

금융지주회사 이사회 Handbook

(2023.6.)



동 자료에 수록된 각종 통계자료, 조사결과 등은 내부 업무목적에 따라 작성된 것으로 수집된 자료의 범위, 작성시기, 작성기준 등에 따라 그 결과가 달라질 수 있으므로 참고용으로만 활용하시기 바랍니다.

우리 원은 동 자료 내용의 정확성, 타당성 등에 대하여 보장하지 않으며 동 자료의 내용을 임의로 인용하거나 상업적으로 활용함으로써 발생하는 문제들에 대하여는 우리 원에 법적 책임이 없음을 알려드립니다.

금융지주회사 이사회 Handbook

이사회 구성 및 운영, 경영승계, 성과평가, 리스크관리,
내부통제, 경영계획 수립, 지속가능금융 등
이사회 역할 수행에 필요한 12개 분야로 구성



금융감독원 한국금융학회

금융지주회사 이사회 핸드북

한국금융학회·금융감독원

목차

서문	4
Ⅰ. 이사회역의 역할과 책임	6
Ⅱ. 이사회 구성	9
1. 이사의 자격요건	9
2. 이사회 구성의 집합적 정합성	10
3. 사외이사 후보추천 및 선임절차	14
4. 이사 보수 및 임기	19
5. 이사회 의장	20
6. 이사회 내 위원회	21
Ⅲ. 이사회 운영	27
1. 안전 등 정보제공 및 이사 의견에 대한 피드백	27
2. 이사회 의사록 작성	28
3. 이해상충 이사 배제	28
4. 내부지원 조직	29
5. 이사 및 이사회 평가	30
6. 사외이사에 대한 교육	32
Ⅳ. 최고경영자(CEO) 경영승계계획	36
1. CEO후보추천위원회	37
2. CEO의 자격요건 설정	38
3. CEO 후보군 상시관리	39
4. CEO 승계절차 개시 및 CEO 후보군 압축	40
Ⅴ. 경영진 성과평가 및 보수체계	44
1. 경영진 성과평가	44
2. 성과보수 조정기준	45
3. 위험관리책임자(CRO) 및 준법감시인 성과평가	46
4. 직원 성과평가	46
Ⅵ. 경영계획의 수립 및 관리	48
1. 사업 확장 또는 사업 구조조정	48
2. 전략에 부합하는 경영계획 수립	49
3. 자본계획 수립	49
4. 영업연속성계획(Business Continuity Plan)	50

5. 정보기술 활동 및 정보보안	51
VII. 리스크 관리	53
1. 리스크 관리체계 구축	53
2. CRO 및 리스크 관리업무의 독립성	55
3. 리스크 관리 조직	56
VIII. 내부통제	57
1. 내부통제체계 구축	57
2. 내부고발자 제도	59
3. 준법감시인의 독립성	59
4. 준법지원조직	60
IX. 감사업무	61
1. 감사업무 개요	61
2. 감사위원의 독립성	61
3. 내부감사 조직	62
X. 이해상충 및 자회사 감독	64
1. 이해상충 감독	64
2. 자회사 감독	67
XI. 지속가능금융	70
XII. 감독당국과 의사소통	75
 첨부1: 이사회 의 성 다양성(Gender Diversity) 제고	78
첨부2: 사회적 책임에 관한 실증연구 결과	83
첨부3: NYSE 지배구조 가이드라인 8장. 균형 잡힌 이사회 구축	86
첨부4: NYSE 지배구조 가이드라인 9장. 이사의 재임기간	86
첨부5: NYSE 지배구조 가이드라인 15장. 경영승계계획	90
첨부6: 경영승계 관련 주요 연구 성과들	94
첨부7: OECD 지배구조원칙 4장. 기업지배구조에서 이해관계자의 역할	96
첨부8: OCC 이사회 핸드북 2장. 계획수립	98
첨부9: OCC 이사회 핸드북 3장. 리스크 지배구조	103
참고문헌	107

서문

지배주주가 없는 금융회사의 지배구조에 대한 지속적인 문제제기가 있어 왔다. 규제산업이라는 금융의 특수성에 기인한 외부의 인사 개입 논란, CEO의 셀프연임 논란, 이사회에 자기 권력화 논란 등이 대표적이다. 2008년 서브프라임 사태를 계기로 전세계적으로 지배구조에 대한 감독을 강화하여야 한다는 필요성이 제기¹⁾되었고, 우리나라도 금융회사 지배구조에 관한 모범규준과 법이 도입되었으며 많은 개선도 있었다. 다만, CEO 승계문제나 사외이사 역할 강화 등 지배구조의 핵심문제와 관련하여 보다 많은 개선이 필요하다는 평가가 있는 것도 사실이다. 아울러, 그간의 금융회사 지배구조 정착 과정에서 금융회사 사외이사들을 중심으로 사외이사 역할 수행에 참고할 수 있는 자료나 교육에 대한 수요가 꾸준히 제기되어 왔다.

한국금융학회와 금융감독원은 이런 점을 감안하여 금융지주회사는 물론 일반 금융회사 이사회가 고유의 기능과 역할을 다하기 위해서 갖추어야 할 올바른 지배구조는 무엇인지 고려해 보고, 사외이사 교육 자료로도 활용할 수 있도록 이사회 핸드북 작성을 추진하였다.

본 핸드북은 미국 통화감독청(OCC)의 은행 이사회 핸드북²⁾, 미국 뉴욕 증권거래소(NYSE) 지배구조 가이드라인³⁾, 캐나다 금융감독청(OSFI) 금융회사 지배구조 가이드라인⁴⁾, OECD 지배구조 원칙⁵⁾ 등을 참고하고 한국적 지배구조의 특성을 반영하여 작성하였으며, 작성 내용에 대해 금융지주회사 이사회 사무국 및 관련부서 등의 의견을 청취하였다.

1) 글로벌 금융위기는 금융회사 지배구조의 잠재적 문제점을 드러낸 계기가 되었으며, 이후 유사 사태의 재발 방지를 위해 OECD, FSB 등 국제기구를 중심으로 금융회사의 지배구조 개선을 위한 제도 개편이 진행되어 왔다. OECD 주도로 '사외이사 전문성 제고 및 성과보수체계 정비'가 이루어졌으며, FSB의 「Guidance on Supervisory Interactions with Financial Institution on Risk Culture」, BCBS의 「은행 지배구조 원칙」 등이 제안되었다.

2) Office of the Comptroller of the Currency, The Director's Book: Role of Directors for National Banks and Federal Savings Associations,
<https://www.occ.gov/publications-and-resources/publications/banker-education/files/pub-directors-book.pdf>

3) NYSE: Corporate Governance Guide,
https://www.nyse.com/publicdocs/nyse/listing/NYSE_Corporate_Governance_Guide.pdf

4) Office of the Superintendent of Financial Institutions, Corporate Governance,
http://www.osfi-bsif.gc.ca/Eng/Docs/CG_Guideline.pdf

5) OECD Principles of Corporate Governance,
<https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>

본 핸드북은 국내외 지배구조규범 등 모범사례(Best Practice)에 기초한 제안으로 각종 법률을 대체하거나 금융지주회사들이 일률적으로 준수하여야 하는 규범이 아니며, 금융지주회사들이 지배구조 구축과 관련하여 자율적으로 고려해 보자는 제안을 담고 있다. 본 핸드북이 금융지주회사 등 금융회사 이사회가 고유의 역할과 책임을 보다 명확히 인식하고, 금융회사 경영에 도움이 되는 투명하고 건전한 지배구조를 구축하는데 도움이 되기를 기대해 본다. 또한, 향후에도 지속적인 논의를 거쳐 미흡한 부분이 보완되고 금융회사에서 연수 자료로도 활용될 수 있기를 기대해 본다.

I. 이사회와 역할과 책임

금융지주회사는 그 공공성으로 인해 주주는 물론 예금자, 채권자, 투자자, 금융소비자, 감독당국 등 다양한 이해관계자들과 긴밀히 연결되어 있다. 이에 따라 금융지주회사의 이사회도 주주이익을 극대화하는 것과 더불어 금융지주회사의 건전성이 저해되지 않도록 관리하여야 하며, 예금자, 보험계약자 등 금융소비를 보호할 책임⁶⁾을 부담하는 등 일반 기업의 이사회보다 훨씬 중요하고 다양한 역할을 수행하며 책임도 크다고 할 수 있다. 금융지주회사 이사회의 주요한 역할⁸⁾ 및 책임은 다음과 같다.

- 금융지주회사의 이사회는 최고 의사결정기구로서 금융지주회사가 장기적 관점에서 안정적으로 성장하고 가치를 창출할 수 있도록 금융지주회사가 추구해야 할 궁극적 목표와 경영전략 등을 설정한다.
- 이사회는 경영진이 이사회에서 승인한 목표와 전략에 따라 경영하는지, 금융지주회사의 위험관리 정책과 내부통제체계를 적정하게 구축하는지를 감독한다.
- 이사회는 금융지주회사에 바람직한 기업문화와 지배구조가 정착되도록 노력한다.
- 이사회는 금융지주회사의 지속적인 발전을 도모하기 위하여 유능한 최고경영진을 육성하고 선임하는 경영승계계획을 마련하여 운영하여야 한다.
- 이사회는 임직원의 과도한 위험 부담을 방지하고 임직원이 회사의 장기 이익에 부합하게 행동하도록 유도하는 합리적이고 공정한

6) 기업지배구조체계에서의 이해관계자 고려와 관련하여 참고할 수 있도록 [OECD 지배구조원칙 4장. 기업지배구조에서 이해관계자의 역할(첨부7)]을 첨부하였다.

7) 금융소비자 보호에 관한 법률에서는 금융소비자 보호에 관한 책임 경영 강화를 위해 아래와 같은 사항을 내부통제기준에 포함하도록 규정하고 있다.

- 대표자, 금융소비자 보호를 담당하는 임원 등으로 금융소비자보호 내부통제위원회를 구성할 것
- 대표자가 주재하는 금융소비자보호 내부통제위원회를 매년 반기마다 1회 이상 개최할 것

8) 지배구조법 제15조는 이사회의 권한으로서 경영목표 및 평가, 정관 변경, 예산 및 결산, 해산·영업양도 및 합병 등 조직의 중요한 변경, 내부통제기준 및 위험관리기준의 제정·개정 및 폐지, 최고경영자의 경영승계 등 지배구조 정책 수립, 대주주·임원 등과 회사 간의 이해상충 행위 감독에 관한 사항을 심의·의결하도록 정하고 있다.

보수체계를 마련하도록 하여야 한다.

- 이사회는 재무보고의 기초가 되는 회계 정책을 검토하고, 회사에 대한 종합적인 감사가 이루어지도록 감독하여야 한다.
- 이사회는 공식적이고 투명한 이사후보추천 및 이사선임절차를 마련하는 등 적절한 이사회를 구성하고 운영하여야 한다.
- 한편, 금융지주회사의 이사회는 자회사의 경영전략, 위험관리 및 내부통제 등이 그룹전체의 경영전략, 위험관리 및 내부통제 정책에 부합하도록 통합 관리하는 역할을 수행한다. 이를 위하여 금융지주회사의 이사회는 자회사 이사회 및 경영진과도 정기적인 교류를 통해 자회사별 다양한 이슈에 대해 논의하고 그룹 전체적 관점에서 이해관계를 조정하는 역할을 수행한다.

이사회가 상기에서 언급한 다양한 역할을 효과적으로 수행하기 위해서는 가장 먼저 이사회 구성원들이 자신의 역할과 책임을 명확히 이해하여야 한다. 또한 독립성, 전문성, 다양성 등 집합적 정합성을 갖추도록 이사회를 구성하여 경영진에게 건설적인 비판과 생산적인 아이디어를 제시할 수 있어야 한다.

이사는 이사회 활동에 대해 선관주의의무 및 충실의무를 부담한다⁹⁾. 이사의 선관주의의무는 의사결정 사항과 관련된 충분한 정보를 얻어 철저히 검토하고 의사결정과정에 적극적으로 참여하는 것을 말한다. 이사의 충실의무는 이사 개인 또는 다른 사인의 이익보다는 회사와 주주의 이익을 위해 충실히 행동하는 것을 의미한다.

이상에서 언급한 이사회 구성, 이사회 운영, 경영승계계획 수립,

9) 한편, OCC의 은행 이사회 핸드북에서는 “이사의 개인 책임”을 별도로 기술하고 있으며, 주요 내용은 다음과 같다.

- 이사는 제 역할을 다하기 위하여 모든 이사회 및 위원회 회의를 준비하고 참여할 의지와 능력이 있어야 하고 적극적으로 회의에 참석하여야 한다.
- 이사는 회사의 리스크, 경영현황 등에 대하여 이해하고 안건을 완전히 파악할 수 있도록 충분한 시간을 할애하여 검토하는 한편, 회의가 진행되는 동안 주요 이슈들에 대하여 충분히 설명을 듣고 논의할 수 있어야 한다.
- 이사의 독립성은 이사회 역할 수행에 있어 핵심이라 할 수 있으며, 각각의 이사는 경영진의 제안에 대하여 독립적으로 판단을 내릴 수 있어야 한다.

리스크 관리, 내부통제 등 이사회역의 역할과 책임에 대해서는 다음
각론에서 보다 자세히 다루도록 하겠다.

II. 이사회 구성

1. 이사의 자격요건

이사회가 효과적인 감시활동을 하기 위해서는 전문적 자격요건을 갖추고 적극적으로 활동하는 이사들이 필요하다. 일반적으로 이사의 자격요건은 소극적 요건과 적극적 요건으로 구분할 수 있는데, 소극적 요건은 관련 법규, 회사 내규 등에서 정한 결격사유에 해당하지 않아야 하고, 적극적 요건은 전문지식의 보유나 금융업 경력 등 실무경험을 보유할 것이 요구된다.

이사의 소극적 자격요건으로서 현행 「금융회사의 지배구조에 관한 법률(이하 “지배구조법”)」(제5조)에서는 금고 이상의 실형을 선고받고 그 집행이 끝나거나 집행이 면제된 날부터 5년이 지나지 아니하거나 금고 이상의 형의 집행유예를 선고받고 그 유예기간 중에 있는 경우, 지배구조법 또는 금융관계법령에 따라 벌금 이상의 형을 선고받고 그 집행이 끝나거나 집행이 면제된 날부터 5년이 지나지 아니한 경우 등을 규정하고 있다.

다만, 사외이사의 경우에는 업무수행의 독립성 확보¹⁰⁾를 위하여 최대주주 및 그의 특수관계인, 주요주주 및 그의 배우자와 직계존·비속, 해당 금융회사 또는 그 계열회사의 상근 임직원 또는 비상임이사이거나 최근 3년 이내에 상근 임직원 또는 비상임이사이었던 사람 등에 해당하면 사외이사가 될 수 없도록 하는 등 보다 엄격한 자격기준(제6조)을 두고 있다.

사외이사의 적극적 자격요건으로는 지배구조법(제6조)에서는 금융, 경제, 경영, 법률, 회계, 소비자보호 또는 정보기술 등 금융회사의 금융업 영위와 관련된 분야에서 연구·조사 또는 근무한 경험이 있는 사람으로서 사외이사 직무 수행에 필요한 전문지식이나 실무경험이 풍부할 것을 요구하고 있다. 일반적으로 금융지주회사들은 다음과

10) 지배구조법 제12조는 이사회의 구성에 대해 사외이사의 수(3명 이상) 및 비중(이사 총수의 과반수) 등을 규정하고 있다.

같이 사외이사 자격요건을 설정하고 있다.

- 독립적인 판단을 내릴 의지와 능력이 있어야 하고, 경영진의 결정 및 제안에 대해 신뢰성 있는 이견이나 새로운 관점을 제시할 수 있는 능력을 갖출 것
- 금융산업, 금융규제체계, 관련 법규에 대한 기초적인 지식을 갖고 있을 것
- 금융업 실무경험 등을 통해 금융지주회사 경영에 대한 감시를 위한 지식 및 경험을 갖출 것
- 자신의 이익보다는 회사의 이익을 먼저 고려하고, 신의성실 의무와 책임을 다할 것
- 이사회에 정기적으로 참석하여 충실하게 직무수행을 할 수 있는 충분한 시간이 있어야 할 것
- 공정성 및 도덕성을 갖추고, 법규를 준수하며 좋은 평판을 가지고 있을 것 등

이사회는 사외이사를 비롯한 이사의 자격요건을 추상적으로 기술하기 보다는 가급적 구체화하여 설정함으로써 투명성을 제고할 필요가 있다.

한편, 이사의 자격요건은 고정 불변이 아니고 대내외 경제환경 변화 또는 금융산업 구조변화 등에 따라서 바뀔 수 있으므로, 이사회는 이사의 자격요건이 변화하는 경영환경에 적합한지를 정기적으로 점검하고 수정하여 지배구조내부규범에 반영하여야 한다.

2. 이사회 구성의 집합적 정합성

이사회는 개인별로 적합한 역량과 자격을 갖춘 이사를 선임하는 것도 중요하지만, 개별 이사를 합한 총체적 측면에서도 적합한 역량과 자질을 갖추 수 있도록 집합적 정합성을 고려하여 구성하여야 한다¹¹⁾.

11) 이상적인 이사회 구축과 관련하여 참고할 수 있도록 [NYSE 지배구조 가이드라인 8장. 균형 잡힌

글로벌 컨설팅사의 설문조사¹²⁾에 따르면 해외 선진 기업들은 이사회 구성을 고려할 때 현행 이사회 역량이 회사의 향후 3~5년간 중장기 경영전략 실행에 문제가 없는지, 다양한 이해관계자의 견해를 경영 의사결정에 폭넓게 반영시킬 수 있는지, 이사회가 금융산업 구조변화, 경쟁심화, 기술변화, 해외진출 등 경영환경 변화에 선제적으로 대응할 수 있을지 등을 고려하는 것으로 조사되었다.

< 이사회 구성 절차 >



일반적으로 집합적 정합성을 고려하여 이사회를 구성하기 위한 절차는 “①단계 : 현행 이사회에 대한 역량평가 → ②단계 : 미래에 필요한 역량 설정 → ③단계 : 차이(GAP)분석 → ④단계 : 부족한 역량 보완”으로 나눌 수 있을 것이다.

“①단계 : 현행 이사회에 대한 역량평가”는 주로 금융산업 전문성, 특수 분야 전문성, 리더십, 소통능력 등의 4가지 분야에 대한 역량을 평가한다. 첫째로 금융산업 전문성 평가는 경영, 경제, 금융규제 등에 대한 전반적 이해도와 실무경험 등을 평가한다. 둘째로 특수 분야 전문성은 IT 및 정보보안, 법률, 회계, 리스크 관리, 소비자보호 등 특수 분야에 대한 전문성과 경험을 평가한다. 셋째로 리더십 평가는 금융회사에서 CEO, 임원 또는 이사회 구성원으로서 전략적 사고와 판단을 하고 조직을 운영한 경험과 능력이 있는지 등을 평가한다. 마지막으로 소통능력 평가는 다양한 이해관계자의 의견을 수용하고 이해상충을 조절하여 합의에 도달할 수 있는 능력이 있는지, 다른 이사회 구성원 또는 경영진과 협업할 수 있는 능력과 자질을 가지고 있는지 등을

이사회 구축(첨부3)]을 첨부하였다.

12) KPMG, Building a Great Board(2016)

평가한다.

“②단계 : 미래에 필요한 역량 설정”에서는 글로벌 경제환경, 금융 산업 구조변화, 금융과 기술의 융합에 따른 새로운 비즈니스 모델 출현, 금융지주회사의 사회적 책임, 성 다양성¹³⁾ 추구 등을 감안하여 금융지주회사가 미래에 나가야 할 전략적 목표를 달성하는데 필요한 역량이 무엇인지를 평가한다.

“③단계 : GAP분석”에서는 현행 이사회 역량과 미래에 필요한 역량을 비교하여 보완할 부분을 결정한다.

“④단계 : 부족한 역량 보완” 단계에서는 GAP분석에서 나타난 부족한 역량을 보완하는 방법을 결정한다. 역량이 부족한 이사를 교체하고 새로운 역량을 갖춘 이사를 선임하거나, 기존 이사회 구성원에 대한 교육 등으로 부족한 역량을 개발하거나, 이사회를 보좌할 자문

13) 2018년 한국금융학회 동계 정책심포지엄(「금융지주회사 이사회의 책임과 역할」)에서 박경서 교수가 발표한 자료(“국내 금융지주회사의 지배구조 현황과 개선방안”)에 따르면 지배구조가 좋은 국가의 경우 이사회의 여성이사 비율과 기업 성과 간에 통계적으로 유의한 양의 관계가 관찰되며(Post and Byron(2015)), 미국 주요기업 임원들에 대한 PWC 조사결과 설문 응답자들이 성 다양성을 가장 중요한 요소라고 판단(PWC’s 2017 Annual Corporate Directors Survey)한다고 응답했음을 지적하였다.

또한, 유럽 선진국 등 해외의 경우 성 다양성 추구는 모범규준 형태 또는 법제화를 통해 진행되고 있는데, 유럽의 경우 법제화를 통해 이사회의 여성할당제가 도입되었고, 미국 등 영미법 국가의 경우 모범규준 등 시장의 자율적 기능을 통해 성 다양성을 추진하는 경향을 보인다. 일본의 경우 기업 지배구조 모범규준에 이사회 성 다양성 내용을 포함시키는 등 상장기업의 여성임원 확대 방안을 모색하고 있는 가운데 2017년 일본 경제산업성이 「The Diversity 2.0 Action Guidelines」을 발표한 바 있다.

연기금 등의 기관투자자, 의결권자문기관 및 행동주의 기관투자자들도 투자대상기업의 이사회에 대해 성 다양성을 요구하는 추세이다. 미국의 경우 연기금을 중심으로 여성임원 비율이 높은 기업에 투자 하도록 권고하거나 여성임원 비율이 낮은 기업에 이사회의 성 다양성을 제고할 것을 요구하고 있으며, 영국의 경우 “30% Club” 주도로 2010년부터 여성임원 비율을 30%까지 높이는 캠페인을 시작한 바 있다고 지적하였다.

< 해외의 이사회 여성이사할당제 및 여성이사비율 현황 >

국가	미국	영국	호주	독일 ¹⁾	벨기에	프랑스	노르웨이	인도
최소여성이사비율	-	-	30%	30%	1/3	40%	40%	1명이상
근거규정	-	-	모범규준	법	법	법	법	법
여성이사비율현황	23.9%	30.1%	29.6%	28.9%	34.9%	43.2%	42.4%	17.1%

1) 감독이사회 기준

2) 출처 : Women in the boardroom ‘A global perspective’, 2022, Deloitte.

(보다 자세한 내용을 참고할 수 있도록 2018년 한국금융학회 동계 정책심포지엄에서 박경서 교수가 발표한 자료(“국내 금융지주회사의 지배구조 현황과 개선방안”)를 참고하여 [이사회 성 다양성 제고(첨부1)] 자료로 첨부하였다.)

기구를 운영하는 방법 등을 고려해 볼 수 있을 것이다.

이러한 이사회 구성의 집합적 정합성 평가를 위해서는 호주, 미국 등의 다수의 상장기업이 사용하고 있는 이사회 역량진단표(Board Skill Matrix)를 활용하는 것도 도움이 될 수 있다. 이사회 역량진단표는 이사회 구성원의 능력·자질뿐만 아니라 다양성과 같은 정보를 표, 그림 등으로 나타냄으로써 이사회 구성이 적절한지 한눈에 쉽게 평가할 수 있게 해준다.

아래는 해외 연구자료, 금융회사가 사용하는 역량진단표 등을 참고하여 제시한 예시로, 금융지주회사 이사회는 개별 회사 특성에 맞추어 재구성하여 사용할 수 있을 것이다. 이사회는 이를 사용하여 현재 이사회 구성원의 인적 구성과 전문적 배경을 조사하고 이사회 구성의 부족한 역량 및 다양성 부분을 확인할 수 있다.

< 이사회 역량진단표(예시) >

역량			이사(후보자)명	A	B	C	D	E	F	G
역 량 및 능 력	금융 산업 지식	금융산업 경험								
		세부 금융업 지식								
		정책 이해도								
		법규 이해도								
	전문 역량	회계								
		금융								
		법								
		경제								
		IT								
		리스크 관리								
		전략기획								
		소비자보호								
	조직 운영 경험	이사-중소기업								
		이사-대기업								
		규제/감독기관								
		교수/연구원 등								
	행동	협력, 협업								

	역량	도전정신							
		판단력							
		친화력, 소통							
		도덕성							
		리더십							
인 구 통 계 배 경	성	남성							
		여성							
	연령	20~50세							
		51~60세							
		60세 이상							
	국적	한국인							
		외국인							
추천경로		주주							
		외부기관							
		사외이사 등							

3. 사외이사 후보추천 및 선임절차

사외이사는 회사의 경영진에 속하지 않는 이사로, 주주를 대신하여 경영진의 의사결정을 견제하고 감시하는 경영감독역할을 수행한다. 경영진의 영향력으로부터 자유로운 사외이사가 선임될 때 경영진에 대한 감독기능이 원활하게 작동될 수 있고, 경영의 투명성 및 준법성을 제고할 수 있으며 기업 경쟁력도 확보할 수 있다. 지배구조법(제12조)도 사외이사의 중요성을 감안하여 이사회 내 사외이사를 3명 이상 두고 사외이사의 수가 이사 총수의 과반수가 되도록 의무화하고 있다.

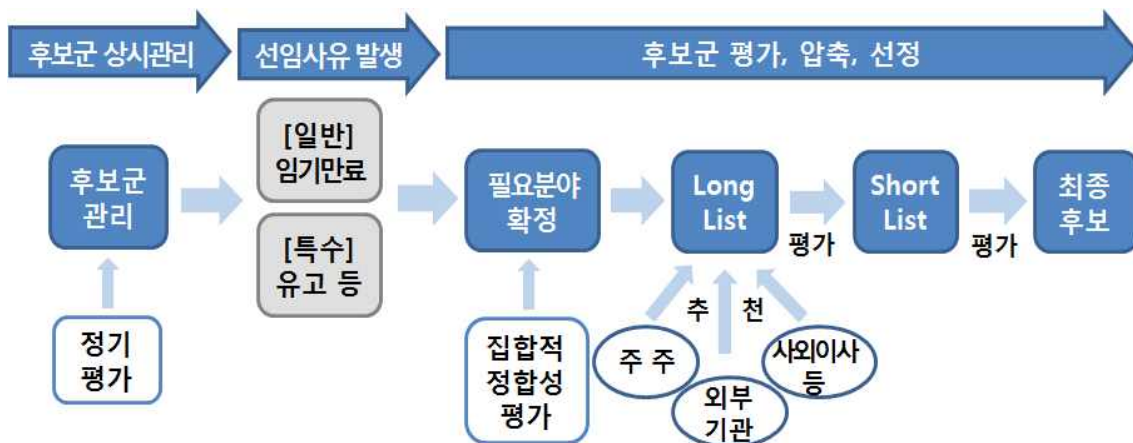
그러나 단순히 사외이사의 수를 증가시켜 비율을 높이는 것만으로 이사회가 효과적으로 운영되는 것은 아니다. 국내 금융지주회사의 경우 사외이사 선임에 경영진이 관여하거나 사외이사가 경영진에 포획되어 제 역할을 다하지 못하는 것 아니냐는 비판이 있어 왔고, 특정 직군이나 특정 업종에 편중되어 균형적인 시각이 부족하다는 비판도 제기되어 왔다. 따라서 이사회는 사외이사가 실질적인 독립성을 확보하고 다양한 전문성을 갖춘 사외이사들이 선임될 수 있도록 객관적이고 투명한

절차를 마련하여 운영할 필요가 있다.

이사회는 사외이사 후보자를 상시적으로 관리하고 정기적으로 평가하여 임기도래 등에 따른 사외이사 선임사유 발생 시 사외이사 선임이 원활하게 이루어지도록 하기 위한 승계절차를 마련하여야 한다. 또한 사외이사가 예상치 못한 사유로 사임하거나 유고가 발생할 경우 법규에서 정하고 있는 이사회 또는 이사회 내 위원회의 사외이사 구성요건을 충족하지 못하게 될 가능성 등에도 대비하여야 한다. 이를 위하여 사외이사 후보군 관리방법, 선임절차 개시시점, 후보추천 및 평가방법, 선임 절차를 담당할 위원회 운영 등에 대하여 구체적이고 명확하게 정하고 이를 문서화할 필요가 있다.

일반적으로 사외이사 후보를 선정하는 절차는 “①교체 혹은 충원이 필요한 전문분야 확정 → ②후보자(Long list) 선정 → ③후보자 압축(Short list 확정) → ④최종후보자 선정”으로 진행된다.

< 사외이사 선임절차 >



“①단계 : 교체 혹은 충원이 필요한 전문분야 확정”은 앞에서 언급 하였던 이사회 구성의 집합적 정합성 평가를 통해 이사회 내 사외 이사에 필요한 역량을 확정하는 단계이다. 이사회는 먼저 현재 사외 이사의 역량과 미래에 필요한 역량 간 GAP분석을 거쳐 교체나 충원이 필요한 후보군 분야를 명확하게 정할 필요가 있다. 이 때 임기 만료 등으로 예상되는 공석뿐만 아니라 임기 중인 모든 이사들을 공정하게

평가함으로써 이사회에 실질적으로 필요한 사외이사 수요를 정하는 것이 바람직하다.

특히, 이사회는 사외이사 교체 수요를 정할 때 현재 사외이사들의 임기 및 재임기간을 고려하여 교체되는 사외이사가 적정한 비중을 유지하도록 노력하여야 한다. 사외이사가 한꺼번에 교체되는 것보다는 순차적 교체 계획을 마련하여 적정 수의 사외이사가 교체되도록 임기의 선순환구조를 구축함으로써 이사회의 안정적이고 연속적인 운영을 도모하는 것이 바람직하다.

