



기업지배기구발전센터  
기업지배기구 Insights 제13호

## 감사위원회는 무엇을 질문해야 하는가?

# 리더 메시지

## 『기업지배기구 Insights』 제13호는

‘신뢰는 통제가 아니다: 한국 기업 내부통제의 오해와 구조적 한계’, ‘자기주식 소각 의무화에 대비한 이사회 및 감사위원회 점검사항’, ‘감사위원회는 무엇을 질문해야 하는가’의 전문가 기고를 담았습니다.

또한, ‘스튜어드십 코드 내실화 방안과 2026년 정기주주총회 대응’, ‘내부감사기구와 외부감사인 간 커뮤니케이션’과 주목할 최신 규제 동향을 수록했습니다.

이사회와 감사위원회 활동에 유익한 정보를 얻을 수 있기를 바랍니다.

### 김한석 센터장

한국 딜로이트 그룹  
기업지배기구발전센터



# 신뢰는 통제가 아니다

## : 한국 기업 내부통제의 오해와 구조적 한계

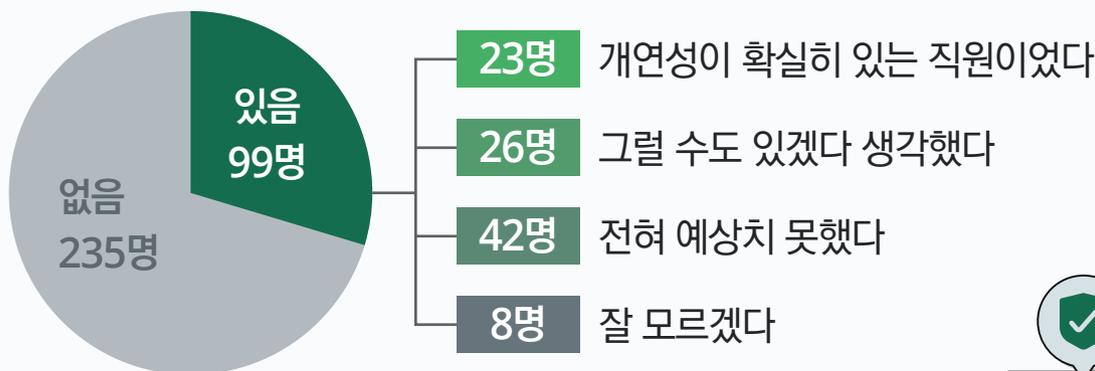
### 신뢰 중심 경영의 한계

- 한국 기업은 '신뢰' 중심 경영으로 성장했으나, 통제 없는 신뢰는 내부 리스크를 반복시킴
- 셀프 통제의 발생은 제도의 부재가 아닌 신뢰가 통제를 대체하는 조직 문화의 문제임

### Four Eyes Principle(4안 원칙) ≠ 불신의 산물

- 선진국 내부통제의 핵심 원칙은 Four Eyes Principle로 수행자와 승인자(감시자)를 분리함
- 인간의 도덕성에 기대기보다 환경과 구조를 통해 올바른 행동을 유도하기 위함임

횡령 사실 확인 시 해당 직원의 개연성 인식 (\*)



→ 횡령은 의심받던 사람이 아니라, 가장 신뢰받던 사람에게서 발생

(\*) 한국상장회사협의회, '횡령에 대한 '마이너리티 리포트'', 2025

### 내부통제는 조직의 싸릿문

- 싸릿문의 '달혀 있음' 자체가 행동의 기준이었고 이를 조직 차원에서 구현한 장치가 내부통제임
- COSO는 내부통제를 단순한 회계 절차가 아닌, 기업 전반의 운영 시스템으로 정의함

“ 통제는 신뢰의 적이 아니라, 신뢰를 지키는 장치임 ”

