

거버넌스 포커스

2023년 3분기 · Vol.22



삼일회계법인

Contents

1. Excellence Series: 보상위원회 운영 가이드	02
2. [특별 기고] 기업공시에 관한 사외이사의 책임: 사업보고서를 중심으로 최승재 변호사(법무법인 클라스), 법학박사	18
3. 2023 글로벌 내부감사 서베이: 새로운 세계에 대한 탐색	30
4. Audit Committee School 신규 프로그램 안내	66



Excellence Series: 보상위원회 운영 가이드

Contents

- 보상위원회 구성
- 보상위원회 주요 기능 및 안건 계획
- 기초부터 다지기
- 이사회 보상
- 보이지 않는 이슈 – 문화, 공정성 및 우수성 증진
- 위원회 성과 평가
- 제3자와의 협력 – 이사회 내 위원회 및 외부전문가
- 주주들에게 다가가기

보상위원회의 업무는 경영진이 얼마나 많은 돈을 받을지 결정하는 것 그 이상의 의미를 갖는다. 많은 투자자들이 경영진의 보상체계에 회사의 전략이 반영된 것으로 본다. 투자자들은 경영진 보상체계 결정이 회사의 문화에 영향을 미칠 수 있다는 것을 알고 있으며, 이를 통해 이사회가 경영진을 적절히 감독하고 있는지 평가한다.

어떻게 보상위원회가 장기적인 기업가치에 더 효과적으로 기여할 수 있을까? 우선 위원회의 내부 업무를 검토하고 위원회 구성, 회의 안건 및 자료, 회의 운영 방식을 검토해야 한다. 그리고 중요한 것은 위원회가 다른 사람들과 어떻게 상호작용하는지 살펴보는 것이다. 여기에는 경영진뿐만 아니라 보상 관련 외부전문가인 컨설턴트, 전체 이사회, 기타 위원회 및 주주와의 상호작용도 포함된다.



보상위원회 구성

보상위원회 구성원은 누구인가?

S&P 500에 속하는 기업의 보상위원회는 평균적으로 4명의 위원으로 구성되어 있다.¹ 그러나 적어도 1명 이상이 재무 또는 회계 전문성을 보유해야 하는 감사위원회와 달리, 보상위원회는 법규나 평가기관에서 보상위원회 위원에 대한 요건을 명시하지 않는다. 대신 독립성에 초점을 맞추는 것이 중요하다. 이는 경영진의 보상을 결정하는 이사가 경영진으로부터 과도한 영향을 받지 않는 것이 중요하기 때문이다.



보상위원회의 독립성*

회사의 경영진과 이사 보수를 투명하고 공정하게 결정하기 위해서는 보상위원회 위원의 독립성이 중요한 전제 조건이다. 미국의 상장기업은 독립적인 사외이사들로만 보상위원회를 구성해야 한다. 사외이사의 독립성 평가 시에는 회사와 이사 사이의 금전 거래, 보수 형태, 그 외에도 독립성에 영향을 미치는 여러 요소를 종합적으로 고려해야 한다. 상장 규정은 특히 보상위원회에서 활동하는 이사의 독립성을 평가할 때 다음의 두 가지 사항을 반드시 고려할 것을 요구한다.

- 보수의 종류: 이사가 회사로부터 지급받는 컨설팅, 자문, 기타 보수의 형태
- 회사와의 관계: 이사가 회사, 자회사, 관계회사 등과 맺고 있는 관계

우리나라의 경우 금융사지배구조법에서 보수위원회를 둘 것을 요구하며, 위원회 위원의 과반수는 사외이사로 구성하고 위원회의 장은 사외이사로 정해야 한다. 참고로, 상법은 보상위원회와 관련하여 규정하는 바가 없다.

(*) NYSE Listed Company Manual Sec. 303A.02 Independence Tests, 303A.05 Compensation Committee, NASDAQ Listing Rule 5605 Board of Directors and Committees (d) Compensation Committee Requirements

1 BoardEx as of November 2022.

구체적인 요구 사항이 없으므로 이사회는 위원회 구성원을 보다 유연하게 선택할 수 있는 반면, 참고할 수 있는 지침도 적다. 보상위원회에 실제로 요구되는 전문성은 무엇일까?

오늘날의 경영진 보상체계는 다양한 유형의 장단기 인센티브 계획이 포함되는 경우가 많아서 복잡하다. 회사는 회계, 세무 및 공시 문제로 인해 현금과 주식기준보상(예를 들어, 스톡 옵션)을 혼합하여 다양한 조합으로 보상을 지급할 수 있다. 경영진 보상체계는 다양한 기간에 걸쳐 서로 다른 목표에 연계될 수 있다. 보상체계의 결정은 궁극적으로 회사의 문화와 전략에 연결되는 인센티브 구조에 영향을 미친다. 이러한 복잡성과 회사 전체에 미치는 영향을 고려할 때, 인사 업무 또는 전반적인 보상 관련 업무 경험이 있는 사람을 위원회에 두는 것이 도움이 될 것이다.

보상위원회의 업무는 경영진 보상을 사업 성과에 연동하는 것과 관련이 있다. 경영진 보상 계획이 올바른 방향으로 동기를 부여하고 회사 문화에 부정적인 영향을 줄 수 있는 잘못된 행동에 대해서는 경각심을 일으킬 수 있도록, 인적 자원 관리에 뛰어난 역량을 보유한 위원이 필요할 것이다. 보상위원회는 성과·보상체계에 따라 동기가 부여되는 방식과 회사의 전반적인 계획에 부합하는 임직원 보상 방법을 이해할 필요가 있다.

재무 관련 전문성도 도움이 된다. 보상위원회 업무 중 상당 부분은 인센티브 계획의 올바른 목표를 설정하는 것이다. 회사가 추구하는 가치와 가장 부합한 성과 측정치는 무엇인가? 보상위원회 위원은 서로 다른 지표 간의 미묘한 차이를 이해해야 한다. 또한 단기적 성과에 초점을 맞춘 목표와 장기적 성장을 촉진하는 목표를 구별하고 둘 사이의 적절한 균형을 목표로 할 수 있어야 한다.

보상위원회 위원에 요구되는 전문성과 경력

- 리스크 관리 전문성
- 인적 자원/보상 관련 전문성
- 인재 관리 경력
- 임원 경력
- 법률 전문성
- 재무 전문성

누가 보상위원회의 위원장을 맡아야 할까?

보상위원회 위원장은 회의를 순조롭게 진행하고, 위원회의 임무를 완수할 운영 책임을 갖는다. 위원장은 경영진 및 전체 이사회와의 주요한 소통 창구이다. 또한 위원장은 경영진과 아주 가까운 관계와 아주 대립적인 관계 사이의 미묘한 균형을 유지해야 한다. 따라서 다른 위원회의 위원장과 마찬가지로 강력한 리더십 역량이 요구된다.

미국의 경우 보상위원회 위원장은 주주와 직접 소통해야 하는 이사 중 한 명이기도 하다. 주주들은 회사의 보상체계에 대해 질문할 때 보통 CEO로부터 답을 듣고 싶어 하지 않는다. 대신 경영진 보상에 대한 대부분의 결정을 내리는 보상위원회 위원장과 대화하기를 원한다. 따라서 위원장은 보상위원회의 결정이 회사에 적합한지에 대한 질문에 언제든지 답할 수 있어야 하며, 회사의 보상 계획, 철학 및 전략에 대해 주주들과 편안하게 이야기할 수 있어야 한다.

위원회 위원 교체

이사회와 위원회는 때때로 이사 교체 문제로 어려움을 겪는다. 장기 재직 중인 이사는 회사의 업무 운영 방식에 대한 깊은 경험과 지식을 제공할 수 있다. 보상체계가 발전함에 따라, 장기 재직 이사들은 서로 다른 측정 기준이 성과보상에 미치는 영향에 대한 제도적 지식을 보유하고 있다. 반면 신입 이사들은 신선한 관점을 제시할 수 있으며, 탐색적 질문을 하거나 이사회에 있는 모든 이사들이 안건을 새로운 방식으로 보는 데 도움이 되는 주제를 꺼낼 수도 있다.

보상위원회의 구성원 교체를 촉진하는 한 가지 방법은 구성원을 위원회 간 순환시키는 것이다. 일부 이사회는 위원회 소속에 대한 일정 임기를 두고 있으며, 특별한 상황에서는 유연한 대처가 가능하다. 위원회 간 순환보다 선호되는 방법은 이사회에서 정기적으로 위원회 업무 배분을 검토하여 위원회 위원을 선정하는 것이다. 이사회는 위원회가 해야 할 역할과 이사 각각의 전문성 및 업무량을 검토하여 위원회 소속 위원의 업무 배분이 타당인지 지속적으로 확인한다. 이러한 방식은 일부 이사회에서는 효과적일 수 있지만, 구성원 순환에 대한 공식적인 정책이 이사회 구성원 교체 촉진에 더 나은 방법인 경우가 많다.



보상위원회 주요 기능 및 안건 계획

보상위원회의 주요 기능은 다음과 같다.

- 보상과 관련한 회사의 철학 결정 및 주기적 승인
- CEO 보상체계 승인
- 기타 경영진의 보상체계에 대해 CEO와 협의
- 새로운 성과보상 제도 도입 제안
- 연간 및 장기 성과보상 계획 목표와 임직원을 위한 지원금 수준 설정 및 승인
- 성과 기간 이후 계획 목표 달성 여부와 수준을 결정
- 공시 요구 사항 준수 여부 감독
- 인재 관리 감독
- 벤치마킹 목적으로 사용할 동종업계 리스트 확인
- 경영진 보상에 대한 주주 의견 모니터링 및 우려 사항 논의
- 이사 또는 경영진의 보상체계에 자문을 받을 수 있는 적격하고 독립적인 보상 관련 외부전문가 고용 및 모니터링



위원회 일정의 대부분은 회사의 회계연도를 따른다. 직전 회계연도의 결산 자료는 보너스 금액 및 성과보상 지급액을 결정하는 기초가 된다. 그리고 회사의 연간 예산 수립 과정에서도 보상 금액 추정치가 필요하다.

보상위원회에서 안건으로 다루어지는 주제는 매년 증가하고 있는 것으로 보인다. 성과 목표 및 대상 설정, 급여 인상과 공시에 대한 승인은 여전히 보상위원회의 핵심 안건이다. 그러나 위원회가 인재 관리와 같은 더 많은 문제를 다루는 경우가 대부분이다.

안건 계획: 보상위원회 위원장을 위한 제언

매년 보상위원회 안건으로 상정되는 모든 업무를 적절히 처리하기 위해서는 신중한 안건 계획이 필요하다. 몇 가지 모범 사례는 다음과 같다.



경영진 측 담당자를 지정한다. 보상위원회 위원장은 안건을 관리하는 데 도움이 필요할 것이다. 특히 변경 사항이 생겼거나 뒤늦게 문제가 발생할 경우에 그렇다. 다른 경영진과 연락을 취하고 안건의 변경을 조정할 특정 담당자(예를 들어, 사무국 책임자, 최고인사책임자 등)를 지정해야 한다.



규정을 준수한다. 보상위원회 운영규정이 해당 연도의 안건을 계획하는 출발점이 되어야 한다. 규정은 필요한 조치를 취하겠다는 위원회의 약속을 담고 있다. 규정에 포함된 각 항목이 안건 계획에서 다루어지는지 확인해야 한다.



매년 주제를 계획한다. 매년 초에 예정된 모든 회의별로 안건 주제 및 시간 배분을 계획한다. 대부분의 주제는 반복되지만, 예상치 못한 항목이 일 년 내내 나타날 수도 있다. 또한 논란이 될 수 있는 주제를 “심층 분석”할 수 있는 시간적 여유를 두는 것이 좋다.



회의 전에 안건 주제를 검토한다. 안건이 배포되기 전에 다른 위원회 구성원 및 경영진의 의견을 듣는다. 이를 통해 위원장은 필요한 경우 회의 시거나 주제를 조정할 수 있다.

기초부터 다지기

적절한 절차 및 문서화

보상위원회 운영을 위한 올바른 절차를 갖추는 것은 매우 중요하다. 보상위원회가 내린 각각의 중요한 판단에 대해 문서화하여 기록으로 보존해야 한다. 기록에는 위원회가 해당 조치를 취한 이유가 담겨야 한다. 완전한 기록이 없다면, 위원회 결정에 문제가 제기될 소지가 남게 된다. 최악의 경우 장기간의 소송에 시간과 비용이 소요될 수 있으며, 경영 판단의 원칙이 충족되지 않았다는 결론이 나올 가능성을 높일 수 있다.

절차 및 문서화에 대한 모범 사례는 다음과 같다.

- 구속력 있는 결정이 내려지는 회의 전에 위원회 위원에게 모든 관련 문서를 제공한다. 문서에는 주요 이슈가 강조 표시된 중요한 문구가 모두 포함되어야 한다. 회의 전에 문서를 검토할 수 있는 충분한 시간이 위원들에게 주어질 수 있다.
- 가능하다면 주요 의사결정은 두 번 이상의 회의에 걸쳐 진행한다. (예를 들어, 첫 번째 회의에서 CEO 보상 수준에 대한 비교 분석을 통해 의사결정을 준비하고, 두 번째 회의에서 CEO 보상을 확정한다.)
- 외부전문가에게 자문을 구한다. 필요한 전문성과 경험을 갖춘 컨설턴트의 조언은 주요 경영진 보상 결정(중임 결정 포함)에 도움이 될 수 있다. 또한 컨설턴트는 위원회 위원들에게 회사에 대한 충실의무 이행에 대해서도 조언할 수 있다.
- 보상위원회의 신규 구성원에게 경영진 보상 의사결정을 위한 모범 사례 및 절차에 대한 교육을 제공한다.

보상을 전략에 연계

보상은 회사의 전략과 깊이 연관되어 있으며, 보상과 전략을 적절히 연계하는 것은 보상위원회와 경영진에 달려 있다. 위원회는 서로 다른 지표를 사용하여 다양한 목표를 설정하거나, 몇 가지 성과 지표에 따라 보상 계획을 세울 수 있다. 어느 쪽이든, 보상위원회는 설정한 목표가 적합한 이유와 회사의 전략에 어떻게 연계될 수 있는지를 명확히 이해해야 한다.

미국의 경우 보상과 성과 간의 관계에 관한 공시(Pay Versus Performance Disclosure Rules)를 통해, 회사가 성과 측정에 사용한 재무성과 지표뿐만 아니라 보상과 순이익 사이의 연관성을 공시하도록 요구한다. 또한 보상 결정에 가장 중요한 지표를 정해야 하며, 이는 회사의 전략과 일치해야 한다.

임원 보상과 성과 간 관계에 관한 공시 규정 (Pay Versus Performance Rules)*



2022년 8월, 미국 증권거래위원회(SEC)는 상장기업의 성과와 임원의 보상 사이의 관계에 대한 공시를 의무화하는 규정(Pay Versus Performance Disclosure Rules)을 채택하였다. 이 규정은 주주와 투자자의 임원 보상에 대한 이해를 높이고 거버넌스의 개선을 촉진하기 위해, 기업이 임원 보상과 재무성과의 연관성을 공시할 것을 요구한다. 동 정보는 2023년 주주총회 소집공고(Proxy Statements) 등에 포함되어 공시된다.

구체적으로 최근 5개년의 임원 보상 실지금액과 기업 재무성과를 표로 공시해야 한다. 대상 임원은 최고경영자, 최고재무책임자, 보상 수준 상위 3인의 임원이며, 재무성과 지표로는 대상 기업의 총주주수익률(Total Shareholder Return, TSR), 동종업계 대조기업의 총주주수익률, 대상 기업의 순이익 및 임원 성과 평가 지표가 포함된다. 더불어 임원 보상 실지금액과 표 내에 기재되는 재무성과 지표 간의 상관관계, 회사의 총주주수익률과 동종업계 대조군의 총주주수익률과의 관계를 설명해야 한다.

동 규정은 장기간의 논의를 거쳐 확정되었으며, 임원 보상과 성과에 대한 포괄적인 정보가 일부 기업을 제외한 모든 미국 상장기업에게 의무화되었다는 측면에서 기업 간 비교가능성을 높이고, 공정한 임원 보상에 대한 이해관계자의 논의를 더욱 활성화할 것으로 기대된다.

(*) 17 CFR § 229.402 - (Item 402) Executive compensation.

인재 관리

인재 관리 및 승계 계획은 보상위원회의 중요한 업무다. 현장 근로자로부터 경영진에 이르기까지 모든 직원은 회사의 중요한 자산이다. 오늘날 기술의 발전과 생산 과정의 자동화로 노동의 성격이 변화하고 있다. 이사회는 경영진이 어떻게 인적 자산을 관리하고 이러한 변화에 적응하고 있는지 알아야 한다.

또한, 보상위원회는 회사의 최고위 인재에 해당하는 C-level 관리에도 관여한다. CEO를 선임하고 CEO 승계를 준비하는 것은 회사의 중대한 문제로, 전체 이사회에 책임이 해당한다. 그러나 임원후보추천위원회 또는 보상위원회가 이러한 책무를 전담하는 회사가 많다.

승계 계획은 CEO 역할에만 국한되지 않는다. 많은 기업의 보상위원회에서 정기적으로 전체 경영진은 물론이고 그보다 한 두 단계 아래 직급에 대해서도 심층 분석을 실시한다. 보상위원회는 회사의 인적자본에 대해 보다 친숙해짐으로써 유망한 인재를 발굴 및 육성할 수 있다.

이사회 보상

이사회 전체가 이사 보상 계획을 승인하는 경우가 많다. 여기서 보상위원회는 이사회에 이사 보상 계획에 대한 의견을 낼 수 있다. 미국의 경우 지난 몇 년간 이사의 보상은 소송의 대상이 되었다. 일부 주주가 이사회에서 직접 이사의 보상을 책정하는 것이 자기 거래(self-dealing)라고 이의를 제기한 것이다. 이러한 소송을 피하기 위해 이사의 주식기준보상에 주주가 승인한 제한 규정을 두는 회사도 있다.

성과 보상 환수 규정 (Incentive Compensation Clawback Rules)*



2022년 10월, 미국 증권거래위원회(SEC)는 상장기업이 공시한 재무제표를 재작성할 경우, 기존에 지급된 전·현직 임원의 성과급을 환수(clawback)하도록 하는 규정을 도입하였다. 동 규정에 따라 NYSE와 NASDAQ은 기업이 부당하게 지급된 임원 보상 환수 정책을 시행하는 것을 상장 요건으로 두었다**.

구체적으로 과거 재무제표에 중대한 오류가 있어 재무제표를 재작성하거나(Big R restatement), 당기에 수정되거나 수정되지 않을 경우 중대한 왜곡표시를 초래하는 오류(Little r restatement)를 수정하기 위해 재작성 하는 경우가 포함된다. 재무제표가 재작성 되는 경우, 기업은 대상 임원의 관여 여부나 책임의 유무에 무관하게 수정 전 회계수치에 따라 지급되었거나 지급될 임원 성과 보상을 환수 또는 취소하여야 하며, 이러한 환수정책과 조치 결과를 공시해야 한다. 만약 임원 보상 환수 규정을 이행하지 않거나 공시의무를 준수하지 않는다면 상장이 금지되거나 폐지될 수 있다. 동 규정은 모든 상장기업에 적용되며, 대상 임원은 최고경영자, 최고재무책임자, 회계 관련 임원, 주요 사업부의 부사장, 정책 담당 임원 등 모든 전·현직 임원이다.

재무제표 재작성에 따른 성과 보상의 환수가 의무화됨에 따라, 미국 상장기업의 재무성과에 기반한 경영진 보상체계에 변화가 있을 것으로 예상된다. 또한, 재무제표 신뢰성에 대한 경영진의 책임 의식을 고취하여 재무제표 작성은 물론이고 재무보고 관련 내부통제에 대한 주의와 관심을 제고할 것으로 보인다. 한편, 국내에도 금융회사 관련 법규상 환수 제도가 존재하며, 현재 금융회사의 지배구조 개선 차원에서 환수 제도의 실효성을 높이는 방안에 대한 논의가 진행 중이다.