“②단계 : 후보자(Long list) 선정”은 사외이사에게 요구되는 전문 분야와 관련된 후보군을 파악·평가하여 Long list를 선정하는 단계이다. 사외이사 후보군을 추천받는 경로로는 기존 사외이사, 주주, 외부전문기관 등 다양한 경로를 활용할 수 있다. 명확한 대주주가 있을 경우 일정 수의 사외이사는 대주주 추천으로 선정되는 경우가 많은데, 주주 대표성 확보¹⁴⁾를 위해서는 기타 주주에게도 후보 추천 기회를 주고 모든 과정을 투명하게 관리하는 것이 바람직하다. 한편, 사외이사에 대한 전문성 요구 수준이 높아지고 전문분야도 세분화되는 점 등을 감안하여 보다 폭넓은 후보군을 검토할 수 있도록 외부전문기관 활용을 검토하는 것도 고려해 볼 수 있다. 이사회는 사외이사 구성의 집합적 정합성이 달성될 수 있도록 후보군에 주주를 포함한 다양한 이해관계자¹⁵⁾와 외부전문가 등이 추천한 인재가 반영될 수 있는 기준을 마련하여 운영하는 방안을 고려할 필요가 있다.

한편, 이사회는 정기적으로 사외이사 후보군에 대해 자격 충족여부 등을 평가하여 후보군 리스트를 갱신하여야 한다. 금융지주회사의 성장, 환경변화 등에 따라 이사회에 필요한 역량, 전문성 등의 기준이 변경될 수 있으므로, 이사회는 회사가 나아갈 방향을 예측하고 이에 부합하도록 후보자에 대한 전문성 기준을 재설정하여야 한다.

14) 이와 관련하여 주주의 이익을 반영할 수 있는 제도로써 주주추천 이사제 등이 논의되고 있다. 주주 추천 이사제는 스웨덴의 제도로, 주요주주 및 경영진으로부터 독립적인 주주가 참여하는 이사추천위원회를 구성하고 동 위원회에서 사외이사 후보를 추천하는 제도이다.

15) 이해관계자의 이익을 반영할 수 있는 제도로 근로자추천이사제도도 논의되고 있다. 근로자의 경영 참여와 관련하여 독일, 프랑스, 스웨덴 등 유럽 국가들의 경우 근로자의 이사회 참여권을 법적으로 보장하고 있다.

“③단계 : 후보자 압축(Short list 확정)”과정에서는 다양한 경로를 통해 추천받아 선정한 Long list를 평가·압축하여 최종후보군(Short list)을 선정한다. 이와 관련하여 최근 중요하게 대두되고 있는 것이 후보군 평가의 객관성 제고 문제이다. 사외이사에게 요구되는 전문성 수준이 세분화되면서 보다 다양한 분야의 인재들을 평가해야 함에 따라 평가의 공정성, 객관성, 투명성을 확보하는 것이 중요하다. 이를 확보하기 위해 이사회는 주주총회에서 선임할 사외이사의 전문분야, 인원, 후보자 추천 자격, 후보자 심사기준, 선정절차 등의 세부사항을 사전에 확정하고, 미리 정하여진 절차에 따라 사외이사 후보자를 선정·평가하도록 최선을 다하여야 한다.

한편 일부 금융지주회사의 경우 금융지주회사와 계열사 간 사외이사를 교차하여 선임하는 사례를 볼 수 있다. 이는 자격을 갖춘 사외이사 인력 풀이 충분하지 않은 현실적인 제약 하에서 해당 금융지주그룹에 대한 이해가 높은 사외이사의 경험을 유용하게 활용할 수 있다는 장점이 있지만, 사외이사가 재선임을 염두에 두고 경영진 견제라는 본연의 역할에 소홀해질 수 있다는 의견도 있다. 따라서 금융지주 그룹 내 계열사에서 근무하고 있는 사외이사를 지주회사나 다른 자회사의 사외이사로 교차하여 선임하는 경우에는 이전 계열사에서 근무하였던 평가결과¹⁶⁾를 보다 엄격하게 심사하고 이를 반영함으로써 교차선임의 장점이 충분히 활용될 수 있도록 할 필요가 있다.

아래는 사외이사 후보 평가에 활용할 수 있는 평가서를 예시로 제시 하였으며, 금융지주회사 이사회는 개별 회사 특성에 맞추어 이를 재구성 하여 활용할 수 있을 것이다.

< 사외이사 후보 평가서(예시) >

후보자	홍 길 동		
평가항목	평가기준	평가점수	평가근거

16) 사외이사 교차선임 시에는 특히, 사외이사와 경영진 간 유착을 방지하기 위하여 해당 사외이사 후보가 이전 계열사에서 경영진 견제 역할을 제대로 수행했는지 여부에 대한 평가 결과 등을 고려할 필요가 있다.

금융 이해도	• 금융산업에 대한 이해와 식견을 보유하고 있는가?	㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤	
	• 금융산업에 영향을 줄 수 있는 대내외 경제, IT 등 금융환경에 대한 이해가 깊은가?	㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤	
전문성	• 사외이사의 역할 수행에 충분한 경험과 전문 지식을 보유하고 있는가?	㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤	
	• 전문분야에 대한 통찰력을 바탕으로 회사의 경영에 도움이 되는 의견을 제시할 수 있는가?	㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤	
공정성	• 특정 이해관계에 얽매이지 않고 공정하게 직무를 수행할 수 있는가?	㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤	
	• 주주 및 금융소비자 등 전체 이해관계자의 이익을 위하여 직무를 수행할 수 있는가?	㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤	
윤리 책임성	• 타인으로부터 존경과 신뢰를 받을 수 있는 도덕성과 청렴을 갖추고 있는가?	㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤	
	• 법규를 준수하며 좋은 평판을 가지고 있는가?	㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤	
충실성	• 이사회의 원활한 운영과 사외이사의 책무를 수행하는데 필요한 시간과 노력을 충분히 할애할 수 있는가?	㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤	
	• 의안에 대한 충실한 검토를 통해 자신의 의견을 설득력있게 전달하고 다른 이사들과 소통할 수 있는가?	㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤	

“④단계 : 최종 후보 선정”은 최종후보군(Short list)을 평가하여 분야별 최종 후보자를 확정하는 단계이다.

사외이사 선임업무를 위해 이사회는 사외이사후보추천위원회(또는 임원후보추천위원회)를 활용한다. 사외이사후보추천위원회 운영과 관련하여 대표이사가 사외이사후보추천위원회에 직접 참여하거나 대표이사의 이해관계를 반영하는 사외이사들의 비중이 높아 사외이사 선임에 대표이사가 영향력을 행사한다는 비판이 있어 왔다. 이에 2020.6월 발의된 지배구조법 개정안에서는 사외이사 선출을 위한 임원 후보추천위원회에 대표이사의 참석을 금지하고, 임원후보추천위원회의 사외이사 비율을 2/3 이상으로 규정하여 사외이사 선임을 위한 임원

후보추천위원회 운영의 독립성을 강화하는 방안을 제시하기도 하였다.

4. 이사 보수 및 임기

이사회는 이사에게 공정한 보수가 지급되도록 보수 정책을 마련하고 정기적으로 재검토할 책임을 진다. 이사에 대한 보수는 이사직의 책임 수준에 부합하여야 하며, 특히 사외이사의 경우 경영진과 유인 체계를 분리하여 독립성을 확보할 수 있도록 설계되어야 한다. 한편, 이사회 내 리더십에 대한 보상도 필요하다. 예를 들어 이사회 의장, 선임사외이사, 그 외에 업무의 책임 및 강도에 따라 감사위원회 위원장 등에 대한 추가보상이 고려되어야 할 것이다.

이사회는 사외이사의 최대 재임기간 등 임기 정책¹⁷⁾을 마련할 필요가 있다. 이사회는 임기 정책을 통해 주기적으로 이사를 교체함으로써 사외이사과 경영진 간 유착을 방지하고 새로운 이사들로부터 신선한 아이디어들을 얻을 수 있으며, 연임을 원하는 기존 이사들의 적극적인 활동을 유도할 수 있을 것이다.

사외이사의 임기와 관련하여서는 사외이사의 임기가 장기화되면 경영진과 유착될 가능성이 있다는 비판이 있는 반면, 장기간 재임한 이사일수록 조직 및 관련 산업에 대한 이해도가 깊어 기업 실적의 안정적인 달성 및 바람직한 경영관리에 일조할 수 있다는 긍정적인 평가도 있으므로 장단점 및 회사의 특성을 면밀히 고려하여 임기정책을 수립할 필요가 있다.

또한, 사외이사의 임기정책을 마련할 때에는 사외이사의 업무수행에 연속성을 부여하고 이사회의 경영진에 대한 견제 역량을 유지하는 등 이사회가 효율적으로 운영되도록 하기 위하여 사외이사의 일괄 교체 보다는 순차적으로 교체되도록 하는 것이 바람직하다. 일부 금융지주 회사의 경우 사외이사 임기를 2년으로 운영하고 연임 시에는 1년 단위로만 연장하여 매년 사외이사의 절반 이상 또는 전부의 임기가 만료 되는 경우가 발생하고 있는데 바람직하지 않다고 할 것이다¹⁸⁾. 사외

17) 이사의 임기와 관련하여 참고할 수 있도록 [NYSE 지배구조 가이드라인 9장. 이사의 재임기간(첨부 4)]을 첨부하였다.

이사의 임기와 관련하여 현행 지배구조법에서는 사외이사 결격사유의 하나로 최대 재임기간을 설정¹⁹⁾하고 있다.

5. 이사회 의장

이사회 의장은 이사회가 효과적으로 운영되도록 하는데 중요한 역할을 한다. 이사회 의장은 회의 시 이슈에 대한 자유롭고 활발한 논의를 유도하고, 이사들이 이견을 제기할 수 있도록 장려하여야 한다. 이를 위해 의장은 이사들에게 의사결정에 필요한 충분한 정보가 제공되도록 노력해야 하며, 논의 및 의사결정이 최대한 정해진 절차대로 진행될 수 있도록 노력하여야 한다. 한편, 이사회 의장이 회의가 원활히 진행되도록 이끄는 것은 바람직하지만, 회의를 지배해서는 안 된다. 의장이 지나치게 논의를 주도하게 되면 이사들의 적극적인 참여를 저해하고 객관적인 의사결정을 저해할 수도 있다.

이사회 의장은 효율적인 이사회 운영을 위해 경영진과 지속적으로 소통하고 협업하여야 한다. 이사회 의장은 다른 이사로부터 존경과 신뢰를 받을 수 있도록 하여야 하며 적절한 리더십과 소통 능력을 갖추어야 한다.

이사회 의장의 경영진에 대한 견제 기능을 고려할 때 이사회 의장과 최고경영자는 분리하는 것이 바람직하다. 글로벌 금융회사의 경우 이사회 의장과 최고경영자를 분리하는 추세이며, 국내 금융지주회사의 경우에도 대부분 이사회 의장과 최고경영자를 분리하여 선임하고 있다. 현행 지배구조법(제13조)은 사외이사가 아닌 자를 이사회 의장으로 선임할 수 있도록 하고 있지만, 이 경우 그 사유를 공시하고 사외이사를 대표하는 선임사외이사를 별도로 선임하도록 하고 있다.

이사회 리더십의 중요성을 고려할 때 이사회 의장 부재 시 이사회 기능이 약화될 가능성이 있다. 이사회는 이사회 의장이 사고 등 부득이한

18) 2020.6월 발의된 지배구조법 개정안에서도 “금융회사는 이사회 운영의 연속성 보장을 위하여 사외이사 전원의 임기가 동시에 만료되지 아니하도록 하여야 한다.”라고 규정하고 있다.

19) 지배구조법 제6조에서는 해당 금융회사에서 6년 이상 사외이사로 재직하였거나 해당 금융회사 또는 그 계열회사에서 사외이사로 재직한 기간을 합산하여 9년 이상인 사람은 사외이사가 될 수 없도록 규정하고 있다.

사유로 인해 일시적으로 또는 장기간 직무를 수행할 수 없을 때를 대비하여 사전에 권한 대행에 관한 사항을 마련할 필요가 있다.

6. 이사회 내 위원회

이사회 산하 위원회는 이사회가 역할과 책임을 효과적으로 수행할 수 있도록 지원한다. 이사회는 위원회에 대한 업무 위임을 통해 더 넓은 범위의 이슈에 대해 더 깊이 분석할 수 있게 됨으로써 이사회 업무의 효율을 향상시킬 수 있다. 또한 이사들은 위원회에서 그들의 전문성 및 경험을 활용하여 이슈를 보다 상세하게 검토하고 심도 있게 논의함으로써 보다 충실한 경영 조언을 할 수 있다.

이사회는 개별 위원회의 역할과 책임에 대해 명확하게 이해하고 이를 정의하여야 한다. 또한 각각의 위원회는 위원회의 책임, 구성원의 자격요건, 권한 등을 포함한 문서화된 내규를 마련하여야 한다. 그러나 권한 위임과 관련하여 이사회가 위원회에 어떠한 업무라도 위임할 수 있는 것은 아니라는 점에 유의하여야 한다. 이사회는 지배구조법상 이사회의 권한으로 규정²⁰⁾된 사항을 포함하여 이사회가 결정하도록 하고 있는 중요한 사항에 대해서는 위원회에 권한을 위임하지 않고 직접 결정하도록 하는 등 주의할 필요가 있다.

이사회 내 위원회 운영과 관련된 내규는 업무범위, 회의 개최 절차 및 의결 방법, 의사록 작성, 자문의 활용 등의 사항을 포함하여야 한다. 또한 내규는 위원회 실적 등 성과 평가를 위해 필요한 사항들을 포함하여야 한다. 이사회는 필요하다면 문서화된 내규를 공시함으로써 이사회 의사결정 절차의 투명성을 제고할 수 있다.

한편, 이사들은 그들의 역량 및 경험과 관련된 위원회에 배치되는 것이 바람직하며, 특정 위원회의 업무 수행에 필요한 자격요건을 충족하여야 할 것이다. 이 때 1명의 이사가 2개 이상의 위원회에 참여할

20) 지배구조법 제15조에서는 이사회의 권한으로서 경영목표 및 평가, 정관 변경, 예산 및 결산, 해산·영업양도 및 합병 등 조직의 중요한 변경, 내부통제기준 및 위험관리기준의 제정·개정 및 폐지, 최고경영자의 경영승계 등 지배구조 정책 수립, 대주주·임원 등과 회사 간의 이해상충 행위 감독에 관한 사항을 심의·의결하도록 정하고 있다.

수도 있는데, 특정 이사에게 과도한 부담이 지워지지 않도록 업무 범위의 균형점을 찾아야 한다. 또한, 주기적으로 소속 위원회를 변경하는 경우 새로운 시각을 확보할 수 있다는 장점이 있지만 이사들의 지식 및 전문성 축적에 부정적인 영향을 미칠 수 있음도 고려하여야 한다. 현행 지배구조법(제16조)은 이사회 내 위원회 위원의 과반수는 사외이사로 구성하고 위원회의 대표는 사외이사로 하도록 규정하고 있다.

적절한 위원회 구조는 금융지주회사별로 다르며, 이는 이사회가 내려야 할 주요 의사결정사항이다. 금융지주회사의 규모, 리스크 특성 등에 따라 특정 역할을 수행하는 추가적인 위원회가 필요하거나 새로운 역량과 전문성을 갖춘 구성원이 필요할 수도 있다.

그러나 지나치게 많은 위원회를 운영할 경우 책임 소재의 중복과 혼란이 발생할 수 있다는 것도 고려하여야 한다. 현행 지배구조법(제16조)은 이사회 내 위원회로서 임원후보추천위원회, 감사위원회, 위험관리위원회, 보수위원회를 설치하도록 의무화하고 있으며, 각 위원회의 구성, 역할과 책임은 다음과 같다.

< 지배구조법상 이사회 내 위원회 >

구분	임원후보추천위원회	감사위원회	위험관리위원회	보수위원회
구성	·3명 이상 ·사외이사 과반수	·3명 이상 ·사외이사 2/3 이상	·사외이사 과반수	·사외이사 과반수
자격요건	-	·회계 또는 재무 전문가(1명 이상) ·사외이사 결격사유 준용	-	-
역할 및 책임	·임원(사외이사, 대표이사, 대표 집행임원, 감사 위원)후보 추천	-	·위험관리의 기본 방침 및 전략 수립 ·금융회사가 부담 가능한 위험수준 결정	·보수의 결정 및 지급방식 결정 ·보수지급에 관한 연차보고서 작성 및 공시 결정 등

			·적정투자한도 및 손실허용한도 승인	
			·위험관리기준 제· 개정 등	
기타	-	·감사위원이 되는 사외이사는 다른 이사와 분리하여 선임 ·주주총회가 감사 위원의 선임·해임 권한 보유 ·지원조직 설치의무	-	-

한편, 일부 금융지주회사의 이사회는 지배구조법상 의무화된 위원회는 아니나 이사회의 효율적 운영을 위하여 운영위원회(또는 경영위원회)를 설치하여 운영하기도 한다. 운영위원회는 이사회 등의 개최에 대한 계획 수립, 이사회 내 위원회 간 업무 조정, 이사회 운영방법, 사외이사가 아닌 이사의 자격요건 설정·후보추천 등에 대한 사항 등을 논의하는 역할을 수행한다. 이를 통해 이사회는 전원 이사회 회의에서 지나치게 많은 안건을 논의하는 데 따른 업무 부담을 경감시키고, 이사회가 중요한 안건에 대하여 충분히 검토하고 논의할 수 있게 함으로써 효과적인 이사회 운영을 도모하고 있다.

아래에서는 지배구조법상 설치의무가 있는 각 위원회에 대하여 자세히 살펴보겠다.

가. 임원후보추천위원회

지배구조법(제16조 및 제17조)상 임원후보추천위원회는 3명 이상의 위원으로 구성하고 위원의 과반수는 사외이사로 구성하도록 정하고 있다.

임원후보추천위원회는 이사회에 임원후보를 추천하고, 고위경영진에 대한 경영진 승계계획을 점검하고 승인할 책임을 진다. 일부 금융지주회사의 경우 CEO를 선임하는 CEO후보추천위원회, 사외이사를 선임하는 사외이사후보추천위원회를 별도로 구성하여 운영하는 경우도 있다. 임원후보추천위원회는 임원추천 등을 위하여 후보자격, 후보자 평가방법 및 절차 등을 명확히 규정하고 정해진 절차와 방법에 따라 투명하게 운영함으로써 올바른 지배구조가 정착되도록 노력하여야 한다. 임원후보추천위원회 중 CEO후보추천위원회의 역할에 대해서는 뒤에서 상술하도록 하겠다.

나. 감사위원회

내부 감사 기능의 중요성으로 인해 지배구조법(제19조)은 타 위원회와 달리 감사위원회의 구성에 대해 독립성과 전문성을 강화하도록 규정하고 있다. 감사위원회는 3명 이상의 이사로 구성하고 위원 중 1명 이상은 회계 또는 재무전문가이어야 하며, 사외이사가 감사위원의 3분의 2 이상이어야 한다. 또한 감사위원의 선임 및 해임권한을 주주총회에 부여하고 있으며 주주의 의결권행사 제한²¹⁾ 등을 규정함으로써 독립성을 유지할 수 있도록 하고 있다. 이 외에도 지배구조법(제20조)은 감사위원회의 업무를 지원하는 담당부서를 설치하도록 의무화하고 있다. 감사위원의 독립성 및 지원조직에 대해서는 뒤에서 상술하겠다.

감사위원회의 주요 책임은 임직원의 직무집행에 대한 감사이며, 경영진이 효과적인 내부통제시스템을 마련하여 운영하는지 감독한다. 또한 감사위원회는 회사의 재무보고 절차의 적정성 및 내용의 정확성을 감독하고, 회계 정책의 타당성 등을 검토한다. 감사위원회는 외부 감사인을 선정 및 해임요청하고 보수를 결정하며, 외부감사인이 독립성과 객관성을 유지하면서 감사를 실시하도록 업무를 감독하고 성과평가 등을 수행한다.

감사위원회는 회사에 대한 종합적인 감사가 진행될 수 있도록 내부 및

21) 상법 제409조 제2항, 지배구조법 제19조 제7항에서는 금융회사의 의결권 없는 주식을 제외한 발행 주식 총수의 100분의 3을 초과하는 수의 주식을 가진 주주는 100분의 3을 초과하는 주식에 관하여 감사위원이 되는 이사를 선임하거나 해임할 때 의결권을 행사하지 못하도록 규정하고 있다.

외부 감사인들과 협력하여야 하며, 내부감사 시 감독당국이 확인한 취약점에 대해 모니터링하고 경영진이 적절한 조치를 취하도록 하여야 한다. 또한, 법규의 위반 및 통제 취약성 등에 대해 경영진이 효과적이고 시의성 있게 대응할 수 있도록 필요한 통제장치를 마련하도록 하여야 한다.

다. 위험관리위원회

위험관리위원회도 지배구조법에서 위원의 과반수를 사외이사로 구성하도록 하고 있다. 이사회는 위험관리위원회의 전문성 확보를 위해 위원의 전부 또는 일부에 대해 자격요건을 정할 수 있다. 또한, 위험관리위원회의 위원장은 리스크에 대한 전문적 판단을 할 수 있는 자로 선임하는 것이 바람직하다.

위험관리위원회의 주요 책임은 그룹의 통합 리스크 관리에 대한 감독 업무이다. 위험관리위원회는 금융지주회사의 규모, 복잡성, 리스크 특성에 맞는 건전한 리스크 관리체계를 점검하고 승인하는 역할을 한다.

위험관리위원회의 역할과 책임은 명확하게 정해져야 하며, 위험관리위원회는 리스크를 인식·보고하는 절차를 마련하기 위해 경영진과 협력할 필요가 있다. 또한 위험관리위원회는 주요 리스크 변동 상황 및 위기상황분석 결과 등을 정기적으로 논의하고 중요한 이슈에 대해 이사회에 시의성 있게 보고하여야 한다.

한편, 위험관리위원회는 리스크 관리업무가 객관적이고 공정하게 수행될 수 있도록 리스크 관리 기능의 독립성을 확립하기 위해 노력할 필요가 있다. 이를 위해서는 위험관리위원의 독립성이 보장되어야 하며, 이사회는 위험관리책임자(CRO) 등의 보수체계가 회사의 재무적 성과와 연동되지 않도록 설계하여야 한다. 위험관리위원회를 보좌하는 CRO 및 지원조직에 대해서는 뒤에서 보다 상세히 기술하겠다.

라. 보수위원회

보수위원회도 위험관리위원회와 마찬가지로 위원의 과반수를 사외 이사로 구성하여야 하며, 보수위원회는 회사의 보상 제도를 감독하는 역할을 한다. 보수위원회는 임직원에게 대한 인센티브 보상 제도의 마련 및 이행을 감독하고, 이를 정기적으로 이사회에 보고하여야 한다.

보수위원회는 모든 위원회의 결정이 금융지주회사의 전략적 목표 및 리스크 정책과 일관성이 있도록 유도하는 한편, 리스크와 보상 간 균형이 유지되도록 위험관리위원회 및 감사위원회와 밀접하게 협력하여야 한다. 보수위원회는 인센티브 보상 제도를 마련하기 위해 외부 자문 기관을 활용할 수 있다.

Ⅲ. 이사회 운영

1. 안전 등 정보제공 및 이사 의견에 대한 피드백

이사회 회의를 효과적이고 생산적으로 운영하기 위해서는 이사가 안전 검토에 필요한 충분한 시간을 가질 수 있어야 한다. 이사는 안전을 검토하고 주요 이슈에 대해 생각해보며 필요한 경우 추가 정보를 요청할 수 있도록 회의 전 충분한 시간²²⁾을 두고 안전을 제공 받아야 한다. 이를 위해서는 이사회 회의가 가능한 한 정기적으로 예측 가능하게 개최되는 것이 바람직하다.

부득이하게 임시 이사회를 개최할 경우에도 충분한 시간을 두고 회의 일정을 정할 필요가 있다. 만약 안전 검토에 충분한 시간을 주지 않거나 의사결정에 필요한 정보를 충분히 제공하지 않는다면, 충분한 정보를 확보하고 이에 대해 검토할 수 있는 시간을 가질 때까지 의사결정을 연기하여야 한다. 한편, 일부 금융지주회사에서는 보다 자유로운 분위기에서 경영진과의 소통을 통해 정보를 얻고 세부적인 사항을 검토하기 위하여 이사회에 앞서 간담회를 활용하는 경우도 있다²³⁾.

이사는 금융지주회사의 경영상황, 사업현황 및 이슈, 주요 리스크 등에 대한 완전하고 정확한 정보를 입수하여야 하며, 경영진, 이사회 내 위원회, 외부 전문가 및 고문, 리스크 관리 직원, 내부감사인 및 외부감사인 등 다양한 자료부터 정보를 제공받을 수 있어야 한다.

이사의 정보 수집을 위해서는 이사회와 경영진 및 직원 간의 소통이 매우 중요하다. 이사는 필요시 고위경영진을 포함한 모든 직원과 자유롭게 소통할 수 있는 권한이 있어야 한다. 이사는 임직원과 직접 적극적인 소통을 함으로써 이사회에 제공되는 정보가 적정한지, 회사 내 바람직한

22) 지배구조법 제18조에서 금융회사는 사외이사의 원활한 직무수행을 위해 사외이사에게 충분한 자료나 정보를 제공하도록 의무화하고 있고, 동법 시행령 제15조에서는 회의자료를 회의 개최 2주일 전까지 제공(다만, 해당 금융회사의 정관 또는 이사회규정 등에서 그 기간을 달리 정할 수 있다.)하도록 정하고 있다.

23) 다만, 이 경우에도 이사회는 간담회에서 안전에 대한 설명 및 논의가 모두 이루어지고 이사회(이사회 내 위원회 포함)에서는 형식적으로 표결만 하는 등 이사회(이사회 내 위원회 포함)가 제대로 운영되지 못하는 사례가 나타나지 않도록 유의할 필요가 있다.

리스크 문화가 정착되었는지 등을 파악할 수 있게 된다.

이사회 회의 시 이사가 건설적인 이견을 제시하는 것은 이사의 자질·능력뿐만 아니라 얼마나 정확하고 완전하며 시의성 있는 정보를 확보하느냐에 따라 달라질 수 있다. 이사들의 이견 제시는 이사회가 독립적이고 불필요한 대내외 영향 하에 운영되지 않음을 방증하는 한 예라 할 수 있다. 경영진은 이사가 제기한 이견에 대해 시의적절하고 정확한 피드백을 하여야 한다.

2. 이사회 의사록 작성

이사회 및 이사회 내 위원회의 의사록은 이사회 의사결정 과정을 보여주는 매우 중요한 기록이다. 이사회 의사록은 충실하고 정확하게 작성되어야 한다. 의사록은 안건에 대해 이사회가 의사결정을 내리기까지의 검토, 논의, 그동안 행한 조치사항, 차기 이사회에서 논의할 후속 사안 등을 포함하여야 하며, 이사 및 기타 참석자의 참석여부, 발언내용, 이사의 투표 및 기권 현황을 포함하여야 한다.

금융지주회사가 정기 이사회(이사회 내 위원회 포함) 전에 간담회 등을 활용하여 안건을 논의하는 경우에는 간담회 논의 내용을 정리하여 이사회 등 안건에 첨부함으로써 안건에 대한 논의가 어떻게 이루어졌는지 기록을 남기는 것이 바람직하다. 이사는 이사회가 의사록을 승인하기 전에 의사록을 검토하고 수정할 기회를 가져야 한다. 이사회 의사록은 차기 회의에서 승인 여부가 결정될 수 있도록 시의성 있게 작성되어야 한다.

이사회 의사록은 가급적 상세하게 기록하는 것이 바람직하다. 이사회 의사록은 이사가 안건과 관련된 모든 정보를 제공받았고, 신중하게 이슈를 검토했으며, 필요시 이견을 제기했고, 회사와 주주의 이익 극대화를 위해 결정을 내렸다는 사실을 파악하기에 충분한 정보를 포함하여야 한다.

3. 이해상충 이사 배제

사외이사의 독립성 및 전문성 문제와 더불어 사외이사의 이해상충 문제도 주요 이슈로 지적되고 있다. 특히, 사외이사의 겸직²⁴⁾과 관련한 이해상충 발생 가능성에 대한 우려가 많이 제기되고 있는 상황이다. 사외이사의 이해상충은 사외이사의 객관적인 직무수행을 어렵게 만들고 독립성을 훼손시킬 수 있기 때문에 관계법령에서는 사외이사의 이해상충 행위를 엄격히 금지하고 있다.

이해상충 문제는 방지하는 것이 최선이므로, 무엇보다 이사 스스로 이해상충 소지가 있는지 점검하고 공정하게 의사결정을 내릴 수 있는지 평가하는 자기 규제가 중요하다. 이사는 스스로의 판단 하에 이해상충을 야기하거나 이해상충으로 오해할 수 있는 활동을 하지 않아야 한다. 이 때 이해상충 발생 가능성이 있는 구체적이고 다양한 사례들이 문서화되어 있을 경우 이사들의 판단에 도움이 될 수 있다.

이사들은 이해상충이 발생했거나 발생할 가능성이 있는 경우 이사회에 신속하게 보고하여야 한다. 이 경우 이사회는 이해상충 소지가 있는 이사를 해당 안건의 의사결정에서 배제하여야 한다.

이사회는 이사의 이해상충 방지 의무, 발생 가능한 이해상충 사례, 이해상충을 방지하기 위한 조치, 이해상충 발생 시 보고 절차 등을 포함한 이해상충 방지정책을 마련하고, 적정하게 운영되는지 감독하여야 한다.

