

# 거버넌스 포커스

2025년 1월 · Vol.27



삼일회계법인



# Contents

---

1. PwC's 2024 Annual Corporate Directors Survey	02
2. [특별 기고] 회계개혁의 효과와 개선방향: 외부감사인 선정 및 감독과 관련한 감사위원회의 역할을 중심으로 - 고려대학교 경영학과 정석우 교수	27
3. Excellence Series: 신임 이사 온보딩 가이드	38
4. 2024 결산 감사위원회 유의사항	58



PwC's 2024 Annual Corporate Directors Survey

# 이사회가 직면한 불확실성과 전환의 시기



보고서 원문은 다음 링크에서 확인하실 수 있습니다.

**PwC's 2024 Annual Corporate Directors Survey**

<https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/assets/pwc-uncertainty-and-transformation-2024.pdf>

## Contents

- Introduction
- Key findings
- 이사회 평가 및 교체
- 사회 및 공공 정책 이슈
- 인공지능과 생성형 AI
- 이사회 구성
- 이사회 다양성
- ESG(환경, 사회, 기업지배구조)
- 주주행동주의
- 기업 문화

## Introduction

역사적으로 미국 대통령 선거는 기업의 이사회에 상당한 영향을 미쳤으며, 특히 규제 측면의 변화에 대비하기 위한 시나리오 계획의 중요성이 더욱 부각되어 왔다. 관세, 제재, 조약, 동맹 등과 관련된 정책 변화는 국제 무역을 흔들고 공급망에 차질을 야기할 수 있다. 세제 개편, 정책 우선순위, 인프라 투자 계획은 자본 투자 결정에 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 백악관의 결정에 따라 다양성, 형평성 및 포용성(DE&I)과 환경·사회·기업지배구조(ESG) 프로그램의 기초가 조정될 수 있으며, 반독점 소송의 활성화 또는 중단 가능성도 존재한다. 또한 이민법 제정과 집행 방식의 차이는 노동 시장에 큰 변화를 가져올 수 있다. 특히 많은 산업에서 지속가능성 투자를 촉진했던 인센티브가 더욱 강화될지, 축소될지가 중요한 변수로 작용할 것이다.

이와 같은 상황에서 불확실성에 직면한 이사회는 민첩한 대응력과 최신 동향을 파악하는 능력은 그 어느 때보다 중요해지고 있다. 미국의 비즈니스 리더들은 이미 다양한 시나리오에 대비하고 있으며, 모든 시나리오에는 이사회와 조연과 감독이 필수적이다.

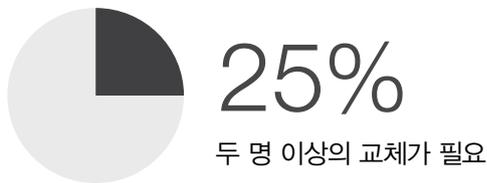
이러한 맥락에서 올해 PwC US의 연례 이사 설문조사 결과는 주목할 만하다. 500명 이상의 상장사 이사를 대상으로 한 이번 조사에 따르면, 오늘날 이사회는 여전히 더딘 속도로 변화하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 변화의 속도는 정치적 혼란 가능성과 무관하게, 기업이 현재와 미래에 직면할 과제에 효과적으로 대응하기에 충분하지 않을 수 있음을 시사한다.

이번 설문조사에 따르면, 이사회 평가 프로세스와 경영진이 제공하는 정보의 깊이, 특히 생성형 AI(Gen AI) 전략 및 리스크와 관련하여 이사들의 의견이 엇갈리고 있는 것으로 나타났다. 이사들은 주주행동주의에 보다 직접적으로 대응하고 있으며, 기업 문화를 평가하기 위해 정량적 지표를 활용하려는 경향이 강화되고 있다. 또한, 새로운 이사회 구성원에 대해서는 특정 분야의 전문성보다 전통적인 역량을 더 중요시하는 것으로 조사되었다.

# Key findings

## 이사회 내 동료에 대한 이사들의 불만이 사상 최고치를 기록

이사회 구성원 중 일부의 교체를 희망하는 이사의 수가 최고 수준에 도달했다.



이사회 평가가 비효과적이라는 인식이 확산되면서 이러한 불만은 더욱 증폭되고 있다.

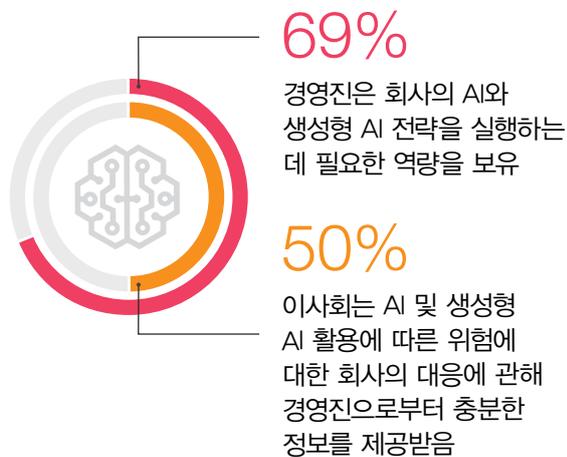
## 사회 및 공공 정책 이슈에 대한 이사들의 우려와는 달리, 많은 이사회가 관련 논의를 진행하지 않음



다음 사회적 이슈들이 회사에 미치는 영향에 대해 우려하고 있습니까:

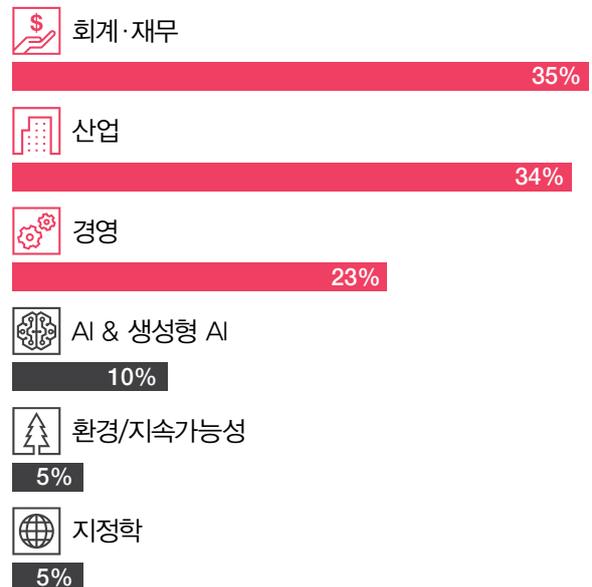


## AI가 비즈니스의 핵심 요소로 자리 잡은 가운데, 이사회는 경영진이 회사의 AI 전략을 실행할 수 있는 역량을 가졌다고 신뢰하지만, 더 깊이 있는 정보를 요구



## 이사들은 신입 이사가 특정 분야에 국한된 전문성보다 전통적인 역량을 갖추기를 선호

차년도에 보강할 계획인 이사회 전문성(역량)



이사들은 이사회 내 다양성을 중요하게 여기지만, 다양성이 회사 성과에 미치는 영향에는 의문을 제기

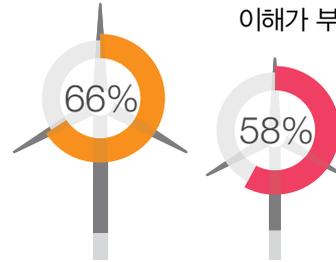
이사회의 다양성 증가는:



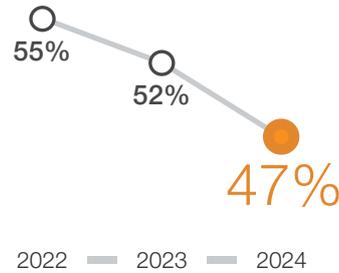
모호한 ESG, 교차로에 갇히다

ESG는 사람마다 다른 의미로 받아들임

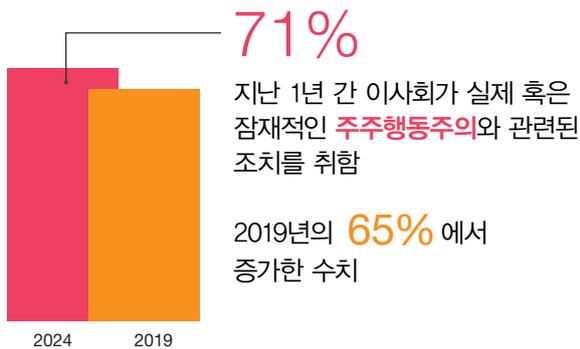
우리 이사회 이사진은 ESG에 대한 일관된 이해가 부족함



ESG가 이사회 정기 안건에 포함됨

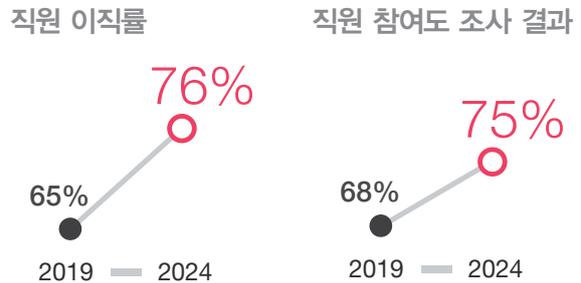


이사회는 지속적인 주주행동주의에 대응하여 더 많은 조치를 취함



기업 문화의 해석: 이사들은 직관보다 지표를 더 많이 활용

이사들이 기업 문화를 평가할 때 사용하는 기준:



경영진과의 상호 작용에서 받는 느낌/직관



# 이사회 평가 및 교체

## 이사들의 생각

### 이사회 내 동료에 대한 이사들의 불만이 사상 최고치를 기록

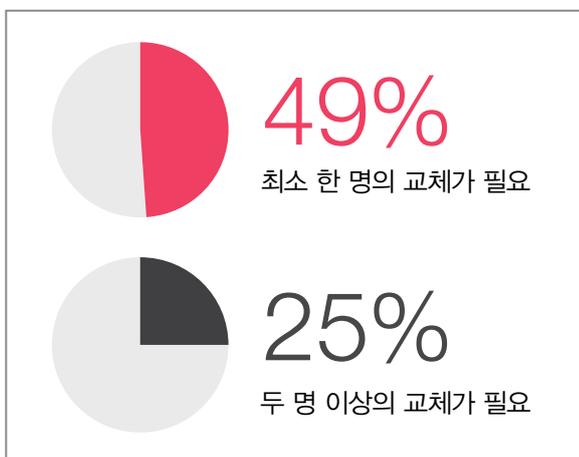
과거에도, 거의 절반의 이사들이 이사회에서 최소 한 명의 이사를 교체하고 싶다는 의사를 나타냈었다. 올해의 조사 결과 역시 유사하다. 이사 4명 중 1명은 여러 명의 동료 이사를 교체해야 한다고 답했는데, 이는 역대 최고 수준이다. 그러나 데이터를 좀 더 면밀히 들여다보면, 단순한 불만 이상의 복잡한 양상이 드러난다. 이사회 평가를 이사회 성과 개선에 효과적인 도구로 보지 않는 이사들은 동료 이사에 대한 불만을 가질 가능성이 훨씬 높다. 반면, 이사회 평가의 효과성을 인정하는 이사들조차도 10명 중 약 4명은 여전히 최소 한 명의 이사를 교체해야 한다고 믿는다.

이사회 구성원 중 일부의 교체를 희망하는 이사의 수가 최고 수준에 도달했다. 이사회 평가 과정이 비효과적이라는 인식이 확산되면서 이러한 불만은 더욱 증폭되고 있다.

Q3a. 이사회에서 몇 명의 이사를 교체해야 한다고 생각하십니까?

Base: 524

Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024.



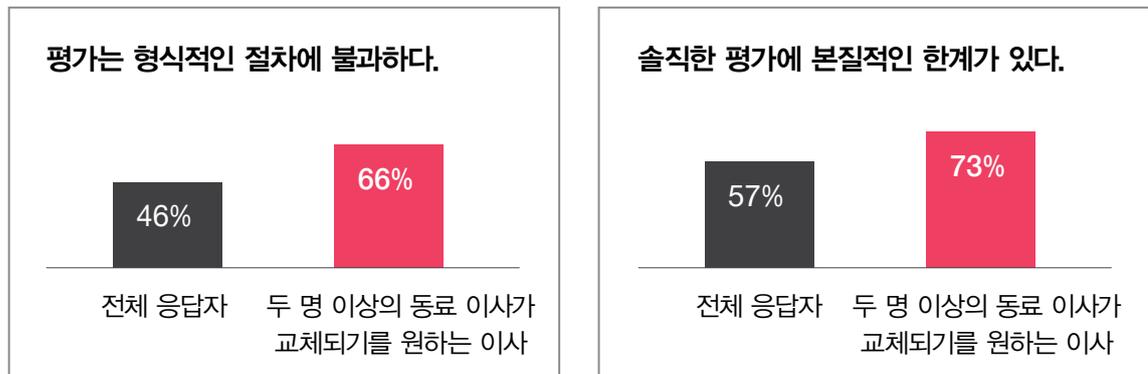
## 무엇이 원인일까?

성과가 저조한 동료로 교체하지 않는 주요 이유로 이사들은 동료애와 개인적 관계, 이사 교체 과정에서 발생하는 불편함과 시간 소모, 그리고 성과가 저조한 이사와의 불편한 대화를 꺼리는 이사회 리더십의 태도를 지적했다. 대다수(88%)의 이사는 이사회가 자체적으로 효과적인 성과 평가를 수행할 수 있다고 신뢰하는 것으로 나타났다. 약 4분의 3(74%)은 이사회 의장이 성과가 저조한 이사를 잘 관리하고 있다고 평가했다. 그러나 이러한 높은 신뢰 수준에도 불구하고, 많은 이사들은 여전히 평가 과정에서 부족함을 느끼는 것으로 나타났다.

이사회 평가 과정이 이사회 성과 개선에 비효과적이라고 생각하는 이사들 중 44%는 구성원들이 충분한 시간과 노력을 투자하지 않는 점을 문제로 지적했다. 평가 결과에 따라 조치를 취하는 이사회가 줄어들고 많은 이사들이 평가가 변화를 이끌어내지 못한다고 인식하는 상황에서, 실효성 있는 이사회 교체를 위해서는 평가를 넘어선 접근이 필요할 수 있다. 이는 이사회 문화를 점검할 중요한 기회이기도 하다. 이사회 문화가 스스로 물러날 시점을 아는 개인을 존중하는가, 아니면 자발적인 퇴임을 이례적으로 여기는가?

## 더 들여다보기

### 이사들의 불만은 평가의 비효과성에 대한 인식과 연계됨



Q5. 이사회/위원회 성과 평가와 관련하여 다음 사항에 어느 정도로 동의하십니까?

Base: 493-494

Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024.

동료의 성과에 대한 불만이 큰 이사일수록 평가 과정을 형식적인 절차(check-the-box)로 여기고, 변화를 이끌어낼 수 있는 솔직한 피드백 제공에 어려움을 느낀다.

## 이사들은 어떻게 해야 할까?



### PwC의 제안

이사회 평가 과정을 이사회의 실질적인 개선 도구로 바꾸려면, 이사들은 현재의 평가 관행이 목적에 부합하는지 평가하고 비판적으로 검토해야 한다. 이 과정에서 이사회 의장 또는 선임사외이사는 건설적인 피드백을 위한 긍정적인 환경과 분위기를 조성하는 데 핵심적인 역할을 담당한다. 이사회 리더십의 가장 중요한 역할은 이사들에게 명확한 피드백을 전달하고 이사들이 책임 의식을 갖도록 하는 것이다. 결과는 투명하게 논의되어야 하며, 구체적인 후속 조치와 실행 계획이 마련되어야 한다.



### 이사회 과제

- **명확한 실행 계획 수립:** 평가 후 구체적인 후속 조치와 일정, 각 조치에 대한 책임자를 명확히 지정한다. 지속적인 개선과 책무 모니터링을 위해 정기적으로 진행 상황을 검토한다.
- **개별 평가 실시:** 개별 이사 평가를 실시하면 성장과 개발이 필요한 특정 영역을 파악하고, 각 구성원이 이사회의 전체 성과에 어떻게 기여하는지 명확히 보여줄 수 있다.
- **외부 전문가 관여:** 객관적이고 철저한 이사회 평가 수행을 위해, 또는 현재 평가 과정 점검에 외부 전문가를 활용하면, 편향되지 않은 통찰과 권고 사항을 더할 수 있다.
- **올바른 이사회 분위기 조성:** 의장과 선임사외이사의 주도로 건설적인 논의 분위기를 조성한다. 의사결정은 유연하게 접근하고, 실수를 기회로 삼으며, 존중은 실수를 피하는 것이 아니라 축적된 경험을 바탕으로 형성된다는 점을 명확히 한다.

# 사회 및 공공 정책 이슈

## 이사들의 생각

사회 및 공공 정책 이슈에 대한 이사들의 우려와는 달리, 많은 이사회가 관련 논의를 진행하지 않음

정치적 분열, 이민 정책, 경제적 기회 불균 등에 대한 이사들의 상당한 우려에도 불구하고, 이사들의 과반은 지난 1년 동안 이사회에서 이러한 문제에 대한 회사의 입장을 논의하지 않았다고 답했다.

Q20. 지난 12개월 동안 이사회에서 다음 ESG 이슈에 대해 얼마나 자주 논의했습니까?

Q16. 다음 사회적 및/또는 정치적 이슈가 귀하의 회사에 미치는 영향에 대해 얼마나 우려하고 있습니까? 응답: 매우 우려함/다소 우려함

Base: 461; 471-478

Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024.



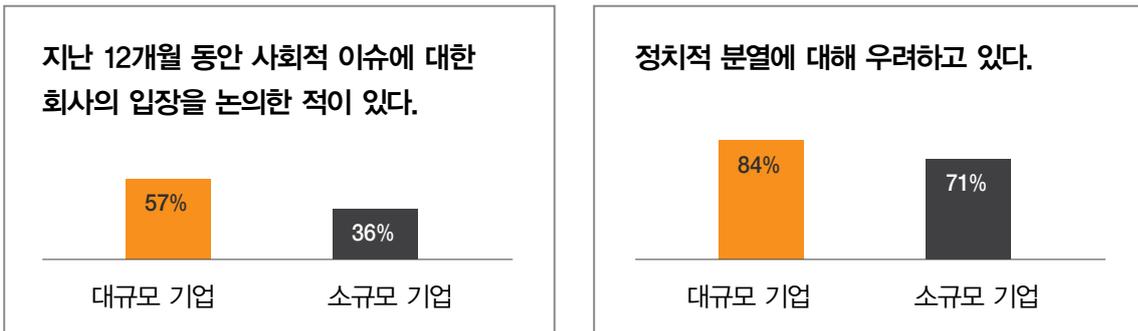
## 무엇이 원인일까?

사회 및 공공 정책 이슈에 대한 이사회 역할에 관심이 높아지고 있으며, 내·외부 이해관계자들은 점점 더 기업이 명확한 입장을 취할 것을 압박하고 있다. 기업과 리더들이 입장을 밝히지 않는 것이 오히려 대담하게 의견을 표명하는 것만큼이나 위험할 수 있다. 그러나 다수의 이사들이 사회적 이슈에 대한 논의를 미루고 싶어 하는 것도 이해할 수 있는 상황이다. 이사회는 다양한 영역을 감독해야 하기 때문에 이러한 주제들은 시간 제약으로 인해 다루이지 못할 수도 있다.

## 더 들여다보기

### 정치, 사회 정책 이슈에 대한 논의는 대규모 기업의 이사회에서 더 활발

대기업의 이사회는 정치와 사회 정책 이슈에 대한 회사의 입장을 더 적극적으로 논의하는 것으로 나타났다. ‘눈에 띄는’ 대기업은 그 영향력으로 인해 대중의 감시와 압력의 대상이 되기 쉬우며, 이로 인해 이사회가 이러한 문제를 정면으로 다룰 필요성이 더 커진다.



\* 대규모 기업: 연매출 100억 달러 이상/소규모 기업: 연매출 5억 달러 미만

Q20. 지난 12개월 동안 이사회에서 다음 ESG 이슈에 대해 얼마나 자주 논의했습니까?

Q16. 다음 사회적 및/또는 정치적 이슈가 귀하의 회사에 미치는 영향에 대해 얼마나 우려하고 있습니까? 응답: 매우 우려함/다소 우려함

Base: 461; 471-478

Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024.

## 이사들은 어떻게 해야 할까?



### PwC의 제안

사회 및 공공 정책 이슈가 점점 더 중요해지고 있으므로, 이사회는 이러한 주제를 적극적으로 논의에 포함해야 한다. 이사회 안건에 사회적 이슈를 추가하고, 이에 대한 경영진의 입장과 해당 이슈가 조직, 업계, 광범위한 이해관계자에게 미치는 잠재적 영향을 철저히 이해하는 것부터 시작하는 것이 바람직하다. 이사회는 관점을 이해관계자의 기대 수준에 맞추고, 잠재적 반발에 대비하기 위해서 솔직하고 열린 대화가 필수적이다. 또한, 기업은 노력을 집중할 우선순위를 설정하고, 가장 중요한 이슈가 무엇인지, 그 이유가 무엇인지 명확히 이해해야 한다.



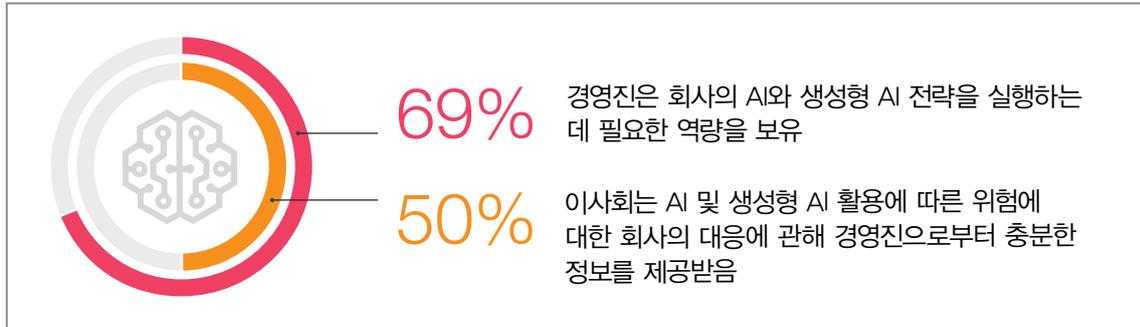
## 이사회 의 과제

- **사회적 이슈의 영향 이해:** 경영진이 사회적 이슈에 대한 영향 분석을 수행했는지 확인해야 한다. 여기에는 사건이 회사에 미칠 영향을 모델링하고, 이러한 이슈가 제시하는 잠재적 위험과 기회를 이해하는 것이 포함된다.
- **경영진의 평가 프로세스 이해:** 경영진이 사회적 이슈에 대한 회사의 입장을 평가하는 과정, 그리고 이슈가 회사의 광범위한 이해관계자에게 미치는 영향을 파악하는 과정을 이해해야 한다. 여기에는 이슈의 전개가 언제 어떻게 이사회에 보고될지, 그리고 회사가 공개 성명을 발표해야 할지 결정하는 과정도 포함된다.
- **이해관계자의 기대 파악:** 경영진이 회사의 입장에 대한 이해관계자들의 기대를 충분히 이해하고 있는지 확인해야 한다. 여기에는 경영진이 이러한 기대를 회사의 가치와 전략적 목표에 맞게 다루고 관리하는 방식을 평가하는 과정도 포함된다.
- **위기 관리 및 커뮤니케이션 계획 강화:** 사회 및 정치 이슈와 관련된 시나리오를 포함하도록 위기 관리 대응 매뉴얼을 검토하고 업데이트해야 한다. 효과적인 커뮤니케이션 전략은 잠재적 위기를 관리하고 이해관계자와의 신뢰를 유지하는 데 필수적이다.

