

한국투자금융지주 김남구 부회장의 시너지경영*

이 상 철**

김 주 원***

한국의 금융투자기업이 변화된 환경에 적합한 사업구조를 갖추고 고객의 수요에 적합한 상품과 서비스를 제공함으로써 신뢰를 회복할 수 있는 경쟁력을 갖추는데 필요한 요건을 모색하기 위해, 본 연구에서는 한국금융투자업계의 변화를 선도하며 뛰어난 경영성과를 창출하고 있는 한국투자금융지주 김남구 부회장의 시너지경영 사례를 분석하였다. 사례를 분석하기 위해 김남구 부회장 시너지경영의 기초를 전문성과 정도경영에서 파악하고, 이러한 기초 위에 구축한 장기주의경영이라는 토대와 시너지경영의 구체적인 사례에 초점을 맞추었다.

한국투자금융지주 김남구 부회장의 시너지경영은 전문성과 정도경영에 기초를 두고 있다. 김남구 부회장은 철저한 현장경험, 학업을 통한 자기계발, 전문가들의 전문성을 활용하기 위한 노력 그리고 방대한 양의 독서와 메모하는 생활습관 등을 통해 업에 대한 전문성을 쌓아왔다. 김남구 부회장은 등기입원으로 직접 경영에 참여하여 책임경영을 실천하고 있으며, 전문경영인과의 신의, 권한위임 그리고 공정한 성과평가와 보상을 바탕으로 오너-전문경영인 파트너십을 구축하였다. 그리고 전문경영인이 주인의식을 갖고 기업가정신을 발휘할 수 있도록 지원 및 협력함으로써, 전문경영인의 전문성이 장·단기 성과에 직결될 수 있도록 촉진하였다. 또한 솔선수범하는 도덕적 리더십을 발휘하여 정도경영을 한국투자금융지주의 사풍으로 정착시켰다.

한국투자금융지주 김남구 부회장은 전문성과 정도경영이라는 기초위에 장기주의경영이라는 토대를 구축하였다. 김남구 부회장은 열정과 도전정신을 바탕으로 자신만의 스토리를 만들어갈 수 있는 인재를 선발하여 자신과 함께 꿈을 펼칠 파트너로 인정함으로써, 믿고 맡기는 신뢰에 기반한 조직문화를 정착시켰다. 김남구 부회장은 이러한 조직문화를 바탕으로 창출된 조직역량을 통해 고객수익률을 최우선으로 삼는 방향으로 리테일 패러다임을 변화시켰다. 또한 김남구 부회장은 장기적인 관점에서 수익성을 높일 수 있는 가치동인을 발굴하여 지속적으로 투자함으로써, 고객의 만족과 신뢰를 회복하고 주주가치를 극대화시키는 장기주의경영을 실천하고 있다.

김남구 부회장은 전문성과 정도경영의 기초위에 장기주의경영이라는 토대를 쌓고 시너지경영을 실행하고 있다. 김남구 부회장은 성공적인 인수합병을 통해 규모의 경제를 확보하고 각 계열사들의 경쟁력을 업계 최고 수준으로 끌어올림으로써, 기존 사업영역의 강점을 바탕으로 새로운 사업영역을 개척하는 전략적 시너지를 추구하고 있다. 또한 김남구 부회장은 지주회사를 중심으로 한 투명한 지배구조를 통해 다양한 사업간 시너지역량을 극대화하고 있다.

주제어: 시너지경영, 전문성, 정도경영, 장기주의경영

논문접수일: 2018. 03. 07. 1차 수정본 접수일: 2018. 08. 06. 게재확정일: 2018. 08. 06.

* 자료수집과 논문작성에 많은 도움을 주신 한국투자금융지주 이강행 부사장께 감사드립니다.

** 동국대학교 경영대학 교수(sclee68@donguk.edu), 제1저자

*** 동국대학교 대학원 박사과정(kjw@truefriend.com), 교신저자

1. 서론

한국 금융산업은 인구고령화와 저성장·저금리라는 두 개의 메가트렌드(Mega Trend)에 직면해 있다. 한국은 지난 2000년 고령화사회에 진입한 이후, 2017년 8월 말 기준으로 이미 고령사회에 진입했으며, 2026년에는 초고령사회로 진입할 전망이다.¹⁾ 한편, 2000년부터 2007년 사이 연평균 5.2%의 성장률을 기록했던 한국의 국내총생산(GDP)은 2008년부터 2012년 사이에 연평균 2.9%로 하락했고, 2020년까지 연평균 3.0%대의 성장률이 예상되어 한국경제가 저성장 국면에 접어들 것으로 판단된다(박용린 등 2013). 또한 한국은행 기준금리는 2000년 10월 5.25%, 2003년 5월 4%, 2005년 10월 3.5%로 점차 낮아지다가, 글로벌 금융위기 기간인 2008년 8월 5.25%로 최고점을 찍은 후 지속적으로 하락하여 2016년 6월에는 1.25%로 최저점을 기록했다. 이처럼 한국경제를 둘러싼 구조적인 환경 변화는 저성장을 탈피하기 위해 성장산업에 자금을 공급하고 저금리와 고령화시대의 자금수요에 적합한 상품과 서비스를 적시에 제공할 수 있는 새로운 역할 변화를 금융투자업계에 요구하고 있다.

그러나 한국의 금융투자업은 이러한 환경변화에 적절하게 대응하지 못하고 있다는 지적이 많다. 한국의 금융투자업은 은행업과 보험업의 평균에도 미치지 못

하는 규모를 갖추고 있다. 그리고 다른 금융산업과 차별화된 경쟁우위를 갖추지 못해, 환경변화로 요구되는 새로운 수요를 충족시킬 수 있는 준비도 부족한 실정이다. 한편 금융투자기업은 과당경쟁으로 수수료율이 낮아지면서 수익성이 저하되었고, 단기적이윤을 추구하여 고객의 신뢰를 상실하는 어려움에 직면하고 있다.²⁾ 뿐만 아니라 경쟁력을 상실한 금융투자기업에 대한 구조조정도 적시에 이루어지지 않은 실정이다(손상호와 김영도 2014).³⁾

한국의 금융투자기업이 당면한 문제점을 해결하기 위해서는 기존 사업구조에서 탈피하여 환경변화에 적합한 새로운 사업구조를 갖추고 고객의 수요에 적합한 상품과 서비스를 제공함으로써, 고객의 신뢰를 회복할 수 있는 역량을 갖추는 일이 시급하다. 따라서 한국의 금융투자기업이 적합성을 회복하고 경쟁우위를 획득할 수 있는 방안을 모색하는 연구가 필요하다. 그러나 대부분의 선행연구는 주로 규범적이고 기술적인 연구에만 머무르고 있어, 한국의 금융투자기업이 당면한 과제를 실질적으로 해결하는데 큰 도움을 주지 못하는 한계가 있다. 따라서 한국의 금융투자업계에서 변화를 선도하며 뛰어난 경영성과를 창출하고 있는 모범 사례(Best Practice)를 분석함으로써, 이러한 연구의 필요성을 충족시킬 수 있다.

본 연구에서는 한국투자금융지주 김남구 부회장의 시너지경영 사례를 분석한다. 한국투자금융지주는 대형은행 중심인 다른 국내 금융지주회사와 달리, 국

1) UN은 총인구 중에 65세 이상의 인구가 차지하는 비율이 7% 이상일 때 고령화사회(aging society)로 보고 있다. 고령사회(Aged Society)는 총인구 중 65세 이상 인구가 차지하는 비율이 14% 이상일 때를 말하며, 초고령사회 또는 후기고령사회(Post-aged Society)는 총인구 중 65세 이상 인구가 차지하는 비율이 20% 이상일 때를 말한다.

2) 글로벌 금융위기 이후 주식시장 침체로 인한 거래규모 축소로, 주식중개영업에 의한 위탁수수료 수익에 편중된 수익구조를 가진 국내 증권사들이 생존을 위해 과도한 경쟁에 몰입하게 된다. 과당매매로 단기수익을 높이는 행위, 영업직원이 자신의 돈으로 주식을 사고파는 자기매매로 실적을 올려 목표치를 채우고 성과를 높이는 행위, 그리고 특정 시점에 인기 있는 상품 1~2개만을 추천하는 행위 등 고객을 외면하고 단기적인 수익을 추구하는 영업행태가 업계에 만연하게 된다. 이러한 영업관행은 고객관리 소홀은 물론 고객신뢰를 상실하는 문제로 이어진다.

3) 글로벌 금융위기 이후 미국에서는 주식시장 침체로 증권사 수와 종업원 수가 크게 감소하였다. 증권사의 경우 2007년 5,005개이었으나, 2011년에는 4,435개로 감소하였다. 국내에서는 1997년 증권사수 36개 종업원 수 3만 4천명에서, 2013년 62개 4만 2천명으로 오히려 증가하였다. 반면 국내 은행 수는 1997년 33개에서, 2013년 17개로 감소하였다. 그 결과 2012년 국내 증권사의 판매관리비용률은 80%를 넘어서게 되었고, 증권사의 자기자본 대비 순이익률(ROE)도 2012년 3%에서 2013년 1.2%대로 하락하였다.

내 최초이자 유일의 투자은행 중심 금융지주회사이다. 김남구 부회장은 한국투자금융지주의 약 20%에 해당하는 지분을 보유하고 있는 지배주주이면서, 등기임원으로 직접 경영에 참여하고 있다. 김남구 부회장은 2003년 출범한 한국투자금융지주를 단기간에 한국의 대표 금융기업으로 성장시킨 장본인으로, 매경이코노미가 2005년부터 한국의 100대 CEO를 선정한 이후 2017년까지 13년 연속 선정되는 기록을 세웠다.⁴⁾ 또한 한국금융투자업계 경영자로는 최초로 2016년 한국경영학회가 선정하는 제 31회 경영자대상을 수상하고, 2017 매경 증권대상의 자본시장 리더상을 수상하는 등 학계와 언론에서 경영자로서의 역량을 인정받고 있다.

본 연구에서는 한국투자금융지주 김남구 부회장의 시너지경영 사례를 다음과 같은 네 가지 측면에서 분석한다. 첫째, 한국투자금융지주의 출범, 성장 및 현황을 중심으로 김남구 부회장의 도전에 대해 살펴본다. 둘째, 김남구 부회장의 시너지경영의 기초가 되는 전문성과 정도경영에 대해 살펴본다. 셋째, 김남구 부회장의 시너지경영의 토대를 장기주의경영이라는 측면에서 살펴본다. 넷째, 김남구 부회장의 계열회사 및 사업부문 간 시너지창출에 대한 구체적인 사례를 살펴본다. 한국투자금융지주 김남구 부회장의 사례를 분석하여 도출한 시사점은 한국금융투사업이 변화된 환경에 대한 적합성을 회복하고 경쟁력을 획득하는 방안을 모색하는데 현실적인 도움을 제공할 수 있다는 측면에서 의의를 찾을 수 있다. 또한 한국 기업이 경쟁력을 강화하고 기업가치를 제고하기 위해, 시너지경영을 어떻게 실행하는 것이 좋은지에 대한 시사점을 제공해줄 수 있다는 측면에서도 의의가 있다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 2장에서는 한국투자금융지주 김남구 부회장의 시너지경영 사례의 이

론적 배경이 되는 윤리경영과 정도경영, 장기주의경영 및 시너지경영에 대해 살펴본다. 이러한 이론적 배경을 바탕으로 김남구 부회장의 시너지경영을 분석하기 위한 사례연구의 틀을 제시한다. 3장에서는 한국투자금융지주의 출범, 성장 및 현황에 기초하여, 김남구 부회장의 도전에 대해 살펴본다. 4장에서는 김남구 부회장의 시너지경영의 기초를 전문성과 정도경영이라는 측면에서 살펴본다. 5장에서는 김남구 부회장의 시너지경영의 토대인 장기주의경영에 대해 살펴본다. 6장에서는 김남구 부회장의 시너지경영의 구체적인 사례를 제시한다. 7장은 결론으로 연구결과를 요약하고, 연구의 의의 및 공헌점을 기술한다.

II. 이론적 배경과 사례연구의 틀

2장에서는 김남구 부회장의 시너지경영 사례를 분석하는데 필요한 이론적 배경으로, 윤리경영과 정도경영, 장기주의경영 및 시너지경영에 대해 살펴본다. 이러한 이론적 배경을 바탕으로 김남구 부회장의 시너지경영을 분석하기 위한 사례연구의 틀을 제시한다.

2.1 이론적 배경

2.1.1 윤리경영(Ethical Management)과 정도경영

정도(正道)경영이란 옳은 길을 걷는 경영이라는 의미를 가지고 있다. 1995년 LG그룹 회장으로 취임한 구본무 전 회장이 '초우량LG'로 거듭나기 위해

4) 13년 연속 선정된 경영자는 김남구 부회장 외에 2명에 불과하다.

전체 임직원들의 행동방식으로 정도경영을 천명하면서, 국내 기업에 널리 전파된 개념이라 볼 수 있다. LG그룹의 정도경영이라는 개념은 윤리경영을 바탕으로 경쟁에서 이길 수 있는 실력을 쌓아 실질적인 성과를 창출하자는 것으로 기존의 윤리경영보다 좀 더 적극적이고 발전적인 의미를 담고 있다.⁵⁾

정도경영이라는 개념이 국내 기업에 널리 전파되어 사용되고 있으나, 학문적인 측면에서 체계적으로 정립된 이론으로 보기는 어렵다. 정도경영은 경영학에서 말하는 윤리경영(Ethical Management)을 실천하기 위한 구체적인 실행방안으로 평가할 수 있다. 윤리경영은 기업윤리라는 개념에서 출발하여 경영윤리를 거쳐 윤리경영이라는 개념으로 변화해왔다(이종영 2007). 기업윤리는 ‘기업 활동에 관계되는 행위를 개인 또는 기업차원에서 결정할 때, 옳은 일과 옳지 못한 일을 구분하는 기준’을 말한다. 기업윤리라는 개념은 기업의 사회에 대한 영향력이 커지면서 기업경영의 의사결정 과정에서 법, 제도 및 사회적 가치관을 강조하는 ‘경영윤리’라는 개념으로 진화했다. 이후 법, 제도 및 사회적 가치관은 물론이고 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임 등과 같은 ‘기업의 사회적 책임’을 기업의 의사결정에 강조하는 ‘윤리경영’이라는 개념으로 진화해왔다.

기업규모가 커지고 경영의 복잡성과 글로벌 경쟁이 심화됨에 따라, 자그마한 실수 하나가 기업의 운명을 좌우하는 시대가 되었다. 따라서 기업이 윤리적인 행동양식에 특별한 주의를 기울이지 않으면, 치열한 생존경쟁에서 도태될 위험이 커지게 되었다. 이러한 변화된 환경에 적응하고 경쟁력을 강화하기 위한 목적으로, 기업에서는 조직구성원들로 하여금 윤리경영을 실천하기 위한 역량을 강화하고 있다.

기업이 장기적인 관점에서 재무적 성과를 창출하기 위해서는 재무적 성과를 유발하는 원인이 되는 고객을 만족시키고, 고객가치 창출을 위한 경쟁우위를 획득할 수 있도록 내부프로세스를 강화할 필요가 있다. 이러한 과정 속에서 직원, 협력업체, 주주 및 사회에 대해 사회적 책임을 다하는 윤리경영을 실천할 필요가 있다.

실제 윤리적 의사결정으로 유발되는 조직구성원들의 사기 진작과 생산성 향상이 사회적 책임을 이행하는데 소요되는 비용을 초과하기 때문에, 윤리적 의사결정이 기업의 재무성과에 유의적인 양의 영향을 미친다는 연구결과가 보고되었다(Cummings 2000; Waddock and Graves 1997; Westphal 1999). 또한 사회적·윤리적 책임을 잘 이행하는 기업이 더 나은 경제적 성과를 얻는다는 연구결과도 제시되고 있다(Hammond and Slocum 1966; Waddock and Smith 2000).

2.1.2 장기주의경영(Long-term Management)

단기주의(Short-termism) 하에서는 기업을 둘러싼 이해관계자들의 상충된 이해관계를 조정하기 어렵고, 자원배분을 둘러싼 준최적화(Sub-optimization) 문제가 발생할 수 있다. 그러므로 기업의 미래 성장을 좌우할 수 있는 장기 대형 투자사업들이 적시에 실행되지 못함으로 인해, 기업의 생산성과 경쟁력이 저하될 수 있다. 미국의 회계스캔달이나 글로벌 금융위기의 주된 원인으로 단기주의가 지적되는 것도 이러한 이유이다(안병훈 2011). Barton(2011)은 단기적 기업경영 및 투자방식이 금융 및 경제위기의 원인이었음에도 불구하고, 이러한 단기주의가

5) LG의 정도경영은 ‘공정’, ‘정직’, ‘성실’이라는 세 가지 가치로 대표된다. 고객에게 정직하고 더 나은 가치제공을 위해 꾸준한 혁신으로 실력을 배양해 고객을 위한 가치를 창조하며, 공정한 기회를 제공하고 능력과 업적에 따라 공정하게 대우하는 인간존중을 실현하는 것이 LG 정도경영의 핵심내용이다. 깨끗하고 투명한 방식으로 정정당당하게 경쟁함으로써 고객의 진정한 감동을 얻어내고 직원, 협력업체, 주주, 사회에 대해서 책임을 다하는 정직한 기업이 되는 것을 의미한다.

극복되지 않고 있다고 주장한다. Barton(2011)은 분기성과에 집착하는 '분기자본주의(Quarterly Capitalism)'에서 '장기자본주의(Long-term Capitalism)'로 이동하기 위해서는 무엇보다 단기성과에 대한 집착에서 벗어나 장기성과에 집중할 수 있도록 동기유발 방식과 조직구조를 재편해야 한다고 주장한다.

Barton et al.(2017)은 2001년부터 2014년까지 미국 기업 전체 시가총액의 60~65%를 차지하는 615개 비금융기업을 대상으로 기업규모와 산업을 조정하여, 표본의 약 27%에 달하는 167개 장기주의 지향기업을 구분하였다. 장기주의 지향기업은 단기주의 지향기업보다 수익(Revenue), 이익(Earnings), 경제적 이익(Economic Profit) 및 시가총액(Market Capitalization) 등과 같은 재무성과가 단기주의 지향기업보다 훨씬 높은 것으로 나타났다. 또한 장기주의 지향기업은 주주들에게 평균이상의 수익을 돌려주고 더 많은 일자리를 창출한 것으로 나타났다. 이러한 결과에 기초하여 Barton et al.(2017)은 장기주의 지향기업이 단기주의 지향기업보다 강한 기초체력(Fundamental)과 성과(Performance)를 나타낸다고 주장한다. Nurassyl and Park(2015)은 2005년부터 2014년까지 한국거래소에 상장된 1,434개 기업을 대상으로 총자산 대비 자본지출, 연구개발비 비중, 종업원 수 변화 그리고 오너-경영자 더미변수 등으로 장기주의 지향기업을 구분한 후, 장기주의 지향기업이 기업의 재무성과(산업군을 조정한 3년 평균 총자산수익률)와 이익조정(수정 Jones 모형으로 계산한 재량적 발생액)에 미치는 영향을 분석하였다. 연구결과, 장기주의 지향기업(즉, 자본지출과 연구개발비 비중이 높을수록, 종업원 수가 늘어날수록, 오너-경영자인 경우)이 단기주의 지향기업보다 3년 평균 재무성과가 더 높게 나타났다. 또한 장기주의 지향기업들은 재량적 발생액을 이용한 이익조정을 적게 하는 것으로 나타났다. Nurassyl and Park(2015)은 이러한

결과를 장기주의 지향기업이 단기주의 지향기업에 비해 중·장기 재무성과가 높고 이익의 질도 높다는 것으로 해석하였다.

2.1.3 시너지경영(Synergy Management)

시너지(Synergy)는 '함께 일한다'는 뜻의 시너지고스(Synergos)라는 그리스어에서 유래되었다(Goold and Campbell 1998). Ansoff(1965)는 기존 사업 영역을 넘어 새로운 사업을 고민하는 기업의 첫째 의사결정 이슈로 시너지를 설명하면서, 기업 간 인수합병(M&A)에 시너지를 적용하였다. 그러나 Ansoff(1965) 이후 많은 경영학 문헌에서 시너지라는 용어를 사용하고 있지만, 용어에 대한 통일된 정의가 존재하지는 않는다(Chatterjee 1986; Copeland and Weston 1988; Davis and Thomas 1993; Goold and Campbell 1998; Larrson and Finkelstein 1999; Seth 1990; Sirower 1997). 일반적으로 시너지란 독립된 두 단위가 협력을 통하여 단순한 합 이상의 효과를 내는 것을 말한다. 따라서 시너지는 단순한 외연의 확장에 그치는 것이 아니라, 계열사들의 다양한 장점과 역량을 결합하여 전체 규모의 합을 초과하는 가치를 창출할 수 있어야 한다.

시너지경영의 장점은 여러 계열사가 공동으로 새로운 사업기회를 창출하거나, 계열사별 고객을 대상으로 교차마케팅을 할 수 있다는 점이다. 또한 공동 구매를 통해 원가를 절감하거나, 수직적 계열화를 통해 매출을 높일 수도 있다. 그러나 반강제적으로 강한 계열사와 약한 계열사 사이의 협력을 도모하는 경우, 강한 계열사만 피해를 보고 약한 계열사는 의존적이 되면서 오히려 역효과를 유발할 수 있다는 점은 시너지경영의 단점이 될 수 있다. 그러므로 시너지경영을 통해 경쟁우위를 획득하기 위해서는, 먼저 각 계열사의 경쟁력 및 경쟁적 지위를 업계 최고

수준으로 끌어올리는 것이 선행되어야 한다. 그리고 강한 계열사들이 자발적으로 시너지를 창출할 수 있는 기회를 발견하고 협력할 때, 고객이 원하는 제품 및 서비스가 창출되고 비용이 절감되어 시너지가 발현될 수 있다(송재용 2013).

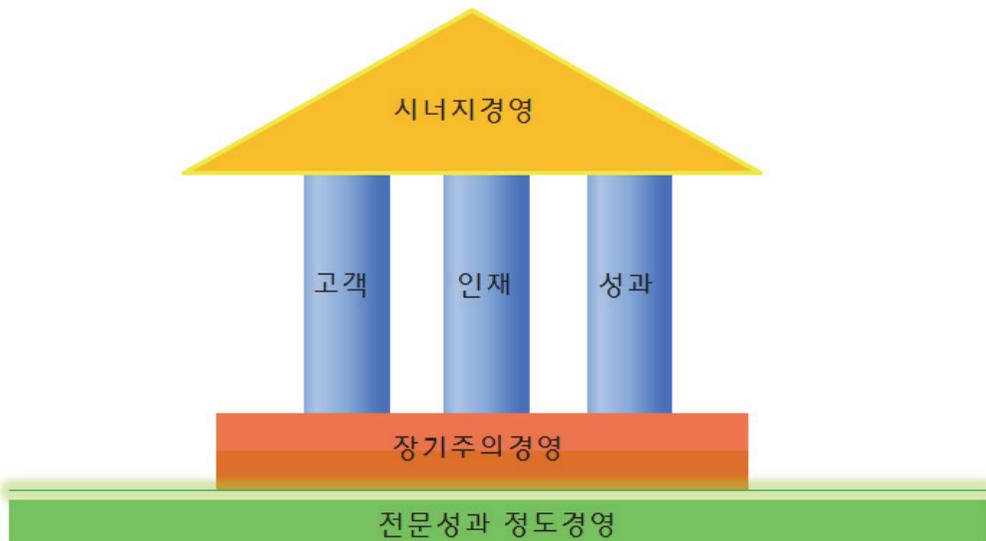
한편 시너지를 관리적 시너지와 전략적 시너지라는 개념으로 구분할 수 있다(박남규 2014). 관리적 시너지는 기존 인력을 활용하거나 기존 시설을 공동으로 사용하는 것과 같이 간단한 노력으로 일시적으로 쉽게 원가를 절감하거나 자체 수요를 통해서 초기 매출을 확보하는 시너지를 말한다. 그러나 전략적 시너지는 장기적 관점에서 해당 사업의 투자수익률을 근본적으로 개선할 수 있는 본원적 효과를 낼 수 있는 시너지를 말한다. 따라서 기업이 시너지경영을 통해 경쟁우위를 획득하기 위해서는 관리적 시너지가 아닌 전략적 시너지를 창출할 수 있어야 한다.

