

코웨이 주식회사

서울특별시 구로구 디지털로 26길 38, G-Tower, 코웨이(주) IR팀

수 신: 얼라인파트너스자산운용 주식회사

서울특별시 영등포구 국제금융로 10, 13층(여의도동, 원 아이에프씨)

제 목: '251215_코웨이 이사회에_대한_두 번째_공개주주서한_얼라인파트너스'에 대한 회신

1. 주주로서 코웨이 주식회사(이하 “당사” 또는 “코웨이”)에 깊은 관심을 가져주시는 얼라인파트너스자산운용 주식회사(이하 “귀사”)의 발전을 기원합니다.

2. 귀사가 당사에 보내주신 2025.12.15. 자 서신(제목: '251215_코웨이 이사회에_대한_두 번째_공개주주서한_얼라인파트너스', 이하 “본건 주주서한”)에 대하여, 당사의 2026.1.20.자 서신(제목: '251215_코웨이 이사회에_대한_두 번째_공개주주서한_얼라인파트너스'에 대한 회신)에서 안내해 드린 일정에 따라 아래와 같이 회신드립니다.

3. 당사는 본건 주주서한의 수령 사실 및 그 내용에 관하여 당사의 경영진 및 독립적 사외이사를 포함한 당사 이사회에 보고하였으며, 당사 경영진 및 이사회는 귀사의 제언을 심도 있게 검토하였습니다.

4. 당사의 이사회는 밸류업 프로그램 도입 1주년을 앞두고 금일(2월 5일(목)) ‘기업가치 제고 계획’을 ‘기후변화 대응’과 함께 수립·공시하였습니다. 당사는 지난 2025년 2월 ‘기업가치 제고 계획’ 발표 이후 이행 현황을 주기적으로 점검해 왔으며, 이번 자체 평가를 통해 기존 계획의 정합성을 재검토하고 변화된 시장 환경에 맞춰 보완책을 마련하였습니다. 금일 공시된 내용은 이러한 이사회의 고민과 선제적인 개선 의지가 반영된 결과물입니다.

5. 당사는 공시를 통해 발표한 로드맵과 주주님들의 제언을 종합적으로 고려하여 일관성 있게 기업가치 제고를 추진할 것이며, 2027년 이후의 중장기 계획 또한 향후 비즈니스 환경 변화에 맞춰 투명하게 수립·공개할 예정입니다.

6. 본건 주주서한상 귀사의 7가지 핵심 제언에 대하여, 당사의 구체적인 입장은 다음과 같습니다.

(1) 중장기 밸류에이션 및 ROE 목표 관련

- 귀사 요구사항: 중장기 밸류에이션/ROE 목표 명시 및 달성을 위한 실행 계획 제시

당사는 2025년 기업가치 제고 계획 수립 과정에서 ROE 목표 설정의 실효성을 심도 있게 검토하였으나, 인위적으로 ROE 목표 수치를 제시하는 것이 현재의 영업 전략과 맞지 않다는 결론을 내린 바 있습니다.

최근 소비 시장이 '소유'에서 '렌탈(구독)'로, '약정기간'보다는 '월 렌탈료' 중심으로 재편됨에 따라, 당사는 고객의 니즈를 충족시키기 위해 다양한 가격 옵션을 제공하였고, 그 결과 월 렌탈료 부담이 낮은 금융리스 상품을 선택하는 고객 비중이 자연스럽게 증가하고 있습니다.

이러한 금융리스 판매 비중의 확대는 회계상 금융리스채권 자산의 증가로 이어지며, 이는 자산회전율을 낮춰 ROE 수치에 하방 압력을 주는 구조적 특성이 있습니다. 그럼에도 불구하고 2025년 말 기준 당사의 ROE는 18.1%로 자기자본비용(COE) 대비 약 10%p 높은 수준을 유지하고 있으며, 비교군으로 제시해주신 업계 평균도 상회하고 있습니다.

2025년 기준 렌탈 판매량 중에서 금융리스 판매 비중은 약 81%로 2024년 71% 대비 10.4%p 증가하였습니다. 결과적으로 금융리스 채권도 2025년말 기준 4.7조로 2024년말 3.6조 대비 1.1조 증가하였습니다. 2026년에도 금융리스 판매 비중의 증가 추세는 계속될 것으로 예상하고 있습니다. 따라서 당사는 금융리스 채권이 증가하는 현재 시점에 인위적인 ROE 목표 수치를 제시하는 대신 본연의 영업 경쟁력 강화에 집중하고자 매출성장을 기업가치 제고 계획의 주요 목표로 설정하였으며, 2027년까지는 현행 계획대로 매출 성장에 주력하는 것이 중장기적인 주주가치 제고에 가장 부합한다고 판단하고 있습니다.

당사는 이러한 금융리스 채권 자산의 증가가 2027년까지 지속되며, ROE는 일정 수준까지 하락할 것으로 예상하고 있습니다. 그 후 금융리스 판매 비중이 정체되며, 금융리스 채권 자산의 증가 속도가 감소되고 ROE의 구조적 하락도 멈출 것으로 예측하고 있습니다. 따라서 당사는 그에 맞춰, ROE의 목표를 제시하는 것을 논의할 예정이며, 그 결과는 기업가치 제고 계획을 통해 시장에 공개할 예정입니다.

[금융리스 도입 이유에 대한 사실관계 명확화]

귀사는 금융리스 판매가 넷마블 인수 이후 어떠한 의도에 의해 확대되었다고 주장하고 있으나, 이는 정확하지 않은 주장이므로 이를 정정하고자 합니다.

금융리스 판매 제도는 가격경쟁력 확보를 위해 경쟁사(C사, S사 등)에서 국내에 2019년 도입한 판매제도입니다. 경쟁사의 경우 금융리스 계정의 비중을 공개하지 않으나, 당사보다 훨씬 앞서 해당 제도를 도입한 것을 고려하면 현재 당사보다 금융리스 계정의 비중이 높을 것으로 예상됩니다.

금융리스 판매제도 도입의 필요성은 2025년 시장에 공시한 기업가치 제고 계획 8p에서 상세하게 설명하였으나, 다시 한 번 명확히 말씀드리겠습니다.

금융리스 판매 제도는 다양한 가격 옵션을 고객에게 제안하는 것이며, 현재 소비시장이 '약정기간' 보다는 '월 렌탈료'에 민감한 방향으로 변경되고 있고, 그 변화가 당사의 금융리스의 판매량 증가로 이어지고 있습니다.

