



기업지배기구발전센터
기업지배기구 Insights 제15호

지속가능성(ESG) 공시 의무화, 이사회·감사위원회는 무엇을 감독해야 하는가

리더 메시지

『기업지배기구 Insights』 제15호는

‘주주총회 권한과 관련된 최근의 논의-이사의 주주 충실의무, 노동조합 교섭권 확대와의 교차점을 중심으로-’, ‘AI 기본법 시행 이후 AI Governance 현실과 개선 필요성’의 전문가 기고를 담았습니다.

또한, ‘유가증권 상장법인 독립이사 보수 현황’, ‘지속가능성(ESG) 공시 의무화,이사화·감사위원회는 무엇을 감독해야 하는가’와 주목할 최신 규제 동향을 수록했습니다.

이사회와 감사위원회 활동에 유익한 정보를 얻을 수 있기를 바랍니다.

김한석 센터장

한국 딜로이트 그룹
기업지배기구발전센터



주주총회 권한과 관련된 최근의 논의

이사의 주주 충실의무, 노동조합 교섭권 확대와의 교차점을 중심으로

주주총회 권한은 어디까지 확대될 수 있는가?

주식회사의 기본원칙

- 주주총회: 상법 또는 정관이 정한 사항에 관하여 결의
 - 이사회: 업무집행 및 경영판단 담당
- 소유와 경영의 분리

확장설 회사의 본질이나 강행법규에 반하지 않는 범위 내에서 정관으로 주주총회 권한 확대 가능

제한설 기관 간 권한배분은 강행규정으로 임의 확대에 한계 있음



- ▶ 대법원의 입장은 아직 명확하지 않음
- ▶ (보고 견해) 확장설에 따라 각 회사가 정관자치로 자율적으로 해결하도록 하는 것이 타당

최근 제도 변화

이사의 '주주 충실의무' 명문화

- '25년 7월 상법 개정: 이사는 '회사 및 주주를 위해' 직무를 수행해야 한다고 규정
- 이는 이사 의무 규정일 뿐, 상법 제361조 주주총회 권한이 자동 확대된다는 것은 아님
- 단순한 해석론적 논의를 넘어 주주총회 권한을 강화하는 입법 움직임으로 이어지는 중

노동조합 교섭권 확대

- 개정 노동조합법(노란봉투법): '근로조건에 영향 미치는 경영상 결정'도 노동쟁의 범위에 포함
- 노조가 임금·복지 외 일부 경영사항도 교섭 요구할 수 있는 기반 확보
- 다만, 모든 경영결정이 곧바로 단체교섭·쟁의 대상이 되는 것은 아님

경영권과 단체교섭권의 새로운 경계

반도체 업계의 성과급 갈등
(노조 vs 주주)



성과급 액수
임금·근로조건



성과급 재원
이익배분·투자재원

해외 사례를 통한
절충적·이원적 구조 제시

- EU의 Say-on-Pay - 주주가 보수정책 의결
- 이사회가 세부 집행 담당
- 성과급 총액 한도·산정원칙은 주주총회 승인,
세부 배분·집행은 이사회·노사교섭에 위임하는 방안 고려

핵심은 특정 주체의 권한 확대가 아닌,
기업 이익배분에 대한 주주·근로자·이사회 간 역할과 권한의 합리적 경계 설정임

AI 기본법 시행 이후 AI Governance 현실과 개선 필요성

현실 : AI 리스크, 인지조차 못한다



- ◉ 재무보고 관련 AI 전산통제 FY2026 인터뷰 결과, 실무자 대다수, AI로 인한 리스크를 인지하지 못한 채 업무 수행
- ◉ 5대 금융그룹만 전략·개발·운영 쏠단계 리스크 관리 체계 보유

재무보고 프로세스 관련 AI 리스크 사건·제재 사례



- ◉ Air Canada 챗봇 오안내 → 법원 “챗봇도 회사 책임”, 배상 판결('24)
- ◉ SEC, AI-Washing 첫 제재 사례 - Delphia 민사벌금 부과('24)
- ◉ CB Financial Services사, Shadow AI 정보유출로 SEC Form 8-K 제출('26)

