

거버넌스 포커스

2023년 2분기 · Vol.21



삼일회계법인

Contents

1. 2023 기업지배구조 핵심지표 준수 현황	02
2. 삼일PwC 거버넌스센터 세미나 현장 스케치 ‘미래를 어떻게 준비할 것인가’	16
3. 미국 상장사의 이사회는 얼마나 효과적인가: 경영진의 관점에서	18
4. 이사회와 경영진의 건설적인 관계를 위한 5가지 제언	32
5. [특별 기고] ESG를 고려한 국민연금의 기금 운용(feat. 책임투자) 신 왕 건 국민연금기금 상근전문위원 / 투자정책전문위원회 위원장	48
6. Corporate Director School 신규 프로그램 안내	58

2023¹ 기업지배구조 핵심지표 준수 현황

지난 5월 31일까지 자산총액 1조원 이상인 총 366개 코스피 상장기업이 기업지배구조 보고서를 공시하였다. 기업지배구조 보고서는 2019년에 자산총액 2조원 이상 기업을 대상으로 공시가 의무화되었고, 2022년부터는 자산총액 1조원 이상 기업까지 대상이 확대되었다. 앞으로 2024년에는 5천억원 이상, 2026년에는 전체 코스피 상장기업이 기업지배구조 보고서를 의무적으로 공시해야 한다.

업종별로 구분해 보면, 366개사 중 비금융사가 327개사, 금융사가 39개사이다. 그 외에 10개사가 자발적으로 기업지배구조 보고서를 공시한 것으로 확인되었다. 2022년에는 의무 공시 대상 345개사(비금융 304개사, 금융 41개사)와 그 외 12개사가 기업지배구조 보고서를 공시하였다.

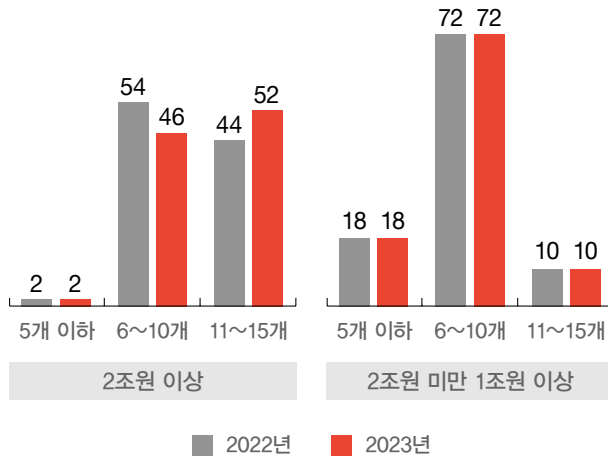
보고는 기업지배구조 보고서상 가장 중요한 정보라고 할 수 있는 기업지배구조 핵심지표 준수 현황과 변화 추이를 살펴보고 주목해야 할 추세와 시사점을 검토한다².

- 1 기업지배구조 보고서의 작성기준일은 직전 사업연도 말일로서, 보고는 분석을 위해 2022년 기업지배구조 보고서를 확인하였다. 한편, 기업지배구조 보고서 가이드라인은 보고서에 첨부되는 핵심지표 준수 현황의 작성 기준시점을 보고서 제출일 현재로 정하고 있다. 따라서 본고의 제목을 '2023 기업지배구조 핵심지표 준수 현황 분석'으로 정하였다.
- 2 분석 대상은 의무적으로 보고서를 공시해야 하는 대규모 상장회사 중 비금융업을 영위하는 기업으로 한정한다. 금융기업의 경우 '금융기업의 지배구조에 관한 법률'에 따른 지배구조 연차 보고서를 공시하여야 하는데, 이로써 기업지배구조 보고서 공시를 갈음한다. 지배구조 연차 보고서에는 핵심지표 준수 현황이 포함되지 않는다.



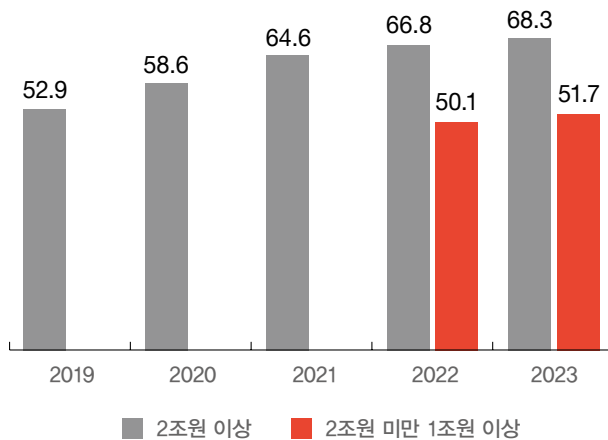
Key findings

① 준수 현황별 기업 분포 (단위: %)



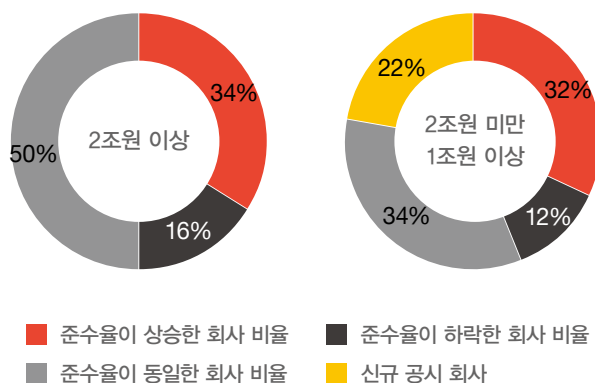
- 2조원 이상 기업 중 11개 이상 핵심지표를 준수한 기업 비율은 52%(전기:44%, 전전기:35%)로 지속적인 증가 추세
- 반면, 2조원 미만 1조원 이상 기업은 전기와 거의 유사하여 개선의 모습이 보이지 않음

② 5년간 평균 준수율 추이 (단위: %)



- 2조원 이상 기업의 평균 준수율은 2023년(2022년)에 전년 대비 1.5% 포인트(2.2% 포인트) 상승하였으며, 지난 5년간 지속적인 증가 추세를 보임
- 공시 의무화 2년차인 2조원 미만 1조원 이상 기업의 평균 준수율은 1.6% 포인트 소폭 상승하였음

③ 작년 대비 준수율 변화



- 작년과 비교하여 준수율이 변동하지 않은 회사의 비율이 가장 높았으며, 그 다음으로 준수율이 높아진 회사가 많았음
- 작년 대비 준수율이 하락한 기업은 2조원 이상 기업의 16%, 2조원 미만 1조원 이상 기업의 12%를 차지함

④ 준수율이 높은 지표 Top 4

2조원 이상	2조원 미만 1조원 이상	핵심지표 항목
100%	100%	⑩ 6년 초과 장기 재직 사외이사 부존재
99%	96%	⑮ 경영 관련 중요정보에 내부감사기구가 접근할 수 있는 절차를 마련하고 있는지 여부
97%	85%	⑬ 내부감사기구에 회계 또는 재무 전문가 존재 여부
96%	80%	⑪ 내부감사기구에 대한 연 1회 이상 교육 제공

- 장기 재직 사외이사와 내부감사기구 내 회계 또는 재무 전문가의 존재 여부는 상법에서 요구하는 사항임. 다만, 회계 또는 재무 전문가의 경우 내부감사기구로 감사가 설치되었다면 상법상 전문가 요건이 없음

⑤ 준수율이 낮은 지표 Top 4

2조원 이상	2조원 미만 1조원 이상	핵심지표 항목
5%	3%	⑧ 집중투표제 채택
24%	11%	⑦ 이사회 의장과 대표이사 분리
39%	19%	① 주주총회 4주 전에 소집공고 실시
50%	45%	⑫ 독립적인 내부감사부서(내부감사업무 지원 조직)의 설치

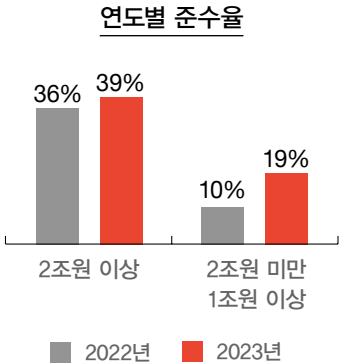
- 핵심지표 준수율의 개선이 정체되고 있는 것은 준수율이 매우 낮은 몇몇 지표에 기인한 것으로 보임. 원인 분석과 해당 항목의 취지에 부합하는 대안적인 지배구조 요소에 대한 고민이 필요함을 시사함

⑥ 기업의 규모에 따른 차이가 큰 항목

준수율 차이 (단위:% 포인트)		핵심지표 항목
2023년	2022년	
38	42	⑭ 내부감사기구가 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과 회의 개최
32	26	⑤ 최고경영자 승계정책(비상시 선임정책 포함) 마련 및 운영
31	21	④ 배당정책 및 배당실시 계획을 연 1회 이상 주주에게 통지
26	20	⑥ 내부통제정책 마련 및 운영
24	22	⑨ 기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지하기 위한 정책 수립 여부

- 2조원 미만 1조원 이상 기업의 평균적인 핵심지표 준수율은 2조원 이상 기업과 약 17% 포인트라는 상당한 차이를 보임. 전기와 비교할 때 규모별 차이는 유지되거나 오히려 증가한 것으로 나타남

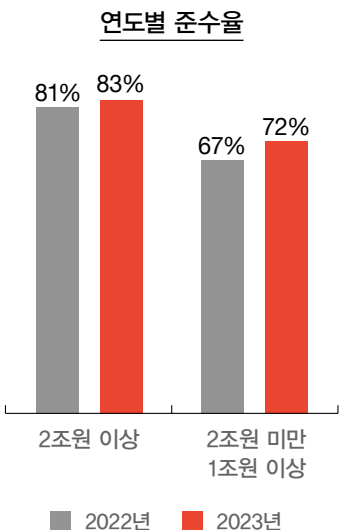
1. 주주총회 4주 전에 소집공고를 실시하고 있다.



다른 핵심지표에 비해 동 지표의 준수율은 낮은 수준에 머물고 있다. 주주총회 소집공고 시 첨부하여야 하는 정보를 실무적으로 작성하는 데 상당한 시간이 소요되어 준수하는 데 어려움이 따르는 것으로 해석된다³. 구체적인 미준수 사유로는 계열사 재무제표 확정 후 연결재무제표 작성 등에 시간이 소요되는 현실적인 어려움이 주를 이루었다. 그럼에도 기업 자산규모에 관계없이 동 지표의 준수율은 전년 대비 증가하는 추세를 보이고 있어 기업들이 지표 준수를 위해 노력하고 있는 것으로 보인다. 한편, 2조원 미만 1조원 이상 기업의 경우 19%의 준수율을 보여 전년과 동일하게 2조원 이상 기업과 준수율에서 상당한 차이를 보였다. 인력과 자원 면에서 제약 요인이 2조원 미만 1조원 이상 기업에서 더 많았을 것으로 추정할 수 있는 결과이다.

한편, 우리나라 상법⁴은 기업이 주주총회를 소집할 때 주주총회일의 2주 전에 소집통지를 발송할 것을 요구하므로, 법률 준수를 위한 기한인 2주가 일반적인 것으로 보인다. 그리고 2020년 상법 시행령의 개정으로 주총 소집공고시 사업보고서와 감사보고서를 함께 제공하게 되어 실무적으로 준비해야 할 사항이 늘어난 것도 부담으로 작용한 것으로 해석된다⁵.

2. 전자투표를 실시하고 있다.



기업의 규모에 관계없이 전년대비 준수율이 상승하였다. 동 지표의 준수율은 다른 지표의 준수율에 비해 상대적으로 높은 수준에 위치하고 있다.

2020년 12월 개정된 상법은 전자투표 실시로 주주의 주총 참여를 제고한 기업에 한하여 감사 등 선임 시 결의요건을 완화하였다. 구체적으로 감사위원회 위원 및 감사 선임 시 출석한 주주 과반수로 의결할 수 있다. 2017년 새도보팅(shadow voting) 폐지로 인해 정족수 미달의 어려움을 겪었던 기업의 경우 적극적으로 전자투표 제도를 도입한 것으로 보인다. 한편, 전체 상장회사 중 2023년 정기 주총에 전자투표 도입률은 61.2%⁶로, 규모가 클수록 그 비율이 높았다.

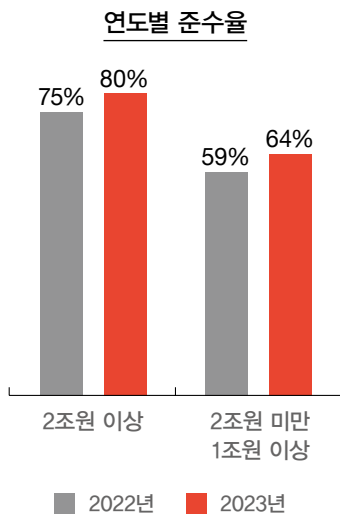
3 금융감독원, 기업공시서식 작성기준 <별지 제58호 서식>

4 상법 제363조제1항, 제542조의4제1항

5 단, 사업보고서와 감사보고서는 주주총회 개최 1주 전까지 전자문서로 발송하거나 기업의 홈페이지에 게재할 수 있다.

6 한국상장회사협의회, 2023년 정기주주총회 운영 현황 및 주요 특징, 2023.4.26

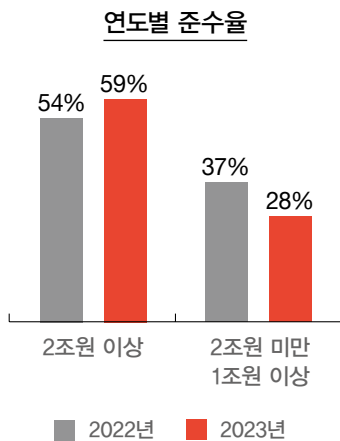
3. 주주총회 집중일 아닌 날짜에 주주총회를 개최하였다.



동 지표의 준수율은 기업 규모에 관계없이 작년 대비 5% 포인트의 준수율 개선을 보였다. 여기서 주주총회 집중일이라 함은 매년 초 한국상장회사협의회에서 공표하는 주주총회 집중일을 의미한다. 주총 자율분산 프로그램은 주총 집중예상일을 연도별로 3개씩 선정하여 공지하고, 이를 제외한 날짜에 주주총회를 개최하기로 협회에 통보한 기업에 인센티브(불성실공시 벌점 감경 등)를 부여한다. 반면, 주총 집중일에 주주총회를 개최하는 경우에는 그 사유를 거래소에 신고해야 한다.

전체 상장회사를 대상으로 한 분석에 따르면, 예상 집중일이 속한 3월 마지막 주차 개최 비율은 지속적으로 상승하는 것으로 나타나(2023년 72.65%, 2022년 62.94%, 2021년 44.24%) 개선되지 않고 있다⁷. 주주총회는 주주와의 가장 직접적인 소통 창구이자 주주의 기본적인 권리인 의결권을 행사할 수 있는 자리이므로 적극적인 개선이 필요해 보인다.

4. 배당정책 및 배당실시 계획을 연 1회 이상 주주에게 통지하였다.



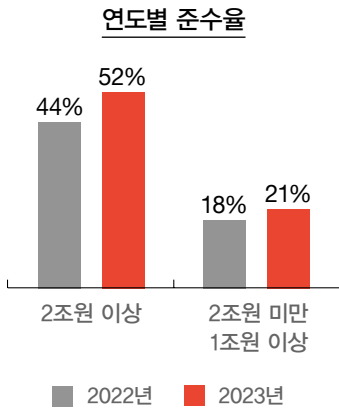
올해 주주총회에서 주목을 끌었던 주제 중 하나는 주주환원이었다. 배당과 주식 소각 등의 방식으로 이루어지는 주주환원은 주주행동주의의 주요 관심사로서 다수의 상장사에서 주주들의 확대 요구가 있었다. 그러나 배당에 대한 급격한 관심 증대에도 불구하고 동 지표는 낮은 준수율을 보이고 있어, 배당정책과 이에 대한 소통에 보다 적극적인 변화가 필요함을 시사한다. 여기서 배당 정책이란 단순히 당기의 배당금 지급에 관한 사항만을 의미하는 것이 아니라, 배당을 할 때 기준으로 삼는 실행 기준과 방향을 의미하며, 배당실시 계획은 당기의 배당 실시에 관한 사항을 말한다. 또한, 통지는 공시, 주주 개별통지 뿐만 아니라 주주총회, IR, 홈페이지 게시 등 주주가 이용할 수 있는 다양한 채널을 통해 할 수 있다.

기업의 배당정책은 기업의 이익을 주주와 공유하는 방법으로 기업에 대한 투자를 계속 유지할 이유를 제공한다는 측면에서 중요한 정보이다. 배당정책 공개는 주주들이 기업의 이익 분배 방식을 이해하고 기업의 재무 상태와 전략에 대한 이해를 바탕으로 투자 여부를 결정할 수 있게 도움을 준다. 또한 대리인 문제를 완화하고 미래 수익에 대한 신호 역할을 하여 정보 비대칭을 해소하고 자본 비용을 감소시킬 수 있다⁸.