# 인공지능과 생성형 AI

## 이사들의 생각

AI가 비즈니스의 핵심 요소로 자리 잡은 가운데, 이사회는 회사의 AI 전략을 실행할 수 있는 경영진의 역량을 신뢰하지만, 더 깊이 있는 정보를 요구



Q10. AI 및 생성형 AI와 관련하여 다음 사항에 어느 정도로 동의하십니까? 응답: 매우 동의함/다소 동의함

Base: 486-488

Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024.

10명 중 약 7명의 이사는 경영진이 회사의 AI 및 생성형 AI 전략을 실행하는 데 필요한 역량을 갖췄다고 믿는다. 그러나 관련 위험에 대한 회사의 대응에 관해 충분한 정보를 받고 있다고 느끼는 이사는 절반 수준에 불과하다. 이러한 우려는 빠른 기술 발전 속도에 발맞춰야 한다는 이사들의 최대 고민과 일관된다.

## 무엇이 원인일까?

이사들은 경영진이 AI 및 생성형 AI에 대한 충분한 정보를 제공하지 않는다고 지속적으로 지적하고 있다. 기술의 급속한 발전과 세간의 관심은 이사회가 더 많은 정보를 찾게 만드는 주된 이유이다. 경영진은 AI와 생성형 AI의 발전을 잘 이해하고 있겠지만, 설문 결과는 이러한 정보가 이사회에 충분히 전달되지 않고 있음을 시사한다.

또한, 이사들은 경험이 부족한 분야를 감독하는 데 어려움을 느낄 수 있으며, 특히 완전히 이해되지 않은 분야에서 위험이 수반될 때 더욱 그렇다. AI와 생성형 AI는 상당한 기회와 함께 위험을 수반하므로, 이사회가 지속적으로 최신 정보를 업데이트하는 것이 중요하다. 경쟁 압력, 갈수록 심화되는 규제 당국의 감독, AI 사용에 대한 윤리적 우려도 이사회 교육의 필요성을 더욱 증대시키는 요인이다.

## 이사들은 어떻게 해야 할까?



### PwC의 제안

AI와 생성형 AI를 효과적으로 감독하기 위해, 이사회는 경영진으로부터 일관되고 심도 있는 보고를 받아야 한다. 또한, 이사회 스스로도 진화하는 주제에 대한 지속적인 역량 강화에 주의를 기울여야 한다. 이사회는 AI와 생성형 AI가 회사에 미치는 기회와 위험에 대해 포괄적이고 최신의 정보를 요구해야 한다. 이사들 중 49%만이 AI와 생성형 AI에 대한 충분한 교육을 받고 있으며, 52%만이 생성형 AI가 회사에 미치는 영향을 이해하는 데 충분한 시간을 할애하고 있다고 응답했다. 이사회가 명확한 정책, 정기적인 업데이트, 투명한 위험 관리 전략을 포함하는 견고한 AI 거버넌스 프레임워크를 수립하는 것이 매우 중요하다.



### 이사회 의 과제

- **이사회 의 접근 방식 개발:** AI와 생성형 AI에 대한 효과적인 감독 접근 방식을 마련하기 위해 기술 관련 교육을 받고, 관련 비용과 이익을 면밀히 검토한다. 명확한 책임을 수반하는 거버넌스 모델을 수립하고, 성공을 측정할 계획을 감독하며, 이해관계자와의 소통 전략도 고려해야 한다.
- **더 깊이 있는 정보를 요청:** 경영진에게 회사의 AI 전략과 관련 위험에 대한 포괄적인 맞춤형 보고서를 요청한다.
- **전략적 기회 이해:** 경영진이 경쟁사의 AI 활용을 어떻게 모니터링하는지, 전략적 AI 사용 사례를 우선시하는지, 필요에 따라 외부 전문가와 협력하는지 파악한다. 또한, 경영진이 필요한 기술과 인프라를 보유하고 있는지, 외부 서비스 제공자의 위험을 평가하고 있는지, 직원의 역량을 향상시키고 새로운 기술 요구 사항에 대응하기 위해 인재 전략을 조정하고 있는지도 확인한다.
- **신뢰할 수 있는 AI를 위한 위험 및 통제 감독:** 경영진이 책임 있는 AI 사용을 장려하는 거버넌스 프레임워크를 구현했는지 확인한다. 여기에는 데이터 프라이버시, 보안, 윤리적 고려사항 등에 관련된 위험을 관리하기 위한 명확한 정책, 통제 및 프로세스 수립이 포함된다. 이사회는 이러한 프레임워크를 정기적으로 검토해야 한다.
- **새로운 규제에 대응:** AI 및 생성형 AI를 둘러싼 규제 환경의 변화를 지속적으로 업데이트한다. 경영진이 새로운 규제 준수 절차를 마련하고, 이를 전사적 위험 관리 전략에 통합했는지 확인한다.

# 이사회 구성

## 이사들의 생각

이사들은 특정 분야의 좁은 전문성보다 전통적인 역량을 갖춘 신임 이사를 선호

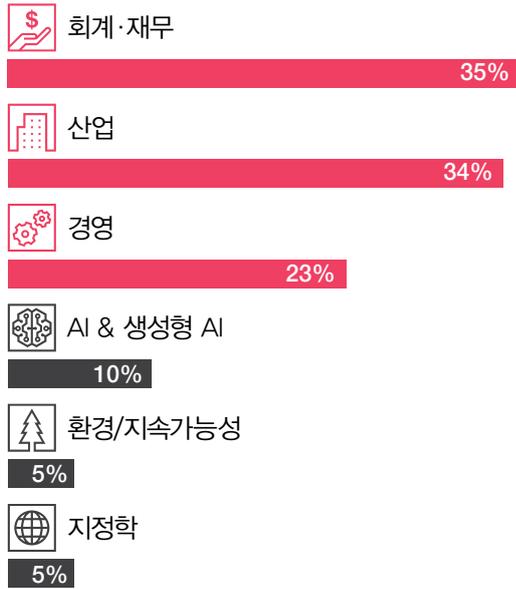
이사들은 특정 분야에 국한된 전문성을 이사회에 보강하는 것보다, 재무, 산업, 운영 등 전통적인 역량을 우선적으로 고려할 것이라고 답했다. 이에 따라 AI/생성형 AI, 환경/지속가능성, 지정학 등의 분야별 전문가를 새로 영입할 가능성은 낮을 것으로 예상된다.

Q1. 향후 12개월 동안 귀하의 이사회에 어떠한 전문성/역량을 추가할 계획입니까? (해당 항목 모두 선택)

Base: 526

Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024.

### 차년도에 이사회에 보강할 계획인 전문성(역량)



## 무엇이 원인일까?

최근 몇 년간 이사회는 다양한 이해관계자들로부터 이사회에 특정 전문성을 보강해야 한다는 압력을 받아왔다. 실제로 PwC US가 실시한 설문조사<sup>1</sup>에 참여한 경영진들은 가까운 미래에 이사회가 갖추어야 할 역량으로 환경/지속가능성 및 AI/생성형 AI 전문성을 최우선 순위로 꼽았다. 그럼에도 불구하고, 이사회는 여전히 전통적 역량에 집중하고 있다. 이는 단기적인 유행보다 장기적인 수탁자 책임을 중시하는 접근법과 관련이 있을 수 있다. 예를 들어, 이사회들 중 13%만이 지난해 사이버 보안 전문가를 이사회에 영입했다고 답했다.

1 Board effectiveness: A survey of the C-suite

## 이사들은 어떻게 해야 할까?



### PwC의 제안

다양하고 균형 잡힌 이사회를 구성하려면, 이사회는 적극적으로 구성원 교체와 승계의 우선순위를 관리해야 한다. 이를 위해 회사의 전략을 장기적인 관점에서 검토하고, 우선순위의 실행을 효과적으로 감독하기 위해 필요한 역량을 이사회 차원에서 신중히 고려해야 한다.



### 이사회 의 과제

- **구성원 교체 및 승계 계획 우선:** 구성원 교체와 승계 계획을 이사회와 위원회 안건에 명확히 포함시킨다. 이사회 구성의 기준을 마련하고, 이사 임기를 관리하며, 승계 계획을 수립한다. 이러한 과정에는 전체 이사회가 참여해야 한다. 솔직한 논의를 장려하고, 투명성을 유지하는 이사회 문화를 조성하여 주주의 기대 수준을 충족하도록 한다.
- **역량 평가 및 평가 결과 반영:** 회사의 장기적인 전략적 필요에 맞춰 현재 이사들의 역량을 평가한다. 이 과정에서 이사회 역량 매트릭스(board skills matrix)를 활용할 수 있고, 필요한 경우 전문성을 추가하거나 외부 자문을 통해 격차를 보완한다. 연례 평가에서 얻은 피드백을 이사회 업무에 반영하고, 전문 지식의 가치가 존중되고 모든 이사가 폭넓게 기여할 수 있는 환경을 조성한다.
- **임기에 대한 명확한 기대 설정:** 한국의 경우, 상법상 재직기간 제한 규정을 고려해야 한다. 상장회사의 사외이사는 해당 상장회사에서 6년, 계열사를 포함하여 9년을 초과하여 재직할 수 없다. 또한, 연례 성과 평가 결과와 기관투자자 및 의견권자문사의 의견을 반영하여 임기에 대한 기준을 마련할 수 있다.
- **중장기적 리더십 교체 계획 수립:** 향후 3~5년간 계획된/계획되지 않은 이사회 공석을 예측한다. 그래픽 차트(ex. 워터폴 차트) 같은 도구를 활용해 이사들의 역량, 역할, 임기 및 예상 퇴임 일자를 시각화하고, 이를 통해 전략적 계획과 원활한 전환을 도모한다. 특히 리더십의 예기치 않은 교체에 대비하여, 이사회의 안정성과 성과를 유지하는 것이 중요하다.

# 이사회 다양성

## 이사들의 생각

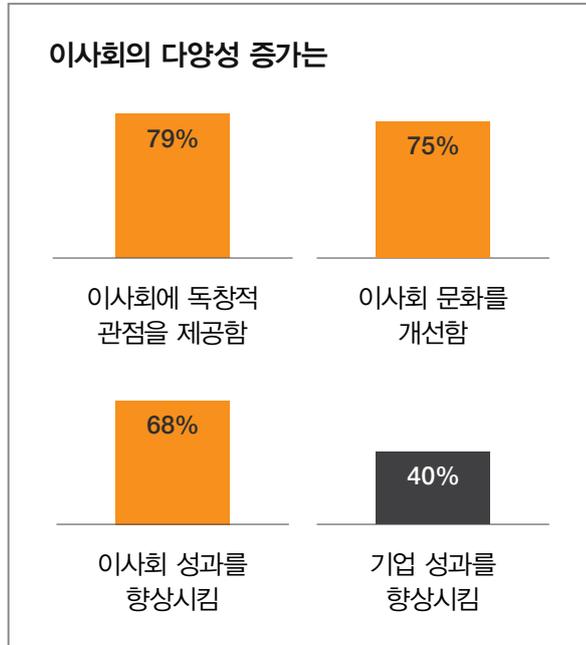
이사들은 이사회 내 다양성을 중요하게 여기지만, 다양성이 회사 성과에 미치는 효과에는 의문을 제기

대부분의 이사들은 이사회 다양성이 독특한 관점을 제공하고, 이사회 문화를 개선하며, 이사회의 전반적 성과를 향상시키는 등 여러 이점을 가져온다고 인식하는 것으로 나타났다. 그러나 이사회 다양성이 실제로 회사 성과의 향상으로 이어지는지에 대해서는 일부 회의적인 시각도 존재한다. 약 3분의 1(35%)의 이사들만이 이사회의 다양성 제고가 회사 성과에 유의적인 영향을 미쳤다고 답했다.

Q4. 이사회의 다양성 증가가 어떠한 영향을 미쳤습니까?

Base: 424-471

Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024.



## 무엇이 원인일까?

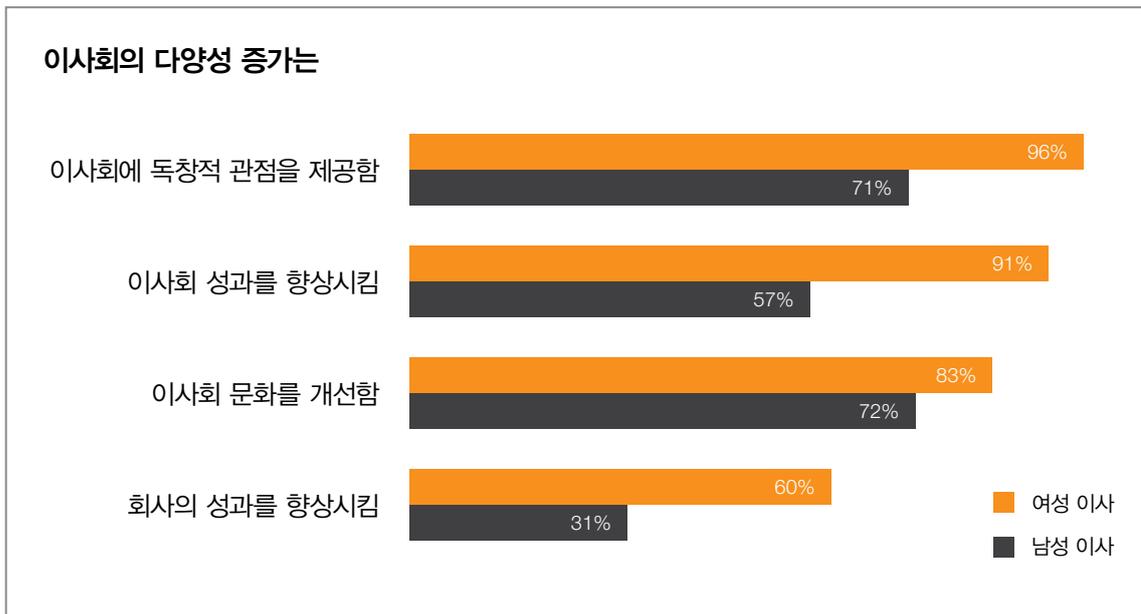
이사들은 이사회 내 다양성이 미치는 영향을 긍정적으로 평가하지만, 다양성이 회사의 실적에까지 영향을 미친다고 보는 비율은 낮았다. 이사회가 직접적으로 영향을 받는 영역(예: 이사회 문화, 이사회 성과)에서는 다양성의 혜택을 비교적 쉽게 확인할 수 있지만, 순이익과 같이 여러 단계를 거쳐야 나타나는 항목에서는 그 효과가 미미하다는 것이다.

다양성을 보유한 후보자가 많지 않아서 이사들의 확신이 부족한 것으로 보이지는 않는다. 대다수(91%) 이사들은 이사회가 다양한 후보자를 발굴할 수 있다고 믿고 있으며, 86%는 이사회가 다양성이 제공하는 이점을 효과적으로 활용할 수 있다고 생각한다.

## 더 들여다보기

### 여성 이사들이 다양성의 효과에 대해 보다 긍정적으로 인식

이사회 다양성의 이점에 대해 성별에 따른 인식 차이가 두드러진다. 최근 몇 년간 지속적으로, 여성 이사들은 다양성의 효과에 대해 전반적으로 더 긍정적인 태도를 보이고 있다. 이는 이사회 다양성의 장점을 인식하는 데 있어 성별에 따른 관점 차이가 여전히 존재함을 보여준다. 즉, 다양성을 대표하는 여성 이사들이 다양성의 가치에 대한 인식과 평가를 높여왔다고 할 수 있다.



Q4. 이사회의 다양성 증가가 어떠한 영향을 미쳤습니까?

Base: 369-410

Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024.

## 이사들은 어떻게 해야 할까?



### PwC의 제안

이사회 다양성의 이점을 효과적으로 활용하려면, 다양한 관점을 수용하고 모든 구성원이 의미 있게 기여할 수 있는 포용적인 문화를 조성하는 데 주력해야 한다. 이사회의 리더십은 이사회의 분위기와 우선순위를 설정하는 핵심 역할을 맡고 있으므로, 이사회 다양성에 대한 명확한 목표를 수립하고 이를 전략적 계획 논의에 통합하는 것이 중요하다. 다양성은 성별, 인종, 연령뿐만 아니라 사고의 다양성 등 여러 형태로 나타날 수 있다. 이러한 다양한 관점을 가진 이사들로 구성된 이사회는 독창적인 시각을 가지고 의사결정 과정을 개선하며, 나아가 혁신을 추진할 수 있다.



### 이사회의 과제

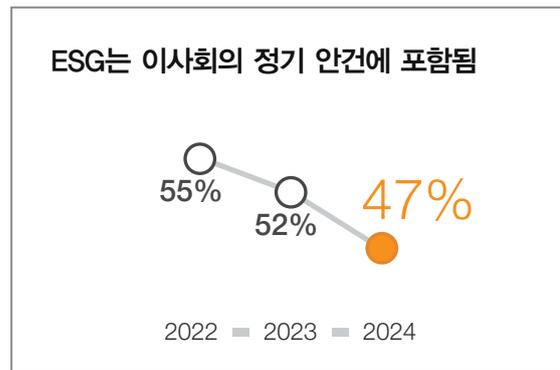
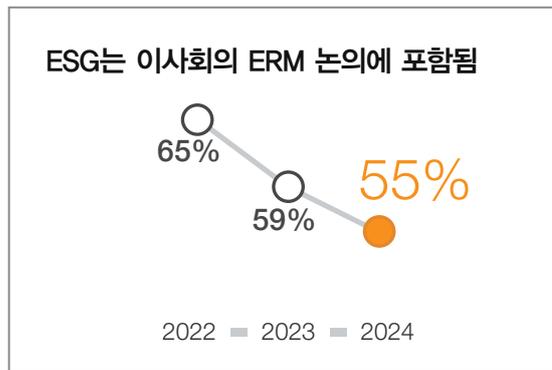
- **다양성을 이사회 승계 계획에 통합:** 다양성을 이사회 구성원 교체와 승계 계획의 핵심 요소로 고려한다. 후보자 선정 시 기존 선발 경로가 아닌 다양한 배경에서 발굴하여, 균형 잡히고 포용적인 이사회를 유지한다.
- **포용성 적극 지지:** 이사회와 회사 조직 전반에 걸쳐 포용성을 적극적으로 지원한다. 다양한 관점이 회사의 운영과 의사결정 과정의 모든 측면에 자연스럽게 통합되도록 장려한다.
- **명확한 다양성 목표 설정:** 다양성에 대한 구체적이고 측정 가능한 목표를 설정하여 이사회 전략 계획에 포함한다. 목표 달성 여부를 정기적으로 모니터링하고 필요에 따라 전략을 조정한다.

# ESG(환경, 사회, 기업지배구조)

## 이사들의 생각

### 모호한 ESG, 교차로에 갇히다

지난 3년간 일부 이사회에서 ESG(환경, 사회, 기업지배구조) 이슈에 대한 관심이 감소했으며, ERM(전사적 위험관리) 논의나 이사회 정기 안건에 포함된다고 답한 이사의 수도 줄어들고 있다. 그러나, ESG는 여전히 중요한 의미를 지닌다. 최근 일부의 관심 감소는 ESG 개념의 모호성 또는 많은 사람들이 "E(환경)"에만 집중하는 경향에 대한 반감에 기인할 것이다. 예를 들어, 사이버 보안이나 인재 관리와 같은 주제는 ESG 범주에 포함되지만, 기후변화 이슈에 비해 비교적 저항이 적으며 이사회 안건에 더 자주 등장한다. 대다수의 이사들이 ESG가 개인에 따라 다르게 해석될 수 있다는 점을 인정하는 한편, 절반 이상은 이사회가 ESG를 일관되게 이해하지 못하고 있다고 지적했다. 이렇듯 ESG는 여전히 복잡하고 도전적인 주제로 남아 있다.



Q19. ESG와 관련된 다음 진술 중 어느 것에 동의하십니까?(해당 항목 모두 선택);

Q21. ESG 이슈에 대해 다음 중 어떤 진술에 동의하십니까?(해당 항목 모두 선택)

Base: 469; 451 (2024); 531 (2023); 636 (2022)

Sources: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024; PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023; PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

## 무엇이 원인일까?

ESG의 가장 큰 어려움은 다면적 특성에 있다. 다양한 주제를 아우르다 보니 사람마다 서로 다르게 해석될 여지가 크다. 환경, 사회, 기업지배구조와 관련된 논의는 점점 더 복잡하고 난해해지고 있다. 또한, 보고 관련 규제와 극단적으로 분열된 정치적 양극화가 더해지면서 이사회의 ESG 감독 난이도가 한층 높아졌다.

다양한 ESG 주제는 회사마다 서로 다른 영향을 미치고, 그 영향이 발현되는 시점도 제각각이라 이사회가 이를 일관되게 다루고 우선순위를 정하는 데 어려움을 겪게 한다. ESG가 제시하는 현실적인 위험과 잠재적으로 중요한 기회에도 불구하고, 이사 중 단 22%만이 ESG가 회사의 이익에 직접적인 영향을 준다고 믿는 것으로 나타났다. 많은 이사들이 이 주제에 피로감을 느끼고 있어, 관련 논의와 데이터가 증가한 것일 뿐임에도 실질적인 대비와 이해의 정도가 높아진 것으로 착각할 가능성이 존재한다.

## 더 들여다보기

### 대규모 회사의 이사들이 ESG에 대한 이해도가 더 높고, ESG가 회사 성과에 미치는 영향을 더 인지

대규모 회사의 이사들은 이사회가 ESG를 일관되게 이해하고 있다고 답할 가능성이 더 높았다. 주목할 점은 이러한 이사들이 ESG가 이익에 미치는 영향을 인식할 가능성이 두 배 이상 높다는 것으로, 이는 ESG에 대한 이해와 회사 성과에 미치는 영향을 인지하는 것 사이의 연관성을 보여준다.

우리 이사회의 이사들은 ESG를 일관되게 이해하고 있다.

**52%** 대규모 이사회의 이사들  
(연매출 100억 달러 이상)

**36%** 소규모 이사회의 이사들  
(연매출 5억 달러 미만)

ESG는 회사의 이익에 영향을 미친다.

**32%** 대규모 이사회의 이사들  
(연매출 100억 달러 이상)

**15%** 소규모 이사회의 이사들  
(연매출 5억 달러 미만)

Q19. ESG와 관련된 다음 진술 중 어느 것에 동의하십니까?(해당 항목 모두 선택);

Base: 371

Source: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024.

## 이사들은 어떻게 해야 할까?



### PwC의 제안

ESG의 모든 측면을 효과적으로 감독하려면, 이사들은 단순한 용어를 넘어서 경영진이 조직의 가장 중요한 위험을 식별하고 해당 위험이 시간이 지나면서 어떻게 진화할지 파악하는 프로세스를 이해해야 한다. 회사가 이를 ESG라 부르든 지속가능성이라고 부르든 다르지 않다. 지속가능한 가치 창출을 위한 신뢰할 수 있는 동력이 될 수 있는 이슈를 식별하기 위해, 보다 넓은 관점에서 장기적인 전략 계획을 수립하고, 중요한 위험을 파악 및 완화하며, 새로운 성장 기회를 인식하는 것을 포함해야 한다. 이것이 일반적인 전략과 위험 감독 접근 방식과 비슷하게 들리는가? 바로 그것이 핵심이다.