(*) 17 CFR § 240.10D-1 - Listing standards relating to recovery of erroneously awarded compensation

(**) NYSE Listed Company Manual 303A.14 Erroneously Awarded Compensation, NASDAQ Listing Rule 5608 Recovery of Erroneously Awarded Compensation

(참고: PwC US, [SEC adopts executive incentive compensation clawback rules, 2022.11](#))

보이지 않는 이슈 - 문화, 공정성 및 우수성 증진

보상위원회의 가장 중요한 과제 중 평가하기가 까다로운 것도 있다. 보상체계가 회사의 문화와 분위기에 어떻게 기여하는지, 그리고 보상이 공정성 문제를 일으키거나 혹은 완화하는지에 대해 정확하게 파악하는 것은 쉬운 일이 아니다.

대부분의 이사회는 회사의 문화와 분위기를 면밀하게 파악하고 평가하기 위해 노력한다. 비록 보상체계가 회사의 문화와 분위기를 결정짓지 않는다 하더라도, 그 형성에 어느 정도 기여함을 부인할 수 없다. 더구나 보상체계가 임직원의 잘못된 행동을 조장한다면 회사는 어려움을 겪을 수 있다.

목표 설정은 회사가 성공과 실패를 어떻게 정의하는지에 대한 관점을 전달한다. 달성이 불가능한 성과를 포함하여 목표를 설정한다면, 임직원의 부정 행위를 부추길 수 있다. 또한, 특정 지표에 지나치게 초점을 맞춘 목표는 성과 중 특정 요소만을 강조하게 되어 회사 문화의 탄력성을 저해할 수 있다.

미국의 경우 임원 보상금액의 환수 규정(Clawback Rules)을 도입하였다. 이에 따라 회사는 재무제표 재작성과 관련하여 전·현직 임원이 부당하게 지급받은 성과보상을 회수하기 위한 환수 정책을 시행해야 한다. 이는 임직원의 성과보상에 있어, 과도하거나 규정을 벗어난 행위에 따른 왜곡된 보상을 방지하기 위한 제도이다.

회사 문화에서 위험 신호 포착

위험 신호 예시

- 토론 없이 회의 자료만 낭독하는 이사회
- 투명성이 결여된 회사의 보상체계
- 10년 내 3회 이상 최대 목표치 달성
- 과도한 내부 급여 격차(예: CEO와 다른 고위 경영진의 보상체계 간 과도한 차이)
- 전임 및 퇴직 경영진에 대한 과도한 특권(예: 종신 급여, 자동차 보조금 또는 회사 항공기의 개인 사용)

공정성에 집중하기

인재 관리의 일환으로, 많은 보상위원회에서 투자자들이 중요하게 바라보는 다양성 및 포용성, 임금 공정성(임금 형평성 포함)과 같은 인적 자원 문제도 다룬다. 다양성을 추구하는 노력에 있어, 보상위원회는 더 많은 직원과 승진체계를 면밀히 살펴봄으로써 다양성 추구의 방법과 성패를 가늠할 수 있다. 나아가 위원회는 임금 형평성 문제에도 주목해야 한다.

다양성 및 포용성, 임금 공정성 문제에 대한 대처가 미흡한 경우, 투자자들은 이사회와 리더십과 감독이 다른 영역에서도 부족할 것이라고 짐작할 수 있다. 보상위원회는 이러한 문제에 적극적으로 대처함으로써 문제가 확대되기 전에 해결할 필요가 있다.

위원회 성과 평가

위원회 위원이 매년 '자기 평가'를 수행하도록 보상위원회 규정에 포함하는 것이 바람직하다. 이러한 평가는 보상위원회 위원장과 위원이 모든 법규의 요구 사항과 의무를 이행하도록 하는 데 도움이 된다. 또한, 위원회는 회의가 최대한 효율적으로 운영되고 있는지 점검할 수 있다.

평가 시 고려할 사항

- 위원회가 자유로운 의사소통을 장려하는가?
- 충분한 논의 시간을 허용하는가?
- 충분한 정보를 적절한 형식으로 전달받고 있는가?

제3자와의 협력 - 이사회 내 위원회 및 외부전문가

보상위원회 자체를 운영하는 방식도 중요하지만, 보상위원회가 다른 위원회와 보상 관련 외부전문가, 주주 등과 어떻게 상호작용하는지에 대하여 주목할 필요가 있다.

다른 위원회와의 교류

보상위원회의 주요 책임은 전체 이사회 및 다른 위원회 소속 이사들과도 밀접하게 연계되어 있다.

1. 임원후보추천 및 거버넌스 위원회

전체 이사회가 CEO 승계 결정에 대하여 궁극적인 책임이 있지만, 그 작업과 준비의 대부분은 위원회에서 수행된다. 이를 주로 보상위원회에서 하는 경우가 많지만, 임원후보추천 및 거버넌스 위원회와 협업하는 경우도 있다. 임원후보추천 및 거버넌스 위원회가 CEO 승계를 다루는 경우에도 보상위원회는 경영진과 협의를 주로 진행하여 여러가지 승계 결정을 처리한다. 따라서 위원회 간의 긴밀한 협업이 중요하다.

보상위원회의 임무는 이사회를 구성하는데 있어서도 임원후보추천 및 거버넌스 위원회의 임무와 중복되는 경향이 있다. 임원후보추천 및 거버넌스 위원회는 신임 이사 후보자를 발굴하고 평가하여 후보자를 추천하는 역할을 한다. 이러한 업무는 보상위원회에서 다루는 이사 보상체계 결정과 함께 진행될 수 있다. 따라서, 두 위원회 위원을 겸직하는 것이 효과적일 수 있다. 만약 겸직이 가능하지 않다면, 상황에 따라 임원후보추천 및 거버넌스 위원회 위원이 보상위원회의 회의에 참석할 수도 있다.

2. 감사위원회

보상위원회와 감사위원회의 협업은 상당한 시너지를 만든다. 보상위원회는 성과보상을 결정하기 위한 목표를 정하고 이에 따라 성과 평가의 결과를 입증해야 하는데, 이때 주로 재무적 성과가 사용된다. 보상 산정에 이용되는 재무적 성과는 감사 받은 재무제표 상 숫자와는 다른 계산을 필요로 하는 경우가 대부분이다. 예를 들어, 어떤 계정과목을 조정해야 할지, 얼마나 조정을 해야 할지 등에 대한 판단을 내려야 한다. 이러한 판단과 결정은 쉽지 않은 경우가 많다.

보상위원회는 임직원의 성과 산정에 이용하는 재무정보의 신뢰성을 어떻게 확신할 수 있을까? 보상위원회 위원장은 감사위원회 위원장과 협력해야 한다. 즉, 보상 계획의 결과를 확인하는 방법을 함께 결정할 수 있다. 감사 받은 재무제표와의 관계를 충분히 보여줌으로써 수치에 대한 확신 수준을 높일 수 있을 것이다. 경우에 따라 외부감사인이 재무제표상 금액과 보상 계획에 사용될 금액을 대사하도록 하는 '합의된 절차' 수행 계약을 맺을 수 있다. 또는 보상위원회가 내부감사를 통해 계산 검증을 실시할 수도 있다. 어떤 절차이든 간에 보상위원회의 모든 구성원이 각 수치가 어떻게 검증되는지 이해하고, 수치의 정확성에 대해 신뢰할 수 있는 방안을 마련하는 것이 중요하다.

외부전문가와의 협력

보상위원회는 외부전문가로부터 도움을 받을 수 있다. 외부전문가는 보상체계에 대한 벤치마킹 자료를 제공하고 위원회에 관련 동향에 대해 계속해서 정보를 업데이트해줄 수 있다. 또한 회사의 보상체계 중 어떤 요소가 의결권 자문사에게 위험 신호로 여겨질 수 있는지 알려주고, 위원회가 목표를 달성하기 위한 새로운 보상체계를 구성하는 방법에 대하여 조언해 줄 수 있다.

바람직한 외부전문가

- 전문성을 보유하고 경쟁력 있는 정보 및 사례를 제공할 수 있다.
- 위원회에 창의적인 사고 및 문제 해결 방안을 제시하고 독려할 수 있다.
- 새로운 문제에 대해 위원회에 적극적으로 알려야 한다.
- 위원회 결정의 잠재적 문제점들에 대해 편하게 지적할 수 있다.

주주들에게 다가가기

미국에서도 CEO가 아닌 이사가 주주와 직접 대면한다는 것은 상당히 새로운 시도이다. 전통적으로 “주주 관여”는 이익 보고와 IR팀과의 만남을 의미했다. 하지만 최근 들어 점점 더 많은 이사들이 기관투자자들과 직접 대화에 참여하고 있다.

이러한 변화는 2010년 세이 온 페이(Say-on-Pay) 제도의 등장과 상당 부분 관련되어 있다. 주주가 회사의 경영진 보상체계에 대해 투표할 수 있는 권리를 갖고 불만을 표출할 수 있게 되자, 경영진 보상에 대하여 논의할 필요성이 분명해졌다. 반면, 투자자들은 IR팀이나 경영진과 이 주제에 대해 논의하는 것만으로는 불충분하다고 생각하며, 경영진 보상에 대한 의미 있는 논의를 위해 경영진 보상체계를 승인하는 이사들과 직접 대화하고 싶어한다.

오늘날 이사는 주주 관여에 있어 다양한 주제를 다루고 있지만, 여전히 경영진 보상 관련 주제가 높은 우선순위를 차지하고 있다.

주주들은 경영진 보상에 대한 적합한 논의 상대로 보상위원회 위원장을 만나고 싶어한다. 때로는 회사가 특정 보상체계 또는 지표를 어떠한 의도로 설계한 것인지 구체적으로 알기를 원한다. 나아가 회사의 경영진 보상체계에 대한 우려를 직접적으로 표명하고자 할 수도 있다.

주주 관여 활동 공시

주주 관여에 있어 활동하는 것에 그치는 이사회와 보상위원회 위원들도 있지만, 이러한 활동을 기록하고 공시하는 것이 더 바람직하다.

기업에 따라, 대면 만남을 가진 주주의 수나 비율, 이사회 참여 여부 등을 공시하기도 한다. 또한 주주와의 논의 결과를 반영하여 회사가 변경(또는 계획) 중이거나, 주주의 의견에 반대하는 이유에 대해 설명한다. 주주에게 회사의 주주 관여 과정과 논의 결과에 대한 견해를 제공함으로써 보다 많은 투자자들에게 영향을 미칠 수 있다.

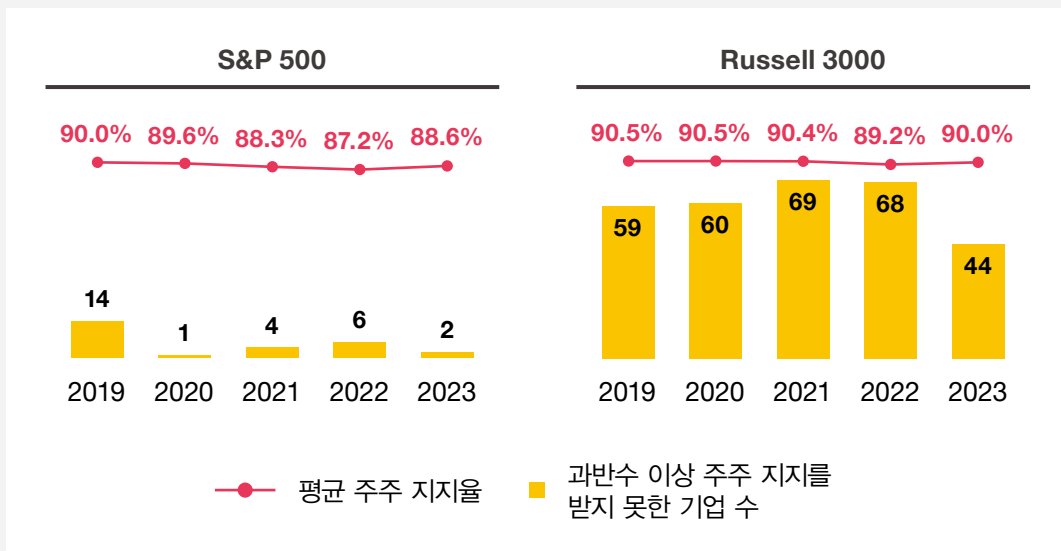


세이 온 페이 (Say-on-Pay)*

미국의 상장기업은 경영진의 보상에 대하여 주주의 의견을 묻고 반영하는 세이 온 페이 제도를 시행하고 있다. 주주들은 최소 3년에 1회 이상 주주총회에서 경영진의 보상이 적정한지에 대한 투표를 할 수 있다. 이러한 주주 투표권은 기업의 임원 보상에 대하여 주주들이 의견을 표명할 수 있는 기회를 제공한다.

세이 온 페이 제도에 따른 투표 결과를 기업이 반드시 따라야 하는 법적 의무는 없지만, 투표 결과는 보상위원회의 결정에 영향을 미친다. 만약 주주들이 현재 임원 보상체계에 대해 부정적인 의견을 표시한다면, 보상위원회는 이를 적극적으로 검토하고 조정해야 할 필요가 있다. 또한 결과에 대한 조치를 투명하게 공시함으로써 주주의 신뢰를 구축하고 기업 가치에 긍정적으로 작용할 수 있도록 해야 한다.

세이 온 페이 시행 동향



출처: Semler Brossy, 2023 Say on Pay & Proxy results, 2023.6

(*) 17 CFR § 240.14a-21 - Shareholder approval of executive compensation, frequency of votes for approval of executive compensation and shareholder approval of golden parachute compensation.

경영진의 보상이 빈번하게 언론의 주목을 받는 상황에서, 이사회 내 보상위원회에서 일한다는 것은 쉬운 일이 아니며 위원장 역할을 수행하는 것은 더욱 어려운 일이다. 효과적인 보상위원회 역할 수행을 위해서는 적절한 구성원 조합, 리더십 및 효율적인 절차가 필요하다. 보상위원회의 성공적인 운영은 회사의 성공을 위한 목표와 방향성을 적절하게 설정하는 데 실질적인 도움이 될 것이다.



특별 기고

기업공시에 관한 사외이사의 책임: 사업보고서를 중심으로

최 승 재 | 변호사(법무법인 클라스), 법학박사

Contents

1. 들어가면서
2. 사외이사의 내부통제자로서의 의무
3. 사외이사의 공시에 대한 책임과 사외이사의 의무
4. 사업보고서에 의한 공시와 사외이사의 책임
5. 사외이사의 사업보고서에 대한 책임의 일부로 내부회계관리제도에 대한 책임
6. 사외이사의 사업보고서 관련 손해배상 책임에 대한 면책사유로서의 상당한 주의(due care)
7. 시사점

1. 들어가면서

사외이사에 대한 책임이 인정되는 판례들이 선고되면서 사외이사의 책임에 대한 논의가 이루어지고 있다.¹ 그 과정에서 내부통제(internal control)의 중요성이 강조되고 있다. 내부통제는 단순히 법을 지킨다는 의미를 넘어 각종 리스크를 통제하여 회사경영이 제대로 될 수 있도록 감시하는 의무로서 이해되고 있다. 이 과정에서 사외이사의 의무와 이에 따른 책임이 중요해지고 있다.

2018년 ‘주기적 감사지정제’ 및 ‘내부회계관리제도의 강화’ 등을 내용으로 하는 「주식회사 등의 외부감사에 관한 법률」의 시행, 그리고 2019년 법무부의 준법통제기준 개정 등의 제도적인 정비에도 불구하고 지속적으로 거액의 횡령사고가 발생하고 있고, 대법원도 이사의 책임을 인정하는 일련의 판결들을 선고하고 있다.² 이와 같은 상황에서 사외이사, 특히 감사위원이 되는 사외이사의 역할에 대해서 분명히 인식하는 것이 필요하다. 2019년 『상장회사 표준준법통제기준』 개정을 통해서 상법 제542조의13 제1항 및 상법시행령 제40조 제1항에서 규정하고 있는 준법통제기준에 포함되어야 할 내용들이 규정되어 있다. 내부통제에서 준법통제는 기본에 해당한다.

사외이사는 기업의 리스크를 평가하고 적정수준으로 관리하여야 하는 내부통제에 대한 책임을 부담한다. 감사위원회를 구성하는 사외이사는 경영진의 위험 관리 방안을 살펴 내부통제의 적정성을 감독해야 한다.

1 판례동향에 대한 분석으로, 홍대식, “사외이사 책임 강화 동향: 최근 판례 중심으로”, 삼일 PwC 거버넌스센터 거버넌스 포커스 2023년 1분기 Vol 20 참조.

2 대법원 2019. 5. 16. 선고 2016다260455 판결 등.

2. 사외이사의 내부통제자로서의 의무

사외이사는 보고(Reporting)의무, 준법통제(Compliance)의무³, 적절한 회사의 운영(Operation)에 대한 감독의무를 부담한다.⁴ 사외이사는 현실적으로 제한된 정보를 확보하고 있어 기업정보에 대한 제한이 이루어지고, 선임과정은 물론 연임과정에서도 회사의 방침에 따르지 않는 경우에는 연임이 이루어지지 않는 경우가 발견된다. 이런 점에서 제약이 있다고 하더라도 이런 점이 사외이사의 책임을 감경하거나 면제시키는 사유가 될 수는 없다. 이와 관련하여 법원은 “대규모 상장기업에서 일부 임직원의 전횡이 방치되고 있거나 중요한 재무정보에 대한 감사의 접근이 조직적·지속적으로 차단되는 상황이라면, 감사의 주의의무는 경감되는 것이 아니라 오히려 현격히 가중된다.”고 판시하고 있다.

이사는 다른 이사의 업무집행을 감시할 의무가 있다. 이사는 선관의무와 충실의무를 부담한다. 그리고 이사는 회사에 현저하게 손해를 미칠 염려가 있는 사실을 발견하는 경우 즉시 감사 또는 감사위원회에 보고하여야 할 의무가 있다(상법 제412조의2, 제415조의2 제7항). 이사가 감시의무를 위반하면 회사에 대하여 손해배상책임을 부담하는 한편(상법 제399조), 악의나 중과실이 있으면 제3자에 대한 책임도 부담한다(상법 제 401조).

평이사인 사외이사는 대표이사에 비하여 감시의무의 범위가 제한적이다. 대표이사는 회사의 업무에 대한 관여의 정도 및 이사회에 상정되지 않은 사항에 대해서도 위법 여부와 적절한 업무집행인지 여부에 대한 파악을 상대적으로 용이하게 할 수 있는 지위에 있으므로 이런 점에서 평이사보다 넓은 감시의무를 부담한다.⁶ 그러나 평이사도 다른 이사의 직무집행을 감시할 의무는 있으므로 다른 이사의 업무집행이 위법함을 알았거나 알 수 있었을 경우는 물론⁷ 의심할 만한 사유를 알지 못한 경우라고 하더라도 지속적이거나 조직적인 감시 소홀의 결과로 발생한 다른 이사의 위법한 업무집행에 대해서는 책임을 진다고 보고 있다.⁸

3 시외이사의 준법통제의무와 관련하여 대법원 2021. 11. 11. 선고 2017다222368 판결(소위 ‘유니온스틸’ 판결). 이후 이 판결을 참조하고 있는 판결로 대법원 2022. 7. 28. 선고 2019다202153 판결 [손해배상(기)], 대법원 2022. 5. 12. 선고 2021다279347 판결 [주주대표소송(손해배상)], 대법원 2022. 7. 28. 선고 2019다202146 판결 [손해배상]이 검색결과 확인되는 바, 이 법리가 정립되고 있는 것으로 보인다.

4 회사의 내부통제 실무에서 가장 많이 언급되는 것이 COSO 프레임워크이다. 회계법인들은 1992년 이후 일련의 기준들을 통해서 요구되는 내부통제와 관련된 자문 및 관련 업무를 수행하고 있다.

5 대법원 2008. 9. 11. 선고 2006다68636 판결.

6 대법원 2008. 9. 11. 선고 2006다68636 판결.

