

삼정 **KPMG**

감사위원회 저널

Audit Committee Journal

ACI Insight

국내 감사기구 보수 실태: 해외 선진 감사위원회와 비교
2016년 국내 상장법인 감사위원회 회의활동 현황

Depth Interview

기업의 CSR(기업의 사회적 책임) 활동에 대한 이사회에 대응

Opinion Leader's View

사외이사의 독립성과 전문성 확보를 위한 발전방향

Beyond Data

2016년 국내 상장법인 여성 감사위원 및 감사 현황
국내 감사위원회 설치 회사 현황

Case Study

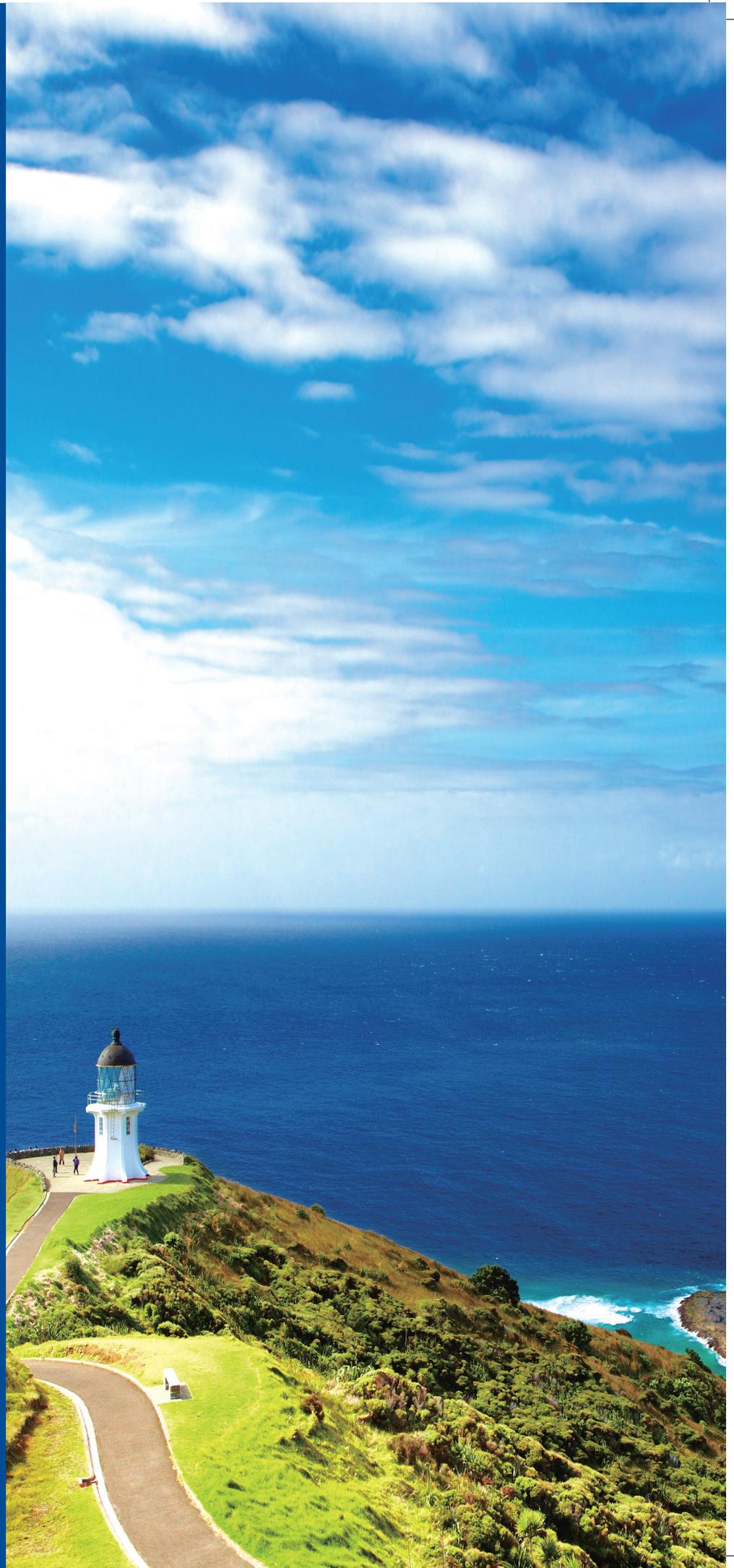
감사가 제기한 임시주주총회 소집에 대한
주주총회 소집권자의 거부

Global ACI

2017 Global CEO Outlook:
기존 비즈니스 환경의 붕괴와 대응

Vol. 03 | July 2017

감사위원회 지원센터
Audit Committee Institute





인사말

삼성KPMG CEO 김교태

안녕하십니까?

삼성KPMG 김교태 대표이사입니다.

삼성KPMG는 2015년 4월, 업계 최초로 감사위원회 지원센터(Audit Committee Institute, ACI)를 설립한 이래, 제도적·운영적 측면에서 감사위원회의 실무적인 역할 수행을 돕고자 「감사위원회 핸드북」을 2015년 12월 발간하였고 그 후 감사·감사위원 대상 교육 프로그램 및 세미나 개최, 감사제도 관련 연구결과를 담은 저널 발간 등 다양한 활동을 수행하고 있습니다.

최근 우리나라 기업의 부실경영과 불투명한 회계는 국가적인 이슈가 되고 있고, 이에 대한 해법으로 감사위원회 역할의 중요성은 그 어느 때보다 강조되고 있습니다.

현 정부와 20대 국회가 강조하는 감사기구 관련 법제도 개정의 핵심은 경영진에 대한 감사위원회의 견제·균형 역할을 강화하고 회계투명성을 확보하는 것입니다.

이러한 상황에서 올해 1월 창간된 「감사위원회 저널」은 이제 계간 3호에 이르고 있으며, 본 저널은 감사제도 개정 동향과 감사위원회 운영 시 활용할 수 있는 실무적 콘텐츠를 충실하게 다루고 있습니다. 「감사위원회 저널」은 회계투명성 강화와 감사위원회 위상 제고를 추구하고, 공신력 있는 감사제도 관련 통계 제공에도 집중하고 있습니다.

특히 금번 3호에서 뛰어난 통찰력으로 발간물의 완성도를 높여주신 이만우 교수님과 송옥렬 교수님께 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

「감사위원회 저널」은 특정 이해관계자의 편향된 시각을 벗어나 객관적 입장에서 감사위원회의 발전을 추구하고자 하였으며, 장기적으로는 투명한 기업지배구조 정립을 위해 노력하고자 합니다.

여러분의 많은 관심과 조언을 부탁드립니다.

2017년 7월

김 교 태



CONTENTS



ACI Insight

국내 감사기구 보수 실태: 05
해외 선진 감사위원회와 비교

2016년 국내 상장법인 감사위원회 회의활동 현황 12



Depth Interview

기업의 CSR(기업의 사회적 책임) 활동에 대한 18
이사회의 대응

이만우 고려대 경영대학 교수(신한금융지주 감사위원장)



Opinion Leader's View

사외이사의 독립성과 전문성 확보를 위한 발전방향 24
송옥렬 서울대 법과대학 교수(삼정KPMG ACI자문위원)



Beyond Data

2016년 국내 상장법인 여성 감사위원 및 감사 현황 28

국내 감사위원회 설치 회사 현황 35



Case Study

감사가 제기한 임시주주총회 소집에 대한 37
주주총회 소집권자의 거부



Global ACI

2017 Global CEO Outlook: 39
기존 비즈니스 환경의 붕괴와 대응



국내 감사기구 보수 실태: 해외 선진 감사위원회와 비교

삼성KPMG ACI

- 최근 국내 감사기구(감사위원회와 감사)에 대한 역할과 책임이 강조됨에 따라 감사위원과 감사의 보수에 대한 관심도 커지고 있음
- 2016년 기준, 감사기구 1인당 평균 보수는 감사위원 44,602천원, 감사 48,652천원임
- 영미 주요기업 1인당 평균 감사위원 보수 대비, 국내 감사위원의 보수 수준은 20~50% 수준임
- 국내 감사기구의 보수 관련 공시 내용을 볼 때 미국에 비하여 보수 산정근거가 불명확하거나 구체적이지 않으며, 특히 비금융회사가 개선의 여지가 큼
- 향후 국내 감사위원 및 감사의 활동범위 및 업무 투입시간의 증가가 예상되는 상황에서 그에 상응하는 보상 산정근거를 마련하고 수준을 설정해야 할 것으로 판단됨

논의 배경

- 최근 몇 년 사이 정부당국과 기업의 ‘회계투명성 강화’와 ‘기업지배구조 개선’ 노력의 일환으로 감사위원회 설치 수가 증가¹⁾하였을 뿐 아니라 감사기구의 회계감사 및 업무감사 역할과 책임이 부각되고 있음
 - 이와 더불어, 국내 감사기구(특히 감사위원회)의 적절한 보상수준에 대한 논의도 활발해지고 있음
- 호세 로드리게스 KPMG 감사위원회 지원센터(ACI) 글로벌 리더는 선진 감사위원회 운영 사례를 제시하며, 미국의 상위 200대 기업 감사위원회의 1인당 평균 보수는 약 25만~30만 달러로,

1) 감사위원회 저널' 3호 Beyond data II, '국내 감사위원회 설치 회사 현황' 참고

한국과는 상당한 차이를 보이고 있다고 언급함²⁾

- 이에 본 섹션에서는 국내 감사기구의 보수 규모와 구성내역을 미국과 비교해 보고 시사점을 도출하고자 함

한국 · 미국의 감사기구 보수 규모 비교

- <표1> 2016년 기준 감사기구 1인당 평균 보수는 감사위원 44,602천원, 감사 48,652천원임

- 2015년~2016년 감사기구 1인당 평균 보수는 하락 추세를 보이고 있음
 - 감사위원의 경우 '15년에는 전년대비 4.9% 하락한 48,302천원, '16년에는 전년대비 7.7% 하락한 44,602천원임
 - 감사의 경우 '15년에는 전년대비 16.5% 하락한 50,031천원, '16년에는 전년대비 2.8% 하락한 48,652천원임
 - <표2> 보수 하락에는 다양한 요인이 있을 수 있으나, 상장기업 사내이사³⁾의 보수가 최근 2년간 하락하는 추세를 보이는 것과도 연관이 있을 수 있음. 그러나, 향후 국내 감사기구의 역할과 책임이 실질적으로 증가(회의 개최횟수와 업무 투입시간의 증가) 및 소송과 배상책임이 증가할 것을 감안할 때 중장기적으로는 상승할 가능성이 있음
- 2016년 기준, 감사위원 1인당 평균보수는 자산규모 2조원 이상 여부에 따라 2 배의 차이가 있었음
 - 자산규모 2조원 이상 기업은 67,805천원, 자산규모 2조원 미만 기업은 31,977천원임
- 2016년 기준, 감사 1인당 평균보수도 자산규모 1천억원 이상 여부에 따라 2.6배의 차이가 있었음
 - 자산규모 1천억원 ~ 2조원 기업은 64,665천원, 자산규모 1천억원 미만 기업은 25,120천원임

2) 제 2회 삼성KPMG ACI 세미나 강연 내용 (2016. 06)