이사회는 경영진이 지속가능성 문제에 자원과 관심을 배분하도록 이끄는 데 중요한 역할을 한다. 미래를 준비하는 기업들은 지속가능성 이니셔티브에 자원을 투입하는 것과 장기적인 성공을 달성하는 것 사이의 연관성을 인지하고 있다. 이사회는 단기 성과나 자본 배분 결정에 직접적인 영향을 미치는 주제와, 직접적인 개입 없이 모니터링이 필요한 이슈를 구분할 수 있어야 한다.



### 이사회 과제

- **전략 확인:** 경영진이 지속가능성과 관련된 위험과 기회를 회사의 장기 전략에 어떻게 통합하고 있으며, 그 경과를 어떻게 측정하고 모니터링하는지 이해한다.
- **메시지 검토:** 지속가능성 관련 메시지와 활동이 위험 및 기회 관련 주제에 대한 논의와 일관되는지 점검한다. 이사회가 해당 주제에 대해 꾸준하고 명확하게 소통할 수 있도록 한다.
- **위험 평가 이해:** 식별된 지속가능성 위험이 ERM(전사적 위험관리) 프레임워크에 어떻게 통합되어 중요성 정의를 충족하는지 이해한다. 이러한 위험의 감독이 전체 이사회 수준에서 수행되는지, 특정 위원회가 맡는지 확인한다.
- **공시 접근 방식 이해:** 회사가 준수해야 할 공시 요구 사항과 관련 책임을 숙지한다. 또한, 공시 요구 사항을 파악하고 공시 정보를 작성하며, 공개된 데이터의 정확성을 평가하고 동종 업계 동향을 모니터링하는 경영진의 프로세스를 이해한다.

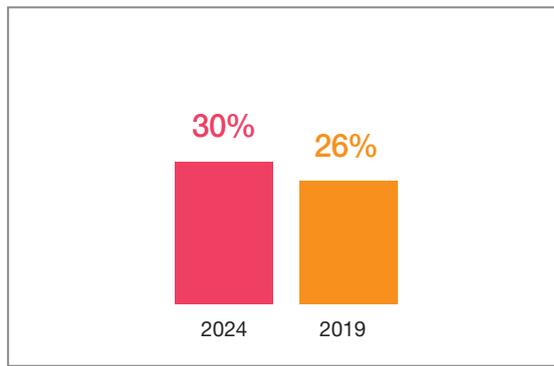
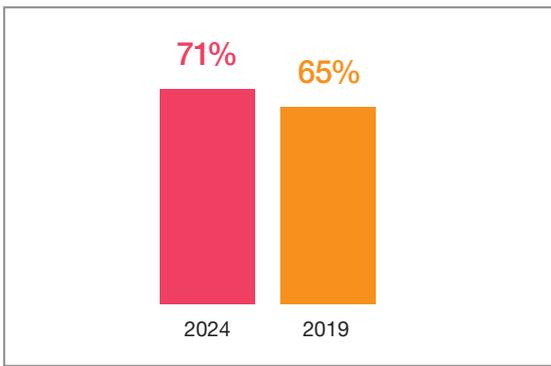
# 주주행동주의

## 이사들의 생각

지속되는 주주행동주의에 대응하여 이사회는 더 많은 조치를 취하고 있다

71%의 이사들은 지난 1년간 이사회가 실제 혹은 잠재적인 주주행동주의와 관련된 조치를 취했다고 응답했다. 이는 2019년의 65%보다 증가한 수치이다.

30%는 이사회가 잠재적 주주행동주의에 대해 제3자에게 자문을 구했다고 답했다. 이는 2019년의 26%보다 증가한 수치이다.

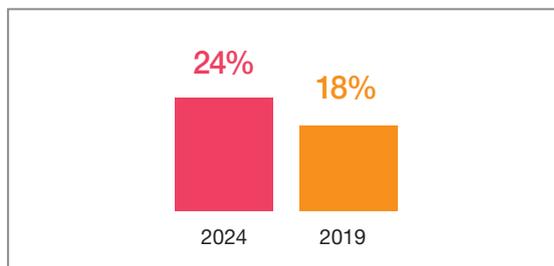
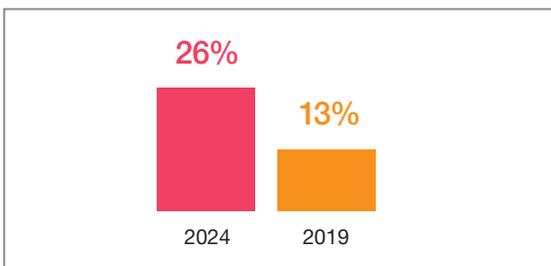


5년 전보다 더 많은 이사들이 이사회가 주주행동주의에 대응하기 위한 조치를 취하고 있다고 답했다. 경영진 보상 구조를 수정하거나, 주식 소유 현황의 변동을 추적하기 위해 주식 모니터링 서비스를 활용하고, 잠재적 행동주의에 대해 제3자의 조언을 받는 등 조치를 취한 이사회의 비율이 증가했다.

## 무엇이 원인일까?

26%는 경영진 보상 구조를 수정했다고 답했다. 이는 2019년의 13%보다 증가한 수치이다.

24%는 주식 소유 현황의 변동을 추적하기 위해 주식 모니터링 서비스를 사용했다고 답했다. 이는 2019년의 18%보다 증가한 수치이다.



Q14. 지난 12개월 동안 이사회가 실제 또는 잠재적 주주행동주의와 관련하여 다음의 조치를 취한 적이 있습니까?(해당 항목 모두 선택); Base: 482 (2024); 715 (2019)

Sources: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024; PwC, 2019 Annual Corporate Directors Survey, October 2019

이사회는 지속적인 주주행동주의의 위협에 대응하기 위해 점점 더 선제적인 태도를 취하고 있다. 이 사들은 회사에 접촉할 가능성이 있는 행동주의자, 그들이 제기할 수 있는 문제들, 다른 주주들의 반응 등을 예측함으로써 잠재적인 우려 사항을 사전에 해결할 수 있는 유리한 위치를 점할 수 있다. 이러한 접근 방식을 통해 이사회는 경영진이 행동주의자들의 주목을 끌 수 있는 문제를 해결하도록 요청할 수 있으며, 행동주의자의 개입을 피하고 회사 성과 및 주요 이해관계자와의 관계를 개선할 수 있다.

## 이사들은 어떻게 해야 할까?



### PwC의 제안

주주행동주의 환경에서 이사회의 역할은 매우 중요하다. 이사회는 어떤 주주행동주의자들이 회사를 표적으로 삼을 가능성이 있는지, 이들이 제기할 수 있는 문제들은 무엇인지를 예측하는 데 기여할 수 있다. 현재의 행동주의 동향을 파악함으로써, 이사들은 세간의 주목을 끄는 일반적인 이슈들을 경영진이 선제적으로 해결하도록 독려할 수 있다. 이사들은 회사 전략과 해당 전략이 효과적으로 실행되는지에 대한 정보를 지속적으로 업데이트해야 한다. 행동주의의 개입을 유발하는 일반적인 요인에 집중하면, 이사회가 불필요한 혼란을 줄이고 핵심적인 사안에 집중할 수 있다.



### 이사회 의 과제

- **주주 파악하기:** 주요 주주 목록을 검토하고, 중요한 변화가 발생할 경우 이사회가 적시에 정보를 받을 수 있는 방안을 이해한다. 경영진의 주주관계 계획을 파악하고, 주주 요청에 대응하는 절차와 주도적으로 논의를 모색하는 방안을 파악한다.
- **회사에 대한 솔직한 평가:** 행동주의자의 관여를 유발할 수 있는 일반적인 요인에 주목한다. 외부 전문가, 산업 애널리스트, 투자은행 등으로부터 투자자와 잠재적 행동주의자들의 회사에 대한 인식을 파악한다.
- **주주관계 계획 수립:** 행동주의자들과 효과적인 소통을 위한 명확한 계획을 수립하여, 이사회와 경영진이 잠재적인 행동주의 상황에서 일관된 접근 방식으로 대응할 수 있도록 한다.

# 기업 문화

## 이사들의 생각

기업 문화의 해석: 이사들은 직관보다 지표를 더 많이 활용



Q24 회사의 기업 문화를 평가하기 위해 다음 중 어떤 것을 활용하십니까?(해당 항목 모두 선택);

Base: 460 (2024); 710 (2019)

Sources: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024; PwC, 2019 Annual Corporate Directors Survey, October 2019

이사들은 점점 더 데이터와 지표에 의존하여 기업 문화를 평가하고 있다. 예를 들어, 직원 이직률 통계나 참여도 조사 결과를 활용하며, 직관이나 느낌에 의존하는 비중은 줄어들고 있다.

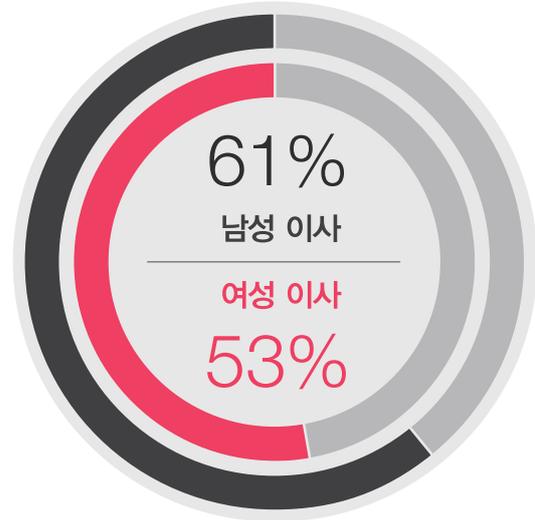
## 무엇이 원인일까?

최근 몇 년간 기업 문화에 대한 관심이 높아진 배경에는 문화적 이슈에 기인한 다수의 주요 기업 실패 사례들이 자리하고 있다. 이는 이사회가 보다 견고한 데이터 기반의 감독을 수행해야 할 필요성을 강조한다. 기업 문화를 평가하는 데 질적 평가만으로는 충분하지 않다는 사실이 이미 입증되었다. 강건한 문화를 유지하고 개선하기 위해, 이사회가 정량적 데이터를 적극 활용하면 회사의 현황을 더 깊이 이해하고 해결해야 할 문제를 식별할 수 있다. 직관에 의존할 수밖에 없는 상황도 있지만, 이사들이 일상적인 경영에 직접 관여하지 않는 경우라면 직관에 의존하는 것이 최선이 아닐 수 있다는 인식이 점차 확산되고 있다.

## 더 들여다보기

### 남성 이사들은 기업 문화를 평가할 때 직관에 더 의존하는 경향

남성 이사들은 5년 전보다 기업 문화를 평가할 때 직관에 덜 의존하고 있지만, 여전히 여성 이사들보다 직관에 의존하는 경향이 남아 있다.



Q24 회사의 기업 문화를 평가하기 위해 다음 중 어떤 것을 활용하십니까?(해당 항목 모두 선택);

Base: 442

Sources: PwC, 2024 Annual Corporate Directors Survey, September 2024

## 이사들은 어떻게 해야 할까?



### PwC의 제안

직관에 의존하는 것이 유용할 수 있지만, 이사회는 기업 문화를 평가할 때 데이터 기반 접근 방식을 우선시해야 한다. 특히 최고경영진(C-suite) 외의 임직원들과의 상호작용이 제한적인 경우에 더욱 그렇다. 견고한 데이터와 지표는 기업 문화에 대한 깊은 이해와 객관적인 평가를 제공하여, 이사회가 근본적인 문제를 효과적으로 식별하고 해결하는데 도움을 준다.



## 이사회 의 과제

- **이사회 의 기업 문화 감독 체계 수립:** 전략 실행에 있어 기업 문화의 중요성을 고려할 때, 이를 모니터링하는 것은 이사회 전체가 책임져야 할 중요한 사안이지만 이사회 내 위원회도 중요한 역할을 한다. 이 주제는 최소 연 1회 이사회 의 안건에 포함되어야 한다.
- **문화와 목적, 전략의 일치:** 기업 문화를 이해해야 한다. 기업 문화가 전략을 추진하고 올바른 행동을 장려하며, 직원들이 적절한 위험을 감수할 수 있도록 유도하는지 확인한다. 문화와 회사의 목적, 가치, 전략 간의 일관성을 평가하기 위해 내부 또는 외부 제3자의 공식적인 평가를 활용할 수 있다.
- **데이터와 지표 활용:** 기업 문화의 변화에 대한 정보를 효과적으로 파악하기 위해 대시보드와 같은 시각적 도구를 활용한다. 대시보드에는 시간 흐름에 따른 변화 및 활동을 초록색, 노란색, 빨간색으로 구분하여 강조할 수 있다.
- **이사회 업무에 기업 문화 반영:** 이사회는 기업 문화에 중대한 영향을 미치며, 조직 전체의 분위기를 형성한다. 이사들의 행동은 전체 회사에 전파되어 책임 의식을 조성하고, 모든 직급의 임직원들에게 메시지를 전달한다. 이사들은 자신의 영향력을 인식하고, 자신의 결정과 행동이 회사의 전략과 어떻게 일치하는지 이해해야 한다.

---

### 설문조사 정보

PwC's Annual Corporate Directors Survey는 지난 15년 이상 동안 미국 전역의 상장기업 이사들을 대상으로 다양한 기업지배구조 이슈에 대한 견해를 조사해왔다. 2024년에는 총 527명의 이사가 설문에 참여했다. 이들이 소속된 회사는 여러 산업을 대표하며, 이 중 69%는 연매출이 10억 달러를 초과하는 대규모 기업이다. 응답자의 성별 비율은 남성 65%, 여성 32%이고, 이사회 의 재직 기간은 다양했다. 58%는 현재 이사회에서 5년 이상 활동하고 있는 것으로 조사되었다.

---



# 회계개혁의 효과와 개선방향

## 외부감사인 선정 및 감독과 관련한 감사위원회의 역할을 중심으로

고려대학교 경영학과 정석우 교수

외부 기고문은 각 필자 개인의 의견으로서 삼일PwC의 공식적 견해와 다를 수 있으며,  
기고자의 의견을 최대한 존중해 원문 그대로 게재함을 양지하시기 바랍니다.



- I. 들어가며
- II. 회계개혁 내용
- III. 회계개혁 제도 시행의 효과
- IV. 감사위원회 역할: 외부감사인 선정과 감독
- V. 기대와 앞으로의 바람

건전한 자본시장의 발전을 위해서는 회사, 특히 상장회사들이 작성하는 재무제표의 정확성은 매우 중요하다. 우리나라에서는 우리 경제가 이루어 온 놀라운 성장과 함께 이에 걸맞는 자본시장의 형성을 위해 국제회계기준 및 국제회계감사기준의 도입 등 투자자들에게 필요한 정보를 적절하게 제공하기 위한 많은 노력을 경주해 왔다. 그럼에도 회계부정과 분식사건은 계속 발생하였고 이러한 사건이 발생할 때마다 보다 나은 투자환경을 만들기 위해 회계제도 개혁을 해왔다. 이에 본고에서는 대우건설, STX 조선해양 등의 분식사건 이후 이루어진 가장 최근의 회계제도 개혁의 내용과 그 효과는 물론 이후 외부감사선임 및 감독과 관련하여 감사위원회의 현황과 역할이 어떻게 변화했는지 살펴보고 건전한 자본시장의 발전을 위한 감사위원회의 역할과 변화 방향을 살펴본다.



## II

## 회계개혁 내용

2018년 이루어진 회계제도의 개혁에서는 회계투명성 및 신뢰성 제고를 위해 재무제표의 작성과정에 직간접적으로 관련되어 있는 모든 당사자인 회사, 감사인, 정부를 대상으로 전방위적 방향에서 다양한 제도가 도입되었다. 본고에서는 회사와 감사인에 대한 개혁내용을 중심으로 살펴본다.

### 1 회사에 대한 제도 변경: 재무제표 작성책임과 내부통제 강화

회사에 대해서는 재무제표 작성책임을 강화하고, 감사인선임권한을 내부감시기구인 감사 또는 감사위원회가 갖는 것으로 변경했다. 그리고 내부감시기구가 감사인의 감사보수와 감사시간, 감사에 필요한 인력에 관한 사항을 직접 관리 감독하도록 변경하였다. 회사가 재무제표를 작성하고 외부감사를 받는 과정에서 재량권을 갖는 것을 제한하기 위해 감사인에게 감사받을 재무제표를 제시함과 동시에 감독당국인 증권선물위원회에 제시하게 함으로써 재무제표 작성의 출발점에서부터 회사가 적절한 재무제표를 작성하도록 유도하였다. 또한 재무제표 작성과정에서 회사가 감사인에게 재무제표 대리작성과 회계처리방법에 대한 자문을 얻지 못하도록 하여 회사의 재무제표 작성 책임을 명확히 하였다.

감사인을 선임하는 과정에서는 과거 회사 경영진이 감사인을 정하고 내부감시기구의 승인을 받는 형식으로 감사인 선임이 이루어졌으나, 감사 또는 감사위원회가 감사인을 직접 선임할 권한을 갖는 형태로 개정하여 내부감시기구의 권한을 강화하였다(외부감사법 제 10조 제 4항). 감사위원회는 3분의 2 이상이 사외이사로 구성되도록 되어 있고 통상 모두 사외이사로 구성되어 있는 경우가 많아 이전보다 더 독립적 위치에서 감사인 선임이 이루어 질 수 있도록 한 것이다. 추가하여 감사 또는 감사위원회가 감사인의 감사보수와 감사시간, 감사에 필요한 인력에 관한 사항을 문서로 정하고, 정해진 사항이 준수되었는지 확인하도록 하여 재무제표 작성과정과 관련하여 감사위원회의 권한을 강화하였다.

또한 회사가 회계처리기준을 위반하거나 부정을 행한 사실을 감사인이 발견하여 통보받는 경우 감사위원회는 외부전문가를 선임하여 위반사실 등을 조사하도록 하고 조사결과 및 회사의 시정조치 결과 등을 증선위와 감사인에게 제출하도록 하여 감사위원회의 책임을 강화하였다. 재무제표의 작성 과정과 관련된 내부통제를 의미하는 내부회계관리제도(Internal Control over Financial Reporting)에 대해서는 회사의 대표자가 내부회계관리제도 운영실태에 대한 결과를 직접 주총에 보고하고 내부회계관리제도에 대한 외부감사인의 인증 수준을 감사로 강화하도록 하여 재무제표 작성과정에 대한 신뢰성을 향상시킬 수 있도록 하였다.

## 2 감사인에 대한 제도 변경: 회사로부터 독립성 감사품질 제고

감사인의 독립성을 강화하여 재무제표의 왜곡표시를 보고할 확률을 높이고자 상장회사와 소유경영 미분리 회사에 대해서는 6년 동안 연속하여 회사가 자유로이 감사인을 선임한 경우에는 이후 감독당국인 증선위가 지정하는 감사인으로부터 3년간 감사를 받도록 하는 소위 6+3 지정감사인제도를 도입하여 감사인의 입지를 강화했다. 이러한 제도는 감사인을 자유선임하는 제도에서는 회사와 감사인 사이의 계약상 갑을관계로 인해 감사인이 회사의 영향을 받지 않고 감사할 수 있는 독립성이 결여될 가능성이 높아, 감사인이 발견한 회사의 재무제표 왜곡표시를 보고할 확률이 낮아진다는 지적으로 도입된 것이다. 즉 감사인이 감사계약에 대해 걱정하지 않고 지정을 받는다면 감사의 품질이 향상될 것을 기대한 것이다. 이에 감사인 지정을 모든 상장법인으로 확대하여 강제적 감사인 교체로 회사가 작성한 재무제표의 적정성에 대해 자유롭게 선임한 감사인의 감독이 효과적으로 이루어졌는지 지정된 감사인이 제3자적 입장에서 모든 회사에 대해 검토할 수 있는 효과를 기대한 것이다. 지정감사인이 제공하는 감사의 품질이 좋다는 것은 많은 학문적 실증 연구결과에서 이미 입증된 바가 있다(강선민, 황인태 2007; 안영균, 이재경 2004 등).

적정수준의 감사품질 확보를 유도하기 위해 감사인이 적정한 감사노력의 지표로 삼아 감사업무를 수행할 수 있는 표준감사제도를 도입하였다. 감사인이 더 많은 시간을 투입할수록 감사품질이 증감함은 여러 선행연구에서 입증되고 있어 표준감사시간 제도의 도입은 더 많은 감사시간 투입을 유도하고 이는 더 좋은 감사품질로 나타날 것으로 기대한 것이다(Caramix and Lennox 2008; Kim et al 2024, 등). 표준감사시간은 감사인이 수행한 감사업무를 품질을 평가할 때 준거치로 사용함으로써 감사인의 적정한 감사노력의 지표로 사용할 수 있다. 특히 실제 감사시간이 표준감사시간에 현저하게 미달한 경우에는 부실한 감사가 이루어졌을 가능성이 높은 것으로 해석하고 감사인 지정사유로 포함시키고 있다.

과거 수주산업에만 도입하였던 핵심감사제(Key Audit Matters, KAM)를 전체 상장회사로 확대 도입하였다. 핵심감사제란 감사인이 감사과정에서 전문가적 판단에 따라 재무제표 전체의 관점에서 감사의견을 형성하는 과정 중 제시한 가장 유의적이라고 판단한 핵심감사사항에 대해 그 이유와 해당사항이 감사에서 다루어진 방법에 대해 감사보고서에 기술하도록 하는 것을 말한다. 이 제도는 2016년부터 회계투명성 및 분식회계가 문제가 되었던 수주산업을 대상으로 도입된 이후 전체 상장회사를 대상으로 2018년부터 2020년까지 자산규모별로 단계적으로 시행되었다.

외부감사인이 수행하지 못하는 비감사용역의 대상과 범위에 감사대상회사의 종속회사에 대한 비감사용역과 금지대상비감사용역의 범위를 확대하여, 자금조달 투자 관련 알선 및 중개업무와 중요한 자산의 처분 및 양도 지배인의 선임 또는 해임 등 경영에 관한 의사결정으로서 임원이나 이에 준하는 직위의 역할에 해당하는 업무 등도 금지하는 방향으로 변경되었다. 이는 외부감사인이 보다 독립적으로 감사를 수행하도록 하여 재무제표 감사의 품질을 향상시키기 위한 것이다.

이러한 회계제도 개혁은 감사품질 향상을 통한 회계투명성 개선을 목적으로 하고 있다. 다음 섹션에서는 이러한 회계제도 개혁이 달성하고자 하는 목표를 달성하였는지 살펴본다.

