

한국과 일본종합상사의 기업지배구조와 내부통제시스템 비교연구

정홍주* · 정문경** · 김양렬***

-
- I. 서론
 - II. 기업지배구조와 내부통제의 개념
 - III. 기업지배구조와 내부통제의 한일비교
 - IV. 기업지배구조와 내부통제의 한국과 일본 종합상사 사례비교
 - V. 결론 및 시사점
-

I. 서론

기업지배구조가 제대로 기능하지 않으면 기업활동의 의미가 없으며, 기업활동의 유효성의 확보를 위해서 내부통제가 불가결하다. 그리고 최고효용을 발휘하기 위해서 리스크관리가 요구된다. 다시 말해서 기업지배구조와 내부통제, 그리고 리스크관리는 삼위일체이며, 그 삼각관계 자체가 현 대기업이

* 성균관대학교 경영전문대학원 교수

** 성균관대학교 무역연구소 연구원

*** 성균관대학교 경영전문대학원 교수

갖추어야 할 합리적이고 합목적체제¹⁾라고 할 수 있다.

과거 90년대부터 영미를 비롯하여 한국과 일본에서 발생한 많은 불상사를 계기로, 기업의 투명성 확보를 위한 기업지배구조와 기업지배구조를 담보하는 내부통제에 대한 많은 논의가 이루어졌다. 기업지배구조는 현대 자본주의 경제 시스템으로 전환될수록 커다란 중요성을 갖게 되었는데, 이는 기업지배구조가 기업의 경영성과나 경쟁력에 미치는 영향력 때문이다. 또한, 기업의 거대화·글로벌화의 진행이 가속화 될수록 경영자의 의도가 적시에 적절하게 기업전반으로 전달되기 위한 종합적인 체제가 요구됨에 따라 내부통제 시스템에 대한 점검과 재구축의 필요성은 고조되고 있다.

한국 기업의 기업지배구조 및 내부통제에 관한 연구로는 'IMF 이후 한국기업 지배구조의 제도변화 및 개선방안에 관한 연구(2003)', '기업부패 방지를 위한 내부통제구조의 개선방향(2006)', '내부통제의 회사법제 정비를 위한 검토(2007)', '내부회계관리제도와 기업의 지배구조(2005)' 등으로 2000년대 들어 본격적으로 연구가 진행되었다. 특히, 1990년대 후반의 회계부정을 말미암아 회계관리와 관련된 법제가 정비되면서 내부통제의 경우 회계측면에서 연구되었다.

한편, 한국의 종합상사는 90년대의 금융위기를 비롯한 많은 위기를 겪으면서 주요 활동영역이었던 수출분야에서 제기능을 발휘하지 못하게 되는 등의 기업환경변화로 인해 <표 1>과 같이 각 상사는 새로운 업무영역으로의 변화와 확장을 추구하고 있다²⁾. 품목·영역·지역의 다양화라는 특성으로 대변되는 종합상사에 있어서 이러한 변화로 인해 기업경영의 투명성과 효율성 확보는 주요 정책과제로 대두되고 있다.

다시말해서, 사업영역을 금융·비금융을 넘어 전 영역으로 확산하고 있는 한국의 종합상사는 영역의 확장성으로 인해 보다 경영의 건전성을 주주들에게 피력할 요구가 증대되고 있으며, 한편 영역의 확장은 내부경영자들의 부정경영의 가능경로가 확대됨을 의미하므로 이들에 대한 보다 체계적인 통제가 필요하다. 특히 최근 들어 전사적 리스크관리(ERM)방식이 경영학 및 기업경영에

1) 太陽ASG監督法人, 「プロフェッショナル・リスクマネジメント」, (株)中央經濟社, 2006.

2) 정홍주, 송용, 「무역업의 리스크관리 사례연구」, 무역학회지, 한국무역학회, 제33권 제2호, 2008. p.172.

도입되면서 무역업에 관한 전사적 리스크관리방식이 대형상사를 중심으로 도입되고 있다. 이러한 ERM의 대표 프레임 워크인 COSO의 ERM 프레임워크 등에서는 리스크관리에 있어서 기업지배구조와 내부통제를 핵심요소로서 인정하고 있다. 즉, 이러한 환경변화로 인하여 종합상사들은 기업지배구조와 내부통제의 제고와 정착의 필요성을 인식하고 있다.

〈표 1〉 한국종합상사의 종합상사별 업무영역

구 분	업 무 영 역
삼성물산	<ul style="list-style-type: none"> • 트레이딩 중심에서 사업 중심으로 업무영역 개편 • 금융, 물류, IT, 마케팅, 자원개발 및 투자, 해외공장 운영
쌍 용	<ul style="list-style-type: none"> • 정보처리, 중개, 오거나이징, 마케팅 & 컨설팅, 개발 & 투자, 파이낸싱, 생산, 로지스틱스 • 철강, 시멘트, 에너지, 기계플랜트, 석유화학, 정보통신, 자원개발, 신물류/유통
대 우 인터내셔널	국제무역, 해외에너지자원개발, 국내외투자사업, 해외프로젝트, 중소기업지원
효 성	철강 및 비철금속, 화학제품, 기계장비
LG상사	해외자원개발 및 투자, 프로젝트 오거나이징 ¹⁾ , 내수시판유통
SK네트웍스	네트워크, 정보통신유통, 무역, 에너지판매, 프레스티지 ²⁾
현대종합상사	트레이딩, 자원개발, 조선사업, 브랜드사업 ³⁾ , 해외투자

주1) 금융 기능, 정보 기능, 네트워크 기능을 구사함으로써 시너지를 창출하는 사업

주2) 패션사업

주3) “HYUNDAI” 브랜드의 명성을 바탕으로 전 세계에 브랜드 딜러를 개발하는 사업

※ 자료출처 : 정홍주 외, 2008.

한편, 일본종합상사는 위기론·사양론 등의 시기를 겪으며 리스크관리에 초점을 맞추는 가운데 급변하는 환경상의 요구에 적합한 기업지배구조와 내부통제 시스템을 정비 및 구축해오고 있다. 리스크의 복잡화·거대화로 인해 한국 종합상사들 사이에 일본종합상사의 리스크관리시스템을 벤치마킹하여 자사에 걸 맞는 체제를 개발하는 사례도 나타나기 시작했다.

따라서 본 연구는 한국과 일본의 종합상사에 있어서 리스크관리 측면에서 간과할 수 없는 기업지배구조와 내부통제 시스템을 알아보고 그 차이를 고찰

하는 것을 궁극적인 목적으로 한다. 연구의 방법은 사례연구로서, 기업의 사례 연구를 통하여 과거에 행해졌던 일련의 의사결정과정과정에 대한 경로와 결과를 학습함으로써 장래에 발생할 상황에 대한 막연한 대비가 아닌 경험의 시뮬레이션에 의해 도출된 행동기술을 습득할 수 있을 것이다.

특히, 무역업은 가장 리스크가 많은 업종중 하나로서 그에 대한 리스크관리가 매우 중요한데 모든 종합상사를 비교하는 것은 어려우므로, 일본의 미쯔비시상사와 스미토모상사 그리고 한국의 A 상사를 사례연구의 표본으로 선정하였다. 미쯔비시상사는 과거 미쯔이물산의 뒤를 이어 업계 2위의 종합상사였으나 1990년대 후반 경영환경상의 변화를 계기로 전략적 경영 변화를 통해 업계 1위로 올라섰다. 한편, 한국의 A 상사는 대표적인 한국의 종합상사로서 리스크관리 시점의 경영을 기업 전반에 도입한 선두 종합기업이며, 경영 변화단계에서 일본의 스미토모상사를 벤치마킹하였다. 따라서 이들 3개 상사를 주요 타겟으로 선정하여, 이를 통해 기업경영의 투명성 제고의 측면에서 한국과 일본의 양국 종합상사를 비교하고, 한국종합상사가 리스크관리시스템의 도입과 함께 재정비해야할 기업지배구조와 내부통제의 방향을 제시하도록 한다.

