

(주)풀무원 기업가치 제고 계획

Pulmuone Value up

2025. 09



Disclaimer

본 자료는 주식회사 풀무원(이하 "회사")의 기업가치제고 계획공시와 관련하여 주주 및 투자자 이해관계자들에게 정보를 제공하기 위한 목적으로 회사에 의하여 작성된 것입니다.

본 자료에 기재된 정보에 대해서 회사는 별도의 독립적인 인증 과정을 거치지 아니하였으며, 본 자료에 포함된 정보나 의견의 공정성, 정확성 또는 완결성과 관련해서 회사는 어떠한 진술 및 보장도 제공하지 아니합니다.

본 자료의 영업실적과 재무정보는 한국채택국제회계기준에 따라 작성되었으며 외부감사인 회계감사 및 이사회의 승인과정이 되지 않은 상태에서의 회사 추정 재무실적 및 영업 성과에 관한 내용을 포함하고 있으며 해당내용은 회계감사 과정에서 변경될 수 있습니다.

본 자료의 내용은 회사의 약속이나 진술로 간주될 수 없으며, 어떠한 경우에도 투자자들의 투자판단 및 그 결과에 대한 법적 책임의 증빙자료로 사용될 수 없습니다.

회사는 본 자료와 관련하여 어떠한 의무나 책임을 부담하지 않음을 알려드립니다.

회사 및 계열회사, 그 임직원 및 자문사 등 회사와 관련된 어떠한 자도 고의 또는 과실 여부를 불문하고 회사의 주주 또는 투자자 등이 본 자료 및/또는 그 기재내용을 이용함으로써 인하여 발생하거나 기타 본 자료와 관련하여 발생하는 어떠한 손해에 대해서도 민, 형사상 및 행정상의 책임을 일체 부담하지 아니합니다.

본 자료는 회사가 발생하는 증권의 모집 또는 매매를 위한 권유를 구성하지 아니하며, 자료의 어떠한 내용도 관련 계약 및 약정 또는 투자 결정을 위한 기초 또는 근거가 될 수 없습니다.

회사의 사전 승인 없이 본 보고서상의 내용 및 정보를 무단으로 인용, 복제, 전시 배포하는 등

지적재산권을 침해하는 행위를 할 수 없습니다.

Contents

I. 기업 개요

II. 현황 진단

III. 목표 설정

IV. 계획 수립

V. 소통

VI. Governance Highlights

FOR YOU FOR THE PLANET

바른 먹거리로 사람과 지구의 건강한 내일을 만드는 기업

I . 기업 개요

일반현황

바른먹거리 기반 '지속가능식생활 기업'

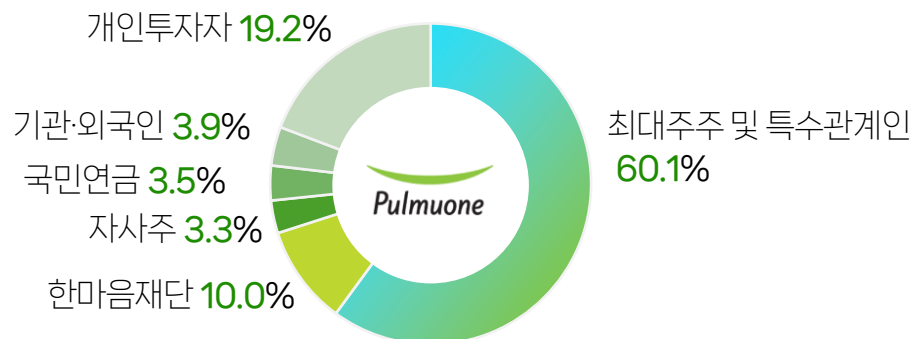
Business Portfolio

1. 일반 현황

풀무원은 한국 대표 바른먹거리 기업으로 신선식품·급식·건강기능식품에서 지속 성장을 이어가고 있습니다.
해외에서는 PBF PlantBasedFoods·냉장면과 같은 신선식품 및 K-Foods 중심으로 글로벌 사업을 확장하고 있습니다.

기업개황

회사명	풀무원		
설립일자	1984.05.12	결산월	12월
대표이사	이우봉	종속회사 수	32개사
상장시장 / 상장일	유가증권시장 / 1995.10.05	발행주식의 총수	38,120,542주

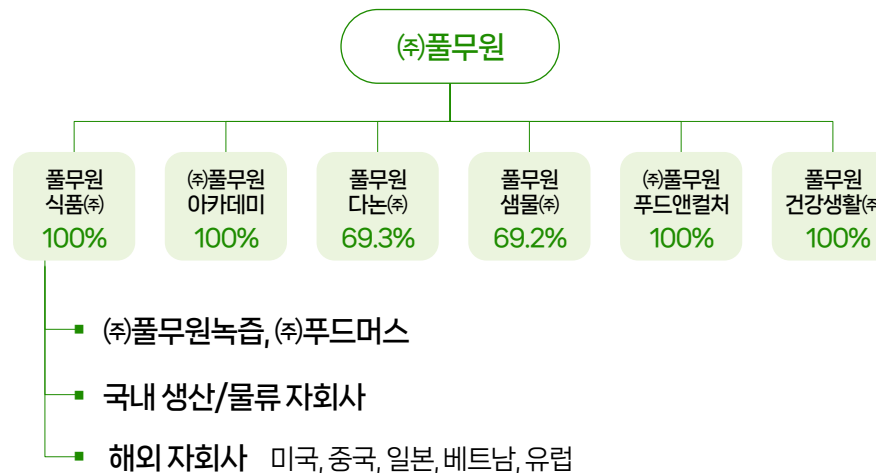


2024.12.31 기준

투명 책임 경영 'One Pulmuone'

모든 자회사*를 (주)풀무원이 100% 소유한 단일 상장사 체제

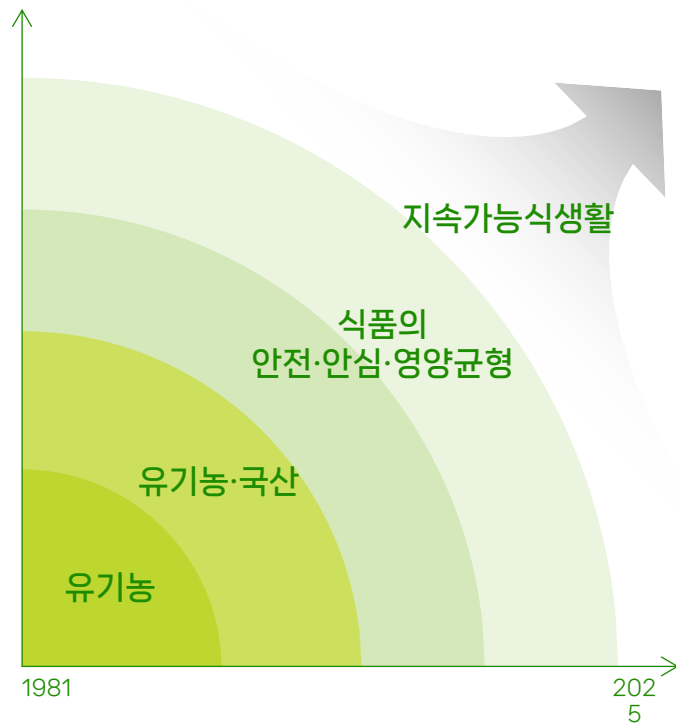
* 단 글로벌 전문기업과의 합자회사는 제외



2025.06.30 기준

2. 바른먹거리 기반 '지속가능식생활 기업'

풀무원은 유기농, 무첨가, 영양균형의 **바른먹거리** Authentic Wholesome Foods 기반으로 건강과 환경을 지키며, 지속가능한 사회를 만드는데 기여하는 **지속가능식생활 기업**으로 나아가고 있습니다.



바른먹거리 기반 풀무원의 사업 방향성



3. Business Portfolio ① 국내 사업

소매, 도매, 온라인, 방문판매부터 급식·외식까지 전 사업영역을 포괄하며,
제조 - 유통 - 서비스를 잇는 Value Chain 전반에서 **선도적 입지**를 **확보**하였습니다.

