

감사기구의 운영

(2) 활동방식과 활동성과에 따른 성과평가 및 보상

김 유 경 상무

삼성KPMG 감사위원회 지원센터 리더

youkyoungkim@kr.kpmg.com

1. 서론

“예전에는 감사위원 업무의 90%가 (회의가 진행되는) 빌딩 안에서 이루어졌으나 오늘날 GE 감사위원회 업무시간의 70%는 GE 사업현장을 방문하여 현장을 직접 보고 이야기하는 방식으로 진행된다.”

- Douglas A. Warner III, GE의 감사위원장

“미국 상장기업 감사위원회의 경우 감사위원회 업무와 기타 이사회 업무로 연간 약 252시간을 소요하고 있는 것으로 나타났으며 일부 감사위원의 경우 연간 1,000시간 이상을 소요하기도 한다¹⁾”

- Jose Rodriguez, KPMG Global ACI 리더

상기 인용 사례를 통해 확인할 수 있듯, 선진국 감사위원회 중에는 활동 반경을 회의실에 국한하지 않고 현장 방문과 같은 능동적인 방식으로 위원회 활동에 임하는 경우를 찾아볼 수 있다. 뿐만 아니라 감사위원들이 업무에 투입하는 시간도 국내 기업 대비 압도적으로 많다.

감사위원회 및 감사(이하 ‘감사기구’)가 역할을 충실히 이행하기 위해서는 감사업무에 투입하는 시간을 확대하고 보수 또한 이에 상응하여 증대되어야 한다. 국내 기업은 감사(위원)의 보수가 회의 참가수당 위주로 이루어져 있는데 감사(위원)에게 요구되는 높은 전문성과 법적 책임을 고려해 위험수당의 성격을 지닌 기본급의 비중이 높아져야 한다²⁾. 또한 이러한 보수는 객관적인 성과평가를 통해 합리적으로 책정되어야 할 것이다.

본고에서는 감사(위원회)의 일상적인 운영에 참고할 수 있는 감사(위원회) 활동방식을 소개하고, 국내외 감사(위원회) 성과평가 실시 현황 및 보상의 실태를 제시하며, 감사(위원회) 운영의 실효성을 제고할 수 있도록 국내 기업과 법제도가 나아가야 할 방향을 탐구해 보았다.

2. 감사기구의 회의 활동

(1) 국내외 감사위원회 회의 활동 실태

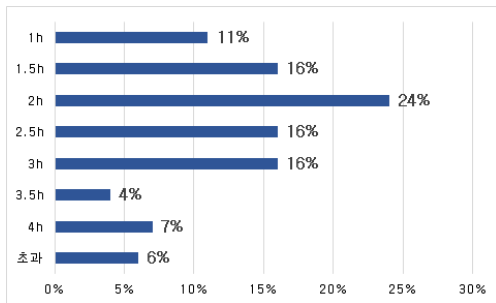
27개국³⁾ 1,500 여 명의 감사위원들을 대상으로 수행한 KPMG ACI의 “2015 Global Audit Committee Survey” 에 따르면, 해외 감사위원회의 경우 회의별 소요시간이 2시간 이상인 경우가 73%에 달했으며 연 6회의 오프라인 미팅과 연 3회의 전화·화상회의를 활용하는 경우가 일반적이었다.

1) 삼성KPMG ACI, 제2회 세미나, Jose Rodriguez, 세션2 “Audit committee leading global practices and implications”, 2016.6.24.

2) 해외의 경우 보상보고서(Remuneration Report)를 발행하여 이사회 구성원의 보수를 하위 위원회 및 위원별로 상세히 공시하고 있는데, 이에 따르면 감사위원은 법적 책임의 증가와 함께 타 위원회 위원 대비 높은 보수를 받는 것으로 나타남

3) 우리나라 미포함

[그림 1] 해외 감사위원회의 회의 시간



이와 대조적으로, 국내 감사위원회는 해외 감사위원회에 비해 회당 회의시간이 절반에도 미치지 못하고 있으며 회의 개최빈도 또한 저조한 수준이다. 뿐만 아니라 찬반 의견이 갈리어 심도있는 논의가 필요한 ‘의결’ 안전보다는 내부회계관리제도 운영실태·재무제표 검토에 관한 ‘보고’ 안전 위주로 회의가 진행되고 있다.

