

거버넌스 포커스

2023년 4분기 · Vol.23



삼일회계법인

Contents

1. PwC's 2023 Annual Corporate Directors Survey: 이사회의 변화는 선택이 아닌 필수	02
2. [특별 기고] 기업지배구조(Corporate Governance)란 무엇인가? 조 명 현 고려대학교 경영대학 교수 (전) 한국기업지배구조원 원장	22
3. 10가지 질문으로 점검해 보는 이사회의 전략 감독	32
4. 2023 결산, 감사위원회 체크포인트	44

이사회 변화는 선택이 아닌 필수

PwC's 2023 Annual Corporate Directors Survey

Contents

- Introduction
- Key findings
- 이사회 구성원 교체
- ESG 감독
- 위기 관리
- 이사회 다양성
- 경영진 보상
- 사이버 보안 감독
- 이사회 효율성
- 주주관여



보고서 원문은 다음 링크에서 확인하실 수 있습니다.

PwC's 2023 Annual Corporate Directors Survey

<https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/annual-corporate-directors-survey.html>

Introduction

지난 몇 년 간을 되돌아보면, 기업의 경영진과 이사회에게 2023년은 비교적 평화롭게 느껴질 수도 있다. 그러나 위기는 여전히 존재한다. 우크라이나에 대한 러시아의 전쟁이 지속되면서 전 세계의 긴장감과 무역 갈등이 심화되고 있다. 또한 기상 이변으로 인해 전력망이 불안해지면서 비상조치가 취해졌을 뿐 아니라, 기업이 넷제로(Net Zero) 달성을 가속화해야 한다는 압력도 가중되었다. 새로운 규제는 기업 전략과 투자에 중요한 영향을 미치고 있다. 빠르게 진화하는 AI 기술은 산업 전반에 걸쳐 기존 비즈니스 모델을 혼란에 빠뜨리고 있다. 문제의 해결 방안에 대해 이해관계자들은 매우 다른 의견을 갖고 있지만, 공통적으로는 주요 사회적 이슈를 해결할 수 있는 리더를 찾고 있다. 이러한 모든 현실은 기업이 변화의 필요성을 받아들여야 함을 시사한다. 이사회는 변화의 필요성을 가장 중요하게 다루어야 한다.

PwC의 Annual Corporate Directors Survey는 15년이 넘게 미국의 주요 상장사 이사회 동향을 파악해왔다. 그리고 올해 600명이 넘는 상장사 이사회를 대상으로 한 설문 조사에 따르면, 이러한 과제를 해결하기 위해 이사회가 변화하는 속도는 여전히 느린 것으로 나타났다. 변화와 발전에 대한 저항은 많은 이사회를 계속해서 힘들게 하고 있으며, 특히 이사회 구성에 대한 자체적인 성찰이 필요할 때 더욱 그렇다. 기업이 현재와 미래의 전략을 감독할 책임자를 이사회에 두는 것이 그 어느 때보다 중요하지만, 이사회 구성원 교체(refreshment)는 꺼리고 있다. 이사들은 지속가능성 공시를 감독할 준비가 되어 있다고 답했지만, 보다 근본적으로 ESG 요소와 기업 전략 및 성과 간의 연관성을 확인하는 데 있어서는 점점 더 주저하고 있는 것으로 나타났다.

하지만 설문 결과가 모두 부정적인 것은 아니다. 주주관여에 대한 이사들의 견해는 전보다 발전했다. 또한 사이버 보안과 같은 기술적인 주제에 대한 확신 수준이 높아졌다. 이사회는 다양성은 많은 진전이 있었고, 변화는 여전히 진행 중이다.

그러나 이러한 변화는 결승선이 정해져 있는 여정이 아니기 때문에, 이사회는 계속해서 변화의 필요성에 대응해야 한다. 본 설문 조사의 결과가 이사회에 필요한 통찰과 모범 사례를 얻는 데 도움이 될 수 있기를 기대한다. 그리고 이사들이 직시해야 할 과제와 앞으로 나아갈 방향도 함께 알아본다.

Key findings

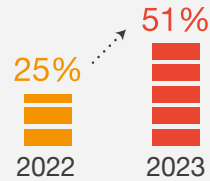
이사들은 동료 이사들에게 비판적이지만, 변화를 주도하기 위해 이사회 평가 절차를 활용하지는 않는다.



이사의 **45%**는 이사회 구성원 중 누군가가 교체되어야 한다고 생각한다.

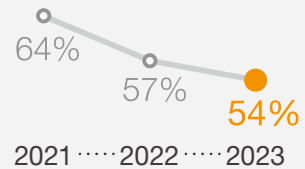
ESG 공시를 감독할 준비가 된 이사는 점점 늘고 있지만, 절반만이 ESG와 기업 전략 사이의 연관성을 이해하고 있다.

의무적인 ESG 공시를 감독할 준비가 되어 있다.



그러나, **39%**는 지난 이사회 평가 결과, 이사회가 아무 조치도 취하지 않았다고 답했다.

ESG 이슈는 기업의 전략과 연결되어 있다.



이사회는 위기 대비에 대해 과신하고 있을 가능성이 있다.

이사들은 이사회 다양성의 가치를 알고 있지만 해당 문제가 정치화되었다고 느낀다.

다소 불완전한 준비에도 불구하고 이사들은 위기 대응 능력에 자신감을 보이고 있다.



이사의 **96%**는 이사회가 위기 상황에서 기업을 이끌 수 있다고 확신한다.



그러나 **48%**는 이사회가 공식적인 위기 관리 정책을 마련하지 않았다고 답했다.

다양성은 이사회 성과를 향상시킨다.

82%

55%

이사회 다양성을 위한 노력은 정치적 올바름에 의해 추진된다.

1 정치적 올바름(Political Correctness)은 말과 용어의 사용에서 모든 종류(인종·민족·언어·종교·성별 등)의 편견이 섞인 표현을 쓰지 말자는 신념 또는 그러한 신념을 바탕으로 추진되는 정치적, 사회적 운동을 의미한다.

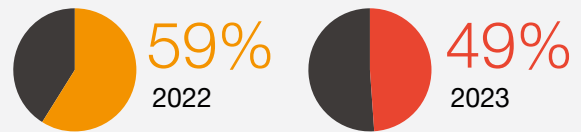
경영진 보상 수준에 대한 정서는 개선되고 있다.

6년 전과 비교하여, 경영진이 과도한 급여를 받고 있다고 느끼는 이사의 수가 감소했다.



사이버 관련 문제에 대한 이사들의 확신이 늘고 있다.

사이버보안 감독의 어려움을 심각하게 느끼는 이사의 수가 줄었다.



대부분의 이사들은 이사회의 주요 운영에 대해 긍정적으로 평가한다.

이사 10명 중 8명 이상이 이사회가 다음과 같은 요소를 갖추고 있다고 말한다:



- 이사회 회의를 준비할 충분한 시간
- 비공개회의에서의 의미 있는 토론
- 적절한 위원회 구조
- 위원회 업무에 충분한 시간 할당

이사회는 계속해서 주주들과 직접적이고 생산적으로 소통한다.

이사 중 54%는 지난해 (CEO가 아닌) 이사회 구성원이 주주관계 활동에 참여했다고 답했다.
그중 87%는 토론이 생산적이었다고 답했다.

이사회 구성원 교체

이사들의 생각

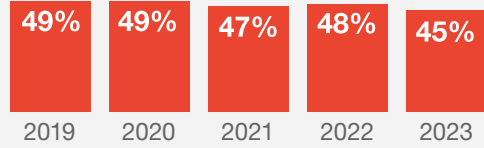
이사들은 동료 이사들에게 비판적이지만, 변화를 주도하기 위해 이사회 평가 절차를 활용하지는 않는다.

지난 5년 동안, 동료들의 성과에 대한 이사들의 비판이 반드시 이사회 구성 변화로 이어지지는 않았다. 즉, 이사회 성과 문제를 파악해야 하는 평가 프로세스가 제대로 활용되고 있지 않는 것으로 보인다. 실제로 이사회가 평가 결과를 반영하여 특정 이사를 재추천하지 않기로 결정했다고 답한 이사는 11%에 불과했다.

더 들여다보기

이사회 교체에 대한 관심이 높아졌음에도 불구하고, 2023년 S&P 500 기업의 연간 이사 교체율은 7%에 불과했다. 규정에 기반한 교체 방식은 특별히 효과적이거나 대중적이지 않은 것으로 나타났다. 관련 규정으로는 연령 제한이 일반적이지만, 이사회의 절반 이상이 이를 75세 이상으로 규정하고 있었다. S&P 500 기업 중 8%만이 사외이사의 임기 제한을 채택했다. 이번 설문 조사에 참여한 이사들은 비효율적인 평가 프로세스와 어렵고 불편한 논의를 시작하기 꺼리는 이사회 리더십을 이사회 구성원 교체를 방해하는 두 가지 걸림돌로 꼽았다.

이사회에서 최소한 한 명의 이사를 교체해야 한다고 생각하는 이사의 비율



그러나,



는 지난 이사회 평가 결과, 이사회가 어떠한 변화도 보이지 않았다고 답했다.

Q3. 이사회에서 몇 명의 이사를 교체해야 한다고 생각하는가?

Q7. 지난 이사회/위원회 평가 결과를 반영하여 다음 중 무엇을 실시하기로 결정했는가?

Base: Q3: 731(2019); 686(2020); 841(2021); 693(2022); 614(2023), Q7: 600

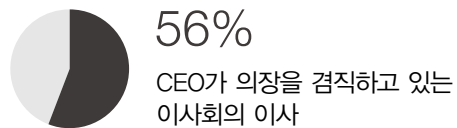
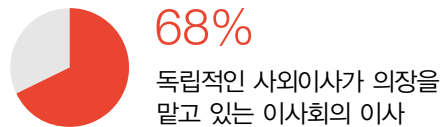
Sources: PwC, Annual Corporate Directors Survey, 2019-2023.

설문 결과가 시사하는 바는?

이사회 리더십 구조는 평가 조치에 영향을 미칠 수 있다.

독립적인 사외이사가 의장을 맡고 있는 이사회의 이사는 CEO가 이사회 의장을 겸하고 있는 이사회의 이사에 비해, 평가 프로세스의 결과로 이사회가 변화했다고 말할 가능성이 더 높다.

이사회 평가의 결과로 이사회가 후속 조치를 취했다고 대답한 이사 비율은 다음과 같다.



Q7. 지난 이사회/위원회 평가 결과를 반영하여 다음 중 무엇을 실시하기로 결정했는가?

Base: 532

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

이사회 평가는 이사 교체를 이끌어내지 못하고 있다.

두 명 이상의 동료 이사를 교체해야 한다고 말하는 이사는 이사회 평가 프로세스를 부정적으로 볼 가능성이 더 높다.

평가는 형식적인 절차(check the box)에 불과하다.

두 명 이상의 동료 이사가 교체되기를 원하는 이사
65%

전체 응답자

41%

“솔직”해지기에 본질적인 한계가 있다.

두 명 이상의 동료 이사가 교체되기를 원하는 이사
71%

전체 응답자

56%

Q6. 이사회/위원회 성과 평가와 관련하여 다음 사항에 어느 정도로 동의하는가?

Base: 600-601

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.



이사들은 어떻게 해야 할까? - PwC의 관점

해가 갈수록 이사들은 이사회에서 더 많은 이사 교체가 필요하다고 말한다. 올해 이사의 75%는 이사회가 실적이 저조한 이사를 효과적으로 교체할 수 있을 것으로 확신했다. 하지만 이사회 구성원 교체는 여전히 어려운 과제다. 이사회 평가 프로세스가 비효율적이라고 생각하는 이사일수록 변화를 원할 가능성이 더 높다.

- 이사회 평가 프로세스가 효율적이지 않다고 말하는 이사 중 69%는 이사회 구성원의 교체를 원한다.
- 57%는 이사회에서 최소 2명의 이사를 교체 하길 원한다.

이사회 과제

- 현재 이사회/위원회 평가 프로세스를 점검한다. 개별 이사를 평가하고 있지 않다면 개별 평가 진행을 고려한다.
- 평가 목표의 설정 및 재설정, 특히 결과에 대해 어떤 조치를 취할 것인지 포함한다.
- 피드백을 통해 나올 수 있는 어려운 대화를 진행하는 데 있어, 이사회 의장이나 독립적인 선임이사의 중요한 역할을 재차 확인한다.

ESG 감독

이사들의 생각

많은 이사들이 ESG 공시를 감독할 준비가 되어 있다고 말하지만, 절반만이 ESG와 기업 전략 사이의 연관성을 이해하고 있다.

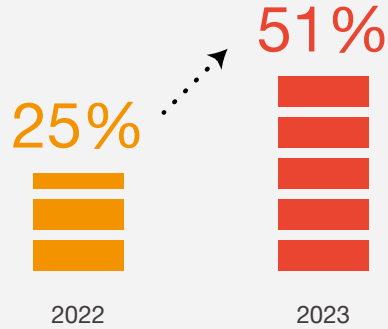
설문 결과, 절반이 넘는 이사가 향후 ESG 의무 공시 사항을 감독할 이사회의 준비가 충분하다고 답했는데 이는 2022년 25%에서 증가한 수치이다. 그러나 ESG 문제가 기업의 전략과 연결되어 있다고 생각하는 이사는 그 어느 때보다 적었다.

더 들여다보기

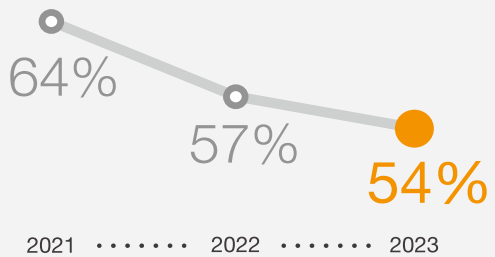
특정 ESG 주제가 기업에 미치는 영향은 기업의 규모, 지리적 위치, 산업 등에 따라 크게 다르다. 그러나 모든 기업에 위험과 기회가 실재한다. 그리고 이사회는 기업 전략과 관련된 ESG 주제의 우선순위를 정한 후, 전략적 대안과 활용 가능한 기회에 대해 경영진이 창의적으로 생각할 수 있도록 독려하는 핵심적인 역할을 한다. 동시에 일부 이해관계자(정부, 투자자 및 주주행동주의자)는 ESG 안건에 대해 반발하기도 한다. ESG를 새로운 시장의 힘을 이해하는 방식이 아닌 별도의 주제에 대한 안건으로 볼 때 전략과의 연결을 놓치기 쉽다.

한편, 본 설문 조사를 실시한 2023년 봄 이후에는 ESG 대신 지속가능성이라는 용어를 사용하는 방향으로 옮겨가고 있다는 것은 주목할 만하다.

이사회가 ESG 의무 공시를 감독할 준비가 되어 있다고 답한 이사의 비율



ESG 문제가 기업의 전략과 연관이 있다고 답한 이사의 비율



Q21. ESG 문제에 관해 다음 중 어떤 진술에 동의하는가?

Base: 788(2021); 636(2022); 531(2023)

Source: PwC, Annual Corporate Directors Survey, 2021-2023

설문 결과가 시사하는 바는?

이사회에서 기후 변화에 대해 논의했다고 답한 이사 비율이 다소 감소했다.

기후 변화에 대한 전 세계 규제 기관의 관심이 점점 고조되고 있는 점을 고려하면, 해마다 이사회에서 더 많은 논의가 이뤄질 것이라 예상했을 것이다.

이사회는 지난 12개월 동안 기후 변화에 대해 논의했다.



Q19. 지난 12개월 동안 이사회에서 다음 ESG 문제를 어느 정도 논의했는가? 응답: 상당히, 어느 정도

Base: 649(2022); 555(2023)

Source: PwC, Annual Corporate Directors Survey, 2022-2023.

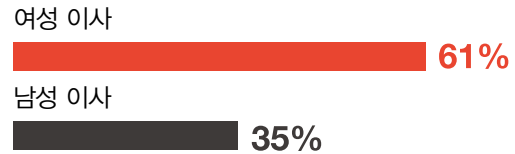
성별에 따라 달리 보는 ESG 이슈

여성 이사는 ESG 문제가 기업 전략과 연결되어 있고, 재무 성과에 영향을 미치는 것으로 볼 가능성이 더 높다.

ESG 문제는 기업 전략과 연결되어 있다.



ESG 문제는 기업의 재무 성과에 영향을 미친다.



Q21. ESG 문제에 관해 다음 중 어떤 진술에 동의하는가?

Base: 514

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.



이사들은 어떻게 해야 할까? - PwC의 관점

종종 명확히 정의 내리기 어렵고 포괄적인 범주의 ESG 주제에 대해 논의하는 것에 이사들은 지쳤을 수 있다. 그러나 앞으로 공시 관련 준비의 중요성은 더욱 커질 것이다. 의무 공시 감독에 대한 이사회 확신 수준은 높아지고 있지만, 많은 이사들이 주요 ESG 위험을 이해하지 못한다고 말한다. 특히:

- 40%는 이사회가 탄소 배출을 잘 이해하지 못하거나 전혀 이해하지 못한다고 답했다.
- 37%는 이사회가 기후 위험 및 전략을 잘 이해하지 못하거나 전혀 이해하지 못한다고 답했다.

많은 기업들이 어느 정도 ESG 공시 절차와 통제를 마련했다. 그러나 이사회는 기업이 현재 어느 정도 수준에 있는지 정확히 이해해야 한다. 그리고 응답자의 3분의 1(34%)은 ESG 데이터 수집을 지원하는 내부통제 및 프로세스를 잘 이해하지 못하거나 전혀 이해하지 못하고 있는 것

으로 나타났으므로, 경영진이 해당 데이터의 신뢰성을 확인하는 방법을 검토하는 것이 도움이 될 것이다.

이사회 의 과제

- 이사회 안건에서 지속가능성을 모색하고, 보다 광범위한 “S”와 “G” 문제를 포함한다. 전체 이사회와 위원회 간의 책임 배분이 적절하지 논의한다.
- 모든 회의(전체 이사회 및 위원회)와 연례 전략 회의에서 ESG 관련 위험과 기회를 이해하기 위한 시간을 할애한다.
- 경영진 중 ESG 관련 위험과 기회를 감독하는 사람이 누구인지 파악하여 의견을 듣고, 의사 결정에 유용한 정보를 정기적으로 수신한다.

위기 관리

이사들의 생각

이사회는 위기 대비에 대해 자만할 가능성이 있다.

설문 조사에 참여한 거의 모든 이사는 소속된 이사회가 위기 상황에서 기업을 이끌어갈 준비가 되어 있다고 답했다. 그럼에도 불구하고, 70%는 위기 대비 모의훈련에 참여하지 않았다고 답했고 48%는 서면화된 정책을 갖추고 있지 않았으며, 32%는 위기 상황에서 이사회 리더십의 역할이 무엇인지 정의하지 않은 것으로 나타났다.

