

유가증권 상장기업 이사회 내 위원회 설치 및 운영현황

정유진 선임연구원(jyjung@cgs.or.kr)
오윤진 선임연구원(Shining5@cgs.or.kr)
임현경 연구원(hkim@cgs.or.kr)
김진성 책임연구원(jskim@cgs.or.kr)

목 차

I. 요약

II. 이사회 내 위원회 설치현황

1. 이사회 내 위원회 수
 - (1) 자산규모와 위원회 수
 - (2) 이사회 규모와 위원회 수
2. 이사회 내 주요 위원회 설치현황

III. 이사회 내 주요 위원회 운영현황

1. 감사위원회 운영현황
2. 사외이사후보추천위원회 운영현황
3. 보상위원회 운영현황

IV. 모범사례 (감사위원회)

I. 요약

- 주식회사의 이사회는 정관이 정하는 바에 따라 위원회를 설치하고 중요 결의사항을 제외한 나머지 사항에 대해서는 그 권한을 위원회에 위임할 수 있음
- 이사회 내 위원회 제도는 이사회의 전문성과 효과성을 높이기 위해 도입된 제도임

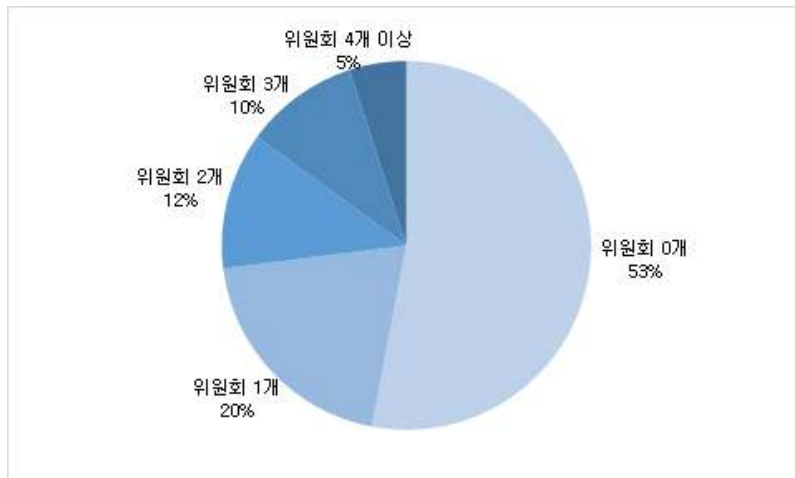
- 일정 규모 이상인 이사회를 운영하는 회사의 경우, 모든 이사를 소집하는데 상당한 비용이 발생하고 논의 과정에서도 충분한 검토가 이루어지기 어려움
- 이에 집중적인 검토를 필요로 하거나 전문성을 요하는 업무의 경우, 별도 위원회를 설치하여 전문 지식 또는 경험을 보유한 이사로 구성함으로써 업무 효율성을 제고함
- 나아가 전원 사외이사로 구성된 위원회를 설치함으로써 독립성이 요구되는 업무를 분리하여 경영진으로부터 자유로운 의사결정이 가능하도록 함
- 이하에서는 한국기업지배구조원의 2018년도 지배구조 평가결과를 토대로 이사회 내 위원회 설치현황 및 운영현황을 살펴봄
 - 유가증권시장 상장회사 중 2017년 12월 31일 기준으로 설치한 위원회를 조사하였고, 정관에서 이사회 내 위원회로 정하고 있는 위원회만 포함함
 - 금융회사 및 사내이사 또는 사외이사 이외의 자가 포함된 실무위원회는 제외함
- 또한, 지배구조 개선의 핵심이 되는 감사위원회 모범사례를 소개하여, 기업실무자들에게 개선방향을 제시하고자함

II. 이사회 내 위원회 설치현황

1. 이사회 내 위원회 수

- 국내 유가증권 상장회사의 이사회 내 위원회 설치 현황을 확인한 결과, 위원회를 설치하지 않은 기업의 비중이 가장 큰 것으로 나타남
- 유가증권 상장기업 총 685개사 중 위원회를 설치하지 않은 기업이 364개사(53%)로 가장 큰 비중을 차지하였으며, 위원회가 1개인 회사는 136사(20%), 2개인 회사는 82사(12%), 3개인 회사는 67사(10%), 4개 이상인 회사는 36사(5%)로 나타남([그림 1] 참고)

[그림1] 유가증권 상장기업의 위원회 설치 현황(2017년 기준)



- 이사회 내 위원회는 기업 경영 이슈들의 위임을 통하여 이사회를 보다 전문적이고 책임감 있게 운영할 수 있게 하며, 1) 자산규모와 2) 이사회 규모에 영향을 받는 것으로 확인됨
- 국내 상법상 요건에 의해 자산 2조 원 이상의 기업들은 일부 위원회 설치가 의무적이며, 연구¹⁾²⁾³⁾에 따르면 자산 규모가 크거나, 이사회 규모가 큰 기업들은 이슈의 복잡성이 더 큰 경향이 있거나, 이사회 내 무임승차 문제가 발생할 가능성이 더 커, 커뮤니케이션을 장려하기 위해 위원회를 더 많이 설치하는 경향이 있다고 함

(1) 자산규모와 위원회 수

- 상법상 위원회 설치 의무 기준인 자산규모 2조 원을 기준으로 위원회 수의 차이를 확인할 수 있음(<표 1> 참고)
- 상법 ‘제 542조의11의 1항’ 및 ‘제 542조의8의 1항과 4항’ 에 따라 자산규모 2조 원 이상인 기업은 감사위원회 및 사외이사후보추천위원회를 설치해야 함
- 자산규모 2조 원 이상에 해당하는 기업 108사 모두 위원회 수가 2개 이상으로 법적 요건을 준수하고 있는 것으로 나타남
- 한편, 자산규모 2조 원 미만인 기업 577사 중 364사는 위원회를 전혀 설치하고 있지 않은 것으로 나타나 그 비중(63%)이 상당히 높은 것으로 확인됨

<표 1> 유가증권 상장기업의 자산규모와 위원회 수

	위원회 수					총합계
	0개	1개	2개	3개	4개 이상	
2조 원 이상	-	-	36사(33%)	46사(43%)	26사(24%)	108사(100%)
2조 원 미만	364사(63%)	136사(24%)	46사(8%)	21사(4%)	10사(2%)	577사(100%)
총합계	364사	136사	82사	67사	36사	685사

