 나타났습니다. 다만, 중형 상장기업의 31%와 대형 상장기업의 13%는 공식화된 위기관리 계획을 보유하지 않은 것으로 확인되었습니다. 공식화된 위기관리 계획이 있는 기업 중 대형 상장기업의 57%와 중형 상장기업의 25%는 최소 연 1회 또는 격년으로 계획을 검토 및 테스트하고 있습니다. 또한, 중형 상장기업의 28%는 계획을 검토만 하고 테스트는 실시하지 않는 것으로 나타났습니다.

비상장기업의 경우 82%가 공식화된 위기관리 계획을 보유하고 있으며, 이 중 44%가 최소 연 1회 또는 격년으로 계획을 검토 및 테스트하고 있는 것으로 나타났습니다.

<그림 9>



귀사의 위기관리 계획은 다음 중 어떤 잠재적 이슈를 구체적으로 다루고 있습니까? (복수응답 가능)

대형 상장기업과 중형 상장기업 모두 위기관리 계획에서 데이터 유출 또는 사이버보안 사고와 자연재해를 가장 빈번하게 다루는 항목으로 포함하고 있는 것으로 나타났습니다. 전반적으로 시가총액 규모별 결과는 유사한 경향을 보였으나, 위기관리 계획에 경영진의 부정행위 또는 리더십 위기를 포함하고 있는지 여부에서는 유의미한 차이가 확인되었습니다. 해당 항목을 포함하고 있다고 응답한 비율은 대형 상장기업 18%, 중형 상장기업 35%로 나타났습니다.

비상장기업의 경우 가장 많이 응답된 항목은 데이터 유출 또는 사이버보안 사고, 자연재해 및 특정 위기 유형을 개별적으로 명시하지 않는 형태의 위기관리 계획이었습니다.

“기타(구체적으로 기재)” 응답에는 “CEO 또는 CFO의 갑작스러운 중증 질환·신체적 업무 불능 또는 사망(부정 행위와 무관한 경우)”, “팬데믹”, “사업장 내 범죄 또는 폭력” 등이 포함되었습니다.

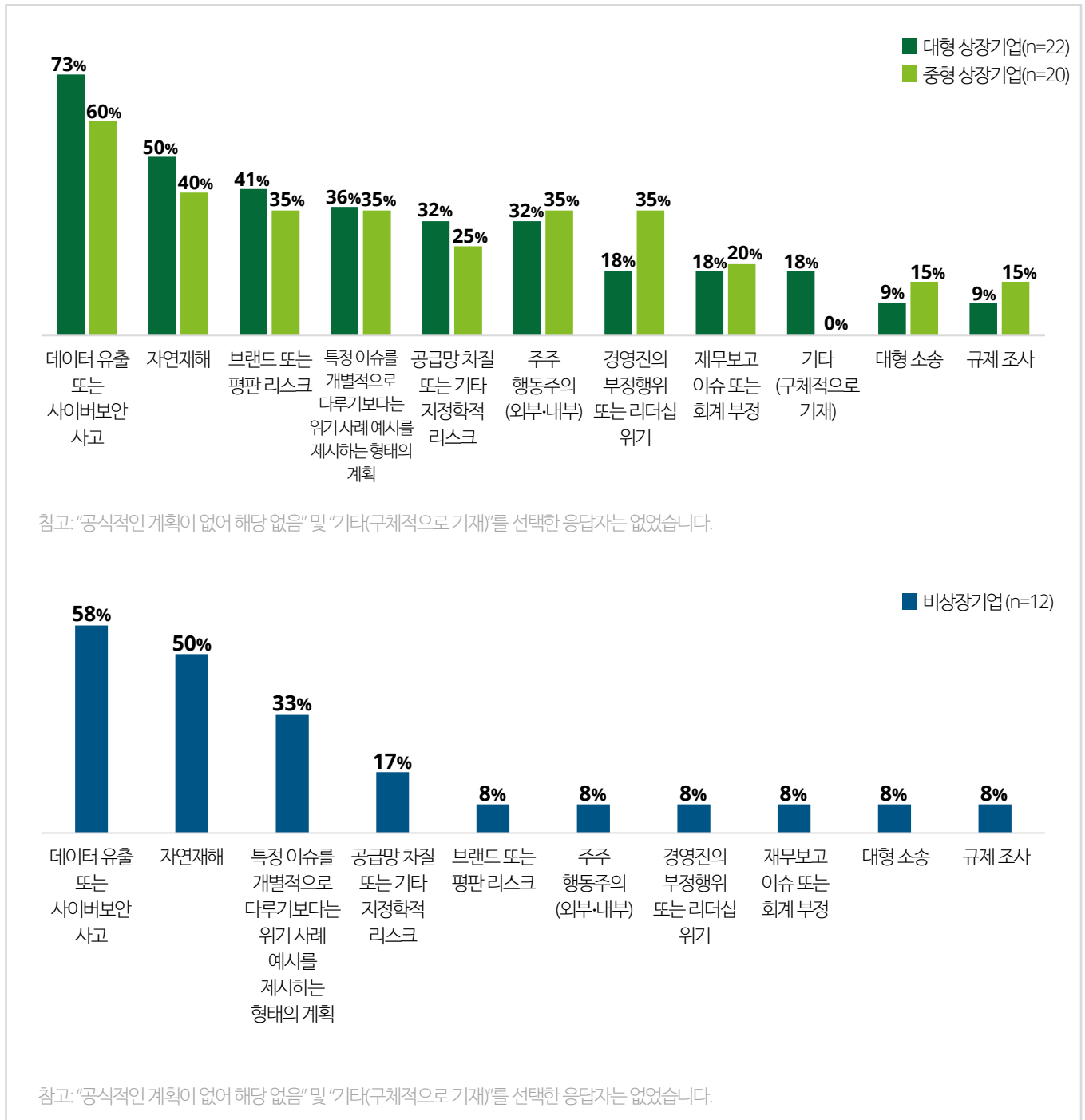
또한 일부 위기 유형에서는 실제 경험 빈도(앞서 본 보고서에서 언급된 내용)와 해당 위기가 위기관리 계획에 포함된 비율 간에 유의미한 격차가 존재했습니다. 구체적으로는 다음과 같습니다.

- 대형 상장기업의 41%는 공급망 차질 또는 기타 지정학적 리스크를 경험한 반면, 해당 이슈를 위기관리 계획에 포함한 비율은 32%로 나타났습니다.
- 대형 상장기업의 28%는 대형 소송을 경험한 반면, 이를 위기관리 계획에 포함한 비율은 9%에 그쳤습니다.
- 대형 상장기업의 25%는 규제 조사를 경험한 반면, 이를 위기관리 계획에 포함한 비율은 9%에 머물렀습니다.
- 비상장기업의 41%는 규제 조사를 경험한 반면, 이를 위기관리 계획에 포함한 비율은 8%에 불과한 것으로 나타났습니다.
- 비상장기업의 35%는 대형 소송을 경험한 반면, 이를 위기관리 계획에 포함한 비율은 8%에 그쳤습니다.
- 비상장기업의 29%는 브랜드 또는 평판 리스크를 경험한 반면, 이를 위기관리 계획에 포함한 비율은 8%에 불과했습니다.

II . CCG 아젠다 ①

위기관리와 이사회의 역할

<그림 10>



II. CCG 아젠다 ①

위기관리와 이사회 역할

귀사의 위기관리 계획에는 다음 중 어떤 항목이 포함되어 있습니까? (복수응답 가능)

시가총액 규모별로 가장 큰 편차를 보인 항목은 다음과 같습니다.

- 위기 상황에서 이사회와 경영진 간 역할 및 책임을 구분하고 있다고 응답한 비율은 대형 상장기업 73%, 중형 상장기업 53%로 나타났습니다.
- 시나리오 플래닝 및 모의훈련을 실시하고 있다고 응답한 비율은 대형 상장기업 64%, 중형 상장기업 47%로 조사되었습니다.
- 외부 자문사 선정 기준을 마련하고 있다고 응답한 비율은 대형 상장기업 59%, 중형 상장기업 41%로 나타났습니다.

비상장기업은 상장기업 대비 위기 상황에서의 이사회와 경영진 간 역할 및 책임 구분, 내부·외부 커뮤니케이션 대응 계획을 포함하고 있다고 응답한 비율이 상대적으로 낮게 나타났습니다.

“기타(구체적으로 기재)” 응답에는 “위기관리 계획과 별도로 운영되는 커뮤니케이션 대응 계획” 및 “별도의 데이터 유출 대응 정책/계획” 등이 포함되었습니다.

II . CCG 아젠다 ①

위기관리와 이사회의 역할

귀사의 공식 위기관리팀에 포함된 부서 또는 기능은 무엇입니까? (복수응답 가능)

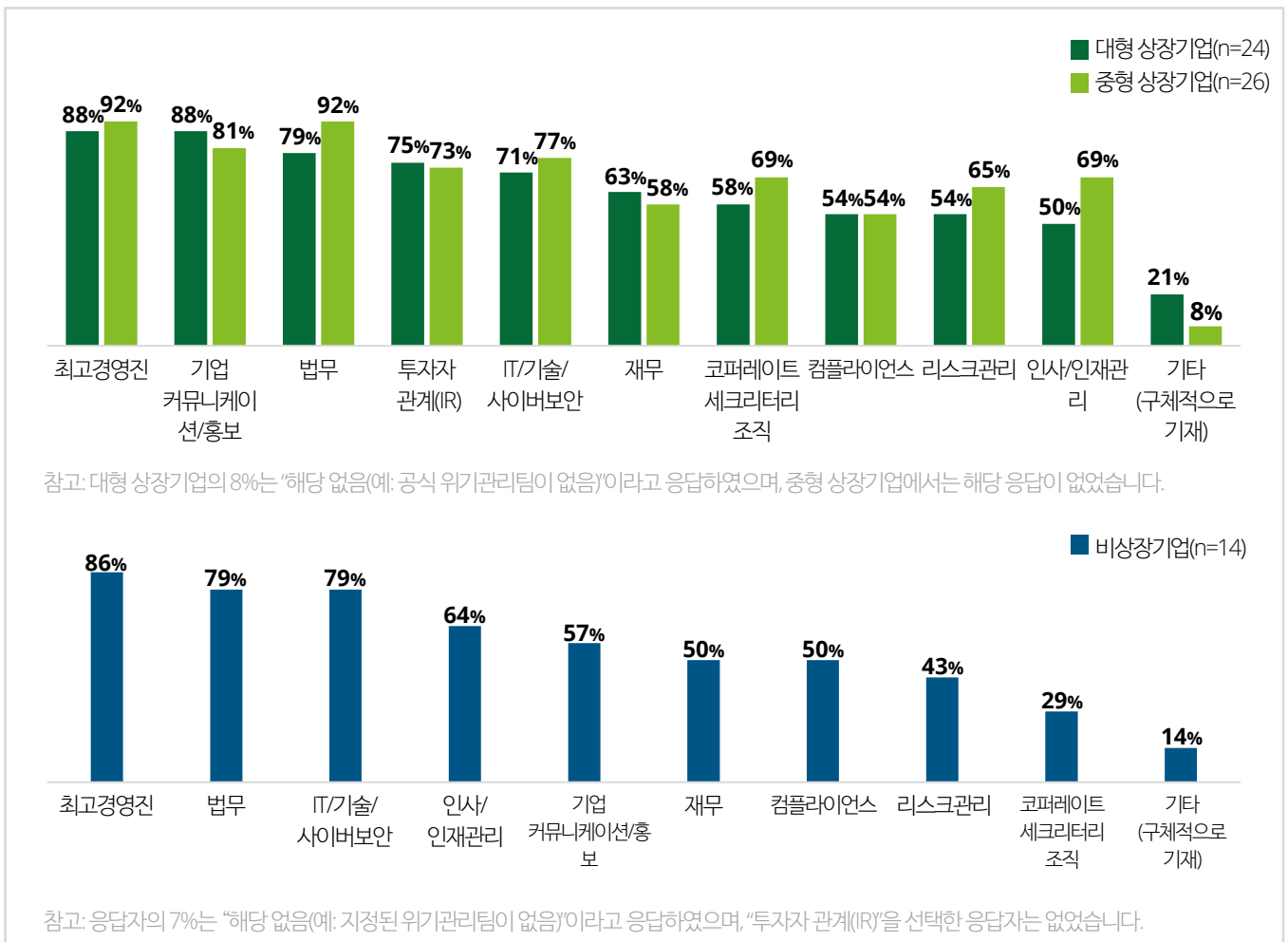
대형 상장기업과 중형 상장기업의 조사 결과는 전반적으로 유사한 경향을 보였으며, 공식 위기관리팀에 포함된 부서 측면에서 가장 두드러진 차이는 다음과 같이 나타났습니다.

- 법무 부서를 위기관리팀에 포함하고 있다고 응답한 비율은 대형 상장기업 79%, 중형 상장기업 92%로 나타났습니다.
- 인사·인재관리 부서를 위기관리팀에 포함하고 있다고 응답한 비율은 대형 상장기업 50%, 중형 상장기업 69%로 나타났습니다.

비상장기업은 상장기업 대비 투자자 관계(IR), 코퍼레이트 세크리터리 조직, 기업 커뮤니케이션·홍보(PR), 리스크관리 부서를 위기관리팀에 포함하고 있다고 응답한 비율이 상대적으로 낮게 나타났습니다.

“기타(구체적으로 기재)” 응답에는 운영, 내부감사, 계약관리 기능 등이 언급되었으며, 위기 상황에 따라 대응 조직을 구성하는 사례(예: 사고의 성격에 따라 별도 팀 구성)도 포함되었습니다.

<그림 12>



II . CCG 아젠다 ①

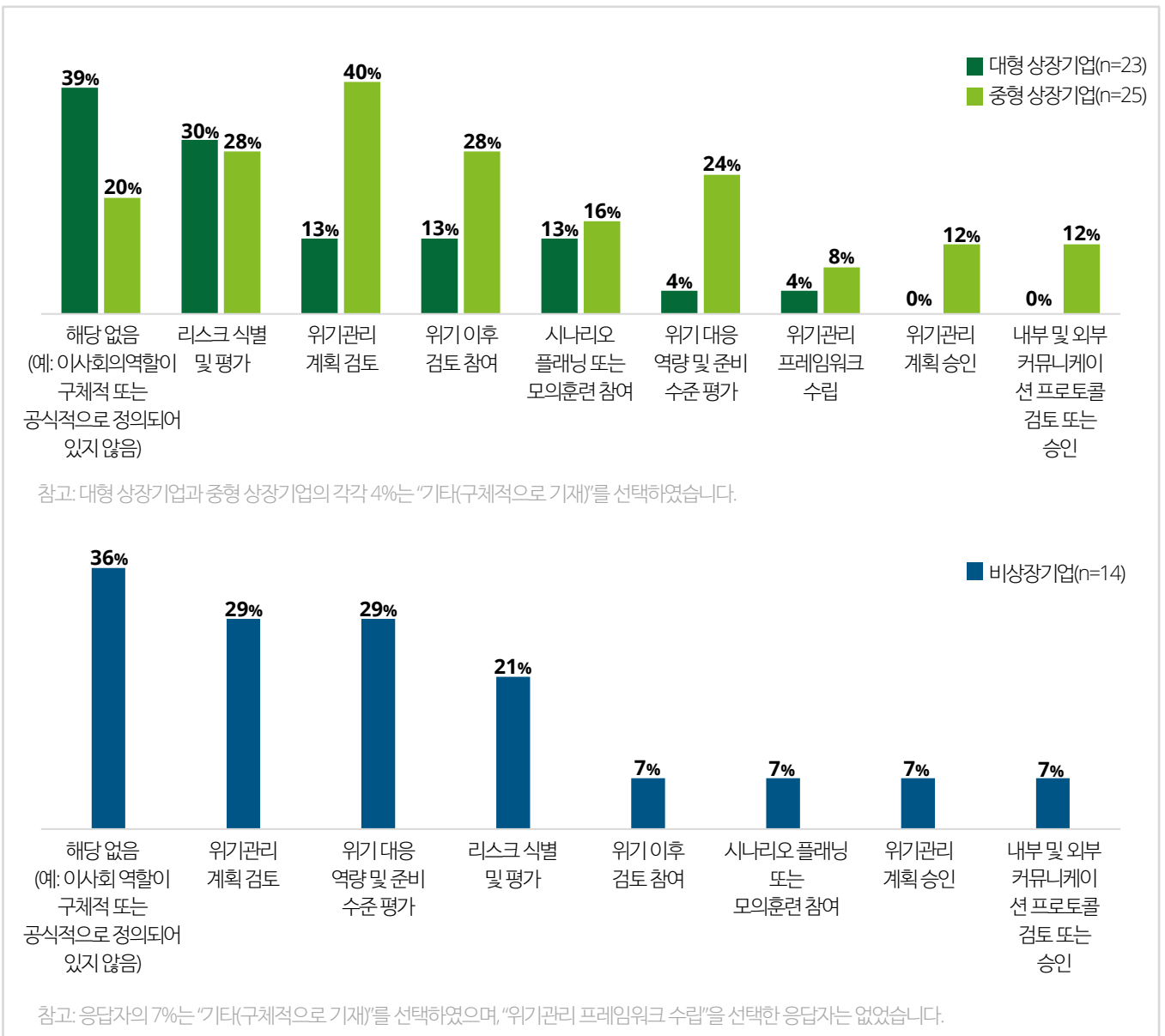
위기관리와 이사회의 역할

위기관리 준비 과정에서 귀사의 이사회는 어떤 역할을 수행하고 있습니까? (복수응답 가능)

대형 상장기업 대비 중형 상장기업은 위기관리 준비와 관련된 여러 항목에서 이사회 참여 수준이 상대적으로 높았습니다. 특히 위기관리 계획 검토, 위기 대응 역량 및 준비 수준 평가, 위기 이후 검토 참여 항목에서 차이가 두드러졌습니다.

“기타(구체적으로 기재)” 응답에는 “사고 발생 시 경영진이 이사회에 보고하도록 계획에 명시되어 있다” 및 “다양한 유형의 위기 대응 현황에 대해 이사회에 정기적으로 업데이트를 제공하여 효과적인 감독이 가능하도록 하고 있다” 등이 포함되었습니다.

<그림 13>



II . CCG 아젠다 ①

위기관리와 이사회역의 역할

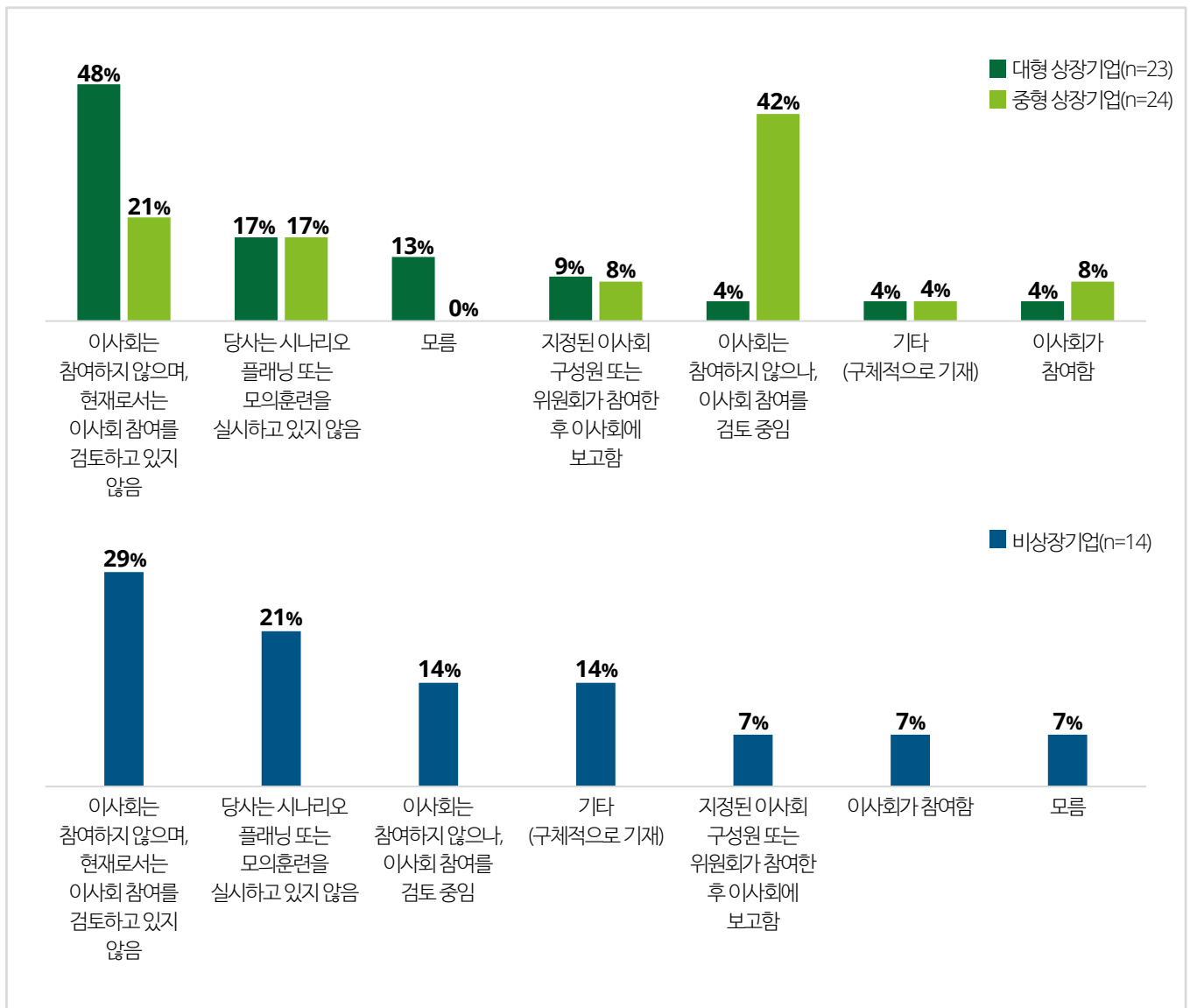
귀사의 시나리오 플래닝 또는 모의훈련에 대한 이사회 참여 수준을 가장 잘 설명하는 것은 무엇입니까?

대형 상장기업, 중형 상장기업, 비상장기업 모두에서 이사회가 시나리오 플래닝 또는 모의훈련에 직접 참여하거나 지정된 이사회 구성원 또는 위원회가 참여 후 이사회에 보고한다고 응답한 비율은 10% 미만에 불과하였습니다.

이사회 참여 사례는 전반적으로 많지 않았으나, 중형 상장기업 42%는 향후 이사회 참여를 고려하고 있다고 응답하여, 대형 상장기업 (4%) 및 비상장기업 (14%) 대비 높은 수준으로 나타났습니다.

“기타(구체적으로 기재)” 응답에는 “이사회는 정기적으로 참여하지는 않지만 필요 시 자발적으로 참관할 수 있다”, “이사회 전용 모의훈련이 별도로 운영되고 있다”, “연간 모의훈련 결과가 이사회에 보고된다” 등이 있었습니다.

<그림 14>



II. CCG 아젠다 ②

2025 회계연도 상장회사 감사보고서 검토 및 시사점

- 재무제표 감사 의견 및 내부회계관리제도 감사·검토 의견을 중심으로 -

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 2025 회계연도 상장회사의 재무제표 감사의견과 내부회계관리제도 감사·검토 의견을 살펴보고 기업들의 중요한 비적정 사유와 시사점을 제공하고자 함
- ✓ 유가증권/코스닥/코넥스 상장회사 2,606사의 2025 회계연도 감사보고서를 분석하였으며, 분석대상 상장회사의 2,541사(97.5%)는 재무제표 감사 적정의견이었으며, 전기대비(97.6%) 0.1%p 감소함
- ✓ 내부회계관리제도는 기업의 회계 부정과 오류를 방지하고 공시되는 재무제표의 신뢰성을 확보하기 위한 내부통제 제도로, 기업 자산 보호와 투명한 경영 환경 조성에 중요한 역할을 수행하는데 의의가 있음
- ✓ FY2025 기준 상장회사 65사(2.5%)가 재무제표 감사 비적정 의견을 수령하여 전기대비(61사, 2.4%) 0.1%p 증가하였으며 주요 비적정 사유로 감사범위제한 및 계속기업 불확실성 항목이 대다수를 차지함
- ✓ 2025 회계연도 상장회사 중 내부회계관리제도 감사 및 검토 비적정 의견을 받은 기업은 총 81사(3.1%)로 전기대비 5사가 감소함
- ✓ 외부감사인이 2025 회계연도 내부회계관리제도 비적정 의견을 제시한 81사 중 경영진이 비적정의견을 낸 기업은 15사, 감사위원회가 비적정의견을 낸 기업은 17사에 불과한 의견불일치 현상이 나타났음
- ✓ 이러한 의견불일치 차이를 줄이기 위해 경영진은 신뢰성을 확보할 수 있는 자체평가를 진행하고 감사(위원회)도 실효성 있는 평가활동 수행이 요구됨
- ✓ 2025 회계연도 기준 내부회계관리제도 감사 및 검토 비적정 의견 기업 81사 중 재무제표 감사 비적정 의견을 받은 기업은 60사(74%)로 높은 연관성이 있음을 보여주었으며 회계오류 방지를 위해서는 내부회계관리제도 상 중요한 취약점을 시정하고 보완할 필요가 있음을 시사함
- ✓ 2025 회계연도부터 「내부회계관리제도 평가 및 보고 기준」이 의무적으로 적용되었고 내부회계관리제도 운영실태보고서에 '자금 부정을 예방·적발하기 위한 통제활동'을 기재하게 되는 등, 최근 금융당국은 내부회계관리제도 운영 및 평가활동의 중요성을 강조하고 있어 이에 대한 인지 및 대응방안 마련이 필요함

II . CCG 아젠다 ②

2025 회계연도 감사보고서 검토 및 시사점
- 재무제표 감사 의견 및 내부회계관리제도 감사·검토 의견을 중심으로 -

논의 배경

- 2025 회계연도 상장회사의 재무제표 감사의견과 내부회계관리제도 감사·검토 결과를 분석하고 기업들의 비적정 사유 및 시사점을 제공하고자 함
- 2025 회계연도부터 「내부회계관리제도 평가 및 보고 기준」이 의무적으로 적용되었음
 - ‘23년 상장회사협의회 자율규정으로 운영되던 내부회계 평가 및 보고에 관한 지침을 「내부회계관리제도 평가 및 보고 기준」으로 규정화 됨¹⁾
 - 자율규정(「내부회계관리제도 평가 및 보고 모범규준」 등)을 적용해왔던 회사는 2025 회계연도부터 외감규정 상 기준을 준수하여 작성하게 되었음
- 2025 회계연도부터 내부회계관리제도 운영실태보고서에 ‘자금 부정을 예방·적발하기 위한 통제활동’을 기재하게 됨
 - 2025 회계연도부터 상장회사와 대형비상장회사는 운영실태보고서에 ‘횡령 등 자금 부정을 예방·적발하기 위한 통제활동(이하 ‘자금 부정 통제’)을 추가 공시하게 되었음
 - 기업은 금융감독원의 세부 작성 기준과 참고 사례²⁾ 등을 토대로 자금 부정 통제를 충실·명료한 작성·공시를 요구받게 되었음

<표 1> 내부회계관리제도 운영실태보고서 상 감사 및 검토 대상 회사의 ‘자금 부정 통제’ 공시 예시³⁾

구분	회사가 수행한 통제활동	설계·운영 실태 점검 결과 (수행부서수행시기)
전사적 수준 통제	(예) <부정방지제도 운영> 경영진은 횡령 사고 등의 부정 방지를 위해 내부고발자제도(익명제보채널), 부정 방지 및 모니터링 프로그램을 운영하며, 동 프로그램 준수에 대한 경영진의 의지를 정기적으로 전 임직원에게 전사 공지를 통해 전달하고 있음	(예) 테스트 수행 결과, 중요한 취약점이 발견되지 않음 (내부회계팀, X1.7월, X1.10월, X2.1월)
자금통제 (입출금 계좌관리, 입출금 관리, 수표관리, 법인카드 관리 등)	(예) <계좌 등록/변경> 자금팀장은 계좌등록 및 변경 시 사유를 검토하여 승인함	(예) 테스트 수행 결과, 중요한 취약점이 발견되지 않음 (내부회계팀, X1.7월, X1.10월, X2.1월)
	(예) <법인인감, OTP 사용통제> 감사팀에 의해 법인인감, OTP의 물리적 접근이 통제되고 있으며, 감사팀장의 사 용대상 상 날인·사용 목적의 검토 및 승인을 통해 날인·사용이 허용됨	(예) 테스트 수행 결과, XX의 중요한 취약점이 발견되었으며 XX의 시정조치를 이행할 예정임 (내부회계팀, X1.7월, X1.10월, X2.1월)
기타 업무 수준 통제	(예) <거래처 Master 생성·변경 검토> 회계팀장은 거래처 Master 생성·변경 요청서 상 주요 정보(사업자등록번호, 주소 등)가 근거 문서와 일치하는지 검토 후 승인함	(예) 테스트 수행 결과, 중요한 취약점이 발견되지 않음(내부회계팀, X1.7월, X1.10월, X2.1월 등)

1) 「외부감사 및 회계 등에 관한 규정」 제6조 제4항 및 시행세칙 제3조의 2 [별표6]
2) 금융감독원 홈페이지, [회계 - 내부회계관리제도 - 내부회계관리제도 자료] 경로를 통해 확인 가능함
3) 금융감독원 회계감독국 금융회계팀, 「내부회계관리제도 관련 FAQ」, 2025.12.

