

기업이 발전하기 위해서는
역량 있고 독립적인 사내·사외이사로 구성된 이사회가 필수조건이고, 이를 위해서는 **전문지식과 공정한 자세를 갖춘 임직원 양성이** 첫번째이겠습니다.

사단법인 한국이사협회는
국내유일의 기업지배구조 및 BOD member(사내이사 및 사외이사)를 비롯한 임원진을 위한 프로그램을 진행하는 곳입니다.

지난 10여년간 약 440여명의 국내 주요기업과 사내·외 이사 및 공공기관의 임원들이 본 과정에 참여하셨습니다.

2015년 가을과정인 <제30기 이사교육과정>에 귀사의 임원진이 참여하여 좋은 성과를 거두실 것을 권합니다.

감사합니다.

❖ **교육 과정 :** <2015년 제30기 이사교육과정>

❖ **교육 일정 :** 2015년 9월 8일(화)~11월 10일(화)
▶ **매주 화요일 오후 6시~9시**, 1·2교시 75분 수업
▶ 주1회, 1박2일 off-site Program 포함 10주

❖ **교육 대상 :** (정원 30명)
▶ 상장기업 및 코스닥등록기업 최고경영자 및 임원
▶ 사외이사 업무수행 지식이 필요하신 분
▶ 경영승계 전후 2세 경영자
▶ 정부기관 고위관리자 등

❖ **교육 내용 :** 5개 Module과 특강으로 구성된 20개 강의
▶ **법 규** ▶ **회계 및 감사** ▶ **재 무**
▶ **전 략** ▶ **이사회 소위원회** ▶ **Case Study**

❖ **교육 장소 :** 여의도동 35-2 백상빌딩 5층 SIF내 1강의실
(지하철 5호선&9호선 여의도역 5번출구 도보 3분, 여의도 백화점 건너편)

❖ **교 육 비 :** 8백만원 (Off Site 비용 포함)
(※ 원우회비는 동기회 책임하에 회비집행, KIOD는 수납대행)

❖ **교육신청 :** 참가신청서를 팩스 또는 이메일로 접수

❖ **문 의 :** 양은영 실장
(Tel 723-2448, Fax 723-6579, eyyang@kiod.or.kr)



S# 1. KBS 드라마 <제빵왕 김탁구>

Q : 회장 대리인인 김탁구가 이사회 의장으로 진행을 본다?
 A : 제 아무리 제빵왕이며 회장 대리인이라 해도 김탁구는 뒷줄 참관 자격만 있을 뿐.

Q : 그럼 김탁구는 어떻게 해야 저 원형탁자 중앙에 앉을 수 있나?
 A : 주주총회에서 선임, 정관 등 규정을 따르는 것이 정석이다.

