



## 감사위원장의 미래 과제

The Audit Committee Chair of the Future

변화에 대응하는 감사위원장 리더십과  
미래의 감사위원을 위한 시사점





# 목차

1	서론	3
2	신규 리스크 예측 및 대응	5
3	기술 전문가에서 전략적 리더로의 진화	7
4	지속적인 학습 및 호기심 함양	9
5	민첩성 제고를 위한 감사위원회 운영의 고도화	10
6	차세대 감사위원회 인재 구성	12
7	요약	13
8	Contacts	14

# Contents

1	Introduction	3
2	Anticipating and navigating emerging risks	5
3	Evolving from technical experts to strategic leaders	7
4	Cultivating continual learning and curiosity	9
5	Modernizing committee processes for agility	10
6	Populating the committees of tomorrow	12
7	Summary	13
8	Contacts	14

- 
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8



# 서론

## 감사위원장에 대한 글로벌 관점

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

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

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

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

[본 보고서가 미국에서 처음 발간된 후](#) 글로벌의 관점을 포함하도록 확장된 이 연구 결과는 감사위원장들의 통찰을 바탕으로 복잡성이 증대되는 환경 속에서 조직이 효과적으로 대응하고 변화를 주도하는 데 필요한 실질적인 시사점을 제공하고 있습니다.

# Introduction

## Global perspectives on the audit committee chair

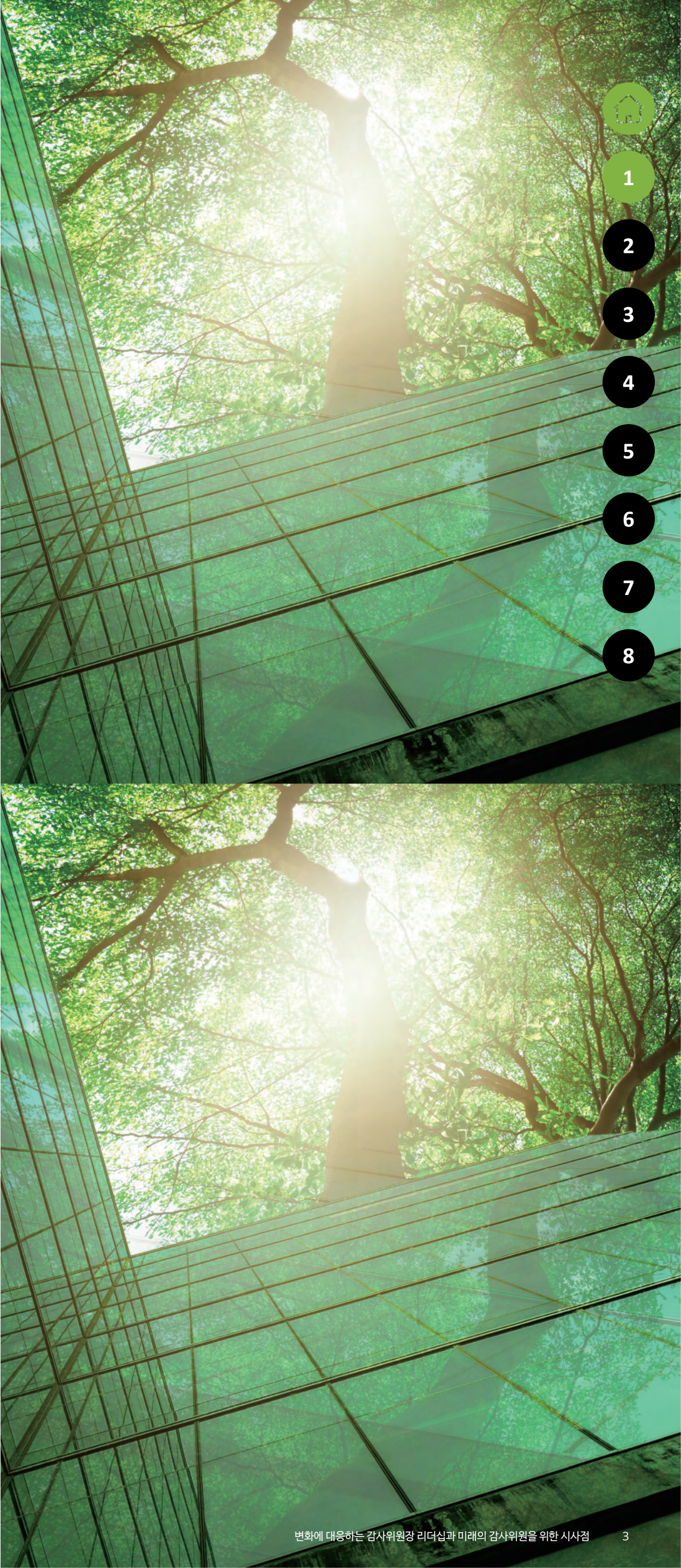
While markets continue to experience rapid, and seemingly constant waves of change, organizations are impacted by factors that span industries, geographies, and cultures. Emerging risks, advancing technologies, and evolving demands from stakeholders require audit committee chairs to remain agile as they navigate new waters and lead with intention.

