



삼일회계법인

# 거버넌스 포커스

2025년 8월 · Vol.30

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



# Contents

---

<b>01</b>	<b>이사회 운영을 점검하기 위한 9가지 질문</b>	<b>01</b>
	1. 현재 이사회에 부족한 역량이나 속성은 무엇인가?	02
	2. 위원회의 기능이 잘 작동하고 있는가?	03
	3. 강력한 이사회 및 위원회 리더십을 가지고 있는가?	05
	4. 안건을 올바르게 설정하고 있는가?	07
	5. 사전 회의 자료는 어떻게 개선될 수 있는가?	08
	6. 이사회 구성원과 서로 얼마나 효과적으로 상호작용하고 있는가?	09
	7. 경영진과 얼마나 효과적으로 소통하고 있는가?	10
	8. 이사회 평가로부터 어떻게 가치를 얻을 것인가?	11
	9. 이사회 역량을 계속해서 향상시키고 있는가?	13
<b>02</b>	<b>기업지배구조 핵심지표: 5년의 진화와 다음을 위한 설계</b>	<b>15</b>
	What's new?	18
	Summary	19
주주	1. 주주총회 4주 전에 소집공고를 실시하고 있다.	22
	2. 전자투표를 실시하고 있다.	23
	3. 주주총회 집중일 아닌 날자에 주주총회를 개최하였다.	24
	4. 현금배당 관련 예측가능성을 제공했다.	25
	5. 배당정책 및 배당실시 계획을 연 1회 이상 주주에게 통지하였다.	26
이사회	6. 최고경영자 승계정책을 마련 및 운영하고 있다.	27
	7. 위험관리 등 내부통제정책을 마련 및 운영하고 있다.	28
	8. 사외이사가 이사회 의장을 맡고 있다.	29
	9. 집중투표제를 채택하고 있다.	30
	10. 기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지하기 위한 정책을 수립하고 있다.	31
	11. 이사회 구성원 모두 단일 성(性)이 아니다.	32
감사기구	12. 독립적인 내부감사부서(내부감사업무 지원조직)를 설치하고 있다.	33
	13. 내부감사기구에 회계 또는 재무 전문가가 존재한다.	34
	14. 내부감사기구가 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과 회의를 개최하였다.	35
	15. 경영 관련 중요정보에 내부감사기구가 접근할 수 있는 절차를 마련하고 있다.	36
맺음말		37
별첨		39

# 01

## 이사회 운영을 점검하기 위한 9가지 질문

빠르게 변화하고 복잡한 비즈니스 환경에서, 이사들은 주주 및 이해관계자들로부터 이사회의 성과에 대한 높은 기대에 직면하고 있다. 그러나 이사회 회의 횟수는 제한적이며 회의 안건은 점점 더 많아지고 있는 것이 현실이다. 이사회는 어떻게 효율성을 높이고 감독 기능을 개선할 수 있을까? 이사들은 새로운 시각과 지속적인 개선을 통해 이사회 활동과 관행을 효율화하고 현대화해야 한다.

효과적인 이사회는 우연히 만들어지는 것이 아니다. 적절한 이사를 선임하고 명료한 회의를 운영하며 경영진과 서로 좋은 관계를 맺을 수 있도록, 이사회는 이사회 기능에 영향을 미치는 다양한 의사결정을 해야 한다. 그러나 시간이 지남에 따라 이사회는 기존의 운영 방식에 익숙해지고 현재의 관행이 과연 최선인지에 대해 검토할 필요성을 느끼지 못하는 경우가 많다. 만약 이사회가 관행을 개선하고자 한다면 다음의 9가지 질문을 검토해 볼 수 있을 것이다.

# 1. 현재 이사회에 부족한 역량이나 속성은 무엇인가?

이사회 업무를 시작하기에 앞서 이사회가 적절한 인원으로 구성되어 있다는 것을 확인할 필요가 있다. 즉, 적절한 기술, 경험, 다양한 관점을 지닌 이사들로 구성되어야 한다.

이사회 의석 수가 제한되어 있는 상황에서, 이사회는 회사의 전략, 리스크 프로파일, 산업, 경영진의 역량 및 기타 요인을 바탕으로 특정 분야(예를 들어, 사이버 보안이나 AI)에 깊은 전문성을 가진 이사를 추가하는 것이 유익한지를 신중하게 고려해야 한다. 또한 이사회는 특정 분야에 전문가라 할지라도 다른 분야에 대한 이사회 논의에 의미 있게 기여하려면 보다 광범위한 경험과 관점이 필요하다는 점을 명심해야 한다.

## 제언 ① 이사회의 구성



### 미래에 필요한 기술을 습득할 것

각 이사의 역량과 전문성을 정기적으로 평가하는 프로세스를 확립하여 이사회에 대한 전체적인 관점을 얻고 회사의 장기 전략에 따라 기술의 격차를 파악하는 것을 목표로 한다. 보완이 필요한 분야가 있다면, 해당 분야의 전문성을 가진 이사회 구성원을 추가하거나, 외부 전문가를 참여시키거나, 이사회의 역량을 향상시키기 위한 교육 세션을 실시하는 등 다양한 방법을 조합하여 필요한 조치를 취해야 한다.

### 이사회 승계에 관하여 임시방편식 접근법이 아닌 중장기의 역량 매트릭스(skills matrix)를 활용할 것

많은 이사회가 역량 매트릭스를 사용하여 현재 이사회의 집합적인 역량과 전문성을 파악하고 평가한다. 이사회는 3년에서 5년 정도의 장기적인 관점에서 이사회 역량을 평가하는 것이 바람직하다. 이사회는 중장기 역량 매트릭스를 사용하여 모든 이사들의 역량 및 전문성과 퇴직이나 임기, 기타 요인으로 인해 이사회에서 퇴임할 가능성이 있는 시기를 종합적으로 고려한다.

### 이사 후보 면접 시 면접관을 확대할 것

이사 후보를 모색할 때 이사후보추천위원회와 거버넌스위원회 위원장, 이사회 의장만을 면접관으로 고려하지 않는다. 이사회 내 모든 위원회의 위원장과 선정된 위원들이 함께 후보자의 면접을 진행한다. 후보자에 대한 광범위한 평가는 역량과 문화적 적합성을 평가하는 데 도움이 될 수 있다.

### 적절한 후보자 파이프라인을 구축할 것

이사후보추천위원회와 거버넌스위원회는 잠재적인 이사 후보 명단을 지속적으로 유지하고 업데이트해야 한다. 잠재적 후보자와 적극적으로 교류한다면 시간이 지남에 따라 후보자의 자격과 문화적 적합성을 더 잘 평가할 수 있다.

## 2. 위원회의 기능이 잘 작동하고 있는가?

미국 S&P 500에 속하는 회사의 이사회는 대부분 4개의 위원회를 두고 있다.<sup>1</sup> NYSE는 상장기업에 감사위원회, 보상위원회, 이사회추천위원회, 거버넌스위원회를 두도록 요구하며, 72%의 기업이 재무, 위험, 과학 및 기술 등 다른 주요 분야에 중점을 둔 위원회를 추가로 설치하고 있다. 4분의 1은 운영위원회를 두고 있으며, 기술위원회의 설치 비율은 비교적 낮았지만 점점 더 많은 이사회가 기술위원회 설치를 고려하고 있다. 각 회사별로 가장 적합한 위원회 구조는 거래소와 규제기관의 요구사항, 회사가 영위하는 사업 및 회사가 직면하고 있는 이슈 등에 따라 달라질 수 있다.

국내의 경우 자산 2조 원 이상 상장기업에 의무 적용되는 상법 조항의 영향으로 감사위원회와 사외이사추천위원회가 가장 많이 설치되어 있으며, 그 다음으로는 ESG위원회(43%)를 설치한 곳이 많았고 보상위원회(31%)가 그 뒤를 이었다.<sup>2</sup> 이는 ESG 경영에 대한 기업의 높은 관심과 더불어, 자산총액 1조 원 이상의 대규모 상장법인의 경우 감사위원회, 사외이사추천위원회, 보상위원회의 설치를 권고하는 지배구조 모범규준의 영향으로 보인다.

위원회 구성이 결정된 후에는 위원회 규정을 업데이트해야 한다. 규정은 위원회의 역할과 책임을 정의하며 외부에 공개된다. 한편, 위원회 회의가 규정에 명시된 모든 업무를 다루는지 확인하기 위해 규정상의 책임과 회의 안건을 대사하는 것이 유용하다. 이사회 내 위원회는 일부 이사들로 구성되어 있으나, 회사의 주요 의사결정에 대한 최종 책임은 이사회가 부담하기 때문에, 위원회에서 결의된 사항을 각 이사에게 보고하는 것도 중요하다. 국내 자산총액 5천억 원 이상 기업을 분석한 리포트<sup>3</sup>에 따르면, 명문화된 위원회 규정을 보유한 기업의 비율은 80%였고 위원회의 결의사항을 이사회에 보고하는 기업은 자산총액 2조 원 이상이 93%, 2조 원 미만은 63%로 나타나 규모에 따른 차이를 보였다.

1 [Spencer Stuart, 2024 U. S. Spencer Stuart Board Index, September 2024.](#)

2 [삼일PwC 거버넌스센터, 2024 이사회 트렌드 리포트](#)

3 [삼일PwC 거버넌스센터, 2024 이사회 트렌드 리포트](#)

## 제언 ② 이사회 내 위원회

**리스크 감독 배분에 관하여 주기적으로 재평가할 것**

회사의 위험 평가 프로세스나 외부 공시에서 파악된 주요 위험이 특정 위원회 또는 전체 이사회에 빠짐없이 배분되었는지 확인하도록 한다. 업무 배분에 대해 주기적으로 검토하고, 타당한 사유가 있는 경우 업무 주체를 변경하는 것도 필요하다. 각 위원회가 특정 위험을 감독할 시간과 역량을 갖추고 있는지 확인하고, 특히 주로 여러 책임을 맡게 되는 감사위원회의 업무 과부하를 주의한다.

**위원회 겸임 및 순환(rotation)에 대해 고려할 것**

1명 이상의 이사가 업무 관련성이 있는 위원회(예: 감사 및 보상 위원회)에 동시에 소속되어 있는 사례는 흔하게 볼 수 있지만, 이러한 경우에는 해당 이사가 위원회 회의에 모두 참석할 수 있도록 일정을 조정해야 한다. 또한 위원회에 업무를 배분할 때 소속 이사들의 업무량이 과도하지 않은지 확인하여야 한다. 이사회 구성원의 위원회 순환과 관련하여 이사회는 공식 또는 비공식 접근방식을 취할 수 있다. 다만, 국내 상장사의 사외이사는 한 회사에서 6년을 초과하여 재임할 수 없으므로, 순환의 득실을 따져보아야 한다.

**명확한 정보 전달을 위하여 우선순위를 정할 것**

각 위원회 위원장의 이사회 보고는 전체 이사회에 정보를 전달하는 데 중요한 절차이다. 보고를 위해 위원회의 회의 자료를 활용하고, 위원회 구성원 간 또는 위원회와 경영진 간 의견이 불일치하는 영역이 있다면 해당 사항을 강조하여 표시한다. 또한 위원회가 처음으로 다루는 영역, 주요 프로젝트의 현황, 중요한 토론이나 판단이 요구되는 영역에 중점을 두어 자료를 작성하여야 한다. 그리고 위원회 회의 자료가 효과적인지 주기적으로 피드백을 구하도록 한다. 주요 사항에 초점이 맞춰져 있는지, 핵심 메시지가 잘 전달되는지, 정보가 회의 안건에서 어디에 위치하고 있는지도 고려할 필요가 있다. 만약 특정 정보가 항상 자료의 마지막 부분에 배치되어 있다면 중요도에 비해 충분한 주의를 끌지 못할 수 있다. 일부 이사회는 중요한 정보를 의도적으로 회의의 시작 부분에 배치한다.

**별도의 위원회를 구성할 때에는 매우 선별적으로 접근할 것**

이사회가 감독하는 모든 영역에 반드시 위원회가 필요한 것은 아니다. 이사회는 위원회에 인원을 배치하고, 회의를 개최하고, 보고서를 제출하는 데 드는 시간을 따져 보아야 한다. 일부 영역은 소규모 위원회가 보다 효율적으로 업무를 처리할 수 있는 반면, 어떤 영역에서는 전체 이사회 수준의 논의가 필요할 수 있다. 예를 들어, 많은 이사회가 리스크위원회를 별도로 구성해야 하는지 고민한다. 이사회는 먼저 리스크를 감독하는 현재의 방식에 대해 생각해 보고 별도의 위원회가 해당 프로세스를 더욱 효과적으로 만들 것인지 여부를 평가해야 한다. 이러한 과정은 다른 위원회를 구성하는 경우에도 동일하게 적용될 것이다.



### 3. 강력한 이사회 및 위원회 리더십을 가지고 있는가?

이사회 의장은 경영진과의 관계를 주도하고, 회의를 효율적으로 진행하며, 반대 의견을 경청하면서 합의를 도출할 수 있어야 한다. 많은 미국 S&P 500 CEO들이 이사회 의장을 겸직하고 있지만, 이러한 비율은 10년 전(53%)보다 현재(40%) 감소 추세를 보인다.<sup>4</sup> CEO와 이사회 의장이 분리되지 않은 경우, 일반적으로 선임사외이사를 두어 이사회 의장으로서의 책임 중 일부를 맡도록 하며 그 비율은 80% 이상으로 나타나고 있다. 반면, 국내 상장사의 경우 사외이사가 이사회 의장을 맡는 경우는 13%에 불과하며, 이 중 선임사외이사를 둔 회사는 8%로 매우 낮은 수준이다.<sup>5</sup>

이사회나 위원회를 누가 이끌든지 간에 의장은 이사회 역할에 관하여 명확한 비전을 가져야 한다. 또한 이사회 구성원 간의 토론을 촉진하고 다양한 의견을 수렴하며, 필요한 경우 불편한 메시지를 전달할 수 있어야 한다. 그리고 리더십에 관한 다른 위원들의 피드백과 논평에도 귀를 기울여야 한다.

이사회 의장은 경영진뿐만 아니라 외부감사인과 같은 제3자와도 효과적인 업무 관계를 형성해야 한다. 위기 상황(예: 예상치 못한 주요 경영진의 변화)에는 이사회 의장이 추가적인 역할을 담당해야 할 수도 있다. 따라서 유연한 대처와 관계 형성을 위한 능력이 중요하다.

