

# 거버넌스 포커스

2023년 1분기 · Vol.20



삼일회계법인

# Contents

---

1. 2023, 이사회가 주목해야 할 거버넌스 동향	02
2. [특별 기고] 사외이사 책임 강화: 최근 판례를 중심으로 - 홍대식 교수(서강대학교 법학전문대학원)	08
3. 2022 결산, 감사위원회 체크포인트	16
4. Excellence Series: 경영진 보상 계획과 ESG 성과	34
5. 지속가능성 보고, 미래를 위한 현재의 준비	46

# Executive Summary

## 1. 2023, 이사회가 주목해야 할 거버넌스 동향

이사회는 올해 거시경제 불확실성, 인적 자본의 변화 압력, 이사회 투명성 제고 및 업무 효율화에 대해 집중적인 관심을 갖고 실질적인 조치를 해야 할 것으로 보입니다. 최근 동향과 함께 이사회가 유의해야 할 점을 담았습니다.

## 2. [특별 기고] 사외이사 책임 강화 동향: 최근 판례 중심으로 - 홍대식 교수(서강대학교 법학전문대학원)

이사회 역할에 대한 시장의 기대가 점점 커지고 있는 가운데, 최근 판례는 보다 강화된 이사의 책임을 묻고 있습니다. ① 대규모 상장회사 사외이사의 책임을 강화하는 최근 판례 동향 ② 이사, 특히 사외이사의 책임이 강화되는 이유 ③ 시사점과 대처방안에 대한 전문가의 인사이트를 공유합니다.

## 3. 2022 결산, 감사위원회 체크포인트

감사위원회 업무와 관련하여 참고할 수 있는 유관기관 정보와 인사이트를 ① 불확실한 경제 상황의 영향 ② 재무보고 ③ 외부감사 ④ 내부통제(내부회계관리제도) ⑤ 위험 관리 및 감독 ⑥ 지속가능성(ESG) ⑦ 감사위원회 운영 영역으로 나누어 정리했습니다.

## 4. Excellence Series: 경영진 보상 계획과 ESG 성과

많은 기업의 이사회가 ESG 문제를 기업 전략 논의에 통합하기 위해 노력하고 있으며, ESG 관련 목표를 달성하기 위해 적절한 보상 체계를 만드는 방안을 고민하고 있습니다. 이러한 과정에서 이사회가 가이드로 활용할 수 있도록 ESG 지표를 경영진 보상 계획에 반영하기 위한 준비 로드맵, 구체적인 방법 등을 제시합니다.

## 5. 지속가능성 보고, 미래를 위한 현재의 준비

지속가능성 보고 기준이 빠른 속도로 만들어지고 있습니다. 기준이 모두 확정되고 나면, 투자자 및 기타 이해관계자의 의사결정을 지원하는 새로운 보고 생태계의 기반이 될 것으로 예상됩니다. 아직 최종적으로 기준이 확정된 것은 아니지만, 일반적인 기대치와 방향성은 확립되었다고 볼 수 있습니다. 지속가능성 보고 의무화에 대비하여, 기업이 지금 해야 할 일에 대한 조언을 제공합니다.



# 2023, 이사회가 주목해야 할 거버넌스 동향

2022년은 고물가, 고금리, 고환율로 인한 어려움과 경기 침체 및 저성장에 관한 우려가 함께 했던 한 해였다. 여전히 우크라이나 전쟁은 끝나지 않았고, 코로나의 여파는 남아있으며, 그로 인한 에너지 가격의 혼란, 지속적인 공급망 문제 등은 기업들이 계속해서 대응해야 할 과제이다. 또한, ESG는 새로운 관심의 대상을 넘어서서 경영의 필수 요소로 자리잡았고, 관련 법규와 제도가 빠른 속도로 만들어지고 있다. 유럽의 기업지속가능성보고지침(Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), 미국의 기후 관련 공시 강화·표준화 방안, 국제지속가능성기준위원회(International Sustainability Standards Board, ISSB)의 지속가능성 공시 기준 등이 대표적인 예이다. 2023년, 거버넌스 관점에서 주목해야 할 동향을 알아보자.

## Contents

- 동향 1: 거시경제 불확실성에 대한 대응
- 동향 2: 인적 자본의 변화 압력
- 동향 3: 이사회 투명성 제고
- 동향 4: 이사회 업무 효율화

## 동향 1: 거시경제 불확실성에 대한 대응



세계 경제는 비정상적이고 불확실한 상황에 직면해 있으며 경기 침체의 가능성이 높다. 높은 물가상승률과 금리, 낮은 실업률, 그리고 당분간은 성장과 높은 소비 지출이라는 여러 요인이 기묘하게 복합되어 있다. 2023년에는 이 불확실성이 심화될 가능성이 높다. 잠재적인 위험을 고려할 때, 기업은 이사진 교체에 대한 균형 잡힌 접근 방식을 유지하면서도 장기 재임 중인 이사가 할 수 있는 역할을 고려해야 한다.



일부 기업은 우선순위 영역과 위험을 식별하고 대응 전략을 개발하기 위해 ERM(전사적 위험관리) 프로세스에 집중하기 시작했다. 2023년에는 경기침체에 대응한 전략 변화를 고려하여, 기업들이 성장에 필요한 장기적인 전략 계획에 더욱 집중할 것이다. 최근 PwC 조사에 따르면 거시경제의 불확실성에도 불구하고, 경영진의 83%가 사업 전략에서 성장에 초점을 맞추고 있다<sup>2</sup>. 반대로, 고용 동결과 같이 비용 절감 조치에 초점을 맞춘 노력은 의도하지 않은 결과를 초래할 수 있다. 예를 들어, 기업들이 일시적으로 채용을 중단하거나 인원을 감축한 기회를 틈타 경쟁기업은 훌륭한 인재를 유치할 수도 있다.

### 잠재적 사각지대

- 장기적인 지속가능성을 희생하면서 단기적인 불확실성에 초점을 맞춘다. → **균형이 중요하다.**
- 핵심 사업 영역에서 기존의 자원 부족을 고려하지 않고, 고용동결 또는 인원 감축을 시행한다.

1 PwC는 전세계 CEO를 대상으로 매년 서베이를 수행하고 있으며, 올해는 105개국 4,410명의 CEO가 서베이에 참여하였다.

2 <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/managing-business-risks.html>

## 동향 2: 인적 자본의 변화 압력



기업들은 임직원의 세대교체를 겪는 동시에, 업무가 어디에서 어떻게 수행되는지를 점검하는 중이다. 새로운 젊은 세대가 노동 시장에서 변화를 주도하고 있다. 이사회는 변화를 이해하고 적절히 대응하기 위해 인적 자본에 대한 감독을 보다 심화하여 확장하는 것이 바람직하다. 또한, 성공할 준비가 된 젊은 리더를 식별하기 위해 경영진 승계 계획의 점검이 필요할 수 있다. 경제 위기 하에서도 기업은 부족한 인적 역량을 파악하고 부족함을 보완하기 위한 역량 개발 계획을 세워야 한다. 다양한 인재풀을 통해 인재 부족 문제와 차별화된 사고방식에 대한 요구를 해결할 수 있다.

경영진 외에도 인재의 공백이 우려되는 부분이 존재한다. **법률, 재무, 내부감사 등과 같은 분야**에서 인재가 부족한 경우를 흔히 볼 수 있다. 이는 기업에 심각한 문제를 초래할 수 있는 상황이다. 예를 들어, 적절한 내부통제가 작동하지 않아 기업이 위험에 노출될 수 있다. 기업은 역량 부족 문제를 해결하기 위해 인력을 아웃소싱할 수도 있지만, 역시 비용이 문제가 된다.

### 잠재적 시각지대

- ERM 프로세스에 맞춰 인력에 대해 논의하지 않는다면, 기업이 식별된 위험에 적합한 인재를 보유하고 있지 않다는 것을 의미할 수 있다.
- 다음 세대에게 동기를 부여하는 요소에 대한 이해가 부족하다. → **유연성, 문화, 웰빙, 평판, 영향력은 차세대 우수 성과자의 주요 의사결정 포인트다.**



## 동향 3: 이사회 투명성 제고



주주와 감독당국을 비롯한 기업의 이해관계자는 이사회가 감독 책임을 어떻게 수행하는지에 대해 점점 더 많은 관심을 보이고 있다. 그리고 이사회가 지속적으로 투명성을 높이는 노력을 통해 이러한 관심에 부응할 것으로 기대한다.

이에 대비하여, 이사회는 **전문성과 지식을 함양**하기 위해 총체적인 노력을 기울이고 있다. 예를 들어, 사이버 보안, 기후변화 등과 같은 개별 주제에 초점을 맞춘 이사회 교육 프로그램을 활용한다. 보다 효과적인 접근을 위해서는, 지속적인 교육뿐만 아니라 필요에 따라 내부 및 외부 자원을 적절하게 사용한 다각적인 접근 방식이 바람직하다.

또한 이사회는 감독 역할의 효과를 극대화하기 위해, **책임의 배분을 재평가**할 필요가 있다. 전체 이사회, 이사회 내 위원회, 경영진 간의 책임 배분 매트릭스와 보고 구조가 명확해야 한다. 특히 지속가능성 보고에는 거버넌스에 대해 구체적으로 기술해야 하므로 실질적인 논의가 필요하다.

이사회는 **다양한 전문성**(예: ESG, 사이버 보안, 디지털 등)을 갖춘 이사를 발굴해야 한다. 외부에서 적합한 인물을 찾기 전에, (1) 재직 중인 이사가 자격을 갖추고 있는지 (2) 현재의 공시 정보가 이사의 자격과 전문성을 확보하기 위한 회사의 절차를 효과적으로 설명하고 있는지 검토해야 한다. 공시를 통해 이사가 명시적으로 책임을 가지면서, 해당 책임을 수행하는 방식에 대한 가시적인 정보를 제공하는 것은 모든 이해관계자와의 신뢰를 형성하는 데 가장 중요하다.

### 잠재적 사각지대

- 이사회 역량이 사업의 발전 방향과 일치하는지, 사이버 보안과 같은 새로운 영역에 대한 감독에 적합한지를 평가하지 않는다.
- 빠르게 진화하는 주제(ESG, 사이버 보안, 디지털 등)에 대한 전문성을 확립하기 위해 일회성 프로그램이나 인증서에 의존한다.
- 모든 이사의 전문성과 지식을 총체적으로 향상시키는 대신, 특정 이사를 해당 분야의 전문가로 한정한다.
- 감사위원회의 감독 역할을 재무 공시로 한정한다. → **사업보고서나 지속가능성보고서의 공시에 대해서도 감사위원회의 감독 절차와 통제 전문성이 활용될 수 있다.**



## 동향 4: 이사회 업무 효율화



이사회 감독 범위가 확대된 것은 분명하다. 이사회가 어떻게 올바른 정보를 얻고, 적절한 질문을 할 것인지에 대해 많은 이사회 구성원들이 궁금해한다. 그러나 이에 대한 답을 찾기는 쉽지 않다. 이 문제는 궁극적으로 경영진과의 공고한 신뢰 관계 구축과 원활한 대화로 귀결될 것이다. 그리고 그 시작은 이사회에 제공되는 자료가 명확하고 감독 책임을 지원하도록 설계되었는지 확인하는 것이다.



ESG가 좋은 예시다. ESG에 따라오는 모든 위험과 이슈를 이사회가 감독하는 것은 불가능할 것이다. 더구나 전사적 차원에서 ESG에 대한 일관된 설명과 측정 지표를 생성하기 위해 정보를 수집하는 프로세스는 이제 막 등장하고 있다. 이사회가 제공받는 정보와 동 정보 및 전략 간의 연계성에 대해 규범을 정함으로써, 기업은 다양한 이해관계자의 질문에 답할 준비를 할 수 있을 것이다.

### 잠재적 사각지대

- 이사회 업무의 효율성과 효과를 확인하기 위해 평가 절차를 활용하지 않는다.
- ESG 문제의 우선순위를 정하고 이사회와 위원회에 책임을 분산하기 위한 명확한 프로세스를 수립하지 않았다.
- ESG 관련 동향을 업데이트하지 않는다. → **빠른 속도로 진행 중인 지속가능성 공시 기준의 제정 현황과 회사의 대응은 적시에 업데이트하여야 한다.**

특별 기고

# 사외이사 책임 강화 동향: 최근 판례를 중심으로

홍대식 교수(서강대학교 법학전문대학원)

## Contents

1. 대규모 상장회사 사외이사의 책임을 강화하는 최근 판례 동향
2. 이사, 특히 사외이사의 책임이 강화되는 이유
3. 시사점과 대처방안

기술 내용은 집필자 개인의 견해가 포함되어 있으므로 삼일회계법인의 정책이나 입장과 일치하지 않을 수 있습니다.

# 1. 대규모 상장회사 사외이사의 책임을 강화하는 최근 판례 동향

## 가. 이사의 감시의무의 구체화로서 내부통제시스템 구축 및 운영의무

주식회사의 이사는 이사의 선관주의의무의 하나로서 상호간에 다른 이사의 업무집행을 감시할 의무, 즉 감시의무가 인정된다. 상법에서 이사의 감시의무를 명시적으로 규정하고 있지는 않으나, 이를 인정하는 학계의 통설과 판례가 확립되어 있다. 판례는 이사의 감시의무에 관하여, 주식회사의 이사는 담당업무는 물론 다른 업무담당이사의 업무집행을 감시할 의무가 있으므로 스스로 법령을 준수해야 할 뿐 아니라 다른 업무담당이사들도 법령을 준수하여 업무를 수행하도록 감시·감독하여야 할 의무를 부담한다고 설명한다(대법원 2021. 11. 11. 선고 2017다222368 판결). 감시의무의 주체는 회사의 모든 이사가 된다. 회사의 이사는 사내이사, 사외이사, 그 밖에 상무에 종사하지 않는 이사, 그리고 대표이사로 구분되는데(상법 제317조 제2항 제8호, 제9호), 대표이사나 업무담당이사는 물론 상무에 종사하지 않는 사외이사, 기타 비상무이사과 같은 평이사에게도 감시의무가 인정된다.

이사의 감시의무의 내용은 회사의 업무집행 상황에 대해 정확하게 조사할 의무와 위법 및 부당한 행위가 될 우려가 있음을 발견한 경우 즉시 시정조치를 강구해야 할 의무로 구성된다. 이사가 감시의무를 위반하였는지 판단하는 일반적인 기준으로 판례는 “업무집행이 위법하다고 의심할 만한 사유”라는 기준을 제시한다. 그에 따르면, 주식회사의 이사가 대표이사나 업무담당이사의 업무집행이 위법하다고 의심할 만한 사유가 있음에도 고의 또는 과실로 인하여 감시의무를 위반하여 이를 방치한 때에는 그 업무가 자신의 담당 업무가 아니거나 업무집행을 전혀 담당하지 않는다고 하더라도 감시의무 위반이 인정되어 회사가 입은 손해에 대한 배상책임을 부담한다(대법원 1985. 6. 25. 선고 84다카1954 판결 등 다수). 다만 이러한 기준은 이사가 업무집행 관여 여부와 관계없이 감시의무를 부담한다는 점에 초점이 있고, 적어도 합리적인 이사가 다른 업무담당이사의 업무집행에 있어서 조사의 필요성을 인정할 수 있는 계기가 되는 상황이 존재하는 것을 전제로 하는 점에 일정한 한계가 있었다.

일반적인 기준 적용만으로는 이사의 감시의무 위반 여부를 판단하기 어려운 경우는 고도로 분업화되고 전문화된 대규모 회사에서 내부적인 사무분장에 따라 각자의 전문분야를 전담하여 처리하는 경우이다. 2008년 대법원의 대우 분식회계 사건(대법원 2008. 9. 11. 선고 2006다68636 판결 등)에서 이런 경우에는 “업무집행이 위법하다고 의심할 만한 사유”라는 기준만으로는 이사의 감시의무 위반 여부를 판단하기 어렵다는 문제가 법적 쟁점이 되었다. 대우기업집단의 계열회사 전 반에서 이를 지시한 김우중 회장과 회계업무담당이사의 주도로 분식회계가 발생하였는데, 소송에

서 계열회사의 대표이사나 다른 업무담당이사들은 내부적인 대규모 사무분장을 핑계로 분식회계를 의심할 만한 사정을 접하지 못했다는 항변이 제기되었다. 이에 대하여 법원은 감시의무의 구체적인 내용은 회사의 규모나 조직, 업종, 법령의 규제, 영업상황 및 재무상태에 따라 크게 다를 수 있는데, 고도로 분업화되고 전문화된 대규모의 회사에서 공동대표이사과 업무담당이사들이 내부적인 사무분장에 따라 각자의 전문 분야를 전담하여 처리하는 것이 불가피한 경우라 할지라도 그러한 사정만으로 다른 이사들의 업무집행에 관한 감시의무를 면할 수는 없다고 판단하였다. 이런 경우에는 업무집행이 위법하다고 의심할 만한 사유의 인식 계기가 있는지 여부와 관계없이 감시의무가 구체화될 수 있는데, 판례가 제시한 감시의무의 내용은 내부통제시스템의 구축 및 운영의무이다.