3) 유가증권 상장 기업(KOSPI 200)을 대상으로 하였음



표1. 감사기구 보수 현황 - 1인당 평균 보수 (2015~2016년)⁴⁾

감사기구 구분	유가증권시장		코스닥시장		전체 상장회사	
	금액 (천원)	전년대비 증감률	금액 (천원)	전년대비 증감률	금액 (천원)	전년대비 증감률
2016년						
감사위원	48,711	▼10.6%	33,704	△30.6%	44,602	▼7.7%
자산총액 2조 이상 ⁵⁾	68,515	▼3.4%	42,222	△17.3%	67,805	▼4.0%
자산총액 2조 미만 ⁶⁾	30,998	▼3.1%	33,397	△30.3%	31,977	△8.4%
감사	73,479	△1.9%	36,080	▼4.4%	48,652	▼2.8%
상근감사 ⁷⁾ (자산총액 1천억~2조원 미만)	80,293	△0.5%	50,114	▼3.3%	64,665	▼1.9%
비상근감사 ⁸⁾ (자산총액 1천억 이하)	33,772	△3.9%	23,922	▼6.7%	25,120	▼6.1%
2015년						
감사위원	54,487	▼1.4%	25,803	▼7.7%	48,302	▼4.9%
자산총액 2조 이상 ⁹⁾	70,907	▼0.9%	36,000	▼5.6%	70,623	△0.2%
자산총액 2조 미만 ¹⁰⁾	31,979	▼7.0%	25,625	▼4.6%	29,498	▼8.5%
감사	72,075	▼1.1%	37,734	▼27.7%	50,031	▼16.5%
상근감사 ¹¹⁾ (자산총액 1천억~2조원 미만)	79,893	▼0.9%	51,830	▼38.7%	65,925	▼20.0%
비상근감사 ¹²⁾ (자산총액 1천억 이하)	32,509	▼3.6%	25,646	▼4.9%	26,758	▼4.3%

Source: 삼성KPMG ACI, 한국거래소 전자공시시스템

4) 2016년 조사대상: 총 상장법인 1,819기업, 2015년: 조사대상: 총 상장사 1,715기업
 5) 2016년 자산총액 2조 이상 기업의 감사위원 수는 유가증권시장 455명, 코스닥시장 14명
 6) 2016년 자산총액 2조 미만 기업의 감사위원 수는 유가증권시장 498명, 코스닥시장 352명
 7) 2016년 자산총액 1천억 ~ 2조 기업의 감사 수는 유가증권시장 384명, 코스닥시장 411명
 8) 2016년 자산총액 1천억 미만 기업의 감사 수는 유가증권시장 74명, 코스닥시장 560명
 9) 2015년 자산총액 2조 이상 기업의 감사위원 수는 유가증권시장 459명, 코스닥시장 11명
 10) 2015년 자산총액 2조 미만 기업의 감사위원 수는 유가증권시장 430명, 코스닥시장 274명
 11) 2015년 자산총액 1천억 ~ 2조 기업의 감사 수는 유가증권시장 397명, 코스닥시장 371명
 12) 2015년 자산총액 1천억 미만 기업의 감사 수는 유가증권시장 84명, 코스닥시장 536명

■ 표2. 2015-2016년 국내 KOSPI 200 기업 사내이사·감사기구 보수 추이¹³⁾

단위 : 천원	2015년 (전년대비)	2016년 (전년대비)
1인당 사내이사 보수 평균액	757,418(▼0.7%)	756,423 (▼0.1%)
1인당 감사기구 보수 평균액	80,758 (△1%)	79,816 (▼1.1%)

Source: 삼성KPMG ACI, 한국거래소 전자공시시스템

■ <표3> 2015년 대비 2016년 미국 사외이사 보수 수준은 14만~26만달러이며, 기업의 시가총액 구간에 따라 차이는 있지만 상승 추세를 보여주고 있음

- 2016년 기준으로 미국의 보수 수준은 국내 감사기구의 4~6배 수준으로 이러한 차이가 존재하는 주요 원인은 다음과 같이 추론할 수 있음
 - 국내 감사위원회의 회의 개최 수 및 투입 시간이 미국 감사위원회 대비 제한적임¹⁴⁾
- 영국의 경우에도, FTSE 100대 기업의 감사위원 1인당 평균보수는 81,000 GBP(한화 약 1.2억원)이며, 국내 감사기구 보수규모와 비교할 때 2.5~3배의 격차가 있음

■ 표3. 2015-2016 미국 주요기업(300대) 사외이사 보수 총액 동향¹⁵⁾

단위 : 달러	Large-Cap (시가총액50억 달러)	Mid-Cap (시가총액 10억~50억 달러)	Small-Cap (시가총액~10억 달러)
2016년 1인 평균 보수 총액	260,000	200,000	144,625
2015년 1인 평균 보수 총액	259,583	197,750	136,401
증감 (2016년/2015년)	△ 0.2%	△ 1.1 %	△ 6 %

Source: FW Cook, Director Compensation Report (2016)

13) '16년 1인당 사내이사 보수 평균액은 200사 조사결과이며, 1인당 감사기구 보수 평균액은 198사 조사결과임. '15년 1인당 사내이사 보수 평균액은 195사 조사결과이며, 1인당 감사기구 보수 평균액은 174사 조사결과임

14) 일례로, ACI Insight '2016년 국내 상장법인 감사위원회 회의활동 현황' 내용 중 국내 감사위원회 평균 회의 개최 수는 연 4회인 것과 대비하여 미국 대형주 감사위원회 회의개최 회수는 평균 8회로 언급하고 있음. 또한, 글로벌 ACI Head인 호세 로드리게즈에 의하면, 미국의 상장기업 감사위원회의 경우, 감사위원회 업무와 기타 이사회 업무로 연간 약 252시간을 소요하고 있는 것으로 나타났으며, 일부 감사위원의 경우 연간 1,000 시간 이상을 소요하기도 한다고 언급함 (제 2회 삼성 KPMG ACI 세미나, 2016. 06)

15) 미국 감사위원회는 대부분 독립적인 사외이사로 구성되며, 여타 이사회나 하부 위원회의 사외이사에 비해 많은 책임과 역할을 부담하여 상대적으로 보수 수준이 높다는 것을 감안할 때 사외이사의 보수를 국내 감사기구 보수와 비교하는 것이 큰 비약이 없다고 판단함

한국·미국의 감사기구 보수 결정과 공시 방식 비교

■ 한국의 감사기구 보수 결정과 공시

- 감사위원의 보수: 감사위원으로서의 직무 수행에 대한 대가로 지급되는 모든 보상을 의미하며, 월급·상여금·퇴직금 등을 모두 포함
 - 감사위원은 이사회 구성원 중에서 선임되므로 감사위원의 보수는 이사의 보수에 관한 상법 제388조¹⁶⁾가 적용되어 정관 조항 또는 주주총회 결의로 결정됨
 - 다만, 정관 및 주주총회는 감사위원 전원의 보수 한도를 결정하는 것이고 이 한도 내에서 이사회가 감사위원 개인별 지급액을 구체적으로 정할 수 있음
- 감사의 보수: 상법 제415조¹⁷⁾에서 이사의 보수에 관한 동법 제388조를 준용하고 있음
 - 상장회사는 제542조의12 제5항¹⁸⁾에 따라 주주총회의 목적 사항으로 감사의 보수 결정을 위한 의안을 상정할 때에 이사의 보수 결정을 위한 의안과 별도로 상정하여야 하는데, 이는 대표이사나 이사의 영향력을 차단함으로써 감사의 독립성을 강화하려는 취지임
- 국내 기업들은 사업보고서 내 ‘임원의 보수 등’ 부문에서 임원을 ‘등기이사’, ‘사외이사’, ‘감사위원회 위원’ 또는 ‘감사’의 세 그룹으로 분류하고, 각 그룹별 지급한 보수총액 및 1인당 평균 보수를 공시하고 있음
 - 해당 공시는 1인당 ‘평균’ 보수로 보수의 편차가 심한 경우 정보가 왜곡될 수 있고, 보수 총액만을 보여줄 뿐 지급기준이나 세부 내역에 대한 정보는 제공하지 못한다는 한계가 있음
 - 더욱이, 비금융회사의 경우 보수공시의 이행을 요구할 실효성 있는 관련 법률이나 규준이 부재한 상황임
- 다만, 금융회사에 한하여 2016년 8월 1일부터 시행된 「금융회사의 지배구조에 관한 법률」은 ‘보수 위원회를 설치하고, 임직원의 보수지급에 관한 연차보고서를 작성하고 결산 후 3개월 이내에 금융위원회가 정하는 바에 따라 홈페이지 등에 그 내용을 공시해야 함¹⁹⁾

16) 제388조(이사의 보수) 이사의 보수는 정관에 그 액을 정하지 아니한 때에는 주주총회의 결의로 이를 정한다.

17) 제415조(준용규정) 제382조제2항, 제382조의4, 제385조, 제386조, 제388조, 제400조, 제401조와 제403조 내지 제407조의 규정은 감사에 준용한다.

18) 제542조의12(감사위원회의 구성 등) ⑤ 상장회사가 주주총회의 목적사항으로 감사의 선임 또는 감사의 보수결정을 위한 의안을 상정하려는 경우에는 이사의 선임 또는 이사의 보수결정을 위한 의안과는 별도로 상정하여 의결하여야 한다.

19) 동법 제16조, 제22조

■ <표4> 미국의 감사위원 보수 결정과 공시

- 미국의 경우 감사위원의 보수결정과 관련하여, 이사회 내 보상위원회가 보수의 범위를 조언하면, 이사회에서 최종 결정하는 방식임²⁰⁾
- 이사의 실적을 객관적으로 평가하고 회사의 장기적인 발전과 이사의 보수를 일치시키기 위해 보수위원회를 두고 그 역할에 대해서 사업 보고서 등에 자세히 언급하고 있음
- 대표적 사례: 미국 GE사는 Proxy Statement를 통해 사외이사 보수정책을 다음과 같이 공시하고 있음
 - 사외이사 보상: 2016년 GE의 모든 사외이사는 보상(Retainer)을 분기 말 네 번의 분할 지급받았음. 선택에 따라 사외이사는 현금지급을 후배주²¹⁾로 전액 또는 일부 이연시킬 수 있음. 회의참석에 대한 추가적인 지급은 없음
 - 감사위원 추가보상 지급: 감사위원에 대하여는 과중한 업무량과 책임으로 인해 사외이사 지급료 외에 \$25,000를 추가 지급함
 - 선임 사외이사(Lead Director): \$50,000의 보상을 추가로 지급함
 - 기타 보상: 기부 프로그램, GE 상품권, GE 공식후원 행사 참여비용 등

■ 표4. GE사 2016년 감사위원 보수 (단위: 달러)

감사위원	현금	주식	기타	소계	비고
May L. chapiro	29,900	272,023	28,075	329,998	감사위원장
Sebastien M. Bazin	-	189,254	-	189,254	
W.Geoffrey Beattie	-	325,059	21,262	346,321	
Peter B. Henry	-	141,254	-	141,254	
James J. Mulva	-	300,915	25,000	325,915	Industrial Risk Committee 겸임
James E. Rohr	139,500	210,232	50,000	398,732	보상위원회 겸임

Source: GE, "2017년 Proxy Statement" (2017)

20) 미국은 이미 1930년대 초반부터 증권법과 증권거래소법에서 상장회사 임원의 보수를 공시하도록 규정하고 있어 기업은 개별 감사위원의 보수 및 회사의 보수정책을 공시하고 있음

21) 이익배당과 잔여재산의 분배 참가순위가 보통주의 후위에 있고 의결권이 없는 주식



결언

- 향후 감사기구(감사위원 및 감사)는 직책에 요구되는 업무량과 법적 책임을 고려하여 활동범위 및 업무 투입시간을 늘리고 투입 노력과 성과에 상응하는 보상 방식과 수준을 마련하는 것이 바람직함
- 국내 감사기구의 보수와 관련한 공시내역을 볼 때, 이를 개선함으로써 감사기구 보수 산정의 객관성과 투명성을 높여 주주 등 이해관계자들과 원만하게 소통할 수 있음
 - 미국의 경우 객관적 평가에 근거하고 보상의 수단에 있어서도 현금·주식·추가보상·기타 프로그램 참여 등을 공시하나, 국내 상장법인의 경우 보수총액만을 보여줄 뿐 지급기준이나 세부내역에 대한 정보는 제공하지 않음

2016년 국내 상장법인 감사위원회 회의활동 현황

삼성KPMG ACI

- 감사위원회는 이사회와는 독립적인 별개의 회의체로서, 사업연도 중 회의 개최횟수와 회의 시간을 충분히 가짐으로써 안건에 대한 신중한 검토와 활발한 의견 교환을 추구하는 것이 바람직함
- 감사위원회를 설치한 국내 상장사들은 평균적으로 연 4회 감사위원회 회의를 개최하는 반면 미국 대형주 기업 감사위원회는 연 평균 8회의 회의를 개최하고 있음
- 국내 감사위원회 회의에서 찬성·반대로 의견이 갈릴 수 있는 ‘의결안건’이 수정가결 혹은 부결되는 경우는 사실상 거의 없는 것으로 조사됨
- 국내 감사위원회는 회의 개최횟수를 증대하는 한편, 획일적 집단사고를 지양하고 다양한 의견 개진을 장려하여야 하며, 장기적으로는 다루는 안건의 범위도 확대하여 보다 심도 있는 회의활동을 추구하여야 함

논의 배경

- 이사회 내 위원회는 이사회와는 별개의 회의체로서 이사회가 위임한 사항에 대한 결의 권한을 가지는데, 여타 위원회에 대해서는 이사회가 해당 위원회가 이미 결의한 사안을 재결의할 수 있으나, 감사위원회 결의사항은 이사회가 재결의할 수 없음

표1. 감사위원회 결의에 대한 이사회 재결의 금지 상법 조항

제415조의2(감사위원회) ⑥ 감사위원회에 대하여는 제393조의2제4항 후단을 적용하지 아니 한다.