II. 기업지배구조와 내부통제의 개념

1. 기업지배구조 (Corporate Governance)

기업지배구조는 '조직이 목표를 달성하기 위해 스스로 조절하고, 총괄하는 방법이다'³⁾. 기업지배구조는 일반적으로 기업을 실질적으로 지배하고 있는 경영자의 독단을 억제하고 적절한 실적의 확보를 위한 체계(system)를 의미한다.⁴⁾ 계속적 기업(繼續企業, going concern)의 관점으로는 경영이 적정하게 운영·유지되어 이익창출이 기대되는가를 주주측이 엄격하게 감시하기 위한

3) Kevin W. Knight, "Risk Management A Journey-Not a Destination", 2002, p.8.

4) 東京海上日動リスクコンサルティング株式會社, 『図解入門ビジネス最新リスクマネジメントがよくわかる本』、秀和システム、2007, p.298.

기업통치구조를 말한다(시라이 쿠니요시(白井 邦芳), 2006).

광의의 개념에서 기업지배구조란 주권자, 이사회, 경영자 그리고 기타 이해관계자들간의 상호작용 관계를 규정하는 메커니즘을 의미하며, 협의의 개념으로는 기업의 경영자를 규율(discipline)하는 메커니즘을 뜻한다⁵⁾. 기업지배구조는 이사회와 경영진으로 하여금 기업이나 주주의 이익을 위한 목표를 추구하게 하는 적절한 인센티브를 제공하며, 효율적인 감시기능을 통해 기업의 자원을 보다 효율적으로 사용하도록 유도할 수 있는 형태이다. 특히 종업원을 비롯한 이해관계자는 기업의 장기적인 성공과 성과에 중요한 역할을 하기 때문에 이들의 권리를 중요하게 고려해야 한다.

지배구조는 <표 2>와 같이 크게 미국식 개방형 주주자본주의 모형과 독일/일본식 이해관계자 자본주의 모형의 두 가지로 구분된다. 이 구분은 기업의 주권자를 누구로 보는가에 따른 것으로서 전자는 주주를 후자는 이해관계자를 기업의 주권자로 보는 것이다⁶⁾.

<표 2> 각 국의 지배구조 유형

		주주 자본주의	지주(이해관계자)자본주의
해당국가		미국, 영국 등 영미계 국가	독일, 일본
기본 개념	기업이념	주주주권주의 (주주가 기업의 주인)	기업공동체주의 (기업은 하나의 공동체)
	경영목표	주주이익의 극대화	이해관계자들의 이익극대화
	기업성과 측정방법	기업의 시장가치 (주식가격)	기업의 시장가치(주식가치), 고용관계, 공급자와 구매자와의 거래관계 등
소유구조		실적위주의 연봉제 중심	금융기관 및 관련회사도 지분참여
임금체계		실적여부에 따라 승진, 실적기회	협력적 노사관계와 법적 보호장치
복지재원		정부 재정이 대부분	정부와 기업이 공동부담

※ 자료출처 : The Economist, 1996. 2. 11.

- 5) 이창규, 강한수, "IMF 이후 한국기업 지배구조의 제도변화 및 개선방향에 관한 연구", 사회과학논집, 제22권 제1호, 2003. p.220.
6) 최도성, "주요국의 기업통찰체제", 경영대학 증권, 서울대학교 경영대학, 1996.

최근에는 CSR(Corporate Social Responsibility, 기업의 사회적 책임) 의논과 더불어 '어떻게 경영의 건전성을 확보할 수 있는 체제를 확립하는가' 라는 견지에서 출발하여 보다 넓은 기업지배구조를 의논하게 되었다. 기업지배구조의 핵심은 누가, 어떻게 비즈니스 리스크를 부담하고, 이익을 어떻게 분배하는가를 감시하고 결정하는 조직이다. 또한, 투자가나 주주들의 투자의 안정성을 확보하기 위해서도 이들 주체가 이해하기 쉬운 기업지배구조를 정리하고, 설명하는 것도 중요하게 되었다. 따라서 기업지배구조를 논할 때에는 임원 선임, 이사회/감사/감사위원회/내부감사, 임원의 보수, 정보 개시와 같은 사항이 주요 논점이 되고 있다.

2. 내부통제 (Internal Control)

〈표 3〉 내부통제에 관한 프레임워크

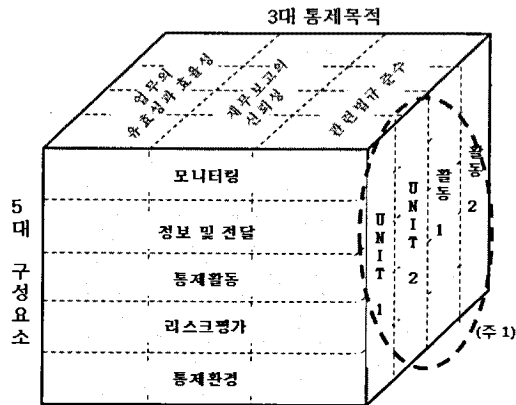
프레임워크	국 가	설 명
COSO-내부통제	미 국	• COSO-내부통제의 통합체계 : 미국에서 가장 유력한 프레임워크
CoCo-통제모델	캐나다	• 캐나다 칙허 회계사협회의 통제규준위원회(Criteria of Control Committee of the Canadian Institute of Chartered Accountants)가 발표
Turnbull Report	영 국	• Guidance for Directors on the Combined Code(런던 증권거래소의 상장규칙에 준거한 임원 업무지침) : 1999년, 영국 웨일즈 칙허 회계사협회의 기업지배구조위원회와 런던증권거래소가 제정 • 주요리스크 인식·평가·관리, 내부통제시스템의 유효성평가
ACC	호 주	• 호주통제규준(Australian Criteria of Control) : 호주 내부감사인 협회(Institute of Internal Auditors-Australia)가 1998년 발표
The King Report	남아프리카	• King Committee on Corporate Governance(기업지배구조에 관한 KING 위원회)가 1994년 발표 • 남아프리카에서 고도의 기업지배구조 기준을 추진
리스크新시대의 내부통제	일 본	• 經濟産業省가 창설한 「리스크관리·내부통제에 관한 연구회」가 COSO Report를 반영하여 2003년 6월 책정

※ 자료출처 : 經濟産業省, 2005.

경영자의 의도가 종업원에게로의 침투, 발생된 문제가 경영자에게 적절하게 전달, 각 부서에서의 실수나 부정행위의 예방 등의 행위의 결여는 안정된 사업운영의 불가능을 야기하므로, 기업은 여러 체제나 규칙, 절차 등을 구축한다. 즉 내부통제는 기업의 바람직한 운영을 담보하는 기업의 억제장치이다⁷⁾. 따라서 각종 규정이나 직무분담, 관리직의 승인 등의 종래부터 있어왔던 관리조직의 전반이 내부통제에 해당된다. 내부통제의 정의는 내부통제에 관한 각종 프레임워크에 따라 규정되는데, <표 3>은 대표적인 내부통제에 관한 프레임워크를 정리한 것이다.

과거 내부통제는 재무서류 등의 기록상의 신뢰성을 유지하기 위한 절차에 불과하였으며, 내부통제의 평가는 재무서류의 타당성을 확인하기 위한 회계감사의 하나의 수단으로 이용되어 왔다. 내부통제가 불충분하더라도 감사 절차의 범위를 넓히는 등의 보완적 절차의 시행이 가능하면, 별도의 감사상의 문제가 되지는 않았다.

<그림 1> COSO의 내부통제개념도 (COSO 큐브)



주1) 조직의 단위 혹은 활동에 대한 구분으로 내부통제는 전사수준뿐만 아니라 하부 조직 단위 혹은 활동까지도 내부통제의 3대 목적 및 5가지 구성요소를 적용할 수 있음을 의미한다.

※ 자료출처 : 토마츠기업리스크연구소 홈페이지

7) 經濟産業省, 「先進企業から学ぶ 事業リスクマネジメント」, 財団法人 經濟産業調査會, 2005. p.262.

