



보도	2026.4.23.(목) 조간	배포	2026.4.22.(수)	
담당부서	소비자권익보호국 소비자보호점검2팀	책임자	국 장	정재승 (02-3145-5720)
		담당자	팀 장	정진호 (02-3145-5737)

【「금융소비자보호 개선 로드맵」 추진 과제】

「금융소비자보호 거버넌스 모범관행」 도입 이후 소비자보호 중심의 조직문화가 빠르게 확산되고 있습니다.

- 금융소비자보호 실태평가 대상 금융회사(77개사)를 대상으로 '25.9월 도입한 「금융소비자보호 거버넌스 모범관행」의 이행현황을 점검(26.1월말 기준)한 결과
 - 금융회사 대부분이 동 모범관행에 따라 소비자보호 거버넌스를 구축하고 있는 것으로 확인되었으며, 금감원은 향후 금융소비자보호 실태평가 등을 통해 금융회사의 거버넌스 체계가 실효성 있게 운영될 수 있도록 적극 독려할 계획입니다.

< 모범관행 도입후 주요 개선내용 >

1. **(이사회)** 모범관행 도입후 대부분의 금융회사에서 이사회가 소비자보호 관련 경영전략 및 정책 등을 직접 보고(55→69개사) 받고 있으며,
 - 이사회내 소비자보호 관련 소위원회를 운영하는 회사도 13개사 증가(2→15개사)하는 등 이사회내 소비자보호 관련 의사결정 기능이 강화되었습니다.
 - ※ 점검대상 77개사중 41개사(53.2%)는 소비자보호 전문성을 갖춘 이사를 선임중
2. **(소비자보호 내부통제위원회)** 개최주기를 단축(11개사, 반기→분기 등)하고 주요 의결사항을 이사회에 보고(73개사, 94.8%)하는 등 운영방식이 개선되었습니다.
3. **(CCO)** 대부분의 금융회사가 CCO에게 KPI 설계 등 소비자보호 핵심사안에 대한 배타적 사전합의권 및 개선요구권을 부여(64개사, 83.1%)하고 있으며,
 - CCO의 임기를 2년 이상 보장하는 회사도 22개사 증가(29→51개사)하는 등 모범관행 도입후 CCO의 권한이 확대되었습니다.
4. **(소비자보호부서)** 구성원의 전문성(업무경력 등)을 강화하고 인력규모가 확대되었습니다(총인원 대비 소비자보호부서 인원 비중: '25.1월 1.65% → '26.1월 1.87%)
5. **(성과보상체계)** KPI 적정성 평가결과를 이사회에 보고하는 회사가 증가(43→57개사)하였고 대부분이 대표이사 KPI에 소비자보호 지표를 반영(69개사, 89.6%)하고 있습니다.
6. **(금융지주회사)** 소비자보호를 전담하는 부서를 신설(4개사)하고 지주 단독 CCO를 선임(1개사)하는 등 자회사에 대한 관리·감독을 강화하였습니다.

I. 그간의 경과

- 금융감독원은 금융권내 소비자보호 중심의 경영관행과 조직문화를 확립하고 사전예방적 소비자보호 체계 구축을 유도하기 위해,
 - '25.9월 「금융소비자보호 거버넌스 모범관행」(이하 “모범관행”)을 마련하여 금융회사가 지향해야 할 바람직한 소비자보호 거버넌스 체계를 제시하였습니다.
- 이후 각 금융회사는 모범관행에 따라 소비자보호 조직을 확충하고 내부통제 체계를 보완하는 등 소비자보호 거버넌스를 지속 강화하였고,
 - 금감원은 '26.1분기중 금융소비자보호 실태평가 대상 77개사*를 대상으로 동 모범관행의 이행현황**을 점검('26.1월말 기준)하였습니다.

