

윤리·내부통제 이슈 보고서

ANZ 그룹, 리스크문화 개선 이행안 사례와 시사점

2025. 4. 28.

- 최근 호주의 ANZ그룹은 23.4월 발생한 시장조작 사건과 관련하여 건전성감독청 (APRA)으로부터 “비재무 리스크관리 및 문화 강제 개선 이행안”을 제출하고 승인을 받음
- 개선 이행안에는 2억5천만 호주 달러의 추가 요구자본 적립과 함께 그룹 전체의 리스크관리 문화에 대해 독립적 제3자로부터 점검을 받고 개선 작업을 수행하겠다는 계획이 포함되어 있음
- ANZ그룹의 개선 이행안에서 보듯이 최근 해외 금융당국의 감독 방향이 금융사고의 배경이 되는 문화적인 근본원인의 파악과 이에 대한 개선에 초점을 맞추고 있음을 유념하여 국내 금융그룹도 윤리적 기업문화 강화에 역량을 집중할 필요

작성자: 윤리·내부통제리서치센터 김진선 선임연구위원 (02-2173-0504)

I. 개선 이행안 제출 배경

- 호주의 ANZ그룹은 4.3일 호주 건전성감독청(Australian Prudential Regulation Authority, 이하 APRA)에 비재무 리스크관리 및 문화 강제 개선 이행안 (Court Enforceable Undertaking, 이하 CEU)¹⁾을 제출하여 승인받았다고 발표
- 금번 CEU 제출은 23.4월 ANZ의 글로벌마켓사업부(Global Market Business, 이하 GMB)에서 발생한 국채 금리 조작 사건²⁾에 대한 감독기관 사후 조치의 일환
 - GMB는 국채 발행 시장에 참여하는 과정에서 발생하는 투자자와의 헷지 거래에서 이익을 얻기 위해 국채 수익률을 상향 조작하였고 결과적으로 호주 정부의 이자비용이 증가
 - 24.8월 APRA는 ANZ의 글로벌마켓사업부의 문화와 지배구조에 대한 독립적인 점검을 요구하였고 점검 결과를 바탕으로 후속 조치를 취하겠다고 발표
 - 24.10~25.3월 중 컨설팅사 Oliver Wyman이 문서 검토, 직원 서베이, 인터뷰 등의 방식으로 점검 수행
 - 점검 보고서에 따르면 최근 수년 간의 기업 문화 개선 노력에도 불구하고 여전히 비재무리스크관리 상 고질적 이슈가 남아있고 이의 근간이 되는 5가지 근본원인 (root cause)이 존재

※ Oliver Wyman의 점검 보고서에서 지적된 GMB 이슈의 근본원인

- ① 경영진이 비윤리적 행위를 포함한 비재무리스크 관리의 중요성과 책임을 간과
- ② 불분명한 리스크 오너십과 독립적 점검 미비로 1선과 2선의 리스크관리가 적절히 기능하지 못함
- ③ 시스템적 측면에서 종합적으로 이슈를 분석하고 개선안을 찾기보다는 파편적으로 해결하려고 함
- ④ 변화와 리스크 축소를 유도하는 방식의 문제 해결보다는 개선과제 수행 자체에 집중
- ⑤ 문화가 정착되지 않음으로써 부적절한 행동을 항시적으로 억제하는데 실패

1) Court Enforceable Undertaking: 정부 기관과 개인·법인이 체결하는 법적 강제력이 있는 합의문. 법규 위반 시 사법 처리를 대신하여 개선방안을 담아 체결하게 되며 CEU의 내용을 이행하지 않을 경우 사법 처리 대상이 될 수 있음. APRA의 CEU 등록은 금융회사나 개인이 안을 작성하여 제출한 후 APRA의 승인을 받는 프로세스