제393조의2(이사회내 위원회) ④ 위원회는 결의된 사항을 각 이사에게 통지하여야 한다. 이 경우 이를 통지받은 각 이사는 이사회에 소집을 요구할 수 있으며, 이사회는 위원회가 결의한 사항에 대하여 다시 결의할 수 있다.



- 또한 19대·20대 국회에서 각각 발의된 주식회사의 외부감사에 관한 법률 개정안에 외부감사인 선임 권한을 감사(위원회)로 이관하려는 내용이 담겼는데, 동 개정안이 통과될 경우 감사위원회 회의에서 다루어지는 의결안건의 외연이 확대되는 효과가 있음
- 이와 같이 감사위원회 의결 권한을 강화하려는 노력이 법률로써 이미 시행되고 있거나 추가로 시행을 앞두고 있는 상황에서 국내 상장사 감사위원회가 실효성 있는 회의활동을 수행하고 있는 지 살펴보고자 함

2016년 국내 상장법인 감사위원회 회의활동 현황

- 2016년 12월 31일 기준 감사위원회가 설치된 유가증권시장 및 코스닥시장 상장사 432사를 대상으로, 감사위원회 회의 개최횟수¹⁾와 회의에서 다루어진 안건개수를 회의활동의 지표로서 조사함
 - 감사위원이 단순히 이사회 구성원으로서 '이사회' 회의에 참석한 것은 포함하지 않고, 감사위원회가 이사회와는 독립적인 별도의 회의체로서 활동한 것만 포함
 - 단, 감사위원이 이사회에 이사로서 참석한 경우라도 감사위원회가 통상적으로 다루는 안건을 논의한 회의의 경우에는 감사위원회 회의 개최횟수에 포함
 - 감사위원회 통상 안건: 재무제표 검토 및 승인, 외부감사인 선임에 대한 승인, 내부회계관리제도에 대한 평가 및 보고, 감사위원회 위원장 선임, 내부감사부서 직원 선임·해임·보직변경 등
- <표2> 국내 기업 감사위원회는 평균적으로 연 4회의 회의를 개최하는 것으로 나타났는데, 시장별로 세부 구분할 경우 유가증권시장 상장사 감사위원회는 연 4.5회, 코스닥시장 상장사는 연 2.5회로 나타남

표2. 국내 상장법인 연 평균 감사위원회 회의 개최횟수

구분	유가증권시장 (310사)	코스닥시장 (122사)	전체 상장사 (432사)
감사위원회 회의 개최횟수 (회)	4.51	2.47	3.93

1) 2016년 사업연도 중 개최된 감사위원회 회의의 횟수를 계상. 동일한 일자에 여러 회 개최된 경우 1회로 간주

- <표3-1> 회의 개최횟수별로 세부 구분할 경우, 연 4회 이하로 감사위원회 회의를 개최한 기업은 432사 중 262사(60.6%)였으며, 감사위원회 회의를 단 한 번도 개최하지 않은 기업은 17사(3.9%)로 조사됨²⁾

■ 표3-1. 국내 상장법인 감사위원회 회의 개최횟수별 기업 수

회의 개최횟수 (회)	기업 수 (개사)	비율
0	17	3.9%
1	70	16.2%
2	75	17.4%
3	40	9.3%
4	60	13.9%
5	68	15.7%
6	50	11.6%
7	19	4.4%
8회 이상	33	7.6%
계	432	100.0%

- <표3-2> 유가증권시장 상장사를 대형주, 중형주, 소형주로 구분하여 분석한 결과, 국내 유가증권시장 대형주는 감사위원회 회의를 연 5.5회, 중형주 및 소형주는 4회 내외로 개최하는 것으로 나타남

- 대형주 그룹은 10사 중 9사 꼴로 회의를 연 4회 이상 개최하여 적어도 분기마다 한번씩은 감사위원회 회의를 개최하고 있음
- 그러나, 중형주와 소형주 그룹의 경우 회의를 연 3회 이하로 개최하는 기업이 각 그룹 내에서 40%를 차지하여, 회의 횟수를 증대할 필요가 있음

2) '유가증권시장 공시규정' > '제2장 공시의무' > '제1절 주요경영사항의 신고·공시'에 따라 기업이 주요경영사항에 해당되지 않는다고 판단할 경우 실제로 회의가 개최되었다라도 개최내역을 공시하지 않았을 수 있음. 또한 주요경영사항에 대한 판단기준도 기업별로 차이가 있을 수 있음



표3-2. 국내 주요기업 감사위원회 회의 개최횟수별 기업 수

기업 구분 ³⁾	연 회의 개최횟수별 기업 수 ⁴⁾ (그룹 내 비중)				회의 개최횟수 평균 ⁵⁾
	1~3회	4~6회	7~9회	10회 이상	
대형주 (85사)	10 (11.8%)	55 (64.7%)	14 (16.5%)	6 (7.1%)	5.49
중형주 (116사)	46 (39.7%)	50 (43.1%)	16 (13.8%)	3 (2.6%)	4.35
소형주 (109사)	47 (43.1%)	45 (41.3%)	6 (5.5%)	4 (3.7%)	3.99

- <표4> 이와 대조적으로 미국 대형주 기업 감사위원회의 경우 회의를 연 7회 이상 개최하는 경우가 약 77%에 달하였고, 대형주 기업 감사위원회의 평균 회의 개최횟수는 연 8회 수준에 이릅니다
- <표3-2>와 <표4>의 Peer Group 간 비교 시, 대형주 및 중형주 그룹은 약 2.4회, 소형주 그룹은 약 1.6회 차이로 미국의 감사위원회가 국내 감사위원회보다 더 많이 회의를 개최하는 것으로 조사

표4. 미국 주요기업 감사위원회 회의 개최횟수별 기업 수⁶⁾

기업 구분	연 회의 개최횟수별 기업 수 (그룹 내 비중)				회의 개최횟수 평균 ⁷⁾
	1~3회	4~6회	7~9회	10회 이상	
대형주 (69사)	0 (0%)	16 (23.2%)	32 (46.4%)	21 (30.4%)	7.91
중형주 (71사)	0 (0%)	35 (49.3%)	30 (42.3%)	6 (8.5%)	6.69
소형주 (19사)	2 (10.5%)	11 (57.9%)	6 (31.6%)	0 (0.0%)	5.63

- <표5> 한편, 회의에서 다루어지는 안건을 보면, 전체 감사위원회 안건 중 의결안건이 차지하는 비중이 절반에 달함에도, 의결안건이 수정가결 되거나 부결되는 경우는 매우 희소한 것으로 나타남
- 의결안건이란, 찬성/반대로 의견이 나누어질 수 있거나 심도 있는 토의를 통해 대안이나 해결책을 이끌어내야 하는 안건을 말함⁸⁾

3) 한국거래소의 '코스피 대형주'(시가총액 상위 100위), '코스피 중형주'(101~300위), '코스피 소형주'(301위 이하) 구분에 따름

4) 0회에 해당되는 중형주 1사, 소형주 7사는 제외됨

5) '1~3회' 구간은 대푯값 2, '4~6회' 구간은 대푯값 5, '7~9회' 구간은 대푯값 8, '10회 이상' 구간은 대푯값 10으로 계산. '10회 이상' 구간이 과소계상 되었으므로 실제 평균은 더 높을 것으로 예상

6) Deloitte&Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals, "2014 Board Practices Report Perspectives from the boardroom"

7) 각주5와 동일

8) 이에 대비하여 보고안건이란, 추가적인 논의를 필요로 하지 않고 특정 사실에 대한 전달이 목적인 안건을 말함(예: 1분기 경영실적 보고, 내부회계관리제도 평가결과 보고 등). 보고안건은 가결/부결 여부가 적용되지 않음

- 예: 재무제표 검토 및 승인, 감사위원회 위원장 선임, 감사위원회 규정 개정, 외부감사인 선임, 핵심감사항목 선정, 내부감사 결과 특정 임직원에 대한 포상 또는 징계 등

- 2016년 사업연도 중 국내 상장사 감사위원회에서 다루어진 총 안건 중 48.2%가 의결안건인 것으로 조사되었는데, 유가증권시장의 경우 전체 의결안건 1,447건 중 수정가결이 7건, 부결이 1건이었고 코스닥시장은 전체 의결안건 239건 중 수정가결 또는 부결이 단 한 건도 없는 것으로 나타남

표5. 국내 상장법인 감사위원회 의결안건의 수정가결 및 부결 현황⁹⁾

항목	유가증권시장 (310사)	코스닥시장 (122사)	전체 상장사 (432사)
감사위원회 총 안건 개수 (건)	3,054	445	3,499
감사위원회 총 의결안건 개수 (건)	1,447	239	1,686
총 안건 중 의결안건 비율	47.4%	53.7%	48.2%
의결안건 중 수정가결 개수 (건)	7	0	7
의결안건 중 부결 개수 (건)	1	0	1
의결안건 중 수정가결 또는 부결 비율	0.6%	0.0%	0.5%

■ <표6-1> 연 평균으로 살펴보면 국내 상장사 감사위원회는 연간 약 8건의 안건을 다루는데 이 중 4건 정도가 의결안건임

- 시장별로 의결안건 현황을 살펴보면, 유가증권시장 상장사는 연간 감사위원회 전체 안건 10건 중 의결안건 5건, 코스닥시장 상장사는 연 4건 중 2건 수준으로 나타남

표6-1. 국내 상장법인 연 평균 감사위원회 안건 개수

구분	유가증권시장 (310사)	코스닥시장 (122사)	전체 상장사 (432사)
연 평균 감사위원회 안건 개수 (건)	9.85 (100%)	3.65 (100%)	8.10 (100%)
연 평균 감사위원회 의결안건 개수 (건)	4.67 (47.4%)	1.96 (53.7%)	3.90 (48.1%)
연 평균 감사위원회 보고안건 개수 (건)	5.18 (52.6%)	1.69 (46.3%)	4.20 (51.9%)

■ <표6-2> 한편, 감사위원회 안건 개수 총계를 감사위원회 회의 개최횟수 총계로 나누어 감사위원회 회의 당 다루어진 안건의 수를 살펴본 결과, 전체 상장사 기준 회의 1회 당 약 2건의