지주사
(주)풀무원



국내 식품 제조 유통



식품 및
식재료



발효유



생수/음료



녹즙/맞춤식
단



헬스케어



주방가전 케어



휴게소



컨세션외식



단체급식



3. Business Portfolio ② 해외사업 - 미국

현지 법인과 생산 인프라를 기반으로 PBF·FRM·K-Foods 포트폴리오를 확대하며 Mainstream 채널을 적극 공략,
'24년 **미국 사업 매출 4,445억 원** 으로 성장하였습니다.

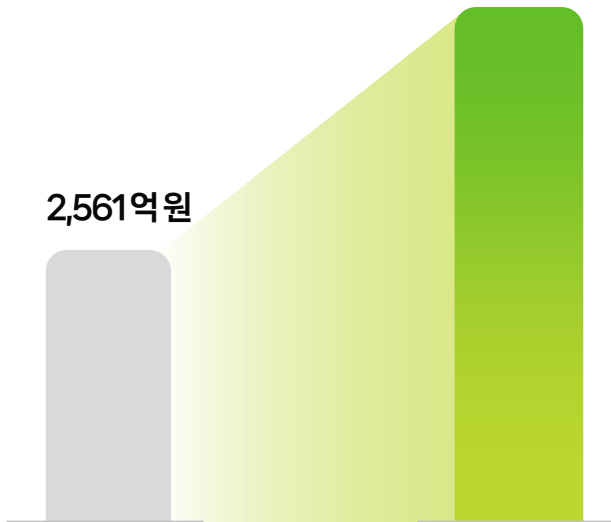


Pulmuone

미국 사업 매출 규모

4,445 억 원

2,561억 원



'20년

'24년

주요제품 및 확보채널

■ PBF
Plant Based Foods



■ CLUB



■ FRM
Fresh Ready Meal



■ RETAIL



■ K-Foods



■ Ethnic



안정적 생산 인프라 구축

FRM

(서부) 길로이

길로이공장

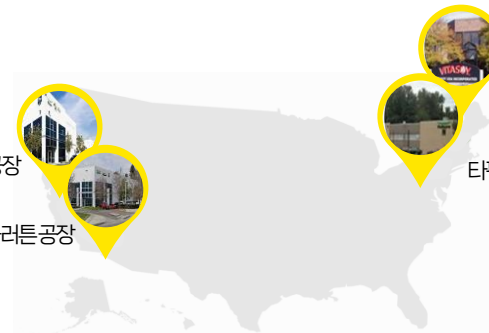
플러튼공장

아이어공장

타판공장

PBF

(서부) 플러튼
(동부) 아이어, 타판



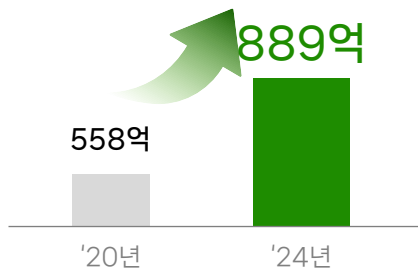
3. Business Portfolio ③ 해외 사업 - 주요 글로벌 진출 시장

해외사업의 턴어라운드와 신규 시장 확장으로 **글로벌 성장 기반**을 마련하고, **중장기 수익성 개선**을 추진하겠습니다.



중국

- '10년 북경과 상해에 법인 설립 후 시장 확대
- 두부, 파스타면, 떡, 냉동김밥 등 제조 및 수입 판매



일본

- '14년 현지기업 인수, 기술력 합작으로 시장 공략
- 두부유부, 두부바제품 제조 및 K-Foods 판매



베트남

- '19년 현지법인 설립 후 시장 공략



유럽

- 25년 현지법인 설립
- 독일, 프랑스, 영국 등 유럽 시장 공략 목표
- 식물성 지향 K-Foods 확대 전략



FOR YOU. FOR THE PLANET.

바른 먹거리로 사람과 지구의 건강한 내일을 만드는 기업

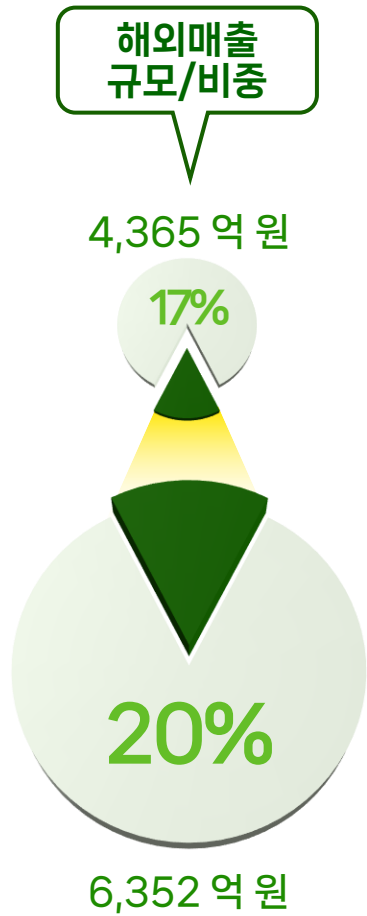
II. 현황 진단

재무실적

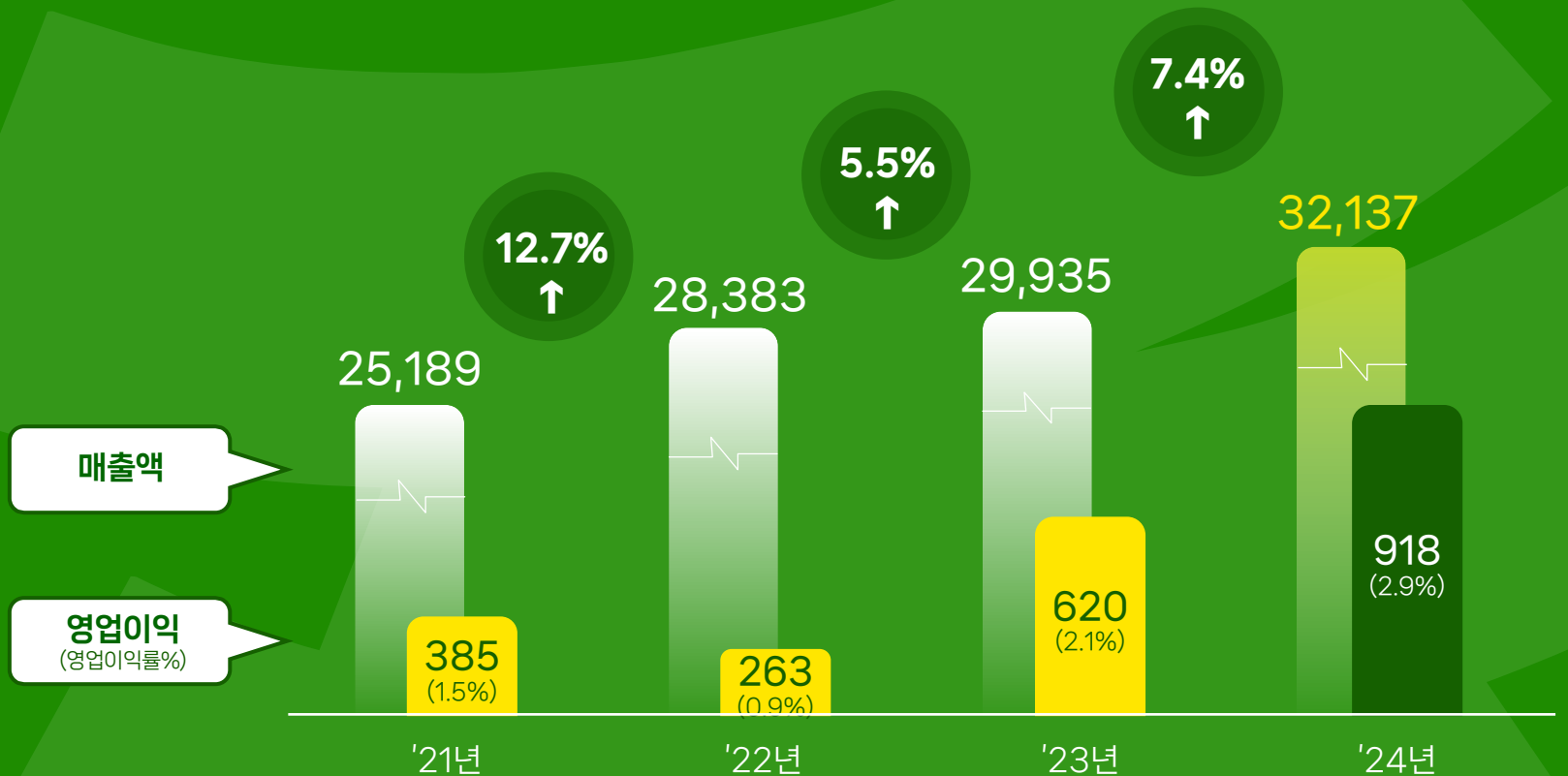
시장지표

ESG 경영 선도기업

1. 재무실적



글로벌 확장과 수익성 개선을 기반으로 2024년 **매출 3조 클럽**에 진입,
매출과 이익의 동반 성장을 강화하고 있습니다.