내부통제시스템의 구축 및 운영의무는 합리적인 정보 및 보고시스템과 내부통제시스템, 통칭하여 내부통제시스템을 구축하고 그것이 제대로 작동하도록 배려할 의무를 말하고, 이런 의무는 대규모 회사의 이사회를 구성하는 개개 이사들에게 주어진다. 대규모 회사의 이사가 ① 내부통제시스템을 구축하고 그것이 제대로 작동되도록 하기 위한 노력을 전혀 하지 않거나 ② 위와 같은 시스템이 구축되었다 하더라도 회사 업무 전반에 대한 감시·감독의무를 이행하는 것을 의도적으로 외면한 결과, 다른 이사의 위법하거나 부적절한 업무집행 등 이사들의 주의를 요하는 위험이나 문제점을 알지 못하였다면, 이사의 감시의무 위반으로 인한 손해배상책임을 진다. 대우 분식회계 사건에서는 대우 계열회사들이 내부적으로 회계조직을 담당 한 임직원들의 회계분식 시도를 방지하기 위하여 그 어떠한 합리적인 정보 및 보고시스템이나 내부통제시스템도 갖추지 못하였고, 분식 과정에 직접 관여하지 아니한 대우의 이사들이 분식회계의 가능성에 대비한 그 어떠한 주의도 기울인 바 없었다는 점, 그에 따라 분식 과정에 직접 관여한 임직원들은 다른 임직원들로부터 그 어떠한 제지나 견제도 받지 아니하였던 점 등이 문제가 되어 이사의 감시의무 위반으로 인한 회사에 대한 배상책임이 인정되었다.



## 나. 내부통제시스템의 구축 및 운영의무의 내용, 정도와 범위

대우 분식회계 사건에서 대규모 회사의 경우 내부통제시스템의 구축 및 운영의무 위반이 감시의무 위반이 될 수 있다는 점이 인정되었으나, 문제된 사안은 분식회계에 관한 것이었다. 회사의 회계부정을 방지하기 위한 제도로는 2003년에 「주식회사 등의 외부감사에 관한 법률」(‘외감법’)에 도입된 내부회계관리제도가 존재하기 때문에 회계 업무와 관련한 내부통제시스템에 관해서는 법에 정한 조직을 갖추고 그 기준과 절차를 준수하는 것으로 이사의 감시의무 위반으로 문제될 수 있는 리스크를 많이 줄일 수 있다. 그에 비해 회계 업무 외의 업무 영역에서 이사의 감시의무 위반이 성립할 수 있는 컴플라이언스 리스크(compliance risk)가 어떤 것이고 이에 어떻게 대처해야 하는지는 명확하지 않았다.

2021년 대법원의 유니온스틸 사건(대법원 2021. 11. 11. 선고 2017다222368 판결)과 2022년 대법원의 대우건설 사건(대법원 2022. 5. 12. 선고 2021다279347 판결)은 이 쟁점에 대한 하나의 방향성을 제시해주는 사건이다. 두 사건은 회사의 업종은 다르지만(유니온스틸은 철강산업, 대우건설은 건설산업) 두 회사 다 가격담합, 입찰담합과 같은 부당한 공동행위라는 높은 법적 위험이 있는 위법한 업무집행이 문제되었다는 점에 공통점이 있다. 부당한 공동행위는 「독점규제 및 공정거래에 관한 법률」(‘공정거래법’)에 위반한 행위이므로 외감법상 회계정보의 작성 및 공시, 오류 통제를 위한 제도로서 회계분야에 한정되는 내부회계관리제도에서 다루어지는 사항이 아니다. 따라서 내부회계관리제도를 구축하였다고 하여 이러한 위법행위를 방지하기 위하여 합리적인 내부통제시스템을 갖추었다고 보기는 어렵다.

대법원은 내부통제시스템은 비단 회계의 부정을 방지하기 위한 회계관리제도에 국한되는 것이 아니라, 회사가 사업운영상 준수해야 하는 제반 법규를 체계적으로 파악하여 그 준수 여부를 관리하고, 위반사실을 발견한 경우 즉시 신고 또는 보고하여 시정조치를 강구할 수 있는 형태로 구현되어야 한다고 판시하여, 대규모 회사의 이사의 감시의무를 이행하기 위하여 갖추어야 할 내부통제시스템의 내용과 그 형태를 분명히 하였다. 즉 내부통제시스템은 회계관리제도에 국한되지 않고 ① 제반 법규의 체계적 파악 및 준수 여부 관리(위법행위에 대한 사전 방지), 그리고 ② 위법행위 탐지 관련 정보 수집·보고 및 통제(위법행위에 대한 사후 복원) 장치로서 기능해야 한다. 이를 위해서는 먼저 회사의 목적이나 규모, 영업의 성격 및 법령의 규제 등에 비추어 높은 법적 위험이 있는 중대한 법률행위가 무엇인지를 파악하여야 한다. 대법원은 유니온스틸의 경우 영위하는 사업인 철강산업의 특수성에 비추어, 대우건설의 경우 공공기관이 발주하는 대규모 공사를 수주할 수 있는 대형 건설회사가 한정되어 있는 사정에 비추어 부당한 공동행위의 가능성이 상시 존재하므로 이런 위법행위를 방지하기 위한 합리적인 내부통제시스템을 갖출 필요성이 있다고 보았다.

법원은 이사의 감시의무 위반의 정도를 판단할 때 대표이사, 업무담당이사과 사외이사과 같은 평이사에 대하여 다른 판단기준을 적용하는 것으로 보인다. 대표이사과 업무집행이사는 회사의 업무집행을 전혀 담당하지 아니하는 평이사에 비하여 보다 높은 주의의무를 부담한다는 것(대법원 2008. 9. 11. 선고 2007다31518 판결)이 판례의 입장이다. 대표이사만이 관여된 유니온스틸 사건과 대표이사, 업무담당이사뿐만 아니라 사외이사도 관여된 대우건설 사건에서도 내부통제시스템 구축 및 운영의무의 정도와 범위에 관하여 그 차이가 나타난다.

특히 회사 업무의 전반을 총괄하여 다른 이사의 업무집행을 감시·감독하여야 할 지위에 있는 대표이사가 회사의 목적이나, 규모, 영업의 성격 및 법령의 규제 등에 비추어 높은 법적 위험이 예상되는 경우임에도 이와 관련된 내부통제시스템을 구축하고 그것이 제대로 작동되도록 하기 위한 노력을 전혀 하지 않거나 위와 같은 시스템을 통한 감시·감독의무의 이행을 의도적으로 외면한 결과 다른 이사 등의 위법한 업무집행을 방지하지 못하였다면, 이는 대표이사로서 회사 업무 전반에 대한 감시의무를 게을리한 것이라고 할 수 있다. 즉 대표이사과 관련된 업무담당이사는 업무집행의 일환으로 내부감시시스템을 구축할 기회와 권한이 주어지므로, 법적 위험이 예상되는 경우 내부시스템을 직접 구축하고 작동되도록 하여야 하는 강화된 의무를 부담한다. 법적 위험이 인정되는 회사의 사업분야에서 지속적이고 조직적으로 가격담합이 이루어졌음에도, 가격담합에 직접 관여한 임직원들이 대표이사를 비롯한 다른 임직원들로부터 그 어떠한 제지나 견제도 받지 않았음이 인정될 경우, 이는 그 자체로 회사의 업무 전반에 대한 감시·감독의무를 이행하여야 하는 대표이사가 가격담합 행위를 의도적으로 외면하였거나 적어도 가격담합의 가능성에 대비한 그 어떠한 주의도 기울이지 않았음을 의미한다.

이에 대하여 회사의 업무집행을 담당하지 않는 사외이사 등은 내부통제시스템이 전혀 구축되어 있지 않는데도 내부통제시스템 구축을 촉구하는 등의 노력을 하지 않거나 내부통제시스템이 구축되어 있더라도 제대로 운영되고 있지 않다고 의심할 만한 사유가 있는데도 이를 외면하고 방치하는 등의 경우에 감시의무 위반으로 인정될 수 있다. 즉 사외이사의 의무는 내부통제시스템 구축 및 운영을 촉구하여야 하는 의무이다. 사외이사는 내부통제시스템에 대해서 인식하거나 논의할 수 있는 기회가 매우 제한적이고 회사의 내부조직을 통하여 내부통제시스템을 직접 구축할 수는 없기 때문이다. 다만 대우건설 사건에서 대법원은 사외이사를 포함한 이사들이 임직원의 입찰담합 시도를 방지, 차단하기 위한 어떠한 보고 또는 조치도 요구하지 않았고, 이와 관련한 내부통제시스템의 구축 또는 운영에 관하여도 전혀 주의를 기울이지 않았다는 점에서 이사의 감시의무 위반을 인정하였다.

## 2. 이사, 특히 사외이사의 책임이 강화되는 이유

2021년 유니온스틸 사건과 2022년 대우건설 사건의 기본적인 법리는 2008년 대우의 분식회계 사건의 법리를 이어받은 것이다. 그러나 2008년 대우의 분식회계 사건 이후에는 오랜 기간 이사의 감시의무 위반 여부를 내부통제시스템 구축 및 운영의무와 관련시켜 판단한 사례가 없었다. 이사의 감시의무 위반 여부가 문제되더라도 대부분의 경우 이사회에 상정된 안건에 관하여 “업무집행이 위법하다고 의심할 만한 사유”라는 기준에 의하여 판단될 수 있는 사안이었기 때문이다.

최근의 두 사건에서 대법원이 이사의 감시의무 위반 여부를 내부통제시스템 구축 및 운영의무와 관련시켜 판단하면서 2008년 사건에 비해 내부통제시스템의 범위가 내부회계관리제도를 넘어 높은 법적 위험이 있는 컴플라이언스 리스크 관리제도에까지 미친다는 점을 명확히 판단한 이유는 무엇보다 해당 사건에서 이루어진 가격담합, 입찰담합이 회사 내부에서 장기간 지속적이고 조직적으로 이루어졌음에도 발견되지도 시정되지도 않은 것은 문제라는 법원의 인식에 기인한다. 2022년 대우건설 사건 판결에서는 대우건설이 다수의 입찰담합이 공정거래위원회에 의하여 적발된 2014년에서야 이른바 컴플라이언스팀이라는 준법감시기구를 신설한 사실이 지적되고 있다. 이는 대규모 상장회사의 사업 운영에서 핵심적인 요소(“mission critical”)에 관해서는 이사회 상정 안건 인지 여부와 관계없이 위법한 업무집행을 이사의 감시의무와 관련시키면서 이사가 그 감시의무를 이행하였는지 여부를 내부통제시스템 구축 및 효율적 운영 여하에 따라 판단하겠다는 취지로 보인다.



이처럼 법원이 대규모 상장회사 이사, 특히 사외이사의 책임에 대하여 강화된 입장을 보이는 것은 2008년 대우 분식회계 사건 이후 여러 법령이나 행정규칙에서 내부통제시스템과 관련된 제도가 도입되어 정착되는 것과도 무관하지 않다. 외감법상의 내부회계관리제도 외에 2011년에는 상법의 상장회사 특례 규정으로 준법통제기준 및 준법지원인 제도가 도입되었다. 금융회사의 내부통제시스템에 관한 규정은 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」(「자본시장법」) 등 금융투자업 관련 각종 법률에 산재해 있다가, 2015년 7월 제정되고 2016년 8월 시행된 「금융회사의 지배구조에 관한 법률」(「금융사지배구조법」)에 통합되어 이 법의 적용을 받는 금융회사는 이 법에 따라 내부통제기준을 마련하고 준법감시인을 지정하게 된다. 또한 법령에 규정된 것은 아니지만 공정거래위원회는 행정규칙으로 ‘공정거래 자율준수 프로그램 운영 및 유인 부여 등에 관한 규정’(CP 규정)을 제정하여 공정거래분야에 특유한 내부통제시스템인 자율준수 프로그램(CP)의 도입 요건, 평가, 유인 부여에 관한 사항을 규정하고 있다.

더욱이 최근에는 기업의 지속가능성을 평가하는 핵심 지표로서 ESG(Environment, Social and Governance) 경영의 관점이 부각되면서 대규모 상장회사의 컴플라이언스 리스크 관리체계에서 핵심적인 요소를 포착하고 이를 관리하는 역량을 강화하는 과정에도 이 관점이 반영되고 있다. 이는 전반적으로 대규모 상장회사가 넓은 의미의 내부통제시스템을 정비하면서 그 운영을 담당하는 컴플라이언스 부서의 활동이 많아지고 담당 임직원의 영향력이 커지는 현상을 가져오고 있다. 기후변화, 중대재해, 공정거래 등 ESG 경영과 결부된 사업 운영 요소가 핵심적인 요소로 강조되고 그와 관련된 법적 분쟁이나 사건이 증가하면서, 법원에서도 회사의 핵심적인 사업이나 규제에 대해서는 더 고요된 감시의무를 요구하는 경향을 보이고, 이사회 수준에서의 적절한 내부통제시스템을 요구하고 있다.

### 3. 시사점과 대처방안

대규모 상장회사, 적어도 준법지원인을 의무적으로 지정해야 하는 자산총액 5,000억 원 이상의 주식회사(상법 시행령 제39조)는 어떤 형태이든 내부통제시스템을 도입하여 운영할 필요가 있다. 이는 실제로 임직원이 전결사항으로 담당하는 업무에서 위법행위를 행하는 것을 사전에 예방하기 위해서도 필요하지만, 만일의 경우 위법행위가 발생하더라도 이를 조기에 탐지하고 통제하여 그 위험을 최소화하고 위험이 현실화되더라도 사외이사를 포함한 이사들이 감시의무를 소홀히 하지 않았다는 근거를 확보하기 위해서도 필요하다.

이사들의 주의를 요하는 위험이나 문제점이 내재되어 있어 내부통제시스템이 구축되어야 할 업무와 사업분야는 회사의 목적이나 규모, 영업의 성격 및 법령의 규제 등에 비추어 회사에 따라 달라질 수 있으므로, 일차적으로 컴플라이언스 관리 항목을 식별하고 유형화할 필요가 있다. 이는



선택과 집중을 통해 핵심 컴플라이언스 관리 대상을 명확하게 하는 작업이다. 공정거래분야에 한정해서 볼 때 2021년 유니온스틸 사건과 2022년 대우건설 사건은 업종이나 사업분야의 특성으로 인해 부당한 공동행위가 문제된 사건이지만, 협력업체나 납품업체와의 관계가 산업 생태계 조성에서 중요한 업종에서는 수직적 거래제한이나 불공정거래행위가 주된 쟁점이 될 수도 있다.

내부통제시스템을 구축할 때 2개의 축이 되는 요소는 위법행위의 사전 방지 기능과 위법행위 의심 또는 확인 정보의 수집·보고와 통제 기능을 갖추는 것이다. 이 중에서 더 중요성을 갖는 것은 후자와 관련된 내부감시체계와 위반 임직원에 대한 제재 체계이다. 공정거래위원회의 CP 규정에 의하면, 내부감시체계는 일상적인 업무에서 법 위반 가능성을 상시 감시하는 한편, 법 위반 사실이 인지되면 시스템 관리자를 포함하여 기업 내부에 신속하게 보고할 수 있는 시스템을 말한다. 이는 위험평가, 사전업무협의제도, 직접 보고체계, 내부고발시스템의 4가지 요소로 구성되어 있다. 대법원은 회사가 윤리강령, 윤리세칙, 기업행동강령 등을 제정해 시행하거나 임직원을 대상으로 윤리경영교육, 공정거래법 교육 등을 시행한 것만으로는 합리적인 정보 및 보고시스템이나 내부통제시스템도 갖추지 못한 것으로 평가하였다. 이는 내부통제시스템 구축 여부 판단에서 중요한 요소는 컴플라이언스 리스크를 잘 다룰 수 있는 능력, 즉 사후 복원(resilience) 능력을 갖추는 것임을 보여준다. 또한 2022년 대우건설 사건에서는 대우건설이 입찰담합에 관여한 임직원들에 대하여 독립적인 조사절차 또는 징계절차도 전혀 운용하지 않은 점을 이사의 감시업무 위반 판단의 근거로 삼았는데, 이는 위반 임직원에 대한 제재 체계의 필요성을 알려주는 것이다.

