

## PRIORITY AREA

## 지배구조

## 2019 CASE STUDY

## 지배구조위원회 신설

KT&G는 이사회 기능을 강화하여 책임경영을 실현하기 위해 2019년 이사회 내 위원회의 기능 및 역할을 재편했습니다. 이 중 2019년 4월 30일에 이사회 의결을 통해 신설된 지배구조위원회는 지배구조 전반에 대한 의사결정을 담당하는 위원회입니다. 지배구조위원회는 이사회 및 위원회 운영 기준과 그 개선사항에 대해 의결하며, 지배구조관련 규정 제·개정안을 사전 심의합니다. 또한 사장 및 사외이사 후보 심사기준 제안, 사내이사 후보 심사기준 의결 및 자격심사 등의 권한을 지배구조위원회에 부여하여 경영진 및 이사회 선임 과정의 투명성을 제고하였습니다.

지배구조위원회는 2020년 5월 말 기준 사외이사 3인과 사내이사 1인으로 구성되어 있으며, 위원장은 윤해수 사외이사가 담당하고 있습니다. 지배구조위원회의 독립성을 지속적으로 확보하기 위해 지배구조위원회의 과반수는 사외이사로 선임하도록 이사회규정 제15조를 통해 정하고 있습니다. 지배구조위원회를 통해 지배구조 관련 리스크를 선제적으로 파악하고, 이를 예방하기 위한 노력을 지속해 나갈 계획입니다.

## 1. 이사회

KT&G는 글로벌 스탠다드에 부합하는 지배구조의 원칙과 비전을 담은 'KT&G 기업지배구조헌장'에 따라 독립된 사외이사가 지배하는 이사회 중심의 안정적인 지배구조를 확립하고, 글로벌 최고 수준으로 끊임없이 발전시키고 있습니다.

당사 이사회는 회사의 최고 상설 의사결정기구로 사장후보의 추천, 회사의 사업계획 승인 등 회사 내 주요사항을 결정합니다. 현재 이사회의 구체적인 역할은 정관 및 이사회규정에서 정하고 있습니다.

\*KT&G홈페이지, [www.ktng.com](http://www.ktng.com)    ① 정관    ② 이사회규정    ③ 기업지배구조 헌장 및 모범규준 채택 현황  
\*전자공시시스템, [dart.fss.or.kr](http://dart.fss.or.kr)    ④ 기업지배구조 보고서 세부내용

## 2. 이사회 구성

KT&G는 이사회가 경영감독 기능을 효과적으로 수행하고 독립적인 의사결정을 할 수 있도록 사외이사를 다수로 하는 이사회를 구성하여 운영하고 있습니다. 정관 제25조에 따라 대표이사인 사장 1인을 포함, 9인 이내의 이사를 선임할 수 있으며, 과반 이상을 사외이사로 구성하도록 규정하고 있습니다.

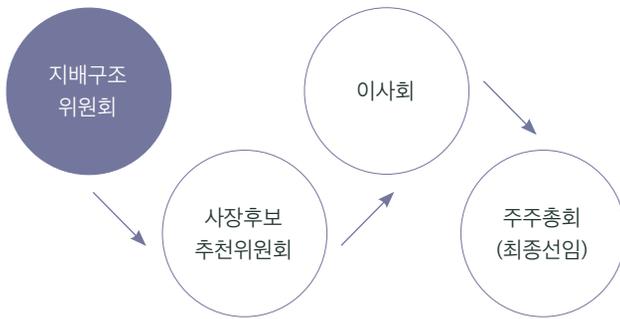
특히 2019년에는 지배구조위원회의 신설을 통해 이사 선임 과정의 공정성과 투명성을 제고하였습니다. 이에 따라 지배구조위원회가 사내 및 사외이사 심사기준 수립 과정에 참여하고, 사내이사에 대한 자격심사를 담당하도록 하였습니다. 대표이사 선임 시, 기존 사장후보추천위원회-이사회 2단계 후보검증 과정이 지배구조위원회-사장후보추천위원회-이사회 3단계로 강화되었으며, 이에 따라 후보자 추천과정부터 독립성과 투명성을 최대한 확보하였습니다. 사외이사의 경우 독립성 및 전문성을 기준으로 후보를 추천하며, 특히 기업에서 리스크 관리 책임자를 역임했거나 특정 위험 관리 업무를 담당한 경험 등을 고려하여 선정하고 있습니다. 대표적으로 이은경 사외이사는 2012년부터 PVH코리아 캄빈클라인 재무 및 운영담당 전무로 활동하고 있으며, KT&G의 재무 리스크에 대한 점검을 담당하고 있습니다. 백종수 사외이사는 부산지검 검사장 등을 역임한 법률전문가로 경영 활동 전반의 법률 리스크를 검토하고 있습니다. 2020년 5월 말 기준 KT&G의 이사회는 총 7명의 이사로 구성되어 있으며, 이 중 5명이 사외이사로 관련 법령 및 규정상 요건을 상회하고 있습니다.