자세한 내용은

□ KIOD Curriculum 中
 - 이사의 역할과 법적 책임



50%가 넘어야 대표가 가능(?)하다는 법 모르는 박변호사

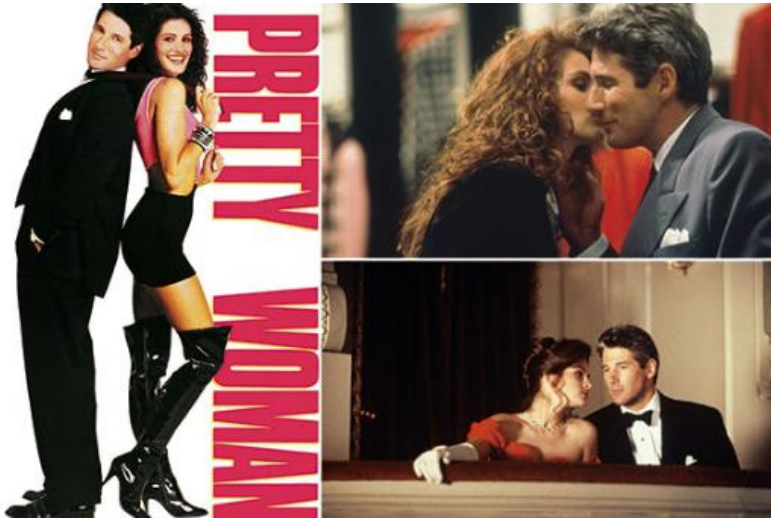
S# 2. KBS 드라마 <제빵왕 김탁구>

Q : 박변호사는 김탁구가 위임 받은 표가 41.8%만으로는 부족하니 50%를 넘어야 한다고 주장한다. 이에 김탁구는 구마준의 표를 합쳐 57%로 첫째 누이가 대표가 되었다고 선언한다. 대표이사는 이렇게 선출하는 것인가?
 A : 빵 반죽하듯 주주총회와 이사회를 버무린 드라마이다. 준비된 CEO를 선출하는 것은 기업 흥망의 첫걸음이다.

□ KIOD Curriculum 中
 - CEO선임 및 연임
 - 평가보상위원회



김탁구님, KIOD ADP 최고경영자과정 참여를 적극 권합니다!



S# 3. 영화 <Pretty Woman>

Q : 남자 주인공 에드워드 루이스 (리처드 기어 분)의 직업은?

A : 기업사냥꾼!

Q : 만약 감독이라면 누구를 모델로 했을까요?

A : 칼 아이칸?

- KIOD Curriculum 中
- 적대적 M&A, Valuation

S# 4. 영화 'Wall Street'

2008년 세계금융위기의 도화선이 된 미국의 리먼 브라더스사가 파산에 이를 때까지
"Where was Lehman's Board?"

- KIOD Curriculum 中
- 도산제도와 부실기업 이사회





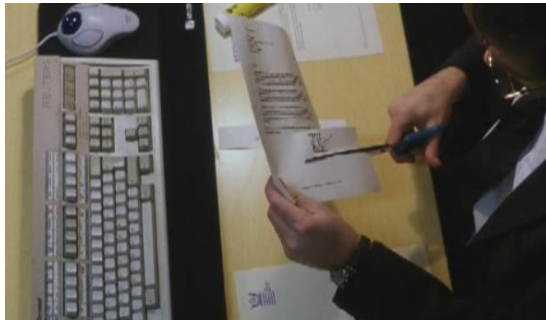
그 돈을 어떡할 텐가?
일주일밖에 안 남았어



88888 계좌를 조사해 보시면



고객 계좌가 아닌 강통계좌며



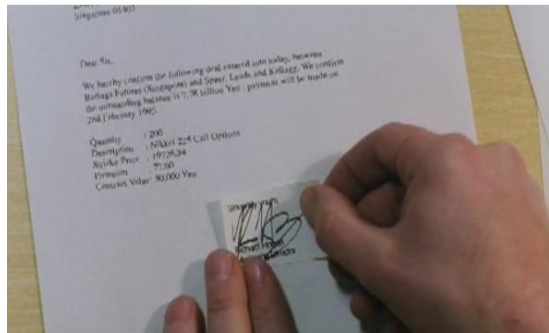
S# 5. 영화 '갬블'

Q : 은행 직원 한 명이 거대 규모의 은행 전체를 파산시키는 것이 과연 가능할까?

A : 가능했다.

□ KIOD Curriculum 中

- 내부감시체계
- 리스크 관리
- 개인의 도덕적 윤리성



※ 인터넷사이트 네이버 블로그에서 이미지를 참고하였습니다.

