

금융감독원의 은행지주·은행 지배구조 선진화 성과와 향후 계획 주요내용

금융감독원은 은행지주·은행(이하 “은행권”)의 건전한 지배구조가 금융시장 경쟁력 강화(Value-up) 및 신뢰 제고를 위한 필수요소라는 인식 아래 국내외 모범사례를 참고해 2023년부터 『은행지주·은행의 지배구조에 관한 모범관행』(이하 “모범관행”)을 도입하고, 은행권 이사회와의 소통 정례화 및 사외이사 간담회를 실시함으로써 은행권 지배구조 선진화를 추진하였습니다. 아래에서는 은행권 지배구조 선진화의 추진 배경, 주요 성과와 향후계획 및 시사점에 대해 살펴보겠습니다.

1. 은행권 지배구조 선진화 추진 배경

바젤 은행감독위원회(이하 “BCBS”) 및 해외 금융감독당국은 금융회사의 실효성 있는 내부통제와 리스크 관리를 통한 지속적인 성장을 위해서는 건전한 지배구조가 필수적임을 강조하고 있습니다.¹⁾ 하지만 국내 은행권의 지배구조는 당국 또는 업계의 표준 가이드라인 부재와 더불어, 이사회 구성 및 승계절차 운영 등 실제 운용 측면에서도 글로벌 기준에 비추어볼 때 전반적으로 미흡하다는 평가를 받아왔습니다. 이에 금융감독원은 우리나라 금융시장 경쟁력 강화(Value-up) 및 신뢰 제고를 위해 국내 은행권 지배구조 선진화를 지속적으로 추진하여 왔습니다.

<해외 및 국내 금융회사 지배구조 체계 비교(사례)>

구분		해외(Citi Group)	국내지주
CEO	승계절차	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CEO 임기만료 2년 前 shortlist를 조기 확정하고 후보자 육성·평가 <ul style="list-style-type: none"> • (육성)^①現 CEO와의 1:1 멘토링, ^②유럽 지역 총괄 CEO로 임명, ^③최고 경영자 과정 연수 등 • (평가)^①성과위주 모니터링, ^②360° 평가(상사, 동료, 하급직원 심층 인터뷰 실시), ^③심리검사 등 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ A지주는 개시시점이 아닌 완료시점(주총 통지 30일 前)만 규정하여 예측가능성 저하 <ul style="list-style-type: none"> • CEO 승계절차 개시부터 최종 확정까지 30일 소요 • 적극적 자격요건(적격성 검증)에 대한 구체적인 심사기준 미흡 • Shortlist 확정에서 최종 후보자 확정까지 11일이 소요되었으며, 검증 절차도 면접 1회 수준
이사회	규모	▶ 이사회는 총 12명(‘25.4월 기준)	▶ B지주 이사회는 총 9명(‘24.3월 기준)

1) 해외의 경우 해외금융감독당국이 상세한 지배구조 가이드라인을 적극적으로 제시하거나, 업계가 자율적으로 마련한 모범관행 적용을 권고하고, 최소 年 1회 이상 정기적으로 금융회사 이사회와 면담을 실시하고 있습니다.

구분		해외(Citi Group)	국내지주
이사회	다양성 전문성	<ul style="list-style-type: none"> ▶ (출신) 他 금융회사(3명), 금융감독당국(3명), 내부(2명), IT社(2명), 학계(1명), 회계법인(1명) → 직군이 다양 ▶ (전문분야) 금융(7명) 외에도 글로벌(5명), 지배구조(3명), 디지털(3명), 소비자보호(2명) → 분야가 다양(분야별 중복 有) ▶ (Gender) 여성이 이사회 50%(6명) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ (출신) 학계(5명), 他 금융회사(2명), 내부(2명) → 특정직군 편중 ▶ (전문분야) 금융(6명) 외에 ESG(2명), 디지털(1명), 소비자보호(2명) → 금융분야에 집중(분야별 중복 有) ▶ (Gender) 여성이 이사회 25%(2명)
	위원회	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 소위원회는 6개('25.4월 기준) → 이사별 참여 소위원회수 少 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ A지주 7개, B지주 9개, C지주 8개, D지주 10개('24.3월 기준, 평균 8.5개) → 이사별 참여 소위원회수 多

출처: 은행지주·은행 지배구조 선진화 성과와 향후 계획, 금융감독원(2025.05.27.)