2) "(붙임) ANZ의 국채금리 조작 사건 개요" 참조

- 25.3월 ANZ는 점검 결과를 바탕으로 리스크관리와 문화 상의 근본적 약점을 개선할 방안을 담은 CEU를 APRA와의 합의 하에 작성·제출
- APRA는 2018년부터 ANZ의 리스크관리 문화 상 약점을 개선하고자 지속적으로 감독해 왔으나, 그룹 전반에서 걸친 문화적 ‘근본 원인’이 해소되지 않았음을 지적

※ ANZ의 기업문화에 대한 APRA의 감독 경과

- 2018년 Commonwealth Bank of Australia가 일련의 금융사고로 사회적 문제가 되면서 APRA는 주요 은행, 보험사, 퇴직연금사업자에게 리스크문화에 대한 자가평가 보고서 제출을 요구
- ANZ의 자가평가에서 문화, 책임성, 지배구조 상의 취약점이 노출됨에 따라 2019년 ANZ에게 5억 호주달러의 추가 자본 적립 의무를 부과하고 개선계획을 징구
- 이후 ANZ는 자체적인 비재무리스크 향상 프로그램(I.AM Amplified)을 포함한 개선활동을 진행
- 2019~2024년 중 ANZ의 이행 내용을 검사하고 장기적 미해결 취약점의 해소를 위해 프로그램 변경을 지시하는 등 지속적으로 감독 업무를 수행
- 2024년 GMB의 금융사고 이후 2억 5천만 호주달러의 요구자본 추가 적립과 함께 GMB를 포함한 조직의 지배구조와 문화, 개선 프로그램의 적절성에 대한 독립적 점검을 지시
- 2025.3월 독립적 점검 보고서 내용에 기반하여 ANZ 그룹 전반에 걸친 근원적 이슈가 완전히 포착되고 충분히 해결되지 않았다는 결론 하에 금번 CEU를 체결

II. 개선 이행안의 주요 내용

- CEU는 ① ANZ 리스크 문화 상 근본원인 개선 방향과 ② 추가 요구자본 부과 내용을 포함

① 근본원인 개선 방향

- 그룹 전체의 리스크관리 관행과 문화 상 고착화된 이슈의 근본원인과 비윤리적 행위 유발 요인(behavioural drivers)을 파악하기 위해 독립적 제3자가 확대 점검 수행

- 독립적 점검자는 APRA와 직접 소통 가능하며, ANZ는 90일 내로 점검 결과와 권고안을 APRA에 보고
- 독립적 점검 보고서 결과를 바탕으로 근본원인 개선 계획을 수립
 - 점검 후 90일 내로 개선 계획을 APRA에 보고하고 APRA의 피드백을 반영하여 확정
 - 개선 계획 이행 경과를 외부 독립적 기관으로부터 리뷰받아 매 분기 APRA에 보고하며 개선 활동의 완료 여부도 독립적 리뷰자가 판단
- 책무구조도(Financial Accountability Regime) 상 개선계획 실행 책임자를 명시하고 해당 경영진의 성과보상 체계에 반영

② 추가 요구자본 부과

- 금번 금융사고로 2억 5천만 호주달러의 운영리스크 요구자본 적립 의무가 추가로 발생하며 총 추가 요구자본 적립 규모는 10억 호주달러로 확대
 - * ANZ는 이미 2019년, 2024년에 각각 2억 5천만 호주달러, 5억 호주달러의 자본 추가 적립을 적용받은 바 있음³⁾. 2억 5천만 호주달러의 운영리스크 요구자본 추가 적립은 보통주자본 비율 5bp 하락의 효과를 보일 것으로 추정
- CEU 상 개선계획 완료 후 APRA가 수행 결과를 평가하여 10억 호주달러 추가 적립 의무 해제 여부를 결정