▣ 금융리스 계정 증가 배경

1 소비자	인식 ✓ 환경가전 제품이 필수소비재로 인식되는 경향이 강화됨에 따라 의무사용 기간의 증대로 인한 부담보다 가격 할인에 대한 선호도 증가	2 코웨이	경쟁력 ✓ 안정적이고 장기적으로 고객 유지 가능 ✓ 고객 생애주기 기준 이익률을 저해하지 않으면서 가격경쟁력 확보 가능
3 가격	 ✓ 금융리스는 계약기간 및 의무사용기간의 장기화로 인해 운용리스보다 월 렌탈료가 약 10~20% 가량 저렴	해약률	 ✓ 의무사용기간이 운용리스보다 길기 때문에 고객의 해약에 대한 hurdle이 상대적으로 높음 ※ 금융리스 계정의 월평균 해약률은 운용리스 계정보다 약 0.55%p 낮음

경쟁사는 소비자의 니즈 변화를 빠르게 판매 정책에 반영한 반면, 당사는 빠른 의사결정을 내리지 않았기 때문에 정수기 시장경쟁력은 하락하였고, 압도적 1위를 유지하던 M/S도 2020년 기준으로는 크게 하락

하여 정상의 자리를 위협받는 상황을 맞이했습니다. 이에, 당사는 금융리스 제도 도입을 통한 가격 옵션 다양화, 혁신제품 출시 등 전력을 다해 정수기 시장 M/S를 2024년 기준 다시 확고한 1위 자리로 회복 할 수 있었습니다.

즉, 금융리스 판매제도의 도입은 일정기간 동안의 ROE 하락과 그에 따른 주가 변동성을 감내하더라도 시장 경쟁력을 회복하고 성장 모멘텀을 되찾기 위한 경영의사결정으로 보는 것이 타당합니다.

(2) 목표자본구조 정책 구체화 관련

- **귀사 요구사항:** 목표자본구조 “Net Debt/EBIT 최대 2.5배”에서 “최대” 문구 삭제

우선 당사가 2025년 시장에 공시한 기업가치 제고 계획은 2027년까지의 중기 계획이며, 2027년 이후의 중기 계획은 해당 시점의 비즈니스 환경 변화에 맞춰 재 수립하여 공개할 예정임을 말씀드립니다.

귀사께서 “최대 2.5배”라는 문구로 인해 당사가 2027년 이내에 자본구조를 현재보다 낮은 수준으로 회귀할 것을 염려하고 있는 것으로 보여, 금일 공시를 통하여 “최대”라는 문구를 2027년 목표자본구조에서 삭제하였습니다.

당사는 2027년까지 달성하고자 제시한 네 가지 항목('CAGR 6.5% 성장', '주주환원율 40%', '27년 Net Debt/EBIT 2.5배', '26년 지배구조 핵심지표 준수율 87%') 중에서 'CAGR 6.5% 성장'과 '주주환원율 40%' 이행을 최우선 순위로 두고 있습니다. 이에 지속적인 성장을 위한 투자와 약속된 주주환원을 이행하며, 재무 건전성을 관리하기 위한 '허용 한도'의 개념으로 목표자본구조인 'Net Debt/EBIT 2.5배'를 설정하였습니다. '지속 가능한 매출 성장 CAGR 6.5%'와 '주주환원율 40%' 이행을 고려하면 목표자본구조는 순차적으로 증가하여 2027년에는 Net Debt/EBIT 2.5배에 근접할 것으로 예상됩니다.

앞서 말씀드린 대로 '지속적인 매출 성장'과 '주주환원율 40%'를 동시에 이행하고자 하는 상황임을 고려할 때, 2027년 내에 레버리지 비율이 현재 수준(2.1배) 보다 낮아질 가능성은 구조적으로 희박하거나와 그러한 의도 또한 갖고 있지 않음을 명확하게 말씀드립니다.

- **귀사 요구사항:** 목표자본구조 EBIT이 아닌 EBITDA 기준으로 재검토

2025년 기업가치 제고 계획 별첨자료를 통해 상세히 설명드린 부분입니다. 당사는 렌탈 자산(운용리스)을 직접 생산 및 판매하며, 렌탈 판매 이후 자산은 유형자산으로 인식하고 감가상각하고 있습니다. 영업비용 중 렌탈자산 감가상각비의 비중이 높고, 매년 감가상각비와 유사한 수준의 렌탈자산 취득이 발생하고 있습니다. 일반 유형자산과 달리, 렌탈자산은 영업활동을 위한 재고와 유사한 개념으로, 렌탈자산 취득을 고려한 Adj. EBITDA가 회사의 실질적인 현금 창출 능력을 왜곡 없이 보여주는 지표라고 판단하였습니다. 이 Adj. EBITDA는 EBIT과 유사하기에 예측가능성 제고를 위하여 EBIT을 기준으로 목표자본구조를 설정하였습니다.

- **귀사 요구사항:** 목표 레버리지 배수 상향 재검토(금융리스채권 자산유동화증권(ABS) 발행 등 대안적 자금조달 수단 모색 권고)

당사가 목표자본구조 Net Debt/EBIT 2.5배를 설정한 이유는 이 수준이 현재 기업의 신용등급인 AA를 유지 할 수 있는 수준이라고 판단했기 때문입니다. 현재 당사의 순차입금 규모는 증가하고 있으며, 2025년 말 순

차입금 규모는 1.9조 수준으로 2024년 말 대비 0.6조 증가한 수준입니다. 향후 지속가능 성장을 위한 투자와 주주환원율의 상향을 위해서는 원활한 자금조달이 무엇보다 중요합니다. 기업 신용등급이 하락할 경우, 자본시장 경색 등 외부 환경 변화에 따른 자금 조달에 대한 리스크가 증가하고, 금리 인상으로 인한 이자비용의 증가로 당기순이익이 감소합니다. 이는 중장기적 기업가치제고에 부합하지 않다고 판단하고 있습니다.

제언해주신 자산유동화증권(ABS) 발행과 관련하여 당사 역시 자금 조달 효율화 관점에서 자체적인 검토를 진행한 바 있으나, 아래와 같은 점을 고려하면 현재 시점에서 도입 실익이 낮다고 판단하고 있습니다.

가) 업의 본질 훼손으로 인한 경쟁력 약화 우려됩니다.

당사 업의 본질은 단순한 제품 판매가 아닌, 고객에게 재화를 대여(렌탈)하고 지속적인 유지관리 서비스를 제공하는 “구독가치”에 있습니다. 만약 유동화를 위해 채권이 제 3자에게 양도될 경우 회사는 계약 시점에 고객에게 이를 안내해야 할 의무가 있고, 고객은 이를 대여(렌탈)가 아닌 ‘대출’을 통해 제품을 일시불로 구매한 뒤 상환하는 구조로 인식하게 될 위험이 큽니다. 이는 유연한 구독관계를 경직된 금융채무 관계로 변질시켜, 잠재 고객에게 구매에 대한 심리적 진입장벽으로 작용하고, 이로 인해 당사의 핵심인 신규계정 유치 경쟁력을 저해할 우려가 있습니다.