SEC 56개사·92건 대상 AI 관련 공시 코멘트 레터 발송

문서가 아닌 '실행' 중심의 AI 거버넌스 구축

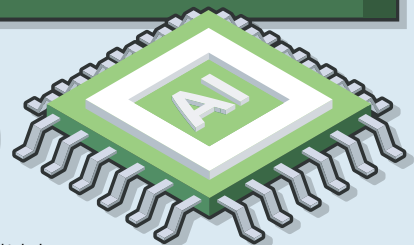


- ◉ 금융감독원, 국내외 사례 참고한 「금융 AI RMF」 공개('26.6)
- ◉ '금융 AI 7대 원칙'을 거버넌스·위험평가·통제 실행체계로 구체화
- ◉ 이제는 체계 수립을 넘어 AI 리스크 자체 관리에 집중할 때

국내 AI 기본법 시행 후 AI 거버넌스 도입 시 고려사항

- ① 해외 프레임워크보다 국내 AI기본법·가이드라인을 우선 적용하고 있는가?
- ② AI 전담조직 단독 주도가 아닌, 준법·리스크·감사조직이 적극 개입하는가?
- ③ 신규 시스템 구축보다 기존 컴플라이언스·리스크 체계와 연계 운영하는가?

“AI 거버넌스는 종합 경영과제,
지금은 감사위원회의 객관적 점검 필요 시점”



지속가능성(ESG) 공시 의무화, 이사회·감사위원회는 무엇을 감독해야 하는가

지속가능성(ESG) 공시 의무화 로드맵

FY2027 (2028년)	FY2028 (2029년)	잠정 FY2029 (2030년)
연결자산 10조원 이상 코스피	연결자산 5조원 이상 코스피	연결자산 2조원 이상 코스피
주요 내용 제3자 인증 의무화 ('30년~)	Scope 3 공시대상별 3년 유예	3년 한시면책 + Safe harbor*

*예측·추정정보 등 불확실한 정보를 합리적 근거에 기초해 성실히 공시한 경우 사후 책임을 면제하는 제도

지속가능성 공시 거버넌스 주체의 역할·책임

경영진	- 공시체계 구축·운영의 집행 책임 - 데이터 수집·산정·내부통제 설계 및 공시 초안 작성 - 이사회·감사위원회 보고
이사회	- 전략·사업모형과의 통합 감독 - 공시 거버넌스 체계가 실질적으로 작동하는지에 대한 최종 감독 책임
감사위원회	- 공시 정보의 정합성·정확성·재무연계 감독 - 지속가능성 보고 내부통제(ICSR) 감독 - 외부 인증인의 독립성 및 품질 감독
실무부서	- 재무·ESG·IT 등 실무부서 간 협업 및 내부감사와의 독립적 연계 - 데이터 생성·검증·기록 수행

이사회·감사위원회 감독 체크리스트

거버넌스	· 규정·직무기술서 등에 지속가능성 공시 감독 권한이 명시되어 있는가? ☒
대상·범위	· 자사·종속회사의 공시대상 편입 시점과 연결 종속회사 매핑이 확인됐는가? ☒
공시정보	· 재무제표와의 정합성·중요성 판단 근거가 문서화되어 있는가? ☒
지속가능성 보고 내부통제	· 데이터 수집·산정·검증 체계와 감사증적이 구축되어 있는가? ☒
인증	· 외부 인증인의 독립성·자격·자기검토 위험이 관리되는가? ☒

“ 감독 체계의 성숙도가 지속가능성 공시 품질과 직결되며 실질적 감독 역량이 기업 경쟁력의 차이로 나타날 것임 ”

유가증권 상장법인 독립이사 보수 현황

독립이사는 이사회 결의에 대한 책임을 지는 직책에 있으므로 효율적인 업무 수행을 위해 회사는 적절한 평가 방법을 적용하고 합리적 보수 수준을 책정해야 할 것임



국내 독립이사 평균 보수 현황

구분		FY2022	FY2023	FY2024	FY2025	FY2026(e)	비고 FY'22-FY'26(e) CAGR
유가증권 상장법인	독립이사	4,799만원	4,867만원	5,078만원	5,229만원	5,422만원	3.1%
	감사위원	5,278만원	5,382만원	5,494만원	5,609만원	5,862만원	2.7%
KOSPI200 상장법인	독립이사	6,884만원	7,063만원	7,288만원	7,456만원	7,909만원	3.5%
	감사위원	7,238만원	7,574만원	7,636만원	7,822만원	8,297만원	3.5%