더 들여다보기

지난 몇 년 동안 이사회는 위기 관리와 기업의 회복탄력성에 다시 초점을 맞추었다. 많은 사람들은 기업 리더들이 팬데믹과 세계적인 격변을 헤쳐 나가며 다음 위기에 대한 대비를 강화했다고 생각할 것이다.



이사의 **96%**는 이사회가 위기 상황에서 기업을 이끌 수 있다고 확신한다.



그러나 **70%**는 위기 대비 모의훈련에 참여하지 않았다.



48%는 위기 관리 정책을 마련하지 않았다.

Q25. 다음 사항을 효과적으로 수행할 수 있는 이사회의 능력에 대해 얼마나 확신하는가? 응답: 매우 확신함 및 어느 정도 확신함.
Q16. 위기 관리 감독(예: 사이버 공격, 자연재해, 금융 사기 혐의)과 관련하여 이사회가 다음 중 무엇을 수행하였는가?

Base: Q25: 550, Q16: 571-576

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

설문 결과가 시사하는 바는?

위기 관리 프로토콜의 불이행

지난 몇 년간 혼란스러운 상황을 보냈음에도 불구하고, 이사회가 기본적인 위기 관리 계획 조치를 취했다고 답한 이사의 수는 몇 년 전에 비해 오히려 줄었다.

서면화된 정책을 갖추지 않았다.



모의훈련에 참여하지 않았다.



규제/감독 기관 연락망에 대해 논의하지 않았다.



Q16. 위기 관리 감독(예: 사이버 공격, 자연재해, 금융 사기 혐의)과 관련하여 이사회가 다음 중 무엇을 수행하였는가?

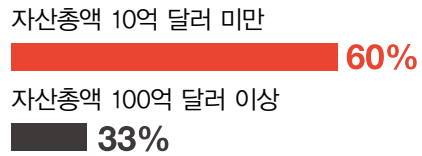
Base: 267-472(2019); 571-579(2023)

Source: PwC, Annual Corporate Directors Survey, 2019 & 2023.

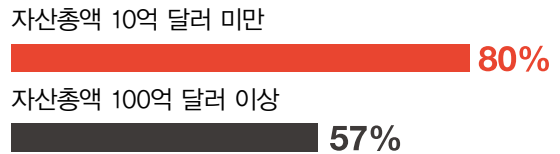
규모가 작을수록 위기에 대한 준비가 부족할 가능성이 높다.

소규모 기업의 이사들은 이사회가 위기 대응 준비 조치를 취할 가능성이 낮다고 말한다.

서면화된 정책을 갖추지 않았다.



모의훈련에 참여하지 않았다.



Q16. 위기 관리 감독(예: 사이버 공격, 자연재해, 금융 사기 혐의)과 관련하여 이사회가 다음 중 무엇을 수행하였는가?

Base: 252-254

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

이사들은 어떻게 해야 할까? - PwC의 관점

전 지구적인 보건 및 지정학적 위기를 겪은 이 후임에도 경영진이 4년 전보다 더 많은 준비를 갖추지 않았다는 것은 놀랍다. 의심할 여지없이 미래에도 위기가 있을 것이며, 다음 위기는 훨씬 더 파괴적일 수 있다. 이러한 문제에 대해 이사회가 많은 논의를 거쳤다고 해서, 이를 미래에 모든 문제가 해결될 것이라는 확신과 혼동해서는 안 된다. 위기 대비는 일회성 훈련이 아니라 지속적인 과정이다. 모의훈련은 모든 기업의 위기 대응 준비에서 중요한 구성 요소이므로, 지금이 바로 계획을 다시 검토해야 할 시기일 수 있다.

이사회의 과제

- 위기 대응을 연례 전략 회의 안건에 포함한다. 경영진의 계획과 보고 프로세스를 이해하는 데 시간을 할애한다.
- 경영진이 정기적인 모의훈련을 얼마나 자주 수행하고 그 결과를 이사회에 보고하는지 검토한다. 이사회 구성원이 모의훈련을 관찰하거나 참여하도록 권장할 것을 고려한다.

이사회 다양성

이사들의 생각

이사들은 이사회 다양성의 가치를 알고 있지만 관련 문제가 정치화되었다고 느낀다.

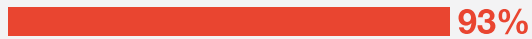
대부분의 이사는 다양성이 새로운 관점을 가져오며 이사회 성과를 향상시킨다는 것에 동의하지만, 절반 이상의 이사는 다양성에 대한 노력이 정치적 올바름에 의해 주도된다고 믿는다. 이사 중 약 3분의 1은 다양성을 위한 노력이 오히려 자격이 부족한 후보자를 이사에 선임하게 한다고 주장했다.

더 들여다보기

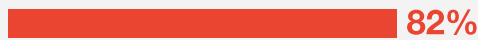
수많은 연구가 이사회 다양성과 사업 성과 간의 긍정적인 관련성을 보여준다. 의결권 자문사와 기관투자자는 다양성을 지지하는 방향으로 회사에 권고하거나 의결권을 행사하여, 다양성이 부족한 경우에 영향력을 행사하고 있다. 그리고 이러한 노력은 결실을 맺은 것으로 보인다. 2023년 S&P 500 기업의 신입 이사 중 거의 3분의 2가 다양성을 대표하는 그룹에서 선임되었다. 그러나 이사 교체율은 여전히 낮기 때문에 형평성이 달성되었다고 하기는 아직 이르다.

다양성을 위한 노력으로 인해 이사회에 자격 미달인 후보자가 생긴다는 이사들의 인식이 의미하는 바가 무엇인지 분석하기는 쉽지 않다. 새로운 후보자의 이사회 경험 부족이 주요 이러한 견해에 기여했을 수 있다. S&P 500 기업의 2023년 신입 이사 중 거의 3분의 1이 상장기업 이사회 경험이 전혀 없는 신규 선임이었다.

이사회 다양성에 대한 다음 설명에 동의하는 이사의 비율
이사회에 새로운 관점을 제공한다.



이사회 성과를 향상시킨다.



정치적 올바름에 의해 추진된다.



이사회가 부적격한 이사를 선임하게 된다.



Q4. 이사회 다양성에 대한 다음 설명에 어느 정도 동의하는가? 응답: 매우 동의함, 어느 정도 동의함

Base: 613-615

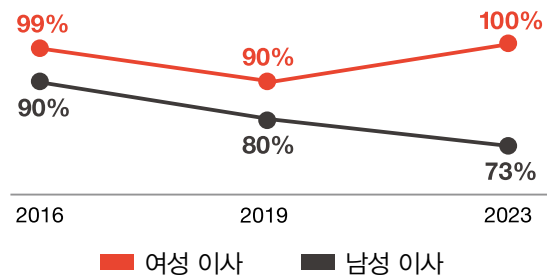
Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

설문 결과가 시사하는 바는?

이사회 다양성의 중요성과 영향에 대한 남녀 이사의 의견 차이가 심화되었다.

설문 조사에 참여한 모든 여성 이사가 이사회에서의 성별 다양성이 중요하다고 생각하는 반면, 이에 동의하는 남성 이사의 비율은 사상 최저치를 기록했다.

성별 다양성이 이사회에서 중요한 요소라는 것에 동의한 이사는 다음과 같다.



Q1. 소속된 이사회에서 성별 다양성의 중요성은 어떠한가? 응답: 매우 중요함, 어느 정도 중요함

Base: 811(2016); 691(2019); 548(2023)

Source: PwC, Annual Corporate Directors Survey, 2016, 2019, 2023.

마찬가지로 이사회 다양성이 이사회 성과를 향상시킨다고 생각하는 남성 이사의 비율은 76%(2019년 85%에서 감소)로 역대 최저치를 기록했다.

이사회의 다양성이 이사회 성과를 향상시킨다는 것에 동의하는 남성 이사



Q4. 이사회 다양성에 대한 다음 설명에 어느 정도 동의하는가? 응답: 매우 동의함, 어느 정도 동의함

Base: 553(2019); 393(2023)

Source: PwC, Annual Corporate Directors Survey, 2019, 2023.



이사들은 어떻게 해야 할까? - PwC의 관점

설문 조사에 따르면 이사회는 일반적으로 다양한 이사진 구성이 주는 이점에 동의하는 것으로 보인다. 최근 몇 년, 특히 지난 2년 동안 많은 이사회가 이러한 믿음을 입증하는 조치를 취했다.

- 71%의 이사회는 기업이 주주총회 위임 권유 신고서(Proxy Statement)에 이사회 다양성에 대한 정보를 공시했다고 말했다.
- 66%는 퇴임하는 이사 자리에 이사회 다양성을 높일 수 있는 이사를 선임했다고 말했다.

이사회는 다양성을 높이기 위해 노력해왔지만 여전히 개선의 여지가 있다. 특히 이사회는 신규 이사 후보자를 물색할 때, 다양한 후보자 그룹을 마련하고 이사회 승계 계획에 적극적으로 나서야 한다. 그러나 이사 중 15%만이 향후 다양성 증진을 위해 이사회 승계 계획을 수정 혹은 변경했다고 답했다.

이사회의 과제

- 잠재적 이사 후보자 풀을 확대한다. CEO 및 CFO 이외의 직책에 있는 현직 임원을 포함한다.
- 신입 이사를 위한 입문(onboarding) 및 멘토링 프로그램을 공식화하면 이사회에 처음 선임된 이사들에게 특히 도움이 될 수 있으며, 임기 중인 이사에게는 업무를 위한 지침과 관점을 제공하는 기회가 될 수 있다.

경영진 보상

이사들의 생각

경영진 보상 수준에 대한 인식이 개선되고 있는 것으로 나타났다.

6년 전에 비해 경영진이 과도한 보상을 받고 있다고 생각하는 이사의 수가 감소했다.

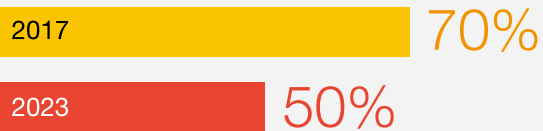
더 들여다보기

기업들은 보다 효과적으로 경영진 보상을 기업의 성과와 연결하고 있다. 2023년 주주총회 시즌에는 경영진 보상을 지지하는 주주가 증가했다. 이는 기업들이 경영진 보상 프로그램 설계와 주주 기대 사이의 균형을 파악하고 있음을 의미한다.

투명성에 대한 요구가 이해관계자에게 더 많은 신뢰와 통찰을 제공할 수도 있다. 2023년부터 미국에서 의무화되는 보상과 성과 간의 관계에 관한 공시(Pay Versus Performance Disclosure Rules)는 상장기업이 경영진 보상에 대해 더욱 투명하게 공개하도록 요구한다. 특히 경영진 보상

은 기업의 재무 성과와 연계되어야 한다. 공시 내용을 작성하는 것은 경영진의 책임이지만, 이는 보상위원회가 설정한 목표와 지표를 기반으로 한다. 앞으로 보상 관련 논의에는 공시에 기재할 가장 중요한 지표와 다양한 성과 시나리오가 실제로 지급되는 보상에 어떤 영향을 미치는지가 구체화되어야 한다.

경영진은 과도한 보상을 받는다.



Q.24 미국의 경영진 보상과 관련하여 다음 항목에 어느 정도 동의하는가?

Base: 820(2017); 545(2023)

Source: PwC, Annual Corporate Directors Survey, October 2017, 2023.

설문 결과가 시사하는 바는?

경영진 보상을 소득불평등과 연관시키는 이사가 감소하였다.

2017년과 비교하면, 경영진 보상에 대한 이사들의 의견은 보다 우호적이었다.

경영진 보상은 소득불평등을 악화시킨다.



Q.24 미국의 경영진 보상과 관련하여 다음 항목에 어느 정도 동의하는가? 응답: 매우 동의함, 어느 정도 동의함

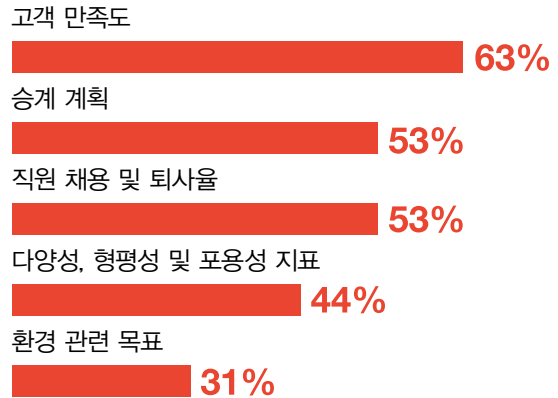
Base: 816(2017); 542(2023)

Source: PwC, Annual Corporate Directors Survey, October 2017, 2023.

이사들은 경영진 보상에 대해 과거의 비재무적 지표에 의존한다.

투자자 및 이해관계자는 경영진 보상을 ESG 목표(예: 다양성, 형평성 및 포용성, 환경)와 연결하는 것에 관심이 있지만, 이사회는 경영진 보상 계획에 포함되어야 하는 지표로 고객 만족 및 승계 계획과 같은 항목을 언급했다.

경영진 보상 계획에는 다음 지표가 포함되어야 한다.



Q23. 다음 중 경영진 보상 계획에 포함되어야 한다고 생각하는 비재무적 지표는 무엇인가?

Base: 547

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

이사들은 어떻게 해야 할까? - PwC의 관점

일반적으로 경영진 보상은 주로 기업의 성과에 따라 좌우된다. 그러나 일정 부분은 다양한 비재무적 지표에 따라 결정되기도 한다. 보상 프로그램이 잘못된 행위를 장려하지는 않는지, 너무 비현실적이거나 단순한 목표를 설정한 것은 아닌지 등에 유의하면서, 보상이 기업 가치를 강화 혹은 약화하는지 살펴봐야 한다.

어떤 지표를 사용하든 이사회는 경영진 보상 패키지의 구조에 대해 잘 알고 있어야 한다. 미국의 경우 보상과 성과 간 관계에 대한 공시로 인해 경영진 보상이 기업 성과와 어떻게 연계되는지에 관한 통찰이 그 어느 때보다 많이 제공될 것이므로, 연관성이 적절하지 않을 경우 불필요한 주의를 끌 수 있다. 그리고 미국 상장사의 이사는 주주에 의한 '세이 온 페이(Say-on-Pay)²' 제도 또는 이사 자신에 대한 주주의 의결권 행

사 결과를 통해 공시에 대한 책임을 지게 될 것이다.

이사회의 과제

- 경영진 보수 관련 공시에 대해 이해하고 질문한다.
- 보상의 근거와 기준이 무엇인지 이해한다. 보상이 합리적이고 전략과 일치하는지 파악한다. 중요한 것은 보상이 기업 문화를 어떻게 지원하는가 하는 점이다.
- 사람들이 동기를 부여받는 방식과 거기에 보상이 어떻게 맞춰져 있는지 이해한다. 보상은 올바른 행동에 동기를 부여하고, 잘못된 행동이 유발되는 것을 방지할 수 있어야 한다.
- 보상 구조에 대한 투명성을 높이기 위해 경영진이 어떤 주주관여 활동을 하는지 이해한다.

2 경영진 보상에 대해 주주의 의견을 묻는 제도. 미국의 상장사 주주는 최소 3년에 1회 이상 주주총회에서 경영진의 보상이 적절한지에 대해 의결권을 행사함. 결과를 반드시 따라야 하는 것은 아니지만, 부정적인 결과가 나왔다면 적절한 대응이 필요함.

사이버 보안 감독

이사들의 생각

사이버 보안에 대한 이사회들의 확신 수준이 높아졌다.

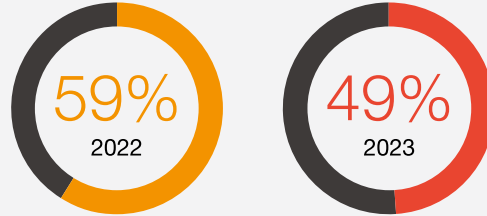
사이버 보안을 이사회들의 어려운 감독 과제로 인식하는 이사의 비율은 2022년 59%에서 2023년 49%로 감소했다.

더 들여다보기

규제 기관과 이해관계자들의 관심이 높아짐에 따라, 이사회와 경영진은 사이버 보안 관련 논의와 공시의 빈도 및 수준을 강화해왔다. 특히 미국의 SEC는 2023년 7월에 사이버 보안과 관련된 공시를 강화하고 표준화하기 위한 개정안을 채택한 바 있다. 이 개정안은 중대한 사이버 보안 사고를 적시에 공개하고, 사이버 보안 위험 관리, 전략 및 거버넌스와 관련된 연례 공시를 의무화한다.

상당수의 이사들이 지난 한 해 동안 이사회에서 사이버 보안과 관련된 조치를 취한 적이 있다고 답했다.

사이버 보안을 이사회들의 어려운 감독 과제로 인식하는 이사의 비율은 감소했다.

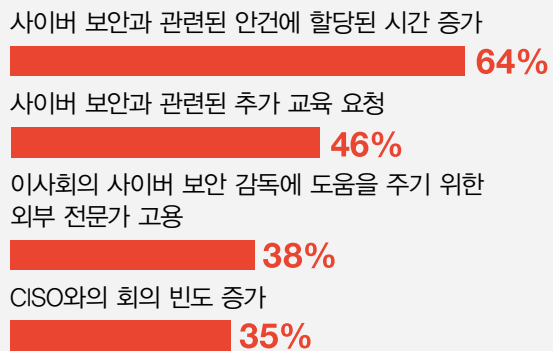


Q14. 다음 중 이사회가 감독하기 어려운 위험은 어떤 것인가?

Base: 645(2022); 545(2023)

Source: PwC, Annual Corporate Directors Survey, 2022-2023

지난 1년간 사이버 보안과 관련하여 이사회가 취한 조치:



Q17. 지난 1년간 이사회가 사이버 보안과 관련하여 취한 조치는 무엇인가?

Base: 487

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

설문 결과가 시사하는 바는?

이사들은 경영진의 사이버 보안 관련 보고에 높은 점수를 주고 있다.

경영진의 사이버 보안 관련 사전 회의 자료와 프레젠테이션이 얼마나 효과적인지 묻는 질문에 대다수의 이사가 효과적이라고 답했다.



의 이사는 경영진의 사이버 보안 관련 사전 회의 자료와 프레젠테이션이 효과적이라고 생각한다.

Q12. 다음 주제와 관련하여 경영진의 사전 회의 자료와 프레젠테이션이 얼마나 효과적인가? 응답: 매우 효과적임, 어느 정도 효과적임.