내부통제시스템을 잘 갖추었다고 하더라도 그것이 제대로 작동되도록 하기 위한 노력을 전혀 하지 않거나 시스템을 활용한 회사 업무 전반에 대한 감시·감독의무 이행을 외면하고 있다고 평가된다면, 위반행위가 발생하여 법적 제재의 대상이 되었을 때 이사의 감시업무 위반의 결과라는 판단을 피할 수 없게 된다. 따라서 시스템을 내재화하여 일상 업무 통제를 자기 점검하도록 하고 핵심 항목에 대한 상시 모니터링을 통하여 컴플라이언스 활동에 대한 자료와 지식을 축적하여야 한다. 이는 회사가 리스크 관리에 대한 시행착오적 접근을 통해 경험에 의한 학습(learning by doing)과 리스크 관리에 필요한 지식 축적을 위해 상시적으로 노력하고 있다는 것을 보여준다. 특히 이 과정에서 감시업무의 주체인 이사에 대한 정기적인 보고와 함께 이사에게 자료 접근과 조사 요구 권한을 부여하고 이사의 피드백, 평가 자료를 축적하는 것은 이사 개개인이 내부통제시스템 작동 노력을 수행하였다는 점에 대한 의미 있는 근거가 될 수 있다.





# 2022 결산, 감사위원회 체크포인트



# Contents

## 1. 불확실한 경제 상황의 영향

## 2. 재무보고

- (1) 2022년 재무제표에서 특히 관심을 가져야 할 회계처리는?
- (2) 제약·바이오 산업 회계처리 유의사항
- (3) 2022년 회계결산 및 외부감사 관련 유의사항 안내

## 3. 외부감사

- (1) 핵심감사사항 모범 사례
- (2) 외부감사인 선임 시 유의사항
- (3) 전·당기 감사인 간 의견불일치가 발생했다면?
- (4) 수주산업 유의사항

## 4. 내부통제(내부회계관리제도)

- (1) 내부회계관리제도 관련 법규위반 점검 결과 및 유의사항
- (2) 「금융권 내부통제 제도개선 T/F」 중간논의 결과

## 5. 위험 관리 및 감독

- (1) 사례로 보는 회계부정
- (2) 상장폐지 사전징후는?

## 6. 지속가능성(ESG)

- (1) ESG 공시 의무화, 어디까지 왔나?

## 7. 감사위원회 운영

- (1) 보다 효과적인 감사위원회를 위해

# 1. 불확실한 경제 상황의 영향



현재의 경제 상황은 전 세계적으로 사업에 광범위한 영향을 미치고 있다. 금리 상승, 인플레이션, 우크라이나 전쟁을 포함한 지정학적 불안정성, 지속되는 팬데믹의 영향(예: 공급망 혼란)은 경영진, 지배기구, 투자자 모두에게 가장 큰 우려사항이다.

기업에 미치는 궁극적인 영향은 특정 상황(예: 산업, 지리적 위치)과 사업 계획(예: 구조조정 또는 사업 부문의 매각)에 따라 달라지겠지만, 거시경제적 조건의 심각성과 기간의 연장은 재무제표에 중대한 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어 다음의 사항이 포함될 수 있다.

- **자산 손상**

금리 상승과 인플레이션은 자산가치에 영향을 미치고, 자본비용을 증가시키며 영업권을 포함한 유·무형 자산의 평가에 하향 압력을 가하여 잠재적으로 손상을 초래할 수 있다. 마찬가지로, 세계 자본시장의 불확실성은 금융 자산과 부채의 평가에 영향을 미치는 중요한 변동성으로 이어진다.

- **현금흐름 감소**

세계 공급망 혼란, 주요 인재의 확보 가능성, 분쟁 및 인플레이션의 영향을 받는 고객 등은 기업의 생산력 저하, 고객 수요 감소 및 영업활동현금흐름 감소를 유발한다. 이로 인해, 자산손상의 위험을 가중하고 차입약정에서 재무적인 요건을 달성하는데 압력을 가하는 등 유동성 문제를 초래할 수 있다.

- **계속기업**

더 심각한 경우에는 경기침체와 성장에 대한 우려로 인해 기업이 더 이상 계속기업으로 존속할 수 없는 위험이 생기거나 증가할 수 있다. 영업활동현금흐름의 감소 외에도 기업이 계약상 의무와 비계약적 의무를 이행하지 못할 위험은 불확실성과 사업 실패 가능성을 높일 수 있다.

감사위원회는 거시경제 동향과 지정학적 사건이 기업의 재무성과, 사업 운영, 경영진의 대응 등에 어떤 영향을 주었는지 이해해야 한다. 또한, 경영진이 (1) 보다 극단적인 상황에도 대처할 수 있게 내부통제를 설계하였는지, (2) 상황이 변화하더라도 적시에 대응할 수 있는가를 검토하였는지 확인해야 한다. 마지막으로 거시경제의 영향이 재무제표에 적절하게 인식되고 공시되었는지도 확인해야 한다.



### 감사위원회를 위한 질문 예시

- 거시경제적 상황의 영향은 무엇이며, 그 영향으로 기업에 식별된 위험을 관리하기 위해 전략 또는 운영 상의 변화(예: 구조조정, 보상 또는 복리후생 계획 변경, 계약 수정)가 있었거나 장·단기적으로 예정하고 있는가? 그 내용은?
- 경영진은 이러한 여건(특히 현재 또는 잠재적 자산손상 유발요인, 평가와 관련된 위험, 유동성 및 계속기업 우려사항과 관련된 경우)이 재무제표 항목에 미치는 영향을 철저히 평가했는가?
- 경영진은 단기적으로 변화에 더 민감할 수 있는 중요한 회계추정치에 미치는 영향을 고려했는가?
- 경영진은 지정학적 갈등 및 경제적 불확실성과 관련하여 추가적인 공시의 필요성을 검토했는가?



## 2. 재무보고



### (1) 2022년 재무제표에서 특히 관심을 가져야 할 회계처리는?

#### <출처>

- 금융감독원, [보도자료] 2023년도 재무제표 중점심사 회계이슈, 업종 사전예고, 2022.06.27
- 한국공인회계사회, [보도자료] 2022년 비상장법인 재무제표에 대한 2023년 중점 점검분야 사전예고, 2022.06.29
- 금융감독원, [보도자료] 사전적 회계감독을 위한 테마심사 제도의 운영성과 분석, 2022.7.21

금융감독원과 한국공인회계사회는 2019년부터 회사 및 감사인이 사전에 충분히 주의를 기울일 수 있도록 다음 해 중점 점검분야를 전년도 6월 중에 미리 공표하고 있다. 중점 점검 이슈는 재무제표 심사 시 고려되므로 2022년 결산 시에 특별한 주의를 요한다. 중점 점검 회계 이슈는 다음과 같다.

#### 2022년 결산 관련 중점 점검 4대 회계이슈 (상장회사 및 일부 비상장회사)

수익 인식	현금 및 현금성자산의 실재성과 현금흐름표 표시
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수익인식모형(5단계)에 따른 수익인식                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* ①고객과의 계약식별 ②수행의무 식별 ③거래가격 산정 ④거래가격을 수행의무 내 배분 ⑤의무이행시 수익인식</li> </ul> </li> <li>• 수익인식 관련 주식 공시                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 범주별(계약 유형 및 존속 기간별 등) 수익 구분, 계약잔액, 수익인식 판단근거 등</li> </ul> </li> </ul> <p>※ (업종) 비제조업(단, 건설업은 제외)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현금 및 현금성자산에 대한 내부통제절차 강화 및 충분한 검증절차</li> <li>• 사업 특성을 고려한 영업·투자·재무활동별 현금흐름정보 표시</li> <li>• 비현금거래 등 관련 주식 공시</li> </ul> <p>※ (업종) 전 업종</p>
상각후원가 측정 금융자산 손실총당금	사업결합
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신용위험이 유의적으로 증가하였는지 평가                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 채무불이행·연체 같은 계약 위반, 채무자의 파산가능성 등</li> </ul> </li> <li>• 기대신용손실 측정 및 관련 주식 공시                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 기대신용손실 측정 시 사용한 투입변수, 가정, 손실총당금 변동 내역과 변동 원인을 파악할 수 있는 질적·양적 정보</li> </ul> </li> </ul> <p>※ (업종) 제조업(단, 의약품 및 전자부품 업종 제외), 종합건설업, 운수업</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이전대가와 식별가능 취득 자산 및 인수 부채 공정가치 평가                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 평가가정 및 투입변수 등의 합리적인 근거</li> </ul> </li> <li>• 사업결합 내용 등 관련 주식 공시                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 이전대가, 주요 취득 자산 및 인수 부채 금액 등</li> </ul> </li> </ul> <p>※ (업종) 전 업종</p>

금융감독원이 재무제표 심사·감리 업무를 수행하는 상장회사와 일부 비상장회사(사업보고서 제출 대상회사 등)를 제외한 그 외 비상장회사는 한국공인회계사회가 해당 업무를 수행한다. 다음은 한국공인회계사회가 수행하는 비상장회사의 재무제표 심사·감리 업무에 해당되는 점검 이슈이다.

### 2022년 결산 관련 중점 점검 4대 회계이슈 (비상장회사)

<p><b>연결 및 지분법 회계처리 적정성</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 新외부감사법에 따른 연결대상 종속회사의 식별</li> <li>• 연결대상 종속회사에 대하여 지분법 적용</li> </ul>	<p><b>장기공사계약(수주산업) 수익인식 적정성</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 공사진행률 산정 및 관련 자산                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 부채 인식 측정의 적정성</li> </ul> </li> <li>• 계약자산                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 부채의 표시 및 관련 주식공시</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>금융자산(유가증권 제외) 대손충당금 회계처리 적정성</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 합리적이고 객관적인 기준에 의한 평가</li> </ul>	<p><b>현금 및 현금성자산의 실재성과 현금흐름표 표시</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 현금 및 현금성자산 잔액 검증절차를 통해 실재성 확인</li> <li>• 현금흐름을 영업활동, 투자활동, 재무활동으로 구분</li> </ul>

감독기관은 이러한 중점 점검을 통해 다음 연도에 중점심사 할 회계이슈를 미리 선정하여 알리고 이에 한정하여 신속 점검함으로써, 기업·감사인의 철저한 준비를 유도하고, 잘못된 재무정보의 공시·유통에 따른 투자자 피해를 예방하는 것을 목적으로 한다. 매년 6월에 예고된 중점 점검 항목에 대해 다음 해 7~8월에 심사대상 회사를 선정하고 중점심사를 실시하며, 심사 결과는 매 분기 종료 후 다음 달에 증권선물위원회 위원장에게 보고된다.

### 중점 점검 절차

회계이슈·업종 선정	사전 예고	결산·감사	대상회사 선정	테마심사 실시
매년 4~6월	매년 6월		다음 해 7~8월	
해외사례, 설문조사, 회계정보간담회 <sup>1)</sup>	회계이슈 선정·공표 및 홍보·교육	기업의 결산, 외부 감사인 회계감사	회계이슈별 심사대상 회사 선정	회계이슈 중점심사, 심사 결과* 보고

\* ① 무혐의 종결, ② 과실 회계오류 적발 시 금감원장 경조치(주의·경고), ③ 고의·중과실 회계기준 위반행위 적발 시 감리 전환

중점 점검 사항과 관련하여 유의사항은 다음과 같다.

- 테마심사 결과 단순 회계오류에 대해서는 경조치로 종결되므로 상장회사 등은 사전 예고된 회계이슈를 검토하여 오류가 발견되면 신속히 자진수정해야 한다.
- 회계인프라 취약기업<sup>2)</sup>의 경우 내부감시기구와 외부감사인 간 활발한 협의 등을 통해 회계이슈에 대한 점검을 강화해야 한다.

1 회계의혹 모니터링 및 효율적 테마심사를 위한 소통채널로서 신평사·경제연구소·증권사·은행·한공회·회계법인 소속 외부전문가 등 10명으로 구성되어 있다.

2 회계오류 적발 기업 중 91.3%가 코스닥·코넥스시장 상장회사이며, 47.8%는 자산 1천억원 미만 기업이다.

## (2) 제약·바이오 산업 회계처리 유의사항

### <출처>

- 금융위원회, [보도자료] 제약·바이오 산업의 보수적인 회계처리 관행을 개선하여 기업별 상황에 적합한 회계처리를 적극 유도하겠습니다. - 「제약·바이오 산업 주요 회계처리」에 대한 감독지침 안내 -, 2022.09.23

제조업 중심의 현재 회계기준은 빠르게 발전하는 新산업(제약·바이오 산업 등)의 거래를 시의적절하게 반영하지 못하여 별도의 감독지침이 필요하다는 의견이 꾸준히 제기되었다. 이에 증권선물위원회는 이러한 산업 회계처리의 불확실성 해소를 위해 그 일환으로 회계기준적용지원<sup>3</sup>을 구성 및 운영(22.4~6월)했으며, 그 첫 번째 과제로 제약·바이오 산업의 감독지침을 마련하여 안내했다. 감독지침의 주요 내용은 다음과 같다.

### ● 감독지침 주요 내용

**1. 임상 1상 개시 승인 전 지출:** 임상 1상 개시 승인 전이라도 개발의 기술적 실현 가능성을 객관적으로 제시하는 경우, 개시 승인 전의 지출도 자산화가 가능하다.

**2. 기술이전 시 수익인식 방법:** 라이선스 매각과 그 밖의 부대조건(임상시험 용역 등)이 결합된 기술이전 시, 부대조건이 이행되기 전에 라이선스 매각분만 먼저 수익으로 인식할 수 있는지가 불분명했다. 이에, 하기 **특정 요건\***을 모두 충족한다면, 라이선스 매각시점에 매각대가를 먼저 수익으로 인식할 수 있다는 감독지침을 마련했다.

- \* ① 임상시험 용역을 회사(licensor)뿐 아니라 제3자도 기술적 문제없이 수행 가능하여, 기술이전을 받은 기업(licensee)이 임상시험 용역과 별도로 라이선스의 효익을 누릴 수 있음  
② 임상시험 용역이 의약품의 효과 및 안전성 등에 대한 확신을 제공하는 절차일 뿐 성분 자체에 대한 유의적인 변형을 가져오지 않음

### 3. 기타

- 다른 국가에서의 추가 판매 승인(이미 특정 국가에서는 판매 중)을 위한 절차 진행 과정에서 발생한 제출이 다른 국가의 추가 판매 승인을 위한 개발 활동에 투입된 것이라면 개발비로 자산화하는 것이 가능하다.
- 개발활동에 자사 보유 재고를 투입한 경우 해당 재고자산의 원가가 무형자산 창출에 사용된 재고자산 등 재료원가도 경영진이 의도한 방식으로 운영되도록 준비하는데 필요한 직접 원가라면 개발비로 자산화하는 것이 가능하다.
- 특허권 등 무형자산을 양도하면서 발생한 매각손익의 손익계산서 표시가 주요 지표를 종합적으로 고려한 결과 주된 영업활동에 해당한다면 영업손익으로 표시가 가능하다.

다만, 동 감독지침은 새로운 회계기준이나 기준 해석이 아니므로 합리적인 근거가 있는 경우, 동 지침과 달리 판단하여 회계처리할 수 있다.

3 금융위원회, 금융감독원, 회계기준원, 회계법인, 제약·바이오 기업의 실무자 등으로 구성되었다.



### (3) 2022년 회계결산 및 외부감사 관련 유의사항 안내

금융감독원은 2022년 결산을 앞두고 회사 및 감사인이 재무제표 작성, 공시 및 기말감사 시 특히 유의해야 할 사항을 안내했다. 그 중 회사가 유의해야 할 사항을 요약하면 다음과 같다.

