



삼일회계법인

거버넌스 포커스

2026년 8월 · Vol.38

삼일PwC 거버넌스센터
sgc.samil.com

이사회 내 위원회

미시간대학교 김화진 석좌교수

Contents

Executive Summary	02
1. 위원회의 기능과 효과	04
2. 감사위원회	07
Check points: 현황 진단과 개선 방향	09



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

1. 이사회 내 위원회의 중요성

- 1 위원회의 결의는 이사회가 번복하지 않는 한 **이사회 결의와 동일한 효력**을 가지므로, 구성과 운영에 신중을 기해야 함
- 2 위원회의 성격에 따라 **독립성과 전문성을 균형 있게 고려한 신축적 구성**이 필요함

2. 미국: 중요한 결정을 사외이사만으로 구성된 위원회에 맡기는 실무 관행 발달

법원이 **이해관계 없는 이사**의 결의를 존중



위원회(감사위원회 포함)가 이사들의 **법적 책임을 경감**



3. 독립성 강화의 역설(逆說): 정보 흐름의 왜곡

사외이사로 구성된 위원회 활성화 → 사내이사의 형식적 권한 축소로 이사회 공급 정보 감소 가능성 → 사외이사의 경영진 의존도 증가 → 사외이사 기능 약화 우려

가장 문제적인 상황

위원회 소속이 아닌 사내이사가 형식적인 권한을 행사함이 없이
사실상 위원회 결정에 유의미한 영향을 미치는 경우



4. 사외이사 역할의 대원칙: 이사회라는 '원팀'의 일원

- 1 사외이사는 경영진과 함께 **기업가치 제고에 진력하는 '원팀'의 일원**이며, 감시·감독은 그 역할의 **일부**
- 2 과도한 독립성 추구가 원팀을 해체하고 정보 공유를 저해해 **'기여는 없이 독립적이기만 한'** 결과를 낳는 것을 경계해야 함

5. 기업지배구조의 핵심적인 위치를 차지하는 감사위원회

- 1 **한국의 감사위원회**는 상법상 감사 권한까지 겸유해 **해외보다 권한이 강력** → 지배구조 개선의 잠재력 보유
- 2 감사보고서의 품질을 담보하기 위해 감사위원회의 **재무·회계 전문성**, 외부감사인과의 **긴밀한 소통**, 외부감사인의 **전문성(책임파트너의 역량)**, 내부감사기능 중요



1. 위원회의 기능과 효과

국내외의 많은 기업들이 이사회 소위원회 제도를 적극적으로 활용하고 있다. 특히 독립성이 필요한 감사위원회, 이사회추천위원회, 보상위원회 등은 사외이사를 중심으로 구성하도록 하고 있다. 이사회가 소위원회에 권한을 위임하면 그 사항에 대한 소위원회의 결의는 전체 이사회가 결의해서 변경하지 않는 한 이사회 결의와 같은 효력을 가지므로, 소위원회의 구성과 운영은 신중을 기할 사항이다.

감사위원회와 사외이사추천위원회 등과 같이 구성이 법정되어 있는 경우는 법률의 제약을 받는다. 그 외, 경영위원회 등 이사가 회사의 사업 내용에 정통할 것이 요구되는 소위원회는 사내이사 위주로 구성하고, 재무위원회 등 사외이사의 감독 기능이 중요한 위원회는 사외이사의 비중을 높여서 구성하는 등 신축성 있는 구성이 필요하다.

미국에서는 법원이 이해관계가 없는 이사들의 결의를 존중하기 때문에 실무상 중요한 결정을 사외이사만으로 구성된 위원회에 맡기는 실무 관행이 발달되어 있다. 한 연구에 의하면 사내이사의 비중이 높은 이사회를 보유한 회사일수록 주주대표소송을 많이 당한다고 한다.

실제로 미국에서 1960년대에는 사내이사가 다수인 이사회가 주류를 이루었으나 1990년대에 이르러서는 정반대의 현상이 주류를 이루게 된 가장 중요한 이유가 바로 법률적인 이유라는 분석이 있다. 또한, 감사위원회를 포함한 이사회 내 소위원회는 이사들의 법률적 책임을 경감시키는 역할을 한다.

대다수 기업들이 소위원회를 이사회的高效적 운영 차원에서 활용하지만 경우에 따라서는 이사회 구성원들 간 정보 흐름이 왜곡되는 결과를 발생시킬 수 있다. **가장 문제적인 상황은 소위원회 구성원이 아닌 사내이사가 소위원회의 운영에 '초청'되어서 형식적인 권한을 행사함이 없이 사실상 소위원회의 결정에 유의미한 영향을 미치는 것이다.**

또, 소위원회가 활성화되면서 사외이사들의 이사회 관련 활동은 늘어난 반면 사내이사들의 활동은 감소한다. 소위원회들로 인해 **사외이사들의 정보력이 줄어들고 이사들 간 커뮤니케이션도 비효율적으로 이루어진다.**





가장 나쁜 소식은 소위원회의 활성화로 형식적 권한이 축소되기 시작한 사내이사들이 실질적 파워를 유지하기 위해 이사회에 공급되는 기업정보를 감소시키기 시작했다는 사실이다. 정보가 부족한 사외이사들은 사내이사들의 의견에 더 많이 의존하게 되고 그 정보에 기초해서 권한을 행사한다.

아무리 제도적인 개혁이 이루어져도 이사회는 사내이사들이 주도한다. 회사를 속속들이 잘 알기 때문이다. 사외이사는 독립성과 전문성은 있지만 회사 자체에 대한 정보는 현격히 부족하고 추가적인 정보의 입수에 노력을 기울일 여력은 크지 않다. 사외이사들의 역할은 실질적으로 회사의 사업에 대한 정보를 받는 범위로 제한될 것이다. 마찬가지로 인센티브도 제한되어 있다.

