

[시리즈] 기업 가치를 향상시키는 일본 기업 경영의 바람직한 모습

거버넌스와 리스크 매니지먼트의 강화 DX 3.0을 주도하는 기업이 차세대 업계 리더로

아오시마 미노루 (青嶋 稔)

CONTENTS

- I. 일본기업의 거버넌스와 리스크 매니지먼트 의 문제점
- II. 선진사례
- III. 거버넌스와 리스크 매니지먼트의 강화를 위해

요약

1. 일본 기업의 기업 가치가 오르지 않는 원인은 거버넌스의 취약성에 있다. 또한, 경영 투명성에도 문제가 많다. 이러한 문제점에 대해서 ①이사회 감독 기능의 부족 ②다양성의 부족 ③대표의 선임 및 해임 ④서스테인러빌리티 요소의 반영이 불충분 ⑤리스크 매니지먼트의 취약으로 정리하였다.
2. 선진 사례로서 미쓰비시중공업의 거버넌스와 리스크 매니지먼트의 강화, 아지노모토 그룹의 거버넌스와 서스테인러빌리티 경영 강화를 소개한다.
3. 거버넌스와 리스크 매니지먼트의 강화를 위한 대처로 ①이사회 기능의 강화 ②경영자의 선임 해임 기능의 제도와 운용 ③다양성의 강화 ④서스테인러빌리티 체제의 강화 ⑤리스크 매니지먼트의 강화에 관해 서술하겠다.

I. 일본기업의 거버넌스와 리스크 매니지먼트의 문제점

일본에서는 금융청이 2014년 2월에 「일본판 스투어드십·코드」를 책정했고 2015년 3월에는 도쿄증권거래소와 공동으로 코퍼레이트 거버넌스·코드(기업지배구조 지침)를 마련해 기업의 조직과 행동에 관한 준칙을 제정하였다. 이처럼 일본 기업과 기관 투자자의 대화는 어느 정도 활성화되어 있다.

그러나 일본 기업의 경영 투명성에는 아직 문제점이 많다. 이러한 문제점에 대해서 ①이사회 감독 기능의 부족 ②다양성(Diversity)의 부족 ③대표의 선임 및 해임 ④스테이너빌리티 요소의 반영이 불충분 ⑤리스크 매니지먼트의 취약으로 정리할 수 있다.

1. 이사회 감독 기능의 부족

많은 일본 기업에서는 집행임원제도를 도입하고 있어 과거처럼 업무 집행을 수행하는 임원이 이사회원의 구성원이 되어 의사 결정까지 하게 되어 의사 결정과 감독 기능이 적절히 기능하지 않는 사태는 줄어들었다.

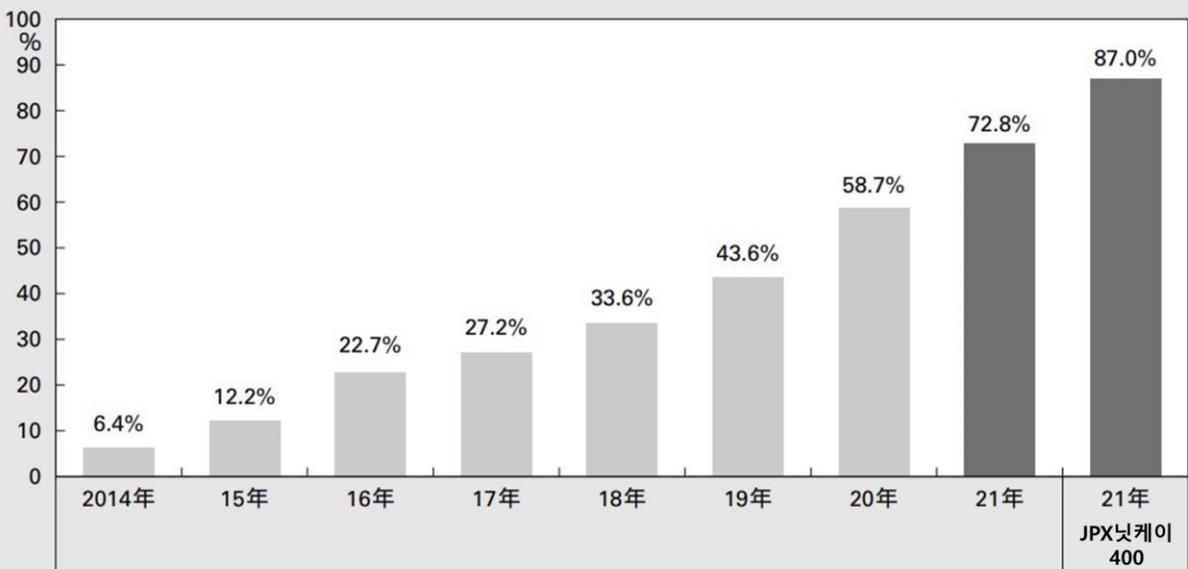
집행임원은 업무 집행에 전념하고 이사회는 중장기적인 전략을 입안하면서 업무 집행을 감독하는 것이 제도로써 실현되었다. 또한 위원회 설치회사

라면 지명, 보수, 감독이라는 3개의 위원회가 설치되고 사외이사가 과반수를 차지하기 때문에 이사회에 의한 감독 기능은 강화되게 된다.

그러나 많은 기업에서 볼 수 있는 것은 이러한 이사회의 감독 기능이 약하다는 점이다. 이사의 인원이 많을 경우, 이사회를 빈번히 열어서 의사 결정을 실시하는 일이 어려우므로 경영 회의에서 논의된 사항을 추진하는 등의 형식적인 것이 되기 쉽다. 또 각 사업 부문의 대표가 이사를 겸임하고 있는 경우, 성장이 어려운 사업이라도 전사 시점에서 생각하는 것이 어려워, 철수에 반대하는 상황도 생각할 수 있다. 그 경우 사업 포트폴리오의 재구조축이 늦어져 결과적으로 중장기적인 성장 기회를 놓쳐버릴 수도 있다.

2021년 7월에 일본 거래소 그룹이 발표한 자료에 따르면 3분의 1 이상의 독립 사외이사를 선임한 기업은 도쿄증권거래소 일부 상장사의 72.8%, JPX 닛케이 약 400 종목[※]중 87%까지 상승했으며 사외이사의 선임은 증가 경향에 있다. 사외이사가 늘어나면서 의사 결정의 투명성은 높아졌을지 모르지만 이사회의 감독 기능 강화라는 면에서 보면 충분하지 않다. 예를 들어, 이사회에서 이루어지는 아젠다 구성에서 중장기 현안에 대해 충분한 시간을 들여 논의했는가에 대한 문제가 있다. 아젠다 항목이 많고 회사의 방향성을 좌우하는 중장기 논의가 충분히 이루어지지 않은 경우, 업무 집행에 대한 감독 기능을 완수했다고 말하기 어려울 것이다.

그림1 독립 사외이사를 3분의 1 이상 선임하는 상장회사 시장 제1부의 추이와 JPX400종목 ※비율



※2021년 7월14일 시점의 코퍼레이트 거버넌스에 관한 보고서 기재물 토대로 집계 출처) 일본 거래소 그룹 Web Site <https://www.jpx.co.jp/equities/listing/ind-executive/01.html>

2. 다양성의 부족

일본 기업의 최대 문제점은 다양성이 부족하다는 점이다. 사원구성은 아직도 공채 신입사원이 많고 평생 한 기업에서 밖에 일한 적이 없는 사람이 대부분이며 그런 사람들이 집행임원, 이사로 승진한다. 물론 사외이사를 늘려 다양성을 강화하려 하지만 충분하다고는 말할 수 없고 같은 사외이사 복수의 이사회를 겸직하는 경우가 많다 (표1).

2015년에 금융청과 도쿄증권거래소가 내놓은 코퍼레이트 거버넌스 코드에서 상장기업은 2인 이상의 사외이사를 임명해야 하는 것이 사실상 의무화되었다. 도시바의 부정회계, 샤프의 채무초과 등을 계기로 기업 경영을 감시하는 시선은 엄격해졌으며 사외이사에 요구되는 책임은 한층 더 무거워졌다. 아울러 후보자도 충분하지 않다.

사내에 공채 신입 사원으로 입사한 사원이 많고, 관리직 대부분이 남성인 상태여서, 외국인이나 여성 중에 사외이사를 맡을 만한 인재를 굉장한 인기를 끈다. 예를 들어 외국인/여성/일본어가 능숙하다는 요소를 모두 갖춘 크리스티나 아메잔 씨는 4개의 회사에서 이사를 겸직하고 있다. 이 같은 상황에서 일본 기업에서 의사 결정의 다양성을 강화하는 것은 매우 어려울 것이다.

요즘은 종신 고용이라는 사고방식이 점차 바뀌고 있으며 아직도 증가하는 경향이지만, 임원 승격자는 여전히 남성 공채 출신 사원이 압도적으로 많아서 의사 결정의 다양성이 결여되어 있다. 아무래도 비슷한 상식과 관념으로 논의를 펼치기 때문에 사장의 사고방식을 따르게 될 여지가 없지 않아 활발한 논의가 이루어지기 어려운 점도 있다. 이렇게 사외이사의 중요성은 커지지만 하는데 인재의 파이가 제한되어 있어서 급격한 수요 증가에 공급이 따라가지 못하는 상태이다.

3. 대표의 선임 및 해임

중요한 거버넌스의 논점으로서 대표(Top)의 선임과 해임이 있다. 위원회를 설치했거나 혹은 임의로 지명위원회를 설치하지 않은 회사가 아니라면 최고경영자의 선임은 현 CEO의 전권 사항이다. CEO는 회사를 잘 이해하고 있다는 점과 후임 후보를 평가할 수 있는 입장이라는 점에서 자연스러운 일이지만 그 선출 과정이 문제이다. 제3자의 시

점에서, 적절한 인재를 선정하기 위한 프로세스를 거쳤는가에 대해서 거버넌스를 활용하는 것이 필요하다.

일본 기업의 경영자는 공채 신입사원이 승진해서 취임하는 일이 압도적으로 많아서 경영 경험이 충분하지 않다. 예를 들어 공장장 등 생산 분야에서만 일해온 사람이 돌연 경영자가 되는 일도 드물지 않다. 유럽과 미국기업에서 실시하는 석세션 플랜 (Succession Plan, 인재양성 계획)처럼 경영자 육성이나 선정 과정이 투명하지 않고 그 육성 체제도 충분하지 않다.

