



금융감독원

보 도 자 료

금융은 **튼튼**하게 소비자는 **행복**하게

보도	2024.5.27.(월) 조간	배포	2024.5.24.(금)		
담당부서	은행검사1국 검사기획팀	책임자	국 장	김형순	(02-3145-7050)
		담당자	팀 장	박진호	(02-3145-7060)

은행권 「지배구조 모범관행」 이행상황 및 향후 계획

- ◆ 은행지주·은행(이하 '은행')의 「지배구조 모범관행」 이행상황을 점검한 결과, 전반적으로 모든 은행들이 모범관행 취지에 맞게 개선 추진 중
 - 다만, 일부 은행의 경우 이행계획의 구체성이 부족하거나 이행여부·시기가 불명확한 항목이 존재하는 등 보완 필요
- ◆ 금융감독원은 '23년부터 은행 이사회와의 소통을 정례화하였으며 작년에 이어 올해도 전체 은행을 대상으로 이사회 간담회 실시 중('24.5.23.~)
 - 이사회 간담회를 통해 은행별 보완 필요사항을 논의·개선토록 하고 은행 지배구조 감독·검사업무 수행시 동 모범관행을 가이드라인으로 활용할 계획
 - 이를 통해 국내은행들이 각사별 특성에 맞게 건전하고 선진적인 지배구조를 정착시켜 나갈 수 있을 것으로 기대

I. 그간의 경과

금융감독원은 지난 '23.12월 은행권 지배구조의 개선을 유도하고 감독기준의 글로벌 정합성을 제고하기 위하여 은행권, 외부전문가와의 T/F 논의를 거쳐 「은행지주·은행의 지배구조에 관한 모범관행(best practice)」 최종안을 마련한 바 있습니다.

모범관행의 적용범위가 방대한 만큼 각 은행이 이사회 논의를 거쳐 과제별 이행계획(로드맵)을 마련하여 추진하기로 하였으며, 금감원은 '24.1분기 중 은행별 이행계획을 제출받아 점검하였습니다.

※ 「은행지주·은행의 지배구조에 관한 모범관행」 (☞세부내용 p2)

- ①사외이사 지원조직 및 체계, ②CEO 선임 및 경영승계절차, ③이사회 구성의 집합적 정합성·독립성 확보, ④이사회 및 사외이사 평가체계의 4개 분야
 - 30개 핵심원칙을 제시하고, 은행별 경영전략, 리스크 프로파일, 조직 규모에 따라 적용할 수 있도록 다양한 방안(옵션) 마련 → 원칙 중심의 유연한 적용

<참고>

「은행지주·은행의 지배구조에 관한 모범관행」 30개 핵심원칙

I. 사외이사 지원조직 및 체계

1. 최고 의사결정기구인 이사회에 충실한 업무 수행을 지원하기 위해 사외이사 전담 지원조직을 설치
2. 사외이사 지원조직의 업무범위를 명확히 정하고 원활한 운영을 위해 충분하고 적합한 인력을 배치
3. 사외이사에게 충분한 안건검토 시간을 보장할 수 있도록 회의자료를 조기에 송부(최소 7일 이상)
4. 사외이사 지원이 적시에 적절하게 이루어지고 있는지 종합적으로 관리할 수 있는 절차·체계 마련
5. 이사회 운영의 독립성을 강화하고 운영 효율성을 제고하기 위해 사외이사만의 간담회를 적극 활용
6. 사외이사의 전문성 제고와 원활한 업무 수행을 위해 충실한 연수 및 교육 프로그램 마련

II. CEO 선임 및 경영승계절차

7. CEO 후보군 관리·육성부터 최종 선정까지를 포괄하는 종합적·체계적 승계계획을 마련하고 문서화
8. 비상승계의 경우에 대비하여 경영공백이 발생하지 않도록 실행가능한 구체적인 비상승계계획을 마련
9. 이사회는 연 1회 이상 승계계획의 적정성을 점검하고 보완·수정하는 등 승계계획을 실효성 있게 관리
10. 은행의 중장기 경영전략·비전에 적합한 CEO 자격요건을 구체적으로 정의하고 정기적으로 점검·보완
11. 승계절차가 촉박하게 진행되거나 형식적으로 운영되지 않도록 경영승계절차를 조기(최소 임기만료 3개월 전)에 개시
12. 면밀한 평가·검증, CEO 선임과정의 공정성 확보를 위해 후보군에 대한 평가주체·평가방식을 다양화
13. 외부후보군을 포함할 경우 자격요건, 추천경로 및 절차 등을 명확히 하고 체계적인 검증절차를 마련 하며 평가방법이나 시기가 외부후보에게 불공평하지 않아야 함
14. 경영승계절차의 투명성을 확보하기 위해 단계별 평가결과에 대한 기록을 유지·관리하여야 하며, 이에 관한 내용을 내규에 명시하고 이를 공시
15. 상시후보군 관리는 미리 마련된 CEO 자격요건과 연계하여 운영하고 실효성 있는 육성 프로그램을 운영
16. 지주가 자회사인 은행장 선임에 관여할 경우에도 은행 임원후보추천위원회의 역할을 충분히 보장

