

Deloitte.



2026.03 | 제13호

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 신뢰는 통제가 아니다: 한국 기업 내부통제의 오해와 구조적 한계 • 4
- 노준화 기업지배기구발전센터 자문위원 · 충남대학교 경영학부 교수
- ② 자기주식 소각 의무화에 대비한 이사회 및 감사위원회 점검사항 • 8
- 박종성 기업지배기구발전센터 자문위원 · 숙명여자대학교 경영학부 교수
- ③ 감사위원회는 무엇을 질문해야 하는가 - 외부감사인과의 실질적 소통을 위한 4가지 점검 포인트 • 13
- 유민지 한국 딜로이트 그룹 Audit & Assurance 부문 파트너

II. CCG 아젠다

- ① 스튜어드십 코드 내실화 방안과 2026년 정기주주총회 대응 • 17
- 이행점검 도입에 따른 이사회·감사위원회의 역할 -
- ② 감사위원장의 미래 과제: 변화에 대응하는 감사위원장 리더십과 미래 감사위원을 위한 시사점 • 42

III. 데이터 포인트

- ① 내부감사기구와 외부감사인 간 커뮤니케이션 • 57

IV. 주요 규제 동향

- ① 2024 회계연도 내부회계관리제도 점검결과 및 유의사항 안내 • 63
- ② 2026년 기업지배구조보고서 중점점검사항 사전 예고 • 69
- ③ 회계투명성 제고를 위한 회계·감사 품질 제고방안 발표 • 73

V. FAQ

- ① 2026년 글로벌 이사회·감사위원회 핵심 아젠다 및 지배기구 실효성 제고방안 • 79
- ② 개정 상법에 따른 2026년 주주총회 안건 정비 • 85

VI. 센터 소식

- ① 2026년 한국회계학회 딜로이트 안진 학술상 시상식 개최 • 88
- ② 이사회·감사위원회 온라인 교육 플랫폼, '딜로이트 보드룸 아카데미' 이용 대상 전면 확대 • 89

I. 전문가 기고 ①

신뢰는 통제가 아니다: 한국 기업 내부통제의 오해와 구조적 한계

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

I. 서론: 한국 기업은 왜 '신뢰'에 기대어 성장해 왔는가

한국 기업은 선진국의 경영기법을 학습하고 도입하는 과정을 통해 빠르게 성장해 왔다. 그러나 그 출발점은 대체로 가족기업 또는 지연·학연·혈연에 기초한 소규모 조직이었다. 창업 초기에는 **함께 고생한 사람들에 대한 신뢰가 곧 경영관리의 핵심 수단**이었고, 이는 기업이 성장한 이후에도 오랫동안 유지되었다.

기업의 기술력과 시장 경쟁력이 강화되면서 외형은 급격히 커졌지만, 경영관리의 내면은 여전히 '사람을 믿고 맡기는 방식'에 머무른 경우가 적지 않았다. 특히 재무·자금·계약과 같이 기업의 핵심 자산을 다루는 영역에서도 **"그 사람은 믿을 만하다"**는 평가가 공식적인 통제 절차보다 우선하는 경우가 많았다.

그러나 이러한 신뢰 중심의 경영은 반복적으로 같은 결말을 낳았다. 횡령이나 배임 사건이 발생하면 경영진은 "그럴 줄 몰랐다", "가장 믿던 사람이었다"는 표현을 되풀이한다. 문제는 이러한 후회가 구조를 바꾸는 계기로 이어지지 않고, 다시 한 번 '더 믿을 만한 사람'을 찾는 방식으로 귀결된다는 점이다.

II. 내부통제가 있는데도 횡령은 반복된다

오늘날 한국의 상장기업과 상당수 비상장 대기업은 법적으로 내부통제 또는 내부회계관리제도를 구축·운영하고 있다. 그럼에도 불구하고 언론에 보도되는 대규모 횡령 사건들은 줄어들지 않는다. 이는 단순히 내부통제가 없어서 발생하는 문제가 아니라, 내부통제가 실제로 작동하지 않는 지점이 존재하기 때문이다.

최근의 횡령 사례들을 보면 공통된 특징이 나타난다. 범행 주체는 대체로 자금을 직접 취급하는 부서의 중간관리자이며, 장기간에 걸쳐 반복적으로 횡령이 이루어진다. 이들은 회사로부터 신뢰를 받아 왔고, 동료들 사이에서도 평판이 나쁘지 않았다. 바로 이 **신뢰가 내부통제를 약화시키는 결정적 요인**이 된다.

형식적으로는 승인 절차와 분리된 역할이 존재하지만, 실제 운영 과정에서는 "늘 해 오던 사람이니 괜찮다"는 이유로 감시가 느슨해진다. 더 나아가 통제자가 스스로 통제를 위임하거나, 통제를 해야 할 사람이 오히려 통제를 면제해주는 **셀프 통제(self-control)**가 발생한다. 이는 제도의 문제가 아니라 신뢰가 통제를 대체하는 조직 문화의 문제다.

신뢰는 통제가 아니다: 한국 기업 내부통제의 오해와 구조적 한계

III. Four Eyes Principle은 불신의 산물이 아니다

선진국 내부통제의 가장 핵심적인 원칙은 'Four Eyes Principle(4안 원칙, 四眼原則)'이다. 이는 중요한 업무에는 반드시 두 사람이 관여해야 하며, 업무 수행자와 승인하는 사람(감시자)이 분리되어야 한다는 원칙이다. 이 원칙은 단순한 절차 규정이 아니라 오랜 기업 운영 경험에서 도출된 최소한의 안전장치다.

이 원칙을 두고 종종 "인간을 불신하는 제도"라고 오해한다. 그러나 이는 인간을 악하다고 단정해서 만든 장치라 아니다. 인간이 선하든 악하든, 유혹에 노출될 수밖에 없는 존재라는 경험적 인식에서 출발한 것이다.

순자의 성악설과 맹자의 성선설 중 어느 쪽이 옳든, 기업의 임직원은 필연적으로 회사의 가치 있는 자산과 계약을 다룬다. 그리고 그 과정에서 개인적 이익에 대한 유혹을 완전히 배제할 수는 없다. 선진국 기업들이 'Four Eyes Principle'을 제도화한 이유는, 인간의 도덕성에 기대기보다 환경과 구조를 통해 올바른 행동을 유도하기 위해서였다.

IV. 한국 기업 문화가 내부통제를 무력화하는 방식

한국 기업의 내부통제가 실질적으로 작동하지 않는 이유 중 하나는 조직 문화와 깊이 연결되어 있다. 대표적인 사례가 회사 비용으로 이루어지는 부서 회식과 친밀 문화다.

회식을 통해 상급자와 부하, 동료 간 유대감이 강화되는 것은 긍정적 측면도 있지만, 동시에 서로를 감시해야 한다는 내부통제의 기본 원칙을 약화시킨다. 감시자는 통제를 하는 것이 '정이 없는 행동'처럼 느껴지고, 통제를 받는 사람은 "나를 믿지 못하는 것인가"라고 해석한다. 그 결과 반드시 점검해야 할 승인 절차에서도 확인의 깊이가 얕아지고, 내부통제는 형식만 남게 된다.

이러한 문화는 특히 중간관리자에게 과도한 재량을 부여한다. 상급자는 믿고 맡기고, 하급자는 의문을 제기하기 어렵다. 바로 이 지점에서 내부통제는 가장 취약해진다.

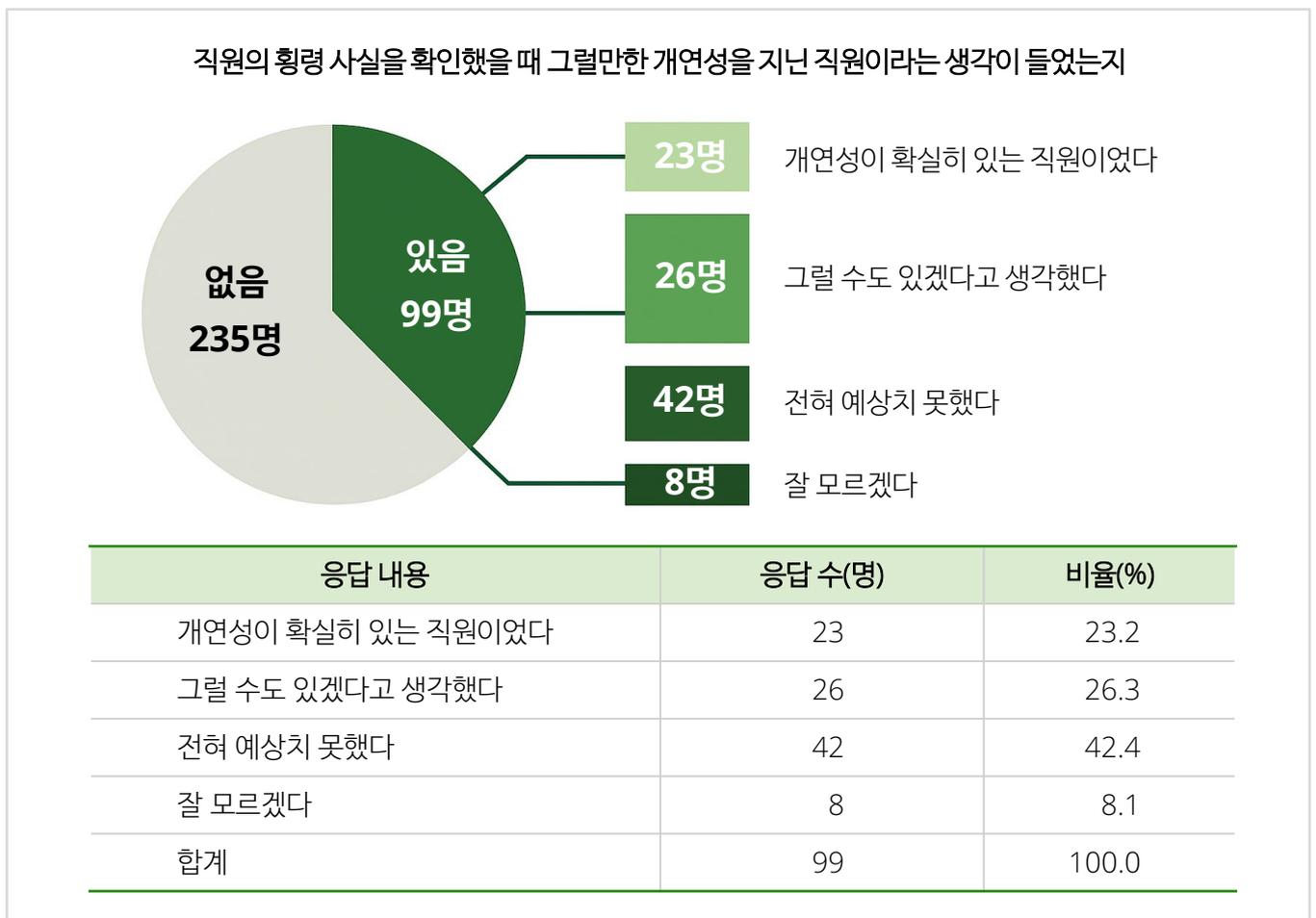
I. 전문가기고 ①

V. 실증적 증거: 신뢰받던 사람이 횡령을 저지른다

한국상장회사협의회(2025)¹⁾가 실시한 설문조사²⁾는 이러한 구조적 문제를 실증적으로 보여 준다. 상장회사 회계부서 관리자급 이상을 대상으로 한 조사에서 응답자의 29.6%(99/334)가 근무 기간 중 횡령을 조사하거나 목격한 경험이 있다고 응답했다.

더 충격적인 결과는 횡령 가해자에 대한 인식이다. 횡령 사실을 확인한 이후, 42.4%(42/99)의 응답자가 “전혀 예상하지 못했다”고 답했다. 이는 내부통제가 존재함에도 불구하고 실무 현장에서는 개인에 대한 신뢰가 통제를 압도하고 있음을 의미한다.

<그림 1> 횡령 사실 확인 시 해당 직원의 개연성 인식



이 결과는 횡령이 ‘의심스러운 사람’이 아니라 가장 신뢰받던 사람에게서 발생하는 경우가 많다는 점을 분명히 보여준다.

1) 김명선. 2025. 횡령에 대한 마이너리티 보고서. 한국상장회사협의회 상장협연구 2025-1.: 39.

2) 유가증권시장(815개) 코스닥시장(1,628개)의 각 사 회계부서 관리자급 이상을 대상(설문기간: 2024. 8. 20. ~ 9. 13.)으로 하였으며, 응답자는 334명이다. 응답자의 직급은 팀장급(199명, 59.6%), 본부장급(44명, 13.2%), C레벨(부문별 최고책임자)(41명, 12.3%), 기타(실무자급이나 횡령을 목격한 경우 등)(50명, 15%)이다.

신뢰는 통제가 아니다: 한국 기업 내부통제의 오해와 구조적 한계

VI. 싸릿문의 비유와 COSO 내부통제의 의미

과거 우리의 초가집에는 허술한 싸릿문이 있었다. 싸릿문은 물리적으로 재산을 완벽히 보호하지는 못했지만, 닫혀 있다는 사실 자체가 행동의 기준을 제공했다. 문이 닫혀 있으면 들어가지 않는 것이 옳다는 사회적 규범이 작동했다.

반대로 문이 열려 있으면 사람은 스스로를 합리화하며 경계를 낮춘다. “열려 있었으니 가져가도 된다”는 자기 설득이 가능해진다. 내부통제는 바로 이 싸릿문을 조직 차원에서 구현한 장치다.

선진국 기업들은 수많은 실패와 부정의 경험을 통해 통제의 중요성을 체득했고, 그 결과가 COSO(Committee of Sponsoring Organizations)의 Internal Control Framework이다. COSO는 내부통제를 단순한 회계 절차가 아니라 기업 운영 전반에 걸친 시스템으로 정의했다.

VII. 결론: 신뢰와 통제는 대립 개념이 아니다

한국은 짧은 시간 안에 경이로운 경제성장을 달성했지만, 그만큼 기업 경영의 시행착오를 축적할 시간은 부족했다. 이제는 선진국의 내부통제를 규제로 받아들이는 단계에서 벗어나야 한다.

통제는 신뢰의 적이 아니다. 오히려 통제가 존재할 때 신뢰는 지속될 수 있다. ‘Four Eyes Principle’은 서로를 의심하자는 제도가 아니라 신뢰가 개인의 판단 오류로 무너지는 것을 방지하는 최소한의 안전장치다.

특히 위계적 친밀 문화로부터 상대적으로 자유로운 MZ세대의 등장은, 내부통제의 본래 정신을 정착시킬 수 있는 중요한 기회다. 이 기회를 살린다면 한국 기업은 신뢰와 통제가 조화를 이루는 새로운 경영 문화를 구축할 수 있을 것이다.

“신뢰는 통제가 아니다. 그러나 통제는 신뢰를 지키는 가장 현실적인 방법이다.”



I. 전문가 기고 ②

자기주식 소각 의무화에 대비한 이사회 및 감사위원회 점검사항

박종성 기업지배기구발전센터 자문위원 · 숙명여자대학교 경영학부 교수

I. 서론

'26년 2월 현재 논의되고 있는 3차 상법 개정안(의안번호 2214519)은 자기주식을 실질적으로 '권리 없는 자본'으로 정리하고, 원칙적으로 단기간 내 소각을 의무화하는 데 초점을 둔다. 우선 자기주식은 의결권·배당 등 일체의 권리가 없음을 법률에 명시하고, 자본으로서의 성격을 분명히 하기 위해 자기주식을 사채의 교환·상환 대상으로 활용하는 행위와 질권 설정(담보 제공)을 금지한다. 또한 합병·분할 과정에서도 자기주식에 대해 분할신주를 배정할 수 없도록 하여, 자기주식이 기업지배구조나 거래구조에서 우회적으로 활용될 가능성을 줄이려 한다.

핵심은 소각 의무다. 회사가 자기주식을 취득하면 취득일로부터 1년 이내에 소각하는 것을 원칙으로 하되, 임직원 보상 등 일정 요건에 해당하는 경우에는 회사가 자기주식 보유·처분계획을 수립하고 주주총회 승인을 받아 승인된 계획에 따라 예외적으로 보유 또는 처분할 수 있도록 되어 있다. 해당 계획은 매년 주주총회의 재승인을 받아야 하며, 승인 없이 1년 내 소각을 이행하지 않거나 승인된 계획을 위반해 보유·처분한 경우에는 이사 개인에게 5천만 원 이하 과태료가 부과될 수 있다.

경과조치와 관련해서는, 기존 자기주식에도 동일한 의무를 부과되 직접 취득한 기존 자기주식에 대해서는 6개월의 추가 유예기간을 부여하였다(실무적으로 "법 시행 후 1년 6개월 내 소각"으로 설명될 수 있음). 아울러 신탁계약 방식으로 자기주식을 취득하는 경우에는 신탁업자가 취득한 날을 회사가 취득한 날로 간주하는 등 '취득일(기산일)'을 명확히 하려는 규정도 포함되어 있다. 다만 개정안은 발의안 단계로, 국회 심의 과정에서 요건·예외·경과규정은 변동될 수 있음을 전제로 이해할 필요가 있다.

한편, 상법 차원의 의무 소각 논의와 별개로, 금융당국은 상장사의 자기주식 관련 공시 의무를 이미 크게 강화했다. 2025년 12월 30일 시행된 제도개선에 따르면, 상장회사가 자기주식을 발행주식총수의 1% 이상 보유하는 경우 보유현황·보유목적·향후 6개월 처리계획 등을 연 2회(반기보고서 및 사업보고서) 공시해야 한다. 이때 회사는 직전에 공시한 처리계획과 실제 이행 현황을 비교 공시하며 30% 이상 차이가 나는 경우 그 사유를 구체적으로 기재해야 한다. 상법 개정의 입법 결과와 무관하게, 상장기업은 이미 자기주식 운용의 투명성·예측가능성을 시장에 제시해야 하는 환경으로 이동하고 있으며, 이사회 및 감사위원회의 감독 책임도 자연스럽게 커졌다.

본고는 자기주식 1년 내 소각 원칙(기존 보유분은 법 시행 후 1년 6개월 내 소각)이 논의되는 가운데, 공시 규율 강화까지 겹친 환경에서 이사회 및 감사위원회가 선제적으로 점검해야 할 사항을 검토하는 데 목적이 있다.

자기주식 소각 의무화에 대비한 이사회 및 감사위원회 점검사항

II. 자기주식 소각 시 회계처리

주식 소각은 원칙적으로 자본금 감소 절차에 따라야 하므로(상법 제343조 제1항 본문), 자본금 감소의 결의(상법 제438조) 및 자본금 감소 절차(상법 제439조 등) 등 관련 절차를 거쳐야 한다. 다만 상법 제343조 제1항 단서에 따라 이사회 결의로 회사가 보유하는 자기주식을 소각하는 경우에는 '자본금 감소에 관한 규정'을 적용하지 않는 예외가 인정된다.¹⁾

자본금 감소 절차에 따라 자기주식을 소각하는 경우에는 자본금 및 발행주식총수의 감소에 따른 변경등기가 수반되며, 장부에서 자본금을 감소시키는 방식으로 회계처리가 이루어진다. 이때 자기주식의 취득원가와 감소되는 자본금(액면총액) 간 차이는 '감자차익 또는 감자차손' 등 자본 내 조정 항목으로 처리된다.

차변		대변	
자본금	XXX	자기주식	XXX
감자차손	XXX		

이사회 결의로 자기주식을 소각하는 경우에는 상법상 자본금 감소 규정을 적용하지 않으므로, 장부에서 자본금을 감소시키지 않고 미처분이익잉여금을 감소시키는 형태로 회계처리한다. 이 경우 형식상 자본금(재무상태표상 자본금)과 실질자본금이 일치하지 않는 문제가 생기는데, 회사는 관련 사실관계와 자본 변동 내용 등을 주석으로 충실히 공시할 필요가 있다.

차변		대변	
이익잉여금	XXX	자기주식	XXX

이사회 및 감사위원회는 두 소각 경로(자본금 감소 소각 vs 이사회 결의 소각)에 따라 재무제표상 자본 항목 구성이 어떻게 달라지는지, 특히 이익잉여금 감소가 배당여력·배당정책 커뮤니케이션에 미치는 영향이 무엇인지 점검할 필요가 있다.

1) 상법상 자기주식 취득 유형은 (1) 배당가능이익 범위 내에서의 일반적 취득과, (2) 특정목적(합병 또는 다른 회사 영업전부 양수, 회사 권리 실행에 필요, 단주(端株) 처리 필요, 주식매수청구권 행사)에 의한 취득으로 구분되며, 통상적으로 '배당가능이익 범위 내에서 취득한 자기주식'을 이사회 결의로 소각한다.

III. 자기주식 소각과 지배력/유의적 영향력에 대한 재평가

회계상 지배력 또는 유의적 영향력 판단에서 자기주식은 회사가 보유한 주식으로서 의결권이 없으므로(상법 제369조 제2항), 통상 '의결권 기반' 판단에 직접적인 권리(의결권)를 부여하지 않는다. 따라서 자기주식 소각은 "이미 의결권이 없는 주식을 소멸"시키는 성격을 갖는 만큼, 소각 그 자체만으로 특정 투자자의 실질 의결권 행사 가능성이 곧바로 변동된다고 단정하기는 어렵다. 다만, 자기주식 소각이 새로운 법률관계(규제상 지위 변경, 주주권 요건 충족 등)를 촉발하면서, 이해관계자 간에 "재평가가 필요한지"를 둘러싼 이견이 생길 수 있다. 최근에 논란이 됐던 삼성생명이 그 대표적인 사례이다.

삼성화재의 자기주식 소각으로 삼성화재에 대한 삼성생명의 지분율이 기존 14.98%에서 15.43%로 상승하였다. 보험업법 제109조에 따르면 보험회사는 원칙적으로 다른 회사의 의결권 있는 발행주식 총수의 15%를 초과하는 주식을 소유할 수 없으나, 금융위원회의 승인을 받은 자회사의 주식은 예외로 한다. 이 틀에서 삼성생명은 금융위원회의 승인을 받아 삼성화재를 자회사로 편입시키는 절차를 거쳤다.

규제 목적(출자제한·건전성 감독)에 따른 '자회사 편입'이 곧바로 지분법 적용(관계기업 분류) 의무를 발생시키는 것으로 자동 연결되지는 않는다. 다만, 일부에서는 규제상 지위 변경으로 관리·감독 책임이 강화되는 만큼 실질적으로 유의적 영향력이 인정될 여지가 커졌다고 보아, 회계 분류의 재검토가 필요하다는 문제 제기를 할 수 있다.

또한, 지분율 상승이 주주에게 새로운 실체적 권리(주주제안, 임시주총 소집청구 등 권리 요건 충족)로 이어질 수 있다. 자기주식 소각으로 '분모'가 줄어 기존 주주가 별도 취득 없이도 임계 구간을 넘을 수 있고, 그 권리가 실제로 행사 가능하며 관련 활동에 영향을 준다면 지배력/유의적 영향력 판단에서 정성적 변화 요인으로 다뤄질 여지가 있다.

자기주식 소각이 의무화될 경우 이러한 논쟁이 더 빈번해질 수 있다. 이사회 및 감사위원회는 피투자회사의 자기주식 소각 전후 (i) 재평가 수행 여부, (ii) 판단 근거(정성 요인 포함) 문서화, (iii) 감사인과의 사전협의 프로세스를 갖추는지 점검할 필요가 있다.

자기주식 소각 의무화에 대비한 이사회 및 감사위원회 점검사항

IV. 자기주식 소각과 자본시장법상 신규 보고의무 발생

상장회사 주식 등을 5% 이상 보유하거나, 이미 5% 이상 보유한 자의 지분 변동이 1%p 이상 발생하면 5영업일 이내 금융당국에 보고할 것을 요구한다(자본시장법 제147조). 그런데 자사주 소각은 주식의 신규 취득이 없음에도 불구하고 새로운 보고의무를 발생시킬 수 있다. 예를 들어 주주 A가 회사 주식의 4.8%를 보유하고 있는데, 회사가 자기주식을 소각하는 경우 주주 A의 지분율이 5.0%를 넘어설 수 있기 때문이다. 문제는 본인이 주식을 추가 취득한 것이 아니므로 지분변동 사실을 인지하지 못할 가능성이 있다는 것이다.

한편, 자본시장법 제173조에 따라 주권상장법인의 임원 또는 주요주주(의결권주식 10% 이상 보유자)는 임원 또는 주요주주가 된 날부터 5일 이내에 특정증권 등 소유상황을 보고하고, 소유상황에 변동이 있는 경우에도 일정 기한 내 보고해야 한다. 자기주식 소각은 임계치에 근접한 지분 보유 주주를 신규로 '주요주주(10% 이상 등)'의 지위로 이동시킬 수 있으며, 이 경우 "주요주주가 된 날"을 기준으로 최초 보고의무가 발생할 수 있다.

현실적으로 회사는 모든 주주의 실시간 보유 현황을 완벽히 파악하기 어렵다. 그럼에도 리스크 관리 차원에서 회사는 자사주 소각(의무화 포함) 실행 전 "임계치(5%, 10% 등) 근접 구간"을 시뮬레이션하고, 공시·IR 자료·FAQ 등을 통해 "소각으로 발행주식총수(분모)가 줄어 신규/변동 보고 이슈가 발생할 수 있음"을 안내하는 절차를 두는 것도 검토해 볼 수 있다. 또한, 회사(또는 그룹)가 타 상장사 지분을 보유 중이라면, 상대방의 자기주식 소각으로 우리 지분율이 상승하여 트리거가 생기는지 모니터링하는 내부 절차를 갖추는 것도 유효하다.

V. 결론

자기주식 소각 의무화 논의는 '주주환원 강화'라는 방향성을 분명히 하고 있다. 그러나 기업 입장에서는 소각이 단발성 이벤트가 아니라 반복적·강제적 일정이 될 수 있으며, 특히 개정안은 취득 후 1년 내 소각을 원칙으로 하면서 경과조치와 신탁취득 관련 규율을 포함해 '기산일/기한 관리'의 중요성을 크게 높일 수 있다.

따라서 지금은 "소각을 하느냐 마느냐"를 넘어, (i) 기산일/기한 준수, (ii) 소각 경로에 따른 자본 항목 구성 변화, (iii) 공시 계획-이행-사유의 정합성 등을 포괄하는 내부통제 구축 여부가 핵심 이슈라 할 수 있다. 이사회 및 감사위원회는 자기주식 거래와 관련하여 적절한 내부통제 절차를 갖추고 있는지, 그리고 리스크 관리가 제대로 작동하고 있는지를 점검하는 것이 권고된다.

또한, 지분율 변동이 외부 규제(보험업법 등)나 회계 판단 논쟁에 연결될 수 있는 구간에서는 결론보다 재평가 수행, 근거 문서화, 외부감사인 사전협의를 표준 절차로 정착시키는 것이 필요하다. 제도 변화의 최종 형태는 입법 과정에서 조정될 수 있으나, '의무 소각'이 현실화될 가능성이 높아지는 환경에서 준비의 성패는 결국 프로세스에 의해 좌우될 것이다.

I. 전문가 기고 ③

감사위원회는 무엇을 질문해야 하는가 - 외부감사인과의 실질적 소통을 위한 4가지 점검 포인트

유민지 한국 딜로이트 그룹 Audit & Assurance 부문 파트너

I. 들어가며

감사위원회는 상법, 그리고 주식회사 등의 외부감사에 관한 법률(이하 '외부감사법')에 따라 외부감사 감독이라는 중요한 책무를 부여받고 있다. 제도적으로 보면 감사위원회는 외부감사인을 선임하고 독립성을 감독하며 재무제표와 내부통제에 대한 최종적인 감시 역할을 수행하는 핵심 지배기구다. 그리고 외부감사인은 감사기준서에 따라 기말 감사계획, 감사 진행 상황, 주요 판단 사항과 감사 결과를 감사위원회와 연중 여러 차례 소통하도록 요구받고 있다.

그러나 이러한 제도적 틀에도 불구하고, '현장'에서 이루어지는 감사위원회와 외부감사인 간의 소통이 과연 실질적인 감독으로 이어지고 있는지는 의문이다. 연 1~2회의 정례 회의, 결과 중심의 보고, 형식적인 질의·응답에 그치는 구조 속에서 감사위원회가 회사의 주요 재무보고와 관련된 리스크를 충분히 이해하고 있는지 되돌아볼 필요가 있다.

특히 최근 회계 판단의 복잡성 증대, 내부통제의 시스템화와 자금부정·횡령 등 재무보고 신뢰를 근본적으로 훼손하는 사건들의 반복적 발생으로 말미암아, 감사위원회에 요구되는 역할은 단순한 '재무제표 승인'의 역할을 넘어섰다. 이제 중요한 화두는 외부감사인과 얼마나 자주 소통하는지의 여부가 아니라, '무엇을 점검하기 위해 어떤 질문을 던지고 있는가'다.

