

# Deloitte.



2026.09 | 제15호

## 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 상법 개정 이후 이사회는 무엇을 바꿔야 하는가 - 주주충실의무, 판단과정 기록, 그리고 이사회 구조의 재설계 • 4  
- 임정하 기업지배기구발전센터 자문위원 · 서울시립대 법학전문대학원 교수
- ② AI 기본법 시행 이후 AI Governance 현실과 개선 필요성 • 12  
- 정관훈 한국 딜로이트 그룹 Digital Assurance AI Governance Leader

## II. CCG 아젠다

- ① 이사회의 AI 활용 현황 • 20
- ② 지속가능성(ESG) 공시 의무화, 이사회·감사위원회는 무엇을 감독해야 하는가 • 31

## III. 데이터 포인트

- ① 유가증권 상장법인 독립이사 보수 현황 • 52

## IV. 주요 규제 동향

- ① 금융회사의 제3자 IT 리스크 관리 가이드라인 마련 • 57
- ② 한국 스튜어드십 코드 개정 발표 • 62
- ③ 회계 심사·감리제도 개선방향에 관한 연구 세미나 개최 • 68
- ④ 2026년 재무제표에 대한 중점심사 회계이슈 • 71
- ⑤ 자본시장법·외부감사법 시행령 개정안 국무회의 의결 • 75

## V. FAQ

- ① 감사위원회의 이사 직무집행에 대한 감사 • 78
- ② AI를 통한 내부감사 혁신, 이사회·감사위원회의 감독 과제 • 81

## VI. 센터 소식

- ① 2026 Boardroom Skills Enhancement Program • 85  
(이사회·감사위원회 전문성 강화 교육 프로그램)
- ② 딜로이트와 함께 준비하는 CFO KEY AGENDA • 86  
: IFRS 18 도입 후, 지속가능성 공시·인증, AI 바이브코딩
- ③ 이사회·감사위원회 온라인 교육 플랫폼, '딜로이트 보드룸 아카데미' 이용 대상 대폭 확대 • 87

목차를 클릭하시면 해당 페이지로 이동하며,

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

# I. 전문가 기고 ①

## 주주총회 권한과 관련된 최근의 논의 - 이사의 주주 충실의무, 노동조합 교섭권 확대와의 교차점을 중심으로 -

임정하 기업지배기구발전센터 자문위원 · 서울시립대 법학전문대학원 교수

### I. 문제의 제기

주식회사의 지배구조는 주주총회와 이사회 사이의 권한배분을 근간으로 한다. 상법은 이사회를 업무집행의 원칙적 기관으로, 주주총회를 상법 및 정관이 정한 사항에 한하여 결의권을 갖는 기관으로 규정함으로써(제361조), 이른바 소유와 경영의 분리를 제도화하고 있다. 그러나 최근 이 오래된 균형에 두 방향에서 동시에 변화가 진행되고 있다. 하나는 2025년 7월 22일 상법 개정으로 이사의 주주에 대한 충실의무가 명문화되면서(제382조의3), 이사회의 판단 재량이 주주 이익 보호라는 명분 아래 축소되어야 한다는 주장이 힘을 얻고 있는 것이고, 다른 하나는 2025년 8월 24일 이른바 노란봉투법(노동조합 및 노동관계조정법 개정)이 국회 본회의를 통과하여 "근로조건에 영향을 미치는 사업경영상의 결정"까지 노동쟁의의 대상에 포함되면서 노동조합의 교섭력이 경영사항의 영역으로 확장되고 있는 것이다.

두 변화가 만나는 지점이 최근 반도체 대기업을 중심으로 벌어진 영업이익 연동 성과급 분쟁이다. 노동조합은 영업이익(또는 사업성과)의 일정 비율을 상한 없이 성과급으로 지급할 것을 요구하며 그 산정기준 자체의 변경까지 교섭 테이블에 올렸고, 이에 대해 주주 측은 배당가능이익이 잠식된다는 이유로 해당 결정에 주주총회의 승인을 받아야 한다고 반발하였다. 이 글은 이러한 최근의 상황을 계기로, 주주총회 권한의 확장 가능성에 관한 전통적 법리를 재검토하고, 이사 충실의무의 확대 및 노동조합 교섭대상의 확대라는 두 최근의 입법적·해석론적 변화가 이 전통적 법리에 어떤 함의를 갖는지, 그리고 국내외의 관련 논의는 어떠한 시사점을 제공하는지를 살펴보고자 한다.

## II. 주주총회 권한 확장에 관한 전통적 법리 구조

### 1. 정관자치를 통한 권한 확장 - 확장설과 제한설의 대립

상법상 본래 이사회의 권한사항이라도 정관에 규정함으로써 주주총회의 권한으로 변경하는 것이 명문으로 허용되는 영역이 있다. 대표이사의 선임(제389조 제1항 단서), 신주의 발행(제416조 단서), 준비금의 자본전입(제461조 제1항 단서), 전환사채·신주인수권부사채의 발행(제513조 제2항 단서, 제516조의2 제2항 단서) 등이 그 예이다. 문제는 이처럼 상법에 명시적 근거조항이 없는 경우에도 정관으로 이사회의 권한사항을 주주총회의 권한으로 옮길 수 있는가이다.

통설인 '확장설'은 주주총회의 최고기관성, 회사 지배구조 선택의 자율성, 주주의 잔여재산분배청구권 등을 근거로, 주식회사의 본질이나 강행법규에 반하지 않는 한 이사회의 권한사항도 정관으로 주주총회의 권한으로 할 수 있다고 본다. 다만 확장설의 입장에서 주주총회 소집의 결정(제362조)만큼은 그 성질상 정관으로도 주주총회에 넘길 수 없다고 본다. 반면 '제한설'은 기관 간 권한배분에 관한 상법 규정이 단순히 주주의 이익만을 고려한 것이 아니라 강행규정에 해당하며, 주주총회가 모든 것을 결정할 수 있다면 소유와 경영의 분리라는 상법의 이념 자체가 무너진다고 본다. 제한설은 나아가, 확장설의 논리를 그대로 따른다면 위에서 열거한 상법상 유보조항들이 무의미해진다는 점을 근거로 든다. 이에 대해 확장설은 그 유보조항들은 종래 주주총회의 권한이었던 것을 상법 개정으로 이사회 권한으로 이관하면서 급격한 마찰을 피하기 위해 종래 방식을 유지할 수 있도록 배려한 경과규정의 성격에 불과하고, 주주총회 권한 확장의 한계를 설정한 규정으로 해석할 수 없다고 반박한다.

대법원의 입장은 아직 명확하지 않다. 자기거래 승인이 문제된 사안에서 "자기거래의 승인이 정관에 주주총회의 권한사항으로 정해져 있다는 등의 특별한 사정이 없는 한 이사회의 권한"이라고 판시한 방론(대법원 2007. 5. 10. 선고 2005다4284 판결)을 근거로 대법원도 확장설의 입장이라고 보는 견해가 있으나, 이는 사건의 쟁점과 무관한 설시이므로 이를 근거로 대법원의 입장을 단정하기는 어렵다는 지적이 유력하다.

생각건대 주주총회와 이사회의 권한배분은 처음부터 정해진 자연법적 원리가 있는 것이 아니라 정책적 판단의 문제이다. 주주의 소극성과 정보력 부족을 고려하면 이사회의 권한을 강화하는 것이 일반적으로 바람직하지만, 소규모 폐쇄회사에서는 의사결정에 직접적 이해관계를 가지는 주주에게 경영자의 결정을 뒤집을 수 있는 권한을 부여하는 것이 오히려 필요할 수 있다. 이러한 판단을 상법이 일률적으로 내릴 수 없는 이상, 원칙적으로 확장설에 따라 각 회사가 정관자치로 자율적으로 해결하도록 하는 것이 타당하다고 본다.

## 1. 전문가 기고 ①

## 주주총회 권한과 관련된 최근의 논의

## 2. 성질상·해석상 인정되는 주주총회 권한사항

정관의 명시적 근거가 없더라도 성질상 당연히 주주총회의 권한으로 인정되는 사항들이 있다. 주주총회에서 선임한 검사인에 대한 보수 결정 및 해임(제366조 제3항, 제367조), 주주총회 의장의 선임, 의사운영에 관한 사항 등이 그 예이다. 나아가 상법상 명문의 근거는 없으나 해석상 주주총회의 권한으로 인정되는 영역도 존재한다. 영업 전부를 자회사에 이관하고 스스로 지주회사로 전환하는 경우, 상장회사의 상장폐지, 초과액의 채무인수, 상근감사의 비상근감사 변경 등이 판례·학설상 논의되어 온 사례이다. 최근의 성과급 논쟁에서 주주 측이 제기하는 "영업이익의 상당 부분을 성과급으로 처분하는 결정"에 대한 주주총회 승인 요구도, 이러한 해석상 인정되는 주주총회 권한 확장 논의의 연장선에서 이해할 수 있다.

## 3. 주주총회 권한의 전속성과 한계

상법 또는 정관에서 주주총회의 권한으로 규정한 사항은 반드시 주주총회가 결정해야 하며 다른 기관에 위임할 수 없는 것이 원칙이다. 다만 상법이 주주총회 결의를 요구한 취지에 비추어 중요한 사항만 주주총회가 정하고 세부사항의 결정을 다른 기관에 위임하는 것은 허용된다 - 이사 보수에 관하여 주주총회가 최고한도만을 정하고 세부 배분은 이사회에 위임할 수 있다고 보는 것이 대표적 예이다. 이 법리는 뒤에서 살펴볼 '성과급 재원 상한만 주주총회가 정하고 세부 배분은 이사회에 맡기는' 절충적 제도설계의 이론적 근거가 될 수 있다.

또한 주주총회는 상법과 정관이 정한 사항에 한하여 결의할 수 있고, 그 밖의 사항에 대한 결의는 효력이 없다. 대법원도 정관에 근거가 없는 사항에 대한 주주총회 결의는 무효로서 이사 및 주주에 대해 구속력이 없다고 보며(대법원 1991. 5. 28. 선고 90다20084 판결), 나아가 회사와 개별 주주 사이의 계약상 절차적 요건에 불과하여 단체법적 법률관계를 획일적으로 규율하는 의미가 없는 경우에는 애초에 결의무효확인이나 결의취소의 소의 대상이 되는 '주주총회결의' 자체가 아니라고 본다(대법원 2013. 2. 28. 선고 2010다58223 판결). 이는 성과급 문제와 관련하여, 설령 회사가 자발적으로 성과급 안건을 주주총회에 상정하여 가결시키더라도 그것이 정관상 근거 없이 이루어진 것이라면 법적 구속력을 갖는 '결의'로 평가되기 어려울 수 있음을 시사한다. 다만 이사회는 이러한 사항에 대해 권고적 결의를 구하는 것은 법적 효력이 없더라도 가능하다고 본다.

### III. 이사의 주주 충실의무 명문화와 주주총회 권한론의 접점

2025년 7월 개정 상법 제382조의3은 이사가 '회사 및 주주를 위하여' 그 직무를 충실히 수행하여야 한다고 규정함으로써, 종전 회사에 대해서만 인정되던 이사의 충실의무를 주주에게까지 명시적으로 확장하였다. 이 개정이 앞서 살펴본 주주총회 권한 확장론에 어떤 영향을 미치는지가 문제된다.

결론적으로 양자는 법리적으로 구별되는 문제이다. 충실의무의 확장은 이사의 '의무의 상대방'을 정하는 규범이고, 주주총회·이사회 사이의 권한배분은 '기관 관할'을 정하는 별개의 규범체계이다. 이사의 의무 대상이 주주로 확대되었다고 하여 상법 제361조가 정하는 주주총회의 결의사항 범위가 자동으로 넓어지는 것은 아니다. 다만 실무적으로는 두 논의가 연동되는 경로가 존재한다. 상법은 이해상충 유형에 따라 통제기관을 달리 정하고 있다. 이사의 보수는 주주총회가 결정하도록 하는 반면, 이사의 자기거래는 이사회를 승인하도록 한다. 주주 충실의무가 명문화된 이후에는 직원 성과급과 같이 회사의 중요한 자원 배분에 영향을 미치는 결정에 대해서도 별도의 통제절차가 필요하다는 주장이 제기될 가능성이 커졌다. 예컨대 영업이익에 연동된 대규모 직원 성과급이 회사의 배당·투자 여력에 중대한 영향을 미치는 경우, 그 결정에 대해서도 이사회 또는 주주총회의 통제를 강화해야 한다는 주장이 제기될 수 있다.

실제로 이러한 흐름은 정책 차원에서 상당히 구체화되고 있다. 산업통상부는 대규모 성과급 지급 과정에 이사회 사전 심의와 주주총회 의결 절차를 도입하는 방향의 제도 개선을 검토해 왔고,<sup>1)</sup> 2026년 8월 김정관 산업통상부장관은 "영업이익을 기준으로 성과급을 지급하는 인센티브 구조에 반대"하며 "최소한 이사회나 주주총회의 동의를 얻어야 한다"고 밝히면서, 거액의 성과급 지급 시 주주총회 의결을 거치도록 자본시장법·상법 개정을 관계 부처와 논의하고 있다고 공개적으로 언급하였다.<sup>2)</sup> 전문가들 사이에서는 주주총회 의결을 원칙으로 하되 예외적으로 이사회 의결로 갈음하는 방안과 함께, 뒤에서 살펴볼 유럽식 'Say-on-Pay' 제도가 입법 모델의 하나로 이미 거론되고 있다.<sup>3)</sup> 이는 주주 충실의무의 명문화가 단순한 해석론적 논의에 그치지 않고, 실제로 성과급이라는 구체적 국면에서 주주총회 권한을 강화하는 입법 움직임으로 이어지고 있음을 보여준다.

1) 뉴데일리, "성과급도 주총 의결 받아라...정부, 이사회 사전 심의 의무화 추진"(2026. 6. 25.); 헤럴드경제, "정부, '영업이익의 N% 성과급' 이사회 의결의무화...노동·법조계 전문가 의견 청취"(2026. 7. 10.)

2) 김정관 산업통상부장관의 2026. 8. 6. 관훈토론회 발언에 관하여는 뉴스핌, "김정관 장관 '영업이익 N% 성과급 반대...상법·자본시장법 개정 논의'"(2026. 8. 6.)

3) 헤럴드경제, "정부, '영업이익의 N% 성과급' 이사회 의결의무화...노동·법조계 전문가 의견 청취"(2026. 7. 10.)

## IV. 노동조합 교섭대상의 확대와 회사 자원배분을 둘러싼 이중의 압박

### 1. 단체교섭 대상의 전통적 경계와 최근의 확장

통설은 의무적 단체교섭사항의 판단기준으로 근로조건과의 관련성, 집단성 및 사용자의 처분가능성을 들고 있다. 판례 역시 근로조건의 유지·개선과 관련된 사항을 단체교섭의 대상으로 보는 한편, 경영주체의 고도의 경영상 결단에 속하는 사항 등 사용자의 경영권의 본질적 영역에 속하는 사항은 원칙적으로 단체교섭의 대상이 될 수 없다고 판시하고 있다.<sup>4)</sup>

2025년 8월 24일 국회를 통과하여 같은 해 9월 9일 공포되고 2026년 3월 10일부터 시행된 개정 노동조합법(이른바 ‘노란봉투법’)은 노동쟁의의 범위를 종전보다 확대하였다. 개정법은 노동쟁의의 정의에 ‘근로조건에 영향을 미치는 사업경영상의 결정에 관한 주장의 불일치’를 명시적으로 포함하였다. 이에 따라 종래 판례상 고도의 경영상 결단에 속하는 사항으로 취급되던 사업재편·조직개편 등의 경영상 결정도 그것이 근로자의 고용·임금·근무지 등 근로조건에 영향을 미치는 경우에는 노동쟁의의 대상이 될 수 있는 법적 근거가 마련되었다. 다만 모든 경영상 결정이 당연히 노동쟁의 또는 정당한 쟁의행위의 대상이 되는 것은 아니며, 해당 결정이 근로조건에 미치는 영향 및 쟁의행위의 정당성 요건은 구체적 사안에 따라 별도로 판단되어야 한다.

다만 고용노동부의 「개정 노동조합법 해석지침」은 사업경영상 결정에 관한 모든 분쟁이 노동쟁의의 대상이 되는 것은 아니라고 본다. 해외투자나 공장 증설, 합병·분할·양도·매각 등 기업의 투자 또는 조직변동에 관한 결정 그 자체는 근로조건에 미치는 영향이 추상적·잠재적인 데 그치는 경우 단체교섭의 대상이 되지 않는 반면, 그러한 결정을 실현하는 과정에서 정리해고·배치전환 등 근로자 지위 또는 근로조건에 실질적·구체적 변동을 초래하는 결정은 단체교섭의 대상이 된다고 본다. 나아가 합병·분할·매각·양도 등에 따라 정리해고나 배치전환 등의 고용조정이 객관적으로 예상되는 경우에는 실제 근로조건의 변경이 발생하기 전이라도 고용보장 등에 관한 단체교섭을 요구할 수 있다고 한다. 이는 사업조직의 변동에 관한 경영결정 그 자체보다는 그 결정이 근로자의 지위와 근로조건에 미치는 실질적·구체적 영향에 초점을 맞추는 해석이라고 평가할 수 있다.

4) 대법원 1994. 3. 25. 선고, 93다30242 판결; 대법원 2003. 2. 11. 선고, 2000도4169 판결; 대법원 2003. 7. 22. 선고, 2002도7225 판결

## 1. 전문가 기고 ①

## 주주총회 권한과 관련된 최근의 논의

## 2. 성과급 분쟁에서 드러난 경계선의 동요

이 법리가 실제로 시험대에 오른 것이 최근의 성과급 분쟁이다. 삼성전자는 전통적으로 성과급(초과이익성과급, OPI) 재원을 영업이익에서 법인세와 투자자본 비용 등을 제외한 경제적 부가가치(EVA)를 기준으로 산정해 왔는데, 노동조합이 이 산정기준 자체의 변경을 요구하며 파업 직전까지 가는 대립 끝에 요구를 상당 부분 관철시키고, 나아가 신규 반도체 공장의 설립 여부까지 노사 교섭 테이블에 올려야 한다고 주장하면서 '경영권 개입' 논란이 격화되었다.<sup>5)</sup>

그러나 개정 노동조합법이 '근로조건에 영향을 미치는 사업경영상의 결정'을 노동쟁의의 범위에 포함하였다고 하여 모든 경영결정이 곧바로 단체교섭이나 쟁의행위의 대상이 된다고 보기는 어렵다. 성과급의 액수나 총액은 전형적인 임금·근로조건의 문제인 반면, 성과급 재원을 EVA나 영업이익 중 무엇을 기준으로 산정할 것인지는 기업의 이익배분과 투자재원 등에 관한 경영판단과 밀접하게 관련되어 있어 그 성격을 달리 볼 여지가 있다. 마찬가지로 신규 공장의 건설 여부와 그로 인해 발생하는 전환배치·근무지 변경 등 근로조건의 문제도 구별할 필요가 있다. 최근의 성과급과 반도체 투자 논란은 개정법 시행 이후 경영권과 단체교섭권의 새로운 경계를 어디에 그을 것인지를 보여주는 대표적인 사례라 할 수 있다.

## 3. 이원적 절차 경쟁

여기서 주목할 것은 단체협약의 체결과 주주총회의 결의는 법적 성질과 효과가 전혀 다른 별개의 절차라는 점이다. 노조와의 합의가 주주총회의 결의를 갈음할 수 없고, 반대로 주주총회의 승인이 사용자의 단체교섭 의무를 면제하는 것도 아니다. 이 점에서 양자는 법리상 경합한다기보다 서로 다른 차원에서 병존하는 권한이라 할 수 있다.

그러나 성과급의 재원을 회사가 창출한 영업이익에 직접 연동할 경우 문제는 복잡해진다. 2026년 5월 삼성전자 노사가 DS부문 특별경영성과급을 신설하면서 '사업성과'의 10.5%를 재원으로 정하자,<sup>6)</sup> 주주단체인 '대한민국 주주운동본부'는 기존 OPI까지 합하면 사실상 영업이익의 약 12%가 성과급으로 배분되는 것이라며, 주주총회 결의 없이 이를 확정하는 것은 상법에 반한다고 주장하고 법적 대응을 예고하였다.<sup>7)</sup> 삼성전자 노사는 최종적으로 '영업이익의 일정 비율'이 아니라 '사업성과'를 기준으로 삼고 성과급을 자사주로 지급하는 방식을 택했다.<sup>8)</sup>

물론 근로자에게 지급되는 성과급이 영업이익에 연동된다는 이유만으로 상법상 이익배당이나 이익처분이 되는 것은 아니다. 다만 영업이익의 일정 비율을 장기간 성과급 재원으로 사전에 확정할 수 있는지, 그리고 그러한 결정에 이사회·주주총회의 권한이 어디까지 미치는지는 노동법과 회사법의 경계에서 새롭게 제기된 쟁점이라 할 수 있다.

5) 이코노미스트, "성과급 산식 이어 호남 반도체까지...삼성노조 '경영권 개입' 논란"(2026. 7. 25.) 참조.

6) 헤럴드경제(홍길용), "개정된 상법이 삼성전자 성과급 난제 풀어...주주가 사실상 최종 결정"(2026. 5. 21.); 헤럴드경제(홍길용), "삼성전자 성과급 협상의 모수들 ...개별협정, 사업성과, 자사주 지급"(2026. 5. 23.); 머니투데이방송, "삼성전자 노조, 성과급 합의안 74% 찬성...10년 성과급 제도화"(2026. 5. 27.) 참조.

7) 대한민국 주주운동본부의 법적 대응 예고(2026. 5. 21.)에 관하여는 연합뉴스, "삼성전자 주주단체 '영업이익 12% 연동 성과급 위법'...법적대응"(2026. 5. 21.) 참조.

8) 헤럴드경제(홍길용), "삼성전자 성과급 협상의 모수들 ...개별협정, 사업성과, 자사주 지급"(2026. 5. 23.); 머니투데이방송, "삼성전자 노조, 성과급 합의안 74% 찬성...10년 성과급 제도화"(2026. 5. 27.) 참조.

## V. 비교법적 시사점

비교법적으로도 주주·이사회·근로자 사이의 권한 배분에는 하나의 정답이 존재하지 않는다. 미국에서는 Bebchuk이 정관 변경이나 합병 등 중요한 회사 의사결정에 대한 주주의 권한을 확대할 것을 주장<sup>9)</sup>한 반면, Bainbridge는 이사회 독립적인 경영판단을 중시하는 이사회 중심주의를 옹호하였다.<sup>10)</sup> 이러한 논쟁은 최근 우리나라에서 제기되는 주주총회 권한 확대론을 이해하는 데 유용한 이론적 틀을 제공한다.

보다 현실적인 참고모델은 EU의 'Say-on-Pay' 제도이다. 제2차 주주권지침(Directive (EU) 2017/828, 이른바 SRD II)은 이사의 구체적인 보수액을 매번 주주가 결정하도록 하는 대신 보수정책에 대해 주주가 정기적으로 의결하도록 하고 그 집행은 이사회에 맡기는 구조를 취한다.<sup>11)</sup> 물론 이 제도는 이사 보수에 관한 것이므로 일반 근로자의 성과급에 그대로 적용할 수는 없다. 그러나 이를 성과급 문제에 유추한다면, 영업이익에 연동되는 성과급의 총액 한도나 기본적인 산정원칙은 주주총회가 승인하고 구체적인 배분과 집행은 이사회와 노사교섭에 맡기는 방식도 생각해 볼 수 있다.

독일의 공동결정제는 또 다른 시사점을 제공한다. 2,000명 이상을 고용하는 일정한 기업에서는 근로자 대표가 감독이사회에 절반을 차지한다. 공동결정의 경제적 효과에 관한 초기 연구에서는 주주가치의 감소와 고용 확대 가능성이 보고되기도 하였지만<sup>12)</sup>, 최근의 연구들은 기업가치·생산성·임금 등에 미치는 효과가 크지 않거나 일부 긍정적일 가능성도 제시하고 있어 그 효과를 일률적으로 평가하기 어렵다. 중요한 것은 독일의 경험 역시 기업이 창출한 부가가치를 주주와 근로자 사이에 어떻게 배분하고, 그 과정에서 각 이해관계자에게 어느 정도의 의사결정권을 부여할 것인가가 기업지배구조의 핵심 문제임을 보여준다는 점이다.



9) Lucian A. Bebchuk, \*The Case for Increasing Shareholder Power\*, 118 Harv. L. Rev. 833 (2005).

10) Stephen M. Bainbridge, \*Director Primacy and Shareholder Disempowerment\*, 119 Harv. L. Rev. 1735 (2006).

11) Directive (EU) 2017/828 of the European Parliament and of the Council amending Directive 2007/36/EC, Art. 9a (이른바 Shareholder Rights Directive II, SRD II).

12) Gary Gorton & Frank A. Schmid, \*Capital, Labor, and the Firm: A Study of German Codetermination\*, 2(5) J. Eur. Econ. Ass'n 863 (2004).

## VI. 결론 - 정책적 제언

이상의 검토를 종합하면 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 주주총회의 권한은 상법이 허용하는 범위에서 정관자치를 통해 확장될 수 있다는 것이 통설의 입장이며, 이는 여전히 타당하다. 다만 이러한 확장은 개별 회사가 정관을 통해 선택할 문제이지, 이사의 주주에 대한 충실의무가 명문화되었다는 사실만으로 주주총회의 권한이 당연히 확대되는 것은 아니다.

둘째, 최근의 성과급 논쟁이 보여주듯 이사의 주주 충실의무 강화와 노동조합의 교섭범위 확대라는 두 흐름은 회사법과 노동법이라는 서로 다른 영역에서 독립적으로 전개되고 있지만, 기업이 창출한 이익의 배분이라는 지점에서는 서로 만나게 된다. 한편에서는 주주의 이익을 고려할 이사회 의무가 강화되고, 다른 한편에서는 성과급 등 이익의 근로자 배분에 관한 노동조합의 교섭권이 확대되면서, 동일한 영업이익을 둘러싸고 이사회 의사결정에 대한 양방향의 통제가 강화되는 양상이 나타나고 있는 것이다.

셋째, 그렇다고 성과급에 관한 모든 결정을 주주총회의 권한으로 돌리는 것은 바람직하지 않다. 하나의 대안으로 EU의 Say-on-Pay 제도에서 착안하여, 영업이익에 연동되는 대규모 성과급의 경우 재원 산정의 기본원칙이나 총액의 상한과 같은 정책적 사항은 정관 또는 주주총회의 승인을 받도록 하고, 구체적인 산정과 배분은 이사회와 노사교섭에 맡기는 이원적 구조를 검토할 수 있다. 이는 이사 보수에 관하여 주주총회가 보수의 한도를 정하고 구체적인 배분을 이사회에 맡길 수 있도록 하는 현행 회사법의 권한배분 구조와도 일정한 정합성을 갖는다.

결국 중요한 것은 주주총회와 노동조합 중 어느 한쪽의 권한을 일방적으로 확대하는 것이 아니라, 주주·근로자·이사회가 기업이 창출한 이익의 배분에 관하여 각각 어디까지 관여할 것인지 그 경계를 합리적으로 설정하는 일이다. 최근의 성과급 논쟁은 이 문제가 더 이상 노동법만의 문제도, 회사법만의 문제도 아니라는 점을 보여주고 있다.



# I. 전문가 기고②

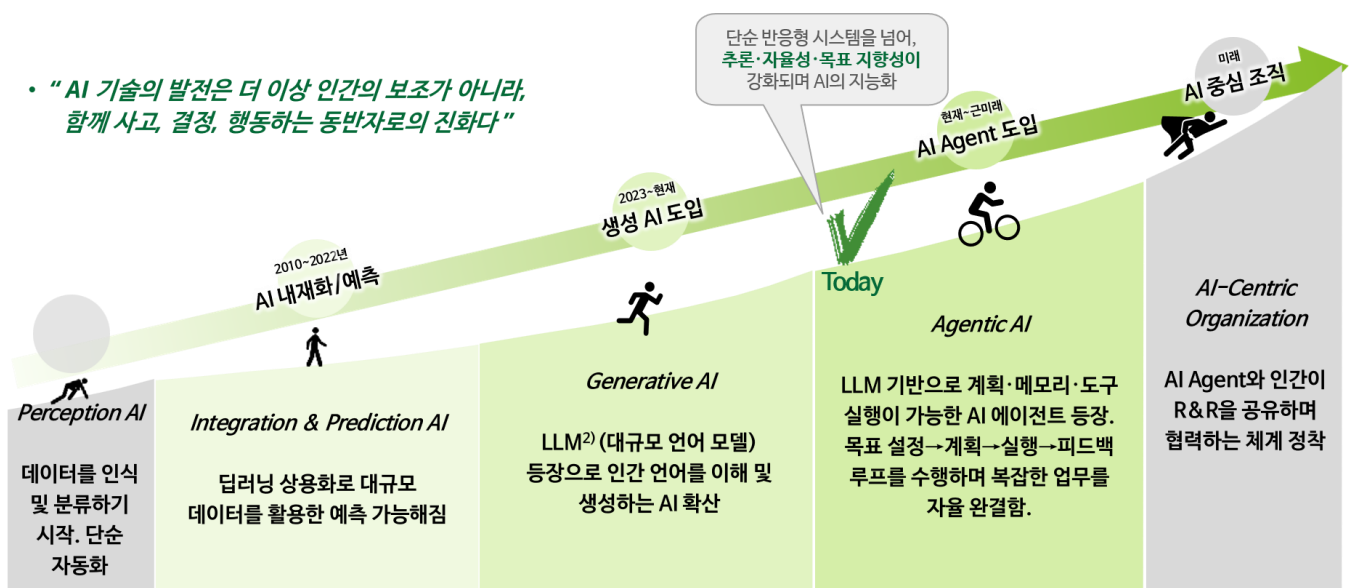
## AI 기본법 시행 이후 AI Governance 현실과 개선 필요성

정관훈 한국 딜로이트 그룹 Digital Assurance AI Governance Leader

### I. 서론

필자는 2026 회계연도에 재무보고 프로세스 관련 Application을 Scope에 넣고 전산일반통제 인터뷰를 진행했던 경험을 공유하고자 한다. 다른 기업과 유사하게 AI 전담 개발부서가 시스템을 개발하고 운영까지 병행하고 있었고, 담당자는 내부통제 및 회계감사가 본인의 업무와 관련 있을 것이라고 전혀 예상하지 못한 표정으로 인터뷰에 응했다. 내부회계관리제도 감사 측면에서 인터뷰 결과는 다소 참담했던 분위기였던 것으로 기억된다. 대부분의 실무자들이 AI로 인한 Risk를 대부분 인지하지 못하고 있을 것이라는 예상이 그대로 적중했다. 물론 5대 금융그룹의 경우 AI Governance 체계를 구축하고, 전략과 기획, 개발 단계부터 Risk를 관리하고, 운영 단계 주기적으로 모니터링을 하고 있는 것으로 파악된다.

지금은 한국의 AI 기본법이 시행된 지 벌써 8개월이 흐르고 있다. AI는 금융뿐만 아니라, 소매, 제조에 이르기까지 전 산업 분야에 광범위하게 확산되고 있으며, End User가 업무 목적으로 사용하는 것뿐만 아니라, Agentic AI로 발전하며, 자동화된 업무 프로세스로 발전하고 있다. Agentic AI 기반의 ERP가 이미 출시되었으며, 내부회계평가 분야에서는 Big4 회계법인을 중심으로 이미 평가 솔루션이 개발되어 상용화되고 있다.



## I. 전문가 기고 ②

## AI 기본법 시행 이후 AI Governance 현실과 개선 필요성

이렇게 기업 업무 환경 속으로 AI가 급속도로 확대되고 있는 가운데 앞서 언급한 AI 담당자의 인터뷰 주장은 “AI는 박사급 인력이 만들어서 배포하고, 관리까지 한다. 박사급 인력이 개발한 Application을 테스트하고 검증 할 인력이 없다.” 그래서, 우리는 AI 개발 인력이 검증한 결과를 믿고, 별도의 테스트는 하지 않으며, 승인 프로세스가 의미 없다고 판단해, 해당 서비스를 개발한 사람이 직접 배포한다. 감사위원회가 어떤 메시지를 주어야 할지 깊이 생각해 볼 시점이다. 모든 기업의 상황이 동일하지는 않을 것이다. 그러나, 기업 내·외부의 방대한 데이터를 활용하고, 복잡한 추론과 예측 알고리즘을 사용하는 AI 특성 상 신뢰할 수 있는 AI는 무엇보다 더 중요하다.

## II. 재무보고 프로세스 관련 AI Risk 사건 및 제재 사례

AI Risk라고 하면, 흔히 우리는 2018년 Uber 자율주행차 사망사고나 2016년 Tesla Autopilot 사망사고, 또는 변호사가 ChatGPT가 생성한 허위 판례를 법원에 제출한 사고, Character.AI 청소년 자살 사건 (2024) 등을 떠올리며, 우리 회사와는 먼 이야기라고 생각한다. 그러나, Air Canada AI 챗봇 소송 (2024)에서 AI의 Hallucination(허위 정보 생성)으로 인해 항공사 챗봇이 할인 운임 정책을 잘못 안내한 사건(“챗봇도 회사의 책임”)이라고 판단하고 고객에게 배상 명령할 것을 판결한 사례와 네덜란드 복지부정 탐지 시스템(SyRI)이 어떻게 고위험군을 분류했는지 설명하지 못하고, 과도한 개인정보를 사용한 것에 대한 소송으로 사용을 중단한 사건을 보면 좀 더 기업이 AI Risk를 이해하기 쉽다.