나) 금융리스 채권 고유의 특성으로 인한 높은 비용 부담 우려됩니다.

금융리스 채권은 일반적 매출채권과 달리, 고객이 언제든 해약을 요청할 수 있는 변동성이 존재하며, 매월 소액의 렌탈료를 장기간 관리·회수 해야하는 운영적 특성이 있습니다. 이에 따라 높은 수준의 할인율을 요구하므로 일반적인 자금조달 비용 대비 비효율적입니다.

다만, 당사는 주주님들과의 약속인 ‘주주환원율 40% 이행’을 무엇보다 중요하게 생각하고 있습니다. 향후 성장을 위한 투자를 지속하면서 주주환원 재원을 마련하는 과정에서, 현재 설정한 목표자본구조의 한도 내에서 환원 약속을 이행하기 어려운 시점이 도래한다면, 중장기 기업가치 제고 관점에서 가장 효율적인 다양한 자금 조달 방안을 적극적으로 검토할 것입니다.

(3) 주주환원 정책 업데이트

● **귀사 요구사항:** 목표자본구조 정책과 부합하도록 주주환원 정책 수정

당사가 도입한 목표자본구조는 주주환원을 목적으로 특정 비율까지 차입을 강제하는 기계적인 목표치가 아닙니다. 이는 불확실한 대내외 환경에 유연하게 대응하는 동시에, 미래 성장을 위한 투자와 약속된 주주환원을 안정적으로 이행하기 위한 ‘재무적 가용 한도’의 개념으로 운용되고 있습니다.

현재 당사는 FCF(잉여현금흐름)가 (-)인 상황임에도 불구하고, 성장과 주주환원이라는 주주와의 약속을 성실히 이행하기 위해 재무 건전성이 허용하는 범위 내에서 최적의 레버리지를 전략적으로 활용하고 있습니다.

따라서 귀사가 제안하신 ‘목표 레버리지 배수에 기반한 FCFE 환원 공식’은 당사의 재무적 유연성을 과도하게 제한할 뿐만 아니라, 주주환원율의 변동성을 높여 예측 가능성을 저해할 우려가 있습니다. 이는 결국 장기적인 주주 이익 훼손으로 이어질 수 있다고 판단하여 수용하기 어렵다는 점을 양해 부탁드립니다.

아울러, 당사가 2025년에 공시한 ‘기업가치 제고 계획’은 2027년까지의 시장 상황을 반영한 중기 로드맵입니다. 2027년 이후의 계획 또한 향후 비즈니스 환경 변화에 맞춰 최적화된 전략으로 재수립하여 시장에 투명하게 공개할 예정입니다.

- **귀사 요구사항:** 배당소득 분리과세 대상 기업에 포함되도록 배당에 관한 사항 수정

당사는 2027년까지 주주환원율 40%를 이행함과 동시에, 주주님들께 실질적인 혜택을 드릴 수 있는 방안을 모색해 왔습니다. 이 과정에서 최근 개정된 조세특례제한법에 따른 '고배당기업' 요건 충족이 주주가치 제고에 유리하다는 판단을 내렸습니다. 이에 따라 당사는 2026년 귀속 주주환원부터 주주환원율 40% 범위 내에서 '고배당기업' 요건에 충족하는 것을 원칙으로 현금배당과 자사주 매입 · 소각의 비중을 유연하게 조정하여 운영할 계획입니다. 참고로 2025년 귀속 주주환원은 조세특례제한법의 개정이 발표되기 이전에 이미 2025년 예상되는 당기순이익의 약 20% 수준인 1,100억원을 자사주매입으로 시행했기 때문에 아쉽게도 '현금배당'을 기준으로 하는 '고배당기업' 요건에 해당될 수 없는 부분을 양해해주시기 바랍니다.

- **귀사 요구사항:** 자사주 매입 및 배당 비중 결정의 기준이 되는 주가 수준 평가 정량적 기준 명시

당사는 주주환원율 40%를 이행하는 것을 전제로 주주환원의 효과가 극대화될 수 있도록 현금 배당과 자사주 매입 소각 비중을 유연하게 조정하는 것이 목표이므로, 정량적 기준을 제시하는 것은 적절하지 않다고 판단합니다. 일례로 회사의 주가가 현재 저평가 구간에 있다고 판단하는 경우에도 배당소득 분리과세와 같은 규제환경 변화로 자사주매입보다 현금배당의 비중을 확대하는 것이 주주님들께 더 이익이 될 수도 있을 것입니다. 현금 배당과 자사주 매입 소각의 비중을 결정하는 데에는 정량적 지표 외에도 시장상황이나 회사의 사정 등 추가적으로 고려되어야 할 것이 있으므로, 단편적인 기준 제시가 오히려 시장에 혼란을 줄 가능성도 고려할 필요가 있습니다.

(4) IR 자료 내실화 및 주주소통 강화 관련

- **귀사 요구사항:** 미래 예상 현금흐름에 대한 중기 가이던스 제시

렌탈 비즈니스는 사업 구조상 판매 성장과 현금 유입의 시차 고리가 존재합니다. 이에 따라 높은 판매와 매출 성장에 대한 목표를 제시하는 시점에는 잉여현금흐름이 감소할 수 있으며, 그 예측의 오차범위 또한 클 수밖에 없습니다.

이러한 이유로 당사가 구체적인 FCF의 가이던스를 제시하기 어렵지만, 이번 기업가치 제고 계획 이행현황 평가를 통해서 2025년 기준 마이너스인 FCF가 플러스로 전환되는 예상 시기를 2028년으로 안내 드렸습니다.

아울러 투자자분들의 정확한 가치 평가를 돋기 위해 분기별 FCF 변동 현황을 공개하여 예측 가능성을 높일 계획입니다.

- **귀사 요구사항:** 국가, 계약형태별(금융/운용) 계정 변동 추이, 제품군별 매출, 금융리스채권의 상환 스케줄 등을 Factsheet 형태로 분기별 공개

당사 실적에 대한 이해 및 미래 예측가능성을 제고하고자 국내 계정에 한해 공개하고 있던 계약 형태별(금융/운용) 렌탈 계정수를 연결 기준으로 공개하고, 감사보고서상 공개되어 있으나 가독성이 부족했던 분기별 FCF 변동 결과, 금융리스 채권 잔액의 연도별 회수 스케줄 등 재무 데이터를 정기적으로 공개할 예정입니다. 다만, 제품군별 매출 자료, 분기별 해외 렌탈 판매량, 국가별 상세 자료 등을 영업 기밀 및 경쟁상황을 고려하여 비공개를 유지하기로 결정한 점 양해 부탁드립니다.