그러나 기업경영에 있어서 내부통제가 유효하게 기능하고 있는가라는 시각이 경영의 근간과 관련한 중요 문제로 인식되어, 점차 경영자로 하여금 내부통제를 정비하도록 요구하고 있다. 전세계적으로 내부통제구조의 통합체제를 제시하는 실질 표준인 COSO 8)의 「내부통제의 통합체제」에 의하면, 내부통제는 운영의 효율성, 재무보고의 신뢰성, 규정준수 여부라는 3대 목적 달성⁹⁾을 위한 합리적인 확신을 제공하기 위하여 조직의 이사회, 경영층 및 기타 구성원이 수행하는 모든 프로세스를 의미한다. 또한 <그림 1>에서 보듯이, 통제환경(control environment), 리스크 평가(risk assessment), 통제활동(control activities), 정보 및 전달(information and communication), 모니터링(monitoring activities)은 전술한 3대 목적 달성을 위한 5가지 요소로 제시하고 있다.

Ⅲ. 기업지배구조와 내부통제의 한일비교

1. 한국과 일본의 기업지배구조

(1) 일본의 기업지배구조

종래의 일본형(型) 경영 하에서 임원 및 감사의 선임은 사장의 몫이었고, 대

8) 1980년대 미국은, 금융기관을 비롯한 기업의 경영파산이 사회·정치적 문제로 대두되자, 이의 대처를 위해서 1985년 미국공인회계사협회(AICPA)는 미국회계학회, 재무담당경영자협회(FEI), 내부감사인협회(IIA), 전미회계인협회를 주축으로 「부정 재무보고 전미위원회(The National Commission on Fraudulent Financial Reporting)」(위원장 J.C. Treadway, Jr.의 이름을 붙여 Treadway 위원회로 불림)를 조직하였다. 1987년에 Treadway 위원회가 '부정재무보고'에 관한 보고서를 발표하면서, 내부통제의 중요성을 지적하였고, 그 평가에 관한 기준 설정을 권고하였다. 이를 바탕으로 내부통제의 프레임워크 제시를 목적으로 Committee of Sponsoring organization of Treadway Commission (COSO)가 조직되었다.

9) 각각의 목적달성을 위한 내부통제로는 다음과 같다. ①업무의 유효성과 효율성은 경영관리, 위험관리, 업무감사를 들 수 있고, ②재무보고의 신뢰성의 목적은 내부회계관리제도가 해당된다. ③관련법규의 준수는 법규뿐만 아니라 사규도 포함되며 통제활동으로는 준법감시를 들 수 있다.(안수현, “내부통제의 회사법제 정비를 위한 검토”. 상사판례연구, 한국상사판례학회, 제20권 제2호, 2007.6.30. pp30~31.)

주주들은 주주총회에서 자신의 의견을 제시하지 않았다. 즉, 사장의 경영활동에 대한 경영진과 주주들의 감시는 이루어지지 않았다. 또한, 은행 이외의 수단을 통하여 자금조달을 확대한 기업에 대한 은행의 감시는 기대할 수 없었고, 무엇보다 오랜 기간 지속된 불량채권처리는 은행 자체의 발언권을 약화시켰다. 이로 인하여 기업 성과, 혹은 기업내부 부정행위 방지나 리스크대책 마련 등을 확인하는 역할은 실질적으로 기능하지 않게 되었다. 이러한 상황은 1990년대 후반의 일본기업의 불상사 증가로 이어졌다.

1997년 소니가 일본기업에서는 처음으로 이사회는 경영감독만을 전담하되 이 중 일부가 업무집행을 담당하는 집행임원제를 도입하면서 이사회를 대폭 감축하였다. 이를 계기로 리스크 대책, 특히 컴플라이언스¹⁰⁾에 관한 외부전문가의 경영자감시기능이 재검토되는 한편, 기업지배구조 개선에 대한 본격적인 움직임은 정부의 제도마련에도 영향을 미쳐 미국형(型) 외부조직을 따르는 감사위원회가 구축되기 시작했다.

〈표 4〉 지배구조 개선을 위한 일본의 주요 법 개정 내용

연 도	상 법	독점금지법 개정	회 계 기 준
1997년	• 합병절차 간소합리화(10월) • 스톡옵션제도 도입(10월)	• 독금법개정(12월) (지주회사설립해금)	-
1998년	• 자기주식취득의 소각요건 완화(3월)	-	• 연결재무제표제도 재정 • 연결 캐쉬플로우 계산 • 세효과회계 도입(4월)
1999년	• 주식교환 및 이전제도 도입 (10월) • 금전채권의 시가평가제 도입 (10월)	• 독금법의 운용기준완화 (합병, 주식 보유 등에 관한 기업합병규제)의 완화	-
2000년	-	-	• 금융상품 시가평가 • 퇴직급부회계, 중간연결 • 재무제표제 도입(4월)
2001년	• 회사분할법제 신설(4월) • 금고주 해금(10월)	-	• 상호보유주식에 관한 시가 평가(4월)

10) 컴플라이언스(compliance) : 협의의 정의는 법령준수. 광의의 의미는 법령준수를 포함하여 사내규칙의 준수 및 나아가 윤리적인 행위를 통해 기업활동의 모범이 되는 것.(茂木寿, 『리스크마ネジメント構築マニュアル』, かんき出版, 2007. pp.192~193.)

2002년	<ul style="list-style-type: none"> • 신주예약권제도 신설(4월) • 스톡옵션제도, 주주대표소송제도, 종류주식제도 등 개정(4~5월) • 감사제도의 기능강화(5월) 	-	-
2003년	<ul style="list-style-type: none"> • 위원회설치회사 • 중요재산위원회 등의 신설(4월) 	-	-
2006년	<ul style="list-style-type: none"> • 신회사법제 시행 • 매수방어책의 도입범위 확대 	-	-

※ 자료출처 : 정호성 외, 2008.11.

2001년의 상법개정¹¹⁾에서는, 감사의 이사회(理事會) 출석의무와 의견진술의무, 그리고 지위강화(임기를 4년으로 연장¹²⁾, 사임에 관한 의견진술권¹³⁾, 선임에 관한 감사의 동의권·제안권 등이 규정되었다. 2003년 4월의 상법개정¹⁴⁾은 이사회의 형태를 종래의 감사설치회사와 위원회설치회사 중 하나를 선택하도록 하였고, 선택 후에는 선임, 감사, 보수위원회의 3개의 위원회와 함께 업무집행역의 설치를 의무화 하였다. 상단의 <표 4>는 지배구조 개선을 위한 일본의 주요 법 개정 내용이다.

한편, 증권거래법¹⁵⁾에서도 2003년의 개정에서 유가증권보고서의 '제출회사

-
- 11) 기업지배구조의 실효성 확보를 위하여 감사의 기능강화, 이사의 책임요건완화 그리고 주주대표소송제도의 합리화를 골자로 하는 상법 및 상법특례법(정식명칭은 '주식회사감사 등에 관한 상법특례에 관한 법률')에 관한 개정이다. (권중호, "감사의 기능강화·이사의 책임완화·주주대표소송의 합리화", 한국비교사법학회, 제9권 2호(통권17호), 2002. 8. p.353.)
 - 12) '취임 후 3년 이내의 최종결산기 정기총회의 종결 시까지'에서 '취임 후 4년 이내의 최종결산기 정기총회 종결 시까지'로 감사의 임기를 1년 연장.(일본개정상법 제273조 제1항).
 - 13) 사임한 감사는 사임 후 최초로 소집되는 주주총회에 출석하여 사임한 취지 및 그 이유에 관한 진술할수 있다(일본개정상법 제275조 3의 2). 이는 경영진의 압력에 의한 사임이 이루어지는 것을 방지하는 것으로서 감사의 신분안정을 통한 실효성을 제고하기 위함이다.
 - 14) 2006년 5월 '위원회설치회사'로 명칭이 변경되었으나 기본적인 틀은 유지하였고, 회사법에서는 소정의 요건과 절차를 거치면 회사 규모의 제한을 받지 않도록 하고있다. (정호성, 구분관, 「최근 일본의 기업지배구조 변화에 대한 평가와 전망」, 삼성경제연구소, 2008.11, p.16.)
 - 15) 2006년 6월, 증권거래법이 전면적으로 '금융상품거래법'으로 개정되었다. 기존의 '증권거래법', '금융선물거래법' 등의 금융상품에 따라 별도의 법률이 제정되어 있었으나, 이들

의 정보' 부분에 '기업지배구조의 상황' 항목을 신설하였고, 회사기관의 내용, 내부통제시스템 정비 상황, 리스크관리체제 정비 상황, 임금 등의 공시를 의무화하였다. 또한 도쿄증권거래소(東京證券去來所)는 2004년 3월, '상장회사 기업지배구조 원칙'을 공표하고, 시장관계자들에게 정보를 제공할 것을 촉구하였다. 2006년 3월에는 종래의 결산단신¹⁶⁾ 형태에서 보다 상세한 정보개시를 의무화하는 '기업지배구조 보고제도'를 도입하였다.