앞서 살펴본 회계투명성을 향상시켜 감사품질을 향상시키기 위한 회계와 감사제도의 대대적인 개혁은 그 기대만큼이나 비용을 수반하는 것이었기에 그 효과를 알아보는 것은 매우 중요하다. 이에 본 고에서는 주기적 지정이 처음으로 이루어지고 마감되는 해인 2021년까지의 상장회사 자료를 이용하여 분석한 한국회계학회의 회계개혁제도 연구보고서의 결과와 2023년까지의 코스피 상장회사의 기술 통계를 소개하고자 한다. 정석우 등(2022)이 작성한 한국회계학회의 연구보고서에 따르면 전반적으로 감사보수와 감사시간이 증가하고 감사품질은 향상된 것으로 나타났다. 먼저 감사보수는 <표 1>에 나타난 바와 같이 2018년까지 완만한 증가세를 보이다가 2019년부터 2년간 22%, 25%로 급격하게 증가하였다. <표2>에 보여주고 있는 바와 같이 대부분의 대규모 회사들이 포함되어 있는 코스피회사만을 대상으로 분석하였을 때는 그 증가율이 훨씬 더 크게 나타났다. 상장회사 전체의 감사보수 평균금액은 2017년 115,793천원에서 2021년 213,115천원으로 코스피회사의 감사보수 평균금액은 199,330천원에서 429,653천원으로 4년동안 각각 84%, 116%의 급격한 증가를 나타내고 있다. 코스피회사만을 대상으로 한 변화율에서는 2023년까지는 160%가 증가한 것으로 나타나 감사보수의 증가 추세가 계속 이어지고 있다. 회계분야의 많은 실증연구에서 일반적으로 감사시간의 투입이 증가하거나 감사보수가 높은 기업의 경우 감사품질이 좋은 것으로 보고되고 있다(Caramix and Lennox 2006; 권수영 등 2006; 손성규 등 2006, 최승욱 등 2016; 조연주 등 2022, 등)

감사보수의 변화를 감사시간과 시간당 감사보수의 증가로 나누어 보면 더 많은 변화가 감사시간의 증가에서 왔음을 알 수 있다. <표 3>과 <표 4>에서 볼 수 있는 바와 같이 2017년에서 2021년 사이 평균감사시간의 증가는 전체 상장기업의 경우 1,553시간에서 2,096시간으로 35%, 코스피기업의 경우 2021년까지는 58%, 2023년까지는 79% 각각 증가하였다. 반면 감사시간당 보수는 <표 5>와 <표 6>에서 보는 바와 같이 동일한 기간동안 전체 상장기업의 경우 30%, 코스피기업의 경우는 33%, 41% 각각 증가하였다. 시간당 보수 약 10만원은 다른 선진국과의 비용이나 타 전문가 업종과 비교하면 아직도 낮은 편으로 인식되고 있다. 지정감사를 받는 기업의 경우 감사시간이 증가하고 감사품질도 좋아지는 것으로 알려져 있다(강선민, 황인태 2007; 김현정, 유승원 2022 등).

산출물로서 감사품을 측정하는 지표인 재량적 발생액의 경우도 회계제도 개혁 이후 감소하는 추세로 나타났을 뿐만 아니라 주기적 지정감사인제도 도입 전후로 회사가 제시한 재무제표의 금액을 수정하는 감사조정 경향도 증가한 것으로 나타나 감사인이 제도 개혁 이전보다 적극적으로 감사 과정에서 의견을 제시하는 것으로 나타났다. 이러한 결과들은 회계제도의 개혁이 자본시장의 인프라를 구성하는 재무제표 품질의 향상이라는 효과를 거두고 있는 것으로 해석되고 있다.

〈표 1〉 회계제도 개혁 전후의 전체 상장회사 감사보수 기술통계량 (2017~2021)

(단위: 천원)

	표본수	중위수	평균	변화율(%)	최소(1%)	최대(99%)
2017	1,626	70,300	115,793	3.11	28,000	1,028,000
2018	1,730	80,000	129,941	12.22	30,000	1,090,000
2019	1,818	95,000	158,354	21.87	30,000	1,256,000
2020	1,910	123,000	197,975	25.02	31,400	1,256,000
2021	2,006	143,000	213,115	7.65	35,000	1,256,000

\*출처: 한국회계학회 연구보고서(2022). 최소금액과 최대금액은 이용된 표본에서 1% 이하와 99%를 초과하는 회사를 제외한 금액임

〈표 2〉 회계제도 개혁 전후의 코스피상장회사 감사보수 기술통계량 (2017~2023)

(단위: 천원)

	표본수	중위수	평균	변화율(%)	최소	최대
2017	721	105,000	199,930	2.76	10,000	4,030,000
2018	737	125,000	231,221	15.65	10,000	4,400,000
2019	746	165,000	326,915	41.39	24,000	6,481,000
2020	756	220,000	404,207	23.64	19,000	8,400,000
2021	779	240,000	429,653	6.30	30,000	7,900,000
2022	780	300,000	494,925	15.19	41,000	8,424,000
2023	800	302,000	518,387	4.74	45,000	7,800,000

\*출처: TS-2000 data-base.

〈표 3〉 회계제도 개혁 전후의 전체상장회사 감사시간 기술통계량 (2017~2021)

(단위: 천원)

	표본수	중위수	평균	변화율(%)	최소(1%)	최대(99%)
2017	1,626	973.5	1,553	3.77	354	12,750
2018	1,692	1,044	1,692	8.91	416	13,772
2019	1,818	1,154	1,893	11.86	422	14,449
2020	1,910	1,288.5	2,096	10.73	542	14,449
2021	2,006	1,378	2,149	2.53	588	14,449

\*출처: 한국회계학회 연구보고서(2022). 최소시간과 최대시간은 이용된 표본에서 1% 이하와 99%를 초과하는 회사를 제외한 금액임

〈표 4〉 회계제도 개혁 전후의 코스피상장회사 감사시간 기술통계량 (2017~2023)

(단위: 천원)

	표본수	중위수	평균	변화율(%)	최소	최대
2017	721	1,538	2,709		200	46,576
2018	737	1,757	3,033	11.98	200	50,401
2019	746	1,948.5	3,861	27.31	437	69,021
2020	757	2,274	4,260	10.33	373	86,128
2021	779	2,343	4,292	0.74	200	76,999
2022	780	2,819	4,696	9.42	9	78,146
2023	800	2,860	4,841	3.08	557	85,036

출처: TS-2000 data-base.

〈표 5〉 회계제도 개혁 전후의 전체 상장회사 감사시간당보수 기술통계량

(단위: 천원)

	표본수	중위수	평균	변화율(%)	최소(1%)	최대(99%)
2017	1,626	73.2	77.4	-2.87	32.5	183.3
2018	1,730	74.8	78.6	1.60	33.2	164.1
2019	1,818	80.9	84.4	7.40	35.0	196.9
2020	1,910	91.1	96.1	13.83	34.7	190.0
2021	2,006	98.2	100.8	4.87	35.7	193.3

\*출처: 한국회계학회 연구보고서(2022). 최소시간과 최대시간은 이용된 표본에서 1% 이하와 99%를 초과하는 회사를 제외한 금액임

〈표 6〉 회계제도 개혁 전후의 코스피상장회사 감사시간당 보수 기술통계량 (2017~2023)

(단위: 천원)

	표본수	중위수	평균	변화율(%)	최소	최대
2017	721	70.9	75.4	-1.64	22.9	300.0
2018	737	73.4	76.7	1.82	23.4	246.6
2019	746	81.2	83.2	8.42	23.3	270.7
2020	755	94.5	95.8	15.20	1.22	361.9
2021	778	99.9	100.3	4.62	19.8	295.6
2022	779	104.8	106.4	6.16	38.8	341.6
2023	800	106.5	106.6	1.61	34.9	210.9

\*출처: TS-2000 data-base.

회계제도 개혁의 결과분석에서 나타난 바와 같이 높은 감사보수와 감사시간을 이용하여 감사인은 높은 품질의 감사서비스를 제공하는 경향을 나타내고 있는 것을 보여주고 있다. 외부감사인의 선임을 감사나 감사위원회가 주도하는 환경에서 감사위원회가 어떠한 품질의 감사를 제공해주는 외부감사인을 선정하는가는 자본시장에서 회사가 제공하는 재무제표 정보에 의존할 수 밖에 없는 외부의 투자자들에게 주는 신뢰에 미치는 영향이 매우 크다. 따라서 좋은 품질의 감사를 제공하는 감사인의 선정은 기업의 가치가 제대로 평가받도록 하는데 매우 중요하다고 할 수 있다. 최근 정부가 기업가치를 제고하기 위해 시행하고 있는 밸류업 프로그램에서 기업거버넌스에 대한 관심이 증가하고, 외부감사인 선정 및 국내 기업의 이사회 운영과 관련하여 실질적으로 누가 어떻게 운영하는가에 대한 관심이 증가하는 것도 이 때문이라고 할 수 있다.

이사회 내의 소위원회 중에서 건전한 기업거버넌스의 핵심인 견제와 균형과 관련하여 가장 중요하게 생각되어 온 감사위원회는, 상법상으로도 그 기능에 독립적인 권한을 부여받고 회사의 경영에 대해 독립적인 위치에서 견제와 균형을 잡도록 하고 있다. 감사위원회가 실질적으로 작동하는지 여부는 건전한 자본시장의 발전에 핵심이 될 수 밖에 없다. 감사위원회는 3분의 2 이상이 사외이사로 구성되어야 하고 감사인선임위원회에도 사외이사 2인이 참여하고 위원장을 맡도록 되어 있어 사외이사들의 실질적 역할은 외부감사인 선정과 감독 과정에서 매우 중요하다. 따라서 최근 삼일 PwC가 발표한 우리나라 상장기업의 사외이사를 대상으로 한 설문조사 결과가 가지는 의미는 제도운영에 많은 함의를 던지고 있다(삼일PwC 거버넌스센터, 2024).

감사위원회 등이 주어진 기능을 실질적으로 수행하고 있는가 아니면 형식적으로 운영되고 있는가를 판단할 수 있는 지표는 외부감사인의 선정을 실질적으로 누가 하고 있는가로 판단해 볼 수 있다. 즉 외부감사인을 선정하는 주체가 경영진이 실무적으로 선정하는지 아니면 처음부터 감사위원회가 주체가 되어 선정하는지 여부가 감사위원회가 제대로 기능하고 있는지의 여부로 볼 수 있다. 최근의 사외이사를 대상으로 한 삼일PwC의 설문조사 결과에 따르면 평균적으로는 58%, 규모별로는 자산 2조 원 이상인 경우 69%, 미만인 경우 47%만이 감사위원회가 외부감사인을 실질적으로 선정하고 있는 것으로 나타났다. 이는 아직도 많은 기업에서 경영진이 실질적으로 외부감사인을 선정하고 있다는 것을 시사한다. 더욱이 회사가 실무적으로 외부감사인 후보에 대한 평가를 한 후에 그 결과를 가지고 감사위원회에서 최종 선정한 경우에도 감사위원회가 실질적으로 선정한 것으로 조사되었을 가능성이 있다는 점을 감안하면, 아직도 우리나라에서 외부감사인과 관련하여 감사위원회의 역할이 더 적극적으로 이루어져야 한다는 것을 알 수 있다.

외부감사인을 선임하는 정책 및 절차와 관련하여 상장회사협의회에서는 표준적인 기준안을 제시하고 있으며 이에는 회계법인의 역량, 감사업무수행팀의 역량, 감사보수 등의 구체적 기준 내용이 포함되고 있다(한국상장회사 협의회 2018). 회계법인 간에는 Big 4 회계법인과 Non Big 4 회계법인 사이에는 일정 수준의 회계법인 역량이나, 발견사항의 보고 확률 등으로 인해 감사품질에 차이가 있는 것으로 인식될 뿐만 아니라 실질적으로 감사품질에 차이가 있다는 실증연구도 뒷받침되고 있다. 그러나 감사인의 규모에 따라 수임할 수 있는 회사가 어느 정도 구분되어 있는 점과 Big 4 회계법인 혹은 중견 회계법인 간의 역량의 차이가 동일 그룹 내의 회계법인 사이에 크지 않다는 점을 고려하면, 실질적으로 감사업무팀의 역량과 감사보수가 더 큰 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다.

삼일PwC의 사외이사 대상 조사 결과에서 현재 외부감사인을 선임하는 정책 및 절차가 사전에 공지된 기준에 따라 이루어지는 경우는 자산 2조 원 이상의 대규모 기업의 경우 75%이지만, 2조 원 미만 기업의 경우 33%, 상세한 선임 절차를 구비하고 이에 따라 감사인 선임이 이루어지는 경우는 2조 원 이상의 경우 47%, 미만의 경우 31%로 외부감사인 선임과정에 상당 수준의 불투명성이 아직 있는 것으로 나타났다. 가장 중요한 조사 결과로 생각되는 것은 외부감사인 선정 기준으로 중요하게 고려되는 요인이다. 자산 2조 원 이상 회사의 경우에는 감사시간(41%)과 감사보수(36%)를 가장 우선시하고, 2조 원 미만 회사의 경우에는 감사보수(42%)와 감사시간(31%)인 것으로 나타났다. 감사시간이나 감사보수 모두 회계실증 연구에서는 감사품질의 대용치로 많이 사용되고 감사시간과 감사보수 모두 감사품질과 양의 관계를 보이고 있다는 점에서 매우 긍정적이다.

그러나 우리나라의 제도하에서 감사보수는 감사시간에 따라 종속적으로 결정되고 있는 것이 현실이다. 즉 표준감사시간이 산출되고 제시되면 그에 따라 일률적으로 감사시간당 보수를 곱하여 총감사보수를 산출하기 때문에 감사보수를 중시하고 감사시간을 중시하건 총감사보수금액은 높은 상관관계를 나타내게 된다. 그러나 현장에서 감사인을 선정함에 있어 감사시간을 먼저 고려하는냐 아니면 감사보수를 먼저 고려하는냐는 실질적으로 감사인들이 높은 수준의 감사를 제공할 수 있느냐 아니냐에 미치는 영향이 완전히 다르다고 할 수 있다. 즉 감사시간을 먼저 고려하면 감사품질을 향상시키기 위한 감사노력을 수행하면서 감사보수가 결정되지만, 감사보수가 먼저 고려되면 감사품질도 고려하지만 정해진 감사보수 내에서 감사시간을 결정할 가능성이 있기 때문에 실질적인 감사품질에 부정적 영향을 미칠 가능성이 존재한다. 물론 현저하게 낮은 감사보수를 제시한 경우 감사계획서 상의 업무를 감사인이 제대로 다 수행할 수 있는지 여부를 고려하도록 하고 있으나, 감사의 업무 수임이 중요한 감사인으로서의 감사보수가 낮더라도 감사수임을 먼저 고려하고 실제로 감사를 수행하는 과정에서 보다 효율적인 감사로 낮은 감사보수로 인한 문제를 해결하려 할 가능성이 높다. 이 경우 예기치 않게 부실한 감사가 이루어질 가능성이 크다.

정말 품질 높은 수준의 감사를 효과적인 예산 내에서 수행하는 감사를 받고 싶으면 감사인 선임요소에서 감사보수 자체를 제외하고 감사품질에 대한 기준으로만 먼저 감사인을 선정하 후, 감사보수에 대해서는 추후에 표준감사시간을 기초로 보수를 결정하는 방법을 채택하는 것도 고려해 볼 만한 일이다. 이 경우 오로지 감사품질로만 경쟁한 상태에서 감사인 선정이 이루어지기 때문에 감사인 입장에서 감사품을 타협하는 수준까지 감사보수를 낮추는 문제를 피할 수 있기 때문이다. 회사 입장에서는 이후 감사보수의 결정은 이미 공시된 표준감사시간에 회사의 특성을 반영하여 산출한 감사계획 시간에 따라 이루어질 수 있기 때문에 적절한 감사보수의 산출은 감사인선정 과정에서 고려하지 않더라도 가능할 것이다.

우리나라에 상장회사나 주식회사에 대한 외부감사 제도가 도입된 이래 자본시장은 눈부신 경제발전과 함께 많은 성장을 해왔으며, 선진 회계감독제도를 마련하려고 노력해 온 것이 사실이다. 그러나 아직도 기업의 성과가 제대로 주시가지에 반영되지 않는다는 코리아디스카운트의 논쟁에 휘말리고 있을 뿐만 아니라 스위스 IMD 등에서 발표하는 국제 회계투명성 논쟁에서 아직도 하위권에 머무르고 있음은 우리를 안타깝게 하고 있다.

최근 이루어진 회계제도 개혁은 이제까지 이루어진 어떠한 개혁보다도 그 강도와 방향에서 매우 강하고 혁신적이라고 평가받고 있다. 여러 각도에서 이 개혁의 결과를 평가해야 하지만 무엇보다도 이 개혁이 제대로 실행될 수 있도록 하는 것은 무엇보다도 중요하다. 높은 수준의 회계투명성 달성은 감사인이나 회사 그리고 감독당국 모두가 반드시 이루어내야 하는 선진자본시장의 필수적 인프라이기 때문이다. 이는 외부감사인이 진정으로 독립적인 입장에서 투자자만을 생각하고 감사를 할 수 있는 환경이 완벽하게 조성될 때만 가능하다. 현재 많은 제도가 감사인들의 독립성을 향상시키기 위해 도입된 것은 사실이지만 이러한 제도들이 실질적으로 작동하기 위해서는 사외이사들로 구성된 감사위원회 역할이 매우 중요하다. 특히 감사인이 높은 품질의 감사를 제공하도록 감사인을 선임하는 과정에서 감사품질만을 기준으로 하는 감사인 선임방법 등을 적극적으로 고려할 필요성이 있다. 좋은 감사인의 선임은 결국 회계투명성의 향상으로 나타나고 있는 기업의 가치를 향상시키는 밸류업으로 나타나고, 우리나라 기업들의 코리아디스카운트도 사라지게 되어 우리 자본시장에 참여하는 모두에게 더 많은 경제적 혜택을 주게 될 것이다.



## 참고문헌

- 강선민, 황인태. 2007. 감사인지정과 재량적 발생액의 변화-기업과 감사인의 역할. 회계학연구 제32권 제4호: 115-150.
- 권수영, 신현걸, 정재연. 2006. 감사시간과 감사보수가 이익조정에 미치는 영향. 회계학연구 제31권 제 4호: 175-201.
- 김현정, 유승원. 2022. 주기적 감사인 지정이 감사보수 및 감사시간에 미치는 영향. 회계저널 제31권 제1호: 49-83.
- 삼일PwC. 2024. 2024 삼일PwC 사외이사 설문조사 분석보고서.
- 손성규, 이영한, 신용인. 2006. 직급별 감사시간 투입과 감사위험 및 감사품질과의 관련성에 관한 연구-파트너 감사투입시간을 중심으로- 회계와 감사연구 제44호: 335-362.
- 안영균, 이재경. 2004. 감사인 지정이 기업의 이익조정에 미치는 영향에 관한 연구. 회계학연구 제29권 제1호: 89-117.
- 조연주, 김민희, 전규안. 2022. 표준감사시간제도 도입이 감사품질에 미치는 영향. 회계학연구. 제47권 제2호: 239-277.
- 한국상장회사협의회. 2018. 상장회사 외부감사인후보 평가기준 표준예시.
- 정석우, 황문호, 오명전, 최승욱. 2023. 회계제도개혁 평가 및 개선방안 연구. 한국회계학회.
- Caramanis, and „Lennox,C.,2008. Audit effort and earnings management. Journal of Accounting and Economics 45,116-138.
- Kim, S., Kang, M., Lee, H.-Y. and Mande, V. 2024. How hours allocated to year-round auditing procedures affect audit quality. Managerial Auditing Journal 39(7): 731-752.

A photograph of a man with short dark hair, wearing a blue and white checkered button-down shirt, sitting and talking to a woman with long blonde hair whose back is to the camera. The man is holding a pen to his chin and smiling slightly. They are in an office with large windows and whiteboards in the background. The image is overlaid with a red banner at the bottom left and a dark grey banner at the bottom center containing text. There are also large, semi-transparent geometric shapes in orange, grey, and yellow on the right side of the page.

Excellence Series

신임 사외이사  
온보딩 Onboarding 가이드

온보딩은 사외이사 선임에 있어 필수적인 절차이다. 온보딩은 신임 이사가 회사의 산업, 운영, 문화, 거버넌스를 숙지할 수 있도록 지식, 기술, 자원 등을 제공하는 것을 포함한다. 효과적인 온보딩을 통해, 신임 이사는 자신의 역량, 경험, 관점 등을 신속하게 발휘하여 회사에 기여할 수 있으며, 사외이사로서 축적한 경험이 적더라도 이사의 의무와 감독 책임을 충분히 이해할 수 있다. 또한, 온보딩은 이사회 문화와 화합을 유지할 수 있도록 한다.

신임 이사의 온보딩이 완료될 때까지 이사 선임 절차는 끝난 것이 아니다. 그럼에도 불구하고, 신임 이사를 위한 온보딩 절차에 적절한 시간과 자원을 투입하지 않는 회사도 있다. 이런 경우라면 신임 사외이사가 회사에 적절한 질문과 요청을 하는 데 어려움을 겪을 가능성이 높다.



# 가이드 활용법

본 가이드는 경영진, 이사회, 신임 이사를 위한 가이드로서 온보딩 과정에서의 주요 고려사항을 다루며, 다음과 같이 구성했다.

## 1 신임 이사 유형

신임 이사의 일반적인 유형을 3개로 나누고, 각 유형별 온보딩 고려사항을 안내

## 2 주요 주제

효과적인 온보딩 과정이 되기 위해 다루어야 할 주요 주제에 대한 개략적인 설명. 신임 이사들이 필요한 정보와 관점을 얻기 위해 물어볼 수 있는 질문 예시

## 3 관계 구축

신임 이사가 만나고 관계를 발전시켜야 할 주요 경영진 및 외부 이해관계자

## 4 <부록 A> 위원회별 이슈

감사위원회, 보상위원회, 후보추천/거버넌스위원회의 위원이 되는 경우 추가적으로 알아야 할 사항. 위원회에서 다루어야 할 주요 주제, 논의할 문서와 함께 신임 이사가 활용할 수 있는 질문을 소개

### 유용한 Tip과 질문



온보딩 팀을 위한 Tip



신임 이사를 위한 Tip



신임 이사가 물어볼 수 있는 질문들



1 이사회 사무국을 둔 회사라면 온보딩 팀은 이사회 사무국이 될 것이다.



## 1 신임 이사 유형

모든 신임 이사는 기업 문화를 배우고, 회사의 미래 방향성을 가장 잘 아는 사람들과 전략적 목표를 논의해야 한다. 모든 신임 이사가 따라야 하는 일관된 프로세스가 있어야 하며, 여기에는 주요 문서의 검토와 이사회 의장, 위원회 위원장 및 경영진과의 만남이 포함된다. 다만, 일관된 프로세스가 모든 이사에 대해 동일한 절차를 의미하지는 않는다. 온보딩은 한두 명의 이사와 함께 진행되는 경우가 많다. 온보딩 팀은 신임 이사가 어떻게 정보를 얻고 회의를 진행하는 것을 선호하는지 확인해야 한다. 기본적인 내용은 매번 다루어야 하지만, 방법은 개별 이사에 맞게 합리적인 범위 내에서 수정되어야 한다. 일반적으로 신임 이사는 세 가지 범주 중 하나에 속하는 경우가 대부분이다.

### 상장회사 이사회에 처음 선임된 이사

이사회 거버넌스, 법규 요구사항, 이사의 역할과 책임 등에 대한 온보딩 지원을 포함하여 철저한 오리엔테이션이 필요하다.

### 경험이 많은 이사

기본적인 이사회 관련 지식에 대한 지원은 상대적으로 덜 필요하다. 따라서 경험이 많은 이사에게는 바로 회사 고유의 특성(예: 운영, 문화, 전략적 우선순위, 이사회 및 위원회)에 대해 익숙해지도록 하는 것이 합리적이다.

### 주주행동주의 이사 또는 주주행동주의자 지명(추천) 이사

일반적으로 특정 관점과 역할을 가지고 이사회에 합류하게 된다. 이러한 이사들은 이사회 의장 및 CEO와 추가적인 시간을 가질 수 있도록 하여 상호 관계를 발전시키고, 이사회 문화와 행동주의 목표를 모두 존중하는 실용적인 의사소통 패턴을 확립하는 것이 바람직하다.

