

What's on

# 기업 거버넌스: 이사회 감독 기능을 위한 준거 원칙

삼일PwC 거버넌스센터



# 기업 거버넌스: 이사회의 감독 기능을 위한 준거 원칙

Corporate Governance Guiding Principles for Board Oversight<sup>1</sup>

지난 3월 COSO(The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)는 PwC와의 협업으로 개발한 「기업 거버넌스: 이사회의 감독 기능을 위한 준거 원칙(Corporate Governance: Guiding Principles for Board Oversight)」을 발표했습니다. 오늘날 이사회는 가속화되는 경영 환경 변화, 강화되는 이해관계자의 감시, 갈수록 복잡해지는 리스크에 직면해 있습니다. COSO와 PwC가 제시하는 원칙은 이러한 상황에서 회사의 거버넌스 모델이 여전히 목적에 부합하는지 이사회가 점검할 수 있도록, 명확한 준거 원칙과 실무적 예시를 제공합니다. 본문에서는 각 원칙이 중요한 이유와 이사회의 대응 방법에 대한 주요 요약을 소개합니다. **보다 상세한 내용은 원문을 참고하시기 바랍니다.**

| Contents                |  |
|-------------------------|--|
| I. 이사회 기반               |  |
| 원칙 01 이사회 거버넌스 구조       |  |
| 원칙 02 이사회의 책임           |  |
| 원칙 03 이사회 구성과 리더십       |  |
| 원칙 04 이사회 효과성           |  |
| II. 목적과 문화              |  |
| 원칙 05 목적, 미션, 가치        |  |
| 원칙 06 문화, 행동, 최고경영진의 태도 |  |
| III. 전략과 자원 체계          |  |
| 원칙 07 전략, 목표, 성과        |  |
| 원칙 08 기술과 데이터           |  |
| 원칙 09 이해관계자 소통          |  |
| IV. 리더십과 회복탄력성          |  |
| 원칙 10 경영진 리더십과 승계       |  |
| 원칙 11 경영진 성과와 보상        |  |
| 원칙 12 리스크 관리와 내부통제      |  |

<sup>1</sup> COSO, Corporate Governance: Guiding Principles for Board Oversight

## I. 이사회 기반

| 원칙 01    | 이사회 거버넌스 구조                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ◆ 중요성    | 이사회는 감독과 전략적 방향 제시에 집중하고 경영진은 이사회가 설정한 범위 내에서의 직무를 수행하기 위해서, 역할·책임·의사결정 권한이 명확히 구분되어야 함.<br>목적에 부합하는 거버넌스 체계는 이사회·위원회·경영진 간 생산적 상호작용을 촉진함.                                                                                                                                                          |
| ◆ 이사회 대응 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 역할·책임·의사결정 권한을 정의하는 거버넌스 체계 정립 및 주기적 검토</li> <li>• 이사회 내 위원회 구조의 검토</li> <li>• 권한 위임(위임 한도 포함)의 명확화</li> <li>• 그룹(사업부, 자회사, 현지법인 등) 전반의 거버넌스 책임 이양 및 조율</li> <li>• 그룹 내 상위 보고(escalation) 정책 승인</li> <li>• 내부감사, 외부감사 등 인증 제공자와의 상호작용 방식 체계의 승인</li> </ul> |

| 원칙 02    | 이사회의 책임                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ◆ 중요성    | 이사의 주의의무(duty of care)와 충실의무(duty of loyalty) 이행은 이사회 역할의 근간을 이룸. 이사회가 이러한 의무를 충실히 이행할수록 감독 활동의 정당성과 기업의 전략, 성과에 대한 신뢰가 강화될 수 있음.                                                                                                                                                                      |
| ◆ 이사회 대응 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 이해상충 및 특수관계자 거래에 관한 정책 채택 및 모니터링</li> <li>• 지속가능경영, 지배구조 보고서 등 중요 비재무정보 및 재무정보 공시의 감독</li> <li>• 외부감사인 선임, 업무 평가, 독립성 유지 방식 등 감독</li> <li>• 주주총회 운영, 이사 선임, 의결 절차의 공정성 등 점검</li> <li>• 윤리강령, 내부신고 및 의견개진(speak-up)제도, 이사회 평가 등 책임성 확보 장치의 작동 여부 확인</li> </ul> |

