삼정 KPMG
cutting through complexity™

새로운 비즈니스 환경에 적합한 금융회사 내부 통제 구축방향

24th June 2014

발표자 : 삼정 KPMG 상무이사 박용수

Index

I. 금융 환경에 대한 분석

II. 최근 금융 사고 특성에 대한 분석

III. 금융 회사 내부 통제 운영 체계의 문제

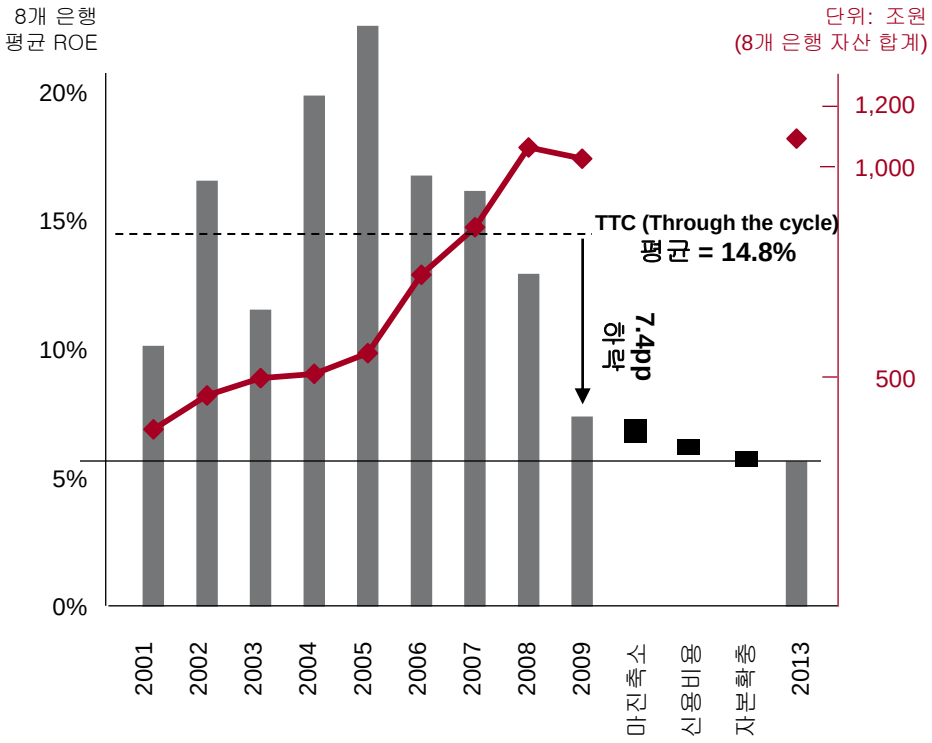
IV. 내부 통제 체계 변화의 필요성

우리 나라 금융 기후의 변화

"최근 국내 금융시장의 성장이 정체되고 경쟁이 심화됨에 따라, 편법 부당한 business 활동에 대한 유인(誘引)이 큰 폭으로 증가되고 있음"

금융섹터 RoE 및 자산 Projection (2001-2013)

산업 평균[1]



1. Top 8 banks - Shinhan, Woori, KB, Hana, KEB, Daegu, Busan and IBK

< 금융기관 산업의 Business 환경 악화 >

- 국내 금융시장 포화 상태(Red ocean)
- 경쟁 심화로 인한 수익성 급락
- Global 선도 금융기관과의 경쟁 불가피
- 국책 금융회사들의 시장 참여
- 합병 등 구조조정 빈번

< 국내 시장에서의 금융기관 간 과당 경쟁 >

- 공격적 영업목표 부여
- 최근 3~4년 동안 국내 각 금융기관들의 고속 성장 정책 일반화
- 편법을 동원하는 aggressive한 영업 경쟁 촉발
- 고객에게 과도한 편의 서비스 제공 관행 확산

금융회사 내부적인 상황

"개별 금융 회사의 내부적인 상황 변화로 내부 통제 위협이 심화되고 있음"

내부 환경 변화

		환경 변화에 따른 영향
1	2000년 이후 금융기관 내부통제 수준의 정체	➢ 내부통제를 책임지는 지점장 또는 책임자급에 의한 부정이 증가하고 있으나 적절한 견제 방안 부재
2	금융회사 및 지점간 경쟁 격화	➢ 상품 또는 건전한 마케팅 역량이 아니라 고객에 대한 과도한 편의 제공을 핵심 경쟁력으로 인식
3	경쟁적 환경에 따른 영업 Drive 심화	➢ 영업에 대한 압박에 의해 내부통제를 경시하는 문화 만연
4	잦은 합병 등에 따른 직원 충성도 저하	➢ 회사에 대한 충성도 저하로 부정의 유혹에 쉽게 타협
5	구조조정 및 수익 추구에 따라 지점당 인원수 감소	➢ 모든 지점 직원이 영업에 전력투구 하는 상황에서 자점감사자의 독립성 문제 등 지점 내 **check & balance** 효과 사실상 부재

Business와 내부 통제 사이의 불균형

"결국 Business방식과 경쟁 상황은 서구 은행들의 체계를 따라 가고 있는데 반해 이를 뒷 받침해 줄 내부통제 인프라는 과거 방식을 답습하고 있어 대형 금융 사고의 원인이 되고 있음"

영업 규모, 성장 ·수익성에 몰입

- 공급자 중심에서 수요자 중심으로 business 환경 변화
- CEO, 임원 연봉 10배 이상 확대
- 자산 및 수익 규모 경쟁, 점포 수 대량 확산
- 사업 본부(Wholesale, Retail, IB 등) 편제로 본부 별 실적 책임 배가(倍加)
- 일선 지점장들의 KPI 제도 적용 방식, 공격적으로 전환 (1~2년 실적 미달 시 보직 해임)
- 국내 금융 시장은 포화 상태에 이름

From 2000

To 2013

내부통제, 리스크 관리 불완전

- 10년 전보다 크게 개선되지 않음
- 금융사고가 날 때 마다 임시 변통적 개선책과 더불어 사고 당사자의 도덕성의 결함으로 치부
- 단기 실적평가 상황에서 불완전한 내부통제로 고객에 대해 불법 서비스 제공 유인 상존

- **Business performance**와 **Internal control** 사이에 적지 않은 Unbalance 발생
- 조직 구성원 전체의 문화로 고착화 되어 개선하기 어려운 상황 도래
- 일부 금융 회사의 경우 Going Concern에 관한 문제로 대두

Index

I. 금융 환경에 대한 분석

II. 최근 금융 사고 특성에 대한 분석

III. 금융 회사 내부 통제 운영 체계의 문제

IV. 내부 통제 체계 변화의 필요성

West vs. East

"최근까지 서구와 우리나라의 금융기관 산업은 환경이나 내부 문화가 서로 달라 각자의 방식들을 적용하여 옴"

	Western Banks	Korean Banks
Industry Environment	• 다민족, 개인주의적, Rule에 의한 사회지배 구조 • 개별 금융기관의 경쟁력 여부에 따라 진입·퇴출 빈번	• 단일민족, 집단주의적, 온정에 의한 사회지배 구조 • 금융기관산업은 정부에 의해 보호되고 육성되어 온 경향
HR & Performance Mgmt.	• 관리자(Manager)를 제외한 금융기관원(clerk)들의 자질이 낮고, 관리자(Manager)와 창구직원(Clerk)은 서로 다른 직군 형성 • 개인간 경쟁을 중시, 성과평가 차별화	• 높은 자질의 신입사원을 Clerk으로 입사시킨 후 책임자, 지점장 및 임원까지 연공서열 식의 승진 구조 • 개인간의 경쟁 보다는 인화 단결 중시
Job Responsibility	• Job description에 의한 책임소재 분명 • 직원들의 mission은 기능별로 다르고 개별적으로 부여되어 있음	• 모든 업무를 함께 수행하거나 필요 시 마다 업무분장 • 모든 부분에 대해 함께 책임을 지면서 또한 Critical한 책임을 아무도 지지 않음
Point of view on fraud	• 대부분의 직원들은 Fraud에 노출되어 있으므로 경영진은 시스템이나 조직적인 측면에서 이에 대비해야 한다는 관점 (시스템에 의존)	• 대부분의 직원들은 Fraud와 무관하고 부하직원을 믿어야 한다는 관점 (직원들의 도덕성에 의존) • 시스템에 의한 통제장치는 종업원들의 사기를 저하시킬 것이라는 인식

Fraud의 진화 과정

"금융사고는 다양한 환경적 원인과 내부통제 기능의 미비로 인해 단계적으로 발전하여 발생함"

거시적 측면

Front drive

Market share,
Asset, Revenue
확대 경쟁

근본적인 내부통제
또는 시스템적 견제
장치 부재

경기악화/경제위기

유용(流用)한 자금의 복구 불능 상태

편법/ 부당행위

- 고객밀착형 자산유용
- 대규모 여신 부실
- 수신 유용/ 횡령
- 불완전 판매 소송빈발

미시적 측면

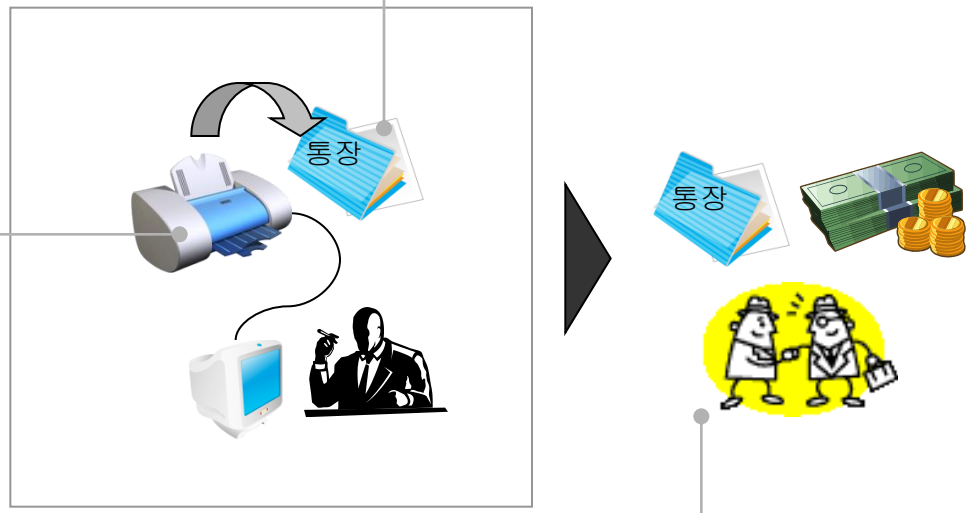
	1단계 : Loyalty	2단계 : 편법 불감증	3단계 : 개인적 욕심	4단계 : 극단적 귀결
금융사고의 단계적 발전 형태	• 고객 service 극대화 명분에 의거 내부통제 일부를 skip하는 방식의 고객 편의 취급 업무 수행 • Front실적 달성을 위한 규정/시스템 위반 시도	• 편법 업무처리 결과에 대한 Front 실적 보상 증대 → 과정보다는 결과에 치중 • 위반(skip) 가능한 내부통제 존재에 대한 학습 진행→심화	• 고객을 위한 편법 업무처리 행위와 개인적 욕심을 위한 사취 행위가 서로 중첩됨 • 고객 자산의 일시 유용 후 복구 행위 반복	• 고객 자산 유용에 의한 주식, 부동산 투자 후 복구 불능 시 다른 고객의 만기성 자산 편취 후 돌려 막는 행위 반복 → 금액적 규모 점진적 증대 후 사고로 귀결(검사부 발견)
각 단계별 직원 심리 상태	• 이것은 결국 금융기관을 위한 행위라는 자기 타협심 (self-compromising mind) 발현	• 규정/시스템 위반 행위의 반복으로 도덕적 판단력 저하	• 고객 자산을 유용한 후 복구하는 행위의 성공 시 마다 자신감 확대	• 투자 실패에 따른 극단적 행동 선택