II . CCG 아젠다 ②

2025 회계연도 감사보고서 검토 및 시사점
- 재무제표 감사 의견 및 내부회계관리제도 감사·검토 의견을 중심으로 -

<표 2> 내부회계관리제도 감사 및 검토 대상 회사의 '자금 부정 통제' 공시 시행 시기 4)

구분	내부회계관리제도 감사 대상	내부회계관리제도 검토 대상
상장회사	<ul style="list-style-type: none"> 자산1천억원 ▲ (FY25 의무적용) 	<ul style="list-style-type: none"> 자산1천억 ▼ 금융회사 (FY25 의무적용)
		<ul style="list-style-type: none"> 자산1천억 ▽ 비금융회사 (FY26 의무적용)
대형 비상장 회사	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	<ul style="list-style-type: none"> 자산1천억 ▲ 금융회사 (FY25 의무적용)
		<ul style="list-style-type: none"> 자산1천억 △ 공시대상 기업집단소속회사
		<ul style="list-style-type: none"> 자산1천억 △ 사업보고서 제출대상 법인 자산5천억 △ 기타 비상장회사 (이상, FY26 의무적용)

□ 2025 회계연도에는 감사(위원회)가 작성하는 내부회계관리제도 평가보고서의 공시 수준도 개선되었는데 경영진 뿐만 아니라 외부감사인과의 소통 내역을 명시하는 것이 강조되었음

- 의무 포함 사항 : 평가보고서에 '자금 관련 부정위험에 대한 외부감사인과의 의사소통 내역' 을 필수적으로 기재해야 하며, 이 항목은 운영실태보고서 상 자금부정통제 공시와 달리 유예 규정이 없으므로 감사 또는 검토 여부와 관계없이 모든 상장사가 준비해야 함 (외감규정 시행세칙 [별표6] 내부회계관리제도 평가 및 보고 기준 제28호 카목)
- 주요 논의 내용 : 이전 연도 미비점 시정 결과, 자금 통제 활동에 대한 평가, 경영진과 외부감사인 간의 평가내역 차이 등

<표 3> 감사(위원회)의 내부회계관리제도 평가보고서 상 경영진과 외부감사인과의 소통내역 예시

구분	일자	참석자	주요 논의 내용
경영진	2000.02.21	대표이사 내부회계관리자 감사위원회	<ul style="list-style-type: none"> 00년 내부회계관리제도 운영실태 평가 보고 (별도 및 연결)
외부감사인	2000.02.17	감사위원회 외부감사인	<ul style="list-style-type: none"> 00년 내부회계관리제도 감사 결과 보고 (자금 관련 부정위험 포함)

4) 금융감독원, 「횡령등 자금부정을 예방·적발하기 위한 통제활동을 충실·명료하게 공시하도록 세부작성지침을 마련했습니다.」, 2024.11.11.

II. CCG 아젠다 ②

2025 회계연도 감사보고서 검토 및 시사점
- 재무제표 감사 의견 및 내부회계관리제도 감사·검토 의견을 중심으로 -

- 금융당국은 내부회계관리제도 외부감사 부담 완화의 일환으로 연결 내부회계관리제도 유예 등의 조치를 시행하였으며 유의사항은 다음과 같이 정리함^{5,6)}
 - 자산총액 2조원 이상 상장회사는 2023 회계연도에 연결 내부회계관리제도 감사가 도입되었고, 감사 시행일로부터 2년간은 '계도위주'로 감리 수행하며 예외적으로 연결 내부회계관리제도 도입 유예를 신청한 기업에 한해 최대 2년간 유예가 허용되었음
 - 자산총액 5천억원 이상 2조원 미만 상장회사는 기업부담을 감안하면서 시행착오 최소화를 위해 도입 시기를 5년간 유예함 (2024 회계연도 → 2029 회계연도)
 - 자산총액 5천억원 미만 상장회사는 도입시기가 2025 회계연도에서 2030 회계연도로 연기됨
- 자산총액 5천억원 미만인 비상장법인은 내부회계관리제도가 적용되지 않도록 개정('23년 5월)되었으나 비상장법인 중 금융회사, 직전 사업연도 말 기준 사업보고서 제출 대상 법인 및 공시대상기업집단⁷⁾에 속하는 회사는 자산총액 1천억원 이상이면 적용됨
- 더불어, 내부회계관리제도 운영보고서 상 보고자인 대표자/내부회계관리자와 실질적인 운영에 대한 평가를 수행하는 감사(위원회)는 본고를 통해 내부회계관리제도 비적정 의견 및 내부통제 관점의 비적정 사유 등 현황의 이해를 위한 기본자료를 제공받는다는 점에서도 의의가 있음

5) 금융위원회, 「회계제도 보안을 통해 기업의 외부감사 부담이 완화됩니다.」, 2023.12.13.

6) 금융감독원, 「회사와 외부감사인은 외부감사법상 내부회계관리제도 관련 의무를 정확히 확인하여 준수하세요.」, 2023.01.31.

7) 「독점규제 및 공정거래에 관한 법률」 제31조 제 1항에 따른 공시대상기업집단

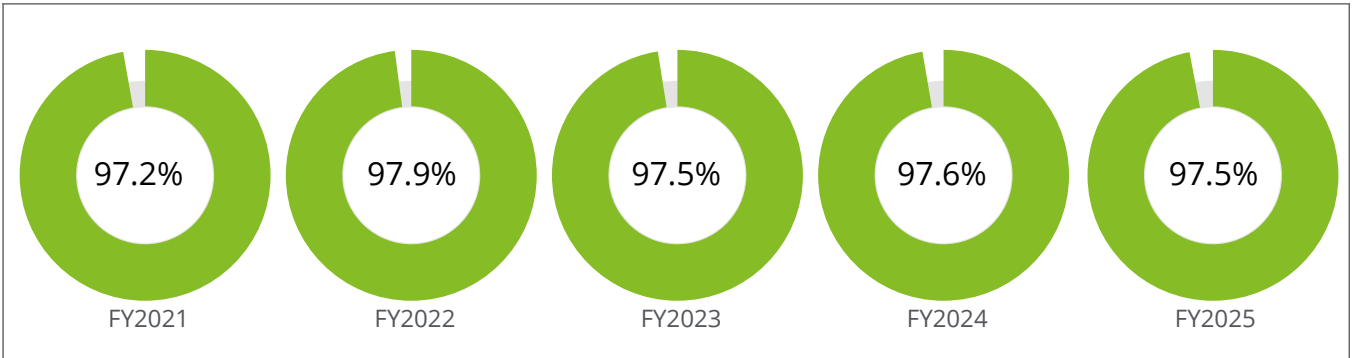
II . CCG 아젠다 ②

2025 회계연도 감사보고서 검토 및 시사점
- 재무제표 감사 의견 및 내부회계관리제도 감사·검토 의견을 중심으로 -

2025 회계연도 상장회사(유가증권, 코스닥, 코넥스) 재무제표 감사 의견

- FY2025 감사보고서를 제출한 2,606 상장회사를 분석대상으로, 상장회사의 2,541사(97.5%)는 재무제표 감사 적정의견이었으며, 전기대비(97.6%) 0.1%p 감소함
 - 최근 5년간 큰 폭의 변동없이 완만한 수준을 유지중임

<그림 1> 최근 5년간 재무제표 감사의견 적정의견 비율 추이 ^{8,9)}



- FY2025 기준 상장회사 65사(2.5%)가 재무제표 감사 비적정 의견을 수령하여 전기대비(61사, 2.4%) 0.1%p 증가하였으며 주요 비적정 사유로 감사범위제한 및 계속기업 불확실성 항목이 대다수를 차지함
 - 한정의견은¹⁰⁾ 4사(0.2%)가 수령하였으며 전기대비(6사, 0.2%) 비율 변동은 없음
 - 의견거절은¹¹⁾ 61사(2.3%)가 수령하였으며 전기대비(55사, 2.1%) 0.2%p 증가함
 - 재무제표가 적절히 작성되었으나, 계속기업에 대한 중요한 불확실성이 존재하는 경우 외부감사인은 적정의견을 표명하면서 ‘계속기업 관련 중요한 불확실성’에 대해 별도 기재하므로 해당 정보 조회시 이에 유의하여야 함

8) 금융감독원, 「2024 회계연도 상장법인 재무제표와 내부회계관리제도 감사의견 분석 및 유의사항 안내」, FY2020-FY2023 재무제표 감사 적정의견 비율 추이, 2025.06.18.

9) 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터, 해당 회계연도 12월 말 기준 유가증권, 코스닥 및 코넥스 상장법인이며 감사보고서를 제출한 12월 법인으로 주권상장법인 및 DR(주식예탁증권)를 포함함. FY2025 분석대상은 2,606사, FY2024 분석대상은 2,578사임

10) 재무제표 감사의견 관련 감사범위 제한 여부, 회계처리 기준 위배 여부, 계속기업 존속 가능성 등에 따라 구분하는 것으로 그 영향이 중요하나 전반적이지는 않은 경우 (회계감사기준 705 문단7, 회계감사기준 570 문단23)

11) 재무제표 감사의견 관련 감사범위 제한 여부, 회계처리 기준 위배 여부, 계속기업 존속 가능성 등에 따라 구분하는 것으로 그 영향이 중요하며 전반적임 (회계감사기준 705 문단8~9, 회계감사기준 570 문단23)

II . CCG 아젠다 ②

2025 회계연도 감사보고서 검토 및 시사점
- 재무제표 감사 의견 및 내부회계관리제도 감사·검토 의견을 중심으로 -

<표 4> FY2025 상장회사 재무제표 감사의견 ¹²⁾

구분	시장유형 (단위:사)							비율
	유가증권		코스닥		코넥스		소계	
적정	788	98.5%	1,655	97.5%	98	89.9%	2,541	97.5%
비적정	12	1.5%	42	2.5%	11	10.1%	65	2.5%
한정	1	0.1%	2	0.1%	1	0.9%	4	0.2%
의견거절	11	1.4%	40	2.4%	10	9.2%	61	2.3%
소계	800	100%	1,697	100%	109	100%	2,606	100%

<표 5> FY2024 상장회사 재무제표 감사의견 ¹³⁾

구분	시장유형 (단위:사)							비율
	유가증권		코스닥		코넥스		소계	
적정	793	98.4%	1,615	97.6%	109	93.2%	2,517	97.6%
비적정	13	1.6%	40	2.4%	8	6.8%	61	2.4%
한정	1	0.1%	5	0.3%	-	-	6	0.2%
의견거절	12	1.5%	35	2.1%	8	6.8%	55	2.1%
소계	806	100%	1,655	100%	117	100%	2,578	100%

- 시장별 재무제표 감사의견 적정 비율은 유가증권 - 코스닥 - 코넥스 기업 순으로 나타났음
 - FY2025 기준 재무제표 감사의견 적정 비율은 유가증권(98.5%) - 코스닥(97.5%) - 코넥스(89.9%) 순임
 - FY2024 기준 재무제표 감사의견 적정 비율은 유가증권 (98.4%) - 코스닥(97.6%) - 코넥스(93.2%)순임
- FY2025 기준, 자산규모별 적정의견 비율은 규모가 작을 수록 반비례하는 경향을 보이며 자산 1천억원 미만 상장회사의 적정의견 비율은 95.2%로 가장 낮은 수준임
 - 소규모 기업은 상대적으로 약한 재무구조 또는 내부통제 수준이 미흡한 기업이 많은 것으로 사료됨
 - 자산규모 2조원 이상 기업의 재무제표 감사의견상 적정비율은 100%임

12,13) 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터, 해당 회계연도 12월 말 기준 유가증권, 코스닥 및 코넥스 상장법인이며 감사보고서를 제출한 12월 법인으로 주권상장법인 및 DR(주식예탁증권)를 포함함. FY2025 분석대상은 2,606사, FY2024 분석대상은 2,578사임

II . CCG 아젠다 ②

2025 회계연도 감사보고서 검토 및 시사점
- 재무제표 감사 의견 및 내부회계관리제도 감사·검토 의견을 중심으로 -

<표 6> FY2025 상장회사 자산규모별 재무제표 감사의견 비율¹⁴⁾

구분	1천억원 미만		1천억~5천억원		5천억~2조원		2조원 이상		소계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
적정	915	95.2%	1,050	98.5%	371	99.2%	205	100%	2,541	97.5%
유가증권	52	5.4%	289	27.1%	249	66.6%	198	97%	788	30.2%
코스닥	770	80.1%	756	70.9%	122	32.6%	7	3%	1,655	63.5%
코넥스	93	9.7%	5	0.5%	-	-	-	-	98	3.8%
한정	2	0.2%	2	0.2%	-	-	-	-	4	0.2%
유가증권	1	0.1%	-	-	-	-	-	-	1	0.003%
코스닥	-	-	2	0.2%	-	-	-	-	2	0.1%
코넥스	1	0.1%	-	-	-	-	-	-	1	0.003%
의견거절	44	4.6%	14	1.3%	3	0.8%	-	-	61	2.3%
유가증권	2	0.2%	7	0.7%	2	0.5%	-	-	11	0.4%
코스닥	32	3.3%	7	0.7%	1	0.3%	-	-	40	1.5%
코넥스	10	1.0%	-	-	-	-	-	-	10	0.4%
소계	961	100.0%	1,066	100.0%	374	100.0%	205	100%	2,606	100.0%

14) 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터, 2025년 12월 말 기준 유가증권, 코스닥 및 코넥스 상장법인이며 2026년 3월말 기준으로 감사보고서를 제출한 12월 법인으로 주권상장법인 및 DR(주식예탁증권)를 포함함 (2,606사)

II . CCG 아젠다 ②

2025 회계연도 감사보고서 검토 및 시사점
- 재무제표 감사 의견 및 내부회계관리제도 감사·검토 의견을 중심으로 -

FY2025 상장회사(유가증권, 코스닥, 코넥스) 내부회계관리제도 감사의견 및 검토의견

- FY2025 상장회사 중 내부회계관리제도 비적정 감사 및 검토 의견을 받은 기업은 총 81사(3.1%)로 전기대비 5사가 감소함
 - FY2025 감사대상인 자산총액(개별·별도 재무제표 기준) 1천억원 이상 상장회사 1,645사 중 25사 (1.5%)에서 비적정 감사 의견이 나타나 전기대비 0.5%p 하락함
 - FY2024 감사대상인 자산총액(개별·별도 재무제표 기준) 1천억원 이상 상장회사 1,648사 중 33사 (2.0%)에서 비적정 감사 의견이 나타남
 - FY2025 검토대상인 자산총액(개별·별도 재무제표 기준) 1천억원 미만 상장회사 961사 중 56사 (5.8%)에서 비적정 검토 의견이 도출되어 전기대비 0.1%p 상승함
 - FY2024 검토대상인 자산총액(개별·별도 재무제표 기준) 1천억원 미만 상장회사 930사 중 53사 (5.7%)에서 비적정 검토 의견이 나타남
- FY2025 자산총액(개별·별도 재무제표 기준) 2조 이상인 상장회사는 205사로 내부회계관리제도에 대한 감사의견이 모두 적정인 점은 주목할 사안임

<표 7> FY2025 자산규모별 내부회계관리제도 감사 및 검토 비적정 의견 결과: 개별·별도 재무제표 기준¹⁵⁾

시장구분	검토대상		감사대상						소계	
	1천억원 미만		1천억~5천억원		5천억~2조원		2조원 이상			
유가증권	4	7.1%	10	50%	3	60%	-	-	17	21.0%
코스닥	41	73.2%	10	50%	2	40%	-	-	53	65.4%
코넥스	11	19.6%	-	-	-	-	-	-	11	13.6%
소계	56	100%	20	100%	5	100%	-	-	81	100%

<표 8> FY2024 자산규모 별 내부회계관리제도 감사 및 검토 비적정 의견 결과: 개별·별도 재무제표 기준¹⁶⁾

시장구분	검토대상		감사대상						소계	
	1천억원 미만		1천억~5천억원		5천억~2조원		2조원 이상			
유가증권	5	9.4%	13	43.3%	3	100%	-	-	21	24.4%
코스닥	39	73.6%	17	56.7%	-	-	-	-	56	65.1%
코넥스	9	17.0%	-	-	-	-	-	-	9	10.5%
소계	53	100%	30	100%	3	100%	-	-	86	100%

15) 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터, 2025년 12월 말 기준 유가증권, 코스닥 및 코넥스 상장법인이며 2026년 3월말 기준으로 감사보고서를 제출한 12월 법인으로 주권상장법인 및 DR(주식예탁증권)가 포함된 2,606사를 모수로 함

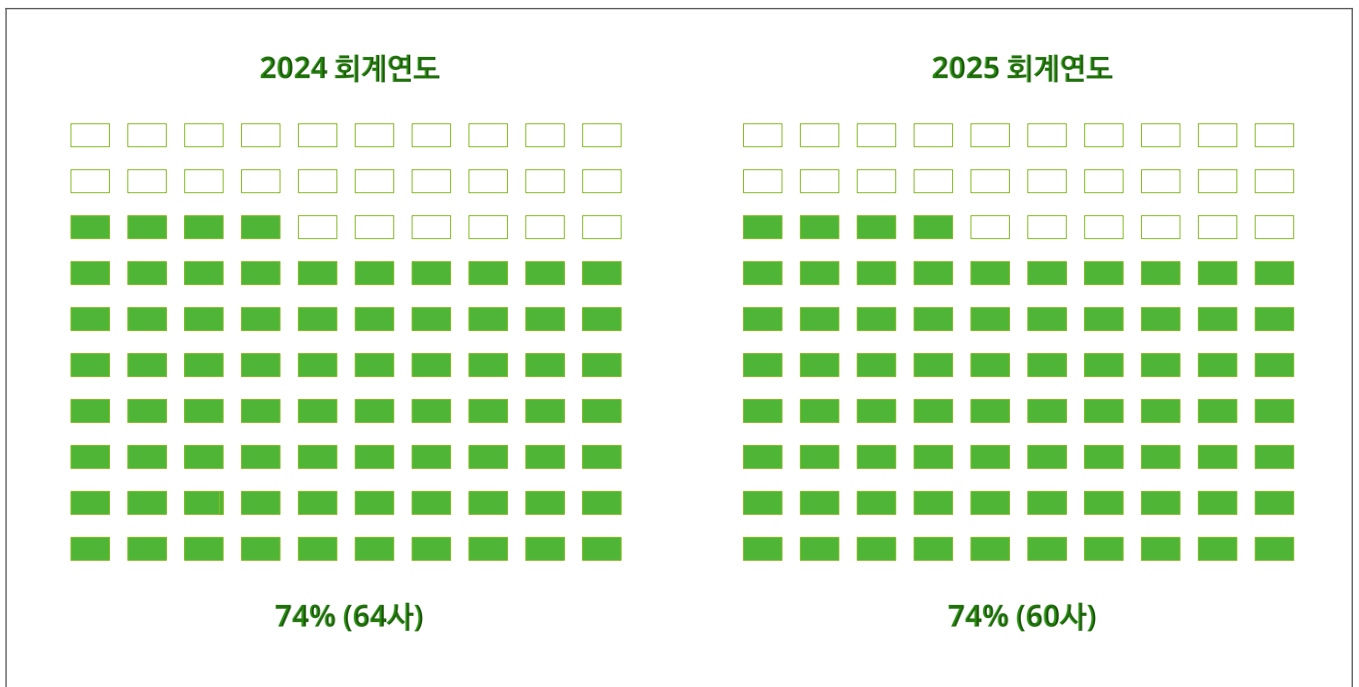
16) 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터, 2024년 12월 말 기준 유가증권, 코스닥 및 코넥스 상장법인이며 2025년 3월말 기준으로 감사보고서를 제출한 12월 법인으로 주권상장법인 및 DR(주식예탁증권)가 포함된 2,578사를 모수로 함

II . CCG 아젠다 ②

2025 회계연도 감사보고서 검토 및 시사점
- 재무제표 감사 의견 및 내부회계관리제도 감사·검토 의견을 중심으로 -

- 회계처리 관점의 상장회사 (유가증권, 코스닥, 코넥스) 내부회계관리제도 비적정 사유 중에는 금융상품 손상·평가, 종속·관계기업 손상 등의 사유가 포함되었음
- FY2023부터 자산총액 2조원 이상의 주권상장법인은 연결 내부회계관리제도 구축 및 감사대상이며 FY2025 상장회사 중 비적정 감사 의견을 받은 기업은 없는 것으로 나타났음
 - 인적·물적 인프라를 갖춘 대형법인이며 내부회계관리제도 인증수준 상향에 대비한 다년간의 선제적 노력으로 회계감사 과정에서의 회계처리 이슈의 감소로 해석될 수 있음
- FY2025 기준 내부회계관리제도 감사 및 검토 비적정 의견 기업 81사 중 재무제표 감사 비적정 의견을 받은 기업은 60사(74%)로 높은 연관성이 있음을 보여주었으며 전기대비 4사 감소하였고 비율은 변동이 없음
 - 회계요류 방지를 위해서는 내부회계관리제도 상 중요한 취약점을 시정하고 보완할 필요가 있음을 시사함
 - 재무제표가 적정의견이더라도 내부회계관리제도가 비적정의견인 경우, 통제활동의 설계 및 운영 효과성이 확보되지 않아 향후 재무제표 왜곡표시 위험이 높아질 수 있으므로 지속적인 모니터링이 필요함
 - 경영진 리스크가 확대된 시기에는 자료제출 지연 및 거절, 종속기업 및 관계기업투자에 대한 정보 비대칭이 발생하여 감사인이 충분하고 적합한 감사증거를 확보하지 못함으로써 재무제표와 내부회계관리제도에 대한 의견거절로 이어질 가능성이 높음
 - FY2024 기준 내부회계관리제도 감사 및 검토 비적정 의견 기업 86사 중 재무제표 감사 비적정 의견을 받은 기업은 64사(74%)임

<그림 2> 내부회계관리제도 감사·검토 대상 비적정의견 기업 중 재무제표 감사 비적정 의견 기업 비중 17)



17) 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터, 해당 회계연도 12월 말 기준 유가증권, 코스닥 및 코넥스 상장법인이며 감사보고서를 제출한 12월 법인으로 주권상장법인 및 DR(주식예탁증권)을 포함함. FY2024 분석대상은 2,578사이며 FY2025 분석대상은 2,606사임

II . CCG 아젠다 ②

2025 회계연도 감사보고서 검토 및 시사점
- 재무제표 감사 의견 및 내부회계관리제도 감사·검토 의견을 중심으로 -

내부통제 관점의 상장회사(유가증권, 코스닥, 코넥스) 내부회계관리제도 비적정 사유

- FY2025 기준 회사 지배기구 등이 주목해야 할 내부통제 관점(재무제표 작성 절차 이외에도 다양한 유형 포함)에서 비적정 감사의견과 검토의견을 받은 81사 중 총 331건의 비적정 사유가 파악되었음
 - ‘최고경영진의 부적절 행위’(24.5%)가 비적정 사유 중 가장 많은 비중을 차지함
 - 폐쇄적인 투자 의사결정, 미보고 또는 부적절한 행위를 수행하여 회사에 상당한 피해를 입히거나 회계처리 과정의 신뢰성 확보가 어려워지는 경우를 의미함
 - ‘범위 제한’(50건, 15.1%) 및 ‘당기 감사 중 재무제표 수정’(35건, 10.6%)도 국내의 관행적이며 반복적으로 나타나는 비적정사유로 언급되고 있음
 - 최근 국내 사회에서도 환기되고 있는 항목인 ‘비경상적 거래 통제 미비’(31건, 9.4%), ‘자금 통제 미비’(27건, 8.2%)와 ‘부적절한 공시 통제’(11건, 3.3%)도 비적정 주요 사유의 하나임
 - ‘회계 전문성 확보 미비’(26건, 7.9%) 및 ‘업무분장 미비’(8건, 2.4%) 같은 통제환경 또는 회계역량 등도 함께 고려되는 것으로 분석됨

<표 9> 내부통제 관점의 FY2023~FY2025 내부회계관리제도 비적정 사유¹⁸⁾

비적정사유	회계연도					
	FY2023		FY2024		FY2025	
최고경영진의 부적절 행위	71	25.4%	78	26.3%	81	24.5%
범위 제한	54	19.3%	58	19.5%	50	15.1%
당기 감사 중 재무제표 수정	20	7.1%	24	8.1%	35	10.6%
비경상적 거래 통제 미비	10	3.6%	11	3.7%	31	9.4%
자금 통제 미비	18	6.4%	21	7.1%	27	8.2%
회계 전문성 확보 미비	49	17.5%	31	10.4%	26	7.9%
내부감사기능 미비	18	6.4%	4	1.3%	21	6.3%
부적절한 공시 통제	8	2.9%	23	7.7%	11	3.3%
업무 분장(Segregation of duty) 미비	3	1.1%	4	1.3%	8	2.4%
지배기구의 비효과성	6	2.1%	5	1.7%	5	1.5%
임직원 윤리의식 또는 준법사항 준수 미비	2	0.7%	9	3.0%	5	1.5%
법규 미준수	3	1.1%	7	2.4%	5	1.5%
전기 재무제표 재작성	3	1.1%	5	1.7%	3	0.9%
정보기술통제(ITGC) 미비	2	0.7%	1	0.3%	1	0.3%
기타 사유 (계속기업 불확실성 등)	13	4.6%	16	5.4%	22	6.6%
소계	280	100%	297	100%	331	100%

18) 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터, 해당 회계연도 12월 말 기준 유가증권, 코스닥 및 코넥스 상장법인이며 감사보고서를 제출한 12월 법인으로 주권상장법인 및 DR(주식예탁증권)를 포함함. FY2023 분석대상은 2,514사, FY2024 분석대상은 2,578사이며 FY2025 분석대상은 2,606사임

II . CCG 아젠다 ②

- 미국의 경우 내부통제 관점의 내부회계관리제도(Internal Control over Financial Reporting, 재무보고 내부통제) 주요 비적정 사유로 '회계인력 전문성 및 인력 부족' 비중은 국내와 유사한 현황을 보여주고 있으나 타 항목과의 비교에 있어서는 차이를 보여주었음
 - 2024년 회계연도 기준, '업무분장 미흡'(65%), '정보기술통제(ITGC) 미비'(31%), 및 '적시에 정확한 공시 미이행'(26%)의 비중이 상대적으로 높은 비중을 차지해 국내 현황과 차이가 있음
 - 이에 대한 이해의 접근방식은 본질적 통제요소(통제환경, 회계역량 등)의 취약점까지 치유되어야 한다는 Top-Down 평가방식이 적용된 것임

<표 10> 최근 미국 ICFR 주요 비적정 사유 Top 5

비적정사유 항목 (항목별 복수응답 포함)	2022 회계연도 비중 ¹⁹⁾	2023 회계연도 비중 ²⁰⁾	2024 회계연도 비중 ²¹⁾
회계인력 전문성 및 인력 부족	68%	73%	79%
업무분장 미흡	58%	62%	65%
정보기술통제 (ITGC) 미비	22%	26%	31%
적시에 정확한 공시 미이행	36%	25%	26%
불규칙한 거래패턴	17%	19%	21%

19) Audit Analytics, 「SOX 404 Disclosures, a nineteen-year review」, 2023.08.