# 자기주식 소각 의무화에 대비한 이사회 및 감사위원회 점검사항

## 자기주식 소각 시 회계처리

### 경로 ① 자본금 감소에 따른 소각

차변) 자본금	XXX	대변) 자기주식	XXX
감자차손	XXX		

- ▶ 자본금 및 발행주식총수 감소 → 변경등기 수반
- ▶ 취득원가와 액면총액 차이는 감자차익·차손 처리

### 경로 ② 이사회 결의에 의한 소각 (배당가능이익 범위)

차변) 이익잉여금	XXX	대변) 자기주식	XXX
-----------	-----	----------	-----

- ▶ 자본금 감소 규정 미적용 → 자본금 변동 없음
- ▶ 형식·실질 자본금 불일치

## 이사회·감사위원회 점검 포인트

- 소각경로 선택이 배당여력·배당정책 커뮤니케이션에 미치는 영향을 검토했는가?
- 형식·실질 자본금 불일치 시 주석 공시의 충실성이 확보되었는가?

## 지배력·유의적 영향력 재평가 – 이사회·감사위원회 점검 포인트

- 재평가 수행 여부
- 판단 근거(정성적 요인 포함) 문서화
- 규제지위 변경에 따른 영향 분석(지배력·영향력)
- 외부감사인과 사전협의 절차 운영

## 신규 보고의무 발생

보고  
임계치 **5%**

신규 보유·1%p 이상 변동 시 보고  
자본시장법 제147조

소각으로 분모 감소 시 임계치  
초과 리스크

보고  
임계치 **10%**

주요주주 신규 편입 시 보고  
자본시장법 제173조

- 주식 미취득에도 보고의무 발생
- 주요주주 지위 신규 취득 가능성

**리스크**

- 소각 전 임계치 근접 구간 시뮬레이션+공시·IR로 사전안내

**관리 방안**

- 타 상장사 지분 보유 시 역방향 모니터링 필요

## 소각 여부를 넘어 내부통제의 실질적 구축 여부가 핵심

기산일·기한 준수

소각 경로별  
자본 항목 구성 변화

공시 계획·이행·사유의  
정합성

# 감사위원회는 무엇을 질문해야 하는가?

- 외부감사인과의 실질적 소통을 위한 4가지 점검 포인트 -

## 감사위원회가 외부감사인과 함께 점검해야 할 4가지 영역

✓ 주요 회계 판단과 추정  
의 불확실성 영역

감사위원회는 결과적으로 산출된 수치 자체보다는 그러한 판단에 이르게 된 과정과 전제의 합리성을 점검

✓ 내부통제의 작동성과 내부보고 리스크의 연결성

특정 개인에 대한 과도한 의존, IT·데이터 기반 통제의 취약성은 재무보고 왜곡과 직결될 수 있으므로 외부감사인에게 통제의 실효성을 문의/점검

✓ 경영진의 태도와 재무보고 문화 및 자금부정 리스크

재무보고 리스크는 대개 숫자 이전에 문화의 이슈로 드러나며, 전문성과 경험이 풍부한 외부감사인에게 감사의견 제시 이전 리스크 감지 시그널을 문의/포착

✓ 감사범위와 외부감사인의 판단 한계에 대한 이해

외부감사는 본질적으로 한계를 가진 절차이며, '남아 있는 리스크'를 외부감사인으로부터 직접 인식하여 차기 연도의 구조적 개선 과제의 도출이 권고됨

“ 감사위원회와 외부감사인 간 '건전한 긴장' 관계의 유지가 권고되는 바, 외부감사인은 가장 먼저 리스크를 감지하는 관찰자이고 감사위원회는 그 신호를 질문과 행동으로 전환할 수 있는 유일한 지배기구이기 때문임 ”



# 스튜어드십 코드 내실화 방안과 2026년 정기주주총회 대응

- 이행점검 도입에 따른 이사회·감사위원회의 역할 -

## 스튜어드십 코드 내실화 방안('25.12.)

이행점검 도입을 통한 스튜어드십 활동의 작동방식 전환: 참여 여부 → 이행내용 설명

### 의결권 행사 근거 구체화

행사·불행사 사유 제시

### 관여활동 주제별 기록·공시

건수 종합표, 모범사례

### 기관 간 이행 수준 비교

이행현황을 비교한  
종합점검보고서 공개

## 2026년부터 달라지는 환경

- 1 기관투자자는 의결권 행사 및 관여활동 내역을 공개해야 하므로 기록·설명 가능한 방식으로 주주권을 행사할 유인 강화
- 2 주총 대응이 이사회·감사위원회의 논의, 의사결정 기준 및 기록·관리체계 전반을 점검하는 실질적 지배구조 운영 사안으로 확장

