

# 감사위원회와 지배구조

## Audit Committee and Corporate Governance

삼일 감사위원회센터  
2021년 4분기 · Vol.16



삼일회계법인



# Contents

---

1. 다음 위기를 대비하기 위한 이사회역의 역할	01
2. 2020 감사위원회 트렌드 분석	14
3. PwC's 2021 Annual Corporate Directors Survey 주요 내용: 변화의 시기	34
4. Excellence Series: 좋은 이사회에서 위대한 이사회로	50
5. Audit Committee School 소개	61



## 다음 위기를 대비하기 위한 이사회회의 역할

“

2020년에는 위기를 피했다고 말할 만한 기업이 거의 없다. COVID-19가 초래한 것과 같은 위기를 예측할 수 있는 기업은 거의 없었고 위기에 준비된 기업도 거의 없었다. 그러나 그것은 단지 하나의 위기가 아니었다. 다른 일반적인 유형의 위기도 단순히 사라지지는 않았다. 기업은 계속해서 제품 안전 문제, 자연 재해, 사이버 침해, 유동성 위기와 같은 문제에 직면한다.

일부 기업은 어떻게 이러한 폭풍을 다른 기업보다 쉽게 극복할 수 있었던 것처럼 보였을까? 이유는 회사의 위기 대응 계획으로 설명할 수 있다. 이러한 기업들이 전염병의 영향에 대해 특별히 준비되지 않았을 수 있지만, 견고하고 유연하며 잘 준비된 위기 대응 계획을 가진 기업은 더 신속하고 효과적으로 대응할 수 있었다.

이사회는 이러한 위기 대비에 중요한 역할을 한다. 이사의 역할은 경영진이 기업의 장기적인 성공과 지속가능성을 지원하기 위해 올바른 결정을 내리도록 하는 것이다. 잠재적 위기 상황의 조기 파악과 더 나은 위기 대응은 회사의 브랜드와 명성에 실질적인 이익을 가져다줄 수 있으며, 장기적인 주주가치로 이어진다.

이사회는 위기 상황이 무엇이 되었든, 위기 발생 전부터 발생 후까지 경영진이 대응할 준비가 되어 있는지 확인해야 한다. 이사회는 다양한 관점과 경험을 활용하여 위기 대처에 대한 지도와 조언을 경영진에게 제공할 수 있다. 그리고 회사가 위기로부터 배운 교훈을 위기 대응 계획 개선에 활용하기를 원할 것이다. 경영진이 최근 상황을 점검하고 기업 위험 관리 프로그램의 효과와 위기 대응 계획 및 방안을 검토하도록 이사회가 유도하는 것은 회사 전체에 도움이 된다. 즉, 다음 위기가 발생했을 때 회사가 더 잘 대비할 수 있도록 도울 것이다.

회사가 팬데믹 상황을 거쳤기에 위기에 대처하는 방법을 알고 있다고 생각할 수 있다. 그러나 위기 후 검토를 수행하고 지속적인 개선에 초점을 맞춘다면 회사는 다음 위기에서 앞서 나갈 수 있다. 본고는 이사회가 회사의 위기 대비를 평가할 때 다루어야 할 주요 사항에 대해 알아본다.

### 견고한 기초의 이점

위기 관리에 있어 “예방은 치료약보다 낫다”라는 상투적인 표현만큼 진실된 표현은 없다. 이는 다음과 같은 전통적인 영역을 포함하는 견고한 기초에 투자하는 것을 의미한다.

- 기업 리스크 관리
- 내부통제
- 부정행위 방지 프로그램(내부신고자 핫라인 및 준법 프로그램 포함)
- 내부감사



# 위기 발생 전: 회사의 대응 계획은 얼마나 효과적인가?

## 종합적인 위기 대응 계획이 있는지 확인

최고의 위기 대응 계획은 살아있는 문서(초안, 진행중인 문서, 계속해서 수정하고 있는 문서)를 통해서 가능하다. 즉 관련 문서가 지속적으로 업데이트되고 개선되어야 한다. 그리고 회사의 위기 대응 계획이 업데이트되고 사용할 준비가 되어 있도록 경영진을 감독하는 일은 이사회의 몫이다. 감독은 계획에 모든 핵심 요소와 올바른 의사결정 사항이 포함되었는지 확인하는 것을 의미한다. 또한 위기 대응 계획에는 회사가 겪은 위기 경험에서 효과적이었던 것과 효과적이지 않았던 것을 통해 얻은 교훈을 반영해야 한다. 미디어를 통해 접한, 다른 회사의 위기로부터 배운 통찰을 반영할 수도 있다. 계획에는 지정된 위기 대응 책임자와 적절한 위기 대응팀 구성원에 대한 개요가 포함되고, 그 역할과 책임을 명확하게 정의해야 한다. 이에 더하여, 필요한 외부전문가 및 커뮤니케이션 전략과 계획을 포함해야 한다. 위기 상황이 발생했을 때, 이사회는 회사가 신속하고 효과적으로 대응할 수 있다는 전반적인 확신을 가질 수 있어야 한다.

PwC가 이사들을 대상으로 실시한 설문조사 결과에 따르면 응답자의 37%만이 회사의 위기 대응 계획을 “매우 잘” 이해하고 있다고 답했다. 이는 이사회가 위기 대응 계획에 시간을 할애하지 않았기 때문일 수도 있고, 경영진이 계획을 제시하지 않았거나 위기 대응 계획을 개발하지 않았기 때문일 수도 있다. COVID-19로 인해 이제 모든 기업과 이사회는 위기를 경험했을 것이므로 앞으로 위기 대응 계획을 더 잘 이해해야 한다. 보다 나은 계획은 회사가 더 빨리 정상으로 돌아가고 영업, 재무, 평판 등에 미치는 부정적인 영향을 최소화할 가능성을 높인다.

이사회는 위기 대응 계획이 중요한 요소들을 고려한 것인지 평가해야 한다. 또한, 실제 문제에 직면했을 때 무엇을 해야 할지 위기 대응팀이 확실히 알 수 있을 만큼 충분한 세부사항을 포함하고 있는지 평가해야 한다. 물론 세부사항과 실용성의 균형을 맞추는 것이 중요하다. 모든 위기는 다르기 때문에 일률적인 위기 대응 계획은 존재하지 않는다.

## 효과적인 위기 관리 계획 요소

- 계획 및 실행을 위한 교차기능팀<sup>1</sup>(cross-functional team) 참여
- 위기 관리 리더 지정
- CEO 및 이사회 역할을 포함한 역할과 책임 설명
- 위기 보고 절차 정의
- 예상 위기 관리 활동 개요
- 재해 복구 우선순위 정의
- 필요에 따라 보유할 외부전문가 지정
- 위기 커뮤니케이션 전략(소셜 미디어 사용 포함)에 대한 지침 제공
- 계획의 의무적인 정기 테스트
- 위기 후 성과 평가 실시



1 프로젝트 중심으로 각 부서 직원을 차출해 한시적으로 구성되는 팀이다. 재무팀, 설계팀, 시제품 제작팀 등 기존의 기능을 초월해 프로젝트 또는 제품 단위로 팀을 꾸리는 것을 말한다. 수직적 경영방식을 타파한다는 뜻에서 '기능횡단팀' 또는 '복합 기능팀'으로 번역된다. 태스크포스팀(TFT)의 일종으로 볼 수 있지만 부서의 장벽을 뛰어넘어 뛰어난 인재를 고루 활용할 수 있다는 점이 강조된 개념이다. (출처: 한경닷컴사진)

이사회가 경영진과 위기 대응 계획을 논의할 때 누구를 위기 대응 리더로 지정할 것인가에 초점을 맞추어야 한다. 위기 상황에서 사업 운영에 집중해야 할 CEO에게 모든 것을 맡기는 것은 바람직하지 않다. 고위 경영진의 직책과 적절한 전문지식은 물론 사업 전반에 걸친 위상과 시야를 가진 사람이 적임자이다. 회사에 따라 위기 대응팀을 일관성 있게 이끌 한 사람의 리더를 지정하거나, 또는 위기의 성격에 따라 팀을 이끌 몇 명의 리더를 배치할 수도 있다. 어느 방식이든, 이사회는 회사의 위기 대응 계획이 관련 내용을 적절히 다루고 있는지 확인해야 한다.

효과적이고 시의적절한 의사결정, 의사소통, 책임 분배 등을 지원하는 경영진 수준의 지배 구조를 위기 대응 계획이 명확히 설명하는지 여부도 이사회가 검토해야 할 중요한 영역이다. 기업이 위기에 처한 적이 있었다면, 즉각적인 주의를 필요로 하는 여러 사항이 우선순위를 경쟁하는 상황을 경험했을 가능성이 높다. 위기 대응 계획은 전사적 대응을 통해 문제를 해결하는 접근 방식을 명확히 제시해야 하고, 이사회는 이를 확인해야 한다. 또한, 위기 상황에서 의사결정과 긴밀한 협력을 지원하기 위해, 커뮤니케이션, 법률, 규제, 운영 등과 같은 다양한 업무 흐름에 적용할 프로토콜에 대해서도 점검해야 한다.

## 이사회 적시 보고

위기가 발생하면 이사회는 적시에 보고 받아야 한다. 위기에 따라 이사회에 거의 즉각적인 보고가 필요한 경우도 있고, 다음 이사회 회의까지 기다리는 것이 적절한 경우도 있다. 최근에 회사가 극복한 위기는 이사회 통보 시점이 적절한지 여부를 평가할 수 있는 기회를 제공한다. 그렇지 않은 경우, 이사회는 경영진과 협력하여 이사회 보고 시점과 절차를 위기 대응 계획에 추가로 정의할 수 있다.

### 위기의 원인

언론 보도의 헤드라인 관점에서 위기를 생각하는 것은 당연하다. 그러나 이는 바람직하지 않다. 가장 뉴스거리가 되거나 우리가 예상하는 것이 언제나 가장 파괴적인 위기가 되는 것은 아니다. 기업들은 유통성 문제, 기술적인 실패, 운영상 혼란을 가장 파괴적인 3대 위기로 꼽는다.

Source: PwC, Global Crisis Survey 2019.

또한, 이사회는 “위기”의 정의와 이사회 통보를 필요로 하는 양적 및 질적 기준에 관해 경영진과 논의해야 한다. 이사회에의 관여를 필요로 하는 다양한 시나리오를 이사회와 경영진이 함께 생각해 보는 것은 유용하다. 이사회에 대한 보고 절차는 명확성과 적절한 통보를 위해 위기 대응 계획에서 업데이트되어야 한다.

### 경영진이 이사회에 보고해야 하는 이슈 예시

- 회사와 관련된 사건으로 인해 심각한 부상자가 생긴 경우
- 회사 소유 자산의 심각한 손상이 발생한 경우
- 사건으로 인해 유의적인 재무상 영향이 예상되는 경우
- 중요한 시스템이 특정 기간 동안 중단 상태인 경우
- 회사와 관련된 사건이 상당히 부정적인 소셜 미디어의 관심을 끌고 있는 경우



## 테스트에 대한 피드백 받기

기업에서 발생하는 위기가 증가함에 따라, 위기 대응 계획이 재검토되지 않은 채 방치되어서는 안 된다. 이사회는 주기적으로 위기 대비를 안건에 포함함으로써 위기를 염두에 둘 수 있을 것이다. 이사회는 경영진으로부터 현재 위기 대응 계획에 대한 업데이트뿐만 아니라 계획이 어떻게 계속 테스트되고 있는지, 추가 교육 및 후속 조치가 무엇인지에 대한 피드백을 받을 필요성이 있다.

이사회는 위기를 시뮬레이션하고 계획을 테스트하는 데 사용한 여러가지 시나리오에 대해 경영진에게 물어볼 수 있다. 이러한 시나리오는 회사가 경험한 위기와 다를 수 있다. 위기 대응팀은 계획에 대한 지속적인 테스트를 통해, 회사가 실제로 얼마나 잘 대응할 수 있는지와 계획에서 구상한 것처럼 역할과 활동이 잘 작동하는지 파악할 수 있다. 또한 테스트는 혼란과 불확실성을 초래하는 영역을 파악하고 위기 대응 계획상 차이(gap)을 드러낼 수 있다.

이사회는 CEO를 포함한 고위 경영진이 위기 대응 계획 테스트에 참여하게끔 해야 한다. 고위 경영진은 분위기를 조성하고 중요한 역할을 한다. 만약 경영진 스스로가 위기 대응에 주의를 기울일 필요가 없다고 생각한다면, 다른 사람들도 관심을 갖지 않을 것이다.

## 이사회는 위기 대응 계획을 잊지 말 것

경영진의 위기 대응 계획 외에도 이사회는 자체 계획을 세워야 한다. 이 계획은 경영진 계획의 상층 역할을 한다. 이사회는 이사회 지배구조, 커뮤니케이션 전략 및 승계 계획 등의 핵심 요소를 담고 있어야 한다. 또한 기업 위기에 대한 이사의 경험에서 얻은 교훈을 포함해야 한다. 경영진은 양자간 기대가 일치하는지 확인하기 위해 이사회는 계획을 고려해야 한다. 이러한 계획에 포함될 수 있는 요소는 다음과 같다.

### ■ 위기의 성격에 따라 선호하는 지배구조

이사회는 특별위원회를 설립할 것인가, 아니면 기존 위원회를 활용할 것인가? 누가 특별위원회에서 일할 것인가?

### ■ 이사회 커뮤니케이션 전략

위기 대응팀을 위한 이사회 연락 담당자가 있는가? 이사회 구성원은 어떻게 서로 소통할 것인가? 이사회 구성원 중 누군가는 즉시 회의에 참여할 수 있는가?

### ■ 임시 승계 계획

필요한 경우에 회사, 이사회 또는 위원회를 임시로 이끌 수 있는 이사가 있는가?





## 위기 관리의 10가지 함정

모든 위기는 배움의 기회를 제공한다. 다음은 경영진이 위기 상황에 대비하거나 대처할 때 저지를 수 있는 10가지 실수이다. 다음 사항들은 경영진의 책임이지만, 이사회도 여기에서 중요한 역할을 한다. 회사가 위기에서 더 강하고 성공적으로 부상할 수 있도록 이사회는 이러한 함정을 사전에 대비하고 관리하는 방법에 대해 경영진과 논의하고 문제를 제기할 필요가 있다.

### 위기 발생 전

#### ❶ 사공이 많으면 배가 산으로 간다.

위기 대응팀의 리더, 팀 구성원, 역할, 책임 및 지배구조를 지정하는 것은 성공적인 대응에 매우 중요하다.

#### ❷ 조정되지 않은 우선순위

위기 속에서 취약한 지배구조는 내부 우선순위의 경쟁으로 인해 악화되고 대내외적으로 잘못된 의사소통을 초래할 수 있으며, 이는 나중에 후회를 불러 일으킨다. 단편적인 활동을 통해 위기를 부분적으로 해결하는 것은 좋은 아이디어처럼 들릴 수도 있지만 도움이 되기 보다 피해가 더 클 수도 있다.

#### ❸ 익숙한 편견을 인식하지 못하는 것

헤드라인을 장식한 내용의 관점에서 다음 위기를 생각하는 것은 자연스러운 일이다. 그러나 이는 잠재적인 사각지대로 이어질 수 있다. 회사가 직면할 다음 위기는 헤드라인을 장식했던 위기와 전혀 다르게 보일 수 있으며 경영진이 예상하는 위기가 아닐 수도 있다.

#### ❹ 위기 대응 계획을 “보유하는” 것에만 의존

“우리는 계획이 있다.”라는 말이 위기 대응과 동일한 것은 아니다. 많은 기업들이 위기 대응 계획을 가지고 있다고 말하지만, 막상 위기가 발생했을 때 계획을 실행하는 것은 자주 잊어버린다. 위기가 닥쳤을 때 계획을 따를 수 있도록 “체화”될 만큼 테스트와 훈련을 자주 수행할 때만 계획이 유익하다고 할 수 있다.

### 위기 상황 중

#### ❺ 상황 파악 전의 조치

위기가 전개되기 시작하면 명확하고 정확한 사실을 확인하기 어렵다. 회사가 전체 상황을 파악하기도 전에 즉각적인 조치를 취하라는 이해관계자의 압박에 굴복하는 경향을 조심해야 한다.

#### ❻ 큰 그림을 보지 못한다.

다른 잠재적인 영향을 받을 수 있는 영역을 고려하지 않고, 즉각적이거나 인지된 문제에만 좁은 초점을 맞추는 것은 이해할 만한 일이다. 그러나 이로 인해 연쇄적인 2차 충격과 위기로 이어질 수 있다.

#### ❼ 문제를 최소화하여 추후에 비용 지불

사안의 심각성을 인정하지 않은 채 마땅한 관심과 노력을 들이지 않고 처리한다면, 회사의 평판이 심각하게 훼손될 수 있다. 이러한 교훈을 어렵게 배운 회사들의 사례는 쉽게 찾을 수 있다. 이러한 회사들은 무심하거나 진실하지 않았으며, 심지어는 당연한 문제에 대해 알지 못한 것으로 나타났다.

#### ❽ 직원을 포함한 주요 이해관계자 무시

많은 기업들이 압박 상황에서 의사소통을 할 때 특정 이해관계자 집단에 집중하는 경향이 있다. 어쩌면 더 중요할 수도 있는 다른 집단을 희생하기도 한다. 불행히도 여기에는 때때로 직원들이 포함된다.

#### ❾ 진정성 및 신뢰성 상실

조직의 가치와 일관되지 않는 방식으로 위기에 대응하면, 위기가 끝난 후에 장기간 동안 브랜드의 이미지와 이해관계자 신뢰가 손상될 수 있다.

### 위기 발생 후

#### ❿ 습득한 교훈에 따라 행동하지 않는다.

회사는 위기를 겪었다는 사실(fact)에 초점을 둔다. 즉 무엇과 그 다음은 무엇인지에 대해 집중한다. 그러나 ‘어떻게’와 ‘왜’에 초점을 맞추어 보았는가? 아주 소수의 기업만이 근본적인 원인 분석을 기반으로 실제 후속 조치를 취하고 변화를 만들어 간다. 그렇지 않은 기업은 다음 위기에 훨씬 더 취약하다.

# 위기 상황 중: 이사회가 경영진의 성공적인 대응에 어떤 도움을 주고 있는가?

일단 기업이 위기 대응 모드에 들어가면, 위험성이 높다. 이사회를 포함하여 회사는 위기에 얼마나 잘 대응하는지에 따라 평가받는다. 그리고 잘못 대응할 경우, 그 영향은 운영상의 문제를 훨씬 뛰어넘을 것이다. 이 때가 바로 평판과 브랜드가 훼손될 수 있는 시점이다.

많은 이사회와 경영진이 주지하는 바와 같이 위기에 대응하는 것은 어려운 일이다. 위기의 범위는 불확실할 수 있으며, 사실(fact)은 불분명하고 부정확할 수 있다. 뉴스와 루머는 소셜 미디어와 전통적인 미디어를 통해 빠르게 확산되어, 신속하게 대응해야 한다는 부담을 가중시킨다. 무엇보다 이사회와 회사는 전체 상황을 파악하기도 전에 이해관계자, 미디어 및 대중으로부터 조치를 취하라는 압박을 받을 수 있다.

이사회는 최근의 위기를 되돌아보면서, 회사의 대응에서 무엇이 잘 되었고, 무엇이 잘 되지 않았는지 경영진과 논의해야 한다. 개선점과 향후 위기가 발생할 때 피해야 할 실수를 파악하기 위한 비판적인 평가는 수행할만한 가치가 있다.

## 커뮤니케이션 전략 점검

사건에 대응할 때 내·외부적으로 올바른 커뮤니케이션 전략을 수립하는 것이 중요하다. 기업은 위기를 어떻게 해결하고 있는지에 대한 회사만의 이야기(story)를 하고자 할 것이다. 커뮤니케이션 전략이 없다면, 기업은 이야기에 대한 통제력을 잃거나 잘못된 서술을 할 수 있고, 이로 인해 위기에 대한 노력과 회사의 평판이 손상될 수 있다. 이러한 이유로 이사회는 회사가 무엇을 말해야 하고, 누가 말해야 하며, 언제 말해야 하는지에 대한 경영진의 전략을 이해하고 논의해야 한다. 중요한 것은 기업이 “아직 답을 모른다.”고 답하더라도 사람들은 회사가 어떻게 대응하고 있는지 알고 싶어한다는 것이다. 이해관계자들에게 인식은 중요하며 문제를 인정하는 것이 침묵하는 것보다 더 유리한 경우가 많다.