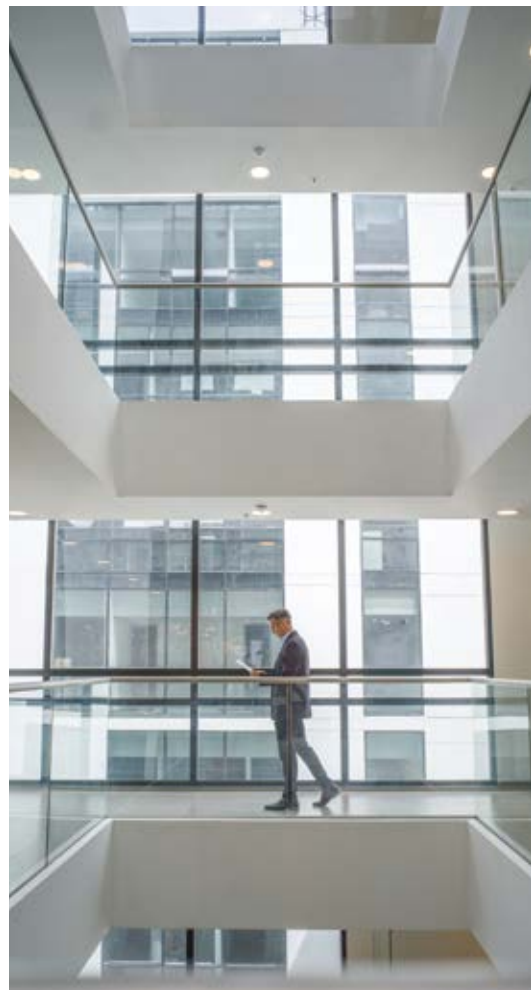
7 대법원 2004. 12. 10. 선고 2002다60467, 474 판결 등.

8 대법원 2019. 11. 28. 선고 2017다244115 판결.

3. 사외이사의 공시에 대한 책임과 사외이사의 의무

사외이사는 공시된 재무제표에 대한 책임을 부담한다. 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」(약칭: 자본시장법)은 재무제표에 대한 중요한 거짓이 있어 투자자 등에게 손해를 입히는 경우 그 허위공시로 인해서 손해를 입은 투자자에 대한 손해배상을 하여야 할 이사 등의 책임을 규정한다. 이와 관련해서 중요한 것이 내부통제시스템(internal control system)의 구축이다. 내부통제시스템이란 회사의 자산보호, 회계자료의 정확성과 신뢰성 확보, 조직운영의 효율성 증진, 경영방침 및 법규의 준수를 위하여 회사의 모든 구성원들에 의하여 지속적으로 실행되는 일련의 통제과정을 의미한다.⁹

대법원은 “합리적인 정보 및 보고시스템과 내부통제시스템을 구축하고 그것이 제대로 작동하도록 배려할 의무가 이사회를 구성하는 개개의 이사들에게 주어진다”는 점에 비추어 볼 때, 그러한 노력을 전혀 하지 아니하거나, 위와 같은 시스템이 구축되었다 하더라도 이를 이용한 회사 운영의 감시·감독을 의도적으로 외면한 결과 다른 이사의 위법하거나 부적절한 업무집행 등 이사들의 주의를 요하는 위험이나 문제점을 알지 못한 경우라면, 다른 이사의 위법하거나 부적절한 업무집행을 구체적으로 알지 못하였다는 이유만으로 책임을 면할 수는 없고, 위와 같은 지속적이거나 조직적인 감시 소홀의 결과로 발생한 다른 이어나 직원의 위법한 업무집행으로 인한 손해를 배상할 책임이 있다.”¹⁰고 하여 내부통제시스템 구축의무를 사외이사에게도 부과시키고 있으며 이 연장선상에서 사외이사는 공시에 대한 책임을 부담하게 된다. 사외이사는 회사의 공시와 관련된 일련의 과정에서 사외이사의 내부통제자로서의 의무를 이행하여야 하며 그렇지 않은 경우 손해배상책임 등 법적 책임을 부담하게 된다.



9 장덕조, 「회사법(제6판)」, 법문사(2023) 369면.

10 대법원 2008. 9. 11. 선고 2006다68636 판결.

4. 사업보고서에 의한 공시와 사외이사의 책임

자본시장법은 공시에 대한 사항을 규정하고 있다. 자본시장에서의 공시, 특히 유통시장에서의 정기공시는 기업의 일정기간 동안의 사업현황, 재무상태 및 영업실적 등과 같은 기업 내용 전반에 관한 정기적인 공시를 말한다. 이런 정기공시로는 사업보고서, 반기보고서, 분기보고서가 있으며 정기공시를 위한 보고서들은 금융위원회와 거래소에 제출되어야 한다(자본시장법 제159조, 제160조).

이중 사업보고서는 유가증권시장과 코스닥시장의 주권상장법인, 지분증권, 무보증사채권, 전환사채권, 신주인수권부사채권, 이익참가부사채권 또는 교환사채권, 신주인수권이 표시된 것, 증권에 탁증권, 파생결합증권을 증권시장에 상장한 발행인, 주권 및 위의 증권을 모집 또는 매출한 발행인, 외부감사대상 법인으로서 그 증권별로 소유자 수가 500인 이상인 발행인으로 한정적 열거방식으로 규정하고 있다(자본시장법 제159조 제1항 본문 및 시행령 제167조 제1항).

사업보고서 제출대상법인은 각 사업연도 경과 후 90일 이내에 사업보고서를 금융위원회와 거래소에 제출하여야 한다(자본시장법 제159조 제1항). 최초로 사업보고서를 제출하여야 하는 법인은 사업보고서 제출대상법인에 해당하게 된 날로부터 5일(사업보고서 제출기간 중인 경우에는 그 제출기간) 이내에 그 직전 사업연도의 사업보고서를 제출하여야 한다. 다만, 증권신고서 등을 통하여 이미 직전 사업연도의 사업보고서에 준하는 사항을 공시한 경우에는 직전 사업연도의 사업보고서를 제출할 의무를 부담하지는 않는다(자본시장법 제159조 제3항).



사업보고서 제출대상법인은 사업보고서에 그 회사의 목적, 상호, 사업내용, 임원보수(「상법」, 그 밖의 법률에 따른 주식매수선택권을 포함하되, 대통령령으로 정하는 것에 한한다. 임원 개인별 보수와 그 구체적인 산정기준 및 방법(임원 개인에게 지급된 보수가 5억원 이내의 범위에서 대통령령으로 정하는 금액 이상인 경우에 한한다), 보수총액 기준 상위 5명의 개인별 보수와 그 구체적인 산정기준 및 방법(개인에게 지급된 보수가 5억원 이내의 범위에서 대통령령으로 정하는 금액 이상인 경우에 한정한다), 재무에 관한 사항, ‘그 밖에 대통령령으로 정하는 사항’을 기재하여야 한다. 여기서 ‘그 밖에 대통령령으로 정하는 사항’은 자본시장법 시행령 제168조 제3항이 규정하고 있다. 시행령 제168조 제3항은 법 제159조 제7항에 따른 대표이사과 제출업무를 담당하는 이사의 제169조 각 호의 사항에 대한 서명, 회사의 개요, 이사회 등 회사의 기관 및 계열회사에 관한 사항, 주주에 관한 사항, 임원 및 직원에 관한 사항, 회사의 대주주(그 특수관계인을 포함한다) 또는 임직원과의 거래내용, 재무에 관한 사항과 그 부속명세, 회계감사인의 감사의견, 그 밖에 투자자에게 알릴 필요가 있는 사항으로서 금융위원회가 정하여 고시하는 사항을 대상으로 하도록 하고 있다.

법 제159조 제7항에 따른 대표이사과 제출업무를 담당하는 이사의 제169조 각 호의 사항에 대한 서명은 미국의 「사베인스옥슬리법(Sarbanes-Oxley Act)」에 규정된 내용을 우리 법으로 입법한 것이다. 회계개혁법이라고 우리나라에서 번역되기도 하는 ‘사베인스옥슬리법’은 이전의 미국에서 전통적인 준법통제 장치들이 제대로 기능하지 않았다는 점에 대한 반성에서 입법되었다. 예를 들어 엔론의 경우에도 대형로펌이 법률적인 자문을 하고 있었고, 당시 빅5 회계법인의 하나였던 ‘아서-앤더슨’이 외부감사를 하고 있었고 내부적으로도 법무팀뿐만 아니라 사내규정에 의한 내부신고제도 및 윤리담당실 등의 제도도 구비되어 있었기 때문에 외관상 보기에는 준법통제를 비롯한 내부통제가 이루어지고 있는 것에 대한 의심을 할 것은 없었다. 그럼에도 불구하고, 대형 분식회계 스캔들이 발생하였다.¹¹ 엔론사건을 포함한 일련의 분식회계 사건으로 ‘사베인스옥슬리법’이 제정되고 이를 계기로 해서 허위, 부정한 회계처리를 하는 경우 회사경영자가 적극적으로 관여하도록 하는 요구를 하게 되었다. 이를 통해서 회사경영자가 회사에 대한 감시를 태만히 하는 경우 문제를 삼도록 하여 재무보고의 질을 높이고, 투자자의 신뢰를 높이도록 하는 것을 목적으로 하였다. 특히 ‘사베인스옥슬리법’ 제404조는 재무보고와 관련된 내부통제보고서의 작성 및 게시를 요구하고 있다.¹²

11 Sanajy Anand, *Essentials of Sarbanes-Oxley*, John Wiley & Sons, Inc (2007) p 3. 미국에서는 1990년대 말과 2000년대 초에 다수의 회계부정 사건이 발생하였다. 월드컴, 엔론, 타이코 등의 회사들이 대규모 분식회계를 통해서 투자자들에게 막대한 손해를 끼쳤다.

12 石田眞得, 『サーベンス・オクスレー法概説』, 商事法務 JLF叢書(2006) 165頁.

이에 따라서 사업보고서를 제출하는 경우 제출 당시 그 법인의 대표이사(집행임원 설치회사의 경우 대표집행임원을 말한다) 및 제출업무를 담당하는 이사는 그 사업보고서의 기재사항 중 중요사항에 관하여 거짓의 기재 또는 표시가 있거나 중요사항의 기재 또는 표시가 누락되어 있지 아니하다는 사실 등 대통령령으로 정하는 사항을 확인·검토하고 이에 각각 서명하여야 한다(자본시장법 제159조 제7항). 자본시장법 시행령 제169조(사업보고서에 대한 대표이사 등의 확인·검토)는 법 제159조 제7항에서 '대통령령으로 정하는 사항'을 ① 사업보고서의 기재사항 중 중요사항에 관하여 거짓의 기재 또는 표시가 없고, 중요사항의 기재 또는 표시를 빠뜨리고 있지 아니하다는 사실, ② 사업보고서의 기재 또는 표시 사항을 이용하는 자로 하여금 중대한 오해를 일으키는 내용이 기재 또는 표시되어 있지 아니하다는 사실, ③ 사업보고서의 기재사항에 대하여 상당한 주의를 다하여 직접 확인·검토하였다는 사실, ④ 「주식회사 등의 외부감사에 관한 법률」 제4조에 따른 외부감사대상 법인인 경우에는 같은 법 제8조에 따라 내부회계관리제도가 운영되고 있다는 사실로 규정하고 있다.

사업보고서를 제출하는 법인의 대표이사(CEO) 및 제출업무를 담당하는 이사(보통 CFO)가 서명을 하는 것은 책임을 지겠다는 표시이다. 앞서 살펴본 바와 같이 대표이사는 평이사와 대비하여 상대적으로 더 광범위한 직무범위를 담당하고 있으므로 이에 대한 책임을 부담한다. 이런 점에서 사실 대표이사는 위의 서명이 아니라고 하더라도 서명된 사항에 국한하지 않고 회사의 직무로서의 대표이사의 직무범위에 대해서는 선관주의의무, 충실의무, 감시의무, 내부통제시스템 구축의무 등 최종적인 책임을 일체로서 부담하게 된다.

공시담당 이사로서 사업보고서에 대표이사와 공동으로 서명을 하는 이사의 경우, 이런 이사와 대표이사의 책임과의 관계는 연대책임을 부담하는 것으로 이해된다. 이들의 관계는 부진정 연대책임을 부담하는 것¹³으로 이해하는 것이 타당하다고 본다.

그런데 대표이사나 공시담당이사의 지위에 있지 아니한 사외이사라고 하더라도 사외이사들은 감시의무를 부담하고 있다. 그러므로 사외이사들의 경우에도 내부통제시스템이 제대로 구축·운영되어 있지 않은 경우 의무를 방기한 것에 대한 책임은 사업보고서에 서명하지 않았다고 해서 면제되는 것은 아니다.

13 “부진정연대책무는 여러 채무자가 같은 내용의 채무에 대하여 각자 독립하여 채권자에게 전부 이행할 의무를 부담하는 다수당사자의 법률관계로서, 연대책무에 비해서 채권자의 지위가 강화되어 있다. 채권자는 채무자 중 누구에게든지 채무 범위 내에서 이행을 청구할 수 있고, 한 채무자에게 생긴 사유는 채권자의 채권 만족에 이른 것으로 볼 수 있는 변제 등과 같은 사유 외에는 다른 채무자에게 효력이 없다.” (대법원 2018. 4. 10. 선고 2016다252898 판결)

5. 사외이사의 사업보고서에 대한 책임의 일부로 내부회계관리제도에 대한 책임

내부회계관리제도는 기업의 리스크 관리에서 재무적인 사항에 대한 관리를 대상으로 하는 제도이다. 이 내부회계제도가 운영되고 있다는 사실은 자본시장법 시행령 제169조 제4호에 의하여 사업보고서에 확인하여야 할 사항의 하나로 규정되어 있다.

미국에서 엔론사태 등에서 드러난 바와 같이 기업의 회계분식(accounting fraud)은 투자자들에게 큰 위험을 야기한다. 특히 엔론사태의 경우 회사의 근로자들이 퇴직 후 생활을 보장하기 위한 연금을 엔론에 투자하고 있었던 상태여서 근로자들에게도 큰 충격을 주었다.

회계분식의 문제는 1997년 금융위기에서 우리기업들에도 문제가 되었던 것은 주지의 사실이다. 이 문제에 대한 대응을 위한 제도의 하나로 도입된 것이 내부회계관리제도이다. 이 제도는 2001-2003 기업구조조정촉진법에서 도입한 후 「주식회사의 외부감사에 관한 법률」(구 외감법¹⁴)로 이관되어 「주식회사 등¹⁵의 외부감사에 관한 법률」(이하 '신외감법'이라고 한다) 제8조로 이어지고 있는 제도이다. 신외감법 제8조(내부회계관리제도의 운영 등)는 회사에게 회사가 신뢰할 수 있는 회계정보의 작성과 공시(公示)를 위하여 내부회계관리규정과 이를 관리·운영하는 조직(이하 "내부회계관리제도"라 한다)을 갖추도록 요구하고 있다.¹⁶ 내부회계관리제도는 ① 회계정보(회계정보의 기초가 되는 거래에 관한 정보를 포함한다. 이하 이 조에서 같다)의 식별·측정·분류·기록 및 보고 방법에 관한 사항, ② 회계정보의 오류를 통제하고 이를 수정하는 방법에 관한 사항, ③ 회계정보에 대한 정기적인 점검 및 조정 등 내부검증에 관한 사항, ④ 회계정보를 기록·보관하는 장부(자기테이프·디스켓, 그 밖의 정보보존장치를 포함한다)의 관리 방법과 위조·변조·훼손 및 파기를 방지하기 위한 통제 절차에 관한 사항, ⑤ 회계정보의 작성 및 공시와 관련된 임직원의 업무 분장과 책임에 관한 사항, ⑥ 그 밖에 신뢰할 수 있는 회계정보의 작성과 공시를 위하여 필요한 사항으로서 대통령령으로 정하는 사항을 대상으로 하고 있다.

14 이 법이 주식회사를 대상으로 하다 보니 외부감사를 피하기 위하여 주식회사가 아닌 유한회사와 같은 형태로 회사의 조직변경을 하는 사안들이 등장하여 이에 대하여 반성적 고찰로 적용대상을 넓히고 추가적인 개정을 한 것이 '신외감법'이다.

15 제4조(외부감사의 대상) ① 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 회사는 재무제표를 작성하여 회사로부터 독립된 외부의 감사인(재무제표 및 연결재무제표의 감사인은 동일하여야 한다. 이하 같다)에 의한 회계감사를 받아야 한다.

1. 주권상장법인

2. 해당 사업연도 또는 다음 사업연도 중에 주권상장법인이 되려는 회사

3. 그 밖에 직전 사업연도 말의 자산, 부채, 종업원수 또는 매출액 등 대통령령으로 정하는 기준에 해당하는 회사. 다만, 해당 회사가 유한회사인 경우에는 본문의 요건 외에 사원 수, 유한회사로 조직변경 후 기간 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 기준에 해당하는 유한회사에 한정한다.

16 다만, 주권상장법인이 아닌 회사로서 직전 사업연도 말의 자산총액이 1천억원 미만인 회사와 대통령령으로 정하는 회사는 예외를 인정하고 있다.

더해서 신외감법 제8조 제3항은 “회사의 대표자는 내부회계관리제도의 관리·운영을 책임지며, 이를 담당하는 상근이사(담당하는 이사가 없는 경우에는 해당 이사의 업무를 집행하는 자를 말한다) 1명을 내부회계관리자(이하 “내부회계관리자”라 한다)로 지정하여야 한다.”고 규정하면서, 제4항에서 “회사의 대표자는 사업연도마다 주주총회, 이사회 및 감사(감사위원회가 설치된 경우에는 감사위원회를 말한다. 이하 이 조에서 같다)에게 해당 회사의 내부회계관리제도의 운영실태를 보고하여야 한다. 다만, 회사의 대표자가 필요하다고 판단하는 경우 이사회 및 감사에 대한 보고는 내부회계관리자가 하도록 할 수 있다.”고 규정하고 있다.

감사위원회는 내부회계관리제도의 운영에 대한 감독 책임을 지며, 내부감사 담당부서를 통할하고 이사회, 경영진, 외부감사인 및 감독당국과의 주요한 의사소통 채널이 된다. 감사위원회가 내부회계관리제도의 효과성을 확인하기 위해 필요한 모든 자료 및 기록에 자유롭게 접근할 수 있어야 하며, 경영진도 관련 정보를 감사위원회에 적극적으로 제공하여야 한다. 내부회계관리위원회의 설계 및 운영에 대해서는 ① 5가지 구성요소, ② 17가지 원칙, ③ 원칙달성을 위한 중점 고려요소, ④ 원칙별 중점고려사항을 반영한 통제설계가 반영되어야 한다. 이와 같은 점에서 특히 감사위원이 되는 사외이사가 내부회계관리제도가 제대로 운용되고 있지 않음을 알고도 또는 알 수 있음에도 불구하고 이를 태만히 한 경우 사외이사의 사업보고서에 대한 책임에 하나로 감시의무 위반의 책임을 부담할 수 있다.¹⁷ 특히 유니온스틸 판결의 파기환송심에서 서울고등법원은 내부통제시스템은 비단 회계의 부정을 방지하기 위한 회계관리제도에 국한되는 것이 아니라, 회사가 사업운영상 준수해야 하는 제반 법규를 체계적으로 파악하여 그 준수 여부를 관리하고, 위반사실을 발견한 경우 즉시 신고 또는 보고하여 시정조치를 강구할 수 있는 형태로 구현되어야 한다는 점을 판시하고 있는 바, 사외이사가 내부통제시스템이 제대로 운영되고 있는지 하는 점에 대한 상당한 주의를 하여야 할 의무(감시의무)는 이 사건에서 쟁점이 된 담합행위가 지속되었음¹⁸에도 이사가 이에 대한 통제를 하지 않은 경우와 같은 준법통제에 대한 의무는 물론 사업보고서의 내용의 일부가 되는 내부회계관리제도의 운영에 대해서도 마찬가지라고 할 것이다.

17 내부회계관리제도가 실질적으로 제대로 운영되고 있지 않음에도 사실과 다른 기재에 대해서 서명한 경우 대표이사의 책임을 인정한 사건으로 수원지방법원 2017. 11. 16. 선고 2016고정2854 판결 [자본시장과금융투자업에관한법률위반]이 있다. 이 사건에서 피고인은 2010. 11. 4.경 금융위원회와 한국거래소에 (주)C에 대한 2010년도 3분기 분기보고서를 제출하면서 사실은 (주)C는 상장 중소기업으로서 경영자의 내부회계관리제도 구축과 운영, 그리고 이에 대한 운영실태평가보고는 내부회계 관리제도 모범규준 제5장 중소기업에 대한 적용의 규정에 따라 상장 대기업보다 현저하게 완화된 방식으로 이루어졌고, 자금대여시 내부통제절차가 미비되어 주식회사의 외부감사에 관한 법률에 따른 실질적인 내부회계제도를 마련하여 운영하지 않았음에도 '당사는 주식회사의외부감사에관한법률 제2조의 2 및 제2조의 3의 규정에 따라 내부회계관리제도를 마련하여 운영하고 있다'는 취지로 기재된 분기보고서에 같은 취지의 확인서를 작성한 후 첨부하여 분기보고서의 중요사항에 관하여 거짓의 기재가 되어 있는 사실을 알면서도 서명을 하였다.