국내 A 금융기관 사고 사례

사건 경위 요약

- 고객 예금 수신 후 백지 통장에 사제(私製) 프린트기로 금액 인쇄 후 전달
- 수년간 장기간 유용 후 발견됨(차장-지점장)
- 거래 사실 자체를 전산에 등록하지 않았으므로 고객이 발견하기 전까지 금융기관에서 발견 불가능

1. Sales 전담자의 중요증서 무단 절취
   - 중요증서에 대한 재고 관리 미비
   - 통장이월 또는 가공의 계좌개설을 통한 백지 통장 편취



2. 절취한 중요증서에 사제 프린트기로 인쇄
   - 사제 프린트기로 고객 거래내역 인자 방지 대책 없음
     → 특수문자 등 위조방지 문양 삽입 필요

3. Sales전담자의 영업점 외 거래 행위
   - 금융기관 영업점 외의 장소에서 예금 수취 및 통장 전달 행위 통제 미흡
     → 법인영업, 점외 수납 행위에 대한 내부통제 마련 필요

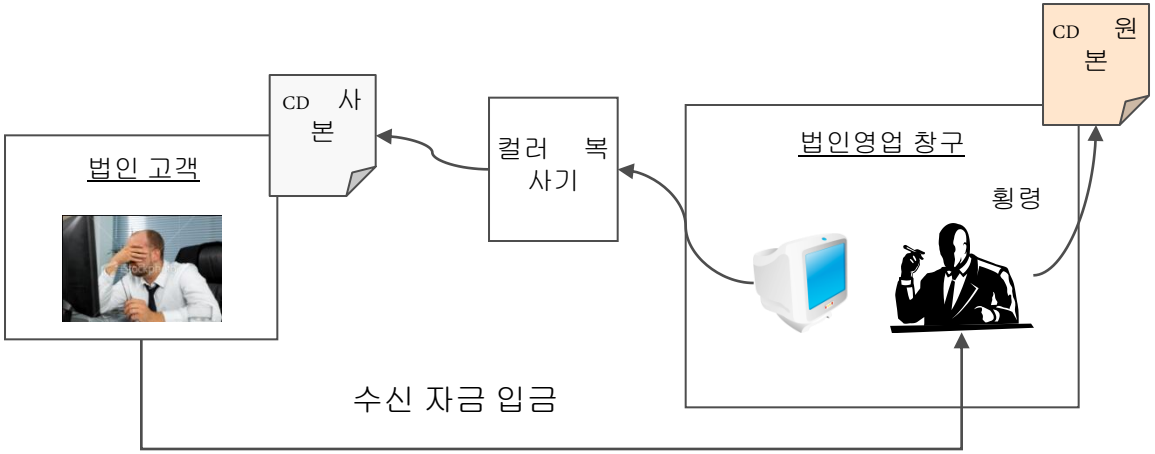
※ 관행적, 구조적 문제점

- 지점장 또는 팀장이 teller에게 불법거래 처리 지시
- Teller(특히 계약직)는 지점장이 고용 및 성과평가에 큰 영향을 미치므로 부당 업무 지시에 거부할 수 없음

국내 B 금융기관 사고 사례

사건 경위 요약

- 고객의 양도성예금증서를 발행하여 컬러 복사기로 사본을 만들어 고객에게 전달하고, 원본은 사채시장에서 현금화하여 중국으로 도주
- PB에 의한 금융 사고
- 관행적으로 친밀한 RM이 고객에게 실물을 배달해 왔으므로 고객은 의심을 하지 못함



원인 1

- 평소에 법인 고객 담당 RM*이 주문을 받고 거래 처리 후 결과물들을 전달(delivery)해 왔으므로 고객은 전혀 의심을 하지 않음

→ 고객 내점 없이 처리되는 거래에 대하여 공식화된 내부통제 부재

* RM : Relationship Manager

원인 2

- RM (Sales 담당자)이 주문접수 - 증서발행 - 실물전달 등 모든 거래를 단독으로 처리하는 업무 프로세스

→ 주문접수 vs. 실물발행 및 본인 전달 프로세스의 분리 부재

원인 3

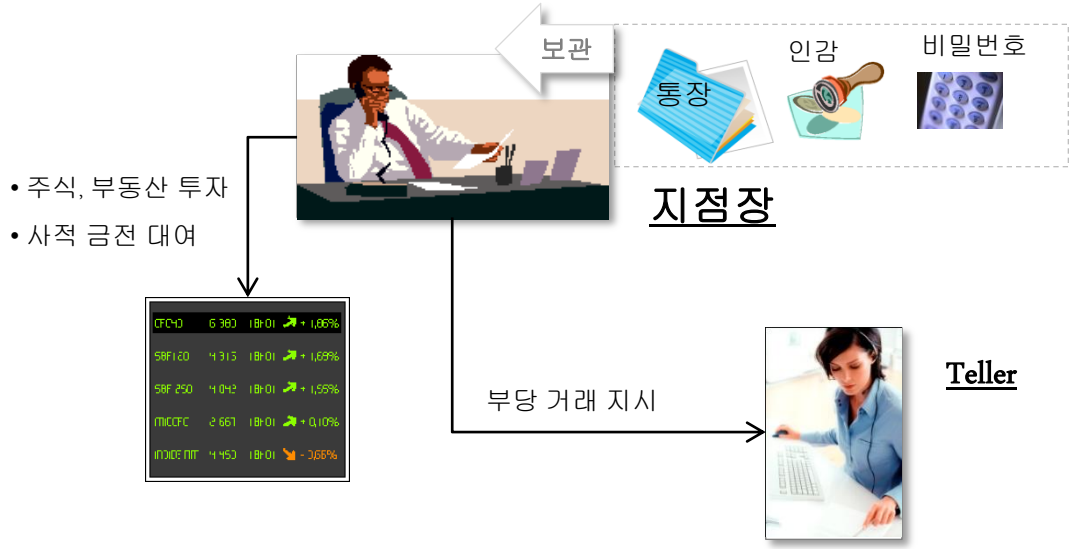
- 고객이 원본이 아님을 발견하고 금융기관에 complain을 제기하기 전까지 금융기관은 부당 거래 사실 미인지

→ 고위험 거래의 실행 후 RM 이외 독립적인 제 3자에 의한 확인 절차 부재(Happy call 등)

국내 C 금융기관 사고 사례

사건 경위 요약

- 지점장이 고객 12명의 예금 683억 원 부당 인출
- 인출 자금을 7 ~15% 이율로 사적 금전 대여
- 4년 간 지속되었으나 주식, 부동산 등 투자에 따른 대규모 원금 손실 후에야 발견
- 지점장이 Teller에게 고객 내점 없는 부당 전산 거래를 지시했으나 Teller는 아무런 의심 없이 처리



(Key Message)

- 사고 지점장은 은행 내에서 Sales performance 가 매우 뛰어난 것으로 평가되어 왔음
- 고객의 경우 지점장을 관재인(管財人)처럼 인식하고 모든 PW, 중요증서 등을 위탁 해 옴
- 지점장은 Teller(계약직)의 인사고과, 성과평가 및 고용 연장에 대한 전권을 가지고 있으므로 Teller는 지점장의 부당 거래 지시를 거부할 수 없음
- 지점장은 이 모든 행위가 은행의 performance 극대화를 위한 것으로 정당화 해 왔고, 사고 발견 직전까지도 스스로 그와 같이 믿고 있었음

Fraud case summary

수신 업무 부문

- 영업력 확장 명분하에 무자원송금, 차명계좌 개설 등 부당 편의 거래 실행
- 만기가 많이 남았거나, 만기 후 장기 미인출 예금 편취
- 거액 예금 편취 후 부당 확보한 중요증서로 허위 금액 인쇄 후 통장 전달

주가지수 또는 부동산 가격 폭락 시 평소 장기간 유용해 왔던 고객 예금을 복구하지 못하고 고객 또는 금융기관에 의해 발견됨

여신 업무 부문

- 지점 전결 여신의 차주에 대한 신용도, 담보물 과대 평가 처리 또는 채권보전 미완료 된 여신 실행
- 부실 여신에 대한 원리금 대납 후 정상여신으로 보고
- 고객 명의의 부당 여신 기표 후 차명계좌로 대출금 실행
- 조기 상환된 여신 건을 편취하고 만기 연장된 건으로 시스템에 허위 입력

기업 경기 악화 또는 유동성 경색 시점에 부당하게 대출되거나 사후관리 되어 온 여신들이 한꺼번에 **default**로 보고됨

Private Banking 부문

- 고객의 통장, 인감, 비밀번호를 모두 확보하여 임의 거래 실행
  → 다른 고객에게 구두로 약속한 수익금액 가공 지급
  → 개인적 부당이득 추구를 위해 고객 예금 유용

- **PB**는 고객의 개인정보를 매우 깊숙이 파악하고 있음
- 고객은 **PB**를 관재인(管財人)처럼 인식하여 통장, 인감 등을 맡기거나 편법적인 거래를 요구함
- **PB**의 작업 공간은 매우 폐쇄적임

최근 금융사고의 특징 요약

"실적 압박을 많이 받는 지점장 또는 책임자 급에서 고객 편의 목적으로 보관해 오던 고객 정보를 유용하는 방식으로 장기간에 걸쳐 대형 금융 사고를 일으키는 것이 최근의 특징 "