- 상법의 기준 및 위원회의 설치 유인을 고려할 때, 자산규모가 2조 원 미만임에도 불구하고, 위원회가 4개 이상인 기업 10사(2%)가 특이한 사례로 확인됨
- 해당 기업 중 풀무원은 위원회가 8개⁴⁾이며, 현대홈쇼핑은 위원회가 6개⁵⁾로 자산규모 2조

1)Linck, J. S., Netter, J. M., & Yang, T., 2008, 「The determinants of board structure」, Journal of financial economics, 87(2), 308-328.
 2)Reeb, D., & Upadhyay, A., 2010, 「Subordinate board structures」, Journal of Corporate Finance, 16(4), 469-486.
 3)Chen, K. D., & Wu, A., 2016, 「The structure of board committees」, Harvard Business School
 4)감사위원회, 사외이사후보추천위원회, 보상위원회, 경영위원회, 사외이사평가위원회, 전략위원회, ESG위원회, CEO추천위원회
 5)감사위원회, 사외이사후보추천위원회, 보상위원회, 내부거래위원회, 소비자보호위원회, 채널편성위

원 미만 기업 중 위원회를 가장 많이 설치한 기업으로 나타남

- (풀무원)** 풀무원은 자산규모가 작음에도 불구하고 순수지주회사로 식품 및 식자재, 급식, 물류 등 다양한 분야의 비상장 자회사 23개사에 대한 그룹사 차원의 의사결정을 내려야 하는 특징 상 위원회의 수가 타사 대비 많은 것으로 판단됨
- 또한, 풀무원의 이사회는 이사회의 규모가 상당히 큰 편(총 11인-사내이사: 5명, 사외이사 6명)으로, 이사회 규모가 위원회의 수에 보다 큰 영향을 준 것으로 생각됨
- (현대홈쇼핑)** 현대홈쇼핑도 이사회 규모(총 6인-사내이사: 3명, 사외이사 3명)가 작지 않은 편이며, 사업의 내용(홈쇼핑 및 인터넷쇼핑몰 등)과 특화된 별도의 위원회(소비자보호위원회, 채널편성위원회)를 구성하여 위원회의 수가 많은 것으로 확인됨

(2) 이사회 규모와 위원회 수

- 유가증권 상장기업을 대상으로 이사회 규모와 위원회 수의 관계를 살펴본 결과, 이사회 규모가 작은 경우, 위원회를 설치하지 않은 기업의 비중이 높은 것으로 나타남
- 이사회 구성원의 수가 3명 또는 4명인 기업 중 90% 이상이 위원회가 없는 것으로 나타남 (<표 2>, <표 3> 참고)

<표 2> 유가증권 상장기업의 이사회 규모와 위원회 수

이사회 규모	위원회 수					총합계
	0개	1개	2개	3개	4개 이상	
3명	74사	2사	1사	2사	-	79사
4명	165사	10사	2사	3사	-	180사
5명	29사	20사	15사	9사	7사	80사
6명	39사	51사	22사	10사	5사	127사
7명	31사	27사	25사	25사	9사	117사
8명	26사	26사	17사	18사	15사	102사
총합계	364사	136사	82사	67사	36사	685사

<표 3> 유가증권 상장기업의 이사회 규모와 위원회 수(비중(%))

이사회 규모	위원회 수					총합계
	0개	1개	2개	3개	4개 이상	
3명	94%	3%	1%	3%	0%	100%
4명	92%	6%	1%	2%	0%	100%
5명	36%	25%	19%	11%	9%	100%
6명	31%	40%	17%	8%	4%	100%
7명	26%	23%	21%	21%	8%	100%
8명	25%	25%	17%	18%	15%	100%

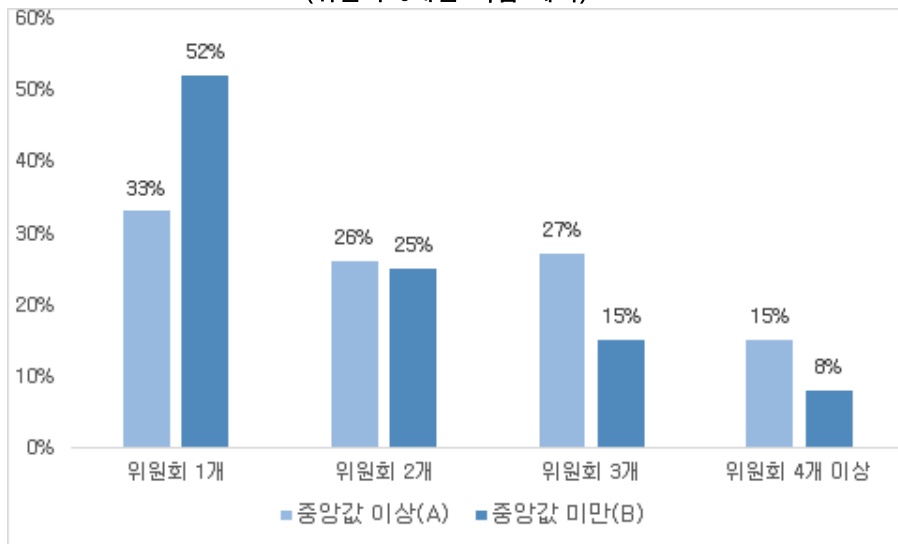
위원회

- 추가적인 분석을 위해 위원회가 0개인 기업을 제외⁶⁾하고, 이사회 규모의 중앙값을 기준으로 그룹을 나누어 위원회 수를 비교해 본 결과에서도 이사회 규모가 작은 기업이 큰 기업보다 위원회를 적게 설치하는 경향을 확인할 수 있었음(〈표 4〉, [그림 2] 참고)
- 중앙값인 7명을 기준으로 중앙값 이상인 그룹(A)과 중앙값 미만인 그룹(B)로 나누었을 때, 각 그룹별 위원회 수가 1개, 2개, 3개 및 4개 이상인 회사의 수는 〈표 4〉와 같음
- 또한, [그림2]에서 확인할 수 있듯이, 중앙값 미만인 그룹(B)은 중앙값 이상인 그룹(A) 대비 위원회가 1개인 기업의 비중이 약 20% 높으며, 위원회가 3개 및 4개 이상인 경우 각각 약 12% 및 8% 낮은 것으로 확인됨

〈표 4〉 유가증권 상장기업의 이사회 규모와 위원회 수(위원회 0개인 기업 제외)

