

❖ 최영휘 신한금융지주회사 대표이사



최영휘 대표이사

"2004년 지배구조 평가결과 "Very Good"등급을 받은 신한금융지주회사의 최영휘 대표이사님을 만나 지배구조 개선의 성공 요인과 향후 계획을 들어보았다"

Q 지배구조 평가결과 지배구조가 매우 좋은 기업으로 평가되었는데, 그간 신한금융지주회사의 지배구조 개선과정을 말씀해 주십시오.

A 당사는 2001년 9월 국내에서 최초로 민간자본에 의해 설립된 금융지주회사로서, 설립 이래 투명하고 공정한 지배구조를 마련하기 위해 노력을 하였습니다. 상호출자 등으로 인해 지분관계가 복잡하고 그룹의 의사결정 프로세스가 모호했던 기존의 재벌그룹과는 달리, 창립 초기 저희 신한금융지주회사는 지주회사라는 특성을 활용하여 그룹의 지분구조를 간결하게 하였고, 지주회사의 자회사에 대한 지배를 확립하여 그룹전체의 의사결정구조를 투명화 하였습니다.

저희 신한금융지주회사의 지배구조 개선작업이 본격화된 것은 2003년 9월의 미국 뉴욕증권거래소(NYSE) 상장과 조흥은행의 인수가 그 계기가 되었습니다.

당시 지배구조 개선의 큰 방향은 이사회 전문성 및 독립성 강화로 요약될 수 있겠습니다. 구체적으로는 이사회의 전문성을 증대시키기 위해 전문가 사외이사를 증원하였으며, 이사회 내 위원회를 감사위원회, 이사회운영위원회, 보상위원회, 사외이사후보추천위원회, 리스크관리위원회로 세분화하였고, 개별 이사의 전문성이 위원회의 업무에 잘 반영되어지도록 하였습니다. 또한 이사회의 역할과 경영진의 역할구분을 명확히 하였으며, 경영진이 배제된 사외이사만의 회의를 개최하여 사외이사의 의견이 경영진에게 加減없이 전달되도록 하였습니다.

Q 지속적으로 지배구조를 개선하기 위해 노력하게 된 동기는 무엇입니까?

A 기업의 경영효율성과 투명성을 제고시켜 기업가치를 높이고, 주주 등 기업의 이해관계자를 보호하기 위한 수단으로서, 기업 지배구조를 개선시키고자 하는 것은 비단 저희만의 일이 아니라, 모든 기업들이 지속적으로 수행해야 하는 절대명제가 되고 있는 것이 현실이라 하겠습니다. 해외에서는 이미 오래 전부터 OECD나 국제적인 기관 주도로 기업지배구조 개선을 위한 가이드라인이 제시되었고, 지배구조 우수기업에 대한 평가나 보상제도가 정착되어 있는 상태이며, 국내에서도 외환위기 이후 기업지배구조개선센터가 중심이 되어 기업지배구조 모범규준을 제정하여 지배구조가 우수한 기업의 주식을 적극 투자하게 하는 등, 소위 지배구조 프리미엄이 형성되기 시작한 것이 사실입니다. 저희 신한금융지주회사의 경우도, 조흥은행 인수를 통해 시장입지를 강화하고 NYSE 상장을 통해 국제적 표준을 달성하는 등 World Class 금융그룹으로서의 위상 달성을 위해 노력하고 있는데, 당사의 지배구조 또한 World Class 위상에 걸맞는 수준으로 향상시킬 필요가 있었습니다.

Q 신한금융지주회사가 지배구조가 좋은 기업으로 평가받은 주요 요인은 무엇이라고 생각하십니까?