(2) 한국의 기업지배구조

1995년 중반 세계화추진위원회의 연구¹⁷⁾를 시작으로 1995년 후반에 들어서 전직 대통령들의 비자금 파문과 맞물려 대기업 재벌의 대주주 1인이 경영권을 독점하고 있는 우리나라의 기업지배구조를 개선해야 한다는 주장이 제기되었고, 이에 따라 1996년 4월 25일 기업공시제도 강화, 소수주권의 강화, 사외이사제도의 도입, 독점규제 및 '공정거래에 관한 법률'의 개정¹⁸⁾ 신 대기업정책¹⁸⁾이 발표되었다. 신 대기업정책의 요체는 경영의 민주화(소유의 분산 및 소유와 경영의 분리)와 경영의 투명화(경영감시체제와 정보공시 강화) 중 후자를 선택¹⁸⁾ 하였다는 것으로, 이와 관련된 정책을 제도화하였다는 점에서 유의하다. 이것은 당기 기업총수의 전횡을 방지하기 위하여 회계 및 공시상의 투명성 확보장치가 시급하다는 분위기를 반영하고 있으며 소액주주 대표소송제도가 실질적인 경영자 견제장치가 되도록 요건을 완화하였다.

그러나 이들 조치는 경제상황의 악화와 새로운 규제라는 이유로 재계의 반대에 부딪혀 그 역할을 충분히 발휘하지 못한 가운데, 1997년 외환위기에 따른 IMF 구제금융은 한국경제의 금융 및 기업부문의 구조조정에 대한 계기를

법률의 빈틈을 이용한 금융상품의 등장에 따른 투자자의 피해를 방지하고자 폭넓은 금융상품을 대상으로 하는 금융상품거래법을 제정하였다.

16) 각사의 재량에 의거한 기업지배구조 관련정보의 개시를 말한다.

17) '글로벌 경제에서의 경쟁우위 창출을 위한 새로운 기업체제의 수립방안'이라는 제목으로 경제력 집중이나 소유의 분산이 아닌 지배구조 및 감시체제에 초점을 맞추으로써 그동안의 기업정책 또는 재벌정책과는 다른 새로운 접근이었으나, 결국 재계의 반대로 중단되었다. 세계화추진위원회의 지배구조 개선방안은 사외이사제도입과 감사위원회의 설치로 요약되며, 이것은 그동안 일본식 정책에서 벗어나 미국식 제도에 접근하였다는 데서 의미가 있다.

18) 남덕우, 「전문가 10인의 한국경제를 보는 눈」, 삼성경제연구소, 2002. p.198

마련하였다. IMF는 기업지배구조의 효율화와 투명성제고를 직접 요구함으로써 제도개선의 움직임에 상당한 영향력을 미치게 되었다.

다음의 <표 5>에서 보듯이 IMF 양해각서에서는 기업의 지배구조나 경영투명성과 관련하여 결합 재무제표 작성 이외의 구체적 사안에 대한 직접적인 언급은 하지 않고 있다. 그러나 1998년 2월에 체결된 3차 의향서는 보다 상세한 이행 기준을 제시하였다. 이들 양해각서 및 의향서의 요구사항은 한국의 기업 지배구조에 대한 대대적인 정비가 이루어지는 배경으로, 이것은 IMF 이후 대기업정책으로 이어졌다.

한국과 일본의 기업지배구조는 90년대 후반 경영환경의 요구와 더불어 정부의 정책마련에 따라 급속히 진전되었다. 그러나 정책마련의 계기에 있어서 일본은 주요대기업들의 자체적인 기업지배구조 정비로 인한 환경변화가 관련법규마련을 이끌어낸 반면, 한국은 IMF의 강제적 조치로 인하여 관련법규 마련이 가속화되었다는 것에서 상이하다.

<표 5> 지배구조 개선을 위한 한국의 주요 정책 내용 (IMF 이후)

연 도	정 책	주 요 내 용
1997년	IMF 양해각서	<ul style="list-style-type: none"> 독립적인 외부감사, 완전공시 및 기업집단의 결합재무제표 공포 등을 통한 기업의 재무제표에 대한 투명성 향상 은행대출의 상업성을 존중하며 정부는 은행경영과 대결결정에 개입을 금함 개별기업 구제를 위한 정부의 보조금 지급·지원을 금함 기업의 높은 부채/자본 비율 축소를 위한 조치 시행 및 기업자금조달의 은행차입 비중을 축소하도록 자본시장을 마련
1998년 2월	한국정부-IMF 3차 의향서	<ul style="list-style-type: none"> 투명성과 관련된 부분은 상장회사의 재무제표를 국제적 기준에 부합하게 작성하며, 관계사의 결합 재무제표를 공포 주주책임강화를 위해 증권시장에 상장된 회사들은 최소 1인 이상의 사외 이사를 두며, 상장회사에 대한 기관투자자들의 의견권을 제한하지 않음 기업구조조정에 관하여, 모든 기업의 구조조정은 자발적이고 시장규율에 따라 이루어지도록 하며 의무공개매수제도를 없애 국내기업의 인수합병을 자유화
IMF 이후	대기업 정책	<ul style="list-style-type: none"> 은행을 통한 기업 감시 M&A 시장의 활성화 - 외국인 주식투자 한도 확대, 외자도입법상 허가에 관한 규정의 삭제 및 상향조정 기업 간 결합재무제표의 작성 소수주주권 보장

※ 자료출처 : 이창규 외, 2003. pp229~230의 내용으로 구성

또한, 한일 양국 모두 한국기업지배구조개선지원센터(2002. 6.24)와 일본기업지배구조연구소(2003.4.1)가 발족되어, 개선방안을 제시 및 자본시장의 건전한 발전에 기여 및 점차 진전되는 세계화에 적합한 기업지배구조에 대한 연구를 목적으로 합리적이고 시장친화적인 기업지배구조 마련을 위해 활동하고 있다.

2. 한국과 일본의 내부통제

(1) 일본의 내부통제

일본에서는 1950년대부터 내부통제에 대한 논의가 시작되었는데, 초기에는 회계적인 관점에서 비롯되었으나 점차 경영 전반의 문제로 확대되었다. 이후 2004년 발각된 유가증권보고서 허위 공시사건 등과 연달아 발생한 기업부정행위로 인해 건전한 기업경영을 위한 리스크관리 및 내부통제시스템 정비에 관심이 모아지자 2004년 12월 8일 법제심의회 회사법부회에 의해 결정된 「會社法制の現代化に要綱案」에서 내부통제시스템 구축에 관한 규정이 새로 추가되었다. 이후 상법과 신회사법 그리고 금융상품거래법¹⁹⁾에 내부통제시스템에 관한 규정이 마련되었다.