9) 감사위원회를 설치한 432사에서 2016년 사업연도 중 다루어진 모든 감사위원회 안건 개수의 총계임



안건이 다루어진 것으로 나타남

표6-2. 국내 상장법인 감사위원회 회의 당 다루어진 안건 개수

구분	유가증권시장	코스닥시장	전체 상장사
회의 당 안건 개수	2.19	1.48	2.06

맺음말

- 감사위원회를 설치한 국내 기업 10사 중 6사는 회의를 연 4회 이하로 개최하고 있는데, 주요 기업에 한정하여 국내와 미국을 비교하였을 때에도 미국 감사위원회의 연간 회의 개최횟수가 국내보다 2회 정도 더 높은 수준으로 나타남
 - 이는 국내 기업에서 분기별 재무제표 검토·승인 외에는 감사위원회 활동의 범위가 매우 제한적인 데 따른 것으로 판단됨
 - 선진국 감사위원회는 연간 회의 개최횟수도 국내 기업보다 많을 뿐 아니라, 다루는 안건도 재무제표 검토, 외부감사인 선·해임을 포함해 사이버 리스크 대응정책 수립, 내부고발제도(Whistleblower Program) 운영 등 보다 다양함
 - 국내 기업 감사위원회도 회의 개최횟수를 증대하고, 각 감사위원들은 회의활동에 더 많은 시간을 투입해야 함. 더불어, 감사위원회 회의에서 다루는 안건의 저변을 확대할 필요가 있음
- 국내 기업 감사위원회 활동을 검토해본 결과, 의결안건에 대해 수정의견이나 반대의견이 사실상 거의 나오지 않고 있는데, 보다 건설적인 논쟁과 활발한 의견교환이 이루어질 수 있는 환경 조성이 필요함

기업의 CSR(기업의 사회적 책임) 활동에 대한 이사회에 대응

이 만 우
고려대학교 경영대학 교수 · 신한금융지주 감사위원

- 주주·투자자 등은 기업이 지속가능한 성과 달성의 지표로서 효과적인 CSR 실행여부를 채택하고 있는지 주목하고 있으며, 이에 따라 CSR 실행 여부가 이사회에 주요 안건으로 다뤄지고 있음
- 이에 국내에서 선도적으로 CSR 활동을 추진하고 있는 신한금융그룹의 사회책임경영위원장을 역임하고 현재 동 그룹 금융지주사 감사위원장이기도 한 이만우 고려대학교 교수와 '기업의 CSR 활동에 대한 이사회에 대응'을 주제로 인터뷰 함
- 신한금융그룹의 이사회에서는 성공적인 영리 추구를 기대하는 일반주주, 적극적 CSR 활동을 기대하는 외부 이해관계자와 그 사이의 임직원들을 어떻게 조화시킬 것인가에 대해 독립적인 위치에 있는 사외이사들이 중요한 역할을 담당하고 있음
- 또한, 신한금융그룹의 주요 주주인 재일교포 주주와 외국계 펀드들은 CSR 활동을 통한 사회적 책임의 이행을 조직의 핵심가치이자 성공과 성장의 동력으로 인지하고 있음. 신한금융그룹은 CSR 활동이 단순히 비용만을 발생 시키는 활동이 아니라, 주주 가치를 증진하고 기업 장기성장에 직접적인 역할을 수행한다고 생각하고 있으며, 재무적인 성과와 상충될 수 있는 부분은 안정적인 주주관계 형성과 적극적인 커뮤니케이션을 통해 보완하고 있음. 즉, 신한금융그룹의 CSR 활동은 주주들과 소통함으로써 주주들의 적극적인 지원과 신뢰를 얻는 과정임
- '사회책임보고서' 콘텐츠의 투명성 확보는 이해관계자의 신뢰로까지 이어질 수 있는 연결고리를 가짐.¹⁾ 신한금융그룹은 양질의 보고를 위해 지속가능경영 보고 표준을 제공하는 국제기구인 GRI(Global Reporting Initiative) 보고서 품질 결정에 관한 6가지 원칙을 준수하여 발표하고 있음
- 기업의 영리추구가 '존재의 이유'라면 CSR은 '존재의 보람'이며, 이 연장선상에서 직원 개인이 보람을 느끼는 것도 CSR의 핵심 과제임. 요컨대, 신한금융그룹은 젊은 임직원들이 조직에 애정을 느끼며 근무하는 기업문화를 형성하는데 CSR을 주요 요소로 인식하고 활동함

1) '사회책임보고서'는 대외 이해관계자의 신뢰를 증진하고 사회적 평판을 높이는 핵심 도구임

◇ **삼성KPMG ACI:** 최근 기업의 ESG(환경·사회·지배구조)에 대한 내·외부 이해관계자들의 기대가 커지고 있으며 해당 사안과 관련한 이사회에 다양한 활동도 기대되고 있다. 실제 신한금융그룹도 CSR(기업의 사회적 책임, 이하 ‘CSR’) 활동이 활성화되고 있으며 이와 관련한 이사회에 역할이 증가하고 있다고 생각하는가?

◆ **이만우 감사위원장:** 기업 존립의 전제조건은 영리 목적으로 이익을 추구하는 것이다. 이와 더불어, 사회에서는 ‘기업의 사회적 책임’ 또는 ‘비재무적 성과’가 강조되고 있다. 기업은 이러한 양자간의 조화를 통해 소위 ‘착한 기업’으로 인식될 수 있다. 신한금융그룹도 이러한 사회적 흐름에 따라 ‘따뜻한 금융’이라는 슬로건 하에 ‘기업의 사회적 책임’을 강조하며 이를 실천하고 있다.

그러나, ‘따뜻한 금융’이라는 말의 어감 때문인지 일반적으로 사람들은 CSR이라고 하면 퍼주기 식의 지원을 떠올리는 경우가 많으며 이윤추구 활동에 반하여 비용만 초래한다고 인식하는 경우가 많다. 그러나, 기업의 이윤추구와 사회적인 기여의 조화를 이루는 것이 중요하다고 생각한다.

이러한 조화를 찾기 위한 노력의 일환으로, 신한금융그룹은 이사회 내에 ‘사회책임경영위원회’를 운영하고 있다. 본인도 과거 ‘사회책임경영위원회’ 위원장을 지낸 바 있는데, 여기서 CSR 실적을 담은 ‘사회책임보고서’ 등을 발간하며, 기업의 사회적 책임을 이행하며 지속가능경영을 추구하는 기업들에 모범이 되고자 노력해 왔다. 이러한 결과로, 신한금융그룹의 CSR 활동과 ‘사회책임보고서’는 국내외에서 모범적이며 대표적인 사례로써 자리매김하게 되었다.²⁾

이러한 앞선 노력과 결실은 사실, CSR이 주요 주주와의 커뮤니케이션에서 핵심적인 안건으로 다뤄졌기 때문이다. 일례로 신한금융그룹의 주요주주인 제일교포 주주들을 비롯해, 해외 연기금 펀드 등의 기관투자자는 신한금융그룹의 CSR 활동에 관심이 매우 높아, 면담 시 CSR이 주요 주제로 다뤄지곤 한다. 한번은 북유럽 국가의 연금펀드 관계자들이 내방해 그룹의 CSR 활동에 대한 인터뷰를 진행한 적이 있다. 전언에 의하면, 그들이 발간한 보고서에 인터뷰 내용을 인용하며, 신한금융그룹의 CSR 활동이 ‘아시아의 희망’, ‘경영의 희망’ 등으로 표현되었다고 한다.

신한금융그룹에서 CSR에 대한 이사회에 역할을 간단히 정리하자면, 성공적인 영리 추구를 기대하는 일반주주와 적극적인 CSR 활동을 기대하는 외부의 이해관계자들 그리고 그 사이에 있는 임직원들의 이해를 조화시키는 것이라고 생각한다. 이런 관점에서 볼 때, 신한금융그룹의 이사회는 비교적 독립적인 위치에서 제 역할을 수행하고 있다.

2) 4년 연속 글로벌지속가능경영 100대 기업 선정, 2016년 다우존스 지속가능경영 월드지수(DJSI WORLD) 4년 연속편입, 2017년 다보스 포럼 ‘글로벌 100대 기업’ 국내기업 유일 5년 연속 선정, 2016 대한민국 지속가능성대회 ‘지속가능성보고서상(KRCA)’ 수상

◇ **삼성KPMG ACI:** 그러한 노력에도 불구하고, 치열한 경쟁 환경 속에 기업의 성과달성에 대한 압박, 임직원들의 높은 복리후생에 대한 요구와 CSR 활동에 대해 증가하는 사회적 기대는 서로 충돌할 수 있지 않는가? 이런 상황에서 주주들의 이해가 중요할 것으로 판단된다. 그룹의 CSR 활동에 대해 주주들의 지지와 동의를 뒷받침되고 있다고 평가하는가?

◆ **이만우 감사위원장:** 그렇다. CSR 활동이 주주의 이익과 상충된다고 인식될 경우, 이는 극복하기 어려운 이슈가 될 것이다. 수익을 창출해야 하는 영리기업으로써, 지속적으로 주주의 투자를 받아 자금을 조달하는 주식회사로서, 신한금융그룹이 CSR과 관련하여 어떠한 전략적 방향을 취해야 할지는 매우 중요한 사안이다.

다른 기업들의 주주와 비교하여 신한금융그룹의 주주들은 이러한 활동에 대한 이해가 매우 높아 그룹이 CSR 활동을 적극적으로 펼치기에 유리한 환경이 조성되어 있다고 할 수 있다. 재일교포 주주와 외국계 펀드는 신한금융그룹의 주주 구성에서 가장 큰 비중을 차지한다. 특히, 재일교포 주주는 근대화 과정부터 모국의 발전에 기여 하고자하는 사회 공헌적 정서를 기반에 두고 있어 CSR 활동의 든든한 후원자이다. 외국계 펀드들의 경우 이미 자국에서 CSR 활동의 활성화를 자연스럽게 경험했기 때문에, 기업의 CSR 활동 필요성을 분명하게 인지하고 있다. 이러한 주주들의 특성으로 인해, 그룹의 CSR 활동이 보다 적극적이고 실질적으로 실천될 수 있는 것이다.

◇ **삼성KPMG ACI:** 이러한 주주들의 지원과 동의는 궁극적으로 주주 가치의 증대나 재무성과의 향상으로 이어져야 지속될 수 있을 것으로 판단된다. CSR 활동이 주주가치 증대와 재무성과향상에 직접적인 영향을 미친다고 생각하는가?

◆ **이만우 감사위원장:** 그렇다. 금융기업의 자본규모 확대가 중요해짐에 따라 글로벌 금융그룹들은 대형화되는 추세를 보이고 있다. 글로벌 금융그룹에 비하면 국내 금융그룹들의 자본규모는 여전히 낮은 수준이다. 이러한 상황에서 주주들의 장기투자자와 유상증자에 적극적으로 참여하도록 유인을 마련하는 것은 금융기업에게 매우 중요한 과제이다. 앞서 언급한 북유럽 국가의 펀드 관계자와 인터뷰 중 “당신이 우리에게 원하는 것이 있다면, 한 마디로 말해 달라!”고 질문 받았는데, “감사위원장으로서는 부탁한다면, 신한금융그룹은 재무적 수익활동과 CSR 활동을 병행하며 장기적으로 탄실한 성장을 성실히 이행해 나갈 것이니, 이러한 성과 달성을 위해 주식을 장기 보유해 달라.”고 강조하였다.

기업의 CSR 활동은 기업의 사회적 평판과 영업기반을 강화하면서 동시에 주주들의 신뢰를 증진시켜 장기투자자와 추가적인 투자 유치를 견인한다. 이러한 측면에서도 CSR 활동은 기업의 경영활동과

재무성과 증진에 직접적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

◇ **삼성KPMG ACI:** CSR 활동이 기업의 성과로 이어지기 위해서는, 단순히 전시·행정용 뉴스로만 활용되는 것을 넘어 기업의 전략에 내재화되어야 한다고 생각한다. 이를 위한 신한금융그룹의 접근방법이 있는가?

◆ **이만우 감사위원장:** 신한금융그룹의 4년차 사외이사겸 감사위원장으로 소견은 다음과 같다. CSR 활동을 통해 주주들과 소통하며 신뢰를 쌓고, 이러한 토대 위에서 안정적으로 사회적 평판과 재무적 성과를 견인하는 것이 신한금융그룹의 경영전략과 CSR 활동을 접목시키는 접근방법이다. 이렇게 주주의 CSR에 대한 높은 이해와 적극적 후원 속에 영리추구활동을 조화시키는 것이 신한금융그룹의 강점이라고 할 수 있다.

◇ **삼성KPMG ACI:** 정리해보면, 이사회를 중심으로 경영 일선에서 CSR 활동은 단순히 비용만을 초래하는 활동이 아니라, 주주의 가치를 증진하고 기업의 성장을 견인하는데 직접적인 역할을 수행한다는 공감대가 있다는 것으로 이해되는 데 맞는가?

