



「은행지주 · 은행의 지배구조에 관한 모범관행」 공표

금융감독원, 지난 12일 은행권 지배구조 개선 유도를 위한 모범관행 발표

▶ Analyst 엄수진 sujineom@hanwha.com 3772 7407

「은행지주 · 은행의 지배구조에 관한 모범관행 주요 내용」

- 사외이사 지원조직 및 체계**
 사외이사 지원을 위한 전담조직(이사회사무국)을 이사회 산하에 설치하고, 업무총괄자의 임면 및 성과평가에 이사회가 관여
- CEO 선임 및 경영승계 절차**
 상시후보군 선정 · 관리, CEO 자격요건, 승계절차 개시 및 단계별 절차, 비상승계계획 등 중요사항을 구체적으로 문서화
- 이사회 구성의 집합적 정합성 · 독립성 확보**
 이사회 구성의 집합적 정합성 확보를 위해 Board Skill Matrix를 작성하고 후보군 관리 및 신규 이사 선임 시 활용
- 이사회 및 사외이사 평가체계**
 이사회, 위원회, 사외이사의 활동에 대해 연 1회 이상 주기적으로 평가하고 이를 사외이사 재선임 시 활용

「출처」

- 금융감독원, (보도자료) 「은행지주 · 은행의 지배구조에 관한 모범관행」 마련, 2023.12.13
- 금융감독원, (별첨) 은행지주 · 은행의 지배구조에 관한 모범관행 (Best Practice), 2023.12

금융감독원은 지난 12월 12일, 은행권 지배구조의 개선을 유도하기 위해 「은행지주 · 은행(이하 ‘은행’)의 지배구조에 관한 모범관행(Best Practice)」을 발표하였다. 동 모범관행은 바람직한 지배구조에 관한 30개 핵심원칙을 제시하고, 은행별 경영전략, 리스크 프로파일, 조직 규모에 따라 선택하여 활용할 수 있는 다양한 방안을 마련하여 ‘원칙 중심의 유연한 적용’이 가능하도록 하였다.

추진배경

은행이 실효성 있는 내부통제와 리스크 관리를 통해 지속적인 성장을 하기 위해서는 건전한 지배구조 확립이 필수적이나, 국내 은행의 지배구조는 글로벌 기준 대비 미흡하다는 평가가 많았다. 금융사지배구조법의 형식적 준수에 치중하여 업계 자율 모범 관행도 부족하였고, 해외 감독당국들은 은행 지배구조에 관한 세부 가이드라인을 적극적으로 제시하고 감독에 활용 중인데 비해 국내는 미흡한 면이 있었다.

모범관행(Best Practice) 주요 내용

4개 주요 테마에 대해 30개의 핵심원칙을 제시하고 은행별 규모, 경영 전략, 리스크 프로파일, 영업모델 등에 따라 선택하여 활용할 수 있는 다양한 방안을 마련하여 ‘원칙 중심의 유연한 적용’을 추구하였다.

사외이사 지원조직 및 체계	사외이사 지원을 위한 전담조직(이사회사무국)을 이사회 산하에 설치하고, 업무총괄자의 임면 및 성과평가에 이사회가 관여
CEO 선임 및 경영승계 절차	상시후보군 선정 · 관리, CEO 자격요건, 승계절차 개시 및 단계별 절차, 비상승계계획 등 중요사항을 구체적으로 문서화
이사회 구성의 집합적 정합성 · 독립성 확보	이사회 구성의 집합적 정합성 확보를 위해 Board Skill Matrix를 작성하고 후보군 관리 및 신규 이사 선임 시 활용
이사회 및 사외이사 평가체계	이사회, 위원회, 사외이사의 활동에 대해 연 1회 이상 주기적으로 평가하고 이를 사외이사 재선임 시 활용

기대효과

국내 은행이 유수의 글로벌 금융회사 수준으로 지배구조를 개선해 나가고, 은행별 특성에 맞는 적합한 지배구조를 발전시켜 나가는 데에 도움이 될 것으로 기대된다. 감독당국 입장에서도 감독기준의 글로벌 정합성을 제고하고 일관된 감독 · 검사기준을 제시함으로써 감독행정의 투명성을 강화하는 효과가 기대된다.