7 한국상장회사협의회, 2023년 정기주주총회 운영 현황 및 주요 특징, 2023.4.26

8 한국거래소의 분석에 따르면 유가증권시장 12월 결산 상장법인의 2022년 배당총액은 26.6조원을 기록하여 지난 2020년 최대 규모(33.2조원)를 보인 이후 작년(28.6조원)에 이어 올해도 현금배당 규모의 감소를 보였다. 이는 전년 대비 7.1% 감소한 금액이며, 현금배당을 실시한 법인은 557사로 전체 12월 결산 상장법인(784사) 중 약 71%를 차지하며, 5년 연속 현금배당을 실시한 법인은 전체 현금배당 법인의 80.1%에 해당한다. (한국거래소, 유가증권시장 현금배당 공시법인의 시가배당률, 배당성향 및 주가등락률 현황, 2023.4.20)

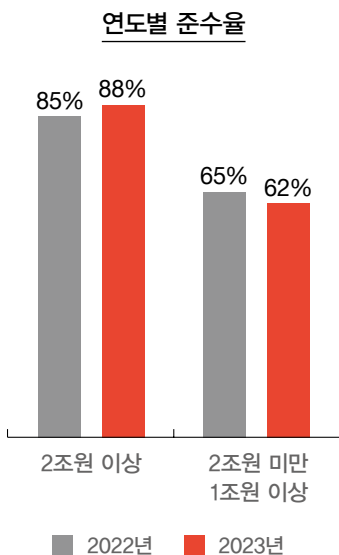
5. 최고경영자 승계정책(비상시 선임정책 포함)을 마련 및 운영하고 있다.



동 지표의 준수율에 있어, 기업지배구조 보고서의 의무 공시가 두 번째 해인 2조원 미만 1조원 이상 기업의 준수율은 2조원 이상 기업과 약 31% 포인트의 큰 차이를 보였다. 2조원 이상 기업의 준수율은 52%로 절반을 약간 상회하는 준수율을 보였으며, 2조원 미만 1조원 이상 기업의 준수율은 21%로 준수율이 상당히 낮았다.

최고경영자 승계정책에 관한 원칙을 준수하려면, 단순히 상법상 대표이사 선임절차를 준수하는 것이 아니라 후보(집단)의 구성 또는 선정을 위한 기준, 교육, 평가, 정기적 개선 및 보완 등이 실제 이행되어야 한다. 또한, 최고경영자 승계정책의 주요 내용을 문서화하여 명확히 기재하는 경우에만 원칙을 준수한 것으로 인정된다. 핵심지표 미준수 사유로는 최고경영자 후보군 양성을 위한 프로그램 운영과 비상시 승계 절차에 관한 시스템은 구축 중이나, 명문화된 정책이 없다는 설명이 많았다. 기업마다 다를 수 있겠지만, 최고경영자 승계정책은 현재 대표이사와의 관계 등에 있어 어려운 문제일 수 있으며, 실무적으로도 생소하여 각 기업에 적합한 승계정책을 단기간에 수립하는 것이 쉽지 않을 것으로 예상된다.

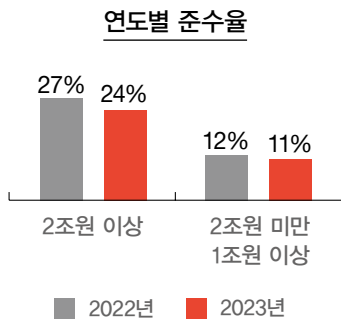
6. 내부통제정책을 마련 및 운영하고 있다.



기업은 내부통제정책 전반에 관하여 (i) 리스크의 인식, 관리 등 리스크관리 정책 마련 여부 및 운영현황, (ii) 준법경영, 내부회계관리, 공시정보관리를 위한 정책 마련 여부 및 운영현황, (iii) 그 외 추가적으로 운영되고 있는 내부통제정책이 있는 경우 주요 내용 및 운영현황을 포함하여 설명하고 이를 지속적으로 개선 및 보완하고 있는지 설명해야 한다.

동 지표 역시 기업 규모별 준수율 차이가 크게 나타났다. 미준수로 기재한 기업들의 대다수가 내부회계관리 정책의 경우 명문화되어 있으나 리스크관리, 준법경영 및 공시정보관리에 관한 명문화된 정책을 마련하지 못한 것으로 나타났다. 이에 대한 개선책으로 기업들은 추후 이사회 내 별도 위원회 구성 및 정책 수립을 검토할 것이라고 설명했다.

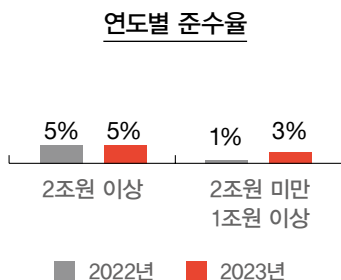
7. 이사회 의장과 대표이사를 분리하고 있다.



전년 대비 이사회 의장과 대표이사를 분리하고 있는 기업의 비율은 기업의 규모에 관계없이 소폭 감소한 모습을 보였다. 이사회 의장과 대표이사를 분리하는 것이 모든 기업에 최선이 아닐 수 있으나, 기업지배구조 관점에서는 일반적으로 이사회 의장과 대표이사 분리가 권장되고 있다. 미준수한 사례 중에는 기업의 특성상 이사회 의장과 대표이사를 분리하지 않는 것이 경영효율성 및 전문성 등에 있어 더 적합하다고 판단한 경우가 많았으며, 향후 분리를 위해 정관과 이사회 규정을 개정하겠다고 밝힌 경우도 있었다.

이사회 의장과 대표이사를 물리적으로 분리하는 것도 중요하지만, 대표이사가 아닌 이사회 의장이 실질적으로 독립적인지 여부가 더욱 중요하다. 만약 이사회 의장과 대표이사가 분리되지 않았다면, 선임 사외이사를 두어 의장 역할의 상당 부분을 담당하게 할 수도 있다. 어떠한 형태로든 이사회가 경영진을 견제하고 감독 업무를 충실히 수행할 수 있는 환경 조성이 필요하다. 미준수한 사례 중에는 사외이사 중심의 이사회 내 위원회를 활발히 운영하고 이사의 권한을 강화하는 등 충분한 독립성과 투명성을 확보하고 있다고 기재한 경우도 많았다.

8. 집중투표제를 채택하고 있다.



2인 이상의 이사 선임을 목적으로 한 주주총회 소집이 있을 때, 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수의 3% 이상에 해당하는 주식을 가진 주주는 기업에 대해 집중투표의 방법으로 이사를 선임할 것을 청구할 수 있다. 다만, 정관에서 집중투표를 배제하는 경우는 해당되지 않는다⁹.

집중투표의 경우 이사의 선임결의에 관하여 각 주주는 1주마다 선임할 이사의 수와 동일한 수의 의결권을 가지며, 그 의결권은 이사 후보자 1인 또는 수인에게 집중하여 투표하는 방법으로 행사할 수 있다¹⁰. 그리고 투표의 최다수를 얻은 자부터 순차적으로 이사에 선임되는 것으로 한다¹¹.

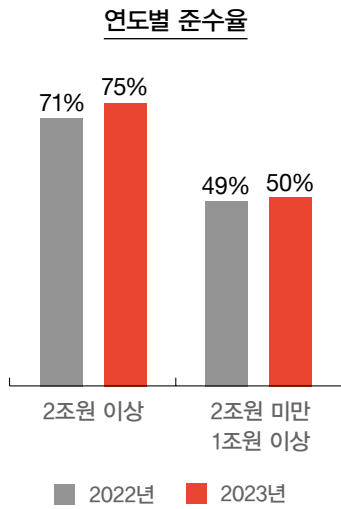
집중투표제는 1주당 1개의 의결권을 원칙으로 하는 상법의 예외 조항에 해당하며, 소수주주의 권리를 보호하기 위한 장치로서 도입 논의가 이어져 왔다. 그러나 헤지펀드 등 투기 세력에 의한 경영권 공격 수단이 될 수 있다는 점에서 반대의 목소리도 높은 제도이다. 많은 경우, 투기자본 세력 등이 이사회 및 기업 경영을 장악하는 수단으로 악용할 가능성이 있다고 판단하여 집중투표제를 채택하지 않았다고 미준수 사유를 제시하였다. 집중투표제 대신 소수주주 의견 청취를 비롯한 소수주주의 권리 보호를 위하여 노력하고 있다고 기재한 회사도 많았다.

9 상법 제382조의2제1항

10 상법 제382조의2제3항

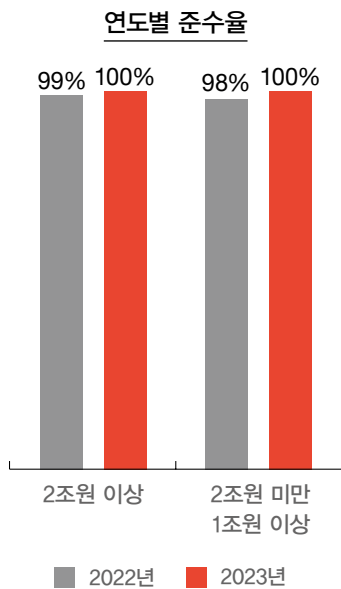
11 상법 제382조의2제4항

9. 기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지하기 위한 정책을 수립하고 있다.



가이드라인은 동 지표와 관련하여 횡령, 배임 또는 자본시장법 상 불공정거래 행위로 과거에 확정판결을 받은 자이거나 현재 혐의가 있는 자가 임원으로 선임되지 않았는지 점검하고 현황을 설명하도록 한다. 동 지표를 준수한 것으로 표시하기 위해서는 단순히 해당 임원의 현재 존재 여부가 아닌 이러한 임원의 선임을 금지하는 명시적 기준 또는 절차의 수립 여부 및 실제 부존재 여부로 판단하여야 하고, 판단 범위에는 '미등기 임원'을 포함한다.

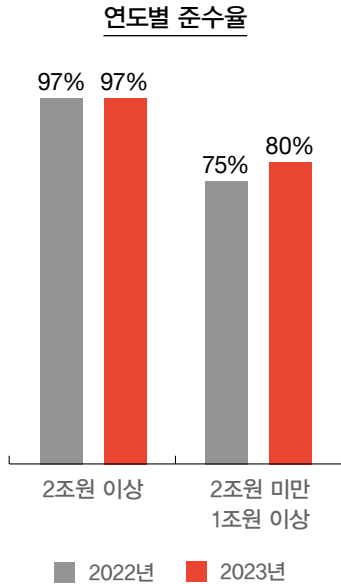
10. 6년 초과 장기 재직 사외이사가 없다.



2020년 1월 상법 시행령의 개정으로 특정 기업의 계열사에서 퇴직한지 3년(종전 2년)이 되지 않은 자는 해당 기업의 사외이사가 될 수 없도록 하고, 한 기업에서 6년, 계열사 포함 9년을 초과하여 사외이사로서 근무하는 것이 금지되었다¹². 이에 따라 2023년도에는 분석 대상 회사 모두 동 지표를 준수한 것으로 나타났다.

12 상법 시행령 제34조제5항

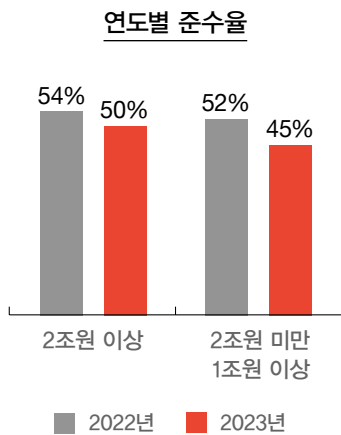
11. 내부감사기구에 대해 연 1회 이상 교육을 제공하였다.



동 지표의 준수율은 4년간 지속적으로 개선되고 있으며, 2조원 이상 기업의 경우 2023년에도 작년과 동일하게 97%라는 높은 비율을 보였다. 시장과 제도가 급변하는 기업 환경에서 교육의 중요성은 더욱 커지고 있으며 이에 대한 인식 전환이 빠르게 정착되고 있는 모습이다.

한편 2조원 미만 1조원 이상 기업의 경우 2조원 이상 기업과 비교할 때, 상대적으로 낮은 준수율을 보였다. 미준수 기업의 공시 내용을 살펴보면, 경영현황 및 안건 내용의 설명과 질의응답만 진행했거나 관련 분야 전문성이 충분하다고 판단하여 교육을 미실시한 경우가 대부분이었다. 그러나, 내부감사기구가 실질적인 역할을 수행하기 위해서는 최근의 기업 리스크와 컴플라이언스 측면에서 고려해야 할 제도 변화를 적시에 파악하고 대응해야 한다. 따라서 최신의 정보를 공유하고 이슈를 논의할 수 있는 교육이 반드시 필요하다.

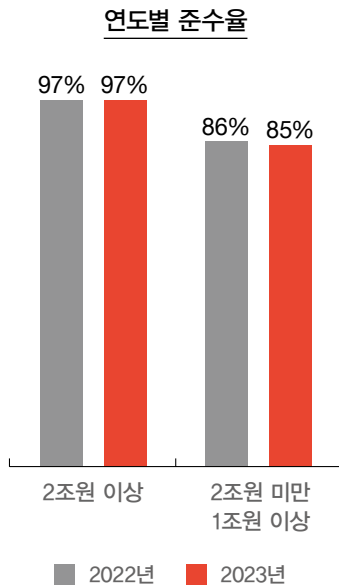
12. 독립적인 내부감사부서(내부감사업무 지원조직)를 설치하고 있다.



감사위원회의 실효성 있는 역할을 위해 내부감사부서의 지원은 필수적이다. 그럼에도 불구하고 동 지표의 준수율이 가시적인 개선을 보이지 못하는 것은 '독립적인'이라는 요건을 충족하는 것이 쉽지 않기 때문이다. 이는 경영진으로부터의 독립을 의미하는데, 내부감사부서 구성원의 지위를 보장하기 위해 인사 평가 및 이동에 있어 감사위원회(위원장)의 동의 등을 얻도록 하여 경영진이 단독으로 권한을 행사할 수 없어야 한다. 또한, 내부감사부서(내부감사업무 지원조직)란, 명칭을 불문하고 관련 법 및 내부 규정상 감사위원회 또는 상근감사의 업무 지원을 전담하는 조직이며, 경영진단 등을 수행하는 부서는 이에 해당하지 않는다.

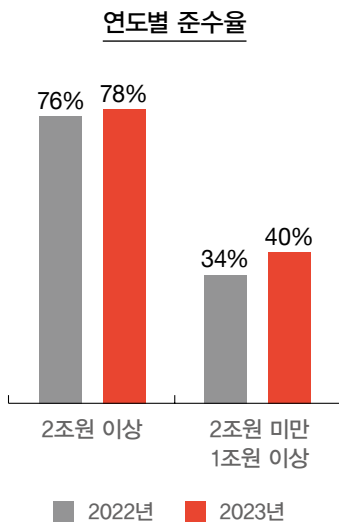
미준수 사유는 기업 규모에 따른 차이를 보이는데, 2조원 이상 기업의 경우 대부분 전담 부서는 있으나 감사위원회 산하에 있지 않고 경영지원실 소속 등 조직 구조상 대표이사 산하에 있거나, 인사 관련 의사결정에 감사위원회가 관여할 수 있는 절차(승인이나 동의)가 없는 경우였다. 반면, 2조원 미만 1조원 이상 기업의 경우, 전담 부서가 없고 다른 업무 부서(법무, 회계, 전략기획 등)에 소속된 직원 중 지정된 직원이 지원하고 있는 사례가 많았다.

13. 내부감사기구에 회계 또는 재무 전문가가 존재한다.



동 지표는 상법이 요구하는 사항으로, 자산총액 1천억원 이상인 상장회사의 감사위원회에는 회계 또는 재무 전문가인 감사위원이 1명 이상 포함되어야 한다.¹³ 그러나 내부감사기구로 감사를 설치한 경우 상법은 별도의 전문가 요건을 두고 있지 않다. 따라서 감사가 설치된 기업의 경우 적용 대상이 아니므로 미준수로 기재하였으며, 향후 회계 또는 재무 전문가의 영입을 검토할 것이라고 설명한 회사도 있었다.

14. 내부감사기구가 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과 회의를 개최하였다.



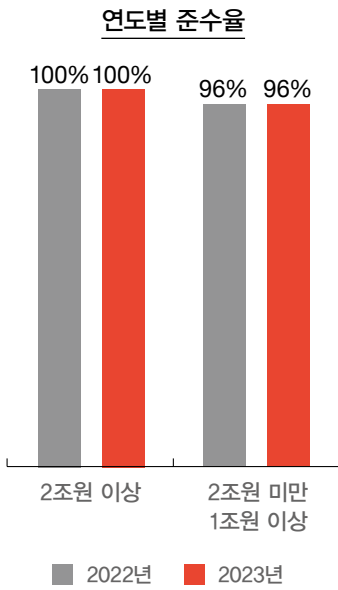
동 지표의 준수율은 기업의 규모에 관계없이 모두 전년 대비 개선된 것으로 나타났다. 동 지표는 자산 규모별 준수율 차이가 가장 두드러진 지표로, 차이가 약 38% 포인트(2022년은 42% 포인트)에 달한다. 경영진 참석 없이 외부감사인과 갖는 회의는 기업의 문화, 재무보고 이슈, 기업의 운영에 관한 사항 등을 솔직하고 깊이 있게 논의할 수 있는 자리이다. 실무적으로 공식적인 감사위원회 회의 직후에 이러한 회의를 개최하는 것이 효율적이므로, 기업은 사전에 감사위원회 회의를 위한 충분한 시간을 확보하고 외부감사인과도 일정을 논의해 두는 것이 필요하다.