시너지경영의 유형을 3가지로 분류할 수 있다. 첫째, 단위당 부가가치 기여도를 높이기 위해, 규모의 경제를 추구하는 시너지이다. 규모의 경제를 추구하는 시너지는 자본력이 투자 건의 협상능력과 직결되

는 금융업에서 효과가 클 수 있다. 둘째, 기존 사업 영역의 강점을 바탕으로 새로운 사업영역을 개척하는 시너지이다. 다른 사업영역에 비해 높은 고객 충성도와 정보화 혜택을 기반으로 개별 고객 단위 정보를 상세하게 확보하고 있는 무선통신 사업이나 유통업 강자들이 금융업으로 진출하는 것과 같은 시너지이다. 이러한 시너지는 고객이라는 자산을 배경으로 새로운 사업영역을 확장하여 전략적 시너지를 극대화하려는 목적이다. 셋째, 통합과 조정을 통해 체계적인 경영관리를 시도하는 시너지이다. 금융업 중심의 지주회사 설립노력은 시너지 제고를 위한 또 다른 모습의 일환으로 볼 수 있다. 지주회사 체제로 전환하여 통합과 조정의 유연성을 확보함으로써 다양한 사업간 시너지 역량을 높일 수 있다.

2.2 사례연구의 틀

한국투자금융지주 김남구 부회장의 시너지경영 사례를 분석하기 위한 틀을 <그림 1>에 제시하였다. <그림 1>에서 살펴보는 바와 같이 김남구 부회장의



<그림 1> 김남구 부회장의 시너지경영 사례를 분석하기 위한 연구의 틀

시너지경영은 전문성에 바탕을 두고 있다. 오너인 김남구 부회장이 자신이 몸담고 있는 금융투자업에 대한 이해와 전문성을 견지하고 있기 때문에, 장기적인 관점에서 위험을 감수하는 도전적인 투자를 지속할 수 있었다. 또한 전문경영자로 하여금 기업가 정신과 주인의식을 갖출 수 있도록 지원하고 협력함으로써, 오너-전문경영인 파트너십을 통해 전문성을 극대화시키고 있다.

김남구 부회장의 시너지경영의 또 다른 원천은 정도경영이다. 김남구 부회장은 단기적 성과에 매몰되어, 과욕, 편법이나 탈법을 저지르지 않았다. 도덕적 리더십과 투명한 기업경영을 바탕으로 장기적인 관점에서 조직구성원을 포함한 모든 이해관계자들의 협력과 신뢰를 이끌어내고 있다. 김남구 부회장은 정도경영 실천으로 구축한 협력과 신뢰를 바탕으로 이해관계자 모두에게 이익을 제공해주는 바람직한 지배구조를 형성해가고 있다(Shleifer and Vishny 1997).

전문성과 정도경영이라는 기초 위에 김남구 부회장은 장기주의경영이라는 토대를 구축하였다. 김남구 부회장의 장기주의경영은 기업의 이해관계자인 주주, 고객 및 직원의 이해관계가 상충되지 않는 시스템을 만들어 유인을 일치시켜주는데 초점을 맞추고 있다. 따라서 김남구 부회장의 장기주의경영을 주주가치를 높일 수 있는 성과, 성과의 직접적인 동인(driver)이 되는 고객 그리고 고객을 만족시킬 수 있는 인재라는 측면으로 구분하여 살펴볼 수 있다. 김남구 부회장은 장기주의경영의 토대 위에 시너지경영을 실행하고 있다. 김남구 부회장은 성공적인

인수합병을 통해 규모의 경제를 확보하고 계열사의 경쟁력을 업계 최고 수준으로 끌어올림으로써, 새로운 사업영역을 개척하는 전략적 시너지를 추구하고 있다. 그러므로 본 사례연구에서는 김남구 부회장의 시너지경영의 기초로 전문성과 정도경영에 대해 살펴보고, 시너지경영의 토대가 되는 장기주의경영에 살펴본다. 그리고 이러한 기초와 토대 위에서 시너지경영이 효과적으로 실행되고 있는 구체적인 사례를 분석한다.

III. 한국투자금융지주의 출범, 성장 및 현황

3.1 한국투자금융지주의 출범⁶⁾

한국투자금융지주의 역사는 2003년 동원그룹에서 금융부문이 계열분리되어 출범한 동원금융지주로부터 시작된다. 동원금융지주의 모태는 주력계열사인 동원증권이었다. 동원그룹 창업자이자 김남구 부회장의 부친인 김재철 회장⁷⁾은 1982년 정부의 증권회사 민영화계획에 따라 매물로 나온 한신증권⁸⁾을 71억 2천만 원의 입찰가를 제시하여 태평양화학을 불과 250만 원 차이로 따돌리면서 인수에 성공한다. 인수 당시 한신증권의 납입자본금은 50억 원에 불과했지만, 김재철 회장은 증권업의 성장가능성을 확신하고 지속적인 투자로 한신증권의 규모를 키웠다. 1986년 한신증권을 한국거래소에 상장하면서 납입자본금을 200억 원으로, 1995년에는 1,795억

6) 본 절의 내용은 김재철 평전(공병호 2016)에 수록된 내용을 참조하여 기술하였다.

7) 동원그룹 김재철 회장은 1958년 23세의 나이로 한국 최초의 원양어선인 지남호의 실습항해사로 출발하여, 1969년 동원산업(주)를 창업하고 1차산업인 수산업에 진출한다. 이후 식품과 포장재 제조업인 2차산업 그리고 금융과 서비스업인 3차산업으로 사업을 다각화하여 동원그룹과 한국투자금융지주를 키웠다.

8) 1982년 당시 동양증권 및 삼보증권과 함께 국내 대표 증권사였던 한신증권은 1968년 12월 한국신탁은행의 전액 출자로 설립되었다. 1976년 6월부터 서울신탁은행(한국신탁은행이 1976년 6월 서울은행과 합병하여 서울신탁은행이 됨)을 비롯한 5개 시중은행이 공동으로 출자에 운영하였다.

원으로 늘렸다.

증권업은 젊은 사람들이 하는 사업이고 사람이 중요하다라는 판단 하에, 김재철 회장은 1983년 당시 36세이던 김정태 상무를 영입하여 의사결정 및 실 소유권에 가까운 권한을 위임하는 인사를 단행한다. 1997년 주택은행장으로 자리를 옮기기 전까지 김정태 사장은 17년 6개월 동안 김재철 회장과 함께 인센티브제도 도입, 무차입경영, 투명경영 및 스톡옵션제도 등 한국 금융업계에 신선한 충격으로 기록될 만한 제도를 실행했다. 이러한 노력의 결과 1997년 외환위기 때 대형 증권사들이 줄줄이 적자를 기록하는 와중에서도 186억 원의 흑자를 달성한다.

김재철 회장은 증권사는 본인이 오랫동안 경영할 분야가 아니라고 판단하였다. 김재철 회장은 금융업에 능력을 갖추었다고 판단한 장남 김남구를 1991년 한신증권 명동지점에 대리로 입사시키고, 자신이 보유한 동원산업(주) 주식 55만주를 김남구에게 증여한다. 김재철 회장은 1996년 한신증권의 상호를 동원증권으로 변경했으며, 동원증권을 계열분리(Disaffiliation)하고 독자경영을 추진하기 위해 2002년 금융지주 설립준비팀을 발족시켰다. 2003년 5월 금융자회사들을 완전히 분리해 실질적인 독립경영 체제를 갖춘 동원금융지주를 출범시키고, 2004년 12월 13일 동원그룹과 계열분리를 완료하여 지분 정리는 물론 모든 의사결정에서 독립적인 행보를 시작한다. 동원금융지주의 출범은 금융자본과 산업자본의 분리와 같은 흐름을 읽고 향후 금융그룹으로 성장하기 위해서 금융전업그룹이 필요하다는 인식 아래 친족분리를 통한 독립경영 체제로 전환하였다는 점에서 의의가 있다.

3.2 한국투자금융지주의 성장 및 현황

김남구 부회장이 독자적인 경영행보를 시작한 동원금융지주는 2005년 한국투자증권⁹⁾을 인수하고 사명을 한국투자금융지주로 변경하면서 본격적인 성장을 시작한다. 2005년 한국투자증권을 인수할 당시 김남구 부회장은 5,412억 원의 입찰가를 제출해, 사모펀드인 칼라일(Carlyle)그룹을 불과 12억 원 차이로 누르고 인수에 성공한다. 당시 동원금융지주의 한국투자증권 인수는 새우가 고래를 삼켰다 또는 배보다 배꼽이 더 크다고 회자될 만큼 인수자와 피인수자 규모의 차이가 컸다는 업계의 시선과 제조업 강자인 동원그룹이 금융업에서 성공할 수 있을지라는 우려로 세간의 뉴스거리가 되었다. 그러나 동원금융지주의 한국투자증권 인수는 업계에서 '신의 한 수'로 평가받고 있다.

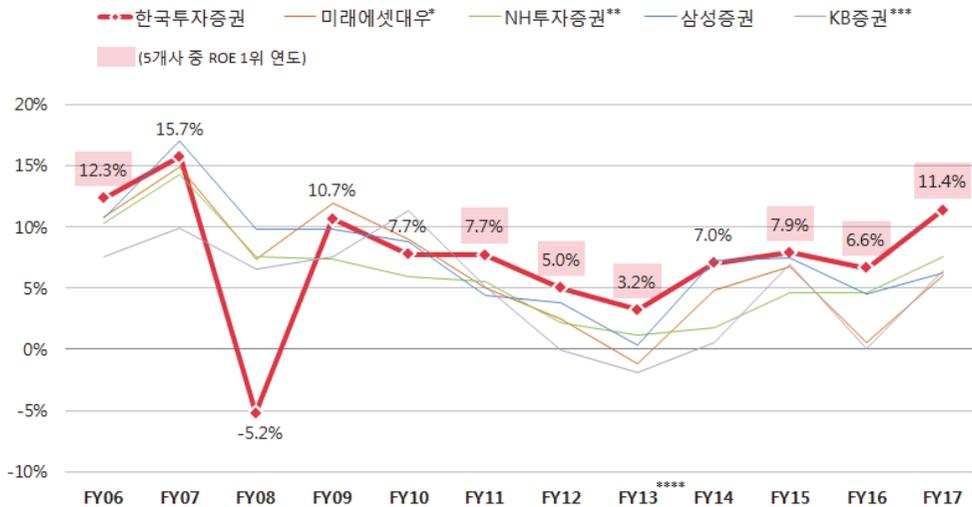
동원증권과 한국투자증권의 M&A 이후 FY2006~FY2017 기간 동안 국내 5대 증권사의 자기자본 이익률(ROE: Return on Equity) 추이를 <그림 2>에 제시하였다.¹⁰⁾

통합증권사로서 본격적 영업을 시작한 한국투자증권은 2006년부터 2017년까지 12년 간 국내 5대 증권사 가운데 자기자본이익률 1위를 7회 기록했다. 특히 2011년에서 2017년까지 7년 간 6회의 자기자본이익률 1위를 달성한 것은 합병 이후 조직통합 관리가 성공적으로 마무리되고 본격적인 성과를 창출할 수 있는 궤도에 올랐음을 보여준다.¹¹⁾ 2017년 기준, 자기자본 4조원 이상 대형 증권사 중 자기자본이익률(ROE)이 두 자릿수를 넘는 증권사는 한국

9) 1974년 국내 최초 투자신탁 전업회사로 출범한 한국투자신탁(주)은 2000년 6월 증권사로 전환하면서 한국투자신탁증권(주)으로 상호를 변경하였고, 투자신탁운용 부문을 분리하여 한국투자신탁운용(주)을 설립했다. 2003년 6월 한국투자증권으로 상호를 변경하였고, 2005년 동원금융지주에 인수된 후 동원증권과 합병하였다.

10) 자기자본이익률은 당기순이익을 자본총계로 나눈 값인데, 자기자본을 활용하여 얼마만큼 이익을 창출했는지를 보여주는 대표적인 수익성지표이다.

11) 2014년 삼성증권이 당기순이익 2,435억 원과 자기자본이익률 7.3%로 자기자본이익률 1위를 차지했다. 삼성증권이 2014년 삼성자산운용 지분매각차익으로 952억 원의 이익을 인식했음을 감안하면, 실질적인 영업에 의한 자기자본이익률 기준으로 한국투자증권은 2011년부터 7년간 모두 1위 자리를 수성했다고 볼 수 있다.



* FY2008~FY2015: 舊KDB대우증권 기준, FY2017 통합 미래에셋대우(대우증권+미래에셋증권) 기준
 ** FY2008~FY2014: 舊우리투자증권 기준, FY2015 이후 통합 NH투자증권(우리투자증권+NH농협증권) 기준
 *** FY2008~FY2016: 舊현대증권 기준, FY2017 통합 KB증권(현대증권+KB투자증권) 기준
 **** FY2013: 2013. 4. 1~2013. 12. 31 (9개월), 연환산 기준

〈그림 2〉 국내 5대 증권사 자기자본이익률 추이(별도 기준)

투자증권이 유일하다.

한국투자증권의 탁월한 성과는 김남구 부회장이 합병 이후 주창한 고객중심경영과 수익구조 다변화 노력에 기인한다. 김남구 부회장은 한국투자금융지주의 핵심 자회사인 한국투자증권의 사업구조를 기존의 유가증권 중개와 단품 금융상품 매각 중심에서 탈피하여 기업금융(IB, Investment Banking)과 자산관리(AM, Asset Management)를 양축으로 하는 'IB-AM' 모델로 개편하였다. 그리고 수익구조를 기존 위탁수수료 중심에서 'Fee-based' 중심으로 변화시킴과 동시에, 장기적인 관점에서 고객수익률을 최우선으로 삼는 방향으로 리테일 패러다임을 변화시키는 고객중심경영을 실행하였다. 그 결과 김

남구 부회장은 한국투자증권을 국내 금융투자회사 중 가장 다변화되고 안정적인 수익기반을 갖춘 회사로 변모시켰다(김우진 등 2014).

한국투자증권의 자회사이자 한국투자금융지주의 손자회사인 한국투자신탁운용은 1974년 설립된 한국투자신탁이 2000년에 투자신탁운용 부문을 분할하여 설립한 국내 최장수 자산운용사이다. 한국투자신탁운용은 2012년 국가연기금 주간운용사 그리고 2015년 민간연기금 주간운용사로 선정됨으로써, 국가와 민간의 연기금을 동시에 운용하는 국내 유일의 운용사가 되었다. 그리고 2017년 자산운용사로써 처음으로 '스튜어드십 코드'¹²⁾를 도입했으며, 2017년 말 기준 운용자산은 41조 원이다.

12) 기관투자자가 주주로서 책임을 다하지 못한 것이 글로벌 금융위기의 원인이라는 반성에서 2010년 영국에서 처음 도입된 스튜어드십 코드는 연기금, 보험사, 자산운용사 등 기관투자자들이 기업의 의사결정에 적극적으로 참여해 주주의 역할을 충실히 수행하고 위탁 받은 자금의 주인인 고객에게 이를 투명하게 보고하도록 하는 가이드라인을 말한다. 한국에서는 2015년 한국기업지배구조원을 중심으로 제정위원회가 출범하였고, 2016년 말 '기관투자자의 수탁자 책임에 관한 원칙'이 공표되었다. 자산운용업계에서는 2017년 7월 한국투자신탁운용이 가장 먼저 스튜어드십 코드를 도입하였다.

한국투자신탁운용이라는 자산운용사를 계열회사로 두고 있음에도 불구하고, 김남구 부회장은 2006년 국내 최초 가치투자전문운용사인 한국투자밸류자산운용을 한국투자증권의 자회사로 설립한다. 일반주식형펀드 상품을 운용하는 한국투자신탁운용과 달리, 한국투자밸류자산운용은 시장의 비합리성으로 인해 내재가치보다 낮은 가격으로 거래되는 가치주에 장기투자하는 펀드를 운용한다. 가치투자전략으로 기업가치와 시장가치 사이의 괴리가 메워지는 데 상당한 시간이 소요되기 때문에, 환매제한 기간이 90일에서 최장 3년을 넘지 않는 일반주식형펀드 상품과 달리, 한국투자밸류자산운용은 환매제한 기간을 3년 이상으로 설정하고 10년을 기다릴 수 있는 투자자를 대상으로 상품을 만든다.

한국투자파트너스는 1986년 산업통상자원부 산하의 한신기술개발금융으로 출범한 이후, 1996년 동원창업투자로 사명을 변경했다가 2005년 한국투자증권과 동원금융지주의 합병으로 현재의 사명을 가지게 되었다. 한국투자파트너스는 2017년 말 현재 총 2조 164억 원 규모의 펀드를 운용하고 있으며, 지난 17년간 평균 IRR은 연 18.0%에 달한다. 2011년에는 국내 벤처캐피탈 가운데 가장 먼저 카카오 투자에 나서 인수가 대비 10배가 넘는 투자이익을 올렸으며, 이 과정에서 구축한 카카오와의 신뢰는 인터넷전문은행인 한국카카오은행 설립이라는 도전으로 이어진다. 한국투자파트너스는 중소기업청 주관 창업투자회사 평가에서 2004년 이후 13년간 A+를 유지하고 있다.

한국투자저축은행은 여수에서 시작해 서울까지 진출한 저축은행 업계의 대표적인 성공사례이다. 1996년 여수시에 소재하는 고려상호신용금고 인수로 출발해, 2001년 경기도 안흥상호신용금고를 인수하여 수도권 진출에 성공했다. 이후 13년 만인 2014년 서울을 거점으로 두고 있는 예성저축은행과 합병을 완료하면서, 서울 진입에 성공했다(전종현 2018).

한국투자저축은행은 2017년 9월 말 기준 국제결제은행(BIS) 자기자본비율 13.6%와 고정이하여신비율 2.2%의 업계 상위권 자산건전성을 기록하고 있다. 이를 바탕으로 2017년 376억 원의 당기순이익을 달성하여, 2001년 이후 17년 연속 흑자 기록을 이어오고 있다.

2014년 11월 한국투자증권의 자회사로 설립된 한국투자캐피탈은 2015년 한국투자금융지주의 자회사로 편입되었다. 김남구 부회장은 다른 캐피탈 회사와 달리 한국투자증권의 기업금융 네트워크를 활용하여 연계영업을 영위하는 기업금융 전문 캐피탈로 한국투자캐피탈을 설립하였다. 이러한 전략에 기반하여 한국투자캐피탈은 2014년 말 자산규모 202억 원 및 영업손실 2억 원으로 출발하여, 2017년 3분기 말 기준으로 자산규모 1조 9,315억 원 및 영업이익 366억 원의 고속성장을 거듭하고 있다.

이외에도 한국투자금융지주는 이큐파트너스와 키아라 어드바이저스를 자회사로 두고 있다. 이큐파트너스는 에너지인프라 투자부문에서 국내 최상위의 전문적인 역량을 갖추고 있으며, 국내·외 통신 인프라기업과 글로벌 자원 및 인프라자산에 투자하여 안정적인 수익을 창출하고 있다. 키아라 어드바이저스(KIARA Advisors)는 2008년 2월 싱가포르에 설립된 한국 최초의 역외 헤지펀드 운용사이다. 주식, 채권, 통화의 멀티에셋클래스에서 롱/숏(Long/Short) 포지션을 적절히 조정하여 수익-위험을 최적화함으로써, 시장변동성과 무관하게 안정적이고 꾸준한 절대수익률을 추구하는 헤지펀드를 운용하고 있다.

전술한 계열사들의 균형적인 성장으로, 한국투자금융지주는 주식시장에서 동종업계로 분류되는 미래에셋대우, NH투자증권, 삼성증권 대비 가장 높은 보통주 주가 상승을 시현했다. <표 1>에서는 한국투자금융지주의 전신인 동원금융지주의 최초 상장일부터 2017년 말까지의 기간 동안, 한국투자금융지주

〈표 1〉 한국투자금융지주 및 국내 3대 증권사의 보통주 주가변동률 (2003년 7월~2017년 말)

(단위: 원)

시점	한국투자금융지주*	미래에셋대우**	NH투자증권**	삼성증권***
2003. 7. 21	6,380	4,028	12,640	27,024
2017. 12. 28	69,000	9,190	13,900	36,600
보통주 주가변동률	+981.5%	+128.2%	+10.0%	+35.4%

* 한국투자증권은 비상장 회사로, 2017년 기준 한국투자금융지주 순이익의 77%를 차지(카카오뱅크 손실 제외)

** 미래에셋대우, NH투자증권: 존속법인의 보통주 기준, 수정주가

*** 삼성증권: 수정주가

와 국내 3대 증권사의 보통주 주가변동률을 제시하였다.¹³⁾

이러한 기존 금융투자업계에서의 선전을 바탕으로 한국투자금융지주는 인터넷전문은행을 통해 은행업에도 성공적으로 진출하였다. 김남구 부회장은 2015년 8월 컨소시엄을 구성해 한국카카오은행 설립을 준비하고 2015년 11월 금융위원회로부터 예비인가 승인을 받았으며, 2017년 본인가 승인 후 7월 27일 영업을 개시하였다. 한국카카오은행은 2018년 7월 현재 출범 1년만에 630만 명의 고객을 유치함으로써 국내 금융회사 가운데 가장 빠르게 성장하는 은행으로 평가받고 있다. 또한 금융(Fin-)과 IT(-Tech)의 융합을 위해 각 부문에서 강점을 가진 여러 파트너들의 역량을 결집한 선도적인 기업(Multi-partner Firm)¹⁴⁾으로서, 이제까지 전례가 없었던 핀테크(Fintech) 생태계 구축의 최초 성공사례로 손꼽히고 있다.

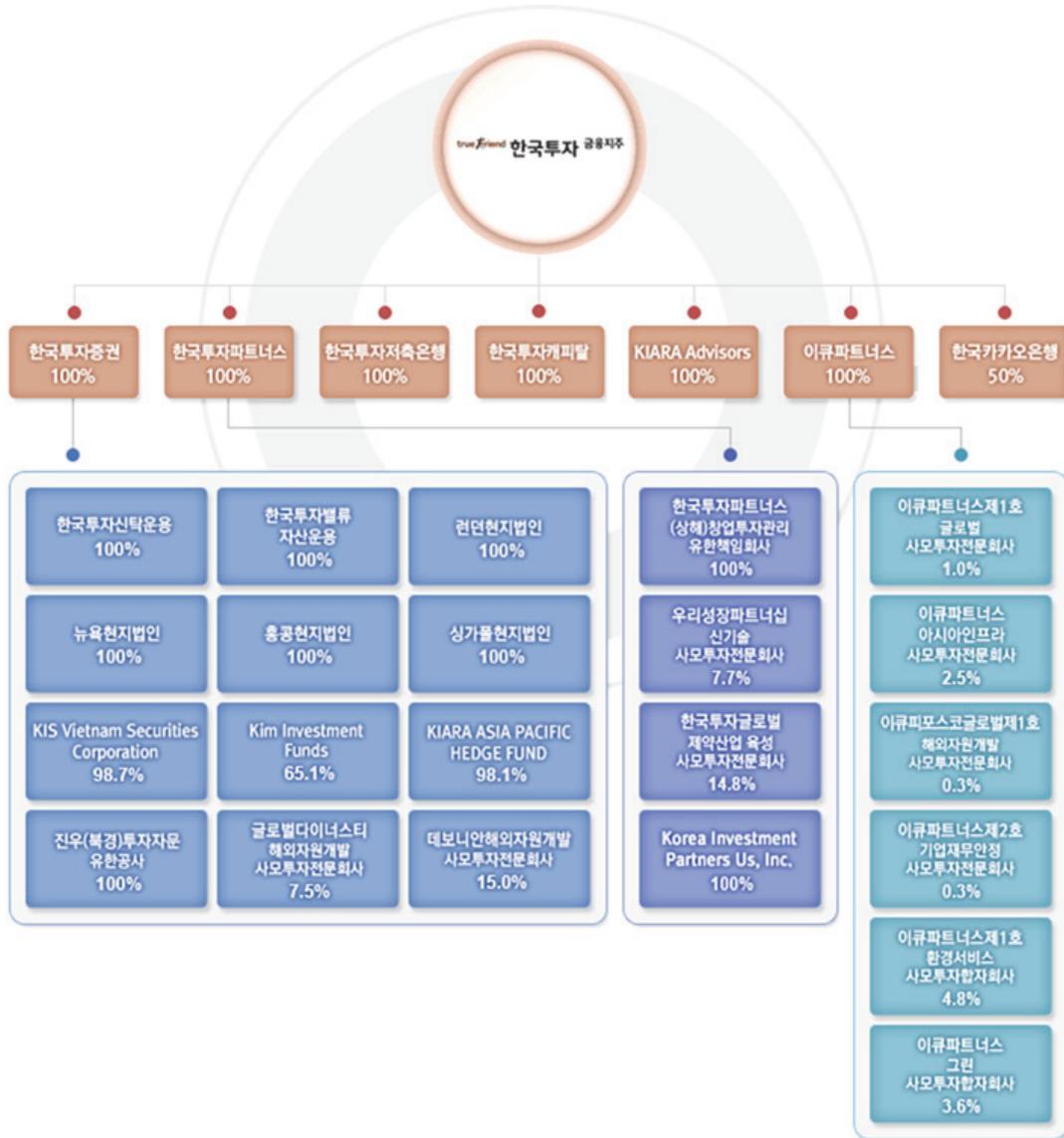
한국카카오은행은 핀테크에 기반한 모바일 금융서비스를 통해 고객 편의성을 획기적으로 개선함으로써 그간 기존 시중은행의 오프라인 기반 상품 및 서비스에 익숙했던 고객들로부터 폭발적인 호응을 이

끌어내고 있다. 지점 방문 없이 7분 내에 개설되는 신규 계좌, 대출 신청 3분 내에 시중은행 대비 낮은 금리와 높은 한도를 제공하는 신용대출, 일체의 서류 접수를 온라인으로 진행하면서 국내 최초로 주말과 공휴일에도 대출이 가능하도록 한 전월세보증금 대출은 이미 시중은행의 벤치마크 대상으로 떠올랐다. 또한 해외송금서비스는 한국카카오은행 출범 후 11개월째인 2018년 6월말까지 총 20만 3,400여 건의 이용 실적을 기록했는데, 이는 송금 시 절차를 모바일로 간편화하고, 비용도 기존 시중은행 대비 10%로 절감하는 등 고객 편의성의 확대에 주력한 결과였다.