18 이 사건 담합행위는 2004. 11.부터 2010. 11.까지 아연도강판·냉연강판·칼라강판 등 여러 품목에 관하여 이루어졌고, 그로 인해 2013년에 G에게 부과된 과징금은 약 320억 원에 이른다. 이 사건 담합행위는 담합에 참여한 회사들의 영업담당임원 모임과 영업팀장 모임을 통하여 이루어졌는데, 영업담당임원들은 회장과 간사를 두어 정기 또는 비정기 모임을 개최하면서 대략적인 가격 인상·인하폭 등 담합의 기본내용을 합의하고, 영업팀장들은 정기 또는 비정기 모임을 통하여 구체적인 회사사정 등까지 협의하여 각 회사별 가격 인상·인하폭, 실행시기 등 세부적인 내용을 합의하면서 수요처 시황 등의 정보를 수시로 교환하고 합의된 가격을 제대로 실행하는지 여부 등을 점검하며 인사이동이 있으면 전임자가 후임자에게 인계하는 형태로 모임을 지속해왔다. G에서 위 기간 동안 임원모임에 참석한 임원만 하더라도 X, Y, Z, AA, AB 등 여러 명에 이른다. 이와 같이 오랜 기간 영업담당임원과 영업팀장 모임을 통하여 여러 품목에 관하여 지속적이고 조직적으로 가격담합이 이루어졌음에도, 가격담합에 직접 관여한 임직원들은 대표이사인 피고를 비롯한 다른 임직원들로부터 그 어떠한 제지나 견제도 받지 않았다. 이는 회사의 업무 전반에 대한 감시·감독의무를 이행하여야 하는 대표이사인 피고가 가격담합 행위를 의도적으로 외면하였거나 적어도 가격담합의 가능성에 대비한 그 어떠한 주의도 기울이지 않았음을 의미한다(서울고등법원 2023. 2. 10. 선고 2021나2043409 판결 [회사에 관한 소송]).

6. 사외이사의 사업보고서 관련 손해배상 책임에 대한 면책사유로서의 상당한 주의(due care)

1) 자본시장법 제162조 제1항에 의한 사외이사의 책임

사업보고서에 대한 책임에 대해서 자본시장법 제162조가 규정하고 있다. 자본시장법 제162조 제1항은 “제159조 제1항의 사업보고서·반기보고서·분기보고서·주요사항보고서(이하 “사업보고서 등”이라 한다) 및 그 첨부서류(회계감사인의 감사보고서는 제외한다) 중 중요사항에 관하여 거짓의 기재 또는 표시가 있거나 중요사항이 기재 또는 표시되지 아니함으로써 사업보고서 제출대상법인이 발행한 증권(그 증권과 관련된 증권예탁증권, 그 밖에 대통령령으로 정하는 증권을 포함한다. 이하 이 조에서 같다)의 취득자 또는 처분자가 손해를 입은 경우에는 그 손해에 관하여 배상의 책임을 지는 자를 규정하고 있다. 자본시장법 제162조 제1항은 사업보고서 등의 공시에 대해서 책임지는 대상자로, ① 그 사업보고서등의 제출인과 제출당시의 그 사업보고서 제출대상법인의 이사, ② 「상법」 제401조의2제1항 각 호의 어느 하나에 해당하는 자로서 그 사업보고서등의 작성을 지시하거나 집행한 자, ③ 그 사업보고서등의 기재사항 및 그 첨부서류가 진실 또는 정확하다고 증명하여 서명한 공인회계사·감정인 또는 신용평가를 전문으로 하는 자 등(그 소속단체를 포함한다) 대통령령으로 정하는 자, ④ 그 사업보고서등의 기재사항 및 그 첨부서류에 자기의 평가·분석·확인 의견이 기재되는 것에 대하여 동의하고 그 기재내용을 확인한 자를 들고 있다.

2) 자본시장법 제162조 제1항 단서에 의한 사외이사의 면책

자본시장법 제162조 제1항 단서는 자본시장법 제162조 제1항 본문의 규정에도 불구하고, “배상의 책임을 질 자가 상당한 주의를 하였음에도 불구하고 이를 알 수 없었음을 증명하거나 그 증권의 취득자 또는 처분자가 그 취득 또는 처분을 할 때에 그 사실을 안 경우에는 배상의 책임을 지지 아니한다.”고 규정하여 사외이사와 같은 이사가 면책이 될 수 있는 경우를 규정하고 있다. 이 경우 증권 취득자가 사업보고서 제출 당시의 주식회사 대표이사에게 사업보고서의 허위기재 등으로 입은 손해의 배상을 청구하는 경우, 배상 의무자의 면책요건으로 구 자본시장과 금융투자업에 관한 법률 제162조 제1항 단서에서 정한 ‘상당한 주의를 하였음에도 불구하고 이를 알 수 없었음’의 의미에 대해서, 대법원은 “여기서 ‘상당한 주의를 하였다’란 대표이사가 자신의 지위에서 재무제표 작성·공시업무와 관련하여 선량한 관리자로서 갖는 주의의무나 감시의무를 제대로 수행하였다는 것을 가리킨다. ‘상당한 주의를 하였음에도 불구하고 이를 알 수 없었음’을 증명한다는 것은 ‘대표이사로서 위와 같은 주의의무나 감시의무를 제대로 수행한 후 허위기재 등이 없다고 믿을 만한 합리적인 근거가 있었고 또한 실제로 그렇게 믿었음’을 증명하는 것을 뜻한다”고 판시하였다.¹⁹

19 대법원 2022. 7. 28. 선고 2019다202153 판결, 대법원 2007. 9. 21. 선고 2006다81981 판결, 대법원 2014. 12. 24. 선고 2013다 76253 판결 등.

이 경우 내부통제시스템이 합리적으로 구축되고 정상적으로 운영되었는지 판단하는 기준과 이에 관한 증명책임은 손해배상책임을 면하고자 하는 이사 등이 부담한다. 대법원의 이와 같은 결론은 회계업무와 관련하여 구 주식회사의 외부감사에 관한 법률에 따른 내부회계관리제도가 도입되거나 재무담당임원(CFO)이 임명되어 있는 경우에도 마찬가지다.²⁰

이와 관련하여 외부감사인의 책임에 대해서 대법원은 구 주식회사의 외부감사에 관한 법률에 따른 감사업무를 수행할 때 감사인이 부담하는 주의의무의 내용 및 같은 법 제5조 제2항에 따라 마련된 회계감사기준이 감사인의 주의의무 위반 여부를 판단할 때 주요한 기준이 된다고 보았다. 즉 외부감사인의 책임 여부에 대한 판단에서 첫 번째 기준이 되는 것이 회계감사기준의 준수라는 것이다. 한편 대법원은 외부감사인의 책임을 판단함에 있어서 회계업무나 피감사회사가 속한 업종의 특성, 피감사회사가 속한 경영상황 등에 비추어 회계업무가 처리되는 과정에서 부정이나 오류가 개입되기 쉬운 사항이 있는 경우, 이에 대한 감사절차를 통상의 경우보다 엄격하게 진행하여야 한다고 보고 있어 업종에 따라서 외부감사인의 주의의무의 정도가 달라질 수 있음을 밝히고 있다.²¹ 또 대법원 판결에 의할 때 외부감사인이 구 자본시장과 금융투자업에 관한 법률 제170조 제1항, 구 주식회사의 외부감사에 관한 법률 제17조 제2항에 근거한 감사보고서의 거짓 기재로 인한 손해배상책임의 경우, 감사인은 손해의 전부 또는 일부와 감사보고서의 거짓 기재 사이에 인과관계가 없다는 점을 증명하면 책임의 전부 또는 일부를 면할 수 있다.²²

이와 관련하여 자본시장법 제159조 제6항은 사업보고서 제출대상법인은 사업보고서에 그 법인의 예측정보를 기재 또는 표시할 수 있도록 하고 있다. 이와 관련하여 이사는 예측정보(forward looking information)의 공시에 대해서도 책임을 부담할 수 있다. 예측정보의 경우 이러한 예측정보가 합리적 근거 또는 가정에 기초하여 성실하게 이루어졌다면 손해배상책임을 지지 않는다고 할 것이다.²³

20 대법원 2022. 7. 28. 선고 2019다202153 판결, 이 사건의 사실관계를 보면, "공동피고 C 주식회사(이하 'C'이라 한다)는 총공사 예정원가를 과소계상하고 호선별 발생원가를 임의로 이전시킴으로써 매출총이익을 과대계상하는 등의 방식으로 제42기부터 제46기까지 재무제표를 허위로 작성하였다. 피고 A회계법인(이하 '피고 A'이라 한다)은 C의 감사인으로서 제45기와 제46기 재무제표에 대한 회계감사를 실시한 후 '적정의견'을 기재한 감사보고서를 작성하였다. 제45기 재무제표가 포함된 사업보고서와 그에 대한 감사보고서는 2012. 3. 공시되었고, 제46기 재무제표가 포함된 사업보고서와 그에 대한 감사보고서는 2013. 3. 공시되었다. 위와 같은 분식회계 사실 등으로 C이 발행한 주식은 2014. 2. 6. 거래가 정지되었고, 2014. 4. 15. 상장이 폐지되었다. 원고들은 C이 발행한 주식 또는 신주인수권증권을 취득한 사람들로서 위와 같은 C이나 피고 A의 허위공시로 손해를 입었다고 주장하면서 C과 당시 대표이사이던 피고 B, 피고 A에 대하여 구 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」(2014. 1. 28. 법률 제12383호로 개정되기 전의 것, 이하 '구 자본시장법'이라 한다)을 근거로 손해배상을 청구하였다.

21 대법원 2022. 7. 28. 선고 2019다202153 판결.

22 대법원 2022. 7. 28. 선고 2019다202153 판결, 대법원 2007. 9. 21. 선고 2006다81981 판결.

23 외부감사인에 대해서 예측정보에 대한 손해배상책임을 인정한 사안으로 서울서부지방법원 2009. 11. 5. 선고 2009가합1535 판결. 이 판결에서 법원은 "구 증권거래법 제14조 제2항은 '예측정보가 다음 각호의 방법에 따라 기재 또는 표시된 경우에는 손해배상의 책임을 지지 아니한다'고 규정하고 있고, 1. 당해 기재 또는 표시가 예측정보라는 사실이 명시되어 있을 것, 2. 예측 또는 전망과 관련된 가정 또는 판단의 근거가 명시되어 있을 것, 3. 당해 기재 또는 표시가 합리적 근거 또는 가정에 기초하여 성실하게 행하여졌을 것, 4. 당해 기재 또는 표시에 대하여 예측치와 실제 결과치가 다를 수 있다는 주의문구가 명시되어 있을 것'이라고 규정되어 있는 바, 위에서 본 매도가능증권의 회수가능액, 매출채권 및 선급금 중 회수불가능액, 재고자산의 평가손실액, 미래의 예상과세소득액 등은 모두 회계 추정에 관한 것이긴 하나, 그것이 위 법 조항에서 말하는 예측정보라고 보기 어렵고, 예측정보라고 하더라도 위 각호의 방법에 따라 기재되었다고 볼 수 없고, 달리 이를 인정할 증거가 없으므로, 피고들의 위 주장 역시 이유 없다."고 하여 예측정보에 대한 피고의 주장을 배척하였다.

7. 시사점

내부통제에 대한 사외이사책임에 대한 대법원 판례와 사업보고서에 의한 공시에 대한 사외이사 책임에 대한 대법원 판례에서 도출할 수 있는 시사점은 다음과 같다고 본다. 즉 대법원은 4대강 판결, 유니온스틸 판결 등 일련의 판결을 통해서 사외이사의 사업보고서에 의한 공시 등에 대한 책임에 대한 일련의 기준을 제시하고 있다. 대법원의 판결들을 압축하면 다음과 같다.

① 윤리강령이나 임직원 대상 교육은 임직원의 직무수행에 대한 추상적이고 포괄적인 지침이나 사전교육에 불과하며, 위법한 행위를 통제하는 장치로 볼 수 없다.²⁴ 그럼에도 여전히 외부전문가를 초빙하여 회사의 임직원 대상 교육을 지속적으로 수행하는 것은 기본으로 필요하다.

② 사외이사도 합리적인 정보 및 보고시스템과 내부통제시스템을 구축하고 그것이 제대로 작동하도록 배려할 의무를 부담한다. 준법통제를 기초로 시스템의 구축여부와 구축된 시스템이 제대로 운영되고 있는지를 살펴보아야 한다. 미국 델라웨어주의 경우 이사는 회사의 상황에 맞는 적절한 정보 및 보고시스템을 갖추어야 하고, 이사회가 지속적이고 체계적으로 감시를 해야 하며 이 의무를 소홀히 하면 이사의 주의의무를 위반한 것이라고 보고 있다(소위 'Caremark 법리').²⁵ 이런 법리는 위에서 본 우리 대법원에서도 발견되고 있다.

③ 대규모 상장기업에서 일부 임직원의 전횡이 방치되고 있거나 중요한 재무정보에 대한 사외이사 특히 감사위원인 사외이사의 접근이 조직적·지속적으로 차단되고 있는 상황이라면, 사외이사의 주의의무는 현격히 가중된다. 그러므로 사외이사는 다른 이사의 업무집행이 위법함을 알았거나 또는 알 수 있었을 경우는 물론 의심할 만한 사유를 알지 못한 경우라고 하더라도 지속적이거나 조직적인 감시 소홀의 결과로 발생한 다른 이사의 위법한 업무집행에 대해서 회사에 정보를 요청하고 자신도 스스로 정보를 파악하고 회사에 질문하여 자신의 감시의무의 수행과 관련하여 선관주의로서 상당한 주의(due care)를 하여야 한다.

④ 사외이사는 사업보고서에 대해서 대표이사나 공시담당이사와 같이 서명을 하지 않는 경우가 많을 것이다. 그렇다고 해서 사업보고서에 공시된 사항에 대한 책임을 면하는 것은 아니다. 이런 점에서 내부회계관리제도를 포함한 내부통제시스템이 재무적인 사항은 물론 비재무적인 사항에 대해서도 이루어지고 있는지 여부에 대해서 감시하고 운영이 적절하게 이루어지고 있는지를 확인하여야 한다.

⑤ 사외이사는 자본시장법 제162조 제1항 단서에서 정한 '상당한 주의(due care)'를 다했다는 점을 증명해서 책임을 면할 수 있다. 여기서의 '상당한 주의'의 내용은 구체적인 사안에 따라서 달라지게 될 것이다.

24 서울고등법원 2021.9.3. 선고 2020나2034989 판결(4대강 판결).

25 In re Caremark International Inc., Derivative Litigation, 698 A.2d 959(Del. Ch. 1996).

2023 글로벌 내부감사 서베이 새로운 세계에 대한 탐색

2023년 서베이는 총 4,680명의 내부감사부서 책임자(41%), 이사회 구성원 및 경영진(37%), 2선¹에 해당하는 위험 및 컴플라이언스 부서 리더(각 11%)로부터 의견을 수집했고, 다양한 산업 분야에 걸쳐 81개국을 대상으로 하는 등 역대 최대 규모로 진행하였다.

내부감사 서베이 결과를 통해 내부감사부서가 새로운 아이디어를 포착하고 토론을 촉진하며, 보다 발전할 수 있는 새로운 기회를 여는데 도움이 되길 기대한다. 또한, 본 서베이에서 공유하는 통찰은 내부감사부서 책임자뿐만 아니라, 내부감사부서의 '핵심 역량'을 활용하여 다른 관점에서 위험을 관리하고 감독하는 경영진, 이사회, 감사위원회에게도 도움이 될 수 있다.

내부감사부서 책임자	이사회 및 경영진	2선 리더 (위험 및 컴플라이언스 등)
<ul style="list-style-type: none"> 내부감사 전략을 업데이트하거나 새롭게 수립한다. 투자 및 변화 방안에 대한 사례를 제공한다. 새로운 위험이나 주제에 대해 이해관계자와 다양한 대화를 나눈다. 기술을 통해 더 나은 투자수익률(ROI)을 달성할 수 있는 방법을 찾는다. 내부감사부서를 교육하고 인재 전략을 계획한다. 	<ul style="list-style-type: none"> 내부감사에서 얻은 가치를 극대화하기 위한 아이디어를 발굴한다. 검증이 필요한 사각지대나 전략적 영역을 식별한다. 1선, 2선, 3선 간의 협업을 확대하여 효과성과 효율성을 높인다. 새로운 위험이나 주제에 대해 내부감사부서와 다양한 대화를 나눈다. 	<ul style="list-style-type: none"> 새롭게 떠오르는 위험 요소들을 기반으로 현재 관리하는 위험 범위가 충분한지 검토한다. 내부감사부서와의 협업 전략을 구축한다. 공유하거나 공동 개발할 수 있는 데이터와 기술을 고려한다. 새로운 내부감사 동향을 부서에 설명하고 인재 측면에서 협력할 수 있는 기회를 식별한다.

1 국제내부감사협회(IIA)가 2013년에 발표한 '3차 방어선 모델(The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control)'은 2017년과 2020년에 개정되었으며, 현재는 '3선 모델(The Three Lines Model)'로 지칭된다. 3선 모델은 사업 목표의 달성과 주주 및 이해관계자의 가치 창출이라는 목적 아래, 라인 전반에 걸친 유동적인 협업 및 커뮤니케이션을 강조한다. 각 라인의 활동은 선형적인 순서로 수행되는 것이 아니라 동시에 작동한다.

3선 모델 구성

구분	예시
제1선	사업부 등 현업 부서
제2선	위험 관리 및 컴플라이언스 부서
제3선	내부감사부서

Five key findings

발견사항	선정 이유	시사점
<p>1 메가트렌드는 복잡하고 상호 연결된 위험을 만들고 있다.</p>	<p>최근의 메가트렌드는 규모와 복잡성 측면에서 전례 없는 새로운 위험을 야기하고 있다.</p>	<p>내부감사부서는 기업이 이러한 위험들을 탐색하고 새로운 방향과 기회를 찾을 수 있도록 확신을 제공하는 독보적인 위치에 있다.</p>
<p>2 내부감사가 유용하려면, 전략적 영역에 더 많은 참여가 필요하다.</p>	<p>복잡성이 증가하고 위험이 커지면서, 경영진은 내부감사가 더 많은 전략적 영역을 다룰 수 있도록 기회를 열고 있다.</p>	<p>내부감사는 새로운 전략적 가치를 제공하기 위해 다른 이해관계자와는 다른 관점에서 관여하거나 위험을 다룰 수 있다.</p>
<p>3 내부감사는 통합하는 힘이 될 수 있다.</p>	<p>1선과 2선은 역량과 위험 대응 능력을 높였다.</p>	<p>내부감사부서는 조직 전체의 전문성을 결합하여 추진력을 얻고, 더욱 강력한 방어 체계와 전략을 구축하는 데 도움을 줄 수 있다.</p>
<p>4 내부감사인 '핵심 역량'이 그 어느 때보다 중요하다.</p>	<p>기술이 기하급수적으로 발전하면서, 조직은 그 어느 때보다 더 많은 데이터와 기회에 접근할 수 있게 되었다.</p>	<p>내부감사는 데이터를 통해 의사결정을 하고, 사람들이 위험을 다른 관점에서 볼 수 있도록 지원해야 한다. 이를 위해 내부감사부서의 역량을 계속해서 발전시켜야 한다.</p>
<p>5 내부감사는 기술에 대한 접근 방식을 변경하여 투자수익률을 향상시킬 수 있다.</p>	<p>최근 몇 년간의 기술 투자는 많은 사람들이 기대했던 만큼의 수익을 내지는 못했으며 차세대 기술의 시대는 이미 도래했다.</p>	<p>내부감사는 기술의 잠재력을 활용하기 위해 업무 방식을 재조정하고 다른 사람들과 협력해야 하는데 시간이 많지 않다.</p>

메가트렌드는 복잡하고 상호 연결된 위험을 만들고 있다.

