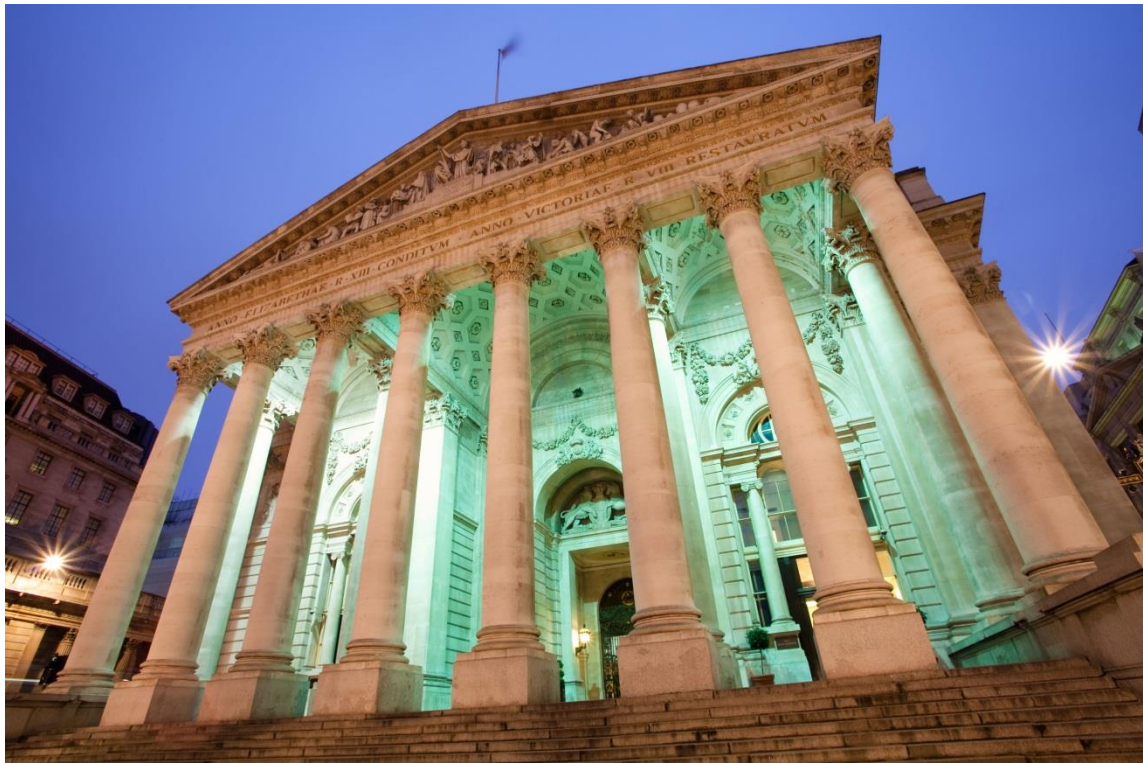


금융지주 지배구조의 효율성 - 문제점과 개선점



딜로이트 안진회계법인
딜로이트 컨설팅

Presented by
김선엽 전무

문제에 대한 올바른 해결책은 그 문제를 올바르게 이해하고 해석할 때 가능하다.

우리나라의 금융산업, 그 중에서도 은행/금융지주에 대한 그 어떠한 주제를 논하는 경우에도 반드시 등장하는 소재는 1997년 한국경제의 외환위기에 대한 것이다. 대부분의 경우에 있어서 이 소재는 IMF시대, IMF 구제금융 등과 같은 표현을 통하여 소개되어 복합적인 경제위기로 결론지어진다. 그러나 단순히 이렇게 결론짓기에는 석연치 않은 부분이 있다.

IMF는 우리나라를 위기에 빠뜨리진 적이 없으며, 우리나라는 IMF로부터 지배당한 적도 없다. 그것은 분명 외환의 문제였고, 외환위기였다. 위기에 대한 인식이 적절하지 않았기 때문에, 문제를 올바로 인식하지 못하였기 때문에, 결과적으로 이에 대한 대응방안이 실효성을 갖지 못함에 따라 경제위기로 확대된 것은 아닐까.

지배구조 논란의 핵심은 지배구조 자체라기 보다는 지배구조가 올바르게 작동하지 않고 있다는 것이다.

최근 금융지주 지배구조에 대한 많은 논란과 동시에 다양한 해결방안이 제시되고 있다. 정말 논의가 필요한 시점이다. 하지만 이에 앞서 금융지주의 지배구조의 문제점을 과연 우리가 올바르게 인식하고 있는 지 스스로 질문을 던져보아야 한다. 올바른 해답을 제시하기 위한 가장 중요한 순서이다.