위기 상황에 대한 빈번한 커뮤니케이션과 업데이트는 필수적이다. 위기가 전개되는 상황에서 이사회는 무슨 일이 일어나고 있는지, 누가 책임을 갖는지, 회사가 어떻게 대응하고 있으며 위기 이후의 문제를 해결하기 위해 어떠한 후속 조치를 취할 것인지에 대한 명확한 메시지를 받아야 한다. 만약 커뮤니케이션이 회사의 핵심 가치와 일치하지 않는 것처럼 보인다면 이사회는 반대해야 하며, 이를 통해 위기가 끝난 후에도 오랫동안 이해관계자들과 유의적인 신뢰를 쌓을 수 있다.

일반적으로 이사회는 계획 및 대응과 관련하여 외부전문가를 만날 필요가 있다. 법무법인은 규제 기관 통보와 같은 필수적인 커뮤니케이션에 대해 조언할 수 있다. 또한, 회사가 자발적으로 공개한 내용으로 인해 책임이 가중되지 않도록 자문을 제공할 수도 있다. 위기 커뮤니케이션 전문가는 추가 정보가 없더라도, 고위 경영진에게 성명을 발표하는 빈도를 포함한 커뮤니케이션 전략에 대해 안내할 수 있다. 위기 관리 전문가는 기업이 위기 대응과 사업 운영의 균형을 맞출 수 있도록 전략적인 조언과 추가 자원을 제공할 수 있다. 최근 위기에 대한 회사의 대응을 평가할 때 처음부터 모든 적절한 당사자와 전문가가 참여했는지에 대해 경영진이 검토하도록 이사회가 요청해야 한다. 지난 위기에서 계획의 일부가 아니었으나 참여했던 사람이 있었다면, 이러한 경험을 위기 대응 계획에 업데이트해야 한다.

일반적으로 CEO가 회사를 대표하지만, CEO의 신뢰도가 심각하게 손상된 경우, 특히 CEO가 위기의 중심에 있는 경우에는 문제가 될 수 있음을 이사회는 유의해야 한다. 이 경우에는 다른 사람이 회사를 대표해야 하는데, 임시적인 회사의 리더일 수도 있고, 이사회 의장 또는 선임 이사일 수도 있다. 이러한 상황의 발생 가능성은, 이사회가 위기 대응 계획의 일환으로 회사의 대표자 측면에서 CEO에 대한 백업(backup)을 준비해야 한다는 것을 의미한다.

이사회는 정기적으로 회사 내·외부의 피드백을 검토하여 회사가 얼마나 잘 대응하고 있는지 파악하는 것이 중요하다. 뉴스 및 소셜 미디어 채널을 통해 최신 정보를 얻을 수 있을 뿐만 아니라 외부전문가로부터 “감성 분석(sentiment analysis)”을 받을 수도 있다. 또한, 이사회는 전체 상황을 파악하고 있는지 확인하기 위해 전문가들과 회의를 개최할 수도 있다. 메시지가 제대로 적용되지 않는다고 느끼는 경우, 이사회는 경영진에 문제를 제기하고 절차 수정을 요구해야 한다.

경영진과 이사회는 이사회 커뮤니케이션에 대해 합의된 접근 방식을 가져야 한다. 이사회는 위기가 어떻게 다루어 지는지에 대해 정기적으로 업데이트 받아야 한다. 위기에 대한 이사회 관여를 돌이켜 볼 때, 아마도 경영진과의 소통 및 이사회 회의가 크게 증가했을 것이다. PwC의 조사에 따르면 실제로 이사의 83%가 COVID-19로 인해 보고가 증가했다고 말했다. 이사의 3분의 2(67%)는 위기 대응 차원에서 이사회와 위원회 회의를 늘렸다고 답했다.<sup>2</sup> 그러나 이사회는 이러한 의사소통이 올바른 방식으로 이루어지는지 확인해야 한다.

때로는 이사회가 위기 대응팀과 소통할 연락 담당자를 지정하기도 한다. 또는 위기의 성격에 따라 특정 위원회 또는 전체 이사회를 활용한다. 이사회를 자주 소집하는 것도 중요할 수 있다. 이를 통해 모든 이사회 구성원이 최근의 사건에 대해 토론하고 생각할 기회를 제공한다. 소집은 매일 발생할 수도 있고, 위기가 한창 절정일 때는 훨씬 더 빈번하게 필요할 수도 있다. 이사회가 어떤 관행을 채택하든 간에, 중요한 것은 이사회와 상황에 맞아야 한다는 것이다. 경험을 통해 배운 적합한 커뮤니케이션 방식을 이사회 수준의 위기 대응 계획에 업데이트함으로써, 이사회는 다음 위기에서 더 나은 경험을 할 수 있다.

---

<sup>2</sup> Source: PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, October 2020.

## COVID-19의 결과로 이사회 관행이 어떻게 바뀌었는가?

경영진의 보고 증가



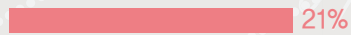
이사회/위원회 회의 빈도 증가



재무보고 프로세스에 대한 집중·조사 강화



경영진 비상 승계 계획 개정·시행



이사 비상 승계 계획 개정·시행



Source: PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, October 2020.

## 모든 이해관계자를 다룰 것

압박감 속에서 커뮤니케이션을 할 때 기업은 목소리가 가장 큰 한 두개 이해관계자 그룹에 집중하는 경향이 있는데, 이로 인해 더 중요한 그룹이 간과될 수 있다. 이사회는 의사소통 전략이 모든 이해관계자를 포함하며 다양한 필요와 이익을 고려하는지 확인해야 한다. 이사회는 회사의 대응이 이해관계자의 공감을 얻었는지, 우려를 감소시키기 위해 회사가 취해야 할 추가적인 행동은 무엇인지를 확인하기 위해, 위기 대응팀에게 이해관계자로부터 피드백을 받도록 요청할 수 있을 것이다.

내부 의사소통은 외부 의사소통만큼 중요하다. 위기 상황에서 경영진은 외부에 너무 집중한 나머지 직원과의 의사소통을 간과할 수 있다. 이사회는 중요한 이해관계자인 직원이 주목받을 수 있도록 해야 한다. 직원은 회사의 가장 강력한 지지자이며 위기 상황에서 직원들과 적극적으로 협력하는 것은 장기적으로 인재를 유지하고 유치하는데 도움이 될 수 있다. 직원들은 계속해서 자신의 책임을 수행하고, 고객을 상대하며, 커뮤니티에서 상호작용할 것이다. 그러므로 직원들은 위기에 대한 정보를 얻고, 정기적인 업데이트를 받아야 하며, 추가 정보를 얻고 질문을 하기 위해 어디로 가야 하는지 알 필요가 있다.

## 다른 위험 요소를 미리 고려할 것

위기 대응팀은 현재의 위기에 집중해야 하지만, 이사회는 장기적인 관점을 유지할 필요가 있다. 특히나 위기가 장기화될 경우, 이사회는 사업의 다른 영역에서 후속적인 영향을 파악할 전담 인력을 확보하기를 원할 것이다. 전담 인력은 향후 3개월, 6개월, 9개월 또는 보다 장기간에 걸쳐 나타날 수 있는 다른 위험과 기회를 찾을 것이다. 몇 가지 예로, 다른 사업 관계, 공급망, 직원 사기 진작 및 고용 안정 등에 영향을 미칠 수 있다. 이러한 영역을 미리 고려하는 것은 기업이 위기에서 더욱 강하게 부상 하는데 도움이 된다.

### 위기의 파급 효과

위기는 기업의 위험 프로필을 빠르게 변화시킬 수 있다. 위기 상황은 기업이 예상하지 못한 다른 위험을 유발할 수 있다. 기업의 위험 관리 프로그램의 일환으로 위험 상호 연결 분석을 통해 관련 위험을 파악할 수 있다. 이로써 핵심 리스크 관리 및 모니터링이 가능하며 전반적인 회사의 위험 수용 범위를 고려할 수도 있다. 예를 들어 COVID-19는 건강과 안전 위험, 유동성 위험, 공급망 위험, 사이버 위험 및 여러 사업 위험을 야기했을 것이다.

## 회사의 남은 부분을 기억하라

기업은 위기에 압도당하기 쉽다. 회사의 정상적인 운영을 유지하기 위해 이사회는 일상적인 개입과 관리 감독을 강화해야 할 수도 있다. 경영진은 이사회에 도움을 요청할 수도 있다. 이는 CEO와 고위 경영진의 상당한 시간과 에너지를 필요로 하는 일이기 때문이다. 정상적인 사업 운영에 차질이 생기면 위기의 영향이 더욱 악화될 수 있다. 경쟁사는 기업이 겪고 있는 어려움으로부터 이익을 얻을 수 있는 방법을 주시할 것이다. 또한 사이버 범죄자와 같은 더 위험한 요소들도 경영진이 산만하다는 사실에 기대어 다양한 취약성을 악용하려고 할 수 있다. 위기 상황 가운데 회사의 정상적인 운영에 계속해서 초점을 두는 것은 필수적이며 이사회는 이를 모니터링해야 한다.

# 위기 후: 개선점 파악

일단 위기가 지나가면 평상시 사업 운영으로 빠르게 돌아가려는 경향이 있다. 그러나 위기 대응 계획에 대한 철저한 사후 검토와 개선 조치가 수행되지 않는다면, 회사는 향후 위기 상황에서 실수를 반복할 위험이 있다.

## 근본 원인 논의 및 대응 계획 개선

이사회는 회사가 방금 겪은 위기의 근본 원인을 이해해야 한다. 이를 통해 이사회는 적절한 후속 조치가 취해졌는지 여부를 검토하고 논의할 수 있다. 위기의 성격에 따라 조사가 필요할 수 있는데, 경영진이 조사를 주도하는 경우가 많다. 그러나 경영진 자체가 위기의 중심에 있거나 사건이 충분히 중대한 사안이라면, 이사회가 독립적인 조사의 필요 여부를 판단하는 것이 합리적이다.

근본 원인을 살펴보는 것 외에도 위기 대응 계획에 대한 지속적인 개선 마인드가 있어야 한다. 이사회는 결과적으로 무엇을 배웠으며 계획이 어떻게 개선될 것인지 경영진과 논의할 필요가 있다. 또한 경영진이 회사의 위기 대응에 참여한 당사자들로부터 객관적인 외부 평가를 받는 것도 가치 있는 일이 될 수 있다.

## 위기 후 검토를 잊지 말 것

위기가 끝난 후에는 회사가 얼마나 잘 대응했는지에 대한 비판적인 평가가 중요하다. 이사회는 경영진과의 솔직하고 공개적인 토론을 원할 것이다. 이사회는 경영진에게 다음과 같이 질문하는 것을 고려할 수 있다.

- 적절한 위기 대응팀
  - 위기 대응팀에 적합한 임원이 있었는가?
  - 적합한 내부전문가를 보유하고 적절한 외부전문가를 활용했는가?
  - 장기적인 위기 상황에서도 팀이 지속가능한가?
- 실용적인 계획
  - 전사적 위기 대응 또는 연속성 있는 계획을 수립했는가?
  - 실질적으로 활용했는가? 효과가 있었는가?

#### ■ 명확한 책임

- 의사 결정 권한을 가지고 있는 사람이 명확한가?
- 결정을 내리는데 너무 오래 걸렸는가?
- 그 과정에서 병목 현상이 있었는가?

#### ■ 효과적이고 시기적절한 의사소통

- 주요 이해관계자와의 의사소통이 적절했는가?
- 시기적절하고 빈도가 적절했는가?

#### ■ 이해관계자 초점

- 모든 이해관계자를 고려했는가?
- 이해관계자의 주요 관심사를 해결했는가?
- 답하지 못한 질문이 많았는가?

#### ■ 피드백에 대한 대응

- 이해관계자 및 시장의 피드백에 대응할 수 있을 정도로 충분히 기민했는가?
- 경쟁업체가 무엇을 하고 있는지 이해하고, 필요한 경우, 신속하게 반응하거나 대응할 수 있었는가?

#### ■ 유용한 기술 및 데이터

- 위기 대응에 도움이 되는 적절한 도구가 있었는가?
- 적시에 중요한 결정을 내리는 데 필요한 데이터가 있었는가?
- 보다 쉽게 위기 상황을 추적하고 관련 데이터와 대시보드를 제공할 수 있도록 지원하는 기술 솔루션이 있는가?

## 결론적으로,

회사가 건전한 위기 대응 계획을 가지고 있다는 것을 확인하면, 이사회는 경영진이 미래의 위기에 대응할 준비가 되어 있다는 확신을 가질 수 있다. 위기 대처 경험이 많은 이사들은 경험을 활용하여 경영진에게 조언해줄 수 있다. 계획을 더 잘 수립할수록, 계획을 테스트하고 실행하는 노력을 체계화할수록, 기업이 신속하고 효과적으로 위기를 다루는 데 위기 대응 계획이 도움이 될 가능성이 높아진다. 강건한 위기 대비는 경쟁우위로 볼 수 있다.



# 2020 감사위원회 트렌드 분석



## 감사위원회 운영 현황

삼일 감사위원회센터는 자산총액 2조원 이상 유가증권시장 상장기업 (비금융업 127개 사, 금융업 38개 사)을 대상으로 감사위원회의 구성, 독립성, 전문성 및 활동 등을 분석하였다.

분석 대상 기업에서 2020년 감사위원으로 활동한<sup>2</sup> 사외이사는 총 534명 (비금융업 412명/금융업 122명), 2021년 신규 선임된 사외이사는 110명 (비금융업 85명/금융업 25명), 중도 사임 또는 종임된 사외이사는 132명(비금융업 89명/금융업 43명)이다.

---

1 금융회사 중 감사가 설치된 중소기업은행은 분석대상에서 제외하였다.  
2 2020년 중 종임되거나 중도사임한 사외이사를 포함한다.

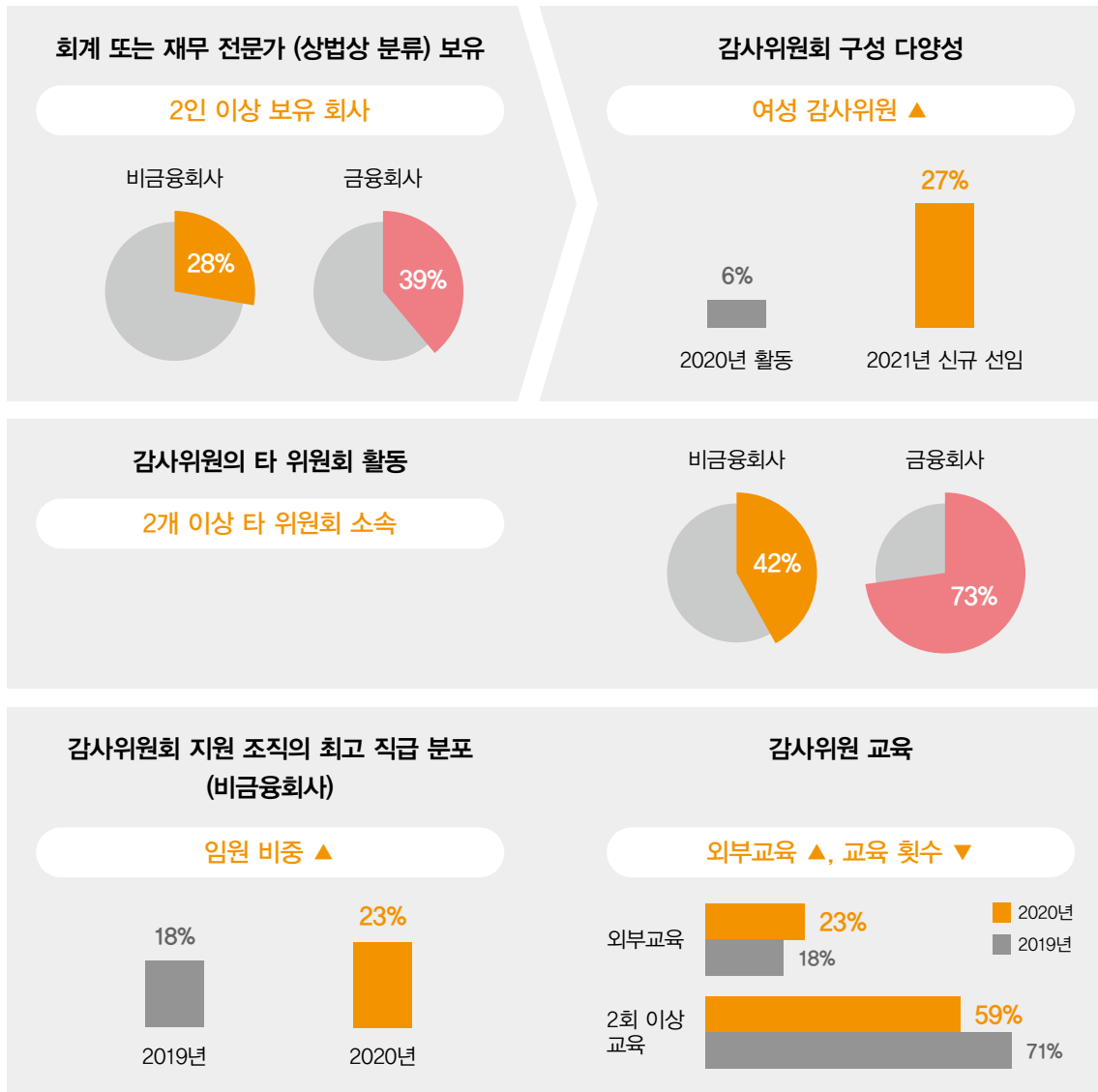


본 내용은 지난 10월 발간한 '감사위원회를 위한 Trend Report 2021\_Vol.2'를 수록한 것임을 알려드립니다. 기술 내용은 집필자 개인의 견해가 포함되어 있으므로 삼일회계법인의 정책이나 입장과 일치하지 않을 수 있습니다.

**감사위원회를 위한 Trend Report 2021 Vol.2**

[https://www.pwc.com/kr/ko/publications/acc/samil-acc-trend-report-2021\\_vol2.pdf](https://www.pwc.com/kr/ko/publications/acc/samil-acc-trend-report-2021_vol2.pdf)

## Key findings



감사위원회 제도는 1998년의 외환위기를 계기로 도입되었다. 이는 기업지배구조를 개선하고 회계 투명성을 높이하고자 하는 방안의 하나였다. 그리고 1999년부터 대규모 상장기업의 감사위원회 설치 의무화되어 오랜 기간이 흘렀지만, 감사위원회 역할에 대한 관심은 지난 몇 년간 가장 높았다. 그 이유는 외부감사법의 전부 개정을 포함한 회계개혁에서 찾을 수 있다.

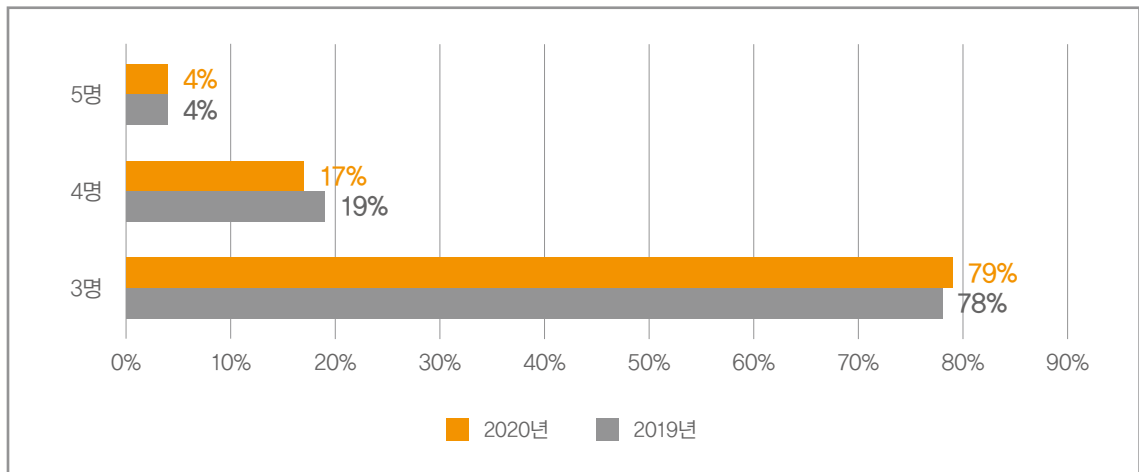
2018년 외부감사법의 개정으로 감사위원회는 외부감사인을 직접 선정하고 회계처리기준 위반이 발견된 경우 이를 조사하고 보고할 의무를 갖는다. 또한, 내부회계관리제도를 독립적으로 평가하고 보고해야 하며, 강화된 책임을 수행하기 위해 내부감사부서의 운영도 감독해야 한다. 이러한 변화에 대응하여 감사위원회의 구성과 활동이 지속적으로 달라지고 있다. 본 보고서는 대규모 상장기업의 감사위원회 현황과 변화 추이를 분석하고 시사점을 살펴본다.