본고에서는 이러한 문제의식에서 출발해, 감사위원회가 외부감사인과의 소통을 통해 반드시 점검해야 할 영역은 무엇인지, 그리고 어떤 질문이 실질적인 감독으로 이어질 모멘텀을 제공할 수 있는지 살펴보고자 한다.

I. 전문가기고 ③

II. 감사위원회가 외부감사인과 함께 점검해야 할 4가지 영역

첫째, 주요 회계 판단과 추정의 불확실성 영역이다.

손상차손, 충당부채, 공정가치 측정, 수익 인식 구조 변경과 같은 항목은 단순한 수치보다는 판단의 경위가 중요하다. 그러므로 감사위원회는 위와 같은 영역을 감독할 때 결과적으로 산출된 수치 자체보다는 그러한 판단에 이르게 된 과정과 전제의 합리성을 점검해야 한다. 이를 위해 다음과 같은 질문이 유용하다고 사료된다.

<표 1> 감사위원회가 주요 회계 판단 및 추정의 불확실성 영역 점검 시 고려할 질문

내용
<ul style="list-style-type: none">추정에 활용된 전제나 재무적 가정 중 전기의 추정에 활용된 그것들과 달라진 부분이 있는가? 있다면 무엇인가?추정치 산정과 관련해 회사와 외부감사인 간 이견이 있었던 영역이 있는가? 있다면 주된 논점은 무엇이었는가?회계기준이 허용하는 범위 내에서 경영진이 상대적으로 공격적인, 혹은 보수적인 태도를 취한 판단은 무엇이었는가?

둘째, 내부통제의 작동성과 재무보고 리스크의 연결성이다.

내부통제는 문서화도 중요하지만 실제 설계대로 작동하는지가 가장 관건이다. 특히 특정 개인에 대한 과도한 의존, IT-데이터 기반 통제의 취약성은 재무보고 왜곡과 직결될 수 있다. 외부감사인은 통제 테스트 과정에서 이러한 문제를 가장 먼저 인지하는 주체이므로, 감사위원회는 외부감사인에게 다음과 같은 질문을 통해 통제의 실효성을 점검할 수 있다.

<표 2> 감사위원회의 외부감사인에 대한 내부통제 실효성 점검 시 고려할 질문

내용
<ul style="list-style-type: none">매년 반복적으로 지적되었으나 개선이 지연된 통제 미비점은 무엇인가?발견된 통제 미비점 중 재무보고 왜곡으로 이어질 잠재성이 가장 큰 항목은 무엇인가?경영진이 제시한 통제 보완 조치에 대해 외부감사인은 실질적으로 유효하다고 판단하는가?

감사위원회는 무엇을 질문해야 하는가

셋째, 경영진의 태도와 재무보고 문화, 그리고 자금부정 리스크다.

재무보고 리스크는 대개 숫자 이전에 문화의 문제로 드러나는 경우가 많다. 특히 최근 반복적으로 발생한 자금부정과 횡령 사례를 살펴보면, 그중 많은 경우가 내부통제의 형식적 존재와 경영진의 안이한 태도 및 윤리의식이 복합적으로 작용한 결과물임을 알 수 있다.

외부감사인은 감사 과정에서 경영진이 불리한 이슈를 언제, 어떤 방식으로 공유하는지, 이견 조정 과정에서 방어적이거나 폐쇄적인 태도를 보이는 지점이 어디인지를 가장 가까이에서 관찰한다. 외부감사인의 이러한 경험은 감사의견 이전에 리스크를 감지할 수 있는 중요한 신호가 될 수 있다. 따라서 감사위원회는 다음과 같은 질문을 통해 관련된 사항을 점검할 수 있다.

<표 3> 감사위원회가 경영진 태도, 재무보고 문화 및 자금부정 리스크 점검 시 외부감사인에게 고려할 질문

내용
<ul style="list-style-type: none"> 오류나 이슈가 발견되었을 때 경영진의 보고 시점과 방식은 적절했는가? 자금 집행, 계좌 관리, 승인 절차 등 자금부정과 직결되는 영역에서 특히 우려되는 통제 취약점은 없었는가? 외부감사인은 재무보고 관련 논의에서 경영진의 투명성과 개방성을 어떻게 평가하는가?

넷째, 감사 범위와 감사인의 판단 한계에 대한 이해다.

감사는 본질적으로 한계를 가진 절차이며, 충분한 감사증거를 확보하지 못한 범위제한 영역이나 기술상 더 깊이 검토하기 어려웠던 부분은 항상 존재해왔다. 감사위원회는 이러한 '잔존하는 리스크'를 외부감사인으로부터 직접 인식함으로써, 차기 연도의 구조적 개선 과제를 도출하는 것이 가능하며 이를 위해 다음과 같은 질문이 필요하다.

<표 4> 감사위원회의 잔존 리스크 점검 시 외부감사인에게 고려할 질문

내용
<ul style="list-style-type: none"> 당기 감사에서 추가적으로 검토하고자 하였으나 제약으로 인해 수행하지 못한 영역은 무엇인가? 감사증거 확보가 특히 어려웠던 영역은 어디였는가? 차기 감사에서 구조적으로 더 깊이 들여다볼 필요가 있다고 판단되는 영역은 무엇인가?

III. 마치며

위에서 논한 4가지 점검방식이 실질적으로 진행되기 위해서는 감사위원회의 접근 방식 자체가 달라져야 한다. 연초에는 외부감사인과 함께 주요 리스크와 예상 쟁점을 공유하고, 감사 과정 중에는 경영진이 배석하지 않는 소통을 통해 판단 이슈를 논의할 필요가 있다. 정례 회의 역시 결과 보고 중심이 아닌 질문 중심으로 운영되어야 하며, 반복되는 감사 이슈가 구조적으로 개선되고 있는지를 점검하는 데 초점을 맞춰야 한다.

최근 FY2022년부터 FY2024년까지 국내 상장사를 대상으로 한 ‘외부감사인의 내부회계관리제도 감사와 검토의견, 대표자 및 감사위원회 의견 간 불일치 현황 조사’¹⁾에 따르면, 내부회계관리제도와 관련하여 FY2024년도에 외부감사인이 비적정 의견을 제시한 기업 86개사 중 약 90%인 76개사에서 감사위원회는 ‘적정 의견’을 제시한 결과가 나타났다. 이러한 통계는 누구의 판단이 옳았는지를 떠나, 감사위원회와 외부감사인 간 동일 리스크에 대한 관점과 대응의식을 충분히 공유하고 있었는지 의구심을 갖게 만드는 예시라 할 수 있다.

요컨대, 감사위원회와 외부감사인의 관계는 협력도, 대립도 아닌 ‘건전한 긴장’ 관계다. 외부감사인이 가장 먼저 리스크를 감지하는 관찰자라면, 감사위원회는 그 신호를 질문과 행동으로 전환할 수 있는 유일한 지배기구라 할 수 있다.

결국 바람직한 감사위원회란, 핵심을 짚는 올바른 질문을 통해 외부감사인과 ‘건전한 긴장 관계’를 형성할 수 있는 위원회라 할 것이다.

1) 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터, 「기업지배기구 Insights 제10호」, 2025.06.

II. CCG 아젠다 ①

스튜어드십 코드 내실화 방안과 2026년 정기주주총회 대응 - 이행점검 도입에 따른 이사회·감사위원회의 역할 -

기업지배기구발전센터

요약

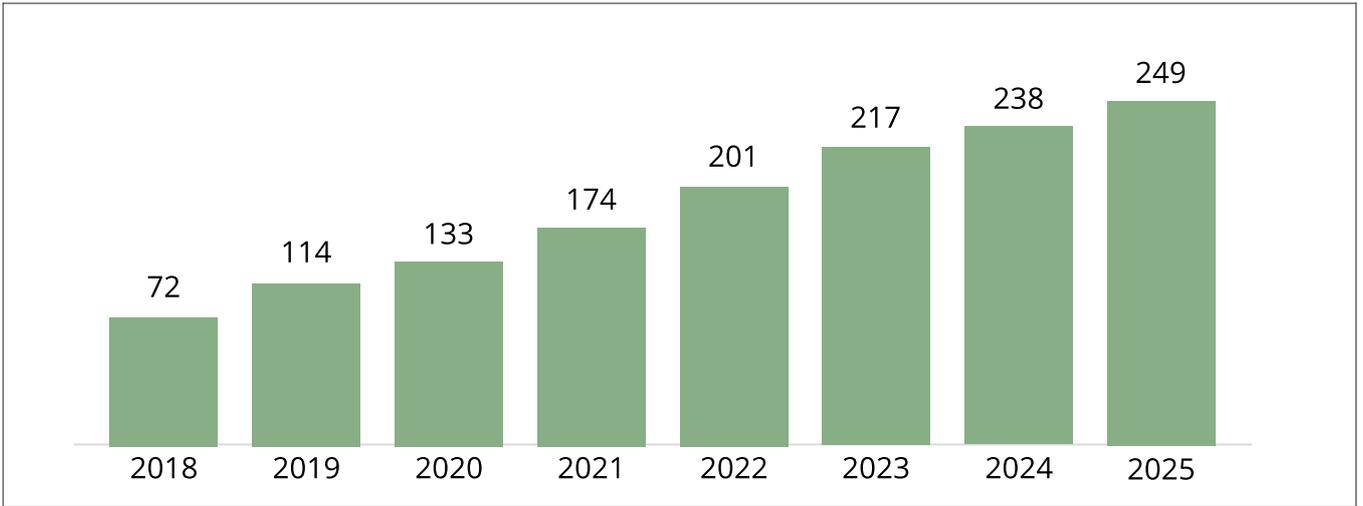
- ✓ 본고에서는 금융당국이 2025년 12월 29일 발표한 '스튜어드십 코드 내실화 방안'이 2026년 정기주주총회 환경에 미칠 수 있는 영향을 제시하고 이사회·감사위원회 역할과 점검사항을 제언하고자 함
- ✓ 내실화 방안은 12개 이행점검 항목을 통해 기관투자자의 스튜어드십 활동을 '참여 여부'에서 '이행 내용' 중심으로 전환하고, 점검 결과를 비교·공개하는 체계를 도입함
- ✓ 이행점검 항목 ⑤(주주 관여활동 공개), ⑥(기업가치제고 관여활동 공개), ⑧(의결권 행사 내역 공개)은 관여활동 및 의결권 행사에 대한 판단 배경·근거의 공시를 요구함에 따라, 기업 역시 주요 안건에 대한 의사결정 기준과 절차·검토 과정을 '기록·관리 가능한 형태'로 정비할 필요성이 확대될 것으로 예상됨
- ✓ 2026년 정기주총에서 예상되는 주요 쟁점—재무제표 승인(주주환원 정책), 정관 변경(상법 개정 반영), 이사·감사(위원) 선임(독립성·전문성), 이사·감사 보수 한도 승인(특별이해관계 등)—에 대해 지배기구가 관련 사항을 검토·감독하는 과정에서 정합성, 근거 및 절차적 투명성이 확보되었는지 점검할 필요가 있음
- ✓ 향후 주총 대응은 개별 안건에 대한 설명을 넘어 이사회·감사위원회의 의사결정·감독 과정이 설명 가능한 구조로 운영되고 있는지 여부를 점검하는 지배구조 운영 이슈로 확장될 수 있으며, 일관된 기준과 기록·관리 체계의 정착이 중장기적 지배구조 리스크 관리와 시장 신뢰 제고에 기여할 것으로 기대됨

스튜어드십 코드, 무엇이 달라지는가

- 스튜어드십 코드는 기관투자자가 고객과 수익자의 이익을 위해 투자대상회사의 장기적 가치 제고에 적극 관여하도록 하는 행동지침으로, 국내에서는 2016년 자율 규범으로 도입·제정되었으며 참여기관 수의 증가, 기관투자자의 반대 의결권 행사 및 주주 관여활동이 점차 확대되는 흐름을 보여 왔음
- 이러한 흐름에도 불구하고 실효성에 대한 문제 제기가 지속되며 스튜어드십 코드가 선언적 참여에 그치고 있다는 지적과 함께, 자본시장의 신뢰 제고라는 목적이 충분히 달성되지 못하고 있다는 평가가 제기되어 왔음
 - 참여기관 수는 꾸준히 증가하였으나, 주주권 행사 방식을 비교·평가할 수 있는 공통 기준은 부재하였음
 - 의결권 행사 사유나 관여활동 내용이 형식적으로 공시되는 사례가 적지 않았음

II. CCG 아젠다 ①

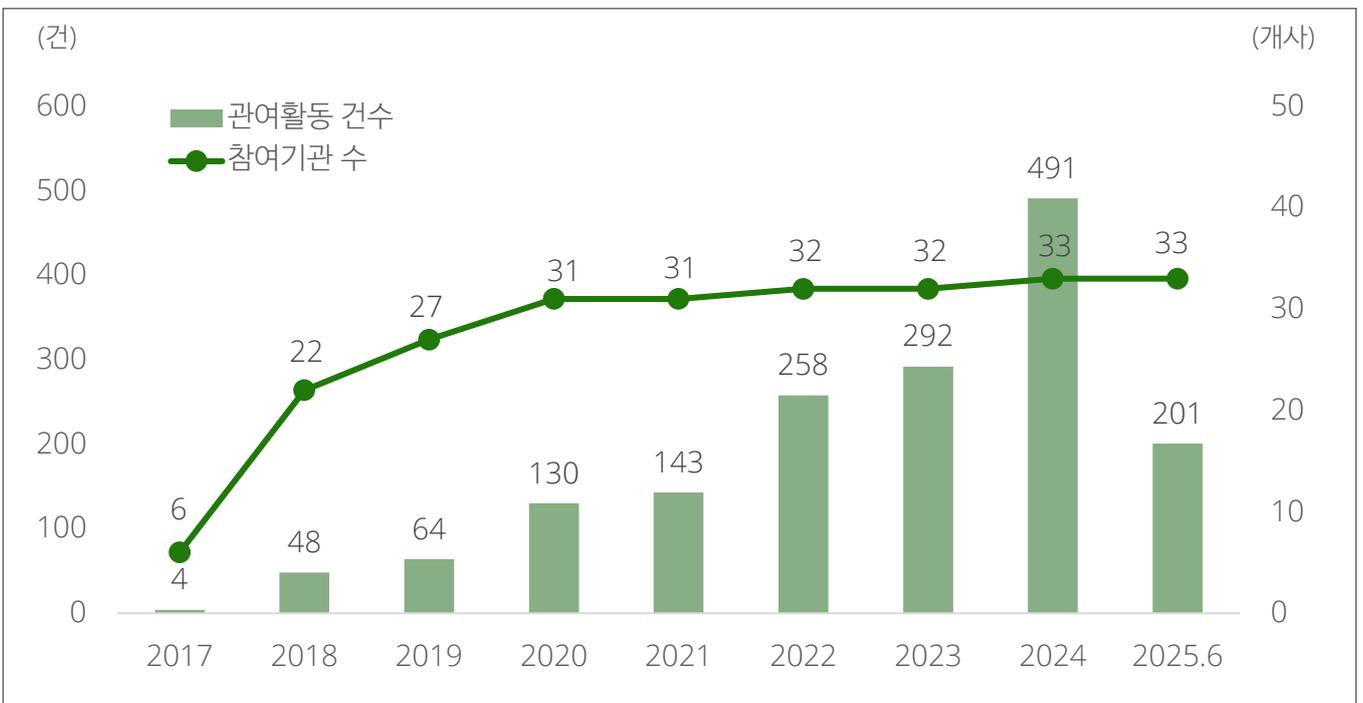
<그림 1> 스튜어드십 코드 도입 기관투자자 누적 추이¹⁾



<표 1> 코드 참여 여부에 따른 반대 의결권 행사 비율²⁾

구분	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
코드 참여기관	7.61%	7.37%	5.86%	6.43%	7.33%	7.63%	7.12%
코드 미참여기관	2.06%	2.64%	1.48%	1.08%	1.33%	1.38%	1.89%

<그림 2> 33개 자산운용사의 스튜어드십 코드 참여 및 주주관여 활동 추이³⁾



1) 한국 스튜어드십 코드(www.sc.cgs.or.kr), 2025년 12월 31일 기준

2) 자본시장연구원, 「스튜어드십 코드 이행 현황과 실효성 제고를 위한 과제」, 2025.12.

3) 경제개혁연구소, 「자산운용사들의 스튜어드십 코드 이행 및 관여활동 현황」, 2025.10.

- ACGA(아시아기업지배구조협회)의 국내 스튜어드십 코드 관련 평가도 국내 문제의식과 맥을 같이함
 - ACGA는 'CG Watch 2023'에서 한국을 아시아 12개국 중 8위(57.1%)로 평가하였으며, 투자자 부문 3위를 기록했으나 절대 점수(56%)는 호주(69%), 일본(65%)에 비해 낮은 수준으로 나타남⁴⁾
 - CG Watch는 한국을 포함한 아시아 시장 전반에 대해 집단적 관여활동 부족, 이해상충 관리 체계 미흡, 주주총회 참여 부족 등 스튜어드십 코드의 핵심 요소들이 실질적으로 작동하지 않는 구조적 한계를 지적함
 - ACGA는 한국의 주요 거버넌스 개선과제로 주주총회 소집 공고기간 연장, 전 상장회사의 주총 표결 결과 공시 의무화, 이사회 독립성 및 효과성 강화를 제시하며, 특히 스튜어드십 코드 개정을 통해 협력적 관여활동, 기업과의 효과적 소통 방법, 이해상충의 관리 및 공개 등을 강화할 것을 권고함⁵⁾
- 이러한 문제의식 하에 2026년 상반기를 목표로 스튜어드십 코드 및 가이드라인 개정이 예고된 가운데 2025년 12월 29일 '스튜어드십 코드 내실화 방안'이 발표되며, 스튜어드십 코드의 작동 방식에 구조적 변화가 예고됨⁴⁾
- 이번 내실화 방안은 기관투자자의 이행 수준을 점검하고, 그 결과를 비교·공개할 수 있는 운영 인프라를 구축하는 데 초점을 맞추고 있으며 이는 스튜어드십 코드의 성격을 '참여 여부' 중심에서 '이행 내용' 중심으로 전환하려는 시도임
- 이러한 변화는 스튜어드십 코드 참여기관에만 국한된 이슈가 아니라, 상장기업과 이사회 및 감사위원회에 직접적인 영향을 미치는 환경 변화임
 - 기관투자자가 의결권 행사 및 관여활동의 근거를 구체적으로 설명해야 하는 상황에서는, 그 설명의 출발점이 되는 기업의 정보 제공 수준뿐 아니라 '이사회·감사위원회의 의사결정 및 감독 과정' 역시 검토의 대상이 될 수 있음
 - 이사 선임, 정관 변경, 보상 정책 등 주요 안건과 관련하여 이사회가 어떤 기준으로 검토·감독했는지, 그 판단 근거가 무엇인지에 대한 설명 요청이 증가할 수 있음
 - 감사위원회 역시 재무제표 승인, 핵심 회계추정 등과 관련하여 감독 과정이 기록·관리되고 필요 시 회사의 설명 근거로 활용될 수 있도록 관리 체계의 점검 필요성이 높아질 것으로 예상됨
- 이에 따라 2026년 정기주주총회는 기관투자자의 책임 이행과 기업의 정보 제공 및 이사회·감사위원회의 의사결정 기준과 기록·관리 체계가 함께 점검되는 환경이 될 것으로 예상됨
- 본고는 국내 스튜어드십 코드 내실화 방안의 주요내용과 해외 사례를 살펴보고, 내실화 방안이 투자자 행동 및 2026년 정기주주총회 환경에 미칠 수 있는 영향을 분석한 후 이사회·감사위원회의 점검사항을 제시하고자 함

4) ACGA, 「CG WATCH 2023 - A new order: Biggest ranking reshuffle in 20 years」, 2023

5) 경제개혁연구소, 「CG Watch 2023 - 한국의 기업거버넌스」, 2024.06.24.

6) 한국ESG기준원, 「스튜어드십 코드 내실화 방안 추진」, 2025.12.29.

II. CCG 아젠다 ①

국내 스튜어드십 코드 내실화 방안

1) 이행점검 절차 도입

- 금번 발표된 내실화 방안의 핵심은 스튜어드십 코드 이행점검의 도입으로, 참여기관이 12개 점검항목에 대해 자체 작성한 보고서를 실무 점검하고 그 결과를 스튜어드십 코드 발전위원회가 최종 검토·의결할 예정임
- 이행점검 대상은 자산운용사·연기금부터 우선 점검 후 단계적으로 확대 운영될 예정임

<표 2> 스튜어드십 코드 원칙별 이행점검 항목(안) 7)

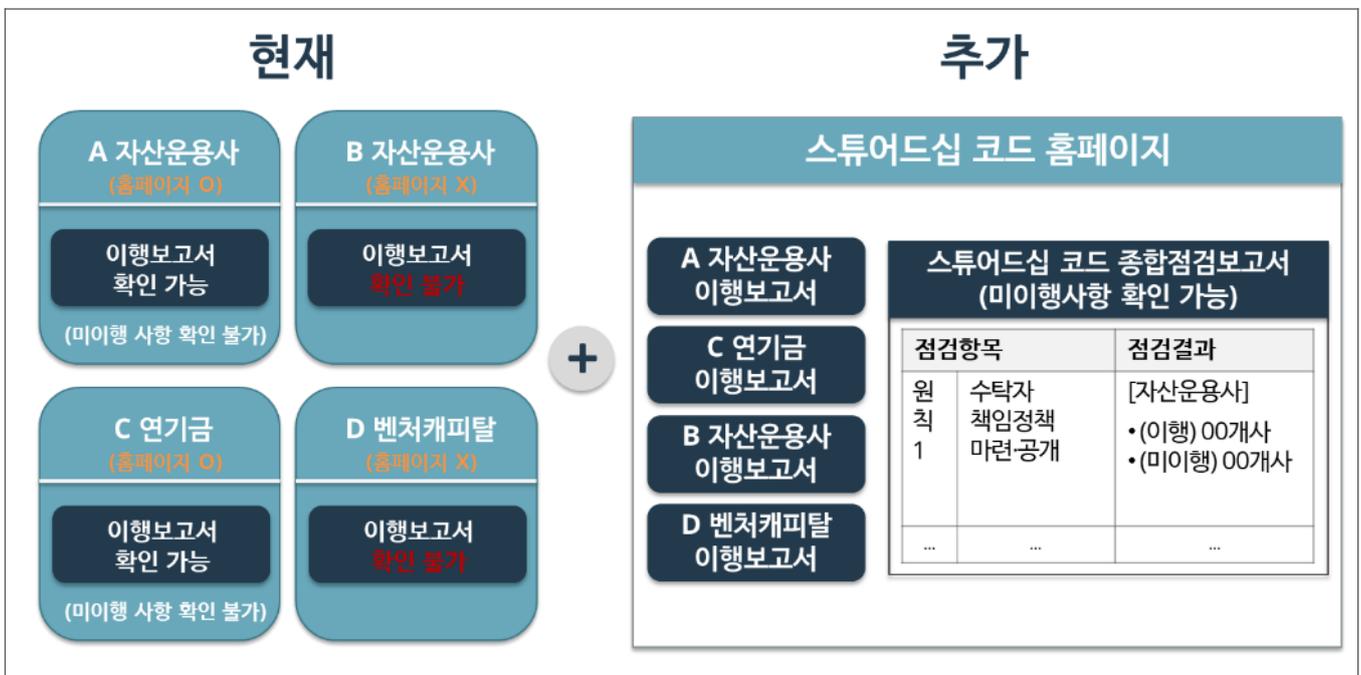
구분	내용
1. 수탁자책임정책 마련·공개	① 수탁자책임 정책 마련·공개 - 수탁자책임 정책, 비채택원칙 사유, 책임자 및 담당자, 관련 사이트 제시 여부 등
2. 이해상충정책 마련·공개	② 이해상충 관리 정책 마련·공개 - 이해상충 관리 정책, 주요 이해상충 유형 예시 및 관리·대응방안 여부 등 ③ 이해상충 관리 내역 공개 - 발생한 주요 이해상충 관리내역 여부 등
3. 투자대상회사 주기적 점검	④ 수탁자책임 이행지침 마련·공개 - 수탁자책임 이행지침(회사와의 대화, 주기적 점검 포함) 마련 여부 등
4. 수탁자책임 활동 관련 세부 이행지침	⑤ 주주 관여활동 공개 - 주요 관심 주제별 관여활동 건수(종합 표로 작성) 및 모범사례 제시여부 등 ⑥ 기업가치제고 관여활동 공개 - 관련 관여활동 건수 및 모범사례 제시 여부 등
5. 의결권행사 정책 및 행사 내역 공개	⑦ 의결권 행사 정책 마련·공개 - 의결권 행사 가이드라인, 의결권 행사 방법 및 대상회사 제시 여부 등 ⑧ 의결권 행사 내역 공개 - 의결권 행사 내부지침에 따른 의결권 행사, 의결권 행사/불행사 사유·근거 제시 등
6. 수탁자책임 활동 주기적 보고	⑨ 스튜어드십 코드 이행보고서 작성·공개 - 연 1회 이상 보고서 작성 후 홈페이지 공개 및 스튜어드십 코드 센터 제출
7. 수탁자책임 이행 전문성 확보	⑩ 수탁자책임 수행조직 및 인력의 마련·공개 - 수행 조직 및 직원의 전문성 확보·강화방안 마련 여부 등 ⑪ 전문성 확보 노력 - 이행조직 현황 및 전문성 확보노력 여부 등 ⑫ 위탁운용사 관리(자산소유자 대상) - 선정 절차 및 내역, 사후관리 여부 등

7) 한국ESG기준원, 「스튜어드십 코드 내실화 방안 추진」, 2025.12.29.

2) 이행점검 결과 공시 및 활용

- 참여기관이 자체 작성한 보고서를 기관별 및 스튜어드십 코드 홈페이지에 게재하고, 점검 항목별 참여기관의 이행여부를 비교한 종합점검보고서도 스튜어드십 코드 홈페이지에 게재될 예정임
- 종합점검보고서 공시는 기관별로 분산된 이행 정보를 집적·공개하여 기관 간 비교를 가능하게 함
 - 기존에는 기관별 홈페이지에 분산된 공시를 통해 제한적인 정보만 확인할 수 있었으나, 종합점검보고서를 통해 이행현황이 집적·공개되며 스튜어드십 코드 이행 정보의 접근성과 활용 가능성이 제고될 것임
 - 모범사례 및 우수기관 발굴을 통해 기관투자자의 참여 확대 유도가 기대됨

<그림 3> 스튜어드십 코드 이행점검 결과 공시 개선 사항⁸⁾



3) 기업과 지배기구에 대한 함의

- 종합점검보고서 공시로 기관 간 이행 수준이 가시화되면, 기관투자자는 의결권 행사 및 관여활동을 '기록·설명 가능한' 방식으로 수행할 유인이 강화됨
- 기업은 주총 안건에 대해 절차적 적법성뿐 아니라 의사결정 과정의 합리성까지 설명할 필요성이 높아질 것으로 보임
 - 특정 안건에 대한 설명 부족이나 일관성이 부족한 대응은 단년도 이슈에 그치지 않고, 유사 안건에 대한 의결권 행사 판단, 관여활동 강도 설정의 참고 기준으로 작용할 수 있음

8) 한국ESG기준원, 「스튜어드십 코드 내실화 방안 추진」, 2025.12.29.