---

#### 1. 회사는 자기책임 하에 재무제표 직접 작성 및 제출

- 회계전문인력 총원 등 자체 결산 능력을 높여 경영진 책임 하에 재무제표를 직접 작성 (**감사인에게 재무제표 대리작성 요구나 회계처리방법 자문 의뢰 금지**)하고 법정기한 내 제출
- 상장법인은 기한 내 미제출 시 그 사유도 증권선물위원회에 제출

---

#### 2. 내부회계관리제도 외부감사 대상 회사는 철저한 감사준비

- 모범규준 등에 따라 내부회계관리제도를 구축·운영하고, 이를 지속적으로 보완하는 등 외부감사에 철저히 대비
- 자금횡령 등 부정을 예방·적발하기 위한 내부통제를 철저히 운영하고 점검(참고자료: 자금횡령 방지를 위한 내부회계관리제도 업무 체크포인트)

---

#### 3. 내부회계관리제도 관련 공시가 형식적으로 작성되지 않도록 주의하고 내부회계 취약점이 발견된 경우 적극 공시 및 개선

- 회사가 내부회계 취약점을 자진 공시하거나, 개선한 경우 조치 가중사유에서 제외하도록 단서 조항 마련(외감규정 개정 추진)

---

#### 4. 금감원이 사전예고한 중점심사 회계이슈를 확인하고, 관련 회계처리 시 세심한 주의 필요<sup>위2.(1)</sup> 참조

---

#### 5. 회계오류를 최소화하고, 발견 시에는 신속히 정정

- 주요, 신규 거래유형에 대한 올바른 회계처리기준 적용과 내부회계관리제도의 정기적인 점검 및 적시 수정을 통해 회계오류 방지
- 회계오류를 발견한 경우에는 오류를 신속하고 적절하게 수정하고 수정 내용을 충분히 공시
- 사업보고서 제출대상 법인의 변경된 감사인은 전기 재무제표에 회계오류가 있다고 판단되는 경우, 회사 경영진 및 지배기구, 전기 감사인과 커뮤니케이션하여 회계오류 해당여부를 판단하고 공시된 자료의 수정 등을 결정

---

#### 6. 회사는 감사인 선임 시 감사인이 제시한 감사보수와 감사시간, 감사인력, 감사계획 및 감사품질(전문성) 등을 검토하고 문서화<sup>아래 3.(2) 참조</sup>

---

#### 7. 회계처리기준 해석이 까다로운 경우, 금융감독원 및 회계기준원 홈페이지에 공개되는 질의회신 및 지적 사례를 활용

---

### 3. 외부감사



#### (1) 핵심감사사항 모범 사례

〈출처〉

- 금융감독원, [보도자료] 감사보고서 정보의 유용성 제고를 위해 핵심감사사항(KAM) 기재 모범 사례를 선정하였습니다. 2022.12.29

금융감독원과 한국공인회계사회는 감사보고서의 유용성 제고를 위해 「핵심감사사항(Key Audit Matter) 기재 모범 사례」를 선정하여 발표하였다. 감사위원회는 회사의 핵심감사사항과 모범 사례를 비교하여, 감사인의 감사절차에 대해 객관적으로 검토해 보고 외부감사인과의 커뮤니케이션에 활용할 수 있을 것이다.

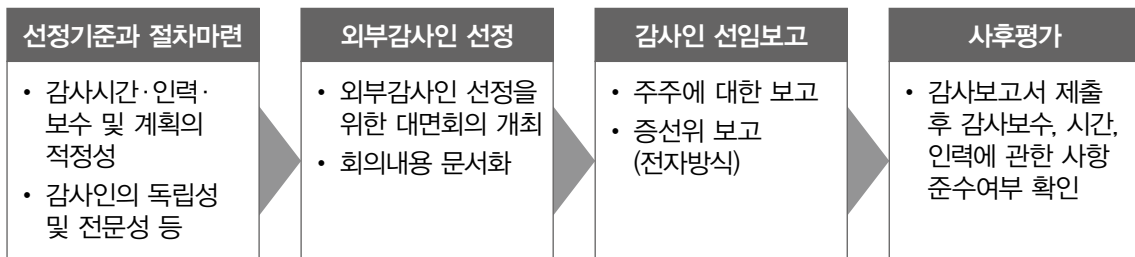
#### (2) 외부감사인 선임 시 유의사항

〈출처〉

- 금융감독원, [보도자료] 2023사업연도 자유선임 감사계약 체결시 유의사항 안내, 2022.11.29

외부감사인의 선정은 감사위원회의 핵심 업무이다. 외부감사법을 준수하여 외부감사인을 선정하고, 후속적인 평가를 수행하여 높은 감사품질을 확보될 수 있도록 모니터링해야 한다. 특히, 2023년은 新외감법에 따른 주기적 지정제도를 최초로 적용 받은 회사들의 지정기간이 만료됨에 따라 경쟁 과열이 우려되므로, 외부감사 감독에 보다 주의가 필요한 상황이다.

#### 감사인 자유선임 절차(외감법§10 등)





## 감사위원회 유의사항

- 감사인 선임 전에 감사품질 등 감사인 선임 관련 준수사항을 문서화
- 독립성 훼손 등 이해상충 소지가 없는지 검토하여 재무제표의 신뢰성이 저하되지 않도록 유의
- 감사인이 제시한 감사보수와 시간, 인력, 계획 및 전문성 등을 검토하여 문서화
- 감사 종료 후 감사보고서를 제출 받으면, 선정 시에 문서화한 사항이 준수되었는지 확인

또한, 금융감독원은 감사계약 체결이 마무리된 후에도 선임절차 및 체결 현황 점검을 통해 외감법 위반 여부 등을 확인하고 감사업무 투입시간과 독립성 준수 여부 등 수임의 적정성에 대한 점검도 강화할 계획이다.

### (3) 전·당기 감사인 간 의견불일치가 발생했다면?

#### 〈출처〉

- 한국공인회계사회, 전·당기 감사인 간 의견불일치 조정협의회 운영 개선방안 안내, 2022.07.08

외부감사인 지정제의 확대로 감사인이 교체되는 경우가 늘어나면서 전·당기 감사인 간 회계처리에 대한 의견 불일치 문제가 발생하는 사례가 늘었다. 그리고 新외감법 시행에 따라 외부감사인의 책임이 강화되면서 갈등이 심화될 가능성이 높아진 상황이다. 이에 한국공인회계사회는 2020년 1월 13일부터 「전·당기 감사인간 의견불일치 조정 협의회」<sup>4</sup>를 운영하고 있다.

협의회 운영<sup>5</sup> 결과, 지난 2년 동안 총 45건(평균 소요기간은 35일, 최대 50일 소요), 요청기간은 기말감사시즌인 12월부터 3월에 집중되는 것으로 나타났다. 감사위원회는 외부감사인이 교체되는 경우 전기 재무제표에 대해 전·당기 감사인 간 이견이 존재하는지 여부를 조기에 파악하여 회사의 재무보고가 차질없이 이루어질 수 있도록 관심을 가져야 한다.

또한 협의회 개최가 필요하다고 판단되는 경우, 해당 절차를 기중에 충분한 기간을 두고 완료할 수 있도록 감사위원회는 외부감사인과 지속적으로 커뮤니케이션할 필요가 있다.

4 협의회 개최는 특정 요건을 충족하고 회사가 요청하는 경우에 한하여 진행된다. 협의회는 외부전문가 5인(한국공인회계사회 감리총괄위원장, 한국회계학회장이 지명하는 1인, 한국공인회계사회 회계연구위원장, 한국회계기준원 상임위원)과 회사, 당기감사인, 전기감사인으로 구성된다.

5 처리 절차는 접수, 내부검토, (필요시 기준원 등 외부의견 질의/회신), 협의회 개최, 결과 통보 순이다.

## (4) 수주산업 유의사항

### 〈출처〉

- 한국공인회계사회, 수주산업 관련 감사품질제고를 위한 유의사항 등 안내, 2022.06.20

최근 코로나 상황의 지속과 우크라이나 전쟁, 미국과 중국의 무역분쟁 등으로 인한 소요 자재, 운송비 등 가격 상승으로 인해, 수주산업을 중심으로 발주자와 원도급·하도급 회사 간의 도급가액 조정 요청 등 갈등이 예상된다. 도급가액이 조정되지 않을 경우 장부상 이익이 일시에 대규모 손실로 전환되는 '회계절벽' 현상이 발생할 수 있다. 이에 한국공인회계사회는 외부감사인의 2022년 업무수행 시 참고할 유의사항을 발표하였다. 수주산업에 속하는 기업의 감사위원회는 해당 유의사항이 회사에 적용되는지 여부와 이에 대한 외부감사인의 대응에 대해 충분한 논의를 거칠 필요가 있다.

### ● 수주산업 외부감사 시 유의사항

#### 1. 감사계획 수립 시 최근 경제상황 반영 필요

감사계획 수립단계부터 도급가액 관련 분쟁소지가 있거나 재료비 등 물가 인상 등으로 인한 거액의 손실이 예상되는 현상이 있는 경우, 충분한 감사시간·전문인력 투입과 핵심감사사항을 파악하여 회사와 사전에 의사소통해야 한다.

#### 2. 감사업무 수행 시 유의사항

수주산업에 속한 회사에 대해 감사(검토)업무를 수행하는 경우 금융위원회가 안내한 수주산업 회계투명성 제고방안을 참고하여 업무를 수행해야 한다.

#### 3. 감사의견 형성 시 유의사항

수주산업에 속한 회사에 대한 감사의견 형성 시 핵심감사사항 감사 결과, 도급가액 관련 분쟁 내용이나 거액의 손실이 발생한 현장의 손실총당금 등이 재무제표에 적시에 반영되고 관련 주석으로 충분히 공시되었는지 확인해야 한다.

## 4. 내부통제(내부회계관리제도)



### (1) 내부회계관리제도 관련 법규위반 점검 결과 및 유의사항

#### 〈출처〉

- 금융감독원, [보도자료] 내부회계관리제도 관련 법규위반 점검 결과 및 유의사항, 2022.09.27

내부회계관리제도 감사는 2019년부터 단계적으로 실시되어 4년째 접어들고 있지만, 금융감독원의 점검 결과 법규 위반인 경우가 상당수 발견되었다<sup>6</sup>. 2023년에는 자산 1천억원 미만 소규모 상장사를 제외하고 전체 상장사에 적용된다. 감사위원회는 법규의 요구사항을 충실히 이행하면서, 실효성 있는 내부회계관리제도가 운영될 수 있도록 관심을 가져야 한다.

#### 新외부감사법상 강화된 내부회계관리제도

구 분	舊 외부감사법	新 외부감사법('18.11.1. 시행)
조항	제2조의2~3	제8조
보고주체	상근임원 (내부회계관리자)	<b>대표자*</b> (내부회계관리자)
보고대상	이사회, 감사(위원회)	<b>주주총회, 이사회 및 감사(위원회)</b>
감사의 책임	운영실태평가, 이사회 보고 등의 의무가 있으나 구체적인 절차 규정 없음	운영실태평가결과를 <b>문서화</b> 하고 <b>주주총회 1주전 이사회에 대면보고</b>
인증	검토	감사

\* 내부회계관리제도 관리·운영 책임자로서 상근이사 중 1인을 '내부회계관리자'로 지정하여야 하며, 주총·이사회·감사에게 내부회계운영실태보고서를 작성하여 매 사업연도마다 보고(이사회 및 감사에는 대면보고 필요)하여야 함

#### 내부회계관리제도 관련 주요사항(외부감사법 제8조)

구 분	내 용
회사	내부회계관리규정과 이를 관리·운영하는 조직을 마련하고, 상근이사 중 1인을 내부회계관리자로 지정
대표자 (내부회계관리자)	주주총회, 이사회 및 감사(위원회)에게 내부회계관리제도 운영실태를 보고
감사 (감사위원회)	내부회계관리제도 운영실태를 평가하여 이를 이사회에 매 사업연도마다 대면보고하고, 평가보고서를 회사의 본점에 5년간 비치
감사인	내부회계관리제도 운영실태를 감사(상장법인)·검토(비상장법인)하고 그 결과를 감사보고서에 종합의견으로 표명

6 2019, 2020 회계연도의 내부회계관리제도 관련 법규위반 여부를 점검한 결과, 총 위반건수는 각각 41건, 56건(총합 97건: 회사 58건, 대표자·감사 28건, 감사인 11건)이었다.

## (2) 「금융권 내부통제 제도개선 T/F」 중간논의 결과

### 〈출처〉

• 금융감독원, [보도자료] 「금융권 내부통제 제도개선 T/F」 중간논의 결과, 2022.11.30

최근의 잇따른 금융사고로 인해 금융권의 내부통제에 대한 우려와 반성이 제기되어 왔다. 금융위원회와 금융감독원은 「내부통제 제도개선 TF」를 구성 및 운영하여 금융회사가 효과적인 내부통제체계를 만들고 이를 준수하도록 유도할 수 있는 제도개선 방안을 모색하고 있다.

논의를 통해, 조직문화와 성과에 큰 영향을 미치는 통제 권한을 가진 대표이사과 이사회, 관련 임원에 대해 내부통제 관련 최종 책임을 강화하는 방안이 가장 시급한 과제라고 의견이 모아졌다.

① 내부통제 관련 ‘권한’은 위임이 가능하지만, 그 이유만으로 이에 대한 ‘책임’을 회피할 수 없다는 원칙을 정립하고, ② 사고 발생시, 임원들이 ‘해당 사실을 알 수 없었다’가 아닌 ‘어떠한 방지노력을 취했는지’를 적극 소명하도록 하고, 충분하지 못한 경우 제재하는 상식을 제도화하기로 했다.

### ● 제도개선 방안

#### 1. (대표이사) 사고방지를 위한 내부통제 관리의무 부과 → 총괄적 책임

내부통제의 총괄책임자인 대표이사에게 가장 포괄적인 내부통제 관리의무를 부여하고, 금융사고 발생 방지를 위해 적절한 조치를 취할 의무를 부과할 예정이다. 다만 대표이사가 모든 금융사고를 방지하는 것은 현실적으로 어려운 만큼, 책임 범위는 사회적 파장이나 소비자 및 금융회사 건전성에 미치는 영향이 심각한 ‘중대 금융사고’에 한정할 계획이다. 또한, 대표이사가 금융사고 예방·적발을 위한 규정·시스템을 구비했고 해당 시스템이 정상 작동되도록 관리했다면, 책임을 경감·면책하고자 한다.

#### 2. (이사회) 대표이사 등의 직무집행 감독 → 관리의무 실효성 제고

금융회사 이사회가 경영진의 내부통제 관리업무를 감독하도록 이사회의 내부통제 감시·감독의무를 명문화할 계획이다. 구체적으로 이사회가 대표이사 등의 내부통제 관리업무를 감독하고, 대표이사에게 내부통제 관련 의무 이행 현황에 대해 보고하도록 요구할 권한을 부여할 예정이다.

#### 3. (담당 임원) 소관업무에 대한 내부통제 강화 → 부문별 책임구조 확립<sup>7</sup>

내부통제는 하나의 유기적인 ‘시스템’이므로, 각 업무영역별 모든 임원들이 내부통제 관련 역할과 책임을 다할 수 있도록 임원별 책무를 명확히 할 예정이다. 임원들은 대표이사가 직접 담당하는 중대 금융사고 이외의 사고 발생을 방지하기 위한 책무를 부담하게 되고, 각 임원이 자신의 책임영역 내에서 직접 내부통제와 관련한 관리·감독을 하도록 할 계획이다.

한편, TF는 이러한 제도 개선이 금융회사가 내부통제를 외부로부터 주어진 규제가 아닌, 경영전략이자 조직문화로 받아들이도록 하기 위한 목적임을 명시하였다. 내부통제 책임의 소재와 범위를 명확히 함으로써, 금융회사 지배구조상 견제와 균형을 원리도 원활하게 작동할 것으로 기대한다고 밝혔다. 향후 TF에서는 법리적 검토 및 업계 의견수렴을 거쳐 세부 제도 내용을 확정하고, 법령 개정방안을 마련할 계획이다.

7 영국의 “책임지도(responsibilities map)” 사례: 금융회사가 모든 임원별 책임범위와 업무를 사전적으로 기재한 책임지도를 작성, 사전에 정한 책임범위 내에서 사고 발생 시 담당 임원의 내부통제 활동의 충분성 등을 감안하여 제재한다.