# 구성

## 1. 구성원 수

상법과 감사위원회 모범규준 모두 최소한 3인 이상의 이사로 감사위원회를 구성할 것을 요구한다. 80%에 가까운 회사가 3인으로 구성된 감사위원회를 설치하고 있으며, 최대 인원은 5인으로 분석 대상의 4% 정도가 이에 해당했으며, 모두 비금융업을 영위하는 회사였다.

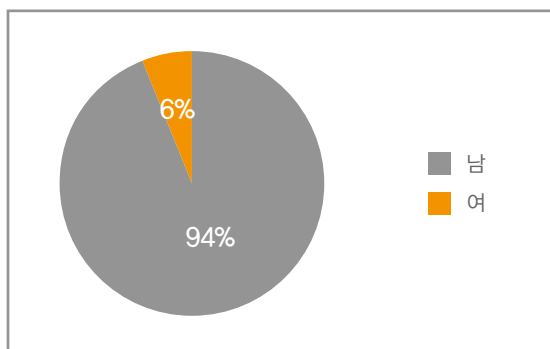
감사위원회 구성원 수



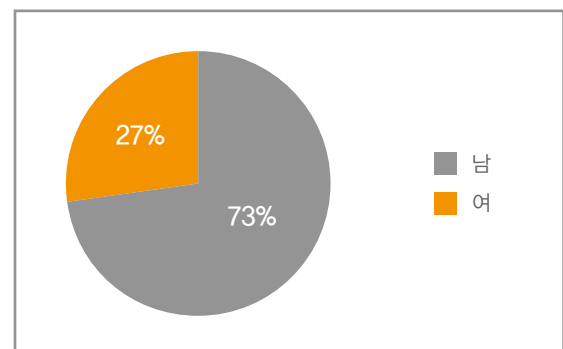
## 2. 성별

2020년 2월 자본시장법의 개정으로 자산 2조원 이상의 기업은 이사회 구성원 전원을 특정 성으로 구성할 수 없게 되었다. 즉, 이사회를 남성 이사만으로 구성할 수 없으며, 최소 1인 이상의 여성 이사를 두어야 한다. 동 규정은 2년의 유예 기간이 주어져 2022년 8월부터 의무화되지만, 이미 변화를 보이고 있다. 감사위원회 구성 성별을 보면 2020년에 활동했던 감사위원 중 여성의 비율은 6%(534명 중 30명)에 불과했으나, 신규로 선임된 감사위원은 27%(110명 중 30명)가 여성으로 비율이 급증하였다.

2020년 활동 감사위원



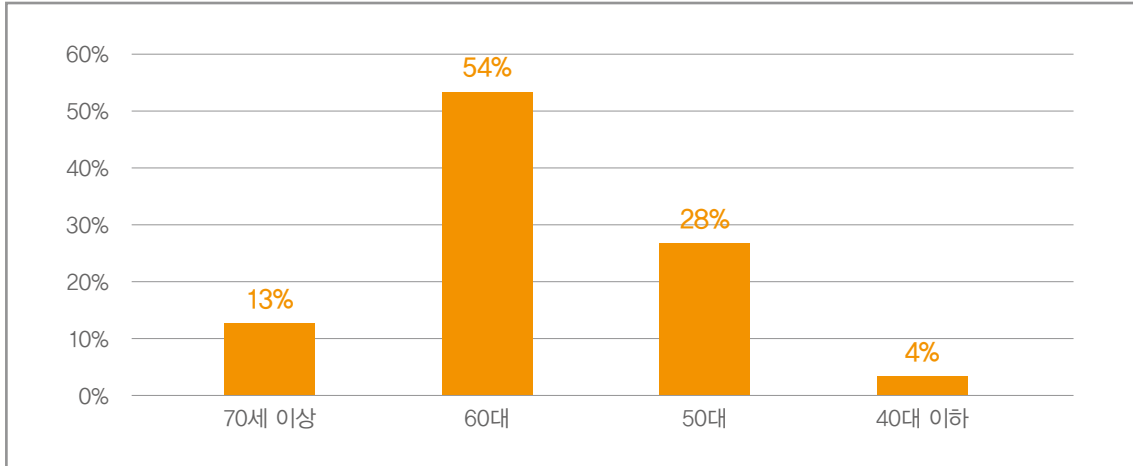
2021년 신규 선임 감사위원



### 3. 연령

2020년에 활동한 감사위원의 평균 연령은 62.4세로 나타났다. 감사위원의 연령은 60대가 가장 많았으며, 그 다음은 50대 순이었다.

감사위원 연령 분포 (2020년)



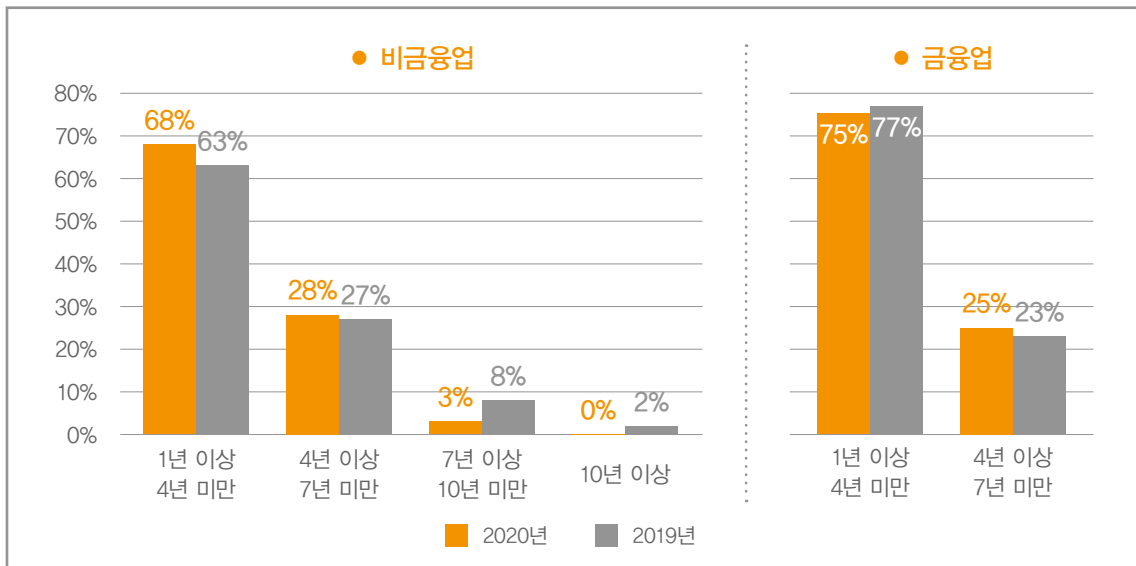
## 1. 감사위원회 사외이사 비중

분석 대상 기업 165개사(전기: 157개사)중 비금융회사 5곳(전기: 5곳)과 금융회사 4곳(전기: 4곳)을 제외하고는 모든 감사위원회가 사외이사만으로 구성되어 감사위원회를 전원 사외이사로 구성할 것을 권고하는 감사위원회 모범규준의 내용을 대부분 충족하고 있다.

## 2. 재직기간

2020년 1월 상법 시행령의 개정으로 사외이사의 재직기간 제한이 엄격해졌다. 해당 상장회사의 계열회사에서 최근 3년 이내에 이사·집행임원·감사 및 피용자였던 사람은 사외이사가 될 수 없으며, 이는 종전 2년 이내에서 3년 이내로 강화된 요건이다. 또한 해당 상장회사에서 6년을 초과하여 사외이사로 재직했거나, 해당 상장회사 또는 그 계열회사에서 각각 재직할 기간을 더했을 때 9년을 초과하여 사외이사로 재직할 사람도 사외이사가 될 수 없다. 금융회사의 경우 해당 금융회사에서 6년 이상 사외이사로 재직하였거나 해당 금융회사 또는 그 계열회사에서 사외이사로 재직할 기간을 합산하여 9년 이상 인 사람의 사외이사 선임을 금지하는 금융사지배구조법을 2016년부터 적용 받아왔다.

감사위원 재직기간



분석 대상 기업에서 2020년에 활동한 감사위원(총 534명)은 평균 2.8년(전기: 3년) 정도 재직하는 것으로 나타났으며, 업종별로는 비금융회사 2.9년(전기: 3.3년), 금융회사 2.4년(전기: 2.5년)으로 전기에 비해 감소하였다. 기간별 분포에서는 가장 많은 감사위원이 1년 이상 4년 미만의 기간 동안 재직하고 있는 것으로 나타났다. 재직기간이 7년 이상인 경우는 앞서 설명한 상법 시행령이 적용되기 전에 선임된 감사위원들이다.

감사위원회 모범규준은 감사위원회 구성 시 최소 2명 이상의 회계 또는 재무 전문가를 포함할 것을 권고한다. 이는 최소 1명 이상의 회계 또는 재무 전문가를 둘 것을 요구하는 상법보다 더 강화된 내용이다. 또한 상법은 회계 또는 재무 전문가의 요건을 과거 경력 위주의 형식적인 기준을 제시하는 반면, 모범규준은 재무제표 작성에 적용되는 회계기준, 회계감사, 내부통제, 리스크 관리 등에 관하여 충분한 지식과 경험을 보유할 것을 권장한다. 즉, 모범규준은 실질적인 감독 업무 수행 능력에 기반하여 감사위원의 전문성을 판단하도록 한다.

또한, 감사위원회의 회계 또는 재무 전문성에 대한 공시가 강화되어, 과거에 비해 보다 상세한 내용이 공시된다. 각 감사위원이 회계 또는 재무 전문가인지 여부와 해당하는 전문가 유형, 전문성과 관련된 자격요건을 확인할 수 있도록 관련 경력을 사업보고서에 구체적으로 기재하여야 한다.

### 1. 회계 또는 재무 전문성

2020년 비금융회사에서 감사위원으로 활동한 사외이사 412명의 주요 경력 분포를 보면 학계 출신이 가장 높은 비중을 보였다. 세부적으로 살펴보면, 회계 8%, 재무 4%, 그 외 전공 23%로 모두 35%를 차지했다. 다음으로는 관료 20%, 법률전문가 16% 등의 순으로 나타났다. 2019년과 비교해 볼 때 학계 출신이 늘어났고 관료 출신이 차지하는 비율이 상대적으로 감소하였다.

금융회사의 경우 감사위원 중 학계 출신은 회계 6%, 재무 9%, 그 외 전공 16%로 모두 31%를 차지하여 비금융업보다는 비중이 낮았다. 대신 관료가 차지하는 비중이 29%로 나타나 20%인 비금융회사보다 높았다.



## 최근 3년간 경력별 감사위원 현황

### ● 비금융업

(단위: %, 반올림)

	회계사	회계학 교수	CFO 등 <sup>(1)</sup>	재무학 교수	금융기관 출신	경영진 <sup>(2)</sup>	회계 <sup>(3)</sup>	관료	법률 전문가 <sup>(4)</sup>	기타
2020 (총 412명)	33	31	13	15	31	28	94	82	65	20
	8%	8%	3%	4%	8%	7%	23%	20%	16%	5%
2019 (총 394명)	28	28	12	12	24	30	85	91	66	18
	7%	7%	3%	3%	6%	8%	22%	23%	17%	5%
2018 (총 383명)	23	23	10	10	25	30	85	90	68	19
	6%	6%	3%	3%	7%	8%	22%	23%	18%	5%

### ● 금융업

(단위: %, 반올림)

	회계사	회계학 교수	CFO 등 <sup>(1)</sup>	재무학 교수	금융기관 출신	경영진 <sup>(2)</sup>	회계 <sup>(3)</sup>	관료	법률 전문가 <sup>(4)</sup>	기타
2020 (총 122명)	9	7	2	11	15	4	20	35	16	3
	7%	6%	2%	9%	12%	3%	16%	29%	13%	2%
2019 (총 115명)	7	8	1	9	13	2	20	35	15	5
	6%	7%	1%	8%	11%	2%	17%	30%	13%	4%
2018 (총 111명)	3	7	-	9	15	2	17	40	14	4
	3%	6%	0%	8%	14%	2%	15%	36%	13%	4%

(\*) 동 표는 각 감사위원의 최근 경력을 기준으로 1인 1개 범주로 분류하였으나, 아래 '2020년 상법상 범주에 따른 회계 또는 재무 전문가는 회사의 공시에 따라 중복 공시도 포함하여 분류하였음

- (1) 재무팀장, 재무 관련 임원 포함
- (2) CFO 등에 포함되는 경영진 제외
- (3) 회계 또는 재무 전공 제외
- (4) 판사, 검사 변호사 및 법학 전공 교수

감사위원의 전문성과 관련하여, 상법이 요구하는 회계 또는 재무 전문가인 경우 사업보고서에 관련 경력을 포함한 '회계 또는 재무 전문가 관련' 사항을 구체적으로 기재하여야 한다. 2020년에 활동한 비금융업 감사위원 412명 중 회계 또는 재무 전문가로 분류된 감사위원은 166명으로 40%를 차지하며, 금융업 감사위원의 경우 회계 또는 재무 전문가비율이 48%로 나타났다. 상법이 구분하는 유형에 따라 나눠보면 회계·재무분야 학위보유자와 금융기관·정부·증권유관기관 등 경력자가 차지하는 비중이 높았다.

상법상 범주<sup>3</sup>에 따른 회계 또는 재무 전문가 (2020년)

● 비금융업: 감사위원 총 166명

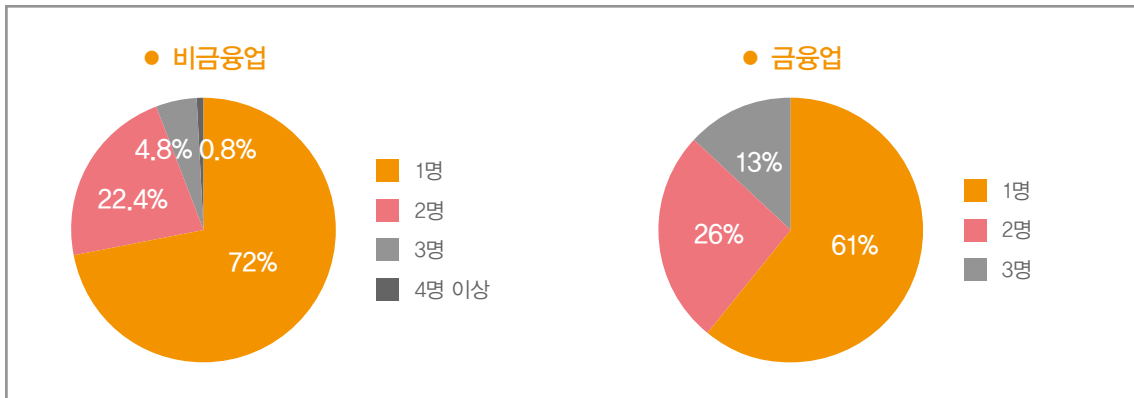
	수*	비율
회계사(1호 유형)	42명	23.5%
회계·재무분야 학위보유자(2호 유형)	60명	33.5%
상장회사 회계·재무분야 경력자(3호 유형)	16명	8.9%
금융기관·정부·증권유관기관 등 경력자(4호 유형)	61명	34.1%
계	179	

● 금융업: 감사위원 총 58명

	수*	비율
회계사(1호 유형)	11명	18%
회계·재무분야 학위보유자(2호 유형)	25명	40%
상장회사 회계·재무분야 경력자(3호 유형)	2명	3%
금융기관·정부·증권유관기관 등 경력자(4호 유형)	24명	39%
계	62	

\* 동 표는 회사의 공시에 따라 중복 공시도 포함하여 분류하였음. 회사에 따라, 경력이 중복되더라도 1개의 범주로만 공시하는 경우도 있음.

상법상 범주에 따른 회계 또는 재무 전문가 보유 현황 (2020년)



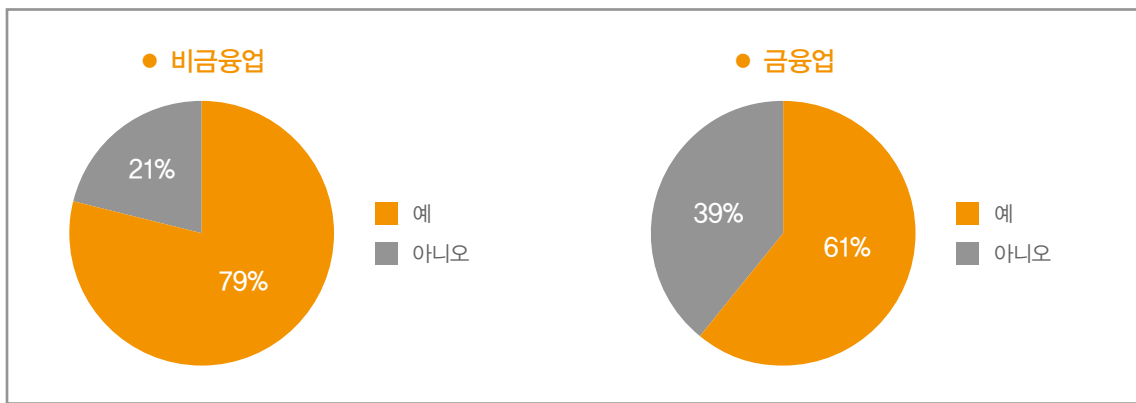
참고로 모범규준 매뉴얼은 회계 또는 재무전문가인 감사위원이 법규에서 정해 놓은 자격 및 경력 이외에도 실질적으로 감사위원회 업무를 수행하기 위하여 회계 분야의 충분한 경험과 전문적인 지식 및 역량을 갖추어야 한다고 설명한다. 그리고 이에 해당하는 경험, 지식 및 역량으로 ① 회사가 작성한 재무제표와 적용하고 있는 회계원칙에 대한 이해, ② 회사가 수행한 회계추정, 총당금, 적립금과 관련하여 어떠한 회계원칙이 적용되었는지 판단할 수 있는 능력, ③ 재무제표를 작성하거나 또는 감사해 본 경험, ④ 재무보고와 관련된 내부통제에 대한 이해, ⑤ 감사위원회 기능에 대한 이해를 열거하고 있다.

3 상법 시행령 제37조 제2항 및 기업공시서식 작성기준에 따른 구분

## 2. 감사위원회 위원장

감사위원회 모범규준은 감사위원회 위원장이 감사위원회 업무에 대하여 회계 또는 재무와 관련된 상당한 수준의 지식을 갖출 것을 권장한다. 비금융업의 경우 80%에 가까운 회사의 감사위원회 위원장이 회계 또는 재무 전문가로 나타났으며, 금융업의 경우 61%로 상대적으로 비율이 낮았다. 이와 같은 비율은 감사위원 전체를 대상으로 분석한 비율과 비교할 때 회계 또는 재무 전문가가 차지하는 비율이 높다는 사실을 보여준다. 감사위원장은 상당한 수준의 재무이해력(Financial Literacy)을 갖추므로써 감사위원회 활동을 주도하고 방향을 제시하는 핵심적인 역할을 효과적으로 수행할 수 있을 것이다.

