

III. 이사회내 소위원회 운영 사례와 시사점

1. 논의 배경

- 최근 들어 기업 지배구조 개편에 대한 관심이 집중되고 있으며, 이사회 기능 강화라는 차원에서 소위원회의 활성화에 대한 논의가 활발함
 - 경영 활동 투명성의 한 수단으로 이사회 제도내 소위원회 운영을 통한 의사 결정 과정이 요구됨
- 한국은 소위원회 제도가 없었으며, 최근 들어 제도가 도입되고 있음
 - 감사위원회는 기존의 상근감사를 대체하여 설치하도록 의무화 되었음
 - 지배구조 모범규준에서는 감사위원회, 이사추천위원회(주주위원회), 보상위원회, 운영위원회, 사외이사 회의 등을 설치하도록 권고하고 있음
- 이에 본 고는 선진기업의 소위원회 운영 사례를 통해 의사결정의 투명성과 전략적 기능 강화에 대한 시사점을 제시하고자 함

2. 미국 기업의 소위원회 운영 사례

- (GE) 운영, 재무, 감사, 보상, 추천 등의 일반적인 소위원회 외에 공공정책, 기술 등 총 7개의 소위원회가 있음
 - 전체 이사회는 소위원회에서 검토한 안건을 재심의하고 의결하는 역할을 하고 있으며, 소위원회는 세부 사항을 분석 검토하여 본회의에 의견을 제시함
- (Ford) 감사, 보상, 재무, 추천의 4개 소위원회를 두고 있음
 - 사내이사가 감사위원회, 재무위원회, 추천위원회에 소속되어 있음
- (Hewlett-Packard) 경영, 감사, 보상, 재무/투자결정, 추천의 5개 소위원회를 두고 있음
 - 경영위원회의 경우 사내이사만이 구성원으로 참여하며, 감사위원회, 재무/투자결정위원회, 추천위원회에 사내이사가 참여하고 있음

3. 시사점

- 소위원회는 기능별로 경영 전략 수립 기능과 감시 기능으로 구분할 수 있음
 - 소위원회는 경영 전략 수립 기능(사전적인 의사 결정 기능)과 감시 기능(사후적인 감독 및 결과 보고) 제고를 목적으로 설치하고 있음
 - 경영 전략 기능을 위한 소위원회는 경영, 운영, 재무, 기술위원회 등이 있으며, 감사, 보상, 추천위원회 등은 경영 활동에 대한 감시 기능을 수행할 수 있음
- 소위원회의 기능에 따라 이사의 구성이 달라짐
 - 경영 전략적 기능을 수행하는 소위원회의 경우 사내이사 및 사외이사, 감시 기능을 위한 소위원회의 경우 사외이사 및 주주이사 중심으로 구성하고 있음
- 소위원회의 권한은 운영 목적과 기능에 따라 한계를 명확히 해야 함
 - 미국 기업의 소위원회는 의결기관이 아니며, 본회의에 의견을 제시하는 내부기관인 경우가 대부분이나, 국내 기업의 경우 각 기업의 소위원회 운영 목적과 기능에 따라 의결 기능과 심의 기능의 한계를 명확히 해야 할 것임

1. 논의 배경

- 최근 들어 기업 지배구조 개편에 대한 관심이 집중되고 있으며, 특히 국내 기업들의 이사회 제도 개편에 대한 논의가 활발함
 - 기업 지배구조의 논의는 기업 경영 활동의 투명성을 제고하여 대리인 비용을 최소화하고, 이를 통한 기업 가치 극대화에 초점이 맞춰져 있음
- 이사회 구조 측면에서 보면 이사회의 기능 강화라는 차원에서 소위원회의 활성화에 대한 논의가 활발함
 - 경영 활동의 투명성을 제고하기 위한 수단으로 이사회 제도내 소위원회 운영을 통한 의사 결정 과정이 요구됨
 - 지난 9월 27일에 기업지배구조개선위원회에서 발표한 ‘기업 지배구조 모범규준’에서도 “이사회는 필요에 따라 감사위원회, 운영위원회, 보상위원회 등 특정 기능과 역할을 수행하는 내부위원회를 설치할 수 있다”라고 하여 내부위원회의 필요성을 적시하고 있음
- 한국은 소위원회 제도가 없었으며, 최근 들어 제도가 도입되고 있음
 - 감사위원회는 기존의 상근감사를 대체하여 설치하는 것이 의무화 되었음
 - 기업 지배구조 모범규준에 의하면 감사위원회, 이사추천위원회(주주위원회), 보상위원회, 운영위원회, 사외이사 회의를 두도록 권고하고 있음