* 은행 16社, 증권 11社, 생명보험 15社, 손해보험 10社, 저축은행 11社, 카드 7社, 캐피탈 7社

** '금융지주회사 등의 역할' 항목은 금융지주 10개사를 대상으로 점검

< 「금융소비자보호 거버넌스 모범관행」 주요 내용 >

구 분	세부 항목	주요 내용
① 이사회	기능	<ul style="list-style-type: none"> ■ 소비자보호 경영전략, 내부통제 관련 기본방침 수립 ■ 사내위원회의 업무보고를 받고 소비자보호 업무 전반을 관리
	구성	<ul style="list-style-type: none"> ■ 소비자보호에 대한 전문성을 갖춘 이사를 포함
② 소비자보호 내부통제위원회	개최방식	<ul style="list-style-type: none"> ■ CEO 주재로 반기별 1회 이상 개최(대면회의)
	위원구성	<ul style="list-style-type: none"> ■ CEO·CCO 등 다양한 임원 포함(필요시 외부위원 포함)
	보고	<ul style="list-style-type: none"> ■ 조정·의결사항을 이사회에 보고
③ 소비자보호 담당 임원(CCO)	선임·해임	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이사회 의결로 선·해임, 2년 이상 임기 보장
	겸직금지	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이해상충적 직무, 소비자보호와 무관한 직무 등 제한
	권한	<ul style="list-style-type: none"> ■ 배타적 사전합의권 및 개선요구권 부여
④ 소비자보호부서	인력규모	<ul style="list-style-type: none"> ■ 필요 인력 및 업권별 인력비중 등을 활용하여 적정성 여부 등을 판단
	분쟁민원	<ul style="list-style-type: none"> ■ 분쟁·민원 등에 대한 실질적인 최종 처리 권한을 보유
⑤ 성과보상체계	설계·평가	<ul style="list-style-type: none"> ■ 단기 영업실적보다 소비자의 이익을 우선 ■ 소비자 이익 관점에서 평가하여 이사회에 보고
⑥ 지주회사 등	지주회사 등	<ul style="list-style-type: none"> ■ 자회사(소속 금융회사) 소비자보호 수준 전반을 총괄
	자회사 등	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지주회사(대표 금융회사) 등에 성실하게 협조

II. 모범관행 도입 후 주요 개선내용

1 이사회

- **(기존)** 모범관행 도입 전에는 소비자보호 경영전략·정책 등을 이사회에 보고하지 않는 경우가 빈번하였고, 소비자보호 관련 최종 의사결정 기구로서의 기능이 전반적으로 미흡하였습니다.
- **(개선)** 모범관행 도입후 소비자보호 경영전략 및 정책 등을 이사회에 보고하는 회사가 14개사 증가(55→69개사)하였으며,
 - 이사회내 소비자보호 관련 소위원회(예: 금융소비자보호위원회)*를 설치·운영하는 회사도 13개사 증가(2→15개사)하는 등 소비자보호 관련 이사회 의사결정 기능이 강화되었습니다.
 - * 소비자보호 내부통제위원회 및 비예금상품위원회 외 소비자보호 관련 소위원회 기준
 - 한편, 소비자보호 전문성을 갖춘 이사를 선임한 회사는 절반 수준(41개사, 53.2%)이나, 향후 소비자보호 전문성을 고려하여 신규 이사를 선임하면서 점차 개선될 것으로 예상됩니다.

우수사례

- ① **(하나증권)** '26년 소비자보호 경영전략정책을 이사회에 보고하였으며 이사회 내 사외이사(3명)로 구성된 소위원회(소비자리스크관리위원회)를 반기별로 개최
- ② **(동양생명)** 소비자보호 정책 전문가를 사외이사로 既선임하였고, '26년 소비자보호 경영전략을 이사회에서 의결하고 이사회 내 소위원회(금융소비자보호위원회)를 신설

2 소비자보호 내부통제위원회

- **(기존)** 소비자보호 내부통제위원회(이하 “내부통제위원회”)를 반기별로 개최하였으나 대부분 서면회의 등을 통해 형식적으로 운영하였습니다.
- **(개선)** 모범관행 도입후 CEO 주재로 내부통제위원회를 개최(11개사는 분기 등으로 주기 단축)하고 동 위원회의 의결 결과를 이사회에 보고(73개사, 94.8%)하는 등 모범관행을 대부분 준수하고 있습니다.