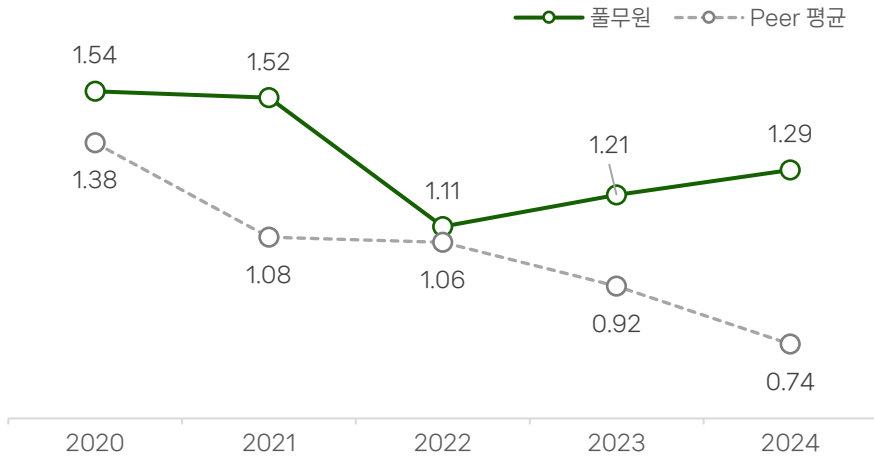


2. 시장지표

미국법인 턴어라운드와 실적 개선을 기반으로 Peer 대비 회복세를 보이고 있으며,
밸류에이션 향상을 위해 수익성 관리 지속이 필요합니다.

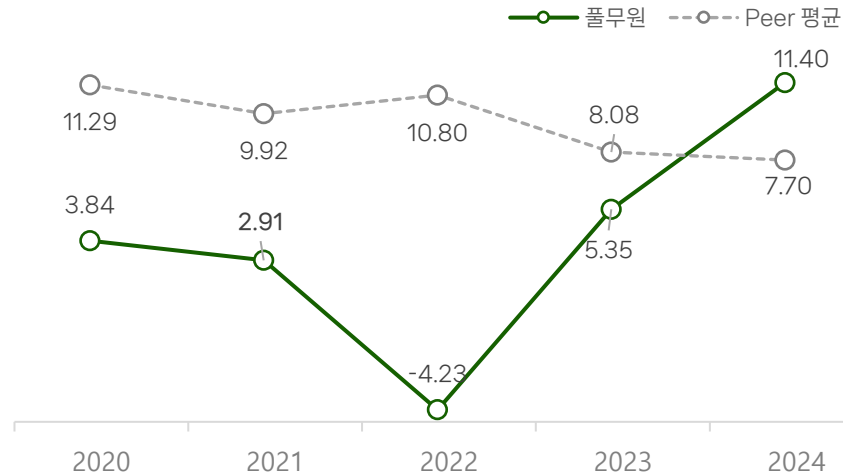
PBR

- 2022년 PBR 최저점 이후 연속 반등
- 2023년부터 Peer* 평균을 상회, 특히 2024년에는 Peer의 1.7배 수준
- 풀무원에 대한 시장의 기업가치 회복 기대감 반영



ROE

- 2022년 ROE 최저 기록 후 반등, 5년간 평균 3.9%의 ROE를 기록
- 2024년 최대 실적 달성에 따라 Peer 대비 높은 수준의 ROE 달성
- 실적 개선에 따른 시장 기대치 상승, 긍정적



* Peer 5개사: CJ제일제당, 대상, 농심, 오뚜기, 오리온

안정적 ROE, PBR로
시장 관심이
일시가 아닌
지속 가능하도록
관리 필요

3. ESG 경영 선도기업

당사는 ESG 경영에 더욱 집중하여 **글로벌 Top class 수준의 성과**를 인정받아,
세계 3대 신용평가사인 S&P 글로벌의 '지속가능성 평가'에서 2년 연속 상위 5위에 선정되었습니다.

환 경 Environmental

Eco-Caring 전략 실행

- **넷제로 전략** 온실가스 배출 감축
- **NaturePositive** 지속가능 수자원
제로웨이스트
지속가능 식품 확대

사 회 Social

사회적 가치 창출 노력

- **풀무원투게더** 장애인 표준사업장 설립 운영
- **강화도우리마을** 비영리 직업재활시설 적극 지원
- **평화의 숲 보전** 파주시 접경지역에 '풀무원평화의 숲' 조성

지 배 구 조 Governance

모범적 이사회 중심 경영 체계 확립

- **전문경영인 체제** 세습경영 탈피, 자발적 전환 '18년
- **독립성 및 다양성** 사외이사 73%, 여성이사 27%
선임사외이사 선도 도입 '18년
- **책임성 및 전문성** BSM 기반 선임·교육 평가
- **보상 투명성** 사외이사 중심 감독 및 승인
- **CEO 승계** 승계 프로세스 조기 개시(13월 전)
- **주주권리 보호** 열린 주주총회 온라인 생중계

ESG
대외 평가

S&P Global

글로벌 식품기업
TOP 4
(2024년 기준)

CDP
DISCLOSURE INSIGHT ACTION

A 획득
(Water Security)

한국ESG기준원

A 획득
(2024년 종합평가)



**FOR YOU.
FOR THE PLANET.**

바른 먹거리로 사람과 지구의 건강한 내일을 만드는 기업

III. 목표 설정

1. Value up Target

Global No.1 Sustainable Foods Company 도약

중장기 주주환원 확대 기반 마련

Value up Target
(~ '28 Mid term Business Target)