	위원회 수				총합계
	1개	2개	3개	4개 이상	
중앙값 이상(A)	53사(33%)	42사(26%)	43사(27%)	24사(15%)	162사(100%)
중앙값 미만(B)	83사(52%)	40사(25%)	24사(15%)	12사(8%)	159사(100%)
총합계	136사	82사	67사	36사	321사

[그림 2] 유가증권 상장기업의 이사회 규모 및 위원회 수에 따른 회사 비중(%)
(위원회 0개인 기업 제외)



2. 이사회 내 주요 위원회 설치현황

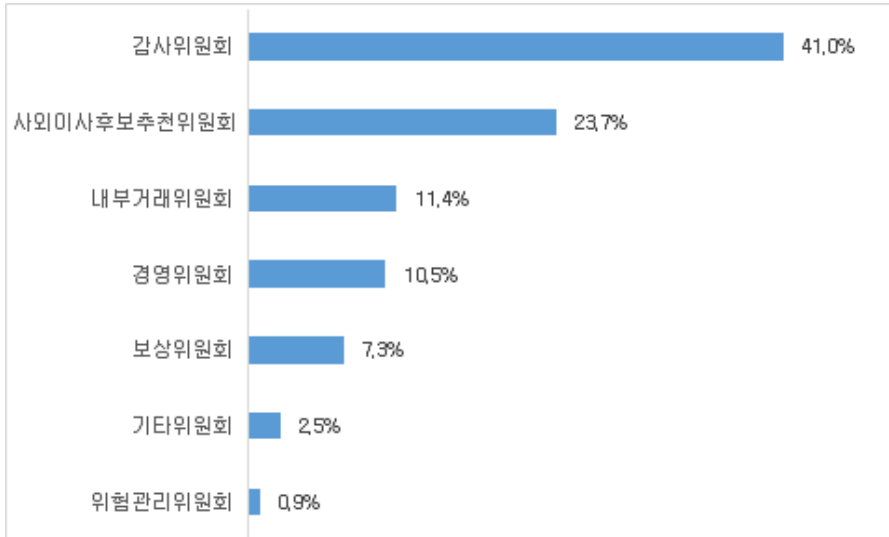
- 유가증권시장 상장회사의 이사회 내 주요 위원회 설치현황을 살펴본 결과, 감사위원회와 사

6)전체 분석대상 기업 중 위원회가 0개인 기업의 비중은 53%(685사 중 364사)에 달하여, 분석 시 수치의 왜곡을 방지하기 위해 제외; 이사회 인원의 평균은 6.65명이며 중앙값은 7명임

외이사후보추천위원회의 비율이 가장 높았음

- 감사위원회(41%), 사외이사후보추천위원회(24%), 내부거래위원회(11%), 경영위원회(11%), 보상위원회(7%), 위험관리위원회(1%) 순으로 설치비중이 높음([그림3] 참고)

[그림3] 유가증권 상장기업의 위원회 설치비율(%)



- 한편, 자산규모로 나누어 이사회 내 주요 위원회 설치현황을 살펴본 결과, 감사위원회와 사외이사후보추천위원회의 경우, 상법상 설치기준인 자산규모 2조 원을 기준으로 뚜렷한 차이가 있었음(<표 5>, <표 6> 참고)

- 감사위원회 및 사외이사후보추천위원회 설치가 법적 의무인 자산규모 2조 원 이상의 기업은 모두 법적요건을 충족(100%)하였으며, 법적의무가 없는 2조 원 미만 기업은 약 30%가 감사위원회, 약 9%가 사외이사후보추천위원회를 설치하고 있음

- 또한, 자산규모가 감소할수록 해당 위원회의 설치 비중이 감소하는 경향이 보임(<표 5>, <표 6> 참고)

- (감사위원회) 자산 2조 원 이상 기업의 100%, 자산 1조 원 이상~2조 원 미만 기업의 46.88%, 5천억 원 이상~1조 원 미만 기업의 37.96%, 천억 원 이상~5천억 원 미만 기업의 28.96%, 천억 원 미만 기업의 9.09%가 감사위원회를 설치하고 있음

- (사외이사후보추천위원회) 자산 2조 원 이상 기업의 100%, 자산 1조 원 이상~2조 원 미만 기업의 26.56%, 5천억 원 이상~1조 원 미만 기업의 11.11%, 천억 원 이상~5천억 원 미만 기업의 5.79%, 천억 원 미만 기업의 7.79%가 사외이사후보추천위원회를 설치하고 있음

- 한편, 상장회사 규정에 보상위원회 설치를 의무화⁷⁾하고 있는 뉴욕증권거래소와는 달리 보상

위원회 설치가 의무사항이 아닌 국내⁸⁾에서는 보상위원회의 설치 비중이 낮아, 경영진에 대한 공정한 평가와 합리적이고, 원칙 있는 경영진 보상체계 운영에 대한 우려가 있음<표 5>참고

- 유가증권시장 685사 중 50사(7.3%)가 보상위원회를 설치하고 있으며, 자산 2조 원 이상 기업의 경우 108사 중 28사(25.93%), 2조 원 미만의 경우 577사 중 22사(3.81%)가 해당 위원회를 설치함

<표 5> 유가증권 상장기업 위원회 설치 현황(전체)

	위원회						
	감사위원회	사외이사 후보추천 위원회	내부거래 위원회	경영위원회	보상위원회	위험관리 위원회	기타위원회
유가시장 685사 중	281사 (41.02%)	162사 (23.65%)	78사 (11.39%)	72사 (10.51%)	50사 (7.30%)	6사 (0.88%)	17사 (2.48%)
2조이상 108사 중	108사 (100%)	108사 (100%)	41사 (37.96%)	38사 (35.19%)	28사 (25.93%)	2사 (1.85%)	10사 (9.26%)
2조미만 577사 중	173사 (29.98%)	54사 (9.36%)	37사 (6.41%)	34사 (5.89%)	22사 (3.81%)	4사 (0.69%)	7사 (1.21%)

<표 6> 유가증권 상장기업의 위원회 설치 현황(2조 원미만 상세)

	위원회						
	감사위원회	사외이사 후보추천 위원회	내부거래 위원회	경영위원회	보상위원회	위험관리 위원회	기타위원회
1조이상~2조미 만 64사 중	30사 (46.88%)	17사 (26.56%)	11사 (17.19%)	10사 (15.63%)	7사 (10.94%)	3사 (4.69%)	2사 (3.13%)
5천억이상~1조 미만 108사 중	41사 (37.96%)	12사 (11.11%)	7사 (6.48%)	8사 (7.41%)	4사 (3.70%)	1사 (0.93%)	1사 (0.93%)
천억이상~5천억 미만 328사 중	95사 (28.96%)	19사 (5.79%)	18사 (5.49%)	11사 (3.35%)	8사 (2.44%)	0사 (0%)	3사 (0.91%)
천억 미만 77사 중	7사 (9.09%)	6사 (7.79%)	1사 (1.30%)	5사 (6.49%)	3사 (3.90%)	0사 (0%)	1사 (1.30%)