[표 1] 국내 감사위원회와 해외 감사위원회의 회의 시간 및 빈도 비교

구분	영국·미국	한국
회의 시간	2~4시간	1시간
회의 빈도	연 9회	연 5.8회 ^(*)

(*)1 유가증권시장 상장사 2015년 사업보고서 기준, 삼정KPMG ACI 자체 조사

(2) 감사위원회 회의 활동 실효성 제고 방안

한편, 감사위원회 회의를 개최하기 전에는 다음 사항들을 점검할 것이 권고된다.

[표 2] 효과적인 감사위원회 회의를 위한 점검사항

구분	내용
참석자	회의에 참석할 수 있는 인원에 대해서는 감사위원회가 직접 결정해야 한다. 원칙적으로는 감사위원만이 참석해야 하지만, 다양한 의견이 필요하거나 복잡·중대한 문제를 논의할 경우 감사위원장 주제 하에 경영진, 타 위원회의 사외이사, 내·외부감사인의 참석을 요청할 수 있다.
빈도	감사위원회 회의는 역할과 책임의 성실한 수행을 위해 충분히 자주 개최되어야 한다. 최소 분기 1회 개최되어야 하고 월 1회 이상 소집되는 것이 이상적이다.
개최 시기	회의 개최 시기는 재무보고 및 감사순환일정에 부합하도록 하여 감사위원회가 적시에 영향력 있는 결정을 내릴 수 있도록 해야 한다.
회의 시간	각 회의에 충분한 시간을 할애하는 것 또한 매우 중요하다. 준비된 모든 안건을 회의에서 다룰 수 있어야 하며, 구성원에게 정보를 제공하고 구성원의 질문에 충분히 응대할 수 있는 시간이 보장되어야 한다.
회의 간 충분한 시간 확보	회의와 회의 사이에 적절한 시간 간격을 확보함으로써, 감사위원들이 회의 전에 각 안건을 충실히 검토할 수 있도록 한다.
효과적·효율적 회의	회의자료는 사전에 마련되어야 하며, 중요도에 따라 안건에 우선순위를 부여할 것이 권고된다. 회의 중 토론과 경청 간 적절한 균형을 유지하는 것도 중요하다.
사전 교류	감사위원회 회의가 진행되기 전 회의자료의 품질을 검토하고 회의 참석자에게 회의자료의 전달이 잘 이루어졌는지 확인해야 한다. 또한 회의 참석자가 불편 또는 놀라움을 느끼게 되는 상황(unpleasant surprises)을 방지하기 위해 회의 참석자 및 경영진들과 회의에 앞서 사전 교류를 하는 것이 중요하다. 이를 위해 감사위원장은 다른 감사위원들, 경영진, 타 위원회 사외이사, 외부감사인 등과 소통할 수 있는 유효한 커뮤니케이션 채널 확보에 힘써야 한다.

비공개 회의	경영진의 참석을 배제한 비공개 회의에서 감사위원들이 독립적으로 경영 문제를 논의할 수 있어야 한다.
경영진과의 관계	경영진과의 긴밀한 관계와 경영진에 대한 강력한 감시 사이에 균형을 유지하는 것은 감사위원회 역할의 핵심이다. 과도하게 편안한 관계는 감독의 실효성을 저해하나, 강력한 감시에만 초점을 맞출 경우 경영진과의 관계가 소원해질 수 있기 때문이다.

덧붙여, 감사위원회의 회의 개최 또는 감사의 이사회 회의 참석이 원활히 진행되기 위해서는 감사(위원)가 필요한 경영정보를 적시에 제공받을 수 있어야 한다. 금융회사의 지배구조에 관한 법률에서는 다음과 같이 감사(위원)가 회사의 경영정보를 제공받을 권리를 보장하고 있다.