20) Audit Analytics, 「SOX 404 Disclosures」, 2024.08.

21) Audit Analytics, 「SOX 404 Disclosures」, 2025.08.

II . CCG 아젠다 ②

2025 회계연도 감사보고서 검토 및 시사점
- 재무제표 감사 의견 및 내부회계관리제도 감사·검토 의견을 중심으로 -

외부감사인의 내부회계관리제도 비적정 감사·검토 의견과 대표자 및 감사(위원회) 의견간 불일치

- 내부회계관리제도 운영보고서 상 외부감사인은 운영실태에 대한 검토 또는 감사의견, 대표자는 운영현황 및 실태보고와 감사(위원회)는 실질적인 운영에 대한 평가결과를 공시하는 것으로 요약됨
- 외부감사인이 FY2025 내부회계관리제도 비적정 의견을 제시한 81사 중 경영진이 비적정의견을 낸 기업은 15사(18.5%)로 전기대비 11.5%p 상승하였으며, 감사(위원회)가 비적정의견을 낸 기업은 17사(21.0%)로 전기대비 9.4%p 상승하는 등 고무적인 상황을 보여주고 있으나 현실적으로 여전히 미흡한 수준임
 - 경영진 평가에 대한 자본시장 이해관계자의 신뢰도를 저하시킬 수 있는 요인이며, 기업 내 감사(위원회) 감독을 위한 지원조직 운영 미흡 등으로 인해 감사(위원회)의 감독 활동이 형식에 치우치고 있음을 보여주는 사례임

<표 11> 내부회계관리제도 운영보고서 상 포함할 공시 내용

보고자	보고서 상 포함 내용	공시사항	내부회계 관리제도 감사·검토 비적정 의견 회사 수			
			FY2022 ²²⁾	FY2023 ²³⁾	FY2024 ²⁴⁾	FY2025 ²⁵⁾
대표자	<ul style="list-style-type: none"> • 내부회계 설계와 운영 • 상시적/정기적 점검체계 • 효과성 점검의 객관적 지표 • 최종의견 제시 	<ul style="list-style-type: none"> • 운영실태 보고서 • 규정과 조직 및 인력사항 	15 (17.8%)	8 (9.2%)	6 (7.0%)	15 (18.5%)
감사 (위원회)	<ul style="list-style-type: none"> • 경영진의 부당한 개입 여부 확인 • 내부회계관리규정의 실질적 운영 평가 • 운영실태보고의 기준 및 절차 준수여부 평가 	<ul style="list-style-type: none"> • 운영실태 평가보고서 	20 (23.8%)	8 (9.2%)	10 (11.6%)	17 (21.0%)
외부 감사인	<ul style="list-style-type: none"> • 내부회계관리제도에 대한 검토 및 감사 	<ul style="list-style-type: none"> • 감사 또는 검토의견 	84	87	86	81

22,23,24,25) 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터, 해당 회계연도 12월 말 기준 유가증권, 코스닥 및 코넥스 상장법인이며 감사보고서를 제출한 12월 법인으로 주권상장법인 및 DR(주식예탁증권)를 포함함. FY2022 분석대상은 2,428사, FY2023 분석대상은 2,514사, FY2024 분석대상은 2,578사, FY2025 분석대상은 2,606사임

II . CCG 아젠다 ②

2025 회계연도 감사보고서 검토 및 시사점
- 재무제표 감사 의견 및 내부회계관리제도 감사·검토 의견을 중심으로 -

결언

- 재무제표 감사 적정의견 비율은 최근 5개년간 큰 변동없이 예년 수준을 유지함
 - 적정의견 비율: FY2021 97.2% - FY2022 97.9% - FY2023 97.5% - FY2024 97.6% - FY2025 97.5%
- FY2025 기준 상장회사 65사(2.5%)가 재무제표 감사 비적정 의견을 수령하여 전기대비(61사, 2.4%) 0.1%p 증가함
 - FY2025 기준 재무제표 감사의견 적정 비율은 유가증권(98.5%) - 코스닥(97.5%) - 코넥스(89.9%) 순임
 - 기업 규모가 작을수록 재무제표 감사 비적정의견 비율이 높은 것은 상대적으로 자산 규모가 큰 회사 대비 재무구조 또는 내부통제 수준이 낮음을 의미하므로 이에 대한 개선 노력이 요구됨
- 2025 회계연도 기준 상장회사에서 개별·별도 재무제표 기준 내부회계관리제도 비적정 감사 및 검토 의견을 받은 기업은 총 81사로 유가증권시장 17사, 코스닥시장 53사와 코넥스시장 11사이며 전기대비 5사 감소함
- 내부통제 관점에서 국내 기업의 2025 회계연도 내부회계관리제도 감사·검토 비적정 의견의 주요 사유는 '최고경영진의 부적절 행위'(81건, 24.5%) - '범위 제한'(50건, 15.1%) - '당기 감사 중 재무제표 수정'(35건, 10.6%) - '비경상적 거래 통제 미비'(31건, 9.4%) - '자금 통제 미비'(27건, 8.2%) 순으로 나타남
 - 반면 미국의 경우 ICFR 비적정 의견의 주요 사유로 '정보기술통제'(31%), '업무분장 미흡'(65%) 및 '적시에 정확한 공시 미이행'(26%) 항목의 비중이 상대적으로 많은 비중을 차지하는 점은 국내와 중요한 차이점임
- 외부감사인이 FY2025 내부회계관리제도 비적정 의견을 제시한 81사 중 경영진이 비적정의견을 낸 기업은 15사(18.5%)로 전기대비 11.5%p 상승하고, 감사(위원회)가 비적정의견을 낸 기업은 17사(21.0%)로 전기대비 9.4%p 상승하는 등 개선된 상황을 보여주고 있으나 현실적으로는 미흡한 수준임
 - 외부감사인의 내부회계관리제도 비적정 감사·검토 의견과 대표자 및 감사(위원회) 의견 간 불일치의 정도가 커서 중단기 차원에서 이러한 차이를 줄이기 위해, 경영진은 자사 실태를 제대로 반영한 자체평가를 진행하고 감사(위원회)도 보다 실효성 있는 평가활동의 진행이 요구되는 시점임
- 2025 회계연도 기준 내부회계관리제도 감사·검토 비적정 의견 기업 81사 중 재무제표 감사 비적정 의견을 받은 기업은 60사(74%)로 높은 연관성이 있음을 보여주었으며 회계오류 방지를 위해서는 내부회계관리제도 상 중요한 취약점을 시정하고 보완할 필요가 있음을 시사함
- 기존에 내부회계관리제도 자율규정(「내부회계관리제도 평가 및 보고 모범규준」 등)을 적용해왔던 회사는 2025 회계연도부터 외감규정 상 기준을 준수하여 작성하게 되었고, 내부회계관리제도 운영실태보고서에 '자금 부정을 예방·적발하기 위한 통제활동'을 기재하게 됨
 - 금융당국이 내부회계관리제도 평가 및 보고에 관한 지침에 대한 제·개정 권한을 보유하게 되어 경영진 등의 책임의식 제고, 제도 운영 내실화, 감사(위원회)의 업무 효율성 확보, 외부감사 및 감리 시 준거기준 활용 등을 위해 외부감사규정 시행세칙에 근거가 마련된 사항을 참고해야 함

II . CCG 아젠다 ②

2025 회계연도 감사보고서 검토 및 시사점
- 재무제표 감사 의견 및 내부회계관리제도 감사·검토 의견을 중심으로 -

별첨

- 상장대기업 및 상장중소기업/비상장 대기업의 내부회계관리제도 운영실태보고서 및 감사(위원회)의 내부회계 관리제도 평가서 예문을 참고바람 (중요한 취약점이 있는 경우 예문, 내부회계관리제도운영위원회 홈페이지 상 자료실)

<표 12> 내부회계관리제도 운영실태보고서 예시 - 상장대기업

상장대기업 대표이사 및 내부회계관리자의 내부회계관리제도 운영실태보고서 예시 - 중요한 취약점이 있는 경우

xx주식회사 주주, 이사회 및 감사(위원회) 귀중

본 대표이사 및 내부회계관리자는 20xx년 x월 x일 현재 동일자로 종료하는 회계연도에 대한 당사의 내부회계관리제도의 설계 및 운영실태를 평가하였습니다.

내부회계관리제도의 설계 및 운영에 대한 책임은 본 대표이사 및 내부회계관리자를 포함한 회사의 경영진에 있습니다.

본 대표이사 및 내부회계관리자는 회사의 내부회계관리제도가 신뢰할 수 있는 재무제표의 작성 및 공시를 위하여 재무제표의 왜곡을 초래할 수 있는 오류나 부정행위를 예방하고 적발할 수 있도록 효과적으로 설계 및 운영되고 있는지의 여부에 대하여 평가하였습니다.

본 대표이사 및 내부회계관리자는 내부회계관리제도의 설계 및 운영을 위해 내부회계관리제도운영위원회에서 발표한 ‘내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계(다른 체계를 사용한 경우 그 체계의 명칭)’를 준거기준으로 사용하였습니다. 또한 내부회계관리제도의 설계 및 운영실태를 평가함에 있어 내부회계관리제도운영위원회에서 발표한 ‘내부회계관리제도 평가 및 보고 모범규준(다른 기준을 사용한 경우 그 기준의 명칭)’을 평가기준으로 사용하였습니다.

본 대표이사 및 내부회계관리자의 내부회계관리제도 운영실태 평가결과, 20××년 x월 x일 현재 당사의 내부회계관리제도는 다음과 같은 중요한 취약점으로 인해 ‘내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계(다른 체계를 사용한 경우 그 체계의 명칭)’에 근거하여 볼 때, 중요성의 관점에서 효과적으로 설계되어 운영되고 있지 않다고 판단됩니다.

<중요한 취약점의 내용>

<중요한 취약점에 대한 시정조치 계획>

본 대표이사 및 내부회계관리자는 보고내용이 거짓으로 기재되거나 표시되지 아니하였고, 기재하거나 표시하여야 할 사항을 빠뜨리고 있지 아니함을 확인하였습니다.

또한 본 대표이사 및 내부회계관리자는 보고내용에 중대한 오해를 일으키는 내용이 기재되거나 표시되지 아니하였다는 사실을 확인하였으며, 충분한 주의를 다하여 보고 내용의 기재사항을 직접 확인·검토하였습니다.

<별첨>

- 직전 사업연도에 보고한 중요한 취약점의 시정조치 계획 이행결과 등

20××년 x월 x일
대 표 이 사 × × × (인)
내부회계관리자 × × × (인)

<표 13> 내부회계관리제도 평가보고서 예시 - 상장대기업

상장대기업 감사(또는 감사위원회)의 내부회계관리제도 평가보고서 - 중요한 취약점이 있는 경우

×× 주식회사 주주 및 이사회 귀중

본 감사(위원회)는 20××년 ×월 ×일 현재 동일자로 종료하는 회계연도에 대한 당사의 내부회계관리제도의 설계 및 운영 상태를 평가하였습니다.

내부회계관리제도의 설계 및 운영에 대한 책임은 대표이사 및 내부회계관리자를 포함한 회사의 경영진에 있으며 본 감사(위원회)는 관리감독 책임이 있습니다.

본 감사(위원회)는 대표이사 및 내부회계관리자가 본 감사(위원회)에게 제출한 내부회계관리제도 운영실태보고서를 참고로, 회사의 내부회계관리제도가 신뢰할 수 있는 재무제표의 작성 및 공시를 위하여 재무제표의 왜곡을 초래할 수 있는 오류나 부정행위를 예방하고 적발할 수 있도록 효과적으로 설계 및 운영되고 있는지의 여부에 대하여 평가하였으며, 내부회계관리제도가 신뢰성 있는 회계정보의 작성 및 공시에 실질적으로 기여하는지를 평가하였습니다.

또한 본 감사(위원회)는 내부회계관리제도 운영실태보고서에 거짓으로 기재되거나 표시된 사항이 있거나, 기재하여야 할 사항을 빠뜨리고 있는지를 점검하였으며, 내부회계관리제도 운영실태보고서의 시정 계획이 해당 회사의 내부회계관리제도를 개선에 실질적으로 기여할 수 있는지를 검토하였습니다.

회사는 내부회계관리제도의 설계 및 운영을 위해 내부회계관리제도운영위원회에서 발표한 ‘내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계(다른 체계를 사용한 경우 그 체계의 명칭)’를 준거기준으로 사용하였습니다.

본 감사(위원회)는 내부회계관리제도의 설계 및 운영실태를 평가함에 있어 내부회계관리제도운영위원회에서 발표한 ‘내부회계관리제도 평가 및 보고 모범규준(다른 기준을 사용한 경우 그 기준의 명칭)’을 평가기준으로 사용하였습니다.

본 감사(위원회)의 의견으로는, 20××년 ×월 ×일 현재 당사의 내부회계관리제도는 다음과 같은 중요한 취약점으로 인해 ‘내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계(다른 체계를 사용한 경우 그 체계의 명칭)’에 근거하여 볼 때, 중요성의 관점에서 효과적으로 설계되어 운영되고 있지 않다고 판단됩니다.

<중요한 취약점 및 시정조치 계획>

<별첨>

- 운영실태보고서에 보고한 중요한 취약점 요약

- 권고사항

- 내부회계관리제도가 신뢰성있는 회계정보의 작성 및 공시에 실질적으로 기여하지 못하고 있다고 판단한 경우 그 시정 의견

- 내부회계관리제도 운영실태보고서에 거짓으로 기재되거나 표시된 사항이 있거나, 기재하거나 표시하여야 할 사항을 빠뜨리고 있는지를 점검한 결과에 대한 조치내용

- 내부회계관리제도 운영실태보고서의 시정 계획이 해당 회사의 내부회계관리제도를 개선하는데 실질적으로 기여하지 못하고 있다고 판단한 경우 대안

20××년 ×월 ×일
(감사 설치 회사) 감사 ××× (인)
(감사위원회 설치 회사) 감사위원회 위원장 ××× (인)

<표 14> 내부회계관리제도 운영실태보고서 예시 - 상장중소기업/비상장 대기업

상장중소기업/비상장 대기업 대표이사 및 내부회계관리자의
내부회계관리제도 운영실태보고서 예시 - 중요한 취약점이 있는 경우

xx주식회사 주주, 이사회 및 감사(위원회) 귀중

본 대표이사 및 내부회계관리자는 20xx년 x월 x일 현재 동일자로 종료하는 회계연도에 대한 당사의 내부회계관리제도의 설계 및 운영실태를 평가하였습니다.

내부회계관리제도의 설계 및 운영에 대한 책임은 본 대표이사 및 내부회계관리자를 포함한 회사의 경영진에 있습니다. 본 대표이사 및 내부회계관리자는 회사의 내부회계관리제도가 신뢰할 수 있는 재무제표의 작성 및 공시를 위하여 재무제표의 왜곡을 초래할 수 있는 오류나 부정행위를 예방하고 적발할 수 있도록 효과적으로 설계 및 운영되고 있는지의 여부에 대하여 평가하였습니다.

본 대표이사 및 내부회계관리자는 내부회계관리제도의 설계 및 운영을 위해 내부회계관리제도운영위원회에서 발표한 ‘**내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계의 제4장 중소기업에 대한 적용**(다른 체계를 사용한 경우 그 체계의 명칭)’를 준거기준으로 사용하였습니다. 또한 내부회계관리제도의 설계 및 운영실태를 평가함에 있어 내부회계관리제도운영위원회에서 발표한 ‘**내부회계관리제도 평가 및 보고 모범규준의 제4장 중소기업에 대한 적용**(다른 기준을 사용한 경우 그 기준의 명칭)’을 평가기준으로 사용하였습니다.

본 대표이사 및 내부회계관리자의 내부회계관리제도 운영실태 평가결과, 20××년 x월 x일 현재 당사의 내부회계관리제도는 다음과 같은 중요한 취약점으로 인해 ‘내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계(다른 체계를 사용한 경우 그 체계의 명칭)’에 근거하여 볼 때, 중요성의 관점에서 효과적으로 설계되어 운영되고 있지 않다고 판단됩니다.

<중요한 취약점의 내용>

<중요한 취약점에 대한 시정조치 계획>

본 대표이사 및 내부회계관리자는 보고내용이 거짓으로 기재되거나 표시되지 아니하였고, 기재하거나 표시하여야 할 사항을 빠뜨리고 있지 아니함을 확인하였습니다.

또한 본 대표이사 및 내부회계관리자는 보고내용에 중대한 오해를 일으키는 내용이 기재되거나 표시되지 아니하였다는 사실을 확인하였으며, 충분한 주의를 다하여 보고 내용의 기재사항을 직접 확인·검토하였습니다.

<별첨>

- 직전 사업연도에 보고한 중요한 취약점의 시정조치 계획 이행결과 등

20××년 x월 x일
대표이사 ××× (인)
내부회계관리자 ××× (인)

<표 15> 내부회계관리제도 평가보고서 예시 - 상장중소기업/비상장 대기업

상장중소기업/비상장 대기업 감사(또는 감사위원회)의 내부회계관리제도 평가보고서 - 중요한 취약점이 있는 경우

× × 주식회사 주주 및 이사회 귀중

본 감사(위원회)는 20××년 ×월 ×일 현재 동일자로 종료하는 회계연도에 대한 당사의 내부회계관리제도의 설계 및 운영 상태를 평가하였습니다.

내부회계관리제도의 설계 및 운영에 대한 책임은 대표이사 및 내부회계관리자를 포함한 회사의 경영진에 있으며 본 감사(위원회)는 관리감독 책임이 있습니다.

본 감사(위원회)는 대표이사 및 내부회계관리자가 본 감사(위원회)에게 제출한 내부회계관리제도 운영실태보고서를 참고로, 회사의 내부회계관리제도가 신뢰할 수 있는 재무제표의 작성 및 공시를 위하여 재무제표의 왜곡을 초래할 수 있는 오류나 부정행위를 예방하고 적발할 수 있도록 효과적으로 설계 및 운영되고 있는지의 여부에 대하여 평가하였으며, 내부회계관리제도가 신뢰성있는 회계정보의 작성 및 공시에 실질적으로 기여하는지를 평가하였습니다.

또한 본 감사(위원회)는 내부회계관리제도 운영실태보고서에 거짓으로 기재되거나 표시된 사항이 있거나, 기재하여야 할 사항을 빠뜨리고 있는지를 점검하였으며, 내부회계관리제도 운영실태보고서의 시정 계획이 해당 회사의 내부회계관리제도를 개선에 실질적으로 기여할 수 있는지를 검토하였습니다.

회사는 내부회계관리제도의 설계 및 운영을 위해 내부회계관리제도운영위원회에서 발표한 ‘내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계의 제4장 중소기업에 대한 적용(다른 체계를 사용한 경우 그 체계의 명칭)’를 준거기준으로 사용하였습니다.

본 감사(위원회)는 내부회계관리제도의 설계 및 운영실태를 평가함에 있어 내부회계관리제도운영위원회에서 발표한 ‘내부회계관리제도 평가 및 보고 모범규준의 제4장 중소기업에 대한 적용(다른 기준을 사용한 경우 그 기준의 명칭)’을 평가기준으로 사용하였습니다.

본 감사(위원회)의 의견으로는, 20××년 ×월 ×일 현재 당사의 내부회계관리제도는 다음과 같은 중요한 취약점으로 인해 ‘내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계(다른 체계를 사용한 경우 그 체계의 명칭)’에 근거하여 볼 때, 중요성의 관점에서 효과적으로 설계되어 운영되고 있지 않다고 판단됩니다.

<중요한 취약점 및 시정조치 계획>

<별첨>

- 운영실태보고서에 보고한 중요한 취약점 요약
- 권고사항
- 내부회계관리제도가 신뢰성 있는 회계정보의 작성 및 공시에 실질적으로 기여하지 못하고 있다고 판단한 경우 그 시정의견
- 내부회계관리제도 운영실태보고서에 거짓으로 기재되거나 표시된 사항이 있거나, 기재하거나 표시하여야 할 사항을 빠뜨리고 있는지를 점검한 결과에 대한 조치내용
- 내부회계관리제도 운영실태보고서의 시정 계획이 해당 회사의 내부회계관리제도를 개선하는데 실질적으로 기여하지 못하고 있다고 판단한 경우 대안

20××년 ×월 ×일
(감사 설치 회사) 감사 × × × (인)
(감사위원회 설치 회사) 감사위원회 위원장 × × × (인)

III. 데이터 포인트 ①

2023년-2025년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 2023년~2025년 금융회사의 이사회 성과평가 공시는 전반적으로 높은 수준을 이어가고 있으며, 3개년 추이를 살펴보면 2023년의 급격한 상승 이후 2025년 기준, 전기 수준 유지 또는 소폭 개선의 흐름이 확인됨
- ✓ 2025년 기준, 이사회 영역에서 '평가방법 및 결과' 공시 비중이 전기와 동일한 97.4%(38사)를 유지하고 있으며, 감사위원회는 전기대비 5.1%p 상승한 92.3%(36사)를 기록하는 등 위원회 전반의 공시 수준도 개선 흐름을 보임
- ✓ 개별 사외이사 외부평가 공시 사례는 6개사(15.4%)로 전기 대비 5.1%p 개선되면서, 외부 전문기관 활용이 점진적으로 확산되는 긍정적 흐름이 이어지고 있으며, 이사회·임원후보추천위원회·위험관리위원회 및 개별 사외이사 내부평가 등 일부 항목은 전기 수준을 유지하고 있어 공시가 일정 수준 안착된 것으로 보임
- ✓ 평가결과 표현이 '우수'·'적정' 등 긍정적 서술에 집중되는 경향이 있으며, 환류 체계와 재선임·보수 책정과의 연계, 전년도 개선 이행내역 공시 등은 충분히 구체화되지 않고 있어 실효성 제고가 요구됨
- ✓ 미국·영국·일본 등 주요국과 비교 시, 국내 금융회사의 공시율은 외형상 높은 수준이나 외부평가 활용률과 공시 내용의 구체성 측면에서는 개선의 여지가 있는 바, 이를 점진적으로 좁혀 나갈 필요가 있음
- ✓ 금융회사는 성과평가 체계의 실효성을 높여 이사회 역량을 내실 있게 강화하고, 평가 결과의 재선임·보수 연계 및 구체적 이행 공시를 통해 지배구조의 신뢰성을 높여 나가야 할 것임

- 금융회사의 이사회는 전략, 리스크 관리, 경영진 감독 등 주요 기능을 수행하며, 이사회 성과평가 실시가 제도적으로 요구되고 있음¹⁾
- 금융회사지배구조법 제14조에 따라 금융회사는 매년 이사회 의 운영 현황을 지배구조 내부규범에 따라 점검하고, 이를 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 통해 공시하고 있음
 - 비금융회사의 경우 감사위원회(감사)에 대한 평가를 강제하는 규정은 없으나, 유가증권시장 주권상장법인에 대해 단계적으로 의무화되는 기업지배구조 공시제도에 따라 해당 회사의 사외이사에 대한 평가 여부와 평가하지 않았을 시 그 구체적 사유를 공시해야 함²⁾

1) 금융회사지배구조법 제14조, 동법 시행령 제13조

2) 유가증권시장 공시규정 제24조의2 제1항, 동 시행세칙 제7조의2 제1항

III. 데이터 포인트 ①

2023년-2025년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

- 지배구조 모범규준은 평가대상을 이사회, 이사회 내 위원회, 개별 사외이사로 구분하여 평가체계를 운영할 것을 권장하며, 기업지배구조보고서 가이드라인에서는 사외이사의 직무수행을 공정하게 평가하고, 그 결과에 따라 보수와 재선임 여부를 결정해야 한다고 명시함
- 또한 최근에는 상법 개정에 따른 이사의 충실의무 확대, 기업지배구조보고서 의무화 범위 확대 등 지배구조 공시 규범 환경이 변화하고 있어 이사회 평가의 실질적 내실화 필요성이 더욱 커지고 있음
- 본 보고서는 2025년 제출된 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 공시한 금융회사 39사의 공시내용을 바탕으로 이사회, 위원회, 개별 사외이사 성과평가의 실시 및 공시현황을 3개년(2023년~2025년) 추이를 포함하여 점검하고, 주요국의 공시 제도와 비교하여 시사점을 도출하고자 함³⁾

<표 1> 지배구조 모범규준 >> ② 이사회 리더십 >> 1. 이사회 역할과 책임

1.11
<p>• 이사회는 경영진 및 이사의 경영활동 내용을 공정하게 평가하기 위한 기준과 절차를 수립하여야 한다. 또한 평가 결과는 투명하게 공시하고 보수에 적정하게 반영하여야 한다.</p> <p>이사회 평가의 필요성 경영진 및 이사의 활동내용을 평가하는 궁극적인 목적은 이들의 기업에 대한 기여도를 높임으로써 기업에 대한 경영성과를 높이는 데 있다. 따라서 경영진 및 이사회 구성원이 역할과 책임을 다하고 있는지 객관적으로 측정할 수 있는 평가지표를 마련하여야 하며, 효과적인 이사회를 구성하고 운영하기 위해 공정하게 수행되어야 한다.</p> <p>이사회 평가방법과 절차 이사회 평가는 이사회 단위, 이사회 내 위원회, 이사 개개인에 대한 평가로 구분한다. 평가는 정기적으로 실시하여 객관적인 평가 수행을 위해 외부자문을 받아 설계할 수 있다. 직무수행 내용은 기업의 실적 및 주가상승률, 장기 경영목표의 달성여부, 동종 산업 내 타 기업의 보상내용 등을 포함한 객관적 기준에 의해 평가되어야 한다.</p> <p>이사회 평가결과 평가결과는 투명하게 공개하여 이해관계자가 활동내용에 대해 충분히 파악할 수 있도록 한다. 또한 해당 결과에 대한 검토를 거친 후 이사회 활동의 개선에 활용하도록 하며 경영진 및 이사에 대한 보상심의 또는 재선임 결정의 근거자료로 이용한다.</p>

<표 2> 기업지배구조보고서 가이드라인상 사외이사 평가 관련 원칙⁴⁾

내용
<p>• (핵심원칙 6) 사외이사 활동의 평가 사외이사의 적극적인 직무수행을 유도하기 위하여 이들의 활동내용은 공정하게 평가되어야 하고, 그 결과에 따라 보수지급 및 재선임 여부가 결정되어야 한다.</p> <p>- (세부원칙 6-①) 사외이사의 평가는 개별실적에 근거하여 이루어져야 하고, 평가결과는 재선임 결정에 반영되어야 한다.</p>

3) 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 수는 2023년은 40사, 2024년 및 2025년은 각각 39사임

4) 한국거래소, 「기업지배구조보고서 가이드라인」, 2025.12.