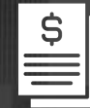
지속 성장

'28년 연결 매출 4.1조 원
영업이익 1,650억 원



수익성 개선

ROE 13~15% &
COE를 상회하는 ROE

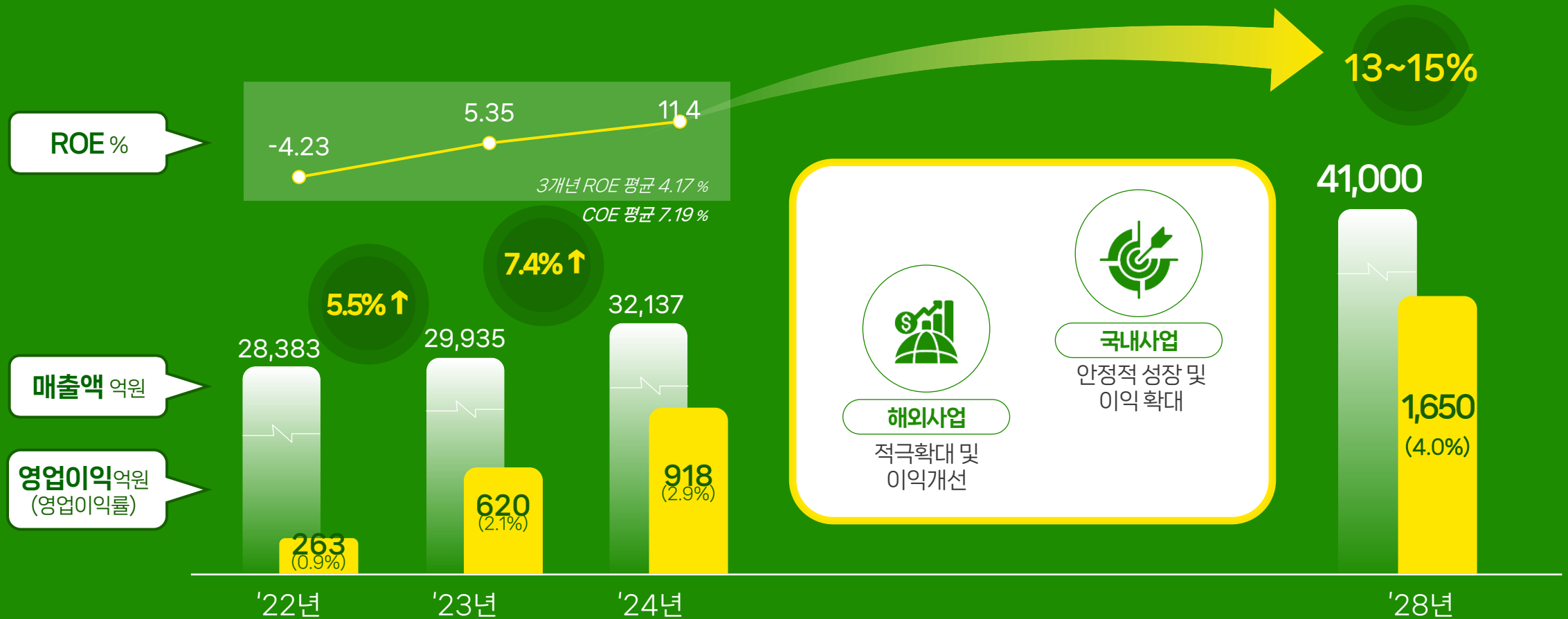


재무구조 개선

부채비율 250% 이하

1. Value up Target _ 상세

외형확장과 수익성 개선으로 '28년 매출 4.1조 원, 영업이익 1,650억 원과, ROE 13~15% 달성을 목표로 하여 추진하고자 합니다.



1. Value up Target _ 상세

이익규모 확대 및 현금흐름 관리 강화로 차입금 축소를 통해
부채비율 250% 이하 수준으로 재무구조를 지속 관리하겠습니다.



FOR YOU. FOR THE PLANET.

바른 먹거리로 사람과 지구의 건강한 내일을 만드는 기업

IV. 계획 수립

지속가능식생활 확대 전략

국내외사업 전개 전략

신규 해외사업 및 K-Foods 수출 확장 전략

재무구조 개선 전략

주주환원

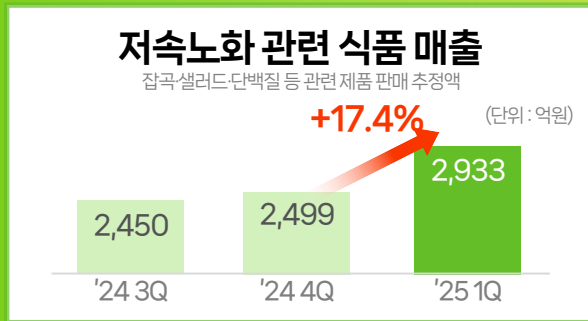
IV. 계획 수립

1. 지속가능식생활 확대 전략

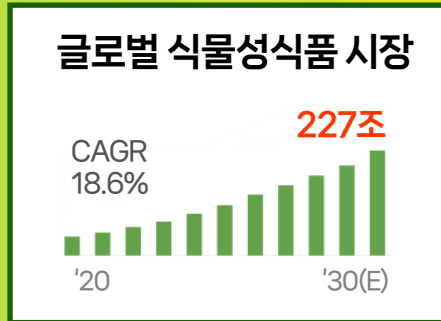
당사는 밸류업 목표 달성을 위해 시장 성장 기회를 반영한 지속가능식생활 전략을 실행하여
중장기 성장과 수익성 제고를 추진하겠습니다.

가치소비확대

✓ 저속노화 트렌드, 식물성식품 소비 확대



✓ 건강, 지속 가능성 고려



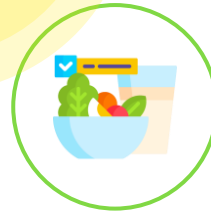
지속가능 식생활



지속가능식품

- ✓ 순식물성식품 동물성 원료를 식물성으로 완전 대체한 100% 식물성 식품
- ✓ 식물성지향식품 식물성 지향&일부 동물성 원료가 포함된 신선간편조리식
- ✓ 동물복지식품 동물복지 인증원료 사용 식품
- ✓ 지속성 해산물 식품 ASC/MSC* 인증 원료 사용 식품

* ASC: 수산양식관리협의회, 책임 있는 양식 어업을 장려하기 위한 표준 제정
MSC: 해양관리협의회, 미래의 안정적인 수산물 공급을 위해 지속가능어업의 국제 표준을 제정하는 국제 비영리단체



지속가능식단

- ✓ 영양균형 식사구성
- ✓ 211식사법
- ✓ 거꾸로 식사법
- ✓ 건강한 경험



* 엠브레인 구매 빅데이터, 한국농촌경제연구원

2. 국내사업 전개 전략

국내 주력사업의 안정적 성장과 경쟁력 강화를 통해
시장 지위를 지속적으로 공고히 하겠습니다.

식품제조유통

지속가능식품 확대

- 두부를 활용한 신제품 확대로 바른먹거리 기반 확장
- 식물성 전문 브랜드 지구식단 제품 포트폴리오 확대

No.1 브랜드 입지 강화

- 요거트 시장 No.1 지위 공고화 및 연관 시장 개척
- 기능성 생수 제품 포트폴리오 확대

온라인사업 경쟁력 강화

- 온라인 플랫폼 전용 상품 확대
- 자사몰 역량 강화 및 경쟁력 확보

나와 지구를 위한
플무원지구식단
#Pulmuone



식품서비스유통

단체급식 지속 확대

- 핵심 거래처 및 충성고객 기반 안정적 수요 확보
- 맛과 건강, 지속가능성을 겸비한 차별적 식단 제안

컨세션/휴게소 채널 강화

- 운영경험 기반으로 공항 라운지/ 휴게소 사업 기회 검토
- 플무원 가치 기반 외식 브랜드 '플랜튜드' 확장 추진

신규 포트폴리오 확장 가속화

- 시니어 등 다양한 사업 기회 검토 및 발굴



건강케어제조유통

플랫폼 기반 사업 강화

- 소비자 직접 판매 플랫폼, 건강케어앱 육성

Total Care 서비스 모델 구축

- 개인별 연령·건강상태에 최적화된 케어 서비스 제공

Total Care Food 중심 제품 포트폴리오 혁신

- 개인별 맞춤형 식단, 건강기능식품 등 제공



3. 해외사업 전개 전략

해외사업의 턴어라운드와 글로벌 시장 확장을 통해
지속 성장과 수익성 개선을 실현하겠습니다.



식품 대표 브랜드로 위치 확립

- PBF *Plant Based Foods* No.1 리더십 강화
 제품 포트폴리오 강화: 두부 외나물, 비건만두 등
- FRM *Fresh Ready Meal* 규모화
 냉장면 기반, 밀키트 제품 확대
- 지속가능한 K-Foods 육성
 냉동 K-Street Foods 및 상온 간편식(건면 등) 확대



바른먹거리 선도기업 브랜딩

- 차별적 제품 경쟁력 확보
 두부를 활용한 고단백 제품 혁신, 냉장/상온 파스타 제품 시장 리딩
- 채널 대응력 강화 및 확장
 기존 핵심 채널 대응 공고화 및 신규채널(B2B, 온라인 등) 확대
- 지속가능한 K-Foods 육성
 K-Foods 기반 냉동 카테고리 확대



수익 창출 구조 구축

- 사업포트폴리오 재구축
 프리미엄 두부 시장 지위 확립, 두부바 용도 확대 등(반찬, 디저트)
- 생산거점 최적화를 통한 효율성 강화
 생산 인프라 운영 효율화 추진, 구조 개선을 통한 고정비 축소 및 수익성 개선 가속화
- 지속가능한 K-Foods 육성
 냉장면, 핫도그, 잡채 등 K-Foods 확대



4. 신규 해외사업 및 K-Foods 수출 확장 전략

인접국가 생산거점을 통한 **유럽·동남아 시장 확대**와
K-Foods 수출 증대를 통해 해외 매출 비중을 강화하겠습니다.