외환위기 이후 현재까지의 기간을 돌아보면, 은행산업의 경영구조, 수익구조 그리고 지배구조에 상당한 변화가 있었다는 점을 쉽게 알 수 있다. 오늘 우리가 관찰하는 한국의 은행산업은 과거의 그것과는 매우 다르며, 외환위기 이전과 비교할 때 완전히 새로운 패러다임 하에서 경영되고 있다. 심지어 한국경제의 여러 부문 중 가장 많은 변화가 있었던 부분이 금융지주의 탄생과 이의 지배구조라고 단언할 수 있다. 많은 발전이 있었음에 틀림이 없다. 하지만 우리는 지금 금융지주 지배구조의 논란 속에 있다.

금융지주 지배구조와 관련하여 지금 우리가 가져야 할 문제의식은 지배구조 그 자체와 관련된 것보다는 왜 이 지배구조가 목적인 대로 작동하지 않는가에 대한 것이다. 지배구조의 개선방안이라는 공허한 주제가 아닌 지배구조를 올바르게 작동시키기 위하여 필요한 변화는 무엇인지를 대안으로 제시해야 할 것이다.

규제자로서 감독기관, 지배자로서 감독기관

**지배구조의 효율성을
높이기 위한 감독기관의
역할을 재 정립해야 한다.**

은행을 포함하는 금융지주산업은 규제산업이다. 경제 내의 심장과도 같은 핵심적인 기구로서 금융지주의 부실화가 가져올 거대한 충격을 고려할 때 규제산업이라는 정의는 매우 적합한 표현이다. 따라서 금융지주 업무의 범위를 정하고, 취급할 수 있는 상품과 서비스를 규정하며, 위험과 건전성에 대한 감독을 수행하는 것 등이 규제산업에 대한 감독기관의 중요한 역할이 되는 것에는 이견이 없을 것이다. 하지만 이러한 규제산업이라는 특성은 감독당국에 의한 경영개입의 배경을 제공하고 있고, 규제자가 아닌 지배자로서의 이미지를 부여하고 있다.

지배구조의 개념을 간단히 기업이 정한 목표를 달성하기 위하여 갖추어진 법적, 제도적 매카니즘을 총칭한다고 할 때, 규제는 이러한 매카니즘의 중요한 구성요소가 될 것이다. 하지만 전부를 의미할 수는 없다. 금융지주의 지배구조가 작동하지 못한 중요한 이유로는 감독기관, 크게는 정부라는 잘못된 통제자의 문제를 지적해야 한다. 금융지주의 성과가 나쁘게 나타날 경우 상품영역을 보다 확대시켜주거나 여타 기존의 업무에 대한 규제를 완화시켜주곤 하였다. 이러한 감독당국의 조절기능은 금융지주산업 내 경쟁 정도를 완화시켜주는 역할을 하고 동시에 금융지주의 성과를 균일화시키는 효과를 가져오면서 지배력을 강화시켜왔다.

여전히 감독당국은 실질적으로 금융지주회장을 포함한 금융지주 경영진의 추천과 임명에 결정적 영향력을 행사하고 있으며, 경제논리가 아닌 정치논리에 의한 감독이 이루어지고 있다. 이와 같은 문제점은 2008년 신 금융위기 이후 전세계 대형금융기관을 중심으로 진행되는 Re-regulation이라는 특성과 맞물려 금융지주 지배구조를 더욱 경직되게 만들고 있다.

전문가 집단으로서의 이사회

**이사회는 금융지주
최고의 전문가
집단이어야 한다.**

지배구조에서 가장 중요한 기구는 이사회다. 특히 소유구조가 분산될 경우, 이사회는 경영진을 견제하고 감시하는 데 매우 중요한 역할을 수행하게 되며, 금융지주 지배구조를 제대로 작동시킬 수 있는 주요한 수단은 바로 이사회가 제대로 작동하도록 하는 것이라 할 수 있다.

그러나 이사회는 제대로 작동하지 못하고 있다. 과거 이사회 문제는 주로 경영진으로 구성되어 자동적으로 경영진의 제안을 수용하는 수동적 역할밖에 수행하지 못한다는 태생적인 원인이 있었지만, 현재의 이사회는 외부 인사로 구성됨에도 역할론에서는 많은 의문점을 던지고 있다. 외부에서 임명된 사외이사도 그들의 임명에 영향력을 행사하는 정부의 눈치를 본다거나 하는 사실을 그 원인으로 제기하고 싶지는 않다.