금융투자 중심의 비은행지주회사였던 한국투자금융지주는 한국카카오은행의 본인가 절차에 맞춰 설립했던 가교법인인 한국카카오를 2016년 자회사로 편입하였다. 2017년 금융위원회가 한국카카오에 대한 은행업 본인가를 의결하면서 신한금융지주, KB금융지주, 하나금융지주, 농협금융지주에 이은 국내 5번째의 은행지주회사로 전환되었다. 한국투자금융지주의 계열사를 포함한 조직구조를 〈그림 3〉에 제시하였다.

13) 국내 5대 증권사 중 2016년 10월 KB금융지주로 편입되며 상장폐지된 KB증권(舊현대증권)을 제외한 3개 증권사와 한국투자금융지주의 자료를 비교하였다.

14) 한국카카오은행은 약 4,200만명의 회원이 하루 55회 사용하는 모바일 메신저인 '카카오톡'이라는 카카오의 IT플랫폼을 기반으로, 리스크를 헷징할 SGI서울보증보험, 전자상거래를 담당할 이베이(G마켓/옥션), 문화콘텐츠를 제공할 넷마블·에스24, 오프라인 거점을 책임질 우정사업본부, 해외영업망을 담당할 중국의 대표적인 ICT기업인 텐센트와 협력하여, 한국투자금융지주와 KB국민은행이 금융서비스를 제공한다. 한국투자금융지주는 한국카카오은행의 지분 50%를 소유한 최대주주이다.



〈그림 3〉 한국투자금융지주 조직구조

IV. 한국투자금융지주 김남구 부회장의 시너지경영 기초: 전문성과 정도경영

펴본다.

4.1 전문성

본 장에서는 한국투자금융지주 김남구 부회장 시너지경영의 기초를 전문성과 정도경영 측면에서 살

본 절에서는 김남구 부회장 시너지경영의 기초인 전문성을 오너의 전문성과 오너-전문경영인 파트너

십을 통한 전문성으로 구분하여 살펴본다.

4.1.1 오너의 전문성

김남구 부회장은 2세 CEO로서 오너경영인이지만, 젊은 시절 밑바닥부터 출발하여 27년 넘게 증권업과 자산운용업에서만 한 우물을 파며 전문성을 쌓아왔다. 이러한 측면에서 김남구 부회장은 오너지만 전문경영인으로 인정받고 있다(김우진 등 2014; 명순영 2017). 김남구 부회장의 전문성은 철저한 현장 경험, 업에 대한 전문성을 유지하기 위한 지속적인 노력 그리고 독서와 생활습관 등을 통해 장기간에 걸쳐 쌓여왔다는 특징이 있다.

첫째, 김남구 부회장은 철저한 현장경험을 통해 금융투자업에 필요한 전문성을 쌓아왔다. 김남구 부회장의 현장경험과 관련해서 빠지지 않고 회자되는 유명한 일화가 있다. 고려대 경영학과를 졸업할 무렵인 1986년 김남구 부회장은 동원산업에 입사해, 회장 아들이라는 신분을 숨기고 5개월간 북태평양 명태잡이 원양어선에 승선한다. “경영자는 현장에서 일하는 사람들의 애환을 몸으로 깨달아야 한다”는 부친 김재철 회장의 뜻과 김남구 부회장의 결단으로

이루어진 결과였다.¹⁵⁾ 그물·갑판 청소 등 허드렛일을 도맡아 하루 18시간이 넘는 중노동을 하면서, 세상이 그렇게 호락호락하지 않다는 것과 죽는 것 말고는 이제 육상에서 겁날게 없다는 담대함과 강인한 도전정신을 배우면서, 재벌가 장남에서 사회의 쓴맛을 아는 사회인으로 다시 태어나는 계기가 되었다.

이후 4년간 동원산업에서 근무하던 김남구 부회장은 1991년 동원증권의 전신인 한신증권에 입사하여 증권업에 입문한다. 김남구 부회장의 첫 근무지는 2세 경영인으로서 드물게 본사 핵심부서가 아닌 명동지점이었으며, 직급은 대리였다. 1991년 입사 후 2004년 동원증권의 대표이사 자리에 오르기까지 13년 동안 김남구 부회장은 채권부, 전략기획실, 자산운용본부는 물론 전산실까지 거치면서 현장에 대한 철저한 이해와 업(業)에 대한 전문성을 쌓았다. 김남구 부회장의 전문성은 회사의 다양한 부문에서 근무하면서 직접 체험했던 현장에서의 실무경험에 뿌리를 두고 있으며, 이러한 경험은 향후 한국투자금융지주를 초대형 투자은행(IB)으로 성장시키는데 밑거름이 되었다. 김남구 부회장의 금융투자업 현장 경험에 대한 사례를 <표 2>에 제시하였다.

둘째, 김남구 부회장은 금융투자업을 둘러싼 환경

<표 2> 김남구 부회장의 금융투자업 현장경험

근무 시기	근무 부서	담당 업무
1991	명동코스모스 지점	개인고객 대상 주식 및 금융상품 판매
1992	채권부	채권운용 실무
1993	종합기획실	전사 손익 및 실적 관리
1994	뉴욕사무소	wholesale 주식증개 등 기관영업
1995	IT본부	IT 관련 기획
1998	자산운용본부	주식운용 및 채권운용
2000	전략기획실	경영전략 및 M&A 검토

15) 김재철 회장은 장남에게 고기잡이를 시킨 자신의 소회를 다음과 같이 분명하게 밝힌다. “부모가 자녀에게 주기 싫지만 반드시 줘야 할 것이 고생입니다. 요즘 2, 3세 기업인들은 죽기 살기로 뛰었던 창업자 세대와는 달리 여유가 있어 좋기는 하지만, 한편으론 오만과 나태에 빠질 가능성도 있지요. 세상에는 지름길과 아스팔트 길만 있는 것이 아니라는 것을 자식들에게 깨닫게 해주고 싶습니다 (이규성 2005).”

변화에 적합한 전문성을 유지하기 위해, 학업을 통한 자기계발을 지속해왔다. 1987년 고려대학교 경영학과를 졸업한 김남구 부회장은 ‘아시아 최고 투자은행(Asia Leading Financial Company)’이라는 목표를 달성하기 위해서,¹⁶⁾ 글로벌 시장 진출을 통해 현지 네트워크를 확보하고 최신 경영지식을 습득하는 것이 필요하다고 판단하였다. 일본과 중국을 배우기 위해, 1991년 일본 게이오대학교 MBA 학위를 취득했고, 2015년 2월에는 중국 칭화대 경영대학원과 프랑스 인시아드 경영대학원이 공동으로 운영하는 EMBA(Tsinghua-Insead Dual Degree EMBA)¹⁷⁾ 과정에서 MBA 학위를 취득했다. 일본과 중국에서 유학한 김남구 부회장은 국내에 몇 안 되는 영어·중국어·일어에 능통한 경영자로 알려져 있다.

김남구 부회장은 세계지식포럼에도 꾸준히 참석한다. 무거운 자료집을 담은 가방을 직접 메고 수행원 없이 강의장을 옮겨 다닌다. 세계 석학들의 강연에서 경영의 통찰력을 얻고 새로운 이슈¹⁸⁾를 발굴한다. 그리고 다양한 분야의 전문가로부터 아이디어를 구한다. 한국투자금융지주는 정·관계 출신 인사를 사외이사로 선임하지 않고, 각 분야에서 전문성을 갖춘 사외이사진을 구성하는 것으로 정평이 나 있다(이성희 2015). 김남구 부회장은 ‘총각네 야채가게’ 이영석 사장이나 인테리어 전문잡지인 ‘행복이 가득한 집’을 발행하는 출판사 대표이자 디자인계 인사인 이영혜 대표를 사외이사로 영입하기도 했다. 다소 엉뚱한 발상이라는 주위의 말에 “인재는 금융전문

인력만 있는 게 아니다. 창의적인 아이디어를 금융에 접목시켜야 한다(유현희 2006)”라고 답했으며, “각 분야에서 성공한 인사들을 데려와 그들의 전문성을 활용하기 위한 전략적 선택(김경은 2005)”이라고 밝혔다.

셋째, 김남구 부회장은 방대한 양의 독서와 메모하는 생활습관을 통해 조직구성원들이 공감할 수 있고 조직을 한 방향으로 이끌어 갈 수 있는 이슈를 제시함은 물론 이를 실천하기 위한 아이디어를 발굴한다. 김남구 부회장은 월 평균 10~20여권의 책을 읽어, 책 읽는 CEO로도 유명하다(이규연과 장윤경 2016).¹⁹⁾ 김남구 부회장은 임원들에게 좋은 책을 소개하고 읽도록 권고하며, 임원들은 매달 책 한권을 읽고 매월 1일 독후감을 제출해야 한다. 단순히 책의 내용을 요약하는 것이 아니라 책을 읽고 느낀 점을 회사 경영에 접목할 수 있는 부분을 짚어서 작성해야 한다. 동원증권 시절부터 한 번도 거른 적이 없는 이 과제는 어느새 한국투자금융지주의 문화로 자리 잡았다(박민선 2016).

김남구 부회장은 두툼한 대학노트를 옆에 끼고 다니며 메모하는 습관을 가지고 있다. 태블릿과 노트북PC도 있지만, 지금도 대학노트를 펼쳐놓고 펜으로 메모를 한다. 메모하는 습관은 때와 장소를 가리지 않는다. 이사회, 임원회의, 직원면담, 외부인사면담 및 전화통화를 할 때에도 늘 대학노트를 펴놓고 메모한다. 대충 한 달에 대학노트 한권은 기본으로 쓴다. 김 부회장은 상대방과의 대화 속에서 얻을

16) 김남구 부회장은 2020년 ‘아시아 최고 투자은행’ 진입이라는 Vision 20-20을 제시하고, 2020년까지 시가총액 20조원과 자기자본 이익률 20% 달성을 목표로 삼았다.

17) 일반 학생을 위한 과정인 주간 Full-time-MBA와 달리 Executive MBA는 최고경영자나 중간관리자를 위한 과정이다. 두 과정 모두 경영학석사 학위를 취득한다는 점은 동일하지만, Executive MBA는 둘 이상의 대학이 공동으로 과정을 운영하고 학위도 공동이자 복수로 수여하는 특징이 있다. 칭화대 경영대학원과 인시아드 경영대학원(Tsinghua-Insead Dual Degree EMBA)이 공동으로 운영하는 Executive MBA는 2017년 영국 Financial Times 선정 EMBA 세계순위에서 3위를 차지했다.

18) 이슈란 조직구성원이나 조직에 중요한 영향을 미칠 수 있다고 인식되어진 사안을 말한다. 조직구성원들이 공감할 수 있는 비전이나 불확실한 경영환경 속에서 조직의 생존을 위한 과제 등을 이슈로 볼 수 있다(백기복 2016).

19) 김제철 회장은 김남구 부회장의 학생 시절 직접 독후감을 제출받을 정도로 꼼꼼한 독서 훈련을 시켰다. 김제철 회장은 아들이 어릴 적부터 1주일에 적어도 한 권의 책을 읽고 A4용지 4~5장 분량의 독후감을 쓰도록 가르쳤다.

수 있는 아이디어와 본인의 아이디어까지 노트에 메모한 후, 노트 속 메모에서 생각을 정리하고 아이디어를 찾는다.

4.1.2 오너-전문경영인 파트너십을 통한 전문성 확대

김남구 부회장은 스튜어드십을 갖춘 전문경영자를 양성하고 오너경영자 이상의 기업가정신과 주인의식을 갖출 수 있는 여건을 제공함으로써, 오너-전문경영인 파트너십을 통해 경영진의 전문성을 확대 재생산하고 있다. 김남구 부회장은 계열사 경영자에 대한 가장 중요한 평가항목으로 자신의 중·장기 계획을 적합하게 추진할 수 있는 전문성을 꼽고 있으며, 전문성을 갖춘 전문경영인을 확보하기 위해서는 삼고초려도 마다하지 않을 뿐만 아니라 파격적인 인사 단행도 서슴지 않았다(김보연 2015). 2002년 메리츠증권권 전략기획본부장이던 유상호 상무를 영입하기 위해 1년 동안 각고의 노력을 기울였고, 2007년 47세란 젊은 나이에 증권업계 최연소 CEO로 한국투자증권 사장에 선임했다. 현재 유상호 사장은 11년째 연임하며 단일 증권사 최장수 CEO 기록을 이어가며, 업계에서 독보적인 입지를 다지고 있다. 전문성을 갖춘 오너와 전문경영인의 파트너십을 통한 전문성 확대 전략은 회사의 수장이 오래 재직하게 됨으로써 장기적인 관점에서 경영 청사진을 그릴 수 있고, 연임을 위한 팽창정책을 추구하지 않기 때문에 시스템위험을 줄이는데 유리한 것으로 평가되고 있다(김우진 등 2014).

김남구 부회장이 오너-전문경영인 파트너십을 통해 전문성을 확대할 수 있었던 이유는 전문경영인과의 신의(信義), 권한위임, 공정한 성과평가와 보상 그리고 인재경영 철학 때문이다. 첫째, 전문경영인과의 믿음과 의리이다. 김남구 부회장은 자신의 비전을 이해하고, 비전을 함께 실행할 수 있는 경영인

이 중요하다고 말한다. 김남구 부회장은 “동원증권에서 일할 때부터 우수한 인재의 유출이 심해 걱정이 많았다”며 “대우를 잘해주는 것이 문제가 아니라, 같은 꿈을 꿀 수 있느냐가 중요하다”고 강조했다. 김남구 부회장은 “이것이 우리의 꿈이고 같이 가자고 했을 때 한마음으로 같이 갈 수 있는 사람들은 보상에 연연해서 직장을 옮기지 않는다”라고 말한다. 한국투자밸류자산운용의 이채원 사장은 과거 자신이 운용하여 127%의 수익률을 기록했던 ‘동원밸류1호’ 펀드가 ‘닷컴버블’로 큰 손실이 나고 고객들 항의가 빗발치며 지점 유리창까지 깨지자, 모든 것을 체념하고 회사를 그만 두려 했다. 김남구 부회장은 “가치주에 대한 당신의 철학을 인정한다. 고객 돈을 가치투자 철학대로 운용하기 쉽지 않으니, 회사 돈으로 가치투자에 마음껏 나서보라”며, 유명세를 떨친 만큼 엄청난 손해를 회사에 안겨준 펀드매니저 이채원에게 오히려 회삿돈을 맡긴다. 이후 이채원 사장은 가치투자의 원칙을 지켜며 2000년부터 2005년까지 코스피 수익률이 56.4%일 때, 435%의 누적수익률을 달성했다. 또한 이채원 사장이 가치주라고 믿었던 롯데철성과 아모레퍼시픽 같은 종목들은 결국 동원증권이 한국투자증권을 인수하는데 시드머니(Seed Money)가 되었다.

둘째, 권한의 위임이다. 한국투자금융지주 전체의 방향성과 관련된 사안이 아닌 경우 각 계열사 대표들에게 철저히 권한을 위임하고 힘을 실어주어, 김남구 부회장의 경영스타일을 ‘그림자경영’이라는 별칭으로 부르기도 한다(최석철 2017). 김남구 부회장은 의사결정을 내릴 때, 현장에서 뛰고 있는 실무자들의 의견을 먼저 경청하고 나아갈 방향을 묻는 상향식(Bottom-up) 방식을 철저히 고수한다. 최종 결정은 김남구 부회장이 내리지만, 전략 수립 과정에 임직원들이 참여하고 의견이 반영된다. 따라서 임직원들도 자신이 참여하여 제시한 의견이 반영된 결정에 대해 주인의식과 책임감을 갖고 실천하게 된

다. 인터넷은행에 대한 강한 성공의지와 달리 김남구 부회장은 한국카카오은행 준비과정에 가급적 간섭하지 않고, 모든 의사결정을 이용우·윤호영 공동대표에게 위임했다. 김남구 부회장은 출범준비에 필요한 각종 지원을 아끼지 않았고, 일정에 쫓기는 임원들을 다독여 실무진의 숨통을 터주었다. 해당 임원이 한국카카오은행을 2017년 상반기에 출범시킨다는 일정에 지나치게 부담을 느끼고 있다는 것을 직감한 김남구 부회장은 “1호면 어땠고 2호면 어떻게 됩니까. 재촉하지 않을 테니 조금 늦어지더라도 완성도에 집중하세요”라고 말하며, “조바심 내지 말고 무조건 서비스 완성도를 1번에 두세요”라고 격려했다(전준범 2017). 당시 경쟁 인터넷은행인 케이뱅크는 이미 출범해서 영업을 시작한 상황이었다.

셋째, 공정한 성과평가와 보상이다. 김남구 부회장은 장기적인 관점에서 공정한 성과평가와 보상시스템을 구축했다. 한국투자금융지주 계열사의 경영자평가와 보상은 각 계열사의 비즈니스 특성에 맞도록 구축되었고, 공정성과 수용도를 높이기 위해 환경변화에 맞도록 지속적으로 개선되어왔다. 한국투자금융지주는 매년 계열사가 수립한 사업계획 목표를 토대로 계열사별 비즈니스 특성에 맞게 손익, 외형, 추진과제 등과 같은 평가항목과 가중치를 결정하여 경영평가안을 수립한다. 한국투자파트너스는 벤처캐피탈의 특성을 감안하여 3년 단위로 성과를 평가하며, 그 외 계열사는 1년 단위로 성과를 평가한다. 경영자보상은 계열사별로 약간의 차이가 있으나, 크게 경영평가성과급과 손익기반성과급으로 구분할 수 있다. 경영평가성과급은 경영평가안에 의한 경영실적 평가결과에 기초한 성과급을 말하며, 손익기반성과급은 계열사의 손익에 연동하여 지급하는 성과급이다. 이러한 성과급은 계열사의 특성에 맞게

조정된다. 예를 들어, 한국투자증권의 경우 대표이사는 경영평가성과급과 손익기반성과급을 받고, 임원은 손익기반성과급을 받게된다. 반면 한국투자밸류자산운용은 대표이사 및 임원이 경영평가성과급과 손익기반성과급인 HWM(High Water Mark)성과급을 받는다.²⁰⁾ 한편 한국투자저축은행 및 한국투자캐피탈은 리스크관리가 중요한 예대마진 비즈니스를 영위하기 때문에, 대표이사 및 임원은 경영평가성과급만 있고, 손익기반성과급은 없다.

넷째, 인재경영 철학이다. 김남구 부회장은 조직구성원들이 스스로 성장하도록 기다릴 줄 안다. 실적이 생명인 증권업계에서 1~2년마다 실적으로 CEO가 교체되는 문책성 인사를 심심치 않게 볼 수 있지만, 김남구 부회장은 “어느 계열사든 대표이사가 교체되고 나면, 3년 정도는 기다려주는 게 맞습니다. 수장이 바뀌고 조직을 입맛에 맞게 끌고 가려면 어느 정도 시간이 필요해요. 그 대신 보고는 틈틈이 그리고 꾸준히 받습니다. 수백 명 조직을 끌고 가면서 1년 안에 가시적 성과를 낸다면, 그게 오히려 이상한 거 아닌가요?”라고 말한다. 또한 성과를 입증한 인재에 대해서는 아낌없이 지원하는 것도 김남구 부회장의 인재경영 방식이다(우수연 2017). 이러한 인재경영 철학은 업황에 따라 CEO교체가 잦은 금융투자업계에서 한국투자금융지주를 최장수 대표이사가 많은 그룹으로 만들었다. 한국투자증권 전체 임원의 절반 이상이 6년 넘게 재임 중이며, 3년 넘게 자리를 지킨 임원으로 확대하면 그 비중이 70%를 넘는다. 한국투자증권 유상호 사장은 2007년 사장으로 승진한 뒤, 2017년 기준으로 11년째 사장으로 재임하고 있다. 한국투자금융지주 김주원 사장은 2011년 사장으로 승진한 뒤 7년째, 한국투자파트너스 백여현 사장은 2008년 이후 10년째, 그리

20) HWM(High Water Mark)은 과거 정산 시 가장 높았던 수위표(water mark)를 넘어서는 경우에만 초과수익의 일부를 가져가는 방식을 말한다. HWM은 손실이 크게 나면 장기간에 걸쳐 성과보수를 받을 수 없기 때문에, 투자자의 이익을 위해 노력을 투입할 유인이 있다.

고 한국투자저축은행 남영우 사장은 2010년부터 8년째 사장으로 재임하고 있다.

김남구 부회장의 오너-전문경영인 파트너십 전략은 역량 있는 임원 선발-권한 위임-고성과-연임 및 장기근속으로 이어지는 선순환 구조를 구축하였다. 그리고 오랜 시간 함께 일해 온 임직원들이 김남구 부회장의 전문성과 경영원칙에 따른 성과와 보상을 경험하면서 신뢰를 쌓아온 결과, 그 전략이 성공적으로 실행될 수 있었던 것으로 해석된다.

4.2 정도경영

김남구 부회장의 정도경영은 부친인 김재철 회장의 경영철학에 뿌리를 두고 있으며, 한국투자금융지주 전 계열사로 확대되어 전파되었다. 본 절에서는 김남구 부회장의 정도경영에 대한 경영철학과 정도경영의 실천사례를 살펴본다.

4.2.1 정도경영에 대한 경영철학

김남구 부회장은 정당한 방법으로 경쟁하여 이익을 창출하고, 창출한 이익으로 세금을 납부하며, 고용을 창출함으로써 국가경제에 이바지하는 것이 기업의 사명이라 판단하고 있다. 또한 기업의 사회적 책임도 일시적인 사회공헌 활동에 힘을 쏟는 것이 아니라 납세와 일자리 창출을 통해 국가에 기여하는 본연의 임무에 충실하는 것이라고 믿고 있다. 김남구 부회장은 본업에 충실하는 것에서 정도경영이 시작되며, 본업에 충실하기 위해서는 경영자가 본업을 깨닫는 전문성을 갖추어야 한다고 강조한다. 또한 김남구 부회장은 원칙과 기본에 충실한 경영을 통해 축적한 실력을 바탕으로 정정당당하게 경쟁할 것을 강조한다. 김남구 부회장은 정도경영을 바탕으로 고객과 시장에 가치를 제공하고 신뢰와 존경을 받는 회사를 만들고 싶다고 말한다. 김남구 부회장의 정

도경영에 대한 경영철학은 부친인 동원그룹 김재철 회장으로부터 배우고 물려받은 것이다.

김재철 회장은 고용을 창출하고, 좋은 제품을 만들어 내며, 이익을 내서 세금을 납부하는 것이 기업 본연의 임무라 생각한다. 나라가 유지되는 것도 기업이 내는 세금으로 가능한 것이기에, 기업이 기업다운 일을 제대로 수행함으로써 사회에 공헌할 수 있다는 점을 강조한다. 본업에 충실하고 공동의 이익과 선(善)을 추구하는 기업관은 정도경영으로 이어졌다. 김재철 회장은 태풍을 만났을 때 피하려 하거나 우회하면 오히려 배가 뒤집히기 때문에, 파도를 타면서 정면 승부해야 한다고 말한다. 김재철 회장이 생각하는 정도경영은 부정확한 방법으로 속이지 않고 이치에 맞는지를 따지는 순리경영이며, 이것이 기업의 성장을 결정짓는다고 말한다(김주영 2016). 또한 '원칙을 철저히, 작은 것도 소중히, 새로운 것을 과감히'라는 행동규범을 통해 임직원들에게 작은 일에서부터 원칙을 철저히 지키면서 업무를 수행할 수 있도록 정도경영을 일깨우고 있다. 김재철 회장은 1991년 장남인 김남구 부회장에게 동원산업 주식 55만주를 증여하면서, 증여세 62억 3,800만원을 국세청에 자진 신고하고 납부했다. 당시 법망을 피해 절세를 가장한 탈세를 하는 것이 공공연한 사회풍토였는데, 내야 할 세금을 고스란히 낸 데다 세무조사로 추징하지 않고 자진 신고한 증여세로는 사상 최대 규모였다(전지현과 김재훈 2016). 어떻게 보면 이 같은 평범한 일이 기업인의 도덕과 윤리가 문제시되고 정직한 행동이 우매한 것으로 간주되던 당시 풍토에서는 큰 뉴스거리였다.