◆ **이만우 감사위원장:** 그렇다. 기본적으로 회사의 이익추구 활동은 영리기업의 ‘존재의 이유’이며 CSR 활동은 ‘존재의 보람’이라고 본다. 회사가 ‘존재의 이유’만을 앞세운다면 고객의 감동도 사회적 존경도 얻을 수 없다. ‘존재의 보람’이 ‘존재의 이유’에 더해져야만, 사회의 핵심적 일원으로서 자리매김하며 사회와 함께 역동적으로 성장할 수 있다. 그것이 신한금융그룹의 존재 목표라고 생각하며, 일반 기업의 운영방식에도 적용될 여지가 있다고 본다.

◇ **삼성KPMG ACI:** CSR 관련한 이사회에 역할은 무엇인가? 이사회가 그룹의 CSR 활동에 대한 방향성을 수립하고 성과를 내는 데 어떤 방식으로 기여하고 있는가?

◆ **이만우 감사위원장:** 신한금융그룹 이사회 하부 위원회에 CEO가 직접 참여하는 경우는 드문 중에도 사회책임경영위원회에 참여하고 있는 점은 시사하는 바가 크다. CEO는 동 위원회에서 그룹차원의 CSR 활동계획을 수렴하고 통합관리 한다. 비단 사회책임경영위원회에 국한해서가 아니라 이사회 전반에 CSR에 대한 역할인식이 강하다고 본다. 기본적으로 이사회는 사업계획을 검토할 때, “이 제안이 사회책임경영의 관점에서는 어떤 의의를 지니는가?”를 반드시 질문하고, 반영되도록 한다. 이후 정기적으로 발간되는

‘사회책임보고서’를 통해, 보고된 내용의 실행 여부를 예의주시 한다. 이러한 활동은 이사회와 CSR 활동에 대한 역할인식과 그에 상응하는 노력을 잘 보여준다고 생각한다.

◆ **삼정KPMG ACI:** “신한금융그룹에서 CSR 활동은 주주들과 소통하는 방식이다.”라는 말씀이 매우 인상적이다. 실제로 신한금융그룹의 ‘사회책임보고서’는 CSR 활동에 대한 대외 커뮤니케이션 수단으로써 자리매김하고 있는 것으로 평가 받고 있는데, CSR 활동이 주주와 사회를 통해 인정받고 성과를 내고 있음을 측정하기 위해 활용하는 지표나 평가 방식이 있는가?

◆ **이만우 감사위원장:** 주주를 포함한 대외 이해관계자들과 CSR 활동에 대한 커뮤니케이션을 정확하고 투명하게 수행하는 것이 CSR 활동을 주주의 신뢰 확대나 재무적 성과로 귀결시키는 중요한 매개체이다. 따라서 양질의 보고를 위해 지속가능경영 보고 표준을 제공하는 국제기구인 GRI(Global Reporting Initiative) 보고서 품질 결정에 관한 원칙을 준수해 그룹의 ‘사회책임보고서’에는 6가지 성과지표³⁾인 균형 · 비교가능성 · 정확성 · 적시성 · 명확성 · 신뢰성을 포함시켜 발표하고 있다.

◆ **삼정KPMG ACI:** 임직원 개개인은 CSR의 주체이며 동시에 대상이라고 할 수 있다. 따라서 기성세대와 다른 사고방식과 행동양상을 띄는 밀레니얼 세대⁴⁾를 이해하는 것이 필수적이라고 생각한다. 밀레니얼 세대는 윤리적인 기업을 선호하면서도 윤리적인 딜레마에 빠졌을 때 40대-50대에 비해 개인적이거나 비윤리적인 선택을 하는 이율배반적인 경향을 지니고 있다는 분석이 있는데, 이러한 특징을 지닌 밀레니얼 세대를 포함하여 임직원들이 CSR에 적극적으로 동참하고 관심을 갖도록 하기 위한 신한금융그룹만의 접근방법이 있는가?

◆ **이만우 감사위원장:** 신한금융그룹은 개인평가 등이 매우 철저하게 이루어지는 편이라 내부에서는 우스갯소리로 “심한은행”이라고 자조한다는 말을 들었다. 임직원들과 대화를 하면, 이러한 환경이 공정한 평가체계에 대한 만족으로 이어지고 있다고 판단된다. 예를 들어, 신한금융그룹에서는 CEO도 철저히

3) GRI가 제시한 지속가능경영보고서 품질을 결정하는 원칙은 다음과 같이 정리됨. (1) 균형: 조직은 전반적인 성과에 대해 합리적으로 평가할 수 있도록 보고서에서 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 모두 다루어야 함 (2) 비교가능성: 조직은 일관성 있게 정보를 선정, 편집, 보고해야 함. 또한 이해관계자가 시간에 따른 조직의 성과 변화를 분석할 수 있고 다른 조직에 관한 분석에 도움이 되는 방식으로 정보를 제공해야 함 (3) 정확성: 보고서의 정보는 이해관계자가 조직의 성과를 평가할 수 있을 정도로 정확하고 상세해야 함 (4) 적시성: 이해관계자가 적시에 정보를 사용하여 현명한 의사결정을 할 수 있도록 조직은 정기적으로 보고해야 함 (5) 명확성: 조직은 보고서를 활용하는 이해관계자가 쉽게 이해하고 접근할 수 있는 방식으로 내용을 제시해야 함 (6) 신뢰성: 조직은 차후 검토 과정을 거쳐 정보의 품질과 중대성을 확립할 수 있도록 보고서 작성에 사용한 정보와 프로세스를 수집, 기록, 편집, 분석, 공개해야 함

4) 1980년 ~ 2000년 사이에 출생한 세대

능력에 따라 선임되기 때문에, 낙하산 인사가 없다. 매우 치열하게 경쟁하더라도 인사 결과에 대한 동의 수준이 높아, 주니어 그룹에서도 '나도 열심히 하면 되겠다.'라는 생각으로 성실히 일하고, 공정하게 평가받고자 하는 것이, 신한금융그룹을 움직이는 동력이다. 요컨대, 투명하고 공정한 신한금융그룹의 기업문화가 젊은 사원들의 조직애와 사회적 기여를 중시하는 기업 경영철학의 실천을 뒷받침 하고 있다고 본다.

삼성KPMG 김유경 ACI 리더, 상무이사 (youkyoungkim@kr.kpmg.com)

삼성KPMG ACI 강환우 수석연구원 (hwanwookang@kr.kpmg.com)

사외이사의 독립성과 전문성 확보를 위한 발전방향

송 옥 렬
서울대학교 법과대학 교수 · 삼정KPMG ACI 자문위원

1. 상법개정안의 문제의식

우리나라 감사위원회 및 이사회에의 구체적인 모습은, 그 제도가 유래한 미국과는 사뭇 다르다. 여전히 감시기능이 활성화되지 못하고 있고, “거수기”라는 비판에서 자유롭지 못하다. 지연·학연 등 연고관계가 크게 작용한다는 비판도 있다. 대규모 상장회사의 경우에는 교수와 전직관료가 전체 사외이사의 60%를 넘게 차지하고 있어서, 전직 CEO 등 기업의 전문가들이 다수를 차지하는 미국과 차이를 보인다. 감사위원회 및 사외이사의 감시를 통한 기업지배구조의 개선은 IMF 금융위기 때부터 화두였지만, 여전히 갈 길은 많이 남아 있는 것으로 보인다.

IMF 금융위기 이후 이 문제에 대한 정책적 해법은 “사외이사의 독립성 강화”라는 방향으로 나타났다. 주로 사외이사의 결격요건을 강화하는 방식으로 제도적 개선이 이루어졌다. 회계부정 사태 이후 미국의 2002년 사베인즈-옥슬리법도 마찬가지로 독립성 요건을 규정하기 시작하였기 때문에(34년 §10A(m)(3)(A)), 이 방향은 어느 정도 설득력을 가지고 있다. 특히 우리나라는 감사위원을 단순히 이사회 구성원으로 보지 않고 감사처럼 생각하고 있기 때문에, 상장회사의 경우 감사위원 선임도 주주총회에서 하고 3% 의결권 제한도 적용하고 있다. 그 결과 비교법적인 관점에서 보면, 우리나라의 감사위원회와 사외이사의 독립성에 관한 규정들은 지금도 상당히 구체적이고 엄격한 편에 속한다.

그러나 아직도 사외이사의 선임이 지배주주의 영향력 하에서 이루어지며, 그 결과 실질적인 독립성이 확보되지 못하고 있다는 지적이 많다. 그렇다면 이 문제를 어떻게 풀어나갈 것인가? 하나의 방향은 지금까지와 마찬가지로, 감사위원 및 사외이사의 독립성에 관한 규정을 더욱 강화하는 것이다. 2016년 제출되었던 상법개정안은 이런 접근을 취하고 있다. 정권교체로 인하여 재벌에 대한 규제강화가 예상되고 있어서, 상법개정안은 곧 다시 화두로 등장할 가능성이 높다.



2. 상법개정안의 내용

감사위원 및 사외이사의 선임과 관련된 2016년 상법개정안은 크게 세 가지이다. 첫 번째는 감사위원을 분리선출하는 것이고, 두 번째는 근로자나 소액주주에게 사외이사 지명권을 부여하는 것이며, 세 번째는 사외이사의 결격사유를 강화하는 것이다. 이 가운데 두 번째는 우리나라 상황에서 쉽게 수용되기 어려울 것으로 예측되므로, 여기에서는 첫 번째와 세 번째에 국한하여 내용을 살펴본다.

먼저 감사위원 분리선출은 감사위원이 되는 사외이사를 주주총회에서 다른 이사들과 분리하여 선임하자는 것이다(상법 제542조의12 제2항 참조). 현재의 일괄선출 방식에서는 일단 주주총회에서 이사를 선임한 다음 그 가운데서 감사위원을 선임하는데, 이 두 번째 단계에 와서야 3% 의결권 제한이 적용되기 때문에 지배주주의 영향력을 원천적으로 배제할 수 없다는 것이다. 채이배 의원(안)에서는 사외이사인 감사위원의 선임에 있어 현재의 단순 3% 규정을 합산 3% 규정으로 개정하는 것도 포함되어 있어(상법 제542조의12 제4항 참조), 지배주주의 영향력은 더욱 약화된다. 물론 감사위원의 분리선출은 새로운 이야기는 아니다. 이미 금융회사 지배구조법에서는 오랜 진통 끝에, “감사위원이 되는 사외이사 1인 이상”에 대하여 분리선출을 규정하고 있다(동법 제19조 제5항).

다음으로 사외이사 결격사유 확대는 상장회사 또는 그 계열사의 임직원에 대해서 냉각기간을 현행 2년에서 5년으로 하고, 사외이사의 재직기간도 동일회사 6년, 계열사 포함 9년으로 제한하자는 것이다(상법 제542조의8 제2항에 신설). 이미 금융회사 지배구조법에서는 냉각기간을 3년으로 하고 있으며(동법 제6조 제1항 제3호), 사외이사 재직기간도 위와 마찬가지로 6년 및 9년으로 제한하고 있다(동법 제9호). 이렇게 보면 상법개정안은 금융회사 지배구조법을 따라가는 경향이 있는 것처럼 보인다. 향후 기업지배구조에 관한 법안들을 예측할 수 있는 지점이다.

3. 독립성 규제 강화의 한계

감사위원과 사외이사가 경영진 또는 지배주주로부터 실질적으로 독립되어야 한다는 것은, 감시기능의 제고라는 차원에서 너무나 당연한 요청이다. 문제는 그것이 현재와 같이 규제의 강화로 달성될 수 있는가 하는 것이다. 예를 들어, 미국은 회계부정 사태 이후에서야 샤베인즈-옥슬리법에서 감사위원회의 설치를 강제하고 그 구성원은 독립이사(independent director)로 할 것을 법제화하였다. 그러면서 독립성에 관한 규정도 두었는데(34년법 §10A(m)(3)(B), Rule 10A-3(e)(1)), 그렇게 구체적이지 못하다. 우리나라와 비슷한 구체적인 기준은 NYSE 상장규칙에서 찾을 수 있다.¹⁾ 어느 경우든 독립성에 대한 구체적인 기준은 최근에 와서야 생긴 일이다.