4. 내부지원 조직

금융지주회사는 이사회의 효율적이고 원활한 운영을 위해 이사회 지원 전담조직을 설치하여 운영하는 것을 고려할 필요가 있다. 이사회 지원 전담조직은 주로 이사회 의장 또는 선임사외이사의 업무를 지원하고 이사회에 필요한 정보를 적시에 지원하는 업무를 담당한다. 또한 필요한 경우 임원후보추천위원회 업무 등 일부 이사회 내 위원회 업무

24) 사외이사의 겸직은 기본적으로 사외이사의 전문성을 훼손시킬 수 있고, 이사의 충실의무에도 위반될 수 있으며, 이는 이해상충 문제와도 연결될 수 있다. 지배구조법(제6조)은 금융회사가 주권상장 법인인 경우 해당 회사 외의 둘 이상의 다른 회사의 이사·집행임원·감사로 재임 중인 사람은 사외이사가 될 수 없도록 규정하는 등 이해상충 발생 가능성이 있는 사외이사의 겸직을 금지하고 있다.

등을 보좌할 수 있다.

이사회 지원 전담조직은 이사회 효율적 운영을 보좌하고 경영진의 영향력을 배제하기 위해 이사회 산하에 설치하는 것이 바람직하다. 이사회는 이사회 지원 전담조직(이사회 사무국)이 이사회를 지원하기에 적합한 인력과 구조를 갖추도록 노력하여야 한다. 해외 선진국의 주요 금융회사들도 이사회 사무국을 이사회 의장의 관할 하에 두고, 독립적이고 전문적인 인력으로 구성하여 의장이 고용자로서 책임을 지고 운영하도록 하고 있다.

5. 이사 및 이사회 평가

이사회는 자신의 성과를 측정하기 위해 정기적으로 스스로 또는 외부 전문가의 도움을 받아 이사 개개인, 이사회 및 이사회 내 위원회에 대한 평가를 실시하여야 한다.

먼저 이사회는 사외이사의 책임성을 강화하기 위해 정기적으로 사외 이사 활동에 대한 적정성 평가를 실시하여야 한다. 점점 더 많은 이사회가 개별 이사의 성과를 개선하고 기여도를 높이기 위해 개별 이사 평가를 강화하고 있다. 사외이사 평가는 이사회가 자체적으로 실시하거나 외부 전문평가기관을 통해 실시할 수도 있다. 다만, 외부 기관을 활용한 평가와 관련하여서는 아직까지는 국내에 이를 수행할 수 있는 전문평가기관이 부족하다는 의견이 있는 것도 사실이다. 현재 국내 금융지주회사의 경우 사외이사 평가를 이사회 자체적으로 실시하는 것이 일반적이며, 이는 자기평가, 동료평가(상호평가), 임직원평가 등으로 구성된다.

현재 국내 금융지주회사의 사외이사 평가와 관련된 문제로는 경영진이 사외이사 활동 평가에 참여하고 사외이사 평가결과가 연임 시 근거로 활용되고 있어 사외이사가 자칫 경영진에 종속될 우려가 있다는 점을 들 수 있다. 경영진의 사외이사 평가는 CEO가 직접 사외이사를 평가하거나 임직원의 사외이사 평가내용을 보고받고 결재하는 간접적인 방식으로 이루어질 수 있다. 이사회는 경영진의 사외이사

활동평가가 사외이사의 독립성 확보에 저해가 되는지 여부를 면밀히 검토하여 필요한 경우 경영진의 사외이사 평가 비중을 낮추는 등의 방안을 마련하여야 한다.

사외이사 평가와 관련된 또 다른 문제점으로는 사외이사 평가 시 자기 평가와 동료평가를 실시하고 있으나 관대한 평가 등으로 인해 평가 결과의 변별력이 크지 않다는 점이다. 이를 개선하기 위해서는 현재의 정성평가 위주로 구성되어 있는 평가항목을 객관화하려는 노력이 필요하다. 고려해 볼 만한 평가항목으로는 사외이사 활동 내역과 관련된 이사회 참석률, 참석 시 발언여부, 발언의 내용과 수준 등이 있다. 필요하다면 평가체계에 대해 외부 전문평가기관의 자문을 받거나, 외부전문평가기관이 직접 평가를 하도록 하는 방안도 고려해 볼 수 있을 것이다.

이사 개인에 대한 평가 외에, 이사회는 정기적으로 이사회 및 이사회 내 위원회 운영의 효과성 및 성과 등을 평가하여야 한다. 이러한 평가를 통해 이사회의 전반적인 업무성과를 개선시킬 수 있다. 이사회에 대한 평가도 자체평가가 일반적이나, 평가의 객관성을 높이기 위해 독립적인 외부전문기관이 평가할 수도 있다. 이사회 구성의 집합적 정합성 평가와 마찬가지로 이사회 성과 평가 시에도 이사회 역량진단표를 활용할 수 있다. 이사회 및 이사회 내 위원회 구성·규모의 적정성, 이사회 등에 대한 참여도, 논의 안건의 적시성 및 포괄성, 경영진에 대한 피드백 제공 내용의 질적 수준 등을 평가하고 개선필요사항이 있을 경우 즉시 개선 조치를 취하는 한편, 이사회 평가결과를 외부에 공시하여 주주, 이해관계자 등이 손쉽게 이사회 운영상황을 파악할 수 있도록 할 필요도 있다.

한편, 네덜란드중앙은행(DNB)은 금융회사 이사회에 대한 평가 시 행태적 측면에서 이사회 기능의 적정성을 평가하고 있는데, 아래와 같은 평가지표를 사용하고 있다고 한다²⁵⁾. 이사회 성과 평가 등에 참고할 수 있도록 소개하며, A. Brown과 B. Balasingham²⁶⁾이 실시한

25) De Nederlandsche Bank, Supervision of Behavior and Culture. Foundations, practice and future developments

26) A. Brown and B. Balasingham, Leadership and Life Insurance failures - What can we about Financial Leadership, 21-22 May 2013, Sydney

금융회사 리더십에 대한 연구에서는 부실화된 금융회사의 이사회에서 나타난 공통된 행동 특성으로 자만, 근시안적 시각, 권력 남용, 현실 안주, 정실주의를 제시하였는데 이러한 연구도 참고할 만하다.

< DNB의 이사회 기능 평가지표(일부 발췌) >

구 분	평가지표
효과적인 의사결정을 저해하는 행동특성이 나타나는지 여부	1. 다양한 의견이 제시되는가? 이사들은 소수의견을 내는가? 이사들은 다수의 반대에도 불구하고 자신의 의견을 유지하는가? 2. 이사들이 자신만 알고 있는 고유한 정보를 다른 이사들과 상호 공유하는가? 3. 이사회에 갈등이 자주 발생하는가? 갈등은 직무에 따른 것인가, 아니면 감정적 문제인가? 이사회는 갈등에 대해 적절히 대처하는가?
이사회에서 활발한 토론이 이루어지는지 여부	1. 이사회는 건설적인 의견 제시가 활발해지도록 제도적 장치를 마련했는가? 2. 의장은 토론에 참여할 분위기를 조성하고 장려하는가? 의장은 이사들이 자유롭게 발언하도록 유도하는가? 의장이 이사의 의견을 무시하면서 자신이 원하는 결론을 제시하지는 않는가? 3. 다양한 의견이 제시되는가? 이사들은 소수의견을 내는가? 이사들은 다수의 반대에도 불구하고 자신의 의견을 유지하는가? 4. 토론이 안건에 따라 중요 정보를 충분히 고려하면서 진행되었는가? 이슈와 관련하여 발생가능성이 있는 긍정적, 부정적 결과가 모두 논의되었는가?

6. 사외이사에 대한 교육

이사회가 변화하는 경영환경에 대응하여 올바른 전략적 의사결정을 내리기 위해서는 지속적으로 개별 사외이사들에 대한 교육 프로그램을 마련하여 운영할 필요가 있다. 사외이사 교육 프로그램은 신임 사외이사에 대한 입문 교육과정(Induction program)과 전체 사외이사들의 부족한 역량을 보완할 수 있는 역량개발 교육과정(Development program)으로 나눌 수 있다.

입문 교육과정(Induction program)은 새로 선임된 사외이사들의 업무 적응을 돕기 위한 것으로서 회사의 규모와 복잡성에 따라 다를 수 있으나, 일반적으로 다음과 같은 사항이 포함된다.

- 이사의 책임과 역할, 이해상충 방지 등 준수해야 할 의무
- 회사의 지배구조, 조직구조, 문화적 특성
- 회사의 비전, 경영목표 및 경영전략, 부문별 사업계획
- 회사의 주요 리스크 현황 및 리스크 관리, 내부통제, 준법감시 체계
- 금융감독 법규 및 최근 규제동향 등

국내의 경우 신임 사외이사 교육과정이 그룹 현황에 대한 간략한 오리엔테이션 수준으로 이루어지는 경우가 많으나, 글로벌 금융회사들은 신임 사외이사들의 전략적 의사결정이 그룹에 중대한 영향을 미치는 점을 감안하여 임원후보추천위원회 또는 사외이사후보추천위원회(Nomination Committee)에서 신임 사외이사를 추천하는 것과 함께 사외이사에 대한 교육프로그램을 마련하여 운영하고 있다.

글로벌 금융회사들은 다양한 배경을 가진 신임 사외이사들이 단기간에 업무에 적응할 수 있도록 사외이사 선임 직후 1~6개월간 이사의 책임, 회사의 지배구조, 경영전략, 경영성과 및 재무현황, 회사가 당면한 리스크 현황, 내부통제체계, 감독 및 규제이슈 등에 대한 교육프로그램을 제공한다.

미국의 한 대형은행의 경우 CEO, CFO, CRO, CIO 등 핵심 경영진들이 직접 신임 사외이사에게 설명하도록 하고 있는데, 이는 신임 사외이사들에게 핵심 경영진을 만나서 현안에 대해 논의할 수 있는 기회를 가능한 많이 제공함으로써 간접적으로 전략적 의사결정 경험을 제공하여 실제 이사회 업무에 신속히 적응하도록 도움을 주기 위한 목적이라고 한다. 또한 내부 경영진 뿐 아니라 외부감사인과 면담을 통해 회계 정책의 적정성 등에 대한 객관적 평가를 들을 수 있는 기회도 제공한다고 한다.

< 미국 대형은행의 신입 사외이사 교육 프로그램 사례 >

(목적) 신입 사외이사들이 회사의 조직구조, 사업모델, 리스크 특성, 지배구조, 이사의 역할과 책임에 대해 명확하게 이해할 수 있도록 교육	
(방식) 핵심 경영진과 외부감사인으로 하여금 자신의 담당업무 및 현안을 직접 설명하도록 운영	
교육 주체	주요 교육 분야
이사회 사무국	조직 및 이사회 구성 등 지배구조, 이사의 역할 및 책임, 과거 이사회 및 위원회 활동내역 등
CEO	핵심 경영전략, 고객·주주·이해관계자와 관련한 주요 이슈 등
주요 사업부문별 임원	주요 사업부문별 사업현황
CFO	경영실적 및 현황, 재무구조, 자본적정성 등
준법감시인	내부통제체계, 관련 법·규제 현황, 소송 진행 현황, 검사 조치 현황 및 영향 등
CRO	리스크 관리체계, 회사가 당면한 주요 리스크 현황 등
감사 담당임원	주요 감사 이슈
인사 담당임원	인사 정책, 성과보수 등 주요 현안
CIO	정보시스템, 정보보안, 고객정보보호 등
외부감사인	회계감사 프로세스, 회계 정책, 회계관리 관련 이슈 등

또한 글로벌 금융회사들은 사외이사와 경영진 간 정보격차를 줄이고 이사회의 전략적 판단 역량을 강화하기 위하여 이사회 전체를 대상으로 특정 분야를 교육하는 역량개발 프로그램을 제공한다. 역량개발 교육과정은 감독규제 변화, 사이버 보안 등 주로 미래에 부각될 수 있는 현안에 대한 교육 빈도가 높은 편이라고 한다. 동 교육과정은 이사회 의장 등이 필요한 교육 주제 등을 선정하여 회사에 요청하고 회사에서는 이에 대하여 충분한 지원을 한다고 한다.

국내 금융지주회사의 이사회도 이러한 해외 사례를 참조하여 신입 사외이사에 대한 교육 및 전체 사외이사에 대한 역량개발 교육을 활성화할 필요가 있다. 이러한 사외이사에 대한 교육프로그램은 회사 내부에서

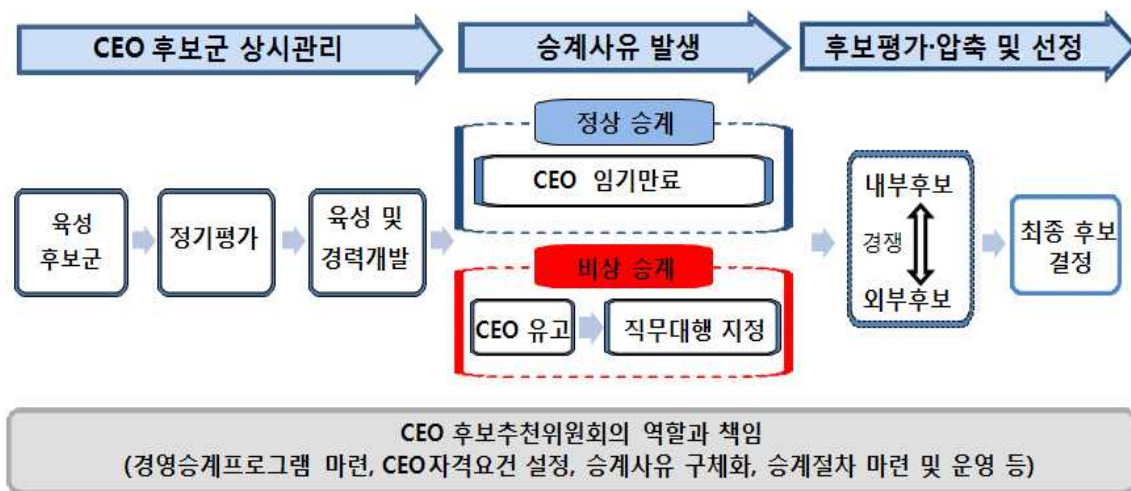
자체적으로 실시할 수도 있지만 외부교육기관을 활용하는 방안도 가능하다. 보다 체계적인 교육을 위해서는 회사 고유의 현안에 대한 교육은 회사 내부에서 담당하고, 전문적인 분야 및 최근 산업동향 등에 대해서는 외부 전문교육기관의 교육을 병행하는 것이 좋은 방법일 수 있다.

IV. 최고경영자(CEO) 경영승계계획

이사회의 가장 중요한 의사결정 중 하나는 CEO를 선정하는 것이다. 리더십과 전문성을 갖추고 미래 비전을 제시하면서도 고유한 회사 문화에 적합한 최상의 CEO를 선정하기 위해서 이사회는 체계화된 경영승계프로그램²⁷⁾을 마련하고 운영하여야 한다.

일부에서는 경영승계프로그램을 CEO 임기가 도래하면 시작되는 절차로 좁게 생각하고 있으나, 글로벌 대형 금융회사들은 현직 CEO 임기가 시작되는 시점부터 차기 CEO 선임을 위한 경영승계프로그램이 가동되는 것으로 생각하여 CEO 후보군을 조기에 선정하여 교육 등을 통해 후보자를 육성·평가하는 프로그램을 운영하고 있다. 이러한 측면에서 글로벌 금융회사에서는 이사회 의장의 가장 중요한 책임으로 “차기 CEO 발굴 및 선정”을 규정하고 있으며, 현직 CEO에게도 “차기 CEO를 육성할 책임”을 부여하고 있다.

< 경영승계프로그램 >



일반적으로 경영승계프로그램은 “상시적인 CEO 후보군 육성 → 현직 CEO 임기만료 등에 따른 경영승계요건 발동 → 예비 CEO 후보군 선정·평가·압축 → 최종후보 선정”의 단계로 진행되며, CEO의 예상치

27) CEO 경영승계와 관련한 연구들을 참고할 수 있도록 2018년 한국금융학회 동계 정책심포지엄에서 이창민 교수(한양대학교)가 발표한 [경영승계 관련 주요 연구 성과들(첨부6)]을 첨부하였다.

못한 유고 시에는 비상승계절차에 따라 직무대행을 지정하고 차기 CEO 선정절차를 시작하게 된다.

이러한 경영승계프로그램²⁸⁾이 원활히 작동되기 위해서는 이사회가 ① 이를 담당할 CEO후보추천위원회의 구성과 역할, ② CEO 자격요건 설정, ③ CEO 후보군 상시관리, ④ 경영승계절차 개시에 따른 예비 CEO후보 선정 및 압축 등 경영승계프로그램 실행 단계별 절차를 상세히 마련하고, 마련된 절차에 따라 이행되는지 관리·감독하여야 한다.

1. CEO후보추천위원회

CEO 선임 절차는 이사회 내 CEO후보추천위원회(또는 임원후보추천위원회)²⁹⁾에서 담당한다. CEO후보추천위원회는 CEO의 역할과 책임, 이를 수행하기 위해 필요한 지식·경험·역량을 분석하고, CEO 후보군을 추천받아 검증하는 등 CEO 승계프로그램을 마련하고 운영하는 업무를 수행한다³⁰⁾.

CEO후보추천위원회는 위원회가 특정인이나 특정 집단에 의해 지배되어 금융지주회사 이익을 침해하지 않도록 구성되고 운영되어야 한다. 그러나, 과거 금융지주회사 CEO들이 CEO후보추천위원회에 참여하여 직·간접적으로 영향력을 행사하거나 셀프추천을 한다는 등 비판이 제기됨에 따라, 현재는 대부분의 금융지주회사들이 CEO 선임 절차의 공정성을 위해 현직 CEO를 CEO후보추천위원회에서 배제하여 운영하고 있다.

현직 CEO를 CEO후보추천위원회에서 배제한다고 해서 현직 CEO가 경영승계프로그램에서 완전히 제외되어야 한다는 것은 아니다. CEO에게 필요한 역량·자질 등에 대해서는 누구보다도 현직 CEO가 가장 잘 알고 있으며, CEO 내부후보군의 장·단점에 대해서도 쉽게 파악할

28) 경영승계계획 수립 과정에 대하여 참고할 수 있도록 [NYSE 지배구조 가이드라인 15장, 경영승계계획 (첨부5)]을 첨부하였다.

29) 통상 국내 금융지주회사들은 '회장후보추천위원회'를 구성하여 금융지주회사 CEO 후보 추천 역할만 단독으로 수행하거나 임원후보추천위원회에서 CEO, 사외이사 등의 임원 후보 추천 역할을 함께 수행하기도 한다.

30) 동 핸드북에서는 CEO후보추천위원회, 보수위원회, 위험관리위원회 등 이사회 내 위원회의 명칭을 명확히 표시하지 않고 편의상 이사회로 표기하기도 하였다.

수 있는 위치에 있다고 할 것이므로, CEO후보추천위원회는 CEO 자격요건, CEO 후보군 육성프로그램 마련, 내부 CEO 후보군 평가 등에 있어 현직 CEO에게 자문 및 조언을 구할 수 있을 것이다³¹⁾. 참고로 해외 글로벌 금융회사에서도 경영승계프로그램에서 현직 CEO가 일정한 역할을 수행하고 있다.

2. CEO의 자격요건 설정

경영승계프로그램의 첫 번째 단계는 CEO의 자격요건을 정의하는 것이다. 이사회는 사전에 명확한 CEO의 자격요건을 마련하여 공식화하는 것이 바람직하다. 사전에 정의된 자격요건은 CEO 후보군 육성 및 선임 과정에 일관되게 적용되어야 한다. 이를 통해 위기상황에서도 후계자를 신속히 선임하는 등 조직의 안정성을 유지할 수 있으며 현 CEO 1인에 지나치게 의존하는 문제점을 없애는 데에도 도움을 준다.

현행 지배구조법에서는 CEO의 자격요건을 소극적 결격사유³²⁾ 중심으로 규정하고 있는데, 이사회는 해당 회사의 조직문화를 감안하여 리더십, 도덕성, 전문성, 조직문화 적합성 등 적극적 자격요건을 보다 상세히 구체화하여 운영하는 것이 바람직하다.

금융지주회사들의 사례를 살펴보면 리더십 항목에서는 리더로서 비전을 제시하고 조직 내·외부를 관리할 수 있는 역량을 평가한다. 도덕성 항목에서는 법규를 준수하고 윤리적이며 객관성과 공정성을 유지할 수 있는 직업윤리를 갖추고 있는지를 평가하며, 전문성 항목에서는 금융 시장에 대한 통찰력 및 미래 성장을 위한 비전에 적합한 전문성을

31) 다만, CEO후보추천위원회는 현직 CEO에게 CEO 자격요건, CEO 후보군 육성프로그램 마련, CEO 후보군 평가 등에 대한 자문 및 조언을 구할 때 현직 CEO가 내부 경쟁자를 견제하고 본인의 연임에 유리한 방향으로 제안하는 등 악용될 소지가 있음에도 유의할 필요가 있다.

32) 지배구조법 제5조에서 임원의 자격요건으로 다음의 결격요건을 정하고 있다.

1. 미성년자 등
2. 파산선고를 받고 복권되지 아니한 사람
3. 금고 이상의 실형을 선고받고 그 집행이 끝나거나 집행이 면제된 날부터 5년이 지나지 아니한 사람
4. 금고 이상의 형의 집행유예를 선고받고 그 유예기간 중에 있는 사람
5. 이 법 또는 금융관계법령에 따라 벌금 이상의 형을 선고받고 그 집행이 끝나거나 집행이 면제된 날부터 5년이 지나지 아니한 사람
6. 금융관계법령에 따른 영업의 허가·인가·등록 등이 취소된 금융회사, 적기시정조치를 받은 금융회사 등의 임직원 또는 임직원이었던 사람으로서 해당 조치가 있었던 날부터 5년이 지나지 아니한 사람 등

갖추고 전략적 사고를 하는지, 리스크 관리 역량 등을 갖추고 있는지를 평가한다. 마지막으로 조직문화 적합성 항목에서는 기업문화와 비전, 철학을 공유하고 있으며 이를 강화할 수 있는 역량이 있는지 등을 평가하고 있다.

CEO에게 요구되는 자격 요건은 시간이 지나면서 경영환경 및 회사의 경영방향 변화 등에 따라 바뀔 수 있으므로 이사회는 CEO의 자격요건 및 선정기준에 대해 정기적으로 점검하고 필요하다면 변경하거나 수정하여야 한다. 특히, 이사회는 회사가 미래에 지향하고자 하는 전략 방향과 이를 달성하는 데 필요한 미래 CEO의 자격요건을 검토한 후 현재의 CEO 자격요건과 비교하여 부족한 부분을 CEO 선정기준에 반영하고, CEO 후보군 육성 프로그램과도 연계하여 운영하여야 한다.

이러한 CEO 자격요건을 설정할 때에는 CEO 임기에 대해서도 고려해 볼 필요가 있다. CEO 임기를 1년이하 등으로 짧게 운영할 경우에는 CEO 자격요건에서 설정한 역량을 발휘하거나 회사의 장기전략 등을 수행하기에 충분치 않을 수 있으며, 단기성과에만 집중하는 등 조직의 안정적인 운영을 어렵게 하는 부작용이 발생할 수도 있을 것이다.

3. CEO 후보군 상시관리

경영승계프로그램은 현직 CEO의 임기만료에 임박하여 시작되는 것이 아니라 현직 CEO의 임기가 만료되기 상당기간 전부터 가동되어 “미래 CEO 후보군을 선정 → 평가 → 육성”하는 것이 바람직하다. 이를 위하여 이사회는 중장기적 관점에서 미래 CEO 직위에 필요한 자격, 능력 및 경험을 갖추거나 잠재력이 있는 임직원으로 구성된 인재풀을 구성하여 정기적으로 평가하고 부족한 역량은 키워주는 체계적이고 투명한 관리체계를 마련하여야 한다.

금융지주회사는 이사회가 마련한 경영승계프로그램에 따라 CEO 후보군 육성계획 운영결과 등을 정기적으로 이사회에 보고하여야 하며, 이사회는 경영승계프로그램의 적정성을 검토하고 개선하는 노력을 지속하여야 한다.

일반적으로 미래 CEO 후보군을 선정할 때는 금융지주 또는 자회사의 전·현직 CEO 또는 주요 임원 등을 대상으로 내부인재 후보군을 구성하며, 외부전문기관의 추천 등을 통해 외부인재 후보군을 구성한다. 외부인재 후보군은 내부인재와의 역량 비교평가를 통해 내부인재 후보군에 대한 육성계획을 보다 충실화하는 데 도움이 될 수 있다.

CEO 후보군에 대해서는 현재 CEO 자격요건과 미래 CEO에게 필요할 것으로 예상되는 역량을 갖추고 있는지 등 후보군의 강점 및 취약점을 정기적으로 평가하고, 부족한 역량을 육성·관리해 줄 수 있는 계획을 수립·운영하여야 한다. 이 과정에서 이사회는 CEO 후보군에게 새로운 전략과제나 역할을 부여하여 경력을 개발시킴과 동시에 CEO 자질을 검증할 수 있다. CEO 후보군에게 이사회 회의 등에 참여할 기회를 제공하여 전략적 의사결정에 대한 경험을 제공하는 한편, 이사들이 CEO 후보군과 만날 수 있는 기회를 제공함으로써 이들의 역량을 보다 정확히 평가할 수 있는 기회로 활용하는 것도 고려해 볼 수 있다.

외부인재 후보군에 대해서는 현실적으로 상기와 같은 정기적 평가와 육성 등 상시적 관리가 어려우므로 헤드헌터사 등 외부전문기관의 의견 등을 참고하여 일신상의 문제 발생 등으로 후보군에 포함시키기 어려운 후보는 제외하고 새로운 후보를 추가하는 등 지속적으로 후보군을 업데이트하는 노력이 필요하다.

4. CEO 승계절차 개시 및 CEO 후보군 압축

일반적으로 차기 CEO를 선임하는 승계절차가 시작되는 요건은 ① 현직 CEO 임기만료와 ② 현직 CEO의 예상치 못한 사임 또는 유고로 정의할 수 있다.

국내 금융지주회사들은 현직 CEO 임기만료 약 2~3개월 전에 승계절차를 개시하는 사례가 많으나, 선진 글로벌 금융회사에서 현직

CEO 임기만료 1년여 이상을 앞둔 시점에 승계절차를 개시하는 사례 등에 비추어볼 때 동 기간은 최상의 CEO를 선정하기에는 불충분할 가능성이 높다. 따라서 글로벌 금융회사들의 사례를 참고하여 현직 CEO 임기가 만료되기 상당기간 전부터 승계절차를 개시하는 것이 바람직하다.

< CEO 경영승계 절차(예시) >



CEO 유고 등 비상승계사유 발생 시에는 경영공백이 발생하지 않도록 즉시 직무대행을 선정하고 신속하게 차기 CEO를 선임해야 하므로 이사회는 직무대행 선정기준, 직무대행 이후의 차기 CEO선임절차 등을 상세하고 명확히 규정하여 운영함으로써 경영 혼란³³⁾이 발생하지 않도록 하여야 한다.

CEO 직무대행을 선정할 때에는 직무대행의 등기와 관련한 법적인 절차 및 자격요건 등의 제한사항 등도 충분히 고려하여 계획을 마련할 필요가 있다.

CEO 승계사유가 발생한 이후에는 Long list 후보군에 대해 객관적이고 엄격한 평가를 거쳐 최종후보군(Short list)으로 압축하고, 최종후보자를

33) 2009년 10월 Bank of America는 CEO인 Ken Lewis가 2009년말 회사를 사직할 것이라고 발표하였다. 이 당시 회사는 경영승계계획을 가지고 있지 않았으며 발표 이후 3개월간 새로운 CEO를 물색하였는데 이 기간 동안 주가가 10% 하락하였다(Kassenaar, 2010).

반면, Citigroup의 경우 2012년 10월 당시 CEO인 Vikram Pandit이 FRB의 은행 건전성 스트레스 테스트에 탈락하여 임기를 1년여 앞둔 시점에서 중도 사임하였으나, 경영승계절차가 CEO 임기만료 2년전부터 이미 시작함에 따라 무리없이 경영승계절차를 진행하여 Michael Corbat을 선임 CEO로 선임하였다.

선정하는 절차를 진행한다.

Long list는 그룹 내 핵심 자회사 CEO 등이 포함된 내부후보군, 주주 등 다양한 이해관계자, 외부전문기관으로부터 추천받아 관리하는 외부후보군으로 구성된다. CEO후보추천위원회는 CEO 후보육성과정에 서의 과업 달성 정도, CEO 멘토링 결과 등 내·외부의 다양한 자료를 기초로 Long list 후보군의 자질을 평가하여 최종후보군으로 압축하게 된다. 내부후보군의 경우 전문성, 전략적 사고, 의사결정능력 등에 대한 평가자료 등을 토대로 후보군의 CEO 자격요건 충족 수준을 평가한다. 외부후보군도 외부전문기관 등의 자료를 참고하여 CEO 자격요건 충족 여부를 평가하고 후보자군을 압축한다.

