

# 사외이사제도의 실효성 제고방안

정 윤 모  
손 영 락

한국증권연구원

# 사외이사제도의 실효성 제고방안

1998. 6.

책임연구원 정윤모  
연구원 손영락

한국증권연구원

— <著者 註> —

본 연구는 사외이사제도의 실효성제고와 관련된 issue들의 논점을 정리하여 분석하고 향후 문제해결을 위한 개선방안을 제시하는데 그 목적이 있습니다.

사외이사제도가 우리나라에 성공적으로 정착되기 위해서는 그 도입 단계에서는 물론 그 이후의 시행단계에서도 지속적인 연구와 논의가 필요합니다. 하지만 본 연구는 주로 사외이사제도의 도입 초기에 나타난 문제점들을 중심으로 개선방안을 모색하는 데에 초점이 맞추어져 있습니다. 따라서 향후 추가적인 연구의 필요성이 대두되는 시점에 개선과 보완을 할 예정입니다.

독자 여러분의 많은 지적과 의견들이 추후 연구 질의 향상에 많은 도움이 될 것입니다. 저자는 의견을 개진하여 주실 독자들과 지속적인 논의를 할 것을 원하며 그 분들에게 심심한 사의를 표하는 바입니다.

**연락처 수신인 : 정윤모**

**E-mail : cym@ksri.org**

**Tel : 3771-0622/3**

**Fax : 3771-0630**

# 목 차

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| I. 서론 .....                 | 1  |
| II. 사외이사제도의 도입배경 .....      | 3  |
| 1. 기존 지배구조의 문제점 노출 .....    | 3  |
| 2. 대응방안 - 사외이사제의 도입 .....   | 4  |
| III. 현행 사외이사제도의 내용 .....    | 7  |
| IV. 외국의 사외이사제도 개관 .....     | 10 |
| 1. 미국 .....                 | 10 |
| 2. 독일 .....                 | 14 |
| 3. 일본 .....                 | 16 |
| V. 사외이사제도의 운영실태 및 문제점 ..... | 18 |
| 1. 사외이사제도의 운영실태 .....       | 18 |
| 가. 사외이사의 활동 .....           | 18 |
| 나. 사외이사수 및 보수 등 .....       | 19 |

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| 다. 기업측의 반응 .....                  | 20        |
| 2. 사외이사제도의 문제점 .....              | 21        |
| 가. 감시견제능력 미비 .....                | 21        |
| 나. 독립성의 결여 .....                  | 21        |
| 다. 책임감 부족 .....                   | 22        |
| <br>                              |           |
| <b>VI. 사외이사제도의 실효성 제고방안 .....</b> | <b>23</b> |
| 1. 독립성의 강화 .....                  | 23        |
| 2. 전문성의 제고 .....                  | 25        |
| 3. 사외이사 선임의 합리화 .....             | 26        |
| 4. 책임경영의 확보 .....                 | 28        |
| 가. 사외이사의 책임강화 .....               | 28        |
| 나. 임원책임보험 가입 .....                | 31        |
| 다. 손해배상소송의 활성화 .....              | 32        |
| 5. 소유구조의 개선 .....                 | 33        |
| 6. 기업지배구조의 정비 .....               | 33        |
| <br>                              |           |
| <b>VII. 결론 .....</b>              | <b>35</b> |
| <br>                              |           |
| <b>&lt;참고문헌&gt; .....</b>         | <b>37</b> |

— < 要 約 > —

최근 기업들의 연쇄적인 부실화는 소유경영자가 전횡할 수 있는 낙후된 기업지배구조에 기인한 바가 크다. 이에 따라 기업의 지배구조를 개선하기 위한 방안의 하나로 금년 2월에 사외이사제도를 도입하였다. 사외이사제도는 기업으로부터 독립된 외부의 사외이사를 통하여 소유경영자의 독주를 견제하고 전문성을 제고하기 위한 것이었다.

그러나, 현재의 사외이사제도 운영실태를 살펴보면, 사외이사가 소유경영자의 측근인사들로 선임되고 있어 독립성의 결여로 인해 경영진의 전횡을 견제하는 기능을 수행하기 힘들고, 사외이사들의 책임감과 전문성도 부족하다는 문제점들이 드러나고 있다.

사외이사제도가 우리나라에 성공적으로 정착되기 위해서는 다음과 같은 개선이 필요하다. 우선 사외이사가 소유경영자로부터 독립되어야 하며, 이를 위해서는 사외이사 자격요건의 강화, 소유경영자의 개입제한, 충분한 경영정보의 제공, 이사회에 민주적인 운영이 요구된다. 둘째, 경영정책의 합리적인 판단을 위해서는 특정분야에 대한 전문성이 제고되어야 한다. 셋째, 사외이사 선임의 합리화를 위해서는 적정 사외이사수의 확보, 누적 투표제도 도입, 기관투자자의 역할강화가 필요하다. 넷째, 사외이사의 책임경영을 확보하기 위해서는 법적 책임을 철저히 물어야 하며, 이를 위해서는 대표소송권의 단독주주권화 등 책임을 용이하게 추궁할 수 있도록 관련제도를 개선하고, 임원책임보험의 가입을 검토하여야 한다. 다섯째, 근본적으로는 경영의 독주를 가능하게 하는 소유구조의 개선노력이 필요하다. 마지막으로, 이사회·사외이사 및 감사에 관한 현행 기업지배구조를 체계적으로 정비하고 그 책임한계를 명백하게 규정할 것이 요구된다.

## I. 서론

- 우리나라의 사외이사제도는 1980년대 후반 들어서부터 그 도입여부가 논의되기 시작하다가, 지난 연말 IMF관리체제가 들어서면서부터 이를 도입하는 방향으로 분위기가 급진전되었음. 이에 따라 금년 2월 기업 경영의 투명성제고를 위한 기업지배구조의 개선방안의 일환으로 사외이사제도가 주권상장기업에 한하여 도입됨.
- 사외이사는 기업경영에 관한 의사결정과 경영진의 업무집행에 대한 감독기능을 성실하게 수행함으로써, 경영진이 선량한 관리자의 의무를 다하도록 하고, 투자자인 주주의 이익이 극대화되도록 하여야 함.
- 그럼에도 불구하고, 모처럼 도입된 사외이사제도가 유명무실화될 조짐이 보이고 있어 우리를 안타깝게 하고 있음.
- 즉, 사외이사가 소유경영자와 가까운 인사들로 채워져 대주주나 경영진의 전횡을 견제하여 기업의 투명성을 제고하고 기업에 대한 투자를 촉진시킨다는 본래의 도입취지는 퇴색되고, 불필요한 비용만 드는 유명무실한 제도로 전락하여 오히려 기업의 경쟁력과 효율성을 저해할 우려가 있다는 지적들이 제기되고 있음.
- 사실 사외이사제도는 이미 1984년에도 국영기업체 및 금융기관의 경영관리체제의 확립과 책임경영을 위해 도입된 바 있으나, 아무런 실효를 거두지 못했음.

- 따라서, 사외이사제도의 실효성을 제고하기 위해서는 현재 시행중인 사외이사제도가 우리 기업환경에서 어떻게 뿌리를 내리고 있는지, 그리고 효과적으로 뿌리를 내리려면 어떤 개선조치가 필요한지 등에 대해 살펴볼 필요가 있음.