재무보고와 보다 더 밀접한 사례를 보면 2024년 3월 SEC는 Delphia와 합의(Settlement)를 발표했으며, Delphia는 민사 벌금(Civil Penalty)을 지급하기로 했다. SEC는 이 사건을 AI-Washing 단속의 첫 사례로 공개했는데, 쟁점은 “상장회사가 AI를 사용하고 있다면, 그 회사는 AI가 자사 사업에서 수행하는 역할에 대해 정직하게 설명해야 하며, 이를 AI 워싱 수준으로 과장해서는 안 된다”는 것이다. (AI-Washing은 기업이 실제 AI 역량보다 과장하여 홍보하거나 공시하는 행위를 의미합니다. 이는 AI 시대의 “그린워싱(Greenwashing)”과 유사한 개념으로, 최근 SEC가 가장 적극적으로 단속하는 AI 관련 규제 이슈 중 하나입니다.) 이는 Investment Advisers Act §206(2)와 관련된 것이며, 이는 투자자문업자는 고객 또는 잠재 고객에 대하여 사기적(fraudulent), 기만적(deceptive), 또는 조작적(manipulative) 행위에 해당하는 거래, 관행, 또는 사업 수행에 관여해서는 안 된다는 것이다.

CB Financial Services의 Shadow AI 사건 (2026)은 “AI 때문에 최초로 SEC Material Cybersecurity Form 8-K를 제출한 사례이다.” Community Bank(모회사 CB Financial Services) 직원이 승인되지 않은 AI 애플리케이션을 사용한 고객정보 노출 사건으로 이 데이터가 민감한 고객정보, 금융정보 및 개인정보였기 때문이다. 이 사건으로 인해 직접 재무정보상의 문제는 없었으나, 중요한 내부통제 문제로 SOX 404, 전산일반통제(IT General Controls), Data Governance, Access Controls, AI Governance의 실패 가능성이 있었기 때문이다.

## I. 전문가 기고 ②

## AI 기본법 시행 이후 AI Governance 현실과 개선 필요성

이런 사건 사고와 더불어 Harvard Law School Forum의 분석에 따르면 **美 SEC는 최소 56개 기업에 대해 92건 이상의 AI 관련 코멘트 레터(Comment Letter)를 발송한 것으로** 확인된다. 코멘트 레터는 SEC가 기업에 보내는 공식 질의서로, 공시 내용이 충분한지? 투자자를 오도할 가능성이 있는지? 추가 설명이 필요한지를 확인하기 위한 절차로 SEC AI Disclosure Review이다. AI가 사업에 중요한 요소라면 SEC 공시에도 그 중요성을 충분히 설명하라는 취지이며, SEC는 기업들에게 이사회 회의, 실적발표(Earnings Call), 투자자 설명회 등에서 AI가 중요하게 논의된다면, SEC 제출 공시문서에도 그에 상응하는 공시를 제공해야 한다고 조언하였다. 사업 부문 공시를 수정하여 AI의 현재 상태와 AI의 광범위한 채택을 저해할 수 있는 잠재적 장애요인을 보다 충분히 설명하라고 요구하고 있으며, 기업은 AI가 재무성과와 성장에 미치는 영향뿐 아니라, AI 도입의 장애요인, 발생 가능한 부정적 전개(adverse developments)와 그 영향, 변화하는 AI 규제 환경 등을 고려해야 한다는 요구이다.

지금은 SEC의 요구를 설명하고 있지만 AI 기본법이 시행된 이후 다양한 가이드라인이 배포되고 있는 지금 상황을 보면, 조만간 한국의 금융감독당국으로부터 유사한 메시지가 나올 것이라는 것은 예측이 가능하다.

## III. 문서가 아닌 실행 중심의 AI Governance를 구축할 시기

위에서 살펴본 바와 같이 우리가 직면한 AI는 더 이상 비즈니스 효율성과 경쟁력이라는 청사진만을 제시하지는 않는다. 우리가 AI에 대해서 정확히 이해하고, 통제하지 못한다면 AI는 우리에게 많은 위협이 될 것이다. EU, 싱가포르, 미국의 NIST, 한국 할 것 없이 AI Governance 관련 규제와 가이드를 동시다발적으로 배포하는 이유에 대해서 깊이 생각하고, 대응할 때이다.

AI Governance는 매우 중요하다. 다만, EU, NIST, AI 기본법만 존재하던 시점에는 Governance를 상위 수준에서 다루었기 때문에 거버넌스 범주가 매우 넓고, 일부는 받아들이기에 애매 모호하며, 윤리, 투명성, 안전성, 신뢰 등 다소 선언적이라는 느낌이 없지 않을 것이다. 지금까지 AI Governance하면 떠오르는 것이 윤리원칙 제정과 윤리위원회, 거버넌스 조직 구성, 규정 및 지침, 위험평가 프로세스에 이르기까지 다소 문서화와 인력 구성을 중심으로 논의되어 온 원인이기도 하다. 다만, 현재 시점은 **감독당국의 가이드라인 (별첨. 국내 AI 법령·가이드라인 주요 내용 요약 참고)**이 매우 구체적이고 다양한 관점에서 제시되고 있기 때문에 더 이상 문서화와 역할과 책임의 정의가 직면한 과제는 아니라는 것이다. 이제는 실행 중심에서 AI Governance가 제대로 작동하는지에 대해 기업이 거버넌스를 봐야 한다. 대표적으로 금융감독원이 2026.6.22.에 미국 NIST의 AI, 위험관리 프레임워크, 싱가포르 MAS의 Veritas Framework 등 주요국의 AI 위험관리·평가체계를 참고하여 **금융 AI RMF를 공개했다**. 금융 AI RMF는 통합 가이드라인의 ‘금융 AI 7대 원칙’을 핵심 기준으로 삼아, 거버넌스 · 보조수단성 · 금융안정성 원칙은 정성적(Qualitative) 평가 항목으로, 합법성 · 신뢰성 · 신의성실 · 보안성 원칙은 정량적(Quantitative) 평가 항목으로 반영함으로써, ‘금융 AI 7대 원칙’을 거버넌스 · 위험평가 · 위험통제의 실행체계로 구체화한 것이라는 점에서 양자는 원칙과 실행의 관계로 유기적으로 연계된다. 이제 AI 거버넌스는 단순히 체계를 마련하는 것을 넘어서 AI Governance의 본질인 AI Risk에 집중할 때다.

## I. 전문가 기고 ②

## AI 기본법 시행 이후 AI Governance 현실과 개선 필요성

앞에서 언급한 재무보고 프로세스 관련 식별된 AI에 대해서 발생 가능한 Risk에 대해 상상해 보자. 우리는 식별된 AI가 서비스 단가 기준을 제시하는 알고리즘이 사용되었다는 것을 알았고, 재무정보와 관련되어 있다는 결론을 냈다. 주기적으로 모델의 안전성을 위해 Human-In-The-Loop가 설계되어 있다고 했지만, 관련 문서화는 이루어지고 있지 않은 상태였다. 설명가능성 가이드를 기반으로 통계모형 및 머신러닝(ML) 모델의 결과를 설명 가능하도록 알고리즘 선정 및 해석체계가 필요하다. 투명성 가이드 관련하여서는 Rule 및 평가기준 등을 명문화하여 승인 과정의 투명성을 확보할 필요가 있다. Human Oversight 관련하여서는 AI 결과만으로 최종 의사결정은 금지됨에 따라 담당자의 2차 검토 및 승인 수행이 적절해 보인다. 마지막으로 AI 윤리 및 공정성과 관련하여 사회적 약자 또는 일부 계층에 대한 불공정한 결과가 발생되지 않도록 관리할 필요가 있다.

단순히 생각해도 AI를 서비스에 활용할 때 국내 가이드라인 기준만을 적용해도 고려할 것이 많다. 조직의 구성원들이 AI Governance라는 주제를 들었을 때, 나와는 관계가 없다고 느낀다면, 더 나아가 실체가 없는 것으로 판단하고, 모호하며, 강박증이 있는 일부 소수의 의견이라고 생각한다면 이제는 매우 위험한 상황에 직면해 있는 것이다. "사람은 자신이 모르는 것을 두려워하지 않는다."라는 말처럼 AI에 대해서 우리가 아는 것이 부족하기 때문에 AI로 인한 Risk에 대해서 깊게 생각하지 않는 것이 아닌지 생각해 봐야 할 것이다. "사고로부터 배우지 말자"라는 말이 있다. 내부통제와 감사 영역에서 자주 인용되는 속담이다. 앞서 설명한 사고가 발생하기 전에 AI Governance 체계를 수립하는 것은 어떨지 깊이 생각해 봐야 한다.

## IV. 국내 AI 기본법 시행 후 AI Governance 도입 시 고려사항

<표 1> 국내 금융업권별 AI 활용 현황<sup>1)</sup>

(2025년 4월 말 기준, 단위 : 개)

| 구분                    | 은행  | 증권  | 보험  | 카드  | 합계  |
|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 대상 회사 수 (a)           | 20  | 37  | 53  | 8   | 118 |
| AI 서비스 수(준비 중 포함) (b) | 299 | 143 | 145 | 66  | 653 |
| 회사별 평균 AI 서비스 수 (b/a) | 15  | 3.9 | 2.7 | 8.3 | 5.5 |

1) 금융감독원, 「"금융분야 AI 위험관리 프레임워크(AI RMF)" 도입」, 2026.01.16.

## I. 전문가 기고 ②

## AI 기본법 시행 이후 AI Governance 현실과 개선 필요성

2025년 기준으로 국내 금융기관의 AI 도입은 회사별로 은행, 카드, 증권, 보험 순이다. 국내 AI Governance 체계 수립은 금융그룹을 중심으로 시작하여, 현재는 개별 증권사, 보험사로 확대되고 있고, 은행은 고도화를 준비하는 것으로 파악된다. AI Governance 체계 고도화의 움직임이 있다는 것은 이미 충분히 AI Governance 중요성에 대해 인지하고 있다는 것이다. 특히, 금융회사들은 올해 상반기 금융감독원으로부터 AI Governance 현황에 대한 정보를 요구 받았다. 감독당국도 이미 AI 기본법 시행 이후 많은 가이드를 제공했기 때문에 관리 시점이 도래한 것으로 판단된다. 그렇다면, 지금 AI 거버넌스 체계를 구축하거나, 고도화 시 무엇을 고려해야 하는 것인가?

**첫째 : AI 기본법이 시행되기 전과 후로 나누어 볼 수 있을 것이다.** 국내 AI 법령·가이드라인은 대부분 독자적으로 만들어진 것이 아니라 OECD AI Principles, EU AI Act, NIST AI RMF, UNESCO AI Ethics, 싱가포르 MAS Veritas Framework 등의 국제 규범을 참고하여 설계되었다. 특히 2025년~2026년간 AI 기본법 및 금융 AI RMF는 해외 프레임워크와의 정합성을 강하게 고려하여 국내 실정에 맞게 발전한 것이므로 현재 시점에서는 모든 해외 사례를 복잡하게 참고하는 것보다는 국내 AI 기본법과 하위 법령, 가이드라인을 참고하는 것이 더 바람직하다. (뒷장의 별첨. 국내 AI 법령·가이드라인 주요 내용 요약 참고)

**둘째 : AI 전담 조직이 Governance를 계속 주도할 것인지 고려할 필요가 있다.** 금융그룹이 처음 AI Governance를 구축할 때 AI 전담 조직이 Governance 체계 수립과 운영의 역할과 책임을 주도했다. AI에 대한 기술적 이해가 가장 높은 AI 전담 조직이 Governance 체계를 수립하는 것은 당연히 받아들여졌다. 그러나, 현재 AI는 실용화가 보편화되고 있으며, 기술적 접근뿐만 아니라, 인간 근로자와의 상호작용이 중요해지고 있다. OECD와 EU의 AI 관련 법규를 보면 윤리와 위험에 대해서 중요하게 생각한다. Governance가 기술적 측면보다는 Compliance와 Risk 관리 측면에서 중요성이 강조되어야 함을 의미한다. AI 서비스를 기획하고, 개발하는 조직은 이해 상충으로 인해 제대로 된 Governance 체계를 수립하기 힘들다. 서두에 언급한 AI 기술 전문가들에게 AI 통제 현황 인터뷰 시 그들의 반응이 곧 Governance의 수준이 되어서는 안 된다. 준법지원 조직과 리스크 관리 조직, 감사 조직이 좀 더 적극적으로 개입해야 할 시점이다.

**셋째 : 지속적 변화관리를 위한 자체 Governance 역량과 운영 체계가 고려되어야 한다.** 물리적으로 AI Governance 관리 시스템을 성급하게 구축할 것이 아니라, 이미 안정적으로 관리되고 있는 기존 Compliance와 Risk 관리 체계에 어떻게 작동하게 할 것인지? 먼저 고려해야 한다. 규정 지침을 마련하고, 템플릿을 만드는 것은 쉽게 할 수 있지만, 이해당사자가 복잡하게 얽혀 있는 AI Governance 체계를 작동시키는 것은 결코 쉽지 않다.

## I. 전문가 기고 ②

## AI 기본법 시행 이후 AI Governance 현실과 개선 필요성

## 별첨. 국내 AI 법령·가이드라인 주요 내용 요약

| 구분                                      | 발표시기/기관             | 핵심 목적          | 주요 내용                                 |
|-----------------------------------------|---------------------|----------------|---------------------------------------|
| 국가 AI 윤리기준                              | 2020.12 / 과기정통부     | 사람 중심 AI 개발·활용 | 인간 존엄성, 공정성, 책임성, 안전성 등 AI 윤리 원칙 제시   |
| 금융분야 AI 운영 가이드라인                        | 2021.7 / 금융위원회      | 책임 있는 AI 활용    | AI 거버넌스, 내부통제, 검증 체계 구축 권고            |
| 금융분야 AI 개발·활용 안내서                       | 2022.8 / 관계부처       | AI 개발·운영 실무 지원 | AI 기획·설계·개발·운영 전 과정 체크리스트 제공          |
| 금융분야 AI 보안 가이드라인                        | 2023.4 / 금융보안원      | AI 보안 위험 관리    | 모델·데이터·운영환경 보안 통제 방안 제시               |
| 생성형 AI 이용자 보호 가이드라인                     | 2025.2 / 방송통신위원회    | 이용자 권익 보호      | AI 생성물 표시, 허위·오인 정보 방지, 서비스 제공자 책임 강화 |
| 생성형 AI 개인정보 처리 안내서                      | 2025.8 / 개인정보보호위원회  | 개인정보 보호        | 학습데이터 수집·활용, 개인 정보 최소수집 및 비식별화 기준 제시  |
| AI 안전성 확보 가이드라인                         | 2025.9 / 과기정통부·NIA  | AI 안전성 확보      | 위험 식별·평가·대응 절차 및 안전관리 체계 제시           |
| AI 투명성 확보 가이드라인                         | 2025.11 / 과기정통부·NIA | AI 투명성 강화      | AI 사용 사실 고지, 생성물 표시, 설명가능성 확보         |
| AI 영향평가 가이드라인                           | 2025 / 과기정통부·NIA    | 사전 위험평가        | AI가 이용자·사회에 미치는 영향 평가 기준 제시           |
| 고영향 AI 판단 가이드라인                         | 2025 / 과기정통부·NIA    | 고영향 AI 식별      | 고영향 AI 범위 및 판정 기준 제공                  |
| 고영향 AI 사업자 책임 가이드라인                     | 2025.9 / 과기정통부·NIA  | AI 사업자 책임 명확화  | 위험관리, 안전성·신뢰성 확보 의무 구체화               |
| 사업자 책무 고시안                              | 2025.9 / 과기정통부·NIA  | 법적 의무 구체화      | 고영향 AI 사업자의 준수사항 명시                   |
| 금융분야 AI 가이드라인 개정방향                      | 2025.12 / 금융위·금융연구원 | 생성형 AI 대응      | 기존 AI 원칙에 생성형 AI 위험관리 및 통제체계 반영       |
| 금융분야 AI RMF (Risk Management Framework) | 2026.1 / 금융감독원      | AI 리스크 통합관리    | 거버넌스, 위험평가, 통제, 모니터링, 감독대응 체계 제시      |

## V. 왜 지금 감사위원회가 움직여야 하는가?

종합해보면 기업들은 생성형 AI, 머신러닝(ML), 딥러닝(DL), AI-OCR, STT(Speech-to-Text), TA(Text Analytics), RPA(Robotic Process Automation) 및 Agentic AI와 같은 다양한 AI 기술을 업무에 도입하고 있다. 특히 금융, 회계, 내부감사, 내부통제 분야에서는 업무 효율성 향상과 비용 절감, 의사결정 고도화를 위해 AI 활용이 빠르게 확대되고 있다. 그러나 AI 활용 범위가 확대될수록 AI가 기업의 의사결정과 업무 수행에 미치는 영향 또한 증가하고 있으며, 이에 따라 AI Governance의 중요성이 더욱 강조되고 있다.

과거 AI Governance는 자율규제 또는 모범규준(Best Practice) 수준에서 논의되었으나, 최근에는 AI 기본법, 금융분야 AI RMF(Risk Management Framework), 금융분야 AI 보안 가이드 등 다양한 법령과 가이드라인이 제정되면서 기업이 준수해야 할 요구사항이 급격히 증가하고 있다. 이러한 요구사항은 크게 법적 요구사항(Regulatory Requirement)과 관리적·운영적 요구사항(Guideline Requirement)으로 구분할 수 있다.

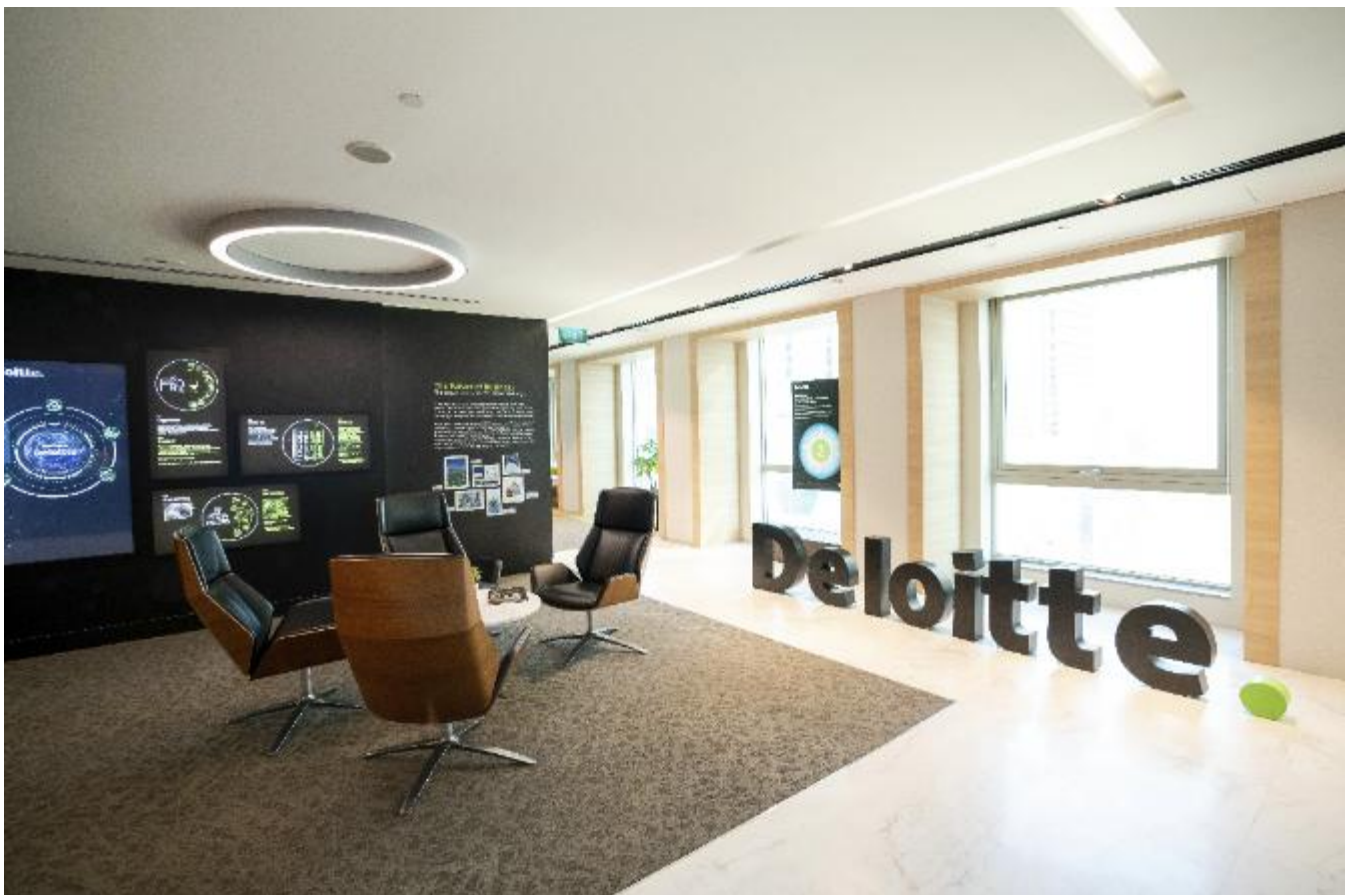
먼저 법적 요구사항 측면에서는 개인정보 보호, 투명성 확보, 설명가능성, 고영향 AI 관리, AI 안전성 확보 등이 핵심 이슈로 부상하고 있다. 예를 들어 STT, AI-OCR, 생성형 AI 활용 과정에서 수집되는 개인정보와 민감정보는 비식별화, 접근통제, 보관기간 관리 등의 적절한 보호조치가 요구된다. 또한 AI가 고객의 신용평가, 대출 심사, 보험 인수심사 등 개인의 권리와 의무에 중대한 영향을 미치는 경우에는 AI 활용 사실 고지, 결과 설명, 인간 감독(Human Oversight) 체계 등이 요구되고 있다. 불공정한 편향(Bias)이나 차별적 결과가 발생하지 않도록 데이터 품질과 알고리즘의 공정성을 확보하는 것 역시 중요한 규제 대응 영역이다.

한편 관리적·운영적 요구사항(Guideline Requirement) 측면에서는 모델 위험관리(Model Risk Management), 변경관리(Change Management), 지속적 모니터링(Monitoring), Human-in-the-Loop 체계, AI 거버넌스 조직 구축 등이 핵심 과제로 제시되고 있다. 머신러닝 및 딥러닝 기반 예측모델, 신용평가모형, AI-OCR 시스템 등은 최초 도입 시 검증뿐만 아니라 운영 과정에서도 지속적인 성능 평가와 재검증이 필요하다. 또한 Rule-based 챗봇이나 RPA와 같은 자동화 시스템의 경우에도 시나리오 및 규칙 변경 시 승인 절차와 정기 검토 체계를 운영하여 의도하지 않은 오류 발생을 예방해야 한다. 설명가능성(Explainability) 역시 중요한 거버넌스 이슈이다. 기업은 AI 결과가 도출되는 과정과 근거를 설명할 수 있어야 하며, 이를 위해 설명 가능한 모델을 우선적으로 적용하거나 XAI(Explainable AI) 기법을 활용할 필요가 있다. 특히 금융기관과 같이 대외 감사 및 감독검사 대상이 되는 조직은 AI 기반 의사결정에 대한 추적 가능성(Traceability)과 검증 가능성(Verifiability)을 확보해야 한다. 따라서 모델 개발부터 운영, 폐기까지 전 과정에 대한 문서화와 이력 관리 체계가 요구된다. 또한 AI 운영 과정에서는 정보보안 및 시스템 권한관리 역시 중요한 과제이다. AI 학습데이터와 모델, GPU 자원, 운영 서버 등에 대한 무단 접근과 변경을 방지하기 위해 권한 통제 체계와 변경관리 절차를 마련해야 한다. 특히 최근 Agentic AI와 같이 자율성이 높은 AI 기술이 등장하면서 기존 IT 통제를 넘어 AI 전용 거버넌스 체계 구축의 필요성이 더욱 확대되고 있다.

## I. 전문가기고 ②

## AI 기본법 시행 이후 AI Governance 현실과 개선 필요성

결국 기업이 직면하는 AI Governance 이슈는 단순히 기술적 문제가 아니라 법률, 윤리, 리스크 관리, 정보보안, 내부통제, 감사 대응을 포괄하는 종합적인 경영과제라 할 수 있다. 따라서 기업은 개인정보 보호, 설명가능성, 공정성, 모델 위험관리, 인간 감독, 보안통제, 지속적 모니터링 등 다양한 규제 및 가이드라인 요구사항을 통합적으로 고려하여 AI Governance 체계를 구축하여야 한다. 국내 AI 기본법이 시행되고, 많은 가이드라인이 제시된 지금 이렇게 광범위하고, 종합적인 경영과제가 각 부문의 이해관계로 불협화음은 없는지, 또는 법제도 및 가이드라인 기반이 유기적으로 잘 관리되고 있는지 등의 여부를 감사위원회가 객관적 시각으로 살펴봐야 할 시기이다.



## II. CCG 아젠다 ①

### 이사회의 AI 활용 현황<sup>1)</sup>

#### 분기별 이사회 우수사례

##### 요약

- ✓ 이사회의 AI/생성형 AI 도입은 아직 초기 단계로, 상장·비상장기업 모두 공식적인 지원과 실제 활용 수준에서 기업별 편차가 큰 것으로 나타남
- ✓ AI/생성형 AI는 보고서 분석·자료 요약 등 실무적 업무를 중심으로 활용되고 있으며, 감독 관련 업무에서의 활용은 아직 제한적인 것으로 조사됨
- ✓ 이사회의 AI 역량 강화는 경영진 브리핑과 이사 교육을 중심으로 이루어지고 있으며, 비상장기업은 별도의 조치를 취하지 않은 경우가 상대적으로 많았음
- ✓ 이사회에 특화된 AI/생성형 AI 정책과 거버넌스 관행은 아직 정립 단계로, 상장기업의 51%, 비상장기업의 73%가 관련 정책을 마련하지 않은 것으로 나타남

AI 및 생성형 AI(GenAI)<sup>2)</sup>는 이제 이사회가 감독하는 대상에 그치지 않고, 이사회의 거버넌스 및 감독 책임을 수행하는 데 활용할 수 있는 도구로 그 역할이 확대되고 있습니다. AI는 전사 업무와 핵심 비즈니스 기능 전반에서 활용이 점차 보편화되고 있는 반면, 이사회 차원의 활용은 비교적 최근에 시작되어 기업별 편차가 크고 아직 성숙해가는 단계에 있는 것으로 보입니다. 향후 이사회가 효과성을 제고하고 운영을 효율화하며 의사결정을 지원하기 위해 AI의 활용 관행을 어떻게 정립해 나갈 것인지 주목할 필요가 있습니다. 이 과정에서도 건전한 거버넌스의 핵심인 충분한 정보에 기반한 판단, 건전한 비판적 시각 및 책임성은 유지되어야 할 것입니다.

본 ‘분기별 이사회 우수사례’ 보고서는 상장·비상장 기업을 대표하는 기업 거버넌스 협회(Society for Corporate Governance) 회원을 대상으로 실시한 서베이 결과를 바탕으로 작성되었습니다. 2026년 3~4월에 실시된 이번 서베이는 이사의 직접적인 AI/생성형 AI 활용뿐 아니라 경영진 또는 거버넌스 담당 조직이 이사회 운영을 지원하는 과정에서의 활용까지 포함하여, 이사회 활동 및 감독 업무에서 AI/생성형 AI가 어떻게 활용되고 있는지를 파악하는 데 목적이 있습니다.

1) 본 섹션은 Deloitte's Center for Board Effectiveness가 발간한 「Board Practices Quarterly-Board use of AI」(2026.07.) 원문 보고서 내용을 국문 번역한 내용임

2) 본 보고서 및 서베이에에서 'AI/생성형 AI'는 다음을 의미합니다.

- 인공지능(AI): 시각 인식, 음성 인식, 학습, 의사결정, 언어 번역 등 일반적으로 인간의 지능 또는 인지 기능이 필요한 작업을 컴퓨터 시스템이 수행할 수 있는 능력
- 생성형 AI(GenAI): 머신러닝 기술(예: 신경망)을 활용하여 대규모 데이터 세트(예: 이미지, 프로그래밍 코드, 문서 요약)의 패턴과 관계를 분석하고, 사용자의 프롬프트 입력(Prompt)에 따라 새로운 콘텐츠 또는 결과물을 생성하는 소프트웨어, 애플리케이션, 모델, 제품, 도구, 시스템 또는 서비스

## 조사 결과

응답자는 주로 코퍼레이트 세크리터리(corporate secretary)\*, 사내 변호사 및 기타 거버넌스 실무자로, 다양한 규모와 산업군<sup>3)</sup>에 속한 92개 상장기업과 14개 비상장기업을 대표합니다. 본 보고서의 조사 결과는 해당 기업의 응답을 바탕으로 합니다.

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

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

## 주요 시사점

1) 이사회와 AI/생성형 AI 도입은 아직 초기 단계이며 기업별 편차가 있음

: 많은 기업이 이사회 활동에서 AI/생성형 AI 활용을 아직 공식적으로 지원하지 않거나 표준화하지 않고 있으며, 상장기업의 약 절반은 그 활용을 명시적으로 지원하지 않는 것으로 조사되었습니다. 전반적으로 응답자들은 자사 이사회가 이사회 활동에 AI/생성형 AI를 활용하고 있는지 여부를 '잘 모르겠다'고 응답한 경우가 많았으며, 파악된 도입 수준과 활용 사례도 기업별로 차이를 보였습니다.

2) 현재의 활용 및 역량 강화는 실무 적용과 교육에 집중

: AI/생성형 AI를 활용하는 이사회는 주로 보고서 검토, 자료 요약, 질의사항 준비 및 논의 주제 발굴 등 행정적·분석적 업무에 이를 활용하는 것으로 나타났습니다. 또한 기업들은 공식적인 거버넌스 제도, 이사 후보자 물색·선임 절차 또는 이사회 평가 절차에 AI 역량을 반영하기보다는 경영진 브리핑과 이사 교육을 통해 AI 역량을 강화하는 경우가 더 많았습니다.

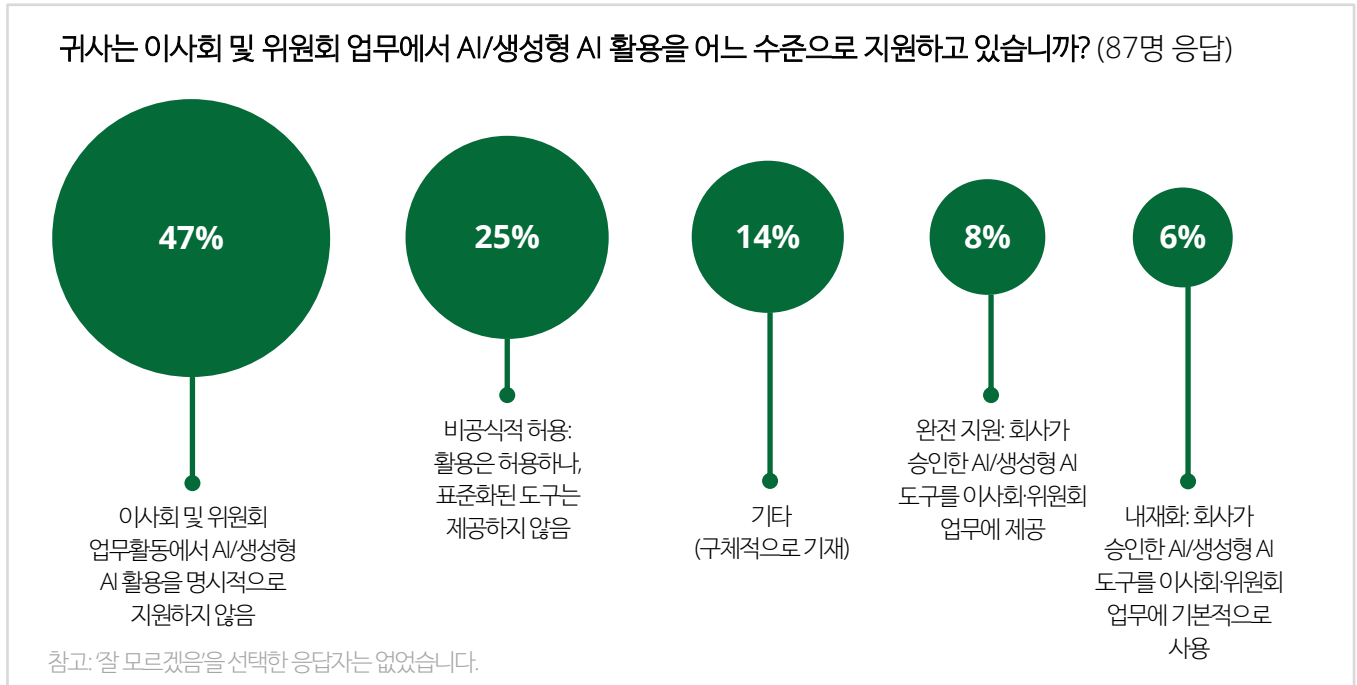
3) 이사회 차원의 AI 정책, 가이드라인 및 거버넌스 관행은 아직 정립 단계

: 대부분의 응답자는 이사회에 특화된 AI 정책이나 거버넌스 관행이 마련되어 있지 않다고 응답했습니다. 관련 정책을 마련한 기업의 경우에는 주로 보안, 기밀유지, 허용 가능한 사용 범위, 법률적 고려사항 및 기록관리 등을 다루고 있는 것으로 나타났습니다.