한편 동 회의는 대면 또는 화상 회의만 해당되며, 감사위원회의 감독 대상이 되는 업무를 겸하는 임직원(예를 들어, 재무보고 관련 부서의 임직원)의 참석은 인정될 수 없다는 점에 유의해야 한다.

2조원 미만 1조원 이상 상장회사의 경우에 대면 또는 화상회의를 대신하여 서면으로 커뮤니케이션을 실시하는 경우가 많은 것도 상대적으로 준수율이 낮은 원인으로 판단된다.

13 상법 제542조의11제2항

15. 경영 관련 중요정보에 내부감사기구가 접근할 수 있는 절차를 마련하고 있다.



2조원 이상 기업의 경우 모든 기업이 준수하였으며, 2조원 미만 1조원 이상 기업의 준수율도 높은 것으로 나타났다. 이는 분석 대상 기업들의 내부감사기구가 모든 경영상 중요정보에 접근할 수 있는 권한이 규정 등으로 확보되어 있거나, 내부규범에 정보 접근 절차를 구체적으로 정하고 있음을 의미한다. 그리고 감사위원회의 자료제출 요구에 특별한 사유가 없는 한 기업은 이에 응해야 하며, 불응할 경우 정당한 이유를 서면으로 제출하여야 이를 준수한 것으로 볼 수 있다. 기업들의 핵심지표 미준수 사유는 경영 관련 중요정보에 대한 접근할 수 있는 명문화된 절차 및 정책이 없다는 설명이 대부분이었다.

구분	핵심지표	2조원 이상	2조원 미만 1조원 이상	전체
주주	① 주주총회 4주 전에 소집공고 실시	38.9%	19.3%	31.8%
	② 전자투표 실시	82.7%	72.3%	78.9%
	③ 주주총회의 집중일 이외 개최	79.8%	63.9%	74.0%
	④ 배당정책 및 배당실시 계획을 연 1회 이상 주주에게 통지	58.7%	27.7%	47.4%
이사회	⑤ 최고경영자 승계정책(비상시 선임정책 포함) 마련 및 운영	52.4%	21.0%	41.0%
	⑥ 내부통제정책 마련 및 운영	88.0%	62.2%	78.6%
	⑦ 이사회 의장과 대표이사 분리	24.0%	10.9%	19.3%
	⑧ 집중투표제 채택	4.8%	2.5%	4.0%
	⑨ 기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지하기 위한 정책 수립 여부	74.5%	50.4%	65.7%
	⑩ 6년 초과 장기재직 사외이사 부존재	100.0%	100.0%	100.0%
감사기구	⑪ 내부감사기구에 대한 연 1회 이상 교육 제공	96.2%	79.8%	90.2%
	⑫ 독립적인 내부감사부서(내부감사업무 지원 조직)의 설치	50.0%	44.5%	48.0%
	⑬ 내부감사기구에 회계 또는 재무 전문가 존재 여부	97.1%	84.9%	92.7%
	⑭ 내부감사기구가 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과 회의 개최	77.9%	40.3%	64.2%
	⑮ 경영 관련 중요정보에 내부감사기구가 접근할 수 있는 절차를 마련하고 있는지 여부	99.5%	95.8%	98.2%

구분	핵심지표	준수율
주주	① 주주총회 4주 전에 소집공고 실시	10%
	② 전자투표 실시	90%
	③ 주주총회의 집중일 이외 개최	90%
	④ 배당정책 및 배당실시 계획을 연 1회 이상 주주에게 통지	20%
이사회	⑤ 최고경영자 승계정책(비상시 선임정책 포함) 마련 및 운영	50%
	⑥ 내부통제정책 마련 및 운영	70%
	⑦ 이사회 의장과 대표이사 분리	30%
	⑧ 집중투표제 채택	0%
	⑨ 기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지하기 위한 정책 수립 여부	90%
	⑩ 6년 초과 장기재직 사외이사 부존재	100%
감사기구	⑪ 내부감사기구에 대한 연 1회 이상 교육 제공	80%
	⑫ 독립적인 내부감사부서(내부감사업무 지원 조직)의 설치	90%
	⑬ 내부감사기구에 회계 또는 재무 전문가 존재 여부	80%
	⑭ 내부감사기구가 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과 회의 개최	30%
	⑮ 경영 관련 중요정보에 내부감사기구가 접근할 수 있는 절차를 마련하고 있는지 여부	90%

삼일PwC 거버넌스센터 세미나 현장 스케치: 미래를 어떻게 준비할 것인가?

2023년 5월 25일 (목) 오후 5시~8시 · 더 플라자 호텔 22층 다이아몬드홀

삼일PwC 거버넌스센터는 지난 5월 25일에 '미래를 어떻게 준비할 것인가'를 주제로 120여 명의 상장사 감사위원 및 사외이사 등을 대상으로 한 세미나를 개최했습니다.

윤훈수 삼일PwC CEO는 환영사에서 우리나라가 진정한 선진국으로 발돋움하기 위해서는 이제 '지배구조의 선진화'가 중요함을 강조하였고, 최근 발족한 '지배구조선진화연구회(이하, 연구회)'를 소개했습니다. 연구회와 함께 우리 기업에 맞는 건강한 지배구조를 모색하고 한국이 지속가능한 선진 경제로 발돋움하는 데 도움이 될 수 있도록 최선의 노력을 다하겠다고 밝혔습니다.

축사를 맡은 광수근 서울대학교 명예교수는 주주 자본주의에서 이해관계자 자본주의로 전환되는 데 있어, 지속가능한 지배구조의 중요성을 강조했습니다. 특히 거버넌스를 이해관계자들 간의 계약 메커니즘의 일부로 설명하며, 약속을 신뢰성 있게 지키는 것(Compliance)이 중요하다고 설명했습니다. 소액주주들이 결집하여 주주 행동주의를 실천하는 자본시장을 직접 민주주의에 비유하며, 새로운 시대가 도래한 현 시점에서 이번 세미나가 유의미한 담론을 공유할 수 있는 좋은 기회라고 덧붙였습니다.



▲ 광수근 서울대학교 명예교수(위)와 송길영 바이브컴퍼니 부사장(아래)

본격적인 첫 번째 세션에서 송길영 바이브컴퍼니 부사장은 '기업의 미래, 미래의 기업'을 주제로, 챗 GPT를 비롯한 인공지능 기술로 인해 급격히 변화해 갈 경영 환경에서 꼭 갖추어야 할 특성으로 다양성을 꼽았습니다. 그리고 다양성이 형식에 그쳐서는 안되며, 실질적인 변화를 위해 형평과 포용이 필요하다고 설명했습니다.



이어 두 번째 세션에서 노혁준 서울대학교 법학전문대학원 교수는 '법원이 보는 소수주주, 국가가 보는 소수주주'를 주제로 소수주주의 권리 보호와 관련된 판례의 주요 내용과 시사점을 공유하고, 최근 국회에서 진행 중인 입법 논의를 소개했습니다.

마지막 세션에서는 이승환, 전용욱 삼일PwC 파트너가 로보틱스 및 AI를 활용한 회계 및 재무 분석, 공시, 회계감사 등의 업무 효율화 사례를 시연했습니다. 디지털 기술이 실제 어떤 모습으로 업무에 활용되는지를 확인하고 유용성을 체감할 수 있는 자리였습니다.

오기원 삼일PwC 감사부문 대표는 삼일PwC 거버넌스센터가 기업지배구조 전반을 아우르는 콘텐츠를 보다 정밀하고 심도 있게 연구하고, 이해관계자들과 폭넓은 논의를 해 갈 수 있도록 지원을 아끼지 않을 것을 약속하며 세미나를 마무리했습니다.



▲ 노혁준 서울대학교 법학전문대학원 교수(위)와 삼일 회계법인 전용욱 파트너(아래)

+ View more 세미나 현장 스케치 영상 보러가기
<https://www.youtube.com/watch?v=MhbRv9r3kJU>



미국 상장사의 이사회는 얼마나 효과적일까: 경영진의 관점에서¹

시장의 원동력에 힘입어 기업지배구조는 진화의 세 번째 큰 물결을 타고 있다. 현재의 물결은 Sarbanes-Oxley 및 Dodd-Frank Acts에 의해 지난 20년 동안 발생한 중대한 변화를 잇는다. 즉, 이사회가 의사결정 및 감독 책임을 이행하는 방법에 영향을 미치면서, 오랜 거버넌스 관행을 현대화하고 있다. 그러나 그 가운데 갈등과 불만이 표출되기도 한다.

PwC US와 The Conference Board는 2022년 가을, 600명 이상의 미국 상장사 최고 경영진을 대상으로 경영진이 이사회 역할의 역할을 어떻게 인식하는지 알아보기 위한 설문 조사를 실시했으며, 추가적인 통찰을 얻기 위한 다수의 인터뷰도 진행하였다. 본고는 그 주요 내용을 소개한다.

이사회 효과성

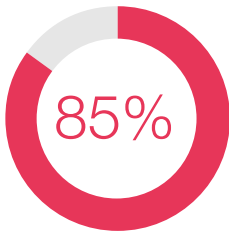
회사가 새롭고 빠르게 진화하는 전략적 과제와 비즈니스 위험에 직면함에 따라, 오늘날의 이사회 감독 책임은 기존 영역을 훨씬 뛰어 넘는다. 이러한 책임의 확장은 이사회 효과성에 대한 경영진의 인식에 영향을 미칠 수 있다.

이사회는 기업 전략과 같은 전통적인 감독 영역에서 계속해서 좋은 성과를 거두고 있다. 그러나 최근 기업은 디지털 전환 및 지속가능경영에 대응하기 위해 전략을 재검토 및 수정 중이다. 따라서 이러한 새로운 감독 영역에서의 이사회 효과성은 개선될 여지가 있다.

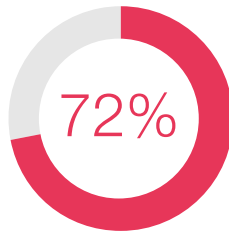
이사들이 높은 이해도를 보이는 감독 영역은 제한적

이사들이 주요 감독 영역을 잘 이해하고 있다고 답변한 경영진의 비율

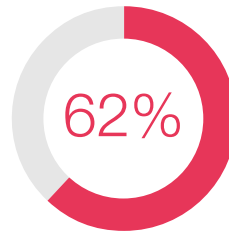
전통적인 감독 영역:



기업 전략

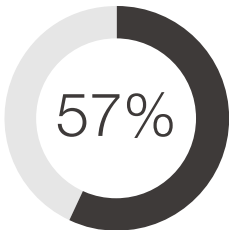


주요 비즈니스 위험 및 기회

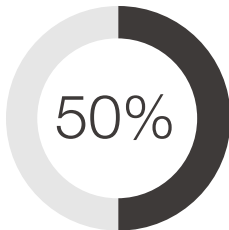


경쟁 환경

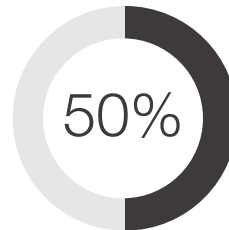
기타 감독 영역:



주요 이해관계자(예: 직원, 고객, 규제 기관)의 관심사



사이버 보안 및 데이터 프라이버시 취약성



디지털 전환과 신기술의 영향

주목할 만한 점은, 작년 설문조사와 비교하여 “이사회가 특정 감독 영역을 전혀 이해하지 못한다.”고 답변한 경영진이 더 많아졌다는 것이다.

- **주주의 관심 사안:** 경영진의 24%는 이사회가 주주의 관심 사안을 전혀 이해하지 못한다고 답변함
- **경영진 보상:** 경영진의 20%는 이사회가 회사의 경영진 보상 계획과 인센티브를 전혀 이해하지 못한다고 답변함

1 본고는 PwC US가 2023년 발간한 “Board effectiveness: A survey of the C-suite”의 주요 내용을 발췌 및 요약한 것이다. 여기에는 2022년 PwC US가 발표한 ‘PwC’s 2022 Annual Corporate Directors Survey’의 결과가 인용되고 있는데, 경영진과 이사회 구성원의 견해 차이를 살펴볼 수 있다. 더불어 경영진과 이사회 간 기대 차이를 줄일 수 있는 실질적인 방법을 제안한다.

경영진은 전반적인 이사회 효과성을 중간 수준으로 평가

전반적으로 경영진은 이사회가 업무를 잘 수행하고 있다고 평가하지만, 경영진의 29%만이 이사회 의 전반적인 성과를 탁월하다고 평가했으며 이는 작년과 동일하다. 설문 조사 결과에 따르면 대기업 (매출 100억 달러 이상)의 경영진은 전반적인 이사회 효과성에 대해 점점 더 비판적인 입장을 보인다. 매년 긍정적인 평가는 줄고, 부정적인 평가는 증가하고 있다. 경영진의 60%는 이사회 자체 평가가 효과적이지 않다고 본다.

경영진과 이사회 간의 기대 차이 해소 방안

• 전략 감독에서 이사회 역할 확대

과거에는 경영진이나 특정 이사회 내 위원회의 업무로 간주되었던 영역도 이제 전체 이사회 의 전략 논의에 통합해야 할지 검토해 보아야 한다. 예를 들어, 기업 전략에서 인적 자본 관리, 기후 변화 대응, 사이버 보안 및 데이터 프라이버시 등의 주제가 점점 더 중요해 지고 있으며, 경영진은 성과를 모니터링하기 위해 이를 KPI에 반영하고 있다. 이사회가 기업 전략을 결정하고 감독하기 위해서는 이러한 비즈니스 이슈를 잘 이해해야 한다.

• 이사회와 위원회 간의 책임 배분 점검

이사회와 위원회 간의 책임 배분을 점검한다면 이사회 규정이나 거버넌스 정책, 위원회 규정 간의 차이를 확인할 수 있을 것이다. 만약 과중한 책임을 부담하고 있는 위원회가 있거나, 연관 주제가 여러 위원회에 분산되어 있어 통합할 필요가 있다면 새로운 위원회를 설치하는 것이 필요할 수 있다.

• 엄격한 이사회 및 위원회 자체 평가 수행

- 이사회 자체 평가 프로세스에 경영진의 의견 포함

이를 통해 회사에 대한 공동의 책임 의식을 향상시킬 수 있다. 경영진이 위원회 또는 이사회 업무를 개선할 수 있는 실행 가능한 통찰을 제공할 수 있는 경우가 많다.

- 평가 결과를 후속 조치 수립 및 실행 여부 확인을 위해 활용

이사회 구성

1. 이사회 구성원 교체

경영진은 이사회 구성원을 교체하는 데 높은 관심을 보였다. 이사회 구성원의 교체는 이사회에 신선한 관점을 가져오는 것 그 이상이다. 구성원의 교체가 효과적이라는 것은 이사회 감독 역할을 강화하는 데 필요한 이사의 경험, 역량 및 배경의 조합이 평가 및 조정된다는 것을 의미한다.

작년 설문조사와 마찬가지로 경영진의 89%가 적어도 한 명의 이사를 교체해야 한다고 답했으며, 41%의 경영진이 2명 이상을 교체해야 한다고 답했다.

이사회 구성원에 비해 경영진이 이사회 교체 필요성을 더 느껴

이사회 교체의 필요성이 점점 커지고 있거나 경영진에게 더 분명해졌을 수 있다. ESG, 기후 변화 대응, 사이버 보안 및 인적 자본 관리와 같은 문제가 비즈니스 전략의 중심이 됨에 따라, 경영진은 이러한 문제에 전문성을 가진 이사가 필요하다는 것을 점점 더 많이 인식하게 될 것이다.

한편, 이사들은 이사회 교체를 원하는 두 가지 매우 다른 이유를 언급했다. 하나는 경영진에게 문제 제기를 꺼리는 특성과 다른 하나는 이사의 역할 범위를 넘어서려는 경향이다. 두 가지 이유 모두 이사회와 경영진이 함께 일하는 방식뿐만 아니라 이사회 자체의 업무 방식과도 관련이 있다.



