



삼일회계법인

거버넌스 포커스

2026년 4월 · Vol.34

삼일PwC 거버넌스센터
sgc.samil.com



사외이사에서 독립이사로: 변화하는 환경 속 독립이사의 역할

서울대학교 법학전문대학원 정준혁 교수

Contents

Executive Summary	02
1. 독립이사 제도의 변화	03
2. 사외이사에서 독립이사로 – 패러다임의 전환	05
3. 독립이사는 어떠한 역할을 하여야 하는가?	07
4. 주식소유 구조에 따른 차이	08
5. 어떠한 사람을 독립이사로 뽑을 것인가?	10
6. 독립이사의 성공적 역할을 위한 팁	11
Check points: 현황 진단과 개선 방향	13



외부 기고문은 필자 개인의 의견으로서 삼일PwC의 공식적 견해와 다를 수 있으며,
기고자의 의견을 최대한 존중해 원문 그대로 게재함을 양지하시기 바랍니다.

사외(社外)이사에서 독립(獨立)이사로: 패러다임의 전환



독립이사는 사내이사, 집행임원 및 업무집행지시자로부터 독립적인 기능을 수행



이사회가 의사결정을 하고 경영진을 감시함에 있어, 독립이사의 주도적인 역할 강조

독립이사의 핵심 역할



회사와 주주 전체를 위하여 충실하게 직무 수행



사내이사 및 경영진의 업무집행이 적법하게 이루어지는지 감시



지배주주와 경영진의 사익 취득 행위를 감시하고 방지

소유구조에 따른 독립이사의 역할 차이



지배주주가 존재하는 기업

- 지배주주와 일반주주 간 이해상충 방지
- 특수관계인 간 거래의 공정성 확보



주식소유가 분산된 기업

- 경영진과 전체주주 간 이해상충 방지
- 경영진의 성과 평가 및 CEO 선임 플랜

회사 상황에 따라 필요한 독립이사 역량



거래의 공정성과 사익 편취를 감시할 법률, 규제, 회계 전문가



CEO의 경영 성과를 적절히 평가할 수 있는 산업 전문가



주주 보호 및 소통, 인공지능, ESG, 개인정보보호 등 전문가 이사 (specialist director)

독립이사의 성공적 역할을 위한 팁



충분한 정보를 바탕으로 의사결정 (informed decision)



합리적인 정보 및 보고시스템과 내부통제시스템을 구축



1. 독립이사 제도의 변화

사외이사, 아니 독립이사의 어깨가 갈수록 무거워지고 있다. **상법 개정으로 2026년 7월부터 자산총액 1천억 원 이상인 상장회사의 사외이사는 독립이사로 명칭이 변경된다.** 이름만 바뀌는 것이 아니라 **“사내이사, 집행임원 및 업무집행지시자로부터 독립적인 기능을 수행”**할 것이 상법에 따라 요구된다. 독립이사의 비율도 자산총액 1천억 원 이상 2조 원 미만 상장회사의 경우 기존의 1/4 이상에서 1/3 이상으로 늘어났다. 여기에 상법상 이사의 의무가 회사뿐만 아니라 **“회사 및 주주를 위하여”** 그 직무를 충실하게 수행하는 것으로 확대됨에 따라 독립이사들 사이에서는 자칫 충실의무 위반으로 소송을 당하고 손해배상 책임을 부담할 가능성이 높아지는 것 아니냐는 염려가 있다.

독립이사에게 기대되는 역할도 커지고 있다. 개정 상법 시행에 발맞추어 2026년 2월에 발표된 법무부 가이드라인은 계열회사 간 합병이나 소액주주 축출과 같이 지배주주와 일반주주 간의 이해관계가 상충하는 경우 독립이사로 구성된 특별위원회가 거래조건을 검토할 것을 공정성 강화 조치로 제시하고 있다. 법률에 따라 설치가 요구되는 감사위원회, 사외이사후보추천위원회 뿐만 아니라 내부거래위원회, 보수위원회, 지속가능경영위원회와 같은 다양한 위원회에서도 독립이사가 중요한 역할을 할 것이 기대되고 있다. 한국거래소는 기업지배구조보고서 15개 핵심지표 중 하나로 사외이사가 이사회 의장인지 여부를 살펴본다. 나아가 금융사지배구조법은 금융회사 사외이사가 이사회 의장을 맡거나, 만일 아닐 경우 사외이사 중에 선임사외이사를 선임하도록 한다. **이사회가 의사결정을 하고 경영진을 감시함에 있어 사외이사가 주도적인 역할을 해야 함을 강조하는 것이다.**