- #1. A씨는 최근 주위의 부러움을 받는다. 은퇴 후 모 대기업의 사외이사로 선임돼 상당 수준의 보수를 받게 돼서다. 그런데 솔직히 사외이사가 무슨 역할을 해야 하는지 대학 다닐 때 배운 적도 없고 어떤 책임이 따르는지도 모르겠고 그냥 일 년에 몇 번 이사회에 참석해서 점잖게 있다 나오면 되는지 좀 난감하다. 뽑아준 오너가 고맙고 기왕이면 연임도 하고 싶고.
- #2. 업무집행 임원 B씨는 요즘 짜증나는 일이 생겼다. 최근 선임된 사외이사 한 분이 회사의 주요 내부 정보가 담긴 자료를 요청해서다. 사외이사는 말 그대로 회사 밖에서 온 분이고 비상임 이사로서 회사에서 근무하지도 않는데 자꾸 회사 기밀과 관련될 수도 있는 정보를 달라니 이 핑계 저 핑계 대며 대충 걸모습만 볼 수 있는 자료를 전달하곤 있는데 어디까지 제공해야 할지 당최 학교에서 배운 적도 없고 회사에서도 알려주지 않고 답답할 뿐이다. 속 안 썩이는 사외이사도 있지만, 그냥 점잖게 있다가 말 한마디 안 하시고 가는 모습을 보면 회사 인건비를 축내는 것 같아 씁쓸하다.
- #3. 정부관료 출신 C씨는 요즘 KT나 POSCO 등 민영화된 과거 공기업 이사회에 불만이 많다. 소위 주인 없는 민영화로 탄생한 이런 기업들은 전문경영인체제로 운영되는데 최고경영자(CEO)와 친분이 있는 사외이사들로 이사회를 구성해 자기들끼리 계속 서로 연임시키면서 마치 재단 운영하듯 하는 것 같아 불쾌하다. 그동안 정부 특혜를 받아 독점적 지위를 유지하며 커왔던 기업들인데 이제 정부보고 손을 떼라고? CEO의 업적과 무관하게 임기를 채워야 한다고? CEO는 대충 3~4년 정도 하면 만족해야지, 주인도 아닌데 무슨 욕심이 그리 많지? 역시 주인을 찾아줘야 할 것 같아. 수익률은 저조해도 국민연금이 이런 기업들에 대한 투자지분을 계속 상당 부분 유지해야 정부가 감독할 수 있지 않을까?
- #4. 대학총장 D씨는 요즘 기금 모집에 정신이 없다. 대기업 오너 리스트를 작성해 다양한 접촉 방법을 모색 중이다. 오너만 설득하면 300억원 상당의 건물을 지을 수 있을 거라는 생각과 함께. 그런 안건은 이사회를 통과해야 하고 사외이사들의 반대로 보류될 수 있다는 생각은 전혀 안 한다.
- #5. 청와대는 정기적으로 대기업 총수들을 초청해 투자계획과 규모를 발표하게 한다. 이사회를 통과하지도 않은 투자계획을 발표한다? 총수가 결정하면 이사회는 당연히 통과시킬 거란 생각을 정부도 하나?
- #6. 주주 E씨는 본인이 투자한 돈이 기업가치 증대를 위해 쓰이는지 그 기업을 지배하는 일부 소수계층의 사익 추구에 사용되는지 전혀 알 수가 없다. 그래서 주주총회에서 선임한 사외이사들이 그런 역할을 해주기를 기대하지만 사외이사들이 거수기 노릇만 한다는 말만 들을 뿐이다. 그런 말을 들을 때마다 자금을 빨리 회수해야겠다는 생각이 든다. 특히 저축은행·동양그룹 사태를 보면서 더욱 그래야 한다는 생각을 한다. 외국인 투자자들도 마찬가지로 잘 못하면 그들이 한국 주식시장을 다 떠날 수도 있지 않을까?

기업지배구조·이사회·사외이사 등에 대한 우리의 인식 수준은 이 정도밖에 안 된다. 관련된 사람들은 자기 이익을 챙기느라 지배구조를 무시하고 투자자에게 미치는 부정적 효과도 고려하지 않는다. 어떻게 해야 할까? 어느 날 갑자기 외국인 투자자들이 한국 주식시장을 썰물처럼 다 빠져나가야 비로소 정신을 차릴까? 그건 상상하고 싶지도 않은 시나리오다. 차라리 그 전에 제 역할을 못 한 사외이사들이 민사상, 아니 심지어는 형사상 책임을 물어 구속되고 재산이 압류되는 사례가 나오기를 바란다. 페널티가 존재해야만 법과 제도는 작동되는 법이니까. 세상에 공짜 점심은 없다.

사외이사와 관련해 두 가지 상반된 논란이 일고 있다. 하나는 KB금융그룹 사외이사들의 '권력집단화'에 관한 논란이다.