To understand this evolution, nearly 50 audit committee chairs representing global companies in the Americas, Asia, Europe, and Africa were interviewed. This broad approach explores how the role is evolving across a diverse set of industries, sectors, and cultures.

What emerged from these conversations was intriguing. Across the regions interviewed, there was remarkable consistency in governance practices, an encouraging sign that companies and boards, regardless of location, share a commitment to financial oversight, risk management, and transparency. This convergence is a reason for optimism. It suggests that the foundational principles of audit committee leadership transcend borders and that organizations worldwide are united in their pursuit of good governance.

At the same time, the interviews revealed important differences. In some regions, particularly in Europe, sustainability reporting and integration have become central topics, driven by evolving regulations and stakeholder expectations. Likewise, the rapid advancement of technology, and AI in particular, is reshaping risk oversight and committee agendas, with audit committee chairs highlighting the need to understand, govern, and disclose AI-related risks and opportunities.

These findings, originally [published in the US](#) and expanded to include perspectives from around the world, draw on the insights of audit committee chairs to provide practical guidance for navigating complexity and driving change.





# 서론(계속)

## 감사위원장에 대한 글로벌 관점

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

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

아래 영역들은 감사위원장들이 숙고해야 할 중요한 질문들을 제기합니다.

신규 리스크  
예측 및 대응

오늘날 감사위원장이 기업 리스크, 기술, 지속가능성 및 이해관계자의 감시와 기대가 강화된 환경에 대응하기 위해서는 무엇이 필요한가?

기술 중심 전문가에서  
전략적 리더로 진화

향후 감사위원장 및 감사위원들이 직무를 효과적으로 수행하기 위해 갖추어야 할 필수 역량, 경험 및 리더십 자질은 무엇인가?

지속적인 학습 및  
호기심 함양

감사위원장은 감사위원회 전반에 걸쳐 지속적인 학습과 지적 호기심을 함양하는 문화를 어떻게 조성할 것인가?

민첩성 제고를 위한  
감사위원회 운영의 고도화

감사위원장은 신규 리스크와 변화하는 책임에 대한 감독의 민첩성과 효과성을 제고하기 위해 감사위원회의 구조와 운영을 어떻게 고도화할 수 있는가?

차세대 감사위원회  
인재 구성

향후 감사위원으로 활동하고자 하는 전문가들은 이사회 진입을 준비하는 과정에서 어떤 점을 유념해야 하는가?

- 
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

# Introduction (cont.)

## Global perspectives on the audit committee chair

In addition to established responsibilities that include corporate reporting oversight, internal and external audits, and risk and controls, audit committee chairs report facing growing demands and challenges in five key areas that they are expected to address to effectively lead audit committees into the future

By weaving together the perspectives of audit committee chairs from around the world, these findings aim to help equip leaders with the insights and tools they may need to anticipate disruption, foster resilience, and guide their organizations through an era of transformation.

These areas raise important questions for audit committee chairs to reflect on:

Anticipating and navigating  
emerging risks

What does it take for today’s audit committee chair to navigate the landscape of enterprise risk, technology, sustainability, and stakeholder scrutiny?

Evolving from technical experts to  
strategic leaders

What skills, experiences, and leadership qualities are essential for audit committee chairs—and members—to be effective in the future?

Cultivating continual learning  
and curiosity

How can audit committee chairs foster a culture of continual learning and intellectual curiosity across the committee?

Modernizing committee  
processes for agility

How can chairs modernize audit committee structures and processes to enhance agility and effectiveness in overseeing emerging risks and evolving responsibilities?

Populating the committees of  
tomorrow

What should professionals who seek to serve on future audit committees keep in mind as they navigate their journeys to board membership?



99

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> 출처: [AI Board Governance Roadmap | Deloitte US](#)

Anticipating and navigating emerging risks

99

You can't have control functions still sitting and doing things the way they always did. It's about linking the emerging opportunities and risks to existing agenda items.

The role of technology is changing completely. We are going from automating a few old processes... to changing the processes and doing things in a different way based on statistics using AI.

As the remit of the audit committee has expanded over the past several years, so too has the role of the audit committee chair. In the view of some audit committee chairs interviewed, the chair’s role has been elevated to one of the most demanding and influential positions on the board.

No longer focused solely—or perhaps even primarily—on financial reporting and compliance with accounting and auditing standards, the scope of the audit committee chair’s role extends into numerous and far-reaching areas of the enterprise. An increasingly complex web of risks, expanding and evolving regulatory requirements, and evolving stakeholder expectations are combining to drive this growing scope for audit committee chairs.