추진배경

은행지주·은행(이하 ‘은행’)이 실효성 있는 내부통제와 리스크 관리를 통해 지속적인 성장을 하기 위해서는 건전한 지배구조 확립이 필수적이다. 그러나 그간의 다양한 노력에도 불구하고 국내 은행의 지배구조는 글로벌 기준에 비추어 볼 때 미흡하다는 평가가 많았다. 예컨대, 이사회의 경영진 견제·감시 기능이 취약하고, CEO 선임 및 경영승계 절차의 투명성·공정성이 결여되어 있으며, 이사회의 집합적 정합성(Collective Suitability)이 부족하다는 점 등이 지적되어 왔다.

상당수 전문가들은 금년 상반기 실리콘밸리은행(SVB)과 크레디트스위스(CS) 사태가 발생한 원인으로 건전성 규제·감독의 미흡도 있으나 보다 근본적으로는 은행 지배구조의 실패를 지적하였다. 장기 저금리 상황에서 누적된 각종 리스크 요인을 경영진이 제대로 관리하지 못한 상황에서 이를 견제하고 시정시켜야 할 이사회가 적절한 기능을 하지 못하였다는 것이다.

덧붙여, 대체로 은행들은 금융사지배구조법의 형식적 준수에 치중하여 업계 자율 모범 관행이 부족한 상황이었다. 감독·검사 측면에서도 해외 감독당국들은 은행 지배구조에 관한 세부 가이드라인을 적극적으로 제시하고 감독에 활용 중이나 국내의 경우에는 미흡한 면이 있었다.

[표1] 실리콘밸리은행(SVB) 및 크레디트스위스(CS) 사태 개요

실리콘밸리은행(SVB) 사태	
2021.3	<ul style="list-style-type: none"> SVB 예금수신 규모 1,240억 달러 도달 SVB는 자금 중 상당분을 미국 장기국채에 투자
2022.2	<ul style="list-style-type: none"> 러시아의 우크라이나 침공 전쟁 영향으로 인플레이션 상승
2022.7	<ul style="list-style-type: none"> 연준, 기준금리 2.5%로 인상 연준의 금리인상 기조로 인해 SVB가 소유한 미국 장기국채 가격 하락
2022.12	<ul style="list-style-type: none"> SVB 예금수신 규모 1,754억 달러로 증가 SVB 채권평가손실 150억 달러 돌파
2023.3.8	<ul style="list-style-type: none"> 유동성 위기 대응책 발표 210억달러 규모의 유가증권 매각 및 차입을 통해 150억 달러의 현금 확보 채권 매각으로 인한 확정손실 18억 달러 발생했음을 발표 국제 신용평가회사 무디스(Moody's), SVB의 장기 현지통화 은행예금 신용등급을 A1에서 Caa2로, 발행사 등급을 Baa1에서 C로 하향 조정
2023.3.9	<ul style="list-style-type: none"> SVB 주가 60% 폭락 하루동안 예금 420억 달러가 인출되는 뱅크런 시작
2023.3.10	<ul style="list-style-type: none"> SVB 주가 66% 폭락 주식거래 중지 캘리포니아 주정부, SVB의 은행업 허가 취소. 파산관재인(Receiver)로 연방예금보험공사(FDIC) 지정

크레디트스위스(CS) 사태	
2021.3	<ul style="list-style-type: none"> • 그린실 캐피탈(Greensill Capital) 파산 • 아케고스 마진콜 사태 발생, 디폴트 선언, CS는 55억 달러 손실
2022.2	<ul style="list-style-type: none"> • CS 내부고발자가 비밀계좌 고객 3만명 계좌정보를 언론에 폭로
2022.10	<ul style="list-style-type: none"> • 미국 당국, 탈세 혐의에 대해 수사 • 자금세탁 혐의로 프랑스에 2억 3,800만 유로 지불 • 트위터, 레딧 등 온라인 커뮤니티에 CS가 파산 직전이라는 루머 확산 • CS, 구조조정안 발표. 향후 3년 간 직원 9천명 해고 및 투자은행 부문 정리 계획 밝힘 • 사우디아라비아 국립은행이 15억 달러에 CS 지분 9.9% 매입해 최대주주가 됨
2022.12	<ul style="list-style-type: none"> • 연간 순손실 73억 스위스프랑 기록
2023.3.14	<ul style="list-style-type: none"> • 연례보고서에서 재무보고 절차에 중대한 약점 발견됐다고 발표 • 대규모 예금인출 및 현금자산 감소 드러남
2023.3.15	<ul style="list-style-type: none"> • 사우디아라비아 국립은행, 추가 자금 투입 불가 선언 • CS 주가 24% 하락해 사상 최저치 기록 • CDS프리미엄(5년) 426bp 상승해 최고치 기록 • 스위스 국립은행, 긴급자금 540억 스위스 프랑 지원 발표
2023.3.19	<ul style="list-style-type: none"> • UBS, CS 인수 발표
2023.6	<ul style="list-style-type: none"> • UBS, CS 인수 거래 완료