[표 3] 감사(위원)이 경영정보를 제공 받을 권리에 관한 금융사 지배구조법 내 규정

<p>제18조(사외이사에 대한 정보제공) ① 금융회사는 사외이사의 원활한 직무수행을 위하여 대통령령으로 정하는 바에 따라 충분한 자료나 정보를 제공하여야 한다.</p> <p>② 사외이사는 해당 금융회사에 대하여 그 직무를 수행할 때 필요한 자료나 정보의 제공을 요청할 수 있다. 이 경우 금융회사는 특별한 사유가 없으면 이에 따라야 한다.</p> <p>제20조(감사위원회 또는 감사에 대한 지원 등) (중략) ④ 감사위원(감사위원회가 설치되지 아니한 경우에는 감사를 말한다)에 대한 정보제공에 관하여는 제18조를 준용한다. 이 경우 "사외이사"는 "감사위원" 또는 "감사"로 본다.</p>

3. 감사기구의 회의 외 활동

감사(위원)는 공식적인 감사위원회·이사회 회의 뿐 아니라 현장 방문이나 이해관계자와의 비공식 교류를 통해 감사기구를 운영할 수도 있다.

(1) 현장 방문

일부 글로벌 기업 감사위원회의 경우 본사 회의실 밖에서의 활동이 강조되고 있으며 감사위원이 경영진 없이 현장을 방문하거나 공식적 미팅 외에 이해관계자와의 만남을 별도로 가질 것이 권고되고 있다.

[표 4] 감사위원의 현장 방문 활동에 관한 글로벌 기업 사례

기업명	관계자 발언	비고
General Electric	<p>예전에는 감사위원 업무의 90%가 (회의가 진행되는) 빌딩 안에서 이루어졌으나 오늘날 GE 감사위원회 업무시간의 70%는 GE 사업현장을 방문하여 현장을 직접 보고 이야기하는 방식으로 진행된다.</p> <p>- Douglas A. Warner III, GE의 감사위원장</p>	<p>감사위원 뿐만 아니라 GE의 이사회 구성원은 1년에 2회 이상 경영진 대동 없이 GE 사업처를 방문하도록 규정화하고 있다.</p> <p>경영진이 준비한 보고에만 의존하지 않고 사외이사의 경험을 바탕으로 여러 사람을 직접 만나고 현지 시설을 방문하여 회사의 경영 상황을 스스로 판단할 것이 권유되고 있다.</p>
JP Morgan Chase	<p>모든 질문은 회의실 안에 있지만 그 해답들은 현장에 있다. 회의실에 앉아 경영진의 프레젠테이션을 듣는 방식은 (더 이상) 통하지 않는다.</p> <p>- Labe Jackson, JP Morgan Chase의 감사위원장</p>	<p>JP Morgan Chase의 감사위원장인 Labe Jackson은 연간 6주 이상을 JP Morgan의 영업소를 방문하거나 임직원 및 규제 당국자와 만나는 데 할애하고 있다.</p>

(2) 비공식 회의

감사(위원)는 CFO, 외부감사인, 내부감사실무조직 구성원 등과 비공식적인 회의나 면담의 기회를 가질 수 있다. 경영진의 참석을 배제할 경우 비공식 회의의 독립성이 제고되나 경영진이 소외감을 느낄 수 있으므로 유의해야 한다. 비공식 회의를 정규 프로세스화 할 경우 경영진의 긴장감·적대감을 경감하는

데 도움이 될 수 있다.