## 2026 정기주주총회 안건별 기관투자자 예상 확인사항

### 재무제표 승인의 건

- 재무성과·주주환원 정책 결정의 절차 및 기준
- TSR·PBR·ROE 개선, 투자·주주환원 확대 방안

### 정관 변경의 건

- 개정 상법 반영의 적절성 및 주주권에 미치는 영향
- 주주 간 권리의 균형을 저해하는 변경 여부

### 이사 및 감사(위원) 선임의 건

- 후보자의 실질적 독립성(거래관계·지분·이해관계)·전문성
- 이사회 기여도 및 주주가치 훼손 이력

### 이사·감사 보수 한도 승인의 건

- 보상정책의 구체성(KPI, 목표 수준, 금액) 및 준수 여부, 보상위원회 역할
- 이해상충 관리 방안 및 주식 보유 이사의 특별이해관계인 해당 여부

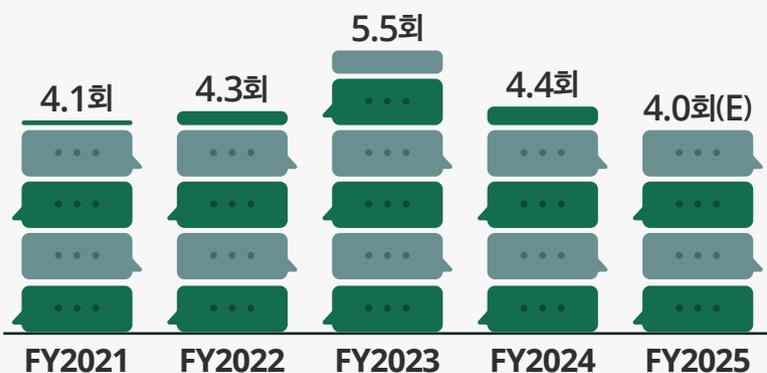
“ 지배기구는 관련사항 검토·감독 시 정합성, 근거, 절차적 투명성 점검 필요 ”

# 내부감사기구와 외부감사인 간 커뮤니케이션

## 배경

내부감사기구는 외부감사인과 진행 상황에 대해 수시로 의논하며, 최소 분기 1회 이상 경영진의 참석 없이 외부감사인과 만나 커뮤니케이션하고 그 결과를 내부감사업무에 반영할 것이 권고되는 현실임

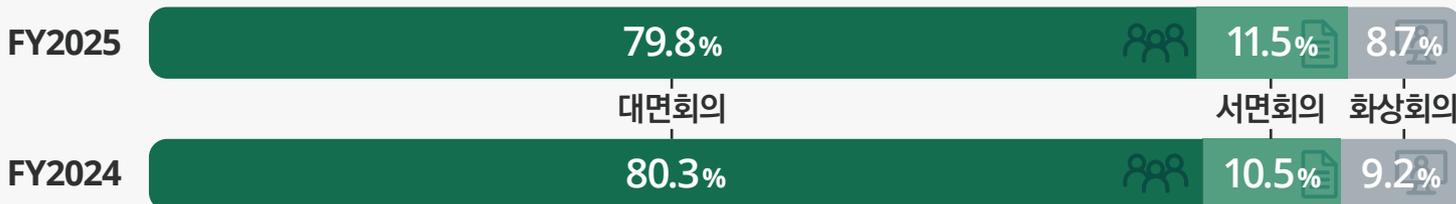
## FY2021~FY2025 KOSPI200 기업의 경영진을 배제한 내부감사기구와 외부감사인과의 연평균 커뮤니케이션 횟수



“ 최근 5년간 연평균 커뮤니케이션 횟수는 적어도 모범규준에서 권고하는 분기 1회 준수하는 수준임 ”

