



ESG

경영위원회, 너 뭐 돼?

▶ Analyst 엄수진 sujineom@hanwha.com 3772 7407

감사위원회나 독립이사후보추천위원회와 달리 경영위원회는 법률에 따른 설치 의무가 규정된 이사회 내 위원회가 아니다. 그러나 협소하고 제한적인 영역의 업무만 처리하는 여타 위원회들과 달리, 전체 이사회에서 모든 등기이사들이 함께 검토하는 것이 적절한, 일반적인 경영활동에 관한 안건을 다룬다는 점에서, 이사회 내 이너서클 또는 이사회회의 축소판처럼 기능할 소지가 다분하다.

경영위원회 설치는 법률에 따른 의무사항이 아니다

경영위원회는 법률에 따른 설치 의무가 규정된 이사회 내 위원회가 아니지만 이사회가 정관에 위원회 설치에 관한 근거 규정을 마련하기만 하면 설립하기가 그리 까다롭지 않다. 또한 법에서 정한 일부 사항을 제외하면 위임할 권한사항도 이사회가 자율적으로 정할 수 있다.

경영위원회의 일반적인 특징

이사회와 심의의결과 별개로, 핵심적·실질적인 의사결정기구로 기능하는 경영위원회는 ① 위원회의 구성원이 전원 사내이사이거나 과반수가 사내이사이고 ② 대표이사가 포함되어 있고 ③ 설치목적 및 권한사항의 내용과 범위가 포괄적이며 ④ 실제로 사업계획, 경영전략, 자금의 조달과 집행, 조직 운영, 회사의 합병 및 분할 등 중요한 경영활동에 관한 사항을 안건으로 다루며 ⑤ 여타 전문 소위원회들과 비교했을 때 개최횟수가 잦다는 등의 특징이 있다.

국내 주요 기업 경영위원회 설치 및 구성 현황

KOSPI 200에 속하는 기업들을 조사한 결과, 68개사(34%)가 경영위원회를 설치 및 운영하고 있는 것으로 집계됐다. 경영위원회의 구성원 수는 평균 약 3.4명으로 나타났다. 경영위원회를 설치한 68개사 중 50개사는 경영위원회 위원이 전원 사내이사이고 경영위원회에 대표이사를 포함한 경우는 68개사 중 64개사로 조사됐다.

이사회보다 더 막강한 경영위원회?

독립이사를 배제하고 대표이사, CFO, 본부장 등 핵심 사내이사들이 경영위원회에서 속전속결로 중대한 경영의사결정을 집행하는 것이 일상화되면, 상위 의결기관인 이사회회의 권위가 약화되거나 독립이사 제도가 유명무실화되는 등의 부작용이 있을 수 있다.

[KOSPI 200 경영위원회 설치 및 구성 현황]

설치 기업	68개사(34%)
인원 수 평균	3.4명
(68개사 중) 전원 사내이사로 구성	50개사(74%)
(68개사 중) 대표이사 포함	64개사(94%)

경영위원회 설치는 법률에 따른 의무사항이 아니다

이사회 내 소위원회들은 신속한 의사결정, 담당 영역에 대한 전문적·심층적 검토, (독립 이사로만 구성된 경우) 사내이사 및 경영진으로부터의 독립성 확보 등을 가능케 한다. ‘이사회 내’ 위원회이기 때문에 이사회 구성원들(즉, 등기이사들) 중에서 위원을 선출하며, 위원회를 구성하는 인원 수는 대개 3~4명이다.

상법에 따라 최근 사업연도 말 자산총액이 2조원 이상인 상장회사는 감사위원회 및 독립이사회추천위원회를 의무적으로 설치해야 한다. 한편, 금융회사의 지배구조에 관한 법률에 따르면 일정 규모 이상의 금융회사들은 감사위, 추천위에 더하여 리스크관리위원회(위험관리위원회), 보상위원회(보수위원회), 내부통제위원회 등을 설치할 의무가 있다. 그러나 경영위원회는 법률에 따른 설치 의무가 규정된 이사회 내 위원회가 아니다. 하지만 이사회가 정관에 경영위원회 설치에 관한 근거 규정을 마련하기만 하면 경영위원회를 설립하는 것이 그리 까다로운 일은 아니다. 또한 대표이사 선·해임, 위원회 설치와 그 위원의 선·해임 등 법에서 정한 일부 사항을 제외하면 경영위원회에 위임할 권한 사항도 이사회가 자율적으로 정할 수 있다.

