



삼일회계법인

# 2026 거버넌스 트렌드 리포트

기업지배구조 핵심지표 준수현황





## 기업지배구조 핵심지표: 전체 유가증권시장 상장사 공시 첫해, 성과와 과제

지난 6월 1일, 전체 유가증권시장 상장사 829개사가 2025년도에 대한 기업지배구조 보고서를 공시하여 역대 최대 규모를 기록했다. 2017년 자율공시로 도입된 기업지배구조 보고서 제도는 2019년에 자산총액 2조 원 이상 기업을 대상으로 공시가 의무화된 이후 단계적 확대를 거쳐, 이제는 유가증권시장 전체를 포괄하는 공시 체계로 진화했다.



기업지배구조 보고서에 포함되는 '기업지배구조 핵심지표 준수 현황'은 바람직한 국내 기업 지배구조의 확립을 위해 준수가 장려되는 핵심적인 지표 15개의 준수 여부로 구성된 표이다. 동 지표는 기업 간 지배구조 수준을 일관된 기준으로 비교하고, 제도 도입 이후 변화 양상을 추적할 수 있는 분석 틀을 제공한다. 본 보고서는 이러한 특성을 고려하여 지표별 준수 현황과 주요 변화를 살펴보고 시사점을 알아본다.

분석 대상은 2025년도에 대한 기업지배구조 보고서를 공시한 기업 중 비금융회사 783개사이다<sup>1</sup>. 금융회사의 경우 기업지배구조 보고서를 갈음하여 공시하는 지배구조 연차보고서에 핵심지표 준수 현황이 포함되지 않는 점과, 비금융업과 상이한 사업-제도적 특성을 고려하여 분석 대상에서 제외하였다.

<sup>1</sup> 금융회사는 총 46개사로, 이 중 40개사는 지배구조 연차보고서, 6개사는 기업지배구조 보고서를 공시하였다. 금융회사는 지배구조 연차보고서로 기업지배구조 보고서 공시를 갈음할 수 있다.

## 연도별 기업지배구조 보고서 공시 현황

| 구분   | 공시연도 | 비금융회사(연결재무제표 자산총액 기준) |         |          |          | 비금융 합계 | 금융회사<br>(지배구조보고서) |
|------|------|-----------------------|---------|----------|----------|--------|-------------------|
|      |      | 2조 원 이상               | 1조 원 이상 | 5천억 원 이상 | 5천억 원 미만 |        |                   |
| 자율공시 | 2017 | 31                    | -       | -        | -        | 31     | -                 |
|      | 2018 | 55                    | -       | -        | -        | 55     | -                 |
| 의무공시 | 2019 | 161                   | -       | -        | -        | 161    | -                 |
|      | 2020 | 171                   | -       | -        | -        | 171    | -                 |
|      | 2021 | 175                   | -       | -        | -        | 175    | -                 |
|      | 2022 | 194                   | 110     | -        | -        | 304    | -                 |
|      | 2023 | 208                   | 119     | -        | -        | 327    | -                 |
|      | 2024 | 214                   | 123     | 151      | -        | 488    | -                 |
|      | 2025 | 225                   | 124     | 147      | -        | 496    | 5                 |
|      | 2026 | 232                   | 126     | 140      | 285      | 783    | 6                 |

### 기업지배구조 보고서 가이드라인 개정(2025.12)

올해 공시된 기업지배구조 보고서는 2025년 12월 개정된 가이드라인을 기준으로 작성되었다. 가이드라인은 2019년 최초 제정 이후 국내외 지배구조 환경 변화와 기업 및 시장의 피드백을 반영하여 꾸준히 보완되었으며, 이번 개정의 주요 내용은 다음과 같다.

#### 2025.12(7차 개정)

| 구분       | 개정사항                                     |
|----------|------------------------------------------|
| 핵심지표 4   | 주식 삭제                                    |
| 세부원칙1-2  | '의결권 기준일 관련 정관 개정 여부' 항목 신설              |
| 세부원칙1-4  | '주주에 연 1회 통지 여부' 대상에 주주환원정책 관련 실시계획 추가   |
| 세부원칙10-2 | 외부감사인과 소통 내역에 구체적인 회의 진행 방식 및 참석자 정보를 포함 |

## 기업지배구조 핵심지표 준수 현황

| 구분    | 핵심지표                                                    | 전체  | 2조 원 이상 | 1조 원 이상<br>2조 원 미만 | 5천억 원<br>이상<br>1조 원 미만 | 5천억 원<br>미만 |
|-------|---------------------------------------------------------|-----|---------|--------------------|------------------------|-------------|
| 주주    | ① 주주총회 4주 전에 소집공고 실시                                    | 31% | 50%     | 33%                | 30%                    | 16%         |
|       | ② 전자투표 실시                                               | 77% | 91%     | 81%                | 72%                    | 65%         |
|       | ③ 주주총회의 집중일 이외 개최                                       | 71% | 88%     | 75%                | 66%                    | 58%         |
|       | ④ 현금배당 관련 예측가능성 제공                                      | 41% | 68%     | 52%                | 33%                    | 18%         |
|       | ⑤ 배당정책 및 배당실시 계획을 연 1회 이상 주주에게 통지                       | 35% | 68%     | 40%                | 25%                    | 10%         |
| 이사회   | ⑥ 최고경영자 승계정책(비상시 선임정책 포함) 마련 및 운영                       | 29% | 60%     | 31%                | 19%                    | 8%          |
|       | ⑦ 위험관리 등 내부통제정책 마련 및 운영                                 | 62% | 91%     | 70%                | 57%                    | 36%         |
|       | ⑧ 사외이사가 이사회 의장인지 여부                                     | 11% | 27%     | 10%                | 6%                     | 2%          |
|       | ⑨ 집중투표제 채택                                              | 4%  | 9%      | 1%                 | 2%                     | 3%          |
|       | ⑩ 기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지하기 위한 정책 수립 여부 | 49% | 79%     | 60%                | 45%                    | 21%         |
|       | ⑪ 이사회 구성원 모두 단일 성(性)이 아님                                | 46% | 83%     | 37%                | 31%                    | 27%         |
| 감사기구  | ⑫ 독립적인 내부감사부서(내부감사업무 지원 조직)의 설치                         | 41% | 60%     | 52%                | 41%                    | 20%         |
|       | ⑬ 내부감사기구에 회계 또는 재무 전문가 존재 여부                            | 81% | 97%     | 86%                | 79%                    | 66%         |
|       | ⑭ 내부감사기구가 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과 회의 개최              | 47% | 88%     | 57%                | 37%                    | 14%         |
|       | ⑮ 경영 관련 중요정보에 내부감사기구가 접근할 수 있는 절차를 마련하고 있는지 여부          | 94% | 100%    | 98%                | 96%                    | 86%         |
| 총 준수율 |                                                         | 48% | 71%     | 52%                | 43%                    | 30%         |

## 1. 자산 규모별 평균 준수율

| 규모              | 2025    | 2026        |
|-----------------|---------|-------------|
| 전체(5천억 원 미만 포함) | 55%     | 48%         |
| 2조 원 이상         | 67%     | +4%p<br>71% |
| 1조 원 이상         | 50%     | +2%p<br>52% |
| 5천억 원 이상        | 40%     | +3%p<br>43% |
| 5천억 원 미만        | 해당사항 없음 | 30%         |

- 자산 규모가 클수록 준수율이 높은 경향이 유지된 가운데, 자산 5천억 원 이상 기업은 전기 대비 2~4%p 수준의 완만한 상승세를 기록함
- 첫 공시인 5천억 원 미만 기업의 준수율은 30%에 머물러, 전체 준수율의 하락과 규모별 격차가 심화된 원인으로 작용함

## 2. 준수율이 개선된 주요 핵심지표



현금배당 예측가능성

+12%p



주주총회의 집중일 이외 개최

+7%p



최고경영자 승계정책 마련 및 운영

+6%p



부적격임원 선임 방지 정책

+6%p

2 당기, 전기 분석은 모두 연결 자산 규모 기준으로 수행하였다.