III. 데이터 포인트 ①

2023년-2025년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

2023-2025 회계연도 금융회사 이사회 평가 공시 현황

- 이사회 평가는 이사회 전체의 구성과 운영, 기능 수행 여부 등을 종합적으로 점검하는 절차로, 이사회 운영의 내실화와 지배구조 개선에 기여함
 - 전략 수립, 리스크 관리, 경영진 감독 등 이사회 본연의 역할과 책임 수행 여부를 평가하며, 회의 운영의 효율성과 안건 심의의 충실성 등도 포함됨
- 2025 회계연도 기준, 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 39개사 모두 이사회 평가방법을 공시하였으며, 이 중 평가방법과 결과를 모두 공시한 기업 비중은 97.4%(38사)로 전기와 동일한 수준을 유지함
 - 3개년 추이를 보면, 2023년 82.5%(33사)에서 2024년 97.4%(38사)로 14.9%p 대폭 상승한 이후 2025년에도 97.4%(38사)로 동일한 수준을 유지하고 있어, 이사회 평가 공시의 기반이 안정적으로 자리잡은 것으로 보임

<표 3> 2023-2025 회계연도 금융회사 이사회 성과평가방법 및 결과 공시 현황⁵⁾

구분	2023년		2024년		2025년		2024-2025년 GAP	
	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시 비중	평가방법 및 결과 공시 비중
기업 수	39	33	39	38	39	38	0%p	0%p
비율	97.5%	82.5%	100.0%	97.4%	100.0%	97.4%		

- 이사회 구성, 역할, 운영 등을 중심으로 평가를 실시하며, 평가목적, 주체, 기준, 방법(절차)과 결과 등으로 구분하여 기재하는 것이 권장되며 평가주체는 이사 전원 또는 사외이사 및 임직원으로 구분되며, 자기평가·이사 상호평가·직원 평가·설문방식·정성평가(서술형)·정량평가 등을 조합하여 활용하는 사례가 늘고 있음
 - 일부 금융사는 이사회 의장에 대한 별도 항목을 두거나 인터뷰 실시 등 다양한 방식의 평가도 병행하고 있음
- 다수의 금융회사에서 이사회 평가결과가 '우수', '적정' 등 긍정적 표현으로 제시되는 경향이 있으며, 구체적 개선사항 도출이나 피드백 이행 여부에 대한 정보 제공은 아직 충분하지 않은 상황임
- 다음의 공시 사례는 각각 외부 전문기관을 활용하여 평가방식을 고도화하고 전기 개선 이행 내역까지 구체적으로 공시한 경우와, 내부평가 결과의 구체적 개선 요청사항을 상세히 기재하여 실질적 피드백 기능을 보여주는 경우임
 - 두 사례 모두 단순히 '우수·적정'으로 결과를 요약하는 데 그치지 않고 실질적 환류 내용을 담고 있다는 점에서 공시의 내실화 측면에서 주목할 만함

5) 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 수는 2023년 40사, 2024년 및 2025년 각각 39사임

III. 데이터 포인트 ①

2023년-2025년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

<표 4> 금융회사 이사회 성과평가 방법 및 결과 공시 사례(요약) - Case 1 (외부기관 활용)⁶⁾

당사 이사회는 이사회의 운영과 활동에 대해 매년 공정하고 객관적인 방식으로 평가하여 주주를 포함한 이해관계자들에게 투명하게 공시하고 있습니다.

이사회 평가는 「은행지주·은행의 지배구조에 관한 모범관행」을 반영하여 2024년 활동에 대한 평가부터 외부 전문기관 평가를 도입하였습니다. 2025년 12월 ~ 2026년 1월에 2025년도 활동에 대한 이사회 평가를 실시하였습니다.

이사회 평가 주체는 사외이사와 임직원으로 구분됩니다. 각 평가주체별로 평가하는 세부평가 항목은 '단계형 척도'와 '요건형 척도'를 혼합 적용하여 문항별 배점 구간을 0점에서 최대 5점 이내로 분포하도록 고도화했으며, 전용 온라인 플랫폼을 통해 실시합니다.

평가 구분	평가 대상	평가 주체	세부 평가 항목
이사회 평가	이사회	사외이사 전원	<ul style="list-style-type: none"> 이사회 역할과 책임 이사회 구조 이사회 운영
		이사회 사무국장	<ul style="list-style-type: none"> 이사회 지속가능성 이사회 평가 이사회 운영 이사회 평가

평가결과는 문항별 점수를 100분위 형태로 환산하여 평가영역별 평균점수를 산출하고 아래와 같이 산정했습니다.

평균점수구간	평가결과
90점 이상 ~ 100점 이하	최고 수준
80점 이상 ~ 90점 미만	기대 수준 이상
70점 이상 ~ 80점 미만	기대 수준
60점 이상 ~ 70점 미만	보통 수준
60점 미만	미흡 수준

2026년 0월에 개최된 제0회 이사회에 보고된 2025년도 이사회 활동에 대한 평가 결과는 아래와 같습니다.

평균점수구간	평가결과
이사회 역할과 책임	최고 수준
이사회 구조	최고 수준
이사회 운영	최고 수준
이사회 지속가능성	최고 수준
이사회 평가	최고 수준

외부평가를 수행한 OO연구소는 당사 사외이사와 어떠한 이해관계도 없습니다. OO연구소는 그룹 내 별도 법인으로 서 자회사, 사무실 및 전산 서버를 물리적으로 분리하고 정보 교류를 원천 차단하는 등 운영체계를 명확히 분리하고 있습니다. 당사는 2025년 중 OO연구소와 주주총회 컨설팅 용역 자문계약을 체결한 바 있습니다.

2025년 0월 개최된 제0회 이사회에서 2024년도 이사회 평가 결과 보고 과정에서 보완·개선사항으로 권고된 사항에 대한 이행결과는 아래와 같습니다.

- 권고사항: 중장기 전략과 비전에 부합하는 전문성 및 다양성 확보를 위한 구체적인 정책과 목표를 수립하고 이를 관리 정책과 연계할 필요가 있음
- 이행결과: 2025년 0월에 개최된 제0회 이사회에서 BSM 작성 기준 변경을 승인하였습니다.

6) 2025년 A사 지배구조 및 보수체계 연차보고서 사례 참고

<표 5> 금융회사 이사회 성과평가 방법 및 결과 공시 사례(요약) - Case 2 (내부평가)⁷⁾

(1) 이사회 평가

이사회는 당사 지배구조 내부규범에 의거 연 1회 이사회 운영과 관련하여 결의 및 보고 안건의 적정성, 경영정보의 제공수준, 이사회의 역할 등에 대하여 평가하고, 그 결과를 이사회 운영에 참고하고 있습니다.
(평가 기준 수립 보완 관련 임시이사회 결의 연혁 생략)

(가) 평가목적 : 이사회 운영 지원 시 참고자료 활용

(나) 평가주체 : 이사 전원에게 의한 평가

(다) 평가기준 :

1. 운영평가 : 회의시간의 적정성, 안건의 적정성, 회의 개최빈도의 적정성, 회사의 충분한 정보제공 여부
2. 역할평가 : 당사 「지배구조 내부규범」 상 명시된 이사회의 권한과 관련한 업무 수행 적정성 평가

(라) 평가방법(절차) : 5점 척도 설문 평가, 평가공정성 및 평가자 익명성 확보를 위해 외부업체를 통한 평가 실시
-5등급(매우 우수, 4.50 이상 5.00 이하) / 4등급(우수, 3.50 이상 4.50 미만) / 3등급(보통, 2.50 이상 3.50 미만)
/2등급(미흡, 1.50 이상 2.50 미만) / 1등급(매우 미흡, 1.00 이상 1.50 미만)

2025년도 이사회 평가 결과, 이사회 운영 및 역할 수행은 우수한 수준(4등급)인 것으로 확인되었습니다.
추가적인 개선 요청사항은 다음과 같습니다.

- 이사회와 각종 위원회 회의 시간을 더 여유 있게 배분할 필요가 있음
- 그룹사를 둘러싼 구체적인 경영과제(기회와 리스크)를 파악하고 각각의 위원회, 각각의 이사가 완수해야 할 역할을 더욱 논의하고 파악하여 특정하기 위해 그룹사 CEO와 이사회의 협의회 개최가 필요함
- 신입 이사들이 회사의 현안 및 금융 산업에 대한 이해도를 신속하게 높여 조기에 전문성을 발휘할 수 있도록 이사회 차원에서 체계적인 교육·정보 공유 시스템을 강화하고 적극적인 참여를 위한 서포트의 확대가 필요함
- 기술이 지속적으로 발전하고 업계에 도입되는 상황에서, AI/사이버보안/가상자산 및 선진국에서의 금융업 변화 등에 대해 주기적으로 교육 프로그램을 제공해 줄 것을 요청함
- 각 의안별로 반드시 논의해야 할 포인트, 본 의안의 논의에 필요한 상정 시간, 왜 이 의안의 결의/보고가 필요한가, 집행 경영진측은 이사회에 상정 전 단계에서 무엇이 가장 큰 논의 포인트가 되었는가 등을 요약한 시트를 제공하여 논의 준비를 보다 효과적이고 효율적으로 실시할 필요가 있음
- 금융 관련 법규, 리스크 관리 최신 트렌드 등 사외이사들의 전문성 유지를 위한 금융연수원 사외이사 교육 프로그램과 외부 전문가 초청 교육 프로그램 등 다양한 교육 프로그램이 매우 유용하였음. 차후에도 각 분야 전문가인 사외이사의 직접 강연을 포함하여 사외이사 전문성 향상을 위한 기회 제공이 필요함

7) 2025년 B사 지배구조 및 보수체계 연차보고서 사례 참고

III. 데이터 포인트 ①

2023년-2025년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

2023-2025 회계연도 금융회사 이사회 내 위원회 평가 공시 현황

- 금융회사는 지배구조법 시행령 제13조에 따라 이사회 내 위원회의 구성, 운영 등에 대해 평가를 실시하고, 평가목적, 주체, 기준, 방법(절차) 및 결과 등으로 나누어 기재하는 것이 권고됨
 - 주요 평가 항목으로는 위원회 구성의 적정성, 위원회 규모 및 개최 시기의 적절성, 이사회로부터 부여받은 권한과 업무 위임의 타당성, 회의 시간과 의사결정 과정의 적정성, 위원회와 경영진 간의 의사소통 수준, 이사회 운영에 대한 위원회의 기여도, 위원회 기능 및 역할 수행의 충실성 등이 있음
 - 일부 금융회사는 위원장에 대한 별도 평가 항목을 구성하는 등 평가 체계를 정교화하고 있음
- 2025 회계연도 기준, 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 중 이사회 내 위원회(감사위원회, 후보추천위원회, 위험관리위원회, 보수위원회) 평가 공시 현황은 다음과 같음
 - 평가방법을 공시한 비중은 감사위원회와 보수위원회에서 소폭 상승(각 2.6%p)하였고, 임원후보추천위원회와 위험관리위원회는 전기 수준을 유지함
 - 평가방법 및 결과를 모두 공시한 비중은 감사위원회(+5.1%p)와 위험관리위원회(+2.6%p), 보수위원회(+2.6%p)에서 개선되었으며, 임원후보추천위원회는 전기 수준을 유지하였으며 전반적으로 4개 위원회 모두 개선 또는 유지 흐름을 보이고 있음
 - 2025 회계연도 기준, 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 중 감사위원회 평가방법을 공시한 비중은 92.3%(36사)로 전기대비 2.6%p 상승하였으며, 평가방법 및 결과를 모두 공시한 기업 비중은 92.3%(36사)로 전기대비 5.1%p 상승함

<표 6> 2023-2025 회계연도 금융회사 감사위원회 성과평가 방법 및 결과 공시 현황⁸⁾

구분	2023년		2024년		2025년		2024-2025년 GAP	
	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시 비중	평가방법 및 결과 공시 비중
기업 수	37	30	35	34	36	36	+ 2.6%p	+ 5.1%p
비율	92.5%	75.0%	89.7%	87.2%	92.3%	92.3%		

8) 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 수는 2023년 40사, 2024년 및 2025년 각각 39사임

III. 데이터 포인트 ①

2023년-2025년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

- 2025 회계연도 기준, 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 중 후보추천위원회 평가방법을 공시한 비중은 94.9%(37사)로 전기와 동일한 수준을 유지하였으며, 평가방법 및 결과를 모두 공시한 기업 비중은 89.7%(35사)로 전기와 동일한 수준을 유지함

<표 7> 2023-2025 회계연도 금융회사 후보추천위원회 성과평가 방법 및 결과 공시 현황⁹⁾

구분	2023년		2024년		2025년		2024-2025년 GAP	
	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시 비중	평가방법 및 결과 공시 비중
기업 수	39	30	37	35	37	35	0%p	0%p
비율	97.5%	75.0%	94.9%	89.7%	94.9%	89.7%		

- 2025년 기준, 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 중 위험관리위원회 평가방법을 공시한 비중은 94.9%(37사)이고 전기와 동일한 수준을 유지하였으며, 평가방법 및 결과를 모두 공시한 기업 비중은 92.3%(36사)로 전기대비 2.6%p 상승함

<표 8> 2023-2025 회계연도 금융회사 위험관리위원회 성과평가 방법 및 결과 공시 현황¹⁰⁾

구분	2023년		2024년		2025년		2024-2025년 GAP	
	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시 비중	평가방법 및 결과 공시 비중
기업 수	38	29	37	35	37	36	0%p	+ 2.6%p
비율	95.0%	72.5%	94.9%	89.7%	94.9%	92.3%		

- 2025년 기준, 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 중 보수위원회 평가방법을 공시한 비중은 87.2%(34사)로 전기대비 2.6%p 상승하였으며, 평가방법 및 결과를 모두 공시한 기업 비중은 79.5%(31사, 전기대비 2.6%p 상승)로 다른 위원회 대비 상대적으로 낮은 수준이나, 2023년 57.5%(23사)에서 2024년 76.9%(30사), 2025년 79.5%(31사)로 3개년에 걸쳐 꾸준히 개선되고 있음

<표 9> 2023-2025 회계연도 금융회사 보수위원회 성과평가 방법 및 결과 공시 현황¹¹⁾

구분	2023년		2024년		2025년		2024-2025년 GAP	
	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시 비중	평가방법 및 결과 공시 비중
기업 수	34	23	33	30	34	31	+ 2.6%p	+ 2.6%p
비율	85.0%	57.5%	84.6%	76.9%	87.2%	79.5%		

9,10,11) 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 수는 2024년 39사, 2025년 39사임

III. 데이터 포인트 ①

2023년-2025년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

- 3개년 추이를 종합하면, 4개 위원회 모두 2023년에서 2024년으로의 전환 과정에서 '평가방법 및 결과 공시' 비율이 큰 폭으로 상승한 이후, 2025년에는 소폭 개선 또는 유지하는 흐름을 보이고 있음
 - 특히 보수위원회는 2023년 대비 2025년 기준으로 22.0%p 상승하여 가장 뚜렷한 개선세를 기록함
- 아래는 감사위원회 성과평가 공시 사례로, 위원회 평가 목적, 기준, 방식, 결과뿐만 아니라 '개선 필요 항목'을 명시적으로 기재하여 긍정적 결과에만 편중되지 않는 균형 잡힌 공시를 보여주고 있어 참고할 수 있음
 - 개선 필요 항목에 대한 후속 이행 계획을 함께 기재한 점이 특히 주목됨

<표 10> 금융회사 이사회내 위원회(감사위원회) 성과평가방법 및 결과 공시 현황¹²⁾

당사는 감사위원회에 부여된 역할과 책임을 적정하게 수행했는지를 점검하기 위하여 매년 초 전년도 위원회 활동내역을 바탕으로 감사위원회를 평가하고 있습니다.

평가주체는 감사위원회 위원 전원이며 평가항목은 3개 부문, 총 00개 문항으로 구성되어 있습니다.

평가항목	평가문항
위원회 구성의 적정성	위원회 구성 및 규모의 적정성 등 0개 문항
위원회 운영의 적정성	위원회의 기능 및 역할의 적정성 등 0개 문항
위원회 활동 및 성과의 적정성	이사회의 효율적 운영을 위한 위원회의 성과 기여도 등 0개 문항

평가방법은 각 문항별 5등급(탁월~매우 미흡)의 평가지표에 대해 위원 전원이 자가진단하는 '5등급 척도 무기명 설문평가'와 정성평가(서술형 등)방식이며 평가절차는 아래와 같습니다.

- 이사회 및 위원회 평가(안) 확정 → 평가 실시 → 평가결과 보고

감사위원회 평가결과는 위원회를 효율적으로 운영하기 위한 Feedback 자료로 활용하고 있으며, 2025년도 감사위원회 평가결과는 2026년도 제 0차 이사회(2026.00.00.)에 보고 안건으로 상정되었습니다.

평가결과 주요내용은 다음과 같습니다.

- '위원회 구성원 규모의 적정성', '위원회 구성의 독립성 유지' 항목 등이 우수 항목으로 평가되었습니다.
- '회계부정 내부 고발자 및 신고자 보호에 관한 효과적인 정책 운영', "내부감사부서의 독립성과 전문성 확보 노력" 항목이 개선 필요 항목으로 평가되었으며, 개선 방안을 논의하여 2026년 위원회 운영 시 반영할 예정입니다.

- 전반적으로 위원회 평가방법 및 결과 공시는 개선세를 보였으나 다수의 회사는 평가 결과를 '적정', '우수' 등으로 요약하고 있어, 정량·정성 결과의 세부 설명, 재선임 및 보수 책정과의 연계 여부, 피드백 절차 등에 대한 공시는 충분히 구체화되지 않고 있어 실효성과 환류 측면에서는 개선의 여지가 있음

12) 2025년 C사 지배구조 및 보수체계 연차보고서 사례 참고

III. 데이터 포인트 ①

2023년-2025년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

2023-2025 회계연도 금융회사 개별 사외이사 평가(내부) 평가 공시 현황

- 개별 사외이사에 대한 내부평가는 이사회 업무에 대한 개인별 기여도를 정성·정량 요소에 따라 평가하는 절차로, 회의 출석률, 전문성, 경영 이해도, 건설적인 토론 참여 등 연간 활동 전반을 포괄적으로 점검하는 것이 권고됨
- 자기평가, 사외이사 상호평가 및 내부 인력에 의한 평가 등을 병행하여 공정성과 객관성을 확보해야 하며, 사외이사 재선임 여부 검토 시 평가 결과를 참고자료로 활용하고 정기적인 환류 체계를 구축하는 것이 바람직함
- 2025 회계연도 기준, 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 중 개별 사외이사 내부평가 방법을 공시한 비중은 87.2%(34사)로 전기와 동일하며, 평가방법 및 결과를 모두 공시한 기업 비중은 82.1%(32사)로 역시 전기 수준을 유지하고 있음
 - 3개년 추이를 보면, 평가방법 공시 비중은 2023년 95.0%(38사)에서 2024년 87.2%(34사)로 7.8%p 하락한 이후 2025년에도 87.2%(34사)로 동일한 수준을 유지하고 있으며, 평가방법 및 결과 공시 비중은 2023년 92.5%(37사)에서 2024년 82.1%(32사)로 10.4%p 하락한 이후 2025년에도 82.1%(32사)로 동일한 수준을 유지하고 있음
 - 이는 외부평가로 전환하거나 내부·외부 평가를 병행하는 방식으로 전환하는 기업이 일부 있기 때문으로 분석됨
- 다수의 공시에서 내부평가 결과가 사외이사의 재선임 여부나 보수 책정 등 실질적 의사결정에 어떻게 연계되었는지가 명확히 드러나지 않는 경향이 있어, 이 부분의 공시 구체화가 향후 개선 과제로 남아 있음

<표 11> 2023-2025 회계연도 금융회사 개별 사외이사 성과평가(내부) 방법 및 결과 공시 현황¹³⁾

구분	2023년		2024년		2025년		2024-2025년 GAP	
	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시 비중	평가방법 및 결과 공시 비중
기업 수	38	37	34	32	34	32	0%p	0%p
비율	95.0%	92.5%	87.2%	82.1%	87.2%	82.1%		

- 아래의 공시 사례는 평가 결과가 인사자문단을 통해 재선임 추천 과정에 어떻게 연계되는지를 단계별로 구체적으로 명시하고 있음

13) 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 수는 2024년 39사, 2025년 39사임

<표 12> 금융회사 개별 사외이사 성과평가(내부) 방법 및 결과 공시 사례(요약)¹⁴⁾

(1) 평가 개요

당사 사외이사 최초 임기를 2년, 이후 연임시 1년으로 하고 있으며, 재선임을 위한 사외이사 후보를 추천할 경우 매년 실시하고 있는 사외이사 평가를 반영하고 있습니다. 현재 이사회에서 결의한 평가방법에 의거 내부평가를 실시하고 있으며, 평가의 객관성 확보 및 익명성 보장을 위해 외부업체에 위탁하여 평가를 진행하고 있습니다.

(2) 내부평가

(가) 내부평가 개요

1. 평가 주체: 인선자문단 도입에 따라 재선임 대상 사외이사 추천 시 평가 결과를 참고할 수 있도록 당해연도 00월에 평가를 실시합니다. (평가 기준 수립·보완 관련 임시이사회 결의 연혁 생략)

2. 평가 기준:

- 평가항목: 전문성, 직무공정성, 윤리책임성, 충실성 4개 항목 및 출석률·참여율 등 정량지표
- 평가비중: 동료평가 90%(자기평가 비중 삭제)
- 평가시기: 매년 11~12월(인선자문단 일정에 맞춰 변경)

3. 평가 절차: 온라인 설문방식으로 실시하며 2000년도에는 온라인 평가 웹 화면의 구성과 방식을 전년 대비 고도화하여 사용자 친화적인 UX 제공으로 평가의 익명성과 응답 편의성을 강화하였습니다.

4. 평가의 객관성 제고 장치: 설문조사 과정을 외부업체에 위탁하여 진행하고 있습니다.

(나) 내부평가 결과

1. 총론:

'2025년 사외이사 평가'는 동료 평가 및 직원평가로 나누어 실시하였습니다. 평가 결과, 2025년말 재임하고 있는 총 0명 사외이사 전원이 "우수" 등급에 해당하는 기대 수준 부합 이상으로 평가되었습니다. 2026년 0월 진행된 인선자문단 회의에서도 재선임 대상 사외이사 후보 0명 모두 업무수행 능력이 우수한 것으로 판단하여 재선임 의견을 사외이사 및 감사위원후보추천위원회에 전달하였습니다. 평가 항목(전문성, 직무공정성, 윤리책임성, 충실성)별 평균값 역시 기대 수준 이상의 강점을 보이는 것으로 나타났습니다.

2. 사외이사별 평가결과(이하 대표 사례 1인 발췌, 여타 사외이사 평가 결과도 동일 구조로 공시)

[사외이사 000]

- 전문성: 사외이사로서 최고 수준의 강점을 보임
- 윤리책임성: 사외이사로서 최고 수준의 강점을 보임
- 직무공정성: 사외이사로서 최고 수준의 강점을 보임
- 충실성: 사외이사로서 최고 수준의 강점을 보임

총평: 000 이사는 회계 및 재무 전문가로서 회계 및 경영에 대한 풍부한 지식과 실무 경험을 바탕으로 사업전략, 리스크, 거버넌스, 조직운영 등 다양한 영역에 대해 넓은 관점에서 실효성 있는 의견과 제안을 시의적절하게 제시하였고, 이사회 및 위원회 안건을 충실히 검토하여 이사회에서 검토해야 할 사항을 구조적으로 제시하는 등 합리적인 의사결정에 기여하였습니다.

특히, 이사회 의장으로서 높은 책임감과 문제해결 능력을 바탕으로 각 의안에 대해 이사들의 전문적인 의견을 수렴하고, 이를 토대로 이사회 전체의 논의의 방향성을 균형 있게 조정하며, 다면적인 논점을 과부족 없이 통합하여 논의를 효과적으로 수렴하는 높은 퍼실리테이션 역량으로 효율적인 이사회 운영에 기여하였습니다.

(이하 상세 서술 생략)

14) 2025년 D사 지배구조 및 보수체계 연차보고서 사례 참고

III. 데이터 포인트 ①

2023년-2025년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

2023년-2025년 금융회사 개별 사외이사 평가(외부) 평가 공시 현황

- 개별 사외이사에 대한 외부평가는 회의 참석 여부 등 충실성, 회사 경영 전반에 대한 정보 인지 여부, 각 이사의 특장점 등에 대한 정보를 외부의 시각으로 제공하는 절차로, 평가주체의 독립성 및 외부기관과의 관계에 대한 설명, 평가 프로세스의 객관성 확보 방안 등을 포함하는 것이 권고됨
- 지배구조 및 보수체계 연차보고서 작성 기준¹⁵⁾에서는 금융회사에서 2년 이상 재임한 사외이사에 대해서는 공신력 있는 외부기관이 수행한 평가 결과를 보고서에 기술하는 것을 권고하고 있음
- 2025 회계연도 기준, 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 중 외부 평가기관을 활용해 개별 사외이사 평가를 실시한 기업은 6사(15.4%)로, 전기대비 5.1%p(2사) 증가하여 외부평가 도입이 점진적으로 확대되고 있음
 - 3개년 추이를 보면, 2023년 5.0%(2사)에서 2024년 10.3%(4사)로 5.3%p 상승한 데 이어 2025년에는 15.4%(6사)로 전기대비 5.1%p 추가 상승하는 등 매년 꾸준한 증가 추세가 확인됨
 - 성과평가 방법 및 결과를 모두 공시한 기업 비중도 15.4%(6사)로, 외부평가를 도입한 모든 기업이 방법과 결과를 모두 공시하고 있어 공시의 충실도도 높은 수준임

<표 13> 2023-2025 회계연도 금융회사 개별 사외이사 성과평가(외부) 방법 및 결과 공시 현황¹⁶⁾

구분	2023년		2024년		2025년		2024-2025년 GAP	
	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시	평가방법 및 결과 공시	평가방법 공시 비중	평가방법 및 결과 공시 비중
기업 수	2	2	4	4	6	6	+ 5.1%p	+ 5.1%p
비율	5.0%	5.0%	10.3%	10.3%	15.4%	15.4%		

- 아래는 외부 자문기관을 활용한 개별 사외이사 외부평가 공시 사례로, 전기 평가에서 도출된 개선 권고사항에 대해 이행 결과를 수치와 함께 구체적으로 기재하고, 일부 이사의 평가등급을 '최고 수준'과 '기대 수준 이상'으로 차별화하여 공시하는 등 환류 연계와 결과의 변별력 측면에서 참고할 만한 사례임

15) 금융감독원, 「지배구조 및 보수체계 연차보고서 작성기준」, 2026.01.07.

16) 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 제출한 금융회사 수는 2024년 39사, 2025년 39사임

III. 데이터 포인트 ①

2023년-2025년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

<표 14> 금융회사 개별 사외이사 성과평가(외부) 방법 및 결과 공시 사례(요약) 17)

(1) 평가주체

사외이사의 2025년도 활동에 대한 평가는 2025년 0월 ~ 2026년 0월에 외부 전문기관인 OO사를 통해 실시하였고, 평가주체는 사외이사과 임직원으로 구분하여 수행하였습니다. 임직원 평가는 지원부서 담당 임원 및 이사회사무국장으로 구성되며, 각각 담당 이사회내 위원회를 지원합니다. (임직원 평가자별 담당 위원회 현황 생략)

(2) 평가기준

평가기준각 평가주체별 세부 평가 항목은 '단계형 척도'와 '요건형 척도'를 혼합 적용하여 문항별 배점 구간을 0점에서 최대 5점 이내로 분포하도록 고도화하였으며, 전용 온라인 사이트를 통해 실시합니다. 세부평가 항목 및 기준은 아래와 같습니다.

평가 구분	평가 대상	평가 주체	세부 평가 항목
사외이사 평가	사외이사 (본인 & 동료)	사외이사 본인 및 동료 사외이사	• 이사진 구조
		지원부서 담당 임원 및 이사회 사무국장	• 이사진 구조

평가 결과는 문항별 점수를 100분위 형태로 환산하여 평가 영역별 평균점수를 산출하고, 아래와 같이 산정하였습니다.

평균점수구간	평가결과
90점 이상 ~ 100점 이하	최고 수준
80점 이상 ~ 90점 미만	기대 수준 이상
70점 이상 ~ 80점 미만	기대 수준
60점 이상 ~ 70점 미만	보통 수준
60점 미만	미흡 수준

(3) 평가절차: OO사가 평가 전용 사이트 안내부터 평가결과 산정, 분석까지 모든 과정을 담당하였습니다.

