

거버넌스 포커스

2026년 9월 · Vol.39

이사의 법적 책임, 알고 대비하기

서울대학교 법학전문대학원 정준혁 교수

Contents

Executive Summary	02
1. 이사의 의무	04
(1) 경영판단의 원칙	
(2) 준법 의무	
(3) 이사회 결의와 반대 의견의 기재	
(4) 감시 의무	
(5) 내부통제시스템 구축 의무	
2. 이사의 책임	09
(1) 민사 책임	
(2) 형사 책임	
3. 최근 동향	11
4. 실무 Tip	12
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.

1. 경영판단의 원칙(Business Judgment Rule) 요건

이사가 직접 임무를 수행하거나 이사회 안건을 검토·결정하는 경우에 가장 중요

- 1 합리적으로 이용 가능한 범위 내에서 필요한 정보를 충분히 수집·조사하고 검토하는 절차를 거칠 것
- 2 요건 1을 근거로 회사의 최대 이익에 부합한다고 합리적으로 신뢰하고 신의성실에 따라 경영상의 판단을 내릴 것
- 3 결정 내용이 현저히 불합리하지 않은 것으로서 통상의 이사를 기준으로 할 때 합리적으로 선택할 수 있는 범위 안에 있는 것

2. 준법은 필수

“회사에 이익이 될 것이라고 판단했다”는
항변은 전혀 통하지 않음



법원은 위법행위로 인하여 회사가 얻을 수
있는 이익은 전혀 고려하지 않고, 이로 인하여
회사에 발생한 손해 전액(과징금)에 대해
이사가 책임을 부담하도록 함



3. 안건에 대한 반대 의사는 반드시 이사회 의사록에 기재

추후 이사회 결정이 잘못된 것으로 판명되고 경영판단원칙의 요건도 갖추지 못하여
책임을 지게 되는 경우

결의 시 이의 제기하고 의사록에 기재



책임 없음

결의 시 이의 제기했으나 의사록에 미기재



책임 가능성 있음
(찬성한 것으로 추정)

4. 이사의 감시의무: “몰랐다”는 이유만으로 면책되지 않음

- 회사 대형화로 개별 감시가 어려운 경우, 내부통제시스템을 구축하고 제대로 작동하도록 해야 함
- 이사로서 회사의 준법 관련 핵심 위험이 어디에 있는지를 잘 파악해야 함



5. 최근 이사의 감시의무 및 책임 강화에 대한 구체적 대비 방안

- 경영판단원칙에 따라 신중하게 의사결정 & 충분한 정보를 바탕으로 의사결정 하였음을 문서화 (예를 들어 외부전문가 의견 등 판단 근거, 전체 주주에 미치는 영향, 주주간 이해관계 충돌 고려 등)
- 내부통제시스템의 구축·운영 및 실질적인 작동 감시 & 내부통제시스템의 운영 이력 (track record) 관리



2025년 개정 상법으로 이사의 충실의무 내용이 회사뿐만 아니라 주주에게까지 확대되면서, 이사가 어떠한 법적 책임을 부담할 수 있는지에 대한 관심이 크게 높아지고 있다. 특히 독립이사(사외이사)들 사이에서는 자칫 의무 위반으로 소송에 휘말리고 손해배상 책임을 지게 되는 것 아니냐는 우려가 커지고 있다. 이 글에서는 각종 사례를 바탕으로 이사가 부담하는 의무와 책임의 내용을 정리하고, 이사 활동에 참고가 될 만한 실무적 팁을 제시하고자 한다.

1. 이사의 의무

이사가 업무를 수행하면서 맞닥뜨리는 상황은 크게 세 가지로 나눌 수 있다.

(1) 먼저 이사 스스로 어떠한 임무를 직접 추진하고 수행하는 경우다. 주로 사내이사에 게 문제된다. **(2) 다음으로 직접 업무를 추진하고 수행하지는 않지만 이사회 안건으로 상정된 사항을 검토하고 찬반을 결정하는 경우로,** 주로 독립이사가 여기에 해당할 것이다. **(3) 마지막으로 이사 스스로 임무를 수행하는 것도 아니고, 이사회 안건으로 상정되지도 않는 회사의 중요한 업무집행 관련 사항들이다.** 이하에서는 위 세 가지 상황 별로 이사가 준수해야 하는 의무와 유의 사항을 설명한다.