< CEO 후보 평가서(예시) >

후보자	홍길동		
평가항목	평가기준	평가점수	평가근거
업무 경험	<ul style="list-style-type: none"> 금융그룹에 상응하는 규모의 조직에서 CEO로서 독자적으로 경영을 해 본 경험이 있는가? 2개 이상의 금융업 분야에서 임원급의 업무 경험이 있는가? CEO로서 업계 평균 이상의 경영성과를 달성한 경험이 있는가? 	⑤ ④ ③ ② ① ⑤ ④ ③ ② ① ⑤ ④ ③ ② ①	
전문성	<ul style="list-style-type: none"> 시장 및 금융환경 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 통찰력과 금융에 대한 전문지식이 있는가? 디지털 등 새로운 변화를 적극적으로 수용하여 조직의 가치 향상에 기여할 수 있는 혁신적이고 유연한 사고를 갖고 있는가? 글로벌 사업을 추진하여 성공한 경험과 국제감각을 갖추고 있는가? 	⑤ ④ ③ ② ① ⑤ ④ ③ ② ① ⑤ ④ ③ ② ①	
리더십	<ul style="list-style-type: none"> 평판, 사회공헌 등 자기관리를 잘 하고 숭신수범하는 리더로서 존경과 신망을 받았는가? 	⑤ ④ ③ ② ①	

	<ul style="list-style-type: none"> • 복잡한 조직을 원칙에 따라 일관성있게 이끌 역량과 위기관리능력이 있는가? • 다양한 이해관계자와 원활하게 소통할 수 있는 자질이 있는가? 	<p>㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤</p> <p>㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤</p>	
도덕성	<ul style="list-style-type: none"> • 법적, 윤리적으로 문제될 소지가 없고, 청렴하고 도덕적인가? • 조직을 대표하는 공인으로서의 품격과 책임감이 있는가? • 특정 이해관계에 얽매이지 않고 객관적으로 의사결정을 할 수 있는 판단력을 갖추고 있는가? 	<p>㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤</p> <p>㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤</p> <p>㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤</p>	
비전 공유	<ul style="list-style-type: none"> • 회사의 조직문화에 융화되고, 회사 발전을 위한 목표의식과 전략을 갖추고 있는가? • 조직 구성원에게 비전을 제시하고 이를 실현할 로드맵을 갖고 있는가? 	<p>㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤</p> <p>㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤</p>	

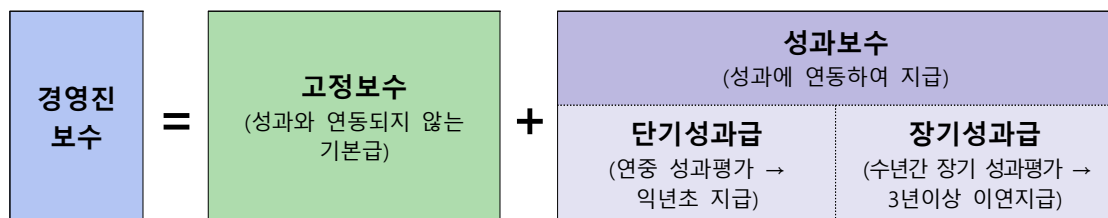
Short list를 선정한 후에는 내·외부 후보군을 인터뷰하는 등 다양한 방법을 통해 비교평가하고 검증을 실시하여 최종후보자를 선정하게 된다. 이사회는 CEO 후보 선정 절차를 객관적이고 투명하게 운영하기 위하여 후보군 선정기준 및 평가방법, 절차를 명문화하는 한편, 정기적으로 이를 점검하여 미흡한 부분을 개선하여야 한다. 또한, 후보군 등에게 평가기준 및 절차 등을 공개하여 투명성을 제고하는 방안도 고려해 볼 필요가 있다.

V. 경영진 성과평가 및 보수체계

1. 경영진 성과평가

경영진에 대한 합리적인 보수체계는 우수한 경영성과를 이끌어내는 동시에 과도한 위험 추구행위를 방지하는 유인을 제공할 수 있어야 한다. 이사회는 경영진에 대한 보수체계가 적절하게 운영되는지에 대한 감시 및 관리 기능을 수행한다. 이사회는 경영성과를 정기적으로 모니터링하여 보수체계의 적정성을 검토하고, 보수지급 계획, 절차 및 효과성 등에 대해 최소 연 1회 이상 검토하여야 한다.

<경영진 보수체계>



일반적으로 이사회는 경영진의 보수체계를 고정보수와 성과보수로 구성하는데, 성과보수는 연중 성과를 평가하여 익년초에 지급하는 단기성과급과 수년간의 장기성과를 평가하여 지급액을 결정하는 장기성과급으로 나뉜다. 지배구조법은 단기성과에 집중한 과도한 위험추구 등을 방지하기 위해 성과보수의 일정비율 이상을 3년 이상 이연하여 지급³⁴⁾하도록 하고 있다.

CEO의 성과보수를 지급하기 위한 성과평가지표를 구성할 때 금융지주회사는 수익성뿐만 아니라 건전성 및 리스크 등을 포함한 지표를 구성하여 균형을 도모하도록 하고, 단기 실적 달성은 물론 장기 경영 목표 달성 여부도 평가하는 것이 바람직하다.

34) 지배구조법시행령 제17조에서 임원, 금융투자업무담당자 및 단기실적에 따른 성과보수를 지급할 경우 과도한 위험을 추구할 부작용이 나타날 수 있는 업무담당자 등에 대하여는 해당 업무의 투자성과 그 존속기간 등을 고려하여 성과보수의 100분의 40 이상에 대하여 이연 기간을 3년 이상으로 하여 지급하도록 정하고 있다.

수익성 평가 시에는 절대 손익이나 결과 중심의 평가를 지양하고 위험을 감안한 수익성 평가지표를 적용하는 것이 바람직하며, 비경상적인 손익을 제거함으로써 정확한 손익 실적이 반영되도록 할 필요가 있다.

건전성 지표에는 자산건전성, 생산성, 경쟁력 등의 지표를 고려해 볼 수 있다. 또한, 재무적 지표 외에 고객만족도나 위험관리역량 강화 등을 반영한 비재무적 지표를 개발하는 것도 고려할 만하다.

국내 금융지주회사들은 경영진의 실적 평가 시 주가 및 수익성 관련 지표에 편중되는 경향을 보이고, 장기 전략목표 달성을 위한 유인은 부족한 측면이 있는데, 은행지주회사들이 장기 전략목표로 추구하는 비은행 부문 이익 확대나 해외이익 확대 같은 장기 목표 달성여부를 평가하여 장기성장 기반을 구축하도록 유인체계를 마련하는 것도 고려해 볼 수 있을 것이다. 특히, 금융회사의 경우 금융소비자인 고객의 이익이 궁극적으로 금융회사의 이익과 일치한다는 점에서 고객 이익을 평가하는 지표도 고려해 볼 만하다.

한편, 성과평가지표는 지표유형에 따라 계량평가지표와 비계량평가지표로 구성될 수 있는데, 계량화되지 않은 정성적인 평가지표의 경우 성과평가의 객관성을 저해할 수 있으므로, 계량지표와 비계량지표의 구성 비중을 적절하게 설정하고, 비계량지표에 대해서는 평가기준을 상세히 마련하여 평가의 관대화를 방지할 필요도 있다.

2. 성과보수 조정기준

경영성과에 대한 경영진의 책임성을 높이기 위해서는 성과보수를 결정 또는 지급한 이후일지라도 손실 등 일정한 사유가 발생할 경우 경영진의 성과보수를 재산정하거나 취소·환수하는 등 조정할 수 있어야 한다. 이사회는 성과보수 조정 사유와 방법 등을 포함한 성과보수 조정 정책을 마련할 필요가 있다.

먼저, 성과보수 이연지급 기간 중 손실이 발생한 경우 이연지급 예정인

성과보수를 실현된 손실규모 등을 반영하여 재산정하도록 규정을 마련하여야 한다. 또한, 이사회는 성과에 대한 부실보고 등에 따른 성과 측정 오류, 법규나 정책 위반사실 등이 밝혀질 경우 이미 지급된 보수를 삭감하거나 회수할 수 있도록 성과보수 조정기준 및 절차 등을 마련하여야 한다. 아울러 환수 사유에 해당하는 제재 절차가 진행되는 동안 이연성과급 지급일이 도래하는 경우 이를 지급하면 논란이 있을 수 있으므로, 제재 절차 진행 중에는 성과급 지급을 일시적으로 보류하고 제재가 확정된 후 지급하는 방법, 지급대상금액의 일정 비율만 지급하고 제재가 확정된 후 잔액을 지급하거나 환수하는 방법 등 대응방안을 검토하여 시행하여야 한다.

3. 위험관리책임자(CRO) 및 준법감시인 성과평가

리스크 관리 및 내부통제 기능과 같은 통제조직에 대한 성과평가 및 보수가 재무성과에 연동되어 있을 경우 이해상충 소지가 발생하고 리스크 관리 및 내부통제 기능의 독립성을 저해할 가능성이 있다. 따라서 CRO와 준법감시인에 대한 성과평가는 재무성과와 연동되지 않아야 하며, 통제조직 자체 목표의 달성여부에 근거하여 이루어지는 것이 바람직하다.

지배구조법에서도 준법감시인 및 위험관리책임자에 대하여 회사의 재무적 경영성과와 연동하지 아니하는 별도의 보수지급 및 평가 기준을 마련하여 운영하도록 명시(제25조 및 제28조)함으로써 위험관리 및 내부통제 기능의 독립성을 강조하고 있다.

4. 직원 성과평가

이사회는 경영진뿐만 아니라 직원의 보상 제도가 안전하고 건전한지, 관련 법규를 준수하는지 여부 등을 검토하여야 한다. 또한 이사회는 경영진으로 하여금 금융지주회사에 중대한 재무적 손실을 발생시킬 수 있는 지나친 보수, 수수료 등의 지급을 방지하기 위한 대비책을 마련하도록 요구하여야 한다.

인센티브 보수체계는 금융지주회사가 유능한 인재를 확보하기 위해 활용할 수 있는 유용한 수단이다. 금융지주회사는 성과주의 문화가 정착될 수 있도록 업무성과와 연동된 인센티브 보수체계 도입을 검토할 필요가 있다. 그러나 단기 실적에 근거한 인센티브 보수체계는 위험을 과도하게 부담하는 행위를 유발함으로써 금융지주회사의 장기적인 지속성, 안전성 및 건전성을 저해할 우려가 있다.

따라서 이사회는 인센티브 보수체계를 적용할 직원의 범위를 명확히 정하고, 리스크와 보상 간 균형을 이루도록 인센티브 보수체계를 마련하도록 하여야 한다. 이사회는 유효한 내부통제 및 위험관리 시스템 하에서 인센티브 보수체계가 작동하는지 감시하고, 보수체계의 적정성을 평가하여 필요한 경우 지속적으로 제도를 개선하여야 한다. 건전한 인센티브 보수체계가 구축될 때 위험관리에 중점을 둔 성과평가 문화도 정착될 수 있다.

VI. 경영계획의 수립 및 관리

이사회는 금융지주회사가 장기적으로 나아갈 목표를 설정하고 그 목표를 달성하기 위해 경영진이 마련한 전략을 승인하고 경영진이 이를 집행하도록 이끌 책임이 있다³⁵⁾.

일반적으로 경영전략 수립 절차는 다음과 같이 네 단계로 진행된다. 먼저, 내부 및 외부 환경을 분석하여 강점, 약점, 기회, 위기(SWOT)를 평가함으로써 금융지주회사의 현재 위치를 파악하여야 한다. 내부 경영 분석을 통해 강점과 약점을 확인하고, 외부 환경 분석을 통해 규제, 경제상황, 경쟁 및 기술 관련 문제들을 포함한 위기와 기회를 확인한다.

두 번째로는 금융지주회사의 향후 지향점을 파악하여 장기목표 및 세부목표를 수립한다. 장기목표는 금융지주회사의 목적과 가치를 반영하여 수립하여야 하며, 세부목표는 이사회, 경영진 또는 직원들이 목표를 달성하기 위해 수행하여야 하는 구체적이고 측정 가능한 과업으로 구성된다.

세 번째로는 세부목표를 달성하기 위해 경영계획을 수립하여야 한다. 효과적인 경영계획은 실현가능하여야 하고 관련된 리스크를 고려하여야 하며, 리스크 관리 방침에 부합하여야 한다. 또한 경영계획은 경영목표 달성에 필요한 자원 뿐 아니라 수익성, 자본 및 유동성에 대한 잠재적 영향도 고려하여야 한다.

마지막으로 목표 달성 여부에 대한 성과측정 및 보상기준을 마련하여야 한다. 이사회는 경영진의 목표달성 여부에 대한 주기적인 성과평가와 이에 근거한 보상을 통해 경영진이 이사회가 부여한 전략목표 달성에 매진할 수 있도록 이끌어야 한다.

1. 사업 확장 또는 사업 구조조정

35) 전략적 계획수립과 관련하여 참고할 수 있도록 [OCC 이사회 핸드북 2장, 계획수립 (첨부8)]을 첨부하였다.

금융지주회사들이 경영전략을 수립할 때 가장 관심을 갖는 사항 중 하나가 새로운 이익창출 기회와 성장성이다. 안정적이고 지속가능한 성장을 달성하기 위해서는 신규 사업 또는 사업 확장에 따른 리스크와 수익 간의 균형을 면밀히 평가하여야 하며 신사업에 필요한 인적, 물적, 재무적 자원을 조달하는 데 무리가 없는지 등을 검토하여 추진 여부 및 목표를 설정하여야 한다.

이사회는 신사업 또는 사업 확장을 승인한 이후에는 실적보고서를 통해 신사업 등의 성과를 면밀히 모니터링하고 평가하여야 한다. 경영진이 목표에 부합하도록 사업을 집행하고 있는지 감독하여야 하며, 예상치 못한 리스크나 금융환경 변화 등으로 인하여 사업이 부실화되는 등 필요한 경우에는 현재화된 리스크 및 잠재 리스크, 추가적인 소요 비용 등 제반 요인을 검토하여 사업 전략 수정 또는 구조조정 여부 등을 결정하여야 한다.

2. 전략에 부합하는 경영계획 수립

경영계획은 구체적이고 측정 가능한 경영전략으로부터 도출되는데, 이사회는 경영계획이 실현가능하고 회사의 리스크 성향 및 전략 목표와 양립가능한지 판단하여 승인여부를 결정하여야 한다. 경영계획은 경영전략보다 범위가 좁고 보다 구체적이며, 단기간 내 달성할 수 있어야 하며, 전략적 목표 달성에 대한 모니터링 수단이 된다.

3. 자본계획 수립

안정적인 자본관리는 장기 안정적인 성장을 위해 필수적인 요소로, 이사회와 경영진은 미래의 예상치 못하는 위험까지 감안한 자금수요를 고려하여 자본계획을 충실하고 면밀하게 수립하여야 한다.

일반적으로 효과적인 자본계획은 중장기 경영전략 실행에 필요한 자본수요를 감안하여야 하며 회사의 리스크 및 영업활동 변화를 반영하여 실현가능하도록 조정하여야 한다.

자본계획은 스트레스 테스트 결과를 반영할 필요가 있다. 이사회는 다양한 시나리오(예 : 낙관적, 중립적, 비관적)를 감안한 스트레스 테스트를 통해 부담 가능한 리스크 수준에 부합하는 적절한 한도를 설정하고 적절한 자본수준이 유지될 수 있도록 자본계획을 마련하여야 한다. 또한 스트레스 테스트 결과에 따라 경영진은 최악의 상황에도 경영건전성을 유지할 수 있도록 컨틴전시 플랜을 마련하여야 한다.

이사회는 최소 연 1회 자본계획 수립절차를 점검하고 자본계획과 경영전략이 적절한지 검토하여 승인하여야 한다. 이러한 점검 및 승인 절차를 통하여 이사회는 경영진이 회사의 경영전략, 리스크, 자본적정성 및 유동성 등을 종합적으로 감안하여 자본계획을 마련하고 실행하도록 감독하게 된다.

4. 영업연속성계획(Business Continuity Plan)

금융지주회사 이사회는 자연재해, 사이버 위협, 테러 등과 같은 예기치 못한 재난이 발생해도 사업의 연속성에 지장이 없도록 자회사 등이 적절한 영업연속성계획을 마련하여 운영하도록 감독하여야 한다. 영업연속성계획에는 재난에 따른 업무중단이 고객서비스 또는 회사 자원에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지 예측하여 중요한 정보와 시스템 등을 백업하고, 대체 자원 및 설비를 투입하여 신속하게 영업시스템과 고객서비스 등을 복구하는 절차 등을 반영하여야 한다.

이를 위해서 자회사 등의 이사회로 하여금 최소 연 1회 적절한 영업연속성계획을 검토하고 승인하도록 하여야 하며, 영업연속성과 관련한 정책을 승인하고 이행여부를 감독하도록 하여야 한다. 자회사 등의 경영진은 회사의 영업연속성계획 수립과 관련한 정책과 절차를 수립하고 이행할 책임이 있다. 자회사 등의 경영진은 시스템 실패, 재해 등의 영향을 최소화하기 위해 회사의 영업연속성계획과 백업시스템을 문서화하여 관리하고 주기적으로 점검하여야 하며, 점검 결과를 매년 이사회에 보고하여야 한다. 또한 최근 영업환경 변화 등을 반영하여 영업연속성계획을 업데이트하고 실행가능성을 점검하여야 한다.

5. 정보기술 활동 및 정보보안

금융회사는 금융거래들을 처리하고 거래정보를 보관하며 리스크 관리를 실행하기 위하여 정보시스템에 크게 의존한다. 금융지주회사 이사회는 금융지주회사뿐만 아니라 자회사 등의 경영건전성을 관리하고 감시하기 위해 정보시스템 및 정보보안체계가 효율적으로 작동하도록 감독하여야 한다. 이를 위하여 자회사 등의 경영진으로 하여금 정보시스템이 회사의 규모나 복잡성 등에 적합한지, 시스템 안정성 측면에서 개선할 사항은 없는지, 보안상 문제는 없는지 등에 대해 정기적으로 점검하고 그 결과를 자회사 등의 이사회에 보고하도록 하여야 하며, 정보시스템의 운영과 관련된 리스크에 대해서도 주기적으로 이사회에 보고하도록 하여야 한다.

고객정보 및 기밀정보의 손실, 파괴 또는 유출은 회사의 평판, 수익성 및 자본에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 따라서 자회사 등의 이사회와 경영진은 영업의 계속성, 고객의 신뢰확보를 위하여 정보보호에 힘써야 한다. 이를 위하여 자회사 등의 이사회는 경영진이 정보보안체계를 적정하게 구축하고 실행하며 유지하는지 감독할 책임이 있으며, 정기적으로 동 정보보안체계의 적정성을 점검하고 미흡한 사항에 대해서는 개선토록 요구하여야 한다.

한편, 효과적인 경영정보시스템(MIS)의 구축은 단순히 내부적으로 금융회사의 운영·관리를 효율적으로 지원하는 것에서 더 나아가 변화하는 금융환경에서 경쟁 우위를 확보하기 위한 전략 수립 및 목표 달성에 도움을 줄 수 있다는 측면에서 중요성이 커지고 있다. 효과적인 경영정보시스템이 구축되어 있을 경우 부정확하거나 시의성 없는 정보로 인하여 잘못된 의사결정을 내릴 가능성을 줄여줌으로써 한정된 자원을 잘못 배분하여 낭비하지 않도록 해준다. 참고로 경영정보시스템이 갖추어야 할 5가지 요소로는 적시성, 정확성, 일관성, 완전성, 관련성이 있으며 구체적인 내용은 아래와 같다.

< 경영정보시스템의 5가지 요소 >

구 분	내 용
적시성	신속한 의사결정을 위하여 경영정보시스템은 신속하게 데이터를 수집·처리하여 결과를 보여주고 즉시 오류를 수정할 수 있어야 한다.
정확성	모든 정보시스템에 내부통제장치가 작동하도록 함으로써 정보가 적절히 점검되고 오류가 수정되도록 하여야 한다.
일관성	신뢰할 수 있는 정보를 위해서는 데이터가 일관성있게 처리되어야 하는데, 이를 위해 데이터 수집 및 처리절차 등이 완전하게 정의되고 문서화될 필요가 있다.
완전성	의사결정을 위해서는 관련 있는 정보를 모두 포함하고 있는 완전한 정보가 필요하므로, 경영정보시스템은 회사의 모든 데이터를 종합하고 이를 유형별로 분류하여 유의미한 정보를 추출·보고할 수 있도록 구축되어야 한다.
관련성	부적절하고 불필요하거나 지나치게 세부적인 정보는 효과적인 의사결정에 도움이 되지 않으므로, 정보시스템은 이사회, 고위 경영진 등 정보이용자의 니즈에 적합한 정보를 제공할 수 있어야 한다.

VII. 리스크 관리

일반적으로 금융회사의 조직은 ① 리스크를 발생시킬 수 있는 현업부서, ② 현업부서와 독립되어 현업부서의 리스크 활동을 점검하는 리스크 관리부서, ③ 독립적인 감사부서의 3중 방어선으로 구성되어 '리스크 관리'라는 공통의 목적을 위한 각자의 책임을 수행하고 상호작용하게 된다.

1. 리스크 관리체계 구축

금융회사는 모든 활동에서 다양한 리스크에 노출될 수 있는데, 이러한 리스크는 회사의 수익 및 전략 등에 영향을 미치고, 리스크 간 상호연계성으로 인해 특정 리스크가 다른 리스크를 유발할 수도 있다. 따라서 리스크는 전사적 관점에서 인식·측정·평가·관리될 필요가 있으며, 이사회와 경영진은 전사적 리스크 관리(ERM : Enterprise Risk Management)를 통해 리스크를 통합적으로 파악하고 대응할 수 있어야 한다³⁶⁾.

전사적 리스크 관리를 위해서는 먼저 건전한 리스크 문화 확립이 선행되어야 한다. 리스크 문화는 기업문화의 일부로서 리스크 관련 의사결정에 영향을 미치는 금융지주회사 전체에 공유되는 가치, 태도, 능력 및 행동을 말한다.

이사회는 건전한 리스크 문화를 마련함에 있어 주도적인 역할을 할 필요가 있다. 이사회는 모든 직원으로 하여금 이사회가 과도한 리스크 추구행위를 지양하고 있으며 모든 직원이 리스크 전략 및 한도를 준수할 책임이 있다는 것을 인식하도록 건전한 리스크 문화를 정착시켜야 한다. 경영진은 적절한 행동에 대해서는 보상하고 부적절한 행동에 대해서는 처벌하는 등 인센티브를 제공함으로써 건전한 리스크 문화를 이행하고 강화시켜야 한다.

리스크 관리체계는 리스크의 인식, 측정, 모니터링 및 통제 등 리스크

36) 리스크 지배구조 구축과 관련하여 참고할 수 있도록 [OCC 이사회 핸드북 3장. 리스크 지배구조(첨부 9)]를 첨부하였다.

관리활동과 관련된 절차 및 구조를 말하며, 금융지주회사의 규모, 복잡성, 리스크 특성 등에 따라 다르다. 특히, 금융지주회사는 지주회사뿐만 아니라 자회사 등의 각종 거래에서 발생하는 제반 리스크를 적시에 인식·측정·감시·통제하는 종합적 리스크 관리체계를 갖추어야 한다.

이사회는 리스크 관리체계의 설계와 이행을 감독할 책임이 있으며, 이를 위해 위험관리책임자(CRO)를 임명하고 위험관리위원회를 활용한다. 지배구조법(제21조) 및 금융지주회사감독규정(제30조)은 이사회 내 위험관리위원회에서 위험관리의 기본방침 및 전략을 수립하고, 금융회사가 부담 가능한 위험 수준을 결정하며, 적정투자한도 및 손실허용한도 승인, 위험관리기준³⁷⁾의 제·개정 등의 업무를 담당하도록 정하고 있다.

경영진은 이사회가 설정한 리스크 관리전략에 부합하도록 리스크를 인식, 측정, 모니터링, 통제 및 보고할 수 있는 효율적인 리스크 관리 시스템을 개발하고 유지할 책임이 있다. 경영진은 금융지주회사의 리스크 프로파일에 관한 사항을 이사회에 보고하여야 한다. 또한 이사회와 논의하여 부담 가능한 리스크 수준을 설정하고, 이사회가 승인한 부담 가능한 리스크 수준과 한도 내에서 전략적 계획, 자본계획, 운영계획을 실행하여야 한다. 경영진은 리스크 한도를 초과할 우려가 있는 리스크를 시의성 있게 파악하여 필요한 조치를 취하여야 하며, 중대한 문제들이 이사회 또는 위험관리위원회에 보고될 수 있는 절차를 마련하여야 한다.

한편, 건전한 리스크 관리체계가 구축되고 원활히 작동되기 위해서는 리스크 평가절차가 필수적이다. 리스크 평가 절차가 효과적으로 구축되어 있어야 리스크가 부정적인 영향을 미치기 전에 적절히 대응하고

37) 지배구조법 제27조는 금융회사로 하여금 위험관리기준을 마련하도록 규정하고 있고, 동법시행령(제22조) 및 감독규정(제13조)에서는 위험관리기준의 세부 사항으로 위험관리의 기본방침, 금융회사의 자산 운용 등과 관련하여 발생할 수 있는 위험의 종류·인식·측정·관리, 금융회사가 부담 가능한 위험 수준의 설정, 적정투자한도 또는 손실허용한도의 승인, 위험관리를 전담하는 조직의 구조 및 업무 분장, 임직원이 업무를 수행할 때 준수하여야 하는 위험관리절차, 임직원의 위험관리기준 준수 여부를 확인하는 절차·방법과 위험관리기준을 위반한 임직원의 처리, 위험관리기준의 제정이나 변경, 위험관리 책임자의 임면, 금융사고 등 우발상황에 대한 위험관리 비상계획, 위험관리전담조직의 구성 및 운영, 부서별 또는 사업부문별 위험부담한도 및 거래한도 등의 설정·운영, 개별 자산 또는 거래가 금융회사에 미치는 영향 평가, 위험한도의 운영상황 점검 및 분석, 위험관리정보시스템의 운영, 장부외 거래기록의 작성·유지 등의 사항을 명시하고 있다.

리스크를 감축할 수 있기 때문이다. 리스크 평가 결과는 전략적 계획 수립 절차와 리스크 관리업무에 반영되어야 한다. 리스크 평가 절차를 이행할 책임은 경영진에게 있고, 이사회는 이를 감독하여야 한다. 이사회는 정기적으로 리스크 평가에 관한 정보를 제공받아야 하며, 내부감사 등을 통해 회사의 리스크 관리체계에 대해 정기적이고 독립적으로 평가하도록 하여야 한다.

2. CRO 및 리스크 관리업무의 독립성

CRO는 금융지주회사의 영업 활동 및 각종 거래 등 업무수행과정에서 발생하는 리스크를 점검하고 관리하는 업무를 총괄하고 리스크 관리체계를 실질적으로 운영하는 역할을 한다. CRO는 임직원의 리스크 관리 역량을 지속적으로 향상시키고 리스크 관리 시스템, 리스크 관리 방침 및 전략, 리스크 관리 절차, 리스크 보고체계 등을 개선할 책임이 있다. 지배구조감독규정(제13조 제3항)에서는 CRO의 직무로서 위험한도의 운영상황 점검 및 분석, 위험관리정보시스템의 운영, 위험관리위원회·이사회·임원에 대한 위험관리정보의 적시 제공 등을 규정하고 있다.

CRO가 이러한 역할을 효과적으로 수행하기 위해서는 리스크 관리 활동을 총괄하는 데 적합한 지위와 권한, 역량을 갖추어야 하며 직무 수행에 필요한 모든 정보에 접근할 수 있어야 한다. CRO가 이사회 및 위험관리위원회에 직접 보고할 수 있는 체계를 갖출 경우 CRO의 독립성 강화에 도움이 될 수 있을 것이다. 현행 지배구조법(제28조)은 사내이사 또는 업무집행책임자 중에서 CRO를 선임하도록 의무화함으로써 CRO에게 임원의 지위를 부여하고 있다. 또한 CRO의 선임 및 해임 시 이사회 의결을 거치도록 하고 최소 임기(2년 이상)를 보장함으로써 리스크 관리업무의 독립성을 보장하고 있다. 이 외에도 회사는 CRO에게 그 직무수행과 관련된 사유로 부당한 인사상의 불이익을 주어서는 아니 된다(제30조). CRO의 보수에 대해서는 전술한 바와 같이 회사의 재무적 경영성과와 연동하지 아니하는 별도의 보수지급 및 평가 기준을 마련하여 운영하여야 한다.

리스크 관리업무가 실질적으로 내실있게 수행되기 위해서는 CRO의 전문성이 필요하다. 지배구조법(제28조)은 CRO의 자격요건으로서 위험관리에 대한 전문적인 지식과 실무경험을 갖춘 사람으로서 최근 5년간 이 법 또는 금융관계법령 위반으로 문책경고 또는 감봉요구 이상의 조치를 받은 사실이 없어야 한다는 결격사유 외에 금융회사에서 10년 이상 근무한 경우 등의 적극적 요건을 규정하고 있다. 또한 CRO는 선량한 관리자의 주의로 직무를 수행할 의무가 있으며, 이해상충 우려가 있거나 위험관리업무에 전념하기 어려운 업무를 겸직해서는 아니 된다(제29조).

3. 리스크 관리 조직

금융지주회사는 리스크 관리업무가 효율적으로 수행될 수 있도록 충분한 경험과 능력을 갖춘 적절한 수의 인력으로 위험관리를 전담하는 조직을 구성·유지하여 CRO의 직무수행을 지원하여야 한다³⁸⁾. 리스크 관리 조직은 회사 전체의 리스크 부담(risk-taking) 활동을 감시할 책임이 있으며, 이를 수행할 수 있는 권한을 보유하고 있어야 한다. 리스크 관리 조직은 영업부서로부터 독립되어야 하고, 리스크 및 금융 시장·상품에 대한 지식 등 전문성을 갖춘 직원들로 구성될 필요가 있다.

38) 지배구조법시행령 제22조 제2항은 금융회사가 위험관리를 전담하는 조직을 마련하여야 한다고 규정하고 있고, 지배구조감독규정 제13조 제3항은 위험관리업무가 효율적으로 수행될 수 있도록 충분한 경험과 능력을 갖춘 적절한 수의 인력으로 위험관리를 전담하는 조직을 구성·유지하여 다음 각 호에 해당하는 위험관리책임자의 직무수행을 지원하여야 한다고 규정하고 있다.