The audit committee chairs interviewed said they are expected to provide oversight not only of financial reporting but also of a diverse array of risks related to cybersecurity, data privacy, and sustainability, requiring a “proactive and adaptive approach to risk oversight.” Technology risk is also an important priority, especially amid the rapid acceleration of artificial intelligence (AI), and some chairs even pointed to increasing discussions within the audit committee about risks related to tariffs, supply chains, and geopolitical shifts.

“The audit committee is increasingly absorbing broader risk oversight responsibilities that once belonged to other board committees,” said one audit committee chair. “Some say it should be renamed to the Audit and Risk Committee,” said another.

<sup>1</sup>Source: [AI Board Governance Roadmap | Deloitte US](#)

나아가, AI는 보고 및 커뮤니케이션 환경을 전반적으로 재편하고 있으며, 감사위원회는 신규 리스크와 통제 체계를 이해하고 기술적, 규제적 변화에 신속히 대응해야 하는 과제에 직면해 있습니다. 어느 감사위원장은 “AI는 인터넷의 등장에 견줄 만한 중대한 변화로, 새로운 사고방식과 통제 역량을 요구한다”고 언급했으며, 다른 위원들 또한 향후 기술 발전에 맞춰 통제 체계가 지속적으로 변화 및 적응할 필요가 있다는 점을 강조했습니다. 향후 감사위원회의 주요 아젠다가 될 가능성이 높은 AI 관련 주제는 다음과 같습니다.<sup>1</sup>

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

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

Furthermore, AI is reshaping the reporting and communication landscape, and audit committees report being challenged to understand new risks and controls and adapt quickly to technological and regulatory changes. One audit committee chair remarked that “AI represents a major shift comparable to the advent of the internet, demanding new thinking and control capabilities,” and others stated that controls will need to change and adapt to the technologies going forward. AI topics likely to shape audit committee agendas in the future include<sup>1</sup>:

- Identifying and addressing AI risks to help ensure they are properly mitigated,
- Approving vendors and use cases for AI implementation,
- Understanding how AI is used in financial reporting and ensuring disclosures about AI are included in the financial statements, and
- Continuously assessing the impact of emerging AI regulations across relevant jurisdictions to maintain compliance and adapt to changes.

Beyond technological changes, many regions have navigated the recent implementation of sustainability reporting regulations. A recent [Deloitte Global report](#) based on an analysis of 200 Wave 1 of Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) reporters noted that “most reporting organizations (reporters) found the transition to mandatory reporting under the CSRD more demanding than anticipated, highlighting the need for robust data management systems, cross-functional collaboration, and a cultural shift toward integrating sustainability into core business operations.” With this impact on corporate reporting and potential financial risk driven by these continuously evolving regulations, many expect sustainability could remain on many audit committee agendas into the future, and audit committee chairs will likely find themselves needing to closely collaborate with sustainability specialists.





# 신규 리스크 예측 및 대응(계속)

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

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

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

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

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

# Anticipating and navigating emerging risks (cont.)

As the role of the audit committee chair expands to include broader responsibilities such as risk management, sustainability, and AI governance, some chairs said oversight will increasingly require attention to the talent and processes beyond just finance and accounting. Ongoing dialogue is needed with both internal and external auditors about how these technologies and reports are being leveraged, both from a risk and opportunities standpoint. What’s more, audit committee chairs for companies in highly regulated industries or sectors may have even further oversight responsibilities for risks specific to those industries or sectors. This expanded mandate calls for the chair to be more engaged with enterprise risk management and to collaborate with other board committees for effective oversight. In organizations without dedicated risk or technology committees, the audit committee—and by extension its chair—often oversees enterprise risk management and emerging risks that fall outside other committees’ charters.

As oversight of enterprise risk becomes centralized within many audit committees, the chair needs to skillfully manage a broad and evolving risk landscape so that the committee is overseeing management’s process to address both current and emerging threats. One chair interviewed feels “audit committees could become quite dynamic around risk,” anticipating a more proactive and strategic role in the future, requiring anticipation of emerging matters, active management of relationships and talent impacts, preparing for advances in AI and quantum computing, and a focus on scenario planning and forward-looking risk assessment. The increasing complexity of these topics has also led to a greater demand for skills and experience in areas beyond traditional accounting and finance. This requires audit committee chairs to assess the skills and experience present within their committee to determine when it is appropriate to engage external advisors to supplement the committee’s capabilities.

Regulatory changes and heightened public scrutiny have further raised the stakes for audit committee chairs in several regions who engage more frequently with internal and external auditors, regulators, and major shareholders than audit committee members. In some organizations, the role has evolved beyond providing quarterly updates to require more active and ongoing dialogue with both the external and internal audit functions. This heightened visibility and responsibility means that chairs should be prepared to clearly and credibly articulate the company’s approach to audit quality, risk oversight, and non-financial disclosures, often in high-pressure settings.

In this environment—where the audit committee chair is “always on,” as one chair stated—the relentless pace of change calls for vigilance, adaptability, and agility to continually monitor and engage in a dynamic environment where the risk landscape rarely pauses.