<표 1> 기업지배구조 모범규준상의 소위원회 내용

소위원회	구성	기능
감사위원회	-위원장 포함 2/3 이상을 사외이사로 구성	-독립적인 감사기능 · 회계 자료의 적정성 · 업무 집행의 적법성 등
이사추천위원회 (주주위원회)	-이사추천위원회: 1/2 이상을 사외이사로 구성 -주주위원회로 대체할 경우 주식 보유 순위를 기준으로 전체 주주의 이익을 대변할 수 있도록 구성	-사외이사의 추천 -점진적으로 모든 이사 추천
보상위원회	-사외이사를 중심으로 구성	-경영진 보상 결정
운영위원회	-언급 없음	-언급없음
사외이사 회의	-사외이사만으로 구성	-경영 감독/지원 기능의 제고

주 1: 사외이사의 평가 및 보상 결정 주체에 대해서는 모범규준에 언급이 없음

주 2: 사외이사는 그 정의상 회사 및 경영진과 이사 이외의 이해관계가 없는 자이며, 따라서 주주이사는 경영진이 아니더라도 사외이사에 포함되지 않음

- 본고는 의사 결정 과정의 투명성 확보라는 차원에서 이사회 제도에 있어 선진 기업의 소위원회 운영 사례를 통해 시사점을 제시하고자 함
- 특히 미국 기업의 소위원회 구성과 운영 사례를 통해 국내 기업의 소위원회 제도 활성화 방안을 위한 시사점을 제시함

2. 미국 기업의 소위원회 운영 사례

○ GE의 사례

- 이사회는 전체 이사회와 소위원회로 나누어 운영하고 있음
 - 전체 이사회는 소위원회에서 검토한 안건을 재심의하고 의결하는 역할을 함(98년 중 8회 개최)
 - 소위원회는 세부 분야별로 전문 분야를 고려하여 구성하며, 세부 사항을 분석 검토하여 본회의에 의견을 제시함(의결기관은 아님)
 - 운영, 재무, 감사, 보상, 추천 등의 기본적인 소위원회 외에 회사의 경영 전략적 필요에 의해 공공정책과 기술위원회를 설치하여 총 7개의 소위원회를 운영하고 있음
 - 운영 방식은 위원회의 성격에 따라 다양하지만 연간 회의 횟수가 평균적으로 4~5회 정도 실시되고 있음

<표 2> GE의 소위원회 현황

(98년 말 현재)

구분	기능	위원장	이사 구성		회의 횟수	
			사내	사외	94년	98년
전체 이사회		사내	4	12	8	8
운영위원회	운영	사외	3	10	4	4
재무위원회	재정, 투자결정	사외	1	4	4	4
감사위원회	감사	사외	0	5	4	4
보상위원회	임원 급여	사외	0	5	9	10
추천위원회	이사후보 선출	사외	0	5	3	3
공공정책위원회	공익 활동	사외	4	9	2	2
기술위원회	기술	사외	2	4	1	1

– 소위원회는 대체로 사외이사를 중심으로 운영되고 있음

- 소위원회 위원장은 모두 사외이사가 맡고 있음
- 사외이사는 전략적 기능 소위원회의 경우 전문 경영인, 엔지니어 등 외부 전문가로 구성되어 있으며, 감시 기능 소위원회는 주주이사 및 사외이사로 구성되어 있음
- 감사, 보상, 추천위원회 등 경영 활동에 대한 감시 기능을 수행하는 소위원회는 사내이사가 배제되어 운영되고 있음

○ Ford의 사례

– 감사, 보상, 재무, 추천의 4개 소위원회를 두고 있음

- 재무위원회는 위원장을 사내이사가 맡고 있으며, 그 밖의 소위원회 위원장은 사외이사로 구성됨
- 보상위원회에서는 사내이사의 참여가 배제되었으나, 감사, 재무, 추천위원회에는 사내이사가 참여하고 있음
- 주주이사가 사내·외 이사로 재직하면서 재정위원회, 추천위원회에 소속되어 있음
- 개인 대주주 3명이 사내·외 이사로 투자, 이사후보 선출 등의 의사결정에 참여하고 있음