- **귀사 요구사항:** CEO 주관 분기 컨퍼런스콜 및 주요 기관투자자 대상 정례적 간담회 도입

당사는 2026년 1분기 실적발표부터 투자자의 정보 접근성 강화를 위해 C-level 주관 온라인 컨퍼런스콜을 도입할 예정입니다.

당사는 글로벌 스탠다드에 부합하는 주주 소통 강화를 주요 과제로 추진해오고 있습니다. 그에 따라 2025년 국내 NDR 및 컨퍼런스 참여 6회, 해외 NDR 및 컨퍼런스 참여 15회(뉴욕, 보스톤, 런던, 에дин버러, 파리, 스톡홀름, 홍콩, 싱가포르, 시드니), 데일리 IR미팅 약 300회를 진행하며 국내외 투자자와 적극적으로 소통하고 있습니다.

대다수의 주요 기관 투자자분들이 당사 IR팀과의 정례 미팅을 통해 적극적으로 의견을 교환하고 있는 만큼 귀사께서도 상시 열려있는 당사의 IR 채널을 통해서도 연중에 소통을 이어가주시기를 정중히 제안드립니다.

(5) 이사회 독립성 개선 관련

- **귀사 요구사항:** 독립이사 후보 주주추천제도 도입, 이사회 선정 독립이사 후보의 추천 경로 공개
- **귀사 요구사항:** 독립이사 후보 인선 자문단 설치

당사 이사회는 효과적인 이사회 구성을 위해 가장 적합한 후보자를 선정하고 검증하는 것이 이사회의 중요한 책무 중 하나임을 분명히 인지하고 있습니다. 현재 당사는 전원 독립이사로 구성된 사외이사후보추천위원회 와 체계화된 독립이사 선임 프로세스를 운영하고 있으며, 독립적인 외부 리서치 팀을 통해 후보군을 발굴한 후 글로벌 기준을 반영한 독립성 가이드라인과 이사회 역량지표(Board Skill Matrix)를 엄격히 적용하여 주주 가치를 대변할 수 있는 후보자를 선임하고 있습니다. 또한, 필요한 경우에는 외부인사를 회의에 출석시켜 의견을 청취할 수 있도록 사외이사후보추천위원회 규정에 근거 규정을 마련해두고 있습니다.

당사의 독립이사 6인은 위와 같은 검증된 체계적인 절차를 통해 선임되었으며, 이러한 독립이사의 이사회 내 비중은 67%로 국내 2조 이상 상장사의 평균인 59%를 상회하고 있습니다.

귀사께서 우려를 표명하신 현 이사회 독립성 이슈에 대한 사실관계는 아래 내용을 참조해주시기 바랍니다.

[현 이사회 독립성 이슈에 대한 사실관계 명확화]

귀사께서 제기하신 '2019년 인수 당시 SPA(주식매매계약) 조항에 따른 사외이사 선임 및 독립성 훼손 우려'에 대하여, 당시의 구체적인 상황과 사실관계를 명확히 설명해 드리고자 합니다.

첫째, SPA상의 이사 선임 조항은 국내 M&A 거래의 통상적인 절차입니다.

2019년 SPA 종결 조건에 명시된 이사 선임 및 사임 관련 조항은 경영권 변동이 수반되는 M&A 계약에 서, 인수자가 책임 경영을 시작하기 위해 이사회를 재구성하는 국내의 일반적인 표준 실무 관행에 해당합니다. 이는 인수자가 지명하는 '비독립적인' 인사를 무조건 선임하라는 특혜 조항이 아니며, 적법한 절차 (주주총회 등)를 거쳐 경영진을 교체하기 위한 실무적 합의였습니다.

둘째, 당시 이사회 개편은 '전략적 정합성' 확보와 '세대교체'를 위한 필수적 조치였습니다.

인수 직전(2019년) 웅진씽크빅 대주주 시기의 사외이사 구성은 아래 표([2019년 당시 이사회 사외이사 구성])와 같이 1940~50년대생 위주의 고령층으로 구성되어 있었으며, 전문 영역 또한 '교육', '공학' 등

기존 대주주의 사업 영역에 편중되어 있었습니다. 넷마블 인수 이후 당사가 지향하는 '구독경제의 디지털 전환(DX)' 및 '글로벌 확장'이라는 새로운 전략적 방향성을 지원하기에는 역량의 불일치가 존재하였으며, 변화하는 시장 트렌드에 기민하게 대응하기 어려운 한계가 있었습니다.

셋째, 신임 이사는 적법한 절차를 통해 독립성이 철저히 검증되었습니다.

당사는 대주주 변경과 함께 전략적 방향성이 맞는 IT 전문가, 유사산업 경영 전문가(CFO), 회계 전문가, 법률 전문가로 이사회를 재편할 필요가 있다고 판단하였습니다. 당시 추천된 신임 사외이사 후보들은 넷마블의 일방적인 지명이 아니라, 기존 사외이사들로 구성된 '사외이사후보추천위원회'의 엄격한 자격 심사와 독립성 검증 절차를 거쳐 적법하게 선임되었습니다.

따라서 당시의 이사회 교체를 두고 대주주에 종속된 인사를 선임했다는 주장은 타당하지 않으며, 오히려 회사의 미래 성장을 위해 이사회의 전문성을 '현대화'하고 '최적화'한 경영적 판단이었음을 말씀드립니다.

[2019년 당시 이사회 사외이사 구성]

사외이사	생년월일	전문영역	주요경력 및 현직
A	49년생	공학	<ul style="list-style-type: none"> ○ 서울대학교 명예교수(現) ○ 서울대학교 바이오소재공학 교수
B	62년생	법학	<ul style="list-style-type: none"> ○ 법무법인(유한)동인 변호사(現) ○ 법무부 출입국·외국인정책 본부장
C	52년생	교육	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교육부차관 ○ 건양대학교 석좌교수
D	44년생	경영	<ul style="list-style-type: none"> ○ 성균관대학교 초빙교수(現) ○ 선명회계법인 회장(現)
E	49년생	무역	<ul style="list-style-type: none"> ○ LG상사 고문(現) ○ 평창동계올림픽 조직위원회 위원장

● 귀사 요구사항: 분리선출 감사위원 독립이사 2인 일반주주 추천 인사 선임

상법은 이미 분리선출 독립이사에 대해 3%룰을 적용함으로써 지배주주의 영향력을 충분히 제한하고 있으며, 이는 일반주주들의 지지 없이는 선임될 수 없는 구조임을 의미합니다.