해임에 관해서도 마찬가지이다. 도시바에서 발생한 부정회계 문제에서는 경영진이 인책 사임을 당하기 전까지 경영자를 교체할 수 없었다. 닛산 자동차에서는 2019년 4월 임시 주주총회가 열리기 전까지 카를로스 곤 씨를 회장직에서 해임할 수 없었다. 이처럼 대표의 해임에 대한 거버넌스의 약점은 큰 문제점인데 원인은 위원회 설치회사 등 형식의 문제에 있는 것이 아니다.

도시바는 거버넌스에서는 우등생이라 불리는데, 2003년에 위원회 설치회사로 이행하였다. 그러나 그 후의 부적절한 회계 처리나 경영자의 선해임에서 벌어진 문제로 인해 거버넌스는 형식만이 아니라 운용이 잘되어야 비로소 성립된다는 점이 명백해졌다. 우수한 CEO를 선임했다 해도 항상 리스크를 인식해 두고 이사회가 선임 및 해임을 주도하는 등 그 기능이 점점 중요해지고 있다. VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity : 변동적이고 복잡하며 불확실하고 모호한 사회 환경)라 불리는 미래 예측이 어려운 시대인만큼 경영자의 리더십이 필요하다. 일본 기업의 경영에서 투명성이 부족하다는 부분은 해외 투자가가 자주 지적하는 점이기도 하다.

4. 서스테이너빌리티 요소의 반영이 불충분

앞서 말한 코퍼레이트 거버넌스 코드의 시행으로 인해 일본 기업의 거버넌스는 업무 집행과 감독 기능을 분리하고 모니터링하는 일이 이전보다 한층 더 의식되고 있다. 이러한 가운데 도쿄증권거래소는 상장 구분을 재검토했다. 글로벌 기관 투자자를 의식해, 프라임 시장에 상장하는 기업에 대해서는 일본을 대표하는 우량 기업이 모이기에 적합한 거버넌스 수준으로 끌어올리려고 하는 것이다.

표1 복수기업의 사외 이사를 맡고 있는 예

성명	주요 직력	사외 이사	사외 감사	총계	취임처 기업
大久保和孝	공인회계사	4	2	6	BrainPad, LIFULL, Sala Corporation, Sega Sammy Holdings, Musashi Seimitsu Industry, Sun Frontier Fudousan
酒谷佳弘	공인회계사	3	2	5	Watts, Shobido, Kitakei, Takamiya, Pressance Corporation
花井健	미즈호은행 전 상무	4	1	5	LIFULL, KI-Star Fudousan, Nippon Seisen, Tatsuta전선, Geehs
松井巖	변호사	2	3	5	Dentsu Group, Totetsu공업, Globberide, Nagase산업, Orient Corporation
Christina Ahmadjian	외자계 대학교수	4		4	Asahi Group Holdings, Sumitomo전기공업, NEC, 일본거래소그룹
安田加奈	공인회계사 · 세무사	3	1	4	Sugi Holdings, GEO Holdings, Chuo Spring, KondoTec
安藤隆春	경찰청 전 장관	4		4	Nitori Holdings, Amuse, Zensho Holdings, Tobu철도
井植敏雅	산요전기 전 사장	4		4	TAKARA&COMPANY, Kameda제약, Torishima제작소, Enplas
一條和生	대학교수	4		4	Dentsu국제정보서비스, Shimano, World, PIA
宇都宮純子	변호사	3	1	4	Raksul, Peptidream, ZOZO, Heiwa부동산
岡俊子	외자계 컨설턴트	4		4	ENEOS Holdings, Hitachi건기, Sony Group, Happinet
夏野剛	KADOKAWA 사장	4		4	Oracle Corporation Japan, GREE. USEN-NEXT Holdings, Trans Cosmos,
河合江理子	대학교수	3	1	4	Cmic Holdings, Yamaha발동기, Daowa증권그룹본사, Mitsui부동산
花房幸範	공인회계사	4		4	Gift, Arcland Service Holdings, Peptidream, Aizawa증권,
柿崎環	대학교수	3	1	4	Mitsubishi식품, Akita은행, Keikyu급행전철, Tokyo airport Bldg
菊間千乃	변호사 · 아나운서	4		4	Kitz, Takihyo, Alconix, KOSE
宮島司	대학교수	2	2	4	Hulic, Daifuku, Mikuni, Dai Nippon Printing
宮内義彦	오릭스 시니어 체어맨	4		4	Raksul, ACCESS, Nitori Holdings, Calbee
金井美智子	변호사	3	1	4	IDEC, Condotec, AS ONE, Sankyo seiko
桑原聡子	변호사	2	2	4	Unicafe, Bandai Namco Holdings, Mitsubishi UFJ financial Group, Nippon Yusen
高山靖子	시세이도 전 CSR부장	2	2	4	Cosmo Energy Holdings, Yokogawa전기, Mitsubishi상사, NTT Data
佐藤りえ子	변호사	3	1	4	J-front retailing, Mitsubishi상사, Daiichi Life Holdings, NTT Data
榊原定征	도레이 전 사장, 경단련 전 회장	4		4	Shimano, Nitori Holdings, NTT, Kansai전력
鷲谷万里	일본IBM전 집행임원	4		4	MonotaRO, Mizuho Leasing, Kokusai Pulp&Paper, JBCC Holdings
三宅峰三郎	큐피 전 사장	4		4	FOOD&LIFE Companies, Fuji제약공업, Kameda제약, Autobacs Seven

출처) 닛케이비즈니스 Web Site

<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/special/00906/?SS=imgview&FD=-1328065538>

따라서 프라임 시장에 많은 투자를 하는 미국이나 영국의 투자가가 어떠한 관점에서 기업 경영을 모니터링하는지, 즉 서스테이너빌리티 관점을 도입하는 것이 꼭 필요하다.

기업 경영에 대해서는 원래 기업 가치나 주주 가치의 향상 즉 재무적 퍼포먼스를 중심으로 모니터링이 이루어졌지만, 서스테이너빌리티에 대한 관심이 높아짐에 따라 그 요소를 도입하는 것이 필요해졌다. 2019년에 미국의 비즈니스 라운드 테이블에서 「기업은 주주만을 위해 존재하는 것이 아니다」라고 결의된 후부터 스테이크홀더와의 관계성을 경영의 기반으로 하는 것이 세계적인 추세가 되었다.

미국이나 영국에서는 감독, 지명, 보수와 같은 위원회와 나란히 서스테이너빌리티에 대해 논의하는 위원회를 설치해 전문적일 뿐 아니라 시간을 들인 논의가 이루어지고 있다고 한다. 주목해야 할 점은 그 비율인데, 미국 S&P 100이나 영국 FTSE100 기업 중 30% 이상이 서스테이너빌리티 관련 위원회를 설치하고 있는 점이다. 위원장은 독립 사외이사가 맡으며 구성원도 사외이사를 중심으로 구성해 이사회의 감독 기능을 보완하고 있다.

영국 제약사 글락소스미스클라인 이사회에서는 2000년대부터 기업 책임위원회를 설치해 서스테이너빌리티에 관한 모니터링을 시행하고 있다. 기업 책임위원회는 모두 사외이사로 구성되어 있으며 이사회와 별도로 연간 4~5회 개최하고 있다. 집행 측의 관계자를 소집해 서스테이너빌리티에 대한 감독 기능의 질을 높이기 위해, 필요에 따라 사외 전문가를 초대해 논의를 펼치고 있다.

5. 리스크 매니지먼트의 취약성

일본 기업의 리스크 매니지먼트는 어떤 일이 발생한 다음에 대응하는 이른바 크라이시스(Crisis) 관리가 되어버렸다. 본래 리스크 매니지먼트는 발생할 가능성이 있는 리스크를 철저히 밝혀내 대책을 세워두는 것이 핵심인데, 그 조사가 충분히 이루어지지 않았다.

시장 환경은 점점 복잡하게 바뀌고 있다. 요즘은 탄소중립으로 인해 기업은 과거에 했던 투자를 재검토하고 CO₂의 배출과 감축의 가시화 같은 중대한 과제를 부여 받았다. 2021년에 개최된 UN 기후 변화협약 제26회 당사국 총회(COP26)에서 나온 논의에서 볼 수 있듯이 지금은 국제 규범이 만들어

지는 과정으로 유동적인 상황이다. 그러나 더욱 자사의 전략을 실행할 때 어떠한 리스크를 상정하는지가 점점 중요해진다. 또 미국과 중국의 마찰로 인해 지금까지 중국 기업에 수출할 수 있던 것이 갑자기 중단되는 케이스도 다수 발생해 매상이 수천억 엔 단위로 줄어드는 기업도 있다.

이러한 가운데, 대형 투자나 프로젝트 또는 글로벌 사업 추진시, 환경 변화를 상시 모니터링하지 않으면 사업 자체가 공지에 몰리는 상황도 충분히 벌어질 수 있다. 미중 마찰에서 발생한 리스크는 한층 더 커질 것으로 예상되며 경제 안전 보장 등의 관점에서 섭외 기능도 복잡해지고 고기능이 되었다. 많은 일본 기업에 그 대응이 요구되고 있다.

II. 선진사례

선진 사례로서 미쓰비시중공업의 거버넌스와 리스크 매니지먼트의 강화, 아지노모토 그룹의 서스테이너빌리티 경영과 거버넌스의 강화를 소개하겠다.

1. 미쓰비시중공업의 거버넌스와 리스크 매니지먼트의 강화

(1) 기업 개요

미쓰비시중공업은 에너지, 플랜트 인프라, 물류·냉열·드라이브 시스템, 항공, 방위, 우주 영역으로 구성된 중전·기계 업체로 2020년도 매상은 3조 6,999억 엔의 글로벌 기업이다.

(2) 감사등위원회 설치회사 이행으로 거버넌스 강화

① 구조 개혁과 치프 오피서로 이행

미쓰비시중공업에서는 감사등위원회 설치회사로 이행하기 전부터 업무 집행에 관한 효율이나 기동성을 향상하기 위한 개혁에 힘써왔다.

2011년 4월 1일에는 사업본부제(事業本部制)와 사업소제(事業所制)로 동시 진행했던 조직 운영을 사업본부제로 일원화함과 동시에 코퍼레이트 조직도 재편하고 전사적인 전략 입안·사업 지원 기능을 강화했다. 게다가 2013년 10월에는 9개였던 사업 본부를 집약·재편하여 「에너지·환경」, 「교통·운송」, 「방위·우주」, 「기계·설비 시스템」이라

는 4개의 도메인으로 이루어진 체제로 이행되었다. 이러한 이행으로 개별의 제품 사업 유닛(SBU)에 의한 신속한 사업 운영이 가능해졌으며, 포트폴리오 경영으로 사업의 성장·확대를 위한 자원의 배분, 시너지 효과 발휘에 전사에서 대처하게 되었다. 아울러 사업 운영에서는 도메인 CEO에게 권한을 위양하고 회사 경영에 관련된 의사 결정은 사장과 2014년 4월에 도입한 치프 오피서제로 권한을 크게 집약 시켰다.