2. 이사회 다양성

이사회 다양성은 꾸준히 증가하고 있지만 개선의 여지가 많아

이사회 다양성은 공시 요건과 투자자, 소비자 등의 요구 등으로 인해 지난 10년 동안 점진적으로 증가했다. PwC US가 이사회 구성원을 대상으로 수행한 설문 조사에 따르면 지난 2년 동안 이사회 다양성을 늘리기 위한 노력이 있었다. 조사 대상의 67%는 퇴임한 이사를 대신하여 이사회 다양성을 높이는 이사로 교체했다고 말했고, 36%는 회사가 이사회 다양성을 제고하기 위해 이사회 규모를 늘렸다고 답했다. 그러나 경영진은 이사회 다양성 개선을 위한 노력이 더 필요하다고 본다.

경영진은 이사회 다양성 증가를 원하지만 변화는 불충분

경영진의 60%는 이사회가 이사회 다양성을 우선시한다고 믿지만 20%만이 이사회가 충분히 다양하다고 생각하며, 66%는 이사회 다양성 부족의 가장 큰 이유로 장기 근속 이사를 꼽았다².

60%

의 경영진은 이사회가 다양성을 우선시한다고 믿는다.

20%

의 경영진만이 이사회가 충분히 다양하다고 생각한다.

66%

의 경영진은 다양성 부족의 이유로 장기 근속 이사를 꼽았다.

경영진과 이사회 간의 기대 차이 해소 방안

• 개별 이사 평가의 실시

개별 이사 평가는 본인의 강점과 약점을 식별하고 이사회에 대한 기여도를 높이며 동료 이사들이 본인을 어떻게 평가하는지를 이해하는 데 도움이 될 수 있다. 평가 결과는 개별 이사에 대한 맞춤형 교육 계획이나 다른 후속 조치(예를 들어, 이사회 구성원의 교체)의 기초가 될 것이다.

• 이사회 리더십의 역할

이사회 의장, 선임 이사 또는 거버넌스위원회 위원장이 이사회 구성원 교체에 대해 전략적으로 생각하고 있으며 저성과를 보이는 개별 이사와 어려운 대화를 나눌 의향과 능력이 있는지 고려한다.

• 다양성의 최우선시

이사회 전문성을 넓히기 위해서는 이사 선임 시 일반적인 후보자군과 선발 기준을 넘어서는 필요가 있다. 이사회는 다양성이 인구통계적 특성, 전문 기술 또는 지식, 경영관리 경험, 이사회 경험, 개인적인 배경, 인지적 접근 방식 및 태도(예: 위험 허용 수준)를 포함하여 여러 차원을 내포하는 개념임을 염두에 두어야 한다. 새로운 이사회 구성원을 구할 때 이사회는 자연스럽게 이러한 요소를 고려하겠지만, 다양성의 다차원성이나 인지적 다양성 측면에서 찾는 것은 명백하지 않을 수 있다.

• 이사회 규모의 재검토

새로운 경험과 관점을 가진 다양한 구성원을 추가할 수 있도록 이사회 규모를 늘릴 수 있다.

2 2021년 기준으로 미국 S&P 500 기업의 사외이사 평균 재직기간은 약 8년이다(Spencer Stuart, 2021 U.S. Board Index). 우리나라의 경우 상법에 따라 사외이사의 재직기간이 최대 6년으로 제한되어, 재직기간에 특별한 제한이 없는 미국과 제도상 차이가 존재한다.



이사회 참여

대부분의 경영진은 이사회가 적절한 수준에서 운영되고 있다고 생각

조사 대상의 82%는 이사회가 적절한 수준에서 역할을 수행한다고 답했다. 이는 작년에 비해 2배 정도 늘어난 비율인데, 경영진의 인식 변화를 반영하는 것으로 볼 수 있다. 즉, 투자자 및 이해관계자의 기대치 증가, 규제 강화, 이사회 감독 영역의 확대 및 복잡성 증가로 인해 이사회 업무량과 책임 범위가 늘었다고 보는 것이다. 동시에 이사회 임무가 증가함에 따라 이사회가 과거처럼 효과적으로 경영진에게 문제를 제기할 수 있는 시간이나 전문성을 갖기 어렵게 되었음을 의미할 수도 있다.

82%

이사회는 적절한 수준에서 역할을 수행한다

이사회는 경영진에게 효과적으로 문제 제기를 하고 있는가?

응답자의 33%만이 이사회가 경영진에게 입증을 필요로 하는 질문을 한다고 답했다. 이는 경영진에게 문제를 제기함으로써 기업가치에 기여할 수 있는 이사회 역할이 상대적으로 과소평가되고 있음을 시사한다.

이사회의 업무가 과도한 걸까?

팬데믹 기간 동안 이사회는 자주 소집되어 팬데믹 관련 주제와 영향에 초점을 맞췄으나, 회의 빈도와 시간이 정상으로 회귀하고 있는 것으로 보인다. 그러나 이사회 감독이 필요한 주제가 점점 많아지고 복잡해지면서, 각 주제에 적절한 회의 시간과 관심을 할당하기가 쉽지 않다. 안건이 너무 많거나, 우선순위가 적절히 정리되지 않은 경우 충분한 토론과 질문을 위한 시간이 부족할 수 있다.

경영진과 이사회 간의 기대 차이 해소 방안

• 이사회 업무의 우선순위 선정

이사회 회의 일정과 안건이 단순히 규제 요건과 재무 보고 주기에 따라 결정되어서는 안 된다. 회의 운영은 회사의 전략적 우선순위와 주요 위험을 반영하고 그에 따라 달라져야 한다. 이를 위해 먼저 경영진이 연간 이사회 업무 계획과 개별 회의 안건을 제안하고, 이사회와 위원회가 승인하는 것이 도움이 될 것이다.

• 이사회 업무의 우선순위와 활동에 대한 투명한 공개

이사회가 경영진에게 우선순위와 시간 활용 방식을 투명하게 공개한다면 경영진은 이사회가 목표를 달성하도록 더 잘 지원할 수 있다. 또한, 경영진은 사외이사만의 회의에는 참석할 수 없기 때문에, 이사회는 이러한 회의를 효과적으로 진행하고 논의된 주제, 필요한 경영진의 후속 조치 등을 경영진에게 적절하게 알려야 한다.

• 업무 방식의 진화

팬데믹 기간 동안 이사회와 경영진 간의 보다 빈번하고 덜 구조화된 논의가 새로운 표준이자 모범 사례가 되었다. 이러한 접근 방식은 이사회 회의에서 보다 협력적인 역동성을 창출하여 보다 가치 있는 교류로 이어질 수 있다.

• 이사회 자료의 사전 제공

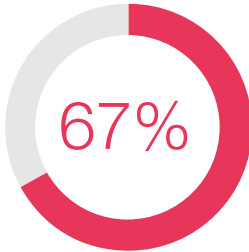
이사들이 회의 사전 자료를 읽고 이해하고 효과적인 질문을 생각해 낼 수 있도록, 경영진은 충분한 여유 시간을 두고 이사회와 위원회에 자료를 제공해야 한다. 또한, 경영진은 논의될 문제에 대한 위험, 기회 및 불확실성 영역을 강조하고 이사회 판단이 특히 도움이 되는 사항을 구분해야 한다.

• 이사 업무 시간에 대한 솔직한 논의

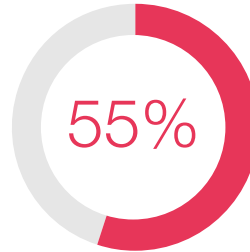
신규 이사를 선임할 때, 이사회 구성원으로서 역할을 수행하는 데 필요한 시간에 대해 솔직하고 현실적으로 논의해야 한다. 이러한 논의에는 해당 이사가 소속된 다른 회사의 이사회 활동까지 포함하여 총체적인 시간을 고려해야 한다.

이사회 전문성

경영진은 보다 전통적인 이사회 감독 영역에 대한 이사회 지식과 전문성에 대해 높은 점수를 부여했다.

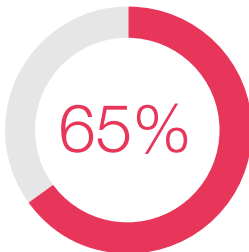


경영진의 67%는 이사회가 강력한 재무 전문성을 가지고 있다고 답변



경영진의 55%는 이사회가 강력한 운영 전문성을 가지고 있다고 답변

한편, 사이버 보안 및 데이터 개인 정보 보호에 대한 이사회 지식 및 전문성에 대해서는 상대적으로 낮은 점수를 부여했다.



경영진의 65%는 이사회가 최소한의 사이버 보안 및 개인 정보 보호 전문성을 갖추고 있다고 평가



경영진의 50%는 이사회가 회사의 사이버 보안 및 개인 정보 보호 취약점을 어느 정도 잘 이해하고 있다고 평가

그러나 이사들의 자체 평가 결과는 훨씬 더 낙관적이었다.

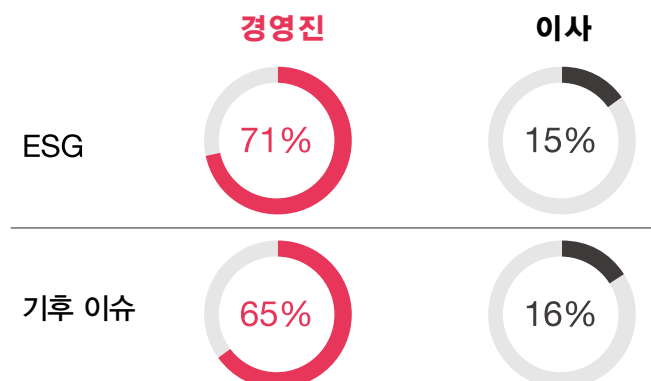
이사의 90%는 이사회가 사이버 보안과 개인 정보 보호를 어느 정도는 잘 이해하고 있다고 생각하고, 90% 이상이 소속 회사가 최신 사이버 방어 시스템을 유지하고 있으며, 가장 가치 있는 디지털 자산을 식별하고 충분한 공격 저항 테스트를 수행했다고 낙관하였다.

ESG 및 기후 문제

경영진과 이사는 ESG 및 기후 이슈에 대한 이사회 참여, 이해도 및 전문성에 대해서도 동의하지 않는다.

경영진은 ESG와 기후 이슈가 이사회에 충분한 관심을 받지 못한다고 생각하지만, 이사들의 생각은 다르다.

ESG, 기후 이슈가 이사회에 충분한 관심을 받지 못한다고 생각하는 경영진 및 이사의 비율



경영진과 이사들은 ESG 관련 이사회의 이해도에 대해서는 보다 비슷한 의견을 보였다.

이사회가 ESG를 어느 정도 잘 이해하고 있다고 생각하는 경영진과 이사의 비율

	경영진	이사
전반적인 ESG 전략	65%	86%
ESG 리스크	47%	82%
ESG 관련 기회	44%	77%

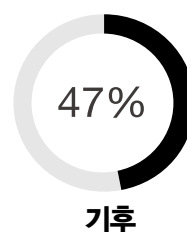
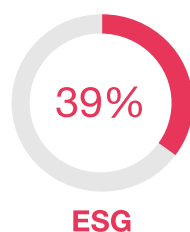
경영진과 이사들은 이사회의 기후 이슈에 대한 이해도가 낮다고 평가했다.

이사회가 기후 이슈를 어느 정도 잘 이해하고 있다고 생각하는 경영진과 이사의 비율

	경영진	이사
기후 관련 전략/리스크	40%	63%
탄소 배출	38%	56%
ESG 관련 공시	47%	25%

ESG 및 기후 전반에 걸쳐 전문성이 부족하다는 인식도 있다. 놀랍게도 이사의 11%만이 이러한 전문성(환경/지속 가능성)을 갖는 것이 이사회의 효과성에 매우 중요하다고 답변했다.

이사회의 ESG 및 기후 전문성이 부족하다고 응답한 경영진의 비율



경영진과 이사회 간의 기대 차이 해소 방안

• 이사회 보고의 개선

경영진은 하루 종일 회사 정보에 몰두하지만 이사는 그렇지 않다. 경영진은 이사회 회의에서 활발한 토론과 정보에 입각한 조언 및 의사 결정을 가능하게 하기 위해 이사에게 제공하는 정보의 질과 양에 대해 신중해야 한다. 또한, 경영진은 논의를 위해 문제를 드러내야 한다. 단순히 이사를 안심시키기 위한 목적으로 정보를 제시하지 않도록 노력해야 한다.

• 이사회 교육의 촉진

이사 스스로 관련 세미나에 참석하고 광범위한 정보를 접하여 역량을 향상할 수 있지만, 이사를 위한 일반적인 교육들은 회사에 특화되지 않은 경우가 대부분이다. 따라서 경영진은 모든 회의와 이사회 또는 위원회 논의를 교육의 기회로 활용할 수 있다. 즉, 회사 사업의 맥락에서 위험 및 위기 관리를 다룰 수 있기 때문이다. 예를 들어, 경영진은 회사의 주요 사이버 위험 및 완화 조치에 대해 심층 분석을 제공할 수 있다.

• 보다 비공식적인 상호작용의 장려

자유로운 일대일 또는 소그룹 대화를 통해 경영진은 특정 이슈에 대한 이사의 이해도를 더 잘 파악할 수 있으며, 이사와 지식을 공유할 기회를 얻을 수 있다.

• 이사회 승계 계획 및 이사 선임에 대한 관심 제고

이사회 구성에 대한 포괄적인 평가(향후 5년에서 10년 동안 회사에 필요한 전체 역량 비교)를 통해 이사회에 필요한 역량을 식별할 수 있다. 이러한 평가를 바탕으로 이사회는 필요한 전문성을 갖춘 다양한 이사를 모색할 수 있을 것이다. 특히 사이버 보안과 기후가 더 큰 전략적 관심사가 된 산업 분야에서는 시급한 과제이다.

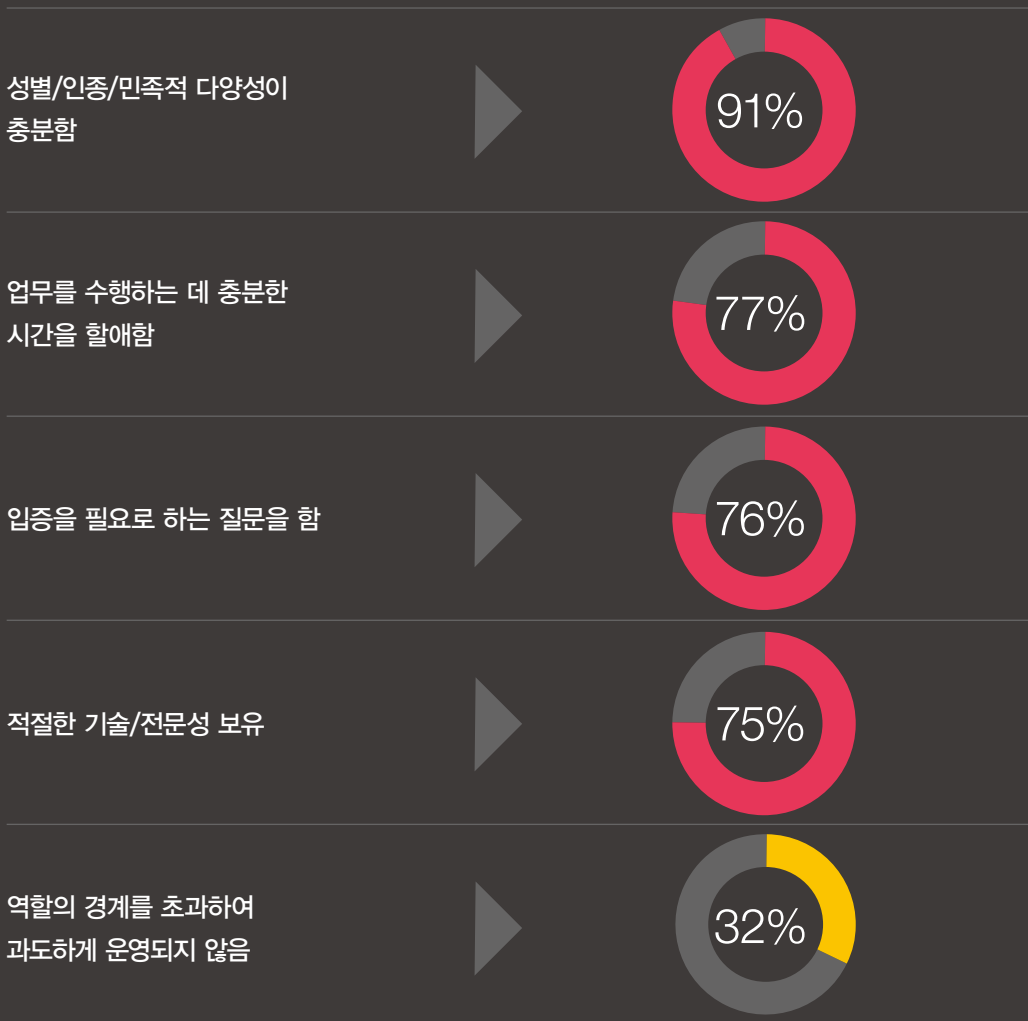


경영진은 이사회 효과성을 어떻게 평가할까?