## 상장회사 이사회 경험이 없는 이사들의 온보딩

상장회사 이사회 경험이 없는 신입 이사들은 상법 및 자본시장법 등 업무 관련 법률, 상장 규정 등 제도 안내를 위한 추가적인 온보딩이 필요하다.

## 주주행동주의 이사 또는 주주행동주의자 지명(추천) 이사의 온보딩 고려사항

경영자는 주주행동주의 투자자들과의 교류나 조사를 통해 회사에 대한 이들의 관점을 알 수 있다. 주주행동주의 투자자들의 관점을 알고 있으면, 온보딩 과정의 진행과 주주행동주의 이사(또는 지명 이사) 및 다른 이사, 경영진, 관련 이해관계자 간의 원활한 관계 구축에 도움이 된다.

이 경우 온보딩을 회사와 주주행동주의 이사가 각자의 관점에서 가지고 있는 기대 사항에 대한 대화로 시작하는 것이 도움이 될 수 있다. 이 때 다루어야 하는 주제에는 잠재적인 이해 충돌 사안이나 이사회의 "업무 방식"이 포함된다.

주주행동주의 이사가 회사에 변화를 꾀하기 위해 특정한 의제를 가지고 합류했다라도, 해당 이사 역시 다른 이사와 동일한 자격을 갖춘 이사회 구성원이다. 즉, 회사 거버넌스의 일원이다. 이사회의 효율성은 이사회의 효과적인 논의와 숙고, 의사결정에 달려 있다. 주주행동주의 이사회도 그 과정의 일부가 될 것이다.



### 누가 이사 온보딩을 주도하는가

이사회 구성원과 경영진들이 신입 이사의 온보딩 과정에 참여하게 되겠지만, 일반적으로 온보딩 프로그램을 조율하는 책임은 이사회 사무국 등 이사회 지원 조직이 담당할 것이다. 그러나 온보딩 과정에 있어 이사회 지원 조직이 단독으로 모든 것을 처리하는 것은 비효율적일 수 있다. 인사팀은 모든 직책에 있어 성공적인 온보딩 관행에 대한 통찰을 가지고 있을 것이므로, 매우 유용한 도움을 제공할 수 있다. 또한, 이사회 의장, 선임사외이사, 이사회 내 위원회 위원장 등 이사회 주요 구성원과의 긴밀하게 협력하는 것이 효과적이다.



## 2 주요 주제

온보딩은 회사의 역사와 문화를 개괄하는 것으로 시작한 후, 현재의 전략, 목표, 주목할 만한 위험과 기회를 다루어야 한다. 이사회 관행, 거버넌스 구조, 이사회 내 위원회에 대해 설명하고, 특정한 도전 과제나 기회에 대해서도 다루어야 한다. 또한 회사의 성공에 기여하기 위한 이사의 역할을 명확히 하는 것이 바람직하다.

### 회사 개관(overview)

회사 개관은 현재 시장에서 회사의 포지션을 설명해야 하며, 산업 환경 분석, 주요 경쟁자 식별 및 시장 동향 평가를 포함해야 한다. 신임 이사들이 사전 지식을 가지고 온보딩 과정의 전략 부분에 참여할 수 있도록 회사의 현재 시장 포지션에 대한 충분한 정보를 미리 제공해야 한다. 또한 회사의 사명(mission)과 목적, 원칙에 대한 배경 설명도 이해에 도움이 될 것이다.

온보딩에는 회사의 조직 구조에 대한 개요를 포함하고, 신임 이사들이 보고 라인, 의사소통 채널 및 의사결정 과정을 이해할 수 있도록 해야 한다. 또한 회사의 기존 이사진과 주요 경영진 구성을 소개하고 각자의 역할과 책임을 설명하는 것도 중요하다. 이는 신임 이사가 회사의 리더십과 효과적인 업무 관계를 구축하는 데 도움이 된다.



#### 온보딩 팀을 위한 Tip

- 온보딩에 사용할 콘텐츠를 '반드시 알아야 할 기본 사항/업무 관계(조직 구성)/산업 동향/외부 거시 동향' 등의 모듈로 구성
- 신임 이사와 대면하기 전에 온보딩에서 다룰 내용에 대한 사전 요약 자료를 제공
- 보안이 보장되는 웹기반의 이사회 포털이나 디지털 솔루션을 활용하여 온보딩 콘텐츠 보관

## 신임 이사를 위한 Tip



이사들은 회사와 회사가 속한 산업에 영향을 미치는 사안에 대한 최신의 정보를 적시에 얻을 수 있어야 한다. 효과적인 방법 중 하나는 회사가 중요한 뉴스 아이템을 취합 후 일정한 양식에 맞춰 정기·비정기적으로 제공하는 것이다. 신임 이사는 회사가 최근 동향을 어떻게 이사들에게 전달하고 있는지 확인해야 한다. 일부 회사는 분기별로 애널리스트가 작성한 분석 보고서를 제공하기도 한다.

## 회사 개관의 일부로 검토할 문서

- 이사회에서 승인한 최신 전략 계획
- 조직도
- 고위 경영진 현황 및 약력
- 기업지배구조 지침과 주주들의 기대
- 이사 및 경영진을 위한 윤리 정책
- 이사회 내 위원회 구조, 책임, 위원장 및 구성원을 보여주는 현황표
- 가장 최근 제출 서류: 사업보고서, 분·반기보고서, 기업지배구조 보고서, 실적 발표 자료, 그 외 금융감독원 공시시스템(DART)에 공시된 주요 내용
- 지속가능성 보고서 및 기타 공개된 ESG 정보
- 애널리스트 보고서 및 제3자 평가
- 이사에 대한 회사의 보상, 면책 및 보험 정책

## 신임 이사가 물어볼 수 있는 질문들



- 지금까지 (과거 몇 년의) 회사 주요 목표와 실적을 제공할 수 있는지? 회사의 중요한 전환점은 무엇이었나?
- 회사의 사명(mission)은 시간이 지나면서 어떻게 진화했나? 현재의 운영은 그 가치를 어떻게 반영하고 있나?
- 회사가 현재 직면하고 있는 주요 시장 동향과 도전 과제는 무엇인가? 회사는 이러한 과제들을 어떻게 다루고 있나?
- 회사만의 고유한 경쟁 우위는 무엇인가? 회사는 경쟁사와 어떻게 차별화되나?
- 회사의 조직 구조가 효과적인 의사결정과 다양한 부서 및 직급 간의 협업을 어떻게 지원하는가?

## 기업 전략

**전반적인 전략:** 회사의 전략적 방향은 종합적인 개괄부터 신임 이사에게 전달하는 것이 바람직하다. 이러한 소통을 통해 신임 이사와 회사 경영진은 각자의 전문 지식과 경험이 전략과 어떻게 일치하는지, 이사의 전문성이 회사가 목표를 달성하는 데 있어 이사회역의 역할에 어떻게 기여할 수 있는지에 대한 공통된 이해를 발전시켜야 한다. 온보딩에서 전략 부분이 마무리되면, 신임 이사는 회사의 큰 그림에 해당하는 전략을 명확하고 간결하게 설명할 수 있어야 한다. 전략 논의에 있어 중요한 것은 이사회가 감독 책임을 갖는 영역 중에서 사업의 성패를 가르는 중요한 측면을 신임 이사가 충분히 이해하는 것이다.

**재무 상태:** 신임 이사는 회사의 전반적인 재무 상태를 이해해야 한다. 이 논의에는 주요 추세, 부채 및 자본 구조, 주요 주주 및 채권자, 부채 만기 구조 및 자금 관리, 통제 프로세스와 기타 중요한 정보가 포함되어야 한다.

**위험 관리:** 경영진은 회사의 위험 관리 체계에 대한 정보와 관련된 정책, 절차 및 지침을 신임 이사와 함께 검토하는 것이 바람직하다. 온보딩 팀은 신임 이사에게 현재의 중요한 위험 또는 도전 과제를 소개하고 이러한 위험이 어떻게 관리되고 완화되고 있는지 설명해야 한다. 신임 이사는 회사의 위험 수용범위에 대해 질문하고 위험이 이사회에 보고되는 방식을 이해해야 한다. 또한, 위험을 식별, 관리 및 완화하기 위한 프로세스(또는 프로그램)를 이해하는 것이 중요하다. 그리고 신임 이사는 회사가 잠재적인 위기에 대응하고 이를 완화하기 위한 전략, 프로토콜 및 의사소통 채널을 담고 있는 위기 관리 계획에 대해 파악하는 것이 중요하다.

**IR:** 이사는 주요 주주 현황과 회사가 기관투자자 등에 대해 주주관계 활동을 하는 방식, 주주와의 소통 주체, 지난 몇 년 동안 이사회에 제공된 주주의 피드백 등을 파악해야 한다. 또한 이 세션은 지난 몇 년간의 회사에 대한 주주행동주의 접근 또는 조치에 대해 다루어야 한다. 이 논의는 회사에 따라 재무 상태 세션과 통합하거나 별도로 진행할 수 있다.

**감독 기관:** 신임 이사는 회사를 둘러싼 규제 환경에 대해 철저히 이해해야 한다. 적어도 이 논의에는 회사의 사업을 감독하는 규제 기관, 최근 또는 진행 중인 감독 기관의 조사·검토·조치 및 규제 위험에 대한 개요가 포함되어야 한다. 이 논의에는 회사의 비즈니스에 영향을 미치는 주요 규제의 예상되는 변화와 전망도 포함해야 한다. 또한, 신임 이사는 회사와 이사회에 잠재적인 평판 위험을 유발하는 영역에 대해 알아야 한다.

**기타 주제:** 온보딩에서 신임 이사가 논의하면 유용할 것으로 예상되는 여러 주제가 있다. 이러한 주제는 회사마다 다를 것이다. 본질적으로 정치 상황, 규제 기관, 고객, 직원 또는 행동주의자들의 초점에 따라 시간이 지나면서 변할 것이다. 예를 들면, 사이버 보안, 지속가능성, 에너지 전환, 글로벌 분쟁, AI 사용 및 거버넌스 등이 기타 주제에 해당될 수 있다.



## 신임 이사가 물어볼 수 있는 질문들

- 회사의 장기적인 전략 목표는 무엇이며, 그것이 회사의 사명(mission)과 비전에 어떻게 부합하는가?
- 경영진은 어떻게 잠재적인 성장 기회를 평가하고, 우선순위를 정하며, 그 실현 가능성과 잠재적 영향을 평가하는 기준은 무엇인가?
- 전략 계획 수립 과정은 어떠한가, 전략은 어떻게 지속적으로 평가되고 업데이트되는가?
- 전략적 이니셔티브의 진행 상황을 모니터링하고 추적하기 위한 측정치는 무엇이며, 경영진은 이를 이사회와 이해관계자에게 어떻게 전달하는가?
- 회사는 전략적 결정이 회사의 위험 수용범위와 위험 관리 체계에 부합한다는 것을 어떻게 확신할 수 있는가?
- 경영진은 변화하는 시장 역학과 새로운 기회에 대응하기 위해 혁신과 적응 문화를 어떻게 조성하는가?
- 경영진은 법규 준수, 포용 및 존중의 문화를 어떻게 조성하는가?

## 경영진 보상, 승계 계획 및 인재 감독

신임 이사는 이사회가 수립한 성과 목표와 함께 경영진의 보상 및 인센티브 계획을 철저히 이해해야 한다. 이를 위해, 온보딩에 이사회의 보상 컨설턴트(외부 전문가) 및 내부 인사 전문가와의 만남을 포함할 가능성이 높다. 또한, 신임 이사는 다른 고위 경영진의 보상이 어떻게 결정되는지도 알아야 한다. 따라서 모든 신임 이사는 보상위원회 위원장과 만나는 것이 바람직하다.

신임 이사들은 경영진 승계에 대한 현재의 정책, 절차 및 고려사항을 포함하여 회사의 주요 역할에 대한 승계 계획에 대해 브리핑을 받아야 한다. 여기에는 일반적인 승계 계획과 긴급 승계 계획이 모두 포함되어야 한다.

신임 이사가 회사의 전반적인 인재 개발 및 보상 방식의 구조를 이해하는 것도 도움이 될 수 있다. 보상 및 인센티브 계획이 회사의 목표와 일치하고, 가치와 일관되며, 과도한 평판, 규제 또는 재무 위험을 초래하지 않는 방식으로 구조화되어 있는지를 이사회가 평가하는 것이 중요하다.



## 이사회 실무

온보딩 팀은 신입 이사가 이사회 관행과 문화를 이해할 수 있도록 다른 이사들의 역할과 책임에 대한 개요를 제공하고, 의사결정 과정, 회의 규범(예: 공식적, 덜 공식적, 매우 비공식적), 의사소통 채널 및 기대 사항을 설명해야 한다. 온보딩 팀은 신입 이사가 다른 이사회 구성원, 특히 이사회 리더십 및 위원회 위원장과 만나 이사회 및 회사 문화를 논의할 수 있도록 주선해야 한다. 다른 전문가 그룹과 마찬가지로, 신입 이사는 이전에 이사회 경험이 있더라도 회사 고유의 문서와 회의에서 낯선 참조 문서와 약어를 많이 접하게 될 것이다. 실무적으로 온보딩 팀은 신입 이사에게 회사에서 일반적으로 사용되는 약어 및 용어 목록을 제공해야 한다.

**초기 몇 번의 회의 준비:** 이사회나 위원회의 비효율적인 회의 진행을 방지하기 위해, 처음 몇 번의 회의 전에 신입 이사들이 자료를 검토한 후 위원회 위원장 또는 경영진과 질의 응답할 수 있는 기회를 마련할 수 있다. 또한 온보딩 팀이 신입 이사와 함께 이사회 사전 회의 자료를 전반적으로 검토해 보는 것도 도움이 될 수 있다.

**위원회 참여:** 이사 온보딩에는 이사회 내 위원회에 대한 오리엔테이션이 포함되어야 한다. 이 오리엔테이션에는 각 위원회의 목적, 목표 및 업무 범위에 대한 자세한 설명이 포함되며, 각 위원회 규정에서 출발하는 것이 바람직하다. 논의를 통해 이사의 전문 지식과 경험이 위원회의 목표와 어떻게 일치하는지, 그리고 각 이사들의 기여가 어떻게 위원회 활동에 가치를 더할 수 있는지 살펴볼 수 있다. 또한 신입 이사에게 위원회의 연간 일정을 제공하여, 주요 활동과 이벤트의 주기를 안내해야 한다. 부록 A에서 위원회와 관련된 온보딩 고려사항을 추가적으로 소개한다.



### 온보딩 팀을 위한 Tip

경험이 많은 이사들의 경우에도 경영진과 이사회의 역할 구분이 명확하지 않을 수 있다. 온보딩 팀은 경영과 감독의 차이를 반복해서 설명할 필요가 있다. 경영진이 일상적인 운영을 관리하고 이사회가 감독하는 것은 자명한 사실처럼 보일 수 있지만, 신입 이사들은 성실하게 이사 업무에 임하려는 마음에 자칫 감독 역할을 넘어서는 가능성도 있다.



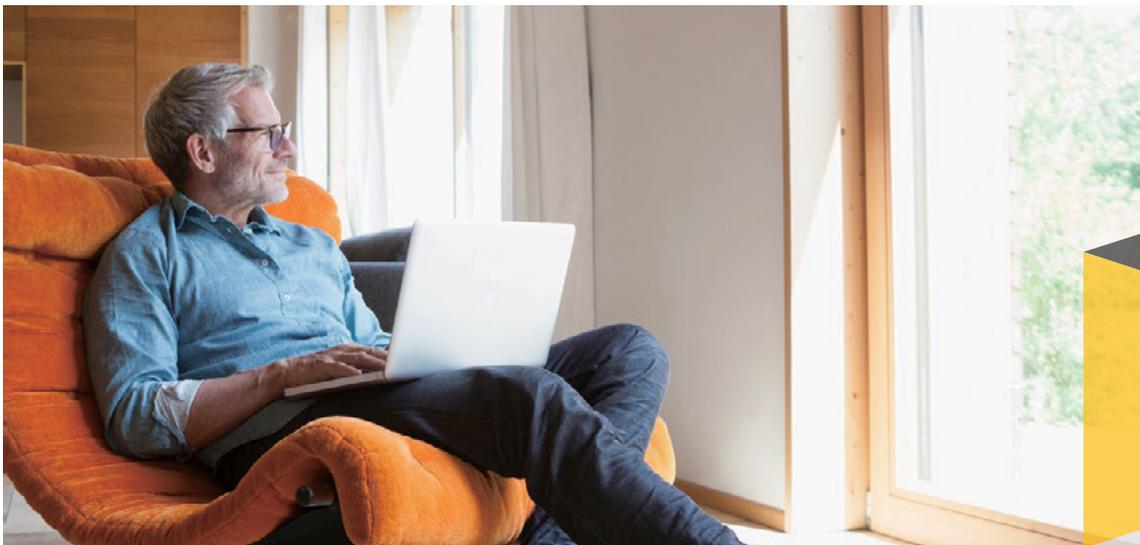
## 신임 이사가 물어볼 수 있는 질문들

- 이사로서 나의 역할과 책임은 무엇이며, 내가 알아야 할 이사회 또는 기업지배구조 지침 및 관행은 무엇인가?
- 이사회는 회의 시간 중이나 그 외의 시간에 어떻게 효과적인 의사소통과 협력을 보장하는가?
- 이사회는 성과와 효율성을 평가하는 절차는 무엇이며, 그 결과는 지속적인 개선을 위해 어떻게 활용되는가?
- 이사회는 건설적인 토론과 문제 제기를 장려하여 다양한 관점이 의사결정에 적극적으로 고려되도록 어떻게 문화를 조성하고 있는가?
- 이사에 어떤 종류의 성과 피드백이 제공되는가?
- 이사회 구성원 및 주요 경영진에 대한 효과적인 승계 계획을 보장하기 위한 메커니즘은 무엇인가?



## 신임 이사, 필요한 것을 요청하라

은보딩 과정의 일환으로 경영진은 선별된 문서를 신임 이사와 공유하겠지만, 신임 이사회도 추가적인 정보를 먼저 요청할 수 있다. 전년도 이사회 평가를 확인하는 것이 이사회 성과를 이해하는 좋은 방법이 될 수 있다. 또한 신임 이사는 과거의 이사회 회의록을 참고하여 보다 수월하게 업무를 익힐 수 있다.





### 3 관계 구축

온보딩 과정의 일부로 회사 내부 사람들을 만나는 것은 신입 이사에게 매우 중요하다. 이러한 만남은 회사의 문화, 가치, 운영에 대한 직접적인 지식을 얻을 수 있는 특별한 기회가 된다. 고위 경영진 및 다른 임직원과의 교류를 통해 이사는 회사의 강점과 도전 과제에 대한 포괄적인 이해를 발전시킬 수 있다. 이러한 대화는 효과적인 리더십과 협력을 위해 필수적인 관계를 구축하고 신뢰를 형성하며 개방적인 소통 라인을 조성하는 것을 가능케 한다.

또한, 회사 내 다양한 임직원과의 만남은 신입 이사에게 다양한 관점과 통찰을 제공한다. 각 임원은 독특한 경험과 전문 지식을 가지고 있으며, 여러 의견은 회사의 운영 및 프로세스, 개선이 필요한 영역에 대한 귀중한 통찰을 제공할 수 있다. 신입 이사는 능동적으로 듣고 대화에 참여함으로써 회사의 집단 지성을 활용하고 잠재적인 이슈나 병목 현상을 식별하며 전략적 우선순위에 대한 깊은 이해를 얻을 수 있다.



#### 신입 이사를 위한 Tip

최근에 퇴임한 이사와의 대화를 요청하라. 퇴임한 이사는 경험을 토대로 회사와 이사회에 대한 솔직한 이야기와 다른 관점을 제공할 수 있을 것이다.

모든 신입 이사는 주요 경영진들과의 교류를 통해 다음의 주제에 관한 대화에 참여해야 한다. 또한, 이사는 자신이 속한 위원회에 관련된 경영진들과 더 깊은 대화를 나눌 필요가 있다. 위원회에 따른 고려사항은 부록 A에 제시하였다.

### 주요 경영진과 업무 관계 예시

일반적인 논의 주제	CEO	이사회 의장	위원회 위원장	CFO	COO
회사의 산업, 전략, 경쟁사 및 마켓 포지션	✓	✓		✓	✓
조직 구조, 운영 및 주요 인력	✓	✓			✓
주요 비즈니스 문제, 위험 및 법적 사항	✓	✓			
재무제표 검토				✓	
주요 규제 기관 및 기관별 중점 분야	✓	✓			
특수관계자		✓			
이사회 운영, 법적 요구사항 및 의무, 위원회 구조 및 규정, 일반적인 회의 일정, 회의의 주기		✓			
이사의 선관주의 의무와 충실 의무 검토, 경영상 판단 원칙		✓			
이사회 의장 및 위원회 위원장 역할		✓	✓		
이사에게 영향을 미치는 정책: 윤리, 이해 충돌 등		✓			
이사 및 경영진의 보험 및 보상					
재무보고서, 중요한 회계 정책, 자본 구조 및 유동성 관리				✓	
이익 추세, 이익 가이드선 관행 및 애널리스트와의 상호 작용, 주주관계 전략				✓	
현 제품 라인 및 고객, 전략, 경쟁 환경, 사업 개발 및 관리자급 팀 구성원					
회사의 재무제표, 재무정보에 대한 독립적인 견해					

최고 리스크 책임자 (CRO)	준법 감사인	내부 감사	재무팀 리더	내부 감사 책임자	CAO	회계 임원	감사 위원회 위원장	IR	사업 부문 책임자	외부 감사인
✓	✓	✓								
			✓							
	✓									
	✓									
	✓									
	✓									
	✓									
	✓			✓						
	✓									
					✓	✓	✓			
						✓		✓		
									✓	
										✓

## 지속적인 교육

초기 온보딩 프로그램이 끝난 후에도 교육은 지속적으로 제공되어야 한다. 온보딩 팀은 신입 이사가 지식과 역량을 향상시킬 수 있도록 지속적인 전문성 개발을 장려해야 한다. 신입 이사나 재임 중인 이사 모두, 최신 기술, 회사 전략과 운영에 영향을 미치는 외부 요인을 파악할 수 있도록 끊임없이 배우고 역량을 함양해야 한다. 이를 위해 산업 관련 컨퍼런스 혹은 관련 교육 프로그램에 참여하거나 전문 협회에 가입할 수 있다. 온보딩 팀은 신입 이사에게 산업 동향, 모범 사례 및 새로운 현안에 대한 최신 정보를 파악하는 것의 중요성을 강조해야 한다.



### 온보딩 팀을 위한 Tip

온보딩 프로세스를 시작하고 6개월쯤 지난 후, 신입 이사와 소통하여 이사회에 적응한 정도를 평가하고, 기초를 다지거나 부족한 부분을 해결하기 위해 추가 정보가 필요한지 여부를 결정하라.



### 지속적인 학습을 위한 Tip

- **신입 이사에게 이사회 멘토를 지정하라.** 멘토는 자신의 경험을 공유하고, 잘된 점과 개선이 필요한 점을 논의하며, 신입 이사로서 이사회를 탐색하는 데 필요한 통찰력을 제공할 수 있다. 또한, 멘토는 신입 이사가 가질 수 있는 솔직한 질문에 대한 "조언자" 역할을 할 수 있다.
- **신입 이사에게 지속적인 거버넌스 및 산업 정보를 제공하라.** 업계 및 이사회에 최신 동향을 파악할 수 있도록 정보를 제공하는 정기적인 뉴스레터 등 다양한 자원을 활용할 수 있다.
- **이사회 교육을 위해 외부 전문가를 활용하라.** 맞춤형 교육은 종종 이사회에서 진행되며, 이사회와 회사의 특정 상황에 맞게 조정될 수 있다.
- **지속적인 외부 교육 프로그램을 위한 예산을 마련하라.** 외부 교육 프로그램은 이사들이 보다 다양한 전문가와 연결되고 다른 회사의 이사들과 모범 사례를 교환할 수 있는 기회를 제공한다.