☐ 금융감독원 전자공시시스템(<https://dart.fss.or.kr/>)상 KOSPI200 기업의 FY2021~ FY2024 회계연도 사업보고서 및 FY2025 반기보고서 상 공시된 정보 (V. 회계감사인의 감사의견 등 >> 1. 외부감사에 관한 사항)의 내용을 참고함

## FY2024~FY2025 KOSPI200 기업의 경영진을 배제한 내부감사기구와 외부감사인과의 커뮤니케이션 유형 비중



“ 커뮤니케이션 유형 비중은 대면회의 비중이 다수이며 법규상 허용범위 하에 서면 및 화상회의도 활용되고 있음 ”

☐ 금융감독원 전자공시시스템(<https://dart.fss.or.kr/>)상 KOSPI200 기업의 FY2021~ FY2024 회계연도 사업보고서 및 FY2025 반기보고서 상 공시된 정보 (V. 회계감사인의 감사의견 등 >> 1. 외부감사에 관한 사항)의 내용을 참고함

현재의 커뮤니케이션상 정보의 흐름은 외부감사인이 내부감사기구에 전달하는 비중이 큰 일방향 커뮤니케이션 유형이 관행으로 추후 양자간 커뮤니케이션 할 수 있는 효과성 제고가 요구되는 시점임



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

# 개정 상법에 따른 2026년 주주총회 안건 정비

**Q.** 2026년 개정 상법 시행에 대비하여, 정기주주총회에서 선제적으로 정비해야 할 정관 개정 사항은 무엇인가요?

개정 상법이 2026년 7월부터 본격 시행됨에 따라, 3월 정기주주총회부터 정관 반영·추가 안건 상정 등 사전 점검과 준비가 필요합니다.

## 독립이사 도입 '26.7.23. 시행

- '사외이사' → '독립이사' 명칭 변경 및 독립성 요건 명문화
  - 🍀 기존 사외이사는 독립이사로 간주되나, 공시 일관성 확보를 위해 정관·관련 규정 용어를 '독립이사'로 일괄 정비 필요

## 감사위원 선임·해임 시 의결권 제한(3%를) 강화 '26.7.23. 시행

- 사내·독립이사 여부와 관계없이, 감사위원 선임·해임 시 특수관계인 의결권 제한 적용
  - 🍀 관련 규정 내 '사외이사가 아닌' 문구 삭제 및 지분 합산 기준에 따른 정비 필요
  - 🍀 개정 효력은 시행일('26.7.23.)과 일치하도록 부칙에 명시 필요

## 집중투표제 의무화 '26.9.10. 이후 최초 이사 선임을 위한 주주총회 소집 시부터 적용

- 자산총액 2조원 이상 대규모 상장회사 주주 청구 시 집중투표제 실시 의무화
  - 🍀 집중투표제 배제 조항 삭제 필요
  - 🍀 2026년 정기주주총회에서는 이사 선임 안건 먼저 처리 후 정관 개정안 상정 필요
  - 🍀 개정 효력은 시행일('26.9.10.) 이후 발생하도록 설정 필요

