

# 사외이사제도의 개선 방향에 관한 연구





한국법학원 연구보고서 상-24-05

# 사외이사제도의 개선 방향에 관한 연구

2024. 12. 31.

2024년도 대법원 연구보고서

연구기관 : 한국법학원

연구책임 : 김배정 연구위원

감수 : 원동욱

(우송대학교 前 교수 / 現 시간강사)

# Contents

---

## 제1장 서론

제1절 연구의 목적 .....	8
제2절 연구의 범위와 방법 .....	9

## 제2장 국내 사외이사제도에 관한 법적 검토

제1절 개관 .....	12
제2절 사외이사제도의 연혁적 배경과 운용 현황 .....	13
I. 사외이사제도의 연혁적 배경 .....	13
II. 사외이사제도의 운용 현황 .....	25
제3절 사외이사제도의 감시기능과 내부통제 .....	31
I. 사외이사제도와 기업지배구조 .....	31
II. 사외이사의 독립성과 전문성에 관한 논의 .....	34
III. 사외이사의 선임 및 자격요건 .....	39
IV. 사외이사의 감시의무 .....	42
V. 사외이사제도와 내부통제제도 .....	45
VI. 검토 .....	54
제4절 소결 .....	56

## 제3장 외국 사외이사제도에 관한 법적 검토

제1절	개관	58
제2절	미국	59
Ⅰ.	사외이사제도의 연혁적 배경	59
Ⅱ.	사외이사의 독립성과 전문성에 관한 논의	62
Ⅲ.	사외이사의 선임 및 자격요건	64
Ⅳ.	사외이사의 감시의무	65
Ⅴ.	사외이사제도와 내부통제제도	66
Ⅵ.	검토	69
제3절	영국	70
Ⅰ.	사외이사제도의 연혁적 배경	70
Ⅱ.	사외이사제도에 관한 법·제도	71
Ⅲ.	검토	77
제4절	일본	78
Ⅰ.	사외이사제도의 연혁적 배경	78
Ⅱ.	사외이사제도에 관한 법·제도	78
Ⅲ.	검토	87
제5절	소결	88

## 제4장 사외이사제도에 관한 법적 쟁점과 개선 방향

제1절	개관	90
-----	----	----

<b>제2절</b>	<b>사외이사의 독립성에 관한 법적 쟁점</b> .....	90
Ⅰ.	현행 상법상 지배구조에 관한 규정의 부정합 .....	90
Ⅱ.	사외이사의 선임에 관한 사항 .....	91
Ⅲ.	사외이사의 회사 정보에 대한 제한적 접근권 .....	92
Ⅳ.	검토 .....	93
<b>제3절</b>	<b>사외이사제도의 개선에 관한 제언</b> .....	94
Ⅰ.	상법상 지배구조 관련 규정의 재정비를 통한 감시기능 강화 .....	94
Ⅱ.	사외이사 선임에 관한 사항 .....	95
Ⅲ.	사외이사의 정보접근권 보장 .....	97
Ⅳ.	검토 .....	98
<b>제4절</b>	<b>소결</b> .....	99

## 제5장 결 론

결 론 .....	102
-----------	-----

## 참고문헌

참고문헌 .....	105
------------	-----

# 제1장 서론

제1절 연구의 목적

제2절 연구의 범위와 방법



# 제1장

## 서론

### 제 1 절 | 연구의 목적

1998년 도입된 사외이사제도는 국내 경제가 외환위기에 직면하자 국제통화기금(IMF)이 구제금융을 하는 조건으로 제시한 한국 기업의 지배구조를 개선하는 것을 목적으로 하였다. 본 제도가 도입된 지 약 27년이 지난 지금, 사외이사제도가 도입취지에 부합하게 작동되고 있는지에 대해서는 여전히 의문이 많다. 사외이사로서 갖추어야 하는 자질로는 지배주주나 경영진으로부터의 독립된 지위를 가지며, 업무수행을 위한 전문성과 도덕성을 갖추어야 한다. 그러나 법률에 의해 사외이사의 자격을 제한하는 요소들을 비롯하여 현재 사외이사의 선임절차, 구성비율 등이 과연 사외이사의 독립성을 확보한다고 볼 수 있을 것인지에 관하여 개선이 필요하다는 연구가 상당수 존재한다.

최근에도 회사의 외부자로서 회사의 의사결정과 경영에 있어서는 공정성과 투명성을 강화할 필요가 있다는 점에서 사외이사의 명칭을 독립이사로 변경하는 것을 내용으로 하는 상법 개정안이 발의되기도 했을 만큼 사외이사의 독립성은 중요하다.

사외이사제도는 본래 미국의 독립이사제도를 수용한 것으로서 공정하고 합리적인 지배구조를 형성하는 요인이 되지만, 국내에서는 기업승계나 지배주주의 영향력 등으로 인하여 그 기능이 효과적으로 발휘되고 있다고 보기 어렵다. 나아가 사외이사의 독립성 여부를 판단하는 기준에 대하여 국내에서는 사외이사를 ‘회사의 상무(常務)에 종사하지 않는 자’로 정의하면서 상법 규정으로 사외이사의 결격사유를 열거하는 방식을 취하고 있는데(상법 제382조 제3항), 이는 사외이사의 자격범위에 관하여 형식적으로 분류한 것이기에 실질적인 독립성 확보 방안이 필요하다.

이에 지배주주가 존재하는 국내 기업환경에 있어 사외이사제도의 도입 당시 가졌던 법



적 기대를 실현하기 위한 대안이 무엇일지 검토하는 것을 본 연구의 목적으로 한다.

## 제2절 | 연구의 범위와 방법

본 연구의 목적은 지배주주가 존재하는 국내 기업환경에 있어 사외이사제도의 도입 당시 가졌던 법적 기대를 실현하기 위한 대안이 무엇일지 검토하는 것에 있다. 이를 위하여 다음과 같이 연구범위를 설정하였다.

제2장에서는 국내 사외이사제도, 제3장에서는 외국 사외이사제도에 관하여 법적 검토를 진행한다. 제4장에서는 상법상 사외이사제도에 관한 법적 쟁점과 개선 방향을 모색하며, 제5장에서는 본 연구의 정리와 더불어 향후 과제를 전망한다.

또한 연구방법으로는 주로 국내·외 문헌, 법률 및 판례, 기타 학술자료 등 문헌조사의 방식을 채택하여 수행하였으며, 관련 연구기관 및 외부 전문가<sup>1)</sup>에 의한 감수를 통하여 최종 검토를 진행하였다.

---

1) 원동욱 (우송대학교 前 교수 / 現 시간강사)



## 제2장 국내 사외이사제도에 관한 법적 검토

제1절 개관

제2절 사외이사제도의 연혁적 배경과 운용 현황

제3절 사외이사제도의 감시기능과 내부통제

제4절 소결



## 제2장

# 국내 사외이사제도에 관한 법적 검토

### 제 1 절 | 개관

사외이사는 경영진이나 지배주주의 독단적인 경영을 방지하고, 기업경영의 투명성 확보 및 기업의 내부거래 감시기능을 수행함으로써 소수주주들을 보호하는 목적을 달성해야 하는 책무를 가지는 자이다.

사외이사제도는 초기 유가증권시장규정을 시작으로 구 증권거래법에 도입된 제도였으나 자본시장법이 시행됨에 따라 증권거래법이 폐지되면서 상법상 상장회사특례규정으로 흡수되었다가 비상장회사까지 확대하여 적용되고 있다. 또한 자본시장법에서도 사외이사의 선임과 관련한 제도를 둬으로써 공정하고 합리적인 지배구조를 갖추하고자 하고 있다.

사외이사제도는 비단 상법뿐만 아니라 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률(이하 ‘자본시장법’이라 한다)」, 「금융회사의 지배구조에 관한 법률(이하 ‘금융사지배구조법’이라 한다)」을 통해서도 운용되고 있다. 이처럼 사외이사의 선임 및 자격요건의 기준, 건전하고 투명한 기업경영을 위하여 경영진과 지배주주로부터 독립성을 가질 수 있도록 하기 위한 법적 대응과 실질적 운용방법에 관하여 많은 연구와 법 개정 작업이 이어져 왔다. 하지만 현재까지도 여전히 사외이사가 법에서 기대하는 기능대로 작동하고 있는가에 대해서는 회의적인 견해가 지배적이다. 이는 전문성을 가지는 사외이사가 경영진과 지배주주로부터 독립하여 소수주주의 권리를 침해하지 않고 회사의 건실한 경영방향을 찾아갈 수 있도록 역할을 수행하고 있다고는 보기 어렵기 때문일 것이다. 그러므로 사외이사제도가 직면한 현안을 파악하고 이를 개선하기 위한 대안을 모색할 필요가 있다.

이를 위하여 이하에서는 국내 법 체계에서 운용되고 있는 사외이사제도에 관하여 검토한다. 구체적으로 제2절에서는 사외이사제도의 연혁적 배경과 운용 현황을 살펴보고, 제3절에서는 사외이사제도와 기업지배구조에 관한 일반론을 검토한다. 제4절에서는 사외이사제도에 관한 법 체계를 검토 함에 있어 주로 상법상 사외이사제도와 독립성, 자본시장법상 사외이사제도와 감시의무, 금융사지배구조법상 사외이사제도와 내부통제제도로 세분화하여 살펴본다.

## 제2절 | 사외이사제도의 연혁적 배경과 운용 현황

### 1. 사외이사제도의 연혁적 배경

#### 1. 1998년 유가증권시장규정 개정을 통한 사외이사제도 도입

1998년 우리나라를 포함하여 아시아는 외환위기에 직면하게 되었고, 국제통화기금(IMF)의 자금지원을 위한 조건으로서 국내 기업의 지배구조를 개선하는 것이 책무가 되었다. 이에 따라 한국증권거래소는 1998년 2월 유가증권시장규정을 개정하여 사외이사제도를 도입하였다.<sup>2)</sup> 즉 상장법인이 이사 총수의 4분의 1 이상 그리고 최소 1명 이상의 사외이사를 선임하도록 하여 회사경영의 공정성을 확보하고, 투자자를 보호할 수 있도록 하였다.<sup>3)</sup>

#### 2. 2000년 구 증권거래법상 사외이사제도 도입

이후 2000년 1월 21일 증권거래법 개정을 통해 사외이사제도를 도입함으로써 상장법

2) 사외이사제도가 법제화된 것은 1998년이지만 민간기업에 처음 도입되었던 것은 1996년 현대종합상사였으며, 이후 1997년 상장회사 중에서는 포스코가 사외이사제도를 처음 도입하였다고 한다(윤진수, “국내 사외이사 제도의 현황과 개선방안”, 한국ESG기준원, 2008, 8면).

3) 권상로, “주식회사의 사외이사제도의 문제점과 개선방안에 관한 연구”, 법학논집 제27집 제2호, 조선대학교 법학연구소, 2020, 177면.

인과 증권회사의 기업지배구조를 개선하여 기업경영의 투명성을 확보하고자 하였다.<sup>4)</sup>

그에 따라 대형증권회사의 경우 감사위원회를 설치하도록 하는 한편, 이사회를 구성함에 있어서는 이사 총수의 2분의 1 이상을 사외이사로 선임하도록 하되, 그 사외이사는 후보추천위원회에서 추천된 자 중에서 선임하도록 하였다(동법 제54조의5 및 제54조의6). 또한 대형상장법인의 경우 감사위원회를 설치하도록 하고, 이사회를 구성함에 있어서 2000사업연도에는 3인 이상을, 2001사업연도부터는 이사 총수의 2분의 1 이상을 사외이사로 선임하도록 하되, 그 사외이사는 후보추천위원회에서 추천된 자 중에서 선임하도록 하였다(동법 제191조의16 제1항·제191조의17 제1항 및 부칙 제8조).

이후 자본시장을 규율하는 증권거래법, 선물거래법, 간접투자자산운용법 등의 법률은 금융업의 경영을 엄격하게 제한하고, 각 금융기관별로 상이한 규제체제로 인하여 규제차익문제 등 비효율성이 발생하게 되자 자본시장 관련 법률을 통합하자는 대안이 거론되었다. 그리하여 2007년 8월 3일 자본시장법이 제정되고, 2009년 2월 4일 시행되면서 기존 증권거래법은 폐지되었고, 기존 증권거래법에 규정되었던 사외이사에 관한 사항이, 자본시장법으로 편입되었다. 여기에는 사외이사의 선임 및 이사회 구성에 관한 규정(제25조), 감사위원회의 위원인 사외이사의 선임과 자격에 관한 규정(제26조), 거래소 내 이사회 구성 및 임원의 자격에 관한 규정(제381조 및 제382조), 이사회추천위원회를 통한 사외이사의 선임에 관한 규정(제385조 제2항) 등으로 자리잡게 되었다.

### 3. 2009년 상법으로의 사외이사제도 편입

자본시장법이 시행됨에 따라 기존 증권거래법이 폐지되자, 증권거래법상 상장법인의 지배구조에 관한 특례규정을 상법 회사편에 포함하는 방향으로 상법이 개정되었다. 이러한 법 개정은 법적용의 계속성을 유지하고, 회사법제의 완결성을 추구하겠다는 의지를 담고 있다.<sup>5)</sup> 그리하여 사외이사의 선임에 관한 상법 제542조의8 신설을 통하여 상장회사 중 대통령령으로 정하는 경우를 제외하고는 사외이사가 이사 총수의 4분의 1 이상이 되도록 하고, 자산총액 2조 원 이상의 대규모 상장회사의 경우 사외이사는 3명 이상으로 하되,

4) 당해 법률은 2000년 4월 1일 시행되었으며, 자본시장법이 시행됨에 따라 폐지되었다.

5) 2009년 1월 30일 개정되어 2009년 2월 4일 시행되었다.

이사 총수의 과반수가 되도록 사외이사 설치를 의무화하도록 하였다.<sup>6)</sup> 이처럼 상장회사에 대하여 사외이사의 선임을 의무화하였고, 비상장회사까지 사외이사제도를 확대하였지만 비상장회사의 경우 사외이사의 선임을 의무화하고 있지 않다.

6) 2009년 개정 당시 상법 제542조의8(사외이사의 선임)

- ① 상장회사는 자산 규모 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 경우를 제외하고는 이사 총수의 4분의 1 이상을 사외이사로 하여야 한다. 다만, 자산 규모 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 상장회사의 사외이사는 3명 이상으로 하되, 이사 총수의 과반수가 되도록 하여야 한다.
- ② 상장회사의 사외이사는 제382조제3항 각 호 뿐만 아니라 다음 각 호의 어느 하나에 해당되지 아니 하여야 하며, 이에 해당하게 된 경우에는 그 직을 상실한다.
  1. 미성년자, 금치산자 또는 한정치산자
  2. 파산선고를 받고 복권되지 아니한 자
  3. 금고 이상의 형을 선고받고 그 집행이 끝나거나 집행이 면제된 후 2년이 지나지 아니한 자
  4. 대통령령으로 별도로 정하는 법률을 위반하여 해임되거나 면직된 후 2년이 지나지 아니한 자
  5. 상장회사의 주주로서 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수를 기준으로 본인 및 그와 대통령령으로 정하는 특수한 관계에 있는 자(이하 “특수관계인”이라 한다)가 소유하는 주식의 수가 가장 많은 경우 그 본인(이하 “최대주주”라 한다) 및 그의 특수관계인
  6. 누구의 명의로 하든지 자기의 계산으로 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수의 100분의 10 이상의 주식을 소유하거나 이사·감사의 선임과 해임 등 상장회사의 주요 경영사항에 대하여 사실상의 영향력을 행사하는 주주(이하 “주요주주”라 한다) 및 그의 배우자와 직계 존속·비속
  7. 그 밖에 사외이사로서의 직무를 충실하게 수행하기 곤란하거나 상장회사의 경영에 영향을 미칠 수 있는 자로서 대통령령으로 정하는 자
- ③ 제1항의 상장회사는 사외이사의 사임·사망 등의 사유로 인하여 사외이사의 수가 제1항의 이사회회의 구성요건에 미달하게 되면 그 사유가 발생한 후 처음으로 소집되는 주주총회에서 제1항의 요건에 합치되도록 사외이사를 선임하여야 한다.
- ④ 제1항 단서의 상장회사는 사외이사 후보를 추천하기 위하여 제393조의2의 위원회(이하 이 조에서 “사외이사 후보추천위원회”라 한다)를 설치하여야 한다. 이 경우 사외이사 후보추천위원회는 사외이사사가 총위원의 2분의 1 이상이 되도록 구성하여야 한다.
- ⑤ 제1항 단서의 상장회사가 주주총회에서 사외이사를 선임하려는 경우에는 사외이사 후보추천위원회의 추천을 받은 자 중에서 선임하여야 한다. 이 경우 사외이사 후보추천위원회가 사외이사 후보를 추천할 때에는 제542조의6제2항에 따른 주주제안권을 행사할 수 있는 요건을 갖춘 주주가 주주총회일의 6주 전에 추천한 사외이사 후보를 포함시켜야 한다.

[본조신설 2009. 1. 30.]

## 4. 상법 및 상법 시행령 개정을 통한 사외이사제도 정비 시도

### (1) 상법 및 상법 시행령 개정 시도

사외이사제도의 개선을 위하여 여러 차례 법 개정 시도가 있었다. 주로 사외이사의 자격요건을 강화함으로써 독립성 확보의 방향으로 추진되었으며, 독립이사제도, 소액주주위원회 설치에 관한 사항을 다루고 있다. 그러나 독립이사제도나 소액주주위원회에 관한 사항은 배제되었고, 최종 2020년 상법 시행령을 개정함으로써 그 목적을 달성하고자 하였다. 이하에서는 2016년 및 2017년 상법 개정안, 2020년 상법 시행령 개정안의 내용을 검토함으로써 사외이사제도의 정비 방향성을 정리한다.

### (2) 2016년 상법 개정안 (채이배 의원 대표발의)

2016년 11월 11일 채이배 의원이 대표발의한 상법 일부개정법률안(의안번호 2003516)을 통해 사외이사의 독립성 강화를 위한 개정 제안이 이루어진 바 있으나 임기 만료로 폐기되었다.<sup>7)</sup>

각 개정안의 구체적인 내용을 살펴보자면, 다음과 같다.

#### ① 사외이사의 선임 및 자격요건

상법 제542조의8 제3항 및 각 호와 제542조의8 제2항 각 호의 어느 하나에 해당하는 사람은 상장회사의 사외이사가 될 수 없는데, 개정안은 그 사유를 추가하여 사외이사의 독립성을 강화하고자 하였다. 즉 해당 상장회사 또는 그 계열사의 5년 이내 임직원 및 해당 상장회사에서 6년 또는 그 계열사 포함 9년 이상 사외이사로 재직할 경력이 있는 사람을 사외이사 결격사유로 정하는 것을 내용으로 하였다.

---

7) 이후 사외이사의 결격요건 강화에 관하여 2017년 7월 10일 윤상직 의원이 대표발의한 상법 일부개정 법률안이 있으나, 이는 채이배 의원안에서의 '사외이사의 선임 및 자격요건'에 관한 안 제542조의8과 내용이 동일하므로 별도로 다루지는 않는다(의안번호 2007863).



〈표-1〉 신·구조문 대비표

현 행	개 정 안
제542조의8(사외이사의 선임) ① (생략)	제542조의8(사외이사의 선임) ① (현행과 같음)
② 상장회사의 사외이사는 제382조제3항 각 호 뿐만 아니라 다음 각 호의 어느 하나에 해당되지 아니하여야 하며, 이에 해당하게 된 경우에는 그 직을 상실한다.	② ----- ----- ----- ----- -----.
1. ~ 6. (생략)	1. ~ 6. (현행과 같음)
〈신설〉	7. 해당 상장회사 또는 그 계열회사의 상무에 종사하는 이사·집행임원·감사 및 피용자이거나 최근 5년 이내에 상무에 종사하는 이사·집행임원·감사 및 피용자였던 사람
〈신설〉	8. 해당 상장회사에서 6년 이상 사외이사로 재직하였거나 해당 상장회사 또는 그 계열회사에서 사외이사로 재직한 기간을 합산하여 9년 이상인 사람
7. (생략)	9. (현행 7호와 같음)

이러한 제안은 기업 권력의 집중과 남용을 방지하고 기업의 사회적 책임을 성실히 수행하기 위하여 도입된 사외이사제도의 목적에 부합하는 것으로 볼 수 있다. 그러나 당시 검토의견에 따르면 ‘해당 상장회사 및 그 계열회사’라고 언급되어 있는 부분과 관련하여 상법상 ‘계열회사’의 개념이 명확하게 사용되고 있지 않기에<sup>8)</sup> 이를 독점규제 및 공정거래에 관한 법률에서 정하는 계열회사<sup>9)</sup>와 동일한 것으로 보아야 하는지 명확하지 않기에 계열회사의 의미를 명확히 규정하는 것이 선행되어야 한다고 보았다. 나아가 임직원의 재직기

8) 상법 시행령 제27조에서는 언급되고 있음.

9) 당시 검토보고서에는 제2조 제3호로 표기되어 있으나, 법 개정을 통해 현행 법률에서는 제2조 제12호로 변경되었다. 이에 따르면 계열회사란 ‘둘 이상의 회사가 동일한 기업집단에 속하는 경우에 이들 각각의 회사를 서로 상대방의 계열회사라 한다’고 정하고 있다.

간을 5년으로 정한 것은 금융사지배구조법에서 정하는 ‘최근 3년 이내’<sup>10)</sup>의 내용과도 형평성이 맞지 않기에 이보다 장기로 사외이사의 결격기간을 설정하는 것이 타당성을 가지는가였다. 국내의 경우 제한적인 사외이사의 인력풀로 인하여 회사 측에서도 사외이사 선임에 어려움을 겪는다는 고충을 감안할 때 사외이사로 선임될 자의 과거 업무의 실질이 무엇인지 고려하지 않고 단지 근무경력 기간을 늘려 결격사유로 정하는 것은 타당하지 않다고 보았다.<sup>11)</sup>

## ② 사외이사후보추천위원회 위원 제한 사유

개정안 제542조의8 제4항에서는 지배주주 및 그의 특수관계인을 사외이사후보추천위원회 위원으로 선임하는 것을 금지함으로써 사외이사의 독립성 강화를 위하여 사외이사 선임시 지배주주의 영향력을 배제하는 것을 명시적으로 다루고 있다.

〈표-2〉 신·구조문 대비표

현 행	개 정 안
제542조의8(사외이사의 선임) ① (생략)	제542조의8(사외이사의 선임) ① (현행과 같음)
④ 제1항 단서의 상장회사는 사외이사 후보를 추천하기 위하여 제393조의2의 위원회(이하 이 조에서 “사외이사 후보추천위원회”라 한다)를 설치하여야 한다. 이 경우 사외이사 후보추천위원회는 사외이사가 총위원의 과반수가 되도록 구성하여야 한다.	④ ----- ----- ----- ----- ----- ----- -- 구성하되 제2항제5호 <sup>12)</sup> 에 해당하는 사람(해당 상장회사의 이사가 됨으로써 이에 해당하게 된 사람은 제외한다)을 위원으로 하여 구성하여서는 아니 된다.

10) 사외이사의 자격요건에 관하여 정하고 있는 금융사지배구조법 제6조 제1항 제3호에서는 ‘해당 금융회사 또는 그 계열회사(「독점규제 및 공정거래에 관한 법률」 제2조 제12호에 따른 계열회사를 말한다. 이하 같다)의 상근(常勤) 임직원 또는 비상임이사이거나 최근 3년 이내에 상근 임직원 또는 비상임이사이었던 사람’으로 규정하고 있다.

11) 법제사법위원회, 상법 일부개정법률안 검토보고(전문위원 강병훈), 2017, 5-7면

12) ‘상장회사의 주주로서 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수를 기준으로 본인 및 그와 대통령령으

이와 관련하여 검토의견은 개정안이 통과된다 할지라도 그 실익이 크지 않다고 판단하고 있다. 본디 사외이사후보추천위원회는 이사회 내 위원회이므로 이사회의 소집과 절차에 관한 규정을 준용하게 된다.<sup>13)</sup> 그에 따라 사외이사 후보를 추천할 때에는 위원 과반수의 출석과 출석위원의 과반수 결의를 하게 되므로<sup>14)</sup> 결국 사외이사후보추천위원회 총위원의 과반수가 사외이사로 구성되어 최대주주로부터 독립된 사외이사 후보를 추천하는 것이 가능할 것이라고 보았다. 나아가 최대주주 및 그 특수관계인이라 할지라도 주주총회일의 6주 전까지 주주제안 절차 등을 통하여 사외이사 후보를 추천할 수 있고, 이렇게 추천된 사외이사 후보는 사외이사추천위원회가 사외이사 후보 추천시 포함시켜야 하는 대상이므로, 굳이 본 규정을 개정한다고 하여 최대주주 및 그 특수관계인의 개입을 제한할 수 없을 것으로 보았다.<sup>15)</sup>

### ③ 독립이사제도의 도입

개정안은 독립이사제도를 도입하여 이사회 구성의 독립성을 강화해야 함을 밝히고 있다(안 제542조의14 신설). 여기에서 독립이사란 ‘일정 규모 이상의 상장회사에서 6개월 전부터 계속하여 3% 이상 지분을 보유한 주주가 사외이사 1인에 대한 추천권을 행사함으로써 선임된 사외이사’를 말한다. 이때 소수주주가 추천한 사외이사의 선임을 회사가 보장함으로써 이사회 구성의 독립성을 강화시킬 수 있다고 본다.

---

로 정하는 특수한 관계에 있는 자(이하 "특수관계인"이라 한다)가 소유하는 주식의 수가 가장 많은 경우 그 본인(이하 "최대주주"라 한다) 및 그의 특수관계인'을 의미한다.

13) 상법 제393조의2 제5항, 제390조, 제391조, 제391조의3, 제392조.

14) 상법 제391조 제1항.

15) 법제사법위원회. 앞의 자료, 9-11면.

〈표-3〉 신·구조문 대비표

현 행	개 정 안
〈신 설〉	<p>제542조의14(독립이사의 선임) ① 대통령령으로 정하는 상장회사는 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수의 100분의 3 이상에 해당하는 주식을 6개월 전부터 계속하여 보유한 주주(최대주주 및 그의 특수관계인은 제외한다. 이 조에서 같다)의 추천을 받아 선임한 사외이사(이하 “독립이사”라 한다)를 1인 이상 두어야 한다. 다만 독립이사 선임에 관한 추천이 없는 경우에는 그러하지 아니하다.</p> <p>② 제1항의 주주는 주주총회일(정기주주총회의 경우 직전 연도의 정기주주총회일에 해당하는 그 해의 해당일)의 6주 전까지 서면 또는 전자문서로 회사에 독립이사를 추천할 수 있다.</p> <p>③ 제2항에 따른 독립이사 추천이 있는 경우 회사는 사외이사 후보추천위원회를 거쳐 해당 독립이사 후보를 다른 이사 후보들과 분리하여 주주총회 의안으로 상정하여야 한다.</p> <p>④ 독립이사 후보가 경합하는 경우 각 후보자별 찬반투표를 거쳐 최다 득표자 순으로 이사로 선임한다.</p> <p>⑤ 독립이사가 제542조의11의 감사위원회 위원이 되는 경우 제542조의12제4항을 적용한다.</p>

그러나 검토의견에 따르면, 주주유한책임제하의 주식회사에서 회사의 경영에 대한 위험은 출자액에 비례하여 분배되므로 주식 수가 모든 권리행사의 단위가 되는 것으로서, 상법이 정하는 이사의 선임방법 또한 이에 따르고 있다는 점을 고려할 때, 과연 독립이사추천권을 소수주주권으로 볼 수 있는지에 대하여 면밀한 검토가 수반되어야 한다고 보았다. 즉 6개월 이상 계속하여 3% 이상 지분을 보유한 주주에게 독립이사추천권을 행사할 수 있도록 하는 것은 다른 주주에 비해 차별적 우대를 하는 것으로서 지분에 초과하는 이익

을 제공하는 것은 아닌지 등 1주 1의결권 원칙에 반할 우려가 있다고 보았다.<sup>16)</sup>

이러한 주주평등원칙은 다수결의 남용에 대한 제약원리로서 중요한 역할을 담당하지만, 그 예외를 허용함으로써 소수주주를 보호하고자 한다. 가령 각종 소수주주권은 자본다수결의 횡포를 막기 위하여 마련된 것으로서 기본이념은 주주평등원칙과 마찬가지로 소수주주를 보호하는 것을 목적으로 한다는 점이다. 이러한 주주평등원칙은 주주의 감독시정권에 관계된 사항에 대해서는 평등하게 취급되어야 하지만 현대에 이르러서는 ‘주주 간의 차별적 취급은 그 목적이 정당하고 그 수단이 상당한 경우에 한하여 허용되어야 한다’는 수정론의 입장에서 접근하는 것이 부합할 것이다.<sup>17)18)</sup> 즉 주주평등원칙의 현대적 의의는 주식회사법상 난공불락, 불가침의 대원칙이 아니라 소수파 주주 보호를 위한 해석론으로서의 기능에서 찾아야 하고, 소수파 주주를 보호하는 취지와 그 핵심은 회사와의 관계에서 주주들에 대한 공정한 대우를 확보하는 것이라 하겠다. 여기에서 주주에 대한 공정한 대우는 어느 정도의 차별이 존재할 수는 있겠지만 구성원으로서의 주주에게 균등한 기회를 균등하게 보장해야 한다는 것을 의미한다. 그러므로 회사가 일부 주주에 대하여 차별적으로 대우하였을 때 그러한 개별적인 행위 내지는 결정이 객관적으로 정당성을 가지는지를 심사하는 기준 내지 해석론으로서 주주평등원칙의 의의를 찾을 수 있을 것이고, 그와 같이 기능할 때 진정한 의미는 평등보다는 공정성에 더 가깝다고 볼 수 있다.<sup>19)</sup> 이러한 견지에서 독립이사추천권을 소수주주권으로 인정하는 것은 유의미하며, 이를 통해 회사에 대해 소수파 주주의 의지를 표명하고, 지배주주나 경영진으로부터 독립된 사외이사

16) 법제사법위원회. 앞의 자료, 13면.

17) 한국기업법학회, 「주주 의결권의 법리」 중 김태진 저 ‘주주평등원칙과 1주 1의결권 원칙에 관한 소고’, 피앤씨미디어, 2015, 33-34면.

18) 이러한 입장과 관련하여 ‘악의적인 인수자(abusive acquirer)’에 대한 차별적 인수방어방식이 형평의 이념에 반하거나 상당성을 결하는 것이 아닌 한 이를 승인한 주주총회결의는 존중되어야 하며, 이를 바로 주주평등의 원칙에 위배되지는 않는다고 판단하였던 2007년 일본의 불독소스 사건을 참고할 수 있으며(Sadakazu Osaki, “The Bull-Dog Sauce Takeover Defense”, Nomura Capital Market Review Vol. 10, No. 3, 20 Nov 2007, p. 14), 국내에서도 일부 주주에 대하여 차등적 취급을 하였던 것이 오히려 회사의 경영활동에 대한 감시의 기회를 제공하여 다른 주주와 회사에 이익이 되는 등으로 차등적 취급을 정당화할 수 있는 특별한 사정이 있다면 이를 허용할 수 있으므로, 이는 주주평등의 원칙에 위배된다고 단정할 것은 아니라는 판례를 확인할 수 있다(대법원 2023. 7. 13. 선고 2021다 293213 판결).

19) 한국기업법학회, 앞의 책, 46-47면.

를 선임할 기회를 확대시킬 수 있다는 점에서 그 의의가 있다.

### (3) 2017년 상법 개정안 (이언주 의원 대표발의)

2017년 9월 8일 이언주 의원이 대표발의한 상법 일부개정법률안(의안번호 2009211)을 통해 사외이사의 자격요건 강화 및 소액주주위원회 설치를 통하여 소액주주가 추천한 사외이사 후보를 회사에 대하여 선임의무를 지우는 내용의 개정 제안이 이루어진 바 있으나 임기만료로 폐기되었다. 개정안에서는 기업의 자본소유구조와 지배구조에 관하여 주로 기업의 소수지분을 가지고 있는 재벌총수가 기업의 경영권을 방만하게 운영하거나 사익추구를 하는 등 지배구조가 소수의 대주주나 경영자에게 집중되는 현상을 견제하거나 이에 대한 감시가 이루어져야 한다는 것을 밝히고 있다.

본 개정안은 사외이사의 자격요건에 관한 안 제542조의8 제2항 제7호 내지 제9호는 채이배 의원안과 내용을 같이 하나, 안 제542조의14 신설을 통해 소액주주위원회 설치를 포함한다는 점에서 차이가 있다. 그 내용은 다음과 같다.

#### ① 소액주주위원회의 설치

소액주주위원회란 ‘자산총액 2조 원 이상인 상장회사가 사외이사후보추천을 위하여 대통령령으로 정하는 주주를 보유한 소액주주로 구성된 위원회’를 말한다. 이러한 소액주주위원회는 위원장을 포함한 3인 이상의 위원으로 구성해야 하며(안 제542조의14 제1항), 이 경우 소액주주위원회의 위원은 1년 전부터 계속하여 해당 상장회사의 주식을 보유한 사람 중 이사 또는 집행임원이 아닌 사람이어야 하며(안 제542조의14 제2항), 소액주주위원회의 구성 및 운영 등에 관하여 필요한 사항은 대통령령으로 정하도록 위임규정을 두고 있다(안 제542조의14 제3항).

#### ② 소액주주위원회의 기능

이러한 소액주주위원회는 사외이사후보추천권을 가지며, 소액주주위원회를 설치한 상장회사는 위원회에서 추천한 사외이사후보 중 1명을 사외이사로 선임하여야 한다. 그 밖의 사외이사는 사외이사후보추천위원회의 추천을 받은 자 중에서 선임하여야 한다고 함으

로써 소액주주의 의견을 반영하고 이들의 권리보호를 위하여 사외이사의 선임 기회를 확대하였다(안 제542조의8 제5항).