---

4 [Spencer Stuart, 2024 U. S. Spencer Stuart Board Index, September 2024.](#)

5 [삼일PwC 거버넌스센터, 2024 이사회 트렌드 리포트](#)

**제언 ③ 이사회 리더십****어려운 메시지를 가감 없이 전달할 것**

이사회 리더십을 논의함에 있어 불편하거나 어려운 메시지를 전달하는 능력은 중요한 요소이다. 이사회 의장은 CEO와 같은 경영진이나 다른 이사회 구성원과의 소통에서 주도적인 역할을 하며, 상황에 따라 불편한 메시지도 전달해야 한다. 따라서 이사회 의장은 CEO를 포함한 경영진 및 다른 이사들과 공고한 관계를 구축하여, 어려운 메시지를 전달할 때에도 건설적인 대화를 할 수 있는 기초를 마련할 수 있어야 한다.

**차기 이사회(또는 위원회) 의장을 미리 정할 것**

이사회는 이사회 승계 계획과 관련하여 적극적인 접근방식을 취해야 한다. 승계 계획을 수립할 때에는 감사위원회의 독립성 및 회계·재무 전문성과 같은 규제 요건도 고려하여야 한다. 많은 이사회가 최소한 1년 전에 후임자를 미리 정하고 있다. 원활한 업무 이행을 위한 방안으로 새도우 프로그램을 활용할 수도 있다.

**위기 상황에서 이사회 리더십이 수행할 역할을 명확하게 정의할 것**

예기치 않은 CEO 사임에서부터 사이버 침해에 이르기까지 이사회는 종종 위기 상황에 직면한다. 이러한 상황에서 이사회 리더십의 대응은 결과에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 이사회 평가 과정이나 위기 관리 계획을 논의하는 자리에서, 위기 상황 발생 시 이사회 리더십 역할에 관하여 논의할 수 있다.



## 4. 안전을 올바르게 설정하고 있는가?

이사회는 주어진 시간을 효율적으로 사용하여야 한다. 국내 상장사 사외이사 설문조사에 따르면<sup>6</sup> 응답자의 80%는 200시간 이하를 투입하는 것으로 나타났으며, 400시간 이상 시간을 투입하는 경우는 6%였다. 미국 S&P 500 이사회의 경우, 이사들은 자료 검토, 회의 참석 및 경영진과의 미팅을 포함한 이사회 업무를 수행하는 데 평균 242시간을 썼다고 한다.<sup>7</sup>

CEO와 이사회 의장은 전체 이사회가 소집되기 전에, 이사회 의제를 개발하고, 논쟁이 예상되거나 중요한 의사결정이 필요한 주제를 확인하여야 한다. 또한, 위원회의 위원장은 전체 회의에서 시간을 잘 활용할 수 있도록 사전에 경영진 또는 제3자(예: 외부감사인)와 만나 주요 사항을 미리 논의해야 한다.

### 제언 ④ 회의 안전과 시간 관리



#### 이사회가 안전을 주도할 것

경영진이 이사회의 안전에 너무 많은 영향을 미치는 함정에 빠질 위험이 있다. 이사회의 효과성을 높이기 위해서는 경영진이 건설적인 방식으로 참여하되 이사회가 회의 안전을 주도해야 한다. 이사회는 회의의 원활한 진행을 위하여 안전별로 예상 시간을 배분하고 해당 안전과 관련하여 이사회에서 해야 할 일이 무엇인지 명확히 전달해야 한다.

#### 안전의 순서를 주의 깊게 고려할 것

어떤 안전을 후반부에 다룰 것인지에 대해 신중히 생각할 필요가 있다. 중요한 안전을 회의의 마지막 부분에 배치하는 것은 바람직하지 않다. 회의 후반으로 갈수록 시간에 쫓기거나 참석자가 피곤해질 수 있기 때문이다. 중요한 안전을 이사회 전반부에 배치하여, 적절한 시간과 관심을 받을 수 있도록 해야 한다.

#### 반복적인 항목에 대해서는 ‘동의’ 안전을 통해 시간을 절약할 것

이사회 승인을 위하여 중요한 논의가 필요하지 않은 일상적인 항목들을 그룹화하면 이사회가 가장 중요한 이슈에 집중하는 데 도움이 된다.

#### 이사회 및 위원회 회의 전후에 비공식 회의를 개최할 것

회의 전에는 전체 안전과 각 안전에 배분된 시간, 사전 자료를 읽으며 이사회 구성원이 가장 중요한 질문에 집중하는 시간을 가질 수 있다. 특정 안전이 상당한 주의와 논의를 요하는 경우, 이사회 의장은 회의 전에 전체 이사회에게 개별적으로 의견을 물어 이사회의 관점을 파악할 수 있다. 회의 후에는 비공식 회의를 통해 다음에 예정된 회의를 위한 추가 작업과 실행 조치에 대해 논의할 수 있다.

6 삼일PwC 거버넌스센터, 2024 사외이사 설문조사 분석 보고서

7 Spencer Stuart, Spencer Stuart Director Pulse Survey: Time Commitment 2024, July 2024.

## 5. 사전 회의 자료는 어떻게 개선될 수 있는가?

이사들이 자료를 검토하는 데 매년 수십 시간을 소비한다고 한다. 가장 중요한 의사결정 사항이 무엇인지 판단하는 데에는 시간이 얼마나 소요되었을까? 이사회 자료는 이사들이 핵심 문제를 이해하고 중요한 메시지에 집중할 수 있도록 작성되어야 한다. 중요한 점은, 사전 회의 자료가 경영진의 일상적인 사업 운영에 사용하는 정보가 아니라 이사회 감독 역할에 초점이 맞춰져 있어야 한다는 것이다.

일반적으로 사전 자료에는 경영진의 발표 요약 자료(executive summary)가 포함되어 있지만, 이사회는 상황에 따라 이사회가 중점적으로 검토할 필요가 있는 특정 분야를 표시하도록 요청해야 한다. 궁극적으로 사전 회의 자료는 이사들이 토론 준비가 된 상태로 이사회에 참석할 수 있도록 필요한 정보를 제공하는 데 목적이 있다.

### 제언 ⑤ 사전 회의 자료



#### 자료를 이용자에 맞게 편집할 것

회사 경영진이 사용하는 토론 자료를 이사회에 동일하게 제공하는 것은 적절하지 않다. 이사회 자료는 이사회를 위하여 별도로 준비되어야 한다. 이사회는 경영진이 요구하는 수준의 세부 사항까지 필요로 하지 않는다. 이사회에 제공하는 자료에는 주요 전략 활동, 가장 큰 리스크가 있는 영역, 가장 어려운 결정과 경영진의 상당한 주의를 필요로 한 주제를 강조해야 한다.

#### 대시보드를 활용할 것

대시보드는 텍스트 위주의 프레젠테이션을 지양하고 회의마다 주요 정보에 대한 일관성을 제공하는 좋은 방법이다. 대시보드는 특정 주제에 대한 중요한 사업적 측면을 반영하는 주요 KPI를 포함하여, 이사들이 정보에 입각한 결정을 내리고 주제에 대한 진행 상황을 모니터링하는 데 도움을 준다.

#### 사전 회의 자료가 토론의 시작점을 설정하되, 지배하지 않도록 할 것

사전에 제공되는 자료는 논의를 시작하기 위한 기초 자료로서 의사결정이 용이하게 이루어지도록 지원하기 위한 것이다. 경영진은 회의 전에 이사회가 자료를 미리 검토하였다고 가정하고 이미 공유된 내용에 대해서는 간략하게 요약하여, 회의 중에는 제공된 정보에 관한 심층적인 질문이나 설명에 충분한 시간을 쓸 수 있도록 해야 한다.

#### 경영진에게 자료의 품질 및 적시성에 대한 피드백을 제공할 것

이사회가 적절한 형식으로 유용한 자료를 제공받을 수 있도록, 경영진에게 자료의 유용성에 대한 이사회 의견 해를 정기적으로 전달하는 것이 좋다. 더 이상 필요하지 않은 자료는 간소화하거나 제외하도록 요청할 수 있다. 또한 자료의 분량을 감안하여 자료를 검토하는 데 충분한 시간(이상적으로는 최소 1주일)을 보장해 줄 것을 요청해야 한다.

## 6. 이사회 구성원과 서로 얼마나 효과적으로 상호작용하고 있는가?

일반적으로, 사람들은 이사회가 원활하게 기능할 것이라고 믿는다. 이러한 믿음의 이유는 이사회가 단순히 자격을 갖춘 개인들의 집단이 아니라, 각자의 다양한 관점, 전문성, 경험을 결합하여 어려운 결정을 내리는 정교한 팀이기 때문이다. 그러나 어떠한 그룹이든 집단 내 역할 문제로 와해될 수 있으며 이사회도 예외는 아니다.

이사회 내 역학 문제로 어려움을 겪는 회사들이 많지만, 그 문제는 해결되지 않은 채로 남아 있다. 비효율적인 역학 관계는 개방적인 대화와 다양한 관점의 공유를 방해한다. 즉, 훌륭한 이사들로 구성된 이사회가 나쁜 결정을 내리게 할 수 있다.<sup>8</sup> 이사회 문화와 역학 관계를 개선하는 데 집중하면 더 효과적인 문제 해결과 의사결정으로 이어질 수 있다.

### 제언 ⑥ 이사회 역학 관계



#### 이사회에 지속적인 피드백을 제공할 것

이사회 리더십은 효율적인 회의를 진행하고 반대 의견을 수렴하여 합의를 이루기 위해 노력해야 한다. 또한, 이사회 구성원들 간의 중요한 논의를 촉진하고, 모든 목소리를 경청하고, 불편한 메시지를 전해야 한다. 만약 특정 이사가 이사회에 기여하지 않거나 특정 분야와 관련된 코칭이 필요하다면, 이사회 리더십은 이사 개별 평가가 있을 때까지 기다리는 것이 아니라 이러한 사항을 이사들과 공유해야 한다.

#### 신임 이사를 위한 멘토링 프로그램을 구축할 것

이사회 문화에 익숙하지 않은 신임 이사들은 처음부터 자신의 의견을 밝히거나 토론에 적극적으로 참여하는 것을 주저할 수 있다. 신임 이사의 온보딩을 수월하게 하기 위해, 각 신임 이사들과 이사 경력 많은 이사들을 매칭하여 이사회 문화에 적응하고 효과적인 기여를 극대화할 수 있도록 도와야 한다.

#### 이사회 평가에 행동 관련 문항을 추가할 것

이사회 평가는 이사들이 개별적 및 집단적으로 이사회의 효과성에 어떻게 기여하는지 보여줄 수 있는 항목으로 구성되어야 한다. 이사회 문화와 역학 관계를 개선할 수 있는 방법에 대한 질문을 포함할 수 있도록 현재의 평가 항목을 재검토해야 한다.

8 삼일PwC 거버넌스센터, Online Library, 이사회 문화 점검 가이드: 좋은 이사회가 나쁜 결정을 내릴 수 있는 이유

## 7. 경영진과 얼마나 효과적으로 소통하고 있는가?

경영진과의 좋은 관계는 필수적이고, 그 관계는 신뢰를 바탕으로 한다. 이러한 신뢰는 솔직하고 개방적인 대화 분위기를 조성하는 데 중요한 요소이다. 이사회 회의는 경영진과 직접 소통할 수 있는 특별한 기회를 제공한다. 그러나 회의 시간은 제한적이고 일부 주요 결정에 집중되기 때문에, 이사회는 경영진에게 불편하고 어려운 질문을 할 수 있는 동시에 경영진과의 관계를 강화할 수 있는 방안을 모색해야 한다.

예를 들어, 이사회가 최고 경영진과 만나 감독 업무를 수행하는 자리에서 경영진의 승계 계획에 대한 견해를 공유할 수 있다. 이사회 중에는 경영진 승계뿐만 아니라 조직 전반에 걸친 다양성 등을 고려하기도 한다.

### 제언 ⑦ 경영진과의 관계



#### 더 많은 임원들과 교류할 것

대부분의 이사회 회의에 동일한 임원들이 참석하지만, 부서의 책임자 및 특정 분야의 전문가(예: 최고정보보호책임자(CISO), 인사부서 책임자)가 정기적으로 회의에 참석하여 해당 분야에 대한 최신 정보를 제공하는 것은 상당한 가치가 있다. 이를 통해 이사회는 회사 운영과 기업 문화에 대한 이해도를 높일 수 있고, 이사들이 조직 역량을 평가하는 데 도움이 된다. 또한, 이를 통해 이사회가 승계 계획 및 리더십 개발에 관해 정보에 입각한 결정을 내리는 데에도 도움이 된다.

#### 회의 장소의 변경을 고려할 것

최소한 1년에 한 번은 본사 외의 장소에서 이사회를 개최하는 것을 고려할 수 있다. 또한, 이사회 구성원은 조직의 다양한 직급의 직원들이 참석하는 타운홀 미팅이나 비공식적인 회의에 참여할 수 있다. 이는 이사회가 다양한 직원들과 소통하고 회사 운영과 문화에 대한 직접적인 통찰력을 얻는 또 다른 방법이 된다.

#### 이사회 외부에서 경영진과의 관계를 발전시킬 것

이사회가 고위 경영진과 어려운 문제에 대한 솔직한 대화를 원한다면 먼저 신뢰 관계가 형성되어야 한다. 이사회의 격식과 형식에서 벗어나 주기적으로 비공식적인 만남을 통해, 관계를 형성하고 유지하며 도전 과제, 위험 및 기회에 대한 솔직한 대화를 나누는 것은 가치 있는 일이다.