## 5. 위험 관리 및 감독



### (1) 사례로 보는 회계부정

#### 〈출처〉

- 금융감독원, [보도자료] 감사인의 부정발견 모범 사례 분석 및 감사 유의사항 안내, 2023.01.05

외부감사인이 발견한 부정행위 사례 22건을 금융감독원이 분석한 결과, 경영진 등의 횡령 사실을 은폐하기 위한 회계부정(15건)과 상장폐지 회피 등 특정 목적을 달성하기 위해 이루어진 회계부정(7건)으로 나타났다.

금리인상, 금융시장 불안정 지속 및 경기침체 우려 등으로 기업들의 매출 및 재무 실적이 저조할 것으로 예상되는 상황에서, 다음과 같이 부정<sup>8</sup>위험이 높아질 가능성에 유의해야 한다.

- 자금조달 및 자금상환 유예, 상장 요건 충족 등을 위한 경영진의 부정한 재무보고 유인 증가
- 주식, 부동산, 가상화폐 등 자산가치 급락에 따른 임직원 가계 재무상태 악화로 횡령 유인이 증가

#### ● 금융감독원이 제시한 감사 시 유의사항

##### 1. M&A 추정기업의 경우 비정상적 자금거래에 유의

- 무자본 M&A 추정기업의 특징을 보이는 회사의 경우 자금거래로 증가한 계정과목(대여금, 선금금, 비상장주식 등)에 부정위험 요소가 없는지 확인 필요

#### ※ 무자본 M&A 추정기업 주요 특징

- 최대주주의 실체가 불분명(조합 등)
- 기존 업종과 관련 없는 신규 사업 진출
- 사모 CB 등을 자주 발행하는 기업
- 자금조달 후 대여금, 선금금, 비상장주식 등의 규모가 대폭 증가

##### 2. 시장조치대상 재무기준에 해당하는 회사 감사 시 유의

- 상장회사가 시장조치대상 재무기준에 근접한 경우 이를 회피하기 위해 가공매출 계상 등의 부정위험이 없는지 확인 필요

#### ※ 상장회사 시장조치대상 중 주요 재무기준

- 매출액 미달(유가상장 50억원, 코스닥 30억원)
  - 최근 4사업연도 연속 영업손실(코스닥)
  - 최근 3년간 2회 이상 법인세비용차감전 사업손실(코스닥)
  - 최근 사업연도 자본금 50% 이상 자본잠식
- ※ 「유가증권시장 상장규정」 제47조 및 제48조, 「코스닥시장 상장규정」 제53조 및 제54조

8 대표적인 부정행위에는 (1) 회계부정: 회사 재무정보의 의도적인 왜곡표시 또는 누락, (2) 자산횡령: 권한 없이 회사 자산을 획득하고 사용하거나 처분, (3) 부패: 뇌물 수수, 과도한 접대 등을 포함한 비윤리적인 행위

### 3. 일시 사용 자산계정이 장기간 계상된 경우 실재성 의심

- 건설중인 자산, 선급금 등은 계정과목 성격상 일시 사용되는 계정과목임에도 장기간 타계정으로 대체되지 않은 경우 해당 거래에 부정위험이 없는지 확인 필요

### 4. 특수관계자와의 자금거래가 빈번한 경우 부정위험 여부 고려

- 특수관계자와의 자금거래가 빈번한 경우 최대주주와 특수관계자의 관계, 빈번한 자금거래 발생 사유의 타당성, 회수가능성 등을 종합적으로 고려하여 부정위험이 없는지 확인 필요

### 5. 회사가 속한 산업의 특성을 분석하여 부정위험요소 여부 확인

- 인터넷 검색, 애널리스트 보고서 등을 통해 회사가 속한 산업의 동향 및 업계 마진율 등을 종합적으로 파악하여 해당 회사의 특이거래 여부 파악
- 동종 산업 소속 기업의 회계부정행위 유형\*에 대해 파악하여 감사 시 참고

\* 건설사의 경우 현장 간 공사원가 이동 등의 방식으로 공사진행률 조작을 통한 공사수익 과대계상, 제약사의 경우 개발비 과대계상 등

## (2) 상장폐지 사전징후는?

#### 〈출처〉

- 금융감독원, [보도자료] 최근 상장폐지기업의 사전징후에 따른 시사점, 2022.11.03

최근 고물가·고금리·고환율 등 기업 경영 환경 악화가 지속되면서 자금 조달의 어려움과 함께 일부 한계기업의 상장폐지 위험이 높아지고 있다. 상장폐지는 ① 해산이나 감사의견거절 등 형식요건에 따른 상장폐지와 ② 경영투명성 등 특정사유 발생 시 상장적격성 **실질심사**<sup>9</sup>에 따른 상장폐지로 구분된다.

이 중 형식요건은 사유발생 시 그 자체로 즉시 상장폐지 사유에 해당하는지에 따라 ‘단독 상장폐지사유’와 ‘관리종목지정 후 상장폐지사유’로 구분된다.

- **단독 상장폐지사유:** 감사의견(비적정), 자본잠식(전액), 부도·파산(확정), 해산(피합병소멸 등), 이전상장 등
- **관리종목지정 후 상장폐지사유:** 정기보고서(미제출), 검토의견(비적정), 자본미달, 손익악화, 주식·거래(기준미달 등)

9 경영투명성 등 특정 사유 발생 시 해당 기업의 상장적격성에 대한 종합적 또는 개별적 사유에 대한 실질심사를 거쳐 상장폐지 여부를 결정한다.



## ● 상장폐지기업의 현황

상장폐지기업은 2019년 이후 전반적으로 증가하는 추세로, 2021년의 경우 횡령·배임혐의(3사) 등 실질심사에 따른 상장폐지가 증가했다. 사유별로 살펴보면, 감사의견(비적정) 등 형식요건에 따른 상장폐지(59사, 78.7%)가 실질심사에 따른 상장폐지(16사, 21.3%)의 3.7배 수준이며, 전체 중 '감사의견 비적정' 사유가 과반 이상(44사, 59%)을 차지했다.

대다수 기업(75사 중 74사)의 경우 여러 가지 관리종목·실질심사대상 지정 사유가 연쇄·복합적으로 발생하였고, 관련 사유 최초 발생 이후 3년 이내에 상장폐지에 이르는 경향을 보였다.

## ● 상장폐지기업의 주요 재무적·비재무적 특징

상장폐지기업(75사, 5년 연평균)은 상장기업(2,229사, '21년 1년)에 비해 평균적으로 연간 주식관련사채·주식 발행, 최대주주변경 공시, 불성실공시법인 지정 발생 건수가 각각 4.4배(2.05/0.47), 5.4배(0.56/0.10), 9.2배(0.53/0.06) 수준으로 나타났다.



### 감사위원회 유의사항

감사위원회는 이러한 사전징후나 상장폐지 요건이 회사에 적용될 가능성이 없는지 검토하고, 필요한 경우 이에 대한 대비가 필요하다. 특히 외부감사인과의 연중 지속적인 커뮤니케이션을 통해 계속기업 가정이나 감사의견이 변형될 가능성이 있는지 파악해야 한다.

## 6. ESG



### (1) ESG 공시 의무화, 어디까지 왔나?

#### 〈출처〉

- 금융위원회, [보도자료] 유관기관 합동으로 ESG 공시기준을 마련해나가겠습니다. -지속가능성기준위원회(KSSB) 구성·운영-, 2022.12.15

## ● 지속가능성기준위원회(KSSB) 구성·운영

금융위원회는 국내 ESG 공시 정책의 예측가능성을 제고하기 위해 2025년부터 자산 2조원 이상 코스피 상장사를 시작으로 ESG 공시를 단계적으로 의무화하여, 2030년 전체 코스피 상장사에 의무화하는 일정을 발표한 바 있다. 그러나 적용대상 기업, 공시 항목, 기준 등은 아직 구체화되지 않은 상황으로, 현재 국내 기업들은 국제 이니셔티브가 발표한 여러 기준<sup>(참고)</sup>들을 활용하여 자발적으로 지속가능경영보고서를 작성·공시하고 있다.

그러나 EU, 미국 등 해외 주요국들은 ESG 공시 의무화를 추진하고 공시기준을 제정하는 등 ESG 공시 규율을 이미 강화하고 있는 상황이다. 또한 ISSB는 지난 3월 IFRS S1(일반 요구사항), IFRS S2(기후 관련 공시) 공개초안을 발표했고, 2023년 상반기 최종 기준을 공표 예정이다.

**〈참고〉 3대 ESG 공시 기준**

- **ISSB(국제지속가능성기준위원회)의 IFRS S<sub>1</sub>**  
IFRS(국제회계기준) 제정 기구인 IASB(국제회계기준위원회)를 산하에 두고 있는 IFRS 재단이 설립한 ISSB는 지속가능성 정보 공시에 관한 글로벌 기준점(global baseline)을 마련하는 것이 목적이다. IFRS S1, S2 제정 후에는 생물다양성 등 다른 E 분야, S·G 분야도 순차적으로 기준 제정 예정이다.
- **EU의 ERS(유럽지속가능성보고기준)**  
EU는 2024년 1월 1일부터 기업의 ESG 공시 의무를 강화한 CSRD(기업지속가능성보고지침)<sup>10</sup>를 시행할 예정이다. ERS는 CSRD에 따라 기업이 지속가능성 관련 영향, 기회, 위험에 대해 보고할 때 적용되는 요구사항이다.
- **미국의 ‘The Enhancement and Standardization of Climate-Related Disclosures for Investors’**  
미국 SEC는 2022년 3월 기후 관련 공시 강화·표준화 방안을 발표했다. 동 방안을 통해 기후 분야 공시기준을 제시하고 그에 따른 상장기업의 공시 의무화를 제안하였으며 최종안은 미정인 상태다.

가속화하고 있는 ESG 공시와 관련한 국내외 논의에 효과적으로 대응하기 위해 우리나라도 KSSB(지속가능성기준위원회)를 설립하여 2023년부터 운영한다. 따라서 향후 KSSB가 내놓을 기준이나 정책 방향에 주목하고 회사의 대응 계획을 조기에 수립해가는 것이 바람직하다. 각 회사의 이사회 운영 방침에 따라 ESG 공시 감독에 대한 책임이 배분되겠지만, 재무보고 및 공시 감독을 책임지는 감사위원회가 전문성을 활용할 수 있는 분야이므로 효율적인 역할 배분 측면에서 고려될 필요가 있다.



**감사위원회를 위한 질문 예시**

- ESG 공시 의무화를 대비하기 위해 경영진은 어떤 절차와 통제, 자원을 계획하고 있는가?
- 경영진은 국제적인 공시 규정의 제·개정 추이와 해당 규정이 회사의 사업 및 공시에 미치는 영향을 어떻게 추적하고 있는가?
- 감사위원회가 ESG의 일부 요소를 감독하는 경우, 감독 책임의 영역에 대한 감사위원회 규정을 업데이트할 계획이 있는가?

10 CSRD에 대한 보다 구체적인 내용은 삼일회계법인, ‘EU CSRD 기업지속가능성보고지침 주요 내용’ 참조

## 7. 감사위원회 운영



### (1) 보다 효과적인 감사위원회를 위해

#### 〈출처〉

- Center for Audit Quality, Audit Committee: The Kitchen Sink of the Board

미국의 감사위원회는 엔론 사태가 촉발한 사베인즈-옥슬리법의 시행으로 역할이 강화된 이후, 지속적으로 업무가 늘고 있다. 재무보고의 신뢰성과 투명성에 대한 시장의 요구 수준이 높아졌으며, 예상치 못한 위험의 등장으로 위험 관리와 내부통제의 감독 역할이 더욱 중요해졌다. 최근 미국의 Center for Audit Quality는 감사위원 및 관계자를 대상으로 서베이를 수행하고, 감사위원회 업무 현황과 감사위원의 경험을 토대로 한 모범 사례를 소개했다.



#### 전문성 유지

- 지속적인 교육 – 다양한 채널을 통한 최신 정보와 현안 업데이트, 특히 새로운 영역(ESG, 위험관리 등)에 초점
- 특정 주요 현안(탄소배출, 사이버 보안 등)에 대한 경영진과의 심층 논의
- 위원회 구성원의 변경
- 외부감사인과의 충분한 교류



#### 시간 관리

- 사전계획 수립 – 연간 회의 계획을 수립하고 각 회의마다 심층 논의할 주제를 선정
- 위험 평가에 기반하여 회의 안건의 우선순위 결정
- 전략적인 사전 논의(예를 들어, 감사위원장과 경영진)와 사전 회의 자료
- 충분하고 유연한 시간 배분
- 유능하고 충실한 내부감사부서의 지원



#### 경영진 및 다른 이사회 내 위원회와의 관계

- 신뢰 관계에 기반한 경영진과의 정보 공유
- 감사위원이 아닌 이사회 구성원이 회의에 참여 – 감독 업무 배분의 적정성 및 개선 여지 파악
- 적절한 경우, 지배구조위원회를 두고 모든 위원회의 장이 구성원이 되어 전사적인 위험 감독을 수행. 위원회 간 업무 배분의 적절성 평가
- 각 위원회의 책임을 정의한 매트릭스 활용
- 위원회 간 교류



## Excellence Series: 경영진 보상 계획과 ESG 성과

목표지향적인 경영진 리더십을 위하여

# Contents

## Part 1 ESG 지표, 준비를 위한 로드맵

- 기업의 전략과 목적 평가
- 동종 기업 벤치마킹
- 주주 평가
- ESG 성숙도 평가

## Part 2 보상 체계 구현을 위한 검토

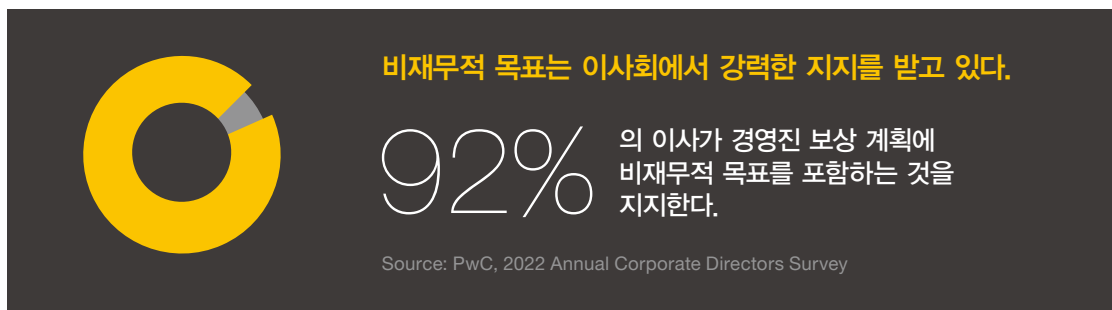
- 어떤 지표와 가중치를 적용하는가?
- 누구에게 목표를 적용할 것인가?
- 지표는 어떻게 작용하는가?
- 보상 계획의 적절한 기간은?
- 보상 계획이 공시에 어떤 영향을 미치는가?

## Part 3 유의 사항

- 잘못된 행동에 대한 동기 부여
- 잘못된 목표 설정
- 경영진이나 투자자에게 잘못된 신호를 보내는 것
- 보상을 위한 보상 계획
- 국가 간 차이를 간과
- 측정하기 어려운 성과
- 부정확한 데이터
- 재량권 남용
- 재무 성과와 ESG 성과 간 불균형

광범위한 ESG 이슈가 오늘날 이사회회의 주요 의제로 자리잡고 있다는 사실은 이제 부정하기 어렵다. 대형 기관투자자들을 비롯한 많은 투자자들은 기업에게 ESG 문제에 더 많이 집중하고, 더 많은 노력을 투입하고, 더 많이 공시할 것을 요구한다.

많은 기업의 이사회가 ESG 문제를 기업 전략 논의에 통합하기 위해 노력하고 있으며, ESG 관련 목표를 달성하기 위해 적절한 보상 체계를 만드는 방안을 고민하고 있다. 전통적으로 경영진 보상 계획은 주로 재무적 목표에 기반해 왔다. 이는 일반적으로 매출, 현금 흐름, 판매량, EBITDA, 주당 순이익, 총주주수익률 등과 관련된 정량적 목표를 의미한다. 그러나 많은 기업에서 비재무적 목표가 보편화되기 시작하면서 변화가 일어나고 있다. 2022년 3월 기준으로 S&P 500 기업의 70%가 보상 계획에 하나 이상의 ESG 지표를 사용한 것으로 나타났다<sup>1</sup>.