〈표-4〉 신·구조문 대비표

현 행	개 정 안
제542조의8(사외이사의 선임) ① (생략) ② ~ ④ (생략) ⑤ 제1항 단서에서 규정하는 상장회사가 주주총회에서 사외이사를 선임하려는 때에는 사외이사 후보추천위원회의 추천을 받은 자 중에서 선임하여야 한다. 이 경우 사외이사 후보추천위원회가 사외이사 후보를 추천할 때에는 제363조의2제1항, 제542조의6제1항·제2항의 권리를 행사할 수 있는 요건을 갖춘 주주가 주주총회일(정기주주총회의 경우 직전연도의 정기주주총회일에 해당하는 해당 연도의 해당일)의 6주 전에 추천한 사외이사 후보를 포함시켜야 한다.	제542조의8(사외이사의 선임) ① (현행과 같음) ② ~ ④ (현행과 같음) ⑤ ----- ----- 때에는 제542조의14에 따라 소액주주 위원회에서 추천한 사외이사후보 중 1명을 선임하여야 하고, 그 밖의 사외이사는 사외이사 ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----.

위 개정안과 같이 독립성 훼손의 문제를 원시적으로 해결할 수 있는 방안으로는 소수파 주주로 구성된 위원회를 구성하여 사외이사후보를 추천 및 선임하는 것이 타당하다는 견해가 있다.<sup>20)21)</sup> 이러한 제도는 소액주주들의 권리보호 등을 위한다는 점에서 존재의의가

20) 고은정, “사외이사의 이중적 법적 지위 검토와 감사감독권 강화방안 연구”, 법학논총 제47집, 숭실대학교 법학연구소, 2020, 579면.  
21) 나아가 현재 사외이사후보추천위원회는 지배주주의 영향력에 의해 선임된 이사들로 구성되고, 당해 위원회는 이사회 내 위원회로 이사회의 영향을 받을 수 밖에 없는데, 사외이사후보추천위원회를 통해 추천된 후보들은 지배주주들로부터 독립성을 가지는 자들이라고 볼 수 없다는 견해가 있다(최준선, “상법상 상장회사법규의 개선방향”, 성균관법학 제23권 제2호, 성균관대학교 법학연구소, 2011, 338면). 2002년 4월 기준 조사에 따르면 사외이사후보추천위원회가 있는 경우 사외이사 추천에 대하여 실제로 영향력을 행사하는 자는 ① 최고경영자와 기타 경영진 및 지배주주가 78%, ② CEO 13%, ③ 대주주 및 지배주주 또는 채권금융기관 각 6.5% 등의 수순으로 구성되었다(강희갑, “우리나라 주식회사의 이사회 및 사외이사의 실태와 그 개선방안 - 경영감독기능을 중심으로 -”, 비교사법 제9권 제2호, 한국사법학회, 2002, 255-256면, ‘<표 8> 귀사에 사외이사후보추천위원회가 있는 경우에 그 사

있겠지만, 실질적인 위원회의 위원 구성과 관리, 운영 등에 관한 사항에 관한 충분한 논의가 되지 않은 상태에서 도입한다는 것은 다소 무리가 있다. 앞서 살펴본 소액주주위원회의 기능과 역할과 같이 사외이사후보추천권을 행사할 수 있고, 이렇게 추천된 후보 1인을 회사가 선임하도록 강제하는 규정을 둔다는 점에서 여러 요소를 고려하고 존중한 회사경영으로 인정받을 수 있을 것이다. 다만 이러한 기능과 기대는 기존 사외이사후보추천위원회의 것과 유사한 측면이 있다. 즉 일정한 자격을 갖춘 주주는 주주총회일 6주 전에 사외이사후보를 추천할 수 있고, 이렇게 추천된 사외이사는 사외이사후보추천위원회에서 사외이사 후보 추천명단에 포함시키도록 되어 있기 때문이다.

본 개정안의 경우 소액주주위원회와 사외이사후보추천위원회를 병존시켜 소수파 주주의 권리보호 기회를 확대하려는 의지만 엿보일 뿐 실질적으로 소액주주위원회가 존립할 수 있을지에 대한 선행사례가 부족한 상황이므로 신중한 접근이 요구된다.

#### (4) 2020년 상법 시행령 개정을 통한 사외이사제도 정비

2020년에는 사외이사 자격요건을 강화하는 내용의 상법 시행령이 개정되었다.<sup>22)</sup> 주로 사외이사의 재직기간에 관한 사항을 확대함으로써 상장회사의 사외이사 결격사유를 확대한 것이다. 가령 해당 상장회사의 계열회사에서 최근 2년 이내에 상무(常務)에 종사하는 이사집행임원·감사 및 피용자였던 자를 결격사유로 하던 것을 ‘최근 3년 이내’에 상무에 종사하는 이사·집행임원·감사 및 피용자였던 자로 하고,<sup>23)</sup> 해당 상장회사에서 6년을 초과하여 사외이사로 재직했거나 해당 상장회사 또는 그 계열회사에서 각각 재직한 기간을 더하면 9년을 초과하여 사외이사로 재직한 자는 사외이사가 될 수 없도록 함<sup>24)</sup>으로써 사외이사의 독립성을 강화하였다.

그러나 이를 두고 비판적 시각은 여전하다. 과연 사외이사의 결격요건을 강화시킨다고 하여 현재 사외이사의 거수기로서의 역할을 극복할 수 있을지 의문이라는 점이다.<sup>25)</sup> 이러

외이사 추천에 대하여 실제로 누가 가장 강력한 영향력을 행사하고 있습니까?’의 내용 참조).

22) 2020년 1월 29일 개정되었고, 2021년 1월 1일 시행되었다(대통령령 제30363호).

23) 상법 시행령 제34조 제5항 제1호.

24) 상법 시행령 제34조 제5항 제7호.

25) 권재열, “2020년 개정 상법 시행령에 대한 비판적 검토”, 인권과 정의 제492호, 대한변호사협회, 2020, 111-114면 참조.



한 견해에 따르면 다음과 같은 근거를 제시한다. 즉 사외이사의 결격사유를 확대한다는 것 자체가 사외이사의 후보군을 축소시킨다는 것을 의미하고 이는 주주가 진정으로 원하는 사외이사를 선임할 수 없다는 것이기도 하므로 사실상 주주의 재산권 행사를 제한하는 효과가 발생한다고 한다. 더군다나 사외이사후보자의 입장에서도 회사로부터의 분리기간을 연장하고 총 재직기간의 상한선을 설정하는 것은 헌법상 직업선택의 자유를 제한하는 것인데, 이를 법률이 아닌 시행령을 통해 제한하는 것은 적절하지 못하다는 것이다. 또한 사외이사의 재직기간 상한 규정을 두는 것도 중요하지만 이보다는 사외이사의 전문성을 요구하는 일반조항을 두거나, 결격사유에 해당하는 해당 업(業)을 명시하는 규정을 두는 것이 타당하다고 본다.<sup>26)</sup>

## II. 사외이사제도의 운용 현황

### 1. 의의

국내에서의 사외이사 운용 현황에 대하여 검토한다. 주된 내용은 사외이사가 전문성을 확보하고 있는지, 지배주주나 경영진으로부터 독립적인 지위를 가지고 있는지, 이러한 독립성은 기업가치에 영향을 주는지, 자본시장법 개정에 따른 여성 사외이사의 비중 증가 여부, 그리고 평균 재직기간에 관한 국제적 비교 사항으로 구분하여 다룬다.

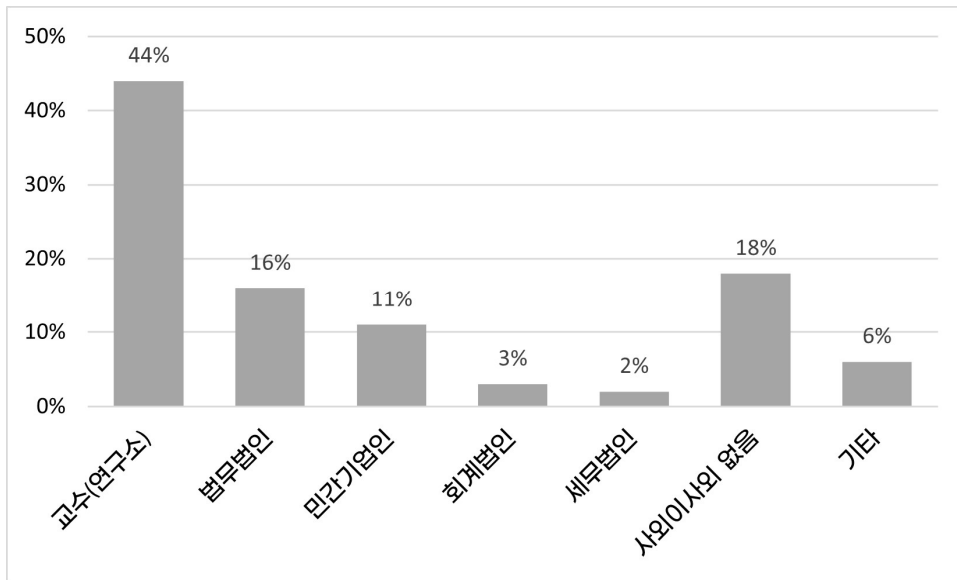
### 2. 사외이사의 전문성 척도 : 전·현직 경력

사외이사가 갖추어야 하는 전문성은 자기의 고유업력에 따른 전문성이 아닌 사외이사로 재직해야 하는 해당 회사와 관련된 전문성을 의미한다고 볼 것이다. 이와 관련하여 2024년 정기주주총회가 종료된 이후 사외이사를 선임한 100대 상장기업<sup>27)</sup>을 대상으로 사외이사

26) 권재열, 위의 논문(2020년 개정 상법 시행령에 대한 비판적 검토), 112-114면.

27) 분석 대상 100대 상장기업의 사외이사 192명에 대하여 이루어졌으며, 구체적인 기업으로는, 삼성전자, 코웨이, 한온시스템, 고려아연, 금호석유화학, 삼성화재 BNK금융지주, 현대건설, CJ제일제당, 현대글로비스, LG엔솔, 한화시스템, 삼성중공업, 한화오션 OCI홀딩스, 우리금융지주, DGB금융지주, 삼성엔지니어링, SK바이오팜, 강원랜드, SK하이닉스, DB하이텍, HD현대중공업, 한국항공우주, 한솔케

의 구성 현황을 분석한 바에 따르면,<sup>28)</sup> 사외이사의 현직 경력은 교수 및 연구자는 44%, 법무법인 16%, 민간기업의 전문경영인 11%, 회계법인 3%, 세무법인 2%, 사외이사 외 없는 경우 18%, 기타 6%로 조사되었다. 대체로 교수 및 연구자, 법무법인의 비중이 높은 편이었다.

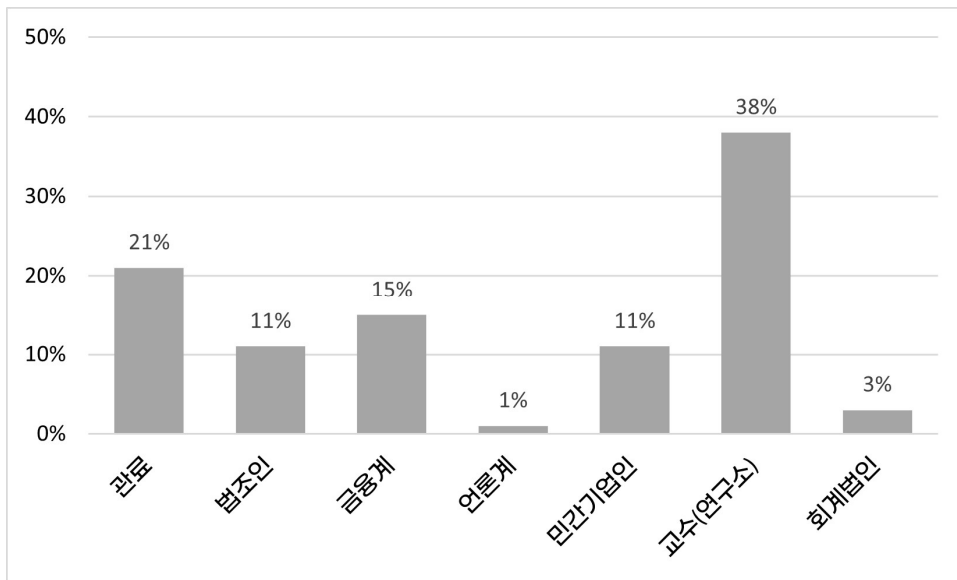


〈그림-1〉 사외이사의 현직 현황

미칼, 기업은행, 네이버, 한국가스공사, 유한양행, 롯데지주, 삼성SDI, LS일렉트릭, 한국타이어엔테크, LG화학, 효성첨단소재, DB손해보험, 카카오, 쌍용C&E, 한미약품, 롯데쇼핑, SK, 에코프로비엠, 현대제철, SK이노베이션, 효성, 미래에셋증권, SK텔레콤, KCC, 아모레G, BGF리테일, LG전자, 현대자동차, 두산바벳, 포스코퓨처엠, 코오롱인더, 삼서아드, KT, 대우건설, 휠라홀딩스, 이마트, LG, 기아, 현대오트모터, S-OIL, KB금융지주, NH투자증권, 삼성SDS, 삼성바이오로직, 오투기, CJ대한통운, 삼성전기, 포스코홀딩스, 현대로템, 한화솔루션, 신한금융지주, 메리츠금융지주, NC소프트, LG생활건강, 삼성물산, GS리테일, LG이노텍, 현대모비스, HL만도, 롯데케미칼, 삼성생명, 현대해상, LG유플러스, KT&G, HMM, 신세계, LG디스플레이, 두산에너지리티, 현대위아, SKC, 하나금융지주, 한화생명, 한국전력, 아모레퍼시픽, 대한항공, 포스코인터가 해당된다(손종원/허창협, “2024년 선임 사외이사 구성 현황 분석 - 100대 상장기업 대상”, ESG SPECIAL REPORT, 한국ESG평가원, 2024, 1면).

28) 손종원/허창협, 위의 자료, 3면.

또한 사외이사의 전직 경력은 교수의 경우 38%의 높은 비중을 차지하였고, 관료 21%, 법조인 11%의 비중을 보였는데, 이는 사외이사가 대관(對官)업무 및 법률리스크 해소를 위한 역할을 수행한다는 것을 시사한다고 볼 수 있다. 반면 경영에 실질적인 도움이 되는 민간기업의 전문경영인 출신이 11%에 불과하여 낮은 수준에 머물고 있다고 평가되고 있다.



〈그림-2〉 사외이사의 전직 현황

또한 2024년 정기주주총회에서 선임된 사외이사 192명 중 재선임된 사외이사는 52%에 달하여 신규 선임된 사외이사의 비중을 상회하였다. 2020년 상법 시행령 개정을 통해 사외이사의 임기를 해당 상장회사에서 6년을 초과할 수 없도록 하였음에도 불구하고 재선임 비율이 높아진 것은 이례적이라고 평가되고 있다. 이러한 사외이사의 전직과 재선임 비율 등을 고려하였을 때 과연 사외이사가 이사회 독립성을 제고하고 전문성을 확보하였다고 볼 수 있을지, 법이 의도한 사외이사의 실효성을 제고한 것인지에 대하여 회의적일 수 밖에 없다.<sup>29)</sup>

29) 손종원/허창협, 위의 자료, 4면.

### 3. 사외이사의 독립성 척도 : 이해관계성

2021년부터 2022년까지 대기업집단 소속 상장회사에서 사외이사의 독립성이 어느 정도 확보되고 있는지 조사한 자료에 따르면,<sup>30)</sup> 2021년-2022년 이해관계 있는 사외이사의 비중은 각각 19.74%, 16.57%로, 2006년 37.5%에 비해 약 20% 감소하였다. 여기에서 이해관계란 지배주주 또는 회사와의 관련성이 있는 사외이사와 감사의 경영견제 및 경영진 감시를 위하여 독립적 역할 수행에 부정적인 영향을 미치는 정도를 의미하며, 개별 거래관계 외에도 사회통념상 지배주주 또는 회사와 밀접한 관계를 형성하고 있다고 판단할 수 있는 관계를 포함한다.<sup>31)</sup>

이러한 독립성이 의심되는 사외이사의 이해관계 사유로는 직접적 이해관계로서 ① 소송 대리 또는 법률자문 관련 이해관계를 가지는 자로서 현직 대형 로펌 고문으로 재직하는 전직 고위관료를 사외이사로 선임하는 경우이며, ② 해당 회사 또는 계열사 출신 등이 있고, 간접적 이해관계로서 ③ 학연관계로 분류되었다.<sup>32)33)</sup>

### 4. 사외이사의 성(性) 비중

이사회 구성의 다양성 확보라는 측면에서 2020년 2월 자본시장법이 개정되었는데, 구체적으로 자산총액 2조 원 이상인 회사는 동일한 性으로만 이사회를 구성할 수 없도록 하여 여성 사외이사를 선임할 수 있도록 하였다. 이로 인해 여성 사외이사의 진출기회가 확대되었다.<sup>34)</sup>

30) 분석대상은 2021년 61개 기업집단 285개 상장계열사의 등기임원(사내이사 및 사외이사) 1,803명 중 사외이사 927명과 2022년 63개 기업집단 295개 상장계열사 등기임원 1,908명 중 사외이사 984명이다(이수정, “사외이사 및 감사의 독립성 및 직업군 분석(2021~2022년) - 대기업집단 소속 상장회사를 중심으로 -”, ERRI 경제개혁리포트 2022-06호, 경제개혁연구소, 2022, 2면).

31) 이수정, 위의 자료, 7면.

32) 이수정, 위의 자료, 8면.

33) 일부 연구에서도 사외이사의 독립성을 판별하는 기준으로 사외이사 개인별 학력과 과거 경력을 제시하고 있다. 그 근거로 한국 사회에서는 학연으로 이어진 인간관계의 특수성이 있다는 점, 과거 경력의 경우 사직 이후 냉각기간을 고려하지 않고 사외이사로 선임되는 경우에는 회사에 대한 충성도로 인하여 경영진 등에 대한 견제기능이 작동하기 어려울 것이라는 점을 제시하고 있다(강윤식/국찬표, “사외이사와 기업가치 : 사외이사 독립성의 중요성”, 한국ESG기준원, 2012, 15면).

34) 여성임원의 확대정책에 관한 각 국의 제도를 검토한 연구로서 안수현/한지환, “상장회사의 다양성 경영을 위한 여성임원 확대정책의 법적 검토 - 자본시장법적 관점에서 -”, 법학논집 제28권 제4호, 이화여자대학교 법학연구소, 2024 참조.

여성 사외이사의 경우 2021년 분석대상 회사에서 총 83명이 재직했으나, 관련 자본시장법이 2022년 8월 시행됨에 따라 2022년에는 여성 사외이사가 146명으로 63명 증가했다. 자산총액 2조 원 이상 회사의 의무로 한정된 이상 분석대상의 평균 여성 사외이사는 2021년 0.29명, 2022년 0.5명으로 아직 1명에 미치지 못하지만, 향후 여성 사외이사 인력풀이 보강된다면 더 많은 회사로 확대될 것으로 평가되었다.<sup>35)</sup>

이를 통해 기업들이 사외이사 인력풀을 확보하지 못해 어려움을 겪는 문제를 해소할 수 있을 것으로 생각되지만, 여성 사외이사의 선임이 법적 요건을 구비하기 위한 수단으로 오용되어서는 안 될 것이다.

그러므로 소위 여성임원할당제를 여성임원의 수를 늘리기 위한 방편으로 바라볼 것이 아니라 이사회 구성의 다양성, 즉 성별, 연령, 인종과 같은 형식적인 구성이 아닌 기업경영에 있어 요구되는 전문성, 경험, 직업의 유형 등과 같은 능력의 다양성으로 이해하여 제도의 긍정적 효과를 누릴 수 있도록 해야 할 것이다.<sup>36)</sup>

## 5. 사외이사의 평균 재직기간

국내 시가총액 상위 10대 기업의 사외이사 평균 재직기간은 2.5년으로 조사되었는데, 이는 미국·일본·독일·영국 4개국의 사외이사 평균 재직기간인 5.1년보다 짧은 현상을 보였다.

---

35) 이수정, 앞의 자료, 33면.

36) 이수진, “사외이사에 관한 연구 - 사외이사의 선임을 중심으로 -”, 고려대학교 박사학위논문, 2023, 126면.

〈표-5〉 국가별 사외이사 평균 재직기간 비교<sup>37)</sup>

	한국	미국	일본	영국	독일
평균재직기간	2.5년	7.5년	3.1년	3.6년	5.1년
사외이사 총원	48명	94명	52명	95명	171명
6년 초과 재직 사외이사 비중(인원)	4.2% (2명)	47.9% (45명)	9.6% (5명)	13.7% (13명)	25.1% (43명)
10년 초과 재직 사외이사 비중(인원)	0% (0명)	33.0% (31명)	5.8% (3명)	1.1% (1명)	13.5% (24명)

이와 관련하여 우리나라의 경우 사외이사 재직기간을 상법시행령 등에서 규정하고 있는데, 재직기한을 법령으로 규율하는 것은 우리가 유일하다는 점, 기간 제한으로 인하여 사외이사가 빈번하게 교체되는 것은 오히려 사외이사가 전문성을 축적하는 것을 저해할 것이라는 점 등의 우려가 제기되고 있다.<sup>38)</sup>

### III. 검토

이상으로 사외이사제도의 도입과 개선을 위한 법제 정비에 관한 연혁적 배경을 검토하였고, 현재 사외이사제도의 운용 현황을 살펴보았다.

많은 개정안이 제출되었으나 실질적인 법 개정은 상법 시행령을 통한 사외이사의 임기 제한에 관한 사항이었기에, 과연 그러한 제재만으로 사외이사에 대하여 법적·사회적으로 기대하는 감시기능을 수행하기에 합리적일지 의문이 든다.

주로 사외이사의 독립성을 보장하고, 소수주주의 권리보호의 방안으로 사외이사 결격기간을 기존 3년에서 5년으로 연장하는 것에 관한 사항, 소수주주 또는 소액주주들로 구성된 소액주주위원회를 설치하여 이들로 하여금 독립된 사외이사후보를 추천할 수 있도록 하는 등의 내용을 확인할 수 있었다. 이들 제안은 제안의 의도를 달성시킬 수 있는 효과적

37) 한국경영자총협회 경제조사본부 미래혁신팀, “사외이사 운영현황 국제비교와 시사점”, KEF Report 제 89호, 한국경영자총협회, 2022, 16면 <주요국 사외이사 평균 재직기간, 장기재직자 비중> 표를 인용함.

38) 한국경영자총협회 경제조사본부 미래혁신팀, 앞의 자료, 17면.

인 대안이지만, 결격기간의 연장은 타 법과의 균형에 부합하지 않고 좁은 범위의 인력풀 속에서 법적 요건이나 전문성을 충족하는 사외이사를 확보하기에 제약이 있다는 점,<sup>39)</sup> 독립이사후보추천권을 소수주주권으로 할 수 있을지에 대하여 주주평등원칙을 위반할 우려가 있다는 지적이 있지만 회사가 일부 주주에 대하여 차별적으로 대우하였을 때 그러한 개별적인 행위 내지는 결정이 객관적으로 정당성을 가지는지를 심사하는 기준 내지 해석론으로서 주주평등원칙의 의미를 찾는다면 독립이사후보추천권을 소수주주권으로 인정하는 것은 유의미하다 할 것이다. 반면 소액주주위원회의 경우 사외이사후보추천위원회를 병존시켜 소수파 주주의 권리보호 기회를 확대하려는 의지만 엇보일 뿐 실질적으로 소액주주위원회가 존립할 수 있을지에 대한 선행사례가 부족한 상황이므로 신중한 접근이 요구된다.

### 제 3절 | 사외이사제도의 감시기능과 내부통제

## 1. 사외이사제도와 기업지배구조

### 1. 개념

#### (1) 사외이사의 개념

기업지배구조에 관한 중요한 구성요소가 되는 이사는 이사회로서 회사의 업무집행에 관한 의사결정과 업무집행을 감독하는 데 참여할 권한을 갖는 자이다. 이사는 사내이사와 사외이사로 구별되는데, 이 중 사내이사에 대응하는 개념인 사외이사는 미국

39) 소규모의 인력풀로 인하여 결격기간의 연장을 고사하는 경우라면, 한국상장회사협의회에서 운영하는 사외이사인력뱅크를 활성화하여 기업이 필요로 하는 인재를 파악할 수 있도록 함으로써 그 어려움을 해소할 수 있을 것이다. 해당 서비스는 1998년부터 한국상장회사협의회가 설치 및 운영하고 있으며, 1,600명 이상의 후보자를 등록하여 연령/학력/전공/경력 등의 정보를 얻을 수 있도록 하고 있다(사외이사인력뱅크 홈페이지 참조, <https://www.outside-director.or.kr/index.asp>).

의 ‘outside director’를 번역한 것으로, ‘전문적인 지식과 능력을 갖추고 해당 회사의 상무에 종사하지 아니하는 이사’를 말한다.<sup>40)</sup>

각 국가에서는 비경영과 독립성이라는 요소를 강조하여 독립이사(independent director)와 비경영이사(non-executive director)를 사용하고 있으며, 이외에도 각국의 사법제도 또는 기업지배구조 규범에 따라 ‘non-interested director’, ‘non-employee director’, ‘non-management director’, ‘disinterested director’ 등 다양한 용어를 사용하고 있다.<sup>41)</sup>

우리나라의 경우에는 사외이사를 상법 제382조 제3항, 금융사지배구조법 제2조 제4호, 자본시장법 제9조 제3항에서 ‘회사의 상무(常務)에 종사하지 않는 이사로서 상법 제382조 제3항에서 정하는 결격사유에 해당하지 않는 자’로 규정하고 있다.<sup>42)43)</sup>

법령상 독립성에 관한 내용은 정의하고 있지 않다. 그러나 ESG 모범규준 중 지배구조 모범규준에서는 ‘해당 기업과 중대한 관계가 없어야 하고, 경영진과 지배주주로부터 독립적인 의사결정을 할 수 있는 자이어야 한다’고 하여 사외이사의 독립성을 규정하고 있다.<sup>44)</sup>

## (2) 기업지배구조의 개념

Cadbury 위원회에서 1992년 발표한 보고서<sup>45)</sup>에 따르면 “기업지배구조는 회사를 관리하고 통제하는 시스템(Corporate governance is the system by which companies

40) 한국상장회사협의회, 「사외이사제도의 이해와 실무」, 상장협 실무집 42, 2011, 1면.

41) Donald C. Clarke, “Three concept of the independent director”, 32 Del. J. Corp. L. 73, 2007, pp. 73-78.

42) 상무, 즉 회사의 일상업무를 수행하지 않는다는 점에서 비상무이사와 유사하지만, 비상무이사는 사외이사가 아닌 자를 의미하므로 이를 구분할 필요가 있다.

43) 이를 두고 감사위원회의 위원이 되는 사외이사의 경우 회계 또는 재무전문가일 것을 요구하고 있어 이들의 전문성은 의심의 여지가 없지만, 일반 사외이사의 경우 회사의 업무에 관하여 아무런 전문지식이나 능력이 결여되어 있더라도 당해 회사의 상시적인 업무에만 종사하지 아니하고, 그 밖의 다른 결격요건만 없으면 누구나 사외이사가 될 수 있다는 것이 본 제도의 맹점임을 지적하는 견해가 있다 (정쾌영, “사외이사제도의 개선 방향”, 기업법연구 제25권 제3호, 한국기업법학회, 2011, 126면).

44) 한국기업지배구조원, 「ESG 모범규준」, 2021, 91면.

45) Cadbury Committee, “Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance”, London: Gee & Co. Ltd., para 2.5(Dec. 1992).



are directed and controlled)”으로 밝히고 있다. 즉 회사 내 기관 상호 간의 권한을 분배하여 가장 효과적이고 투명한 기업경영을 할 수 있도록 관리하고 통제하는 것을 의미한다. 이는 소유와 경영의 분리현상에 따른 주주와 경영진 사이의 대리인 문제를 합리적으로 해결하기 위하여 고안된 것이라 할 수 있다.<sup>46)</sup>

## 2. 사외이사제도와 기업지배구조

1962년 제정 상법은 이사회의 권한으로 업무집행권한만 규정하고 있었으나(참여형 이사회), 1984년 업무집행감독권이 신설됨으로써 이사회에 업무집행권과 감독권을 부여하게 되었다. 그러나 업무집행기관과 감독기관의 일원화로 인하여 자기감독을 하도록 두었기에 실상 감독기능을 기대하기 어렵게 되었다.

이러한 점은 외환위기 이후 개선 필요성이 요구되었고, 이사회의 감독기능 개선을 위한 기업지배구조에 관한 법 개정 작업이 진행되었다. 상법과 구 증권거래법 등을 개정함으로써 업무집행기관에 대한 감독의 실효를 거두기 위하여 사외이사 및 감사위원회제도를 도입하였으나, 이사회와 분리되는 집행임원제도를 도입하지 않고 기존의 집행임원 비설치회사(참여형 이사회)에 사외이사 및 감사위원회 제도를 도입하였기 때문에 사실상 집행임원<sup>47)</sup>이 출현하고 황제경영이 강화되는 등 제도의 도입 전보다 더 많은 문제가 발생하게 되었다. 이를 해결하기 위하여 2011년 4월 개정상법은 집행임원 설치회사 제도(감독형 이사회 제도)를 도입하였으나, 집행임원 설치회사를 채택할지 여부를 회사의 선택에 맡겨 두었기에 그 실효를 거두지 못하였다.<sup>48)</sup>

46) 이수진, 앞의 박사학위논문, 7면.

47) 2011년 4월 개정상법 이전에 법률상 집행임원에 관한 규정을 두지 않고 상장회사 등에게 사외이사의 선임의무를 강제하자, 회사는 최소한의 사외이사를 둘 목적으로 이사의 수를 대폭 축소하였으며, 회사의 정관 또는 내규에 따라 대표이사(지배주주) 등에 의해 선임된 사실상의 집행임원을 두게 되었다고 한다. 이들은 등기되지 않았기에 비등기임원이라고 불리기도 하는데, 우리 판례(대법원 2003. 9. 26. 선고 2002다64681 판결)는 사실상 집행임원은 상법상 이사가 아닌 근로자라고 판단하고 있다(정찬형, “대기업의 투명경영을 위한 지배구조”, 선진상사법률연구 통권 제78호, 법무부, 2017, 7면).

48) 특히 대규모 주식회사의 경우 사실상 집행임원을 두고 있기에 집행임원 설치회사를 채택하는 회사는 거의 없다고 한다(정찬형, “우리 상법상 주식회사 지배구조에 관한 규정의 문제점과 개선방안”, 고려법학 제4호, 고려대학교 법학연구원, 2019, 242면).

〈표-6〉 상법상 회사의 지배구조<sup>49)</sup>

구분		업무집행기관	업무감독기관	감사기관
소규모회사		이사	주주총회	주주총회
중·대규모 비상장회사	집행임원 비설치회사	이사회, 대표이사	이사회 단 사외이사는 임의 규정	감사 또는 감사위원회 (감사위원회를 설치할 경 우 사외이사 2/3 이상)
	집행임원 설치회사	집행임원		
중규모 상장회사	집행임원 비설치회사	이사회, 대표이사	이사회 1/4 이상 사외이사 선임	감사 또는 감사위원회 (감사위원회를 설치할 경 우 사외이사 2/3 이상)
	집행임원 설치회사	집행임원		
대규모 상장회사	집행임원 비설치회사	이사회, 대표이사	이사회 사외이사 3명 이상, 이사 총수의 과반수	감사위원회 사외이사 2/3 이상, 위원장은 사외이사
	집행임원 설치회사	집행임원		

또한 경영진에 대한 견제장치로서 사외이사제도를 수용하면서 제도에 대한 충분한 이해가 선행되지 못한 채로 급진적으로 받아들였다 보니 이후 제도 개선에 관한 논의가 지속되고 있으며 여러 이해관계가 대립하는 양상을 보이고 있다.<sup>50)</sup>

## II. 사외이사의 독립성과 전문성에 관한 논의

### 1. 사외이사의 독립성

본래 사외이사제도는 미국에서 정착한 제도로서 경영진의 책임을 묻는 소송이 활발해진 배경을 두고 있다. 독립적인 사외이사가 경영사항을 결정했다는 것은 경영자의 책임을 면할 수 있는 항변사유로 작용하였기에 기업 내에서는 독립적인 사외이사의 선임을 확대하

49) 이수진, 앞의 박사학위논문, 14면, ‘〈표 1〉 우리나라 기업지배구조 형태’ 인용.

50) 원동욱, “사외이사의 독립성에 관한 연구 - 미국의 독립적 이사에 대한 논의와 관련하여 -”, 기업법연구 제31권 제3호, 한국기업법학회, 2017, 131-132면.

였다. 그러나 국내에서는 경영진이나 지배주주의 책임을 묻는 소송이 빈번하지 않기에 이들 입장에서는 독립적인 제3자로부터 감시를 받아야 할 이유가 없고, 그에 따라 사외이사의 독립성을 확보하는 것보다는 자신들의 의사결정에 간섭하지 않을 사람을 사외이사로서 두고자 하는 의욕이 발생한다. 이러한 점들이 사외이사의 감시기능을 제한적이게 하는 요인들이 되었으며, 독립적인 사외이사의 지위를 누리지 못하는 결과를 가져오게 되었다.<sup>51)</sup>

현행 법률은 사외이사의 자격요건으로 수많은 결격사유를 열거함으로써 독립성을 가지는지 변별하고 있지만, 결격사유에 해당하지 않는다고 하여 사회적 관계에서도 독립성을 가진다고 보기는 어려울 수 있다. 또한 선임 당시에는 결격사유가 없더라도 사후적으로 결격사유가 발생하는 경우에는 사외이사로서의 지위를 상실시키면서도 막상 그에 대한 책임을 추궁하는 길이 열려있지 않다. 사외이사, 그리고 감사위원인 사외이사의 책무가 가볍지 않은 만큼 이들의 전문성에 관한 논의도 균형을 맞춰 개선해야 할 필요가 있다.<sup>52)53)</sup>

이토록 사외이사에게 독립성을 요구하는 이유는 무엇인가? 이사회의 구성원으로서 사외이사가 독립성을 가짐으로써 이사회의 감독기능이 강화된다는 것이 회사에 유의미한 결과를 가져올 수 있다고 보는 것은 아닌지 고려할 수 있다.