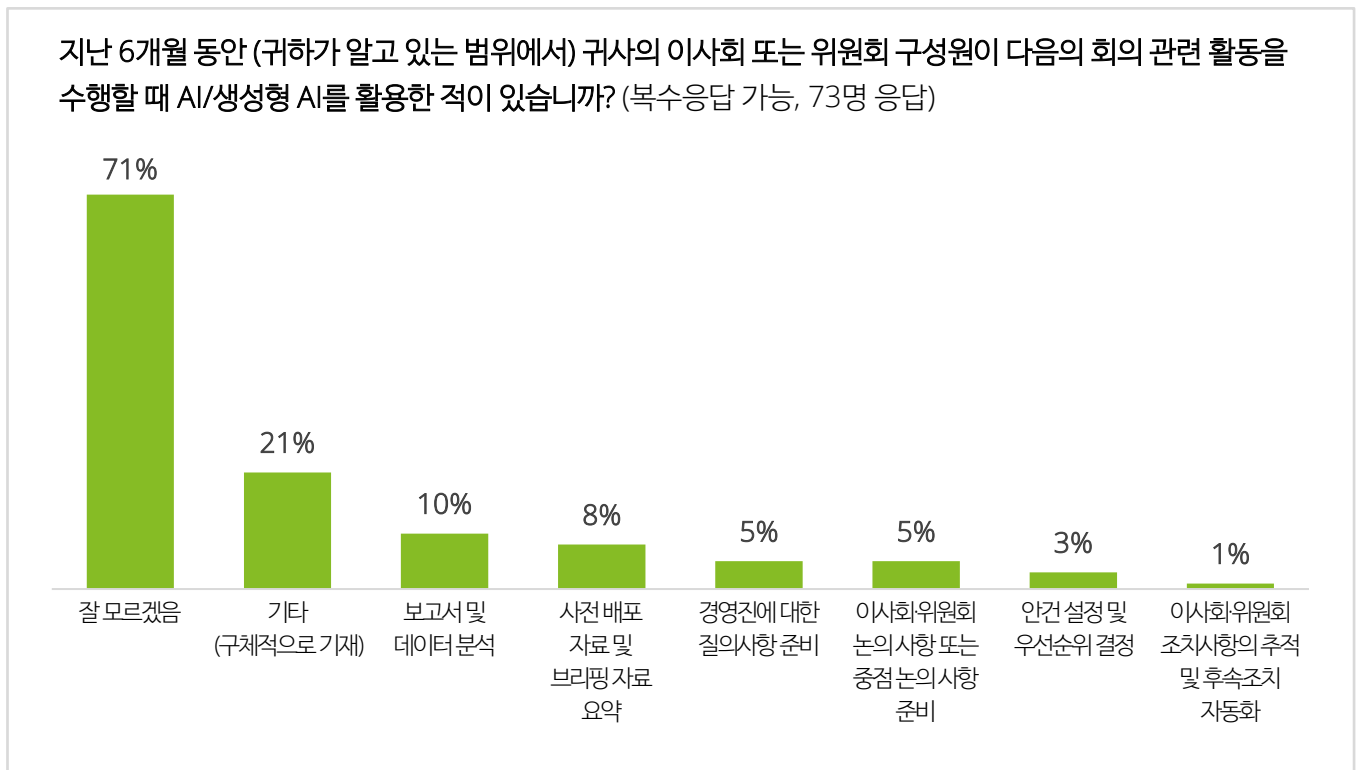
3) 2025년 12월 기준 상장기업 응답 기업의 시가총액별 분포는 대형 상장기업(메가캡 및 대형주 포함, 100억 달러 초과) 52%, 중형 상장기업(20억~100억 달러) 37%, 소형 상장기업(소형주, 마이크로캡 및 나노캡 포함, 20억 달러 미만) 11%로 나타났습니다. 산업별 분포는 금융서비스 34%, 에너지·자원·산업재 27%, 소비재 17%, 기술·미디어·통신(TMT) 15%, 생명과학 및 헬스케어 8%였습니다. 2025년 12월 기준 비상장기업 응답 기업의 연매출 규모별 분포는 대형 기업 50%(10억 달러 초과), 중형 기업 29%(2억 5천만~10억 달러), 소형 기업 14%(2억 5천만 달러 미만)였으며, 연매출 규모를 공개할 수 없다고 답한 비율은 7%였습니다. 산업별 분포는 금융서비스 62%, 소비재 23%, 에너지·자원·산업재 15%였으며, 기술·미디어·통신(TMT) 및 생명과학·헬스케어는 각각 0%였습니다. 소형 상장기업은 응답 기업 수가 제한적이어서 관련 조사 결과를 본 보고서에서 제외하였습니다.

## 상장기업 조사 결과

&lt;그림 1&gt;

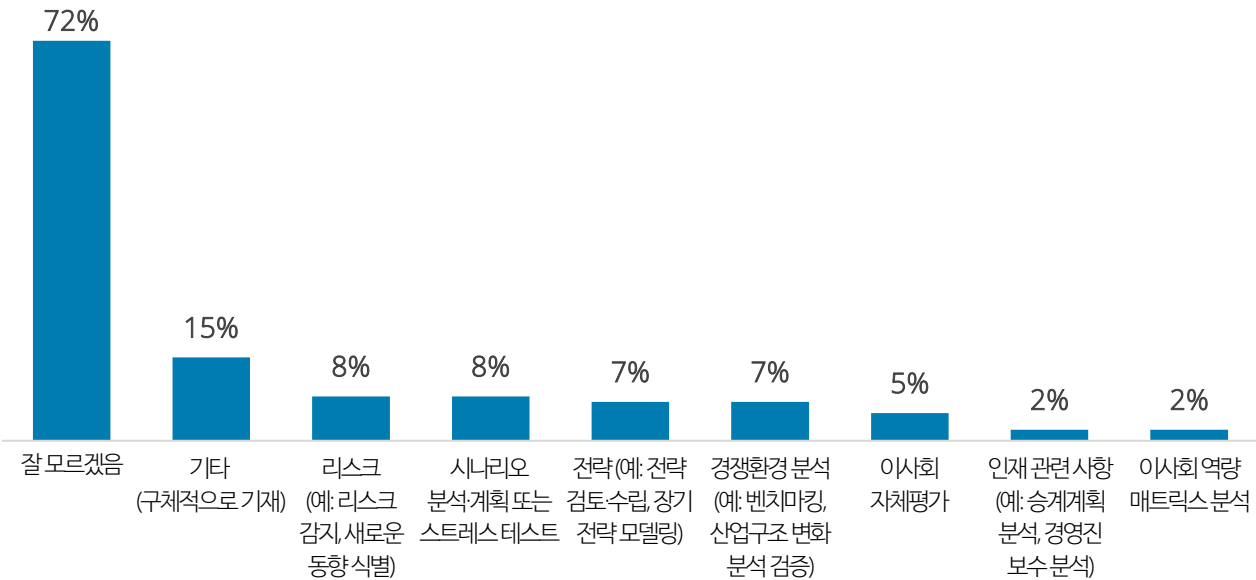


&lt;그림 2&gt;



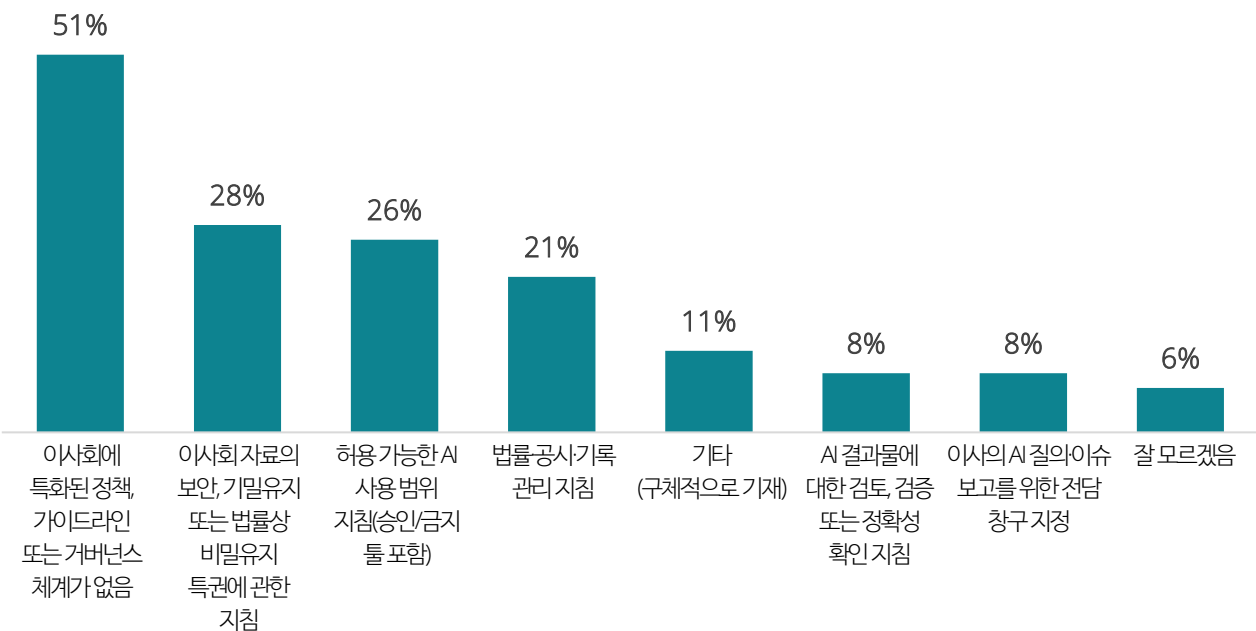
&lt;그림 3&gt;

지난 6개월 동안 귀사의 이사회 또는 위원회가 다음 감독 분야 및 활동을 지원하기 위해 AI/생성형 AI를 활용한 적이 있습니까? (복수응답 가능, 61명 응답)



&lt;그림 4&gt;

귀사는 이사가 이사회 직무를 수행하면서 AI/생성형 AI를 활용하는 것과 관련하여 다음과 같은 정책, 가이드라인 또는 거버넌스 체계를 마련하고 있습니까? (복수응답 가능, 72명 응답)

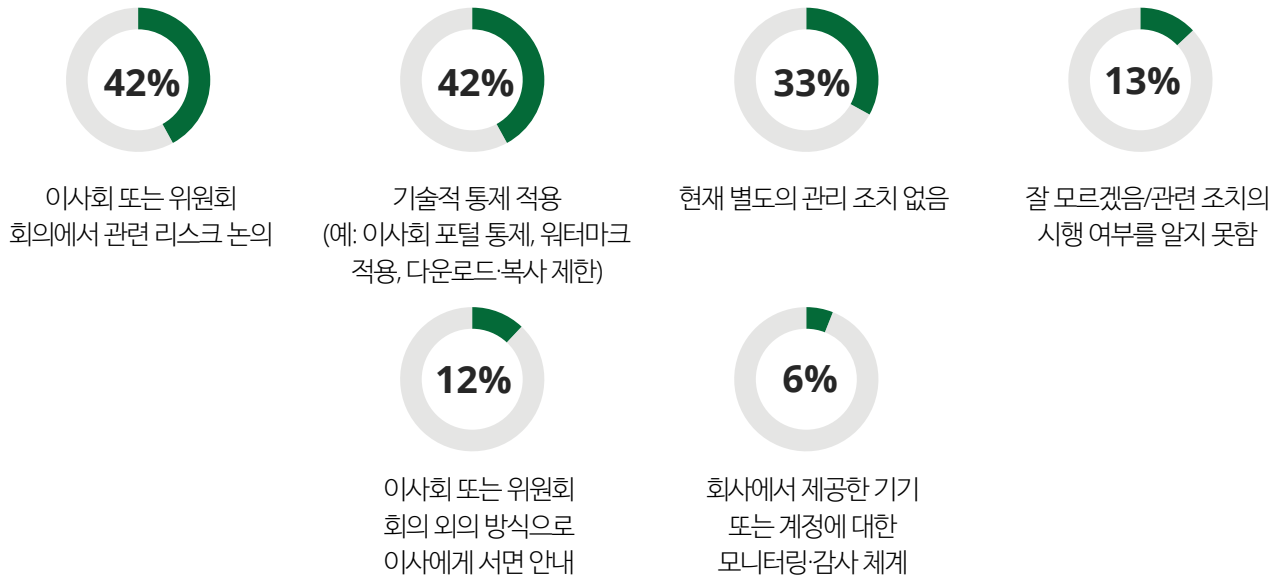


## II . CCG 아젠다 ①

## 이사회와 AI 활용 현황

&lt;그림 5&gt;

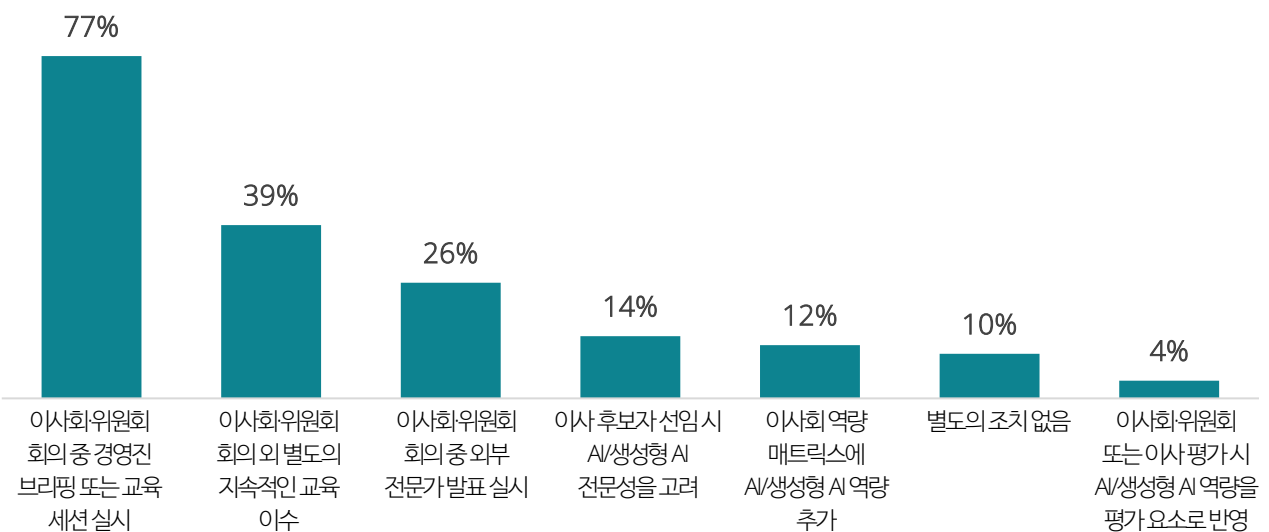
귀사는 이사가 이사회 또는 위원회 업무 수행 시 승인되지 않은 AI/생성형 AI 도구를 사용할 경우 발생할 수 있는 리스크를 관리하기 위해 다음 중 어떤 조치를 시행하고 있습니까? (복수응답 가능, 67명 응답)



참고: 응답자의 3%는 '기타(Other)'를 선택하였습니다.

&lt;그림 6&gt;

지난 6개월 동안, 귀사의 이사회는 AI에 대한 이해도와 활용 역량을 제고하기 위해 다음 중 어떤 조치를 취하였습니까? (복수응답 가능, 69명 응답)



참고: 응답자의 4%는 '잘 모르겠음/관련 조치를 인지하지 못함', 3%는 '기타'를 선택하였습니다.

## II. CCG 아젠다 ①

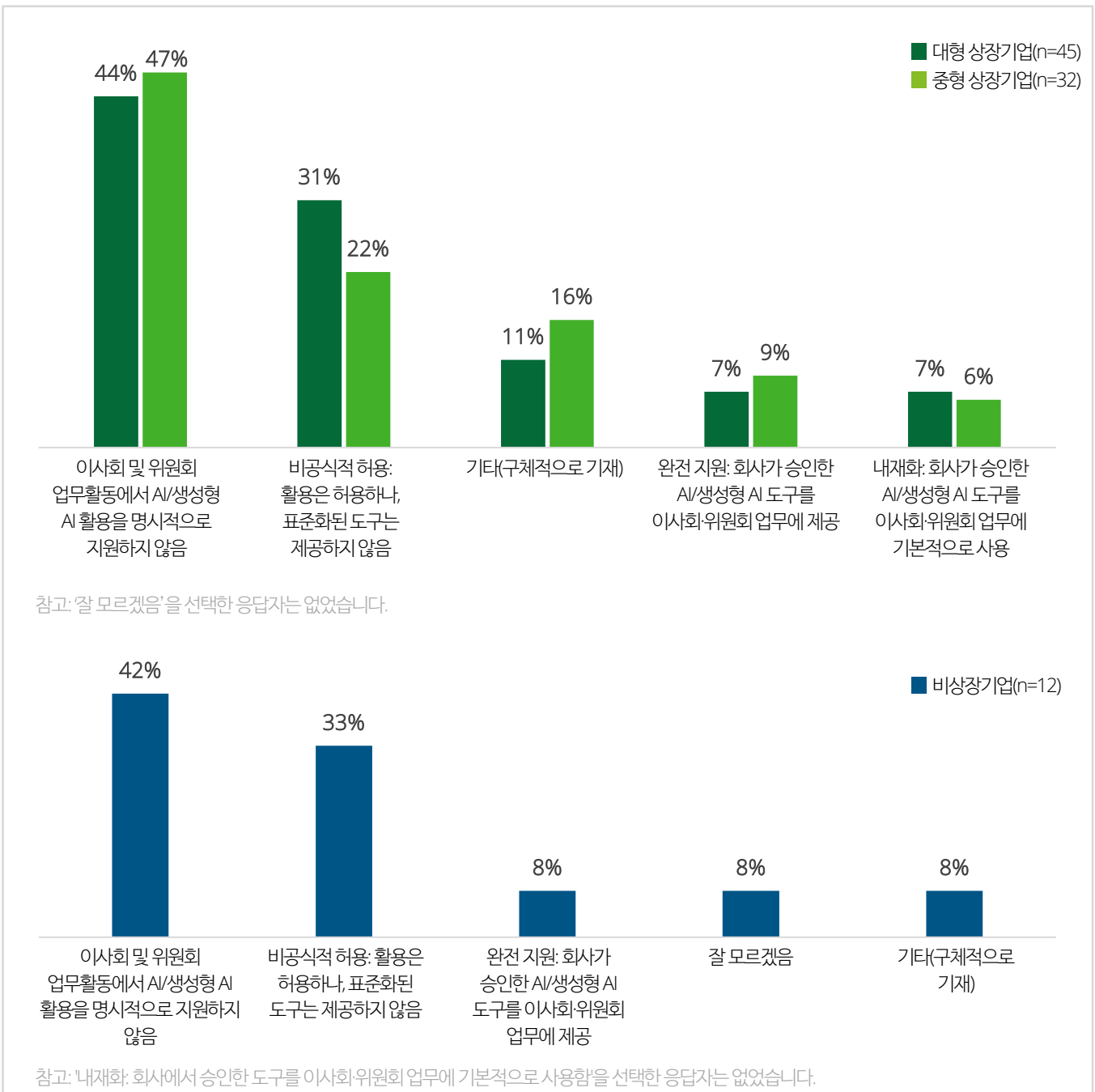
## 이사회와 AI 활용 현황

## 부록: 응답자 특성별 조사 결과

귀사는 이사회 및 위원회 업무에서 AI/생성형 AI 활용을 어느 수준으로 지원하고 있습니까?

대형 상장기업 응답자의 44%, 중형 상장기업 응답자의 47%, 비상장기업 응답자의 42%는 자사의 이사회 및 위원회 업무에서 AI/생성형 AI 활용을 명시적으로 지원하지 않는다고 응답하였습니다. AI/생성형 AI 활용을 허용하는 기업의 경우에도 대부분 비공식적인 수준에 머물러 있으며, 일부 기업만이 회사에서 승인한 도구를 평가하거나 시범 운영 중인 것으로 나타났습니다.

<그림 7>



## II. CCG 아젠다 ①

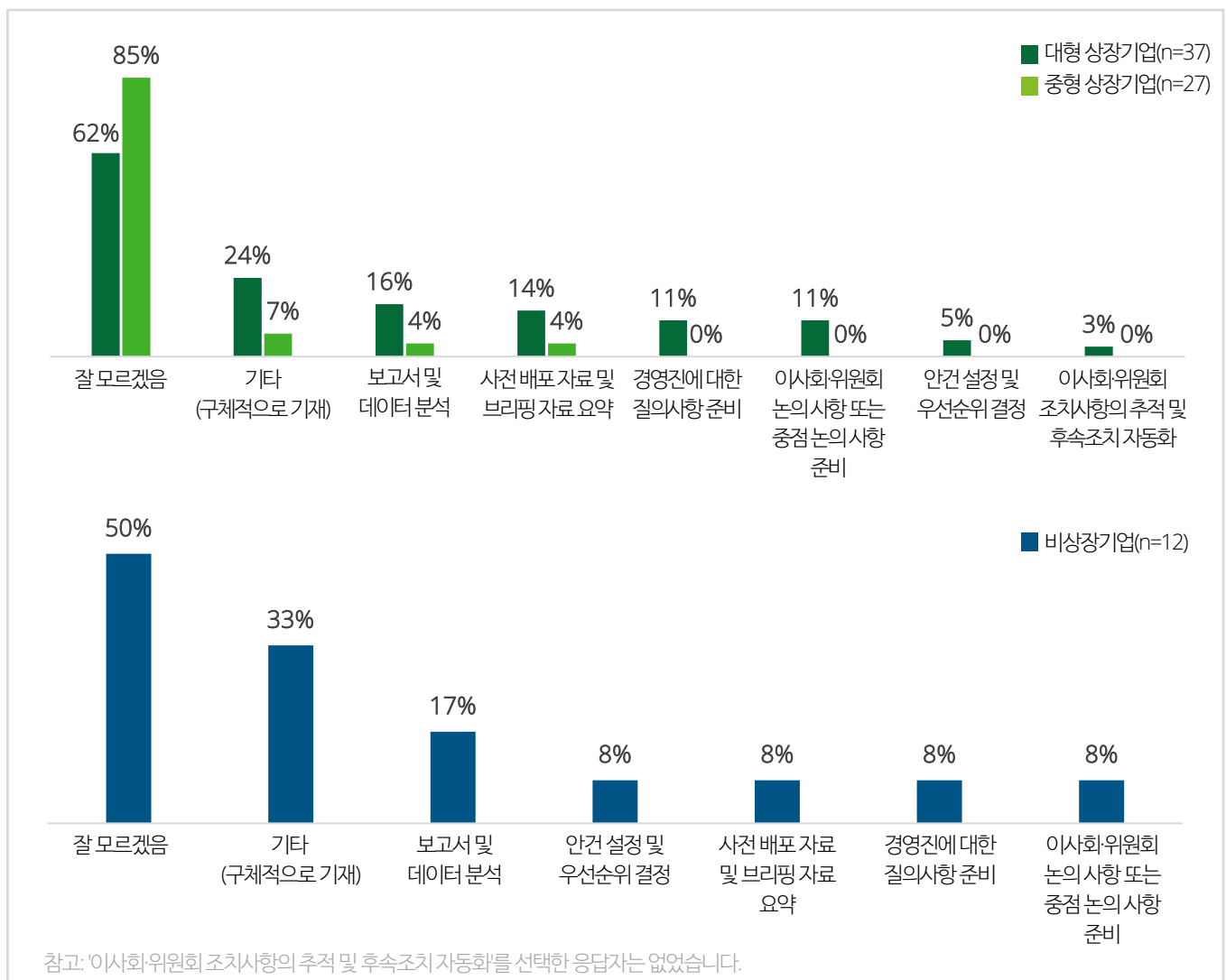
## 이사회와 AI 활용 현황

지난 6개월 동안 (귀하가 알고 있는 범위에서) 귀사의 이사회 또는 위원회 구성원이 다음의 회의 관련 활동을 수행할 때 AI/생성형 AI를 활용한 적이 있습니까? (복수응답 가능)

전체적으로 응답자의 과반수는 이사 또는 위원회가 회의 관련 활동에 AI/생성형 AI를 활용했는지 여부를 잘 모르겠다고 응답하였으며, 그 비율은 상장기업 71%, 비상장기업 50%로 나타났습니다. 특히 중형 상장기업은 85%가 '잘 모르겠다'고 응답하여 대형 상장기업보다 높은 비율을 보였습니다. 비상장기업에서는 보고서 및 데이터 분석, 안건 설정 등의 영역에서 상장기업보다 AI/생성형 AI 활용 비율이 다소 높게 나타났으나, 응답자 수가 제한적이었다는 점을 고려할 필요가 있습니다. 상장기업의 경우 대형 상장기업이 중형 상장기업보다 보고서 및 데이터 분석, 사전 배포자료 요약, 경영진 질의사항 또는 논의사항 준비 등의 활동에서 전반적으로 높은 활용 수준을 보였습니다.

한편, 응답자 의견에 따르면 일부 사례에서의 AI/생성형 AI 활용은 이사가 직접 활용한 경우라기보다, 경영진 또는 거버넌스 담당 조직이 이사회 자료를 준비하는 과정에서 활용한 사례를 반영한 것일 수 있습니다.

&lt;그림 8&gt;



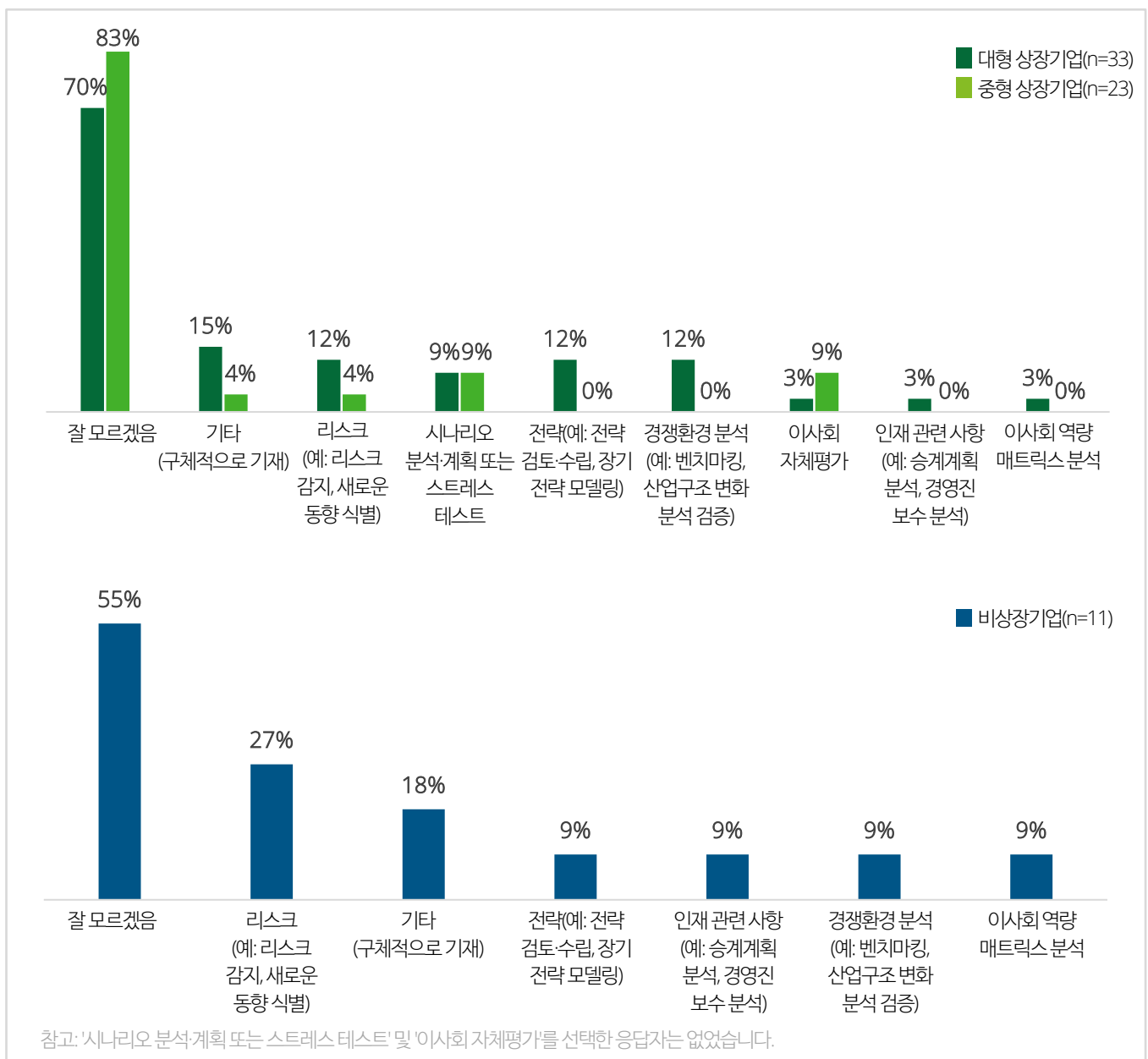
## II . CCG 아젠다 ①

## 이사회와 AI 활용 현황

지난 6개월 동안 귀사의 이사회 또는 위원회가 다음 감독 분야 및 활동을 지원하기 위해 AI/생성형 AI를 활용한 적이 있습니까? (복수응답 가능)

대부분의 응답자는 리스크 감지, 전략, 경쟁환경 분석 등을 포함한 감독 관련 업무에서 AI/생성형 AI가 활용되었는지 여부를 '잘 모르겠다'고 응답하였습니다. 상장기업의 경우 대형 상장기업은 중형 상장기업보다 리스크 감지(12% vs. 4%), 전략(12% vs. 0%), 경쟁환경 분석(12% vs. 0%) 분야에서 AI/생성형 AI 활용 비율이 다소 높게 나타났습니다. 반면, 시나리오 분석은 두 그룹 모두 9%로 동일했으며, 이사회 자체평가는 중형 상장기업(9%)이 대형 상장기업(3%)보다 높은 비율을 보였습니다. 한편, 비상장기업에서는 리스크 감독 업무와 관련한 AI/생성형 AI 활용 사례가 일부 확인되었습니다.

&lt;그림 9&gt;



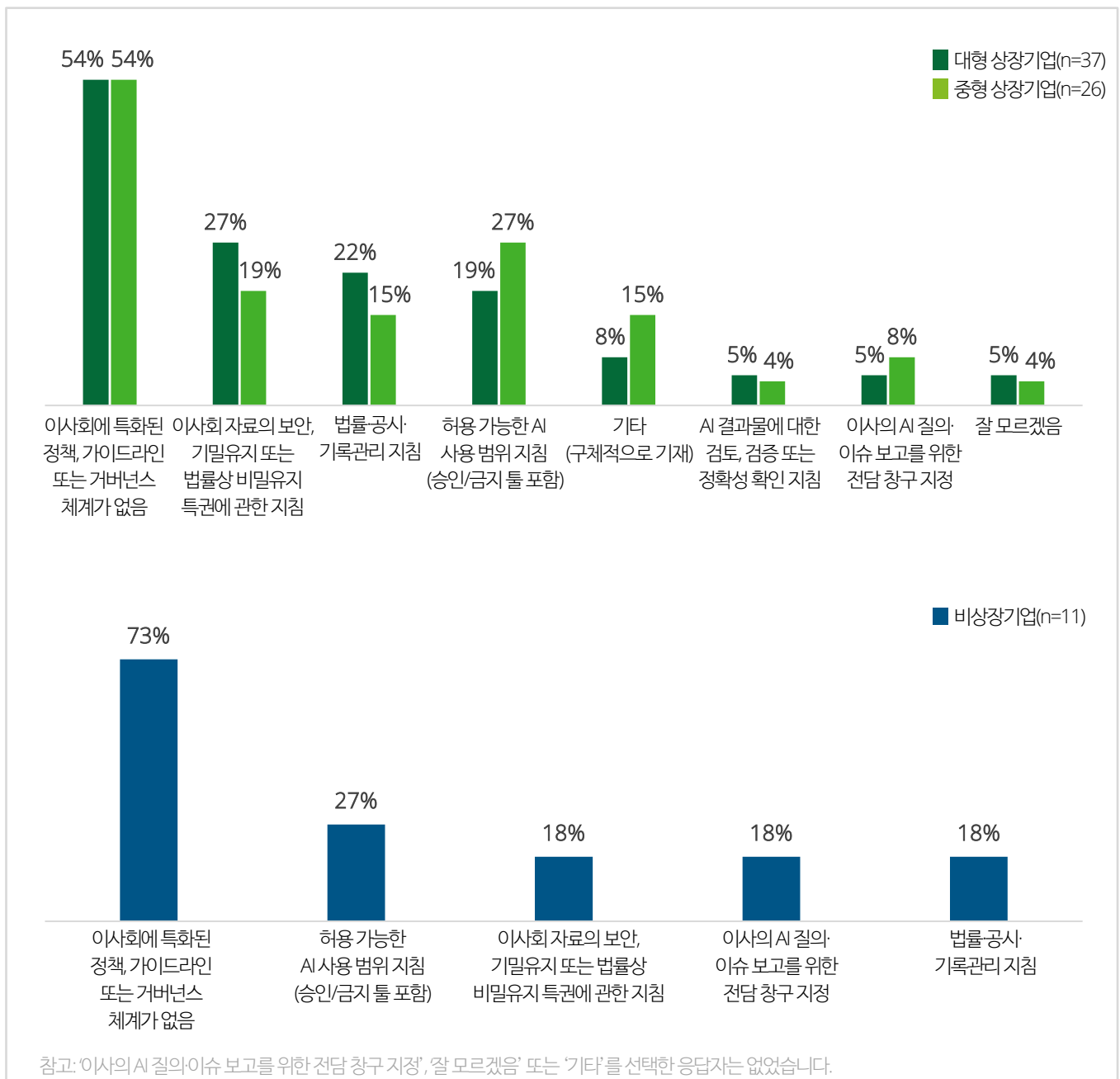
## II. CCG 아젠다 ①

## 이사회와 AI 활용 현황

귀사는 이사가 이사회 직무를 수행하면서 AI/생성형 AI를 활용하는 것과 관련하여 다음과 같은 정책, 가이드라인 또는 거버넌스 체계를 마련하고 있습니까? (복수응답 가능)

조사에 응답한 기업 중 상장기업의 51%, 비상장기업의 73%는 이사회에 특화된 AI·생성형 AI 정책을 마련하지 않은 것으로 나타났습니다. 관련 정책을 마련한 기업의 경우에는, 주로 보안, 기밀유지, 허용되는 사용 범위 및 법률적 지침을 다루고 있었습니다. 비상장기업에서는 AI/생성형 AI 결과물에 대한 인적 검토, 출처 검증 또는 정확성 확인을 요구하는 비율이 18%로, 상장기업(8%)보다 높았습니다.