A) 객관적으로 어떤 기업의 지배구조가 좋은지를 판단한다는 것은 매우 어려운 일일 것입니다. 기업마다 처해있는 환경이 다르며, 상황별로 관련되는 이해관계자 그룹도 다르고, 또 그 때 그 때마다 이슈도 다르기 때문입니다. 그러나 지배구조에 관한 OECD의 원칙(OECD Principles of Corporate Governance, 1999)에서도 알 수 있듯이, 좋은 지배구조란 i)주주의 권리 보호, ii)모든 주주에 대한 공정한 대우, iii)이해관계자의 권리 존중, iv)중요 사항에 대한 투명한 정보공개, v)이 사회의 역할과 책임 명확화의 원칙이 정립되어 있는 지배구조를 의미합니다.

특히 모든 주주의 권리를 공정하게 보호하는 것이야말로 지배구조 개선의 핵심이라고 생각합니다. 당사의 지배구조 개선에 있어서도 주주의 권리보호에 관한 사항을 가장 중점적으로 추진해야 할 사항으로 선정하였는데, 이러한 면이 좋은 평가를 받게 된 원인이 아닌지 생각됩니다.

구체적으로는 ▶ 정관에 집중투표제를 배제하지 않았으며, ▶ 주총에서 주주가 서면에 의한 결권을 행사할 수 있도록 허용하였고, ▶ 국내외 공시에 있어 적절한 정보를 신속하게 제공하고, 인터넷을 통한 수시 및 정기 공시를 확대하여, 정보가 어느 한곳으로 집중되는 것이 아니라 모든 이해관계자가 쉽게 접근할 수 있도록 하였습니다.

Q) 기업의 지배구조 개선과정에서 대표이사님께서 중요하게 여긴 부분은 무엇입니까?

A) 지배구조 개선의 목적은 기업경영이 투명하고 효율적으로 이루어지도록 하여 모든 이해관계자들의 편익이 보호되는 시스템을 마련하는 데에 있다고 봅니다. 이러한 시스템은 외부의 강압이나 통제에 의해서 만들어지는 것이 아니라 기업 스스로의 인식과 필요에 의해 자발적으로 만들어져야 한다고 생각합니다.

기업 스스로의 자율성에 의해서 추진되지 않으면, 아무리 완벽하게 디자인된 지배구조라 하더라도 제대로 구현되기 어려울 것입니다. 이와 아울러 중요한 점은 기업의 가장 중요한 문제를 다루는 이사회의 위상과 역할을 어떻게 정립하는가에 있다고 봅니다. 즉 주주 등 이해관계자를 이익을 대변하고, 경영진의 업무집행에 대해 견제 내지는 건전한 대안을 제시할 수 있는 책임감 있는 이사회의 운영이 중요하다고 생각합니다.

이를 위해 저희 신한금융지주회사는 이사들에게 회사경영에 대해 투명하고 광범위한 정보를 제공하였으며, 이사회 안건을 사전에 제공·설명하는 등, 이사들이 적극적으로 이사회에 참여할 수 있는 여건을 조성하는데 노력하고 있습니다.

Q) 은행, 증권사, 보험사 등을 자회사로 거느리는 금융지주회사의 지배구조에 있어 특이한 점이 있으면 말씀해 주십시오.

A) 저희 신한금융지주회사가 설립된 이래 약 3년이 지났지만, 아직까지 우리 나라에서 금융지주회사제도가 완전히 뿌리내렸다고 보기는 어렵습니다. 이는 지배구조 측면에서도 마찬가지인데, 낯설다고 할 수 있는 금융지주회사 체제에 맞는 지배구조를 도출하고 이를 효율적으로 운영하는 것은 어려운 과제라고 하겠습니다.