이와 관련하여 과거부터 현재까지 이어지고 있는 독립적인 사외이사의 비중과 기업가치의 관련성에 관한 국내외의 연구를 살펴보면 하나의 정설로 귀결되지는 않지만,<sup>54)</sup> 부정적인 효과와 긍정적인 효과를 나타낸다고 보는 근거를 통해 현 독립적인 사외이사의 운영

51) 송옥렬, 「상법강의」 제12판, 홍문사, 2022, 914-915면.

52) 최민용, “회사의 지배구조와 내부통제에 관한 고찰 - 내부회계관리와 감사위원회를 중심으로 -”, 상사법연구 제41권 제2호, 한국상사법학회, 2022, 23-24면.

53) 일부 기업에서는 회계 및 재무전문가로서 다음과 같은 의문의 배경을 가진 경우도 인정하고 있다고 한다. 가령 전직 세무공무원들을 회계 및 재무전문가라고 볼 수 있는지, 경영학을 전공한 교수를 회계 및 재무 전공자라고 볼 수 있는지, 경영학 교수로 재직 중이지만 대학 시절 회계학 수업을 통해 지식을 가지고 있는 경우 이 정도의 배경을 회계 및 재무전문가로 분류할 수 있을지 점검할 필요가 있다. 이와 같은 배경을 가졌다 할지라도 사외이사로서의 적격자라고 판단된다면, 영국과 같이 추가적인 자격요건을 요구할 수 있을 것이다. 즉 UK Corporate Governance Code 24에서 정하는 바와 같이 “이사회는 최소한 한 명의 이사가 최근에 재무 관련 경험이 있음을 확인해야 한다(The board should satisfy itself that at least one member has recent and relevant financial experience).”는 내용을 추가하는 것도 고려할 만하다(손성규, 앞의 책, 463면).

54) 이와 관련한 미국의 연구자료를 살펴보면 이사회 구성과 기업가치 사이에는 어떠한 연관성도 존재하지 않는다는 것이 공통된 견해라고 한다(Jay Dahya/Orlin Dimitrov/John J. McConnel, op. cit., p. 97).

특징들을 찾을 수 있다.

우선 부정적인 효과를 가져온다고 보는 견해에 따르면, 독립이사를 도입한 미국의 경우를 고려할 때 독립적인 사외이사라 할지라도 주주보다는 경영진에 우호적인데 이는 지금 되는 급료의 비중이 높고 독립이사가 지배하는 이사회는 회사의 임원들에게 황금낙하산을 부여하는 것에 더욱 적극적이어서 오히려 연구개발비를 줄여야 할 수 밖에 없기 때문에 기업가치는 하락할 수 밖에 없다고 한다. 그러한 원인으로서는 독립이사가 회사나 경영진들로부터 느끼는 소속감이 부족하기 때문이라고 보기도 한다. 그러므로 국내 상장회사에 대해서도 독립적인 사외이사의 선임의무를 일률적으로 적용하기 보다는 회사의 규모나 업종 등에 따라 회사 스스로 회사에 부합하는 효율적인 지배구조를 선택할 수 있도록 해야 한다고 주장한다.<sup>55)</sup>

반면 긍정적인 효과를 가져온다고 보는 견해에 따르면, 독립적인 사외이사의 비율이 높을수록 이사회 독립성 수준도 높아지므로 이러한 회사일수록 기업가치가 높게 평가된다고 한다.<sup>56)57)</sup> 다만 이러한 부분도 단순히 모든 회사에 적용된다기 보다는 지배주주가 존재하는 회사인지 여부, 소수주주의 권리보호에 관한 법제도가 잘 갖춰진 국가인지 여부에 따라 그 효과는 달라질 수 있다고 한다.<sup>58)</sup> 즉 소수주주의 권리보호에 관한 법제도가 취약

55) 최준선, 앞의 논문, 337-340면.

56) 강윤식/국찬표, 위의 논문, 27-28면: 그리하여 회사에 우호적인 사외이사의 비율이 높은 경우 적극적인 모니터링을 수행할 수 없기에 기업가치에 부정적인 영향을 미치거나 미치지 않는다고 한다.

57) 이와는 달리 오히려 미국의 경우 독립적인 이사는 기업가치에 긍정적인 영향을 보인다고 하지만, 우리나라의 경우 이사회 독립성과 기업가치는 유의미한 관계를 보이지 않는다는 연구결과도 존재한다. 그러한 근거로 미국의 이사회는 기업의 의사결정에 긍정적인 방향으로 실질적 영향력을 행사하지만 우리나라는 학연과 지연 등에 의해 그렇지 못하다는 점을 제시하고 있다. 이러한 국내 실정으로 감안하여 사외이사에 대한 직접적인 제도를 강구하는 것보다는 책임에 관한 제도를 정비하는 것이 현실적일 것이라고 한다(석우남, “이사회 독립성과 기업가치 : 사외이사와 독립이사”, 오피니언 제8권 제10호, 한국ESG기준원, 2018, 35-36면).

58) Jay Dahya/Orlin Dimitrov/John J. McConnel, “Dominant shareholders, corporate boards, and corporate value: A cross-country analysis”, Journal of Financial Economics Volume 87, Issue 1, January 2008, pp. 77-81 : 해당 연구에서는 국가별로 표본기업을 선정하였는데, 2002년 12월 기준 Worldscope에 등재된 시가총액 기준 70대 상장법인과 Worldscope에 등재되지 않은 한국/멕시코/남아프리카공화국의 경우 각각 29개/40개/56개의 기업을 대상으로 하여 초기 1,455개의 표본기업을 선정하였다. 이 중 (개인, 가족, 비상장운영회사, 비상장금융회사, 정부가 해당 회사에 대하여 의결권을 10%이상 소유하고 있는 경우 지배주주로 분류하였기에) 10% 이상의 지분을 가진 지배주주를 보유한 기업은 1,055개였으나, 비상장회사 216개를 제외한 839개의 상장회사로 표본을 좁혔으며, 최종

한 국가일수록 지배주주로부터 독립적인 사외이사로 구성된 이사회는 기업가치에 유의미한 결과를 보였는데, 그러한 원인으로서는 지배주주의 결정 여하에 따라 독립적인 이사회를 구성할지 여부를 선택할 수 있기 때문이라고 보았다. 오히려 소수주주를 보호하는 법제도가 충분하지 않을 경우 지배주주의 의사에 따라 회사의 의사결정의 방향이 정해질 수 밖에 없는데, 지배주주가 기업가치를 높이기 위한 방법으로 독립적인 이사회를 구성할 수도 있다고 본 것이다.<sup>59)</sup>

회사의 업종이나 규모, 여러 이해관계 등을 고려했을 때 사외이사의 독립정도가 기업가치에 영향을 주거나 아닐 수도 있겠지만, 지배주주의 전횡을 막고 회사의 가치향상을 위한 결정을 사외이사가 독립적인 지위에서 행사할 수 있다면 사외이사의 독립성 확보는 기업경영의 개선 및 지배구조개선에 필수적인 요소라 할 수 있을 것이다.

이에 한 가지 염두해야 할 것은 초기에는 사외이사가 회사나 경영진과 독립적인 관계였다 할지라도 회의체에서 업무를 지속하다 보면 사실상의 독립성을 상실할 수 밖에 없을 것이다. 이는 법률적 독립성과 사회적 독립성이 같을 수 없기에 직간접적으로 사외이사는 회사 등과 이해관계가 존재할 수 밖에 없다는 점이다.<sup>60)</sup> 이러한 현실적인 현상 앞에서 최소한의 견제장치로서 이연주 의원이 대표발의한 상법개정안에 따라 소액주주위원회를 설치함으로써 사외이사를 선임하는 것도 고려해 볼 수 있을 것이며<sup>61)</sup> 이를 통해 독립성을 확보하기 위한 노력을 기울일 필요가 있다. 다만 사외이사가 경영진 등에 대한 감사·감독 기능을 수행한다 할지라도 그 근본은 이사회의 일원으로서 기업가치 제고와 회사의 ESG를 추구하기 위한 노력을 기울여야 할 것이며, 이는 사내이사들과 함께 진력해야 한다는

---

지배주주의 유형(개인 또는 가족 347개, 비상장회사 또는 지주회사 226개, 비상장금융기관 101개, 정부 108개)에 따라 22개국 782개 상장회사로 표본을 확정하였다.

59) Jay Dahya/Orlin Dimitrov/John J. McConnel, *op. cit.*, pp. 96-97.

60) 더벨, '[김화진 칼럼] 사외이사의 임기 제한', 2019.09.30. (최종방문 2024.12.20.)

61) 상법상 사외이사후보추천위원회를 인정하고 있지만 당해 위원회는 이사회 내 위원회이므로 결국 지배주주가 구성된 사외이사후보추천위원회에 의해 사외이사가 지명되고, 이러한 위원은 이사회가 선임하거나 해임할 수 있기에 과연 이렇게 선임된 사외이사가 독립성을 보장받을 것인지에 대하여 부정하는 견해가 있다(최준선, 앞의 논문, 338면). 이와 같은 견해로 사외이사후보추천위원회는 지배주주나 최고경영자의 개입으로 인하여 독립성이나 추천절차의 공정성 및 객관성을 담보하기 어렵기 때문에 현행 추천위원회제도는 위원회 구성에서부터 개선이 요구된다는 견해가 있다(김한중, "상법상 주식회사의 사외이사제도에 관한 연구 - 상장회사 사외이사의 독립성 제고방안을 중심으로 -", 홍익법학 제17권 제1호, 홍익대학교 법학연구소, 2016, 493-494면).

것을 되새겨야 할 것이다.<sup>62)</sup>

## 2. 사외이사의 전문성

우리나라는 사외이사를 비롯하여 감사위원회에 대한 논의가 독립성 확보에 지나치게 편중되어 있다는 점을 지울 수 없다. 2020년 상법 시행령 개정 시에도 사외이사의 임기제한에 관한 사항을 개정한 것을 살펴보면 사외이사로서의 재직기간이 길어질수록 전문성은 제고될 수 있지만 그 반면 독립성이 훼손될 수 있기에 전문성은 포기하더라도 독립성을 사수하겠다는 정책 의지를 확인할 수 있다. 독립성은 교육보다도 공정하고자 하는 자세 등을 통해 제고될 수 있는 영역인 반면 전문성은 교육이나 자격취득 등의 과정과 노력, 시간을 필요로 하므로 가히 포기할 수 있는 가치가 아님은 자명하다.<sup>63)</sup>

우리 상법은 사외이사의 자격요건으로 전문성을 명시하고 있지 않지만 사외이사가 지배주주와 경영진을 견제하거나 회사에 필요한 자문을 수행하기 위해서는 전문성을 갖추어야 하는 것은 당연하다. 간혹 감사위원회 위원<sup>64)</sup> 또는 금융회사의 사외이사<sup>65)</sup>와 같이 상법에서도 전문성 요건에 관한 규정을 두는 것도 고려할 수 있지만, 협소한 전문성 요건은 오히려 회사의 경영, 특히 ESG 경영에 이롭지 않은 사외이사의 양산을 초래할 수 있기에, ‘회사가 영위하는 사업분야와 관련하여 필요한 전문지식이나 실무경험이 풍부한 사람이라고 회사 또는 주주가 판단하는 사람’이라는 추상적 요건을 설정함으로써 전문성에 관한 확인조항의 성격으로 이해하는 것도 타당할 것이라는 견해가 있다.<sup>66)</sup>

62) 뉴스원, ‘[김화진 칼럼] 독립적이지만 한 사외이사는 곤란’, 2021.12.02. (최종방문 2024.12.16.)

<<https://www.news1.kr/industry/company/4511267>>

63) 이러한 견해에 따르면 과연 독립성이라는 것이 전문성을 어느 정도까지 포기하면서 지켜야 하는 지고의 가치인지 생각해 보아야 한다고 밝히고 있다(손성규, 「기업지배구조와 회계의사결정」 연세경영연구소 총서 시리즈 2023-01, 박영사, 2023, 458면).

64) 상법 제542조의11 제2항 제1호에서는 ‘감사위원회 위원 중 1명 이상은 회계 또는 재무 전문가일 것’을 정하고 있다.

65) 금융사지배구조법 제6조 제3항에서는 ‘금융회사의 사외이사는 금융, 경제, 경영, 법률, 회계 등 분야의 전문지식이나 실무경험이 풍부한 사람으로서 대통령령으로 정하는 사람이어야 한다’고 정하고 있다.

66) 오승재, “ESG 경영과 상장회사 사외이사의 역할”, 연세법학 제37호, 연세대학교 법학연구원, 2021, 419면.

### Ⅲ. 사외이사의 선임 및 자격요건

#### 1. 상법상 자격요건

상법은 사외이사의 결격사유를 구분하여 정하고 있다. 가령 사외이사를 선임하고자 하는 회사를 구분하지 않고, 즉 회사의 상장 여부와 상관없는 일반적 결격사유에 관한 규정(제382조 제3항)과 상장회사에만 적용되는 추가적인 결격사유에 관한 규정(제542조의8 제2항)을 두고 있다.

사외이사는 해당 회사의 상무에 종사하지 아니하는 이사를 의미하지만, 다음에 열거하는 사항에 해당하지 않는 자여야 한다. 즉 ① 회사의 상무에 종사하는 이사·집행임원 및 피용자 또는 최근 2년 이내에 회사의 상무에 종사한 이사·감사·집행임원 및 피용자, ② 최대주주가 자연인인 경우 본인과 그 배우자 및 직계존속·비속, ③ 최대주주가 법인인 경우 그 법인의 이사·감사·집행임원 및 피용자, ④ 이사·감사·집행임원의 배우자 및 직계존속·비속, ⑤ 회사의 모회사 또는 자회사의 이사·감사·집행임원 및 피용자, ⑥ 회사와 거래관계 등 중요한 이해관계에 있는 법인의 이사·감사·집행임원 및 피용자, ⑦ 회사의 이사·집행임원 및 피용자가 이사·집행임원으로 있는 다른 회사의 이사·감사·집행임원 및 피용자는 사외이사가 될 수 없고, 사외이사로 재직 중에 결격사유에 해당하는 경우에는 그 직을 상실한다(제382조 제3항).

나아가 상장회사의 경우에는 사외이사의 결격사유에 관한 요건을 추가하고 있다. 즉 ① 미성년자, 피성년후견인 또는 피한정후견인, ② 파산선고를 받고 복권되지 아니한 자, ③ 금고 이상의 형을 선고받고 그 집행이 끝나거나 집행이 면제된 후 2년이 지나지 아니한 자, ④ 대통령령으로 별도로 정하는 법률을 위반하여 해임되거나 면직된 후 2년이 지나지 아니한 자, ⑤ 상장회사의 주주로서 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수를 기준으로 본인 및 그와 대통령령으로 정하는 특수한 관계에 있는 자(이하 “특수관계인”이라 한다)<sup>67)</sup>가 소유하는 주식의 수가 가장 많은 경우 그 본인(이하 “최대주주”라 한다) 및 그의

67) 상법시행령 제34조 제4항 제1호 에서는 특수관계인 본인이 개인일 경우에는 일정한 범주의 친족들의 경우에도 특수관계인으로 정의하고 있다. 즉 사실혼 관계에 있는 배우자를 포함한 배우자(가호), 6촌 이내의 혈족(나호), 4촌 이내의 인척(다호)을 명시하고 있다.

특수관계인, ⑥ 누구의 명의로 하든지 자기의 계산으로 의결권 없는 주식을 제외한 발행 주식총수의 100분의 10 이상의 주식을 소유하거나 이사·집행임원·감사의 선임과 해임 등 상장회사의 주요 경영사항에 대하여 사실상의 영향력을 행사하는 주주(이하 “주요주주”라 한다) 및 그의 배우자와 직계 존속·비속, ⑦ 그 밖에 사외이사로서의 직무를 충실히 수행하기 곤란하거나 상장회사의 경영에 영향을 미칠 수 있는 자로서 대통령령으로 정하는 자는 상장회사의 사외이사가 될 수 없고, 사외이사로 재직 중에 결격사유에 해당 하는 경우에는 그 직을 상실한다(제542조의8 제2항).

## 2. 자본시장법상 자격요건

자본시장법과 금융투자업에 관한 법률(이하 ‘자본시장법’이라 한다) 제9조 제3항에서는 ‘상시적인 업무에 종사하지 아니하는 사람으로서 「금융회사의 지배구조에 관한 법률」 제17조<sup>68)</sup>에 따라 선임되는 이사’를 사외이사로 정하고 있다. 이러한 사외이사는 상법에 따른 요건 및 절차 등에 따라 선임된 사외이사로 의제된다(자본시장법 제165조의17 제2항).

## 3. 금융사지배구조법상 사외이사의 자격요건

금융회사의 사외이사는 금융, 경영, 경제, 법률, 회계, 소비자보호 또는 정보기술 등 금융회사의 금융업 영위와 관련된 분야에서 연구 및 조사 또는 근무한 경력이 있는 사람으로서 사외이사 직무수행에 필요한 전문지식이나 실무경험이 풍부한 사람이어야 한다(법

68) 금융회사의 지배구조에 관한 법률 제17조(임원후보추천위원회)

- ① 임원후보추천위원회는 임원(사외이사, 대표이사, 대표집행임원, 감사위원에 한정한다. 이하 이 조에서 같다)후보를 추천한다.
- ② 임원후보추천위원회는 3명 이상의 위원으로 구성한다.
- ③ 금융회사는 주주총회 또는 이사회에서 임원을 선임하려는 경우 임원후보추천위원회의 추천을 받은 사람 중에서 선임하여야 한다.
- ④ 임원후보추천위원회가 사외이사 후보를 추천하는 경우에는 제33조제1항에 따른 주주제안권을 행사할 수 있는 요건을 갖춘 주주가 추천한 사외이사 후보를 포함시켜야 한다.
- ⑤ 임원후보추천위원회의 위원은 본인을 임원 후보로 추천하는 임원후보추천위원회 결의에 관하여 의결권을 행사하지 못한다.
- ⑥ 제2항과 제16조제4항·제5항은 최초로 제12조제1항에 따른 이사회를 구성하는 금융회사가 그 임원을 선임하는 경우에는 적용하지 아니한다. <개정 2024. 1. 2.>



제6조 제3항, 동법 시행령 제8조 제4항).<sup>69)</sup> 그러나 일정한 결격사유에 해당하는 사람은 금융회사의 사외이사가 될 수 없으며, 설령 금융회사의 사외이사가 되었다 할지라도 결격사유에 해당하는 때에는 그 직을 잃는다(제6조 제2항).

그러한 결격사유로는, ① 최대주주 및 그의 특수관계인(최대주주 및 그의 특수관계인이 법인인 경우에는 그 임직원을 말한다), ② 주요주주 및 그의 배우자와 직계존속·비속(주요주주가 법인인 경우에는 그 임직원을 말한다), ③ 해당 금융회사 또는 그 계열회사(「독점규제 및 공정거래에 관한 법률」 제2조제12호에 따른 계열회사를 말한다. 이하 같다)의 상근(常勤) 임직원 또는 비상임이사이거나 최근 3년 이내에 상근 임직원 또는 비상임이사였던 사람, ④ 해당 금융회사 임원의 배우자 및 직계존속·비속, ⑤ 해당 금융회사 임직원이 비상임이사로 있는 회사의 상근 임직원, ⑥ 해당 금융회사와 대통령령으로 정하는 중요한 거래관계가 있거나 사업상 경쟁관계 또는 협력관계에 있는 법인의 상근 임직원이거나 최근 2년 이내에 상근 임직원이었던 사람, ⑦ 해당 금융회사에서 6년 이상 사외이사로 재직하였거나 해당 금융회사 또는 그 계열회사에서 사외이사로 재직한 기간을 합산하여 9년 이상인 사람, ⑧ 그 밖에 금융회사의 사외이사로서 직무를 충실하게 이행하기 곤란하거나 그 금융회사의 경영에 영향을 미칠 수 있는 사람으로서 대통령령<sup>70)</sup>으로 정하는 사람은 사외이사가 될 수 없다(제6조 제1항).

또한 금융회사는 이사회 내 임원후보추천위원회, 감사위원회 위험관리위원회, 보수위원회, 내부통제위원회를 설치해야 하며, 이러한 위원회 위원의 과반수는 사외이사로 구성하고, 위원회 대표는 사외이사가 맡는다(제16조 제1항, 제4항 및 제5항). 그리고 내부통제위원회의 설치규정에도 불구하고 금융회사의 정관으로 정하는 바에 따라 감사위원회 또는 위험관리위원회에서 보수에 관한 사항<sup>71)</sup>을 심의·의결하고 점검·평가 및 필요한 조치를 요

69) 성수용, 「(불완전판매 및 횡령 등 금전사고 예방을 위한) 금융회사 내부통제제도 해설 (책무구조도 및 임원 내부통제 관리의무 도입)」, 라의눈, 2024, 181면.

70) 금융, 경영, 경제, 법률, 회계, 소비자보호 또는 정보기술 등 금융회사의 금융업 영위와 관련된 분야에서 연구·조사 또는 근무한 경력이 있는 사람으로서 사외이사 직무 수행에 필요한 전문지식이나 실무 경험이 풍부하다고 해당 금융회사가 판단하는 사람을 말한다(금융사지배구조법 시행령 제8조 제4항).

71) 보수의 결정 및 지급방식에 관한 사항, 보수지급에 관한 연차보고서의 작성 및 공시에 관한 사항, 그 밖에 금융위원회가 정하여 고시하는 사항으로서 보수체계의 설계·운영 및 그 설계·운영의 적정성 평가 등에 관한 사항, 보수정책에 대한 의사결정 절차와 관련된 사항, 그 밖에 보수체계와 관련된 사항을 고시하여야 한다(동법 시행령 제9조 제1항).

구하는 경우에는 내부통제위원회를 설치하지 않을 수 있다.

## IV. 사외이사의 감시의무

### 1. 감시의무의 의의

이사의 감시의무에 관한 상법상 명문규정은 존재하지 않으나 모든 이사는 감시의무를 가진다고 보는 것이 학계의 일반론이다.<sup>72)</sup> 사외이사는 회사의 일상업무에 종사하지는 않지만 사내이사와 동일하게 회사의 업무집행에 대한 의사결정과 다른 이사에 대한 감시의무 등 선량한 관리자의 주의의무를 부담한다.<sup>73)</sup> 또한 자신의 이익과 회사의 이익이 충돌하는 경우에는 회사의 이익을 우선해야 하는 충실의무를 부담한다. 즉 감시의무를 부담하는 근거는 선관주의의무(제382조 제2항)와 다른 이사에 대한 감독권에 기초한다(제393조 제2항). 이사의 선관주의의무와 감시의무는 서로 별개의 의무가 아니라 선관주의의무는 감시의무를 이행하는 데 요구되는 주의의 정도로 본다.

사외이사를 포함한 평이사는 대표이사나 업무담당이사와는 달리 업무집행을 직접 담당하지 않는다는 점에서 이들의 감시의무의 정도와 동일한 의무를 부담한다고 보기는 어렵다. 그렇다고 해서 사외이사가 이사회에 상정된 사안에 대해서만 감시의무를 부담한다고 보는 것도 곤란한데, 이와 관련하여 우리 판례는 대표이사나 다른 업무담당이사의 업무집행이 위법하다고 ‘의심할 만한 사유’가 있는 경우 그 의무를 인정하고 있다.<sup>74)</sup>

### 2. 감시의무의 내용

이사의 감시의무의 구체적인 내용은 회사의 규모나 조직, 업종, 법령의 규제, 영업상황

72) 문정해, “사외이사의 감시의무에 관한 소고 - 대법원 2014. 12. 24. 선고 2013다76253 판결을 중심으로 -”, 법학연구 통권 제48집, 전북대학교 법학연구소, 2016, 197면.

73) 즉 이사는 이사회에 일원으로서 이사회에 상정된 안건에 관해 찬부의 의사표시를 하는 데 그치지 않고, 이사회 참석 및 이사회에서의 의결권 행사를 통하여 대표이사 및 다른 이사들의 업무집행을 감시 및 감독할 의무가 있다. 이러한 감시의무는 사외이사라거나 비상근이사라고 하여 달리 볼 것은 아니다(대법원 2019. 11. 28. 선고 2017다244115 판결).

74) 김홍기, 「상법강의」 제7판, 박영사, 2022, 606-608면.

및 재무상태에 따라 크게 다를 수 있다. 특히 고도로 분업화되고 전문화된 대규모 회사에서 대표이사나 일부 이사들만이 내부적인 사무분장에 따라 각자의 전문 분야를 전담하여 처리하는 것이 불가피한 경우에도, 모든 이사는 적어도 회사의 목적이나 규모, 영업의 성격 및 법령의 규제 등에 비추어 높은 법적 위험이 예상되는 업무와 관련해서는 제반 법규를 체계적으로 파악하여 그 준수 여부를 관리하고 위반사실을 발견한 경우 즉시 신고 또는 보고하여 시정조치를 강구할 수 있는 형태의 내부통제시스템을 구축하여 작동되도록 하는 방식으로 감시의무를 이행하여야 한다. 다만 회사의 업무집행을 담당하지 않는 사외이사 등은 내부통제시스템이 전혀 구축되어 있지 않는데도 내부통제시스템 구축을 촉구하는 등의 노력을 하지 않거나 내부통제시스템이 구축되어 있더라도 제대로 운영되고 있지 않다고 의심할 만한 사유가 있는데도 이를 외면하고 방치하는 등의 경우에 감시의무 위반으로 인정될 수 있다.<sup>75)76)</sup>

이와 같이 우리나라에서 사외이사가 감독기능을 가진다고 보는 것은 이들이 전문성을 겸비하고 회사 내부의 사정을 통찰하면서 복잡한 서류의 분석을 통해 경영진들의 경영내용을 지적하기 때문이라기보다, 단지 법률에 의해 사외이사를 선임해야 하고 그에 따라 이들이 이사회에 존재하기 때문이라는 견해가 있다. 사외이사가 이상적인 독립성을 가지고 있다면 오히려 경영진들과 지배주주를 설득하거나 대치되는 입장이 되어야 하므로 이에 대한 부담을 배제할 수 없을 것이다. 그러므로 스스로의 평판을 고려해서라도 명백히 부당한 사안에 대해서는 동의하지 않거나 완화된 방향으로 수정하는 방식으로 의무를 이행하는 정도로 국내에서는 사외이사의 감독기능이 작용되고 있다고 보는 것이다.<sup>77)</sup> 사외이사의 본연의 업무는 감시의무를 수행하는 것이다. 그럼에도 소극적으로 수행하고 있다는 것은 법적 기대에 부합하지 않는 것이므로, 사외이사가 이행해야 하는 의무로서 감시의무란 무엇인지에 대하여 인식하고 실행할 것이 요구된다.

75) 대법원 2022.5.12. 선고 2021다279347 판결.

76) 감시의무란 이사가 업무집행이사의 업무집행을 감시할 의무를 의미하는데, 판례는 업무집행을 직접 담당하는 대표이사에 대해서도 동일한 법리를 적용하면서, “직원의 직무집행에 대한” 감시의무라는 표현을 쓰고 있다고 한다. 그러나 이는 대표이사 자신의 업무집행에 있어서의 주의의무에 불과할 뿐 이기에 이를 감시의무라고 구분할 이유는 없다는 견해가 있다(송옥렬, “이사의 감시의무와 내부통제시스템 구축의무”, 기업법연구 제36권 제1호, 한국기업법학회, 2022, 12면).

77) 송옥렬, 앞의 책, 915면.

### 3. 감시의무와 경영판단

사외이사는 이사회에 안전이 회부되지 않은 사안에 관하여도 적극적이고 능동적인 감시의무를 부담한다. 이와 관련하여 판례는 업무집행이 위법하다고 의심할 만한 사유가 있는 경우에 발동된다고 판단하는 것이다. 즉 우리 판례상 기준은 의심할 만한 사유에 해당하는 기준을 충족하거나 내부보고통제시스템 구축의무로 정리되고 사외이사와 사내이사 사이에는 이러한 기준을 적용함에 있어 차이를 두고 있지 않는다.<sup>78)</sup>

본디 이사회는 업무집행의 의사결정과 경영진 등을 감시하는 것을 주된 역할로 하고 있지만, 이 중 경영진 등에 대한 감시는 사외이사가 특히 수행해야 하는 영역이다. 이러한 감시의무가 적절하고 합리적으로 수행되기 위해서는 회사정보의 취득에 있어서 사내이사와의 차별이 없어야 하지만 실제 정보접근에 많은 제약이 가해지고 있음에도 감시의무의 기준에 관하여는 차이를 두고 있지 않다.<sup>79)</sup> 이때 이사는 경영판단의 원칙이 적용될 여지가 있는 의사결정과 업무집행을 한 경우 책임에서 벗어나지만, 사외이사는 정보접근의 차이에서 발생하는 한계와 문제의 소지를 탐지할 감시의무에서 자유로울 수는 없을 것이다. 그럼에도 사외이사의 경영상 의사결정에 경영판단원칙을 내세워 업무집행이사 등과 동일한 기준으로 사안을 검토하게 한다면 사외이사의 감사의무이행 여부는 검토되지 않는다는 문제가 발생하게 되므로, 경영판단의 사항과 감시의무가 병합되는 때에는 감시의무가 발동되어야 한다는 견해가 있다.<sup>80)</sup>

78) 최민용, 앞의 논문, 35면.

79) 최민용, 앞의 논문, 36면.

80) 해당 연구에서는 이사의 자기거래는 이익상반행위로서 무효라고 보는 것이 미국 판례법상 경영판단원칙의 요건에도 부합하고, 우리 판례의 입장도 무효로 보는 것이 타당하다고 보고 있지만(대법원 2005. 10. 28. 선고 2003다69638 판결), 자기거래가 유효할 수 있는 요건을 모두 충족한 경우라면 경영판단원칙을 적용할 수 있을 것인데, 이 경우 경영판단원칙상 합리적 조사의무가 감사의무 이행으로서 합리적 조사를 포섭하는지 등에 관한 기준이 없다는 점을 지적하면서 감시의무와의 관계에 대한 의문을 제기하였다. 이에 관한 상세한 논의는, 최민용, 앞의 논문, 35-39면을 참조.

## V. 사외이사제도와 내부통제제도

### 1. 의의

사외이사의 감시의무는 어떻게 이행되며, 어느 수준까지 이루어져야 하는가? 이미 회사의 내부통제와 관련하여 상법에서는 준법통제기준을 마련하고 준법지원인제도를 두고 있으며, 자본시장법에서는 내부통제기준과 준법감시인제도를 두고 있으며, 금융사지배구조법에서는 내부통제 관리의무에 관한 사항을 정하면서 준법감시인제도를 두고 있음에도, 최근 대법원 판례에서는 사외이사에게도 내부통제 구축의무를 인정하고 있다.

여기에서 내부통제제도는 회사가 직면한 제반 위험의 관리를 위하여 스스로 마련한, 임직원이 준수하는 일련의 절차를 말한다. 법률위반과 관련된 준법위험뿐만 아니라, 회사의 건전경영, 주주 및 이해관계자 보호 등에 지장을 초래할 수 있는 위험을 관리하는 것에 그 목적이 있다.<sup>81)</sup>

물론 금융사지배구조법의 경우 내부통제 관리의무자로서 대표이사 및 임원을 정하고 있고, 이 중 위원회 의장으로서 사외이사가 아닌 사외이사는 내부통제 관리의무자에 해당하지 않는다고 정하고 있지만,<sup>82)</sup> 일각에서는 금융사지배구조법상 이사회 의사의 심의 및 의결사항의 개정으로 인하여 위원회 의장인 사외이사가 아닌 일반 사외이사에게도 내부통제 관리의무가 인정된다고 보고 있다.<sup>83)</sup> 이를 통해 사외이사의 책무가 강화된 것을 확인할 수

81) 성수용, 앞의 책, 141면.

82) 금융사지배구조법 제30조의2 제1항 및 동법 시행령 제25조의2.

금융사지배구조법 제30조의2(임원의 내부통제 등 관리의무) ① 금융회사의 임원(해당 금융회사의 책무에 사실상 영향력을 미치는 다른 회사 임원을 포함하며, 금융회사의 자산규모, 담당하는 직책의 특성 등을 고려하여 **대통령령으로 정하는 임원을 제외하거나** 대통령령으로 정하는 직원을 포함한다. 이하 이 조, 제30조의3 및 제35조의2에서 같다)은 제30조의3제1항에 따른 책무구조도에서 정하는 자신의 책무와 관련하여 내부통제 및 위험관리(이하 "내부통제 등"이라 한다)가 효과적으로 작동할 수 있도록 다음 각 호의 관리조치를 하여야 한다.

금융사지배구조법 시행령 제25조의2(임원의 내부통제 등 관리의무) ① 법 제30조의2제1항 각 호 외의 부분에서 "**대통령령으로 정하는 임원**"이란 사외이사(법 제13조제1항에 따른 이사회 의장인 사외이사는 제외한다)를 말한다.

83) 넘버스, "[내부통제&사외이사] ① '키맨' 이사회...금융당국 "의장도 책무구조도 적용", 2024.11.13. (최종방문 2024.12.27.)

<<https://www.numbers.co.kr/news/articleView.html?idxno=6981>>

있다.