치프 오피서제는 사장이 가진 업무 집행에 관한 권한과 책임을 일부 위양하는 제도이며, 각 도메인을 담당하는 도메인 CEO에게 도메인에 관련된 업무 집행을 위임한다. 한편, 코퍼레이트 담당의 치프 오피서에게는 관장하는 사항에 대한 회사 전체의 지휘·명령권을 부여함으로써 횡단적 기능과 도메인에 대한 지원 기능을 강화할 것을 목적으로 하고 있다.

구체적으로는 최고경영자(CEO) 밑에 최고경영자의 책임과 권한 일부를 위양 받은 치프 오피서로서 도메인 CEO(각 도메인장) 외에 CSO, CFO 및 CTO를 배치했다. 이 중에서 CEO는 업무 전반을 총괄 관리하고, 도메인 CEO는 그룹 전체 전략을 중심으로 각 도메인 사업 추진을 통괄·집행하는 방식이다. 그리고 CSO는 전사 경영 방침 기획에 관한 업무 전반, CFO는 재무·회계에 관한 업무 전반, CTO는 기술 전략, 제품·신기술의 연구·개발, ICT, 밸류체인, 마케팅 및 이노베이션에 관한 업무 전반을 각각 통괄·집행한다. 나아가 CSO, CFO 및 CTO는 각자의 관장 기능에서 전사에 대한 지휘·명령권을 가짐과 동시에 도메인을 지원하는 체제로 변경하였다.

그밖에 미쓰비시중공업은 CEO의 직무를 보조하는 상설 담당 임원으로 GC (General Counsel), 및 HR (Human Resources) 담당 임원을 두고 있다. GC는 CEO의 명령을 받아 경영 감사, 총무, 법무 및 글로벌 거점 지원에 관한 업무 전반을, HR 담당 임원은 CEO의 명령을 받아 인사 및 노정에 관한 업무 전반을 각각 통괄·집행하고 있다. CEO와 치프 오피서 등을 중심으로 한 업무 집행 체제 속에서 심의 기관으로서 경영 회의를 두고 업무 집행에 관한 중요 사항을 합의제로 심의함으로써 적절한 경영 판단 및 업무 집행이 가능한 체제를 채택하였다.

②이행 경위

미쓰비시중공업은 거버넌스 강화를 위해 앞서 설명한 것처럼 대처(구조 개혁, 치프 오피서제의 도입)했지만, 이전의 감사역 설치회사의 경우 중요한 업무 집행은 이사회에서 결정해야만 하기 때문에 업무 집행의 효율성이나 기동성을 향상시키려고 해도 의사 결정의 신속성이라는 점에서는 일정 부분 한계가 있다. 더욱이 동사에서는 사외이사 비율을 올렸는데 감사등위원회 설치회사로 이행하기 전인 2014년 6월 단계에 사외이사 비율이 25%였기 때문에 개별의 업무 집행을 하나하나 결정하는 것에 위화감이 있었다고 한다.

이 같은 기관 설계의 한계를 느끼던 즈음에 회사법의 개정으로 인해 감사등위원회 설치회사 제도로 이행되었는데, 이 제도가 동사에 적합한가에 대한 검토가 같은 해 9월부터 시작되었다. 그 결과 그때까지 10년 정도에 걸쳐 수행했던 회사 경영의 건전성과 투명성 및 업무 집행의 효율성과 기동성 향상을 위한 코퍼레이트 거버넌스 개혁을 한층 심화할 수 있다는 판단에 이르렀다. 감사등위원회 설치회사는 위원회 설치회사와 달리 기관 설계의 자유도가 높고, 결정하는 지명위원회나 보수위원회를 설치할 의무가 없고, 업무 집행자에 대한 감독의 강화를 위한 체제를 각각의 목적에 따라 임의로 설계할 수 있는 것도 미쓰비시중공업의 목적이나 의향에 합치한다고 생각했다.

사외이사 비율은 이행 전에 25%, 이행 후에는 3분의 1을 넘어섰기 때문에 지명위원회등 설치회사 설립도 선택지에는 있었지만, 동사에 맞는 거버넌스의 시스템을 설계·구축할 수 있는 감사등위원회 설치회사 제도 쪽이 목적에 더 부합했다. 이 제도를 활용함으로써 대책 추진에 박차를 가할 수 있다고 생각해 이행을 결정했다.

이리하여 2015년 6월, 업무 집행의 건전성과 투명성 및 효율성과 기동성의 향상, 코퍼레이트 거버넌스 체제의 강화, 이사회의 감독 기능을 한층 더 강화하고, 감독 기능과 업무 집행을 분리해 신속한 의사 결정을 하기 위해서, 사외이사가 과반수를 차지하는 감사등위원회를 구축하며 이사회의 업무 집행 권한의 상당 부분을 임원에 위임할 수 있는 감사등위원회 설치회사로 이행하였다.

③이행 후의 체제

미쓰비시중공업이 2015년에 감사등위원회 설치 회사로 이행했을 때 사외이사는 감사등위원 3명을 포함한 5명이었지만, 다음 해 2016년에는 임원 지명·보수 자문 회의를 설치하면서 이사를 14명에서 11명으로 줄이고 그중 5명을 사외이사로 하였다.

업무 집행 부분에서 독립적인 입장에 있는 사외이사에게 경영에 유익한 의견이나 솔직한 지적을 받음으로써 경영에 대한 감독 기능의 강화를 도모하고 있다. 사외이사에 의한 감독 기능을 더 향상하기 위해 동사의 '사외이사의 독립성 기준'을 충족하는 사외이사의 인원수가 이사회 전체의 3분의 1 이상이 되도록 했다.

또한 감사등위원회 활동의 실효성을 확보하기 위해 상근 감사등위원을 선정하는 취지를 정관으로 정했으며, 당해 규정에 따라 감사등위원 구성원 중에서 상근 감사등위원을 2명 선정하고 있다. 상근 감사등위원은 경영 회의나 사업 계획 회의 등에 출석하고, 경영 집행 상황의 정확한 파악과 감시를 한다. 이와 동시에 준법 상황의 점검·확인, 재무 보고에 관련된 내부 통제를 포함함 시스템의 정비·운용 상황 등의 감시·검증을 통해서, 이사의 직무 집행이 법령·정관에 적합한지, 업무가 적절하게 수행되는지를 감사하고 있다.

한편, 상근 감사등위원 중 1명은 경리·재무 부문에서 업무 경험이 있어 재무 및 회계에 관한 상당한 지견을 가진 자를 선임하고 있다. 예를 들어 2021년 6월에 상근 감사등위원이 된 도쿠나가 세쓰오 씨는 동사 시니어펠로우, 종합 연구소 지사장을 근무한 기술자인데, 첨단 기술을 경쟁력의 원천으로 하는 동사의 감사등위원회에 기술적인 백그라운드를 가진 인재를 선임한 셈이다.

감사등위원회는 경영 감사부 및 회계 감사인과 정기적으로 정보와 의견을 교환하면서 감사 결과의 보고를 받아, 회계 감사인의 감사에 입회하는 등 긴밀한 연계를 모색한다. 그리고 컴플라이언스나 리스크 매니지먼트 활동 상황에 대해서 내부 통제 부문이나 관련 부문을 통해 정기적 또는 개별로 보고를 받고 있다.

이러한 감사등위원회 직무를 지원하기 위해 미쓰비시중공업에서는 감사등위원회실을 설치해 원활한 직무 수행을 지원하고 있다

현재 재무, 법무, 인사, 영업의 각 부문에서 적합한 지식을 가진 6명의 스태프가 배치되어 있고, 스태프는 전원 전임으로 집행 측의 지휘·명령 계통에서 독립되어 있으며, 인사이동이나 고과 등에서 감사등위원회의 동의를 있어야 한다.

또한 독립성 기준에 더욱 강하게 준거하기 위해 2020년에는 사외이사를 1명 증원해 이사진 12명 중 사외이사는 반수인 6명에 달한다. 이러한 개혁으로 의사 결정의 신속화와 감독 기능의 강화를 추진하고 있다.

④이행으로 인한 효과

(가) 이사회에서 1건당 심의 시간 증가

중요한 업무 집행 결정을 감사등위원회에 위임하면 이사회에서 결의하는 사항을 줄일 수 있다. 한편 이사회가 감독 기능을 충분히 완수하기 위해서는 이사회에 정보가 전달되어야 하기 때문에 결의 사항을 줄이고 보고 사항을 충실히 하고 있다. 구체적으로는 각 도메인의 정기적 보고나 코퍼레이트 담당의 치프 오피서에 의한 업무 집행 상황 보고를 이사회에 보고하는 사항으로 하고 있다.

결과적으로 매월 개최되는 이사회에서 1건당 심의하는 시간이 늘어나고 이사의 발언도 늘었다..

(나) 감사 기능의 강화

이행 후의 감사에서는 질이나 수준이 낮아지는 것을 막으려고 실효성을 담보하는 일에 힘을 썼다.

감사등위원회의 감사는 내부 통제 시스템을 이용하는 것이 상정되어 있으며, 조사권을 부여 받은 감사등위원회가 스스로 실사를 하는 것도 가능하다. 미쓰비시중공업에서는 그것을 전제로 논의하며, 임의로 상근 감사등위원을 두고 있다. 동시에 그 취지를 정관으로 규정해 장래적으로도 계속 두는 형태를 취하고 있다. 그리고 상근 감사등위원이 감사등위원회의 의결에 기반한 조사 권한 등을 행사하여 이전의 상근 감사역이 실시했던 감사가 가능하게 했다.

또한 이행을 계기로 감사역과 내부 감사 부문의 연계를 심화 시켰다. 예를 들어 컴플라이언스 시책의 실시 상황이나 기본적인 업무 프로세스의 적정성 체크 같은 변함없고 포괄적인 항목에 대해서는 상근 감사등위원이 내부 감사 부문에 감사 결과 보고를 요구하고 그것을 최대한 활용하도록 연계해

감사의 효율성을 높이고 있다. 동사에서는 내부 감사 부문을 집행 측의 한 부문에 위치시켜 감사등위원회는 내부 감사 부문에 대한 지휘·명령권은 가지고 있지 않다. 따라서 양자의 연계를 도모한 다음, 내부 감사 부문과 감사등위원회가 정기적으로 정보를 교환하는 장을 마련해 필요에 따라 내부 감사 부문이 상근 감사등위원회에 보고함으로써 내부 감사 부문에서 감사등위원으로 정보가 시의 적절하게 전달되는 체제를 만들었다. 이러한 일이 순조롭게 시행된 배경에는 이행 전의 감사역 스태프 부문의 구성원이 감사등위원회실로 그대로 이동한 점이 크다.