- 사전 실무협의회를 설치·운영(65개사, 84.4%)함으로써 내부통제위원회 운영의 실효성 또한 제고하고 있습니다.
- 다만, 전산시스템을 통한 후속조치 관리(35개사, 45.5%)는 미흡한 편으로 전산화를 통한 체계적인 관리가 필요합니다.

우수사례

- ① **(신한은행)** 내부통제위원회 의결결과 및 후속조치 이행현황을 모두 이사회에 보고하고 있으며, 내부통제위원회 위원에 대한 사전 안전송부 기한을 확대(2→3영업일)
 - ② **(NH투자증권)** 내부통제위원회에 외부위원이 참여하고 있으며, 의결요건을 강화*하였고 후속조치 이행현황을 이사회에 보고한 후 전산시스템을 통해 관리
- * (모범관행) 위원 과반수 출석, 출석위원의 과반수 찬성, (NH투자증권) 위원 2/3출석, 출석위원의 2/3 찬성

3 소비자보호 담당 임원(CCO)

- **(기존)** CCO에 대해 배타적 사전합의권 및 개선요구권을 부여하지 않아, KPI 설계 등 핵심사안에 대한 CCO 및 소비자보호부서의 의견을 반영하기 어려운 구조였습니다.
- **(개선)** 현재 CCO 대부분이 KPI 설계 등 소비자보호 핵심사안에 대한 배타적 사전합의권과 개선요구권을 보유(64개사, 83.1%)하고 있으며,
 - CCO 임기를 2년 이상 보장하는 회사가 22개사 증가(29→51개사)하는 등 모범관행 도입 이후 CCO 권한이 지속적으로 확대되었습니다.
 - 한편, 이사회에서 CCO를 선임하는 회사도 29개사 증가(16→45개사)* 하였으며, 향후 신규 CCO 선임 과정에서 점차 개선될 것으로 예상됩니다.

* 32개사는 대표이사 등이 CCO를 선·해임

우수사례

- ① **(삼성증권)** 내규를 개정하여 CCO의 선·해임 절차를 이사회 의결사항으로 변경하고 전문성 확인절차를 강화하는 한편, 내규상 CCO의 개선요구권 등을 명시
- ② **(KB카드)** CCO 임기를 3년 보장하고 CCO의 겸직을 해제하였으며, 성과보상체계 등 핵심사안의 경우 내부통제위원회에서 CCO의 거부권 행사시 의결 불가

4

소비자보호 부서

- **(기존)** 소비자보호 부서에 유관 경력*이 부족한 인력을 배치하거나, 업무량 대비 인력규모가 부족한 사례가 빈번하게 발생하였습니다.
 - * 모범관행상 재직기간 3년 이상, 소비자보호 유관 업무경력 2년 이상인 인력으로 구성 필요
- **(개선)** 모범관행 도입후에는 소비자보호 부서를 관련 경력*을 갖춘 인원으로 확충하여 전문성을 강화하고 인력규모도 개선**하였습니다.
 - * 70개사는 소비자보호부서 인력의 평균 근속연수·업무경력이 모범관행상 요건을 충족
 - ** 점검대상 회사의 '소비자보호부서 인원수:총인원수'는 1.65%(25.1월)에서 1.87%(26.1월)로 상승하였으며, 업권별 생보 3.0% 카드 2.3% 손보 2.0% 저은 1.7% 은행 1.5% 캐피탈 1.3% 증권 1.1% 順
- 소비자보호부서가 분쟁·민원 관련 최종 의사결정 권한을 보유하고 소비자보호 관련 주요 이슈를 내부통제위원회 등에 보고하는 등 회사 내 지위도 확대되었습니다.