## 3. 핵심지표 준수율 순위

|    | 2026년<br>순위 | 2025년<br>순위 | 핵심지표 항목                                        | 2026년<br>준수율<br>(5천억 원 미만 제외) | 2025년<br>준수율 |
|----|-------------|-------------|------------------------------------------------|-------------------------------|--------------|
| 상위 | 1           | 1           | ㉞ 경영 관련 중요정보에 내부감사기구가 접근할 수 있는 절차를 마련하고 있는지 여부 | 98%                           | 98%          |
|    | 2           | 2           | ㉞ 내부감사기구에 회계 또는 재무 전문가 존재 여부                   | 89%                           | 88%          |
|    | 3           | 3           | ㉡ 전자투표 실시                                      | 83%                           | 81%          |
| 하위 | 13          | 13          | ㉡ 최고경영자 승계정책 마련 및 운영                           | 41%                           | 35%          |
|    | 14          | 14          | ㉢ 사외이사가 이사회 의장인지 여부                            | 17%                           | 14%          |
|    | 15          | 15          | ㉢ 집중투표제 채택                                     | 5%                            | 3%           |

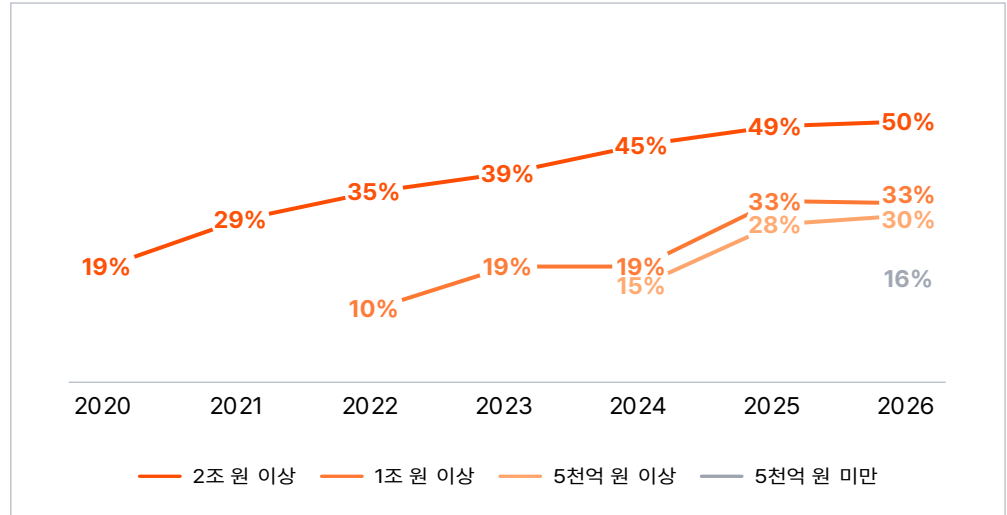
- 준수율 상위, 하위 항목은 전년도와 동일함
- ㉢ 집중투표제 채택은 전체 준수율 4%로 가장 낮은 수준이나, 2025년 상법 개정으로 자산총액 2조 원 이상 대규모 상장회사에 2026년 9월 10일부터 의무화되어 변화가 예상됨

## 4. 기업 규모에 따른 차이가 큰 지표 순위 Top 5 (2조 원 이상 vs. 2조 원 미만)

| 핵심지표 항목                                    | 2조 원 이상 | 2조 원 미만 | 차이   |
|--------------------------------------------|---------|---------|------|
| ㉞ 내부감사기구가 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과 회의 개최 | 88%     | 30%     | 58%p |
| ㉞ 이사회 구성원 모두 단일성(性)이 아님                    | 83%     | 30%     | 53%p |
| ㉡ 배당정책 및 배당실시 계획을 연 1회 이상 주주에게 통지          | 68%     | 21%     | 47%p |
| ㉡ 최고경영자 승계정책 마련 및 운영                       | 60%     | 16%     | 44%p |
| ㉡ 위험관리 등 내부통제정책 마련 및 운영                    | 91%     | 49%     | 42%p |

- 기업 규모에 따른 차이는 보다 높은 수준의 법규상 요구와 이를 뒷받침하는 거버넌스 체계의 구축 정도가 복합적으로 작용한 결과로 해석할 수 있음

## 1. 주주총회<sup>3</sup> 4주 전에 소집공고를 실시하고 있다.



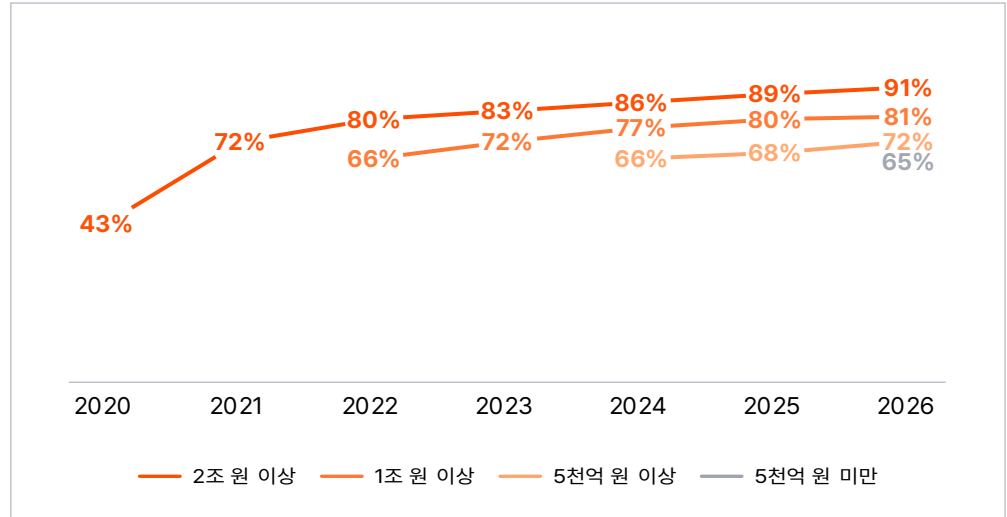
주주총회 소집공고 조기화는 주주가 의안을 검토하고 의결권 행사를 준비하는 데 필요한 기간을 확보하는 장치로, 주주권 보장의 출발점에 해당하는 지표이다. 특히 정보 수집과 내부 의사결정에 더 많은 시간이 필요한 해외 투자자에게는 실질적 주주권 행사 여건을 좌우하는 기반으로 작용한다.

전체 준수율은 31%에 그쳤으며, 기업 규모별로는 자산 2조 원 이상 50%, 5천억 원 미만 16%로 격차가 크게 나타났다. 준수율은 전반적으로 개선 흐름을 보이고 있으나, 규모에 따른 편차는 뚜렷하게 유지되고 있다.

규모별 편차는 소집공고 시점이 재무정보 결산, 외부감사, 이사회 소집 등 선행 절차의 완료에 종속되는 구조에서 기인하는 바가 크다. 이러한 선행 절차를 조기에 마무리할 수 있는 내부 역량은 기업 규모에 따라 차이가 뚜렷하며, 미준수 사유에서도 자원과 인프라 격차가 반영되는 경향이 확인된다. 특히 외부감사 일정이 특정 시기에 집중되는 점은 개별 기업이 통제하기 어려운 제약으로 작용하여, 단일 요소의 개선만으로는 대응에 한계가 있다. 한편 법적 최소 요건인 2주 전 공고만으로도 법규 준수가 가능하므로, 권고 기준인 4주 전 공고까지 이어지는 개선 유인은 상대적으로 제한적이다. 준수율 제고를 위해서는 개별 기업의 노력과 함께 결산월 분산 등 제도적 보완이 병행될 필요가 있다.

3 기업지배구조 보고서 제출일 직전의 정기 주주총회 기준

## 2. 전자투표를 실시하고 있다.



전자투표는 주주가 주주총회에 직접 출석하지 않고도 의결권을 행사할 수 있도록 하는 제도로, 의결권 행사의 접근성과 실질적 참여 기반을 확보하는 수단으로 기능한다. 소집공고를 통한 의안 검토 기회가 실제 의결권 행사로 이어지도록 연결하는 역할을 한다는 점에서 주주권 보장의 핵심 지표 중 하나로 평가된다.

전체 준수율은 77%이며<sup>4</sup>, 기업 규모별로는 자산 2조 원 이상 91%, 1조 원 이상 81%, 5천억 원 이상 72%, 5천억 원 미만 65%로 나타났다. 규모가 작아질수록 준수율이 낮아지나 격차는 다른 지표 대비 크지 않다. 최근 5년간 도입 기업의 90%, 미도입 기업의 93%가 동일 상태를 유지하는 가운데, 미도입 기업 일부가 매년 신규 도입으로 전환되며 전 구간에서 완만한 상승세가 이어지고 있다.