(4) 평가의 객관성 제고 장치: 평가 실시 전에 외부 전문기관인 OO사의 자문을 받아 이사회에서 평가기준 변경을 승인받았습니다.

외부평가 결과 및 개선방안

(1) 총론

2025년도 활동에 대한 사외이사 평가는 2026년 0월에 개최된 제O회 이사회에 보고되었습니다. OO사는 사외이사 평가 결과, 대부분 사외이사가 최고 수준으로 평가되었으나 일부 사외이사가 '기대 수준 이상'으로 평가되었음을 설명하였습니다. 또한 당사 사외이사는 다양한 안건에 대해 정기적인 질의와 적극적인 의견 개진을 통해 이사회 의사결정에 실질적으로 기여하고 있고, 전반적으로 형식적 참여를 넘어선 능동적·주도적 기여 문화가 정착된 것으로 판단된다고 하였습니다. (재무구조·사업모델·내부통제 이해도 등 세부 평가 내용 생략)

(2) 사외이사별 평가결과 및 개선방안

OO사는 사외이사별 전문 영역과 연계한 역할 배분 및 발언 기회 설계, 사외이사 연수 시 전략·리스크·ESG 영역의 통합적 이해 강화를 개선방안으로 제시하였습니다.전년도 보완·개선 권고사항에 대한 이행 결과는 아래와 같습니다.

17) 2025년 E사 지배구조 및 보수체계 연차보고서 사례 참고

<표 14> 금융회사 개별 사외이사 성과평가(외부) 방법 및 결과 공시 사례(요약) (계속)

- 이사들이 의사결정 과정에 기여할 수 있도록 이사회 논의 시 충분한 질의응답 시간 확보

: 2025년에 개최된 총 00회의 이사회 소요시간은 총 0,000분이었으며, 회당 평균 000분이 할애되어 이사회에서 안건 논의와 질의응답 시간을 충분하게 확보하였습니다.

- 이사들이 비공식적인 환경에서 사전 논의와 의견 교환을 할 수 있도록 소규모 논의 세션을 활성화하여 의견을 사전에 정리하고 이사회에서 더 적극적으로 발언할 수 있도록 지원

: 2025년 중 사외이사만이 참여하는 회의(간담회)를 총 0회 개최하여 이사회 주요 안건 또는 경영 현안에 대해 심도 있게 논의하였습니다.

- 신입 이사 취임시 또는 재임 이사진을 대상으로 정기적인 회사 현황 설명회와 개별 이사 대상 안건 사전 설명회를 보다 체계적이고 적극적으로 운영

: 2025년 중 사외이사만이 참여하는 회의(간담회)를 총 0회 개최하였고, 회사 현황을 비롯하여 전략, 재무, 리스크관리, 내부통제, ESG 등 다양한 영역에 대한 주제를 다룬 사외이사 연수도 총 00회 실시하였습니다.

사외이사별 평가결과는 아래와 같습니다.

[사외이사 000 (이사회 의장)] (이하 대표 사례 1인 발췌, 여타 사외이사 평가 결과도 동일 구조로 공시)

- 전문성

상장회사 CEO 재임 경험을 바탕으로 전략, 재무, 리스크 관리 등 경영 전반에 대한 폭넓은 이해를 갖추고 있음. 2025년에는 회장후보추천위원장과 사외이사 및 감사위원후보추천위원장을 겸직하며 회사의 안정적인 지배구조 정립에 중추적 역할을 수행함. (이하 상세 서술 생략)

- 직무공정성

이사회 내에서 경영진 견제와 감시 역할을 충실히 수행하며, 주주 가치를 최우선으로 하는 공정하고 객관적인 의사결정을 이끌어냄. (이하 상세 서술 생략)

- 윤리·책임성

독립적 입장에서 이사회와 경영진 간 균형 잡힌 관계를 유지하고, 윤리적 기준에 맞는 조언을 제공하여 회사와 주주를 위한 결정이 이루어질 수 있도록 기여함. (이하 상세 서술 생략)

- 업무충실성

이사회 및 위원회 참석률 100%를 달성하며, 이사회 의장으로서 회사 전략 논의를 심도 있게 주도함. (이하 상세 서술 생략)

000 사외이사의 2025년도 활동에 대한 평가 결과는 최고 수준으로 평가됨.

III. 데이터 포인트 ①

2023년-2025년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

주요국의 이사회 성과평가 공시 제도 및 우수 사례

- 공시 내용의 질적 개선 방향을 모색하기 위해 주요국의 이사회 평가 공시 제도와 우수 사례를 살펴보고 국내 금융회사에 대한 시사점을 도출하고자 함

1) 미국

- 미국은 NYSE 상장규정과 SEC 공시 의무에 따라 이사회 및 주요 위원회의 연 1회 자체평가를 NYSE 상장사에 의무화하고 있으나, 평가 방식은 기업 자율에 맡기며 결과 공시도 강제하지 않음^{18), 19)}
 - 외부평가 의무는 없으나, ISS·Glass Lewis·BlackRock 등 기관투자자의 의결권 행사 기준이 공시 수준을 견인하는 기제로 작용하고 있음
 - S&P 500의 99%가 연간 이사회 평가를 실시하고 있으며, 외부 전문기관 활용 비율은 27%, 개별 이사 평가 공시 비율은 48%임²⁰⁾
- 우수 공시 사례로는 JPMorgan Chase사의 2025년 주주총회 Proxy Statement를 들 수 있음
 - 선임사외이사가 주도하는 단계적 자체평가 방식으로 개별 이사를 평가하고, 10개 역량 카테고리 구성된 매트릭스를 통해 이사회 구성의 적합성을 검증하는 체계를 구체적으로 공시하고 있음
 - 미국은 결과 공시가 의무가 아님에도 투자자 압력으로 BSM 수준의 공시가 확산되었으며 '어떤 역량을 갖춘 이사가 필요한가'를 이사회 평가와 연결하는 추세가 나타남

<표 15> 해외 우수 공시 사례 - 미국 JPMorgan Chase (2025 Proxy Statement)²¹⁾

내용
<p>[평가 방식]</p> <ul style="list-style-type: none"> • 평가주체: 선임사외이사 주도 / 단계적 평가 방식 • 평가범위: 이사회 + 개별 이사(1:1 면담) • 외부 퍼실리테이터: 미활용 (내부 주도 방식의 S&P 500 대표 사례) <p>[이사회 역량 진단표 (BSM, Board Skills Matrix)]</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10개 역량 카테고리 기반 이사 구성 적합성 검증: Finance & Accounting / Risk Management & Controls / Technology & Cybersecurity / Consumer & Retail Business / International Business / Government & Regulatory / Sustainability & ESG / Human Capital Management / M&A / Public Company Governance <p>→ 평가결과가 이사회 구성 적합성 검증과 직접 연동됨</p>

18) 미국 NYSE, 「Listed Company Manual」, 제303A.09조, 제303A.07조, 제303A.05조

19) 미국 증권거래소(SEC), 「Regulation S-K」, 제407조

20) Spencer Stuart, 「2025 U.S. Board Index」, 2025.10.

21) JPMorgan Chase사의 2025 Proxy Statement (DEF 14A, 2025년 4월 7일 SEC 제출)

III. 데이터 포인트 ①

2023년-2025년 금융회사 이사회 성과평가 공시 현황

2) 영국

- 영국의 이사회 평가 제도는 금융보고위원회(Financial Reporting Council, FRC)가 제정한 'UK Corporate Governance Code 2024'에 근거함²²⁾
 - 이사회, 위원회, 의장 및 개별 이사의 성과를 연 1회 공식적이고 엄격한 평가를 실시하도록 규정하고 있으며(comply or explain 적용), FTSE 350 기업에 대해서는 최소 3년에 한 번씩 외부 전문기관을 통한 평가를 추가로 규정하고 있음
 - 2024년 개정에서는 'board evaluation'이라는 용어를 'board performance review'로 변경하여, 평가가 과거 점검 기능에 그치지 않고 이사회의 지속적 자기발전 프로세스임을 명확히 하였음
 - 공시 요건은 연간보고서에 ① 평가 수행 방식, ② 외부 평가기관의 이사회·개별 이사와의 접촉 범위, ③ 평가 결과 및 후속 조치, ④ 향후 이사회 구성에 미친 영향까지 구체적으로 기재하도록 요구함²³⁾
- 외부평가 활용 현황으로는 상위 FTSE 150개사 기준, 99% 기업이 3년 연속 연간 이사회 평가를 실시했다고 공시하였으며, 이 중 외부 전문기관 활용 비율이 2024년 45%, 2025년 39%로 나타남²⁴⁾
 - 3년 주기 외부평가 권고를 감안하면 상당수의 상위 FTSE 회사가 주기적으로 외부평가를 실시하고 있을 것으로 추정됨
- 우수 공시 사례로는 Lloyds Banking Group사로, 평가 발견사항을 ① 전략·목적, ② 리스크·통제, ③ 인적자원·문화의 3개 축으로 구조화하고, 항목별 후속 조치를 구체적으로 명시하는 방식으로 결과의 구체성과 환류 연계 측면에서 주목됨

<표 16> 해외 우수 공시 사례 - 영국 Lloyds Banking Group (2024 Annual Report)²⁵⁾

내용
<p>[평가 방식]</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2024년은 내부 평가 진행 (직전 외부평가: 2022년) • 평가 범위: 이사회, 개별 이사(이사회 의장은 선임독립이사 주관, 여타 이사는 이사회 의장 1:1 면담) <p>[평가결과 구조]</p> <p>① 전략 및 목적</p> <ul style="list-style-type: none"> • 결과: 이사회는 전략과 목적을 반복적으로 검토하며 강력한 규율과 엄격함을 유지하고 있음 • 후속 조치: 외부 시각을 높이고 비정형 대화 시간을 확대할 기회를 모색 <p>② 리스크 및 내부통제</p> <ul style="list-style-type: none"> • 결과: 이사회는 리스크 관리 및 내부통제 시스템의 감독을 효과적으로 수행하고 있음 • 후속 조치: 차기 사업연도에 관련 보고자료의 질적 수준 지속 향상 <p>③ 인적자원 및 문화</p> <ul style="list-style-type: none"> • 후속 조치: 이사회 구성에서 미래에 필요한 역량 중심의 후보 발굴에 집중

22) FRC, 「UK Corporate Governance Code」, 2024., Provision 21

23) FRC, 「UK Corporate Governance Code」, 2024., Provision 23

24) Spencer Stuart, 「2025 UK Spencer Stuart Board Index」, 2026.01.

25) Lloyds Banking Group사의 Annual Report 2024 (SEC Form 20-F Exhibit 15.1, 2025년 제출)

3) 일본

- 일본의 이사회 효과성 평가 제도는 도쿄증권거래소 상장규정에 편입된 '일본 기업지배구조코드'의 보충원칙에 근거하며, '이사회는 매년 각 이사의 자기평가를 기반 이사회의 실효성을 분석·평가하고 결과 요약을 공시하도록 요구함(comply or explain 방식)²⁶⁾
 - 외부평가는 의무화되어 있지 않으나, 경제산업성(METI)의 기업지배구조시스템(CGS) 가이드라인이 제3자 시각 도입을 권장하고 있으며, 프라임 시장 상장기업 중심으로 외부평가 활용이 점차 확산되고 있음
 - 2025년 10월 일본 금융청(FSA) 산하 전문가회의에서 차기 코드 개정 논의가 개시되었으며, 핵심 의제는 '형식보다 실질'과 사외이사 실효성 제고로, 평가 내용의 충실화를 강조하는 방향임
- 우수 공시 사례로는 히타치(Hitachi)사의 이사회 효과성 평가 공시로 제 3자 기관이 결과 집계·분석을 담당하며, 긍정적 평가 항목과 향후 개선과제를 명확히 구분하여 공시하는 방식이 특징임

<표 17> 해외 우수 공시 사례 - 일본 Hitachi (2025 Corporate Governance Report)²⁷⁾

내용
<p>[평가 방식]</p> <ul style="list-style-type: none"> • 평가주체: 이사 전원 대상 익명 설문 + 제3자 기관이 집계·분석·보고 • 평가범위: 이사회 전체의 실효성 / 개별 이사의 자체평가 <p>[평가결과 공시 구조]</p> <p>긍정적 평가 항목:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 중기경영계획 진척에 대한 이사회 논의 시간이 충분히 배분됨 • 사외이사의 전문성 발휘를 통해 경영진에 대한 건설적 견제 기능이 작동함 <p>향후 개선과제:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 사외이사가 이사회 논의에 기여하는 역할과 시간을 더욱 확대할 필요 • 전략 및 리스크 논의에서 사외이사 주도의 심층 토론 강화 필요

26) 도쿄증권거래소(TSE), 「Japan's Corporate Governance Code(기업지배구조코드)」, 2021.06., 보충원칙 4.11.3, 시장 구분별 적용 범위는 상이함

27) Hitachi사의 Corporate Governance Report(2025.07.)

4) OECD 기업지배구조 원칙 및 기관투자자 기준

- G20/OECD 기업지배구조 원칙(G20/OECD Principles of Corporate Governance, 이하 “OECD 기업지배구조 원칙”)은 '이사회는 성과·구성·다양성을 정기적으로 자체 평가해야 한다고 규정하며, 외부 전문기관을 주기적으로 활용하는 것이 객관성 제고에 기여할 수 있음을 소개하고 있음²⁸⁾
- 기관투자자 측면에서 BlackRock은 이사회 성과평가 실시 및 결과 공시를 모범관행으로 권장하며, 이사회 구성의 효과성과 재편성(refreshment) 프로세스를 이사 선임 의결권 판단의 주요 고려 요소로 반영하고 있음
- 주요 글로벌 기관투자자들은 이사회 평가의 실시 여부뿐 아니라 그 결과가 이사회 구성·재선임·재편성에 실질적으로 연계되는지 여부에도 관심을 기울이는 방향으로 이동하고 있음

28) OECD/G20, 「Principles of Corporate Governance」, 2023, 제V장(이사회 책임), Section V.E.4

결언 및 시사점

- 2023년~2025년 금융회사의 이사회 성과평가 공시 현황을 분석한 결과, 2025년 기준, 이사회·위원회·개별 사외이사 성과평가 공시는 전반적으로 안정적인 수준을 유지하고 있으며, 일부 영역에서는 개선 흐름이 확인됨
 - 2025년 기준, 이사회의 평가방법 및 결과 공시 기업 비중은 97.4%(38사)로 전기 수준을 유지하고 있으며, 감사위원회의 평가방법 및 결과 공시 기업 비중은 92.3%(36사)로 전기대비 5.1%p 상승하는 등 위원회 전반의 공시 수준도 지속적으로 개선되고 있음
 - 보수위원회의 경우 2023년 57.5%에서 2025년 79.5%로 3개년간 22.0%p 상승하여 가장 두드러진 개선세를 보이고 있음
 - 개별 사외이사 외부평가 도입 기업은 2023년 2사(5.0%)에서 2025년 6사(15.4%)로 매년 꾸준히 증가하여, 평가방식의 고도화 흐름이 이어지고 있음
- 다만 공시 내용의 실질적 수준 측면에서는 여전히 개선의 여지가 있음
 - 평가결과 표현이 '우수'·'적정' 등 긍정적 서술에 편중되는 경향이 있어 구체적 개선사항과 피드백 이행 여부를 담아내는 공시로의 발전이 요구됨
 - 평가결과가 사외이사 재선임 및 보수 책정 등 실질적 의사결정과 어떻게 연계되었는지에 대한 설명이 공시에서 충분히 드러나지 않는 경우가 많음
 - 전년도 개선 이행 내역을 구체적으로 공시하는 사례는 아직 소수에 그치고 있어, 환류(피드백) 체계의 실질적 작동을 확인하기 어려운 상황임
- 주요국과 비교 시 국내 금융회사의 이사회 평가 공시율은 외형상 높은 수준이나 외부평가 활용률과 결과 공시의 구체성(후속 조치·재선임 연계·이사회 구성 영향) 측면에서는 주요국의 관행을 참고하여 개선해 나갈 필요가 있음
- 국내 금융회사는 향후 다음과 같은 방향으로 성과평가 체계를 내실화해 나가는 것이 바람직함
 - 이사회, 위원회, 개별 사외이사 단위별로 역할과 책임에 부합하는 평가항목과 기준의 체계적 정립이 필요함
 - 평가결과는 재선임, 보수 책정, 이사회 운영 개선방안, 교육·보완 계획 등 실질적 의사결정과 연계하고, 그 이행 내용도 공시를 통해 구체적으로 밝히는 것이 신뢰 형성에 기여함
 - 외부 전문기관의 참여 범위를 점진적으로 확대하여 평가 설계, 수행, 피드백 제공 전 과정에서 전문성과 객관성을 높이는 방향을 검토할 수 있음
 - 평가결과는 내부 보고자료를 넘어 투자자, 감독기관 및 이해관계자와의 신뢰 형성을 위한 공시자료로 적극 활용될 수 있도록 설계하는 것이 바람직함
- 궁극적으로 이사회 성과평가는 지속가능경영과 신뢰받는 지배구조 정착을 위한 중요한 토대로 기능해야 하며 금융회사는 공시의무 이행을 넘어 실효성 있는 성과평가 체계를 통해 이사회 역량을 내실 있게 강화하고, 기업 지배구조의 선순환 구조를 마련해 나가야 할 것임

IV. 주요 규제 동향 ①

금융소비자보호 거버넌스 모범관행 도입 후 주요 개선 내용

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 금융감독원은 금융소비자보호 실태평가 대상 금융회사 77개사를 대상으로 '금융소비자보호 거버넌스 모범관행' 이행현황을 점검한 결과, 대부분의 금융회사가 관련 거버넌스 체계를 구축한 것으로 확인되었음
- ✓ 향후 실태평가 등을 통해 거버넌스 체계가 실효성 있게 작동하여 실질적 소비자보호 강화로 이어질 수 있도록 독려할 계획임

추진 배경

- 금융감독원은 금융권 내 소비자보호 중심의 경영관행과 조직문화를 확립하고 사전예방적 소비자보호 체계 구축을 유도하기 위해, 2025년 9월 '금융소비자보호 거버넌스 모범관행'을 마련하여 금융회사가 지향해야 할 바람직한 소비자보호 거버넌스 체계를 제시함¹⁾
- 이후 금융회사들은 모범관행에 따라 소비자보호 조직을 확대하고 내부통제 체계를 보완하는 등 소비자보호 거버넌스를 지속 강화해 왔으며, 금융감독원은 2026년 1분기 중 금융소비자보호 실태평가 대상 77개사를 대상으로 모범관행 이행현황을 점검함(2026년 1월 말 기준)
 - 점검 대상은 은행 16개사, 증권 11개사, 생명보험 15개사, 손해보험 10개사, 저축은행 11개사, 카드 7개사, 캐피탈 7개사이며, 금융지주회사 등의 역할 관련 항목은 금융지주회사 10개사를 대상으로 별도 점검함

1) 금융감독원, 「금융소비자보호 거버넌스 모범관행」, 2025.09.

IV. 주요 규제 동향 ①

금융소비자보호 거버넌스 모범관행 도입 후 주요 개선내용

<표 1> 금융소비자보호 거버넌스 모범관행 주요 내용 2)

구분	세부 항목	내용
혁신	기능	<ul style="list-style-type: none"> 소비자보호 경영전략, 내부통제 관련 기본방침 수립 사내위원회의 업무보고를 받고 소비자보호 업무 전반을 관리
	구성	<ul style="list-style-type: none"> 소비자보호에 대한 전문성을 갖춘 이사를 포함
소비자보호 내부통제위원회	개최방식	<ul style="list-style-type: none"> CEO 주재로 반기별 1회 이상 개최(대면회의)
	위원구성	<ul style="list-style-type: none"> CEO·CCO 등 다양한 임원 포함(필요시 외부위원 포함)
	보고	<ul style="list-style-type: none"> 조정·의결사항을 이사회에 보고
소비자보호 담당 임원(CCO)	선임·해임	<ul style="list-style-type: none"> 이사회 의결로 선임·해임, 2년 이상 임기 보장
	겸직금지	<ul style="list-style-type: none"> 이해상충적 직무, 소비자보호와 무관한 직무 등 제한
	권한	<ul style="list-style-type: none"> 배타적 사전합의권 및 개선요구권 부여
소비자보호 부서	인력규모	<ul style="list-style-type: none"> 필요 인력 및 업권별 인력비중 등을 활용하여 적정성 여부 등을 판단
	분쟁민원	<ul style="list-style-type: none"> 분쟁·민원 등에 대한 실질적인 최종 처리 권한을 보유
성과보상체계	설계·평가	<ul style="list-style-type: none"> 단기 영업실적보다 소비자의 이익을 우선
		<ul style="list-style-type: none"> 소비자 이익 관점에서 평가하여 이사회에 보고
지주회사 등	지주회사 등	<ul style="list-style-type: none"> 자회사(소속 금융회사) 소비자보호 수준 전반을 총괄
	자회사 등	<ul style="list-style-type: none"> 지주회사(대표 금융회사) 등에 성실하게 협조

모범관행 도입 후 주요 개선내용

1) 이사회

- 모범관행 도입 후 소비자보호 경영전략 및 정책 등을 이사회에 보고하는 회사가 14개사 증가(55→69개사)하였으며, 이사회 내 소비자보호 관련 소위원회(예: 금융소비자보호위원회)를 설치·운영하는 회사도 13개사 증가(2→15개사)하는 등 소비자보호 관련 이사회의 의사결정 기능이 강화되었음
- 소비자보호 전문성을 갖춘 이사를 선임한 회사는 절반 수준(41개사, 53.2%)이나, 향후 소비자보호 전문성을 고려하여 신규 이사를 선임하면서 점차 개선될 것으로 예상됨

2) 금융감독원, 「금융소비자보호 거버넌스 모범관행 도입 이후 소비자보호 중심의 조직문화가 빠르게 확산되고 있습니다.」, 2026.04.23.

Ⅳ. 주요 규제 동향 ①

금융소비자보호 거버넌스 모범관행 도입 후 주요 개선내용

<표 2> 이사회 우수사례

구분	내용
하나증권	<ul style="list-style-type: none"> 2026년 소비자보호 경영전략·정책을 이사회에 보고하였으며 이사회 내 사외이사(3명)로 구성된 소위원회(소비자리스크관리위원회)를 반기별로 개최
동양생명	<ul style="list-style-type: none"> 소비자보호 정책 전문가를 사외이사로 기선임하였고, 2026년 소비자보호 경영전략을 이사회에서 의결하고 이사회 내 소위원회(금융소비자보호위원회)를 신설

2) 소비자보호 내부통제위원회

- 모범관행 도입 후 CEO 주재로 내부통제위원회를 개최(11개사는 분기 등으로 주기 단축)하고 동 위원회의 의결 결과를 이사회에 보고(73개사, 94.8%)하는 등 모범관행을 대부분 준수하고 있음
- 사전 실무협의회를 설치·운영(65개사, 84.4%)함으로써 내부통제위원회 운영의 실효성 또한 제고하고 있음
 - 전산시스템을 통한 후속조치 관리(35개사, 45.5%)는 미흡한 편으로 전산화를 통한 체계적인 관리가 필요함

<표 3> 소비자보호 내부통제위원회 우수사례

구분	내용
신한은행	<ul style="list-style-type: none"> 내부통제위원회 의결결과 및 후속조치 이행현황을 모두 이사회에 보고하고 있으며, 내부통제위원회 위원에 대한 사전 안전송부 기한을 확대(2→3명업일)
NH투자증권	<ul style="list-style-type: none"> 내부통제위원회에 외부위원이 참여하고 있으며, 의결요건을 강화하였고 후속조치 이행현황을 이사회에 보고한 후 전산시스템을 통해 관리 <ul style="list-style-type: none"> - (모범관행) 위원 과반수 출석, 출석위원의 과반수 찬성, (NH투자증권) 위원 2/3출석, 출석위원의 2/3 찬성

3) 소비자보호 담당 임원(CCO)

- 현재 CCO 대부분이 KPI 설계 등 소비자보호 핵심사안에 대한 배타적 사전합의권과 개선요구권을 보유(64개사, 83.1%)하고 있으며, CCO 임기를 2년 이상 보장하는 회사가 22개사 증가(29→51개사)하는 등 모범관행 도입 이후 CCO 권한이 지속적으로 확대됨
- 이사회에서 CCO를 선임하는 회사도 29개사 증가(16→45개사)하였으며, 향후 신규 CCO 선임 과정에서 점차 개선될 것으로 예상됨
 - 32개사는 대표이사 등이 CCO를 선임 및 해임함

IV. 주요 규제 동향 ①

금융소비자보호 거버넌스 모범관행 도입 후 주요 개선내용

<표 4> 소비자보호 담당 임원 우수사례

구분	내용
삼성증권	• 내규를 개정하여 CCO의 선임·해임 절차를 이사회 의결사항으로 변경하고 전문성 확인 절차를 강화하는 한편, 내규상 CCO의 개선요구권 등을 명시
KB카드	• CCO 임기를 3년 보장하고 CCO의 겸직을 해제하였으며, 성과보상체계 등 핵심사안의 경우 내부통제위원회에서 CCO의 거부권 행사 시 의결 불가

4) 소비자보호 부서

- 모범관행 도입 후에는 소비자보호 부서를 관련 경력을 갖춘 인원으로 확충하여 전문성을 강화하고 인력규모도 개선함
 - 70개사는 소비자보호 부서 인력의 평균 근속연수·업무경력이 모범관행상 요건을 충족
 - 점검대상 회사의 '소비자보호 부서 인원수 ÷ 총인원 수'는 1.65%(2025년 1월)에서 1.87%(2026년 1월)로 상승하였으며, 업권별 생명보험 3.0%, 카드 2.3%, 손해보험 2.0%, 저축은행 1.7%, 은행 1.5%, 캐피탈 1.3%, 증권 1.1% 순임
- 소비자보호 부서가 분쟁·민원 관련 최종 의사결정 권한을 보유하고 소비자보호 관련 주요 이슈를 내부통제위원회 등에 보고하는 등 회사내 지위도 확대되었음

<표 5> 소비자보호 부서 우수사례

구분	내용
미래에셋증권	• 소비자보호 본부를 소비자보호 부문으로 격상하고 팀 확대(2개→4개), 인력 증원(28명→37명) 및 전문인력 확보(변호사 +1명, 석사 +1명) 등을 이행
NH손해보험	• 2026년 1월부터 분쟁조정위원회를 신설·운영하고 있으며, 소비자보호 부서에 준법·법무 경력자를 충원하고 부서 근무기간 3년 이하 직원의 이동을 제한

5) 성과보상체계

- 모범관행 도입 후 소비자보호 내부통제위원회의 KPI 적정성 평가 결과를 이사회에 보고하는 회사가 14개사(43→57개사) 증가하였고, 현재 대부분의 금융회사가 대표이사(69개사, 89.6%) 및 임원(71개사, 92.2%)의 KPI에 소비자보호 지표를 반영하고 있음
 - 직원 KPI에 소비자보호 지표를 반영한 회사는 절반 수준(45개사, 58.4%)으로 미흡하여 지속적인 개선이 필요함

Ⅳ. 주요 규제 동향 ①

금융소비자보호 거버넌스 모범관행 도입 후 주요 개선내용

<표 6> 성과보상체계 우수사례

구분	내용
기업은행	<ul style="list-style-type: none"> 대표이사를 포함한 전 임원 및 영업점·지역본부에 대해 소비자보호 관련 성과평가지표를 적용하고, 일부 지표에 대해서는 감점 제도 운영
라이나생명	<ul style="list-style-type: none"> 전 임직원 KPI에 소비자보호 관련 지표가 포함(10%)되어 있으며 KPI 변별력 강화를 위해 상대적으로 달성이 용이한 항목을 삭제 <ul style="list-style-type: none"> 영업 담당 임직원의 KPI에 민원 및 불완전판매 등의 지표를 반영하고, 보험금 심사 담당자에 대해서는 귀책 민원발생률 목표를 부여하여 평가