19) 2002년 7월, 미국은 기업회계나 재무제표의 신뢰성 향상을 목적으로 'Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002(상장기업회계개혁 및 투자자 보호; Sarbanes-Oxely 법, 약칭 SOX법)'를 제정하였다. 이는 일본에도 영향을 미쳐 2005년 12월 8일 금융청의 기업회계심의회(내부통제부회)에 의해 '재무보고에 관한 내부통제의 평가 및 감사의 기준'(이하, 기준안)으로 정리되었다. 금융상품거래법은 투자자 보호를 위한 전사 횡단의 법제 정비를 목적으로, 증권거래법의 일부를 개정하는 법률로서 2006년 6월 7일에 제164회 국회에서 성립되었다. 일본판 SOX법은 이 법안의 일부이며, 개시제도의 개정으로서 ①4분기별보고제도의 도입, ②재무보고에 관한 내부통제의 강화, ③경영자의 내부통제 평가, ④공인회계사에 의한 감사 등이 2008년 4월 1일 이후 개시되는 사업년도부터 적용되도록 되었다. (KPMGビジネスアシュアランス(株), 「早わかり リスクマネジメント&内部統制」, 株式会社日科技連出版社, 2006. p.51.)

〈표 6〉 내부통제시스템에 관한 규정의 내용 (일본)

	금융상품거래법 (일본版 SOX법, J-SOX법)	회 사 법
내부 통제 의 정의	<ul style="list-style-type: none"> • 4대 목적 달성을 위한 경영제반의 프로세스로서 6가지 요소로 구성됨 • 4대 목적 : 업무의 유효성 및 효율성, 재무보고의 신뢰성, 법령 준수, 자산보전 • 6가지 요소 : 통제환경, 리스크평가 및 대응, 통제활동, 정보와 전달, 감시활동, IT 대응 	이사(위원회설치회사의 경우 집행역)의 직무집행이 법령 및 정관에 적합할 것을 확보하기 위한 체제, 기타 주식회사의 업무적정을 확보하기 위하여 필요한 것으로서 법무성령에서 정한 체제의 정비 (제348조 제3항 제4호)
발효	2008년 4월 이후의 사업년도부터	2006년 5월 1일부터
적용	재무보고에 관한 내부통제로 한정	재무보고 및 법령준수 포함
공시 내용	개시제도-내부통제보고서의 제출 : 공인회계사 등에 의한 감사증명을 받은 경영자에 의한 내부통제보고서를 유가증권보고서와 함께 제출할 것	내부통제기본방침 등의 결정을 사업보고에 공시
특징	<ul style="list-style-type: none"> • 독자적 내부통제 프레임워크 구축 • 대상기업의 부담 경감을 위한 수단 활용 : 탑다운(top-down)방식의 리스크 접근, 내부통제의 불비 구분, 업무의 직접보고 미채용, 감사와 감사위원회·내부감사와의 연대 	<ul style="list-style-type: none"> • 내부통제시스템 구축 대상범위를 위원회설치회사에서 이사회설치회사로 확대

주1) 내부통제보고서 : 4가지 목적 달성을 위한 6가지 요소의 구축·운용에 대하여 경영자가 자기평가의 수단이 되는 보고서.

주2) 내부통제시스템 구축을 대기업(자본금 5억엔 이상 혹은 부채 200억엔 이상을 보유하는 주식회사)에 대하여 의무화.

※ 자료출처 : KPMG비즈니스애슈어런스(株), 2006. pp.51~54, pp.62~66의 내용으로 구성.

일본의 내부통제와 관련된 법제는 위의 〈표 6〉과 같이 금융상품거래법과 회사법으로 정리할 수 있는데, 적용범위와 발효시기 및 공시 등에서 차이를 나타낸다. 한편, 2003년 6월에는 經濟産業省이 창설한 「리스크관리·내부통제에 관한 연구회」가 COSO Report를 반영하여 ‘리스크新시대의 내부통제-리스크관리와 一體되어 기능하는 내부통제 지침-’을 책정하였다.

(2) 한국의 내부통제

내부통제 개선에 대한 세계적 추세와 더불어 한국에서도 잇달아 발생한 분식회계사건²⁰⁾의 대응책으로써 2003년 말 회계제도개혁법안을 제정하여 기업 경영 및 회계의 투명성을 강도 높게 요구하기 시작했다. 특히 정부는 한시법으로 규정하고 있던 내부회계관리제도를 “주식회사의 외부감사에 관한 법률(이하, 외감법)”로 이전하여 영구 법제화함으로써 기업의 실질적인 재무보고에 관한 내부통제의 이행, 그에 대한 외부감사인의 종합의견 제시 등 기업의 회계투명성 제고에 대한 실질적인 점검을 강화하고 있다.

〈표 7〉 내부통제-회계 및 공시 관련 법령의 개정 사항 (한국)

법령	발효 시기	주요 개정 내용
외감법	2003.12.11	<ul style="list-style-type: none"> • 내부회계관리제도의 항구 법제화 • 외부감사인의 주기적 교체(6년) • 감사조서 보관기간 연장(8년) • 내부 고발자 보호 제도
공인회계사법	2003.12.11	<ul style="list-style-type: none"> • 독립성 규정 강화 • 감사인 책임성 강화 및 비 감사 서비스 제한
증권거래법	2003.12.31	<ul style="list-style-type: none"> • 사업보고서 CEO/CFO 인증 • 감사위원회에 1인 이상의 회계, 재무전문가 포함
증권 관련 집단소송법	2004.01.20	<ul style="list-style-type: none"> • 집단소송제도 도입

※ 자료출처 : 송연경 외, 2006.

〈표 7〉에서 나타내는 바와 같이, 2003년부터 개정된 사항은 모두 내부회계관리제도의 도입 및 운영, 관리를 의무화하는 내용이다. 2005년 6월 23일 COSO Report를 준거하여 내부회계관리제도의 운영과 평가를 위한 ‘내부회계관리제도 모범규준²¹⁾’이 제정되었다. 이러한 작업은 기업운영의 투명성, 특히

20) 1998년 (주)기아자동차의 4조 5천억원, 2000년 (주)대우의 41조원, 2001년 (주)SK글로벌의 1조 4천억원의 분식회계사건이 발생하였다. (이기열, “기업부패방지를 위한 내부통제구조의 개선방향”, 한국부패학회보, 한국부패학회, 제11권 제1호, 2006. 1. p.47.)

회계의 투명성을 강화하기 위한 조치로써 회사의 재무보고와 관련된 내부통제 제도의 효과적 설계 및 운영을 위한 일련의 작업이라 할 수 있다.

공시와 관련하여, 먼저 금융감독위원회와 거래소에 제출한 사업보고서, 반기 보고서 및 분기보고서에 작성의 신뢰성은 증권거래법으로 규제되고, 증권관련 집단소송법에 따르면 기업들의 분식회계·허위공시·주가조작 등으로 인한 손해를 일정수의 주주들의 집단 소송을 통해 보상받을 수 있도록 하고 있다.

한국과 일본의 내부통제는 각각 내부회계관리제도 모범규준 및 리스크新시대의 내부통제라는 프레임워크를 제시하고 있다. 내부통제의 기업침투화도 기업지배구조와 마찬가지로 관련법령이 마련되면서 진전되었는데, 이는 양국의 프레임워크 모두 내부통제의 기업지배구조와 연동한 내부통제모델인 COSO Report를 반영하였기 때문인 것으로 보인다. 그러나 일본의 경우 재무보고와 관련된 금융상풍거래법과 더불어 법령준수를 포함시키는 회사법이 함께 정비된데 반하여, 한국은 내부회계관리제도로 대변되는 회계측면 위주의 정비라는 점에서 상이하다.