여기에 2026년 9월부터 자산총액 2조 원 이상인 대규모 상장회사는 주주의 요청에 따라 집중투표를 실시해야 하고, 분리선출 감사위원 역시 최소 1인에서 2인 이상으로 증가한다. 그 결과 지배주주가 아닌 2대주주, 3대주주가 추천한 후보가 이사회에 진입하는 것이 쉬워졌다. 이러한 상황에서는 **이사회 안에서 치열한 토론이 이루어지고 이사들 간 의견이 대립될 가능성이 높아졌다.** 금융지주회사 등 지배주주가 없는 주식소유 분산 기업의 거버넌스 문제에 대한 관심도 높아지면서 독립이사 역시 주목받고 있다. **CEO의 과도한 셀프 연임을 막기 위해 독립이사가 중요한 역할을 해야 한다는 의견이 있는 반면, 독립이사가 너무 강해져서 자신의 사익을 추구하게 되는 것 아니냐는 우려의 목소리도 있다.**

이처럼 최근 들어 독립이사 역할에 대한 근본적인 변화가 요구되고 있다. 이러한 상황에서 독립이사는 어떻게 행동하여야 하는가? 기업 담당자들은 어떠한 조건에 따라 독립이사 후보를 물색하고 이들에게 어떠한 역할을 맡겨야 하는가? 이 글을 읽는 독립이사들은 어떻게 법률상 요구되는 임무를 충실하게 수행하고 민사, 형사상 책임으로부터 자신을 보호할 것인가? 다양한 주주들의 목소리에 대해 독립이사는 어떻게 대응해야 하는가? 이 글에서는 사외이사에서 독립이사로 패러다임이 전환되는 시점에 맞추어, 독립이사에게 기대되는 역할과 독립이사들을 위한 실무 팁까지 살펴본다.



2. 사외이사에서 독립이사로: 패러다임의 전환

우리나라에 사외이사 제도가 처음 도입된 것은 IMF 외환위기 직후다. 외환위기의 원인으로 우리나라 기업들의 지배구조 문제가 지적되었고, 특히 이사회가 경영진을 제대로 견제, 감독하지 못한다는 지적에 대한 대응이 바로 사외이사 제도 도입이었다. 과거에는 이사회가 회사의 상근 임직원으로 구성되다 보니, 대표이사 등 경영진을 감독하는 것이 사실상 어려웠다. 심지어 이사회 개최 없이 사무국에 비치된 이사들의 도장을 임의로 의사록에 날인하는 경우도 있었던 것이 현실이다. 이러한 반성 하에 회사의 상근 임직원이 아닌 회사 밖의 전문가를 이사회에 참여시켜 경영진을 감독하고 사익 추구나 경영 실패를 방지할 목적으로 사외이사 제도가 도입된 것이다. 이처럼 사외이사는 출발부터 회사 밖, 즉 사외(社外)에 있는지가 중요하게 여겨졌다.

이후 사외이사 제도는 지난 30년 가까운 기간에 걸쳐 중요한 제도로 자리잡았다. 여러 비판에도 불구하고 사외이사 제도가 우리나라 기업의 이사회 운영 수준을 크게 올린 것은 부정할 수 없는 사실이다. 이사회 개최 없이 의사록만 작성하는 경우는 상상하기 어려워지고 있고, 이사회에서 이사들 간의 실질적인 토론이 이루어지는 경우도 많이 늘어났다. 사외이사들의 안건 반대 비율이 매우 낮다는 이유로 거수기라는 비판을 받기도 하지만, 사외이사의 반대로 이사회 통과 여부가 불투명한 안건의 경우 애당초 이사회에 상정이 안 되기도 한다.

그럼에도 불구하고 사외이사에 대한 비판적인 시각이 있는 것은 사외이사가 지배주주나 경영진의 영향력으로부터 완전히 자유롭다고 보기 어렵기 때문일 것이다. 또 사외이사가 연임을 기대하다 보니 지배주주나 경영진에 쓴소리를 하지 못한다는 비판도 있다. 이러한 문제 의식 하에 상법은 대규모 상장회사의 경우 사외이사가 과반수로 구성되는 사외이사후보추천위원회가 후보를 추천하도록 하였다. 지배주주의 사외이사 선출 과정에서의 영향력을 감소시키려는 노력에서 비롯된 것이다. 2020년에는 상법 시행령 개정을 통해 6년 이상 같은 회사에서 사외이사직을 역임하는 것을 금지(계열회사까지 포함하여 최대 9년)하였다. 장기 재임을 방지하여 사외이사의 독립성을 높이기 위한 조치다.