높은 도입률과 안정적 유지 경향은 운영상 편의성과 제도적 유인에서 비롯된 것으로 보인다. 전자투표는 외부 플랫폼을 활용해 단기간에 도입할 수 있고, 결산·감사 절차 변경 없이 적용이 가능하며, 도입 이후 추가 운영 부담도 크지 않다. 또한 정관 개정을 통해 감사 및 감사위원 선임 시 의결정족수를 완화할 수 있다는 점도 도입 확대의 배경으로 작용한 것으로 판단된다.

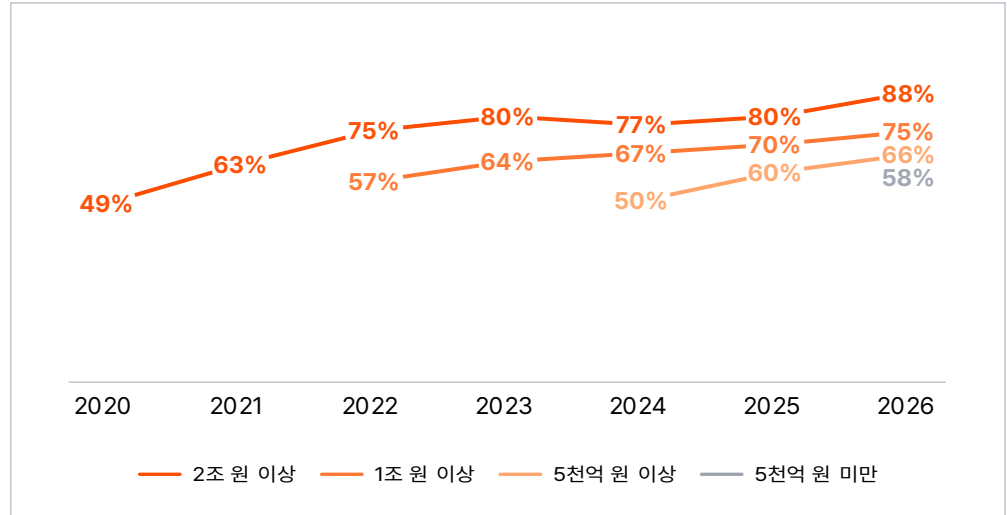
주주총회 일정이 특정 시기에 집중되는 국내 구조상, 사전 전자투표는 의결권 행사 분산과 접근성 제고 수단으로 기능을 지속할 것으로 보인다. 아울러 전자주주총회 병행 개최 제도 도입<sup>5</sup> 등 제도 환경 변화가 예정된 점을 고려할 때, 전자투표는 향후 변화에 대응하는 수단의 기반으로 활용될 가능성이 크다.

4 한국상장회사협의회·코스닥협회, 「12월 결산 상장사 2026년 정기총회 운영 현황 및 주요 특징」, 2026.06.14. 12월 결산 상장기업 총 2,478개사(유가증권시장 795개사, 코스닥 1,683개사) 중 2026년 정기 주주총회에서 사전 전자투표를 실시한 비율은 65%(1,489개사)로 전기 61% 대비 다소 상승하였다.

5 상법 제542조의14, 2025년 상법 개정으로 회사가 정관에 근거를 두어 현장 주주총회와 전자주주총회를 병행 개최할 수 있도록 허용(2027.01.01 시행)



### 3. 주주총회 집중일 아닌 날짜에 주주총회를 개최하였다.



주주총회 분산 개최는 특정일에 총회가 집중되는 관행을 완화해 주주가 여러 기업의 총회에 실질적으로 참여할 수 있는 여건을 확보하는 장치이다. 특히 다수 기업에 분산 투자하는 기관 투자자에게는 의결권을 실효성 있게 행사할 수 있는 기반으로 작용한다.

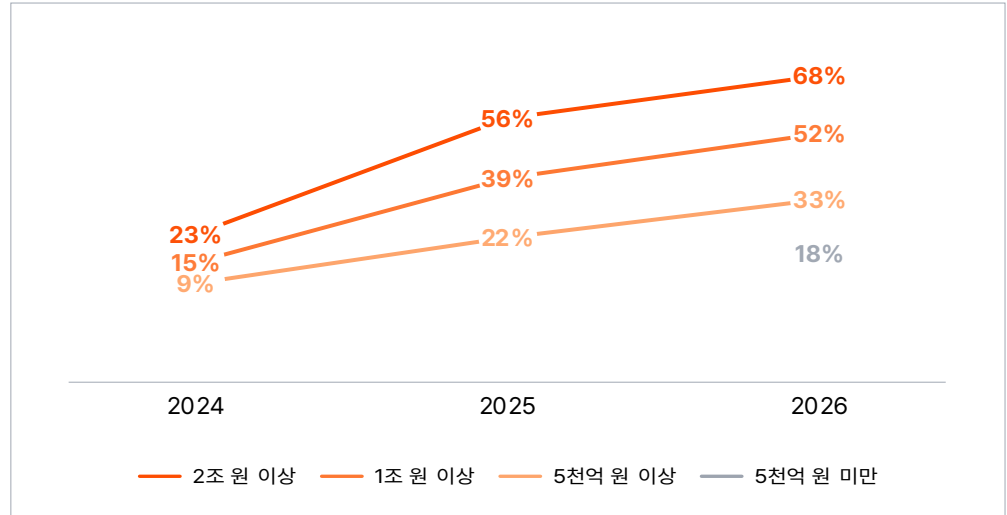
전체 준수율은 71%이며, 자산 2조 원 이상 기업은 88%로 규모가 클수록 준수율이 높게 나타났다<sup>6</sup>. 다만 본 지표는 실제 개최일뿐 아니라 주주총회 분산 자율준수 프로그램 참여 여부를 함께 반영하고 있어<sup>7</sup>, 집중일을 회피했음에도 미참여로 미준수 처리된 사례(65개사)가 함께 확인된다.

이러한 판단 방식은 지표의 준수 여부가 주주총회 개최 일자의 단순한 선택이 아니라 기업의 정책 운영 여부에 따라 결정됨을 의미한다. 또한 주주총회 개최 일자는 결산·감사 일정으로부터 받는 영향이 상대적으로 작아 조정 여지가 크므로, 주주 편의를 고려한 기업의 대응 노력이 드러나는 지표에 해당한다.

6 한국상장회사협의회·코스닥협회, 「12월 결산 상장사 2026년 정기총회 운영 현황 및 주요 특징」, 2026.6.14. 2026년 정기 주주총회는 3월 4주차 목요일(711개사) 등 상위 3일에 전체 상장사의 70.6%가 집중되어, 전년(66.7%) 대비 집중도가 증가하였다. 한편 주주총회 분산 자율준수 프로그램 참여 기업은 2026년 1,199개사(48.4%)로 전년(39.3%) 대비 증가하였으며, 이는 공시 의무 확대 및 인센티브 강화 등의 영향이 반영된 것으로 보인다.

7 다만 본 핵심지표는 매년 초 한국상장회사협의회가 과거 주주총회 개최 일정을 바탕으로 지정·공표하는 3개의 주주총회 집중일을 기준으로 회피 여부를 판단한다. 이에 따라 기업이 해당 집중일을 회피하여 인접한 날짜에 주주총회를 개최하는 경우에도 준수로 분류된다.

#### 4. 현금배당 관련 예측가능성을 제공했다.



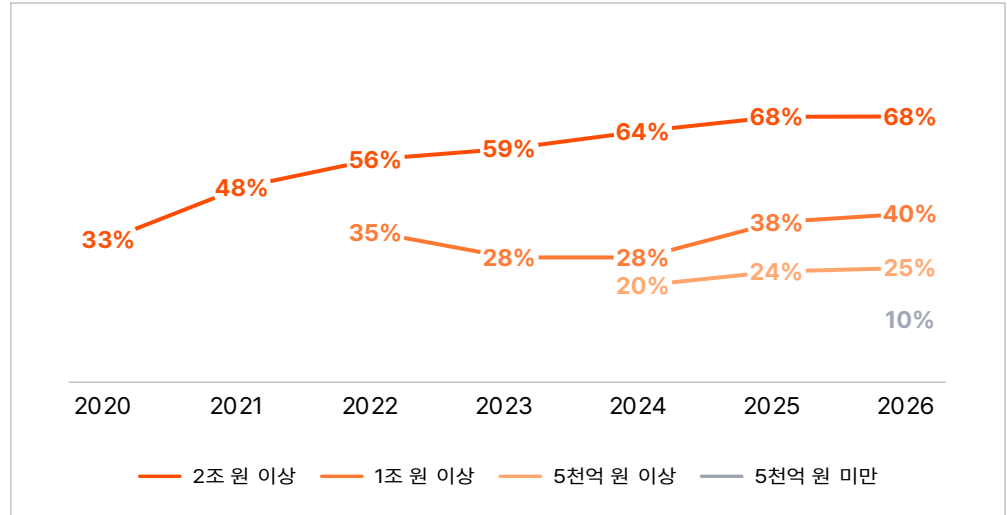
배당 예측가능성 제고는 정관 개정을 통해 배당 관련 사항을 명문화하고, 배당금 확정일이 배당 기준일보다 앞서도록 절차를 정비하는 장치이다. 투자자가 배당 정보를 사전에 확인한 후 투자 판단을 내릴 수 있도록 함으로써, 실질적 투자 의사결정의 기반을 제공한다는 점에서 의미를 지닌다.