## II. 사외이사제도의 도입배경

### 1. 기존 지배구조의 문제점 노출

- 1997년 이후 한보, 기아 등 대기업들의 연쇄적인 부실화는 경기침체 등 경제환경의 악화뿐만 아니라, 소유경영자가 경영을 전횡하는 낙후된 기업지배구조에도 기인함.
  - 소유주 중심의 경영구조의 폐해로는 경영악화, 분식결산, 불법이익 공여, 기업도산 등이 있는데, 이와 같은 폐해가 발생하는 가장 큰 원인은 경영진에 대한 통제장치가 미약하여 경영진의 독주가 가능하다는 데에 있음.
  - 정부도 M&A 규제, 대량주식취득제한, 기관투자자의 의결권제한 (Shadow Voting) 등 각종 규제를 통하여 대주주의 경영권을 보호하였음.

#### < 소유경영 일체형 기업지배구조의 장단점 >

| 장 점   | 단 점  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>· 소유경영자의 추진력과 능력 여하에 따라 기업가정신이 최대한 발휘될 수 있음</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 소수주주의 보호 미흡</li> <li>· 소유경영자의 전횡으로 인한 자원 배분의 왜곡과 기업경영의 비효율을 예방할 수 있는 견제장치 부족</li> </ul> |

- 현재 우리나라의 경영진에 대한 통제장치는 어느 하나 제대로 그 기능을 발휘하지 못하고 있음.

- 경영진 통제장치는 기업의 소유자인 주주에 의한 경영통제, 감사에 의한 업무 및 회계감사, 외부감사인에 의한 회계감사, 이사회에 의한 업무집행감독 등 다양하게 마련되어 있지만, 이들 모두가 통제기능을 제대로 발휘하지 못하고 있음.
- 이사 혹은 이사회제도에 관해서도, 그 동안 소유경영자가 이사의 선임에 절대적인 권한을 행사하여 이사들이 대주주에게 예속되었고, 이사회도 비민주적으로 운영되어 대주주나 이들의 영향권내에 있는 경영진들의 독단적인 기업경영에 대한 견제기능은 지극히 미약함.
  - 사내이사로 구성된 이사회는 소유경영자의 전횡을 법적으로 합리화시켜주는 장식물로 전락
  - 내부경영에 참여하는 이사로 구성된 이사회가 업무집행과 업무감시를 동시에 담당하여 감시기구로서의 기능이 제약
    - 이사회가 사장, 부사장, 전무, 상무 등 사내이사로 구성되고, 이사들간에 상하관계가 존재하므로 감독기능을 발휘할 여지가 거의 없음.

## 2. 대응방안 - 사외이사제의 도입

- 이에 따라, 기업경영에 관한 권한이 소유경영자에게 과도하게 집중됨으로써 발생하는 문제를 제거하기 위해서는, 소유경영자 중심의 기업 지배구조를 대폭 개선함과 동시에 소액주주의 권리를 보호하여야 한다는 인식이 확산됨.

- 대주주와 소액주주를 포함한 모든 주주의 이익이 극대화되고, 공평하게 확보되도록 기업경영이 이루어져야 주식회사제도의 정상적인 운영이 가능
  - 이를 개선하기 위한 방안으로 사외이사제도의 도입, 감사제도의 개선, 회사지배권시장의 활성화, 소액주주의 권리강화, 기관투자자의 역할강화, 공시제도의 정비 등 다양한 견해가 제기되었음.
- 그 결과, 금년 초에 이사회 기능의 활성화를 도모하기 위하여 미국에서 운영되고 있는 사외이사제도를 도입함. 이번에 도입된 사외이사제도의 핵심은 기업의 이사회에 외부인사를 영입하여 기업경영에 대한 외부로부터의 객관적인 감독기능을 제고하자는 것임.
- 1980년대 이후 경제의 민주화·자율화추세로 인해 정부의 기업통제 기능이 현저히 약화되었지만 이를 대체할 수 있는 사회적 견제장치가 결여됨. 이에 따라 정부도 소유경영자의 독단적인 기업경영을 견제할 수 있는 제도적 장치를 마련해야 할 필요성을 인식하고 있었음
- 사외이사제도는 독립적이고 객관적인 외부의 시각을 기업에 제공해줌으로써, 내부의 폐쇄적이고 획일적인 사고로 인해 초래될 수 있는 기업의사결정의 과오를 사전에 예방할 수 있음.
- 사외이사제도의 도입효과
- 기업경영의 투명성 제고
    - 경영자와 외부투자자·이해관계자간의 정보 비대칭성 축소
    - 기업 회계정보의 투명화

- 경영감시활동의 강화
  - 소유경영자의 독단적 경영 견제
- 경영의 효율성 제고
  - 대리인 비용의 최소화
  - 국제경쟁력 강화에 기여
  - 기업의 수익성 제고
- 경영의 전문성 보완
  - 특정 분야의 전문가 활용
- 투자자에 대한 신뢰도 제고
  - 기업의 신뢰성 회복
- 의사결정과정의 합리화
  - 민주적 토론과 의사결정

### Ⅲ. 현행 사외이사제도의 내용

#### ○ 도입방식

- 우리나라는 금년 2월에 기업의 경영투명성 제고 및 지배구조 개선을 위하여, 사외이사제도를 증권거래소의 「유가증권상장규정」을 통하여 부분적으로 도입하였음.

- 증권거래법 88조 :

증권거래소는 유가증권시장에 상장되어 있는 유가증권의 관리를 위하여 「유가증권상장규정」을 정하여야 하며, 동 상장규정에는 유가증권의 상장과 상장폐지에 관한 사항이 포함됨.

#### ○ 적용대상기업

- 모든 주식회사를 대상으로 하지 않고, 법률이 아닌 증권거래소규정으로 주권상장법인에 한하여 사외이사선임을 의무화함.
- 향후 사외이사제도를 주식회사 일반에 대해 확대 적용할 것인지는 사외이사제도의 도입효과와 그로 인한 비용발생을 비교하여 결정. 이 경우 증권거래소규정이 아닌 상법에 사외이사의 도입의무에 관한 일반적인 근거규정을 두어야 할 것임.

#### ○ 사외이사의 개념

- 「사외이사」의 개념은 여러 가지로 정의될 수 있음.
  - 일반적으로 이사는 임직원직을 겸하는 여부에 따라, 임직원직을 겸하는 사내이사(inside director)와 겸하지 않는 사외이사(outside director)로 구분됨.