[표1] 상법상 이사회 내 위원회 관련 조항

제393조의2(이사회내 위원회) ① 이사회는 정관이 정한 바에 따라 위원회를 설치할 수 있다.

② 이사회는 다음 각호의 사항을 제외하고는 그 권한을 위원회에 위임할 수 있다.

1. 주주총회의 승인을 요하는 사항의 제안
2. 대표이사의 선임 및 해임
3. 위원회의 설치와 그 위원의 선임 및 해임
4. 정관에서 정하는 사항

③ 위원회는 2인 이상의 이사로 구성한다.

④ 위원회는 결의된 사항을 각 이사에게 통지하여야 한다. 이 경우 이를 통지받은 각 이사는 이사회의 소집을 요구할 수 있으며, 이사회는 위원회가 결의한 사항에 대하여 다시 결의할 수 있다.

(생략)

제415조의2(감사위원회) ① 회사는 정관이 정한 바에 따라 감사에 갈음하여 제393조의2의 규정에 의한 위원회로서 감사위원회를 설치할 수 있다. 감사위원회를 설치한 경우에는 감사를 둘 수 없다.

② 감사위원회는 제393조의2제3항에도 불구하고 3명 이상의 이사로 구성한다. 다만, 사외이사가 위원의 3분의 2 이상이어야 한다.

(생략)

제542조의11(감사위원회) ① 자산 규모 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 상장회사는 감사위원회를 설치하여야 한다.

② 제1항의 상장회사의 감사위원회는 제415조의2제2항의 요건 및 다음 각 호의 요건을 모두 갖추어야 한다.

1. 위원 중 1명 이상은 대통령령으로 정하는 회계 또는 재무 전문가일 것
2. 감사위원회의 대표는 독립이사일 것

(생략)

시행령 제37조(감사위원회) ① 법 제542조의11제1항에서 “대통령령으로 정하는 상장회사”란 최근 사업연도 말 현재의 자산총액이 2조원 이상인 상장회사를 말한다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 상장회사는 제외한다.

1. 「부동산투자회사법」에 따른 부동산투자회사인 상장회사
2. 「공공기관의 운영에 관한 법률」 및 「공기업의 경영구조 개선 및 민영화에 관한 법률」을 적용받는 상장회사
3. 「채무자 회생 및 파산에 관한 법률」에 따른 회생절차가 개시된 상장회사
4. 유가증권시장 또는 코스닥시장에 주권을 신규로 상장한 상장회사(신규상장 후 최초로 소집되는 정기주주총회 전일까지만 해당한다). 다만, 유가증권시장에 상장된 주권을 발행한 회사로서 감사위원회를 설치하여야 하는 회사가 코스닥시장에 상장된 주권을 발행한 회사로 되는 경우 또는 코스닥시장에 상장된 주권을 발행한 회사로서 감사위원회를 설치하여야 하는 회사가 유가증권시장에 상장된 주권을 발행한 회사로 되는 경우는 제외한다.

(생략)

제542조의8(독립이사의 선임) ① 상장회사는 자산 규모 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 경우를 제외하고는 이사 총수의 3분의 1 이상을 독립이사(제382조제3항의 사외이사로서 사내이사, 집행임원 및 업무집행지시자로부터 독립적인 기능을 수행하는 이사를 말한다. 이하 같다)로 하여야 한다. 다만, 자산 규모 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 상장회사의 독립이사는 3명 이상으로 하되, 이사 총수의 과반수가 되도록 하여야 한다.