- ➔ FY2022~FY2026(e)간 유가증권 상장법인 독립이사의 보수는 연평균 성장률(CAGR) 3.1%로 매년 상승세를 보이고 있음
- ➔ 유가증권 상장법인과 KOSPI200 독립이사 간 평균 보수 차이는 기업 규모 및 전문성 있는 후보 영입의 적극성 차이에 기인

☐ FY2022~FY2025 유가증권 상장법인 사업보고서 및 FY2026 반기보고서 상 독립이사 보수 공시 정보를 참고함

S&P500 기업 독립이사 평균 보수 현황

구분	FY2023	FY2024	FY2025	전기 대비 차이
평균 총보수	321,220 USD	326,555 USD	336,352 USD	3.0%p
↳ 총보수 중 평균 현금 기본급	143,106 USD	144,077 USD	146,605 USD	1.8%p

보수 지급방법 현금 36% 주식 59% 기타 5%

- ➔ FY2025 기준 평균 보수 수준은 한화 4억 7천만원에 달하며 현금과 주식의 혼합으로 보수를 지급받는 방식이 범용적임

☐ Spencer Stuart, 「2023-2025 S&P500 Compensation Snapshot」, 2023-2025

독립이사가 이사회 내에서 수행하는 ‘견제와 균형’의 역할이 실질적으로 작동하고 있는지에 대해서 지속적이고 심도 있는 모니터링과 대응이 요구되며, 회사도 보수산정과 관련한 공시에도 적극성을 보여주는 것이 권고됨

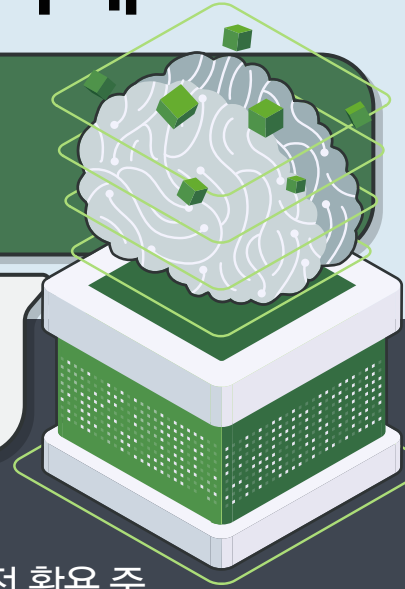


☐ 본 자료는 일반적인 안내를 위한 것이며 관련 사안의 의사결정 필요 시 반드시 한국 딜로이트 그룹 전문가와 상의하시기 바랍니다.

AI를 통한 내부감사 혁신, 이사회·감사위원회 감독 과제

Q. 이사회·감사위원회는 내부감사의 효과적인 AI 활용을 위해 무엇을 어떻게 감독해야 하나요?

이사회·감사위원회는 내부감사의 AI 활용이 명확한 내부통제 및 책임 하에 이루어지고 있는지를 감독해야 합니다.



내부감사의 AI 활용 현황 및 리스크

- 내부감사·리스크 전문가에 따르면 자문 기업의 60%가 AI를 일상적 활용 중
- 생성형 AI 산출물을 전부 검토(27%) vs 20% 미만만 검토(27%) → 검증 수준 양분
- AI 도입 시 승인 필요(92%)와 승인 없이도 사용하겠다는 응답(35%) 차이 → Shadow AI 우려

글로벌 기업 임원 및 HR 리더 대상 AI 활용 현황 서베이

74%

AI가 기업 성공에 중요함

92%

AI 도입 시 승인 필요

35%

승인 없이도 AI 사용 의향 있음

내부감사의 AI 거버넌스 참여 확대

- 내부감사는 AI 활용자에 머무르지 않고 AI 거버넌스 체계 구축에 있어 신뢰할 수 있는 파트너 역할로 확대해 나가는 것이 바람직함

① AI 도구 활용자

업무 효율화를 위한
AI 도구 시범 도입

② 신뢰받는 파트너

경영진과의 소통 강화,
AI 이해도 제고

③ 거버넌스 공동 설계자

AI 리스크관리·통제
설계 단계 조기 참여

이사회·감사위원회 점검 체크리스트

1단계 시범 도입

적용 대상 업무가
검토 용이성 및 오류
파급효과를 기준으로
적절히 선별되었는가?