전체 준수율은 전년 대비 개선세를 보였으며, 자산 2조 원 이상 기업 68%, 1조 원 이상 52%, 5천억 원 이상 33%, 5천억 원 미만 18%로 나타났다. 모든 규모에서 전년 대비 준수율이 상승하여 개선 흐름이 광범위하게 확인된다. 다만 미준수 464개사 중 220개사(47%)가 정관 반영과 절차 정비 두 요건 모두 미충족 상태이며, 자산 규모가 작을수록 이러한 비중이 높았다.

개선 흐름은 기업 밸류업 프로그램과 배당 관련 제도 정비의 영향을 반영한 것으로 보인다. 실제로 현금배당 관련 예측가능성 제고는 기업가치 제고 계획에서 가장 빈번하게 채택된 과제로 확인된다<sup>8</sup>. 한편 배당을 실시하지 않았음에도 정관 반영을 근거로 준수로 인정된 사례(47개사)가 존재하는데, 이는 이 지표가 실제 배당 실시 여부보다 정관 반영과 절차 정비 여부를 기준으로 판단하는 특성에서 비롯된다. 정관 개정과 배당 절차 정비는 배당 구조 자체의 개선에 해당하는 만큼, 최근의 준수율 상승은 일시적 변화라기보다 관련 관행의 점진적 확산으로 해석할 수 있다.

8 2026년 5월 발간된 「기업 밸류업 프로그램 백서」는 국내외 기관투자자 설문조사와 삼일PwC의 연구용역 결과를 바탕으로 작성되었으며, 2026년 3월말까지 기업가치 제고 계획을 공시한 기업을 분석 대상으로 삼았다. 백서에 따르면, 2026년 3월말까지 기업가치 제고 계획을 공시한 기업 129개사 중 54개사가 현금배당 관련 예측가능성 제고를 목표로 선정해 15개 지표 중 가장 선정 빈도가 높았다.

## 5. 배당정책 및 배당실시 계획을 연 1회 이상 주주에게 통지하였다.



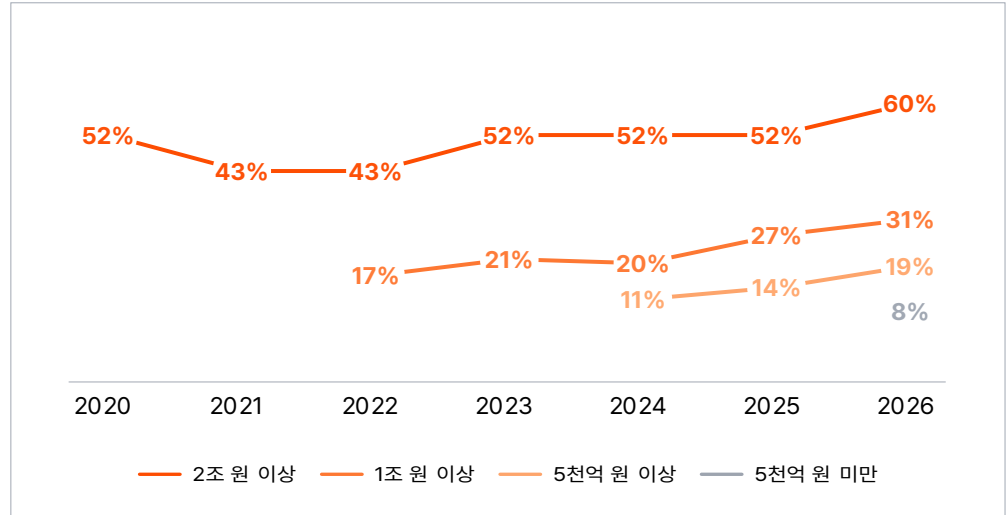
앞선 배당 예측가능성 제고가 다가올 배당을 예측 가능하게 하는 장치라면, 중장기 배당정책 수립 및 공시는 기업의 배당 방침 자체를 사전에 알리는 장치이다. 배당의 방향성과 기준을 제시함으로써 주주가 장기적 관점에서 투자 판단을 내릴 수 있도록 한다.

전체적으로 준수율은 개선 흐름을 이어가고 있으나, 자산 2조 원 이상 기업 68%(전기 동일), 1조 원 이상 40%, 5천억 원 이상 25%, 5천억 원 미만 10%로 규모가 작아질수록 준수율이 크게 낮아지는 특징이 확인된다. 동 지표는 기업가치 제고 계획에서 현금배당 예측가능성 제공에 이어 두 번째로 높은 빈도로 선정된 준수 목표이나<sup>9</sup>, 실제 이행에서는 규모별 편차가 뚜렷하게 나타난다.

미준수 사유로는 영업적자 및 투자 확대에 따른 배당 자원 부족이 주로 제시되었다. 그러나 이 지표는 배당 실시 여부와 무관하게 배당 정책의 수립과 주주 커뮤니케이션을 요구하는 항목이다. 그럼에도 배당을 실시하지 않은 189개사 중 180개사(95%)가 미준수 상태라는 점은, 상당수 기업이 배당 미실시를 이유로 정책 수립과 공시 의무를 이행하지 않고 있을 가능성을 시사한다. 준수율 제고를 위해서는 지표의 취지에 대한 인식 개선이 선행될 필요가 있다.

9 한국거래소, 「2026 한국거래소 기업가치 제고 프로그램 백서」, 2026.05.29. 기업가치 제고 계획을 공시한 기업 중 26개사가 배당정책 및 배당실시 계획 통지를 선정하여, 현금배당 관련 예측가능성 제공(54개사)에 이어 두 번째로 많았다.

## 6. 최고경영자 승계정책을 마련 및 운영하고 있다.



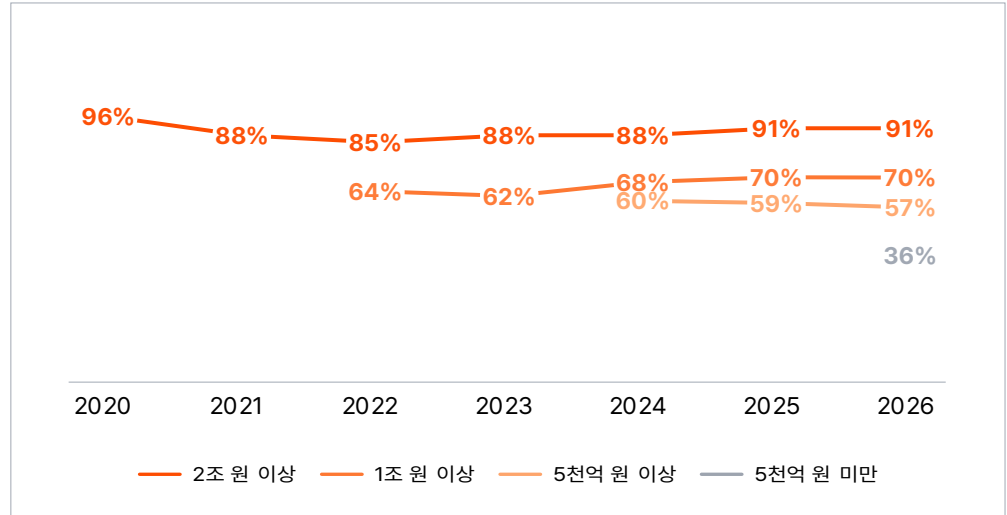
최고경영자 승계정책은 후계자 선정 기준과 절차, 후보군 관리, 비상시 승계 체계 등을 사전에 명문화하여 이사회 중심의 안정적 리더십 승계를 보장하는 장치이다.

5천억 원 이상 기업의 준수율은 전반적으로 상승했다. 자산 2조 원 이상은 2023년 이후 52%에 정체되어 있던 준수율이 60%로 상승하였으며, 1조 원 이상 31%, 5천억 원 이상 19%로 모든 규모에서 전년 대비 개선되었다. 올해 처음 공시 대상에 포함된 5천억 원 미만 기업의 준수율은 8%로 낮은 수준에서 출발하였다.