| 구분       | 성명  | 성별 | 출생년월     | 상근여부 | 주요경력  | 직위               | 임기                        |
|----------|-----|----|----------|------|---|------------------|---------------------------|
| 사내<br>이사 | 백복인 | 남  | 1965. 09 | 상근   | (주)케이티앤지 전략기획본부장<br>(주)케이티앤지 마케팅본부장                     | CEO,<br>경영위원장    | '18.03.17 ~ '21<br>정기주주총회 |
|          | 김홍렬 | 남  | 1961. 03 | 상근   | (주)케이티앤지 지원본부장<br>(주)케이티앤지 글로벌본부 주력시장실장                 | 수석부사장            | '18.03.17 ~ '21<br>정기주주총회 |
| 사외<br>이사 | 백종수 | 남  | 1960. 11 | 비상근  | 법무법인 동인 구성원 변호사<br>부산검찰청 검사장                            | 이사회 의장,<br>평가위원장 | '18.03.17 ~ '21<br>정기주주총회 |
|          | 윤해수 | 남  | 1952. 02 | 비상근  | 서울외국어대학원대학교 총장<br>대통령직속 21세기위원회 간사위원                    | 지배구조위원장          | '19.03.30 ~ '22<br>정기주주총회 |
|          | 이은경 | 여  | 1963. 05 | 비상근  | 피브이에이치 코리아 캠프클라인 재무/운영 전무<br>한국리복(주) 재무담당 상무            |                  | '19.03.30 ~ '22<br>정기주주총회 |
|          | 김명철 | 남  | 1956. 02 | 비상근  | SEE(Space Entertainment Enterprise) 고문<br>아메리카 신한은행 은행장 |                  | '20.04.01 ~ '23<br>정기주주총회 |
|          | 고윤성 | 남  | 1973. 09 | 비상근  | 한국외국어대학교 경영대학 교수<br>한국회계학회 및 한국세무학회 이사                  | 감사위원장            | '20.04.01 ~ '23<br>정기주주총회 |

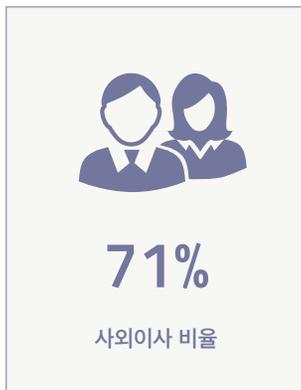
\*제32기 정기주주총회('19.03.29)에서 윤해수, 이은경 사외이사가 재선임 되었음.

\*\*제33기 정기주주총회('20.03.31)를 기점으로 송업교, 이준규, 노준화 사외이사의 임기가 만료되었으며, 김명철, 고윤성 사외이사가 신규 선임되었음.