내부감사부서는 기업이 위험을 탐색하고 이에 대응하여 변화하는 데 도움을 줄 수 있는 독보적인 위치에 있다.

기업을 위협하는 요인들

오늘날 메가트렌드는 기술, 지정학, 기후, 공급망, 규제, 업무 방식의 개혁(workstyle reform)과 같은 영역에서 급속한 세계적 변화를 주도하고 있다. 이러한 변화는 각각 독립적으로 발생하는 것이 아니라 서로 연결된 채로 얽히고 쌓여 복잡한 위험을 야기한다. 기업은 이러한 위험에 둘러싸인 새로운 현실에 직면하고 있다.

위험의 복잡성은 세계화된 시장, 더 빨라진 정보의 흐름, 소비자, 규제 기관 및 이해관계자의 더욱 높아진 기대치, 그리고 이러한 기대치를 충족하지 못할 경우 초래되는 엄청난 결과들로 인해 증폭된다. 이로 인해 더 많은 사각지대와 새로운 유형의 혼란이 발생한다.



그 결과, 기업은 전략과 로드맵에 대한 확신을 잃고, 변화를 빠르게 헤쳐 나가지 못하거나 위험을 피할 수 없게 될 수 있다. 이것은 단순히 혼란을 의미할 수 있지만 최악의 경우에는 기업의 도태를 의미할 수도 있다. 이 때문에 기업은 혁신 속도를 높이고 핵심 전략을 변경해야 한다. PwC가 CEO들을 대상으로 실시한 연례 서베이에 따르면, 글로벌 CEO 중 거의 40%가 현재 전략을 계속 유지할 경우 자신의 기업이 10년 후에 경제적인 관점에서 생존할 수 없을 것이라 생각한다고 답했다.

내부감사가 빛날 기회

이러한 새로운 현실에서 성공하려면, 기업은 다양한 접근 방식, 전문성, 기술을 필요로 한다. 특히 내부감사의 경우 그 필요성이 어느 때보다 중요해졌다. 이번 서베이에 따르면, 응답자들은 내부감사의 주요 특성을 (1) 위험 및 통제 사고방식, (2) 독립성과 객관성, (3) 비즈니스 지식과 경험으로 꼽았다. 내부감사가 기업 내 관여 범위를 넓힌다면, 내부감사부서는 기업이 각 부분을 연결하고 위험과 복잡성을 탐색할 수 있도록 돕는 데 이상적인 위치에 있게 될 것이다.

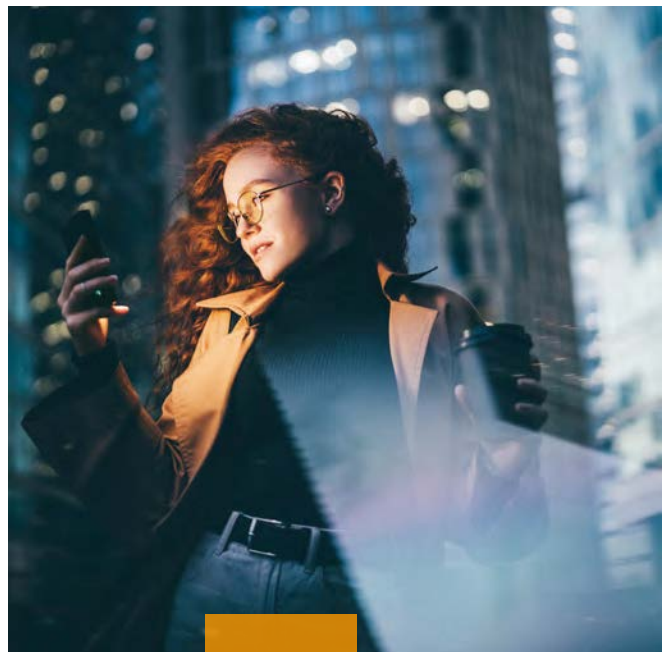
적절한 기술과 비전, 인재를 갖춘 내부감사부서의 핵심 역량은 기업가치를 보호할 수 있을 뿐만 아니라, 기업이 위험의 긍정적인 측면을 포착하도록 하여 추가적인 가치를 창출할 수도 있다. 서베이에 따르면, 경영진은 뛰어난 내부감사부서가 더 나은 거버넌스, 더 많은

위험 인식, 더 강력한 내부통제 외에도 다음과 같은 도움을 줄 수 있다고 답했다:

- 비즈니스 프로세스와 시스템의 최적화
- 더 적절하고 더 빠른 경영진 의사결정을 가능하게 하는 확신 제공
- 투자자, 규제 기관, 고객 등 외부 이해관계자로부터 신뢰 확보

궁극적으로 이는 기업이 더 많은 위험을 감수하고 더 빠르게 움직일 수 있도록 위험 수용 수준을 상향 조정할 수 있다는 자신감을 의미할 수 있다. 이는 메가트렌드에 대응하고 기업의 생존력을 유지하는 데 매우 중요하다.

결국 이것은 내부감사부서 책임자가 대담해야 함을 의미한다. 내부감사부서 책임자는 로드맵이 없는 미지의 영역을 향해해야 한다.



메가트렌드에 대응하다

내부감사부서가 오늘날의 메가트렌드에 대응하기 위해 추진하는 활동에는 무엇이 있을까? 다음은 공급망 중단, 빠르게 진행되는 IT 현대화, 인공지능(이하, AI) 가속화에 대한 내부감사의 대응 사례이다.

(i) 공급망 중단

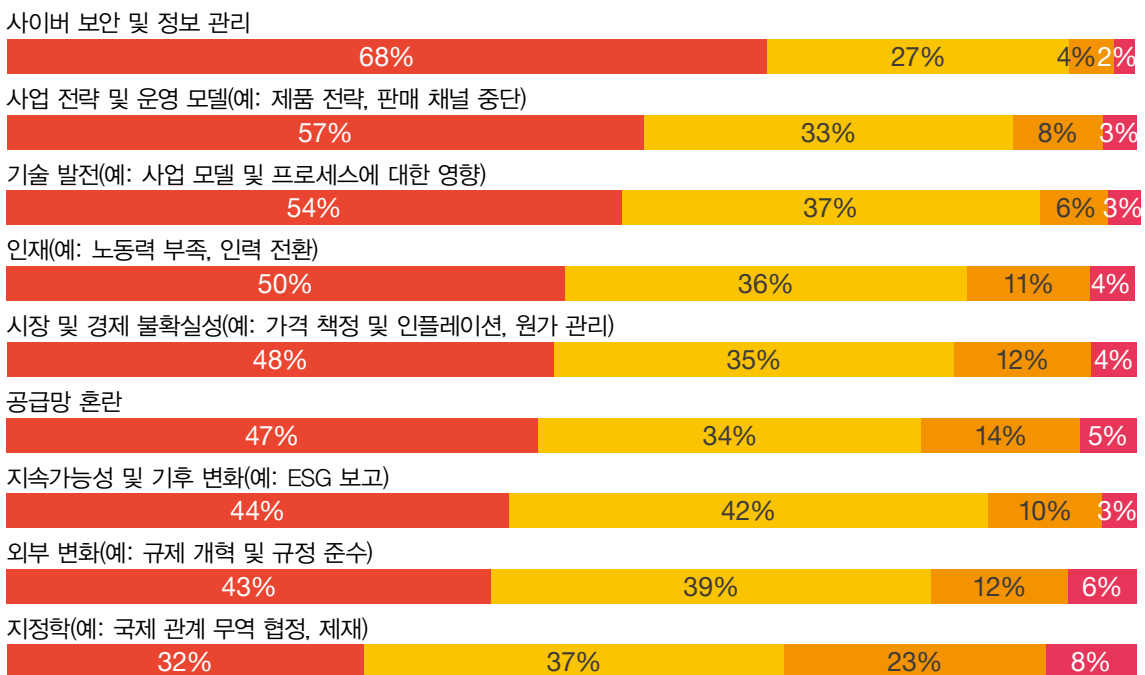
다층적 복잡성의 한 가지 예는 최근의 공급망 중단이다. 공급망 중단으로 인해 수요 예측, 상품 조달, 운송 수단 확보가 어려워졌으며 경로가 차단되는 등 예측할 수 없는 위기가 발생했다. 변동성은 공급망 전체에 파급되고 비즈니스 모델과 프로세스에 상당한 위험을 초래하여 많은 기업의 주요 안건에 포함되었다.

서베이에 따르면 내부감사부서의 47%가 감사 계획에서 공급망 중단 문제를 해결하고, 34%는 향후 1~3년 내에 해당 문제를 해결할

계획인 것으로 나타났다. 그러나 많은 사람들이 이 정도의 규모와 속도로 발생하는 위험과 혼란을 어떻게 해결할 수 있는지 궁금해하고 있다.

위험의 확산 속도에 대처하려면 사업의 모든 부분을 조정해야 하며, 2선 및 3선이 함께 협력하여 원활히 의사소통하고, 조기 경고(또는 '위험 감지') 시스템이 내재되도록 해야 한다는 것을 내부감사부서는 알고 있을 것이다. 내부감사부서는 컴플라이언스 부서와 협력하여 공급업체 실사 프로세스를 자동화하고, 제3자의 정보 데이터를 활용하고, 공급업체 감사 및 모니터링의 초점을 조정해야 한다. 또한 내부감사의 고유한 강점을 활용하여, 공급망의 처음과 끝을 살펴보고 각각의 회복탄력성과 연속계약이 견고한지 확인해야 하며, 경영진은 특정 공급자에 대한 의존성과 같은 약점에 대해 공급망 스트레스 테스트를 거친 공급망을 사용해야 한다.

Q. 다음 위험과 과제 중 조직의 내부감사 계획에서 다루어진 것은 무엇인가?



■ 이미 다루고 있음 ■ 향후 1~3년 내에 다룰 계획 ■ 다룰 계획 없음 ■ 확실하지 않음

Base: 전체 응답자(4,680명)

(ii) 빠르게 진행되는 IT 현대화

COVID-19 팬데믹으로 인해, 많은 기업은 생존하기 위해 전략, 영업, 운영 모델을 조정하는 데 도움이 되는 기술로 전환해야 했다. 이로 인해 내부감사부서는 이러한 변화에 어떻게 보조를 맞출지, 그리고 변화 주기 중 어느 지점에서 관여해야 할지 재고하게 되었다. 최근 몇 년간 기업들이 대규모 전사적 자원 관리(ERP, Enterprise Resource Planning) 시스템 구현, AI 도입, 머신러닝, 자동화, 클라우드 솔루션 등의 영역에 투자한 결과, 종전의 내부감사 접근 방식은 더 이상 유효하지 않게 되었고 새로운 기술이 필요하게 되었다. 여기에는 '책임 있는 AI(responsible AI)'와 관련된 새로운 위험에 대한 접근 방식, 외부전문가와의 협력이 포함된다. 또한 더이상 많은 가치를 제공하지 않는 내부감사 활동은 중단할 수 있을 만큼 대담해져야 함을 의미한다.

예를 들어 제약, 생명과학, 의료기술 산업은 최근 몇 년 동안 급속한 성장과 획기적인 혁신을 경험했다. 여기에는 연구와 제품 개발의 간소화 및 자동화, 임상시험을 위한 기술 활용, 원격 상호 작용으로의 전환이 포함된다. 이로 인해 기업과 환자(고객)의 전략적, 상업적 환경이 바뀌었으며, 내부감사부서도 자체적인 접근 방식에 이를 반영하게 되었다.



(iii) 인공지능(이하, AI) 가속화

AI의 급속한 출현은 IT 현대화의 새로운 단계가 시작되었음을 의미한다. 기존의 AI가 계속해서 발전하고 있고, 생성형 AI는 매우 강력하면서도 사용하기 쉽기 때문에 비즈니스 모델을 바꾸고 작업 수행 방식의 혁신에 활용될 수 있을 것이다. 의사결정, 개인정보보호, 사이버 보안, 규정 준수, 제3자와의 관계, 법적 의무 및 지적 재산에 대한 위험을 포함하여 더욱 다양한 위험이 이미 발생하고 있다.

내부감사는 이러한 위험에 대처하고 AI의 장점과 투자수익률이 실현될 수 있도록 돕는 핵심적인 당사자가 될 것이다. 이해관계자에게 AI에 대한 책임 있는 거버넌스 프레임워크가 있고 적절한 통제와 기본 프로세스에 내재되어 있다는 확신을 심어주는 것은 내부감사의 역할이 될 것이다. 이를 위해서는 내부감사부서가 안전지대에서 벗어나 변화 주기의 초반에 관여해야 하며, 기업의 AI 전략이 적절한지, 전환 위험이 관리되고 있는지 평가해야 할 것이다.

이와 동시에 내부감사부서는 AI 및 RPA와 같은 기술의 잠재력을 활용하여 자체 역량과 작업 방식을 개발하는 방법을 찾아야 한다. 지난 1년 동안 내부감사부서의 27%만이 감사 업무에 사용하기 위해 RPA 또는 AI에 투자했다. 그러나 여전히 많은 내부감사부서에서 기본적인 분석 도구의 사용에 있어서도 어려움을 겪고 있기 때문에, 많은 내부감사부서 책임자들이 AI를 어떻게 활용할 것인가에 대해 더 깊이 고민하게 되었다. 또한, 과거의 내부감사 업무 관련 기술 투자가 늘 기대에 미치지 못했거나 기술로 해결하려는 실제 문제가 명확하지 않았기 때문에 기술 전략이 한계에 부딪히는 내부감사부서도 있다.

레벨 업: 고려해야 할 조치

- **메가트렌드와 연계하라:** 현재의 내부감사 계획을 메가트렌드에 맞춰 조정하여, 해결되지 않을 수 있는 사항을 식별한다. 그리고 이것이 올바른 접근 방식인지에 대해 감사위원회, 이해관계자, 위험 관리 및 컴플라이언스 부서 등 2선과 논의한다.
- **프로세스뿐만 아니라 목적을 이해하라:** AI 도입과 같은 기업의 전환 계획에서는 사업 전략 조정, 혁신 목표, 구축 활동 및 의도한 결과 측정에 대해 확신을 제공할 담당자를 고려해야 한다. 각 부분을 연결하고 잘못된 부분을 찾아내려면 객관적인 관점이 필요하다.

내부감사가 유용하려면, 전략적 영역에 더 많은 참여가 필요하다

내부감사는 새로운 전략적 가치를 제공하거나 위협에 대처할 수 있다.

새로운 세계에 대한 탐색

PwC가 수행한 Global CEO Survey에서 CEO들이 느끼는 사업에 대한 가장 큰 위협은 인플레이션과 거시경제 변동성이었다. 그러나 이번 서베이에 따르면 거의 50%의 내부감사부서가 감사 계획에서 이 두 가지 주요 위협을 다루지 않았으며, 10곳 중 1곳은 전혀 다룰 계획이 없는 것으로 나타났다. 단지 6%만이 내부감사 계획이 관련된 모든 위협 요소를 다루고 있다고 답했다.

내부감사부서가 기업의 가장 큰 위협에 대처하지 않는다면, 내부감사가 최후의 방어선이 될 수 있을까? 내부감사부서에 따라서는 이러한 영역 중 일부를 다루는 것이 내부감사 업무가 아니라고 생각할 수도 있다. 또한, 이러한 위협은 감사가 불가능한 영역이라고 인식하는 경우도 있으며, 내부감사부서가 해당 위협에 대처할 역량과 기술이 부족한 경우도 있다.



그러나 상황은 변하고 있는 듯하다. 서베이에 따르면 경영진의 68%가 위험 식별 및 평가 단계에 내부감사부서가 참여하기를 원하고, 절반 이상이 경영 전략 및 계획에 참여하기를 원하는 등 많은 경영진이 내부감사부서가 조기에 적극적으로 전략적인 참여와 협력을 하기를 원한다. 이러한 변화는 오늘날 위험의 복잡성, 기업 내외부에 신뢰를 제공해야 하는 필요성, 좋은 거버넌스의 이점, 내부감사의 가치와 잠재력에 대한 인식 제고 등 다양한 요인들이 견인하고 있다.

전략적 위험은 항상 쉽게 파악할 수 있는 것이 아니어서 때로는 기업이 파악한 내역과 다른 위험이 등장하는 경우도 있다. 또한 기업마다 위험이 다를 수 있기 때문에, 내부감사부서는 이사회 및 경영진과 적절한 관계를 구축하고 충분한 소통 기회를 가짐으로써 무엇이 중요한지 파악하는 것이 중요하다. 내부감사부서는 위험으로 인해 전략 수정이 필요한 경우 해당 결정에 기꺼이 문제를 제기해야 하지만, 이를 효과적으로 수행하려면 이해관계자에 따라 입장을 조정하고 다른 방식으로 소통할 필요도 있다.

Q. 기업의 주요 위험과 과제를 생각할 때, 내부감사부서가 어느 단계에 관여하는 것이 가장 이상적이라고 생각하는가?

위험 식별 및 평가



프로세스 및 통제 효과성 테스트



경영 전략 및 계획



통제 설계 및 구현



문제 발생 시 조사



문제 수정 및 해결



Base: '잘 모르겠다'는 응답을 제외한 전체 응답자(4,677명)

예시: 내부감사부서가 감사하고 있는 전략적 영역

- **디지털 전환:** IT와 사업 전략의 연계, AI의 채택 및 책임 있는 사용, 전략적 의사결정에 사용되는 데이터 등
- **인수합병(M&A):** 실사 및 승인 프로세스의 견고성, 재무 모델 신뢰성, 사용된 위험 데이터의 범위 및 품질, 프로세스 및 통제 통합, 시너지 및 투자수익률 측정에 사용되는 기준의 적절성 등
- **연구 개발(R&D) 및 제품:** 지출 관리, 사업 전략과의 연계, 기술 및 데이터 통합을 포함. 특히 제약 부문과 같이 최근 몇 년 동안 R&D 접근 방식이 변화한 산업에서 중요
- **인력 전환:** 인력 전환이 감독, 위험 및 통제 소유권, 고객 대응, 인재와 기술 간 격차 해소와 같은 전략적 목표를 달성하지 못할 위험 등에 미치는 영향 포함
- **인플레이션:** 인플레이션 위험을 완화하는 방식, 예산 책정 및 예측 프로세스, 헤징 프로그램, 가격 조정, 장기 계약을 포함한 조달 전략 및 대체적인 소싱(sourcing) 모델
- **거시경제적 변동성:** 거시경제적 위험 평가 및 위험 완화 계획, 전략 계획 시 고려사항, 물리적 위치/생산/공급업체 집중도 및 공급망 회복탄력성 계획, 사업 연속성 및 위기 대응 계획, 보험 적용 범위 분석 등을 포함

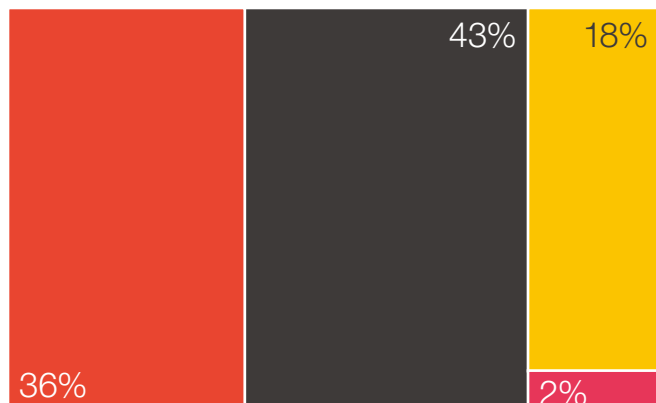
경영진은 더 나은 위험 관련 대화를 원한다

서베이에 따르면 내부감사부서는 경영진과 위험에 대해 보다 심층적이고 개방적이며 빈번한 대화를 나눌 기회를 가진 것으로 보인다. 그러나 이해관계자 중 36%만이 내부감사부서 책임자와의 위험 관련 대화가 충분한 수준과 빈도로 이루어지고 있다고 답했다. 또한 내부감사부서 책임자의 절반 이상이 감사위원회 위원장, CEO, CFO, CRO(Chief Risk Officer), CCO(Chief Customer Officer)와 양질의 위험 관련 대화를 자주 나눈다고 답한 반면, 관련된 모든 이해관계자와 '양질의 위험 관련 대화를 충분히 나눈다'고 답한 비율은 8%에 불과했다.