| 원칙 03    | 이사회 구성과 리더십                                                                                                                                                                            |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ◆ 중요성    | 이사회의 구성은 감독 기능의 품질에 직접적인 영향을 미침. 상호 보완적인 역량, 다양한 경험, 다채로운 관점을 갖춘 이사들로 구성된 이사회는 우수한 의사결정을 할 가능성이 높음. 이사회회의 독립성은 객관적 판단을 뒷받침하며, 잘 설계된 리더십 역할은 충실한 논의, 명확한 책임 규명, 효과적인 이사회 운영을 가능케 함.     |
| ◆ 이사회 대응 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 이사회 역량 매트릭스(board skills matrix)를 활용한 전문성 관리</li> <li>• 이사회 의장과 CEO 역할 분리 및 선임사외이사 제도 운영 여부의 결정</li> <li>• 위원회 위원장 등 리더십 승계 계획의 수립</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 이사회 재편(refreshment) 관행을 통한 연속성과 구성원 교체 간 균형의 도모</li> <li>• 이사회 평가 및 이사 상호 평가 결과를 승계 계획 의사결정에 반영</li> </ul> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| 원칙 04    | 이사회 효과성                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ◆ 중요성    | 효과적인 이사회는 명확한 기대 수준을 제시하고, 정보에 기반한 의사결정을 내리며, 최고경영진과의 생산적인 소통을 촉진함. 이사회 효과성은 저절로 확보되지 않으며 지속적 관심과 의도적 개선을 필요로 함. 엄정한 자체 평가와 구체적인 조치는 기업 차원의 책임성과 이해관계자 신뢰를 강화함.                                                                                                                                                                                                                  |
| ◆ 이사회 대응 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 정기적으로 이사회 효과성 평가 수행</li> <li>• 개별이사 평가 또는 이사 상호 평가를 실시하여 장기적인 관점에서 이사회 구성 및 재선임에 대한 검토에 활용</li> <li>• 평가 결과를 이사회 운영 관행과 실무 개선에 활용(중요도에 따른 안건 재구성, 자료 보완, 시간 배분 등 회의 운영 방식 개선)</li> <li>• 이사회추천위원회, 거버넌스위원회 등을 통한 신규 이사 온보딩 및 지속적 교육 접근방식의 주기적 검토</li> <li>• 사업 현장 방문, 심층 브리핑, 주요 임원과의 교류, 외부 교육 프로그램 참여 등 이사 직무 준비를 위한 기회 제공</li> </ul> |

## II. 목적과 문화

| 원칙 05    | 목적, 미션, 가치                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ◆ 중요성    | 목적·미션·가치는 전략적 방향성, 운영상의 선택, 이해관계자와의 관계를 뒷받침하는 토대가 됨. 목적·미션·가치가 명확히 정립되고 일관되게 적용될 때 신뢰 형성과 장기적 회복탄력성(resilience)을 뒷받침할 수 있음.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ◆ 이사회 대응 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 전략 수립 또는 주요 사업모델 변경 시점에 맞춘 기업의 목적·미션·가치에 대한 주기적 검토</li> <li>• 목적의 구체성과 설득력</li> <li>• 회사의 우선순위 변화에 따른 미션의 유효성</li> <li>• 리더십과 임직원의 행동에 가치가 실제로 반영되고 있는지에 대한 비판적 점검</li> <li>• 목적·미션·가치가 전략과 의사결정에 작용하는 방식 이해(기업이 표방하는 가치와 충돌하여 수익성이 높은 기회를 포기한 사례 등 상충관계 해결 사례 확인)</li> <li>• 보상 체계와 인사 정책이 기업 가치에 부합하는 행동과 성과를 유도하는지 검토</li> </ul> |

| 원칙 06    | 문화, 행동, 최고경영진의 태도                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ◆ 중요성    | 조직문화는 조직의 가치를 실제 행동으로 구현하는 공유된 행동양식과 규범을 반영함. 조직의 존재 목적·미션·가치와 부합하는 견고한 문화는 윤리적 행동, 리스크 인식, 장기적 성과를 뒷받침함. 이사회와 경영진이 함께 형성하는 최고경영진의 태도(tone at the top)는 조직 전반의 기대치를 설정하고 임직원의 행동에 영향을 미침.                                                                                                              |
| ◆ 이사회 대응 | <ul style="list-style-type: none"> <li>조직문화 및 임직원 행동 지표의 정기 점검(임직원 설문조사 결과, 의견 개선 시스템 또는 핫라인 이용 현황, 핵심 인력 유지율과 이직률, 사고 발생 추이 등)</li> <li>내부제보 시스템과 보복 방지 장치의 설계 및 운영 감독</li> <li>임원 보상 체계, 포상 프로그램, 승진 결정이 조직문화 우선순위에 부합하는지 검토</li> <li>위기, 변화, 실적 부진 상황에서 리더십의 행동이 지향하는 태도(tone)와 일치하는지 점검</li> </ul> |