Type

- 고객 편의 명목으로 보유하고 있던 고객 정보 활용
- 고객 편의를 위해 부적절한 전산 거래 수행
- 편법적인 업무 처리 결과의 손실 시현

Size & Period

- 사고 금액의 대형화
- 사고 기간의 장기화

Employee

- 지점장 또는 책임자
- 행원(Teller)의 경우 지점장 또는 책임자의 지시에 의해 분별 없이 부당 거래 수행
- 일선 영업 현장에서의 견제 기능 부재

Major cause

- 영업 실적과의 관련성 매우 높음
- 경영진에 의해 공격적인 성장 목표, 전략이 채택되는 기간의 사고 금액 폭발적 증가

Index

I. 금융 환경에 대한 분석

II. 최근 금융 사고 특성에 대한 분석

III. 금융 회사 내부 통제 운영 체계의 문제

IV. 내부 통제 체계 변화의 필요성

경쟁 심화에 따른 영업 위주의 문화

"최고 경영자부터 영업점의 직원까지 전행적으로 영업에 대한 압박을 받고 있으며,
영업 압박이 증가한 만큼의 내부통제 제도의 관심은 미흡함"

CEO 및 영업 조직의 長은 단기 실적에 쫓김

- **CEO,** 주요 임원의 임기는 **1~3**년
- 주주 또는 이사회로부터 높은 성장률·수익률 요구 받음
- **Revenue & Asset** 성장이 최고의 목표

금융상품의 경쟁력 차이 미미

- **Marketing / Product & Price** 경쟁력은 국내 금융회사 간 큰 차이 없음
- 신상품 출시 즉시 타사의 **Copy** 상품 출시
- 규정, 법률을 위반하더라도 고객에게 특별 제공 가능한 암묵적 서비스 경쟁

영업 현장의 압박

- 일선 영업 지점장 또는 책임자의 경우 공격적인 목표 부여 후 하위 **5~10%** 후선 보임 조치
- 내부통제는 부차적이며, 영업에 대한 걸림돌로 치부

➢ 경영진의 입장 ;

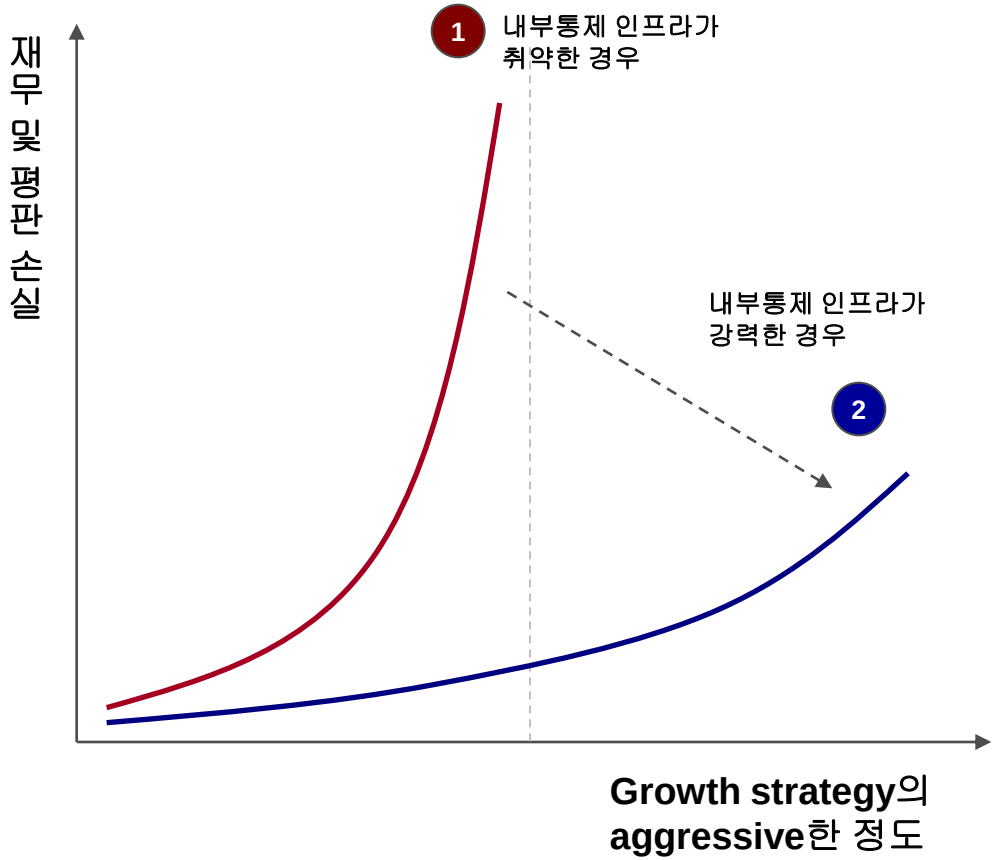
포화상태인 국내 금융시장에서 **Marketing** 또는 **Product**을 통한 경쟁력 강화보다는 단기적으로 쉬운 **KPI** 목표 상향 부여로 영업 **Drive** 추진

➢ 일선 영업 직원의 생각 ;

가장 손쉽게 할 수 있는 편법, 불법 서비스를 제공함으로 경쟁 우위에 설수 있다는 판단

Growing 전략과 Risk tolerance 사이의 trade-off 현상

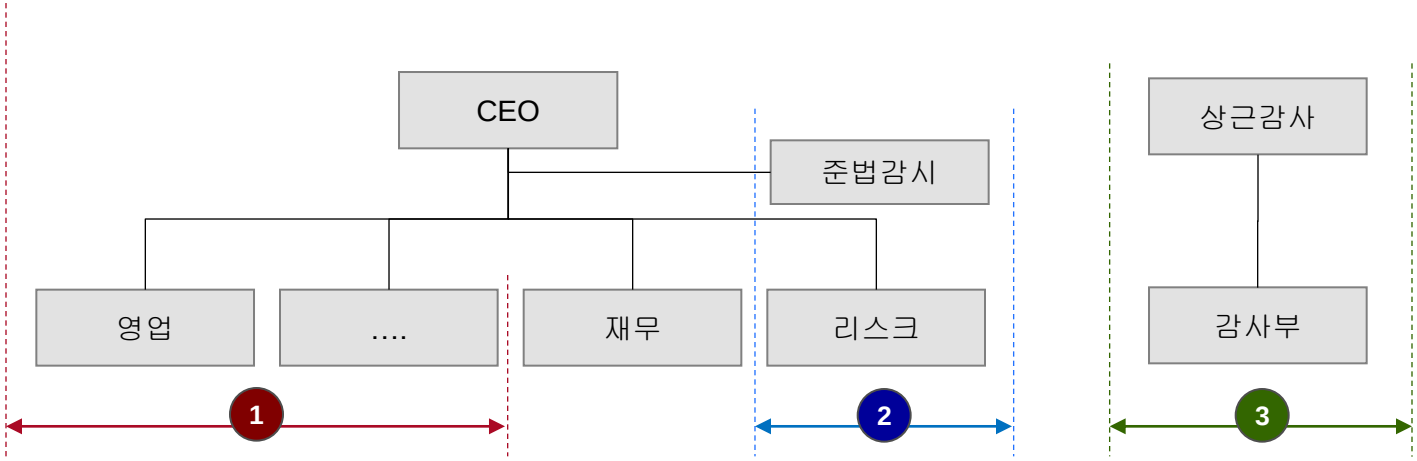
"낮은 Risk tolerance를 유지하면서도 aggressive한 sales drive를 펼치기 위해서는
강한 내부통제 인프라가 전제되어야 함"



	1 Weak Internal Control	2 Strong Internal Control
현상	• Sales drive를 조금만 가동해도 편법 부당거래 빈도가 높아짐 • 경기가 하락하거나 유동성 경색이 올 경우 손실규모 급증	• Sales drive를 펼치더라도 비 정상적 거래 많지 않음 • Sales 전담자들은 강한 내부통제를 전제로 creative한 Sales 대안을 찾는데 주력함
Risk tolerance	• 경영진이 높은 수준의 Growth target을 설정하고자 할 경우 high risk taking을 전제로 하고 business plan을 수립할 필요 있음	• 적절한 수준의 risk taking 하에서 다소 aggressive한 growth strategy 실행 가능

내부통제 유관 부서와 영업 관련 부서간의 Conflict

"조직 전체적인 분위기 및 역학 관계 상 영업(사업) 본부의 주장 또는 저항을 준법 또는 내부 감사부서에서 넘어서기 어려운 것이 현실임"



1 영업(사업)본부

- 내부통제 강화 시도 시 Sales & Marketing 담당 임원 및 부서장들의 반발이 심함
- CEO의 입장도 영업, 성장율에 의한 임기 중 성과 극대화가 최우선 목표임
- 금융사고는 임기 중 대형사고가 발생하지 않기를 바라고(운에 맡김), 소규모 금융사고는 사고자의 도덕성 문제로 치부

Conflict

2 준법감시, 리스크

- 준법감시 및 리스크 조직은 일선 영업부서의 정보 수집 및 개선을 위한 권한, 수단, 인력 미약

3 감사부

- 법률, 규정 상 독립적이고 사후적인 역할 수행으로 사전적 내부통제 관리에는 한계

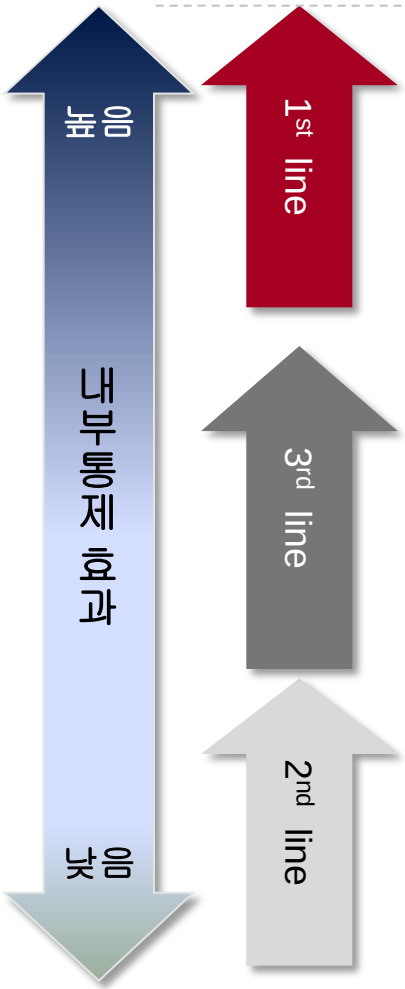
영업 Drive로 인한 내부통제 불감증

"국내 금융기관의 지점장들은 **Sales** 실적 강조 분위기 속에서 내부 통제를 규정대로 준수하기에는 현실적으로 어려운 상황에 놓여 있음"