내부 감사 부문에서는 이행을 계기로 감사등위원회와 연계할 것도 고려하여 그룹 회사를 포함한 내부 감사 체제의 구축이나 감사 방법의 재검토에 착수하고 있다. 감사등위원회의 운영은 원칙적으로 월에 한 번, 이사회가 열리는 날에 개최되고 있으며 시간이나 내용 면에서 큰 변화는 없지만 감사등위원의 선임에 대해서는 동사의 코퍼레이트 거버넌스 가이드라인에 기반해 회사 경영, 법무, 재무·회계 등 다양한 분야에서 각각 풍부한 경험을 가진 인재를 균형 있게 선임하고 있다. 그중 1명은 재무·회계에 관련된 상당한 지식을 가진 인재를 선임하도록 노력하고 있다.

(다) 이사회 감독 기능 강화

사외이사의 역할은 감사등위원이 아닌 사외이사가 각자의 경험이나 지식에 기반해 경영에 대해 유익하고 솔직하게 발언함으로써 이사회 감독 기능을 강화하고 경영의 건전성·투명성을 높이는 것이다. 또 감사등위원회가 감사등위원이 아닌 사외이사와 정보 공유를 도모하여 이사회 감독 기능을 강화하도록 했다.

(라) 업무집행의 스피드업과 거버넌스의 양립

업무 집행 속도를 높이기 위해 개별 업무 집행에 대해서는 가능하면 결정을 위임해 이사의 부담을 덜어준다. 동사의 규정 및 이사회 결의에 따르고, 법령에 의해 이사회 전결 사항으로 정해진 사항, 사업 계획, 이사·치프 오피서·집행임원의 선임 해임 및 보수, 그 밖에 특히 중요한 개별 사업계획·투자 등을 제외하고, 대표이사사장(取締役社長)에 대해 업무 집행 결정의 위임을 추진하고 있으며,

신속한 의사 결정과 기동적인 업무 집행과 함께 이사회 주안점을 업무 집행자의 감독에 두는 것을 가능하게 하고 있다.

한편, 전사에 큰 영향을 미치는 사업 계획이나 투자 안건 등은 이사회에 남겨야 한다는 의견에도 일정 부분 배려하고 있다. 그리고 성질상, 이사회에서 회의를 여는 편이 바람직한 것, 예를 들어 대표 이사의 업무 분담이나 임원이사, 집행임원, 치프 오피서의 결정 또는 집행임원의 업무 분담과 같은 사항은 이사회 의결에 남겨 두었다. 그 이외의 것은 법령이 허용하는 범위에서 이사회에 위임하고 있다.

지금까지 이사회에서 논의했던 사항을 집행 측에 위임할 때, 그 권한은 위임을 받은 이사나 수임받았던 이사에게서 재위임을 받은 자가 결정한다. 특히 이행 전에 이사회에서 다루었던 사항에 대해서는 그 수임자가 결정하기 전에 경영 회의에서 심의해 둬서 일정한 견제로 작용한다. 미쓰비시중공업의 경우 경영 회의는 의사 결정 기관이 아니라 심의 기관으로 인식하기 때문에 결정은 합의가 아니라 수임자가 하지만, 의사 결정 전에 심의에 착수하고 그 결과도 고려한 다음 수임자가 최종적으로 의사 결정을 수행하는 프로세스를 넣음으로써 당면의 견제를 하고 있다.

(3) 리스크 매니지먼트의 강화

미쓰비시중공업은 사업소제, 사업본부제, 도메인제/SBU제로 조직을 개혁하고 경영 프로세스에서는 전략적 사업 평가 제도를 채용해 캐시플로 경영을 중시했다(표 2). 거너번스에서는 치프 오피서제의 도입, 나아가 감사등위원회 설치회사로 이행했다. 한편 동사는 여객선, 민간 항공기 등 리스크가 높은 사업을 계속했다는 점에서 리스크 매니지먼트의 강화도 중요한 과제였다.

① 여객선 사업의 실패와 리스크 매니지먼트 강화 경위

미쓰비시중공업에서는 2004년에 다이아몬드·프린세스 및 사파이어 프린세스를 인도한 후, 수년 지나 여객선을 고부가가치 상선의 최상위 종으로 파악했다. 난이도와 부가가치가 높기는 하지만, 과거에 비슷한 규모의 여객선 건조 실적이 있어 대응할 수 있다고 판단한 동사는 수주를 재개했으나 상당 도중 연기되거나 수주가 불발되는 경우가 이어

졌다.

2011년 아이더 크루즈용 여객선을 수주한 후, 공사가 순조롭게 진척 중이라고 사업부문 등의 관계자는 판단하고 있었다. 그러나 기본 설계의 완료 시기가 예측되지 않으면서 2013년 중반, 공사에 문제가 있음이 명백해졌다. 문제가 드러나자 즉각 프로젝트 매니지먼트 스페셜리스트를 투입해 전사적으로 대책을 세웠지만, 결과적으로 거액의 손실이 발생하게 되었다.

예상 밖으로 힘들게 된 공사를 긴급하고 중대한 과제로 인식하여 분석과 검토를 실행하기 위해 선박·해양 사업부문 이외의 사내 전문가를 리더로 하는 평가 위원회를 설치하였다. 또 상선 사업의 개혁을 성공·지속시키기 위해 선박 해양 사업 부문의 중견·젊은 사원을 집중 토의에 투입했다. 그리고 아이더 크루즈용 여객선 손실 발생 원인을 분석하고 의사 결정 프로세스나 프로젝트 매니지먼트 등으로부터 평가와 총괄을 실시하였다.

손실이 발생한 원인으로 아이더 크루즈용 여객선의 특수성을 분석하였다. 유럽과 미국용 여객선 프로토타입(1번선)의 건조에 있어서는, 콘셉트 설계부터 기본계획, 구매품 업체 결정·상세 설계 등에 이르는 프로세스 전체가 특수한 데다가, 노하우와 많은 시간 및 인재(경험자)를 필요로 하고, 프로토

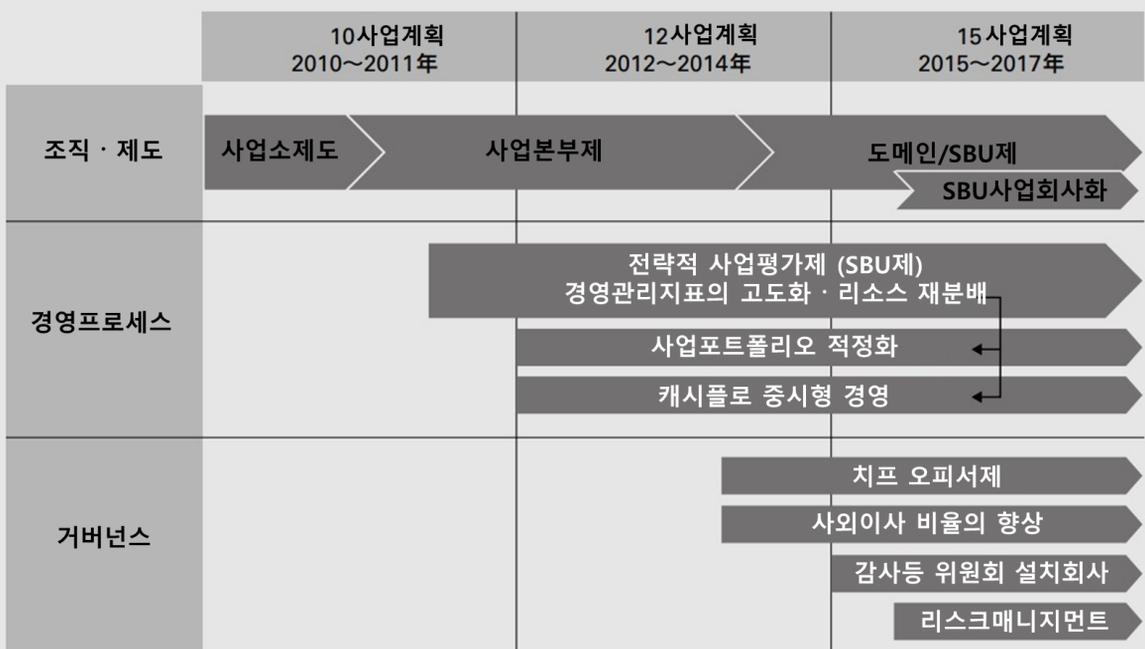
타입에 준한 설계·건조를 해야 하는 준1번선과는 완전히 달랐다. 이 프로토타입에 관한 전문 지식이 충분하지 않다는 사실을 수주 시점에 제대로 인식하지 못해서 아이더 프리마(1번선)의 해당 프로세스 수행은 난관에 봉착했다.

또한, 톱 매니지먼트 및 코퍼레이트 부문의 반성으로서, 개별 상담이나 기술 개발에 관한 코퍼레이트 부문의 직능별 체크 후 톱 매니지먼트가 승인(용인)하는 기존의 경영에서 벗어나지 못했다고 되돌아왔다.

향후의 경영 개혁에는 사업 리스크 매니지먼트의 강화가 필요하다고 판단, 이 문제를 미쓰비시중공업 그룹 전체의 과제로 받아들여 사업 활동에서 일어나는 의사 결정 프로세스의 혁신과 리스크 대응력 강화를 추진하기로 하였다(그림 2).

이처럼 여객선을 비롯한 많은 사업 분야에 진출해 다양하고 새로운 대처와 도전을 거듭하며 지속적으로 성장했지만, 한편으로 대규모 손실도 발생했다. 또 최근 사업의 글로벌화, 안건의 대형화, 기술의 발전·복잡화 등으로 인해 발생하는 리스크의 규모도 더욱 커지고 있다. 끊임없는 사업 환경의 변화 속에서 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 기존 사업의 개선·강화와 함께 신분야, 신기술 및 새로운 고객·지역에 도전을 계속해야만 한다.

표2 미쓰비시중공업의 경영개혁 개요



출처) 미쓰비시중공업 제공자료를 토대로 작성

도전에 리스크가 뒤따르는 것은 당연한 일이니 리스크를 어떻게 줄일 수 있는가의 능력이 기업의 업적 및 성장성을 크게 좌우할 것이다.

미쓰비시중공업은, 이처럼 도전을 추진하고 다음 비약에 대비해 과거의 경험과 반성을 바탕으로 사업 리스크 매니지먼트를 확실히 수행할 수 있는 체제를 구축하고 있다. 이와 동시에 톱 매니지먼트의 전략 판단을 서포트하는 고도의 인텔리전스 체제와 프로세스 모니터링을 강화해 사업이 성장하도록 도전을 실행할 수 있는 「Controlled risk taking」을 지향하고 있다.