1) NYSE Listed Company Manual Rule 303A.02, 2003년 제정

그러나 그 이전부터 미국의 이사회는 1980년대를 기점으로 하여 사외이사 중심으로 전환되었으며,²⁾ 그 배후에는 사외이사의 독립성을 중시하는 미국 법원의 태도가 있다고 알려져 있다. 다시 말해서, 델라웨어 주 법원은 이사의 자기거래 또는 기타 이사의 이해상충이 문제되는 경우, “이해관계 없는 (disinterested)” 또는 “독립적인(independent)” 이사 과반수의 승인이 있으면 사법심사의 대상에서 제외하는 법리를 확립하였던 것이다.³⁾ 실제로 1980년대의 중요한 판결들, 예를 들어 Moran,⁴⁾ Revlon,⁵⁾ Newmont Mining,⁶⁾ Mills,⁷⁾ Paramount I,⁸⁾ Weinberger,⁹⁾ Zapata,¹⁰⁾ Grobow¹¹⁾ 사건 등에서 독립이사 다수의 승인을 거래의 적법성의 주요 판단기준으로 삼았다. 경영진으로서는 만일의 경우 법원을 설득하기 위해서는 사외이사가 실질적으로 독립적일 필요가 있었기 때문에 독립적인 사외이사를 마다할 이유가 없었고, 이러한 인센티브가 관행으로 정착되어 현재에 이르고 있다는 것이다.¹²⁾ 여기서 법원에서 독립성을 판단함에 있어서는 여러 정황을 종합하여 실질적으로 판단하였다는 점이 중요하다. 단순히 형식적인 결격사유를 두고, 이 요건을 충족하면 독립적이라는 식으로는 운영하지 않았다. 이처럼 실제로 회사의 경영진이 독립적인 사외이사가 필요했기 때문에 그 독립성이 계속 유지되어 왔다는 것이다.

이런 측면에서, “왜 우리나라 회사의 경영진이나 지배주주는 독립적인 이사가 필요하지 않을까”라는 질문을 던질 수 있을 것이다. 그 답은 다양하게 나올 수 있겠지만, 현재 기업에서는 이를 하나의 경제규제, 즉 비용처럼 느끼고 있지 않은가 생각된다. 기업 현실에서 사외이사의 독립성에 대한 수요가 없다면, 독립성을 지금보다 더 강제한다고 해서 현실이 바뀔 수 있는지 불확실하다. 그렇다면 어떻게 해야 하는지 정책적 판단은 더욱 어렵다. 함께 고민이 필요한 지점이다.

4. 사외이사의 전문성 강화를 위한 노력

처음 제기한 문제로 다시 돌아가 보자. 문제는 지배주주 또는 경영진에 대한 실질적인 감시 또는 통제가

2) Jeffrey N. Gordon, The Rise of Independent Directors in the United States, 1950-2005 : Of Shareholder Value and Stock Market Prices, 59 Stanford Law Review 1465 (2007), 1473면 표에서는 미국 이사회 평균 사내이사 비율의 추이를 보여주고 있는데, 1950년에는 49%, 1955년에서 47%였던 것이 1980년 33%, 1985년 30%를 거쳐 2000년에는 16% 수준에 그치고 있음

3) Stephen M. Bainbridge, The New Corporate Governance in Theory and Practice (Oxford, 2008), 175면.

4) Moran v. Household Int'l, Inc., 500 A.2d 1346 (Del. 1985).

5) Revlon, Inc. v. MacAndrews & Forbes Holding, Inc., 506 A.2d 173 (Del. 1985).

6) Ivanhoe Partners v. Newmont Mining Corp., 535 A.2d 1334 (Del. 1987).

7) Mills Acquisition Co. v. MacMillan, Inc., 559 A.2d 1261 (Del. 1988).

8) Paramount Communications v. Time, Inc., 571 A.2d 1140 (Del. 1989).

9) Weinberg v. UOP, Inc., 457 A.2d 701 (Del. 1983).

10) Zapata Corp. v. Maldonado, 430 A.2d 779 (Del. 1981)

11) Grobow v. Perot, 539 A.2d 180 (Del. 1988).

12) Lawrence E. Mitchell, The Trouble with Boards, in F. Scott Kieff & Troy A. Paredes, ed., Perspectives on Corporate Governance 17 (Cambridge, 2010), 54-58면.



잘 이루어지도록 하는 것이다. 감사위원 및 사외이사의 독립성 강화 이외에 다른 방법은 없는가? 한 가지 대안은 사외이사의 전문성을 강조하는 것이다. 물론 상당한 수준으로 독립적일 필요가 있지만, 전문성이라는 요소에 더 방점을 두어 제도를 운영하는 것이다.

미국에서는 금융위기 이후, 사회이사의 독립성보다는 전문성이 오히려 기업의 성과, 특히 공시정보의 질과 높은 관련성이 있다는 연구가 많다. 예를 들어, 감사위원회에 회계전문가가 사외이사로 참여하게 되면 공시정보의 진실성과 정확성이 유의하게 증가한다고 한다.¹³⁾ 이런 연구결과에 기초하여, 최근 미국에서는 사외이사의 전문성이 많이 강조되는 경향이 있다. 샤베인즈-옥슬리법에서도 감사위원이 되는 사외이사에게 전문적인 지식을 요구하고 있으며, 실제로 이 법 제정 이후 감사위원회에서 회계전문가의 비중이 증가하고 있다.

당해 산업이나 회계, 재무 등에 대한 전문지식과 경험이 있는 사람들이 사외이사로 등장하게 되면 위에서 제기한 문제를 어느 정도 해소할 수 있다. 일단 이런 사외이사들은 쟁점을 조금 더 정확하게 파악하고 필요한 조언을 할 수 있기 때문에 감사위원회나 이사회에서 실질적인 논의가 이루어질 수 있다. 또한 경영진이나 지배주주에게도 실질적인 도움이 될 수 있으므로, 이런 사외이사들을 수요할 가능성이 있다. 미국의 감사위원회 및 이사회에서 복잡한 사안들이 논의되고 중요한 의사결정이 이루어지는 이유의 하나도, 당해 산업이나 기업을 잘 아는 사람들이 감사위원회나 이사회에 참여하고 있기 때문이다.

이런 관점에서 보면, 전직 임직원이 몇 년 지나지 않아 사외이사로 참여하는 것보다 더 심각한 문제는 전문성이나 경험이 부족한 교수나 전직 공무원 등 명망가들이 사외이사의 다수를 점하고 있다는 것이다. 이렇게 된 이유 가운데 하나는 현재의 제도가 너무 독립성에 초점이 맞추어져 있기 때문이 아닐까 생각해 본다. 상법과 시행령에서 너무 복잡하게 그물망처럼 촘촘하게 결격사유를 정하고 있기 때문에, 당해 업계에서 전문가로서 역량을 쌓아온 사람이 사외이사로 잘 진출하지 못하는 것은 아닐지 검토해 볼 필요가 있다. 물론 여전히 기업에서 이런 전문가들에 대한 수요가 있는지, 그리고 다른 한편으로는 이런 사람들이 자신의 전문성을, 경영진이나 지배주주를 견제하는 방향으로 발휘할 것인지는 여전히 불확실하다. 그러나 현재와 같은 구조보다는 더 기대를 걸어 볼 수 있지 않을까? 보다 현실에 기초하여 고민을 시작할 시점인 것 같다.

13) Lawrence A. Cunningham, Rediscovering Board Expertise: Legal Implications of the Empirical Literature, in F. Scott Kieff & Troy A. Paredes, ed., Perspectives on Corporate Governance 62 (Cambridge, 2010), 74-75면에 실증연구가 정리되어 있음

2016년 국내 상장법인 여성 감사위원 및 감사 현황

삼성KPMG ACI

- 이사회 내 성 다양성(Gender Diversity)을 제고하기 위해 다수의 국가에서 법률 또는 기준으로 여성이사 최소 비율을 강제 또는 권고하고 있음
- 본고는 감사위원회 내 여성이사 및 여성 감사 현황에 초점을 맞추어, 국내 기업 내부감사기구의 성 다양성 수준을 진단함
- 국내 기업 감사위원 중 여성 비율은 2.0%, 감사 중 여성 비율은 2.1%로 나타났는데, 이는 해외 주요국 감사위원회 내 여성이사 비율 대비 최하위 수준으로서, 국내 기업들의 보다 적극적인 성 다양성 제고 노력이 요구됨

논의 배경

- 최근 이사회 다양성(Board Diversity)은 이사회 독립성·전문성과 함께 이사회 운영의 실효성을 강화하고 기업지배구조 개선을 도모하는 필수 요소로 대두되고 있음
 - 이사회 다양성은 성별·인종·종교·경력·전공 등 다양한 측면에서 논의될 수 있으나, 전세계적으로 이사회 내 성 다양성(Gender Diversity)에 대한 논의가 특히 활발함
 - 이사회 내 성 다양성이 높을수록 집단사고를 억제하고 경영성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과도 있음¹⁾
- <표1>과 같이 일부 유럽 국가들과 캐나다 일부 주는 여성이사할당제를 강제하거나 권고하고 있음

1) 한겨레, "행동주의 펀드의 돈버는 법_여성 임원 늘려라", 2017.01.16., http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/778843.html#csidx12e5dcd517cf9ef91fd663bfe1d9c5a

- <표1>에 소개된 국가 외에 벨기에(요구수준: 33%), 아이슬란드(40%), 이탈리아(33%), 말레이시아(30%) 등도 상장회사의 이사회 내 여성이사 비중을 강제하고 있음

표1. 여성이사할당제 도입 국가 현황

노르웨이						
요구 수준	이사회 규모(명)	2~3	4~5	6~8	9	10 이상
	할당 인원 수 또는 비율	남녀 모두 1명 이상	남녀 모두 2명 이상	남녀 모두 3명 이상	남녀 모두 4명 이상	남녀 모두 40% 이상
적용 대상	상장유한회사(Public Limited Liability Company), 정부기관 등					
적용 · 시행 시점	2003년부터 시행					
비고	- 양성(兩性)을 모두 고려 - 여성임원할당제를 전세계에서 최초로 도입 - 2016년 1월 1일 기준 노르웨이 상장회사 이사회 내 여성임원 비중은 실제로 42%임					
유럽연합(EU)						
요구 수준	40%					
적용 대상	상장회사의 사외이사 및 기타비상무이사 ²⁾					
적용 · 시행 시점	2020년까지 충족					
비고	'여성'이 아닌 '두 성별 중 이사회 내 비율이 더 낮은 쪽(Under-represented Sex)'에 대한 할당제임					
프랑스						
요구 수준	40%					
적용 대상	- 상장회사, 정부기관 - 3년 연속 자산 또는 매출액이 5,000만 유로 이상이고 임직원이 500명 이상인 비상장회사					
적용 · 시행 시점	2017년부터 시행					
비고	'여성'이 아닌 '두 성별 중 이사회 내 비율이 더 낮은 쪽(Under-represented Sex)'에 대한 할당제임					

2) 'Non-executive'는 '사외이사' 및 '사내이사지만 비상근인 기타비상무이사'를 모두 나타낼 수 있는 단어임

■ 표1. 여성이사할당제 도입 국가 현황(계속)

독일	
요구 수준	30%
적용 대상	- 주주 및 직원을 대표하는 이사가 감독이사회 ³⁾ 에 포함된 상장회사 중 규모기준 상위 약 110개 회사 - 사외이사 및 기타비상무이사
적용 · 시행 시점	2016년부터
비고	2018년부터는 50%가 목표
캐나다	
요구 수준	50%
적용 대상	퀘벡(Quebec)주 정부기관
적용 · 시행 시점	2011년부터
비고	2014년 6월, 캐나다 여성이사 진흥 자문위원회는 2014~2019년의 기간동안 이사회 내 여성 비중 30%, 장기적으로는 50%를 달성할 것을 연방정부에 권고함 ⁴⁾
스웨덴	
요구 수준	40% ⁵⁾
적용 대상	상장회사
적용 · 시행 시점 ⁶⁾	- 전체 상장회사: 2020년 정기주주총회 이후 40% 충족 - 대규모 회사: 2017년 정기주주총회 이후 35% 충족 - 소규모 회사: 2017년 정기주주총회 이후 30% 충족
비고	- 양성(兩性)을 모두 고려 - 2016년 9월, 2019년까지 상장회사 이사회 내 여성임원이 40% 이상이 되도록 강제하려는 법안이 발의되었으나 통과되지 못함