2단계 정책·내부통제 정비

AI 정책·취급기준이
문서화되어 있고, 산출물에
대한 내부감사인의 최종
판단권이 명문화되어 있는가?

3단계 거버넌스 참여 확대

내부감사의 참여가
자기검토 위협 없이
이루어지는가?

공통

AI 성과·리스크 보고에 활용률뿐 아니라 검증절차·오류 현황이 포함되는가?

이사회·감사위원회 전문성 강화 교육 프로그램

2026 Boardroom Skills Enhancement Program

Agenda

미래를 준비하는 2026 거버넌스 전략 : 경제, AI 인재전략과 회계감독 대응

- 대상 | 국내 상장법인 독립이사·감사위원·감사
- 일시 | 2026년 9월 2일 (수) 15:00 ~ 17:35
*이후 석찬 및 네트워킹 진행(18:00~20:00)
- 장소 | 서울 중구 앰배서더 서울 풀만 호텔, 남산룸 (19F)
- 문의 | krccg@deloitte.com
*교육확인서 발급 및 KICPA CPD 등록 가능



“글로벌 경제질서의 재편, 급속한 AI 확산 및 강화되는 회계감독 환경 속에서 기업의 미래 경쟁력과 신뢰를 위한 거버넌스 전략을 모색합니다.”

※ 참가 신청이 정원에 도달하여 접수가 마감되었습니다. 다시보기 영상은 추후 홈페이지·유튜브 업로드 예정입니다.

Program

사회자: 김한석 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장

14:30~15:00	참석자 등록	
15:00~15:05	Opening Remarks	길기완 한국 딜로이트 그룹 총괄대표
15:05~15:25	참석자 인사	
15:25~15:35	Keynote Speech	김한석 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장
15:35~16:10	세션I. 한국 경제의 구조적 도전과 글로벌 경쟁력 : 주요 5대국 부가가치 무역(TiVA) 통계 분석을 중심으로 김준경 KDI국제정책대학원 원장	
16:10~16:25	Break Time	
16:25~16:55	세션II. AI 시대, 이사회가 점검해야 할 인재 전략 최기원 한국 딜로이트 그룹 Human Capital 리더	
16:55~17:30	세션III. 최근 회계감독 동향과 재무제표 심사·감리 대응 - 증선위원 경험을 중심으로 박종성 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 자문위원 & 숙명여대 경영학부 교수	
17:30~17:35	Closing	김한석 한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장
17:35~18:00	Break Time	
18:00~20:00	석찬 및 네트워킹	

* 각 세션에 Q&A 포함

딜로이트와 함께 준비하는 CFO KEY AGENDA

: IFRS 18 도입 후, 지속가능성 공시·인증, AI 바이브코딩

Agenda

재무·회계 환경의 전환기에 **CFO와 재무·회계 리더가 반드시 점검해야 할 핵심 아젠다**를 논의하는 **세미나**에 초대합니다.

IFRS 18 도입에 따른 재무보고·성과관리·시스템 변화, 지속가능성 공시·인증 대응과 AI 바이브코딩이 이끄는 **재무업무·시스템 혁신**을 중심으로 실질적인 인사이트를 제시합니다.

일 시 | 2026년 9월 17일 (목) 14:00 ~ 16:30

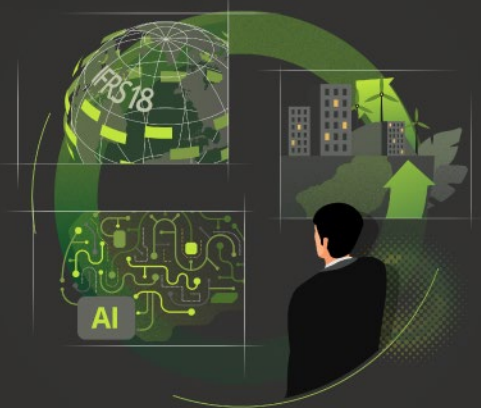
대 상 | 국내 기업 CFO, 재무·회계 담당 C-Level 및 부서장급 이상 리더

장 소 | 여의도 서울국제금융센터 Two IFC, The Forum (3F)

문 의 | deloitteAnjinAA@deloitte.com

* 교육확인서 발급 및 KICPA CPD 등록 가능

장소 수용인원에 따라 선착순으로 접수되며, 참석 확정 시 별도 안내 예정입니다.