신규 글로벌 확장 전략

유럽·동남아 시장 확대

기존 해외 국가별
각 사업장 강화



- 대표 지속가능식품, 두부
- Fresh K-Noodle, 냉장면
- 한국 전통 음식, 김치
- K-Snack



K-Foods 수출



두부

- 플래그십 제품 강화
- 현지 입맛을 고려한 다양한 식물성 식품 확대



냉장면

- 품목·형태 다변화로 글로벌 Coverage 확대



김치

- 정통 김치를 기반으로,
국가별·지역별 기호를 반영한 현지화 전략



K-Snack

- 떡볶이·핫도그 등
대표 K-스낵 라인업 강화 및 판매 채널 확대



5. 재무구조 개선 전략

국내외 본업의 **이익 확대**와 CAPEX 관리로 **현금흐름**을 개선하여,
외부차입금 축소와 **부채비율 안정화**를 통해 재무구조를 지속 개선하겠습니다.



6. 주주환원

당사는 주주권리존중 및 주주가치제고를 위하여 **안정적 배당 지급**을 **실행**해 왔습니다.
재무구조 안정화 이후 **중장기 배당 확대**를 **추진**하겠습니다.



배당기준일 변경 완료

선 배당금 확정, 후 배당기준일
설정으로 예측 가능성 제고



분기배당 정관 개정 완료

분기배당 기반 마련으로
주주환원 정책의 유연성 확보

주당배당금 원

102 102 102 102 102

이익규모와 무관하게 안정적인 배당 지급

당기순이익 억원

118

3

(370)

14

344

'20년

'21년

'22년

'23년

'24년

'25년

'28년

중장기배당정책

1. 주당 102원 이상의
안정적 배당 실시
2. 향후 재무구조 안정화 후
중장기 배당 확대 정책
적극 추진 계획

**FOR YOU.
FOR THE PLANET.**

바른 먹거리로 사람과 지구의 건강한 내일을 만드는 기업

V.소통

1. Communication

시장과의 지속적 소통을 위해 열린 주주총회, C-Level 중심 IR 활동, 정확한 공시 이행을 추진하여
투자자 신뢰와 정보 접근성을 강화하겠습니다.



Pulmuone



열린 주주총회로 주요 경영진과의 소통 강화

경영진, 이사회 전원 및 주요 자회사 대표이사 참여하여 사업현황 설명과 전략 방향 발표



적극적인 IR 활동 실행

정기적 C-Level 분기실적 설명회 개최
NDR, Corp Day, One on One 미팅 실행 확대
애널리스트 coverage 확대



신속, 정확한 공시 이행

밸류업 공시 및 이행상황 공유
자율공시, 영문공시 운영

**FOR YOU.
FOR THE PLANET.**

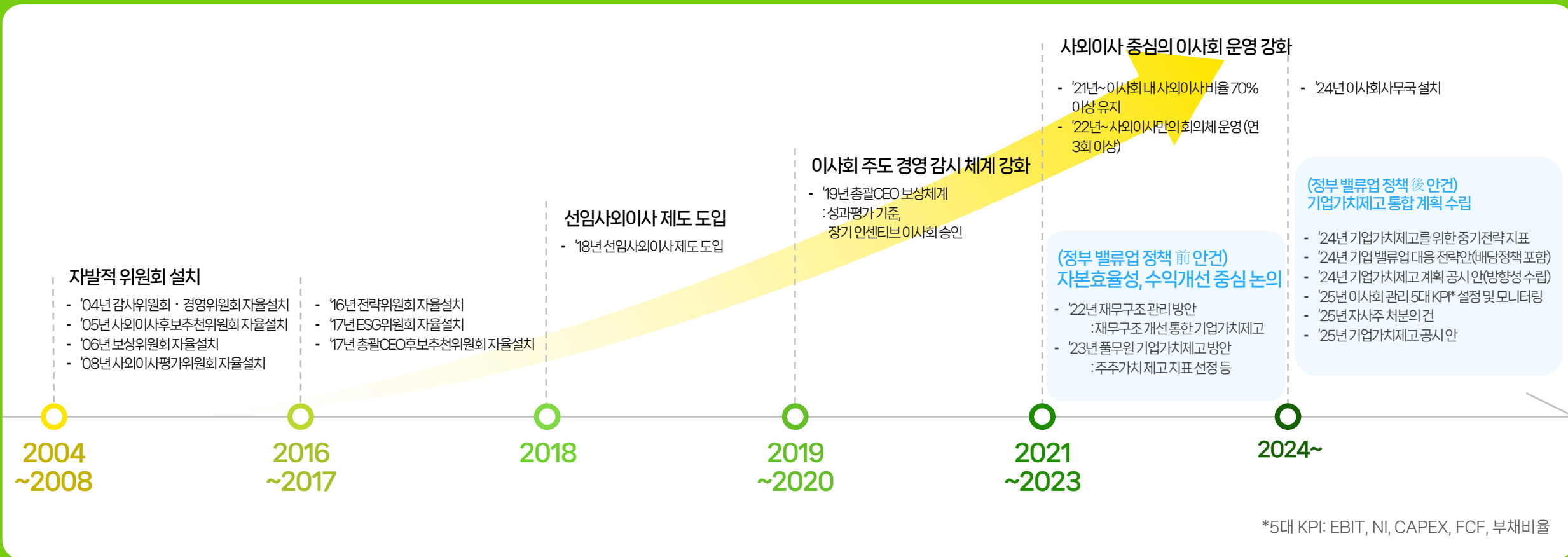
바른 먹거리로 사람과 지구의 건강한 내일을 만드는 기업

VI. Governance Highlights

1. 개요

이사회 중심 경영 히스토리

풀무원은 감사위원회, 사외이사후보추천위원회 등 총 8개의 이사회 내 위원회를 자발적으로 설치하여 전문성을 높여 왔습니다.
선도적으로 선임사외이사 제도를 도입하고, 높은 사외이사 비율을 유지하며 경영진 견제 및 이사회의 독립적인 운영도 강화했습니다.
또한 정부의 밸류업 정책 발표 이전부터 이사회 주도적으로 기업가치 제고 전략을 지속적으로 논의해왔습니다.



2. 거버넌스 특징 (1/6)

전문경영인 체제

풀무원은 남승우 설립자·이사의 의지로 2018년 오너 경영에서 전문경영인 체제로 전환하였습니다. 전임 총괄CEO는 풀무원에 대한 깊은 이해를 바탕으로 이사회의장이자 이사회 구성원으로 총괄CEO를 지원합니다. 이러한 체제는 전임 CEO가 이사회의장으로서 현임 CEO에게 경영 승계하며, 경영 안정화를 지원하는 글로벌 선진기업의 전문경영인 체제와 유사합니다.

창립자의 '아름다운 은퇴' 및 전문경영인 체제 전환

- '17년, 65세 정년 은퇴 및 전문경영인 체제 전환 예고
- 상장 기업 풀무원의 건전한 지배구조 구축을 위해 세습 경영 탈피

창립자 남승우 이사 은퇴 관련 언론 보도

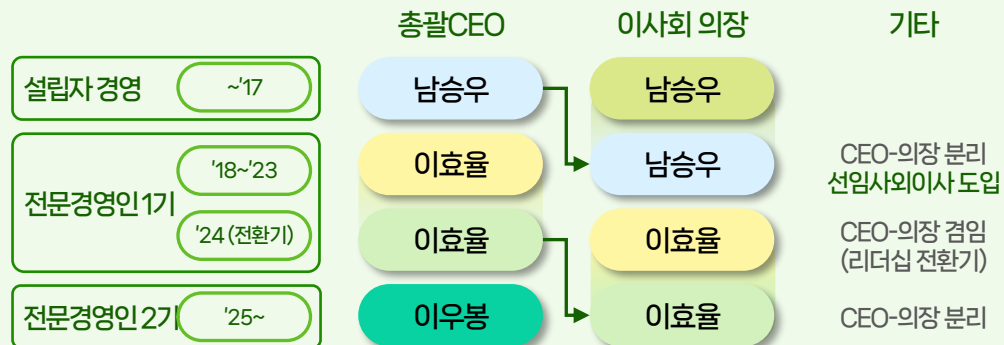
"개인 기업이라면 가족 승계를 고려할 수 있겠지만, 상장 기업의 승계는 전문경영인 승계로 이미 정해져 있다. 고민할 필요가 없다"