대다수의 투자자들은 이러한 변화를 지지하거나 심지어 촉구하고 있다. 단, 투자자들도 적절한 ESG 지표를 사용해야 한다는 것을 명확히 한다. ESG 지표는 신중하게 선택해야 하며, 기업의 전략 및 비즈니스 모델과 맞아야 한다.

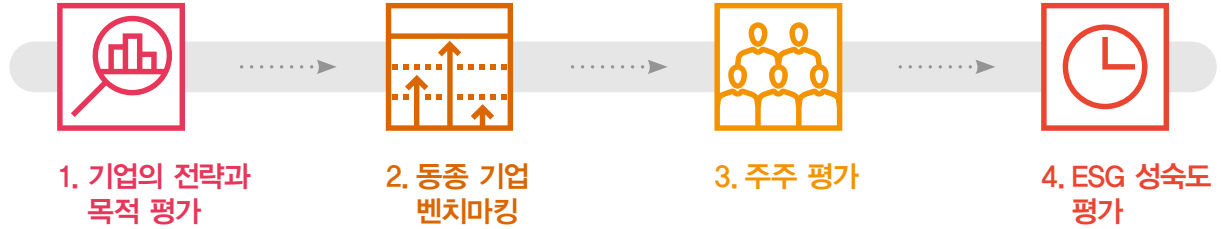
본고는 먼저 Part 1에서 ESG 지표를 경영진 보상 계획에 아직 사용하지 않은 기업을 위한 준비 로드맵을 제시한다. 그리고 Part 2는 ESG 지표를 경영진 보상 계획에 반영하는 ‘방법’을 살펴본다. 마지막으로 Part 3에서는 기업이 직면할 수 있는 위험과 유의사항에 대해 알아본다.

### 비재무적 ESG 지표의 예시



1 Semler Brossy, ESG + Incentives Reports Issue 1, 2022.7

## Part 1: ESG 지표, 준비를 위한 로드맵



### 1. 기업의 전략과 목적 평가

이사회는 기업의 전략과 목적을 어떻게 정의하는가? ESG 이슈는 전략과 목적에 어떻게 통합되는가? 기업에 따라 특정 ESG 지표에 대한 명확한 비즈니스 사례가 있으며, 이미 사업 계획에 반영되어 있거나 기업의 목적에 핵심적일 수도 있다. 그러나 어떤 기업들은 ESG 이슈가 적어도 현 시점에서는 경영진의 임무에 핵심적이지 않은 것으로 볼 수도 있다.

보상 체계에 새로운 목표를 통합하는 것은 항상 명확하고 설득력 있는 이유에 의해 동기가 부여되어야 한다. 기업문화를 반영하거나 변화시키기 위해 ESG 지표를 도입하는 기업이 있을 수 있으며, 비즈니스 위험을 관리하거나 ESG와 관련된 기회를 추구하기 위해 ESG 지표를 도입하려는 기업도 있다.

보상위원회는 경영진 보상 계획에 지나치게 다양하고 많은 목표들을 포함하지 않는 것이 바람직하다. 그래야만 조직의 주요 우선순위를 맨 앞에 두고 초점을 유지하며, 기대를 명확히 할 수 있기 때문이다. 경우에 따라 이사회가 쉽게 계량화할 수 있는 측정치만 보상 계획에 포함하는 것을 선호하므로, ESG 지표를 측정 기준으로 사용하는 것이 어려울 수 있다.



### 2. 동종 기업 벤치마킹

현재 대부분의 S&P 500 기업이 ESG 지표를 사용하고 있지만, 소규모 기업은 상황이 다르다. Russell 3000 기업(S&P 500 기업 제외) 중 10% 미만이 경영진 보상 계획에 ESG 지표를 사용하고 있다<sup>2</sup>. 경영진 보상 계획에 ESG 지표를 포함하는 것이 큰 주목을 받고 있긴 하지만, 생각보다 제한적으로 적용되고 있는 것으로 보인다. 즉, 현재는 주로 대기업과 특정 산업에 집중되어 있다.

새로운 거버넌스를 만들어 가는 데 있어 뒤쳐지고 싶은 이사회는 없을 것이다. 그러나 많은 기업들이 동종 업계에서 첫 번째 기업이 되는 것도 원하지 않는다. 구체적인 벤치마킹을 통해 동종 업계 기업들이 무엇을 하고 있는지 알아보는 것이 필요하다.

2 Aon, As More Firms Add ESG Metrics to Executive Pay, Best Practices are Emerging, 2021.8

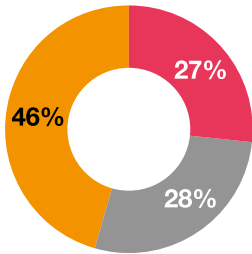


### 3. 주주 평가

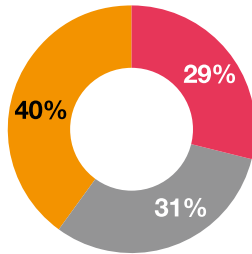
경영진 보상에서 ESG의 역할에 대한 주주들의 견해를 이해하는 것은 중요하다. 하지만 투자자들은 동일한 집단이 아니며, 원하는 바가 다르다. 대형 기관투자자들 사이에서도 ESG 지표의 활용 방안에 대한 견해와 관점이 매우 다양하다는 것을 알 수 있다.

어떤 투자자들은 ESG 지표를 포함하는 것에 대해 전반적인 지지를 표명하지만, 회의적인 입장을 취하는 투자자들도 있다. PwC의 조사<sup>3</sup>에 따르면, 지속가능성 이슈를 해결하기 위한 투자로 인해 투자 수익률이 낮아지는 것을 기꺼이 감수하고자 하는 투자자의 비율은 상대적으로 낮으며, 투자자의 목적에 따라 다르다.

사회와 환경에 이로운 영향을 줄 수 있는 투자로 인해 수익률이 낮아지더라도 기꺼이 수용하겠다.



기업의 성과와 전망에 관련 있는 지속가능성 이슈를 다루기 위한 투자로 인해 수익률이 낮아지더라도 기꺼이 수용하겠다.



- 그렇다
- 중립적
- 아니다

Source: PwC's Global Investor Survey 2022

ESG 지표 사용에 찬성하는 투자자들도 어떤 유형의 지표가 가장 적절한지, 어떤 상황에서 사용해야 하는지에 대해 의견이 일치하지 않는 경우가 많다.

주주관여 활동의 일환으로, 경영진 보상 계획상 ESG 지표에 대해 주요 주주의 의견을 청취하거나 주주가 공개한 경영진 보상 정책을 숙지하는 것은 앞으로 나아갈 방향을 설정하는 데 중요한 단계가 될 것이다. 이것이 경영진 보상에 대한 이사회와 보상위원회의 판단을 결정짓지는 않겠지만, 판단에 있어 기준점을 제시할 수 있을 것이다.

3 PwC, Global investor survey, 2022.12





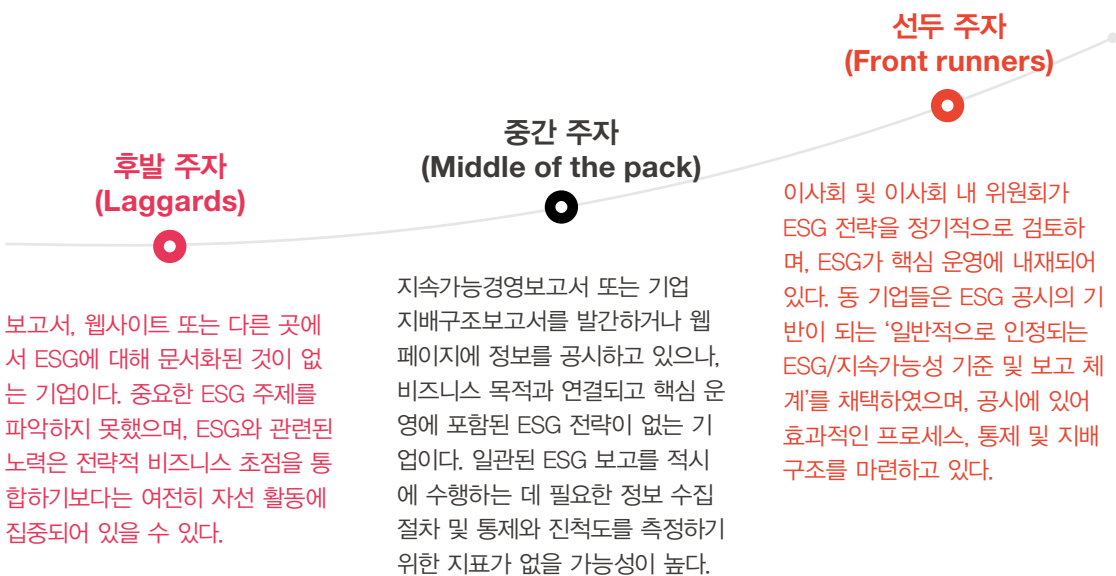
## 4. ESG 성숙도 평가

보상위원회가 ESG 지표를 경영진 보상 계획에 통합시킬 준비가 되어 있는지 여부는 기업의 ESG 성숙도에도 영향을 받는다. ESG와 관련하여, 일반적으로 선두 주자(front runners), 중간 주자(middle of the pack), 후발주자(laggards) 범주로 기업을 분류할 수 있다.

선두 주자에 속하는 많은 기업은 이미 보상 체계에서 어떤 방식으로든 ESG 지표를 사용하고 있거나 사용할 준비를 하고 있을 것이다. ESG 성숙도가 상대적으로 낮은 기업의 경우, 경영진 보상 계획에 ESG 요소를 추가하기 전에 기업의 ESG 전략을 계속해서 조정하는 것이 합리적일 수 있다. ESG 목표가 기존 보상 계획 기간보다 훨씬 더 긴 기간인 5-10년에 대하여 설정되는 경우가 많기 때문이다. 선두 주자에 해당하는 기업들은 일반적인 성과 기간인 1년 또는 3년의 보상 계획에 맞추어 중간 측정 기간을 설정했을 수 있지만, 다른 많은 기업들은 그렇게 할 준비가 되어 있지 않을 가능성이 높다.

그리고 보상 계획에 ESG 지표를 추가하는 것만이 이사회가 경영진의 역할을 이끌어 낼 수 있는 유일한 방법은 아니라는 점을 기억해야 한다. ESG 범주에 속하는 목표 달성은 승진 및 채용 결정에서도 중요한 역할을 할 수 있다. 일부 기업들은 보상 계획 외에 현금 보너스 또는 기타 전사적인 인정으로 노력을 보상하기도 한다.

### ESG 성숙도 곡선



**결론:** 단순히 트렌드를 따르거나 주주가 원한다고 생각하기 때문에 경영진 보상 체계에 새로운 요소를 추가하지는 말아야 한다. 전략과 전반적인 보상 결정 간의 연계가 적절하지 않다면, 이사회, 경영진, 주주 모두가 결과에 만족하지 않을 것이다.

## Part 2: 보상 체계 구현을 위한 검토

경영진 보상 계획에 ESG 지표를 추가하기로 결정한 후에도, 이를 마무리하기까지는 시간이 걸릴 것이다. 기업과 이사회는 지표와 보상 계획, 목표의 구조에 있어 매우 다양한 접근 방식을 취하고 있다. 각 접근 방식에는 서로 다른 장단점이 있으며, 경영진과 투자자에게 상이한 신호를 보낼 수 있다.

### 1. 어떤 지표와 가중치를 적용하는가?

경영진 보상 계획의 목표와 대상은 경영진에게 동기를 부여하기 위한 이사회와 필수적인 도구 중 하나이다. 보상 계획에 추가된 모든 새로운 목표는 목적이 있고 명확해야 한다. 그러나 새로 추가된 ESG 지표는 추가적인 복잡성을 가져올 수 있다. ESG에 대한 시장의 관심이 지대하므로, 선택된 지표는 ESG 문제에 대한 이사회와 기업의 메시지를 이해관계자에게 전달할 것이다. 어떤 기업은 경영진 보상 계획에 12가지 이상의 ESG 지표 유형을 사용하고 있다. 기업 경영진에게 어떤 지표가 적합할지는 여러 요인에 따라 달라진다.

현재 가장 일반적인 유형의 지표는 인적자본 관리 및 사회적 이슈와 관련이 있다. ESG 지표를 사용하는 S&P 500 기업 중 65%는 인적자본에 관련된 지표를 사용하고 있으며, 다양성과 포용(D&I) 지표가 가장 일반적이다. 23%만이 하나 이상의 환경 기반 지표를 사용하고 있다<sup>4</sup>.

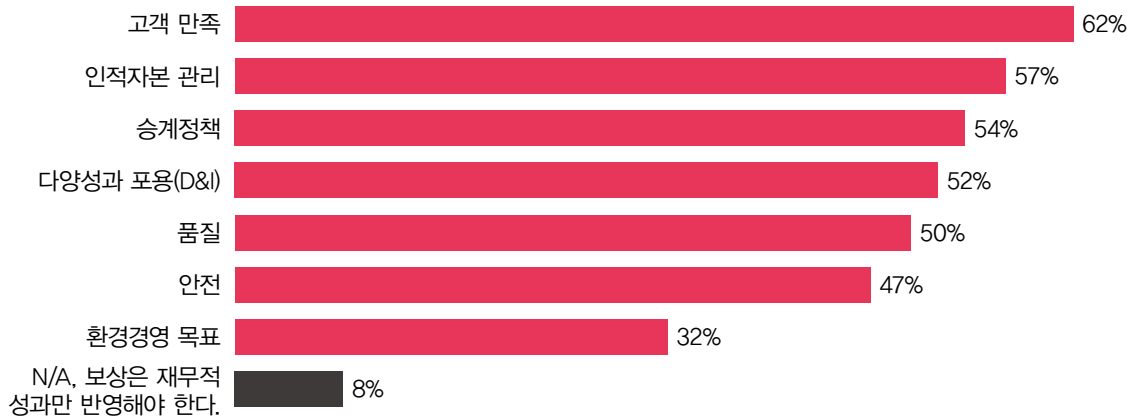
이와 유사하게, PwC 조사에 따르면, 미국 상장사의 이사들은 "사회(social)" 항목에 해당하는 지표를 지지할 가능성이 가장 높다는 것을 보여준다. 사회 항목에는 고객 만족, 안전 및 품질 등이 포함된다. D&I 목표는 불과 몇 년 전만 해도 흔하지 않았지만 빠르게 자리를 잡아가고 있는 모습이다.

#### ESG 지표를 선택할 때 주요 고려사항:

- 투자자 및 기타 이해관계자가 인지한 중요성
- 기업 목적과의 상관관계
- 진척도의 측정 및 추적 가능성

4 Semler Brossy, ESG + Incentives Reports Issue 2, 2022.10

## 이 지표가 경영진 보상 계획에 포함되어야 한다고 생각하는 이사의 비율



Source: PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

수많은 지표가 광범위한 ESG 주제에 속할 수 있지만, 하나에서 시작하는 이사회가 많다. 경우에 따라 해당 지표가 기업에게 가장 중요한 것은 아닐 수 있지만, 개발하거나 측정하기 가장 쉬운 것일 수 있다. 이는 ESG 목표가 다른 재무 또는 운영 목표와 유사하게 객관적으로 측정 가능해야 한다는 점을 시사한다.

## 2. 누구에게 목표를 적용할 것인가?

어떤 이사회는 CEO에게만 적용되는 목표를 설정하는 것으로 시작한다. 그러나 전체 경영진에게 책임을 부여하는 이사회도 있으며, 조직의 훨씬 더 아래에 있는 직원들까지 적용되는 광범위한 목표를 수립하는 경우도 있다. 회사에 맞는 방식은 다음에 따라 달라질 수 있다.

- ESG 목표가 기업의 전략과 얼마나 밀접하게 연결되어 있는가?
- 조직 내에서 지표에 대한 책임 범위는 무엇인가?

고객 만족과 같은 목표는 본질적으로 기업의 전략과 연결되어 있고, 직원의 역할이 매우 중요하므로 목표를 보다 광범위하게 적용할 수 있어야 한다. 반면에 탄소 배출 감소와 같이 주요 전략적 의사결정이 필요한 목표는 CEO 및 기타 고위 경영진에게만 제한적으로 적용하는 것이 더 적절할 수 있다. 새로운 목표를 구현할 때, 좁은 분야에서 시작하여 대상에 보다 익숙해지면 범위를 넓혀가는 쪽을 선택하는 이사회나 보상위원회가 많다.