6) 금융지주회사 등의 역할

- 모범관행 도입 후 4개 금융지주가 소비자보호 전담부서를 설치하였고 1개 금융지주는 지주 단독 CCO를 선임하였음
- 금융지주 대부분이 자회사 성과평가 기준에 소비자보호 관련 지표를 반영하고 자회사의 내부통제 현황 등을 현장점검하는 등 자회사의 소비자보호 전반을 체계적으로 관리하고 있음

<표 7> 금융지주회사 등의 역할 우수사례

구분	내용
우리금융지주	<ul style="list-style-type: none"> 2026년 1월 소비자보호부문을 신설하고 지주 단독 CCO를 선임 <ul style="list-style-type: none"> 모범관행 관련 그룹 표준 가이드를 작성하여 자회사에 배포하고, 자회사별 로드맵을 마련하여 이행현황을 점검하는 한편, 우수사례를 발굴·공유
신한금융지주	<ul style="list-style-type: none"> 전 임직원 KPI에 소비자보호 관련 지표가 포함(10%)되어 있으며 KPI 변별력 강화를 위해 상대적으로 달성이 용이한 항목을 삭제 <ul style="list-style-type: none"> 영업 담당 임직원의 KPI에 민원 및 불완전판매 등의 지표를 반영하고, 보험금 심사 담당자에 대해서는 귀책 민원발생률 목표를 부여하여 평가
NH금융지주	<ul style="list-style-type: none"> 자회사에 대해 소비자보호 내부통제 관련 현장점검(2025년 중 5회 실시)을 실시하여 자회사의 소비자보호 역량을 평가 <ul style="list-style-type: none"> 지주·자회사 CCO가 참여하는 그룹 소비자보호 협의회를 개최하여 소비자보호정책 및 이슈 관련 소통 강화

IV. 주요 규제 동향 ①

금융소비자보호 거버넌스 모범관행 도입 후 주요 개선내용

평가 및 향후계획

- 2025년 9월 '금융소비자보호 거버넌스 모범관행' 도입 이후 금융회사 대부분이 동 모범관행에 따라 소비자보호 거버넌스를 구축하고 있음
- 이로 인해 금융권 내 소비자보호 중심의 업무체계와 조직문화가 빠르게 확산·정착되고 있는 것으로 확인되었음
- 금감원은 향후 금융소비자보호 실태평가 등을 통해 해당 금융회사의 소비자보호 거버넌스 운영 실태를 집중 점검함으로써 모범관행에 따라 구축한 거버넌스 체계가 실효성 있게 작동하여 실질적인 소비자보호 강화로 이어질 수 있도록 독려할 계획임
 - 금융소비자보호 실태평가 기준(매뉴얼)에 모범관행 주요 내용을 반영할 계획임

IV. 주요 규제 동향 ②

자본시장 체질개선 방안

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 기존 상법 개정 및 기업지배구조·자본시장 제도 개선 정책의 연장선에서, 정부는 2026.3.18. '자본시장 안정과 정상화 간담회'를 개최하여 증시 안정 대응방안과 자본시장 체질개선 방향을 논의함
- ✓ 구체적인 정책으로 '자본시장 안정을 위한 체질개선 방안'을 발표하였으며, 주요 내용으로는 공정하고 투명한 시장질서 확립, 주주가치 존중 기업문화 조성, 혁신기업 성장사다리 구축, 국내외 투자환경 개선 등이 포함됨
- ✓ 특히 주주가치 존중 기업문화 조성과 관련된 정책은 향후 기업지배구조 및 재무구조 관련 의사결정, 기업구조개편 거래, 이사회 및 주주총회 운영 전반에 직접적인 영향을 미칠 가능성이 있어 유의가 필요함

주요 배경

- 현 정부는 자본시장 정상화 및 코리아 디스카운트 해소를 주요 정책 과제로 설정하고, 자본시장 관련 제도개혁을 지속 추진 중임
 - 추가조작 원스트라이크아웃¹⁾, 이사의 주주 충실의무 강화²⁾, 자사주 소각 의무화³⁾ 등 일반주주 보호 정책 추진
- 국내 증시의 정상화가 속도감 있게 진행 중이며, 주요 밸류에이션 지표 개선 등 회복 흐름이 가시화되고 있음
 - 국내 PBR 수준은 2.24로 영국 2.38, 독일 1.92 등 주요국 수준에 근접하며 코리아 디스카운트 완화 조짐이 나타남
- 정부는 단기적 증시 회복을 넘어 자본시장의 구조적 체질개선을 추진할 필요성을 강조함
 - 글로벌 자본시장 경쟁 심화에 대응하여 국내외 투자자 유입 기반 강화 필요
 - 자본시장이 기업 자금조달 및 국민 자산 증대 등 실물경제 선순환 구조에 기여할 필요성 제시
 - 대외 충격 발생 시에도 시장 안정성을 유지할 수 있도록 투자자 신뢰 확보 중요성 강조

1) 금융위원회, 「불공정거래를 신속적발, 엄정제재하여 추가조작의 유인을 근본적으로 차단하겠습니다.」, 2025.07.09.

2) 법무부, 「주주 보호를 위한 개정 '상법' 국무회의 의결」, 2025.07.15.

3) 법무부, 「자기주식 소각을 의무화하는 '상법' 개정안 국회 본회의 통과」, 2026.02.25.

IV. 주요 규제 동향 ②

자본시장 체질개선 주요 경과

- 이재명 정부는 자본시장을 “혁신성장의 핵심 플랫폼”으로 설정하고, 신뢰, 주주보호, 혁신, 시장접근성 제고의 4대 정책 방향을 중점 추진하고 있음⁴⁾

<표 1> 자본시장 체질개선 주요 경과

구분	내용
신뢰	• '주가조작 근절 합동대응단' 출범(2025년 7월), 확대 개편(2026년 1월, 1팀→2팀)
	• 한 번의 불공정거래 적발로 시장퇴출되는 '원스트라이크 아웃제' 도입
	• 내부자 유인책으로서 신고 포상금을 운영하여 주가조작 및 회계부정의 발본색원 기반 마련
	• 회계부정에 대한 제재 강화 및 외부감사 품질 제고 추진 ⁵⁾
주주보호	• 부실기업 신속·엄정 퇴출을 위한 상장폐지 강화 방향 발표
	• 이사 충실의무 확대, 자산 2조원 이상 상장사 집중투표제 의무화 등 소액주주 권리를 강화하는 상법(1차·2차) 개정
	• 대표적 주주환원 수단인 자사주 소각 원칙적 의무화(3차 상법 개정) - 자사주 신규 취득 시 1년 내 소각, 기존 보유 주식은 6개월 유예기간 후 1.5년 내 소각
	• 고배당 기업에 대한 배당소득 분리과세 도입, 과세특례 기업의 기업가치 제고계획(value-up) 공시 의무화
	• 주주총회, 임원 보수 관련 정보 확대 등 주주권익 제고 지속 - 주주총회 의안별 찬성률 등 표결결과, 기업성과-임원 보수간 관계 공시 도입 등

4) 금융위원회, 「자본시장 체질개선을 일관되게 추진합니다.», 2026.03.18.

5) 금융위원회, 「재무제표 허위공시 등 회계부정을 엄정 제재하겠습니다.», 2025.08.27.

IV. 주요 규제 동향 ②

자본시장 체질개선 방안

<표 1> 자본시장 체질개선 주요 경과 (계속)

구분	내용
혁신	<ul style="list-style-type: none"> · '150조 규모' 국민성장펀드를 통해 첨단전략산업 생태계 기업에 대한 폭넓고 과감한 투자기반 마련
	<ul style="list-style-type: none"> · 초대형 IB(종투사)에 대한 모험자본 공급의무를 부과하고 부동산 관련 자산 운용 제한은 강화하여 생산적 자금흐름 유도 <ul style="list-style-type: none"> - 종투사가 발행어음·IMA로 조달한 자금의 25%를 모험자본에 공급 의무화 - 부동산 투자, 부동산 관련법인 대출에 대한 운용한도는 30% → 10%로 하향
	<ul style="list-style-type: none"> · 코스닥 시장이 혁신기업의 성장 플랫폼으로 거듭나도록 거래소 코스닥본부 독립성 강화, 기관투자자의 코스닥 투자 촉진 추진
시장 접근성	<ul style="list-style-type: none"> · 해외/국내 비대칭규제 철폐 추진
	<ul style="list-style-type: none"> · 세제혜택 등 국내 증시 매력을 제고할 수 있는 신상품 도입 발표
	<ul style="list-style-type: none"> · 소상공인·중소기업의 시장 접근성을 높일 수 있는 STO(토큰증권) 제도 도입 (2026년 2월 법 개정, 1년 뒤 시행)
	<ul style="list-style-type: none"> · 영문공시 의무 대상법인 확대 등 외국인의 국내시장 접근성 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 자산 10조원 이상 코스피 상장사 → (2026년 5월~) 자산 2조원 이상 코스피 상장사 → (2027년 3월~) 코스피 전 상장사로 확대 추진(당초 시행계획(2028년 5월~)보다 조기 시행)

자본시장 체질개선 추진 방안

1) 신뢰: 공정하고 투명한 시장질서 확립

- 주가조작·분식회계 등 시장신뢰 훼손행위를 근절하고, 부실기업의 신속한 시장퇴출 본격 추진할 예정임
- 정부는 불공정거래 대응 강화를 위해 주가조작 합동대응단의 인력 및 조사 권한 확대를 추진함
 - 통신사실확인자료 조회 권한 부여 및 금감원 특사경 인지수사권 도입을 추진하고 신고 포상금 대폭 강화 및 내부고발 유도를 위해 가담자도 포상 실시 등을 통해 시장 감시 기능을 대폭 강화함
 - 미공개정보이용 및 사기적 부정거래에 대해서도 투자원금 몰수 가능하도록 자본시장법 개정을 추진함
- 회계부정에 대한 제재 및 감독을 강화하여 시장 투명성을 제고할 예정임
 - 고의 가담자 과징금 한도 2배 상향, 위반기간 장기화 시 과징금 20~30% 가중, 상장사 임원 취업 제한 도입, 지배구조 취약 등에 대해 지정감사 확대 및 감사품질 관리 부실 회계법인 감독·제재를 강화할 방침임

IV. 주요 규제 동향 ②

자본시장 체질개선 방안

- 신용평가회사, 회계법인, 증권사 리서치센터 및 ESG 평가기관 등을 대상으로 정보교류 차단 및 이해상충 관리 관행을 점검하고 위규사항이 있을 시 엄정 조치할 계획임
- 부실·저성과 기업의 신속퇴출 및 시장 중심 구조조정을 활성화할 예정임
 - 상장폐지 요건 강화 및 집중관리기간 운영과 함께 자율적 M&A 활성화를 위한 공시 가이드라인 마련을 추진하고, 이사회가 전체 주주 관점에서 M&A 매수가격의 공정성 및 찬·반 입장을 검토·공시하도록 의무화 도입을 추진함

2) 주주보호: 주주가치가 존중되는 기업문화 조성

- 중복상장에 따른 모회사 일반주주 권익 침해 방지를 위해 거래소 상장심사를 강화할 예정임
 - 분할 후 중복상장뿐 아니라 인수·신설한 자회사도 실질적 지배력이 있을 경우 중복상장 유형으로 심사하고 "원칙금지·예외허용" 기조에 따라 상장 필요성, 주주소통, 주주보호, 경영·영업 독립성 등을 종합 심사할 방침임
 - 자회사 중복상장 추진 시 모회사 이사회가 일반주주 관점에서 영향평가 및 공시를 수행하도록 의무를 부과할 예정이며, 해외거래소 상장도 적용 대상에 포함함

<표 2> 중복상장 종합적 기준(안) 6)

구분	내용
상장필요성	<ul style="list-style-type: none"> • 상장추진 배경, 독립적 자금조달 필요성, 대안 여부, 자회사의 미래성장성, 자본시장 발전 측면에서 의의
주주소통	<ul style="list-style-type: none"> • 주주가치 제고계획 공시, IR, 주주간담회, 주주 설문조사, 소통절차의 투명성 및 정당성, 의견수렴 결과의 반영 여부 등
주주보호	<ul style="list-style-type: none"> • 모·자회사 관계형성 배경 및 경과, 모회사의 자회사 성장 기여도, 모회사 자산·매출·이익 등에서 자회사 비중, 상장 시 주권희석 정도, 지배주주·일반주주 간 이해상충 여부, 모회사 일반주주 동의 여부 등
경영·영업의 독립성	<ul style="list-style-type: none"> • (경영·영업의 독립성) 모·자회사 매출처·사업모델 등의 동일성, 공급망에서의 역할, 독자적 제품개발 및 사업화 여부, 이사회·경영진의 독립적 구성, 겸직·인력교류, 자회사 이사회의 실질적 심의·의결 여부 등

6) 금융위원회, 「[별첨] 자본시장 체질개선 방안」, 2026.03.18.

IV. 주요 규제 동향 ②

- 낮은 주가 방치 등 기업가치 훼손 행위를 방지하기 위한 제도개선도 추진함
 - M&A 시 공정가액 산정 및 외부평가 의무화를 위한 자본시장법 개정 추진을 지원하고 업종별 저PBR 기업 리스트 공표 및 종목명 태그 표출(Naming & Shaming)을 추진함
 - 기업가치 제고 계획을 공시하는 기업에 대해서는 일정기간 리스트 공표 및 태그 표출을 면제하여 자발적 가치제고 노력을 유도할 방침임
 - 장부가치(원가)와 공정가치 간 차이를 주석공시하도록 의무화하는 재평가 기준 자산가치 공시 도입도 추진함
- 기관투자자의 적극적 경영 감시 기능 강화를 위해 스튜어드십코드 내실화를 추진할 예정임
 - 기관투자자의 코드 이행 여부에 대한 제3자 점검체계를 신설하고, 이행·미이행 기관 명단을 공시할 예정임
 - 주주활동 고려요소를 기존 지배구조(G) 중심에서 환경(E)·사회(S) 등 ESG 전반으로 확대할 계획이며, 적용범위도 기존 투자대상 점검 외 신규 투자대상 선정까지 확대할 방침임

3) 혁신: 혁신기업 성장사다리 체계 구축

- 혁신기업 성장 단계별 맞춤형 자금지원이 가능하도록 시장구조 개편을 추진함
 - 코넥스 시장 활성화를 위해 상장 관련 수수료 지원, 투자펀드 확대 및 이전상장 지원 프로그램 강화를 추진함
 - 코스닥의 경우 사·우주·에너지 등에 이어 첨단로봇, K-콘텐츠, 사이버보안 등 기술특례상장 적용 분야 확대를 추진함
 - 코스닥 시장 세그먼트화 및 승강제 도입을 통해 시장 역동성 제고를 추진하고 프리미엄 세그먼트 기업에 대해서는 성숙한 혁신기업에 걸맞은 엄격한 진입, 유지 요건을 요구하고 지배구조, 영문공시 등을 도입함
 - 국민성장펀드 및 대형 IB 모험자본 공급 확대를 통해 혁신기업 성장 지원을 강화할 예정임

4) 시장 접근성: 국내외 자금의 투자환경 개선

- 국내외 투자자금 유입 확대 및 투자환경 개선을 추진함
 - 국민성장펀드, BDC, RIA 등 장기투자형·국민체감형 신상품 출시를 추진함
 - 연기금 운용평가 기준 개선 및 금융교육 강화를 통해 장기투자 기반 확대를 유도하고 MSCI 선진지수 편입 로드맵에 따라 외환·증권시장 선진화 및 외국인 투자환경 개선을 지속 추진함
 - 토큰증권(STO) 제도 시행에 맞춰 기술·제도적 인프라 구축 및 디지털 투자상품 활성화를 추진할 예정임

IV. 주요 규제 동향 ③

일본, 기업지배구조 모범규준 개정안 공개

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 일본 금융청(FSA)과 도쿄증권거래소(TSE)는 기업지배구조모범규준 개정안을 통해 기존의 형식적 준수 중심 운영에서 벗어나, 기업의 실질적 판단과 설명 책임을 강화하는 방향의 제도 개편을 추진함
- ✓ 이번 개정 논의에서는 원칙 중심 체계 정비, 주주와의 대화 내실화, 이사회 독립성 및 감독 기능 강화, 성장투자와 자본효율성 제고, 지속가능성 공시 및 정책보유주식 관리 강화 등이 주요 과제로 제시됨

개요

- 일본 금융청(FSA)과 도쿄증권거래소(TSE)는 2026년 2월 기업지배구조모범규준(Corporate Governance Code) 3차 개정안을 공개하고 의견수렴 절차를 진행 중임
- 이번 개정은 기존의 형식적 체크리스트 중심 준수 관행에서 벗어나, 중장기 기업가치 제고 및 원칙 중심(principle-based) 지배구조 운영 체계로의 전환을 추진하는 데 목적이 있음

개정 내용¹⁾

- 일본 금융청 및 도쿄증권거래소는 기업지배구조모범규준의 슬림화 및 원칙 중심 체계 강화를 추진함
 - 기존 보충원칙(Supplementary Principles)이 세분화되면서 기업들이 개별 항목 충족 여부를 중심으로 형식적으로 대응하는 경향이 나타났다고 평가함
 - 이에 따라 핵심 사항은 상위 원칙으로 격상하고, 실무·해설 성격의 내용은 '해석지침(Interpretive Guidance)'으로 재편 예정임
 - 동일·유사 주제의 원칙을 통합·재배치해 규준 체계를 간소화하고, 5대 기본원칙 중 '주주 권리'와 '주주와의 대화' 관련 내용을 통합함

1) 일본금융청(FSA), 「コーポレートガバナンス・コードの改訂に関する有識者会議」(令和7年度第2回) 議事次第, 2026.02.26.

IV. 주요 규제 동향 ③

일본, 기업지배구조 모범규준 개정안 공개

- ‘Comply or Explain’ 제도의 실질화를 위한 근거 설명 의무 강화 방향이 제시됨
 - 단순히 준수 여부만 표시하는 방식에서 벗어나, 원칙을 준수(Comply)하는 경우에도 실제 실행 내용과 원칙 충족 판단 근거를 함께 설명하도록 권고함
 - 미준수 시에는 정형화된 문구(boilerplate)가 아닌 기업 상황에 맞는 구체적·맞춤형 설명(Explain) 필요성을 강조함
 - 회사 상황에 따라 형식적 준수보다 설명을 적극 선택하는 것이 바람직할 수 있다는 점도 명시함
 - 기업과 투자자 간 건설적 대화를 촉진하기 위해 설명의 충실성과 정보 유용성을 높이는 방향으로 제도 운영을 개선할 방침임
- 기업의 중장기 가치창출과 성장투자 관련 이사회 역할 강화를 추진함
 - 이사회가 회사의 성장 경로와 기업가치 창출 전략을 보다 적극적으로 제시·감독해야 한다는 방향이 제시되며 관련된 이사회 역할과 책임을 규정함
 - 성장을 위한 자본적 지출(CAPEX), 연구개발(R&D), 인적자본, 지식재산(IP) 등 무형자산 투자와 사업포트폴리오 재편 관련 감독 역할을 강조함
 - 자본비용을 고려한 자원배분 및 성장투자 실행 계획을 구체적으로 설명하도록 요구함
 - 공시된 사업전략 및 계획을 기반으로 자원배분의 적정성을 지속 점검하도록 명시함
- 이사회 독립성 및 감독 기능 강화 방향도 포함됨
 - 이사회가 회사와 전체 주주의 이익을 위해 행동해야 한다는 책임을 강조함
 - 독립이사의 역할·전문성·독립성 등을 강조하며, 특히 지배주주가 있는 프라임(Prime) 시장 상장기업에 대해서는 이사회 과반수를 독립이사로 구성할 것을 권고함
 - CEO 승계 계획, 보수 체계, 리스크관리 체계 등에 대한 이사회 감독 기능도 강화할 방침임

Ⅳ. 주요 규제 동향 ③

일본, 기업지배구조 모범규준 개정안 공개

- 정보공개 및 주주와의 소통 관련 제도 개선도 추진함
 - 유가증권보고서(연차보고서)를 정기주주총회 최소 3주 전까지 공시하는 것이 바람직하다는 방향을 제시함
 - 주주와의 대화 및 가치 창출 스토리 설명 중요성을 강조하며, 경영진과 독립이사의 주주 소통 참여 확대를 유도함
 - 정책보유주식과 관련해서는 보유 목적·적정성 검증 및 축소 방침 공시를 강화하고, 주주의 매각 의사를 부당하게 제한하지 않도록 명시함

향후 일정 및 시사점

- 일본 금융청 및 도쿄증권거래소는 2026년 5월 15일까지 의견수렴을 진행할 예정이며, 도쿄증권거래소(TSE) 상장사들은 2027년 7월까지 개정된 모범규준에 따라 작성한 기업지배구조 보고서를 제출해야 할 것으로 예상됨
- 우리나라도 2026년부터 기업지배구조보고서 공시 의무를 코스피 전체 상장사로 확대하는 등 경영 투명성 제고를 위한 제도 개선을 추진 중임
 - 특히 상법 개정을 통한 이사의 주주 충실의무 도입 논의와 밸류업 프로그램 추진은 일반주주 보호와 기업가치 제고 중심으로 자본시장 제도를 전환하려는 움직임으로 평가됨

V. FAQ ①

AI 전환 시대, 민첩한 AI 거버넌스 감독

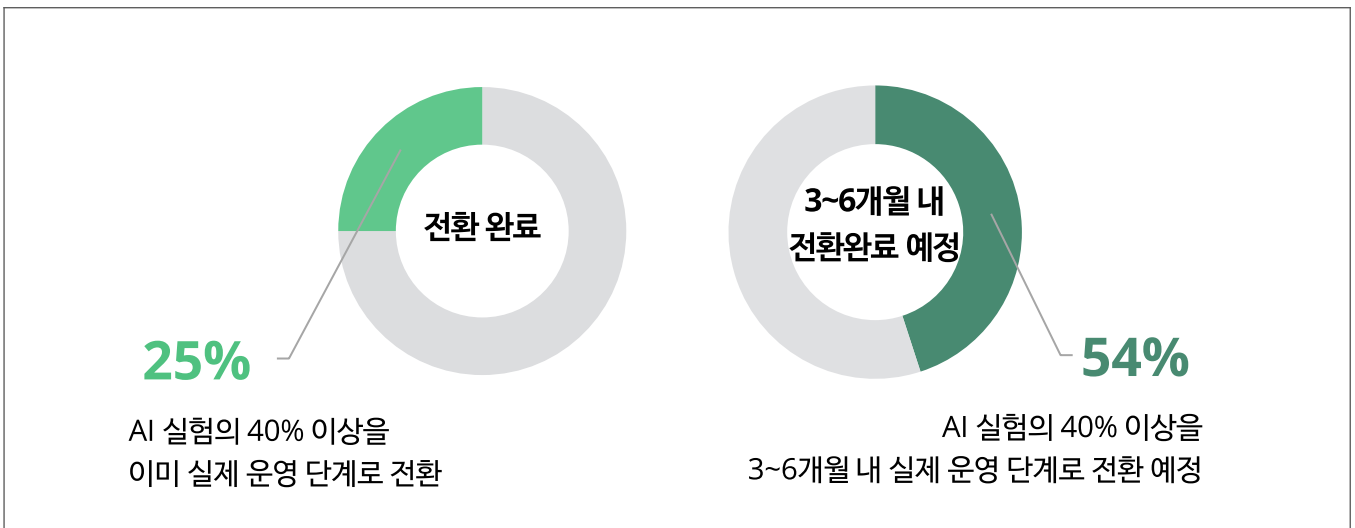
기업지배기구발전센터

Q. AI가 기업 경영 전반에 확산되는 가운데 에이전틱·피지컬·소버린 AI 등 새로운 흐름이 기존 거버넌스 체계의 한계를 드러내고 있다. 이사회·감사위원회는 변화하는 AI 환경에 대응하여 민첩한 AI 거버넌스 감독을 어떻게 수행해야 하는가?