매일경제	2016. 6. 12	
'아름다운 은퇴' 준비하는 남승우 풀무원 총괄사장		
한국경제	2017. 3. 8	풀무원, 가업승계 대신 전문경영인 체제... '바통 터치' 수순 밟는 남승우 사장
동아일보	2018. 1. 2	남승우 풀무원대표의 아름다운 은퇴

글로벌 선진 전문경영인 체제와 유사

- 풀무원 이사회는 의장의 역할 및 경영 안정성 등을 종합적으로 고려하여, 전임 총괄CEO를 이사회 의장으로 선임(선임사외이사도 별도 선임)
- 현임 총괄CEO로의 경영 승계· 경영 안정화 지원

풀무원 리더십 히스토리



2. 거버넌스 특징 (2/6)

이사회 구성의 독립성 및 다양성

이사회 및 위원회 구성 시, 인종, 성별, 출신지역, 전문성의 다양성 및 독립성을 고려해, 회사 전략 실현에 필요한 이사의 선임을 계획 및 이행하고 있습니다. 풀무원은 별도 자산 2조원 미만인 상장사로 사외이사 3인 이상 선임 및 과반수 구성 의무가 없으나 독립적이며 객관적인 이사회 중심 경영을 위하여 이사회의 70% 이상을 사외이사로 구성하고 있습니다. 자본시장법에서 정한 성별 특례조항 대상 기업은 아니나, 이사회 11인 중 여성 사외이사 3인을 구성해 성별 다양성을 추구합니다.

풀무원 이사회 구성

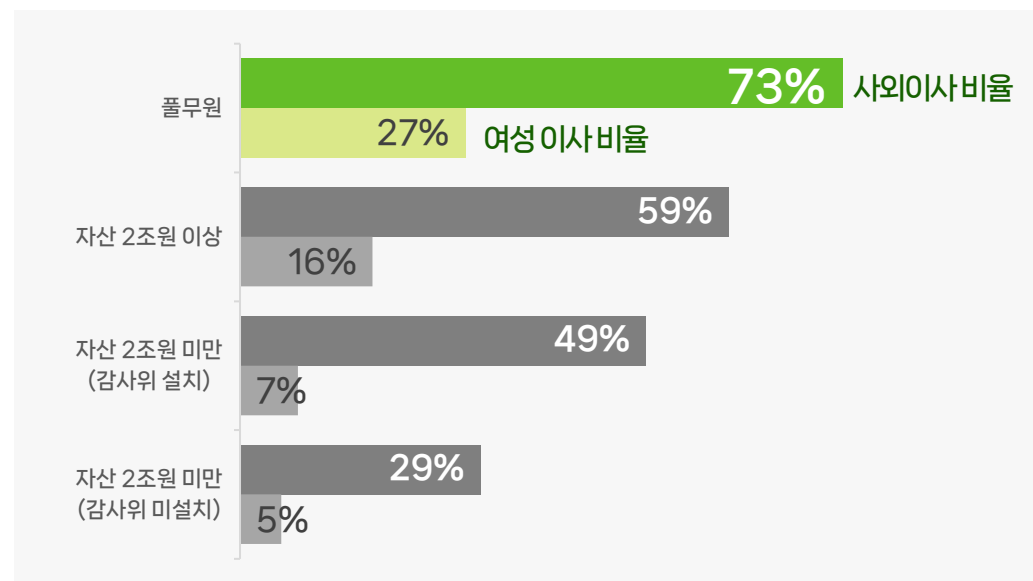
(기준일: 2025. 3.)

직명	성명	성별	소속위원회 (●=위원장, ○=위원)					
			총괄CEO 후보추천 위원회	전략 위원회	사외이사 후보추천 위원회	ESG 위원회	보상 위원회	사외이사 평가위원회
기타비상무이사 (2인)	남승우	남	○	○				
	이효율	남	●	●				
사내이사 (1인)	이우봉	남	○	○				
사외이사 (8인)	김영환	남	○		●	○		○
	심수옥	여	○	○		●		○
	원혜영	남		○			●	○
	한찬식	남					○	●
	김우진	남			○		○	●
	이지윤	여		○	○	○		
	이수연	남			○	○		○
	신미현	여		○			○	○
전원 사외이사 또는 사외이사 과반				✓	✓	✓	✓	✓

* 경영위원회는 이우봉, 이효율 이사 2인으로 구성됨

* 이사회의장은 이효율 기타비상무이사이며, 선임사외이사는 김영환 사외이사임

사외이사 및 여성 비율



주) 비금융업 KOSPI 상장사 482개 상장사 대상

* 출처: 삼일PwC 거버넌스센터 「2024 이사회 트렌드 리포트」

2. 거버넌스 특징 (3/6)

이사회 구성원의 책임 및 전문성 강화

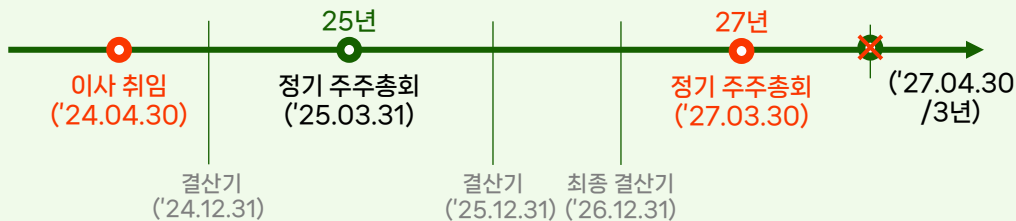
정기주주총회에서 승인되는 재무제표 등 회사의 주요 업무집행에 대해 이사 퇴임시점까지 책임을 다할 수 있도록, 모든 이사의 임기만료 시점을 정기주주총회의 종결시점과 일치시키는 이사 임기 동시만료형을 채택하고 있습니다. 풀무원은 이사회에 필요한 역량(BSM, Board Skill Matrix)을 정의하여 이사 후보를 발굴·선임하며, 내외부 교육을 통해 이사 역량을 확보·강화합니다. 또한, 이사회 평가를 통해 역량 수준 및 조합의 적정성을 확인하여 이를 다시 선임 및 교육 계획에 반영합니다.

이사임기만료 일치로 책임 경영 확보

- 정기주주총회 종결 시까지 퇴임이사의 임기만료시점 통일
- 모든 이사들의 정기주주총회 참석 독려
및 주주총회 안정적 운영 및 정상화에 기여, 주주권리 보호

풀무원 이사회 이사의 임기 (예시)

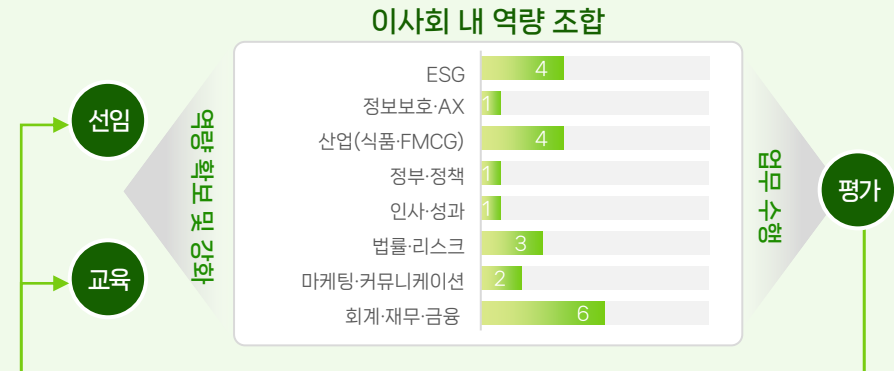
※ 임기 만료일 : 정기 주주총회(아래 기준 임기 약 2년 11개월)



이사회 역량 구성을 고려한 선임·교육·평가

- 선임 | 이사회 역량 구성(BSM)를 고려한 전략적인 후보 발굴 및 선임
- 교육 | 선임된 이사의 역량을 강화하기 위한 체계적인 교육 및 지원
- 평가 | 이사회 및 개인 평가를 바탕으로 재선임 결정 및 교육 계획 수립

풀무원 이사회 선임·교육·평가 매커니즘



2. 거버넌스 특징 (4/6)

보상체계의 투명성

이사회는 사내이사와 기타비상무이사의 보수는 사외이사로 이루어진 보상위원회에서 승인하고, 사외이사의 보수는 사내이사과 기타비상무이사로 이루어진 경영위원회에서 승인하도록 권한을 위임하여 보상체계의 투명성을 제고하고 있습니다. 총괄CEO의 장단기 인센티브에 대하여 '보상위원회-이사회'에서 보상 구조, 규모, 평가 지표 및 개별평가 결과를 승인한 후 지급하고 있습니다.