②사업 리스크 매니지먼트에 대한 사고방식

미쓰비시중공업에서 리스크 매니지먼트는 거버넌스의 일환이며 「제도 · 프로세스」, 「기업 문화」, 「인재」라는 각 요소가 전부 갖추어져야 비로소 기능하는 것으로 생각하고 있다. 글로벌 시장에서 리스크를 두려워하지 않는 과감한 도전과 동시에 그 리스크를 제대로 매니지먼트를 해 나가는 것이 기업 가치를 계속해서 증대시키는 길이며, 그런 의미에서 그림3처럼 전략에서 프로세스까지 폭넓은 리스크를 경영진에서 실무진까지 모든 사업 참여자 별로 포괄적 · 망라적으로 파악해 컨트롤하는 것이

매우 중요하다고 인식하고 있다.

③사업 리스크 매니지먼트의 체제

미쓰비시중공업에서는 사업 리스크 매니지먼트 체제의 체계화와 경영 간부, 사업 부문, 코퍼레이트 부문(사업 리스크 총괄부)에서 이루어지는 역할을 명확히 하고 있다(그림4). 첫 번째로 그룹의 최상위 규정으로서 「사업 리스크 매니지먼트 헌장」 및 그 대상의 정의 등을 명확히 한 다음에 준수 · 실천한다. 두 번째로 사업 리스크 매니지먼트 위원회를 개최해 톱 매니지먼트 레벨에서 중요 리스크 정보를 공유하고 대응 방침을 협의하고 있다.

④사업 리스크 매니지먼트의 활동 내용

미쓰비시중공업에서는 사업 리스크 총괄부를 책임 부문으로 두고 경영자, 코퍼레이트 부문, 사업 부문의 삼자가 일체가 되어 사업 리스크 매니지먼트에 대처하고 있다. 구체적인 활동 내용은 그림 5와 같다. 사업 리스크의 예방과 발생 빈도의 저감, 대책에 관한 제도 정비나 프로세스의 강화만이 아니라 간부를 포함한 교육 등을 통해서 사업 리스크 매니지먼트 인재 육성이나 리스크 대응의 기업 문화 조성에도 힘쓰고 있다.

그림2 미쓰비시중공업의 아이다 크루즈용 여객선 안건의 총괄

손실의 직접요인

▶ 담당 사업부문의 프로토타입(1번선)의 어려움에 대한 인식 부족, 연속 실주 후, 과거 건조 실적을 토대로 낙관적으로 줄속 수주 판단, 불충분한 프로젝트 운영력 및 이에 기인한 공사전개의 대혼란

톱 매니지먼트 및 코퍼레이트 부문의 반성

▶ 개별 상담 및 기술 개발에 관한 의사결정은 사업부문이 주체가 되는데, 요컨대, 코퍼레이트 부문의 직능별 체크에 이어 톱 매니지먼트의 승인(용인)이 이루어지는 기존의 경영에서 벗어나지 못하고 있었다

기타 개선할 점

- ▶ 다른 부문의 도움을 구하지 않는 기질이나 상의하달적인 풍토 등 프로젝트 운영이나 신제품·신기술 도전에 적합하지 않은 심리나 의식이 남아 있다
- ▶ 코퍼레이트 부문에 의한 실행 초기단계부터 공사진척과 비용의 모니터링이 충분하지 않았다 (사업부문에 의존)
- ▶ 사업부문의 비용 견적의 방법과 제도에도 생각할 여지가 있었다

향후의 경영개혁에 반영

1. 사업 리스크 매니지먼트의 강화

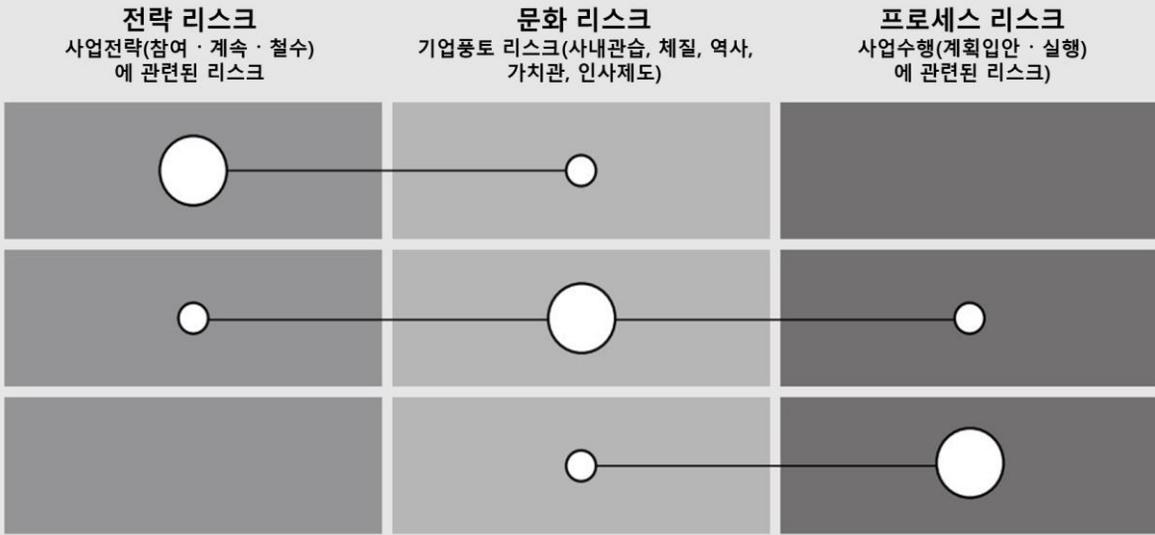
당사 그룹 전체의 문제로 파악하여 사업활동의 의사결정 프로세스의 혁신과 리스크 대응력의 강화를 추진한다

2. 상선 사업개혁

- 1) 이번 반성을 재건과 발전으로 연결시키기 위해 여객선을 포함한 상선사업의 사업 구조와 체제의 발본적 개혁을 총력을 다해 추진한다
- 2) 본 개혁을 성공시키기 위해 사업 관계자, 특히 중견·젊은 사원의 적극적인 참여가 불가결. 현재 활동중인 상선 「나가사키 개혁위원회」*를 필두로 사업과 조직풍토의 개혁을 가속 시킨다

※상선관련 제품개발에 있어 사양미달을 계기로 2015년말 출범, 중견 젊은 사원을 주체로 현재 활동중
출처) 미쓰비시중공업 「여객선 사업평가 위원회 보고」(2016년10월18일)를 토대로 작성
https://www.mhi.com/jp/finance/library/others/pdf/161018_01.pdf

그림3 미쓰비시중공업의 사업 리스크 매니지먼트의 매트릭스



출처) 미쓰비시중공업 Web Site
https://www.mhi.com/jp/sustainability/governance/risk_business.html