미준수 사유로는 후보군 양성 프로그램과 비상시 승계 프로세스는 운영하고 있으나 명문화된 정책이 없다는 설명이 다수 확인되었다. 이 지표가 요구하는 것은 승계정책 운영 주체, 후보군 구성 기준과 절차, 후보자 평가와 교육, 외부 후보 고려사항, 비상시 승계 대응 체계 등을 포괄하는 구체적 명문화이며, 단순한 직무대행 순서 지정이나 상법상 대표이사 선임 절차 준수는 인정되지 않는다.

승계정책은 기업의 소유 구조, 현 경영진과의 관계 등이 복합적으로 얽힌 사안으로 단기간에 수립하기 쉽지 않은 특성을 지닌다. 최고경영자 선임이 이사회의 핵심 책무임을 고려할 때, 이사회 주도의 승계 체계 정비가 지속적으로 요구된다.

## 7. 위험관리 등 내부통제정책을 마련 및 운영하고 있다.



내부통제정책은 기업이 전사리스크관리, 준법경영, 내부회계관리, 공시정보관리 네 영역에 관한 정책을 모두 명문화하고 실행할 것을 요구하는 지표이다. 네 영역 중 하나라도 명문화 또는 실행 측면에서 미흡할 경우 미준수로 판정된다<sup>10</sup>.

전체 준수율은 62%로 높은 수준을 유지하고 있으며, 기업 규모가 작아질수록 준수율이 낮아지는 경향이 확인된다. 미준수 사유를 영역별로 보면, 300개사 중 274개사(91%)가 전사리스크관리에서 미흡한 반면, 내부회계관리 영역에서 미흡한 기업은 9개사(3%)에 그쳤다.

이러한 편차는 각 영역의 규율 방식 차이를 반영한 것으로 보인다. 내부회계관리는 외부감사법에 따라 설계와 운영 의무가 부과되는 반면, 전사리스크관리는 자율적으로 구축·운영되는 영역이기 때문이다. 전사리스크관리는 주요 리스크의 식별, 평가, 대응, 보고 체계를 포함하는 통합적 관리체계로, 재무 리스크뿐 아니라 전략, 운영, 규제, ESG 등 비재무 리스크와 이사회 보고체계까지 포괄한다. 이러한 광범위성과 전문성은 전담 조직, 시스템, 이사회 보고체계 등에 대한 지속적 자원 투입으로 이어질 수 있기에, 기업에 부담이 되는 영역으로 인식될 수 있다. 그러나 리스크 환경이 재무를 넘어 전략, 규제, ESG로 확장되는 흐름 속에서, 통합적 리스크 관리를 기업 회복탄력성의 핵심 요소로 바라보는 인식 전환이 필요하다.

<sup>10</sup> 일부 기업(14개사)에서는 세부 항목 중 미준수 항목이 존재함에도 전체 지표를 준수로 표시한 사례가 확인되었다. 이 중 9개사는 리츠(REITs)로, 부동산투자회사법에 따라 내부회계관리제도가 적용되지 않는 특수성이 반영된 것으로 보인다.

## 8. 사외이사가 이사회 의장을 맡고 있다.

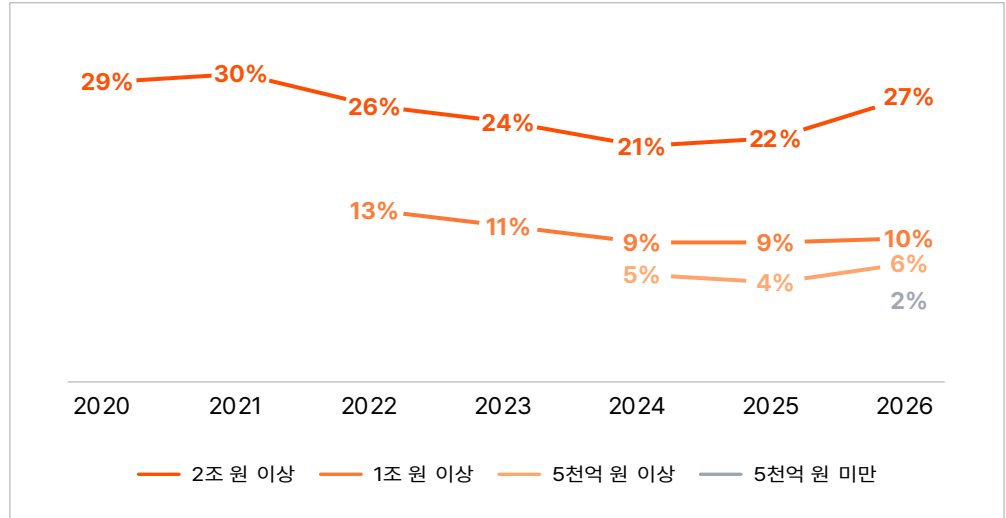
### 더 알아보기

이사회 의장과 대표이사를 분리하는 분리모델과 대안으로 고려되는 선임사외이사 제도에 관해 다음 자료를 참고할 수 있다.

### 거버넌스포커스 Vol. 35

### 「이사회 의장, 누가 맡아야 할까」

미시간대학교 김화진 석좌교수



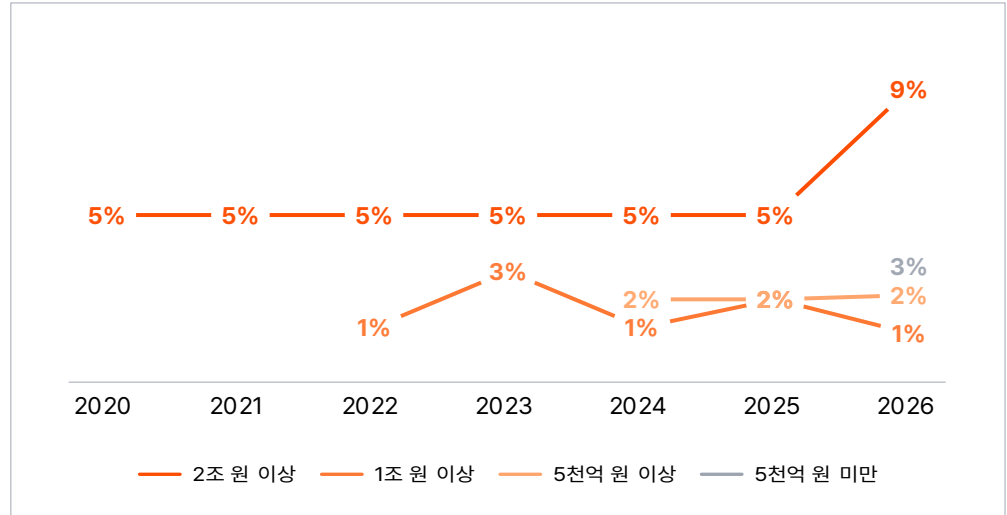
이사회 의장이 사외이사인지 여부는 이사회 독립성과 경영진에 대한 감독 기능을 보여주는 대표적 지표에 해당한다. 이사회 의장이 대표이사와 분리될 때, 이사회는 경영진으로부터 독립된 감독 주체로서의 기능을 실질적으로 수행할 수 있다.

사외이사가 이사회 의장을 맡고 있는 기업은 전체의 11%에 불과하며, 자산 2조 원 이상 기업 27%, 1조 원 이상 10%, 5천억 원 이상 6%, 5천억 원 미만 2%로 나타났다. 한편, 사외이사가 의장을 맡지 않은 기업에서는 대표이사가 이사회 의장을 겸임하는 사례가 74%로 가장 높은 비중을 차지했으며, 사내이사가 의장인 경우가 21%, 기타비상무이사 등은 소수에 그쳤다. 미준수 사유로는 대표이사의 경영 전문성과 회사·산업에 대한 이해를 바탕으로 한 이사회 운영의 효율성이 주로 제시되었다.

한국ESG기준원의 지배구조 모범규준은 사외이사가 이사회 의장을 맡거나, 그렇지 않을 경우 선임사외이사를 두어 의장 역할의 상당 부분을 수행하도록 권고하고 있다. 그러나 이사회 의장이 사외이사가 아닌 기업 중 선임사외이사를 지정하고 있다고 기재한 비율은 7%에 그쳤다. 대표이사 겸임이 지배적 관행으로 유지되는 가운데 대안적 장치인 선임사외이사 제도의 활용도 제한적인 상황이다. 이사회 독립적 감독 기능이 실질적으로 작동하기 위해서는 의장과 대표이사의 분리, 또는 선임사외이사 제도의 실질적 운영 확산이 요구된다. 다만 이러한 제도가 실효성을 갖추기 위해서는 경영 전문성을 갖춘 사외이사의 확보가 함께 요구된다.