Q. 다음 중 위험 관리와 관련하여, 내부감사부서 책임자와의 대화 품질 (예: 깊이, 빈도, 개방성)을 가장 잘 설명하는 것은 무엇인가?

- 양질의 빈번한 소통
- 양질이나 빈번하지 않음
- 기본적인거나 제한된 소통
- 전혀 없음

Base: 내부감사 관련 이해관계자가 아닌 자 (2,787명), 참고: 반올림으로 인한 1% 차이 있음



양질의 소통이 이루어질수록, 새로운 위험에 대한 통찰, 초점이 잘 맞춰지고 시기적절한 검증, 다른 기회에 대한 새로운 관점 등이 공유될 수 있다. 서베이에 따르면 선도적인 기업의 경우, 사업, 위험 및 컴플라이언스 관련 리더와 내부감사부서 책임자가 위험에 관해 양질의 대화를 자주 나눈다고 답한 비율이 그렇지 않은 기업보다 거의 30% 포인트 가까이 높은 것으로 나타났다(전체 63% 대 36%). 바로 이 지점이 선도하는 기업이 현상 유지에 그치지 않고 계속해서 도전하며 대안적인 길을 제시할 수 있는 방법이다. 특히 위험에 관한 이러한 소통은 기업의 장기적인 생존 가능성을 걱정하는 글로벌 CEO가 사업 계획을 수정하는 데 도움이 될 수 있다.

실무적으로는 이러한 소통이 이해관계자와의 회의 형식과 스타일을 바꾸고, 새로운 전략적 계획을 고려할 때 내부감사부서가 보다 이른 시점에 참여하고, 정기적인 감사 주기 외에 더 자주 대화하는 것을 의미할 수 있다. 경우에 따라, 내부감사부서가 이해관계자에게 사업 전략, 우선순위, 미래에 대한 예측을 설명하도록 요청하는 정도의 간단한 것일 수도 있다.

예시: 효과적인 위험 관련 소통 방법

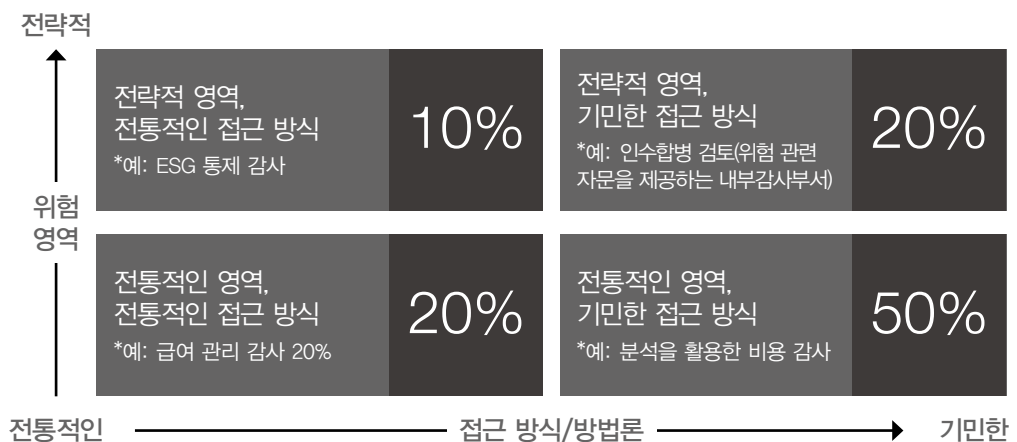
- 새로운 사업 전략 및 계획 초안에 대한 견해와 논평을 제공한다. 내부감사부서는 객관성을 유지하면서도 축적된 경험과 위험을 다르게 볼 수 있는 능력을 바탕으로 새로운 관점을 제공할 수 있다.
- 정기 감사보고서 외에 새로운 위험 영역이나 주제에 대한 토론 또는 발표 자료를 작성하여 '조기 경고'를 제공하거나 즉각적인 논의를 유도할 수 있다. 서베이에 따르면 내부감사부서의 절반이 새로운 위험, 트렌드 또는 규제에 대한 자료를 작성하고 있는 것으로 나타났다.
- 여러 감사보고서에서 얻은 결과를, 전사적 차원에서 더 광범위한 근본 원인과 주제로 요약한다. 산업 내 트렌드와 연관시킬 수도 있다.
- 1선이나 2선 부서나 외부전문가의 전문지식을 활용하여 토론을 확대하고 다른 관점을 제시한다(예: 주제별 또는 위험 관련 워크샵에서).
- 산업이나 기술 관련 자료 및 관심 있는 커뮤니티의 자료를 공유한다. 업계 수준의 동향이나 새로운 위험을 강조하는 데 도움이 될 수 있다.



레벨 업: 고려해야 할 조치

- **조기에 참여하라:** 과거의 전략적 변화 계획과 내부감사부서가 참여한 시점을 되돌아보고, 내부감사부서가 더 일찍 참여했다라면 추가적인 가치를 얼마나 창출할 수 있었는지 고려한다. 이를 현재 또는 미래 계획에 대한 접근 방식에 반영한다.
- **전략적 위험에 소요되는 노력을 재고하라:** 올바른 조합은 각 기업마다 다르겠지만, 우연이 아닌 설계에 따라 조합이 결정되어야 한다. 설계 과정에는 이해관계자에게 무엇이 중요한지 물어보는 것이 포함될 수 있다. 간단한 매트릭스를 사용하여 기존의 위험 영역과 전략적 위험 영역에 소요되는 노력, 감사 방법의 유형 등을 표시하면 적절한 균형을 잡을 수 있을 것이다.
- **커뮤니케이션 스타일을 바꿔라:** 이해관계자와의 공식적인 회의(안건 및 회의록 포함) 대신 더욱 기민한 대화로 전환한 내부감사부서가 늘고 있으며, 반드시 감사 증거가 뒷받침되지 않더라도 의견을 과감하게 개진한다.
- **대화 및 회의에서 정보가 공유되는 방식을 재검토하라:** 시각화 도구를 사용하여 향상된 통찰을 제시하고 내부감사가 위험과 기업 전반에 걸쳐 각 부분을 연결하는 방법을 보여준다. 각기 다른 요구 사항과 이해관계자에 맞게 보고의 성격, 시기, 범위도 다양하게 조정해야 한다.

내부감사 위험의 초점과 접근 방식을 보여주는 사분면 예시



비율은 예시일 뿐이며 각 기업에 맞는 적절한 비율을 결정해야 한다.

내부감사는 통합하는 힘이 될 수 있다.

내부감사는 다른 부서와 임직원의 전문성을 활용하고 확대하여 모두에게 혜택을 줄 수 있다.

고립되어 일하면 항상 사각지대가 생긴다

대부분의 중대한 기업 실패는 조직이 예상하지 못했거나 이해하지 못한 일로 인해 발생했다. 위험은 너무 크거나(예: 지정학적, 거시경제적, 산업 전반적) 복잡하고 다층적인 기술 영역(예: 규제, 사이버)에 묻혀 있어서 확인하기가 쉽지 않다. 그러나 일단 문제가 발생하면 그 결과는 기업의 모든 부분에 영향을 미칠 수 있고, 외부에 알려지면서 평판에 영향을 줄 수 있다.



내부감사부서의 고유한 위치와 위험에 대한 사고방식은 기업의 경계를 넘어, 다른 사람들이 명확하게 보지 못하는 영역에 주목할 수 있음을 의미한다. 하지만 항상 모든 것을 파악할 수는 없다. 어느 한 부서가 다양한 위험을 감당할 수 있는 기술, 경험, 역량을 모두 갖추기는 어렵다. 전통적으로 내부감사부서는 필요한 전문성을 확보하기 위해 외부전문가나 코소싱(co-sourcing)에 의존해 왔으며, 이는 내부감사부서의 역량을 강화하는 데 여전히 필요하지만 기업 차원에서 놓치는 것이 없다는 확신도 필요하다.

좋은 소식

기업에 협력할 수 있는 2선 부서가 평균적으로 5개 이상 있으며, 대부분이 지난 3년 동안 역량을 강화하고 발전했다는 것은 좋은 소식이다.

2선이 강화되었다는 것은 내부감사가 이들의 기술을 활용하고 다양한 역량을 결합하는 힘을 극대화할 수 있는 기회를 의미한다. 그러나 서베이 결과에 따르면 52%의 내부감사부서만이 주요 위험 및 문제에 대해 1, 2선과 긴밀하게 연계되어 있는 것으로 나타나, 아직 개선의 여지가 있다.

Q. 지난 3년 동안 2선 부서의 전반적인 강점과 역량에 어느 정도 변화가 있었는가?

정보/사이버 보안 또는 기타 IT 거버넌스 기능



ESG 경영(예: 지속가능성 또는 환경 모니터링)



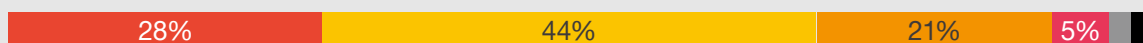
품질 관리(예: 공급업체, 엔지니어링, 제품 개발 프로그램 관리)



규정 준수



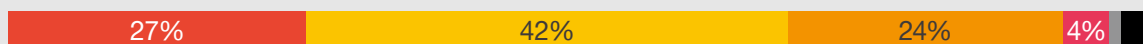
내부통제



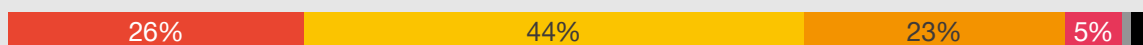
전사적 위험 관리(ERM)



검사 기능(예: 보건 및 안전)



재무 통제(예: 모니터링 책임이 있는 통제권)



법적(위험 또는 규정 준수 모니터링 책임 포함)



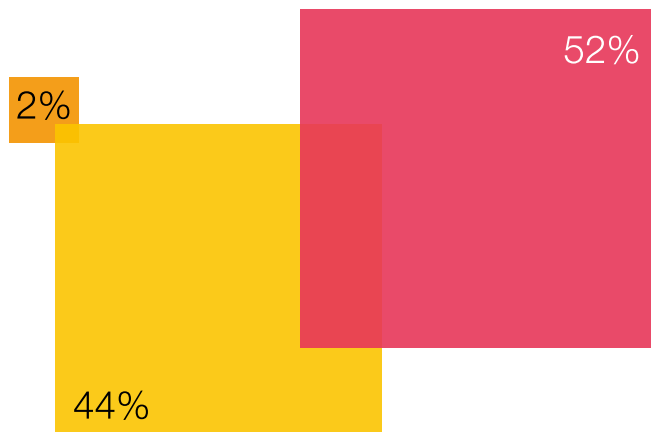
■ 크게 증가 ■ 약간 증가 ■ 변화 없음 ■ 약간 감소 ■ 크게 감소 ■ 확실하지 않음/해당 없음

Base: 해당 2선 부서의 응답자(1,590~3,015명)

Q. 현재 내부감사부서가 위험을 처리하고 비즈니스 문제를 해결하는 데 있어 기업의 1, 2선 부서와 어느 정도 연계되어 있다고 생각하는가?

- 연계 없음
- 일부 연계됨(예: 특정 주제에 연계되어 있지만 임시적이고 충분하지 않음)
- 주요 위험 및 문제에 대해 강력하게 연계됨

Base: 전체 응답자(4,680명), 참고: 반올림, 나머지 2%는 '잘 모르겠음'으로 응답



경영진 중 49%는 내부감사부서가 주요 위험 및 문제에 대해 다른 부서와 긴밀하게 연계되어 있지 않다고 생각하는 등 개선의 여지가 있음을 인식하고 있다. 따라서 내부감사부서는 기업 내에 통합된 관점을 만들고 기업의 다양한 역량을 활용하는 새로운 방법을 찾는 데 앞장서야 할 중요한 임무를 맡고 있다.

2선 부서가 위험, 규정 준수 및 내부통제에 대한 감독에 있어 중요한 역할을 수행하지만, 내부감사부서는 독립적이고 객관적인 평가를 제공하고 경영진을 넘어 감사위원회에 문제를 상정할 수 있는 위치에 있다. 선도적인 기업의 경우, ESG, 인수합병(M&A) 또는 디지털 혁신과 같이 까다롭거나 전략적인 분야를 다루기 위해 팀을 결합하여 경험을 공유하고 신뢰를 강화하는 등 내부감사와 비즈니스에 상호 이익이 될 수 있는 방법을 찾고 있다. 이를 위해서는 내부감사부서가 IT, 법률, 인사, 자금, 재무, 영업, 제품 개발, 세무, 마케팅 등 유관 부서를 포함하여 다양한 역량을 활용해야 한다.

실무적으로, 다음과 같은 다양한 접근 방식이 포함될 수 있다:

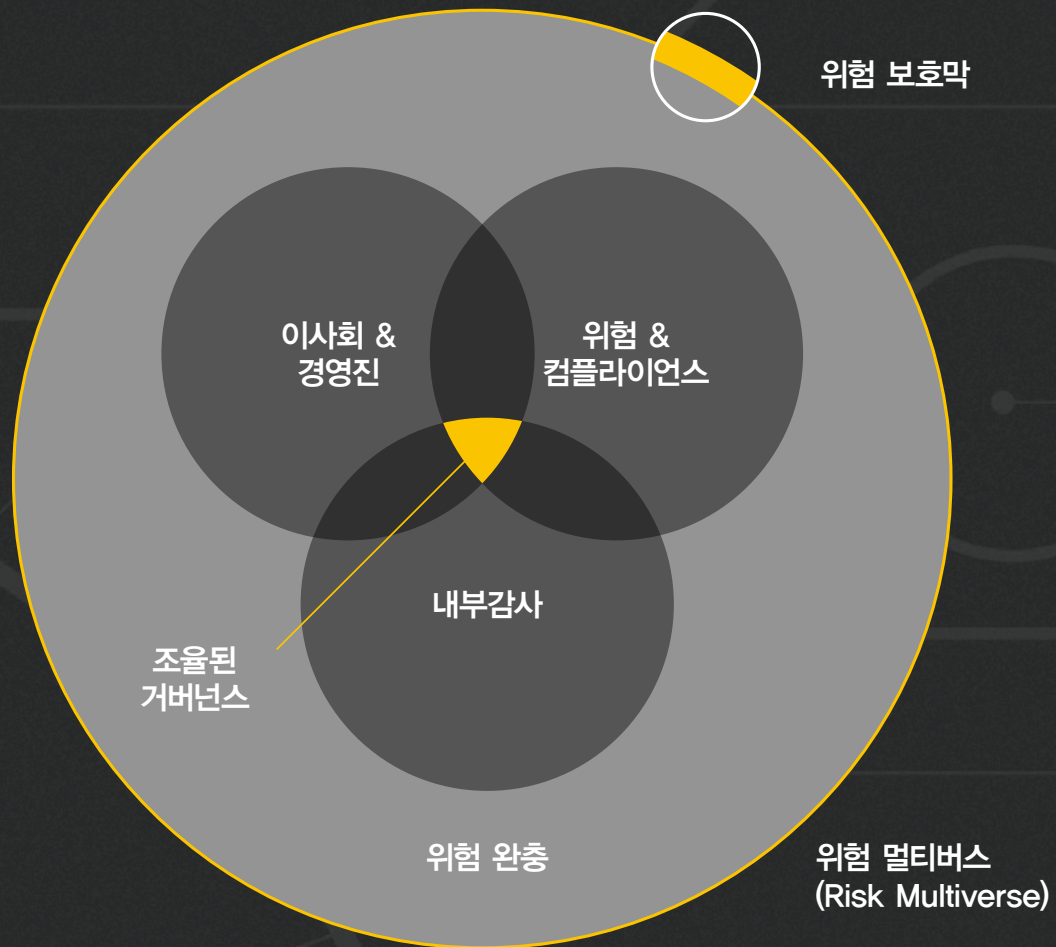
- 기업의 목적, 규정, 전략 간의 연결이 명확한지 확인한다. 또한 전체적인 거버넌스 구조에서 어떻게 조화를 이루는지 이해한다.
- 이해관계자에게 간략한 설명이나 업데이트 제공 목적의 위험 관련 자료를 공동으로 작성한다.
- 위험 분류 체계와 통제 라이브러리를 조정하거나 연구 및 참고자료를 공유한다.
- 데이터 분석, 시각화 자료 등 기술에 대한 공동 투자를 한다.
- 파견 등 인재 공유 프로그램을 활용한다.
- ESG와 같은 전문적이고 시사적인 문제에 대한 커뮤니티를 형성한다.

기업의 '위험 보호막'

위험이 모든 방향에서 발생할 수 있는 오늘날의 상황에서는 기업의 예측과 방어도 전방위적으로 이루어져야 한다. 기업이 다양한 역량을 조합하고 새로운 기술을 수용함에 따라 내부 구조를 새롭게 바라봐야 한다. 민첩성을 높이고, 사일로(Silo)를 허물고, 사각지대를 제거하여 지금까지 보지 못했던 것을 보기 위해 1선, 2선, 3선이 각각 어떻게 협력할 것인가도 고려되어야 한다.

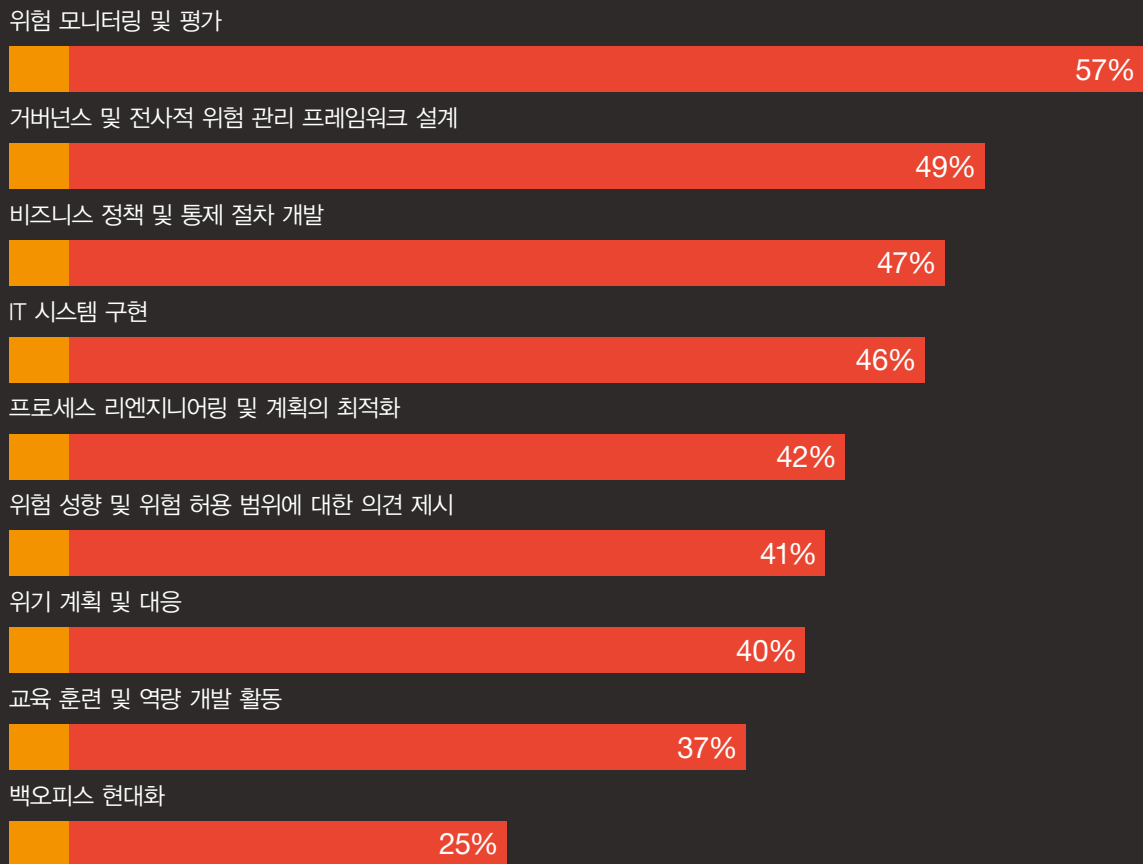
내부감사의 핵심 역량 중 하나로 객관성을 유지하는 것도 중요하지만, 각 부서의 활동이 어디에서 교차하고 겹치는지, 의사소통이 어떻게 이루어지는지, 그리고 이것이 기업 전체의 회복탄력성에 어떤 영향을 미치는지 등을 고려해야 한다. 여기에는 각 부서의 책임, 현재의 통제 및 검증 메커니즘, 새로운 협업 기회를 명확히 하는 것이 포함된다.