	목표 달성 측면		문화 및 관리 측면	
	Sales	내부통제	Sales	내부통제
정량적	• KPI 상 절대적 비중	• KPI 상 미미한 비중	• 직원들의 평가 및 보상을 지키기 위해서라도 Sales 목표 달성에 focus하게 됨	• 실적 달성을 위해 내부통제는 최소한의 것만 지키도록 하는 문화
	• Sales KPI는 실적에 따라 차별화가 Clear하게 됨	• KPI 상 정성적 요소가 강해 차별성이 낮음	• 본점 및 사업본부에서도 Sales 실적에 대해서만 push하고 관리함	• 실적 달성에 걸림돌이 되는 내부통제 강화는 본점 및 사업부의 관심 사항이 아님
정성적	• 영업 실적이 탁월한 지점장 또는 책임자의 경우 다른 부분이 부족하더라도 핵심 본부장 또는 임원들로부터 보호 받는 경우가 많음	• 금융사고는 운이 나쁘면 맞게 되는 통제 불능 요소로 인식 • 내부통제는 감사부 등으로부터 적발되지만 않으면 문제없다는 생각 • 내부통제를 규정대로 따르는 직원은 지점의 목표 달성에 걸림돌이라는 분위기	• 전 지점의 모든 인력을 Sales에 전력 투구하도록 독려 • 영업에 조금이라도 방해가 되는 제도나 프로세스의 수립은 조직 전체에 해악을 끼치는 요소로 인식	• 지점의 장으로서, 내부통제를 너무 강조하면 소속 직원들로부터 속 좁고 비젼없는 지점장으로 평가 받음 → 직원들을 믿는 것이 지점장의 미덕 • 사업본부 등에 금융사고 자체 발견 후 보고 시 페널티를 받는 구조 → 자체 은폐를 유도하는 분위기

기존 체계와 수단의 한계점

"2nd 또는 3rd line 중심의 내부통제 인프라는 현장의 편법을 따라가지 못하는 모니터링에 의존하는 한계"



독립성이 보장된 Operation 담당자	✓ 개별 Sales 행위 결과에 대해 Check 후 거래 실행 ✓ 지점장 또는 Sales Officer들에 의해 부당거래 처리를 요청 받을 경우 거부할 수 있는 환경이 조성됨 (보고체계, 성과평가체계)
프로세스 담당부서	✓ 내부통제 design의 유효성에 대해 책임 있는 본부부서(COO 소속)가 개별 상품 출시 때마다 프로세스 설계 및 IT 개발 결과 점검
지점 내 통제담당자	✓ 자점감사자, 준법감시통할자, 운영리스크 담당자 → 독립성 부족
상시 감사 (모니터링)시스템	✓ 실수에 의한 error transaction 발견은 용이하나, critical한 fraud를 미리 발견해 내는 데는 한계점 노출 (제한된 전담 검사역의 수) ✓ 일선 영업점의 편법 행태를 따라가기 어려움
감사부에 의한 임점 감사	✓ 감사 시점, 빈도 및 coverage의 한계 • 사후 서류검사 위주이므로 사후 증거 인멸/보완이 쉽고, 적시성이 떨어짐 • 고객 계좌에서 부당 인출 후 차명계좌 송금 등에 필요한 서류 보완은 대부분 완벽히 처리되므로 만기 도래시점 등에서 고객이 자기 계좌의 잔액 차이를 발견한 후 금융기관에 이의를 제기하기 전까지는 적발이 어려움
운영리스크 관리시스템	✓ 자본량 측정 등 규제 준수가 중심, self assessment에 대한 신뢰성 문제 발생

Index

I. 금융 환경에 대한 분석

II. 최근 금융 사고 특성에 대한 분석

III. 금융 회사 내부 통제 운영 체계의 문제

IV. 내부 통제 체계 변화의 필요성

경영진을 포함한 전사의 구조적 변화가 필요

1st Line의 강화

- Process에 Embedded된 내부 통제
- 1st Line에 책임과 권한 부여

2nd, 3rd Line의 변화

- 상시적이고 선제적 개입
- 자발적 보고 문화 형성
- 선택과 집중을 통한 검토

경영진의 의지

- Top management의 의지
- 내부통제에 대한 투자 의사 결정

Segregation of Duties

- 영업과 Operation의 분리
- Op.의 독립성 확보
- 별도의 성과평가체계

Process Ownership의 명확화

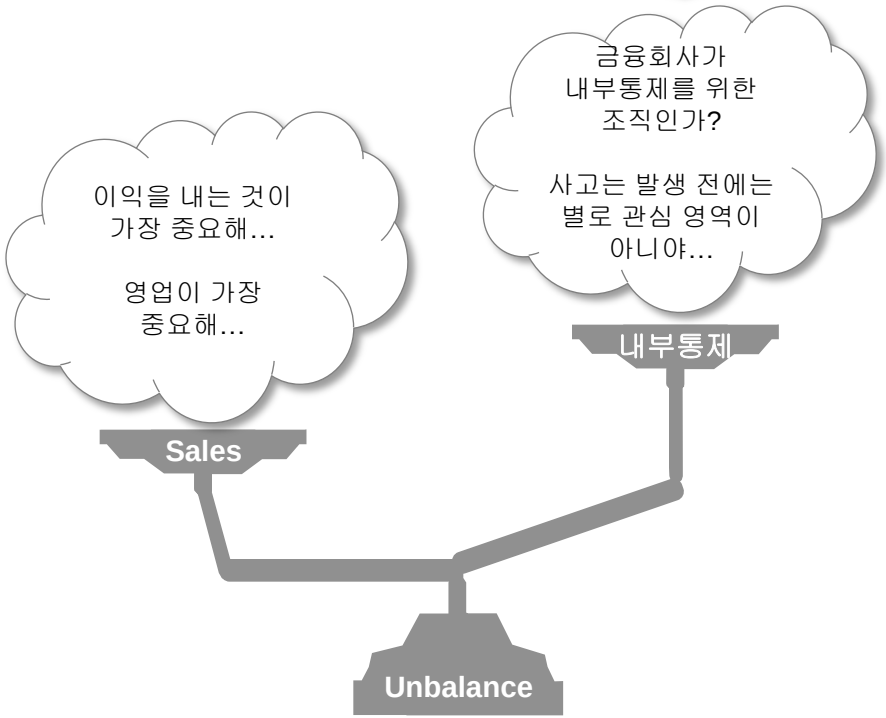
- 프로세스 전담 부서의 도입
- 상시 감리체계 수립
- 부서간 conflict 조율

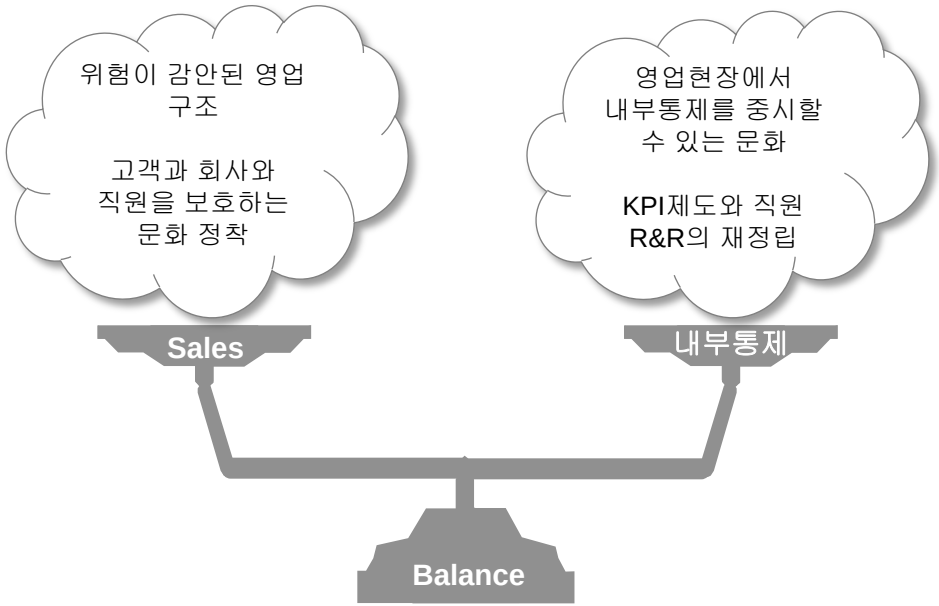
경영진의 의지(Tone of Top) 변화 필요

"전사적 내부통제 강화를 위해 최고 경영진의 강력한 의지가 절대적으로 필요함"

내부통제에 대한 관심 증대

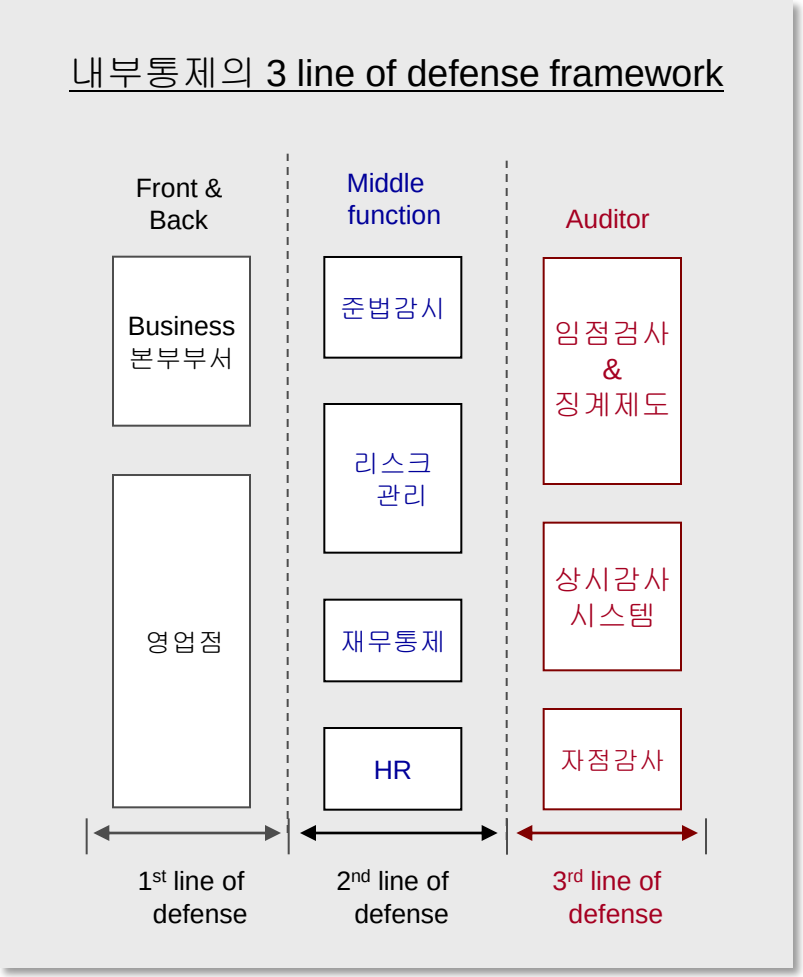
- ✓ 최고 경영진의 강력한 의지 필요
- ✓ 최고 경영진 의지의 전사적 전파
- ✓ 내부통제를 위한 Resource, 비용 지출에 대해 용인할 수 있는 문화 정착