그러므로 이하에서는 상법상 준법통제기준과 준법지원인제도, 금융사지배구조법상 내부통제 관리의무에 관하여 살펴보고, 사외이사의 내부통제에 관한 판례의 동향을 검토한다.<sup>84)</sup>

## 2. 상법상 준법통제기준과 준법지원인제도

### (1) 도입배경

2011년 개정상법은 윤리경영, 기업의 사회적 책임 강화라는 세계적 추세에 맞춰 자산 총액 5천억 원 이상의 상장회사에 대하여 준법통제기준을 마련하고<sup>85)</sup>, 이러한 기준의 준수에 관한 업무를 담당할 준법지원인 1인을 두어야 하며, 준법지원인은 준법통제기준의 준수여부를 점검하여 그 결과를 이사회에 보고하도록 하는 규정을 신설하였다.<sup>86)</sup>

### (2) 준법지원체제의 내용

상장회사가 준법통제기준을 정할 때에는 다음과 같은 사항을 포함하여야 한다. 즉 ① 준법통제기준의 제정 및 변경의 절차에 관한 사항, ② 준법지원인의 임면절차에 관한 사항, ③ 준법지원인의 독립적 직무수행의 보장에 관한 사항, ④ 임직원이 업무수행과정에서 준수해야 할 법규 및 법적 절차에 관한 사항, ⑤ 임직원에게 대한 준법통제기준 교육에 관한 사항, ⑥ 임직원의 준법통제기준 준수 여부를 확인할 수 있는 절차 및 방법에 관한 사항,

84) 우리 법령이나 판례 속에서 확인할 수 있는 내부통제/준법통제/준법감시인/위험관리/내부회계 등의 개념들을 어떻게 정리하고 이해해야 하는지에 관하여, 내부통제를 Enterprise Risk Management(ERM)의 관점에서 이해할 경우, 넓은 의미의 위험통제프레임으로 이해하고, 기업에 존재하는 여러 위험들을 구분하여 상장법인의 법적 위험의 관리시스템을 준법통제로, 주식회사의 외부감사에 관한 법률의 대상이 되는 회사의 법적 위험의 관리시스템을 내부회계통제로, 금융회사의 자산 운용 등의 금융거래상 위험을 관리하는 체제를 협의의 위험관리로, 금융회사의 금융거래상 위험 이외의 제반 위험관리를 준법감시로 정리할 수 있다고 하는 견해가 있다(박세화, “내부통제제도에 관한 한국 기업법제의 현황과 과제”, 기업법연구 제30권 제1호, 한국기업법학회, 2016, 43면).

85) 그러나 다른 법률에 따라 내부통제기준 및 준법감시인을 두어야 하는 상장회사는 상법상 준법통제기준과 준법지원인에 관한 규정을 적용하지 않는다(상법시행령 제39조 후단).

86) 상법 제542조의13.

⑦ 준법통제기준을 위반하여 업무를 집행한 임직원의 처리에 관한 사항, ⑧ 준법통제에 필요한 정보가 준법지원인에게 전달될 수 있도록 하는 방법에 관한 사항, ⑨ 준법통제기준의 유효성 평가에 관한 사항이 해당되며, 이러한 준법통제기준을 정하거나 변경할 때에는 이사회의 결의를 거쳐야 한다.<sup>87)</sup>

준법통제기준의 준수에 관한 업무를 담당하는 자로서 준법지원인은 일정한 자격을 갖추는 것이 요구된다. 즉 준법지원인은 ① 변호사 자격을 가진 사람이거나, ② 대학에서 법률학을 가르치는 조교수 이상의 직에 5년 이상 근무한 사람이거나, ③ 그 밖에 법률적 지식과 경험이 풍부한 사람으로서 상장회사에서 10년 이상 근무하였거나 법률학 석사 이상의 학위를 취득한 사람이 상장회사에서 5년 이상 근무한 경력이 있어야 한다.<sup>88)</sup>

### (3) 평가

이와 같이 상법에서 준법지원체제를 갖추고 있으나 그것만으로는 내부통제제도를 충분히 구축하였다고 보기 어렵다는 견해가 있다. 그 근거로는 자산총액 5천억 원 이상인 상장회사에 한하여 적용된다는 점, 준법지원인제도를 잘 운영하고 있지 않다는 해도 이에 대한 제재규정이 부재하다는 점 등을 제시하고 있다.<sup>89)</sup> 물론 대법원 판례를 통해서 이사에 대한 내부통제 구축의무를 인정하고 있지만 상법은 이를 적절히 반영하고 있지 못하고 있으므로 그 실효성을 거두기 위한 입법정비가 필요하다.

## 3. 금융사지배구조법상 내부통제 관리의무

### (1) 내부통제제도의 도입배경

우리나라에서 내부통제제도는 금융회사를 시작으로 도입되었다. 국내에서 발생한 외환 위기는 재벌총수 등 소수의 독단적 경영, 부실하고 불투명한 여신관리로 인한 금융자산 부실화, 경영진 견제장치의 미흡, 효과적인 금융리스크 관리체제의 취약 등의 사항이 요인

87) 상법시행령 제40조 제1항.

88) 상법 제542조의13 제5항, 상법시행령 제41조.

89) 권재열, “상장회사법 제정에 관한 구상 - 비교법적 시각에서 -”, 상사법연구 제38권 제3호, 한국상사법학회, 2019, 59-60면.

으로 작용했기 때문이었다. 국제통화기금은 금융회사에 대하여 금융시장의 규제 완화, 구조조정 및 개방화, 내부통제제도의 강화를 요구하였고, 이에 우리 정부는 은행법 등 개별 금융업법의 개정을 통하여 2000년부터 2001년까지 은행, 저축은행, 종합금융회사, 보험회사, 증권회사 등 금융회사에 대한 내부통제기준과 준법감사인제도를 도입하게 되었다. 이후 금융업권별로 차이를 보이는 지배구조에 관한 사항을 통일적이고 체계적으로 정비하기 위하여 금융사지배구조법이 2015년 7월 31일에 제정 및 2016년 8월 1일에 시행되었고,<sup>90)</sup> 이를 통해 내부통제제도가 일원화되었다. 그리하여 준법감시인의 지위 격상 및 임기 보장, 준법감시인<sup>91)</sup>의 독립성 강화, 준법감시부서의 인력 확충 및 권한 강화, 경영진의 내부통제 관련 책임 강화 등 내부통제제도가 제고되었다.<sup>92)</sup> 나아가 이사회와 감사위원회의 기능을 강화하고 위험관리위원회와 위험관리책임자를 두어 금융회사의 책임성을 높이고자 하였다.<sup>93)</sup>

90) 본 법이 제정되기 이전에는 사외이사의 결격사유, 선임 등에 관한 사항은 상법, 자본시장법, 은행법 등에서 분산되어 정하고 있어 이에 대한 개선이 요구되었고, 그에 따라 상법과 은행법 등 회사 관련 법률에서는 상장회사와 은행, 금융지주회사, 보험회사, 금융투자회사, 자산총액이 3천억 원 이상인 상호저축은행 등의 경우 사외이사를 채택하도록 하고, 사외이사를 총 이사의 과반수 또는 2분의 1 이상으로 하여 이사회의 감시기능을 활성화시키려는 노력이 있었다.

91) 금융사지배구조법 제25조에서 정하는 준법감시인이란 금융회사 내부통제기준의 준수 여부를 점검하고 내부통제기준을 위반하는 경우 이를 조사하는 등 내부통제 관련 업무를 총괄하는 사람을 의미하며, 금융회사는 준법감시인 1명 이상 두고, 그가 필요하다고 판단하는 경우 조사결과를 감사위원회 또는 감사에게 보고할 수 있는 권한을 가진다. 준법감시인은 사내이사 또는 업무집행책임자 중에서 선임하며, 자산총액 2조 원 이상의 금융회사 또는 외국금융회사의 국내지점은 사내이사 또는 업무집행책임자가 아닌 직원 중에서 준법감시인을 선임할 수 있는데 이 경우 직원은 기간제근로자나 단시간근로자가 아니어야 한다. 준법감시인의 임기는 2년 이상으로 해야 하며, 준법감시인의 임면시 이사회의 의결을 거치고, 해임할 경우에는 이사 총수의 3분의 2 이상의 찬성으로 의결하여야 한다. 또한 금융회사는 준법감시인에 대하여 회사의 재무적 영업성과와 연동하지 않는 별도의 보수지급 및 평가기준을 마련하여 운영해야 한다. 나아가 준법감시인은 금융사지배구조법 제26조에서 정하는 일정한 자격을 갖추는 것이 요구되며, 준법감시인이 된 사람이 최근 5년간 이 법 또는 금융관계법령을 위반하여 금융위원회 또는 금융감독원, 그 밖에 대통령령으로 정하는 기관으로부터 문책경고 또는 감봉요구 이상에 해당하는 조치를 받은 경우에는 준법감시인의 직을 잃는다는 사항을 규정하고 있다.

92) 성수용, 앞의 책, 134-135면.

93) 세부내용으로는 사외이사의 자격요건을 강화하고(제6조), 임원 후보 추천 절차를 개선하고자 하였으며(제17조), 사외이사 중심의 이사회 구성 및 이사회 권한 강화(제12조, 제14조, 제15조), 지배구조 내부규범을 마련하여 공시하도록 하였다(제14조).



## (2) 내부통제제도의 내용

내부통제체계는 효과적인 내부통제활동을 수행하기 위한 조직구조, 업무분장 및 승인절차, 의사소통·모니터링·정보시스템 등의 종합적 체계를 말한다.<sup>94)</sup> 이러한 내부통제 관리의 무는 금융사지배구조법 제35조의2 제1항에서 정하는 대표이사 및 임원 등<sup>95)</sup>에 대하여 부과하는 의무로서, 일정한 내부통제기준<sup>96)</sup>을 마련해야 한다. 이러한 기준에는 다음과 같은 내용이 포함되어야 한다. 즉 ① 업무의 분장 및 조직구조, ② 임직원이 업무를 수행할 때 준수해야 하는 절차, ③ 내부통제와 관련하여 이사회, 임원 및 준법감시인이 수행해야 하는 역할, ④ 내부통제와 관련하여 이를 수행하는 전문성을 갖춘 인력과 지원조직, ⑤ 경영의사결정에 필요한 정보가 효율적으로 전달될 수 있는 체제의 구축, ⑥ 임직원의 내부통제기준 준수 여부를 확인하는 절차방법과 내부통제기준을 위반한 임직원의 처리, ⑦ 임직원의 금융관계법령 위반행위 등을 방지하기 위한 절차나 기준 등, ⑧ 내부통제기준의 제정 또는 변경 절차, ⑨ 준법감시인의 임면절차, ⑩ 이해상충을 관리하는 방법 및 절차 등, ⑪ 금융지주회사의 경우 상품 또는 서비스에 대한 광고의 제작 및 내용과 관련한 준수 사항, ⑫ 임직원 겸직이 일정한 요건을 충족하는지에 대한 평가 및 관리, ⑬ 그 밖에 내부통제기준에서 정해야 할 세부적인 사항으로 금융위원회가 정하여 고시하는 사항이 있다.<sup>97)</sup>

## (3) 이사회 내부통제 역할 강화에 따른 사외이사의 내부통제 관련 법적 책임

2024년 1월 2일 개정되고 2004년 7월 3일 시행된 금융사지배구조법에서는 내부통제에 관한 이사회 권한과 책무를 강화하는 내용을 담고 있다. 즉 기존 내부통제기준 및 위

94) 성수용, 앞의 책, 111-112면.

95) 금융사지배구조법 제2조 제1호에서는 임원의 범주에 이사, 감사, 집행임원 및 업무집행책임자를 포함하고 있으며, 이 중 이사는 사내이사, 사외이사 및 그 밖에 상시적인 업무에 종사하지 아니하는 이사(비상임이사)를 의미하는데(제2호), 내부통제 관리의무자로서 내부통제위원회 위원장인 사외이사만 인정할 뿐 일반 사외이사는 인정하고 있지 않다(금융사지배구조법 시행령 제25조의2).

96) 내부통제기준이란 금융회사가 법령을 준수하고 경영을 건전하게 하며, 주주 및 이해관계자 등을 보호하기 위하여 금융회사의 임직원이 직무를 수행할 때 준수해야 할 기준 및 절차를 의미한다(금융사지배구조법 제24조 제1항).

97) 금융사지배구조법 시행령 제19조 제1항.

협관리기준의 제정·개정 및 폐지에 관한 사항에 대하여 이사회가 심의·의결을 해야 하는 것 외에 '내부통제 및 위험관리 정책의 수립 및 감독에 관한 사항'도 심의·의결해야 하는 내용을 신설하였으며(제15조 제1항 제5호의2), 이사회에 '대표이사등의 내부통제등 총괄 관리의무의 이행에 관한 감독 권한'을 부여하였다(동조 제4항 신설).

이러한 개정을 두고 일각에서는 오히려 사외이사에 내부통제 관리의무를 부여한 것과 동일시할 수 있다고 본다.<sup>98)</sup> 본디 이사회 의장은 이사회 운영과 관련한 책무를 부담하지만, 이사회 의장이 아닌 사외이사는 내부통제에 관한 책무가 분배되지 않았다. 그러나 이사회에 내부통제이행에 관한 감독권한이 인정되면서 사외이사도 이사회 구성원으로서 대표이사가 내부통제 총괄 관리의무를 잘 수행하고 있는지에 대하여 감독할 책임이 있으므로 사외이사에게 책무구조도<sup>99)</sup>가 적용되지 않는다는 것과는 무관하게 법적 책임을 부담하게 된다는 것이다.

또한 법 개정 후 내부통제위원회의 위원장은 사외이사여야 하며, 위원회 위원의 과반수가 사외이사일 것을 요구하고 있고, 위원회 구성원으로 대표이사를 포함할지 여부는 당해 금융회사가 자율적으로 결정하도록 됨에 따라 사외이사도 내부통제에 있어 무관하다고 볼 수는 없을 것이다. 이러한 점에서 금융회사의 사외이사는 책무구조도상 책무를 부담하지는 않지만 이로부터 완전히 자유롭다고 보기는 어려울 것이다.

그에 따라 사외이사가 내부통제위원회를 통해 실질적으로 감독 업무를 실시하기 위해서는 준법감시인이 제공하는 정보를 검토할 수 있도록 사외이사를 보조할 수 있는 독립된

---

98) 넘버스, "[내부통제&사외이사]① '키맨' 이사회...금융당국 "의장도 책무구조도 적용"", 2024.11.13. (최종방문 2024.12.27.)

<<https://www.numbers.co.kr/news/articleView.html?idxno=6981>>

99) 개정 금융사지배구조법은 금융회사 내부통제의 효과적 작동을 위하여 금융회사로 하여금 책무구조도 (Responsibility map)를 마련하도록 하였다. 책무구조도의 도입으로 해당 임원은 책무구조도에서 정하는 자신의 책무를 수행하기에 적합한 전문성, 업무경험, 정직성 및 신뢰성을 갖춘 자여야 하며, 임원의 신규 선임시 뿐만 아니라 기존 임원의 책무구조도상 직책이 변경된 경우에도 자격 충족 여부를 확인할 의무를 부과하였고, 그러한 사항을 보고 및 공시할 것을 요구하고 있다. 이를 통해 책무구조도상 책무를 수행하기에 적합한 자가 임원이 될 수 있도록 유도하여 내부통제 관리의무의 충실한 이행을 담보하려는 취지를 확인할 수 있다(성수용, 앞의 책, 180면).

인력과 조직이 별도로 운영되어야 한다는 견해가 있기도 하다.<sup>100)</sup>

#### 4. 사외이사의 내부통제에 관한 판례의 태도

국내에서는 2000년대 이후 이사의 책임과 관련하여 감시의무, 준법의무, 내부통제제도 구축의무 등을 인정하는 판례가 등장하고 있다.

##### (1) 2004년 동방페레그린증권 사건

2004년 동방페레그린증권 사건<sup>101)</sup>에서는 ‘위법하다고 의심할 만한 사유’가 있는 경우 이사의 다른 이사에 대한 위법행위를 감시할 의무가 있음을 인정하였다. 즉 주식회사의 이사는 이사회에 일원으로서 이사회에 상정된 의안에 대하여 찬부의 의사표시를 하는 데에 그치지 않고 담당업무는 물론 다른 업무담당이사의 업무집행을 전반적으로 감시할 의무가 있다고 보았으며, 다른 업무담당이사의 업무집행이 위법하다고 의심할 만한 사유가 있음에도 불구하고 이를 방치한 때에는 이로 말미암아 회사가 입은 손해에 대하여 배상책임을 면할 수 없다고 판단하였다.

##### (2) 2008년 대우 분식회계 사건

2008년 대우 분식회계 사건<sup>102)</sup>에서는 이사에게 합리적 정보·보고시스템과 내부통제 시스템을 구축하고, 이들 시스템이 제대로 작동하게 할 의무가 있다고 보았다. 그리하여 ‘고도로 분업화되고 전문화된 대규모의 회사에서 공동대표이사와 업무담당이사들이 내부적인 사무분장에 따라 각자의 전문 분야를 전담하여 처리하는 것이 불가피한 경우라 할지라도 그러한 사정만으로 다른 이사들의 업무집행에 관한 감시의무를 면할 수는 없고, 그

100) 넘버스, “[내부통제&사외이사]① '키맨' 이사회...금융당국 "의장도 책무구조도 적용"”, 2024.11.13. (최종방문 2024.12.27.)

<<https://www.numbers.co.kr/news/articleView.html?idxno=6981>>

101) 동방페레그린증권 주식회사의 외국측 주주인 홍콩 페레그린의 자회사인 페레그린채권 유한공사의 위렌 부사장이 무담보 기업어음 180억 원을 매입하였으나 이를 제대로 감시 및 감독하지 못한 채 방치하였다면 이는 동방페레그린증권 주식회사의 대표이사에게 요구되는 선관주의의무 내지 감시의무 등을 해태한 것이라고 봄이 상당하다고 판단하였다(대법원 2004. 2. 10. 선고 2002다60467 판결).

102) 대법원 2008. 9. 11. 선고 2006다68636 판결.

러한 경우 무엇보다 합리적인 정보 및 보고시스템과 내부통제시스템을 구축하고 그것이 제대로 작동하도록 배려할 의무가 이사회를 구성하는 개개의 이사들에게 주어진다. 이에 비추어 볼 때, 그러한 노력을 전혀 하지 아니하거나, 위와 같은 시스템이 구축되었다 하더라도 이를 이용한 회사 운영의 감시·감독을 의도적으로 외면한 결과 다른 이사의 위법하거나 부적절한 업무집행 등 이사들의 주의를 요하는 위험이나 문제점을 알지 못한 경우라면, 다른 이사의 위법하거나 부적절한 업무집행을 구체적으로 알지 못하였다는 이유만으로 책임을 면할 수는 없고, 위와 같은 지속적이거나 조직적인 감시 소홀의 결과로 발생한 다른 이사나 직원의 위법한 업무집행으로 인한 손해를 배상할 책임이 있다'고 판단하였다.

해당 판결은 이사의 감시의무로서 합리적인 정보 및 보고시스템과 내부통제시스템의 구축 및 운영의무가 있음을 확인한 최초의 판결이다. 즉 ① 합리적인 정보 및 보고시스템과 내부통제시스템을 구축하고 제대로 작동하도록 배려할 의무가 있음에도 그러한 노력을 전혀 하지 않거나, ② 그러한 시스템이 구축되었다 하더라도 이를 이용한 회사 운영의 감시·감독을 의도적으로 외면한 결과 다른 이사의 위법하거나 부적절한 업무집행 등 이사들의 주의를 요하는 위험이나 문제점을 알지 못한 경우를 감시의무의 위반여부를 판단하는 기준으로 제시하였다는 점에서 의의가 있다. 이는 미국 판례법의 Caremark 법리의 영향을 받았다고 평가되고 있다.<sup>103)104)</sup>

103) 박창규, “이사의 감시의무와 내부통제시스템에 대한 고찰”, 법조 제71권 제6호, 법조협회, 2022, 173면.

104) 즉 델라웨어주 판례법에서는 준법감시시스템의 미구축이나 부실관리로 인한 책임발생요건을 ‘**의도적으로** 외면한 결과 다른 이사의 위법하거나 부적절한 업무집행 등 이사들의 주의를 요하는 위험이나 문제점을 알지 못한 경우’를 실시하고 있다. 여기에서 ‘의도적으로’라는 표현을 우리나라에서도 ‘악의’의 경우로 한정한다면 대법원 판결문 중 ‘지속적이거나 조직적인 **감시소홀**의 결과로 발생한...’이라는 표현을 **중과실**로 해석하기에는 어려운 부분이 있으므로 결국 우리나라에서는 중과실의 이사는 면책되어야 한다는 것으로 풀이될 여지가 있기에 중과실로 감시의무를 위반한 경우 이사 개인의 책임을 어떻게 다루어야 할 지에 관하여 고민이 필요하다는 견해가 있다. 그러한 ‘감시소홀’이라는 문언은 케어마크 판결문 중 “only a sustained and systematic failure of the board to exercise oversight”의 문언을 그대로 번역한 것에 가까운 것으로 여겨진다는 견해를 제시하고 있다. 이와 관련한 구체적인 논의는 김정호, “미국 회사법상 이사의 감시의무 - 대판 2008. 9. 11. 2006 다 68636의 평석을 곁다하여 -”, 경영법률 제20권 제1호, 한국경영법률학회, 2009, 30-31면 참조.

### (3) 2021년 유니온스틸 담합 사건

2021년 유니온스틸 담합 사건<sup>105)</sup>에서는 대표이사에 대하여 내부통제시스템 구축의무 및 시스템을 통한 감시·감독의무가 있다고 판단하였다. 즉 대표이사가 회사의 목적이나 규모, 영업의 성격, 법령의 규제 등에 비추어 높은 법적 위험이 예상되는데도 이와 관련된 내부통제시스템을 구축하고 그것이 제대로 작동되도록 하기 위한 노력을 전혀 하지 않거나 위 시스템을 통한 감시·감독의무의 이행을 의도적으로 외면하여 다른 이사 등의 위법한 업무집행을 방지하지 못한 경우, 대표이사로서 회사 업무 전반에 대한 감시의무를 게을리 한 것이라고 판단하였다.

즉 사안에서는 오랜 기간 담합행위가 발생하여 회사가 고발되었음에도 사외이사가 담합 방지를 위한 내부통제시스템 구축을 촉구하지 않았고, 입찰 과정을 점검하거나 그 문제점을 파악하려는 최소한의 노력을 하지 아니하였으므로 사외이사에게 내부통제시스템 구축(촉구) 실패로 인한 배상책임을 인정한 것이었다. 이에 경영자문을 위하여 선임된 사외이사는 입찰 프로세스에 대한 지식이 없었다는 점을 고려하여 대표이사의 책임에 비해 10분의 1 정도로 제한되었다는 점을 고려할 때, 이사들의 책임범위가 개별 사건마다 현저한 차이가 나지 않도록 표준화된 배상책임의 기준을 마련할 필요가 있다는 견해가 있다.<sup>106)</sup>

### (4) 2022년 대우건설 사건

2022년 대우건설 사건<sup>107)</sup> 등을 통해 내부통제시스템이 실질적으로 작동하게 할 의무

105) 대법원 2021. 11. 11. 선고 2017다222368 판결 : 이 사건은 철강 제조 및 가공업을 하는 유니온스틸이라는 회사가 2004년부터 2010년까지 장기간에 걸쳐 가격담합이라는 위법행위를 함으로써 2013년 공정거래위원회로부터 320억 원 상당의 과징금을 부과받았고, 이에 대하여 주주가 대표이사를 피고로 하여 과징금으로 인해 발생한 회사의 손해를 배상하라는 취지의 주주대표소송을 제기한 것이다. 이에 대하여 대표이사는 회사의 담합사실을 알지 못한 것을 이유로 감시의무 위반에 대하여 면책이 가능한가에 대하여 문제되었으나, 담합유인이 큰 철강산업의 특성을 고려하였을 때 담합과 같은 위법한 행위를 통제하려는 시스템이 작동했었는지에 대하여 대표이사의 감시의무가 이행되지 않았다고 판단한 사안이다(해당 사건의 구체적인 내용에 관하여는 문은경, “이사의 감시의무와 감사인의 주의의무 - 대법원 2022.7.28. 선고 2019다2021146판결 -”, 연세법학논총 제1권 제2호, 연세대학교 법학연구원, 2023, 176-177면 참조).

106) 최정식, “내부통제시스템구축 및 운용과 관련된 이사의 감시의무의 고찰 — 대법원 2022. 5. 12. 선고 2021다279347 판결을 중심으로 —”, 서울법학 제30권 제3호, 서울시립대학교 법학연구소, 2022, 348면.

107) 대법원 2022. 5. 12. 선고 2021다279347 판결.

는 대표이사 뿐만 아니라 사외이사에도 있다는 것을 확인하는 판결을 제시하였다. 즉 회사의 업무집행을 담당하지 않는 사외이사 등은 내부통제시스템이 전혀 구축되어 있지 않는데도 내부통제시스템 구축을 촉구하는 등의 노력을 하지 않거나 내부통제시스템이 구축되어 있더라도 제대로 운영되고 있지 않다고 의심할 만한 사유가 있는데도 이를 외면하고 방치하는 등의 경우에 감시의무 위반으로 인정될 수 있다고 판단하였다.

## 5. 검토

사외이사의 회사업무 전반에 대한 태만이나 무관심에 대한 제재로서 기능하는 내부통제시스템 구축의무는 이사가 위법한 업무집행 등을 인식하고 있다는 명확한 증거가 곤란한 점을 제거하기 위한 노력의 일환으로 평가된다.<sup>108)</sup> 다만 기업 내부의 업무집행에 대한 권한과 책임은 일차적으로 대표이사과 업무집행이사에게 맡겨져 있으며, 사외이사는 이들의 업무집행에 대한 감시역할을 수행하는 것이 우리나라의 기업 실무와 규범의 내용에 적합한 것으로 보인다. 이러한 점을 고려하면 사외이사의 감시의무는 의심할 만한 사유가 있음에도 이를 무시한 경우에 의무위반으로 인정하는 것이 원칙이 되어야 하며, 불법을 억제하기 위한 시스템의 구축 및 운영에 대한 의무는 보충적 성격으로서 이해되어야 한다는 견해를 참고할 수 있다.<sup>109)</sup>

## VI. 검토

이상으로 사외이사제도의 감시기능과 내부통제제도를 살펴보았다.

우선 감시의무에 관한 사항에서는, 사외이사제도가 이사회가 업무집행기관과 감독기관으로서 기능하고 있다는 점에서 자기감시의 문제로 이사회의 독립성을 저해하는 현상을 해소하기 위하여 도입된 제도이다. 그럼에도 제도의 도입 당시 집행임원이 비설치회사(참여형 이사회)에 사외이사제도를 도입함으로써 이전의 문제를 해소하기 어려웠고, 2011년

108) 황현영, “이사의 감시의무와 내부통제시스템에 관한 연구”, 법조 제70권 제6호, 법조협회, 2021, 459면.

109) 정병덕, “사외이사 감시의무와 내부통제시스템 구축의무 - 대법원 2022. 5. 12. 선고 2021다279347 판결을 중심으로 -”, 경영법률 제33집 제1호, 한국경영법률학회, 2022, 59-60면.

집행임원 설치회사제도(감독형 이사회)를 도입하였지만 회사에 집행임원 설치여부를 결정할 수 있게 하여 제도의 실효성을 거두지 못했다는 지적이 있다. 이와 관련하여 독립성 확보를 위한 방안을 마련하는 것도 중요하지만 상법상 지배구조 관련 규정을 재정비함으로써 양 제도의 실효성을 거둘 수 있도록 하는 것이 타당하다고 보여진다.<sup>110)</sup>

사외이사에게 독립성을 요구하는 이유와 관련하여, 근본적으로 사외이사의 독립성은 이사회 감독기능 강화로 이어진다고 볼 수 있으며, 연구마다 결과는 달리하지만 지배주주가 존재하는 회사이면서 소수주주의 권리보호에 관한 법제도가 취약한 국가일수록 주주로부터 독립적인 사외이사로 구성되어 높은 수준의 독립성을 가지는 이사회는 기업가치에 유의미한 결과를 가져온다는 것을 확인할 수 있었다.

사외이사의 전문성과 관련하여 우리 상법은 사외이사의 자격요건으로 전문성을 명시하고 있지 않지만 사외이사가 지배주주와 경영진을 견제하거나 회사에 필요한 자문을 수행하기 위해서는 전문성을 갖출 것이 필요하며, 금융사지배구조법 제18조에서 정하는 전문성에 관한 규정과 같이 확인조항의 성격으로 명문화 하는 것을 고려해 볼 수 있을 것이다.

그 외 사외이사의 선임 및 자격요건과 관련하여 상법, 자본시장법, 금융사지배구조법의 내용을 확인하였고, 사외이사의 감시의무와 관련하여 감시의무와 경영판단의 관계, 감시의무의 정도가 내부통제관리(구축)의무의 이행 여부에도 미친다는 것을 확인하였다.

또한 사외이사의 내부통제에 관한 사항에서는, 상법에서 준법지원체제로 반영되어 있지만 일정 규모의 자산을 갖춘 회사에 한하여 적용되고, 미이행시 제재규정이 부재하다는 점 등으로 인하여 법적 실효성을 가지지 못하므로 입법정비가 필요함을 확인하였다.

그리고 금융사지배구조법 개정에 의해 책무구조도 도입에 따른 내부통제 관리의무가 강화되었는데, 여기에서 이사회 의장이 아닌 사외이사는 금융회사의 내부통제에 관한 책무가 분배되지 않았지만 이사회에 내부통제이행에 관한 감독권한이 인정되면서 사외이사도 이사회 구성원으로서 대표이사가 내부통제 총괄 관리의무를 잘 수행하고 있는지에 대하여 감독할 책임이 인정되었다. 그로 인해 사외이사에게 책무구조도가 적용되지 않는다는 것과는 무관하게 법적 책임을 부담하게 된다는 것, 이로써 금융회사 사외이사의 의무가

110) 이와 관련한 내용은 제4장 제3절 'I. 상법상 지배구조 관련 규정의 재정비를 통한 감시기능 강화'에서 확인할 수 있다.

강화됨을 확인할 수 있었다.

## 제4절 | 소결

제2장 제2절에서는 사외이사제도의 도입과 개선을 위한 법제 정비에 관하여 검토하기 위하여 연혁적 배경을 살펴보았으며, 제3절에서는 사외이사의 감시의무와 내부통제제도에 관한 국내 법체계를 검토하였다.

제도의 연혁적 배경을 고려하였을 때 현행 상법 규정의 개정 필요성에 관한 정치한 논의가 필요할 것이며, 이사를 비롯한 사외이사의 감시의무의 이행여부가 내부통제의무로 확장되어 판단된다는 법원의 판결례를 통해, 과연 법적 기대에 따른 효용을 가질 수 있는 사외이사제도의 운용은 어떤 방향성을 가져야 하는지에 대한 물음을 남기게 한다.

이러한 물음에 대한 답을 찾아가기 위하여 다음의 장에서는 외국의 법제도를 검토한다.



# 제3장 외국 사외이사제도에 관한 법적 검토

제1절 개관

제2절 미국

제3절 영국

제4절 일본

제5절 소결



# 제3장

## 외국 사외이사제도에 관한 법적 검토

### 제 1 절 | 개관

기업경영에 있어 소수주주의 권리를 침해하지 않으면서 이사의 주의를 다하여 기업의 목적에 부합하는 방향으로 업무집행에 관한 의사결정을 하기까지 그 균형을 맞추는 것은 어려운 일이다. 시대의 흐름에 따라 기업지배구조는 변화를 꾀하여 왔고, 이는 국내 정세 뿐만 아니라 국제적 동향에 영향을 받아 경영환경은 변화하고 성장한다.

그 중에서도 가장 기본적인 요소, 즉 건전하고 합리적인 경영활동이 이루어지기 위해서는 이사회는 독립성이 확보되어야 하는데, 그의 일환으로 사외이사 내지 독립이사들로 이사회를 구성함으로써 그 목적을 달성시키고 있다.

이러한 사외이사제도의 운용과 유용한 변화의 모니터링을 통해 국내 경영환경을 위한 제도적 개선에 참고할 수 있을 것이다.

이하에서는 미국, 영국, 일본의 사외이사제도의 연혁적 배경과 주요 내용에 대하여 다룬다. 주로 감시의무<sup>111)</sup>와 내부통제제도를 중심으로 하여, 사외이사제도와 기업지배구조와의 관계, 사외이사의 자격요건, 사외이사의 독립성을 위한 사항 등을 검토대상으로 하고, 관련 법 체계를 살펴본다.

미국의 경우 감시의무의 일반론을 포함하여 사베인스-옥슬리법과 모범회사법상 내부통제에 관하여 검토하고, 영국과 일본의 경우 회사법 및 기업지배구조모범규준을 중심으로

111) 각국의 감시의무에 관한 전통적인 법리가 '위법하다고 의심할 만한 사유'와 '신뢰의 원칙' 여부로 논하고 있다는 점, 미국/영국/일본은 감시의무에 관하여 비슷한 논거에 기초한다는 점을 참고하여 살펴본다(송옥렬, 앞의 논문, 14면).

사외이사제도에 관한 사항, 내부통제에 관한 사항을 다룬다.

## 제2절 | 미국

### 1. 사외이사제도의 연혁적 배경

미국의 경우 1950년대에 사외이사를 일부 선임한 것을 시작으로 1970년대 기업지배구조의 개혁요구에 따라 사외이사의 선임이 일반화되었다. 이후 1990년대 이르러 Enron 사태 등 이사회 독립성에 관한 문제가 발생하자 사외이사는 기업지배구조 개혁의 핵심 대상으로 자리잡았고, 그에 따라 사베인스-옥슬리법(Sarbanes-Oxley Act)과 도드-프랭크법(Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act)을 제정하여 이사의 독립성 개념 확립 및 강화에 관한 사항을 다루었다. 이후 NYSE 및 NASDAQ의 상장규칙을 통해 이사의 독립성에 관한 요건이 강화되었고, 델라웨어 주에서도 관련 판례가 등장하면서 독립적 이사에 대한 법적 기대가 최고조에 이르렀다.<sup>112)</sup>

이러한 사외이사제도의 도입 및 확립에 관한 연혁적 배경을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1950년대 미국의 기업지배구조에서는 이사회 구성원 대부분을 CEO의 의사에 따라 결정하였으며, 수동적인 도구로서 기능했던 관리주의의 최고 정점을 찍었다. 당시 회사의 주된 목표는 이윤 창출 외에도 이해관계자 사이의 균형을 맞추고, 경영계획자로서 경영진의 역할을 중요한 요소로 삼았다. 그에 따라 CEO의 경영을 감시(monitoring)하는 것이 아닌 자문기구(advisory)로서의 이사회가 기능하였던 것이다.<sup>113)</sup> 또한 1950년대는 제2차 세계대전 이후 미국 내에서 이해관계자 자본주의가 최고조에 달했던 때이므로 경영진이 근로자와 소비자의 이익이 아닌 주주의 이익만을 위하여 행동하는 것은 비윤리적 행위로

112) 원동욱, 앞의 논문(사외이사의 독립성에 관한 연구), 137면.