&lt;그림 10&gt;



## II. CCG 아젠다 ①

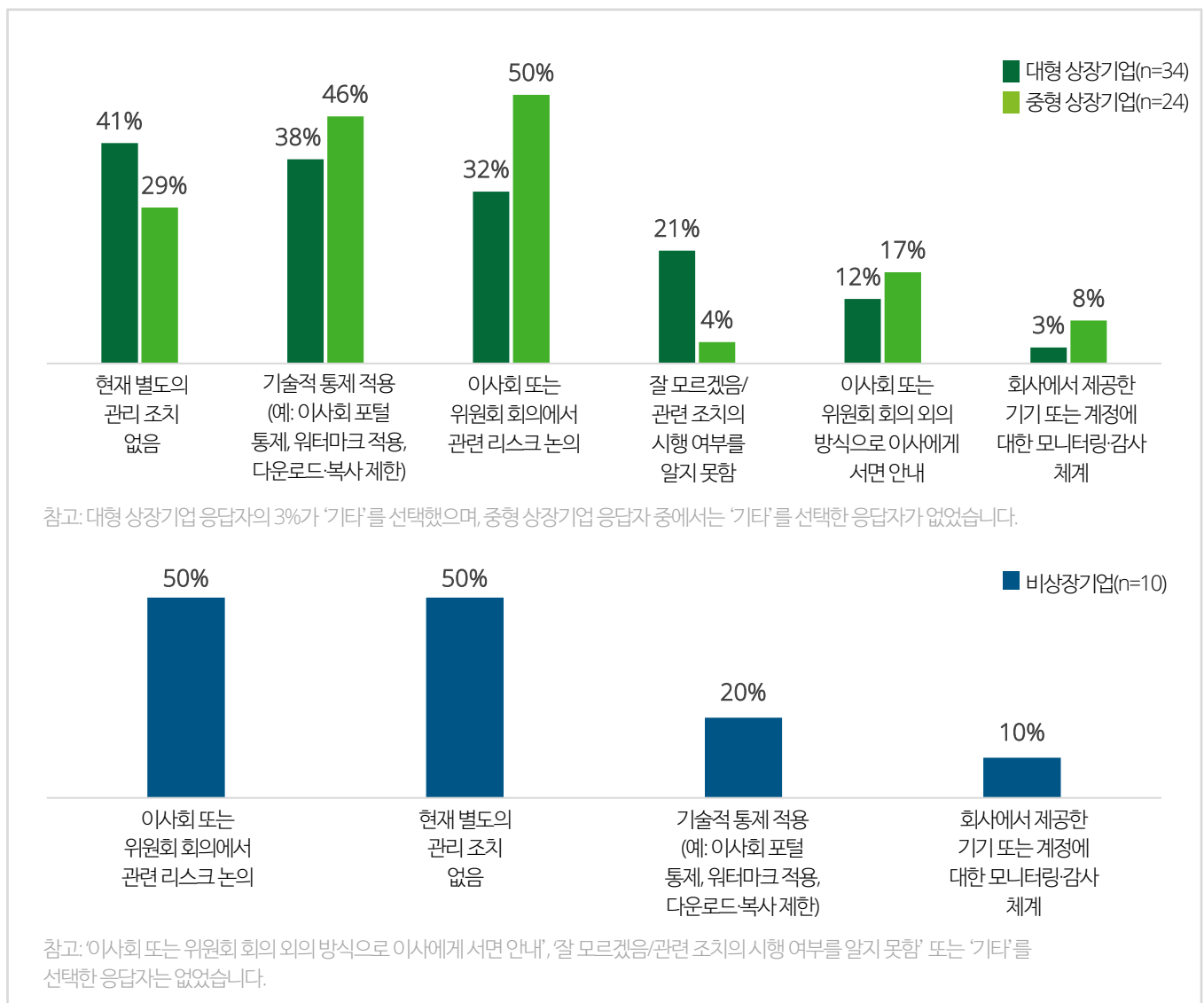
## 이사회와 AI 활용 현황

귀사는 이사가 이사회 또는 위원회 업무 수행 시 승인되지 않은 AI/생성형 AI도구를 사용할 경우 발생할 수 있는 리스크를 관리하기 위해 다음 중 어떤 조치를 시행하고 있습니까? (복수응답 가능)

상장기업 응답자가 가장 많이 언급한 리스크 관리 조치는 이사회 또는 위원회 차원의 논의(42%)와 기술적 통제(42%)였습니다. 비상장기업의 경우에는 이사회 또는 위원회 차원의 논의(50%)와 별도의 조치를 시행하고 있지 않다는 응답(50%)이 가장 많았습니다. 기술적 통제를 시행하고 있다는 응답은 비상장기업에서 상대적으로 낮은 20%로 나타났습니다.

시가총액 규모별로도 몇 가지 차이가 나타났습니다. 현재 별도의 조치를 시행하지 않고 있다고 응답한 비율은 대형 상장기업이 41%, 중형 상장기업(29%)보다 높았습니다. 또한 관련 리스크를 이사회 또는 위원회에서 논의하고 있다고 응답한 비율도 대형 상장기업이 32%로 중형 상장기업(50%)보다 낮았으며, 기술적 통제를 시행하고 있다는 응답 역시 대형 상장기업이 38%로 중형 상장기업(46%)보다 낮았습니다.

&lt;그림 11&gt;



## II. CCG 아젠다 ①

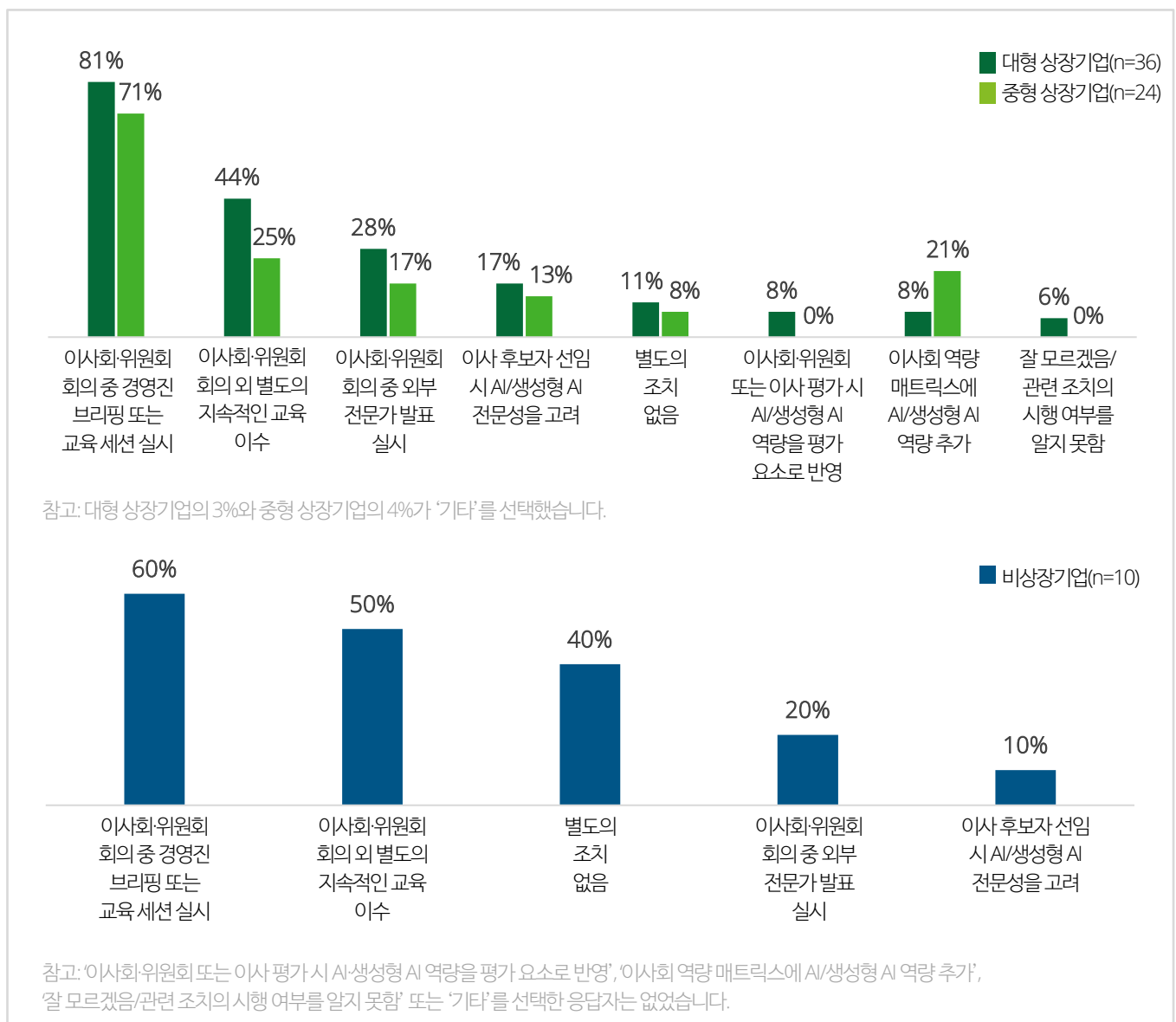
## 이사회와 AI 활용 현황

지난 6개월 동안, 귀사의 이사회는 AI에 대한 이해도와 활용 역량을 제고하기 위해 다음 중 어떤 조치를 취하였습니까?  
(복수응답 가능)

시가총액 규모별로 몇 가지 주목할 만한 차이가 나타났습니다. 이사회 또는 위원회 회의 외 별도의 지속적인 역량 강화 교육을 이수했다는 응답은 대형 상장기업 44%, 중형 상장기업 25%였습니다. 이사회 또는 위원회 회의에서 외부 전문가 발표를 진행했다는 응답은 대형 상장기업 28%, 중형 상장기업이 17%였습니다. 또한 이사 역량 매트릭스에 AI/생성형 AI 역량을 추가했다는 응답은 대형 상장기업 8%, 중형 상장기업 21%로 나타났습니다.

이사회와 AI 이해도 및 활용 역량을 제고하기 위한 활동에서도 상장기업과 비상장기업 간 차이가 나타났습니다. 상장기업에서는 이사회 또는 위원회 회의 중 경영진 브리핑이나 교육 세션을 실시했다는 응답이 상대적으로 많았던 반면, 비상장기업은 현재까지 별도의 조치 취하지 않았다는 응답 비율이 더 높았습니다.

&lt;그림 12&gt;



## II. CCG 아젠다 ②

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

기업지배기구발전센터

#### 요약

- ✓ 2026년 7월 8일 당정협의회에서 발표된 「지속가능성(ESG) 공시 제도화 방안(최종안)」은 연결자산총액 10조원 이상 코스피 상장사부터 2028년(FY'27) 사업보고서를 통한 법정공시로 즉시 시행되도록 하였으며, 이후 5조원(FY'28)·2조원(FY'29, 잠정)으로 대상을 단계적으로 확대함
- ✓ 이는 지속가능성 공시가 자율공시에서 재무제표에 준하는 법적 책임을 수반하는 공시로 전환됨을 시사함
- ✓ 이러한 변화는 단순한 공시 항목의 추가에 그치지 않고 데이터·프로세스·통제·시스템 전반의 준비를 요구하며 감사위원회의 감독 범위를 재무제표·내부회계관리제도(ICFR)에서 지속가능성 공시정보·지속가능성 보고 내부통제(ICSR)·외부 인증인 감독으로 확장시킴
- ✓ 국내 대형 상장사의 기후공시 실태를 보면 거버넌스·배출량 등 형식적 항목의 공시율은 높으나 시나리오 분석 및 회복력 평가는 52%에 그쳐, 이사회·감사위원회는 감독 초점을 리스크 식별 단계에서 재무연계·회복력 평가로 확장할 필요가 있음을 시사함
- ✓ 공시체계 구축에는 약 1~1.5년의 준비 기간이 소요되는 만큼, 대상 기업은 적용 시점을 역산하여 지금부터 연결 데이터 관리·내부통제·인증 대비 체계를 선제적으로 마련할 필요가 있음
- ✓ 본고는 지속가능성 공시 의무화가 기업의 공시·거버넌스 체계에 요구하는 변화 및 이사회·감사위원회가 무엇을 감독·준비해야 하는지를 제시함

#### 논의 배경

- 금융당국과 집권당은 지난 7월 8일, 당정협의회를 개최하고 「지속가능성(ESG) 공시 제도화 방안(최종안)」을 발표함<sup>1)</sup>
  - 이번 방안의 핵심은 국내 여건 성숙을 기다리던 기존 기조에서 벗어나 공시 도입을 선제적으로 추진하는 방향으로 전환한 데 있음
  - 특히 연결자산총액 10조원 이상 코스피 상장사부터 자본시장법상 사업보고서로 편입되는 법정공시로 즉시 도입되는 점에서, 과거 자율공시 단계와 법적 성격이 근본적으로 다름
- 지속가능성 공시는 재무제표에 준하는 책임·내부통제·외부인증이 수반되는 ‘지배구조 및 감독의 문제’로 전환됨
  - 공시 오류는 과징금·행정제재·손해배상책임으로 이어질 수 있으며 이는 이사회·감사위원회의 감독 책임 범위를 확장시킴

1) 금융감독원, 「지속가능성 공시, '28년(FY27) 연결자산총액 10조원 이상 코스피 상장사부터 시작합니다」, 2026.07.08.

## II . CCG 아젠다 ②

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

## 제도 환경의 전환

## 1) 전략 기초의 전환

- 최종안은 초안(2026.2.25 '생산적금융 대전환 회의'에서 발표된 로드맵 초안)<sup>2)</sup>을 약 4개월간 공개 의견수렴한 결과물로, 적용 대상·시점·구속력이 모두 강화됨
- 기존에는 국내 여건이 성숙될 때까지 기다린다는 기초였으나, 최종안은 자본시장의 지속가능성 정보 투명성을 제고하고 기업의 녹색전환(GX)을 지원하는 방향으로 선회함
  - 이는 판단 기준이 '사회적 책임' 중심에서 '자본시장 경쟁력·기업가치' 측면으로 확대되었음을 의미하며, 에너지·기후 리스크 관리가 기업의 생존·경쟁력 문제로 부상한 흐름과 연결됨

## 2) 초안 대비 주요 변화와 그 의미

- 최종안은 공시대상·채널·유예기준·면책·인증·Scope 3 등 6개 항목에서 초안보다 전진된 구조를 채택했으며 각 변화는 감독 측면에서 해석될 필요가 있음

<표 1> 초안 대비 최종안의 주요 변화 및 감독 함의<sup>2,3)</sup>

| 구분      | 초안(2026.02)                               | 최종안(2026.07)                                 | 감독 함의               |
|---------|-------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------|
| 공시 대상   | 연결자산 30조원 이상                              | 연결자산 10조원 이상<br>(적용대상 자산규모가 1/3로 감소하여 대상 확대) | 이사회·종속사 편입 시점 확인 필요 |
| 공시 채널   | 거래소 우선 후 법정 전환                            | 법정공시 시행                                      | 공시 오류가 법적 책임으로 연결   |
| 첫해 유예   | 자산 또는 매출 10% 미만                           | 자산 및 매출 10% 미만                               | 면제 종속사 축소로 연결 부담 증가 |
| 제3자 인증  | 자율                                        | FY'29기준부터 의무('30)                            | 감사위원회 외부인증 감독 필요    |
| Scope 3 | 3년 유예 후 '31 시작                            | 3년 유예 후 '31 시작                               | 공급망 데이터 거버넌스 선제 준비  |
| 면책 적용   | 도입 초기 첫해, 세이프하버(Safe harbor) 적용 및 제재조치 유예 | 3년 한시면책 + 세이프하버(Safe harbor)                 | 면책 원용 위한 사전 문서화 요건  |

2) 금융위원회, 「제4차 생산적 금융 대전환 회의 안건 1-② 지속가능성 공시기준 최종안의 주요 내용」, 2026.02.25.

3) 금융감독원, 「지속가능성 공시, '28년(FY27) 연결자산총액 10조원 이상 코스피 상장사부터 시작합니다」, 2026.07.08.

## II. CCG 아젠다 ②

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

- 특히 주목할 변화는 첫째 면제 종속회사 요건이 ‘또는(or)’에서 ‘그리고(and)’로 변경된 점임
  - 자산과 매출이 모두 10% 미만인 경우에만 면제되므로 면제 종속회사의 범위가 축소되고, 지배기업이 첫째부터 취합하여야 하는 연결 대상이 늘어남
- 공시 채널도 초안의 ‘2단계(거래소 공시 → 법정공시 전환)’ 방식이 폐기되고, FY’27 기준부터 바로 사업보고서 기재사항(법정공시)으로 편입됨
  - 이는 기후공시를 도입 첫째부터 재무공시와 동일한 책임 영역에 두는 것으로, ESG 정보도 재무제표에 준하는 수준으로 관리되어야 함을 의미함

## 2) 지속가능성 공시 로드맵

- 최종안의 로드맵은 ① 공시대상·시기 ② 공시채널·면책 ③ 제3자 인증 ④ Scope 3 시행 ⑤ 이행지원·인센티브의 5대 축으로 구성됨
- 로드맵은 면책·유예·인센티브를 통해 초기 부담을 완화하되 요구 수준이 시간에 따라 지속적으로 상향되는 구조를 취하고 있음
  - 기업은 의무화 시점보다 현재의 준비 수준으로 대응이 가능한지를 기준으로 판단할 필요가 있음

<표 2> 지속가능성(ESG) 공시 제도화 방안 최종안 개요 <sup>4)</sup>

| 구분           | 내용                                                                                                                                                                                                               |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 공시대상·시기      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• FY’27 기준, 연결자산 10조원 → FY’28 기준, 5조원 이상 유가증권 상장법인 공시 의무화</li> <li>• ’28년~’29년 공시상황 평가 후 ’30년 2조원까지 확대 검토</li> <li>• 연결기준 자산·매출이 모두 10% 미만인 종속회사는 공시 첫째에 한해 면제</li> </ul> |
| 공시채널·면책      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• FY’27 기준부터 사업보고서 공시로 시행(연내 자본시장법 개정 추진)</li> <li>• 예측, 추정정보 및 통제할 수 없는 제3자로부터 수집한 정보에 대한 제도적 면책(Safe harbor) 및 도입초기 3년 한시 면책 병행 (고의적 그린워싱은 제외)</li> </ul>               |
| 제3자 인증       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 공시 시행 2년 후(’30년, FY’29 기준)부터 제3자 인증 의무화</li> <li>• 인증범위·수준·인증업자 진입규제 등 세부제도는 자본시장법령 개정과정에서 구체화 예정</li> </ul>                                                            |
| Scope 3 시행   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 온실가스 배출량 산정·산출 인프라 구축 후 ’31년부터 공시 시작(공시대상별 3년 유예)</li> <li>• 소기업·해외탄소규제 업종이 아닌 가치사슬 내 기업은 제외</li> </ul>                                                                 |
| 공시 이행지원·인센티브 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업의 공시 준비를 위한 전방위 지원 체계 및 공시정보 활용 확대</li> <li>• 파일럿테스트, 한국형 기후리스크 통합플랫폼(’28), Scope 3 업종별 가이드라인·LCI 1,000개 구축(’28), 동반성장협약 기반 협력사 ESG 컨설팅, 공시우수법인 가점 등 인센티브</li> </ul>  |

4) 금융감독원, 「지속가능성 공시, ’28년(FY27) 연결자산총액 10조원 이상 코스피 상장사부터 시작합니다.」, 2026.07.08.

## II . CCG 아젠다 ②

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

## 3) 연도별 공시 대상 및 단계적 적용 일정

- 당정은 주요 코스피 상장사가 공시 대상에 빠르게 편입될 수 있도록 자산규모를 기준으로 단계적 확대 방식을 채택함
  - 공시대상 기업은 FY'27 기준 107사에서 FY'29 기준 259사로 증가하나, 종속회사를 포함한 실질 공시범위는 FY'27 기준 291개사에서 FY'28 기준 3,171개사로 급증함
  - 자산 기준이 5조원으로 완화되는 FY'28 기준부터 지배기업이 연결 기준으로 취합하여야 하는 종속회사가 184개사에서 3,014개사로 약 16배 늘어나, FY'27과 FY'28 사이의 준비 강도 차이가 상당함을 시사함
- 따라서 이미 5조원 구간에 속한 기업은 공시 의무화 이전이라도 지금부터 종속회사 데이터 산정 취합 체계 구축에 착수할 필요가 있음
  - 지배기업과 대표 종속회사에서 공시 실무를 우선 수립한 후 전체 주요 종속회사로 확산·적용하는 단계적 접근이 권장됨
- 이사회는 자사와 주요 종속회사가 각각 언제 공시대상에 편입되는지를 확인하고 연결 종속회사 매핑을 우선 과제로 삼는 것이 바람직함
- 또한 법정공시 전환은 공시 오류에 자본시장법상 법적 책임이 수반됨을 시사하므로 감독 책임의 성격이 재무공시 감독에 준하게 됨을 인식하는 것이 요구됨

<표 3> 연도별 공시 포함 기업수 <sup>5)</sup>

| 구분                | 2028년 (FY2027) | 2029년 (FY2028) | 2030년 (FY2029)<br>잠정 | 2031년 (FY2030)<br>잠정 |
|-------------------|----------------|----------------|----------------------|----------------------|
| 기준<br>(연결자산총액)    | 10조원           | 5조원            | 2조원                  | 2조원                  |
| 공시대상              | 107사           | 157사           | 259사                 | 259사                 |
| 공시범위 포함<br>종속회사 수 | 184사           | 3,014사         | 3,490사               | 3,799사               |

5) 금융감독원, 「지속가능성 공시, '28년(FY27) 연결자산총액 10조원 이상 코스피 상장사부터 시작합니다」, 2026.07.08.

## II . CCG 아젠다 ②

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

- 당정은 기업의 차질 없는 공시 준비를 위한 전방위 지원 체계를 가동하고 공시유인 제고를 위한 공시정보 활용 확대를 병행하기로 하였으며, 그 내용은 <표 4>와 같음

<표 4> 공시 이행지원 및 공시정보 활용 방안<sup>6)</sup>

| 구분            | 내용                                                                                                                                                                                 |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 기업 공시실무 지원    | <ul style="list-style-type: none"> <li>한국회계기준원이 주요 업종 대표기업과 파일럿테스트를 진행하고 반복 질의에 대한 Best Practice를 도출·공개</li> <li>기후부가 한국형 기후리스크 통합플랫폼을 개발('28)하여 해외 분석도구 이용 부담을 완화</li> </ul>      |
| 공급망 데이터 산정·관리 | <ul style="list-style-type: none"> <li>기후에너지환경부가 주요 수출 15개 업종별 Scope 3 산정 가이드라인을 '28년까지 개발하고 전과정목록데이터(LCI) 1,000개를 구축</li> <li>산업부가 단일입력-다수대응 방식의 '산업공급망 ESG플랫폼' 개발을 추진</li> </ul> |
| ESG 종합컨설팅     | <ul style="list-style-type: none"> <li>금융위가 동반성장협약을 통해 공시대상 대기업이 추천한 협력사에 ESG 컨설팅·자금지원을 강화</li> <li>산업부가 향후 공시대상에 포함될 연결자산 2조원 이상 기업을 대상으로 컨설팅을 추진</li> </ul>                      |
| 공시정보 활용 확대    | <ul style="list-style-type: none"> <li>국민연금이 기업과의 대화 등 기금운용 전반에 ESG 공시정보 활용을 확대</li> <li>스튜어드십코드 이행점검 시 기관투자자의 ESG 요소 고려 여부를 점검·공개하고, 전환금융 공급 시 공시정보를 활용</li> </ul>                |

- 특히 공시정보 활용 확대는 이사회·감사위원회 관점에서 중요한 함의를 가짐
- 국민연금 등 기관투자자가 의결권·수탁자책임 활동에 공시정보를 활용하므로 공시 품질이 낮을 경우 주주총회 안건 반대나 관여로 이어질 수 있음
  - 또한 법정공시 의무 대상이 아니더라도 KSSB 기준을 적용해 거래소를 통해 자율공시할 수 있는 체계가 정비되어 향후 의무공시 대상이 될 기업의 선제적 준비 유인이 제고될 것으로 보임

6) 금융감독원, 「지속가능성 공시, '28년(FY27) 연결자산총액 10조원 이상 코스피 상장사부터 시작합니다.」, 2026.07.08.

## II . CCG 아젠다 ②

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

## 공시체계 변화가 기업에 미치는 영향

## 1) 자율공시에서 의무공시로의 전환

- 과거 지속가능성 공시는 자율적 선택에 기반하여 긍정적 계획·성과를 강조하는 커뮤니케이션 성격이 강하였음
  - 그 결과 기업별 공시 범위 및 기준이 상이하여 비교가능성과 일관성이 부족하다는 지적을 받아 왔음
- 그러나 의무공시 체계에서는 공시 기준·위치·시기가 명확히 규정되고 비교가능성·신뢰성·검증가능성이 강화됨
  - 이에 따라 기업은 공시 내용뿐 아니라, 해당 데이터의 산출 프로세스와 통제 근거까지 설명할 수 있는 체계를 갖추어야 함
- 즉, 공시의 초점이 결과물에서 산출 과정의 신뢰성으로 옮겨가며, 재무보고 수준의 데이터 관리·검증 체계로의 전환이 요구됨

## 2) 재무보고와의 연계 및 KSSB 공시기준

- 최종안에 부합하는 공시 양식은 한국회계기준원 산하 지속가능성기준위원회(KSSB)가 확정된 KSSB 제1호·제2호이며, ISSB(IFRS S1·S2)를 기반으로 체계화됨<sup>7)</sup>
  - 두 기준서 모두 거버넌스·전략·위험관리·지표 및 목표의 4대 핵심요소를 중심으로 구성되며 그 내용은 <표 5>와 같음

<표 5> KSSB 공시기준 4대 핵심요소<sup>8)</sup>

| 구분      | 내용                                                                                                                              |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 거버넌스    | <ul style="list-style-type: none"> <li>기업이 지속가능성/기후 관련 위험 및 기회를 모니터링, 관리, 감독하기 위한 체계</li> </ul>                                 |
| 전략      | <ul style="list-style-type: none"> <li>지속가능성/기후 관련 위험 및 기회가 기업의 전략과 의사결정, 재무에 미치는 영향</li> </ul>                                 |
| 위험관리    | <ul style="list-style-type: none"> <li>기업이 지속가능성/기후 관련 위험 및 기회를 식별, 평가, 우선순위 설정, 모니터링하는 프로세스</li> </ul>                         |
| 지표 및 목표 | <ul style="list-style-type: none"> <li>지속가능성/기후 관련 기업의 지표, 수립한 목표 및 성과</li> <li>공시기준 요구 지표, 기업의 측정 및 모니터링 지표 및 목표 공시</li> </ul> |

7,8) 한국회계기준원, 「지속가능성 공시기준서 제1호·제2호」, 2026.02.26 의결.

## II . CCG 아젠다 ②

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

- KSSB 기준은 지속가능성 이슈를 재무적 영향과 연결하여 설명하도록 요구하므로 공시는 재무제표와의 연결기준 및 정합성을 갖춰야 함
  - 특히 기후 리스크가 자산 손상·충당부채·내용연수·공정가치 평가 등 회계추정에 영향을 미치는 경우 그 재무적 영향을 지속가능성 공시와 일관되게 설명해야 함
  - KSSB와 K-IFRS는 동일한 중요성 정의를 적용하나, 지속가능성 공시는 미래지향 정보와 가치사슬을 대상으로 하여 적용 과정에서 판단이 달라질 수 있음

## 3) 공시 데이터의 신뢰성과 지속가능성 보고 내부통제(ICSR)

- 법정공시 체계에서는 데이터의 수집·산정·검증 단계마다 재무보고 수준의 신뢰성과 통제가 요구됨
  - 이에 따라 기업은 지속가능성 보고 내부통제(ICSR)와 감사증적을 구축하여야 하며 향후 제3자 인증에 대비한 증빙체계 확보의 기반이 됨
- 특히 Scope 3 또는 협력사 데이터와 같이 기업이 직접 통제하기 어려운 제3자 정보가 공시에 포함됨
  - 따라서 데이터의 출처·가정·추정 방법을 문서화하고 증빙 관리 기준을 수립하는 등 입력·검토·승인 통제 절차를 사전에 설계하는 것이 관건임

## 4) 산업별·기업규모별 영향의 차별화

- KSSB 공시의 부담 및 난이도는 산업 자체보다 기업이 보유한 배출 구조와 데이터 특성에 의해 결정되는 경향이 큼
  - 동일한 기준이 적용되더라도 요구 데이터와 연결 범위에 따라 대응 난이도가 달라지므로, 배출 구조·데이터 흐름의 특성 관점에서 이해하는 것이 중요함
  - 주요 산업 유형별 특징은 <표 6>과 같음

## II . CCG 아젠다 ②

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

<표 6> KSSB 공시의 산업별 핵심 영향<sup>9)</sup>

| 산업 유형      | 배출-데이터 구조의 특징                                                                                                                                        | 감독 우선순위         |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 에너지·자원·산업재 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scope 1·2 직접배출 비중이 크고 측정체계는 명확함</li> <li>절대 배출량·규제 노출도가 높아 공시가 감축 전략·자본적지출(CAPEX) 의사결정과 직결됨</li> </ul>        | 배출산정·전환계획 감독    |
| 소비자        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scope 3 비중이 절대적으로 높음</li> <li>외부 이해관계자 데이터의 확보·검증 문제로 전환되며 브랜드 리스크와 연계됨</li> </ul>                            | 공급망 데이터 체계      |
| 금융         | <ul style="list-style-type: none"> <li>직접배출은 제한적이나 대출·투자 포트폴리오의 금융배출이 핵심</li> <li>PCAF<sup>10)</sup> 기반 배출량 산정과 시나리오 분석이 필요함</li> </ul>              | 투자자산 배출 측정·자본배분 |
| 생명과학·헬스케어  | <ul style="list-style-type: none"> <li>원료·위탁생산(CMO/CDMO)·유통 전반의 Scope 3 비중이 높음</li> <li>환경(E)과 사회(S)를 통합한 공시 요구 확대</li> <li>다국가 규제 정합성 필요</li> </ul> | 데이터 정합성·다국가 대응  |
| 기술·미디어·통신  | <ul style="list-style-type: none"> <li>전통적 저배출 산업이나 데이터센터·AI 확산으로 전력사용(Scope 2)이 급증함</li> <li>PUE<sup>11)</sup>·재생에너지 조달 관리가 핵심 과제임</li> </ul>       | 에너지 효율·데이터 표준화  |

□ 직접 배출 중심 산업은 감축 비용과 투자 부담이, 공급망 중심 산업은 데이터 확보·검증이, 금융 산업은 리스크 측정·자본 배분이 핵심 과제로 부상함

- 기업은 산업 구분보다 자사의 배출 구조와 데이터 흐름이 어떤 유형에 해당하는지를 기준으로 공시 대응 전략을 설계하여야 함
- 이사회는 자사의 산업 유형에 따라 감독의 우선순위를 달리 설정하는 것이 요구됨

9) 한국 딜로이트 그룹, 「KSSB 기반 ESG 의무공시 대응 전략 - 핵심 쟁점과 운영체계 전환 방향」, 2026.04.