III. 이사회 내 주요 위원회 운영현황

- 이하에서는 주요 위원회(감사위원회, 사외이사후보추천위원회, 보상위원회)의 독립성과 활동성 수준을 검토함

- 위원회의 독립성은 위원회 내 사외이사 비율, CEO 참여 여부, 위원장 사외이사 여부 등의 지표를 활용하였고, 활동성은 위원회 개최횟수, 교육현황 등을 참고함

7) NYSE 규정 303A.05(a)에 따르면 상장회사는 전원 독립이사로 구성된 보상위원회를 설치해야 함
8) 단, 국내에서는 보상위원회 설치가 의무사항은 아니지만 한국기업지배구조원의 이사회 운영 가이드라인에서 이사회 운영에 필수적인 전문위원회로 보상위원회 설치를 권장하고 있음

1. 감사위원회 운영현황

- (독립성) 감사위원회 내 평균 사외이사 비율은 97%로 매우 높게 나타났고, 전원 사외이사인 회사가 260사(92.5%)에 이룸
- 현행 상법이 감사위원회의 구성요건⁹⁾ 및 자격제한¹⁰⁾을 엄격히 정하고 있어 대다수 회사가 높은 독립성을 확보한 것으로 판단됨

<표 7> 감사위원회 내 사외이사 비율

구 분	2/3 이상	75%	100%	총 계
2조 원 이상	4사	0사	104사	108사
2조 원 미만	16사	1사	156사	173사
총 계	20사	1사	260사	281사

- 감사위원회는 독립성 측면에서 전원 사외이사로 구성하는 것이 바람직하나, 감사업무 실무상의 어려움으로 상근감사위원을 포함시켜야 한다는 주장이 제기되기도 함
 - 즉 상근감사위원은 비상근인 사외이사 감사위원에 비하여 정보 접근성이 높고 업무 파악이 용이하기 때문에 감사위원회 전문성 측면을 보강한다는 주장임
- 이에 실제로 전원 사외이사 형태가 아닌 21사의 사례를 살펴보았는데, 기대한 것과 달리 독립성과 전문성이 다소 결여된 채 운영되고 있는 것으로 나타남
 - 16사는 기타비상무이사를 감사위원으로 선임하고 있는데, 이중 3사(공기업)를 제외한 13사는 비상근감사위원인 것으로 나타났고 사외이사 아닌 감사위원을 선임한 배경을 따로 설명하고 있지 않음(<표 8> 참고)
 - 5사는 사내이사를 감사위원으로 선임하여 사실상 상법 제542조의10 제2항을 위반한 사례임(<표 9> 참고)

<표 8> 사업보고서 상 사외이사 아닌 감사위원 정보

상근여부	회사명	학력	경력	자격증
비상근	A사*	-	A사 감사	-
	B사**	-	자산운용사 수석부사장 등	-

9) 제415조의2 제2항 : 감사위원회는 제393조의2제3항에도 불구하고 3명 이상의 이사로 구성한다. 다만, 사외이사가 위원의 3분의 2 이상이어야 한다.

10) 제542조의10 제2항 : 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자는 제1항 본문의 상장회사의 상근감사가 되지 못하며, 이에 해당하게 되는 경우에는 그 직을 상실한다.

1. 제542조의8제2항제1호부터 제4호까지 및 제6호에 해당하는 자
2. 회사의 상무(常務)에 종사하는 이사·집행임원 및 피용자 또는 최근 2년 이내에 회사의 상무에 종사한 이사·집행임원 및 피용자. 다만, 이 절에 따른 감사위원회위원으로 재임 중이거나 재임 하였던 이사는 제외한다.
3. 제1호 및 제2호 외에 회사의 경영에 영향을 미칠 수 있는 자로서 대통령령으로 정하는 자

KCGS ESG 분석보고서

	C사	화학공학 박사	연구소장	-
	D사	재무학 석사	자산운용사 대표이사	-
	E사	-	국세청(장)	-
	F사	상과대학	-	회계사
	G사	수리금융제학 박사	국회의원	-
	H사	-	건설사 해외영업계획팀장 등, H사 감사	-
	I사	-	법원(판사), 법무법인 재직	변호사
	J사	법학	글로벌 광고회사 한국 대표	
	K사	법학	법무법인 재직, 엔터테인먼트 대표이사 캐피탈 사장 등	변호사
	L사	경영학 학사	회계법인 재직, 자산운용사 부사장 등	회계사
	M사	-	자산운용사 공동대표 등	-
상근	N사	-	공사 상임감사 민주평화통일자문회의 중앙회종교분과 상임위원 화쟁리더십연구소 회장	-
	O사	-	한국은행 및 연구원 재직, 공사 사위원장	-
	P사	-	경영학과 겸임교수, 국제복음선교회 이사	-

*최대주주의 특수관계인(친인척)

**IMM 출신 기타비상무이사가 많음

<표 9> 사업보고서 상 사내이사인 감사위원 정보

회사명	직위	담당업무
A사	전무	기획, 영업 경리업무 총괄
B사	사내이사	영업총괄
C사	부사장	영업총괄
D사	사내이사	감사업무
E사	사내이사	경영총괄

□ (활동성) 감사위원회 설치회사의 평균 개최횟수는 5.1회¹¹⁾이나, 연간 4회 미만 개최한 회사가 34.9%에 이르러 감사위원회 모범규준이 권장하는 수준(분기별 1회 이상)에 못 미치는 회사가 적지 않은 것으로 나타남

○ 감사위원회 설치회사 중 자산 2조 원 이상인 회사는 평균 5.27회, 2조 원 미만인 회사는 평균 5.03회 개최하여, 자산규모에 따른 개최 횟수의 차이는 거의 없음

11) 감사위원회 결의 및 보고 안건으로 외부감사인 승인, 분기별 결산 보고, 내부관리회계제도 운영 실태 보고의 건이 주로 상정됨

<표 10> 감사위원회 개최횟수

구분	0~3회		4~7회		8~11회		12~15회		16회 이상	
	회사	평균	회사	평균	회사	평균	회사	평균	회사	평균
2조 원 이상	20	2.2	73	5.1	11	9	3	13.3	1	17
2조 원 미만	78*	1.9	72	5.1	9	9.2	5	12.8	9	22.9
총 계	98	2.0	145	5.1	20	9.1	8	13	10	22.3