이사회는 주주의 판단으로 가장 적합한 후보자가 독립이사 및 감사위원으로서 역할을 수행하는 것이 중요하다고 판단하며, 이를 일반주주가 추천한 후보자로 한정하는 것은 오히려 후보자의 범위를 제한함으로써 효과적인 이사회 구성을 저해할 우려가 있다고 보고 있습니다.

이사회는 분리선출 이사의 수를 확대한 지난 해 상법 개정의 취지가, 더 많은 수의 이사로 하여금 일반주주들의 지지 없이 선임되기 어렵도록 하는 데 있다고 판단합니다. 분리선출 이사는 최대주주의 영향력이 3%로 제한되어 사실상 일반주주들만의 지지로 선임되는 이사라는 점에서 귀사에서 요청한 일반주주 추천 이사의 목적과도 일맥상통한다고 판단합니다.

따라서 당사 이사회는 2인의 감사위원 독립이사를 '분리선출' 하는 것이 개정 상법을 준수하는 데에서 그치지 않고, 최대주주의 영향력과 무관한 독립이사가 선임됨으로써 귀사의 기대에도 부합하는 것이라고 판단합니다.

- **귀사 요구사항:** 이사회 절차/규정/내부 프로세스 등 개선 및 교육

당사는 이사의 주주 충실의무 도입 취지를 존중하며, 개정 상법의 반영이 필요한 규정에 대해 개정을 준비하고 있습니다. 2026년 정기주주총회를 통해 개정 상법이 반영된 '정관 변경의 건'을 승인받을 예정이며, 후속 절차로 이사회 절차와 규정, 업무 가이드라인 전반에 충실의무가 충분히 반영되도록 개선할 예정입니다. 또한 관련 교육을 실시함으로써 충실의무를 포함한 이사의 의무를 다하는 데 최선의 노력을 다할 것입니다.

참고로 당사는 독립이사의 내·외부 교육을 주기적으로 진행하고 있습니다. 2025년 신규로 선임된 독립이사를 대상으로 내부 교육(회사 비즈니스의 이해) 1회, 외부 교육(상장회사 사외이사를 위한 직무연수) 1회를 진행하였으며, 추가로 전체 독립이사를 대상으로 외부 교육 4회(사외이사와 임원을 위한 리스크 매니지먼트의 이해, 사외이사와 임원을 위한 ESG 거버넌스의 이해, 사외이사 임원을 위한 핵심 경영진단과 의사결정, 이사회 내 위원회의 이해), 감사위원회를 대상으로 외부교육 1회(AI와 디지털 혁신: 감사위원회를 위한 새로운 접근)를 진행하여 이사회의 전문성 향상을 위해 노력하고 있습니다.

(6) 최대주주와의 이해충돌 소지 해소 관련

- **귀사 요구사항:** 이사회 의장의 코웨이 이사직 자진 불연임

당사 이사회는 방준혁 사내이사에 대한 귀사의 이해충돌 우려를 충분히 인지하고 있으며, 이사회가 독립적인 위치에서 전체 주주의 이익을 대변하고 이를 엄격히 관리해야 할 책무가 있다는 점에 깊이 공감하고 있습니다.

그러나 이사회는 사내이사의 연임 배제와 같은 형식적인 조치가 귀사의 우려를 해소하는 근본적인 해결책은 아니라고 판단합니다. 이에 당사는 단순히 인적 구성을 제한하는 차원을 넘어, 독립이사 전원으로 구성된 '내부거래위원회'를 신설하여 실질적인 견제와 감시 시스템을 구축하고자 합니다. 내부거래위원회는 최대주주 및 특수관계인과의 거래를 사전 심의하고 엄격히 검증함으로써, 이해충돌의 소지를 원천적으로 예방할 것입니다. 이와 같은 제도적 장치를 통해 거버넌스의 투명성을 글로벌 스탠다드 수준으로 강화하는 동시에, 방 이사가 보유한 사업 전략가로서의 탁월한 역량을 당사의 성장에 온전히 활용하는 것이 주주가치 제고를 위한 가장 실효적인 해법이라고 확신합니다.

방 이사는 단순히 최대주주의 이해관계자로서 이사회에 참여하는 것이 아니라, 사업전략 책임자(BSO)로서 코웨이의 '디지털 전환'과 '혁신제품 출시', '글로벌 확장', '신성장동력'을 주도해 온 핵심 경영진입니다.

신사업(비렉스 등), 혁신상품(아이콘 정수기 등), 디지털화, AI 도입 등 IT기반의 성장 전략과 미래사업 전략은 BSO가, 사업 및 조직관리와 효율적 운영 등의 경영 운영은 CEO가 총괄하며 역할 구분이 명확히 이뤄지고 있습니다.

방 이사는 2019년 넷마블이 웅진으로부터 코웨이의 지분을 인수할 당시에, "IT"와 "렌탈"이라는 이종 산업

결합에 대한 회의적인 시각이 지배적이었음에도 불구하고 "IT 기술과 구독 경제를 결합하여 글로벌 스마트홈 시장을 선점하겠다"는 비전으로 주주들을 직접 설득하여 M&A를 완수하였습니다.

인수 이후 당사는 2020년~2025년 CAGR 매출액 +8.6%, 영업이익 +11.5%, 당기순이익 +10.8% 성장이라는 결과를 보였으며, 이사회는 이러한 성과가 방 이사가 코웨이의 기업가치를 제고하는 데 기여하였음을 보여준다고 판단합니다.

이사회는, 1) 넷마블의 IT 기술력을 활용하여 '고객 경험'을 획기적으로 변화시켰고, 2) R&D 투자 확대를 통해 코웨이 정수기의 경쟁력을 제고하고 정수기 시장 점유율 1위를 탈환하는 데 기여하였으며, 3) 말레이시아를 재성장 궤도에 진입시키고, 태국 및 인도네시아 시장을 선점해 해외 매출 비중을 2019년 25%에서 2025년 40%로 신장시키는 데 기여하였고, 4) 비렉스를 런칭하여 안마의자, 스마트 침대 시장을 선점하고, 2025년 침대 매출 기준 국내 1위 시장점유율이 유력한 수준까지 성장시켰다는 점에서 현재 방 이사가 BSO로서 역할을 톡톡히 수행하고 있고 그가 경영진으로서 역할을 지속적으로 수행하는 것이 기업가치에 더 부합한다고 판단합니다.