10) Partnership for Carbon Accounting Financials: 탄소회계금융협회, 금융기관의 대출, 투자 등 자산 운용으로 인해 발생하는 온실가스 배출량(금융배출량)을 측정하고 공개하기 위한 글로벌 표준을 만드는 금융사 주도 연합체의 개념

11) Power Usage Effectiveness: 전력사용효율지수

## II . CCG 아젠다 ②

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

## 5) 기후공시 감독 취약 영역

- KSSB 제2호 기준, 국내 유가증권 자산 30조원 이상 상장사의 자발적 기후공시 현황을 보면 형식적 항목은 공시율이 높으나 실질·미래지향 항목은 낮게 나타남
- 거버넌스 체계·배출량 등 형식적·정형적 항목은 공시율이 83~100%로 높아 대형 기업의 기본 체계는 대체로 구축된 것으로 나타남
  - 반면 미래지향·전략 항목인 ‘시나리오 분석 및 회복력 평가(52%)’는 저조한 공시율을 보이며 가장 취약한 항목으로 확인됨
  - 이는 국내 기업이 리스크 식별 단계에는 진입하였으나 이를 시나리오 기반 회복력 평가로 연결하는 단계는 초기 수준임을 시사함

<표 7> FY2024 자산 30조원 이상 기업의 KSSB 제2호 주요 항목별 공시율 <sup>12)</sup>

| 기후공시 항목               | 공시율  |
|-----------------------|------|
| 기후 관련 의사결정기구 정보·책임 사항 | 95%  |
| Scope 1·2 배출량         | 100% |
| 기후 관련 위험·기회 요인        | 86%  |
| Scope 3 배출량           | 84%  |
| 재무적 영향                | 83%  |
| 시나리오 분석 및 회복력 평가      | 52%  |

- 이는 이사회·감사위원회가 감독 초점을 리스크 식별 단계에서 재무연계·회복력 평가로 확장할 필요가 있음을 시사함
  - 공시율이 취약한 항목으로 나타난 ‘시나리오 기반 회복력 평가’를 이사회 정기 안건으로 삼아 실질적 감독으로의 연결 여부를 점검하는 것이 바람직함

12) 한국ESG기준원, KCGS 리포트 16권 3호, 「국내 유가증권 상장사의 기후 관련 공시 현황 -KSSB 지속가능성 공시기준서 제2호를 중심으로-」, 2026.03.31., 조사대상은 2025년 KCGS 환경평가 대상 중 연결자산총액 30조원 이상 58사이며, 공시율은 FY2024 자발적 공시 기준임. 동 조사는 '26년 2월 방안(초안)의 30조원 기준으로 수행됨

## II . CCG 아젠다 ②

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

## 거버넌스와 감독 이슈

## 1) 역할·책임의 배분

- 의무공시는 경영진·이사회·감사위원회·실무부서가 각기 명확한 역할을 분담하는 다층적 역할 및 책임 체계를 전제로 하며 각 주체의 역할 및 책임은 <표 8>과 같음

&lt;표 8&gt; 지속가능성 공시 거버넌스 주체의 역할·책임

| 주체    | 핵심 역할·책임                                                                                                                               |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 경영진   | <ul style="list-style-type: none"> <li>공시체계 구축·운영의 집행 책임</li> <li>데이터 수집·산정·내부통제 설계 및 공시 초안 작성</li> <li>이사회·감사위원회 보고</li> </ul>        |
| 이사회   | <ul style="list-style-type: none"> <li>전략·사업모형과의 통합 감독</li> <li>공시 거버넌스 체계가 실질적으로 작동하는지에 대한 최종 감독 책임</li> </ul>                        |
| 감사위원회 | <ul style="list-style-type: none"> <li>공시 정보의 정합성·정확성·재무연계 감독</li> <li>내부통제 감독</li> <li>외부 인증인의 독립성 및 품질 감독 (30년 인증 의무화 대비)</li> </ul> |
| 실무부서  | <ul style="list-style-type: none"> <li>재무·ESG·IT 등 실무부서 간 협업 및 내부감사와의 독립적 연계</li> <li>데이터 생성·검증·기록 수행</li> </ul>                       |

- 지속가능성 공시가 사업보고서에 편입되면서 이러한 감독 책임은 재무보고 감독에 준하는 수준으로 강화될 필요가 있음

## 2) 이사회와 지속가능성 공시 거버넌스 책임

- KSSB 기준은 지속가능성 거버넌스 체계와 이사회와 감독 역할을 명시적으로 공개하도록 요구하므로, 이사회는 그 체계의 실질적 작동을 감독할 책임을 짐
- 이사회는 사업 전략·비즈니스 모델·전사적 위험관리의 방향성을 정의하고 감독하는 최고 의사결정기구임

## II . CCG 아젠다 ②

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

- 현행 제도는 지속가능성 공시 감독을 위한 특정 위원회를 별도로 지정하고 있지 않음
- 이사회는 각 위원회의 기능·전문성을 고려하여 감독 기능을 배분하고 관련 권한·책임을 위원회 규정·직무기술서에 명확히 문서화하는 것이 중요함
  - 다만 전략 의사결정 기능을 수행하는 위원회가 공시 감독까지 겸할 경우 자기검토 위험이 발생할 수 있음에 유의하여야 함

## 3) 감사위원회 감독

- 감사위원회는 구성원의 3분의 2 이상이 독립된 사외이사로 구성되고 업무·회계 감사를 위한 다양한 법적 권한을 보유하고 있음
- 이에 지속가능성 공시 감독 기능을 기존 역할에 포함시키는 것이 효과적인 감독 방안이 될 수 있음
  - 재무정보 감독을 담당해 온 감사위원회의 역할은 재무제표·내부회계관리제도 감독을 넘어 지속가능성 공시 감독으로 확장되며 그 내용은 <표 9>와 같음

&lt;표 9&gt; 감사위원회 감독 범위의 확장

| 감독 영역 | 기존(재무보고)       | 확장(지속가능성 공시)                    |
|-------|----------------|---------------------------------|
| 공시정보  | 재무제표의 적정성      | 지속가능성 공시의 정합성·정확성·재무연계 및 중요성 판단 |
| 내부통제  | 내부회계관리제도(ICFR) | 지속가능성 보고 내부통제(ICSR) 및 데이터 거버넌스  |
| 외부 검증 | 외부감사인(회계법인)    | 제3자 인증인의 선정·독립성·범위·결과 감독        |

- 첫째, 지속가능성 정보 감독 측면에서 감사위원회는 공시기준과의 정합성, 데이터의 정확성·완전성, 재무제표와의 연계성 및 추정 정보의 합리성을 감독하여야 함
- 기후 관련 정보가 재무제표에 인식되는 경우 감가상각·손상·충당부채 등 회계추정에 적절히 반영되고 있는지 점검이 필요함
  - 넷제로(Net-Zero) 목표·시나리오 분석의 주요 가정(탄소가격·수요 전망 등)이 재무제표 추정치와 일관되게 반영되어 ‘연결된 정보’로 기능하는지를 확인하여야 함

## II . CCG 아젠다 ②

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

- 둘째, 내부통제 감독 측면에서 감사위원회는 기존 내부회계관리제도(Internal Control over Financial Reporting, ICFR) 감독 역할을 확장하여 지속가능성 보고 내부통제(Internal Control over Sustainability Reporting, ICSR)에 대해서도 감독 책임을 명확히 수행하여야 함
- ISSA 5000<sup>13)</sup> 기반 인증에 대응하기 위해 신뢰성 있는 ICSR 체계 구축의 중요성이 커지므로, COSO 프레임워크에 준한 ICSR 5대 구성요소 점검의 준비가 필요함

<표 10> COSO 기반 지속가능성 보고 내부통제(ICSR) 구성요소 및 적용 예시<sup>14)</sup>

| 구분          | 내용                                                  |
|-------------|-----------------------------------------------------|
| 통제환경        | • 이사회 차원의 ESG 감독 기구를 설치하고 경영진 보상체계에 ESG 성과를 연계함     |
| 위험평가        | • 기후·인권·자연자본 등 주요 ESG 리스크를 체계적으로 식별하고 재무적 영향을 계량화함  |
| 통제활동        | • 지표별 책임부서와 검증 절차를 명확화하고 승인-검토-모니터링 단계별 체크리스트를 운영함  |
| 정보 및 커뮤니케이션 | • 재무·ESG·법무·내부감사 부서 간 정보 공유로 공시정보 간 수치·서술의 일관성을 확보함 |
| 모니터링        | • 정기적 내부감사 및 외부 인증 결과를 반영하여 ICSR을 단계적으로 고도화함        |

- 셋째, 외부 인증인 감독 측면에서 감사위원회의 재무제표 외부감사인 감독 역할은 지속가능성 공시 외부 인증인 감독으로 확장됨
- 감사위원회는 인증기관의 선정, 인증 범위·수준의 결정, 인증 결과 및 발견사항의 검토·커뮤니케이션을 담당하여야 함
- 인증기관이 기후와 재무보고를 동시에 이해할 전문성을 보유하는지, 비감사서비스 제공 등으로 인한 이해상충이 없는지 여부에 대한 평가가 필요함
- 또한, 이사회 및 ESG위원회가 공시를 감독하고 기업지배구조보고서와의 정합성을 확보하는 것이 중요함
- 지속가능성 공시 및 기업지배구조보고서가 상이한 내용을 담을 경우 공시 신뢰성이 훼손될 수 있으므로 감사위원회는 공시 간 일관성과 재작성 리스크를 함께 관리하여야 함

13) International Standard on Sustainability Assurance 5000 (국제지속가능성인증기준 5000): 국제감사인증기준위원회(IAASB)에서 제정한 글로벌 ESG(환경·사회·지배구조) 공시 정보 인증 표준

14) 법무법인 태평양, 「금융위, 지속가능성(ESG) 공시 로드맵을 통한 제도화 방안 확정」, 2026.07.08.

## II . CCG 아젠다 ②

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

## 4) 재무제표-지속가능성 정보 연계 감독

- 재무제표와 지속가능성 정보의 연계성 감독은 기후 관련 위험이 재무제표의 인식·측정 및 회계추정에 어떻게 반영되는지를 확인하는 데 목적이 있음<sup>15)</sup>
- 해외 선도기업은 기후 리스크를 자산의 내용연수·손상검사·민감도 분석 등 핵심 회계추정에 직접 반영하여 공시하고 있음

<표 11> 기후위험의 재무제표 반영 해외사례<sup>16)</sup>

| 구분                                 | 내용                                                                                   |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 프랑스 해운 기업<br>CMA CGM               | • 국제해사기구(IMO) 규제를 반영해 규제 영향이 큰 노후 선박의 내용연수를 단축하면서 약 3,900만 달러의 추가 감가상각을 인식함          |
| 프랑스 전력 공사<br>Electricite de France | • 프랑스 정부의 화석연료 발전소 가동중지 방침에 따라 Le Havre·Cordemais 발전소의 내용연수를 각각 2021년·2026년으로 단축·조정함 |
| 영국 에너지·석유 기업<br>Royal Dutch Shell  | • 원유생산설비의 비한정 내용연수 가정을 재검토하여 더 이상 적절하지 않다고 판단하고 복구충당부채를 인식함                          |

## 5) 그룹(연결) 운영체계와 감독 연계

- KSSB 의무공시는 연결기준을 전제로 하므로 개별 회사 단위의 대응만으로는 공시 품질과 일관성을 확보하기 어려움
- 지주사(컨트롤타워)와 계열사(실행주체) 간 명확한 역할 분담이 필수적이며 두 주체의 단계별 역할은 <그림 1>과 같음

15) 한국회계기준원, 「K-IFRS 개정 공개초안 - 재무제표에서의 불확실성 공시 사례」, 2026.06 (의견수렴 ~2026.9.8).

16) 한국공인회계사회, 제8회 ESG 인증포럼 발표사례, 「ESG가 재무제표에 미치는 영향」, 2023.12.19.

## II. CCG 아젠다 ②

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

<그림 1> 지주사·계열사 연결 운영체계<sup>17)</sup>

| 설계 단계                                                                                                                                                                                                                                  |  | 실행 및 구축 단계                                                                                                                                                                                               |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>지주사 (컨트롤타워)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>그룹 공시 표준(경계중요성산정방법론) 및 통합 거버넌스 설계</li> <li>그룹 PMO 운영</li> <li>이사회·감사위원회 연계 중요성 평가 주도</li> <li>데이터 정책·핵심 통제 설계 초안 및 공시시스템 요건 정의</li> <li>전사 커뮤니케이션, 교육·계열사 요구조건 지원</li> </ul> |  | <b>지주사 (총괄 및 검증)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>템플릿 배포, 연결공시 취합·조정·주석 등 데이터 품질 관리</li> <li>공시 정책 및 변경 관리 운영</li> <li>외부 검증 선제 협의, 증빙 패키지 관리</li> <li>이사회 및 운영위 정기 보고, 공시 기준·지침 수립</li> </ul> |  |
| <b>계열사 (실행주체)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>사업장·사업부별 데이터 오너 지정, 자체 내부 거버넌스 구축</li> <li>계열사 관점의 연결공시 목표 및 필수사항 점검</li> <li>핵심 벤더(공급망) 매핑, 파일럿 대상 지정 및 Baseline 산정</li> <li>1차 현업 검토 및 2차 재무·지속가능부서 검토 라인 사전세팅</li> </ul>   |  | <b>계열사 (제출 및 개선)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>그룹 마감 일정 준수, 데이터 취합 및 필수 증빙 제출</li> <li>산정 재계산 등 현장 자체 검증 수행 및 데이터 개선</li> <li>검증 피드백 반영·프로세스 보완, 공급망 개선 이행 및 자체 KPI 관리</li> </ul>           |  |
| <b>공통 및 협업 프로토콜</b>                                                                                                                                                                                                                    |  | [관리] 주간 PMO 회의 <sup>18)</sup> & 월간 스티어링 커미티 <sup>19)</sup> [캘린더] 데이터 마감(D+X)·통제 테스트(T+X)<br>[채널] 공통 이슈 공유·이슈/변경 관리    [표준] 파일 네이밍·증빙 규정·통합 배출계수 마스터 관리                                                   |  |

- 연결공시는 일부 계열사의 데이터 품질이나 제출 지연이 전체 공시에 직접적인 영향을 미칠 수 있음
- 실무 차원의 운영 협의(주간 PMO)와 경영진 차원의 의사결정(월간 스티어링 커미티)을 구분한 이중 구조가 필요함
  - 지주사는 그룹 PMO 운영과 함께 이사회·감사위원회 연계 구조를 구축하고 외부 검증 대응 및 이사회 보고를 총괄함
  - 이러한 구조는 공시 과정의 주요 판단 근거를 설명할 수 있어 향후 외부검증 대응에서도 중요한 역할을 할 것임
- 또한 면책·세이프하버를 원용하기 위해서도 예측·추정정보에 대한 ‘합리적 근거·판단’의 사전 문서화가 전제됨
- 세이프하버 3요건(① 가정·판단의 근거 명시 ② 합리적 근거·가정에 기초한 성실한 기재 ③ 주의문구 기재)을 충족하도록 공시 작성 단계에서 체크리스트 및 승인 프로세스를 마련하여야 함
- 감독 권한·책임의 문서화 및 자기검토 위협 관리가 필수적이며, 감사위원회는 ICSR을 COSO 체계에 준해 점검하고 외부 인증인의 독립성을 선제 점검하여야 함
- 세이프하버 원용을 위한 ‘합리적 근거·판단’의 사전 문서화 체계가 공시 작성 프로세스에 반영되어 있는지 확인이 필요함

17) 한국 딜로이트 그룹, 「KSSB 기반 ESG 의무공시 대응 전략 - 핵심 쟁점과 운영체계 전환 방향」, 2026.04

18) Project Management Office: 프로젝트 실무를 총괄·조정하는 관리 조직

19) Steering Committee: 공시 범위·정책 변경·검증 대응 등 주요 쟁점을 심의·결정하는 경영진 차원의 의사결정 협의체

## II . CCG 아젠다 ②

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

기업의 준비 과제 및 단계별 대응 로드맵 <sup>20)</sup>

- KSSB 대응은 단기간의 공시 준비 과제가 아니라 연결 데이터 관리·Scope 3 확장·내부통제·시스템 구축을 포함하는 중장기 운영체계 전환 과제임
  - 공시 요구 수준이 단계적으로 강화되는 만큼, 초기 설계 없이 단편적으로 대응할 경우 이후 전면적인 재설계가 불가피해질 수 있음
- 준비는 영향 진단에서 데이터 갭 분석, 거버넌스·통제 설계로 이어지는 순서로 진행하는 것이 효율적임
  - 글로벌 선도 기업 사례상 의무공시 대응에는 약 1~1.5년의 준비 기간이 소요되므로, 대상 기업은 2026년 하반기부터 설계에 착수하여 2027년 연결공시 체계 구축과 내부통제·시스템 도입을 병행하는 일정이 현실적임
- KSSB 대응은 '설계 - 실행·구축 - 고도화'의 3단계 접근을 통해 데이터·프로세스·통제·시스템을 단계적으로 정비하는 방식이 필요하며, 딜로이트의 KSSB 대응 로드맵과 각 단계의 지배기구 점검 포인트는 <그림 2>와 같음

<그림 2> KSSB 대응 3단계 로드맵 <sup>21)</sup>

20,21) 한국 딜로이트 그룹, 「KSSB 기반 ESG 의무공시 대응 전략 - 핵심 쟁점과 운영체계 전환 방향」, 2026.04.

## II . CCG 아젠다 ②

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

- 기업은 FY'27(10조원)·FY'28(5조원)·FY'29(2조원, 잠정) 기준 단계별로 착수 시점을 역산하여 준비하여야 하며 정부의 이행지원 인프라를 준비 단계별로 배치하여 활용할 수 있음
  - 공시범위 종속회사가 3,000개사 이상으로 급증하는 FY'28을 고려할 때 5조원 구간 기업은 지금부터 준비에 착수하는 것이 바람직함
- 정부는 2026~2035년 기후금융 약 790조원 공급 계획 하에 전환금융을 본격 공급할 예정임
  - 금융회사는 전환금융 공급 시 기업의 공시보고서상 전환계획과의 정합성 및 이행가능성을 종합적으로 활용할 예정임
  - 기업은 공시 체계 구축 시 전환계획의 정합성 및 실현가능성을 입증할 구체적 마일스톤·지표를 함께 설계하는 것이 전략적으로 유리함
- 이사회는 준비 착수 여부·진척도·예산·조직을 이사회 정기 안건으로 점검하고, 준비가 단순 공시작업이 아닌 중장기 운영체계 전환 과제를 인식하여야 함

## 이사회·감사위원회를 위한 고려사항

- 논의에 활용할 수 있도록 이사회·감사위원회 감독 체크리스트를 <표 12>에 제시함

&lt;표 12&gt; 이사회·감사위원회 감독 체크리스트

| 구분         | 핵심 점검사항                                                                                                                                                                         |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 거버넌스       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 위원회 규정·직무기술서에 지속가능성 공시 감독 권한이 명시되어 있는가?</li> <li>• 기후-ESG 전문성이 이사회 역량 진단표(Board Skill Matrix, BSM)<sup>22)</sup>에 반영되어 있는가?</li> </ul> |
| 대상·범위      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 자사·종속회사의 공시대상 편입 시점과 연결 종속회사 매핑이 확인되었는가?</li> <li>• 자사 산업 유형의 핵심 감독 포인트가 감독 계획에 반영되어 있는가?</li> </ul>                                   |
| 공시정보       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 재무제표와의 정합성·중요성 판단 근거가 문서화되어 있는가?</li> <li>• 가정·추정(배출계수·시나리오)은 합리적이며 재작성 리스크가 관리되는가?</li> </ul>                                         |
| 내부통제(ICSР) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 데이터 수집·산정·검증 체계와 감사증적이 구축되어 있는가?</li> <li>• 연결 데이터 정합성 통제 및 세이프하버 문서화가 이루어졌는가?</li> </ul>                                              |
| 인증         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 외부 인증인의 독립성·자격·자기검토 위협이 관리되는가?</li> <li>• 인증범위·확신수준에 대한 이해가 있는가?(30년 의무화 대비)</li> </ul>                                                |

22) 이사회의 구성, 역량(경험·전문성·지식 등), 다양성(성별·나이 등) 정보를 표·그림으로 도식화하여 이사회 구성의 적정성을 평가할 수 있는 도구

## II . CCG 아젠다 ②

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

- 제3자 인증은 FY'29 기준 공시분부터('30년) 의무화되므로, 감사위원회는 인증기준·확신수준·인증인 자격을 선제적으로 이해하는 것이 요구됨<sup>23)</sup>
- 현재 통용되는 ISAE 3000(개정)은 비재무정보 전반에 적용되는 일반 인증기준인 반면, 향후 도입되는 ISSA 5000은 지속가능성 정보에 특화된 절차와 리스크 대응을 강조하는 전용 기준으로, 두 기준의 차이는 아래와 같음

<표 13> 지속가능성 인증기준 비교 — ISSA 5000 vs ISAE 3000<sup>24)</sup>

| 구분        | ISSA 5000                                                                                                 | ISAE 3000(개정)                                                                        |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 성격        | <ul style="list-style-type: none"> <li>지속가능성 정보 전용 인증기준</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>비재무정보 전반의 일반 인증기준</li> </ul>                  |
| 발행·시행     | <ul style="list-style-type: none"> <li>IAASB 2024.11 확정, 2026.12.15 이후 시행(조기적용 허용)</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>IAASB 2013.12 확정, 2015.12.15 이후 시행</li> </ul> |
| 확신 수준     | <ul style="list-style-type: none"> <li>합리적·제한적 확신 모두 포함</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>합리적·제한적 확신 모두 포함</li> </ul>                   |
| 중점 사항     | <ul style="list-style-type: none"> <li>지속가능성 관련 정보에 특화된 절차와 리스크 대응 강조</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>모든 인증업무에 적용되는 일반 원칙 중심</li> </ul>             |
| 보고서 구조·준거 | <ul style="list-style-type: none"> <li>지속가능성보고서 구성 및 연결기준 고려, GRI·ISSB·CSRD·ISO 등 다양한 프레임워크 수용</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>일반적 인증보고서 형식, 보고대상에 따라 다양한 기준 수용</li> </ul>   |

23,24) 한국공인회계사회, 「제25회 지속가능성인증포럼 - 지속가능성 정보인증과 타 인증인 활용방안」, 2026.07.15., 국내 인증기준·품질관리기준은 국제표준을 고려하여 금융감독원이 제정 예정으로 현재는 미제정 상태임

## II . CCG 아젠다 ②

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

- 정부는 인증시장의 낮은 성숙도를 고려하여 초기에는 Scope 1·2 배출량, 거버넌스 및 위험관리 등 한정된 정보에 대한 제한적 인증만 의무화하는 방안을 검토 중임
  - 이는 초기부터 과도한 규제를 적용할 경우 특정 인증기관의 시장 선점 및 기업의 인증 비용 증가가 우려된다는 점을 고려한 것임
- ISSA 5000은 결과값의 정확성 검토를 넘어 지속가능성보고서의 구성과 연결기준을 고려하며 가치사슬 전반의 정보까지 인증 범위에 포함함<sup>25)</sup>
  - 기업은 자율 인증 기간부터 ISSA 5000이 요구하는 수준의 데이터 관리 및 내부통제 체계를 갖추는 것이 바람직함
  - 특히 인증 대상이 재무제표와 연결기준으로 정합되어야 하므로 미래지향 정보의 산출 근거를 문서화하지 않으면 인증 과정에서 신뢰성 확보가 어려워질 수 있음
- 인증인은 인증 과정에서 감사·인증 외 분야의 '외부전문가'나 지속가능성 인증을 독립적으로 수행하는 '타인증인'을 활용할 수 있으며, 국제지속가능성인증윤리기준(IESSA)상 각각 요구되는 절차 및 책임이 다름<sup>26)</sup>
  - 감사위원회는 인증인이 이러한 외부 전문가·타인증인을 활용하는 경우 그 적격성·객관성 및 독립성이 확보되고 책임소재가 명확한지를 확인하여야 함
  - 특히 이미 온실가스 배출권거래제 법정검증을 받고 있는 기업은 그 검증 결과를 지속가능성 인증에 활용하는 방안을 검토할 수 있으나, 이 경우 중복검증·책임소재·독립성의 정합성을 함께 점검하여야 함<sup>27)</sup>
- 제도가 아직 확정되지 않은 사항이 있으므로 이사회·감사위원회는 다음 사항을 지속적으로 모니터링할 것이 요구됨

## &lt;표 14&gt; 이사회·감사위원회가 제도 확정 과정에서 모니터링해야 할 사항

| 내용                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 자본시장법 개정 경과 및 세부 시행령·시행세칙의 구체화 내용</li> <li>• 제3자 인증의 범위·수준 및 인증업자 진입규제 등 세부 설계</li> <li>• Scope 3 산정 가이드라인 및 한국형 기후리스크 통합플랫폼 등 정부 지원 인프라 구축 진행상황</li> <li>• 관계부처·유관기관·기업·민간전문가가 참여하는 실무 워킹그룹의 후속조치(법령 개정안·인증제도 도입방안) 진행 경과</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 감사위원회는 외부 인증인의 적격성·역량·객관성·독립성 및 이해상충 구조를 선제 점검하고 인증 의무화(30) 이전에 인증 대응 체계를 갖추도록 감독하는 것이 바람직함</li> </ul>                                                                                                                                |

25) 한국공인회계사회, 「제25회 지속가능성인증포럼 - 지속가능성 정보인증과 타 인증인 활용방안」, 2026.07.15., ISSA 5000은 IAASB가 2024.11 최종안을 발표(2026.12.15 이후 시행)하였으며, ISAE 3000 대비 지속가능성 정보에 특화된 절차·리스크 대응과 연결기준·가치사슬을 고려하는 점에 특징이 있음

26) 국제지속가능성인증윤리기준(IESSA)상 '외부전문가'(Section 5390)와 '타인증인'(Section 5406)은 요구 절차와 책임 범위가 상이함

27) 온실가스 배출권거래제(K-ETS)상 배출량은 '온실가스 배출권의 할당 및 거래에 관한 법률'에 따라 외부 검증기관의 법정검증을 거치며 이 검증기관을 ISSA 5000상 '타인증인' 또는 '경영진측 전문가'로 볼 수 있는지에 대해 역할 구분·책임 소재·독립성·정합성의 선행검토가 필요하다고 지적됨(한국공인회계사회, 전계 자료, 2026.07.15.)

## II . CCG 아젠다 ②

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

## 시사점 및 결론

- 지속가능성 공시는 규제 준수를 넘어 기업가치 및 자본시장 신뢰의 문제로 전환되었으며, 감독체계의 성숙도가 공시 품질과 직결되며, 실질적 감독 역량이 기업 경쟁력의 차이로 나타날 것임
- 글로벌 ESG 정책은 미국의 후퇴 등으로 분화하고 있으나, 국내는 기관투자자 정보 수요와 녹색전환 정책을 배경으로 의무공시를 강화하는 방향을 택하였음<sup>28)</sup>
  - 주요국의 지속가능성 공시는 선택적 보고에서 법적 의무로 전환되는 추세이며, 일본은 2027년부터 SSBJ 기준에 따라 단계적으로 의무화하고 EU는 적용범위를 조정하면서도 의무공시 체계를 유지하고 있음
- 이사회 및 감사위원회는 감독체계를 재정비할 필요가 있으며 위원회 규정과 역할·책임의 문서화로 감독 권한과 책임을 명확히 하는 것이 바람직함
  - 기후·ESG 전문성을 이사회 역량 매트릭스(BSM)에 반영함으로써 감독의 실효성을 확보할 수 있음
- 또한, 준비 착수의 시급성을 인식하여 FY'27 기준 적용을 역산한 신속한 착수와 이사회·정기 점검이 필요함
  - 준비 진척도·예산·조직을 안건화하여 이사회 차원에서 관리하여야 함
- 연결·데이터 통제 기반을 확보하기 위하여 ICSR·감사증적·인증 대비 체계를 선제적으로 구축하여야 함
  - 지주사·계열사 간 연결 거버넌스와 데이터 정합성 확보가 그 핵심임
- 향후 적용 확대(FY'28·FY'29)와 제3자 인증 의무화('30년)를 내다본 선제적 대응이 필요함
  - 적용 시점 및 대상 범위가 확정된 만큼, 대상 기업은 공시방식 변화의 영향을 검토하고 공시체계 구축 전략과 이행방안을 본격적으로 고려하여야 함
- 지속가능성 공시는 의사결정·리스크관리 체계를 새롭게 구성하는 '경영혁신'을 촉진하는 계기가 될 수 있음
- 이사회·감사위원회는 공시의무 이행을 넘어 실효성 있는 감독 체계를 통해 기업지배구조의 선순환 구조를 마련해 나가야 할 것임

28) 자본시장연구원, 「미국의 ESG 후퇴와 글로벌 ESG 정책 분화」, 2025.08.

## II. CCG 아젠다 ②

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

## [별첨] 지속가능성 공시양식 중 거버넌스 부문 (KSSB 제1·제2호)

□ 최종안에 부합하는 공시 양식은 KSSB 제1호(일반 요구사항)와 제2호(기후 관련 공시)의 목차와 같음

<표 15> KSSB 제1호 '지속가능성 관련 재무정보 공시를 위한 일반 요구사항' 및 제2호 '기후 관련 공시' 목차(공시양식)<sup>29)</sup>

| 제1호 '지속가능성 관련 재무정보 공시를 위한 일반 요구사항' 목차                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 제2호 '기후 관련 공시' 목차                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>목적</p> <p>적용범위</p> <p>개념적 기반</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 공정한 표시</li> <li>· 중요성</li> <li>· 보고기업</li> <li>· 연계된 정보</li> </ul> <p>핵심요소</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· <u>거버넌스</u></li> <li>· 전략</li> <li>· 위험관리</li> <li>· 지표 및 목표</li> </ul> <p>일반 요구사항</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 지침의 원천</li> <li>· 공시의 위치</li> <li>· 보고시기</li> <li>· 비교정보</li> <li>· 준수 문구</li> </ul> <p>판단, 불확실성 및 오류</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 판단</li> <li>· 측정불확실성</li> <li>· 오류</li> </ul> <p>부록 A. 용어의 정의</p> <p>부록 B. 적용지침</p> <p>부록 C. 지침의 원천</p> <p>부록 D. 유용한 지속가능성 관련 재무정보의 질적특성</p> <p>부록 E. 시행일 및 경과규정</p> <p>부록 F. 자발적 적용</p> | <p>목적</p> <p>적용범위</p> <p>핵심요소</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· <u>거버넌스</u></li> <li>· 전략</li> <li>· 위험관리</li> <li>· 지표 및 목표</li> </ul> <p>부록 A. 용어의 정의</p> <p>부록 B. 적용지침</p> <p>부록 C. 시행일 및 경과규정</p> <p>부록 D. 자발적 적용</p> |

29) 한국회계기준원, KSSB 「지속가능성 공시기준서 제1호, 제2호」, 2026.02.26 의결.