III. 이사회 구성의 집합적 정합성(Collective Suitability)·독립성 확보

17. 이사회는 집단적으로 은행규모, 복잡성, 리스크 프로파일에 상응하는 집합적 정합성을 확보
18. 이사회 구성의 집합적 정합성 확보를 위해 Board Skill Matrix를 작성하고 후보군 관리, 신규 이사 선임시 활용
19. 이사의 전문분야, 직군, 성별 등과 관련하여 은행별 영업 특성에 따라 중장기 전략, 가치 등을 감안해 전문성 및 다양성 확보 방안을 마련
20. 금융환경 변화 및 이사회 내 소위원회 증가 추세에 대응하여 은행별로 적정 수의 이사를 확보하고 소위원회는 이사들의 전문성, 경험 등과 부합되도록 구성
21. 상시후보군은 적정 규모로 관리하며 세부 관리기준을 마련하고 주기적으로 평가하여 부적합자를 제외
22. 상시후보군 추천경로는 특정경로로 편중되지 않도록 다양화하고 상시후보군에 포함되지 않은 사외 이사를 선임할 경우 사유 및 추천자를 명확히 하고 이를 공시
23. 사외이사 선임시 독립성, 전문성, 사외이사직 수행을 위한 충분한 시간 투입 가능성 등 자격검증 강화
24. 사외이사에 대한 적정 임기정책과 장단기 이사회 승계계획(succession plan)을 마련
25. 전문성, 다양성 등 이사회 구성의 집합적 정합성 제고를 위한 이사회 역할, 방안, 성과 등에 대해 공시

IV. 이사회 및 사외이사 평가체계

26. 이사회, 소위원회, 사외이사 활동에 대하여 적합한 절차와 방식을 선택하여 연 1회 이상 주기적 평가
27. 이사회, 소위원회, 사외이사 평가에 있어 외부전문기관의 활용을 통하여 공정성, 객관성을 제고
28. 이사회, 소위원회, 사외이사에 대한 평가 평가항목·내용 등을 정기적(최소 연 1회)으로 정비하고 평가체계의 적정성을 객관적인 방법을 활용하여 주기적(최소 매3년)으로 점검
29. 사외이사 평가결과는 이사 재선임과 연계하여야 하며 이 경우 재선임 기준을 명확하게 마련·문서화
30. 이사회, 소위원회, 사외이사 평가결과에 대하여 미흡사항에 대한 보완·개선 등 환류(feedback) 기능을 강화하고, 세부 내용을 공시

Ⅱ. 모범은행 이행상황 (은행 제출내용 기준)

※ 8개 은행지주(KB, 신한, 하나, 우리, NH, BNK, DGB, JB), 16개 은행(국민, 신한, 하나, 우리, 농협, 부산, 경남, 대구, 전북, 광주, 제주, SC, 씨티, 카카오, 케이, 토스) 점검

은행들은 대체로 모범은행의 취지에 맞게 개선안을 마련하고, 금년말까지 이행완료를 목표로 하는 계획을 제출하였습니다. 다만, 일부 은행의 경우 이행계획이 구체적이지 않거나, 이행여부 및 시기가 불명확한 항목이 있는 등 보완이 필요한 것으로 보입니다.

특히 경영승계절차, 이사회 구성 및 평가 등에 관련된 사항의 경우에는 각 은행의 CEO 선임 및 사외이사 선임·평가 등의 절차가 본격적으로 진행되기 전에 개선방안을 조속히 확정할 필요가 있습니다.

과제별 주요 이행상황 및 계획은 다음과 같습니다.