- 사외이사의 독립성과 관련하여, 전직 임직원, 회사의 고문변호사, 회계사, 거래은행의 임직원 등과 같이 회사와 일정한 관계에 있는 준내부자(quasi-insider)가 사외이사에 포함되는지의 여부에 대해서는 이견이 존재
- 현행 거래소규정에서는 사외이사를 상무에 종사하지 않는 자로 정의하여(유가증권상장규정 2조 12항), 원칙적으로 고용관계만 없으면 사외이사에 해당함.
  - 다만, 당해 기업에 최근 2년 이내에 임직원이었던 경우는 사외이사의 자격을 제한하여 사외이사에서 제외

○ 사외이사 비율

- 모든 주권상장법인은 98년 결산주주총회까지는 최소 1인 이상, 그 이후에는 총이사수의 1/4 (최소 1인) 이상의 사외이사를 선임하여야 함.
- 총이사수의 기준
  - 선임된 사외이사가 포함된 법인 등기부등본상 이사수

○ 사외이사의 자격

- 경영, 경제, 회계, 법률 또는 관련기술 등에 관한 전문지식이나 경험이 풍부한 자
- 다만, 당해 법인 및 당해 법인의 최대주주 등과 이해관계가 있는 자는 제외

< 사외이사 비적격자 >

1. 최대주주 등
2. 사외이사가 아닌 이사의 배우자 및 직계존비속

3. 당해 법인의 임직원(상무에 종사하는 자) 또는 최근 2년 이내에 임직원이었던 자
4. 당해 법인의 계열회사(공정거래법상의 계열회사)의 임직원 또는 최근 2년 이내에 임직원이었던 자
5. 당해 법인과 중요한 거래관계가 있는 법인 기타 사업상 경쟁관계 또는 협력관계에 있는 법인의 임직원 또는 최근 2년 이내에 임직원이었던 자
6. 당해 법인의 임직원이 사외이사로 있는 법인의 임직원
7. 3개 이상의 다른 주권상장법인의 사외이사로 근무하는 자
8. 증권거래법 191조의12 3항 각 호에 해당하는 자

○ 제재조치

- 사외이사를 선임하지 않으면 주권상장 폐지요건에 포함됨.
- 사외이사 미선임법인은 관리종목으로 지정(사업보고서 제출마감일 익일)
- 상장폐지유예기간은 2년

## IV. 외국의 사외이사제도 개관

### 1. 미국

#### ○ 이사회(Board)의 지위

- 법률상 이사회(Board)의 권한은 강력하여, 정관에서 다르게 정하지 않는 한 회사의 모든 권능은 이사회 자체에 의하거나 또는 그 감독하에 행사되며, 회사경영은 이사회(Board)의 지시하에 수행되도록 규정(모범회사법 제8.01조 b항)
- 그러나, 대규모 공개회사의 경우에 경영권은 임원에게 위임되어 있음. 따라서 이사회(Board)의 주된 기능은 회사의 기본적인 경영정책을 수립하고 경영을 감독하는 것이며, 경영 그 자체는 CEO를 정점으로 하는 경영진(임원)이 담당하는 것이 일반적임.
- 주주대표로 구성되는 이사회(Board)가 임원을 선임하여 업무집행기능을 담당시키고, 임원의 업무집행을 계속적으로 감독하면서 중요한 사항에 대하여는 직접 업무집행에 관한 의사결정을 수행(single board system)
  - 미국에서 이사(director)라 함은 이사회(Board)를 구성하는 자를, 임원(officer)이라 함은 회사의 업무집행을 담당하는 자(반드시 이사회(Board)의 구성멤버는 아님)를 말함.

#### ○ 위원회(Committee)의 설치

- 이사회(Board)는 감독업무를 효율적으로 수행하기 위하여 위원회를 설치할 수 있음. 증권거래위원회(SEC)는 감사위원회(audit committee)를 두도록 요구하고 있어 상장회사들은 예외 없이 감사위원회를 설치.

이러한 경향은 비상장회사에까지 점차 확산되는 추세임.

- 모범회사법(MBCA)에 의하면, 정관 또는 업무규칙에 별도의 정함이 없는 한 이사회는 1개 이상의 위원회(2인 이상으로 구성됨)를 설치하여, 이사가 근무하도록 임명할 수 있음(제8.25조 a항).

○ 사외이사제도의 도입

- 미국에서 사외이사가 주목받게 된 계기는 1964년에 뉴욕증권거래소(NYSE)가 투자자에 대한 충실한 정보공시를 위해서 그 업무를 담당하는 2인 이상의 사외이사를 두도록 요청한 것임.
- 그 후 1970년대 들어 Penn Central사의 경영파탄이나, Gulf사 및 Lock-heed사와 같은 대기업들의 위법한 정치헌금 및 부정지출사건이 드러나면서, 그 대책으로써 1978년에 NYSE는 모든 상장회사에 대하여 사외이사만으로 구성되는 감사위원회를 설치하도록 의무화하였고, 미국법조협회(ABA : American Bar Association)도 이사의 과반수를 사외이사로 선임하도록 제안.
  - NYSE가 사외이사를 두도록 한 이유는 미국에는 監事제도가 존재하지 않으므로 투자자 보호를 위하여 이사 중의 일부에 대하여 감독기능을 부여하기 위함.
- 1992년에는 미국법률협회(ALI : American Law Institute)가 기업 지배구조에 관한 보고서에서, 공개 대기업의 이사회는 과반수 이상인 회사의 상급집행임원(senior executives)과 이해관계가 없는 자로 임명되어야 한다고 제안
  - 최근 들어서도 이사회 감독기능을 강화하기 위하여 사외이사와 위원회제도의 확충이 도모되고 있음.

- 이처럼 미국에서의 사외이사제도는 이사회에서 임원을 감독하기 위해 도입되었고, 기업내부적인 요인보다는 기업외부적인 요인에 의해 확대되었음. 그러나 NYSE를 제외하고는 사외이사의 선임을 강제하지는 않음.

#### ○ 사외이사의 권한

- 사외이사는 감사위원회에 참여하여 경영을 감독하고, 임원의 임면과 평가, 기본적인 경영정책의 결정, CEO의 보수심사, 이해충돌거래의 평가 등의 권한을 보유
- 사외이사의 경영감시기능에 대한 일부 비판도 있지만, 기관투자자의 회사지배구조에 관한 개입과 사외이사의 활약으로 사외이사의 역할은 긍정적인 평가를 받고 있음.
  - 사외이사가 제대로 기능을 수행하는 기업과 그렇지 못한 기업의 경영성과가 다르다는 다수의 실증분석이 이를 입증함.
  - GM, IBM, American Express 등은 사외이사의 활약으로 무능한 경영자를 퇴진시켰음.

#### ○ 사외이사의 독립성

- 미국법률협회는 사외이사를 최고경영자와 “중대한 관계”를 갖지 않는 독립된 자로 규정
- 중대한 관계(significant relationship)란 ?
  - 이사가 회사에 고용된 상태이거나, 최근 2년 이내에 고용된 적이 있는 경우
  - 현재 회사의 간부사원으로 근무중이거나 최근 2년 이내에 고급 간부로 근무한 적이 있는 자와 부자, 형제, 근친관계에 있는 경우

- 최근 2년간 이사가 회사와 20만 달러를 초과하는 거래관계(대부 관계 등 일정한 경우는 제외)가 있는 경우, 또는 최근 2년간 회사와 이사가 주식을 보유하고 있는 회사와의 사이에 거래규모가 이사의 지주비율을 곱하면 20만 달러를 초과하는 경우
- 회사와 최근 2년간의 거래규모가 총수입의 5% 혹은 20만 달러 중 더 큰 금액을 초과하는 조직의 고급간부를 겸한 경우
- 최근 2년간 회사의 법률고문이었던 적이 있는 법률사무소나 회사의 투자고문이나 간사인수인으로 선임되었던 적이 있는 투자은행에 근무중이거나 회사가 그 법률사무소 또는 투자은행을 선임하던 당시에 근무하였던 경우

#### ○ 사외이사의 비율

- 사외이사의 비율은 점차 증가하고 있으며, 이는 외부적 요청의 반영으로 보임.
- 사외이사의 비율에 관한 정확한 자료는 나타나고 있지 않지만 대략 최소 과반수 이상을 차지하고 있음.
  - 상장회사들은 전체 이사의 70 ~ 80%를 비상근 사외이사로 채우고, 이들은 전·현직 기업경영인, 재무나 법률전문가, 소액주주대표임.
- 사외이사의 근속년수에 관한 1989년의 조사보고서에 의하면 제조업, 금융업, 서비스업의 경우 8~9년으로 매우 장기임.
- 이사수는 우리나라와 비교하여 현저히 적음. 이것은 이사회역할이 우리와 다르기 때문임. 그러나 업무집행을 담당하는 임원의 수는 많음.