김남구 부회장은 신입사원 채용을 위해 본인이 직접 대학을 찾아 채용설명회를 벌이는 것 이외에 대외활동을 거의 하지 않으며 회사 일에만 전념하는 것으로 유명하다. 김남구 부회장의 정도경영은 자기 자본 4조원 이상 요건을 갖춰 초대형 투자은행(IB)으로 지정된 5개 대형 증권사 가운데, 자기자본 200%

한도에서 만기 1년 이내의 어음을 발행하는 등의 단기금융을 할 수 있는 발행어음²¹⁾ 사업에 대한 인가를 한국투자증권이 가장 먼저 취득하여 업무를 개시할 수 있었던 성과와도 관련이 있다. 나머지 4개 대형 증권사는 단기금융업 심사가 보류되었는데, 옵션 상품 불완전 판매혐의, 케이뱅크 인허가 관련 특혜 의혹, 대주주 적격성 문제 및 합병 전 법인이 불법 자전거래로 1개월 영업정지 등의 제재를 받은 것이 원인이었다.

4.2.2 정도경영의 실천

김남구 부회장의 정도경영 실천 사례를 <표 3>에 제시하였다.

첫째, 정도경영을 실천하기 위해 김남구 부회장은 투명한 지배구조를 선택했다. 한국투자금융지주는

2003년 한국 최초의 금융투자 중심 비은행지주회사로 출발하여, 2017년 계열사인 한국카카오은행의 본인가 취득으로 은행지주회사로 전환하였다. 한국투자금융지주는 지주회사를 중심으로 한 완전자회사 체제의 지배구조를 구축하여, 계열사 간 상호출자가 없음을 뿐만 아니라 친족기업인 동원그룹과 단 한주의 주식도 교차 소유하고 있지 않다. 또한 오너인 김남구 부회장이 등기임원으로 직접 경영에 참여하여 책임경영을 실천한다는 특징이 있다. 한국의 대규모 기업집단 오너가 주요 계열사 등기임원에 오르지 않아, 실질적인 경영권을 행사하면서도 책임은 회피한다는 비난을 받는 것과 대조적이다.

둘째, 정도경영의 기초를 마련하기 위해, 김남구 부회장은 금융위원회와 금융감독원에서 권고하는 내부통제 운영체계에 따라 경영진 측면의 컴플라이언

<표 3> 김남구 부회장의 정도경영 실천 사례

사례	내용
투명한 지배구조	<ul style="list-style-type: none"> 2003년 증권사 주력 금융회사로서는 최초로 금융지주회사 전환 계열사 간 상호출자, 친족기업인 동원그룹과의 교차소유 및 편법적인 지배력 확대가 없는 지주사 중심의 완전자회사 구조 확립
윤리경영 강화	<ul style="list-style-type: none"> 2016년 그룹 내 '윤리경영지원실'을 신설, 그룹의 윤리경영 준수 및 임직원 윤리경영 교육을 전담 '윤리강령행동지침'을 제정하여 소비자 신뢰구축 및 투자자보호 중요성 강조 영업직원의 과당매매 성과 불인정 및 자기매매 실적의 성과급 산정 제외, 매매수수료 대신 고객수익률 위주의 성과평가 도입
투명한 인사와 공정한 성과평가	<ul style="list-style-type: none"> 친인척 채용 우대사항 전혀 없음 외부청탁 등 일체 거부 사내 학연·지연·혈연관계 지양하고 공정한 성과평가
임직원 역량개발과 인재양성	<ul style="list-style-type: none"> 금융업의 경쟁력은 '인재'라는 철학을 바탕으로 장기적인 관점에서 임직원들이 금융산업의 전문가와 리더로 성장할 수 있도록 인재를 양성 MBA과정, 핵심역량과정, KAIST 금융전문가 과정 등 교육기회 제공
지속적인 사회공헌활동	<ul style="list-style-type: none"> 'Matching Grant' 제도를 통해 회사와 임직원들이 매월 기부금 적립 적립된 기금을 바탕으로 저소득층 어린이들을 위한 봉사활동 참여

21) 발행어음이란 증권사나 종합금융회사가 영업자금을 조달하기 위해 회사 자체 신용을 바탕으로 일반 투자자들에게 발행하는 만기 1년 이내의 단기금융상품이다. 자기자본 4조원 이상의 초대형 투자은행의 경우 자기자본의 두 배까지 어음을 발행할 수 있으며, 마련한 자금을 기업대출, 비상장사 지분투자 및 부동산금융 등에 사용할 수 있다.

스(준법), 리스크관리, 내부회계관리, 재무 및 인사 등의 업무를 담당하는 감독조직을 강화하였다. 한국투자증권의 경우 영업점의 내부통제활동을 평가할 때 분기별 컴플라이언스 지수를 산출해, 우수한 지점에 인센티브를 부여하고 있다. 불법자금거래를 차단해 고객자산을 보호했거나 금융사고를 사전에 예방한 것이 확인되면, 지점의 내부통제활동에 가점을 부여하고 포상하는 제도도 운영 중이다. 또한 고객 등 외부인도 내부고발홈페이지를 이용할 수 있도록 조치하고, 위법 및 위규행위를 인지하고도 신고하지 않는 경우 불이익을 부과한다.²²⁾ 이러한 조치는 효과적인 위험관리와 통제를 위한 1선 및 2선 관리를 강화한 것이다.²³⁾ 2016년에는 윤리경영지원실을 신설하여 전무급 임원을 실장으로 임명함으로써, 정도경영을 지원하기 위한 시스템을 보완하였다. 이러한 노력에 기반하여 한국거래소가 증권 및 선물회사의 내부통제 평가결과를 기초로 선정하는 '컴플라이언스 대상'²⁴⁾을 2015년과 2016년 2회 연속 수상했다.

셋째, 투명한 지배구조와 정도경영을 위한 시스템을 기반으로, 김남구 부회장은 원칙과 기본에 충실한 경영을 통해 정도경영을 실천한다. 금융업의 기본인 고객과 시장에 대한 신뢰를 구축하기 위해 '윤리강령행동지침'을 내부적으로 제정하고, 정도경영을 통한 소비자 신뢰 구축과 투자자보호의 중요성을 강조해왔다. 고객정보 보호를 위해 '고객정보 보호 책임자'를 지정하고 있으며, 고객의 개인신용정보 및

금전 또는 유가증권 총액에 관한 정보를 엄격하게 관리하고 있다. 상품을 출시하기 전에 '상품선정위원회'를 개최해 투자자입장에서 살펴본 상품성과 투자자보호 관점에서의 리스크를 검토한 후 판매를 결정하고 있다(김우진 등 2014). 불공정·불건전거래에 대해서는 수익으로 인정하지 않는 조치도 취하고 있다. 고객의 주식매매에 대한 회전을 일정비율 이하로 제한하고, 이 비율을 초과하여 매매하는 경우 해당 직원의 수익을 차감함과 동시에 해당 직원에게 과당매매 사전예고 및 성과급을 제한하는 과당매매 예방체계를 마련했다. 주식 매매체결 시 SMS 체결통보를 의무화해 임의매매를 방지하고, 고객의 투자성향에 맞는 상품을 권유함은 물론 고객수익률을 영업직원의 성과평가에 반영하고 있다. 고령투자자 보호를 위해 '투자권유 유의상품'에 대해서는 사전거래 확인제도를 적극 실시해 부적합한 투자를 막고 있다(하세린 2017). 이러한 노력으로 한국투자증권은 금융감독원이 실시한 미스터리쇼핑(Mystery Shopping)²⁵⁾에서 2회 연속 최우수 평가를 받았다.

넷째, 김남구 부회장은 정도경영을 실천하기 위해, 솔선수범하는 도덕적 리더십을 발휘했다. 김남구 부회장은 인사와 관련한 청탁은 절대 받지 않고 하지도 않는다. 김남구 부회장은 평소에 공개적으로 임직원들에게 "한국투자금융지주 계열사에서 '뺨'으로 들어온 사람은 김남구뿐"이라고 자신 있게 말한다. 김남구 부회장은 채용과정에서 청탁을 배제함과

22) 동료 직원의 내부규정 위반이나 불법거래 사실을 익명으로 제보할 수 있는 내부고발제도(윤리위반신고센터)도 운영하고 있다. 2016년에는 한 직원이 민원분쟁이나 법규위반 건을 회사에 자진신고를 한 사례가 있다.

23) IIA(The Institute of Internal Auditors)는 2013년 효과적인 위험관리와 통제를 위한 3선(The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control)이라는 개념을 제시하였다. 1선(First Line of Defense)은 현업을 수행하는 사업부문, 2선(Second Line of Defense)은 리스크관리, 컴플라이언스, 내부회계관리, 재무 및 인사 등의 업무를 담당하는 감독조직, 그리고 3선(Third Line of Defense)은 이사회와 감사위원회에 독립적이며 객관적으로 보고하는 내부감사 기능을 의미한다.

24) 컴플라이언스 대상은 증권·선물회사의 자발적인 내부통제시스템 구축을 유도하고, 공정거래질서 확립 및 증권분쟁을 예방하기 위해 한국거래소 시장감시위원회가 회원사 내부통제평가 결과를 기초로 매년 선정·포상하고 있다.

25) 감독직원이 일반 고객으로 가장한 채 매장을 방문하여 고객수준 확인, 업무의 완결성과 신속성 확인, 매장 내·외부환경에 대한 확인을 통해, 고객만족 이행수준을 분석하고 개선방향을 도출하는 데 목적이 있다. 금융감독원은 2009년부터 미스터리쇼핑제도를 전면적으로 실시했는데, 금융감독원 직원이 고객으로 가장해 지점을 방문한 후, 금융회사들이 고객에게 금융상품을 판매할 때 이행해야 할 사항에 대한 점검과 위법판매를 단속하고 있다.

동시에, 능력과 성과에 기초한 투명한 인사와 성과에 대한 공정한 보상을 적용한다. 한국투자금융지주와 계열사 내에는 김남구 부회장보다 연봉이 높은 영업직원과 경영진들이 있는데, 조직 내 투명한 인사와 공정한 성과평가 및 보상시스템에 그만큼 자신 있다는 것을 보여준다.

다섯째, 김남구 부회장의 정도경영은 한국투자금융지주의 사풍(社風)으로 이어졌으며, 한국투자금융지주의 계열사들도 정도경영에 매진하고 있다. 한국투자저축은행은 중소기업 금융지원과 서민을 위한 금융활성화라는 저축은행 본연의 임무를 성실히 이행해오고 있다. 당장의 수익보다는 느리더라도 정도를 걷고, 여신상품을 출시할 때도 고객에게 돌아갈 이익부터 먼저 챙긴다. 중소기업공인의 사업유통자금대출, 렌탈채권 담보대출, 영농법인에 대한 사료구매자금 등을 지원함과 동시에, 소득이 높지 않은 중소기업 재직 근로자들의 주거 안정을 위한 상품도 출시했다. 시중은행의 문턱을 넘지 못하는 임대아파트 거주자의 생활안정과 입주용 임대보증금 지원을 위해 다양한 상품을 개발·운영하고 있다. 소수의 고액 예탁 고객 및 고수익 여신에 치중하지 않고 도움이 필요한 다수의 고객에게 다가갈 수 있는 다양한 상품과 방법을 찾아 선도적인 금융서비스를 제공하는 서민경제의 진정한 조력자로서 책임을 다한 결과, 한국투자저축은행은 '2015 대한민국 사회공헌 기업대상'을 수상했다(김민식 2015).

여섯째, 김남구 부회장은 직원들의 자기계발과 성장을 지원하기 위해, 교육 기회를 지속적으로 제공하고 있다. 2005년 이후 현재까지 매년 직급별로 직원을 선발하여 '글로벌 Top 30 및 국내 MBA 과정' 48명, 외부 교수 초빙을 통한 현안에 대한 토론 수업으로 진행되는 '핵심역량향상 과정' 179명, 그리고 'KAIST 금융전문가 과정' 211명 등, 총 433명의 직원들이 교육기회를 제공받았다. 직원들에 대한 교육은 업황 변화와 상관없이 장기적인 관점에서

지속적으로 이루어지고 있으며, 금융산업의 전문가와 리더로서의 역량을 갖춘 인재를 양성하는 기회가 되고 있다.

일곱째, 김남구 부회장은 일회성에 그치는 단순한 기부보다 어린이들에게 꿈과 희망을 줄 수 있는 사회공헌활동을 전개하고 있다. 매월 임직원들이 기부하는 금액만큼 회사에서도 1대 1로 매칭하여 기금을 적립하는 'Matching Grant'제도를 운영하고 있으며, 적립된 기금은 소외된 이웃과 이들을 대상으로 한 봉사활동에 사용되고 있다. 초록우산 어린이재단과 저소득층 자녀들을 초청해 정기적인 경제교육 실시, 저소득층 아이들을 위해 FC서울 프로축구단과 함께 어린이 축구 교실 운영, 매년 재능 있는 아이들 50명을 선발하여 적성 개발비 지원과 고등학교를 졸업할 때까지 매월 꿈을 이루는데 소요되는 비용 지원, 그리고 매년 전국 저소득 초등학생 500여명을 대상으로 겨울방학 급식을 제공하는 등의 지원을 이어가고 있다. 'Matching Grant'제도는 임직원들이 자발적으로 사회공헌활동에 참여하여 지속적인 관심을 기울이자는 취지로 실행되고 있으며, 이외에도 임직원 80여명의 자발적인 참여로 운영되는 '참벗나눔봉사단'이 있다.

김남구 부회장은 정도경영 실천으로, 직원, 고객 및 시장의 신뢰를 얻었다. 그리고 이해관계자들의 신뢰를 바탕으로 구축한 조직구성원들의 역량은 시장을 뛰어넘는 성과로 나타나고 있다. 금융투자업은 투입과 산출이 반드시 비례하지 않으며, 같은 자원으로도 전혀 다른 결과를 만들어 낼 수 있다. 한국투자금융지주의 높은 자기자본이익률(ROE)은 한국투자금융지주의 조직 역량을 그대로 보여준다. 호경기 때 경쟁사보다 탁월한 성과를 얻고, 불경기 때 성과를 유지하거나 소폭 감소하는데 그치는 비대칭적 효과를 얻는 원동력이 되었다. 정도경영을 실천하기 위해 기본을 갖추는 과정에서 쌓은 기초체력과 경험은 위기를 새로운 기회로 만들고 새로운 기회를 열

정적으로 추진할 수 있는 밑거름이 되었다. 김남구 부회장은 이러한 특성을 활용하여 조직역량을 강화하고 도전적이고 혁신적인 경영을 실행함으로써, 지속적으로 새로운 가치를 사회에 제공하려고 한다.

4.3 전문성과 정도경영에 대한 외부평가²⁶⁾

한국경제신문사가 발간하는 매거진인 한경머니는 국내 기업평가 전문가들의 자문을 받아 오너리스크(Owner Risk)를 점검하는 평가를 만들고, 2013년 4월 기준 공정거래위원회 상호출자제한집단 중 총수가 있는 기업집단 43곳을 대상으로 국내 언론사 중 최초로 오너리스크 평가를 실시하였다. 평가 위원은 국내 신용평가회사 그룹평가 담당 연구원, 증권사 애널리스트 및 한국지배구조원 연구원 등 20여명의 기업분석전문가들로 구성되었으며, 2013년 12월 9일부터 13일까지 이메일을 이용한 설문조사로 실시되었다.

오너리스크를 평가하기 위한 주요항목은 크게 3가지로 최고경영자(CEO)로서 리더십을 평가하기 위한 '경영전문성과 자질 평가', 총수 일가의 경영 안정성과 기업지배구조의 투명성을 평가하기 위한 '지배구조의 투명성과 책임성 평가', 그리고 준법경영 등을 평가하기 위한 '윤리경영평가'이다. 그리고 주요항목인 '경영전문성과 자질 평가'는 '비전제시'와 '위기관리 능력', '수익 창출 능력', '합리적 의사결정'의 3개 세부항목, '지배구조의 투명성과 책임성 평가'는 '소유구조의 투명성과 책임경영', '이사회구성과 의사결정 구조', '내부거래의 투명성과 공정성', '오너 지분율의 안정성'의 4개 세부항목, 그리고 '윤리경영평

가'는 '준법경영', '주주와 채권자 보호', '기업의 사회적 책임'의 3개 세부항목으로 구분하여 평가를 실시하였다. 설문에 참여한 전문가들은 총 11개 세부항목에 5점 만점을 기준으로 긍정적인 성과를 나타내는 기업에 높은 점수를 주고, 개선이 필요한 기업에 낮은 점수를 매겼다. 각 기업의 총점은 세부항목의 점수를 합산해 총점을 구한 뒤 5점 만점으로 환산했다. 따라서 총점이 낮을수록 오너리스크가 높은 기업으로 볼 수 있다(이정훈 2013).

평가결과와 기술통계량을 살펴보면, 주요항목 3가지 가운데 '경영전문성과 자질 평가'의 평균값은 2.85점, 중앙값은 2.81점, 최소값은 1.73점 그리고 최대값은 4.24점으로 나타났다. 주요항목 '지배구조의 투명성과 책임성 평가'의 평균값은 2.98점, 중앙값은 3점, 최소값은 2.05점 그리고 최대값은 3.47점이다. 주요항목 '윤리경영 평가'의 평균값과 중앙값은 2.92점, 최소값은 1.85점 그리고 최대값은 3.5점이다. 총점의 평균값은 2.92점, 중앙값은 2.9점, 최소값은 1.88점 그리고 최대값은 3.55점으로 나타났다.

한국투자금융지주 김남구 부회장은 기업집단 43곳 가운데 총점 37.6점(총점의 평균값 3.42점)으로 총점 39점(총점의 평균값 3.55점)인 삼성 이진희 회장에 이어 오너리스크가 낮은 기업 2위를 차지했다.²⁷⁾ 김남구 부회장은 '경영전문성과 자질 평가'에서 3.44점, '지배구조의 투명성과 책임성 평가'에서 3.42점, 그리고 '윤리경영 평가'에서 3.39점을 받아, 3가지 주요항목 모두에서 골고루 톱 3위 내에 랭크되는 높은 점수를 받았다. 주요항목 가운데 상대적으로 가장 높은 점수를 받은 항목은 '경영전문성과 자질 평가'로, 오너지만 전문경영인으로 인정받는

26) 한경머니가 국내 43대 그룹을 대상으로 기업분석전문가 심층설문조사를 통해 실시한 오너리스크 평가 자료를 분석하여 기술하였다.

27) 오너리스크가 낮은 기업의 10위까지 순위를 나열하면 1위 삼성 이진희 회장(총점 39점, 평균 3.55), 2위 한국투자금융지주 김남구 부회장(총점 37.6점, 평균 3.42점), 3위 현대중공업 정몽준 회장(총점 37.3점, 평균 3.39점), 4위 현대자동차 정몽구 회장(총점 37.2점, 평균 3.38점), 5위 아모레퍼시픽 서경배 회장(총점 37.1점, 평균 3.38점), 6위 LG 구본무 회장(총점 36.5점, 평균 3.32점), 7위 한국타이어 조양래 회장(총점 36.3점, 평균 3.3점), 신세계 이명희 회장(총점 36.3점, 평균 3.3점), 9위 교보생명보림 신창재 회장(총점 36.1점, 평균 3.28점), 10위 GS 허창수 회장(총점 35.5점, 평균 3.23점)이다.

다는 김남구 부회장의 경영전문성이 높게 평가되었다. '경영전문성과 자질 평가'의 세부항목 가운데, '합리적 의사결정'이 3.59점, '수익 창출 능력'이 3.41점, 그리고 '위기관리 능력'도 3.41점을 기록했다. 주요항목 가운데 '지배구조의 투명성과 책임성 평가' 항목도 높은 점수를 받았다. '지배구조의 투명성과 책임성 평가'의 세부항목 중 '오너 자본의 안정성'에서 3.59점을, '내부거래의 투명성과 공정성'에서 3.55점을 받았다. 주요항목인 '윤리경영 평가'의 세부항목 가운데 '준법경영'이 3.68점이었으며, '주주와 채권자 보호' 3.36점, '기업의 사회적 책임'이 3.14점으로 평가받았다.²⁸⁾ 이러한 평가결과는 한국투자금융지주 김남구 부회장의 시너지경영의 기초가 되는 전문성과 정도경영을 전문가들이 높게 평가하고 있다는 것을 입증한다고 볼 수 있다.

V. 한국투자금융지주 김남구 부회장의 시너지경영 토대: 장기주의경영

기업의 이해관계자를 주주, 고객, 직원으로 구분해 볼 수 있다. 주주가치를 제고할 수 있는 성과를 만들어내기 위해서는, 고객을 만족시켜 재구매의도를 창출하고 충성도를 높일 수 있어야 한다. 고객을 만족시키기 위해서는 고객만족을 위한 프로세스를 갖추고, 고객에게 서비스를 제공하는 직원을 존중하며 신뢰를 이끌어낼 수 있어야 한다. 따라서 주주, 고객 및 직원의 이해관계가 상충되지 않는 시스템을 만들어 유인을 일치시켜주는 것이 중요하다. 이러한 관점에서 김남구 부회장의 장기주의경영을 주주가치를 높일 수 있는 성과, 성과의 직접적인 동인이 되는

고객 그리고 고객을 만족시킬 수 있는 인재라는 측면으로 구분하여 살펴본다.

5.1 고객

김남구 부회장은 증권업의 본질이 고객의 자산을 소중히 키우는 데 있다고 판단하고, 고객이 한국투자금융지주의 존재이유이자 사업기반이라 강조한다. 고객을 만족시키지 않고서는 어떤 성과도 장기적으로 지속될 수 없기 때문에, 항상 고객과 같이 생각하고 고객의 입장에서 의사결정을 내림으로써 고객과 함께 발전하는 기업을 만들고자 한다. 또한 김남구 부회장은 금융투자업이 금융업종 중에서도 속도와 순발력이 중요한 분야라 판단하기 때문에, 금융투자업을 영위하는 회사는 환경 및 시장 변화에 따른 고객의 요구를 적시에 충족시킬 수 있는 능력을 갖추어야 한다고 믿는다. 또한 차별화가 경쟁우위인 금융투자업에서 고객의 신뢰를 상실하여 부담하는 실패비용(Failure Costs)을 통제하지 못한다면, 지속 가능한 미래 재무적 성과를 담보할 수 없다는 것도 인식한다. 따라서 금융투자업을 영위하는 회사는 기성(Ready-made)이 아니라 고객의 수요에 적합한 맞춤(Customized) 상품과 서비스를 적시에 제공하여 고객을 만족시킬 수 있어야 한다고 판단한다. 일시적으로 투자자들을 현혹할 수 있는 단품이 아니라, 고객들이 자본시장에 투자하는 매력을 느낄 수 있도록 고객 눈높이에 맞춘 다양한 상품 포트폴리오를 꾸준히 제공할 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있다. 그리고 당면한 눈앞의 이익보다 장기적으로 고객에게 돌아갈 이익을 강조하여 고객을 만족시키고 신뢰를 구축함으로써, 회사와 고객이 함께 발전해야 함을 강조한다.

28) 금융투자업계에 속한 기업집단 가운데 평가를 같이 받은 미래에셋 박현주 회장의 경우, '경영전문성과 자질 평가'에서 2.91점, '지배구조의 투명성과 책임성 평가'에서 3.09점, 그리고 '윤리경영 평가'에서 3.09점을 받아, 총점 3.02점을 받았다.

김남구 부회장은 보다 높은 수준의 맞춤형 금융서비스를 제공하기 위해서는 기존 계열사와 다른 강점을 가진 조직과의 결합이 필요하다고 판단하였다. 김남구 부회장의 최고 업적 가운데 하나로 평가받는 舊동원증권-舊한국투자증권의 합병은 단순한 외형의 확대뿐만 아니라 특정 유형에 편중되지 않은 다양한 상품을 고객에게 제공함으로써, 장기적인 관점에서 고객수익률을 제고할 수 있는 역량을 그룹 내에 배양하는 데에 주된 목적이 있었다. 양사 합병 후의 성공적인 조직통합관리(PMI: Post Merger Integration)를 통해 한국투자금융지주는 수익률 제고를 통한 고객과의 동반성장 노하우를 체득하게 되었다. 주식 브로커리지에 강점을 지닌 동원증권과 금융상품에 강점을 지닌 한국투자증권의 결합은 그간 각 회사의 주력상품 위주로 자산관리 서비스를 제공받던 고객들의 만족도를 크게 끌어올렸다. 또한 합병 이후 2006년 말 한국투자증권의 리테일 고객 자산은 11.1조원이었는데, 2017년 말에는 24.2조원으로 늘어나 연 평균 7.4%의 증가세를 보인 성과로 나타났다. 김남구 부회장의 장기적 관점의 고객수익률 추구는 시너지경영이 그룹 내에 자리 잡는데 가장 필수적인 요소였다.