## 감사위원 분리선출 확대 '26.9.10. 시행

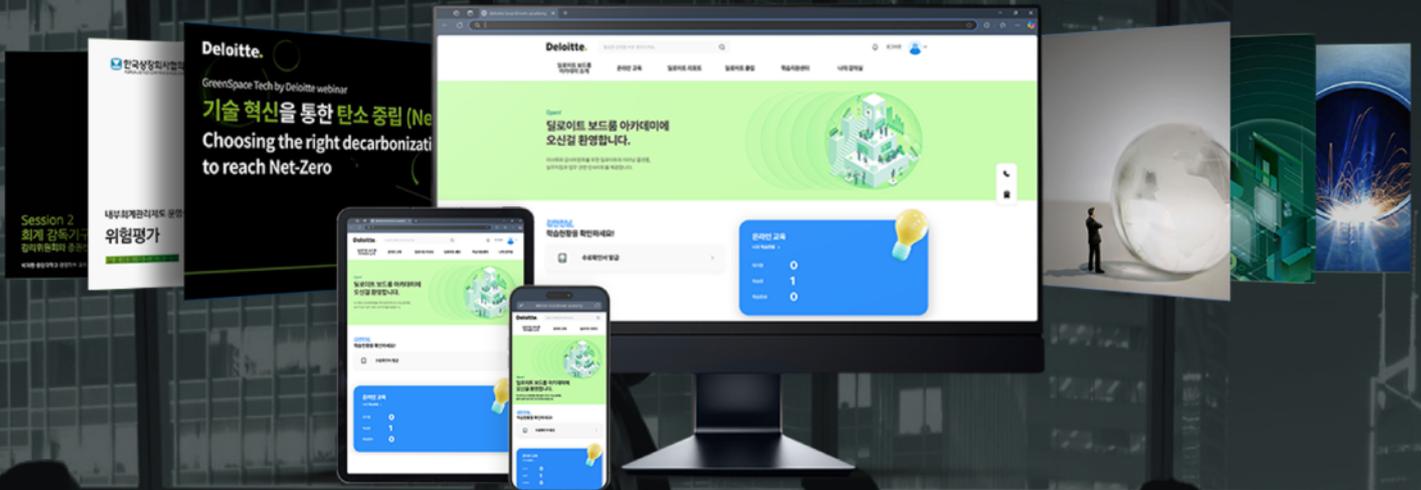
- 분리선출 감사위원 수 상향 (1명 → 2명 이상)
  - 🍀 대규모 상장회사·감사위원회 설치 상장회사는 정관상 분리선출 감사위원 수를 '2명 이상'으로 개정 필요
  - 🍀 추가 선임 시, 정관 개정안을 먼저 의결한 후 선임 안건 상정·처리 필요

# 이사회·감사위원회 온라인 교육 플랫폼, 딜로이트 보드룸 아카데미 이용 대상 전면 확대

온라인 강의

딜로이트 리포트

딜로이트 클립



사외이사님, 감사위원님, 감사님을 비롯해  
기업 거버넌스에 관심 있는 분들의 전문성 강화를 위해,  
딜로이트와 외부 전문가의 축적된 경험과 전문지식을 담은  
**'딜로이트 보드룸 아카데미'**의 문을 넓혔습니다.  
많은 관심과 성원 부탁드립니다.



이사회·감사위원회 핵심 이슈 중심 맞춤형 아젠다 제공  
(기업 지배구조, 재무보고, 자금사고 방지, SI 등)



온라인 강의, 딜로이트 리포트, 클립 영상 등 다양한 콘텐츠 제공



PC와 모바일을 통한 언제 어디서든 자유로운 학습



공시용 수료확인서 발급 가능

# 기업지배기구발전센터 전문가

한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터는  
기업의 회계투명성 확보와 거버넌스 개선을 지원합니다.



## 김한석 파트너

기업지배기구발전센터 센터장

@ hansukim@deloitte.com



## 노준화 교수

기업지배기구발전센터 자문위원

충남대학교  
경영학부 교수



## 정현 파트너

회계감사

@ hyunjeong@deloitte.com



## 박종성 교수

기업지배기구발전센터 자문위원

숙명여자대학교  
경영학부 교수



## 김학범 파트너

통합 재무 서비스 그룹

@ hbkim@deloitte.com



## 임정하 교수

기업지배기구발전센터 자문위원

서울시립대학교  
법학전문대학원 교수



## 오정훈 파트너

회계감사

@ junoh@deloitte.com



## 유민지 파트너

회계감사

@ minjyoo@deloitte.com



기업지배기구발전센터 문의  
krccg@deloitte.com



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

# Deloitte.

한국 딜로이트 그룹  
기업지배기구발전센터

김한석 파트너

[hansukim@deloitte.com](mailto:hansukim@deloitte.com)

강환우 상무보

[hwankang@deloitte.com](mailto:hwankang@deloitte.com)

이주연 차장

[juyeonlee@deloitte.com](mailto:juyeonlee@deloitte.com)

이화연 과장

[hwaylee@deloitte.com](mailto:hwaylee@deloitte.com)

권예은 대리

[yeekwon@deloitte.com](mailto:yeekwon@deloitte.com)

Contact us

[krccg@deloitte.com](mailto: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](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

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

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

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

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