감사위원회 위원장 - 상법상 회계 또는 재무 전문가 여부

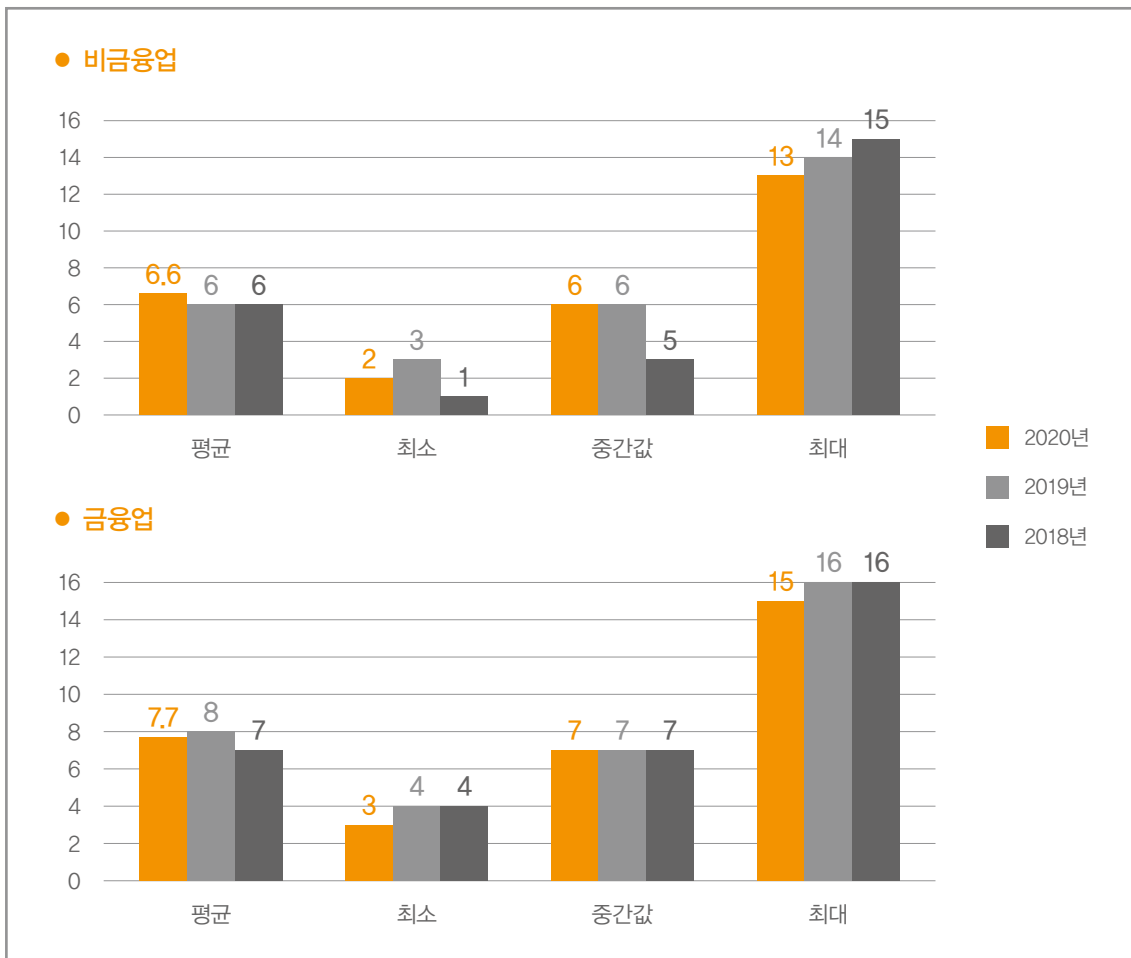


## 1. 감사위원회 회의

회의는 감사위원회의 가장 핵심적인 활동이다. 따라서 감사위원회가 충분한 역할을 수행하고 있는지를 측정하기 위해 주로 감사위원회 회의 횟수를 대용치로 사용한다. 물론 회의의 사전 준비, 진행 방식, 소요 시간, 회의 참석자 등 여러 요인에 의해 회의 활동의 실효성이 달라질 수 있으나, 회의 횟수는 감사위원회 활동의 객관적인 측정치로서 의미를 갖는다. 감사위원회 모범규준은 분기별로 1회 이상의 정기회의를 개최할 것을 권장하고 있다.

분석 대상 기업 중 비금융회사의 감사위원회는 2020년에 평균 6.6번의 회의를 개최하는 것으로 나타나 전과 크게 차이가 나지 않았다. 금융회사의 경우 평균 7.7번 회의를 개최하여 비금융회사보다 횟수가 많았으며, 큰 변동을 보이지 않고 있다. 참고로, 의결권 행사를 지원할 목적으로 정기주주총회 의안분석 보고서를 기관투자자에게 제공하고 있는 한국기업지배구조원의 의결권 행사 가이드라인에서는 감사위원 선임 안건에 대해, 감사위원장으로 활동하면서 연간 감사위원회를 4회 미만 개최한 경우에 반대투표를 권고하고 있다.

감사위원회 회의 횟수



한편, 감사위원별 회의 출석률을 살펴본 결과, 비금융회사의 경우 91%(전기: 81%)의 감사위원이 100%의 출석률을 보였고 금융회사의 감사위원 중 89%(전기: 71%)가 100% 출석률을 보였다. 감사위원회의 책임 강화에 따라 중요한 의사결정이 증가하고 연간 감사위원회 계획 수립 등 운영 측면에서의 효과성이 증대되면서 출석률이 개선되고 있는 것으로 추정된다.

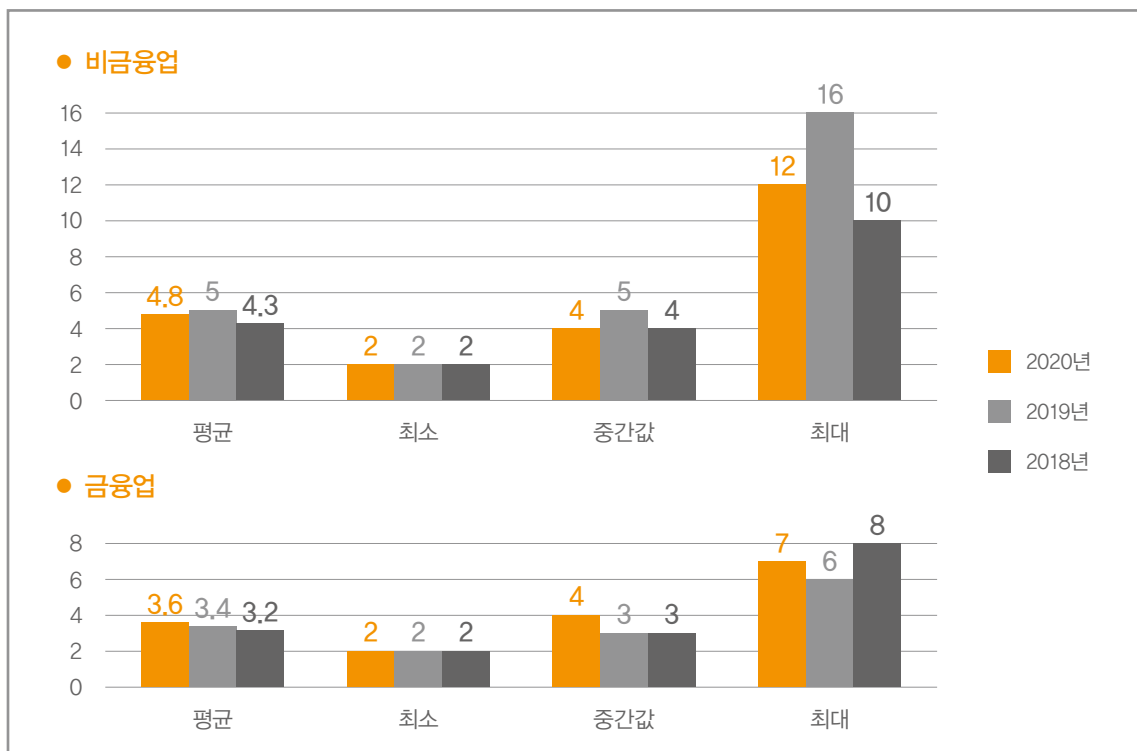
한편, 비금융회사의 감사위원회 회의에서는 연평균 18개(전기: 18개)의 안건을 논의하는 것으로 나타났고, 회의 당 평균 2.7개(전기: 3개) 정도의 안건을 다루었다. 사업보고서에 공시된 정보에 따르면, 총 안건 중 결의를 필요로 하는 항목의 비중은 31.5%(전기: 40%)였다. 금융회사의 경우 연평균 27.5개(전기: 27개)의 안건을 논의하여 회의 당 평균 3.6개(전기: 4개) 정도의 안건을 다루었으며, 총 안건 중 결의를 필요로 하는 항목의 비중은 37.7%(전기: 45%)였다.<sup>4</sup>

## 2. 외부감사인과 커뮤니케이션

감사위원회 모범규준은 감사위원회가 외부감사인과 감사업무에 대하여 수시로 의논하고, 최소한 분기에 1회이상 경영진의 참석 없이 외부감사인과 만나서 외부감사와 관련된 주요 사항에 대해 논의할 것을 권고한다.

분석 대상 기업 중 비금융회사의 감사위원회는 평균 4.8회 외부감사인과 커뮤니케이션을 수행하였으며, 가장 적게 커뮤니케이션한 감사위원회는 2회, 가장 많이 커뮤니케이션한 감사위원회는 총 12회 커뮤니케이션한 것으로 나타났다. 금융회사의 감사위원회는 평균 3.6회 외부감사인과 커뮤니케이션을 수행하였으며, 최소 횟수 2회, 최대 횟수 7회였다.

외부감사인과 커뮤니케이션 횟수

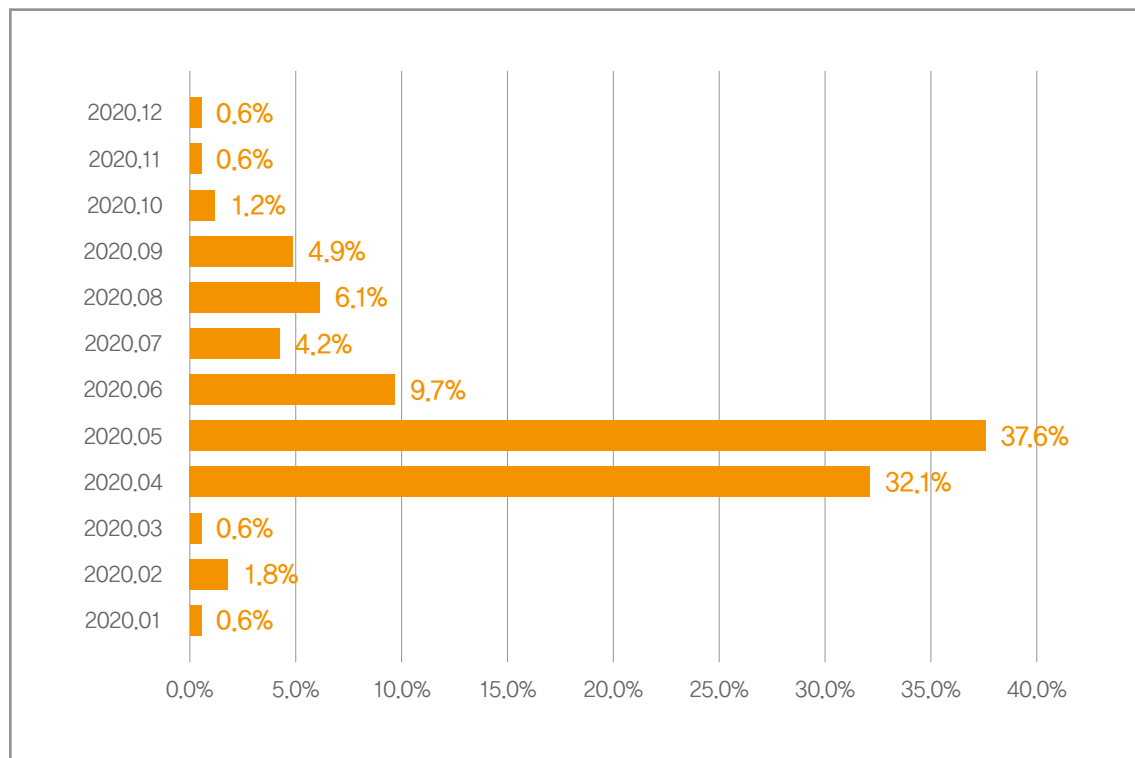


4 결의 안건을 구분 표시하지 않은 회사는 제외하고 분석함

대부분의 커뮤니케이션에 감사위원회 구성원과 회계법인의 업무수행이사가 참여하였다. 비금융회사의 경우 재무담당이사(임원) 또는 재무팀이 참여하였다고 공시한 기업은 총 12개(전기: 18개)였다. 동 12개사 중 3개(전기: 18개사 중 2개사)를 제외하고는 모든 커뮤니케이션에 재무담당이사(임원) 또는 재무팀이 포함되어, 경영진의 참석 없이 진행되는 커뮤니케이션이 수행되지 않은 것으로 보인다. 반면, 금융회사는 1개사를 제외하고는 재무담당인원이 포함되었다고 기재한 곳이 없었다.

한편, 감사위원회 모범규준은 감사계획 단계에 감사위원회가 외부감사인과 세부감사계획에 대하여 협의하고 문서화할 것을 권고하고 있다. 감사보고서에 첨부되는 외부감사 실시내용에서 외부감사인과의 커뮤니케이션을 시작하는 시기를 확인한 결과, 82.4%의 기업이 상반기 중에 실시하는 것으로 나타났다. 감사위원회가 조기에 이슈를 파악하고 이에 대응하는 데 충분한 시간을 갖기 위해서는 외부감사인과 시기적절한 논의를 하는 것이 중요하다. 특히 내부회계관리제도에서 미비점이 발견된 경우 이를 보완하고 평가를 위한 기간을 확보해야 함을 고려할 때 더욱 그러하다.

#### 최초 커뮤니케이션 실시 시기

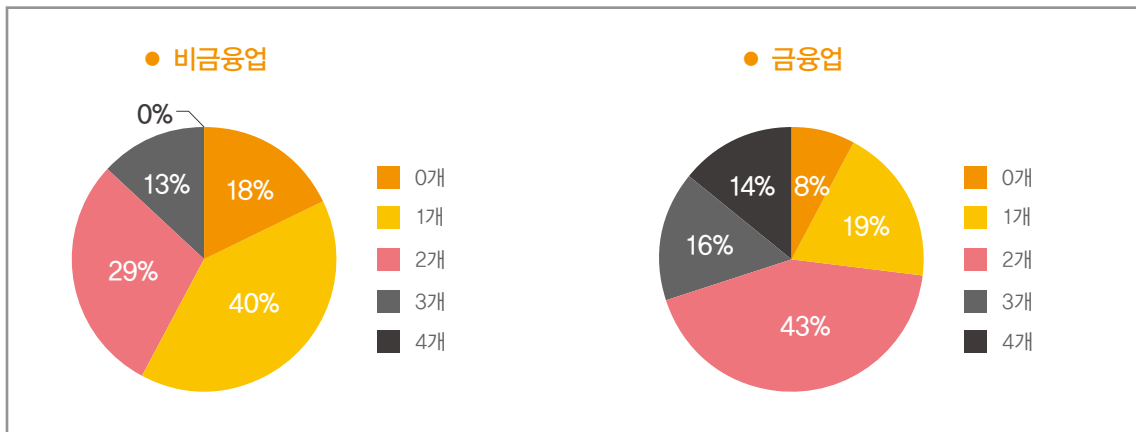


### 3. 감사위원의 타 위원회 활동

상법은 대규모 상장기업이 감사위원회와 사외이사 후보추천위원회를, 금융사지배구조법은 임원후보추천위원회, 감사위원회, 위험관리위원회, 보수위원회를 이사회 내에 둘 것을 요구한다. 법에서 요구하는 위원회 외에도 이사회 업무 수행의 전문성과 효율성을 높이기 위해 회사는 이사회 내 위원회를 설치할 수 있으며, 기업지배구조 모범규준은 보상위원회, 내부거래위원회의 설치를 권고한다. 또한, 최근 ESG 이슈의 중요성이 부각됨에 따라 별도의 ESG 위원회를 두는 곳도 늘어나고 있다.

그런데 이사회 내 위원회 수가 많아지면, 소속된 위원회가 많은 이사의 경우 업무 과부하의 문제가 발생할 수 있다. 기업지배구조 모범규준은 사외이사가 이사회 활동에 충분한 노력과 시간을 할애할 수 있도록 3개를 초과하는 위원회에 소속되는 것을 지양할 것을 권고한다. 분석 대상 기업에서는 감사위원회를 제외하고 1개 또는 2개의 위원회에 소속된 경우가 가장 많은 것으로 나타났다. 효과적인 위원회 운영을 위해서는 각 위원회가 다루는 사안의 양과 중요성 및 복잡성을 고려하여 소속 이사가 부담할 업무량을 평가하고, 적절히 위원회를 구성하는 것이 바람직하다.

타 위원회 소속





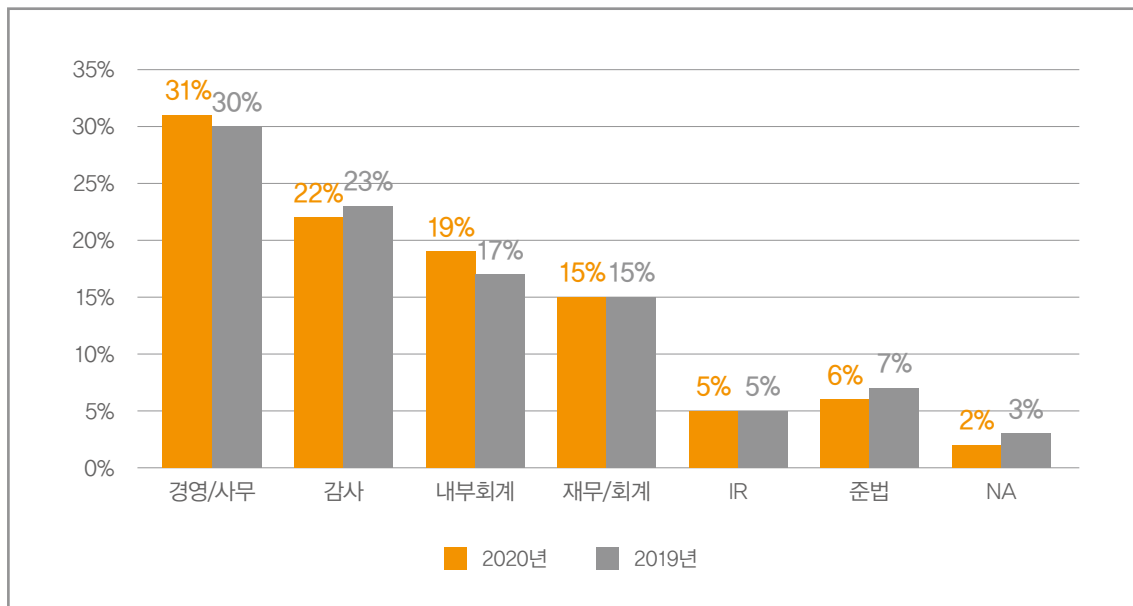
# 감사위원회 운영

## 1. 감사위원회 지원 조직

감사위원회 모범기준에 따르면 감사위원회를 설치한 회사는 감사위원회 산하에 이를 보좌하고 실무를 수행하는 내부감사부서를 설치하여야 한다. 감사위원회를 보좌하고 감사 실무를 수행하는 내부감사부서는 감사위원회의 강화된 기능을 실현하기 위해 필수적이다. 회의체로 운영되며 사외이사로 구성된 감사위원회는 일상적인 업무감사를 포함하여 광범위한 감독 업무를 직접 수행하는 데 한계를 갖기 때문이다.

2020년에도 전년도와 동일하게 경영/사무<sup>5</sup>, 감사, 내부회계 및 재무/회계 순으로 지원 조직이 공시되었으며, 내부회계 관련 조직의 비율이 2% 포인트 증가하였다. 지난 3년간 감사위원회를 지원하는 부서로서 내부회계 관련 조직의 비율이 꾸준히 상승하고 있는 것은 내부회계관리제도에 대한 감사위원회의 평가와 인증 수준이 감사로 강화된 데 대응한 변화로 해석할 수 있다.

감사위원회 지원 조직 현황 (비금융업)



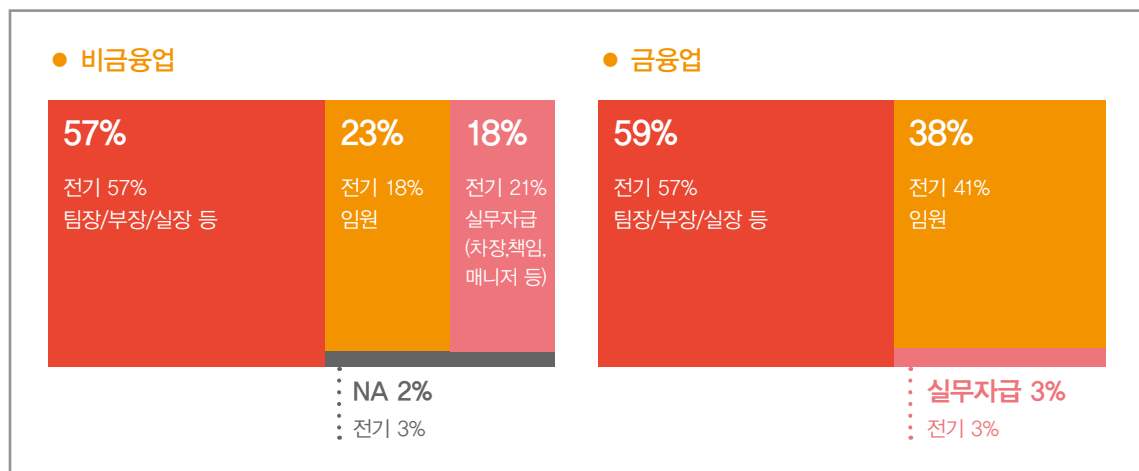
5 경영/사무' 조직에는 감사위원회/이사회 사무국(165개사 중 12개사로 7.2% 감사위원회 사무국 7개, 이사회 사무국 5개), 경영개선/관리/지원/기획/진단팀, 기업문화팀, 윤리경영팀, 전략기획팀, 총무팀, 투명경영팀 등이 포함된다.