그림4 미쓰비시중공업의 사업 리스크 매니지먼트 체제

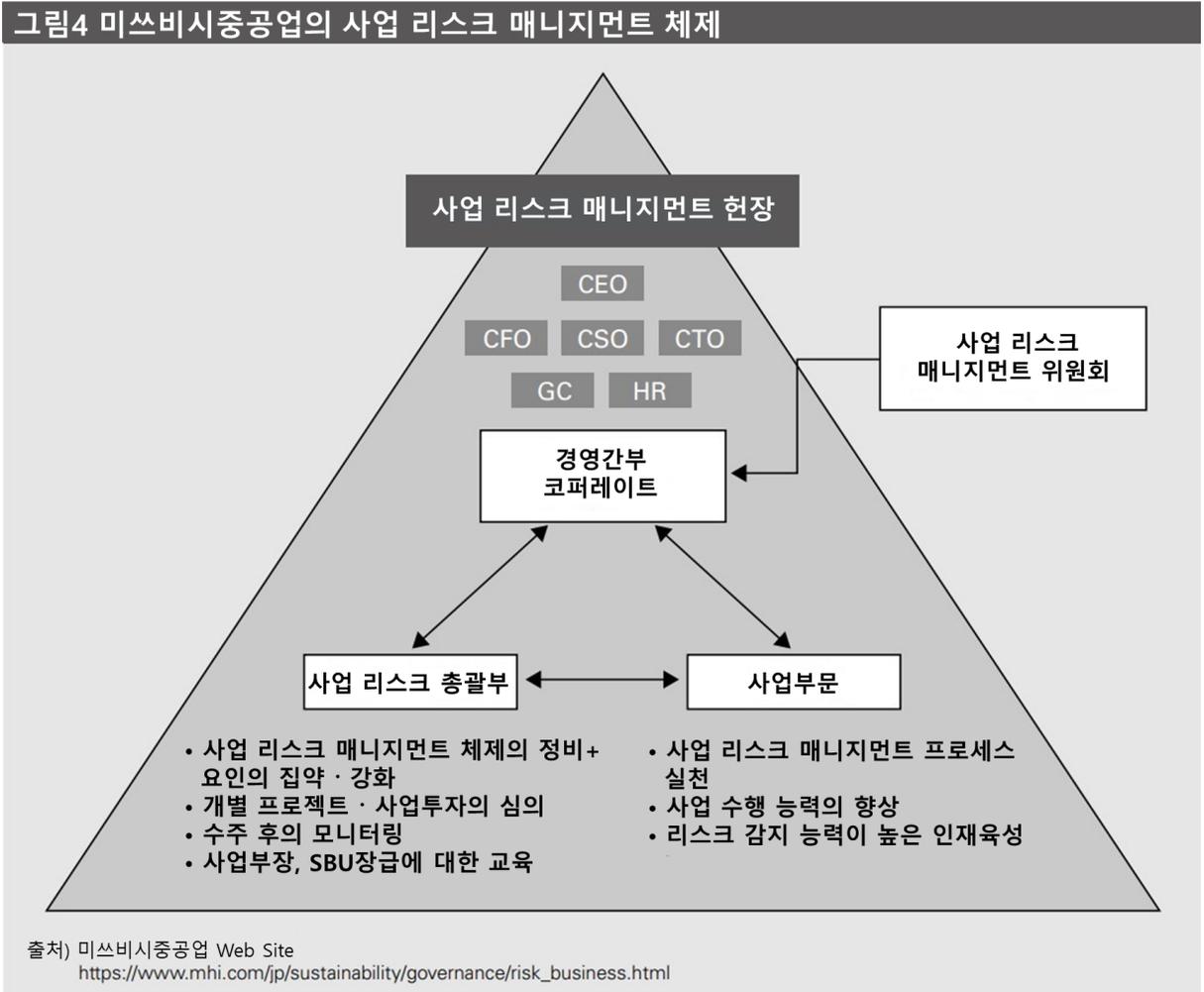
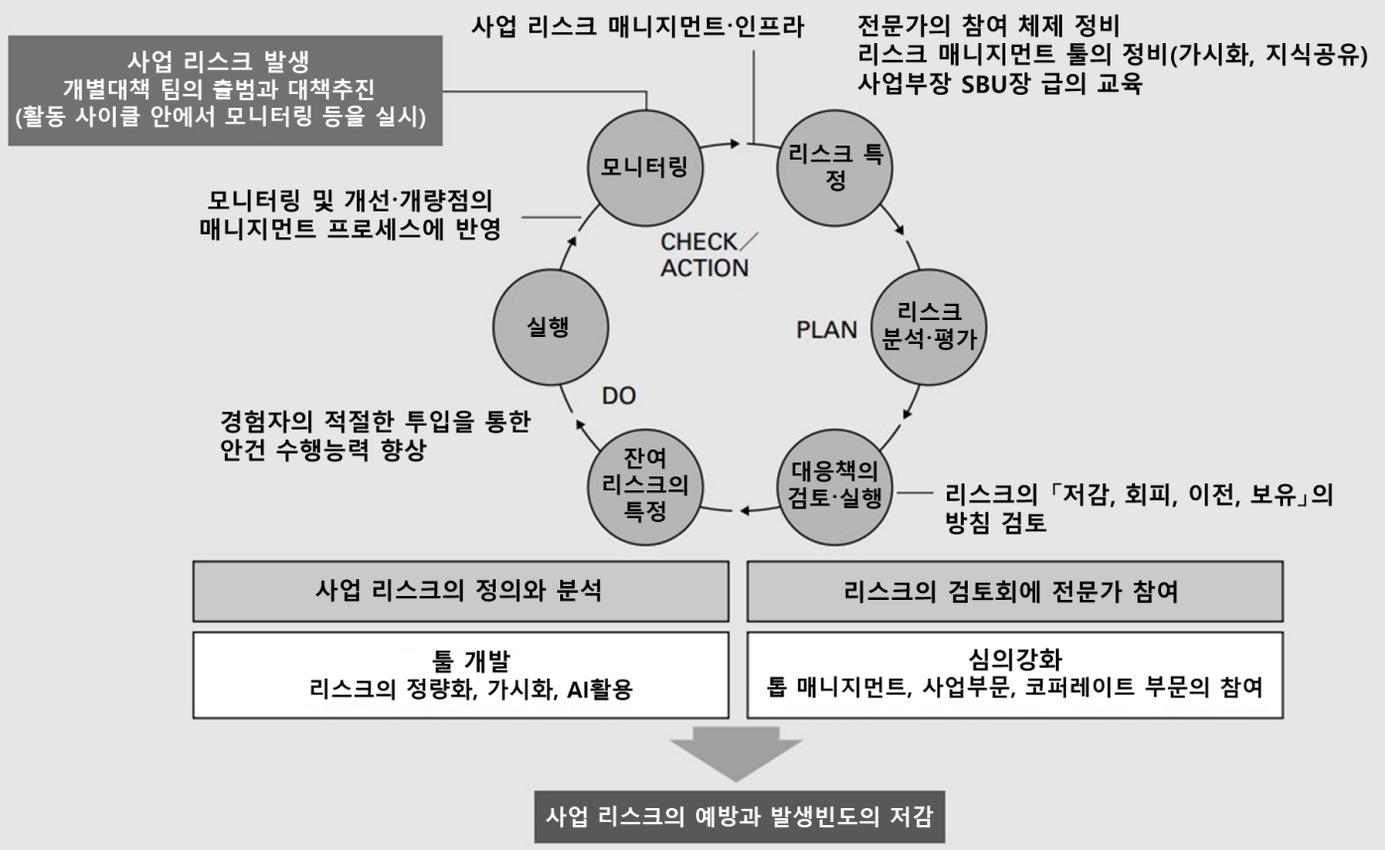


그림5 미쓰비시중공업의 사업 리스크 매니지먼트 프로세스



※ ISO31000 참고
 출처) 미쓰비시중공업 Web Site
https://www.mhi.com/jp/sustainability/governance/risk_business.html

2. 아지노모토 그룹의 거버넌스와 서스테이너빌리티 경영의 강화

(1) 기업 개요

아지노모토 그룹은 식품 사업, 헬스케어, 전자 재료 등을 글로벌하게 전개하여 음식과 건강의 과제 해결에 힘쓰는 글로벌 기업이다. 2020년도 매출은 1조 714억 엔, 종업원은 2021년 3월 말 현재 3만 3,461명이다.

(2) 거버넌스의 강화

아지노모토 그룹은 멀티 스테이크홀더의 의견을 반영해 적절한 집행 감독과 신속한 업무 집행을 양립하려고 했다. 실효적인 거버넌스 체제를 추진하는 ASV(Ajinomoto Group Shared Value) 경영을 발전시키기 위해 2021년 6월에 개최된 정기 주주 총회에서 감사회 설치회사에서 지명위원회등 설치회사로 이행하기로 결의하였다.

① 경영 회의와 이사회 역할의 중복

아지노모토 그룹은 지명위원회등 설치회사로 이행 전, 감사회 설치회사때는 이사의 과반수가 사내 이사로 그 다수가 집행 측인 경영 회의의 주요 멤버로 구성되어 있었다. 그래서 이사회에서 사외이사의 의견에 대해 사내이사가 집행 측 입장에 서서 응답하는 경우도 있어 경영 회의와 이사회 역할이 중복되었다. 동 그룹의 거버넌스를 강화하기 위해서는 감독과 집행을 분리할 필요가 있었다.

② 집행 측에게 권한을 위양함으로써 이사회 감사 기능 강화와 집행의 기동력 향상

지명위원회등 설치회사로의 이행으로 인해 권한 이양이 추진되어 이사회에 자문하는 안건 수가 약 반으로 줄어들면서 사전 준비나 심의에 많은 시간이 걸리지 않게 되었다. 그 결과 사외이사의 발언이 활발해졌다. 이사회는 지금까지 이상으로 건전한 리스크 테이킹을 집행 측에 촉구하면서 제대로

모니터링하기 위한 자세를 갖추었다. 이렇게 이사회
의 감독 기능이 강화됨과 동시에 집행 측의 기
동력이 향상되어 감독과 집행 양면에서 거버넌스
의 강화를 추진할 수 있게 되었다.

③지명위원회에 의한 CEO의 선해임

사외이사를 중심으로 한 지명위원회는 CEO의 선
임과 해임을 맡고 있다. 사업 환경이 거침없이 바
뀌어 가는 가운데, 장기적인 비전을 기반으로 경영
의 방향을 잡기 위해서 집행 측과 경영 측이 10년
앞의 비전을 공유하고, 비전을 위해 전진할지 후퇴
할지를 이사회가 판단해 지명위원회가 CEO를 선
해임하는 모습을 지향하기 때문이다.

다만, 여기서 집행과 감독의 관계는 적대 관계가
아니라 어디까지나 「스테이크홀더가 맡긴 책임에
부응할 것」이 목적이다. 그 방향성에서 벗어나는
일 없이 전진하도록 추진 중이다.

④기업 가치 향상을 위한 전략 모니터링

아지노모토 그룹에 대한 스테이크홀더의 반응을
살펴보면, 해외 투자자에게는 언뜻 이해하기 어려
운 감사회 설치회사에서 지명위원회등 설치회사로
이행하는 일이 있었으나 모니터링 기능이 좋아졌
다는 점에서 좋은 평가를 받고 있다. 덧붙여 국내
를 포함한 투자가 전반의 관심은 기관 설계의 형식
보다 실효성에 있다고 동 그룹에서는 느낀다고 한
다. 불미스러운 일의 방지는 물론이거니와 비전이나
전략을 얼마나 실현할 수 있는지의 중요성이 높
다. 따라서 이사회는 역할을 뒷받침하면서 제
대로 감독하는지에 달려 있다.

또한 아지노모토 그룹에서는 다섯 가지의 KPI를
사내외에 공유하고 있다. ROIC, 오가닉 성장률, 중
점 사업 매출 비율, 종업원 인게이지먼트 스코어,
단가 성장률(해외 컨슈머 제품)이 그것이다.

이처럼 장기 비전을 달성하려는 목적으로 「매일
음식을 맛있게 즐기면서 웰니스(행복하고 건강한
삶)를 만들어간다」라는 가치를 되도록 가시화하기
위해서 논의하고 그 결과를 스테이크홀더에게 설
명하고 있다. 또 그 관점에서 검증을 반복하면서
단계적으로 향상해 나감으로써 전략에 대한 모니
터링을 강화해 거버넌스를 강화하고 있다.

(3) 서스테이너빌리티 경영의 강화

서스테이너빌리티 자문 회의는 이사회에

기반해 다음 테마를 검토하고 이사회에 답신하고
있다.