<표 3> Ford의 소위원회 현황

(99년 10월 현재)

구분	기능	위원장	이사 구성	
			사내이사	사외이사
전체 이사회		사내	3	11
감사위원회	감사	사외	1	3
보상위원회	임원 급여	사외	0	3
재무위원회	재정, 투자결정	사내	3(2)	4(1)
추천위원회	이사후보 선출	사외	3(2)	9

주: 1. 괄호안은 주주이사 수임

2. 포드家에서는 사내이사 2명, 사외이사 1명 등 총 3명이 이사회에 참여하고 있음

○ Hewlett-Packard의 사례

- 경영, 감사, 보상, 재무/투자결정, 추천의 5개 소위원회를 두고 있음

- 경영위원회만이 사내이사가 위원장으로 있으며, 기타 소위원회 위원장은 사외이사가 맡고 있음
- 경영위원회의 경우 전체 구성원이 사내이사이며, 감사, 재무/투자결정, 추천위원회에 비록 소수이지만 사내이사가 참여하고 있는 것이 특징적임
- 감사위원회, 재무/투자결정위원회, 추천위원회에 주주이사가 참여하고 있으며, 감사위원회와 추천위원회의 경우 명예이사인 휴렛(Hewlett)이 위원으로 소속되어 있음

<표 4> Hewlett-Packard의 소위원회 현황

(99년 10월 현재)

구분	기능	위원장	이사 구성	
			사내이사	사외이사
전체 이사회	운영	-	2	12
경영위원회	운영	사내	2	0
감사위원회	감사	사외	1(1)	4
보상위원회	임원 급여	사외	0	5
재무/투자결정위원회	재정, 투자결정	사외	1	6(1)
추천위원회	이사후보 선출	사외	1	5(2)

주: 1. 괄호안은 주주이사 수임

2. 사내·외 이사 외에 William R. Hewlett이 명예이사로 이사회 구성원으로 참여하고 있음

3. 시사점

- 소위원회는 기능별로 경영 전략 수립 기능과 경영 활동에 대한 감시 기능으로 구분할 수 있음

- 소위원회는 경영 전략 수립 기능(사전적인 의사 결정 기능)과 감시 기능(사후적인 감독 및 결과 보고) 제고를 목적으로 설치하고 있음
- 이에 따라 이사회 내의 소위원회도 두 가지 기능을 모두 수행할 수 있도록 다양하게 설치해야 함
- 경영 전략 기능을 위한 소위원회는 경영(운영), 재무, 공공정책, 기술위

원회 등이 있으며, 감사, 보상, 추천위원회 등은 경영 활동에 대한 감시 기능을 수행할 수 있음

– 소위원회의 기능에 따라 이사의 구성이 달라짐

- 소위원회의 위원장은 사외이사가 맡는 경우가 많으며, 경영 전략적 기능의 경우에는 사내이사가 위원장이 되는 경우도 있음
- 경영 전략적 기능을 수행하는 소위원회는 사내이사를 포함하여 구성하며, 사외이사는 전문 경영인이나 엔지니어 같은 외부 전문가로 구성됨
- 감시 기능을 위한 소위원회의 경우 사외이사 및 주주이사 중심으로 구성함
- 이사회의 기능 중 감사, 보상, 추천의 기능은 주주이사의 참여가 필요한 핵심적인 기능으로 미국 기업의 경우 주주이사 및 개인 대주주들이 사내, 사외, 명예이사로 기업 경영에 적극적으로 참여하고 있음

– 소위원회의 권한은 운영 목적과 기능에 따라 한계를 명확히 해야 함

- 미국 기업의 소위원회는 의결기관이 아니며, 본회의에 의견을 제시하는 내부기관인 경우가 대부분임
- 우리나라의 기업지배구조 모범 규준에서는 감사, 이사후보추천위원회가 권한의 위임을 통하여 자체적인 의결권을 갖도록 되어 있음
- 소위원회 운영 목적과 기능에 따라 의결 기능과 심의 기능의 한계를 명확히 해야 할 것임

(백홍기 : hkback@hri.co.kr ☎ 724-4099)