1. 사외이사 지원조직 및 체계

① **(전담조직)** 11개사가 이사회 산하에 사외이사 지원 전담조직(이사회 사무국) 설치를 완료하였고, 대부분의 은행이 연내 이행 예정

- **(업무총괄자 지위/임면/평가)** 대부분의 은행이 업무총괄자를 부서장급 이상으로 지정하고, 업무총괄자의 임면 및 성과평가지 이사회 사전보고 및 참여 절차를 마련할 계획

※ 기존에는 상당수 은행이 사외이사 지원조직(이사회사무국 등)을 CEO 소속 부서내에 두고 업무총괄자의 임면·평가 등을 경영진이 전담하여 독립적인 운영이 어려운 구조

[원칙 1] 최고 의사결정기구인 이사회의 충실한 업무 수행을 지원하기 위해 사외이사 전담 지원조직을 설치, 전담 지원조직은 이사회 아래 독립적으로 설치하고 업무총괄자 임면시 이사회 사전동의 등을 거치며 이사회가 업무총괄자의 성과평가에 참여

[이행시기] 상반기 9개사, 하반기 9개사, 미정 2개사, 기완료 4개사

② **(지원조직 인력)** 대체로 업무총괄자(사무국장) 외 2명 수준의 전담 인력을 지정할 계획으로 인력 규모는 크지 않은 편

[원칙 2] 사외이사 지원조직의 업무범위를 명확히 정하고 전담조직의 원활한 운영을 위해 충분하고 적합한 인력을 배치

[이행시기] 상반기 5개사, 하반기 6개사, 연내 1개사, '25.1분기 1개사, 기완료 11개사

- ③ **(회의자료 조기송부)** 사외이사에게 충분한 안전검토 시간을 보장하기 위해 모든 은행이 회의자료 조기송부(최소 7일 前)를 내규화할 계획

* 대다수 은행이 조기송부 예외 사유·절차도 정비하는 중

※ 지배구조법상 회의개최 2주전까지 제공(정관 또는 이사회규정 등에서 달리 정할 수 있음)하도록 하고 있으나, 기존에는 3~5일로 지나치게 짧게 규정한 은행들이 존재

[원칙 3] 사외이사에게 충분한 안전검토 시간을 보장할 수 있도록 회의자료를 조기(최소 7일 이상을 확보)에 송부

[이행시기] 상반기 9개사, 하반기 5개사, 연중 1개사, '25.1분기 1개사, 기완료 8개사

- ④ **(사외이사 간담회)** 모든 은행이 충실한 안전논의를 위해 사외이사만의 간담회(정기 또는 수시) 실시 근거를 마련하고, 회의 개요 등 주요 사항을 기록하기로 하였으나, 일부 은행은 소집절차 등이 불명확

[원칙 5] 이사회 운영의 독립성을 강화하고 운영 효율성을 제고하기 위해 사외이사만의 간담회를 적극 활용, 간담회 절차를 구체적으로 정하고 주요 사항을 기록

[이행시기] 상반기 12개사, 하반기 2개사, 연내 1개사, 기완료 9개사

- ⑤ **(사외이사 교육·연수 강화)** 모든 은행이 사외이사 교육·연수 계획의 이사회 보고, 교육내용 확대·강화 등의 계획을 제시하였으며, 구체적인 교육내용, 필수 이수시간 등 세부 내용은 아직 검토 단계

[원칙 6] 사외이사의 전문성 제고와 원활한 업무 수행을 위해 신입·재임 사외이사를 위한 충실한 연수 및 교육 프로그램 마련, 연수 및 교육계획을 정기적으로 수립하여 이사회 등에 보고하고 주기적으로 보완하며 실적을 관리

[이행시기] 상반기 15개사, 하반기 4개사, 연내 2개사, 기완료 3개사

2. CEO 선임 및 경영승계절차

- ① **(종합적인 승계계획 마련 및 점검)** 대부분 경영승계계획의 구체화·문서화를 진행 중이며, 일부 은행은 임기만료 예정시 CEO 자격요건을 포함하여 승계계획의 적정성 점검* 횟수 확대 예정

* 모든 은행은 연 1회 경영승계계획의 적정성 점검을 시행 중

[원칙 7] CEO 후보군 관리·육성부터 최종 선정까지를 포괄하는 종합적이고 체계적인 승계계획을 마련하고 이를 문서화

[이행시기] 상반기 5개사, 하반기 9개사, 연중 2개사, '25.1분기 2개사, 기완료 6개사

[원칙 9] 이사회는 연 1회 이상 승계계획의 적정성을 점검하고 보완·수정하는 등 승계계획을 실효성 있게 관리

[이행시기] 상반기 2개사, 하반기 4개사, 연중 2개사, '25.1분기 1개사, 기완료 15개사

- ② **(CEO 자격요건)** CEO의 적극적 자격요건을 구체적으로 제시한 은행은 아직 소수이며, 대부분 은행은 구체화 작업을 진행 중

[원칙 10] 은행의 **중장기 경영전략 및 비전에 적합한 CEO의 자격요건**을 구체적으로 정의하고 정기적으로 점검·보완

[이행시기] 상반기 4개사, 하반기 12개사, 연내 2개사, '25.1분기 2개사, 기완료 4개사

- ③ **(승계절차 조기개시)** 모든 은행이 現 CEO 임기만료 최소 3개월 前 경영승계절차를 개시(문서화)하는 방안을 검토 중이며, 다수 은행이 경영승계절차 단계별 최소 소요시간 부여를 고려 중