전반적인 이사회 효과성에 대한 경영진의 견해와, 경영진이 이사회 구성, 참여 수준, 지식 및 전문성을 보는 방식 사이에는 양(+)의 상관관계가 있는 것으로 보인다. 이사회가 충분히 다양한 배경이나 기술을 가지고 있다고 생각하거나, 입증 필요로 하는 질문을 하거나, 업무를 수행하는 데 충분한 시간을 할애한다고 생각하는 경영진의 75% 이상이 이사회 전반적인 효과성을 탁월하거나 우수하다고 평가했다.

그러나 이사회가 과도하게 관여한다고 생각하는 경영진의 32%만이 이사회 전반적인 효과성을 탁월하거나 우수하다고 평가했다.

경영진의 이사회에 대한 인식에 따른 이사회 평가(이사회 효과성을 우수하다고 평가한 비율)



이해관계자 관여

하나의 이사회, 많은 이해관계자 - 관여 및 신뢰 구축

얼마 전까지만 해도 이사회는 주주 관여에 상대적으로 미온적이었으나, 최근 몇 년 동안 이사의 투자자 관여 빈도가 증가함에 따라 요구 사항이 증가하고 있다. 기본적으로 효과적인 관여는 이해와 신뢰를 기반으로 한다.

68%

경영진의 68%는 이사회가 주주와 효과적으로 소통한다고 신뢰하였으나

48%

거의 절반인 48%는 이사회가 주주의 관심 사안을 이해하지 못한다고 답변

57%

57%는 이사회가 다른 주요 이해관계자(예: 직원, 고객, 규제 기관)의 관심사를 이해하지 못한다고 답변

경영진과 이사회 간의 기대 차이 해소 방안

• 다중 이해관계자 고려

경영진과 이사회가 계획 및 의사 결정에 모든 적절한 이해관계자를 고려하기에 앞서, 상충될 수 있는 이해 관계 식별, 이해, 우선순위 지정 및 처리를 위한 프레임워크가 필요하다.



• 이해관계자의 이해와 참여 제고

경영진의 확신 수준을 높이고 이사들이 모든 주요 이해관계자에 효과적으로 관여할 수 있도록 돕기 위해 경영진은 다음을 고려할 수 있다:

- 이사회에 회사의 다양한 이해관계자, 그들의 관심 사안 및 정책에 대한 정기적인 업데이트 제공. 여기에는 주주 구성의 변화와 특성에 관한 정보가 포함되어야 한다.
- 이해관계자 관여와 이사의 참여를 위한 전략 및 프레임워크 개발
- 잠재적인 이해관계자 관여 주제에 대해 이사회에 브리핑 제공
- 이사-이해관계자 관여를 권장하는 서면 정책 채택. 이해관계자가 이사에게 접근할 것이 합리적으로 기대되는 상황, 이해관계자가 이사 관여를 요청하는 프로세스, 경영진 및 이사가 이러한 관여를 준비하는 방법을 다룬다.

• 이해관계자 정보를 주요 의사결정에 통합

회사의 주요 의사결정(예: M&A)의 일부로 이해관계자의 관점이나 영향을 포함하는 것이 중요하다. 경영진은 이 정보를 이사회 브리핑 자료로 작성해야 한다.

결론: 앞으로 나아갈 길

효과적인 기업지배구조는 경영진과 이사회로 하여금 끊임없는 비즈니스 환경 변화에 대응하여 새로운 업무 방식을 찾도록 할 것이다. 이사는 주요 의사결정 및 감독에 대한 책임을 갖지만 최고 경영진의 전략적 파트너가 되지 않는다면 이러한 책임을 완수할 수 없다. 경영진과 이사회 간에 보다 강력한 파트너십을 구축하면 장기적으로 회사에 도움이 될 것이다.

경영진은 이사회가 '괜찮다'고 생각하지만 개선의 여지는 존재했다. 이사회의 역량, 지식, 경험, 다양성 및 배경 조합을 개선하여 회사의 전략적 방향과 보다 긴밀하게 연계하면 이사회 효과성을 높일 수 있다. 또한 회사의 다양한 이해관계자에 대한 이사회의 이해를 높이고 관여를 촉진한다면, 필요한 신뢰를 구축하고 유지할 수 있을 것이다.

끝으로, 보다 기본적인 사항으로 돌아가서 기업지배구조의 기초에 집중한다면 이사회가 보다 효과적으로 현재와 미래의 과제를 해결할 수 있는 방법을 모색할 수 있을 것이다. 경영진은 이사회를 지원하고 이사들과 함께 기업 거버넌스의 진화 여정에 전적으로 동참해야 한다.



이사회와 경영진의 건설적인 관계를 위한 5가지 제언

Contents

이사회와 경영진이 상호 작용하는 방식이 중요하다.

제언 1: 관계에 투자하라

제언 2: 사전 회의 자료를 맞춤화 하라

제언 3: 청중을 파악하라

제언 4: 시간을 전략적으로 사용하라

제언 5: 메시지에 집중하라

부록: 주요 경영진을 위한 심층 제언

이사회와 경영진이 상호 작용하는 방식이 중요하다.

이사회와 경영진이 상호 작용하는 방식이 왜 중요할까? 수년간 정기적으로 이사회와 회의를 해온 임원이거나 이사회 안건에 관련된 업무를 처음으로 시작한 임원인 경우 모두, 이사회와의 짧은 상호 작용은 경영진의 전문적인 신뢰성에 대한 이사회 의 관점에 큰 역할을 한다. 사전 회의 자료, 프레젠테이션 스타일, 전반적인 경영진의 존재감은 이사회가 해당 경영진뿐만 아니라 회사의 전체적인 사업 능력을 보는 방식에 영향을 미친다. 이사회 회의는 사업의 핵심적인 문제를 강조하고 회사의 가치를 입증할 수 있는 기회이다. 따라서 경영진은 철저히 준비하고 영향력을 발휘해야 한다.

경영진이 이사회에 관여하는 것은 다른 고위 경영진과의 관계와 다르다. 이사회 구성원의 기대는 다르기 때문이다. 또한 이사회 구성원, 회사의 우선순위, 프레젠테이션 선호도는 시간이 지남에 따라 변화한다. 본고는 경영진과 이사회 간 건설적인 관계를 조성하는 데 도움이 될 수 있는 차별화 요소를 공유하고자 한다.



제언 1: 관계에 투자하라

이사회와 경영진은 1년에 단 몇 번의 회의만을 갖는 경우가 많다. 물론 그렇다고 해서 이사들과 지속적인 관계를 유지할 수 없는 것은 아니다. 예를 들어, 이사회 또는 위원회 위원장과 경영진이 사전 회의에 시간을 투자한다면, 이사회가 가장 중요하게 보는 사항을 경영진이 이해하고 이에 따라 프레젠테이션을 조정할 수 있을 것이다.

이사회에서 발표하는 것이 처음인 경영진이라면, 각자 담당하는 사업 영역과 해당 영역이 회사 가치에 기여하는 바에 대한 이사회와의 인식을 이해하기 위해 이사회 의장과 사전 회의를 갖는 것이 좋다. 이미 정기적으로 이사회에 참석하여 프레젠테이션을 하고 있는 경영진이라면 효과성을 평가하기 위해 주기적인 조언을 요청할 수 있다. 이사회 의장과 별도의 추가적인 시간을 가지는 것은 경영진과 이사회와의 관계를 강화하고 효과적으로 역할을 수행할 수 있게 해준다. 또한 경영진은 피드백을 위해 다른 이사회 구성원을 만나야 하는지를 이사회 의장에게 물어볼 수도

있다. 이러한 유형의 논의를 하고 이사회 의장의 의견을 수용하는 것은 이사회나 위원회와의 관계를 발전시키는 데 도움이 될 것이다.

이와 동시에, 고위 경영진 간의 관계도 중요하다. 조직 전반에 걸쳐 회사의 부서들이 유기적으로 연계된 모습을 보여주면, 이사회에 부정적인 인상을 완화하고 단합된 모습을 보여줄 수 있다. 때론 경영진이 이사회에 민감하거나 관심이 떨어지는 메시지를 전달해야 하는데, 이사회 및 다른 경영진과의 견고한 관계는 이러한 어려운 메시지를 더 쉽게 전달하는 데 큰 도움이 될 수 있다.





다음 단계로 나아가기

- 이사회에 처음으로 참석하는 경영진이라면, 첫 회의 전에 이사회 의장 또는 위원회 위원장과 만나 본인의 업무 영역과 조직 내 권한에 대한 이사회 의 이해를 파악한다.
- 경영진은 이사회 전에 각 사업부 리더에게 연락하여, 회의 자료나 회의에서 전달할 메시지에 대한 각 사업부의 우려 사항을 파악한다.
- 경영진은 이사회 발표 자료를 사전에 검토하고 사업 활동에 대한 추가적인 통찰을 공유할 수 있도록 이사회 의장 및 위원회 위원장과 정기적인(예: 분기별) 회의를 갖는다. 성공적이었던 활동과 그렇지 않은 것, 이사회와 위원회에 도움이 되는 세부 사항의 수준 등에 대해 논의한다. 이를 통해 이사회가 위원회의 시간을 어디에 집중하고자 하는지 이해한다.
- 만남의 기회를 활용하여 경영진과 이사회 구성원이 교류한다. (예: 회의 전/후 점심 또는 저녁식사)
- 경영진은 업무 흐름이 겹치는 조직의 다른 그룹과 팀을 구성하는 방식을 검토한다. 예를 들어, 사이버 보안 통제를 검토할 때 내부감사는 그들의 메시지가 보안 책임자의 메시지와 통합되도록 해야 한다.
- 업무 영역과 관련된 새로운 사항이나 변화에 대해 이사회 구성원이 교육을 받을 수 있는 기회를 제공한다. 내부 또는 외부 전문가를 활용하여 교육의 질을 높인다면, 이사회는 더 많은 가치를 누릴 수 있을 것이다. 교육 세션을 통해 필요한 자료와 정보를 제공함으로써 이사회가 경영진 업무를 더 잘 이해할 수 있도록 도울 수 있다.

제언 2: 사전 회의 자료를 맞춤화 하라

사전 회의 자료는 프레젠테이션을 위한 장을 마련하고 이사회 및 위원회 회의에서 대화를 형성하는 데 중요한 역할을 한다. 사전 자료는 프레젠테이션과 별개이지만, 전반적인 회의에 직접적인 영향을 미친다. 만약 사전 회의 자료를 신중하게 준비하고 검토하지 않는다면, 이사회는 잘못된 영역에 집중하거나 경영진이 발표를 하기도 전에 부정적인 인상을 갖게 될 수 있다.

이사회에 참석하는 대부분의 경영진은 장문의 보고서, 배경 정보, 때로는 기술적이고 복잡한 내용을 몇 페이지로 압축해야 한다. 이사회

는 많은 양의 정보를 검토하기 때문에 사전 회의 자료의 길이와 형식이 적절한지 고려해야 한다. 경영진은 이사회가 원하는 자료 내용과 전달 방식에 대해 이사회 의견 구하고, 해당 콘텐츠를 사전 보고 양식으로 표준화한다. 가장 효과적인 형식과 세부 정보 수준은 이사회마다 다르기 때문에 최종 양식을 정하는 데는 시행착오가 있을 수 있다. 따라서 몇 가지 옵션을 제공하거나 새로운 콘텐츠를 점진적으로 소개하고 무엇이 효과적인지에 대한 피드백을 구하는 것이 적절하다.

사전 회의 자료에는 무엇을 담아야 할까?

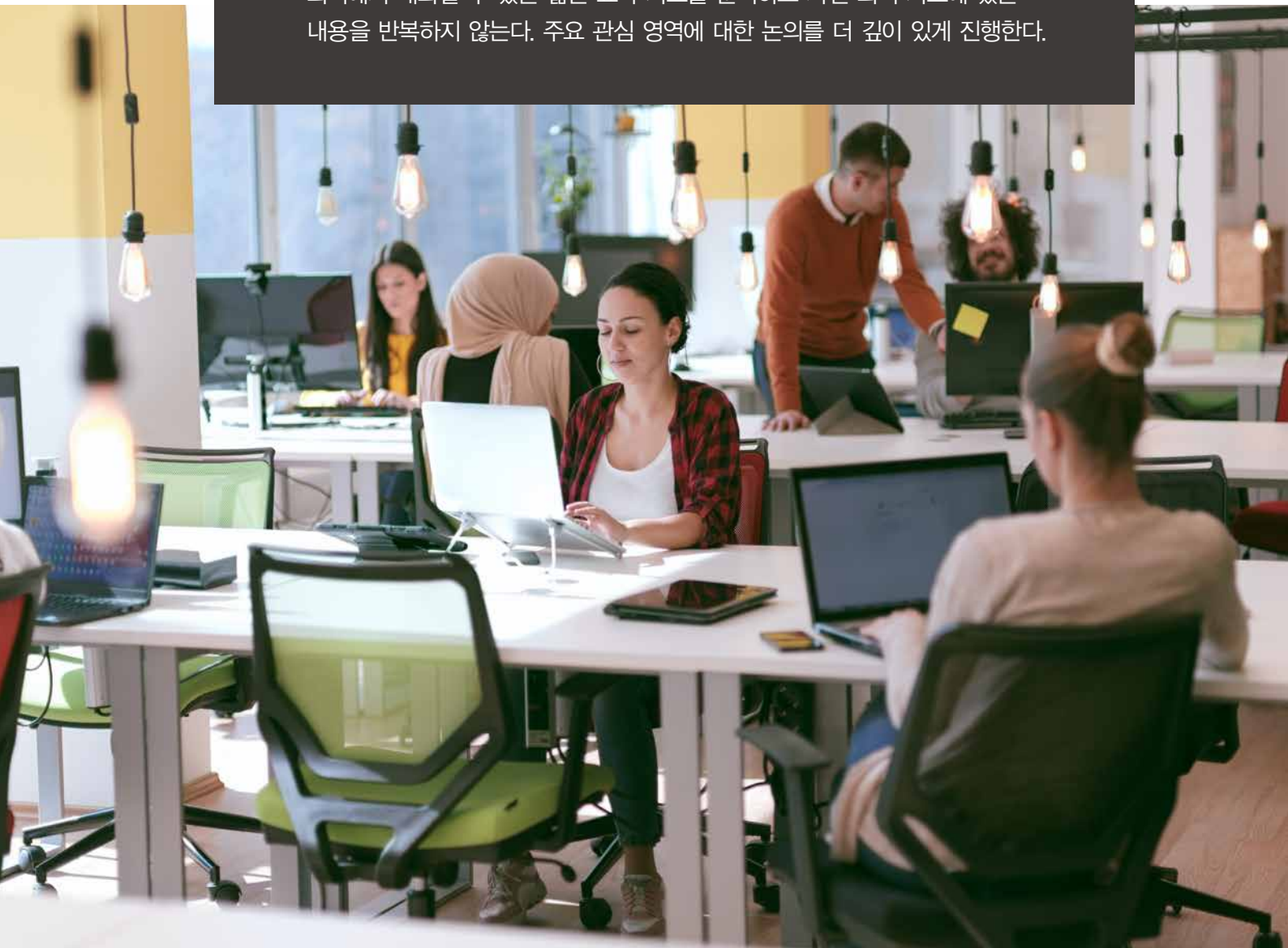
이사회에 보고되는 주요 내용이 무엇이든 간에, 모든 표준 양식에는 다음과 같은 몇 가지 공통 요소가 있어야 한다.

- 1. 요약** – 요약에는 회사의 분기 활동에 대한 간략한 개요를 포함하고 이사회 주의 요하는 중요한 문제를 강조해야 한다. 또한, 회사에 필요한 조치와 이사회가 가장 알고 싶어하는 정보인 “그래서 결론은 무엇”인지가 명시되어야 한다. 회의 중에 논의되거나 의사결정이 필요할 수 있는 2~3가지 “주요 사항”을 강조해서 표시할 것을 고려하고, 요약본은 1~2페이지 내외로 작성하는 것이 바람직하다.
- 2. 상세 보고·대시보드** – 상세 보고는 간결하고 통찰력 있는 설명과 함께 시각적으로 이해하기 쉬워야 한다. 내부감사 활동에 대한 주요 지표를 보고하기 위해서는 대시보드 사용을 고려하는 것이 좋다. 회사의 주요 데이터 수치에 대해 브레인스토밍하고 해당 지표부터 시작하는 것이 적절하다. 이사회가 데이터만 보고 이해하기 어려운 사항은 별도로 설명해야 하고 핵심 내용을 강조해야 한다. 경영진은 대시보드 보고가 적절한지 이사회 및 위원회에 의견을 묻고 후속적으로 조정한다.