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

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

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

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

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

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

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

Evolving from technical experts to strategic leaders

99 The audit committee chair has to be forward-looking to understand the strategic discussions at the board and bring them forward in the audit committee before they materialize and become hard to manage.

The role of the audit committee chair is to be a true sparring partner for the CFO, and also for the heads of key control functions—internal audit, risk, and compliance.


With expanded responsibility comes a need for audit committee chairs to have skills, experience, and leadership attributes that go beyond financial reporting or accounting. While having a certain level of financial expertise remains important to the role, many interviewees stressed the importance of having broader business acumen, both for chairs and committee members.


Most chairs said that the committee benefits from having members with experience in areas such as business operations, risk management, technology, and cybersecurity, as well as experience in specific industries or sectors and the global environment. Interviewees generally agreed, however, that while having specialists on the board can be valuable, it is not necessary to have a dedicated specialist for every possible topic. Instead, boards and audit committees should focus on having a well-rounded mix of skills and experience and bring in outside experts as needed.

Given the broader array of responsibilities falling to the audit committee today, the chairs interviewed said they need to bring strong leadership and organizational skills to their roles to support the committee’s effectiveness. Chairs said they need to be thoughtful in how they manage the agenda, giving adequate attention to critical areas and allocating time accordingly.

Audit committee effectiveness is highly dependent on the culture and dynamics of team collaboration, and several chairs acknowledged that “it’s all about the people.” Audit committee chairs increasingly feel they should create an inclusive culture where members feel comfortable participating and asking questions while also “fostering a culture of transparency by encouraging open dialogue and balanced presentations of both opportunities and risks.” They also find actively engaging each member, striking a healthy balance between challenge and mutuality, and helping ensure members come to discussions and meetings prepared and ready to contribute improves both effectiveness and efficiency. One chair noted, “in my eyes, it’s actually quite important that the discussions take place in the meetings,” rather than raising points afterward when debate is no longer possible. This often requires the chair to spend more time preparing for meetings, both independently and in prep sessions with management.

The audit committee chairs interviewed indicated some specific competencies and attributes they and their committee members should exhibit to be successful, including:

 **지적 민첩성 및 적응력.** 감사위원장들은 불확실하거나 ‘낮선’ 환경에서도 효과적으로 역할을 수행할 수 있어야 합니다. 서로 다른 산업을 유연하게 이해하고 다양한 출처의 정보를 종합할 수 있어야 하며, 특정 분야에 국한되지 않는 균형 잡힌 관점을 바탕으로 다양한 주제에 대해 경영진에게 실효성 있는 견제를 제기할 수 있을 만큼의 깊이 있는 식견을 갖추는 것이 중요합니다.

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

 **Intellectual agility and adaptability.** Audit committee chairs and members should have an ability to function effectively in uncertain or unfamiliar environments. They should be able to comfortably navigate different industries and synthesize information from diverse sources. Without being limited to a single domain, they should have a generalist mindset with enough depth to challenge management on a variety of topics.

 **Leadership and interpersonal skills.** It’s important for audit committees to demonstrate an ability to build trust and encourage open, honest dialogue and to communicate in a clear and compelling manner. They should focus on balancing collegiality with accountability so that they can effectively ask tough questions when necessary. They should set a constructive tone that enables candid conversations across the entire committee and with the board to enable effective oversight.



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

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

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

\*조직 내부가 아닌 외부 환경을 선제적으로 파악하여 이를 경영 전략과 의사결정에 반영하는 관점

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

Evolving from technical experts to strategic leaders (cont.)

**A trusting relationship with the CFO.** An open and honest relationship between the audit committee and the CFO is essential for resolving matters constructively. Several chairs mentioned their roles as mentors and “sparring partners” for the CFO, helping to enhance communications as well as supporting the CFO’s transition and onboarding processes as needed. One chair, also currently holding a CFO role, said it “brings more depth in understanding both sides of the challenge,” and you know “what questions to ask in an audit committee because you have an understanding of the pitfalls and leadership it takes” to be a CFO.

**Ability to link the numbers, strategy, and board decisions.** Audit committees serve as a link between company strategy, the financials, and board decisions. The chair should be forward-looking to “bring [strategic topics] to the audit committee before they materialize”, helping ensure numbers are “intertwined with strategy” and board decisions, such as those involving capital allocations, are considered for long-term financial impact. “Audit committee chairs must raise their hand and say, ‘This decision may have an impact on the balance sheet in five years’ time. Are we aware of this?’” This shift from hindsight to foresight is facilitated by strong internal controls, dynamic risk management, early warning systems, and close alignment with the board, a key focus of audit committees today.

**Global, industry, and strategic perspective.** Audit committees should look beyond their own organizations to understand the broader risk landscape. This includes staying informed about regulatory and geopolitical developments, both domestic and international, as well as trends within their own industries and adjacent sectors. Committees should adopt an outside-in perspective, challenge assumptions, and consider how external factors may impact the organization.