있는지를 감독해야 하는 시점에 진입함¹⁾

- 딜로이트 서베이에 따르면 현재 직원의 60%가 AI를 활용할 수 있는 환경에 놓여 있으며, AI 파일럿을 실제 운영으로 전환한 기업은 25%에 달하고 향후 3~6개월 내 54%가 이 수준에 도달할 것으로 전망됨
- AI 툴 접근성은 불과 1년 만에 50%p나 급증하였으며, 이는 AI가 더 이상 일부 기업의 실험적 도구가 아닌 기업 전반의 운영 인프라로 자리 잡고 있음을 보여줌
- 기업들이 AI 도입 시 가장 우려하는 리스크 3위는 '거버넌스 역량 및 감독 체계의 부재(46%)'로, 기술 문제나 비용이 아닌 관리 체계의 공백을 기업 스스로 핵심 위협으로 인식하고 있다는 점은, 이사회·감사위원회의 AI 거버넌스 감독이 더 이상 선택의 문제가 아님을 명확히 보여줌

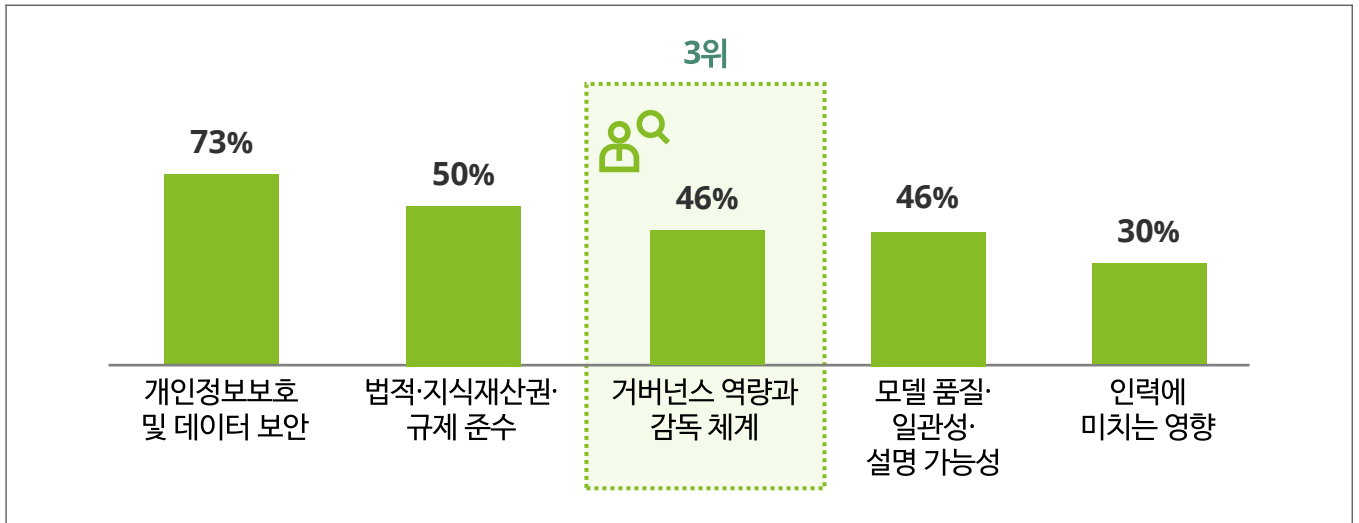
<그림 1> AI 실험을 실제 운영 단계로 전환한 기업 비율²⁾



1) 본고는 감사위원회포럼(ACF)의 '감사 및 감사위원을 위한 2026년 제1회 정기포럼'에서 김학범 한국 딜로이트 그룹 통합 재무서비스 그룹 파트너가 발표한 「AI 전환 시대, 감사위원회의 새로운 역할: 민첩한 거버넌스 감독으로 가치를 창출하라」(2026.05.15.)의 내용을 참고하여 작성됨

2) Deloitte AI Institute, 「The State of AI in the Enterprise」, 2026.02., 전 세계 24개국 6대 산업의 이사급~C레벨 3,235명 대상 설문조사를 실시함

<그림 2> 가장 우려되는 AI 리스크 ³⁾



- AI 거버넌스는 이제 권고 수준을 넘어 법적 의무의 영역으로 진입하였으며, AI 시스템 오류·사고 발생 시 법적·재무적 책임 귀속이 명확히 정의되어 있는지 여부가 이사회·감사위원회의 실질적인 감독 과제로 부상함
 - 2026년 1월 국내 인공지능기본법이 시행되고 5종의 가이드라인이 발표되었으며, 2025년 11월에는 AI 분야 규제합리화 로드맵, 2025년 2월에는 생성형 인공지능 서비스 이용자 보호 가이드라인이 연이어 발표됨

새로운 AI의 3가지 물결

- 생성형 AI에 이어 에이전틱 AI·피지컬 AI·소버린 AI라는 세 가지 새로운 물결이 기업 거버넌스를 근본적으로 재편하고 있으며, 특히 에이전틱 AI는 기존 내부통제 체계의 한계를 드러냄
 - 에이전틱 AI는 목표가 주어지면 스스로 계획하고 추론하며 실행하는 자율형 AI로, 기존의 '검토→승인→실행'이라는 사람 중심의 통제 흐름을 근본적으로 약화시킬 수 있음
 - 피지컬 AI는 로봇틱스·센서와 결합해 물리적 세계에서 직접 작동하는 AI로, 현재 전체 기업의 58%가 제한적 수준 이상으로 활용하고 있으며 향후 2년 내에는 활용 기업 비율이 80%까지 확산될 것으로 전망됨 ⁴⁾
 - 소버린 AI는 데이터·인프라·알고리즘에 대한 통제권을 특정 국가 또는 기업 내에 유지하려는 움직임으로, 전체 기업의 77%가 벤더 선정 시 AI 솔루션이 개발·운영되는 국가를 핵심 고려사항으로 인식하며, 역외 AI 기술 의존에 대한 우려도 66%에 달함 ⁵⁾

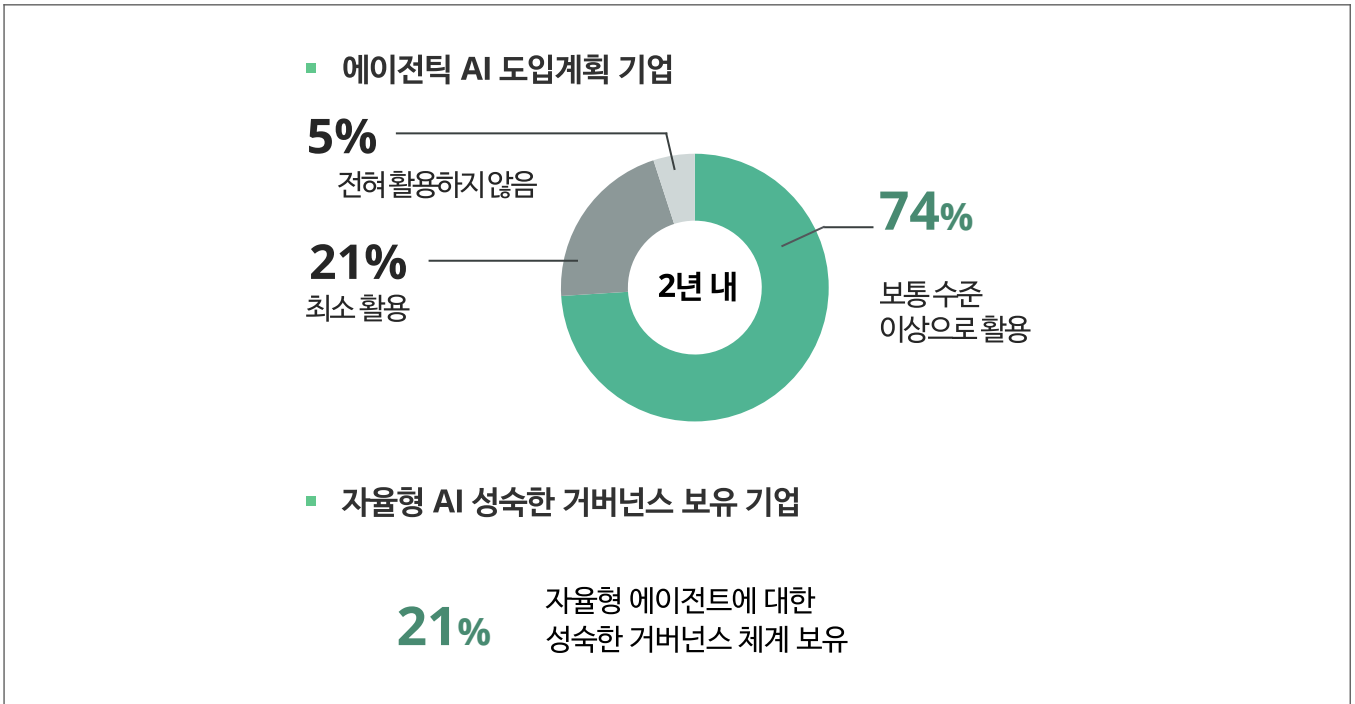
^{3,4,5)} Deloitte AI Institute, 「The State of AI in the Enterprise」, 2026.02., 전 세계 24개국 6대 산업의 이사회급~C레벨 3,235명 대상 설문조사를 실시함

V. FAQ ①

AI 전환 시대, 민첩한 AI 거버넌스 감독

- 향후 2년 내 에이전틱 AI 도입을 계획한 기업은 74%에 달하는 반면, 자율형 에이전트에 대한 성숙한 거버넌스를 갖춘 기업은 21%에 불과하여 53%p의 거버넌스 공백이 존재함
 - 감독 체계가 갖춰지기 전에 도입이 먼저 진행되는 상황이며, 이는 이사회·감사위원회가 시급하게 대응해야 할 감독 과제임

<그림 3> AI 거버넌스 감독 체계 구축을 앞지르는 AI 에이전트의 확산⁶⁾



- AI 사고는 이미 현실이며 AI 오류는 곧 기업의 법적·재무적 책임으로 이어지므로, 이사회·감사위원회는 AI 시스템 오류·사고 발생 시 책임 귀속 체계가 명확히 정의되어 있는지를 감독해야 함
 - AP지역 AI 사고 건수는 전년 대비 27% 증가하였으며, 산업별로는 금융 부문 42%, 생명과학·의료 31%, 정부·공공 28%의 기업이 AI 사고 증가를 경험하였으며 글로벌 데이터 유출의 평균 비용은 약 500만 달러로 전년 대비 10% 상승함⁷⁾
- AI 거버넌스는 리스크를 통제하는 방어막을 넘어 기업의 AI 활용 수준과 재무 성과를 직접 높이는 성장 동력으로 작용하며, 거버넌스 성숙도 제고는 기업의 실질 경쟁력과 직결됨
 - AI 거버넌스가 잘 갖춰진 기업은 AI 사용 직원 비율이 28% 더 높고, 매출 성장률이 4.6%p 더 높은 것으로 나타나며 고위 경영진이 AI 거버넌스 설계를 직접 주도하는 기업은 그렇지 않은 기업보다 가치 창출 성과가 1.5배 높음⁸⁾

6) Deloitte AI Institute, 「The State of AI in the Enterprise」, 2026.02., 전 세계 24개국 6대 산업의 이사급~C레벨 3,235명 대상 설문조사를 실시함

7,8) Deloitte Access Economics & Deloitte AI Institute, 「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 실시함

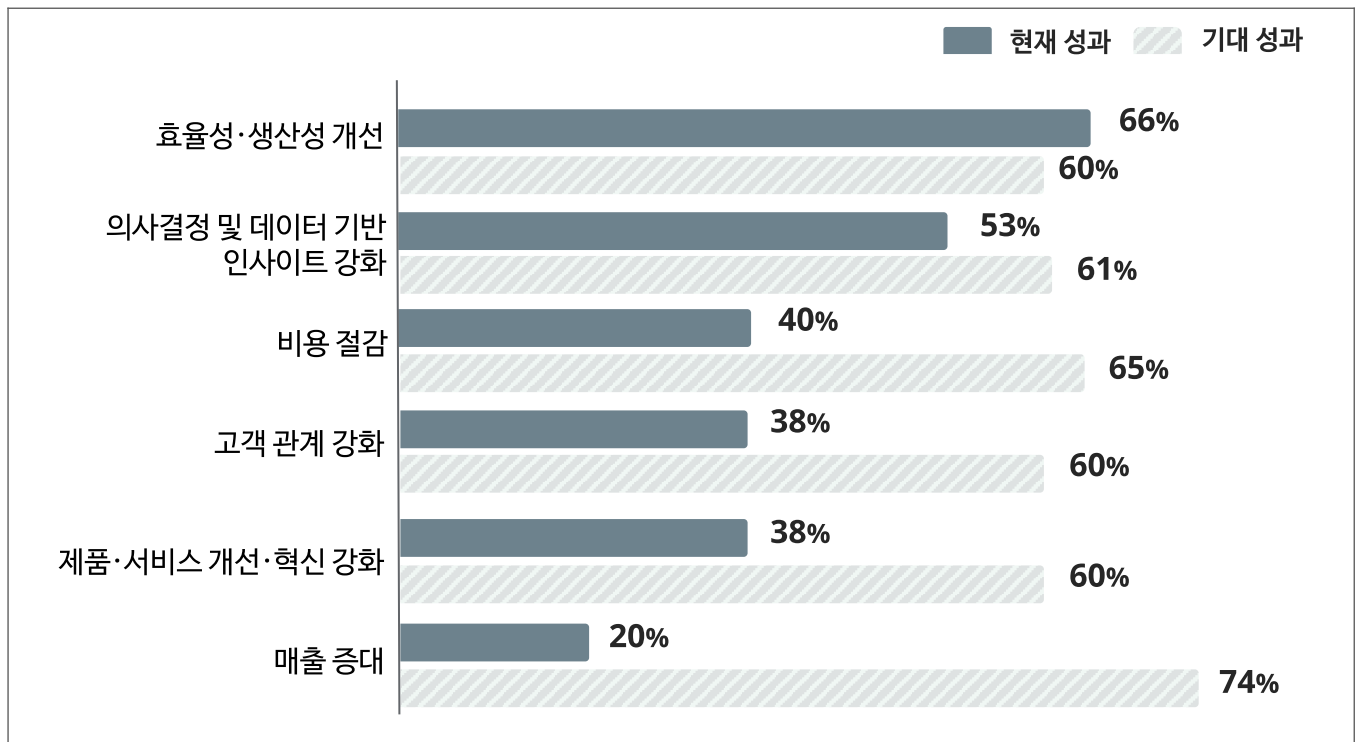
V. FAQ ①

AI 전환 시대, 민첩한 AI 거버넌스 감독

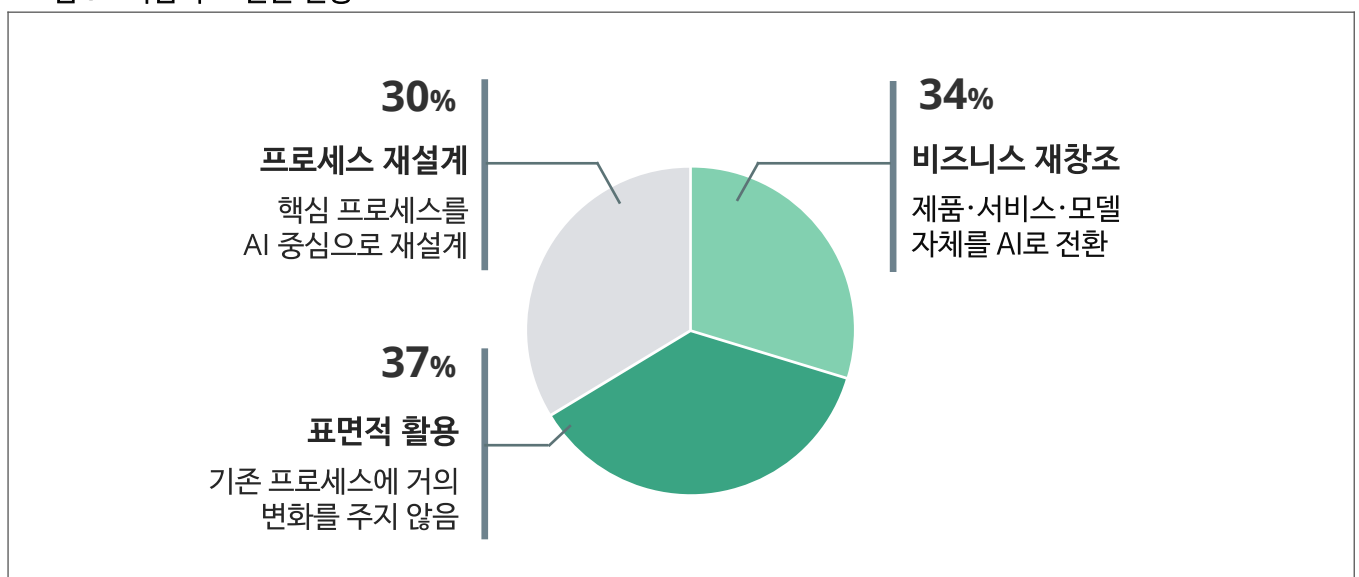
□ 반면 AI 투자의 기대 성과와 실제 성과 간 격차는 여전히 크게 나타남

- 딜로이트 서베이에 따르면 매출 증대의 경우 기대치는 74%였으나 실제 달성한 기업은 20%에 그쳐 54%p의 격차를 보였으며, 고객 경험 개선도 기대치 76% 대비 실제 34%에 불과함
- AI 전환 성숙도 측면에서는 37%가 표면적 활용 수준에, 30%가 프로세스 재설계 단계에 머물러 있으며, 비즈니스 모델까지 재창조한 기업은 34%에 그쳐 67%의 기업이 재창조 단계에 진입하지 못한 상황임

<그림 4> AI 성과에 대한 현황과 기대 사이 격차⁹⁾



<그림 5> 기업의 AI 전환 현황¹⁰⁾



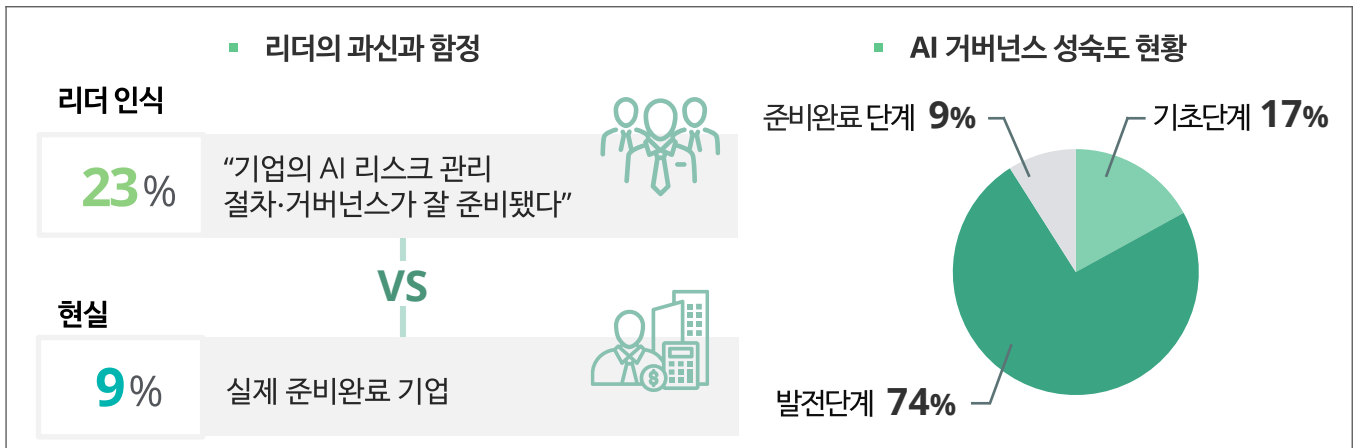
9,10) Deloitte AI Institute, 「The State of AI in the Enterprise」, 2026.02., 전 세계 24개국 6대 산업의 이사급~C레벨 3,235명 대상 설문조사를 실시함

V. FAQ ①

AI 전환 시대, 민첩한 AI 거버넌스 감독

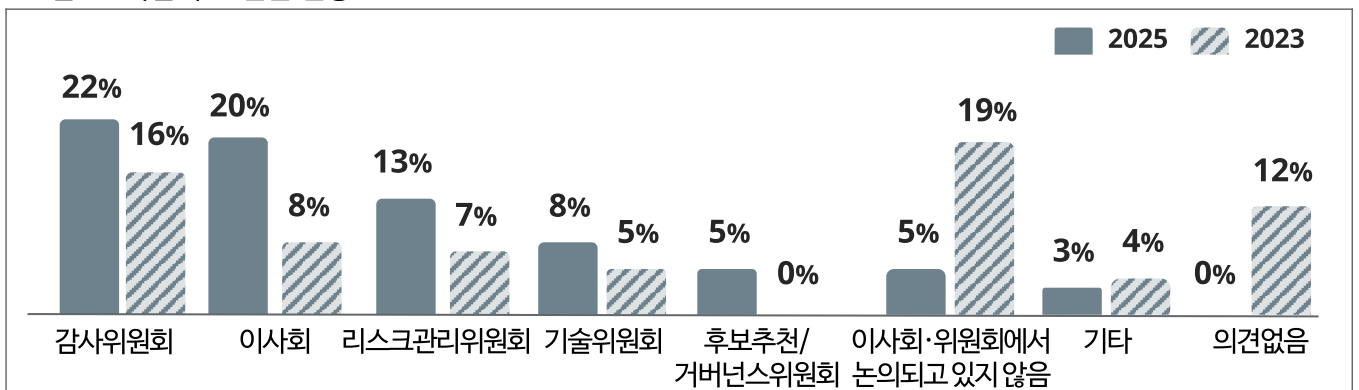
- AP지역 기업의 91%가 AI 거버넌스 개선이 필요한 기초 또는 발전 단계에 머물러 있으나, 리더의 23%는 준비 수준을 과신하고 있어 이러한 인식 격차가 거버넌스 개선을 가로막는 핵심 요인으로 작용함
 - 딜로이트 AI 거버넌스 성숙도 지수 기준으로 준비완료 단계에 도달한 기업은 9%에 불과한 반면, 리더의 23%는 자사 AI 거버넌스가 잘 준비되어 있다고 인식하는 것으로 나타남

<그림 6> 기업의 AI 전환 현황¹¹⁾



- 이사회·감사위원회의 AI 감독 수준은 개선되고 있으나, 전문성·시간·구조 면에서 고도화가 요구됨
 - AI가 이사회 안건으로 다루어지는 비율은 2023년 55%에서 2025년 69%로 높아졌으나, 이사회회의 66%는 AI 관련 지식·경험이 부족하다고 인식하며 33%는 AI 논의 시간이 부족하다고 응답했으며 40%는 AI를 계기로 이사회 구성의 적합성을 재검토하고 있음¹²⁾
 - AI 감독 주체가 감사위원회(22%)·이사회(20%)·리스크위원회(14%) 등으로 분산되어 있고, 특정 위원회가 지정되지 않은 경우도 13%에 달하여 AI 거버넌스 감독 책임의 소재가 불명확한 경우가 상당수임
 - AI 관련 이사회가 소통하는 경영진 채널의 72%가 CIO·CTO에 집중되어 있는 반면 CFO 27%, CRO 12%, CLO 11%에 걸쳐 재무·리스크·법률 관점의 통합적 논의가 구조적으로 이루어지기 어려운 상황임¹³⁾

<그림 7> 기업의 AI 전환 현황¹⁴⁾



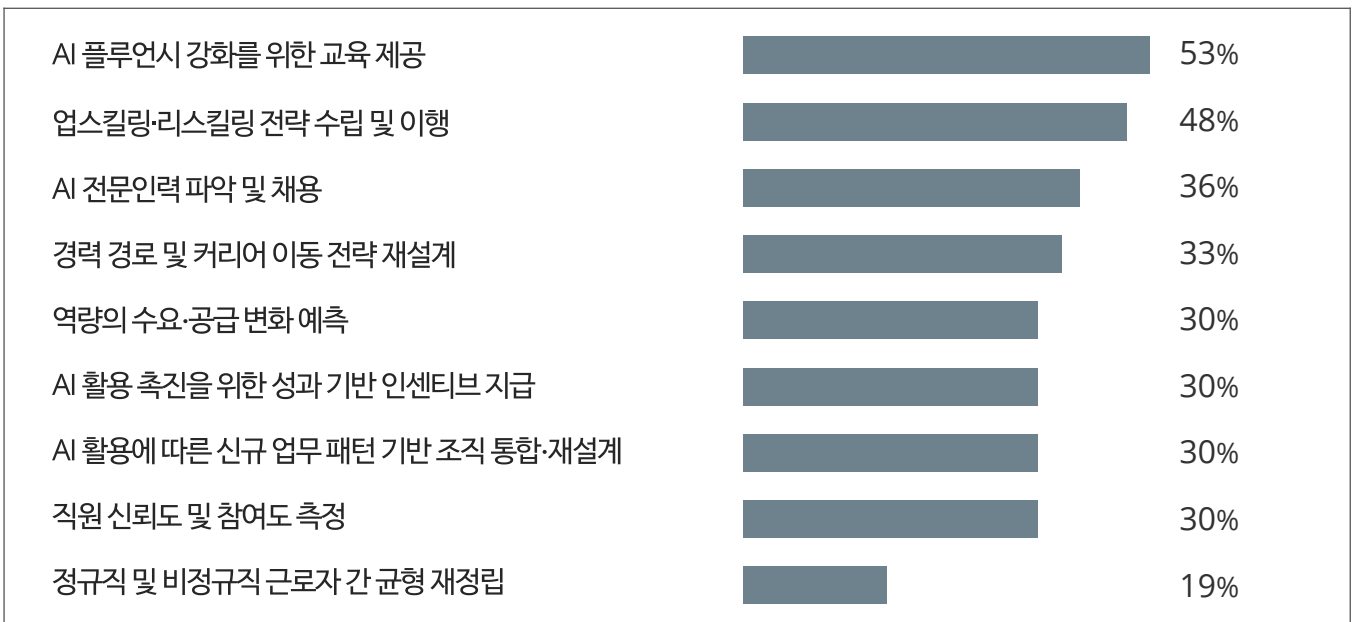
11) Deloitte Access Economics & Deloitte AI Institute, 「AI at a crossroads Building trust as the path to scale」, 2025.01., 아시아태평양 지역 13개 지역의 900명 이상의 고위리더 대상 AI 거버넌스 성숙도에 대한 설문조사를 실시함
 12,13,14) Deloitte Global Boardroom Program, 「Governance of AI: A critical imperative for today's boards, 2nd edition」, 2025.04., 56개국 이사회 구성원 & 최고경영진 약 700명 대상 설문조사를 실시함

V. FAQ ①

AI 전환 시대, 민첩한 AI 거버넌스 감독

- 또한, AI 자동화가 빠르게 확산되고 있으나 대부분의 기업은 아직 직무 재설계에는 소극적인 것으로 나타나, 지배기구는 경영진이 인력 구조 변화에 체계적으로 대응하고 있는지 점검하고, 이 문제를 핵심 거버넌스 안건으로 다루도록 요구해야 함
 - 인재 전략 수정 방식으로 AI 플루언시 강화를 위한 교육 제공이 53%로 가장 높고, 경력 경로 재설계가 33%, 조직 통합·재설계가 30%에 그치는 등 절반 이상의 기업이 교육 제공에 머물며 직무·경력 경로·조직 구조를 근본적으로 재설계하는 기업은 상대적으로 적음
 - 기업의 84%는 AI에 맞춰 직무를 재설계하지 않은 것으로 나타났으며, 데이터 입력·정산·1차 고객 지원 등 초급 직무가 자동화 우선 대상이 되면서 전문성 개발 파이프라인 훼손에 대한 우려가 제기됨¹⁵⁾

<그림 8> AI 발전으로 재편되는 인재 전략¹⁶⁾



민첩한(Agile) AI 거버넌스

- 기존의 정적·규칙 기반 거버넌스 모델은 구조적 한계를 드러내고 있으며, 이사회·감사위원회는 민첩한(Agile) AI 거버넌스 접근법을 채택해야 함
 - 기존 거버넌스 모델의 한계는 기술 변화 속도가 규칙 제정 속도보다 빠르기 때문에 거버넌스가 항상 기술을 따라갈 수밖에 없으며, 기존 통제 흐름(검토→승인→실행)이 에이전틱 AI 앞에서 무력화될 수 있고, 한 번 만들어진 고정된 규칙과 정책은 예측하지 못한 새로운 리스크에 유연하게 대응하기 어려움
- 민첩한 AI 거버넌스는 'AI 변화 속도에 맞춰 지배기구가 전략·리스크·감독 방식을 지속적으로 점검·조정하는 관리체계'로 정의되며, 완벽한 규칙을 한 번에 만드는 것이 아니라 의미 있는 질문을 지속적으로 던지고 변화에 맞춰 감독 방식을 조정하는 것이 핵심임
- 민첩한 AI 거버넌스 감독을 위해 이사회·감사위원회가 수행해야 할 5가지 핵심 역할은 다음과 같음

15,16) Deloitte AI Institute, 「The State of AI in the Enterprise」, 2026.02., 전 세계 24개국 6대 산업의 이사회·C레벨 3,235명 대상 설문조사를 실시함

<그림 9> 민첩한 AI 거버넌스 감독을 위한 지배기구의 5가지 핵심 역할¹⁷⁾



□ 아래 체크리스트는 민첩한 AI 거버넌스 감독을 위해 특히 감사위원회가 확인해야 할 주요 항목을 정리한 것으로, 기업의 AI 거버넌스 점검 과정에서 참고할 수 있음

<표 1> 감사위원회가 점검해야 할 AI 거버넌스 핵심 감독 포인트

구분	내용
기업 내 AI 수준 진단	<ul style="list-style-type: none"> AI 도입 현황과 그에 따른 내부통제 리스크가 감사위원회에 보고되고 있는가? 에이전틱 AI 등 도입 전 내부통제·리스크 관리체계의 준비 여부를 점검하고 있는가?
전략과의 통합 및 성과 감독	<ul style="list-style-type: none"> AI 전략의 실행 현황과 성과가 이사회에 정기적으로 보고되고 있는가? AI 사고 현황·개선 프로세스에 대한 모니터링 결과를 정기적으로 보고받는가?
리스크 인식과 균형	<ul style="list-style-type: none"> AI 리스크 허용범위가 설정되어 있으며, 내부통제는 적절히 설계됐는가? AI 리스크 식별·평가·관리 절차가 문서화되어 주기적으로 운영되는가? AI 질의·사고 신고 시스템이 구축되어 실효적으로 작동하는가?
AI 거버넌스 구조 및 정책	<ul style="list-style-type: none"> AI 정책에 사고대응·모니터링 체계 등 핵심 요소가 포함됐는가? AI 거버넌스 정책과 기준이 관련 법규·규제 변화에 맞게 지속적으로 갱신되는가?
감사위원회 역량 강화 및 소통	<ul style="list-style-type: none"> 외부 전문가 브리핑, 자기학습, 몰입형 경험 등 다층적 AI 교육이 운영되는가? CIO/CTO 외 CFO·CRO·CLO와의 AI 관련 정기 소통 채널이 구조화됐는가? AI 도입에 따른 업무 변화와 내부통제 공백이 감사위원회 감독 안건으로 다뤄지는가?

17) Deloitte's Center for Board Effectiveness, 「Navigating uncertainty: Boardroom insights on agile AI governance」, 2025.12.

