www.acga-asia.org

Asian Corporate Governance Association (ACGA)

"선진 각국의 사외이사 제도"
(The Outside Director System: Best Practices from Advanced Markets)

이상혁 (Charles Lee)
Research Director, North Asia
아시아기업지배구조협회 (ACGA)

법무부 • 금융위 사외이사 제도의 개선방안 공동 세미나
2012.6.12

아시아기업지배구조협회(ACGA) 소개

- 아시아기업지배구조협회(ACGA)는 아시아에서 효과적인 기업지배구조 구현을 용이하게 하고자 1999년에 설립되어 아시아 11개국을 대상으로 리서치, 조언활동 및 교육을 실시함
  - 2년마다 아시아 11개국의 기업 지배구조에 대한 리서치 결과인 CG-Watch 발간

- ACGA는 비영리단체로 홍콩에서 설립되었으며, 아태지역, 유럽 및 북미지역 기업회원들의 기금으로 독립적으로 운영되고 있음

"사외이사" ≠ 독립이사

- 한국의 이사회 제도개혁 추진은 **사외이사** 역할 증대에 중점을 둠
- 그러나 대부분의 선진시장에서는 진정한 독립성을 가진 **독립이사**의 권한을 강화하는데 초점을 맞춤
- 용어의 중요성
  - 많은 시장 참여자들은 한국의 "사외이사"의 독립성에 대해 의문을 제기해 왔음
  - 현 상황을 개선하기 위해 추진되고 있는 오늘 세미나와 같은 노력은 바람직한 방향이라고 평가할 수 있음

- 독립이사가 중요한 이유:
  - 모든 주주를 대표하여 경영진을 감독
  - 장기적으로 기업가치를 높일 수 있는 경영전략에 대하여 독립적인 관점에서의 의견 제공
  - 기업의 위기상황에 대한 대처 및 대주주간의 이견을 조율하는 역할

사례연구 1-Olympus Corp.

- 문제
  - 2011년 말, 올림푸스는 회장의 지휘아래 1990년대부터 누적된 투자손실을 감추기 위한 $17억불 규모의 회계분식을 시인
- 독립이사의 역할
  - 올림푸스 이사회 구성은 총 15명의 이사 중 사외이사가 3명
  - 사외이사들은 회계분식을 발견하거나 막지 못하였음
  - 그러나, 퇴임하는 3명의 사외이사 중 2명이 새 이사회를 구성하는데 있어 사외이사가 과반수(11명 중 6명)가 되도록 이사추천과정을 주도했음
- 결과
  - 4월 임시주총에서 주주들은 새 이사회를 승인
  - 사외이사 수가 늘어나면 감독기능이 강화될까? 이것이 주주들이 원하는 바이지만, 앞으로 지켜 봐야 함
  - 독립이사들이 과반수인 기업에서도 불미스러운 사건들은 많았음 (엔론, 베어스턴스, 사티암 등)
  - **독립이사제도는 독립이사의 자질과 경영진이 독립이사들에게 허용하는 권한의 정도에 따라 좌우됨**

사례연구 2-BP Plc.

- 문제
  - 2010년 4월 20일, 멕시코만 해상석유시추시설 폭발로 인해 막대한 양의 석유 유출 사고 발생
  - 미국정부 조사관들은 7월 중순까지도 기름유출이 지속된 이 재난의 원인으로 BP의 비용절감과 부실한 안전조치를 지적함
- 독립이사의 역할
  - 사고 당시 BP의 이사회는 10명의 독립이사를 포함한 총 15명의 이사로 구성
  - BP의 이사회 의장은 최고경영자(CEO)가 아닌 독립의장
- 결과
  - 2010년 7월 27일, 이사회는 석유유출 사고를 가볍게 여기는 듯한 일련의 부적절한 발언을 한 CEO 토니 헤이우드를 해고
  - BP 이사회는 2010년에 25 차례 소집되었으며, 사고 기간 동안에는 매주 1회 이상 개최. 독립이사 전원이 멕시코만 사고 현장을 방문.
  - 2010년 7월, BP는 법률, 재무 및 기업평판 등과 관련한 장기적 사고대응 방안을 감독하기 위해 독립이사로 구성된 특별위원회를 설치
  - **BP의 평판은 심각하게 손상되었으나, 위와 같은 독립이사들의 조치가 없었다면 더욱 악화될 수 있었음**

사례연구 3 – Yahoo! Inc.