113) Jeffrey N. Gordon, "The Rise of Independent Directors in the United States, 1950-2005: Of Shareholder Value and Stock Market Prices", Stan. L. Rev. 1465, 2007, p. 1511.

인식되었다.<sup>114)</sup>

이후 1970년대에는 펜 센트럴의 파산<sup>115)</sup>과 워터게이트(Watergate Affair) 관련 불법 정치헌금 사건으로 인하여 기존 자문기구로서의 이사회는 기능이 감시기구로서 기능해야 한다는 의욕에 따라 지배구조의 개혁이 추진되었다.<sup>116)</sup> 그에 따라 이사회에서 사내이사는 감소하고, 독립성을 가진 기구로서 부상하게 되었으며, 감사위원회 또한 정례화가 시작되었다. 1970년대에는 기업에 대한 사회적 책임 운동이 일어나면서 과연 기업이 사회안녕을 위하여 설정해야 하는 경영목적이 무엇인지, 사회문제에 대하여 기업이 관여할 것을 요구하게 되었고, 법원 또한 이러한 흐름을 받아들였는데,<sup>117)</sup><sup>118)</sup> 구체적인 방법론으로는 주주제안을 통해 실행되기도 하였다.

1980년대에는 이해관계자 자본주의가 확산되었고, 1990년대부터는 미국에서도 지배구조를 기업만의 문제가 아닌 시장경제와 금융시장의 일부분으로서 파악하려는 논의가 시작되었다. 이는 주주만이 기업의 유일한 수혜자여야 한다는 한계를 극복하고, 현대적인 시장

114) Jeffrey N. Gordon, *op. cit.*, pp. 1511-1512.

115) 1950년대 이사회가 철도회사가 직면한 재정적 문제를 파악하지 못하여 이에 대응하지 못했다는 점, 회사의 부도 직전 2년간 자산유동화가 악화되었고 부채가 증가하였음에도 이사회는 1억 달러 이상의 배당금 승인결의를 하는 등 소극적이고 무관심한 태도로 경영일선에 일관했다는 비판이 가해졌다 (Robert Townsend, *The Wreck of the Penn Central*, N.Y. TIMES, Dec. 12, 1971, at BR3).  
<<https://www.nytimes.com/1971/12/12/archives/the-wreck-of-the-penn-central-by-joseph-r-daughen-and-peter-binzen.html>>

116) 당시 미국 기업의 이사회는 기업회계와 법률 준수 여부를 감독하는 등 내부통제에 관한 사항은 자신들의 책임 범위에 속하지 않는다고 여겼고, 그로 인해 불법적인 회사의 자금유용 등 회계부정 관행이 만연했으며, 그러한 사항에 대하여 정보가 제공되지 않았다는 점 등에 관심이 고조되었다(Jeffrey N. Gordon, *op. cit.*, p. 1516).

117) 1896년에 설립되어 주로 수도 및 가스 산업을 위한 밸브, 소화전 및 특수 장비의 제조 및 판매하는 원고회사는 지역사회의 발전을 위하여 1951년 7월 24일 이사회 결의를 통해 Princeton University에 1,500 달러를 기부하기로 결의하였다. 이에 주주들이 소송을 제기하자 대법원은 이러한 기부행위는 '회사의 권한 범위 내(intra vires)'에 해당한다고 판단하였다. 즉 법원은 개인주주로서 사적이익이 원고회사의 복지에 달려 있는 항소인은 오늘날의 현실에 눈을 감은 채로, 현대 사회구조의 구성 요소로서 강화된 의무를 인정하고 자발적으로 이를 이행하려는 기업의 행동을 좌절시키는 것은 허용할 수 없다고 판단함으로써 기업의 사회적 책임 이행의 일환인 지역사회에 대한 기부행위를 인정한 것이다(A.P. Smith Mfg. Co. v. Barlow, 98 A.2d 581 (N.J. 1953)).

118) 아무리 이윤을 추구하는 주주라 할지라도 회사가 공공복지를 위하여 합리적인 금액을 기부하는 것이 라면 불만을 제기할 수 없다는 견해가 있다(Norman A. Adler, "The Sounds of Executive Silence", HARV. Bus. REV., July-Aug. 1971, at 100, 102).

경제 체계에서 기업의 역할을 다양한 관점에서 파악하기 위함이었다.<sup>119)</sup>

미국식 기업지배구조는 일원적 이사회를 취하고 있으므로,<sup>120)</sup> 업무집행에 대한 감시 및 감독기능이 약화된다는 문제가 있다. 이를 보완하기 위하여 이사회 구성원을 사외이사로 구성하고 있는데, NYSE와 NASDAQ 상장요건에 따르면 상장회사 이사회는 과반수가 사외이사여야 하고, 보수위원회나 감사위원회의 구성원은 전원이 사외이사로 구성되어야 한다. 이에 몇몇 회사들은 CEO를 제외한 모든 이사들을 사외이사로 구성한 경우도 있는데, 미국에서 논의되는 지배구조 문제의 핵심은 왜 이러한 사외이사를 필요로 하는가에 있다. 이는 다음과 같은 문제들로 인하여 사외이사를 요구한다는 점을 확인할 수 있다.<sup>121)</sup>

우선 이사회와 집행임원 간의 문제로, 업무집행을 담당하는 officer와 업무감독을 담당하는 director 사이의 권한분배에 따른 문제이다. 이사의 권한은 회의체이자 회사의 필수 기관인 이사회회의 행위를 통해 행사되지만 집행임원의 권한은 그 역할에 따라 독자적으로 행사될 수 있기에 가변적이고 유동적이다. 또한 이사회에 비해 집행임원이 광범위한 권한을 행사하고 있기에 집행임원에 비해 상대적으로 약화된 이사회 권한을 강화하고 집행임원에 대한 감독기능을 확보하는 관점에서 사외이사제도가 정착된 것으로 해석되고 있다.<sup>122)</sup>

다음으로 이사회와 이사회 내부 기관으로서 감사위원회 상호 간의 기관구조적 문제이다. 감사위원회는 미국식 지배구조에서 유일한 감사기관이지만 회사라는 위계조직상으로는 이사회 내부에 위치한다. 경영진의 업무집행 상황을 전체적으로 감사한다고는 하지만, 이사회 산하라는 계층구조적 특징에 의해 감사위원의 독립성 확보가 중요한 문제가 되고 있는 것이다. 또한 이사회와 주주, 이사회와 기관투자자 간의 문제인데, 이는 회사법상 소

119) 김영주, “사외이사 및 감사·감사위원 임면 제도에 관한 해외 입법례 연구”, 2021, 56면.

120) 일원적 이사회제도는 별도의 경영감독기관으로서 감사나 감사회를 두지 않고 이사회가 경영과 감독 기능을 수행한다는 특징을 가진다. 반면 이원적 이사회제도는 경영기능을 담당하는 기관과 이에 대한 감독기능을 담당하는 기관을 엄격하게 분리하여 이사회와 감사회라는 두 개의 이사회로 구성하는 것을 의미한다(안성포/이준우, “법인 이사회제도의 개선방안”, 한국법제연구원, 2004, 49-50면).

121) Richard S. F. Eells & Clarence C. Walton, *Conceptual Foundation of Business* 120 (1974).

122) Laura Lin, “*The Effectiveness of Outside Directors As A Corporate Governance Mechanism: Theories and Evidence*”, 90 Nw. U. L. Rev. 898, 921 (1996).

액주주의 권익을 어떻게 보호해야 할 것이고, 이를 이사회 기능과 어떻게 양립시킬 것인지에 관한 문제, 주식소유가 기관투자자로 집중됨에 따라 기관투자자의 역할과 그에 대한 이사회의 책임에 관한 문제로 구분된다. 특히 1990년대 미국 기업의 소유구조가 기관화가 되면서 소수주주의 권익보호 문제가 복잡한 양상을 보이게 되었고, 공적 연금기금 등과 같은 기관투자자에 의한 주주행동주의가 사회적 현상으로 발전하게 됨에 따라 전통적 기업지배구조 체제에서 해결할 수 없는 문제가 양산되었다.<sup>123)</sup>

이렇듯 미국에서 기업지배구조를 개선하게 된 주된 요인은 회사의 소유와 경영이 분리되면서 대부분의 주주가 수동적인 소수주주로 변화하였고, 회사와 관련된 비위행위가 발생할 때마다 이들에게 피해를 입혔기 때문이다. 이에 따라 기업지배구조를 경영자에 의한 투자자의 이익을 침해하는 유용행위 등을 배제하기 위한 방안을 모색하는 방향으로 개선이 이루어졌으며, 이를 위하여 이사회의 독립성 제고 및 감시기능 강화방안이 추진됨에 따라 독립적 이사의 선임, 감사위원회 등 이사회 내 위원회의 활성화가 이루어진 것이라 할 수 있다.<sup>124)</sup>

## II. 사외이사의 독립성과 전문성에 관한 논의

### 1. 사외이사의 독립성

독립성(Independence)이란 이사회에 근무하는 것에 대하여 보수를 제외하고 회사로부터 어떠한 컨설팅, 자문 또는 보상수수료도 받지 않으며, 회사의 계열회사 직원 또는 자회사가 아닌 것을 의미한다.<sup>125)</sup> 여기에서 독립성을 가진다 할지라도 경영진으로부터 경영과 관련한 적절하고 객관적인 정보를 확보해야 하는데, 이와 관련된 성문법규로는 사베인스-옥슬리법 제301조(b)가 대표적이라 할 수 있다.<sup>126)</sup>

123) 김영주, 앞의 논문(사외이사 및 감사·감사위원 임면 제도에 관한 해외 입법례 연구), 62-63면.

124) 원동욱, “미국 공개회사의 지배구조와 투자자 보호에 관한 연구”, 법학논총 제46권 제3호, 단국대학교 법학연구소, 2022, 268-269면.

125) 사베인스-옥슬리법 제301조(b).

126) 원동욱, 앞의 논문(미국 공개회사의 지배구조와 투자자 보호에 관한 연구), 258면.

사외이사의 독립성 확보를 위한 기본원리로는, ① 결격사유의 기준 설정 및 강화, ② 충실의무 위반에 대한 법적 책임 부과, 평판에 따른 제재, 주식기반보상 등을 통한 긍정적 또는 부정적인 제재 강화, ③ 이사회 내 위원회 및 위원회 위원장(lead director) 지정 등 이사회 구조의 개발, ④ 이사의 선임 및 유지에 관한 CEO의 영향력 감소를 위하여 ‘사외이사만으로 구성된 지명위원회의 설치’ 등이 있다.<sup>127)</sup>

이 밖에도 사외이사의 독립성 기준을 높이게 된 판례를 소개하자면, 텔라웨어주 법원이 사외이사로 구성된 특별소송위원회가 회사에 제기된 소송이 회사에 최선의 이익이 되지 않음을 입증하면 소송기각결정을 받을 수 있다고 판단한 사안이다.<sup>128)</sup> 즉 주주가 수탁의무를 위반한 일부 이사에 대하여 책임을 추궁하고자 회사에 소 제기를 요청하지 않고 직접 파생소송을 제기한 경우, 회사의 사외이사로 구성된 독립위원회는 본안소송에 들어가기 전 소송기각에 대한 동의안을 제출할 수 있는데, 이 경우 ‘독립적이고 이해관계가 없는 이사로 구성된 위원회가 위원회에 발생한 문제에 관하여 다양한 요소를 고려하여 적절히 검토하고 선의로서 해당 조치가 회사에 있어 최선의 이익이 아니라는 점을 입증해야 한다’고 보았다.<sup>129)</sup> 이 판결은 사외이사의 독립성 기준을 높이는데 영향을 미쳤고, 회사 및 경영진의 관계성이 최소화된 이사에 대한 수요가 증가하게 되었다.<sup>130)</sup>

## 2. 사외이사의 전문성

국내에서는 사외이사의 약력 정도만 공개가 되므로, 사외이사가 전문성을 가지고 있는지 어느 부분의 역량이 뛰어난지에 대하여 회사 외부자나 주주들은 세부적으로 파악하기

127) Jeffrey N. Gordon, *op. cit.*, p. 1477.

128) 파생소송과 같이 주주대표소송의 경우 이사회에 대한 제소청구가 선행되어야 하지만 일정한 경우에는 이를 생략하고 주주가 직접 소송을 제기할 수 있다. 이때 회사는 통상 특별소송위원회를 구성하여 대표소송의 청구의 당부를 판단하는데, 위원회가 해당 소송이 회사에 최선의 이익이 되지 않는다고 판단한 때에는 제소청구를 거부하기로 결정하고, 주주가 대표소송을 제기하면 법원에 이러한 위원회의 의견에 기하여 법원에 소송의 각하를 구할 수 있고 법원은 이러한 특별소송위원회의 판단에 경영판단원칙을 적용하여 사법심사의 대상에서 제외시킬 수 있다(최민용, 앞의 논문, 38면).

129) 이를 두고 주주가 일부 이사의 부정행위에 대하여 책임을 추궁하고자 회사에 소제기를 요청하지 않고 직접 파생소송을 제기한 경우를 경영판단의 대상으로 분류하여 사법적 검토대상으로 삼지 않는 것은 타당하지 않는다고 하였다(Zapata v. Maldonado, 430 A.2d 779(Del. 1981)).

130) Jeffrey N. Gordon, *op. cit.*, p. 1481.

어렵다. 그러나 미국의 경우 BSM 지표를 공시함으로써 이러한 문제를 해결하고 있다. 즉 BSM(Board Skills matrix) 지표란 이사 개인의 조합이 시너지를 발휘하여 이사회 전체가 최대한의 기능을 수행할 수 있도록 이사회가 적절하게 구성되어 있는지 판단하는데 적합한 정보제공 방식이다. 이를 통해 이사회가 필요로 하는 능력과 실제 이사들이 보유한 능력의 차이를 파악할 수 있어 이를 토대로 이사회 구성에 대한 신규 내지 연속적 계획을 수립하는 것을 가능하게 하고, 이사회 구조의 적정성 및 이사회 효율성에 대한 평가가 용이한 수단으로 평가되고 있다.<sup>131)</sup>

국내에서는 이러한 방식이 도입되어 있지 않아 과연 사외이사를 비롯하여 이사진들의 경영능력, 전문성 등을 파악하기에 제약이 많았다. BSM과 같이 이사진의 능력, 자질, 다양성 등을 표 형태로 도식화하여 업종, 지배구조, 전문성, 성별, 출신학교 등에 관한 정보를 공시하는 것이 보편화된다면 이사회에 대한 투자자 및 주주의 이해도를 높일 수 있을 것이다. 나아가 회사의 입장에서도 이를 의식함으로써 이사회 독립성을 제고하고 경영능력이 출중한 사람을 사외이사로 선임하려는 의지를 가지게 할 것이고, 이는 장기적인 관점에서는 회사의 가치성장의 동력이 될 수 있을 것이다.

### Ⅲ. 사외이사의 선임 및 자격요건

델라웨어주의 경우 일원적 이사회 구조를 취하고 있지만, 증권거래소 상장규칙이나 기업지배구조 모범규준 등에서 이사회 의 일정 수 이상을 사외이사로 구성할 것을 요구한다는 점에서 이원적 이사회 구조의 기능과 유사하게 된다. 그렇다고 해서 외관에 의해서만 이사회 구조를 파악하는 것은 아니고, 사외이사의 독립적인 태도가 독려 되고 있는지, 이사회 회의실에서 건설적 비판이 가능한 분위기가 형성되어 있는지 등 보이지 않는 요소에 의해 이사회 구조가 결정되는 경우가 많다고 한다.<sup>132)</sup>

131) 임자영, “해의 상장사의 Board Skills matrix 도입 현황 : 호주와 미국”, CGS Report 제6권 제3호, 한국ESG기준원, 2018, 18면.

132) Gerner-Beuerle, Carsten & Michael Schillig, *Comparative Company Law*, Oxford University Press, 2019, p. 306; 박준선, “미국 회사법상 이사회 구성에 관한 연구 - 델라웨어 주를 중심으로 -”, 기업법연구 제37권 제4호, 한국기업법학회, 2023, 150면에서 재인용.



증권거래소 상장규칙에서는 상장회사에 과반수 이상의 사외이사를 두도록 하고 있으며, 이사가 해당 회사와 중요한 관계가 없는 경우에 사외이사의 독립성이 충족된다고 보고 있다. 뉴욕증권거래소 상장규칙(NYSE Listed Company Manual) §303A.02에서 사외이사의 독립성을 저해하는 결격사유에 관하여 정하고 있다.

## IV. 사외이사의 감시의무

미국의 감시의무에 관한 법리는 Caremark 판결<sup>133)</sup>을 통해 확인할 수 있다. Caremark 기준은 ① 이사들이 보고 및 정보시스템의 구축을 완전히 실패하여 내부통제를 이행하지 아니한 때 시스템을 갖추기 위한 성실한 노력을 하지 않았다는 점, ② 보고 및 정보시스템과 내부통제시스템을 갖추었더라도 이사가 시스템의 운영을 의도적으로 게을리하거나 무시함으로써 위협이나 문제점을 보고받지 못한 경우에는 감시의무 위반책임을 인정하고 있다.

Caremark 기준이 도입되었지만 미국 법원이 이사의 감시의무 위반책임을 인정하는데 매우 인색하였는데, 그 이유는 책임을 인정하기 위한 주관적 요소인 이사의 성실 부족(lack of good faith)이 증명되어야 하는데 원고들이 이 요건을 입증하는 데 실패하였기 때문이라고 한다.<sup>134)</sup>

## V. 사외이사제도와 내부통제제도

### 1. 사베인스-옥슬리법상 내부통제제도

미국의 경우 1970년대 펜 센트럴 파산, 워터게이트 사건 등에서 불법 정치헌금이나 뇌물수수 등의 문제에 대한 개선책으로 1977년 외국부정행위방지법(Foreign Corrupt

133) 해당 판결의 자세한 사항은, 류지민, “케어마크 청구에서의 미션 크리티컬 - 이사의 감시의무 영역의 범위와 한계 -”, 상사법연구 제41권 제4호, 한국상사법학회, 2023 참조.

134) 최정식, 앞의 논문, 340면.

Practice Act)이 제정되었으며, 1934년 증권거래소법(The Securities Exchange Act of 1934, 이하 'SEA'라 한다) §13(b)(2)(B)에서 공개회사로 하여금 회계에 관한 내부통제 시스템을 구축하고 유지하도록 하는 규정을 도입하였다.<sup>135)</sup> 그러나 2000년대에 들어 회계부정 사례가 등장하자 사베인스-옥슬리법을 제정하여 회계통제시스템을 중심으로 한 내부통제시스템의 확립과 운영에 관한 규정이 반영되었는데, 이는 §302(재무보고서에 관한 회사의 책임) 및 §404(내부통제에 관한 경영진의 평가)에서 확인할 수 있다.

사베인스-옥슬리법 §302의 본질은 1934년 증권거래법 §13(a) 또는 §15(d)에 따라 최고경영자와 최고재무책임자에게 SEC에 대하여 모든 재무보고서와 내부통제구조의 정확성에 관한 사항 등을 문서화 하여 제출할 직접적인 책임을 부과하는 것에 있다. 이와 관련하여 최고경영자와 최고재무책임자에게 정기 사업보고서 또는 분기보고서에서 다음과 같은 사항을 인증(certify)하도록 하고 있다. ① 최고경영자와 최고재무책임자에게 내부통제를 수립하고 유지할 책임이 있다는 사항(§302a4A), ② 회사와 그 자회사와 관련된 중요정보가 정기사업보고서가 작성되는 기간 동안 책임자에게 보고될 수 있는 내부통제가 설계되었다는 사항(§302a4B), ③ 최고경영자와 최고재무책임자가 사업보고서 제출일로부터 90일 이내에 회사의 내부통제시스템을 평가하여(§302a4C), ④ 내부통제의 실효성에 관한 결론을 제시하였는지에 관한 사항(§302a4D)이 해당된다.<sup>136)</sup>

135) SEC. 13. (b)(2)(B) devise and maintain a system of internal accounting controls sufficient to provide reasonable assurances that— (i) transactions are executed in accordance with management's general or specific authorization; (ii) transactions are recorded as necessary (I) to permit preparation of financial statements in conformity with generally accepted accounting principles or any other criteria applicable to such statements, and (II) to maintain accountability for assets; (iii) access to assets is permitted only in accordance with management's general or specific authorization; and (iv) the recorded accountability for assets is compared with the existing assets at reasonable intervals and appropriate action is taken with respect to any differences.

136) 4. the signing officers—

- A. are responsible for establishing and maintaining internal controls.
- B. have designed such internal controls to ensure that material information relating to the issuer and its consolidated subsidiaries is made known to such officers by others within those entities, particularly during the period in which the periodic reports are being prepared;
- C. have evaluated the effectiveness of the issuer's internal controls as of a date within 90 days

§404에서는 ① 연간 재무보고서에 경영진이 ‘적절한(adequate)’ 내부통제구조에 대한 책임이 있음을 명시하고(§404(a)(1)), ② 회사의 가장 최근 회계연도 말 재무보고를 위한 내부통제구조와 절차 및 실효성에 관한 경영진의 평가를 포함하여 내부통제구조의 미비점에 대하여 보고해야 한다(§404(a)(2)). 또한 ③ 회사 경영진이 작성한 내부통제보고서상의 통제평가와 관련하여, 당해 회사의 감사보고서를 작성하거나 공표한 회계법인은 회사의 회계에 관한 내부통제가 적절하고 효과적으로 운영되고 있다는 경영진의 주장을 입증하고 그 결과를 보고해야 한다(§404(b)).<sup>137)</sup>

---

prior to the report; and

D. have presented in the report their conclusions about the effectiveness of their internal controls based on their evaluation as of that date.

<<https://www.sarbanes-oxley-101.com/SOX-302.htm>>

137) section 404

(a) Rules Required. The Commission shall prescribe rules requiring each annual report required by section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 to contain an internal control report, which shall--

- (1) state the responsibility of management for establishing and maintaining an adequate internal control structure and procedures for financial reporting; and
- (2) contain an assessment, as of the end of the most recent fiscal year of the issuer, of the effectiveness of the internal control structure and procedures of the issuer for financial reporting.

(b) Internal Control Evaluation and Reporting. With respect to the internal control assessment required by subsection (a), each registered public accounting firm that prepares or issues the audit report for the issuer shall attest to, and report on, the assessment made by the management of the issuer. An attestation made under this subsection shall be made in accordance with standards for attestation engagements issued or adopted by the Board. Any such attestation shall not be the subject of a separate engagement.

<<https://www.sarbanes-oxley-101.com/SOX-404.htm>>

## 2. 2016 개정 모범회사법상 내부통제제도

나아가 2016 개정 모범회사법(Model Business Corporation Act: MBCA)<sup>138)</sup>에서도 이사의 행동기준과 관련하여 내부통제에 관한 사항을 정하고 있다. 즉 이사회 의 요건과 직무에 관한 §8.01 규정에 따르면, ① 주주계약<sup>139)</sup>에 의해 이사회를 두지 않거나 이사회 의 재량이나 권한을 제한하는 경우를 제외하고는 각 회사는 이사회를 두어야 하며 (§8.01(a)), ② 주주계약에 의해 정한 바를 제외하고는 모든 회사의 권한은 정관에 정하는 바에 따라 이사회 의 권한에 따라 행사되고, 회사의 업무집행에 관한 사항도 이사회 의 지시 및 감독에 의해 관리되어야 함을 정하고 있다(§8.01(b)).

여기에서 말하는 이사회 의 감독책임의 범위<sup>140)</sup>는 회사와 사업의 성격에 따라 달라질 수 있지만 최소한 공기업의 경우 일반적으로 다음의 사항이 포함된다고 본다. 즉 ① 회사

---

138) 미국의 경우 각주의 회사법이 상이하므로 회사의 설립과 운영 및 투자에 있어 곤란한 점이 많아지자 각주의 회사법을 가능한 한 통일시키려는 노력이 이어져 왔다. 그리하여 1899년 델라웨어주 회사법 의 제정을 계기로 회사법의 엄격성을 시정하기 위하여 1928년 통일회사법(Uniform Business Corporation Act)이 공표된 바 있다. 이후 제2차 세계대전이 끝나고 미국법조협회(American Bar Association)의 회사, 은행 및 기업법 부문 관련 회사법 위원회(Committee on Corporate Law to the Section of Corporation, Banking and Business Law)는 1933년 일리노이주 회사법을 모델로 하여 모범회사법의 초안을 1946년 공표하였고, 이후 수차례 수정을 거쳐 1950년에 완전한 내용이 공 표되었다. 현재까지도 많은 수정을 거쳐 2016년 개정 모범회사법이 적용되고 있다(권재열 역, 「미국 모범회사법」, 법무부, 2016, 413-415면).

139) MBCA §7.32(a)(1) .

### § 7.32. SHAREHOLDER AGREEMENTS

(a) An agreement among the shareholders of a corporation that complies with this section is effective among the shareholders and the corporation even though it is inconsistent with one or more other provisions of this Act in that it:

(1) eliminates the board of directors or restricts the discretion or powers of the board of directors;

140) 2016 개정 전 모범회사법에서는 §8.01(c)에서 그 범위를 정하고 있었으나, 2016년 개정 모범회사법 에서는 §8.01(c) 규정이 삭제되었고, §8.01 규정에 관한 주석(official comment)으로서 그 내용을 보충하고 있다. 2016 개정 전 모범회사법 §8.01(c)에서는 공개회사의 감독책임의 범주에 관하여 다음과 같이 정하고 있다. ① 사업수행 및 사업계획, ② 회사가 당면했거나 당면할 수 있는 위험, ③ 고 위집행임원의 실적과 보상, ④ 회사가 법과 윤리행동강령을 준수하는 것을 촉진하기 위한 정책과 관 행, ⑤ 회사의 재무재표 작성, ⑥ 회사의 내부통제시스템의 실효성, ⑦ 회사가 이사회에게 적시에 충분 한 정보를 전달할 수 있는 시스템을 구축하고 있는지 여부, ⑧ 독립이사의 중요한 역할을 고려한 이 사회 및 이사회 내 위원회의 구성에 관하여 주의를 다하여 감독책임을 이행해야 한다.

가 당면하고 있거나 당면할 수 있는 위험에 대한 경영진의 평가, ② 회사가 법과 윤리행동 강령을 준수하는 것을 촉진하기 위한 정책과 관행, ③ 회사의 재무제표 작성, ④ 회사의 내부통제시스템의 실효성에 대한 경영진의 계획과 평가, ⑤ 회사가 이사에게 적시에 충분한 정보를 전달할 수 있는 시스템을 구축하고 있는지 등에 관한 감독 책임이 있음을 규정하고 있다.<sup>141)</sup>

이러한 이사회와 감사의무는 주의의무에 기하여 이루어져야 하는데, 이때 ‘주의를 기울인다’라는 것은 회사의 정보 및 보고시스템과 같은 문제에 대하여 고려할 것을 의미하는 것이지, 특정 시스템이 적절한지 여부나 법률 규정을 위반하였는지에 대하여 독립적으로 조사해야 하는 것을 의미하는 것은 아님을 밝히고 있다. 또한 감독의무와 관련하여 표준이 되는 관리책임의 정도는 법률을 준수하고, 위험평가시스템이나 내부통제시스템과 같은 적절한 시스템을 구축했다는 확신을 경영진 등으로부터 얻을 수 있어야 하며, 시스템과 관련한 문제에 대하여 후속 대응이 가능하도록 지속적인 모니터링이 수반되어야 한다.<sup>142)</sup>

## VI. 검토

미국에서의 감사의무와 내부통제제도에 관하여 살펴보았다. 국내 사외이사제도가 미국의 제도를 수용하였다는 점에서 의의를 가지는데, 이 중 주주대표소송이 제기된 경우 회사의 사외이사로 구성된 독립위원회가 소송기각동의안을 제출하기 위해서는 ‘독립적이고 이해관계가 없는 이사로 구성된 위원회가 위원회에 발생한 문제에 관하여 다양한 요소를 고려하여 적절히 검토하고 선의로서 해당 조치가 회사에 있어 최선의 이익이 아니라는 점을 입증해야 한다’는 판례를 통해 사외이사의 독립성 기준을 높이는데 영향을 미쳤고, 감사의무에 관한 법리를 제시한 Caremark 판결은 미국 내 뿐만 아니라 감사의무 법리를

141) 이 밖에도 ① 사업성과와 사업계획 및 사업전략, ② 임원의 성과와 보상, ③ 최고경영자 및 기타 임원의 연임(succession) 계획, ④ 이사회 및 이사회 내 위원회의 구성에 관한 책임이 있다고 한다 (Model Business Corporation Act (updated through April 5, 2024)).

<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/business\_law/corplaws/mbca-202404.pdf>

142) Model Business Corporation Act, *op. cit.*, pp. 185-186.

인정하는 국가의 기준 형성에 일조하였다는 점에서 괄목할 만하다.

## 제3절 | 영국

### 1. 사외이사제도의 연혁적 배경

영국의 기업지배구조는 전통적으로 회사의 관리방법과 이사회, 경영진, 주주 간의 관계에 대한 것으로, 영국은 미국과 동일하게 이사회가 회사의 업무집행을 결정하고 집행임원의 구체적인 업무집행을 감독하는 이른바 일원적 이사회제도를 채택하고 있다.<sup>143)</sup> 그러나 1980년대부터 1990년대 초까지 장기간 계속된 불황과 많은 상장회사의 스캔들로 인하여 기업지배구조에 대한 개선이 요구되자, 1991년 런던증권거래소(LSE, London Stock Exchange)와 회계사협회(Institute of Chartered Accountants in England and Wales)가 중심이 되어 민간주도로 기업지배구조의 기업 재무적 측면에 관한 검토위원회(Cadbury Committee)를 설치하였고, 동 위원회에서는 1992년 Cadbury 보고서를 공표하였다. 해당 보고서에는 사외이사(non-executive director)가 언급되어 있었고, 이후 런던증권거래소는 Cadbury 보고서, Greenbury 보고서, Hampel 보고서에 제시한 규범과 원칙을 통합하여 1998년 통합규범(Combined Code of Corporate Governance)을 공표하였고, 사외이사의 독립성을 강화하는 방안 등을 구체화하였다.<sup>144)</sup> 이후 2008년부터 2009년에 걸친 세계금융위기 과정에서 기업지배구조제도의 재평가의 필요성이 제기되자, 재무보고위원회(FRC, Financial Reporting Council)는 2003년, 2006년, 2008년, 2010년 수정 작업을 거친 끝에 “영국 기업지배구조모범규준(The UK Corporate Governance Code)”을 제정하였고.<sup>145)</sup> 최근 2024년 1월 개정되었다.

143) 원동욱, “기업지배구조모범규준에 대한 외국의 사례 및 우리나라에 대한 시사점 - 영국 및 독일의 사례를 중심으로 -”, 은행법연구 제8권 제1호, 은행법학회, 2015, 114면.

144) 이수진, 앞의 박사학위논문, 69면.

145) FRC, The UK Corporate Governance Code, 2010.

이하에서는 영국 회사법, 2024 영국 기업지배구조모범규준에 기초하여 사외이사제도를 검토한다.

## II. 사외이사제도에 관한 법·제도

### 1. 영국 회사법

#### (1) 개념

영국 회사법(Company Act 2006: CA 2006)은 세부적인 규율보다는 각 회사의 다양성을 중시하고, 이사회를 구성함에 있어 각 회사의 정관에서 자율적으로 정하도록 하고 있다. 따라서 이사회 구성 및 권한에 관하여 개괄적으로 규정되어 있을 뿐이고, 사외이사나 이사회 구성의 세부적인 사항은 회사법에 규정되어 있지 않다. 이하에서는 영국 회사법상 사외이사의 자격 요건 등 규제사항에 관하여 살펴본다.

#### (2) 내용

영국 회사법에 규정된 사항을 살펴보면, 우리나라와 마찬가지로 업무집행권한을 이사회가 가지고 있으며, 상장회사는 2명 이상의 이사로 이사회가 구성되어야 하고, 적어도 1명은 자연인이어야 한다.<sup>146)</sup> 이사는 업무집행이사(executive director)와 비업무집행이사(non-executive director)로 나눌 수 있고, 비업무집행이사인 사외이사도 이사이므로 회사법상 일반규정의 적용을 받는다. 이사의 선임은 기본적으로는 주주총회 보통결의 또는 이사회 결의로 이사를 선임할 수 있도록 하고, 하나의 결의로 2명 이상의 이사를 선임하도록 하는 의안은 주주총회에서 사전에 만장일치로 합의한 경우가 아니라면 원칙적으로 금지된다.<sup>147)</sup>

146) CA 2006 §154 Companies required to have directors (1) A private company must have at least one director. (2) A public company must have at least two directors.