추가로, 귀사께서 언급하신 2023년 정기주주총회 당시 사실관계에 대해 바로잡고자 합니다. 당시 방준혁 사내이사는 97%의 높은 찬성률로 선임되었습니다. 해당 안건에 반대 의결권을 행사한 일부 해외투자자들의 주된 반대 사유는 귀사의 주장처럼 '최대주주와의 이해상충'이 아닌 '사내이사의 의장직 수행'인 것으로 확인하였습니다. 당사는 이하 말씀드릴 선임독립이사 제도의 도입을 통해 이러한 투자자들의 우려 또한 상당부분 해소할 것으로 기대하고 있습니다. 그럼에도 불구하고 귀사께서 BlackRock, J.P. Morgan, IMPAX 등 유수의 글로벌 투자자들이 마치 방준혁 사내이사의 선임을 이해상충을 사유로 반대하는 것처럼 사실을 호도하여 주장한 부분에 대해서는 유감을 표합니다.

이에 이사회는 방준혁 사내이사의 역할과 넷마블과의 전략적 협력 관계 등에 대하여 다음과 같이 상세히 설명해 드립니다. 귀사께서도 이를 종합적으로 고려하여 편향되지 않은 균형 잡힌 시각으로 이사회의 판단을 바라봐 주실 것을 정중히 요청드립니다.

[방준혁 사내이사의 역할과 넷마블과의 시너지]

방준혁 사내이사는 사업전략 책임자(BSO)로서 중장기 비전 설정과 세계 시장 트렌드 분석을 주도하는 CEO의 핵심 파트너입니다. 특히 지난 5년간 혁신 DNA를 코웨이에 이식하여 1)디지털 전환(DX), 2)혁신 제품(R&D), 3)글로벌 확장 4)신성장동력(BEREX) 등 4대 핵심 전략을 성공적으로 완수해 왔습니다.

1. IT DNA 이식을 통한 구독 경제의 디지털 혁신

넷마블의 앞선 IT 기술력과 노하우를 코웨이의 비즈니스 전반에 접목하여 '고객 경험'을 획기적으로 혁신했습니다.

- 언택트(Untact) 기술 도입: 기존 온라인 자사몰 없이 방판 중심이던 영업 환경에서 온라인 자사몰 '코웨이닷컴'을 오픈하고, AR(증강현실) 기술을 도입하여 가상 배치 서비스를 제공하였으며, 디지털 카탈로그를 활성화했습니다. 그 결과 디지털 카탈로그 공유 건수가 월 70만 건을 상회하는 등 고객 편의성과 영업 효율을 극대화했습니다.
- 고객 접점의 디지털화: 모바일 중심의 쇼핑 환경 변화를 고려하여 위치 기반으로 전문 판매인을 즉시 연결하는 '실시간 코디매칭 서비스'를 론칭했습니다. 신속한 상담과 전문적인 추천이 가능해진 결과,

서비스 이용 후 실제 구매 전환율이 40%에 달하는 성과를 거뒀습니다.

2. R&D 투자를 통한 카테고리 확장 및 혁신 상품 출시

'기술이 곧 경쟁력'이라는 철학 아래 R&D 투자를 대폭 확대하여, 시장의 판도를 바꾸는 혁신 제품을 잇달아 선보였습니다.

- 아이콘(icon) 시리즈 성공: 기존 정수기의 크기와 소음 문제를 획기적으로 개선한 초소형 정수기 '아이콘 시리즈'를 출시하여 누적 판매 100만 대를 돌파했으며, 이는 정수기 M/S 압도적 1위 탈환의 핵심 요소입니다.
- 디자인과 기능의 융합: 단순한 가전이 아닌 인테리어 오브제로서의 가치를 부여하고, AI 기능을 탑재하여 제품의 본질적 경쟁력을 한 차원 높였습니다.

3. 동남아 렌탈 벨트 구축 및 수출 기업 도약

국내 시장의 성숙을 예견하고, 글로벌 영토 확장을 위한 '현지화 전략'을 직접 지휘하여 내수 기업의 한계를 극복했습니다.

- 포스트 말레이시아 육성: 이미 안착한 말레이시아를 넘어 태국과 인도네시아를 차세대 거점으로 지목하고 집중적인 선제 투자를 단행했습니다. 인도네시아 '할랄 인증' 획득, 태국 브랜드 인지도 제고 등 국가별 특성에 맞춘 현지화 전략을 통해, 인수 전(2019년) 25% 수준이던 해외 매출 비중을 40%(2025년) 수준으로 끌어올렸습니다.

4. 신성장동력(BEREX등) 발굴로 비즈니스 확장

정수기와 청정기에 국한되었던 기존 사업 영역을 과감히 타파하고, 새로운 미래 먹거리를 발굴했습니다.

- 비렉스(BEREX) 런칭: 2022년 슬립 앤 힐링케어 통합 브랜드 '비렉스(BEREX)'를 런칭하여 안마의자, 스마트 매트리스 시장을 선점했습니다. 그 결과 2025년 기준 국내 매트리스 시장 점유율 1위를 예상하고 있습니다.
- 카테고리 확장: 성숙기에 접어든 말레이시아 시장에서 기존 환경가전을 넘어 생활가전 제품군(에어컨, 세탁건조기 등)을 도입하여 새로운 재성장 모멘텀을 마련하였습니다.

[코웨이-넷마블 비핵심 사업 투자 집행에 관한 사항]

넷마블이 최대주주로 변경된 이후, 당사는 이종 산업 간의 시너지 창출을 통해 새로운 성장 동력을 찾고자 다각도의 시도를 진행했습니다. 혁신적인 비즈니스 모델을 정립하고 시도하는 과정에서 일부 프로젝트는 기대에 미치지 못할 수도 있으며, 또 다른 프로젝트는 회사의 핵심 축으로 성장하기도 합니다. 이는 기업이 정체되지 않고 진화하기 위해 겪어야 하는 필수불가결한 시행착오의 과정입니다.

그럼에도 불구하고, 결과적으로 당사의 체질을 바꾸고 성장을 견인한 거시적인 성과는 배제한 채, 도전 과정에서 일부 성과가 미진했던 사례들만을 선택적으로 부각하여 경영진의 역량을 평하하는 주장은 사실관계를 왜곡할 소지가 있습니다. 또한 '코웨이의 주주에게 손해를 끼쳤거나 앞으로 그러할 리스크가 있다'는 취지의 근거 없는 주장은 시장에 불필요한 오해를 유발하여 당사의 기업가치 제고에 부정적 영향을 미칠 수 있습니다. 귀사께서 문제 사례로 제시한 힐러비 투자 및 MBX 코인 투자, NECOA 투자에 대해 다음과 같이 설명드리오니 이를 판단에 충분히 고려해주시기 바랍니다.