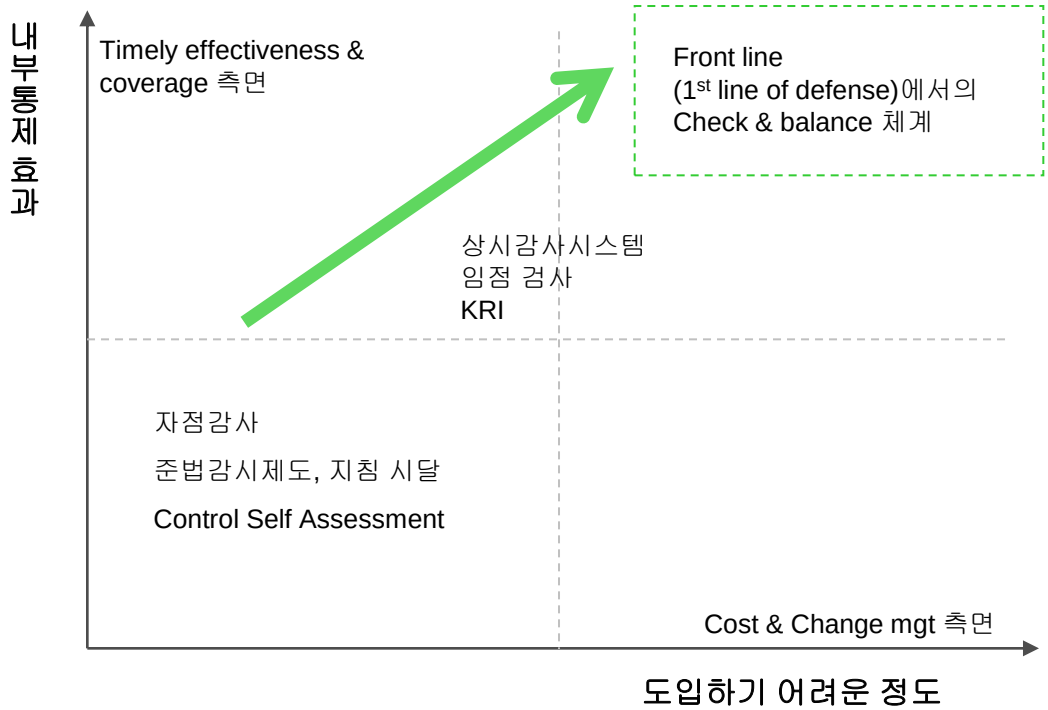




1st Line의 강화

"2nd 또는 3rd line에서 감시하는 것 보다는 1st line에서의 자체적인 check & balance가 매우 중요함"

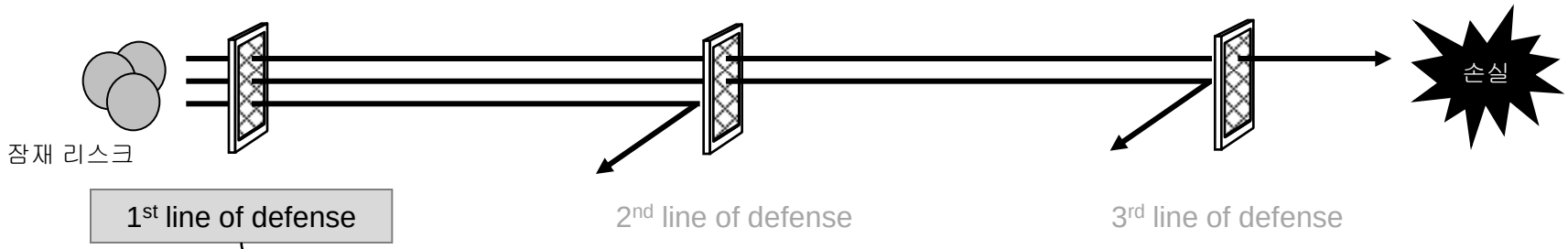




- ✓ Middle office나 Audit function에서 Front line의 거래를 일일이 모니터링하는 데는 한계가 있음
- ✓ 영업 현장에서 자체적인 check & balance가 가능하도록 프로세스와 Infra를 정비하는 방안이 실행하기는 어렵지만 가장 효과적인 방법임

1st Line의 강화_Process와 Operation에 내재된 내부통제

"제3자의 추가적인 검토에 의한 내부통제를 최소화 하고 **Process, System**에 **embedded**된 내부통제 설계 "



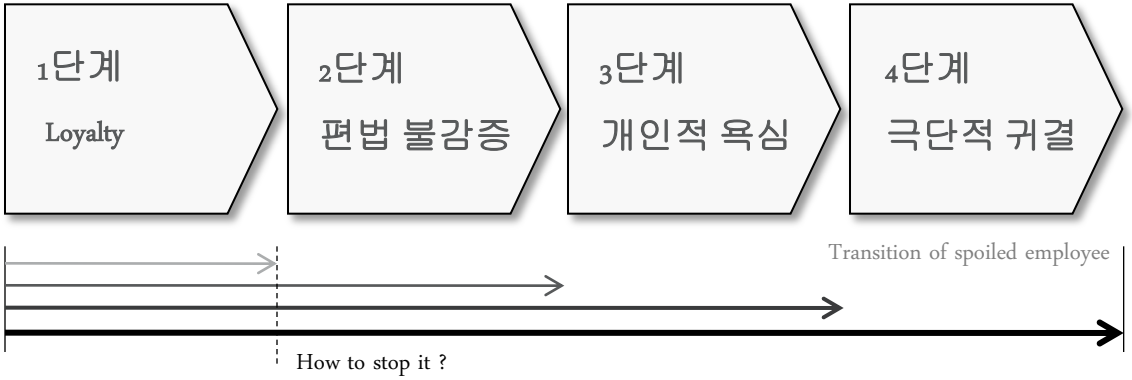
구분	현황	위험	개선안
고객 정보 관리 강화	• 모든 창구 및 책임자 단말기에서 전산상 고객정보 변경 가능 • 고객이 유선상 변경 요청 시 영업점 텔러가 신청서 작성 없이도 직접 처리해 주고 있음	고객정보 임의변경 으로 내부사고 발생 위험	• 고객정보 비정상 변경 건 모니터링 - 단기간 주요정보 변경이 빈번한 건, 직원 핸드폰 번호로 변경 건 등 책임자 또는 감사부에 의한 모니터링 (전산자료 조회/출력 거래 신설) • 고객정보 변경 건에 대한 SMS 통지대상 확대 • SMS 통지 시 변경 전/후 휴대폰 번호로 모두 발송

✓ 금융회사 내 내부통제 유관 조직이 산재됨에 따라 일선 직원의 피로도 증가

✓ 추가적인 절차에 의한 점검이 아닌 프로세스 또는 시스템에 내재되어 업무 진행 중에 자동적으로 **Check & Balance**가 이뤄어지도록 프로세스 및 내부통제 재설계 필요

1st Line의 강화_암묵적 거래 관행의 양성화

"영업 현장에서 암묵적으로 용인해 오던 편법, 규정 위반 거래를 일정 수준의 보완 통제 수단을 갖춘 후 양성화하고 제도화 할 필요 있음"



- 4단계에서 금융사고로 발견되기 전까지는 잘못으로 인정되지 않고 있음
- 그러나, 2단계 또는 3단계에서 잠재되어 있는 사고 규모는 4단계에서 실제 드러난 건수의 10배에서 30배 정도로 추정되고 있음
- 3단계 말 또는 4단계 초까지 진행된 경우는 거액의 금융사고로 종착되는 것을 피할 수 없음

문제의 근원은 ?

- 경쟁적 영업 환경을 고려할 때 현실적으로 지키기 어려운 내부통제를 업무 처리 관행 상 평소 skip하도록 금융회사가 암묵적으로 용인하는 것
- 이런 것들이 습관화 되고 결국 점점 심각한 규정 위반 또는 부정 행위를 하는 단계에 이르러서도 당사자는 별다른 죄책감을 느끼지 않게 되는 것

현실적 해결책은 ?

- 4단계까지 진행되기 전 1~2단계에서 구제하는 방안
- 일선 영업 현장에서 공격적인 영업 추진을 위해 음성적으로 처리해 오던 절차를 양성화하기 위해 관련 업무처리 절차, 시스템, 조직, 성과평가 체계 등을 개선하는 방안

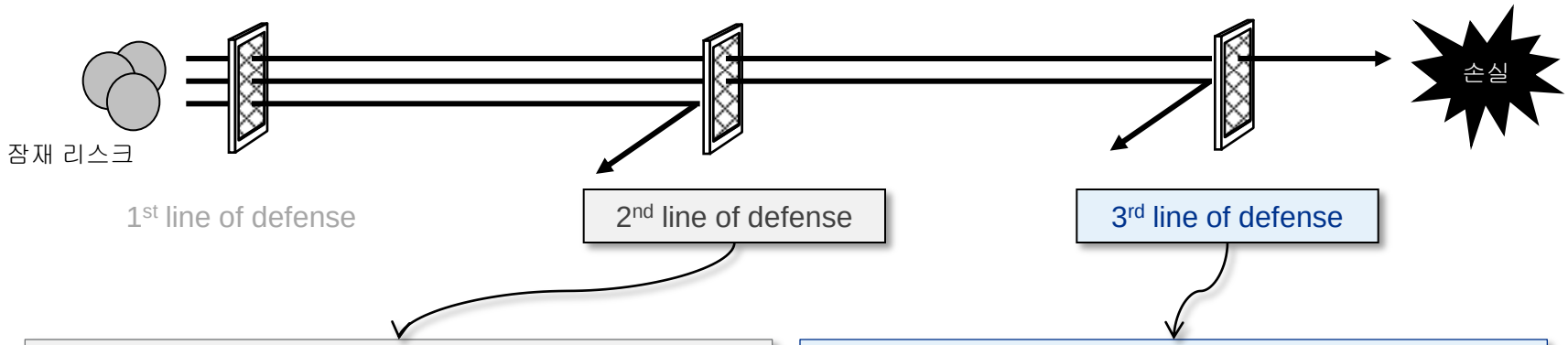
→내점하지 않은 고객의 거래지시 및 본인 확인 절차

→여신 서류가 완비되지 않은 건의 선(先) 실행 절차

→기타 암묵적 거래 관행의 양성화를 위한 보완통제 절차

2nd, 3rd Line의 변화

"리스크, 준법감시 및 감사조직의 역할에 대한 명확한 구분 및 참여 범위의 변화가 필요함"