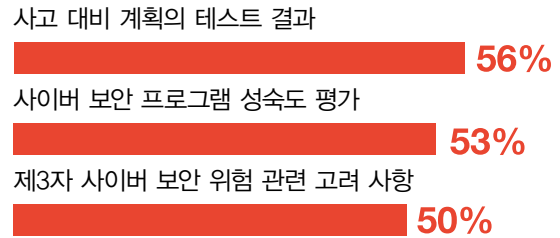
Base: 594

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

그러나 이사회는 사이버 보안 감독에 필요한 모든 정보를 얻고 있을까?

미국의 SEC가 2023년 7월에 채택한 사이버 보안 관련 공시 규정은 경영진과 이사회 사이 사이버 감독에 대한 모든 정보를 요구한다. 그러나 몇 가지 주제에 대해 약 절반의 이사만이 해당 분야와 관련된 정보를 받고 있다고 답했다. 이러한 차이는 경영진에게 새로운 개선 기회를 의미할 수 있다.

경영진으로부터 다음 정보를 받았다고 답한 이사의 비율:



Q.18 다음 중 사이버 보안과 관련하여 이사회는 어떤 정보를 제공받는가?

Base: 536

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.



이사들은 어떻게 해야 할까? - PwC의 관점

사이버 보안 대비에 대한 자신감이 커진 것은 이사회가 감독 관행을 개선했기 때문일까? 사이버 보안은 이제 모든 회의에서 가장 흔하게 논의되는 안건으로 자리 잡았다. CISO로부터 더 많은 의견을 듣고 더 많은 논의 시간을 갖는 것은 분명 올바른 방향으로 나아가는 단계이다.

그러나 사전 회의 자료와 이사회를 통한 보고는 모두 통찰에 도움이 되고 간결해야 한다. 공시가 필요하다면, 이사회는 공시에 필요한 정보를 제공받아야 한다. 최종적인 SEC의 사이버 보안 공시 규정은 사이버 전문 지식을 갖춘 이사를 명시할 것을 요구하진 않지만, 이사회 교육은 사이버 보안 감독에 중요하다. 구체적인 접근 방식은 기업과 산업, 위험 프로필에 따라 다를 수 있지만, 많은 기업이 이사의 역량 강화, 외부 전문가 고용, CISO와의 빈번한 회의 등 포괄적인 접근 방식을 취하고 있다.

이사회 의 과제

- 위반 관련 보고 프로세스를 이해한다. 정보 보안부터 법률, 재무에 이르기까지 조직 전반에서 부서들이 어떻게 연결되어 있는지 파악한다.
- 사이버 보안에 관한 이사들의 지식, 기술 및 인식이 이사회 의 확신 수준과 걸맞아야 한다. 사이버 보안 관련 역량을 높이고 사이버 보안에 종사하는 전문가를 영입하여 독립적인 관점을 제공받는다.

이사회 효율성

이사들의 생각


대부분의 이사는 이사회 주요 운영에 대해 긍정적인 견해를 가지고 있다.


이사들은 회의와 위원회 업무를 준비할 시간이 충분하다고 생각한다.


더 들여다보기


이사회는 성과에 대한 주주와 다른 이해관계자들의 높은 기대에 직면해 있다. 그러나 이사회 의 연간 회의 횟수는 제한되어 있고 안건은 점점 더 복잡해지고 있기 때문에 효율성이 매우 중요하다. 요즘 대부분의 이사회는 업무량을 고려하여, 자료와 회의 안건 등을 간소화할 수 있는 방법에 대해 점점 더 적극적으로 고민하고 있다.

10명 중 8명 이상의 이사가 이사회에 대해 다음과 같이 답했다.

 **94%** 충분한 이사회 회의 준비 시간

 **88%** 비공개회의에서의 의미 있는 토론

 **88%** 적절한 위원회 구조

 **85%** 위원회 업무에 할당된 충분한 시간

Q10. 다음 중 어떤 내용에 동의하는가?

Base: 603

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

설문 결과가 시사하는 바는?

위험을 가장 가까이에서 감독하는 이사들이 보다 심각하게 생각한다.

사이버 보안 및 사회, 환경과 같이 특정한 주요 위험을 감독하는 위원회의 이사는 전체 이사회보다 이러한 주제가 심각한 감독 문제를 야기한다고 생각할 가능성이 더 높다.

사이버 보안 위험은 심각한 감독 문제를 제기한다.

사이버 보안 위원회에 소속된 이사

 **64%**

전체 응답자

 **49%**

사회 및 환경 관련 위험은 심각한 감독 문제를 제기한다.

ESG 및 지속가능성 위원회에 소속된 이사

 **24%**

전체 응답자

 **14%**

Q14. 다음 중 이사회에 중요한 감독 과제를 제기하는 위험은 무엇인가?

Base: 545

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

재임기간이 짧은 이사는 적절한 시간 배분과 경영진 회의에 익숙하지 않다.

이사회에 새로 합류한 (재임기간 2년 미만) 이사는 특정 이사회 운영에 개선의 여지가 더 많다고 생각한다.

이사회는 각 논의 주제에 적절한 시간을 할애한다.

재임 기간이 2년 미만인 이사 **59%**

재임 기간이 3년 이상인 이사 **72%**

이사회는 비공개회의에서 의미 있는 토론을 진행한다.

재임 기간이 2년 미만인 이사 **80%**

재임 기간이 3년 이상인 이사 **91%**

Q10. 다음 중 어떤 내용에 동의하는가?

Base: 547

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.



이사들은 어떻게 해야 할까? - PwC의 관점

설문 결과는 긍정적이지만, 현재 이사회 관행이 완전히 장밋빛은 아니다. 시간이 지나면 아무리 효과적인 이사회라도 운영에 문제가 생길 수 있다. 모든 이사회는 정기적으로 자체 거버넌스 관행을 면밀히 점검함으로써 이점을 얻을 수 있다. 신규 선임된 이사와 장기 재직인 이사 모두 개선이 필요한 영역이 있다.

- 37%는 이사의 교육 기회가 충분하지 않다고 생각한다.
- 35%는 이사회가 이사회 외에 경영진과의 관계 구축이 부족하다고 응답했다.

이사회 정기 안건이 기후 변화, 디지털 혁신, 사이버 보안과 같은 복잡한 주제에 대한 감독으로 확대됨에 따라, 지속적인 교육이 매우 중요해졌다. 또한 상무에 종사하지 않는 이사는 이러한 주제에 대한 경영진의 역량을 파악하기 어려울 수 있다.

이사회 의 과제

- 이사회를 지원하는 경영진과 건설적인 관계를 구축하고, 공식적인 이사회 외에 더 광범위한 행사나 모임에 초대하거나 발표를 요청한다.
- 위원회에 대해 재검토한다. 위원회 위원장에게 중요한 사안에 대해 보고할 수 있는 충분한 시간을 제공한다.
- 이사회 안건에 교육 세션을 추가한다. 이사회 의 지속적인 발전에 도움이 될 수 있는 교육 프로그램을 식별하는 데 경영진이 앞장서도록 한다.

주주관여

이사들의 생각

이사회는 계속해서 직접적이고 생산적인 주주 관여 활동을 하고 있다.

이사들은 정기적으로 주주관여 활동을 하고 있으며, 대다수의 이사들은 이러한 상호작용을 “생산적”이라고 생각한다.

더 들여다보기

주주는 주주관여를 통해 기업에 대한 우려를 표명하고 이사의 관점을 들을 수 있으며, 이사회 의 엄격한 감독을 점검하고 기업의 전략 계획에 대한 통찰을 얻을 수 있다. 이사들 또한 주주관여를 통해 주주의 우선순위와 우려 사항을 파악할 수 있다.

이사 중

54% 는 작년에 CEO를 제외한 이사회 구성원이 주주와 소통한 적이 있다고 답했다.

→ **87%** 는 주주와의 논의가 생산적이었다고 답했다.

Q13a. 지난 12개월 동안 CEO를 제외한 이사회 구성원이 투자자와 직접 소통한 적이 있는가?

Q13d. 주주관여에 대한 다음 사항에 동의하는가?

Base: 592; 293

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.

설문 결과가 시사하는 바는?

올해 대기업 이사회의 주주관여 활동은 다소 감소했다.

이사회 구성원이 주주관여 활동에 직접 참여했다고 응답한 이사 비율은 2022년에 비해 소폭 감소했으며, 특히 대규모 기업에서 감소폭이 두드러졌다.

매출이 100억 달러 이상인 회사에서 작년에 이사회 구성원 중 누군가가 주주관여 활동에 참여했다고 답한 비율



Q13a. 지난 12개월 동안 CEO를 제외한 이사회 구성원이 투자자와 직접 소통한 적이 있는가?

Base: 142(2022); 110(2023)

Source: PwC, Annual Corporate Directors Survey, 2022-2023.

주주관여의 이점에 대한 성별에 따른 견해 차이

주주와의 논의가 형식적이라고 응답한 비율은 남성 이사(32%)가 여성 이사(15%)에 비해 2배 이상 높았다.

주주관여를 통한 논의는 형식적이었다.



Q13d. 주주관여에 대한 다음 사항에 동의하는가?

Base: 262

Source: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.



이사들은 어떻게 해야 할까? - PwC의 관점

이사회는 경영진의 주주관여 전략을 이해하고 있는가? 보다 중요한 것은 이사회가 해당 전략에 어떻게 부합하는지 이해하는 것이다. 이사는 투자자 및 기타 이해관계자와의 만남을 위해 “항시 준비된” 이사를 최소 한 명 선정해야 한다. 그러한 과정의 일환으로, 이사들은 최대주주가 누구인지, 최대주주의 관여 우선순위와 회사의 관여 활동 이력에 대해 잘 알고 있어야 한다. 최근 주주와의 회의 결과로 도출된 조치 사항이 있다면 이사회는 보고받아야 한다. 이사회가 주주관여 활동을 요청받지 않은 경우 그 이유도 파악해야 한다.

이사회 의 과제

- 기업의 주주관여 전략을 이해한다. 누구와 적극적으로 소통하고 있나? 수동적이지는 않은가? 제기된 핵심 주제는 무엇이며, 이러한 대화가 어떻게 실행으로 이어지는가?
- 투자자에 대응해 이사회를 대표할 수 있는 ‘항시 준비된’ 이사 한 명을 정해 둔다. 이는 평상시는 물론이고 위기 상황에도 적용된다.



특별 기고

기업지배구조(Corporate Governance)란 무엇인가?

조 명 현 | 고려대학교 경영대학 교수, (전) 한국기업지배구조원 원장

Contents

1. 들어가며
2. 기업지배구조(Corporate Governance)란 무엇인가?
 - 1) 기업지배구조와 대리인 비용
 - 2) 거버넌스: 대리인 비용의 규율 메커니즘
 - 3) 한국 대기업의 거버넌스
3. 기업지배구조에는 정답이 있는가?

1. 들어가며

한국에서는 1994년 무렵부터 ‘이사회 개혁’을 화두로 학계 중심의 기업지배구조(Corporate Governance)에 관한 논의가 처음 시작된 것처럼 보인다. 하지만 본격적인 기업지배구조에 대한 논의와 일반 국민의 관심은 1997년 외환 위기 이후일 것이다. 그 이전만 해도 기업지배구조란 말은 한국 사회에서 거의 쓰이지 않는 용어였다. 1993년 겨울, 필자가 미국 코넬대에서 박사 과정을 끝나며 갈 무렵 모교 교수님 한 분이 코넬대에 출장을 오셨길래 만나 뵙고 인사를 드렸더니, 교수님께서 필자의 박사 학위 논문의 주제를 물어 보셨다. 그 때 Corporate Governance를 어떻게 번역해야 할지 잘 몰랐던 필자가 기업의 소유구조 등과 관련지어 말씀드리니, 아직 한국에서는 생소한 주제이니 한국과 관련된 다른 주제도 포함시키면 좋을 것 같다는 고마운 말씀을 해 주셨다. 그 만큼 당시만 해도 한국에서는 기업지배구조라는 용어는 생소했던 것이다.

외환 위기 당시 한국에 달려 외환 유동성을 공급한 IMF가 지원의 대가로 한국 정부에 요구한 주요 조건 중 하나가 한국 재벌 기업의 기업지배구조 개혁이었다. 또한 다수의 대기업과 금융기관이 도산하는 과정에서 엄청난 규모의 위법한 내부거래, 분식회계, 횡령, 배임 등의 문제가 드러났고 이때부터 기업지배구조 이슈가 정치, 사회적 문제로 등장하였다. 한국 정부는 공정거래위원회와 재정경제부를 필두로 기업지배구조 문제를 해결하기 위하여 관련 정책을 수립하기 시작하였다. 한국거래소도 현 ‘한국ESG기준원’(KCGS)의 전신인 ‘기업지배구조개선 지원센터’를 설립하여 기업들의 지배구조 개선 작업을 지원했다. 이즈음부터 기업지배구조라는 단어가 언론에 본격적으로 등장하기 시작했고, 일반 국민들도 이 용어를 어렵듯이 이해하며 일상생활에서 사용하기 시작했다. 한국 기업의 소유구조뿐 아니라 지배구조에 대한 학계의 본격적 연구도 실질적으로 이때부터 시작되었다.

1997년 외환 위기 이후 약 26년이 지난 2023년 현재에도, 한국에서 기업지배구조 이슈에 관한 논쟁은 진행 중이다. 1997년 즈음에는 창업주들이 주요 기업을 이끌었지만, 2000년대 중반부터 2세, 3세들이 경영권을 승계하여 기업 경영을 책임지고 있다. 그런데 몇몇 후계자들의 사회적으로 받아들이기 어려운 행동이 언론에 크게 부각되었고, 이는 대기업에 대한 부정적 인식과 지배구조 문제를 각인시켰다. 더 나아가 한국의 여러 대기업에서 경영권 승계를 위해 창업주의 자손이 대주주인 IT, 물류 등의 계열 회사를 만들고 이들 계열 회사에 일감을 몰아주면서, 공정거래위원회 등 규제 당국의 감시 대상이 되었다. 또한 정권이 바뀔 때마다 나오는 포스코, KT, 금융지주사 등에서 의 낙하산 CEO 선임 및 CEO의 참호 구축 논란은 한국 기업지배구조 문제의 또 다른 한 축을 이룬다.

한국을 대표하는 대기업에서 벌어진 일련의 기업지배구조 관련 상황들은 다시금 기업지배구조라는 용어를 언론과 일반 국민의 머릿속에 소환하였다. 도대체 “기업지배구조가 무엇인지?”, “좋은 기업지배구조란 무엇인지?”, “한국에서의 지배구조 문제의 핵심은 무엇인지?”, “지배구조에 정답은 있는지?” 등에 관한 의문은 아직도 많은 사람들을 혼란스럽게 한다. 이러한 질문에 대한 나름의 답을 찾기 위해서는 우선 기업지배구조란 무엇인가에 대한 이해가 선행되어야 할 것이다. 따라서 본 소고에서는 기업지배구조 관련 기본 이론과 내용들을 기술하면서, 한국적 상황과 사례에 대한 설명을 부가하여 위의 의문들에 대한 논의를 진행하기로 한다.



2. 기업지배구조(Corporate Governance)란 무엇인가?

1) 기업지배구조와 대리인 비용

기업지배구조란 무엇인가? 이 질문에 대한 답을 제시하기 이전에 먼저 기업지배구조라는 용어와 관련하여, 한 가지 명확히 하고 싶은 것이 있다. 한국 사회에 기업지배구조라는 용어가 도입된 이후, 이 용어가 지배권(control)과 거버넌스(governance)라는 두 가지 뜻으로 혼용되어 사용되고 있어서 많은 사람들이 그 뜻을 정확히 이해하지 못하고 있다. 언론에서 혼용해서 사용하니 더 그런 것 같다. 주요 언론에서 흔히 발견할 수 있는 문구를 살펴보자. 예를 들어 “OO그룹이 지배구조 개편을 위하여 A사와 B사의 합병을 추진하고 있다” 혹은 “XX그룹은 순환출자 구조에서 지주회사 체제로 지배구조를 개편하려 하고 있다” 등의 내용이 있다. 이 때 사용되는 지배구조라는 용어는 ‘지배권(control)’ 혹은 ‘통제 구조’의 의미로 쓰이는 것이며 이 단어들을 사용하면 예시 문구가 훨씬 이해하기 쉬워진다. 그리고 여기서의 지배구조는 ‘좋다’ 혹은 ‘좋지 않다’라는 평가를 내리기가 쉽지 않은 개념이다.

반면, “IMF는 한국 재벌 기업의 지배구조 개혁을 요구하였다” 혹은 “한국 기업에 대한 기업지배구조 평가가 12개 아시아 국가 중 하위권인 9위에 머물렀다” 등의 문구에서는 지배구조라는 용어는 **거버넌스**, 즉 간단하게 말하면 ‘경영 의사결정에 대한 규율 메커니즘’을 의미하는 것이다. 즉 위의 첫 문구는 한국 재벌 기업의 경영 의사결정 관련 규율 메커니즘이 좋지 않으니 개혁해야 한다는 뜻을 내포하고 있고, 둘째 문구는 평균적으로 다른 아시아 국가의 기업들에 비해서 한국 기업의 경영 의사결정 규율 메커니즘의 수준이 낮다는 의미를 지니고 있는 것이다. 지배구조라는 용어를 혼용해서 쓰기보다는 ‘지배권’과 ‘거버넌스’라는 용어로 구별해서 사용하는 것이 여러 측면에서 혼란을 줄일 수 있을 것이다. 본 소고에서 기업지배구조의 의미는 거버넌스를 뜻하는 것으로 정리한다.

그럼 거버넌스란 무엇인가? 거버넌스는 좁은 의미로 기업의 대리인 비용을 감소시키는 메커니즘으로 정의될 수 있다. 즉, **최적의 기업 자원 활용과 경영 성과 배분을 규율하여 기업의 대리인 비용(agency cost)을 낮추는 메커니즘인 것이다.** 그럼 대리인 비용은 무엇인가? 대리인 비용은 주인과 대리인 사이에서 발생하는 비용으로 기업의 주인인 주주가 대리인인 경영자의 모든 행동을 통제할 수 없기 때문에, 경영자가 주주의 이익보다는 자신의 이익을 극대화하는 방향으로 행동할 때 발생하는 비용이다.

회사(the firm)에 관한 기념비적인 책에서 Oliver Williamson은 회사라는 사업 형태는 시장 거래로부터 발생하는 거래 비용(transaction cost)을 절감해주는 효율적 형태라는 것을 보여준다.¹ 또한, 지배구조 이론의 원조격인 논문에서 Jensen과 Meckling은 회사란 생산 요소의 소유자 간 계약의 집약체임을 지적하며 각 계약의 당사자들, 예를 들어, 경영자와 투자자인 주주의 이익이 항상 일치하지는 않기 때문에 회사라는 형태는 대리인 비용을 발생시킨다고 주장하였다.² 이러한 연구 결과들은 회사라는 사업 형태가 효율적으로 작동하기 위해서는 대리인 비용을 최대한 낮추어야 한다는 것을 시사한다.