II . CCG 아젠다 ①

- 특히 이행점검 항목 ⑧(의결권 행사 내역 공개)은 행사·불행사 사유·근거를 제시하도록 요구하므로, 기관투자자는 반대뿐 아니라 찬성 판단의 근거도 추적·관리할 유인이 커지며, 기업은 특정 안건이 투자자 기준에 부합하는지 여부에 관해 이사회와 판단 논리와 절차적 적정성을 설명해야 하는 환경으로 변화할 수 있음

해외 사례로 본 스튜어드십 코드

- 해외 주요국의 스튜어드십 코드는 최근 공통적으로 형식적 준수에서 벗어나 성과와 과정에 대한 설명 책임 중심 구조로 전환하고 있으며, 특히 영국 및 일본의 사례는 한국의 내실화 방안이 글로벌 차원에서 진행되는 수탁자 책임 강화 흐름의 일환임을 보여줌

1) 영국

- 영국 스튜어드십 코드는 2010년 세계 최초 제정 이후 세 차례 개정을 거치며 보고 체계의 정교화와 책임성 강화를 일관되게 추진함
- 2025년 6월 공표된 2026 개정(2026년 1월 1일부터 시행)의 핵심은 보고 체계 간소화 및 유연화를 통해 형식적 보고 부담을 완화하면서도 실질적 스튜어드십 활동의 질을 제고하는 데 있음
- 스튜어드십의 정의에서 '경제·환경·사회'에 대한 명시적 표현을 삭제하고, 고객과 수익자를 위한 장기적이고 지속가능한 가치 창출을 중심 개념으로 재정립함

<표 3> 2020년 vs. 2026년 영국 스튜어드십 코드 정의 변경

개정 전 ⁹⁾	개정 후 ¹⁰⁾
<p>스튜어드십은 자본을 책임 있게 배분, 관리 및 감독하여 고객과 수익자를 위한 장기적 가치를 창출하고, 경제, 환경 및 사회에 지속가능한 이익을 가져오는 것이다.</p> <p>환경, 특히 기후 변화와 사회적 요인은 거버넌스 외에도 투자자들이 투자 결정을 내리고 스튜어드십을 수행할 때 고려해야 할 중요한 사안이 되었다. ...(후략)...</p>	<p>스튜어드십은 자본을 책임 있게 배분, 관리 및 감독하여 고객과 수익자를 위한 장기적이고 지속가능한 가치를 창출하는 것을 의미한다.</p> <p>효과적인 스튜어드십은 투자자가 고객과 수익자의 현재 목표에 부합하는 수익을 창출하는 동시에 미래에도 그 목표를 달성할 수 있는 능력을 저해하지 않으면서 정보에 기반한 투자 결정을 내릴 수 있도록 지원한다. 이 과정에서 투자자는 수익자의 이익에 영향을 미치는 경제, 환경, 사회 요소를 감안하여 장기적인 위험과 기회를 고려한다. ...(후략)...</p>

9) FRC, 「The UK Stewardship Code 2020」, 2019

10) FRC, 「The UK Stewardship Code 2026」, 2025

- 보고 체계를 '정책 및 배경 정보 공시(Policy and Context Disclosure)'와 '활동 및 성과 보고(Activities and Outcomes Report)' 영역으로 이원화하고, 원칙 수를 대폭 축소하여 형식적 보고 부담을 완화함
 - 변화가 적은 정책 및 배경 정보는 최대 4년 주기로 보고하도록 하고, 실제 의결권 행사와 관여활동의 내용·판단 과정·성과는 매년 보고하도록 구분하여 반복적·형식적 보고 부담을 완화함
 - 자산소유자·자산운용자에 적용되는 원칙을 기존 12개에서 6개로, 서비스제공기관에 적용되는 원칙을 6개에서 4개로 감축하고, 중복되거나 유사한 원칙을 통합하여 체크리스트식 보고에서 벗어나도록 유도함
- 원칙별 세부 보고 항목을 간결한 보고 포인트로 제시하여, 중요하고 연관성 높은 활동 중심의 실질적 내용 보고를 강화함
 - 긍정적 성과뿐만 아니라 미흡한 활동으로부터의 교훈까지 포함하여, 스튜어드십 활동의 중장기적 과정과 절차에 대한 설명 책임을 강화함
- 자산소유자, 자산운용자, 위탁운용사 및 서비스 제공기관을 구분하여, 각 주체의 역할과 책임을 보다 명확히 설명하도록 요구함
- 종합하면, 영국의 2026년 스튜어드십 코드 개정은 보고 부담을 완화하고, 실질적 참여 확대와 수탁자 책임 강화를 동시에 제고하는데 목적이 있는 것으로 검토됨

II. CCG 아젠다 ①

2) 일본

- 일본 스튜어드십 코드는 2014년 제정 이후 세 차례 개정을 거치며 기관투자자-기업 간 '건설적 목적의 대화'를 수탁자 책임의 핵심으로 일관되게 강조함
- 2025년 6월 발표된 제3차 개정은 정책보유주식 해소와 행동주의 투자자 부상이라는 자국 자본시장 구조 변화에 대응하여, 실질주주의 투명성 강화, 협력적 관여활동 촉진 및 원칙 중심 접근을 위한 지침 단순화를 핵심으로 함

<표 4> 일본 스튜어드십 코드 제3차 개정(2025) 주요 내용 ¹¹⁾

구분	개정 전	개정 후
실질주주의 투명성 강화	(신설)	[지침 4-2] 투자대상기업과의 건설적인 대화를 지원하기 위해 기관투자자는 투자대상기업의 요청에 따라 해당 기업에 대해 보유하고 있는 주식 수를 설명해야 하며, 이러한 요청에 어떻게 대응할 것인지에 관한 방침을 사전에 공시해야 한다.
집단적·협력적 관여활동 촉진	[지침 4-5] 기관투자자가 투자대상기업에 독립적으로 관여하는 것뿐만 아니라, 필요한 경우 다른 기관투자자들과 협력하여 투자대상 기업에 관여하는 협력적 관여활동도 바람직하다.	[지침 4-6] 기관투자자가 투자대상기업에 독립적으로 관여하는 것뿐만 아니라, 다른 기관투자자들과 협력하여 관여하는 협력적 관여활동도 중요한 선택지이다. 대화 방식을 검토할 때에는 그것이 투자대상기업의 지속가능한 성장에 기여하는 건설적 대화로 이어질 수 있는지 염두에 두어야 한다.

- 이번 제3차 개정의 핵심은 관여활동이 실질적으로 작동할 수 있는 제도적 기반을 정비한 데 있음
 - 실질주주 투명성 강화(지침 4-2 신설)를 통해, 기업이 명목상 주주가 아닌 실제 영향력을 가진 투자자를 정확히 파악하고 선제적으로 대화를 요청할 수 있는 환경을 조성함
 - 기업의 요청이 있을 경우 기관투자자가 보유 주식 수량을 설명하고 대응 정책을 사전에 공시하도록 하여, 기관투자자의 지분 공개 의무와 대응 정책 공시를 코드에 명문화함
 - 이는 정책보유주식 축소 가속화와 외국인·행동주의 투자자 급증이라는 일본 자본시장 구조 변화에 대응하기 위한 조치로, 일본 회사법 개정을 통한 실질주주 확인 제도 마련과 연동하여 추진됨

11) FSA, Principles for Responsible Institutional Investors 「Japan's Stewardship Code」, 2025

- 협력적 관여활동을 '필요 시 바람직'한 수준에서 '중요한 선택지'로 격상(지침 4-6 강화)하여, 독립적 관여활동과 동등한 스튜어드십 수단으로 재정립함¹²⁾
 - 협력적 관여활동이 '투자대상기업의 지속가능한 성장에 기여하는 건설적인 대화'로 이어져야 함을 조건으로 명시하여, 기업에 대한 압박이나 공격으로 간주되지 않고, 단기 수익 추구 수단으로 변질되는 것을 방지함
- 한편, 원칙 중심 접근을 강화하기 위해 세부지침을 정비·단순화하고, 'Comply or Explain(원칙준수·예외설명)' 방식의 연성규범 성격을 유지하여 실제 관여활동의 내용과 맥락에 초점을 두도록 유도함으로써, 스튜어드십 코드의 실질적 작동을 도모함
- 일본은 제3차 개정을 통해 자본시장 구조 변화에 대응하여 투자자-기업 간 건설적 대화 인프라를 법·제도적으로 완비함

3) 미국

- 미국은 국가 차원의 스튜어드십 코드를 운영하지 않으며, 대형 기관투자자들이 자발적으로 구성한 ISG(Investor Stewardship Group)의 Framework가 사실상 미국의 스튜어드십 기준으로 기능하고 있음
 - ISG는 2017년 1월 BlackRock, Vanguard 등 대형 글로벌 자산운용사 및 연기금이 주도하여 설립되었으며, 2018년 1월 1일부터 Framework를 시행함
 - 현재 70개 이상의 미국 및 국제 기관투자자가 회원으로 참여하고 있으며, 미국 주식시장에서 총 32조 달러 이상의 자산을 보유함
- ISG는 민간 투자자 주도의 자율적 이니셔티브로, 회원 기관이 자발적으로 서명 또는 승인하는 방식으로 운영되며 이행점검이나 보고 의무화 체계는 없음
 - 각 회원 기관은 ISG 원칙을 최소 기준으로 인식하며, 개별 기관의 의결권 행사 및 관여활동 정책은 ISG 원칙을 초과하여 설정될 수 있음

<표 5> 미국 ISG Framework의 6대 스튜어드십 원칙¹³⁾

구분	내용
원칙 A	기관투자자는 자금제공자에게 수탁자 책임을 진다.
원칙 B	기관투자자는 투자대상 기업의 기업지배구조 요소를 평가하는 방법을 입증해야 한다.
원칙 C	기관투자자는 의결권 대리행사 및 주주활동에서 발생할 수 있는 잠재적인 이해상충 관리방안을 공개해야 한다.
원칙 D	기관투자자는 의결권 대리행사 결정에 대한 책임을 지며, 제3자 자문기관의 활동·정책을 모니터링해야 한다.
원칙 E	기관투자자는 건설적이고 실용적인 방식으로 기업과의 의견 차이를 해결해야 한다.
원칙 F	기관투자자는 기업지배구조 원칙, 스튜어드십 원칙의 채택과 시행을 장려하기 위해 적절한 경우 함께 행동해야 한다.

12) 2024년 금융상품거래법 개정으로 대량보유보고제도 상 '공동보유자' 범위를 명확화하여, 중요제한행위를 목적으로 하지 않고 의결권을 공동 행사하는 경우 공동보유자 범위에서 제외함으로써 협력적 관여활동의 법적 리스크를 완화함

13) Investor Stewardship Group, 『Stewardship Principles』, 2017

II. CCG 아젠다 ①

4) G20/OECD 기업지배구조 원칙

- G20/OECD 기업지배구조 원칙(G20/OECD Principles of Corporate Governance, 이하 “OECD 기업지배구조 원칙”)에서는 기관투자자의 역할 및 책임을 명시하며 스튜어드십 코드의 역할을 강조함
 - OECD 기업지배구조 원칙은 2023년 포함 세 차례 개정을 거쳤으며, 법적 구속력은 없으나 전 세계 50여 개국에서 기업지배구조의 국제 기준으로 활용됨
 - 국내 스튜어드십 코드 및 기업지배구조 모범규준에도 OECD 기업지배구조 원칙이 반영되어 있음
- 2023년 제3차 개정(2023.10. 발표)에서는 기관투자자의 비중 증가 및 인덱스 펀드 확산 등 자본시장 구조 변화를 반영하여, 기관투자자의 역할 및 스튜어드십 활동 관련 내용을 강화함
 - 개정 원칙은 ‘기업지배구조 정책을 통해 기업에 대한 기관투자자의 참여를 촉진하고 지원해야 하며, 스튜어드십 코드는 이러한 참여를 장려하는 보완기제가 된다’고 명시함
 - 기관투자자에게 의결권 행사 정책 수립·공개, 실제 행사 내역 및 사유의 투명한 보고, 이해상충 관리 정책 공개를 권고함
 - ESG 평가기관을 이해상충 방지 주체로 추가하고, ESG 평가 방법론의 투명한 공개를 요구함

<표 6> OECD 기업지배구조 원칙 중 스튜어드십 코드 관련 내용¹⁴⁾

구분	내용
II. 주주 및 지분보유자의 권리와 동등한 대우	<ul style="list-style-type: none"> • 기업지배구조 프레임워크는 주주의 권리를 보호하고 주주권의 실행을 촉진하며, 소액주주와 외국인주주를 포함한 모든 주주를 동등하게 대우해야 한다. • 모든 주주는 주주권의 침해에 대해 효과적으로 대응할 수 있는 권리를 보유하여야 한다.
VI. 지속가능성과 회복탄력성	<ul style="list-style-type: none"> • 기업지배구조 프레임워크는 기업의 지속가능성과 회복탄력성 확보에 기여하는 방식으로 의사결정을 수행하고 리스크를 관리할 수 있도록 인센티브를 제공하여야 한다.

14) OECD/G20, 「Principles of Corporate Governance」, 2023

5) ICGN (International Corporate Governance Network)

- ICGN은 1995년 설립된 국제 비영리기구로, 「ICGN Global Stewardship Principles」를 통해 기관투자자의 스튜어드십 활동에 관한 국제 기준을 제시하고 있음
 - 회원 기관투자자의 총 운용자산은 약 59조 달러(2024년 기준)에 달하며, 50개국 이상의 자산운용사, 연기금, 정책입안자 등이 참여함
- ICGN은 Global Stewardship Principles을 2003년 최초 발표 이후 2016년 현재 형태로 재편되었으며, 2020년, 2024년 10월 제4차 개정을 거침
 - 2024년 개정에서는 7개 원칙을 5개 원칙(① 거버넌스, ② 모니터링 및 관여활동, ③ 의결권 행사, ④ ESG 통합, ⑤ 투명성 및 보고)으로 통합·간소화하여 실행력을 강화함
- ICGN은 2013년 GSCN(Global Stewardship Codes Network)을 설립하여 각국 규제당국 및 코드 개발자들이 지식과 경험을 교환할 수 있는 포럼을 제공함
 - 각국이 스튜어드십 코드를 개발 또는 개정 시 국제 벤치마크로 활용되며, 한국거래소와 한국ESG기준원도 2022년 10월 ICGN 서울 컨퍼런스를 공동 주최하여 협력 관계를 강화함

6) 시사점

- 영국과 일본의 스투어드십 코드 개정은 형식적 준수에서 벗어나 성과와 과정에 대한 설명 책임 중심 구조로의 전환이라는 공통된 방향성을 보임
 - 양국은 관여활동을 비공식적 접촉에서 기록되고 설명 가능한 제도화된 대화 구조로 전환하여 기업의 중장기적 가치 창출과 수익자의 이익에 기여하는 방식으로 구조화함
- 영국과 일본은 각국의 자본시장 특성과 제도적 맥락에 따른 차별화된 접근을 보여줌
 - 영국은 보고 체계의 간소화와 유연화를 통해 서명기관의 행정적 부담을 줄이면서도 실질적 활동의 질을 높이는 '보고 중심 접근'을 채택하여, 참여 확대와 책임 강화를 동시에 확보하는 전략을 구사함
 - 일본은 관여활동이 실질적으로 작동할 수 있는 제도적 기반을 정비함으로써 관여활동의 구조적 장벽을 제거하는 데 초점을 둠
- 미국은 통일된 국가 코드 없이 SEC 규제 및 ISG와 같은 민간 이니셔티브가 혼합된 형태로 스투어드십 체계를 구성함
- 스투어드십 코드는 국가 차원, 정부간 기구 차원, 민간 글로벌 네트워크 차원의 다층적 구조를 형성하고 있음
 - OECD 원칙은 각국이 스투어드십 코드를 설계할 때 참조하는 상위 개념의 국제 기준으로 기능하며, 스투어드십 코드를 기업지배구조 개선의 보완기제로 명시하여 그 중요성을 인정함
 - ICGN은 GSCN을 통해 각국 규제당국 및 코드 개발자들이 지식과 경험을 교환하고 글로벌 조화를 추진하는 포럼을 제공하여, 스투어드십 모범 관행의 국가 간 확산을 촉진함
- 영국·일본·미국의 사례와 OECD·ICGN의 국제 기준은 한국의 스투어드십 코드 내실화가 글로벌 차원에서 진행되는 수탁자 책임 강화 흐름의 일환임을 보여줌

스튜어드십 코드 내실화 방안이 투자자 행동에 미치는 영향

- 국내 스튜어드십 코드 내실화 방안의 핵심은 기관투자자의 스튜어드십 활동을 '참여 여부'에서 '이행 내용' 중심으로 전환하는 데 있음
 - 2026년부터 자산운용사·연기금을 대상으로 이행점검 항목별 내용이 점검되고 종합점검보고서를 통해 기관 간 비교가 가능해짐
 - 이는 기관투자자의 의결권 행사와 관여활동이 체계적으로 정리·공개되는 환경을 의미하며, 그 결과 기업의 이사회 및 감사위원회는 정책·판단·절차에 대한 설명 요구에 직면할 가능성이 높아짐
- 의결권 행사 방식은 찬반 '결과'의 공개를 넘어 '근거·일관성·설명 가능성' 중심으로 재편될 전망이다
 - 스튜어드십 코드 이행점검 항목 ⑧(의결권 행사 내역 공개)은 내부 지침에 따른 의결권 행사 여부와 행사/불행사 사유·근거를 제시하도록 요구함
 - 영국과 일본 사례에서 확인되듯이 의결권 찬성 행사에 대한 설명 책임도 확대되는 추세로, 특히 이해상충이 있다고 판단되는 안건이나 의결권 행사 정책 상 설명이 필요한 안건에 대해서는 찬성 행사 이유까지 구체적으로 설명해야 함
- 관여활동은 주제별로 기록 및 공시되는 형태로 전환될 수 있음
 - 스튜어드십 코드 이행점검 항목 ⑤(주주 관여활동 공개) 및 ⑥(기업가치제고 관여활동 공개)은 관심 주제별 관여활동 건수를 종합 표로 작성하고 모범사례를 제시하도록 요구함에 따라, 기관투자자의 설명 요청 또는 의견 제시가 보다 구체적인 주제와 맥락을 갖고 이루어질 가능성이 높음
- 내실화 방안 발표 이전 국민연금의 경우 2024년 147개 기업을 대상으로 248회의 주주활동을 수행하였으며, 주요 주제로는 배당정책 수립, 임원 보수한도 등 기업가치 제고 및 지배구조 개선과 관련된 사안 등을 다룬 것으로 나타남¹⁵⁾
 - 이러한 관여활동의 주제는 이행점검 항목 ⑥(기업가치제고 관여활동)에서 요구하는 공개 대상과 높은 연관성을 가지고 있어, 2026년 이후 이행점검이 본격화될 경우 유사한 주제를 중심으로 관여활동 건수 공개 및 모범사례 제시가 이루어질 것으로 예상됨

15) 국민연금, 「2024 국민연금기금 수탁자 책임 활동 연차보고서」, 2025.09.

II. CCG 아젠다 ①

<표 7> 26개 자산운용사의 관여활동 방법(2017~2025.06) ¹⁶⁾

구분	대형운용사		중형운용사		소형운용사		계	
	수	비중	수	비중	수	비중	수	비중
비공개서한	294	67.8%	199	52.6%	359	43.3%	852	52.0%
공개서한	11	2.5%	2	0.5%	6	0.7%	19	1.2%
면담	128	29.5%	162	42.9%	459	55.4%	749	45.6%
소수주주권 행사	1	0.2%	0	0.0%	3	0.4%	4	0.2%
기타	0	0.0%	15	4.0%	2	0.2%	17	1.0%
계	434	100%	378	100%	829	100%	1,641	100%

- 2017년부터 2025년까지 26개 자산운용사의 관여활동 방법 현황을 보면, 비공개 서한(52.0%)과 면담(45.6%)이 전체의 97.6%를 차지함
 - 반면 공개 서한(1.2%) 또는 소수주주권 행사(0.2%)는 매우 제한적인 것으로 나타나, 국내 관여활동이 주로 비공개적이고 대화 중심으로 진행되었으며 협력적·적극적 주주활동은 아직 일반화되지 않았음
- 2026년부터 이행점검이 본격화될 경우, 관여활동의 기록·공시 방식이 체계화될 것으로 예상됨
 - 이행점검 항목 ⑤(주주 관여활동 공개)는 관여활동 건수를 주제별로 종합 표로 작성하도록 요구하므로, 기관투자자는 비공개 서한·면담 외에도 기록·공개 가능한 형태의 관여활동 방법을 모색할 유인이 강화될 수 있음
 - 특히 기업가치 제고 관련 관여활동이 별도 항목으로 구분되면서 주주환원 정책, 지배구조 개선 등 이사회 중심 의사결정 사안에 대한 대화 요청 또는 의견 제시가 증가할 수 있으며, 감사 독립성 강화 등의 쟁점의 경우 감사위원회의 운영·감독 체계로 논의가 확장될 여지도 있음
- 2026년부터 기관투자자는 의결권 행사 및 관여활동 내역을 정리·공개해야 하므로 '기록·설명 가능한' 방식으로 주주권을 행사할 유인이 강화되며, 특히 기업가치 제고 관련 관여활동 증가 시 재무보고 프로세스 및 내부통제 실효성 등에 대한 설명 요청 또는 의견 제시가 증가할 수 있음
 - 이에 따라 2026년 정기주총 대응은 이사회와 감사위원회의 의사결정 기준 및 기록·관리체계를 점검하는 지배구조 운영 사안으로 확장될 것으로 보임

16) 김남근, 「자산운용사들의 스투어드십 코드 이행 및 관여활동 현황」, 2025 국정감사 정책자료집

2026 정기주총: 안건별 기관투자자 예상 활동

- 2026년 정기주총은 스튜어드십 코드 내실화 방안 발표 이후 기관투자자의 주주권 행사 변화를 관찰할 수 있는 시점이 될 것으로 예상되며, 안건별 예상되는 기관투자자 쟁점 및 기업의 대응 포인트를 검토하고자 함¹⁷⁾
- 국민연금의 2024년 반대 의결권 행사 현황에 따르면 총 658건 중 이사·감사 보수한도 승인이 309건(47.0%)으로 가장 높은 비중을 차지하였으며, 이사·감사 선임 205건(31.2%), 정관 변경 59건(9.0%) 순으로 나타남

<표 8> 2024년 국민연금 안건별 반대 행사 내역¹⁸⁾

구분	2022년		2023년		2024년	
	건수(건)	비율(%)	건수(건)	비율(%)	건수(건)	비율(%)
이사 및 감사 선임	251	31.3%	221	31.9%	205	31.2%
정관변경	114	14.2%	81	11.7%	59	9.0%
이사 및 감사 보수	342	42.6%	309	44.7%	309	47.0%
기타	96	11.9%	81	11.7%	85	12.8%
합계	803	100.0%	692	100.0%	658	100.0%

17) 법률신문, 「2026 정기주주총회 프리뷰: 3대 요소(상법 개정, 스튜어드십 코드, 주주행동주의)로 격동의 주총 예상」, 2026.01.12.

18) 국민연금, 「2024 국민연금기금 수탁자 책임 활동 연차보고서」, 2025.09.

II. CCG 아젠다 ①

1) 재무제표 승인의 건

- 재무제표 승인 안건은 2026년 정기주주총회에서 회계 투명성뿐 아니라, 재무성과 및 주주환원 정책 전반에 대한 논의로 확대될 가능성이 있음
 - 기관투자자는 재무성과 및 주주환원 정책 결정의 절차와 기준, 주주와의 소통 적정성을 확인할 것으로 예상됨
 - 스튜어드십 코드 이행점검 항목 ⑥(기업가치제고 관여활동 공개)과 관련하여, 기관투자자는 TSR/PBR/ROE 개선, 투자·주주환원 확대 등에 대한 관여활동 건수를 공개해야 하므로, 재무제표 승인 안건과 연계되어 이러한 주제에 대한 설명 요청 또는 의견 제시가 증가할 것으로 예상됨
- 이에 따라 기업은 주주환원 정책에 관한 이사회 의사결정 논리를 명확히 하고, 감사위원회의 재무보고 감독 과정이 설명 가능한 형태로 정리될 필요가 있음
 - 이사회는 주주환원 정책(배당성향, 배당수익률 목표, 분기배당 도입 여부 등)의 논의 과정 및 의사결정 근거, 해당 판단이 기업가치 제고 계획 및 중장기 전략과 어떻게 부합하는지 체계적으로 설명될 수 있도록 점검할 필요가 있음
 - 감사위원회는 핵심 회계추정 및 재무제표 작성 과정의 적정성을 감독·점검하고, 그 과정이 회의록 등에 충실히 기록되어 필요 시 회사의 설명 근거로 활용될 수 있도록 관리 체계를 점검할 필요가 있음
- 2024년 국민연금의 재무제표 승인 안건 의결권 행사 사례를 보면, 배당정책의 구체성과 주주환원 계획의 실행 여부 등을 핵심 판단 기준으로 작용한 것으로 나타남

<표 9> 2024년 국민연금 재무제표 승인 안건 의결권 행사 사례¹⁹⁾

구분		내용
찬성	A사	• 배당 수준이 미흡하나, 자사주 매입·소각 계획을 포함한 주주환원 정책을 공시하고 정책을 준수하고 있어 찬성
	B사	• 3년간 순이익 초과 배당하였으나, 비경상손익 제외 시 배당정책에 부합하고 이사회 충실한 검토가 이루어진 점을 고려하여 찬성
반대	C사	• 배당 수준 미흡, 배당정책 불명확, 구체적 투자 계획 미확인으로 반대

- 기관투자자는 배당정책의 명확성, 주주환원 계획의 일관성, 이사회 검토 과정의 충실성을 종합적으로 평가할 것으로 예상되며, 이행점검 항목 ⑧(의결권 행사 내역 공개)에 따라 판단 근거를 구체적으로 설명해야 하는 환경에서 이러한 평가 기준은 더욱 명확히 제시될 가능성이 있음

19) 국민연금, 「2024 국민연금기금 수탁자 책임 활동 연차보고서」, 2025.09.

2) 정관 변경의 건

- 2026년 주총에서는 대부분의 상장사가 개정 상법 내용을 반영하기 위한 정관 변경 안건을 상정할 것으로 예상되며, 기관투자자는 개정 내용의 적절성과 주주권에 미치는 영향을 중점적으로 검토할 것으로 보임
 - 이사의 주주충실의무 확대와 관련하여 배당 관련 정관 개정(이사회 결의 후 배당지급, 분기배당 등)을 주주제안으로 상정하거나 회사가 제시한 정관 변경 안건에 대해 수정동의를 제출할 가능성이 있음
 - 스튜어드십 코드 이행점검 항목 ②(이해상충 관리 정책 마련·공개)와 관련하여, 정관 변경이 특정 이해관계인에게 유리하게 작용하는지 여부, 주주간 권리의 균형을 저해하지 않는지에 대한 설명 요청 또는 의견 제시가 제기될 수 있음
- 기업은 정관 변경의 필요성, 대안 검토 과정 및 주주권에 미치는 영향을 명확히 설명할 수 있어야 함
 - 이사회가 어떤 판단 기준에 따라 정관 변경안을 검토·승인했는지, 대안적 방안을 충분히 비교·검토했는지, 해당 변경이 주주권에 미치는 영향을 어떻게 분석했는지에 대한 판단 근거가 기록·관리되어, 필요 시 회사의 설명 근거로 활용될 수 있도록 할 필요가 있음
 - 특히 분기배당이나 자사주 소각 관련 정관 변경 요구가 주주제안 또는 수정동의로 제출될 경우, 해당 요구의 타당성을 회사의 중장기 전략·재무 여건과 종합적으로 검토한 이사회 판단 근거가 사전에 정리될 필요가 있음
- 2024년 국민연금의 정관 변경 안건 반대 사례를 보면, 주주권에 미치는 실질적 영향이 핵심 판단 기준으로 작용한 것으로 확인됨

<표 10> 2024년 국민연금 정관 변경 안건 반대 사례 ²⁰⁾

구분		내용
반대	M사	• 집중투표제 적용 시 사내이사/사외이사를 분리하여 적용하는 정관 변경 → 주주권 제한 우려로 반대
	N사	• 의결권 행사 제한을 회피하기 위해 감사위원회를 도입하는 정관 변경 → 주주권 회피 목적으로 판단하여 반대

- 기관투자자는 정관 변경이 주주권에 미치는 실질적 영향을 면밀히 검토할 것으로 예상되며, 특히 지배주주의 지배권 강화나 소액주주 권리 제한으로 이어질 수 있는 변경에 대해 엄격한 기준을 적용할 수 있음

20) 국민연금, 「2024 국민연금기금 수탁자 책임 활동 연차보고서」, 2025.09.