< 미국 대기업의 사외이사 현황(1997년) >

(단위 : 명)

| 회사명       | 이사(Director) |       | 임원(Officer) |
|-----------|--------------|-------|-------------|
|           | 총이사수         | 사외이사수 |             |
| GM        | 16           | 14    | 54          |
| GE        | 14           | 10    | 26          |
| Merck     | 13           | 12    | 27          |
| IBM       | 11           | 9     | 24          |
| AT&T      | 10           | 8     | 24          |
| Du Pont   | 13           | 9     | 22          |
| Citicorp  | 14           | 10    | 109         |
| Int.Paper | 14           | 12    | 51          |
| P&G       | 17           | 13    | 36          |
| W-Mart    | 13           | 9     | 42          |
| Exxon     | 10           | 7     | 20          |
| E.Kodak   | 11           | 10    | 49          |

○ 사외이사의 보수

- 사외이사의 보수지급방법은 이사회에서는 일정액의 연봉(Annual Retainer)과 회의시 마다의 수당(Fee)을, 위원회에서는 연봉만을 지급하는 것이 일반적임. 1996년의 평균지급총액은 업종마다 다소 상이하지만 대략 30,000 ~ 33,000달러 수준임.

## 2. 독일

○ 이사회와 감사회의 이원적 구조

- 독일의 기업지배구조는 업무집행기관인 이사회와 업무감사기관인 감사회로 구성되는 이원적 구조임(dual board system).
- 감사회는 주주에 의해 선임되는 감사로 구성되며, 업무집행기관에 대한 감독을 하고 이사회를 구성하는 이사를 선임함. 일반적으로

감사회는 회사의 업무집행에 적극적으로 관여할 수 없지만, 필요한 경우에는 이사회에 대하여 동의 등의 형식으로 사실상 업무집행에 간접적으로 관여하기도 함.

- 감사회는 이사회의 상위기관

- 이사회는 감사회에 의해 선임되는 이사로 구성되며, 업무집행기관으로서 회사의 경영정책을 수립하고 업무를 집행
- 감사회와 이사회는 엄격히 분리되어 동일인의 이사와 감사 겸직은 금지됨.

#### ○ 감사회의 권한

- 이사회는 감사회에 대하여 회사의 업무에 관한 정확한 자료를 제출하여야 하며, 감사회는 언제든지 이사회에 대하여 추가자료를 요구할 수 있음. 감사회는 회사의 모든 서류와 자료에 대하여 감사할 수 있음.
- 1976년의 공동결정법에 따라 감사회는 주주뿐만 아니라, 근로자, 채권자, 기업대표, 학자, 공익대표 등 폭넓은 이해관계자로 구성되며, 연 2~4회 정기개최됨.

#### ○ 기업지배구조의 특성

- 미국과 비교하여 업무집행을 감독하기 위한 독립된 기관으로서 감사회가 존재한다는 점에서 형식적인 차이가 인정됨. 그러나 독일이나 미국 모두 임원의 선임 및 감독권한을 가지는 조직과 경영을 집행하는 조직이 서로 분리되어 있다는 점에서 기능적인 유사성이 인정됨.

- 독일의 주식법상 감사회의 기능을 미국에서는 사외이사가 담당함. 미국의 사외이사는 기본적인 경영정책을 결정하고 임원의 업무집행을 승인함으로써 기업경영에 직접 참여함에 비하여, 독일의 감사회는 원칙적으로 업무집행의 권한이 배제되어 있고 다만 예외적으로 업무집행의 기능을 수행함.

### 3. 일본

#### ○ 기업지배구조

- 일본의 기업지배구조도 이사회와 감사회로 구성되는 이원적 구조임 (dual board system).
  - 감시기능을 제고하기 위하여 1993년 상법을 개정하여 사외감사 제도를 도입하고 감사의 수를 증원하여 감사회를 설치
- 이사회는 주로 내부인 중에서 주주총회에서 선임되는 이사들로 구성되며, 업무집행에 관한 주요의사결정과 감독에 참여
  - 상법상 주주총회가 이사를 선임하도록 되어 있지만, 실제로는 사장이 사내인사 중에서 선임추천하는 자를 형식적으로 선임할 뿐임.
  - 이사들의 수가 너무 많아 대기업의 경우에는 40~50명 수준임.
- 형식상 이사회는 업무를 집행하고 이사의 업무집행을 감독하나, 업무집행과 업무감시가 동일주체에 귀속되어 실질적인 감시기능이 제한됨.
- 이사회의 경영감시기능이 미약하고, 기업집단의 경우 사장회의에서 주요 경영전략이 결정됨.

○ 사외이사제도의 도입논의

— 일본의 경우 90년대초 버블경제의 붕괴를 계기로 금융·증권에서 뇌물공여 등의 비리문제가 발생하자 사외이사제도의 도입논란이 있었음. 이러한 문제를 해결하기 위하여 일부 기업에서 사외이사제도를 도입하기도 하였음.

- 기업경영에 대한 감독기능의 미비와 기업지배구조의 무력화가 경영악화와 비합법적인 기업활동의 원인을 제공

— 자민당은 일본기업의 경영감시기능 강화의 일환으로, 경영진의 독단을 막고 일반주주의 보호를 위해 주식회사의 사외이사제도 도입을 검토하고 있고, 자생당도 상무회를 폐지하고, 2년에 걸쳐 이사를 2/3로 감축하겠다는 정책을 발표

○ 사외이사제도의 도입사례

— 일본은 아직 제도적으로 사외이사제도를 도입하지 않고 있으며, 다만 기업 자율적으로 일부 기업에서 사외이사제도를 도입하고 있음.

- Sony사는 미국형 이사회제도를 도입하여 이사수를 대폭 줄이고 사외이사를 영입하여 의사결정과 집행을 분리하여 이사회는 의사결정을, 집행임원은 사업추진을 담당하도록 하였음.
- نيسان자동차도 경영의 최고 의사결정기관으로서 이사 및 감사의 전원으로 구성되는 경영기획회의를 신설, 경영회의와 상무회는 폐지하고 중요안건은 전원토의로 결정

## V. 사외이사제도의 운영실태 및 문제점

### 1. 사외이사제도의 운영실태

- 금년 2월에 사외이사제도가 도입되고 나서, 지난 3월 정기주주총회에서 12월 결산 상장법인들은 사외이사를 일부 선임하였음.
  - 아래에서는 금년 4월 증권거래소 및 전경련이 사외이사 운영실태를 조사한 자료를 중심으로 살펴보기로 함.