## II. CCG 아젠다 ②

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

- 거버넌스 부문은 두 기준서 모두 4대 핵심요소의 하나로 지속가능성/기후 관련 위험 및 기회를 감독할 책임이 있는 의사결정기구와 경영진의 역할을 정보이용자가 이해할 수 있도록 하는 데 목적이 있음

<표 16> 거버넌스 부문 공시요구 <sup>30)</sup>

| 내용                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>[제1호 문단 26, 제2호 문단 5]</b><br/> 거버넌스에 대한 [지속가능성/기후] 관련 재무공시의 목적은 일반목적재무보고서의 이용자가 기업이 [지속가능성/기후] 관련 위험 및 기회를 모니터링, 관리 및 감독하기 위해 사용하는 거버넌스 프로세스, 통제 및 절차를 이해할 수 있도록 하는 것이다.</p> <p><b>[제1호 문단 27, 제2호 문단 6 <sup>31)</sup></b><br/> 이러한 목적을 달성하기 위하여 기업은 다음의 정보를 공시한다.</p> <p>(1) [지속가능성/기후] 관련 위험 및 기회를 감독할 책임이 있는 의사결정기구(들)(이사회, 위원회 또는 이에 상응하는 거버넌스를 담당하는 기구를 포함할 수 있음) 또는 개인(들). 구체적으로 기업은 그 기구(들) 또는 개인(들)을 식별하고, 다음의 정보를 공시한다.</p> <p>(가) [지속가능성/기후] 관련 위험 및 기회에 대한 책임이 해당 의사결정기구(들) 또는 개인(들)에게 적용되는 기업의 운영규정, 위임권한, 직무기술서 및 기타 관련 정책에 어떻게 반영되는지</p> <p>(나) 의사결정기구(들) 또는 개인(들)이 [지속가능성/기후] 관련 위험 및 기회에 대응하기 위해 고안된 전략을 감독할 수 있는 적절한 기량과 역량을 갖추었는지 또는 향후 개발될 것인지를 어떻게 판단하는지</p> <p>(다) 의사결정기구(들) 또는 개인(들)이 [지속가능성/기후] 관련 위험 및 기회에 대해, 정보를 어떻게 안내받는지와, 얼마나 자주 안내받는지</p> <p>(라) 의사결정기구(들) 또는 개인(들)이 기업의 전략, 주요 거래에 대한 의사결정, 위험관리 프로세스 및 관련 정책을 감독할 때 [지속가능성/기후] 관련 위험 및 기회를 어떻게 고려하는지<br/> [의사결정기구(들) 또는 개인(들)이 그러한 위험 및 기회와 연관된 절충을 고려했는지 포함]</p> <p>(마) 의사결정기구(들) 또는 개인(들)이 [지속가능성/기후] 관련 위험 및 기회와 관련된 목표의 설정을 어떻게 감독하는지와 그러한 목표를 향한 진척도를 어떻게 모니터링하는지(문단 33~36 참조)<br/> [관련 성과지표가 보상정책에 포함되는지와 어떻게 포함되는지를 포함(문단 29(7) 참조)]</p> <p>(2) [지속가능성/기후] 관련 위험 및 기회를 모니터링, 관리 및 감독하기 위해 사용하는 거버넌스 프로세스, 통제 및 절차상의 경영진의 역할. 여기에는 다음 정보를 포함한다.</p> <p>(가) 그러한 역할이 특정 경영진 수준의 직책 또는 경영진 수준의 위원회에 위임되는지와 그러한 직책 또는 위원회가 어떻게 감독되는지</p> <p>(나) 경영진이 [지속가능성/기후] 관련 위험 및 기회의 감독을 지원하기 위해 통제 및 절차를 사용하는지와, 이 경우에 이러한 통제 및 절차가 다른 내부 기능과 어떻게 통합되는지</p> |

30) 한국회계기준원, KSSB 「지속가능성 공시기준서 제2호」, 2026.02.26 의결. 제1호(문단 27)는 '지속가능성 전반'에, 제2호(문단 6)는 '기후'에 적용된다는 점만 다르며 동일 구조가 지속가능성 전반으로 확장 적용됨

31) 한국회계기준원, KSSB 「지속가능성 공시기준서 제2호」, 문단 6의 요구사항을 충족하기 위한 공시를 작성할 때, 기업은 지속가능성 공시기준서 제1호에 따라 불필요한 중복을 피함(제1호 문단 B42(2) 참조). 지속가능성 관련 위험 및 기회에 대한 감독이 통합적으로 관리되는 경우, 각 위험 및 기회를 별도로 공시하는 대신 통합된 거버넌스 공시를 통해 중복을 피할 수 있음

# III. 데이터 포인트 ①

## 유가증권 상장법인 독립이사 보수 현황

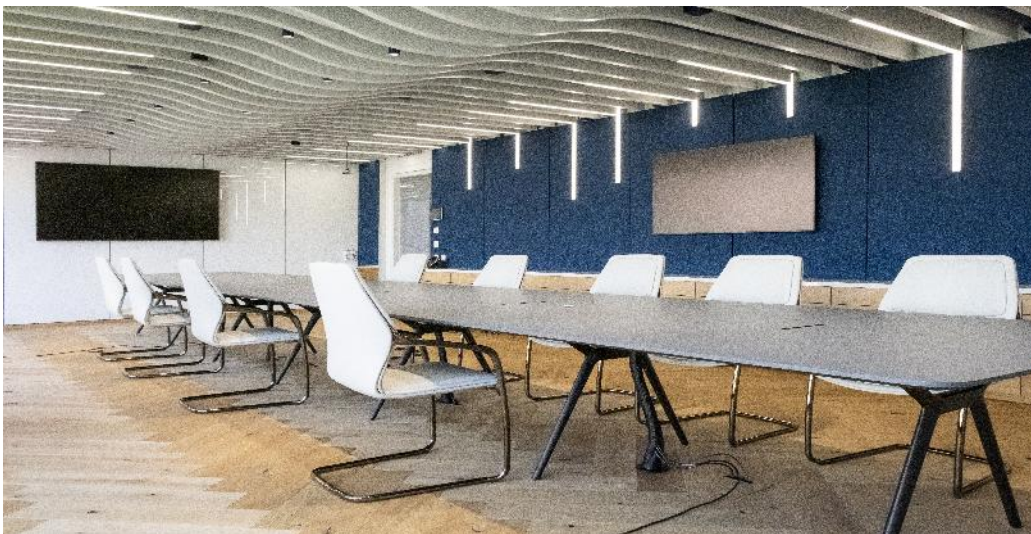
기업지배기구발전센터

### 요약

- ✓ 본고에서는 국내외 상장법인 독립이사<sup>1)</sup>의 보수 현황 및 고려사항에 대해 논하고자 함
  - 국내 유가증권 상장법인과 KOSPI200 상장법인의 독립이사 간 평균 보수 수준
  - 국내 유가증권 상장법인과 S&P500 기업의 독립이사 간 평균 보수 수준
  - S&P500 기업 독립이사의 보수 구성
  - 국내 독립이사 보수 책정을 위한 고려사항
- ✓ 독립이사는 이사회 결의에 대한 책임을 지는 직책에 있으므로 효율적인 업무 수행을 위해 보수는 회사는 적절한 평가 방법을 적용하고 합리적 수준에서 책정해야 할 것임

### 논의 배경

- 독립이사는 회사의 경영활동에 대한 최고 의사결정권자이며 해당 책임과 역할의 수행이 부여되는 직책임
- 또한, 독립이사의 보수 수준은 당사자 뿐만 아니라 주주, 직원, 금융당국 및 언론 등에서도 관심을 가지고 있는 사안으로 본고에서는 국내외 사외이사 보수 현황을 알아보고 추후 고려사항을 논하는 것이 의미있는 사안이라 사료됨



1) 최근 국내 상법개정 사항(독립이사로 명칭 개정)을 고려하고 기존 사외이사 보수에 대한 개념을 준용하여 유가증권 상장법인 독립이사의 보수에 대해 설명함

## III. 데이터 포인트 ①

## 유가증권 상장법인 독립이사 보수 현황

독립이사 보수의 개념<sup>2)</sup>

- 독립이사의 보수란 회사가 이사의 직무수행에 대한 대가로 지급하는 일체의 금전을 의미하며, 명칭을 불문하고 상여금, 퇴직금, 성과급 등이 포함됨<sup>3)</sup>
  - '이사의 보수'에는 월급, 상여금 등 이사의 직무수행에 대한 보상으로 지급되는 모든 대가가 포함되고, 회사가 성과급 등의 명칭으로 경영성과에 따라 지급하는 보상이나 성과 달성을 위한 동기를 부여할 목적으로 지급하는 보상도 포함됨
- 정관 또는 주주총회에서 임원 보수의 총액 또는 한도액을 정한 후, 개별 이사에 대한 지급액 등 세부 사항을 이사회에 위임하는 것은 가능하나, 이사의 보수에 관한 사항을 이사회에 포괄적으로 위임하는 것은 허용되지 않고 적법하게 결정된 사외이사 보수는 사후적으로 변경할 수 없음<sup>4)</sup>
  - 이사의 퇴직위로금은 상법 제388조에 따른 보수에 포함되므로, 정관 또는 주주총회 결의에 따라 결정된 경우 특정 이사에 대해 이를 박탈하거나 감액하는 결의는 효력이 없음
- 이사의 보수는 주주총회 결의로 정하도록 한 강행규정으로, 절차의 변경은 허용되지 않음<sup>5)</sup>
  - 이사가 자신의 보수와 관련하여 개인적인 이익을 추구하는 것을 방지하고, 회사주주 및 채권자의 이익을 보호하기 위한 취지임
- 독립이사는 이사회 결의에 대한 책임을 부담하는 지위에 있는 만큼, 보수가 과도하게 낮을 경우 직무 수행의 실효성이 저하될 수 있고, 반대로 과도하게 높은 경우 독립성 훼손에 대한 우려가 제기될 수 있어, 적정 수준의 균형 있는 보수체계가 요구됨

2) 최근 국내 상법개정 사항(독립이사로 명칭 개정)을 고려하고 기존 사외이사 보수에 대한 개념을 준용하여 유가증권 상장법인 독립이사의 보수에 대해 설명함

3) 대법원 2020.4.9. 선고 2018다 290436 판결

4) 상법 제361조, "주주총회는 본법 또는 정관에 정하는 사항에 한하여 결의할 수 있다."고 규정하고 있으며, 이에 따라 주주총회 결의사항은 반드시 주주총회가 정해야 하고 정관이나 주주총회 결의에 의하더라도 이를 다른 기관이나 제3자에게 위임하는 것은 허용되지 않음

5) 상법 제388조, 대법원 2020. 4. 9. 선고 2018다290436 판결

## Ⅲ. 데이터 포인트 ①

## 유가증권 상장법인 독립이사 보수 현황

국내 독립이사 보수 현황 <sup>6)</sup>

- 2022 회계연도부터 2026 회계연도(e)간 국내 독립이사의 보수는 연평균 성장률(CAGR)로 3.1%를 보이며 매년 상승세에 있음
- 2025 회계연도 기준 국내 유가증권 상장법인의 독립이사 평균보수는 5,229만원으로, 전기 평균보수인 5,078만원 대비 3.0%p 인상됨
  - 2025 회계연도 기준 국내 KOSPI200 기업의 독립이사 평균보수는 7,456만원으로, 전체 유가증권 상장법인 독립이사 평균보수 수준의 1.4배 수준이며 전기 평균보수인 7,288만원 대비 3.2%p 인상됨
- 2025 회계연도 기준 국내 유가증권 상장법인의 감사위원 평균보수는 5,609만원으로, 전기 평균보수인 5,494만원 대비 2.1%p 인상됨
  - 2025 회계연도 기준 국내 KOSPI200 기업의 감사위원 평균보수는 7,822만원으로, 전체 유가증권 상장법인 감사위원 평균 보수 수준 대비 약 1.4배 수준이며 전기 평균보수인 7,636만원 대비 2.4%p 인상됨
  - 전체 유가증권 상장법인과 KOSPI200 기업 간 사외이사 및 감사위원의 보수 수준 격차는 기업 규모가 커질수록 경영활동의 복잡성과 다양성이 증가함에 따라 이사회 및 감사위원회에 부여되는 역할과 책임의 범위가 확대되는 데에서 비롯된 것으로 해석됨

<표 1> FY2022~FY2026 (e) 회계연도 유가증권 상장법인 독립이사 평균보수 현황 <sup>7)</sup>

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

6) 최근 국내 상법개정 사항(독립이사로 명칭 개정)을 고려하고 기존 사외이사 보수에 대한 개념을 준용하여 유가증권 상장법인 독립이사의 보수에 대해 설명함

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

## III. 데이터 포인트 ①

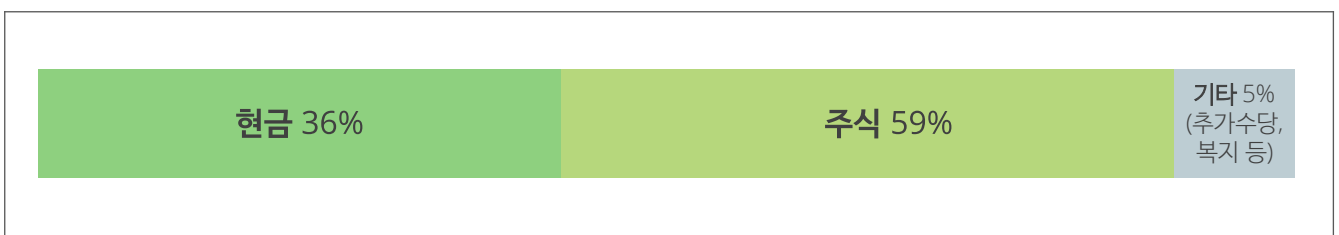
## 유가증권 상장법인 독립이사 보수 현황

S&P500 기업 독립이사 보수 현황 <sup>8)</sup>

- 2025년 회계연도 기준 S&P500 기업의 연간 독립이사의 평균보수 수준은 4억 7천만원(336,352 USD)에 달해 국내 현실과는 차이가 있음
- 독립이사의 현금 기본급은 2억 1천만원 수준(146,605 USD)이며, 이 외에도 위원회 활동에 따른 근무수당, 위원장 직무에 대한 개별 수당, 주식 보상(양도제한조건부주식(Restricted Stock Units) 또는 일부 스톡옵션 등)으로 구성됨
    - 2025년 회계연도 기준 S&P500 기업의 독립이사 보수 수령 유형별 평균 비중은 현금 36%, 주식 59%, 기타(추가수당, 복지 등) 5%로 구성됨
  - S&P500 기업 독립이사의 보수 수준은 국내와의 경제 규모 및 기업 환경 차이에 따라 일정 부분 격차가 발생할 수 있으나, 국내에 비해 위원회 겸임 수가 많고, 회의자료 사전 검토, 비공식 회의 참여, 외부감사인 및 유관 조직과의 커뮤니케이션 등 직무 수행에 투입되는 시간과 역할의 범위가 상대적으로 넓다는 점이 주요 요인으로 작용한 결과로 해석됨

<표 2> 2023~2025 회계연도 S&P500 기업 독립이사 평균 보수 현황 <sup>9,10,11)</sup>

| 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    |

<그림 1> 2025 회계연도 S&P500 기업의 독립이사 보수 수령 유형별 비중 <sup>12)</sup>

- S&P500 기업의 독립이사는 현금이 주된 보수 지급방식인 국내 독립이사와 차이를 보이며, 회사가 제시한 평가항목을 충족할 경우 무상으로 주식을 제공하는 양도제한조건부주식 제도 또는 일부 스톡옵션 제도가 활용되고 있는 것으로 나타남

8) 최근 국내 상법개정 사항(독립이사로 명칭 개정)을 고려하고 S&amp;P500 기업의 사외이사도 독립이사로 명명하여 설명함

9) Spencer Stuart, 「2023 S&amp;P500 Compensation Snapshot」, 2023

10) Spencer Stuart, 「2024 S&amp;P500 Compensation Snapshot」, 2024

11,12) Spencer Stuart, 「2025 S&amp;P500 Compensation Snapshot」, 2025

## 결언

- 독립이사는 이사회 결의에 대한 책임을 지는 직책에 있으므로 효율적인 업무 수행을 위해 보수는 회사는 적절한 방법 적용과 수준으로 책정되어야 할 것임
  - 국내 상장법인 독립이사의 보수 수준은 성과를 촉진하는 인센티브를 제공하고, 보수 수준을 주주 환원 수준과 맞추며, 장기적인 의사결정 차원에서 보수수준을 설정하여 이사회가 추구하는 목표와 일치되도록 설정되어야 할 것임
- 국내 유가증권 상장법인과 KOSPI200 상장법인 간 독립이사 보수 수준의 차이가 존재함
  - 대규모 자산 및 매출을 가진 기업에서 전문성이 있는 후보들을 독립이사로 적극 영입하는 경향이 나타나며, 이에 따라 지급되는 보수 수준도 상대적으로 높은 추세를 보이고 있음
- 국내 유가증권 상장법인과 S&P500 기업 간 독립이사 보수 수준에도 차이가 확인되었으며, 이는 환경과 제도, 업무 수행에 투입되는 시간, 경영 의사결정에 대한 관여도 차이 등에 기인한 것으로 추정됨
- 독립이사 보수 수준이 상승하는 만큼, 독립이사가 이사회 내에서 수행하는 '견제와 균형'의 역할이 실질적으로 작동하고 있는지에 대해서도 지속적이고 심도 있는 모니터링과 대응이 요구됨
  - 회사는 독립이사의 보수산정과 관련한 공시활동에도 적극성을 보여줘야 할 것임
    - 예: 이사회 평가, 위원회 평가 및 개별 독립이사 평가결과와 독립이사 보수산정 절차 및 결과 공시 등

## IV. 주요 규제 동향 ①

### 금융회사의 제3자 IT 리스크 관리 가이드라인 마련

기업지배기구발전센터

#### 요약

- ✓ 금융감독원은 업권별 금융협회·중앙회와 함께 정보처리 업무 위탁에 따른 제3자 IT 리스크를 보다 효과적으로 관리하기 위해 「금융회사의 제3자 IT 리스크 관리 가이드라인」을 마련함<sup>1)</sup>
- ✓ 가이드라인은 ▲이사회 및 경영진의 역할과 책임 명확화 ▲제3자 IT 리스크 식별·평가·관리 구체화 ▲계약 단계별 리스크 관리 절차 체계화 ▲업무 중요도 및 위험성에 따른 유연한 적용 등을 주요 내용으로 함
- ✓ 업권별 협회 등은 동 가이드라인을 기초로 업권별 모범규준 등을 마련하여 2026년 11월 이후 시행할 계획이며, 금융감독원은 향후 이행실태 점검·평가 및 미비점 개선·보완 등을 통해 제3자 IT 리스크 관리체계를 지속 고도화할 예정임

#### 추진 개요

- 금융의 디지털화가 빠르게 진전됨에 따라 금융회사의 클라우드·SaaS 활용 및 IT 업무 외부 위탁이 보편화되고 있으며, 서비스 장애, 해킹 및 정보유출 등이 금융회사와 금융소비자에게 피해를 초래할 우려가 커지고 있음
- 기존에도 업권별 제3자 리스크 관리 가이드라인이 운영되고 있으나, 사이버보안과 정보보호 등이 핵심 요소인 IT 업무의 특성을 충분히 반영하지 못한 상황임
- 이에 사이버보안·정보보호 등 IT 업무의 특성을 반영하여 정보처리 업무 위탁에 따른 제3자 IT 리스크를 체계적으로 관리할 수 있는 별도의 관리 기준을 마련함

1) 금융감독원, 「금융회사의 제3자 IT 리스크 관리 가이드라인 마련」, 2026.07.30.

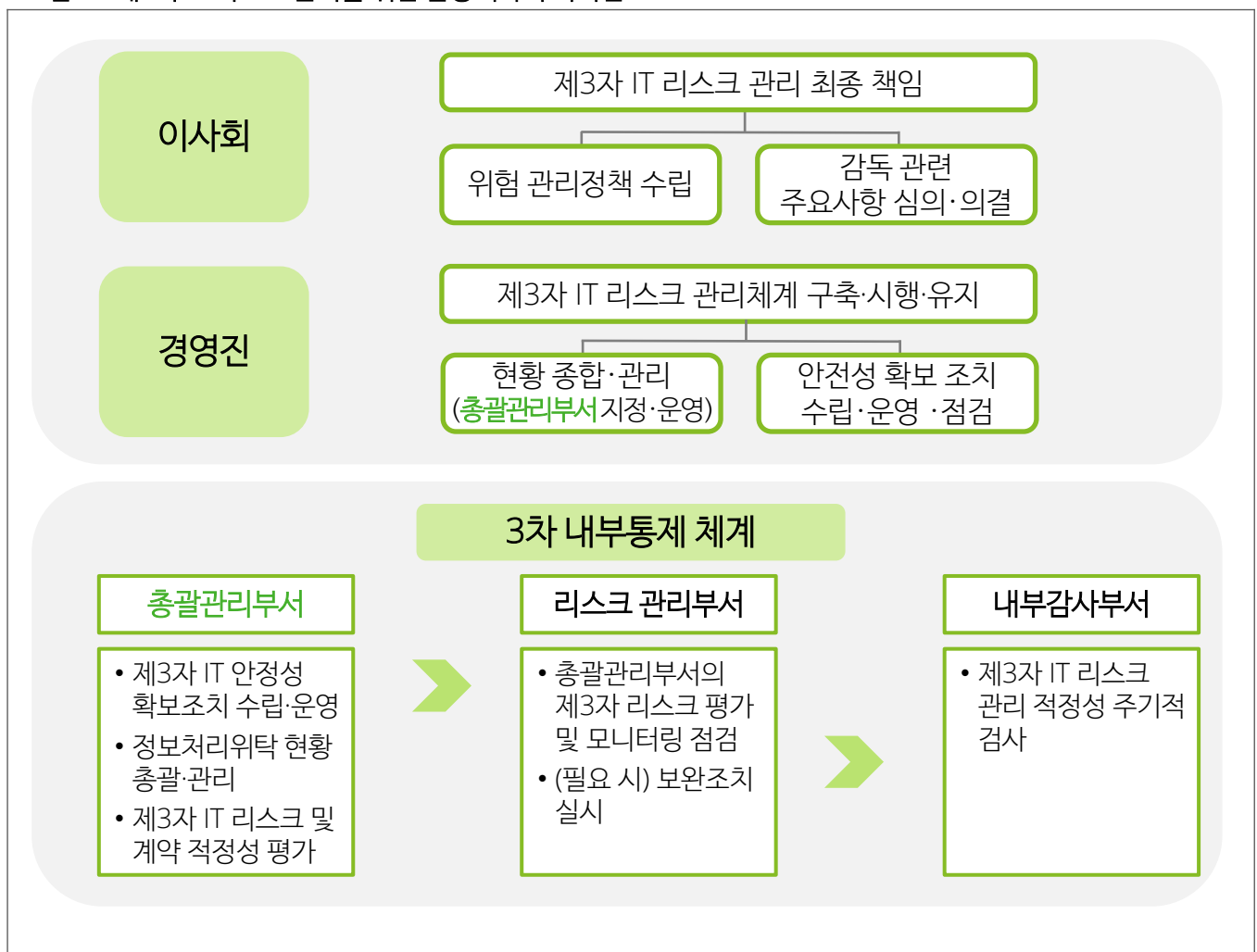
## Ⅳ. 주요 규제 동향 ①

## 금융회사의 제3자 IT 리스크 관리 가이드라인 마련

## 가이드라인 주요 내용

## 1) 이사회 최종 책임 및 경영진 위험관리 체계 운영 역할과 책임 명확화

- 이사회가 제3자 IT 리스크 관리의 최종 책임을 지도록 명시하고, 위험관리 정책 및 감독 관련 주요 사항을 심의·의결 사항으로 규정함
- 경영진을 제3자 IT 리스크 관리체계의 구축·시행·유지 주체로 규정하고, 총괄관리부서를 지정·운영하여 관련 업무를 총괄함
  - 총괄관리부서는 안전성 확보조치의 수립·실행, 각 사업부서의 정보처리 업무 위탁 현황 총괄, 제3자 IT 리스크 현황 및 위탁계약의 적정성 평가 등을 수행함
- 금융회사는 총괄관리부서를 중심으로 리스크 관리부서 및 내부감사부서가 참여하는 3단계 통제체계를 구축·운영하여 전사적 차원의 제3자 IT 리스크 관리체계를 마련함

<그림 1> 제3자 IT 리스크 관리를 위한 금융회사의 거버넌스<sup>2)</sup>

2) 금융감독원, 「금융회사의 제3자 IT 리스크 관리 가이드라인 마련」, 2026.07.30.

## IV. 주요 규제 동향 ①

## 금융회사의 제3자 IT 리스크 관리 가이드라인 마련

## 2) 제3자 IT 리스크 식별·평가·관리 구체화

- 금융회사는 위탁계약 상대방인 제3자의 재무건전성 및 업무 관련 주요 정보를 식별하고, 반기 1회 이상 주기적으로 점검하여 관련 정보를 최신 상태로 유지함
  - 주요 정보에는 제공 서비스, 처리 정보의 종류·건수, 암호화 및 통신방식, 사고대응체계 및 전산설비 등이 포함됨
- 금융회사 업무 또는 금융소비자에 중대한 영향을 미치는 제3자는 ‘주요 제3자’로 별도 지정하여 강화된 리스크 관리를 적용함
- 제3자별 IT 리스크를 실효성 있게 평가할 수 있도록 평가항목 및 체크리스트를 구체적으로 제시함
  - 식별된 위험에 대해서는 보완조치를 실시하고, 통제·경감·이전이 불가능한 경우 계약을 중단하거나 이사회가 계약 유지 여부를 결정함

&lt;표 1&gt; 제3자 IT 리스크 평가 요소

| 구분            | 평가 요소           |                |              |
|---------------|-----------------|----------------|--------------|
| IT 보안 정책 및 조직 | • 보안 정책 및 규정 수립 | • 정보보호 전담조직 유무 | • 보안교육 실시 여부 |
| 정보보안 관리       | • 정보자산 식별·관리    | • 접근통제/암호화     | • 서비스 보안관리   |
| IT 안정성·연속성    | • 서비스 장애 모니터링   | • 주요 설비 이중화    | • 침해 대응체계    |
| 개인(신용)정보 관리체계 | • 개인(신용)정보 보호계획 | • 정보 취급 현황 관리  | • 재위탁 사전 승인  |
| 평판 위험 등       | • 침해/장애사고 발생유무  | • 보안 관련 제재 유무  | • 재무건전성      |

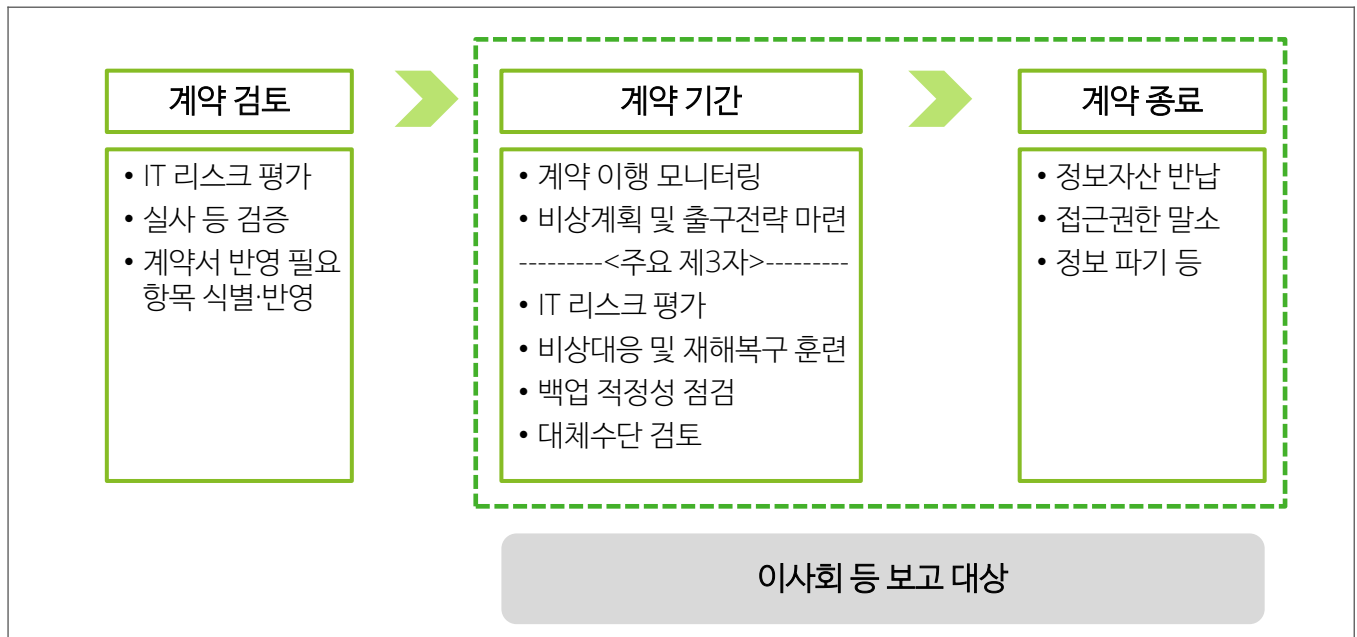
## 3) 계약 단계별 리스크 관리 절차 체계화

- 계약 검토·체결부터 유지·관리 및 종료에 이르는 정보처리 업무 위탁 전 과정에서 발생 가능한 제3자 IT 리스크를 식별·대처할 수 있도록 단계별 관리 절차를 제시함
  - 계약 전: 현장실사 등을 통해 서비스 역량 및 정보보호 관리체계를 검증하고, 위·수탁자 간 역할분담 및 사고 발생 시 책임관계 등 필수 사항을 계약서에 반영함
  - 계약 중: 계약 이행현황을 연 1회 이상 정기적으로 점검하고, 시스템 중단 등에 대비한 비상대책, 업무 연속성 유지를 위한 백업관리체계 및 계약 종료에 대비한 출구전략 등을 마련함
  - 계약 종료 후: 정보자산 반납, 접근권한 말소 및 정보의 완전한 파기 등의 후속조치를 수행함

## Ⅳ. 주요 규제 동향 ①

## 금융회사의 제3자 IT 리스크 관리 가이드라인 마련

&lt;그림 2&gt; 계약단계별 제3자 IT리스크 관리 체계



- 주요 제3자에 대해서는 일반적인 계약 관리 절차에 더해 강화된 관리조치를 추가로 실시함
- IT 리스크 정기평가(반기 1회 이상), 비상대응훈련·재해복구훈련 포함, 백업관리 적정성 정기점검(연 1회 이상), 대체수단 사전 검토 및 정기점검 등을 실시함
  - 계약이행 모니터링, 출구전략 수립 및 계약 종료 후속조치 등은 이사회 등에 사후 보고함

## 4) 업무 중요도 및 위험성에 따른 유연한 적용

- 가이드라인은 제3자 IT 리스크를 체계적으로 관리하기 위한 최소한의 기준과 원칙을 제시하는 Soft Rule 형태로 마련됨
- 금융회사는 위탁한 정보처리 업무의 중요도와 위험성 등에 따라 일부 사항을 강화·완화하는 등 각 회사의 상황에 맞게 유연하게 적용할 수 있음

## Ⅳ. 주요 규제 동향 ①

## 금융회사의 제3자 IT 리스크 관리 가이드라인 마련

## 향후 계획

- 업권별 협회 등은 동 가이드라인을 기초로 업권별 모범규준 등을 마련하여 2026년 11월 이후 시행할 계획임
  - 다만, 업권별 모범규준 제정, 금융회사 내규 반영 및 조직·인력 개편 등 준비기간을 고려하여 실제 적용시기는 일부 조정될 수 있음
- 금융감독원은 업권별 협회 등과 함께 가이드라인 이행실태를 점검·평가하고, 미비점을 개선·보완하는 등 제3자 IT 리스크 관리체계를 지속 고도화할 예정임
- 또한 「사전예방적 디지털 리스크 감독방안」을 지속 추진하여 금융부문의 디지털 혁신이 철저한 위험관리를 기반으로 건전하게 이루어질 수 있도록 지원할 계획임

## IV. 주요 규제 동향 ②

### 한국 스튜어드십 코드 개정 발표

기업지배기구발전센터

#### 요약

- ✓ 스튜어드십 코드 발전위원회와 한국ESG기준원은 2025년 12월 「스튜어드십 코드 내실화 방안」을 발표한 이후 공청회와 공개 의견 수렴 절차를 거쳐 2026년 7월 한국 스튜어드십 코드 개정안을 최종 확정함
- ✓ 이번 개정은 ▲적용 자산군 확대 ▲ESG 및 지속가능성 요소 반영 ▲수탁자 책임활동 범위 확대 ▲협력적 관여활동(Collective Engagement) 도입 ▲이행점검 체계 명문화 등을 중심으로 이루어졌으며, 상법 개정에 따른 이사 충실의무 반영, 원칙준수·예외설명(Comply or Explain) 강화 및 외부 서비스 제공기관 관리기준 신설 등 제도 운영 관련 사항도 함께 정비함
- ✓ 한국ESG기준원은 향후 개정 내용을 반영한 스튜어드십 코드 가이드라인과 이행점검기준을 마련할 예정이며, 개정된 스튜어드십 코드는 2027년부터 적용될 예정임

#### 추진 개요

- 스튜어드십 코드는 기관투자자의 수탁자 책임 이행을 위한 자율규범으로 2016년 12월 도입되었으나, 이행점검 부재, 공시체계 미흡 및 글로벌 정합성 부족 등으로 인해 실효성에 한계가 있다는 지적이 제기됨
- 이에 스튜어드십 코드 발전위원회와 관계기관은 2025년 12월 「스튜어드십 코드 내실화 방안」<sup>1)</sup>을 발표하고, 민간위원회 중심의 이행점검 및 사후관리 강화, 이행점검 결과의 공시·활용 확대, 글로벌 정합성 제고 등을 주요 추진방향으로 제시함
- 이후 2026년 6월 공청회와 공개 의견 수렴을 통해 이해관계자의 의견을 수렴하고, 이를 반영한 한국 스튜어드십 코드 개정안<sup>2)</sup>을 2026년 7월 최종 확정함

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

2) 한국ESG기준원, 「한국 스튜어드십 코드 개정 발표」, 2026.7.27.