## 8. 이사회 평가로부터 어떻게 가치를 얻을 것인가?

이사들은 동료 이사에 대해 비판적이지만, 이러한 의견이 변화로 이어지지는 않는다. 국내 사외이사를 대상으로 한 설문조사에 따르면 29%의 응답자가 최소 한 명의 이사 교체가 필요하다고 답했다.<sup>9</sup> 이는 국내에 한정된 이야기가 아니다. PwC US의 조사에 따르면 이사의 49%가 이사회에서 누군가 교체되어야 한다고 답했으며, 4분의 1은 두 명 이상이 교체되어야 한다고 답했다.<sup>10</sup> 그러나 연간 이사회 교체율은 일반적으로 7~8%를 넘지 않는다.<sup>11</sup> 고위 경영진은 무려 90% 이상(CEO의 62% 포함)이 적어도 한 명의 이사를 교체해야 한다고 답하며 현재 이사회에 불만족스러움을 밝혔다.<sup>12</sup> 이러한 결과는 이사회가 저조한 성과의 이사를 식별하고 조치를 취하고 있는지 등 이사회 평가를 충분히 활용하고 있는지에 대해 점검할 필요성을 시사한다.

많은 이사회가 연간 성과 평가를 여전히 컴플라이언스 차원에서 수행하고 있다. 그러나 평가는 지속적인 개선을 목표로 연중 진행되는 피드백 절차가 되어야 한다. 이를 위해 이사회는 평가 목표, 평가 방법, 프로세스 및 피드백을 제공하는 방식 등을 재구성할 필요가 있다. 이 과정에는 후속조치 및 그 일정뿐만 아니라 각 조치에 대한 책임자도 함께 논의하여 식별된 문제를 해결하는 것을 목표로 해야 한다.

9 삼일PwC 거버넌스센터, 2024 사외이사 설문조사 분석 보고서

10 PwC US, PwC's 2024 Annual Corporate Directors Survey.

11 Spencer Stuart, 2024 U. S. Spencer Stuart Board Index, September 2024.

12 PwC US, Board effectiveness: A survey of the C-suite, April 2024.

## 제언 ⑧ 이사회 평가

**개별 평가를 두려워하지 말 것**

국내 상장사 사외이사 설문조사에 따르면 조사 대상 사외이사의 61%가 이사회 평가를 실시한다고 답했으나, 개별 이사 수준까지 평가가 이루어지고 있다고 응답한 비율은 31%였다.<sup>13</sup> 미국의 경우에도 거의 모든 S&P 500 기업이 매년 이사회 평가를 실시하지만, 개별 평가를 실시하는 비율은 48%로 절반에 못 미친다.<sup>14</sup> 개별 평가는 이사에게 성장과 발전을 위한 특정 영역에 대해 피드백을 제공하고, 각 구성원이 이사회의 전반적인 성과에 어떻게 기여하는지를 보여줄 수 있다. 다만, 개별 평가는 이사들이 피드백을 건설적으로 수용하고 이를 개인적으로 받아들이지 않도록 신중하고 사려 깊은 방식으로 진행되어야 한다.

**방 안의 코끼리**

이사회는 무엇이 성과를 저해하고 있는지에 대해, 솔직하고 때로는 불편할 수 있는 토론을 해야 한다. 이를 위해서는 피드백이 솔직해야 한다. 이사회 리더십은 각 이사들과 함께 이사회, 위원회 및 개별 이사의 성과에 대해 논의할 수 있도록 시간을 적절히 조율하도록 한다.

**외부의 관점을 얻을 것**

이사회 평가를 수행하거나 기존의 이사회 평가 프로세스를 주기적으로 검토하는 데 도움을 줄 외부 전문가를 초빙하여 외부의 객관적인 관점을 얻어야 한다. 이러한 접근 방식은 공정한 평가와 전문가의 권고 사항을 제공할 수 있다.

**이해관계자에게 평가 프로세스에 대한 통찰을 제공할 것**

미국의 경우 외부 이해관계자들이 이사회 평가 프로세스를 잘 이해할 수 있도록 이사회 평가에 관해 자율적으로 공시하는 기업이 늘고 있다. 주주 관여는 계속해서 증가하고 있으므로, 이사회는 이사회 평가의 투명성을 높이는 것이 바람직하다.

13 삼일PwC 거버넌스센터, 2024 사외이사 설문조사 분석 보고서

14 Spencer Stuart, 2024 U. S. Spencer Stuart Board Index, September 2024.

## 9. 이사회 역량을 계속해서 향상시키고 있는가?

AI를 비롯한 여러 기술들이 비즈니스 모델을 뒤흔들고, 사이버 보안이 많은 조직에 주요 위험 요소가 되었으며, 지속가능성이 여전히 전략적으로 중요한 요소에 자리 잡고 있다. 그러므로 이사회는 기술, 산업 및 기업 지배구조 동향에 대한 최신 정보를 유지하고 역량을 향상시키는 것이 중요하다. 또한, 이사회 교육에는 애널리스트, 행동주의 투자자와 같은 외부 당사자들의 관점이 포함되어야 한다. 예를 들어, 회사의 강점과 취약점을 어떻게 인식하고 있는지, 회사의 대응에 대한 평가는 어떠한지 등에 대한 정보가 포함되어야 한다.

최신 정보를 유지하는 것은 동료 이사와의 교류(peer networking), 외부 의견 요청 및 특정 주제에 대한 경영진과의 심도 있는 논의를 통해서도 달성할 수 있다. 일부 이사회는 외부 교육을 위한 예산을 의무화하여 편성하기도 하지만, 어떤 이사회는 비공식적으로 외부 교육 참여를 권장한다. 어느 쪽이든, 지속적인 교육 제공이 정기적인 이사회와 위원회의 안건에 포함되어야 한다.

국내 상장사의 경우 자산총액 2조 원 이상은 94%가 사외이사 교육을 실시했다고 답했고, 2조 원 미만은 64%가 실시했다고 답해 규모에 따른 차이를 보였다.<sup>15</sup> 미 실시 사유로는 사외이사가 이미 충분한 전문성을 보유했거나, 교육을 대신하여 이사회 안건 및 주요 현안에 관한 자료를 사전에 제공한다는 의견이 많았는데, 사외이사 교육에 대한 인식의 개선이 필요해 보인다. 개별 이사가 보유하고 있는 전문성 및 지식과는 별개로, 급변하는 환경과 새로운 현안에 대한 지속적인 업데이트가 필수임을 인식해야 할 것이다.

### 제언 ⑨ 최신 정보의 유지



#### 교육을 전체 이사회 회의의 일부로서 다룰 것

특정 주제에 대한 일회성의 심도 있는 세션을 계획하는 방법도 합리적일 수 있지만, 이사회 회의마다 회사의 각 부문들에 관한 업데이트와 주요 활동 및 트렌드를 종합적으로 다루는 방안도 모색할 필요가 있다.

#### 중요한 교육 주제의 우선순위를 정할 것

경영진에게 매년 교육 주제의 목록을 요청하여 이사회가 우선순위를 정하도록 한다. 지속적인 교육을 제공하기 위해 연간 이사회 안건의 일부로서 산업 전문가와 그 외 전문가가 돌아가면서 발표하는 것을 고려할 수 있다.

#### 더 넓은 시각을 위해 외부 전문가를 초청할 것

시장에서 회사를 어떻게 평가하는지 더 잘 이해하기 위하여 애널리스트 등의 외부인 초청을 고려한다. 이는 투자자(특히 행동주의 투자자)가 시장에서 회사를 어떻게 바라보는지 이해하는 데 유용하다.

15 삼일PwC 거버넌스센터, 2024 이사회 트렌드 리포트





## 결론

효과적인 이사회 성과를 좌우하는 요인은 이사 개인 또는 이사회 전체 차원에서 다양하게 존재한다. 또한, 모든 이사회 상황은 다르고 비즈니스 환경은 끊임없이 변화한다. 따라서, 경험이 많은 이사들도 지속적인 개선과 성공을 위해 새로운 관점에서 이사회 의사결정과 성과를 평가하는 것이 유익할 것이다.

# 02

기업지배구조 핵심지표:  
5년의 진화와 다음을 위한 설계

2025년<sup>1</sup> 기업지배구조 보고서 의무공시 대상인 자산총액 5천억 원 이상 코스피 상장기업 541개사가 모두 기한 내(6월 2일) 의무공시<sup>2</sup>를 완료했다. 작년과 동일한 조건의 의무공시 대상은 일 년 새 15개사가 증가하였다. 전체 코스피 상장기업 849개사<sup>3</sup> 중 64%에 해당한다.

자율공시		의무공시							
2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
자율공시									
		자산 2조 원 이상							
						자산 1조 원 이상			
최초도입								자산 5천억 원 이상	
									전체

\*연결기준, 코스피 상장기업

기업지배구조 보고서는 2019년에 자산총액 2조 원 이상 기업을 대상으로 공시가 의무화된 이래, 2022년부터는 자산총액 1조 원 이상 기업, 2024년부터는 자산총액 5천억 원 이상 기업까지 대상이 확대되었다. 그리고 내년부터 전체 코스피 상장기업이 기업지배구조 보고서를 의무적으로 공시해야 한다.

기업지배구조 보고서에 포함되는 ‘기업지배구조 핵심지표 준수 현황’은 바람직한 국내 기업지배구조의 확립을 위해 준수를 장려할 필요가 있는 핵심적인 지표 15개의 준수 여부를 구성된 표이다. 의무공시 7년 차에 접어든 2025년 보고서에는 2024년 6월과 2025년 2월의 기업지배구조 보고서 가이드라인 개정 사항(5, 6차 개정본)이 반영되었는데, ‘기업가치 제고 계획’ 관련 사항 공시, 배당 예측가능성 제공 대상에 분기배당 포함, 이사회 구성원 성별 다양성 확보 여부 표기 관련 설명 추가 등이 주요 내용이다. 본고에서는 먼저 작년의 기업지배구조 보고서 가이드라인(4차 개정본) 대비 달라진 주요 내용을 간략히 살펴보고, 핵심지표 준수 현황과 추이를 분석하여 주목할 변화와 시사점을 알아보고자 한다.

1 기업지배구조 보고서의 작성기준일은 직전 사업연도 말일로서, 본고는 분석을 위해 2024년 기업지배구조 보고서를 확인했다. 한편, 기업지배구조 보고서 가이드라인은 보고서에 첨부되는 핵심지표 준수 현황의 작성 기준시점을 보고서 제출일 현재로 정하고 있다.

2 그 외에 8개사가 자발적으로 기업지배구조 보고서를 공시하였다.

3 보고서 발간 시점 기준

## 연도별 기업지배구조 보고서 제출 현황(의무공시 기준)

구분	자율공시		의무공시(자산총액 기준)						
			2조 원 이상			1조 원 이상		5천억 원 이상	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
금융회사 (지배구조 연차 보고서)*	39	40	39	40	40	41	39	38	40
금융회사 (기업지배구조 보고서)									5
비금융사 (기업지배구조 보고서)	31	55	161	171	175	304	327	488	496
전체	70	95	200	211	215	345	366	526	541

\*「금융회사 지배구조 감독규정」 등에 따른 '지배구조 연차 보고서'를 공시하여 기업지배구조 보고서 공시를 대체하는 금융회사

출처 자료: 한국거래소, 보도자료 '549개 상장기업, 2025년 기업지배구조보고서 제출 완료', 2025.06.04.

주) 출처 자료는 금융회사와 관련하여, '지배구조 연차 보고서'를 공시함으로써 '기업지배구조 보고서' 공시를 갈음한 금융회사의 수(40개사)만 별도 집계하고, '기업지배구조 보고서' 공시 기업 501개사를 비금융사로 통칭하여 구분하고 있음. 2025년도 기업지배구조 보고서 의무공시 대상인 금융회사 중 5개사는 '기업지배구조 보고서'를 통해 지배구조에 관한 주요 현황 및 활동 내역을 공시하였음을 확인하여, 본고의 분석 대상 확인 목적으로 해당 금융회사들을 분류하여 집계함.

본고의 분석 대상은 2025년 기업지배구조 보고서 의무공시 기업 중 비금융업을 영위하는 기업(496개사)으로, 구체적으로는 연결기준 자산총액 규모별로 2조 원 이상 225개사, 2조 원 미만 1조 원 이상 123개사, 1조 원 미만 5천억 원 이상 148개사이다. 대부분의 금융회사가 기업지배구조 보고서를 갈음하여 작성하는 지배구조 연차 보고서에 핵심지표 준수 현황이 포함되지 않는 점과, 금융업과 비금융업의 사업적·제도적 특성 차이 등을 고려하여, 금융회사는 분석 대상에서 제외하였다.

## What's new? 기업지배구조 보고서 가이드라인 5, 6차 개정

기업지배구조 보고서 가이드라인에 대한 보다 상세한 내용은  
삼일PwC 거버넌스센터 홈페이지에서 확인하실 수 있습니다.

기업지배구조 보고서 가이드라인은 2019년 최초 제정 이후 국내외 지배구조 관련 법제 환경 변화와 시장 참여자의 요구 및 기업의 피드백을 반영하여 여러 차례 개정이 이루어 졌다. 올해 공시된 기업지배구조 보고서에는 작년의 4차 개정본 대비 2024년 6월의 5차 개정과 2025년 2월의 6차 개정 내용이 반영되었다. 5차 개정은 '기업가치 제고 계획' 관련 공시와 이사회 구성원 성별 다양성 확보 여부 표기 관련 설명 추가, 6차 개정은 분기 배당의 배당 예측가능성 제공 대상 포함이 주된 내용이며, 구체적인 사항은 다음과 같다.