자료: 언론보도, 한화투자증권 리서치센터

그간의 경과

금융감독원은 은행 지배구조의 개선을 유도하고 감독기준의 글로벌 정합성을 제고하기 위해 은행 지배구조에 관한 Best Practice 마련을 추진하게 되었다. 금융감독원은 은행 지배구조에 관한 국제기준, 글로벌 금융회사 사례, 국내 은행 운영실태를 조사·분석하였으며, 그 결과를 바탕으로 은행권, 외부전문가와의 T/F 논의를 거쳐 최종안을 마련하였다.

[표2] 은행권 지배구조 Best Practice 마련 T/F 개요

T/F 구성	금융감독원(은행담당 부원장보, 은행검사1국장 등), 은행권(은행연합회, 8개 은행지주, 5개 은행 ^주 지배구조 담당임원 등), 연구기관(금융연구원, 한국ESG기준원)
논의과제	① 사외이사 지원조직 및 체계, ② CEO 선임 및 경영승계 절차, ③ 이사회 구성의 집합적 정합성 및 독립성, ④ 이사회 및 사외이사 평가체계 등
진행경과	총 8차례 실무반 회의 및 3차례 T/F 회의를 거쳐 최종안 마련(2023.12.12)

자료: 금융감독원, 한화투자증권 리서치센터

주: 국민·신한·농협·대구·전북은행

모범관행(Best Practice) 주요 내용

4개 주요 테마에 대해 총 30개의 핵심원칙을 제시하고 은행별 규모, 경영전략, 리스크 프로파일, 영업모델 등에 따라 선택하여 활용할 수 있는 다양한 방안을 마련하여 ‘원칙 중심의 유연한 적용’을 추구하였다.

4개 테마는 ‘사외이사 지원조직 및 체계’, ‘CEO 선임 및 경영승계 절차’, ‘이사회 구성의 집합적 정합성 및 독립성 확보’, ‘이사회 및 사외이사 평가체계’이며, 테마별 목표와 주요 내용은 아래 [표3]에, 테마별 30개 핵심원칙은 아래 [표4]에 정리하였다.