II . CCG 아젠다 ①

3) 이사 및 감사(위원) 선임의 건

- 이사 및 감사(위원) 선임 안건은 후보자의 독립성·전문성·이해상충 여부가 핵심 쟁점으로 부각될 것으로 전망됨
 - 기관투자자는 법정 결격사유보다 엄격한 기준으로 사외이사(독립이사)의 독립성을 검토할 가능성이 높으며, 특히 과거 해당 기업 또는 계열사와의 거래 관계, 겸직 현황, 이사회 출석률 및 발언 내역 등을 종합적으로 평가할 것으로 보임
 - 스톱어드십 코드 이행점검 항목 ⑧(의결권 행사 내역 공개)에 따라 기관투자자는 이사 선임 안건에 대한 반대 행사 사유를 구체적으로 설명해야 하므로, 후보자의 전문성 부족, 이해상충 우려, 주주가치 훼손 이슈 등을 명확히 제시할 것으로 예상됨
- 기업은 후보자 선정 프로세스 및 이사회 역량 진단표(Board Skill Matrix, 이하 'BSM')를 투명하게 공개하고, 이해상충 관리 체계를 강화하는 것이 바람직함
 - 이사회는 후보자 선정 과정에서 BSM이 활용되어 후보자의 전문성과 이사회 구성 간 적합성이 검토됐는지, 사외이사후보추천위원회의 논의 내용이 충분히 기록되어 있는지 등을 점검할 필요가 있음
 - 분리선출 감사위원 후보자의 경우, 회계·재무 전문성 및 독립성이 특히 중요하므로, 사외이사후보추천위원회의 추천 과정 및 후보자의 경력·전문성에 대한 충분한 정보 제공이 이루어지고 있는지 점검할 필요가 있음
- 2024년 국민연금의 이사·감사 선임 안건에 대한 반대 사유를 보면, 감시의무 소홀(37.1%)이 가장 높은 비중을 차지하였으며, 이사회 참석률 저조(20.5%), 독립성 훼손 우려(16.6%) 순으로 확인됨
 - 기관투자자가 후보자의 실질적 독립성 및 이사회 기여도를 엄격히 평가하고 있음을 보여줌

<표 11> 2024년 국민연금 이사 및 감사 세부 반대 사유 ²¹⁾

구분	2022년		2023년		2024년	
	건수(건)	비율(%)	건수(건)	비율(%)	건수(건)	비율(%)
장기연임(10년이상)	10	4.0%	16	7.2%	14	6.8%
정관변경	71	28.3%	43	19.5%	30	14.6%
당사, 계열회사, 중요한 관계에 있는 회사의 최근 5년 이내 상근 임직원	13	5.2%	41	18.6%	34	16.6%
이사회 참석률 저조(75% 미달)	33	13.1%	26	11.8%	42	20.5%
과도한 겸임	25	10.0%	16	7.2%	9	4.4%
감시의무소홀	99	39.4%	79	35.7%	76	37.1%
합계	251	100.0%	221	100.0%	205	100.0%

21) 국민연금, 「2024 국민연금기금 수탁자 책임 활동 연차보고서」, 2025.09.

스튜어드십 코드 내실화 방안과 2026년 정기주주총회 대응
- 이행점검 도입에 따른 이사회·감사위원회의 역할 -

- 2024년 국민연금의 이사 및 감사(위원) 선임 안건 의결권 행사 사례를 보면, 후보자의 실질적 독립성, 과도한 겸직, 주주가치 훼손 이력이 핵심 판단 기준으로 작용한 것으로 나타남

<표 12> 2024년 국민연금 이사 및 감사(위원) 선임 안건 반대 사례 ²²⁾

구분		내용
과도한 겸임	D·E사	• 5~6개 회사 등기이사 겸직 중인 사내이사 후보 → 겸직 회사들의 이사회 참석률 저조 또는 보수 수령 회사 수 과다로 반대
	F사	• 7개 이상 등기이사 겸직 중인 사내이사 후보 → 과도한 겸직으로 반대
독립성 훼손	G사	• 계열회사 소송을 직접 수임한 사외이사 후보 → 이해관계에 따른 독립성 훼손 우려로 반대
	H·사	• 당해회사의 주요 고객사 또는 주요 채권은행의 전직 임직원인 사외이사 후보 → 거래관계에 따른 독립성 훼손 우려로 반대
주주가치 훼손·감시의무 소홀	K사	• 공정거래위원회로부터 부당지원행위 제재를 받은 법인의 사내이사 후보 → 기업가치 훼손 또는 주주권의 침해 이력이 있는 자로 반대
	L사	• 증권선물위원회로부터 회계처리기준 위반 제재를 받은 회사의 사내이사 후보 → 주주권의 침해 당시 감시의무를 소홀히 한 자로 반대

- 기관투자자는 법정 결격사유를 넘어 후보자의 실질적 독립성(거래·지분·이해관계), 이사회 기여도(겸직 현황·참석률), 주주가치 훼손 이력(제재·감시의무 소홀)을 종합적으로 평가할 것으로 예상됨

22) 국민연금, 「2024 국민연금기금 수탁자 책임 활동 연차보고서」, 2025.09.

II . CCG 아젠다 ①

4) 이사감사 보수 한도 승인의 건

- 이사감사 보수 한도 승인 안건은 보상정책의 투명성 및 보상 결정 기준 검토에 초점이 맞춰질 것으로 예상됨
 - 기관투자자는 보상정책의 구체성(KPI, 목표 수준, 금액), 보상정책의 준수 여부, 보상위원회의 실질적 역할 등을 확인할 것으로 예상됨
 - 2025년 대법원 판결²³⁾에 따라 이사 보수한도 승인 과정에서 주식을 보유한 이사가 특별이해관계인에 해당하며 의결권 행사가 제한된다는 점이 확인되었으므로, 기업은 의결정족수 산정 시 특별이해관계인 범위를 명확히 할 필요가 있음
 - 스튜어드십 코드 이행점검 항목 ②(이해상충 관리 정책 마련·공개)와 관련하여, 보상정책 결정 과정에서 이해상충을 어떻게 관리했는지에 대한 설명 요청이 제기될 수 있음
- 기업은 보상정책의 구조 및 보상위원회 역할을 명확히 하고, 이해상충 관리 체계를 사전 점검하는 것이 필요함
 - 이사회는 보상정책의 운영 현황(고정급, 성과급 등), 성과평가 지표, 보상 수준의 적정성, 보상위원회 검토 내역 등이 설명 가능한 형태로 정리되어 있는지 확인할 필요가 있음
 - 주식을 보유한 이사가 특별이해관계인에 해당하는지 여부를 법무팀과 사전에 검토하고, 의결정족수 산정 및 의결권 행사 절차의 적정성을 점검하는 것이 중요함
- 2024년 국민연금의 이사 보수한도 승인 안건 의결권 행사 사례를 보면, 보상정책의 구체성과 준수 여부가 핵심 판단 기준으로 작용한 것으로 확인됨

<표 13> 2024년 국민연금 이사 보수한도 승인 안건 의결권 행사 사례 ²⁴⁾

구분		내용
찬성	O사	• 보수한도 대비 실지금액이 과다해 보였으나, 보상정책 및 예상 실지금액을 구체적으로 설명하여 보수한도의 합리성이 확인됨
	P사	• 구체적 보상정책에 따라 실지금액이 경영성과와 연계되었으며, 전원 사외이사로 구성된 보상위원회에서 결정
반대	Q사	• 회사 측이 질의에 대한 답변을 제공하지 않음
	S사	• 보상정책에 대한 구체적 설명 없이 예상 성과급만 제시

- 기관투자자는 보상정책의 구체성(KPI, 목표 수준, 금액), 성과연동성, 보상위원회 역할을 종합적으로 검토하며 회사 측의 적극적 소명이 의결권 행사 방향에 직접적 영향을 미칠 가능성이 있음

23) 대법원 2025. 4. 24 선고 2025다210138 판결, 대법원은 이사 보수한도 승인 안건 결의 시, 이사의 지위를 겸하고 있는 주주를 상법상 특별이해관계인으로 보아 의결권 행사를 제한해야 한다고 판시함(남양유업 사례). 판결문에 따르면 주주인 이사의 보수는 회사의 경영적 판단이 아니라 이사 개인의 이익과 밀접한 문제이며, 보수의 구체적 배분이 아니라 총액 한도를 정하는 안건이라도 본인이 그 한도 내에서 보수를 받게 되므로 직접적인 특별이해관계가 있음

24) 국민연금, 「2024 국민연금기금 수탁자 책임 활동 연차보고서」, 2025.09.

5) 2026년 정기주주총회 대비 이사회·감사위원회 체크리스트

- 안건별 쟁점은 상이하나 기관투자자의 설명 요청 또는 의견 제시는 공통적으로 '의사결정의 절차적 투명성'과 '이사회·감사위원회 감독 논의의 충실성'에 집중될 것으로 예상됨
 - 이는 연중 이사회·감사위원회가 어떤 기준으로 논의하고 의사결정을 내리는지에 대한 지배구조 운영의 관점으로 연결됨
- 아래의 체크리스트는 2026년 정기주주총회 대비 기관투자자의 의결권 행사 및 관여활동의 환경 변화를 고려하여 지배기구가 판단 기준·절차·기록의 설명 가능성을 점검하기 위한 항목임
 - 이사회와 감사위원회는 이를 바탕으로 2026년 정기주주총회 이전에 준비 상태를 점검하고, 필요 시 보완을 권고할 수 있음

<표 14> 2026년 정기주주총회 대비 이사회 체크리스트

구분	내용
기관투자자 관여활동 대응 -이행점검 항목 ⑤(주주 관여활동 공개) ⑥(기업가치제고 관여활동 공개)	<ul style="list-style-type: none"> • 기관투자자의 서신, 대화 요청, 주총 전 질의 등에 대한 대응 원칙 및 절차가 수립되어 있는가? • 관여활동 접수·내용·검토·대응 프로세스가 문서화되어 있는가? • 주요 관여활동 내용(주체, 요구사항 등) 및 회사 대응 방안이 이사회에 보고되는가? • 기업가치 제고, 주주환원, 지배구조 등 주요 주제별로 이사회에 기본 입장이 정리되어 있는가? • 과거 관여활동에서 제기된 이슈 및 회사의 대응 내역이 체계적으로 관리되고 있는가?
정기주주총회 안건	<p>재무제표 승인의 건 - 이행점검 항목 ⑥기업가치제고 관여활동, ⑧의결권 행사 내역 공개</p> <ul style="list-style-type: none"> • 재무제표 승인, 배당정책, 기업가치 제고 계획(밸류업 공시) 간 정합성에 대해 검토가 이루어졌는가? <p>정관 변경 안건 - 이행점검 항목 ②이해상충 관리, ⑧의결권 행사 내역 공개</p> <ul style="list-style-type: none"> • 개정 상법 내용을 반영한 정관 변경안이 검토·승인되었는가? • 정관 변경이 주주권에 미치는 영향(의결정족수 변경, 배당 절차 등)을 분석·검토했는가? • 정관 변경에 대한 대안 검토 과정이 회의록에 기록되어 있는가? <p>이사 및 감사(위원) 선임 안건 - 이행점검 항목 ⑧의결권 행사 내역 공개</p> <ul style="list-style-type: none"> • 후보자 선정 과정에서 이사회 역량 진단표(BSM)가 작성·활용됐는가? • 사외이사 후보자의 독립성 판단 시 법정 요건뿐 아니라 실질적 독립성(거래관계, 겸직 등)이 고려됐는가? • 감사위원 후보자의 회계·재무 전문성 및 독립성이 검토되었는가? • 사외이사후보추천위원회의 후보자 추천·검토 과정 및 논의 내용이 문서화되어 있는가? <p>이사감사보수한도 승인 안건 - 이행점검 항목 ②이해상충 관리 정책 마련·공개, ⑧의결권 행사 내역 공개</p> <ul style="list-style-type: none"> • 보상정책의 운영 현황(고정급, 성과급 등)이 정리되어 있는가? • 보상위원회가 보상정책 검토에 실질적으로 관여했는가? • 주식 보유 이사 등 특별이해관계인 해당 여부와 의결권 행사 절차가 사전에 점검되었는가?
기업가치 제고 및 주주환원 정책 이행점검 항목 ⑥ (기업가치제고 관여활동 공개)	<ul style="list-style-type: none"> • 이사회가 기업가치 제고 계획 수립 과정을 감독하고, TSR/PBR/ROE 등 주요 지표의 목표 수준을 검토·승인했는가? • 기업가치 제고 계획 공시(밸류업 공시) 내용을 이사회가 사전에 검토·승인했는가? • 주주환원 정책(배당성향, 배당수익률 목표, 분기배당 도입 여부 등)의 의사결정 과정이 회의록에 기록되어 있는가? • 자사주 취득, 소각, 처분 등에 대한 이사회에 검토·판단 근거가 문서화되어 있는가? • 기업가치 제고 계획, 재무제표 승인, 배당 결정 간 정합성이 검토되었는가?

<표 15> 2026년 정기주주총회 대비 감사위원회 체크리스트

구분	내용
기관투자자 질의·이행점검 대응	<ul style="list-style-type: none"> • 감사위원회의 주요 감독 활동이 회의록 등에 충실히 기록되어, 필요 시 회사의 설명 근거로 활용될 수 있도록 관리되고 있는가? • 핵심 회계 판단, 주요 재무지표 변동, 회계정책 변경 등에 대해 감사위원회의 검토·논의 내용이 문서화되어 있는가?
재무보고 감독 - 이행점검 항목 ⑥기업가치제 고 관여활동, ⑧의결권 행사 내역 공개	<ul style="list-style-type: none"> • 손상차손, 충당부채, 수익인식 등 핵심 회계추정 핵심 회계추정에 대한 감사위원회의 논의가 회의록에 기록되어 있는가? • 경영진이 제시한 회계추정의 합리성에 대한 감사위원회의 독립적 판단 과정이 기록되어 있는가? • 외부감사인이 제시한 KAM(핵심감사사항) 선정 배경 및 핵심위험 요소를 감사위원회가 이해하고 있는가? • KAM 관련 주요 논의 사항 및 감사위원회의 판단이 회의록에 반영되어 있는가?
외부감사인 커뮤니케이션 - 이행점검 항목 ⑧의결권 행사 내역 공개	<ul style="list-style-type: none"> • 감사위원회와 외부감사인 간 정기적 회의(분기 1회 이상)가 개최되고 있는가? • 경영진 배석 없이 감사위원회와 외부감사인 간의 독립된 회의가 이루어지고 있는가? • 외부감사인이 제기한 주요 감사 이슈 및 우려 사항이 감사위원회에서 논의·기록되는가?

결언

- 스튜어드십 코드 내실화는 수탁자 책임의 작동 방식을 '선언'에서 '행동'으로 전환시키기 위한 제도 개선임
 - 2026년부터 이행점검 및 종합점검보고서 공시로 기관별 이행 수준을 시장이 평가할 수 있게 될 것임
 - 영국과 일본의 사례는 이러한 변화가 글로벌 차원에서 진행되는 '책임투자 강화' 흐름의 일환임을 보여줌
- 이러한 환경 변화에서 기업 지배기구가 인식해야 할 점은, 주총 대응이 개별 안건에 대한 형식적 설명을 넘어 이사회 및 감사위원회가 평소 어떤 기준으로 논의·의사결정하고 그 과정을 어떻게 기록·관리해 왔는지에 대한 실질적 지배구조 운영 사안으로 확장되고 있다는 점임
 - 기관투자자의 설명 요청과 의견 제시는 안건별로 상이하더라도 공통적으로 '의사결정의 절차적 투명성'과 '이사회·감사위원회 논의의 충실성', '판단 근거의 명확성'에 초점을 맞출 가능성이 높음
 - 특히 스튜어드십 코드 이행점검 항목 ⑤(주주 관여활동 공개), ⑥(기업가치제고 관여활동 공개), ⑧(의결권 행사 내역 공개)는 기관투자자가 관여 및 의결권 행사 과정에서의 판단 배경과 논리를 구체적으로 설명하도록 요구하므로, 기관투자자는 기록·설명 가능한 방식으로 주주권을 행사할 유인이 강화됨
 - 이는 기관투자자의 설명 요청 및 의결권 행사가 과거보다 체계적이고 구체적인 형태로 이루어질 것임을 의미하며 기업의 형식적이거나 일관성이 부족한 대응은 문제로 지적될 수 있음
- 2026년 정기주총에서 예상되는 주요 쟁점—재무제표 승인(주주환원 정책), 정관 변경(상법 개정 반영), 이사감사(위원) 선임(독립성·전문성), 이사감사 보수 한도 승인(특별이해관계 등)—에 대해 이사회 및 감사위원회가 관련 사항을 검토·감독하는 과정에서 정합성, 근거 및 절차적 투명성이 확보되었는지 점검할 필요가 있음

스튜어드십 코드 내실화 방안과 2026년 정기주주총회 대응
- 이행점검 도입에 따른 이사회·감사위원회의 역할 -

- 이사회와 감사위원회는 체크리스트를 활용하여 2026년 정기주총 이전에 준비 상태를 점검하고, 필요시 논의·보고·기록 체계의 보완을 권고할 수 있으며, 다음의 원칙을 지배구조 운영의 기준으로 참고할 수 있음

<표 16> 스튜어드십 코드 내실화 방안 관련 지배구조 운영의 기본 원칙

구분	내용
설명 가능성	• 모든 의사결정은 "왜 그렇게 판단했는가"를 주주에게 설명할 수 있어야 하며, 그 근거가 기록으로 남아 있어야 함
일관성	• 유사한 안건이나 상황에 대해 일관된 기준을 적용해야 하며, 예외적 판단을 내릴 경우 그 사유를 명확히 해야 함
투명성	• 의사결정 과정과 논의 내용이 이사회·위원회 회의록 등에 충실히 기록되어야 하며, 필요 시 외부에 공개 가능한 수준으로 관리되어야 함

- 설명 가능하고 일관된 의사결정 구조를 정착시키는 것이 중장기적으로 지배구조 리스크 관리 및 주주·시장과의 신뢰 구축에 기여할 수 있음

II. CCG 아젠다 ②

감사위원장의 미래 과제

: 변화에 대응하는 감사위원장 리더십과 미래 감사위원을 위한 시사점

딜로이트 글로벌 감사위원회 프로그램

요약

- ✓ 기업들이 가속화되는 리스크, 규제 변화, 기술 혁신으로 특징지어지는 환경을 헤쳐 나가는 가운데, 감사위원장은 전통과 혁신의 교차점에 서서 미래 지배구조의 방향성을 좌우하는 핵심적 역할을 수행함
- ✓ 감사위원장들은 AI(인공지능)와 일부 글로벌 권역에서 핵심 이슈로 부각되고 있는 지속가능성을 포함하여, 광범위한 리스크 전반에 대해 선제적으로 경계심을 갖추고 깊이 관여하는 것이 중요함
- ✓ 감사위원장은 사업 운영 경험, 리스크 관리 통찰력, 소통·협업 역량 외에도 신뢰를 구축하고 열린 대화를 장려하는 동시에, 기존 가정에 의문을 제기하고 책임성을 강화할 수 있도록 포용적인 문화 조성이 권고됨
- ✓ 감사위원회와 감사위원장이 미래의 도전에 효과적으로 대응할 수 있는 역량은 변화에 대한 적응 의지, 정보 흐름의 개선, 열린 소통 문화의 정착, 지속적인 학습의 수용, 감사위원들의 적극적인 참여와 역량 강화, 마지막으로 차세대 인재 육성에 달려 있음

서론: 감사위원장에 대한 글로벌 관점

시장이 빠르고 지속적인 변화의 흐름을 보이는 가운데, 기업은 산업, 지역, 문화 전반에 걸쳐 복합적인 요인의 영향을 받고 있습니다. 새롭게 부상하는 리스크, 기술의 진보와 진화하는 이해관계자의 요구는 감사위원장에게 새로운 환경에 대응하기 위한 민첩성과 명확한 목적의식에 기반한 리더십을 요구하고 있습니다.

이러한 변화의 흐름을 이해하기 위해 미주, 아시아, 유럽, 아프리카 권역의 글로벌 기업을 대표하는 약 50명의 감사위원장을 대상으로 인터뷰를 진행했습니다. 이와 같은 폭넓은 접근을 통해, 다양한 산업, 부문과 문화 전반에 걸쳐 감사위원장의 역할이 어떻게 진화하고 있는지를 살펴보았습니다.

이러한 대화를 통해 도출된 결과는 매우 흥미로웠습니다. 인터뷰를 진행한 모든 권역에서 지배구조 관행에 있어 주목할 일관성이 확인되었으며, 이는 소재지와 관계없이 기업과 이사회가 재무 감독, 리스크 관리 및 투명성 제고에 대해 공통된 의지를 공유하고 있음을 보여주는 고무적인 신호입니다. 이러한 수렴 현상은 감사위원회 리더십의 보편적 방향성을 보여주는 긍정적인 신호로 평가할 수 있습니다. 이는 감사위원회 리더십의 기본 원칙이 국경을 초월하며, 글로벌 기업들이 건전한 지배구조를 확립하는 데 있어 공통된 지향점을 갖고 있음을 시사합니다.

1) 본 섹션은 딜로이트 글로벌이 발간한 「The Audit Committee Chair of the Future」(2026.01.) 원문 보고서 내용을 국문완역한 내용임

감사위원장의 미래 과제: 변화에 대응하는 감사위원장 리더십과 미래 감사위원을 위한 시사점

이와 동시에, 인터뷰를 통해 중요한 차이점들도 드러났습니다. 특히 유럽을 비롯한 일부 지역에서는 변화하는 규제 환경과 이해관계자들의 기대에 힘입어 지속가능성 보고 및 통합이 핵심 주제로 부상했습니다. 또한, 기술, 특히 인공지능(AI)의 급속한 발전은 리스크 감독과 감사위원회 아젠다를 재편하고 있으며, 감사위원장들은 AI 관련 리스크와 기회를 이해하고 이를 적절히 관리하며 공시할 필요성을 강조하고 있습니다.

본 보고서가 미국에서 처음 발간된 후 글로벌의 관점을 포함하도록 확장된 이 연구 결과는 글로벌 감사위원장들의 통찰을 바탕으로 복잡성이 증대되는 환경 속에서 조직이 효과적으로 대응하고 변화를 주도하는데 필요한 실질적인 시사점을 제공하고 있습니다.

감사위원장들은 기업 재무보고 감독, 내부감사 감독 및 외부감사 감독, 리스크 관리 감독 등 기존의 책임에 더해, 감사위원회를 미래 환경에 효과적으로 대응시키기 위해 다섯 가지 핵심 영역에서 확대되는 요구와 과제에 직면하고 있는 것으로 나타났습니다.

글로벌 감사위원장들의 관점을 유기적으로 종합한 본 연구는 리더들이 변화에 대비하고, 회복탄력성을 강화하며, 조직을 변화의 전환기 속에서 이끌어가는 데 필요한 통찰과 실질적인 시사점을 제공하고자 합니다.

아래 영역들은 감사위원장들이 숙고해야 할 중요한 질문들을 제기합니다.

- 신규 리스크 예측 및 대응
 - 오늘날 감사위원장이 기업 리스크, 기술, 지속가능성 및 이해관계자의 감시와 기대가 강화된 환경에 대응하기 위해서는 무엇이 필요한가?
- 기술 중심 전문가에서 전략적 리더로 진화
 - 향후 감사위원장 및 감사위원들이 직무를 효과적으로 수행하기 위해 갖추어야 할 필수 역량, 경험 및 리더십 자질은 무엇인가?
- 지속적인 학습 및 호기심 함양
 - 감사위원장은 감사위원회 전반에 걸쳐 지속적인 학습과 지적 호기심을 함양하는 문화를 어떻게 조성할 것인가?
- 민첩성 제고를 위한 감사위원회 운영의 고도화
 - 감사위원장은 신규 리스크와 변화하는 책임에 대한 감독의 민첩성과 효과성을 제고하기 위해 감사위원회의 구조와 운영을 어떻게 고도화할 수 있는가?
- 차세대 감사위원회 인재 구성
 - 향후 감사위원으로 활동하고자 하는 전문가들은 이사회 진입을 준비하는 과정에서 어떤 점을 유념해야 하는가?

II. CCG 아젠다 ②

신규 리스크 예측 및 대응

기존의 내부통제 기능이 과거의 관행에 머물러 있어서는 안 됩니다. 이제는 새롭게 부상하는 기회와 리스크를 기존 아젠다와 유기적으로 연계하는 접근이 핵심입니다.

기술의 역할 또한 완전히 변화하고 있습니다. 과거에는 일부 기존 운영을 자동화하는 데 그쳤다면, 이제는 SI를 활용한 데이터 분석과 통계적 접근을 통해 운영 프로세스 자체를 재설계하고 업무 수행 방식을 근본적으로 전환하는 단계로 나아가고 있습니다.

지난 수년간 감사위원회의 직무 범위가 확대됨에 따라, 감사위원장의 역할 또한 함께 변화해 왔습니다. 인터뷰에 응한 감사위원장들의 견해에 따르면, 감사위원장의 역할은 이제 이사회 내에서 가장 부담이 크면서도 영향력 있는 직책 중 하나로 인식되고 있습니다.

감사위원장의 역할은 더 이상 재무보고나 회계 및 감사 기준 준수 또는 이를 주된 책임으로만 국한되지 않고, 그 범위도 이제 기업 운영 전반의 광범위한 영역으로 확대되고 있습니다. 갈수록 복잡해지는 리스크 환경, 확대되고 진화하는 규제 요건과 변화하는 이해관계자들의 기대가 맞물리면서 감사위원장이 감독해야 할 영역은 지속적으로 확대되고 있습니다.

인터뷰에 참여한 감사위원장들은 재무보고뿐 아니라 사이버보안, 데이터 프라이버시, 지속가능성과 관련된 다양한 리스크에 대해서도 감독 책임을 요구받고 있으며, 이를 위해서는 '리스크 감독에 대한 선제적이고 적응적인 접근 방식'이 필요하다고 강조했습니다. 특히 SI의 급격한 발전 속에서 기술 리스크 또한 중요한 우선순위로 부상하고 있으며, 일부 감사위원장들은 관세, 공급망, 지정학적 변화와 관련된 리스크에 대한 논의 역시 감사위원회 내에서 점차 중요성이 확대되고 있다고 지적했습니다.

어느 감사위원장은 "감사위원회가 과거 다른 이사회 내 위원회들이 담당했던 보다 광범위한 리스크 감독 책임을 점점 더 흡수하고 있다"고 말했습니다. 또 다른 감사위원장은 "이제는 위원회 명칭을 감사 및 리스크 위원회로 변경해야 한다는 의견도 제기되고 있다"고 덧붙였습니다.

감사위원장의 미래 과제: 변화에 대응하는 감사위원장 리더십과 미래 감사위원을 위한 시사점

나아가, AI는 보고 및 커뮤니케이션 환경을 전반적으로 재편하고 있으며, 감사위원회는 신규 리스크와 통제 체계를 이해하고 기술적, 규제적 변화에 신속히 대응해야 하는 과제에 직면해 있습니다. 어느 감사위원장은 “AI는 인터넷의 등장에 견줄 만한 중대한 변화로, 새로운 사고방식과 통제 역량을 요구한다”고 언급했으며, 다른 위원들 또한 향후 기술 발전에 맞춰 통제 체계가 지속적으로 변화 및 적응할 필요가 있다는 점을 강조했습니다. 향후 감사위원회의 주요 아젠다가 될 가능성이 높은 AI 관련 주제는 다음과 같습니다.²⁾

- AI 리스크를 식별 및 대응하여 리스크가 적절히 완화되도록 관리
- AI 도입을 위한 공급업체 및 활용 사례 승인
- 재무보고 과정에서 AI 활용 방식을 이해하고, 재무제표에 AI 관련 공시가 포함되도록 관리
- 관련 국가 및 지역의 신규 AI 규제가 미치는 영향을 지속적으로 평가하여 컴플라이언스를 유지하고 변화에 대응

기술적 변화 외에도, 많은 지역에서는 최근 도입된 지속가능성 보고 규제에 대응하는 과정을 거쳐왔습니다. CSRD(기업 지속가능성 보고 지침) 1차 적용 대상 기업(Wave 1) 200사를 분석한 딜로이트 글로벌의 최근 보고서에 따르면, “대부분의 보고 기업들은 CSRD에 따른 의무 보고 체계로의 전환이 예상보다 훨씬 더 까다롭다고 인식했으며, 이는 강력한 데이터 관리 시스템, 부서 간 협업, 그리고 지속가능성을 핵심 비즈니스 운영에 통합하기 위한 조직 문화적 전환의 필요성을 시사한다”고 밝혔습니다. 이처럼 지속적으로 진화하는 규제가 기업의 보고 체계와 재무적 리스크에 미치는 영향을 고려할 때, 지속가능성 이슈는 향후에도 감사위원회의 주요 아젠다로 남을 가능성이 큼니다. 이에 따라 감사위원장들은 지속가능성 전문가들과의 긴밀한 협업 필요성이 더욱 커질 것으로 예상됩니다.

2) Deloitte US, 「AI Board Governance Roadmap」, 2025

II. CCG 아젠다 ②

감사위원장의 역할은 리스크 관리, 지속가능성, SI 거버넌스 등 보다 광범위한 책임으로 확대되고 있습니다. 이제 감사위원장들은 감독의 초점이 재무 및 회계를 넘어 인재 관리 역량과 관련 운영 프로세스까지 확장되고 있다고 언급했습니다. 이러한 기술과 보고 체계가 리스크와 기회 측면에서 어떻게 활용되고 있는지에 대해 내부·외부 감사인과 지속적으로 소통할 필요가 있습니다. 특히 규제가 엄격한 산업이나 섹터에 속한 기업의 감사위원장들은, 해당 산업에 특화된 리스크에 대해 추가적인 감독 책임을 부담할 가능성이 큼니다. 이처럼 확대된 역할은 감사위원장이 전사적 리스크 관리(ERM)에 보다 깊이 관여하고, 효과적인 감독을 위해 이사회 내 다른 위원회들과 협력할 것을 요구합니다. 전담 리스크 위원회나 기술 위원회가 없는 조직에서는 감사위원회—그리고 그 연장선상에서 감사위원장—가 타 위원회의 권한 범위에 속하지 않는 전사적 리스크 및 신규 리스크에 대한 감독을 담당하는 경우도 적지 않습니다.