감사위원회의 독립성과 전문성이 중요한 만큼 감사위원회를 지원하는 조직의 독립성과 전문성도 그에 못지않게 중요하다고 할 수 있다. 따라서 기업은 지원 조직의 독립성과 전문성을 감사위원회의 감독 역할 측면에서 고려하여야 한다. 예를 들어, 감사위원회가 경영진의 재무보고와 내부회계관리제도 운영을 감독해야 하는데, 그 지원 조직이 재무보고나 내부회계관리제도 운영을 수행하는 부서인 경우 지원 업무의 독립성을 보장하기 위한 안전장치가 필요하다. 이와 관련하여 기업지배구조 보고서에는 독립적인 내부감사부서(감사위원회 지원조직)를 설치하고 있는지 여부를 기재하도록 요구한다. 2021년 독립적인 내부감사부서를 설치하고 있다고 공시한 회사는 54%<sup>6</sup>이며, 지난 3년간 큰 변화를 보이지 않고 있다. 참고로 독립적인 내부감사부서로 공시된 경우는 감사 관련 조직이 가장 많았고, 그 다음이 내부회계 관련 부서 순이었다.

기업지배구조 보고서 가이드라인에 따르면 경영진으로부터의 독립성이란, 내부감사부서 구성원의 지위 보장을 위해 인사평가 및 인사이동 등에 있어 감사위원회(위원장)의 동의 등이 요구되어 경영진이 단독으로 권한을 행사할 수 없어야 함을 의미한다. 이러한 독립적인 내부감사부서의 운영은 과거의 관행과 차이가 크고, 실질적인 독립성을 위해 조직 구조의 변화를 수반하는 요건을 갖추어야 하므로 변화의 속도가 빠르지 않은 것으로 보인다.

한편, 비금융업의 경우 감사위원회 지원 조직의 최고 직급은 팀장/부장/실장이 57%로 가장 높은 비율을 차지했으며 전년도와 동일하다. 그러나 임원급이 차지하는 비중이 전기보다 증가하여 23%의 비율을 보였다. 감사위원회 모범규준은 독립성을 위해 내부감사부서의 책임자를 임원급으로 할 것을 권고한다. 감사위원회 지원 조직의 책임자는 상시적으로 감사위원회의 감독 범위에 해당하는 사항을 점검하고 이슈 발견 시 적시에 보고하는 핵심적인 역할을 수행하므로, 적절한 지위와 권한을 확보할 수 있도록 해야 한다. 물론 이러한 책임자의 지위와 권한은 경영진으로부터 독립적이어야 한다. 감사위원회 모범규준은 책임자의 임면에 대한 동의권과 평가 권한을 감사위원회가 갖도록 권장한다.

#### 감사위원회 지원 조직의 최고 직급 분포

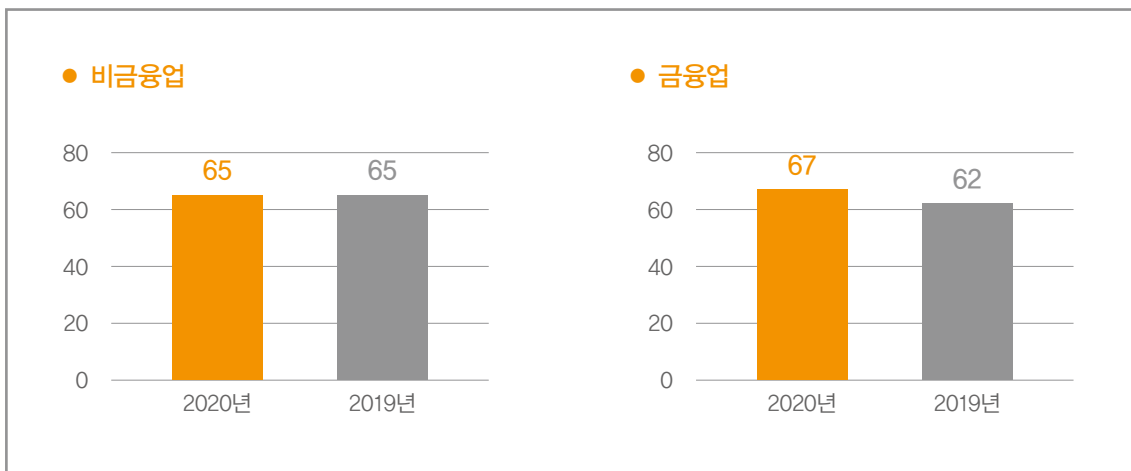


## 2. 감사위원 보수

감사위원회 모범기준에 따르면 감사위원은 이사회를 구성하고 있는 이사로서의 역할뿐만 아니라 경영진과 지배주주로부터 독립적으로 감사업무를 수행해야 하므로 이러한 직무수행과 관련하여 적절한 보수가 지급되는 것이 바람직하다. 최근 감사위원회의 기능 강화는 엄중해진 책임으로 연결되어 적절한 감사위원 보수에 대한 논의의 필요성을 가져오기도 하였다. 모범기준은 감사위원에게 지급되는 보수 수준은 감사위원이 이사로서 수행하는 업무에 추가하여 감사위원회 업무를 수행하는 데 투입되는 시간, 노력 및 법적 책임 수준을 고려하여 합리적인 수준에서 결정되어야 한다고 언급하고 있다.

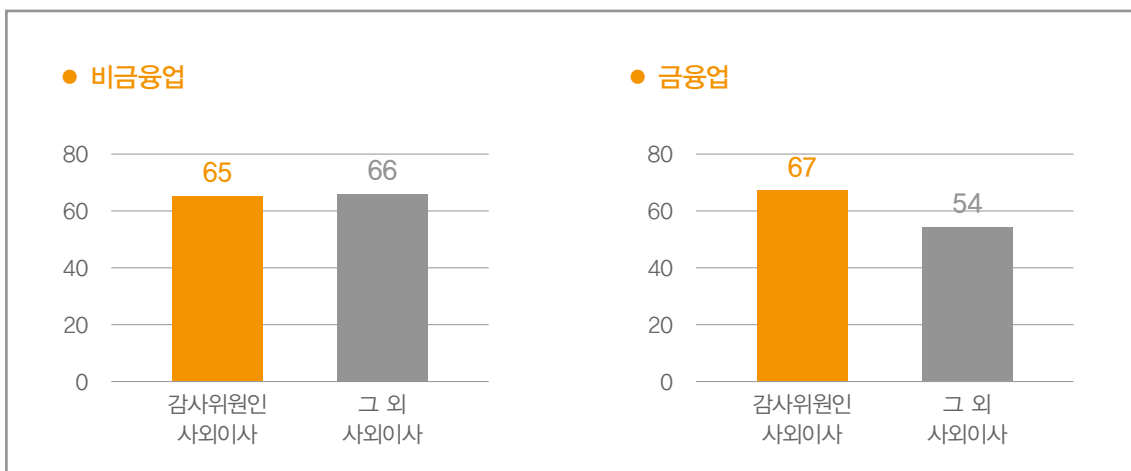
감사위원 평균 보수

단위: 백만원



감사위원이 아닌 사외이사 보수와 비교 (2020년)

단위: 백만원



분석 대상 기업 중 비금융회사의 감사위원 평균 보수는 65백만원으로 전년도와 동일하였으며, 금융회사의 감사위원 평균 보수는 67백만원으로 전년도보다 약간 증가하였다. 감사위원의 보수는 다양한 형태의 보상이 결합되어 지급된다. 월급, 상여금, 각종 수당, 퇴직금, 주식매수선택권, 회의비, 위원장 추가 수당, 업무추진비, 건강검진 지원, 차량 제공, 사무실 제공 등이 이에 해당한다.

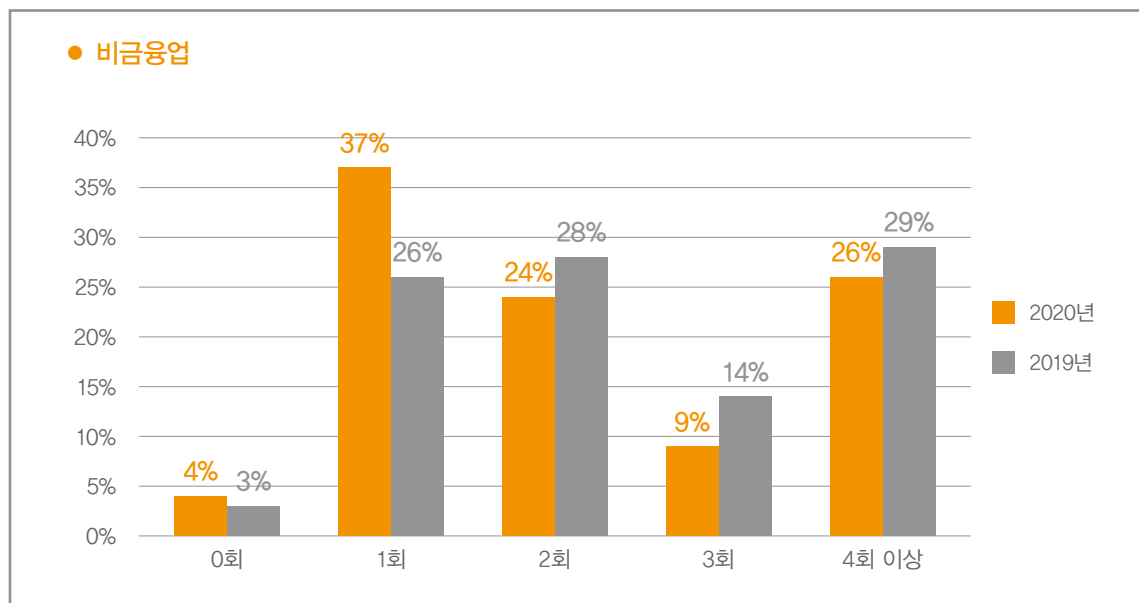
그리고 감사위원회 구성원이 아닌 사외이사가 있는 회사를 대상으로 감사위원인 사외이사와 감사위원이 아닌 사외이사의 보수를 비교한 결과, 비금융회사는 유의적인 차이가 없었으나 금융회사의 경우 감사위원 보수 평균이 13백만원 정도 높은 것으로 나타났다. 적절한 감사위원 보수는 기업의 규모, 산업 및 사업의 복잡성과 불확실성, 감사위원회 활동에 투입되는 시간과 노력 등에 따라 달라질 것이다.

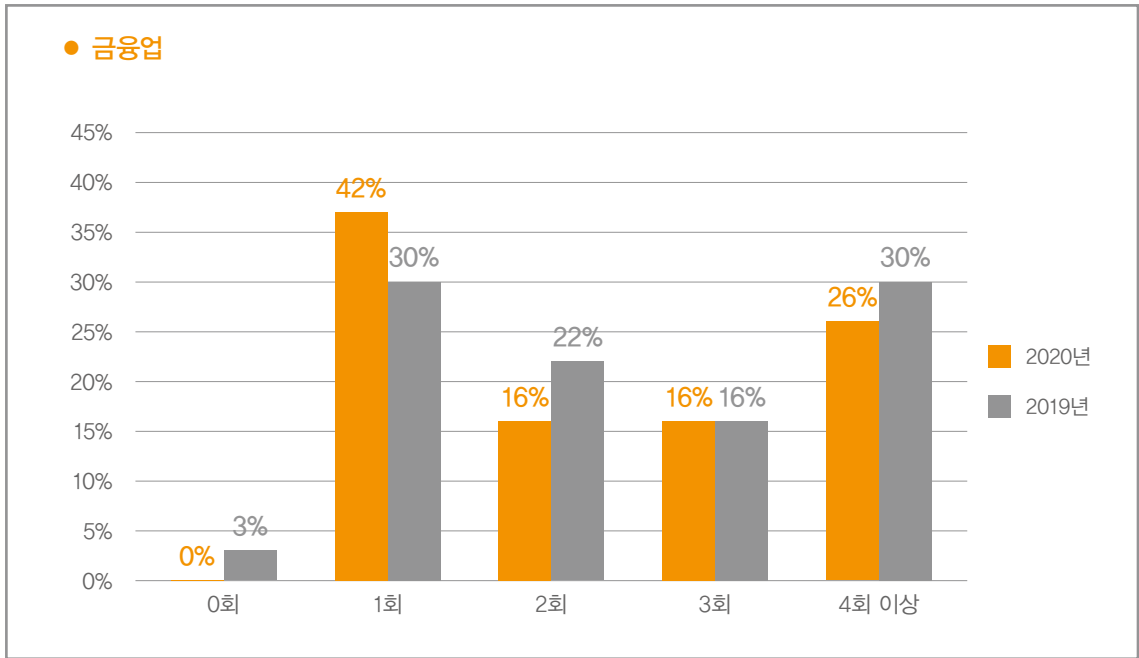
### 3. 감사위원 교육 제공

감사위원회 모범규준은 감사위원이 업무를 효과적으로 수행하기 위한 역량을 갖추 수 있도록 지속적으로 교육을 받고, 회사는 업무수행에 필요한 교육을 제공할 것을 권고한다. 감사위원은 적절한 입문 및 보수 교육을 받아야 실효성 있는 감독 활동을 수행할 수 있다. 감사위원회의 역할과 책임, 관련 법규 및 제·개정 현황, 사업과 산업의 내용 및 변동 사항 등의 주제들이 교육에서 다루어질 것이다. 감사위원회는 급변하는 최근 시장 환경에서 가장 적합한 교육·훈련 방법이 무엇인지 결정하고, 그에 따른 계획을 검토해야 한다.

감사위원에 대한 교육 제공은 외부감사법 개정으로 감사위원회의 기능이 강화된 이후 주목받는 정보이다. 2018년에는 분석 대상 회사의 36%가 감사위원을 대상으로 교육을 제공하지 않았으나, 전년도부터는 급감하여 교육의 필요성에 대한 인식이 자리잡은 것으로 보인다. 다만, 2020년에는 1회의 교육만 제공한 회사가 10% 포인트 이상 증가하였는데, 이는 COVID-19로 인해 세미나 등의 이벤트가 제한되어 나타난 현상으로 추정해 볼 수 있다.

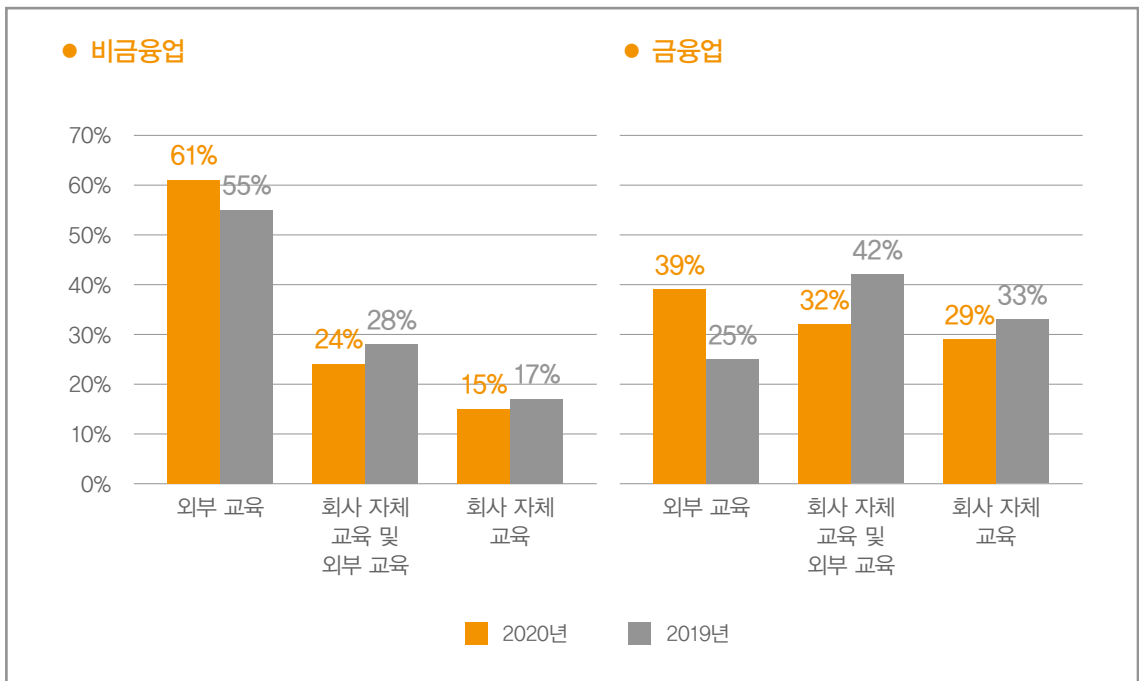
교육 제공 횟수





교육을 제공하는 주체와 관련하여, 외부 교육만 제공하는 기업이 가장 많았다. 교육의 효과와 효율성을 고려하여 회사 및 산업의 주요 변화에 대해서는 회사 내부의 전문가가 교육을 진행하고, 회계 및 감사 기준, 관련 법규 변화가 미치는 영향 등은 외부감사인이나 전문 교육 기관을 활용하는 방안을 고려할 수 있다. 또한 제도와 시장의 변화 속도가 빨라지는 만큼 적시에 교육을 실시하는 것도 중요하므로, 온·오프라인의 다양한 채널을 활용한다면 감사위원회 업무에 실질적인 도움이 될 것이다.

#### 교육 실시 주체



스위스 국제경영개발대학원(IMD)이 발표하는 ‘회계·감사 실무적정성 평가’에서 우리나라는 2019년 61위, 2020년 46위에 이어 2021년에는 37위를 기록하여 괄목할 만한 개선을 보였다. 회계개혁이 순위 상승을 견인한 것으로 보이지만, 우리나라가 세계 경제에서 차지하는 위상에 비교하면 회계투명성은 여전히 개선이 필요한 분야이다. 그리고 감사위원회는 회계투명성을 개선하기 위한 노력의 중요한 당사자이다. 감사위원회는 재무보고, 내부통제 등 전통적인 업무의 효율성과 효과를 높이는 데 중점을 두면서도, COVID-19와 기후변화가 가속화하고 있는 ESG의 중요성 증대에도 주목할 필요가 있다.

ESG 중 G(기업지배구조)의 한 축인 감사위원회는 이사회 내 위원회로서 이사회 구성원으로 이루어졌으나, 동시에 독립된 내부감사기구로서 역할을 함께 수행해야 한다. 상황에 따라 상충될 수도 있는 역할을 수행하기 위해서 회사의 기업지배구조와 관련 법규에 대한 충분한 이해, 모범사례의 참고, 기업문화를 고려한 실무적인 고민이 필요하다. 또한 비재무정보 공시의 중요성 증대는 재무보고와 내부회계관리제도를 감독해야 하는 감사위원회에게 또 다른 역할을 요구할 가능성이 있다. 끊임없이 달라지고 있는 기업 환경과 제도 변화에 대해 지속적인 관심을 가져야 할 시점이다.



# PwC's 2021 Annual Corporate Directors Survey 주요 내용: 변화의 시기

“

PwC 미국은 매년 이사회 구성원을 대상으로 서베이를 수행하고 있습니다.  
본고는 2021년 서베이 결과 중 주요 내용을 소개합니다.

851명(남성 71%, 여성 29%)의 이사가 서베이에 참여했으며, 이 중 65%는 5년 이상  
이사로 재직 중입니다. 각 이사들이 소속된 기업은 다양한 산업을 대표하고 있으며,  
그중 76%가 연매출 10억 달러 이상의 규모입니다.



## Table of contents

### Introduction

### Key findings

### 이사회의 중점 분야

#### Part 1: ESG와 전략

- ESG와 이사회
- 다가오는 ESG 규제에 대한 거부감
- 전략 감독에 영향을 미치는 거시적 문제
- 인적 자본 및 포용(D&I)에 관한 이사회 관심 필요
- 경영진 보상에 ESG 지표 반영

#### Part 2: 이사회 관행

- 여전히 개선의 여지가 있는 이사회
- 이사회 평가 강화
- 원격 이사회로 전환하면서 잃은 것은 무엇일까?
- 이사회 시간 배분 이슈



보고서 원문은 다음 링크에서 확인하실 수 있습니다.

#### PwC's 2021 Annual Corporate Directors Survey

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



# Introduction

기업 환경은 결코 정적이지 않지만, 최근 몇 년은 이례적으로 여러 도전 과제들을 종합해 보여 주었다. COVID-19 대유행은 전 세계적으로 지속적인 영향을 미치고 있으며, 전례 없는 공중 보건 비상사태를 초래했다. 주식시장은 사상 최고치를 기록했고 금리는 사상 최저치로 떨어졌으며 실업률은 치솟았다.

Edelman Trust Barometer의 조사에 따르면 기업은 NGO, 정부, 언론을 제치고 국민들이 가장 신뢰하는 기관이 되었다. 고객과 소비자는 기업이 사회적 이슈에 새로운 방식으로 관여하기를 바라며, 전에는 생각하지 못했던 공공의 관심사에 대한 의견을 표명하고 정책을 만들고 있다. 여기에는 사회 정의 문제뿐만 아니라 기후 변화의 가속화와 영향을 저지하는 기업의 역할이 포함된다.