우수사례

- ① **(미래에셋증권)** 소비자보호 본부를 소비자보호 부문으로 격상하고 팀 확대(2개→4개), 인력 증원(28명→37명) 및 전문인력 확보(변호사 +1명, 석사 +1명) 등을 이행
- ② **(NH손해보험)** '26.1월부터 분쟁조정위원회를 신설·운영하고 있으며, 소비자보호 부서에 준법·법무 경력자를 충원하고 부서 근무기간 3년 이하 직원의 이동을 제한

5

성과보상체계

- **(기존)** KPI 설계의 적정성 평가결과를 이사회에 보고하지 않거나 대표이사 및 임원의 KPI에 소비자보호 지표*를 반영하지 않는 등 소비자보호에 대한 전사적인 관심이 부족하였습니다.
 - * 사전협의 누락건수, 민원 및 불완전판매 발생건수, 미스터리쇼핑 결과 등
- **(개선)** 모범관행 도입후 소비자보호 내부통제위원회의 KPI 적정성 평가결과를 이사회에 보고하는 회사가 14개사(43→57개사) 증가하였고,
 - 현재 대부분의 금융회사가 대표이사(69개사, 89.6%) 및 임원(71개사, 92.2%)의 KPI에 소비자보호 지표를 반영하고 있습니다.
 - 다만, 직원 KPI에 소비자보호 지표를 반영한 회사는 절반 수준(45개사, 58.4%)으로 미흡하여 지속적인 개선이 필요합니다.

우수사례

- ① **(기업은행)** 대표이사를 포함한 전 임원 및 영업점·지역본부에 대해 소비자 보호 관련 성과평가지표를 적용하고, 일부 지표에 대해서는 감점 제도 운영
- ② **(라이나생명)** 전 임직원 KPI에 소비자보호 관련 지표가 포함(10%)되어 있으며 KPI 변별력 강화를 위해 상대적으로 달성이 용이한 항목을 삭제
 - 영업 담당 임직원의 KPI에 민원 및 불완전판매 등의 지표를 반영하고, 보험금 심사 담당자에 대해서는 귀책 민원발생률 목표를 부여하여 평가

6 금융지주회사 등의 역할

- **(기존)** 일부 금융지주(6개)는 준법감시부서에서 소비자보호 총괄업무를 담당하거나 자회사에 대한 내부통제 점검을 실시하지 않는 등 자회사 관리에 소홀하였습니다.
- **(개선)** 모범관행 도입후 4개 금융지주가 소비자보호 전담부서를 설치하였고 1개 금융지주는 지주 단독 CCO를 선임하였습니다.
 - 또한, 금융지주 대부분이 자회사 성과평가 기준에 소비자보호 관련 지표를 반영하고 자회사의 내부통제 현황 등을 현장점검하는 등 자회사의 소비자보호 전반을 체계적으로 관리하고 있습니다.

우수사례

- ① **(우리금융지주)** '26.1월 소비자보호부문을 신설하고 지주 단독 CCO를 선임
 - 모범관행 관련 그룹 표준 가이드를 작성하여 자회사에 배포하고, 자회사별 로드맵을 마련하여 이행현황을 점검하는 한편, 우수사례를 발굴·공유
- ② **(신한금융지주)** 소비자보호 거버넌스 및 내부통제 강화 등을 중심으로 그룹 차원의 소비자보호 중장기 경영전략을 수립
 - 소비자보호 주요 이슈에 대한 우수사례 발굴·전파 절차를 체계화하고 이슈 발생 자회사에 대한 현장 컨설팅 실시
- ③ **(NH금융지주)** 자회사에 대해 소비자보호 내부통제 관련 현장점검(25년중 5회 실시)을 실시하여 자회사의 소비자보호 역량을 평가하고,
 - 지주·자회사 CCO가 참여하는 그룹 소비자보호 협의회를 개최하여 소비자보 정책 및 이슈 관련 소통 강화