1. 위험한도의 운영상황 점검 및 분석
2. 위험관리정보시스템의 운영
3. 위험관리위원회, 이사회, 임원에 대한 위험관리정보의 적시 제공
4. 그 밖의 위험관리에 필요한 사항

VIII. 내부통제

1. 내부통제체계 구축

내부통제(Internal Control)제도는 금융회사가 영업의 효율성, 재무 보고의 신뢰성, 법규 및 규정 준수 등 조직 목표를 효과적·효율적으로 달성하기 위하여 회사 내부에서 고안되어 이사회, 경영진 및 직원 등 회사의 모든 구성원들에 의해 지속적으로 실행되는 일련의 통제과정³⁹⁾을 말한다. 효과적인 내부통제제도는 금융지주회사가 지속 가능한 성장과 기업가치 증대 및 경쟁력 제고를 위해 갖추어야 할 핵심요소이다.

내부통제제도는 금융 및 소비자 보호 관련 법규 외에도 윤리 기준, 계약상의 책임 등 보다 넓은 범위를 포괄한다. 현행 지배구조법(제24조)도 금융회사로 하여금 내부통제기준⁴⁰⁾을 마련하도록 의무화하고 있다. 동 기준을 마련하기 위해 우선적으로 이사회와 경영진은 회사 업무에 적용되는 법규의 범위와 내용을 파악하여야 하며, 법규위반의 결과로 나타날 수 있는 재무적 손실, 평판 및 법률 리스크, 감독당국의 제재 등에 대해 충분히 이해하여야 한다.

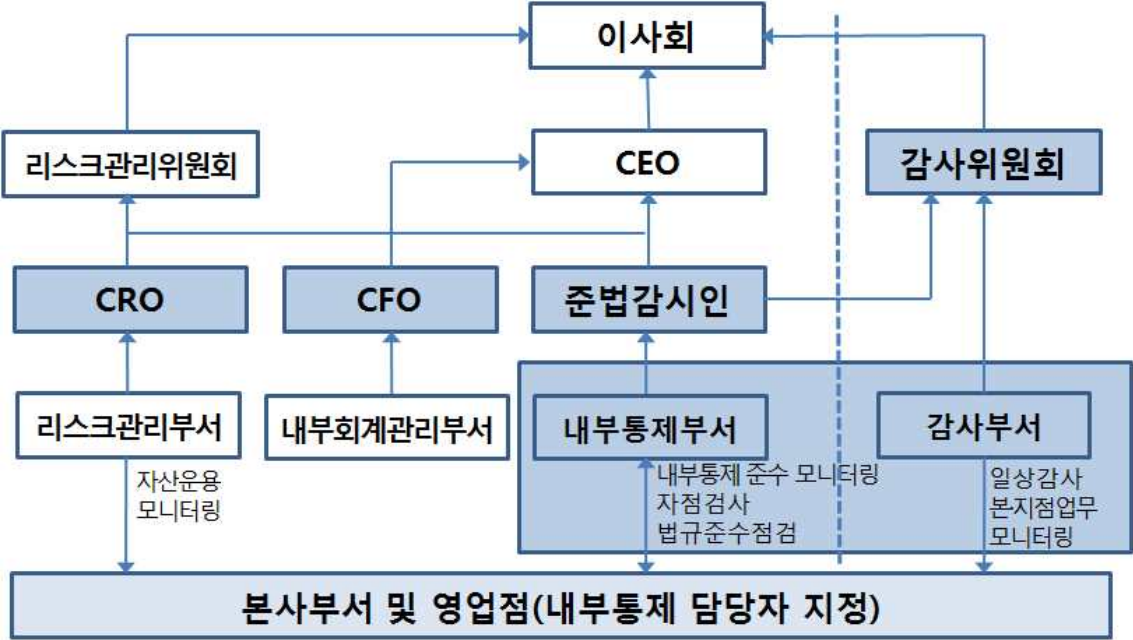
이사회는 내부통제체계의 구축 및 운영과 관련된 기본 방침과 내부통제에 영향을 미치는 경영 전략 및 정책을 결정하고 내부통제기준 및 내부통제체계 등 내부통제와 관련된 주요 사항을 심의·의결하며, 경영진으로 하여금 이사회에서 정한 내부통제체계의 구축·운영에 관한 기본 방침에 따라 내부통제체계를 구체적으로 구축·운영하도록

39) COSO(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)의 내부통제 정의

40) 지배구조법 제24조는 금융회사에 내부통제기준 마련 의무를 부과하고 있고, 동법시행령(제19조) 및 감독규정(제11조)에서는 내부통제기준의 세부 사항으로서 업무 분장 및 조직구조, 임직원이 업무를 수행할 때 준수하여야 하는 절차, 내부통제와 관련한 이사회, 임원 및 준법감시인의 역할, 내부통제를 수행하는 전문성을 갖춘 인력과 지원조직, 경영의사결정에 필요한 정보가 효율적으로 전달될 수 있는 체제의 구축, 임직원의 내부통제기준 준수 여부를 확인하는 절차·방법과 내부통제기준을 위반한 임직원의 처리, 임직원의 금융관계법령 위반행위 등을 방지하기 위한 절차나 기준, 내부통제기준의 제정 또는 변경 절차, 준법감시인의 임면절차, 이해상충을 관리하는 방법 및 절차, 상품 또는 서비스에 대한 광고의 제작 및 내용 관련 준수사항, 임직원 검직 관련 요건 충족여부에 대한 평가·관리, 내부고발자 제도의 운영, 명령휴가제도 도입 및 시행, 사고발생 우려가 높은 단일거래에 대하여 복수의 인력 또는 부서가 참여하도록 하는 직무분리기준, 신규 상품 개발 및 판매 과정에서 준수할 업무절차, 영업점 자체점검의 방법·확인사항·실시주기 등을 규정하고 있다.

감독하여야 한다. 내부통제는 형식적 통제가 아닌 실질적이고 유효한 통제가 되도록 하여야 한다. 이를 위하여 이사회는 모든 임직원에게 법규 준수 등 내부통제체계를 준수할 의무가 있다는 것을 명확히 인지시키고 내부통제활동에 적극적으로 참여하도록 내부통제를 중시하는 조직문화를 확산시킬 필요가 있다.

< 은행권 내부통제체계(예시) >



한편, 최근 자금세탁방지(AML) 업무와 관련한 내부통제체계의 구축·운영의 중요성이 부각되면서 이에 대한 관심이 커지고 있다. 국제자금세탁방지기구(FATF)는 금융그룹 내 금융회사 간에 자금세탁 및 테러자금조달을 방지하기 위한 정보 공유 정책 및 절차를 수립하도록 요구하고 있는 등 그룹 차원의 AML 정책을 마련하여 운영하도록 권고하고 있다⁴¹⁾. 이에 따라 글로벌 금융회사들은 정기적으로 자회사 등을 포함한 그룹 차원의 AML 내부통제체계 운영 현황을 평가하고 개선계획을 수립하여 이행하는 등 체계적으로 관리·감독하고 있다. 국내 금융지주회사 이사회도 경영진으로 하여금 그룹 차원의 통합 AML 내부통제 정책을 설계하고 구축하여 운영하도록 하고 그 적정성을 감독할 필요가 있다.

41) FATF(Financial Action Task Force) Recommendation 18

2. 내부고발자 제도

내부통제를 실효성 있게 운영하기 위해서는 내부고발자(Whistle Blower) 제도를 도입하여 운영하여야 한다. 임직원들은 누구라도 위법·부당한 행위를 회사 내 권한 있는 자에게 비밀리에 보고할 수 있어야 한다. 내부고발 대상에는 이해상충이 의심되는 사례, 비윤리적이고 불법적인 관행, 금융사고 또는 사기 의심 사례 등 이해관계자들의 권리를 침해하거나 회사 평판을 떨어뜨리고 주주들에게 손해를 끼칠 수 있는 어떠한 행위도 포함될 수 있다.

이사회는 내부고발과 관련된 금융지주회사의 정책, 절차의 적정성 및 유효성 등을 감시하여야 하며 누구든지 보복에 대한 우려 없이 제도적 보호 하에 보고할 수 있는 절차가 마련되도록 감독하여야 한다. 현행 지배구조감독규정(제11조)은 내부고발자에 대한 비밀 보장, 내부고발자에 대한 불이익 금지 등 보호조치, 회사에 중대한 영향을 미칠 수 있는 위법·부당한 행위를 인지하고도 회사에 제보하지 않는 사람에 대한 불이익 부과 등을 포함한 내부고발자 제도의 운영에 관한 사항을 내부통제기준에 포함하도록 규정하고 있다.

3. 준법감시인의 독립성

금융지주회사는 내부통제 관련 업무를 총괄하는 준법감시인을 두어야 한다. 준법감시인은 내부통제기준의 준수 여부를 점검하고 내부통제기준을 위반하는 경우 이를 조사하고 필요한 경우 감사위원회에 보고하는 등의 역할을 수행한다.

준법감시인이 내부통제 총괄 담당자로서 제 역할을 다하기 위해서는 이에 적합한 지위와 권한이 보장되어야 한다. 현행 지배구조법(제25조)은 사내이사 또는 업무집행책임자 중에서 준법감시인을 선임하도록 의무화함으로써 준법감시인에게 임원의 지위를 부여하고 있다. 또한 준법감시인은 필요하다고 판단하는 경우 내부통제기준 위반여부 조사결과를 감사위원회에 직접 보고할 수 있으며, 준법감시인의 선임 및

해임 시 이사회 의결을 거치도록 하고 최소 임기(2년 이상)를 규정함으로써 내부통제 업무의 독립성을 보장하고 있다. 이 외에도 회사는 준법감시인에게 그 직무수행과 관련된 사유로 부당한 인사상의 불이익을 주어서는 아니 된다(제30조). 준법감시인에 대한 평가 및 보수에 대해서는 전술한 바와 같다.

준법감시인 제도 운영의 실효성을 제고하기 위해서는 준법감시인의 전문성을 갖추는 필요가 있다. 지배구조법에서는 준법감시인의 자격요건(제26조)으로 최근 5년간 이 법 또는 금융관계법령 위반으로 제재조치를 받은 사실이 없어야 한다는 결격사유 외에 금융회사에서 10년 이상 근무한 경우 등 적극적 자격요건을 규정함으로써 업무의 전문성을 요구하고 있다. 또한 준법감시인은 선량한 관리자의 주의로 직무를 수행하여야 하며, 이해상충 우려가 있거나 내부통제 업무에 전념하기 어려운 업무를 겸직해서는 아니 된다(제29조).

4. 준법지원조직

내부통제 업무가 효율적으로 수행되기 위해서는 준법감시인의 직무수행을 지원하는 내부통제 전담조직의 설치가 필수적⁴²⁾이다. 회사는 영업부서로부터 독립된 내부통제 전담조직을 설치하고, 회사의 특성 및 규모 등을 고려하여 적절한 수준의 내부통제 업무 전담 인력을 확보하여야 한다. 특히, 최근 금융지주회사의 규모가 커지고 업무가 복잡·다양해지고 있다는 점을 고려하여야 하며, 고도의 전문성을 요하는 IT분야 등 특수 분야의 인력들도 확보되도록 고려하여야 한다.

42) 지배구조법시행령 제19조 제3항은 금융회사가 내부통제를 전담하는 조직을 마련하여야 한다고 규정하고 있고, 지배구조감독규정 제11조 제3항은 내부통제 업무가 효율적으로 수행될 수 있도록 충분한 경험과 능력을 갖춘 적절한 수의 인력으로 지원조직을 구성·유지하여 준법감시인의 직무수행을 지원하여야 한다고 규정하고 있다.

IX. 감사업무

1. 감사업무 개요

내부감사업무(Internal Auditing)는 금융회사의 가치를 제고하고 업무 운영을 개선하기 위해 독립적이고 객관적인 입장에서 회사의 업무 수행 전반을 검토하고 평가하는 활동을 말한다. 금융지주회사에서 감사업무는 리스크 관리의 3차 방어선으로서 리스크 관리와 내부통제에 있어 중요하고 필수적인 수단이다.

내부감사기능은 금융지주회사의 내부 정책 및 절차의 적정성과 임직원의 절차 준수 등을 평가하고 그 결과를 이사회 및 경영진에 통보하여 문제점을 시정하게 함으로써 내부통제체도의 원활한 작동을 보장하는 역할을 수행한다. 내부감사업무는 경영진이 내부통제체도의 적정성을 모니터링하고 미비점을 개선하는 데 중요한 역할을 담당한다.

이사회(감사위원회)는 감사기능의 적정한 운영을 지휘 및 감독하는 역할을 수행하며, 감사위원회는 내부통제시스템과 감사기능이 보다 원활히 작동될 수 있도록 보완하고 지원하는 역할을 수행한다.

2. 감사위원의 독립성

감사업무가 객관적이고 공정하게 수행되기 위해서는 감사위원의 독립성 보장이 무엇보다 중요하다. 이를 위해 대부분의 금융지주회사가 감사위원회 대표를 사외이사 중에서 선임하고 위원 전원을 사외이사로 구성하고 있다. 감사위원이 직무에 전념할 수 있도록 업무연관성이 높고 이해상충 가능성이 낮은 위원회를 제외하고는 타 위원회를 겸직하는 것을 제한⁴³⁾하는 것도 고려할 필요가 있다. 현행 지배구조법(제19조)은 감사위원회를 3명 이상의 이사로 구성하고, 감사위원의 3분의 2 이상을 사외이사로 구성하도록 의무화하고 있다. 또한 효율적인 경영감시가

43) 2020.6월 발의된 지배구조법 개정안에는 감사위원이 임원후보추천위원회 및 보수위원회를 제외한 다른 위원회의 위원을 겸직할 수 없도록 규정하고 있다.

이뤄질 수 있도록 업무의 전문성을 위해 1명 이상은 회계 또는 재무 전문가를 선임하도록 자격요건을 정하고 있다.

감사위원의 독립성은 임기 및 보수 정책과도 연계된다. 이사회는 감사위원의 직무 수행상 독립성을 보장하기 위해 최소 임기를 보장할 필요가 있다⁴⁴⁾. 다만 장기 재임 시에는 경영진과 유착되어 경영진을 옹호하는 등의 부작용이 발생할 수 있으므로 이를 감안하여 임기를 설정할 필요가 있으며, 감사위원의 연임을 결정할 때에는 감사위원이 독립성을 유지하고 있는지 여부 등을 면밀히 검토하여 연임 여부 등을 결정하여야 할 것이다⁴⁵⁾. 감사위원에 대해서는 회사의 재무적 성과와 연동하지 않는 별도의 보수체계를 마련하여야 한다⁴⁶⁾. 감사위원이 회사의 경영성과와 연동된 보수를 받을 경우 경영진과 유인 체계가 동일해져 독립성이 저해될 수 있음을 고려할 필요가 있다.

3. 내부감사 조직

금융지주회사는 지주 및 자회사 등에 대한 체계적인 감사가 이루어질 수 있도록 감사위원회 업무를 지원하는 내부감사 조직을 설치하여야 한다⁴⁷⁾. 내부감사 조직은 감사위원회의 업무를 지원하며 금융지주회사의 내부통제, 리스크 관리 등의 효과성에 대해 독립적으로 평가하는 업무를 담당한다.

감사업무의 효과적 수행을 위해 이사회는 내부감사 조직이 충분한 권한과 지위, 자원을 보유할 수 있도록 지원하여야 한다. 내부감사 조직은 회사의 규모 등을 고려하여 자율적으로 정하되, 내부감사 업무를 효율적으로 수행할 수 있는 적정 규모를 유지하여야 한다. 또한

44) 지배구조법 개정안(2020.6월 발의)은 감사위원의 최대 재임기간을 동일 금융회사에서 6년으로 규제하고 감사위원의 임기를 최소 2년으로 보장하는 내용을 담고 있다.

45) 상근감사위원의 경우 감사위원회의 감사업무가 효율적으로 수행되도록 하는 데 중요한 역할을 담당하고 있는데, 이를 위하여 경영진의 리스크 관리 및 내부통제 준수 실태를 일상적으로 모니터링하고 감사하고 있으므로, 경영진과의 유착을 방지하고 독립성을 확보하도록 하기 위해서는 상근감사위원의 연임을 제한하는 등 임기에 대하여 보다 더 엄격하게 운영할 필요가 있다는 의견도 제시되고 있으므로, 자회사 상근감사위원 임기 정책 등 마련 시에 참고할 필요가 있을 것이다.

46) 지배구조법 개정안(2020.6월 발의)은 감사 및 감사위원에 대하여 회사의 재무적 경영성과와 연동하지 아니하는 별도의 보수지급 및 평가 기준을 마련하여 운영하도록 규정하고 있다.

47) 지배구조법 제20조 제2항은 금융회사로 하여금 감사위원회 또는 감사의 업무를 지원하는 담당부서를 설치하도록 규정하고 있다.

이사회와 경영진은 내부감사 조직이 금융지주회사의 모든 자료, 정보시스템 및 기록, 유형자산에 접근할 수 있도록 허용하여야 한다. 아울러 이사회 및 경영진은 지주회사의 내부감사 조직이 자회사의 모든 영업활동 및 영업부서에 대해서도 정기적으로 임점검사를 수행할 수 있도록 하기 위해 필요한 모든 조치를 취하여야 한다.

감사위원회와 함께 내부감사 조직의 독립성은 감사업무 독립성의 핵심이라 할 수 있다. 이사회는 감사위원회가 내부감사 조직에 대한 업무관할권을 갖도록 보장함으로써 내부감사기능이 조직 내에서 독립적인 지위를 갖도록 하여야 한다. 감사위원회는 내부감사 책임자를 선임하고, 준법감시인 및 위험관리책임자에 준하여 내부감사 책임자의 최소 임기를 보장할 필요가 있으며, 내부감사 책임자가 직무에 전념할 수 있도록 겸직을 금지하는 것이 바람직하다. 또한 내부감사 조직에 대한 인사 시 감사위원회와 협의하는 등 내부감사 조직이 독립적으로 운영되도록 노력할 필요가 있다.

내부감사 조직은 내부감사 업무와 관련하여 자신의 직무를 독립적으로 수행할 수 있어야 하며, 내부감사 업무에 관하여 어떠한 부서로부터 부당한 간섭이나 지시를 받아서는 아니 된다. 감사위원회는 내부감사 조직이 감사위원회에 대해 1차적으로 보고하도록 요구함으로써 내부감사보고서가 경영진을 거치지 않고 감사위원회에 직접 제출되도록 하여야 하며, 감사담당 직원이 감사위원회 보고 등 업무수행과 관련된 사유로 부당한 인사상의 불이익 등의 처분을 받지 않도록 하여야 한다.

X. 이해상충 및 자회사 감독

1. 이해상충 감독

이해상충이란 타인을 위하여 업무를 수행하는 자가 그 업무를 수행하면서 어느 일방의 이익을 해하면서 자신이나 다른 사람의 이익을 추구하는 행위를 말한다. 주주, 이사회, 경영진, 자회사 및 기타 이해관계자 등 다양한 구성원 간의 이익이 상반되는 이해상충 행위들은 다양한 유형으로 빈번하게 발생할 수 있다.

이사회는 잠재적 이해상충 문제를 방지하고 적절히 관리하기 위해 이해상충 방지정책 및 이를 이행하기 위한 절차를 마련하여야 한다. 이해상충 방지정책은 모든 임직원에게 적용되며, 이사회는 잠재적 이해상충 문제를 식별하기 위한 정책 수립 및 집행과정을 감시하여야 한다. 이를 위하여 이사회는 이해상충 행위의 정의 및 사례, 이해상충 발생 시 보고·심사체계 등 이해상충 행위에 대한 감독방법 등이 수립되도록 할 필요가 있다.

이해상충 감독에서 먼저 고려할 대상은 대주주이다. 대주주는 자신의 이익 등을 위해 다양한 이해관계자의 이익을 희생시킬 수 있는 영향력을 보유하고 있으므로 대주주와의 이해상충 감독이 중요하다. 이사회는 금융지주회사 및 소속 자회사 등이 금융지주회사의 주요출자자 또는 대주주가 발행한 주식을 취득하거나 신용공여를 할 때 관련 법규⁴⁸⁾에서 정한 한도를 준수하는지 감독하여야 하며, 한도 내 거래의 경우에도 이사회 의결을 거치고 거래내역을 공시하는 등 내부거래 절차를 준수하는지 감독하여야 한다. 또한 대주주에게 자산을 무상으로 양도하는 등 현저하게 불리한 거래 금지나 대주주의 부당한 영향력 행사

48) 금융지주회사법 제45조의3은 은행지주회사 등의 주요출자자 발행 주식의 취득한도를 자기자본 순합계의 1%로 정하고 있으며, 허용한도 내의 취득이라도 일정금액(자기자본 순합계액의 0.1% 또는 50억원 중 적은 금액) 이상인 경우 이사회 의결을 거치고 공시하도록 하고 있다. 또한 동법 제45조의2는 은행지주회사 등의 주요출자자에 대한 신용공여 한도를 '자기자본 순합계액의 25% 또는 주요출자자의 출자비율 중 적은 금액'으로 정하고 있으며, 한도 내 거래일지라도 일정금액(자기자본 순합계액의 0.1% 또는 50억원 중 적은 금액) 이상인 경우 이사회 의결 및 공시를 의무화하고 있다. 비은행지주회사의 경우 동법 제34조에서 대주주 발행 주식의 취득한도 및 대주주에 대한 신용공여 한도를 '자기자본 순합계액에 자회사 등 업종별 한도비율의 가중평균을 곱한 금액'으로 정하고 있으며, 허용한도 내의 취득·거래일지라도 일정금액(자기자본 순합계액의 0.1% 또는 10억원 중 적은 금액) 이상인 경우 이사회 의결 및 공시를 의무화하고 있다.

금지 등의 법규⁴⁹⁾ 준수 여부도 감독하여야 한다.

대주주뿐만 아니라 사외이사를 포함한 임원도 회사와의 거래 등 다양한 활동 과정에서 이해상충 발생 가능성이 높다. 이에 따라 상법(제398조)에서는 주요주주 및 이사가 회사와 거래하는 경우 이사회 승인을 거치도록 하고 있으며 지배구조법(제15조)에서도 대주주 및 임원 등과 회사 간의 이해상충 행위 감독에 관한 사항에 대하여 이사회 심의·의결을 거치도록 규정하고 있다. 그러므로 이사회는 사외이사 및 임원 등과 회사 간 이해상충 방지체계를 마련하고, 구축된 이해상충 방지체계가 실제로 잘 작동하는지 운영현황에 대해 감독하여야 한다.

이해상충은 지주회사 소속 자회사 등 간 거래에 있어서도 발생할 수 있다. 특히 금융그룹의 대형화·겸업화가 추진되면서 시너지 효과 제고를 위해 그룹 내 소속 회사 간 임직원 겸직이나 업무 위·수탁 등이 활발해짐에 따라 이해상충 발생 가능성이 증대되고 있다. 따라서 금융지주회사의 이사회는 그룹 내부의 잠재적 이해상충 문제를 적시에 인식하고 대처할 수 있는 적절한 통제절차와 수단을 마련하여야 한다.

지배구조법(제10조)에서는 원칙적으로 금융회사 상근 임원이 다른 영리법인의 상시적인 업무에 종사할 수 없도록 제한하고 있으나, 금융지주회사의 경우에는 인력의 효율적 사용 등 시너지효과 제고를 위해 이해상충 방지체계 등을 갖춘 경우 지주 및 소속 자회사 등 간 임직원 겸직을 광범위하게 허용하고 있다. 다만 금융지주그룹 내라도 집합투자업, 변액보험계약에 관한 업무 등에 대해서는 이해상충 우려가 커서 겸직을 금지하고 있다. 이사회는 임직원 겸직으로 인해 고객과의 이해상충 또는 자회사의 건전경영에 문제가 발생하지 않도록 경영진으로 하여금 체계적인 겸직기준⁵⁰⁾을 마련하여 운용하도록 하여야 한다.

49) 금융지주회사법 제36조 제3항, 제45조의2 제9항은 대주주에게 자산을 무상으로 양도하거나 통상적인 거래조건과 비교하여 현저하게 불리한 조건으로 매매 또는 교환을 하거나 신용공여를 하지 못하도록 규정하고 있다. 또한 동법 제34조 제9항 및 제45조의4는 대주주 개인의 이익을 위하여 외부에 공개되지 아니한 자료 또는 정보 제공을 요구하는 행위, 경제적 이익 등 반대급부의 제공을 조건으로 다른 주주와 담합하여 인사 또는 경영에 부당한 영향력을 행사하는 행위 등과 같은 대주주의 부당한 영향력 행사를 금지하고 있다.

50) 지배구조법시행령 제11조는 임직원 겸직 운용기준에 포함되어야 할 사항을 정하고 있는데, 동 사항에는 임직원 겸직에 따른 위험관리·평가, 겸직개시·종료절차, 겸직 임직원에 대한 관리·감독, 고객 정보보호, 임직원 겸직에 따른 이해상충 방지체계, 겸직 임직원의 업무범위 및 책임범위, 고객과의 이해

특히 최근에는 투자은행(IB) 및 자산관리(Wealth Management) 임직원의 겸직을 통해 은행·금융투자·보험 자회사 등의 상품을 교차판매하는 경우가 많은데, 고객과의 이해상충이 발생하는지 여부 및 위험관리가 적정한지 등에 대한 관리를 강화하도록 하여야 한다.

업무 위·수탁의 경우에도 금융지주회사법(제47조)에서는 금융지주그룹 내 업무 위·수탁을 폭넓게 허용하고 있다. 다만, 업무 위·수탁 시 위험의 전이, 고객과의 이해상충 또는 건전한 거래질서를 해할 우려가 있는 준법감시, 내부감사, 위험관리 업무의 경우 위·수탁을 금지하고 있다. 이사회는 업무 위·수탁으로 이해상충 또는 건전경영에 문제가 발생하지 않도록 경영진으로 하여금 체계적인 내부통제기준 및 업무 위·수탁 운용기준⁵¹⁾을 마련하여 운용하도록 하여야 한다.

한편, 금융지주그룹 내 자회사 등 간의 업무 위·수탁 외에도, 급변하는 기술환경에 대한 적극적인 대응, 새롭게 대두되는 핀테크 사업 기회 포착 등을 위해 지주그룹 내 자회사 등이 제3자에게 업무를 위탁하거나 제3자와 협업체계를 구축하는 경우가 증가하고 있다. 이 때 제3자의 경우 자회사 등에 비해 관리·감독이 소홀하고 내부통제가 취약할 우려가 있으므로, 제3자에 대한 업무위탁이나 협업 시 위탁·협업 업무의 복잡성과 리스크 수준에 상응하는 체계적인 내부통제 절차를 마련하여 운영하도록 하여야 한다. 특히, IT, 보안 등 금융업 영위에 필수적인 인프라 관리를 제3자에게 위탁하거나 고객 정보와 연계된 빅데이터 사업 등을 위해 제3자와 협업을 할 때에는 보다 엄격하게 리스크를 평가하고 모니터링해야 하며, 업무위탁·협업의 타당성 및 위험평가, 수탁·협업대상자 선정 및 계약 체결, 위탁·협업업무 수행 등에 이르는 각 단계마다 적절한 감독이 이루어지도록 하여야 한다.

상충 발생 시 비상계획 및 분쟁해결방법, 손해배상책임 등이 포함된다.

51) 금융지주회사법시행령 제26조는 금융지주회사의 업무위탁 운용기준에 다음의 사항을 포함하여야 한다고 정하고 있다.

1. 업무위탁에 따른 위험관리·평가에 관한 사항
2. 위탁의 결정·해지절차에 관한 사항
3. 수탁자에 대한 관리·감독에 관한 사항
4. 고객정보 보호에 관한 사항
5. 수탁자의 부도 등 우발상황에 대한 대책에 관한 사항
6. 위탁업무와 관련하여 자료를 요구할 수 있는 수단 확보에 관한 사항 등

2. 자회사 감독

금융지주회사와 자회사는 하나의 금융그룹으로서 회사가 추구하는 가치 및 목표를 공유하여야 한다. 이를 위해 금융지주회사는 금융지주 그룹에 대한 전사적 감독 책임을 지며, 개별 자회사에 대한 적절한 관리·감독활동을 수행한다.

금융지주회사가 자회사를 감독할 때 가장 유의해야 할 사항은 하나의 금융그룹으로서의 일관성 측면과 자회사의 경영 자율성 간 적절한 균형관계를 유지하는 것이다. 자회사 또한 독립된 법적 실체로서 독자적 경영권한을 갖고 있으므로, 지주회사의 감독기능이 자회사 이사회의 기능을 저해하지 않는지 유의할 필요가 있다. 이를 위해 금융지주회사 이사회는 자회사 이사회와 정기적인 교류를 통해 그룹 내 다양한 이슈에 대해 논의하고 그룹 전체의 목표, 가치 등에 대해 공유할 필요가 있다. 또한 경영관리 협약을 체결하여 보다 공식적으로 협조체계를 강화하는 것도 고려해 볼 만하다.

금융지주회사와 자회사 간의 관계에 대해 영국 건전성감독청(PRA)은 자회사에도 바람직한 지배구조원칙 등이 적용되므로 각각의 이사회는 이해상충 발생 가능성에 유의하여야 하고 자신이 속한 회사의 이익과 건전성을 위해 독립적으로 의사결정을 내려야 한다고 언급⁵²⁾하고 있다. 다만, 자회사 이사회의 구조 및 운영방법 등은 자회사의 규모, 자회사의 주주 구성, 자회사와 지주 간 전략·운영상 의존 정도 등에 따라 달라질 수 있다.