## 9. 집중투표제를 채택하고 있다.

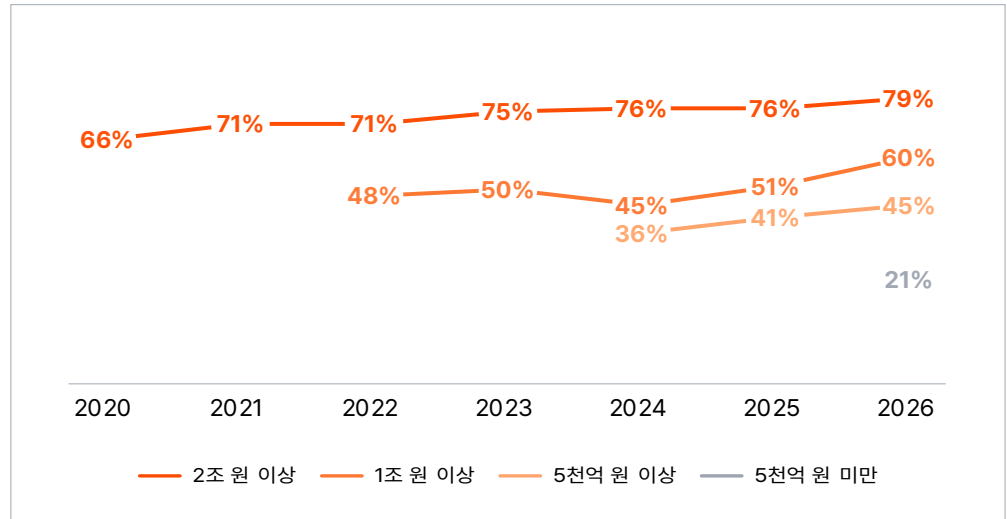


집중투표제는 소수주주가 이사 선임 과정에서 자신의 의결권을 특정 후보에게 집중적으로 행사할 수 있도록 허용하는 제도로, 소수주주의 이사회 진입 가능성을 제도적으로 뒷받침한다는 점에서 지배구조상 중요한 함의를 가진다.

보고서 기준일 현재 집중투표제 채택률은 전반적으로 낮은 수준을 보였으며, 자산 2조 원 이상 기업에서도 9%에 그쳤다. 다만 별도재무제표 기준 자산총액 2조 원 이상 대규모 상장회사의 경우 2026년 9월 10일부터 집중투표제가 의무화됨에 따라, 의무화 대상 기업 중 미준수로 공시한 143개사의 88%(126개사)가 2026년 정기주주총회에서 정관 개정을 이미 완료한 것으로 확인되었다. 의무 적용 대상이 아닌 기업에서는 유의미한 변화가 확인되지 않았다.

미준수 기업은 집중투표제가 경영권 방어에 취약성을 초래할 수 있다는 점을 주된 미준수 사유로 제시하였으며, 집중투표제 대신 소수주주 의견 청취 등의 소수주주 권리 보호를 위한 노력을 기재한 사례가 다수 확인되었다. 집중투표제 도입 여부와 별개로 소수주주 권리 보호를 위한 실질적 장치의 정착 여부가 앞으로 살펴봐야 할 과제로 남았다.

## 10. 기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지하기 위한 정책을 수립하고 있다.

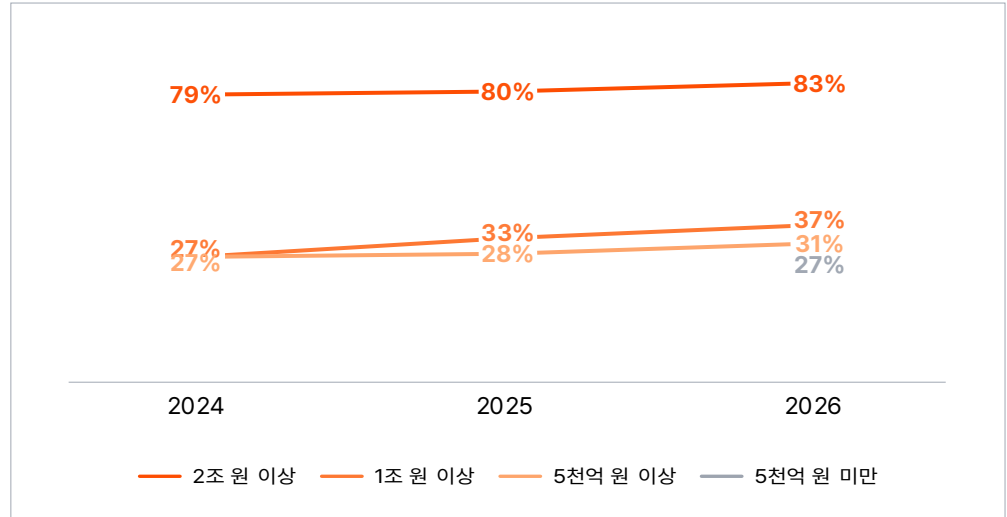


부적격 임원 선임 방지 정책은 기업가치 훼손이나 주주권익 침해 이력이 있는 인사가 임원으로 선임되는 것을 사전에 차단하기 위한 장치로, 이사회 구성의 건전성과 주주 보호를 뒷받침하는 역할을 한다.

전체 준수율은 49%로 절반 수준에 머물러 있으며, 자산 2조 원 이상 기업 79%, 1조 원 이상 60%, 5천억 원 이상 45%, 5천억 원 미만 21%로 규모에 따른 격차가 뚜렷했다.

미준수 사유로는 임원 선임 과정에서 적격성 검증 절차를 운영하고 있으나 이를 별도 정책으로 명문화하지 않았다는 설명이 주로 제시되었다. 그러나 위법 여부를 점검하는 수준을 넘어 부적격 임원의 선임을 사전에 방지하기 위한 명시적 기준과 절차가 마련되어 있는지가 핵심적인 판단 요소인 만큼, 검증 기준의 수립과 실질적 운영이 뒷받침될 필요가 있다.

## 11. 이사회 구성원 모두 단일 성(性)이 아니다.



이사회 성별 다양성은 이사회 구성원이 특정 성으로만 이루어지지 않도록 하여, 다양한 관점이 의사결정에 반영될 수 있도록 하는 지표이다. 자본시장법에 따르면 별도재무제표 기준 자산총액 2조 원 이상 상장회사는 이사회를 특정 성으로만 구성해서는 안 된다.

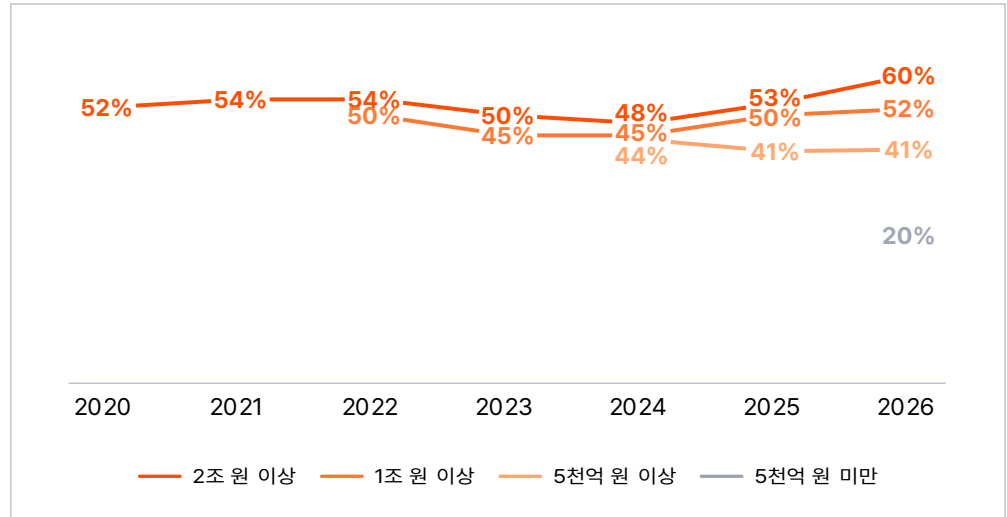
전체 준수율은 46%로 절반에 못 미치는 수준으로 나타났다. 다만, 2조 원 이상의 경우 자본시장법의 영향으로 83%로 높은 비율을 보였다. 미준수 기업의 경우 자본시장법의 적용 대상이 아니라는 점을 사유로 제시한 경우가 많았다<sup>11</sup>.