최근 국민은행 사외이사들이 자신의 임명과 재선임에 영향력을 가진 지주사 회장의 뜻에 따라 전산시스템 교체와 관련해 은행장과 갈등을 빚었다는 의혹이 제기됐다. 전임 지주사 회장 시절 ING생명 인수와 관련해서도 지주사 사외이사들이 회장과 대립하면서 경영 효율성을 저해했다는 비난을 받았다. 이로 인해 KB금융그룹은 사외이사의 권력집단화 및 남용의 표본으로 비난 받고 있다.

또 다른 하나는 권력남용 논란과는 정반대인 '사외이사=거수기' 비난이다. 최근 새로 지명된 경제수석과 안전행정부 장관 후보자가 과거 기업의 사외이사 재직 시 이사회 출석률도 저조하고 의안에 찬성한 비율이 100%였다는 사실이 밝혀지면서 거수기 사외이사 논란이 다시 촉발되고 있다.

그럼 과연 사외이사는 막강한 권력을 휘두르는 기업 내 권력집단인가 아니면 영혼 없는 거수기인가? 이 두 시각은 모두 잘못된 것으로 보인다. KB금융그룹 사태와 관련, 과연 사외이사들이 잘못된 것일까. 사외이사의 가장 큰 역할은 경영진에 대한 균형 잡힌 조언과 견제다. 이사들이 판단컨대 문제가 있다고 생각되는 경영진의 의사결정에는 제동을 거는 것이 당연하고, 그런 관점에서 보면 KB금융그룹에서 벌어진 경영진과 이사회간의 갈등은 어떤 측면에서는 사외이사제도가 제대로 작동하고 있다는 방증이라고도 할 수 있다. 권력집단화 비난은 너무 나간 것이다.

사외이사들이 거수기 역할만 한다는 주장 또한 문제가 있다. 이사회에 안건 찬성률이 100%에 육박한다는 점을 그 논거로서 제시하지만 이는 이사회 메커니즘을 제대로 이해하지 못한 데서 오는 오해다. 좋은 지배구조를 갖춘 기업들은 이사회 개최 1주일쯤 전, 이사회들에게 안건에 관한 사전설명을 따로 한다. 이사들이 개별적으로 혹은 집단적으로 이사회 안건에 대해 실무진을 따로 만나 깊이 있는 설명을 듣고 이에 관한 질의응답 시간을 갖는 것이다. 사전설명 과정에서 문제점이 발견되고 지적된 안건들은 본 이사회에 상정되지 않고 폐기되거나 문제점이 보완돼 상정되기 때문에 실제 이사회에 상정된 안건에 대한 찬성률은 높을 수밖에 없다.

역설적으로 이사회에서 안건이 부결된 것은 이사들에 대한 사전설명이 부족했다는 증거일 수도 있으니 의안 찬성률로 사외이사를 평가하는 것은 좋은 잣대가 아니라고 할 수 있다.

결론적으로 현재 활동 중인 많은 사외이사는 자신의 역할을 잘 이해하고 충실히 수행한다고 생각된다. 물론 일부 사외이사는 그렇지 않을 수도 있고 거수기로 비난받을 수도 있을 것이다. 하지만 사외이사들을 권력집단 혹은 거수기 등으로 집단 매도하는 것은 적절치 않은 것 같다. 이런 집단적 매도는 경영진에 대한 조언과 견제라는 사외이사 본연의 역할을 성실히 수행하고 있는 이들의 명예를 훼손하는 행위인 것이다. 개별 사외이사가 독립성과 전문성을 갖추고 있는지, 이들이 이사회에서 어떤 발언을 했는지 등을 살펴보고 비판하는 것이 사외이사제도의 실효성을 높이는 데 도움이 될 것이다.

사외이사들도 사외이사에게 기대되는 역할을 더욱 충실히 수행해야 한다. 금융위원회도 근시안적 시각으로 사외이사 관련 법령을 고치기보다는 한국 금융지주사 지배구조의 근본 문제인 '낙하산 인사'를 해결하고 제대로 된 최고경영자(CEO) 승계 시스템을 갖추는 데 집중해야 할 것이다. 도입된 지 15년이 돼가는 사외이사제가 제대로 정착돼 우리 기업과 금융회사의 경쟁력 제고에 도움이 되기를 바란다.

조명현 < 고려대 교수·경영학·객원논설위원 chom@korea.ac.kr >