경영진은 필요한 경우에 그래프와 기타 시각적 묘사를 사용한다. 예를 들어, 데이터 분석을 활용하여 전체 데이터 세트에서 위험, 결과 및 기타 중요한 영역을 검토함으로써 이사회와 공유할 통찰을 얻을 수 있다. 요약에는 해당 기간의 핵심 사항을 보여주고, 사전 회의 자료와 연계하여 기준점으로 활용할 수 있도록 해야 한다. (사전 회의 자료에 대한 자세한 내용은 부록 참고)

다음 단계로 나아가기

- 사전 회의 자료의 형식(상세한 설명 vs. 대시보드)에 대한 이사회원의 선호도를 파악한다.
- 가능하다면, 데이터 시각화 도구 및 데이터 분석을 활용하여 이사회 수준에서 보다 전체적인 논의가 진행될 수 있는 방법을 고려한다.
- 프레젠테이션을 할 때 어떤 설명을 추가할지 고려한다. 사전 회의 자료에 의미를 부여할 수 있는 통찰을 준비하고, 회의 참석자들의 관심을 끌 수 있도록 한다.
- 요약을 활용하여 메시지의 요점을 도출하고 위원회의 시간을 잘 활용한다.
- 회의에서 대화할 수 있는 짧은 요약 자료를 준비하고 사전 회의 자료에 있는 내용을 반복하지 않는다. 주요 관심 영역에 대한 논의를 더 깊이 있게 진행한다.



제언 3: 청중을 파악하라

이사회는 다양한 배경을 가진 매우 특별한 청중이다. 이사회에 전달하는 메시지는 너무 상세하지 않으면서도 적절한 수준의 세부 사항과 통찰력, 영향력을 가져야 한다. 이사회 구성원을 효과적으로 참여시키기 위한 핵심 요소는 각 구성원의 배경을 이해하는 것이다. 예를 들어, 재무 또는 감사 배경을 가진 이사는 내부감사 또는 세무 관련 업무의 복잡성을 이해할 가능성이 높다. 반면에 이와 관련된 직접적인 경험이 적은 이사회도 있을 것이다. 특히 사이버 보안 위험 감독과 같은 전문적이고 복잡한 영역에 대한 경험 수준은 다양할 것이다. 이사회 구성원의 전문성을 주의 깊게 검토하여 회의 수준을 조정하는 것이 바람직하다.

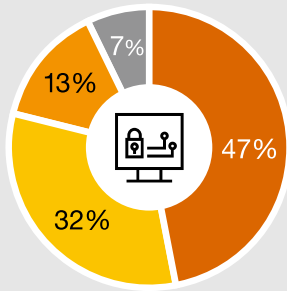
이사회 구성원의 전문성 외에도 각 구성원의 서로 다른 책임(어떤 위원회에 소속되어 있는지)을 이해하는 것은 도움이 된다. 해당 회사 외에 이사회가 겸직하고 있는 다른 이사회 및 위원회는 어디인가? 경영진은 다른 조직과 관련된 문제와 이슈를 파악함으로써 예상되는 질문 유형이나 이사회회의 견해를 짐작할 수 있다.

경영진이 이사회 구성원을 개별적으로 파악하는 것도 도움이 된다. 과도한 세부 사항에 대해 거부감을 드러내는 이사회가 있는가? 반대로 모든 세부 사항을 보고받길 원하는 이사회가 있는가? 회의를 압도하거나 논점을 흐리는 이사회가 있는가? 종종 위원회에서 상충되는 의견이 있을 수도 있다. 경영진은 이사회 의장, 위원회 위원장과의 관계를 돈독히 하고 CFO 및 기타 고위 경영진과 서로의 경험을 공유함으로써 문제 해결에 도움을 받을 수 있다.

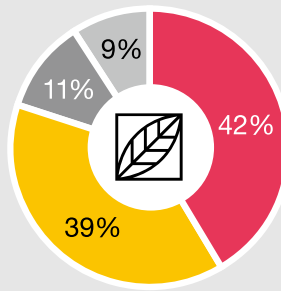
누가 무엇을 감독하는가?

이사회는 다음의 감독과 관련된 대부분의 업무를 어느 위원회에 할당했는가?

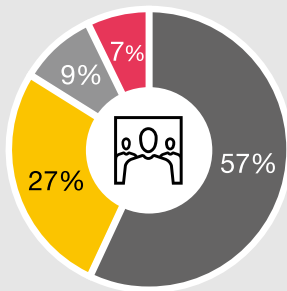
사이버 보안



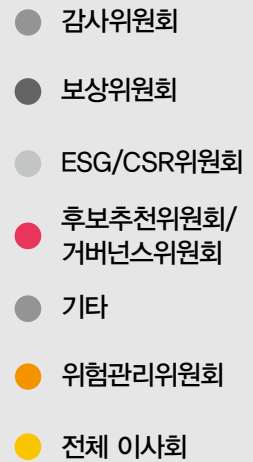
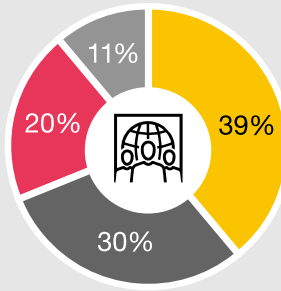
ESG



인적 자본



DE&I(다양성, 형평성, 포용성)



다음 단계로 나아가기

- 세부 사항의 수준을 신중하게 결정한다. 경영진은 이사회의 특별한 주의가 필요한 사항을 고려해야 한다. 예를 들어, 낮은 위험 영역이나 중간 수준의 위험 영역에서의 내부감사 발견사항을 발표하는 것은 전략적인 시간 사용이라고 보기 어렵다.
- 이사회는 노련한 청중이며 경영진의 결론을 이해하기 위해 더 깊이 알고 싶은 부분을 제시할 것이다. 따라서, 경영진은 가능한 반박 의견 또는 추가 질문을 예상해 보아야 한다. 그리고 이사가 더 많은 정보를 원할 경우를 대비하여, 경영진의 관점을 뒷받침하고 대면으로 논의할 준비를 해야 한다.
- 경영진은 이사회 및 위원회의 역할 관계에 대한 CEO의 견해와 조언을 요청할 수 있을 것이다.
- 경영진은 이사들이 검직하고 있는 다른 회사의 이사회 정보를 파악한다. 이사들이 회사에 제기할 수 있는 질문이나 관점을 예상하는 데 도움이 될 만한, 다른 회사와 산업의 현황과 이슈를 고려한다.

제언 4: 시간을 전략적으로 사용하라

경영진은 사전 회의 자료에서 이미 다룬 내용에 대한 검토를 위해 이사회에 제한된 시간을 쓰고 싶지 않을 것이다. 모든 슬라이드를 자세히 설명하기보다는, 주목할 만한 내용을 강조하여 말해야 한다. 발표는 맥락에 맞게 사전 회의 자료를 설명하고, 참신하면서도 미래지향적인 관점을 제공해야 한다. 발표자의 역할에 따라 가장 주목하고 강조해야 할 영역이 달라질 것이다. 그렇지만, 이사회에 통찰을 제공하는 것은 경영진의 임무이다. 경영진은 이사회를 위해 프로젝트, 위험 등의 요소를 연결 및 통합하여 보여주고, 복잡한 데이터를 전략과 위험에 대한 의미 있는 스토리로 녹여낼 수 있어야 한다.

경영진은 주요 목표를 사전에 전달하고 이사회 회의 반응을 예상해 봄으로써 순조로운 출발을 할 수 있다. 각 이사회 안건에는 할당된 시간이 있으므로 시간을 준수해야 한다. 또한, 이사회가 예상과 다른 방향으로 흘러갈 수 있으므로 유연성을 유지해야 한다.

이사회가 예상보다 지연될 경우, 뒤에 다루어질 안건에 할애할 수 있는 시간이 줄어들 수 있다. 필요한 경우에 주요 메시지를 예정된 시간보다 짧은 시간에 전달할 수 있는 방법을 계획하고 대비해야 한다.

경영진은 항상 비공개 회의에 대비해야 한다. 비공개 회의는 일반적으로 회사의 고위 경영진이 참석하지 않은 상태에서 이사회나 위원회 구성원과 특정 임원 또는 특정 부서(예를 들어, 내부감사, 외부감사인) 간에 진행된다. 비공개 회의는 비정형적이며 한정된 시간(일반적으로 15분 이내) 동안 진행된다. 이사회 및 위원회는 “우리가 알아야 할 사항이 있는가?”라는 간단한 질문을 던지면서 비공개 회의를 이끌 수 있을 것이다. 이러한 상황에 대비하여 유의미한 논의 주제를 준비함으로써, 시간을 최대한 효율적으로 사용하고, 가치를 더할 수 있는 기회로 활용해야 한다.

다음 단계로 나아가기

- 경영진은 회의 후에 이사회와 위원회를 위해 챙겨야 할 사항과 답변이 필요한 질문을 관리한다.
- 경영진은 프로젝트, 이슈, 위험 등 전반적인 내용을 연결하여 이사회에 이해를 돕는다. 경영진의 프레젠테이션은 업무가 중첩되는 조직 내 다양한 그룹 간의 연결성을 보여줄 수 있는 기회이다. 해당 그룹들과 까다로운 이슈에 대해 소통 및 협력하고, 예상치 못한 상황을 방지하기 위해 필요한 경우 전달할 내용을 미리 작성해 둔다.
- 경영진을 제외한 비집행임원과 사외이사만의 회의를 위한 안건을 준비한다. 이사회에 알리고 싶은 경영진의 중점 영역 2~3가지를 명시한다.
- 경영진은 요약으로 구성된 1~2장의 슬라이드로 발표 자료를 만들어서 회의 진행에 활용한다.
- 경영진은 이사회에 질문을 예상한다. 만약 이사회 구성원의 질문이 없다면 어떻게 이사회 논의를 이끌지 준비한다.

제언 5: 메시지에 집중하라

전문 용어를 과도하게 사용하고, 원고를 그대로 읽거나, 발표 중 시선을 피하는 것은 핵심 메시지 전달을 방해한다. 요점을 전달하려면 쉬운 언어로 의사소통해야 한다.

프레젠테이션을 계획대로 진행하거나 핵심 내용을 기억하기 위해 원고를 사용하는 것은 유용할 수 있다. 그러나 원고를 그대로 읽고 청중을 참여시키지 않는다면 청중은 빠르게 흥미를 잃을 것이다. 마찬가지로 눈을 마주치지 않으면 발표자가 내용에 관심이 없거나 자신감이 부족한 것으로 보일 수 있다. 따라서 메시지를 전달하는 방법에 주의해야 한다. 언어적 표현과 비언어적 표현은 모두 이사회에서 보다 효과적인 상호작용을 만들어 낼 수 있다.

요즘 일반화된 화상 회의는 그 특성상 몇 가지 단점이 있다. 참여자의 몰입도가 낮을 수 있고, 같은 장소에 있지 않기 때문에 청중의 반응을 파악하는 것이 더 어려울 수 있다. 이러한 상황에서는 질문을 받기 위해 발언을 멈추고, 가능하다면 더 많은 양방향 소통을 할 수 있는 방법을 고려해야 한다.

다음 단계로 나아가기

- 회의에 참여하는 다른 발표자의 자료와 프레젠테이션의 성격을 파악한다. 경영진은 본인의 주제뿐만 아니라 회의의 전체 안건을 숙지해야 한다. 본인의 주제와 관련 있는 다른 주제가 논의되고 있다면 발표의 틀을 잡는 데 도움이 될 것이다.
- 발표자의 업무에 관련되지 않은 제3자에게 사전 회의 자료를 보여주고 프레젠테이션을 들려준다. 명확하지 않은 개념을 표시하도록 요청하여 수정에 반영한다.
- 회의의 분위기를 파악하기 위해 잠시 멈춘다. 필요한 경우 프레젠테이션을 멈추고 의미를 명확히 해야 한다.
- 프레젠테이션의 목적(정보 제공, 합의 도출, 피드백 요청 등)이 무엇인지 정확히 안다. 사전에 그 의도를 명확히 전달하여 논의에 집중할 수 있도록 해야 한다.

부록: 주요 경영진을 위한 심층 제언

지금까지 살펴본 5가지 제언은 경영진이 이사회에서 보다 효과적인 프레젠테이션을 하는 데 도움이 될 것이다. 그러나 프레젠테이션의 내용은 발표자의 역할에 따라 달라진다. 부록에서는 감사위원회와 주로 상호 작용하는 5개 직책의 경영진이 고려할 수 있는 몇 가지 추가 지침을 제공한다. 물론 동 추가 지침은 다른 이사회 회의나 경영진에게도 유용할 것이다.

보고 내용을 기간별(연간 또는 반기)로 구분하여 심층 분석 및 정기 보고의 두 가지 방식으로 접근한다. 심층 분석은 이사회 및 위원회에 특정 주제나 프로세스에 대한 보다 자세한 정보를 제공한다. 정기 보고는 일관된 양식에 따라 정기적으로 보고하여 이사회 및 위원회가 주요 영역의 동향과 활동을 쉽게 확인할 수 있도록 한다.



최고감사책임자



최고정보보안책임자



최고정보책임자



최고인사책임자



세무 리더



정기 보고 자료에는 다음이 포함될 수 있다:

- 요약 – 승인된 내부감사 계획에 대한 진행 상황, 고위험 및 전기 발견사항에 대한 설명, 계획 변경 및 이사회 주의 요하는 기타 민감한 사항 포함
- 다음의 지표와 데이터를 포함할 수 있는 대시보드 보고
 - 리스크/테마/지점/사업부별로 정리된 감사 이슈
 - 연도별/등급별 감사 보고 발견사항
 - 해당 기간에 발행된 총 감사보고서 수 – 전체 등급에 대한 추가 세부 정보(예: 빨간색–위험/노란색–보통/초록색–안전 또는 양호/불만족)를 포함
 - 여러 감사 활동 또는 집계된 발견사항을 통해 식별된 위험 영역
 - 해당 연도의 분기별 종료 및 기한 만료된 발견사항
 - 내부감사 계획을 전사적 위험 또는 주요 위험 범주(예: 재무, 컴플라이언스, 전략)에 연결
 - 내부회계관리제도 현황 – 각 테스트 기간(예: 중간 기간, 업데이트, 연말) 동안의 위험 순위별 미비점 수를 자세히 설명
 - 감사 대상자 만족도 조사 결과(내부감사 성과에 대한 감사 대상자의 피드백을 받기 위해 설문조사를 사용할 경우)
 - 새로운 위험이나 동향에 대한 자료 – 추후 이사회 교육 자료에 포함 가능
- 내부감사 기능의 전략적/최신화 정도에 따라, 조직에 가치를 더할 수 있는 활동과 핵심 성과 지표(KPI)를 강조한다. 핵심 성과 지표는 내부감사 업무의 혁신에 중점을 두어야 한다.
 - 내부감사 성과
 - » 다른 위험 관련 부서와의 협업 수준
 - » 자문/컨설팅/사전감사 프로젝트 수(제공된 가치 포함)
 - » 경영진의 요청 대응 완료 건수
 - 분석 및 자동화 사용
 - » 분석 및 자동화를 활용하는 내부감사 프로젝트 수
 - » 사업에 연계된 분석/대시보드/자동화 수
 - » 주기적으로 모니터링되는 지속적인 감사 위험 지표 수
 - » RPA(Robotic Process Automation)를 사용하여 절약한 행정 업무 시간
 - » RPA 또는 기타 자동화 기술을 사용하여 절약한 수동 테스트 작업 시간
 - 지속적인 통제 감사 결과
 - » 계획 대비 진행률
 - » 식별된 문제
 - » 후속 조치 완료

- 맥락을 파악하기에 충분한 세부 정보와 중요한 내부감사 발견사항을 요약한다. 이는 경영진 및 이사회에 선호도에 따라 조직마다 다를 수 있다. 이사회 수준에서 충분한 이해가 있다면, 요약은 검토 내용이나 주요 발견사항을 정리한 표를 포함하여 한 페이지 정도가 될 것이다.