147) CA 2006 §160 Appointment of directors of public company to be voted on individually (1) At a general meeting of a public company a motion for the appointment of two or more persons as

이사의 자격요건으로는, ① 16세에 달하지 아니한 사람은 회사의 이사로 선임할 수 없다고 규정하여 연령 제한을 두고 있으나,<sup>148)</sup> 주무장관의 판단하에 16세 달하지 아니한 사람이라도 시행규칙에 예외를 둘 수 있도록 하고 있다.<sup>149)</sup> ② 이사자격박탈법 (Company Directors Disqualification Act 1986: CDDA 1986)에서는 법원의 명령이 있거나 법령상 일정한 요건에 해당하면 자동으로 이사 자격이 제한되는 경우가 있다. 이러한 이사의 일반적인 자격요건 이외 사외이사에 대해서는 특별히 규정하고 있는 부분은 없다. 영국의 이사회도 미국과 같이 업무집행과 업무집행에 대한 감독 기능을 동시에 수행하는 일원적 기관구조를 따르고 있다. 그러나 감사위원회의 경우에는 별도로 회사 내부 기관으로 회계감사를 담당하는 회계감사인(auditor)도 두고 있는 점이 미국과 차이가 있다.<sup>150)151)</sup>

## 2. 영국 기업지배구조모범규준

### (1) 개념

기업지배구조모범규준은 1999년 OECD에서 최초로 기업지배구조원칙을 제정하고 이를 구체화하도록 권고하면서 기업 및 이해관계자 등을 위한 국제적인 기준이 되는 기능을 담당하고 있으며, 세계 각국에서 적극적으로 활용되고 있다.

특히 영국의 경우 2010년 재무보고위원회가 회사법의 일부로서 기업지배구조모범규준을 도입하였으며, 주요 특징으로 기업별 상황을 고려하여 준수여부를 자율적으로 선택할

---

directors of the company by a single resolution must not be made unless a resolution that it should be so made has first been agreed to by the meeting without any vote being given against it.

148) CA 2006 §157 Minimum age for appointment as director (1) A person may not be appointed a director of a company unless he has attained the age of 16 years.

149) CA 2006 §158 Power to provide for exceptions from minimum age requirement (1) The Secretary of State may make provision by regulations for cases in which a person who has not attained the age of 16 years may be appointed a director of a company.

150) CA 2006 §485 Appointment of auditors of private company: general (1) An auditor or auditors of a private company must be appointed for each financial year of the company, unless the directors reasonably resolve otherwise on the ground that audited accounts are unlikely to be required.

151) 이수진, 앞의 박사학위논문, 72-73면.



수 있는 원칙준수예외설명(Comply or Explain) 방식을 적용하고 있다.<sup>152)</sup>

이 모범규준은 런던증권거래소의 프리미엄(premium tier)에 상장된 모든 기업에 적용하고, 모범규준의 준수 여부 및 미준수 사유를 사업보고서에 공시할 것을 의무화함으로써 강제력을 부여하고 있다. 모범규준의 주요 원칙은 이사회 및 사외이사의 역할과 책임, 주주와 이해관계자의 책임과 소통, 이사회 구성과 자질, 감사의 독립성 및 투명성, 보수 등에 대한 모범관행 표준을 제시한다.<sup>153)</sup>

## (2) 내용

### 가. 2024 기업지배구조모범규준의 주요 개정사항

영국의 기업지배구조모범규준은 이사회 역할과 책임을 강화하는 방향으로 발전하였다. 최근 2024년 1월에는 이사회 책임 강화 및 기업지배구조 활동의 보고 촉진 등을 위한 새로운 원칙을 포함한 개정안을 발표하였으며, 제29조는 2026년 1월 1일 발효를 앞두고 있으며, 이를 제외하고는 2025년 1월 1일 이후에 시작하는 회계연도에 적용된다.<sup>154)</sup>

이번 개정은 원칙의 간소화를 통하여 기업의 보고 부담을 최소화하는 동시에 기업의 위험관리 및 내부통제에 대한 더 높은 수준의 지배구조 보고원칙을 추구하는 균형 있는 모범규준을 마련하는 것에 초점을 두었다.

총 5개의 섹션으로 구분되어 있고, 이 중 4개 섹션에 대하여 개정사항이 반영되었다. 주요 개정사항으로는 이사회 책임을 위험관리 및 내부통제시스템의 구축뿐만 아니라 효율성 유지를 확대하고, 목표하는 기업문화가 어떻게 내재되어 있는지에 대한 평가 및 모니터링을 수행해야 하며, 연간 사업보고서에 보수조정 및 환수조항에 관한 설명을 이사회가 할 수 있도록 하는 내용을 담고 있다. 주요 개정사항은 다음의 표와 같다.

152) 원칙 준수예외 설명 원칙은 영국 기업지배구조모범규준의 가장 대표적인 원칙으로, 모범규준의 제정 시부터 적용되어 왔으며, 기준의 유연성의 근간이자, 회사와 주주 양측으로부터 강력한 지지를 받아 국제적으로도 광범위하게 인정받아 인용되고 있다고 한다(원동욱, 앞의 논문(기업지배구조모범규준에 대한 외국의 사례 및 우리나라에 대한 시사점), 122면).

153) 안유미, “국내외 기업지배구조 모범규준 운영 현황과 과제”, 자본시장포커스 2024-08호, 자본시장연구원, 2024, 2면.

154) FRC, The UK Corporate Governance Code 2024, 2024. 1. 22.

<<https://www.frc.org.uk/library/standards-codes-policy/corporate-governance/uk-corporate-governance-code/>>

〈표-7〉 2024 영국 기업지배구조모범규준 주요 개정사항<sup>155)</sup>

항목	주요 개정사항
Section 1. 이사회 리더십 및 회사 목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사의 전략 및 목표의 맥락에 따라 이사회 결정과 그 결과에 초점을 맞춘 지배구조 보고를 요구 (미준수시 이사회 명목의 명확한 설명제공 의무 발생)(Principle C)</li> <li>• 이사회에 바람직한 기업문화가 어떻게 정착되었는지 평가하고, 모니터링의 수행 요구(Provision 2)</li> </ul>
Section 2. 책임 분담	-
Section 3. 이사회 구성, 승계 및 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 광범위한 다양성 정책을 장려하기 위하여 기존의 다양성 범주에 관한 목록 삭제(Principle J)</li> <li>• 기업이 다양성 및 포용성 정책과 함께 추가적인 이니셔티브를 시행할 수 있다는 사실 반영(Provision 23)</li> <li>• '이사회 평가'에 대한 사항을 '이사회 성과 검토'로 변경</li> </ul>
Section 4. 감사, 위험관리 및 내부통제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이사회에 대하여 위험관리 및 내부통제 체계의 수립뿐만 아니라 그 효과성을 유지할 책임 부여(Principle O)</li> <li>• 이사회는 회사의 위험 관리 및 내부통제 체계를 모니터링하고 적어도 매년 그 효과성에 대한 검토를 수행해야 하며, 모니터링 및 검토는 재무, 운영, 보고 및 규정 준수 통제를 포함한 모든 중대한 내부통제를 다루어야 함(이때 이사회는 연간 사업보고서를 통해 다음의 사항에 대하여 공시의무를 부담함)(Provision 29, 2026.01.01.발효)</li> <li>• 이사회가 내부통제 체계의 효율성을 모니터링하고 검토한 방법 설명</li> <li>• 현재 중대한 내부통제의 효율성에 관한 설명</li> <li>• 현재 효과적으로 운영되지 않는 중대한 내부통제의 효율성에 관한 설명 및 이를 개선하기 위해 취했거나 제안한 조치, 과거에 취했던 조치 등에 대한 설명</li> <li>• 감사위원회 및 외부 감사를 반영하여 중복되는 표현 삭제(Provision 25, 26)</li> </ul>
Section 5. 보수	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이사회 보수를 다루는 계약서나 문서 등에 보수조정 및 환수조항을 포함(Provision 37)</li> <li>• 환수조항이 적용되는 상황, 기간에 대한 설명 등을 연간 사업보고서에 명시(Provision 38)</li> </ul>

155) FRC, “The UK Corporate Governance Code 2024 – Principal Code Changes”, 2024, pp. 1–2.  
 <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://media.frc.org.uk/documents/UK\_Corporate\_Governance\_Code\_2024\_Key\_Changes.pdf>

#### 나. 이사회 구성에 관한 사항

2024 기업지배구조모범규준은 2025년 1월 1일부터 적용되지만, 개정된 내용을 제외하고는 독립적 사외이사에 관한 사항들은 2018년에 개정된 모범규준과 그 내용이 동일하다. 즉 이사회는 회사의 목적, 가치, 전략을 수립하고 이러한 목적과 기업 문화가 잘 정착하는지 평가하고 감독하는 기관으로서,<sup>156)</sup> 1인 또는 소수의 집단이 이사회 의사결정을 지배하지 않도록 독립적 사외이사와 사내이사를 적절히 구성해야 한다.<sup>157)</sup> 이사회를 구성할 때에는 성별, 사회적·인종적 배경이나 경험, 개인적 장점 등과 같이 다양성을 고려해야 하며, 이때 공식적이고 엄격한 절차에 의해야 한다.<sup>158)</sup> 이사회는 의장을 제외한 이사회 구성원의 과반수를 독립적 사외이사로 구성해야 하며,<sup>159)</sup> 이 중 한 명의 선임독립이사를 두어야 한다.<sup>160)</sup>

### 3. 감시의무와 내부통제제도

#### (1) 감시의무

영국의 감시의무에 관한 법리는 미국의 법리와 다르지 않다고 평가되고 있다. 감시의무는 2006년 회사법 제174조에서 이사의 주의의무에 근거를 두고 있다. 대규모회사의 경우

---

156) UK CG Code(2018) Principle B. The board should establish the company's purpose, values and strategy, and satisfy itself that these and its culture are aligned. All directors must act with integrity, lead by example and promote the desired culture.

157) UK CG Code(2018) Principle G. The board should include an appropriate combination of executive and non-executive (and, in particular, independent non-executive) directors, such that no one individual or small group of individuals dominates the board's decision-making. There should be a clear division of responsibilities between the leadership of the board and the executive leadership of the company's business.

158) UK CG Code(2018) Principle J. Appointments to the board should be subject to a formal, rigorous and transparent procedure, and an effective succession plan should be maintained for board and senior management.<sup>4</sup> Both appointments and succession plans should be based on merit and objective criteria<sup>5</sup> and, within this context, should promote diversity of gender, social and ethnic backgrounds, cognitive and personal strengths.

159) UK CG Code(2018) Provision 11. At least half the board, excluding the chair, should be non-executive directors whom the board considers to be independent.

160) UK CG Code(2018) Provision 12.

업무집행이사라 할지라도 모든 업무를 처리하거나 관여할 수 없으므로 다른 임직원에 업무를 위임할 수 밖에 없기에 이 경우 어떤 의무를 지는가에 대하여 1901년 Dovey 판결<sup>161)</sup>을 통해 신뢰의 원칙을 적용할 수 있다고 한다.<sup>162)</sup>

영국에서도 이처럼 신뢰의 원칙이 확립되어 있기는 하지만 이 원칙이 이사가 “다른 이사 또는 임직원의 업무집행을 감독할 의무를 면제시키는 것은 아니라는” 원칙도 마찬가지로 확립되어 있다. 특히 1999년 베어링 은행 파산 사건 이후 이사의 감시의무 위반을 인정한 판결이 자주 발견되는데, 이사의 감시의무가 발동되는 상황을 Graham 판결과 유사하게 “의심할 만한 사유”와 연결시키기도 하고, 단순히 사실관계를 감안하여 이사가 더 주의를 하였어야 한다는 식으로 판단하기도 하여 정확한 판단기준을 정립하기는 어렵다. 그러나 Graham 판결과 같이 “의심할 만한 사유”를 언급하는 경우에도, 그것이 이사의 면책으로 연결되는 것은 아니고, 반대로 감시의무 위반을 인정하는 근거가 된다는 점에 유의할 필요가 있다.<sup>163)</sup>

## (2) 내부통제시스템 구축의무

영국의 기업내부통제는 1990년대 발표된 각종 보고서<sup>164)</sup>를 통합하여 함펠위원회의 「통합법」(the Combined Code, 1998)으로 법제도화되었는데, 여기에서는 내부통제시스템의 유지 책임에 관한 사항(D.2), 내부통제시스템의 실효성을 평가하여 그 결과를 주주에게 보고하고, 그러한 평가는 재무통제와 운영통제 및 준법통제 그리고 위험관리를 포함한 모든 통제사항을 포함할 것을 요구하고 있다(D.2.1). 또한 이사회에 대하여 재무보고와 내부통제 원칙의 적용에 대해 평가하고, 감사인과의 적절한 관계를 유지하기 위한 제도를 설치할 의무를 지우고 있다(D.3). 잉글랜드·웨일즈 공인회계사협회(the Institution of

161) Dovy v Cory [1901] AC 477 (HL).

162) 송옥렬, 앞의 논문, 16-17면.

163) 이는 대부분의 사건이 이사의 책임이 아닌 자격정지(disqualification)를 구하고 있다는 것과 연관이 있어 보이기 때문이라고 한다(송옥렬, 앞의 논문, 17면).

164) 1992년 12월 「캐드베리 보고서」(Cadbury Report : Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance), 1995년 1월 「그린베리 보고서」(Greenbury Report : Report of the United Kingdom Confederation of Business and Industry on corporate governance), 1998년 1월 「함펠보고서」(Hampel Report : Report of the Committee on Corporate Governance) 등이 있다.

Chartered Accountants in England and Wales)는 1999년 9월 「내부통제에 관한 지침」(Internal Control : Guidance for Directors on the Combined Code ; Turnbull Report)을 발표하였는데, 여기에서는 내부통제시스템의 유지와 관련하여 이사회는 내부통제시스템을 구축·운영해야 할 책임이 있고, 내부통제에 관한 적절한 정책의 수립과 효과적 기능을 위하여 정기적으로 보증해야 함을 정하고 있다.<sup>165)</sup>

### III. 검토

영국의 경우 회사법에서는 이사회의 구성 및 권한에 관하여 개괄적으로 규정되어 있을 뿐이고, 사외이사나 이사회의 세부적인 사항은 회사법에 규정되어 있지 않다는 점, 기업지배구조 모범규준을 통해 독립적 사외이사에 관한 사항을 상세히 정하고 있으며, 2025년 1월 1일 시행되는 '2024 개정 기업지배구조 모범규준'에서는 이사회의 책임을 위험관리 및 내부통제시스템의 구축뿐만 아니라 효율성 유지를 확대하고, 목표하는 기업문화가 어떻게 내재되어 있는지에 대한 평가 및 모니터링을 수행해야 하며, 연간 사업보고서에 보수조정 및 환수조항에 관한 설명을 이사회가 할 수 있도록 하는 내용을 반영하였다는 점을 확인할 수 있었다.

또한 감시의무와 내부통제제도의 경우 영국의 감시의무에 관한 법리는 미국과 같이 신뢰의 원칙을 확립하고 있으며, 감시의무가 발동되는 상황을 '의심할 만한 사유'와 연결하여 판단하고 있다는 점을 확인할 수 있었다. 그러나 이는 이사의 면책을 의미하는 것이 아닌 감시의무 위반을 인정하는 근거로 작용한다는 점에 유의할 필요가 있다.

---

165) 송호신, "기업내부통제의 개선을 위한 법제도의 정비", 법과 정책연구 제14권 제3호, 한국법정책학회, 2014, 1494면.

## I. 사외이사제도의 연혁적 배경

일본에서도 경영진의 독단적 경영을 해소하기 위하여 기업지배구조론이 일자 1980년대 이후 이사회제도가 개편되기 시작하였다.<sup>166)</sup> 1990년대부터는 일본식 경영의 특징이었던 간접금융이 직접금융으로 이행됨에 따라 자본시장의 투명성 요구가 확대되면서 기업지배구조 개혁 논의가 시작되었는데, 그 논의는 주로 이사회와 감독기능을 어떻게 강화할 것인가로 귀결되었다. 전통적으로 일본은 대표이사의 지휘와 명령을 받아 업무집행을 담당하는 사내이사만을 두었기 때문에 이러한 이사회와 감독기능이 효율적으로 작동하지 않았기에 미국식 사외이사제도를 도입할 필요성이 증대되었다.<sup>167)</sup>

## II. 사외이사제도에 관한 법·제도

### 1. 일본 회사법

#### (1) 개념

일본에서 사외이사라는 용어가 사용되기 시작한 것은 1990년대 후반부터이지만 실제 상법으로 도입된 시기는 2002년 개정을 통해서였다.<sup>168)</sup> 그동안 상법에서는 사외이사 선

166) 이병태, “사외이사제도의 활용”, 중앙법학 창간호, 중앙법학회, 1999, 519-520면.

167) 김영주, “사외이사제도 활용 강화 방안에 관한 소고 - 2019년 일본 회사법과 우리나라 상법의 비교를 중심으로 -”, 상사판례연구 제35권 제2호, 한국상사판례학회, 2022, 203-205면.

168) 1993년 상법 개정시 사채에 관한 부분을 제외한 사항은 ‘일미구조문체협약’의 결과에 영향을 받았다고 한다. 1989년부터 시작된 일미구조문체협약은 1990년 6월 최종보고서를 제출하였는데, 여기에서 일본은 ‘상법에 있어 정보공시제도 및 주주권리강화와 함께 합병단력화 등에 대하여 이후 법제심의회에서 검토할 것’을 약속하였고, 미국은 일본으로 하여금 사외이사로 구성되는 감사위원회의 설치에 관한 사항을 동경 및 오사카증권거래소의 상장기준으로 할 것을 요구하였지만 일본은 이를 받아들이지 않았다고 한다(곽관훈, “일본의 상법개정 동향과 신회사법의 성립”, 아시아법제연구 제05호, 한국법제연구원, 2006, 5면, 각주 7 참조).

임에 관한 의무규정을 두지 않았었고, 회사의 지배구조가 이사회와 감사라는 이원적 구조로 되어 있었기에 사외이사의 도입 필요성에 힘이 실어지지 못했다. 그러나 경영진의 폐단 등의 문제가 발생하자 2002년 상법 개정을 통하여 회사로 하여금 자율적으로 사외이사제도를 도입하도록 함으로써 미국과 유사한 일원적 이사회제도를 채택하게 되었다. 이후 2005년 6월 회사법의 현대화 작업에 따라<sup>169)</sup> 회사의 기관구조설계가 유연해졌다. 즉 이사회(또는 이사), 감사회(또는 감사), 회계참여<sup>170)</sup>, 회계감사인, 이사회 내 위원회(감사위원회, 이사추천위원회, 보수위원회) 등을 회사의 규모와 특성에 따라 설치할 수 있도록 하였다.<sup>171)</sup>

2019년 개정시에는 사외이사 선임이 강제되었다. 즉 이사회를 설치해야 하는 주식회사는 공개회사, 감사회설치회사, 지명위원등설치회사, 감사등위원회설치회사이고(일본 회사법 제327조 제1항),<sup>172)</sup> 이 중 사외이사를 의무적으로 설치해야 하는 이사회설치회사로는 감사회설치회사이면서 유가증권보고서 제출의무를 부담하는 회사, 감사등위원회설치회사, 지명위원등설치회사가 있다. 또한 감사회사설치회사이면서 유가증권보고서 제출의무를 부담하는 회사가 사외이사를 두지 않는 경우에는 그러한 이유를 공시하도록 하는 ‘원칙준수예외설명(Comply or Explain)’에 관한 규정이 도입되었으며, 이러한 회사는 반드시 사외이사를 선임하도록 한 것이다(일본 회사법 제327조의2).<sup>173)</sup> 이는 자본시장의 신뢰성

169) 일본은 1981년부터 2000년까지 회사법의 근본을 개정하였으며, 2000년부터 2004년까지 새로운 시대적 요청에 부응하고자 회사법제에 개혁을 꾀하였으며, 2005년에는 그러한 회사법정비의 결정판으로 미국식 회사제도가 대폭 도입되었다. 가령 회사설립규제의 완화와 관련한 사항, 유한회사제도에 관한 기관설계의 유연화에 관한 사항, 흡수합병시 현금교부 허용 등 조직재편제도의 개선, 회계참여제도 신설, 주주대표소송제도의 개선, 현물배당제도의 도입 등 잉여금 배당에 관한 규제 완화, 미국법상 유한책임회사제도를 일본 회사법상 ‘합동회사’라는 새로운 형태의 회사제도로 도입한 것 등이 있다.

170) 일본만의 독특한 제도라고 할 수 있는 회계참여제도는 회계전문가인 공인회계사 또는 세무사가 회사 경영진과 함께 재무제표를 작성하는 것을 말한다. 이 제도는 중소기업에 있어 계산서류의 투명성과 신뢰성을 제고할 수 있을 것으로 기대되는 등 긍정적으로 평가되었다(곽관훈, 앞의 논문, 17-18면).

171) 박윤창, “주식회사 사외이사제도에 대한 법적 개선방안 - 일본 사외이사제도를 고려하여 -”, 경영법률 제33권 제1호, 한국경영법률학회, 2022, 82-83면.

172) 第三百二十七条 次に掲げる株式会社は、取締役会を置かなければならない。

一 公開会社, 二 監査役会設置会社, 三 監査等委員会設置会社, 四 指名委員会等設置会社

173) 第三百二十七条の二 監査役会設置会社(公開会社であり、かつ、大会社であるものに限る。)であつて金融商品取引法第二十四条第一項の規定によりその発行する株式について有価証券報告書を内閣総理大臣に提出しなければならないものは、社外取締役を置かなければならない。(大会社におけ

확보와 기업경영의 업무감독이 사외이사에 의해 이루어지고 있다는 점을 고려한 것이라고 볼 수 있다.<sup>174)</sup> 이하에서는 일본 회사법상 사외이사의 자격 요건 등 규제사항에 관하여 살펴본다.

## (2) 내용

### 가. 사외이사의 의의와 자격

일본 회사법<sup>175)</sup> 제2조 제15호에서 정하는 사외이사란 주식회사의 이사로서 일정한 요건을 갖춘 자를 의미한다. 즉 ① 해당 주식회사 또는 자회사의 업무집행이사나 집행인 또는 지배인 기타 고용인이 아니면서 취임 전 10년간 해당 주식회사 또는 자회사의 업무집행이사 등이었던 적이 없어야 하며(가목), ② 취임 전 10년 내의 어느 때에 해당 주식회사 또는 자회사의 이사, 회계참여(회계참여가 법인인 때에는 직무를 수행해야 하는 사원) 또는 감사인이었던 적이 있는 자(업무집행이사 등이었던 적이 있는 자를 제외함)의 경우에는 해당 이사, 회계참여 또는 감사인의 취임 전 10년간 해당 주식회사 또는 자회사의 업무집행이사 등이었던 적이 없어야 하고(나목), ③ 해당 주식회사의 모회사 등(자연인인 자로 한정함) 또는 모회사 등의 이사나 집행인 또는 지배인 및 기타 고용인이 아니어야 한다(다목). 또한 ④ 해당 주식회사의 모회사 등의 자회사 등(해당 주식회사 및 자회사를 제외함)의 업무집행이사 등이 아니고(라목), ⑤ 해당 주식회사의 이사나 집행인 또는 지배인 및 기타 중요한 고용인이나 모회사 등(자연인인 자로 한정함)의 배우자 또는 2촌 이내의 친족이 아니어야 한다(마목).

### 나. 사외이사 후보자에 관한 정보제공

또한 이사가 사외이사의 선임에 관한 안건을 제출하는 경우에는 주주총회 참고서류에

---

る監査役会等の設置義務) 第三百二十八条 大会社(公開会社でないもの、監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社を除く。)は、監査役会及び会計監査人を置かなければならない。

174) 박윤창, 위의 논문, 87-88면.

175) 2019년 5월 17일 개정 (법률 제2호); 세계법제정보센터, 2023 개정 회사법 번역본 참조.

<[https://world.moleg.go.kr/web/wli/lgsInfoReadPage.do?A=A&selectLgslCls=\[object%20HTMLInputElement\]&CTS\\_SEQ=45283&AST\\_SEQ=157](https://world.moleg.go.kr/web/wli/lgsInfoReadPage.do?A=A&selectLgslCls=[object%20HTMLInputElement]&CTS_SEQ=45283&AST_SEQ=157)>



다음의 사항을 기재해야 한다.<sup>176)</sup> ① 해당 후보자가 사외이사 후보자임을 명시하는 내용, ② 해당 후보자를 사외이사 후보자로 한 이유, ③ 해당 후보자가 현재 해당 주식회사의 사외이사인 경우, 해당 후보자가 마지막으로 선임된 후 재임 중에 해당 주식회사에서 법령 또는 정관을 위반한 사실 기타 부당한 업무집행이 이루어진 사실(중요하지 않은 것은 제외함)이 있는 경우에는 그 사실과 해당 사실의 발생을 예방하기 위하여 해당 후보자가 행한 행위 및 해당 사실 발생 후의 대응으로 행한 행위의 개요, ④ 해당 후보자가 과거 5년 동안 다른 주식회사의 이사, 집행역 또는 감사에 취임한 경우 그 재임기간 중에 다른 주식회사에서 법령 또는 정관을 위반하는 사실 기타 부당한 업무집행이 이루어진 사실이 있음을 해당 회사가 알고 있는 경우에는 그 사실<sup>177)</sup>, ⑤ 해당 후보자가 과거에 사외이사 또는 사외감사(사외임원에 한함)가 되는 것 이외의 방법으로 회사(외국회사를 포함)의 경영에 관여한 적이 없는 사람이라 할지라도 사외이사의 직무를 적절히 수행할 수 있다고 판단한 이유, ⑥ 해당 후보자가 일정한 요건<sup>178)</sup>에 해당하는 사실을 회사가 알고 있는 경우에는 그 사실, ⑦ 해당 후보자가 현재 해당 주식회사의 사외이사 또는 감사인인 경우 이러한 임원으로 취임한 기간(年數), ⑧ 각호에 열거된 사항에 관한 내용에 대하여 해당 후보자의 의견이 있는 경우 그 의견의 내용이 해당된다.

176) 일본 회사법 시행규칙 제74조 제4항.

177) 이때 중요하지 않은 사항을 제외하고, 해당 후보자가 다른 주식회사에서 사외이사 또는 감사로 재직하였을 때 해당 사실의 발생을 예방하기 위하여 후보자가 행한 행위 및 해당 사실의 발생 후 대응한 행위가 무엇인지를 포함해야 한다.

178) 일본 회사법 시행규칙 제74조 제4항 제6호 각목에 해당하는 사항으로는, ① 과거에 해당 주식회사 또는 그 자회사의 업무집행자 또는 임원이었던 적이 있는 경우(가목), ② 해당 주식회사의 모회사 등(자연인에 한함)이거나 과거 5년 동안 해당 주식회사의 모회사 등이었던 적이 있는 경우(나목), ③ 해당 주식회사의 특정 관계사업자의 업무집행자 또는 임원이거나 과거 5년간 해당 주식회사의 특정 관계사업자(해당 주식회사의 자회사를 제외함)의 업무집행자 또는 임원이었던 적이 있는 경우(다목), ④ 해당 주식회사 또는 해당 주식회사의 특정 관계사업자에게서 다액의 금전 기타 재산을 받을 예정이 있거나 과거 2년간 받았던 경우(라목), ⑤ 해당 주식회사의 모회사 등의 배우자, 3촌 이내의 친족 기타 이에 준하는 자이거나, 해당 주식회사 또는 해당 주식회사의 특정 관계사업자의 업무집행자 또는 임원의 배우자, 3촌 이내의 친족 기타 이에 준하는 자에 해당하는 경우(마목), ⑥ 지난 2년간 합병, 흡수분할, 신설분할 또는 영업양수에 의해 다른 법인이 그 사업에 관하여 가지는 권리의무를 해당 법인이 승계 또는 양수한 경우, 해당 합병 등이 있기 직전에 해당 법인의 사외이사 또는 감사가 아니며, 다른 법인의 업무집행자였던 경우(바목)를 열거하고 있다.

#### 다. 사외이사에 대한 회사의 업무집행위탁

2019년 개정시 사외이사에 대한 업무집행위탁 규정이 신설되었다(제348조의2).<sup>179)</sup> 즉 지명위원회등 설치회사 이외의 주식회사가 사외이사를 두고 있는 경우, 주식회사와 이사 사이에 이익이 상충하는 상황에서 기타 이사가 해당 주식회사의 업무를 집행함으로써 주주의 이익을 해칠 우려가 있을 때에는 해당 주식회사는 그때마다 이사의 결정(이사회설치 회사의 경우 이사회 결의)에 의해 해당 주식회사의 업무집행을 사외이사에게 위탁할 수 있다(제348조의2 제1항).

또한 지명위원회등 설치회사가 집행임원 사이에 이익이 상충하는 경우에는 기타 집행임원이 지명위원회등 설치회사의 업무를 집행함으로써 주주의 이익을 해칠 우려가 있을 때에는 해당 지명위원회등 설치회사는 그때마다 이사회 결의로 해당 지명위원회등 설치회사의 업무를 사외이사에게 위탁할 수 있다(제348조의2 제2항).

본 규정에 따라 사외이사에게 위탁된 업무를 집행하는 것은 일본 회사법 제2조 제15호 가목에서 정하는 주식회사의 업무집행에 해당하지 않는다고 보지만, 사외이사가 업무집행 이사 또는 집행임원의 지휘 및 명령에 의해 위탁받은 업무를 집행한 경우에는 주식회사의 업무집행의 범위에 해당된다는 점을 유의해야 한다.

본 규정은 일정한 영역에 있어서는 사외이사로 하여금 업무집행권한을 부여하고 있다는 점에서 사외이사의 독립성과 밀접한 사항이라 할 수 있다. 가령 주식회사의 사외이사가 MBO(management buyout)의 독립위원회 위원으로서 해당 조건의 공정성을 판단하고

179) 第三百四十八條之二 株式会社（指名委員会等設置会社を除く。）が社外取締役を置いている場合において、当該株式会社と取締役との利益が相反する状況にあるとき、その他取締役が当該株式会社の業務を執行することにより株主の利益を損なうおそれがあるときは、当該株式会社は、その都度、取締役の決定（取締役会設置会社にあつては、取締役会の決議）によって、当該株式会社の業務を執行することを社外取締役に委託することができる。

2 指名委員会等設置会社と執行役との利益が相反する状況にあるとき、その他執行役が指名委員会等設置会社の業務を執行することにより株主の利益を損なうおそれがあるときは、当該指名委員会等設置会社は、その都度、取締役会の決議によって、当該指名委員会等設置会社の業務を執行することを社外取締役に委託することができる。

3 前二項の規定により委託された業務の執行は、第二条第十五号イに規定する株式会社の業務の執行に該当しないものとする。ただし、社外取締役が業務執行取締役（指名委員会等設置会社にあつては、執行役）の指揮命令により当該委託された業務を執行したときは、この限りでない。（株式会社の代表）

그 실현을 위하여 매수자와 교섭하는 경우에 있어서 주주와 매수자인 이사 사이에는 이해 상충의 문제가 발생할 수 있다. 이때 MBO 또는 현금교부의 방식으로 이루어지는 경우 사외이사의 감독기능이 미치지 못할 수 있는데, 사외이사에 대한 업무집행위탁 규정은 이러한 점을 개선하기 위한 제도라고 할 수 있다.<sup>180)</sup>

## 2. 일본 기업지배구조 모범규준

### (1) 개념

일본 기업지배구조 모범규준(Japan's Corporate Governance Code)<sup>181)</sup>에서 언급하는 기업지배구조는 주주와 고객, 직원, 지역사회 등의 관점에서 기업이 공정·투명하고도 시기적절한 때 단호한 의사결정을 할 수 있는 구조를 의미한다.

이러한 일본 기업지배구조 모범규준은 2013년 6월에 각의(閣議) 결정된 「일본재흥전략(日本再興戰略)」에서 “기관투자자가 대화를 통해서 기업의 중장기적인 성장을 촉구하는 등 수탁자책임을 다하기 위한 원칙(일본판 스투어드십코드)에 대하여 검토하고 취합한다”는 시책을 포함하면서 체제를 갖추기 시작하였다. 이를 수용하여 2013년 8월 금융청에 설치된 「일본판 스투어드십코드에 관한 전문가검토회」에서 검토를 개시하여 2014년 2월에 책임 있는 기관투자자의 제 원칙(일본판 스투어드십코드)을 책정·공표함으로써 실시하게 되었다. 이후 2014년 6월 「일본재흥전략의 개정 2014」에서는 「동경증권거래소와 금융청을 공동사무국으로 하는 전문가 회의에서 새로운 「기업지배구조 모범규준」을 책정하는 것을 지원한다」는 시책이 포함됨에 따라 2014년 8월에 금융청·동경증권거래소를 공동사무국으로 하는 「기업지배구조 모범규준의 책정에 관한 전문가 회의」가 설치되었으며, OECD 기업지배구조원칙을 토대로 기업지배구조 모범규준의 책정에 관한 기본적 사고를 「기업지배구조 모범규준(원안)」의 형태로 완성시킨 것이다.<sup>182)</sup>

180) 박윤창, 앞의 논문, 91면.

181) Tokyo Stock Exchange, Inc., “Japan's Corporate Governance Code”, 2021. 6. 11.

<chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.jpx.co.jp/english/news/1020/b5b4pj0000046kxj-att/b5b4pj0000046l0c.pdf>

182) 신창균, “일본의 「기업지배구조 모범규준」 - 회사의 지속적 성장과 중장기적인 기업가치의 향상을 위해서”, CSR 현황Ⅱ, 한국ESG기준원, 2015, 119-120면.

## (2) 내용

### 가. 독립이사에 관한 기업지배구조 모범규준

기업지배구조 모범규준에서는 독립이사의 역할과 책무(원칙 4.7), 독립이사의 선임(원칙 4.8), 독립성의 기준과 독립이사의 자격(원칙 4.9)에 관하여 정하고 있다.

여기에서 독립이사(independent directors)란 증권거래소 상장규정에서 정하는 바와 같이 증권거래소의 독립성 기준을 충족하고 독립이사가 될 자가 주주와 이해상충의 가능성이 없다고 회사가 판단하는 경우의 사외이사를 말한다.