IV. 기업지배구조와 내부통제의 한국과 일본종합상사의 사례비교²²⁾

1. 기업지배구조 측면

(1) 미쯔비시 상사의 기업지배구조

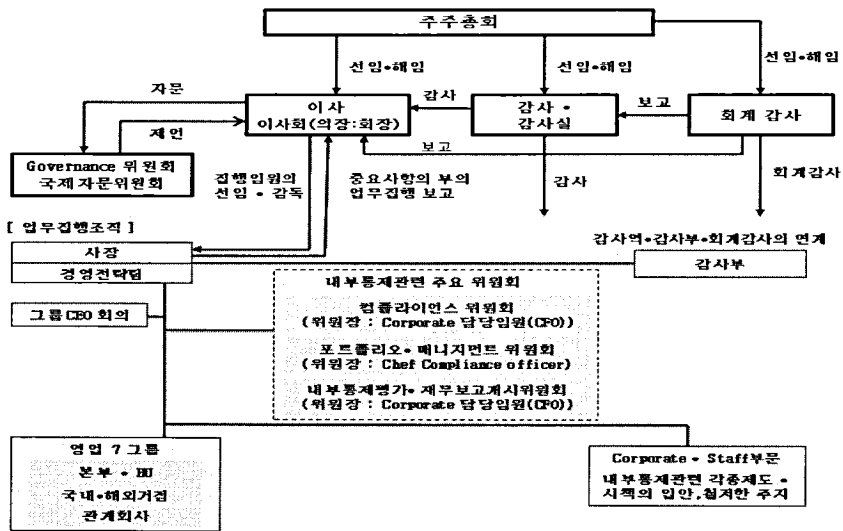
21) 금융감독원, 한국공인회계사회, 한국상장회사협의회, 코스닥등록법인협의회가 공동발주하고 한국기업지배구조개선지원센터가 연구기관으로 참여하여 내부회계관리제도 운영시의 합리적 지침이 될수 있는 모범규준을 확정하였다. 이는 모범규준의 해석과 적용, 본 제도의 설계와 운영원칙 10가지, 평가원칙 5가지, 그리고 중소기업에 대한 적용 특례, 부록으로 이루어진다. (www.fss.or.kr)

22) 3개 상사의 2007년 사업보고서 및 미쯔비시의 코퍼레이트ガバナンス, 2008.6.25.와 스미토모의 코퍼레이트ガバナンス, 2008.8.8.의 내용을 토대로 작성함.

미쯔비시 상사(이하, 미쯔비시)는 감사설치회사를 채택하고 있다.

미쯔비시는 기업지배구조의 강화 및 실효성의 확보를 위해 수년에 걸쳐 집행임원제도의 도입, 감사기능의 강화, 사외이사의 증원을 통해 이사회 감시기능을 강화하고 있다. 사외이사는 이사회적 적절한 의사결정과 경영감독기능을, 사외감사는 감사체제의 중립성과 독립성을 향상시키는 역할을 한다.

그림 2) 미쯔비시 상사의 기업지배구조 및 내부통제시스템



※ 자료출처 : 미쯔비시상사 홈페이지, www.mitsubishicorp.com

① 이사회

2001년 이사회와 집행임원의 기능·책임의 명확화를 위해 이사회제도를 도입한 후, 임기를 1년으로 단축(2004년, 이전 임기는 2년), 이사회적 서면결의의 허용(2006년), 사외이사 기능의 명확화·강화를 위하여 사외이사선임기준을 제정(2007년)하였다. 2008년에 이사겸임 집행임원은 전사경영을 담당하는 임원으로 제한하고, 사내이사를 10인(2007년 기준 15인)으로 축소했으며, 전사경영을 담당하는 사내이사와 사외이사, 감사로 구성하여 경영집행에 대한 감독기능을 보완한다.

② 감사

감사는 이사회·중요회의 출석, 국내외주요거점을 포함한 사내 각 부서와의 커뮤니케이션을 담당하고, 연결경영상 중요 자회사를 중심으로 감사를 실행한다. 내부감사의 경우, 감사부가 전사적인 견지에서 당사, 현지법인 및 관계회사의 감사를 행하고 있으며, 이와 더불어 영업그룹 별로 각각의 내부감사조직을 설치·연결하고 이를 기반으로 연간 감사계획에 준거한 감사를 행한다. 감사의 결과는 각 부의 사장, 감사역 그리고 정기적인 이사회와 사장 직속의 경영전략팀에 보고된다.

(2) 스미토모 상사의 기업지배구조

스미토모 상사(이하, 스미토모)는 감사설치회사를 채택하고 있다.

스미토모는 '스미토모상사 기업지배구조 원칙'에 준거하여 기업지배구조 강화에 임하고 있다. 이사회에서 선임된 집행임원 36명 중 집행의 책임자인 사업부장 8명을 포함하는 11명의 집행임원은 이사를 겸임함으로써 이사회에서의 의사결정과 업무집행의 갭(gap)을 방지하고 효율적 경영을 가능케 한다.

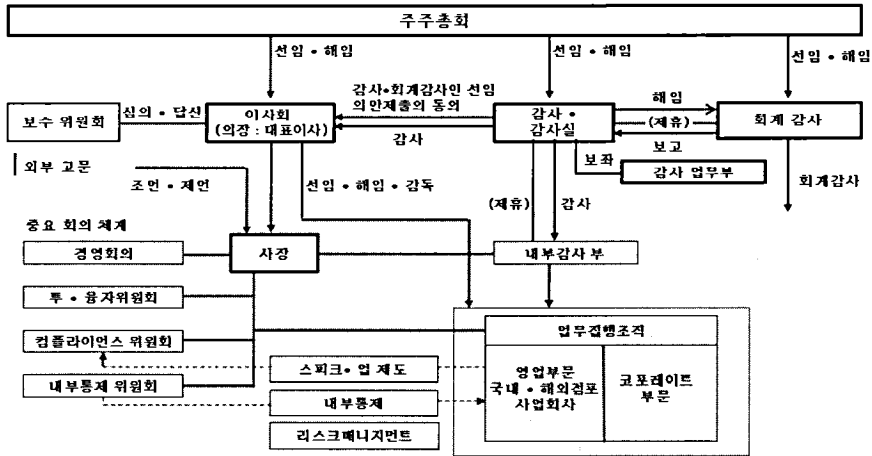
① 이사회

2008년 7월 현재의 이사회는 12명(2003년 이전 24명)으로 구성하여²³⁾ 실질적으로 활발한 의논과 신속한 의사결정이 가능한 체제로 변모하였다. 또한, 상호견제를 위해 이회회장 및 이사회사장을 두는 한편 이들의 겸임은 원칙으로 제한한다.

사업년도 별 경영책임의 명확화와 경영환경 변화에 신속한 대응을 위해 2005년 6월에는 이사역의 임기를 종래의 2년에서 1년으로 단축한 반면 이사회회장과 이사회사장의 임기는 각각 6년으로 정하였는데, 이는 최고경영자의 교체를 줄여 통제 상의 폐해발생 가능성을 배제하기 위함이다.

23) 스미토모는 2008년 8월 기준, 사외이사는 선임하고 있지 않다. 그 이유에 대하여, 3인의 사외감사와 외부 고문을 기용함으로써 경영상에 요구되는 다각적인 외부 의견의 반영이 가능하기 때문이라고 설명하고 있다.

〈그림 3〉 스미토모 상사의 기업지배구조 및 내부통제시스템



※ 자료출처 : 스미토모상사 홈페이지. www.mitsubishicorp.com

② 감사

2003년 6월에 사외감사역을 1명 증원하여 5명의 감사역 중 3명을 사외감사로 구성하는데 이 때, 사외감사역 중 2명은 최고재판소²⁴⁾판사나 검사총장의 경력을 지닌 법률가, 나머지 1명은 회계 전문가로 선임하여 다각적인 시점의 감사체제를 구축하고 있다.

감사업무에 지장이 초래되지 않도록 감사역업무부를 설치하여 감사역의 기능을 최대한 발휘할 수 있도록 보좌하도록 한다(〈그림 3〉의 상단부분 참고). 감사업무의 효율화 및 질적 향상을 위하여, 내부감사부와의 긴밀한 연계관계 유지하고, 회계감사인과 정기적으로 협의를 행한다²⁵⁾.

24) 최고재판소(最高裁判所, Supreme Court of Japan)는 일본의 사법부를 총괄하는 최고의 사법기관. 약칭은 최고재(最高裁). (山本 祐司, 김용찬(역), 「(일본) 최고재판소 이야기(最高裁物語)」, 법률문화원, 2005.)

25) 스미토모는 900에 가까운 그룹계열사가 전세계적으로 분포하고 있으므로 5인의 감사역으로 전체를 커버하는 것은 물리적으로 불가능하기 때문에 내부감사와의 밀접한 연계관계를 통해 감사를 수행한다. (「住友商社ビジネスレポート・SC NETWORK」, No.39, 2008.봄. p.2.)