### III. 전략과 지원 체계

| 원칙 07    | 전략, 목표, 성과                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ◆ 중요성    | 전략은 기업이 목적·미션·가치를 실현해 나갈 방법의 정의이자 자본 배분, 운영적 우선순위, 장기적 가치 창출의 틀을 형성함. 목표와 성과 모니터링은 전략을 측정 가능한 결과로 전환하여 실질적인 가치 창출로 이어지도록 함.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ◆ 이사회 대응 | <ul style="list-style-type: none"> <li>기업의 목적, 미션, 가치, 리스크 선호도 및 운영 환경에 비추어 전략의 기본 가정을 면밀히 검증</li> <li>전략과 그에 수반되는 자본 배분 계획, 인수합병 거래, 사업 확장 계획, 기타 주요 자원 배분 결정 승인</li> <li>재무성과뿐만 아니라 인재, 자본, 평판, 이해관계자 신뢰 등 비재무적 요소까지 포괄하는 주요 지표 및 핵심성과지표(KPI)에 대한 정기 보고 검토</li> <li>회복탄력성 확보를 위해 새롭게 부상하거나 중대한 리스크가 어떻게 모니터링, 헤지(hedge), 완화되는지 점검(시나리오 분석, 스트레스 테스트, 비판적 검증 절차의 활용 포함)</li> <li>인센티브 체계 및 성과 지표와 기업의 목적, 미션, 가치, 리스크 선호도 등의 정합성 확인</li> <li>신규 리스크, 트렌드와 시장흐름의 상시 파악 및 조직 문화 체감을 통한 건설적인 문제 제기와 통찰 제공(정기 안건 논의 외에 외부 활동, 주요 사업 현장 방문 등)</li> </ul> |

| 원칙 08    | 기술과 데이터                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ◆ 중요성    | 기술과 데이터는 가치 창출의 핵심 요소로서 의사결정, 운영, 고객 경험, 전반적인 경쟁력을 좌우함. 반면 사이버 위협, 시스템 장애, 데이터 오용, AI의 의도치 않은 결과 등 새로운 형태의 리스크를 초래할 수 있음.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ◆ 이사회 대응 | <ul style="list-style-type: none"> <li>기술 변화에 대한 회사의 대응과 기술 및 데이터 관행이 회사의 전략적·운영적 우선순위에 부합하는지 경영진과 정기적 논의</li> <li>클라우드 도입, 데이터 거버넌스 체계, 인공지능 활용 등에 관한 심층 논의</li> <li>시나리오 분석을 활용해 사이버 사고, 기술 운영 중단, 신기술 확산 등에 대한 회사의 대비 현황 평가</li> <li>디지털 전환, AI 도입, 데이터 인프라 현대화 등 자본 집약적이며 장기적인 영향을 수반하는 투자의 비용, 복잡성, 기회 등에 대한 점검 및 기대 성과 모니터링</li> <li>기업 가치와 윤리 기준에 부합하는 책임 있는 기술 도입 확인</li> <li>기술과 데이터에 대한 감독 책임 및 역할 구분 명확화(이사회 전체뿐 아니라 감사위원회, 리스크위원회, 디지털위원회 등)</li> </ul> |

| 원칙 09    | 이해관계자 소통                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ◆ 중요성    | 이해관계자와의 관계는 장기적 가치 창출과 회복탄력성에 실질적으로 기여함. 주주, 임직원, 고객, 공급업체, 규제기관, 지역사회는 모두 기업의 전략 실행 역량, 변화 대응력, 사업 영위의 정당성 유지에 영향을 미침. 관계를 제대로 관리하지 못하면 분쟁, 규제 당국의 조사, 투자자나 시민사회의 캠페인 등 평판·규제·운영상의 부담으로 이어질 수 있음.                                                                                                                                              |
| ◆ 이사회 대응 | <ul style="list-style-type: none"> <li>경영진의 이해관계자 식별 및 중요도 평가에 대한 감독</li> <li>이해관계자 소통에 대한 경영진 접근 방식의 감독</li> <li>이해관계자의 인식과 주요 이슈를 종합하고 기업에 미치는 영향을 강조한 통합 요약 보고 요청</li> <li>이해관계자와 직접 소통(일부 투자자 미팅 참여, 사업장 방문, 타운홀 미팅 등을 통한 임직원 소통, 지역사회 또는 시민사회 대표와 소통 등)</li> <li>주요 안건에 이해관계자 관점 반영 여부 확인</li> <li>충실의무 관점에서 상충하는 이해관계의 비교 및 검토</li> </ul> |