■ ‘이사회’ 성 다양성 제고는 위와 같이 제도로써 강제 또는 권고되고 있는 사례가 많으나, 이사회 내 특정 ‘위원회’에 대한 여성이사 할당제가 시행되고 있는 국가는 없음. 또한 이사회 내 여성이사에 대한 국내외 실태에 관해서는 적지 않은 연구가 진행된 상태이나 특정 위원회 내 여성이사에 대한 실태조사나 심도 있는 분석은 희소한 편임

3) 독일은 감독이사회(Supervisory Board)와 경영이사회(Management Board)로 이사회가 이원화 되어있음

4) Government of Canada’s Advisory Council for Promoting Women on Boards, “Good for Business_A Plan to Promote the Participation of More Women on Canadian Boards”

5) 강행규정이 아닌 선언적 목표

6) 스웨덴 기업지배구조위원회(The Swedish Corporate Governance Board)가 세운 목표

- 이에, 본고는 감사위원회와 감사에 초점을 맞추어 국내 기업 여성이사 중 감사위원 직책을 맡고 있는 여성과 상근감사 또는 비상근감사로 재직하고 있는 여성의 최신 실태를 살펴보고 해외 감사위원회 성 다양성 현황과 비교함

2016년 국내 상장법인 여성 감사위원 및 감사 현황

■ <표2> 2016년 12월 31일 기준 국내 상장사의 감사기구를 조사한 결과, 감사위원 중 여성은 2.0%, 감사 중 여성은 2.1%에 불과한 것으로 나타남

- 유가증권시장 상장사에 재직 중인 감사위원 953명 중 여성은 17명(1.8%)이었고 코스닥시장 상장사에 재직 중인 감사위원 366명 중 여성은 10명(2.7%)으로 나타남
- 유가증권시장 상장사에 재직 중인 감사 458명 중 여성은 1명(0.2%), 코스닥시장 상장사에 재직 중인 감사 971명 중 여성은 29명(3.0%)으로 나타남

■ 표2. 2016년 국내 상장법인 여성 감사위원 및 감사 현황

		유가증권시장 (732사)	코스닥시장 (1,071사)	전체 상장사 (1,803사)
감사위원회 설치 회사 수(개사)		310	122	432
감사위원 수(명)		953	366	1,319
여성 감사위원	수(명)	17	10	27
	비율	1.8%	2.7%	2.0%
감사 설치 회사 수(개사)		422	949	1,371
감사 수(명)		458	971	1,429
여성 감사	수(명)	1	29	30
	비율	0.2%	3.0%	2.1%

■ <표3> 딜로이트가 이사회 뿐 아니라 이사회 내 주요 위원회 구성원들의 여성 비율을 조사하여 발간한 보고서에 따르면, 우리나라는 ‘감사위원회 내 여성이사 비율’이 최하위 수준임

- 노르웨이, 스웨덴, 이탈리아, 프랑스, 핀란드 등 유럽국가들의 감사위원회 내 여성 비율은 30% 이상으로 매우 높은 수준이었으며 특히 노르웨이는 43.9%에 달함

표3. 주요국 감사위원회 내 여성이사 현황⁷⁾

순위 ⁸⁾	국가	감사위원회 내 여성 비율
1	노르웨이	43.9%
2	스웨덴	38.5%
3	이탈리아	37.3%
4	프랑스	36.0%
5	핀란드	31.2%
6	뉴질랜드	31.1%
7	영국	29.2%
8	벨기에	28.2%
9	남아프리카공화국	27.0%
10	호주	25.0%
11	이스라엘	24.6%
12	덴마크	24.3%
13	캐나다	20.6%
14	스페인	20.5%
15	네덜란드	20.2%
16	스위스	17.1%
17	독일	17.0%
18	미국	16.7%
19	태국	15.3%
20	말레이시아	14.4%
21	홍콩	10.9%
22	인도	10.4%
23	일본	9.8%
24	중국	9.1%
25	싱가포르	8.1%
26	터키	7.4%
27	브라질	6.8%
28	대만	6.1%
29	러시아	5.5%
30	한국	2.5%⁹⁾

7) Deloitte_Global Center for Corporate Governance, "Women in the boardroom_A global perspective", 5th edition

8) 동 보고서는 총 44개국을 대상으로 여성이사 현황을 조사하였는데 데이터가 누락되었거나 경제규모가 하위권인 일부 국가를 제외하고 주요국 30개국을 선정KPMG ACI가 선정하였음

9) 동 보고서는 국내 주요기업 116사를 대상으로 감사위원회 내 여성이사 현황을 조사하였음. 이에 감사위원회를 설치한 모든 국내 상장사 432사를 대상으로 한 선정KPMG ACI의 조사결과 대비 여성이사 비율이 다소 높게 나타난 것으로 보임

맺음말

■ 우리나라는 해외 주요국들과 비교하였을 때 내부감사기구 내 여성 구성원 비중이 매우 저조한 편임

- 일부 유럽 국가들은 감사위원회 내 여성 비율이 40%에 육박하는데 우리나라는 2%대임

■ 단순히 형평성 차원이 아닌, 관점과 사고의 다양성이 회의활동을 더 풍부하게 만들 수 있다는 점에서, 이사회 및 이사회 내 위원회 모든 곳에서 성 다양성이 제고되어야 할 것임

부록_2016년 12월 31일 기준 여성 감사위원 및 감사를 선임한 국내 기업

No. ¹⁰⁾	여성 감사위원을 선임한 기업	여성 감사를 선임한 기업
1	KB금융	C&S자산관리
2	KSS해운	GMR 머티리얼즈
3	강남제비스코	SM C&C
4	뉴보텍	YW
5	도이치모터스	경동제약
6	동양생명	기가레인
7	동일기연	로지시스
8	레이젠	바른손
9	롯데케미칼	바른손이앤에이
10	삼성물산	보령메디앙스
11	삼성전기	보타바이오
12	삼성카드	삼보판지
13	아트라스BX	시노펙스
14	엑토즈소프트	썬코어
15	에이디칩스	셀바이오텍
16	우리은행 ¹¹⁾	아미노로직스
17	우리조명	아이에스이커머스
18	우수AMS	에스마크

10) 기업명 기준 오름차순 정렬

11) 여성 감사위원 2명

No. ¹⁰⁾	여성 감사위원을 선임한 기업	여성 감사를 선임한 기업
19	유나이티드	에이디테크놀로지
20	유라테크	엔피케이
21	참엔지니어링	우노앤컴퍼니
22	케이티스	유지인트
23	케이티앤지	이-글 벳
24	풀무원	자연과환경
25	한세실업	제닉
26	현대리바트	제이준
27		처음앤씨
28		판타지오
29		행남생활건강
30		흥구석유

국내 감사위원회 설치 회사 현황

삼성KPMG ACI

- 2016년 감사위원회를 설치한 상장법인은 전체 1,819 기업 중 432기업에 달하고 있으며, 지난 3년간('14~'16년) 84개가 추가적으로 설치되고 있음
- '16년 자산총액 2조원 미만 기업 감사위원회의 경우, 설치가 강제되지 않음에도 전년대비 50개가 추가 되었으며, '15년에는 전년대비 25개가 추가되었음
- 매년, 유가증권시장과 코스닥시장에서 감사위원회 설치 수는 증가 추세에 있음. 이는 자산총액이 2조 이상으로 성장하여 의무적으로 감사위원회를 설치하는 기업보다 자발적으로 감사위원회를 설치하는 기업의 증가가 보다 유의적임

■ <표1> 2014년~2016년간 감사위원회를 설치하는 상장법인 수는 증가하는 추세를 보여주고 있음

- '14년 348기업에서 '15년에는 377기업, '16년에는 432기업으로 증가함
- 최근 3년간 유가증권시장의 경우 17%, 코스닥시장의 경우 45%가 증가함

■ 표1. 2015-2016년 국내 상장법인 감사위원회 설치 수¹⁾

구분	유가증권시장			코스닥시장			총계		
	설치 수	전년 대비	비중*	설치 수	전년 대비	비중*	설치 수	전년 대비	비중*
2016년									
자산총액 2조원 이상	144	4개 △	99.3%	4	1개 △	100%	148	5개 △	99.3%
자산총액 2조원 미만	166	23개 △	28.4%	118	27개 △	11%	284	50개 △	17.1%
총계	310	27개 △	17%	122	28개 △	6.7%	432	55개 △	23.7%

표1. 2015-2016년 국내 상장법인 감사위원회 설치 수(계속)

구분	유가증권시장			코스닥시장			총계		
	설치 수	전년 대비	비중*	설치 수	전년 대비	비중*	설치 수	전년 대비	비중*
2015년									
자산총액 2조원 이상	140	5개△	97.9%	3	1개▼	100%	143	4개△	97.9%
자산총액 2조원 미만	143	14개△	25.3%	91	11개△	9.2%	234	25개△	15%
총계	283	19개△	16.5%	94	10개△	5.5%	377	29개△	22%

Source: 삼정KPMG ACI, 한국거래소 전자공시시스템

- 2015년 이후 추가로 감사위원회를 설치한 기업 84개 중, 자산규모가 2조 미만임에도 자발적으로 설치한 기업은 75개로 대다수인 89%를 차지함
 - 이는 감사위원회 설치가 대외적으로 기업지배구조의 투명성을 향상시키려는 기업의 노력으로 인식되어, ESG의 Governance(기업지배구조) 평가에 긍정적인 영향을 미치기 때문으로 판단됨

1) <표1>에서 비중*에 대한 설명은 다음과 같이 정리됨

2016년	유가증권시장 모집단 수	코스닥시장 모집단 수	총계 모집단 수
자산총액 2조원 이상	145	4	149
자산총액 2조원 미만	584	1,068	1,652
총계	1,819 (18개사는 기타법인으로 전환)		

2015년	유가증권시장 모집단 수	코스닥시장 모집단 수	총계 모집단 수
자산총액 2조원 이상	143	3	146
자산총액 2조원 미만	566	985	1,551
총계	1,715 (18개사는 기타법인으로 전환)		

감사가 제기한 임시주주총회 소집에 대한 주주총회 소집권자의 거부

삼성KPMG ACI

실무 상담

- 상장사 甲의 감사 J는 감사행위 중 사내이사 E의 이사회 의결행위에 결함이 있음을 발견하여, 사내이사 E의 해임을 요구하는 임시주주총회 소집을 이사회에 요청하였음. 그러나 이사회는 상기 문제가 외부로 노출되는 것을 막기 위해, 감사 J가 청구한 임시주주총회 소집 행정절차를 진행하지 않았음
- 그러나 감사 J는 상기 문제가 회사 존립에 중대한 영향을 미친다고 판단하여 임시주주총회를 개최하려 함. 감사 J는 법적 효력을 동반한 임시주주총회를 개최할 수 있는가? 임시주주총회 개최가 가능하다면 개최에 지출되는 주주총회 소집공고문 발송 등의 비용은 누가 부담하는가?
- 아울러, 감사 J는 사내이사 E와 관련하여 추가적인 이슈를 인지하여 임시주주총회 당일 안건을 추가로 상정할 것도 고려하고 있는데 이 경우 추가한 안건에 대해서도 법적 효력을 보장받는지 여부와, 주주총회 진행 중 다수파의 주주총회 방해는 어떻게 대비해야 하는가?