※ 기존에는 상당수 은행이 개시시점에 대한 규정이 없거나 완료 시기만을 정한 경우도 있었으며, 시점을 정한 경우에도 대부분 상당히 임박(임기만료 2개월 前 등)하게 규정

[원칙 11] 승계절차가 촉박하게 진행되거나 형식적으로 운영되지 않도록 **경영승계절차를 조기에 개시(최소 임기만료 3개월 前으로 경영승계절차 개시시점을 명문화)**

[이행시기] 상반기 5개사, 하반기 9개사, 연내 2개사, '25.1분기 2개사, 기완료 6개사

- ④ **(평가·검증 체계)** 일부 은행은 후보 평가·검증시 외부전문가 활용 등의 계획을 제시하고 있으나, 대부분은 세부방안에 대해 검토 중

※ 글로벌 기업은 후보군을 조기에 선정하고 장기간의 평가·검증을 통해 CEO를 선임하나 국내은행은 평가검증 기간이 짧고 평가검증의 다양성·객관성이 부족하다는 지적

- 한편, 적임의 CEO 선임을 위하여 내·외부후보군에 대한 체계적인 검증절차도 마련 중

※ 기존에는 외부후보에 대해 Short-list 확정 후에야 후보포함 사실을 통지하여 1~2주의 짧은 준비기간만 부여하였으나 외부후보에 대한 조기통지·정보제공 확대 등을 고려 중

[원칙 12] 면밀한 평가·검증 및 CEO 선임 과정에서의 공정성을 확보하기 위해 **후보군에 대한 평가 주체 및 평가방식을 다양화, 외부평가기관, 외부전문가, 심층 평판조회, 다면평가 등을 활용**

[이행시기] 상반기 3개사, 하반기 9개사, 연내 1개사, '25.1분기 1개사, '25.하반기 1개사, 기완료 9개사

[원칙 13] **외부후보군을 포함할 경우** 자격요건, 추천 경로 및 절차 등을 명확히 하고 체계적인 검증절차를 마련하며, **평가방법이나 시기가 외부후보에게 불공평하지 않아야 함**

[이행시기] 상반기 3개사, 하반기 11개사, 연내 1개사, 기완료 9개사

- ⑤ **(자회사 임추위 역할 보장)** 지주별로 은행에 자회사 CEO 후보군 정보 제공, 교류기회, 인터뷰 참석, 추천·의견 제출권 부여 등을 고려 중

[원칙 16] 지주가 자회사인 은행장 선임에 관여할 경우에도 **법상 기구인 은행 임원후보추천 위원회의 역할을 충분히 보장**

[이행시기, 지주만 해당] 상반기 1개사, 하반기 6개사, 기완료 1개사

3. 이사회 구성의 집합적 정합성(Collective Suitability) · 독립성 확보

- ① **(집합적 정합성 확보)** 대부분 집합적 정합성 관리체계를 마련중이나, 이를 이사회 역할로 명확하게 규정하는 등 문서화 필요

※ 국내 은행권 이사회 구성('24년 주총 기준)

- 사외이사 직군의 학계 편중(일부 은행은 교수 출신이 최대 67%)
- 전문분야(IT, 소비자, ESG를 전문분야로 하는 사외이사가 없는 은행도 다수) 및 **성별** (이사 중 여성이사 비중은 16%, 여성이사가 없는 은행도 5개) **다양성 부족**

[원칙 17] 이사회는 집단적으로 **은행규모, 복잡성, 리스크 프로파일에 상응하는 집합적 정합성을 확보**하여야 함, 집합적 정합성 판단기준을 마련하고 주기적으로 점검 · 검토하여 **미흡사항 발생시 대응책**을 수립하며 이를 **이사회 책임으로 명문화**