## Ⅳ. 주요 규제 동향 ②

## 한국 스토크어십 코드 개정 발표

## 주요 개정 내용

## 1) 적용 자산군 확대

- 기존 스토크어십 코드는 한국 상장회사의 주식에 투자한 기관투자자를 중심으로 적용되었으나, 이번 개정으로 채권, 인프라, 부동산, 비상장주식 및 해외자산 등에 투자한 기관투자자도 자율적으로 적용할 수 있도록 적용 범위를 확대함
- 상장주식 외에 다양한 자산군이 적용 대상에 포함됨에 따라, 기존 안내지침의 ‘주식 매각’이라는 표현을 ‘투자 철회’로 변경함

<표 1> 적용 자산군 확대 관련 주요 조문 개정사항<sup>3)</sup>

| 현행                                                                                                                  | 개정                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>이 “원칙”은 기본적으로 한국 상장회사의 주식을 보유한 국내외 기관투자자, 즉 자산 소유자와 자산 운용자에 적용한다.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>이 “원칙”은 기본적으로 한국 상장회사의 주식에 투자한 국내외 기관투자자에 적용한다. 다만, 국내 상장주식 외에 <b>채권·인프라·부동산·비상장주식 및 해외자산</b> 등에 투자한 국내외 기관투자자에도 적용할 수 있으며, 이 경우 구체적인 적용 범위는 각 기관 투자자의 판단에 따라 자율적으로 결정한다.</li> </ul> |

## 2) ESG 및 지속가능성 요소 반영

- 수탁자 책임활동에서 고려하는 비재무적 요소를 기존의 지배구조 중심에서 ESG(환경·사회·지배구조) 요소를 비롯한 지속가능성 전반으로 확대함
- 이에 따라 기관투자자는 투자대상회사의 가치와 지속가능한 성장에 영향을 미치는 ESG 요소, 지속가능성 및 경영전략 전반을 점검 대상에 포함하고 수탁자 책임활동 수행 시 고려하도록 함

3) 한국 스토크어십 코드, 「기관투자자의 수탁자 책임에 관한 원칙」, “원칙”의 적용 개정사항

## Ⅳ. 주요 규제 동향 ②

## 한국 스톱어드십 코드 개정 발표

<표 2> ESG 및 지속가능성 요소 반영 관련 주요 조문 개정사항<sup>4)</sup>

| 현행                                                                                                                                                                                                                                              | 개정                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>수탁자 책임 이행활동의 범위는 의결권 행사로 한정되지 않는다. 기업경영전략과 성과, 위험관리, 지배구조 등 핵심 경영사항에 대한 점검과 이사회 등과의 협의를 포함하며, 주주제안과 소송참여 등 보다 적극적인 형태의 활동을 포괄한다. 기관투자자의 관여활동은 ‘명확하며 건설적인 목적’을 지향하는 회사와의 대화를 포함하는 광범위한 주주활동이다.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>수탁자 책임 이행활동의 범위는 의결권 행사로 한정되지 않는다. 기업경영전략과 성과, 위험관리, ESG(환경·사회·지배구조) 요소를 비롯한 지속가능성 등 핵심 경영사항에 대한 점검과 이사회 등과의 협의를 포함하며, 주주제안과 소송참여 등 보다 적극적인 형태의 활동 및 그러한 활동의 결과를 고려하는 투자의사결정(투자확대·유지·축소·배제·철회 등)을 포괄한다. 기관투자자의 관여활동은 ‘명확하며 건설적인 목적’을 지향하는 회사와의 대화를 포함하는 광범위한 주주활동이다.</li> </ul> |

## 3) 수탁자 책임활동 범위 확대

- ☐ 수탁자 책임활동의 범위를 기업과의 대화, 의결권 행사, 주주제안 등 주주활동뿐만 아니라 해당 활동의 결과를 고려한 투자 의사결정까지 포함하도록 확대함
- ☐ 이에 따라 투자 확대, 유지, 축소, 배제 및 투자 철회 등의 의사결정이 수탁자 책임 이행의 범주에 포함되며, 주주활동과 투자 의사결정 간 연계가 강화됨
- ☐ ‘원칙 3’을 개정하여 투자대상회사를 주기적으로 점검할 뿐만 아니라 필요한 경우 점검 결과를 투자 관련 의사결정체계에 반영하도록 하고, 주기적 점검활동 및 주주활동의 결과를 자산 배분 및 운용에 반영할 수 있는 근거를 마련함

<표 3> 수탁자 책임활동 범위 확대 관련 주요 조문 개정사항<sup>5)</sup>

| 현행                                                                                                                             | 개정                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>기관투자자는 투자대상회사의 중장기적인 가치를 제고하여 투자자산의 가치를 보존하고 높일 수 있도록 투자대상회사를 주기적으로 점검해야 한다.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>기관투자자는 투자대상회사의 중장기적인 가치를 제고하여 투자자산의 가치를 보존하고 높일 수 있도록 투자대상회사를 주기적으로 점검하고, 필요한 경우 점검 결과를 투자 관련 의사결정체계에 반영한다.</li> </ul> |
| <신규 추가>                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>3-5 기관투자자는 투자정책에 부합하는 방향으로 주기적 점검활동을 비롯한 주주활동의 결과를 자산의 배분 및 운용에 반영할 수 있다.</li> </ul>                                   |

4) 한국ESG기준원, 「자본시장의 발전을 위한 한국 스톱어드십 코드 개정 공청회 발표자료」, “원칙”의 도입 목적과 의의 개정사항

5) 한국ESG기준원, 「자본시장의 발전을 위한 한국 스톱어드십 코드 개정 공청회 발표자료」, 원칙 3 개정사항

## Ⅳ. 주요 규제 동향 ②

## 한국 스톱어드십 코드 개정 발표

## 4) 협력적 관여활동 반영

- 기관투자자 간 협력적 관여활동(Collective Engagement)을 새롭게 반영하여, 기관투자자가 관계 법령을 준수하는 범위에서 다른 기관투자자와 공동으로 투자대상회사와의 건설적인 대화 등 관여활동을 수행할 수 있도록 함
- 기관투자자는 수탁자 책임활동의 시기·절차·방법에 관한 내부지침을 마련하여 공개하고, 해당 지침에 따라 수탁자 책임활동을 수행해야 함
- 또한 투자대상회사의 대응 수준에 따라 소통 및 관여활동을 단계적으로 강화하는 체계(Escalation)를 내부지침에 반영하고, 고객과 수익자의 이익을 위해 필요한 경우 투자 철회를 고려할 수 있도록 함

<표 4> 협력적 관여활동 반영 관련 주요 조문 개정사항<sup>6)</sup>

| 현행                                                                                                                                       | 개정                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>기관투자자는 투자대상회사와의 공감대 형성을 지향하되, 필요한 경우 수탁자 책임 이행을 위한 활동 전개 시기와 절차, 방법에 관한 내부지침을 마련해야 한다.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>기관투자자는 수탁자 책임 이행을 위한 활동 시기와 절차, 방법에 관한 내부지침을 <b>마련하여 공개</b>하고, 이에 따라 수탁자 책임활동을 수행해야 한다.</li> </ul> |
| <신규 추가>                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>4-5 기관투자자는 필요하다면 관계 법령을 준수하며 <b>다른 기관투자자들과 함께 회사와의 건설적인 대화 등의 관여활동을</b> 수행할 수 있다.</li> </ul>       |

## 5) 이행점검 체계 명문화 및 발전위원회 역할 명확화

- 스톱어드십 코드의 실질적인 이행을 지원하기 위해 발전위원회의 역할을 명문화하고, 스톱어드십 코드의 내용과 참여기관의 이행 수준을 정기적으로 점검하는 체계를 마련함
- 스톱어드십 코드 발전위원회는 국내외 제도 동향 등을 고려하여 원칙의 구체적인 내용을 3년마다 점검·개선하고, 참여기관의 수탁자 책임 이행 수준을 주기적으로 점검하도록 함
- 기관투자자는 고객 또는 수익자에게 수탁자 책임 정책과 이행현황을 연 1회 이상 보고하고, 매년 수탁자 책임활동 보고서를 한국ESG기준원에 제출해야 함
- 개정사항을 반영한 이행점검기준은 2027년 이행점검부터 적용되며, 2026년 이행점검은 개정 전 스톱어드십 코드를 기준으로 실시될 예정임

6) 한국ESG기준원, 「자본시장의 발전을 위한 한국 스톱어드십 코드 개정 공청회 발표자료」, 원칙 4 개정사항

## Ⅳ. 주요 규제 동향 ②

## 한국 스튜어드십 코드 개정 발표

&lt;표 5&gt; 이행점검 체계 명문화 관련 주요 조문 개정사항 7)

| 현행                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 개정                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>한국기업지배구조원은 「원칙」에 대한 참여, 「원칙」의 이행 동향을 주기적으로 조사하여 자본시장 전반의 수탁자 책임 이행 수준을 점검한다. 또한 참여기관투자자 등의 명단과 웹사이트 등 정보를 자신의 웹사이트에 공개한다. 이를 통해 자본시장 참여자 등은 해당 기관투자자에 대한 정보를 쉽게 확인할 수 있으며, 이를 바탕으로 자신의 투자성향에 부합하는 기관투자자를 찾고, 이들의 수탁자 책임 이행상황을 점검할 수 있다. 그리고 한국기업지배구조원은 수탁자 책임 이행과 관련한 국내의 모범적 관행과 문화, 자본시장의 발전수준, 해외 스튜어드십 코드 및 국내외 법제동향 등을 전반적으로 고려하여 「원칙」의 구체적인 내용을 주기적으로 점검하고 개선한다.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>스튜어드십 코드 발전위원회</b>(이하 ‘위원회’)는 다음의 역할을 수행하며, <b>한국ESG기준원은 적절한 조직과 체계를 갖추어 위원회의 실무를 지원한다.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>위원회는 수탁자 책임 이행과 관련한 국내의 모범적 관행과 문화, 자본시장의 발전수준, 해외 스튜어드십 코드 및 국내외 법제동향 등을 전반적으로 고려하여 「원칙」의 구체적인 내용을 <b>3년마다 점검하고 개선한다.</b></li> <li>위원회는 「원칙」에 대한 참여, 「원칙」의 이행 동향을 주기적으로 조사하여 <b>자본시장 전반 및 개별 참여기관투자자의 수탁자 책임 이행 수준을 점검한다.</b></li> </ul> </li> </ul> |

## 기타 주요 개정 사항

- ☐ 최근 상법 개정 내용을 반영하여 기관투자자가 투자대상회사의 이사회가 회사와 주주를 위하여 직무를 충실히 수행하는지를 점검하도록 관련 문구를 정비함
- ☐ "원칙준수·예외설명(Comply or Explain)" 원칙을 강화하여, 일부 원칙이 기관의 특성, 사업모델 또는 투자정책 등에 비추어 적합하지 않은 경우에 한하여 비준수 사유를 설명하도록 함
- ☐ 자산소유자와 자산운용자의 개념 및 역할을 보다 구체화하고, 자산소유자가 수탁자 책임활동을 직접 수행하거나 자산운용자에 위탁하여 간접적으로 수행할 수 있음을 명확히 함
- ☐ ESG 평가기관, ESG 데이터 제공기관 및 관여활동 서비스 제공기관 등을 서비스 제공기관의 범주에 포함하고, 기관투자자가 외부 서비스를 활용하는 경우 독립성·전문성 등을 고려하여 해당 기관을 선정·관리하도록 함

7) 한국ESG기준원, 「자본시장의 발전을 위한 한국 스튜어드십 코드 개정 공청회 발표자료」, 「원칙」의 적용 개정사항

### 향후 일정

- 한국ESG기준원은 이번 개정사항을 반영한 스튜어드십 코드 가이드라인을 개정하여 참여기관의 이해를 제고하고 개정사항의 원활한 적용을 지원할 예정임
- 참여기관은 가이드라인 개정 후 6개월 이내에 개정사항의 반영 여부 및 향후 계획을 발전위원회 사무국에 제출해야 하며, 개정된 스튜어드십 코드와 이행점검기준은 2027년부터 적용될 예정임

## IV. 주요 규제 동향 ③

### 회계 심사·감리제도 개선방향에 관한 연구 세미나 개최<sup>1)</sup>

기업지배기구발전센터

#### 요약

- ✓ 정부는 회계투명성 제고<sup>2)</sup>와 자본시장 신뢰 강화를 위해 예방 중심의 회계감독체계 구축을 추진하는 가운데, 금융감독원은 「2026년도 회계심사·감리업무 운영계획」을 통해 심사·감리 주기 단축, 위험기반 감독 강화 및 감사품질 제고 등을 주요 추진과제로 제시함
- ✓ 금융감독원은 2026년 6월 ‘회계 심사·감리제도 개선방향에 관한 연구 세미나’를 개최하여 현행 심사·감리체계의 한계를 진단하고, 심사·감리 주기 단축, 감리역량 확충 및 감리수단 고도화 등을 중심으로 예방적 감독체계 구축 방향을 논의함
- ✓ 금융감독원은 예방 중심의 회계감독체계 구축을 위해 심사·감리 주기 단축과 위험기반 감독을 단계적으로 추진하는 한편, 연구 세미나 결과를 바탕으로 감리 인프라 확충 및 제도 개선방안을 구체화할 예정임

#### 세미나 개최 개요

- 금융감독원은 2026년 6월 한국회계학회, 국회, 금융위원회 및 기업·회계업계와 함께 ‘회계 심사·감리제도 개선방향에 관한 연구 세미나’를 개최하고, 회계 심사·감리제도의 개선방향을 논의하였음
- 이번 세미나는 현행 심사·감리체계의 실효성을 점검하고 예방 중심의 감독체계 구축을 위한 제도개선 방안을 논의하기 위해 마련되었음
- 세미나에서는 심사·감리 주기 단축, 감리역량 확충, 감리수단 고도화 및 회계부정에 대한 신속한 시장조치 등을 중심으로 금융감독원의 「2026년 회계심사·감리업무 운영계획」과 동일한 방향의 제도개선 방안이 논의됨

1) 금융감독원, 회계투명성 제고 및 자본시장 건전화를 위한 「회계 심사·감리제도 개선방향에 관한 연구 세미나」 개최, 2026.06.24.

2) 금융위원회, 「우리 기업의 회계투명성을 개선하여 자본시장 질서를 확립해 나가겠습니다.」, 2026.02.04.

## Ⅳ. 주요 규제 동향 ③

## 회계 심사·감리제도 개선방향에 관한 연구 세미나 개최

<표 1> 연구 발표 주요 내용<sup>3)</sup>

| 구분       | 현행                  | 개선방향                  |
|----------|---------------------|-----------------------|
| 심사·감리 주기 | • 상장사 평균 20년        | • 코스피 10년, 코스닥 5년     |
| 감리 조직    | • 전담부서 2개           | • 전담부서 4개(2개 부서 추가)   |
| 감리 수단    | • 임의 조사 중심          | • 감리단계 강제 조사수단 일부 강화  |
| 시장 조치    | • 감리 결과와 상장폐지 연계 미흡 | • 중대한 회계부정 신속 상장폐지 연계 |

주요 2026년 회계심사·감리업무 운영계획<sup>4)</sup>

## 1) 예방 중심 회계 감독으로의 전환

- 금융감독원은 분식회계에 대한 무관용 원칙 아래 위험기반 회계감독을 강화하고, 심사·감리 주기 단축을 위한 기반을 마련할 방침임
- 분식위험이 높은 기업을 중심으로 감리대상 선정을 강화하고, 한계기업 징후, 감사시간 과소투입, 장기 미감리 기업 등에 대한 집중 모니터링을 실시할 계획임
  - 상장법인 등 170개사를 대상으로 재무제표 심사·감리를 실시하고, 경제적·사회적 영향이 큰 사건에 감독역량을 집중하고자 함
  - 코스피200 기업의 심사·감리 주기 단축을 추진하는 한편, 조직·인력 확충 등을 포함한 중장기 로드맵을 마련하고자 함

## 2) 감독 프로세스 개선 및 스마트 감리체계 구축

- 금융감독원은 감독의 신뢰성과 예방기능을 제고하기 위해 회계감독 프로세스를 개선하고 데이터 기반의 스마트 감리체계를 구축할 계획임
- 피조치자의 방어권을 강화하고, 회계기준 위반에 대한 고의·중과실 판단기준을 구체화하는 등 제재의 예측가능성과 수용성을 높이고자 함
  - 내부회계관리제도 감리 대상 확대에 맞춰 기업 안내를 강화하고, 투자자 약정, 전환사채, 공급자 금융약정 공시 등 중점 회계이슈를 사전 예고·점검하여 회계오류의 조기 시정을 유도할 방침임
  - 신(新) 회계감리시스템을 심사·감리 전 과정에 활용하고 감리지적사례를 오픈 API로 개방하여 데이터 기반 감독체계를 고도화해 나갈 계획임

3) 금융감독원, 「회계투명성 제고 및 자본시장 건전화를 위한 회계 심사·감리제도 개선방향에 관한 연구 세미나 개최」, 2026.06.24.

4) 금융감독원, 「2026년도 금융감독원 회계심사·감리업무 운영계획」, 2026.3.30.

## Ⅳ. 주요 규제 동향 ③

## 회계 심사·감리제도 개선방향에 관한 연구 세미나 개최

## 3) 감사품질 제고 및 감사인 감독 강화

- 금융감독원은 감사인 감리와 품질관리 제도 개선을 통해 감사품질 중심의 회계산업 생태계를 조성하고자 함
  - 2026년 총 10개 회계법인을 대상으로 위험수준 기반의 감사인 감리를 실시하고, 감사시간 관리 및 품질관리체계 운영의 적정성을 중점 점검할 예정임
  - 감사품질을 소홀히 한 회계법인에 대한 조치수단을 다양화하고, 감사품질 관련 내부 견제기구 설치, 품질관리 평가 결과 공개 등을 통해 회계법인의 품질관리 역량 강화를 추진할 계획임

## 시사점

- 금융감독원은 회계 심사·감리제도의 예방 기능 강화를 중심으로 회계감독체계를 개편하고 있으며, 향후 심사·감리 주기 단축, 위험기반 감독 및 감리 인프라 확충 등 제도개선이 단계적으로 추진될 것으로 예상됨
- 회계감독의 초점이 사후 적발에서 사전 예방으로 전환됨에 따라, 이사회와 감사위원회는 회사의 회계위험 관리체계와 내부회계관리제도의 운영 실효성을 지속적으로 점검할 필요가 있음
  - 특히 감독당국이 제시한 중점심사 회계이슈와 위험요인을 고려하여 주요 회계처리와 공시의 적정성, 외부감사 대응체계를 사전에 점검하는 것이 중요할 것으로 판단됨
- 향후 회계 심사·감리제도 개선방안과 관련 법령 정비가 추진될 예정인 만큼, 이사회와 감사위원회는 제도 변화가 기업의 회계 및 감사환경에 미치는 영향을 지속적으로 모니터링하고 이에 적절히 대응할 필요가 있음

## IV. 주요 규제 동향 ④

### 2026년 재무제표에 대한 중점심사 회계이슈 사전예고

기업지배기구발전센터

#### 요약

- ✓ 금융감독원은 2026년 재무제표에 대한 중점심사 회계이슈로 국외 매출·매출채권, 재고자산 평가손실, 투자부동산, 충당부채·우발부채 등 4개 분야를 선정하고, 2027년 중 해당 사항을 중점 점검할 예정임
- ✓ 최근 지정학적 리스크, 환율 및 원자재 가격 변동성 확대 등 경영환경 변화를 반영하여 회계오류 발생 가능성이 높은 분야를 중심으로 심사대상을 선정하였으며, 회사와 감사인에게 회계처리 유의사항을 사전 안내함
- ✓ 금융감독원은 2026년 재무제표 작성 및 외부감사 단계에서 회계이슈별 적절한 회계처리가 이루어질 수 있도록 유관기관과의 협력, 교육 및 홍보를 추진하고, 2027년 중 중점심사를 실시할 계획임

#### 중점심사 제도 개요

- 금융감독원은 잘못된 재무정보의 공시 및 유통에 따른 투자자 피해를 예방하기 위해 2013년 중점심사 제도를 도입한 이후 매년 시의성 있는 회계이슈를 선정하여 사전 예고하고 있음 <sup>1)</sup>
- 2026년 5월까지 총 52개의 회계이슈를 선정하여 452개사를 대상으로 중점심사를 실시하였으며, 이 중 101개사에서 회계위반사항이 발견되고 45개사에는 과징금 등 중조치가 부과됨

<표 1> 중점 심사 회계이슈 선정 현황

| 구분      | 내용                                                                                           |                                                                                             |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| '25년 선정 | <ul style="list-style-type: none"> <li>투자자 약정 회계처리</li> <li>전환사채 발행 및 투자</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>공급자 금융약정 공시</li> <li>종속·관계기업투자주식 손상</li> </ul>       |
| '24년 선정 | <ul style="list-style-type: none"> <li>수익인식 회계처리</li> <li>비시장성 자산평가</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>특수관계자거래 회계처리</li> <li>가상자산 회계처리</li> </ul>           |
| '23년 선정 | <ul style="list-style-type: none"> <li>매출채권 손실충당금 회계처리</li> <li>전환사채(CB) 콜옵션 회계처리</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>장기공사수익 회계처리</li> <li>우발부채 공시</li> </ul>              |
| '22년 선정 | <ul style="list-style-type: none"> <li>新수익기준 관련 회계처리</li> <li>현금 및 현금성자산 실재성</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>상각후원가 측정 금융자산 손실충당금</li> <li>사업결합 회계처리</li> </ul>    |
| '21년 선정 | <ul style="list-style-type: none"> <li>종속·관계기업 투자주식 손상</li> <li>특수관계자에 대한 수익인식</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>금융부채 인식 및 측정</li> <li>영업이익 표시 및 영업부문정보 공시</li> </ul> |

1) 금융감독원, 「2026년 재무제표에 대한 중점심사 회계이슈 사전예고」, 2026.06.22.

## Ⅳ. 주요 규제 동향 ④

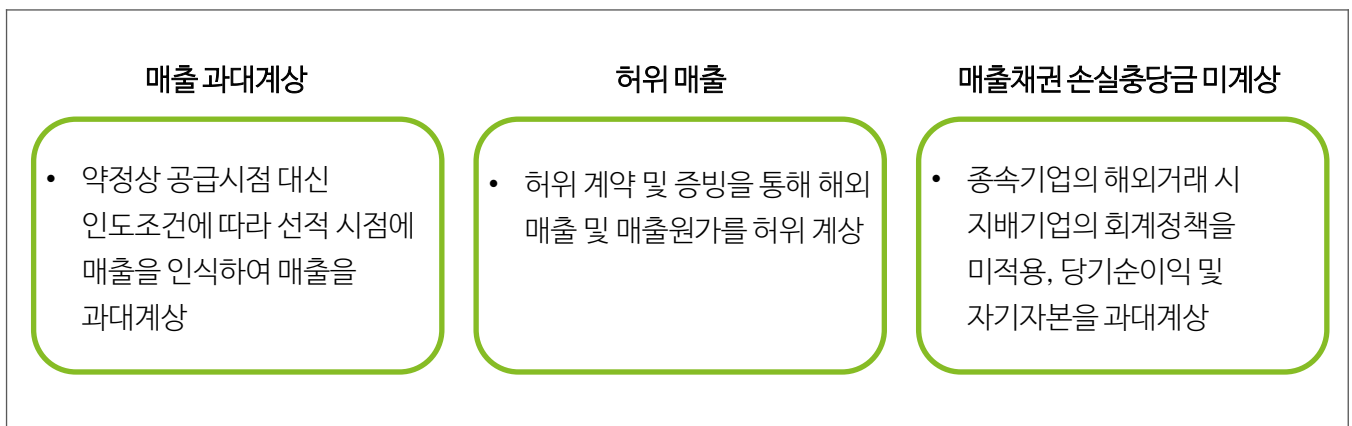
## 2026년 재무제표에 대한 중점심사 회계이슈 사전예고

## 2026년 중점심사 회계이슈

## 1) 국외 매출·매출채권 회계처리

- 지정학적 리스크 장기화와 해외시장 접근 제한, 환율 변동성 확대 등에 따라 국외 매출 관련 회계위험이 증가함에 따라 해당 분야를 중점심사 회계이슈로 선정함
- 국외 거래의 수행의무 이행시점 판단, 매출채권 기대신용손실 측정 및 지정학적 리스크 등을 반영한 손실충당금 산정의 적정성에 유의할 필요가 있음
  - 수출 비중이 높은 제조업, 정보통신업 및 전문·과학·기술서비스업 등을 중심으로 국외 매출 규모 등을 고려하여 심사대상을 선정할 예정임

## &lt;그림 1&gt; 국외 매출·매출채권 회계처리 위반사례



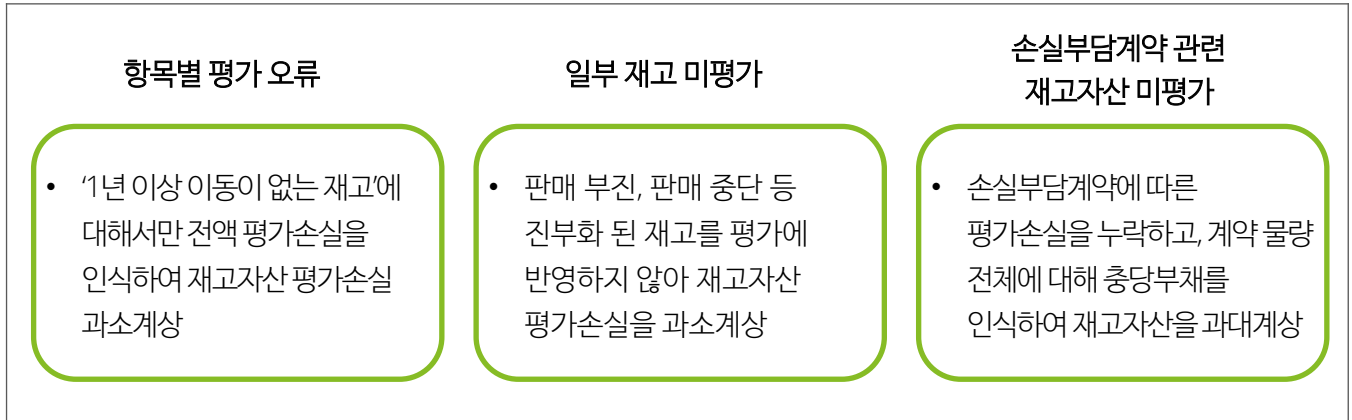
## 2) 재고자산 평가손실 인식의 적정성

- 환율 및 원자재 가격 변동성 확대와 제품 수요 감소 등으로 재고자산의 순실현가능가치 하락 가능성이 커짐에 따라 중점 점검 대상으로 제시함
- 저가법 적용, 순실현가능가치 산정, 확정판매계약 보유 목적 등을 고려한 재고자산 평가손실 인식의 적정한 적용이 요구됨
  - 재고자산 비중이 높은 제조업과 도·소매업 등을 중심으로 평가손실 인식 현황을 고려하여 중점 점검을 실시할 예정임

## Ⅳ. 주요 규제 동향 ④

## 2026년 재무제표에 대한 중점심사 회계이슈 사전예고

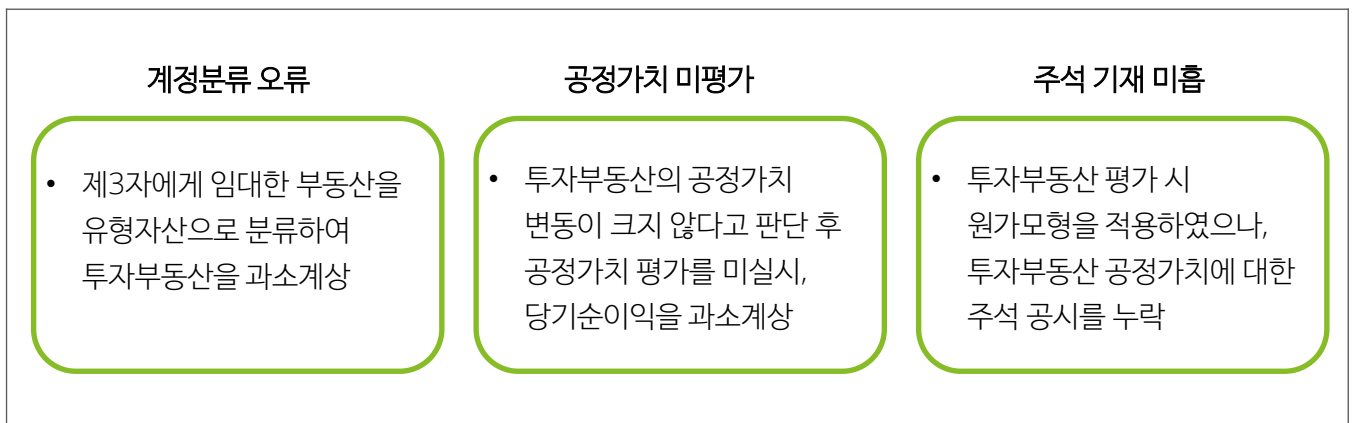
## &lt;그림 2&gt; 재고자산 평가손실 위반사례



## 3) 투자부동산 회계처리

- 투자부동산 회계기준 위반이 반복적으로 발생하였음에도 그동안 중점심사 회계이슈로 선정된 적이 없는 점을 고려하여 신규 회계이슈로 사전 예고함
- 투자부동산의 적절한 분류, 공정가치모형 또는 원가모형의 일관된 적용 및 관련 주석공시의 충실한 기재가 필요함
  - 전 업종을 대상으로 투자부동산 및 유형자산 규모 등을 고려하여 심사대상을 선정할 계획임

## &lt;그림 3&gt; 재고자산 평가손실 위반사례



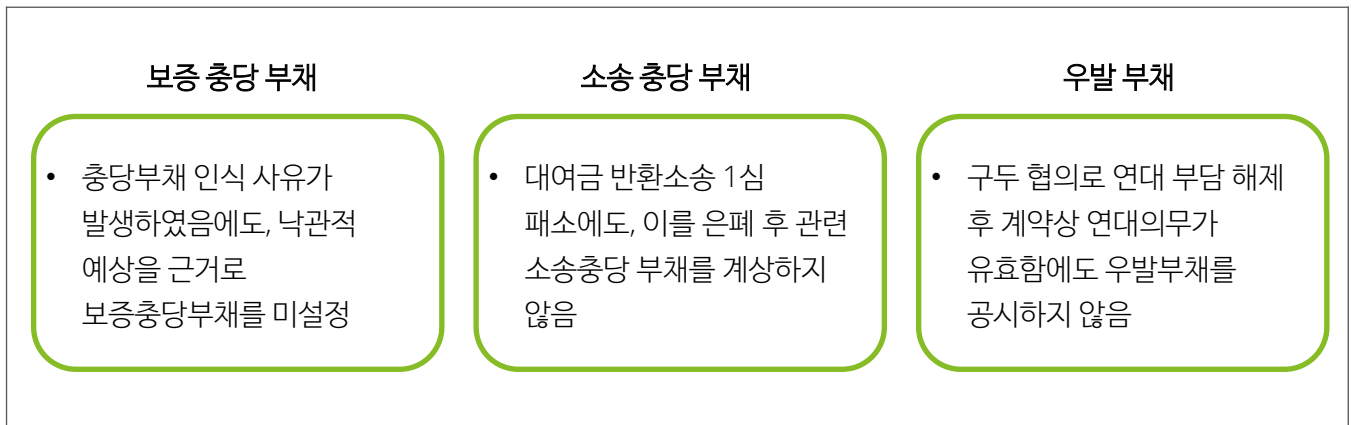
## Ⅳ. 주요 규제 동향 ④

## 2026년 재무제표에 대한 중점심사 회계이슈 사전예고

## 4) 충당부채의 인식·측정과 우발부채 공시

- 시장 변화와 기술 발전 등 사업환경 변화에 따라 충당부채 및 우발부채의 인식·공시 여부와 금액에 중요한 영향을 미칠 가능성을 고려하여 중점심사 회계이슈에 포함함
  - 충당부채는 과거사건에 따른 현재의무와 경제적 효익의 유출 가능성 등을 고려하여 최선의 추정치로 인식·측정하고, 우발부채는 경제적 효익 유출 가능성이 희박하지 않은 경우 충실하게 공시할 필요가 있음
  - 전 업종을 대상으로 충당부채 규모 및 변동 현황, 관련 공시사항 등을 종합적으로 고려하여 심사를 실시할 예정임

## &lt;그림 4&gt; 충당부채 인식·측정 위반사례



## 향후 계획

- 금융감독원은 회사와 감사인이 중점심사 회계이슈를 충분히 인지하고 재무제표 작성 및 외부감사에 반영할 수 있도록 유관기관과 협력하여 안내 및 교육을 실시할 계획임
- 2026년 재무제표 공시 이후에는 회계이슈별 심사대상 회사를 선정하여 중점심사를 실시하고, 회계기준을 준수한 회사는 신속히 심사를 종료하는 한편 회계위반사항이 확인될 경우 엄정하게 조치할 방침임

## IV. 주요 규제 동향 ⑤

### 자본시장법·외부감사법 시행령 개정안 국무회의 의결

기업지배기구발전센터

#### 요약

- ✓ 금융위원회는 주가조작·회계부정 신고포상금 제도를 개선하고 회계부정에 대한 제재의 실효성을 높이기 위해 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률 시행령」 및 「주식회사 등의 외부감사에 관한 법률 시행령」 개정안을 마련하여 2026년 5월 국무회의에서 의결<sup>1)</sup>하고 시행함
- ✓ 이번 시행령 개정은 신고포상 제도 정비와 회계부정 제재체계 보완을 통해 자본시장의 공정성 및 회계투명성을 제고하기 위해 추진됨
- ✓ 시행령 개정에 맞추어 불공정거래 포상규정 및 회계부정 포상규정도 함께 정비·시행되었으며, 관련 제도는 2026년 5월 26일부터 적용됨

#### 제도 개편 추진 배경

- 기존 신고포상금 제도의 한계로 내부자 신고 활성화에 제약이 존재함
  - 주가조작과 회계부정은 조직화·지능화되면서 적발이 쉽지 않아 내부자 제보의 중요성이 커졌으나, 현행 신고포상금 제도는 신고 유인을 충분히 제공하지 못한다는 지적이 제기됨
  - 또한 금융위원회·금융감독원 외 기관에 신고한 경우 포상금 지급이 어려워 신고 절차의 접근성과 활용성이 제한되는 한계가 존재함
- 이에 금융위원회는 신고포상금 제도 개선방안을 마련하는 한편 관련 법령 개정을 추진하였음
  - 금융위원회는 자본시장의 공정성과 신뢰 제고를 위해 2026년 2월 ‘주가조작·회계부정 신고포상금 제도 개선방안’을 발표하고, 자본시장법·외부감사법 시행령<sup>2)</sup> 및 하위규정 개정을 추진함
  - 이번 제도개편은 내부자 신고 유인 강화와 관계기관 간 협업 확대를 통해 불공정거래 및 회계부정의 조기 적발 체계를 강화하는 데 목적을 둠

1) 금융위원회, 「자본시장법·외부감사법 시행령 개정안 국무회의 의결-주가조작·회계부정 신고포상금 제도 개선 및 회계부정 제재 강화」, 2026.05.20.