2004년 7월 동원금융지주는 舊한국투자증권의 우선협상대상자로 선정된다. 舊한국투자증권은 1974년 5개 시중은행과 27개 증권사가 국내 최초 투자신탁 전업회사로 공동 설립한 한국투자신탁(주) 전신인데, 사실상 공기업 성격이 강했다. 따라서 고객기반과 브랜드파워는 좋지만, 경영효율성과 업무강도가 상대적으로 낮았다(김광현 2005). 김남구 부회장은 2005년 2월 舊한국투자증권을 인수하여 동원증권의 주식중개영업 및 투자은행 장점과 舊한국투자증권의 자산관리 장점을 결합한 시너지효과를 단기간 내에 창출할 수 있도록 인수합병을 4개월 만에 마무리하고, 2005년 6월 1일 합병법인인 한국투자증권을 출범시킨다. 또한 김남구 부회장은 합병

과정의 진통을 극복하면서 통합 작업을 성공적으로 마무리하고, 기업인수 후 조직통합관리를 성공적으로 실행했다.

합병 당시 舊한국투자증권 직원들 사이에는 업무강도가 높고 적극적인 영업으로 유명한 동원증권에 피합병되는 것에 대한 반감과 우려가 팽배해있었다. 舊한국투자증권 노조는 2005년 3월부터 부분파업, 합병 시점인 6월부터 총파업에 돌입했다. 주요 요구사항은 '인력 배치 시 노조 사전동의' 등 고용안정협약 문서화, 전임 경영진이 비공식 약정한 우리사주 손실보전 그리고 합병위로금 지급 등이었다. 김남구 부회장은 舊한국투자증권을 자산가치보다 비싸게 인수한 이유는 우수한 인력 때문이라는 점을 강조하고 인위적인 구조조정은 없으며, 원칙에 입각하되 직원과의 약속은 반드시 이행할 것임을 천명하였다. 또한 舊한국투자증권 직원의 자산관리 업무에 대한 노하우와 역량을 인정하며, 인수-피인수 회사 간 차별 없이 공정한 경쟁을 거쳐서 평가와 보상이 이루어질 것이라는 점을 약속했다. 김남구 부회장은 노조의 요구사항 가운데 '인력 배치 시 노조 사전동의'와 같이 금융투자업에 적합하지 않은 요구는 수용하지 않았으며, 합병위로금은 '성과연동 생산장려금'으로 전환하여, 2005년 9월 노사협상을 타결하고 노조의 '무분규 선언'을 이끌어 내는데 성공했다. 김남구 부회장은 인위적인 구조조정을 하지 않겠다는 노조와의 약속을 합병 후 12년이 지난 현재까지 철저히 이행하는 모습을 보여줌으로써, 회사와 직원 사이의 신뢰를 견고하게 구축했다. 또한 노조가 요구한 합병위로금을 전환한 '성과연동 생산장려금'은 직원들의 사기진작은 물론 영업을 위한 동기를 부여하는 효과를 낳았다.

舊한국투자증권 인수 후 조직 통합관리의 핵심은 공정한 경쟁과 상호존중으로 동원증권과 舊한국투자증권의 조직문화를 융합하는데 있었다. 첫째, 공기업 성격의 舊한국투자증권이 가지고 있던 연공서열

우대와 온정적 평가문화를 청산하고 '능력에 따라 평가하고 성과에 따라 최대한 보상'하는 동원증권의 성과주의 문화를 통합 증권사의 문화적 뿌리로 설정하였다. 성과주의에 기반한 평가와 보상 그리고 출신에 따라 차별을 두지 않는 능력 중심의 인사를 통해, 舊한국투자증권의 역량 있는 직원들의 자발적인 동기를 유발할 수 있었다. 이처럼 공정한 경쟁문화를 통한 舊한국투자증권 직원들에 대한 동기부여와 능력에 따른 인사조치는 합병 후 12년이 지난 지금까지 실행되었고, 수치로도 증명되고 있다. 2018년 2월 기준으로 한국투자금융지주 임원의 출신 분포를 살펴보면, 동원증권 2명, 舊한국투자증권 2명 그리고 통합 이후 입사 3명으로 구성되어 있다. 또한 한국투자증권의 리테일본부장 출신 분포를 살펴보면, 동원증권 3명, 舊한국투자증권 2명, 舊한국투자자산운용 1명 그리고 통합 이후 입사 1명으로 구성되어 있다.

피인수회사인 舊한국투자증권 직원에 대한 존중과 동원증권과의 조직문화 융합을 위해, 인수주체인 동원이라는 본가(本家)의 사명을 포기하고, 피인수회사 브랜드인 '한국투자증권'을 통합 증권사의 사명으로 결정했다. 인수회사가 피인수회사의 브랜드를 선택하는 것은 합병 사례에서 흔치 않은 일이다. 김남구 부회장은 브랜드파워에서 한국투자증권이 우위라는 실리적인 측면과 동원증권에 비해 역사와 전통에서 상대적으로 우위라고 판단했던 舊한국투자증권 직원들을 포용하여 시너지를 창출하기 위한 목적에

서 이 같은 결정을 단행했다.

합병당시인 2005년 3월말 기준 동원증권과 舊한국투자증권의 총자산 및 자기자본 규모와 합병이후 12년이 경과한 2017년 12월말 기준 한국투자증권의 총자산 및 자기자본 규모를 비교하여 <표 4>에 제시하였다. <표 4>에서 살펴보는 바와 같이, 합병 당시 양 사의 총자산 합계는 3.86조원이고 자기자본은 1.01조원이었으나, 합병이후 12년이 경과한 2017년 12월 말 기준 총자산은 37.55조원으로 9.7배 증가하였고 자기자본은 4.24조원으로 4.2배 증가하였다.

김남구 부회장은 한국투자증권 인수합병에 성공하면서 얻은 선물을 '소 한 마리'론으로 압축한다. "원래 동원증권은 채권발행 및 기업공개 같은 유가증권 인수(Underwriting)에, 한국투자증권은 펀드판매(Distribution)에 강했어요. 둘을 합하니 그야말로 찰떡궁합이지요. 여기에 파생상품팀을 강화하니, 이전 같비부터 꼬리까지 고객에게 모든 서비스를 맞게 할 수 있게 됐어요(김준술 2007)."

동원증권-한국투자증권의 인수합병은 그 자체로 '문화가 다른 두 기업이 화학적 결합에 성공'한 우수 사례일 뿐 아니라, 고객중심경영을 목표로 한 장기 성장 전략의 첫 결과물이었다. 김남구 부회장은 이후 'IB-AM'모델을 주축으로 시장변화와 고객요구에 적합한 최적의 상품과 서비스를 제공할 수 있는 기반을 조성하고, 고객맞춤형 원스탑 금융서비스를 제공하기 위해 금융상품관리자와 위탁관리자 역할을

<표 4> 합병 전후 총자산 및 자기자본 비교

				(단위: 조원)	
2004회계연도 (2005.3월말)	동원증권	舊한투증권	2개사 단순 합산 시	2017회계연도 (2017.12월말)	
총자산	2.21	1.65	3.86	37.55 (9.7배)	
자기자본	0.58	0.43	1.01	4.24 (4.2배)	

동시에 수행할 수 있도록 만든 종합영업직군제를 도입했다.²⁹⁾ 또한 '매직솔루션'³⁰⁾이라는 자산관리서비스 제공 시스템을 구축하여, 일시적으로 고객을 현혹할 수 있는 단순상품 권유보다 장기적인 관점에서 고객수익을 향상시킬 수 있는 양질의 자산관리 서비스를 제공하는 것이 가능해졌다.

김남구 부회장의 고객중심경영에 대한 의지는 광고와 기업로고³¹⁾에서도 찾아볼 수 있다. 2011년 한국투자증권은 거대한 새가 만리를 날아간다는 봉정만리(鵬程萬里)라는 광고를 했는데, 크고 먼 미래를 준비하겠다는 생각으로 고객의 자산이 성장할 때 증권사의 가치도 함께 성장한다는 사실을 강조하였다.³²⁾ True Friend라는 기업로고는 2003년 동원증권 광고에서 '진정한 친구 같은 증권사'의 이미지를 포지셔닝(Positioning)하기 위해 광고 슬로건으로 제시한 것인데, 2005년 한국투자증권과의 합병 이후 한국투자금융지주 및 계열사를 대표하는 기업이미지로 정착되었다. 기업이미지 통합(CI: Corporate Identity) 출시 당시 동양적인 신뢰와 서양적인 세련됨을 강조하기 위해 'Friend'의 'F'를 한자 '友'로 대체하여 새롭게 디자인하였다. 특히, 중국으로의 진출을 고려하여 중국인들이 쉽게 알아볼 수 있고 친근하게 느낄 수 있는 단어를 선택했다는 점이 특징적이다. 한국투자증권의 홈페이지 도메인(Domain) 이름도 'www.truefriend.com'이고, 회사벤티지도 'true友riend'이다. True Friend는 고객의 신뢰를 바탕으로 '고객의 평생 금융생활 동반자'라는 입지를 단단

하게 굳힘으로써, 장기적인 관점에서 고객과 진정한 친구(True Friend)가 되겠다는 한국투자금융지주의 의지를 보여준다고 볼 수 있다.

5.2 인재

장기적인 관점에서 고객을 만족시키기 위해서는 고객과 접점에 있는 직원이 시황에 따라 일회일비하는 수익률에 관심을 갖기보다 고객의 신뢰와 같이 눈에 보이지 않는 가치를 발견하고 고객에게 진정성 있는 서비스를 제공하는 것이 더욱 중요하다. 김남구 부회장은 금융투자업에서 사람이 창출하는 가치가 무한대이므로, 금융투자업의 핵심은 곧 사람이라는 점을 늘 강조해왔다. 직원 한 사람이 회사 전체를 살릴 수도 망하게 할 수 있는 곳이 금융투자업이기 때문에, 직원을 잘 뽑고 잘 키우는 것이 회사가 최고의 경쟁력을 갖추기 위한 전제조건이라 믿고 있다. 또한 우수한 인재를 더욱 우수하게 만드는 것이 바로 경영진의 몫이며, 회사가 업계 최고의 인재를 키우는 요람이 되어야 한다고 강조한다. 김남구 부회장은 "자본도, 인력도, 브랜드도 없는 우리가 대형사와 어깨를 나란히 할 수 있는 힘은 오로지 인재에 있고, 직원들이 주말도 없이 열심히 일한 게 성장비결이다"라고 말한다.

그러므로 김남구 부회장은 본인이 직접 대학을 찾아 인재를 구하는 것은 당연하며, 가장 중요한 일이라고 말한다. 회사 일에만 전념하기 위해 대외활동

29) 2009년 업계 최초로 도입한 종합영업직군제는 양손잡이 영업이라고도 불리는데, 동원증권 출신은 브로커리지만 한국투자증권 출신은 펀드만 파는 반쪽 서비스를 제공하던 직군을 통합함으로써, 주식매매와 자산관리에 시너지가 발휘되도록 유도하였다. 종합영업직군제 도입으로 판매력 향상은 물론 공장 역할을 하는 기업금융(IB)에서도 신나게 상품을 만들게 되는 효과를 낳았다.

30) 매직솔루션은 고객의 투자목적 및 성향 등에 따라 고객에게 가장 적합한 펀드와 상장지수펀드(ETF)를 골라 포트폴리오를 제시한다. 또한 포트폴리오에 담긴 상품 매매는 물론이고 모니터링까지 한 번에 해결해 주는 맞춤형 컨설팅 서비스이다.

31) 기업로고는 특정 집단을 표현하는 가장 축약된 그래픽 디자인 언어라고 볼 수 있으며, 중요한 무형자산으로 간주된다. 기업로고는 기업의 소유표시, 기원 및 독창성 표시, 자긍심의 표시 그리고 책임감과 투자를 불어넣는 역할을 수행할 수 있다. 따라서 기업들은 기업의 정체성을 알리고 직원들의 사기 및 공동체 의식을 높이기 위한 목적에서 기업이미지 통합(CI, Corporate Identity) 작업에 많은 투자를 하고 있다.

32) 봉제는 장자에 등장하는 상상의 새로 날개 길이가 수천 리에 달한다. 한 번 날면 하늘에 구름을 덮은 것처럼 보였다고 묘사된다.

을 거의 하지 않는 김남구 부회장이 2003년부터 지금까지 한 해도 거르지 않고 직접 챙기는 유일한 행사가 채용설명회이다. <표 5>에는 2017년 말 기준 국내 5대 증권사의 최근 10년간 채용현황을 제시하였다. <표 5>에서 살펴보는 바와 같이 최근 10년 간 채용된 신입사원의 수는 한국투자증권이 가장 많다. 또한 업계 불황으로 경쟁사들이 채용을 주저하던 시기에도 채용을 멈추지 않았으며, 경쟁사 대비 10년 평균 최대 5배 가까이 높은 채용규모를 보였다.

이처럼 김남구 부회장은 업계의 불황과 시황에 흔들리지 않고, 장기적인 관점에서 꾸준히 신입사원을 채용해왔다. “주식을 언제 샅니까? 쌀 때 사야죠. 사람도 마찬가지입니다. 남들 안 뽑을 때 뽑아야 인재를 뽑을 수 있습니다. 투자랑 똑같습니다. 불황 때 움츠리면 호황이 와도 수익을 낼 수 없습니다.” 김남구 부회장은 어려울 때 더 뽑고 잘나갈 때 지키는 역할상 채용을 통해, 불황일 때 호황을 준비하고 호황일 때 불황에 대비하고 있다. 김남구 부회장은 신입사

원 선발을 위한 경영진 면접에 매년 면접관으로 참여하여, 500명에 달하는 지원자들을 면접한다. 김남구 부회장과 면접에 참여한 경영진은 각각 독립적으로 지원자를 평가하며, 김남구 부회장과 면접에 참여한 경영진 평가점수의 평균값으로 최종 면접점수가 결정된다.

김남구 부회장은 화려한 스펙³³⁾을 갖춘 최고의 인재보다 열정과 도전정신을 바탕으로 자신만의 스토리를 만들 수 있는 가능성을 가진 변화주도형 인재를 원한다. 김남구 부회장은 “공무원이 꿈인 사람, 은행에 가고 싶은 사람은 지원하지 말라. 우리 회사는 일이 많다. 업(業)에 꿈이 없으면 정말 힘들고, 꿈이 있고 자신만의 스토리가 있다면 무한도전을 즐길 수 있는 곳이 한국투자금융지주다”라고 말한다. 김남구 부회장은 “어려운 일을 하면서도 즐길 줄 알고, 그 어려움을 통해 자신을 성장시키고 싶은 사람, 그게 우리가 원하는 인재이고, 지금 사회가 원하는 인재다”라고 지적한다.

<표 5> 국내 5대 증권사 최근 10년간 채용현황

연도	한국투자증권	미래에셋대우*	NH투자증권**	삼성증권	KB증권***
2008	84	160	64	300	미확인
2009	111	100	50	140	50
2010	128	60	미확인	60	50
2011	149	98	72	140	23
2012	79	50	48	미확인	14
2013	81	40	4	50	12
2014	76	미확인	0	50	0
2015	121	42	0	60	0
2016	120	68	0	60	7
2017	136	124	32	130	60
평균	109	74	27	99	22

* 2008~2015: 舊KDB대우증권 기준, 2016~2017 미래에셋대우 기준

** 2008~2014: 舊우리투자증권 기준, 2015~2017 NH투자증권 기준

*** 2008~2016: 舊현대증권, 2017 KB증권 기준

33) 스펙(SPEC: Specification)은 학점, 토익점수 등 취업을 위한 이력을 말한다.

김남구 부회장은 채용을 한국투자금융지주에 적합한 파트너를 찾는 것이라 생각한다. 김남구 부회장은 신입사원을 뽑는다는 말보다 “김남구와 같은 꿈을 꾸며 자신과 함께 할 동반자를 찾는다”라고 말한다. 김남구 부회장은 조직구성원들에게 “나를 따라오라”라고 말하기보다 “함께 합시다”라고 말하며, 직원들과 1:1 대화원칙을 가지고 열린 의사소통을 한다. 이러한 소통은 조직구성원이 단순한 팔로워(Follower)에 머무는 것이 아니라 주인의식을 갖춘 동반자로 거듭나는 기회를 제공한다. 경영자와 조직구성원 사이의 신뢰에 기반한 동반자적 관계는 조직구성원으로 하여금 사람에 대한 몰입이 아니라 일과 조직에 대한 몰입을 낳게 된다. 김남구 부회장은 직원을 뽑을 때 심사숙고하고 일단 채용하면 긴 안목을 갖고 오랜 기간 믿고 맡긴다. 오래 근무해야 전문성이 높아지므로, 단기성공을 이유로 인사이동을 자주 시키지도 않는다. 김남구 부회장은 변동성이 심한 금융업에서 사람을 자주 바꾸면 그 만큼 리스크가 커지듯이, 사람도 계속성과 신뢰성이 키워져야 지속가능한 금융업이 존재한다고 판단하고 있다. 이러한 노력은 믿고 맡기는 신뢰에 기반한 조직문화를 정착시켰다.

김남구 부회장은 2005년 한국투자증권에 인수하여 동원증권과 합병한 이후 단 한 차례도 직원 감축과 대규모 지점 통폐합 등 인위적인 구조조정을 시행한 적이 없다. 2013년 업계불황으로 경쟁사들이 앞 다퉈 인력을 줄이고 지점을 없앨 때에도, 김남구 부회장은 인위적인 구조조정을 하지 않고, 오히려 150여 명을 승진시키는 인사를 단행한 바 있다. 인위적인 구조조정 대신 효율성을 높이는데 주력했으며, 직원들을 도전하게 만들고 능력과 성과에 기초한 투명한 인사와 성과에 대해 공정하게 보상하는 문

화를 정착시켰다. 한국투자증권이 어려운 시기에 확보한 우수한 인력은 자본시장이 되살아나면서 회사의 새로운 성장기반이 되고 있다. 한국투자증권의 뛰어난 조직역량은 강력한 경쟁우위이자 기초자산이며, 한국투자증권이 ‘인재사관학교’라 불리는 이유이다.

5.3 성과

김남구 부회장의 장기주의경영은 규모와 점유율을 넘어 장기적인 수익성을 고려하는 균형적인 관점을 강조한다. 왜냐하면 차별화가 중요한 경쟁우위가 되는 산업에서 더 이상 규모의 경제를 통해 이익을 담보하기는 어렵고, 시장점유율이 높다고 수익성이 높아지는 것은 아니기 때문이다. 따라서 김남구 부회장은 장기적인 관점에서 수익성을 높일 수 있는 가치동인(Value Drivers)을 발굴하는 한편, 지주회사 체제를 활용하여 각 계열사의 자원을 효과적으로 재배분함으로써 사업구조를 다각화하는데 주력해왔다.

미래 재무적 수익성에 영향을 미치는 선행지표(Leading Indicators)는 비재무적 성과이며(Ittner and Larcker 1999; Banker et al. 2000), 비재무적 성과는 장기적인 관점에서 경쟁우위를 확보하는데 필요한 기초자산으로 활용될 수 있다. 한국투자증권이 후원하는 진우회(眞友會)라는 고객모임의 활성화도 장기적인 수익성에 영향을 미치는 가치동인으로 볼 수 있다.³⁴⁾ 진우회는 2004년 창립된 한국 최대의 중견, 중소 및 벤처 비상장기업 CEO 네트워크로, 초기에는 영업과정에서 친분을 쌓은 중소기업인들이 친구로서 진심을 나누자는 목적에서 설립되었다. 시간이 지나면서 진우회는 친목 모임 성격을 넘어, 기업공개를 위한 일종의 전진 기지와 같은 역할을 담당할 정도로 발전하게 된다. 2017년

34) 진우회(眞友會)의 진우(眞友)는 영어로 true friend라는 의미이다. True friend는 한국투자금융지주 및 계열사의 기업로고로 사용되고 있다.

10월 기준으로 17기 300여개 기업이 진우회 회원으로 가입되어 있다. 진우회를 거쳐 상장된 기업은 임플란트 전문업체인 오스템임플란트, 내비게이션 업체인 톱크웨어 그리고 지문인식 전문기업인 슈프리마 등을 들 수 있으며, 의약품제조사 휴온스는 진우회를 거쳐 상장한 후에도 진우회 소속을 유지하다가 자회사인 휴메딕스도 상장시키는 등 진우회를 통해 80개 기업이 상장에 성공했다. 진우회는 기업공개 뿐 만 아니라 가업승계, 경영권 및 재산권 승계, 증여, 세무, 법률 자문 및 자산관리 등 새로운 사업 기회를 한국투자증권에 제공함으로써, 기업금융을 넘어 자산관리 영역으로 시너지효과를 만들어내면서 장기적인 수익성을 높여주는 가치동인으로 자리매김하였다(김용관 2017).

또한 한국투자증권 리테일의 '고객수익률 평가보상제' 역시 고객자산을 장기적으로 증대시키는 가치동인으로 꼽을 수 있다. 한국투자증권은 2015년 1월부터 영업직원의 성과를 매매수수료 대신 고객의 투자수익률로 평가하는 '고객수익률 평가보상제'를 실시했으며, 이를 위해 업계 최초로 고객별 총자산에 대한 수익률 측정시스템을 도입하고 고객관리 자산수익률을 영업점 평가와 직원 성과급 항목에 반영하였다. 이 시스템을 통해 영업직원은 관리고객의 투자자산수익률을 실시간으로 조회할 수 있으며, 고객 역시 본인의 수익률을 확인하여 투자의사결정에 직접 활용할 수 있게 되었다. 이러한 고객수익률 중심의 시스템 변화는 단기 실적에 치우치기 쉬운 영업활동을 고객수익률 중심으로 전환시킴으로써 고객의 신뢰를 회복하는 계기가 되었다. 그 결과, 2016년 상반기 기준 영업직원들이 관리하는 주식브로커리지 오프라인 수익률은 4.8%로, 같은 기간 코스피 수익률 0.46%를 상회하는 것으로 나타났다. 그리

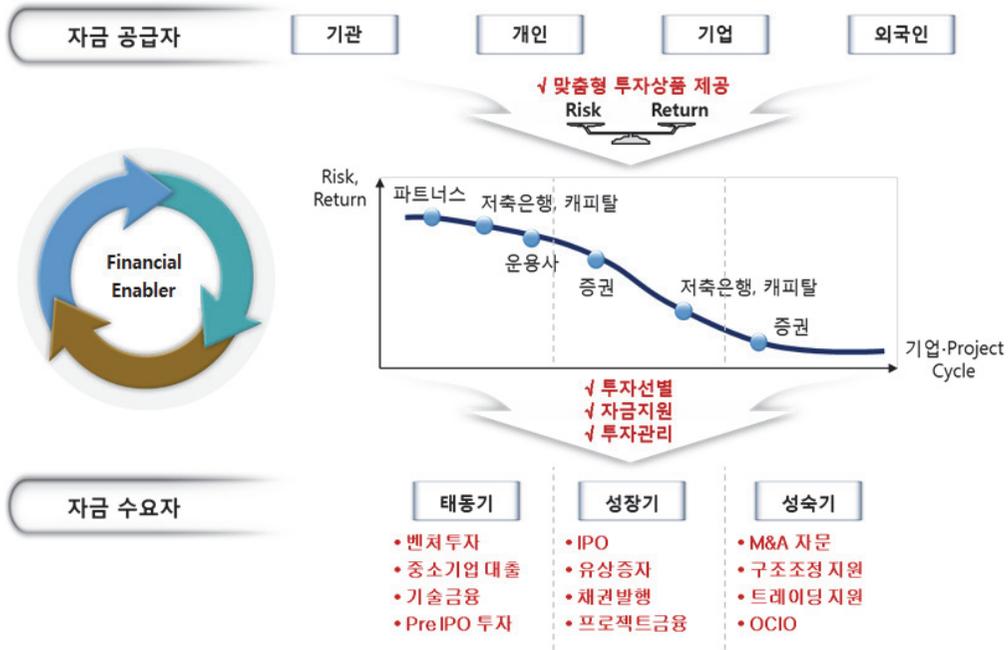
고 2014년 말 13조 3천억 원이던 개인고객 금융자산이 2016년 12월 기준 3조 6천억 원이 증가된 16조 9천억 원으로 27.1% 성장하는 성과로 이어졌다.

한편, 김남구 부회장은 장기적인 수익성 추구를 위해 사업구조를 균형 있게 구성하고 조직 간 시너지를 확보함으로써 조직역량을 강화해왔다. 김남구 부회장은 2016년 8월 한국경영학회의 경영자대상을 수상하면서 <그림 4>에 제시한 바와 같이, "자금 수요자와 공급자 사이를 단순 매칭하는 역할을 뛰어넘어 재무적 공생의 촉매제로서 모두의 만족을 추구하는 금융조력자(Financial Enabler)가 되기 위해, 은행, 증권, 자산운용, 벤처캐피탈로 이어지는 금융풀라인업(Full Line-up)을 구축하겠다"라고 공표했다.