## 결론

잘 설계된 이사 온보딩 프로그램은 신입 이사에겐 유익할 뿐만 아니라 이사회 효율성을 향상시킨다. 온보딩 절차는 신입 이사의 이사회 적응을 가속화하여 처음부터 의미 있는 기여를 할 수 있도록 지원하고 격려한다. 또한, 목표, 가치 및 기대에 대한 공통된 이해를 확립하여 협력적인 이사회 문화를 조성한다. 이는 효과적인 의사결정, 강력한 감독 및 장기적인 성공을 위한 공동의 헌신을 촉진할 것이다. 요컨대 잘 설계되고 충실히 실행되는 이사 온보딩 프로그램은 이사회가 도전 과제를 해결하고 지속가능한 성장을 이끌 수 있게 하는 미래에 대한 회사의 투자이다.



## 4 부록 A

신임 이사가 위원회에 소속되었을 때 알아야 할 주요 위원회 정보, 회사 담당자, 기타 확인 사항에 대한 제언

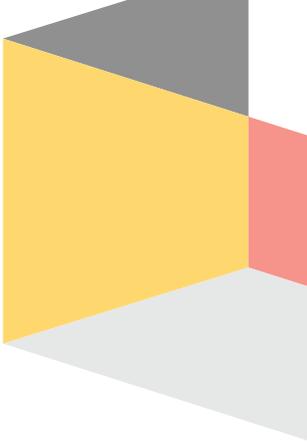
### 감사위원회

#### 감사위원회 신임 위원에게 제공할 정보

- 위원회의 목적, 책임 및 권한을 설명하는 감사위원회 규정
- 재무상태표, 손익계산서, 현금흐름표 등 최근 재무제표
- 가장 최근의 감사보고서 및 경영진 진술서
- 내부통제 시스템 및 프로세스에 대한 최근 보고서
- 리스크 관리 프레임워크 및 회사가 직면한 주요 리스크
- 윤리 강령, 내부 고발자 및 상위 보고 정책
- 소송 관련 보고서

#### 만나야 하는 사람

- 감사위원회 위원장
- 외부감사인(담당 파트너)
- CFO
- 최고회계책임자(CAO)
- 재무·회계 관리자(controller)
- 내부감사책임자(CAE)
- 법무팀 또는 컴플라이언스팀 리더(또는 준법감시인)
- 세무 리더
- 자금 관리자
- 최고정보보안책임자(CISO)
- 위험관리부서 리더
- 다른 이사회 구성원



**감사위원회 신임 위원이 물어야 할 질문들**

- 회사의 전사적 위험 관리(ERM) 접근 방식은 무엇이며, 어떻게 모니터링되는가? ERM 감독은 누구의 책임인가(예를 들어 전체 이사회, 감사위원회, 위험관리위원회 등)?
- 회사의 주요 위험과 비즈니스 과제는 무엇인가?
- 내부통제 시스템과 프로세스는 얼마나 효과적인가? ICFR은 어떻게 테스트되는가? 중요한 취약점이나 유의적 미비점이 있었는가?
- 회사의 재무보고에 영향을 미칠 수 있는 법규의 제·개정이 있는가(혹은 예정되었는가)?
- 위원회가 알아야 할 법규 관련 이슈가 있는가?
- 명확히 하거나 추가적인 이해가 필요한 중요한 회계 정책이나 관행이 있는가? 중요한 회계추정치는 무엇이며, 경영진이 추정치를 산출하는 과정은 어떠한가?
- 회사는 윤리 기준의 준수를 어떻게 모니터링하고 부정을 방지하는가?
- 회사는 외부감사인과 어떻게 소통하고 외부감사인의 독립성을 평가하는가?
- 외부감사인의 임기는 얼마이며, 감사위원회 회의에서 이에 대해 얼마나 자주 논의하는가? 감사위원회가 외부감사인을 선정할 때 고려하는 평가 기준은 무엇인가?
- 회사는 사이버 보안 위험을 어떻게 처리하고 민감한 재무 및 개인 정보를 보호하는가?
- 위원회의 보고 의무는 무엇인가? 이사회 및 주주와 어떻게 소통하는가?

## 보상위원회

### 보상위원회 신임 위원에게 제공할 정보

- 회사의 보상 철학
- 관련 법규 체계(상법, 자본시장법 등)
- 보상위원회 규정
- 임원 보상 관행 및 정책
- 임원 보상 공시
- 동종업계 분석
- 성과 지표 및 목표
- 보상위원회의 외부 컨설턴트
- 주주관여 활동
- 최신 동향 및 모범 사례
- 전기 외부 컨설턴트 보고서
- 전기 위원회 회의록
- 의결권 자문사의 연례 평가 보고서

### 만나야 하는 사람

- 이사회 의장
- CEO 및 고위 경영진
- 최고인사책임자 및 임원 보상 담당 이사
- 법무팀 리더
- 외부 보상 컨설턴트
- IR
- 다른 위원회 구성원

### 보상위원회 신임 위원이 물어야 할 질문들

- 보상위원회는 어떻게 임원 보상과 주주 이익을 일치시키고자 하는가(경영진과 주주 간 이해 상충을 어떻게 방지하는가)?
- 임원 보상 결정의 투명성과 책임성을 보장하기 위해 어떤 절차가 마련되어 있는가?
- 회사는 어떤 보상 프로그램을 통해 최고위 임원급 인재를 유치, 유지 및 동기 부여하는가?
- 임원 보상 패키지의 구성 요소는 기본급, 연간 인센티브, 장기 인센티브 및 복리후생을 포함하여 무엇이 있는가?
- 경영진은 회사 자산을 어떻게 사용하는가(업무용으로만 사용하는가 혹은 개인 용도로도 사용하는가)?
- 임원 보상 프로그램의 성과 지표와 목표는 어떻게 설정되는가?
- 회사는 단기 및 장기 성과 인센티브를 어떻게 균형 있게 조정하는가?
- 회사는 경영진에 대해 어떤 주식 기준 보상 정책을 가지고 있는가?
- 보상위원회는 보상 결정을 내릴 때 벤치마킹 데이터를 어떻게 활용하는가?
- 주주들이 임원 보상에 대해 제기한 피드백이나 우려사항은 무엇이며, 회사는 이에 어떻게 대응했는가?
- 임원 보상을 규제하는 주요 법규 요구사항은 무엇이며, 회사는 이를 어떻게 준수하는가?
- 임원 보상의 현재 동향과 모범 사례는 무엇이며, 회사는 이러한 변화에 어떻게 대응하고 적응하는가?

## 후보추천/거버넌스위원회

### 후보추천/거버넌스위원회 신임 위원에게 제공할 정보

- 기업 거버넌스 지침
- 위원회 규정
- 정관
- 이사회 및 위원회 회의 자료
- 행동 강령 및 윤리 규범
- 법규 요구사항
- 주주관여 관행

### 만나야 하는 사람

- 후보추천/거버넌스위원회 위원장
- 이사회 의장
- CEO 및 기타 고위 경영진
- 다른 이사회 구성원
- 법무팀 리더
- IR
- 외부 자문인
- 주요 주주

### 후보추천/거버넌스위원회 신임 위원이 물어야 할 질문들

- 현재 이사회의 역량, 경험, 다양성 구성은 어떠한가? 예정된 사임으로 인해 이사 선임이 필요한가? 언제 마지막으로 BSM(Board Skills Matrix)이 업데이트되었는가?
- 회사는 잠재적인 이사 후보를 어떻게 식별하고 평가하는가?
- 선임사외이사 또는 이사회 의장은 CEO와 어떻게 협력하여 이사회 구성원 간, 이사회와 경영진 간의 효과적인 의사소통과 협력을 장려하는가?
- 회사의 주요 거버넌스 정책과 관행은 무엇이며, 얼마나 자주 검토되고 업데이트되는가?
- 회사는 주주와 어떻게 소통하고 그들의 우려사항을 해결하는가? 이사들이 주주와의 회의에 자주 참여하는가? 회의는 어떻게 운영되는가?
- 회사는 주요 주주나 의결권 자문사로부터 거버넌스 관행이나 기타 우려사항에 대해 어떤 피드백을 받았는가?
- 회사는 적용되는 법규 및 기업지배구조 관련 기준(예를 들어 모범규준) 준수를 어떻게 보장하는가? 위원회가 알아야 할 구체적인 이슈나 관심을 가져야 할 분야가 있는가?
- 회사는 잠재적인 이해 상충을 어떻게 처리하는가? 법규를 준수하고 윤리적 행동을 진작하기 위해 어떤 조치가 마련되어 있는가?
- 회사는 이사회 승계 계획 및 개발에 어떻게 접근하는가? 장차 이사회 구성원이 될 후보를 식별하고 개발하기 위한 프로세스는 무엇인가?

# 2024 결산, 감사위원회 체크포인트



## I. 재무보고

- 1) 2024년 재무제표에서 특히 관심을 가져야 할 회계처리는?
- 2) 재무제표가 달라진다. - IFRS 18 제정
- 3) 금융감독원 주요 감리지적 사례
- 4) 한계기업 퇴출을 위한 감리 강화

## II. 외부감사

- 1) 회계·감사 지배구조 우수기업에 대한 주기적 지정 유예방안
- 2) 외부감사인 선임 시 유의사항

## III. 위험 관리 및 감독

- 1) M&A 제도 개선 - 투명성과 신뢰성 강화
- 2) 횡령 관련 감리지적 사례

## IV. 내부통제(내부회계관리제도)

- 1) 자금 부정 통제 공시 강화

## V. 지속가능경영(ESG)

- 1) 기업지배구조 보고서 가이드라인 개정
- 2) 지속가능성 공시 제도 동향

## 1 2024년 재무제표에서 특히 관심을 가져야 할 회계처리는?

## 출처

- 금융감독원, [보도자료] 2024년 재무제표에 대한 중점심사 회계이슈·업종 사전예고, 2024.06.13
- 한국공인회계사회, [보도자료] 2024년 비상장법인 재무제표에 대한 2025년 중점 점검분야 사전예고, 2024.06.25
- 금융감독원, [보도자료] 2024년도 금융감독원 회계심사, 감리업무 운영계획, 2024.03.28

금융감독원과 한국공인회계사회는 매년 6월, 다음 사업연도에 중점 점검할 분야를 사전 예고(‘테마심사’)하고 있다. 감독기관이 다음 연도에 중점적으로 심사할 회계 이슈를 사전 예고하는 것은 잘못된 재무 정보의 공시와 유통으로 인한 투자자 피해를 예방하기 위함이다. 기업과 감사인은 사전 예고를 통해 감독 당국의 점검 대상을 예측할 수 있으며, 철저한 사전 준비를 통해 회계 오류를 방지하고 신중한 회계 처리 환경을 조성할 수 있다.

중점 점검 이슈는 재무제표 심사 시 고려되므로, 재무제표 결산 시 특별한 주의가 요구된다. 특히 2024년 3월 금융감독원이 발표한 ‘2024년 회계심사·감리업무 운영계획’에 따르면, 효율성 제고를 위해 테마 심사 대상 회사 수를 확대하여 위험요소나 특이사항 등 핵심사항 위주로 점검하고 신속하게 종결할 예정이다. 금융감독원이 발표한 2025년의 중점 점검 회계이슈는 다음과 같다.

## 2025년 중점 점검 4대 회계이슈(상장회사 및 일부 비상장회사)

수익인식 회계처리의 적정성	비시장성 자산평가의 적정성					
<b>5단계 수익인식</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객과의 계약조건 관련사실 및 상황 등을 종합적 고려</li> </ul> <table border="1"> <tr> <td>계약 식별</td> <td>수행 의무</td> <td>가격 산정</td> <td>가격 배분</td> <td>수익 인식</td> </tr> </table>	계약 식별	수행 의무	가격 산정	가격 배분	수익 인식	<b>비시장성 자산 인식</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 취득시 분류 및 측정의 적정성</li> </ul>
계약 식별	수행 의무	가격 산정	가격 배분	수익 인식		
<b>관련 주식 공시</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 수익의 구분, 계약 잔액 수행의무 등</li> </ul>	<b>비시장성 자산 평가</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가기법의 일관된 적용, 합리적 가정 및 투입변수 등</li> </ul>					
<b>관련 주식 공시</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 수익의 구분, 계약 잔액 수행의무 등</li> </ul>	<b>관련 주식 공시</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 최초 인식 후공정가치 측정 관련 평가기법 투입변수 등</li> </ul>					
※(업종): 제조업, 도소매업, 정보서비스업	※(업종): 전 업종					
특수관계자거래 회계처리의 적정성	가상자산 회계처리의 적정성					
<b>5단계 수익인식</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 거래의 객관적 증빙 및 실질 유의</li> </ul>	<b>가상자산 발행기업</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 자의적으로 수익 및 자산과다계상금지 유보토큰 주식공시</li> </ul>					
<b>관련 주식 공시</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 해당 특수관계의 성격</li> <li>• 거래금액 및 약정을 포함한 채권채무 잔액</li> <li>• 채권잔액에 대한 대손충당금 및 당기 중대손상각비 등</li> </ul>	<b>가상자산 보유기업</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 취득한 가상자산의 분류 및 최초(후속) 측정</li> </ul>					
<b>관련 주식 공시</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 해당 특수관계의 성격</li> <li>• 거래금액 및 약정을 포함한 채권채무 잔액</li> <li>• 채권잔액에 대한 대손충당금 및 당기 중대손상각비 등</li> </ul>	<b>가상자산 사업자(거래소)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객위탁가상자산은 경제적 통제여부 고려하여 자산(부채)계상</li> </ul>					
※(업종): 전 업종	※(업종): 전 업종					

1 외부감사 및 회계 등에 관한 규정 제24조 제1항

한편, 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.

2025년 중점 점검 4대 회계이슈(비상장회사)	
<b>총당부채와 우발부채 회계처리 및 공시의 적정성</b>	<b>무형자산 회계처리의 적정성</b>
<p>계약 및 소송 등에 따른 자원유출가능성 및 금액의 추정</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 총당부채의 인식 및 측정의 적정성</li> <li>• 우발부채 주석공시의 적정성</li> </ul>	<p>식별가능성, 자원에 대한 통제 및 미래 경제적효익의 존재 여부 확인</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부창출 무형자산 등 인식 및 측정의 적정성</li> <li>• 매 보고기간말마다 자산손상을 시사하는 징후가 있는지 검토</li> </ul>
<b>수익인식(본인대리인, 총액·순액 등) 회계처리의 적정성</b>	<b>유동·비유동 분류의 적정성</b>
<p>거래의 실질 내용과 계약 조건 등을 종합적으로 고려</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 주요지표 및 보조지표를 종합적 고려 하여 본인·대리인 판단</li> <li>• 수익인식기준 충족 여부 검토</li> </ul>	<p>자산 및 부채의 유동성 분류 검토</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 자산과 부채는 1년을 기준으로 유동성 분류</li> <li>• 차입약정사항 및 추가 합의내용 등에 유의</li> </ul>

중점 심사 대상 회계 이슈는 최근 경제 이슈와 주요 지적 사례를 고려하여 회계 및 시장 전문가들의 의견을 수렴한 후 선정된다. 매년 6월에 예고된 중점 점검 항목에 대해 다음 해 7~8월에 회계 이슈별 심사 대상 회사를 선정하여 중점 심사를 실시하며, 심사 결과는 매 분기 종료 후 다음 달에 증권선물위원회 위원장에게 보고된다. 테마 심사에서 발견된 단순 회계오류 등 경미한 위반행위는 금감원장 경조치(주의·경고)로 종결될 수 있으나, 금감원의 수정 권고를 이행하지 않거나, 고의적·반복적으로 위반하는 경우 감리를 통해 중조치가 내려질 수 있다.



동영상으로 알아보기

2025 금감원 재무제표 중점심사 회계이슈

## 2 재무제표가 달라진다. - IFRS 18 제정

### 출처

- 한국회계기준원·한국거래소·한국상장회사협의회·코스닥협회 공동주최, IFRS 18 '재무제표 표시와 공시' 세미나, 2024.04.16
- 금융위원회, [보도자료] IFRS 18이 '27년부터 순조롭게 도입·적용될 수 있도록 면밀히 지원해 나가겠습니다', 2024.06.14

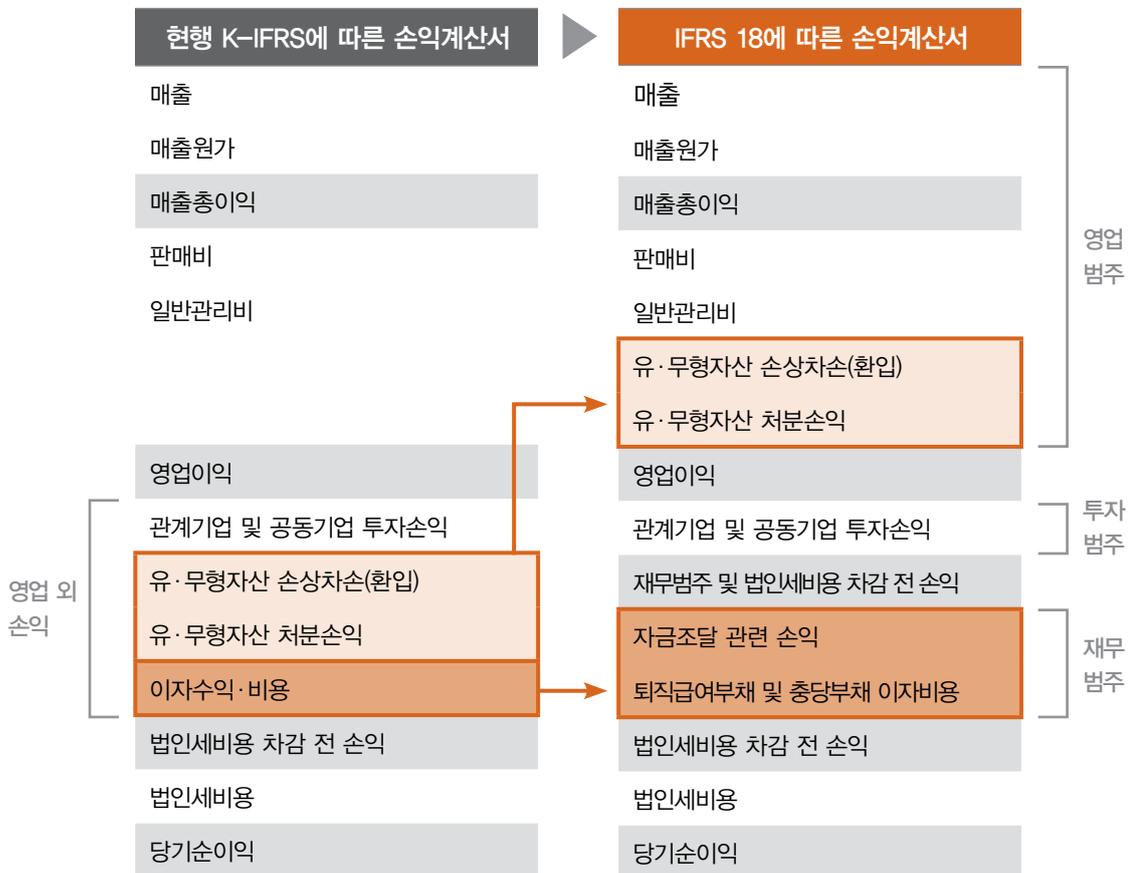
손익계산서 항목에 큰 변화가 예상된다. 지난 4월, 국제회계기준위원회(ASB)는 현행 IAS 1 '재무제표 표시'를 대체할 새로운 기준서인 IFRS 18 '재무제표 표시와 공시'를 발표했으며, 손익계산서의 표시와 주석 공시 기준을 대폭 변경한 내용을 담고 있다. IFRS 18은 2027년부터 의무적으로 적용될 예정이다.

### ① 손익계산서

손익계산서의 수익과 비용을 영업, 투자, 재무, 법인세, 중단영업의 범주로 구분하고, 이에 따라 영업손익, 재무 범주 및 법인세 차감 전 손익의 중간합계를 신설한다. 성과 정보의 비교가능성이 제고되고 보다 정교해질 전망이다.

- 영업 범주: 주된 사업활동에서 발생한 손익을 포함하며, 투자와 재무 범주에 속하지 않은 모든 손익(잔여 범주)
- 투자 범주: ㉠ 금융자산, 기타 투자자산 등 개별적, 독립적으로 수익을 창출하는 자산, ㉡ 종속·관계·공동기업 투자, ㉢ 현금 및 현금성자산 관련 발생 손익
- 재무 범주: ㉠자금조달 목적에서 발생하는 부채의 변동 손익, ㉡매입채무, 미지급금, 리스부채, 퇴직급여부채, 복구충당부채 등 자금조달 거래 이외의 부채 관련 이자수익·비용

K-IFRS 제1001호에 따른 영업손익과 IFRS 18에 따른 영업손익의 주요 차이



현행 IAS 1 대비 IFRS 18은 영업손익 범주에서의 변화가 크다. 현재 매출에서 매출원가 및 판매비와 관리비를 차감하여 측정되는 영업손익이, IFRS 18에 따르면 투자나 재무 범주가 아닌 잔여(residual) 개념 손익으로 측정된다. 즉, 자산처분손익이나 손상차손 등 기존의 비경상적 손익도 영업손익에 포함된다.

이러한 변화는 영업에서 발생하는 모든 손익을 포괄하여 '경상성'에 대한 자의적 판단의 여지를 없애고, 기업 간 비교가능성을 제고한다는 취지이다.

또한, 영업손익, 재무범주 및 법인세 차감전 손익(영업손익+투자범주 손익), 당기순손익이 중간합계와 총합계로서 표시된다. 영업범주 비용은 비용의 성격 및 기능의 특성 고려하여 가장 유용한 구조적 요약을 제공하는 방식으로 분류·표시하게 된다. 성격 및 기능을 혼합한 표시도 가능한데, 예를 들어, 일부 감가상각비를 매출원가(기능별)에 포함한 경우, 나머지 감가상각비(성격별)에 '매출원가에 포함되지 않은 감가상각비'라고 표기할 수 있다. 기능별 항목(매출원가)를 제시할 경우에는 포함된 비용의 성격을 공시해야 한다.

## ② 경영진이 정의한 성과 측정치(Management-defined Performance Measures, 'MPM')

MPM은 회계기준이 정하고 있는 중간합계를 제외한 손익의 중간 합계로서, 경영진이 재무제표 외 공개 커뮤니케이션에 사용하여 기업의 재무성과에 대한 경영진의 관점을 전달할 수 있다. 따라서 IFRS 18이 특정하는 합계인 영업손익, 재무범주 및 법인세 차감전 손익, 당기순손익, 총기타포괄손익, 당기포괄손익(당기순손익+기타포괄손익)이나 다른 기준서에서 요구하는 중간 합계(예를 들어, IFRS 3에서 요구하는 손익)는 MPM이 아니다. IFRS 18은 MPM 계산 방식, 조정 내역(MPM과 IFRS 18에서 특정한 중간합계 간), 법인세효과 및 비지배지분에 대한 효과 등을 공시할 것을 요구한다. MPM도 주식의 일부로 외부감사 대상에 해당되므로 관심을 요한다.