(1) 경영판단의 원칙

첫째와 둘째 상황, 즉 이사가 직접 임무를 수행하거나 이사회 안건을 검토·결정하는 경우에 가장 중요하고 반드시 알아 두어야 하는 것이 경영판단의 원칙(Business Judgment Rule)이다. 회사의 사업은 성공할 수도, 실패할 수도 있다. 사업이 실패했다는 이유만으로 이사에게 무조건 책임을 묻는다면 이사는 지나치게 보수적으로 업무를 처리하게 되고, 이는 결국 회사와 주주에게도 좋지 않다.

그래서 판례는 다음 세 가지 요건을 갖추면 설사 사후적으로 보아, 그 의사결정이 회사에 손해를 입히는 결과가 되었다 하더라도 이사에게 책임을 묻지 않는다는 원칙을 확립해 왔다. 즉 이사가 의사결정 과정에서 실수를 하더라도 다음 요건을 갖추면 책임을 부담하지 않는다는 것이다. 그 세 가지 요건은 다음과 같다.

- 1 회사에 미칠 것으로 예상되는 이익 및 불이익의 정도 등에 관하여 합리적으로 이용 가능한 범위 내에서 필요한 정보를 충분히 수집·조사하고 검토하는 절차를 거칠 것
- 2 이를 근거로 회사의 최대 이익에 부합한다고 합리적으로 신뢰하고 신의성실에 따라 경영상의 판단을 내릴 것. 즉 이사가 개인의 이익이 아닌 회사의 이익을 위하여 의사결정 할 것
- 3 결정 내용이 현저히 불합리하지 않은 것으로서 통상의 이사를 기준으로 할 때 합리적으로 선택할 수 있는 범위 안에 있는 것, 즉 내가 아닌 통상적인 이사라도 그렇게 했을 가능성이 있을 것

이 중 **실무상 가장 중요하고도 까다로운 것이 바로 충분한 정보를 바탕으로 한 의사결정(informed decision)을 하였는가이다**. 이사로서는 해당 의사결정을 했을 때의 효과, 했을 때와 하지 않았을 때의 장단점, 다른 대안은 무엇이 있는지를 충분히 분석해야 한다. 필요하다면 회사 담당 부서에 관련 자료와 설명을 요청해야 하고, 사업 추진 과정에 이해상충이 있어 독립적인 판단이 필요하거나 고도의 전문성이 요구되는 분야라면 외부전문가의 자문을 구해야 한다.

그리고 회사로서도 이사의 이러한 검토를 뒷받침할 수 있도록 충분히 지원해 주어야 한다. 다만 충분한 정보를 수집·검토한다는 것이 가능한 모든 정보를 수집·검토하라는 의미는 아니다. 모든 의사결정에 있어 외부전문가의 의견을 받아야 하는 것도 아니다. **의사결정의 경중, 경영진의 이해상충 가능성 등에 따라 어느 정도까지 정보를 수집·검토할 것인지를 사안별로 판단하면 된다**.

(2) 준법 의무

당연한 이야기지만, **이사는 업무수행 과정에서 법을 지켜야 한다. 그리고 이 의무를 위반한 경우에는 경영판단의 원칙이 적용되지 않는다는 점을 특히 유의해야 한다.**

예를 들어 담합을 추진하여 적발되고 회사가 과징금을 부담한 경우, 과징금을 포함한 전체 결과가 회사에 이익이 된다고 판단하더라도, 절대 법령 위반 행위를 해서는 안 된다. 법원은 위법행위로 인하여 회사가 얻을 수 있는 이익은 전혀 고려하지 않고, 과징금과 같이 이로 인하여 회사에 발생한 손해 전액에 대해 이사가 책임을 부담하도록 한다. 법령 위반 행위 자체가 이미 회사에 대한 채무불이행으로 평가되기 때문에, “이렇게 하는 것이 회사에 이익이 될 것이라고 판단했다”는 항변은 전혀 통하지 않는다.

(3) 이사회 결의와 반대 의견의 기재

둘째 상황, 즉 이사회 안건을 검토·결정하는 경우에는 한 가지 더 유의할 점이 있다.

안건에 반대하는 경우에는 반드시 그 반대 의사가 이사회 의사록에 기재되도록 해야 한다는 것이다.