#### 가. 사외이사의 활동

- 사외이사들은 기업의 경영활동에 관해 조언과 자문을 하고, 주요안건 처리에 적극적인 의견을 제시하는 경우도 적지 않음.
- 그러나 사외이사들의 역할은 조언을 하는 수준으로 소유경영자의 독주를 견제하기에는 미흡하고, 제도가 형식적으로 운영되고 있어 본래의 역할을 기대하기가 곤란하다는 지적이 많음.
  - 주식소유분산을 통한 소유·경영의 실질적인 분리가 이루어지지 않는 한, 이사회가 소유경영자를 견제한다는 것은 사실상 용이하지 않을 것임.
- 사외이사제도는 현행 내부인사중심의 이사회에 약간의 외부인사를 영입하는 정도로 실시

- 전직 임직원이나 전직 계열사 임직원 등 관계인이 18.1%에 달해 그 비중이 높음.
    - 이 중 비상임이사를 사외이사로 선임한 경우가 8.7%로 가장 많았고, 전직 임직원 4.8%, 전직 계열사 임직원 1.9% 등임.
  - 외국인을 사외이사로 선임하거나, 외국인 투자자를 대표하는 자를 사외이사를 선임한 사례도 발생
    - SK텔레콤의 주주인 타이거 펀드가 사외이사를 추천
- 이사회내에 위원회를 구성하고 있는 기업은 아직 소수이며, 이사회 의장은 일부 금융권을 제외하고 대부분 대표이사가 겸임

## 나. 사외이사수 및 보수 등

- 사외이사수
- 상장법인의 사외이사로 선임된 이사수는 약 800명(6월중순 현재) 정도이고, 사외이사 채용시장이 확대되는 내년에는 보다 많은 인력이 기업에 진출하여 그 수는 약 2,270명에 이를 것으로 예상됨.
    - 전반적인 기업구조조정의 결과로 사외이사 대상인력은 충분함.
  - 사외이사제도의 도입으로 기업들은 이사의 수를 축소
    - 현대자동차는 금년 정기주총에서 기존 71명의 등기 이사수를 10명으로 대폭 감소
    - 현재 상장법인들의 평균 등기이사수는 11명임.
  - 2~3개의 사외이사를 맡은 경우도 상당수 있음
    - 거래소 규정상 상장법인 사외이사는 3개사만 겸임 가능

○ 사외이사의 보수

- 월정액, 부정기적인 활동비(거마비), 또는 월정액과 활동비 병행 등의 방식으로 보수지급
- 대기업 사외이사들의 보수는 대략 월 1~2백만원 정도

○ 사외이사의 직업

- 사외이사의 직업은 경영인·교수 등이 대부분을 차지함
  - 경영인 36.1%, 교수 21.3%, 변호사 12.1%, 회계사 8.5%, 연구원 2.5%, 공무원 1.9%, 세무사 1.8%, 언론사회단체인사 1.5% 등
  - 특히 10대 대기업은 사외이사의 41%가 대학교수임.
- 대기업이 교수를 선호하는 이유는 이미지 개선, 새로운 기술이나 경영기법의 습득이며, 이들의 전공은 경영학, 컴퓨터, 전기, 화학 등임.

## 다. 기업측의 반응

- 기업들은 사외이사 선임시 책임자 선정과 대우, 책임, 권한 등을 규정하는데 곤란을 겪고 있으며, 이사회 의사결정 지연, 경비부담의 증가, 기업정보의 대외유출 등에 대해 우려하고 있음.
  - 대부분의 기업들은 사외이사의 책임, 권한 및 해임요건 등을 사내이사와 동일하게 규정
  - 일부 기업에서는 임원책임보험(D&O보험 ; Director's and Officer's liability Insurance)을 통해 사외이사의 책임을 경감해 주는 등 별도 대책을 강구

## 2. 사외이사제도의 문제점

### 가. 감시견제능력 미비

- 현재의 사외이사제도는 경영진의 전횡을 감시 견제하는 역할을 하기보다는 기업경영에 대한 자문역할을 하는데 그치는 수준임.
- 아직은 사외이사가 전체 이사의 10% 정도에 불과하기 때문에 이사회 내에서 독자적인 영향력을 발휘하기가 곤란
  - 다만, 사외이사수가 총이사의 1/4 이상이 되는 내년 이후에는 사외이사의 영향력이 다소 증가할 것으로 예상됨.

### 나. 독립성의 결여

- 사외이사가 기업경영의 공정성과 투명성을 제고할 수 있으려면 그 지위가 독립적이어야 함. 현재 나타나고 있는 가장 커다란 문제점은 사외이사가 대주주와 가까운 인사들로 선임되고, 동일 계열사에 중복선임되고 있어 견제기능의 발휘가 구조적으로 어렵다는 것임.
  - 현재의 사외이사들이 과연 독립적인 역할을 수행할 수 있는지에 대해서는 부정적인 견해가 대부분임.
- 사외이사제도의 도입취지가 기업의 경영투명성을 유도하여 기업이익을 극대화하는 것임에도 불구하고, 기업들이 교묘히 규정을 피해 사실상 내부자에 준하는 자를 선임하고 있음.

- 지배대주주와 가까운 전직 고위공무원, 전직 임직원 등 내부관계인이 사외이사로 선임됨.
  - 지배대주주가 사외이사의 선임추천권 행사
- 이사회내에서 사외이사 개인의 입장을 정하기가 어려움.
  - 철저한 업무수행시 기존 지배경영진과의 갈등이 우려됨.
  - 교수와 변호사들은 재벌오너의 독단적인 경영에 제동을 걸어줄 것을 요구하는 소액주주들의 기대감과 기업들의 협조요청을 거부하기 힘든 현실적 한계 사이에서 고민

#### **다. 책임감 부족**

- 사외이사들은 회사의 경영상황을 제대로 파악하지 못하고 있는 것으로 알려지고 있음.
  - 정보 및 지식이 주요 경영자산인 현대의 기업에서 상대적으로 책임감이 적은 사외이사의 경영참여는 심각한 위험을 초래할 수도 있음.
- 전문성이 부족한 사외이사들이 책임회피를 위해 이사회 안건토의에서 무작정 반대할 가능성도 존재
- 기업정보의 대외유출 우려
  - 기업 외부에 있는 사외이사의 경영참가로 인해 기업정보의 대외유출이 우려되고 있음.

## Ⅵ. 사외이사제도의 실효성 제고방안

### 1. 독립성의 강화

- 사외이사제를 도입하게 된 주된 이유는 외부로부터 사외이사를 선임함으로써 기업경영의 투명성을 제고하려 하였던 것임. 따라서, 사외이사제도의 성패여부는 사외이사의 독립성 확보에 달려 있음.
  - 사외이사가 소유경영자와의 친분관계에 따라 선임될 경우 유명무실한 제도로 전락할 가능성이 높음. 기업경영에 관한 전문성은 어느 정도 사내이사에게 기대할 수 있으므로 독립성 확보가 보다 중요함.
  
- 기업경영이 투명하여야 외부투자자의 신뢰가 생겨 이들의 자금이 회사로 유입됨. 지배대주주의 이익만 보장되는 현행의 지배구조하에서 외부투자자들은 자기의 투자지분에 비례한 수익을 확보하기 어려우므로 투자를 꺼리게 됨.
  