Ⅲ. 평가 및 향후계획

- **(평가)** '25.9월 「금융소비자보호 거버넌스 모범관행」 도입 이후 금융회사 대부분이 동 모범관행에 따라 소비자보호 거버넌스를 구축하고 있으며
 - 이로 인해 금융권내 소비자보호 중심의 업무체계와 조직문화가 빠르게 확산 및 정착되고 있는 것으로 확인되었습니다.
- **(향후계획)** 금감원은 향후 금융소비자보호 실태평가* 등을 통해 해당 금융회사의 소비자보호 거버넌스 운영 실태를 집중 점검함으로써
 - * 금융소비자보호 실태평가 기준(매뉴얼)에 모범관행 주요 내용을 반영할 계획
 - 모범관행에 따라 구축한 거버넌스 체계가 실효성 있게 작동하여 실질적인 소비자보호 강화로 이어질 수 있도록 독려할 계획입니다.

붙임1 「금융소비자 보호 거버넌스 모범 관행」(요약)

가 이사회

- **(운영원칙)** 소비자보호에 대한 최종적인 의사결정기구로 소비자보호 업무 전반을 전사적으로 관리하는 컨트롤 타워의 역할 수행
- **(주요내용)** 소비자보호 내부통제체계의 구축 및 운영에 관한 기본 방침을 정하고 소비자보호 경영전략 및 정책 등을 승인
 - 소비자보호 내부통제위원회 등 소비자보호 관련 사내위원회의 업무를 보고받는 등 업무 전반을 관리·감독
 - 회사의 규모·영업전략 및 소비자보호 관련 리스크 등을 감안하여 소비자보호 전문성을 갖춘 이사를 이사회에 포함할 것을 고려

나 소비자보호 내부통제위원회

- **(운영원칙)** 대표이사(위원장) 등 다양한 사내임원이 참여하여 이사회가 구축한 소비자보호 내부통제체계를 전사적으로 운영
- **(주요내용)** 소비자보호에 관한 경영계획, 소비자보호 측면에서의 성과보상체계 평가 등 주요사항을 조정·의결
 - 주요 소비자보호 업무의 이행상황 등을 주기적으로 보고받고 주요 조정·의결 사항 등은 이사회에 보고
 - 상품개발 및 판매, 소비자보호 및 준법감시 등의 다양한 주요 임원으로 위원회를 구성하고, 필요시 하부 실무위원회도 운영

다 소비자보호 담당임원(CCO)

- **(운영원칙)** 영업부서에 대한 견제·감시 역할을 충실히 수행할 수 있도록 독립성을 보장하고 전문성을 확보하며 충분한 권한 부여
- **(주요내용)** 소비자보호 업무경력 등 전문성이 있는 자를 이사회 의결을 통해 임원으로 선임하고 임기를 최소한 2년 이상 보장
 - 공정한 업무수행을 위해 이해상충적 직무 겸직은 제한하고 재무

성과 등에 연동한 소비자보호 담당임원(CCO) 성과평가 금지

- KPI 설계 등 소비자보호 핵심사안에 대한 배타적 사전합의권(veto)·개선요구권을 실질적으로 보장

라 소비자보호 총괄부서

- **(운영원칙)** 회사규모 및 영업전략, 고유의 소비자보호 리스크 등을 감안하여 소비자보호 업무 수행에 충분한 수준의 인력을 배치
- **(주요내용)** 단위업무별 소요시간 및 필요인력을 계산하여 적절한 인력규모 및 전문성을 유지하고 있는지 정기적으로 평가하고,
 - 필요시 CCO가 대표이사에게 인력충원을 요청하는 한편, 소비자보호 부서원 등의 인사 이동시 업무연속성 등을 고려