연간/분기별 심층 분석 보고 주제에는 다음이 포함될 수 있다:

- 위험 평가 프로세스 개요 및 결과
- 연간(또는 정기적인) 내부감사 계획
- 내부감사부서 역량, 인적 자원 조달 모델 및 조직 개요
- 팀의 독립성 및 업무 품질 관리 프로그램 결과에 대한 확인(적용 가능하다면, 국제내부감사인협회(IIA) 기준에 따라)



최고정보보안책임자 Chief information security officer

정기 보고 자료에는 다음이 포함될 수 있다:

- 회사의 정보보안 모니터링 및 관리 시스템을 포함한 위험 환경(단기 및 장기)에 대한 설명
- 회사 또는 주요 공급업체의 위반 또는 위반 시도 사례에 대한 보고
- 주목할 만한 다른 기업의 위반 사례 및 그로부터 얻은 교훈에 대한 보고
- 정보보안 사건과 프로그램을 정기적으로 모니터링하고 보고하는 데 사용되는 지표는 다음과 같다:
 - 정보보안 사건의 주목할 만한 동향
 - 사건 보고의 상승세
 - 컴플라이언스 프로젝트 현황
 - 개선 프로그램 현황

연간/분기별 심층 분석 보고 주제에는 다음이 포함될 수 있다:

- 산업 프레임워크(예: 미국표준기술연구소, NIST)를 기준으로 한 회사의 사이버 프로그램 성숙도 평가
- 최근 테스트 시기 및 다른 회사의 위반 사례로부터 학습하는 방식을 포함한 사고 대응 및 위반 통지 프로토콜
- 관련 사이버/개인정보보호법
- 사이버 보험 보장 범위
- 개인정보보호 정책 및 프로그램
- 제3자 위험 관리
- 제3자 참고 자료
- 회사의 전반적인 보안 프로그램을 지원하는 전략 및 정보보안 정책에 대한 개요



정기 보고 자료에는 다음이 포함될 수 있다:

- 균형성과표(Balanced scorecards) – IT 기능과 관련된 주요 성과 지표를 상세히 설명. 다음 사항을 포함한다:
 - 시스템의 가용성(예를 들어 애플리케이션, 네트워크, 클라우드, 데이터 센터 등 작업이 실행되는 시간 비율)
 - 이해관계자 만족도
 - 임직원 참여
 - 프로젝트 포트폴리오 성과 – 다음의 지표를 포함한다:
 - » 비용
 - » 재무 – 자본지출 예산 및 운영 비용 현황
 - » 일정 – 계획된 일정표 대비 성과
 - » 범위
 - » 인력 – 직원 교육 및 이직에 대한 논의
 - » 프로세스 – 운영 중단에 대한 논의 또는 가상화된 시스템 인프라의 비율
 - » 고객 – 고객 만족도 조사 결과 또는 수행된 투자의 사업 수익에 대한 논의
- 전환 프로젝트에 대한 업데이트는 별도로 요청할 수 있다. 여기에는 다음이 포함될 수 있다:
 - 획득한 가치와 업무 계획
 - » 총 예산 및 사용 비율(프로젝트 진행률과의 비교 포함)
 - » 주요 진행 업무의 타임라인과 진척도
 - 중요한 사업 목표의 개요
 - 목표 달성을 위한 로드맵과 주요 과제 및 요점

연간/분기별 심층 분석 보고 주제에는 다음이 포함될 수 있다:

- 해당 연도의 주요 이벤트(예: 주요 프로젝트)
- 주요 위험 및 관련 개선 계획
- IT 그룹 및 광범위한 조직의 주요 우선순위
- 연간 예산 – 우선순위와 동종업계의 IT 조직 및 문화 개요에 대한 벤치마킹 데이터 포함. 기술 부채(technical debt, 경쟁력 저하를 유발할 수 있는 현재 유지 중인 오래된 기술의 양) 포함
- 기업 구성 개요
- IT 변화 관리 – 테스트 또는 생산 어플리케이션의 상태, IT 건전성 및 준비 상태 평가 포함
- IT 혁신
- IT 메가트렌드



정기 보고 자료에는 다음이 포함될 수 있다:

- 조직의 인적 자본 보고 및 투명성 지표(예: DE&I)에 대한 요약 – 회사가 사업보고서, 웹 사이트 또는 다른 공개된 장소에 공시한 지표 포함 고려
- 고위 경영진을 포함한 승계 계획: 승계 계획의 일부로 서로 다른 주요 역할의 상호 의존성에 중점
- 기업 문화에 대한 통찰 – 주요 이니셔티브 및 모니터링 방법
- 경쟁업체가 직면한 산업 이슈 중 회사에 영향이 있거나 적용될 수 있는 사항

연간/분기별 심층 분석 보고 주제에는 다음이 포함될 수 있다:

- 임직원을 둘러싼 조직의 “사연”에 대해 배경을 설명한다. 여기에는 감원 처리와 회사의 원격 근무 정책과 같은 주제가 포함될 수 있다. 직원의 역량 향상을 위한 조직의 계획에 대해 논의한다.
- 조직의 인재 전략에 대해 심층 분석한다. 여기에는 향후 몇 년 동안 회사가 어떻게 인재 채용 및 유지 전략을 발전시킬 것인지에 대한 논의가 포함될 수 있다.



정기 보고 자료에는 다음이 포함될 수 있다:

- 글로벌 납세 의무 및 관련 위험
- 법인세 처리 불확실성에 대한 고려
- 유효세율 및 현금 납부 세액 업데이트
- 회사와 직접적으로 관련된 글로벌 조세 환경의 중요한 업데이트

연간/분기별 심층 분석 보고 주제에는 다음이 포함될 수 있다:

- 유의적인 조세 위험(전략적, 운영적, 평판 관련)과 이러한 위험이 회사의 전반적인 위험 성향에 어떻게 부합하는지에 대한 설명
- 재무제표상 조세 위험 관리 전략(외부 자문)
- 글로벌 조세 제도 변화 업데이트 – 법규 제·개정(안)과 회사에 미치는 영향
- 글로벌 세무 조사 현황 – 모든 발견사항 및 관련 처벌/벌금 포함
- 경쟁업체 및 동종업체 법인세율(유효세율 및 현금세율 모두)의 벤치마킹
- 불확실한 법인세 처리, 이연법인세자산의 실현가능성, 국외 이익 재투자에 대한 경영진의 주장을 포함한 주요 재무제표 판단 및 추정
- 세무 기능의 내부통제 미비점 또는 중요한 취약점 현황
- 세무담당부서의 보고라인 및 인력
- 주요 자문사와 아웃소싱 파트너 및 협업 방식
- 세무담당부서가 조직 내의 다른 그룹과 협력하여 절세 방안을 찾고 강력한 내부통제를 촉진하는 방법
- 세무 기능의 지속적인 개선 계획 – 데이터 분석 및 기술 도구의 사용 증가



특별기고

ESG를 고려한 국민연금의 기금 운용 (feat. 책임투자)

신 왕 건 | 국민연금기금 상근전문위원, 투자정책전문위원회위원장

본고는 2022년 「국민연금기금 수탁자 책임활동 연차보고서」에 기반하여 작성된 것이며, 기술 내용은 집필자 개인의 견해가 포함되어 있으므로 삼일PwC의 정책이나 입장과 일치하지 않을 수 있습니다.

I. 국민연금기금 책임투자의 이해

국민연금기금은 국민의 생활안정과 복지증진을 목적으로 국민연금법에 따른 연금급여에 총당하기 위한 책임준비금으로 설치되었으며, 국민연금기금운용지침에 따라 수익을 최대로 증대하고 장기재정안정유지를 목적으로 운용하고 있다. 2021년말 현재 기금의 순자산은 948조원으로 명목 GDP의 45.8%, 국내 주식시가총액의 6.3%, 국내채권발행잔액의 13.7%를 차지하고 있다. 투자의 사결정과정에서 재무적 요인은 물론 ESG 등 비재무적 요소를 고려하는 국민연금의 책임투자는 지속가능한 장기투자자로서, 기금이 국민경제와 금융시장에서 차지하는 영향에 비례하는 책임감 있는 역할인식에서 출발하고 있다.

1. 책임투자의 정의

국민연금기금은 장기적이고 안정적인 수익 증대를 위하여 책임투자 전략을 수립·확대적용하고 있다. 책임투자는 투자의사결정 과정에서 ESG 요소를 고려하는 ESG 투자(ESG Incorporation)와 투자대상에 대한 의결권 행사 및 건설적 대화 등을 통해 ESG 관련 위험관리능력 개선 및 기업가치 제고를 유도하는 주주권 행사(Active Ownership)를 통해 이행된다.

국민연금기금 책임투자 체계

ESG 투자 (ESG Incorporation)	ESG통합 (ESG Integration): 국내주식, 국내채권 (회사채 등) 투자의사 결정 시 손익, 현금흐름, 멀티플, 위험, 벤치마크 등에 ESG 요인을 직·간접적으로 반영
	선별투자 (Screening): 투자제한전략 (Negative Screening) 도입 ESG관점에서 긍정적·부정적으로 평가되는 특정 산업·기업을 투자 후보군에 포함 (Positive Screening) 또는 제외 (Negative Screening)
주주권 행사 (Active Ownership)	의결권 행사 (Proxy Voting): 국내주식 및 해외주식 주주총회에서 의결권 행사
	주주활동 (Engagement): 국내주식 비경영참여 주주활동: 기업과의 대화 등 (비공개대화, 비공개중점, 공개중점) 경영참여 주주활동: 주주제안 등 (공개중점 이후)



2. 책임투자정책 및 의사결정체계

국민연금기금은 국민연금법 개정¹을 통해 기금을 관리·운영하는 경우, 투자대상과 관련하여 ESG 요소를 고려할 수 있도록 책임투자에 대한 법적 근거를 마련하였다. 또한, 「국민연금기금운용지침」에도 기금운용 5대 원칙(수익성, 안정성, 공공성, 유동성, 운용독립성)에 지속가능성을 추가하여 책임투자가 지속적으로 확대, 추진될 수 있는 제도적 환경을 조성하였다. 국민연금기금은 「책임투자 원칙」 및 「수탁자 책임에 관한 원칙(스튜어드십 코드)」을 도입하고, 「수탁자 책임 활동에 관한 지침」의 기준, 방법, 절차에 따라 투자대상의 환경·사회·지배구조 등 비재무적 요소를 고려하여 기금을 관리·운영하며, 주주권 행사 과정의 독립성 및 투명성을 확보하고 있다.

국민연금기금은 최고 의사결정기구인 기금운용위원회가 정한 정책에 따라 책임투자를 이행한다. 기금운용위원회 산하 상근전문위원 및 외부전문가로 구성된 수탁자책임 전문위원회는 책임투자 활동에 대한 기금운용위원회의 의사결정을 지원하고 기금의 ESG 투자 및 주주권 행사 관련 주요 사항을 검토·결정한다. 국민연금기금의 책임투자 이행은 기금운용본부 전략부문 내 수탁자책임실에서 담당하고 있다. 책임투자팀은 책임투자 정책 및 지침 수립을 지원하고, 책임투자 전략 및 실행계획을 마련하여 운용역이 투자의사결정 과정에 ESG를 고려할 수 있도록 지원하고 있다.

1 국민연금법 제 102조④ 제 2항 제3호: 기금을 관리, 운영하는 경우에는 장기적이고 안정적인 수익증대를 위하여 투자대상과 관련한 환경, 사회, 지배구조 등의 요소를 고려할 수 있다.

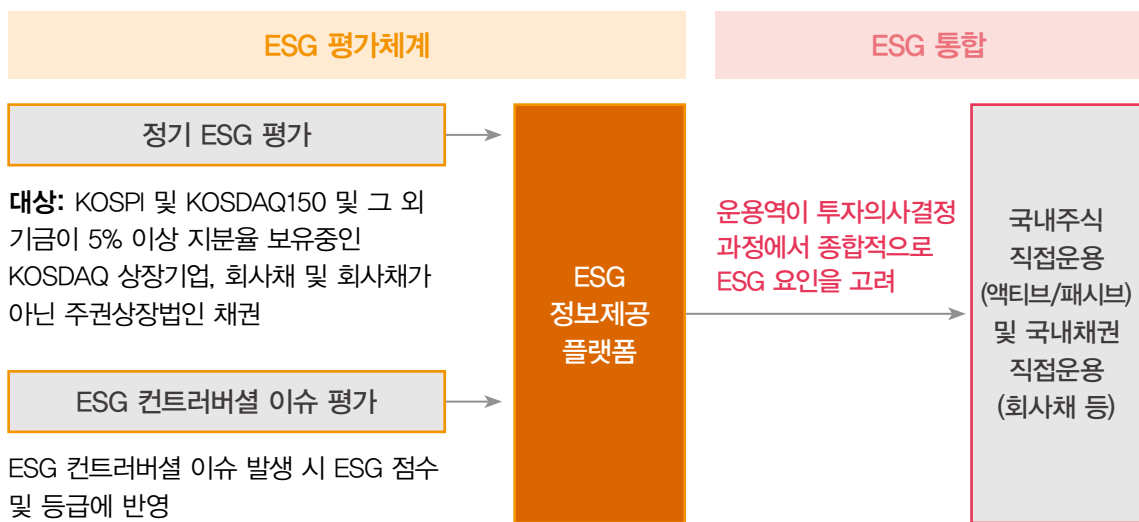
2 국민연금기금운용지침 제4조(기금운용원칙): 5. 지속가능성의 원칙: 투자자산의 계속가능성 제고를 위하여 환경, 사회, 지배구조 등의 요소를 고려하여 신의를 지켜 성실하게 운용하여야 한다.

II. 국민연금기금 책임투자 이행

1. ESG 통합전략(ESG Integration)

기금의 ESG 통합전략은 ESG 평가를 바탕으로 구현되고 있다. 기금은 기업별 ESG 요소를 고려할 수 있는 평가체계 및 내부시스템을 구축하여 국내주식 직접운용 시 운용역이 투자의사결정 과정에서 재무적 요소와 함께 ESG 요소를 종합적으로 고려함으로써 ESG 통합전략을 이행한다.

ESG 평가체계 및 ESG 통합



(1) 정기 ESG 평가

기금은 투자대상의 환경·사회·지배구조 등 비재무적 요소를 체계적으로 분석하기 위해 기금의 특성이 반영된 고유의 ESG 평가체계를 마련하여, 국내 상장주식(KOSPI+KOSDAQ100)에 대해 매년 2회의 ESG 평가를 실시하고 있다. 기금의 ESG 평가체계는 환경, 사회, 지배구조 영역에서 기업가치에 영향을 미치는 14개 평가항목과 61개 평가지표로 구성되어 있으며, 산업별 특성을 고려하기 위해 각 이슈에 대해 산업별 가중치를 달리 적용하여 ESG 점수와 등급을 산출하고 있다.

국민연금기금 국내주식 ESG 평가체계

구분	항목(14)	평가지표(61)
환경 (E)	기후변화	온실가스관리시스템, 온실가스배출량, 에너지소비량, 자발적 기후변화 대응
	환경영향관리	환경경영시스템 인증, 환경경영 목표, 청정생산 관리, 용수사용량, 화학물질사용량,
	친환경 제품개발	대기오염물질배출량, 폐기물배출량
사회 (S)	인적자원관리 및 인권	친환경제품 개발 활동, 친환경 특허, 친환경제품 인증, 제품 환경성 개선
	산업안전	급여, 인적자원투자, 고용, 가족친화문화, 근속연수, 인권, 노동관행
	공정거래	안전보건시스템, 산업안전보건 전담 조직, 안전보건경영시스템 인증, 산재다발사업장 지정
	제품안전과 소비자 보호	거래대상선정 프로세스, 공정거래자율준수, 협력업체 지원활동,
	정보보호	하도급법 위반 사례, 공정경쟁 저해 행위
지배구조 (G)	주주권리향상	경영권보호장치, 주주의견 수렴장치, 주주총회 공시시기, 최근 3년 내 배당 지급
	이사회 구성과 운영	대표이사·이사회 의장 분리, 이사회 구조의 독립성, 이사회의 사외이사 구성, 이사회 구성의 다양성, 이사회의 활동, 이사보수 정책 적정성
	이사회 내 위원회	보상위원회, 사외이사후보추천위원회, ESG위원회
	감사제도	감사위 사외이사 비율, 장기재직 감사(위원) 비중, 감사 대비 비감사 용역비
	관계사위험	관계사 우발채무 비중, 관계사 매출 거래 비중, 관계사 매입 거래 비중
	내부통제와 준법	내부통제 및 준법경영시스템, 부패방지 경영시스템 인증, 내부통제·준법경영 위반여부

ESG 평가결과를 포함한 ESG 정보는 ESG 시스템을 통해 국내주식 및 국내채권(회사채) 직접운용시 투자가능종목군 신규편입 및 투자종목점검 등 투자이사결정에 고려된다. 국내주식 직접운용액티브 투자가능종목군(IU: Investment universe), 패시브투자가능종목군(BU:Basket universe)에 신규종목을 편입할 때 운용역이 의견이 추가된 ESG 보고서를 첨부해야 하며, D등급 종목은 원칙적으로 벤치마크 대비 초과 편입을 금지하고 있다. 국내채권 직접운용의 경우에도 투자가능발행기관군 신규종목편입 또는 신규발행종목 투자 시 ESG 정보 세부 내용 확인 및 상세 검토 등을 수행한다.

(2) ESG 컨트러버셜 이슈 모니터링 및 중대성 평가

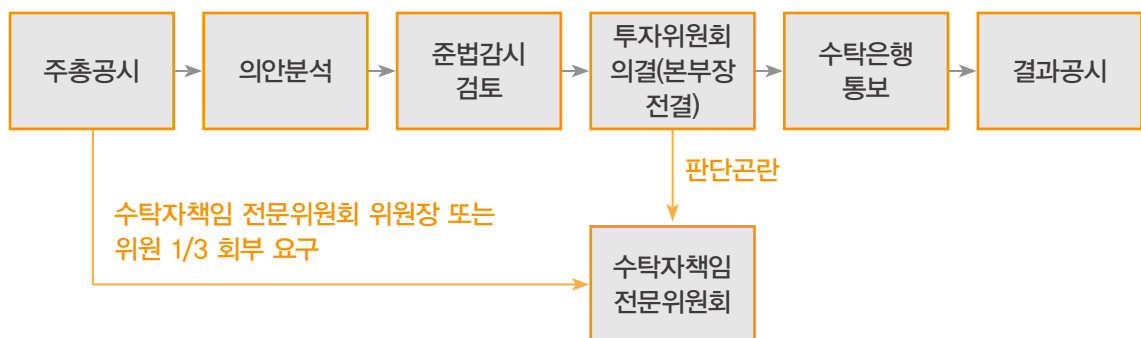
기금은 「수탁자 책임에 관한 원칙」 및 「수탁자 책임 활동에 관한 지침」에 따라 기업가치에 영향을 미칠 수 있는 ESG 관련 사건사고 등을 모니터링하고 있으며, 해당 사안이 기업가치 및 주주가치에 미칠 영향을 가늠하기 위해 심각성³, 재발가능성⁴을 중심으로 중대성 평가를 수행하고 있다. 기금은 중대성 평가결과와 기금 보유 지분율 및 보유비중 등을 종합적으로 고려하여, ESG 평가결과를 조정하거나 주주활동에 연계하고 있다.