여기에 나아가 2025년 개정 상법은 사외이사 명칭을 독립이사로 바꾸면서 독립이사가 “사내이사, 집행임원 및 업무집행지시자로부터 독립적인 기능”을 수행할 것을 요구한다. 즉 기존의 제도가 사외이사가 “회사 밖의 사람인지”에 초점을 두었다면, 이제는 독립이사가 “지배주주와 경영진으로부터 독립적인지”를 강조한다고 이해하면 된다. **사외이사 제도가 처음 도입되었을 때 회사 밖(社外)의 이사가 사내 업무를 감시, 감독하는 것을 강조했다면, 이제는 지배주주와 경영진으로부터 독립(獨立)된 이사가 이들을 감시, 감독하는 것으로 역할의 패러다임이 바뀐 것이다.**



3. 독립이사는 어떠한 역할을 하여야 하는가?

그렇다면 변화하는 환경에서 독립이사는 어떠한 역할을 하여야 하는가?

첫째, 독립이사는 회사와 주주를 위하여 직무를 수행하여야 한다.

이는 독립이사, 사내이사를 불문하고 모두에게 적용되는 의무다. 2025년 개정된 상법 충실의무 규정은 회사 및 주주를 위하여 그 직무를 충실하게 수행한다. 이사는 회사 가치와 전체주주 가치를 늘리는 방향으로 임무를 수행해야 한다. 상법은 "주주를 위하여" 직무를 수행하여야 한다고 규정하는데, 그렇다고 하여 이사가 개별 주주의 요구를 무조건 따라야 하는 것은 아니다. **이사로서는 어떠한 의사결정이 회사와 주주 전체의 이익에 부합하는지를 충분한 정보를 바탕으로 검토하여 결정하면 된다. 독립이사로서는 어느 주주가 자신을 선출하였다는 이유만으로 해당 주주의 이익을 대변하여서는 안 되고, 주주 전체의 이익을 위해 행동하여야 한다.**

둘째, 사내이사 및 경영진의 업무집행이 적법하게 이루어지는지 감시하여야 한다.

대법원은 이사가 다른 이사들의 업무집행에 관하여 감시의무를 부담한다고 보면서, "합리적인 정보 및 보고시스템과 내부통제시스템을 구축하고 그것이 제대로 작동하도록 배려할 의무"가 이사에게 있다고 본다. 대법원은 이미 2008년 (주)대우 분식회계 사건에서 이러한 의무를 인정하였는데, 2022년에는 회사에서 이루어진 장기간의 담합을 방지하지 못하였다는 이유로 사외이사에게도 책임을 인정한 바 있다. **독립이사로서는 회사의 컴플라이언스 시스템이 제대로 구축되고 작동되는지, 실제 독립적인 내부조사나 징계 절차가 이루어진 바 있는지, 법률 준수가 임직원의 KPI나 성과에 어떻게 반영되어 있는지를 살펴야 한다.**

셋째, 지배주주와 경영진으로부터 독립적인 입장에서, 행여나 있을 수 있는 지배주주와 경영진의 사익 취득 행위를 감시하고 방지하는 기능을 수행해야 한다.

이 점은 이번 개정 상법을 통해 독립이사에게 특히 강조되는 부분이다. 특히 지배주주와 회사 간의 거래, 계열회사 등 특수관계인 간 거래의 경우에는 보다 면밀한 검토가 필요하다. 앞서 본 법무부 가이드라인은 이사·지배주주·경영진과 회사 사이에 이해상충이 존재하거나 지배주주와 일반주주 사이에 이해상충이 존재하는 거래의 경우, 해당 거래와 이해관계가 없는 독립적인 사외이사 등으로 특별위원회를 구성하여 거래 목적의 정당성, 거래 조건의 공정성, 거래 절차의 적절성을 검토할 것을 제시하고 있다.

4. 주식소유 구조에 따른 차이

독립이사에게 기대되는 역할은 주식소유 구조 및 지배주주 존재 여부에 따라 그 양상이 달라진다.

우리나라 대부분의 회사에는 경영 사항에 대해 지배적인 영향력을 행사하는 지배주주가 존재한다. 지배주주는 경영진을 임명하고 이들을 감시, 감독하기 때문에 경영진이 지배주주의 이익에 반하는 행위를 할 가능성은 높지 않다. 이러한 상황에서는 주로 지배주주와 일반주주 간의 이해상충이 문제가 된다. 따라서 이러한 경우 **독립이사의 역할은 지배주주와 일반주주의 이해상충을 방지하고 이들의 이해관계를 최대한 일치시키는 것에 있게 된다.** 관계사, 특수관계인 간 거래가 공정한지, 이 과정에서 일반주주의 이익이 침해되지 않는지 살펴보는 것이 독립이사에게 주로 기대되는 역할이다. 2025년 상법 개정도 여기에 초점이 맞춰져 있다.