[표3] 모범관행(Best Practice) 테마별 목표 및 주요내용

사외이사 지원조직 및 체계	
목표	최고 의사결정기구인 이사회가 그 기능과 역할을 다할 수 있도록 사외이사에 대한 충실한 지원체계를 구축
주요내용	<ul style="list-style-type: none"> • 사외이사 지원을 위한 전담조직(이사회사무국)을 이사회 산하에 설치하고, 업무총괄자의 임면 및 성과평가에 이사회가 관여 - 전담조직의 인력을 확충하고 사외이사 요청사항을 독립적이고 체계적으로 처리·관리할 수 있는 시스템을 구축 - 회의자료 조기송부(최소 7일 전), 사외이사만의 간담회 실시, 교육 강화 등을 통해 사외이사의 충실성, 독립성, 전문성을 제고
CEO 선임 및 경영승계 절차	
목표	상시후보군의 관리·육성부터 최종 후임자 선정까지를 포괄하는 공정하고 투명한 승계계획 마련
주요내용	<ul style="list-style-type: none"> • 상시후보군 선정·관리, CEO 자격요건, 승계절차 개시 및 단계별 절차, 비상승계계획 등 중요사항을 구체적으로 문서화 - 미리 마련된 CEO 자격요건과 연계하여 상시후보군에 대해 다각도의 역량개발 프로그램을 운영하고 이사회가 상시평가 - 공정하고 면밀한 평가를 위해 경영승계절차는 조기에 개시하며 CEO 후보군에 대한 평가·검증 주체 및 방법을 다양화 - 후보군에 포함된 외부 후보에게 불공평하지 않도록 외부 후보에 대해서도 공정한 평가 기회를 제공^{주1}
이사회 구성의 집합적 정합성 및 독립성 확보	
목표	이사회가 은행의 규모, 복잡성, 위험 프로파일, 영업모델에 적합한 집합적 정합성(Collective Suitability)을 갖추고, 경영진에 대한 견제·감시 기능이 충실히 작동되도록 독립성을 확보
주요내용	<ul style="list-style-type: none"> • 이사회의 집합적 정합성 확보를 위해 Board Skill Matrix^{주2}를 작성하고 후보군 관리 및 신규 이사 선임 시 활용 - 이사의 전문분야, 직군, 성별 등과 관련하여 은행별 영업 특성에 따라 중장기 전략, 가치 등을 감안해 전문성 및 다양성 확보 방안(예: 목표비율 등)을 마련 - 소위원회는 이사의 전문성과 경험에 부합되도록 구성하며 1인의 사외이사가 다수 위원회를 겸하지 않도록 적정수의 이사를 확보 - 사외이사 후보군의 추천경로를 다양화하고 적정 임기정책을 마련하며, 사외이사 선임시 독립성, 전문성 등 자격 검증을 강화
이사회 및 사외이사 평가체계	
목표	이사회, 위원회, 사외이사의 활동의 유효성(Effectiveness)을 실효성 있게 평가하고 평가결과는 사외이사 재선임 등과 연계
주요내용	<ul style="list-style-type: none"> • 이사회, 위원회, 사외이사의 활동에 대해 연 1회 이상 주기적으로 평가하고 이를 사외이사 재선임 시 활용 - 사외이사 평가의 공정성·객관성 제고를 위해 특정 평가주체^{주3}의 비중이 과도하지 않도록 조정하고 정량평가를 확대 - 평가결과 등을 이사회에 공유해 개선방안을 마련하는 등 환류(Feedback) 기능을 강화하고 평가결과 공시 내용을 확대

자료: 금융감독원, 한화투자증권 리서치센터

주1: 내부 후보에게 부회장직 등을 부여하여 육성 프로그램을 운영하는 경우 경쟁력 있는 외부 후보에게도 비상근 직위 부여, 은행 역량 프로그램 참여 등 이사회와의 접촉 기회 제공

주2: Board Skill Matrix(역량진단표): 이사회 구성원의 전문성, 능력, 경험, 자질 뿐만 아니라 성별, 연령, 사회적 배경 등 다양성 정보를 표나 그림 등으로 도식화하여 이사회의 구성이 적절한지 평가하는 수단으로 활용

주3: 통상 ① 자기평가, ② 이사 상호평가, ③ 임직원 평가 등을 조합하고 있으나 일부 은행의 경우 자기평가나 임직원 평가의 비중 등이 지나치게 높아 객관성 및 독립성 부족