## ③ 주요 재무제표와 주석의 역할 명확화(정보의 통합과 세분화)

주요 재무제표와 주석의 역할을 명확화하기 위해 정보의 위치 결정기준을 제시한다. 주요 재무제표는 자산·부채·자본, 수익·비용 및 현금흐름에 대한 구조화된 요약으로서 기업 간·기간 간 비교가 가능하도록 표시한다. 주석은 주요 재무제표의 이해를 돕고 보완하는 중요한 재무 정보를 의미하며, 세분화된 정보 및 항목의 특성 설명, 인식 및 측정 방법, 가정 및 판단 정보가 주석에 해당된다. 한편, '기타' 항목 내에 중요한 항목을 숨기지 못하도록 '기타' 항목 합계금액이 큰 경우에 가장 큰 하위 항목에 대해 설명하도록 했다.

주요 재무제표와 주석에 포함된 정보를 다음과 같이 통합 또는 세분화하여야 한다.

- 통합: 정보가 공유되는 특성(성격, 기능, 측정 기준 등)을 기준으로 분류·통합
- 세분화: 공유되지 않는 특성을 기준으로 세분화
- 통합과 세분화 시, 중요한 정보를 모호하게 하거나 표시 또는 공시된 정보의 이해도를 낮추지 않도록 함

### ☑ 감사위원회 체크포인트

IFRS 18의 전면 도입 시기는 2027년 1월이지만, 국내 상장사는 사업보고서상 매년 3개년치의 재무제표를 공시하므로 사실상 2025년부터 신규 기준을 반영한 재무제표 작성 준비가 필요하다. 따라서 IFRS 18의 도입에 따른 영향 분석과 새로운 회계 기준을 적용하기 위한 실무적 대비를 면밀히 진행하는 것이 바람직하다.

새 기준은 전 업종에 적용되나, 그 영향은 업종 별로 차이를 보일 것으로 예상된다. 예를 들어, 새 기준은 지분법손익을 기존 영업외손익에서 투자범주로 변경하므로, 지분법손익을 영업손익에 포함하는 지주회사의 손익계산서는 크게 달라질 전망이다. 특히, 영업이익에 지분법손익이 포함된 지주회사는 영업이익이 크게 변동될 수 있다. 또한, 외화환산손익의 경우 관련 자산·부채의 범주에 따라 영업, 투자, 재무 범주의 귀속이 변경될 수 있다.

영업손익을 '잔여 범주' 개념으로 정의하는 IFRS 18은 현행 회계기준과 차이가 있는 만큼, 실무 차원에서 준비가 필요하다. 예를 들어, 회계결산 시스템에 변경된 기준서를 반영하여 프로그램을 업데이트해야 한다. 감사위원회는 새로운 기준서에 대한 충분한 이해를 바탕으로 경영진과의 소통을 강화해야 한다. 또한, 생소한 개념인 MPM이 완전하게 확인되고 적절하게 공시되도록, IR 자료 등 외부공시자료 검토에 유의해야 한다. 선제적인 대비를 통해, 감사위원회는 IFRS 18 도입에 따른 리스크를 최소화할 수 있을 것이다.

### 3 금융감독원 주요 감리지적 사례

#### 출처

- 금융감독원, [보도자료] 2023년도 회계심사, 감리 주요 지적사례 및 시사점, 2024.5.3

금융감독원은 기업과 감사인이 K-IFRS를 적용하는 데 도움을 주고자 대표적인 감리지적 사례들을 공개하고 있다.

2024년 5월에는 2023년 지적사례 14건을 발표하였고, 이로써 13년간('11년~'23년) 지적사례가 총 155건이 되었다.

#### 심사·감리 지적사례 공개 현황(총 155건)

38건	26건	21건	33건	37건
매출·매출 원가	투자주식	재고 및 유·무형자산	기타자산·부채	주식미기재 등

감리는 회사의 재무제표 및 감사인의 감사보고서에 대하여 회계처리기준 및 회계감사기준의 준수 여부를 확인하고, 위반사항이 발견된 경우 책임소재를 규명하여 일정한 제재조치 등을 하는 업무이다. 재무제표 심사 후 감리 대상으로 분류되거나, 혐의가 구체적이거나 중대한 경우 즉시 감리를 실시한다.

또한, 외부감사법의 개정으로 내부회계관리제도에 대한 인증 수준이 감사로 강화되어, 내부회계관리제도에 대해서도 감리를 실시할 수 있다. 재무제표 심사 또는 감리를 수행하는 과정에서 발견된 회계처리기준 위반이 회사의 내부회계관리규정 위반에 기인한다고 판단되는 경우, 직전 사업연도의 감사보고서에서 회사의 내부회계관리제도에 취약사항이 있다는 감사의견 또는 검토의견을 제시하는 경우가 이에 해당한다. 감사위원회는 회사의 감리 현황이나 관련 리스크와 관련하여 다음의 질문을 활용하여 점검해 볼 수 있다.

- 최근 회사가 재무제표 심사 또는 감리를 받았는가? 받았다면 결과와 후속조치는 무엇인가?
- 최근 재무제표 재작성 사례는 없었나? 있었다면 사유와 후속조치는 무엇인가?
- 회사는 금융감독원이 발표한 주석 모범사례와 중점점검 회계 이슈를 업데이트하여 재무제표를 작성하는가?
- 회사의 현황, 동종업계 추이, 시장 상황에 비추어 회계처리(특히, 회계추정치)가 합리적인가?
- 회사의 재무제표가 자금 조달이나 상장 유지 등에 영향을 주는 경우, 관련 계정과목에 대해 경영진이 보다 철저히 검증하였는가?
- 특수관계자 거래가 적절히 검토되고 회계처리 되었는가? 일반적인 거래와 비교하여 추가적인 검증 절차를 두었는가?
- 내부회계관리규정이 요구하는 절차가 실질적으로 수행되고 있는가?
- 핵심감사사항과 관련된 항목에 대해 경영진은 추가적인 검토를 하고 있는가?
- 외부감사인이 보고한 내부통제 취약 또는 특정항목에 대한 이상징후 경고(warning letter)에 대한 경영진의 대응이 적절한가?

출처: 삼일PwC 거버넌스센터 Online Library, '재무제표 감리와 제재'

#### 4 한계기업 퇴출을 위한 감리 강화

##### 출처

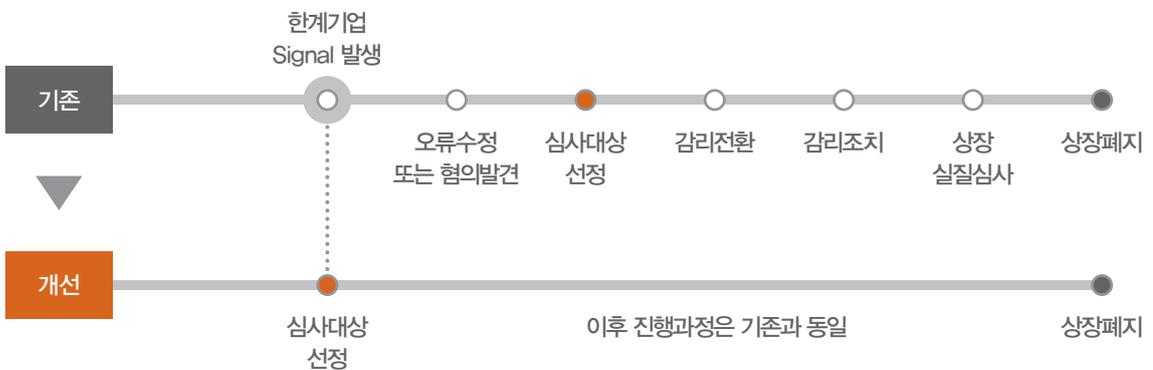
- 금융감독원, [보도자료] 불공정거래로 연명하는 좀비기업을 집중조사하여 주식시장에서 퇴출시키겠습니다, 2024.03.25
- 금융감독원, [보도자료] 선제적 회계감리를 통해 한계기업을 조기 퇴출시키겠습니다, 2024.11.26

장기간 지속되는 고물가·고금리 등 시장 여건의 악화로 상장폐지 위기에 몰린 기업들이 증가하고 있다. 금융감독원은 한계기업들의 회계분식 유인이 높다고 진단하고, 신속한 자본시장 퇴출을 유도할 수 있도록 선제적인 재무제표 심사·감리를 실시한다고 밝혔다. 심사·감리 과정에서 불공정거래의 개연성이 의심되는 사항은 조사부서 등과 공유해 대대적인 조치가 수행될 예정이다.

##### 최근 한계기업의 회계위반 사례

구분	효과	사례
가공의 매출 계상	매출 과대계상	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특수관계자와 가공거래가 발생한 것으로 조작</li> <li>• 영위하지 않는 사업에서 매출이 발생한 것처럼 증빙 조작</li> </ul>
매출채권 대손충당금 조작	영업이익 및 당기순이익 과대계상	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 허위 매출에 대한 대손충당금 환입 처리</li> </ul>
재고자산 조작	재고자산 및 당기순이익 과대계상	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 출고된 재고자산의 허위계상</li> </ul>
개발비 등 과대계상	무형자산 및 당기순이익 과대계상	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자산성 없는 연구 관련 지출액을 개발비(자산)로 허위계상</li> </ul>

한계기업은 관리종목 지정요건 근접, 연속적인 영업손실, 이자보상배율 1미만, 자금조달 급증, 계속 기업 불확실성 등의 징후(signal)를 보이는 것이 일반적이다. 금융감독원은 징후가 있는 일부 한계기업에 대해 재무제표 심사를 착수한다. 재무제표 감리 결과 검찰고발 또는 통보조치가 있는 경우 한 국거래소의 상장실질심사 대상이 되며, 실질심사 결과에 따라 상장폐지 대상이 될 수 있음에 유의해야 한다.



출처: 금융감독원 보도자료

## ☑ 감사위원회 체크포인트

외부감사인인 전문가적 판단에 따라 기업의 회계부정 또는 오류의 가능성이 높다고 판단될 경우, 감사 절차는 보다 강화된다. 그러한 징후의 예시는 다음과 같으며, 감사위원회는 해당 징후에 대한 외부감사인인 감사절차와 결론에 대해 충분히 논의해야 한다.

- 관리종목 지정요건 근접
- 영업손실의 지속
- 재고자산의 이전
- 계속기업의 불확실성
- 소명이 어려운 매출 급증
- 통상적이지 않은 회계처리

회사외부감사인인 감사 수행 과정에서 이사의 부정행위나 법령위반, 회사의 회계처리기준 위반 등을 발견하는 경우 외부감사법 제22조(부정행위 등의 보고)에 따라 감사위원회에 통보해야 한다. 이러한 통보를 받은 감사위원회는 회사의 비용으로 외부전문가를 선임하여 위반사실 등을 조사하도록 하고 그 결과에 따라 회사의 대표자에게 시정 등을 요구하고, 조사결과 및 회사의 시정조치 결과 등을 즉시 증권선물위원회와 감사인에게 제출하여야 한다. 감사위원회는 적시에 충분한 조사가 수행되고 결론을 내릴 수 있도록 조사 절차를 감독하고 외부감사인인 감사보고서가 법정 기한 내에 발행될 수 있는지 점검해 보아야 한다.

## 1 회계·감사 지배구조 우수기업에 대한 주기적 지정 유예방안

## 출처

- 금융위원회, [보도자료] 회계·감사 지배구조가 우수한 기업에 대해 감사인 주기적 지정을 3년간 유예합니다. 2024.12.31

외부감사인 주기적 지정제는 감사인의 독립성 강화 및 감사품질 제고를 위해 도입된 강력한 조치이나, 예외없이 모든 기업에 일률적으로 적용되는 것에 대한 비판도 제기되어 왔다. 이에 따라, 주기적 지정제와 관련하여, 모든 상장회사가 1회 이상 지정되는 시점('28년)까지 운영하고, 제도운영 성과, 제도 유지·개선 필요성 등을 포함하여 원점에서 재검토하기로 논의되었던 바 있다<sup>2</sup>. 정부는 이번에 발표한 유예방안을 통해 '주기적 지정제'의 큰 틀은 유지하면서, 회계·감사 지배구조 등이 우수한 기업에 합리적인 인센티브를 부여했다. 즉, 기업 스스로 관련 지배구조 및 내부회계관리 체계를 개선하고 감사인의 독립성 확보 및 감사품질 제고 등 근본적으로 회계투명성을 제고해 나가도록 제도를 개선·보완하고자 했다.

## ① 우수기업 평가·선정 절차

공개된 평가기준에 따라 회계·감사 지배구조가 우수한 기업이 평가자료와 함께 지정유예 심사를 신청하면, 민간전문가로 구성된 평가위원회\*의 객관적 평가를 거쳐 증권선물위원회가 유예 대상을 최종적으로 선정한다. 평가실무는 감사인 지정업무를 담당하는 금융감독원이 주관하고 지배구조 평가에 전문성이 있는 ESG기준원이 지원할 예정이다.

## 회계·감사관련 지배구조 평가 과정



\*금융위, 금감원, ESG기준원, 한국회계학회, 한공회, 상장협, 코스닥협 추천을 받아 민간 전문가 7인으로 구성 예정

## ② 신청 대상

주기적 지정유예 심사를 신청할 수 있는 회사는 상장회사 중에서 “감사위원회”를 설치하고, 신외부 감사법이 시행된 '18년 이후 1년 이상 지정감사(주기적 지정 또는 직권 지정 모두 포함)를 받은 경우로서, 최근 3년 내 결격 사유가 발생하지 않은 회사이다.

2 금융위원회, 회계제도 보완방안, 2023.6

결격사유는 크게 두 가지(관련 법령위반, 회계신뢰성 결여)로 구성된다. 우선, 회사 또는 소속 임직원의 횡령·배임, 외부감사법, 자본시장법(불공정 거래 및 공시의무 위반 한정) 등 관계법령을 위반하여 행정청의 제재처분이나 검찰의 기소, 법원의 유죄판결 등을 받은 경우에는 신청할 수 없도록 했다. 다만, 무죄 또는 처분취소 취지의 법원 판단이 있는 경우, 법령위반이 경미한 경우 등은 신청이 가능하다. 또한, 감사의견 비적정(한정, 부적정, 의견거절), 재무제표 재작성<sup>3</sup>, 회계부정 우려가 있어 감리가 진행중인 경우 등 회사의 회계신뢰성이 결여된 경우에도 신청이 제한된다.

### ③ 우수기업 평가기준

금융위는 기업의 예측가능성을 높이고 회계투명성 강화 노력을 유도하기 위해 중점 평가항목과 배점을 명확히 공개하는 한편, 평가기준을 최대한 정량화하여 「절대평가」를 적용하기로 했다고 밝혔다. 전체 1,000점 만점 중 “800점 이상”을 획득한 회사는 원칙적으로 지정유예 대상이 되도록 했다.

또한, 회계·감사관련 지배구조의 “수준”을 평가하는 것을 원칙으로 하되 회사의 개선·변화 “노력”도 평가에 반영했다. 여건상 즉시 지배구조를 개선하기 어려운 경우(예: 감사위원 임기 보장 필요성 등)에 정관이나 내규 반영, 약속서 등 구속력 있는 방법도 인정한다. 이러한 평가방식을 통해 기업들의 지배구조 개선 유인이 제고될 것으로 기대된다.

회계·감사 지배구조 평가분야 및 항목별 배점		
평가분야	평가항목	배점
감사가능 독립성 (300)	1) 내부감사위원 분리선출 규모	200
	2) 내부감사위원회의 전원 사외이사 구성	50
	3) 외부사업연도 개시 전 감사계약 체결	50
감사기구 전문성 (200)	4) 회계·재무전문가 규모	50
	5) 회계전문성 확보 여부	50
	6) 감사위원장의 회계전문성	100
감사 지원조직 실효성 (250)	7) 감사 전담지원조직 규모(상대평가)	50
	8) 전담지원조직 구성원의 숙련도(상대평가)	40
	9) 전담지원조직 전문성(회계전문가 규모)	40
	10) 전담지원조직 부서장의 위상	40
	11) 감사위의 지원조직 평가·임면동의(협의)권	80
감사인 선임절차 투명성 (150)	12) 감사인 선임·공모절차 투명성	100
	13) 감사인 선임·공모시 평가지표의 적정성	(최대 △50)
	14) 감사보수 체결과정 등의 적정성·객관성	50
회계투명성 제고	15) 회사특성별 회계투명성 제고 노력(정성 평가)	100
[가점]외부 표창(+50)	16) 회계투명성·지배구조 관련 외부평가 및 표창	(최대 50)
[감점]사회적 물의(-50)	17) 위법·부당행위에 따른 사회적 물의 야기	(최대 △50)
합계		1,000 (최대 1,050)

3 회계정책 변경에 따른 재무제표 재작성이나, 재무제표 재작성 금액이 중요성 금액(예, 자산·매출 평균의 1%) 미만인 등 경미한 경우 제외

#### ④ 지정 유예효과

유예대상 회사로 선정되면, 선정 이후 최초로 도래하는 주기적 지정이 3년간 유예되기 때문에 추가로 3년간 감사인을 자율적으로 선임할 수 있다. 즉, **감사인 자유선임기간이 6년에서 9년으로 확대되는 효과**가 있다. 다만, 유예대상이 된 회사는 유예 개시 이전은 물론 유예가 종료될 때까지 결격사유 및 평가 당시 충족된 요건을 준수해야 하며, 미충족한 사실이 확인되는 경우에는 특별한 사정이 없는 한 유예조치를 즉시 취소할 예정이다.

#### ⑤ 향후 계획

'25년 1분기 중 평가위원회를 구성하고, 금일 공개한 평가기준에 대한 법령 개정 및 추가 의견수렴 등을 거쳐 신속하게 확정할 계획이다. 또한, '25년 6~7월(잠정) 중 지정유예를 원하는 회사의 신청을 접수받아 '25년 3분기 중 평가위원회 평가 및 증선위 의결을 거쳐 유예대상을 결정할 예정이다.

## 2 외부감사인 선임 시 유의사항

### 출처

· 금융감독원, [보도자료] 2025년 외부감사인 선임시 유의사항 안내, 2024.12.12

외부감사법은 기업의 상장 여부, 자산규모 등에 따라 외부감사인 선임 절차를 다르게 정하고 있다. 법령을 준수하여 적격성과 독립성을 갖춘 외부감사인을 선정하고, 후속적인 평가를 수행하여 높은 감사품질이 유지되도록 감독하는 것은 감사위원회의 핵심 업무이다. 기업 유형별로 ① 감사인 선임 기한, ② 선임대상 사업연도, ③ 감사인 자격요건, ④ 선정권자가 상이하므로 이에 대한 확인이 필요하다. 법규상 요구사항을 위반할 경우 외부감사법에 따라 감사인을 지정받게 되므로 유의해야 한다.

### 회사 유형별 외부감사인 선임제도 요약

구분	선임기한 <sup>주1)</sup> (사업연도 개시일(D))	사업연도	감사인 자격요건	감사인 선정권자
① 주권상장회사	D + 45일 (감사위원회 의무설치 회사는 사업연도 개시 전)	3개	등록회계법인	감사위원회 또는 감사 <sup>주2)</sup> (감사인선임위원회 승인 <sup>주3)</sup> )
② 대형비상장주식회사 금융회사			회계법인	
③ 비상장주식회사	D + 45일	1개	회계법인 또는 감사반	감사위원회 또는 감사 <sup>주2)</sup>
④ 유한회사	D + 45일			감사 <sup>주2)</sup> , 주4)

주1) 단, 초도감사의 경우 사업연도 개시 후 4개월 이내

주2) 법령상 감사를 두지 아니할 수 있는 경우에는 회사가 선정

주3) 감사위원회가 없는 경우 감사인선임위원회의 승인을 받아 감사가 선정

주4) 감사가 없고 자본금 10억원 이상인 유한회사는 사원총회 승인 필요

## 1 M&amp;A 제도개선 – 투명성과 신뢰성 강화

## 출처

- 금융위원회, [보도자료] M&A 제도개선을 위한 자본시장법 시행령 개정안 국무회의 통과, 2024.11.19
- 금융위원회, [보도참고] 일반주주 이익 보호 강화를 위한 자본시장법 개정방향, 2024.12.02

상장법인의 합병, 중요한 영업·자산의 양수도, 주식의 포괄적 교환·이전, 분할·분할합병 등 자본거래 과정에서 이사회 일반주주 보호 노력을 강화하기 위한 자본시장법 시행령이 시행되었다. 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 비계열사간 합병가액 산정 규제를 완화했다. 종전에는 자본시장법 시행령이 구체적인 합병가액 산식<sup>4</sup>을 직접적으로 규율하여 기업 간 자율적 교섭에 따른 구조개선을 저해한다는 비판이 있었다. 개정 시행령은 비계열사간 합병을 합병가액 산식의 적용대상에서 제외하여 글로벌 정합성을 제고하였다. 참고로, 미국, 일본, 유럽 등 해외 주요국은 합병가액을 직접 규제하는 대신, 공시와 외부평가를 통하여 타당성을 확보하고 있다.

둘째, 외부평가제도를 개선했다. 합병가액 산식의 적용대상에서 제외되는 비계열사간 합병에 대해 외부평가를 의무화하고, 계열사간 합병의 경우에는 외부평가기관 선정 시 감사의 동의(감사위원회가 설치된 경우에는 감사위원회의 의결)를 거치도록 하였다. 또한 외부평가기관이 합병 관련 업무 수행 시 준수해야 할 외부평가업무 품질관리규정을 마련하고 점검 결과는 공시되도록 하였으며, 합병가액 산정 과정에 관여한 경우 해당 합병의 외부평가기관으로 선정될 수 없도록 하였다.

셋째, 이사회 의견서 작성·공시 의무화 등 공시를 강화했다. 이사회가 합병의 목적 및 기대효과, 합병가액·합병비율 등 거래조건의 적정성, 합병에 반대하는 이사가 있는 경우 합병에 반대하는 사유 등에 대한 의견서를 작성하여 공시하도록 하였다.

4 주권상장법인의 경우, 기준시가를 다음 방식에 따라 결정 : 이사회 결의일과 합병 계약일 중 앞선 날의 전일을 기준으로, 최근 1개월간 평균종가, 최근 1주일간 평균종가, 최근일 종가를 거래량으로 가중평균한 후 산술평균 (계열사간 합병의 경우 기준시가의 ±10%, 비계열사간 합병의 경우 ±30% 내에서 합병가액 할인·할증가능)

한편, 정부는 지난 12월 일반주주 이익 보호 강화를 위한 자본시장법 개정 방향을 발표하여 추가적인 변화를 예고하였다. 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 상장법인이 합병, 중요한 영업·자산의 양수도, 주식의 포괄적 교환·이전, 분할·분할합병 등을 하는 경우 그 이사회는 합병 등의 목적, 기대효과, 가액의 적정성 등에 대한 의견서를 작성·공시하는 등 주주의 정당한 이익이 보호될 수 있도록 노력해야 함을 명시한다. 추후 관계부처 합동으로 이사회 의견서 작성·공시를 포함한 주주 보호 노력에 관한 가이드라인을 제정하여 경영진의 행동규범을 구체화할 예정이다.

둘째, 앞서 설명한 비계열사간 합병 시 가액 산정뿐만 아니라 계열사간 합병 등에 대해서도 가액 산정 기준을 전면 폐지하고, 상장법인이 합병 등을 하는 경우 주식가격, 자산가치, 수익가치 등 다양한 정보를 종합적으로 고려하여 산정된 공정한 가액으로 결정하도록 규정한다.