지배구조법(제23조)은 금융지주회사가 발행주식 총수(100%)를 소유하는 완전자회사 등의 경우에는 경영의 투명성 등 일정한 요건⁵³⁾을 모두

52) Corporate governance : Board responsibilities, Supervisory Statement, March 2018, PRA

53) 지배구조법시행령 제18조는 금융지주회사의 완전자회사 등의 경영 투명성 요건에 대하여 다음 각 호의 요건을 모두 충족하는 경우를 말한다고 규정하고 있다.

1. 완전자회사 등의 경영의 투명성 확보를 위한 다음 각 목의 요건

가. 금융지주회사의 이사회가 완전자회사 등에 대하여 조안·시정권고 및 이에 필요한 자료의 제출을 요구하는 경우 완전자회사 등은 특별한 사정이 없으면 요구에 성실히 응할 것

나. 금융지주회사의 감사위원회가 완전자회사 등에 대하여 그 업무·재무구조 등에 대한 감사 및 이에 필요한 자료의 제출을 요구하는 경우 완전자회사 등은 특별한 사정이 없으면 요구에 성실히 응할 것

2. 완전자회사 등을 포함하여 자회사 등을 총괄하는 사항으로서 금융지주회사의 내부통제체제에 관한 사항인 다음 각 목의 요건

충족하는 경우 사외이사를 두지 아니하거나 이사회 내 위원회를 설치하지 아니할 수 있도록 규정하고 있다.

현재 국내 금융지주회사의 자회사 등은 완전자회사 등에 해당하는 경우가 대부분이나, 완전자회사 등도 사외이사를 두고 이사회 내 위원회를 설치하여 운영하고 있다. 이 경우 모회사인 금융지주회사의 이사회와 자회사 등의 이사회 간 권한 범위 및 책임 소재 등에 문제가 발생할 수 있으므로, 금융지주회사의 이사회는 금융그룹 전체차원의 지배구조체계를 명확히 수립하고 자회사 이사회 등과의 갈등이 발생하지 않도록 유의하여야 한다.

실무상으로 금융지주회사와 자회사 간 관계설정과 관련하여 이슈가 되고 있는 부분 중 하나가 자회사 경영진 선임 및 자회사 경영진 성과평가와 관련한 지주회사의 권한이다. 이에 대하여는 2016.10월 금융위원회에서 배포한 「금융회사 지배구조에 관한 법률 설명서」를 참고할 수 있다. 먼저 자회사 경영진 선임과 관련하여 금융지주회사의 임원후보추천위원회와 자회사의 임원후보추천위원회가 모두 있는 경우 자회사의 임원은 자회사 임원후보추천위원회의 추천을 받은 사람 중에서 선임하여야 하므로 지주회사가 자회사의 CEO 후보 등을 직접 추천하는 것은 불가능하다. 다만, 자회사 등에 대한 경영지배구조의 결정 업무는 금융지주회사법상 금융지주회사의 업무에 해당하므로, 지주회사가 자회사에 대하여 CEO 등 임원후보 물색과 관련한 정책을 전달하는 등의 방법으로 선임 의사결정 과정에 관여하는 것은 가능하다고 할 수 있다⁵⁴⁾.

자회사 경영진에 대한 성과평가와 관련해서도 금융지주회사는 자회사

가. 금융지주회사 등의 업무 분장 및 조직구조, 자산의 운용 또는 업무의 영위과정에서 발생하는 위험관리, 임직원의 업무수행 중 반드시 준수하여야 하는 절차, 임직원의 관련 법령 준수여부 및 내부통제기준 준수여부 등의 확인절차, 임직원의 불공정거래행위를 방지하기 위한 절차나 기준 등을 금융지주회사의 내부통제기준에 포함할 것

나. 금융지주회사의 준법감시와 관련하여 해당 준법감시인, 금융지주회사 및 그 자회사 등은 ① 준법감시인은 선량한 관리자의 주의로 직무를 수행하여야 하며, 자회사 등의 임직원이 아닐 것, ② 금융지주회사 등은 준법감시인이 직무수행에 있어 자료나 정보제출을 요구하는 경우 성실히 응할 것, ③ 금융지주회사 등은 준법감시인이었던 자에 대하여 직무수행과 관련한 사유로 부당한 인사상 불이익을 주지 아니할 것 등의 기준을 준수할 것

54) 「금융회사 지배구조에 관한 법률 설명서」(2016.10. 금융위원회) '51. 임원후보추천위원회 설치⑤[법 제16조, 제17조]' 참고

등의 경영성과 평가와 보상의 결정 등 자회사 등의 경영관리에 관한 업무를 수행할 수 있으나, 지주회사의 보수위원회가 자회사 경영진 등의 보수를 직접 결정할 수는 없으며 자회사의 보수위원회나 이사회에서 결정하여야 한다. 다만, 금융지주회사는 자회사의 보수체계 운영과 관련된 정책을 전달할 수 있고, 자회사는 이를 보수위원회 심의에 반영할 수 있을 것이다⁵⁵⁾.

55) 「금융회사 지배구조에 관한 법률 설명서」(2016.10. 금융위원회) ‘44. 금융지주회사의 완전자회사 특례 ②[법 제22조, 제23조]’ 및 ‘45. 금융지주회사의 완전자회사 특례③[법 제22조, 제23조]’ 참고

XI. 지속가능금융

최근에는 금융회사의 대출, 투자 등 영업활동이 사회 전반에 긍정적 영향을 줄 수 있다는 인식하에 금융회사의 사회적 책임과 이를 이행하기 위한 지속가능금융(Sustainable Finance)이 중요한 경영현안으로 부각되고 있다. 지속가능금융이라는 용어와 함께 지속가능투자(SI : Sustainable Investment), 사회적 책임투자(SRI : Social Responsible Investment), ESG(Environmental, Social and Governance)투자 등도 유사한 개념으로 혼용되고 있는데, 이들의 공통점은 금융회사는 대출, 투자 등 경영활동을 통해 사회에 긍정적 영향을 줄 수도 있고 부정적 영향을 줄 수도 있으므로 환경, 사회, 지배구조 등 비재무적 정보를 적극적으로 고려하여 투자대상을 선별하고 사회에 긍정적 영향을 줄 수 있는 분야에 자금이 우선 공급되도록 유도함으로써 지속가능한 성장을 추구해야 한다는 점에 있다.

이러한 지속가능금융에 대한 관심이 높아지는 배경으로는 2015년 UN이 발표한 지속가능발전 목표(SDGs : Sustainable Development Goals)⁵⁶⁾와 동 목표를 달성하기 위한 UN의 국제사회 동참요구를 들 수 있다. UN의 지속가능 발전 목표는 환경, 평등, 복지, 교육 등을 주제로 한 17개로 구성되어 있는데, 다양한 분야의 지속가능발전 목표를 달성하기 위해서는 정부, 시민사회, 금융권 등 모든 차원의 파트너십이 필요하다는 것이다. 이 중 금융권의 역할은 지속가능발전 목표에 부합하는 활동을 하는 기업들에게 자금공급이 촉진되는 선순환 금융시스템, 즉 지속가능 금융시스템을 구축하는 것이다. 이를 위하여 UNEP FI(UN Environment Program Finance Initiative)는 책임은행원칙⁵⁷⁾을

56) UN의 지속가능발전목표 17개 : ① 빈곤 퇴치, ② 기아해소와 식량안보 달성 및 지속가능농업 발전, ③ 보건 증진, ④ 교육 보장과 평생학습 향상, ⑤ 성평등 달성과 여성역량 강화, ⑥ 물과 위생 제공과 관리 강화, ⑦ 에너지 보급, ⑧ 경제성장과 일자리 증진, ⑨ 인프라 구축과 산업화 확대, ⑩ 불평등해소, ⑪ 지속가능도시 구축, ⑫ 지속가능소비생산 증진, ⑬ 기후변화 대응, ⑭ 해양과 해양자원의 보존과 지속가능한 이용, ⑮ 육상 생태계 등의 보호와 지속가능한 이용, ⑯ 평화로운 사회 증진과 제도 구축, ⑰ 이행수단과 글로벌 파트너십 강화

57) 책임은행원칙(Principle for Responsible Banking)은 UN과 30개 금융회사가 공동으로 작성하여 2019.9월 UN총회에서 발표되었으며, 국내에서는 신한금융지주가 원칙작성에 참여하였다. 동 원칙을 채택하는 것은 금융회사의 자율이나, 2023.6.9일 현재 77개국 325개 금융회사가 서명하였고 향후에는 더욱 증가할 전망이다. 국내에서는 신한, KB, 하나, 우리 등 8개 금융지주회사와 기업은행, SK증권 등 4개 금융회사가 서명하였다.

제정하여 금융회사의 자발적 참여를 독려하고 있다. 책임은행원칙은 총 6개 원칙으로 구성되어 있으며, 금융회사가 UN의 지속가능발전 목표에 부합하는 경영전략을 수립하도록 하고 금융회사의 경영활동을 통해 사회전반에 긍정적 영향을 줄 수 있도록 유인하기 위한 것이다. 책임은행원칙의 주요 내용은 다음과 같다.

< UNEP Finance Initiative 책임은행원칙 >

원칙	주요 내용(취지)
1. Alignment	우리는 회사의 경영전략을 UN의 지속가능발전 목표 및 파리기후협약에 부합하도록 한다.
2. Impact & Target Setting	우리는 회사의 경영 및 영업활동이 환경과 사회에 긍정적 영향을 미치도록 지속적으로 노력할 것이며 이를 위한 목표를 설정하고 이행상황을 공시한다.
3. Clients & Customer	우리는 현재 세대와 미래 세대의 지속가능한 발전을 위하여 책임감을 가지고 고객과 일한다.
4. Stakeholders	우리는 사회적 책임이행을 위해 관련된 이해관계자와 적극적으로 소통하고 이해관계자의 의견을 경영활동에 반영한다.
5. Governance & Culture	우리는 회사의 지배구조와 기업문화에 책임은행 원칙을 정착시켜서 경영에 반영할 것을 약속한다.
6. Transparency & Accountability	우리는 책임은행원칙 이행상황을 정기적으로 점검하고 우리의 경영활동이 사회에 미친 긍정적 영향과 부정적 영향에 대하여 투명하게 공시한다.

이러한 국제적 흐름에 따라 글로벌 은행들은 지속가능금융을 전담하는 소위원회(예: 사회적 책임경영 위원회, 지속가능경영 위원회 등)를 이사회에 별도로 설치하고 있는 추세이다. 동 위원회에서는 사회적 책임과 관련된 이슈를 발굴하고 이슈와 관련된 이해당사자의 의견을 수렴하여 경영전략에 반영시키고 성과평가 지표를 설정하고 이행여부를 점검하여 공시하는 등 책임은행원칙 이행과 관련된 업무 전반을 관장하고 있다.

일반적으로 금융회사가 책임은행원칙에 따라 지속가능금융을 실행하는 절차는 “① 이슈 Pool 구성 → ② 중대성 평가 및 이슈 선정 → ③ 지속가능금융 경영목표 설정 → ④ 경영전략에 반영하여 실행 → ⑤ 성과평가 → ⑥ 공시”의 단계로 진행된다.

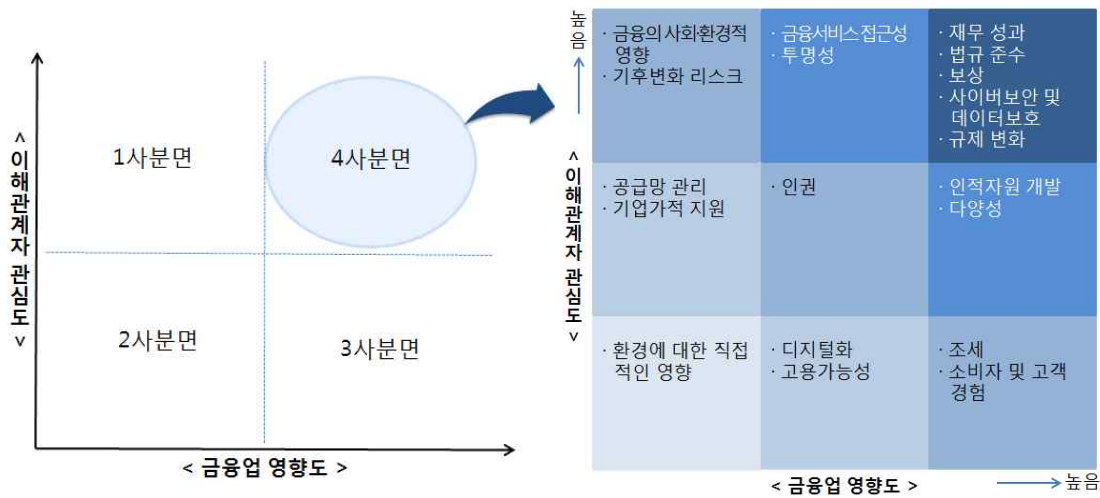
< 지속가능금융 프로세스 >



첫째, 이슈 Pool 구성 단계에서 회사는 사회적으로 중요한 이슈로 부상하는 이슈들을 모아서 Pool을 구성한다.

둘째, 중대성 평가 및 이슈 선정 단계에서는 첫째 단계에서 발굴한 사회적 이슈와 관련된 이해관계자의 의견을 수렴하여 중요도에 따라 서열을 결정하고, 발굴된 사회적 이슈에 대하여 금융업을 통해 긍정적 영향을 줄 수 있는 정도를 평가하여 서열을 결정한다. 즉 “사회적 이슈에 대한 이해관계자 관심도” vs “사회적 이슈에 대한 금융업을 통한 영향도”의 2차원 매트릭스에 따라 이해관계자 관심도가 높으면서 금융업을 통해 긍정적 영향을 줄 수 있는 이슈(4사분면)를 최종적으로 선정한다.

< 글로벌 금융회사의 이슈 선정사례⁵⁸⁾ >



셋째, 지속가능금융 경영목표 설정은 최종적으로 선정된 사회적 이슈를 경영목표로 전환하고 경영전략과 일치시키는 단계이다. 이 단계에서는 인권, 환경, 평등과 같은 추상적인 사회적 이슈에 대하여 어떠한 경영활동을 통해 긍정적 영향을 미칠 수 있는지 구체적인 실행방법을 설정하는 것이 중요하다. 상기에서 예시한 글로벌 금융회사의 이사회는 사회적 이슈를 경영목표에 반영하면서 지속가능금융에 포함될 수 있는 기준⁵⁹⁾도 명확히 설정하고 이를 성과평가 및 공시와 연계하고 있다.

이후 단계에서는 지속가능금융 목표를 실행하고 정기적으로 성과를 평가하고 공시⁶⁰⁾함으로써 지속가능금융 이행에 대한 투명성을 제고하는 것이다.

유럽 등 선진금융시장에서는 지속가능금융에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있으며, 많은 금융회사들이 ESG(Environmental, Social and

58) 동 사례는 Barclays의 2018년 Environmental Social Governance(ESG) Report에 소개된 사례이다. Barclays는 국제적인 지속가능보고서 작성기준인 GRI(Global Reporting Initiative)의 가이드라인에 따라 ESG 보고서를 작성하였으며, 중대성(materiality)에 초점을 맞추어 사업 및 주요 이해관계자들에게 중대한 이슈를 선정하고 이와 관련된 조직의 계획과 성과에 대한 정보를 제공하고 있다.

59) Barclays는 지속가능금융의 사례로서 공장·건물 등의 에너지 효율성 개선 투자, 물·비료 등을 적게 사용하는 친환경 농업이나 저소득층 주거시설 등에 대한 대출, 학교시설투자 및 교육프로그램 개발 투자, 지방·농어촌 등에 거주자에 대한 교통·통신사업 투자, 마이크로 파이낸싱 등을 소개하고 있다.

60) 회사는 ESG 관련 분야에서의 활동과 성과를 담아 지속가능경영보고서를 공시하기도 한다. 지속가능보고서 작성이 의무화된 것은 아니나, ESG에 대한 관심이 높아짐에 따라 동 보고서 공시가 기업 가치 제고에 도움이 된다는 인식이 증가하면서 많은 기업들이 GRI 가이드라인에 따라 보고서를 작성하여 보고서를 발간하고 있다.

Governance) 요소를 고려한 투자 의사결정을 활성화하는 등 지속가능 금융이 주류 금융으로 성장⁶¹⁾하고 있다. 우리나라의 경우 지속가능 금융이 아직까지 초기단계에 머무르고 있으나, 최근 UN의 책임은행 원칙을 반영한 경영활동 및 이에 대한 공시, 친환경·그린산업에 대한 채권발행 등 금융권 전반에서 지속가능금융에 대한 관심도가 증가하고 있다.

지속가능금융은 경제적 이윤추구와 상충되는 개념은 아니다. 국내외 다수의 학술연구 결과에서 기업의 사회적 책임 활동이 기업 가치에 긍정적인 기여를 한다고 평가⁶²⁾하고 있다. 기관투자자들 또한 점차 사회적 이익을 도모하는 투자를 확대해가는 등 경제 활동의 패러다임이 지속가능금융으로 변화하고 있는 추세에 있다. 이러한 점에 비추어 볼 때 지속가능금융 이행은 금융회사의 장기적인 발전에 기여한다고 할 수 있다. 따라서 이사회는 모든 임직원이 금융회사의 사회적 책임을 숙지하고 경영활동에 임하도록 하며 사회적 책임을 고려한 투자 성과를 공정하게 평가하여 합당한 보상과 연결함으로써 전사적으로 지속가능금융을 중시하는 지배구조, 기업문화 및 경영시스템을 정착 시킬 필요가 있다.

61) 최근 글로벌 금융시장에서 지속가능금융 투자규모는 2014년 18.3조 달러에서 2020년 35.3조 달러로 1.9배 증가하였다.(2020 Global Sustainable Investment Review)

62) 기업의 사회적 책임 활동의 영향과 관련하여 참고할 수 있도록 2018년 한국금융학회 동계 정책심포지엄에서 이창민 교수(한양대학교)가 발표한 [사회적 책임에 관한 실증연구 결과(첨부2)]를 첨부하였다.

XII. 감독당국과 의사소통

바젤은행감독위원회(BCBS)는 「은행감독핵심준칙」에서 감독기관이 금융회사의 고위경영진, 이사회 및 사외이사들과 정기적이고 충분한 면담을 통해 금융회사의 경영전략, 리스크 등을 이해하고 평가할 수 있어야 한다고 제시하고 있다. 또한 금융안정위원회(FSB)는 「리스크 문화에 대한 금융회사와 감독당국의 상호작용에 대한 가이드라인」⁶³⁾에서 건전한 리스크 문화 정착 필요성을 강조하면서 금융감독당국이 이사회 및 경영진과 면담을 통해 리스크 관리 관련 이사회 및 경영진의 관점 등을 확인하고 필요한 조치를 취하여야 한다고 제안하고 있다. 이에 따라 해외 금융감독당국은 금융회사 이사회 의장 및 이사회 구성원, CEO 및 경영진 등을 대상으로 폭넓은 교류를 해오고 있다.

이사회는 조직 내부적으로 이사 개개인, 경영진, CRO, 준법감시인, 내부감사조직 책임자 등과의 소통을 활성화하는 한편, 금융감독당국과도 정기적으로 교류하는 것이 필요하다. 이사회, 경영진과 금융감독당국 간 상시적인 의사소통은 상호 신뢰 증진에 도움을 준다. 이사회 및 경영진은 금융지주회사에 영향을 미치는 이슈에 대해 금융감독당국에 알릴 필요가 있으며, 금융감독당국과의 소통을 통해 금융지주회사 및 자회사 등에 적용되는 규제에 대한 이해도를 높일 수 있다.

소통 대상이 되는 이슈에는 금융지주회사의 전략 및 리스크, 지배구조의 적정성, 기업문화, 경영이슈, 승계계획, 보상, 기타 이사회와 관련된 중요사항이 포함된다. 이사회는 금융감독당국과의 소통 과정에서 다른 회사의 모범 사례, 금융시장상황, 새롭게 부각되는 시스템 리스크 등에 대한 정보도 얻을 수 있을 것이다.

감독당국과 금융지주회사의 교류빈도는 금융지주회사의 규모, 복잡성, 금융산업 내 중요도, 리스크 등에 따라 달라질 수 있다. BCBS는 「은행 지배구조원칙」에서 이사회와 감독당국이 연 1회 정도 교류할 것을

63) Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture - A Framework for Assessing Risk Culture, 7 April 2014, FSB

권고하고 있고, 이사회 의장이나 사외이사, 위원회 대표 등은 이보다 자주 만나는 것이 좋다고 제안하고 있다. 교류 방법⁶⁴⁾은 면담뿐만 아니라 서신, 이메일, 전화 등 다양한 의사소통 수단을 활용할 수 있을 것이다.

64) 참고로 FSB는 감독당국에 대해 주기적으로 이사 개개인을 인터뷰하거나 실제 이사회 회의에 참석하여 관찰할 것을 제안하고 있다.(Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision - Recommendations for Enhanced Supervision, 2 November 2010, FSB)

첨 부

첨부1: 이사회 의 성 다양성(Gender Diversity) 제고	78
첨부2: 사회적 책임에 관한 실증연구 결과	81
첨부3: NYSE 지배구조 가이드라인 8장. 균형 잡힌 이사회 구축	83
첨부4: NYSE 지배구조 가이드라인 9장. 이사의 재임기간	86
첨부5: NYSE 지배구조 가이드라인 15장. 경영승계계획	90
첨부6: 경영승계 관련 주요 연구 성과들	94
첨부7: OECD 지배구조원칙 4장. 기업지배구조에서 이해관계자의 역할	96
첨부8: OCC 이사회 핸드북 2장. 계획수립	98
첨부9: OCC 이사회 핸드북 3장. 리스크 지배구조	103
참고문헌	107

첨부1: 이사회 의 성 다양성(Gender Diversity) 제고⁶⁵⁾

2020년 자본시장법 개정⁶⁶⁾에 따라 일정 규모 이상의 상장법인은 이사회 의 이사 전원을 특정 성(性)의 이사로 구성하지 않아야 한다.

그럼에도, 국내기업은 여전히 매우 소수의 여성 임원이 존재하고 이사회 의 경우도 성 다양성이 부족한 것으로 평가된다. OECD에 따르면, 2022년 기준 상장기업 이사회에서 여성이 차지하는 비율은 OECD 평균 29.6%로 북유럽 국가들은 통상 40% 수준 이상으로 나타나는 한편, 한국의 여성 이사 비율은 12.8%로 하위권에 속한 것으로 나타난다.⁶⁷⁾

최근의 연구결과에 따르면 지배구조가 좋은 국가의 경우 이사회 의 여성이사 비율과 기업 성과 간에 통계적으로 유의한 양의 관계에 관찰 된다.(Post and Byron(2015))⁶⁸⁾ 미국 주요기업의 임원들에 대한 PWC 조사결과에 따르면 설문 의 응답자들은 성 다양성을 가장 중요한 요소로 판단하고 있다.⁶⁹⁾

해외의 경우 성 다양성은 기업지배구조 모범규준뿐만 아니라 법제화 등을 통하여 진행되고 있다. 유럽연합(EU)의 경우 법제화에 의해 이사회 여성할당제가 도입되었고 미국 등 영미법 국가의 경우는 모범규준에서의 권고 등 시장의 자율적 기능을 통해 성 다양성을 추진하는 경향을 보인다. 일본은 기업지배구조 모범규준에서 이사회 의 성 다양성 내용을 포함 시키는 등 상장기업의 여성임원 확대 방안을 모색하고 있는 가운데 2017년 일본 경제산업성(Ministry of Economy, Trade and Industry, METI)은 「The Diversity 2.0 Action Guidelines」을 발표한 바 있으며, 2022년 여성임원 비율이 15.5%로 2019년 대비 7.1%p 가량 증가하였다.

65) 2018년 한국금융학회 동계 정책심포지엄(「금융지주회사 이사회 의 책임과 역할」)에서 박경서 교수(고려대학교)가 발표한 「국내 금융지주회사 의 지배구조 현황과 개선방안」에서 참고하였으며, 해당 자료는 「금융기관론」(강병호, 김대식, 박경서 공저)의 7장 부분을 기초로 작성하였다.

66) 자본시장법 제165조의2(이사회 의 성별 구성에 관한 특례), 2020.8.5.시행된 이후 2022.8.5. 시행 유예 기간 종료

67) OECD DATA, stats.oecd.org

68) Post, Corinne and Kris Byron(2015), "Women on board and firm financial performance: A meta-analysis", The Academy of Management Journal, 58(5), October 2015

69) "The governance divide, Boards and investors in a shifting world", PWC's 2017 Annual Corporate Directors Survey

연기금 등의 기관투자자, 의결권 자문기관 및 행동주의 기관투자자들도 투자대상기업의 이사회에 대해 성 다양성을 요구하는 추세이다.⁷⁰⁾ 미국의 경우 연기금을 중심으로 여성임원 비율이 높은 기업에 투자하도록 권고하거나 여성임원 비율이 낮은 기업에 이사회 성 다양성을 요구하고 있다. 일본의 연기금 등은 이사회 다양성 지수에 대한 투자를 확대하고 있으며, 일본은행(Bank of Japan), 일본공적연기금(GPIF) 등의 경우 MSCI Japan Empowering Women Select 지수에 대한 투자 비중을 확대하는 추세이다.

ISS보고서에 따르면 여성임원의무할당제를 도입한 국가의 이사회 내 여성임원 비율은 그렇지 않은 국가보다 높은 것으로 나타난다.⁷¹⁾ 다만 미국과 영국은 이사회 내 여성임원 의무할당제를 도입하지 않은 국가임에도 불구하고 기업지배구조 모범기준에서의 권고, 기관투자자의 적극적인 요구, 캠페인 등을 통해 여성임원 비율을 확대하려는 노력을 경주하고 있다. 영국의 경우 “30% Club” 주도로 2010년부터 여성임원 비율을 30%까지 높이자는 캠페인을 시작한 바 있다.

< 해외의 이사회 여성이사 할당제 및 여성임원 비율 현황 >

국가	미국	영국	호주	독일 ¹⁾	벨기에	프랑스	노르웨이	인도
최소여성이사비율	no quotas	no quotas	30%	30%	1/3	40%	40%	1명이상
근거규정	-	-	모범기준 ²⁾	법	법	법	법	법
여성이사비율현황	23.9%	30.1%	29.6%	28.9%	34.9%	43.2%	42.4%	17.1%

1) 감독이사회 기준

2) Australian Securities Exchange, Corporate Governance Principles and Recommendations

* 출처: Women in the boardroom ‘A global perspective’, 2022, Deloitte,

주요 선진국의 경우 이사회 여성이사 비율이 평균 20%를 상회하는 가운데 국내 금융지주회사에서도 여성이사의 비중을 높이는 방안을 추진할 필요가 있다. 여성이사의 경우 상대적으로 규율성(discipline),

70) <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/06/04/the-hypocrisy-of-hedge-fund-activists/>

71) Gender Diversity on Boards, 2014.09.25., ISS

기업의 사회적 책임, 모험경영보다는 안정적 경영에 대한 선호 등의 장점을 갖는 것으로 평가된다. 여성이사의 확대를 위해서는 단기적으로 금융회사지배구조 모범규준 등에서 성 다양성에 대한 보다 강력한 권고사항으로 포함할 수 있을 것이며 장기적으로는 경성규범화를 검토할 필요가 있다.

첨부2: 사회적 책임에 관한 실증연구 결과⁷²⁾

사회적 책임은 일종의 세계적인 추세이다. 주주중심의 기업정책을 펴왔던 미국기업들조차도 사회적 책임에 관한 다양한 정책을 펴고 있기 때문이다. 최근 재무·금융 분야에서도 사회적 책임, 환경·사회 책임·지배구조(ESG) 관련 연구들이 하나의 추세를 형성하고 있다. 그러나 이론적으로 주주중심과 이해관계자 중심 사이에 상충관계가 존재하기 때문에 연구의 초점은 사회적 책임 활동이 기업 가치에 실제로 기여하고 있는가, 또는 주주들이 사회적 책임활동에 어떠한 태도를 취하고 있는가 등에 맞추어져 있다. 현재까지는 긍정적인 결과와 부정적인 결과가 혼재되어 나타나고 있는 양상이다.

긍정적인 연구들은 다음과 같다. Dimson, Karakaş and Li(2015)는 미국기업들에 투자하고 있는 기관투자자들의 적극적 사회적 책임 활동에 대하여 실증분석을 수행하였다. 기관투자자들은 환경·사회책임·지배구조(ESG) 관련 기업이슈들에 개입을 하고 있는데 성공적인 개입은 주가의 상승을 가져왔다. 특히, 환경과 사회적 책임 이슈에 대한 성공적인 개입 이후에 기업들의 회계 성과와 지배구조가 향상되었고 더 많은 기관투자자들이 해당 기업에 투자하였다.

Ferrell, Liang and Renneboog(2016)는 기업은 주주이익을 극대화해야 하고, 기업의 사회적 책임은 일종의 대리인 비용으로 간주하고, 기업의 자원을 낭비하고 있는 것이라는 기존의 주주중심 관점이 타당한지를 검증하였다. 그들은 지배구조가 좋은 기업들이 오히려 사회적 책임활동을 왕성하게 하고, 사회적 책임활동이 기업 가치에 기여하고 있다는 것을 실증적으로 보여주었다.

Dyck et al.(2018)은 41개 국가를 대상으로 주주들이 환경과 사회 책임 활동을 장려하는지 연구하였다. 기관투자자들이 지분을 많이 가지고 있을수록 환경과 사회책임 활동 실적이 좋았다. 기관투자자들은 재무적 또는 사회적 수익률에 관심을 가지고 환경과 사회책임 활동을 장려하였다. 또한 환경과 사회적 책임 이슈가 중요한 국가의 기관

72) 2018년 한국금융학회 동계 정책심포지엄(「금융지주회사 이사회의 책임과 역할」)에서 이창민 교수(한양대학교)가 발표한 자료

투자자들이 투자 기업에게 환경과 사회책임 활동을 장려하였는데 이것은 이러한 기관투자자들이 자신들의 사회적 규범을 세계적으로 전파하고 있음을 보여준다.