상법 제399조 제3항은 이사회 결의에 참가한 이사로서 이의를 한 기재가 의사록에 없는 자는 그 결의에 찬성한 것으로 추정한다고 정한다. 따라서 훗날 해당 이사회 결정이 잘못된 것으로 판명되고 경영판단원칙의 요건도 갖추지 못하여 다른 이사들이 책임을 지게 되는 상황이 오더라도, 의사록에 반대한 사실이 기재되어 있는 이사는 책임을 지지 않는다. 반대로 회의에서 실제로 반대 의견을 냈다 하더라도 이사회 의사록에 그 사실이 기재되어 있지 않다면, 찬성한 것으로 추정되어 책임을 질 수 있다. 이사로서는 반대 의견을 냈다면 이것이 의사록에 정확히 기재되었는지를 확인해야 한다.





(4) 감시의무

셋째 상황, 즉 자신이 직접 관여하지도 않고 이사회 안건으로 올라오지도 않은 업무를 다른 사내이사가 수행하는 경우가 어떻게 보면 이사로서 가장 지키기 쉽지 않은 감시의무다. 법원은 이사의 임무가 이사회에 상정된 안건에 찬반 의사를 표시하는 데 그치지 않고, 대표이사를 비롯한 업무담당이사의 전반적인 업무집행을 감시하는 데 까지 있다는 점을 여러 차례 확인하였다. 과거 대우그룹 분식회계 사건이 대표적이다. 법원은 회계가 담당 업무도 아니었고 분식회계 사실을 알지도 못했던 건설부문 총괄 임원과 공동대표이사 겸 이사회 의장에게도, 사무분장에 따라 소관 업무만 처리하고 분식회계 가능성에 아무런 주의를 기울이지 않았다는 이유로 책임을 인정하였다.

여기서 특히 강조하고 싶은 것은, “임직원들이 법을 위반해 부당하게 돈을 벌었는데 저에게 보고도 하지 않았고, 그래서 저는 전혀 몰랐습니다”라는 항변이 전혀 통하지 않는다는 점이다. **이사는 임무 위배 행위에 관여하지 않았고 이를 몰랐다는 이유만으로 면책되지 않는다. 오히려 그러한 상황을 제대로 파악하고 감시하라는 것이 감시의무의 요지다.**

(5) 내부통제시스템 구축의무

그렇다면 회사가 대형화되어 이사가 다른 이사나 부서의 업무를 일일이 파악하는 것이 현실적으로 불가능한 경우에는 어떻게 해야 하는가? 사외이사라면 이 문제가 특히 무겁게 다가올 것이다. 이에 대해 판례는 **임직원들이 업무집행을 적법하게 수행하게 하고, 위법하거나 부적절한 업무집행이 있는 경우 이를 적발해 낼 수 있는 체계, 즉 내부 통제시스템을 갖추는 것이 중요하다고 본다.** 이사 개개인이 모든 것을 직접 감시할 수 없는 대신, 회사 차원에서 위법행위를 적발할 수 있는 체계를 갖추고 이를 운영해야 한다는 것이다.

그렇다면 언제 내부통제시스템이 제대로 작동하고 있어 이사가 의무를 다한 것으로 볼 수 있는가? 우선 윤리강령, 윤리세칙, 기업행동강령 등을 제정해 시행하고, 임직원을 대상으로 윤리경영 교육을 실시하며, 법에 따라 요구되는 준법지원인을 선임하고 전사적 위험 관리 체계 및 내부회계관리제도를 구축하는 것은 당연히 갖추어야 할 기본이다. 그러나 이러한 것들을 갖추었다고 하여 내부통제시스템 구축의무를 다한 것으로 보지는 않는다.

정작 중요한 것은 위법행위가 의심되거나 확인되는 경우 이에 관한 정보를 수집하여 보고하고, 나아가 위법행위를 통제할 수 있는 장치, 즉 합리적인 정보 및 보고 시스템이나 내부제보 시스템 등이 실질적으로 갖추어져 있는지다. 무엇보다 중요한 것은 내부통제시스템이 실제로 작동하고 있다는 운영 이력(track record)이다. 임직원들의 법령 위반행위를 이사가 보고 받고, 회사가 이를 인지하면 이들에 대하여 독립적인 조사절차나 징계절차를 진행했다는 사례가 확인되어야 한다. 특히 위법행위가 장기간 반복되었는데도 회사가 이를 적발하거나 통제하지 못했다면, 그 자체로 내부통제시스템이 제대로 작동하지 않은 것으로 평가될 위험이 크다.