(3) A 상사의 기업지배구조

A 상사는 이사회설치회사를 채택하고 있다.

① 이사회

이사회회의 인원을 5명 이상 12명 이하로 제한하고 있다. 단, 2000년 1월에 신설된 증권거래법의 사외이사의 선임의 법령²⁶⁾에 준거하여 경영, 경제, 회계, 법률 또는 관련기술 등에 관한 전문지식이나 유경험자를 사외이사를 선임하며, 현재 8명의 이사 중에서 5명이 사외이사로 구성하고 있다. 이사회 기동력 강화 및 효율성 향상을 위하여 전화 및 화상회의, 기타 통신 장비의 사용을 통해 이사회를 진행할 수 있다.

② 감사

이사회에서 설치가 인정되는 감사위원회가 그 역할을 담당한다.

3개 상사의 이사회는 모두 중요한 경영사항의 결정 및 업무집행을 감독하며, 월 1회 개최를 원칙으로 하고 있다. 이사회 의장은 이사회회장으로 정하고 있으며, 단 사장 겸임 시 제외한다. <표 8>은 3개 상사의 이사회 체계의 차이를 나타낸 것이다.

<표 8> 이사회 체계 비교

		미쯔비시상사	스미토모상사	A 상사
주식회사 형태		감사설치회사	감사설치회사	이사회설치회사
임기		1년	1년	3년
인원	전체	15명	12명	8명
	사외이사	5명	0명	5명
이사회 자문기관		Governance 위원회 국제자문 위원회	보수위원회	집행위원회 사외이사추천위원회

26) 증권거래법의 제54조의 5, 사외이사의 선임에 대한 주요 내용으로 인원과 자격에 대한 사항은 다음과 같다. ① 증권회사는 사외이사가 이사 총수의 2분의 1이상이되도록 구성하며, 이 경우 사외이사는 3인 이상이어야 한다. ② 당해회사 또는 계열회사(독점규제 및 공정규제에 관한 법률의 규정에 의한 계열회사를 말한다)의 임직원이거나 최근 2년 이내에 임직원이었던 자, 본 회사의 주요주주 또는 혈연적 특수 관계가 있는 자는 제외한다.

일본기업은 2003년 4월 상법개정을 통해 이사회설치회사의 형태를 채택할 수 있게 되었으나 미쯔비시와 스미토모는 기존의 감사설치회사를 유지하고 있으며, A 상사는 이사회설치회사를 취함으로써, 별도의 감사를 두지 않고 집행, 사외이사추천, 감사의 3개의 위원회를 통해, 감독기능과 이사회기능을 보완하고 있다. <표 9>는 감사·감독기능 체계를 표로 나타낸 것이다.

<표 9> 감사·감독 체계 비교

		미쯔비시	스미토모	A 상사
감사설치상황		설치	설치	미 설치 (감사위원회설치)
인원	전체	5명	5명	3명(사외이사)
	사외감사	3명	3명	
회계감사		외부 전문회계법인을 통해 실시		

위와 같은 사실은 미쯔비시, 스미토모 그리고 A 상사는 모두 점진적으로 이사의 규모를 감소하여 주요 이해관계자인 종업원의 몫의 축소를 통해 경영의 효율화를 촉진시키는 한편 사외이사를 증원함으로써 기업의 내부지배구조가 강화되고 있음을 보여준다. 특히, A 상사의 경우 이사회설치회사를 채택함으로써 이는 독립적인 사외이사를 고용으로 부정부패 억제에 용이하기 때문에 보다 엄격하고 철저한 감독이 기대된다²⁷⁾.

그 밖에 이사(사외이사 제외) 및 임원에 대한 보수 및 인센티브와 관련하여 스미토모의 경우 업적연동형 보수제도²⁸⁾와 함께 스톡옵션제도를 채택하고 있는 반면 미쯔비시는 스톡옵션제도만을 도입하고 있다. 주주총회가 결정권을 갖기 때문에 각 이사의 업적을 반영할 것이나, A 상사는 그와 관련된 사항이 결여되어 있는 반면, 미쯔비시와 스미토모는 정관을 통해 구체적 방안을 명시하

27) 정호성, 구본관, 최근 일본의 기업지배구조 변화에 대한 평가와 전망, 삼성경제연구소, 2008. 11. p.29.

28) 정량적(예산·조직 목표의 달성도), 정성적(종합력의 발휘, 인재육성, 환경에의 대응, 장래의 포석)의 양면에서 평가하여 책정한다.

고 있어 보다 투명성을 확보하고 있다고 할 수 있다.

2. 내부통제시스템 측면

(1) 미쯔비시상사의 내부통제

미쯔비시는 법령의 준수, 사회규범에 따르는 행동을 직무수행의 최우선사항으로 정함과 동시에, 이러한 컴플라이언스 추진을 위해서 Chief Compliance Officer를 총괄책임자로 하는 사내횡단적인 체제를 구축한 후, 2008년 4월에는 일원적인 컴플라이언스 대응을 위해 전임조직을 신설하였다. 컴플라이언스와 연관되는 상황에 대해서, 보고 체계 및 내부통보 제도를 설치하여 문제에 대한 정보의 공유를 가능케 하고, 이를 바탕으로 이사회에 정기적인 보고를 수행한다.

또한, 각 조직의 정기적으로 직무수행에 대한 점검·개선에 객관성을 부여하기 위하여 내부감사조직을 설치하였다(〈그림 2〉의 하단부분 참고). 나아가, 사업연속성관리(BCP : Business Continuity Plan)로써, '대규모 지진 등의 대책기준'을 정하여 각종 재해 및 사고 등의 리스크에 대한 기본방침을 정하고 있다.

(2) 스미토모상사의 내부통제

스미토모는 세계 각 그룹계열사에 '업무품질 향상'을 위한 내부통제시스템을 도입을 위해 2005년 7월, 내부통제의 국제적 표준인 COSO 프레임워크²⁹⁾를 기초로 내부관리상황의 총 점검에 착수했다. 점검에 사용된 체크리스트는, 스미토모그룹을 구성하고 있는 모든 조직이 공통으로 유지해야 하는 리스크관리,

29) 2004년 9월 COSO가 공표한 전사적 리스크관리 프레임워크 (Enterprise Risk Management - Intergrated Framework)로써, ERM을 '조직의 이사회, 경영진 및 그 외 모든 구성원들의 영향을 받고, 전략 수립을 비롯한 기업 전반에 적용이 되며, 조직에 영향을 미칠 잠재적 사건을 인식하고, 조직의 위험선호도 내에서 위험을 관리하고, 조직목표를 달성함에 있어서 합리적인 확신을 제공하도록 설계된 프로세스'라고 정의하고 있다.(COSO, "Enterprise Risk Management-Intergrated Framework", Executive Summary Framework, 2004.9.)

회계·재무관리, 규정준수 등의 조직운영 전반에 걸쳐 350개의 점검항목으로 구성되었다. 2006년도에는, 체크리스트 중에서 일상적인 업무상 중요한 항목을 '중점 모니터링 항목'으로 정하고, 각각의 항목에 관해서 해당관리 프로세스가 필요한 이유나 특히 유의해야하는 점을 해설한 '관리의 본질적 요소'를 작성함으로써 보다 향상된 점검 작업체계를 마련하였다. 한편, 컴플라이언스 강화를 위해 스피크업제도를 도입하고 있다.

(3) A 상사의 내부통제

한국 증권거래법의 증권회사에 대한 내부통제기준에 대한 규정³⁰⁾을 준용하여 법령 준수, 건전한 자산운용, 임직원이 지켜야할 절차와 기준을 정하여 내부통제를 실시하고 있다.

특히, 회상의 인지도(reputation) 보호 및 모든 업무에서 준법의 중요성을 인식하여 위험을 예방할 수 있도록 컴플라이언스체제를 도입하고 있다. 컴플라이언스 정책·위원회·진단의 피드백을 통하여 CSR과 윤리경영 및 리스크관리 측면의 관리를 강화하고 있다.