## IV. 리더십과 회복탄력성

| 원칙 10    | 경영진 리더십과 승계                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ◆ 중요성    | CEO를 비롯한 경영진은 전략, 목적, 미션, 가치를 일상적인 의사결정과 행동으로 구현하고 실행할 책임을 지며, 조직문화를 형성하고 자원을 배분하며 리스크와 기회에 대응하는 주체임. 이러한 리더십의 연속성을 뒷받침하는 체계적인 승계 계획의 감독은 비상 상황에도 기업을 안정적으로 관리할 수 있게 함.                                                                                                                                                                                  |
| ◆ 이사회 대응 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO 및 필요시 그 밖의 주요 경영진 선임</li> <li>• 경영진 후보 발굴 및 육성 프로세스, 승계 계획의 감독</li> <li>• 경영진 인재 전략, 리더십 파이프라인, 전략 실행에 필요한 역량 수요의 주기적 검토</li> <li>• 정기적인 인재 리뷰, 리더십 프레젠테이션, 사업장 방문 등을 통한 실무 관찰</li> <li>• CEO 및 핵심 직위 승계 후보 확보 현황, 리더십 계층의 다양성, 주요 직위 이직률 등 지표의 검토</li> <li>• 새로운 CEO 선임 후 원활한 인수인계와 효과적인 온보딩 지원</li> </ul> |

| 원칙 11    | 경영진 성과와 보상                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ◆ 중요성    | 경영진의 성과와 보상은 전략이 얼마나 효과적으로 실행될지, 리스크가 어떻게 감수될지, 기업이 창출한 가치가 주주, 수익자, 그 밖의 이해관계자에게 어떻게 배분될지에 큰 영향을 미침. 명확한 목표와 균형 잡힌 지표를 통해 성과가 평가될 때, 경영진은 협소하고 단기적인 목표에 매몰되기보다 지속가능한 가치를 증진하는 의사결정을 내릴 가능성이 높아짐.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ◆ 이사회 대응 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 합의된 목표 및 지표 대비 성과 현황을 보고 받고, 달성 방식을 성과(결과)와 행동(과정) 양 측면에서 검토</li> <li>• 적절한 경우, 보상 계획이 정한 범위 내에서 재량을 행사하여 결과 조정(지급 지연(deferral), 의무 보유 기간, 삭감(malus) 및 환수(clawback) 조항 등의 활용)</li> <li>• 경영진 보상 철학과 주요 보상 계획을 승인하고 기업의 전략·목표·리스크 성향·조직문화와 일관되는지 정기적 점검</li> <li>• 고정급과 변동급 구성, 단기·장기 인센티브 균형, 성과 지표 및 평가 기간의 검토</li> <li>• 경영진 보상의 대외적 소통 방식 및 외부 피드백의 반영 여부 감독(권고적 주주결의(say-on-pay) 결과, 투자자 및 그 밖의 이해관계자와의 소통에서 제기된 주요 이슈 등)</li> </ul> |

| 원칙 12                  | 리스크 관리와 내부통제                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>◆ <b>중요성</b></p>    | <p>기업의 리스크 관리 방식에 대한 감독은 내부통제 및 인증(assurance)에 대한 감독과 더불어 이사회가 전략과 목표 달성을 감독하는 데 핵심을 이룸. 운영, 보고, 컴플라이언스 목표의 달성에 대해 합리적 확신을 제공하도록 설계된 내부통제는 신뢰할 수 있는 정보, 일관된 프로세스, 관련 요구사항 및 윤리적 기대의 준수를 촉진함으로써 신뢰성 있는 실행을 뒷받침함. 취약하거나 파편화된 리스크 관리와 통제 환경은 재무적 손실, 부정행위(misconduct), 규제 당국의 제재, 평판 손상은 물론, 장기적 지속가능성까지 위협할 수 있음.</p>                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>◆ <b>이사회 대응</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 리스크 관리 및 내부통제 접근 방식 감독, 전략 및 목표와 일치하는지 점검</li> <li>• 경영진의 핵심 가정에 대한 질의와 리스크 식별, 평가, 우선순위화, 모니터링 방식에 대한 설명 요구(필요시 시나리오 분석 또는 스트레스 테스트 요청 포함)</li> <li>• 내부·외부감사의 주요 발견사항, 시정조치 진행 상황의 검토</li> <li>• 내부감사 및 외부감사인 등 인증 제공자의 독립성, 권한, 자원, 이사회에 대한 접근권 확보 여부에 대한 검토</li> <li>• 3선 모델(Three Lines Model) 등 인증 활동의 유기적 연계 장려</li> <li>• 사건 및 중단 상황에 대한 회복탄력성 대비 현황 논의(위기관리 계획을 포함한 사업 연속성 관리 체계, 사고 및 위기로부터 얻은 교훈 반영 방식, 관련 교육 및 대비 활동)</li> <li>• 최고경영진의 태도, 인센티브 체계, 업무 부담, 의사결정 관행 등 리스크 문화 점검</li> </ul> |

## Contact

- 02-709-0709
- kr\_sgc@pwc.com