반대의 결과도 있다. Giuli and Kostovetsky(2014)는 미국기업들을 대상으로 기업의 사회적 책임 활동을 연구하였는데, 창업자·CEO·이사회가 민주당 지지 성향일 경우 사회적 책임에서 좋은 평가를 받았다. 또한 기업 본부가 민주당 지지 성향 지역에 있을 경우도 그러했다. 민주당 성향의 기업이 사회적 책임 활동에 지출을 많이 하였으나, 이러한 지출에 비례하여 매출이 증가했다는 증거는 찾을 수 없었다. 또한 사회적 책임에 대한 좋은 평가는 주가 및 ROA 하락과 연관성을 가졌다.

Krüger(2015)는 여러 국가들의 기업 자료를 이용하여 기업의 사회적 책임활동에 주식시장이 어떻게 반응하는가를 분석하였다. 그는 투자자들이 부정적 이벤트에는 매우 부정적으로 반응하고, 긍정적 이벤트에는 약간 부정적으로 반응한다고 밝혔다. 또한 이해관계자와의 관계가 좋지 않았던 기업이 긍정적인 사회 책임 활동을 수행할 경우에는 가치를 부여하나, 반대로 대리인 문제에 기초한 사회적 책임 활동에는 부정적으로 반응함을 밝혔다.

첨부3: NYSE 지배구조 가이드라인 8장. 균형 잡힌 이사회 구축⁷³⁾

이사회는 경영상의 전략적 우선순위를 정하고 이해관계자의 다양성을 반영할 수 있도록 구성되어야 한다. 이를 위해서 이사회는 회사의 전략 방향에 비추어 이사회 구성이 적절한지 정기적으로 검토하고, 향후 어떠한 역량을 지닌 이사를 선임할 것인지, 기존 이사의 역량이 어떠한지 파악해 두어야 하며, 조직의 미래를 감안하여 새로운 시각을 제시할 수 있도록 집합적 정합성을 고려하여 균형 잡힌 이사회를 구성하여야 한다.

1. 다양성에 대한 고려

다양한 연령, 경험, 배경을 가진 이사들로 어우러진 이사회는 열린 토론을 통해 합리적 의사결정을 내릴 수 있고, 무비판적인 집단사고에 의한 의사결정을 방지할 수 있다.

최근에는 이사회 내 여성 이사비율 제고에 대한 관심이 점점 높아지고 있으며 다양한 연구 결과에서도 이사회 내 성 다양성이 기업의 장기적 성과에 긍정적 영향을 미친다고 분석되고 있다. 또한 민족적·인종적 다양성을 높이는 것 또한 이사회가 직면한 과제이며 해외진출 확대 등에 대응하여 국제 비즈니스 역량을 갖춘 외국인 이사를 확보하는 것도 주요한 이슈로 대두되고 있다. 이사회가 다양성을 높이기 위해 중요한 역량이나 전문성을 희생시킬 필요는 없지만, 이사 채용방식이나 자격조건을 보다 넓혀 다양성을 제고함으로써 긍정적 효과를 기대해 볼 수 있을 것이다.

2. 이사회 승계계획

과거 이사회는 이사가 은퇴하면 "전임자와 비슷한 사람"이나 CEO가 선택한 사람으로 그 자리를 채우는 경향이 있었다. 그러나 이런 방식은

73) 「NYSE: Corporate Governance Guide」(NYSE, 2014.12월)의 「Chapter 8. Building a balanced board」에서 일부 내용 발췌

성장과 혁신이 최우선 과제인 시기에는 부적합할 수 있다. 치열한 글로벌 경쟁에 직면한 기업들은 새롭고 차별화된 전략, 새로운 시장 진출을 통해 끊임없이 변화해야 생존할 수 있다. 그러므로 이사회는 회사가 미래에 나아갈 방향을 예측하고 그 방향을 향해 나아갈 수 있도록 전문 지식을 갖춘 인물들을 이사로 선임해야 할 것이다. 이를 위해 이사회는 이사회 승계 계획을 체계적으로 관리할 필요가 있다. 투자자들은 지배구조에 대하여 발언권을 높이고 있으며 이사회에 회사의 성과에 대한 책임을 묻고 있는 상황이다.

3. 이사회 역량진단표 및 평가

이사회는 이사들의 퇴임 계획, 임기 또는 연령 제한, 각 위원회에 대한 특정 전문 분야 보장 필요성 등을 감안하여 이사 충원 시점, 일정 등에 대한 계획을 수립하여야 한다. 대부분의 경우, 이사의 퇴직은 사전에 잘 알려져 있으므로 이사회가 해당 공석에 대한 신규 선임계획을 세울 수 있다. 또한 이사회는 주기적으로 이사회 구성을 검토하여 회사의 전략수행에 필요한 역량을 개발하고 부족한 역량을 육성하여야 한다.

이를 위해서 이사회는 역량진단표(Board Skill Matrix)를 사용하여 현재 이사회 구성원의 전문성과 다양성 등을 파악하고 이사회 전체적으로 회사의 전략적 비전을 달성하는 데 필요한 전문 지식과 역량을 갖추고 있는지를 평가할 필요가 있다. 이를 통해 이사회에 부족한 역량이 확인되었다면, 이사회에 결원이 발생하거나 이사를 확충할 때 이를 보완할 수 있는 이사를 선임할 수 있다. 역량진단표는 회사의 사업 전략, 법규상 자격요건, 다양성 등을 고려하여 마련되어야 한다.

이사회는 상기의 역량진단표를 활용하여 정기적으로 이사회 역량을 평가함으로써 부족한 역량을 보완하여야 한다. 이사회 평가는 이사회 구성의 적정성 여부를 전반적으로 검토하고, 미래에 요구되는 전문성에 관하여 논의할 수 있는 기회가 될 수 있다. 이사회 평가 과정에서 각 이사 및 이사회는 회사의 전략 방향과 경쟁 환경에 비추어 향후 몇 년 안에 이사회가 갖추어야 할 역량이 무엇인지를 파악하게 된다. 이를

통해 이사회는 필요한 지식을 갖춘 이사가 현재 이사회에 포함되어 있는지, 그렇지 않다면 향후 공석 발생 시 어떤 역량과 경험을 갖춘 이사를 신규로 선임할 것인지를 판단할 수 있다.

4. 이사회 구성 시 고려사항

미래 지향적인 이사회는 이사 승계 계획을 정교하게 수립한다. 회사의 전략과 방향에 비추어 이사회의 현 수준이 어떠한지를 지속적으로 검토하고 필요한 능력과 경험을 보완하기 위해 노력한다. 이를 통해 이사회는 회사를 이끌어 갈 수 있는 전문성 및 경험 등을 강화할 수 있다. 이사회를 구성할 때 고려할 사항은 아래와 같다.

- 이사회가 갖추어야 할 중요한 전문성(예를 들어 산업 또는 기능별 지식, 국제 비즈니스 경험)이 무엇인지 정한다.
- 최고의 후보자를 선정하는 것을 목표로 삼고, 이사회 구성원들이 기존에 알고 있는 후보자에 한정되지 않고 보다 광범위한 네트워크를 동원하여 후보자를 모색한다.
- 각 이사가 소속 위원회에 책임자인지를 검토한다. 각 개인이 기여할 수 있는 역량과 전문 지식이 무엇인지를 명확히 한다.
- 열린 사고로 이사의 자격요건, 이사들의 기여도를 높일 수 있는 방법을 모색한다. CEO만큼의 폭넓은 경험이 없더라도 특정 분야의 지식을 가진 고위 경영진 등은 이사회의 시야를 넓혀 줄 수 있다.
- 신입 이사에 대한 철저한 오리엔테이션 프로그램을 수립한다. 오리엔테이션과 지속적인 교육을 통해 신입 이사들이 회사의 사업 및 지배구조를 신속하게 파악할 수 있도록 지원한다.
- 이사 후보자를 평가할 때 이사의 행동성향이 이사회의 문화와 적합한지를 심사한다.
- 회사의 전략 및 방향과 연계하여 이사회의 역량과 성과를 지속적으로 검토함으로써, 이사회가 경영진을 이끌 수 있는 지식, 경험 및 역량을 보유하고 있는지 점검한다.

첨부4: NYSE 지배구조 가이드라인 9장. 이사의 재임기간⁷⁴⁾

최근 미국뿐만 아니라 해외에서도 이사의 임기에 대한 관심이 커지고 있다. 미국 상장기업은 일반적으로 이사에 대해 임기 제한을 두지 않지만, 일부 기업들은 정관에 은퇴 연령(일반적으로 72세에서 75세 사이)을 명시하되 이사회 의결로 적용을 배제할 수 있도록 정하기도 한다.

최근 일부 기관투자자, 의결권자문기관, 주주행동주의자 그룹들은 이사의 임기를 이사의 독립성과 이사회 구성을 평가하는 항목으로 활용하기 시작하였다. 그러나 이들도 이사의 임기는 개별 사안의 특수성을 고려하여 판단할 필요가 있으므로 보편타당한 임기 연한을 제시하기 어렵다는 점을 인정한다. 이에 이사의 임기에 관한 사항은 이사회의 정책으로 정하고, 현안에 따라 이사회에서 개별적으로 판단하도록 하는 것이 바람직해 보인다.

1. 미국의 이사 재임기간

2012년 및 2013년 S&P 500 기업의 이사 평균 임기는 8.6년이었고, CEO의 평균 재임기간은 7.2년이였다. 극소수의 미국 회사(S&P 500 기업의 3%)만이 이사의 임기를 제한하고 있는데, 이 경우에도 10년 이하로 설정한 경우는 없다. 최근에는 역량 있는 이사들의 나이가 고령화되면서, 회사가 은퇴 연령을 높이거나 이사회의 이사 재임기간을 연장하는 추세이다. S&P 500 기업 가운데, 이사회에 70세 정년을 적용하는 기업의 비율은 지난 10년간 51%에서 11%로 감소한 반면, 75세 이상을 정년으로 설정한 기업의 비율은 3%에서 24%로 증가하였다. 또한, 이 기업들의 사외이사 평균 연령은 60세에서 63세로 증가하였다.

이런 추세에도 불구하고, 이사회의 구성은 지속적으로 다양해지고 있다. 이사의 장기 재직은 보통 이사회의 다양성을 저해하는 것으로 인식되지만, 현행 제도 하에서도 미국 이사회의 성별·인종 다양성은

74) 「NYSE: Corporate Governance Guide」(NYSE, 2014.12월)의 「Chapter 9. Corporate governance update: renewed focus on corporate director tenure」에서 일부 내용 발췌

확대되어 왔다. 여성 이사의 수는 계속해서 증가하여, 지난 10년간 S&P 500 기업 중 최소 1인 이상의 여성 이사가 활동하는 기업의 비율은 85%에서 93%로 증가했고, 이사회 여성 이사 비율 또한 13%에서 18%로 증가하였다. 이 외에도 동 기간 중 소수민족 출신의 이사 수도 증가하였고 외국인 사외이사 비율도 증가하였다.

미국에서 이사의 장기 재임은 이사회 운영의 효율을 높이고, 기업 실적의 안정적인 달성 및 바람직한 경영 관리에 일조하는 것으로 받아들여지고 있다. 일부 분석에 따르면, 신임 이사는 기업 특유의 지식을 충분히 습득하기 위해 일반적으로 3~5년의 시간이 필요하다고 한다. 장기간 재임한 사외이사일수록 조직에 대한 이해도와 산업에 대한 이해가 깊으므로 회사의 전략적인 의사결정에 도움이 된다고 할 수 있다.

그러나 이사의 장기 재임에 대해 비판적 시각도 상당수 있다. 비평가들은 장기간 재임한 이사가 많은 이사회일수록 유연하지 못한 것으로 평가되고 있으며 나이 많은 장기 재임 이사들은 더 이상 산업 및 기술 발전의 최신 정보에 정통하지 않고 기업의 이슈에 새로운 시각을 제공하지 못한다고 말한다. 또한 이들이 변화하는 경제 및 산업 환경을 따라가지 못하고 복지부동할 수 있다는 우려를 표한다. 일부에서는 이사의 임기가 장기화되면서 경영진과 유착되어 경영진을 과도하게 옹호하는 문화를 조성할 수 있다고 한다.

이사의 장기 재임으로 인해 나타날 수 있는 장점과 단점에 대한 평가가 공존하므로 이사 임기제한 문제는 일률적으로 적용하기 어렵고 상황별 특수성을 고려하여 판단하는 것이 바람직하다.

2. 해외 사례

최근 많은 국가들에서 사외이사의 재임기간에 제한을 두고 있으나 일반적으로 comply-or-explain 방식을 채택하고 있다.

영국 기업지배구조 규범(UK Corporate Governance Code)에서는

9년 이상 근무한 사외이사에 대해서는 독립성 요건을 갖춘 것으로 판단한 근거를 매년 공시하도록 규정하고 있다. 이에 따라 영국의 사외이사 평균 임기는 5년 미만으로 나타나고 있다.

홍콩의 경우 사외이사는 원칙적으로 최대 3회 연임, 최장 9년으로 재임기간이 제한되며, 이사회가 해당 사외이사의 독립성 여부를 판단하고 이를 근거로 주주들이 재선임 여부를 결정한다.

싱가포르의 경우 9년 이상 근무한 이사에 대해 독립성을 "철저히 검토"할 것을 권고하며, 이사회는 해당 이사에 대해 독립성을 갖추었다고 판단한 이유를 설명하여야 한다.

프랑스의 경우 comply-or-explain 방식이 아닌 의무 규정을 두고 있는데, 이사들이 12년 임기를 마친 후에는 독립성이 없는 것으로 간주하고 있다. 이에 따라 장기간 재임한 이사들은 독립성이 있는 이사들로 구성되어야 하는 감사위원회의 구성원 내지 기타 위원회의 구성원이 될 수 없다.

호주에서는 최근 이사의 임기 제한에 관한 규제 도입이 강력한 반대에 부딪혔다. 호주 증권거래소(Australia Stock Exchange)의 지배구조 위원회(Governance Council, 경제인·주주·산업 단체가 포함된 자문 위원회)는 호주 증권거래소(ASX)에 상장된 기업의 사외이사 임기를 9년으로 제한하는 comply-or-explain 방식의 지침을 제안하였으나 몇몇 대기업의 반대 등으로 인해 최종안에서는 이사의 재임기간 제한 조항을 삭제하고, "대상자의 재임기간이 독립성을 훼손할만한 기간인지 여부"를 평가하도록 하는 내용으로 수정하였다. 호주의 사례는 이사의 임기 제한 정책에 관한 국제적 관심이 커지는 가운데 이를 반대하는 입장 또한 여전히 존재하다는 점을 보여주고 있다.

3. 학술적 연구

학계에서는 다양한 자료로 사외이사에게 적용될 최적의 재임기간이 있는지를 조사하였다. 1980년대부터 2000년대까지의 연구에서는 이사의

임기가 길어질수록 이사 간 협업이 효율화되고 이사 역량을 강화시켜 효과적으로 경영진을 견제할 수 있기 때문에 임기가 길수록 이사들의 독립성을 높여주는 경향이 있다는 결론이 나왔다. 2010년 조사에서는 평균 이사회 임기가 긴 기업(약 8년 이상)이 짧은 기업보다 성과가 좋았고, 이사회 임기 제도가 다양한 기업이 단일 임기 제도를 가진 기업보다 성과가 좋은 것으로 나타났다.

그러나 반대의 연구결과도 존재하여 S&P 1500 기업의 이사회를 조사한 결과 장기근속(약 6년 이상) 이사가 많을수록 지배구조에 문제가 발생할 가능성이 더 높은 것으로 분석된 경우도 있다.

4. 이사회 의 판단

이사의 재임기간 연장이 그 자체로 이사의 독립성을 훼손한다고 볼 이유는 없다. 실제로 앞의 연구 결과들이 언급한 바와 같이, 적절한 이사 재임기간을 판단하기 위해서는 업계 전반의 특징에서부터 회사, 이사회, 이사 개인별 특이사항에 이르기까지 다양한 요인들을 고려할 필요가 있다. 이사 임기 제한을 규정할 경우 역량 있는 이사를 퇴임시켜야 할 수 있고 이사회 구성원들 간 구축된 협력체계 및 신뢰를 저해할 수 있다. “결국, 뛰어난 이사회를 만드는 것은 부분적으로는 과학이고 부분적으로는 예술이다(part science, part art).”

이사 임기가 장기화되는 것에 대해 찬성하거나 반대하는 주장들은 모두 일면의 타당성을 갖는다. 이사의 임기에 대해서는 사례별로 구체적인 사실관계에 기초하여 논의될 필요가 있으며, 이사의 적정 재임기간을 결정할 수 있는 책임자는 이사회 자신이라 할 수 있다. 대부분의 이사회가 자체 평가를 통해 이사회 의 성과를 효과적으로 관리하고 있으므로, 이사회는 자체적으로 필요성을 고려하여 이사 임기를 결정할 수 있는 재량권을 가져야 한다.

첨부5: NYSE 지배구조 가이드라인 15장. 경영승계계획⁷⁵⁾

이사회와 CEO의 가장 중요한 책임 중 하나는 경영승계가 안정적으로 이루어지도록 하는 것이다. 적절한 승계 계획이 마련되지 않은 경우 회사가 전략을 수행하지 못하거나 새로운 위협 요인에 대응하지 못할 수 있으며, 이로 인해 회사의 신뢰가 흔들릴 수 있다.

1. 경영승계과정

NYSE 기업지배구조 가이드라인은 상장기업이 경영승계와 관련된 지침을 마련하고 이를 공시하여야 한다고 규정하고 있다. 바람직한 CEO 승계계획은 다음과 같은 내용을 포함하여야 한다.

- 체계적인 경영승계 프로세스를 구축한다.
- 사망, 건강 문제 또는 기타 개인적 이유 등 갑작스런 CEO 교체나 신속한 승계가 요구되는 상황을 대비하여 비상 계획을 수립한다.
- 회사의 장기적인 전략적 방향 및 미래 비즈니스 요구에 부응할 수 있는 CEO 자격 기준을 설정한다.
- 경영승계 시 이사회, 소위원회, CEO 및 경영진의 역할을 명확히 하고 단계별 승계 계획을 수립한다.
- 정해진 기준에 따라 잠재적인 내부 후보자를 평가하고, 이들의 강점과 약점을 파악하여, 부족한 역량을 육성하기 위한 개발 계획을 수립한다.
- 내부 후보자를 외부 후보자와 비교하여 평가한다.
- 모든 고위 경영진이 CEO에게 요구되는 경험과 역량을 충분히 축적할 수 있도록 CEO와 최고 인사 책임자는 경영진 승계 프로그램을 운영하여야 한다.

75) 「NYSE: Corporate Governance Guide」(NYSE, 2014.12월)의 「Chapter 15. Succession planning: strategies for building the pipeline」에서 일부 내용 발췌

- 정기적으로 승계 계획을 검토하고 필요한 경우 조정한다.

2. 경영승계는 일찍 준비하는 것이 중요

승계 계획은 언제 시작해야 하는가? 이상적으로는 승계 계획은 CEO의 임기 초기에 시작하여야 한다. 초기에 승계 계획을 개시하여 장기간에 걸쳐 고위경영자의 승계 계획을 구축할 경우, CEO교체 과정에서 발생할 수 있는 혼란 없이 안정적인 경영승계를 이룰 수 있다. 승계 계획을 너무 늦게 시작할 경우 잠재력이 있는 후보자들의 역량을 개발할 시간이 부족하게 되는 반면, 승계 계획을 일찍 시작할수록 잠재적 후보들의 성과와 리더십을 장기간동안 관찰하고 잠재 후보자들의 역량을 면밀하게 파악할 수 있게 된다.

3. 경영전략과 연계한 CEO 자격요건 설정

경영승계는 회사의 미래를 이끌어갈 차기 리더를 선정하는 것이므로 회사의 미래 전략방향을 반영하여 미래 CEO의 자격기준을 설정하여야 한다. 이러한 CEO 자격요건은 내부후보 육성 시에도 적용된다. 그러므로 경영승계계획 수립 시에는 현재의 CEO 자격요건에만 국한하지 말고 5~10년 뒤의 미래 전략을 감안하여 자격요건을 정하여야 한다. 차기 CEO 선정 기준이 중장기 전략 방향과 연계되지 않을 경우 미래에 요구되는 능력을 갖춘 내부 후보 육성에 실패할 수 있으며, 회사의 미래를 이끌어갈 최적임자를 선정하는 것도 실패할 수 있다.

회사의 경영전략은 미래 지도자 선택에 영향을 미친다. 그러므로 현명한 이사회는 CEO 교체가 예상될 경우에는 평상시보다 초기에 중장기 경영전략을 수립하여 차기 CEO가 전략목표를 달성하는 데 필요한 역량이 무엇인지를 설정하여야 한다.

또한 이사회는 CEO 자격요건 설정 시 회사 문화와의 적합성을 고려하여야 한다. 경우에 따라서는 회사의 문화가 성장에 장애가 될 수도 있다. 예를 들어 역동적인 시장에서는 변화하지 않는 기업문화를 시정할 필요가 있는데, 이 경우 이사회는 기업문화를 변화시키는 데 적합한

역량에 더 무게를 두어야 한다.

4. CEO 후보평가 방식

이사회가 CEO 후보자의 역량을 어떻게 평가할 것인지는 중요한 문제이다. 일부 이사회는 CEO 후보자의 역량을 평가할 때 현재 역할에 국한하여 평가하는 경향이 있다. 그러나 이사회가 CEO 후보자의 역량을 이해하고 미래 CEO 직위에 적합한지를 판단하기 위해서는 객관적 사실에 기반하되 미래 지향적인 평가 프로세스를 구축할 필요가 있다.

CEO 후보군을 선정하기 위해 이사회는 회사의 전략 방향과 비교하여 부족한 역량이 무엇인지, 적정 시간 내에 이러한 역량 부족 문제를 해소할 수 있는지 등을 포함하여 후보군의 역량을 구체적으로 평가하여야 한다. 이사회는 후보자의 현재 및 과거의 역할을 검토함으로써 후보자의 능력과 CEO 자격요건과의 차이를 확인할 수 있다. 이사회는 또한 회사 문화가 변화될 필요가 있는지, 그리고 후보자들의 특성이 기업 문화에 적합한지도 평가하여야 할 것이다.

이 외에도 내부 후보 평가 시 다른 회사의 경영진과 비교하여 벤치마킹을 할 수 있다. 벤치마킹 시에는 내부 평가를 함께 실시함으로써 내부 평가와 외부 벤치마킹 결과를 동시에 비교할 수 있어야 한다. 이를 통해 내부 후보자의 상대적 강점에 대한 이해를 높일 수 있다.

5. 시나리오별 승계계획 수립

질병, 사망 또는 실적 악화에 따른 갑작스러운 CEO 교체 등 예상치 못한 유고상황이 발생할 경우 리더십에 공백이 발생할 수 있다. 그러므로 이사회는 비상 상황에 대비한 승계절차를 마련하여야 한다. 비상승계 계획에서는 CEO 자격요건을 갖춘 내부 임원, 현 이사 또는 전 CEO가 임시 CEO로서 업무를 대리하면서 빠른 시일 안에 정상적인 승계 절차를 개시할 수 있도록 하여야 한다. 이를 위해 이사회는 사전에 비상 상황 발생 시 적용될 절차를 마련하여야 하며, 경영진의 직무를

대행하고 이사회 구성원으로 참여시킬 수 있는 잠재적 후보자를 파악하고 있어야 한다.

6. 승계계획에서 CEO의 역할

승계계획에서 CEO의 역할은 잠재적 CEO 후보자를 조기에 발굴하고, 경력 관리 등 내부 후보자 육성 계획에 대해 자문 역할을 하는 것이다. CEO는 CHRO(Chief Human Resources Officer)와 긴밀하게 협력하여 경영진의 역량을 개발함으로써 이사회에 필요한 정보를 제공할 수 있다. CEO는 CHRO로 하여금 잠재적 내부 후보자에 대한 역량 개발 계획을 검토하고, 미래의 전략 방향을 토대로 후보자들을 평가하여 부족한 역량을 개발하도록 하여야 한다.

7. 결론

경영승계계획은 경영진 육성과 밀접히 연관되게 운영되어야 한다. 경영승계계획은 차기 CEO를 선정하는 것뿐만 아니라 미래의 CEO가 될 수 있는 모든 중요 직책 임원에 대한 역량 개발을 수반하여야 한다. 이러한 기능을 잘 수행하는 기업들은 다음과 같은 공통적인 특성을 보인다.

- 강력한 이사회가 있고, CEO와 지속적으로 승계계획에 대해 논의한다.
- 고위 경영진이 이사회와 지속적으로 교류한다.
- "차세대" CEO가 미디어 등에 자주 노출되도록 한다.
- 전략 계획과 연계하여 승계계획을 수립한다.
- 내부 후보자를 외부 인재와 비교·평가하여 주기적으로 관리한다.
- 고위 경영진, 잠재력이 있는 간부 등에게 적절한 교육 등을 제공함으로써 조직 내 모든 직위에서 안정적으로 승계가 이루어지도록 한다.

첨부6: 경영승계 관련 주요 연구 성과들⁷⁶⁾

Zhang and Rajagopalan(2010)은 뱅크오브아메리카(Bank of America)를 예로 들어 CEO 승계프로그램의 존재여부가 기업입장에서 큰 리스크라고 주장한다. 2009년 10월 1일, BoA의 전 CEO 캔 루이스(Ken Lewis)가 2009년 말에 회사를 사직할 것이라고 발표하였다. 회사는 경영승계계획을 가지고 있지 않았으며 3개월 동안 새로운 CEO를 물색하였는데 이 기간 동안 주가가 10% 하락하였다는 것이다.(Kassenaar, 2010) 전미이사협회(National Association of Corporate Directors)의 서베이에 따르면 미국 상장기업의 43%가 공식적인 CEO 경영승계계획을 가지고 있지 않았으며 61%는 비상 승계계획을 가지고 있지 않았다. (Miles and Bennett, 2009)

Zhang and Rajagopalan(2010)에 따르면 CEO 승계프로그램은 다음 세 가지 요소가 고려되어야 한다. 우선 경영진 리더십 개발 프로그램(leadership development program)을 가지고 있어야 한다. 그리고 이 프로그램의 대상에는 최상위 경영진뿐만 아니라 중간 매니저급까지 포함되는 것이 좋다. (Cohn, Khurana, and Reeves, 2005) 이 프로그램은 대상 경영진에 대한 정기적인 평가 등을 통해 그들의 차기 경영자 준비에 도움이 되어야 한다.(Lorsch and Khurana, 1999) 일례로 맥도널드의 이사회는 2004년 4월 CEO 짐 칸타루포(Jim Cantalupo)가 급작스러운 심장마비로 쓰러지자 몇 시간 만에 사전에 동의된 찰리 벨(Charlie Bell)을 CEO로 임명하였다. 칸타루포는 CEO가 된 2002년에 벨을 차기 경영승계자로 임명하고, COO로 승진시켰다. 또 하나의 의미 있는 예는 콜게이트-파몰리브(Colgate-Palmolive)이다. 이 회사 인사부서장의 역할은 이사진들과 차기 경영자로 선임될 가능성이 높은 집행임원을 연결시켜 주는 것이다. 인사부서장은 차기 경영자로 선임될 가능성이 높은 집행임원들을 물색한 후 그들의 장점과 약점을 이사회와 공유한다. 이사회는 차기경영자 가능성이 높은 집행임원을 정기적으로 이사회에 참석시켜 발표를 듣고 비공식적으로는 식사자리를 가지는 등 차기 경영자로서의 평가를 수행한다. (Charan, 2005)

76) 2018년 한국금융학회 동계 정책심포지엄(「금융지주회사 이사회의 책임과 역할」)에서 이창민 교수(한양대학교)가 발표한 자료에서 발췌

둘째, CEO 승계프로그램은 이사회 내 후보추천위원회(Nominating and Searching Committee)의 역할을 고려하여야 한다. Zhang(2008)에 따르면 이사회 내 후보추천위원회 유무가 CEO 선임 및 해임에 영향을 끼쳤다. 또한 후보추천위원회를 구성하고 있는 이사진들의 특성도 중요했는데, 후보추천위원회 위원들이 다른 회사의 이사직도 많이 겸직하고 있는 등 지나치게 바쁠 경우 후보추천위원회 업무를 효율적으로 수행하지 못했다. Khurana(2001)은 해당 회사의 산업 특성을 이해하기 위해 그 산업의 경험이 있는 후보추천위원이 필요하다고 주장하였다. 후보추천위원들이 해당 산업과 기업에 대한 지식이 풍부할수록 적절한 경영승계자를 찾아내기가 유리하다는 것이다. Charan(2005)은 후보추천위원회가 지속적으로 경영승계과정을 감독하고, 경영승계자 풀(pool)에 대해 평가해야 한다고 주장한다.