회사와 관련된 대리인 비용의 출발점은 소유와 경영이 분리된 상황에서 주주와 그 대리인으로서의 경영자 사이에서 일어나는 것에 초점이 맞추어졌다. 이는 대리인 비용 관련 연구가 소유와 경영이 분리된 미국과 영국에서 시작되었기 때문이다. 대리인 비용 관련 연구의 고전이라고 할 수 있는 Berle and Means의 책에서는 주식 시장에 상장된 미국 대기업들은 소유가 매우 분산되어 있기 때문에 아주 적은 지분을 가진 전문경영인들의 지배하에 있게 되고 이들 전문경영인들이 대리인 비용을 발생시킬 가능성이 높으므로 전문경영인들이 책임지고 경영을 하는 시스템이 필요하다고 주장하였다.³

하지만 최근의 여러 연구들은 세계 대부분의 나라에서는 소유 분산이 아니라 소유 집중이 보편적인 현상임을 보여주고 있다.⁴ 특히 아시아에 관해 Claessens은 2,900여 개의 아시아 기업을 분석하였고, 50% 이상의 지배주주 관련 지분이 존재하는 경우가 67%에 이른다는 결과를 보여주었다.⁵ 이러한 연구 결과들은 소유 분산에서 파생되는 주주-전문경영인 간의 대리인 문제보다, 소유 집중의 결과로 생성된 경영권을 행사하는 지배주주를 어떻게 규율하고 또 소수주주를 어떻게 보호하는가가 더 중요한 문제임을 시사하고 있다. 경영권을 가진 지배주주도 자신의 경제적 이익과 회사의 가치가 100% 일치하지는 않기 때문에, 지분이 거의 없는 전문경영자보다는 적더라도, 대리인 비용을 발생시키고 있으며 이러한 대리인 비용의 통제가 소수주주 보호로 연결되는 것이다. 특히 이는 50% 미만으로 경영권을 행사하는 소수지배주주(controlling minority shareholders)가 존재할 경우 더욱 중요한 문제인 것이다. 소수지배주주는 피라미드식 출자 혹은 순환출자 등의 결과로 출현될 수 있다. 한국의 경우, 대부분의 대기업에서 소수지배주주를 발견할 수 있으며, 이들의 지배권과 현금흐름권(control right vs. cash flow right)간 괴리도가 크기 때문에 소수지배주주에 의한 대리인 비용 발생 가능성은 높다고 할 수 있을 것이다.

앞에서 거버넌스를 **최적의 기업 자원 활용과 경영 성과의 배분을 규율하여 기업의 대리인 비용을 낮추는 메커니즘**으로 정의하였다. 따라서 소수지배주주로 인한 대리인 비용 발생 가능성이 높은 한국 기업에서, '거버넌스'는 기업 가치 제고와 소수주주 보호를 위한 매우 중요한 메커니즘으로

1 Oliver Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, 1985

2 Michael Jensen and William Meckling, *The theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure*, 1976, *Journal of Financial Economics* 305

3 Adolf Berle and Gardiner Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, 1932

4 La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer and Vishny (LLSV)의 연구가 이러한 연구의 시발점이 되었다.

5 Stijn Claessens et al., *The separation of Ownership and Control in east Asian Corporations*, 2000, *Journal of Financial Economics* 81



이해될 수 있을 것이다. 좀 더 자세히 이를 살펴보자. 최적의 기업 자원 활용과 경영 성과의 배분을 방해하는 대리인 비용의 발생 원인으로서는 경영권을 가진 지배주주에 의한 ‘**경영권의 사적 이익(private benefits of control) 추구**’를 들 수 있을 것이다. 사적 이익 추구의 대표적인 유형으로는 스틸링(stealing) 혹은 터널링(tunneling)을 들 수 있을 것이다. 이는 기업의 자원과 이익을 위법 혹은 편법적 내부거래 등을 사용하여 경영권을 가진 집단이 전용, 도용, 이전하는 것을 뜻한다.

지배주주가 경영권을 2세, 3세에게 승계하기 위하여 가족이 소유하는 IT나 물류 사업을 하는 계열사를 설립하여 이 계열사에 일감을 몰아주고 해당 계열사의 가치를 높인 후 상장 등을 통하여 상속 자금을 마련하는 행위는 한국 기업에서 흔히 이루어졌던 전형적인 사적 이익 추구의 사례이다.⁶ 이러한 지배주주의 사적 이익 추구는 대리인 비용을 발생시켜 기업 가치에 부정적 영향을 미치며, 회사의 사업에 큰 타격을 가하기도 한다. 만약 제대로 된 거버넌스가 구축되어 있다면, 경영권을 가진 집단이 사적 이익을 추구하더라도 이러한 행위를 사전적으로 차단 혹은 완화하여 대리인 비용을 낮출 수 있을 것이다.

경영진의 사적 이익 추구에 관한 논리는 전문경영인이 경영권을 가진 회사에서도 적용될 수 있을 것이다. 집중된 소유구조에서는 지배주주, 분산된 소유구조에서는 전문경영인을 대리인으로 간주하는 것이 타당하기 때문이다. 이러한 소유분산기업, 즉 소유가 분산되어 연기금이나 펀드들이 주로 소유하지만, 전문경영자가 경영권을 행사하는 회사에서는 참호 구축(entrenchment) 문제가 발생하기도 한다. 참호 구축이란 말 그대로 경영진이 자신만의 참호를 파고 그 속에 들어가 별다른 감독을 받지 않으며 자신이 원하는 대로 경영을 하면서 사적 이익을 추구하는 행위를 일컫는 것으로서 또 다른 형태의 대리인 비용을 발생시킨다. 예를 들어, 소유분산기업의 경영자가 이사진 구성에 간여하여 자신과 친한 지인들을 이사회와 CEO추천위원회 등에 포진시켜 놓고 이들을 통하여 자신의 연임을 도모하는 행위는 참호 구축의 중요한 일례가 될 것이다. 이러한 행위는 이사회의 감독 기능을 약화시켜 기업 가치에 악영향을 미치고 경영 성과에도 부정적일 것이다.

6 물론 이러한 터널링의 주요 원인 중 한 가지는 최대 60%에 이르는 높은 상속세라고 판단된다. 따라서 터널링을 해결하는 주요 방안 중 하나는 상속세의 합리적 개편이 될 수 있을 것이다.

2) 거버넌스: 대리인 비용의 규율 메커니즘

그럼 대리인비용을 규율하는 구체적인 메커니즘으로는 무엇이 있을까? 이러한 메커니즘은 기업 내부와 외부에 다수 존재한다. 내부 규율 메커니즘을 내부 거버넌스(internal governance) 그리고 외부 규율 메커니즘을 외부 거버넌스(external governance)라고 칭하기도 한다. 내부 거버넌스로는 대주주, 이사회, 감사기구, 주주총회, 경영자 보상체계 등이 그것이다. 외부 거버넌스로는 기관투자자, 채권자(은행), 적대적 M&A 시장, 경영자 노동 시장 등을 들 수 있을 것이다.

몇 가지 중요한 내부 거버넌스 메커니즘에 대해 살펴보자. 첫째, 경영에 참여하지 않는 대주주의 존재이다. 이들은 자신의 부(wealth)의 많은 부분이 기업 가치와 연동되어 있기 때문에 경영진을 더 강력하고 효과적으로 감독할 강한 유인을 갖는다. 또한 대주주는 소수주주에 비하여 정보 수집에 우월적 지위에 있기 때문에 회사의 문제를 조기에 파악하여 필요한 조치를 취할 수 있다. 즉 경영진의 대리인 비용을 낮추기 위한 강한 유인이 존재하는 것이다. 해외에서는 경영에 직접 참여하지 않는 대주주들이 회사의 이사로서 경영진 감독 활동에 참여하는 경우가 많다.

둘째, 이사(회)와 감사기구는 법적, 제도적 규율 메커니즘이다. 상법 등에 규정된 이들의 중요한 임무 중 하나는 경영진의 업무 집행을 감독하는 것이다. 특히, 이사회는 경영진을 감독할 뿐 아니라 더 나아가 중요한 투자와 같은 기업 자원 활용의 의사결정, 그리고 배당 등 경영 성과의 배분 과정에 직접 참여함으로써, 경영진의 사적 이익 추구를 제어하고 대리인 비용을 낮출 수 있다. 이사회 및 감사기구 등이 회사 내부에서 규율 기능을 제대로 수행하는데 필요한 내용을 정리한 연성 규범이 기업지배구조 모범규준(Corporate Governance Code)이다. 지배구조 모범규준은 한국 등 OECD국가를 비롯한 많은 국가에서 제정되어 기업 거버넌스의 자율적 규율 기능을 유도하고 있다.

특히, 사외이사(non-executive director)들은 이사회에서 중추적 역할을 수행할 것으로 기대되고 있다. 따라서 사외이사의 독립성은 전문성과 더불어 이사의 가장 중요한 덕목인 것이다. 한국은 1997년경 사외이사제도를 도입한 이후, 회사의 경영진을 감독하는 이사회 역할이 계속 확대되어 왔다. 그러나 도입 26년이 지난 현재까지도 사외이사 선임 과정에서의 독립성 부족으로 사외이사 제도의 실효성에 대한 의문은 계속 제기되고 있다. 비판론자들은 경영진으로부터의 독립성이 결여된 사외이사들이 경영진 감독이라는 이사회의 역할을 제대로 수행하지 못하고 있다고 주장하고 있다. 만약 사외이사들이 독립적이지 않다면 한국 기업의 대표적 대리인 문제인 소수지배주주의 이익 추구하고 전문경영진에 의한 참호 구축을 방지하는 규율 메커니즘으로서의 역할은 기대하기 어려울 것이다. 하지만 최근 사외이사들의 법적 책임이 강조되고 있으며 이러한 환경 변화는 사외이사들이 주어진 역할을 하도록 하는 유인을 제공하고 있다. 실제로 상당수의 이사회는 기대되는 역할을 나름 수행하고 있는 것으로 보인다.

외부 거버넌스 메커니즘으로는 기관투자자, 채권자(은행), 적대적 M&A 시장, 경영자 노동 시장 등이 대표적이다. 첫째, 적대적 M&A 시장은 대리인 문제 해결을 위한 마지막 보루로 여겨진다. 이 시장의 존재는 경영진으로 하여금 대리인 비용 발생에 대하여 사전적(ex-ante)으로 주의를 기울이게 만든다. 만약 어떤 기업의 대리인 문제가 심각하다면, 해당 기업의 가치는 대리인 문제가 없을 때의 본원적 가치보다 매우 낮게 형성될 것이고 이러한 기업은 적대적 M&A의 대상이 될 가능성이 크다. 적대적 M&A가 이루어진다면 기존 경영진은 교체될 것이므로, 기존 경영진은 사전에 대리인 비용이 발생되지 않도록 주의를 기울여 경영할 유인이 커지는 것이다. 한국의 경우, 적대적 M&A 시장이 별반 형성되어 있지 않기 때문에 외부 거버넌스로서의 역할은 크게 기대하기 어려워 보인다.

둘째, 채권자도 외부의 규율 시스템으로서의 역할을 수행할 수 있다. 특히 은행은 자신이 대출하고 있는 채무 기업의 정보를 수시로 수집 분석하고 파악한 문제점을 해결할 수도 있기 때문에, 은행은 채무 기업 경영진이 은행 부채를 포함한 자본을 효율적으로 사용하고 있는지를 감독하는 역할을 수행할 수 있다. 한국의 경우, 주거은행제도가 존재하므로 은행의 감독자로서의 역할은 어느 정도 활성화되어 있다고 보여진다. 그리고 산업은행 같은 국책은행이 공적 자금 지원 등의 형태로 채권자로서 개입된 경우에는 채무의 출자전환 이전이라도, 감독을 넘어 경영 평가 등의 형태로 채무 기업의 경영에 상당 부분 관여하는 것으로 알려졌다.

또 하나 중요한 외부 거버넌스 메커니즘은 기관투자자이다. 규율 메커니즘으로서 기관투자자의 역할은, 2015년 이후 세계 주요국에서 연성 규범인 스투어드십 코드(stewardship code)를 도입하면서 그 중요성이 더욱 부각되기 시작했다. 전통적으로 기관투자자들은 Wall Street Rule이라는 관행에 따라 투자 후 일정 시점이 지나 투자 기업의 성과가 나빠지거나 기업 가치가 낮아진다면 투자 기업의 주식을 시장에서 팔아 버렸다. 하지만 스투어드십 코드 도입 이후 기관투자자들은 Wall Street Rule에 따르기 보다는 투자 기업에 대하여 대화와 관여(engagement)를 통하여 투자 기업의 경영에 대한 자신들의 의견을 제시하는 방식으로 변화하기 시작했다. 특히 투자 기업의 자본 활용(capital allocation) 등에 관한 견해를 적극적으로 피력하고 있다. 더 나아가 행동주의 펀드(activist)들은 주주제안 및 이사회 참여 요구 등을 통하여 좀 더 적극적으로 경영진 감시자로서의 역할을 수행하였다. 한국에서도 2016년 스투어드십 코드가 도입된 이후 국민연금을 위시한 많은 기관투자자들이 스투어드십 코드를 받아들이고 이에 따라 수탁자로서의 책임을 다하기 위해 노력 중이다. KCGI 같은 토종 행동주의 펀드와 엘리엇 등의 외국계 펀드들도 행동주의의 가치를 내걸고 활동하고 있다.⁷

7 행동주의 펀드의 편익과 폐해에 대해서는 여러 가지 논의가 있을 수 있지만 본고에서는 생략하기로 한다.

3) 한국 대기업의 거버넌스

그럼 한국 대기업 집단의 거버넌스는 어떻게 작동하고 있는가? 일반적으로, 한국 대기업 집단은 소위 컴퍼니 그룹(company group)이라는 그룹 형태를 지니고 있다. 이러한 그룹 형태는 아마 여러 역사적, 사회적, 경제적 환경 속에서 기업 나름의 최적화된 대응의 결과로서 형성되었을 것이다.⁸ 컴퍼니 그룹은 순환출자, 피라미드식 출자 혹은 지주회사 형태의 소유구조를 바탕으로 그룹의 창업자 가족이 그룹 경영을 담당하는 형태로 운영되어 왔다. 이들 창업자 가족의 지분은 기업공개와 유상증자 등으로 인하여 계속 줄어들어 왔으며, 2023년 현재 공시대상기업집단 중 총수가 있는 72개 그룹의 가족 지분은 약 3.6% 내외까지 축소되었다. 하지만 이들은 약 60%에 이르는 계열사 지분을 활용하여 지배권을 행사하고 있다. 그룹 차원에서 이들 창업자 가족이 여러 계열 회사의 소수지배주주로서 대리인 비용을 발생시킬 가능성이 높은 상황이 된 것이다.

위에서 설명한 대리인 비용의 규율 메커니즘으로서의 거버넌스는 법적으로 개별 회사에 적용되는 것들이다. 그런데 한국의 그룹에서는 그룹 차원의 공동 결정을 하는 경우가 많다. 이 경우 소위 그룹 컨트롤 타워가 계열사 간의 이해관계 조정을 하는 역할을 하고 그룹 전체의 이익과 가치를 창출하는 시너지가 의사결정의 중요한 논거로서 사용된다. 하지만 이러한 그룹 차원의 의사결정을 규율하는 메커니즘은 별반 없다. 물론 개별 회사들의 거버넌스가 독립적으로 잘 작동한다면, 컨트롤 타워의 조정에도 불구하고 개별 회사는 자신들의 이익을 최우선으로 두고 의사결정들을 할 것이다. 그러나 한국의 현실은 정보의 비대칭성, 그룹 컨트롤 타워의 압력, 독립성이 약한 이사회 등 여러 가지 이유로 그룹 차원의 의사결정에 대한 개별 회사의 거버넌스가 잘 작동하지 않는 경우가 상당할 것으로 추정된다. 해외의 몇몇 연구는 그룹 체제가 거버넌스 상의 결함을 초래할 가능성이 높다는 것을 보여주고 있다.⁹ 따라서, 한국 대기업 집단의 거버넌스 핵심 이슈는 그룹 차원에서 생겨날 수 있는 창업자 가족의 대리인 비용을 어떻게 통제할 수 있을 것인가로 집약된다고 할 것이다. 물론 소유분산기업과 금융기관에서 나타나는 전문경영자의 참호 구축 문제도 또 다른 한국 대기업 그룹의 거버넌스 이슈이다. 이 과제들은 앞으로 계속 연구되고 논의되어야 할 숙제인 것이다.

8 Path Dependency Theory 참조

9 Khana T and K. Palepu, The right way to restructure conglomerates in emerging markets, Harvard Business Review, 1999

3. 기업지배구조에는 정답이 있는가?

거버넌스를 어떤 식으로 구성해야 대리인 비용을 줄여 우리 회사의 사업 목적을 잘 달성하고 회사 가치를 극대화 할 수 있을까? 하나의 일반화된 정답은 없다. 그래서 많은 학자, 경영자, 컨설턴트들이 '글로벌 베스트 프랙티스(global best practice)를 언급한다. 학자들은 통상적인 경영 환경에서 좋은 성과를 낼 수 있는 거버넌스 메커니즘을 연구하고 이를 활용하고 있는 사례를 찾기 위해 노력한다. 이렇게 찾아낸 사례와 처방들이 베스트 프랙티스로 통용되고 있다. 경영자들은 이러한 베스트 프랙티스를 이해하고, 이 중 본인의 회사 특성 및 사업 환경에 잘 맞는 처방을 취사선택하는 방식으로 거버넌스를 구성하곤 한다. 그러나, 정치, 경제, 사회, 문화라는 거시적 환경이 변화함에 따라 베스트 프랙티스도 더 이상 베스트 프랙티스가 아닐 수 있기 때문에, 거버넌스도 정답이 있기보다는 현실의 사업 환경에 가장 적합한 형태로 진화를 거듭할 수밖에 없다.

한국 기업의 거버넌스에도 정답은 없다. 현재 한국이 직면한 거시적 환경에서 기업들은 현재 통용되고 있는 글로벌 베스트 프랙티스들 중에서 자신들에 최적의, 즉 자기 조직 내에서 대리인 비용을 최소화할 수 있는 것들을 받아들이고 이를 기반으로 사업 목적을 달성하면 되는 것이다. 정부나 관련 기관들도 이를 이해하고 있기 때문에 지배구조 모범기준이나 스톡옵션 코드 등을 법률이 아닌 연성 규제 형식으로 만들어 권고하는 형태를 취하고 있는 것이다. 물론 금융기관의 경우에는 산업의 특수성으로 인하여 지배구조를 법으로 규제하고 있고 그 결과 유연하지 못한 금융기관의 지배구조가 형성되고 이로 인한 또 다른 여러 가지 문제가 야기되고 있다. 아무튼, 정답은 없지만 변화하는 거시 환경 속에서 한국 기업의 대리인 비용을 낮출 수 있는 최적의 거버넌스 대안을 찾아가는 노력은 계속 되어야 할 것이다.