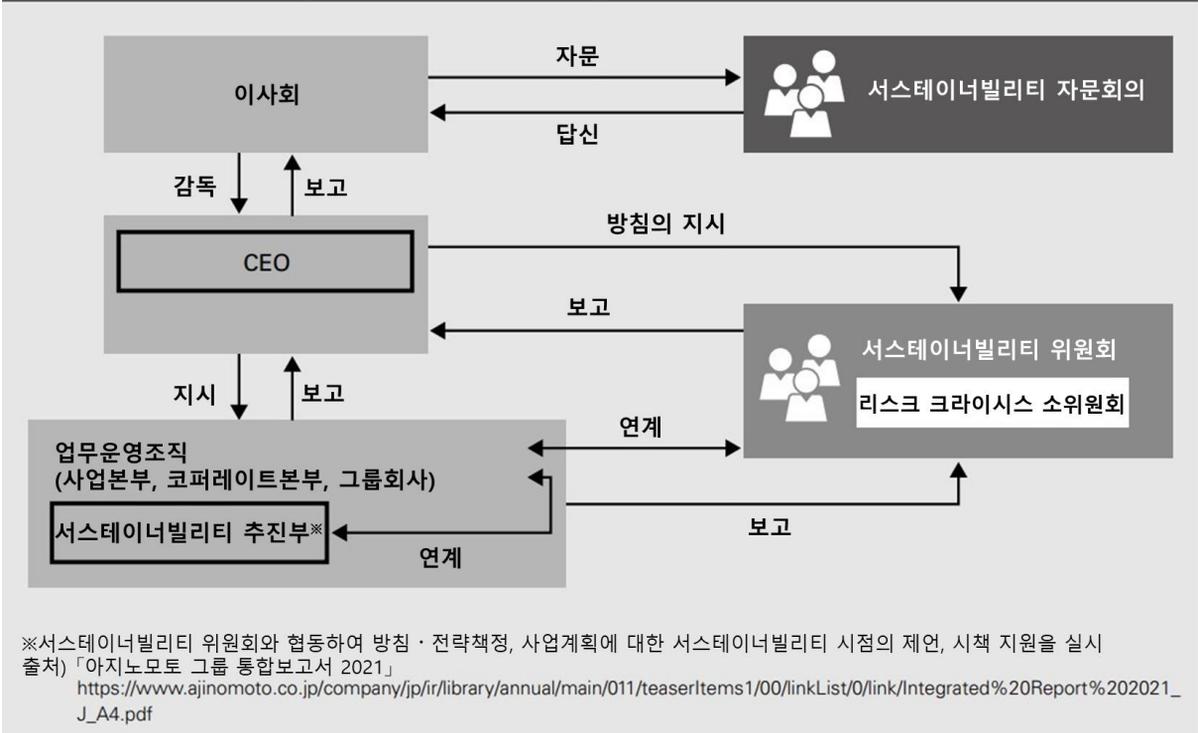
- (i) 중기 경영 계획 페이지2 (2023~2025년도) 조
직의 중요 과제 · 전략에 반영시키기 위한 장기적
시점(2050년까지)의 중요 과제
- (ii) 멀티 스테이크홀더 시점의 중요 과제 및 중요
과제에 관련된 환경 변화(리스크 · 기회)에 대한 대
응 방침
- (iii) 2030년 이후 기업에 기대 · 요청된 포인트나
사회 규범 제정에 관한 적절한 관여
- (iv) 환경 부하 저감, 건강 수명 연장의 자세, 사회
가치 창출에 관한 2030년 이후의 목표

서스테이너빌리티 자문 회의 의장은 릿쿄 대학교
경영학부 국제경영학과 교수인 스콧 데이비스가
맡고 있다. 그 외의 위원은 건강 · 영양, 웰빙, 신흥
국, 차세대, ESG나 임팩트 투자가 등 스테이크홀더
에서 각 분야를 대표하는 사외 지식인, 사외이사,
최고경영자를 포함한 동사 임원 중에서 폭넓게 선
정하고 있다. 예를 들어 이사회 의장인 이와타 기
미에 씨, 태국 마히돌 대학교 교수로 영양 · 건강에
정통한 크라이시드 톤티시린 교수, 전 JICA(국제협
력기구)의 상급 심의관이자 신흥국 · 도상국, 인간
안전 보장이 전문가인 도다 다카오 씨, 또 사내에서
는 니시이 다카야키 사장, 가오루 쿠라시마 전무,
시라가미 히로시 전무가 계획에 참여하고 있다.

이처럼 서스테이너빌리티 자문 회의는 각 분야의
세계적인 권위를 가진 자로 구성된 팀이며 현재부
터 2050년, 나아가 그 이후에 이루어질 본 회의의
의의를 강하게 확신하고 있다고 한다. 동 그룹은
현재 과학적 지식이나 이노베이션, 시장에 관한 이
해, 파트너와의 네트워크, 글로벌 기업으로서의 강
점을 최대한 활용해 2050년을 넘어서 지속가능한
웰빙 실현에 도움이 되는 가치를 창조하기 위해서
체계적으로 대응을 추진하고 있다.

또한 동 그룹에서는 서스테이너빌리티 자문 회의
설치에 병행하여 경영 회의의 하부 기구로서 「서
스테이너빌리티 위원회」를 설치하였다. 서스테이
너빌리티 위원회는 서스테이너빌리티 자문 회의의
답신을 받아서 이사회가 승인한 중요 과제나 이사
회가 제시한 전략적 방향성에 기반해 전사 경영 레
벨의 리스크와 기회를 특정 및 사업 전략으로 반영
하고 경영 회의 및 이사회에 보고를 수행하고 있다
(그림 6).

그림6 아지노모토 그룹의 ESG 서스테이너빌리티에 관한 체제



Ⅲ. 거버넌스와 리스크 매니지먼트 강화를 위해

거버넌스와 리스크 매니지먼트의 강화를 위한 대책으로 ①이사회 기능의 강화 ②경영자 선임 해임 기능의 제도와 운용 ③다양성의 강화 ④서스테이너빌리티 체제의 강화 ⑤리스크 매니지먼트의 강화에 대해서 소개하겠다.

1. 이사회 기능의 강화

거버넌스 강화를 위해 고려할 만한 방법이 감사등 위원회 설치회사 혹은 위원회 설치회사 등으로 이행하는 것인데 형식을 바꾸는 것만으로 거버넌스는 좋아지지 않는다. 여기서 가장 중요한 것이 사외이사의 인선이다. 사외이사로는 기업의 의견과 다른 의견을 내는 것을 주저하지 않고 그 의사 결정에 객관성을 부여하는 것이 가능한 인재를 뽑아야 한다.

그러나 가령 훌륭한 인재를 등용한다 해도 이사회에서 어떠한 의견을 말할 수 있는지가 관건이다. 사업에 대한 지식은 사내이사보다 압도적으로 적을 수 밖에 없으니 사외이사에게 정보를 전달하는 방식을 고민할 필요가 있다. 경영에 지대한 영향을

줄 수 있는 결정 사항에 대해서는 이사회에서 사외이사를 비롯해 활발하게 의견을 교환함으로써 다면적으로 검토하여 공정하게 의사 결정을 해야 한다. 사외이사가 다양한 의견을 낼 수 있도록 의제에 관한 정보에 대해서 지금까지 사내에서 논의가 펼쳐진 경위를 예를 들어 어느 정도 반대 의견이 나왔는지와 같은 것도 포함해 상세하게 전달하는 것이 바람직하다.

사내이사의 인선도 중요한 포인트이다. 전술한 것처럼 CEO에 이론을 제기할 수 있는 사람이 이사에 선임되는 것이 매우 중요하다. 일본 기업에는 사내이사 중에 그러한 인재가 적은 것이 사실이다. 입사 이래 줄곧 한 회사에서만 일한 인재가 CEO의 의견과 다른 의견을 주장하는 것은 매우 어려운 일이다. 따라서 중도 입사자, 여성, 외국인 등 다양한 백그라운드의 인재를 선임할 필요가 있다.

2. 경영자의 선해임 기능의 제도와 운용

일본 기업의 거버넌스에는 취약성이 지적되어 왔는데, 경영자 선정 프로세스만이 아니라 경영자 퇴임 프로세스에서도 많은 문제가 있다.

경영자의 선해임에서 거버넌스의 체제를 구축하려면 임의로라도 지명위원회를 설치할 필요가 있다.

물론 지명위원회등 설치회사로 이행하려면 지명위원회의 설치는 의무여서 위원회의 과반수는 사외이사로 채우는 것이 요구된다. 경영자의 해임이 요구되는 상황에서도 해임되지 않는 케이스가 자주 보이는 일본 기업에서는 경영자를 선해임하는 제도만이 아니라 사외이사를 위원장으로 하고 나아가 과반수의 사외이사로 구성된 지명위원회를 운용해야 한다.

그림 7에 도쿄증권거래소 일부 상장기업에서 지명위원회 설치 기업의 비율을 나타냈는데 지명위원회등 설치회사로 이행하여 법정 지명위원회를 설치한 기업은 3% 정도에 그쳤으며 그 대부분은 임의적인 것이다. 일본에서는 사내이사가 지명위원회의 의장을 겸임하는 경우도 있어 외부 감독 기능이 충분히 발휘되지 않는다고 지적을 받는다. 법정 지명위원회가 바람직하다는 것이 아니라 임의의 지명위원회에서도 외부로부터의 감독 기능이 충분히 작용하는 체제로 만드는 것이 바람직하다. 위원의 과반수 및 의장을 사외이사로 둬으로써 그 감독 기능을 한층 높일 수 있다.

3. 다양성의 강화

일본 기업이 정말로 거버넌스를 강화하려면 다양한 인재가 의사 결정에 참여해야 한다.

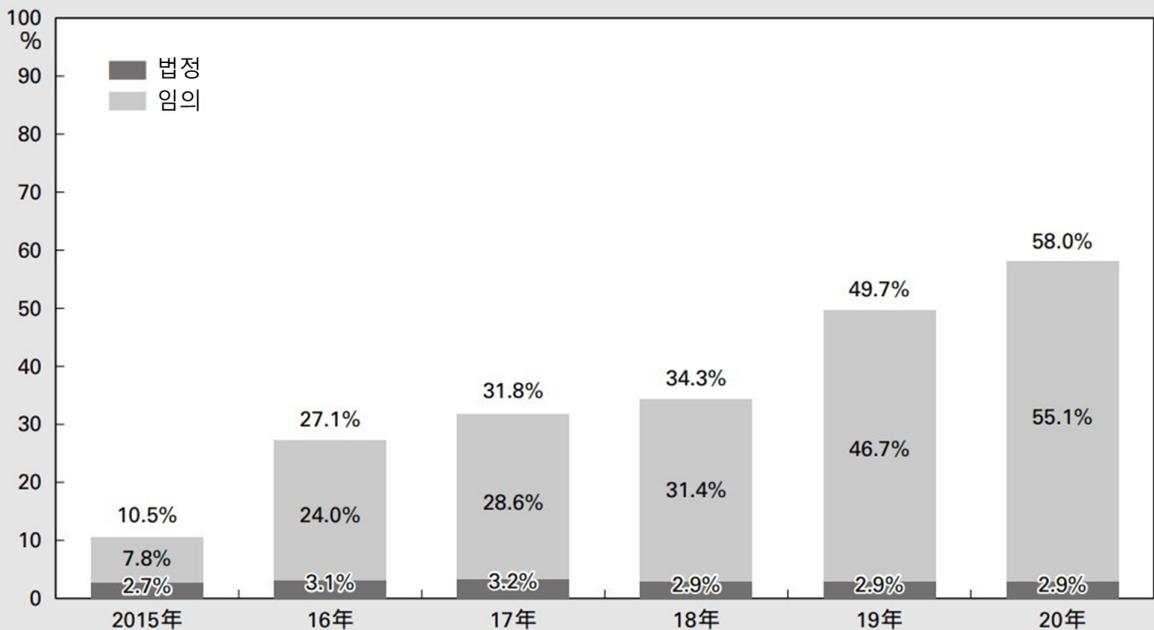
그러나 전술한 바와 같이 일본 기업의 이사 중에는 공채 신입 사원 출신 임원이 많고 기업만의 풍토나 문화를 바꾸는 일이 어려운 면도 있다. 또 공채 신입 사원 출신 임원은 사장의 의견을 뒤따르는 경향도 있어 사내이사만으로 활발한 논의를 나누기는 어렵다.