Program

사회자: 정현 한국 딜로이트 그룹 인증 및 회계자문 리더

13:30~14:00 **참석자 등록**

14:00~14:05 **Opening Remarks** | 길기완 한국 딜로이트 그룹 총괄대표

14:05~14:45 **세션I. IFRS18 시대의 CFO Agenda**
: 재무보고, 성과관리, 시스템 혁신의 새로운 과제
| 이진 한국 딜로이트 그룹 Digital Assurance 상무

14:45~15:05 **Break Time**

15:05~15:45 **세션II. 지속가능성 의무공시 및 인증 준비**
| 박태호 한국 딜로이트 그룹 지속가능성 및 기후 대응 리더

15:45~16:25 **세션III. CFO를 위한 AI 바이브코딩**
: 재무업무와 시스템 혁신의 새로운 접근
| 안종식 한국 딜로이트 그룹 Technology, Strategy & Transformation 상무

16:25~16:30 **Closing** | 정현 한국 딜로이트 그룹 인증 및 회계자문 리더

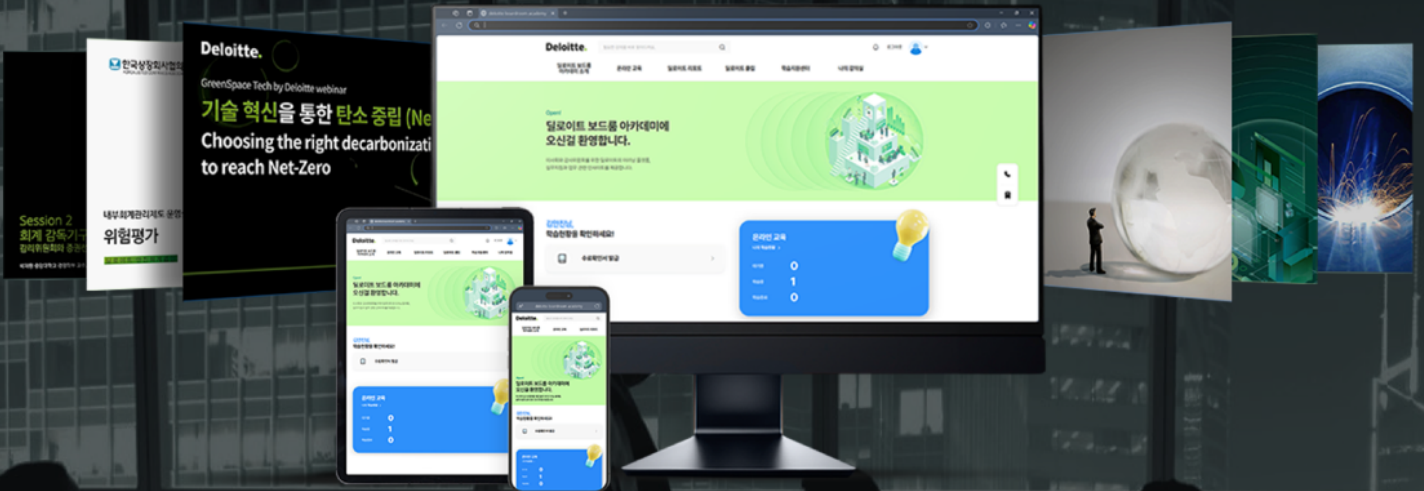
*Q&A는 각 세션에 포함됩니다. **세부사항은 상황에 따라 변경될 수 있습니다.

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

온라인 강의

딜로이트 리포트

딜로이트 클립



독립이사님/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.



이사화·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



박종성 교수

기업지배기구발전센터 자문위원

숙명여자대학교
경영학부 교수



정 현 파트너

인증 및 회계자문 리더

@ hyunjeong@deloitte.com



임정하 교수

기업지배기구발전센터 자문위원

서울시립대학교
법학전문대학원 교수



김학범 파트너

통합 재무 서비스 그룹

@ hbkim@deloitte.com



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

강환우 상무보
hwankang@deloitte.com

이주연 차장
juyeonlee@deloitte.com

배예슬 과장
yabae@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 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.