이사로서는 회사에서 준법과 관련한 핵심 위험이 어디에 있는지를 잘 파악하고 있어야 한다. 예컨대 독과점적인 시장에 있는 회사라면 담합에 특히 취약할 수 있으므로 이러한 영역은 더욱 면밀히 살펴야 한다. 회사의 핵심사업(mission critical)이 무엇인지도 파악해 두어야 한다. 식품회사나 제약회사라면 식품·의약품 안전이, 금융기관이라면 금융사고 방지나 신용정보 유출 방지가 핵심적인 준법 과제가 될 것이다. 신규로 이사에 선임된 경우에는 신속하게 회사의 내부통제시스템이 어떻게 구축·운영되고 있는지부터 확인해 볼 필요가 있다.



2. 이사의 책임

이러한 의무를 위반한 것으로 판단되면 이사는 민사책임과 형사책임을 부담할 수 있고, 금융회사 이사라면 임직원 개인에 대한 행정제재까지 문제될 수 있다.

(1) 민사책임

민사책임은 다시 회사에 대해 책임을 부담하는 경우와, 주주나 채권자와 같은 제3자에 대해 책임을 부담하는 경우로 나뉜다. 먼저 이사가 법령이나 정관을 위반하거나 임무를 게을리하면 회사가 이사에게 책임을 추궁할 수 있다. 만일 회사가 이사를 상대로 책임을 추궁하지 않으면, 일정한 지분을 이상을 보유하는 주주가 회사를 대표하여 이사에게 소송을 제기할 수 있다. 주주가 회사를 대표하여 소송을 진행한다는 의미에서 이를 주주대표소송이라고 한다.

한편 이사가 고의나 중대한 과실로 임무를 게을리하여 주주나 채권자 등 제3자에게 손해가 발생하면, 그 제3자가 이사에게 직접 손해배상을 청구할 수도 있다. 다만 실제로 이러한 사례가 많은 편은 아니다. 그동안은 이사가 회사의 중요한 사실을 숨긴 채 증권을 고가에 발행하거나, 변제할 의사나 능력이 없음을 알면서도 자금을 차입하는 등 상당히 극단적인 경우에만 책임이 인정된 사례가 많았다. 그러나 2025년 개정 상법으로 이사의 충실의무가 주주에게까지 확대됨에 따라, 앞으로는 이러한 소송이 더 많아질 가능성이 있다.



(2) 형사책임

형사책임도 문제된다. 우리나라는 주요국과 비교할 때 이사의 의무 위반을 형사책임으로 문제 삼는 경우가 유독 많은 편이다. 회사에 손해를 끼치지 않았거나 오히려 이익이 된 경우조차 배임죄가 문제되는 사례가 있다. 주로 사내이사가 문제되는 경우가 많지만, 사외이사에게까지 형사책임이 확대되는 경우가 많지는 않다 해도 이를 완전히 배제하기는 어렵다. 다만 형사 개입이 지나치게 넓다는 반성 하에 배임죄 구성요건을 개편하려는 논의가 이어지고 있고, 이사에 대한 민·형사상 면책 기준을 명확히 하기 위해 경영판단의 원칙을 아예 법률에 규정하자는 시도도 있었다는 점에서, 상황이 조금씩 달라질 가능성은 있다.



3. 최근 동향

최근에는 감시의무와 내부통제시스템 구축의무가 점점 더 강조되는 추세다. 담합 등 법령 위반으로 회사가 과징금을 부과 받으면, 그 과징금 상당액을 회사의 손해로 보아 감시의무 위반을 이유로 이사를 상대로 한 주주대표소송이 제기되는 사례가 일반화되고 있다.