이러한 금융역량은 고객에게는 최적의 서비스를 제공하는 수단이자, 주주에게는 장기성과 안정적으로 제공해주는 필수 조건이다. 김남구 부회장은 국내 최초로 증권사 중심 비은행·순수금융지주회사를 출범시킨 주역으로서, 지주회사 체제가 가지는 강점을 금융 풀 라인업(Full Line-up) 구축, 균형적인 사업구조 구성 및 그에 필요한 자원의 효율적 배분에 적극 활용하였다.

금융지주회사는 주식 또는 지분 소유를 통해 하나 이상의 금융기관을 지배하는 것을 주된 사업으로 영위하는 회사로, 여기서 주된 사업이란 금융지주회사가 소유하는 자회사 주식총액이 금융지주회사 자산의 50% 이상인 경우를 말한다.³⁵⁾ 금융지주회사는 지배대상에 따라 은행을 지배하는 은행지주회사와 은행지주회사가 아닌 비은행지주회사로 구분할 수 있으며, 사업실행 여부에 따라 계열사 지배만을 목적으로 하는 순수금융지주회사와 금융업무를 하면서 다 금융기관을 계열사로 보유, 관리, 경영하는 사업

35) 한국의 금융지주회사는 주식소유에 의한 자회사 지배만을 목적으로 하는 순수지주회사로서 총자산의 50% 이상을 자회사 주식으로 보유해야 하며, 자회사는 금융기관·금융업 관련회사·중간지주회사로 제한되고 손자회사는 자회사 업무관련 금융기관·금융업 관련 회사에 한해 허용되고 있다.



〈그림 4〉 한국투자금융지주의 사업구조

지주회사로 구분할 수도 있다. 금융지주회사는 제품의 속성이나 서비스 차별화가 어려운 금융업에서 계열화와 대형화를 통해 규모의 경제를 추구하여 단위당 부가가치 기여도를 높임으로써 경쟁력을 확보할 수 있다는 장점이 있다. 또한 금융지주회사는 계열사들의 경영상태와 자금흐름을 파악하고 통제가 용이할 수 있기 때문에, 구조조정 및 금융시장 안정화에 도움을 줄 수 있다.

한국은 2000년 국내 금융산업의 구조조정을 촉진하고 경쟁력을 강화하려는 목적에서 금융지주회사법을 제정하였다. 2001년 우리, 평화, 광주, 경남은행과 우리증권 등 공적자금이 투입된 금융기관이 모두 합쳐진 우리금융지주가 한국 최초의 금융지주회사로 출범한 이후 2001년 신한금융지주, 2005년 하나금

영지주와 2008년 KB금융지주가 생겨났다. 그런데, 한국의 금융지주회사는 은행 중심의 금융지주로, 증권, 카드, 보험사 등을 인수합병하며 외형적인 계열화와 다각화를 이루었지만, 내실을 다지지 못했다는 평가가 많다. 대형화와 금융업권별 균형발전이 지연되고 조직체계 효율성 및 지배구조 안정성이 미흡하여, 수익증대와 비용절감 등과 같은 시너지효과 창출도 미진하다. 그리고 지주회사와 계열사의 역할이 명확히 구분되지 않고 지주회사가 컨트롤타워 역할을 제대로 수행하지 못하고 있기 때문에, 한국의 금융지주회사는 계열사들의 단순한 연합체에 불과하다는 지적도 나오고 있다(김성희 2015).³⁶⁾

한국투자금융지주는 2003년 한국 최초의 증권사 중심 비은행·순수금융지주회사로 시작하여 2004

36) 한국시티금융지주는 은행중심으로 운영되고 금융자회사 간 시너지 효과가 크지 않다는 이유로 설립 후 4년 만에 지주회사를 해체했다. 하영구 전국은행연합회 회장은 “미국의 시티그룹이나뱅크오브아메리카는 지주회사 CEO가 지주회사 및 계열사 전체를 통제하는 시스템인 반면, 한국의 지주회사는 계열사들의 단순한 연합체에 불과하다”고 주장한다.

년 동원그룹과 계열분리를 완료하여 지분정리는 물론 모든 의사결정에서 독립적인 경영을 시작하였고, 2016년 우리은행 지분 4%를 인수했으며, 2017년 한국카카오은행의 본인가와 함께 은행금융지주로 전환하였다. 한국의 대규모기업집단에서는 소수지배주주의 경영권 유지와 강화를 위한 순환출자, 내부거래에 의한 부적절한 경영권 승계, 지배주주·특수관계인·계열사 사이의 부당거래를 통한 불법 혹은 부당한 사적이익 편취 행위 등 소수경영에 따른 지배구조 문제점이 지속적으로 나타나고 있다(김준호 2013). 그러나 한국투자금융지주는 대규모기업집단(순환출자제한집단)임에도 불구하고 동원엔터프라이즈를 중심으로 18개 주요계열사를 보유한 동원그룹과 단한주의 주식도 교차소유하고 있지 않아, 완전히 독립된 경영을 하고 있다.

한국투자금융지주는 지주회사를 중심으로 한 완전자회사 체제의 지배구조를 구축하고 있다. <그림 3>에서 살펴보는 바와 같이 한국투자금융지주는 한국투자증권, 한국투자파트너스, 한국투자저축은행, 한국투자캐피탈, 키아라 어드바이저스 및 이큐파트너스 등 핵심계열사 지분을 100% 보유하고 있다.³⁷⁾ 한국투자신탁운용과 한국투자밸류자산운용은 한국투자금융지주가 100% 지분을 소유한 한국투자증권이 지분 100%를 보유하고 있다. 지주회사 체제의 강점은 각 계열사에서 발생한 성과를 업황이나 경영적 판단에 따라 특정 계열사나 사업부문에 집중할 수 있을 때 발생한다. 지주회사를 중심으로 한 완전자회사 체제로 지주회사가 통합과 조정의 유연성을 통해 장기적인 관점에서 계열사의 핵심역량을 결합한 새로운 사업기회를 도출하고 있다. 김남구 부회장의 장기주의경영 원칙 중 '다변화된 수익기반 구

축'은 이러한 지주회사 체제의 효과를 극대화할 수 있게 하는 효과적인 장치이다. 김남구 부회장은 기존 증권과 자산운용사 위주의 그룹 사업포트폴리오를 변화시키기 위해, 자회사인 한국투자저축은행과 한국투자파트너스의 실적을 향상시키는 데 주력하는 한편, 2014년 한국투자캐피탈, 2016년 한국카카오은행처럼 수익처 다변화를 위해 지속적 투자가 필요한 신규사업에 진출하였다. 여기에는 주력 자회사인 한국투자증권의 자원을 새로운 자회사에 배분하는 그룹 차원의 결단이 필요하였다.

2006년 한국투자밸류자산운용, 2008년 키아라 어드바이저스, 2014년 한국투자캐피탈, 2016년 한국카카오은행의 설립과 2014년 예성저축은행, 2016년 이큐파트너스 인수 등 다양한 업종에 걸친 신규설립 및 M&A를 통해 한국투자금융지주의 사업구조는 투자은행, 자산운용, 벤처/PEF투자, 저축은행, 인터넷전문은행, 여신전문업, 헤지펀드 운용 등 업계 최고의 균형 감각을 갖추게 되었다. 아직까지는 주력 계열사인 한국투자증권의 순이익 비중이 그룹 전체의 70%를 상회하고 있으나, 시장에서는 한국투자저축은행, 한국투자파트너스, 한국투자캐피탈 및 한국카카오은행 등 비증권 자회사의 성장성을 높이 평가하며 2018년 6월 현재 한국투자금융지주를 금융투자업종의 최선호종목(Top-pick)으로 제시하고 있다.³⁸⁾

또한 장기적인 관점에서 수익성을 추구하려는 노력은 성과평가와 보상에도 반영되어 있다. 한국투자파트너스의 성과는 1년 단위가 아니라 3년 단위로 평가된다. 계열사 임원들이 장기적인 관점에서 경영할 수 있도록 임원들의 성과급을 이연하는 제도를 시행하고 있다. 김남구 부회장은 단기 실적에 따라

37) 100% 자회사 체제를 바탕으로 구성된 한국투자금융지주 지배구조의 장점은 계열사에서 발생한 이익을 사외로 유출하지 않고 배당으로 지주회사에 집중시킬 수 있고, 지주회사는 유입된 배당금을 증권, 운용, 캐피탈, 저축은행, PEF 등의 업황에 따라 특정 계열사에 집중적으로 투입하여 수익성을 높일 수 있다는 점이다(이효범 2017).

38) 『한국금융지주: 자본시장의 어벤저스-Rerating 임박』, (삼성증권 장효선, 2018), 『한국금융지주: 자회사들과 하모니로 수익성 증가 중』, (NH투자증권 원재웅, 2018).

손바닥 뒤집듯 쉽사리 경영자를 바꾸는 동종업계 경쟁사들과 달리 최고경영자를 쉽게 바꾸지 않기 때문에, 주변에는 장수 CEO가 많다. 또한 평균 근속연수 10년을 넘기는 증권사가 2~3곳에 불과한 업계에서, 2016년 6월말 기준 한국투자증권 직원들의 평균 근속기간은 11.3년이다. 직원 1인당 생산성과 점포별 생산성은 가장 높은 반면, 이직률은 가장 낮은 증권사에 속한다. 이러한 역량은 경쟁사가 넘보지 못할 정도로 높은 자기자본이익률(ROE)을 창출할 수 있는 근원으로 볼 수 있다.³⁹⁾

Ⅶ. 한국투자금융지주 김남구 부회장의 시너지경영

국내·외 금융그룹의 최대 화두 중 하나는 계열회사 및 사업부문 간 시너지창출이다. 그러나 목표설정 단계에서 고객, 직원, 주주가 동반성장할 수 있는 계획을 수립하더라도, 실제 시너지창출을 위한 실행 단계에서는 자회사 및 계열사를 일방적으로 지원하거나 특정 회사의 자원을 타 계열사들과 공유하는 수준에 그치는 경우가 많다. 이러한 시너지창출 실패는 회사 내 참여자들이 장기적인 가치창출보다 단기적인 외형 목표 달성에 집중하기 때문에 발생한다. 따라서 시너지경영이 제대로 작동하기 위해서는 시너지창출 초기부터 회사 내 참여자들의 인식공유는 물론 상호간의 희생과 양보가 필수적이다. 그리고 시너지창출 과정에서 참여자들이 역량을 발휘할 수 있는 시간이 충분히 주어져야 한다. 김남구 부회장은 단기적인 목표 달성에 패념치 않고 장기적인

관점에서 초기에 설정된 시너지창출의 목표가 제대로 실행되고 있는지를 지속적으로 점검해왔다. 김남구 부회장은 성공적인 인수합병을 통해 규모의 경제를 확보하고 각 계열사들의 경쟁력을 업계 최고 수준으로 끌어올림으로써, 기존 사업영역의 강점을 바탕으로 새로운 사업영역을 개척하는 전략적 시너지를 추구하고 있다. 이러한 노력은 국내 금융그룹 가운데 계열회사 및 사업부문 간 시너지창출과 관련하여 가장 모범적인 성과를 거두는 계기가 되었다. 본절에서는 한국투자금융지주의 시너지창출에 대한 구체적인 사례를 제시한다.

6.1 한국투자증권의 ELS 상품 사례

추가연계증권(ELS: Equity Linked Securities)의 경우 판매부서와 상품운용부서 간 이해관계가 상충될 수 있다. 판매부서는 최대한 높은 이자율을 제공해야 고객모집이 용이하기 때문에, 동일한 조건이라면 가장 높은 이자율을 가진 상품을 원한다. 반면 상품운용부서는 고객에게 상대적으로 낮은 이자율을 제공해야 회사 차원의 운용마진을 높일 수 있기 때문에, 낮은 이자율을 가진 상품을 선호한다.

김남구 부회장은 회사의 운용마진을 높여 수익을 극대화하는 것보다 고객만족도를 높이기 위해 시장에서 경쟁력 있는 상품을 제공하는 것이 더 중요하다고 판단하였다. 따라서 2013년 한국투자증권 내에 금융상품에 대한 전략과 분석을 담당하는 '상품전략본부'를 신설하였다. 상품전략본부는 특정 부서의 입장이 아닌 회사 전체의 입장에서 경쟁력 있는 상품의 공급과 판매를 조율하는 역할을 맡았다. 그 결과 판매부서는 타사 대비 경쟁력 있는 ELS 상품을

39) 2017년 3분기까지의 누적실적을 기준으로 55개 증권사의 자기자본 대비 순이익률(ROE)이 5.9%인데 반해, 한국투자증권의 자기자본이익률은 12.1%이다. NH투자증권의 자기자본이익률은 8%, 삼성증권 6.7%, 미래에셋대우 6.2% 그리고 KB증권은 4.9%의 자기자본이익률을 기록했다. 따라서 자기자본이 4조원 이상인 대형 증권사 가운데 자기자본이익률(ROE)이 두 자릿수를 넘는 증권사는 한국투자증권이 유일하다.

공급받아 자산증대의 주력상품으로 활용하였으며, 상품운용부서는 운용마진을 자체는 다소 감소했으나 운용규모를 증가시켜 총 운용마진수익을 증가시킬 수 있게 되었다.

상품운용부서는 ELS의 경쟁력을 높이기 위해 꾸준히 상품개발에 매진하며 안전성이 보장된 상품을 출시하였으며, 그 결과 한국투자증권은 2014년부터 2018년까지 머니투데이가 시상하는 「올해의 파생 결합증권 하우스」 부문에 5년 연속 선정되었다. 이는 한국투자증권의 고객중심적인 파생상품설계 역량과 상품운용 역량을 외부로부터 검증받은 것으로 볼 수 있다. 2017년 말 현재, 한국투자증권은 ELS 공모 발행 부문 및 주가워런트증권(ELW: Equity Linked Warrant) 운용에서 시장점유율 1위를 기록하고 있다. 만약 한국투자증권의 개별 부서가 단기적인 부서 실적 극대화를 추구했다면, 결코 달성할 수 없었던 결과이다.

6.2 한국투자증권 퇴직연금 사업과 법인 자금운용 및 자금조달 연계 사례

2005년 최초로 도입된 퇴직연금제도는 2017년 말 현재 적립금 168조 원의 규모로 성장했다. 퇴직연금 적립금은 사용자인 기업이 근로자의 퇴직연금 계좌에 매월 또는 매년 1회 이상 사업주부담금을 납입한 금액을 말하는데, 사용자인 기업이 퇴직연금 자산을 관리할 금융회사를 주도적으로 결정하게 된다.⁴⁰⁾ 따라서 은행·증권·보험사의 퇴직연금 부서는 접촉할 고객기업의 수가 가장 많은 소위 ‘마당발’ 부서로 불린다.

김남구 부회장은 퇴직연금 부서가 보유한 넓은 고

객기업 채널망에 주목하고, 한국투자증권 퇴직연금에 가입한 기업고객에게 증권사를 통한 자금운용이나 자금조달 서비스를 연계하여 제공하는 ‘기업 채널의 공유’를 구상하였다. 퇴직연금 기업고객에는 증권사와의 거래경험이 거의 없다가 퇴직연금 가입을 통해 증권사와 최초로 거래하게 된 회사들이 적지 않은데,⁴¹⁾ 이들은 향후 거래가 확대될 잠재력이 높은 신규고객으로 간주된다. 다만 퇴직연금 기업고객들이 주로 은행과 거래해오던 기업인만큼, 증권사도 자산운용 및 자금조달의 파트너로서 거래할 만한 금융기관이라는 신뢰를 얻는 것이 관건이었다.

2018년 상반기, 한국투자증권 퇴직연금 부서는 퇴직연금 기업고객 중 여유자금 운용의 니즈가 있는 11개 기업을 발굴하고, 법인 금융상품 부서와 함께 1,667억 원의 금융상품을 연계 판매하였다. 또한 퇴직연금 기업고객의 자금조달을 지원하기 위해 IB 부서와 협업을 진행한 결과, 퇴직연금 기업고객 가운데 2개 상장회사로부터 회사채 인수 및 유상증자 사업자로 선정되었다. 이러한 사례는 퇴직연금으로 유치한 기업고객에 안정적인 연금 관리역량을 선보여 신뢰를 구축한 후, 이를 바탕으로 증권사 본연의 강점 분야로 이전시킨 전략이 성공적으로 실행된 것이라 할 수 있다.

6.3 한국투자증권 발행어음 사업의 전사적 협업 사례

한국투자증권은 2017년 11월 종합금융투자사업자(초대형 투자은행)로 지정되었으며, 초대형 투자은행의 핵심 업무인 발행어음(단기금융업) 사업을 업계 최초로 시작하였다. 이를 계기로 한국투자증권은 그 동안 은행이 독식해온 수신 기능은 물론 여신과

40) DB(Defined Benefit, 확정급여)형, DC(Defined Contribution, 확정기여)형 퇴직연금 제도의 경우 사용자가 노동조합 또는 근로자대표와 협의하여 퇴직연금 사업자의 풀(pool)을 단수 또는 복수로 선정한다. DB형 자산의 회사별 배분은 사용자가, 근로자 개인의 DC형 사업자 선택은 개별 근로자가 풀(pool) 내에서 결정한다.

41) 2017년 말 현재 한국투자증권에 가입한 50인 이상 사업장의 퇴직연금 고객기업 수는 893개이며 (DB·DC 중복), 이 중 절반 이상은 퇴직연금의 가입이 증권사와의 최초 거래인 비금융 일반기업으로 추정된다.

투자 등을 포함한 운용 기능에 전사적 역량을 결집하여, 발행어음 사업을 회사의 주력 사업 중 하나로 성장시키는 데 힘을 쏟고 있다.

2018년 6월 현재 발행어음의 수신 잔고는 2.74조 원이며, 개인고객과 법인고객이 각각 49 : 51의 비중을 차지하고 있다. 한국투자증권 리테일부문에서 가장 힘을 쏟고 있는 ‘자산증대’의 핵심 무기는 은행의 정기예금 금리보다 약 0.3% 정도 높은 발행어음의 금리경쟁력으로,⁴²⁾ 금리에 민감한 개인고객으로부터 2018년 상반기 동안 약 8,800억 원을 유치하였다. 한편 유동성을 중요시하는 기업고객에게는 만기 시점을 1년 내에서 자유롭게 설정할 수 있도록 조치하여, 자금운용의 편의성을 제고하였다.

발행어음 사업의 수익성을 좌우하는 운용 기능에서는 좋은 투자처를 발굴하고 투자처에 대한 심사역량을 갖추는 것이 가장 중요하다. 한국투자증권은 발행어음 운용에 IB와 프로젝트금융본부가 보유한 네트워크의 강점을 최대한 활용하였다. 2018년 상반기 동안 한국투자증권의 IB본부가 보유한 우량 기업 네트워크를 통해 약 6,845억 원의 기업대출을 유치했으며, 프로젝트금융본부를 통한 프로젝트파이낸싱으로 약 650억 원을 확보하였다. 이렇게 확보된 투자처에 대해 발행어음 담당부서와 한국투자증권 심사부 심사역들의 객관적이고 보수적인 투자심사를 통해 자금이 집행된다.

한국투자증권의 발행어음 사업은 리테일부문 및 법인 금융상품 부서가 고객으로부터 자산을 유치하고, IB 및 프로젝트금융본부가 자금이 필요한 기업 및 프로젝트금융 사업장 등의 투자처를 선별하며, 발행어음 담당부서 및 리스크 관리부서의 심사역이 엄정한 심사를 거쳐 투자를 집행하는 일련의 투자 사이클이 유기적으로 작동되는 전사적 협업 모델이다. 한국투자증권의 발행어음 사업의 전사적 협업 모델

은 2018년 6월 두 번째로 발행어음 인가를 취득한 NH투자증권과 추가 인가 기회를 노리고 있는 KB증권이 적극적으로 벤치마킹하고 있다.

6.4 한국투자파트너스 벤처조합상품의 한국투자증권 연계 사례

개인투자자가 정보에 접근하기 힘든 벤처투자업종의 특성 상, 한국투자파트너스는 2014년 이전까지는 기관투자자를 대상으로 자금을 모집하던 회사였다. 2008년 금융위기 이후 국내 기관들이 본격적으로 대체투자에 대한 비중을 확대하기 시작하면서, 업계 최상위의 운용수익률을 기록하던 한국투자파트너스의 운용자산은 지속적인 증가 추세를 보였다. 이후 국내 주가지수가 박스권에 갇히자, 김남구 부회장은 발상의 전환을 통해 위험자산에 투자하는 개인고객에게 제공할 만한 상품으로 한국투자파트너스의 벤처조합상품을 검토해 볼 것을 지시했다.

한국투자파트너스 벤처조합상품의 한국투자증권 연계는 양사의 경쟁력 강화로 연결되었다. 한국투자증권 입장에서는 고객에게 상장주식 투자 외의 투자대안을 제공할 수 있게 되어 상품 경쟁력 강화 및 영업력의 증대가 이루어졌다. 한국투자파트너스 입장에서는 기존 기관투자자 외에 리테일 고객자산가(HNW: High Net Worth)라는 새로운 자금조달 채널을 통해 2014년~2017년 4년 동안 총 2,795억 원의 투자자금을 유치할 수 있었다.

우수한 상품이 존재하더라도 이를 실제 고객 확보로 연결하기까지는 많은 노력이 요구된다. 벤처조합상품의 경우, 개인고객에는 생소한 상품이었다고 상품의 만기가 통상 5~7년으로 길다 보니 시장 형성이 쉽지 않았다. 김남구 부회장은 출시 초기에 투자자가 모이지 않자, 상품-고객의 선순환이 자리 잡기까

42) 2018년 5월 기준, 시중은행 평균 정기예금 금리 연 2.0% vs 한국투자증권 발행어음 연 2.3%

지는 개인고객에게 벤처조합상품에 대한 신뢰를 구축하는 것이 선결과제라고 판단하였다. 따라서 김남구 부회장 본인이 직접 벤처조합상품에 자금을 투자하여, 최고경영진으로서의 책임감 있는 모습을 시장에 보여주었다.

6.5 한국투자증권과 한국투자신탁운용의 해외 부동산펀드 상품 사례

한국투자금융지주 계열사들은 국내 투자자들의 높은 국내 기업 선호(자국편향, Home-bias) 현상 및 주식 위주의 투자에서 발생하는 문제점을 해소할 수 있는 투자 기회를 꾸준히 모색해왔다. 해외 부동산펀드 상품의 출시는 국내 시장 및 주식에 편중하여 투자하는 고객들에게 새로운 대안을 제공하기 위한 노력의 산물이다.

2017년에는 국내 금융투자업계에서 국내·외 부동산 전문기관으로 손꼽히는 한국투자증권 프로젝트 금융본부와 주식뿐만 아니라 글로벌 대체투자 역량을 보유한 한국투자신탁운용의 협업을 통해, '미국 NASA본사', '드림웍스 LA 본사', 및 '벨기에 브뤼셀 외무부 청사' 등에 투자하는 부동산펀드 상품을 출시하였다. 이러한 부동산펀드 상품들의 공통점은 높은 신용도를 보유한 회사 및 해당 국가의 정부가 투자 빌딩에 장기 입주하며, 금융위기 등 건물의 가격이 급락하는 상황까지 감안하여 고객의 투자수익률이 안정적으로 설계되었다는 점이다. 부동산펀드 상품의 출시로 2017~2018년 동안 총 1,827억 원의 고객자금이 유입되었다.

한편 김남구 부회장은 2016년부터 비즈니스 미팅 차원에서 일본을 자주 방문하면서, 일본의 경제상황 및 부동산 시장의 매력도에 주목하였다. 당시 해외 부동산 투자의 주류는 미국과 유럽 시장이었으나, 김남구 부회장은 일본 부동산 시장에서의 사업성을 간파하였다. 김남구 부회장은 한국투자금융지주 내

일본 시장 전문가 그룹에게 일본 상업용 부동산 펀드 출시를 위한 사업성을 검토하게 한 후, 업계 최초로 한국투자신탁운용은 한국투자증권과 공동으로 일본 상업용 부동산 공모펀드 상품 설계에 착수했다.

일본 상업용 부동산 공모펀드의 출시는 한국투자신탁운용이 시장조사, 투자타당성 검토 및 펀드운용을 맡고, 한국투자증권 리테일부문이 고액자산가를 대상으로 상품에 대한 마케팅을 전담하는 방식으로 협업이 진행되었다. 또한 한국투자증권 대체투자부는 일본 상업용 건물에 대한 계약금을 선지급하고 잔금 지급을 보증함으로써, 건물 인수가 순조롭게 진행될 수 있도록 지원하였다. 이처럼 양 사의 고유역량과 강점을 활용하여 2017년 9월에 출시된 '아리아케 센트럴 타워 펀드' 673억 원과 2017년 10월에 출시된 '도쿄 오피스 오카토쇼지 펀드' 274억 원은 모두 출시 하루 만에 매각이 완료되는 성과를 거두었다.