### 세부원칙

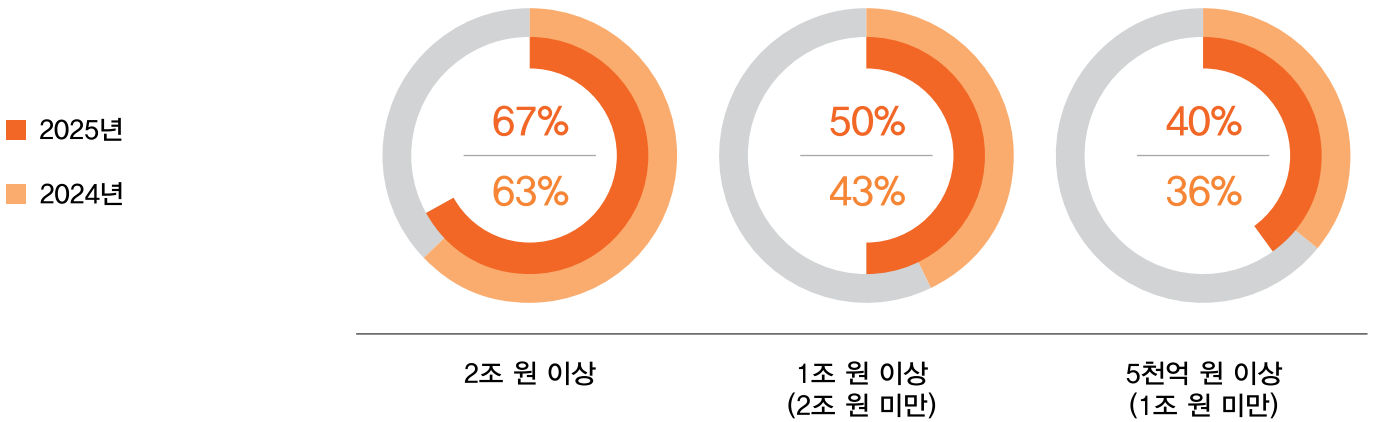
구분	개정사항	세부원칙	시행일
배당 예측 가능성 제고	현금배당 예측가능성 제공 관련, 분기배당도 대상에 포함(자본시장법의 분기배당 관련 규정 개정 내용 반영)	1-4	'25.02.10
이사회의 다양성	'이사회 구성원이 모두 동성이 아닌지 여부' 란에 성별 다양성이 확보된 경우 O, 모두 같은 성인 경우 X 표기하도록 설명 추가	4-2	'24.06.05

### 기타사항

신설	시행일
<p>'기업가치 제고 계획'에 대한 사항을 포함하도록 함</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• '기업가치 제고 계획' (자율)공시 여부</li> <li>• 최근 3년간 '기업가치 제고 계획' 공시 현황             <ul style="list-style-type: none"> <li>» 공시 일자</li> <li>» 이사회 참여 여부('기업가치 제고 계획' 수립 과정에서 이사회 의 보고, 심의 또는 의결 진행 여부 등)</li> <li>» 관련 이사회 일자</li> <li>» 주요 논의 내용(논의 방식 및 논의 과정에서 제기되었거나 논의 결과 도출된 주요 의견 등)</li> </ul> </li> <li>• '기업가치 제고 계획'을 활용한 주주 및 시장참여자와의 소통 여부 및 내용             <ul style="list-style-type: none"> <li>» 소통 일자, 소통 대상, 소통 채널 및 주요 소통 내용 포함</li> <li>» 소통 시 임원(미등기 포함) 참여 여부 포함</li> </ul> </li> </ul>	'24.06.05

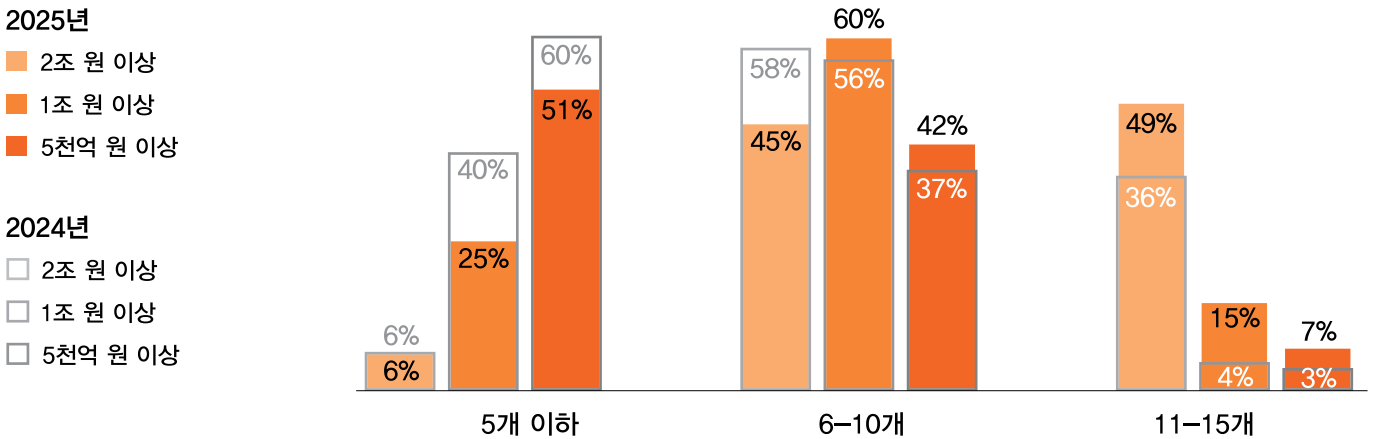
## Summary

### ① 자산 규모별 평균 준수율(2024년 전체 평균: 50% / 2025년 전체 평균: 55%)



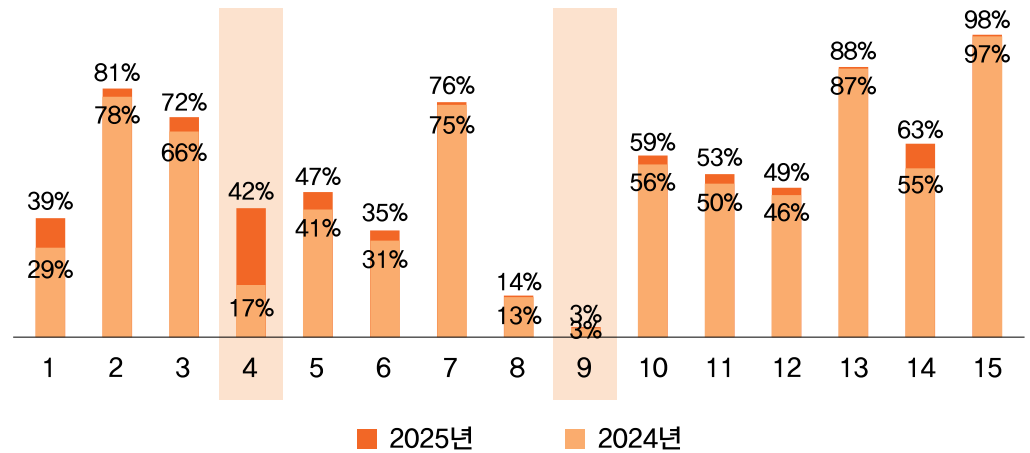
- 전년 대비 전체 및 각 자산 규모별 평균 준수율 모두 상승
- 연결 자산 2조 원 이상 기업과 5천억 원 이상(1조 원 미만) 기업 간 준수율 차이는 전년 과 비슷한 수준(27%)으로, 자산 규모별 격차가 상당한 양상이 지속되고 있음

### ② 규모별 준수 현황 분포



- 연결 자산 2조 원 이상 기업 및 1조 원 이상(2조 원 미만) 기업 중 핵심지표 11개 이상 준수 기업 비율이 전년 대비 각 13%, 11% 포인트 가량 상승함 ▶ 지난 한 해 연결 자산 1조 원 이상 대규모 기업들의 지배구조 개선 노력 및 성과가 보다 뚜렷하게 확인됨

### ③ 핵심지표별 준수율 개선 현황



- 개선율이 가장 높은 지표: 준수율이 가장 낮은 지표 중 하나이던 '④현금배당 관련 예측가능성 제공' 항목의 준수율이 전년 대비 큰 폭(25% 포인트) 상승함 ▶ 최근의 밸류업 프로그램을 포함한 주주 권익 보호를 위한 제도 변화가 영향을 주었을 것으로 추정됨
- 개선율이 가장 낮은 지표: '⑨집중투표제 채택' 항목의 준수율은 전년대비 동일하게 저조한 수준(3%) ▶ 현재 집중투표제를 의무화하는 상법 개정이 논의 중임



#### ④ 핵심지표 준수율 순위 변동

2025년 순위	2024년 순위	핵심지표 항목	2025년 준수율	2024년 준수율	개선율 (’24vs’25)
1	1	⑮경영 관련 중요정보에 내부감사기구가 접근할 수 있는 절차를 마련하고 있는지 여부	98%	97%	1%
2	2	⑬내부감사기구에 회계 또는 재무 전문가 존재 여부	88%	87%	1%
3	3	②전자투표 실시	81%	78%	3%
4	4	⑦위험관리 등 내부통제정책 마련 및 운영	76%	75%	1%
5	5	③주주총회의 집중일 이외 개최	72%	66%	6%
6	7	⑭내부감사기구가 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과의 회의 개최	63%	55%	8%
7	6	⑩기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지하기 위한 정책 수립 여부	59%	56%	3%
8	8	⑪이사회 구성원 모두 단일 성(性)이 아님	53%	50%	3%
9	9	⑫독립적인 내부감사부서(내부감사업무 지원 조직)의 설치	49%	46%	3%
10	10	⑤배당정책 및 배당실시 계획을 연 1회 이상 주주에게 통지	47%	41%	6%
11	13	④현금배당 관련 예측가능성 제공	42%	17%	25%
12	12	①주주총회 4주 전에 소집공고 실시	39%	29%	10%
13	11	⑥최고경영자 승계정책 마련 및 운영	35%	31%	4%
14	14	⑧사외이사가 이사회 의장인지 여부	14%	13%	1%
15	15	⑨집중투표제 채택	3%	3%	0%

- 순위 변동 후에도 준수율이 높은 지표 5개, 중간 지표 5개, 낮은 지표 5개 그룹의 구성은 작년과 동일함 ▶ 지표 준수를 유도하기 위한 제도적 뒷받침이 필요함을 시사함

#### ⑤ 기업 규모에 따른 차이가 큰 지표 순위 Top 5(2조 원 이상 vs. 2조 원 미만)

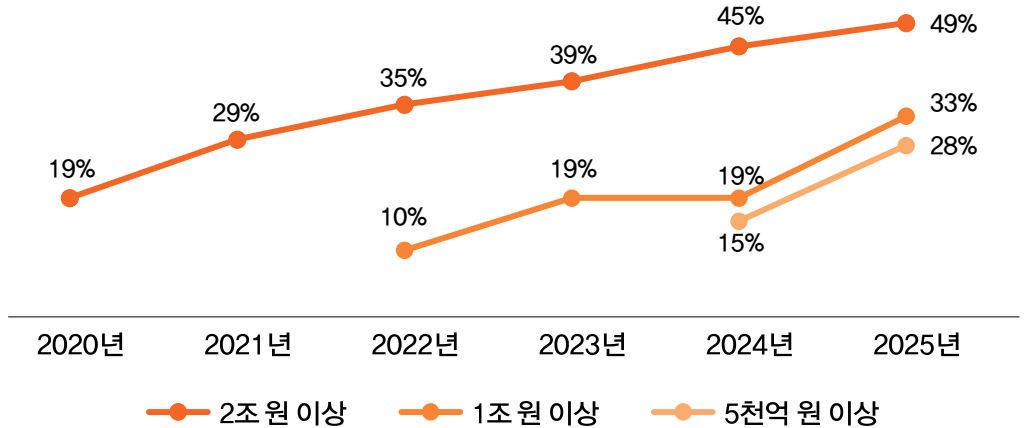
격차 순위	핵심지표 항목	2조 원 이상	2조 원 미만	차이
1	⑪이사회 구성원 모두 단일 성(性)이 아님	80%	30%	50%
2	⑭내부감사기구가 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과 회의 개최	84%	45%	39%
3	⑤배당정책 및 배당실시 계획을 연 1회 이상 주주에게 통지	68%	30%	38%
4	⑥최고경영자 승계정책 마련 및 운영	52%	29%	33%
5	⑩기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지하기 위한 정책 수립 여부	76%	45%	31%

- Top 5 항목 작년과 동일 ▶ 기업지배구조 핵심지표의 규모별 차별화가 실행력을 높일 수 있을 것으로 기대

# 주주

## 1. 주주총회<sup>4</sup> 4주 전에 소집공고를 실시하고 있다.

### 규모별 추세



2조 원 이상 기업은 2021년부터 5% 안팎의 꾸준한 상승세를 이어오고 있다. 50% 달성을 앞둔 모습이다. 또한, 1조 원 이상(2조 원 미만) 기업과 5천억 원 이상(1조 원 미만) 기업에서 준수율이 13~14% 포인트씩 상승하였다. 작년까지 2조 원 미만 기업의 준수율이 20%를 밑돈 것을 고려하면 상당한 수준의 개선이 이루어진 것이다.

하지만, 15개 지표 중 두 번째로 높은 개선율을 보여주었음에도 불구하고, 여전히 전체 준수율이 네 번째로 가장 낮은 항목에 머물러 있다. 주주 권리 보호의 가장 기본적인 사항임에도 아직 기업의 절반이 상법 준수 수준에 머물러 있어 개선을 위한 보다 적극적인 관심이 필요해 보인다. 구체적인 미준수 사유로는 촉박한 결산 일정과 외부감사 일정 미준수를 이루었는데, ERP 시스템 개선, AI 활용 및 디지털 전환, 회계 전문 인력 보강 필요성 등의 검토가 따라야 할 것이다.

한편, 상법<sup>5</sup>은 주주총회일의 2주 전 소집통지를 발송할 것을 요구한다. 소집통지에는 사업보고서와 감사보고서가 첨부되어야 하지만, 주주총회 개최 1주 전까지 전자문서로 발송하거나 회사의 홈페이지에 게재하는 것으로 갈음할 수 있다<sup>6</sup>. 또한, 주주제안권을 가진 주주<sup>7</sup>는 주주총회일 6주 전에 서면 또는 전자문서로 주주제안을 제출할 수 있으므로 이에 대한 고려가 필요하다. 정기주주총회의 경우, 직전 연도의 정기주주총회일에 해당하는 그 해의 해당일로 보아, 주주는 전년도 정기주주총회일을 기준으로 6주 전에 주주제안을 할 수 있다.