[표 5] 감사위원의 비공식 회의 활동에 관한 글로벌 기업 사례

기업명	관계자 발언
Louis Vuitton Moet Hennessy	“외부감사인과 최소 연 1회 이상 경영진의 대동 없이 비정형화된 미팅을 가지는 것이 유용하다. 나의 경우에는 외부감사 파트너와 점심을 같이 하면서 회사에 영향을 미치는 이슈에 대해 그들의 이야기를 들어보았다. 이러한 미팅은 민감한 이슈에 대해 외부감사 파트너들이 직접적이고 자유롭게 의견을 표현할 수 있는 기회이기도 하다.” - Yves-Thibault de Silguy, LVMH의 감사위원장
Lenovo	“외부감사인의 견해를 감사위원회가 고려할 수 있도록 외부감사인과 개별 미팅을 가지는 것이 중요하다.” - Nicholas C. Allen, Lenovo의 사외이사
KPMG International	“내부감사조직과의 건설적인 관계 형성이 매우 중요한데 내부감사조직이 불편하게 느끼는 점에 대해 감사위원(회)에게 자유롭게 의견을 말할 수 있어야 한다. 이는 공식적인 감사위원회 회의 밖에서만 이루어질 수 있으며 외부감사의 파트너에게도 동일하게 적용된다.” - Mike Wareing, 전임 Global CEO of KPMG International

4. 감사기구에 대한 성과평가 및 보수

“측정하지 못하면 개선하지 못한다(If you can't measure it, you can't improve it).”

- Peter Drucker

(1) 성과평가

① 감사(위원회) 성과평가 개요

객관적·체계적인 성과평가제도는 조직이 목표 대비 성과를 측정하여 개선점을 파악할 수 있도록 한다. 감사(위원회) 역시 지속적인 발전을 위해 성과평가가 필요하며, 미국·영국 등 선진국에서는 감사위원회의 성과평가를 상장규정이나 모범규준을 통해 의무화하고 있다. 감사(위원회)는 감사(위원) 개인의 성과, 감사기구 운영의 효과성, 감사계획 이행 수준 등을 최소 연 1회 평가하는 것이 바람직하다.

감사기구 자체와 그 구성원 각각에 대한 성과평가는 감사(위원) 개인에게 동기부여가 될 수 있을 뿐 아니라 감사(위원회)의 구성 또는 운영 측면에서 부족한 점을 파악하고 개선 방안을 도출할 수 있는 토대가 된다. 예컨대, 감사(위원회) 구성원들이 회계 및 재무 지식이 취약한 것으로 진단되었을 경우, 이에 대한 해결책으로 관련 교육 프로그램 강화, 신규 구성원 충원 등의 방안을 제시할 수 있다. 보다 광범위한 의미로서의 감사기구 평가에는 감사(위원회) 규정의 적절성, 감사(위원회) 규모 및 구성의 적합성, 안전 내용 및 보고 절차의 적절성 등도 고려할 수 있다.

② 국내 감사(위원회) 성과평가

국내의 경우 일부 금융회사들이 사외이사 평가를 수행하고 그 결과를 공시하고 있기는 하지만, 감사(위원회)에 특화된 평가는 사실상 부재하다. 게다가 금융회사들이 공시하고 있는 사외이사 평가결과를 보면 전문성, 공정성, 윤리성 등 포괄적인 평가지표로만 문항이 구성되어 있으며 평가결과도 ‘우수하다’, ‘훌륭한 자질을 갖추고 있다’와 같은 모호한 정성평가 위주이다.

2014년 12월 제정된 금융회사 지배구조 모범규준 제24조에서 금융회사는 사외이사의 활동내역을 기초로

매년 사외이사에 대해 공정한 평가를 실시하고 2년 이상 재임하는 사외이사에 대해서는 최소 2년에 1회 이상 외부 전문기관에 의한 평가를 수행하도록 권고되고 있었으나, 동 규준은 금융회사의 지배구조에 관한 법률 시행에 따라 사실상 효력이 상실되었다. 비금융회사는 사외이사나 감사(위원)에 대한 평가를 권고하는 모범규준조차 부재하다. 제도 측면 뿐 아니라 실태적으로도 비금융회사는 사외이사에 대한 평가를 대부분 실시하고 있지 않다.