적극적 개입

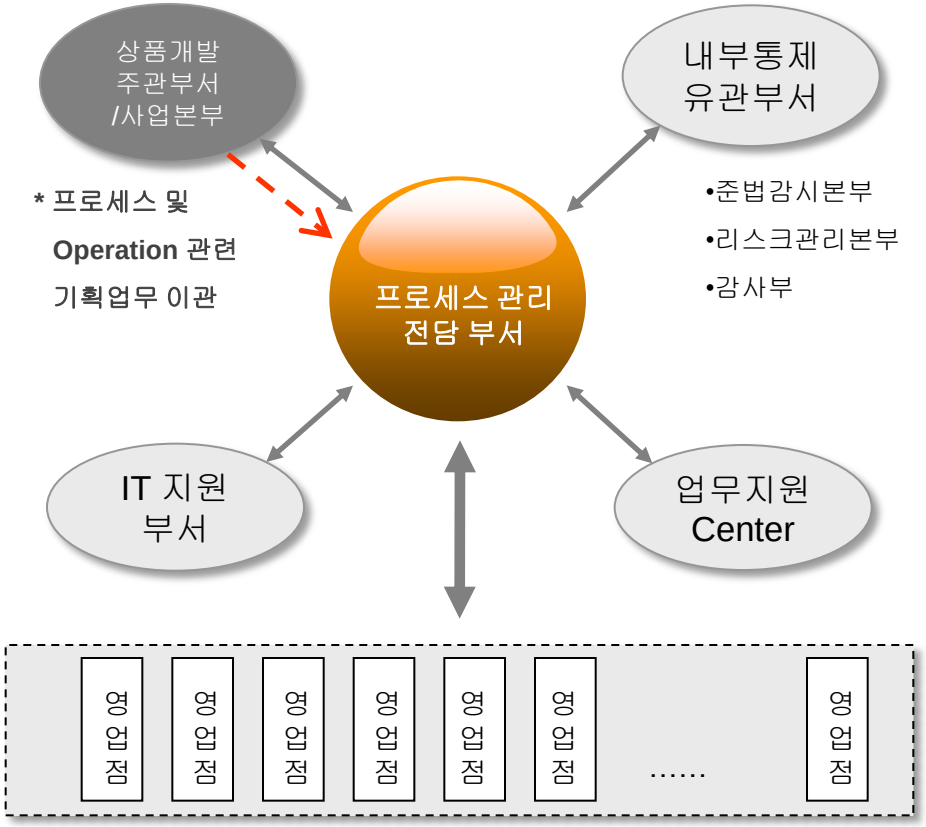
- ✓ 상시적이고도 선제적 개입
- ✓ 금융 내외부 환경을 적시에 반영하는 Check List 도입
- ✓ 프로세스 관리부서 소속의 ROM(Regional Operation Manager)을 통한 상시 프로세스 감리
- ✓ 자발적인 사고 보고체계 형성 필요

Risk based audit

- ✓ 적시성, 선택과 집중
- ✓ 다양한 경로를 통한 데이터의 수집
- ✓ 취약 영역에 선택과 집중하여 심도 있는 검사
- ✓ 리스크, 준법감시와 정보교류체계 필요(정기적 내부통제 위원회 개최 등)
- ✓ 독립성이 보장된 전담 자점 검사자 도입

프로세스 Ownership의 명확화

"영업점 Process 전담 조직 (BOSU : Branch Operation Supporting Unit)을 도입함으로써 상품개발, 내부통제, IT등 관련 유관부서와 영업점 사이에서 영업점 Operation관련 사항을 총괄 관리 및 지원하는 방안 검토"



BOSU의 주요 역할

✓ 프로세스와 Operation 관련 기획 및 지원

- 영업점의 업무 프로세스를 Flow Chart 형식으로 통합 관리
- 지속적인 프로세스 개선 업무
- 영업점 직원들의 업무처리 상 애로사항 해결

✓ 주요 부서간 Op관련 Conflict 조율

- 업무의 효율성과 내부통제 요소 간 균형 유지
- 사업본부, 내부통제 부서, 영업점 간의 갈등 조율 (Control Tower 역할)

✓ 직원들에 대한 Operation관련 교육

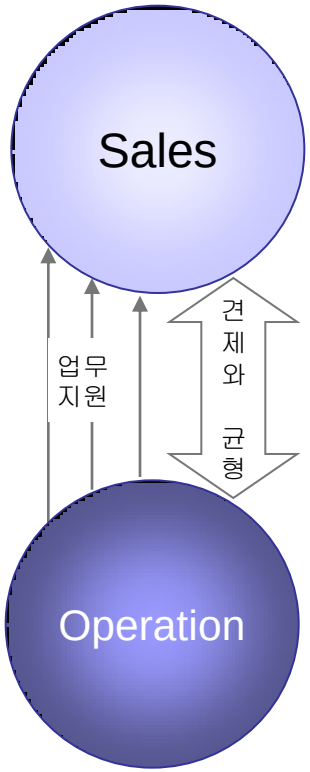
- 프로세스 개선 및 변경 시 영업점의 Op담당자들을 대상으로 한 교육 실시
- 내부통제 및 효율성 point에 대한 직원 인식 제고

✓ Operation 관련 성과평가 개선/지원

- 영업점 내부통제 수행 및 Op업무 관련 성과평가 개선 및 지원

수익창출 기능과 Check & balance 기능의 분리 운영 필요

"글로벌 선도 금융기관들의 경우, Sales Function의 역량 극대화와 Operation Function의 효율성 및 내부통제 효과성 증진을 위해 두 Function을 명확히 분리하여 운영함"



(Mission)

Sales professionalism

- 수익성 극대화
- 고객기반 확대
- 고객만족

(Target & Goal)

- High quality Sales 요원의 확보 및 양성
- 구조화된 상품 지식 보유
- 고객 관리 및 마케팅 활동에 초점을 맞춘 영업 활동 수행

(필요조건)

- Sales를 위한 핵심업무 이외의 routine 업무 제거
- Sales oriented 된 조직구조 및 incentive 시스템

(Mission)

Sales에 대한 효과적 지원 구도 확립

- Sales Supporting
- 비용 감축
- Check & Balance
- 고객만족

(Target & Goal)

- Sales function이 핵심업무에만 몰두할 수 있도록 Operation 업무를 분리하여 지원 처리 (생산성 극대화 추구)
- Sales function의 편법, 부당한 업무처리를 Operation function이 사전에 견제할 수 있도록 조직, 프로세스, 시스템에 의한 check & balance 기능 구축

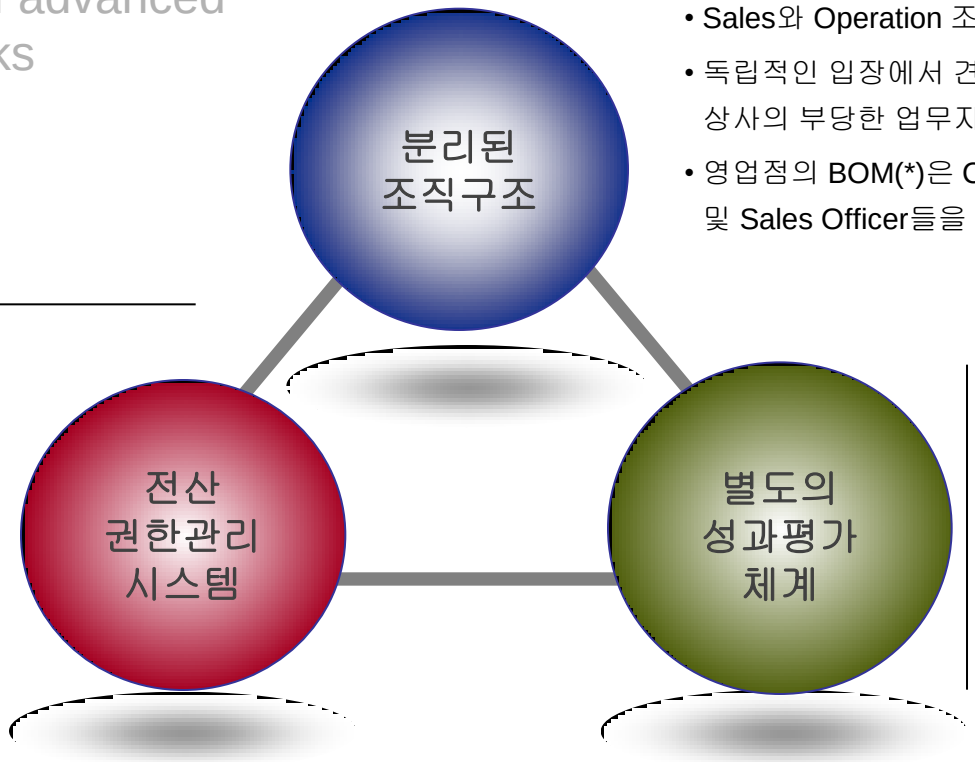
(필요조건)

- Sales vs. Operation 업무 분리
- 본부와 영업점(front)에 각각 Operation position, R&R 정립
- Operation 업무 수행을 위한 프로세스 재정립
- Operation function의 mission에 부합되는 Incentive 및 성과평가 체계 구축

내부통제 인프라의 핵심 요소

"선도 금융기관들은 Segregation of duties가 형식적으로 적용되지 않도록 하기 위하여 전산에 의한 권한 통제와 Sales 및 Op function 간 분리된 조직구조 그리고 별도의 성과평가 체계를 적용하는 것이 특징임"

Key infrastructure of advanced global banks



- Sales와 Operation 조직 및 보고 라인의 구분
- 독립적인 입장에서 견제와 균형 체계 유지하며, 상사의 부당한 업무지시 거부
- 영업점의 BOM(*)은 COO에게 보고하고, 지점장 및 Sales Officer들을 견제함(check & balance)