아직은 성별 다양성을 법규 준수 차원에서 바라보는 시각이 많아, 이사회 다양성을 제고하려는 도입 취지가 기업 전반에 확산되기까지는 과제가 남아 있다. 특히, 다수의 기업이 사내이사보다 사외이사 선임을 통해 동 지표를 준수하고자 하는 계획을 제시하고 있는데, 이는 기업 내부에서 여성 임원을 육성하기 어려운 현실을 반영한다. 하지만 이사회의 성별 다양성이 지속적으로 유지되려면, 여성 임원 인재풀의 저변 확대가 함께 뒷받침될 필요가 있다.

11 의무 적용 대상임에도 미준수로 공시한 일부 기업은 여성 이사의 퇴임 이후 정기주주총회를 통한 신규 선임까지의 기간 차이나 후보자의 사퇴 등으로 인한 일시적 공백이 반영된 사례다.



## 12. 독립적인 내부감사부서(내부감사업무 지원조직)를 설치하고 있다.



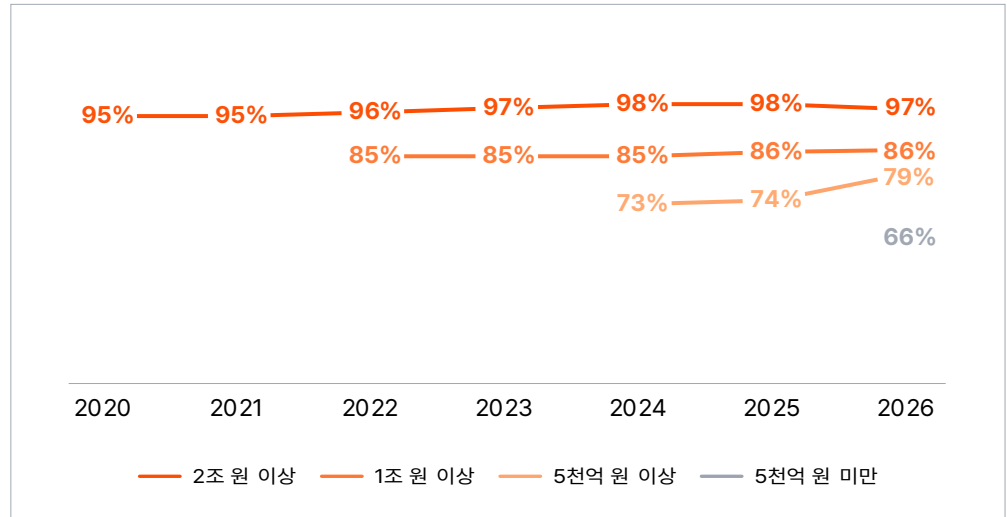
내부감사 기능의 실효성은 단순한 조직 설치가 아니라 조직의 전문성과 독립성, 나아가 운영 체계 전반에 좌우된다. 특히 내부감사부서의 책임자뿐 아니라 구성원 전원의 인사조치 등에 관한 권한이 내부감사기구에 있거나, 최소한 내부감사기구의 동의권이 확보되어야 독립성이 갖추어진 것으로 본다.

전체 준수율은 41%로 나타났으며, 전년 대비 대규모 회사를 중심으로 개선되는 모습을 보였다. 규모별 준수율은 자산 2조 원 이상 60%, 1조 원 이상 52%, 5천억 원 이상 41%, 5천억 원 미만 20%로, 규모가 작을수록 낮아지는 경향이 확인되었다.

미준수 사유는 규모에 따라 차이를 보였다. 2조 원 이상 회사의 경우 내부감사 전담 부서는 대부분 설치되어 있었으나, 독립성이 미흡한 사례를 다수 발견할 수 있었다. 반면 2조 원 미만 회사는 내부감사 전담 조직이 별도로 설치되지 않고 타 부서 인력이 관련 업무를 겸하는 경우가 많아, 전담 조직의 구축 자체가 충분히 이루어지지 않은 것으로 나타났다. 따라서 2조 원 이상 회사는 독립성 강화에, 그 미만 회사는 전담 조직 구축에 보다 우선적인 노력이 필요함을 시사한다.



### 13. 내부감사기구에 회계 또는 재무 전문가가 존재한다.



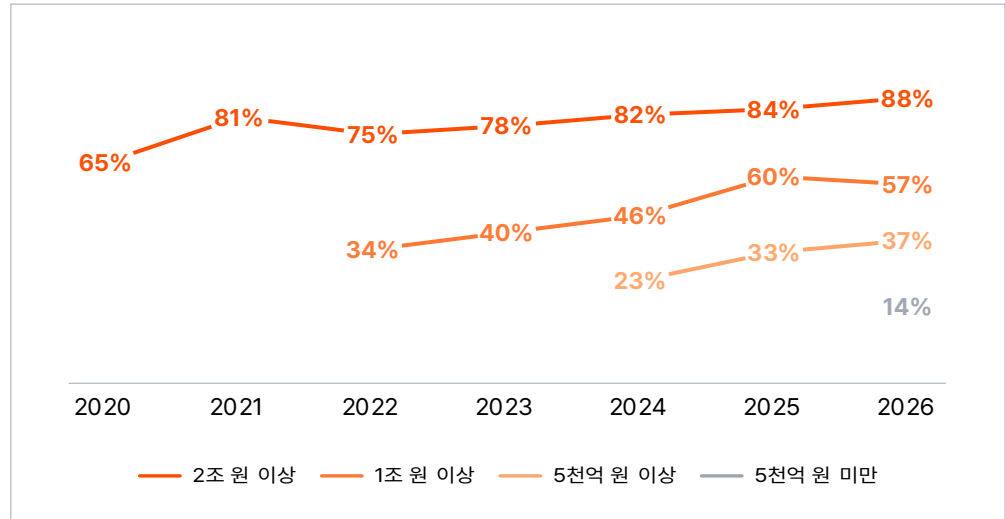
내부감사기구 내 회계 또는 재무 전문가의 존재는 감사 기능이 전문성을 바탕으로 실질적으로 작동하도록 하는 핵심 요건이다. 상법에 따라 감사위원회 설치가 의무인 2조 원 이상 상장회사와 상근감사 대신 감사위원회를 설치한 자산총액 1천억 원 이상 2조 원 미만 상장회사는 1인 이상의 회계 또는 재무 전문가를 감사위원회에 두어야 한다. 반면, 감사에 대해서는 별도의 전문성 요건이 없다.

전체 준수율은 81%로 지속적으로 높은 수준을 유지하고 있다. 기업 규모별로는 2조 원 이상 기업이 97%로 가장 높았으며, 1조 원 이상 86%, 5천억 원 이상 79%, 5천억 원 미만 66%로, 규모에 따른 차이를 보였다. 이는 상법상 전문성 요건에 기인하는 것으로 해석할 수 있다.

내부감사기구의 형태별로 나누어 보면, 분석 대상 회사의 58%는 감사위원회를 설치했으며 그 대부분(99%)이 회계 또는 재무 전문가를 보유한 것으로 나타났다. 반면, 감사를 설치한 나머지 회사 중에서는 절반을 약간 상회하는 57%만이 전문가를 보유하여 뚜렷한 차이를 보였다. 내부감사기구의 핵심적인 역할을 고려하면, 그 형태와 관계없이 전문성 보강이 필요함을 시사한다.



#### 14. 내부감사기구가 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과 회의를 개최하였다.



내부감사기구는 직접 회계감사를 수행하지 않고 외부감사인과의 감사 결과를 토대로 감독 기능을 수행하므로, 외부감사인과의 정기적이고 독립적인 커뮤니케이션은 감사기구의 역할 수행에 있어 핵심 기반이 된다.