10가지 질문으로 점검해 보는 이사회의 전략 감독¹



회사의 전략은 급변하는 경영 환경에 따라 빠르게 진화해야 한다. 이사회의 전략 감독 프로세스를 새롭게 다시 살펴보는 것은 장기적 계획을 성공적으로 수립하고 실행하는 데 큰 도움이 될 것이다.



1 이 글은 PwC US의 'Strategy oversight: the top 10 questions boards should ask about their process'를 번역 및 수정한 내용입니다.

10가지 핵심 질문

- 1 전략을 감독하기 위한 적절한 이사회 구성을 갖추고 있는가?
- 2 전략에 대해 적극적으로 검토하고 승인하는가?
- 3 전략을 감독하는 데 필요한 적절한 정보를 받고 있는가?
- 4 성공을 위해 적합한 리더십, 운영 계획 및 인재 전략을 갖추고 있는가?
- 5 전략의 진행 상황을 측정하고 전략이 변경되어야 할 시점을 파악하고 있는가?
- 6 장단기 목표의 균형을 효과적으로 맞추고 있는가?
- 7 전략 토론의 빈도가 적절한가?
- 8 전략에 지속가능성을 포함시키고 있는가?
- 9 임원 보상 계획과 성과 목표가 전략과 일치하는가?
- 10 이해관계자에게 회사의 전략 이야기를 전하고 있는가?



비즈니스 전략은 회사의 모든 활동에 영향을 미친다. 제품과 서비스의 판매부터 사업을 영위할 지역과 한정된 자본과 자원의 배치 방법에 이른다. 사실상 비즈니스 전략은 회사의 성공과 실패를 결정짓는 중요한 요소다. 물론 전략을 수립하는 것은 경영진의 책임이지만, 이사회는 감독 역시 매우 중요하다.

대다수의 이사들이 이사회에서 전략을 우선적으로 다루고 자주 논의한다고 이야기한다. 그럼에도 불구하고, 여전히 회사의 전략은 더 많은 시간과 관심이 필요한 영역이라고 지적한다. 빠르게 변화하는 시장 환경과 기술 혁신, 기타 다른 요인에 대응하면서 동시에 이해관계자들과의 신뢰 관계도 구축하기 위한 전략이 필요하다는 것을 고려한다면 이는 놀랍지 않은 현상이다. 또한 전략을 감독하기 어려운 영역이다. 전략이 제대로 작동하는지 평가하는 적절한 방법은 무엇일까? 이사회는 전략 변경이 필요한 시기를 어떻게 파악할 수 있을까? 전략이 원활히 작동하는 경우와 전략 변화를 추진해야 하는 경우 모두, 이사회가 체계적인 프로세스를 따르는 것이 바람직하다.

전략적 계획의 평가와 실행에 있어 모든 상황에 적합한 '단 하나의 정답'은 없다. 각 회사마다 효과적인 프로세스와 접근 방식은 다를 수 있다. 그러나 어떤 접근 방식을 선택하든, 회사의 전략을 감독하는 것은 이사회는 핵심적인 직무이다. 이사회가 전략 감독을 어떻게 수행하느냐는 회사의 전반적인 전략의 성공에 기여한다. 이사회는 경영진이 문제를 해결하고, 기회를 포착하며, 경쟁업체보다 앞서 나갈 수 있도록 전략의 방향성을 미세 조정하는 것을 도와야 한다.



39%

의 CEO가 현재의 경영전략을 유지할 경우 회사가 향후 십년 이내에 경제적으로 생존 불가능할 것이라고 생각한다.

출처: PwC, 26th Annual Global CEO Survey

1

전략을 감독하기 위한 적절한 이사회 구성을 갖추고 있는가?

효과적인 전략 감독을 위해 이사회에는 적합한 인재와 다양한 구성원의 조합이 필요하다. 이사는 회사가 전략을 수립하는 과정에서 각자의 역량, 경험 및 관점을 적극적으로 공유하는 것이 중요하다.

이사회는 산업 전문성과 관련 기술 역량과 같이 회사의 사업을 이해하는 데 핵심적인 전문성을 갖춘 이사뿐만 아니라 새로운 이슈(예를 들어, ESG, 사이버 보안 등)에 대한 전문성을 가진 이사회도 필요하다. 더불어 기술 역량과 전문성의 적절한 조합도 중요하다.

다른 산업 출신의 이사들은 새로운 관점과 신선한 시각을 통해 문제를 다르게 바라보는 데 기여할 수 있다. 이들은 잠재적인 위험 요소나 예기치 않은 기회를 보다 쉽게 식별하고, 다른 회사의 선진적인 관행에 대한 혁신적인 통찰력을 제공할 수 있다².

2 예를 들어, 대표적 글로벌 기업 중 하나인 스타벅스의 경우 2023년 12월 현재 총 8명의 이사로 이사회가 구성되어 있다. 이사회 구성 면면을 살펴보면 세계적인 기업인 Microsoft사의 CEO인 사티아 나델라를 비롯하여 낙농업 협동조합의 CEO까지 다양한 기업과 산업에 속한 이사들로 구성되어 있다. 이들은 스타벅스 경영진의 경영전략에 혁신적 통찰을 제공하는 데 기여하고 있다.

Starbucks Corporation의 이사회 구성

이름	소속 및 직책
Mellody Hobson	이사회 의장, Ariel Investments, LLC(글로벌 자산 운용 회사), 공동 CEO
Richard E. Allison, Jr.	Domino's Pizza, Inc.의 前 CEO
Andrew Campion	NIKE, Inc.의 전략적 비즈니스 벤처 부문 전무 이사
Beth Ford	Land O'Lakes, Inc.(낙농업 중심의 농업협동조합)의 CEO
Jørgen Vig Knudstorp	KIRKBI Group(레고 브랜드 및 레고 그룹에 대한 투자 및 지주회사)의 브랜드 및 비즈니스 개발 책임자
Satya Nadella	Microsoft의 CEO
Laxman Narasimhan	Starbucks의 CEO
Wei Zhang	Alibaba Pictures Group(중국의 영화 제작 및 배급 업체)의 前 수석 고문 겸 회장

(출처: 스타벅스 홈페이지, <https://investor.starbucks.com/corporate-governance/board-of-directors/default.aspx>)

73%

의 이사가 이사회 구성의 다양성이 전략 및 리스크 감독에 긍정적인 영향을 미친다는 데 동의한다.

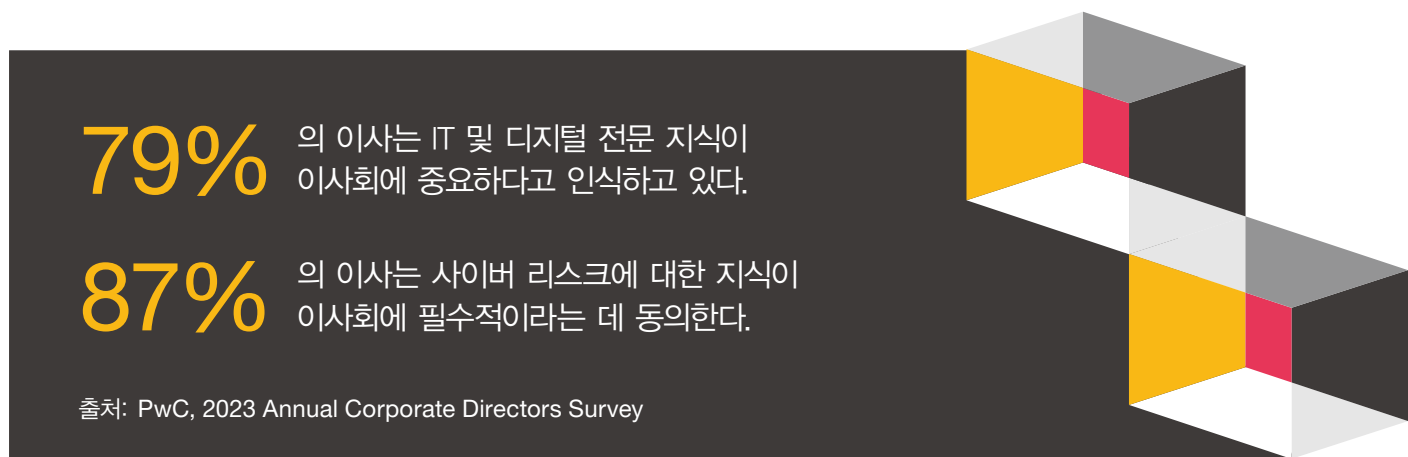
출처: PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey



일부 이사회는 다양한 스타일의 리더십을 의도적으로 추구한다. 여기에는 경영진에게 진정한 문제 제기를 할 수 있는 이사나 집단 사고 및 다른 형태의 편견을 줄일 수 있는 이사가 포함될 것이다.

이사회가 주의 깊게 고려해야 할 다른 요소는 회사의 고객층을 보다 밀접하게 대표할 수 있는 이사진의 구성 여부이다. 구체적으로 더 젊은 이사의 참여, 다양성의 증진, 국제적 배경을 지닌 이사의 영입 등을 의미할 수 있다.

또한, IT나 디지털 기술이 회사 운영의 전반에서 중요한 요소로 자리잡으면서 기술 전문성을 갖춘 이사는 이사회 전략 감독 능력에 있어 핵심적인 기여를 할 수 있다.



특정 분야에 있어 한 명의 이사가 갖는 전문성만으로는 영향을 미치기에 충분치 않을 수 있음에 유의해야 한다. 특히, 큰 규모의 이사회에서는 하나의 관점을 충분히 개선하기 위해 최소한 두 명의 전문성 있는 이사가 필요할 수도 있다. 그러나 이사회적 적정 규모를 고려한다면, 모든 주제에 대해 두 명의 전문가를 포함하는 것은 불가능하다. 따라서, 다른 대안으로 한 이사가 한 분야의 깊은 전문성 대신 두 개 이상의 전문 분야나 관점을 대표하는 것을 고려해 볼 수 있다. 이런 접근법은 이사회가 다루는 광범위한 주제에 대해 이사들이 새로운 관점을 보낼 수 있는 기회를 제공할 수 있다.

이사회 구성은 이사 승계 계획과 밀접하게 연결되어야 한다. 만약 현재 이사회에 전략 논의를 주도할 적합한 인물이 부족하다면, 이사회는 언제, 어떻게 변화해야 할지에 대해 검토해야 한다.



2 전략에 대해 적극적으로 검토하고 승인하는가?

이사회는 경영진의 비전과 우선순위를 검토하고 동의한 후 회사의 전략적 방향을 승인하며, 이 계획이 회사의 가치와 일관되며 장기적 가치 창출을 이끌 수 있는지 확인한다. 전략적 계획은 회사의 장기적인 비전과 목표에 중점을 두되, 이러한 장기 목표 달성의 점진적인 진행을 촉진하고 현황을 파악하기 위해 단기 및 중기 전략계획도 개발해야 한다.

철저한 전략 논의를 위해, 이사회와 경영진은 충분한 시간을 할애하여 건설적인 토론을 진행해야 한다. 이러한 논의에서는 파괴적 혁신과 같은 주제들을 다루어야 한다. 회사가 어떻게 혁신을 추진하고, 파괴적 혁신자로서의 역할을 어떻게 수행할 수 있는지, 그리고 전략이 충분히 과감한지를 검토하는 것을 포함한다.

이사회는 다양한 방식으로 전략적 논의를 진행할 수 있다. 이 때 잠재적 결과를 평가하고 전략적 방향성을 검증하기 위한 '만약에(What if)' 시나리오를 포함할 수 있다. 공급망부터 회사의 직접 운영과 고객 유통에 이르기까지, 비즈니스 생태계 전반에 걸쳐 다양한 요소를 고려한 시나리오를 탐색하는 것은 매우 유용한 연습이 될 수 있다.

이사회는 경영진이 검토했으나 배제한 전략적 옵션들을 탐색함으로써 전략적 경로의 채택 이유를 더 깊이 이해할 수 있다. 주요 추세, 핵심적 추정치, 위험과 기회, 전략적 인수 및 파트너십, 그리고 주주 및 이해관계자의 피드백은 이사회가 전략을 개발할 때 고려해야 할 중요한 요소들이다.



예를 들어, 이사회는 “경쟁사는 우리가 어떤 행동을 하기를 바라는가?”, “경쟁사는 우리의 어떤 행동을 두려워하는가?”와 같은 질문을 던지거나, 비판적인 토론을 촉진하도록 ‘악마의 대변자(Devil’s advocate)’ 역할을 부여함으로써, 전략적 논의를 구조화하여 간과된 가능성을 검토할 수 있다.

출처: PwC, 26th Annual Global CEO Survey

모든 회사는 한정된 자원을 가지고 있기 때문에, 전략 계획은 반드시 회사 자원의 활용 방법을 포함해야 한다. 즉, 재투자, 사업의 인수 또는 매각, 주주 환원 등에 자원을 사용하는 문제를 포함한다. 이사회는 감독 역할은 자본과 자원 배분이 장기적인 가치 창출을 극대화하는 방법으로 우선 순위가 정해지고 배분되었는지, 그 전략적 의미를 평가하는 것이다.

이사회는 경영진과 별개로 독립적인 관점에서 전략을 평가해야 한다. 이를 위해 주주행동주의자 관점에서 바라보는 것이 필요하다. 구체적으로, 외부자 관점에서의 회사 취약점, 전통적인 핵심 사업의 향후 성장 가능성, 아직 개발되지 않은 가치, 비즈니스 포트폴리오의 적절성 등을 고려하는 것을 포함한다. 또한, 이사회는 실적이 저조한 자산과 같은 사각지대를 파악하고, 인수 및 분할 가능한 사업을 평가하여 경영진과 논의해야 한다.

산업, 시장, 최신 기술 등의 분야에 전문 지식을 갖춘 제3자가 전략 프로세스에 참여하여, 전략에 대한 외부적인 관점을 제공하거나 논의를 촉진할 수도 있다.

70%

의 이사가 전략 개발 및 실행에 대한 감독을 개선하는 것이 중요하거나 매우 중요하다고 말한다.

출처: 2023 NACD Trends and Priorities Survey.














3 전략을 감독하는 데 필요한 적절한 정보를 받고 있는가?

이사회는 전략 검토 절차는 경영진이 제공하는 정보에 크게 의존한다. 따라서, 이사회는 먼저 경영진으로부터 얻는 정보를 평가해야 한다. 평가에는 주요 시장 동향, 새로운 기술, 고객 피드백 등에 관한 정보가 포함되어 있는지 여부, 누락된 정보의 유무 등이 포함된다.

이사회는 필요한 정보의 종류와 원하는 세부 수준에 대해 경영진과 논의해야 한다. 너무 과하거나 부족한 정보가 무엇인지, 데이터가 유용하게 세분화되어 있는지 평가하는 것이 중요하다. 경영진이 제공하는 자료를 집중적으로 검토하는 것이 필수적이지만, 이사회는 그 외에도 필요한 모든 정보를 얻기 위해 다양한 방법으로 정보를 수집해야 한다. 예를 들어, 이사회는 경영 성과 평가와 가정 검증에 대해 과거 일정 기간의 재무 및 운영 자료를 요청할 것이다. 또한, 애널리스트, 제3자, 투자자, 규제 기관으로부터의 정보가 포함될 수 있다. 이사회는 실질적으로 필요한 정보와 해당 정보의 입수 방법을 파악해야 한다.

이사회가 전략 논의에 필요한 정보를 제대로 파악하고 있는가?

다음과 같은 정보들이 필요할 수 있다:

-  거시경제, 지정학적 상황, 산업 동향
-  고객 선호도
-  시장내 위치
-  경쟁 정보(다양한 의사결정을 지원하는 경쟁 환경에 대한 지식 및 통찰)
-  인접 산업 및 산업내 시장 교란자(market disruptors)
-  주주, 고객, 공급업체, 직원 및 기타 이해관계자의 피드백
-  규제 변화
-  신기술 동향
-  장기적으로 지속가능한 가치 이니셔티브



어떤 이사회는 전략 감독의 일환으로, 경쟁사, 유통업체 및 공급업체 현장을 방문하고 고객과 소통하기도 한다. 이러한 활동을 통해 이사회는 현장의 실제 상황을 더욱 깊이 이해하고 파악할 수 있으며, 이를 바탕으로 전략 제안을 비판적으로 평가하는 데 필요한 정보와 시각을 얻을 수 있다.

4

성공을 위해 적합한 리더십, 운영 계획 및 인재 전략을 갖추고 있는가?

비즈니스 전략의 성공은 그 실행에 의해 좌우된다. 따라서 이사회는 경영진과 함께 전략의 운영 및 실행 방법에 대해 논의해야 한다. 이러한 논의에는 누가 전술 계획을 주도할지, 필요한 역량을 갖춘 적절한 리더십 팀을 갖추고 있는지, 성공을 어떻게 측정할지, 달성해야 할 주요 이정표가 무엇인지 등을 포함해야 한다. 인사 전략과 직원의 기술 역량은 다뤄져야 할 또 하나의 중요한 요소다. 회사가 전략을 수립하면서, 목표를 달성하기 위해 직원들에게 새롭거나 현재와 다른 기술 역량이 필요할 수 있다. 경영진이 직원을 어떻게 훈련시키고, 필요한 인재와 기술을 외부에서 어떻게 확보할지에 대한 이해는 전략 논의의 필수적인 주제가 되어야 한다.

5

전략의 진행 상황을 측정하고 전략이 변경되어야 할 시점을 파악하고 있는가?

전략이 제대로 작동하는지 확인하는 주기와 전략이 효과적이지 않을 경우 전략 변경 시점을 정하는 것은 중요하지만, 종종 간과되곤 한다.

2가지 상황 가정 하에서의 전략 논의가 도움이 된다. 하나는 일반적인 운영 상황이며, 다른 하나는 위기 상황이다. 양쪽 환경 모두에서 이사회는 (1) 전략의 효과성과 (2) 경영진의 전략 실행 능력을 정기적으로 평가해야 한다. 평가 빈도는 산업의 특성에 따라 다를 수 있으며, 변화가 빠른 산업에서는 더 자주 논의하는 것이 바람직하다. 또한, 공급망 중단, 팬데믹, 환경 재난, 지정학적 사건 등의 위기 상황에서는 이사회는 전략을 더 자주 검토해야 한다.

전략을 모니터링할 때 회사는 '이정표'와 지표를 식별하여 전략의 실행 가능성과 적절성을 지속적으로 평가한다. 이사회는 회의 때마다 이러한 이정표와 지표를 검토하여, 목표 달성 여부를 평가하고 경영진의 전략 수행에 대한 책임을 확인해야 한다.