하지만 이러한 질문은 반드시 해 볼 필요가 있다. 과연 의사결정의 최고 기구로서 얼마나 많은 시간과 노력이 이사회활동에 쓰여지고 있는지, 그리고 경영진과의 업무적인 소통이 과연 얼마나 이루어지고 있는지 말이다.

정기적으로 개최되는 이사회에서 자리에 놓여진 보고서를 다 이해하기도 전에 안건이 처리되고 있다고 말한다면 지나친 표현일 수는 있겠으나, 틀린 말은 아닐 것이다.

금융지주에 대한 참된 전문가는 바로 지배구조의 정점에 있는 이사회가 되어야 한다. 전문가로서 스스로의 역할과 책임을 다할 때 비로서 지배구조의 원활한 작동을 기대할 수 있을 것이다.

시장규율의 실패

내부통제적인 측면 이외에 경영규율의 측면에서 지배구조를 바라볼 때 고려되어야 하는 것이 시장의 규율이다. 특히나 금융지주가 금융시장에서 조달된 자금으로 경영이 된다는 점에서, 시장 규율이 원활하게 작동하지 않는다면 지배구조의 효율성에 매우 치명적인 영향을 미칠 수 있다. 그러나 금융지주의 재무적, 사업적 특성으로 인해 이러한 시장규율은 정상적으로 작동하지 않고 있는 것이 현실이다.

흔히 정부에 의한 암묵적 보호망이나 예금보험제도와 같은 공식적 보호망에 의해 보호되기 때문에 금융지주 경영에 대해서 관심을 가질 필요가 없게 되었다고 분석해 볼 수도 있다. 가장 엄격한 시장의 규율이 적용되어야 할 산업에 가장 낮은 시장의 규율이 적용되는 현실을 인정한다면, 이것이 금융지주지배구조의 효율성에 부정적인 영향을 주고 있다는 것도 인정해야 할 것이다.

조력자로서의 감독기관

감독기관 스스로의 인식변화가 필요하다

지금까지 우리나라 금융산업에 대한 감독기관의 관여는 시장실패를 치유하는 도움을 주는 손이라는 명목 아래서도 지나치게 재량적으로 행사되어 온 것이 사실이고, 이것이 금융지주 지배구조 운영의 부정적인 효과를 가져온 것도 사실이다. 지배구조의 효율성을 위하여 단순히 금융지주의 자율경영을 보장해야 한다고 말하고 싶지는 않다. 대신 금융지주가 감독기관의 불합리한 간여나 보호에서 벗어나서 스스로 지배구조를 말할 수 있도록 하는 조력자로서의 감독기관의 역할을 말하고 싶다. 즉 지배구조와 관련된 제도와 운용질서 개혁을 선도하면서 시장기구와의 원활한 작동을 뒷받침하는 방향으로 스스로 역할에 대한 인식을 재정립해야 할 것이다.

사외이사에 대한 감독제도

사외이사 제도가 갖는 모순점을 해결하여야 한다.

앞서 금융지주 지배구조의 효율성과 관련하여 사외이사의 전문성에 대한 이슈를 제기한 바 있다. 어떤 경우는 최근 일련의 금융사고와 관련하여 사외이사제도 자체에 의문을 제기하기도 한다. 보다 중요한 문제는 경영진을 감시하는 사외이사는 누가 감시하고 평가하는 가이다. 스스로 평가하고 스스로를 사외이사로 선임하는 이해상충의 문제를 해결해야 한다. 이러한 이해상충은 반드시 제도적으로 제거해야 하며, 향후 지배구조 개혁의 핵심 주제로 선정해야 할 것이다. 이것이 전문성을 높이는 유일한 대안일 것이다.

시장과의 관계 재정립과 제도적 보완

지배구조에 대한 시장참여를 제도적으로 유도해야 한다.

금융지주의 지배구조에 대한 시장의 규율이 정상적으로 작동하기 위해서는 금융지주와 시장과의 관계가 재정립되어야 한다. 즉 금융지주 스스로 주주의 이익을 최고목표로 하는 경영문화를 중시하여야 하고, 동시에 지배구조에 대한 보완책으로 시장의 감독기능을 제도적으로 포함하여야 할 것이다. 업무 전반의 효율성을 높일 수 있는 업무형태의 선진화도 반드시 고려해야 할 사항이다.

Deloitte.