II. 시사점

- 해외 금융당국의 감독 방향은 ‘내부통제 시스템 개선’에서부터 ‘조직 문화 상의 근본원인 파악 및 개선’으로 전환되는 추세
 - APRA는 2018년부터 금융회사 문화에 대한 자체 진단과 개선 계획을 지시하는 등 조직 문화 관점에서의 감독을 시행 중
- 금융감독원도 「2025년 금융감독원 업무계획」에서 금융권의 영업관행·내부통제 문화를 근본적으로 개선하겠다는 계획을 발표
 - 책무구조도 도입을 바탕으로 한 책임성 강화, 성과보수 체계 점검과 개선, 준법제보 활성화 추진 등을 구체적 과제로 제시

3) “(위의 Box) ANZ의 기업문화에 대한 APRA의 감독 경과” 참고

- ANZ의 개선 이행안은 다년간의 기업문화 개선 활동에도 불구하고 금융사고가 재발하자 파편적이고 표면적인 개선활동에서 탈피하여 문화의 고질적 취약점에 대한 ‘근본 원인과 행동 유발 요인’의 파악과 해소에 집중했다는 점이 특징
 - Oliver Wyman의 점검보고서⁴⁾도 문화에 영향을 미치는 제도의 미비점과 함께 ‘근본원인’ 개선 미흡을 지적
- 국내 금융그룹도 지금까지의 내부통제 체계 강화에서 한 걸음 더 나아가 윤리적 기업문화 확립을 위한 ‘근본원인과 행동 유발 요인’의 진단과 근원적 개선 활동에 집중할 필요

4) “(위의 Box) Oliver Wyman의 점검 보고서에서 지적된 GMB 이슈의 근본 원인” 참고

붙임

ANZ의 국채금리 조작 사건 개요⁵⁾

- ANZ는 정부의 국채 발행 시 채권의 시장 매각을 돕는 Joint Lead Manager (이하 JLM)로서 참여하면서 취득한 정보를 이용하여 시장을 조작하고 거래차익을 얻었다는 의혹을 받음
 - 23.4월 호주의 국채 발행을 담당하는 AOFM(Australian Office of Financial Management)은 ANZ와 14억 호주달러 채권 발행(syndication 방식)의 JLM 계약을 체결
 - * JLM은 신규 발행된 국채를 투자자에게 직접 매도하는 역할을 담당. 해당 발행 회차에는 ANZ 외에도 Commonwealth Bank, Deutsche Bank, National Australia Bank가 지정되었고 ANZ가 가장 많은 물량을 배정받음
 - * Syndication 방식의 국채 발행의 경우, 발행수익률과 투자자별 매도 물량을 AOFM에서 결정하며 발행수익률은 발행시점의 10년 국채선물 시장가에 정해진 spread(23.4월에는 9.5pb)를 더해 결정
 - 해당 계약 하에서 ANZ는 신규 발행 국채를 매도함과 동시에 투자자들로부터 헷지용 국채선물을 매수*하는 역할 수행
 - * 투자자는 매수한 국채 물량에 대한 리스크를 헷지하기 위해 국채선물을 매도하는데 이때 ANZ가 거래상대방이 되어 국채선물을 매수
 - 이 과정에서 국채선물 매수가를 낮춰 더 많은 차익을 얻기 위해 ANZ가 선물 시장에 개입하여 가격을 하향(금리를 상향) 조작한 것으로 추정
 - * 23.4.19일 국채 발행수익률 결정 직전에 선물가가 급락(96.46, 국채 발행 수익률 급등) 하였고 수익률이 결정된 직후 상승(96.51)
 - 이로 인해 국민에게 전가된 비용이 8,000만 호주달러에 달할 것으로 추정되면서 호주증권투자위원회(ASIC)가 조사에 착수
- 이 외에도 국채 브로커 자격을 얻기 위해 과거 1년간 채권 거래 규모를 실제 (823억 호주달러)보다 부풀려 보고(1,376억 호주달러)했다는 의혹을 받고 있음

5) "ANZ's toxic trading-floor roulette spins out of control", Financial Review, 2024.7.19.

"Why ANZ faces allegations of bond market manipulation", UNSW Business School, 2024.7.28