모든 전략에는 중요한 위험과 가정이 포함되어 있으며, 위험과 가정은 전략의 타당성을 평가하는 데 중요하다. 전략과 위험은 밀접하게 연관되어 있다. 시간이 지남에 따라 전략과 관련된 위험과 가정을 주기적으로 재평가해야 한다. 또한, 현재 환경에 맞게 전략을 조정하거나 변경해야 하는 중요한 외부 사건이 발생할 수 있다. 전략의 성과를 평가하는 데 사용되는 이정표와 지표도 수정이 필요할 수 있다. 때때로 전략이 예상대로 작동하지 않을 수 있다. 이 때 이사회는 그저 변화를 기다리기만해서는 안 되며, 적극적으로 경영진의 전략 수정에 관여해야 한다.

이사회는 주요 이정표가 지켜지고 있는지, 성과 지표가 기간에 걸쳐 적합한 동향을 보여주고 있는지에 대한 정보를 요청해야 한다. 이사회는 경영진 회의에 참여하여 회사의 전반적인 성과에 대해 최신 정보를 받을 수도 있다. 또한, 이사회는 회의가 없는 기간 동안 주요 산업, 경쟁사, 시장 동향, 그리고 회사의 주요 발전 사항에 대한 정보 등 전략 모니터링에 필요한 사항을 CEO와 소통할 수 있다.

6

장단기 목표의 균형을 효과적으로 맞추고 있는가?

전략 감독에서 적절한 목표 기간을 설정하는 것은 매우 중요하다. 회사는 모든 성과에 대한 압박을 받고 있다. 투자자들은 회사가 분기별 수익 예측치를 달성하거나 초과 달성하기를 기대한다. 실적이 저조하거나 명확한 전략이 없는 회사들은 행동주의 투자자들의 표적이 될 수 있다. 이사회는 경영진이 단기적인 성과를 유지하면서도 투자자, 직원, 고객 모두에게 장기적 가치를 제공할 수 있는 균형 잡힌 전략을 가지고 있는지 감독해야 한다. 이사회는 회사가 현재의 최적화와 미래를 위한 혁신을 동시에 수행하고 있는지 확인하는 역할을 한다.

7

전략 토론의 빈도가 적절한가?

이사회는 많은 안건을 다루어야 한다. 전체 이사회는 연중 다수의 회의를 갖지만³, 논의해야 할 안건을 모두 다루기에는 시간이 부족하다는 의견이 종종 제기된다. 그럼에도 불구하고 전략은 이사회 안건 중에서 높은 우선순위를 부여해야 한다.

이사회는 전략 논의를 위해 별도의 회의를 개최하거나 기존 이사회 회의에 하루를 추가하는 방법을 고려할 수 있다. 전략에 대해 집중적으로 논의하는 것도 좋지만, 1년에 한 번만 개최되는 회의로는 충분하지 않을 수 있다. 따라서 이사회는 전략에 대한 심도 있는 토론을 연중 지속하기 위해, 전략에 초점을 둔 특별 회의를 정기적으로 개최하는 것이 바람직하다. 또한, 이사회 구성원은 시장, 산업 및 비즈니스 환경의 최신 변화에 대한 정보를 파악하고, 이러한 변화가 전략에 미치는 영향을 평가하는 데 시간을 투자해야 한다.

많은 이사회가 회의 때마다 전략을 논의한다. 전략은 이사회 논의의 필수적인 부분이다. 자본 배분, 인사 감독, CEO 승계, 임원 보상, 리스크 관리 등의 주제에 관한 이사회 논의에서 전략은 필수적인 측면에 해당한다. 다시 말해, 이사회는 각 주제에 대해 전략적 관점에서 논의해야 한다. 각 주제에 대한 회사의 전략은 무엇이며, 이는 회사의 전반적인 전략과 일관되는지, 전략이 효과적으로 작동하는지, 경영진이 전략을 효과적으로 실행하고 있는지, 미래를 대비하여 변화가 필요한지 등에 대한 이사회 감독이 필요하다.

3 미국 주요 상장사의 경우 연평균 8회, 국내 주요 상장사의 경우 연평균 12회 정도 회의를 진행하는 것으로 확인된다.

8

전략에 지속가능성을 포함시키고 있는가?

지속가능성(ESG)은 회사가 장기적 가치 창출에 영향을 미칠 수 있는 중요한 위험을 인식하고 대응하는 핵심 개념이다. 이 위험은 천연 자원 보전, 기후 변화, 노동 인권, 제품 안전, 다양성 및 포용성 등 여러 주제를 포함하고 있다. 이러한 지속가능성 이슈를 효과적으로 관리한다면, 회사는 혁신을 촉진하고, 자원을 효율적으로 활용하며, 경쟁 우위를 확보하는 기회를 포착할 수 있다. 따라서 지속가능성은 전략과 밀접하게 연결되어 있다.

고객, 직원, 투자자, 규제 기관, 커뮤니티 등 회사의 다양한 이해관계자는 지속가능성 문제에 초점을 두고 있다. 이러한 주제를 전략의 일부로 다룸으로써 회사는 이해관계자들과 신뢰를 구축하고, 우수한 인재의 확보 및 유지를 촉진하며, 가치 창출에도 기여할 수 있다.

이사회는 회사의 전략에 가장 중요한 지속가능성 주제를 경영진과 논의하고 이해해야 한다. 물론 규제 준수 차원에서 중요한 지속가능성 이슈도 다루어야 한다. 경영진은 지속가능성 이슈에 대응하는 체계를 개발하여, 이를 통해 우선 순위에 대한 전략적 결정을 공유하고 증가하고 있는 ESG 요구사항을 대비하는 데 활용할 수 있을 것이다.

9

임원 보상 계획과 성과 목표가 전략과 일치하는가?

이사회는 임원 보상을 결정하는 과정에서 성과 목표와 인센티브 계획을 전략과 조화시키는 것이 중요하다. 보상 계획과 성과 목표가 전략과 어떻게 일치하는지, 상충되는 부분은 없는지, 보상 계획이 '부적절한' 행동을 유발하지 않는지 등을 고려해야 한다.

이사회는 회사의 임원 보상 계획이 전략을 어떻게 뒷받침하는지 이해하고, 전략에 변화가 필요할 경우 취해야 할 조치를 고려해야 한다. 특정 성과 기간에 대해 일단 목표가 정해지면 기중에 보상위원회가 이를 변경하는 것은 바람직하지 않다. 그러나 보상 계획 내에 그러한 조정이 포함되어 있고 이유가 타당하다면, 목표의 변경이 회사에 이익이 될 수 있다.



전략을 강화하기 위해 다각적인 접근 방식으로 보상 프로그램을 적용하고 있는가?

전략은 다양한 측면을 고려해야 하며, 회사의 경영진 보상 프로그램도 마찬가지다.

보상 계획이 전략과 일치하는지 확인하기 위해 다음 사항을 고려해야 한다:

- 주주 수익이 증가하면 전략이 효과적이라는 가정 하에, EPS와 같은 글로벌 재무 목표
- 회사 수준 또는 사업부 수준의 목표
- 개인 목표
- 단기 및 장기 전략에 맞춘 단기 및 장기 인센티브



효과적인 전략 감독의 마지막 주요 요소는 회사의 전략에 대한 이사회는 능숙한 커뮤니케이션이다. 전략에 대한 커뮤니케이션은 회사의 전략 실행 방법에 대한 모든 세부 사항을 공개하는 것을 의미하지 않는다. 이해관계자와의 커뮤니케이션은 회사의 목표와 실행 방안에 대한 대략적인 계획을 제시하는 것으로 충분하다. 이로써 회사와 투자자 사이의 관계를 강화할 수 있다.

이사들의 주주 관여 활동은 전략적 메시지를 전달하는 방법 중 하나이다. 이사의 주주관여는 주로 전략 논의에 중점을 두는 경향이 있다. 그러나 이사의 참여 여부와 관계없이, 이사회는 경영진이 이해관계자에게 전달하고 있는 이야기를 이해해야 한다. 이야기에는 의사 결정이 전략과 어떻게 연결되는지, 특정 기술 투자가 성장을 어떻게 촉진하는지, ESG 이슈가 장기적 가치 창출 계획에서 어떤 역할을 하는지 등이 포함된다. 또한, 이사들은 임원 보상 계획이 회사의 전략적 목표 달성을 어떻게 장려하는지 설명할 수 있어야 한다.

회사는 투자자뿐만 아니라 규제 기관, 고객, 직원 등 다양한 이해관계자들에게도 회사의 메시지를 전달해야 한다.



결론

비즈니스 환경의 변화 속도가 그 어느 때보다 빠르다. 바로 지금이 이사회가 새로운 관점으로 전략 감독 프로세스를 재검토할 좋은 기회이다. 감독 프로세스를 조금만 수정하더라도 종전에는 보지 못했던 전략적 측면에 주목할 수 있고, 이사회 감독 역할을 강화할 수 있다.



2023 결산, 감사위원회 체크포인트



1. 재무보고



(1) 2023년 재무제표에서 특히 관심을 가져야 할 회계처리는?

<출처>

- 금융감독원, [보도자료] 2024년도 재무제표 중점심사 회계이슈, 업종 사전예고, 2023.06.13
- 한국공인회계사회, [보도자료] 2023년 비상장법인 재무제표에 대한 2024년 중점 점검분야 사전예고, 2023.06.26

금융감독원과 한국공인회계사회는 2019년부터 매년 6월, 다음 사업연도에 중점 점검할 분야를 미리 공표하고 있다. 중점 점검 이슈는 재무제표 심사 시 고려되므로, 재무제표 결산 시 특별한 주의가 요구된다. 금융감독원이 발표한 2024년의 중점 점검 회계이슈는 다음과 같다.

2024년 중점 점검 4대 회계이슈(상장회사 및 일부 비상장회사)

매출채권 손실충당금	전환사채(CB) 콜옵션
<ul style="list-style-type: none"> • 신용위험 및 기대신용손실 측정 <ul style="list-style-type: none"> * 채무자 상황 등 기초하여 신용위험 평가 • 기대신용손실 관련 주식공시 <ul style="list-style-type: none"> * 기간별 손실충당금 잔액, 변동내역 등 <p>※ (업종) 전 업종(건설업, 조선업 제외)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 콜옵션을 별도 자산으로 인식 <ul style="list-style-type: none"> * 파생상품자산으로 인식, 소급적용(원칙) • 콜옵션 관련사항 주식공시 <ul style="list-style-type: none"> * 발행조건, 평가손익, 거래(양도)손익 <p>※ (업종) 전 업종</p>
장기공사수익	우발부채 공시
<ul style="list-style-type: none"> • 합리적인 진행률 측정 <ul style="list-style-type: none"> * 산출법·투입법 적용, 일관성 있는 측정 • 계약 관련 주식공시 <ul style="list-style-type: none"> * 계약자산·손실충당금 등 <p>※ (업종) 건설업, 조선업</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 계약 및 소송 관련 의무사항 검토 <ul style="list-style-type: none"> * 자원 유출가능성 및 금액 추정 • 종류별 세부내역 주식공시 <ul style="list-style-type: none"> * 추정 금액, 불확실성의 정도, 변제가능성 <p>※ (업종) 전 업종</p>

상장회사와 일부 비상장회사(사업보고서 제출 대상회사 등)에 대한 재무제표 심사·감리는 금융감독원이 수행하며, 그 외 비상장회사는 한국공인회계사회가 해당 업무를 수행한다. 다음은 한국공인회계사회가 수행하는 비상장회사의 재무제표 심사·감리에 대한 2024년 중점 점검 이슈이다.

2024년 중점 점검 4대 회계이슈(비상장회사)

특수관계자 거래 주식공시 적정성 <ul style="list-style-type: none"> 특수관계자 존재 및 거래 식별 특수관계자 거래 공시 	지분법 회계처리 적정성 <ul style="list-style-type: none"> 유의적 영향력을 갖는 피투자기업에 대한 지분법 적용 여부 지분법 회계처리
유가증권 손상처리 적정성 <ul style="list-style-type: none"> 유가증권에 대한 손상징후 식별 손상평가 수행 	재고자산 회계처리 적정성 <ul style="list-style-type: none"> 재고자산 저가법 평가 <ul style="list-style-type: none"> 취득원가와 순실현가능가치 중 낮은 금액으로 측정 순실현가능가치 추정의 타당성


감독기관이 다음 연도에 중점심사 할 회계이슈를 사전 예고하는 것은 점검 대상을 한정하여 예측가능성을 높이고, 기업과 감사인의 철저한 준비를 유도하여 잘못된 재무정보의 공시·유통에 따른 투자자 피해를 예방하는 것을 목적으로 한다. 중점심사 대상 회계이슈는 최근 경제이슈, 주요 지적사례 등을 고려하여 회계 및 시장전문가 등의 의견 수렴을 거쳐 선정된다. 매년 6월에 예고된 중점 점검 항목에 대해 다음 해 7~8월에 회계이슈별 심사대상 회사를 선정하여 중점심사를 실시하며, 심사 결과는 매 분기 종료 후 다음 달에 증권선물위원회 위원장에게 보고된다.

중점 점검 절차

회계이슈·업종 선정	사전 예고	결산·감사	대상회사 선정	테마심사 실시
매년 4~6월	매년 6월	다음 해 2~3월	다음 해 7~8월	다음 해~
해외사례, 설문조사, 회계정보간담회 ¹	회계이슈 선정·공표 및 홍보·교육	기업의 결산, 외부 감사인 회계감사	회계이슈별 심사대상 회사 선정	회계이슈 중점심사, 심사 결과* 보고


* ① 무형의 종결, ② 과실 회계오류 적발 시 금감원장 경조치(주의·경고), ③ 고의·중과실 회계기준 위반행위 적발 시 감리 전환

테마 심사에서 발견된 단순 회계오류에 대해서는 경조치로 종결될 수 있으므로, 회사는 사전 예고된 회계이슈를 검토하여 오류가 발견될 경우 신속하게 자진수정해야 한다. 그러나 금감원의 수정 권고를 이행하지 않거나, 고의적·반복적으로 위반하는 경우 감리를 통해 중조치가 내려질 수 있으므로 주의를 요한다.



동영상으로 알아보기

2024 재무제표 중점심사 회계이슈·업종 사전예고



1 회계의혹 모니터링 및 효율적 테마심사를 위한 소통채널로서 신평사·경제연구소·증권사·은행·한공회·회계법인 소속 외부전문가 등 10명으로 구성되어 있다.

(2) 2023년 결산 및 외부감사 관련 6가지 유의사항(금융감독원)

〈출처〉

• 금융감독원, [보도자료] 2023년 결산 및 외부감사 관련 6가지 유의사항 안내, 2023.12.22

금융감독원은 2023년 결산을 앞두고 회사 및 감사인이 재무제표 작성, 공시 및 기말감사 시 특히 유의해야 할 6가지 사항을 안내했다. 그 중 회사가 유의해야 할 사항을 요약하면 다음과 같다.

1 기업은 자기책임으로 직접 작성한 감사 前 재무제표를 법정 기한 내 외부감사인 및 증권선물위원회에 제출

회계전문인력 총원 등 자체 결산 능력 제고 및 기한 준수 노력 필요

2 내부회계관리제도 감사 사전 준비 철저

연결내부회계관리제도 감사 대비, 부정위험을 예방·적발하기 위한 내부통제 운영 및 점검 필요

3 중점심사 회계이슈 검토 강화

위 1.(1) 참조

4 회계오류 최소화, 사후발견시 즉시 정정

전기 재무제표에 회계오류가 있다고 판단되는 경우, 전·당기 감사인, 경영진 및 지배기구간 커뮤니케이션 필요

5 감사의견 관련 공시 철저

외부감사인이 감사보고서에 기재한 사항을 사업보고서 본문에 누락하지 않도록 주의

6 심사·감리 지적사례 참고

회계결산 및 감사업무의 수행 과정에서 주요 심사·감리 지적사례를 적극 활용

(3) 가상자산 회계·공시 규율 강화

<출처>

- 금융감독원, [보도자료] 가상자산 회계·공시 규율이 강화됩니다, 2023.12.21

가상자산의 회계처리 및 공시와 관련하여 「가상자산 회계처리 감독지침」이 확정되었다. 또한, 가상자산 공시를 강화한 K-IFRS 제1001호(재무제표 표시)가 개정 공표되었고, 이를 반영한 가상자산 주식공시 모범사례(Best Practice)도 공개되었다. 가상자산 회계처리 감독지침은 한국채택국제회계기준(K-IFRS), 일반기업회계기준(K-GAAP) 적용기업 모두 의무적으로 적용된다. 동 감독지침은 '24.01.01 이후 최초로 개시되는 사업연도부터 유효하지만, 조기적용이 권장된다².

주요 내용을 요약하면 다음과 같다.

-
- | | |
|---|--|
| 가상자산 발행기업 | <ul style="list-style-type: none">● 백서 등에 기재된 수행의무 이행시에만 수익을 인식하며, 발행 후 내부보관중인 유보 토큰은 자산으로 인식할 수 없음. |
| 가상자산 보유기업 | <ul style="list-style-type: none">● 취득 목적, 가상자산의 금융상품 해당 여부에 따라 재고자산, 무형자산 또는 금융상품 등으로 분류함. |
| 가상자산 사업자(거래소) | <ul style="list-style-type: none">● 고객이 위탁한 가상자산에 대한 통제권이 사업자에 있다고 판단할 경우 가상자산과 고객에 대한 채무를 자산과 부채로 각각 계상해야 하며, 그렇지 않은 경우 주식으로 공시하도록 함. |
| 가상자산 발행기업, 보유기업, 사업자(거래소)의 공시 의무 | <ul style="list-style-type: none">● 가상자산 발행규모, 수행의무 등 백서의 주요 내용, 내부유보 및 무상배포 현황, 고객위탁 가상자산 계약체결 내용, 보관위험 등을 주식에 반드시 공시해야 함. |
-

2 '가상자산 사업자(거래소)의 고객위탁 가상자산에 대한 사항'은 가상자산 사업자를 규율하는 「가상자산의 이용자 보호 등에 관한 법률」(가상자산법) 시행일인 '24.07.19 이후를 재무보고일로 하는 재무제표부터 적용

(4) XBRL 기반으로 재무정보 공시

〈출처〉

- 금융감독원, [보도자료] 사업보고서 등을 통해 공시되는 상장사 및 비상장사의 재무정보가 국제표준(XBRL) 데이터기반으로 전면 개편됩니다, 2023.03.30

XBRL(eXtensible Business Reporting Language)이란, 기업 재무정보의 생성·보고·분석 등을 용이하게 하기 위해 만들어진 재무보고용 국제표준 전산언어를 의미한다. XBRL로 작성된 재무제표를 활용하면, 국내뿐만 아니라 해외 정보이용자도 데이터 분석 도구를 활용하여 재무정보를 적시에 분석할 수 있다. 특히, 외국인 투자자는 후행적인 IR보고서 등에 포함된 영문 재무제표에 의존하는 대신, 사업보고서 공시 즉시 XBRL 재무정보를 영문으로 확인할 수 있으므로 코리아 디스카운트 해소에도 도움이 될 것으로 기대된다.