4 기업지배구조 보고서 제출일 직전의 정기 주주총회 기준

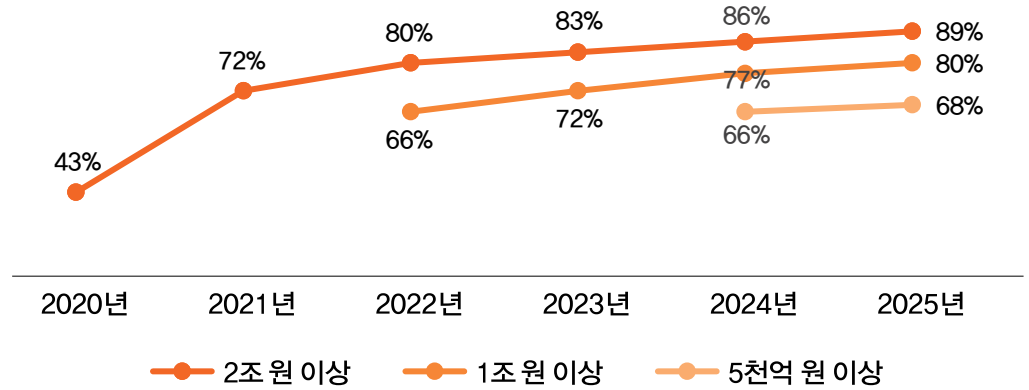
5 상법 제363조 제1항, 제542조의4 제1항

6 금융감독원, 기업공시서식 작성기준(2025.6.30. 시행) <별지 제58호 서식> : 주주총회소집공고

7 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수의 3% 이상에 해당하는 주식을 가진 주주(상법 제363조의 2, 상장기업의 경우, 6개월 전부터 계속하여 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수의 1%(대통령령으로 정하는 상장회사는 0.5%) 이상에 해당하는 주식을 보유한 자(상법 제542조의 6 제2항))

## 2. 전자투표를 실시하고 있다.

### 규모별 추세



동 지표는 올해도 준수율이 높은 항목 중 하나로 다른 지표에 비해 상대적으로 높은 준수율을 보였다. 자산 규모별로 보면 작년 대비 준수율이 각 2~3% 포인트 정도 상승한 모습이다. 참고로, 12월 결산 상장기업 총 2,440개사(코스피 805개사, 코스닥 1,635개사) 중 2025년 정기 주주총회에서 사전 전자투표를 실시한 비율은 61%(1,489개사)로 과거와 비슷한 수준이다<sup>8</sup>.

한편, 최근 상법 개정<sup>9</sup>에 따라 2027년 1월 1일부터 상장기업들은 전자주주총회를 병행하여 개최할 수 있으며, 일부 기업들에게는 병행 개최가 의무화된다<sup>9</sup>. 실시간 온라인 투표가 가능해짐에 따라 주주의 의결권 행사 편리성이 제고될 것으로 기대되지만, 기업들의 주주총회가 동시에 진행되는 쏠림 현상을 고려하면, 사전 전자투표의 중요성은 여전히 유효하다.

사전 전자투표를 실시하는 경우, 정관 개정<sup>10</sup>을 통해 감사나 감사위원회 위원 선임에 대한 주주총회 결의요건을 완화할 수 있다. 일반적으로 감사(위원) 선임 시 출석한 주주 의결권의 과반수와 발행주식총수의 4분의 1 이상의 수로 의결해야 하지만, 사전 전자투표의 경우 출석한 주주 의결권의 과반수로 의결할 수 있기 때문이다<sup>11</sup>.

8 한국상장회사협의회·코스닥협회, 12월 결산 상장사 2025년 정기총회 운영 현황 및 주요 특징, 2025.05.22

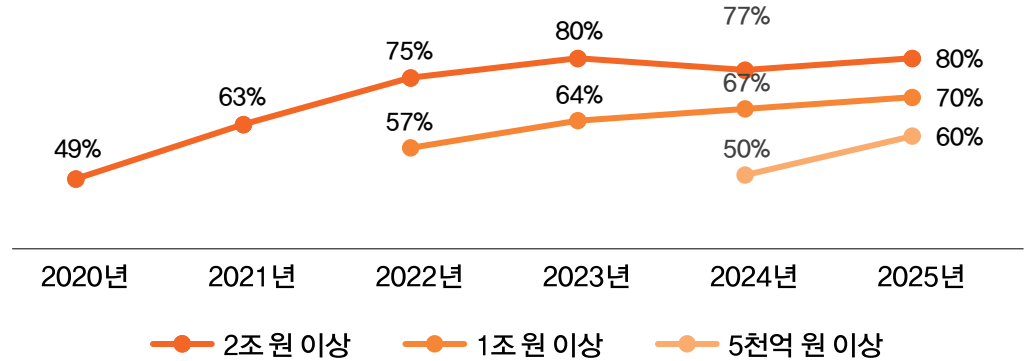
9 상법 제542조의14

10 법무부 법무과의 '감사 선임시 정관 개정 없이 상법에 따른 의사록 인증 가능 여부' 관련 답변('21.3)에 따르면, 상법 제409조 제3항 규정은 강행규정이 아니므로, 상법 제368조 제1항에 따라 회사 정관에서 이보다 강화된 경의요건을 정할 수 있으며, 그러한 경우, 회사 정관을 기준으로 의결 정족수 충족 여부를 검토하여야 한다.

11 상법 제409조 제3항

### 3. 주주총회 집중일 아닌 날짜에 주주총회를 개최하였다.

#### 규모별 추세



2조 원 이상 기업의 경우 작년 소폭 감소했던 준수율을 다시 80% 수준으로 회복하였다. 1조 원 이상(2조 원 미만) 기업은 상승 흐름을 이어가며 준수율이 소폭 증가하였고, 5천억 원 이상(1조 원 미만) 기업은 10% 포인트의 증가를 보였다. 기업지배구조 보고서 가이드라인에 따르면, 한국상장회사협의회의 주주총회 분산 자율준수 프로그램<sup>12</sup>에 참여하여 주주총회 집중일이 아닌 날짜에 주주총회를 개최하거나 불가피하게 추가집중일에 개최한 경우<sup>13</sup>, 관련 세부원칙 및 동 지표를 준수한 것으로 기재할 수 있다. 이에 따라 주주총회 집중일이 아닌 날짜에 주주총회를 개최하였으나, 주주총회 자율분산 프로그램에 참여하지 않아 미준수로 표기했다는 기업도 일부 있었다.

한편, 12월 말 결산 전체 상장기업(총 2,440개사) 중 주주총회 분산 자율준수 프로그램에 참여하여 2025년 주주총회를 집중 예상일 이외의 날에 개최한 기업은 총 957개사(코스피 409개사, 코스닥 548개사)로 전체의 39.3%에 그쳐 5천억 원 이상 코스피 상장사와 큰 차이를 보인다<sup>14</sup>. 중소 규모 상장기업의 실무적 애로를 해결하는 방안이 적극적으로 모색되어야 실질적인 개선 효과가 있을 것으로 생각된다.

주주총회는 주주와의 가장 직접적인 소통 창구이자 주주의 기본적인 권리인 의결권을 행사할 수 있는 자리이므로 주주총회일 분산을 위한 개선이 시급하다. 또한, 전자주주총회의 도입 취지를 더욱 강화하기 위해서 날짜와 더불어 시간의 분산도 고려될 필요가 있다.

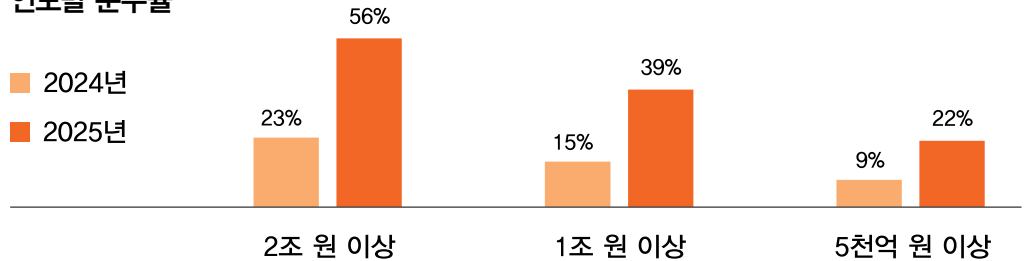
12 매년 초 한국상장회사협의회는 과거 주주총회 개최 일정 등을 고려한 통계 분석을 통해 주주총회 집중일을 지정 및 공표한다. 주주총회 분산 자율준수 프로그램에 참여를 신청한 회사가 집중 예상일을 제외한 날짜에 주주총회를 개최할 것을 사전 통보하고 실제로 그 통보일에 주주총회를 개최하면 거래소 인센티브(①불성실공시 벌점 감경, ②공시우수법인 평가 가점)를 받는다. 반면, 참여 신청 회사가 집중 예상일에 주주총회를 개최하는 경우, 그 사유를 거래소에 신고(신고의무 미이행 시 벌점 가중 가능)하여야 한다.

13 가이드라인은 ①한국상장회사협의회의 주주총회 자율분산 프로그램 참여를 통한 주주총회 분산개최가 인정되는 경우 및 ②추가집중일에 개최한 경우에는 주주총회 자율분산 프로그램에 사전 참여하여 주주총회 분산개최에 노력한 경우를 정기주주총회 집중일 회피 여부 판단 기준으로 제시한다.

14 2025년 정기 주주총회가 가장 많았던 3일은 ①3월 5주차 수요일(544개사), ②3월 5주차 금요일(571개사), ③3월 6주차 월요일(512개사)로, 해당 3일에 주주총회를 개최한 기업이 전체의 66.7%를 차지하였다. 작년(70.8%)에 비해 소폭 감소한 수준이지만, 여전히 주주총회 쏠림 현상이 해소되고 있지 않음을 확인할 수 있다.

#### 4. 현금배당 관련 예측가능성을 제공했다.

연도별 준수율



동 지표는 작년에 신설되어 준수율이 저조한 수준에 그쳤지만, 올해 15개 지표 중 가장 높은 개선율을 보였다. 최근 기업지배구조 보고서 가이드라인의 개정을 통해, 결산배당 뿐만 아니라 분기배당과 관련하여서도 예측가능성을 제공하도록 준수 요건이 강화되었음에도 불구하고, 전체 준수율이 전년 대비 25% 포인트 가량 유의적으로 상승하였다. 밸류업 프로그램, 사업보고서 서식 개정<sup>15</sup> 등 배당 절차 개선을 위한 범정부 차원 노력의 결실로 풀이된다<sup>16</sup>.

현금배당 관련 예측가능성 제공을 위해서는 정관을 개정하고, 배당금 확정일(배당액 공시일 포함)이 배당 기준일보다 앞서야 한다<sup>17</sup>. 현금배당을 실시하지 않은 경우에도 이러한 내용이 정관에 반영되어 있다면 준수한 것으로 인정한다.

한편, 최근 발표된 기업 밸류업 프로그램 백서<sup>18</sup>에 따르면, 2025년 3월까지 기업가치 제고 계획을 공시한 기업 125개사 중 54개사가 동 지표를 목표로 선정했다. 15개 지표 중 가장 선정 빈도가 높았는데, 그중 35개사(65%)는 올해 동 지표를 준수한 것으로 확인된다. 동 지표의 높은 선정률 및 계획 이행률을 통해, 밸류업 참여기업들이 기업가치 제고 측면에서 현금배당 예측가능성 제공을 중요하게 인식하고 있음을 엿볼 수 있다.

참고로, 2025년 정기주주총회에서 결산배당을 실시한 코스피 상장기업 중 배당기준일을 결산기 말일 이외로 정한 기업의 수가 전년 대비 2.66배 증가하였으며<sup>19</sup>, 12월 결산 코스피 상장기업 중 52.4%가 2023년부터 2025년 3월 사이 개최된 주주총회에서 “선 배당액 확정, 후 배당기준일 설정”이 가능하도록 정관을 개정한 것으로 나타난다<sup>20</sup>. 기업 밸류업 프로그램의 효과가 더해지며 동 지표의 준수율은 향후 지속해서 개선될 것으로 예상된다.

15 금융감독원, 보도자료 ‘내년부터, 배당절차 개선방안 이행에 관한 사항을 사업보고서에 구체적으로 기재해야 합니다.’, 2024.12.19.

16 정부는 2023년 2월 「글로벌 스탠더드에 부합하는 배당절차 개선방안」을 발표하여 관련 제도의 개선을 추진하였다. 그 일환으로 법무부는 “배당기준일을 배당을 결의하는 주총일 이후로 지정할 수 있다.”는 상법상 배당기준일 관련 유권해석을 발표하였고, 분기배당도 결산배당과 같이 “선 배당액 확정, 후 배당기준일 설정”이 가능하도록 자본시장법에 대한 개정이 이루어졌다. 또한, 상장회사협의회는 이를 반영한 표준정관을 마련하여 정관개정시 참고할 수 있도록 하였다.

17 주주제안을 통한 배당은 제외

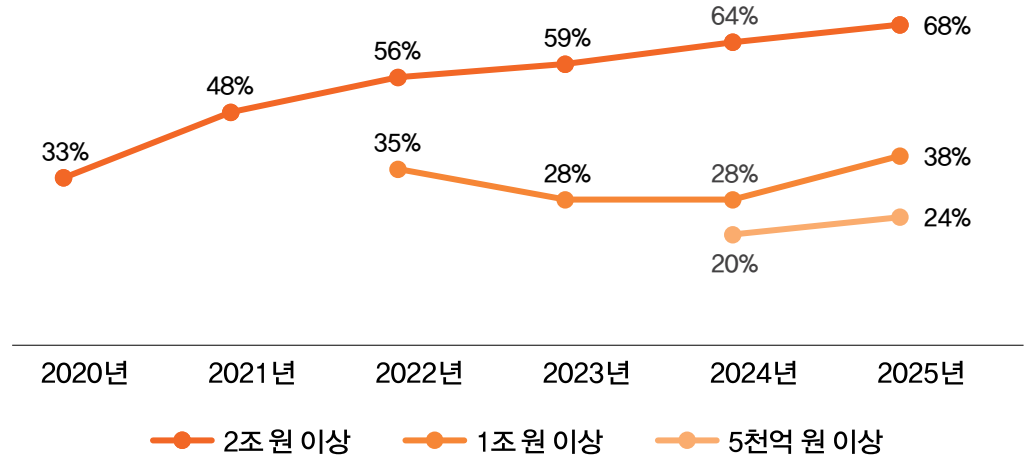
18 2025년 5월 발간된 기업 밸류업 프로그램 백서는 국내외 기관투자자 설문조사와 삼일PwC의 연구용역 결과를 바탕으로 작성되었으며, 2025년 3월까지 기업가치 제고 계획을 공시한 기업을 분석 대상으로 삼았다.

19 한국상장회사협의회, 보도자료 ‘12월 결산 유가증권시장 상장법인 최근 3년간(2022~2024) 배당실시 현황 및 주요 장기 추이 등’, 2025.05.12.