전원 사외이사로 구성된 보상위원회 운영

- 주주총회에서 승인 받은 이사보수한도 범위 내에서 보상위원회와 경영위원회에서 각 이사별 개별보수를 결의하여 독립성과 투명성을 제고함.

각 이사별 개별보수 승인 주체



보상위원회의 총괄CEO 보상 심의 및 승인

- 경영진 견제 기능과 보상의 투명성 제고를 위해 총괄CEO 등 주요 임원 의장단기 인센티브에 대해 사외이사로만 구성된 보상위원회에서 결의하고 이사회에서 이를 한번 더 심의함.

총괄CEO 인센티브에 관한 보상위원회 및 이사회 안건 현황



2. 거버넌스 특징 (5/6)

선진화된 총괄CEO 선임 및 승계 절차

설립자·이사인 남승우 前총괄CEO는 2017년, 풀무원의 지속가능경영을 위한 건전한 거버넌스 구축을 위해 전문경영인 체제 전환을 준비하며 승계과정을 주관할 총괄CEO 후보추천위원회를 선도적으로 설치하였습니다.
2024년 전문경영인 1기 이효율 前총괄CEO가 現이사회 의장이 되었으며, 전문경영인 2기 전환(이우봉 現총괄CEO)을 위해 후보검증단을 보완 운영하는 등 선임 프로세스를 더욱 고도화 하였습니다.

이사회 중심의 총괄CEO 후보 검증*

- 총괄CEO 후보추천위원회(기타비상무이사 1/ 사내이사 1/ 사외이사 2)의 승계 과정 주관
- 사외이사로 구성된 후보검증단 보완 운영(위원회 內 2인 / 外 2인)
- 승계 프로세스를 조기 개시(13개월 이전)하여 면밀한 검증 진행

*'24년 이우봉 총괄CEO 선임 과정 기준

총괄CEO 후보 검증 프로세스

프로세스	주체	내용
후보자 추천	총괄CEO 후보추천위원회	후보 Pool 확정
후보자 검증	후보검증단	서면검증 → 인터뷰
선정 및 승계 준비	총괄CEO 후보추천위원회	최종 승계자 선정 → 이사회 보고
최종 선임	이사회	위원회 보고 기반 의결

Mini Interview



김우진
감사위원장

現, 서울대 경영전문대학원 재무금융 교수
現, 삼성 준법감시위원회 위원
現, 국민연금 투자정책전문위원회 위원



Q. 이사회 의의 가장 중요한 기능은 무엇인가요?

CEO의 선임 및 해임과 보상 수준 결정입니다.
풀무원은 이 기능을 전담 수행하는 총괄CEO 후보추천위원회와 보상위원회를 자율 설치하고 있죠.



Q. 풀무원의 CEO 선임, 무엇이 특별한가요?

풀무원은 총괄CEO 후보추천위원회 중심으로 대표이사를 직접 선임해요.
국내에선 매우 보기 드문 투명한 승계 절차죠.



2. 거버넌스 특징

(6/6)

열린주주총회를 통한 주주권리 보호

풀무원은 주주와의 질문과 답변이 포함된 열린주주총회를 통해 경영에 대한 주주의 의견을 직접 경청하며 소통하고 있습니다. 또한, 오프라인 현장 주주총회와 온라인 생중계를 병행해 주주의 주주총회에 참석할 권리와 회사에 정보를 요구할 권리를 보장하고 있습니다. 향후, '25년 개정 상법을 반영한 전자주주총회도 준비할 계획입니다.

주주와의 열린 토론이 포함된 '열린주주총회' 운영

- '08년 주주와의 열린 토론 및 만찬을 포함한 열린주주총회 최초 도입
- 국내 주주총회 문화 변화를 선도한 벤치마크 사례로 평가

*실제 현장 질의응답을 재구성했습니다.

2025년 열린주주총회 현장 질의응답



주주

배당금이 적어 아쉽습니다. 배당이나 주주친화정책 계획이 궁금합니다.

장기적인 기업가치 제고를 위해서는 재무구조 개선 및 안정화가 우선(...) 향후 이익규모 증가 수준 고려하여 배당금 지급 규모 확대 검토 예정입니다.



김종현 CFO



주주

미국사업 실적 개선되어 기쁩니다만, 일시적인 것은 아닌지 우려도 됩니다.

길로이 공장에서 냉장면 직접 생산 통해 매출 상승 및 원가 절감 통해 수익성이 개선되었습니다. 향후 지속적인 성장 이어갈 계획입니다. (...)



조길수 대표
(풀무원 USA)

주주가 어디서든 볼 수 있는 온라인 생중계 병행

- '21년 코로나-19 확산 방지를 위해 온라인 생중계 방식 도입
- '24년부터, 온라인 생중계 병행 운영하여 주주의 접근성 제고

열린주주총회 발전 과정

2008 ~



주주와의 토론회 및 만찬을 포함한 열린주주총회 최초 도입

2024 ~ 현재



온/오프라인 병행 운영

예정



전자주총 개최

3. 지배구조핵심지표

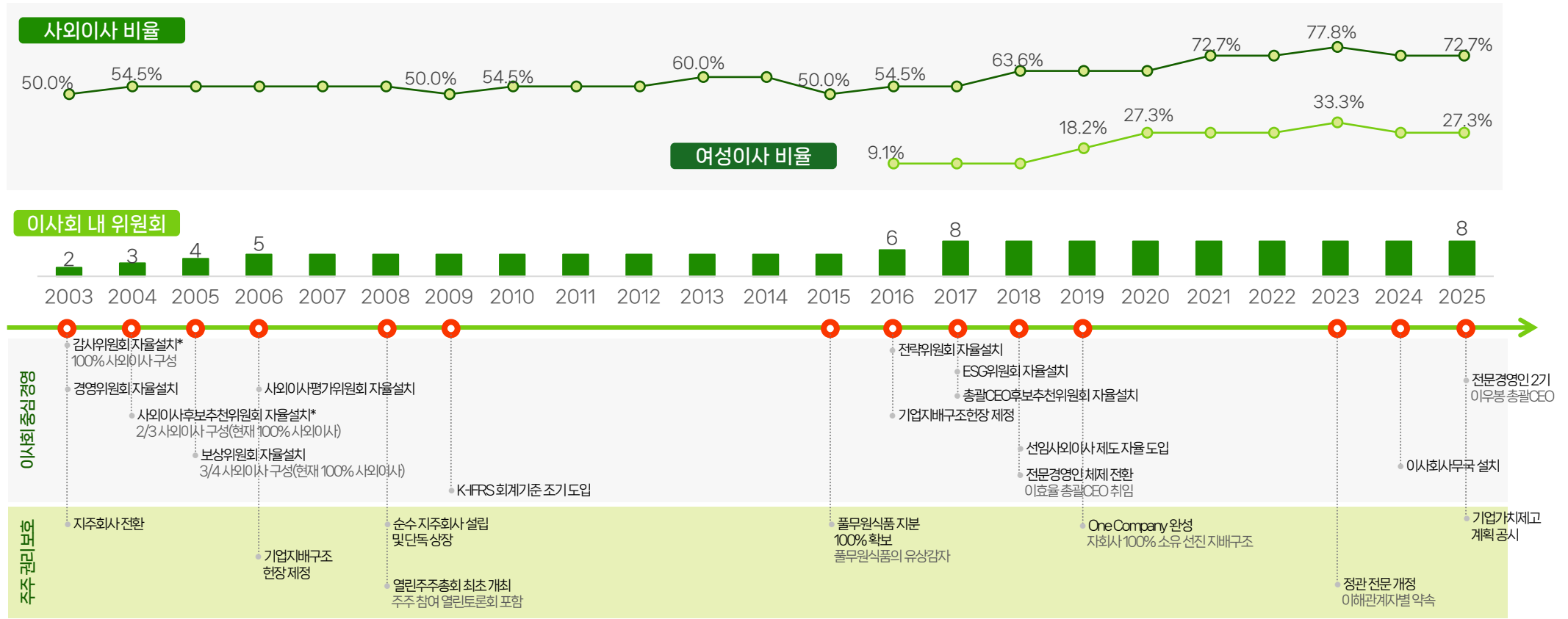
기업지배구조 핵심지표 준수율 상향

풀무원의 '25년 공시 기준 핵심지표 준수율은 73.3%로, 연결자산 5천억 원 이상 비금융 상장회사 평균인 54.5%를 상회하며 지배구조 우수성을 증명하였습니다. '26년 86.7% 달성을 목표로, 감사위원회에 내부감사업무 지원 조직의 임면 동의권을 부여하였으며 외부 감사인과의 회의를 연 4회 추진할 예정입니다.