내부감사와 위험에 대한 관점 변화





Q. 다음 중 어떤 활동에 내부감사부서가 더 많이 참여하거나 1선, 2선 부서와의 연계를 강화하면 도움이 될 것이라고 생각하는가?



3%는 내부감사부서의 추가적인 관여가 모든 활동에 도움이 될 것이라고 답했다.

Base: '잘 모르겠음' 응답을 제외한 전체 응답자(4,675명)

에너지 부문의 위험 현황

지정학적, 경제적 변동성은 전세계 에너지 시장에 큰 충격을 주었고, 글로벌 에너지와 생계비 위기를 불러일으켰다. 이로 인해 기업이 수익성과 고객, 보다 광범위한 사회적 책임을 고려한 지속가능한 성장 사이에서 균형을 맞추는 것이 어려워졌다. 이러한 혼란은 기후 변화, 치열한 경쟁, 규제 개혁, 에너지 생산/공급/사용의 기술 변화를 배경으로 한다.

이러한 이유로 내부감사의 초점이 영업 및 운영의 회복탄력성으로 이동하고 있다. 서베이에 따르면 에너지, 유틸리티 및 자원 부문의 경영진은 3년 이내에 내부감사부서가 전략적 위험에 51%의 관심과 노력을 기울일 것이라고 예상했다. 내부감사부서가 이러한 위험 대응을 효과적으로 수행하려면 기업 내부(다양한 수준, 기능, 지역 및 시스템 전반)와 에너지 공급망 등 기업이 의존하고 있는 제3자를 명확하게 파악할 수 있어야 한다. 또한 내부감사부서는 영업 전략, 규제(및 규제 완화)에 대한 대응, 기업의 '파이프'를 통해 흐르는 방대한 양의 데이터에 대해 신뢰를 제공할 수 있어야 한다.

데이터 전문가 채용, 프로세스 마이닝, 시각화 소프트웨어에 투자하여 이 문제를 해결하고 현업 부서 간의 협업을 강화하는 기업들도 있다. 내부감사에서 구축한 대시보드를 현업에 그대로 가져와서 통제 기능을 강화하고 이전에는 볼 수 없었던 부분을 모니터링하는 데 사용한 사례도 있었다. 하지만 아직 변화가 필요해 보인다. 서베이에 따르면 지난 12개월 동안 내부감사부서의 25%만이 RPA 또는 AI에 투자했으며, 20%만이 기술 및 데이터에 중점을 둔 센터나 전용 허브에 투자한 것으로 나타났다. 좋은 소식은 변화가 시작되었다는 것이고 첫 단계가 항상 어려운 법이다.



레벨 업: 고려해야 할 조치

- **통제와 검증 활동을 매핑(mapping)하라:** 다른 부서와 협력하여 수행되는 다양한 통제 및 검증 활동을 매핑하여 중복된 영역, 사각지대 및 협업 기회를 파악한다. 이해 격차를 좁히고 투자 결정을 지원할 수 있도록, 결과를 다른 임직원에게 공개한다.
- **전문 조직을 활용하라:** 기업에 존재하는 전문 조직 또는 인재풀을 식별하고 협력한다. 예로는 사이버 보안, 데이터 및 운영의 효과성을 위한 그룹 등이 있다. 이러한 그룹은 규모의 경제를 실현하고 방법론을 최적화하며 혁신을 촉진할 수 있다.
- **관심 있는 커뮤니티에 연결하라:** 대기업은 ESG, AI 또는 사이버와 같은 주요 위험이나 기술 영역에 대해 여러 부서로 구성된 팀(cross-functional teams)이나 관심 그룹을 구성할 수 있다. 마찬가지로 2선 및 3선 부서 직원들에게 전문가 그룹 혹은 업계 커뮤니티에 참여하여 경험을 쌓고 새로운 아이디어를 얻도록 권장한다.



내부감사인의 ‘핵심 역량’이 그 어느 때보다 중요하다

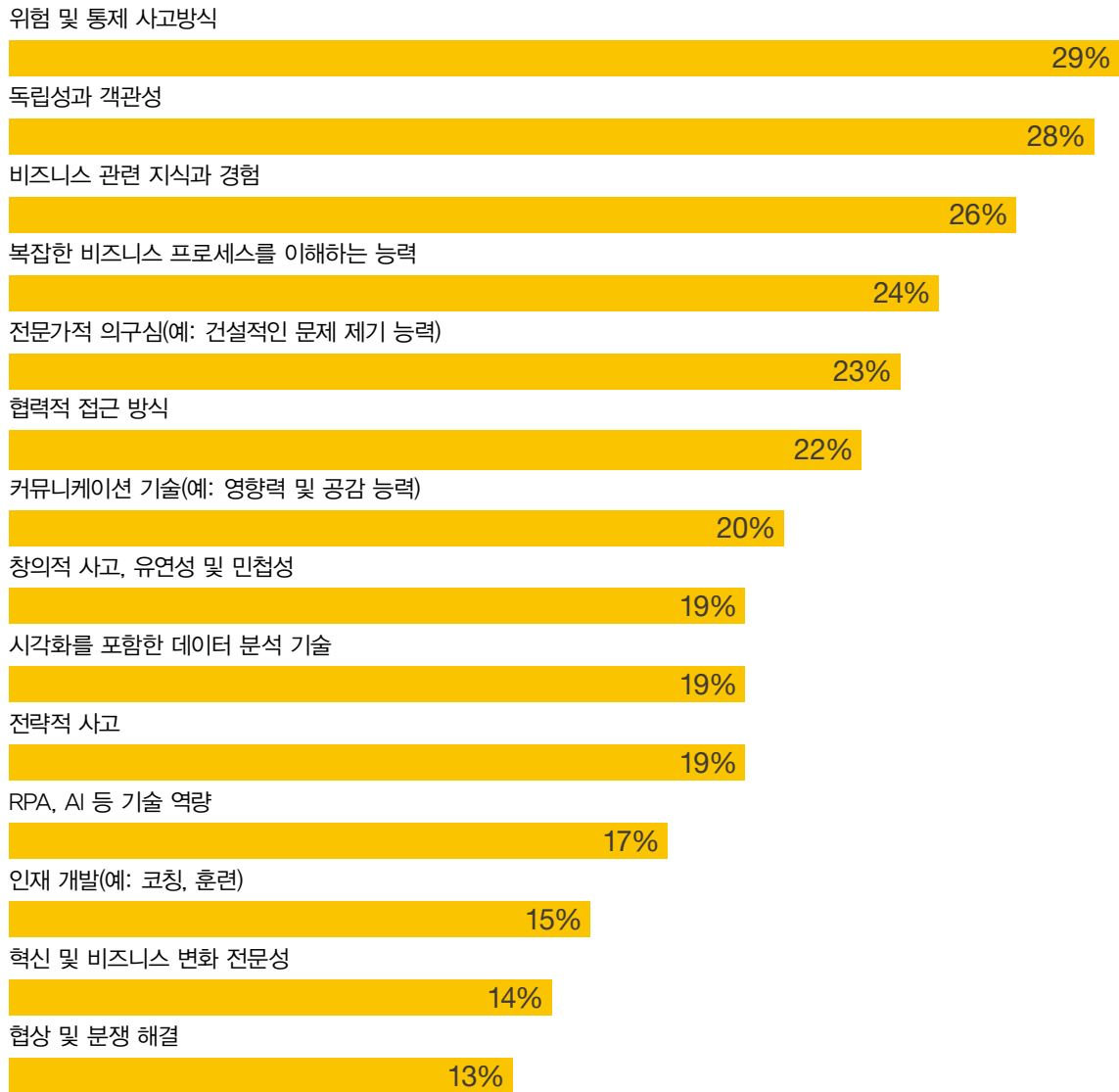
내부감사부서는 내부감사 인력의 역량을 핵심으로 두되, 새로운 기술을 개발해야 한다.

여전히 중요한 인력

전문가적 의구심, 위험 및 통제 사고방식, 객관성은 오랜 기간 유지되어 온 내부감사의 역량이며 앞으로도 기본으로 남아 있을 것이다. 그러나 위험의 규모와 복잡성이 변화함에 따라, 내부감사부서는 이해관계자와의 의미 있고 전략적인 대화를 나누기 위해 더욱 세심한 인적 기술이 필요하다. 서베이에 따르면, 내부감사인의 주요 강점으로 전략적 사고(19%)와 건설적인 문제 제기 능력(23%)을 꼽은 경영진은 소수에 불과했다.



Q. 다음 중 내부감사부서의 가장 강력한 특성이라고 생각하는 것은 무엇인가? (상위 3순위)



Base: 전체 응답자(4,680명)

서베이에 포함된 인터뷰에 응한 한 내부감사부서 책임자는 내부감사인의 가장 중요한 두 가지 강점이 일대일 회의에서 사람들과 효과적으로 관계를 맺는 능력과 인터뷰를 질문이 아닌 대화로 이끌어가는 능력이라고 말했다.

기술 관련 역량은 여전히 중요하고 계속 발전해야 하지만, 인간적인 측면과 균형을 이루어야 한다. 즉, 전략적 사고 강화, 창의적 사고, 민첩성, 유연성, 공감 능력이 포함되어야 한다. 또한 AI 및 기타 신기술의 변화로 인해, 기업이 이전에는 접근할 수 없거나 수동으로 분석할 수밖에 없었던 데이터에 접근이 가능해지면서 그 중요성이 특히 더 커질 것이다. 이러한 데이터를 해석하고 정보로 전환하고 위험 관리 및 검증의 관점에서 볼 수 있는 전문가가 없다면, 데이터는 쓸모가 없을 것이다.

내부감사 핵심 역량



지속적인 발전

우리를 둘러싼 세상과 마찬가지로 내부감사의 기술과 역량도 계속 발전하고 변화에 적응해야 한다. 이를 위해서는 전문적인 성장에 지속적으로 집중하고 열린 마음을 가져야 한다. 또한 내부감사부서가 인재를 채용, 유지, 개발하는 방식을 바꿔야 할 수도 있다.

인재 조달 및 유지에는 보다 혁신적인 접근 방식이 필요하다

경영진 중 45%만이 3~5년 후에 내부감사 부서가 필요한 인재와 기술을 보유하고 있을 것이라고 확신했다. 경영진은 내부감사부서가 기업이 기대하는 바를 충족하지 못하는 큰 원인으로, 주요 위험 영역을 다루는 내부감사 자원과 기술, 전문지식의 부족을 꼽았다.

위험성은 높다. 이직과 재교육은 여전히 과제로 남아 있다. 54,000명의 근로자를 대상으로 실시한 PwC의 2023년 Global Workforce Hopes and Fears Survey에 따르면, 경기 침체에 대한 우려와 일부 지역의 실업률 상승에도 불구하고 26%의 직원이 향후 12개월 내에 이직할 가능성이 있으며, 전문 교육을 받은 직원의 51%는 향후 5년 동안 업무 수행에 필요한 기술이 크게 변화할 것으로 예상했다.

내부감사부서에 파견(cross-border) 프로그램이 있는 기업도 있다. 내부감사부서 구성원은 이러한 프로그램을 통해 운영 혹은 사업 관련 부서로 이동했다가 다양한 지식과 통찰을 습득한 후 다시 내부감사부서로 돌아올 수 있고, 그 반대의 경우도 가능하다. 다양한 배경과 견해를 활용함으로써 내부감사인이 전략적 비즈니스 파트너로서 이해관계자에게 더 폭넓고 가치 있는 통찰을 제공할 수 있다.



레벨 업: 고려해야 할 조치

- **부족한 역량을 파악하라:** 현재 및 미래의 역량 평가를 실시한다. 기업의 미래 비전과 전략, 위험 프로필을 지원하기 위해 내부감사부서 역량을 어떻게 조정할 수 있을지 결정한다.
- **인재 전략을 수립하라:** 역량 개발 및 조달 전략을 수립한다. 다양성과 새로운 사고를 장려하기 위해 외부전문가 참여, 리더십 개발, 업무 순환 및 (내·외부) 파견 프로그램을 고려한다. 또한 전략을 수립할 때 2선 부서와 공동 개발하는 것을 고려한다.
- **승계 계획을 고려하라:** 핵심 인재의 승계 및 전환을 계획한다. 이러한 계획을 내부감사, 인사, 사업 전략을 고려한 역량 개발 경로 설정과 다양한 유형의 기술 및 경험을 장려하는 방법으로 활용한다.
- **자기주도학습을 장려하라:** 다양한 역할에 맞는 학습 경로를 만들고 개인의 역량 향상에 대한 충분한 인정과 인센티브를 제공하며, 팀원들 간의 성취를 축하한다. 리더십과 소프트 스킬에 관한 기업의 교육 프로그램을 활용한다.
- **다른 부서의 인재를 모아라:** 1선 및 2선 부서에서 올바른 사고방식을 가지고 특정 주제에 대해 내부감사 능력을 강화할 수 있는 적절한 역량 보유자를 파악한다. 업무 순환 프로그램에 대한 사업부 리더의 지원을 받는다. 팀원들은 새로운 관점과 경험을 통해 효익을 얻을 수 있다. 또한, 전사적으로 위험에 대한 인식을 제고하는 효과적인 방법이 될 수 있다.

내부감사는 기술에 대한 접근 방식을 변경하여 투자수익률을 향상시킬 수 있다

내부감사가 차세대 기술 혁신을 도입할 수 있는 기회가 다가오고 있다.

기술 투자는 기대하는 만큼의 효익을 제공하지 못하고 있다

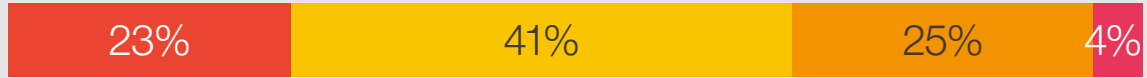
2019년에 실시된 PwC의 내부감사 현황 연구는 내부감사 데이터와 기술에 초점을 두었으며, 이후 데이터와 기술에서 많은 활동이 이루어진 것으로 관찰되었다. 그러나 투자수익률은 기대에 못 미치는 듯하다. 지난 12개월 동안 기술 및 데이터 투자를 통해 기대를 충족한 내부감사부서는 20%에 불과했다.

내부감사에서 기술과 데이터를 가장 많이 활용하는 업무는 위험 평가 활동, 감사 계획 및 지속적인 모니터링이다. 데이터를 내부감사 프로세스에 통합하는 데 큰 진전을 이루었고 그 혜택을 보고 있는 기업도 있다. 반면, 내부감사부서 책임자 중 약 3분의 1은 개별 감사에서 범위 선정이나 테스트 활동을 포함한 어떤 영역에서도, 데이터와 기술을 크게 활용하지 않는다고 답했다.



Q. 다음 중 지난 12개월 동안 내부감사의 기술 및 데이터 투자로 달성한 결과는 무엇인가?

기업에 더 많은 통찰을 제공



더욱 효율적이고 영향력 있는 보고(예: 대시보드, 시각화)



위험 관리 범위 확대(감사 계획 또는 개별 감사 전반에 걸쳐)



효율성 향상(예: 동일한 테스트를 실행하는 데 드는 감사 노력 감소)



더 나은 목표 타겟팅 선정 및 범위 지정(예: 데이터에 기반한 범위 지정)



■ 이미 달성됨 ■ 부분적으로 달성됨 ■ 향후 1~3년 내에 달성할 것으로 예상됨 ■ 달성할 것으로 예상하지 않음

Base: 전체 응답자(4,680명), 참고: '잘 모르겠음', '해당 없음' 응답은 표시되지 않음



투자수익률 감소에는 여러 가지 이유가 있을 수 있다.

- **전략:** 전략이 기술을 주도하는 것이 아니라 기술이 전략을 주도하고 있다. 이는 빠지기 쉬운 함정으로, 기업은 잠시 멈추고 비즈니스 활동과 내부감사 전략을 재검토하고 다시 매핑해야 한다. 그리고 실제로 어떤 문제나 기회를 해결하는 데 기술이 사용되고 있는지와 현실적인지를 검토해야 한다.
- **성공 여부 측정:** 내부감사부서가 성공 여부를 판단하기 위해 적합한 핵심성과지표(KPI)를 정의하지 않았다. 성과가 있어도 아무도 측정하지 않은 것이다.
- **현상 유지:** 기술은 변화하지만 직원들의 일하는 방식은 그대로 유지된다. 변화에 대한 저항은 흔한 일이며, 이로 인해 팀이 새로운 기술의 이점을 충분히 누리지 못할 수 있다. 예를 들어 시각화 소프트웨어를 도입하면 감사 업무를 최적화하고 새로운 통찰을 제시할 수 있지만, 어떤 내부감사부서는 여전히 결과물을 제시하지 않거나 기존 보고서 형식을 그대로 사용하여 그 영향력이 감소할 수 있다.
- **고립된 운영:** 기술이 기업 내 다른 데이터 소스와 연결되지 않고, 다른 사람이 접근하거나 볼 수 없는 고립된 방식으로 운영된다. 예를 들어, 내부감사부서에 정교한 업무 흐름과 이슈 트래킹 시스템이 있지만, 감사 결과를 여전히 수작업으로 정리하여 엑셀 파일을 이해관계자에게 이메일로 전송한다면 그 가치는 빛을 바랜다.
- **중복(및 혼란):** 유사하거나 대체적인 기술에 대한 투자가 기업의 여러 부서에서 이루어지면서 중복이 발생한다. 이러한 중복은 어떤 기술을 사용해야 하고 어떻게 우선순위를 정해야 하며, 어디에 투자해야 하는지에 대한 혼란을 야기할 수 있다.



속도 높이기

내부감사의 발전은 내부감사가 기업, 사업부, 임직원에게 해 줄 수 있는 것이 무엇인지 재정의하고 있다. 내부감사부서 책임자들은 수년 동안 자동화와 내부감사의 잠재적 가치에 대해 논의해 왔지만, 이들을 포함한 경영진의 52%는 시에 투자한 적이 없으며 향후 3년 내에도 투자할 계획이 없다고 답했다.

Q. 다음 기술 및 데이터 역량 중 지난 12개월 동안 내부감사부서에서 투자한 것이 있다면 무엇인가? 향후 1~3년 동안 내부감사부서에서 투자할 계획이 있는 경우 어떤 분야에 투자할 계획인가?

기술 및 데이터에 대한 내부감사부서 교육 및 숙련도 향상



데이터 분석 도구 및 리소스



업무 흐름 및 이슈 트래킹 시스템과 같은 내부감사 관리 도구



데이터 시각화 소프트웨어(예: 보고 기능 향상)



부정행위 경고 또는 규제 모니터링과 같은 전문 감사 또는 모니터링 도구



기술 또는 데이터 인프라에 대한 1선 및 2선과의 공동 개발/공동 투자(예: 공유 데이터 저장소 또는 모니터링 도구)



RPA 또는 AI



전문적인 외부 서비스 제공 업체 지원



전사적 GRC 도구 및 ERP 애플리케이션 활용



기술 및 데이터에 초점을 맞춘 전문 조직/전용 허브



.....
지난 12개월 동안 모든 기술 및 데이터 기능에 투자한 기업은 2%에 불과했다.

- 지난 12개월 동안 투자한 적이 있으며, 향후 1~3년 내에 투자할 계획이 있음
- 지난 12개월 동안 투자한 적이 있지만, 향후 1~3년 내에 투자할 계획이 없음
- 지난 12개월 동안 투자하지 않았으나, 향후 1~3년 내에 투자할 계획이 있음
- 지난 12개월 동안 투자하지 않았고, 향후 1~3년 내에 투자할 계획이 없음

Base: 전체 응답자(4,680명), 참고: 반올림으로 인한 1% 차이 있음

이러한 결과에는 다양한 이유가 있을 수 있다. 다른 기술 투자로 인한 피로감일 수도 있고, 내부감사부서 책임자가 어디서부터 어떻게 시작해야 할지 모르고 있을 수도 있다. 그러나 그대로 방치하면 다른 기업이 앞으로 나아갈 때 뒤처질 위험이 있다.