일본 상업용 부동산 공모펀드의 출시는 당시 부동산펀드 출시가 집중되었던 미국과 유럽의 지역의 부동산을 대상으로 설정했다는 점과 도쿄에 소재한 건물로 한국 투자자 입장에서 상대적으로 이해하기 쉽다는 점이 고객들에게 매력적으로 인식되었다. 한편 사업을 주도한 한국투자신탁운용은 일본 시장에 대한 가능성을 재확인하고, 향후 일본 사업을 확장하는 토대가 되었다. 따라서 한국투자신탁운용은 일본 부동산펀드 상품을 성공적으로 매각한 후 아시아 비즈니스팀을 신설하고, 부동산, 주식 및 채권 등의 다양한 일본 상품에 대한 연구를 진행 중에 있다. 마케팅을 전담했던 한국투자증권은 국내 유일의 일본 부동산 공모 펀드를 독점적으로 판매할 수 있게 되면서, 투자자들로부터 좋은 평가를 받을 수 있었다. 또한 펀드판매 보수 외에도, 건물을 인수하는 과정에서 인수수수료 수익도 얻을 수 있었다.

6.6 한국투자저축은행과 한국투자캐피탈의 선순위 대출 유동화 상품 사례

한국투자저축은행과 한국투자캐피탈의 선순위 대출 유동화 상품(이하 '선순위 대출 상품')은 저금리가 장기화된 상황에서 고금리 상품에 목말라 있는 고객에게 우량한 상품을 공급하려는 목적으로 김남구 부회장의 주도하에 만들어진 상품이다. 2015년 출시한 선순위 대출 상품은 위험투자 성향의 고객보다는 안정적이면서도 고정금리를 선호하는 고객들을 대상으로 개발되었다.

한국투자증권의 입장에서 선순위 대출 상품은 채권형 상품의 경쟁력을 강화하는 무기로 활용되었다. 선순위 대출 상품은 ①한국투자저축은행이나 한국투자캐피탈이 직접 검토한 대출 건 중 손실 가능성이 낮다고 판단하여 ②한국투자저축은행이나 한국투자캐피탈이 후순위 채권자로 투자에 참여하고 있는 대출 건 중에서도, 보다 안전한 자산을 선별하여 유동화한 상품이다. 따라서 한국투자금융지주의 계열사가 고객보다 더 위험한 포지션으로 투자함으로써, 고객의 손실을 방어해주는 기능이 있는 상품이다. 선순위 대출 상품은 고정금리가 연 4~5%로 높은 수준임에도 불구하고 이러한 안전장치를 갖추므로 인해, 시장에서 큰 인기를 끌었다.

한국투자저축은행 및 한국투자캐피탈 입장에서 부동산 대출위험 노출액 및 리스크가 감소되고 상품 유동화를 통해 더 많은 투자거래를 다룰 수 있게 되었다. 또한 단순한 예대마진 사업을 넘어 기업금융(IB)의 유동화 역할을 담당하게 되면서, 새로운 수익원을 확보하게 되었다. 기업금융(IB)으로의 업무 확장을 통해 한국투자저축은행과 한국투자캐피탈은 경쟁 여신전문회사 대비 높은 총자산이익률(ROA: Return on Assets)을 시현하게 되었다. 한국투자저축은행과 한국투자캐피탈의 직원들 입장에서는 대출 건을 단순히 보유하는 기존 사업 방식보다 업무

량은 증가했으나, 궁극적으로 전문성 증대 및 성과급 증가로 이어져 만족도가 크게 높아졌다. 김남구 부회장은 이러한 직원들의 노력 및 업무 증가가 성과보수에 반영될 수 있도록 성과보수 체계를 개편하고, 이러한 성과들이 재창출될 수 있도록 동기를 부여하였다.

6.7 한국카카오은행과의 시너지경영 사례

한국카카오은행은 국내 금융회사 가운데 빠르게 성장하고 있는 은행으로 평가받고 있으며, 성공사례가 드물었던 국내 금융부문의 조인트벤처(Joint Venture)투자 성공사례로 꼽히고 있다. 한국카카오은행이 안전성과 건전성을 유지하며 금융플랫폼 기반을 확보할 수 있도록, 한국투자금융지주는 2017년 9월과 2018년 4월 두 차례에 걸쳐 4,760억 원의 자금을 추가로 투입하면서, 설립자본금 포함 총 6,500억 원을 투자하여 50%의 지분을 확보하고 있다.

2018년 7월 기준 출범 1년 만에 한국카카오은행이 630만 명이라는 대규모 고객을 확보하면서, 한국카카오은행과 한국투자금융지주 계열사 사이의 영업시너지 극대화 방안이 본격적으로 기획되고 있다. 한국투자증권은 한국카카오은행의 모바일을 통한 금융서비스 역량을 벤치마킹해, 2018년 8월까지 인증권절차 등을 단순화하고 해외주식거래 기능 등을 확대하면서도 사용자의 편의성을 한 층 높인 모바일 트레이딩(Mobile Trading)시스템을 개편하고 있다. 그 다음 단계로 한국카카오은행 모바일 어플리케이션(Mobile Application)에서 한국투자증권 계좌를 곧바로 개설할 수 있는 서비스를 추진하고 있다.

한국카카오은행과 한국투자저축은행 사이의 대출 연계시스템을 갖추는 방안도 준비되고 있다. 한국카카오은행에서 제공할 수 있는 대출 한도를 초과한 고객을 한국투자저축은행에 소개하여, 한국투자저축은행에서 대출을 받을 수 있도록 연계하는 시스템이

다. 대출연계시스템으로 인해 한국카카오은행은 고객 유치뿐만 아니라 대출 알선에 따른 수수료를 얻을 수 있으며, 한국투자저축은행은 대출실적 향상을 통해 수익성을 높일 수 있는 장점이 있다. 그리고 대출고객은 저축은행 영업점을 직접 방문해서 대출할 때보다 더 낮은 금리로 대출이 가능해지기 때문에, 거래의 이해당사자 모두에게 이익을 줄 수 있는 프로그램이 될 수 있다.

한국카카오은행은 시간과 공간의 제약이 없는 모바일 금융서비스를 제공하고 있다. 한국카카오은행에는 비밀번호와 아이디, 공인인증서, 예·적금 비밀번호, 금리우대, 그리고 ATM 이용수수료가 없다. 한국카카오은행은 기존 시중은행의 금융서비스 혜택을 받지 못한 고객을 확보함은 물론 국내 시장점유율 95%이며 월 평균 활성사용자(MAU) 4,200만 명에 달하는 국민메신저 카카오톡과 연계한 다양한 상품을 제공하고 새로운 사업모델을 구축할 수 있는 잠재력을 가지고 있다. 중기적으로 한국카카오은행은 한국투자증권을 비롯한 한국투자금융지주의 여러 계열사가 보유한 금융투자 상품들을 연계하여, 상품 판매에서부터 고객유치, 수익성제고 등 다양한 영업 시너지를 창출할 수 있는 방안을 모색하고 있다.⁴³⁾

6.8 각 계열사 및 사업부문 간의 시너지 추진과제 관리

2015년부터 한국투자금융지주 계열사 및 각 사업부문들은 지주회사로부터 시너지 창출을 위한 추진과제를 매년 할당받고 있으며, 각 계열사가 창출하도록 요구받는 시너지 목표에는 '일방향의 자원 이전'이 아닌 '상호발전 및 보완 요소'를 반드시 포함해

야 한다. 시너지 평가에는 정량적인 부분뿐만 아니라 정성적인 부분도 반영함으로써, 성과에 대한 단순한 수치를 평가하는데 그치지 않고 그룹 발전을 위해 쏟은 임직원의 노력도 평가에 적극 반영하고 있다. 예를 들어 다양한 부서들이 협력하여 출시한 상품이 시장에서 인기가 없어서 판매가 잘되지 않더라도, 최고경영진은 시너지창출을 위한 이들의 노력을 인정하고 이를 평가 항목에 반영한다. 김남구 부회장은 매분기마다 현업으로부터 직접 성과를 보고 받으며, 실무진과의 질의응답을 거쳐 현업에 대한 공정한 평가가 이루어지도록 최선의 노력을 기울이고 있다. 계열사 및 사업부문 간의 시너지 추진과제 관리는 중·장기적인 관점에서 전략적 시너지를 창출하려는 노력의 일환으로 볼 수 있다.

Ⅶ. 결론

결론에서는 연구의 결과를 요약하고, 연구의 의의와 공헌점을 기술하였다.

7.1 연구결과 요약

본 연구에서는 한국투자금융지주 김남구 부회장의 시너지경영에 대한 사례를 분석하였다. 김남구 부회장의 시너지경영의 기초를 전문성과 정도경영에서 찾았으며, 시너지경영의 토대를 장기주의경영으로 분석하였다. 그리고 김남구 부회장의 계열회사 및 사업부문 간 시너지창출에 대한 구체적인 사례를 살

43) 2018년 1월 23일 한국카카오은행은 모바일 어플리케이션에서 고객이 직접 대출관련 서류 일체를 접수하고, 한국카카오은행은 스크래핑(Scrapping)을 통해 대출관련 필요정보를 수집하는 방식의 전월세보증금대출 서비스를 출시했다. 한국카카오은행의 전월세보증금 대출은 은행을 방문해야 하는 다른 시중은행의 전월세보증금 대출의 불편함을 해소했으며, 국내 최초로 주말과 공휴일에도 고객이 원하는 시간에 대출을 받을 수 있도록 조치했다. 상품출시 한 달 만에 대출약정금액 1,000억 원을 돌파했고, 2018년 6월 말 기준 3,500억 원의 대출약정이 체결되었다. 이 상품은 고객들로부터 좋은 반응을 얻고 있으며, 기존 시중은행의 벤치마킹 대상으로 떠올랐다.

펴보았다. 주요 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 김남구 부회장의 시너지경영은 전문성에 기초를 두고 있다. 김남구 부회장은 오너지만 강도 높고 철저한 현장경험을 감내하며 자신이 몸담고 있는 금융투자업에서 전문성을 쌓기 위해 부단히 노력해왔다. 금융투자업의 환경변화에 대응하기 위한 새로운 이슈를 제시하고 이를 실천하기 위한 아이디어를 발굴하기 위해, 학업을 통한 자기계발, 다양한 전문가들의 전문성을 활용하기 위한 노력, 방대한 양의 독서와 메모하는 생활습관을 통해 업에 대한 전문성을 갖추었다. 또한 김남구 부회장은 전문경영인과의 신의, 권한위임 그리고 공정한 성과평가와 보상을 바탕으로 오너-전문경영인 파트너십을 구축하였다. 오너-전문경영인 파트너십을 통해 전문경영인이 주인의식을 갖고 기업가정신을 발휘할 수 있도록 지원하고 협력함으로써, 전문경영인의 전문성을 확대 재생산하였다.

둘째, 김남구 부회장의 시너지경영은 정도경영에 기초를 두고 있다. 김남구 부회장은 원칙과 기본에 충실한 경영을 통해 축적한 실력을 바탕으로 정정당당하게 시장과 경쟁하고 있다. 투명한 지배구조를 바탕으로 김남구 부회장 자신이 등기임원으로 직접 경영에 참여하여 책임경영을 실천하고 있으며, 솔선 수범하는 도덕적 리더십을 발휘하여 정도경영을 한국투자금융지주의 사풍으로 정착시켰다. 김남구 부회장의 정도경영 실천은 조직구성원의 조직역량 강화로 이어져 고객과 시장에 새로운 가치를 제공할 수 있는 원동력이 되었고, 직원, 고객 및 시장의 신뢰와 존경을 이끌어내고 있다.

셋째, 김남구 부회장의 시너지경영은 장기주의경영의 토대 위에 구축되었다. 김남구 부회장은 열정과 도전정신을 바탕으로 자신만의 스토리를 만들어 갈 수 있는 인재를 선발하여 자신과 함께 꿈을 펼칠 파트너로 인정함으로써, 믿고 맡기는 신뢰에 기반한 조직문화를 정착시켰다. 김남구 부회장은 이러한 조

직문화를 바탕으로 창출된 조직역량을 고객중심경영 실행을 위한 업무프로세스와 결합하여 장기적인 관점에서 고객수익률을 최우선으로 삼는 방향으로 리테일 패러다임을 변화시켰다. 또한 김남구 부회장은 장기적인 관점에서 수익성을 높일 수 있는 가치동인을 발굴하여 지속적으로 투자함으로써, 고객의 만족과 신뢰를 회복하고 주주가치를 극대화시키는 장기주의경영을 실천하고 있다.

넷째, 전문성과 정도경영이라는 기초와 장기주의경영의 토대 위에, 김남구 부회장은 시너지경영을 효과적으로 실행하고 있다. 김남구 부회장은 성공적인 인수합병을 통해 규모의 경제를 확보하고 각 계열사들의 경쟁력을 업계 최고 수준으로 끌어올림으로써, 기존 사업영역의 강점을 바탕으로 새로운 사업영역을 개척하는 전략적 시너지를 추구하고 있다. 또한 김남구 부회장은 지주회사를 중심으로 한 완전자회사 체제의 지배구조를 구축하여, 통합과 조정의 유연성을 확보하여 다양한 사업간 시너지 역량을 극대화하고 있다.

7.2 연구의 의의 및 공헌점

김남구 부회장의 시너지경영 사례는 다음과 같은 두 가지 측면에서 학술적 의의를 찾을 수 있다. 첫째, 시너지경영을 체계화하기 위한 기초자료를 제공한다는 측면에서 학술적 의의가 있다. 즉 시너지경영을 통해 기업가치를 창출하기 위해서 어떤 기초와 토대를 갖추어야 하는지에 대한 근거를 도출했다는 점에서 의의가 있다. 또한 시너지경영에 대한 학술적 접근이 미비한 현재 상황에서, 모범사례(Best Practice)를 분석한 본 연구는 향후 시너지경영을 체계화하여 이론으로 구축하는 데 좋은 출발점이 될 수 있다.

둘째, 해외와 달리 많은 기업들이 전문경영자 체제 대신 오너경영자 체제를 선택하고 있는 한국의 경영 현실을 감안할 때, 오너경영자 체제의 단점을

보완하고 장점을 강화하여 기업가치를 창출할 수 있는 대안을 제시할 수 있다는 측면에서 학술적 공헌점을 찾을 수 있다. 오너경영자가 현장경험을 통해 업에 대한 전문성을 확보하고 오너-전문경영인 파트너십으로 전문성을 증폭시킴과 동시에 장기적인 관점에서 위험을 감수하는 기업가정신을 발휘할 필요가 있다. 또한 오너경영자의 솔선수범하는 도덕적 리더십 발휘와 투명한 기업경영을 바탕으로 기업을 둘러싼 모든 이해관계자들에게 이익을 제공함으로써, 그들과의 협력과 신뢰가 기업가치 제고로 이어질 수 있는 시스템을 만드는 것이 중요하다.

김남구 부회장의 시너지경영 사례는 다음과 같은 세 가지 측면에서 실무적 의의도 찾을 수 있다. 첫째, 한국의 금융투자기업이 변화된 환경에 대한 적합성을 회복하고 경쟁력을 획득하기 위한 방안을 모색하는데 현실적인 도움을 줄 수 있다. 환경변화로 요구되는 고객의 새로운 수요를 충족시키고 저하된 수익성을 제고하기 위해서는 장기적인 관점에서 고객에게 새로운 가치를 제공할 수 있는 조직역량과 프로세스를 갖추고, 직원 및 고객 만족과 신뢰를 기반으로 경쟁력을 확보함으로써 기업가치를 제고하는 노력을 경주할 필요가 있다. 이를 위해서는 가치동인에 대한 발굴과 지속적 투자, 시너지를 창출할 수 있는 사업구조의 개편과 사업영역에 대한 통합과 조정의 유연성을 확보할 필요가 있다.

둘째, 오너경영자가 많은 한국적 상황에서 시너지 경영을 성공적으로 실천하기 위해서는 오너의 전문성이 뒷받침될 필요가 있다는 점을 보여준다. 오너경영자가 끊임없는 자기계발을 통해 전문지식을 함양하고, 전문경영인이나 대주주로서 그룹 내 사업내용과 현안에 대해 전문성을 갖출 필요가 있다. 또한 오너경영자는 전문경영인에게 최대한 경영상의 자율권과 권한을 부여하고, 조직구성원들이 자신 책임하에 적극적으로 업무를 수행할 수 있는 사업기반을 조성하여 지원할 필요가 있다.

셋째, 한국 금융투자업에서 전문경영인이 단기성과에 매몰되지 않고 오너경영자 수준의 장기주의경영을 실행하기 위해서는 오너-전문경영인 파트너십을 통해 전문성을 확대 재생산하는 접근방식을 제시한다는 측면에서 실무적인 공헌점을 찾을 수 있다. 오너경영자가 전문적인 역량을 갖춘 전문경영자를 발굴하고 비전을 함께 공유하며, 전문경영인과 신뢰에 기반한 동반자적 관계 구축, 권한위임, 공정한 성과평가와 보상 그리고 전문경영자가 자신의 역량을 펼칠 수 있는 충분한 기회와 시간을 부여하는 여건을 조성하는 것이 중요하다. 이러한 바탕 위에 구축된 오너-전문경영인 파트너십은 전문경영자로 하여금 스튜어더십은 물론 오너경영자 이상의 기업가정신과 주인의식을 발휘하여 전문경영자의 전문성을 확대 재생산할 수 있다.

REFERENCES

- Ahn, B.(2011), "CSR and Corporate Governance Structure under Long-termism," *Corporate Governance Review*, 57, 2-5. [printed in Korean]
- Ansoff, I.(1965), *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill.
- Barton, D.(2011), "Capitalism for the Long Term," *Harvard Business Review*, 89(3), 84-91.
- Barton, D., J. Manyika and S. Williamson(2017), "Finally, Evidence that Managing for the Long Term Pays Off," *Harvard Business Review*, 95(3), 67.
- Carlsson, R.(2001), *Ownership and Value Creation: Strategic Corporate Governance in the New Economy*, Wiley.
- Chatterjee, S.(1986), "Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging

- and Rival Firms,” *Strategic Management Journal*, 7(2), 119-140.
- Choi, K.(2017), “A Sensation of Kakao Bank Surpassing K-Bank,” *The Chosunilbo*, November 27, 2017. [printed in Korean]
- Choi, S.(2017), “Namgoo Kim as an Owner CEO Has Successfully Improved Korean Investment Holdings,” *Business Post*, August 16, 2017. [printed in Korean]
- Christensen, C., M. Raynor and R. McDonald(2015), “What Is Disruptive Innovation?,” *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Copeland, T. and J. Weston(1988), *Financial Theory and Corporate Policy*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Cummings, L.(2000), “The Financial Performance of Ethical Investment Trusts: An Australian Perspective,” *Journal of Business Ethics*, 25(1), 79-92.
- Davis, R. and L. Thomas(1993), “Direct Estimation of Synergy: A New Approach to the Diversity-performance Debate,” *Management Science*, 39(11), 1334-1346.
- Gong, B.(2016), *A Critical Biography of Jae-chul Kim-Stories about Life and Business of Overcoming Barriers and Obstacles*, Seoul, Book21.[printed in Korean]
- Goold, M. and A. Campbell(1998), “Desperately Seeking Synergy,” *Harvard Business Review*, 76(5), 130-143.
- Ha, S.(2017), “Change the Operation Paradigm by Holding Off Profits If Confirmed as Incomplete Sales,” *Money Today*, February 2, 2017.[printed in Korean]
- Hammond, S. and J. Slocum(1996), “The Impact of Prior Firm Financial Performance on Subsequent Corporate Reputation,” *Journal of Business Ethics*, 15(2), 159-165.
- Jeon, H.(2017), “Korea Investment Capital with Exemplary Growth,” *FNTIMES*, June 26, 2017. [printed in Korean]
- Jeon, J.(2017), “I Won’t Rush You. Be Careful.”... Namgoo Kim’s Shadow Leadership in the Spotlight of Kakao Bank Fever,” *Chosun Biz*, August 1, 2017. [printed in Korean]
- Jeon, J. and J. Kim(2016), “Jae-chul Kim, Chairman of Dongwon Group, The Modern Version of Chang Bogo,” *Maeil Business News Korea*, May 1, 2016. [printed in Korean]
- Kang, J.(2013), “Issues and Challenges for the Future in the Domestic Securities Industry,” *Financial Brief*, 22(45), 3-9. [printed in Korean]
- Kim, B.(2018), “Kakao Bank Attracts over 5 Million Customers...Expands Its Business into Corporate Customers,” *eToday*, January 9, 2018. [printed in Korean]
- Kim, B.(2015), “[Biographies of Financial CEOs] Namgoo Kim, Vice Chairman of Korea Investment Holdings, “If We Believe You as Human Resource, We Go All the Way with You,” *Asia Today*, July 9, 2015.[printed in Korean]
- Kim, J.(2013), “Unfair Trade Trends and Regulation Practice in Large Business Groups,” *CGS Report*, 2013-3, 15-17. [printed in Korean]
- Kim, K.(2015), “Owner vs. CEO Management-A Critical Factor to Long-term Business Success Is Entrepreneurship!,” *Dong-A Business Review*, 176. [printed in Korean]
- Kim, K.(2005), “Korea Investment Trust Management-Daehan Investment Trust Securities vs. Dongwon Securities-Hana Bank Have Completely Changed since They Became Private Enterprises,” *The Dong-A ILBO*, July 19, 2005. [printed in Korean]
- Kim, M.(2015), “[2015 Grand Prize for Corporate Social Responsibility] Korea Investment Savings

- Bank Provides Loans for Small and Midium-sized Businesses and Low-Income Individuals with Ethical Management," *The Dong-A ILBO*, February 27, 2005. [printed in Korean]
- Kim, S.(2015), "The Much-troubled, Scandalous Financial Holding Companies Are Confused and Shaken -internal Control Failures due to Owner's Absence," *Economist*, 1268. [printed in Korean]
- Kim, S.(2016), "A Success Model for Korean Venture Capital...The Pioneer Spirit Shines," *the bell*, December 1, 2016. [printed in Korean]
- Kim, W., S. Lee and S. Lee(2014), *Policy Framework to Promote Firms Specializing Financial Industry*, Korea Institute of Finance. [printed in Korean]
- Kim, Y.(2017), "A Growing Gathering for True Friends Organized by Korea Investment & Securities," *the bell*, October 26, 2017. [printed in Korean]
- Larrson, R. and S. Finkelstein(1999), "Integrating Strategic, Organizational and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization," *Organization Science*, 10, 1-26.
- Lee, H.(2017), "Korea Investment Holdings-A Wholly Owned Subsidiary System with High Capital Efficiency," *the bell*, December 20, 2017. [printed in Korean]
- Lee, H.(2017), "Why do I Transfer to Kakao Bank... Analysis of Kakao Bank Fever," *Kyunghyang Biz*, August 1, 2017. [printed in Korean]
- Lee, J.(2007), *Corporate Ethics: Theory and Practice of Ethical Management*, Samyousa. [printed in Korean]
- Lee, J.(2013), "Owner Risk Assessment in the Top 50 Large Business Groups," *Hankyung Money*, 104, December 30, 2013. [printed in Korean]
- Myung, S.(2017), "Namgoo Kim, Vice Chairman of Korea Investment Holdings Launches the First Korean Investment Bank and Paves the Way for Venture Capital with Profitability," *Maekyung Economy*, 1936(December 6~12, 2017). [printed in Korean]
- Nurassyl, S. and S. Park(2015), "The Effects of Long-term Orientation on Financial Performance and Earnings Quality: Evidence from Korea," *Korean Journal of Business Administration*, 28(5), 1423-1442.
- Park, K.(2010), "Substitutability and Complementarity between Owner Management and CEO Management," *Corporate Governance Review*, 52, 36-43. [printed in Korean]
- Park, N.(2014), "Creativity Management Needs Strategic Synergy Rather Than Managerial Synergy," *Maeil Business News Korea*, September 4, 2014. [printed in Korean]
- Park, Y., S. Lee, J. Chang and S. Choi(2013), *Korea's Securities Industry: 2020 Vision and Outlook*, Korea Capital Market Institute. [printed in Korean]
- Seo, J.(2017), "95 % Market Share of Kakao Talk... Strong National Messenger," *Money Today*, November 21, 2017. [printed in Korean]
- Seth, A.(1990), "Value Creation in Acquisitions: A Reexamination of Performance Issues," *Strategic Management Journal*, 11, 99-115.
- Shleifer, A. and R. Vishny(1997), "A Survey of Corporate Governance," *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Srower, M.(1997), *The Synergy Trap: How Companies Lose the Acquisition Game*, The Free Press, New York.
- Sohn, S. and Y. Kim(2014), *Future Tasks of Korean Financial Investment Industry*, Korea Institute of Finance. [printed in Korean]
- Song, J.(2013), "Samsung Way: Diversified Competitiveness through Synergy Management,"

Dong-A Business Review, 135, 58-63. [printed in Korean]

Song, J.(2017), "Korea Investment & Securities, IB Pulls and WM Pushes...Driving toward Maximum Level of Performance," *The Seoul Economic Daily*, August 20, 2017. [printed in Korean]

Waddock, S. and S. Graves(1997), "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link," *Strategic Management Journal*, 18 (4), 303-319.