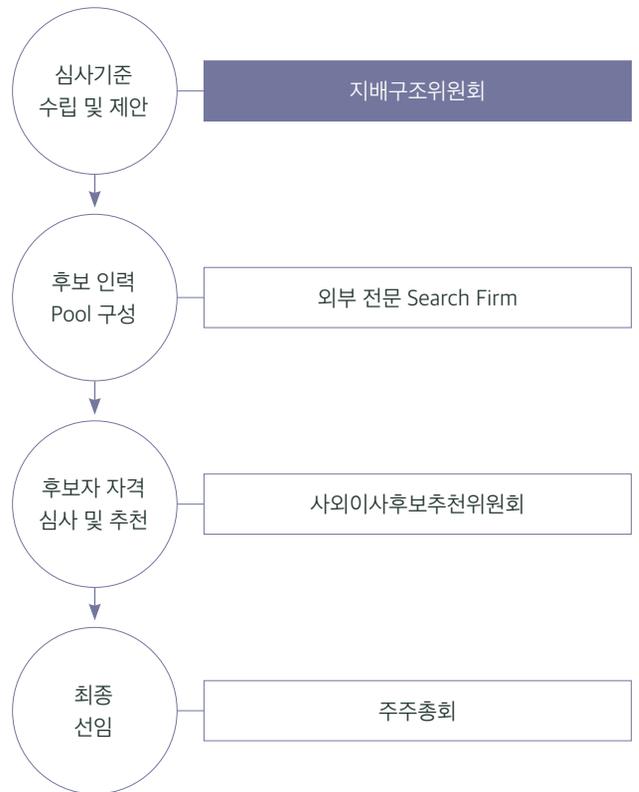
CEO 선임 프로세스



●: 2019년 신설



사외이사 선임 프로세스



■: 2019년 신설

### 3. 주요 부의사항

2019년 KT&G이사회는 10회 개최되었으며, 사외이사의 총 참석률은 98.3%입니다. 2019년 이사회에 부의된 안건은 30건으로, 이 중 23건의 안건이 의결, 7건의 안건이 보고되었습니다. 특히 2019년에는 이사회를 통해 기업지배구조현장 개정에 대해 의결하고, 지배구조 고도화 전략을 보고하는 등 지배구조 관련 리스크를 이사회 차원에서 검토하였습니다. 부의된 안건에 대해서는 이사들에게 사전 송부하고 있으며, 필요시 사전 설명을 실시하여 안건의 내용을 숙지한 후 심도 있고 효율적으로 논의할 수 있도록 하고 있습니다.

2020년에는 이사회 규정의 개정을 통해 이사회 내 ESG 관련 권한을 부여하고, ESG 관련 주요 사안에 대해 이사회에서 심도 깊은 논의를 진행할 계획입니다.

\*전자공시시스템, dart.fss.or.kr  2019 사업보고서 주요 결의사항: p.319~320

### 4. 이사회 내 위원회

KT&G는 이사회 업무수행의 전문성과 운영의 효율성을 높이기 위해 이사회 내 위원회를 설치하여 운영하고 있습니다. 위원회별 전담 역할에 따라 각 이사의 전문성을 고려하여 구성함으로써 이사회 운영의 효율성을 극대화하고 있습니다. 이사회 내 위원회는 2019년도 4월, 지배구조 관련 더욱 체계적인 논의와 의사결정을 위해 지배구조 위원회를 신설하였고, 이에 따라 현재 4개의 상설위원회(지배구조위원회, 평가위원회, 경영위원회, 감사위원회)와 2개의 비상설위원회(사장후보추천위원회, 사외이사후보추천위원회)로 구성되어 있습니다. 지배구조위원회, 감사위원회, 사장후보추천위원회의 경우 별도 운영규정을 마련하였으며, 정관 제 34조와 이사회규정 제15조를 통해서도 각 위원회의 구성 및 기능에 대한 규정을 정립하여 준수하고 있습니다. 특히 이사회와 경영진 간의 효율적인 견제와 투명한 의사결정을 위해 경영위원회를 제외한 모든 위원회는 과반수가 사외이사로 구성되어 있습니다. 더불어 경영위원회 외 모든 위원회의 위원장을 사외이사로 선임함으로써 사외이사 중심의 독립된 이사회 내 위원회를 운영하고 있습니다.

#### 상설위원회 기능

| 구분      | 기능                      |
|---------|-------------------------|
| 지배구조위원회 | 지배구조 전반에 대한 의사결정        |
| 평가위원회   | 임직원 경영평가/보상 관련 의사결정     |
| 경영위원회   | 일상 경영활동 및 기준금액 이하 투자결정* |
| 감사위원회   | 회계 및 업무 감사              |

\*중업원·소비자 등 회사의 주요 이해관계자에 관한 중요한 사항의 의결, 투자사업에 대한 사후 점검 및 리스크 관리, 사회공헌활동의 발굴 및 예산승인시 포함되지 않은 5억원 초과 10억원 이하 사회공헌활동 의결 등

#### 상설위원회 구성

| 구분       | 성명  | 지배구조<br>위원회 | 평가<br>위원회 | 경영<br>위원회 | 감사<br>위원회 |
|----------|-----|-------------|-----------|-----------|-----------|
| 사내<br>이사 | 백복인 |             |           | ●         |           |
|          | 김흥렬 | ○           |           | ○         |           |
| 사외<br>이사 | 백종수 | ○           | ●         |           | ○         |
|          | 윤해수 | ●           | ○         |           |           |
|          | 이은경 | ○           |           |           | ○         |
|          | 김명철 |             | ○         |           | ○         |
|          | 고윤성 |             | ○         |           | ●         |