*감사위원회 개최횟수가 0인 1사 포함

- 한편 감사위원회가 전원 사외이사인 260사는 평균 5.24회 개최한 반면, 전원 사외이사 형태가 아닌 21사는 연간 평균 3.55회 개최에 그쳐, 전원 사외이사인 회사의 평균 개최횟수가 더 높은 것으로 나타남
- (전문성) 감사위원에게 감사업무 관련 교육을 제공한 회사는 총 8사에 그침
 - 주로 상장회사협의회, 회계법인에서 주최하는 세미나 및 포럼에 참석하는 형태임
 - 다만 교육 내용과 업무 연관성을 구체적으로 설명한 회사가 없어 공시 개선이 요구됨
 - 감사위원회 모범규준 매뉴얼 및 체크리스트에 따르면, 감사위원에 대한 교육은 감사위원 선임 후 제공되어야 하는 ‘입문교육’ 과 감사위원 업무수행 과정에 제공되어야 하는 ‘보수교육’ 으로 구분하여 체계적으로 운영하는 것이 바람직함
 - 감사위원회 모범규준 매뉴얼 및 체크리스트에 따른 교육 안내 지침을 정리하면 다음 <표 11> 과 같음

<표 11> 감사위원회 교육 종류

교육 종류	내용
입문교육	감사위원회 업무내용 및 역할과 책임, 회사의 경영환경 및 주요이슈 등 감사위원으로서 반드시 숙지해야 할 내용을 포함함 - 감사위원회 규정, 이사회에 전달된 최근 회의록 및 관련자료 - 최근 연간보고서 또는 반기보고서 - 내부고발정책을 포함한 회사정책 - 리스크 프로파일 - 재무보고의 내부통제 유효성에 관한 경영진, 감사인 보고서 - 최근 보도자료, 보안 규제기관 또는 규제기관의 커뮤니케이션 자료 - 내부감사규정, 업무계획 및 감사위원회에 보고된 최근보고서 - 주요 회계정책, 소송을 포함한 현재 중요 현안에 대한 논의 - 재무보고를 논의하기 위한 경영진과의 회의
보수교육	업무수행과정에서 필요한 지식을 포함함 - 중요한 경영환경 변화에 대한 내부 브리핑 - 감사위원회 관련 외부 세미나 참석 - 외부에서 제공하는 교육과정 또는 컨퍼런스 참석

2. 사외이사후보추천위원회 운영현황

- (독립성 - 사외이사 비율) 사외이사후보추천위원회를 설치한 유가증권시장 상장회사 162개사 중 116개사(약 71%)가 사외이사후보추천위원회의 사외이사 비중이 50 ~ 75% 정도인 것으로 나타나 아직 개선의 여지가 있는 것으로 분석됨(〈표 12〉 참고)
- 자산 규모 2조원 이상인 108개사 중에서 1개사를 제외하고 모든 회사가 사외이사후보추천위원회의 사외이사 비중이 과반인 것으로 나타남
- 이에 비해 자산 규모 2조원 미만인 54개사 중에서 10개사(약 19%)는 사외이사후보추천위원회의 사외이사 비중이 절반 이하인 것으로 나타남¹²⁾

〈표 12〉 사외이사후보추천위원회 내 사외이사 비율

(단위: 개사)	50% 이하	50% 초과 ~ 75% 이하	75% 초과 ~ 100% 이하	합계
2조 이상 (의무 설치)	1 (0.97%)	82 (74.76%)	25 (24.27%)	108 (100%)
2조 미만 (임의 설치)	10 (18.52%)	34 (62.96%)	10 (18.52%)	54 (100%)
유가증권시장 전체	11 (7.01%)	116 (70.70%)	35 (22.29%)	162 (100%)

- (독립성 - CEO 참여 여부) 사외이사후보추천위원회를 설치한 유가증권시장 상장회사 162개사 중 95개사(약 57%)가 사외이사후보추천위원회에 CEO가 참여하고 있는 것으로 나타나 독립성 확보에 어려움이 있는 것으로 판단됨(〈표 13〉 참고)
- 자산 규모 2조원을 기준으로 회사를 나누어 분석하였을 때도 사외이사후보추천위원회에 CEO가 참여하는 회사의 비율은 유사한 수준으로 관찰되었는데, 자산 규모 2조원 미만인 54개사 중 30개사(약 56%), 자산 규모 2조원 이상인 108개사 중 65개사(약 58%)가 사외이사후보추천위원회에 CEO가 참여하고 있는 것으로 나타남

〈표 13〉 사외이사후보추천위원회 CEO 참여 여부

(단위: 개사)	참여	미참여	합계
2조 이상 (의무 설치)	65 (58.25%)	43 (41.75%)	108 (100%)
2조 미만 (임의 설치)	30 (55.56%)	24 (44.44%)	54 (100%)
유가증권시장 전체	95 (57.32%)	67 (42.68%)	162 (100%)

12) 상법 542조 8 ④에 따라 자산 2조 이상의 사외이사후보추천위원회 설치 의무화 대상 회사는 사외이사가 총 위원의 과반수가 되도록 구성해야 하지만, 자산 2조 미만의 설치의무가 없는 회사는 사외이사가 총 위원의 과반수가 되도록 구성할 필요가 없음

- (독립성 - 위원장 사외이사 여부) 사외이사후보추천위원회를 설치한 유가증권시장 상장회사 162개사 중 62개사(약 36%)가 사외이사후보추천위원회의 위원장이 사외이사인 것으로 나타남 (<표 14> 참고)
 - 자산 규모 2조원 이상인 108개사 중에서는 72개사(약 65%)가 사외이사후보추천위원회의 위원장이 사외이사인 지의 여부를 공시하였으며, 이 중 48개사(약 42%)가 사외이사후보추천위원회의 위원장이 사외이사인 것으로 나타남
 - 이에 비해, 자산 규모 2조원 미만인 54개사 중에서 35개사(약 65%)는 사외이사후보추천위원회의 위원장이 사외이사인 지의 여부를 공시하지 않은 것으로 나타남