여기에 주주행동주의 활동이 강화되면서 이사의 의무 위반을 문제 삼는 당사자도 늘고 있다. 2026년 9월부터는 대규모 상장회사의 경우 집중투표제가 의무화되고, 분리선출 감사위원 수도 1인에서 2인으로 늘어났다. 최대주주가 아닌 2대주주나 행동주의 펀드가 추천하는 이사나 감사위원이 이사회에 진입하기가 한결 쉬워지는 셈이다. 경영권 분쟁도 그 수가 많지는 않았지만 점차 늘어나는 추세다. 적대적 M&A 과정에서는 이사를 상대로 한 소송이나 고발 가능성도 함께 늘어날 수 있다. 작년 상법 개정으로 주주들의 공평대우의무 위반 등을 이유로 이사에게 책임을 추궁할 가능성도 증가할 수 있다.

이사로서는 임무 수행에 있어 녹록지 않은 환경이 점점 만들어지고 있는 것이 현실이다. 그렇지만 앞서 살펴본 이사의 의무, 즉 **경영판단의 원칙에 따라 신중하게 의사결정을 하고, 감시의무를 다하며, 내부통제시스템을 제대로 구축·운영한다면 지나치게 걱정할 필요는 없다.**



4. 실무 Tip

실무적으로 가장 중요한 것은 충분한 정보를 바탕으로 의사결정을 하였다는 점을 문서로 남겨두는 일이다. 이사회 사무국과 담당 부서는 물론 회사 외부전문가의 도움을 받아 판단의 근거를 정리해 두고, 특히 개정 상법 하에서는 해당 의사결정이 주주 전체에게 어떠한 영향을 미치는지, 주주 간 이해관계가 충돌하지는 않는지를 검토하였다는 점까지 함께 기록해 둘 필요가 있다.

계열회사 등 특수관계인과의 거래, 지배주주와 일반주주의 이해관계가 갈리는 거래는 한층 더 조심해야 한다. 법무부가 발표한 「기업 조직재편 시 이사의 행위규범 가이드라인」은, 이처럼 이해상충으로 인해 이사의 독립성을 의심할 수 있는 상황에서는 이해관계가 없는 이사들로 특별위원회를 구성하고, 필요하다면 독립된 외부전문가의 검증을 받으며, 주주들에게 충분한 정보를 제공하는 것이 바람직하다고 제시한다. 특히 계열회사 간 합병 등 조직재편, 소액주주 축출, 상장폐지를 위한 공개매수나 주식교환과 같은 거래라면 이러한 절차를 더욱 충실히 갖출 필요가 있다.

내부통제시스템은 갖추어 두는 데서 그쳐서는 안 되고 실제로 작동하고 있어야 한다. 단순히 윤리강령을 제정하고 형식적인 교육을 실시하는 것만으로는 부족하고, 위법행위가 의심되는 경우 이를 수집·보고하고 통제할 수 있는 실질적인 정보 및 보고시스템을 갖추어야 한다. 그리고 실제로 내부조사나 징계 등이 이루어진 운영 이력(track record)이 있어야 내부통제시스템이 제대로 작동하고 있다는 평가를 받을 수 있다.



현황 진단과 개선 방향



현황 진단

회사의 사업 실패 등
사후적인 결과에 대한 우려 존재

법령 위반 안건도
"회사에 이익"이라는 논리로 정당화

이사회에서 반대 의견을 내더라도
의사록 기재 여부를 미확인

윤리강령, 준법지원인,
내부회계관리제도 등 형식적 요건만 구비

개정 상법·주주행동주의 등
환경 변화에 따른 지나친 걱정



개선 방향

경영판단의 원칙 → 충분한 정보 수집과
검토를 거친 **정보에 기반한 의사결정**
(informed decision)과 그에 대한
문서화가 이사를 보호

준법의무 위반에는
경영판단의 원칙이 적용되지 않음
→ 준법 검토는 의사결정의 **선행 요건**

의사록에 이익 기재가 없으면
찬성한 것으로 추정 → 반대 의견이
정확히 기재되었는지 이사가 직접 확인

위법행위 정보 수집·보고·내부제보
체계의 **실질적 작동**이 관건 → 실제
조사·징계의 **운영 이력(track record)**
확보와 **핵심 준법 위험** 파악

경영판단의 원칙에 따라 **신중하게**
의사결정을 하고, **감시의무**를 다하며,
내부통제시스템을 제대로 구축·운영

삼일PwC 거버넌스센터

허제현 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

하미혜 Managing Director
mihye.ha@pwc.com

류주연 Director
joo-yeon.ryu@pwc.com

손현정 Senior-Associate
hyunjung.son@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.

2609W-RP-114