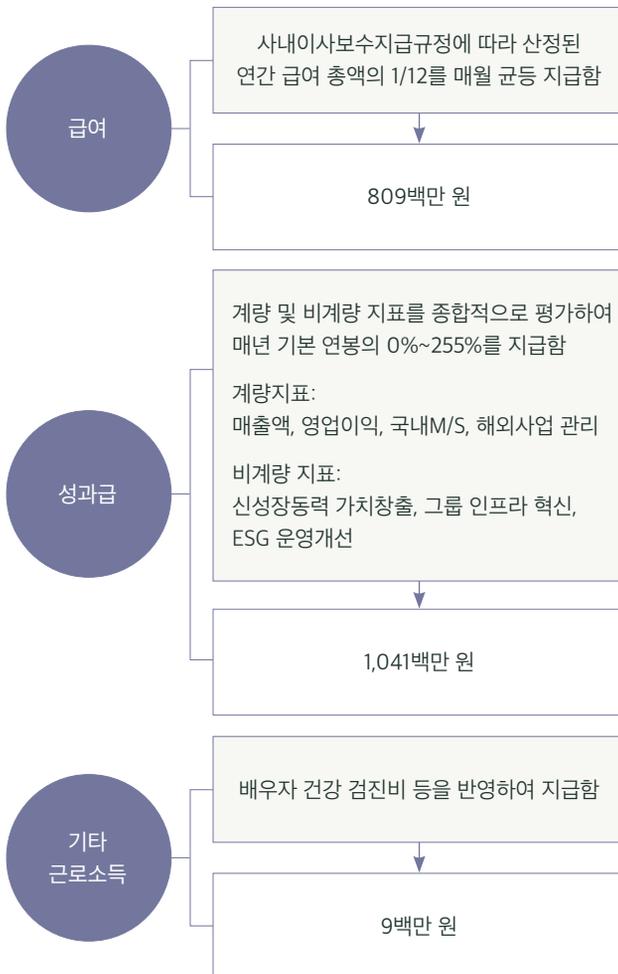
\*●: 위원장 / ○: 위원

## 5. 평가 및 보상

### 경영진 평가 및 보상

KT&G는 이사회 내에 사외이사로만 구성된 평가위원회를 두고, 매년 경영평가를 통해 CEO 및 경영임원에 대한 보상이 공정하게 이루어질 수 있도록 하고 있습니다. 평가위원회는 경영임원의 보수 및 퇴직금에 관한 규정과 직원의 퇴직금에 관한 규정에 대해 의결하며, 사장 후보와 체결할 경영목표 등 조건을 결정합니다. 더불어, 사장과 사내 이사의 보수와 퇴직금에 관한 사항을 사전 심의하며, 사장의 경영평가와 보상에 대한 의결권을 행사하고 있습니다. 2019년 평가위원회는 총 2회 개최되었으며, CEO의 단·장기 경영목표와 전년도의 단·장기 경영평가 등에 대한 의결을 실시하였습니다. 현재 CEO의 평가지표에는 ESG 관련 항목을 포함하고 있으며, 향후 ESG 평가지표를 보다 세부적인 분야로 확대할 계획입니다.

2019 사내이사 보수 지급 규정 및 지급현황(사내이사 2인 합계)



\*KT&G는 경영진의 고의 또는 중대한 과실, 지급 오류 등과 관련된 사항이 확인 될 경우, 당사자의 단기 및 장기성과급에 대한 환수 및 삭감 정책을 보유하고 있음

### 사외이사 평가 및 보상

KT&G는 정관 및 이사회규정을 통해 ‘이사회는 그 결의로 사외이사에 대한 평가 및 이사회 활동에 대한 자체 평가를 할 수 있다.’고 명시하고 있습니다. 해당 규정에 의거하여 매년 말 ‘이사회활동 평가계획(안)’을 이사회 결의로 결정하고 결의된 내용에 따라 평가를 진행하고 있습니다. 2019년 이사회 활동에 대한 평가는 총 4가지 항목으로 구성되어 진행되었습니다. 이사의 보수는 동종업계, 경쟁사 또는 비슷한 자산규모 기업의 보수수준을 고려하여 주주총회에서 승인된 이사 보수 한도액의 범위 내에서 지급되며, 구체적인 금액 및 지급 방법은 이사회에서 정하고 있습니다. 또한 사외이사들의 적극적인 이사회 참여 독려를 위해 활동 실적과 연계한 경비를 지급하고 있습니다.