3개 상사의 내부통제는 각 기업이 속한 국가의 법과 각 기업의 정관의 차별성을 제외하면, 그 둘을 합법적으로 준용하여야 한다는 점에서 유사성을 보인다. 특히, 내부통제의 구성요소 중 하나인 컴플라이언스를 강화하고 있는 것은 유사하며, 스미토모가 내부통제의 도입에 있어서 COSO 프레임워크를 활용한 것은 국제표준으로서의 COSO 프레임워크의 기능을 반증한다고 할 수 있다.

V. 결론 및 시사점

한국과 일본의 종합상사는 일본종합상사가 한국종합상사의 생성에 있어 그 모체로서, 생성·기능·성격 등의 많은 측면에서 비교연구가 행해져왔다. 현재 세계적으로 기업지배구조의 개혁 및 내부통제의 재정비가 진행되고 있는 가운데

30) 증권거래법 제54조의 4, 내부통제기준에 대한 사항으로 2000년 1월 신설되었다.

데, 이러한 움직임은 금융권을 필두로 산업분야를 초월하여 종합상사 영역으로 침투되고 있다.

본 연구의 대상인 일본의 미쯔비시와 스미토모 그리고 한국의 A 상사는 지배구조의 유형에서 차이를 보였다. 여러 법제들을 통하여 일본 정부는 영미형 지배구조의 채택을 허용하는 가운데, 미쯔비시와 스미토모는 기존의 감사설치 회사를 유지하고 있다. 그러나 기존 감사회제도의 단점을 보완하고 장점을 강화시키는 방향을 보이고 있으며, 이사회 기능을 강화하기 위해 사외이사제를 도입, 사외이사의 인원을 확대하려는 움직임을 통해 서서히 영미형 지배구조로의 변화가 진행되고 있음을 알 수 있다.

반면 한국의 A 상사는 이사회지배구조를 도입하고 있는데 이는 기존의 일본을 모방하는 방향에서 탈피하고 영미형 구조 방향으로 진행된 한국의 기업 지배구조 도입과 관련된 법규들에 기인한다고 볼 수 있다. 이와 같은 기업 지배구조의 차이는, 한국종합상사는 기업공동체주의를 표방하는 일본에 비하여 주주들의 이익 극대화에 더 비중을 두고 있다고 할 수 있다.

내부통제의 경우, A 상사는 컴플라이언스를 주축으로 하는 시스템을 구축하고 있으나 미쯔비시와 스미토모는 컴플라이언스와 더불어 각각 BCM 측면의 관리와 COSO Report에 준거한 체크리스트 등의 시행을 통해 보다 다각적이고 효율적인 시스템을 구축하고 있는데, 이것은 한국종합상사보다 일본종합상사가 보다 정교하게 관리하고 있음을 말해준다.

한국과 일본의 지배구조 및 내부통제 비교에 있어서 한국은 미국식 기업문화와 제도를 받아들여 주주중심형 자본주의(Shareholder Capitalism)이고 미국은 독일식 전통인 이해관계자 자본주의(Stakeholder Capitalism)이다. 이에 일본은 지배구조가 복잡하고 한국은 명료한 편이다. 한편 내부통제는 섬세한 장인정신의 바탕위에 일본은 체계적이나 한국은 미흡한 것으로 추정된다.

이러한 차이는 지배구조의 우월성에서 비롯된 것이 아니며 각국의 제도적 맥락과 기업의 전략적 차원에서 적절한 지배구조를 도입해야 한다는 것을 의미한다. 외환위기로 인한 강제적 규정으로 인한 제도변화를 경험한 한국종합상사는 적어도 10년 이상의 시간을 투자하고 있는 일본종합상사의 것을 그대로 가져와 도입하는 것이 아니라 경영투명성확보와 시장규율을 강화를 전제로 한국식 기업지배구조와 내부통제를 구축하기 위한 시간과 노력이 필요할 것이다

참 고 문 헌

- 권종호, “감사의 기능강화·이사의 책임완화·주주대표소송의 합리화”, 한국비교사법학회, 제9권 2호(통권17호), 2002. 8.
- 남덕우, 전문가 10인의 한국경제를 보는 눈, 삼성경제연구소, 2002.
- 송연경, 염성수, “내부회계관리제도와 기업의 지배구조”, 회계논집, 충남대학교부설회계연구소, 제6권 제2호, 2005. 12.
- 안수현, “내부통제의 회사법제 정비를 위한 검토”. 상사판례연구, 한국상사판례학회, 제20권 제2호, 2007. 6. 30.
- 이기열, “기업부패방지를 위한 내부통제구조의 개선방향”, 한국부패학회보, 한국부패학회, 제11권 제1호, 2006. 1.
- 이창규, 강한수, “IMF 이후 한국기업 지배구조의 제도변화 및 개선방향에 관한 연구”, 사회과학논집, 제22권 제1호, 2003.
- 정호성, 구분관, 최근 일본의 기업지배구조 변화에 대한 평가와 전망, 삼성경제연구소, 2008. 11.
- 정홍주, 송용. “무역업의 리스크관리 사례연구-한국과 일본 종합상사를 중심으로”, 무역학회지, 한국무역학회, 제33권 제2호, 2008. 4.
- 최도성, “주요국의 기업통찰체제”, 경영대학 증권, 서울대학교 경영대학, 1996.
- 東京海上日動リスクコンサルティイグ株式會社, 図解入門ビジネス最新リスクマネジメントがよくわかる本、秀和システム、2007.
- 茂木 寿, 리스크マネジメント構築マニュアル, かんき出版, 2007.
- 住友商社, 住友商社ビジネスレポート・SC NETWORK, No.39, 2008. 봄.
- 山本 祐司, 김용찬(역), (일본)최고재판소 이야기(最高裁物語), 법률문화원, 2005.
- 經濟産業省, 先進企業から学ぶ 事業リスクマネジメント, 財團法人 經濟産業調査會, 2005.
- KPMGビジネスアシュアランス(株), 早わかり リスクマネジメント&内部統制, 株式會社日科技連出版社, 2006.
- 太陽ASG監督法人, プロフェッショナル・リスクマネジメント, (株)中央經濟社,

2006.

COSO, Enterprise Risk Management-Intergrated Framework Executive Summary, 2004. 9.

Kevin W. Knight, "Risk Management A Journey-Not a Destination", 2002.

MITSUBISHI CORPORATION, ANNUAL REPORT 2008.

MITSUBISHI CORPORATION, コーポレートガバナンス、2008.6.25.

SUMITOMO CORPORATION. ANNUAL REPORT 2008.

SUMITOMO CORPORATION, コーポレートガバナンス、2008.8.8.

<http://www.cgs.or.kr/>

<http://www.er.tohmatsu.co.jp/index.shtml>

<http://www.fss.or.kr>

<http://www.jcgr.org/eng/>

<http://www.mitsubishicorp.com>

<http://www.sumitomocorp.com>

ABSTRACT

A Comparative Study on the Corporate Governance and Internal Control System of Korean and Japanese General Trading Companies

Jung, Hong Joo
Jung, Moon Kyung
Kim, Yang Ryul

This paper aims to find the differences between the trading company of Korea and Japan, by analyzing the development history of Corporate Governance and Internal Control System in Korea and Japan. And this paper studies about that on the legal site.

A corporate governance has the tremendous influence on the value of the company, and a company's system of internal control has a key role in the management of risks that are significant to the fulfillment of its business objectives. On the other hand, many companies in the every industry have suffered several times from fatal loss or damage resulted from miss or malfeasance late in the 20th century. And the result of that, starting the Sarbanese-Oxley Act in America, a government established the financial laws and corporate laws in the a lot of countries including Korea and Japan.

Japanese trading companies tend to be taking a serious view of internal control more than corporate governance against Korean trading companies. But this not means that Japanese are superior to Korean. The most important thing is the fact that Korean trading companies have to spend enough time finding suitable system of corporate governance and internal control as Japanese trading companies did.

Key Word: Trading Company, Corporate Governance, Internal Control