셋째, 현재는 상장 계열사간 합병 등에 있어서는 외부평가·공시가 선택사항이지만, 원칙적으로 모든 합병 등에 대해 외부평가기관에 의한 평가·공시를 의무화한다.

넷째, 물적분할 후 자회사를 상장하는 경우 모회사 일반주주(대주주 제외)에게 공모신주 중 20% 범위 내에서 우선배정 할 수 있는 근거를 마련하여, 모회사 일반주주에게 물적분할 후 상장된 유망 사업부문의 가치를 향유할 수 있는 기회를 제공한다.

마지막으로, 거래소 세칙을 개정하여 물적분할 후 자회사를 상장하는 경우 거래소가 일반주주 보호노력을 심사하는 기간 제한(5년)을 삭제하여 기간 제한 없이 상장기업이 모회사 일반주주에 대해 충분한 보호노력을 이행하도록 유도할 예정이다. 또한, 물적분할을 우회할 수 있는 영업양도·현물출자 방식 등의 기업 분할 형태에 대해서도 동일한 수준의 질적심사를 실시한다.

## 2 횡령 관련 감리지적 사례

### 출처

- 금융감독원, [보도자료] 횡령 관련 회계감리 지적사례 및 유의사항 안내- 횡령예방을 위해 회사가 꼭 챙겨야 할 6가지 체크포인트, 2024.05.23

금융감독원은 횡령으로 인한 회사와 투자자 피해, 자본시장 신뢰성 훼손을 방지하기 위해 횡령 관련 회계감리 지적사례를 공표하고, 횡령의 예방을 위한 지침을 전달했다. 주요 내용은 다음과 같다.

#	횡령 방식	내부통제 취약점	적발	시사점
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 횡령자: 자금팀 직원</li> <li>• <b>매입채무 조작을 통한 횡령</b></li> <li>• 회사 자금을 본인 계좌로 이체 &gt; 결산 시 횡령액을 거래처 매입채무 지급으로 위장 &gt; 결산 직후 매입채무 허위 회계처리를 원복(역분개)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (승인절차 미비) 승인 없이 이체계좌 등록 및 전표입력 가능</li> <li>• (업무 분리와 교체 미비) 1인이 장기간 자금업무 수행</li> <li>• (점검 부실) 장부상 예금과 실제 예금의 대차 미수행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5년 이상 반복된 횡령액의 규모를 감당하기 어려워 횡령 사실을 자백함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>계좌 개설, 출금, 이체 및 전표 입력 시 승인절차 필요</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 출금 및 이체 시 사전에 등록된 계좌에만 송금 가능하도록 통제</li> <li>- 회사 계좌에서 일정수준 이상의 출금 시 대표이사 또는 CFO에게 내용이 즉시 전달되도록 조치</li> </ul> </li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 횡령자: 재무팀장</li> <li>• <b>잔액증빙 서류 위조를 통한 횡령</b></li> <li>• 회사 명의의 증권계좌 무단 개설 후 자금 이체 &gt; 회사 자금을 본인 계좌로 이체하여 주식투자 &gt; 자금일보, 잔고증명 위조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (승인절차 미비) 재무팀장이 상급자 승인 및 전표처리 없이 인터넷뱅킹 이체·출금 가능. 신규 계좌 개설 시 승인절차 미비, 개설된 계좌를 ERP 및 펌뱅크에 등록하는 통제 절차도 부재</li> <li>• (업무 분리와 교체 미비) 자금과 회계 업무의 미분리</li> <li>• (점검 부실) 법인인감 및 인감증명서 사용 시 근거 서류 확인 절차 부재</li> <li>• (위반 담당자 미교체) 재무팀장이 과거 자금관리 내규 위반 이력이 있음에도 미교체</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주식투자 손실 규모가 커지자 자금을 현금 인출하여 잠적. 무단 결근의 내부조사 과정에서 횡령 사실이 적발됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>자금 담당자와 회계 담당자는 반드시 분리</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 자금 관련 전표 입력 시 상급자의 전표 승인절차 구축 필요</li> </ul> </li> <li>• <b>자금·회계 담당자의 주기적 업무 순환</b></li> <li>• <b>통장·법인카드·인감의 분리보관</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사용 시 관리자의 승인 필요</li> </ul> </li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 횡령자: 경리팀 부장</li> <li>• <b>횡령액을 매출채권으로 위장</b></li> <li>• 회사 명의로 미승인 차입을 실행하고 본인 계좌로 이체 &gt; 결산 전 회사 자금으로 동 차입금을 상환, 현금 부족액은 매출채권 과대계상으로 은폐 &gt; 계좌별 잔액, 입출금내역 위조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (승인절차 미비) 승인 없이 전표입력 가능, 인터넷뱅킹 신청·승인 절차 부재</li> <li>• (업무 분리와 교체 미비) 인터넷뱅킹용 OTP와 공인인증서 사용 권한을 미분리</li> <li>• (점검 부실) 예금현황 점검 시 통장 실물 등 증빙 미확인</li> <li>• (내부감사 부실) 감사를 형식적으로 임명</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11년 이상 반복된 횡령액의 규모를 감당하기 어려워 잠적. 내부조사 과정에서 횡령 사실이 적발됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>현금과 통장 잔고의 수시 점검</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 회사 장부와 잔액증명서(외부증빙), 펌뱅크 화면 등을 반드시 실제로 대사 필요</li> </ul> </li> <li>• <b>독립적, 실질적인 내부감사</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 실질적인 내부통제 수행</li> </ul> </li> </ul>

# IV

## 내부통제(내부회계관리제도)

### 1 자금 부정 통제 공시 강화

#### 출처

- 금융감독원, 「횡령 등 자금 부정을 예방·적발하기 위한 통제 활동」을 충실·명료하게 공시하도록 세부 작성 지침을 마련했습니다, 2024.11.11
- 금융감독원, 내부회계관리제도 평가·보고 지침 ('24.12.23 개정)

2023년 12월에 금융감독원은 내부회계관리제도 평가 및 보고 기준(「외부감사 및 회계 등에 관한 규정 시행세칙」〈별표6〉)과 세부절차 및 서식 등을 구체화한 내부회계관리제도 평가 및 보고 가이드라인을 발표한 바 있다.

종전			▶ 현행 (내부회계관리제도 평가 및 보고 지침)		
평가 및 보고 모범기준	A	준수 의무사항	A'	준수 의무사항	
	B	상세 설명, 예시 등	B'	신규 법규화	
평가 및 보고 적용기법	C	규정화 필요사항	C'	상세 설명, 예시	
	D	상세 설명, 예시 등	D'	보고서 양식 등	

그에 이어, 금융감독원은 기업들이 '자금부정통제'를 충실·명료하게 공시할 수 있도록 상세한 작성 지침과 참고자료(작성사례, FAQ)를 마련하였다. 공시 서식은 자금부정을 방지하기 위해 '회사가 수행한 통제활동'과 '실태점검결과'를 명료하게 기재할 수 있도록 상세기준을 제시하며, 작성사례와 FAQ 마련하여 실무자의 작성편의를 돕는다.

평가 및 보고 가이드라인		작성 사례 및 FAQ	
공시 서식	'(별첨1) 운영실태보고서 예시'에서 항목별 상세 설명	참고 자료	서식 작성 사례 및 작성 시 유의 사항 등 제공

참고자료 중 운영실태보고서 예시

구분	회사가 수행한 통제활동	설계 · 운영실태 점검 결과
전사적 수준 통제	[부정 방지 제도 운영] 경영진은 횡령 사고 등의 부정 방지를 위해 내부신고제도를 운영하고~(후략)	테스트 수행 결과, 중요한 취약점이 발견되지 않음 (내부회계팀, 'X1.7월, 'X1.10월, 'X2.1월)
자금 통제	[계좌 등록, 변경] 자금팀장은 계좌 등록, 변경 시 사유를 검토하여 승인함	테스트 수행 결과, 중요한 취약점이 발견되지 않음 (내부회계팀, 'X1.7월, 'X1.10월, 'X2.1월)
기타 업무 수준 통제	[거래처 마스터 생성 및 변경 검토] 회계팀장은 거래처 마스터의 생성 및 변경 시~(후략)	테스트 수행 결과, 중요한 취약점이 발견되었으며 XX의 시정조치를 이행할 예정임(내부회계팀, 'X1.7월, 'X1.10월, 'X2.1월)

또한, 금융감독원은 일부 운영상 미비점 보완을 위해 기준(시행세칙)과 가이드라인(감독행정) 내 관련 내용 및 서식을 일부 개정하였다. 구체적으로, 금융회사를 제외한 내부회계관리제도 검토대상 회사에 한해 '자금 부정 통제' 공시를 '25사업연도까지 유예 허용 등의 내용을 기준에 반영하였고, '자금 부정 통제' 공시 서식 개편, 비상장 중소기업의 운영실태·평가보고서 서식 보완 등을 가이드라인에 담았다.

내부회계 감사 대상인 직전 사업연도 말 자산 1천억 원 이상 상장회사와 검토대상 중 금융회사(자산 1천억 원 미만, 대형비상장)는 '25사업연도부터 의무적용 운영실태보고서에 자금 부정 통제를 기재해야 한다'(24 사업연도는 선택 적용 가능)<sup>5</sup>.

한편, 연결 내부회계관리제도 설계·운영 회사의 내부회계관리제도 운영보고서상 '내부회계관리제도 관리·운영 인력에 관한 사항' 작성 범위가 명확하게 정비되었다.



☑ 감사위원회 체크포인트

감사위원회는 내부회계관리제도 관련 회사의 규정이 개정된 기준과 가이드라인에 따라 업데이트되었는지 확인해야 한다. 외부감사법은 내부회계관리규정을 제정하거나 개정할 때 감사위원회의 승인 및 이사회 결의를 거칠 것을 요구한다. 이 경우 감사위원회와 이사회는 승인 또는 결의의 이유 등을 문서(전자문서를 포함한다. 이하 같다)로 작성·관리하여야 한다. 감사위원회는 회사의 내부회계관리규정의 예외 조항 등을 고려하여 내부회계관리규정의 개정이 적절한 절차를 밟아 진행되었는지 확인해야 한다. 또한, 관련하여 감사위원회 규정의 개정도 필요한지 점검해야 한다.

5 금융회사를 제외한 '자산 1천억 원 미만 상장회사와 '대형비상장회사'는 '26사업연도부터 적용할 수 있도록 유예

## 1 기업지배구조 보고서 가이드라인 개정

## 출처

- 금융위원회, [보도자료] 상장기업의 「기업가치 제고(밸류업) 계획」 수립·공시를 지원하기 위해 가이드라인(안)을 마련했습니다, 2024.05.02
- 한국거래소, 기업지배구조 보고서 가이드라인('24.06 개정), 2024.06.04

한국거래소는 지난 6월, 기업지배구조 보고서 가이드라인을 개정했다. 이는 '24년 5월 공개된 '기업가치 제고계획 가이드라인'을 반영하여, 상장기업의 기업가치 제고를 위한 노력을 한눈에 파악할 수 있도록 한 것이다. 연결 기준 자산 5천억 원 이상 코스피 상장기업은 2025년 기업지배구조 보고서부터 '5.기타사항'에 밸류업 계획 관련 사항을 의무적으로 기재해야 한다.

## 기업지배구조 보고서 가이드라인 개정('24.06) 주요 내용

가. 기업가치 제고 계획<sup>1)</sup>에 대해 아래의 사항을 포함하여 설명한다.

- (1) 공시대상기간 개시시점부터 보고서 제출시점까지 기업가치 제고계획 자율공시 여부
- (2) 최근 3년간 기업가치 제고 계획 공시 현황 및 기업가치 제고계획 수립, 공시 과정에 이사회 참여 여부

	공시 일자	이사회 참여 여부 <sup>2)</sup>	관련 이사회 일자	주요 논의 내용 <sup>3)</sup>
공시-1차				
...				

- (3) 공시대상기간 개시시점부터 보고서 제출 시점까지 주주 및 시장 참여자와 기업가치 제고 계획을 활용하여 소통한 실적이 있는지 여부 및 내용<sup>4)</sup>

	일자	소통 대상	소통 채널	임원 참여 여부	주요 소통 내용
소통-1차					
...					

나. 핵심(세부)원칙으로 제시되지 않은 사항 중에서 해당 기업지배구조 측면에서 주요하게 수립한 정책이 있다면 설명한다.

다. 최신 정관을 첨부하고 본 보고서의 내용을 지지할 수 있는 명문의정책 중 공개할 수 있는 규정이 있다면 그 내용을 첨부한다<sup>5)</sup>.

- 1) '기업가치 제고 계획 가이드라인'에서 정의한 기업가치 제고 계획을 의미
- 2) 기업가치 제고 계획 수립 과정에서 이사회 보고, 심의 또는 의결 등을 거친 경우 'O'로 표기
- 3) 이사회에서 보고, 심의 또는 의결 등 어떤 방식으로 논의를 했는지, 논의과정에서 제기되었거나 논의 결과로 도출된 기업가치 제고 계획 관련 주요 의견을 간략히 기재
- 4) 소통 일자, 소통 대상 및 소통 채널 등에 대한 내용을 포함하고 해당 소통시 임원(미등기 포함) 참여여부도 포함하여 기술
- 5) 기업지배구조 헌장, 이사회 운영규정, 윤리강령, 감사위원회 규정, 보상 위원회 규정 등

### 밸류업 공시 관련 핵심 고려사항

Step 1. 기업의 Needs 파악 후 다음의 항목을 고려하여 방향성 및 우선순위 설정

<b>Value</b> 실질적인 기업가치증대	<b>Compliance</b> 정부시책 적극참여	<b>Incentive</b> 8대 인센티브 등
-----------------------------	--------------------------------	-------------------------------

Step 2. Data 분석을 바탕으로 현황을 진단하여 다수의 지표 중 다음을 고려한 최적의 재무지표 및 비재무지표 선정

<b>Market</b> 민감도	<b>Control</b> 가능성	<b>IR</b> 연계성
----------------------	-----------------------	------------------

- **컴플라이언스 동향 파악:** 정부 가이드라인 및 정책의 적시 파악 및 공시 정책 업데이트
  - 가이드라인 및 정책에 대한 상시 모니터링 및 적용 방안 검토
  - 이슈 발생 시 거래소와 신속한 협의
- **지표선정 및 결론도출과정 검토:** 지표선정의 객관성, 현황 분석과 결론 간의 일관성
  - 추정 사업계획과 부합하는 핵심지표 도출
  - 핵심지표의 벤치마크 비교 분석 및 차이 원인 가설 검토
  - 해외사례 벤치마크
  - 합리적인 분석 과정 제시를 통한 객관적 지표 선정 및 이행 계획 검토
- **공시Risk 관리:** 불성실 또는 정정 공시위험, 과년도 기업가치 제고계획 공시의 이행 평가, 계획과 실적 간 유의적 차이 항목에 대한 대응
  - 1차적으로 기업가치 제고 계획 수립을 위한 세부 데이터 수집 검증 후 공시에 포함될 공개 수준 및 범위 결정 필요
  - 정정공시 필요사항에 대한 threshold 정의
  - Disclaimer 방향성 제언을 통한 정정공시 위험 최소화

출처: 삼일PwC 세미나, 코리아디스카운트 원인 분석과 실질적인 밸류업 방안, 2024.11.21

## 2 지속가능성 공시 제도 동향

### 출처

- 금융위원회, [보도자료] 지속가능성 공시 전문가 간담회 개최, 2024.12.30
- 한국회계기준원, [보도자료] 한국회계기준원, 국내 지속가능성 공시기준 공개초안 발표, 2024.04.30

국제사회는 지속가능성 관련 공시 제도화를 선도적으로 추진하고 있다. EU와 미국은 각각 독자적인 공시 기준을 수립했으며, 주요 국가들도 국제지속가능성기준위원회(ISSB)의 기준에 따라 의무화 시행 시기를 정하고 법적 기반을 마련하고 있다.

한국회계기준원 지속가능성기준위원회(KSSB)는 지난 4월, 국내 지속가능성 공시기준의 공개초안을 발표했다. 공시기준은 국제 적합성과 국내 수용 가능성을 고려하고, 투자자에게 유용한 정보를 제공하는 것을 원칙으로 하며, 의무 공시기준과 선택 공시기준으로 구성된다.

구분	의무공시 기준		추가공시(선택) 기준
번호	제1호	제2호	제101호
명칭	지속가능성 관련 재무정보 공시를 위한 일반사항	기후 관련 공시사항	정책 목적을 고려한 추가공시(선택)사항
비고	지속가능성 사안과 관련된 개념적 기반과 일반사항 제시 (IFRS S1 기반)	기후 관련 위험 및 기회 관련 공시 요구사항 제시 (IFRS S2 기반)	지속가능성 관련 사안 중 정책 목적에 따라 공시가 권유되는 사안을 다룸
주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>지속가능성 정보와 재무제표는 보고기업이 동일해야 함</li> <li>목적적합한 정보를 충실(완전, 중립, 정확)하게 표현</li> <li>지속가능성 공시 정보 간, 재무제표와의 연계 고려</li> <li>핵심요소: 거버넌스, 전략, 위험관리, 지표 및 목표</li> <li>당기에 공시하는 모든 수치에 대해 전기 비교정보 공시</li> </ul> <p>[기후 의무 공시]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>기후 관련 사안은 기업의 재무보고에 직접적인 영향을 미치며, 지속가능성 관련 다른 주제들보다 정량화가 용이하므로 공시 부담이 상대적으로 낮음</li> <li>따라서 기업 전망에 영향을 미칠 것으로 합리적으로 예상할 수 있는 기후 관련 위험 및 기회를 공시해야 함</li> <li>다만, <b>기업이 기후 외 다른 지속가능성 관련 사안을 공시하려고 한다면, 공시 여부는 선택할 수 있음</b></li> </ul>	<p>[온실가스 배출량]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>스코프 1, 2, 3 관련 측정 방법 등 기준 제시: 국제기준뿐만 아니라 국내에서 요구하는 다른 측정 방법의 사용도 허용</li> </ul> <p>[산업기반지표]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>산업기반지표 공시 여부 선택 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지속가능성 관련 재무공시와 동시에, 동일한 보고기간에 대해 공시</li> <li>비교정보 공시(단, 적용 첫 해 면제)</li> <li>기업이 적용 여부 선택 가능, 공시 요구사항 항목별로도 선택 공시 가능</li> </ul>

지난 12월 금융위원회는 「지속가능성 공시 관련 전문가 간담회」를 개최하여, 지속가능성 공시 관련 주요국 정책동향과 지속가능성 공시가 국내기업 등에 미치는 영향을 점검하고, 새로운 제도의 성공적인 안착을 위한 제도 도입 지원방안을 논의하였다. 먼저 해외 주요국 상황을 설명하며, 지속가능성 공시를 가장 빠르게 추진 중인 유럽 내에서도 아직 EU 회원국 27개국 중 12개국만이 기후공시를 법제화를 완료하였으며, 미국도 관련 소송 제기 등에 따라 기후공시 추진이 보류중임을 언급하였다. 그러나 공시를 준비하는 기업들의 예측가능성과 자본시장 내 자금유입 가능성을 제고할 필요성 등을 감안할 때 공시기준과 로드맵을 조속히 제시할 필요가 있으며, 내년 상반기 중에는 공시기준과 로드맵을 발표하는 방안을 검토 중임을 밝혔다.

## 주요국 지속가능성 공시정책 동향



(EU) '23년부터 기업지속가능성보고지침(CSRD)가 발효('25년도 시행예정)되어 **각 EU 회원국은 법제화를** 해야하나, 아직 27개국 중 **12개국**(프랑스, 이탈리아, 덴마크, 불가리아, 크로아티아, 헝가리, 아일랜드, 리투아니아, 슬로바키아, 스웨덴, 그리스, 라트비아)만 **법제화를 완료**



(영국) ISSB를 기반으로 하는 **영국 공시기준(UK SRS)**을 '25.1분기 중 발표 예정



(일본) '25.3월 중 **최종 공시기준(SSBJ)**을 발표할 예정



(미국) SEC 기후공시규칙 **최종안 승인('24.3월)** 이후 소송제기로 절차 진행 중

## ☑ 감사위원회 체크포인트

현재 국내 기업들은 자발적으로 지속가능성 보고를 수행하고 있으며, UN SDGs(유엔지속가능발전목표), GRI(지속가능성보고서 가이드라인), SASB(지속가능 회계기준위원회), TCFD(기후관련재무공시협의체) 등을 복수로 선택해 적용하고 있다.

감사위원회(또는 이사회)는 공시를 위한 회사의 노력을 효과적으로 감독하기 위해, 데이터의 중요성, 정확성 및 신뢰성에 중점을 두는 것이 바람직하다. 중요성은 공시할 지표를 결정하는 기준이다. 하지만, 지속가능성 목적의 중요성을 결정하는 것은 그 자체로 도전적인 과제이다. 다음의 질문을 활용하여 회사의 공시 현황을 점검할 수 있다.

- 회사가 직면한 가장 중요한 위험과 문제를 해결하고 있는지를 판단하기 위해 다양한 ESG 기준과 체계를 활용했는가?
- 기준 및 체계를 채택할 때 어떤 고려 사항이 반영되었는가? 예를 들어 정보이용자, 중요성 고려 사항 및 보고 범위가 고려되었는가?
- 회사가 속한 시장에서의 의무적·자발적 보고 기준과 체계의 변화에 대해 경영진이 어떻게 모니터링하고 대응하고 있는가?
- 회사는 장기적으로 지속가능한 성공을 위한 목적과 목표를 어떻게 전달하고 있는가?
- 회사가 경과를 측정하기 위해 정량적 정보와 정성적 정보를 모두 사용하고 있는가?
- 회사는 경쟁사의 활동, 평가 기관이 보고하는 내용 및 기타 벤치마킹 데이터를 어떻게 모니터링하는가?
- 회사는 마일스톤 및 장기적인 목표 대비 성과를 투명하게 추적하여 보고하는가? 이해관계자가 경과를 모니터링할 수 있는가?
- 지속가능성 공시에 기간을 어떻게 적용해야 하는가? 예를 들어, 회사는 당기 데이터만 제공할 것인가, 아니면 1년 또는 2년치 전기 비교 데이터를 제공할 것인가?
- 정보를 전체적으로 공시할 것인가, 아니면 개별회사 수준에서 공개할 것인가?

## 삼일PwC 거버넌스센터

**장 온 균** Partner  
on-gyun.chang@pwc.com

**하 미 혜** Managing Director  
mihye.ha@pwc.com

**류 주 연** Senior-Manager  
joo-yeon.ryu@pwc.com

**손 현 정** Senior-Associate  
hyunjung.son@pwc.com

**이 솔 지** Senior-Associate  
solji.lee@pwc.com

## 지배구조선진화연구회

**곽 수 근** 서울대학교 명예교수

**김 종 대** 인하대학교 명예교수

**조 명 현** 고려대학교 교수

**최 승 재** 법무법인 클라스한결 변호사

**김 의 형** PwC컨설팅 고문

**조 용 두** 삼일PwC 고문

**오 기 원** 삼일PwC 대표

**박 대 준** 삼일PwC 대표

**김 재 윤** 삼일PwC 부대표

**장 온 균** 삼일PwC 거버넌스센터 센터장

---

Contact  02-709-0709

 kr\_sgc@pwc.com

sgc.samil.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: 2501W-RP-003

© 2025 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](http://www.pwc.com/structure) for further details.