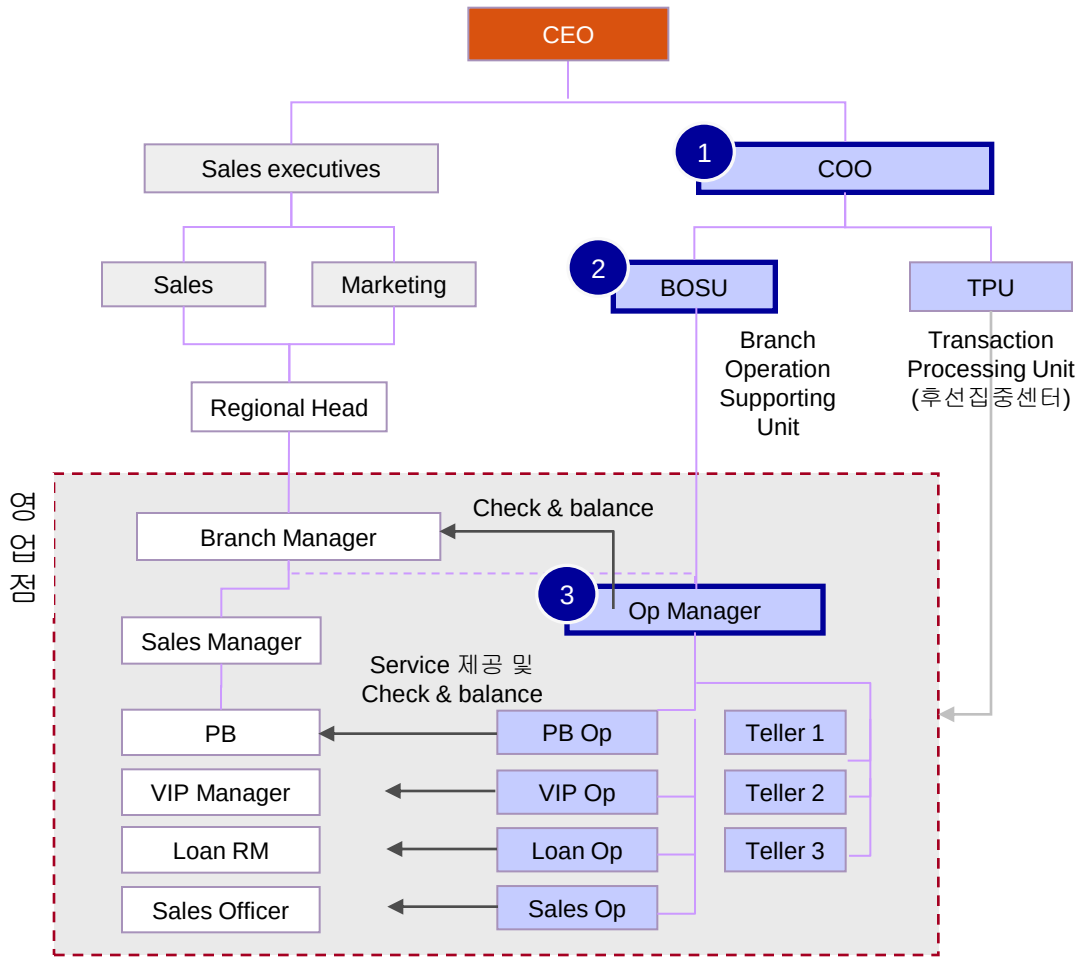
- 영업점에서 Sales업무와 Operation 업무를 분리하여 수행할 수 있도록 전산에 의한 권한 통제 실행
- 유사시에 무시될 수 있는 업무 지침, 규정에 대한 사전 차단 기능
- 궁극적으로 업무 규정, 절차 및 의도된 통제 요건이 준수 되도록 시스템 운영

- 수행한 업무에 대한 책임소재를 명확히 함
- Sales와 Op의 해당 영역을 책임 있게 수행할 수 있도록 독려
- Sales를 위해 내부통제 skip을 묵인하거나 그 반대의 업무 해태 방지
- Op part의 고객서비스 및 효율성 극대화 병행

(*) BOM (Branch Operation Manager) : 영업점의 Operation과 내부통제 관련 업무를 총괄하는 책임자로서 부지점장 급임

분리된 조직 구조

"Operation 기능의 내부통제 mission을 효과적으로 달성할 수 있도록 별도의 보고체계를 구성함"



1. COO는 Operation function 전체가 Sales 부문을 지원하면서도 check & balance 기능을 유지할 수 있도록 소속 직원들에게 mission을 부여하고 구심점 역할 수행

2. BOSU는 Operation 기획업무를 통해 전체 영업점의 내부통제 R&R이 작동될 수 있도록 lead하고 관리함

3. 영업점의 Operation 직원들은 BOSU에 보고하므로 지점장 및 Sales 직원들로부터 독립성이 확보됨

   영업점의 Operation Mgr는 부지점장 급으로 지점장 이하 Sales 조직을 지원하면서 동시에 견제하는 역할을 수행함

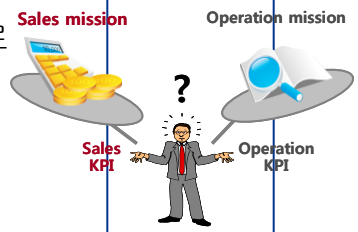
   Op 담당직원은 Sales부문 직원과는 직무군이 상이하며, 채용 시부터 별도의 Career Path를 따름

성과 평가 제도 ; 국내 금융기관 vs. Global 금융기관

"국내 Local 금융기관들과 글로벌 선도 금융기관들의 성과평가 제도 및 관습의 차이가 존재함"

국내 Local 금융기관

- 영업점 직원들의 mission은 집단적이고, 공통적으로 부여되고 있음
- 고객을 위해 한 사람이 모든 업무(Sales + Operation)를 다 처리해 주는 것을 One-stop banking으로 이해
- Sales 실적과 내부통제 loss 사이에서 경계가 모호한 경우 빈번 → 어느 한 쪽은 다른 쪽의 결함(또는 미흡)을 쉽게 정당화
- Sales 직원이 실적 극대화에 역량을 집중하기 보다는 연공서열에 의한 성과평가 비중 큼
- 내부통제 및 효율성에 관한 성과평가 지표 거의 없고 비중 낮음



Global 금융기관

- 직원들의 mission은 기능별로 다르고, 개별적으로 부여되어 있음 → 개인의 목표와 조직의 목표를 밀접하게 연계
- 한 명의 Sales 직원이 모든 종류의 상품(수신, 여신, 외환, 파생, 구조화된 상품)을 고객의 입장에서 재단하여(tailored) 제공하는 것을 One-stop banking으로 이해
- Sales 직원의 내부통제 skip 유인은 Operation 직원에 의해 차단됨 (check & balance)
- Sales와 Operation 직원들은 개별적인 job description에 의해 요구되는 역량의 성과지표에 의해 철저히 평가됨

별도의 성과평가 체계

"Sales와 Operation의 미션에 부합하는 성과평가 및 보상체계를 운영함으로써, 조직 및 개인이 각각의 역할에 충실하게 하고 Check & balance 효과와 performance를 동시에 극대화 함"

	Sales 직원	Operation 직원
성과 평가 방안	▪ 대부분 Sales 실적에 의해 평가 ▪ 객관적인 Revenue 수치에 의한 평가	▪ Operation 관련 지표에 의해 평가 - 내부통제 준수 여부, 생산성, 업무처리정확성, 업무협력도, 고객서비스 (Mystery shopper) 등으로 구성 ▪ 해당 지점의 Sales 실적 일부 공유 (10%~30%) ▪ 결과보다 과정을 중시하므로 상대적으로 정성적 평가 비중이 높음
평가자	▪ Sales 상위권자에 의한 평가 (지점의 경우, 지점장에 의한 평가)	▪ Op 상위권자(또는 BOSU)에 의한 평가와 지점장에 의한 평가(10%~30%)가 합산됨
보상	▪ 기본급 대비하여 성과급 비율이 높음 ▪ 개인별 실적에 따라 보상이 큰 폭으로 차별화됨	▪ Sales 직원에 비해 급여 수준이 낮음 ▪ 상대적으로 기본급의 비율이 높음 ▪ 개인별 성과급 차이가 크지 않음
기타	▪ 이직율이 높은 경우가 많음 ▪ 실적에 따른 채용 및 해고 빈번함	▪ Sales 직원에 비해 이직율 낮음

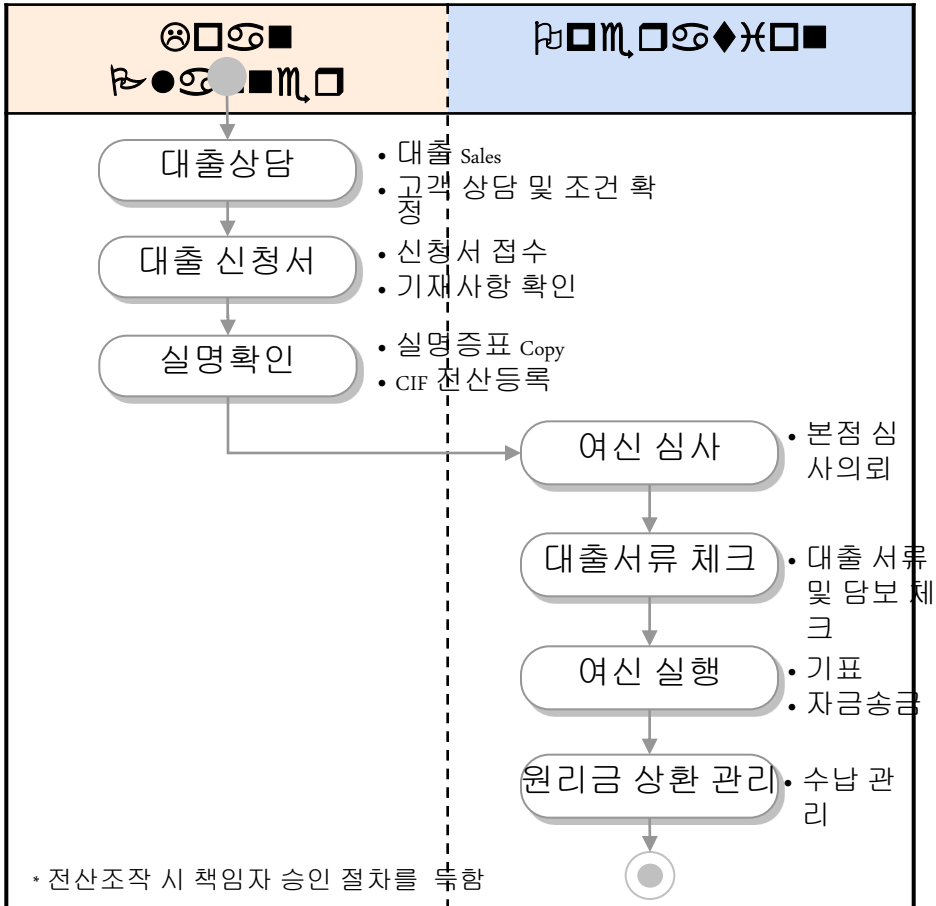
"중요증서 및 거래 실행에 필요한 전산 권한을 모두 제거한 상태에서 마케팅 및 고객관리에 역량을 집중함"