이러한 변화는 직원부터 경영진 그리고 이사회에 이르기까지 기업에 광범위한 영향을 미친다. 이사회는 더딘 편인데, 그 이유 중 하나는 이사회가 기업을 안정화하는 기구이기 때문이다. 그러나 세상이 변화함에 따라 이사회도 변화를 요구받고 있다.

이사들은 다양성과 포용(Diversity and Inclusion, D&I) 노력이 회사와 이사회 모두에 좋다고 보며, 그러한 문화를 구축해 갈 필요성을 인식하고 있다. 이사들은 지속가능하고 더 나은 사업 성과를 지향하므로 ESG와 회사의 핵심 전략 사이의 연관성을 점점 더 많이 보고 있다. 많은 근로자들이 직장으로 돌아오고 있지만 노동시장의 제약은 여전히, 기업들은 미래의 일에 대한 계획을 세우고 있다. 이사들은 미래에 적합한 인력 및 인재 관리 전략을 개발하기 위해 이러한 결정에 이사회가 더 많이 관여할 필요가 있다고 생각한다. 그리고 이사회는 이 모든 어려운 문제에 대응하기 위한 핵심이라는 것을 알고 있다. 기업의 성공적인 미래를 위해 절반에 가까운 응답자가 이사회는 변화가 필요하다고 답했다.

기업을 향한 사회적, 환경적, 경제적 압박이 계속해서 소용돌이치고 있으므로, 이사들은 변화에 대처할 준비를 해야 한다

## Key findings

이사회는 ESG와 회사 전략을 연결하지만, 위험을 완전히 파악하지 못하고 있다.

이사의 **64%**는  
ESG가 회사 전략과 연결되어 있다고 말한다.

**25%**만이 이사회가  
ESG 리스크를 매우 잘 이해하고 있다고 말했다.



인재 관리는 전례 없는 이사회의 집중이 요구된다.

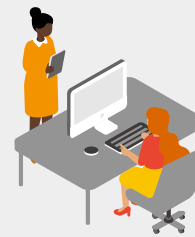
이사회에서 더 많은 시간과 관심이 필요한 영역에 대해 질문했을 때  
인재 관리가 전략 감독을 제치고 처음으로 1위를 차지했다.



원격 이사회 회의로 인한 손실



**52%**의 이사들이 원격 회의가 더 효율적이라고 답했으나,  
이사들의 참여도가 낮아지고, 이사회가 덜 효과적이며, 이사회 문화에 문제가 된다고 말했다.



이사들은 더 많은 이사 교체를 원한다.

이사의 **47%**는 최소한 한 명의 동료 이사를 교체해야 하며,



그중 **18%**는 두 명 이상의 동료 이사를 교체해야 한다고 말했다.



## 이사회 중점 분야

본 서베이는 이사회가 변화를 통해 발전하고 있는 영역을 소개한다. 그러나 지배구조와 이사회 감독을 개선하는 작업은 계속되어야 한다. 응답자들이 이사회에 관심이 필요하다고 강조한 6가지 사항은 다음과 같다.



### ESG 감독에 더 많은 시간과 자원을 투자

설문 조사에 따르면 ESG는 주주들이 이사와 논의하고 싶어 하는 주요 이슈이며, 이사회 감독이 중요한 영역이다. 그러나 이사회 중 25%만이 ESG 리스크를 잘 이해하고 있다고 답했기 때문에 많은 이사회가 구성원의 역량을 제고하기 위해 해야 할 일이 많다. 일부 이사회는 ESG에 집중하기 위해 새로운 위원회를 구성했지만, 반드시 필요한 것은 아니다. 꼭 필요한 것은 ESG 안전에 충분한 관심과 시간을 두고, 이사회에게 필요한 교육을 제공하는 것이다.



### ESG를 회사 전략과 연결

ESG를 다루는 데 있어 가장 중요한 점은 ESG에 관한 장기적인 문제를 회사 전략에 포함시키는 것이다. 응답자의 36%는 그렇게 하지 않는다고 답하였는데, 바로 지금이 변화가 필요한 때이다. ESG와 전략의 관련성을 강화하는 한 가지 방법은 비재무적 지표에 경영진 보상을 연결하는 것이다. 이러한 아이디어를 지지하는 이사회가 늘고 있지만, 비교적 소수의 회사만이 이를 실행하고 있다.



### 인재 관리 감독 및 일자리의 미래 우선순위 지정

COVID-19 대유행과 그 후유증으로 인해 많은 고용주는 직장의 모습을 근본적으로 다시 구상해야 했다. 인재를 감독하는 것은 복잡한 일이며 이사회에 따르면, 이는 이사회 시간을 더 필요로 하는 분야이다. 기업이 경쟁력을 갖추려면 최고의 인재를 유치해야 한다. 그리고 이사회는 그런 점에서 회사가 어떻게 차별화되고 있는지 이해할 필요가 있다. 이사회는 향후 회사의 인재 전략이 어떻게 진화할지에 대한 결정에 관여해야 하며, 전략이 인력 간의 다양성과 포용성(D&I)을 높이는 방향으로 나아가도록 해야 한다.



### 교체를 통한 이사회 다양성 증진

응답자들은 이사회의 다양성이 해결해야 할 문제라고 보고 있으며, 몇 년 전과 달리 저절로 해결될 것으로 보지 않는다. 이사들은 다양성을 의무화하는 것을 전적으로 수용하지는 않지만, 목표를 설정하고 내부 승계 계획을 수립함으로써 상당한 개선을 이룰 수 있다. 이사회는 앞으로 2, 3, 4년 후 구성에 대해 목표를 세우고, 목표에 도달할 수 있는 계획을 세워야 한다.



### 이사회 평가 강조

절반에 가까운 이사(47%)가 동료 이사 중 한 명 이상을 교체해야 한다고 생각하는 것으로 나타났다. 성과가 저조하거나 이사회에 적합하지 않은 이사들을 위한 자리는 더 이상 없다. 모든 이사회는 매년 개별 이사 평가를 실시하여, 바뀌거나 개선되어야 할 부분을 파악해야 한다. 이사회 의장이나 선임 이사들은 매년 각 이사들과 일대일 면담을 갖고 솔직한(불편하더라도) 피드백을 공유해야 한다.

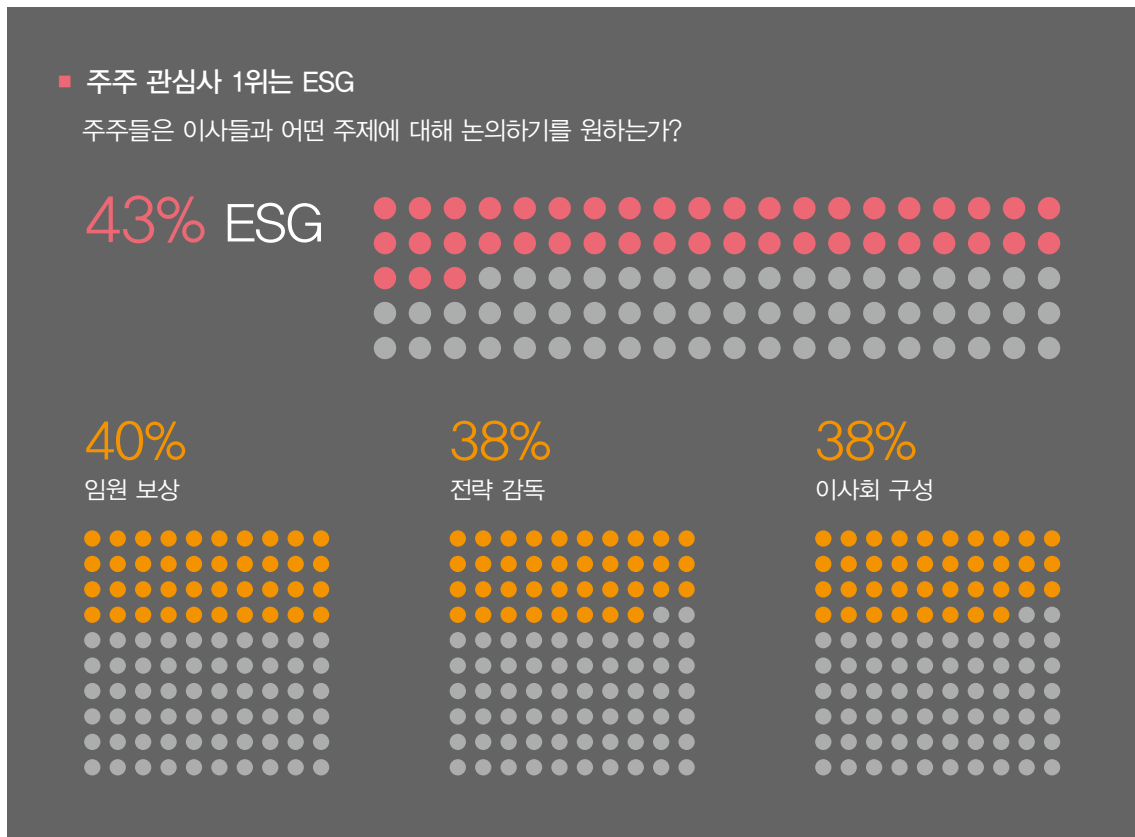


### 이사회 의 우선순위 재점검

이사회 감독 영역 중 더 많은 시간과 관심을 필요로 하는 사항을 묻는 질문에 34%의 응답자가 인재 관리를 1위로 꼽았다. 그러나 설문 결과는 다양한 우선순위를 보여주었다. 이사회 의 우선순위에 대해서 이사들이 합의에 도달할 수 있도록 충분한 시간을 제공해야 한다.

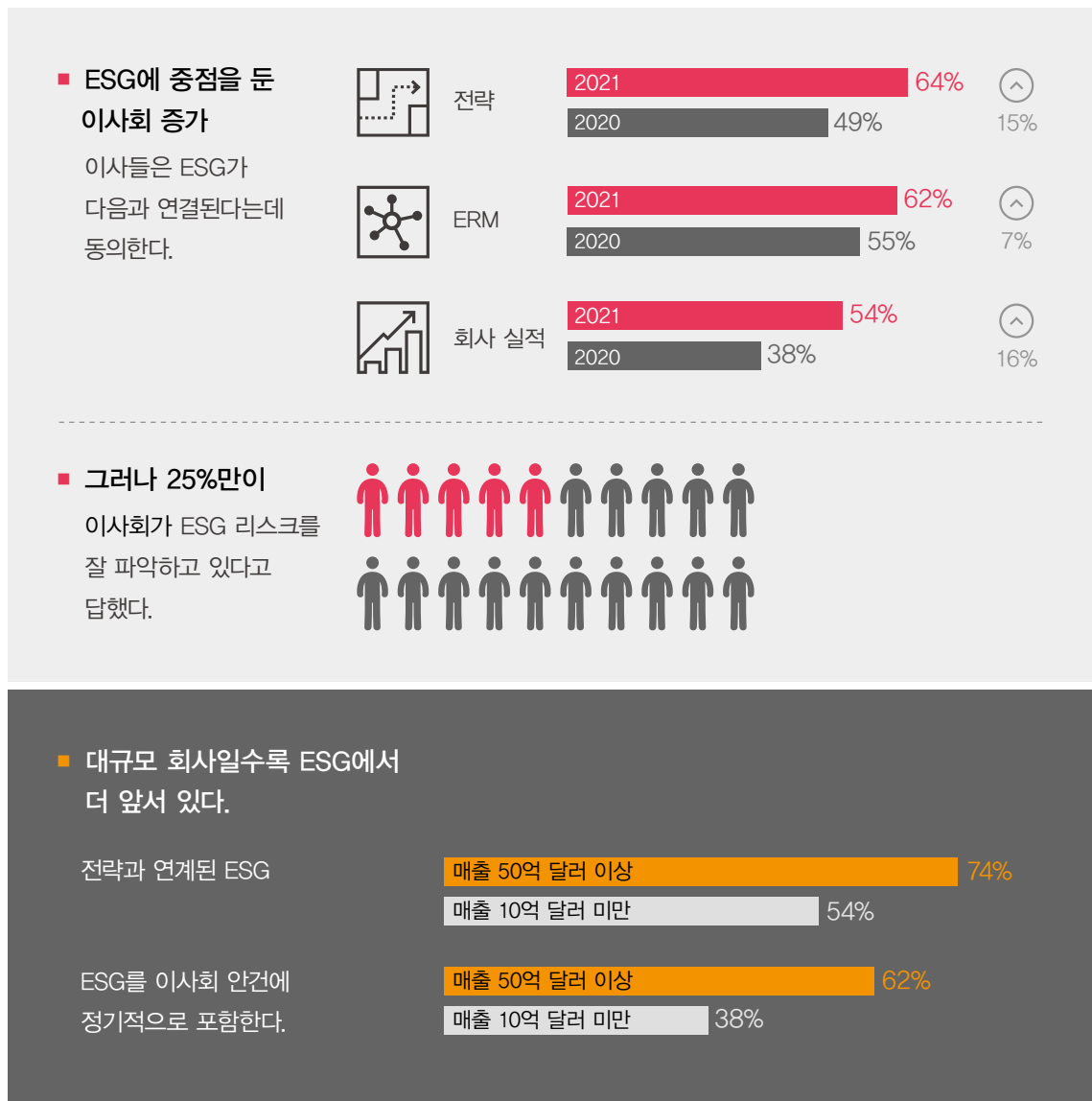
### ESG와 이사회

투자자들은 수년간 ESG에 중점을 두었지만 2020년과 2021년에는 이러한 문제가 새로운 방식으로 부각되었다. 2021년 주주총회 시즌에는 그 어느 때보다 ESG에 관한 주주 제안이 많았고 이러한 제안은 더 높은 수준의 지지를 받았다. 이사들은 이제 ESG가 투자자들이 주주 관여에서 가장 논의하고 싶어 하는 주제라고 말한다.



2021년은 이사회가 ESG를 어떻게 생각하고 다루는지에 대해 진정한 변화를 보여준 해이다. 무엇보다 ESG를 회사 전략과 연계하는 이사회가 늘어나고 있다. 응답자 중 거의 3분의 2(64%)가 회사 전략이 ESG 문제와 연계된다고 답했다. 작년보다 15포인트 상승한 수치로 이는 상황이 얼마나 빠르게 변화하고 있는지를 보여주는 강력한 지표이다. 또한, ESG가 리스크 관리의 일부라고 답한 응답자가 늘었다(2020년 55%에서 62%로 증가). 응답자의 절반 이상(54%)은 ESG 문제가 회사 성과에 재무적인 영향을 미친다고 보았다.

그런데 이사들은 ESG에 관련된 복잡한 문제들을 감독할 준비가 되어 있을까? 이사회가 다양한 감독 영역을 얼마나 잘 이해하고 있는지에 대한 질문에는 ESG가 가장 낮은 순위를 차지했다. 이사들 중 25%만이 ESG 리스크를 잘 이해하고 있다고 답했다.



## 다가오는 ESG 규제에 대한 거부감

오늘날 미국 상장사의 ESG 관련 공시는 대부분 자발적이다. 특정 이슈가 “재무적으로 중요한” 수준으로 커지지 않는 한, 일반적으로 기업이 이를 공개할 것을 강요받지 않는다. 그러나 투자자들은 ESG에 대한 더 많은 정보를 요구하고 있다. 이러한 요구는 기업이 주주에게 관련성 있고 비교 가능한 데이터를 제공하기 위해 채택할 수 있는 다양한 보고 기준 및 체계로 이어졌다. 한편, SEC는 2021년 말이나 2022년 상반기에 제안이 예상되는 포괄적인(그리고 아마도 의무적인) ESG 공시체계를 마련 중이다.

그러나 의무 보고는 대부분의 이사들이 지지하지 않는 변화이다. 이사 5명 중 1명 미만(18%)이 의무적인 보고 또는 공시 요구에 찬성하며, 3분의 2(67%)는 현재의 자발적인 접근 방식을 선호한다. 응답자의 94%는 회사가 이미 자발적인 공시를 제공하고 있다고 말했다.

그러나 ESG 공시에 대한 집중적인 관심에도 불구하고 감독은 많은 이사회의 과제로 남아 있다. 응답자의 28%만이 이사회가 회사의 ESG/지속가능성 메시지를 잘 이해하고 있다고 말했다.

### ■ 이사들은 자발적인 ESG 공시를 선호한다.



현재의 자발적 ESG 보고/공시 시스템이 바람직한 접근 방식이다.

67%



의무적인 ESG 보고/공시 요구가 바람직한 접근 방식이 될 것이다. (예: SEC 규정, 상장 규정)

18%

### ■ 여성 이사가 기후 위기에 대해 더 많이 우려한다.

여성 이사:

87%

남성 이사:

67%



여성 이사는 의무적인 ESG 공시를 지지할 가능성이 두 배 더 높다.

## 전략 감독에 영향을 미치는 거시적 문제

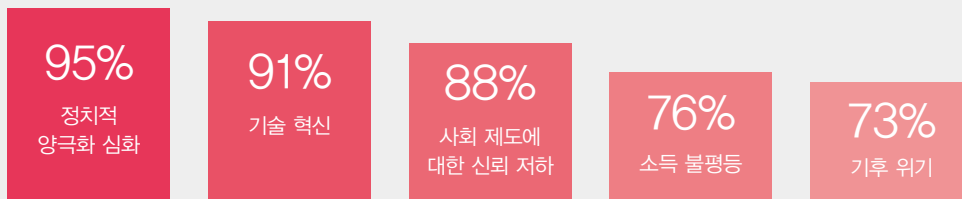
전 세계적으로 경제, 정치 및 사회 분야의 리더들은 공통된 우려 사항을 지적한다. 글로벌 전략 리더인 Blair Sheppard가 이끄는 PwC팀은 이것을 "ADAPT" 프레임워크라고 부른다. *Ten Years To Midnight*이라는 책을 통해, 비대칭, 분열, 세대, 양극화 및 신뢰가 수십억 명의 사람들이 살고 일하는 방식을 근본적으로 변화시키고 있는 세상을 설명한다. 이러한 요인과 기업이 이에 대응하는 방식에 따라 현재와 미래의 사업 위험과 기회가 결정된다.

이사들이 가장 우려하는 경향은 정치적 양극화의 심화이다. 거의 모든 이사(95%)는 점점 더 분열되는 정치가 경제와 사회에 미치는 영향에 대해 우려하고 있다. 그리고 기술 혁신의 영향(91%)과 사회 제도에 대한 신뢰 약화(88%)가 그 뒤를 따랐다.

이사회는 회사 전략에 대해 장기적인 안목을 가져야 하며, 장기적으로 시급한 문제에 대한 이사회의 견해는 기업이 이러한 문제를 향후 계획에 통합하는 방식에 영향을 미칠 것이다.

### ■ 기업에 영향을 미치는 주요 거시적 문제

다음의 영향에 대해 우려하는 이사 비율:





## 인적 자본 및 포용(D&I)에 관한 이사회 관심 필요

인재 확보를 위한 기업간 전쟁이 시작되었다. 경쟁에서 우위를 차지하려면, 선호되는 회사가 되어야 하며, 이는 단순히 경쟁력 있는 급여를 제공하는 것 이상을 의미한다. 실제로 응답자의 14%만이 회사가 보상을 늘리거나 혜택을 추가했다고 말했다.

오히려 기업 문화, 성별에 따른 급여 형평성, 광범위한 인력에게 제공되는 기회와 같은 문제에 초점을 맞추었다. 특히 COVID-19 대유행과 2020년 미국의 여러 도시에서 일어난 사회 정의 시위 이후 직장 형평성에 대한 사회적 인식이 높아졌으며, 회사가 이러한 문제를 해결하는 방식에 따라 달리 보여질 것이다.

2021년에는 거의 모든 이사가 회사가 인적 자본 및 포용(D&I) 문제를 해결하기 위한 조치를 취하고 있다고 말했다. 그리고 이는 대부분 이사회가 과거에 하지 않은 방식으로 관여하고 있음을 의미한다. 응답자의 74%가 인적 자본 또는 D&I 전략에 대한 이사회 차원의 논의가 증가했다고 말했다. 47%는 회사가 직원의 기술 향상 또는 재교육에 투자하고 있다고 말했다고, 또 다른 47%는 경영진이 이사회에 더 많은 관련 보고를 제공하고 있다고 말했다. 46%는 기업이 채용 및 고용에 대한 접근 방식의 변화를 보이고 있다고 답했다. 응답자 중 8%만이 재직 중인 회사가 이러한 문제를 해결하기 위한 조치를 취하지 않았다고 말했다.