전사적 리스크 감독 기능이 다수의 감사위원회로 집중됨에 따라, 감사위원장은 광범위하고 지속적으로 진화하는 리스크 환경을 능숙하게 관리하여, 경영진이 현재의 위협뿐 아니라 신규 리스크에도 적절히 대응하고 있는지를 감독해야 합니다. 어느 감사위원장은 “감사위원회는 리스크 관리를 중심으로 더욱 역동적으로 운영될 수 있다”며, 향후 감사위원회가 보다 선제적이고 전략적인 역할을 수행하게 될 것으로 전망했습니다. 여기에는 신규 이슈에 대한 예측, 이해관계자 관계 관리 및 인재에 대한 영향 고려, SI와 양자 컴퓨터³⁾의 발전에 대한 대비, 그리고 시나리오 플래닝과 미래지향적 리스크 평가에 대한 집중이 포함됩니다. 이러한 논의의 복잡성이 증가함에 따라, 전통적인 회계·재무 분야를 넘어서는 다양한 전문성과 경험에 대한 수요 역시 확대되고 있습니다. 이에 따라 감사위원장은 감사위원회 내에 확보된 역량과 경험을 면밀히 평가하고, 필요한 경우 외부자문가를 활용해 감사위원회의 전문성을 보완해야 할 시점을 판단해야 합니다.

한편, 규제 환경의 변화와 강화된 대외적 감시와 기대는 여러 지역에서 감사위원장의 책임과 중요성을 더욱 높이고 있습니다. 감사위원장들은 일반 감사위원보다 내부·외부 감사인, 규제 당국, 주요 주주들과 훨씬 더 빈번하게 소통하는 경우가 많습니다. 일부 기업에서는 감사위원장의 역할이 분기별 보고를 제공하는 수준을 넘어, 내부·외부 감사 기능과의 보다 적극적이고 상시적인 소통을 요구하는 방향으로 진화하고 있습니다. 이러한 가시성과 책임의 증가는, 감사위원장이 종종 높은 압박 환경 속에서도 감사 품질, 리스크 감독과 비재무 정보 공시에 대한 회사의 접근 방식을 명확하고 신뢰성 있게 설명할 수 있어야 함을 의미합니다.

어느 감사위원장이 표현했듯이, 감사위원장이 “상시 대응”해야 하는 이러한 환경에서는 리스크 환경이 잠시도 멈추지 않는 역동적인 상황을 지속적으로 모니터링하고 대응하기 위해 지속적인 경계심과 적응력, 그리고 민첩성이 요구됩니다.

3) 양자역학 원리를 활용해 특정 유형의 복잡한 연산을 기존 컴퓨터보다 효율적으로 수행할 수 있도록 설계된 차세대 컴퓨터

감사위원장의 미래 과제: 변화에 대응하는 감사위원장 리더십과 미래 감사위원을 위한 시사점

기술 전문가에서 전략적 리더로의 진화

감사위원장은 이사회에 전략적 논의를 이해하고, 해당 사안이 현실화되어 관리하기 어려워지기 전에 이를 감사위원회의 아젠다로 선제적으로 상정할 수 있는 미래지향적 시각과 통찰력을 갖추어야 합니다.

감사위원장의 역할은 최고재무책임자(CFO)뿐만 아니라 내부감사, 리스크 관리, 컴플라이언스 등 주요 통제 기능의 책임자들과 건설적인 긴장관계를 유지하는 '검증 파트너'가 되는 것입니다.

책임이 확대됨에 따라 감사위원장은 재무보고나 회계 영역을 넘어선 역량, 경험 및 리더십 자질을 갖추어야 합니다. 일정 수준의 재무 전문성은 여전히 중요하지만, 많은 인터뷰 대상자들은 감사위원장과 감사위원 모두에게 더 폭넓은 비즈니스 통찰력이 필요하다는 점을 강조했습니다.

대부분의 감사위원장들은 비즈니스 운영, 리스크 관리, 기술, 사이버보안뿐만 아니라 특정 산업 분야와 글로벌 환경에 대한 경험을 갖춘 감사위원들이 감사위원회 운영에 도움이 된다고 답했습니다. 다만 인터뷰 대상자들은 이사회에 전문가로서의 역할과 기여가 있을 수는 있으나, 모든 주제마다 전담 전문가를 둘 필요는 없다는 데 대체로 동의했습니다. 대신 이사회와 감사위원회는 다양한 역량과 경험이 균형 있게 조화된 구성을 갖추는 데 집중하고, 필요할 때 외부 전문가를 활용해야 합니다.

오늘날 감사위원회에 부여되는 책임 범위가 더욱 확대됨에 따라, 인터뷰에 응한 감사위원장들은 감사위원회의 효과적인 운영을 뒷받침하기 위해 강력한 리더십과 조직 관리 역량이 필수적이라고 밝혔습니다. 또한 감사위원장들은 아젠다 관리 방식에 있어 신중해야 하며, 중요도가 높은 핵심 사안에 충분한 관심과 시간을 배분하는 것이 중요하다고 강조했습니다.

감사위원회의 효과성은 팀 협업의 문화와 역학 관계에 크게 좌우되며, 여러 감사위원장들은 이를 두고 "결국 사람의 문제"라고 언급했습니다. 감사위원장들은 감사위원들이 자유롭게 참여하고 질문할 수 있는 포용적인 문화를 조성하는 동시에, "개방적인 대화를 장려하고 기회와 리스크를 균형 있게 제시함으로써 투명한 문화를 조성"해야 한다는 필요성을 점점 더 인식하고 있습니다. 또한 각 감사위원의 적극적인 참여를 유도하고, 견제와 상호 협력 간의 균형을 건강하게 유지하며, 감사위원들이 충분히 준비된 상태로 논의에 임하도록 지원하는 것이 효과성과 효율성을 모두 향상시킨다고 평가했습니다. 어느 감사위원장은 "회의 이후 토론이 어려워지는 시기가 아닌, 실제 회의 과정에서 충분한 논의가 이루어지는 것이 매우 중요하다"고 언급했습니다. 이를 위해 감사위원장은 개별적인 사전 준비뿐만 아니라 경영진과의 사전 준비 세션 등을 포함하여 회의 준비에 더 많은 시간을 할애해야 합니다.

인터뷰에 참여한 감사위원장들은 성공적인 역할 수행에 필요한 구체적인 역량과 자질로 다음을 제시했습니다.

II. CCG 아젠다 ②

□ 지적 민첩성 및 적응력

- 감사위원장들은 불확실하거나 낯선 환경에서도 효과적으로 역할을 수행할 수 있어야 합니다. 서로 다른 산업을 유연하게 이해하고 다양한 출처의 정보를 종합할 수 있어야 하며, 특정 분야에 국한되지 않는 균형 잡힌 관점을 바탕으로 다양한 주제에 대해 경영진에게 실효성 있는 견해를 제기할 수 있을 만큼의 깊이 있는 식견을 갖추는 것이 중요합니다.

□ 리더십 및 대인관계 역량

- 감사위원회는 신뢰를 구축하고 솔직한 대화를 장려하는 동시에, 명확하고 설득력 있게 소통하는 역량을 보여주는 것이 중요합니다. 특히 동료 간의 유대감과 책임감 사이의 균형을 유지하여 필요할 때 민감한 질문도 효과적으로 제기할 수 있어야 합니다. 또한 감사위원회 전반과 이사회 내에서 솔직한 논의가 가능하도록 건설적인 분위기를 조성함으로써 효과적인 감독을 실현해야 합니다.

□ CFO와의 신뢰 관계

- 감사위원회와 CFO 간의 개방적이고 솔직한 관계는 사안을 건설적으로 해결하는 데 필수적입니다. 여러 감사위원장들은 자신이 CFO 멘토이자 '전략적 논의 및 검증 파트너' 역할을 수행하며, 소통을 강화하고 필요에 따라 CFO의 역할 전환 및 온보딩 과정을 지원한다고 언급했습니다. 현재 CFO 역할을 겸임하고 있는 한 감사위원장은 이러한 경험이 "양측의 도전 과제를 더 깊이 이해하는 데 도움이 된다"며, CFO로서 겪게 되는 난관과 요구되는 리더십을 이해하고 있기 때문에 "감사위원회에서 어떤 질문이 중요한지를 보다 잘 파악할 수 있다"고 설명했습니다.

□ 재무 수치, 전략, 이사회 의사결정을 연계하는 역량

- 감사위원회는 기업 전략과 재무 현황, 그리고 이사회 의사결정을 잇는 연결고리 역할을 수행합니다. 감사위원장은 [전략적 사안]이 현실화되기 전에 이를 감사위원회 아젠다로 선제적으로 상정할 수 있는 미래지향적 시각을 갖추어야 합니다. 이를 통해 재무 수치가 전략과 유기적으로 연계되도록 하고, 자본 배분과 같은 이사회 결정이 장기적인 재무적 영향을 충분히 고려하여 이루어지도록 지원해야 합니다. 어느 감사위원장은 "감사위원장은 주의를 환기하며, '이 결정이 5년 후 재무상태표에 어떤 영향을 미칠 수 있는지 충분히 인식하고 있습니까?'라고 질문할 수 있어야 한다"고 강조했습니다. 이처럼 사후 검토에서 미래 예측 중심의 감독으로의 전환은 강력한 내부통제, 역동적인 리스크 관리, 조기 경보 체계, 그리고 이사회와의 긴밀한 연계를 통해 실현 가능하며, 이는 오늘날 감사위원회가 중점적으로 다뤄야 할 핵심 과제입니다.

감사위원장의 미래 과제: 변화에 대응하는 감사위원장 리더십과 미래 감사위원을 위한 시사점

□ 글로벌 및 산업·전략적 관점

- 감사위원회는 개별 조직의 경계를 넘어 보다 넓은 리스크 환경을 조망해야 합니다. 이를 위해 국내외 규제 및 지정학적 동향을 상시적으로 파악함은 물론, 자사 산업과 인접 산업 분야의 추세를 지속적으로 모니터링할 필요가 있습니다. 감사위원회는 '아웃사이드 인(outside-in)' 관점⁴⁾을 견지함으로써, 기존의 가정에 대해 비판적으로 검토하고 외부 요인이 조직에 미칠 수 있는 영향을 종합적으로 고려해야 합니다.

□ 다양한 이사회 활동 경험

- 감사위원장들은 여러 이사회에서의 활동 경험이 감사위원 개개인의 기여도를 높일 뿐만 아니라, 감사위원회를 효과적으로 이끌어가는 감사위원장 자신의 역량 강화에도 도움이 된다고 언급했습니다. 다만, 과도한 외부 활동으로 역할 수행이 분산되는 것을 경계해야 하며, 이처럼 중요성이 확대되고 있는 감사위원장 역할을 충실히 수행하기 위해서는 충분한 시간과 집중을 확보하는 것이 필수적이라는 점을 강조하는 의견도 제시되었습니다.

지속적인 학습 및 호기심 함양

평생 학습의 가치를 믿는 사람에게는 급변하는 환경 자체가 오히려 더할 나위 없는 기회가 될 수 있습니다. 맡은 직무를 충실히 수행하기 위해서는 지속적으로 최신 동향을 학습하고 변화에 발맞출 수밖에 없기 때문입니다.

예를 들어 AI의 복잡한 공학적 원리까지 모두 이해할 필요는 없지만, AI가 무엇을 가능하게 하는지, 그리고 그에 수반되는 리스크가 무엇인지에 대해서는 기본적인 이해가 필요합니다.

기업들이 급변하는 리스크 환경과 규제 당국, 투자자, 기타 이해관계자들의 높아진 기대에 직면함에 따라, 감사위원장뿐만 아니라 감사위원회 전반에 대한 관심과 기대도 더욱 커지고 있습니다. 이러한 환경 속에서 전문성과 비판적 사고 역량을 지속적으로 유지하기 위해, 대부분의 감사위원장들은 본인뿐만 아니라 감사위원 전반에 걸쳐 지적 호기심, 지속적인 교육, 그리고 상시 학습 문화를 정착시키는 것이 중요하다고 강조하고 있습니다.

감사위원들의 책임 범위가 확대 및 고도화됨에 따라, 지속적인 교육은 이제 필수적인 요소로 인식되고 있습니다. 리스크 환경이 끊임없이 변화하는 가운데, 감사위원장은 민첩성과 지적 호기심을 바탕으로 선제적으로 대응함으로써, 새로운 이슈가 공식 아젠다로 상정되기 이전에 감사위원회 차원의 준비와 논의가 이루어질 수 있도록 해야 합니다.

4) 조직 내부가 아닌 외부 환경을 선제적으로 파악하여 이를 경영 전략과 의사결정에 반영하는 관점

II. CCG 아젠다 ②

이는 감사위원들이 기존에 축적된 역량에만 의존하기는 어렵다는 점을 의미합니다. 감사위원들은 지속적으로 지식을 업데이트하고 업계 동향을 파악하며, 기술, 규제, 글로벌 비즈니스 환경 변화 등의 주제에 대한 학습 기회를 적극적으로 모색해야 합니다. 감사위원장들은 모든 주제를 깊이 있게 이해할 필요는 없지만, 각 주제가 내포하는 리스크의 성격과 영향 정도를 판단할 수 있는 수준의 이해는 필요하다고 언급했습니다. 호기심을 유지하고 핵심 질문을 던질 수 있는 역량이 무엇보다 중요합니다.

대부분의 글로벌 권역에서는 지속적인 교육이 명시적으로 의무화되어 있지 않기 때문에, 감사위원장들은 감사위원들의 교육 참여 요구, 이수 교육 내역의 추적, 관련 비용 부담 방식 등과 관련하여 감사위원회별로 매우 다양한 관행이 존재한다고 밝혔습니다. 또한 일부 감사위원장들은 감사위원회의 교육 이수 현황을 보다 체계적으로 관리 및 추적하는 것이 선도적 관행이라고 보고 있습니다.

감사위원장은 감사위원회 내에서 지속적인 학습과 지적 호기심의 문화를 조성하는 데 핵심적인 역할을 수행합니다. 감사위원들을 위한 학습 기회를 계획하고, 지배구조 관련 프로그램에 참석하며, 새로운 주제에 대한 전문 교육을 적극적으로 탐색하고 참여하도록 장려함으로써 지속적인 교육에 대한 모범을 보일 수 있습니다. 어느 감사위원장은 “적어도 6개월에 한 번씩은 전문 교육 세션에 참석합니다. 최신 정보를 접하고 이해하기 위해 다시 기본으로 돌아가는 것은 결코 부끄러운 일이 아닙니다”라고 말했습니다. 또 다른 감사위원장은 “저를 포함한 우리 모두는 끊임없이 지식을 업데이트해야 합니다. 피라미드의 정점으로 올라갈수록 더 많은 개념을 통합적으로 이해해야 하기 때문입니다”라고 언급했습니다.

감사위원장은 학습을 우선순위에 두고 솔선수범함으로써 감사위원회 위원들이 호기심과 미래지향적 관점을 유지하고, 점점 더 복잡하고 역동적으로 변하는 환경 속에서도 실효성 있는 감독 기능을 수행할 수 있도록 지원합니다.

감사위원장의 미래 과제: 변화에 대응하는 감사위원장 리더십과 미래 감사위원을 위한 시사점

민첩성 제고를 위한 감사위원회 운영의 고도화

재무 감독, 기술 및 전사적 리스크 감독이 상호 연계되면서 전통적인 감사위원회 구조는 점차 한계에 직면하고 있습니다. 이에 따라 새롭게 부상하는 위협과 기회에 기민하게 대응할 수 있도록 다각적 역량을 갖춘 유연한 팀 기반 운영 체계로의 전환이 필요합니다.

감사위원회의 구조와 운영은 진화하는 요구사항에 직면하며 지속적으로 시험대에 오르고 있습니다. 기술 변화, 규제의 복잡성, 실시간 정보에 대한 요구 증대 등으로 리스크, 규정 준수, 감독 환경이 급변하고 있습니다. 그 결과, 감사위원회의 전통적인 역할 구분과 운영 관행이 도전에 직면하면서, 일부 감사위원장들 사이에서는 현행 구조와 프로세스가 향후에도 목적에 부합할지에 대한 의문이 제기되고 있습니다. 이러한 맥락에서 논의되는 주요 주제는 다음과 같습니다.

□ 회의 주기

- 여러 감사위원장들은 향후 감사위원회 구조가 보다 민첩하고 신속한 대응 역량을 갖추는 방향으로 진화할 필요가 있다고 전망했습니다. 리스크가 빠르게 발생 및 확대되는 환경에서는 전통적인 분기별 회의 주기만으로는 충분하지 않을 수 있습니다. 이에 따라 긴급 사안 발생 시 이를 신속히 대응하기 위해 더 자주, 더 짧은 회의를 개최하거나 임시(수시) 회의의 필요성이 증가할 수 있습니다. 특정 리스크에 대한 실시간 보고와 지속적 평가의 중요성이 커짐에 따라, 감사위원회는 운영 방식을 조정하고 기술 활용을 한층 강화하여 최신 정보를 상시적으로 파악해야 할 것입니다.

□ 위원회 구성

- 기업 경영진, 규제 당국, 기업지배구조 전문가들 사이에서는 다음과 같은 질문이 지속적으로 논의되고 있습니다. 이사회와 감사위원회는 사이버보안이나 AI와 같은 신규 리스크에 대응하기 위해 전문성을 갖춘 인사를 추가로 영입해야 할까요?
- 각 조직은 고유한 상황과 특성을 고려하여 판단해야 하겠지만, 인터뷰에 참여한 감사위원장은 오늘날 이사회에는 사업 전반을 관통하는 폭넓은 관점을 가진 이사가 필요하다고 언급했습니다. 감사위원회의 경우, “재무·회계에 국한되지 않고, 사업 전반에 대한 이해를 바탕으로 논의에 참여할 수 있는 인적 구성이 중요하다”고 했습니다. 어느 감사위원장은 “가장 유의미한 질문은 특정 분야에 대한 전문성이 가장 깊은 사람이 아니라, 다른 관점에서 문제를 바라보는 사람에게서 나오는 경우가 많다”고 언급하기도 했습니다.

II. CCG 아젠다 ②

□ 위원회 간 조정

- 감사위원회와 타 위원회 간의 조정 또한 중요한 고려 사항입니다. 위원회의 권한과 책임이 점차 중첩 및 연계됨에 따라, 일부 조직에서는 구성원의 겸임, 공동 논의 주제 설정 등을 통해 감사위원회와 타 위원회 간 연계를 강화하고 있습니다.
- 이를 통해 조직의 리스크 프로파일을 포괄적으로 조망하고 새롭게 부상하는 리스크가 특정 위원회 내에만 분산되어 관리되는 것을 방지할 수 있습니다. 그러나 이러한 방식은 감사위원장의 업무 부담과 복잡성을 높일 수 있어, 책임 중복이나 역할 혼선을 방지하기 위한 체계적인 조율이 필요합니다. 일부 기업은 여러 위원회에 걸쳐 있는 현안을 다루기 위해 합동 회의나 공동 보고 방식을 활용하고 있으나, 이 역시 적절한 설계 없이 운영될 경우 정보 과부하와 비효율을 초래할 수 있습니다.
- 위원회 간 책임이 유동적으로 변함에 따라, 감사위원장은 통합과 집중 사이의 균형을 유지하여 각 위원회의 책임성을 명확히 하는 동시에 효과적인 협업과 정보 공유를 촉진해야 합니다. 일부 감사위원장들은 이사회 의장 및 타 위원회 위원장과 정기적인 일대일 협의를 통해 역할을 명확히 하고, 주요 이슈의 논의 주체와 보고 경로에 대한 적합성을 확인한다고 밝혔습니다. 이는 감사위원회가 담당할 사안, 타 위원회로 이관할 사안, 또는 이사회에서 논의할 사안을 명확히 구분하는 데 도움이 됩니다.

□ 기술 활용

- 응답한 감사위원장들은 SI와 같은 신기술이 방대한 정보를 보다 효율적으로 선별하고 종합함으로써 감사위원회 운영 방식 전반을 재편할 가능성이 있다고 언급했습니다. SI 도구는 주요 가치평가 요인을 검토하고, 핵심 요약 보고서를 생성하며, 문서화 품질을 개선하고, 회의록 작성과 같은 업무를 자동화함으로써 감사위원회가 핵심 사안에 보다 집중할 수 있도록 지원할 수 있습니다. 그러나 이러한 잠재적 이점에도 불구하고, 기밀성 확보와 이사회 내에서 SI를 효과적이고 책임감 있게 활용하는 방식에 대해서는 여전히 해소되지 않은 쟁점이 남아 있으며, 인터뷰에 참여한 감사위원장 중 이를 완전히 해결했다고 밝힌 사례는 아직 없는 것으로 나타났습니다.

감사위원장의 미래 과제: 변화에 대응하는 감사위원장 리더십과 미래 감사위원을 위한 시사점

□ 회의 자료

- 감사위원장들은 자료의 양과 복잡성이 증가함에 따라 감사위원들이 핵심 쟁점을 파악하기 점점 더 어려워지고 있다는 점을 인식하고 있습니다. 철저함과 투명성은 중요하지만, 과도한 분량과 복잡성으로 인해 정작 중요한 사항이 가려질 수 있습니다. 이에 인터뷰 참가자들은 감사위원장으로서는 이러한 문제를 완화하기 위해 다음과 같은 운영상 지침을 제시했습니다.
 - 사업 실적, 신제품 출시 등 특정 사안에 대해 경영진이 사전 설명 영상을 제공하는 방안 검토
 - 모든 보고서에 1페이지 분량의 요약본 제출을 의무화하고, 보고서의 목적(정보 공유, 논의, 승인)과 핵심 개요를 명확히 제시
 - 사전검토 자료와 회의 당일 발표자료의 구분 기준을 명확히 설정
 - 감사위원들이 충분한 검토 시간을 확보할 수 있도록 자료 배포 시점을 사전에 명확히 설정
 - 감사위원회 질의사항을 선제적으로 파악하고 자료의 완성도를 높이기 위해, 필요 시 초안 단계에서 경영진과 사전검토 실시
- 응답한 감사위원장들은 법률 고문이나 외부 자문가를 활용하여 자료를 검토하고, 불필요한 내용을 축소하거나 구조를 간소화할 수 있는 개선방안을 권고받기도 한다고 언급했습니다. 또한 일부 감사위원장들은 AI가 자료 생성이나 요약에 활용될 수 있을 것으로 기대하고 있으나, 이를 효과적으로 적용하는 방식은 아직 확립하지 못한 상황입니다.
- 급변하는 환경 속에서 감사위원장들은 효과적인 감독을 지원하기 위해 감사위원회의 구조와 운영을 지속적으로 재점검하고 필요 시 조정할 필요가 있습니다. 변화에 선제적으로 대응하고 민첩성을 확보하는 접근은 감사위원장들이 신규 리스크에 앞서 대응하며, 이사회와 조직 전반에 보다 높은 부가가치를 제공하는 데 도움이 될 수 있습니다.

차세대 감사위원회 인재 구성

경험이 풍부한 감사위원장들의 조언

차세대 감사위원들이 첫발을 내딛는 현시점에서, 오랜 경륜을 가진 감사위원장들의 지혜는 귀중한 지침이 될 수 있습니다. 인터뷰에서는 감사위원장들에게 “처음으로 감사위원회 위원직을 맡게 될 분들에게 어떤 조언을 해주시겠습니까?”라고 질문했으며 주요 의견은 다음과 같습니다.

<그림 1> 경험이 풍부한 감사위원장들의 조언

 <p>적합한 회사 선택</p> <p>자신의 가치관과 목적에 부합하는 기업을 선택하는 것이 중요합니다.</p>	 <p>견고한 관계 구축</p> <p>CFO, 이사회 의장, 외부감사인과의 개방적이고 투명한 소통을 바탕으로 신뢰 관계를 구축할 필요가 있습니다.</p>
 <p>핵심 역량 발휘</p> <p>비즈니스 통찰력과 호기심, 독립적 사고 역량을 명확히 보여주는 것이 중요하며, 기존 관행에 도전하는 본질적인 질문을 제기하는 데 주저하지 말아야 합니다.</p>	 <p>지속적인 학습</p> <p>지속적인 교육을 통해 새로운 트렌드를 파악하고 최신 정보를 상시 점검해야 합니다.</p>
 <p>책임감 있는 자세</p> <p>맡은 역할에 충분한 시간과 노력을 투입하고, 필요한 경우 전문가의 의견을 적극적으로 활용하는 태도가 요구됩니다.</p>	 <p>철저한 사전 준비</p> <p>모든 회의 자료를 사전에 충분히 검토하고, 심도 있는 논의에 참여할 수 있도록 준비해야 합니다.</p>
 <p>전문적 판단력 발휘</p> <p>어려운 상황에서도 소신 있게 판단을 내릴 수 있는 용기가 필요하며, 세부 사항에 대한 면밀함, 거시적 관점 및 전략적 관점을 균형 있게 고려해야 합니다.</p>	 <p>역할에 대한 보람과 책임감 있는 몰입</p> <p>감사위원회 활동은 도전적이면서도 보람 있는 경험입니다. 의미 있는 논의에 적극적으로 참여하고 조직의 중장기적 방향 설정에 기여하는 기회로 긍정적으로 받아들이고, 그 과정에서 직무의 보람을 체감하는 태도가 중요합니다.</p>

감사위원장의 미래 과제: 변화에 대응하는 감사위원장 리더십과 미래 감사위원을 위한 시사점

요약: 감사위원장의 향후 대응방향

기업들이 가속화되는 리스크, 규제 변화, 기술 혁신으로 특징지어지는 환경을 헤쳐 나가는 가운데, 감사위원장은 전통과 혁신의 교차점에 서서 미래 지배구조의 방향성을 좌우하는 핵심적 역할을 수행하고 있습니다.

서두에서는 전사적 리스크 환경을 효과적으로 관리 및 대응하기 위해 무엇이 필요한가라는 질문을 제기했습니다. 감사위원장들은 시와 일부 지역에서 핵심 이슈로 부각되고 있는 지속가능성을 포함하여, 광범위한 리스크 전반에 대해 선제적으로 경계심을 갖추고 깊이 관여하는 것이 중요하다고 강조했습니다. 감사위원장은 변화를 예견하고, 감사위원회가 민첩성과 통찰력을 바탕으로 대응할 수 있도록 이끌어야 합니다.

오늘날 감사위원장에게 요구되는 필수적인 역량, 경험 및 리더십 자질은 무엇일까요? 감사위원장은 사업 운영 경험, 리스크 관리 통찰력, 뛰어난 소통 및 협업 역량 외에도 신뢰를 구축하고 열린 대화를 장려하는 동시에, 기존의 가정에 의문을 제기하고 책임성을 강화할 수 있도록 포용적인 문화를 조성해야 합니다. 이러한 노력은 감사위원회 내부에 국한되지 않고 CFO 및 이사회 전반과의 관계로까지 확대됩니다.

감사위원장은 감사위원회 전반에 걸쳐 지속적인 학습과 지적 호기심 문화를 어떻게 정착시킬 수 있을까요? 공식·비공식 교육에 참여하고 이를 장려하는 한편, 감사위원들이 편안하게 질문하고 기존의 가정에 도전할 수 있는 환경을 조성하는 것이 개방적 논의 문화를 조성하는 데 기여합니다.