마 성과보상체계(KPI)

- **(운영원칙)** 회사의 단기 영업실적보다 소비자의 이익을 우선할 수 있도록 설계하고 이를 소비자보호 관점에서 면밀히 평가
- **(주요내용)** 민원발생 등 소비자보호지표 및 불완전판매 페널티를 반영하고, 실효성 있는 불이익 부과 방안을 마련
 - 특정 상품에 대한 쏠림 현상을 방지하기 위해 상품 유형별 가중치 및 배점, 평균·표준편차 등을 균형있게 설계
 - 소비자보호 내부통제위원회에서 불완전판매 방지 및 소비자 이익 관점에서 판매·소비자보호 지표의 적정성을 평가하고 이사회에 보고

바 금융지주회사 등

- **(운영원칙)** 금융지주(금융복합기업집단) 내 회사들의 소비자보호 수준 제고 및 균등화를 위해 지주회사 등이 적극적인 총괄·관리 수행
- **(주요내용)** 금융지주회사 및 금융복합기업집단 대표회사는 자회사 등의 소비자보호 수준을 전반적으로 관리하고 자회사 등은 성실히 협조

붙임2

모범관행 이행현황 ('26.1월말 기준)

이사회

모범관행	이행	미이행
① 소비자보호 경영전략 등의 이사회 의결·보고	69개사(89.6%)	8개사(10.4%)
② 이사회 위원에 소비자보호 전문가 포함	41개사(53.2%)	36개사(46.8%)
③ (필요시) 이사회 내 소위원회 설치	15개사(19.5%)	62개사(80.5%)

소비자보호 내부통제위원회

모범관행	이행	미이행
① 구성(위원장 CEO, CCO 등 임원), 개최주기(최소 반기)	77개사(100%)	-
② 내부통제위원회 의결결과 이사회 보고	73개사(94.8%)	4개사(5.2%)
③ 사전 실무협의회 운영	65개사(84.4%)	12개사(15.6%)
④ 후속조치 내부통제위원회 보고	63개사(81.8%)	14개사(18.2%)
⑤ 후속조치 등 전산관리	35개사(45.4%)	42개사(54.6%)

소비자보호 담당임원(CCO)

모범관행	이행	미이행
① 임원급 CCO 선임	74개사(96.1%)	3개사(3.9%)
② 소비자보호 관련 업무경력 등 전문성 고려	70개사(90.9%)	7개사(9.1%)
③ 배타적 사전합의권 및 개선요구권 보유	64개사(83.1%)	13개사(16.9%)*
④ 2년 이상 임기보장	51개사(66.2%)	26개사(33.8%)
⑤ 이사회에서 선임·해임 의결	45개사(58.4%)	32개사(41.6%)

* 13개사중 3개사는 CCO가 배타적 사전합의권 또는 개선요구권중 1가지 권한을 보유

소비자보호부서

모범관행	이행	미이행
① 분쟁·민원 관련 최종 의사결정 권한 보유	77개사(100%)	-
② 중요 민원·분쟁에 대한 내부통제위원회 보고	77개사(100%)	-
③ 재직 3년 이상, 소비자보호 유관 경력 2년 이상*	70개사(90.9%)	7개사(9.1%)
④ 분쟁처리를 위한 협의체 운영	65개사(84.4%)	12개사(15.6%)

* 소비자보호부서 인력의 평균 근속연수 및 평균 소비자보호 유관업무 경력 기준

성과보상체계

모범관행	이행	미이행
① KPI에 소비자 보호 관련 지표 포함	71개사(92.2%)	6개사(7.8%)
② 가점·감점 등을 통한 실효성 제고	70개사(90.9%)	7개사(9.1%)
③ 내부통제위원회의 KPI 적정성 평가	63개사(81.8%)	14개사(18.2%)
④ 내부통제위원회의 KPI 적정성 평가결과 이사회 보고	57개사(74.0%)	20개사(26.0%)