구분	핵심지표		'24년	'25년	*연도는 공시 기준 연도임
주주 (5개)	1	주주총회 4주 전에 소집공고 실시	X	개선 → O	
	2	전자투표 실시	O	O	
	3	주주총회의 집중일 이외 개최	O	O	
	4	현금 배당관련 예측가능성 제공	X	개선 → O	
	5	배당정책 및 배당실시 계획 연 1회 이상 주주 통지	O	O	
이사회 (6개)	6	최고경영자 승계정책 마련 및 운영	O	O	
	7	위험관리 등 내부통제정책 마련 및 운영	O	O	
	8	사외이사가 이사회 의장인지 여부	X	X	선임사외이사 제도 통한 이사회 독립성 확보
	9	집중투표제 채택	X	X	
	10	부적격 임원 선임 방지 정책 수립	O	O	
	11	이사회 구성원 모두 단일성(性)이 아님	O	O	
내부 감사기구 (4개)	12	독립적인 내부감사부서 (내부감사업무 지원 조직)의 설치	O	기준강화 → X	감사위원회 내부감사업무 지원 조직 임면동의권 부여
	13	내부감사기구에 회계 또는 재무 전문가 존재 여부	O	O	
	14	내부감사기구가 분기별 1회 이상 경영진 참석 없이 외부감사인과 회의 개최	X	X	분기별 1회/연 4회 추진
	15	경영 관련 중요정보에 내부감사기구가 접근할 수 있는 절차 마련 여부	O	O	
준수율			66.7%	73.3%	

(1) 거버넌스 주요 히스토리

풀무원은 이사회중심경영과 주주권리보호를 축으로 선진적 거버넌스를 구축하기 위해 노력해왔습니다.



*지사는 감사위원회 및 사외이사후보추천위원회 의무 설치 기준(별도 재무제표 자산총액 2조원)에 해당하지 않으나 자발적으로 설치함.

(2) 이사회 내 위원회 현황

(기준일: 2025. 3.)

직명	성명	성별	소속위원회 (●=위원장, ○=위원)							
			전략위원회	감사위원회	총괄CEO 후보추천위원회	ESG 위원회	보상위원회	사외이사 후보추천위원회	사외이사 평가위원회	경영위원회
			• 중장기 전략투자 검토 • 이사회 및 대표이사 자문 기능 수행	• 준법·내부통제 및 리스크 관리 • 회계업무 감사감독	• 총괄CEO 후보추천 심사 • 경영승계 계획 검토·결의	• ESG 관련 리스크·기회 대응을 위한 목표·전략 검토·결의	• 임원 보수·보상·퇴직금 검토 및 결의	• 이사 역량구성표 검토 • 사외이사 후보 검증 추천	• 사외이사 활동 및 이사회 운영 평가	• 위임 경영사항 집행
사외이사 (8인)	김영환	남		○	○	○		●		
	심수옥	여	○		○	●			○	
	원혜영	남	○				●		○	
	한찬식	남		○			○		●	
	김우진	남		●			○	○		
	이지윤	여	○			○		○		
	이수연	남		○		○		○		
	신미현	여	○				○		○	
사내이사 (1인)	이우봉	남	○		○					●
기타비상무이사 (2인)	남승우	남	○		○					
	이효율	남	●		●					○

(3) 이사회 이사 역량 구성표(Board Skill Matrix)

(기준일: 2025. 3.)

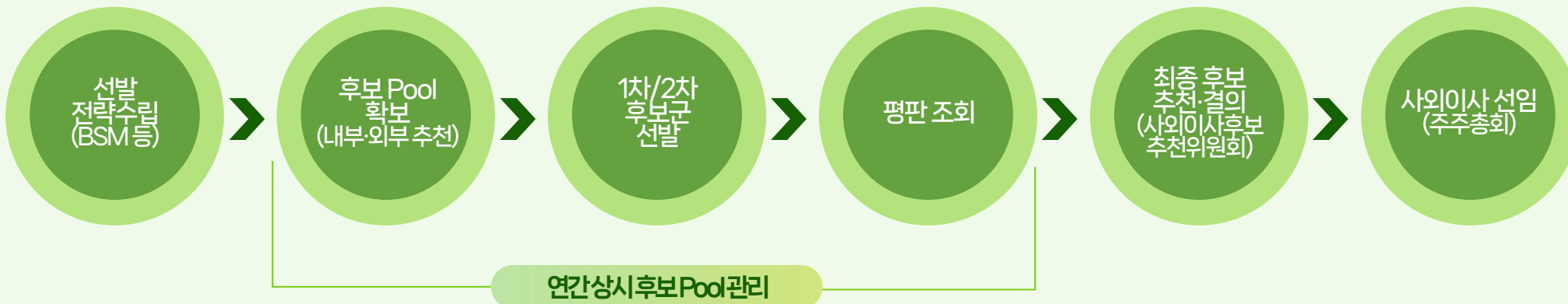
구분		사외이사								사내이사	기타비상무이사	
		김영환	심수옥	원혜영	한찬식	김우진	이지윤	이수연	신미현	이우봉	이효율 (의장)	남승우
경력 및 경험	- 리더십 (C-level / 이사회)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	- 국제경험							●	●	●	●	●
전문성	- 회계/재무/금융	●				●		●		●	●	●
	- 마케팅/커뮤니케이션		●				●					
	- 법률/리스크				●			●		●		
	- 인사/성과 (글로벌)								●			
	- 정부/정책			●								
	- 산업전문가 (식품, 글로벌 FMCG소비재)		●							●	●	●
	- 정보보호/AX	●										
	- ESG		●	●		●	●					
	독립성	●	●	●	●	●	●	●	●	-	-	-
다양성	- 성별	남	여	남	남	남	여	남	여	남	남	남
	- 연령(만)	67	63	73	56	54	59	62	56	63	68	73

(4) 사외이사 선임 프로세스 고도화

풀무원은 독립적이고 투명한 이사 선임을 위해 전원 사외이사로 구성된 사외이사후보추천위원회를 중심의 선임 프로세스를 운영하고 있습니다. 사외이사후보추천위원회는 2023년, 풀무원 이사회에 요구되는 핵심 역량을 정의하고 '이사역량구성표(BSM, Board Skill Matrix)'를 개발했습니다. 이어 2024년에는 BSM을 기반으로 역량 중심의 후보군 선정 전략을 수립하고, 비상승계 리스크에 선제적으로 대응할 수 있도록 연간 상시 후보 Pool을 정기적으로 업데이트하는 프로세스를 도입했습니다.

사외이사 후보Pool은 이사회 내부 추천과 외부 서치펌 추천으로 구성되며, 사외이사후보추천위원회가 경력, 업적 등을 기준으로 1차 후보군을 선발합니다. 이후 경영지식, 윤리의식, BSM 기반 역량 부합도 등을 종합적으로 평가하여, 위원회의 표결로 최종 후보를 선정 후, 이사회에 추천합니다. 이사회는 이를 주주총회 안건으로 상정하며, 최종 선임은 주주총회를 통해 이루어집니다.

사외이사선임프로세스(요약)



나를 위해.
지구를 위해.