20 한국상장회사협의회·코스닥협회, 보도자료 ‘12월 결산 상장사 배당절차 개선을 위한 정관 개정 및 이행 현황’, 2025.04.03.

## 5. 배당정책 및 배당실시 계획을 연 1회 이상 주주에게 통지하였다.

### 규모별 추세



동 지표는 꾸준한 상승세를 보이고 있고, 주춤한 모습을 보이던 1조 원 이상(2조 원 미만) 기업의 준수율도 올해 크게 증가하였다. 기업가치 제고 계획을 공시한 기업들은 ‘현금배당 관련 예측가능성 제공’ 항목에 이어 동 지표를 가장 많이 선택한 것으로 나타나기도 했다<sup>21</sup>.

그럼에도 불구하고 동 지표의 2조 원 이상 기업과 그 외 기업 간 준수율 차이는 37% 포인트로 15개 지표 중 세 번째로 크다. 미준수 사유로는 영업적자나 투자활동으로 인한 배당 자원 부족이 주로 제시되었다. 안정적인 현금흐름이 확보되지 않은 경우 기업들이 중장기적 관점의 배당정책<sup>22</sup> 수립에 느끼는 부담을 짐작할 수 있다<sup>23</sup>.

21 한국거래소, 기업 밸류업 프로그램 백서, 2025.05.27.

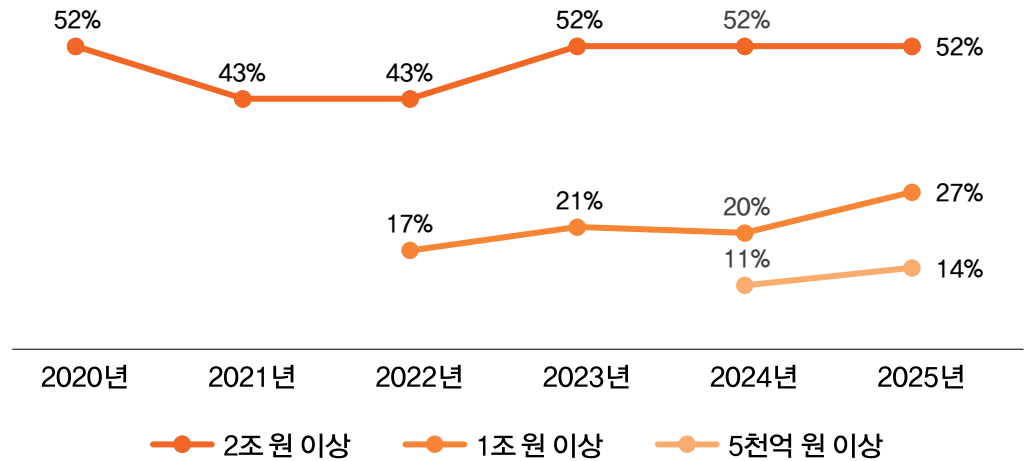
22 동 지표에서 배당정책은 기업이 배당을 할 때 기준으로 삼는 실행기준 및 방향을 의미하는 것으로, 배당규모를 정하는 기준(예, 배당 성향), 장기적 배당계획(예, 2024년 배당 성향 XX%, 2025년 YY% 등으로 확대 예정), 배당형태(현금, 주식배당 등), 배당시기(중간, 결산 등) 등을 포함하는 것이며, 당기의 배당실시에 관한 사항을 뜻하는 배당실시 계획과는 구분된다. 배당정책과 배당실시 계획의 통지는 공시, 주주 개별통지 뿐만 아니라 주주총회, IR, 홈페이지 게시 등 주주가 이용할 수 있는 다양한 채널을 통해 할 수 있다.

23 한국상장회사협의회 분석에 따르면 12월 결산 코스피 상장기업의 2024년 결산현금배당 총액(우선주 포함)은 약 30조 원을 기록하며 전년 대비 9.3% 증가했으며, 보통주 및 우선주 시가배당률은 각 3.28%, 3.91%를 기록했다.

## 이사회

### 6. 최고경영자 승계정책을 마련 및 운영하고 있다.

규모별 추세



2조 원 이상 기업은 3년째 정체된 흐름을 이어가고 있는 반면, 2조 원 미만 기업은 다소 상승한 모습을 보였다. 1조 원 이상(2조 원 미만) 기업은 작년의 하락세를 상회해 회복하였고, 의무공시 2년 차인 5천억 원 이상(1조 원 미만) 기업도 전년대비 소폭 상승하며 2조 원 이상 기업과의 차이를 줄였지만, 여전히 현저하게 낮은 수준이다.

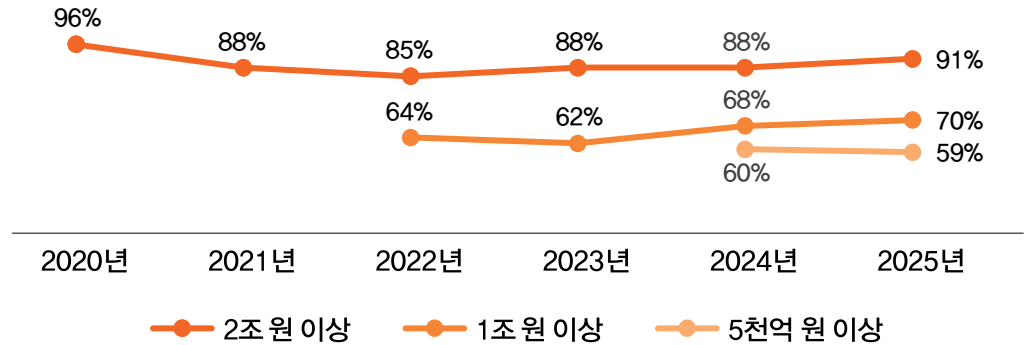
미준수 사유로는 최고경영자 후보군 양성을 위한 프로그램과 비상시 승계 프로세스는 운영 중이나, 명문화된 정책이 없다는 설명이 많았다. 원칙을 준수한 것으로 인정되기 위해서는, 최고경영자 승계정책에 승계정책 운영 주체, 후보(집단)의 구성 및 선정을 위한 기준과 절차, 후보자 평가, 관리 및 교육, 외부 후보자 선발의 고려사항, 비상시 승계 대응 체계, 최고경영자 선임 절차 등과 관련한 구체적인 사항이 명문화되어야 한다. 단순히 비상시 직무대행 순서 또는 승계 순서를 정하거나, 상법상 대표이사 선임절차를 준수하는 등의 내용은 인정되지 않는다.

기업마다 다를 수 있겠지만, 최고경영자 승계정책은 기업의 소유 구조 및 의사결정 구조와 현재 대표이사와의 관계 등이 복합적으로 작용하는 어려운 문제이며, 실무적으로도 생소하여 각 기업에 적합한 승계정책을 단기간에 수립 및 명문화하는 것이 쉽지 않을 것으로 예상된다. 그러나, 이사회의 가장 중요한 역할이 최고경영자의 선임이라고 해도 과언이 아닌 만큼, 이사회 중심의 승계 체계를 마련하기 위한 이사회 주도의 개선 노력이 필요해 보인다.



## 7. 위험관리 등 내부통제정책을 마련 및 운영하고 있다.

규모별 추세



동 지표는 준수율이 높은 편이나, 모든 규모에서 정체된 모습을 보이고 있다. 기업지배구조 보고서 가이드라인에 따르면 기업이 ① 전사리스크관리, ② 준법경영, ③ 내부회계관리 및 ④ 공시정보관리와 관련된 정책을 모두 명문화하여 실행하고 있는 경우에 내부통제정책을 마련 및 운영하고 있다고 본다. 이에 따라, 기업들은 (i) 전사적인 리스크를 체계적으로 인식 및 관리하기 위한 정책 마련 여부 및 운영 현황, (ii) 준법경영, 내부회계관리, 공시정보관리 정책 마련 여부 및 운영 현황, (iii) 그 외 추가적으로 운영되고 있는 내부통제정책이 있는 경우 주요 내용 및 운영 현황을 포함하여 기재하고, 미진한 부분이 있다면 그 사유와 향후 지속적으로 개선 보완하기 위한 계획을 보충 설명해야 한다.

범주별로 살펴보면, 거의<sup>24</sup> 모든 기업이 내부회계관리 정책을 명문화하여 운영하고 있다고 기재했다. 외부감사법에 따라 설계 및 운영 의무가 있기 때문이다. 그러나 대부분의 미준수 기업은 전사리스크관리 정책을 갖추고 있지 않았으며, 준법경영 및 공시정보관리 정책 미비가 그 뒤를 이었다<sup>25</sup>.

전사리스크관리 정책의 경우, 전사적 위험 인식 및 관리를 위한 구체적인 명문 규정이나 관련 조직(위원회 등)의 제시가 가능할 때에 인정되는데, 재무 및 비재무 리스크를 포함한 회사의 지속가능성을 위협하는 모든 위험을 포함하여 다루어야 한다. 참고로, PwC US의 2024 Global Investor Survey 보고서<sup>26</sup>는 기업이 대응해야 하는 주요 위협으로 기술 변화, 정부 규제, 고객 선호도 변화, 공급망 불안정, 경쟁사 활동, 지정학적 요인, 인구통계적 변화 및 기후 변화를 꼽고 있다.

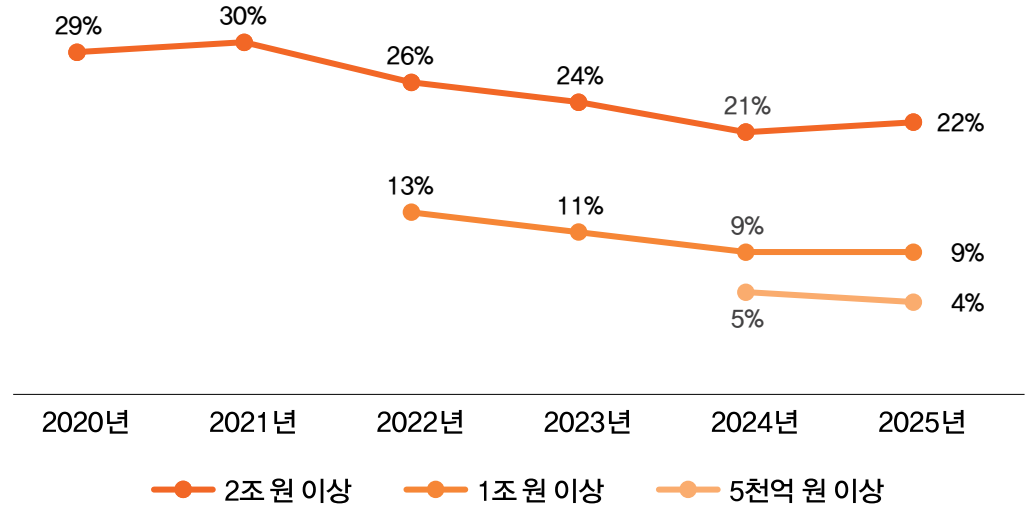
24 부동산투자회사법에 따른 위탁관리부동산투자회사는 외부감사법 제8조 제1항 단서조항에 따라 내부회계관리제도 적용 대상에서 제외된다.

25 물론 내부회계관리제도 외에도 위험관리 등에 대해 정하고 있는 상장기업 관련 법규들이 있다. 예를 들어, 공시정보관리의 경우, 유가증권시장 공시규정 제42조 제2항에서 한국상장회사협의회가 정하는 「상장회사표준공시정보관리규정」 등을 참조하여 내부정보 관리를 위한 규정을 제정하고 이를 해당 법인의 홈페이지 등에 공표하도록 하고 있다. 준법에 대해서는 상법 제542조의13 및 동법시행령 제40조에서 최근 사업연도 말 현재의 자산총액이 5천억 원 이상인 상장회사가 준법통제에 관한 기준 및 절차를 마련하고, 준법통제기준을 정하거나 변경하는 경우 이사회 결의를 거치도록 정하고 있다.

26 2024년 12월, PwC US는 2024년 9월, 24개 국가 및 지역의 345명 투자자 및 분석가를 대상으로 기업에 대한 기대 및 미래 전망에 대해 설문 및 심층 인터뷰한 결과를 담은 Global Investor Survey 보고서를 발간하였다.

## 8. 사외이사가 이사회 의장을 맡고 있다.

규모별 추세



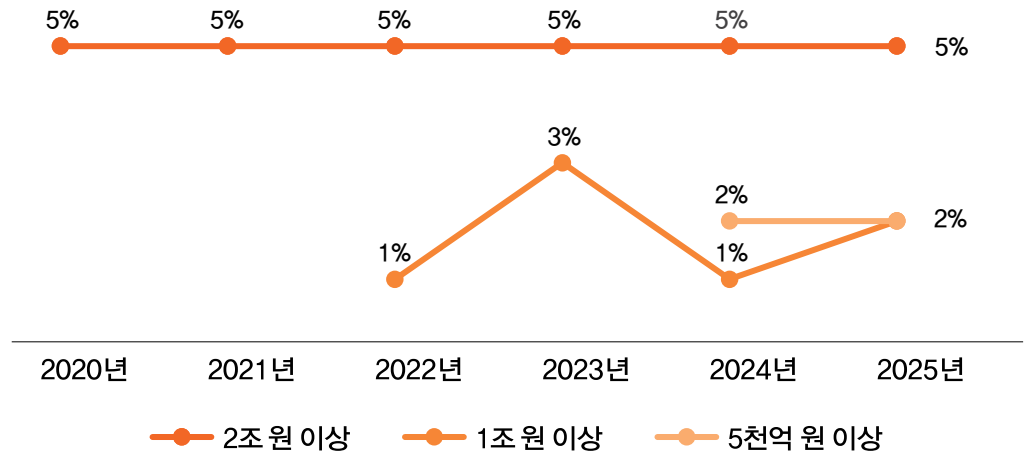
지난해 ‘이사회 의장과 대표이사 분리 여부’에서 ‘사외이사가 이사회 의장인지 여부’로 보다 명확하게 변경되면서 준수율이 다소 감소했는데, 올해 큰 변화가 없었다.

한편, 한국ESG기준원의 지배구조 모범규준은 사외이사인 이사회 의장을 선임하거나, 그렇지 않을 경우에는 선임사외이사를 두어 의장 역할의 상당 부분을 담당하게 할 것을 권장한다. 하지만, 올해 이사회 의장이 사외이사가 아닌 경우 선임사외이사 제도를 시행한다고 기재한 기업은 10% 미만으로 극히 드물었다.