- 문제
  - 5월 초 한 주주행동주의자가 야후의 신임 CEO 스콧 톰슨이 대학 전공이 컴퓨터과학이라는 허위사실을 이력서에 기재하였다고 폭로.
    ->사실 톰슨은 회계학 전공자
- 독립이사의 역할
  - 당시 야후의 이사회는 9명의 독립이사를 포함한 10명의 이사로 구성
  - 최고경영자추천위원회 위원장이었던 독립이사 패티 하트는 톰슨의 이력을 확인하는 일을 맡았었음
- 결과
  - 5월 12일, 야후는 톰슨을 CEO직에서 해임
  - 며칠 전, 이사회 이사들이 금년 정기주총에서 하트가 이사 재선임을 포기하라고 압력을 행사
  - 이사회는 본 사건을 야기한 원인을 조사하기 위해 3인의 독립이사로 구성된 특별위원회를 설치
  - **야후의 독립이사회는 이번 사건을 해결하기 위해 신속하게 대응했으며 해가 되는 위임장대결(proxy fight)을 피했음**

이사회 독립성 비교

- 한국의 법규는 외견상으로는 나쁘지 않음

	미국	홍콩	싱가포르	일본	한국
이사회 내 독립이사 또는 사외이사 수에 대한 규정	과반수	최소 3인 *(2012년 말까지 1/3)*	최소 2인 *(개정 기업지배구조 법규에 따르면 1/3~1/2)*	없음 *(그러나 법규가 서서히 바뀌고 있음)*	과반수 (상장 대기업의 경우)
이사회 내 독립이사 또는 사외이사로 구성된 위원회 운영이 의무사항인지? (예컨대, 감사위원회, 후보추천위원회)	의무사항	의무사항	의무사항	의무사항 아님	의무사항 (상장 대기업의 경우)

독립이사의 정의

- 독립이사의 정의는 다음과 같은 수량적인(quantitative) 요건에 치중 되어서는 안됨
  - 과거 2년, 5년 또는 몇 년간 임직원으로 근무하지 않은 자
  - 회사 주식의 몇 퍼센트 이상을 보유하지 않은 자
- 대신, 보다 의미있는 정의는 질적(qualitative)이어야 하며 다음의 핵심 원칙을 포함해야 함
  - 독립이사는 "경영진과 독립적이어야 하며 독립적인 판단을 하는데 있어 중대한 방해요인이 될 수 있는 사업적 또는 이외의 관계가 없어야" 함
    — (영국 캐드버리 보고서 (Cadbury Report))
- 가장 중요한 것은 "**독립적** 마음가짐"과 솔직한 조언을 하겠다는 의지

한국 "기업지배구조 모범규준" (2003.2)

- "사외이사제도의 가장 중요한 목적은 이사회가경영감독 기능을 효과적으로 수행할 수 있도록하기 위한 것이다. 사외이사는 사내이사에 비해 경영진과 지배주주로부터 **독립적인 위치**에 있으므로 경영진을 효과적으로 감독하고 경영진에게 객관적인 조언을 제공할 수 있다."
- "사외이사는 기업, 경영진과 지배주주로부터 **독립적인 의사결정**을 할 수 있는 자이어야한다."

독립이사의 자격 요건

- '**누가** 독립이사가 될 수 있는가' 만큼 중요한 것은 '**어떠한 사람이** 독립이사가 되어야 하는가'임
- 회사에 실질적으로 기여하기 위해서는 독립이사는 폭넓은 사업 및 경영관련 경험이 있어야 함
- 이상적인 상황은 독립이사가 이미 자신의 분야에서 많은 업적을 이룩한 사업가인 경우
- 지나치게 많은 학자나 전직 정부관료는 바람직하지 않음
- 다양한 지역에 대한 지식이나 능력을 갖춘 외국인 독립이사는 글로벌화 된 한국 기업들에게 도움이 될 수 있음

중국 기업의 외국인 독립이사

Bruce Douglas Moore
(중국인수보험공사)

Rt. Hon. Dame Jenny Shipley
(중국건설은행)

Peter Bowie
(중국원양운수집단)

Franco Bernabè
(페트로 차이나 (중국석유천연가스공사))

한국을 위한 제언

- 더욱 강력한 규제가 상장사의 변화를 빨리 이끌어 내는데 효과적인 수단일 수 있음
- 그러나, 규제강화는 법규준수만을 위한 기업들의 대응을 양산할 것이고 이는 피상적이고 형식적인 결과만 가져올 것임
- 더욱 중요한 것은 한국기업에 뿌리 깊게 배어 있는 기업문화를 개선하는 것임
- 주주의 적극적인 참여와 책임의식이 기업문화 개선을 위한 하나의 방법이 될 수 있음 (시장기반 해결법)
  - 국내 기관투자자들이 정보에 근거하여 의결권을 행사토록 장려 -> 예를 들어, 정기주총에서 실적 부진 이사 선임에 반대 투표
  - 영국의 "기관투자자의 행동지침(Stewardship Code)"에서 제시하는 내용을 한국 증권거래법에 반영하는 것을 고려

* 2010년 영국에서 채택된 기관투자자를 위한 기업지배구조 가이드라인으로 의결권 행사관련 명확한 정책 및 의결권행사 관련 공시 등에 대한 지침을 포함하고 있음.

연락처

Charles Lee
Research Director, North Asia
Asian Corporate Governance Association Ltd

Room 1801, 18th Floor, Wilson House
19-27 Wyndham Street, Central, Hong Kong

Tel: (852) 2160 1788 (general)
Tel: (852) 2872 1792 (direct)
Fax: (852) 2147 3818
Email: charles@acga-asia.org
Website: www.acga-asia.org