원칙 4.7에서 정하는 바에 따라 회사는 독립이사제도의 운영에 있어 다음의 사항들을 고려하여 독립이사의 역할과 책무에 관한 사항을 정해야 한다. 즉 ① 독립이사는 지속가능한 기업의 성장과 중장기적인 기업가치 향상을 목표로 하여 전문적 지식과 경험을 토대로 사업정책 및 개선에 대하여 조언해야 하며,<sup>183)</sup> ② 이사회 및 이사회 내 위원회와 협력하여 경영진에 대한 감독을 강화해야 하고, ③ 회사와 경영진 또는 회사와 지배주주 사이의 이해상충 여부에 대하여 감시의무를 이행하고, ④ 경영진과 지배주주로부터 독립적인 입장에서 소수주주 및 기타 이해관계자의 의견을 이사회에 적절히 대변할 수 있어야 한다.

또한 원칙 4.8에서는 독립이사의 선임과 관련하여 다음의 사항을 고려해야 함을 정하고 있다. 즉 회사는 이사의 3분의 1 이상을 독립이사로 선임해야 하며(기타 시장에 상장된 경우에는 2명), 이때 독립이사는 그에 따른 자격을 갖춘 자여야 하지만, 이와 상관없이 프라임 시장에 상장된 회사가 산업, 회사 규모, 사업특성, 조직구조, 회사의 주변환경 등의 요소를 종합적으로 고려하여 이사(기타 시장에 상장된 경우에는 이사의 3분의 1 이상)의 과반수를 사외이사로 선임해야 한다고 판단한 때에는 충분한 인원의 사외이사를 선임해야 한다.

나아가 독립이사는 독립적이고 객관적인 입장에서 이사회의 구성원들과 정보를 교환하

---

183) 사외이사는 경영계획을 논할 때 기업을 둘러싼 환경과 변화를 충분히 파악하고 경영자로서 선제적으로 대응하고 있는지에 대하여 외부의 시각에서 객관적인 평가를 해야 할 의무가 있다. 이를 위해서는 과거의 경험이나 지식을 토대로 하는 것 뿐만 아니라 외국 이사회제도의 동향을 파악하여 자신이 속한 이사회에서의 관점에서 활용하는 것도 중요하다 할 것이다. 나아가 회사에 대하여 사외이사가 이사회의 일원으로 기능하기 위해 필요한 사항에 관한 교육연수를 요청할 수 있는 것을 포함한다(經濟産業省, “社外取締役向けケーススタディ集 一想定される場面と対応”, 2023, 6頁.)

고 상호의견을 공유하기 위한 노력을 기울여야 할 것이 요구되는데, 이를 활성화 하기 위한 방안으로는 독립이사만으로 구성된 정기회의(비공개 회의)를 개최할 수 있을 것이다(보충원칙 4.8.1). 독립이사는 경영진과 소통하고 감사 또는 감사위원회와의 협력체계를 구축하기 위하여 감사 또는 감사위원회의 위원 중 한 명을 독립이사로 선임하도록 노력해야 하며(보충원칙 4.8.2), 지배주주가 있는 회사는 이사 중 3분의 1 이상(프라이م 시장에 상장된 경우에는 과반수)을 지배주주로부터 독립이사 또는 독립이사를 포함하여 독립된 사람들로 구성된 특별위원회를 설치하여 지배주주 및 소수주주의 이익과 상충되는 중요한 거래나 행위를 심의하고 검토하도록 해야 한다(보충원칙 4.8.3).

원칙 4.9에서는 독립성의 기준과 독립이사의 자격에 관하여 정하고 있는데, 이사회로 하여금 증권거래소가 정한 독립성 기준을 고려하여 독립이사의 독립성 확보를 위한 기준을 수립하고 공개하도록 하고 있으며, 회사의 의사결정에 대하여 적극적으로 기여할 수 있는 독립이사 후보를 선정하기 위한 노력을 할 것을 요구하고 있다.

#### 나. 독립이사에 관한 동경증권거래소 가이드라인

동경증권거래소<sup>184)</sup>는 2023년 12월 소액주주 보호 및 그룹 경영에 관한 가이드라인<sup>185)</sup>을 발표하였으며, 해당 가이드라인에서는 독립이사의 역할 중 지배주주와 소액주주 사이의 이해상충 리스크 감독의 중요성을 명시하였다.

구체적으로 독립이사의 역할과 책무에 관하여 정하고 있는 기업지배구조모범규준 4-7에 제시된 소액주주 권익 보호를 위하여 영업양도 및 사업조정, 지배주주에 의한 완전 자회사화 등 이해상충의 위험이 생길 경우 독립이사의 적절한 관여가 이루어질 수 있도록 체계적인 정비 체제를 구축해야 함을 확고히 하였다. 또한 독립이사가 모든 거래를 감독하는 것은 가능하지 않기에 지배주주와의 거래 및 행위에 있어 일정한 기준을 책정한 뒤 정기적으로 상황을 확인하고 검증하는 방법을 통해 보고체제를 정비할 수 있도록 하였으

184) 도쿄증권거래소 유가증권 상장규정에서는 독립임원의 확보에 관한 사항(제436조의2), 이사인 독립임원의 확보에 관한 사항(제445조의4), 상장회사가 준수해야 하는 독립이사의 역할 수행이 가능한 환경정비에 관한 사항(제445조의5), 주주에 대하여 독립임원 등에 관한 정보를 제공할 것에 관한 사항(제445조의6) 등을 규정하고 있다.

<[https://jpx-gr.info/rule/tosho\\_regu\\_201305070007001.html](https://jpx-gr.info/rule/tosho_regu_201305070007001.html)>

185) 東京証券取引所, 2023. 12. 26, 少数株主保護及びグループ経営に関する情報開示の充実.

며, 이해상충의 위험이 될 수 있는 특정거래행위를 심의하는 경우 독립이사는 소수주주의 이익을 도모하고 있는지의 관점에서 검토와 감독이 이행되어야 한다고 보았다.<sup>186)</sup>

### 3. 감시의무와 내부통제제도

#### (1) 개념

일본의 내부통제제도 2000년 다이와은행(大和銀行) 사건<sup>187)</sup>에 대한 오사카지방법원 판결에서 이사의 위험관리체제 구축의무가 확인된 것을 계기로 하여 미국의 사베인스-옥슬리법의 내부통제제도를 중심으로 입법작업이 시작되었다. 2005년 회사법 개정을 통해 위험관리체제 구축의무가 도입되었으며, 이후 2008년 4월에는 금융상품거래법에 내부통제 보고제도가 마련되었다.<sup>188)</sup>

일본에서의 내부통제는 다이와은행 사건의 판례를 통해 발단하여 회사법이 규정하는 ‘업무의 적정을 확보하기 위한 체제’와 금융상품거래법의 ‘재무보고의 신뢰성을 담보하기 위하여 행해지는 체크기능의 평가’로 나뉜다.<sup>189)</sup>

#### (2) 내부통제시스템 구축의무

내부통제시스템 구축의무를 확인한 다이와은행 사건에서는 주주대표소송에 있어 이사에게 내부통제시스템의 구축에 관한 임무해태 행위가 있었는지 문제되었는데, 법원은 내부통제시스템 구축의무에 관하여 다음과 같이 판단하고 있다. 즉 ① 건전한 회사경영을 실시하기 위하여 ...(중략)... 회사가 영위하는 규모, 특성 등에 따른 위험관리체제(즉 내부통제시스템)를 정비할 것이 요구되며, ② 회사경영의 근간에 관련되는 위험관리체제의 대강에 대해서는 이사회 결정에 의해야 한다. 또한 ③ 이사는 이사회 구성원이자 대표

186) 자세한 내용은, 여밀림, “일본의 소액주주 보호 및 그룹 경영에 관한 가이드라인 발표”, 자본시장포커스 2024-13호, 자본시장연구원, 2024, 6-7면 참조.

187) 平成 12年 9月 20日 大阪地裁判決.

188) 손영화, “일본법상 내부통제의 개시에 관한 고찰”, 법학연구 제18권 제3호, 경상국립대학교 법학연구소, 2010, 3면.

189) 손영화, 위의 논문, 7면.

이사 또는 업무담당이사로서 위험관리체제를 구축해야 할 의무를 부담하며, ④ 이사는 대표이사 및 업무담당이사가 위험관리체제를 구축해야 할 의무를 이행하고 있는지의 여부를 감시할 의무가 있다고 한다.<sup>190)</sup>

즉 대표이사나 업무담당이사, 나아가 모든 종업원들의 부정행위 여부에 대하여 감시의무를 이행해야 한다는 것은 사실상 어려운 일이다. 그렇기에 이사가 내부통제시스템을 구축하고 이를 실시하고 있다면 이사로서의 주의의무, 감시의무를 다하고 있다고 볼 수 있다고 한다.<sup>191)</sup>

### III. 검토

앞서 살펴본 바와 같이 일본 회사법은 사외이사의 정의를 통해 사외성을 규정하는데 그치고 있으며, 그 독립성을 확보<sup>192)</sup>하는 것과 관련하여 증권거래소의 상장규제라는 소프트로(soft law)의 형태로 제도가 설계되어 있어 미흡하다는 평이 있다.<sup>193)</sup> 또한 일본 회사법과 시행규칙 등에서 사외이사제도에 관한 세부규정을 마련하고 있지만 오히려 이는 사외이사의 독립성을 확보하는 것을 저해한다는 견해가 있다. 가령 사외이사의 결격사유로 2촌 이내의 친족이 아닐 것을 요하고 있는데, 이는 오히려 경영자가 더 친밀한 친인척이나 지인을 사외이사로 기용할 수 있는 여지를 제공하며, 결국 사외이사로서 감시활동을 충분히 하지 못해 기업실적의 저하를 가져올 가능성이 있다고 보았다.<sup>194)</sup>

일본 내에서는 경영진과 가까운 사이에 있는 사람들이 비등기이사 등의 이름으로 실상 사외이사와 다를 바 없이 존재하며 경영진의 의사결정에 수궁하는 방식으로 경영에 참여

190) 손영화, 앞의 논문, 10면.

191) 손영화, 앞의 논문, 11면 각주 23 참조.

192) 사외이사에게 요구되는 중요한 자질은 산업에 관한 전문지식이 아니라 경영자로서 일반적인 경영능력을 갖추고, 경영진으로부터 독립성을 가져야 한다는 연구결과가 있다(프로넨드, 『2011년 독립取締役アンケート』, 2011, 14頁).

193)樋口晴彦, “日本における社外取締役の現状と課題 -その独立性と機能の確保を中心に-”, 千葉商科大学国府台学会 編 50(2), 千葉商科大学国府台学会, 2013, 68頁.

194) 三輪晋也, “日本企業の社外取締役と企業業績の関係に関する実証分析”, 日本経営学会誌 (25), 日本経営学会, 2010, 17頁.

했었다는 점을 고려할 때 친인척의 범위가 근접하다는 점이 우려사항이 될 수는 있을 것이다. 그럼에도 이사가 사외이사의 선임을 주주총회 안건으로 제안하는 경우에는 사외이사 후보자가 3촌 이내의 친족 기타 이에 준하는 자에 해당하는지에 관하여 주주총회 첨부 서류에 기재함으로써 법률 준수 여부 및 경영진 등에 대한 독립성을 고려하는지 여부를 파악할 수 있도록 함으로써 제재가 이루어지고 있으므로 유연한 사외이사제도의 운영을 통한 기업의 자율성 확보 측면에서는 합리적인 사항으로 여겨진다.

또한 동경증권거래소의 유가증권 상장규정이나 기업지배구조 모범규준의 경우 독립이사의 선임과 자질, 독립성 확보를 위한 이사회에 노력을 요구한다는 점을 공통적으로 다루고 있음을 확인할 수 있었다.

또한 내부통제시스템 구축의무와 관련하여 해당 사건은 이사회에 일원인 이사의 의무로 다루고 있다. 내부통제시스템 구축의무의 정도는 달리 여겨질 수 있지만 독립이사도 이행해야 하는 영역에 해당할 것이기에 독립이사의 책임은 확대되는 경향을 보인다고 평가할 수 있다.

## 제 5 절 | 소 결

이상으로 미국의 감시의무의 일반론을 포함하여 사베인스-옥슬리법과 모범회사법상 내부통제에 관한 사항, 영국과 일본의 경우 회사법 및 기업지배구조모범규준을 중심으로 사외이사제도에 관한 사항, 내부통제에 관한 사항을 검토하였다.

대체로 미국의 사베인스-옥슬리법, 기업의 회계부정 등의 사건을 계기로 기업지배구조의 개혁에 관한 각국의 움직임에 따른 기업지배구조모범규준의 도입 및 회사법 등의 개정을 통해 국제적으로 이사의 감시의무는 유사한 논거에 기초하고 있음을 확인할 수 있었고, 미국의 Caremark 판결을 통해 감시의무의 위반기준이 제시되면서 내부통제의무 이행의 중요성을 확인할 수 있었다.



# 제4장 사외이사제도에 관한 법적 쟁점과 개선 방향

제1절 개관

제2절 사외이사제도에 관한 법적 쟁점

제3절 사외이사제도의 개선에 관한 제언

제4절 소결



# 제4장

## 사외이사제도에 관한 법적 쟁점과 개선 방향

### 제 1 절 | 개관

사외이사제도는 사외이사의 법적 지위에서 기대할 수 있는, 즉 회사를 비롯한 지배주주로부터 경영적 판단에 관한 독립성을 확보할 수 있어야 하는 것이 우선적으로 고려되어야 한다. 국내 기업은 이사회 구성이나 이들의 경영적 판단에서 배제할 수 없는 것이 바로 지배주주의 영향력이라는 특성을 가지므로, 이에 대한 합리적인 법적 대안을 지속적으로 모색해야 한다. 이와 관련하여 사외이사의 독립성에 관한 법적 쟁점 및 제도 개선에 관한 제언을 중심으로 의견을 개진한다.

### 제 2 절 | 사외이사의 독립성에 관한 법적 쟁점

#### 1. 현행 상법상 지배구조에 관한 규정의 부정합

현행 상법은 주식회사 지배구조에 관한 규정이 통일성과 논리성이 결여되어 있음을 확인할 수 있다. 집행임원·참여형 이사회(집행임원 비설치회사)·감독형 이사회(집행임원 설치회사)·감사감사위원회 등을 규정하고 있으나, 각 규정들이 상호연관성이 결여되어 있어 업무집행의 효율성과 업무집행기관에 대한 감독 및 감사의 효율성을 기하지 못하고 있

다. 또한 제도에 의한 경영이 아니라 인적경영(황제경영)을 가능하게 하는 요인이 되고 있다. 즉 감독형 이사회를 의무적으로 두도록 한 대규모 상장회사에 대해서는 이에 상응하여 집행임원을 의무적으로 두도록 해야 했음에도 업무집행기관으로 이사회와 대표이사를 둘 수 있도록 하여 이사회가 업무집행을 할 수 있도록 한 점, 참여형 이사회를 둔 주식회사에 대해서는 감사를 두도록 해야 했음에도 감사에 갈음하여 감독형 이사회에서 의미를 가지는 감사위원회를 둘 수 있도록 함으로써 감사의 독립성과 효율성을 저해한다고 볼 것이다.<sup>195)</sup>

## II. 사외이사의 선임에 관한 사항

사외이사의 선임에 관하여 쟁점이 되는 것은 ① 사외이사의 경영능력이나 자질에 대하여 확인할 수 있는 구조가 존재하지 않다는 것이고, ② 사외이사의 독립성 확보를 위해서는 사외이사 선임시 집중투표제를 도입하고, 물리적인 인원 수를 확대할 필요가 있다는 것이다. 나아가 ③ 사외이사의 전문성 강화를 위하여 재직기간을 제한두는 것은 타당하지 않다는 입장도 존재하고, ④ 친인척의 범위가 외국 법제에 비해 넓다는 점에서 인력풀을 확보하기 어렵다는 등의 문제가 제기된다.

①과 관련하여 국내에서는 회사가 사외이사를 선임할 때 사외이사후보추천위원회나 주주제안을 통하여 후보를 추천하게 되고, 주주총회결의절차를 거치고 있다. 이러한 과정에서 사외이사후보의 경우 어떠한 기준으로 선정하는지에 대하여 상법에서는 일정한 결격사유를 열거하는 것 외에는 구체적으로 정하고 있지 않고 이사회 내 위원회에 일임하고 있을 뿐이다. 외국에서는 BSM 지표를 기준으로 회사에 부합하는 자를 이사진으로 고려하는데, 국내에서는 사내 이사회 서치팀을 둔 몇몇의 외국계 회사를 제외하고는 일정 기관에서 적당한 사외이사 후보리스트를 작성하면, 회사 경영진이 필요에 따라 그 범주 내에서 임의로 선임하는 경우가 많아 이사진 전반을 아우를 총체적 역량 분석이 부재한 실정이

---

195) 정찬형, 앞의 논문, 264면.

다.<sup>196)</sup> 그럼에도 최근 일부 기업에서는 ‘이사회 역량 구성표(BSM, Board Skills matrix)’를 도입 및 공시하여 리더십 역량과 리스크관리 능력이 인정된 이사로 이사회가 구성되어 있음을 알린 바 있다.<sup>197)</sup><sup>198)</sup> 자정적 실천에 의해서라도 사외이사의 경영능력을 확인할 수 있는 척도를 제시하는 과정을 거친다면 사외이사의 역량과 독립성 제고에 유의미한 결과를 가져올 수 있을 것이다.

### III. 사외이사의 회사 정보에 대한 제한적 접근권

사외이사가 독립적인 지위에서 회사의 경영사항을 합리적으로 판단하기 위해서는 회사 내부의 정보에 대하여 접근할 수 있는 권한이 부여되어야 한다. 현재 상법 제393조 제3항 및 제4항에서는 이사의 정보에 대한 요구권, 즉 정보접근권을 인정하고 있으며, 여기에서 이사는 평이사 및 사외이사를 포함한다. 즉 이사는 대표이사로 하여금 다른 이사 또는 피용자의 업무에 관하여 이사회에 보고할 것을 요구할 수 있고(제393조 제3항), 이사는 3월에 1회 이상 업무의 집행상황을 이사회에 보고하여야 한다(제393조 제4항).

이와 관련하여 사외이사도 사내이사와 마찬가지로 법적 책임을 부담하면서도 사내이사에 비해 회사의 정보에 접근하기가 용이하지 않다는 점이 지속적으로 지적되고 있다. 나아가 사외이사는 직접 업무를 집행하지 않고 보수의 경우에도 차이가 발생함에도 권한에 비해 과중한 책임을 지우는 것은 사외이사를 기피하게 하는 요인이 될 수 있다고 한다.<sup>199)</sup> 이러한 요인들을 포함하여 사내이사와 사외이사의 정보접근권이 동일할 경우 사외

196) 세계일보, ‘경쟁력 있는 이사회를 구성하려면 [전지적 헤드헌터 시점]’, 2024.06.06. (최종방문 2024.12.15.) <<https://www.segye.com/newsView/20240606510890>>

197) ㈜효성의 경우에도 ‘2022 지속가능경영보고서’를 통해 사내이사는 이사회가 적합한 인물을 후보로 물색하여 추천하고, 사외이사는 사외이사후보추천위원회가 별도의 결의과정을 거쳐 후보를 추천한다고 밝히고 있어 실질적으로 이사선임에 관한 일정한 지표가 부재했었던 것으로 보이나, BSM 지표의 적용을 통해 이사의 산업별 역량 등을 보유한 경영진을 확보하고 있음을 알 수 있다(효성 ESG경영팀, ‘2022 효성 지속가능경영보고서’, 2023, 61면).

198) 그러나 ㈜효성이 공시한 이사회 역량 구성표에서는 각 이사별 역량이나 정보가 제시된 것이 아니라 인원수를 중심으로 표기하여 포괄적으로 공시하고 있다는 점에서 BSM 지표의 기능을 발휘하고 있지 못하므로 보완이 필요하다.

199) 원동욱, “사외이사의 독립성 강화방안”, 안암법학 제24호, 안암법학회, 2007, 230면.

이사의 기능이 위축될 가능성이 있음을 배제할 수 없고,200) 대표이사에 대하여 업무보고를 요청하였음에도 대표이사가 이를 거절할 경우 정보접근이 차단될 가능성이 있다는 점에서 정보접근권의 문제를 개선해야 한다는 견해가 있다.201)

## IV. 검토

사외이사제도가 가지는 쟁점들로 우선 지배구조에 관한 상법 규정의 정합성이 결여되어 있다는 점, 사외이사의 전문성에 관한 정보가 미흡하다는 점, 사외이사가 독립적 이사로 기능할 수 있도록 수반되어야 하는 회사 내부정보 등에 관한 접근권한이 미비하다는 점을 중심으로 의견을 개진하였다.

현재에도 소수주주의 권리보호라는 명목하에 이루어진 잦은 법 개정으로 인하여 경제계에서는 기업경영의 자율성을 훼손한다는 입장이 만연하다. 나아가 학계에서도 그러한 법 개정의 방향성이 과연 사외이사의 독립적 기능을 기대하게 할 것인지에 대한 의문이 제기되고 있어 여전히 풀지 못한 과제로 이어지고 있다.

본 절에서는 근본적인 법 정비에 관한 사항, 실무에서 적용가능한 공시내용에 관한 사항을 담았으며, 다소 회사의 기밀을 포함할 수 있을 법한 회사의 정보에 접근권한을 부여하도록 하는 내용을 포함하였는데, 이러한 쟁점들이 바로 해소되어야 한다기보다는 점진적으로 경제계와 주주, 사외이사 등 이해관계자 사이의 균형을 고려하여 수정될 수 있기를 바란다. 이러한 의지를 담아 이하에서는 앞서 살펴본 쟁점에 관한 개선방향을 제안한다.

---

200) 제도적으로 많은 개혁이 이루어진다 하여도 이사회는 회사의 내부사정을 잘 알고 있는 사내이사들에 의해 주도될 수 밖에 없으며, 사외이사에 대한 인센티브도 제한되어 회사 자체에 대한 정보를 추가로 입수하려는 노력을 기울일 여력이 크지 않다는 점 등으로 인하여 실상 사외이사들은 사내이사들의 의견에 의존하는 경향이 높고 이들이 제공하는 제한된 정보에 기초하여 권한을 행사한다(뉴스원, '[김화진 칼럼] 독립적이기만 한 사외이사는 곤란', 2021.12.02.). (최종방문 2024.12.15.)

<<https://www.news1.kr/industry/company/4511267>>

201) 고은정, 앞의 논문, 578면.

## 1. 상법상 지배구조 관련 규정의 재정비를 통한 감시기능 강화

### 1. 회사규모별 지배구조 관련 규정 정비

현행 상법은 집행임원·참여형 이사회(집행임원 비설치회사)·감독형 이사회(집행임원 설치회사)·감사·감사위원회 등을 규정하고 있으나, 각 규정들이 상호연관성이 결여되어 있어 업무집행의 효율성과 업무집행기관에 대한 감독 및 감사의 효율성을 기하지 못하고 있다는 점에서 그 개정의 필요성을 논하게 된다.

근본적인 개정방향은 대규모 상장회사의 경우와 중규모 상장회사의 경우로 구분하여 집행임원 설치회사인지, 집행임원 비설치회사인지에 따라 법 개정을 고려해야 한다는 점을 참고할 필요가 있는데, 이러한 개정방안을 제시한 연구를 참고하면 다음과 같이 개정안을 제시할 수 있을 것이다.

즉 대규모 상장회사의 경우<sup>202)</sup> 주주의 수가 많고 주주총회가 일반적으로 형식적인 경우가 많으므로 주주총회가 업무집행기관을 효율적으로 직접 감독한다는 것은 거의 불가능하므로, 감독형 이사회 내 위원회의 하나인 감사위원회가 업무집행기관의 직무집행을 감사하도록 하고, 이러한 감사결과를 이사회에 보고하는 것으로 개정할 수 있다. 그에 따라 (사외이사중심의)감독형 이사회와는 별도의 업무집행기관(집행임원)을 의무적으로 두는 방향을 고려할 수 있다.

또한 중규모 회사의 경우<sup>203)</sup> 지배구조에서 집행임원 비설치회사를 선택할 수도 있고, 집행임원 설치회사를 선택할 수도 있다(제408조의 제1항 제1문). 그러나 중규모 회사가 집행임원 비설치회사를 선택하면 업무집행기관인 (대표)이사의 직무집행에 대한 감사권은 감사위원회가 아니라 감사에게 부여해야 할 것이다(제412조 제1항).<sup>204)</sup> 그러나 중규모

202) 정찬형, 앞의 논문, 264-266면에서 세부 개정안을 확인할 수 있다.

203) 정찬형, 앞의 논문, 266-267면.

204) 그 이유는 감사위원회는 감독형 이사회에서 의미가 있는 제도이기 때문이다.

회사가 집행임원설치회사를 선택하면 업무집행기관(집행임원)에 대한 감사권은 감사가 아닌 감독형 이사회 내 위원회의 하나인 감사위원회에 부여해야 할 것이며, 집행임원 비설치회사는 업무집행기관에 대한 감사기관으로 감사를 두는 것을 고려할 수 있다.

## II. 사외이사 선임에 관한 사항

앞서 사외이사의 선임에 관하여 쟁점이 되는 사항들로 4가지 정도를 제시하였다. 구체적으로는 ① 사외이사의 경영능력이나 자질에 대하여 확인할 수 있는 구조가 존재하지 않는 것이고, ② 사외이사의 독립성 확보를 위해서는 사외이사 선임시 집중투표제를 도입하고, 205) 물리적인 인원 수를 확대할 필요가 있다는 것이다. 나아가 ③ 사외이사의 전문성 강화를 위하여 재직기간을 제한두는 것은 타당하지 않다는 입장도 존재하고, ④ 특수관계인과 관련하여 친인척의 범위가 외국 법제에 비해 넓다는 점에서 사외이사 인력풀을 확보하기 어렵다는 것을 포함하였는데, 해당 쟁점들은 사외이사의 독립성을 기하는 측면과 전문성 결여를 촉진하는 측면이 상호 균형을 이룰 수 있을 때 해소될 수 있는 영역이라 생각된다. 그럼에도 어느 한쪽에 치우치지 않고 균형을 확보하여 점진적인 개선을 시도할 필요가 있을 것이다.

①과 관련하여, 상장회사협의회에서 운영하는 사외이사인력뱅크를 활성화하는 방안을 생각해 볼 수 있다.

②와 관련하여, 자산총액 2조 원 이상의 상장회사에 대하여 집중투표제를 의무적용하도록 함으로써 소수주주의 권익을 강화하고 지배주주나 경영진으로부터 독립된 이사를 선임할 수 있도록 하는 사항을 고려할 수 있을 것이다. 나아가 사외이사의 선임비율의 상향과 관련하여 현재 2024년 11월 이정문 의원이 대표발의한 상법 일부개정법률안에 따르면<sup>206)</sup>, 상장회사의 경우 사외이사의 명칭을 독립이사로 변경함으로써<sup>207)</sup><sup>208)</sup> 회사의 의사

205) 이와 관련한 의원안으로는, 오기형/차규근 의원안(의안번호 2202706), 김남근/신장식/한창민 의원안(의안번호 2202991)이 있으며, 두 법안은 자산 2조 원 이상 상장회사는 감사위원회위원 전원을 분리선출 해야 하며, 대주주의 의결권 제한은 개별 3%에서 합산 3%로 강화하는 내용을 담고 있다.

206) 이정문 의원 대표발의, 상법 일부개정법률안, 2024.11.19. (의안번호 2205704).

결정과 경영에 있어 공정성과 투명성을 강화하려는 의지를 표명하고 있다.<sup>209)</sup> 나아가 상장회사의 사외이사 선임 의무비율을 이사 총수의 4분의 1에서 3분의 1로 상향하는 내용을 담고 있다. 이 중 사외이사의 선임 의무비율의 상향과 관련하여 사외이사의 원활한 감독기능 수행을 위하여 우선적으로 개선되어야 하는 점은 사외이사의 수를 증대하여 사외이사 중심의 이사회를 구성하는 것이 타당하다는 견해가 있다. 그러므로 사외이사가 독립성, 전문성, 책임성을 가지고 기업가치를 공유하면서 기업의 지속적인 성장에 기여하기 위해서는 각 분야의 전문성을 가진 다수의 유능한 사람을 적극적으로 받아들일 필요가 있다고 하는 의견에 동의한다.<sup>210)211)</sup>

③과 관련하여, 미국/영국/독일 등의 경우 10년 이상 재직하는 사외이사가 존재함에도 불구하고 우리의 경우 사외이사의 재직기간을 제한하는 것은 오히려 전문성을 약화시킨다는 견해가 있기도 하다. 그러나 국내 법률도 사외이사가 재직한 회사에서 6년, 그 회사의 자회사에서의 재직기간을 포함하여 9년을 과할 수 없도록 하고 있기에 초단기로 제한한다고 보기에는 어렵다.

207) 명칭을 변경해야 하는 부분은 제400조제2항 본문, 제542조의4제3항 본문, 제542조의7제3항 본문, 제542조의8 제목 및 제1항 본문, 제542조의8제2항 및 제2항제7호, 제542조의8제4항 전단 및 후단, 제542조의8제5항 전단 및 후단, 제542조의11제2항제2호 및 제3항, 제542조의11제4항각호, 제542조의12제4항, 제3조제3항제1호 내지 제3호 등이 제시되고 있다.

208) 다만 상장회사의 사외이사 명칭 변경과 관련하여 법제사법위원회에서는 사외이사는 회사의 외부에서 초빙되어 회사관계로부터 독립성을 가지는 이사라는 점에서는 사외이사와 독립이사의 의미는 동일하다 할 것인데, 제400조에서 비상장회사의 사외이사와 상장회사의 독립이사로 명칭을 구분하는 것이 실익이 있는지 의문을 제기하고 있다. 나아가 상장회사의 사외이사 선임 비율 확대와 관련하여 대규모 상장회사는 이사선임의무가 강화되어 있다는 점을 고려할 때 상법을 통한 선임의무비율의 확대는 오히려 이사회 구성에 관한 회사의 자율성과 자기결정권을 과도하게 침해할 우려가 있으므로 점진적인 접근이 필요하다는 입장이다(국회사무처, 제418회 법제사법위원회 제5차 회의록, 2024.11.26., 65-65면).

209) 이러한 개정안은 주식회사의 지배주주와 경영진을 효과적으로 감시 및 견제하고, 주주 전체의 이익을 대변하려는 제도의 취지를 실효적으로 실현하면서 기업경영의 공정성과 투명성을 제고하려는 취지로 보여진다. 이를 통해 기존 사외이사, 즉 독립이사라는 명칭을 통해 지배주주, 나아가 사내이사, 집행임원, 업무집행지사자로부터 독립적인 기능을 수행한다는 점을 명확히 하기 위한 것임을 알 수 있다.

210) 정병덕, 앞의 논문, 65-66면.

211) 이와는 반대로 경제단체의 경우 독립이사제를 도입하거나 사외이사의 수를 확대하는 것은 기업경영의 자율성을 훼손할 수 있다는 우려를 나타내고 있다(한국경제인협회, “지배구조 규제강화 법안 경제단체 공동건의”, 보도자료, 2024.09.11., 2면).



④와 관련하여, 특수관계인의 범위와 관련하여 미국의 경우 직계가족으로 한정하거나 2촌 이내의 친족으로 그 범위를 좁게 보고 있고, 일본의 경우에도 배우자 또는 2촌 이내의 친족이 아닐 것으로 정하고 있으며, 영국이나 독일의 경우에는 기업지배구조 모범규준을 통해 comply or explain 방식에 따라 강제성을 완화하고 있는데, 우리 상법시행령과 같이 특수관계인의 범위를 6촌 이내의 혈족, 4촌 이내의 인척과 같이 넓게 인정하고 있는 것은 비현실적이며 불합리하다는 견해가 있다.<sup>212)</sup> 물론 일본의 경우 2촌 이내의 친족이 아니어야 한다는 점에서 오히려 독립성을 갖지 못하다는 비판적 견해가 일본 내부에 있기도 하지만, 그 적정범위로 조정하는 방안을 고려해 볼 수 있을 것이다.

### Ⅲ. 사외이사의 정보접근권 보장

현행 상법상 사외이사들이 적극적으로 회사의 영업과 관련된 중요 정보에 접근할 권한을 정한 규정은 없다. 다만 상법 제393조에 의해 이사는 대표이사에게 다른 이사 또는 피용자의 업무에 관하여 이사회에 보고할 것을 요구할 수 있을 뿐이다. 그밖에 사외이사 중 감사위원의 지위를 가진 이사는 상법상 감사의 권한에 근거하여 영업에 관한 보고요구권 한과 회사의 업무와 재산상태에 대한 조사권한이 인정되지만, 이사 일반에 대해서는 이러한 권한이 인정된다고 보기 어렵다.

이와는 달리 금융사지배구조법 제18조는 금융회사는 사외이사의 원활한 직무수행을 위해 충분한 자료와 정보를 제공하여야 하며, 사외이사는 당해 금융회사에 대하여 직무 수행에 필요한 자료나 정보의 제공을 요청할 수 있도록 규정하고 있다.<sup>213)</sup>

현행법은 이사회를 회사 경영의 중심으로 규정하고 있지만, 기업 실무에서 사외이사를 중심으로 하는 이사회는 회사의 회사 경영에 대한 직접적인 참여는 기대하기 어렵다. 그럼에도

212) 이수진, 앞의 박사학위논문, 115-116면.

213) 제18조(사외이사에 대한 정보제공)

- ① 금융회사는 사외이사의 원활한 직무수행을 위하여 대통령령으로 정하는 바에 따라 충분한 자료나 정보를 제공하여야 한다.
- 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.