**Varied board service.** Some chairs said serving on multiple boards enhances the contributions of audit committee members as well as their own ability to effectively lead the committee. Some also caution against overextending oneself, emphasizing the importance of allowing adequate time to properly commit to proactively serving in this important and expanding role.



99

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

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

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

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

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

Cultivating continual learning and curiosity

99

If you believe in lifelong learning—as I do—then it’s the best thing that can happen to you. Because if you want to do the job well, you’re forced to stay up-to-date.

You don’t have to understand how the electrons work in artificial intelligence, but you need to have some sense of what it can do and what the risks are.

Audit committees, not just their chairs, are coming under greater focus as organizations face a rapidly changing risk landscape and heightened expectations from regulators, investors, and other stakeholders. To help keep skills and critical thinking sharp in such an environment, most committee chairs emphasize the importance of embracing a culture of intellectual curiosity, ongoing education, and continual learning, both for themselves and as an expectation of other committee members.

Ongoing education has become critical for audit committee members, given the evolution and broadening of their responsibilities. As the risk landscape continues to shift, audit committee chairs are expected to be agile, intellectually curious, and proactive so that they are better able to anticipate what’s next and prepare the committee to address new challenges before they reach the agenda.

This means audit committee members likely cannot rely solely on their existing capabilities; instead, they can continually refresh their knowledge, stay current with industry trends, and seek out learning opportunities on topics like technology, regulation, and global business dynamics. Chairs said it is not necessary to understand all topics at a deep level, but enough to grasp what risks they may pose. Staying curious and being able to ask the right questions is paramount.



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

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

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



As ongoing education is not explicitly required in most geographies, chairs indicated that the boards on which they serve have widely varying practices with respect to requiring members to engage in continuing education, tracking education experiences that members have completed, and assuming the related costs. Some audit committee chairs say they support more formal tracking of education for their audit committees as a leading practice.

Audit committee chairs play an important role in establishing a culture of continual learning and intellectual curiosity within the committee. They can set the tone by modeling a commitment to ongoing education—by planning learning opportunities for committee members, attending governance programs, seeking out specialized training on emerging topics, and encouraging committee members to do the same. One chair said, “Every half year at least, I go to some classical educational sessions... it doesn’t do any harm, nor is it humiliating, to go back to the bench and get the latest update,” and another feels “that all of us, myself included, need to continually update our knowledge, because as you climb higher towards the vertex of the pyramid, you have to focus on more concepts and interrelate them.”

By prioritizing learning and setting a good example, audit committee chairs help their committees remain curious, forward-looking, and capable of providing robust oversight in an increasingly complex and dynamic environment.



# 민첩성 제고를 위한 감사위원회 운영의 고도화

99

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

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

99

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

99

**위원회 구성:** 기업 경영진, 규제 당국, 기업지배구조 전문가들 사이에서는 다음과 같은 질문이 지속적으로 논의되고 있습니다. 이사회와 감사위원회는 사이버보안이나 AI와 같은 신규 리스크에 대응하기 위해 전문성을 갖춘 인사를 추가로 영입해야 할까요?

각 조직은 고유한 상황과 특성을 고려하여 판단해야 하겠지만, 인터뷰에 참여한 감사위원장들은 오늘날 이사회에는 사업 전반을 관통하는 폭넓은 관점을 가진 이사가 필요하다고 언급했습니다. 감사위원회의 경우, “재무·회계에 국한되지 않고, 사업 전반에 대한 이해를 바탕으로 논의에 참여할 수 있는 인적 구성이 중요하다”고 했습니다. 어느 감사위원장은 “가장 유의미한 질문은 특정 분야에 대한 전문성이 가장 깊은 사람이 아니라, 다른 관점에서 문제를 바라보는 사람에게서 나오는 경우가 많다”고 언급하기도 했습니다.

99

**위원회 간 조정:** 감사위원회와 타 위원회 간의 조정 또한 중요한 고려 사항입니다. 위원회의 권한과 책임이 점차 중첩 및 연계됨에 따라, 일부 조직에서는 구성원의 겸임, 공동 논의 주제 설정 등을 통해 감사위원회와 타 위원회 간 연계를 강화하고 있습니다.

이를 통해 조직의 리스크 프로파일을 포괄적으로 조망하고 새롭게 부상하는 리스크가 특정 위원회 내에만 분산되어 관리되는 것을 방지할 수 있습니다. 그러나 이러한 방식은 감사위원장의 업무 부담과 복잡성을 높일 수 있어, 책임 중복이나 역할 혼선을 방지하기 위한 체계적인 조율이 필요합니다. 일부 기업은 여러 위원회에 걸쳐 있는 현안을 다루기 위해 합동 회의나 공동 보고 방식을 활용하고 있으나, 이 역시 적절한 설계 없이 운영될 경우 정보 과부하와 비효율을 초래할 수 있습니다.