### 제3자인 전문가 활용의 유용성

기업이 경영진 보상 계획을 변경하고자 탐색할 때 변호사, 컨설턴트 등의 전문가는 중요한 역할을 할 수 있다. 전문가를 통해 다른 기업 사례에 기반한 경험과 관점을 공유할 수 있을 뿐만 아니라 목표 및 지표에 관한 경영진과 이사회 간의 논의를 중재하는 데에도 도움이 될 수 있다.

### 3. 지표는 어떻게 작용하는가?

경영진 보상 계획은 복잡하고 다양하다. 계획이 다르다는 것은 지표 구축을 위한 옵션이 다르다는 것을 의미한다. 기업이 현재 시행 중인 보상 계획은 당장 사용 가능한 옵션을 제한할 수 있지만, ESG 주제가 진화하면서 이사회와 보상위원회는 목표와 관점에 따라 다소 달라진 보상 계획 구조를 고려하기 시작할 것이다.

#### ESG 지표 유형

##### 스코어카드 (Scorecard)

- 지표에는 특정 개별 가중치가 없지만, 광범위한 ESG 또는 비재무적 비즈니스 지표가 혼합된 집합의 부분에 해당한다.
- 보상위원회가 성과를 주관적으로 판단할 수 있는 유연성을 제공한다.
- 현재 가장 일반적인 구조로, ESG 지표를 사용하는 S&P 500 기업의 41%가 사용하고 있다<sup>5</sup>.

##### 개별 구성 요소 (Individual components)

- ESG 지표는 그 자체로 사용되지 않고, 재량적 개별 평가의 일부로 사용된다. (예: "리더십" 범주의 일부)
- 두 번째 일반적인 구조로, ESG 지표를 사용하는 S&P 500 기업의 28%가 사용한다.
- 개인마다 다른 목표와 상대적 가중치를 가질 수 있다.

##### 가중치 구성 요소 (Weighted components)

- 지표는 복합적인 성과 목표 내에서 특정 가중치 및 목표로 세분화된다.
- 명확하게 측정 가능한 ESG 지표가 필요하다.

##### 조정 요소 (Underpin or global modifier)

- ESG 지표가 전반적인 보상 금액을 상향 또는 하향 조정하는 데 사용된다. 어떤 기업은 음(-)의 조정만 사용하는데, ESG 지표를 달성한 경우 보상이 늘어나는 것은 아니지만, 재무 성과 목표가 달성되더라도 ESG 목표를 놓치면 보상이 차감된다.

##### 별도 보상 계획 (Stand-alone plan)

- 기업이 달성하고자 하는 목표 유형과 가장 잘 호환되는 방식으로 추가 계획을 설계할 수 있다.
- 기존 보상 계획이 그대로 유지되기 때문에, 신규 계획에 대해 설명이 어렵거나 투자자들이 중복된다고 볼 위험이 있다.

5 Semler Brossy, ESG + Incentives Reports Issue 1, 2022.10

#### 4. 보상 계획의 적절한 기간은?

ESG 지표는 장기적인 인센티브 계획보다 연간 보너스 계획에서 가장 많이 사용된다. 상대적으로 짧은 연간 계획은 보다 유연하기 때문에 전략적 또는 개별 성과 목표를 달성할 수 있도록 한다. 그러나 많은 ESG 목표가 1년이라는 시간에 자연스럽게 들어맞지는 않을 것이다. 장기적인 인센티브 계획은 기업이 ESG 전략의 일환으로 추구하는 장기적인 변화와 더 잘 맞을 수 있다. 그러한 경우에도 일반적인 3년의 측정 기간은 5~10년이 소요되는 ESG 목표를 달성하기에 충분하지 않을 수 있다. 그리고 이러한 계획에서 ESG 지표를 사용하는 것도 복잡한 문제다. 주식기준보상인 장기 계획은 회계적인 관점에서 유연성이 떨어진다. 목표가 객관적이지 않고 보상위원회가 판단을 내려야 한다면, 회계 처리가 기업에 유리하지 않을 수 있다.

투자자들은 장·단기 보상 구조 모두에 긍정적인 입장이다. 투자자 5명 중 4명 이상(81%)은 상황에 따라 장기 및 단기 보상이 ESG 보상에 적합하다는 데 동의한다<sup>6</sup>.

#### 5. 보상 계획이 공시에 어떤 영향을 미치는가?

현재의 지속가능 관련 공시는 대부분 자발적이다. 즉, 기업이 ESG 보고에 대해 다양한 접근 방식을 취한다는 것을 의미한다. 많은 기업들이 별도의 지속가능성보고서를 발행하거나, 웹사이트에 별도 섹션을 만든다. 일부 정보는 사업보고서에 통합될 수 있지만, 대부분의 정보는 그렇지 않다. 그러나 ESG 지표가 경영진 보상 계획에 추가되면 상황이 달라질 수 있다<sup>7</sup>.



6 ISS Governance, 2021 global benchmark policy survey, 2021.10

7 사업보고서에는 보수의 종류, 산정기준 및 방법 등 임원의 보수에 관한 구체적인 정보가 기재된다.

## Part 3: 유의 사항

이사회와 보상위원회가 보상 계획에 새로운 지표를 추가하는 것을 고려하고 있다면, 이와 관련된 다음과 같은 위험을 고려하는 것이 중요하다.

### 잘못된 행동에 대한 동기 부여

목표를 수립하고 지표를 정하면 경영진에 대한 기대치가 설정된다. 그러나 완전히 새로운 유형의 지표를 사용하는 경우, 잘못된 행동이 장려될 가능성이 있다. 예를 들어, 경영진이 탄소 싱크(carbon sink)에 막대한 비용을 지출하여 탄소 배출 목표를 달성하려고 하거나, 연말에 단기 채용 계획을 통해 D&I 목표를 달성하려고 할 수 있다. 단기 목표 달성을 위한 이러한 방식은 장기적인 주주 가치를 희생시킬 수 있다.

### 잘못된 목표 설정

새로운 지표는 새롭다는 사실만으로도 복잡성을 유발할 수 있다. 성과 기간 중에 보상위원회는 목표가 지나치게 높아 합리적이지 않다는 것을 깨닫고 조정을 원할 수도 있다. 이러한 조정은 설명하기 어려울 수 있으며, 기업에 대한 주주의 신뢰를 손상시킬 수 있다.

### 경영진이나 투자자에게 잘못된 신호를 보내는 것

특히 ESG와 관련된 목표의 경우, 새로운 지표는 메시지를 보낸다. 그 메시지가 기업의 가치를 표현하는 것인가?

### 보상을 위한 보상 계획

주주나 직원이 생각하기에 지표나 목표가 너무나 당연한 경영진의 책임 영역과 관련이 있다면, 보상위원회는 거의 보너스를 보장하는 것처럼 보일 위험이 있다. 주주들은 경영진이 반드시 해야 하는 일에 대해 인센티브를 제공하는 것을 경계한다.

### 국가 간 차이를 간과

글로벌 기업의 경우 특정 목표가 다른 국가에는 어떻게 적용되고 있는가? 아니면 국가마다 다른 목표가 설정되어 있는가? 전 세계의 직원들이 ESG 문제에 대해 서로 다른 기대치를 가질 경우 기업은 잘못된 메시지를 보낼 위험이 있다.

### 측정하기 어려운 성과

많은 ESG 목표는 정량적이기보다는 정성적이다. 성공은 매우 주관적인 경우가 많다. 민감한 사안에 대해 목표를 달성하지 못했다고 보고하는 것을 원치 않기 때문에, 구체적인 목표를 설정하는 것을 꺼리는 이사회도 있다.

### 부정확한 데이터

내부적으로 어떤 그룹이 관련 데이터를 수집하고 성과를 평가할 책임이 있는가? 누가 이 과정을 감독하는가? 외부로부터 인증을 받는가? 보상위원회가 성과를 평가하는 능력에 대해 얼마나 확신하는가? 이는 정보 수집과 보고에서 기업이 익숙하지 않은 영역이라면 특히 어려운 문제이다.

### 재량권 남용

많은 ESG 관련 지표가 주관적이기 때문에 성과를 결정할 때 더 큰 재량권이 허용될 수도 있다. 그러나 목표가 비현실적이거나 너무 낮게 설정되어 보상위원회가 재량권을 행사하고자 하는 상황도 있을 수 있다. 경영진과 주주들은 이에 대해 어떻게 반응할까?

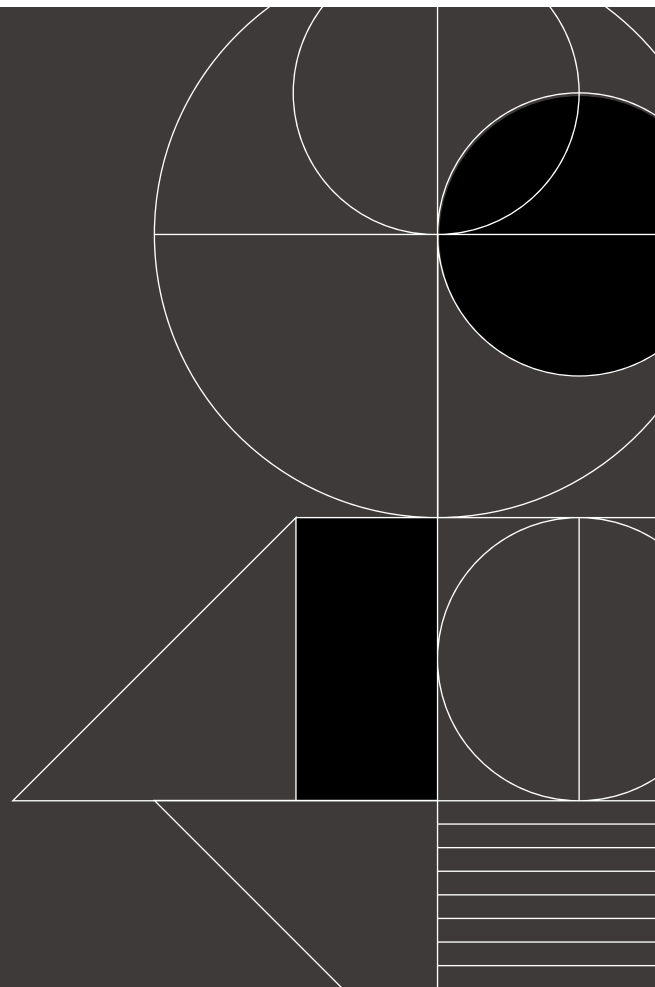
### 재무 성과와 ESG 성과 간 불균형

보상 계획의 구조를 결정할 때, ESG 목표는 달성했지만 재무 목표는 달성하지 못한 경우 주주들이 어떻게 반응할지 고려해야 한다.

## 결론

ESG 지표를 경영진 보상 계획에 통합하는 기업이 증가함에 따라 모범 사례가 계속해서 등장할 것이다. 이사회와 보상위원회는 진화하는 ESG 전략에 부합하고 이를 강화하는 명확하고 적절한 목표를 설정해야 하는 과제에 직면해 있다. 기업의 이해관계자를 관리하는 것이 매우 중요하며, 다양한 주주의 기대와 리더십의 기대 간 균형을 맞추는 것도 중요하다.

최근에 ESG 지표를 반영하여 경영진 보상 계획을 변경한 기업의 경우, 진행 상황을 계속해서 모니터링하고 이러한 목표가 정의되고 활용되는 방식이 더 발전될 수 있도록 해야 한다. 아직 ESG 지표를 추가하지 않은 기업이라면, 언제쯤 기업이 준비되어 경영진과 함께 기초 작업을 시작할 수 있을 것인지에 대한 고려가 필요하다.





# 지속가능성 보고, 미래를 위한 현재의 준비





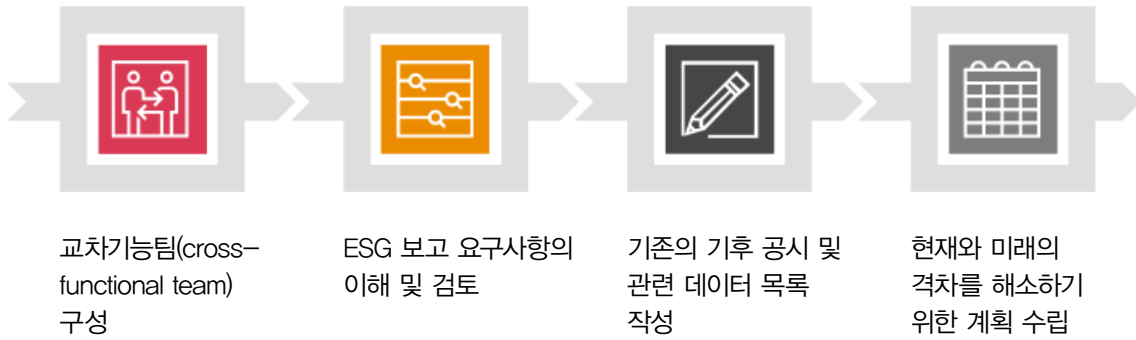
전 세계의 규제 기관과 국제 기준 제정 기관은 투자자의 요구에 따라 새로운 공시 요건을 제안했으며, 경우에 따라 기후변화에 맞서는 노력을 도모하게끔 고안되었다. ESG 보고 기준은 2022년에 발표된 주요 3대 규정안이 대표적이다. 유럽연합(EU)의 기업지속가능성 보고지침(Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), 국제지속가능성기준위원회(International Sustainability Standards Board, ISSB)의 IFRS Sn, 그리고 미국 SEC의 기후 관련 공시안이다. 앞으로 거의 모든 상장사는 세 가지 기준 중 하나 이상을 따라야 할 것으로 예상되며, 세 기준 모두의 영향을 받을 기업도 있을 것이다. 비상장기업도 투자자의 요구에 의해서 혹은 가치사슬 내에 있는 기업의 요청에 의해 어떤 형태로든 보고해야 할 가능성이 높다. 세 기준의 적용이 점점 다가오고 있는 현시점에서 모두가 궁금해하는 질문은 ‘기업이 당장 무엇을 해야 하는가?’이다.

아직 모든 기준이나 제도가 확정되지 않았으므로, 기업은 불확실한 것이 확실해질 때까지 기다리는 접근 방식을 취할 수 있다. 그러나 예상되는 요구사항이 광범위하고, 발효될 때까지의 기간이 길지 않을 것임을 감안할 때, 이는 적합한 방식이 아닐 수 있다. 본고는 새로운 지속가능성 공시를 위한 ‘후회 없는’ 접근에 도움이 될 지침을 제공하고자 한다. 이를 출발점으로, 성공적인 공시를 위해 필요한 많은 단계를 지금 시작함으로써 기준과 제도가 발효되었을 때의 혼란과 어려움을 방지할 수 있을 것이다.

주요 3대 규정안의 범위와 요구사항은 서로 다르다. 현재 SEC 제안은 기후 관련 위험 및 기회에 더 좁게 초점을 맞추고 있는 반면, CSRD의 보고 요건을 공식화한 EU 지속가능성 보고기준(ESRS)과 ISSB IFRS Sn은 보다 광범위한 지속가능성 문제를 다루고 있다. 본고는 주요 3대 규정 모두가 공통으로 포함하는 기후 주제에 초점을 두고 있다. 물론 여기서 다루는 개념은 다른 주제에도 적용할 수 있다.

## Contents

1. 교차기능팀(cross-functional team) 구성
2. ESG 보고 요구사항 이해 및 평가
3. 기존의 기후 공시 및 관련 데이터 목록 작성
4. 현재와 미래의 격차를 해소하기 위한 계획 수립



## 1 교차기능팀(cross-functional team) 구성

많은 기업이 부분적인 ESG 정보를 자발적으로 보고하고 있지만, 현재의 지속가능성 보고는 주요 3대 규정안의 범위나 깊이에 충분치 않다. 보고 일정도 쉽지 않은 문제이다. 지금은 지속가능성 보고서를 결산 이후 6개월 또는 그 이상이 지난 후에 발표하지만, 새로운 규정은 적시성 있는 보고를 위해 더 빠른 보고를 요구할 가능성이 높다. 또한 공시의 의무화는 감독 기관의 규제 대상이 된다는 것을 의미하고, 새로운 관리, 통제 확인 및 관련 책임을 필요로 한다. 즉, 조직 전반에 걸쳐 보다 공식적인 절차와 통제가 필요하며 여기에는 이사회 구성원을 비롯한 전 임직원의 교육이 포함된다. 효과적인 프로세스를 구축하기 위해, 적어도 전체적인 사고와 재무팀 및 지속가능성팀 간의 협력, 기술 조직의 적극적인 리더십이 필요하다.