2. 주요 성과

(1) 지배구조 모범관행 마련(2023년 12월)

금융감독원은 국내 은행권의 건전한 지배구조 확립을 유도하고 감독기준의 글로벌 정합성 제고를 위해, 원칙중심의 모범관행을 마련하였습니다. 동 모범관행은 4개 테마,²⁾ 30개 핵심원칙을 제시하되, 은행별 규모, 경영전략, 리스크 프로파일 등에 따라 선택가능한 다양한 방안을 포함하여 원칙 중심의 유연한 적용이 가능하도록 구성하였습니다.

(2) 지배구조 선진화 주요성과

가. CEO 경영승계절차 체계화

국내 은행권의 경우, 형식적인 승계계획은 마련되어 있었으나, 후보 관리부터 최종 선정까지를 포괄하는 구체적이고 체계적인 계획은 부족했으며, 평균 50일 내외의 촉박한 기간과 1회 면접 중심의 단기화된 검증 절차, 단계별 최소 소요기간에 대한 내규 부재 등으로, 승계절차의 실효성이 미흡하다는 평가를 받아왔습니다. 이에 따라 국내 은행권은 상시 후보군의 관리·육성부터 최종 후보자 선정까지 아우르는 공정하고 투명한 승계계획을 내규 등에 반영하고, 현 CEO 임기 만료 최소 3개월 전 절차를 개시하도록 하거나 일부 승계절차의 단계별 최소 검토기간을 설정하는 등의 방법을 통해 절차적 공정성과 체계성을 강화하였습니다.

나. 이사회 집합적 정합성(Collective Suitability) 제고

기존에는 이사진이 특정 직군에 편중되는 등 이사회 전문성·다양성 확보를 위한 구체적 관리체계가 미흡한 것으로 평가되었습니다. 이에 은행권은 모범관행을 참고하여 BSM 작성·활용 기준을 신설하고, 전문분야·

2) ① CEO 선임 및 경영승계절차, ② 이사회 구성의 집합적 정합성·독립성 확보, ③ 이사회 및 사외이사 평가체계, ④ 사외이사 지원조직 및 체계

성별 등 다양성 목표를 설정하는 등의 방법으로 각 사의 규모, 복잡성, 리스크 특성 등에 맞는 집합적 정합성이 있는 이사회 구성을 중장기적으로 추진하고 있습니다.

다. 사외이사 평가체계의 객관성 강화

은행권은 『금융회사의 지배구조에 관한 법률』에 따라 매년 사외이사 활동을 평가하고 있지만, 평가설문지가 단순하거나 자기평가 비중이 높은 등 형식적인 정성평가 위주로 진행되어 그 실효성이 부족하다는 지적이 있었습니다. 금융감독당국은 평가주체별(자기·동료·임직원) 비중 조정, 정량지표 확대 및 외부기관 활용 등을 통해 평가의 다양화·객관화를 추진하고 있습니다.

라. 사외이사 지원체계 확립

사외이사 지원조직이 CEO 산하에 설치되고 경영진이 임면·평가하는 등 그간 최고 의사결정기구인 이사회에 대한 독립적이고 충실한 지원이 가능한 이사회 지원조직 및 이사 교육·연수가 미흡하다는 지적이 있었습니다. 이에 은행권은 이사회 산하에 사외이사 지원조직을 설치하고 이사회가 지원조직을 임면·평가하도록 사외이사 지원조직을 개편하고, 이사회의 역량 강화를 위해 금융감독당국·은행권·금융연수원이 MOU를 체결하여, 사외이사 후보군, 신임·재임 사외이사, 지원조직 등 대상 전문교육·연수 프로그램을 도입하였습니다.

(3) 감독당국·사외이사 간담회 정례화

기존에는 금융감독당국과 금융회사 이사회간 정기적·체계적인 소통이 활성화되지 못했고, 비상사적인 소통마저 코로나19로 원활하지 못한 상태였습니다. 이에, 금융감독원은 2023년부터 사외이사와의 소통을 정례화하여 지주·은행별로 연 1회 간담회를 실시하고, 은행권 이사회 의장과의 간담회도 반기별로 실시하였습니다.

3. 향후 계획

금융감독원은 모범관행을 통해 은행권 지배구조의 선진화를 위한 토대를 마련하고, 간담회를 통해 이사회의 역할에 대한 인식 제고를 유도하였습니다. 그러나, CEO 경영승계, 이사회의 집합적 정합성·독립성 등 모범관행 상 일부 핵심원칙은 중장기적인 관점에서 지속적인 노력이 필요할 것으로 보입니다. 이에 금융감독원은 중장기적 관리 필요성과 최근 국내외 사례들을 반영하여, 5개 세부 보완·확대 항목을 설정·추진하고 금융위원회·금융권과의 심도 있는 논의를 거쳐 관행 개선을 추진해 나갈 예정입니다.