[표4] 모범관행(Best Practice) 테마별 핵심원칙

사외이사 지원조직 및 체계
(원칙1) 최고 의사결정기구인 이사회에 충실한 업무 수행을 지원하기 위해 사외이사 전담 지원조직을 설치 (원칙2) 사외이사 지원조직의 업무범위를 명확히 정하고 전담조직의 원활한 운영을 위해 충분하고 적합한 인력을 배치 (원칙3) 사외이사에게 충분한 안전 검토 시간을 보장할 수 있도록 회의자료를 조기에 송부 (원칙4) 사외이사에 대한 지원이 적시에 적절하게 이루어지고 있는지 종합적으로 관리할 수 있는 절차 및 체계를 마련 (원칙5) 이사회 운영의 독립성을 강화하고 운영 효율성을 제고하기 위해 사외이사만의 간담회를 적극 활용 (원칙6) 사외이사의 전문성 제고와 원활한 업무 수행을 위해 신임·재임 사외이사를 위한 충실한 연수 및 교육 프로그램 마련
CEO 선임 및 경영승계 절차
(원칙7) CEO 후보군 관리·육성부터 최종 선정까지를 포괄하는 종합적이고 체계적인 승계계획을 마련하고 이를 문서화 (원칙8) 비상승계의 경우에 대비하여 경영 공백이 발생하지 않도록 실행가능한 구체적인 비상승계계획을 마련 (원칙9) 이사회는 연 1회 이상 승계계획의 적정성을 점검하고 문제점을 보완·수정하는 등 승계계획을 실효성 있게 관리 (원칙10) 은행의 중장기 경영전략 및 비전에 적합한 CEO의 자격요건을 구체적으로 정의하고 정기적으로 점검·보완 (원칙11) 승계절차가 촉박하게 진행되거나 형식적으로 운영되지 않도록 경영승계 절차를 조기에 개시 (원칙12) 면밀한 평가·검증 및 CEO 선임 과정에서의 공정성을 확보하기 위해 후보군에 대한 평가주체 및 평가방식을 다양화 (원칙13) 외부후보군을 포함할 경우 자격요건, 추천 경로 및 절차 등을 명확히 하고 체계적인 검증절차를 마련하며 평가 방법이나 시기가 외부 후보에게 불공평하지 않아야 함 (원칙14) 경영승계 절차의 투명성을 확보하기 위해 단계별 평가 결과에 관한 기록을 유지·관리하여야 하며, 이에 관한 내용을 내규에 명시하고 이를 공시하도록 함 (원칙15) 상시후보군 관리는 미리 마련된 CEO 자격요건과 연계하여 운영하고 실효성 있는 육성 프로그램을 운영 (원칙16) 지주가 자회사인 은행장 선임에 관여할 경우에도 법상 기구인 은행 임원추천위원회의 역할을 충분히 보장
이사회 구성의 집합적 정합성 및 독립성 확보
(원칙17) 이사회는 집단적으로 은행 규모, 복잡성, 리스크 프로파일에 상응하는 집합적 정합성(Collective Suitability)을 확보하여야 함 (원칙18) 이사회 구성의 집합적 정합성 확보를 위해 Board Skill Matrix를 작성하고 후보군 관리 및 신규 이사 선임 시 활용 (원칙19) 이사의 전문분야, 직군, 성별 등과 관련하여 은행별 영업 특성에 따라 중장기 전략, 가치 등을 감안해 전문성 및 다양성 확보 방안을 마련해야 함 (원칙20) 금융환경 변화 및 이사회 내 소위원회 증가 추세에 대응하여 은행별로 적정 수의 이사를 확보하고 소위원회는 이사들의 전문성, 경험 등과 부합되도록 구성 (원칙21) 상시후보군은 적정 규모로 관리하며 세부 관리기준을 마련하고 주기적으로 평가하여 부적합자를 제외하여야 함 (원칙22) 상시후보군 추천경로는 특정 경로로 편중되지 않도록 다양화하고 상시후보군에 포함되지 않은 사외이사를 선임할 경우 사유 및 추천자를 명확히 하고 이를 공시하여야 함 (원칙23) 사외이사 선임시 독립성, 전문성, 사외이사직 수행을 위한 충분한 시간 투입 가능성 등 자격 검증을 강화 (원칙24) 사외이사에 대한 적정 임기정책과 장단기 이사회 승계계획(Succession Plan)을 마련 (원칙25) 전문성, 다양성 등 이사회 구성의 집합적 정합성을 제고하기 위한 이사회의 역할, 방안, 성과 등 대해 공시
이사회 및 사외이사 평가체계
(원칙26) 이사회, 소위원회, 사외이사 활동에 대하여 적합한 절차와 방식을 선택하여 연 1회 이상 주기적으로 평가 실시 (원칙27) 이사회, 소위원회, 사외이사 평가에 있어 외부 전문기관의 활용을 통하여 공정성·객관성을 제고 (원칙28) 이사회, 소위원회, 사외이사에 대한 평가항목·내용 등을 정기적(최소 연 1회)으로 정비하고, 평가체계의 적정성을 객관적인 방법을 활용하여 주기적으로(최소 매 3년) 점검하여야 함 (원칙29) 사외이사 평가결과는 이사 재선임과 연계하여야 하며 이 경우 재선임 기준을 명확하게 마련하여 문서화 (원칙30) 이사회, 소위원회, 사외이사 평가결과에 대하여 미흡사항에 대한 보완·개선 등 환류(Feedback) 기능을 강화하고, 세부 내용을 공시