독립이사에게 기대되는 역할



지배주주가
존재하는 기업

지배주주와 일반주주의 이해관계 일치

- 특수관계인 간 거래에서의 공정성을 어떻게 확보할 것인가?
- 독립이사가 지배주주와 경영진으로부터 독립된 입장에서 회사와 전체주주의 이익을 어떻게 추구할 것인가?



주식소유가
분산된 기업

경영진과 전체주주의 이해관계 일치

- CEO 등 경영진의 실적을 어떻게 적절하게 평가할 것인가?
- 회사와 전체주주의 이익을 위해 어떠한 절차와 기준에 따라 CEO 선임 계획을 수립하고 선출할 것인가?

한편 **주식소유가 분산된 회사에서는 경영진과 전체주주 이익 간 이해상충을 어떻게 방지할 수 있는지가 중요한 과제가 된다.** 경영진을 통제할 지배주주가 없기 때문에, 경영진은 실적과 관계없이 자신을 연임하고 자신의 보수를 늘릴 유인을 갖는다. 독립이사의 역할 역시 경영진의 사익 추구를 어떻게 통제할 것인지에 있다. 따라서 독립이사로서는 CEO 등 경영진의 실적을 어떻게 제대로 평가할 것인지, 이른바 셀프 연임을 어떻게 통제할 것인지에 관한 역할을 수행해야 한다. CEO 승계 계획은 어떻게 수립하고 회사의 중요한 사항을 결정하는 의사결정기구로서 회사의 사업 방향성을 어떻게 설정할 것인가에 대한 역할도 기대된다.



5. 어떠한 사람을 독립이사로 뽑을 것인가?

어떠한 사람을 독립이사로 추천하고 선출할 것인가도, 기업의 상황에 따라 독립이사에게 어떠한 역할이 기대되는지에 달려 있다. 규제 당국에 의해 문제가 된 계열회사 간 거래가 많다든지, 계열회사 간 합병이나 소액주주 축출 등 대규모 조직재편이 예상되는 경우에는 거래의 공정성과 사익 편취를 잘 감시할 법률, 규제, 회계 전문가가 중요한 역할을 할 수 있다. 주식소유가 분산되어 CEO 승계 계획을 수립해야 한다든지, CEO 사업 성과에 대한 적절한 평가 및 연임 여부에 대한 의사결정이 필요한 상황에서는 산업 관련 경험을 갖춘 전문가가 독립이사로 참여하는 것이 중요하다.

독립이사 선출 시 고려사항

계열회사 간 대규모 거래, 계열회사 간 합병이나 소액주주 축출 등 대규모 조직재편 예상



거래의 공정성과 사익 편취를 감시할 법률, 규제, 회계 전문가

CEO 승계 계획 수립, CEO 사업 성과에 대한 적절한 평가 및 연임 여부에 대한 의사결정 필요



산업 전문가

새로운 사업 기회나 변화하는 규제 환경에 대응



주주보호 및 소통, 인공지능, ESG, 개인정보보호 등 전문가 이사 (specialist director)

최근 미국에서는 특정 분야에 대한 고도의 전문성을 갖는 전문가 이사, 이른바 **specialist director**에 대한 논의가 각광을 받고 있다. 인공지능, ESG, 주주보호, 개인정보보호 등 새로운 사업기회나 변화하는 규제환경에 대응하기 위해 해당 분야에 전문성을 갖는 이사가 점점 늘어나고 있다는 것이다. 우리나라의 법규제 환경도 이사회가 이러한 중요한 쟁점에 대해 컨트롤 타워로서 역할을 다하고 책임을 부담할 것을 요구하고 있다. 또한 자본시장 환경 및 투자자 관련 법제도 변화에 따라 다양한 주주의 요청에 적절하게 대응하고, 효과적으로 주주와 소통하는 것이 어느 때보다 중요해지고 있다. 기업 입장에서 이렇듯 변화하는 환경에서 이러한 전문성을 갖는 독립이사를 보유하는 것이 갈수록 중요해진다.