현재 해외 주요국은 금융업을 포함한 전 업종의 재무제표 본문과 주석에 대해 XBRL을 적용하고 있다. 금융감독원은 2023년 3월 재무공시 선진화 추진 T/F를 발족하고, XBRL 재무공시 단계적 선진화 방안을 마련하여 안내했다.

XBRL 재무공시 단계적 선진화 방안 요약(12월 결산 법인 예시)

대상 기업		재무제표 본문	재무제표 주석
상장법인 (유가증권, 코스닥)	비금융업	의무(현행)	'23년도 사업보고서*부터 의무화 (개별자산총액 2조 원 이상, '24년 3월)
	금융업	'23년도 3분기 보고서부터 의무화 ('23.11.14까지 제출)	'24년 중 시행 검토
비상장법인 (사업보고서 제출 & IFRS 적용)			

* 개별자산총액(직전사업연도 기준) 5천억 원 이상 2조 원 미만: '24년도 사업보고서('25년 3월)

XBRL 재무정보 제출 대상 법인이 사업보고서 등 제출 시 재무제표를 XBRL 형식으로 첨부하지 않으면 접수가 되지 않으며, 정기보고서 공시 위반에 따른 과징금, 과태료 등 공시위반 제재가 가능하므로 유의해야 한다.



감사위원회 유의사항

XBRL 재무정보와 관련한 제반 법령의 정비는 '공시' 위주로 진행되어, 이사회의 승인 및 감사위원회의 검토를 요구하는 상법상 재무제표의 범위에 XBRL로 변환된 재무정보가 포함되는지는 명확하지 않아 보인다. 또한, XBRL 재무정보는 외부감사의 범위에도 명시적으로 포함되어 있지 않다. 그러나 XBRL 재무공시의 활용도와 정보이용자의 의사결정에 미치는 영향을 고려할 때, 감사위원회의 재무보고 감독 범위에 포함된다고 보는 것이 타당할 것이다.

2. 외부감사



(1) 외부감사인 선임시 유의사항

<출처>

- 금융감독원, [보도자료] 회사 유형별 외부감사인 선임제도 유의사항 안내 -외부감사인 선임기한·절차 위반시 감사인이 지정될 수 있습니다-, 2023.12.14

12월 결산법인의 외부감사인 선임기한이 도래하였다. 외부감사법을 준수하여 외부감사인을 선정하고, 후속적인 평가를 수행하여 높은 감사품질이 확보할 수 있도록 모니터링 하는 것은 감사위원회의 핵심 업무이다. 회사 유형별로 감사인 선임기한, 선임대상 사업연도, 감사인 자격요건, 선정 절차가 상이하므로 이에 대한 확인이 필요하다. 선임기한 내에 감사인을 선임하지 아니한 회사는 외부감사법 제11조 제1항 제2호에 따라 감사인을 지정받게 된다.

한편, 외부감사법 시행령의 개정으로 대형비상장사를 구분하는 기준이 전기말 자산총액 1천억 원에서 5천억 원으로 상향되었다³.



감사위원회 유의사항

- 감사위원회는 감사인의 감사보수와 감사시간, 감사에 필요한 인력에 관한 사항을 문서로 정하고, 감사보고서를 제출 받으면 준수 여부를 확인하여야 한다(외부감사법 제10조).
- 감사인 후보를 평가하는데 필요한 기준에 포함할 사항(외부감사법 시행령 제13조).
 - ① 감사시간 감사인력 감사보수 감사계획 등의 적정성
 - ② 감사인의 독립성 및 전문성
 - ③ 전기감사인의 의견진술 내용 및 다음 사항
 - 가) 전기감사인이 감사인 선임 시 합의한 감사시간·감사인력·감사보수·감사계획 등을 충실하게 이행하였는지에 대한 평가결과
 - 나) 전기감사인이 감사업무와 관련하여 회사에 회계처리기준 해석, 자산 가치평가 등을 외부기관에 자문할 것을 요구한 경우 요구 내용에 대한 감사위원회와 전기감사인 간의 협의 내용, 자문 결과 및 그 활용 내용
 - 다) 해당 사업연도의 감사위원회와 전기감사인 간의 대면 회의 개최횟수, 참석자 인적사항, 주요 발언내용 등
- 감사위원회는 감사인 후보를 평가하기 위한 대면회의를 개최하고 평가 기준에 따른 검토 결과, 대면 회의의 개최횟수, 참석자 인적사항, 주요 발언내용 등을 문서화하여야 한다(외부감사법 시행령 제13조).

3 다만, 이해관계자가 많은 사업보고서 제출대상 법인(주식 보유자 500인 이상)과 공정거래법상 공시대상기업집단 소속회사에는 현행 기준(자산 1천억 원)이 그대로 적용된다. 대형비상장사에 해당될 경우·내부회계관리제도의 구축 및 운영·감사담당이사의 연속감사 가능기간 제한·감사인선임위원회의 의무 설치·3년 연속 동일감사인 선임 의무화 등·감사인 자격을 회계법인으로 제한·소유·경영 미분리의 주기적 지정 대상 포함 등에 있어 상장회사 수준의 규제를 적용받는다.

3. 위험 관리 및 감독

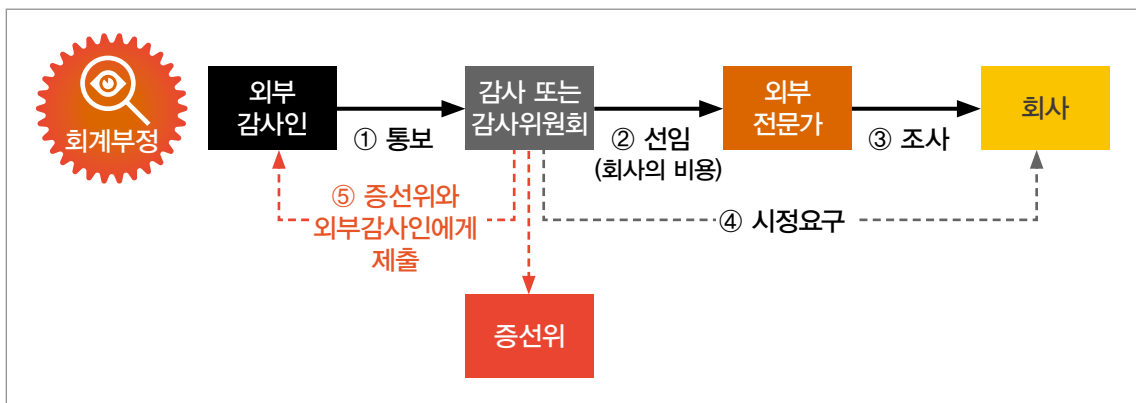


(1) 회계부정 조사제도 가이드라인 개정

〈출처〉

• 금융감독원, [보도자료] 회계부정 조사제도 실효성 제고를 위해 가이드라인을 개선한다, 2023.07.17

외부감사법 제22조에 따라, 외부감사인이 감사 과정에서 발견한 회계부정을 통보 받은 감사위원회는 회사의 비용으로 외부전문가를 선임하여 조사하고, 조사 결과 및 조치 사항을 증권선물위원회와 외부감사인에게 제출해야 한다. 동 조사 제도를 지원하기 위해 금융위원회는 2019년에 ‘회계부정 조사 관련 가이드라인’을 제정한 바 있다.



그간 회계부정 통보대상의 불명확성, 외부전문가의 독립성 확보 미흡 등에 대한 보완이 필요하다는 의견이 제기되었고, 이에 금융위원회는 가이드라인을 개정하였다. 주요 내용은 다음과 같다.

회계부정 통보대상 정비

- 회계부정 의미 명확화: 회사, 경영진뿐 아니라 종업원에 의한 부정거래도 통보대상에 포함
- 절대금액 통보기준 제시: 감사인의 내부감사기구에 대한 회계부정 통보대상에 최소한의 절대금액 통보기준(50억 원 이상) 반영

외부전문가 선임 시 고려사항 신설

- 고려사항: 회계부정 조사업무가 적절하고 충분히 진행되도록 내부감사기구가 외부전문가 선임 시 고려사항으로 전문성 및 독립성 요건을 마련하고, 참고할 수 있는 예시를 안내
- 외부전문가 범위: 회계부정 조사관련 외부전문가 예시로 기존 법무법인, 회계법인뿐 아니라 디지털 포렌식 전문가 등도 추가

조사 및 시정조치 결과에 포함되어야 하는 사항 정비

- 감사인의 회계부정 통보내역, 내부감사기구의 외부전문가 선임시기 및 외부전문가의 조사기간 등을 추가



감사위원회 유의사항

주요 개정 내용이 회사의 내부 정책이나 절차에 반영되었는지 검토가 필요하다. 예를 들어, 50억 원 이상의 회계부정을 인지한 경우 조사에 착수해야 하므로 적시에 파악하고 조사에 착수할 수 있는 정책과 절차가 수립되어야 한다.



더 알아보기

회계부정 조사 관련 가이드라인 (2023년 07월 개정 반영)



(2) 회계 부정행위 신고 활성화를 위한 제도 개선

〈출처〉

- 금융위원회, 「회계 관련 부정행위 신고 및 포상 등에 관한 규정」 개정 규정을 아래와 같이 고시합니다, 2023.05.02
- 금융감독원, [보도자료] 외부감사규정 시행세칙상 감리결과 조치양정기준 및 감사인군 구분 세부기준 등을 일부 개정하였습니다, 2023.07.20
- 금융감독원, [보도자료] 회계부정신고 포상금 지급현황 및 제도 운영방향, 2023.10.25

외부감사법 제28조는 부정행위 신고자의 보호와 포상금 지급에 대해 정하고 있다. ① 내부회계 관리제도를 미준수하여 회계정보를 작성하거나 내부회계관리제도에 따라 작성된 회계정보를 위조·변조·훼손 또는 파기한 경우, ② 회계처리기준을 위반하여 재무제표를 작성한 경우, ③ 외부감사인이 회사의 재무제표를 대신 작성해 주거나 회계처리를 자문해 준 경우, ④ 외부감사인이 회계 감사기준을 미준수하거나 거짓으로 감사보고서를 작성한 경우, ⑤ 회계정보를 거짓으로 작성하거나 사실을 감추는 경우 등이 신고 대상 부정행위에 해당한다. 신외부감사법 시행 이후 신고 제도의 활성화를 위한 개선이 지속적으로 이루어져 왔으며, 관련 규정의 2023년 주요 개정 내용은 다음과 같다.

건별 포상한도 기준금액
증액(최대 20억 원)

- 부정행위의 중요도 등급을 고의성과 과실 여부에 따라 10개에서 4개로 간소화하고, 등급별 기준 금액도 전반적으로 상향

기여도 산정 항목 중 정성적
요소 최소화

- 차감요소 중 자의적 또는 정성적 요소를 최소화하고 객관적인 평가가 가능하도록 세부 산정항목을 조정, 단순화

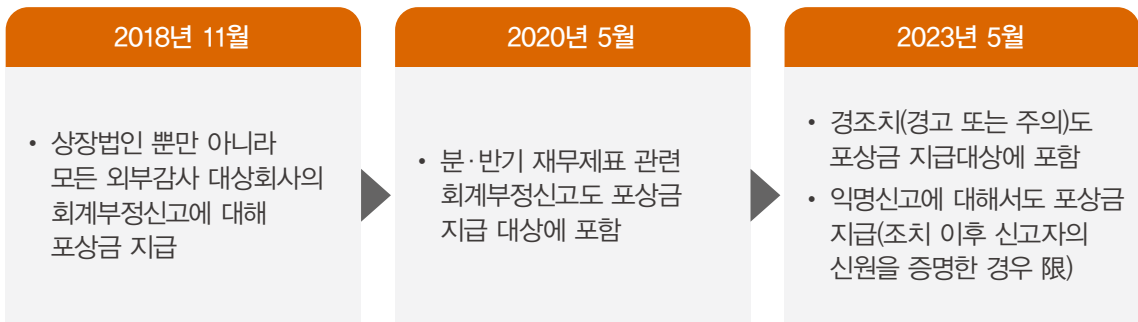
금감원장 조치에 대한 증선위 포상 심의·의결 근거 명확화

- 증선위의 포상 심의·의결 대상에 금감원장 조치(경고 또는 주의)도 포함되도록 근거를 명확화

신고자에 대한 조치 감경 근거 마련

- 회사의 외부감사인 또는 감사에게 회사의 회계부정행위를 고지한 사람의 제재를 감경·면제하고, 회계부정 주도자라도 일정 요건⁴을 충족한 경우 조치를 감경하며 감리 조치 시 검찰고발·통보대상에서 제외 가능

포상금 지급대상 회계부정신고 범위 확대 현황



감사위원회 유의사항

외부감사법은 회사가 내부회계관리제도의 일부로서 내부신고제도를 운영할 것을 요구한다. 회사는 내부회계관리규정 위반의 예방 및 사후조치에 관한 항목으로서 내부회계관리규정 위반행위 신고제도의 운영에 관한 사항을 정해야 한다. 감사위원회는 회사의 직원들이 재무보고나 기타 문제에 있어서 발생할 수 있는 회사의 손해에 관하여 불이익한 처우에 대한 두려움 없이 신고할 수 있는 익명신고방식 등의 방안을 수립하고, 신고 접수 시 독립적인 조사와 적절한 후속 조치 제도가 마련되어 있는지 확인해야 한다.

4 아래 3가지 요건 모두 충족 시 감리조치를 2단계까지 감경 가능, 모두 갖추지 못해도 1단계 감경 가능
 • 주도적 역할을 하지 않을 것
 • 증권선물위원회 등의 정보입수 또는 증거확보 전에 신고 등을 할 것
 • 증거 제공 및 조사 완료까지 협조할 것

4. 내부통제(내부회계관리제도)



(1) 내부회계관리제도 외부감사 부담 완화

<출처>

- 금융위원회, [보도자료] 회계제도 보안을 통해 기업의 외부감사 부담이 완화됩니다, 2023.12.13

회계개혁의 주요 결과인 신외부감사법이 시행된 지 5년이 지난 현재, 회계투명성이 향상되었다는 평가가 주를 이루지만 제도의 도입비용 대비 효과에 대한 논쟁이 지속되고 있는 상황이다. 특히 연결내부회계관리제도는 인력 및 예산 제약, 해외 종속기업의 인식과 역량 부족 등 그 구축과 운영 과정에서부터 기업들이 많은 부담을 토로한 바 있다. 금융당국은 주요 회계제도의 성과와 한계를 객관적으로 평가하고, 신외부감사법의 주요 골자 별로 개선 및 보완 방안을 발표하였다.

구체적으로, 자산규모 2조 원 미만 중소형 상장사에 대한 연결내부회계관리제도 외부감사 시기를 5년 유예(2024년에서 2029년으로)하고, 자산규모 2조 원 이상 상장사도 연결내부회계관리제도 도입 유예를 신청하는 경우 예외적으로 최대 2년간 유예를 허용한다.

아울러 연결내부회계관리제도 감사를 받는 경우, 별도내부회계관리제도 감사의견을 공시하지 않아도 되며(외부감사법 시행령 개정안 마련 중⁵⁾, 자산규모 1천억 원 이상 5천억 원 미만 중소 비상장사가 신규 상장 시 내부회계관리제도에 대한 외부감사를 3년간 유예한다.

내부회계관리제도 회사 규모별 외부감사 시점

직전연도 말 자산총액	개별·별도	연결
2조 원 이상 상장사	2019년	2023년(유예 신청 가능)
5천억 이상 상장사	2020년	2029년
1천억 이상 상장사	2022년	미정
1천억 미만 상장사	면제(검토 적용)	미적용

5 '내부회계관리제도 감사범위의 연결기준 일원화'는 연결 기준으로 내부회계관리제도 감사를 받는 경우에 한하여 별도 기준의 감사의무를 면제하는 것이며, 내부회계관리제도의 구축·운영, 운영실태 보고, 평가 등의 의무는 여전히 별도와 연결 모두 존재함에 유의해야 한다.

(2) 내부회계관리제도 평가 및 보고 지침 제정

<출처>

- 금융감독원, [보도자료] 내부회계관리제도의 책임성을 강화하고 연결내부회계 대상범위 판단기준을 명확히 하였습니다, 2023.12.28

현행 내부회계관리제도 평가 및 보고 모범규준과 내부회계관리제도 평가 및 보고 적용기법은 한국상장회사협의회의 자율규정으로 운영되어 왔다. 금융감독원은 그간 법적 근거가 미흡했던 점을 개선하고, 경영진의 책임의식 제고, 제도 운영의 내실화 유도, 내부회계관리제도 감리 시 준거기준 활용 등을 위해 규정화하였다.

금융감독원이 제정한 지침은 준수 의무사항을 정한 내부회계관리제도 평가 및 보고 기준(「외부감사 및 회계 등에 관한 규정 시행세칙」 <별표6>)과 세부절차 및 서식 등을 구체화한 내부회계관리제도 평가 및 보고 가이드라인으로 구성된다. 새로운 평가 및 보고 지침은 2024년 1월 1일부터 시행하되, 실무부담 완화를 위해 모범규준 및 적용기법을 2024회계연도에 한해 적용할 수 있도록 1년간 유예기간을 부여하였다.

내부회계관리제도 평가 및 보고 지침 내역

현행			변경 (내부회계관리제도 평가 및 보고 지침)		
평가 및 보고 모범규준	A	준수 의무사항	평가 및 보고 기준	A'	준수 의무사항
	B	상세 설명, 예시 등		C'	신규 법규화
평가 및 보고 적용기법	C	규정화 필요사항	평가 및 보고 가이드라인	B'	상세 설명, 예시 보고서 양식 등
	D	상세 설명, 예시 등		D'	

또한, 경영진의 내부회계관리제도 운영실태보고서 및 내부감사기구의 내부회계관리제도 평가보고서 서식을 정비하여 유용성을 높였다. 각 보고서의 주요 개선 내용은 다음과 같다.