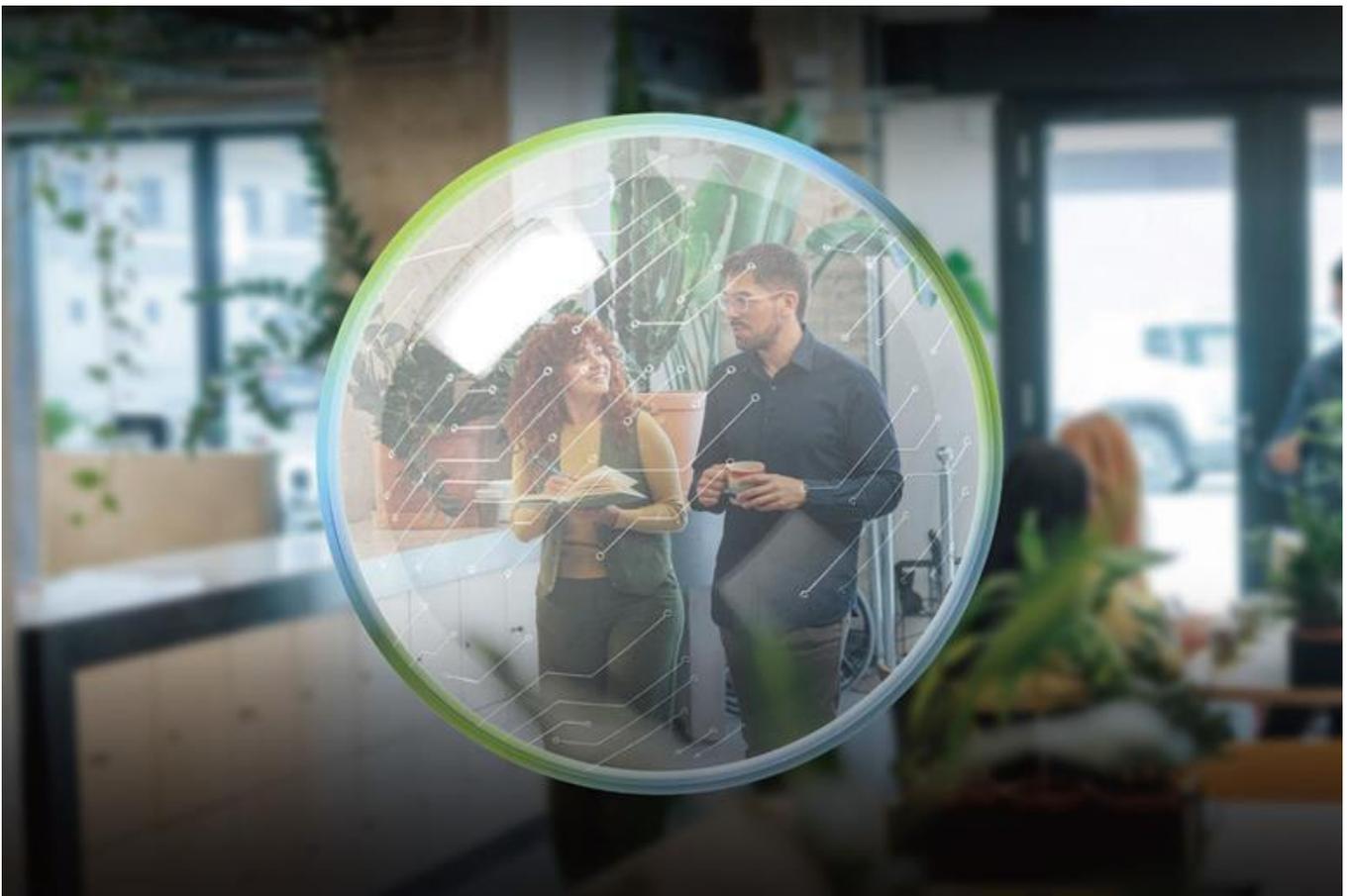
감사위원장은 어떻게 감사위원회의 민첩성과 효과성을 제고할 수 있을까요? 감사위원회의 구조와 운영 전반을 재검토함으로써, 감사위원회가 가장 관련성 높은 리스크와 기회에 집중하도록 해야 합니다.

마지막으로, 감사위원장은 차세대 감사위원들에게 어떠한 조언을 전하고 있을까요? 어떤 기업에 합류할지 신중하게 선택하는 것에서 출발하여, 역할을 수행하며 지속적으로 배우고, 그 과정에서 지나친 부담감만을 앞세우기보다 역할 수행의 보람을 체감하는 태도 또한 중요하다는 점을 강조했습니다.

감사위원회와 감사위원장이 미래의 도전과제에 효과적으로 대응할 수 있는 역량은 변화에 대한 적응 의지, 정보 흐름의 개선, 열린 소통 문화의 정착, 지속적인 학습의 수용, 감사위원들의 적극적인 참여와 역량 강화, 그리고 차세대 감사위원회 인재 육성에 달려 있습니다. 가장 효과적인 감사위원회는 전통과 혁신의 균형을 유지하고, 감사위원들의 강점을 적극 활용하는 동시에 변화하는 환경에 민첩하게 대응하는 감사위원회일 것입니다.

별첨 자료

- 다음 자료는 감사위원회가 그 역할을 선도적으로 수행하는 데 도움이 될 수 있습니다.
- 감사위원회 효과성 프레임워크⁵⁾: 감사위원회에 대한 요구와 기대가 지속적으로 높아짐에 따라, 감사위원회가 본연의 역할을 효과적으로 수행할 수 있도록 필요한 역량, 운영 체계 및 자원을 갖추는 것이 중요합니다. 이를 위해 감사위원회 효과성 제고는 감사위원회의 준비체계(역량·프로세스·자원)를 점검하고 보완하는 핵심 요소입니다. 본 프레임워크는 감사위원회의 자체 진단 도구로 활용하거나, 이사회 의장과의 논의를 체계화하는 기준 틀로 활용하는 등 다양한 방식으로 적용할 수 있습니다.



5) 딜로이트 글로벌, 「Audit Committee Effectiveness Framework」, 2025.11.

III. 데이터 포인트 ①

내부감사기구와 외부감사인 간 커뮤니케이션

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 내부감사기구인 감사위원회 또는 감사는 외부감사인과 외부감사 진행 상황에 대해 수시로 의논하며, 모범규준 상 최소한 분기 1회 이상 경영진의 참석 없이 외부감사인과 만나 외부감사 및 기타 사안과 관련된 주요 사항에 대해 커뮤니케이션하고 그 결과를 내부감사업무에 반영할 것이 권고되는 현실임
- ✓ 본고에서는 KOSPI200 기업의 내부감사기구와 외부감사인 간 커뮤니케이션 현황과 개선사항에 대해 논하고자 함

논의 배경

- 내부감사기구(감사위원회 또는 감사)와 외부감사인 간의 효과적인 커뮤니케이션은 회계 투명성과 감사의 질을 높이는 핵심 요소이며, 커뮤니케이션의 목적은 크게 다음의 사항으로 정리될 수 있음
 - 양측이 정보를 공유함으로써 잠재적 리스크를 조기에 발견하고 감사의 사각지대를 해소하여 감사 품질 제고
 - 경영진으로부터 독립된 소통 수단을 구축하여 외부감사인의 독립적 의견 형성을 지원
- 본고에서는 내부감사기구와 외부감사인 간 경영진이 배제된 회의 개최 추이 및 감사 단계별 커뮤니케이션 항목을 짚어보고 향후 개선방향을 논하고자 함

Ⅲ. 데이터 포인트 ①

법규상 강조되는 내부감사기구와 외부감사인 간 커뮤니케이션

- 회사의 재무보고 과정을 전반적으로 감독할 책임이 있는 감사(위원회)는 외부감사인과 원활한 커뮤니케이션 체계를 갖추어야 함에는 이론의 여지가 없음

<표 1> 지배구조 모범규준 상 감사위원회와 외부감사인과의 커뮤니케이션 관련 규정

지배구조 모범규준 IV.1.6

- 외부감사인을 감사위원회에 참석하도록 요구할 수 있어야 하며, 공식적인 회의와는 별도로 외부감사인과 개별적인 접촉을 통해 정보를 수집하고 의견을 교환하도록 노력
-
- 기업지배구조보고서 가이드라인에는 회사 내 경영진의 참석 없이 내부감사기구(감사위원회 또는 감사)와 외부감사인만의 주기적 회의를 개최하고 있는지 여부를 핵심지표로 삼고 있음¹⁾
 - 내부감사기구가 외부감사인과 '경영진의 재무보고 절차에 대한 우려' 등 주요 사안에 대해 정기적인 미팅을 통해 논의되는 자리가 마련되어야 함을 조언함
 - 「감사위원회 모범규준」 내 '외부감사인과의 관계'에서는 감사위원회는 최소한 분기에 1회 이상 경영진의 참석 없이 외부감사인과 만나 외부감사와 관련된 주요 사항에 대해 논의하고, 논의결과를 내부감사업무에 반영할 것을 권고함²⁾
 - 더불어 금융감독원의 「외부감사 관련 감사 및 감사위원회 운영 모범사례(2015.12.30.)」에서도 내부감사기구는 최소 분기당 1회 정도 경영진 참석 없이 외부감사인과 회합하여 주요 사항에 대해 논의할 것을 권고하고 있음³⁾
 - 회계감사기준 260 '지배기구와의 커뮤니케이션'에서도 외부감사인과 내부감사기구의 커뮤니케이션에 대하여 재무제표 감사를 위해 효과적인 양방향 커뮤니케이션이 중요함을 강조하고 있음⁴⁾
 - 내부감사기구와 외부감사인 간 커뮤니케이션 내용은 외부감사법령에 따라 감사보고서에도 공시되어야 함⁵⁾

1) 기업지배구조보고서 가이드라인 [세부원칙 10-②]

2) 감사위원회 모범규준 V.2.1

3) 외부감사 관련 감사 및 감사위원회 운영 모범사례 제3장 제2절 제8항

4) 회계감사기준서 260, A7

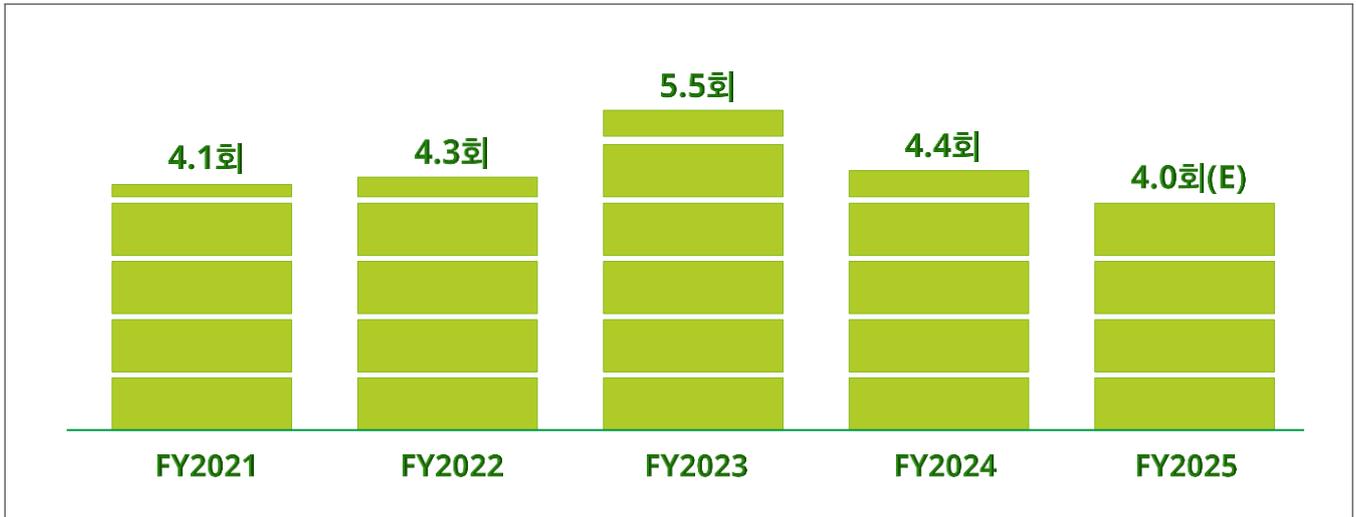
5) 외부감사법 제18조 및 동법시행령 제25조

내부감사기구와 외부감사인 간 커뮤니케이션

내부감사기구와 외부감사인 간 커뮤니케이션 현황

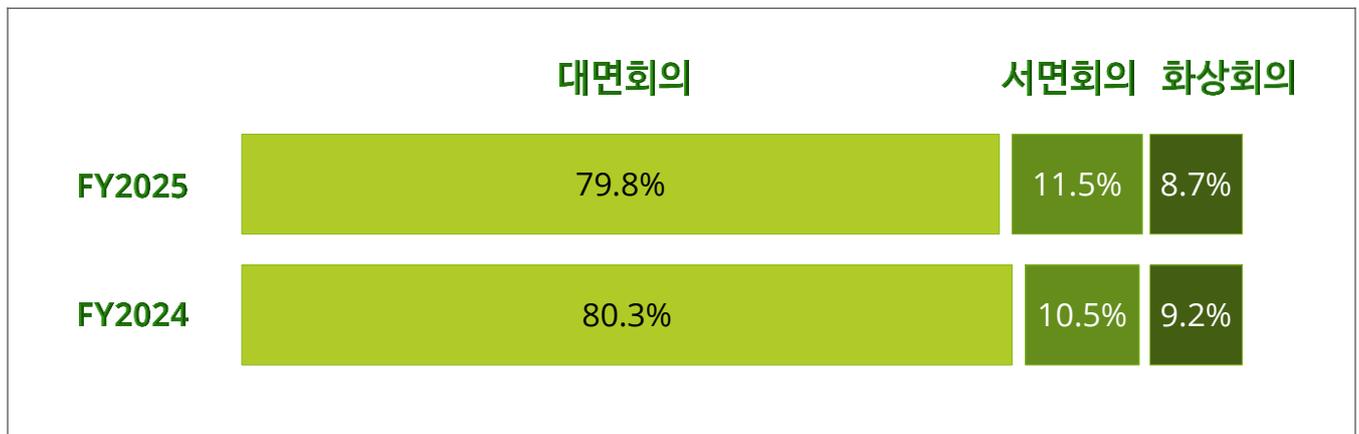
- FY2025 기준, KOSPI200 기업의 경영진을 배제한 내부감사기구(감사위원회 또는 감사)와 외부감사인 간 커뮤니케이션 평균 횟수는 4회로 예상되며 이는 전기 대비 0.4회 감소한 수치임
 - 최근 5년간 커뮤니케이션 횟수 연간 평균은 적어도 4회 이상 실시됨을 보여주고 있음

<그림 1> FY2021~FY2025 KOSPI200 기업의 내부감사기구와 외부감사인과의 커뮤니케이션 평균 횟수 ⁶⁾



- FY2025 기준, KOSPI200 기업의 경영진을 배제한 내부감사기구와 외부감사인 간 커뮤니케이션 유형 비중은 대면회의의 79.8%, 서면회의의 11.5% 및 화상회의의 8.7% 순으로 나타남
 - FY2024 기준, KOSPI200 기업의 경영진을 배제한 내부감사기구와 외부감사인 간 커뮤니케이션 유형 비중은 대면회의의 80.3%, 서면회의의 10.5% 및 화상회의의 9.2% 순으로 나타남

<그림 2> FY2024~FY2025 KOSPI200 기업의 내부감사기구와 외부감사인과의 커뮤니케이션 유형 비중 ⁷⁾



6,7) 유가증권시장법인 KOSPI200 기업의 FY2021~ FY2024 회계연도 사업보고서 및 FY2025 반기보고서 상 공시된 정보 (V. 회계감사인의 감사의견 등 >> 1. 외부감사에 관한 사항)의 내용을 참고함

Ⅲ. 데이터 포인트 ①

- <그림 2>에서 확인되는 것처럼 FY2024~FY2025 기간 동안 내부감사기구와 외부감사인 간 서면 커뮤니케이션의 비중은 10% 내외로, 커뮤니케이션 수단으로서 일정 비중을 가지고 있음을 확인할 수 있으며, 다음 항목은 내부감사기구와 외부감사인 간 서면으로 커뮤니케이션하여야 할 사항을 정리함⁸⁾
- 상장기업의 경우, 독립성 관련 윤리적 요구사항을 준수하고 있다는 진술을 포함한 독립성 관련 문제
 - 유의적 내부통제 미비점
 - 추가적으로 해당 사항이 민감하고 잠재적으로 중요할 수 있어 서면으로 커뮤니케이션하는 것이 적절할 수 있는 예시는 다음과 같음
 - 감사인이 핵심감사사항이라고 결정한 사항
 - 고위경영진이 연루된 부정이나 재무제표의 중요한 왜곡표시를 초래하는 부정
 - 감사 중 직면한 유의적 어려움
 - 경영진과 의견 불일치가 있었던 유의적 사항
 - 미수정왜곡표시
- <그림 2>에서 확인되는 것처럼 FY2024~FY2025 기간 동안 내부감사기구와 외부감사인 간 화상 커뮤니케이션의 비중은 10% 내외로, 커뮤니케이션 수단으로서 일정 비중을 가지고 있음을 확인할 수 있으며, 화상 커뮤니케이션이 유효성을 갖기 위한 조건은 다음과 같이 정리됨
- 상법은 정관에 다른 정함이 없는 한 감사위원회의 위원 전부 또는 일부가 직접 회의에 출석하지 아니하고 '음성을 동시에 송·수신하는 원격통신수단'에 의하여 결의에 참여하는 것을 허용하고 있음(상법 제393조의2 제5항, 제391조 제2항)
 - 이때 음성을 송·수신해야 하므로 인터넷을 통한 화상회의도 허용되나, 단순한 문자회의(이른바 '채팅')는 허용되지 않고 회의에 참여하는 위원은 음성을 '동시에' 송·수신해야 하므로 일부 위원의 발언이 송신만 되거나, 중앙에서 위원의 발언을 중개하는 등의 방식은 허용되지 않음

8) 한국공인회계사회, 「회계감사실무지침 2019-2. 지배기구와의 커뮤니케이션에 관한 회계감사실무지침」, 2023.02.

내부감사기구와 외부감사인 간 커뮤니케이션

외부감사 단계별 내부감사기구와 외부감사인 간 커뮤니케이션

□ 감사 단계별로 내부감사기구(감사위원회와 감사)가 외부감사인과 커뮤니케이션할 사항을 회계감사 실무지침 「2018-2. 지배기구와의 커뮤니케이션에 관한 회계감사실무지침」을 중심으로 살펴봄

<표 2> 외부감사인과 내부감사기구(감사위원회와 감사) 간 커뮤니케이션해야 할 항목⁹⁾

구분	내용
감사 계약 단계	<ul style="list-style-type: none"> 감사보수, 감사시간, 감사에 필요한 인력 재무제표 감사와 관련된 감사인의 책임 업무수행 이사의 신원 정보와 역할 감사인의 책임
감사 계획 단계	<ul style="list-style-type: none"> 커뮤니케이션의 형태, 시기 및 예상되는 일반적 내용 계획된 감사범위와 시기의 개요 부정 위험과 관련하여 지배기구가 수행하는 감시 기능의 이해 법규 준수 여부에 대한 질의 그룹재무제표 감사 계획 감사품질관리
감사 수행 단계	<ul style="list-style-type: none"> 감사에서의 유의적 발견사항 경영진이 연루된 부정 등 부정 관련 사항 식별되었거나 의심되는 법규 위반 유의적 내부통제 미비점 계속기업으로서의 존속능력에 유의적 의문을 초래할 수 있다고 식별된 사건 또는 상황 그룹재무제표 감사에서 발견된 유의적인 사항 감사보고서에 핵심감사사항이 기재되는 경우, 감사인이 핵심감사사항이라고 결정한 사항들 또는 핵심감사사항이 없다고 결정한 경우
감사 종료 단계	<ul style="list-style-type: none"> 상장기업의 경우, 독립성 관련 윤리적 요구사항을 준수하고 있다는 진술 후속사건 경영진에게 요청한 서면진술 미수정왜곡표시 감사의견을 변형시킬 것으로 예상하는 경우 감사보고서에 강조사항문단이나 기타사항문단을 포함시킬 것으로 예상하는 경우 감사보고서에 업무수행이사의 이름을 포함하지 않는 경우 감사 받은 재무제표를 포함하고 있는 문서 내의 기타정보의 수정이 필요하나 경영진이 그러한 수정을 거부하는 경우

9) 한국공인회계사회, 「회계감사실무지침 2019-2. 지배기구와의 커뮤니케이션에 관한 회계감사실무지침」, 2023.02.
 본 실무지침에서 재무제표 감사와 관련한 유의적 사항을 커뮤니케이션 하는데 가장 적합한 지배기구는 재무보고절차를 감시하는 역할을 수행하는 조직이며, 국내 지배구조상 재무보고절차를 감시하는 역할은 감사 또는 감사위원회가 수행하므로 해당 대상을 적합한 커뮤니케이션 상대로 결정했음을 전제로 함

결언

- 이상과 같이 내부감사기구와 외부감사인 간의 커뮤니케이션 현황에 대해 짚어보았음
 - FY2025 KOSPI200 기업의 경영진이 배제된 커뮤니케이션 평균 횟수는 연간 4회로 지배구조 모범기준과 감사위원회 모범기준 등에서 권고하는 분기 1회를 준수하는 수준임을 확인함
 - FY2025 기준 내부감사기구와 외부감사인 간 대면 커뮤니케이션의 비중(79.8%)이 가장 높으며 법규가 허용하는 범위 안에서 서면 및 화상 커뮤니케이션 수단도 활용됨을 확인함
- 다만, 현재의 커뮤니케이션상 정보의 흐름은 외부감사인이 내부감사기구에 전달하는 비중이 큰 일방향 커뮤니케이션 유형이 관행처럼 진행되고 있는 바, 회사에 대한 외부감사의 효과성 제고를 위해 외부감사인 입장에서 내부감사기구로부터 하기의 예시적인 정보항목들을 전달받으면 양자 간 양방향 커뮤니케이션으로 개선될 수 있는 여지가 있을 것으로 사료됨

<표 3> 외부감사인이 내부감사기구와 커뮤니케이션 시 요청할 수 있는 정보 예시

양방향 커뮤니케이션으로의 개선을 위한 정보 요청 항목 예시

- 내부감사기구(감사위원회 또는 감사)가 경영진으로부터 보고받은 주요 내용
 - 사업계획(단기 및 중·장기)
 - 당해연도 예상실적
 - 중장기 경영전략 및 투자계획
 - 경영환경의 변동사항(재무 및 운영리스크에 대한 회사의 평가와 관리방안 포함)
 - 경영진 KPI(구체적인 설정 및 평가현황)
 - 주요 계약 변경사항
 - 법적 분쟁 현황 등
- 내부감사기구가 경영진으로부터 보고받거나 조사하고 있는 부정 및 법규 위반 사례에 대한 내역(해당 사항이 있는 경우)
- 감사위원회가 보고받은 내부감사의 결과보고서 및 후속 조치사항 내역

IV. 주요 규제 동향 ①

2024 회계연도 내부회계관리제도 점검결과 및 유의사항 안내

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 금융감독원은 정보이용자에게 제공하는 회계정보의 신뢰성과 투명성을 제고하고 재무정보의 부정과 오류를 예방하기 위해 내부회계관리제도를 운영 중임
- ✓ 2024 회계연도 내부회계관리제도 점검 결과, 총 14건의 위반이 발견되어 과태료(최대 840만원)를 부과함
- ✓ 회사는 신뢰할 수 있는 회계정보의 작성과 공시를 위해 내부회계관리규정과 이를 관리·운영하는 조직을 갖추어야 하며, 2025 회계연도부터 내부회계관리제도 평가·보고기준을 의무 적용해야 함

내부회계관리제도 개요

- 내부회계관리제도는 신뢰성 있는 재무제표를 작성·공시하기 위해 회계정보 관리 체계를 설계·운영하는 내부통제제도를 의미함
 - 주식회사 등의 외부감사에 관한 법률(이하 '외감법'이라 함) 제8조에서는 내부회계관리자 및 대표자(또는 대표이사, 이하 동일)가 매 사업연도마다 이사회 및 감사(위원회)에게 당해 회사의 내부회계관리제도의 운영실태를 보고하고, 감사(위원회)는 매 사업연도마다 내부회계관리제도의 운영실태를 평가하여 이사회에 보고하도록 규정하고 있음¹⁾
- 회사는 신뢰할 수 있는 회계정보의 작성과 공시를 위해 내부회계관리규정과 이를 관리·운영하는 조직을 갖추어야 하며, 내부회계관리제도를 자체적으로 검증함으로써 동 제도를 충실하게 관리·운영해야 함
 - 감사인은 내부회계관리제도와 관련한 법규 준수 여부와 운영실태에 관한 보고내용을 검토(감사)하여야 함
- 관련 법규를 위반한 회사, 대표이사, 감사 및 감사인 등에 대해 3천만원 이하의 과태료가 부과됨
 - 외부감사법상 내부회계관리제도 구축·운영 의무 대상은 주권상장법인과 직전 사업연도 말(별도 기준) 자산총액 5천억원 이상 비상장법인이며, 사업보고서 제출대상 법인·공시대상기업집단·금융회사 등은 자산총액 1천억원 이상임

1) 내부회계관리제도운영위원회, 「내부회계관리제도 평가 및 보고 적용기법」, 2022.02.07.

Ⅳ. 주요 규제 동향 ①

<그림 1> 내부회계관리제도 운영 프로세스



2024 회계연도 내부회계관리제도 점검 결과²⁾

- 2024 회계연도의 내부회계관리제도 관련 법규위반 여부를 점검한 결과, 총 14건의 위반 사례가 발견되었음
 - 내부회계관리제도 미구축 4건, 운영실태·평가 미보고 6건, 검토의견 미표명 4건
- 증권선물위원회(25.11.26. 의결)는 이 중 7건(대표이사 4건, 감사인 3건)에 대하여 300~840만원의 과태료를 부과함³⁾
- 위반 건수(총 14건)는 이전 5년(2019~2023 회계연도)의 위반 평균(약 27.2건)을 하회하는 등 감소 추세를 보이고 있으나, 회사의 경영상 어려움, 내부회계관리제도 관련 법규 오인 등으로 인한 위반 사례가 일부 발생함
 - 대표이사의 운영실태 보고의무 누락, 재무제표 감사의견이 의견거절인 회사에 대한 외부감사인의 내부회계관리제도 검토(감사)의견 미표명 등

2) 금융감독원, 「2024 회계연도 내부회계관리제도 점검결과 및 유의사항 안내」, 2025.12.24.