- 독립성 강화방안
  - 사외이사가 소유경영자로부터 독립적으로 활동할 수 있도록 사외이사의 자격요건을 강화
  - 회사의 경영정보를 최대한 제공하며, 이사회를 정기적으로 개최하여 사외이사가 경영실태를 파악할 수 있도록 함.
  - 업무집행에 관한 합리적인 의사결정을 위하여 이사회에서 대표이사 등과 자유롭게 토의할 수 있는 여건을 마련
  - 사외이사의 선임시 소유경영자의 개입을 제한

○ 채권자, 근로자 등 이해관계인의 이사회 참여문제

— 이사는 주주의 대리인으로서 주주의 신임하에 주주의 이익을 위해 최선을 다하여야 하는 지위에 있음. 따라서, 출자자가 아닌 채권자나 근로자를 이사회에 참여하게 할 근거는 없으며, 오히려 이사회 의 동질성을 훼손하여 기업경영의 비효율을 초래할 가능성이 존재하므로 부정적임.

- 이들은 기존의 채권자보호장치나 근로자보호 장치에 의해 보호가 가능하다고 판단됨.

— 다만 우리사주조합원을 대표한 근로자 대표의 이사회 참가는 주주의 자격으로 자신의 이익을 대변할 기회를 보장받는다는 점에서 가능하고, 소유경영자의 전횡을 실질적으로 견제할 수 있는 세력이 된다는 점에서도 바람직함.

○ 이사회 의장과 최고경영자(CEO)의 분리문제

— 이사회와 경영진이 실질적으로 분리된 미국의 경우도 대부분 기업에서는 CEO가 이사회 의장을 겸임하고 있음. 물론 미국에서도 이들 지위의 분리가 권장되고는 있지만 의사결정 및 감독과 의사결정의 집행기능의 통일성을 기한다는 측면에서 이들의 겸직은 합리성도 있음. 더구나 우리 나라의 경우 이사회와 경영진은 사실상 동일체이므로 사외이사의 도입을 전제한다 하더라도 이를 분리할 실효성은 별로 없음.

○ 이사회와 경영진의 분리문제

— 이사회와 경영진을 분리하는 미국식의 이사회제도의 도입도 사외이사의 독립성을 강화할 수 있는 방안임.

- 주로 사외이사로 구성되는 이사회와 CEO를 포함한 임원들로 구성되는 경영진을 구분하여, 외부인사들로 구성된 이사회가 독립적인 입장에서 기업경영감시를 할 수 있도록 함.
- 그러나 이는 이사회제도를 전면적으로 개편하는 방식으로 현행법상의 이사회 지위에 관한 법률개정이 요구되며, 우리의 현행 기업 지배구조와는 조화되지 않음.

## 2. 전문성의 제고

- 사외이사의 전문성 확보문제는 독립성 확보문제만큼 중요하지는 않지만, 사외이사제도의 도입으로 인한 추가비용을 고려하면 사외이사의 전문지식을 통한 기여도 요구됨.
  - 특정분야에 대한 전문지식이 있어야 경영정책을 제대로 판단
  - 국제적 전문지식을 가진 사외이사는 내부경영진에게 부족한 전문성이나 정보의 제공이 가능
  - 극단적인 경우 사외이사제도가 유명무실화되더라도 전문성만이라도 발휘된다면 이는 비용부담 이상의 효과가 존재하여 나름대로의 기능을 발휘
- 회사의 경영정보를 파악하지 못하면 전문성을 발휘하기가 곤란하므로, 사외이사들은 믿을 만하고 충분한 정보를 적시에 획득하여야 함.
  - 감독기능을 태만히 하여 회사에 손해를 끼치면 법적 책임을 진다는 사실을 인식하여 적절하고 객관적인 정보입수를 위해 적극적으로 활동하여야 할 것임.

- 기업측으로서도 사외이사의 전문성을 최대한 활용하기 위해서는 정보의 내용이나 제공시기를 통제하지 말고 충분히 제공
- 증권거래소도 사외이사의 자격을 경영, 경제, 회계, 법률, 또는 관련 기술 등에 전문지식이나 경험이 풍부한 사람으로 규정하여 실질적인 기능의 확보를 도모하고 있음.
- 이 점은 거래소 규정으로 어느 정도 요건의 객관화가 가능하며, 규제이전에 당해 기업 입장에서 경영에 대한 도움을 받기 위하여 이러한 요건을 충족하는 자를 선임하려고 노력할 것임.
  - 그러나, 사외이사의 자격요건을 엄격히 제한하는 것은 이사의 독립성, 전문성을 확보하기 위한 대중적인 방법은 되더라도 그 성격상 얼마든지 자격요건규정을 회피할 가능성이 있어 근본적인 해결책은 아님.

### 3. 사외이사 선임의 합리화

- 누적투표제도의 도입
- 현재 사외이사는 주주총회에서 보통결의에 의해 선임됨. 주주는 선출할 각 사외이사에 대하여 1개의 의결권을 가지고 각 사외이사별로 1개씩 행사하는 단순투표제도(straight voting)임. 따라서 소수파 주주는 한 명의 사외이사도 확보하지 못하며 다수파가 사외이사의 선임을 독점하도록 되어 있음.
  - 미국이나 일본 등에서는 소수파 주주도 사외이사를 선임할 기회를 가질 수 있도록 누적투표제도(cumulative voting)를 실시

- 우리나라에도 이와 같은 누적투표제를 도입하여 소액주주의 이익을 대변할 수 있는 사외이사가 선임될 수 있도록 하여야 할 것임. 이와 관련하여 현재 상법개정안에서 이 제도의 도입을 추진중임.

○ 적정 사외이사수의 확보

- 사외이사가 너무 많으면 경영의 안정성과 효율성이 저하되고 너무 적으면 이사회내에서 영향력을 발휘할 수 없으므로, 견제세력으로서 이사회 의사결정과정에서 실질적인 영향력을 행사할 수 있는 정도의 인원수 확보가 중요함.
- 상장규정상 사외이사수는 총이사의 1/4이지만 이로써는 이사회내에서 사외이사들이 견제기능을 발휘하기에는 무리이므로, 최소 1/3 내지 1/2 이상이 적당할 것임.
  - 현재 상장회사의 평균 이사수가 10명 정도인 점을 감안하면 사외이사는 적어도 4~5명 이상이 되어야 할 것임.
  - 궁극적으로는 사외이사수가 총이사수의 과반수가 넘도록 유도

○ 기관투자자의 역할 제고

- 기관투자자의 shadowing voting제도 폐지 추세에 따라 기관투자자가 사외이사선임에 적극 관여
- 기업지배구조와 관련 기관투자자의 새로운 역할 발휘가 기대됨.
  - 최근 외국에서는 연·기금의 주식투자 규모가 증대되어 적극적으로 경영에 참여하는 경향이 증가하고 있음.
  - 캘리포니아 공무원연금(CalPERS)과 같은 높은 지분율을 유지하는 기관투자자는 경영진이 제안한 안건에 반대하기도 하고 기업 지배에 관한 제안 등 적극적으로 기업경영에 관여