- 1) 포괄적 경영승계 프로그램 조기 가동: 해외 사례를 참고하여 후보군 발굴·육성·평가·선정을 아우르는 포괄적 경영승계 절차를 보다 조기에 가동하도록 유도
- 2) CEO 장기연임에 대한 검증 절차 강화: CEO와 동일 이사진 간 장기 임기공유에 따른 이사회의 독립성 저하 우려를 해소하고, 이사회의 집합적 정합성 조기 달성을 위해 이사에 대한 적정 임기정책 마련 방안 협의
- 3) CEO·이사 평가시 외부기관 활용 확대: CEO·사외이사 후보군 전문성 평가, 이사회·개별이사 성과 평가의 공정성·객관성 제고를 위해 외부기관을 활용하는 방안 모색

- 4) **모범관행에 Digital Governance 반영:** AI 기술 발전 등 금융의 디지털화에 대응하여 BCBS 등 해외사례를 분석하고, 디지털과 관련한 이사회 집합적 정합성 제고 등 Digital Governance와 관련한 Best Practice 마련 방안 논의
- 5) **소위원회 및 개별이사 소통방안 마련:** 소위원회별 간담회, 전문 분야별 개별이사 면담을 운영하는 등 다양한 이사회 소통방안 추진

4. 시사점

모범관행의 도입과 그에 따른 후속 조치들은, 단순한 권고 수준을 넘어 은행권 전반의 지배구조 운영방식에 실질적인 변화를 요구하는 기준으로 작용할 것으로 예상됩니다. 이에 따라 은행권에 대하여는 지배구조 운영의 투명성, 절차적 정당성, 독립성 확보를 위한 제도적 정비가 요구될 것으로 보입니다.

은행권의 선진화된 지배구조는 금융시장의 경쟁력과 신뢰를 유지하는 데 핵심적인 역할을 합니다. 나아가 국제 기준(BCBS 등)에 부합하는 선진화된 지배구조의 도입은 경영의 투명성과 독립성을 보장하고, 은행권에 대한 신뢰 강화로 이어집니다. 이에 따라 은행권은 CEO 선임 및 경영승계 계획을 체계화하고, 이사회 독립성 및 Digital Governance를 강화함으로써 은행권의 글로벌 금융시장에서의 경쟁력 제고와 디지털 전환 시대에 맞는 지속 가능한 경영 체계를 구축할 수 있을 것입니다.

이번 은행권에 대한 지배구조 선진화 요구 및 성과 발표는 금융감독당국의 금융회사 지배구조 개선에 대한 의지를 확인할 수 있는 것으로서, 중장기적으로는 다른 업권의 금융회사 및 상장회사에 대한 지배구조 개선 요구도 이어질 것으로 보입니다. 즉, 금융감독당국이 주도한 은행권의 지배구조 선진화가 어느 정도 성과를 거두었고, 지배구조의 선진화가 국내 상장회사 밸류업 제고의 핵심이라는 측면에서 본다면, 금융감독당국은 향후 다른 금융회사와 상장회사에 대해서도 개선된 지배구조를 유도하는 정책을 이어갈 것으로 예상됩니다.

참고로 국민연금은 수탁자책임활동의 일환으로 2021년 "이사회 구성 및 운영 등에 관한 국민연금기금 책임투자 방향 설명서"를 제정하여 기금이 투자하는 상장회사들의 지배구조 개선을 유도한 바 있습니다. 또한 최근에는 다양한 기관투자자 및 소액주주, 행동주의펀드 등으로부터 지배구조 개선에 대한 요구가 늘어나고 있습니다. 따라서 금융회사 및 상장회사는 당국과 시장의 지배구조 개선 요구에 대응하여 선제적으로 지배구조를 정비할 필요가 있습니다.

은행지주·은행 지배구조 선진화 성과와 향후 계획에 대한 세부적인 내용은 금융감독원 홈페이지([바로가기](#))를 참고하시길 바랍니다.

Related Areas

기업지배구조 센터

Contact

신영수 변호사

02-528-5514

ysshin@yulchon.com

김시목 변호사

02-528-5764

smkim@yulchon.com

김태연 변호사

02-528-5785

taeyeunkim@yulchon.com

문성 변호사

02-528-5393

smun@yulchon.com

위춘재 변호사

02-528-5973

cjwee@yulchon.com

추수현 변호사

02-528-5315

shchu@yulchon.com

김권재 변호사

02-528-6414

kwonjaekim@yulchon.com

양재선 외국변호사

02-528-5192

jsyang@yulchon.com

오용석 고문

02-528-6436

yongsukoh@yulchon.com

정한욱 전문위원

02-528-6116

hwjung@yulchon.com