"Sales 실적에 종속되지 않으므로 고객에게 과도한 편의 제공이나 편법 거래 처리 유인 없음"

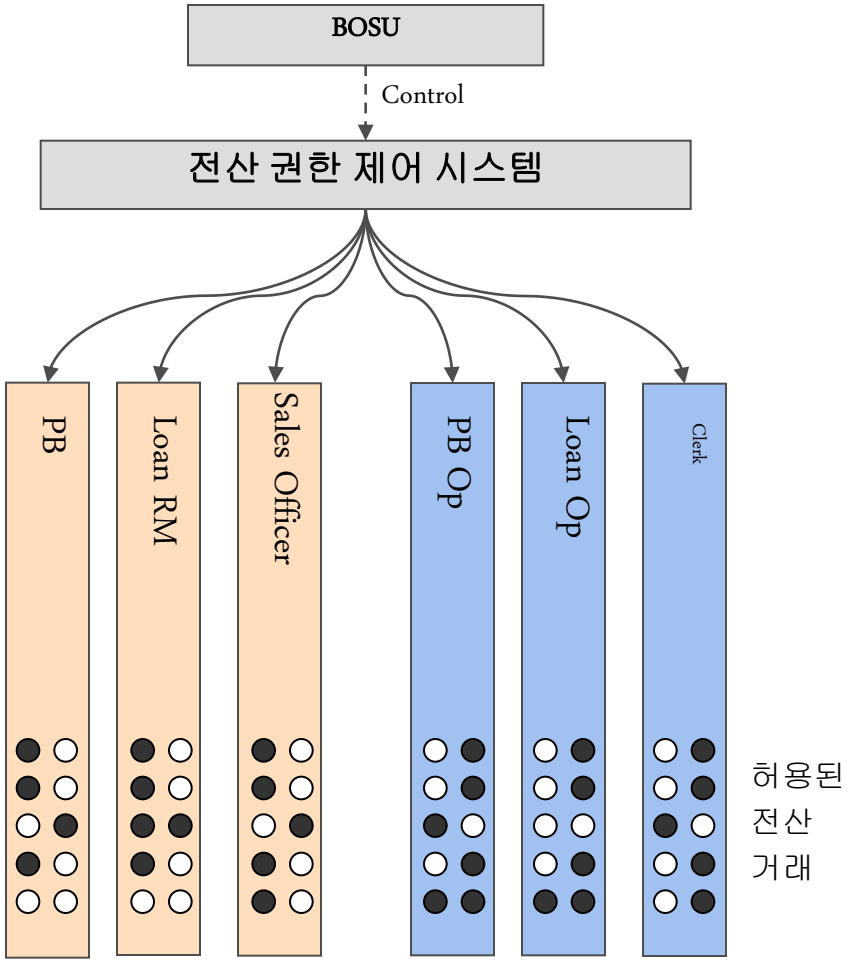
전산 권한 관리 시스템

❑ RM과 Operation에게 각각 허용되는 전산 권한이 차별화 되고 제어 될 수 있도록 운영

대출 신규 ☎☹□♋■ ♐□♓♑♓■♋♦♓□■♐

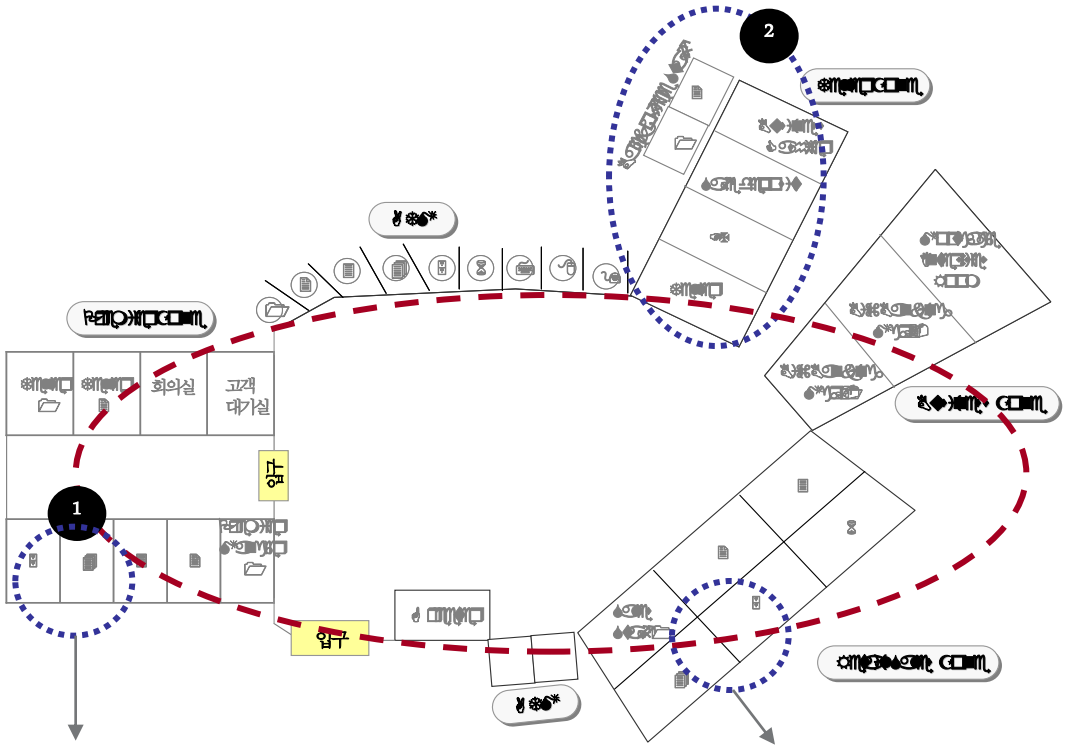


* 전산조작 시 책임자 승인 절차를 수행



Global Case : 유럽 선도은행의 Branch layout 사례

"글로벌 선도 금융기관들의 영업점은 **Sales**와 **Operation Function**이 명확히 구분됨으로써 각 기능이 미션을 달성하기에 최적화된 구조로 구성됨"



1 Sales

- 고객이 편안한 환경에서 여유있게 상담받을 수 있도록 Private하고 Luxury한 분위기 연출 (Teller Zone과는 완전 분리)
- Sales 담당 직원 입장에서는 고객상담 외의 잡무를 모두 제거해 줌으로써 고객 및 marketing에만 집중할 수 있음
- 상대적으로 고액 연봉인 Sales 전담 직원은 고객이 필요한 모든 상품에 대한 상담 가능 (수신, 여신, 외환, 펀드, 방카 등)

2 Operation

- Routine한 업무 위주로 처리하며 신속, 정확, 친절, 생산성, 내부통제에 초점을 맞춤
- Sales Zone에 비해 고객당 처리시간이 짧으므로 단순입출금 고객 등의 대기시간 감축 가능
- Sales Zone의 직원들에 비해 낮은 인건비의 직원으로 운영하면서 Cost saving 추구
- Sales 직원들을 업무적으로 지원하면서도 독립적으로 거래를 처리하므로 check & balance 효과 극대화

융통성 있는 직무 분리의 운영 형태 (Flexible Segregation of Duties)

"직무분리의 표준안을 기준으로 경영 목표와 시장 상황에 따라 매년 그 적용 수준을 융통성 있게 조정할 수 있음 "

RM (AM) / Sales Manager

투자대상/영업기회 발굴
(Deal sourcing)

- 고객 섭외 / 고객 관리
- 상담 / 신청 서류 접수

Check & balance

규정을 어느 정도
융통성 있게
적용할 것인가?

20%
40%
70%
100%

(분리 적용 수준)

Operation Manager

Check & balance / Sales 지원

- 여신 서류 check / 실행
- 중요증서 발행 / 입출금

영업환경 및 목표

- 시장상황(Mkt Status) → Bull(호황) or Bear(불황) ?
- 경쟁 상황 → Red(경쟁) or Blue (비경쟁) ocean?
- 대주주의 Risk tolerance (위험 하용 수준) ?
- 올해 영업 목표의 challengeable한 정도 ?
  Target → 5%성장 ? 20%성장 ?

전행적 또는 상품 단위 별로 판단 가능

[판단 주체]
-이사회
-경영협의회
-내부통제협의회
-여신협의회
-상품개발협의회

융통성 요인(Flexibility factor)

- 채권 서류 10가지 중 여신 실행 전에 반드시 완비되어야 할 항목을 어디까지로 정할 것인가?
- 중요한 채권 서류 미비 시 Op책임자는 어떤 경우까지 편의(先 실행)를 봐 줄 것인가?
- 서류 미비 된 채 선 실행된 건에 대해 Op 책임자가 어떻게 사후 follow-up할 것인가?
- 수신 상품 관련 편의취급 업무를 Op 책임자가 어디까지 허용할 것인가?

결론

1 개별 금융기관의 전략적 선택과 노력 필요

- 금융기관의 내부통제는 사업 전략(특히 영업, 성장)과 밀접히 연결되어 있으므로 **holistic** 접근 필요
- 현실적으로 지킬 수 없는 내부통제 규정들을 과감히 제거하고 운영 **Infra** 측면에서의 근본적 개선
- 사람(도덕심 호소) 지향적인 내부통제 운영 방식에서 시스템(인프라) 중심의 내부통제 지향
- 최고 경영진의 관심과 지원(**sponsorship**)이 절대적으로 필요

2 전체 금융기관의 공동 대응을 위한 금융감독 당국의 지원 필요

- 개별 금융기관의 산발적 대응이 아니라 전체 금융기관의 공동 대응 필요
  - 편법, 부당한 서비스에 익숙해 진 對 고객 변화관리 필요
- 전체 금융기관들의 효과적 대응에 필요한 지도, 감독(**road map, guideline**) 필요
  - ➢ 예시 : 내부통제 수준에 대한 등급 공시, 영업점 당 최소 인원 규모에 대한 제한 등

Q&A

감사합니다.

Contact point :
삼정 KPMG 상무이사 박용수
02-2112-0421 / 010-2290-4874
yongsoopark@kr.kpmg.com