- 독일의 은행은 보유 지분율이 매우 높고, 의결권도 적극적으로 행사
- 일본의 경우도 주거래은행은 채권자로서 뿐만 아니라 주주로서도 기업경영에 깊이 관여하고 있으며, 보험사나 증권사도 안정 주주로서 의결권을 행사하여 기업경영에 관여

## 4. 책임경영의 확보

### 가. 사외이사의 책임강화

- 현행 소유구조와 지배구조하에서 사외이사제도의 실효성을 확보할 수 있는 거의 유일한 방법은 사외이사의 행위로 인해 발생한 손해에 대해 그 책임을 철저히 묻는 것임.
  - 즉, 사외이사는 사내이사와 함께 이사회를 구성하여 의사결정에 참여하고 경영진을 감독하는 권리를 갖는 반면 상법상의 책임과 의무를 사내이사와 동일하게 부담하므로, 사외이사의 책임을 명확히 하여 직무에 충실하도록 함.
  - 사외이사가 이사로 등기되어 공시되면 사내이사와 동일한 책임을 부담. 현재 상장기업의 90% 정도가 사외이사의 책임, 권한 및 해임 요건에 대해 사내이사와 동일하게 규정
  - 미국도 사외이사에 대하여 적극적인 불법행위는 물론 소극적인 임무태만의 경우에도 연방증권법, 주회사법, SEC 등이 엄격한 법적 책임을 묻고 있으며, 책임추궁소송도 증가하고 있음.

- 다만, 이러한 책임으로부터 사외이사를 구제해주기 위해 업무수행과 관련하여 소송비용이나 손해배상금이 지출된 경우에 회사가 이를 보전해주는 보상(indemnification)제도와 회사의 비용으로 임원책임보험을 구입해주는 것을 인정

○ 사외이사가 책임을 지지 않으려면, 다음과 같은 의무 및 책임을 철저히 준수하여야 함.

#### — 사외이사의 의무

##### 1) 선관의무

- 사외이사는 위임계약상의 수임자에 해당하므로 민법 681조가 준용되어 회사에 대해 선량한 관리자의 주의로써 사무를 처리할 의무를 부담

##### 2) 경업피지의무

- 사외이사는 이사회 승인이 없으면 자기 또는 제3자의 계산으로 회사의 영업부류에 속하는 거래를 하거나, 동종영업을 목적으로 하는 다른 회사의 무한책임사원이나 이사가 되지 못함.

##### 3) 기업비밀준수의무

- 사외이사는 회사의 경영자로서 기업비밀에 접근할 수 있으므로 기업비밀을 지키고, 기업비밀을 사익을 위해 이용하지 않을 의무를 부담

##### 4) 자기거래 제한의무

- 사외이사가 회사를 상대방으로 하여 자기 또는 제3자와의 계산으로 하는 자기거래는 이사회 승인을 받아야 함.

## 5) 이사회출석의무

- 사외이사는 이사회 의 구성원으로서 의사형성에 참여하여야 정상적인 업무집행을 할 수 있고, 이사들 상호간에 감시와 견제가 가능하므로, 정당한 사유가 없는 한 이사회에 출석하여 의결권을 행사할 의무를 가짐.

### — 사외이사의 책임

#### 1) 회사에 대한 책임

- 사외이사는 회사경영을 담당하는 중요한 지위에 있으므로 법령 또는 정관에 위반한 행위를 하거나 그 임무를 해태한 때에는 회사에 대하여 연대하여 손해를 배상할 책임을 부담
- 이 경우 이사회 의사록에 이의를 한 기재가 없으면 찬성한 것으로 추정하여 책임부과
- 다만, 사외이사가 행위시에 성실하고 합리적인 판단에 의해 회사에 최선의 이익이라고 생각되는 방법으로 임무를 수행했다면, 사후에 판단의 잘못을 탓하여 사외이사에게 책임을 물을 수 없음(business judgement rule).

#### 2) 제3자에 대한 책임

- 사외이사가 악의 또는 중대한 과실로 인하여 그 임무를 해태한 때에는 그 사외이사는 제3자에 대하여 연대하여 손해를 배상할 책임을 부담

○ 그러나, 현실적으로 사외이사는 사내이사처럼 기업내용을 구체적으로 알기 어렵기 때문에, 그 역할수행에는 한계가 있을 수밖에 없음. 이러한 특성을 고려하여 현행법의 테두리 내에서 개별기업의 실정에 맞게 사외이사운영규정을 제정하여 이들의 권한과 책임을 명확히 함으로써

분쟁의 소지를 사전에 예방하는 것이 바람직함.

## 나. 임원책임보험 가입

- 현재 다수의 사외이사들은 선임시에 소액주주들의 소송에 대비 임원책임보험에 가입해 줄 것을 요구. 이에 따라 일부 기업은 사외이사의 과실로 인한 사외이사의 손해배상금과 소송비용 등을 지급해주는 임원책임보험에 가입하고 있음.
- 대규모의 회사의 경우에는 사외이사의 손해배상책임도 거액일 수가 있으므로 사외이사의 무자력으로 책임추궁이 무익해질 수 있음. 이에 대비하기 위해서는 보수의 일부로 임원책임보험에 가입하여 회사나 주주의 손해를 실효성있게 보상받을 수 있게 하는 것이 바람직함.
  - 한편, 소송으로 인한 피해를 우려하여 사외이사직을 기피하는 유능한 인사를 적극 유치하기 위해서도, 임원책임보험 가입을 적극 검토
  - 미국의 대다수 주는 회사가 이사·임원을 위해 배상책임보험을 회사의 비용부담으로 구입하는 것을 인정하여 사외이사의 무자력에 대비하는 한편 사외이사를 보호하는 규정을 두고 있음. 주법상 사외이사에 대해 회사에 의한 보상이 인정되는 금액뿐만 아니라, 보상대상으로 되지 않는 금액도 전보하는 배상책임보험을 회사가 구입하는 것도 인정됨(MBCA 제8.57조).
    - 미국 기업의 81%정도는 사외이사의 업무상 배상책임과 관련된 보험에 가입

- 미국과 다르게 이사의 회사에 대한 책임을 전보하기 위한 임원책임보험을 회사의 비용으로 구입하는 것의 적법성여부에 대해서는 논란의 소지가 있음. 따라서 이러한 사항을 명백히 하기 위해서는 무책임한 경영판단을 조장하지 않는 범위내에서 사외이사의 손해를 전보하기 위한 보험의 보험료를 회사가 부담하는 문제에 대해 입법적인 검토가 요구됨.

#### 다. 손해배상소송의 활성화

- 사외이사의 책임을 용이하게 추궁하려면 소수주주들이 사외이사를 상대로 손해배상청구소송을 제기할 수 있는 요건, 특히 회사의 손해에 대해 회사를 대신하여 책임을 묻는 주주대표소송을 제기할 수 있는 지분비율을 대폭 낮추어야 할 것임.
- 이와 관련 금년 2월과 4월 두차례에 걸쳐 증권거래법을 개정하여 대표소송을 제기할 수 있는 소수주주비율을 0.01%로 완화하였음. 그러나 주주대표소송권을 미국이나 일본처럼 단독주주권화하여 사외이사의 무책임한 근무태도에 대해 누구나 책임을 물을 수 있도록 함으로써 사후적인 손해배상에 만전을 기하고 사전적으로도 사외이사의 무책임한 행위를 억제할 수 있도록 하는 것이 바람직함.
  - 주주대표소송은 사외이사의 무책임한 행위에 대해 책임을 물을 수 있는 매우 유용한 수단이고, 이 사실은 미국, 일본의 실례가 입증하고 있음.