보고서 신설·추가 사항

대표이사의 운영실태보고서 [대표이사→주총·이사회·감사(위원회)]	내부감사기구의 평가보고서 [감사(위원회)→이사회]
<ul style="list-style-type: none"> • '중요한 취약점 시정조치 계획'에 내부회계관리제도 감리에 따른 시정조치 계획 포함 • 내부회계관리규정 위반 임직원 징계내역, 횡령 등 자금 관련 부정위험에 대응하기 위한 회사의 핵심 내부통제 활동 등 추가 	<ul style="list-style-type: none"> • 수신인을 이사회로 한정 • 내부회계관리제도 운영실태 평가를 위한 경영진과의 대면 협의내역, 자금 관련 부정위험에 대한 감사인과의 소통내역 등 추가

경영진과의 대면 협의내역 예시

구분	일자	참석자	주요 논의내용
경영진(대표자, 내부회계관리자 등)			이전연도 발견된 미비점에 대한 시정계획의 이행결과 검토, 자금관련 부정위험 통제를 위한 회사의 통제활동에 대한 평가, 경영진과 감사인의 내부회계관리제도에 대한 평가 내역 차이 등
외부감사인			

(3) 연결내부회계관리제도 평가·보고 대상범위 선정 가이드라인

〈출처〉

- 금융감독원, [보도자료] 내부회계관리제도의 책임성을 강화하고 연결내부회계 대상범위 판단기준을 명확히 하였습니다, 2023.12.28

2023년부터 상장사의 연결내부회계관리제도에 대한 감사가 시행되고 있으나, 회사와 회계법인 별로 연결내부회계관리제도 평가·보고 대상범위를 선정하는(Scoping) 기준이 달라서 실무에 어려움이 있다는 문제점이 제기됨에 따라, 금융감독원은 가이드라인(안)을 마련하여 발표하였다. 가이드라인은 평가·보고 대상범위 ① 선정 절차를 3단계로 구분하고 ② 단계별로 양적·질적 판단기준과 ③ 구체적 사례를 함께 제공한다.

연결내부회계관리제도 평가·보고 대상범위 선정 절차

	선정절차	양적 기준	질적 기준(예)
1단계	유의적 부문 선정	매출 등 주요 지표의 15% 초과	부정위험이 높은 부문 등
2단계	개별적으로 중요왜곡표시 가능성이 낮지 않은 부문	중요성 금액의 4배	그룹통제의 운영효과성이 낮은 부문 등
3단계	他부문합산시 중요왜곡표시 가능성이 낮지 않은 부문	중요성 금액의 8배	부문의 중요왜곡표시 위험 수준 등



감사위원회 유의사항

감사위원회는 별도내부회계관리제도와 마찬가지로 연결내부회계관리제도에 대한 독립적인 평가를 수행해야 한다. 즉, 지배회사의 감사위원회가 연결내부회계관리제도에 대한 관리감독이 가능한 자료를 제공받고, 이를 기반으로 평가를 수행한다.

감사위원회 평가를 위한 보고는 종속회사의 내부회계관리제도 평가조직, 감사위원회 지원 조직, 감사위원회와 지배회사의 내부회계관리제도 평가조직, 감사위원회 지원조직 등이 수행 가능하다. 연결내부회계관리제도 구축 과정에서 감사위원회와 평가 방식을 논의하고 결정하여 감사위원회가 독립적인 평가를 수행할 수 있는 체계를 갖춘다면 그 방식은 다양하게 선택할 수 있다.

* 출처: 금융감독원, 「2023년도 K-IFRS 제·개정 내용 설명회」 발표자료 중 ‘연결내부회계관리제도 관련 주요 FAQ 소개’, 2023.12.01

(4) 내부회계관리제도 취약점 자진 공시 유도

〈출처〉

- 금융감독원, [보도자료] 외부감사규정 시행세칙상 감리결과 조치양정기준 및 감사인군 구분 세부기준 등을 일부 개정하였습니다, 2023.07.20

내부회계관리제도 취약점을 자진해서 공시하거나 개선한 회사에 대한 조치 수준이 완화된다. 감리를 실시하기 이전에 내부회계 취약점을 자진 공시하거나 개선한 경우, 감리 조치 시 가중 사유에서 제외한다. 금융감독원은 내부회계관리제도의 자율개선을 유도하기 위한 내용을 담아 '외부감사 및 회계 등에 관한 규정 시행세칙'을 일부 개정하였다.

(5) 금융회사 내부통제 제도 개선을 위한 금융사지배구조법 개정

〈출처〉

- 금융위원회, [보도자료] 내년 말부터 금융회사 임원별로 소관 업무에 대한 내부통제 관리 책임을 부여받게 됩니다, 2023.12.08

펀드 불완전판매, 횡령 등 잇따른 금융사고에 대응한 국정과제의 일환으로, 금융권 내부통제 제도 개선이 추진된 결과, 대표이사를 비롯한 경영진과 이사회에 대한 내부통제 관리 책임을 구체화하여 내부통제가 실질적으로 작동할 수 있도록 금융사지배구조법이 개정되었다. 주요 내용은 다음과 같다.

① **책무구조도(responsibilities map) 도입:** 임원 개개인이 책임져야 하는 내부통제 대상 업무의 범위와 내용을 사전에 명확히 정하여 내부통제에 대한 임원들의 관심과 책임감을 제고. 책무구조도는 금융회사 대표이사(CEO)가 책무의 중복·공백·누락없이 마련해야 하며, 작성된 책무구조도는 이사회에 심의·의결을 거쳐 금융당국에 제출해야 함.

책무구조도의 개념도



금융업권별 책무구조도 제출시점

은행	지주	금융투자회사	보험	여신전문 금융회사	저축은행
전체	전체	자산총액 5조 원↑/ 운용재산 20조 원↑+ 종금사	자산총액 5조 원↑	자산총액 5조 원↑	자산총액 7천억 원↑
		자산총액 5조 원↓/ 운용재산 20조 원↓	자산총액 5조 원 미만	자산총액 5조 원↓	자산총액 7천억 원↓

1단계 (법 시행 후 6개월 전까지 제출) → 2단계 (1년) → 3단계 (5년 이하 시행령에서 정하는 기간)

② **관리의무 명시:** 책무구조도에 기재된 임원은 자신의 소관 업무에 대해 내부통제가 적절히 이루어질 수 있도록, 내부통제기준의 적정성, 임직원의 기준 준수여부 및 기준의 작동여부 등을 상시 점검 하는 내부통제 관리의무를 이행해야 함. 대표이사는 내부통제 총괄 책임자로서, 전사적 내부통제체계를 구축하고 각 임원의 통제활동을 감독하는 총괄 관리의무를 가짐. 기존의 내부통제기준 마련의무에 더하여 관리의무가 추가된 것임

③ **이사회 역할 구체화:** 이사회는 내부통제 및 위험관리에 관한 심의·의결사항 추가 및 이사회내 소위원회로 내부통제위원회 설치

④ **내부통제 관리의무 위반시 조치:** 내부통제 관리의무를 위반한 임원에 대해서는 기존 내부통제 기준 마련의무 위반과 동일하게 신분제재를 부과(금융사고의 발생을 초래한 위법행위에 대한 감독자책임이 아닌, 신설된 내부통제 관리의무라는 본인의 업무를 소홀히 한 고유의 자기책임이라는 점에서 기존 내부통제 제재와는 다른 결과가 나타날 것으로 예상). 다만, 결과책임이 되지 않도록 평소에 상당한 주의를 다하여 내부통제 관리의무를 충실히 이행한 임원은, 금융사고가 발생하더라도 책임을 감경 또는 면제 가능

5. 지속가능경영(ESG)



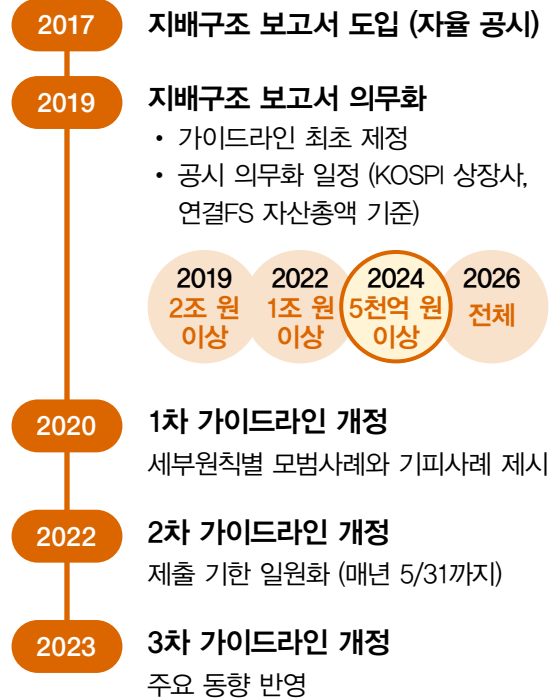
(1) 기업지배구조보고서 가이드라인 개정

<출처>

- 금융위원회, [보도자료] 「기업지배구조보고서 가이드라인」개정, 2023.10.12

기업지배구조보고서 공시제도는 상장기업이 지배구조 핵심원칙의 준수 여부를 공시하고, 준수하지 못하는 경우에는 그 사유를 설명(Comply or Explain)하도록 하여 지배구조 투명성을 확보하고 자율적인 개선을 유도하는 제도이다.

2024년 기업지배구조보고서 의무공시 대상 기업이 자산총액 5천억 원 이상 코스피 상장사로 확대됨에 따라 한국거래소는 그간 정부의 제도 개선 사항을 반영하고 국내·외 지배구조 원칙의 개정 동향을 참조하여 가이드라인을 3차 개정하였다. 개정 가이드라인은 2024년에 제출하는 보고서부터 적용된다.



● 기업지배구조보고서 가이드라인 3차 개정 주요 내용

주주 보호 관련

- 주주, 투자자와의 소통 강화**
- 소액 주주들과 따로 소통한 내역, 해외투자자 소통을 위한 행사, 외국인 주주를 위한 소통채널 확대 등 신설
 - 주주총회 의결사항 중 반대비율이 높거나 부결안건이 있는 경우 주주와의 소통노력 및 그 내용을 공시

배당의 예측가능성 제고

- 배당 관련 표준정관 개정에 따른 정관 개정 여부
- 현금배당 관련 배당액 예측가능성 제공 여부 추가

자본조달 관련 주주 보호

- 주주간 이해관계를 달리하는 자본조달 현황(CB, BW, EB 등, 조건부 자본증권 등)
- 조달과정에서의 주주의견 수렴정책 공시 의무화

이사회 관련

이사회 다양성

- 성별 뿐 아니라 연령, 경력 등으로 다양성 확대
- 이사회 내 동일 성별 구성 여부 및 미준수시 사유 기술

보수정책 및 임원배상 책임보험

- 이사 개별평가에 연동한 보수정책 마련 여부
- 보수 관련 정책의 공개 여부
- 임원배상책임보험 가입 여부 및 남용방지 정책 공시

부적격임원 선임 방지

- 사익편취·부당지원, 회계처리기준 위반까지 확대
- 1차적인 당국의 판단을 기점으로 형의 집행이 종료되거나 면제된 후 5년까지 공시

기업지배구조 핵심지표 변경

신설

- 1) 현금배당 관련 예측가능성 제공
- 2) 이사회 구성원 모두 단일 성(性)이 아님

삭제

- 1) 6년 초과 장기재직 사외이사 부존재
- 2) 내부감사기구에 대한 연1회 이상 교육 제공



더 알아보기

기업지배구조 보고서
(2023년 개정 '기업지배구조 보고서 가이드라인' 반영)



(2) 지속가능성 공시 제도 동향 업데이트

〈출처〉

- 금융위원회, [보도자료] 「ESG 금융추진단」 제3차회의개최, 2023.10.16

ESG 공시 의무화의 시기와 범위에 대한 관심이 뜨거운 가운데, 지난 10월 금융위원회는 ESG 공시제도 로드맵의 논의 내용을 발표했다. 주요 내용은 다음과 같다.

- ESG 공시 도입시기는 주요국 ESG 공시일정을 고려하여 2026년 이후로 연기
- ESG 공시기준 제정과 관련하여 주요국 및 국제기구의 기준을 참조하되, 국내 시장과 기업의 특수성을 충분히 고려하여 기준 제정 추진
- ESG 공시 대상기업에 대해서는 기업 준비상황을 고려하여 단계적으로 도입. 대형 상장사부터 도입하고 국제 동향과 국내시장 여건 등을 감안하여 단계적 확대를 검토 예정

Global 'Big three' ESG 보고 기준

	ISSB	EU CSRD/ESRS	SEC Regulation S-K/S-X
보고 범위	종속기업까지 포함한 연결 기준 공시		
보고 Framework	TCFD Framework 준용 – 4가지 핵심 항목 (거버넌스, 전략, 위험·기회 관리, 지표 및 목표) 을 공시하도록 요구		
인증 의무	공시기준이므로 별도 언급 없음	[CSRD] 초기에는 제한적 인증, 점차 합리적 인증으로 강화	FS 주식 사항은 FS/ICFR 감사 대상, 배출량은 점차 합리적 인증으로 강화
시행일	S1 – FY25('26년 공시)/ S2 – FY24('25년 공시) [S1, S2 '23년 6월 확정]	기업규모 등에 따라 FY24('25년 공시) ~ FY28('29년 공시) [First set – '23년 7월 확정]	기업규모 등에 따라 FY23('24년 공시) ~ FY25('26년 공시) ['24년 4월 확정 예정]
정보 이용자	투자자	다양한 이해관계자	SEC 상장사의 투자자
대상 회사	각 국가 관할 당국에서 결정	EU 상장사/대기업 & Non-EU 모회사	SEC 상장사
기타 특징	Global baseline (최소한의 기준 요건)	350 페이지 이상의 방대한 기준서, ESG 공시 관련 내부통제 공시 요구	재무제표 주석에 공시를 요구하는 사항 있음

출처: 삼일PwC ESG Platform



감사위원회 유의사항

- 감사위원회의 ESG 관련 감독 역할은 전체 이사회 및 다른 위원회의 역할과 비교할 때 어떠한가? 지속가능성 관련 공시에 국한되어 있는가?
- 현재 회사 또는 종속회사가 의무적으로 지속가능성 보고 및 공시를 해야 하는가? 만약 자발적으로 보고하고 있다면 적용하는 프레임워크 및 기준은 무엇인가?
- 경영진은 지속가능성 보고 및 공시와 관련된 제도를 어떻게 모니터링 및 평가하는가? (해외 종속회사 등이 적용받는 제도 포함)
- 지속가능성 공시의 품질을 높이기 위해 회사가 구축하여 운영 중인 데이터 수집 및 보고 절차와 통제는 무엇인가?

(3) 기업환경 개선과 주주보호를 위한 상법 개정안 입법예고

<출처>

- 법무부, [보도자료] 기업환경 개선과 주주보호를 위한 「상법」 개정안 입법예고, 2023.08.24

이번에 입법 예고된 상법 개정안의 핵심은 글로벌 스탠더드를 반영한 전자주주총회 도입과 물적 분할 시 주주의 주식매수청구권 부여 제도 정비이다. 두 사항 모두 주주권리 보호 및 강화를 위해 마련되었다.

● 전자주주총회 도입

회사는 정관으로 정하는 바에 따라 모든 주주가 전자적으로 출석하는 ‘완전전자주주총회’와 소집지 또는 전자적 출석을 선택할 수 있는 ‘병행전자주주총회’ 방식으로 주주총회를 개최할 수 있다. 개최 및 이를 통한 의결권 행사가 허용된다. 다만, 현장주주총회와 병행전자주주총회를 배제하고 완전전자주주총회만 정관에 두는 것은 금지된다.

● 주식매수청구권 제도 개선

상장사의 경우 자본시장법 개정을 통해 이미 인정되고 있던 제도로, 비상장회사의 주주도 보호 받을 수 있도록 한 조치이다. 또한, 주식매수청구권제도의 체계를 다음과 같이 개선하였다.

- 합병, 분할 등 기업 구조변경 효력발생일까지 회사가 산정한 매수가액을 전액 지급하는 경우 반대주주를 채권자 지위로 전환
- 매수대금에 다툼이 발생하는 경우 회사가 주식매수청구권과 관련하여 주주에 통지한 매수가액 이상의 금액 공탁 허용
- 주주에게 구체적인 매수가액 산정근거 제시, 열람등사청구권 보장

(4) 은행지주 및 은행의 지배구조에 관한 모범 관행

<출처>

• 금융감독원, [보도자료] 은행지주, 은행의 지배구조에 관한 모범관행마련, 2023.12.12

앞서 살펴본 금융사지배구조법 개정과 더불어 한국거래소는 은행지주 및 은행 지배구조에 관한 모범관행을 발표하였다. 바람직한 지배구조에 관한 30개 핵심원칙을 제시하고, 은행별 경영전략, 리스크 프로파일, 조직 규모에 따라 적용할 수 있는 다양한 방안을 제공하여 원칙 중심의 유연한 적용을 지원한다. 한국ESG기준원의 지배구조 모범기준에 비해 보다 상세하고 강화된 내용을 담고 있어, 은행지주나 은행이 아니더라도 유용하게 참고할 수 있다.

1

사외이사 지원조직 및 체계 [6개 핵심원칙]

최고 의사결정기구인 이사회가 그 기능과 역할을 다할 수 있도록 충실한 지원체계 구축

- 사외이사 지원을 위한 전담 조직을 설치하고 업무총괄자 임면시 이사회 동의를 받는 등 독립적이고 체계적인 지원 시스템을 운영
- 회의자료 조기 송부, 사외이사만의 간담회 실시, 연수 및 교육 강화 등을 통해 사외이사의 충실성, 독립성, 전문성 제고 지원

2

CEO 선임 및 경영승계절차 [10개 핵심원칙]

상시후보군 관리·육성부터 최종 후임자 선정까지 공정하고 투명한 승계계획 마련

- 상시후보군 선정 및 관리, CEO 자격요건, 승계절차 개시 이후 단계별 절차, 비상승계계획 등 경영승계에 관한 중요사항을 문서화
- 후보자에 대한 공정하고 면밀한 평가를 위해 경영승계절차를 조기 개시하고 후보군에 대한 평가·검증 방식을 다양화

3

이사회 집합적 정합성·독립성 확보 [9개 핵심원칙]

이사회가 은행의 규모, 복잡성, 리스크 프로파일에 상응하는 전문성을 보유

- Board Skill Matrix 등 이사회 집합적 정합성을 확보하기 위한 관리체계를 구축하고, 장단기 이사회 승계계획을 마련
- 사외이사 후보군의 추천경로를 다양화하고 적정 임기정책을 마련하며, 사외이사 선임시 독립성, 전문성 등 자격 검증을 강화

4

이사회 및 사외이사 평가체계 [5개 핵심원칙]

이사회, 사외이사 등의 활동과 효율성에 대해 적절하게 평가하고 이를 재선임시 활용

- 사외이사 평가의 공정성·객관성 제고를 위해 특정 평가주체의 비중이 과도하지 않도록 조정하고 정량평가를 확대
- 평가결과 등을 이사회에 공유해 개선방안을 마련하는 등 환류(feedback) 기능을 강화하고 평가결과 공시 내용을 확대

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 법무법인 클라스한결 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: 2401W-RP-002

© 2024 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.