위원회 간 책임이 유동적으로 변함에 따라, 감사위원장은 통합과 집중 사이의 균형을 유지하여 각 위원회의 책임성을 명확히 하는 동시에 효과적인 협업과 정보 공유를 촉진해야 합니다. 일부 감사위원장들은 이사회 의장 및 타 위원회 위원장과 정기적인 일대일 협의를 통해 역할을 명확히 하고, 주요 이슈의 논의 주체와 보고 경로에 대한 정합성을 확인한다고 밝혔습니다. 이는 감사위원회가 담당할 사안, 타 위원회로 이관할 사안, 또는 이사회에서 논의할 사안을 명확히 구분하는 데 도움이 됩니다.

## Modernizing committee processes for agility

99

As the risks between financial oversight, technology, and enterprise intertwine, the traditional audit committee structure is becoming obsolete. There is a need to move toward multidisciplinary, flexible teams capable of adapting in real time to emerging threats and opportunities.

Committee structure and process are increasingly being tested by the evolving demands on audit committees. The landscape of risk, compliance, and oversight is shifting rapidly, impacted by factors such as technological change, regulatory complexity, and the need for real-time information. As a result, the traditional boundaries and practices of audit committees are being challenged, raising questions in the minds of some audit committee chairs about whether the existing structure and processes will remain fit for purpose in the future. Some specific topics discussed in these areas include:

99

**Meeting cadence:** Looking ahead, the audit committee structure will likely need to become more agile and responsive, several chairs said. The traditional quarterly meeting cadence may no longer be sufficient in an environment where risks can emerge and evolve rapidly. There may be an increasing need for more frequent, shorter meetings, or even ad hoc sessions to address urgent matters as they arise. Real-time reporting and continual evaluation of certain risks may become increasingly important, requiring committees to adapt their processes and further leverage technology to stay informed.

99

**Committee composition:** Among business leaders, regulators, and corporate governance specialists, an important question remains a topic of ongoing debate: Should boards and audit committees add specialists to the board or audit committee to address emerging risks, such as cybersecurity and AI?

Each organization should answer this question based on its own facts and circumstances, but the audit committee chairs interviewed said today’s boards need directors who embody the broad perspective of the business itself. When it comes to the audit committee, “you need non-financial accounting people who have an appreciation for the broader business.” One chair even noted: “The best questions come from the people who don’t have the deepest expertise in certain areas.”

99

**Committee coordination:** The coordination between the audit committee and other committees can also be a critical consideration. As committee mandates increasingly overlap and interconnect, some organizations have created more integration between the audit and other committees with overlapping membership and shared mandates.

This can provide a comprehensive view of the organization’s risk profile and prevent emerging risks from becoming siloed. However, this also increases the workload and complexity for committee chairs, necessitating careful coordination to avoid duplication and confusion about responsibilities. In some organizations, joint meetings or presentations are used to help ensure that topics spanning multiple committees receive appropriate attention, but this can also lead to information overload and inefficiency if not managed carefully.

As responsibilities ebb and flow among committees, responsibility falls to the chair to strike a balance between integration and focus, helping ensure that each committee retains clear accountability while also facilitating effective collaboration and information sharing. Some audit committee chairs say they regularly engage one-on-one with the board chair and other committee chairs to clarify roles and confirm alignment and coverage of key topics. This helps define what matters remain with the audit committee, are assigned to another committee, or are escalated to the full board.



민첩성 제고를 위한 감사위원회 운영의 고도화(계속)

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



**회의 자료:** 감사위원장들은 자료의 양과 복잡성이 증가함에 따라 감사위원들이 핵심 쟁점을 파악하기 점점 더 어려워지고 있다는 점을 인식하고 있습니다. 철저함과 투명성은 중요하지만, 과도한 분량과 복잡성으로 인해 정작 중요한 사항이 가려질 수 있습니다. 이에 인터뷰 참가자들은 감사위원장으로서 이러한 문제를 완화하기 위해 다음과 같은 운영상 지침을 제시했습니다.

- 사업 실적, 신제품 출시 등 특정 사안에 대해 경영진이 사전 설명 영상을 제공하는 방안 검토
- 모든 보고서에 1페이지 분량의 요약본 제출을 의무화하고, 보고서의 목적(정보 공유, 논의, 승인)과 핵심 개요를 명확히 제시
- 사전검토 자료와 회의 당일 발표자료의 구분 기준을 명확히 설정
- 감사위원들이 충분한 검토 시간을 확보할 수 있도록 자료 배포 시점을 사전에 명확히 설정
- 감사위원회 질의사항을 선제적으로 파악하고 자료의 완성도를 높이기 위해, 필요 시 초안 단계에서 경영진과 사전검토 실시

응답한 감사위원장들은 법률 고문이나 외부 전문가를 활용하여 자료를 검토하고, 불필요한 내용을 축소하거나 구조를 간소화할 수 있는 개선방안을 권고받기도 한다고 언급했습니다. 또한 일부 감사위원장들은 SI가 자료 생성이나 요약에 활용될 수 있을 것으로 기대하고 있으나, 이를 효과적으로 적용하는 방식은 아직 확립하지 못한 상황입니다.