미준수 사유로는 대표이사의 회사 및 산업에 대한 높은 이해도와 전문성을 기반으로 이사회的高效적인 운영이 가능한 것을 기재한 경우가 많았고, 상당수 기업이 이사회 의장과 대표이사만 분리하고 있다고 기재했다. 그러나 상법 개정으로 향후 이사회 구성 및 문화 전반에 변화가 예상되므로, 이사회 독립성을 제고하고 이사회 논의를 활성화하는 차원에서 사외이사의 의장직 수행이나 선임사외이사의 선임을 적극적으로 고려해 봐야 할 시점이다.

## 9. 집중투표제를 채택하고 있다.

규모별 추세



동 지표는 규모와 관계없이 가장 준수율이 낮다. 많은 경우, 투기자본 세력 등이 이사회 및 기업 경영을 장악하는 수단으로 악용할 가능성이 있다고 판단하여 집중투표제를 채택하지 않았다고 미준수 사유를 제시했다. 집중투표제 채택 대신 소수주주 의견 청취를 비롯한 소수주주의 권리 보호를 위한 노력을 하고 있다고 기재한 회사도 많았다.

상법에 따르면, 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<sup>27</sup>. 다만, 정관에서 집중투표를 배제하는 경우는 해당되지 않는데<sup>28</sup>, 현행 상법<sup>29</sup>은 정관으로 집중투표를 배제하거나 그 배제된 정관을 변경하려는 경우, 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수의 3%를 초과하는 수의 주식을 가진 주주는 그 초과하는 주식에 관하여 의결권을 행사하지 못하게 한다<sup>30</sup>.

집중투표를 도입할 경우 각 주주는 이사의 선임 결의에 관하여 1주마다 선임할 이사의 수와 동일한 수의 의결권을 가지며, 그 의결권은 이사 후보자 1인 또는 수인에게 집중하여 투표하는 방법으로 행사할 수 있다<sup>31</sup>. 그리고 투표의 최다수를 얻은 자부터 순차적으로 이사에 선임된다<sup>32</sup>. 한편, 최근 개정된 상법에서는 대규모 상장회사에 집중투표제 도입을 의무화하는 조항이 빠졌으나 후속 추진될 예정이므로 향후 개정 방향에 관심을 갖고 대비할 필요가 있다.

27 상법 제542조의 7 제2항에 따라 최근 사업연도 말 현재의 자산총액이 2조 원 이상인 상장회사의 경우, 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수의 1% 이상에 해당하는 주식을 가진 주주는 기업에 대해 집중투표의 방법으로 이사를 선임할 것을 청구할 수 있다.

28 상법 제382조의2 제1항

29 상법 제542조의7 제3항

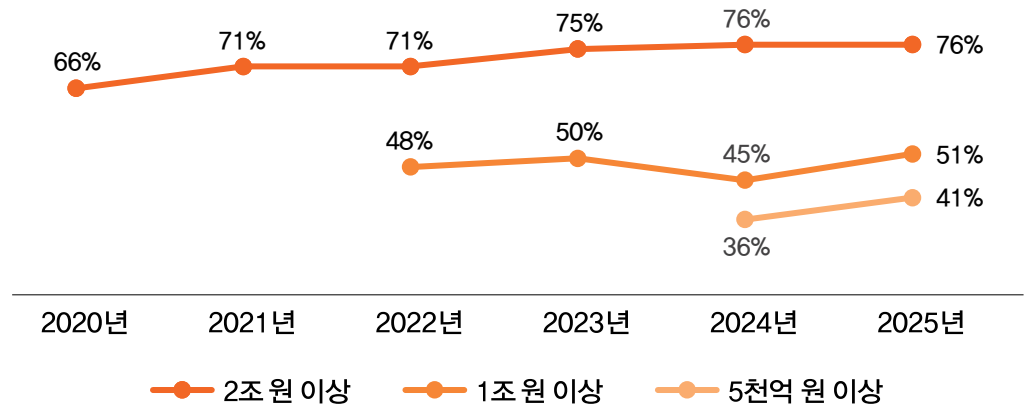
30 다만, 정관에서 3%보다 낮은 주식 보유비율을 정할 수 있다.

31 상법 제382조의2 제3항

32 상법 제382조의2 제4항

## 10. 기업가치 훼손 또는 주주권의 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지하기 위한 정책을 수립하고 있다.

규모별 추세



2조 원 이상 기업은 76% 수준에서 준수율이 정체된 모습이며, 1조 원 이상(2조 원 미만) 기업은 작년의 하락을 회복했지만 준수율은 여전히 절반을 겨우 넘기고 있다. 동 지표는 기업 규모에 따른 차이가 크게 나타난다.

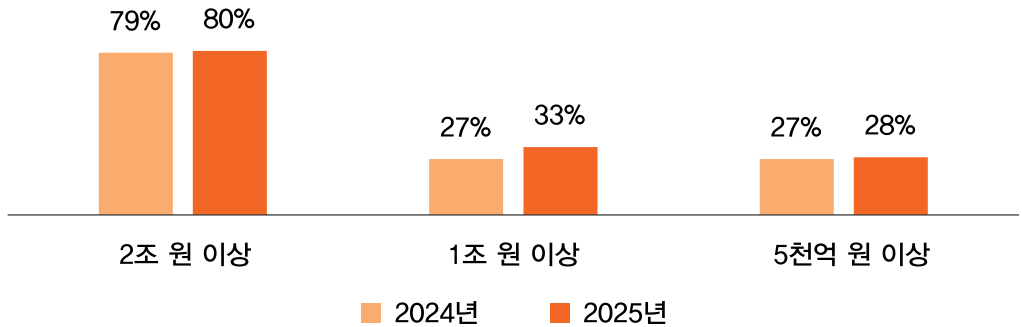
미준수 사유로는 임원 선임 시 적격성 검증을 위한 프로세스는 운영 중이나, 명문화된 정책이 없다는 설명이 많았다. 기업지배구조 보고서 가이드라인에 따르면, 동 지표에서 요구하는 것은 기업가치 훼손 또는 주주권의 침해에 대한 기준, 판단 주체(기구) 및 절차를 포함한 명문화된 정책이다. 단순히 현재 횡령, 배임 또는 자본시장법상 불공정거래 행위, 공정거래법상 부당지원, 사익편취<sup>33</sup> 행위 혐의로 기소되었거나 확정판결의 이력이 있는 자, 외부감사법상 회계처리기준 위반으로 증권선물위원회로부터 해임권고 등 조치를 받은 자가 임원으로 선임되지 않았는지 현황을 점검하는 것만으로는 부족하다. 이러한 임원<sup>34</sup>의 선임을 금지하는 명시적 기준 및 절차의 수립 여부가 중요하다.

33 공정거래법상의 특수관계인에 대한 부당한 이익제공 등을 말한다.

34 미등기 임원을 포함한다.

## 11. 이사회 구성원 모두 단일 성(性)이 아니다.

연도별 준수율



2024년 신규로 추가된 동 지표의 준수율은 기업 규모별로 현격한 차이를 보였는데, 2조 원 이상 기업(80%)과 2조 원 미만 기업(30%) 간 준수율의 격차가 15개 지표 중 가장 크게 나타났다. 이는 자본시장법<sup>35</sup> 등 법률에서 정한 임원 다양성 충족 대상 기업에 해당하지 않는 2조 원 미만 기업의 준수율이 낮기 때문이다. 2조 원 이상 기업 중 미준수한 경우는 별도(개별) 기준 자산총액이 2조 원 미만으로 자본시장법의 성별 구성에 관한 특례 조항 적용 대상이 아니라는 사유가 대부분이었다<sup>36</sup>.

여전히 이사회 성별 다양성을 법 규제 차원에서 접근하는 경우가 많은 것으로 보이지만<sup>37</sup>, 의무 대상이 아닌 기업들도 4개사 중 1개사는 여성 이사를 선임하고 있어 자발적인 변화도 감지된다. 한편, 사내이사보다 사외이사로 여성 이사를 선임하겠다고 계획을 밝힌 회사들이 많았다. 이는 기업 내부에서 여성 임원 후보군을 발굴하기 쉽지 않은 현실을 반영하는데, 기업들의 중장기적인 개선 계획이 필요해 보인다.

35 자본시장법 제165조의20

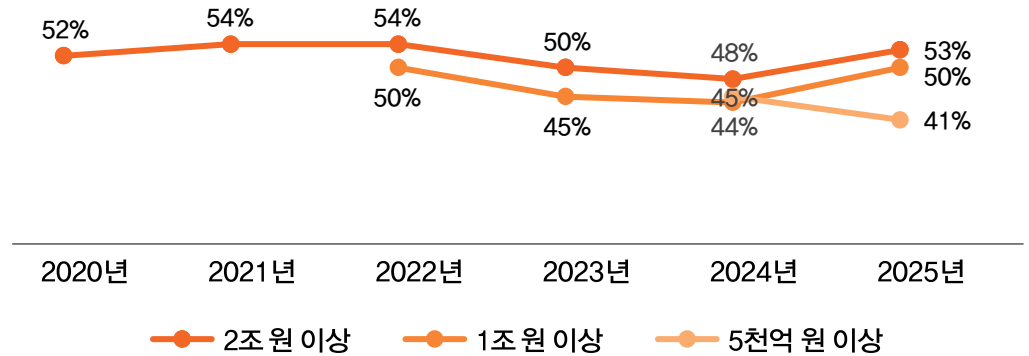
36 기업지배구조 보고서의 공시 의무화는 연결재무제표 기준 자산총액으로 결정된다.

37 현재 자본시장법상 성별 구성에 관한 조항을 위반한 경우에도 별도의 제재는 없다. 그러나 국내외 주요 의결권 자문 기관들은 이와 관련한 반대 표결을 명확히 하고 있다. 한국ESG기준원의 의결권 행사 가이드라인(2025.02)에 따르면, 동 조항을 위반한 경우 다수 성(性)에 해당하는 모든 이사 후보에 대하여 반대하며, 추후에는 자산총액 1조 원 이상으로 확대할 수 있다.

## 감사기구

### 12. 독립적인 내부감사부서(내부감사업무 지원조직<sup>38</sup>)를 설치하고 있다.

규모별 추세



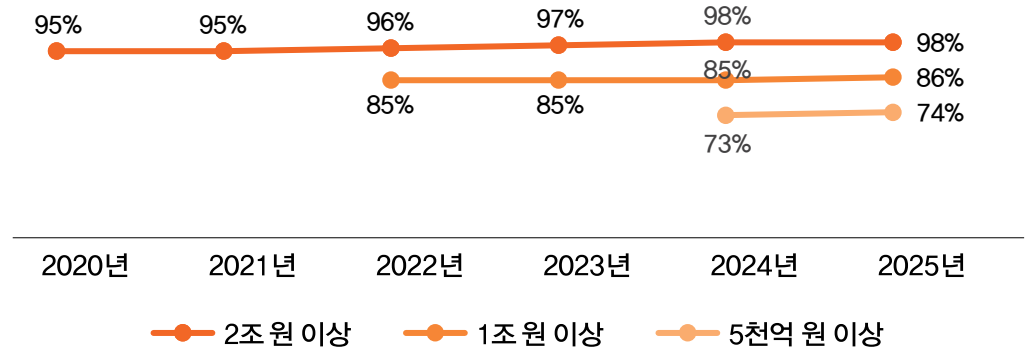
1조 원 이상 기업은 작년 다소 감소했던 준수율을 상회해 회복한 반면, 5천억 원 이상(1조 원 미만) 기업은 전년 대비 감소했다. 동 지표는 내부감사기구로 감사위원회 또는 상근 감사를 설치하고, 더불어 그들을 보좌하여 내부감사 실무 업무를 담당하는 독립적인 내부감사부서를 설치할 것을 요구한다. 독립성 조건의 충족을 위해서는, 내부감사부서의 인사 조치 권한이 내부감사기구에게 있거나, 최소한 내부감사부서의 임면 및 평가에 대한 동의권이 내부감사기구에 있어야 한다.

미준수 사유는 기업 규모에 따른 차이를 보이는데, 2조 원 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, 2조 원 미만 기업의 경우, 전담 부서가 없고 다른 업무 부서(법무, 회계, 전략기획 등)에 소속된 직원 중 지정된 직원이 지원하고 있는 사례가 많아, 준수율 개선에 보다 많은 시간이 필요할 것으로 보인다.

38 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.

### 13. 내부감사기구에 회계 또는 재무 전문가가 존재한다.

규모별 추세



동 지표는 작년에 이어 올해도 준수율이 가장 높은 순위 2위에 올랐다. 최소 1인의 회계 또는 재무 전문가를 두도록 하는 상법 규정으로 인해 2조 원 이상 기업은 대부분<sup>39</sup> 준수하고 있는 지표이다.

상법에 따르면 자산총액 2조 원 이상인 상장회사는 반드시 감사위원회를 설치해야 하며 회계 또는 재무 전문가인 감사위원이 1명 이상 포함되어야 한다<sup>40</sup>. 반면, 감사에 대해서는 별도의 전문성 요건을 두고 있지 않아 규모가 작은 회사에서 준수율이 상대적으로 낮게 나타난 것으로 유추할 수 있다. 그러나 회계 또는 재무 전문성은 내부감사기구의 역할 수행에 필수적이므로 법규 준수 차원이 아니라 역할의 실효성 측면에서 보강될 필요가 있다.