3) 외부감사법 시행령 별표2 및 외부감사규정 별표9 '과태료부과기준'에 따라 부과

2024 회계연도 내부회계관리제도 점검결과 및 유의사항 안내

<표 1> 내부회계관리제도 의무 위반 회사 점검 결과

(단위: 건)

회계연도	내부회계 미구축 (회사)	내부회계 미보고 (대표이사감사)	검토의견 미표명 (감사인)	위반 합계
2019	22	15	4	41
2020	36	13	7	56
2021	3	6	1	10
2022	5	9	-	14
2023	5	6	4	15
2024	4	6	4	14
합계	75	55	20	150

내부회계관리제도 관련 주요 유의사항

1) 회사 및 회사관계자 유의사항

- 회사는 상장 여부, 자산총액 요건 등에 따른 내부회계관리제도 구축 의무 여부를 세밀하게 확인해야 함
- 주권상장법인과 비상장법인 중 직전 사업연도 자산총액(별도 기준)이 5천억원 이상(이하 '대형 비상장회사')인 경우, 내부회계관리제도를 구축해야 함
 - 단, 사업보고서 제출대상법인, 공시대상기업집단에 속하는 법인, 금융회사는 직전 사업연도 자산총액이 1천억원 이상인 경우 내부회계관리제도 구축이 필요함
 - 주권상장법인은 자산요건이 별도로 존재하지 않으므로 회사가 설립된 연도에 상장하는 경우, 해당 연도에 내부회계관리제도를 적용하여야 함에 유의해야 함

<표 2> 내부회계관리제도 구축 의무 위반 사례

내용
<ul style="list-style-type: none"> • A사는 회사 설립연도에 코스닥 시장에 상장하여 내부회계 구축 대상이 되었으나 이를 인지하지 못함 • B사는 사업보고서 제출대상 비상장법인으로서, 직전 사업연도 말 자산총액이 3천억원으로 내부회계 구축대상이 되었으나 자산총액이 5천억원 미만이기 때문에 내부회계 구축 의무가 없는 것으로 오인함

Ⅳ. 주요 규제 동향 ①

- 회사는 내부회계관리제도 필수공시 서류가 첨부되었는지 최종적으로 확인하여 누락 없이 공시하여야 함
 - 내부회계관리제도 운영보고서에 ① 내부회계관리규정, ② 내부회계관리제도 운영실태보고서, ③ 내부회계관리제도 운영실태평가보고서, ④ 감사인의 검토(감사)의견을 누락 없이 첨부해야 함

<표 3> 필수공시 서류 첨부 위반 사례

내용
<ul style="list-style-type: none"> • 사업보고서 제출대상 법인인 C사는 내부회계관리제도 운영보고서에 내부회계관리규정을 첨부하지 않음
<ul style="list-style-type: none"> □ 재무제표 감리 결과, 내부회계관리제도 취약사항이 회계위반과 관련 있는 경우, 회계처리기준 위반 조치 가중 및 개선권고 조치가 이루어질 수 있음 □ 회사가 '고의' 또는 '중과실'로 회계처리기준을 위반하고, 위반행위 관련 내부회계관리제도에 중요한 취약점이 있는 경우 감리 결과 조치를 1단계 가중할 수 있음 <ul style="list-style-type: none"> • 내부회계관리제도에 중요한 취약사항이 있는 경우는 조치 등의 가중 가능⁴⁾ □ 내부회계관리제도 감리 결과 발견된 취약사항에 대해 회사에 '개선권고' 조치가 이루어짐 <ul style="list-style-type: none"> • 재무제표 감리 시, 회계기준 위반 정도가 중대하고 그 원인이 내부회계관리규정 위반으로 판단되거나 직전 사업연도 내부회계관리제도에 취약사항이 있다는 검토·감사의견이 있는 경우 실시

<표 4> 회계위반 관련 위반 사례

내용
<ul style="list-style-type: none"> • D사의 회계처리 기준 위반(주석 미기재) 관련하여 내부회계관리제도에 중요한 취약사항이 있어 재무제표에 대한 감리 조치를 1단계 가중함

4) 외부감사 및 회계 등에 관한 규정 [별표7]

2024 회계연도 내부회계관리제도 점검결과 및 유의사항 안내

- 대표이사는 주주총회, 이사회 및 감사(위원회)에게 운영실태를, 감사(위원회)는 이사회에 운영실태평가를 보고하여야 하고, 보고 관련 사항을 의사록 등에 기록·관리해야 함

<표 5> 내부회계운영실태(대표이사) 및 운영실태평가보고서(감사) 기록·관리 위반 사례

내용
<ul style="list-style-type: none"> • E사 대표이사는 주주총회에 내부회계 운영실태를 보고하였다고 주장하나, 주주총회 의사록에 보고 기록이 존재하지 않아 보고 여부를 확인할 수 없었음 • F사 감사는 대표이사로부터 내부회계 운영실태를 보고받은 후, 운영실태를 평가하여 이사회에 보고하였다고 주장하나, 이사회 의사록에 보고 기록이 존재하지 않아 보고 여부를 확인할 수 없었음

2) 감사인 유의사항

- 감사인은 감사보고서에 ① 내부회계관리제도 운영실태보고서, ② 내부회계관리제도 검토(감사)의견을 첨부해야 함
- 회사가 회생절차 진행 등 경영상 어려움을 겪거나, 관리인력 부족 등으로 재무제표에 대한 감사의견이 의견거절인 경우에도, 내부회계관리제도에 대한 의견을 별도로 표명해야 함
- 회사가 내부회계관리제도를 미구축하였더라도, 감사인은 검토 의견을 표명하여야 하며, 누락 시 감사인에 대한 과태료 부과가 면제되지 않음에 유의해야 함
 - 회생절차 진행 등으로 내부회계관리제도 미구축 시 회사는 과태료가 면제되나, 해당 회사에 대한 의견을 표명하지 않은 감사인은 과태료가 부과될 수 있음

<표 6> 내부회계관리제도 검토(감사)의견 표명 위반 사례

내용
<ul style="list-style-type: none"> • 회생절차를 진행하고 있는 G사의 외부감사인 H는 G사의 재무제표에 대해 의견거절을 표명하였으나, 내부회계관리제도에 대해서는 별도 의견을 표명하지 않음

최근 제도 변화 관련 유의사항

- 2025 회계연도부터 내부회계관리제도 평가 및 보고 기준이 의무적으로 적용되며, 기존 자율규정을 적용해왔던 회사는 2025 회계연도부터 외감규정상 기준을 따라야 하며, 관련 법규 사항을 위반하지 않도록 유의해야 함
- 2025 회계연도부터 상장회사와 대형비상장회사는 운영실태보고서에 '횡령 등 자금 부정을 예방·적발하기 위한 통제활동'을 추가 공시해야 함⁵⁾
- 세부 작성 기준과 참고 사례 등을 토대로 자금 부정 통제를 충실·명료하게 작성·공시해야 함
 - 금융감독원 홈페이지의 '회계-내부회계관리제도-내부회계관리제도 자료'에서 확인 가능

시사점

- 각 회사의 상장 여부나 자산총액 규모에 따라 내부회계관리제도 구축 의무 여부가 다르기 때문에 세밀한 확인이 필요함
- 회사는 내부회계관리제도 운영보고서에 내부회계관리규정, 내부회계관리제도 운영실태보고서, 내부회계관리제도 운영실태평가보고서, 감사인의 검토(감사)의견을 누락 없이 첨부해야 함
- 외부감사인은 운영실태보고서가 '내부회계관리제도 평가 및 보고 기준'에 따라 작성되었는지 평가하고, 운영실태보고서가 불완전하거나 부적절하다고 판단되면 그 사유를 감사보고서에 기술해야 함
- 금융감독원은 회사 등이 내부회계관리제도 관련 사항을 숙지하고 이를 충실히 이행할 수 있도록 지속적으로 유도할 방침임

5) 외부감사 및 회계 등에 관한 규정 시행세칙 별표6 문단 25('24.12.23. 개정)

IV. 주요 규제 동향 ②

2026년 기업지배구조보고서 중점점검사항 사전 예고

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 한국거래소는 2026년 기업지배구조 보고서 중점점검사항으로 핵심지표 4개, 세부원칙 5개 등 총 9개 항목을 선정함
- ✓ 2026년부터 기업지배구조 보고서 공시의무 대상이 전체 코스피 상장사로 확대됨에 따라 기업의 충실한 보고서 작성을 위해 중점점검사항을 앞당겨 예고함
- ✓ 핵심지표 중 1) 주주총회 4주 전에 소집공고 실시, 2) 주주총회의 집중일 이외 개최, 3) 현금배당 관련 예측 가능성 제공, 4) 내부감사기구·외부감사인 간 분기별 회의 개최 등 4개 항목이 중점점검 대상이며, 세부원칙 중 주주총회 분산 개최 노력, 소유구조 및 사업구조 변동에 대한 주주 보호정책 마련 여부 등도 추가로 살필 방침임

개요

- 한국거래소는 2025년 12월 29일 코스피 상장법인의 '26년 기업지배구조 보고서에 대한 중점점검사항을 사전 예고함
- 기업지배구조보고서 공시제도는 기업이 지배구조 핵심원칙 준수 여부를 공시하고, 준수하지 못하는 경우에는 그 사유를 설명(Comply or Explain)하도록 하는 제도로 '17년 한국 거래소 자율공시로 처음 도입된 이후 단계적으로 의무공시대상이 확대되어 왔음¹⁾
 - 자산총액 기준 의무공시대상 코스피 상장사 단계적 확대: ('19년) 2조원 이상 → ('22년) 1조원 이상 → ('24년) 5천억원 이상 → ('26년) 코스피 전 상장사
- 거래소는 그간 기업지배구조 보고서 점검 결과 보고서의 기재충실도가 미흡한 사항, 주주권 행사를 지원하기 위한 주주총회 관련 사항을 중점점검사항으로 선정함
 - 단, 중점점검사항 이외에도 중요사항의 기재 누락이나 오류 발견 시 점검 후 조치 가능함

1) 금융위원회, 「26년부터 기업지배구조보고서 공시대상이 전체 유가증권시장 상장기업으로 확대됩니다.」, 2025.07.09.

Ⅳ. 주요 규제 동향 ②

중점점검사항 2)

□ '26년 기업지배구조 보고서 중점점검사항으로 핵심지표 4개, 세부원칙 5개, 총 9개 항목을 선정함

<표 1> '26년 기업지배구조 보고서 중점점검사항 (9개 항목)

구분	중점점검사항
핵심지표 (4개 항목)	• ① 주주총회 4주 전에 소집공고 실시
	• ③ 주주총회의 집중일 이외 개최
	• ④ 현금배당 관련 예측가능성 제공
	• ⑭ 내부감사기구·외부감사인 간 분기별 회의 개최
세부원칙 (5개 항목)	• 1-① 주주총회 4주 전에 소집공고 실시
	• 1-② 주주총회 분산 개최 노력 (주주총회 집중일 이외 개최 및 의결권 기준일 관련 정관 개정)
	• 1-④ 현금배당 관련 예측가능성 제공
	• 2-③ 소유구조 및 사업구조 변동에 대한 주주보호정책 마련
	• 10-② 내부감사기구·외부감사인 간 분기별 회의 개최

점검 내용

1) 주주총회 4주 전에 소집공고 실시(핵심지표 ①, 세부원칙 1-①)³⁾

- 보고서 제출 직전 정기주주총회를 기준으로 주주총회 소집공고일로부터 주주총회일까지의 기간이 4주를 초과하는지 기재 여부를 점검할 예정임
- 소집공고일과 주주총회일 사이 기간이 28일 이상인 경우에만 핵심지표 준수로 인정되며 관련 기재 여부를 확인해야 함
 - 2026년 3월 26일이 정기주주총회인 경우 2026년 2월 25일까지 주총소집공고를 완료해야 함(날짜 계산 시 소집공고일 및 정기주주총회일 제외)

2) 한국거래소, 「'26년 기업지배구조 보고서 중점점검사항 사전 예고」, 2025.12.29.

3) 한국거래소, 「'26년 기업지배구조 보고서 중점점검사항 작성기준」, 2026.01.08.

2026년 기업지배구조보고서 중점점검사항 사전 예고

<표 2> 주주총회일과 소집공고일 간 평균기간⁴⁾

구분	'23년	'24년	'25년
자산 2조원 이상	22.2일	23.1일	23.4일
자산 1조원 이상 2조원 미만	18.9일	19.1일	20.7일
자산 5천억원 이상 1조원 미만	-	18.4일	20.5일
전체	21.0일	20.6일	21.9일

- 2025년 기업지배구조보고서 관련 주주총회 4주 전 소집공고 실시 핵심지표 준수율은 39.3%이며, 주주총회 전 주주에게 충분한 검토시간을 제공하기 위해 주주총회일과 소집공고일 간 기간도 점차 늘어나는 추세임

2) 주주총회 분산개최 노력(핵심지표 ③, 세부원칙 1-②)

- 한국상장사협의회 주총분산 자율준수프로그램에 참여하고 실제 집중일 이외에 주주총회(보고서 제출일 직전 정기주주총회 기준)를 개최했는지를 점검할 예정임
- 표준 정관을 반영하여 의결권기준일을 사업연도 말이 아닌 날로 정관을 개정했는지를 점검할 예정임
- 주주총회 집중일 이외 개최 핵심지표는 '24년 65.5%에서 '25년 70.9%로 전년 대비 5.4%p 증가했으나, 큰 폭의 개선은 이루어지지 않음

3) 현금배당 관련 예측가능성 제공(핵심지표 ④, 세부원칙 1-④)

- 현금배당 관련 예측가능성을 제공할 수 있도록 한국상장회사협의회 표준정관에 따라 정관을 개정하였는지 여부 및 실제 현금배당을 한 경우 배당기준일에 앞서 배당금이 확정(또는 공시)되었는지 기재 여부를 점검할 예정임
- 분기배당 실시 기업의 경우 분기배당에 대해서도 배당 예측 가능성을 제공했는지 여부(정관개정 여부 포함)를 점검할 예정임
- 현금배당 관련 예측가능성 제공 핵심지표는 '24년 15.0%에서 '25년 42.1%로 전년 대비 증가율이 27.1%p 증가하여 증가율 순위 1위를 차지함

4) 한국거래소, 「'25년 기업지배구조 보고서 점검 및 분석 결과 발표」, 2025.11.07.

4) 소유구조 및 사업구조 변동에 대한 주주보호정책 마련(세부원칙 2-③)

- 소유구조 또는 주요 사업의 변화를 초래하는 합병·분할 등에 대한 소액주주 의견 수렴 절차 및 반대주주 권리보호 방안 등을 정한 명문화된 주주보호정책 기재 여부를 점검할 예정임
- 공시 대상기간에 기업의 합병·분할 등이 있었거나 구체적인 계획이 있는 경우 주주보호를 위해 시행한 내용 기재 여부를 점검할 예정임
 - 개정 상법에 따라 이사는 합병 등 구조개편 시 회사뿐만 아니라 주주 전체의 이익을 공정하게 보호해야 할 충실 의무(상법 제382조의3)를 지니며, 상장법인이 합병 등을 하는 경우 그 이사회는 합병 등의 목적, 기대효과, 가액의 적정성 등에 대한 의견서를 작성·공시하는 등 주주의 정당한 이익이 보호될 수 있도록 노력해야 함을 명시해야 함⁵⁾

5) 내부감사기구·외부감사인 간 분기별 회의 개최(핵심지표 ⑭, 세부원칙 10-②)

- 경영진 참석 없이 내부감사기구와 외부감사인 간 회의가 분기별 1회 이상 대면회의로 진행되었는지 기재 여부를 점검할 예정임
 - 회의는 서면회의가 아닌 대면 혹은 이에 준하는 화상회의로 진행되어야 하며 경영진 및 감사대상이 되는 업무를 겸하는 임직원의 회의 참석 시 불인정됨
- 해당 지표의 준수율은 '24년 53.5%에서 '25년 62.6%로 9.1%p 증가했으나 아직 미흡한 것으로 판단됨

향후 계획

- 거래소는 보고서 제출 마감(2026년 6월 1일) 이후 신속하게 정정공시 등 사후조치를 마무리할 예정이며, 기업의 충실한 보고서 작성을 지원할 수 있도록 중점점검사항별 작성기준을 제공할 예정임
- 상장법인이 거래소가 제시한 가이드라인에 맞춰 정확하고 충실하게 작성하였는지 여부를 점검할 계획임
- 특히, 세부원칙 관련 사항은 필수기재사항 기재여부(내용 충실도), 준수에 대한 판단근거, 미준수 시 그 사유 및 향후 계획 등을 충분히 기재하였는지 여부(설명 충실도)를 면밀히 살필 예정임

5) 금융위원회, 「일반주주 이익 보호 강화를 위한 자본시장법 개정방향」, 2024.12.02.

IV. 주요 규제 동향 ③

회계투명성 제고를 위한 회계·감사 품질 제고방안 발표

기업지배기구발전센터

요약

- ✓ 증권선물위원회는 2026년 2월 4일 제3차 정례회의를 열어 자본시장의 회계투명성 제고를 위한 회계·감사 품질 제고방안을 발표함
- ✓ 주요 제고방안으로는 고의 회계부정 지시자는 최대 5년간 상장사 임원 자격 박탈, 저가수주(덤핑)로 회계·감사 품질 저하 시 감사인 교체 및 심사감리 착수 등 강력 제재, 최대주주가 빈번히 변경되거나 임직원 횡령이 발생한 대형 비상장사에 대해 투명성 확보를 위한 직권지정 감사 실시, 감사품질 우수 법인이 지정감사 일감을 더 많이 가져가도록 감사인 지정방식 개편, 대형 회계법인에 독립된 '외부전문가' 과반수(위원장 포함)로 구성된 '감사품질 감독위원회(내부견제기구) 설치·운영 의무화가 있음
- ✓ 금융위원회와 금융감독원은 '26년 중 시행을 목표로 속도감 있게 제도개선을 추진할 계획임

추진 배경

- 회계·외부감사 제도는 시장의 신뢰를 지탱하고 주주가치를 보호하여 생산적 금융을 지원하는 우리 경제의 핵심 인프라로, 최근 코스피 종합주가지수 5,000 달성 등으로 자본시장의 새로운 시대를 열어가고 있는 지금 회계·외부감사 제도로 한 단계 더 도약해 나갈 필요가 있음
 - 자본시장연구원은 미흡한 주주환원, 저조한 수익성·성장성 외에, 낙후된 우리 지배구조와 낮은 회계투명성을 코리아 디스카운트의 원인 중 하나로 지목함¹⁾
 - '17년 회계개혁 이후 37위까지 올라간 IMD 회계투명성 순위가 '25년에 회계개혁 이전 수준인 60위까지 하락함²⁾

1) 자본시장연구원, 「코리아 디스카운트 원인 분석」, 2023.02.16.

2) 기획재정부, 「'25년 국제경영개발대학원(IMD) 국가경쟁력 평가 결과, 한국은 69개국 중 27위 기록」, 2025.06.17.

Ⅳ. 주요 규제 동향 ③

추진 방향 3)

- 회계투명성 제고를 통한 자본시장 질서 확립을 위해 회계부정과 부실감사에 대해 '시장 퇴출' 수준으로 엄정 제재를 추진하고 외부감사의 실효성 확보를 위해 감사인의 전문성·독립성을 제고하고 감사품질 제고를 위한 인센티브를 확대할 예정임
 - (전문성) 회계부정 적발 능력, (독립성) 회계부정 적발 시 보고할 확률

<표 1> 추진 과제

구분	세부 과제
회계부정 및 부실감사 제재 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 회계부정 책임자에 대한 상장사 임원선임 제한 • 부실감사에 대한 페널티 부과 • 감사품질 관리 미흡에 대한 제재 강화
외부감사의 독립성 제고	<ul style="list-style-type: none"> • 지배구조 취약기업 지정감사 강화 • 감사인 선정절차의 공정성 제고 • 감사인 내 감사품질 감독기제 마련 • 비감사용역 체결현황 관련 공시 강화 • 윤리기준·독립성 감시역량 강화 • 과도한 독립성 규제 합리적 개선
외부감사의 전문성 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 표준감사시간 부분적용 정상화 • 상장사 감사인 대표이사 등록요건 정비 • 감사반의 회계법인 전환 유도 • 상장사 감사인 진입·반납절차 보완
감사품질 제고 인센티브 확대	<ul style="list-style-type: none"> • 감사인 지정방식 개편 • 감사인 품질관리수준 평가기준 개선

3) 금융위원회, 금융감독원, 「회계투명성 제고를 위한 회계·감사 품질 제고방안」, 2026.02.

주요 내용 ⁴⁾

1) 회계부정 책임자에 대한 상장사 임원선임 제한

- 증권선물위원회는 회계부정이 적발된 회사에 대해 회계부정에 책임 있는 임원의 해임(등기)·면직(미등기) 권고, 직무정지 등 조치 부과 중이나, 회계부정 범죄 책임자에 대한 제재 실효성 제고가 필요함
 - 조치 전 미리 사임할 경우, '해임권고 상당' 통보 조치만 가능하여, 이후 해당 회사에 재선임하더라도 제한이 없음
 - 해임권고에 따라 해임된 경우, 당해 회사에 대한 조치인 만큼 계열사 등 타 회사 임원 재취업에 제한이 없음
- 앞으로는 고의로 회계부정을 저지른 임원뿐만 아니라, 공식 직함 없이 뒤에서 이를 지시한 실질적 지시자(업무집행지시자)에 대해서도 당해 회사 해임·면직 권고, 직무정지, 과징금 등과 함께 최대 5년 동안 국내 모든 상장사의 임원으로 취업할 수 없도록 함
- 제한대상자는 일정기간 상장사 임원 취업이 제한되며, 상장사는 제한대상자를 임원으로 선임할 수 없고 이미 임원으로 재임 중인 경우에는 즉시 해임이 요구됨
 - 자본시장법에서는 불공정거래 행위자에 대한 상장사 임원선임 제한 조치 근거가 마련되어 시행 중임
- 다른 상장사 임원으로 취업한 제한대상자 및 취업제한 대상자를 임원으로 선임하거나 이미 재임 중인 제한대상자에 대한 해임을 거부하는 상장사에 대해서는 최대 1억원(자본시장법상 조치수준과 동일)의 과태료를 부과하는 등 제재의 실효성을 확보할 계획임

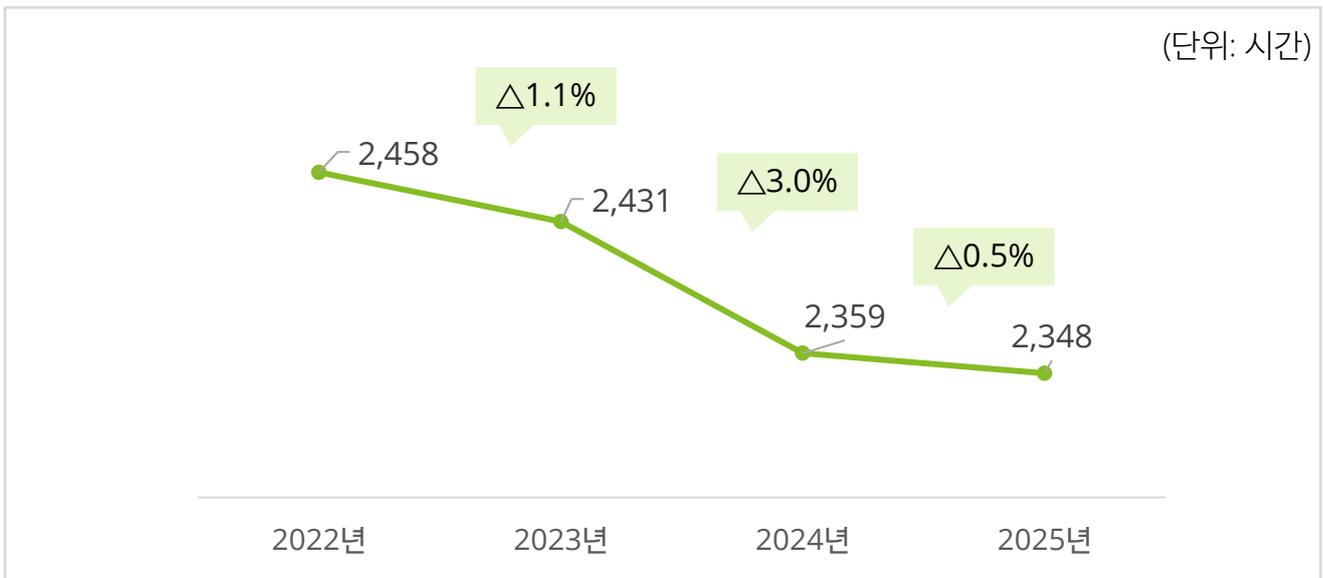
4) 금융위원회, 금융감독원, 「우리 기업의 회계투명성을 개선하여 자본시장 질서를 확립해 나가겠습니다.」, 2026.2.4.

Ⅳ. 주요 규제 동향 ③

2) 부실감사에 대한 페널티 부과

- 회계법인 간 과도한 수임 경쟁으로 인해 감사 투입시간을無理하게 줄이는 관행에 대해서도 관리·감독을 강화함
- 감사는 충분한 시간을 투입해 꼼꼼히 살펴봐야 부정과 오류를 적발할 수 있고, 시간을 과도하게 줄일 경우 감사품질이 저하되어 회계부정을 놓칠 가능성이 높기 때문이며, 실제로 최근 감사투입시간은 지속적으로 감소하는 추세에 있음

<그림 1> 상장사 평균 감사투입시간



- 앞으로 합리적 이유 없이 현저히 적은 시간을 투입하여 감사를 한 경우 정상적인 감사가 이루어지지 않았을 가능성이 높은 것으로 보고, 심사·감리 대상 선정 시 우선적으로 고려할 예정임
 - 점검 결과 실제 부실감사가 확인될 경우 해당 회사의 감사인을 정부가 교체하고, 부실감사를 사실상 용인한 기업에 대해서도 지정감사와 함께 재무제표 심사를 통해 회계부정 여부를 들여다보는 등 철저한 감사를 유도해 나갈 방침임
- 회계법인이 감사품질(등록요건) 유지 의무를 위반했을 때의 처벌도 강화되며, 지금까지는 위반사항 적발 시 대부분 지정제외점수(지정회사 축소)만을 부과하였으나, 이는 위반수준에 맞는 차등적 처벌이 이루어지기 곤란한 구조였음
- 앞으로는 위반수준에 따라 영업정지에 준하는 강력한 제재를 도입하며, 특히 중대위반이 다수 발생한 경우 상장사 감사가 금지되거나 지정감사에서 배제됨

4) 금융위원회, 금융감독원, 「우리 기업의 회계투명성을 개선하여 자본시장 질서를 확립해 나가겠습니다.」, 2026.2.4.

회계투명성 제고를 위한 회계·감사 품질 제고방안 발표

3) 지배구조 취약기업 지정감사 확대

- 현재 비상장회사의 경우 상장회사와 달리, 최대주주가 빈번하게 변경되거나 경영진이 회사 자금을 횡령하더라도 외부감사인을 지정받지 않고 있음
 - 상장회사는 최대주주가 최근 3년 이내 2회 이상 변경 또는 소속 임직원 횡령·배임 발생 시 감사인 직권지정
- 앞으로는 외부감사가 제대로 이루어질 수 있도록 비상장회사에 대한 직권지정 감사대상을 합리적으로 확대함
 - 최대주주가 최근 3년 이내 3회 이상 변경 되었거나 횡령·배임이 발생한 대형(자산 5천억원 이상) 비상장회사에 대해 직권지정 감사를 실시할 계획임

4) 감사품질 우수법인에 대한 보상체계 강화

- 금융당국은 단순히 외형이 큰 회계법인이 아니라, 감사품질 제고를 위해 노력하는 회계법인이 시장에서 더 많은 선택을 받을 수 있도록 인센티브 제도를 대폭 개선함
 - 기존에는 회계법인을 규모, 손해배상능력 등에 따라 가~라 군으로 분류하여, 대형 상장사는 대형 회계법인(가군)만이 감사할 수 있도록 제한했음
 - 중견회계법인은 감사품질이 우수해도 상위 시장으로 진입하는데 구조적 한계가 있었고, 대형회계법인은 모두 최대 가점을 받고 있어 이들과 치열한 경쟁이 치열하지 않다는 의견도 있었음
- 자본시장 성장, 최근 소송가액 증가를 고려해 손해배상능력 요구수준을 일괄 2배 상향하고, 군 상향 특례 제도를 도입하여 실력 있는 중견 회계법인에게 기회를 열었음
 - 감사품질 평가에서 최상위권 성적을 거둔 중견회계법인은 상위군에게 허용된 자산규모의 상장사를 감사할 수 있는 자격을 얻게 되나, 상위군의 상장사를 감사하게 되는 만큼 사고에 대비해 손해배상능력을 기준보다 1.5배 더 쌓아야 한다는 조건이 부가됨
- 감사인 점수 산정 시 현재 품질평가 결과에 따른 가점(최대 10%) 외에 감점(최대 △10%)을 추가 신설하고, 군별 상대평가를 도입하는 등 감사품질에 따른 점수 격차를 합리적으로 확대함
- 감사품질 평가결과에 따른 지정점수 격차가 확대되는 만큼 그간 운영 결과, 피감기업 의견, 국내외 연구결과 등을 반영하여 품질평가 결과에 대한 신뢰성과 실효성을 높임
 - 감사품질 평가에서 최상위권 성적을 거둔 중견회계법인은 상위군에게 허용된 자산규모의 상장사를 감사할 수 있는 자격을 얻게 되나, 상위군의 상장사를 감사하게 되는 만큼 사고에 대비해 손해배상능력을 기준보다 1.5배 더 적립해야 한다는 조건이 부가됨

5) 대형 회계법인, 외부전문가 중심의 감사품질 감독기구 설치 의무화

- 대형 상장사를 감사하는 회계법인의 의사결정 체계가 감사품질 중심으로 이루어질 수 있도록 내부 감독기제를 마련함
- 그간 회계법인 내부 파트너 중심의 폐쇄적인 의사결정 구조가 감사품질 관리보다는 단기적인 수익성을 우선시할 수 있다는 우려가 지속적으로 제기되어 왔고 대형 회계법인의 경우 감사품질 관리·감독기구 등 견제기구를 별도로 두고 있으나, 대체로 외부전문가 참여 없이 내부인원만으로 운영되는 등 실효성 있게 운영되고 있는지 객관적으로 확인하기 어려운 상황임
- 이를 개선하기 위해 대형 회계법인(가군) 내에 독립적인(가칭) '감사품질 감독위원회' 설치·운영을 의무화하며, 운영 추이를 보아가며 중장기적으로 상장사 등록 감사인 전체로 확대 검토 예정임
- 위원회는 위원장을 포함하여 위원의 과반수를 회계법인과 이해관계가 없는 독립적인 외부전문가로 구성해야 함
 - 이들은 회계법인의 경영진이 수익성에 치중하여 감사품질을 소홀히 하는지 감독하고, 관련 주요 의사결정을 사전에 모니터링하는 역할을 맡아 회계법인의 공익적 내부 견제기구로 기능하게 됨
 - 회계법인은 위원회의 구성현황과 주요 활동내역을 매년 투명하게 공시해야 함

향후 계획

- 금융위원회와 금융감독원은 '26년 중 시행을 목표로 속도감 있게 제도개선을 추진할 계획임
 - 전문가·회계업계·기업계 의견수렴 등을 토대로 법규 개정안을 마련하고 법개정사항은 '26년 상반기 중 국회 제출 예정임
 - 시행령 등 법개정 없이 추진가능한 사항은 '26년 상반기 중 입법예고 등 관련절차 실시 예정임