특히 "지주회사라는 개별회사 기준"이 아닌 "개별 금융자회사를 포함한 전체 금융그룹"으로서 지배구조의 확립은 여전히 남아 있는 숙제라고 하겠습니다. 갈수록 복잡·거대화되어 가는 금융 Conglomerate의 특성상, 금융그룹의 효율적인 운영을 위해서는 그룹차원에서의 "권한과 책임의 명확화"가 필요합니다. 특히 자회사들의 실적의 합계가 지주회사 실적으로 대변되는 순수지주회사의 경우, 지주회사의 주주, 채권자 등 이해관계자 보호를 위해서도 지주회사의 경영진 및 이사회의 자회사 경영에 대한 권한과 책임 관계를 명확히 할 필요가 있습니다. 우리보다 앞서 금융지주회사제도를 채택한 CitiGroup 등 선진 금융지주회사는 그룹의 효율적인 경영을 위해 이미 그룹단위의 지배구조를 확립하고 있습니다.

따라서 향후 금융지주회사 지배구조의 핵심은 그룹단위의 지배구조를 여하히 정립하느냐에 있다고 하겠습니다. 구체적인 내용을 살펴보면, 먼저 지주회사 차원에서는 자회사까지 포함한 그룹의 실질적인 Control Tower로서 지배구조가 강화되어야 합니다. 즉 지주회사 이사회는 그룹 이사회로서의 역할을 수행해야 하며, 지주회사의 이사회 내 소위원회 중 감사, 리스크위원회는 그룹의 감사, 리스크위원회로 기능이 강화되어야 합니다.

반면, 지주회사가 100% 소유하고 있는 자회사 지배구조는 그룹의 효율적인 운영을 위해, 그 독립성이 완화되는 방향으로 바뀌어야 할 것입니다. 이를 위해서는 금융지주회사법, 증권거래법 등 금융관련업법의 개정이 필요할 것으로 보입니다.

Q) 향후 추가적으로 계획하고 있는 지배구조 개선방안 및 전략에 대해서 말씀해 주십시오.

A) 앞으로도 저희 신한금융지주회사는 주주, 임직원, 기타 이해관계자 등 기업과 관련된 모든 구성원들이 만족할 만한 지배구조를 만들어 가는 데에 최선을 다 할 것입니다. 특히 지배구조의 개선을 통해, ▶ 권위와 전문성을 갖춘 일 잘하는 이사회, ▶ 신뢰와 책임감을 줄 수 있는 경영진, ▶ 주주 등 이해관계자의 권리를 존중하는 훌륭한 기업으로 거듭 날 것입니다. 향후 저희 신한금융지주회사가 중점적으로 추진해나갈 지배구조 개선사항은 다음과 같습니다.

첫째, 앞으로의 지배구조 개선은 지주회사 자체의 지배구조만이 아닌 그룹의 지배구조 개선에 초점을 맞추어 진행해 나갈 것입니다. 이와 관련하여 금융그룹의 효율적인 운영을 위해 그룹차원에서의 권한과 책임이 재정립될 것입니다.

둘째, 기업지배구조현장의 제정을 통해 기업지배구조의 원칙을 세우도록 할 것입니다. 기업의 지배구조를 개선하고 발전시키려는 노력을 회사의 이해관계자들과 고객들에게 선포함으로써 더 나은 지배구조로의 도약을 이룰 것입니다.

셋째, 이사회의 전문성을 강화하기 위해 더욱 노력을 할 것입니다. 이를 위해 전문가 사외이사의 비중을 가급적 확대하고, 이사회의 구성을 더욱 다양화할 것입니다. 정기적인 이사교육을 통해 기업의 전략방향에 대한 이해도를 높이고, 책임 있는 이사회 운영을 위해 사외이사에 대한 평가 및 보상체계도 마련할 것입니다.

넷째, 회사의 정보가 공정하고 투명하게 전달될 수 있도록 공시업무를 강화할 것입니다. 특히 NYSE에 상장된 기업으로서 국내외의 투자자에게 제공되는 정보를 차별없이 신속하게 전달할 것입니다. 이를 위해 당사 홈페이지 내 IR 세션을 업그레이드하여 당사의 경영정보, 재무정보 및 지배구조 등 다양한 경영정보에 대한 접근이 용이하도록 할 것입니다.