③ 해외 감사위원회 성과평가

미국 뉴욕증권거래소(NYSE) 상장규정은 위원회에 대한 평가를 이사회가 연 1회 수행할 것을 의무화하고 있다. 또한 감사위원회 규정에 감사위원회의 연간 성과평가에 관한 내용을 포함시키도록 강제하고 있다. 다만 동 규정은 위원회 수준의 평가만을 언급하였고 개별 위원에 대한 평가는 다루고 있지 않다.

[표 6] 미국 NYSE 상장규정 내 감사위원회 평가 관련 규정

섹션3. 기업의 책임	
303A.07 감사위원회 추가 의무사항	(b) 감사위원회는 명문화된 규정에 다음 사항들을 포함하여야 한다: (ii) 감사위원회의 연간 성과평가
303A.09 기업지배구조 지침	상장회사는 기업지배구조 지침을 채택하고 공시하여야 함. 동 지침에는 다음 사항들이 포함되어야 함: • 이사회 연간 성과 평가. 이사회는 이사회 및 이사회 내 위원회의 효과성을 진단하기 위해 최소 연 1회 자가 평가를 실시하여야 한다.

(2) 보수

① 감사위원 보수 결정

감사위원의 보수는 감사위원으로서의 직무 수행에 대한 대가로 지급되는 모든 보상을 의미하며, 월급·상여금·퇴직금 등을 모두 포괄한다. 감사위원은 이사회 구성원 중에서 선임되므로 감사위원의 보수는 이사의 보수에 관한 상법 제388조4)가 적용되어 정관 조항 또는 주주총회 결의로 결정된다. 다만, 정관 및 주주총회는 감사위원 전원의 보수 한도를 결정하는 것이고 이 한도 내에서 이사회가 감사위원 개인별 지급액을 구체적으로 정할 수 있다.

② 감사 보수 결정

상법 제415조5)에 따라 감사의 경우에도 제388조가 준용되어, 감사 역시 감사위원과 마찬가지로 정관 조항이나 주주총회 결의를 통해 보수 한도가 결정된다. 단, 상장회사는 제542조의12 제5항6)에 따라 주주총회의 목적 사항으로 감사의 보수 결정을 위한 의안을 상정할 때에 이사의 보수 결정을 위한 의안과

4) 제388조(이사의 보수) 이사의 보수는 정관에 그 액을 정하지 아니한 때에는 주주총회의 결의로 이를 정한다.
 5) 제415조(준용규정) 제382조제2항, 제382조의4, 제385조, 제386조, 제388조, 제400조, 제401조와 제403조 내지 제407조의 규정은 감사에 준용한다.
 6) 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.

별도로 상정하여야 한다. 이는 대표이사나 이사회에의 영향력을 차단함으로써 감사의 독립성을 강화하려는 취지이다.

③ 국내외 감사위원 보수 실태

2015년 국내 4대 금융지주사의 사외이사 평균 연봉은 약 5,253만 원이다⁷⁾. 이는 선진국 사외이사 보수에 비해 매우 낮은 수준으로, 오세아니아·북미·유럽 국가 주요 은행의 사외이사 보수의 평균은 모두 3억 원이 넘는다⁸⁾.

그러나, 상기 4대 금융지주의 사외이사들이 연간 136시간 일하였다는 점을 감안하면 이들의 시급은 약 39만원에 달한다. 심지어 이는 안건 검토, 사외이사 대상 교육까지 포함한 근무시간이기 때문에 감사위원인 사외이사가 오롯이 감사업무에만 투입한 시간은 이보다 훨씬 적을 것으로 예상된다. 반면, 앞서 말했듯이 영국과 미국은 과반수를 훨씬 넘는 회사가 감사위원회 관련 활동에만 연간 100시간 이상을 투입하고 있으며, 미국 상장기업 감사위원장은 평균적으로 감사위원회 업무와 기타 이사회 업무에 연간 252.2시간을 소요한다⁹⁾. 일부 감사위원장의 경우 연간 1,000시간 이상을 투입하기도 한다. 영국과 미국 기업의 감사위원회는 회의 시간 및 개최 빈도 역시 국내 감사위원회의 2배 수준이다.