V. FAQ ①

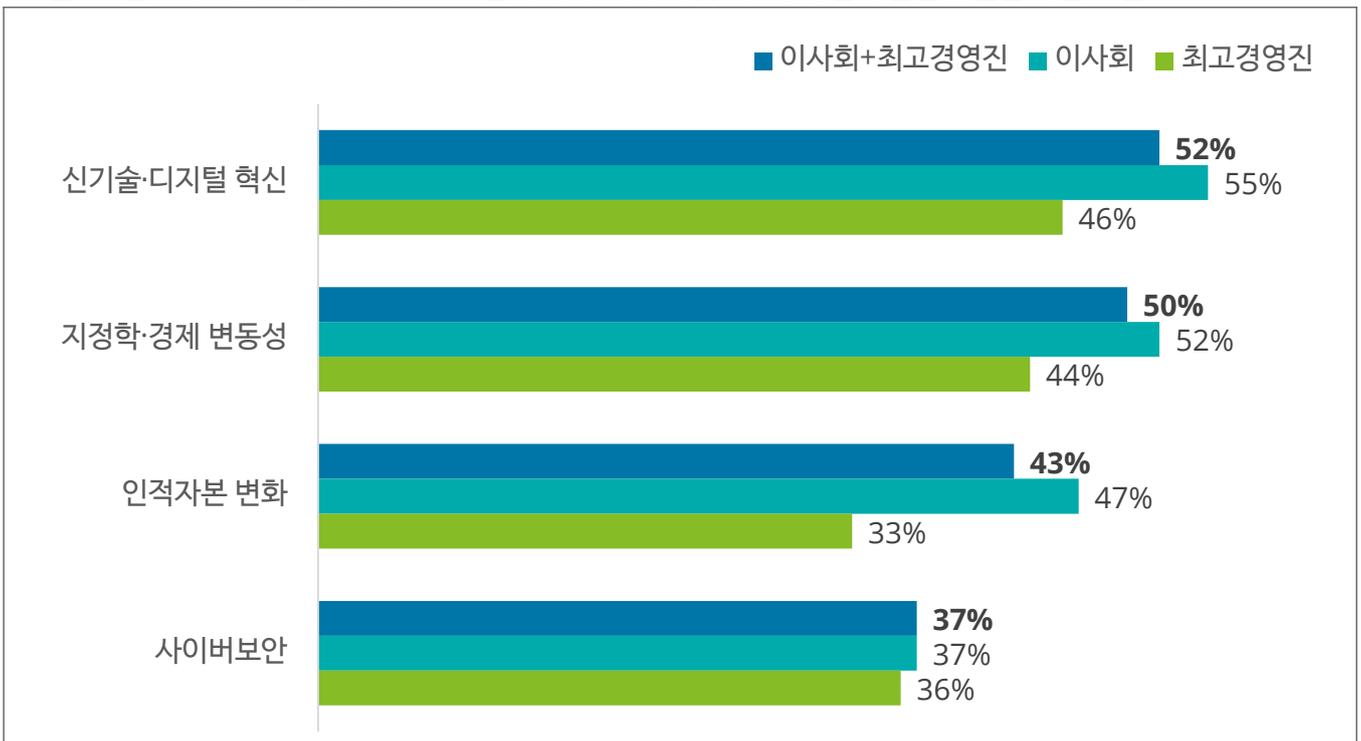
2026년 글로벌 이사회·감사위원회 핵심 아젠다 및 지배기구 실효성 제고방안

기업지배기구발전센터

Q. 글로벌 이사회 및 감사위원회가 주목하는 2026년 핵심 아젠다는 무엇이며, 기업 지배기구의 실효성을 제고하기 위한 방안은 무엇인가?

- 2026년 기업이 직면한 리스크 환경은 개별 리스크의 증가가 아니라 리스크 간 상호작용이 사업 운영 전반에 내재화되는 구조적 변화로 나타나고 있음
- 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 서베이 결과, 이사회 및 최고경영진은 '신기술·디지털 혁신(52%)', '지정학·경제 변동성(50%)', '인적자본 변화'(43%), '사이버보안'(37%)을 기업의 핵심 트렌드로 지목함
 - 이는 이사회가 기존의 준법·사후 점검 중심의 운영만으로는 대응이 어렵다고 인식하고, 전략 및 리스크를 통합한 감독 체계 전환의 필요성을 제기하는 결과임

<그림 1> 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 서베이: 이사회 및 최고경영진의 관심을 받는 핵심 트렌드 1)



1) 딜로이트글로벌이사회 프로그램, 「조직 회복탄력성을 구축하는 이사회와 최고경영진의 협력」, 2025.09. 미국 기반 기업 이사회 및 최고경영진 141명 대상 서베이 실시

V. FAQ ①

- 이사회는 준법 감시 중심의 전통적 감독에서 전략 방향성을 점검하는 능동적 감독 기구로 재정립되고 있음
 - 이사회는 위험 회피나 사후 대응에 그치지 않고 리스크 대응 역량 구축과 감독 체계 고도화를 통해 기업이 불확실성 속에서도 지속가능한 가치를 창출하도록 감독 기능을 강화해야 함

2026년 글로벌 이사회 핵심 아젠다

- 딜로이트 글로벌 보고서 '2026년 이사회 거버넌스: 복합 리스크와 기대에 대응하기'는 2026년 이사회 핵심 아젠다를 다음과 같이 제시함²⁾
- 첫 번째는 '경제·지정학적 변동성'으로, 무역 정책 변동, 경제 불확실성, 규제 환경 변화가 사업 운영 및 이사회 논의를 좌우하는 핵심 변수로 부상함
 - 이사회는 공급망 취약점 분석을 통해 단일 공급처 의존도 및 핵심 부품·서비스 대체 가능성에 관한 경영진 보고를 정기적으로 청취하고, 리스크 완화 방안의 적정성을 확인해야 함
 - 시나리오 플래닝과 위기 대응 절차 점검은 예측 가능한 위협에 대한 사전 대비와 돌발 상황에서의 신속·체계적 대응을 지원하는 감독 운영체제로 기능함
- 두 번째는 'AI·신기술 거버넌스'로, 이사회는 AI·신기술에 대한 이론적 논의에서 실질적·능동적 감독 체계로의 전환이 요구되며, 다수의 기업이 이미 AI 및 자동화 도구를 핵심 업무 프로세스에 적용하고 있음
 - AI 도입은 혁신·윤리·책임성·인력·규제 준수 등의 복합적인 감독 과제를 이사회에 동시에 제시하며, 이사회는 관련 추진과제가 기업 가치, 법적 요구 및 이해관계자 기대와 부합되는지 점검해야 함
 - 이사회는 알고리즘 투명성, 편향 방지 메커니즘, 임직원 검토 절차가 실무 프로세스에 내재화되었는지를 점검해야 함
- 세 번째는 '사이버보안'으로, 랜섬웨어, 데이터 유출 및 IT 인프라 취약성이 고도화됨에 따라 이사회 감독 범위는 예방 중심에서 신속 탐지·체계적 대응 및 적시 복구를 포괄하는 방향으로 확대되고 있음
 - 이사회는 운영 탄력성, 공급망 의존도, 평판 리스크를 통합적으로 고려하며, 사이버 사고가 고객 이탈·규제 제재 및 법적 분쟁으로 확산되는 경로를 사전에 점검할 필요가 있음
 - 모든 이사는 소속 위원회와 무관하게 사이버보안을 전체 이사회 감독 과제로 인식해야 하며, 연 1~2회 모의훈련 결과를 검토하여 핵심 인프라 장애 시나리오와 의사결정 체계의 실행 가능성을 확인해야 함

²⁾ Deloitte Global, Center for Board Effectiveness, 「Board governance in 2026: Adapting to complex risks and rising expectations」, 2026.01.

2026년 글로벌 이사회·감사위원회 핵심 아젠다 및 지배기구 실효성 제고방안

- 네 번째는 '인적자본 및 CEO 교체'로, 이사회는 승계계획의 접근 방식을 재검토하고 최고경영진 교체를 효과적으로 관리할 준비가 되어 있는지 점검해야 함
 - 2025년 S&P 500 기업의 CEO 교체 건수는 61건으로 전년(47건) 대비 약 30% 증가하였으며, 다수는 내부승진 및 초임 CEO였고, 퇴임 CEO의 평균 재임기간도 단축되어 약 3분의 1이 '5년 미만' 재임으로 나타남³⁾
 - 승계계획은 일회성 대응이 아닌 지속적·선제적 프로세스로 전환되어야 하며, 운영 기준 명확화, 정기 시나리오 점검 및 긴급 승계 대응 계획을 통해 이사회에 대응 역량을 사전에 확보해야 함

<그림 2> 2026 글로벌 이사회 핵심 아젠다⁴⁾



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

4) Deloitte Global, Center for Board Effectiveness, 「Board governance in 2026: Adapting to complex risks and rising expectations」, 2026.01.

2026년 글로벌 감사위원회 핵심 아젠다

□ 2026년 글로벌 감사위원회의 핵심 아젠다는 역동적 경영 환경, 규제 변화, 기술 발전, 이해관계자 기대 증대 및 신규 리스크 확산에 의해 형성될 전망이며, 이사회 아젠다와 일부 중첩되나 감독 초점이 차별화되는 영역은 다음과 같음

<표 1> 2026년 글로벌 감사위원회 핵심 아젠다⁵⁾

구분	내용
전사 리스크 관리(ERM)	• 리스크 식별·평가·관리체계가 위험 선호도 및 거버넌스 원칙과 일관되게 운영되는지 여부를 점검함
데이터 거버넌스 및 분석 신뢰성	• 데이터 품질, 개인정보 보호, 분석의 윤리적 활용에 대해 감독하며, 사이버보안 통제 및 책임 있는 AI 활용을 통해 신뢰 가능한 경영 정보가 유지되는지 확인함
규제 환경 모니터링	• 감독당국, 회계감독기구의 규제 요구사항 변화를 모니터링하고, 경영진·외부감사인과 조기 협력하여 영향을 선제적으로 파악하고 규정 준수를 유지함
부정·컴플라이언스 리스크	• 부정 예방, 내부신고자 보호 및 컴플라이언스 프로그램을 강화하되, 내부통제가 규제 변화 및 신규 위협에 따라 조정·개선되고 있는지 점검함
내부감사 고도화	• 데이터 분석 등 최신 내부감사 기법 도입 현황을 검토하고, 주요 리스크 영역에서 내부감사의 독립적 확신 제공 기능이 유지되는지 확인함
제3자·공급망 리스크	• 제3자 및 공급망 관련 내부통제 현황을 사이버보안·컴플라이언스·사업 연속성 관점에서 통합 점검하며, 제3자 리스크가 사업 운영, 기업 평판 및 규제 준수에 미치는 영향을 검토함

5) Deloitte Global, Center for Board Effectiveness, 「Board governance in 2026: Adapting to complex risks and rising expectations」, 2026.01.

2026년 글로벌 이사회·감사위원회 핵심 아젠다 및 지배기구 실효성 제고방안

기업 지배기구 실효성 제고 방안

- 기업 지배기구에 대한 기대 수준이 높아짐에 따라 지배기구 실효성 제고 방안은 다음과 같으며 이사회는 이를 단순한 운영의 개선이 아니라 감독 품질을 결정하는 핵심 요소로 재인식할 필요가 있음⁶⁾
- 첫 번째는 '승계계획의 지속적·선제적 프로세스화'로, CEO 교체 증가와 임원 재임기간 단축 추세에 대응하여, 승계계획은 연례 보고서항이 아닌 상시 관리 프로세스로 운영되어야 함
 - 후보군 개발, 평가 기준 명확화, 시나리오 기반 점검 체계 마련 여부를 이사회가 정기적으로 확인하고 보완을 요구해야 함
- 두 번째는 '기술 활용을 통한 이사회 운영 고도화'로, 보안 포털 등 디지털 기반 운영을 통해 정보 접근성과 자료 품질을 개선할 필요가 있음
 - 회의 안건 구성 재설계, 사전자료 품질 제고, 이해관계자 간 보고 체계 간소화는 실질적 감독 기능을 뒷받침하기 위한 기본 전제 조건임
- 세 번째는 '이사 교육의 체계적 운영'으로, 이사회 감독 범위가 확대됨에 따라 이사 교육을 지속적으로 운영하는 것은 감독 역량 유지와 직결됨
 - 학습 포털, 외부 전문가 브리핑, 기술·리더십 영역의 정기 교육은 이사가 경영 환경 변화에 대한 이해를 갱신하는 데 실질적으로 기여함
- 네 번째는 '리스크·규제 변화 대응체계 점검'으로, 급격한 리스크 변화 또는 규제 환경 변동에 대한 신속한 대응 역량은 이사회 감독 실효성을 가르는 핵심 요소로 부상하고 있음
 - 시나리오 훈련과 대응 절차를 정기적으로 점검하고, 비상 운영 계획의 작동 가능성을 이사회 차원에서 주기적으로 확인해야 함
- 다섯 번째는 '리스크 선호도 정의 및 경영진과의 합의'로, 이사회는 수용 가능한 리스크의 범위 및 기준에 대해 경영진과 명확히 합의하고, 이를 주요 의사결정의 판단 기준으로 유지해야 함
 - 실시간 분석 자료 등을 통한 정보 접근 체계를 갖추고, 리스크 선호도 및 사업 우선순위 간의 부합 여부를 경영진 보고를 통해 주기적으로 확인해야 함
- 여섯 번째는 '이사회 구성 및 역량 정합성 점검'으로, 리스크 환경 변화에 부합하도록 이사회 구성과 보유 역량을 주기적으로 진단하고 재편하는 것은 이사회 감독 실효성의 선행 조건임
 - 이사회 역량 진단표(Board Skill Matrix) 평가를 연 1회 이상 실시하여 이사진 보유 역량과 회사의 필요 역량 간 차이를 파악하고, 이사 선임 및 임기 운용에 반영해야 함

6) Deloitte Global, Center for Board Effectiveness, 「Board governance in 2026: Adapting to complex risks and rising expectations」, 2026.01.

- 2026년 이후 효과적인 이사회는 변화에 '대응'하는 수준을 넘어, 전략적 의사결정의 감독 기준과 운영체계를 선제적으로 전환하여 기업의 전략 실행을 뒷받침하는 감독 기구로 기능할 것으로 전망됨
 - 거버넌스 기초 체력을 강화하는 동시에 감독 방식의 혁신을 병행함으로써 이사회는 경영 불확실성 속에서도 기업이 일관된 방향성을 유지하고 이해관계자 신뢰를 확보하도록 기여할 수 있음
- 국내 기업은 글로벌 보고서가 제시하는 이사회·감사위원회 핵심 아젠다 및 이사회 실효성 제고방안을 참조하되, 동시에 국내 기업 환경의 특수성을 고려하여 거버넌스 체계를 고도화해야 함
 - 지정학 리스크의 산업 영향, AI 도입에 따른 규제 대응, 사이버보안 투자 우선순위, 승계 관리 체계의 실질적 정착은 국내 맥락에서 더욱 심도 있게 다루어져야 할 과제임
- 이사회와 감사위원회가 이러한 점검 포인트를 체계적으로 이행하고, 거버넌스 체계를 지속적으로 개선해 나갈 때, 국내 기업은 복합 리스크 환경에서도 지속가능한 성장과 가치 창출을 실현할 수 있을 것으로 기대됨
- 아래 질문은 2026년 이사회 논의를 구조화하기 위한 점검 질문으로, 이사회가 감독 책임을 실효적으로 이행하기 위한 논의의 출발점으로 활용될 수 있음

<표 2> 2026년 이사회 논의를 활성화하기 위한 질문 7)

내용
<ul style="list-style-type: none"> • 이사 및 주요 임원에 대한 승계계획이 상시 관리 체계로 운영되고 있으며, 긴급 상황 발생 시 즉시 작동 가능한 절차가 마련되어 있는가? • 리스크 선호도와 수용 가능한 리스크 경계가 명확하게 정의·문서화되어 있으며, 이사회와 경영진 간 합의 내용이 주요 의사결정에 실제로 반영되고 있는가? • 이사회는 신규 리스크 및 돌발적 경영 환경 변화에 대응하기 위한 시나리오 분석 및 대응 절차를 정기적으로 점검하고 있는가? • 현재 이사회의 전문성·구성·다양성은 기업의 현재 및 중장기 전략의 필요성에 부합하는가? • 이사회 회의 구조 및 자료 체계는 이사가 중요 사안에 대해 충분한 정보를 바탕으로 적시에 감독 판단을 내리도록 설계되어 있는가?

7) Deloitte Global, Center for Board Effectiveness, 「Board governance in 2026: Adapting to complex risks and rising expectations」, 2026.01.

V. FAQ ②

개정 상법에 따른 2026년 주주총회 안건 정비

기업지배기구발전센터

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

- 개정 상법의 대부분 규정은 2026년 7월 이후부터 본격적으로 시행되기 때문에 이에 대비해 3월 정기주주총회부터 개정법 개정 사항을 각 회사의 정관에 반영하고, 경우에 따라 추가적인 안건을 상정하는 등 점검과 준비가 요구되는 시점임

<표 1> 개정 상법의 주요 내용 및 시행 시기

구분	적용대상	주요내용	시행시기
주주에 대한 이사 충실의무 (제382조의3)	모든 주식회사	<ul style="list-style-type: none"> • 이사의 충실의무 대상을 '회사'에서 '회사 및 주주'로 확대 • 이사의 '총주주 이익 보호 의무' 및 '전체주주의 이익을 공정하게 대우할 의무' 추가 	2025.7.22. 공포 후 즉시
독립이사 도입 (제542조의8)	상장회사	<ul style="list-style-type: none"> • 기존 사외이사를 대체하여 '독립이사를 두어야 함' 	2026.7.23.
감사위원 선임·해임 시 3%를 강화 (제542조의12 제4항)	대규모 상장회사 및 상근감사를 대신하여 감사위원회를 설치한 상장회사	<ul style="list-style-type: none"> • 사외이사 여부를 불문하고 모든 감사위원회위원 선임·해임 시 최대주주의 특수관계인 보유지분을 합산함 	2026.7.23.
감사위원 분리선출 확대 (제542조의12 제2항)	감사위원회 설치 회사	<ul style="list-style-type: none"> • 최근 사업연도 말 자산총액 2조원 이상 대규모 상장회사의 분리 선출 대상 감사위원 수를(기존 1명에서) 2명(정관에서 3명 이상으로 정할 수 있음)으로 확대 	2026.9.10.

<표 1> 개정 상법의 주요 내용 및 시행 시기 (계속)

구분	적용 대상	주요 내용	시행 시기
집중투표제 의무화 (제542조의7 제3항)	대규모 상장회사	<ul style="list-style-type: none"> 최근 사업연도 말 자산총액 2조원 이상 대규모 상장회사는 정관으로 집중투표제를 배제할 수 없도록 함 	2026.9.10. 이후 최초 이사 선임을 위한 주주총회 소집이 있는 경우부터 적용
전자주주총회 도입 (제542조의14, 제542조의15)	상장회사	<ul style="list-style-type: none"> 상장회사의 경우(정관으로 달리 정한 경우는 제외하고) 소집지에서 현장주주총회와 병행하여 전자주주총회 개최 가능 일정 규모 이상 대규모 상장회사의 전자주주총회 병행 개최 의무화 	2027.1.1.
독립이사 의무선임비율 확대 (제542조의8)	대규모 상장회사 외 상장회사	<ul style="list-style-type: none"> 대규모 상장회사 외 상장회사 독립이사 비율을 1/4 이상에서 1/3 이상으로 상향 	2027.7.23.

개정상법에 따른 정관 개정 필요 사항

1) 독립이사 도입

- 상법 개정에 따라 상장회사의 '사외이사'의 명칭이 '독립이사'로 변경되었으며, 그 독립성이 명문화되었음
 - 독립이사 명칭 변경에 관한 규정은 부칙 규정에 따라 기존 사외이사는 개정 상법 규정에 따른 독립이사로 간주되나, 공시의 명확성을 위해 정관을 변경하여 정관상 용어와 등기·공시 명칭을 일치하는 것이 바람직함
- 이사의 수, 사외이사 후보 추천, 이사·감사의 회사에 대한 책임 감경, 이사회 내 위원회, 감사위원회 구성 등 '사외이사'라는 단어가 포함된 모든 규정에서 해당 용어를 '독립이사'로 개정할 필요가 있음

개정 상법에 따른 2026년 주주총회 안건 정비

2) 감사위원 선임·해임 시 의결권 제한(3%를) 강화

- 상법 개정에 따라 사외이사 여부와 상관없이 모든 감사위원의 선임 또는 해임 시, 최대주주와 그 특수관계인의 보유지분을 합산하여 3% 초과 주식에 대한 의결권 제한(3%를)이 확대 적용됨
- 감사위원회 구성 관련 규정에 “최대주주인 경우에는 사외이사가 아닌 감사위원회 위원을 선임 또는 해임할 때 그의 특수관계인, 그 밖에 상법 시행령으로 정하는 자가 소유하는 주식을 합산한다”와 같은 문구가 존재할 경우, 이를 “최대주주인 경우에는 그의 특수관계인, 그 밖에 상법 시행령으로 정하는 자가 소유하는 주식을 합산한다”로 개정할 필요가 있음
- 개정 사항의 효력 발생 시기를 개정 상법 시행일(2026.7.23.)과 일치시키도록 부칙 조항을 반영할 필요가 있음

3) 집중투표제 의무화

- 상법 개정에 따라 대규모 상장회사는 정관으로 집중투표제를 배제할 수 없게 되어 이사 선임 관련 규정 중 집중투표제 배제 규정을 두고 있는 경우 해당 조항을 삭제할 필요가 있음
- 2026년 정기주주총회에서 이사 선임 안건을 먼저 처리한 후 정관 개정 안건을 처리해야 하며, 해당 개정의 효력이 2026.9.10. 이후 최초로 이사 선임을 위한 주주총회의 소집이 있는 경우부터 발생하도록 설정하여, 2026년 당해 정기주주총회에서의 이사 선임 시에는 집중투표제가 적용되지 않음을 명확히 할 필요가 있음
- 주주 청구 절차 및 통지 방식 등 실무적 세부 사항을 사전에 정비하고 정관, 이사회 규정 및 각종 내규(이사 후보 추천 절차 등) 간에 상호 모순이나 불일치가 발생하지 않도록 관련 규정을 체계적으로 정비할 필요가 있음

4) 감사위원 분리선출 확대

- 상법 개정에 따라 분리선출해야 하는 감사위원의 수는 2명으로 상향되었고 상장회사로서 상근감사를 대신하여 감사위원회를 두고 있는 경우, ‘상장회사의 특례’에 따른 요건을 갖추어야 하므로 감사위원 분리선출 확대 규정의 적용을 받게 됨
- 대규모 상장회사 및 상근감사를 대신하여 감사위원회를 둔 상장회사는 감사위원회 구성 관련 규정에서 분리선출 감사위원 수를 기존 ‘1명’에서 ‘2명’으로 개정할 필요가 있음
- 개정 상법 시행 전 추가로 분리선출 감사위원을 선임하는 경우, 정관 개정의 효력이 선행되어야 하므로 안건 상정 순서를 조정할 필요가 있음
 - 분리선출 한도를 상향하는 정관 개정 안건을 먼저 결의하여 효력을 발생시킨 후, 추가 분리선출 감사위원 선임 안건을 진행해야 함

VI. 센터 소식 ①

2026년 한국회계학회 딜로이트 안진 학술상 시상식 개최

- 한국 딜로이트 그룹은 2026년 2월 11일, 한국회계학회가 주관하고 딜로이트 안진회계법인이 후원하는 '2026년 한국회계학회 딜로이트 안진 학술상' 시상식을 개최함
- Honors Award(공로상)는 '회계투명성 확보' 또는 '기업지배구조 선진화' 분야의 탁월한 연구업적을 보유하고, 향후 해당 분야의 발전에 공헌할 것으로 기대되는 중진학자에 수여하며, 윤재원 홍익대 경영대학 교수가 수상함
- Emerging Scholar Award(신진학자상)는 '회계투명성 확보' 또는 '기업지배구조 선진화' 유관 분야에서 최근 가시적인 연구 성과를 창출하고, 향후에도 해당 분야의 발전에 기여할 것으로 기대되는 신진학자에게 수여하며, 이한솔 강원대 회계학과 교수가 수상함
- 홍종성 한국 딜로이트 그룹 총괄대표는 "회계학 연구는 자본시장의 신뢰성과 기업 경영의 투명성을 뒷받침하는 핵심 기반"이라며 "본 안진 학술상이 우수 연구자들의 학문적 성취를 격려하고, 한국 회계학계의 지속적인 발전을 촉진하는 계기가 되기를 기대한다"고 밝혔음



왼쪽부터 김한석 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장, 장형수 한국 딜로이트 그룹 부대표, 장수재 한국 딜로이트 그룹 회계감사부문 대표, 홍종성 한국 딜로이트 그룹 총괄대표, 윤재원 홍익대 경영대학 교수(공로상 수상), 이한솔 강원대 회계학과 교수(신진학자상 수상), 김기영 한국회계학회 회장(명지대 교수), 송민섭 한국회계학회 차기 회장(서강대 교수), 송창준 한국회계학회 부회장(한양대 교수), 오광욱 한국회계학회 편집위원장(고려대 교수).

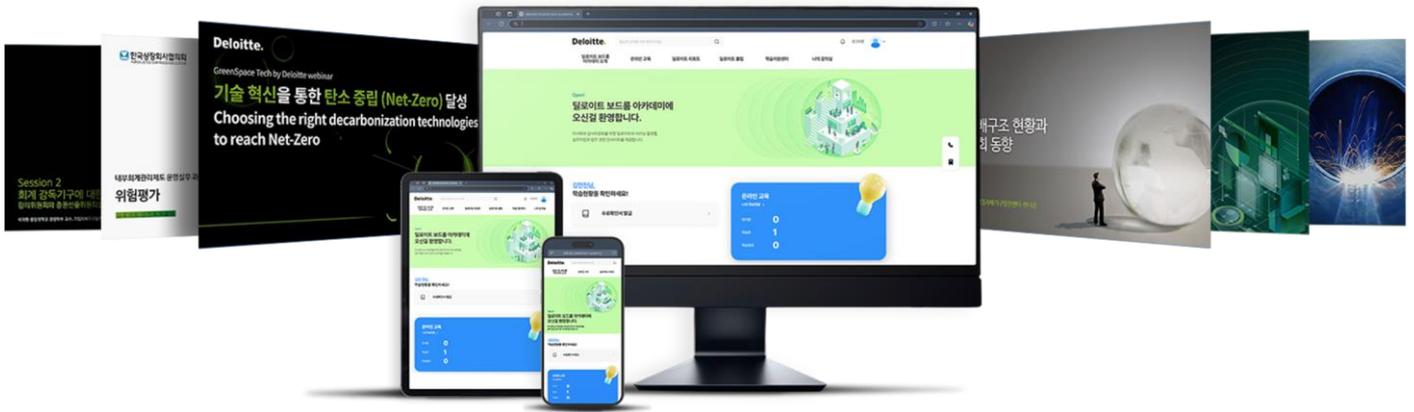
VI. 센터 소식 ②

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

온라인 강의

딜로이트 리포트

딜로이트 클립



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

- 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터는 이사회 및 감사위원회의 전문성 강화를 지원하기 위해 2025년 6월 오픈한 온라인 교육 플랫폼 ‘딜로이트 보드룸 아카데미’의 이용 대상을 전면 확대함
- 플랫폼의 주요 콘텐츠는 ‘온라인 교육’, ‘딜로이트 리포트’, ‘딜로이트 클립’으로 구성되며, 온라인 교육은 ▲이사회 프로그램 ▲감사위원회 프로그램 ▲내부회계관리제도 프로그램 ▲스페셜 아젠다 프로그램의 4개 영역으로, 직무별 맞춤형 온라인 강의 영상으로 제공됨
- 기업 지배구조, 재무보고, 자금사고 방지, 공시, AI, ESG 등 이사회와 감사위원회가 주목해야 할 핵심 아젠다를 중심으로 구성되었으며, 딜로이트 및 외부 전문가의 인사이트를 반영해 실무에 바로 적용할 수 있도록 설계됨
- 기업 거버넌스에 관심 있는 분은 회원가입 후 무료로 이용할 수 있으며, PC 및 모바일에서 모두 이용 가능하고 공시를 위한 교육 수료확인서 발급도 가능함

기업지배기구발전센터

Contact

딜로이트 안진 기업지배기구 발전센터는
기업의 회계투명성 확보와 거버넌스 개선을 지원합니다.

파트너



김한석 파트너

기업지배기구발전센터 센터장

✉ hansukim@deloitte.com



정현 파트너

회계감사

✉ hyunjeong@deloitte.com



김학범 파트너

통합 재무 서비스 그룹

✉ 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

이화연 과장

hwayne@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.