[이행시기] 상반기 5개사, 하반기 8개사, 연내 2개사, '25.1분기 2개, 기완료 7개사

- ② **(Board Skill Matrix*)** 모든 은행이 Board Skill Matrix(역량진단표)를 도입할 예정으로, 형식적인 작성이 아닌 실질적 활용을 위해서는 작성·관리기준, 활용방안 등 세부사항을 구체화할 필요

* 이사회 구성원의 전문성, 능력, 경험, 자질 뿐만 아니라 성별, 연령, 사회적 배경 등 다양성 정보를 표나 그림 등으로 도식화하여 이사회 구성이 적절한지 평가하는 수단으로 활용

[원칙 18] 이사회는 집합적 정합성 확보를 위해 **Board Skill Matrix**를 작성하고 **후보군 관리** 및 **신규 이사 선임시 활용**

[이행시기] 상반기 5개사, 하반기 13개사, 연내 1개사, '25.1분기 2개, 기완료 3개사

- ③ **(임기정책 및 이사회 승계계획)** 은행들은 임기차등부여 등 적정 임기 정책을 포함하는 장단기 이사회 승계계획을 마련 중

※ 상당수 은행이 "2년 임기 후 1년 단위 연장"의 고정적 단기임기 구조를 운영하고 있으며 장단기 이사회 승계계획(succession plan)을 마련하지 않은 상황으로, 경영진 견제기능 약화 우려가 있으며, 다수 이사의 임기 동시만료시 이사회 안정성이 훼손될 소지

[원칙 24] 사외이사에 대한 적정 임기정책과 장단기 이사회 승계계획(succession plan) 마련

[이행시기] 상반기 4개사, 하반기 13개사, 연내 1개사, '25.1분기 3개, 기완료 3개사

4. 이사회 및 사외이사 평가체계

- ① **(적합한 평가체계)** 은행별로 정량지표 확대, 설문지 등의 평가항목 다양화, 평가주체(자기 · 동료 · 임직원)별 비중 조정* 등을 검토 중

* 대체로 관대화 현상이 발생하는 자기평가, 동료평가 비중이 과다하지 않도록 변경 추진

[원칙 26] 이사회, 소위원회, 사외이사 활동에 대하여 적합한 절차와 방식을 선택하여 연 1회 이상 주기적으로 평가 실시, 개별 이사의 기여도와 연결할 수 있는 정량지표를 바탕으로 계량화 기준을 제시하고 다양한 지표를 활용하여 실효성 있게 평가

[이행시기] 상반기 5개사, 하반기 14개사, 연내 1개사, '25.1분기 1개, 기완료 3개사

- ② (평가체계 점검) 모든 은행이 평가절차, 평가체계 적정성 점검 등을 주기적으로 실시할 예정이며, 일부는 외부전문기관 활용을 검토

[원칙 28] 이사회, 소위원회, 사외이사에 대한 평가항목·내용 등을 정기적(최소 연 1회)으로 정비, 평가체계의 적정성을 객관적인 방법을 활용하여 주기적으로(최소 매 3년) 점검

[이행시기] 상반기 5개사, 하반기 12개사, 연내 1개사, '25.1분기 2개사, 미정 1개사, 기완료 3개사

- ③ (환류) 일부 은행이 평가결과 나타난 미흡점에 대한 개선방안 마련 및 이행여부 점검절차 등을 규정화하지 않고 있어 환류기능 강화 필요

[원칙 30] 이사회, 소위원회, 사외이사 평가결과에 대하여 미흡사항에 대한 보완·개선 등 환류(feedback) 기능을 강화하고, 세부 내용을 공시

[이행시기] '25.1분기 공시시점

Ⅲ. 향후 계획

금융감독원은 금년도 은행 이사회 소통 프로그램('24.5.23.~)을 통해 은행별 보완 필요사항 등을 논의하여 개선토록 하는 등 지배구조 선진화에 대한 이사회의 적극적 관심과 노력을 당부할 예정입니다.

- * 금감원은 '23년부터 은행지주·이사회와의 소통을 정례화하여 지주·은행 이사회와 연 1회 간담회를 실시하고, 은행 및 지주 이사회의장과의 고위급 간담회를 실시
 - '24년에는 5.23.부터 8개 지주, 18개 은행과의 이사회 간담회를 순차 실시하고 있으며, 은행(상반기), 지주(하반기) 이사회의장 간담회를 실시할 예정

아울러 금융감독원은 은행 지배구조에 관한 감독·검사업무 수행시 동 모범관행을 가이드라인으로 활용할 계획으로,

이를 통해 국내 은행들이 각사별 특성에 맞게 건전하고 선진적인 지배구조를 정착시켜 나갈 수 있을 것으로 기대합니다.