따라서 이사회 출석자의 다양성이 포인트가 된다. 일본 기업은 이전에 비하면 인재의 유동성이 커졌지만 중도 입사자가 집행임원이 되어 이사가 되기까지는 아직 시간이 걸릴 것이다. 앞으로 공채 입사/중도 입사 외에 성별, 국적 등에 얽매이지 않는 인선을 사외이사도 포함해 추진할 필요가 있다.

그 과제를 해결하려면 사외이사를 맡길 만한 인재를 상시 탐색할 기능이 필요하다. 예를 들어 경영자가 생각하는 경영 과제, 지금까지 이사회에서 논의되어 온 과제에 대해 전문성을 가진 인재를 탐색하는 것이다.

확실히 일본 기업에는 사외이사를 맡길 만한 인재가 적다는 의견도 들린다. 결과적으로 비슷한 사람이 어디에나 리스트업 되어 있어 많은 기업의 사외이사를 겸직하는 상태이다. 이것은 기업의 인재 탐색 능력에서도 기인할 터이다. 이럴 때일수록 기업은 적극적으로 외부 네트워크를 구축해 자사에 부족한 전문 지식이나 경험을 가진 인재를 항시 리크루팅하는 것이 필요하다.

그림7 지명위원회 설치 기업의 비율



※소수들째자리에서 반올림했기 때문에 합계가 맞지 않는 경우도 있음
출처) 도쿄증권거래소 「도쿄증권상장회사의 독립사외이사의 선임 상황 및 지명위원회 보수위원회의 설치상황」 (2021년 8월2일)
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000005poi8-att/nlsgeu000005polb.pdf>

4. 서스테이너빌리티 체제의 강화

기업 가치를 높이려면 서스테이너빌리티 체제를 강화해야 한다. 미국과 유럽기업처럼 이사회외의 감독 대상으로서 서스테이너빌리티의 요소를 도입해 감독, 지명, 보수 등과 함께 서스테이너빌리티에 대해 논의하는 기능을 가져야 한다. 이러한 기능을 마련함으로써 사외의 다양한 전문가를 초대해 전문적이면서 밀도 있는 대화를 할 수 있다. 아지노모토 그룹의 사례에서 소개했듯이, 이사회외의 하부 기구로서 서스테이너빌리티 자문 회의 같은 조직을 마련해 사외이사를 중심으로 중요 과제나 중장기적 시점에서 해결해야 할 사회 과제, 회사가 추구해야 할 모습에 대해 논의하고 이사회에 자문하는 등의 기능 구축도 유효하다.

그러한 논의가 사업 전략에 반영되기 위해서는 아지노모토 그룹의 서스테이너빌리티 위원회가 실시하는 것처럼, 경영 회의의 하부 기구로서 이사회가 승인한 중요 과제나 전략적 방향성에 대해서 사업 전략에 반영하는 기능을 구축하는 것도 유효할 것이다.

5. 리스크 매니지먼트의 강화

리스크 매니지먼트에서 특히 중요한 사업 리스크 매니지먼트의 강화와 섭외 기능의 강화에 대해서 설명하겠다.

(1) 사업 리스크 매니지먼트의 강화

미쓰비시중공업은 프로세스에서 전략까지 폭넓은 리스크를 실무진과 경영진이 포괄적, 망라적으로 파악하고 컨트롤하여 리스크 매니지먼트의 체계화와 경영 간부, 사업 부문, 코퍼레이트 부문 각각의 역할을 명확히 하고 있다. 사업 리스크의 예방과 발생 빈도의 저감, 대책에 관한 제도나 프로세스면의 강화만이 아니라 간부와 함께하는 교육 등을 통해 사업 리스크 매니지먼트 인재의 육성이나 리스크 대응 문화의 조성에도 대처하고 있다.

기업을 둘러싼 환경이 복잡해짐에 따라 사업 리스크도 높아지고 있다. 조직으로서 평소에 얼마나 리스크에 대한 감도를 높여 두는지가 적절한 대응으로 이어진다. 미쓰비시중공업이 실시한 것처럼 「제도·프로세스」, 「기업 문화」, 「인재」를 하나의 체제에서 정비하는 것은 대단히 중요한 시사점이다.

전략 책정, 기업 풍토 조성, 사업 수행이라는 프로세스에서 경영자, 미들 매니지먼트, 실무자가 각각 어떠한 역할을 하는지 명확히 해야 한다. 최종적인 의사 결정은 경영자가 하는 것이지만 경영자가 의사 결정을 내리기 쉽도록 환경의 변화를 항상 모니터링해 두는 것이 필요하다. 그렇다면 전략 혹은 프로젝트 등의 대형 안건에 대해서는 고객이나 경쟁 또는 시장 자체의 변화로 눈을 돌려야 한다. 나아가서는 리스크 매니지먼트 부문이 사업 리스크 매니지먼트 프로세스를 구축하여 리스크의 특정, 리스크 평가와 대응책 실행, 잔여 리스크의 특정·대책과 같은 프로세스를 사업 부문과 함께 살펴보면서 상황을 파악해 두어야 한다.

(2) 섭외 기능의 강화

리스크 매니지먼트를 위해서는 사업 리스크 매니지먼트를 강화하는 부문만이 아니라 섭외 부문의 강화도 필수적이다. 예를 들어 롤 메이킹 기능은 리스크 감도를 높이기 위해서도 중요하다.

탄소중립이 추구되는 현재, 유럽 등에서 구축된 국제 표준에서 일본 기업은 불리한 상황에 놓여 있다고 볼 수 있다. 실제로, 세계는 EV로 강하게 유도되고 있으며 하이브리드카(HV)를 중심으로 강한 모습을 보이는 일본 기업은 힘겨운 국면에 있다. 또 화력 발전에서도 세계 톱 세어를 자랑하는 일본이지만 탄소중립 관련 여론은 매우 엄격한 상황이다. IGCC(석탄가스화 복합 발전)나 수소 가스터빈 등 진보된 기술을 보유하고 있지만 화력 발전 자체에 대한 비난이 거세다.

이러한 가운데 리스크 관리의 관점에서 보면 리스크를 모니터링하는 감도를 높이기 위해 섭외 기능을 강화하는 것이 키포인트가 된다. 자사에 유리한 규칙을 만들어내는 롤 메이킹이라는 의미에서도, 미중 마찰이 더해가는 가운데 경제 안전 보장이라는 의미에서도 중요도가 높다. 기업은 탄소중립 등의 사회 과제에 대해서 유럽 규제 당국 등의 동향을 파악해 두고 어떠한 룰이 필요할지를 제안·제언하는 것이 필요하다. 자사의 제품이나 기술의 소송을 청구하기 위해서만이 아니라 사회 과제를 해결하기 위한 규칙을 제안하고 솔루션으로서 규제 당국 등에 자사의 기술을 제안하는 것이다.

경제 안전 보장이라는 의미에서 미쓰비시전기 그룹은 사장 직속의 「경제 안전 보장 통괄실」을 설치, 정책 동향이나 법 제도를 조사·분석하여 전사

의 수출, 정보 보안, 투자, 개발 등에 관한 경제 안전 보장을 조감하는 시점에서 통합적으로 파악해 리스크 관리 기능을 높이려고 하고 있다. 또 각 부문에 경제 안전 보장국을 설치하는 것과 병행해 국내 관계 회사에 경제 안전 보장실, 해외 관계 회사에 경제 안전 보장 책임자를 배치해 그룹 전사의 경제 안전 보장 체제를 구축하고 있다.

또한, 폭넓은 첨단 기술 분야에서 미중 양국을 포함한 세계 각지에서 글로벌하게 사업을 전개하고 있으며, 방위·우주 분야 사업에도 관련되어 있다. 각국의 경제 안전 보장 정책이 기업 활동에 큰 영향을 주기 때문에 이 같은 체제의 구축은 필수이다. 마찬가지로 반도체나 화상 해석 기술 등의 첨단 기술은 군사 이용이 가능하기 때문에 보유하는 기술이 미중 안전 보장에서 어떻게 자리매김하는지를 파악해 둘 필요가 있다. 특히 미국의 관심은 늘 바뀐다는 점에서 일본 정부 부처와 연계를 강화해 두어야 한다.

기시다 총리는 2021년 11월 19일 제1회 경제 안전 보장 추진 회의를 개최하였다. 경제 안전 보장은 정부에도 중요한 테마이며, 내각관방에 「경제 안전 보장법제 준비실」을 설치할 것이라고 표명하였다. 이러한 움직임을 모니터링하고 접점을 구축해 정보를 항상 수집해 둬으로써 리스크를 두려워하는 것이 아니라 제대로 파악해 충분히 준비하는 것이 필요하다.

일본 기업은 보유 기술이나 능력 있는 사원 같은 자산이 있는데도 불구하고 그 가치가 충분히 인정받고 있다고 말하기는 어렵다. 거버넌스와 리스크 매니지먼트 기능을 강화해 많은 일본 기업이 그 기업 가치를 높여 나가기 바란다.

주

자본의 효율적 활용 및 투자자를 의식한 경영시점 등, 글로벌 투자기준이 요구하는 모든 요소를 만족하는, 투자자에 있어 투자 매력 높은 회사로 구성된 주식지수.

도쿄증권거래소의 시장 제1부, 시장 제2부, Mothers, JASDAQ을 주시장으로 하는 보통 주식부터, 일본거래소 그룹/ 도쿄증권거래소 및 일본경제신문사가 400 종목을 선정하였다

필자

아오시마 미노루 (青島稔)

노무라종합연구소(NRI) 특별 연구원

전문은 비전책정, 중장기 경영계획 책정, M&A, PMI, 본사개혁, 마케팅 전략책정, 조직개혁

미국공인회계사, 중소기업진단사

『Recurring Shift』(일본경제신문출판), 『마케팅 기능의 재구조』 『사업을 창조하다』 『전략 실행력』(중앙경제사) 등 저서 다수

본 기사는 知的資産創造 2022년 3월호에서 발췌하여 한국어로 번역하였습니다.

문의사항은 노무라종합연구소 서울로 연락 바랍니다.

문의처 : inquiry@nri-seoul.com

홈페이지 www.nri-seoul.com 의 insight 메뉴에서 더 많은 기사를 볼 수 있습니다.

또한 知的資産創造 2022년 3월에 대한 전문 및 기사는 www.nri.com에서 열람 가능합니다.

본 기사의 무단 전재, 복제를 엄격히 금합니다. 모든 내용은 일본의 저작권법 및 국제조약에 따라 보호받고 있습니다.