<표 14> 사외이사후보추천위원회 위원장 사외이사 해당 여부

(단위: 개사)	해당	미해당	미공시	합계
2조 이상 (의무 설치)	48 (41.75%)	24 (23.30%)	36 (34.95%)	108 (100%)
2조 미만 (임의 설치)	14 (25.93%)	5 (9.26%)	35 (64.81%)	54 (100%)
유가증권시장 전체	62 (36.31%)	29 (18.47%)	71 (45.22%)	162 (100%)

- (활동성 - 위원회 개최 횟수) 사외이사후보추천위원회를 설치한 유가증권시장 상장회사 162개사 중 117개사(약 71%)가 사외이사후보추천위원회를 1년에 1 ~ 2회 개최하는 것으로 나타남 (<표 15> 참고)
 - 자산 규모 2조원 이상인 108개사 중에서는 96개사(약 88%)가 사외이사후보추천위원회를 1년에 적어도 1회 이상 개최하는 것으로 나타남
 - 반면, 자산 규모 2조원 미만인 54개사 중에서 25개사(약 46%)는 사외이사후보추천위원회를 1년 동안 한 번도 개최하지 않은 것으로 나타나 위원회가 유명무실한 것으로 드러남

<표 15> 사외이사후보추천위원회 개최 횟수

(단위: 개사)	0회	1~2회	3회 이상	합계
2조 이상 (의무 설치)	12 (11.65%)	88 (80.58%)	8 (7.77%)	108 (100%)
2조 미만 (임의 설치)	25 (46.30%)	29 (53.70%)	0 (0.00%)	54 (100%)
유가증권시장 전체	37 (23.57%)	117 (71.34%)	8 (5.10%)	162 (100%)

3. 보상위원회 운영현황

- (독립성 - 사외이사 비율) 보상위원회를 설치한 유가증권시장 상장회사 50개사 중 29개사(약

57%)가 보상위원회의 사외이사 비중이 50 ~ 75% 정도인 것으로 나타나 개선이 필요한 것으로 분석됨(〈표 16〉 참고)

- 자산 규모 2조원 이상인 28개사 중에서는 모든 회사가 보상위원회의 사외이사 비중이 과반인 것으로 나타남
- 한편, 자산 규모 2조원 미만인 22개사 중에서 6개사(약 29%)는 보상위원회의 사외이사 비중이 절반 이하인 것으로 나타남

〈표 16〉 보상위원회 내 사외이사 비율

(단위: 개사)	50% 이하	50% 초과 ~ 75% 이하	75% 초과 ~ 100% 이하	합계
2조 이상	0 (0.00%)	17 (60.71%)	11 (39.29%)	28 (100%)
2조 미만	6 (28.57%)	12 (52.38%)	4 (19.05%)	22 (100%)
유가증권시장 전체	6 (12.24%)	29 (57.14%)	15 (30.61%)	50 (100%)

□ (독립성 - CEO 참여 여부) 보상위원회를 설치한 유가증권시장 상장회사 50개사 중 36개사(약 73%)가 보상위원회에 CEO가 참여하지 않는 것으로 나타남 (〈표 17〉 참고)

- 자산 규모 2조원 미만인 22개사 중 13개사(약 62%), 자산 규모 2조원 이상인 28개사 중 23개사(약 82%)가 보상위원회에 CEO가 참여하지 않는 것으로 나타남

〈표 17〉 보상위원회 CEO 참여 여부

(단위: 개사)	참여	미참여	합계
2조 이상	5 (17.86%)	23 (82.14%)	28 (100%)
2조 미만	9 (38.10%)	13 (61.90%)	22 (100%)
유가증권시장 전체	14 (26.53%)	36 (73.47%)	50 (100%)

□ (독립성 - 위원장 사외이사 여부) 보상위원회를 설치한 유가증권시장 상장회사 50개사 중 28개사(약 57%)가 보상위원회의 위원장이 사외이사인 것으로 나타남 (〈표 18〉 참고)

- 자산 규모 2조원 이상인 28개사 중에서는 23개사(약 82%)가 보상위원회의 위원장이 사외이사인 지의 여부를 공시하였으며, 이 중 19개사(약 68%)가 보상위원회의 위원장이 사외이사인 것으로 나타남
- 이에 비해, 자산 규모 2조원 미만인 22개사 중에서 10개사(약 43%)는 보상위원회의 위원장이 사외이사인 지의 여부를 공시하지 않은 것으로 나타났으며, 보상위원회의 위원장이 사외이사인 회사는 9개사(약 43%)인 것으로 나타남

<표 18> 보상위원회 위원장 사외이사 해당 여부

(단위: 개사)	해당	미해당	미공시	합계
2조 이상	19 (67.86%)	4 (14.29%)	5 (17.86%)	28 (100%)
2조 미만	9 (42.86%)	3 (14.29%)	10 (42.86%)	22 (100%)
유가증권시장 전체	28 (57.14%)	7 (14.29%)	15 (28.57%)	50 (100%)

- (활동성 - 위원회 개최 횟수) 보상위원회를 설치한 유가증권시장 상장회사 50개사 중 39개사 (약 78%)가 보상위원회를 1년에 1 ~ 2회 개최하는 것으로 나타남 (<표 19> 참고)
 - 자산 규모 2조원 이상인 28개사 중에서는 모든 회사가 보상위원회를 1년에 적어도 1회 이상 개최하는 것으로 나타남
 - 반면, 자산 규모 2조원 미만인 22개사 중에서 3개사(약 14%)는 보상위원회를 1년 동안 한 번도 개최하지 않은 것으로 나타나 위원회의 기능이 유명무실한 것으로 드러남

<표 19> 보상위원회 개최 횟수

(단위: 개사)	0회	1~2회	3회 이상	합계
2조 이상	0 (0.00%)	20 (71.43%)	8 (28.57%)	28 (100%)
2조 미만	3 (14.29%)	19 (85.71%)	0 (0.00%)	22 (100%)
유가증권시장 전체	3 (6.12%)	39 (77.55%)	8 (16.33%)	50 (100%)

IV. 모범사례 (감사위원회)

1. 개요

- 이사회 내 위원회 중 지배구조 개선의 가장 핵심이 되는 위원회는 기업의 투명경영과 직결되는 감사위원회이므로, 감사위원회 구성과 운영에 관한 모범사례를 분석하여 개선 방향을 제시하고자 함
 - 지난 2018년 지배구조 평가결과를 참고하여 지배구조 평가결과가 전반적으로 우수하고, 특히 감사위원회 부문에서 우수한 결과를 보인 K사의 감사위원회 운영 관행¹³⁾을 감사위원회 모범규준과의 비교를 통해 감사위원회의 Best Practice를 선보이고자 함
- 이를 위해 감사위원회의 구성, 운영, 교육 및 평가 등 세 가지 측면에서 모범규준 및 체크리