1. 힐러비 투자 (2021년, 82억)

당사는 2021년 당시 글로벌 시장에서 미개척 분야였던 '개인별 맞춤형 화장품 시장'을 선점하고, 이를 구독모델로 연결하기 위해 신규 뷰티 플랫폼 사업을 추진했습니다.

- **투자 배경 및 시너지:** 힐러비 투자의 본질은 코웨이가 장기간 축적해온 화장품 사업 노하우와 제품 개발 역량을 토대로 고객 데이터를 확보하고, 여기에 넷마블의 IT 전문 역량을 결합하여 'AI 기반 맞춤형 솔루션'을 제공하는 데 있었습니다. 이는 단순 제품 판매를 넘어 '개인 맞춤형 구독 모델'이라는 혁신적인 비즈니스 구조를 구축하기 위한 전략적 선택이었습니다.
따라서 본 사업은 당사의 기존 사업 역량과 긴밀히 연계된 연관 산업 내의 확장이었으며, 미래 먹거리 발굴을 위한 정당한 신사업 추진의 일환이었습니다. 이를 본업과 관련성이 낮은 비합리적인 투자로 치부하는 것은 당시의 전략적 타당성과 혁신을 위한 노력을 지나치게 과소평가하는 것이라 판단됩니다.
- **투자 구조:** 코웨이와 넷마블이 공동 투자하여 합작 법인을 설립했습니다. 코웨이는 초기 자본금 82억 원(지분율 41%)을 투자했으며, 이후 사업 운영을 위한 대여금 148억 원을 포함해 총 230억 원 규모의 투자를 집행했습니다. 당시 방준혁 의장 또한 36억 원(18%)을 개인 자금으로 출자했는데, 이는 불확실성이 높은 신사업 도전에 대한 책임 경영을 실천하기 위한 결정이었습니다.
- **사업 중단 사유 및 결과:** 2022년 9월 본격적인 유전자 분석 기반 맞춤형 구독 서비스 런칭을 준비했으나 예기치 못한 법적 제약에 직면했습니다. 유전자 분석 결과 제공과 제품 추천 단계를 엄격히 분리해야 한다는 규제로 인해, 당사가 계획했던 '원스톱 맞춤형 솔루션' 제공이 불가능해졌습니다. 이에 따라 사업 지속성이 낮다고 판단하여 중단을 결정했습니다. 이후 힐러비는 코웨이 화장품 자회사와 합병되었으며, 이 과정에서 넷마블과 방준혁 의장의 보유 지분은 전액 손실 처리되어 대주주 역시 사업 실패에 대한 책임을 분담했습니다.

2. MBX 코인 투자 (2022년, 30억)

당사는 2022년 당시, 블록체인 기술을 활용한 새로운 고객 서비스 모델을 구축하여 고객 유지 및 신규 고객 확보에 활용하고자 넷마블의 블록체인 자회사에서 발행한 암호화폐인 MBX에 30억 원 규모의 투자를 진행했습니다.

- **투자 제안 및 배경:** 2022년 당시 넷마블은 퍼블리싱 게임과 메타휴먼, 웹툰, 웹소설 커머스 등 다양한 콘텐츠를 결합한 블록체인 플랫폼 구축을 추진하고 있었습니다. 특히 연평균 5개 이상의 글로벌 대작 론칭을 예정하고 있으며, 대다수의 타이틀에 블록체인 서비스를 제공한다는 구체적인 사업 계획 하에 투자를 제안했습니다.
- **당사의 전략적 검토:** 당사는 향후 암호화폐가 실생활에서 보편화될 것이라는 시장 예측에 주목했습니다. 이에 MBX 코인을 고객 리워드(마일리지, 포인트) 시스템에 도입하거나 실질적인 결제 수단으로 활용함으로써, 신규 고객을 유입시키고 기존 고객의 유지를 강화하는 데 긍정적인 효과를 거둘 수 있을 것으로 검토하고 투자를 결정했습니다.
- **투자의 합리성 판단:** 당사는 30억 (600만 개, 개당 500원)의 투자를 집행하면서, 생태계 초기 참여 파트너로서 상대적으로 높은 투자 수익을 기대했습니다. 이미 가격이 급등했던 타 게임 코인인 위믹스 (WEMIX, 상장 초기 대비 22년 2월 +1.504%)나 클레이튼(Klaytn, 상장 초기 대비 22년 2월 +926%) 등에 비해 진입 가격이 합리적이라고 판단했으며, 투자 당시 연간 약 13% 수준의 스테이킹 보상(연간 약 788,400 MBX 기대) 등 재무적 수익성 측면에서도 충분한 가치가 있다고 분석했습니다.

3. NECOA(NExt COnvenience Appliance) Holdings(2025년 1월, 180억)

당사는 북미 시장에서의 지속적인 성장을 위해 기존 비즈니스 모델을 객관적으로 진단하고, 현지 시장 환경에 최적화된 새로운 전략을 추진했습니다.

- **투자 배경 및 필요성:** 당사는 미국 법인을 통해 정수기 비즈니스를 운영해 왔으나, 국내와 달리 광활한 영토를 가진 미국 시장 특성상 대면 방문판매 및 서비스 모델은 확장성에 한계가 있음을 확인했습니다. 특히 현지 고객들의 방문 서비스 수용성이 낮다는 점에 주목하여, 고객이 직접 필터를 교체하는 '자가관리형' 정수기 모델로의 전환이 필수적이라고 판단했습니다.
- **전략적 시너지 창출:** 광활한 미 전역의 제품 상태를 모니터링하고, 필터 배송 주기를 최적화하며, 오퍼레이션을 원격으로 관리하기 위해서는 고도화된 '중앙 원격 AI 관리 시스템'이 선행되어야 했습니다. 이에 당사의 독보적인 렌탈 비즈니스 역량과 넷마블의 IT 기반 AI 기술력을 결합하고자 2025년 1월 합작 법인인 'NECOA'를 설립했습니다. 총 자본금 300억 원 중 당사는 180억 원을 출자하여 지분 60%를 확보했습니다.
- **주주 의견 반영 및 지배구조 개편:** 법인 설립 이후 진행된 경영진 NDR 및 주주 미팅 과정에서, 넷마블과의 합작 투자 방식에 대한 독립성 우려와 이해상충 가능성에 대한 주주님들의 소중한 의견을 청취했습니다. 당사는 이러한 우려를 무겁게 받아들였으며, 불필요한 오해를 해소하기 위해 즉각적인 지배구조 개편 조치를 단행했습니다.
- **결과:** IT 기반의 관리 시스템이 일정 수준 안정화되었다고 판단한 2025년 6월, 넷마블 보유 지분 전량을 유상감자하는 방식을 통해 NECOA를 코웨이의 100% 자회사로 편입시켰습니다. 이를 통해 당사는 주주님들의 거버넌스 관련 우려를 근본적으로 해소함과 동시에, 북미 시장 공략을 위한 독자적인 AI 운영 플랫폼을 온전히 확보하게 되었습니다.