국내 감사위원 및 감사들에 대해서도 활동범위 및 업무 투입시간을 증대시키고 더 막중한 책임을 지도록 하되, 그에 상응하는 선진국 수준의 충분한 보상을 지급하는 것이 바람직하다. 다만 감사(위원)의 보수가 성과급 위주여서는 안 된다. 감사(위원)이 막중한 책무를 충실히 이행하기 위해서는 신분적·경제적 안정성이 보장되어야 하며, 이를 위해서는 기본급의 비중이 커져야 한다.

5. 결론

올해 1월, 금융위원회와 금융감독원은 보도자료를 통해 회계투명성 및 신뢰성 제고를 위한 종합대책을 발표하였다. 여기에는 지정감사제 확대, 외부감사인의 비감사용역 제한, 내부고발 활성화 등 다양한 방안이 담겨 있으나 특히 감사 및 감사위원회(내부감사)의 기능 강화를 통해 분식회계 가능성을 최소화하겠다는 내용이 주목할 만하다. 감사(위원회)는 외부감사인보다 회사의 사정을 더 잘 알고 있는 내부감사인이라는 점에서, 감사(위원회)의 실효성 제고는 회계투명성 강화의 초석이라 할 수 있다. 금융위원회와 금융감독원의 종합대책은 감사(위원회)의 부정사안 조사 시 외부전문가 활용 지원, 외부감사인과의 커뮤니케이션 공시 강화와 같이 대개 입법을 통해 감사기구의 위상을 강화하는 데 초점이 맞추어져 있다. 이에 더해 감사(위원)들이 적극적으로 분식회계의 징후를 포착하고 부정행위 예방에 힘쓰도록 하기 위해서는 활동방식을 다양화하고 투입시간 및 보수를 증대시키는 등의 실질적인 노력도 병행되어야 할 것이다.

국내 기업 감사(위원)들은 회의 참석 위주로 역할과 책임을 이행하고 있으며 현장 방문이나 이해관계자와의 비공식 미팅과 같은 회의 외 활동은 국내 기업들에서 사실상 전무한 실정이다. 회의마저도 선진국 감사위원회 대비 개최 빈도나 진행 시간이 저조하다. 국내 기업 감사(위원회)는 우선, 회의의 양과 질을 모두 증대하여야 할 것이며 활동의 저변도 회의실에만 국한하지 않고 다양한

7) 시사저널, “4대 금융지주 사외이사 외부평가 안 해”, 2016.4.4.

8) 김우진, “은행 사외이사 보수체계 적정성”, 한국금융연구원, 2014.10.22.

9) 삼정KPMG ACI, 제2회 세미나, Jose Rodriguez, 세션2 “Audit committee leading global practices and implications”, 2016.6.24.

이해관계자들과 소통하는 방향으로 나아가야 한다.

한편, 금융회사의 경우 사외이사의 연간 성과에 대해 평가가 이루어지고 있기는 하나 이는 정성적·주관적인 평가지표로만 구성되어 있으며, 감사(위원)의 독자적인 역할과 책임을 고려한 감사(위원)에 특화된 평가는 이루어지지 않고 있다. 비금융회사는 사외이사에 대한 평가마저도 제대로 시행되고 있지 않다. 국내 기업들은 첫 단계로서 먼저 이사회 및 이사 개인에 대한 정례적인 평가를 도입하고, 이것이 정착되면 감사(위원회)에 대한 별도의 평가를 실시할 수 있을 것이다.

아울러, 감사(위원)은 분식회계·횡령·배임 등이 발생하였을 때 피고가 되는 경우가 많고 일상 업무를 수행하는 과정에서도 상당한 재무·법률·경영전반에 관한 전문성이 요구된다. 그럼에도 불구하고 국내 금융업 감사(위원)들의 보수는 선진국 동종업계 대비 6분의 1 수준에 그치고 있다. 감사(위원)(으)로 활동하는 데 요구되는 높은 수준의 전문성과 무거운 법적 책임을 고려하여 국내 감사(위원)들에 대한 보상이 강화되어야 할 것이다.