13) 분석대상 회사의 모범적인 감사위원회 운영 관행을 앞서우나 현 관행상 일부 개선점도 있어 해당 회사의 실명이 아닌 'K사' 로 지칭하며, 분석을 위해 K사의 지배구조 평가결과 뿐 아니라 사업보고서, 공시, 기업지배구조보고서 등을 참고함

스트14)와 해당 기업과의 관행을 비교 검토하여 모범사례를 제시함

2. 감사위원회 구성

- 감사위원회는 독립성과 전문성이 핵심적인 위원 요건으로 모범기준은 최소 3명 이상의 전원 사외이사로 구성할 것을 권고하고 있음
 - 특히 비상근 조직인 감사위원회는 (상근)감사를 대체하여 회사의 업무감사와 회계감사를 담당하므로 감사업무를 효과적으로 수행하기 위하여 적절한 감사시스템을 갖추어야 함
- K사는 전원 사외이사인 감사위원회 3인으로 감사위원회를 구성하고 있으며, 독립성 및 전문성 요건을 모두 충족하고 있음(<표 20> 참고)
 - K사의 감사위원회는 3인의 사외이사가 회사와의 거래 혹은 회사의 주요 주주 및 특수관계인을 통해 이해관계를 갖지 않으며 독립적인 지위를 확보하고 있음
 - 감사위원의 3인의 재임기간도 모두 6년 미만으로 장기연임으로 인한 독립성 침해의 우려도 없는 것으로 나타남

<표 20> K사 감사위원회 독립성 분석15)

점검사항	예	아니오	비고
① 감사위원회는 3명 이상으로 구성되어 있는가?	○		• 감사위원회 위원 : 3명
② 감사위원회가 전원 사외이사로 구성되어 있는가?	○		
③ 감사위원회 위원장이 사외이사인가?	○		• 전원 사외이사임
④ 감사위원이 법규 및 회사에서 명시한 독립성 기준을 충족하고 있는가?	○		• KCGS 「의결권행사 가이드라인」의 감사위원 결격사유16)에 해당하지 않음

- K사는 3인의 감사위원을 모두 회계 또는 재무 분야 전문가로 선임하여 감사위원 및 위원장의 전문성을 모두 확보함(<표 21> 참고)
 - 이에 더해 감사위원회 운영규정을 통해 감사위원회는 필요한 경우 외부 전문가의 조력을 받을 수 있음

14) 감사위원회 모범기준 및 체크리스트를 참고하되 주요 사항만 발췌함

15) 음영이 된 부분이 모범기준 권고사항이며, '○' 가 기업의 현황임. 이하 모든 표 동일 적용

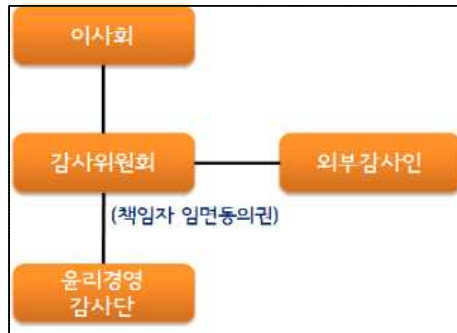
16) 가이드라인상의 감사위원 결격사유로는 ①사외이사 결격사유에 해당하는 경우, ②최근 5년 이내에 감사위원회 위원이나 감사로 재직하는 동안 그 재직 중인 회사가 외부감사인에게 지급한 용역보수 중 기업공개(IPO), 도산, 구조조정, 세무조정 그 밖에 이에 준하는 사유와 관련하여 발생한 비용을 제외한 나머지 비감사 용역 보수가 감사 용역 보수를 넘는 경우, ③최근 5년 이내에 감사위원회 위원이나 감사로 재직하는 동안 그 재직 중인 회사가 적정 이외의 외부감사 의견을 받거나 외부감사와 관련하여 중요한 행정적·사법적 제재를 받은 경우, ④최근 5년 이내에 감사위원회 위원장으로 재임하는 동안 감사위원회를 4회 미만 개최한 사업연도가 있는 경우 등이 있음

<표 21> K사 감사위원회 전문성 분석

점검사항	예	아니오	비고
① 감사위원 중 최소한 2명 이상의 회계 또는 재무전문가가 포함되어 있는가?	○		<ul style="list-style-type: none"> • 감사위원 전문성 - 감사위원 1(위원장) : 공인회계사 및 회계학 교수 - 감사위원 2 : 공인회계사 및 세법 전문가, 법학 교수 - 감사위원 3 : 공인회계사, 타기업 CFO 역임 • 감사위원회는 필요시 회사의 비용으로 전문가의 조력을 구할 수 있음
② 감사위원이 재무정보에 대한 기본적인 이해를 할 수 있는 지식과 경험을 보유하고 있는가?	○		
③ 재무 또는 회계전문가인 감사위원은 법규에서 요구하는 자격조건 이외에 재무제표 작성에 적용되는 회계기준, 회계감사, 내부통제 업무에 관하여 충분한 지식과 경험을 보유하고 있는가?	○		
④ 감사위원회 위원장이 회계 또는 재무와 관련된 상당한 수준의 지식을 갖추고 있는가?	○		

- 감사위원회는 비상근 조직이므로 상시 조직을 통한 감사업무 지원이 필요하며, 특히 감사업무의 독립성 확보를 위해 감사위원회 직속의 내부감사부서가 요구됨
- K사는 감사위원회 직속으로 ‘윤리경영감사단’ 을 두고 있을 뿐 아니라, 그 책임자에 대한 임면동의권도 부여되고 있어 내부감사부서의 독립성을 확보하고 있음([그림 4], <표 22 > 참고)

[그림 4] K사 감사시스템



<표 22> K사 감사시스템 분석

점검사항	예	아니오	비고
① 감사위원회 산하에 이를 보좌하고 감사 실무업무를 수행하는 내부감사부서를 설치하였는가?	○		<ul style="list-style-type: none"> • 감사위원회 산하에 내부감사부서(윤리경영감사단) 설치
② 감사위원회가 내부감사부서의 책임자에 대한 임면동의권을 가지고 있는가?	○		
③ 감사위원회가 내부감사부서의 책임자에 대한 평가 권한을 가지고 있는가?	○		<ul style="list-style-type: none"> • 감사위원회에서 내부감사부서(윤리경영감사단) 평가안 마련 • 조사대상 연도 내 비감사용역 지급 실적 없음
④ 외부감사인에 지급한 비감사용역 보수가 있는가?		○	