역설적으로, 소위원회를 활용한 과도한 사외이사 독립성 추구는 사외이사의 기능을 저하시킬 위험성을 내포하고 있는 셈이다. 사외이사는 회사 외부에서 경영진을 감시·감독하는 공적기관이나 시민사회 구성원이 아니다.

대원칙으로, 사외이사는 경영진과 함께 기업가치 제고에 진력해야 하는 '원팀'의 일원이다. 경영진 감시·감독은 그 차원의 일부다. 이사회 내 소위원회가 독립성 차원에서 활용되는 것은 좋지만, 행여 원팀을 해체시켜 이사회 내 정보의 공유를 저해하고 그 결과 사외이사가 기여는 없이 독립적이기만 한 결과를 낳으면 안 된다.



2. 감사위원회

이사회 내에 설치되는 위원회 중 가장 중요한 위원회는 감사위원회다. 경영자 감시와 감독 기능을 수행하고 회사의 회계와 공시가 적정하고 정확하게 이루어지는 데 필요한 모든 사무를 감독하는 역할을 담당해 기업지배구조의 핵심적인 위치를 차지하는 기구다.

미국에서 감사위원회가 이사회 내에 따로 설치되게 된 것은 1938년 이후다. 맥키슨이라는 이름의 회사가 요즘 가치로 3억 달러가 훨씬 넘는 대형 회계부정을 저지른 것이 계기였다. 상장회사들은 감사위원회를 설치하고 외부감사 선정은 주주총회의 승인을 받게 되었다.

1980년대에는 대형 스캔들이 계속 일어나 감사위원회의 독립성을 강화하기 위한 제도적 장치가 도입되었다. 그리고 21세기 초에 발생한 엔론 사건으로 강력한 회계개혁법이 전격 제정되었다. 이 법에서도 감사위원회가 초점이다. 이사회 내 소위원회의 기능으로 전체 이사회가 막지 못하는 부정이 근절될 것으로 기대되었다.



감사위원회는 회계 주체인 경영진과 외부감사인 사이에서 내부적으로 회계를 감독하는 역할을 수행하는데, 외부감사인을 선임하고 감독하며 내부신고제도를 효율적으로 관리하고 부정의 징후가 있을 때 그를 조사한다. 감사위원회는 경영진이 설계하고 운영하는 내부회계관리제도를 독립적이고 실질적으로 평가하고 외부감사와의 커뮤니케이션을 통해 내부회계관리제도의 기능을 점검한 후 그 결과를 이사회와 주주총회에 보고한다.

감사위원회는 IMF 개혁입법의 일환으로 국제금융기구들의 권고에 의해 1999년 상법 개정을 통해 도입되었는데, 감사위원회의 실질적인 도입 이유는 종래 한국 회사들의 감사가 법률이 기대하는 바와 같은 기능을 제대로 수행하지 못하였기 때문에 경영자 감시·감독 메커니즘을 강화하기 위한 것이다. 특히, 한국의 감사위원회는 회계에 관한 권한 외에 상법상 감사가 갖는 권한을 동시에 갖고 있어 외국의 감사위원회보다 권한이 더욱 강력하다. 그러므로 운영하기에 따라서는 기업의 지배구조를 개선하는 데 큰 역할을 할 수 있는 잠재력을 가진다.

감사위원회는 다양한 책임을 부담하고 회사와 위원회 자체에 개별적으로 적합한 베스트 프랙티스를 정립해 이행한다. 감사위원회의 가장 중요한 임무는 감사보고서의 품질을 담보하는 것이다. 이를 위해 감사위원회와 외부감사 간의 긴밀한 소통, 외부감사인의 전문성이 필요하다. 여기서 가장 중요한 대목은 외부감사인 책임파트너의 역량이라고 한다. 그다음으로 회사 내부 감사팀의 기량이 충분히 개발되어야 하고 감사기법이 우수해야 한다. 감사위원회 내부적으로는 재무와 회계에 전문성이 있는 위원들의 역할이 가장 중요하고, 재무전문성 다음으로 긴요한 요건은 사이버보안 전문성이라고 한다.



현황 진단과 개선 방향



현황 진단

이사회의 효율적 운영을 위한
위원회 활용 증가

사외이사 중심 위원회 확대
→ 사외이사의 정보력 약화 가능성

위원회 소속이 아닌 사내이사가
'초청' 형식으로 참여하여 사실상
결정에 영향을 미칠 가능성

과도한 독립성 추구는
정보 공유를 저해하고, 사외이사를
'기여는 없이 독립적이기만 한'
존재로 만들 위험 유발

감사위원회의 가장 중요한 임무는
감사보고서의 품질 담보



개선 방향

위원회의 성격에 따라 독립성, 전문성,
사업 이해도를 고려한 신축적 구성

위원회의 독립성 확보와 함께
이사회 내 정보 공유 및 협업 체계 유지

위원회의 권한과 책임을 명확히 하고
의사결정 과정의 투명성 확보

사외이사를 경영진과 함께
기업가치 제고에 진력하는
'원팀(One Team)'의 일원으로 운영

외부감사인과의 긴밀한 소통,
외부감사인 전문성(책임파트너의 역량),
내부감사기능의 효과성 필요

삼일PwC 거버넌스센터

신왕건 센터장

wangkun.shin@pwc.com

하미혜 Managing Director

mihye.ha@pwc.com

류주연 Director

joo-yeon.ryu@pwc.com

손현정 Senior-Associate

hyunjung.son@pwc.com

허제헌 Partner

je-heon.heo@pwc.com

권은정 Director

eun-jeong.kwon@pwc.com

한명희 Manager

myunghee.han@pwc.com

이솔지 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.

2608W-RP-108