2019 사외이사 평가 항목 및 보수 지급 현황

| 평가 항목      |           |
|------------|-----------|
| 이사회 성과     | 위원회 평가    |
| 이사회 운영 효율성 | 사외이사 상호평가 |

| 평가 결과      |                       |       |
|------------|-----------------------|-------|
| 구분         |                       | 5점 만점 |
| 이사회 성과     | 적극적 경영의사결정 검토         | 4.83  |
|            | 주요 전략 등의 검토와 달성정도 관찰  | 4.50  |
|            | 인적자원계획에 대한 적극적 참여     | 4.50  |
|            | 조언자로서의 역할 수행          | 4.33  |
|            | 경영진에 대한 감독과 견제 기능     | 4.83  |
| 이사회 운영 효율성 | 건전한 기업지배구조 정착 노력      | 4.67  |
|            | 이사회 회의 수, 규모, 방식의 적절성 | 4.67  |
|            | 이사진 구성의 전문성과 활용도      | 4.33  |
|            | 이사진 제공 자료의 충실성        | 4.83  |
|            | 회의와 토론문화의 효율성         | 4.67  |
|            | 이사진에 대한 교육 및 지원의 적절성  | 4.67  |

\*위원회 평가는 서술식 평가로 진행하였으며, 사외이사 상호평가(5점 만점)는 객관성을 저해할 우려가 있어 공개하지 않음



## 6. 이사회 독립성

KT&G는 사외이사가 경영진 견제라는 본연의 역할을 충실히 이행할 수 있도록 '독립된 이사회'를 이사회 운영의 근간으로 삼고 있습니다. 이사회 규정을 통해 '이사회 의장은 사외이사 중에서 선임'하도록 하여 대표이사과 이사회 의장이 분리된 객관적이고 독립적인 지배체계를 구축하였습니다. 또한 이사회 내 설치된 각 위원회(경영위원회 제외)는 과반수가 사외이사로 구성되어 독립된 이사회와 경영진 간의 견제와 균형을 추구하고 있습니다. 특히 감사위원회와 평가위원회는 실질적인 경영진 견제기능을 행사할 수 있도록 전원 사외이사로 구성하였습니다.

사외이사는 독립된 외부 전문 Search Firm에서 추천된 후보자 중 사외이사후보추천위원회에서 자격심사를 통해 추천하며, 최종적으로 주주총회에서 선임 여부를 결정합니다. 사외이사후보 추천 시 관련 기업 재직 여부 등 독립성 기준에 대해 외부전문기관 및 자체 검증의 이중 확인 단계를 거치고 있습니다. 또한 주주총회 의안 상정 준비 단계에서 '사외이사 자격요건 적격 확인서' 수취를 통해 후보자 본인에게 최종 확인하고 있습니다. 이와 같이 KT&G는 이해관계가 없는 독립적이고 중립적인 인사를 사외이사로 선임하기 위해 최선을 다하고 있습니다.

## 7. 이사회 전문성

KT&G의 이사회는 효과적이고 신중한 토의 및 의사결정이 가능하도록 전문 역량과 다양한 경험을 보유한 이사들로 구성되어 있습니다. 또한 KT&G는 이사회 전담조직인 전략기획실 산하 경영조정부를 운영하고 있습니다. 경영조정부에서는 사외이사 직무수행에 관련한 교육을 진행하고, 회사 및 업계 관련 정보를 제공하여 이사회의 전문성을 강화하고 있습니다. 2019년에는 전체 이사진을 대상으로 이사의 법적 의무 및 책임, 현안 이슈 등을 교육하였습니다. 향후 이사진의 세부 전문 분야를 더욱 다양화하고, 외부 전문가 자문 지원을 강화하는 등 이사회의 전문성을 지속적으로 강화해 나갈 계획입니다.

### 이사별 전문 분야

| 구분    | 성명  | 전문 분야       |
|-------|-----|-------------|
| 사내 이사 | 백복인 | 기업경영, 담배 사업 |
|       | 김홍렬 | 기업경영, 담배 사업 |
| 사외 이사 | 백종수 | 법률          |
|       | 윤해수 | 기업경영, 대외협력  |
|       | 이은경 | 글로벌, 재무     |
|       | 김명철 | 글로벌, 금융     |
|       | 고윤성 | 재무, 회계      |