(생략)

④ 제1항 단서의 상장회사는 독립이사 후보를 추천하기 위하여 제393조의2의 위원회(이하 이 조에서 “독립이사후보추천위원회”라 한다)를 설치하여야 한다. 이 경우 독립이사후보추천위원회는 독립이사가 총위원의 과반수가 되도록 구성하여야 한다.

(생략)

시행령 제34조(상장회사의 독립이사 등) ② 법 제542조의8제1항 단서에서 “대통령령으로 정하는 상장회사”란 최근 사업연도 말 현재의 자산총액이 2조원 이상인 상장회사를 말한다.

(생략)

자료: 법제처, 한화투자증권 리서치센터

[표2] 금융사지배구조법상 이사회 내 위원회 관련 조항

제16조(이사회내 위원회의 설치 및 구성) ① 금융회사는 「상법」 제393조의2에 따른 이사회내 위원회로서 다음 각 호의 위원회를 설치하여야 한다. 이 경우 제2호의 감사위원회는 「상법」 제415조의2에 따른 감사위원회로 본다.

1. 임원후보추천위원회
2. 감사위원회
3. 위험관리위원회
4. 보수위원회
5. 내부통제위원회

(생략)

제3조(적용범위) ③ 자산규모, 영위하는 금융업무 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 금융회사에 대해서는 다음 각 호의 사항을 적용하지 아니한다.

(생략)

2. 제16조제1항부터 제3항까지에 따른 이사회내 위원회의 설치에 관한 사항

(생략)

시행령 제6조(적용 범위) ③ 법 제3조제3항 각 호 외의 부분에서 “대통령령으로 정하는 금융회사”란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자를 말한다. 다만, 해당 금융회사가 주권상장법인(「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」 제9조제15항제3호에 따른 주권상장법인)을 말한다. 이하 같다)으로서 최근 사업연도 말 현재 자산총액이 2조원 이상인 자는 제외한다.

1. 최근 사업연도 말 현재 자산총액이 7천억원 미만인 「상호저축은행법」에 따른 상호저축은행
2. 최근 사업연도 말 현재 자산총액이 5조원 미만인 금융투자업자 또는 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」에 따른 종합금융회사. 다만, 최근 사업연도 말 현재 그 금융투자업자가 운용하는 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」 제9조제20항에 따른 집합투자재산, 같은 법 제85조제5호에 따른 투자일임재산 및 신탁재산(「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」 제3조제1항제2호에 따른 관리형신탁의 재산은 제외한다. 이하 같다)의 전체 합계액이 20조원 이상인 경우는 제외한다.
3. 최근 사업연도 말 현재 자산총액이 5조원 미만인 「보험업법」에 따른 보험회사
4. 최근 사업연도 말 현재 자산총액이 5조원 미만인 「여신전문금융업법」에 따른 여신전문금융회사
5. 그 밖에 자산규모, 영위하는 금융업무 등을 고려하여 금융위원회가 정하여 고시하는 자

자료: 법제처, 한화투자증권 리서치센터

이사회 내 이너서클 또는 이사회의 축소판

이사회의 심의·의결과 별개로, 핵심적·실질적인 의사결정기구로 기능하는 경영위원회는 ① 위원회의 구성원이 전원 사내이사이거나 과반수가 사내이사이고 ② 대표이사가 포함되어 있고 ③ 설치목적 및 권한사항의 내용과 범위가 포괄적이며 ④ 실제로 사업계획, 경영전략, 자금의 조달과 집행, 조직 운영, 자산의 취득 및 처분, 자산·영업 양수도, 경영 실적 보고, 계열회사 관리, 회사의 합병 및 분할 등 중요한 경영활동에 관한 사항을 안건으로 다루며 ⑤ 여타 전문 소위원회들과 비교했을 때 개최횟수가 잦다는 등의 특징이 있다.

이러한 특징에 모두 해당될 수도 있고 1~2개 정도에는 해당되지 않을 수도 있지만, 경영위원회는 협소하고 제한적인 영역의 업무만 처리하는 여타 위원회들과 달리, 전체 이사회에서 모든 등기이사들이 함께 검토하는 것이 적절한, 일반적인 경영활동에 관한 안건을 다룬다는 점에서, 이사회 내 이너서클 또는 이사회의 축소판처럼 기능할 소지가 다분하다.