V. FAQ ②

감사위원회의 최고감사책임자(CAE) 성과 감독

기업지배기구발전센터

Q. 감사위원회는 최고감사책임자(CAE)의 성과를 어떻게 평가하고 감독해야 하며, 내부감사기능의 효과성을 보장하기 위해 어떤 실무적 점검 체계를 갖추어야 하나요?

- 새로운 리스크가 지속적으로 등장하고 경영 환경이 빠르게 변화하는 가운데, 이사회 및 감사위원회는 내부감사기능이 제공하는 독립적·객관적 보증과 자문을 주요 경영 자원으로 활용하며, 그 핵심인 최고감사책임자(CAE)의 성과를 체계적으로 평가·감독하는 역할을 명확히 인식할 필요가 있음
 - 내부감사부서의 리더인 CAE는 기업 전반의 위험관리·내부통제·지배구조에 관한 독립적 인사이트를 감사위원회에 제공하는 핵심 기능을 수행하며, 감사위원회가 지배구조 역할을 실질적으로 수행할 수 있도록 지원함
 - 감사위원회가 사외이사 중심으로 구성됨에 따라 일상적인 감사 업무를 상시 수행하기 어려운 구조적 한계가 존재하며, 이로 인해 CAE가 이끄는 내부감사기능의 역량과 독립성에 대한 의존도가 높아지고 있음
 - 감사위원회는 내부감사 결과물을 수령하는 데 그치지 않고, CAE의 성과 품질이 회사의 기대 수준에 부합하는지를 주기적으로 점검하고 미흡한 사항에 대해서는 개선 방향을 논의하는 실질적 감독 역할을 수행할 필요가 있음
- 세계내부감사인협회(IIA)의 국제내부감사표준(Global Internal Audit Standards)은 CAE가 수행해야 할 역할과 기대 역량을 제시하며, 감사위원회가 CAE 성과를 평가하는 데 있어 실무적 기준으로 활용할 수 있는 체계적 프레임워크를 제공함
 - CAE가 내부감사기능의 전략 수립, 자원 확보·최적 활용, 이해관계자와의 소통 및 기능 전반의 최적 성과 보장 등 광범위한 영역을 관리하도록 규정하고 있으며, 이사회는 이러한 요구사항이 실제로 이행되고 있는지를 확인하는 방향으로 감독을 수행해야 함
 - 내부감사의 독립성이란 '내부감사기능이 편향 없이 책임을 수행하는 능력을 저해하는 조건으로부터의 자유'를 의미하며, 감사위원회는 CAE가 경영진으로부터 실질적으로 독립된 환경에서 기능할 수 있는지를 지속적으로 점검해야 함

1) 본고는 세계내부감사인협회(IIA)의 「Tone at the Top - The Board's Lens on Chief Audit Executive」의 내용을 참고하여 작성됨

2) IIA, 「Global Internal Audit Standards」, 2024

V. FAQ ②

감사위원회의 최고감사책임자(CAE) 성과 감독

- 표준 7.2 '최고감사책임자 자격'은 CAE의 역할 수행 방식에 관한 구체적인 지침을 담고 있으며, 표준 전반에 걸쳐 윤리·전문성, 내부감사기능의 거버넌스 및 관리, 내부감사 서비스 수행 등 핵심 영역에서의 원칙과 요구사항을 제시함

<표 1> 국제내부감사표준 - 표준 7.2 최고감사책임자의 자격³⁾

내용
<p>최고감사책임자는 이사회(감사위원회)가 내부감사부서를 관리하는 데 필요한 최고감사책임자의 자격과 역량을 이해하도록 반드시 도와야 한다. 최고감사책임자는 선진 관행에서 발견되는 보편적인 자격과 역량에 대해 정보와 사례를 제공함으로써 이러한 이해를 촉진한다.</p> <p>최고감사책임자는 이사회가 기대하는 역할과 책임을 완수하는 데 필요한 자격과 역량을 반드시 유지하고 강화해야 한다. (원칙 3 감사역량 입증 및 해당 표준 참조)</p> <p>[필수조건]</p> <p>이사회(감사위원회)</p> <ul style="list-style-type: none"> 영역 IV: 내부감사부서의 관리에 기술된 바와 같이, 최고감사책임자가 내부감사부서를 관리하는 데 필요한 요건을 검토한다. 최고감사책임자의 역할과 책임을 승인하고, 이를 수행하는 데 필요한 자격, 경험 및 역량을 파악한다. 최고경영진과 협력하여 내부감사부서를 효과적으로 관리하고 내부감사 서비스의 수행 품질을 보장하는 데 필요한 자격과 역량을 갖춘 최고감사책임자를 임명한다. <p>최고경영진</p> <ul style="list-style-type: none"> 이사회와 협력하여 최고감사책임자의 자격, 경험 및 역량을 결정한다. 조직의 인사 절차를 통해 최고감사책임자의 임명, 능력 개발 및 보상을 가능하게 한다.

- 감사위원회가 CAE 성과를 평가할 때에는 표준이 제시하는 '준수 증거' 예시를 적극 참고할 수 있으며, 특히 표준 IV의 원칙 9 '전략적 계획 수립은 CAE가 조직의 거버넌스·위험관리·통제 프로세스를 얼마나 깊이 이해하고 있는지를 구체적으로 확인할 수 있는 증거를 제공함
- 이사회 안건 및 회의록 검토, 거버넌스·위험관리 역할 담당자와의 소통 기록, 조직의 위험성향 진술서 검토 여부, 내부감사부서 임직원 대상 거버넌스·통제 프로세스 교육 이행 여부 등이 CAE의 전략적 계획 수립 역량을 가능하는 주요 준수 증거로 제시됨
 - 이사회는 이러한 증거들이 실제로 문서화되어 있는지, 그리고 사업 전략 및 규제 환경 변화에 맞게 주기적으로 갱신되고 있는지를 확인하는 방식으로 CAE의 전략적 역량을 평가할 수 있음

3) IIA, 「Global Internal Audit Standards」, 7.2. 최고감사책임자의 자격, 2024

<표 2> 국제내부감사표준이 제시하는 감사위원회가 CAE 성과평가지 준수 증거 예시⁴⁾

내용
<ul style="list-style-type: none"> • 회사가 사용하는 관련 거버넌스·위험관리·통제 프레임워크와 프로세스(예: 거버넌스 기대사항을 다루는 이사회 및 위원회 규정, 법령·규제 및 기타 요구사항)에 대해 CAE가 검토하고 고려했음을 문서화한 자료 • 전략적 우려사항을 다루는 이사회(감사위원회) 안건 또는 회의록 검토 • 거버넌스 및 위험관리 역할을 맡은 담당자들과 해당 주제에 대해 CAE가 논의한 내용의 기록 • 위험성향(Risk Appetite) 정의서 또는 위험선호 및 위험허용(Risk Tolerance) 범위에 관한 이사회(감사위원회) 및 최고경영진과의 소통을 문서화한 자료 • 거버넌스, 위험선호 및 통제 프로세스에 관한 내부감사부서 임직원에게 제공된 오리엔테이션/교육 기록 • 경영 전략 및 계획 검토 • 규제기관이 통지한 커뮤니케이션 검토 • 회사의 리스크 통제 매트릭스(RCM)에 대한 확립된 이해

□ CAE 성과의 품질을 체계적으로 보증하기 위해서는 품질보증 및 개선 프로그램(QAIP, Quality Assurance and Improvement Program)이 내부감사기능 내에 실질적으로 작동하고 있어야 하며, 감사위원회는 QAIP의 구축 및 운영 현황을 정기적으로 보고받아야 함

- 표준 12.1 '감사품질에 대한 내부평가'는 CAE가 내부감사기능의 표준 준수 여부와 성과 목표 달성 진행 상황을 지속적으로 모니터링하고, 충분한 전문 지식을 갖춘 내부 인원에 의한 정기적 자기평가 또는 평가를 실시하며, 그 결과를 감사위원회 및 최고경영진에 보고하도록 요구함⁵⁾
- 감사위원회는 QAIP의 결과물이 감사위원회에도 직접 공유될 수 있는 보고 경로를 갖추도록 점검할 필요가 있으며, 내부평가 결과를 토대로 개선이 필요한 사항에 대해 CAE에게 실질적 피드백을 제공하는 체계를 갖추어야 함
- 나아가 정기적인 외부 품질 평가가 수행되고 있는지도 감독의 범위에 포함시킬 필요가 있으며, 이를 통해 내부감사기능이 국제 기준에 부합하는 수준으로 운영되고 있음을 독립적으로 확인할 수 있음

4) IIA, 「Global Internal Audit Standards」, 표준 IV(내부감사부서의 관리), 원칙9(전략적 계획 수립), 2024

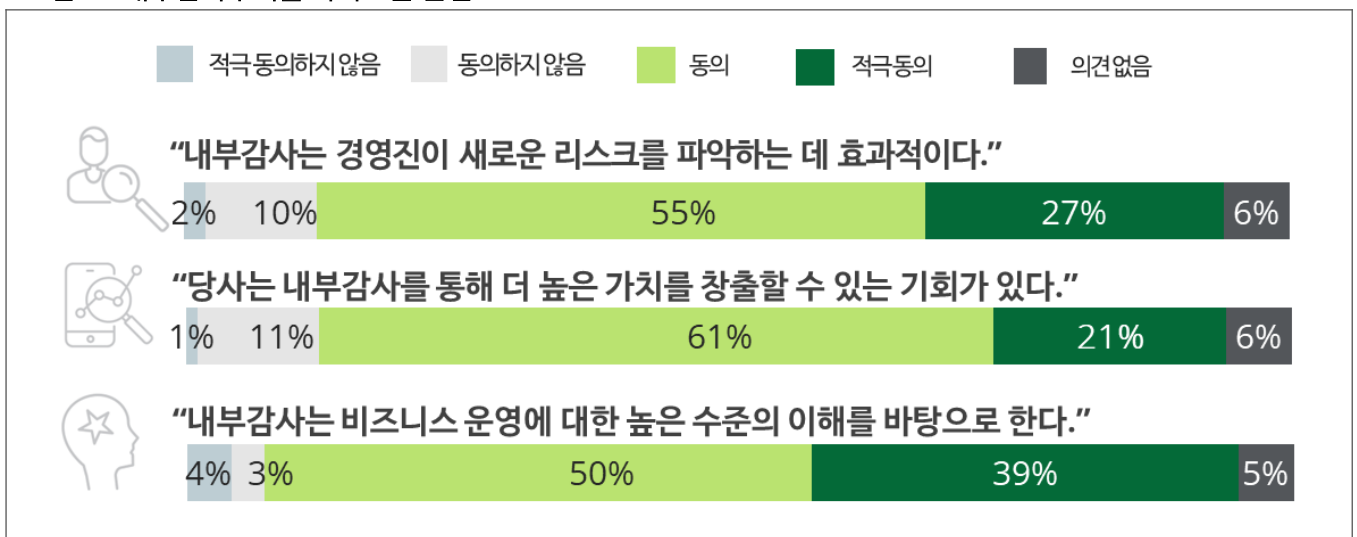
5) IIA, 「Global Internal Audit Standards」, 표준 12.1. 감사품질에 대한 내부평가, 2024

V. FAQ ②

감사위원회의 최고감사책임자(CAE) 성과 감독

- 감사위원회는 CAE의 역량 수준을 평가하는 데 있어 IIA의 내부감사 역량 프레임워크(Internal Auditing Competency Framework)를 실무적 지침으로 활용할 수 있으며, 동 프레임워크가 제시하는 CAE 역할 기대 수준에 따르면 CAE는 설정된 모든 내부감사 및 전문 역량에서 최소 '고급' 수준의 숙련도를 갖추어야 하고, 대부분의 영역에서 '전문가' 수준이 요구됨
 - 구체적인 평가 항목으로는 내부감사기능의 거버넌스와 전략 관리 역량, 내부감사인에 대한 리더십 및 감독 능력, 조직 전반에 걸친 효과적 커뮤니케이션과 협상 역량, 이사회(감사위원회) 및 최고경영진에 대한 위험관리 프로세스 개선 자문 능력, 고급 데이터 분석 및 지속적 위험 모니터링 적용 역량, 신규 위험·규제 동향·전략적 위험관리 최신 사례에 대한 인사이트 제공 여부 및 품질 개선 이슈에 대한 적극적 대응 등이 포함됨
 - 딜로이트 글로벌 서베이에 따르면, 응답한 이사의 89%가 내부감사의 비즈니스 운영을 높은 수준으로 이해하고 있다고 평가한 반면, 82%는 내부감사에서 더 많은 가치를 창출할 여지가 있다고 응답하였는바, 이는 CAE의 역량 개발과 내부감사기능의 고도화에 대한 감사위원회의 지속적 관심이 필요함을 시사함

<그림 1> 내부감사부서를 바라보는 관점 ⁶⁾



- 감사위원회는 CAE의 성과평가를 단일 시점의 연간 평가에 국한하지 않고, 상시적 감독 체계로 내재화하여야 하며, 이를 위한 실무적 접근으로 다음의 사항을 점검할 필요가 있음
 - CAE의 기능적 보고 대상이 감사위원회로 명확히 설정되어 있는지 확인해야 하며, CAE가 감사위원회 회의에 정기적으로 참석하여 내부감사 결과와 위험 현황을 직접 보고하는 관행이 정착되어 있어야 함
 - IIA의 2025 북미 내부감사 서베이(Pulse of Internal Audit)에 참여한 CAE의 87%가 지난 1년간 모든 감사위원회 회의에 참석했다고 응답한 점은 이에 대한 국제적 기준선을 보여줌 ⁷⁾

6) Deloitte's Center for Board Effectiveness & CAQ, 「Audit Committee Practices Report: Common Threads Across Audit Committees」, 제4판, 2025, 서베이 응답자의 86%는 미국 상장법인 소속이며, 72%는 시가총액 20억 달러 이상 기업, 27%는 금융사임

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

V. FAQ ②

감사위원회의 최고감사책임자(CAE) 성과 감독

- 성과평가를 위한 기준과 지표가 사전에 명확히 설정되어 있는지 점검해야 하며, 이 기준이 자사의 위험 환경과 사업 전략에 연계된 실질적 내용을 담고 있는지 및 감사위원회가 그 결과에 실질적으로 접근·검토할 수 있는 체계가 갖추어져 있는지를 확인해야 함
- 내부감사기능의 역량 강화와 관련하여, 감사위원회는 CAE가 AI 등 신기술 활용, 데이터 분석 고도화, 외부 전문가 및 외부감사인과의 연계 등을 통해 내부감사의 부가가치를 높이기 위한 구체적인 계획을 갖추고 있는지를 정기적으로 점검해야 함
- 동 설문에서 CAE의 90% 이상이 데이터 분석 도입을 미래에 필수적이라고 응답한 점은 이 방향의 중요성을 뒷받침함⁸⁾
- CAE 및 핵심 내부감사 인력에 대한 후계자 육성 계획이 마련되어 있는지도 감사위원회 감독의 범위에 포함되어야 하며, 이를 정기적으로 검토하는 것이 내부감사기능의 장기적 지속가능성을 확보하는 데 중요함

□ 아래 체크리스트는 CAE 성과평가 및 내부감사기능 감독과 관련하여 감사위원회가 실무적으로 확인해야 할 주요 항목을 정리한 것으로, 감사위원회 안건 설정 및 CAE와의 정기 소통 과정에서 참고할 수 있음

<표 3> CAE 성과평가 관련 감사위원회 점검 체크리스트

구분	내용
독립성·보고체계	<ul style="list-style-type: none"> • CAE와 감사위원회 간 직속 보고 라인이 구조적으로 확보되어 있는가? • CAE가 경영진의 영향을 받지 않고 독립적으로 감사 업무를 수행할 수 있는 환경이 조성되어 있는가?
성과평가 기준	<ul style="list-style-type: none"> • CAE 성과평가를 위한 기준과 지표가 사전에 명확히 설정되어 있으며, 감사위원회가 그 결과에 실질적으로 접근할 수 있는가? • 평가 기준이 조직의 위험 환경·사업 전략과 연계되어 있으며, 국제내부감사표준에 부합하는가?
QAIP(품질보증 및 개선 프로그램) 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 내부감사기능 내에 QAIP가 실질적으로 구축·운영되고 있으며, 그 결과가 감사위원회에 정기 보고되고 있는가? • 외부 품질 평가가 주기적으로 수행되고 있는가?
역량·인재	<ul style="list-style-type: none"> • CAE가 신흥 위험, 신기술(AI·데이터 분석), 규제 환경 변화에 대응하기 위한 역량 개발 계획을 보유하고 있는가? • 핵심 내부감사 인력에 대한 승계계획이 마련되어 있으며, 감사위원회가 이를 정기적으로 검토하고 있는가?
자원 배분	<ul style="list-style-type: none"> • 내부감사기능이 조직의 위험 수준에 상응하는 충분한 자원과 인력을 확보하고 있는가? • 장기적 시스템·프로세스 개선을 위한 투자 계획이 검토되고 있는가?

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

VI. 센터 소식 ①

2026년 한국 딜로이트 그룹 & 한국회계학회 공동 세미나 성료

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

세미나 개요

- **대상** 국내 상장법인 사외이사·감사위원·감사·C레벨 등
- **일시** 2026년 4월 29일(금) 14:00 ~ 16:40
- **장소** 여의도 서울국제금융센터 Two IFC, The Forum at IFC (3F)

Agenda 2026년 경제 및 거버넌스 트렌드: 기업지배기구의 전략적 대응

사회: 정현 한국 딜로이트 그룹 내부회계관리제도 CoE 센터장

14:00 ~ 14:05	Opening Remarks I	김기영 회장 한국회계학회
14:05 ~ 14:10	Opening Remarks II	장수재 대표 한국 딜로이트 그룹 회계감사부문
14:10 ~ 14:45	I. 2026 글로벌 금융시장 이슈 점검: 트럼프 2.0이 만들어낸 혼란과 환율의 대전환	오건영 단장 신한 프리미어 패스파인더
14:45 ~ 15:20	II. 개정 상법 이후, 이사회·감사위원회의 적 대응방향	임정하 자문위원·교수 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터· 서울시립대 법학전문대학원
15:20 ~ 15:40	Break Time & Networking	
15:40 ~ 16:15	III. 한국 대규모 기관투자자 지분보유 공시 정보의 중요성과 현황	강평경 한국회계학회 부회장·서강대 경영대학 교수
16:15 ~ 16:35	IV. 2026 거버넌스 리뷰: 국내외 현황과 산업별 지배구조·재무연관성	김한석 센터장 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터
16:35 ~ 16:40	Closing	권지원 Sales & Marketing 리더 (차기) 한국 딜로이트 그룹

- 한국 딜로이트 그룹은 한국회계학회(회장 김기영)와 함께 지난 29일 여의도 서울국제금융센터 Two IFC에서 '2026년 경제 및 거버넌스 트렌드' 세미나를 성공적으로 마쳤다고 밝힘
- 이번 세미나는 글로벌 경제의 불확실성과 상법 개정 등 급변하는 거버넌스 환경 속에서 이사회와 감사위원회가 선제적으로 대응할 수 있는 전략을 모색하기 위해 마련됐으며, 사외이사, 감사위원, 감사 및 주요 경영진이 참석해 높은 관심 속에 진행됨

VI. 센터 소식 ①

2026년 한국 딜로이트 그룹 & 한국회계학회 공동 세미나 성료

Opening Remarks I

김기영 | 한국회계학회 회장

- 글로벌 금융 환경의 변동성이 확대되고 연이은 상법 개정으로 지배구조 환경이 구조적으로 변화하면서 기업지배기구의 전략적 판단이 어느 때보다 중요한 시점에 학회와 한국 딜로이트 그룹이 협업하여 세미나에서 이를 논의할 기회를 가지게 됨

Opening Remarks II

장수재 | 한국 딜로이트 그룹 회계감사부문 대표

- 이번 세미나가 이사회와 감사위원회가 실효성 있는 감독 기능을 수행하는 데 의미 있는 인사이트를 제공하는 계기가 되길 희망함

Session I . 2026 글로벌 금융시장 이슈 점검: 트럼프 2.0이 만들어낸 혼란과 환율의 대전환

오건영 | 신한 프리미어 패스파인더 단장

- 글로벌 금융시장 변화와 트럼프 행정부 정책 변화가 국내 경제에 미칠 영향을 분석하고, 환율 환경 변화와 구조적 경제 리스크에 대한 대응 방향을 제시함

Session II . 개정 상법 이후, 이사회·감사위원회의 실무적 대응방향

임정하 | 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 자문위원·서울시립대 법학전문대학원 교수

- 개정 상법의 주요 내용과 기업 지배구조에 미치는 영향을 설명하고, 이사회 및 감사위원회가 실효성 있는 감독 기능을 수행하기 위한 실무적 대응 방향을 제시함

Session III . 한국 대규모 기관투자자 지분보유 공시 정보의 중요성과 현황

강평경 | 한국회계학회 부회장·서강대 경영대학 교수

- 국내 기관투자자의 지분보유 공시 제도의 현황과 중요성을 설명하고, 공시 정보가 시장 투명성과 투자자 의사결정에 미치는 영향에 대해 소개함

Session IV . 2026 거버넌스 리뷰: 국내외 현황과 산업별 지배구조·재무연관성

김한석 | 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장

- 국내외 거버넌스 환경 변화와 산업별 지배구조 특성을 분석하고, 지배구조와 재무성과 간 연관성 및 기업 지배기구의 전략적 역할에 대한 시사점을 제시함

Closing

권지원 | 한국 딜로이트 그룹 Sales & Marketing 리더, Deputy CEO (차기)

- 금일 강연을 진행해 주신 모든 연사님들께 감사드리며 참석하신 분들은 금일 메시지가 실무 수행에 도움이 되길 희망함. 향후로도 한국 딜로이트 그룹에 대한 지원과 관심을 부탁드립니다

VI. 센터 소식 ②

감사 및 감사위원을 위한 2026년 제1회 정기포럼 성료

※ 정기포럼 다시보기 영상은 [\(사\)감사위원회포럼 홈페이지](#)에서 시청 가능합니다.

정기포럼 개요

- **대상** 국내 기업 감사위원 · 감사
- **일시** 2026년 5월 15일(금) 오전 7:30 ~ 9:30
- **장소** 서울 웨스틴 조선 호텔, 오키드룸 (2F)

Agenda 변화하는 거시경제 환경과 AI 시대, 감사위원회의 전략적 통찰

07:30 ~ 08:00	초찬	사회 : 김한석 (사) 감사위원회포럼 이사
08:00 ~ 08:10	환영사	류성재 팀장 금융위원회 자본시장국 회계제도팀
08:10 ~ 08:45	I. 한국경제의 전망과 과제 : 반도체 공화국 그리고...	조동철 교수 KDI 국제정책대학원 (금융통화위원회 위원, 한국개발연구원장 역임)
08:45 ~ 08:55	Break Time	
08:55 ~ 09:30	II. AI 전환 시대, 감사위원회의 새로운 역할: 민첩한 거버넌스 감독으로 가치를 창출하라	김학범 파트너 한국 딜로이트 그룹 A&A INTEGRATED FINANCE SERVICE GROUP

- 감사위원회포럼은 국내 4대 회계법인(삼일·삼정·안진·한영)이 공동 설립한 비영리 법인으로, 기업의 회계투명성 제고와 감사(위원회)의 전문성 강화를 위해 다양한 교육 및 연구 활동을 지원하고 있음
- 글로벌 거시경제 불확실성과 AI 기술 확산으로 기업 경영 환경이 빠르게 변화하는 가운데, 감사·감사위원회의 역할 역시 전략적 감독 기능 중심으로 확대됨에 따라, 기업 지배기구의 대응 방향과 책임 있는 거버넌스 감독 방안을 논의하기 위해 마련됨

VI. 센터 소식 ②

감사 및 감사위원을 위한 2026년 제1회 정기포럼 성료

환영사

류성재 | 금융위원회 자본시장국 회계제도팀 팀장

- 금일 포럼은 경제와 기업환경의 변화를 짚고 내부감사기구가 나아가야 할 길을 함께 고민하는 뜻깊은 자리

Session I. 한국경제의 전망과 과제: 반도체 공화국 그리고...

조동철 | KDI 국제정책대학원 교수

- 최근 거시경제 흐름과 국내 주요 리스크 요인을 진단하고, 변화하는 경제 환경 속에서 기업이 고려해야 할 대응 방향과 시사점을 제시함

Session II. AI 전환 시대, 감사위원회와 새로운 역할: 민첩한 거버넌스 감독으로 가치를 창출하라

김학범 | 한국 딜로이트 그룹 A&A INTEGRATED FINANCE SERVICE GROUP 파트너

- AI 기술 확산에 따른 새로운 리스크 환경과 기업 지배기구의 역할 변화를 설명하고, 책임 있는 AI 활용과 효과적인 거버넌스 감독 체계 구축 방향에 대해 소개함

<그림 1> 감사 및 감사위원을 위한 2026년 제1회 정기포럼 주요 연사 & 사회자



류성재 | 금융위원회 자본시장국 회계제도팀 팀장



조동철 | KDI 국제정책대학원



김학범 | 한국 딜로이트 그룹 A&A INTEGRATED FINANCE SERVICE GROUP 파트너



김한석 | (사)감사위원회포럼 이사

VI. 센터 소식 ③

매일경제·딜로이트·지평·유니코써치 공동 거버넌스 세미나

세미나 개요

- **일시** 2026년 6월 19일 금요일 오후 2시 ~ 4시 30분
- **장소** 서울 여의도 국제금융센터 Two IFC 더 포럼(3층)
- **주최** 매일경제신문, 한국 딜로이트 그룹, 법무법인(유) 지평, 유니코써치
- **문의** 법무법인(유) 지평 홍보기획실
(T. 02-6200-0720 E. pr_team@jipyong.com)



프로그램 세부정보

Agenda 이사회의 책임과 전략: 변화하는 경영 환경의 대응

사회 | 서지연 한국 딜로이트 그룹 커뮤니케이션즈 실장

14:00 ~ 14:15	인사말	길기완 한국 딜로이트 그룹 총괄대표 이행규 법무법인(유) 지평 대표변호사 김혜양 유니코써치 대표
14:15 ~ 14:25	축사	김석동 지평인문사회연구소 대표/ 법무법인(유) 지평 고문 (전 금융위원회 위원장)
14:25 ~ 15:00	발표1. 사와 이사의 충실의무	최정규 법무법인(유) 지평 파트너변호사 (IP·IT그룹장)
15:00 ~ 15:15		휴식
15:15 ~ 15:50	발표2. 지배구조가 경쟁력이다 : 재무연관성과 국내외 거버넌스 리뷰	김한석 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장
15:50 ~ 16:25	발표3. 이사회 역량의 고도화 : 선임·교육·평가의 통합 로드맵	정경희 유니코써치 Board Lab 전무
16:25 ~ 16:30	폐회	

- 본 세미나는 매일경제신문, 한국 딜로이트 그룹, 법무법인(유) 지평, 유니코써치 공동 개최로 진행되며, 참가 신청은 지평 홈페이지를 통해 접수하실 수 있습니다.
- 세미나 신청 시 등록하신 정보로 신청 완료 메일과 안내 문자를 드릴 예정입니다.
- 각 세션 발표 후 질의응답(Q&A) 시간이 마련되어 있습니다.
- 교육확인서는 세미나 종료 후 이메일로 발급될 예정입니다.
- 세미나 신청페이지가 열리지 않으실 경우 성함/회사명/부서/직함/전화번호/이메일을 기재하여 pr_team@jipyong.com으로 신청하실 수 있습니다.

기업지배기구발전센터

Contact

딜로이트 안진 기업지배기구 발전센터는
기업의 회계투명성 확보와 거버넌스 개선을 지원합니다.

파트너



김한석 파트너

기업지배기구발전센터 센터장

✉ hansukim@deloitte.com



정현 파트너

인증 및 회계자문 리더

✉ hyunjeong@deloitte.com



김학범 파트너

내부감사 지원서비스 리더

✉ hbkim@deloitte.com



오정훈 파트너

회계감사

✉ junoh@deloitte.com



유민지 파트너

회계감사

✉ 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

 Deloitte Insights

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]





**한국 딜로이트 그룹
기업지배기구발전센터**

김한석 파트너
hansukim@deloitte.com

강환우 상무보
hwankang@deloitte.com

이주연 차장
juyeonlee@deloitte.com

권예은 대리
yeekwon@deloitte.com

Contact Us
krccg@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 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.