[코웨이-넷마블 협업, 공동 활동에 관한 사항]

코웨이는 넷마블 기업집단의 계열회사입니다. 최대주주 여부와 무관하게 계열사 사이에 아이덴티티를 공유하고 협력 방안을 강구함으로써 비용을 절감하고 효과를 극대화하는 것은 합리적인 경영 판단입니다.

다만 거듭 강조하듯이, 코웨이의 이사회는 계열회사간 거래 또는 협력이 특정 일방에게 불리하게 작용하지 않도록 모든 사안에 대해 철저한 검토를 거쳐 의사 결정을 수행하고 있습니다.

귀사에서 문제 제기한 사안들에 대해 아래와 같이 답변드리오니 참고해주시기 바랍니다.

아울러, 당사는 아래의 협력 사례들이 코웨이의 부가 넷마블에 이전되는 등 이해상충의 우려가 없고 오히려 직원들의 사기진작에 기여하거나, 사회공헌 활동의 효과를 더욱 높이는 등 긍정적인 효과를 거두고 있다고 판단하며, 귀사께서 아주 일상적인 경영 사안들에 대해서도 비판의 소재로 삼는 데 대해 유감을 표합니다.

1. 코웨이의 G타워 이전

2021년 당시 당사가 임차 중이던 서소문빌딩은 재건축 확정으로 인해 임대차 계약 연장이 불가능한 상황이었습니다(현재 실제 재건축 진행 중). 약 1,200명에 달하는 서울사무소의 인력을 수용할 수 있는 대규모 공간을 서울 시내에서 찾기 어려웠던 점, 그리고 IT 등 넷마블과의 업무 시너지를 고려하여 G타워로의 이전을 결정하였습니다. 특히 신축 건물임에도 불구하고 기존 임차료 대비 월 약 5,400만 원의 비용 절감 효과가 있어 경영 효율성 측면에서도 합리적인 결정이었습니다.

2. 기타 협력활동: 어린이집, 동일 폰트사용, 사회공헌 활동 등

- G타워 내 '푸르니 어린이집'은 넷마블의 투자로 건립되었으나, 동일 건물에 입주한 당사 임직원들도 동등하게 이용 혜택을 제공받고 있으며, 이는 직원 만족도가 매우 높은 복지 프로그램으로 정착하였습니다.
- IT 접목과 디지털화 등 다양한 변화를 반영해, CI를 모던한 폰트로 변경하여 브랜드 이미지에 변화를 주는 것이 전략적으로 적절하다고 판단했으며, 폰트사용에 따른 수수료 지급은 일체 없습니다.
- 양사는 ESG 경영의 일환으로 사회공헌 활동의 저변을 넓히고 있으며, 좋은 취지의 캠페인에 동참하는 차원에서 바자회 및 기부 활동을 협력 진행하였습니다.

● 귀사 요구사항: 넷마블-코웨이 간 모든 임원 겸직 해소

귀사가 우려하신 넷마블 임원 겸직은 디지털전환(DX) 및 글로벌 커뮤니케이션 역량 강화 및 내재화 목적으로 수행되었으나, 자체 역량이 확보되었다는 판단 하에 겸직 해소되었습니다.

● 귀사 요구사항: 내부거래위원회 설치(일반주주 추천 독립이사 과반 & 전원 독립이사로 구성)

당사는 선진적인 지배구조 확립을 위해 자체적인 '거버넌스 고도화 로드맵'을 수립하고 단계적으로 이행해 오고 있습니다. 그 일환으로 이미 지난 2025년에는 이사회내 사외이사 비율을 기존 57%에서 67%로 확대하고, '기업지배구조헌장'을 제정하였으며, '최고경영자 승계정책'을 도입하는 등 지배구조 관련 규정을 구축하였습니다. 또한 전원 독립이사로 구성된 '보상위원회'를 설립하여 투명 경영의 기틀을 마련한 바 있습니다.

2026년에는 거버넌스 고도화 로드맵의 일환으로 이사회 내 투명성과 독립성을 강화하기 위해 다음과 같은 제도적 장치를 마련할 계획입니다.

가) 내부거래위원회 신설

전원 독립이사로 구성된 내부거래위원회를 설립하여, 최대주주 및 특수관계인과의 거래를 사전에 철저히 감독하고 이해상충을 원천 차단하겠습니다.

나) 선임독립이사(Lead Independent Director) 제도 도입

경영환경 변화가 극심하고 경쟁상황이 치열해지고 있는 상황으로 사내이사가 이사회 의장을 맡아 효율적인 의사결정 구조를 유지할 필요가 있다고 판단하였습니다. 다만, 이사회 운영의 견제와 균형을 확보하기 위하여 독립이사 대표를 선임하여 독립성을 강화하고, 주주와의 소통 창구로 활용하겠습니다.

당사는 투자자들의 기대에 부합하는 지배구조를 갖추고 이사회를 효과적으로 운영할 수 있도록 계속해서 지배구조를 개선해 나갈 계획입니다.

(7) 경영진 보상의 주가 연계 강화 관련

- **귀사 요구사항:** 대표이사 및 경영진 상여금 TSR 기준 보상 반영
- **귀사 요구사항:** 상여금 의미있는 비중을 주식으로 부여
- **귀사 요구사항:** 대표이사 및 핵심 경영진 대상 RSU 기반 중장기 주식 보상 프로그램 도입
- **귀사 요구사항:** 임원 보수 산식 상세히 공개

당사는 핵심 경영진의 보상과 관련하여 주가연동형 RSU 도입 방안을 보상위원회에서 검토할 예정입니다.



7. 귀사와의 향후 서신 교신 및 논의는 통상적인 상장회사 주주 소통(IR) 실무와 동일하게 당사의 IR팀이 담당할 예정이고 본건 서신도 동일합니다. 앞으로도, 귀사의 의견은 당사 경영진 및 이사회에 충실히 전달될 것입니다.

8. 당사 경영진 및 이사회는 주주님들의 의견을 경청하며 지속적인 성과 창출로 주주가치 극대화를 위해 최선의 노력을 다할 것임을 말씀드립니다. 당사의 지속 발전을 위해 지속적인 신뢰와 지지를 부탁드립니다.

2026.02.06

코웨이 주식회사 대표이사 서 장 원