급변하는 환경 속에서 감사위원장들은 효과적인 감독을 지원하기 위해 감사위원회의 구조와 운영을 지속적으로 재검토하고 필요 시 조정할 필요가 있습니다. 변화에 선제적으로 대응하고 민첩성을 확보하는 접근은 감사위원장들이 신규 리스크에 앞서 대응하며, 이사회와 조직 전반에 보다 높은 부가가치를 제공하는 데 도움이 될 수 있습니다.

Modernizing committee processes for agility (cont.)

**Use of technology:** Some chairs said that emerging technologies like AI could transform audit committee operations by enabling more efficient prioritization and synthesis of vast volumes of information. AI tools may help evaluate key valuation drivers, generate executive summaries, improve documentation, and automate processes such as minute-taking, allowing committees to focus on the most critical matters. However, while the potential benefits are promising, questions remain around confidentiality and how to effectively and responsibly leverage AI in the boardroom, and none of the chairs interviewed have fully resolved this challenge.



**Meeting materials:** Committee chairs acknowledge that the increasing volume and complexity of materials can make it difficult for members to identify key considerations. While thoroughness and transparency are important, volume and complexity can sometimes obscure what matters most. Interviewees offered several guidelines they can introduce, as chairs, to address this challenge:

- Consider having management provide video pre-reads for certain areas such as business results or new product launches.
- Mandate one-page executive summaries for each report that clearly state the report’s purpose—informational, for discussion, or for approval—and provide a high-level overview.
- Establish clear guidance on the distinction between pre-read versus presentation materials.
- Set timelines for distributing materials—to allow sufficient time for committee members to review.
- Preview materials with management in advance—sometimes in draft form—to anticipate committee questions and enhance the quality of materials provided to the full committee.

Some audit committee chairs have also engaged legal counsel or advisors to review materials and recommend reductions or ways to streamline. Additionally, some believe that AI could help generate or summarize materials but have yet to figure out how to do so effectively.


In this rapidly evolving environment, audit committee chairs can continually reassess their committees’ structures and processes to support effective oversight. Proactively embracing agility may help audit committee chairs stay ahead of emerging risks and add greater value to the board and organization.



# 차세대 감사위원회 인재 구성


## 경험이 풍부한 감사위원장들의 조언

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




**적합한 회사 선택**

자신의 가치관과 목적에 부합하는 기업을 선택하는 것이 중요합니다.




**건조한 관계 구축**

CFO, 이사회 의장, 외부감사인과 개방적이고 투명한 소통을 바탕으로 신뢰 관계를 구축할 필요가 있습니다.




**핵심 역량 발휘**

비즈니스 통찰력과 호기심, 독립적 사고 역량을 명확히 보여주는 것이 중요하며, 기존 관행에 도전하는 본질적인 질문을 제기하는 데 주저하지 말아야 합니다.




**지속적인 학습**

지속적인 교육을 통해 새로운 트렌드를 파악하고 최신 정보를 상시 점검해야 합니다.




**책임감 있는 자세**

맡은 역할에 충분한 시간과 노력을 투입하고, 필요한 경우 전문가의 의견을 적극적으로 활용하는 태도가 요구됩니다.




**철저한 사전 준비**

모든 회의 자료를 사전에 충분히 검토하고, 심도 있는 논의에 참여할 수 있도록 준비해야 합니다.



**전문적 판단력 발휘**

어려운 상황에서도 소신 있게 판단을 내릴 수 있는 용기가 필요하며, 세부 사항에 대한 면밀함과 거시적 관점과 전략적 관점을 균형 있게 고려해야 합니다.



**역할에 대한 보람과 책임감 있는 몰입**


감사위원회 활동은 도전적이면서도 보람 있는 경험입니다. 의미 있는 논의에 적극적으로 참여하고 조직의 중장기적 방향 설정에 기여하는 기회로 긍정적으로 받아들이고, 그 과정에서 직무의 보람을 체감하는 태도가 중요합니다.

감사위원의 역할은 기업의 건전한 지배구조를 뒷받침하는 데 있어 매우 중요합니다. 경험이 풍부한 감사위원장들의 조언을 참고함으로써, 향후 감사위원들은 기업이 복잡한 환경에 대응하고 변화를 추진하는 과정에서 핵심적인 기여를 지속할 수 있을 것으로 기대됩니다.

# Populating the committees of tomorrow


## Insights from experienced chairs

As the next wave of audit committee members begin their journeys, the wisdom of experienced audit committee chairs offers invaluable guidance. In the interviews, the chairs were asked, “What advice would you give future audit committee members looking for their first role?” Here’s what they said:




**Choose the right company.**

Seek out organizations whose values and purpose align with your own.