3. 감사위원회 운영

- 감사위원회는 재무보고, 외부감사인 감독, 내부(업무)감사, 리스크 및 내부 통제 등을 주요 기능으로 하며, 이를 위해 감사계획의 수립부터 실행에 이르기까지 체계적인 운영이 요구됨
- K사는 감사위원회 규정을 별도로 마련하여 위원회의 운영 근거를 명확히 하고 있으며, 감사계획을 세워 효율적인 운영을 기하고 있음(표 23) 참고
- 2017년 기준 감사위원회를 10회 개최하여 분기별 정기회의 뿐 아니라 임시회의도 수시로 개최하여 감사위원회 운영의 충실성을 도모함
 - 특히 부의 안전에 대해 위원들에게 안전을 사전에 송부하거나 대면설명을 실시하여 위원회 회의의 효율성을 높임
- 감사위원회는 외부감사인과 외부감사 상황에 대해 주기적으로 의사소통할 필요가 있음
 - K사 감사위원회는 외부감사인과 분기별로 외부감사인과의 회의를 통해 주요 사항에 대해 논의하여 논의사항을 반영함

<표 23> K사 감사위원회 운영현황 분석

점검사항	예	아니오	비고
① 감사위원회 운영규정이 제정되어 있는가?	○		• 감사위원회 운영규정 홈페이지 공시
② 감사위원회는 회의 및 비회의 활동과 관련된 연간 계획을 수립하고 있으며, 이러한 계획에 따라 감사위원회를 운영하고 있는가?	○		
③ 감사위원회 회의를 분기별 1회 이상 개최하고 있는가?	○		• 2017년 기준 10회 개최
④ 감사위원회 위원장 또는 개별 감사위원이 필요하다고 판단되어 요구하는 경우 감사위원회 임시회의를 소집할 수 있는가?	○		• 감사위원회 운영규정
⑤ 감사위원회 관련 내역을 적절하게 공시하였는가?	○		
⑥ 감사위원회는 분기에 1회 이상 경영진의 참석 없이 외부감사인과 만나서 외부감사와 관련된 주요 사항에 대해 논의하였는가?	○		• 외부감사인이 분기별로 회계 처리 적정성 및 회계처리 기준에 대한 타당성에 대하여 감사위원회에 참석하여 보고

4. 감사위원회 교육과 평가

- 감사위원회 업무의 효과적 수행을 위해 감사위원은 적절한 역량을 갖추기 위한 지속적인 교육을 받아야 하며, 감사위원회 수행에 대한 정기적인 평가를 실시해야 함
- K사의 경우 2017년에 감사위원에 대한 교육 실적이 없어 향후 감사위원 교육 프로그램 및

정기적인 교육이 요구됨¹⁷⁾

- 특히 빈번한 개정으로 날로 복잡해지는 회계기준 등에 대한 교육 뿐 아니라 사외이사로서 비상근 이사가 갖는 회사 현황 파악의 한계 등을 보완할 수 있는 지속적인 정보 제공이 필요함

○ K사는 감사위원회에 대한 평가는 실시하고 있으나, 감사위원 개별에 대한 평가는 하지 않아 감사위원 재선임 고려 등에 있어서는 보완이 필요함<표 24> 참고)

<표 24> K사 감사위원회 교육 및 평가 현황

점검사항	예	아니오	비고
① 회사는 감사위원회에 대한 교육 프로그램을 체계적으로 제공하고 있는가?		○	• 2017년 교육실적 없음
② 기존 감사위원도 업무수행에 필요한 역량을 확보하기 위하여 정기적으로 감사업무와 관련된 보수교육을 받고 있는가?		○	
③ 감사위원회는 위원회의 독립성과 활동내용에 대하여 정기적으로 평가를 수행하고 있는가?	△		• 감사위원 개별 평가가 아닌 위원회에 대한 평가

17) 교육의 자세한 내용은, 앞서 소개한 ‘감사위원회 교육 종류’ 참조

[부록] 해외 비교

- 우리나라, 미국, 영국 내 대규모 상장회사의 위원회 설치현황을 살펴봄
 - 우리나라는 KOSPI 200을 기준으로 하였고, 전체 200사 중 평가대상에 포함된 회사는 179사이며 이중 자산규모가 2조 원 이상인 회사는 95사임
- 미국과 영국은 우리나라에 비해 이사회 내 위원회 제도가 활성화 되어있음
 - 국가별 법제도의 차이가 위원회 설치에 상당한 영향을 미친 것으로 판단됨
 - 미국 뉴욕증권거래소(NYSE) 상장규정에 따르면, 상장회사는 감사위원회, 후보추천위원회, 보상위원회 모두 의무적으로 설치해야 함
 - 영국 기업지배구조 모범규준(Corporate Governance Code)은 상장회사의 감사위원회, 후보추천위원회, 보상위원회 설치를 권고하고 있고 미설치 시 그 사유를 설명해야 함

<표 1> 위원회 설치율 비교

구분	KOSPI 200	미국 S&P 500	UK FTSE150
3개 이하	84.4%(151)	31%	42%
4개	6.2%(11)	37%	37.3%
5개	6.7%(12)	19%	16%
6개	1.1%(2)	10%	3.3%
7개 이상	1.7%(3)	3%	1.3%
평균	2.1개	4.2개	-

* 출처 : Spencer Stuart Board Index

<표 2> 주요 위원회 설치현황 비교

구분	KOSPI 200	미국 S&P 500	UK FTSE150
감사위원회	71.5%(128)	100%	100%
사외이사후보추천위원회	60.3%(108)	99.4%	100%
보상위원회	18.4%(33)	99.8%	99.3%

* 출처 : Spencer Stuart Board Index

- 감사위원회, 보상위원회, 사외이사후보추천위원회 순으로 개최횟수가 많은 것으로 나타남
 - 그러나 사외이사후보추천위원회와 보상위원회 개최횟수에서 우리나라와 나머지 국가 간 상당한 차이를 보임

<표 3> 주요 위원회 개최횟수 비교

구분	KOSPI 200	미국 S&P 500	UK FTSE150
감사위원회	5.1	8.4	5.2
사외이사후보추천위원회	1.2	4.6	4
보상위원회	1.8	6.2	5.2

* 출처 : Spencer Stuart Board Index