자료: 금융감독원, 한화투자증권 리서치센터

기대효과

은행권 사외이사 제도가 도입되고(2000년), 2016년 금융사지배구조법이 시행되었으나, 대체로 은행들은 지배구조법의 형식적 준수에 치중하여 업계가 활용 가능한 모범관행이 부족한 실정이다.

금번에 국제 기준 및 해외 사례와 국내 모범사례를 종합적으로 정리하고 은행권과 충분한 논의를 거쳐 모범관행을 마련한 만큼, 이를 토대로 국내 은행이 유수의 글로벌 금융회사 수준으로 지배구조를 개선해나가는 데 크게 기여할 것으로 기대된다.

아울러 동 모범관행은 핵심원칙과 방향성을 제시하되 은행별로 선택가능한 다양한 방안을 제시하는 등 원칙 중심의 유연한 적용을 추구하고 있어, 각 은행별로 영업 특성, 중장기 경영전략, 조직 문화에 따라 적합한 지배구조를 발전시켜나가는 데 도움이 될 것으로 기대된다.

감독당국 해외 주요 감독당국들은 지배구조 관련 법규 외에 지배구조에 관한 세부 가이드라인을 마련해 운영하고 있다. 국내에서도 유사한 가이드라인이 마련됨에 따라 감독기준의 글로벌 정합성을 제고할 뿐만 아니라, 일관된 감독·검사 기준을 제시함으로써 감독행정의 투명성을 강화하고 은행 지배구조의 개선을 유도하는 효과를 기대할 수 있다.

[표5] 주요국의 은행 지배구조에 관한 감독 가이드라인 사례

미국 통화감독청(OCC)	Director's Book, Role of Directors for National Banks	2020.11
유럽 은행감독당국(EBA)	Guidelines on Internal Governance	2021.7
영국 건전성감독당국(PRA)	Supervisory Statement on Corporate Governance: Board Responsibilities	2018.7
캐나다 금융감독청(OSFI)	Guideline on Corporate Governance	2018.9
싱가폴 감독청(MAS)	Guidelines on Corporate Governance	2021.11
호주 건전성감독청(APRA)	Guide for Directors	2022.11

자료: 금융감독원, 한화투자증권 리서치센터

향후 계획

은행권 공유	전체 은행권에 지배구조 Best Practice 최종안을 공유하고 은행별 특성에 적합한 자율적 개선을 유도할 계획이다. Best Practice의 적용범위가 방대한 만큼 각 은행지주와 은행이 과제별로 이사회의 심도있는 논의를 거쳐 과제별 개선 로드맵을 마련하고 추진할 필요가 있다.
감독·검사 기준 반영	Best Practice 최종안은 추후 지배구조에 관한 금융감독원의 감독·검사 가이드라인으로 활용할 예정이다. 이를 위해 정기검사 시 활용하는 경영실태평가(CAMEL-R) 개편 작업을 진행중이며 금융위원회와 협의하여 2024년 1분기 중 규정 개정 등을 추진할 계획이다.
지속 보완·개선	금융환경 변화 및 은행권 현황을 반영해 주기적으로 실효성 여부를 검토하고 모범관행을 보완·개선할 예정이며 도입 후 1년 여 간 운영경과를 살펴본 후 내년 말 개선 여부를 검토할 계획에 있다.

[Compliance Notice]

이 자료는 투자자의 증권투자를 돕기 위해 당사 고객에 한하여 배포되는 자료로서 저작권이 당사에 있으며 불법 복제 및 배포를 금합니다. 이 자료에 수록된 내용은 당사 리서치센터가 신뢰할 만한 자료나 정보출처로부터 얻은 것이지만, 당사는 그 정확성이나 완전성을 보장할 수 없습니다. 따라서 이 자료는 어떠한 경우에도 고객의 증권투자 결과와 관련된 법적 책임소재에 대한 증빙으로 사용될 수 없습니다.