마지막으로, 경영승계프로그램 내에서의 현직 CEO의 역할이다. 우선, 경영승계프로그램은 현직 CEO가 물러나기 몇 년 전부터 가동되어야 한다. 즉, 현직 CEO와 후보추천위원들 간 경영승계에 관하여 명확한 토론과 소통이 이루어져야 한다는 것이다. Lorsch and Khurana(1999)는 이사회가 경영승계프로그램에 대하여 CEO가 참석하지 않은 독립적인 회의에서 논의할 필요가 있으며 그 논의 내용을 CEO에게 제공할 필요가 있다고 주장한다. 그러나 현직 CEO에게 경영승계프로그램에 대한 협조를 이끌어 내는 것은 어려운 일이다. 무엇보다도 현직 CEO가 경영승계프로그램에 적극적이지 않을 가능성이 높는데 가장 큰 이유는 일종의 레임덕 때문이다. 강력한 경영승계자의 존재가 현직 CEO의 리더십에 상처를 낼 수 있다는 것이다. Zhang(2006)에 따르면 COO (일종의 2인자)가 존재하는 경우 기업 실적이 좋지 않거나 기업이 전략적 변화기에 있을 때 현직 CEO가 교체되는 확률이 높은 것으로 나타났다. 경영승계자는 현직 CEO의 경쟁자인 것이다. 이러한 갈등관계가 경영승계프로그램의 원활한 작동을 방해할 가능성도 고려하여야 한다. Cannella and Shen(2001)에 따르면 많은 경영승계자가 실제로 경영승계를 하지 못하고 회사를 떠났는데, 특히 현직 CEO의 영향력이 강할수록 그러하였다. 이사회는 이러한 문제점을 충분히 고려하여 경영승계프로그램을 고안하여야 한다.

첨부7: OECD 지배구조원칙 4장. 기업지배구조에서 이해관계자의 역할⁷⁷⁾

기업지배구조 체제는 이해관계자(Stakeholders)의 권리를 인정하고, 기업과 이해관계자 간의 적극적인 협력을 장려함으로써 부와 고용을 창출하고 기업의 건전성 및 지속가능성을 제고하여야 한다.

법률 또는 상호 합의를 통해 형성된 이해관계자의 권리는 존중되어야 한다. 이해관계자의 권리는 법률 또는 기업이 준수해야 하는 계약 관계에 의해 형성된다. 이해관계자의 이익보호를 위한 법적 제도가 없는 경우에도 많은 기업들이 이해관계자와 계약을 통해 이들의 이익을 보호하고 있으며, 기업의 평판과 성과 제고를 위해 이해관계자 이익에 대해 관심을 기울이고 있다.

이해관계자는 자신의 권리가 침해되었을 때 효과적인 구제수단을 가져야 한다. 이해관계자의 권리와 관련된 법적 체계와 절차는 투명해야 하며, 이해관계자의 이익 침해 시 구제받을 권리가 보장되어야 한다.

기업지배구조에 대한 직원의 참여 정도는 해당 국가의 법이나 관행에 따라 다르며 회사마다 다를 수 있다. 기업지배구조의 관점에서 볼 때 근로자 참여제도는 직원들이 회사경영에 참여하여 일정한 역할을 수행할 수 있는 문화를 조성함으로써 회사에 도움이 될 수 있다. 근로자 참여제도의 예로는 “노동이사제(employee representation on boards)”, “노동자대표회의(works councils)” 등이 있다.

국제 협약 또는 해당 국가의 법규 등에서도 직원에게 경영정보에 대한 접근 권리, 협상 권리를 인정하는 경우가 있다. 또한 많은 국가에서 기업성과와 근로자의 이해관계를 일치시킴으로써 성과를 제고할 수 있는 종업원지주제도(employee stock ownership plan) 또는 기타 이익 공유제도를 운영하고 있다.

77) 「G20/OECD Principles of Corporate Governance」(OECD, 2015.9월)의 「IV. The role of stakeholders in corporate governance」에서 일부 내용 발췌

직원 개인과 그들의 대표기구를 포함한 이해관계자는 기업의 불법 또는 비윤리적인 관행에 대해 이사회와 감독당국에 자유롭게 고발할 수 있어야 하며, 이를 이유로 이해관계자들의 권리가 침해되어서는 안 된다. 기업 임원들의 비윤리적이고 불법적인 관행은 이해관계자들의 권리를 침해할 뿐만 아니라 기업의 평판을 훼손시키고 손해배상 등 우발채무 위험을 증가시켜 회사와 주주에게 손해를 미칠 수 있다. 따라서, 회사와 주주는 직원이 개인적으로 또는 대표기구나 회사 외부의 제3자를 통해 회사의 불법, 비윤리적인 행동에 대하여 고발할 수 있는 권리를 보장하고 이를 처리하는 절차·수단을 마련하는 것이 좋다.

이사회는 내부고발자를 보호하고, 그들이 감사위원회 또는 윤리위원회에 속한 이사에게 직접 접근할 수 있도록 보장하여야 한다. 일부 회사들은 이러한 고발 사항을 처리하도록 옴부즈맨을 설치하기도 한다. 또한, 몇몇 기관들은 이러한 고발 사항을 신고받기 위해 비밀 전화와 이메일을 운영하기도 한다. 법 위반 사실에 대해 문제를 제기하였음에도 적절한 기간 내에 조치가 취해지지 않거나 문제 제기를 이유로 부당한 인사조치가 취해질 위험이 있는 경우, 직원은 이를 감독당국에 보고하는 것이 바람직하다.

첨부8: OCC 이사회 핸드북 2장. 계획수립⁷⁸⁾

이사회는 은행이 목표를 설정하고 목표를 달성하는 데 필요한 인력 및 조직, 재무적·기술적 능력을 갖추고 있는지 감독할 책임이 있다. 은행들은 은행 산업의 지속적인 변화에 대응할 수 있는 명확한 전략 및 영업 계획을 보유할 필요가 있다.

1. 전략계획 수립(Strategic Planning)

전략계획은 은행의 장기 목표와 그 목표를 달성하는 데 필요한 실행계획을 말하며 일반적으로 3~5년 동안 회사가 추구할 목표와 실행방안을 정하고 있다. 전략계획 수립절차는 “시장 내 경쟁지위 파악 → 전략 목표 수립 → 실행계획 수립 → 성과평가 및 피드백”으로 구성되며 절차별 주요 내용은 아래와 같다.

현재 은행의 시장 내 경쟁지위 파악단계에서 고위 경영진은 은행의 내·외부 규제환경, 경제상황, 경쟁강도 등을 종합적으로 감안하여 은행의 강점, 약점, 기회, 위기요인을 평가(SWOT)한다.

미래 은행이 나갈 전략목표를 설정하는 단계에서 고위경영진은 은행의 미션(missions), 목표(goals) 및 세부목표(objectives)를 수립한다. 미션 및 목표는 은행의 가치와 비전을 반영하여야 하며, 세부목표는 은행, 이사회, 경영진 또는 직원들이 목표를 달성하기 위해 수행해야 하는 구체적이고 측정 가능한 과업으로 구성되어야 한다.

은행의 전략목표를 달성하기 위해 세부적인 실행계획을 설계할 때 경영진은 은행의 내부 역량과 영업환경에 맞추어 실행계획을 수립하여야 한다. 효과적인 전략목표 실행계획은 실현가능한 가정들에 기초하여야 하고, 관련된 리스크를 고려하여야 하며, 은행의 리스크 성향에 부합하여야 한다. 또한 전략목표 실행계획 수립 시에는 은행의 목표 달성에 필요한 자원뿐만 아니라 수익성, 자본 및 유동성에 대한 제약조건과 잠재적 영향도 고려하여야 한다.

78) 『The Director's Book』(OCC, 2020.11월)의 「Planning」에서 일부 내용 발췌

전략목표 실행계획을 상세히 마련한 후에는 정기적인 성과평가와 피드백을 통해서 전략목표 달성여부를 평가하고, 미흡한 부분에 대해서는 적절한 조치를 취하여 회사의 경영활동이 전략목표를 달성할 수 있도록 조정하여야 한다.

이러한 일련의 전략계획 수립절차는 은행의 규모와 복잡성이 커지고 리스크가 증가할수록 체계화되어야 하고 이사회와 경영진의 역할과 책임이 명확히 규정되어야 한다.

이사회는 이사회가 정한 회사의 방향에 맞춰 경영진이 전략계획을 수립하고 체계적으로 이행하는지 감독할 책임이 있다. 이사회는 전략계획 수립 시 전제로 하고 있는 가정이 적절한지 점검하고 전략계획에 대해 조언을 하여야 하며, 관련된 리스크를 이해하여야 한다. 이사회는 성과평가를 통해 전략목표 달성 정도를 면밀히 모니터링하고 평가하여야 하며, 필요시 경영진에게 시정을 요구하거나 전략목표 실행계획 등을 수정하도록 하여야 한다.

가. 새로운 활동(New Activities)

은행이 전략계획을 수립할 때 가장 관심을 갖는 사항 중 하나가 성장성과 새로운 이익창출 기회이다. 이러한 이익창출 기회에는 기존의 상품과 서비스를 변경하거나 새로운 상품과 서비스를 출시하는 것이 포함될 수 있다. 빠르게 변화하는 금융 산업 내에서 적절하게 대응하기 위해 은행은 고객의 수요 변화에 신속하게 반응함으로써 새로운 사업 분야에서 성장 기회를 이끌어낼 수 있다.

기존 사업 확장과 신사업 도입을 포함한 새로운 활동을 위해서는 인프라 지원, 전문가 등 충분한 인력 확보, 재무적 투자 등이 필요하다. 따라서 이사회와 경영진은 새로운 활동이 은행의 재무성과와 전략 계획 수립 및 기업의 경쟁력에 미치는 영향을 면밀히 검토하여야 한다.

이사회와 경영진은 효과적인 리스크 관리 절차를 통해 새로운 상품과

서비스로 인한 잠재적 리스크에 대하여 감독하여야 한다. 이러한 리스크 관리 절차는 다음 내용을 포함하여야 한다.

- 새로운 활동의 운영 타당성 검토와 새로운 활동이 은행의 전략적 목표와 합치하는지 등을 사전 확인
- 새로운 활동의 리스크 관리 지침을 제공하는 정책과 절차 수립 및 실행
- 리스크를 적절히 측정·모니터링할 수 있는 통제절차의 개발과 운영
- 경영정보시스템(MIS)과 같은 적절한 모니터링 시스템의 개발과 운영

2. 자본계획 수립

자본계획 수립은 건전한 영업 등을 위해 반드시 필요하다. 이사회와 고위 경영진은 은행의 현재 및 미래 예상 수요를 충당할 수 있는 충분한 자본을 보유하도록 하여야 한다. 일반적으로 은행에 문제가 발생할 경우 자본 확충이 더욱 어려워지고 비용도 많이 소요되므로, 자본확충은 잠재적 리스크가 현재화되기 전에 시작되어야 한다.

자본계획은 미래지향적이어야 한다. 자본계획수립 절차와 자본계획은 은행의 전반적인 리스크 변화에 대응하여 변경될 필요가 있다. 효과적인 자본계획은 단기 및 최소 3년 이상의 장기 자본수요를 반영하여야 한다. 또한, 자본계획은 은행의 전략계획수립 절차에 맞추어 조정하여야 한다. 은행 자본계획수립 절차는 사업의 복잡성 및 구조적 특성 등에 따라 다를 수 있다.

위기상황분석은 자본계획수립 절차의 필수적인 요소이다. 은행들은 리스크 성향, 한도의 설정, 적절한 자본 수준 결정 등을 위해 위기상황 분석을 이용할 수 있다.

3. 영업계획 수립

영업계획은 전략계획에 비해 그 범위가 좁고 구체적이며 단기간 내 실현가능하므로 전략목표 달성여부를 측정하는 모니터링 수단이 될

수 있다. 전략계획에 부합하는 영업계획 및 예산을 수립하고 이행하는 책임은 CEO와 경영진에게 있다. 이사회는 영업계획이 실현가능하고 은행의 리스크 성향 및 전략목표들과 부합하는지 검토한 후 영업계획을 승인하여야 한다.

가. 재난복구 및 영업연속성계획 수립

바람직한 영업연속성계획은 은행이 자연재해, 기술적 오류, 사이버위협, 휴먼 에러, 테러와 같은 사고에 대응하여 정보시스템, 영업 그리고 고객서비스 등을 신속하게 복구할 수 있게 한다.

영업연속성계획을 수립할 때에는 부정적인 사건이 고객서비스 또는 은행 자원에 어떻게 영향을 미칠 수 있는지를 예측하여 지원(backup) 절차, 대체 시설 및 사업재개 절차 등을 마련하여야 한다.

이사회는 최소한 1년에 한번 적절한 재해복구 및 영업연속성계획을 승인하고 검토하여야 하며, 재해복구 및 영업연속성과 관련하여 정책을 승인하고 이행여부를 감독하여야 한다. 또한, 이사회는 경영진이 최근 영업환경을 반영하여 영업연속성계획을 지속적으로 업데이트하고, 계획의 실행가능성을 점검하도록 하여야 한다.

고위 경영진은 영업연속성계획 수립 절차를 마련하고 영업연속성계획을 이행할 책임이 있다. 경영진은 시스템 장애, 재해 등의 영향을 최소화하기 위해 영업연속성계획과 백업 시스템을 주기적으로 점검하여야 한다.

나. 정보보안 및 정보기술 활동

은행은 거래들을 처리하고 중요한 기록을 유지하며 리스크를 관리하기 위해 정보기술(IT)에 크게 의존한다. 경영진은 영업의 계속성, 고객 신뢰 등을 위하여 하드웨어, 소프트웨어, 데이터 등의 정보·기술 자산을 보호하여야 한다. 기밀 정보의 손실 또는 유출은 은행의 평판, 수익성 및 자본에 부정적 영향을 미칠 수 있다.

이사회는 종합적인 정보보안 프로그램이 마련되고 실행되도록 감독할 책임이 있다. 이사회 또는 이사회 내 위원회는 정보보안 프로그램을 최소한 1년에 한번 승인하여야 한다.

경영진은 정보보안 프로그램이 잘 작동하는지 확인하기 위하여 주기적인 리스크 평가를 실시해야 한다. 리스크 평가는 정보보안 프로그램에 적절한 보안 범위, 통제 시기 등 가이드라인을 제공할 수 있다.

은행은 IT와 관련한 업무를 총괄할 책임자로 CIO, CISO, COO, 또는 CTO⁷⁹⁾를 임명할 수 있는데, 명칭과 직위는 은행의 조직구조, 규모 및 복잡성에 따라 다양하게 나타난다. 이렇게 임명된 책임자(CIO, CISO, COO, CTO)들은 은행의 IT기반시설, 운영 및 정보보안 관련 리스크를 이사회에 주기적으로 보고하여야 한다.

4. 회생계획 수립

회생계획(recovery plan)은 은행의 심각한 스트레스 상황이 발생하기 전, 스트레스로 인한 피해를 최소화하고 효과적으로 문제를 해결하기 위한 사전계획을 의미한다. 회생계획의 구성요소는 자본, 유동성, 스트레스 테스트, 영업 계속성 등과 같은 리스크 관리 시스템과 일치해야 한다. 효과적인 회생계획은 은행이 재무적 위험 등 스트레스 상황에 직면해 있는지 적시에 알려준다. 이 경우, 경영진은 회생계획에 따라 은행이 회생할 수 있도록 적절한 조치들을 할 수 있다.

회생계획은 은행의 정상화와 위기관리에 매우 중요한 역할을 해야 하며, 리스크 지배구조(risk governance)에 통합되어야 한다. 또한 회생계획은 은행의 일반 업무에서 스트레스 상황으로의 전환을 알 수 있게 하여야 하며, 재정 악화가 해결되지 않을 경우, 정리계획(resolution plan)과 이어질 수 있도록 해야 한다.

79) CISO(Chief Information Security Officer), COO(Chief Operating Officer), CTO(Chief Technology Officer)

첨부9: OCC 이사회 핸드북 3장. 리스크 지배구조⁸⁰⁾

리스크 지배구조(risk governance)는 리스크의 인식·측정·모니터링 및 통제활동을 관장하는 체계로서 리스크 문화, 리스크 성향 및 리스크 관리 시스템 등의 요소로 구성된다.

이사회(또는 리스크위원회)와 고위경영진은 ①리스크 관리 철학, ②은행의 전략목표 및 이에 부합하는 리스크 성향의 설정, ③적절한 리스크 관리 시스템 마련 등을 통해 은행의 리스크 지배구조에서 중요한 역할을 수행한다.

리스크는 은행 및 계열회사의 영업활동으로부터 주로 발생한다. 리스크는 상호 연계되어 있어 특정 유형의 리스크가 다른 리스크를 증가시킬 수 있다. 은행은 리스크 간 상호 연계성을 감안하여 전사적 차원에서 리스크를 측정·평가·관리하여야 한다. 이를 전사적 리스크 관리(ERM : Enterprise Risk Management)라고 한다.



80) 『The Director's Book』(OCC, 2020.11월)의 『Risk Governance』에서 일부 내용 발췌

1. 리스크 문화

리스크 문화는 지배구조 관련 관행 및 리스크 관련 의사결정에 영향을 미치는 가치, 태도, 능력 및 행동을 말한다. 리스크 문화는 리스크에 대한 은행의 접근방식과 관련되어 있으며, 건전한 리스크 문화는 다음을 장려하여야 한다.

- 이사회는 리스크 관리 철학을 마련하여야 한다. 이사회는 모든 직원들로 하여금 이사회가 과도한 리스크 추구행위(risk taking)를 지양하며 모든 직원이 리스크 성향과 한도를 준수할 책임이 있다는 것을 인식하도록 하여야 한다.
- 고위경영진은 건전한 리스크 문화를 정착시켜야 한다. 이를 위해 적절한 행동에 대해서는 보상하고 부적절한 행동에 대해서는 처벌하는 등 인센티브를 제공해야 한다. 또한 리스크 추구행위가 리스크 성향을 초과하는 경우 적시에 이를 인식하고 시의성 있는 조치가 취해지도록 하여야 한다.

2. 리스크 성향

리스크 성향은 회사가 부담하는 리스크 총량이 회사가 보유한 자본에 비하여 어느 정도 수준인지를 나타낸다. 이사회는 은행의 리스크 성향을 결정하고 경영진이 부담 가능한 리스크 한도를 승인하는 역할을 수행한다. 이사회는 리스크 성향을 문서화하여 은행 전체에 걸쳐 공유하여야 하고, 매년 최소 1회 이상 리스크 성향을 재평가하고 승인하여야 한다.

고위경영진은 이사회가 승인한 리스크 성향과 한도 내에서 전략계획, 자본계획, 사업계획을 실행하여야 하며 리스크 성향을 준수하기 위해 다음을 이행하여야 한다.

- 리스크 유형별, 사업 단위별 리스크 한도를 설정하여야 한다.
- 리스크를 측정하고 모니터링하는 적절한 체계를 마련하여야 한다.

- 시의성 있고 정확한 보고서가 작성될 수 있도록 MIS를 구축하여야 한다.
- 한도에 근접하거나 한도를 초과하는 경우 대응계획을 마련하여야 한다.
- 중대한 취약점이나 문제가 있을 경우 고위경영진, CRO 및 리스크 위원회 등에 보고하는 절차를 마련하여야 한다.

3. 리스크 관리 시스템

은행의 리스크 관리 시스템은 리스크를 인식·측정·모니터링·통제하는 활동과 관련된 정책, 절차, 인력 및 시스템 등을 포괄하는 개념⁸¹⁾이다. 리스크 관리 시스템은 시장 상황과 회사의 특성 등에 따라 다를 수 있으며, 리스크나 은행의 규모 및 복잡성이 높을수록 보다 정교한 리스크 관리 시스템을 마련하여 운영하여야 한다.

일반적인 은행의 리스크 관리 시스템은 다음의 3중 방어선(line of defense)으로 이루어진다: (a) 리스크를 발생시킬 수 있는 사업부서(frontline units), 비즈니스 조직 또는 기능; (b) 독립된 위험관리조직, 여신심사, 준법감시인(compliance officer) 및 CCO(Chief Credit Officer); (c) 내부감사(internal audit)

㉠ 제1방어선은 리스크를 발생시킬 수 있는 사업부서(frontline units), 비즈니스 조직 또는 기능이다. 이 조직은 은행의 주된 리스크 수용자(primary risk takers)이며, 은행의 리스크 성향 및 한도를 고려하여 자신의 활동과 관련된 리스크를 인식·평가·통제하는 등 리스크를 관리할 책임이 있으며, 내부통제를 효과적으로 이행하여야 한다.

㉡ 제2방어선은 제1방어선과 독립된 위험관리조직(IRM)으로, 제1방어선의 리스크 수용 활동을 감독하고 리스크를 평가한다. 위험관리조직은 리스크 성향의 준수 등을 모니터링하고 보고할 책임이 있으며, 총 리스크와 최근 부각되는 리스크를 전사적으로 인식, 측정, 모니터링, 통제하여야 한다. 제2방어선에는 여신심사, 준법감시인 또는 CCO와

81) 리스크 관리 시스템에 포함되는 개념에는 리스크 식별·측정·모니터링·통제·평가, 정책, 절차, 인력, 통제시스템, 경영정보시스템, 제3자 위험관리, 보험이 있다.

같은 기능이 포함된다.

- ㉔ 제3방어선은 리스크 관리 및 내부통제에 관해 독립적으로 검토·평가하는 내부감사조직으로 구성된다. 내부감사는 자체감사(in-house), 외부감사(outsourced) 또는 복합감사(co-sourced)의 형태가 있다.

대부분의 은행은 위에서 언급한 세 개의 방어선을 갖추고 있다. 규모가 작고 복잡성이 크지 않은 은행은 리스크 관리 및 내부통제 기능이 사업부서에 통합되어 있는 경우도 있으나, 규모가 큰 은행의 경우 각각의 방어선이 명확하게 구분되어 있다. 이러한 은행의 이사회 또는 이사회 내 위원회는 CRO의 선정, 감독 및 해임에 관여하여야 한다. 또한 CRO는 리스크 관련 문제 등을 논의하기 위해 이사회 또는 이사회 내 위원회에 제한 없이 보고할 수 있어야 한다.

4. 리스크 지배구조에서 이사회의 역할

이사회 또는 이사회 내 위원회 및 경영진은 (1) 경영방침 설정, (2) 은행의 전략 목표와 리스크 성향 결정, (3) 리스크 관리 시스템 마련을 통해 리스크 지배구조에서 핵심적인 역할을 수행한다.

은행의 리스크는 은행의 영업활동, 자회사, 거래상대방 및 제 3자 관계 등으로부터 발생할 수 있다. 리스크는 회사의 수익 및 전략 등에 영향을 미치고, 리스크 간 상호 연계성으로 인해 특정 리스크가 다른 리스크를 유발할 수도 있다. 따라서 은행의 위험은 기업 전반에 걸쳐 평가 및 관리 되어야 하며, 이를 전사적 리스크 관리(ERM : Enterprise Risk Management)라고 한다. 이사회 및 경영진은 전사적 리스크 관리를 통해 금융회사의 리스크를 종합적으로 파악할 수 있으며, 여러 사업부에서 발생한 집중위험에 적절한 조치를 할 수 있다.

참고문헌

NYSE: Corporate Governance Guide,
https://www.nyse.com/publicdocs/nyse/listing/NYSE_Corporate_Governance_Guide.pdf

G20/OECD Principles of Corporate Governance,
<https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>

Office of the Comptroller of the Currency, The Director's Book: Role of Directors for National Banks and Federal Savings Associations,
<https://www.occ.gov/publications-and-resources/publications/banker-education/files/pub-directors-book.pdf>

Office of the Superintendent of Financial Institutions, Corporate Governance,
http://www.osfi-bsif.gc.ca/Eng/Docs/CG_Guideline.pdf

Basel Committee on Banking Supervision, Guidelines Corporate governance principles for banks,
<https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>

Basel Committee on Banking Supervision, Core Principles for Effective Banking Supervision, <https://www.bis.org/publ/bcbs230.pdf>

Financial Stability Board, Guidance on Supervisory interaction with Financial Institutions on Risk Culture,
<https://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf>

IAIS, Application Paper on the Composition and the Role of the Board,
<http://www.iaisweb.org/page/supervisory-material/application-papers>

//file/77741/application-paper-on-the-composition-and-the-role-of-the-board

Bank of England Prudential Regulation Authority, 2018, Supervisory Statement SS5/16, Corporate governance: Board responsibilities, <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/prudential-regulation/supervisory-statement/2018/ss516update.pdf?la=en&hash=9FA09D82A6431745BBA95B3943C9AD13A5FB40A7>

De Nederlandsche Bank, Supervision of Behaviour and Culture, https://www.dnb.nl/en/binaries/Book%20Supervision%20of%20Behaviour%20and%20Culture_tcm47-380398.pdf

Group of Thirty, A new Paradigm - Financial Institution Boards and Supervisors, https://group30.org/images/uploads/publications/G30_NewParadigm.pdf

FATF, The FATF Recommendations, <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/recommendations/FATF%20Recommendations%202012.pdf.coredownload.inline.pdf>

KPMG, Building a great board, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/building-a-great-board-audit-committee-institute-global-boardroom-insights-8.pdf>

Zhang, Y., & Rajagopalan, N. (2010). CEO succession planning: Finally at the center stage of the boardroom. *Business Horizons*, 53(5), 455.

Ferrell, A., Liang, H., & Renneboog, L. (2016). Socially responsible firms. *Journal of Financial Economics*, 122(3), 585-606.

Dimson, E., Karakaş, O., & Li, X. (2015). Active ownership. *The*

Review of Financial Studies, 28(12), 3225-3268.

Krüger, P. (2015). Corporate goodness and shareholder wealth. Journal of financial economics, 115(2), 304-329.

Dyck, A., Lins, K. V., Roth, L., & Wagner, H. F. (2018). Do institutional investors drive corporate social responsibility? International evidence☆. Journal of Financial Economics.

Di Giuli, A., & Kostovetsky, L. (2014). Are red or blue companies more likely to go green? Politics and corporate social responsibility. Journal of Financial Economics, 111(1), 158-180.

금융위원회, 지배구조법 주요내용 설명서 (2016.10),
http://www.fsc.go.kr/info/ntc_news_view.jsp?bbsid=BBS0030&page=97&sch1=&sword=&r_url=&menu=7210100&no=31473

금융위원회, 금융행정혁신 보고서 (2017.12),
http://www.fsc.go.kr/info/ntc_news_view.jsp?bbsid=BBS0030&page=60&sch1=&sword=&r_url=&menu=7210100&no=32215

국회, 금융회사의 지배구조에 관한 법률 일부개정법률안 검토보고 (2020.7),
http://likms.assembly.go.kr/bill/billDetail.do?billId=ARC_V2Z0U0O6W2Z9X1I3A4P9Z0H5E3K7F5

금융감독원, 금융기관 내부통제 제도 혁신 보고서 (2018.10),
http://www.fss.or.kr/fss/kr/promo/bodobbbs_view.jsp?seqno=21779&no=14223&s_title=&s_kind=&page=66

박경서, 정찬식, “지배주주 지분율이 저축은행의 고위험 추구 행태에 미치는 영향에 관한 연구”, 「한국증권학회지」 제44권 5호 (한국증권학회, 2015.12).

박경서, “해외의 지주회사제도 현황과 국내 지주회사제도의 개선방안”, 「상장협연구」 제56호 (한국상장회사협의회, 2007.10).

강병호, 김대식, 박경서, “금융기관론” (박영사, 2016.3).

고동원, “금융지주회사의 경영지배구조에 관한 법적 검토”, 「은행법연구」 제5권 제1호 (은행법학회, 2012.5).

김종범, “기업집단과 자회사의 관계에 대한 고찰 - 금융지주회사를 중심으로”, 경희법학 제53권 제2호 (경희법학연구소, 2018.6).

(사)한국사회책임투자포럼, “지속가능금융 활성화를 위한 기업 ESG 정보공개 제도의 국내외 현황, 주요사례 및 시사점”, (국회예산정책처 연구용역, 2017.12).

이시연, “금융지주회사와 자회사 이사회 간 역할 정비 필요성”, 「주간금융브리프」 20권29호 (한국금융연구원, 2011.7).

조재영, “금융지주회사와 기업지배구조에 관한 법적 고찰”, 「비교사법」 제17권제2호 (한국비교사법학회, 2010.6).

김동원, 노형식, “금융지주회사의 CEO 리스크와 지배구조 개선방안”, 「KIF금융리포트」 2013권5호 (한국금융연구원, 2013.11).

최영주, “금융지주회사 CEO리스크의 법적 검토 - KB금융사태를 계기로-”, 「금융법연구」 11권3호 (한국금융법학회, 2014.12).

서성호, “지주회사의 경영지배구조에 관한 개선방안”, 「기업법연구」 제27권제4호 (한국기업법학회, 2013.12).

김환일, 박용근, 김동근, “우리나라 사외이사제도의 문제점과 개선방안”, 「서울법학」 제25권제4호 (서울시립대학교 법학연구소, 2018.2).

신종석, “주식회사 사외이사의 독립성 확보를 위한 법적 과제”, 「법학

연구」 제57권 (한국법학회, 2015.3).

정무관, 김길동, 김승수, 문효성, “기업의 이사회 평가체제 도입을 위한 평가지표에 관한 탐색적 연구”, 「지역산업연구」 제40권 제1호 (경남대학교 산업경영연구소, 2017.2).

윤종미, “금융회사의 기업지배구조하에서 사외이사의 역할과 책임”, 「경영법률」 제24권 제1호 (한국경영법률학회, 2013.10).

김병연, “금융회사지배구조법상 내부통제에 관한 검토”, 「금융법연구」 제13권 제3호 (한국금융법학회, 2016.12).

김흥기, “금융회사 지배구조법상 이사회, 임원 등 업무집행기관의 규제”, 「BFL」 제79호 (서울대학교 금융법센터, 2016.9).

최문희, “금융회사 보수규제의 논점과 개선 과제 - 금융회사의 지배구조에 관한 법률의 분석을 중심으로-”, 「BFL」 제79호 (서울대학교 금융법센터, 2016.9).

김홍식, “금융회사의 사외이사에 관한 연구 - 금융회사의 지배구조에 관한 법률을 중심으로”, 「금융법연구」 제14권 제2호 (한국금융법학회, 2017.8).