### 이사 전문성 제고 활동

| 교육일자      | 교육 주체 | 참석 사외이사                 | 주요 교육내용                                  |
|-----------|-------|-------------------------|--|
| 2019.1.30 | KT&G  | 윤해수, 송업교, 이준규, 이은경, 백종수 | 회사 현안 이슈 등 (권련형 전자담배 관련 현황, 결산일정 등)      |
| 2019.5.22 | KT&G  | 송업교, 윤해수, 이은경, 백종수      | 기업지배구조 개선 관련사항                           |
| 2019.6.13 | KT&G  | 전체 이사                   | 이사의 법적 의무 및 책임                           |
| 2019.9.18 | KT&G  | 전체 이사                   | 회사 현안 이슈 등 (중장기 사업 비전, 그룹 프로세스혁신 추진계획 등) |

## 8. 감사위원회

KT&G는 경영 활동에 대한 독립적인 감사 기구인 감사위원회를 설치하여 운영하고 있습니다. 감사위원회는 분기별 1회 이상 개최되며, 이사와 경영진의 직무 집행에 대한 적법성을 감사하고, 재무활동의 건전성 및 재무보고의 정확성을 검토하는 등 KT&G가 이해관계자에 대한 책임과 의무를 다 할 수 있도록 감시·지원합니다.

감사위원회는 이사회 및 경영진으로부터 독립된 위치에서 직무 수행의 객관성을 유지할 수 있도록 전원 사외이사로 구성되어 있습니다. 2020년 5월 말 기준 감사위원회는 4인의 사외이사로 구성되어 있으며, 고윤성 사외이사가 감사위원장으로, 이은경, 백중수, 김명철 사외이사가 감사위원으로 활동하고 있습니다.

또한 감사위원회의 전문성을 확보하기 위해 기업지배구조헌장과 감사위원회 운영규정을 통해 최소 1인 이상의 회계 또는 재무전문가를 포함하도록 하고 있습니다.

2019년 감사위원회는 총 7회 개최되었으며, 내부회계관리제도 및 내부감시장치에 대한 의결, 감사보고서 의결, 정기 주주총회 의안 심사 등이 진행되었습니다. 내부감사부서(감사단) 감사계획의 경우 2019년까지는 감사위원회에 보고사항으로 상정되었으나, 향후에는 정식 의결 안건으로 상정하는 것을 검토하고 있습니다. 이를 통해 감사계획에 대한 감사위원회 차원의 의사결정 기능을 강화하고자 합니다.

## 9. 주주 권리 보호

KT&G는 모든 주주의 권리를 보호하고, 특히 소수 주주들의 의견이 의사결정과정에서 배제되지 않도록 하기 위해 주주제안제도와 집중투표제도를 채택하고 있습니다.

주주제안을 진행하고자 하는 주주는 정기주주총회일의 6주 전까지 서면 또는 전자문서를 통해 제안 내용을 주주총회 목적사항으로 제안할 수 있습니다. 또한 발행주식 총수 중 1/100 이상의 주식을 보유한 주주 대상으로 집중투표 청구권을 보장하고 있습니다. 집중투표를 원하는 주주는 2인 이상의 이사 선임을 목적으로 하는 총회의 소집이 있을 때 주주총회일(정기주주총회의 경우에는 직전 연도의 정기주주총회일에 해당하는 그해의 해당일) 6주 전까지 서면 또는 전자문서로 집중투표의 방법을 통해 이사를 선임할 것을 청구할 수 있습니다.

주주제안, 집중투표제 외에도 기업지배구조헌장에 규정된 바에 따라 주주총회에서 의안에 대한 질의 및 설명을 요구할 수 있는 주주의 권리를 보장하고 있습니다. KT&G는 주주총회의 목적사항이 공정하고 효율적으로 심의될 수 있도록 각 의안을 충분히 설명한 뒤 주주에게 발언기회를 제공하는 등 소수 주주의 의견을 최대한 반영하기 위해 노력하고 있습니다. 향후 주주총회에 참석하지 못하는 주주들이 의결권을 보다 용이하게 행사할 수 있도록 전자투표제를 도입하여 편리한 의결권 행사 환경을 제공하고자 합니다.

### 주주 권리 보호 제도 이행

2018년 2월 중소기업은행은 주주제안 제도를 통해 사외이사 증원 제안, 사외이사후보 2인 추천 및 집중투표제를 청구하였습니다. 이에 KT&G는 동 주주제안에 따른 안건을 정기주주총회 결의 사항으로 상정하였으나 해당 안건 모두 투표결과 부결된 바 있습니다. 2019년, 주주제안 제도를 통해 청구된 안건은 없었습니다.