법률이 그 설치 의무나 명칭을 조문으로 명시한 이사회 내 위원회가 아니기 때문에 기업별로 명칭이 다양하다. ‘경영위원회’인 경우가 흔하기는 하지만 전략위원회, 재무위원회, 집행위원회, 재정위원회, 미래투자위원회, 운영위원회, 혁신위원회 등 다채로운 명명 사례를 볼 수 있다. 심지어 ‘ESG위원회’, ‘지속가능경영위원회’와 같이 특정한 전문 영역에 한해 운영되는 듯한 인상을 주지만 다루어지는 안건들을 살펴보면 일상적인 영업·재무·투자활동에 관련된 경영의사결정이 포함된 경우도 있다.

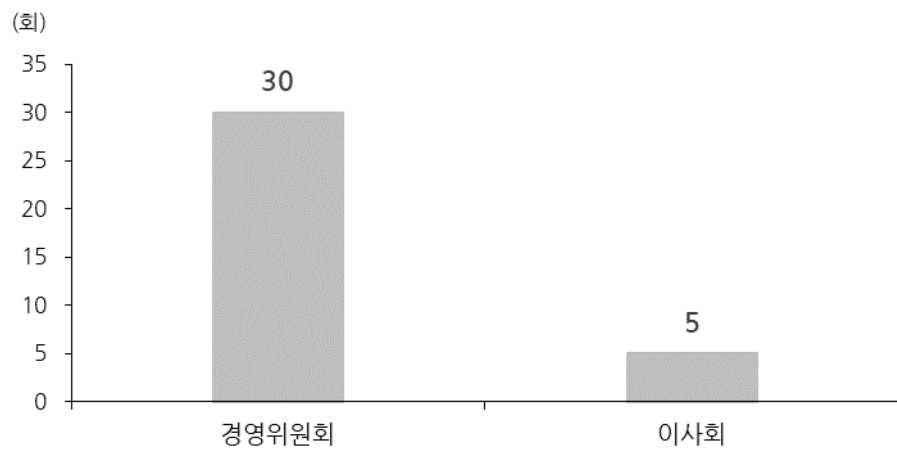
[표3] A사 경영위원회 설치목적 및 권한사항

□ 설치 목적
① 이사회가 위임한 사항 및 기타 일상 경영사항 심의, 의결
② 회사의 제반 업무집행에 대한 관리, 감독
□ 주요 권한 사항
① 경영일반에 관한 사항
- 중장기 경영전략의 확정
- 이사회에서 정하지 않은 규정의 제정 및 개정
- 국제행사 개최 및 국제 제휴
- 재평가적립금의 처분
② 재산운용에 관한 사항
- 자산운용 관련 주요 제도의 도입, 변경 및 중요 투자 결정
- 외국환거래법에 따른 해외 직접투자
- 자본시장법에 따른 비상장 지분증권 100억 초과 투자
- 500억 초과 부동산 매입, 매각
- 해외 부동산 매입, 매각
- 자기자본 20%미만의 자금 차입
③ 영업에 관한 사항
- 영업 관련 주요 제도의 도입, 변경
- 신규 판매 채널의 도입
- 고객 서비스 관련 중요 투자 결정
④ 조직 및 인사에 관한 사항
- 기구조직 개편(팀 단위 이상)
- 인사제도의 주요 내용 변경
- 임금 관련 주요 정책 결정
- 상법상 지점의 설치 및 폐쇄
- 상법상 지배인의 선임 및 해임
⑥ 기타
- 중요한 소송의 제기과 화해에 관한 사항
- 5억원 이상 10억원 미만의 기부금 지급
- 기타 중요한 경영사항