기업이 계속해서 변화하고 AI를 도입함에 따라 내부감사부서도 함께 진화해야 한다. 내부감사부서가 AI를 이해하지 못한다면, 과연 AI로 인해 발생하는 수많은 위험을 이해하고 안정성을 보장할 수 있을까? 내부감사가 제공하는 신뢰 없이 사업이 진행되는 것을 어떻게 막을 것인가? 만약 그렇다면 (눈에 보이거나 보이지 않는) 어떤 결과가 나타날 수 있을까?

각 기업이 AI를 도입하는 기간은 시기와 방법에 따라 달라질 수 있다. 어느 시점에는 예산

과 자원 한계로 인해, 내부감사부서가 점점 확대되는 위험 환경을 감당하는 데 제약이 있을 것이므로 효율성을 높이기 위한 기술이 필요하다. 또한, 내부감사부서가 충분한 지식을 갖춘 인재를 채용하는 데 너무 오랜 시간을 들이면, 경쟁이 치열한 시장에서 필요한 인재를 찾거나 영입하기가 어려워질 것이다.

AI가 어디로 향할지는 아무도 확실할 수 없지만, 내부감사는 식견을 갖추고 AI에 대한 이러한 생각의 최전선에 있어야 한다. 내부감사부서가 사용할 수 있는 자원은 이미 매우 다양하지만, 내부감사가 수행하는 모든 작업에 있어 내장 기술을 한 단계 더 발전시킬 수 있는 기회와 필요성은 여전히 존재한다.

금융 서비스 관점: 많은 일을 해왔지만 앞으로 해야 할 일이 더 많다

오래되고 유연하지 못한 시스템이 개선되면서, 많은 내부감사부서에서 새로운 기회를 활용하기 위해 더 많은 투자를 하고 있다. 서베이에 참여한 금융회사의 51%가 지난 12개월 동안 데이터 및 기술에 대한 팀원 교육과 숙련도 향상에 투자했으며, 46%는 향후 1~3년 내에 투자할 계획이라고 했다. 다음은 기업들이 취한 조치의 사례이다.

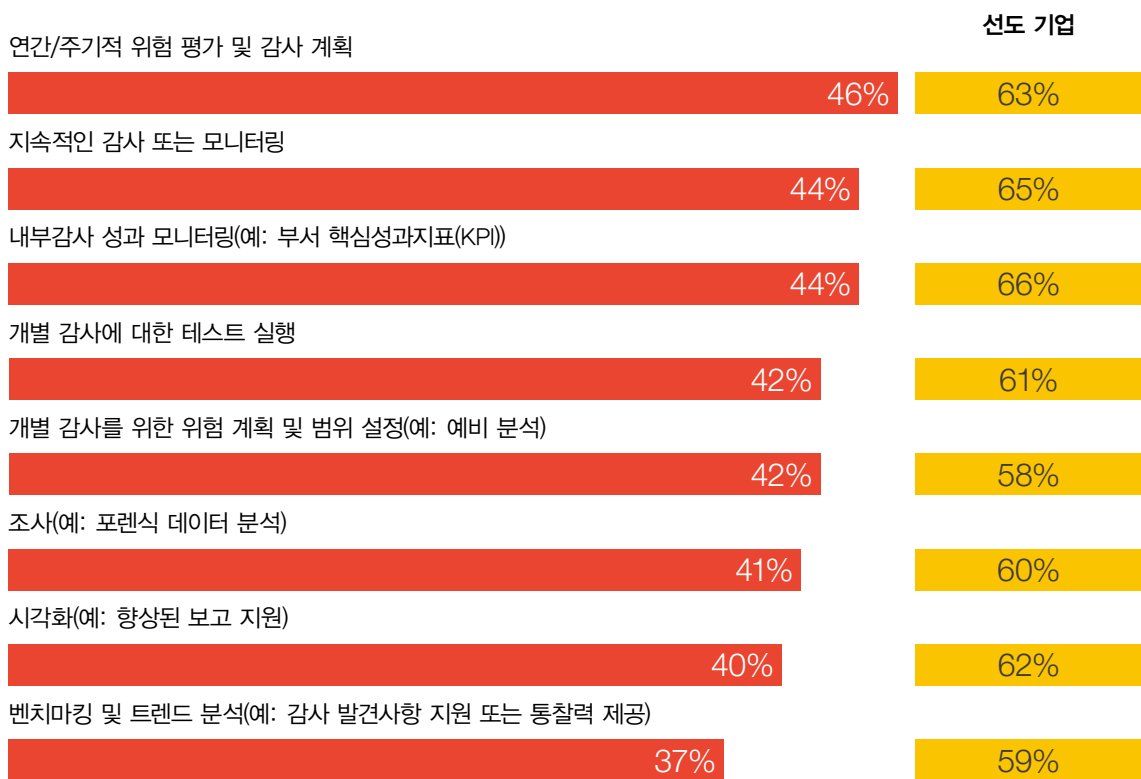
- 내부감사부서 책임자를 포함한 전체 부서에게 데이터 분석의 이점, 활용 가능한 기술, 양질의 통찰을 제공하기 위한 실용적인 팁에 중점을 두고 데이터 분석 교육을 실시했다.
- 한 투자 은행은 생성형 AI 파일럿 테스트에 착수했는데, 자연어 처리와 LLM(거대 언어 모델) 학습을 통해 대량의 수동 테스트를 대체하는 것을 목표로 한다. 연간 최대 8,000시간을 절약할 수 있을 것으로 예상된다.
- 한 은행은 기존 시스템보다 훨씬 더 개방적인 플랫폼으로 구성된 감사 관리 시스템을 구현했다. 이를 통해 내부감사부서는 지속적인 위험 평가 및 테스트를 위해 기업의 데이터를 시스템에 직접 자동으로 소싱하는 디지털 자산을 구축할 것이다.

기술은 만병통치약이 아니다. 정보의 이용 속도를 높일 수는 있지만, 이를 신뢰할 수 있는 통찰로 전환하려면 사람의 경험과 판단이 필요하다. 생성형 AI는 변화의 기회를 주도하고 있지만 기계는 아직 옳고 그름의 차이를 식별할 수 없다.

본 서베이에 따르면 선도 기업은 더 많은 역량에 투자했으며, 이러한 투자를 통해 여러 가지 가시적인 성과를 달성할 가능성이 더 높았다. 예를 들어, 선도 기업들은 벤치마킹 및 트렌드 분석과 같은 향상된 통찰을 제공하는 내부감사부서의 비율이 59%로 나타났다.

이러한 이점은 합해지고 배가될 수 있다. 더 많은 기술과 데이터가 내부감사의 구조에 통합될수록 효율성과 효과성을 높일 수 있다. 그러나 아래에 설명된 모든 기술과 데이터 기법을 광범위하게 사용하고 있는 기업은 6%에 불과하여, 아직 잠재된 효과가 더 클 것으로 보인다.

다음 영역에서 효율성과 효과성을 높이기 위해 기술 및 데이터 기법(예: 분석 및 자동화 등)을 사용하는 내부감사부서의 비율



Base: 전체 응답자(4,680명)

레벨 업: 고려해야 할 조치

- **기술에 대해 공동 개발하고 공동 투자하라:** 다른 부서와 함께 기술에 공동 투자하고 이미 존재하거나 공동으로 개발할 수 있는 데이터 소스 및 도구 (예: eGRC, 분석, 업무 흐름, 시각화 도구) 활용 기회를 모색한다.
- **각 부서를 연결하라:** 사업 부서 및 2선 부서와 협력하여 ERP와 기타 시스템을 연계하면 데이터를 효율적이고 효과적으로 추출할 수 있다.
- **계속 감사로 전환하라:** 특정 시점의 감사에서 보다 사전 예방적이고 지속적인 감사 및 모니터링으로 전환하기 위한 전략을 수립한다. 전략에는 프로세스 전반에 걸친 데이터를 연결하여, 광범위하고 전략적인 전사 수준의 통찰을 제공할 기회를 모색하는 것이 포함되어야 한다.
- **내부감사의 기술 전략에 시를 구축하라:** 시를 활용한 감사 구현 방법에 대한 로드맵을 설계한다. 더 넓은 조직과 협력하여 전문성을 향상시키고 관련 위험을 공동으로 해결할 수 있는 방법을 모색한다.
- **시작하고 중단하고 계속하라:** 새로운 기술을 평가하거나 구축할 때 내부감사 업무와 이후에 시작 또는 중단하거나 계속 진행할 활동들을 나열한다. 이는 실질적인 효익이 고려될 수 있는 중요한 절차다.



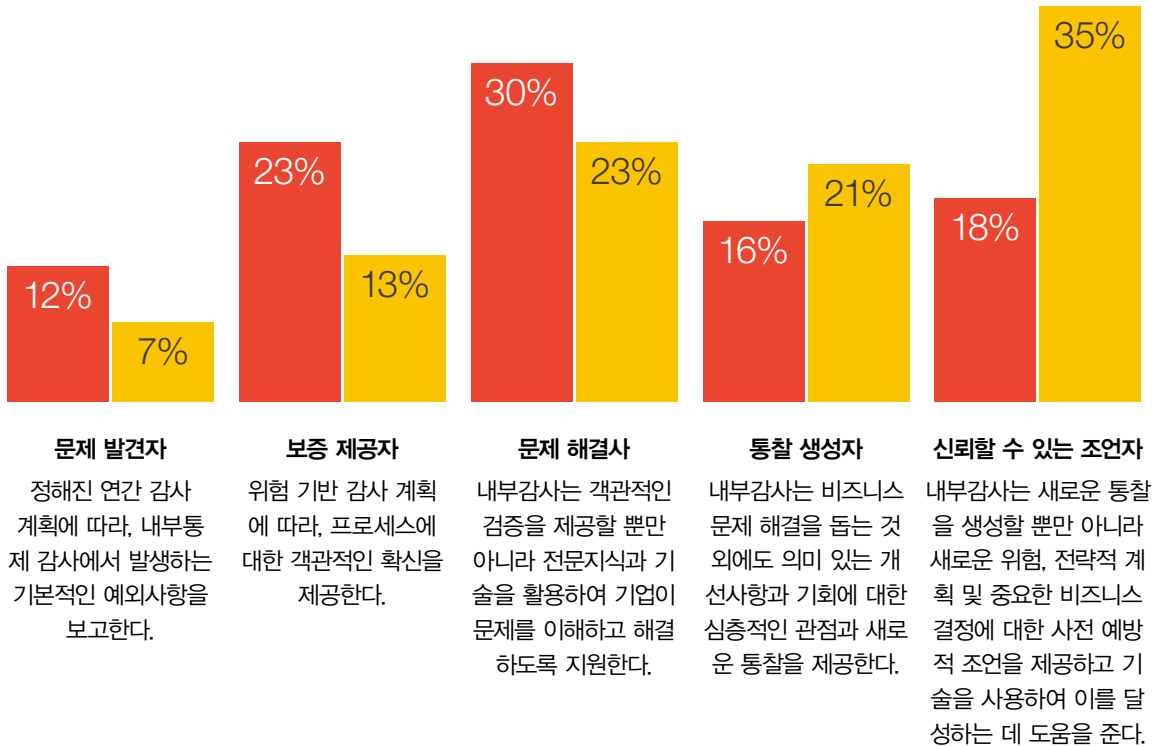
속도를 높여 빛을 받거나, 속도를 늦춰 사라지거나

보증과 신뢰를 제공하는 내부감사부서의 역할은 기업의 성숙도에 관계없이 모든 수준에서 공통 분모로서 근본적인 요소이다. 내부감사부서의 성공과 실패, 가치의 높고 낮음을 구분하는 요소는, 내부감사가 이해관계자가 원하는 바를 얼마나 효과적으로 이해하고 그들이 보지 못하거나 이해하지 못하는 부분을 조명하며, 기업 전체에 적합한 기술과 역량을 결합하고 연결할 수 있는지에 따라 결정된다.



하지만 모든 경우에 적용할 수 있는 일률적인 접근 방식은 존재하지 않는다. 선도 기업에는 템플릿이 거의 없다. 이는 각 기업이 현재 위치는 물론이고 단기, 중기, 장기적으로 어디에 위치하고 싶은지를 명확히 파악해야 한다는 것을 의미한다. 내부감사의 성공 여부는 다양한 이해관계자의 의견을 경청하고, 해석하고, 문제를 제기하고, 통합할 수 있는 능력에 달려 있다.

Q. 다음 중 내부감사부서의 전반적인 가치와 성숙도를 가장 잘 설명하는 것은 무엇인가? 향후 3년 이내에 내부감사부서가 이상적으로 어떤 위치에 있기를 바라는가?



■ 현재 ■ 향후 3년 이내

Base: 전체 응답자(4,680명), 참고: '잘 모르겠음' 응답은 표시하지 않음

유용성 유지

CEO가 전략과 비즈니스 모델을 실행 가능한 상태로 유지해야 할 의무를 인식하는 것처럼, 내부감사도 지속적으로 발전하고 유용성을 유지해야 할 의무가 있다.

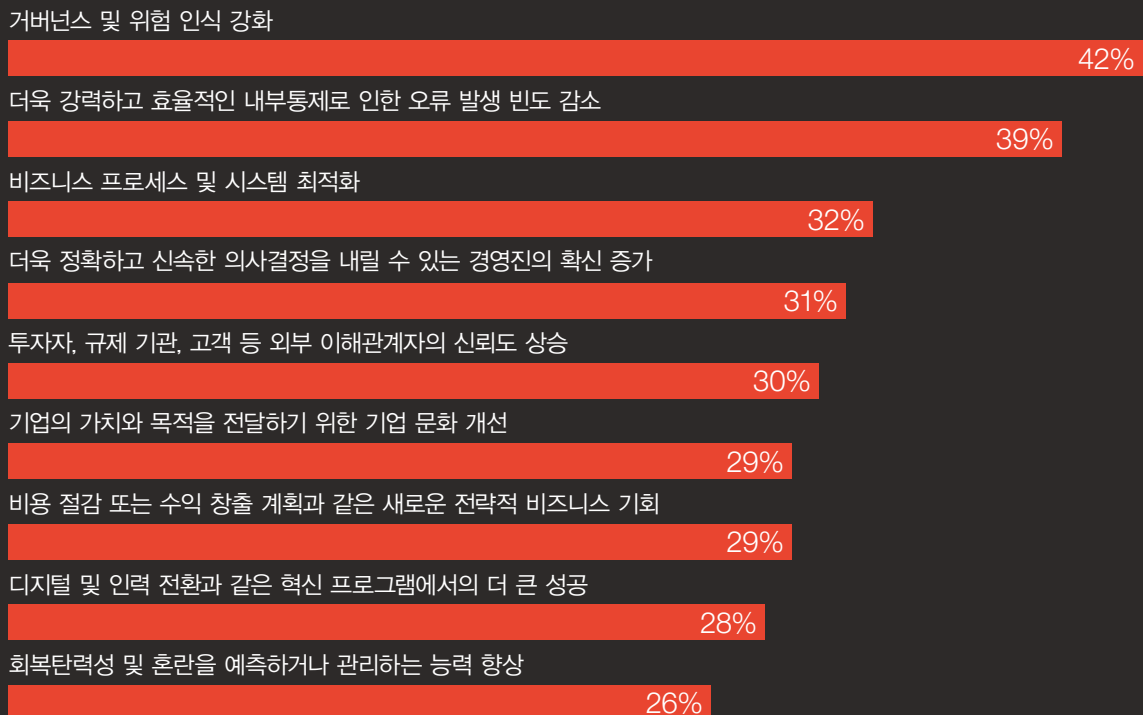
선도적인 내부감사부서는 위험과 변화를 보며 기회를 발견하고, 복잡성을 보면서 위험을 피하는 동시에 기업이 속도를 높일 수 있는 자신감을 복돋을 방법을 찾아낸다. 이번 서베이를 통해, 우수한 내부감사부서가 그 어느 때보다 광범위한 비즈니스 성과와 더 많은 가치를 창출하고 있음을 확인할 수 있었다. 경영진은 거버넌스 및 위험 인식 강화(42%), 더 강력하고 효율적인 내부통제(오류 발생 빈도 감소)(39%)가 우수한 내부감사부서의 결과라는 것에 동의한다.

선도 기업은 다음과 같은 결과를 상위 3개 성과에 포함할 가능성이 높다:

- 비용 절감 또는 수익 창출 계획과 같은 새로운 전략적 비즈니스 기회
- 디지털 및 인력 전환과 같은 혁신 프로그램에서의 더 큰 성공
- 회복탄력성 및 혼란을 예측하거나 관리하는 능력 향상

이러한 성과는 모든 조직이 소중하게 여길 만한 것이지만, 사업 부서와 내부감사부서가 함께 어려움을 극복하고, 목표를 향하고, 목소리를 내고, 사물을 다르게 바라보지 않으면 달성하기 어렵다.

Q. 기업이 높은 성과를 내는 내부감사부서를 보유함으로써 얻을 수 있는 가장 중요한 결과는 무엇인가? (상위 3순위)



Base: '잘 모르겠음' 응답을 제외한 전체 응답자(4,667명)

2023년도 감사위원회 프로그램 오픈 안내

Audit Committee School 2023



삼일PwC 거버넌스센터는 감사, 감사위원회, 이사회, 내부감사지원부서 등 기업 거버넌스의 여러 이해관계자분들께 실질적인 도움을 드릴 수 있도록 다양한 콘텐츠를 온라인 교육 사이트(sgc.samilacademy.com)를 통해 제공하고 있습니다. 감사 및 감사위원을 위한 '감사위원회 프로그램(Audit Committee School)'의 2023년도 신규 강좌를 아래와 같이 안내 드리며, 많은 이용 부탁드립니다.

입문 과정	총 7개의 강좌로 구성	
신규 감사위원의 역할과 책임, 내부회계관리제도 등 업무 관련 기본적인 이해를 돕기 위한 과정	<ul style="list-style-type: none"> 신규 감사위원을 위한 오리엔테이션 감사위원회 모범규준 핵심 정리 (1) 감사위원회 모범규준 핵심 정리 (2) 감사(위원회)의 법률상 역할과 책임 내부회계관리제도 	<ul style="list-style-type: none"> 연결재무제표 이해를 위한 회계기준 핵심 요약 연결 내부회계관리제도 평가: 감사위원회 유의사항
보수 과정	총 15개의 강좌로 구성	
기존 감사위원의 업무 수행 과정에서 필요한 정보를 제공하며 보다 전문적인 지식을 습득하기 위한 심화 과정	<ul style="list-style-type: none"> ESG가 재무제표에 미치는 영향 10문 10답으로 알아보는 내부감사기구 핵심감사사항으로 살펴보는 주요 회계 이슈 COVID-19와 감사위원회 체크포인트 기업가치를 위한 내부감사부서 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 부정(Fraud) 예방을 위한 체크 포인트 감사위원회의 '내부회계관리제도 평가' 체크 포인트 감리 제도와 감사위원회 역할 점검 외부감사인 선임과 평가 부정행위 감독과 감사위원회

2023 New 신규 강좌 리스트 2023년 10월 오픈	보수 과정	1. 2024 재무제표 증점심사 회계이슈·업종 사전예고
		2. 감사위원을 위한 그룹회계감사의 이해
		3. 연결 내부회계관리제도, 그룹의 재무보고 품질과 안정성
		4. 사례로 보는 부정발견
		5. ESG 공시 제도: IFRS S1, S2를 중심으로

온라인 교육 등록 방법 및 절차

무료 등록 후 누구나 자유롭게 이용 가능

- 1 홈페이지 접속(sgc.samil.com)
- 2 메인화면의 Education(교육) 메뉴 클릭
- 3 온라인 교육 수강 신청 클릭
- 4 등록 신청서(구글폼) 작성 및 제출
- 5 웰컴메일 수신 (정상 접수)
- 6 ID 및 PW 발급 안내 메일 수신 (등록 완료)
- 7 즉시 수강

교육 수수료증 발급 안내

발급 대상 등록하시고 아래 기준을 충족하신 분

발급 기준

1. 입문 과정 기준
7개 모두 수강 → 수수료증 기준 충족
2. 보수 과정 기준
15개 중 10개 수강 → 수수료증 기준 충족

발급 방법 수강 완료한 달의 익월에 본인 이메일로 수수료증 PDF 파일 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 경영학과 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 부대표

장운균 삼일PwC 거버넌스센터 센터장

Contact

 02-709-0709

 kr_sgc@pwc.com

sgc.samil.com

S/N: 2310W-RP-041

© 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.