대표이사를 포함한 모든 이사에게 회사의 준법경영에 대한 내부통제시스템의 구축과 적절한 운영에 대한 책임을 지우기 위해서는 회사 경영에 대한 실질적인 참여를 보장하는 방안이 전제되어야 한다. 비록 중요한 경영상의 결정은 지배주주를 포함한 사내 경영진에 의해 주도되더라도 이에 대한 정보를 공유하고 문제점을 검토하는 등의 실질적인 조언과 견제를 할 수 있는 제도적 방안이 마련되어야 할 것이다. 이를 위하여 회사의 영업 전반에 대한 이해를 위한 이사의 정보접근권에 대한 입법이 필요하다.<sup>214)215)216)</sup>

나아가 상법에서 감사나 감사위원회가 직무상 필요한 경우 회사의 비용으로 전문가의 조력을 받을 수 있도록 하는 것과 같이,<sup>217)</sup> 사외이사의 경우에도 변호사 등 외부전문가의 조력을 받을 수 있는 권한을 입법적으로 보장해야 한다는 견해를 참고할 수 있을 것이다.<sup>218)</sup>

#### IV. 검토

사외이사제도의 개선을 위한 제언으로서, 감시기능 강화를 위하여 상법상 지배구조 관련 규정을 재정비하는 방안, 사외이사의 선임에 관한 여러 쟁점들의 해소 방안, 금융사지배구조법과 같이 사외이사의 정보접근권에 관한 규정을 상법에 도입하는 방안을 제시하였다.

---

214) 정병덕, 앞의 논문, 66-67면.

215) 이와 같은 입장으로, 미국 판례의 경우에도 사외이사가 직무수행에 필요한 정보에 관하여는 정보접근권을 인정하고 있으므로, 사외이사의 감시자 역할의 효과적인 수행을 위하여 사외이사의 정보제공요구권에 관한 명시적 규정을 마련해야 한다는 견해가 있다(이기수, “사외이사제도의 강화를 둘러싼 쟁점”, 상사법연구 제19권 제3호, 한국상사법학회, 2001, 85-86면).

216) 반면 입법론적인 대안보다는 ESG 경영 활성화를 통하여 기업 스스로 사외이사에 필요한 정보 등을 적극적으로 제공하는 것이 기업 자신에게 도움이 된다는 인식을 갖도록 하는 것도 효과적인 것이라는 견해가 있기도 하다(오승재, 앞의 논문, 425-426면). 이 경우 기업의 자발적인 정보제공행위가 자정기능으로 작용할 수 있도록 하기 위해서는 그러한 사실이 있는지에 관한 사항을 공시하도록 하는 것이 가능성을 높일 수 있겠지만, 대체로 요구의 대상이 되는 정보는 회사의 중요한 정보일 것이라는 점에서 실익이 있을지는 의문이다.

217) 제412조 제3항 및 제415조의2 제7항.

218) 김한중, 앞의 논문, 499-500면.

사외이사를 비롯한 이사회가 독립적 지위에서 기능하기 위해서는 어떠한 방안이 현실적인 대안이 될 수 있을지 고민이 든다. 결국 해당 회사에 대한 전문지식과 경영능력을 쌓을 수 있는 충분한 기간 동안 사외이사로 재직하여도 지배주주 등으로부터 독립적일 수 있는가에 대한 답을 제시해야 할 것으로 보이는데, 이는 이사회가 법률준수 및 내부통제의무를 충실히 이행한다면 해소될 수 있는 영역이 될 수 있지 않을까 하는 생각이 든다. 이를 위해서는 절대적인 사외이사의 수가 있어야 하고, 회사의 외부자의 지위에는 있지만 회사의 건실한 경영방향성을 제시하고 성장시키기 위한 내부자적 주의를 다할 것이 요구된다고 볼 수 있다. 결국 그러한 주의의무를 다하였는지로 정리된다고 볼 수 있겠다.

#### 제4절 | 소결

사외이사제도가 가지는 쟁점으로는, 우선 지배구조에 관한 상법 규정의 정합성이 결여되어 있다는 점, 사외이사의 전문성에 관한 정보가 미흡하다는 점, 사외이사가 독립적 이사로 기능할 수 있도록 수반되어야 하는 회사 내부정보 등에 관한 접근권한이 미비하다는 점을 중심으로 의견을 개진하였다.

사외이사제도의 개선을 위한 제언으로는, 감시기능 강화를 위하여 상법상 지배구조 관련 규정을 재정비하는 방안, 사외이사의 선임에 관한 여러 쟁점들의 해소 방안, 금융사지배구조법과 같이 사외이사의 정보접근권에 관한 규정을 상법에 도입하는 방안을 제시하였다.

상법상 지배구조 관련 규정을 재정비하는 것은 절차적으로나 무조건적인 수용이 가능한 영역이라 보기 어려우므로 점진적인 개선작업을 통해 정리할 필요가 있다. 또한 사외이사의 감시의무 이행과 그에 따른 책임을 규정한 입법적 기대를 고려했을 때 금융사지배구조법에서와 같이 사외이사에게 회사의 정보에 접근할 수 있는 권한을 명시적으로 부여하는 것이 법의 실효성을 기할 수 있으리라 생각된다.



# 제5장      결론



# 제5장

## 결론

제1장에서는 본 연구의 목적은 지배주주가 존재하는 국내 기업환경에 있어 사외이사제도의 도입 당시 가졌던 법적 기대를 실현하기 위한 대안이 무엇인지 검토하는 것에 있으므로, 이를 위하여 다음의 각 장에서 검토하는 방식을 취하였다.

제2장에서는 사외이사제도의 도입과 개선을 위한 법제 정비에 관한 연혁적 배경, 현재 사외이사제도의 운용 현황에 관한 검토를 진행하였다.

제3장에서는 미국, 영국, 일본의 사외이사제도의 연혁적 배경과 주요 내용에 대하여 검토하였다. 주로 사외이사의 감시의무와 내부통제제도를 중심으로 하여, 사외이사제도와 기업지배구조와의 관계, 사외이사의 자격요건, 사외이사의 독립성을 위한 사항 등을 검토 대상으로 하고, 관련 법 체계를 살펴보았다. 대체로 미국의 사베인스-옥슬리법, 기업의 회계부정 등의 사건을 계기로 기업지배구조의 개혁에 관한 각 국의 움직임에 따른 기업지배구조모범규준의 도입 및 회사법 등의 개정을 통해 국제적으로 이사의 감시의무는 유사한 논거에 기초하고 있음을 확인할 수 있었고, 미국의 Caremark 판결을 통해 감시의무의 위반기준이 제시되면서 내부통제의무 이행의 중요성을 확인할 수 있었다.

제4장에서는 앞서 검토한 사항들을 토대로 하여 사외이사제도의 독립성에 관한 법적 쟁점을 중심으로 검토하고, 제도개선을 위한 제언을 진행하였다.

우선 현행 상법에서는 집행임원·참여형 이사회(집행임원 비설치회사)·감독형 이사회(집행임원 설치회사)·감사·감사위원회 등을 규정하고 있으나, 감독형 이사회를 의무적으로 두도록 한 대규모 상장회사에 대해서는 이에 상응하여 집행임원을 의무적으로 두도

록 해야 했음에도 업무집행기관으로 이사회와 대표이사를 둘 수 있도록 하여 이사회가 업무집행을 할 수 있도록 한 점, 참여형 이사회를 둔 주식회사에 대해서는 감사를 두도록 해야 했음에도 감사에 갈음하여 감독형 이사회에서 의미를 가지는 감사위원회를 둘 수 있도록 함으로써 감사의 독립성과 효율성을 저해하는 결과를 가져옴으로써, 주식회사 지배구조에 관한 규정이 통일되지 못하고 논리성 또한 결여되어 있다는 점을 확인할 수 있었다.

다음으로 사외이사의 선임에 관하여 쟁점이 되는 것은 ① 사외이사의 경영능력이나 자질에 대하여 확인할 수 있는 구조의 부존재, ② 사외이사의 독립성 확보를 위한 사외이사 선임시 집중투표제의 도입 및 물리적인 인원 수의 확대 필요성, ③ 사외이사의 전문성 강화를 위한 재직기간 제한의 개선 필요성, ④ 친인척의 범위 확대에 따른 인력풀 확보의 어려움을 제시하였다.

이에 대한 개선 제언으로는, 사외이사인력뱅크의 활성화를 통한 인력풀의 활용, 사외이사 선임의무비율의 상향(이사 총수의 3분의 1), 재직연한의 제한의 경우 결국 해당 회사에 대한 전문지식과 경영능력을 쌓을 수 있는 충분한 기간 동안 사외이사로 재직하여도 지배주주 등으로부터 독립적일 수 있는가에 대한 답을 제시해야 할 것으로 보이므로 이는 이사회가 법률준수 및 내부통제의무를 충실히 이행한다면 해소될 수 있는 영역이 될 수 있을 것으로 보았다.

마지막으로 상법 제393조 제3항 및 제4항에서 정하는 사외이사의 회사정보에 대한 접근권한이 제한적이라 사외이사도 사내이사와 마찬가지로 법적 책임을 부담한다는 것을 고려했을 때 부합하지 않다는 점을 제시하였다.

이에 대한 개선 제언으로는, 중요한 경영상의 결정은 지배주주를 포함한 사내 경영진에 의해 주도되더라도 이에 대한 정보를 공유하고 문제점을 검토하는 등의 실질적인 조언과 견제를 할 수 있는 제도적 방안이 마련되어야 할 것이며, 이를 위하여 회사의 영업 전반에 대한 이해를 위한 이사의 정보접근권에 대한 입법이 필요함을 주장하였다. 또한 사외이사의 경우에도 감사나 감사위원회와 같이 직무상 필요한 경우 회사의 비용으로 변호사 등 외부전문가의 조력을 받을 수 있는 권한을 입법적으로 보장하는 것을 고려할 수 있을 것

이다.

끝으로 그동안 사외이사제도의 개선에 관한 연구가 상당수 축적되어 있으며, 주로 논의되는 부분은 독립성 및 전문성의 확보 방안이었다. 수십 년에 걸쳐 유사 내지 동일한 논의가 이어지고 있지만 직접적으로 개선된 것은 선임의무비율을 확대하거나 사외이사 선임에 관한 투표방식을 달리 적용하는 정도에 머물고 있다.

최근에는 소액주주위원회를 설치하여 독립이사후보추천권을 인정하도록 하는 의원안과 이에 동의하는 연구가 등장하고 있지만, 과연 독립이사후보추천권을 소수주주권의 대상으로 볼 수 있는가에 대한 논의가 더 진행될 필요가 있다. 물론 필자는 이를 인정하는 것이 주주평등원칙을 위반할 우려가 있다는 지적이 있음에도 불구하고, 회사가 일부 주주에 대하여 차별적으로 대우하였을 때 그러한 개별적인 행위 내지는 결정이 객관적으로 정당성을 가지는지를 심사하는 기준 내지 해석론으로서 주주평등원칙의 의의를 찾는다면 독립이사후보추천권을 소수주주권으로 인정하는 것은 유의미하다고 본다. 오히려 실질적으로 소액주주위원회가 존립(운영상의 문제 등을 극복)할 수 있을지에 대한 선행사례가 부족한 상황이므로 신중한 접근이 필요하다.



## | 참고문헌 |

### [국내문헌]

#### 1. 단행본

권재열 역, 「미국 모범회사법」, 법무부, 2016.

김흥기, 「상법강의」 제7판, 박영사, 2022.

성수용, 「(불완전판매 및 횡령 등 금전사고 예방을 위한) 금융회사 내부통제제도 해설 (책무구조도 및 임원 내부통제 관리의무 도입)」, 라의눈, 2024.

송옥렬, 「상법강의」 제12판, 홍문사, 2022.

한국기업법학회, 「주주 의결권의 법리」 중 김태진 著 ‘주주평등원칙과 1주 1의결권 원칙에 관한 소고’, 피앤씨미디어, 2015.

한국상장회사협의회, 「사외이사제도의 이해와 실무」, 상장협 실무전집 42, 2011.

#### 2. 연구논문

강윤식/국찬표, “사외이사와 기업가치 : 사외이사 독립성의 중요성”, 한국ESG기준원, 2012.

강희갑, “우리나라 주식회사의 이사회 및 사외이사의 실태와 그 개선방안 - 경영감독기능을 중심으로 -”, 비교사법 제9권 제2호, 한국사법학회, 2002.

곽관훈, “일본의 상법개정 동향과 신회사법의 성립”, 아시아법제연구 제05호, 한국법제연구원, 2006.

고은정, “사외이사의 이중적 법적 지위검토와 감시·감독권 강화방안 연구”, 법학논총 제47집, 숭실대학교 법학연구소, 2020.

권상로, “주식회사의 사외이사제도의 문제점과 개선방안에 관한 연구”, 법학논집 제27집 제2호, 조선대학교 법학연구소, 2020.

권재열, “2020년 개정 상법 시행령에 대한 비판적 검토”, 인권과 정의 제492호, 대한변호사협회, 2020.

\_\_\_\_\_, “상장회사법 제정에 관한 구상 - 비교법적 시각에서 -”, 상사법연구 제38권 제3호, 한국상사법학회, 2019.

- 김영주, “사외이사 및 감사·감사위원 임면 제도에 관한 해외 입법례 연구”, 2021.
- \_\_\_\_\_, “사외이사제도 활용 강화 방안에 관한 소고 - 2019년 일본 회사법과 우리나라 상법의 비교를 중심으로 -”, 상사판례연구 제35권 제2호, 한국상사판례학회, 2022.
- 김정호, “미국 회사법상 이사의 감시의무 - 대판 2008. 9. 11. 2006 다 68636의 평석을 겸하여 -”, 경영법률 제20권 제1호, 한국경영법률학회, 2009.
- 김한중, “상법상 주식회사의 사외이사제도에 관한 연구 - 상장회사 사외이사의 독립성 제고방안을 중심으로 -”, 홍익법학 제17권 제1호, 홍익대학교 법학연구소, 2016.
- 류지민, “케어마크 청구에서의 미션 크리티컬 - 이사의 감시의무 영역의 범위와 한계 -”, 상사법연구 제41권 제4호, 한국상사법학회, 2023.
- 문은경, “이사의 감시의무와 감사인의 주의의무 - 대법원 2022.7.28. 선고 2019다2021146판결 -”, 연세법현논총 제1권 제2호, 연세대학교 법학연구원, 2023.
- 문정해, “사외이사의 감시의무에 관한 소고 - 대법원 2014. 12. 24. 선고 2013다76253 판결을 중심으로 -”, 법학연구 통권 제48집, 전북대학교 법학연구소, 2016.
- 박세화, “내부통제제도에 관한 한국 기업법제의 현황과 과제”, 기업법연구 제30권 제1호, 한국기업법학회, 2016.
- 박윤창, “주식회사 사외이사제도에 대한 법적 개선방안 - 일본 사외이사제도를 고려하여 -”, 경영법률 제33권 제1호, 한국경영법률학회, 2022.
- 박준선, “미국 회사법상 이사회 구성에 관한 연구 - 델라웨어 주를 중심으로 -”, 기업법연구 제37권 제4호, 한국기업법학회, 2023.
- 박창규, “이사의 감시의무와 내부통제시스템에 대한 고찰”, 법조 제71권 제6호, 법조협회, 2022.
- \_\_\_\_\_, “지배주주 관여 거래와 경영판단의 원칙”, 선진상사법률연구 통권 제103호, 법무부, 2023.
- 법제사법위원회, 상법 일부개정법률안 검토보고(전문위원 강병훈), 2017.
- 석우남, “이사회 독립성과 기업가치 : 사외이사 독립이사”, 오피니언 제8권 제10호, 한국ESG기준원, 2018.
- 손성규, 「기업지배구조와 회계이사결정」 연세경영연구소 총서 시리즈 2023-01, 박영사, 2023.

- 손영화, “일본법상 내부통제의 개시에 관한 고찰”, 법학연구 제18권 제3호, 경상국립대학교 법학연구소, 2010.
- 손종원/허창협, “2024년 선임 사외이사 구성현황 분석 - 100대 상장기업 대상”, ESG SPECIAL REPORT, 한국ESG평가원, 2024.
- 송옥렬, “이사의 감시의무와 내부통제시스템 구축의무”, 기업법연구 제36권 제1호, 한국기업법학회, 2022.
- 송호신, “기업내부통제의 개선을 위한 법제도의 정비”, 법과 정책연구 제14권 제3호, 한국법정책학회, 2014.
- 신창균, “일본의 「기업지배구조 모범규준」 - 회사의 지속적 성장과 증장기적인 기업가치의 향상을 위해서”, CSR 현황II, 한국ESG기준원, 2015.
- 안성포/이준우, “법인 이사회제도의 개선방안”, 한국법제연구원, 2004.
- 안수현/한지환, “상장회사의 다양성경영을 위한 여성임원 확대정책의 법적 검토 - 자본시장법적 관점에서 -”, 법학논집 제28권 제4호, 이화여자대학교 법학연구소, 2024.
- 안유미, “국내의 기업지배구조 모범규준 운영 현황과 과제”, 자본시장포커스 2024-08호, 자본시장연구원, 2024.
- 원동욱, “기업지배구조모범규준에 대한 외국의 사례 및 우리나라에 대한 시사점 - 영국 및 독일의 사례를 중심으로 -”, 은행법연구 제8권 제1호, 은행법학회, 2015.
- \_\_\_\_\_, “미국 공개회사의 지배구조와 투자자 보호에 관한 연구”, 법학논총 제46권 제3호, 단국대학교 법학연구소, 2022.
- \_\_\_\_\_, “사외이사의 독립성 강화방안”, 안암법학 제24호, 안암법학회, 2007.
- \_\_\_\_\_, “사외이사의 독립성에 관한 연구 - 미국의 독립적 이사에 대한 논의와 관련하여 -”, 기업법연구 제31권 제3호, 한국기업법학회, 2017.
- 여밀립, “일본의 소액주주 보호 및 그룹 경영에 관한 가이드라인 발표”, 자본시장포커스 2024-13호, 자본시장연구원, 2024.
- 오승재, “ESG 경영과 상장회사 사외이사의 역할”, 연세법학 제37호, 연세대학교 법학연구원, 2021.
- 윤진수, “국내 사외이사 제도의 현황과 개선방안”, 한국ESG기준원, 2008.

- 이기수, “사외이사제도의 강화를 둘러싼 쟁점”, 상사법연구 제19권 제3호, 한국상사법학회, 2001.
- 이병태, “사외이사제도의 활용”, 중앙법학 창간호, 중앙법학회, 1999.
- 이수정, “사외이사 및 감사의 독립성 및 직업군 분석(2021~2022년) - 대기업집단 소속 상장회사를 중심으로 -”, ERRI 경제개혁리포트 2022-06호, 경제개혁연구소, 2022.
- 이수진, “사외이사에 관한 연구 - 사외이사의 선임을 중심으로 -”, 고려대학교 박사학위논문, 2023.
- 임자영, “해외 상장사의 Board Skills matrix 도입 현황 : 호주와 미국”, CGS Report 제6권 제3호, 한국 ESG기준원, 2018.
- 정병덕, “사외이사 감시의무와 내부통제시스템 구축의무 - 대법원 2022. 5. 12. 선고 2021다279347 판결을 중심으로 -”, 경영법률 제33집 제1호, 한국경영법률학회, 2022.
- 정찬형, “대기업의 투명경영을 위한 지배구조”, 선진상사법률연구 통권 제78호, 법무부, 2017.
- \_\_\_\_\_, “우리 상법상 주식회사 지배구조에 관한 규정의 문제점과 개선방안”, 고려법학 제4호, 고려대학교 법학연구원, 2019.
- 정쾌영, “사외이사제도의 개선 방향”, 기업법연구 제25권 제3호, 한국기업법학회, 2011.
- 최민용, “회사의 지배구조와 내부통제에 관한 고찰 - 내부회계관리와 감사위원회를 중심으로 -”, 상사법연구 제41권 제2호, 한국상사법학회, 2022.
- 최정식, “내부통제시스템구축 및 운용과 관련된 이사의 감시의무의 고찰 - 대법원 2022. 5. 12. 선고 2021다279347 판결을 중심으로 -”, 서울법학 제30권 제3호, 서울시립대학교 법학연구소, 2022.
- 최준선, “상법상 상장회사법규의 개선방향”, 성균관법학 제23권 제2호, 성균관대학교 법학연구소, 2011.
- 황현영, “이사의 감시의무와 내부통제시스템에 관한 연구”, 법조 제70권 제6호, 법조협회, 2021.

### 3. 기타자료

- 넘버스, “[내부통제&사외이사] ① '키맨' 이사회...금융당국 "의장도 책무구조도 적용"”, 2024.11.13. (최종방문 2024.12.27.)
- 뉴스원, “[김화진 칼럼] 독립적이지만 한 사외이사는 곤란”, 2021.12.02. (최종방문 2024.12.16.)

뉴스원, '김화진 칼럼' 독립적이기만 한 사외이사는 곤란', 2021.12.02.). (최종방문 2024.12.15.)

더벨, '김화진 칼럼' 사외이사의 임기 제한', 2019.09.30. (최종방문 2024.12.20.)

세계일보, '경쟁력 있는 이사회를 구성하려면 [진지적 헤드헌터 시점]', 2024.06.06. (최종방문 2024.12.15.)

한국경제인협회, "지배구조 규제강화 법안 경제단체 공동건의", 보도자료, 2024.09.11.

한국기업지배구조원, 「ESG 모범규준」, 2021.

효성 ESG경영팀, '2022 효성 지속가능경영보고서', 2023.

## [영미문헌]

### 1. 단행본

Gerner-Beuerle, Carsten & Michael Schillig, *Comparative Company Law*, Oxford University Press, 2019.

Richard S. F. Eells & Clarence C. Walton, *Conceptual Foundation of Business* 120 (1974).

### 2. 연구논문

Cadbury Committee, "Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance", London: Gee & Co. Ltd., para 2.5(Dec. 1992).

Donald C. Clarke, "Three concept of the independent director", 32 *Del. J. Corp. L.* 73, 2007.

Jay Dahya/Orlin Dimitrov/John J. McConnel, "Dominant shareholders, corporate boards, and corporate value: A cross-country analysis", *Journal of Financial Economics* Volume 87, Issue 1, January 2008.

Jeffrey N. Gordon, "The Rise of Independent Directors in the United States, 1950-2005: Of Shareholder Value and Stock Market Prices", *Stan. L. Rev.* 1465, 2007.

Laura Lin, "The Effectiveness of Outside Directors As A Corporate Governance Mechanism : Theories and Evidence", 90 *Nw. U. L. Rev.* 898, 921 (1996).

Norman A. Adler, "The Sounds of Executive Silence", HARV. BUS. REV., July-Aug. 1971.

### 3. 기타자료

FRC, The UK Corporate Governance Code, 2010.

\_\_\_\_, The UK Corporate Governance Code 2024.

\_\_\_\_, "The UK Corporate Governance Code 2024 - Principal Code Changes", 2024.

Model Business Corporation Act, updated through April 5, 2024.

In re Citigroup Inc., Shareholder Derivative Litigation, 964, A. 2d 106 (Del. ch. 2009).

Robert Townsend, The Wreck of the Penn Central, N.Y. TIMES, Dec. 12, 1971, at BR3. (A.P. Smith Mfg. Co. v. Barlow, 98 A.2d 581 (N.J. 1953)).

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

## [일본문헌]

### 1. 단행본

프로넬드, 2011년 독립取締役アンケート, 2011.

### 2. 연구논문

三輪晋也, "日本企業の社外取締役と企業業績の関係に関する実証分析", 日本経営学会誌 (25), 日本経営学会, 2010.

樋口晴彦, "日本における社外取締役の現状と課題 -その独立性と機能の確保を中心に-", 千葉商科大学 国府台学会 編 50(2), 千葉商科大学国府台学会, 2013.

Sadakazu Osaki, "The Bull-Dog Sauce Takeover Defense", Nomura Capital Market Review Vol. 10, No. 3, 20 Nov 2007.

### 3. 기타자료

경제산업부, “社外取締役向けケーススタディ集 —想定される場面と対応—”, 2023.

Tokyo Stock Exchange, Inc., “Japan’s Corporate Governance Code”, 2021. 6. 11.

東京証券取引所, 2023. 12. 26, 少数株主保護及びグループ経営に関する情報開示の充実.

## 한국법학원 발간 연구보고서 목록

연도	일련번호	제목
2016	민-16-01	공동주택인 집합건물에 관한 법적 규율의 통합 방안
	민-16-02	자율주행자동차의 법적 규율 정비 방안
	상-16-01	주주총회 활성화 방안에 관한 연구
	상-16-02	자금조달 활성화 방안에 관한 연구
2017	민-17-01	개정 민법(여행계약) 시행에 따른 여행표준약관의 개선 방안
	민-17-02	컴퓨터프로그램 저작권 침해의 개념 및 손해액 산정 기준에 관한 연구
	상-17-01	신주인수선택권 및 차등의결권 제도 최근 논의 동향
	상-17-02	소수주주 보호제도의 활성화 방안
2018	민-18-01	민법상 변동 법정이율제 도입 필요성 등에 관한 연구
	민-18-02	가격하락손해 인정기준 및 손해액 산정에 대한 연구
	상-18-01	최근 해외 보험법 개정 동향
	상-18-02	다중대표소송 관련 최근 논의 동향
2019	민-19-01	독일의 임대차관계에서 차임액의 규율 및 인상방식의 검토, 국내법상 도입 가능성에 관한 연구(上)
	민-19-02	독일의 임대차관계에서 차임액의 규율 및 인상방식의 검토, 국내법상 도입 가능성에 관한 연구(下)
	민-19-03	공인에 대한 명예훼손의 인정 기준 및 손해배상액 산정에 대한 연구
	상-19-01	상법상 유한회사 및 유한책임회사 규정 정비 필요성에 관한 연구
	상-19-02	영국 해상보험법상 Warranty 제도의 한국 상법에의 도입에 관한 연구
	상-19-03	국내 도산절차에서의 ADR 도입가능성에 관한 연구
2020	민-20-01	민법상 위험책임에 대한 일반규정의 도입 검토
	민-20-02	포스트 코로나 시대에 대비한 민사소송 체계 정비
	민-20-03	위법하게 취득한 이득 반환의 이론적 근거에 대한 연구
	상-20-01	우리나라 징벌적 손해배상제 판례 분석 및 활용상 한계와 개선방안
	상-20-02	상법상 소멸시효 제도의 개선 방향 검토 - 민법 개정논의와의 관계를 고려하여
	상-20-03	업무집행에 관한 주주간계약의 효력 및 한계에 대한 연구
	상-20-04	가계부채 해소를 위한 개인파산제도 및 개인회생제도 활성화 방안



연도	일련번호	제목
2021	민-21-01	민법상 유치권 개선방안에 관한 연구
	민-21-02	민법상 인격권 도입방안에 관한 연구
	민-21-03	데이터 소유권에 관한 연구
	민-21-04	민법 제482조 제2항의 문제점과 개선방안
	상-21-01	소비자의 집단적 구제 절차에 관한 EU 지침(2020)의 내용과 시사점
	상-21-02	상법상 물적분할에 대한 비교법적 연구: 물적분할제도의 쟁점을 중심으로
	상-21-03	종합자산관리 수단으로서 상사신탁의 활용을 위한 법제도 개선방안 연구
	상-21-04	2020년 개정상법의 회사법 실무에의 영향 및 개선방안에 대한 연구
2022	민-22-01	관습법에 대한 법원의 조사 방법과 관습법의 실효에 관한 연구
	민-22-02	가상자산에 대한 보전 및 집행절차에 관한 연구
	민-22-03	집합건물법의 조문 정비 방안에 관한 연구
	민-22-04	면접교섭권 확대를 위한 민법 제837조의2 제2항에 대한 개정 검토
	민-22-05	불법행위 금지청구권 도입에 관한 연구
	민-22-06	신체장애에 따른 장애평가기준에 대한 연구 - 대한의학회 장애평가기준으로의 대체가능성을 중심으로 -
	상-22-01	기업 컴플라이언스와 이사의 감시의무에 대한 연구
	상-22-02	주주행동주의와 기업지배구조 개선에 관한 연구
	상-22-03	금융신기술을 활용한 명의개서 대리인의 자격 요건에 관한 연구
	상-22-04	ESG 관련 해외 입법례 연구
	상-22-05	디지털자산(가상자산)의 개념 정립 및 합리적인 상법 규율 방안 연구
	상-22-06	불완전 판매 근절을 위한 상법 보험편(제638조의3)의 개정 방안

연도	일련번호	제목
2023	민-23-01	사정변경의 법리에 대한 연구
	민-23-02	미혼부 출생신고제도 개선 검토
	민-23-03	민사집행법상 평등주의에 대한 재검토
	민-23-04	민법 제909조 제4항 및 제5항에 대한 공동친권의 원칙 도입 검토
	민-23-05	대리모계약에서의 모자관계 결정에 관한 비교법적 검토
	민-23-06	부동산등기제도의 개선에 관한 연구 - 등기의 공신력 확보를 중심으로 -
	상-23-01	쌍방미이행 쌍무계약에서 도산해지조항에 관한 연구 - 최근 입법의 비교법적 연구를 중심으로 -
	상-23-02	전자주주총회의 도입과 운영에 관한 연구
	상-23-03	자율주행자동차, 자율운항선박 도입에 따른 상법 및 제조물책임법 개정 방안 연구
	상-23-04	복합운송에 관한 상법 개정방안 연구
	상-23-05	SPAC 제도의 운영현황과 개선방안
	상-23-06	ESG 경영 관련 기업의 책임과 이사의 의무
2024	민-24-01	배우자 상속분 확대를 위한 개정 검토
	민-24-02	전자인격의 도입에 관한 연구
	민-24-03	자율주행자동차에 관한 민사법적 검토
	민-24-04	반려동물에 관한 민사적 쟁점에 대한 연구
	민-24-05	디지털제품 제공계약에 관한 법안에 대한 연구
	민-24-06	인공지능과 불법행위책임에 대한 민사법적 검토
	상-24-01	UNCITRAL 전자양도성기록 모델법에 관한 법제 연구
	상-24-02	D&O보험과 회사보상계약제도에 관한 법적 연구
	상-24-03	상호보험(相互保險), 공제(共濟) 준용규정(상법 제664조)의 합리적 정비방안
	상-24-04	국제규범에 부합하는 전자문서법 개정방안 연구
	상-24-05	사외이사제도의 개선 방향에 관한 연구
	상-24-06	임직원에 대한 주식 보상 방안

## 한국법학원 발간 현안보고서 목록

연도	일련번호	제목
2022	제2022-01호	NFT의 현황과 쟁점
	제2022-02호	메타버스 공간에서의 상거래에 대한 법적 규율
	제2022-03호	헤이그국제아동입양협약비준과 우리의 현황·개선방안
	제2022-04호	물적분할에 대한 상법 개정 방향
	제2022-05호	유책주의와 파탄주의에 관한 최근의 동향
	제2022-06호	경영판단원칙의 법제화에 관한 시론
	제2022-07호	보험료와 금융환경변화에 관한 법적 연구
	제2022-08호	미혼부(생부)의 출생신고에 관한 연구
	제2022-09호	긴급조치에 대한 최근 대법원 판례의 동향과 시사점
	제2022-10호	복수의결권제도의 도입여부에 관한 소고
	제2022-11호	자율운행선박 상용화 관련 법률문제
	제2022-12호	동물 관련 법제에 관한 최근의 이슈
	2022년 한국법학원 현안보고서(합본)	
2023	제2023-01호	보험계약의 무효 사유에 관한 연구
	제2023-02호	퍼블리시티권의 도입과 전망
	제2023-03호	회사 법인격의 형해화에 관한 판례 동향
	제2023-04호	21대 국회 인공지능 관련 법안 현황 및 쟁점
	제2023-05호	실손의료보험의 운영현황과 쟁점에 관한 검토
	제2023-06호	친권 개념의 변화 - 이혼한 부모의 공동친권을 중심으로 -
	제2023-07호	학교법인의 도산 관련 쟁점
	제2023-08호	제사주재자의 결정에 관한 최근 판례의 동향과 쟁점
	제2023-09호	'디지털자산 및 사법에 관한 UNIDROIT 원칙'의 개관
	제2023-10호	프랑스의 양육비이행제도
	제2023-11호	인공지능 모빌리티 활성화를 위한 보험제도 검토
	제2023-12호	노란봉투법에 관한 쟁점과 동향
	2023년 한국법학원 현안보고서(합본)	

연도	일련번호	제목
2024	제2024-01호	「기업결합 심사기준」의 개정 배경과 세부내용의 검토
	제2024-02호	매매계약에 있어서의 사정변경과 불안의 항변권
	제2024-03호	보험산업의 인공지능 활용 현황 및 법적 쟁점
	제2024-04호	민법 제915조의 징계권 폐지와 체벌금지법의 도입 필요성
	제2024-05호	의무공개매수제도의 주요 쟁점과 시사점
	제2024-06호	제3자를 위한 계약 - 대법원 2021. 8. 19. 선고 2018다244976 판결을 중심으로 -
	제2024-07호	디지털화에 따른 다국적기업의 조세 이슈
	제2024-08호	유류분 제도의 과거, 현재 그리고 미래
	제2024-09호	인공지능의 현재와 미래
	제2024-10호	보험사기 방지를 위한 전담기구 도입 방안 검토
	제2024-11호	금융회사 책무구조도와 내부통제 관리의무
	제2024-12호	동성 동반자의 국민건강보험 피부양자 자격에 관한 검토 - 2024년 7월 18일 대법원 전원합의체 판결(2023두36800)을 중심으로-
2024년 한국법학원 현안보고서(합본)		

한국법학원 연구보고서 상-24-05

## 사외이사제도의 개선 방향에 관한 연구

2024년 12월 29일 인쇄

2024년 12월 31일 발행

발행인 이기수

발행처 사단법인 한국법학원  
서울특별시 용산구 백범로90길 32, 2층  
전화 : 02-752-7481/02-753-6002, Fax : 02-773-0823  
e-mail : ksl@lawsociety.or.kr(또는 klcklk@daum.net)

인쇄 한국컴퓨터인쇄정보사 전화 02-2275-8106

종이책 ISBN 979-11-992417-4-9 (93360)

전자책 ISBN 979-11-992417-5-6 (95360)



서울특별시 용산구 백범로 90길 32, 2층  
전화 : (02) 753-6002, 752-7481 팩스 : (02) 773-0823  
홈페이지 : [www.lawsociety.or.kr](http://www.lawsociety.or.kr)