**Build strong relationships.**

Develop open, transparent connections with the CFO, board chair, and external auditors.




**Demonstrate key skills.**

Show business acumen, curiosity, and independent thought. Don’t hesitate to ask probing questions, even if they challenge conventional thinking.




**Commit to lifelong learning.**

Embrace continuous education and stay informed of emerging trends.




**Be prepared for responsibility.**

Fully commit to the role and draw on experts for input when needed.




**Be diligent.**

Read all available meeting materials ahead of time and be ready for in-depth discussions.



**Apply professional judgment.**

Have the courage to take a stand in tough situations, balancing attention to detail with a broader strategic perspective.



**Enjoy the role.**

Serving on an audit committee is both challenging and rewarding. Embrace the opportunity to engage in meaningful discussions and help shape the organization’s future.

The role of the audit committee member is tremendously important. Following in the footsteps of seasoned chairs, future members can continue to help organizations navigate complexity and drive change.





요약

감사위원장의 향후 대응방향

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

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

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

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

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

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

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

Summary

The audit committee chair’s path forward

As organizations navigate a landscape marked by accelerating risks, regulatory shifts, and technological disruption, audit committee chairs stand at the intersection of tradition and transformation, positioned to help shape the future of governance.

At the beginning it was asked, what does it take to navigate the landscape of enterprise risk? The chairs underscored the importance of being proactive, vigilant, and deeply engaged across a broad spectrum of risks, including AI and sustainability in some regions. Chairs are expected to anticipate disruption and guide their committees in responding with agility and foresight.

What skills, experiences, and leadership qualities are now essential? In addition to business operations experience, risk management insight, and strong interpersonal skills, chairs should build an inclusive culture to foster trust and encourage open dialogue while also challenging assumptions and driving accountability. This focus extends beyond the audit committee itself to relationships with the CFO and wider board.

How can audit committee chairs foster a culture of continual learning and intellectual curiosity across the committee? Participating in and encouraging formal and informal education while fostering an environment where members are comfortable asking questions and challenging assumptions contributes to this open environment.

How can chairs improve agility and effectiveness? They can rethink many aspects of committee structure and processes to keep the committee’s eye on the most relevant risks and opportunities.

And finally, what words of wisdom do chairs pass along to the next generation of audit committee members? It starts with making an informed choice on which organization to join, followed by executing and learning in the role, and importantly, remembering to have fun along the way.

The ability of audit committees and their chairs to meet future challenges may hinge on their willingness to adapt, improve information flows, foster a culture of open dialogue, embrace continual learning, engage and equip members to contribute and add value, and feed into the next generation. The most effective audit committees are likely to be those that balance tradition with innovation, leveraging the strengths of their members while remaining agile and responsive to a world of change.







**김한석 파트너**  
Partner / Audit & Assurance,  
Center for Corporate Governance Leader  
[hansukim@deloitte.com](mailto:hansukim@deloitte.com)



**노준화 교수**  
기업지배기구발전센터 자문위원  
충남대학교 경영학부 교수



**정 현 파트너**  
Partner / Audit & Assurance  
[hyunjeong@deloitte.com](mailto:hyunjeong@deloitte.com)



**박종성 교수**  
기업지배기구발전센터 자문위원  
숙명여자대학교 경영학부 교수



**김학범 파트너**  
Partner / Audit & Assurance  
[hbkim@deloitte.com](mailto:hbkim@deloitte.com)



**임정하 교수**  
기업지배기구발전센터 자문위원  
서울시립대학교 법학전문대학원 교수



**오정훈 파트너**  
Partner / Audit & Assurance  
[junoh@deloitte.com](mailto:junoh@deloitte.com)



**유민지 파트너**  
Partner / Audit & Assurance  
[minjyoo@deloitte.com](mailto:minjyoo@deloitte.com)



# 추가 자료

다음 자료는 감사위원회가 그 역할을 선도적으로 수행하는 데 도움이 될 수 있습니다.

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

## Additional resources

The following resource can support audit committees in maintaining a leading edge in their roles:

- **Audit Committee Effectiveness Framework**: As demands and expectations of the audit committee continue to grow, audit committee effectiveness is essential to help ensure that the committee is equipped with the capabilities, processes, and resources to best fulfill its role. The framework can be used in several ways, including as a self-assessment tool for the committee itself or to frame conversations with the board chair.





한국 딜로이트 그룹  
기업지배기구발전센터

<b>김한석 Partner</b> hansukim@deloitte.com	<b>강환우 Director</b> hwankang@deloitte.com	<b>이주연 Manager</b> juyeonlee@deloitte.com	<b>이화연 Senior Consultant</b> hwaylee@deloitte.com	<b>권예은 Senior</b> yeekwon@deloitte.com
---	--	--	--	---

**Contact us**  
krccg@deloitte.com

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