## 5. 소유구조의 개선

- 주식소유가 분산되어 있는 미국과 달리 특정 개인 내지 그룹에 주식소유가 집중되어 있고 기업소유자가 기업경영에 절대적인 영향력을 행사하고 있는 우리의 현실에서 단순히 사외이사제도를 도입했다고 하여 경영진에 대한 실효성있는 감독기능이 수행될 수는 없을 것임. 따라서 사외이사제도가 정착되려면 근본적으로 소유구조에 대한 개선이 선행되어야 할 것임.
  - 우리나라 기업의 소유구조는 소유권의 대주주집중, 계열기업간의 주식상호보유로 인한 가공자본의 창출, 소유와 경영의 미분리, 높은 부채의존도라는 특성을 보유
    - 상장기업의 대주주 1인 평균지분율은 1996년에 22.7%이고, 1997. 4. 1 기준 30대 대규모기업집단의 내부지분율은 43.0%로서 대주주의 영향력이 매우 높음.
    - 특히 재벌기업들은 계열기업간 상호주 보유나 특수관계인을 통한 안정주식의 보유비율이 높음.
- 사외이사의 경영진 감독기능은 후원하는 주주의 존재를 전제로 함. 자본시장에서 기관화 현상의 진전과 기관투자자의 의결권행사 허용조치로 인해 기관투자자들이 사외이사의 지원세력역할을 수행할 것으로 기대됨.

## 6. 기업지배구조의 정비

- 우리나라 기업의 지배구조는 주식상장기업의 경우, 이사회·감사·사내이사제도를 모두 수용하여 각 기관간의 책임한계가 불투명하고 중복되어 비효율적으로 운용될 소지가 있음.
  - 업무집행감독권을 이사회와 감사에게 중복하여 규정하는 입법례도 거의 없음. 양기관의 감독권의 한계를 명확히 규정해야 함.
  - 각국의 제도를 부분적으로 도입하여 혼합하여 놓는 것보다는 우리 실정에 맞게 제도 전반에 대한 신중한 검토를 통하여 사외이사제도를 정착시키고 또한 그 실효성을 극대화해야 할 것임.
  
- 이를 위해서는 기업지배구조를 보다 단순화하여 독일과 같은 이사회와 감사회의 지배기관 분리를 통한 집행기관과 감독기관의 분리를 도모하던가, 미국과 같이 이사회를 사외이사로 충원하여 중요 경영정책사항만 결정하고 그 구체적인 집행은 임원들로 구성된 경영진에게 위임하고 이들을 이사회가 감독하도록 하는 방안의 검토가 요구됨.
  - 일본은 독일식의 감사회제도를 도입하는 대신 사외이사제도는 도입을 유보하고 있음.

## VII. 결론

- 아무리 외국에서 그 효용을 발휘하는 제도라도 우리나라에서도 그대로 그 효용을 발휘한다는 보장은 없음. 그 제도가 우리의 토양에서 뿌리 내릴 수 있으려면 그 실제운영에서 본래의 취지가 살아나야 하고 기존의 제도와도 잘 접목되어야 함은 당연함.
  
- 최근에 도입된 사외이사제도의 효용에 대해서는 물론 미국 등에서도 논란이 없는 것은 아니지만, 기업에 대한 실증분석 결과는 사외이사들이 제대로 그 기능을 발휘하고 있는 기업의 경쟁력은 강하지만 이들이 역할을 제대로 하지 못하고 있는 기업의 경영성과가 부실하다는 사실을 입증해주고 있어, 사외이사제도는 유용한 제도라는 평가를 받고 있음.
  
- 사실 우리의 사외이사제도도 이러한 미국 등을 선례로 하여 도입된 것이지만, 미국과는 다른 기업의 소유구조 및 지배구조, 그리고 그 동안 누적되었던 관행 등으로 인하여 기업투명성제고를 위한 감시기능이 유명무실화될 조짐이 보이고 있어 우려의 목소리가 높음.
  
- 이러한 문제를 예방하기 위해서는 사외이사의 자격을 엄격하게 제한하는 등 사전적 규제가 필요한 것도 사실이지만 이러한 형식적인 규제만으로는 그 한계가 너무나 분명함.
  
- 사외이사의 독립성, 전문성 요건을 엄격하게 제한하는 것은 사외이사제도의 정착을 위해서는 결정적인 요소들이라고 볼 수 있지만 이러한 방

법은 사외이사제의 실효성을 확보하기 위한 대중적인 방법에 지나지 않음. 왜냐하면 기업들은 마음만 먹으면 이들 규정이 요구하는 형식적인 요건을 충족시키면서도 얼마든지 본래의 취지를 회피할 수 있기 때문임. 사외이사의 실효성제고와 관련하여서는 이들 형식적 요건 몇 가지를 나열하고 이로써 그 실제적인 정착을 바란다는 것은 너무나 순진한 생각임.

- 이러한 의미에서 사외이사제도를 둘러싼 우리 사회의 전반적인 시스템이 제대로 작동할 수 있도록 여건을 마련하는 일이 무엇보다도 중요함. 현행 시스템하에서 사외이사제도의 실효성을 제고할 수 있는 가장 현실적인 방법은 사외이사의 책임을 이사와 동일하게 묻는 것이며, 또한 사외이사의 책임을 보다 용이하게 물을 수 있도록 소액주주의 권리 행사요건을 대폭 완화해주는 것임.
- 결론적으로, 사외이사제도는 사전적·사후적 단계에서 그와 관련된 모든 주변시스템들이 정상적으로 작동할 수 있어야만 그 도입취지를 발휘할 수 있다는 사실을 기억해야 할 것이며, 한편 기업경영의 투명성 문제를 제기했던 근본적인 요인인 소유집중문제도 사외이사제도의 정착을 위해서는 그 지속적인 해결노력이 필요함.

## 참 고 문 헌

우영호, “사외이사의 활동이 기업경영에 미치는 영향,” 한국증권연구원, 1998. 4.

유영일, “주식회사 경영의 공정성을 확보하기 위한 연구(一),” 『울산대 사회과학논집』, 제6권 제1호, 1996.

이대회, “사외이사의 역할에 대한 경험적인 연구의 고찰,” 『상사법연구』, 제16권 제2호, 1997.

임재연, 『미국회사법』, 박영사, 1995.

정광선, 『기업경쟁력과 지배구조』, 한국금융연구원, 1994.

정찬형, “기업경영의 투명성 제고를 위한 주식회사의 지배구조의 개선,” 『상사법연구』, 제17권 제1호(통권 제20호), 1998.

홍복기, “사외이사제도와 그 문제점,” 『상사법연구』, 제7집, 1989.

加美和照, 『新訂 會社法』, 勁草書房, 1998.

竹中 正明, “アメリカの取締役會・常設委員會,” 『商事法務』, No. 1463, 1997. 7.

Statement of the Business Roundtable, “Corporate Governance and American Competitiveness,” Business Lawyer Vol. 49, Nov. 1990.

The American Law Institute, “Principles of Corporate Governance: Analysis and Recommendations – Proposed Final Draft,” 1992.