2) 자본시장법 시행령 제384조제8항, 외부감사법 시행령 제33조제1항

## Ⅳ. 주요 규제 동향 ⑤

## 자본시장법·외부감사법 시행령 개정안 국무회의 의결

## 신고포상금 제도 개선

## 1) 포상금 지급체계 개편

- 포상금 지급상한을 전면 폐지하고 산정방식을 합리화하여 주가조작 및 회계부정 신고 유인을 확대함
- 기존의 복잡한 산정방식을 부당이익 또는 과징금에 비례(최대 30%)<sup>3)</sup>하여 지급하고 신고자의 적발·제재 기여율을 반영하는 방식으로 개편하여 포상금 산정체계가 단순화됨
  - 규모가 큰 불공정거래 및 회계부정 사건일수록 포상금 규모가 획기적으로 확대될 수 있도록 개선함

## 2) 신고정보 공유 및 포상제도 보완

- 신고정보 공유 확대와 포상제도 보완을 통해 내부신고 활성화 기반을 마련함
- 경찰청, 국민권익위원회 등 타 기관에 신고·접수된 사건도 금융위원회 또는 금융감독원으로 이첩·공유되는 경우 포상금 지급 대상에 포함됨
  - 신고자가 위반행위 가담자인 경우에도 일정 요건을 충족하면 포상금을 지급할 수 있도록 지급요건을 완화하여 내부정보 보유자의 적극적 신고를 유도함
  - 과징금 부과 결정 시 포상금 지급예정액의 일부(10%, 상한 1억원)를 우선 지급할 수 있는 선지급 제도가 도입됨
  - 시세조종 행위에 사용된 원금이 몰수·추징된 경우에도 포상금을 지급할 수 있는 근거가 마련됨

<표 1> 신고 포상금 제도 주요 개선사항<sup>4)</sup>

| 개선사항                       | 개정 전                                                                   | 개정 후                                                                                 |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| ‘부당이익 또는 과징금에 비례’하여 포상금 지급 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지급상한 적용 및 복잡한 산정방식</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지급상한 폐지 및 부당이익·과징금의 최대 30% 기준 산정</li> </ul> |
| 관계기관 간 신고정보 공유 등 협력 강화     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지정기관 신고만 인정</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 타 기관 신고도 이첩·공유 가능</li> </ul>                |
| 신고자가 가담자인 경우에도 포상금 지급요건 완화 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 가담자 원칙적 지급 제외</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 요건 충족 시 신고 가담자 지급 가능</li> </ul>             |
| 포상금 선지급 제도 운영              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 과징금 납입 후 지급</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 과징금 부과 결정 시 일부(상한 1억원) 선지급 허용</li> </ul>    |
| 몰수·추징된 원금에 대해서도 포상금 지급     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 몰수·추징 원금은 산정 대상 제외</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 몰수·추징 원금도 포상금 산정 포함</li> </ul>              |

3) ‘부당이익 등의 30%(기준금액) × ‘신고자의 적발·제재 기여율(백분율 계산)’

4) 금융위원회, 「자본시장법·외부감사법 시행령 개정안 국무회의 의결-주가조작·회계부정 신고포상금 제도 개선 및 회계부정 제재 강화」, 2026.05.20.

## Ⅳ. 주요 규제 동향 ⑤

## 자본시장법·외부감사법 시행령 개정안 국무회의 의결

## 회계부정제재 강화

- 장기간 지속되는 회계부정에 대해서는 위반기간을 반영한 과징금 부과체계를 마련하여 제재의 실효성을 제고함
  - 기존에는 위반금액이 가장 큰 사업연도에 대해서만 과징금을 부과하였으나, 앞으로는 고의 또는 중과실 여부와 위반 사업연도 수를 반영하여 사업연도별 과징금을 가중 부과(20~30%)하도록 개선됨
  - 과징금 가중 수준은 사업연도별 과징금 합산액을 초과하지 않는 범위에서 적용됨
- 회계부정을 실질적으로 주도하거나 지시한 자에 대한 과징금 부과기준을 보완하여 책임성을 제고함
  - 회사로부터 직접 보수나 배당을 지급받지 않았더라도 사적 유용금액, 횡령 및 배임 등 분식회계로 인한 경제적 이익이 있는 경우에는 과징금 부과 가능해짐
  - 연결재무제표 작성 대상 계열회사로부터 받은 보수 및 배당도 과징금 산정기준에 포함됨
  - 경제적 이익을 객관적으로 산정하기 어려운 경우에는 최저 기준금액(1억원)을 적용할 수 있는 기준이 마련됨

&lt;표 2&gt; 회계부정 제재 강화 주요 내용

| 개선사항                      | 개정 전                                                                         | 개정 후                                                                                                           |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 회계부정 장기간 지속 시<br>과징금 가중   | <ul style="list-style-type: none"> <li>최대 위반연도 기준 과징금 부과</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>위반동기별로 위반한 사업연도 수를 감안, <b>매년 20~30% 과징금 가중</b></li> </ul>               |
| 회계부정 실질책임자<br>과징금 부과근거 마련 | <ul style="list-style-type: none"> <li>직접 보수 및 금전적 보상 기준으로 과징금 산정</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>직접 보수가 없더라도, <b>사적 유용금액 또는 분식회계 등에 따른 경제적 이익 및 계열사 보수 반영</b></li> </ul> |

## 제도 시행 및 향후 운영방향

- 개정된 「자본시장법 시행령」 및 「외부감사법 시행령」은 2026년 5월 26일부터 시행되었으며, 관련 포상규정도 시행령 개정에 맞추어 함께 시행됨
  - 이번 제도개선을 통해 불공정거래 및 회계부정에 대한 조기 적발과 신속한 대응 기반이 강화될 것으로 기대됨
- 금융위원회는 앞으로도 자본시장의 공정성 및 회계투명성 제고를 위해 불공정거래 및 회계부정 행위에 대한 엄정한 대응 기조를 유지해 나갈 계획임

## V. FAQ ①

### 감사위원회의 이사 직무집행에 대한 감사

기업지배기구발전센터

Q. 상법에서는 '감사(위원회)의 이사 직무 집행에 대한 감사'를 명시하고 있으며 이와 관련하여 감사(위원회) 모범규준에서도 언급이 되는 것으로 알고 있습니다. 자사의 내규(이사회 규정 또는 감사위원회 규정 등)에도 해당사항을 제정하려는 상황입니다. 이와 관련하여 감사(위원회)의 이사 직무 집행에 대한 감사 시 필요하면 적법성 감사 뿐 아니라 타당성 감사도 수반되어야 하는 것으로 의견을 접수하였습니다. 이에 자사에 관련 규정이 필요한지 여부 또는 해당규정을 제정하기 위해 참고할 사항은 무엇입니까?

□ 먼저 감사(위원회)의 권한과 직무 중 '이사의 직무집행에 대한 감사'에 관한 내용에 대해 정리함

- 감사위원회의 권한과 직무 등은 감사에 관한 규정을 준용하고 있으며<sup>1)</sup>, 이에 의해 감사에게 그 기본적인 직무권한으로서 이사의 직무집행에 대한 감사권을 부여하면서<sup>2)</sup>, 언제든지 이사에 대하여 영업에 관한 보고를 요구하거나 회사의 업무와 재산상태를 조사할 수 있도록 하고 있으며<sup>3)</sup>, 조문의 제목 또한 '직무와 보고요구·조사의 권한'으로 되어 있음
- 감사(위원회)의 직무가 이사의 직무집행을 감사하는 것이므로<sup>4)</sup>, 그 취지에 따른다면 감사의 직무권한은 회사의 회계감사(회사의 재무제표를 비롯한 회계의 장부와 서류가 대상) 뿐만 아니라, 업무집행기관인 이사회와 대표이사 또는 업무담당이사의 회사업무에 관한 의사결정 및 그 집행과 대표 등과 관련한 업무대상에 놓이게 됨
- 외부감사법상 상장법인은 한국채택국제회계기준에 따라 재무제표를 작성하여야 하고<sup>5)</sup>, 상장법인은 분기반기, 사업보고서 제출 시 대표이사와 신고담당이사(담당하는 이사가 없는 경우 해당이사의 업무를 집행하는 자)의 날인된 확인서를 첨부하는데, 이는 (증권)신고서의 기재사항 중 중요사항에 관하여 거짓의 기재 또는 표시가 있거나 중요사항의 기재 또는 표시가 누락되어 있지 아니하다는 사실 등에 관하여 확인·검토 후 각각 서명하도록 하는 것임<sup>6)</sup>
- 분기 재무제표 등은 사업연도 재무제표에 반영되는 자료와 산출근거 등이 되고 있는 점, 더불어 상장회사로서 공시되는 자료의 중요성 등과 감사보고서 작성이 감사(위원회)의 의무로 보고 있는 점 등을 고려한 경우, 이러한 업무집행은 감사(위원회)의 직무집행 감독권에 포함되는 것으로 사료됨

1) 상법 제415조의2, 제412조, 제414조 2) 상법 제412조 제1항 3) 상법 제412조 제2항 4) 상법 제412조 제1항

5) 상법 제447조, 외부감사법 제5조 제1항·제3항 및 동 시행령 제6조 제1항 제1호 6) 자본시장법 제119조 제5항

## V. FAQ ①

## 감사위원회의 이사 직무집행에 대한 감사

- 감사(위원회)는 그 임무를 게을리한 때에는 회사에 대하여 연대하여 손해를 배상할 책임을 지게 되고<sup>7)</sup>, 감사(감사위원)는 회사와 위임관계에 있어<sup>8)</sup>, 회사를 위하여 선량한 관리자의 주의로써 그 직무를 수행하고 권한을 행사할 의무가 있음<sup>9)</sup>
- 따라서 회사 내의 내부규정의 유무와 관련 없이 상법, 외부감사법, 자본시장법 등에 근거하여 감사(위원회)는 회사의 업무집행 사항을 감독할 수 있는 근거와 권한이 있는 것으로 보는 것이 바람직할 것임

□ 지배구조 모범규준에서도 감사(위원회)의 '이사 직무집행에 대한 감사'와 관련한 타당성 검토에 대해 언급됨

- 해당 모범규준 상 언급되는 적법성 감사는 법령 또는 정관에 위반한 사항이 있는지 감사하는 것이고, 타당성 감사는 위법성이 없더라도 경영의 타당성 측면에서 현저하게 부당한 사항이 있는지 감사하는 것을 의미하는 것이라 사료됨

### <표 1> 지배구조모범규준 상 감사(위원회)의 이사 직무집행에 대한 감사 관련 내용

#### 지배구조모범규준 >> ④ 감사 >> 1.내부감사 >> 1.4

1.4 감사위원회 또는 감사는 감사업무를 충실히 수행하여야 한다.

주요 감사업무 감사위원회 또는 감사가 수행할 주요 감사업무는 다음과 같다.

- 이사와 경영진의 업무집행에 대한 적법성 감사
- 기업의 재무활동의 건전성과 타당성 감사
- 재무보고 과정의 적절성과 재무보고의 정확성 검토
- 중요한 회계처리기준이나 회계추정 변경의 타당성 검토
- (중략)

주요 업무 1: 직무집행 감사 감사위원회 또는 감사의 가장 중요한 권한과 책임은 이사와 경영진의 직무집행에 대한 감사이다. 감사위원회 또는 감사는 이사와 경영진의 직무집행에 대한 적법성 감사뿐 아니라 직무집행이 현저하게 부당한 경우 타당성 감사를 수행하여야 한다.

주요 업무 2: 재무보고 검토 감사위원회 또는 감사는 재무보고의 질과 신뢰성을 확인하여야 한다. 일반 주주뿐 아니라 잠재적 주주, 채권자, 종업원, 정부, 소비자, 협력사 등 제반 이해관계자에 대한 정확한 재무보고는 회사의 가장 중요한 책임 중 하나이다.

주요 업무 3: 회계기준 타당성 평가 회사가 적용한 회계기준의 타당성은 정확한 재무보고의 기초가 되므로 감사위원회 또는 감사는 회사가 타당한 회계기준을 적용하였는지 평가하여야 한다. 또한 회계변경은 기업회계의 계속성을 저해하고 회계정보 이용자의 혼란을 야기할 수 있으므로 감사위원회 또는 감사는 기업회계기준이 허용하는 회계변경이라고 하더라도 그 변경이 타당한 경우를 제외하고는 변경을 억제하도록 하는 것이 바람직하다.

7) 상법 제414조 제1항 8) 상법 제415조, 제382조 제2항 9) 민법 제681조

## V. FAQ ①

## 감사위원회의 이사 직무집행에 대한 감사

- 감사위원회 모범규준에서는 '감사(위원회)의 이사 직무 집행에 대한 감사'와 관련하여 적법성 감사를 기본으로 하되 직무집행이 현저하게 부당한 경우 타당성 감사를 수행하여야 한다는 입장을 취하고 있는 것으로 사료됨

## &lt;표 1&gt; 감사위원회 모범규준 상 감사위원회의 이사 직무집행에 대한 감사 관련 내용

## 감사위원회 모범규준 &gt;&gt; I. 내부감사기구 &gt;&gt; 1. 감사위원회 &gt;&gt; 1.3 감사위원회의 권한과 책임

1.3 감사위원회는 감사업무를 충실히 수행하여야 한다. 감사위원회의 중요한 권한과 책임은 이사와 경영진의 직무집행에 대한 감사이다. 감사위원회는 이사와 경영진의 직무집행에 대한 적법성 감사뿐만 아니라 직무집행이 현저하게 부당한 경우 타당성 감사를 수행하여야 한다

- 참고로 감사(위원회)의 업무감사 영역에서, 적법성 감사뿐 아니라 타당성 감사까지 수행해야 하는지에 대해서는 학계의 의견이 나뉘어 있는 것으로 보임<sup>10)</sup>
- 다수의 의견은 타당성 감사에 대한 명문의 규정이 있는 경우에만 타당성 감사를 할 수 있다는 의견임
  - 소수의 의견은 명문의 규정이 없어도 타당성 감사가 업무감사의 범위에 포함된다는 것임
- 상기와 같이 '감사(위원회)의 이사 직무 집행에 대한 감사'의 내용에 대해 설명하였으며, 귀사에서는 일례로 해당사항과 관련한 적법성 감사와 타당성 감사의 항목을 감사위원회 규정에 제정할 때 지배구조 모범규준 또는 감사위원회 모범규준의 내용을 참고할 수 있음

10) 임중호, 「중앙법학 제6집 제4호: 감사·감사위원회의 업무감사권의 범위」

## V. FAQ ②

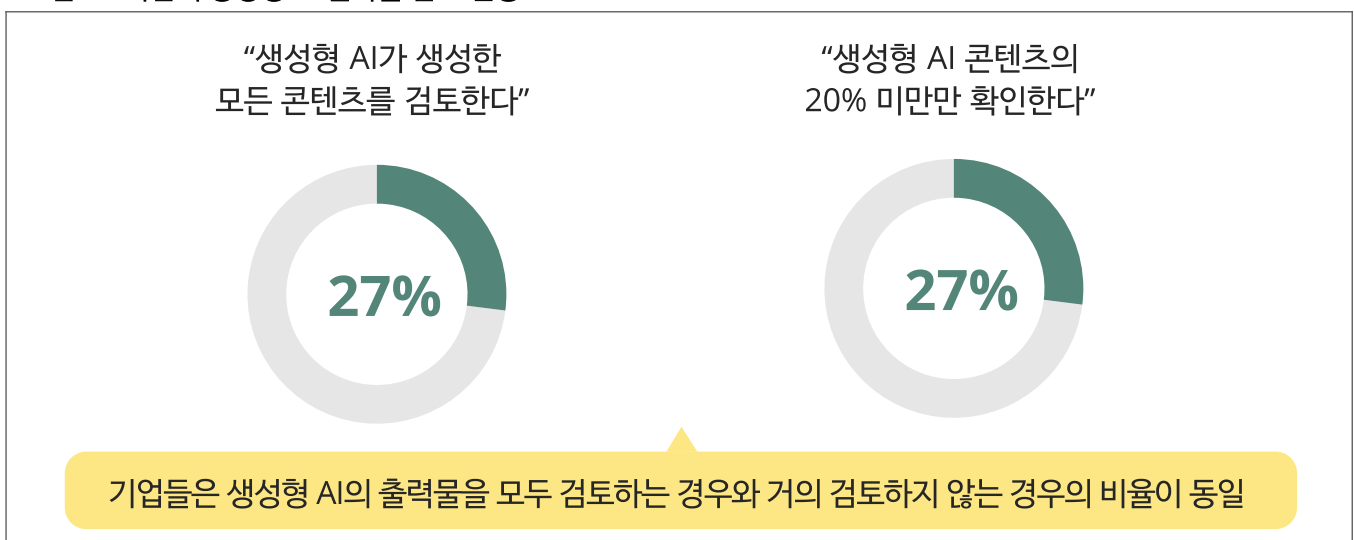
### AI를 통한 내부감사 혁신, 이사회·감사위원회의 감독 과제 <sup>1)</sup>

기업지배기구발전센터

Q. 생성형 AI가 내부감사 업무 전반으로 빠르게 확산되며 문서작성·검토 효율을 높이고 있으나, 정확성 검증 부담과 기업문화 차원의 저항이 함께 나타나고 있습니다. 이사회·감사위원회는 내부감사의 효과적인 AI 활용을 위해 무엇을 어떻게 감독해야 하나요?

- 내부감사부서는 AI를 활용하여 감사계획 수립, 문서 초안 작성, 인터뷰 준비 등 핵심 업무 단계에서 효율성·생산성·가치 창출을 향상시킬 수 있음
  - 내부감사·전사 리스크 전문가 Charles King에 따르면 그가 자문하는 기업들 중 약 60%가 AI를 일상적으로 활용하고 있으며, 나머지 기업들은 AI를 전혀 활용하지 않거나 여전히 시험적 단계에 머물러 있는 것으로 나타남
  - 휴스턴 소재 Flowserve Corp.의 내부감사 관리자인 Natalie Denman은 내부감사가 비용부서라는 특성을 고려할 때, AI를 통한 생산성·효율성 제고가 제한된 자원으로 더 많은 업무를 수행할 수 있게 한다고 밝힘
- 서베이 결과에 따르면, 생성형 AI 산출물 전체를 검토한다는 응답과 산출물의 20% 미만만 검토한다는 응답이 각각 27%로 동일하게 나타나 기업들이 산출물 검증 수준에서 뚜렷하게 양분되어 있음을 보여줌 <sup>2)</sup>
  - 이는 AI 활용 확산 속도에 비해 검증 관행의 표준화가 아직 미흡함을 시사함

#### <그림 1> 기업의 생성형 AI 결과물 검토 현황 <sup>2)</sup>



1) 본고는 세계내부감사인협회(IIA)의 「Global Best Practices - Transforming Audit Through AI(2025.08.14.)」 및 「Global Best Practices - The Catalyst for Strong AI Governance (2025.09.03.)」의 내용을 참고하여 작성됨

2) McKinsey & Company, 「The State of AI: How Organizations Are Rewiring to Capture Value」, 2025.03.

<표 1> 글로벌 기업 임원 및 인사(HR) 리더 대상 AI 활용 현황 <sup>3)</sup>

| 항목                    | 응답 비율 |
|-----------------------|-------|
| AI는 기업 성공에 중요함        | 74%   |
| 산업 혁신을 위해 적극적으로 AI 사용 | 60%   |
| AI 이니셔티브 확장 중         | 91%   |
| AI 도입 시 승인 필요         | 92%   |
| 승인되지 않아도 도구 사용 의향이 있음 | 35%   |
| 공식 AI 교육 프로그램 보유      | 77%   |

- 위 서베이 결과는 AI가 이미 다수 기업에서 핵심 경영 안건으로 자리 잡았으나, 통제되지 않은 활용에 대한 우려도 상당함을 동시에 보여줌
  - 응답 기업의 92%가 AI 도입 시 사전 승인 절차를 요구한다고 답한 반면, 35%는 승인되지 않더라도 AI 도구를 사용하겠다고 응답하여, 공식 정책과 현장의 실제 행태 사이에 차이가 존재할 수 있음을 시사함
  - 이러한 간극은 내부감사가 AI 활용 현황을 점검할 때, 공식 정책의 존재 여부뿐 아니라 비공식·비승인 사용(Shadow AI) 여부까지 함께 확인해야 함을 의미함
- AI 활용은 내부감사 업무의 효율을 높이는 동시에, 도구 도입 속도가 기업문화 및 통제 체계의 준비 수준을 앞지를 경우 새로운 리스크를 발생시킬 수 있음
  - Workiva의 솔루션 엔지니어인 Kelsey Murphy는 AI에 대한 기대감으로 인해 사용자들이 테스트 자동화와 같은 중대한 변화로 곧바로 뛰어들려는 경향이 있다고 지적하며, AI를 처음 접하는 사용자일수록 즉각적인 대규모 성과를 기대하는 경향이 있다고 언급함
  - Murphy는 AI 산출물을 신입 내부감사인의 결과물에 비유하며 "결과물이 정확할 수도 있지만 올바른 답을 얻기 위해서는 다듬는 과정이 필요할 수 있다"고 설명함
- AI 및 생성형 AI 관련 시장은 향후 지속적으로 성장할 것으로 전망되며, 이는 내부감사부서가 AI 활용을 일시적 실험이 아닌 중장기 역량으로 준비해야 함을 시사함
  - Statista에 따르면 2025년 AI 시장 규모는 약 2,550억 달러였으며, 2030년에는 약 1조 2,180억 달러 이상으로 성장할 것으로 전망됨 <sup>4)</sup>
- 따라서 내부감사부서는 AI 활용 확대에 앞서, 산출물의 정확성·설명가능성을 검증하는 절차와 감사인의 최종 판단권을 유지하는 원칙을 함께 갖추는 것이 필요함

3) Globalization Partners, 「2025 AI at Work Report」, 2025.04., Wakefield Research와 공동으로 실시한 서베이를, 글로벌 기업 임원 2,850명 및 미국 인사(HR) 리더 500명을 대상으로 조사함

4) Statista, 「Artificial intelligence (AI) worldwide - statistics & facts」, 2026.06.10.

- AI 활용은 '효율화를 위한 AI'와 '기회 창출을 위한 AI'로 구분할 수 있음
  - 전자가 인력 감축이나 조직 축소를 위한 것이라면, 후자는 반복 업무를 자동화하여 확보한 여유 시간을 준법 점검 중심 역할에서 자문 역할로 전환하는 데 활용하는 것으로, 내부감사기능의 업무 수준 자체를 한 단계 끌어올리는 데 목적이 있음
- 내부감사는 AI 도구의 활용자에 머무르지 않고, 기업의 AI 거버넌스 체계 구축에 있어 신뢰할 수 있는 파트너 역할을 확대해 나갈 필요가 있음
  - The ODP Corporation은 이사회 의 지시에 따라 AI 거버넌스 계획을 수립하고 있으며, 최고감사책임자(CAE)가 AI 거버넌스 위원회의 위원으로 참여하여 리스크가 적절히 식별·대응되고 있는지 또는 관련 부서들이 논의에 충분히 참여하고 있는지를 확인하는 역할을 수행하고 있음
- 내부감사부서는 AI 활용 확대 과정에서 강력한 가이드라인을 설정함으로써 혁신의 속도와 통제의 신뢰성을 동시에 확보하는 균형자 역할을 수행해야 함
  - AI 운영·거버넌스를 책임지는 인력에 대한 교육이 중요하며, 거버넌스 주체가 AI 관련 사항을 지속적으로 파악하고 예리한 질문을 제기할 수 있어야 함

#### <표 2> 내부감사의 AI 거버넌스 참여 확대 경로

| ① AI 도구 활용자               | ② 신뢰받는 파트너               | ③ 거버넌스 공동 설계자               |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 업무 효율화를 위한<br>AI 도구 시범 도입 | 경영진과의 소통 강화<br>AI 이해도 제고 | AI 리스크관리·<br>통제 설계 단계 조기 참여 |

- 국내 기업의 이사회·감사위원회는 내부감사의 AI 활용을 단계적으로 성숙시켜 나가는 과제로 접근하는 것이 관건임
  - 1단계(시범 도입)에서는 감사계획 메모, 인터뷰 질문 목록, 문서 요약과 같이 검토가 용이하고 오류 발견 시 파급효과가 제한적인 업무부터 AI를 적용하는 것이 바람직함
  - 2단계(정책·통제 정비)에서는 AI 사용 목적, 데이터 취급 범위, 산출물 검증 절차, 오류 발견 시 보고 체계 등을 문서화한 내부 정책을 마련하고, 내부감사인의 최종 판단권이 유지되도록 역할과 책임을 명확히 하여야 함
  - 3단계(거버넌스 참여 확대)에서는 내부감사가 전사 차원의 AI 거버넌스 체계 설계·운영에 참여하여, 단순 사용자가 아닌 통제 설계의 파트너로서 역할을 확대해 나가는 것이 요구됨
- 이사회·감사위원회는 각 단계별로 점검할 사항을 사전에 정의하고, 내부감사부서의 AI 활용 현황 보고 시 이를 기준으로 논의할 수 있음

&lt;표 3&gt; 이사회·감사위원회의 단계별 감독 체크리스트

| 단계                | 주요 과제                                                                              | 이사회·감사위원회 점검사항                                                                                                                    |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1단계<br>시범 도입      | <ul style="list-style-type: none"> <li>저위험·고반복 업무 대상 AI 시범 적용</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>시범 적용 대상 업무가 검토 용이성과 오류 파급효과를 기준으로 적절히 선별되었는가?</li> </ul>                                  |
| 2단계<br>정책·내부통제 정비 | <ul style="list-style-type: none"> <li>AI 사용 정책, 데이터 취급기준, 산출물 검증절차 문서화</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>AI 사용 정책과 데이터 보호·암호화 기준이 마련되어 있는가?</li> <li>내부감사인의 최종 판단권이 산출물 검증절차에 명문화되어 있는가?</li> </ul> |
| 3단계<br>거버넌스 참여 확대 | <ul style="list-style-type: none"> <li>전사 AI 거버넌스 설계·운영에 내부감사 조기 참여</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>내부감사의 참여가 자기검토 위협 없이 이루어지는가?</li> </ul>                                                    |
| 공통                | <ul style="list-style-type: none"> <li>AI 활용 성과 및 리스크의 정기 보고</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>보고에 활용률뿐 아니라 검증절차·오류 현황이 포함되는가?</li> </ul>                                                 |

- ☐ 이사회·감사위원회는 내부감사의 AI 활용 여부 자체보다 그 활용이 명확한 통제와 책임 하에 이루어지고 있는지를 감독의 핵심으로 삼아야 함
- AI 산출물은 감사인의 검토·수정·승인을 거치는 보조 자료로 정의되어야 하며 이러한 원칙이 내부감사부서의 AI 사용 정책에 명시되어 있는지 확인이 필요함
  - 내부감사부서가 AI 도입 성과를 보고할 때에는 단순한 시간 절감 효과뿐 아니라, 산출물의 정확성 검증 절차와 기업 내 수용도 관련 정보도 함께 포함하도록 요구하는 것이 바람직함
- ☐ 이사회·감사위원회는 내부감사부서가 AI 활용자에서 나아가 자사의 AI 거버넌스 설계에 참여하는 파트너로 자리매김할 수 있도록, 관련 교육 및 인력 투자를 지지하는 것이 요구됨
- 내부감사 인력의 AI 역량을 정기적으로 진단하고 그 결과를 인력 운영계획 및 교육체계에 반영하도록 권고하는 것도 감독의 실효성을 높이는 방안이 될 수 있음
- ☐ 궁극적으로 AI를 통한 내부감사 혁신의 성패는 기술 도입 속도가 아니라, 이사회·감사위원회가 신뢰성 및 책임성을 갖춘 AI 거버넌스 체계를 얼마나 촉진하는지에 달려 있음

## VI. 센터 소식 ①

### 2026 Boardroom Skills Enhancement Program (이사회·감사위원회 전문성 강화 교육 프로그램)

#### 세미나 개요

- **일시** 2026년 9월 2일 수요일 오후 3시 ~ 5시 35분  
\*이후 석찬 및 네트워킹 진행(18:00~20:00)
- **장소** 서울 중구 앰배서더 서울 풀만 호텔, 남산룸 (19F)
- **주최** 한국 딜로이트 그룹, 기업지배기구발전센터
- **문의** krccg@deloitte.com

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

|               |                                                                         |                                                     |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 15:00 ~ 15:05 | Opening Remarks                                                         | 김기완 한국 딜로이트 그룹 총괄대표                                 |
| 15:05 ~ 15:25 | 참석자 인사                                                                  |                                                     |
| 15:25 ~ 15:35 | Keynote Speech                                                          | 김한석<br>한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장                    |
| 15:35 ~ 16:10 | <b>세션 I.</b><br>한국 경제의 구조적 도전과 글로벌 경쟁력<br>:주요 5대국 부가가치무역(TVA)통계분석을 중심으로 | 김준경<br>KDI국제정책대학원 원장                                |
| 16:10 ~ 16:25 | Break Time                                                              |                                                     |
| 16:25 ~ 16:55 | <b>세션 II.</b><br>AI 시대, 이사회가 점검해야 할 인재 전략                               | 최기원<br>한국 딜로이트 그룹 Human Capital 리더                  |
| 16:55 ~ 17:30 | <b>세션 III.</b><br>최근 회계감독 동향과 재무제표 심사·감리 대응<br>- 증선위원 경험을 중심으로          | 박종성<br>한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터<br>자문위원 & 숙명여대 경영학부 교수 |
| 17:30 ~ 17:35 | Closing                                                                 | 김한석<br>한국 딜로이트 그룹 기업지배기구발전센터 센터장                    |
| 17:35 ~ 18:00 | Break Time                                                              |                                                     |
| 18:00 ~ 20:00 | 석찬 및 네트워킹                                                               |                                                     |

- ☐ 참가 신청이 정원에 도달하여 접수가 마감되었으며, 다시보기 영상은 추후 홈페이지·유튜브에 업로드 예정입니다.
- ☐ 각 세션 발표 후 질의응답(Q&A)시간이 마련되어 있습니다.
- ☐ 교육확인서는 세미나 종료 후 이메일로 발급될 예정입니다.

## VI. 센터 소식 ②

딜로이트와 함께 준비하는 CFO KEY AGENDA  
: IFRS 18 도입 후, 지속가능성 공시·인증, AI 바이브코딩

### 세미나 개요

- **일시** 2026년 9월 17일 목요일 오후 2시 ~ 4시 30분
- **장소** 서울 여의도 국제금융센터 Two IFC 더 포럼(3층)
- **주최** 한국 딜로이트 그룹, 회계감사부문
- **문의** deloitteAnjinAA@deloitte.com

**Agenda** 딜로이트와 함께 준비하는 CFO KEY AGENDA  
: IFRS 18 도입 후, 지속가능성 공시·인증, AI 바이브코딩

|               |                                                                        |                                                                      |
|---------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 14:00 ~ 14:05 | Opening Remarks                                                        | 길기완 한국 딜로이트 그룹 총괄대표                                                  |
| 14:05 ~ 14:45 | <b>세션 I.</b><br>IFRS 18 시대의 CFO Agenda<br>: 재무보고, 성과관리, 시스템 혁신의 새로운 과제 | <b>이진</b><br>한국 딜로이트 그룹 Digital Assurance 상무                         |
| 14:45 ~ 15:05 | Break Time                                                             |                                                                      |
| 15:05 ~ 15:45 | <b>세션 II.</b><br>지속가능성 의무공시 및 인증 준비                                    | <b>박태호</b><br>한국 딜로이트 그룹<br>지속가능성 및 기후 대응 리더                         |
| 15:45 ~ 16:25 | <b>세션 III.</b><br>CFO를 위한 AI 바이브코딩<br>: 재무업무와 시스템 혁신의 새로운 접근           | <b>안종식</b><br>한국 딜로이트 그룹 Technology, Strategy<br>& Transformation 상무 |
| 16:25 ~ 16:30 | Closing                                                                | 정현 한국 딜로이트 그룹 인증 및 회계자문 리더                                           |

- ☐ 본 세미나는 장소 수용인원에 따라 선착순으로 접수되며, 참석 확정 시 별도 안내 예정입니다.
- ☐ 세미나 신청 시 등록하신 정보로 신청 완료 메일과 안내 문자를 드릴 예정입니다.
- ☐ 각 세션 발표 후 질의응답(Q&A) 시간이 마련되어 있습니다.
- ☐ 교육확인서는 세미나 종료 후 이메일로 발급될 예정입니다.

## VI. 센터 소식 ③

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

온라인 강의

딜로이트 리포트

딜로이트 클립



독립이사님/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 대폭 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 감사위원회의 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

인증 및 회계자문 리더

✉ hyunjeong@deloitte.com



#### 김학범 파트너

내부감사 지원서비스 리더

✉ hbkim@deloitte.com



#### 오정훈 파트너

회계감사

✉ junoh@deloitte.com



#### 유민지 파트너

회계감사

✉ minjyoo@deloitte.com

### 자문교수단



#### 박종성 교수

기업지배기구발전센터 자문위원

숙명여자대학교 경영학부 교수



#### 임정하 교수

기업지배기구발전센터 자문위원

서울시립대학교 법학전문대학원 교수

✉ 기업지배기구발전센터 문의 | krccg@deloitte.com



## 내 손안의 경영 산업 트렌드, 딜로이트 인사이트 앱 & 카카오톡 채널

딜로이트는 항상 새로운 시각과 날카로운 통찰력으로 가장 실질적이고 구체적인 해답을 제시하고 있습니다.

딜로이트 인사이트 카카오톡 채널과 모바일 앱에서 더 많은 인사이트를 확인하세요.

[안드로이드]



[iOS]



[카카오톡 채널]





**한국 딜로이트 그룹  
기업지배기구발전센터**

**김한석 파트너**

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

**강환우 상무보**

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

**이주연 차장**

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

**배예슬 과장**

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

**권예은 대리**

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

**Contact Us**

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

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

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

This communication contains general information only, and none of 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.