주: 업종을 특정할 수 있는 내용은 삭제

자료: A사, 한화투자증권 리서치센터

[그림1] B사 2026년 상반기 경영위원회 개최횟수와 이사회 개최횟수 비교

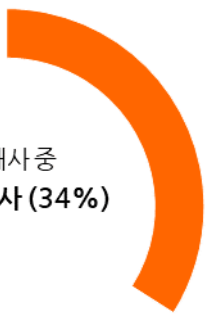


자료: B사, 한화투자증권 리서치센터

국내 주요 기업 경영위원회 설치 및 구성 현황

KOSPI 200에 속하는 기업들을 조사한 결과, 68개사(34%)가 경영위원회를 설치 및 운영하고 있는 것으로 집계됐다. 경영위원회의 구성원 수는 평균 약 3.4명으로 나타났다. 경영위원회를 설치한 68개사 중 50개사는 경영위원회 위원이 전원 사내이사이고 경영위원회에 대표이사를 포함한 경우는 68개사 중 64개사로 조사됐다.

[그림2] KOSPI 200 경영위원회 설치 현황



200개사 중
68개사 (34%)

주: 2026년 6월 말 기준

자료: 전자공시시스템, 한화투자증권 리서치센터

[표4] KOSPI 200 경영위원회 구성 현황

인원 수 평균	3.4명
(68개사 중) 전원 사내이사로 구성	50개사(74%)
(68개사 중) 대표이사 포함	64개사(94%)

자료: 전자공시시스템, 한화투자증권 리서치센터

산하 위원회보다는 그래도 이사회가 더 권위를 가져야

구성원들이 대표이사를 포함한 주요 사내이사들이고 이사회나 여타 위원회들보다 더 자주 회의를 개최하는 경영위원회가 존재한다고 해서, 기업가치에 반드시 부정적인 영향을 미친다고 간주할 수는 없다. 단순반복적이고 리스크가 낮은, 정상적인 경영사항을 처리하는 데에는 적은 인원의 사내이사만으로 구성된 경영위원회가 효율적인 의사결정 체제일 것이다. 또한 독립이사들은 산업에 대한 전문성 및 경력이 현업 출신 사내이사들보다 취약한 경우가 많은데, 장기간 해당 회사(또는 경쟁업체)에 재직할 경우를 바탕으로 소수의 사내이사들이 신사업 도전, 비핵심자산 매각, 구조조정 단행 등의 이례적인 경영 의사결정을 전체 이사회가 아닌 경영위원회를 통해 신속하고 과감하게 추진하는 게 더 적합한 상황도 있을 수 있다.

그러나 독립이사를 배제하고 대표이사, CFO, 본부장 등 핵심 사내이사들이 경영위원회에서 속전속결로 중대한 경영의사결정을 집행하는 것이 일상화되면, 상위 의결기관인 이사회가 권위가 약화되거나 독립이사 제도가 유명무실화되는 등의 부작용이 있을 수 있다.

심각의결 절차의 효율성·경제성·신속성을 추구하되, 최소한의 독립성을 확보하고 폐쇄성·배타성은 완화할 수 있는 경영위원회 운영이 필요하다. 예를 들면 사내이사 2인으로만 구성된 경영위원회가 평시에는 2인만 모여서 일상 업무를 처리하는 것을 허용하되, 분기에 1회 정도는 반드시 선임독립이사(Lead Independent Director)가 참관하는 관행을 마련할 수 있을 것이다. 아울러, 지나치게 모호하거나 포괄적으로 해석될 수 있는 권한 사항들을 정비하고, 경영위원회에 위임할 권한을 특정 전문 영역에 국한시키는 것이 바람직할 것이다.

[Compliance Notice]

이 자료는 투자자의 증권투자를 돕기 위해 당사 고객에 한하여 배포되는 자료로서 저작권이 당사에 있으며 불법 복제 및 배포를 금합니다. 이 자료에 수록된 내용은 당사 리서치센터가 신뢰할 만한 자료나 정보출처로부터 얻은 것이지만, 당사는 그 정확성이나 완전성을 보장할 수 없습니다. 따라서 이 자료는 어떠한 경우에도 고객의 증권투자 결과와 관련된 법적 책임소재에 대한 증빙으로 사용될 수 없습니다.