2. 의결권 행사

(1) 기준 및 절차

기금은 의결권 행사 기준, 행사 절차, 행사 방법 등에 관한 사항을 규정한 「국민연금기금 수탁자 책임 활동에 관한 지침」에 따라 행사하며, 전문적이고 충실한 의결권 행사를 위해 의안분석 외부기관의 자문을 참고하여 의결권을 행사한다.

의결권 행사 절차



3 피해규모, 처벌가능성 및 수위, 피해기간 등을 고려하여 평가

4 의사소통, 개선수준, 반복정도 등을 고려하여 평가

기금은 보유지분율과 보유비중에 따라 국민연금공단이 기금운용본부에 설치한 투자위원회 등의 심의·의결을 거쳐 의결권을 행사한다. 기금이 판단하기 곤란하여 수탁자책임 전문위원회에 요청하거나, 수탁자책임 전문위원회 재적위원 1/3 이상이 장기적인 주주가치에 미치는 영향이 크다고 판단하여 전문위원회에 회부할 것을 요구하는 사안의 경우에는 수탁자책임 전문위원회에서 의결권 행사방향을 결정한다. 또한 기금운용위원회는 위탁운용사 의결권 위임 가이드라인을 마련하여 2020년 3월 정기주주총회부터 기금 보유분의 일부에 해당하는 의결권을 위탁운용사에 위임하도록 결정하였다.

(2) 공시 및 현황

국민연금기금은 주주총회 개최 이후 14일 이내에 기금의 의결권 행사 내역과 지침상 근거조항을 포함한 세부 반대사유를 홈페이지에 공시하고 있다. 다만, 기금이 보유한 지분율이 10% 이상이거나 보유비중 1% 이상인 기업의 전체 안건 및 수탁자책임 전문위원회가 결정한 안건에 대해서는 의결권 행사 방향을 주주총회 개최 전에 공개할 수 있다. 이에 기금은 2022년에 83건의 주주총회에 대하여 사전공개를 시행하였다. 기금은 2022년에 국내 보유주식의 825회 주주총회에서 총 3,439건 상정안에 대해 의결권을 행사하였다.

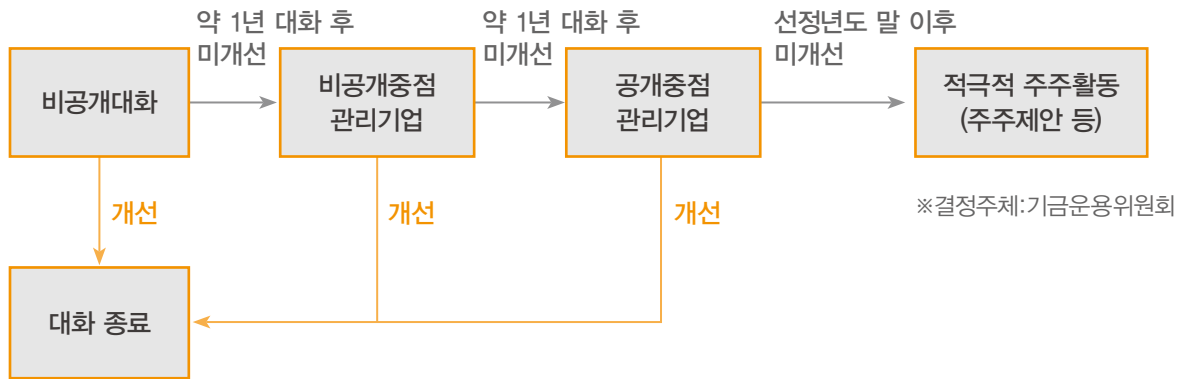
3. 주주활동

국민연금기금은 기금의 장기 수익성 및 안정성을 제고하고 주주권 행사의 독립성·투명성을 강화하는 등 선량한 관리자로서의 의무를 충실히 이행하기 위하여 「수탁자 책임에 관한 원칙(스튜어드십 코드)」을 도입하였다. 이를 통해 그간 의결권 행사 및 배당관련 기업과의 대화 등에 머물던 주주권 행사의 범위가 임원보수, 법령상 위반 등으로 확대되었고, 기금은 「수탁자 책임 활동에 관한 지침」 및 「국내주식 수탁자 책임 활동 가이드라인」의 기준, 절차 등에 따라 주주권행사를 수행하고 있다.

(1) 중점관리사안에 대한 주주활동

중점관리사안에 대한 주주활동은 「국민연금기금 국내주식 수탁자 책임 활동 가이드라인」의 기준에 따라, 대상기업선정, 비공개대화, 비공개중점관리기업 선정, 공개중점관리기업 선정, 주주제안 등 단계별 절차를 통해 추진된다. 단계별 주주활동에도 불구하고 개선이 없는 경우에는 주주총회 시 사안별로 연계된 안건 또는 이사선임 안건 등에 대해 의결권 행사를 연계하거나, 공개서한을 발송할 수 있다.

중점관리사안 관련 주주활동 절차



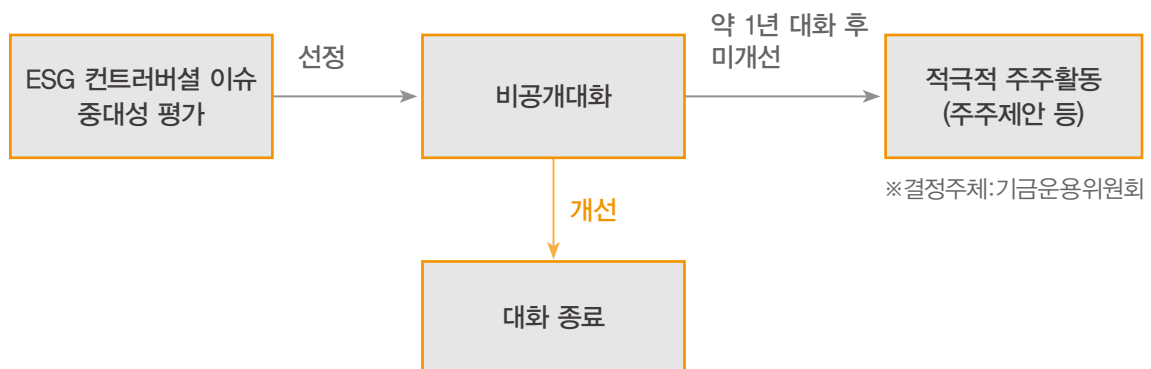
※대상기업 선정 및 개선여부 판단주체: 수탁자책임 전문위원회

중점관리사안	대상기업 선정기준
기업의 배당정책 수립	합리적인 배당정책을 수립하지 않거나, 합리적인 배당정책에 따른 배당을 하지 않을 경우
임원 보수한도 적정성	보수금액, 기업의 경영성과 등과 연계되지 않은 이사보수한도를 제안하여 주주권익을 침해하는 경우
법령상 위반 우려로 기업가치 훼손 내지 주주가치 침해 사안	국가기관의 조사 등 객관적 사실에 근거하여 아래의 경우에 해당할 경우 ① 당해 회사와 관련한 횡령, 배임 행위 ② 부당하게 특수관계인 또는 다른 회사를 지원하는 행위(부당지원행위) ③ 특수관계인에게 부당한 이익을 귀속시키는 행위(경영진의 사익편취)
지속적 반대의결권 행사에도 개선이 없는 사안	회사의 주주총회 안건 중 기금이 지속적으로 반대의사 표시를 했음에도 불구하고 개선되지 않는 안건의 경우
기후변화 관련 위험 관리가 필요한 사안	기후변화 관련 사안이 기업가치에 미치는 영향이 큰 기업 중 기후변화 관련 위험 관리 수준이 개선되지 않았다고 판단되는 경우* *온실가스 배출 관련 ESG 평가지표 등을 고려하여 판단
산업안전 관련 위험 관리가 필요한 사안	산업안전 관련 사안이 기업가치에 미치는 영향이 큰 기업 중 산업안전 관련 위험 관리 수준이 개선되지 않았다고 판단되는 경우* *산업재해 발생 관련 ESG 평가지표 등을 고려하여 판단

(2) 예상하지 못한 우려에 대한 주주활동

기금은 「국내주식 수탁자 책임 활동 가이드라인」의 기준에 따라 ESG 컨트러버설 이슈⁵가 발생한 기업에 대하여 중대성 평가를 실시하여 비공개대화 대상 기업을 선정하고, 비공개대화부터 주주제안 등에 이르기까지 주주활동은 단계별 절차를 거쳐 추진한다. 단계별 주주활동에도 불구하고 개선이 없는 경우에는 주주총회 시 이사선임 안건 등에 대해 의결권 행사를 연계하거나, 비공개대화를 거부하는 등 개선여지가 없다고 판단되는 경우 공개서한을 발송할 수 있다.

예상하지 못한 우려 관련 주주활동 절차



※대상기업 선정 및 개선여부 판단주체: 수탁자책임 전문위원회

(3) 적극적 주주활동

국민연금기금은 2019년 12월 기업가치 제고 및 투명하고 공정한 주주활동을 위한 「국민연금기금 적극적 주주활동 가이드라인」을 마련하였다. 동 가이드라인에 따른 적극적 주주활동은 기업에 대한 경영참여를 목적으로 하는 것이 아니라, 중점관리사안 및 예상하지 못한 우려 관련 주주활동 대상기업과 함께 충분히 대화하고 논의하여 개선방안을 만들어, 해당 기업과 주주의 가치를 더욱 높이기 위함이다. 기금은 주주활동 요건이 발생한 경우, 「국민연금기금 국내주식 수탁자 책임 활동 가이드라인」에 따라 문제개선 등을 위해 사실관계 확인 및 기업과의 충분한 대화 등의 노력을 하며, 예외적으로 개선이 극히 어려운 경우에 한하여 ‘적극적 주주활동’을 수행한다.

적극적 주주활동 주요 내용

구분	내용
대상	공개중점관리기업, 예상하지 못한 우려 관련 비공개대화 대상기업 중 개선이 없는 기업
판단기준	장기 수익 및 주주가치 제고를 위하여 사안별 개선 판단기준, 해당기업의 산업적 특성 및 기업 여건, 주주 제안의 실효성, 비용효과성 및 시장에 대한 상징적 의미 등을 종합적으로 고려하여 판단
선정방법	수탁자책임 전문위원회가 개선이 없는 기업을 결정하고, 그 기업에 대한 주주제안 추진여부 및 주주제안 내용을 검토하여 기금운용위원회에 보고 - 기금운용위원회는 전문위원회 검토내용을 바탕으로 주주제안 여부 및 추진 시 내용을 실질적으로 결정
주주제안 내용	상법 및 자본시장법의 허용범위 내에서 적절한 주주제안 내용을 기금운용위원회가 최종적으로 결정

III. 맺음말

본고에서 반복적으로 기술한 바와 같이, 국민연금은 기금의 책임투자정책의 목적을 “투자의사결정과정에 ESG 요소를 반영하고 투자대상에 대한 의결권 행사와 건설적인 대화 등을 통해 기업가치를 제고함으로써 기금의 장기적이고 안정적인 수익을 증대하는 것”으로 분명하게 밝히고 있다. 다시 말해서, 수탁자 책임활동의 적극적인 활성화가 연금가입자의 최선의 이익을 위한 기금의 신인의무(fiduciary duties)를 충실히 수행하는 것이라는 지향점을 제시하고 있는 것이다.

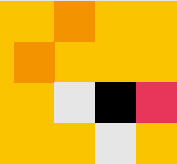
국민연금기금은 일본의 GPIF⁶와 노르웨이 GPFG⁷에 이은 제 3위의 글로벌 공적기금으로서 2023년까지 기금규모가 1,000조원에 이르고, 향후 10년 동안은 유동성 부담없이 적극적으로 기금운용이 가능한 ‘골든타임’을 지나게 된다. 국민연금은 이러한 투자시계(time horizon)와 위험감내 정도(risk tolerance)등 운용전략 상의 제약요인과 함께 국가경제와 금융시장에 미치는 기금의 영향력에 비례한 책임감으로 ESG 투자를 설계하고 실행하며 성과를 투명하게 공시하는 정책을 꾸준히 펼쳐갈 것으로 예상된다.

6 GPIF(Government Pension Investment Fund): 일본의 연금적립금관리운영독립행정법인

7 GPFG(Government Pension Fund Global): 노르웨이 정부연기금

2023년도 이사회 프로그램 오픈 안내

Corporate Director School 2023



삼일PwC 거버넌스센터는 감사, 감사위원, 사외이사, 내부감사지원부서 등 기업 거버넌스의 다양한 이해관계자분들께서 유용한 콘텐츠를 편리하게 이용하실 수 있도록 온라인 교육 사이트를 운영하고 있습니다. 2023년 7월 오픈 예정인 이사회 구성원을 위한 '이사회 프로그램(Corporate Director School)'의 신규 강좌를 안내드리오니 많은 이용 부탁드립니다

2022년도 이사회 프로그램	2023년도 이사회 프로그램
1. 이사회와 이사 : 역할과 책임	1. Cybersecurity 변화 방향 제언
2. 기업지배구조 제도 변화와 동향	2. 이사회 의 딜(deal) 검토사항
3. ESG 이해와 이사회 감독 가이드	3. 지배구조 모범규준 (1)
4. 효과적인 이사회 운영을 위한 전략	4. 지배구조 모범규준 (2)
5. 주주행동주의 이해와 이사회 가이드	5. 거버넌스 강화를 통한 금융기관 내부통제 개선*

* 관련 규정의 확정 시기에 맞추어 추후 공개 예정

** 2023년도 모든 신규 강좌는 교재(PDF 파일) 제공

온라인 교육 등록 방법 및 절차

삼일PwC 거버넌스센터에서 제작하는 간행물, 동영상, 교재 등 모든 콘텐츠는 무료 등록 후 누구나 자유롭게 이용 가능합니다. 등록 방법은 아래와 같으니 이용에 참고하시기 바랍니다.

홈페이지 (sgc.samil.com) 에 접속

메인화면에서 'Education (교육)' 메뉴 클릭

'온라인 교육 수강 신청' 버튼 클릭

온라인 교육 등록 신청서(구글폼) 작성 및 제출

웰컴 메일 수신 (정상 접수)

ID 및 PW 발급 안내 메일 수신 (등록 완료)

즉시 자유롭게 수강 가능

교육 수수료증 발급 안내

발급 대상: 등록하시고 아래 기준을 충족하신 분

발급 기준: 프로그램의 연도별(2022년/2023년) 강좌 5개를 모두 수강하신 경우

예시

- 2023년도 이사회 프로그램 5개 강좌 모두 수강
→ **수수료증 발급**
- 2022년도 이사회 프로그램 5개 강좌 모두 수강
→ **수수료증 발급**
- 2022년도 이사회 프로그램 2개 강좌 + 2023년도 이사회 프로그램 3개 강좌 수강
→ **수수료증 미발급** (개별 강좌에 대한 수강 확인증 발급 가능)

발급 방법: 수강 완료한 달의 익월에 본인 이메일로 수수료증 PDF파일 수신(별도 신청 불필요)

※ 수수료증 외에 개별 강좌 수강 확인증이 필요하신 경우, 별도로 요청(kr_sgc@pwc.com)해 주시면 발급해 드립니다.

삼일PwC 거버넌스센터

장운균 Partner
on-gyun.chang@pwc.com

하미혜 Managing Director
mihye.ha@pwc.com

류주연 Senior-Manager
joo-yeon.ryu@pwc.com

선준 Manager
joon.sun@pwc.com

손현정 Senior-Associate
hyunjung.son@pwc.com

이솔지 Senior-Associate
solji.lee@pwc.com

지배구조선진화연구회

곽수근 서울대학교 명예교수

김종대 인하대학교 교수

조명현 고려대학교 교수

최승재 법무법인클라스 변호사

김의형 PwC컨설팅 고문

조용두 삼일PwC 고문


오기원 삼일PwC 감사부문 대표

박대준 삼일PwC Deal부문 대표

김재윤 삼일PwC 대외협력실장 부대표

장운균 삼일PwC 거버넌스센터 센터장

Contact

 02-709-0709

 kr_sgc@pwc.com

sgc.samil.com

S/N: 2306W-RP-029

© 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 for further details.