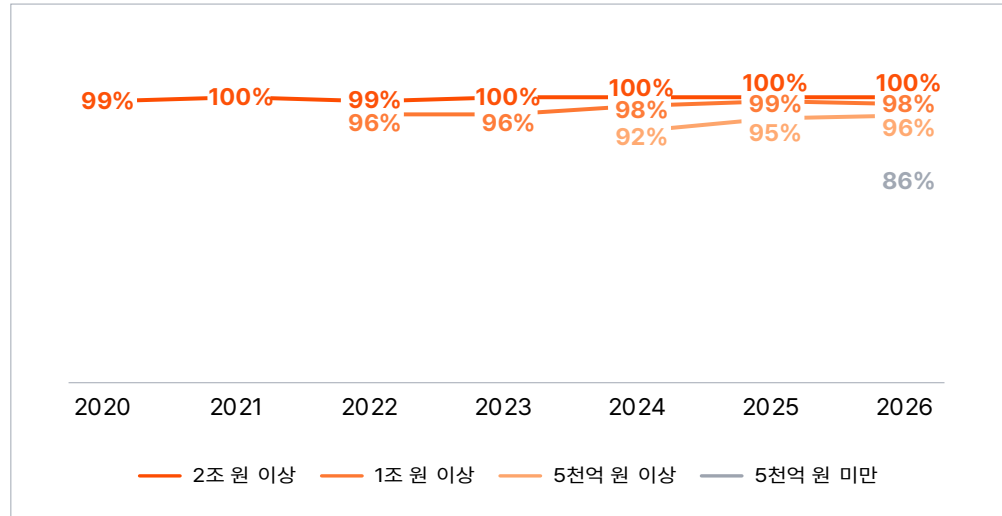
전체 준수율은 47%로 나타났으며, 규모가 작아질수록 준수율이 크게 낮아졌다. 특히 자산 2조 원 이상 기업(88%)과 5천억 원 미만 기업(14%) 간 격차는 70%p를 상회하였다. 이러한 격차에는 우선 기업 규모에 따른 법규의 차이가 크게 기여한 것으로 보인다. 자산총액 5천억 원 이상 상장기업은 자본시장법에 따라 외부감사인에 의한 분기 검토를 반드시 받아야 하기 때문에 외부감사인과 접점을 갖는 빈도가 더 높다. 실제로 분기 검토 의무가 있는 기업의 준수율은 71%인 반면 그렇지 않은 기업은 19%에 그쳤다.

또한 내부감사기구의 형태도 영향을 미친 것으로 해석할 수 있다. 감사위원회를 설치한 기업의 준수율은 61%인 반면 감사를 둔 기업은 30%에 그쳐 약 두 배의 격차를 보였다. 회의체인 감사위원회는 정기적 회의 개최가 운영의 기본 방식인 만큼, 경영진을 배제한 독립적 세션을 정례적으로 마련하기에 상대적으로 용이하기 때문으로 보인다.

미준수 사례로는 회의가 비정기적으로 이루어지거나, 서면 보고에 그치거나, 경영진이 참석한 상태에서 형식적으로 진행되는 경우 등이 확인되었다. 내부감사기구의 감독 기능이 외부 감사 결과에 기반한다는 점에서, 경영진을 배제한 외부감사인과의 커뮤니케이션은 형식적 개최에 그쳐서는 안 되며 실효성을 함께 갖출 필요가 있다.



## 15. 경영 관련 중요정보에 내부감사기구가 접근할 수 있는 절차를 마련하고 있다.



내부감사기구가 감사 기능을 실질적으로 수행하기 위해서는 회사의 업무·회계 관련 정보에 자유롭게 접근할 수 있어야 한다. 즉, 경영상 중요 정보에 접근할 수 있는 권한이 규정 등으로 확보되어 있거나, 내부 규범에 정보 접근 절차가 구체적으로 마련되어 있는 것이 바람직하다.

전체 준수율은 94%로 전반적으로 매우 높은 수준을 보였다. 기업 규모별로는 자산 2조 원 이상 기업이 100%, 1조 원 이상 98%, 5천억 원 이상 96%, 5천억 원 미만 86%로 나타났다. 이는 내부감사기구의 정보 접근 권한이 관련 규정이나 내부 규범을 통해 대부분 제도적으로 확보되어 있음을 반영한다.

다만 해당 지표는 작성기준상 권한의 존재 여부를 중심으로 평가되므로, 권한이 제도적으로 확보되어 있다는 것이 곧 실제 운영상 정보 접근의 충분성이나 내부감사기구의 실질적 활용을 보장하는 것은 아니라는 점에 유의할 필요가 있다.





## 맺음말

기업지배구조 보고서 공시제도 의무화 이후 핵심지표 준수율은 꾸준히 개선되어 왔다. 올해에는 15개 지표를 모두 준수한 기업이 6개사에 이르렀으며, 정보 접근권(94%)과 회계·재무 전문가 보유(81%) 등 일부 지표는 높은 준수율을 보였다. 반면 전체 준수율은 48% 수준에 머물러 있고, 지표별·기업 규모별 편차도 여전히 크게 나타나고 있다.

핵심지표 준수율은 기업지배구조 개선 현황을 보여주는 대표적인 지표이지만, 각 항목은 관련 법규와 내부 규정, 조직 및 의사결정 체계, 준수 요건 등이 서로 다르다. 따라서 준수율은 단순한 수치 자체보다 각 지표의 특성과 기업의 대응 여건을 함께 고려해 해석할 필요가 있다. 특히 자산 규모에 따라 적용되는 법적 의무의 범위가 상이하므로, 규모별 준수율 격차를 곧바로 지배구조 수준의 차이로 해석하는 데에는 신중할 필요가 있다.

2026년부터 기업지배구조 보고서 공시의무가 전체 유가증권시장 상장기업으로 확대된 만큼, 이러한 편차를 고려한 제도 운영 방안도 함께 검토할 필요가 있다. 예컨대 기업 규모와 여건에 따라 핵심지표의 적용 방식을 달리하거나 준수 요건을 단계적으로 안내하는 방안을 고려할 수 있으며, 준수 수준이 낮은 지표에 대해서는 구체적인 이행 지침과 운영 모범사례를 제공하는 방안도 검토해 볼 수 있다.

## [참고] 기업지배구조 보고서 중점점검 실시

2026년 기업지배구조 보고서에 대한 중점점검 항목은 핵심지표 4개와 세부원칙 5개 등 총 9개 항목이다. 주로 과거에 기재충실도가 미흡했던 사항과 주주권 행사 관련 항목을 중심으로 선정되었다.

거래소는 보고서 제출 마감 이후 신속하게 점검을 실시하여 가이드라인 준수 여부뿐만 아니라 필수기재사항 기재 여부, 준수 판단 근거, 미준수 사유 및 향후 계획 등 기재의 충실성을 중점적으로 점검할 예정이다.

### 2026년 지배구조보고서 중점점검사항 (9개 항목)

| 구분              | 중점점검사항                                                   |
|-----------------|----------------------------------------------------------|
| 핵심지표<br>(4개 항목) | ① 주주총회 4주 전에 소집공고 실시                                     |
|                 | ③ 주주총회의 집중일 이외 개최                                        |
|                 | ④ 현금배당 관련 예측가능성 제공                                       |
|                 | ⑩ 내부감사기구·외부감사인 간 분기별 회의 개최                               |
| 세부원칙<br>(5개 항목) | 1-① 주주총회 4주 전에 소집공고 실시                                   |
|                 | 1-② 주주총회 분산 개최 노력<br>(주주총회 집중일 이외 개최 및 의결권 기준일 관련 정관 개정) |
|                 | 1-④ 현금배당 관련 예측가능성 제공                                     |
|                 | 2-③ 소유구조 및 사업구조 변동에 대한 주주보호정책 마련                         |
|                 | 10-② 내부감사기구·외부감사인 간 분기별 회의 개최                            |

출처: 한국거래소, '26년 기업지배구조 보고서 중점점검사항 사전 예고, 2025. 12. 29



삼일회계법인

## 삼일PwC 거버넌스센터

신왕건 센터장

wangkun.shin@pwc.com

허제헌 Partner

je-heon.heo@pwc.com

하미혜 Managing Director

mihye.ha@pwc.com

권은정 Director

eun-jeong.kwon@pwc.com

류주연 Director

joo-yeon.ryu@pwc.com

한명희 Manager

myunghee.han@pwc.com

손현정 Senior-Associate

hyunjung.son@pwc.com

이솔지 Senior-Associate

solji.lee@pwc.com

---

☎ 02-709-0709

✉ kr\_sgc@pwc.com

삼일회계법인의 간행물은 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 제작된 것으로, 구체적인 회계이슈나 세무이슈 등에 대한 삼일회계법인의 의견이 아님을 유념하여 주시기 바랍니다. 본 간행물의 정보를 이용하여 문제가 발생하는 경우 삼일회계법인은 어떠한 법적 책임도 지지 아니하며, 본 간행물의 정보와 관련하여 의사결정이 필요한 경우에는, 반드시 삼일회계법인 전문가의 자문 또는 조언을 받으시기 바랍니다.

S/N: 2608W-RP-107

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