Waddock, S. and N. Smith(2000), "Corporate Responsibility Audits: Doing Well by Doing Good," *Sloan Management Review*, 41(2), 75-83.

Westphal, J.(1999), "Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties," *Academy of Management Journal*, 42(1), 7-24.

Won, C.(2016), "Enter '2 Trillion Club' of Honor Korea Investment Savings Bank," *the bell*, September 22, 2016.[printed in Korean]

Woo, S.(2017), "Synergy Management of Namgoo Kim, Vice Chairman of Korea Investment Holdings," *Newspim*, March 28, 2017. [printed in Korean]

Woo, S.(2017), "Shadow Management of Namgoo Kim, Vice Chairman of Korea Investment Holdings," *Newspim*, May 2, 2017.[printed in Korean]

국내참고문헌

강종만(2013), "국내 증권업의 문제점과 향후 발전을 위한 과제," *금융브리프*, 22(45), 3-9.

공병호(2016), **김재철 평전-파도를 헤쳐온 삶과 사업 이야기**, 서울, 21세기북스.

김기찬(2015), "오너경영 vs. 전문 경영인 체제 명문장수기

업의 핵심은 기업가정신!," **동아비즈니스리뷰**, 176호.

김광현(2005), "한투-대투, 동원-하나銀 "민간기업 되더니 확 달라졌네," *동아일보*, 2005년 7월 19일.

김민식(2015), "[2015 사회공헌기업 대상]한국투자저축은행. 中企·서민과 동행...정도경영으로 금융지원," *동아일보*, 2015년 2월 27일.

김보름(2018), "카카오뱅크, 고객수 500만명 돌파...기업 거래까지 손뻐나," *이투데이*, 2018년 1월 9일.

김보연(2015), "[금융CEO열전] 김남구 한국금융지주 부회장 "경영밑천은 인재... 한번 믿으면 끝까지 간다," *아시아투데이* 2015년 7월 9일.

김성희(2015), "말 많고 탈 많은 금융지주회사-주인 없어 내부통제 엉망, 외풍에도 흔들," *이코노미스트*, 1268호.

김세연(2016), "한국형VC 성공모델...'개척정신' 빛을 받다," *더벨*, 2016년 12월 1일.

김우진, 이석호, 이시연(2014), **금융전업가 육성을 위한 정책방향**, 한국금융연구원.

김용관(2017), "한국투자증권 '진우회'의 진화," *더벨*, 2017년 10월 26일.

김준호(2013), "대규모 기업집단의 불공정거래 동향과 규제 현황," **CGS Report**, 2013년 3호, 15-17.

명순영(2017), "국내 1호 초대형 투자은행 김남구 한국투자금융지주 부회장 | 수익성 갖춘 IB로 모험자본 발판 만들겠다," *매경이코노미*, 제1936호(2017. 12.06.~12.12).

박경서(2010), "지배주주경영과 전문경영자경영의 대체성과 보완성," **기업지배구조 리뷰**, 52, 36-43.

박남규(2014), "창조경영, '관리적 시너지' 아닌 '전략적 시너지' 키워야," *매일경제신문*, 2014년 9월 4일.

박용린, 이석훈, 장정모, 최순영(2013), **국내 증권산업의 환경변화와 대응방안-2020 증권산업 비전과 전망**, 자본시장연구원.

손상호, 김영도(2014), **국내 금융투자업의 발전방향 및 과제**, 한국금융연구원.

송재용(2013), "삼성웨이: 시너지 경영으로 다각도 경쟁력을," **동아비즈니스리뷰**, 135, 58-63.

송중호(2017), "한국투자증권, IB끌고 WM밀고... 최대실적 향해 질주," *서울경제*, 2017년 8월 20일.

- 서진욱(2017), "카카오톡 韓점유율 95%... 굳건한 '국민메신저'," 머니투데이, 2017년 11월 21일.
- 안병훈(2011), "장기주의(Long-termism)하의 CSR과 기업지배구조," **기업지배구조 리뷰**, 57, 2-5.
- 원충희(2016), "우등생 한국투자저축은행 '2조 클럽' 진입," 더벨, 2016년 9월 22일.
- 우수연(2017), "김남구 한국금융지주 부회장의 '시너지 경영'," 뉴스핌, 2017년 3월 28일.
- 우수연(2017), "'그림자 경영' 김남구 한국금융지주 부회장," 뉴스핌, 2017년 5월 2일.
- 이종영(2007), **기업윤리: 윤리경영의 이론과 실제**, 삼영사.
- 이효범(2017), "한국투자금융, 자본효율성 높은 '완전자회사' 체제," 더벨, 2017년 12월 20일.
- 이정훈(2013), "국내 50대 그룹 오너리스크 평가," 한경머니, 제104호, 2013년 12월 30일.
- 이혜인(2017), "나는 왜 '카카오뱅크'로 갈아타는가...카뱅 열풍 분석," 경향비즈, 2017년 8월 1일.
- 전준범(2017), "'재축 안할테니 꼼꼼히'...카카오뱅크 돌풍 속 빛난 김남구 '그림자 리더십'," 조선비즈, 2017년 8월 1일.
- 전지현, 김재훈(2016), "[매경이 만난 사람] 현대판 장보고 김재철 동원그룹 회장," 매일경제신문, 2016년 5월 1일.
- 전하경(2017), "한국투자캐피탈, 알토란 같은 성장세 눈길," 한국금융, 2017년 6월 26일.
- 최규민(2017), "'케뱅(케이뱅크) 돌풍' 꺾은 '카뱅(카카오뱅크) 태풍'," 조선일보, 2017년 11월 27일.
- 최석철(2017), "김남구, '오너뚝심'으로 한국투자금융지주 성공적 체질개선," 비즈니스포스트, 2017년 8월 16일.
- 하세린(2017), "불완전판매 확인되면 수익 보류...영업 패러다임 바뀌," 머니투데이, 2017년 2월 2일.

Lessons and Implications on Synergy Management of Namgoo Kim, Vice Chairman of Korea Investment Holdings

Sang Cheol Lee* · Joo Won Kim**

Abstract

Synergy management of Namgoo Kim, Vice Chairman of Korea Investment Holdings, is based on both professionalism and ethical management. First, Kim has accumulated expertise in business through rich field experience, academic studies, efforts to utilize various external specialists and life style of reading and taking notes of vast amounts of information. In addition, Kim not only establishes an owner-professional management partnership based on trust, authority delegation, fair performance evaluation and compensation with professional managers but also supports and cooperates with professional managers to demonstrate entrepreneurial spirit with a sense of ownership. Second, Vice Chairman Namgoo Kim participates in management as a board member and competes fairly in business based on his accumulated expertise through faithful management. Furthermore, by demonstrating ethical leadership, Kim set up a corporate culture of ethical management.

Synergy management of Vice Chairman Kim is established on the basis of long-term management. With his passion and challenging spirit, Kim has selected talented people who can make their own stories and recognized them as partners to dream with him, thus establishing an organizational culture based on trust. Kim changed the retail paradigm to combine the organizational competence based on this organizational culture with the business process for customer-oriented management execution, and to make customer profitability a top priority from a long-term perspective. In addition, Kim is pursuing a long-term management that maximizes shareholder value by continuously investing in and discovering value drivers from a strategic and long-range point of view.

Kim's long-term management expands into synergy management. Kim is seeking strategic synergies by securing economies of scale through successful mergers and acquisitions and by

* Professor, Dongguk University-Seoul, First Author

** Ph.D. Student, The Graduate School of Dongguk University-Seoul, Corresponding Author

raising the competitiveness of each affiliate to the highest level in the industry. Furthermore, establishing the holding company with a wholly owned subsidiary system, Kim maximizes the synergy capability among various businesses by securing the flexibility of integration and coordination.

Key Words: Synergy Management, Expertise, Ethical Management, Long-term Management

<Teaching Note>

한국투자금융지주 김남구 부회장의 시너지경영

I. Synopsis

한국투자금융지주 김남구 부회장의 시너지경영은 전문성과 정도경영에 기초를 두고 있다. 김남구 부회장은 철저한 현장경험, 학업을 통한 자기계발, 전문가들의 전문성을 활용하기 위한 노력 그리고 방대한 양의 독서와 메모하는 생활습관 등을 통해 업에 대한 전문성을 쌓아왔다. 또한 김남구 부회장은 전문경영인과의 신의, 권한위임 그리고 공정한 성과평가와 보상을 바탕으로 오너-전문경영인 파트너십을 구축하고, 전문경영인이 주인의식을 갖고 기업가정신을 발휘할 수 있도록 지원하고 협력함으로써 경영진의 전문성을 확대 재생산하였다. 한편 김남구 부회장은 등기임원으로 직접 경영에 참여하여 책임경영을 실천하고 있으며, 원칙과 기본에 충실한 경영을 통해 축적한 실력을 바탕으로 정정당당하게 시장과 경쟁하고 있다. 또한 솔선수범하는 도덕적 리더십을 발휘하여 정도경영을 한국투자금융지주의 사풍으로 정착시켰다.

한국투자금융지주 김남구 부회장의 시너지경영의 토대는 장기주의경영이다. 김남구 부회장은 열정과 도전정신을 바탕으로 자신만의 스토리를 만들어갈 수 있는 인재를 선발하여 자신과 함께 꿈을 펼칠 파트너로 인정함으로써, 믿고 맡기는 신뢰에 기반한 조직문화를 정착시켰다. 김남구 부회장은 이러한 조직문화를 바탕으로 창출된 조직역량을 고객중심경영 실행을 위한 업무프로세스와 결합하여 장기적인 관

점에서 고객수익률을 최우선으로 삼는 방향으로 리테일 패러다임을 변화시켰다. 또한 김남구 부회장은 장기적인 관점에서 수익성을 높일 수 있는 가치동인을 발굴하여 지속적으로 투자함으로써, 고객의 만족과 신뢰를 회복하고 주주가치를 극대화시키는 장기주의경영을 실천하고 있다.

김남구 부회장은 전문성과 정도경영의 기초위에 장기주의경영이라는 토대를 쌓고 시너지경영을 실행하고 있다. 김남구 부회장은 성공적인 인수합병을 통해 규모의 경제를 확보하고 각 계열사들의 경쟁력을 업계 최고 수준으로 끌어올림으로써, 기존 사업영역의 강점을 바탕으로 새로운 사업영역을 개척하는 전략적 시너지를 추구하고 있다. 또한 김남구 부회장은 지주회사를 중심으로 한 완전 자회사 체제의 지배구조를 구축하고 통합과 조정의 유연성을 확보하여 다양한 사업간 시너지 역량을 극대화하고 있다.

II. Teaching Point

1. 한국경제의 환경변화와 한국금융투자업의 위기 및 대응방향
 - 1) 한국경제의 환경변화
 - 2) 한국금융투자업의 위기
 - 3) 한국금융투자업의 대응방향

2. 장기주의경영의 의의와 비재무적 성과관리

- 1) 장기주의경영의 의의
- 2) 재무적 성과 향상을 위한 비재무적 성과관리

3. 인수 후 조직 통합관리와 시너지경영

- 1) 한국투자증권 인수 후 조직 통합관리의 특징
- 2) 시너지경영 관점에서 바라본 인수합병 의의

4. 윤리경영(정도경영)의 필요성과 재무성과에 미치는 효과

- 1) 윤리경영(정도경영)이 필요한 이유
- 2) 윤리경영(정도경영)이 기업의 재무성과에 미치는 효과

III. Assignment Questions

1. 한국경제의 환경변화와 금융투자업의 위기에 대해 기술하고, 한국금융투자업의 대응방향을 논의해보시오.
2. 장기주의경영 관점에서 비재무적 성과 관리의 의의를 논의하고, 한국투자금융지주의 주력 자회사인 한국투자증권에 적용하여 분석해보시오.
3. 舊한국투자증권 인수 후 조직 통합관리(PMI: Post Merger Integration)의 특징과 인수합병 의의를 시너지경영 관점에서 기술하시오.
4. 윤리경영(정도경영)이 필요한 이유와, 기업의 재무 성과에 미치는 효과에 대해 기술하시오.

IV. Analysis

1. 한국경제의 환경변화와 금융투자업의 위기에 대해 기술하고, 한국금융투자업의 대응방향을 논의해보시오.

1) 한국경제의 환경변화

한국경제는 1997년 외환위기 이전 개발경제 시대의 고성장 기초에서 꺾어보지 못했던 저성장, 저금리 및 고령화라는 새로운 구조변화에 직면하고 있다. 더불어 한국경제를 둘러싼 환경의 불확실성마저 증폭되고 있으며, 국가 간 경쟁도 심화되고 있다.

2) 한국금융투자업의 위기

한국의 금융투자업은 은행업과 보험업의 평균에도 미치지 못하는 작은 규모를 갖추고 있고 글로벌 위상도 미미하다. 그리고 다른 금융산업과 차별화된 경쟁우위를 갖추지 못해, 새로운 요구를 충족시킬 수 있는 준비도 부족한 실정이다. 또한, 금융투자기업의 과당경쟁으로 수익성이 낮아지고, 단기적 이윤을 추구하여 고객의 신뢰를 상실하는 어려움에 직면하고 있다. 뿐만 아니라 경쟁력을 상실한 금융투자회사들에 대한 구조조정도 이루어지지 않은 실정이다.

3) 한국금융투자업의 대응방향

금융투자업계는 저성장을 탈피하기 위한 성장산업에 대한 자금공급과 저금리와 고령화시대의 자금수요에 적합한 새로운 상품과 서비스를 적시에 제공할 수 있는 새로운 역할 변화가 필요하다. 이를 위해서는 경제구조 및 시장 변화에 적합한 사업구조를 갖추고 고객의 수요에 적합한 상품과 서비스를 제공할

수 있는 자체 역량을 갖추는 일이 시급하다.

2. 장기주의경영 관점에서 비재무적 성과관리의 의의를 논의하고, 한국투자금융지주의 주력 자회사인 한국투자증권에 적용하여 분석해보시오.

1) 비재무적 성과관리의 의의

비재무적 성과는 미래 재무적 성과의 선행지표(Leading Indicators)가 될 수 있다(Ittner and Larcker 1999; Banker et al. 2000). 그러므로 비재무적 성과는 장기적인 관점에서 지속가능한 경쟁우위를 확보하는데 필요한 무형자산으로 활용될 수 있다는 점에서 의의가 있다.

2) 한국투자증권의 비재무적 성과관리

한국투자금융지주의 주력 자회사인 한국투자증권의 비재무적 성과를 고객관점, 내부프로세스관점 그리고 학습 및 성장관점으로 구분하여 살펴본다(Kaplan and Norton 1992).

(1) 고객관점

한국투자증권은 리테일 패러다임의 변화를 주도하여 고객만족과 신뢰회복을 통한 고객중심 경영을 실천한다. 영업직원의 과당매매 계좌 수익을 영업성적으로 인정하지 않던 기준을 더욱 강화하고, 지점 영업직원의 자기매매 거래실적을 성과급 산정에서 제외함은 물론 매매수수료 대신 고객투자수익율로 직원의 성과를 평가하기 시작했다. 고객별 총자산에 대한 수익률 측정 시스템을 업계 최초로 개발하여, 영업점 평가와 직원 성과급 항목에 '고객관리 자산수익률'을 반영하였다. 이러한 전환은 단기수익 증대에 치우친 기존 영업 행태로 나타나는 고객, 직원 및 회사의 이해관계 상충을 해소시켜, 고객수익률을 최우

선으로 삼는 정도영업을 실천하고 고객의 신뢰를 회복하는 계기가 되었다.

(2) 내부프로세스관점

고객맞춤형 원스탑 금융서비스를 제공하기 위해 종합영업직군제시스템을 업계 최초로 도입하였다. 종합영업직군제 도입으로 판매력 향상은 물론 공장 역할을 하는 기업금융(IB)에서도 신나게 상품을 만들게 되는 효과를 낳았다. 고객 눈높이에 맞춘 다양한 상품 포트폴리오를 꾸준히 제공할 수 있도록 매직솔루션이라는 자산관리서비스를 제공하였다. 매직솔루션을 통해 고객수요에 적합한 다양한 상품포트폴리오를 제공할 수 있어, 단순 상품 권유보다 자산관리라는 양질의 서비스를 제공하는 것이 가능해졌다. 고객수익과 더불어 고객만족과 신뢰 회복을 통한 고객중심 경영을 실현하기 위해, 2015년 1월부터 매매수수료 대신 고객의 투자수익률로 영업직원의 성과를 평가하는 '고객수익률 평가보상제'를 실시하였다. 이러한 시스템 도입으로 영업직원은 관리고객의 투자자산 수익률을 실시간으로 조회할 수 있으며, 고객 역시 본인의 수익률을 확인하고 투자 의사 결정에 직접 활용할 수 있다.

(3) 학습 및 성장관점

한국투자증권은 동원증권과 한국투자증권의 성공적인 M&A로 창출한 시너지에 기반하여, 사업구조를 'IB-AM'모델로 개편해 종합증권사로서의 핵심역량을 키웠다. 이러한 내부역량의 강화는 고객의 요구에 적합한 상품을 적시에 제공함으로써 고객만족과 수익률 증가를 유발시켜, 시장의 부침에도 불구하고 지속적이고 안정적인 수익구조를 갖추는 바탕이 되었다. 한국투자증권은 뛰어난 조직역량을 자랑한다. 한국투자증권은 인위적인 구조조정을 시행하는 대신 효율성을 높이는데 주력하여, 직원 1인당 생산성과 점포별 생산성이 가장 높은 증권사를 만들

었다. 한국투자증권에는 2004년 창립한 한국 최대의 증권, 중소 및 벤처 비상장기업 CEO 네트워크인 진우회(眞友會)가 있다. 한국투자증권은 진우회를 통해 회원사들에게 다양한 업종 CEO와의 인적 네트워크를 확대하고 기업들에게 새로운 사업을 모색할 수 있는 기회와 상호 시너지 효과를 만들어 낼 수 있는 기반을 제공할 수 있었다.

3. 舊한국투자증권 인수 후 조직 통합관리(PMI: Post Merger Integration)의 특징과 인수합병 의의를 시너지경영 관점에서 기술하시오.

1) 舊한국투자증권 인수 후 조직 통합관리(PMI: Post Merger Integration)의 특징

(1) 원칙과 신뢰에 기반한 PMI

舊한국투자증권 소속 직원들의 반감과 우려를 불식시키고, 상식과 원칙에 입각한 PMI를 실행하였다. 舊한국투자증권 노조가 요구한 ‘인력 배치 시 노조 사전동의’ 요구는 금융투자업에 적합하지 않기 때문에 수용하지 않았으며, 노조가 요구한 합병위로금을 ‘성과연동 생산장려금’으로 전환하여 직원들의 사기는 물론 영업을 위한 동기부여를 진작하는 효과를 낳았다. 그리고 인위적인 구조조정을 하지 않겠다는 노조와의 약속을 철저히 이행함으로써, 회사와 직원 사이의 신뢰를 견고하게 구축했다.

(2) 공정한 경쟁과 상호존중으로 동원증권과 舊한국투자증권의 조직문화를 융합

공기업 성격의 舊한국투자증권이 가지고 있던 연공서열 우대와 온정적 평가문화를 청산하고 ‘능력에 따라 평가하고 성과에 따라 최대한 보상’하는 동원증권의 성과주의 문화를 통합 증권사의 문화적 뿌리로 설정하였다. 성과주의에 기반한 평가와 보상 그리고 출신에 따라 차별을 두지 않는 능력 중심의 인사를

통해, 舊한국투자증권의 역량 있는 직원들의 자발적인 동기를 유발할 수 있었다. 또한 브랜드파워에서 한국투자증권이 우위라는 실리적인 측면과 동원증권에 비해 역사와 전통에서 상대적으로 우위라고 판단했던 舊한국투자증권 직원들을 포용하여 시너지를 창출하기 위한 목적에서, 피인수회사 브랜드인 ‘한국투자증권’을 통합 증권사의 사명으로 결정했다.

(3) 단기적인 구조조정보다 시너지를 고려한 성장방향 설정

동원증권의 주식중개영업 및 투자은행 장점과 舊한국투자증권의 자산관리 장점을 결합한 시너지효과를 단기간 내에 창출할 수 있도록 인수합병을 4개월 만에 마무리하였다. 인력감축 및 지점축소와 같은 인위적인 구조조정을 하지 않고, 한국투자증권의 사업구조를 기존의 유가증권 중개와 단품 금융상품 매각 중심에서 탈피하여 기업금융(IB, Investment Banking)과 자산관리(AM, Asset Management)를 양축으로 하는 ‘IB-AM’모델로 개편하였다. 기존 위탁수수료 중심의 수익구조에서 ‘Fee-based’ 수익구조로의 변화와 함께 장기적인 관점에서 고객수익률을 최우선으로 삼는 방향으로 리테일 패러다임을 변화시키는 고객중심경영을 실행함으로써, 한국투자증권은 국내 금융투자회사 중 가장 다변화되고 안정적인 수익기반을 갖춘 회사로 변모할 수 있었다.

2) 인수합병 의의

동원증권과 한국투자증권의 성공적인 인수합병은 다음과 같은 측면에서 의의를 찾을 수 있다. 첫째, 인수합병의 목적은 단순히 규모를 키우는 것이 아니며, 두 회사의 장점을 결합하여 새로운 시너지효과를 창출해야 한다는 점이다. 둘째, 인수합병 이후에 일상적으로 실행되는 구조조정보다, 두 증권사의 장점을 살려 새로운 변화를 선도할 수 있는 성장방향에 초점을 맞추었다는 점이다. 셋째, 인수 후 합병법

인의 상호를 사용하지 않고, 한국투자라는 브랜드의 자산가치를 고려해 피합법법인인 한국투자증권의 상호를 사용했다는 점이다.

4. 윤리경영(정도경영)이 필요한 이유와 기업의 재무 성과에 미치는 효과에 대해 기술하십시오.

1) 윤리경영(정도경영)이 필요한 이유

기업규모 및 경영 복잡성 증가와 글로벌 경쟁의 심화로 작은 실수 하나가 기업의 운명을 좌우할 수 있다. 기업이 윤리적인 행동양식에 특별한 주의를 기울이지 않을 경우, 생존경쟁에서 도태되어 지속가능한 성장이 어려울 수 있다. 그러므로 기업들이 변화된 환경에 적응하고 경쟁력을 강화하기 위해서는 조직구성원이 자발적으로 윤리경영을 실천할 수 있도록 역량을 강화할 필요가 있다. 기업이 장기적인 관점에서 재무적 성과를 창출하기 위해서는 재무적 성과를 유발하는 원인이 되는 고객을 만족시키고, 고객가치 창출을 위한 경쟁우위를 획득할 수 있도록 내부프로세스를 강화할 필요가 있다. 이러한 과정 속에서 직원, 협력업체, 주주 및 사회에 대해 사회적 책임을 다하는 윤리경영을 실천할 필요가 있다. 따라서 윤리경영(정도경영)은 장기적인 관점에서 기업의 지속가능한 성장과 가치를 창조할 수 있는 경영을 실천할 수 있는 기초라 볼 수 있다.

2) 윤리경영(정도경영)이 기업의 재무성과에 미치는 효과

사회적·윤리적 책임을 잘 이행하는 기업이 더 나은 경제적 성과를 얻는다는 연구결과가 제시되었다(Hammond and Slocum 1966; Waddock and Smith 2000). 직원, 협력업체, 주주 및 사회에 대해 책임을 다하는 윤리경영(정도경영)의 실천이 경

쟁우위를 창출할 수 있는 내부프로세스를 강화하고 고객만족을 높일 수 있다. 또한 윤리경영(정도경영)으로 유발되는 조직구성원들의 사기 진작과 생산성 향상이 사회적 책임을 이행하는데 소요되는 비용을 초과할 수 있다. 따라서 윤리경영(정도경영)이 기업의 재무성과에 유의적인 양의 영향을 미칠 수 있다(Cummings 2000; Waddock and Graves 1997; Westphal 1999).

REFERENCES

Banker, R., G. Potter and D. Srinivasan(2000), "An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures," *The Accounting Review*, 75(1), 65-92.

Hammond, S. and J. Slocum(1996), "The Impact of Prior Firm Financial Performance on Subsequent Corporate Reputation," *Journal of Business Ethics*, 15(2), 159-165.

Ittner, C. and D. Larcker(1998), "Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction," *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35.

Kaplan, R. and D. Norton(1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Waddock, S. and S. Graves(1997), "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link," *Strategic Management Journal*, 18 (4), 303-319.

Waddock, S. and N. Smith(2000), "Corporate Responsibility Audits: Doing Well by Doing Good,"

Sloan Management Review, 41(2), 75-83.

Westphal, J.(1999), "Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties," *Academy of Management Journal*, 42(1), 7-24.