### ■ D&I에 대한 기업의 조치

재직 중인 회사가 다음과 같다고 말한 이사의 비율:

이사회 차원에서 인적 자본 또는 D&I 전략에 대한 논의가 증가했다.



기술 향상/재교육에 투자했다.



이사회에 관련 지표를 추가하여 제공했다.



채용 및 고용 방식을 변경했다.



인적 자본 또는 D&I 지표에 대한 공시를 강화했다.



### ■ 대규모 회사는 지표에서 앞서고 있다.

이사회에 인적 자본 또는 D&I 지표를 제공하는 회사의 비율:

연간 매출 100억달러 이상

63%

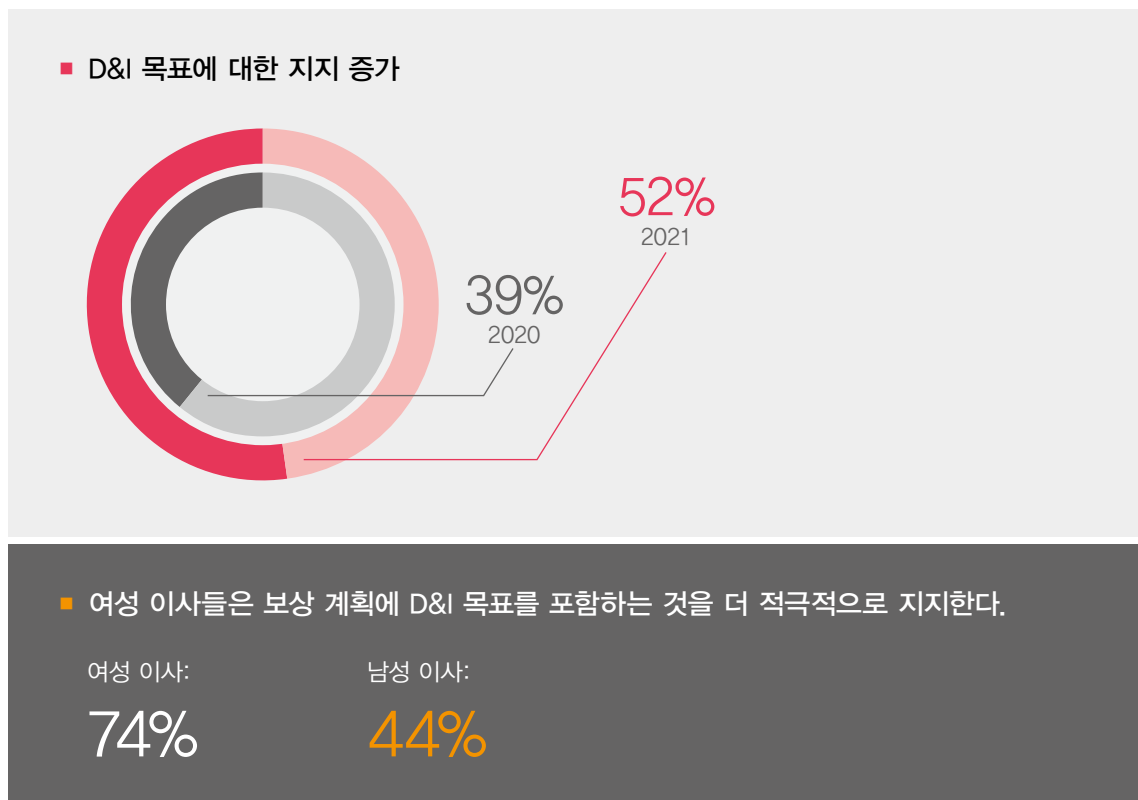
연간 매출 10억달러 미만

28%

## 경영진 보상에 ESG 지표 반영

이사회가 ESG 논의를 진행함에 따라 점점 더 많은 기업이 경영진 보상 계획을 변경하고 있다. 어떤 면에서는 경영진이 재무성과와 직접적인 관련이 없는 이슈에 대해서도 책임을 져야 한다는 인식을 반영한다. 응답자의 절반 이상이 고객 만족, 안전, 품질 및 직원 참여와 관련된 목표에 보상을 연계하는 것을 지지한다.

특히 D&I 목표를 포함하는 것에 있어 변화가 크다. 대다수의 응답자(86%)는 직장 내 평등을 제고하기 위해 더 많은 노력을 하는 회사를 선호하지만, 작년에는 39%만이 관련 지표가 인센티브 계획 목표에 연계되는 데 동의했다. 2021년에는 동 비율이 13포인트 증가한 52%로 이사회가 D&I에 대해 생각하는 방식과 경영진이 책임을 지는 방식이 크게 바뀌었음을 나타낸다.



## Part 2: 이사회 관행

### 여전히 개선의 여지가 있는 이사회

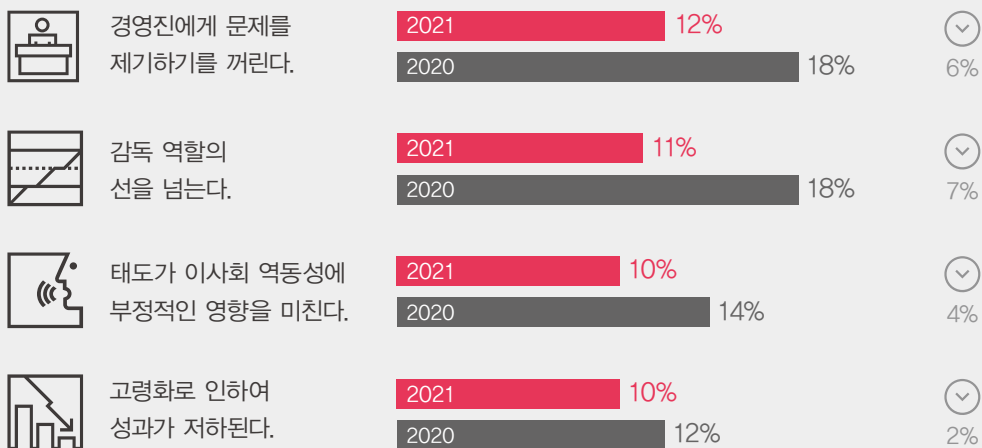
투자자와 다른 이해관계자들은 수년 동안 이사회 구성과 교체율에 중점을 두고 다양한 기술, 전문 지식 및 배경을 제공할 수 있는 이사로 이사회를 구성할 것을 요구하고 있다. 그러나 그럼에도 불구하고 이사 교체율은 여전히 낮다. 이사회의 다양성 및 역량을 제고하고자 하는 경우, 많은 회사가 이사회 규모를 키워서 신규 구성원을 받아들이고 있다. 이사회는 각 구성원이 이사회에 적합한지 충분히 확인하고 있는가?

이사들은 그렇게 생각하지 않는 듯하다. 47%가 적어도 한 명의 동료 이사를 교체해야 한다고 말한다. 18%는 2명 이상의 이사가 교체되기를 원한다. 그럼에도 불구하고 전반적으로 이사의 성과는 향상되고 있을 수 있다. 동료의 성과에 문제가 있다고 보는 이사는 거의 없다. 동료들이 경영진에게 문제를 제기하는 것을 꺼리거나(12%, 18%에서 감소) 이사 권한의 선을 넘는다(11%, 18%에서 감소)고 평가한 응답자는 감소하였다. 63%가 동료에 대한 구체적인 불만 사항을 전혀 언급하지 않았다. 이는 작년보다 11포인트 증가한 수치이다.

따라서 문제는 저조한 성과에 관한 것이 아니라 각 이사가 이사회에 적합한 사람인가에 관한 것으로 보인다. 이사회 교체·추천은 결코 완료된 절차가 아니다. 후보추천/지배구조 위원회는 이사회가 끊임 없이 발전하고 있다고 생각하는 것이 유리하다.

#### ■ 이사 불만 감소

동료 이사에 대해 다음과 같이 생각하는 이사의 비율:



**47%** 이사들의 거의 절반이 동료 이사가 교체되기를 원한다.

## 이사회 평가 강화

이사회, 위원회 및 개별 이사 평가는 개선을 모색하는 이사회가 다루어야 하는 중요한 부분이다. 효과적인 평가가 되기 위해서 절차가 솔직하고 철저해야 한다. 가장 중요한 것은 행동이나 변화로 이어져야 하는 것이다.

여러 면에서 오늘날 이사회의 평가 절차는 높은 점수를 받고 있다. 압도적으로 다수의 응답자(88%)가 효과적인 평가 절차를 이사회가 갖고 있다고 말했으며 89%는 이사회 리더십의 평가 방식에 대해 높은 점수를 부여했다. 76%은 평가 후에 충분한 후속 조치가 있다고 말한다.

그러나 이사회는 여전히 여러 제약으로 어려움을 겪는다. 67%는 평가 과정에서 솔직하게 말하기 어렵다고 답했고, 절반 이상(52%)은 형식적인 절차에 불과하다고 말한다.

### ■ 이사들은 평가 절차에 높은 점수를 주지만 한계가 있다.

매우 또는 다소 동의하는 이사의 비율:

이사회 리더십은 절차를 효과적으로 이끌고 있다.



이사회는 효과적인 절차를 가지고 있다.



이사회는 충분한 후속 조치가 있다.



솔직해지는 데는 한계가 있다.



형식적 절차에 불과하다.



### ■ 평가는 어떻게 변화를 가져오는가?

응답자의 72%은 최근 평가 결과로 이사회가 변화했다고 답했다.

가장 일반적인 세 가지 조치는 다음과 같다.

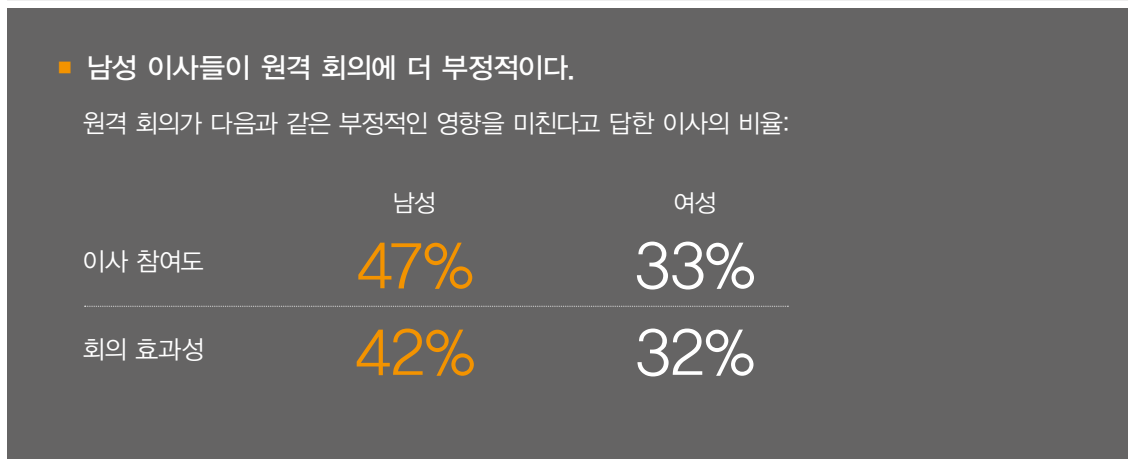
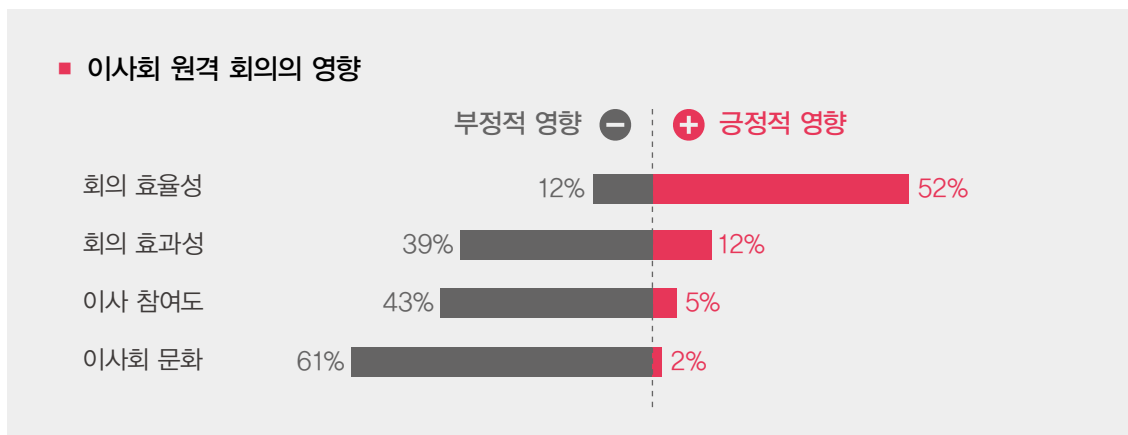
- ① 전문가 추가
- ② 위원회 구성 변경
- ③ 이사회 다양성 제고

## 원격 이사회로 전환하면서 잃은 것은 무엇일까?

2020년의 COVID-19 대유행으로 거의 모든 이사회가 대면 회의에서 원격 회의로 전환되었다. 2021년에는 이러한 추세가 바뀌기 시작했으며 응답자의 96%가 연말까지 대면 이사회로 돌아갈 것이라고 보고했다. 더불어 54%는 일부 원격 회의도 계속할 계획이라고 말했다.

이사회가 대면 회의와 화상 회의 간의 적절한 균형을 찾기 위해 원격 회의의 비용과 효익을 검토하는 것이 중요하다. 응답자의 52%는 회의 시간이 확실히 짧아지고 이동에 많은 시간이 소비되지 않아서 회의 효율성에 긍정적인 영향을 미쳤다고 말했다.

그러나 이사회 회의는 효율성만 중요한 것이 아니며, 효율적인 회의가 항상 효과적인 것은 아니다. 응답자의 61%는 이러한 변화가 이사회 문화에 부정적인 영향을 미쳤다고 답한 반면 긍정적이라고 답한 비율은 2%에 불과했다. 또한 이사의 참여도와 회의 효과성에 부정적인 영향을 미친다고 보는 경우가 더 많았다.



## 이사회 시간 배분 이슈

일반적으로 이사들은 이사회 업무에 150~200 시간을 소비한다고 한다. 그러나 여전히 이사회 및 위원회 안건이 꼭 차 있고 시간을 배분하는 방법을 결정하는 것은 어렵다.

이사회 시간과 관심이 가장 필요한 분야로 인재 관리가 최초로 선정되었다. COVID-19와 업무 환경의 진화는 이사회 시간과 관심을 요구하며 새로운 방식으로 인력을 관리할 필요성을 야기했다.

많은 이사들이 인재 관리에 더 많은 관심이 필요하다는 데 동의하지만, 여성과 남성은 상당히 다른 견해를 보였다. 이사회에 추가적인 시간이 있다면, 여성 이사는 인재 관리와 ESG에 동등하게 시간을 쓰고 싶어 한다. 반면, 남성 이사의 경우 ESG는 사실상 최하위에 있었다. 또한, 여성 이사의 경우, 이사회가 인력 다양성, 포용 노력, 기업 문화에 더 많은 시간을 할애할 필요가 있다고 말할 가능성이 훨씬 더 높았다. 남성 이사들은 인재 관리 다음으로 전략, 위기 관리 및 승계 계획을 우선시했다.

- 인재 관리에 더 많은 감독이 필요하다는 데 모두 동의하지만, 다른 영역의 우선순위는 다르다.

더 많은 주의가 필요한 감독 영역:

	여성 이사	남성 이사	
인재 관리	35%	34%	인재 관리
ESG	35%	31%	전략
다양성 및 포용성	34%	29%	위기 관리



## Excellence Series: 좋은 이사회에서 위대한 이사회로



본 내용은 PwC US Chairman and Senior Partner인 Tim Ryan이 미국 주요 기업의 이사와 면담을 통해 얻은 통찰을 정리한 것입니다. 원문은 다음의 링크를 통해 확인하실 수 있습니다.

**Taking board governance from good to great: now is the time to act.**

<https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/taking-board-governance-from-good-to-great.html>

기업과 그 이사회에 대한 모든 이해관계자의 기대가 높아지고 있다. 이러한 기대에 회사의 지배구조는 얼마나 부응하고 있을까?

우리는 외부감사인으로서 종종 기업지배구조에 관해 무엇을 보는지에 대해 질문을 받는다. 기업의 이사를 비롯한 투자자, 정책 입안자, 규제 당국은 다음과 같은 사항에 대해 궁금해한다. 어떤 지배구조가 효과적인가? 회사의 지배구조에서 개선해야 할 사항은 무엇인가? ESG의 “G”에 해당하는 지배구조(Governance)에 대한 관심이 높아지면서 이러한 질문은 어느 때보다 더욱 중요하다.

이에 관한 균형 잡힌 시각을 위해 미국 주요 기업의 이사들에게 직접 질문하였다. 30명이 넘는 미국 최고 기업의 이사들과 일대일 면담을 진행했다. 이들은 85개 이상의 이사회를 대표하며, 다양한 문제에 대한 솔직하고 구체적인 경험을 공유해 주었다.

예상했던 대로, 면담에 참여한 거의 모든 이사들이 미국 기업의 지배구조는 강건하며 대부분의 이사회가 충분한 자격과 지식을 갖추고 있다고 믿고 있었다. 또한, 동 이사들이 속한 이사회는 다양성을 갖추고 있었다. 구체적으로 이사의 전문성, 기술 역량, 경력 및 인구 통계학적 특성 등 어떤 척도로 보더라도 다양했다.

그러나 분명한 것은, 강건한 기업지배구조는 이사들이 지속적으로 지배구조를 개선하고자 하는 열망에 바탕을 둔다는 것이다. 그런 맥락에서 이사회와 성과 개선과 관련하여 많은 대화를 나눌 수 있었다. 참여한 이사들은 이사회 간의 솔직한 비교와 새로운 아이디어를 제공해 주었다. 면담을 통해 많은 주제를 다루었지만, 특히 회사의 전략, CEO 성과, 이사회 구성 및 ESG에 대한 이사회 역할에 대해 주목하였다.

이 글을 통해, 이사회를 개선하고 훨씬 더 높은 수준의 성과를 내는 데 도움이 될 만한 아이디어를 찾을 수 있기를 기대한다.

Tim Ryan, US Chairman and Senior Partner

### 면담자 정보



32

명의 이사



85

개 이사회

100%

1개 이상의 Fortune 500대 기업의 이사회에 소속

38%

현직 CEO로서 사외이사 활동

26%

여성

31%

소수 집단



## STRATEGY:

### 그냥 승인하지 말 것, 측정하고 점검하고 수정할 것

물론 기업 전략을 수립하는 것은 경영진의 일이다. 그러나 이사회 감독은 절대적으로 중요하며, 제대로 감독을 수행하기 위해서 더 많은 관여가 필요할 수 있다. 이사들도 이러한 인식을 가지고 있으며, 실제로 많은 이사들이 면담 중에 이를 언급했다. 구체적으로, 이사회는 채택한 전략뿐만 아니라, 고려되었으나 거부된 전략적 옵션들을 분석하는 데 더 많은 시간을 할애할 것을 고려해 볼 수 있다. 경쟁 정보(competitive intelligence)를 살피고 중·단기보다 멀리 시야를 넓혀, 장기적인 전략에 집중할 수 있다.

또한, 중요한 것은 특정 전략이 실제로 효과가 있는지를 모니터링하는 것이다. 1년에 한 번만 행해지는 형식적인 논의로는 충분치 않다. 전략이 기대했던 결과를 가져오지 못할 경우, 조기에 적절한 빈도로 알려줄 수 있는 적시성 있는 지표를 마련해야 한다. 그리고 필요하다면 변화하기 시작해야 한다.

최근 주주행동주의가 다시 상승세를 타고 있으므로 기업 전략의 점검은 그 어느 때보다 중요하다. 이사회가 회사의 성과와 전략을 평가할 때, 주주행동주의자의 시각에서도 평가해야 한다. 면담을 가졌던 이사들 중 많은 사람이 이러한 유형의 회사에 대한 객관적 분석과 경쟁사와의 비교를 일관되게 추구하고 있지는 않았다. 그러나 이러한 대비가 없다면, 문제를 제때 시정할 수 없으며 주주행동주의자가 문제를 제기했을 때 방어할 수 없을 것이다.

올바른 전략을 수립하는 것이 중요하지만, 해당 전략을 실행하는 것은 더욱 중요하다. 전략을 바로잡는 동안 주주 가치가 훼손될 수도 있다. 그러나 더 나쁜 상황은 수정하지 않는 것이다. 기업은 타당성을 잃거나 심지어 실패할 수도 있다.



## ■ 전략: 모범사례



**다각적인 검토를 할 것.** 동향을 검토하고, 잠재적인 방해 요인에 대해 논의하고, 업계에서 예정된 주요 거래를 검토하고, M&A 기회와 영향을 평가할 것. 경쟁자, 고객, 투자자, 분석가 및 규제 당국의 관점에서 객관적이고 편견 없이 회사를 바라볼 것.