분석

- 감사가 요구한 임시주주총회 소집 청구를 이사회가 적시에 결의하지 아니한 경우, 감사는 법원의 허가를 얻어 임시주주총회를 개최할 수 있음
- 임시주주총회 개최에 필요한 주주총회 소집통지문 발송과 의결권 대리행사 권유 및 전자투표제 등의 비용은 회사의 부담임
- 임시주주총회 소집통지에 기재된 목적사항 이외의 사항을 임시주주총회 현장에서 결의한 경우 해당 의결은 결의취소 사유에 해당함. 따라서 임시주주총회 소집통지문에 모든 의결사안을 적시해야 함
- 이렇게 소집된 임시주주총회가 주주총회 의장이나 다수파에 의해 방해 받을 것이 우려되는 경우, 감사

Case Study

J는 법원에 요청하거나 법원의 직권으로 임시주주총회 의장을 선임할 수 있음. 이와 같이 선임된 임시주주총회 의장은 통상적인 주주총회 의장 역할을 수행하기에, 다수파에 의한 임시주주총회 방해 행위 등을 제어할 수 있음

■ 관련법령

- 감사는 상법 제412조의3과 제412조의4를 근거로 필요에 의한 임시주주총회 소집 청구를 이사회에 요구할 수 있으며, 감사는 해당 의결을 위해 이사회를 소집할 수 있음. 그러나 이러한 감사의 노력에도 불구하고 이사회에서 임시주주총회 관련 의결을 적시에 하지 않는다면, 감사는 법원의 허가를 얻어 법적 효력을 동반한 임시주주총회를 소집할 수 있음
- 법원에 의해 임시주주총회 개최 허가를 득하였다면 해당 주주총회는 회사 경영에 요구되는 사무처리에 해당하며, 이와 관련된 비용은 민법 제739조의 관리자의 비용상환청구권에 따라 회사에 보전을 요구할 수 있음
 - 주주총회 소집통보문, 의결권 대리행사 권유, 전자투표제 등의 비용이 이에 해당함
 - 비용상환청구권은 적법한 절차에 따라 개최된 주주총회라면 모두 적용되기에, 감사의 청구에 의한 주주총회 이외에도 소수주주에 의해 개최된 주주총회에도 해당됨
- 법원의 허가에 의해 개최된 주주총회의 목적사항은 법원에 의해 허가된 사안에 한하며, 법원에 접수되지 않은 별도의 목적사항이 임시주주총회 소집공고문에 적시되고 현장에서 결의된다면 이는 결의취소 요건에 해당함
- 또한 감사나 소수주주와 같은 소수파 주도하에 개최된 주주총회의 의장은 다수파의 방해 행위 등이 발생할 수 있기에, 상법 제366조는 소수파의 청구나 법원의 직권으로 해당 주주총회의 의장을 선임할 수 있음
 - 동 절차를 통해 선임된 이는 통상적인 의장의 역할을 수행함으로써 소수파에 의해 실시된 주주총회 의사진행 방해 행위나 질서를 문란케 하는 자에 대하여 발언 정지, 취소, 퇴장 등을 명할 수 있음
 - 또한 필요시 안건과 관련한 회사의 업무와 재산 상태를 조사하기 위한 제3의 검사인도 선임할 수 있음

2017 Global CEO Outlook: 기존 비즈니스 환경의 붕괴와 대응

KPMG Global ACI

■ 올해로 세 번째 발간을 맞은 KPMG Global CEO Outlook은 글로벌 차원에서 CEO가 직면한 도전 과제와 기회에 대한 통찰력을 제공하는 것을 목적으로 함

- 본 보고서는 주요 국가 1,261명의 CEO를 대상으로 한 설문조사 결과를 바탕으로 작성되었으며, 기존의 비즈니스 모델이나 경쟁구도는 급격한 기술진보가 몰고 올 4차 산업혁명으로 인해 붕괴 (Disrupt) 상황에 직면하고 있음을 강조하고, 이에 적극적으로 대응하고자 하는 CEO의 역할과 방안을 다루고 있음
 - 주요 국가: 미국, 영국, 중국, 프랑스, 독일, 인도, 이탈리아, 일본, 호주, 스페인 등을 포함
 - 대상 산업: 자동차, 금융, 인프라, 보험, 투자 관리, 생명 과학, 제조, 유통 및 소비재, 기술, 에너지 및 유틸리티, 통신을 포함한 11개의 주요 산업 CEO를 대상으로 조사됨

표1. '2017 Global CEO Outlook' 주요 내용

I. 위기속의 기회

- 설문에 참여한 74%의 CEO는 미국, 영국 등 주요국의 예상치 못한 선거결과가 초래한 지정학적 환경 변화와 이것이 초래할 위험 요소에 주목하며, 4차 산업혁명 시대에 급격한 기술 변화가 주도하는 글로벌 경제와 산업 생태계의 변화를 기존 비즈니스 모델이나 경쟁구도의 붕괴로 인식하고, 이를 기회로써 적극적으로 대응하여 혁신적 변화를 주도하고 지속 가능한 성장을 이루기 위한 노력을 진행 중이라고 응답함
- 즉, 이러한 붕괴 상황이 기존의 비즈니스 모델을 변화시키고 혁신적 제품과 서비스를 개발함으로써 경쟁사를 제치고 파격적으로 성장할 수 있는 기회가 될 수 있다고 인식하고 있음

II. 변화하는 경쟁 환경

• 미래 경영 환경에 대한 신중한 낙관론

- 대부분의 CEO는 향후 3년 간 글로벌 경제성장에 대해 자신감을 가지고 있으나, 확신의 강도는 작년 대비 하락한 것으로 나타남: (2016년 80%가 확신한 반면, 동 비율이 2017년 65%로 낮아짐)
- 또한 69%의 CEO는 향후 3년 간 자신이 영위하는 산업의 성장에 대해 자신감을 가지고 있다고 응답했으나, 이 또한 작년 85%의 응답률에 비해 눈에 띄는 하락세를 보였음

- **지정학적 불확실성**

- 응답자의 52%가 정치적 환경 변화가 기업 성과에 큰 영향을 미친다고 언급함
- 43%의 CEO는 지속적으로 추진해 온 글로벌화 속에 보호주의 기조의 증대는 기업이 취해온 해외진출 전략을 재평가하도록 요구하고 있다고 응답함
- 31%의 CEO는 향후 3년 내 자국의 보호무역주의 정책이 강화될 것으로 전망

- **평판위험의 급부상**

- CEO가 선정한 최고의 경영위험으로, 2016년 상위 10대 위험 항목에 포함되지 않았던 평판위험이 새롭게 진입함과 동시에 가장 중요한 위험으로 급부상함
- CEO들은 평판위험 관리 실패에 따른 피해가 향후 3년 간 조직 성장에 있어 큰 영향을 미칠 것으로 예상함

- **CEO의 자기 혁신: 창의적 안목을 발굴하기 위한 노력은 개방성에서 나옴**

- CEO의 70 %는 예전보다 새로운 기술을 도입하려는 적극성과 소통과 협업을 중시하는 개방성이 중요하다고 판단함
- 더불어, 보다 뛰어난 리더가 되기 위해 자신의 능력과 자질을 발전시키기 위한 노력이 그 어느 때보다 중시되고 있다고 응답함

III. CEO의 우선순위

- **CEO의 최우선 과제는 자신의 기업이 변화에 이끌리기보다 변화를 주도할 수 있도록 혁신적으로 변화하는 것임**

- CEO는 지정학적, 경제적 불확실성이 비즈니스에 미치는 영향을 인지하고, 이에 선제적으로 대응하기 위해 행동하고 있으며, 이와 같은 불확실성 속에서 성장을 위해 새로운 시장의 개척(53%)과 혁신적 제품, 서비스 및 사업방식의 발굴(47%)에 전략적 우선순위를 가져야 한다고 강조함

- **더욱 복잡해지고 급변하는 환경에서 기업 경영에 성공하기 위해서 CEO는 전례 없이 폭 넓은 기술과 전문 지식의 습득이 필요함**

- CEO는 혁신을 촉진하고 새로운 유형의 고객과 소통해야 할 뿐만 아니라, SNS 등 소셜미디어로 인해 급증한 평판위험의 관리와 신기술 투자를 위한 과감하면서도 안목있는 의사결정이 필요한 상황에 직면하고 있음

- **작년과 대비하여, CEO의 AI와 같은 신기술에 대한 자신감은 높아졌으나, 여전히 해당 전문인력 확보를 위한 경쟁이 치열하며, 관련 전문성을 축적하는 데 어려움을 겪고 있음**

- **CEO의 64%는 D&A(Data and Analytics)가 고객과 시장에 대한 이해를 높이는데 활용되고 있으며, 특히 시장의 변화를 감지하기 위한 시그널을 인지하는 데 필수적이라고 응답함**

- CEO의 45%는 지속적으로 시장의 변화를 감지하기 위해서는 양질의 데이터 확보가 필수적이나, 어려움을 겪고 있다고 밝힘. 또한, 절반 이상(56%)은 데이터에 기반하여 의사결정을 내리기에는 데이터의 신뢰성이나 목적적합성에 대해 확신이 서지 않는다고 응답함

- **CEO들은 사이버보안 위협에 대응하기 위한 관리역량이 개선되고 있다고 응답함**

- 응답률은 2016년 25%에서 2017년 42%로 증가함

IV. 근시안적 안목에서 벗어나 - 대내외 신뢰 구축에 중점

- **74%의 CEO는 장기적으로 지속가능한 성장을 구현하기 위해서 기업의 사회적 신뢰구축, 대의적 가치경영과 올바른 기업문화 확립에 초점을 둠**

- **또한, 고객을 비롯한 외부 이해관계자로부터의 신뢰 형성이 기업 경영의 최고 우선순위과제임을 강조함**

- **이를 뒷받침 하듯, 기업 스스로 사회와 공동체 의식을 갖고 활동하는 것이 수익창출과 높은 양(+의 상관관계가 있다고 응답함**

원문출처: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/06/2017-global-ceo-outlook.pdf>



Audit Committee Institute

감사위원회 저널 저자

신경섭 감사부문 대표

T. +82 2 2112 7631
E. kyungsupshin@kr.kpmg.com

김유경 ACI Leader, 상무이사

T. +82 2 2112 0639
E. youkyoungkim@kr.kpmg.com

강환우 수석연구원

T. +82 2 2112 7728
E. hwanwookang@kr.kpmg.com

이민형 책임연구원

T. +82 2 2112 7854
E. minhyunglee@kr.kpmg.com

엄수진 선임연구원

T. +82 2 2112 7608
E. sujineom@kr.kpmg.com

ACI 자문위원

한종수

이화여자대학교 경영대학 교수

송옥렬

서울대학교 법학전문대학원 교수

김성용

성균관대학교 법학전문대학원 교수

지현미

계명대학교 회계학과 교수



Audit Committee Institute

삼성KPMG ACI는 재무보고 감독, 감사품질 확보, 리스크 관리, 국내외 규제 준수 등 감사 실무에 활용할 수 있는 다양한 정보를 감사위원회 및 감사에게 제공하고, 감사위원·감사·사외이사·기타 이사회 멤버 간 지식 교류의 장을 마련해오고 있습니다. 더불어, 감사위원회 및 감사의 위상 제고와 바람직한 역할 수행을 지원하기 위해 연구활동 및 간행물 발행도 지속적으로 수행하고 있습니다.

감사위원회 저널 Audit Committee Journal

Vol. 03 | July 2017 (통권 제3호)

발행인 삼성KPMG | 지은이 삼성KPMG ACI | 제작·인쇄 서광기획

주소 서울시 강남구 테헤란로 152(역삼동737) 강남파이낸스센터 27층(06236)

전화 (02) 2112-7728 | 팩스 (02) 2112-3680 | 이메일 kr-fmsamjongkpmgaci@kr.kpmg.com

삼성KPMG ACI 홈페이지 <https://home.kpmg.com/kr/ko/home/services/aci.html>

© 2017 KPMG Samjong Accounting Corp., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

본서는 일반적인 내용을 다루고 있으며, 어떤 기업이나 개인의 특정 문제에 대한 해답을 제공하는 것은 아닙니다. 본 자료의 내용과 관련하여 의사결정이 필요한 경우에는 반드시 당 법인의 전문가와 상담하여 주시기 바랍니다.