6. 독립이사의 성공적 역할을 위한 팁

마지막으로 독립이사의 성공적 역할을 위한 몇 가지 조언을 정리한다. 상법은 이사가 회사에 대해 선량한 관리자의 주의의무를 부담한다든지, 회사와 주주를 위해 직무를 충실하게 수행해야 한다든지와 같은 지침을 제공한다. 이러한 의무의 내용은 상당히 추상적이어서, 실제 이사가 역할을 다하였는지 판단함에 있어서는 이른바 경영판단의 원칙이 기준이 된다. 경영판단의 원칙에 따르면 이사는 의사결정을 함에 있어 다음과 같은 세 가지 요건을 갖추어야 한다.

경영판단의 원칙

1

회사에 미칠 것으로 예상되는 이익 및 불이익의 정도 등에 관하여 합리적으로 이용가능한 범위 내에서 필요한 정보를 충분히 수집·조사하고 검토



2

회사의 최대 이익에 부합한다고 합리적으로 신뢰하고 신의성실에 따라 경영상의 판단



3

의사결정의 내용이 현저히 불합리하지 않은 것으로서 통상의 이사를 기준으로 할 때 합리적으로 선택할 수 있는 범위 안에 있어야 함





위 세 가지 요건 중 충족하기가 가장 어려운 것은 ①번 요건, 즉 **충분한 정보를 바탕으로 의사결정을 했는지(informed decision) 여부다.** 이사는 다른 이사나 임직원의 업무에 대해 보고할 것을 요구할 수 있는데, 이러한 권한을 충분히 활용하여야 한다. 이사회 사무국은 물론 회사 내 담당 부서 역시 이사가 충분한 정보를 바탕으로 의사결정을 할 수 있도록, 이를 뒷받침할 수 있는 자료를 수집하여 제공할 필요가 있다. 그리고 이와 같이 의사결정이 충분한 정보를 바탕으로 이루어졌다는 점이 문서 등으로 뒷받침되어야 한다.

적절한 컴플라이언스 체계의 수립도 중요하다. 독립이사는 그 직무의 특성상 회사의 일상 업무에 대해 일일이 파악하거나 이를 감시하기 어렵다. 따라서 회사 내 위법 활동을 적시에 적발할 수 있는 합리적인 정보 및 보고시스템과 내부통제시스템을 구축하는 것이 무엇보다도 중요하다. 특히 회사의 핵심사업(mission critical)에 대해서는 보다 높은 수준의 감독 체계 수립이 필요하다. 예를 들어 독과점 시장에 있는 사업자라면 담합 방지가, 개인정보를 많이 다루는 회사라면 개인정보보호가, 소비자 접점이 많은 금융회사라면 금융 소비자 보호가 중요한 준법 과제에 해당한다. 컴플라이언스 체계의 수립은 비단 독립이사 뿐만 아니라 모든 이사의 의무에 해당하므로, 전사 차원의 관심이 필요하다.



현황 진단과 개선 방향



현황 진단

사외이사는 지배주주나 경영진의 영향력에서 자유롭지 못하고, 연임을 위해 **비판적 의견을 내기 어렵다는 한계**가 존재

독립이사에 대한 **법적 책임과 역할 기대 증가**

사내이사와 경영진에 비해 **일상 업무에 대한 세부 파악 한계**



개선 방향

개정 상법에 따른 **독립이사 제도**, 회사와 주주를 위한 **이사의 충실의무** 등 취지를 충분히 살릴 수 있는 이사회 업무 관행과 문화 정착

회사의 상황에 따라 **필요한 역량**을 갖춘 **독립이사 선임**

지배주주와 경영진으로부터 **독립성 견지**, **주주전체의 이익 관점에서 역할 수행**

보고 요구 권한을 충분히 활용하여, 이사회 의사결정이 **충분한 정보를 바탕으로 이루어졌다는 점**이 자료와 문서로 **뒷받침**되도록 대비

회사 내 **위법 활동을 적시에 적발**할 수 있는 **합리적인 정보 및 보고시스템**과 **내부통제시스템**을 구축

핵심사업(mission critical)에 대해서는 **보다 높은 수준의 감독 체계 수립 필요**

삼일PwC 거버넌스센터

신왕건 센터장

wangkun.shin@pwc.com

허제헌 Partner

je-heon.heo@pwc.com

하미혜 Managing Director

mihye.ha@pwc.com

권은정 Director

eun-jeong.kwon@pwc.com

류주연 Director

joo-yeon.ryu@pwc.com

한명희 Manager

myunghee.han@pwc.com

손현정 Senior-Associate

hyunjung.son@pwc.com

이솔지 Senior-Associate

solji.lee@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: 2604W-RP-057

© 2026 Samil PwC. All rights reserved. PwC refers to the Korea group of member firms and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.