**전략의 진행 상황을 모니터링할 대시보드와 지표를 사용할 것.** 이사회는 진행 상황에 대해 양적/질적 보고를 받아야 함. 사전 합의된 재무 및 비재무 지표와 이정표(milestone)가 달성되고 있는지 검토할 것.



**필요한 경우 경로를 수정할 것.** 전략이 작동하고 있지 않음을 지표가 나타낸다면, 목표를 달성하지 못한 이유와 변경해야 할 사항에 대해 경영진에게 요청할 것.



**외부의 관점을 고려할 것.** 주주행동주의 관점에서 생각하고 데이터를 분석하는 데 시간을 할애할 것. 경영진뿐만 아니라 외부인의 관점에서 회사의 취약점을 이해할 것. 고려하지 못한 가치와 기업의 각 부분이 적합한지 여부를 비판적으로 살펴볼 것.

## CEO 성과:

### 성과에 문제가 있다면 변화 필요

이사회는 임무는 회사 전체를 감독하는 것이지만, 가장 중요한 업무는 CEO를 선임하고 감독하며 때로는 교체하는 것이다. 올바른 리더를 배치하는 것은 가장 중요한 일이기 때문이다. 훌륭한 시장 포지셔닝, 강력한 기술, 우수한 제품, 활기찬 회사 문화 등 회사의 다른 면이 완벽하더라도, 잘못된 CEO는 회사를 평범한 기업으로 남게 하거나 경우에 따라 재앙을 초래할 수도 있다.

이사회는 올바른 선택을 하기도 하지만 실제로는 그렇지 않은 경우도 많다. 실제로 자리에 앉기 전까지는 특정인이 얼마나 잘 해낼지 알기 어렵다. 임기를 채우지 않은 CEO를 교체하는 것이 실패가 아니라, 잘못된 CEO를 너무 오랫동안 자리에 두는 것이 실패이다. 하지만 이것은 어려운 일이며, 변화가 필요할 때 이사들이 행동하기에는 너무 느릴 수도 있다. 면담에 참여한 이사 중 일부는 이사회가 상황이 개선되기를 바라며, 귀중한 시간을 낭비하고 너무 오래 기다린 것에 대해 구체적인 유감을 표명했다. CEO를 교체하는 것은 과감한 조치이다. 그러나 너무 오래 지연되면 그 결과는 대단히 심각할 수 있다.

## ■ CEO 성과: 모범사례



**솔직하고 도전적인 피드백을 CEO에게 제공하는 것을 두려워하지 말 것.** 이사회는 편안함을 추구하지 말고, CEO에게 직접적이고 실행 가능한 피드백을 제공하며 CEO가 더 나은 리더가 되도록 도와야 함. CEO의 성공을 측정하기 위해 공식적인 평가 절차가 마련되어야 함. 부족한 점이 있다면, 이사회 리더십이 우려 사항, 관찰 내용 및 문제를 종합하여 공유하고 향후 계획을 준비할 것.



**조기 경고 신호에 유의할 것.** 이사회는 진행 상황과 성과를 매우 주의 깊게 관찰해야 함. 특정 시점에서는 더 이상 코칭이 유용하지 않고 리더십 교체로 초점을 돌려야 하는데, 그 순간을 파악하는 것이 가장 큰 과제임.



**변화를 두려워하지 말 것.** 리더십 교체가 필요할 때 이사회는 행동할 준비가 되어 있어야 함. 의견을 말하고 행동을 시작할 것.

## 정보비대칭 문제 인식

CEO와 이사회 간에 종종 자연스러운 마찰이 발생한다. 때때로 CEO는 이사회가 경영진의 역할에 대해 선을 넘고 있다고 생각한다. 어떤 경우에는 이사회가 더 많이 관여하기를 바랄 수도 있다. 현직 CEO이기도 한 어느 이사는 이러한 상황을 “정보비대칭” 문제로 해석했다.

이사회는 경영진이 보유하고 있는 정보의 양과 유형에 결코 접근할 수 없고 그래야만 한다. 그렇지 않으면 이사회가 정보에 압도되어 그 역할이 왜곡될 수 있다. 그러나 이사회는 더 많은 보고가 필요한 영역에 주목하고, 관련 보고를 받을 수 있는지 확인해야 한다. 최고의 이사회를 가진 회사에는 이러한 정보비대칭을 인식하고, 이사회가 필요로 하는 정보를 적합한 맥락에서 제공하고자 노력하는 CEO가 있다. 이러한 현실을 어려워하는 CEO들은 그 역할에서도 어려움을 겪는 경우가 많다.

## 이사회 구성:

### 방 안의 코끼리를 관리할 것

기관투자자를 비롯한 투자자들은 수년 동안 이사회 구성에 초점을 두어 왔으며, 그동안 이사회는 다양성과 역량 집합의 범위 측면에서 큰 진전을 이루었다. 전반적으로 이사회는 10~20년 전과 달라진 것으로 보이지만, 아직 충분하지 않다. 이사회는 이사를 다양화하고 새로운 이사를 영입해야 할 뿐만 아니라 최고 수준의 우수성을 유지해야 한다.

매년 약 절반의 이사들이 최소한 한 명의 동료 이사를 교체해야 한다고 말하지만, 이사의 교체율은 여전히 매우 낮다. 사실상 면담에 참여한 거의 모든 이사들이 이에 동의했으며, 많은 사람들이 실적이 저조한 이사에 대해 말했다. 새로운 역할을 맡아서 이사회에 전념할 시간이 부족한 이사가 있으며, 어떤 경우에는 이사의 전문 지식이 업무와 관련성이 떨어지거나 더 이상 적합하지 않을 수도 있다. 또는 주제에서 벗어난 질문이나 제안으로 논의를 방해하는 이사도 있다.

이사회 리더십의 역할이 중요하다.

이사회 리더십은 이사회가 중요한 주제에 집중할 수 있도록 하고, 주위가 산만해져서 토론이 방해되지 않게끔 해야 한다.

이러한 논의에서 평가는 가장 중요한 도구이다. 그러나 여전히 많은 이사회가 이사회 또는 위원회 전체를 평가하는데 그치고 있으며 솔직한 개별 평가를 회피한다. 평가가 수행될 때에도 피드백은 공유되지 않으며 그 결과, 변화는 거의 없다. 동료애는 종종 변화를 저지한다.

이제 이 문제를 해결할 때가 되었다. 이사회 의 각 구성원이 의미 있는 방식으로 이사회에 기여하도록 함으로써 이사회와 기업은 더 발전할 수 있다.

1 모두가 잘못되었다는 것을 알면서도 먼저 그 말을 꺼낼 경우 초래될 위험이 두려워, 그 누구도 먼저 말하지 않는 커다란 문제

2 PwC, 2021 Annual Corporate Directors Survey, October 2021.

3 Spencer Stuart, 2020 U.S. Spencer Stuart Board Index, December 2020.

## 평가로만 그치는 평가

대부분의 이사회가 연간 평가를 진행하지만:

단

16%

만이 이사에게 자문을  
제공

단

11%

가 이사를 재추천하지  
않기로 결정

이사의

28%

는 이사회 평가 프로세스가  
전혀 변화로 이어지지  
않았다고 응답

Source: PwC, 2021 Annual Corporate Directors Survey, October 2021.

### ■ 이사회 구성: 모범사례



**개별 이사 평가를 매년 실시할 것.** 이사들은 전문가로서 평가를 받고, 피드백을 받고, 성과 등급을 받는 것에 매우 익숙함. 따라서 이사회 평가도 잘 다룰 수 있을 것임. 이사회 의장이나 선임 이사는 각 이사와 일대일 면담을 갖고 매년 솔직한(특히 불편한 경우에) 피드백을 공유할 것.



**솔직한 자기평가를 할 것.** 각 이사회 구성원도 각자의 역할을 수행해야 함. 매년 “내가 여전히 이 이사회에 적합한 사람인가?”라는 질문에 정직하게 답할 것.



**더 짧은 이사회 임기를 적용할 것.** 적어도 일부 이사가 5~7년 후에 종임할 것이라는 예상치를 설정할 것. 이를 통해 이사회 재구성에 대한 새로운 생각을 장려할 수 있음.

## ESG:

### ESG 열풍에 대비할 것

ESG는 요즘 이사회에서 중요한 아젠다이다. 미국의 경우, 주주들이 이사회와 직접 논의하기를 원하는 최우선 주제가 ESG라고 말한다.<sup>4</sup> 그러나 아직은 이사회가 이제 막 이 주제를 이해하기 시작했으며 감독 형태도 매우 다양하다. 일부 이사회는 ESG를 전략 및 프로세스에 통합하기 시작했고, 어떤 이사회는 지속가능성이나 환경 문제와 같은 특정 ESG 주제를 감독하기 위해 새로운 위원회를 설립했다. 그렇지만 근로자의 권리나 기업 윤리와 같은 문제에 대한 감독을 어떻게 할당해야 하는지는 불분명한 경우가 많다. 많은 주제가 서로 다른 위원회 또는 둘 이상의 위원회에 분산되어 있기 때문이다.

현재 많은 이사회에서 ESG 감독에 대해 임시적인 접근 방식을 취하고 있다. ESG는 크고 방대한 주제이기 때문에 나무를 보느라 숲을 놓치고 잘못된 주제에 집중하기 쉽다. 현재의 어려운 점은, 기업과 이사회가 ESG를 더 잘 다룰 수 있도록 지원하는 합의된 프레임워크나 기준이 부족하다는 것이다.

물론 ESG는 대부분의 이사회에서 비교적 새로운 주제이며, 다른 새로운 감독 영역과 마찬가지로 익숙해지는 데 시간이 걸린다. ESG 관련 프로세스는 진화하고 있으며 계속 성숙할 것이다. 또한, 감독 당국이 ESG에 관한 새로운 규정에 주목함에 따라 ESG의 중요성은 더욱 커질 것이다. ESG와 관련된 주요 위험은 기업가치, 브랜드 평판, 고객, 직원 등에서 비용을 발생시킬 수 있다. 이사회는 ESG 문제를 주도할 준비가 되어 있어야 하며, 이는 전략과 프레임워크에서 출발한다.

---

4 PwC, 2021 Annual Corporate Directors Survey, October 2021.

이사회는 ESG를 이해하는 데 어려움을 겪는다.

이사 중 **25%**만이  
이사회가 ESG 리스크를 매우 잘 이해하고 있다고 말한다.

Source: PwC, 2021 Annual Corporate Directors Survey, October 2021.

## ■ ESG: 모범사례



**위원회별로 ESG 감독 책임을 분배할 것.** 어떤 위원회가 특정 문제를 감독하고, 위원회 간에 어떻게 협력할 수 있는지에 대한 명확한 지침(로드맵)을 마련할 것.<sup>5</sup>



**ESG 목표를 기업 전략 및 사업 계획에 포함할 것.** 기업의 주요 재무 및 비재무 ESG 목표를 파악하고, 이를 기업 전략에 포함하여 사업 계획의 명시적인 부분으로 만들 것.



**주주들에게 투명하게 공개할 것.** 투자자로부터 질문이 나올 때까지 기다리지 말고, 기업의 ESG 사례를 적극적으로 알리고 전략을 공개적이고 투명하게 공유할 수 있는 방법을 모색할 것.

5 참고: 삼일회계법인, '감사위원회와 지배구조' Vol.14, 이사회 ESG 감독을 위한 가이드



## 다음 단계의 이사회 과제

이사회는 매우 많은 과제를 직면하고 있다. 다음은 앞으로 이사들이 염두에 두어야 할 이슈의 일부이다.

- **감사위원회의 업무 과부하를 방지할 것.** 수년 동안 감사위원회의 안건은 계속해서 증가함. 새로운 위험이 나타나면 감사위원회에 감독을 위임하는 것이 당연해 보일 수 있으나 이미 짙은 안건으로 인해 감사위원회가 과부하에 걸릴 수도 있음을 주의해야 함. 중요한 감독 영역에서 다른 위원회와 전체 이사회가 할 수 있는 역할을 주의 깊게 살필 것.
- **기업문화의 위험신호를 찾을 것.** 기업문화를 측정하고, 이사회가 이를 올바르게 이해하고 있는지 확인하는 것은 어려움. 관련 지표가 도움이 될 수 있지만, 이사회는 각 이사가 보고 듣는 것을 서로 연결하고 주의를 기울여야 하는데 이는 원격 또는 하이브리드 업무 환경에서는 더욱 난해한 과제임. 방어적인 경영진, 투명성 부족 혹은 실수를 인정하지 않는 경영진을 찾아낼 것.
- **다가오는 인재 전쟁에 대비할 것.** 기업이 스스로를 차별화하고 인재를 유치하기 위해 현재 무엇을 하고 있는지, 그리고 이러한 전략이 향후 어떻게 발전할 것인지 이해할 것. 다양성, 형평성 및 포용성을 면밀히 살펴보고, 목표의 접근 방식과 진전이 있는지 여부를 확인할 것.
- **사이버 영역에서 앞서갈 것.** 사이버 보안은 이사회가 가장 어려운 감독 영역임. 이사회가 의사결정을 지시할 수 있도록 사이버 전문 지식을 확보할 것. 실질적인 현황 파악을 위해 내부 인력과 제3자(예를 들어, 공급업체 등)에 대한 교육을 강화할 것.
- **의결권 자문기관을 탐색할 것.** 의결권 자문기관의 권력과 영향력은 수년간 부침이 있었지만, 기업지배구조에 관해서는 지속적으로 주주의 기대와 안건 설정의 중요한 동인임. 상장기업의 이사가 된다는 것은 의결권 자문기관의 입장과 기업에 대한 견해를 이해하는 것을 의미함.

## 더 멀리 내다볼 것

모든 섹터의 비즈니스가 점점 더 복잡해지고 경쟁은 심화되고 있다. 투자자의 기대치는 높아지고 있으며 위험과 기회 요인은 갈수록 증가하고 있다. 오늘날 신뢰는 점점 더 중요해지고 있지만, 신뢰를 쌓기는 더욱 어려워지고 있다. 실제로 기업이 정부, 언론 및 NGO보다 더 신뢰를 받고 있다는 증거가 있지만, 그 신뢰는 미약하므로 기업은 신뢰를 쌓기 위해 지속적으로 노력해야 한다. 요컨대, 이사회가 감독은 점점 더 어려워지고 있다. 현 시점에서 좋은 지배구조로 간주되는 것이 미래의 도전에 적응하기에는 충분하지 않을 수 있다. 이사회가 지배구조에 대한 기준을 높이고, 좋은 기업지배구조에서 위대한 기업지배구조로 도약할 것을 제안한다.

## Audit Committee School 소개

삼일 감사위원회센터는 COVID-19, ESG, 디지털 경영 등의 영향으로 시장이 급변하는 상황에서 감사(위원회)의 업무 수행에 실질적인 도움을 드리고자 감사(위원)를 위한 Audit Committee School을 운영하고 있습니다. Audit Committee School은 회계, 감사 및 재무에 관한 전문 지식과 현안, 감사(위원회)의 효과적인 운영을 위한 정보 등을 다루는 다양한 콘텐츠로 구성된 온라인 프로그램입니다.

- **교육 대상:** 상장회사 또는 대규모 비상장회사 감사위원 또는 감사
- **등록 비용:** 무료
- **등록 방법:** 삼일 감사위원회센터 홈페이지(acc.samil.com)에서 '수강신청'을 클릭하여 (신청서 작성 ▶ 1~2일 내 ID와 Password 안내 ▶ 즉시 수강 가능)
- **수료증 발급:** 입문 및 보수 과정 수강 완료 시 수료증 발급
- **부가 혜택:**
  - 계간지 '감사위원회와 지배구조' 우편 및 이메일 발송
  - Trend Report, ACC Monthly Update 공유
  - 삼일회계법인 주관 세미나, 포럼 등 다양한 이벤트 초청



업계 리더의  
축적된 경험과 지식



언제, 어디서든  
손쉽게 수강



다양한 주제의  
콘텐츠



수료증  
발급

# Audit Committee School 커리큘럼

입문, 보수 및 선택 과정으로 세분화된 프로그램을 제공하며, 다양한 주제로 구성되어 있습니다. 입문 및 보수 과정을 완료하시면 수료증이 발급되며, 선택 과정은 필요에 따라 자유롭게 수강하실 수 있습니다. 강의 콘텐츠는 매년 정기적으로 업데이트되며, 시의 적절한 주제가 있는 경우 수시로 제작할 예정입니다.

## 입문과정

- 신규 감사위원을 위한 오리엔테이션
- 감사위원회 모범규준 핵심 정리 (1)
- 내부회계관리제도
- 감사(위원회)의 법률상 역할과 책임
- 감사위원회 모범규준 핵심 정리 (2)

## 보수과정

2021

New

2020

- 기업지배구조 제도 변화와 동향
- 감사위원회의 '내부회계관리제도 평가' 체크 포인트
- 핵심감사사항으로 살펴보는 주요 회계 이슈
- ESG 이해와 이사회 감독 가이드
- 감리 제도와 감사위원회 역할 점검
- COVID-19와 감사위원회 체크포인트
- 외부감사인 선임과 평가
- 기업가치를 위한 내부감사부서 운영
- 부정행위 감독과 감사위원회
- 효과적인 이사회 운영을 위한 전략

## 선택과정

회계

- 회계의 개념
- 회계기준과 재무제표에 대한 이해
- 주요 재무제표 – 손익계산서
- 회계상의 거래란 무엇인가?
- 분식회계 정의와 종류
- 주요 재무제표 – 현금흐름표
- K-IFRS에 따른 재무제표 작성
- 보고기간후 사건이란?
- 특수관계자 공시
- 회계변경에 대한 이해

감사

- 회계감사와 감사의견

재무

- 재무비율 분석 – Overview, 안정성
- 재무비율 분석 – 활동성
- 재무비율 분석 – 수익성
- 재무비율 분석 – 성장성

Deal

- 기업가치평가 개요
- M&A 개요
- 현금흐름할인법(DCF)이란?
- 영구가치(Terminal Value)에 대한 이해
- 실사(Due Diligence)와 재무실사

디지털

- Cybersecurity 감사를 위한 전략 실행 방안
- Digital 기반 Real Risk 관리 및 위기 대응

ESG

- Net Zero 달성을 위한 비즈니스 혁신과 전환 방안
- 기후변화 대응과 기업 공시

내부회계관리제도

- 내부회계관리제도 지난 3년과 향후 과제
- Digital SOX
- 연결내부회계관리제도 Management Guidance

# Audit Committee Library

Audit Committee Library는 감사(위원회) 업무를 수행하시는 데 활용하실 수 있는 주제별 정보를 모아 놓은 온라인 자료실입니다. PC뿐만 아니라 모바일로도 손쉽게 찾아보실 수 있으며, 다양한 콘텐츠를 지속적으로 업데이트할 예정입니다. 많은 이용 부탁드립니다.

## Audit Committee Library 이용 방법

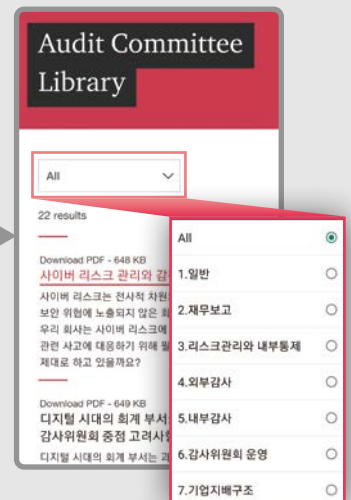
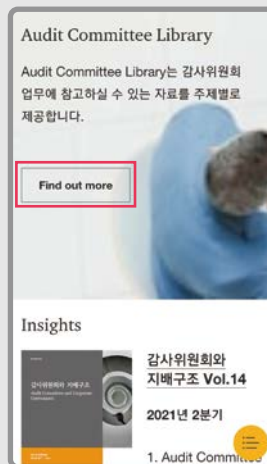
- 1 삼일 감사위원회센터 홈페이지([acc.samil.com](http://acc.samil.com))에서
- 2 'Audit Committee Library' 섹션으로 내려가신 후
- 3 'Find out more'를 클릭하면 주제별로 정리된 다양한 자료를 조회하실 수 있습니다.

\* PC와 동일하게 모바일로도 보다 편리하게 자료를 찾아보실 수 있습니다.

### PC



### Mobile



## 삼일 감사위원회센터

---

이 용 재 파트너

02 709 0423

yong-jae.lee@pwc.com

김 재 윤 파트너

02 3781 3423

jae-yoon.kim@pwc.com

하 미 혜 연구위원

02 709 8599

mihye.ha@pwc.com

[acc.samil.com](http://acc.samil.com)

S/N: 2111A-RP-016

© 2021 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.