### 발생 가능한 문제

- 규정 준수를 위해서는 교차기능적(cross-functional) 노력(예: 회계, 재무, IR, 기업 위험 관리, 내부감사, IT, 법무)이 필요하다.
- 보고 일정이 촉박할 수 있다.
- 기후 위험에 관한 책임을 공식화하기 위해 기존의 거버넌스 전략 및 규정에 개선이 필요할 수 있다.

### 실행 과제

- 주요 이해관계자 및 비즈니스 프로세스 책임자를 식별하고, 책임과 목적이 명확한 교차기능(cross-functional) 그룹을 정한다.
- 프로젝트 계획 및 타임라인을 수립한다.
- 전사적으로 현재의 지식과 이해도를 평가하고, 역량을 향상시키기 위한 계획을 개발한다.
- 필요에 따라 교육 세션을 포함하여, 이사회 구성원이 계획에 참여하도록 한다.

## 2 ESG 보고 요구사항 이해 및 평가

ESG 보고 요구사항을 이해하고 평가하는 과정은 (a) 적용 가능성 평가, (b) 세부 요건 이해, (c) 예상 보고 일정 결정의 세 부분으로 구성된다. 이러한 평가는 주요 3대 규정에 국한되지 않으며, 기업이 영향을 받을 수 있는 모든 국가의 법규를 포함해야 한다.

### (a) 적용 가능성 평가

적절한 팀을 구성했다면, 다음 단계는 다양한 보고 체계의 적용 가능성을 평가하는 것이다. 예를 들어, 모든 미국 상장사 및 미국 증시에 상장되어 있는 외국 기업 등(foreign private issuers)은 SEC 규정의 범위에 속하며, 신고 종류나 상황에 따라 구체적인 공시 및 인증 요구사항이 달라진다(예: 소규모 기업은 scope 3 온실가스 배출에 대한 정보를 제공할 필요가 없음). 그리고 EU 거래소에 상장된 모든 기업과 EU 내 자회사 또는 운영을 가진 비 EU 기업은 ESRS 요구사항을 적용 받을 것이다. 더불어 ISSB의 지속가능성 기준을 채택하거나 다른 지속가능성 공시를 요구하는 국가도 모니터링해야 한다. 예를 들어, 뉴질랜드, 스위스, 영국 등은 기후변화 관련 재무정보공개 전담협의체(Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)와 일관되는 의무 공시를 채택한 바 있다.

### (b) 세부 요건 이해

글로벌 주요 3대 규정안은 많은 부분에 있어 동일한 공시 요건을 가지고 있지만, 몇 가지 유의적인 측면에서 다르다. 따라서 적용 가능한 규정의 세부 요건을 이해하는 것은 완전하고 효과적인 준비를 위해 중요하다. 기업의 임직원 대부분은 법규와 기준에 대한 일반적인 이해로 충분하겠지만, 담당팀은 기준에 대한 전문 지식을 쌓아야 한다.

특히 기업이 둘 이상의 보고 체계에서 보고하는 경우, 기준 간 미묘한 차이도 전문 지식에 포함된다. 예를 들어, SEC는 기후 관련 목표가 있는 경우 해당 목표를 공시하도록 요구할 것이다. 반면, EU에서 보고 대상이 되는 기업은 목표와 대상을 정해야 할 것이다. 요구사항에 대한 심층적인 이해는 궁극적으로 공시 대비의 완전성과 보고 품질 모두에 도움이 된다. 공시 요건이 계속해서 진화하고 있지만, 현재 규정을 이해하는 데 시간을 투자한다면 최종적으로 확정되었을 때 신속하게 대응할 수 있다.

### (c) 보고 일정 결정

ESG 보고 요구사항을 이해하고 평가하는 마지막 절차는 예상 보고 일정을 이해하는 것이다. EU의 CSRD에 따르면, EU 상장사이면서 직원 수가 500명 이상인 대기업은 2024 회계연도(2025년 제출)에 보고를 시작해야 한다. ISSB의 지속가능성 기준의 시행일은 기준을 채택하는 각 국가에 의해 결정될 것이다. 미국 SEC 규정의 경우, 대규모 상장사에 대해 이르면 2023년부터 규정 준수를 요구하는 예비적인 타임라인이 포함되었지만, 최종 규정은 아직 발표되지 않았다. 적용 일정을 숙지하고 신중한 접근을 통해 공시 의무화에 대비할 필요가 있다.

### 3 기존의 기후 공시 및 관련 데이터 목록 작성

기업은 이미 법규에 따른 공시, 지속가능성보고서, 기타 외부 및 내부 보고에 포함된 정보를 보유하고 있을 수 있으며, 이는 앞으로 공시의 기초가 될 것이다. 그러나 신뢰할 수 있고 반복해서 생산할 수 있는 데이터의 원천을 식별하는 것은 기존 정보를 분류하는 작업에서 어려운 부분이다. 잠재적인 문제로는 데이터의 출처, 복수 또는 분산된 원천에서 수집된 데이터의 불일치, 광범위한 추정을 뒷받침하기 위한 데이터의 충분성 등이 포함된다. 이러한 문제를 해결하기 위해 원본 데이터에서 최종 보고서로의 매핑과 관련된 통제를 파악하여 강력한 프로세스를 수립하고 문서화해야 한다.

기존 공시 정보는 관련 프로세스와 통제가 충분히 견고한지 평가하는 것뿐만 아니라 데이터 품질을 평가하는 데에도 초점을 맞춰야 한다. 이 단계에서 기업은 미래의 데이터 거버넌스에 대해서도 고려해야 한다. 의무적인 공시를 준비하는 과정 초기에 사용 가능한 데이터 원천에 대한 기준, 검증과 확인의 범위, 프로세스 및 통제에 대한 기대치 등 고품질 데이터의 틀을 구축한다면, 기업은 최종적인 요구사항이 발표되었을 때 신속하게 박차를 가할 수 있을 것이다. 또한 현재 보고된 데이터의 품질을 개선함으로써 향후 프로세스 및 통제의 추가로 인한 변화를 방지하는 데 도움이 된다.

이 단계의 목표는 고품질의 정보를 제공할 수 있는, 반복 가능하고 효율적이며 효과적인 ESG 보고 프로세스를 구축하는 것이다(재무보고와 유사).



**데이터 원천 목록은 다음과 같은 중요한 질문에 답하는 데 도움이 된다.**

- 어떤 데이터가 필요한가?
- 데이터를 어떻게 유지하는가?
- 데이터를 신뢰할 수 있는가? 추가적인 프로세스 및 통제가 필요한가?
- 장기적으로 데이터가 어디에 보관되는가?



예상되는 적용 기준을 정하고, 보고 요구사항의 범위를 고려하여 현재 공시되는 데이터 품질을 평가한 후에는 데이터, 프로세스 및 통제에 초점을 두고 현재 상태와 미래에 예상되는 요구사항 간 보고 격차를 식별해야 한다. 이러한 격차를 평가하기 위해서, 현재 제안된 기준의 불분명한 용어나 요구사항을 해석하는 방법에 대한 잠정적인 결정이 필요할 수 있다. 그리고 법규와 기준이 최종적으로 확정되면 추가적인 명확성을 제공할 수 있지만, 현재 초안의 요구사항을 해석하는 노력은 최종 법규와 기준을 이해하는 데 토대가 될 것이다.

현재의 기준안을 해석하는 데 있어 겪는 몇 가지 어려움과 이에 대응할 수 있는 조치를 아래 정리하였다.

잠재적 문제	대응 방안
<b>기후 위험</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 무엇이 '기후 관련' 위험과 기회를 구성하는지 명확하지 않을 수 있다.</li> <li>• 저탄소 경제로의 전환을 위한, 공시 가능한 목표와 구체성이 낮은 의도 간의 구별이 명확하지 않을 수 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기후 및 전환 위험 관련 활동에 대한 그룹 차원의 정의를 수립한다.</li> <li>• 기후 관련 위험을 식별하는 데 사용될 기준 위험 관리 프로세스의 충분성을 평가한다.</li> <li>• 시나리오 분석 및 관련 프로세스를 검토한다.</li> <li>• 단기, 중기 및 장기에 걸친 영향을 구체적으로 다루기 위해, 기후 관련 위험의 중요성 결정을 강화한다.</li> </ul>
<b>온실가스 (GHG) 배출량</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GHG에 대한 기존 조직 경계는 새로운 기준의 경계와 동일하지 않을 수 있다.</li> <li>• GHG 배출량 데이터가 불완전할 수 있다.</li> <li>• GHG 데이터는 감독기관 보고에 맞춰 적시에 수집하기 어려울 수 있다.</li> <li>• GHG 데이터 품질 및 통제가 감독기관 보고에 충분하지 않을 수 있다.</li> <li>• 현재 GHG 보고 프로세스는 가치사슬에 있는 지분법 피투자회사 등의 데이터를 수집하지 못할 수 있다.</li> <li>• 기술 및 데이터 거버넌스에 있어 유의적인 업데이트가 필요할 수 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GHG 배출 정보를 완전하고 정확하게 포착할 수 있는 기업의 능력을 이해하기 위해 모든 관련 프로세스 및 시스템을 목록화하고, 필요에 따라 기반 설비와 기술을 업데이트한다.</li> <li>• GHG 배출 정보의 가용성 및 시기와 관련하여 가치사슬 상 지분법 피투자회사 등과 논의를 시작한다.</li> <li>• 사용 가능한 데이터가 없어 추정 접근 방식이 필요한 경우(예: 가치사슬 상 기업)를 고려하고, 보고 요구사항을 충족할 수 있는 일정에 따라 가용 데이터를 수집하는 프로세스를 개발한다.</li> <li>• 일관성 향상을 위해 새로운 조직 경계에 맞춰 기존의 기후 관련 지표, 목표 등을 재구성할지를 고려한다.</li> <li>• Scope 3 배출량이 중요한지 여부와 GHG 배출량 감소 목표에 포함되는지를 결정한다.</li> </ul>

<b>재무제표 영향 (SEC 규정)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재의 재무보고 프로세스는 (1) 악천후 사건 및 기타 자연조건, 또는 (2) 기후 관련 전환 활동의 재무적 영향을 식별하기에 불충분할 수 있다.</li> <li>• 보고를 위한 비즈니스 프로세스, 시스템 및 통제가 기존의 재무보고에 대한 내부통제의 설계 및 운영 효과성 기준을 충족하기에 충분하지 않을 수 있다.</li> <li>• 기술 및 데이터 거버넌스에 있어 유의적인 업데이트가 필요할 수 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 악천후 및 기타 자연조건 또는 전환 활동의 영향을 받을 가능성이 가장 높은 재무제표 항목을 식별한다.</li> <li>• 관련 데이터를 완벽하고 정확하게 수집할 수 있는 기업의 능력을 이해하기 위해 기존 프로세스 및 시스템을 목록화하고, 필요에 따라 기반 설비와 기술을 업데이트한다.</li> <li>• 기후 관련 이벤트와 관련된 비용을 추적하고 유지하기 위해 별도의 계정과목이나 원가 항목을 만드는 것을 고려한다.</li> <li>• 데이터를 사용할 수 없을 때, 추정 접근 방식을 사용할 수 있는 방법을 고려한다.</li> <li>• 재무보고를 위한 내부통제의 설계와 관련 프로세스의 문서화가 어떻게 업데이트되어야 하는지 고려한다.</li> </ul>
---------------------------------	---	---

## 그 다음은?

3대 주요 기준이 모두 확정되고 나면, 투자자 및 기타 이해관계자의 의사결정을 지원하는 새로운 보고 생태계의 기반이 될 것이다. 이 새로운 생태계는, 수십 년 전에 시작되어 여전히 개선 중인 재무보고 생태계에 비해 짧은 시간 내에 결실을 맺을 것으로 예상된다.

빠르게 높아지고 있는 기대치를 감안할 때, 최종 규정이 발표되기만을 그저 기다리는 기업은 여러 모로 어려움을 겪을 가능성이 높다. 규정 준수 일정을 맞추기 위해 급하게 준비해야 할 것이며, 공시의 품질이 나빠질 수 있고, 기업의 이야기를 공유할 수 있는 최선의 기회를 놓칠 수 있다.

일부 규정은 여전히 수정 중이지만, 일반적인 기대치와 방향성은 확립되었다. 아직 모르는 것이 많지만 해야 할 일은 많다. 현재 공개된 초안을 활용하여 미래에 확정될 최종 법규와 기준에 대한 준비를 시작하는 것이 현명한 전략이 될 것이다.

# 삼일PwC 거버넌스센터 홈페이지가 새로워졌습니다

sgc.samil.com

## 원하는 서비스를 한눈에

삼일PwC 거버넌스센터에서 제공하는 다양한 콘텐츠를 한눈에 찾아보실 수 있도록 홈페이지를 리뉴얼 했습니다. 서비스 종류와 주제에 맞는 유용한 정보를 보다 쉽게 찾아보실 수 있습니다.

## ESG와 내부회계관리제도 섹션 추가

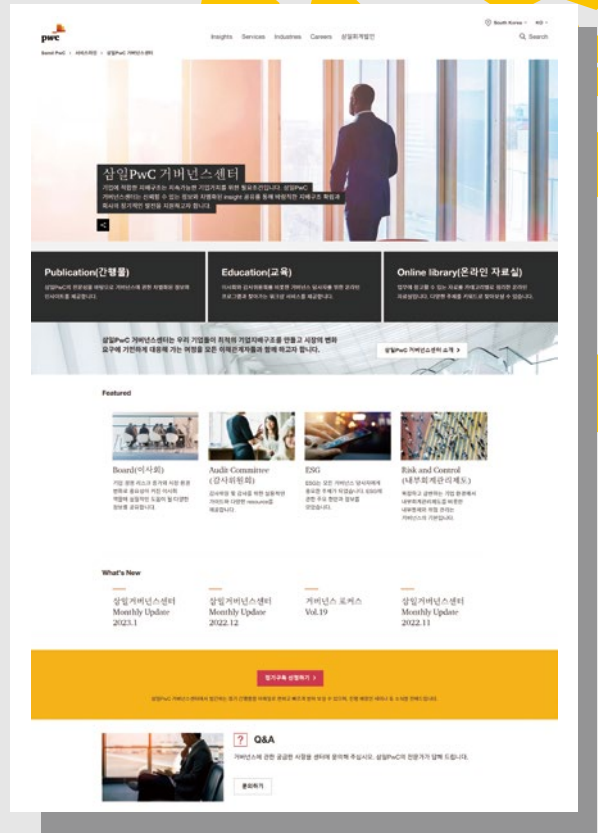
거버넌스 관련 주요 현안인 ESG와 내부회계관리제도를 별도 섹션으로 추가했습니다. 심층적인 이해를 돕고 인사이트를 제공하기 위해 시의적절한 콘텐츠를 제공할 예정입니다.

## 전문가에게 편리하게 질문할 수 있는 Q&A

거버넌스에 관해 궁금한 사항을 언제든지 쉽고 편리하게 문의할 수 있는 Q&A 섹션이 활발히 운영 중입니다. 분야를 선택하여 문의를 남기시면 삼일PwC의 전문가가 답변해드립니다.

## '찾아가는 워크샵' 서비스 간편 신청

이사회 구성원과 감사위원을 위한 맞춤형 교육을 무료로 제공해 드리고 있습니다. 홈페이지에서 '찾아가는 워크샵' 서비스를 간편하게 신청할 수 있습니다.



## 삼일PwC 거버넌스센터 온라인 교육 프로그램

센터 홈페이지를 통하여 언제든지 신청 가능하며, 무료로 제공됩니다.

종류	이사회	감사 및 감사위원회	주제별 강의 모음
명칭	Corporate Director School	Audit Committee School	Topics in focus
신규 강좌	매년 7월	매년 10월	매월(상시)
수료증 발급	가능	가능	별도 요청시 발급
신청 방법	sgc.samil.com 접속 > Education(교육) 클릭 > 수강신청 클릭 > 신청서 작성 및 제출		

교육사이트 >

---

## 삼일PwC 거버넌스센터

 02-709-0709

 kr\_sgc@pwc.com

[sgc.samil.com](http://sgc.samil.com)

S/N: 2301W-RP-006

© 2023 Samil PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.