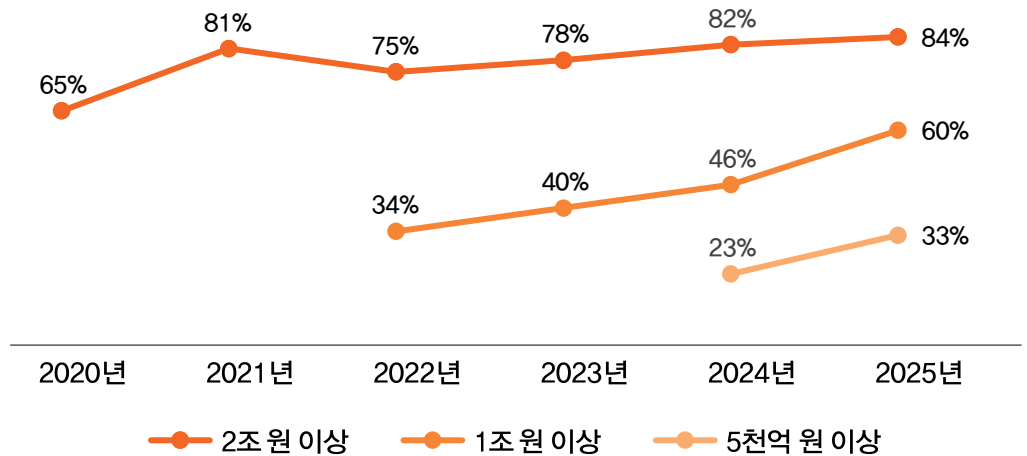
39 별도(개별) 기준 자산총액 2조 원 미만으로 감사가 설치되어 있는 경우도 있다.

40 자산 2조 원 미만 1천억 원 이상 상장기업이 감사위원회를 설치한 경우에도 동일하게 회계 또는 재무 전문가 요건이 적용된다.



#### 14. 내부감사기구가 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과 회의를 개최하였다<sup>41</sup>.

규모별 추세



1조 원 이상(2조 원 미만) 기업의 준수율 향상이 두드러졌으나, 2조 원 이상 기업과 2조 원 미만 기업 간 준수율이 39% 포인트로 매우 크다.

내부감사기구는 직접 회계감사를 수행하는 것이 아니라 외부감사인의 업무를 토대로 상법상 회계감사 의무를 이행하게 되므로 외부감사인과의 지속적이고 긴밀한 협력 관계가 중요함에도, 바람직한 관행이 아직 확실히 자리 잡지 못하고 있는 듯하다. 미준수 사유는 회의의 비정기적 개최, 서면 보고만 진행, 경영진 참석 하에 진행 등으로 다양했다.

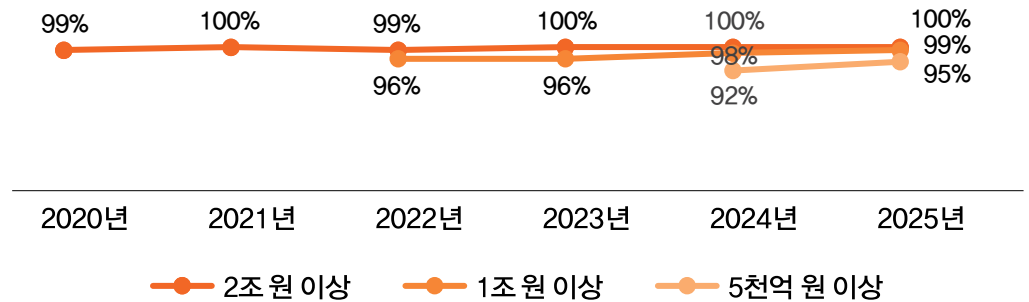
실증 연구 결과에 따르면 내부감사기구와 외부감사인의 커뮤니케이션이 분기별 1회 이상인 경우 외부감사 품질이 향상된다<sup>42</sup>. 따라서 동 지표의 개선은 내부감사기구인 감사(위원회)가 적극적으로 주도할 필요가 있다. 경영진 참석 없이 외부감사인과 갖는 회의는 기업의 문화, 재무보고 이슈, 기업의 운영에 관한 사항 등을 솔직하고 깊이 있게 논의할 수 있는 자리로 감사위원회가 외부감사인으로부터 실질적인 도움을 받을 수 있는 기회가 된다. 실무적으로 공식적인 감사위원회 회의 직후에 이러한 회의를 개최하는 것이 효율적 이므로, 기업은 사전에 감사위원회 회의를 위한 충분한 시간을 확보하고 외부감사인과 일정을 논의해 두는 것이 필요하다.

41 '분기별 1회 이상'은 1년에 4번이 아니라 각 분기별 최소 1회 이상을 의미한다. 또한, 동 회의는 대면 또는 화상 회의만 해당되며, 내부감사기구의 감독 대상이 되는 임직원은 참석할 수 없다.

42 이종현, 김민희, 전규안. (2024). 감사위원회와 외부감사인의 커뮤니케이션이 감사품질에 미치는 영향 : 감사위원회의 특성이 미치는 영향을 중심으로. 회계·세무와 감사 연구, 66(1), 1-32.

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

규모별 추세



2조 원 이상 기업의 경우 모든 기업이 준수하였으며, 2조 원 미만 기업의 준수율도 높은 것으로 나타난다. 이는 분석 대상 기업들의 내부감사기구가 모든 경영상 중요정보에 접근할 수 있는 권한을 규정 등으로 확보하고 있거나, 내부규범에 정보 접근 절차를 구체적으로 정하고 있음을 의미한다. 특별한 사유가 없는 한 기업은 감사위원회의 자료제출 요구에 응해야 하며, 불응할 경우 정당한 이유를 서면으로 제출해야 이를 준수한 것으로 볼 수 있다. 따라서 동 지표가 보다 의미 있는 항목이 되기 위해서는 형식적인 절차의 구비보다는 내부감사기구의 관점에서 유용성 여부가 드러날 수 있는 기준이 부가될 필요가 있어 보인다.

## 맺음말

### 다음을 위한 설계

이사의 주주 충실의무, 사외이사인 감사위원 선임 시 3%를 적용, 전자주주총회 도입, 독립이사 명칭 사용 및 비율 강화 등을 포함하는 상법 개정이 이루어졌다. 이번 개정에서는 빠졌지만, 함께 논의되었던 집중투표제와 감사위원 분리 선출 확대도 이어서 추진될 예정으로, 2025년은 모든 기업들에게 기업지배구조를 재점검하고 개선 방안을 모색해야 하는 전환점이 될 것으로 예상된다.

또한, 2024년부터 시작된 기업 밸류업 프로그램은 기업가치 제고에 있어 기업지배구조의 중요성을 재인식하는 계기가 되었고, 기업가치 제고 계획을 수립하는 과정에서 기업지배구조 핵심지표가 활용된 사례도 많았다<sup>43</sup>. 향후 상법 개정과 관련된 내용을 중심으로 기업가치 제고와 연계된 기업지배구조 개선 움직임이 보다 더 활성화될 것으로 기대된다.

### 기업지배구조 핵심지표별 선정 빈도

구분	핵심지표 항목	선정 기업 수 (중복 집계)	(공동) 선정 순위
주주	①주주총회 4주 전에 소집공고 실시	7	5
	②전자투표 실시	5	6
	③주주총회의 집중일 이외 개최	10	3
	④현금배당 관련 예측가능성 제공	54	1
	⑤배당정책 및 배당실시 계획을 연 1회 이상 주주에게 통지	18	2
이사회	⑥최고경영자 승계정책 마련 및 운영	5	6
	⑦위험관리 등 내부통제정책 마련 및 운영	1	10
	⑧사외이사가 이사회 의장인지 여부	7	5
	⑨집중투표제 채택	2	9
	⑩기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지하기 위한 정책 수립 여부	8	4
	⑪이사회 구성원 모두 단일 성(性)이 아님	3	8
감사 기구	⑫독립적인 내부감사부서(내부감사업무 지원 조직)의 설치	7	5
	⑬내부감사기구에 회계 또는 재무 전문가 존재 여부	4	7
	⑭내부감사기구가 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과 회의 개최	5	6
	⑮경영 관련 중요정보에 내부감사기구가 접근할 수 있는 절차 마련 여부	1	10

주) 핵심지표 준수를 향상을 목표로 한 66개사 중 2개사는 핵심지표 추가 준수 목표 항목 수 또는 목표 준수율만 공시하여 해당하는 지표 확인이 어려운 관계로 상기 분석 대상에 포함되지 않음

출처: 한국거래소 기업 밸류업 프로그램 백서

43 15개 핵심지표 중 선정빈도가 높은 상위 지표 3개는 순위 순서대로 '④현금배당 관련 예측가능성 제공', '⑤배당정책 및 배당실시 계획을 연 1회 이상 주주에게 통지' 및 '③주주총회의 집중일 이외 개최'였으며, 각 54개사, 18개사, 10개사(선정기업 수 중복 집계)가 선정하였다. 해당 3개 항목을 제외하고는 항목별 선정기업 수가 10개 미만으로 사실상 밸류업 참여기업들의 기업지배구조 관련 집중 개선 영역으로 볼 수 있다.

기업지배구조 보고서의 공시는 기업의 거버넌스에 대한 투명성을 제고하고 개선을 유도하기 위해 의무화되었지만, 여전히 ‘공시를 위한 공시’에 머무는 사례가 적지 않다. 정보의 유용성과 신뢰성 측면에서 실질적인 개선이 필요한 시점이다. 특히, 핵심지표의 준수 여부가 단순한 체크리스트가 아닌, 기업의 전략적 의사결정과 연계되어야 한다는 인식이 확산되어야 한다.

2025년은 개정 상법의 시행과 후속 입법 논의가 본격화되는 전환점으로, 기업지배구조의 실질적 변화가 가속화될 수 있는 중요한 시기다. 기업들은 단기적인 규제 대응을 넘어, 지배구조를 기업가치 제고의 핵심 수단으로 인식하고, 이를 전략적으로 활용할 수 있는 체계를 갖추는 것이 필요하다. 특히, 기업지배구조 보고서를 ‘지배구조 최적화를 위한 내비게이터’로 삼아, 내부 정책과 절차, 조직 운영 전반에 걸쳐 적합성을 확보하는 것이 중요하다.

이를 위해서는 기업지배구조에 관한 이사회와 내부감사기구의 역할 강화, 핵심지표 기반의 내부 점검 체계 구축, 공시 품질 제고를 위한 교육 및 시스템 정비 등 다각적인 노력이 병행되어야 한다. 궁극적으로는 기업지배구조 보고서가 외부 이해관계자와의 신뢰 기반을 구축하고, 기업의 지속가능성과 경쟁력을 높이는 실질적 도구로 자리매김할 수 있도록, 보다 적극적이고 전략적인 접근이 요구된다.

## 참고

한국거래소는 2025년 기업지배구조 보고서에 대한 중점점검을 실시한다. 2025년 중점 점검 대상은 모두 10개 항목이며, 이 중 4개는 핵심지표이다.

### '25년 기업지배구조보고서 중점점검사항(10개 항목)

구분	개수	중점점검사항
핵심지표	4개	④ 현금배당 관련 예측가능성 제공
		⑦ 위험관리 등 내부통제정책 마련 및 운영
		⑫ 독립적인 내부감사부서(내부감사업무 지원조직)의 설치
		⑭ 내부감사기구·외부감사인 간 분기별 회의 개최
세부원칙	5개	1-④ 현금배당 관련 예측가능성 제공
		2-③ 소유구조 및 사업구조 변동에 대한 주주보호정책 마련
		3-③ 위험관리 등 내부통제정책 마련 및 운영
		9-① 독립적인 내부감사기구 지원조직 설치
		10-② 내부감사기구·외부감사인 간 분기별 회의 개최
기타사항	1개	기업가치 제고 계획 관련

거래소는 예고한 중점점검 대상을 중심으로 보고서에 대한 가이드라인 준수 여부, 오기재 등에 대해 8월까지 집중 점검을 실시하고, 이후 11월까지 지배구조 현황을 충실하고 투명하게 기재한 상장기업을 공시 우수기업으로 선정할 예정이다.

## 별첨

## 2025년 기업지배구조 핵심지표 준수 현황 [의무공시]

구분	핵심지표	전체	2조 원 이상	2조 원 미만 1조 원 이상	1조 원 미만 5천억 원 이상
주주	① 주주총회 4주 전에 소집공고 실시	39%	49%	33%	28%
	② 전자투표 실시	81%	89%	80%	68%
	③ 주주총회의 집중일 이외 개최	72%	80%	70%	60%
	④ 현금배당 관련 예측가능성 제공	42%	56%	39%	22%
	⑤ 배당정책 및 배당실시 계획을 연 1회 이상 주주에게 통지	47%	68%	38%	24%
이사회	⑥ 최고경영자 승계정책(비상시 선임정책 포함) 마련 및 운영	35%	52%	27%	14%
	⑦ 위험관리 등 내부통제정책 마련 및 운영	76%	91%	70%	59%
	⑧ 사외이사가 이사회 의장인지 여부	14%	22%	9%	4%
	⑨ 집중투표제 채택	3%	5%	2%	2%
	⑩ 기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지하기 위한 정책 수립 여부	59%	76%	51%	41%
감사 기구	⑪ 이사회 구성원 모두 단일 성(性)이 아님	53%	80%	33%	28%
	⑫ 독립적인 내부감사부서(내부감사업무 지원 조직)의 설치	49%	53%	50%	41%
	⑬ 내부감사기구에 회계 또는 재무 전문가 존재 여부	88%	98%	86%	74%
	⑭ 내부감사기구가 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과 회의 개최	63%	84%	60%	33%
	⑮ 경영 관련 중요정보에 내부감사기구가 접근할 수 있는 절차를 마련하고 있는지 여부	98%	100%	99%	95%
총 준수율		55%	67%	50%	40%

## 삼일PwC 거버넌스센터

**장 온 균** 센터장

on-gyun.chang@pwc.com

**허 제 현** Partner

je-heon.heo@pwc.com

**하 미 혜** Managing Director

mihye.ha@pwc.com

**권 은 정** Director

eun-jeong.kwon@pwc.com

**류 주 연** Director

joo-yeon.ryu@pwc.com

**한 명 희** Manager

myunghee.han@pwc.com

**손 현 정** Senior-Associate

hyunjung.son@pwc.com

**이 솔 지** Senior-Associate

solji.lee@pwc.com

---

Contact



02-709-0709



kr\_sgc@pwc.com





삼일회계법인

삼일회계법인의 간행물은 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 제작된 것으로, 구체적인 회계이슈나 세무이슈 등에 대한 삼일회계법인의 의견이 아님을 유념하여 주시기 바랍니다. 본 간행물의 정보를 이용하여 문제가 발생하는 경우 삼일회계법인은 어떠한 법적 책임도 지지 아니하며, 본 간행물의 정보와 관련하여 의사결정이 필요한 경우에는, 반드시 삼일회계법인 전문가의 자문 또는 조언을 받으시기 바랍니다.

S/N: 2508W-RP-087