별첨자료1

8개 은행지주
지배구조 특별점검 결과

2026. 11. 12.

금 융 위 원 회
금 융 감 독 원

목 차

Ⅰ. 사외이사 제도 및 운영 관련 점검결과 ····· 1

가. 사외이사 선임과정의 투명성 부족 ····· 1

나. 이사회 평가체계 및 후보군 관리 미흡 ····· 2

다. 이사회의 경영진 견제기능 미흡 ····· 4

Ⅱ. CEO 승계절차 관련 점검결과 ····· 5

가. 경영승계절차의 객관성 및 투명성 부족 ····· 5

나. 실질적 경쟁후보 육성을 위한 후보군 관리체계 부실 ····· 6

다. 퇴임한 前CEO 대상 금전지원 지속 ····· 7

※ 주요사례 별 동일명칭(A,B,C,D)으로 기재되었다고 하여, 동일한 지주를 의미하지 않음에 유의

Ⅰ. 사외이사 제도 및 운영 관련 점검결과

사외이사 선임절차 요약



가. 사외이사 선임과정의 투명성 부족

[모범관행 원칙23] CEO와 장기 재임기간 공유, 친분 및 학연, 이해상충 가능성(계열회사 전직 임직원, 계열회사 간 사외이사 순환 등) 등이 있는 경우 독립성에 대해 보다 엄격한 자격검증이 필요

[모범관행 원칙18] 이사회의 집합적 정합성 확보를 위해 **Board Skill Matrix**를 작성하고 **후보군 관리** 및 **신규 이사 선임**시 활용

□ **(親CEO 인사 선임)** **現회장**이 절차상 **사외이사 선임에 관여할 수 없음에도, 親회장 인사**(지도교수, 동문 등)가 **독립성**에 대한 면밀한 **검증없이 선임**되고 이들이 **승계절차**에 **참여**하여 **現회장 연임**을 **직·간접 지원**한 사례 다수 확인

주요 사례

□ A지주는 '23년 신규선임 사외이사 O명 모두 **現회장**이 **내정자 신분으로 추천**한 자가 선임되었고 이 중 1인은 **'25년 임추위원장**으로 선임되어 **現회장 연임절차**를 **주관**

□ B지주는 승계절차 개시전 **現회장**이 은행장 시절 **후원**했던 단체의 **주요 임원**이자 **은행 거래업체**의 **대표**가 사외이사로 선임되어 곧바로 **사외이사추천위원장**을 담당

○ 또한 당해년도 말 경영승계절차에 참여하여 **경쟁후보 2인**에게는 **부정적 질문**을 행하고, **現회장**에게 별도 질문 없이 최고점을 투표

□ C지주는 **現회장 연임·3연임시** 前직장에서 함께 근무한 **사외이사**가 **이사회·임추위원장**을 담당하여 관련 **승계절차**를 **주도**

□ D지주는 **現회장 최초 선임과정**에서 후보자의 **박사논문 지도교수**가 **임추위원장**을 맡아 **Long-list 선정**을 **주관**하는 등 **승계절차**에 **일부 관여**

□ **(선임기준 불명확)** 대부분의 지주사에서 **사외이사 선임**을 위한 구체적인 **심의원칙·기준**을 마련하지 않거나 기준이 있어도 **형식적**으로 **운영**하고,

○ 이사회 구성의 **다양성 목표**(성별, 직군 등)를 명시적으로 수립하여 활용하는 곳도 **소수**에 **불과**하여 이사회 구성의 **다양성 확보 노력**이 **미흡**

주요 사례

□ A지주의 경우 사외이사 2명을 선임하면서 **BSM**(Board Skill Matrix) 상 전문성 **부족분야**가 있음에도 해당 분야를 우선 충원하지 않고 **지주 지원부서**가 충원 규모에 맞추어 **최종 후보로 추천한 2인**을 그대로 선임

○ 이렇게 선임된 사외이사 2인 모두 회장 연임과정에서 **전원 찬성표**를 행사

나. 이사회 평가체계 및 후보군 관리 미흡

[모범관행 원칙26] 상시후보군은 **적정규모**로 **관리**하며 **세부 관리기준**을 **마련**하고 **주기적 평가**하여 **부적합자**를 **제외**

[모범관행 원칙29] **사외이사 평가결과**는 **재선임과 연계**하여야 하며 이 경우 **재선임기준**을 **명확**하게 **마련**하여 **문서화**

□ **(선임경로 편중)** 사외이사 상시후보군은 외부 추천비중이 높지만 **최종 선임**된 이사는 **내부 추천**에 **집중**되어 있고, 일부는 **외부기관 추천 선임사례가 全無**

지주별 사외이사 상시후보군 및 실제 선임이사의 외부기관 추천비중 (단위 : %)

구분	A	B	C	D	E
상시후보군[1]	98.6	80.3	78.3	52.0	56.8
실제 선임[2]	100.0	22.2	44.4	14.3	**0.0**

1) 비중(%) = 외부기관 추천을 통해 후보군에 편입된 인원수 / 전체 상시후보군 인원수
2) 비중(%) = 외부기관 추천을 통해 후보군에 편입되어 최종선임된 사외이사수 / 전체 사외이사수

○ **사외이사**들이 **추천**한 **후보**에 대해서는 **충분한 검증·관찰기간 없이 단기간에** 사외이사로 **선임**되는 사례도 발견

주요 사례

□ A지주는 사외이사가 추천한 후보를 상시후보군에 편입하면서 **세부평가, 자격검증, 평판조회 없이** 추천 **당일**에 **최종후보군**(Short-list)에 포함하였고, **10일 후 최종 후보**로 **추천**

□ B지주도 사추위에서 상시후보군으로 편입한 ㉮후보를 **당일 세부평가, 자격검증 등 없이 최종후보군**(Short-list)에 포함하고 **2주 후 최종 후보**로 **추천** (유사사례 다수)

□ **(장기 재임 일상화)** 사외이사 재선임시 평가결과가 재선임과 연계되어야 하나 **사외이사 전원**이 **최고등급**(또는 차상위등급)을 획득하고 있어 **평가**에 의한 교체사례가 **全無**하고 **대부분*** **법정 제한기간**(5~6년)**까지 재임**

* 1) 자진사임, 2) 그룹내 他사 사외이사 등으로 이동하는 등 예외적인 경우 제외

○ **재선임 기준**도 '우수하다고 입증되는 경우' 등과 같이 **추상적**으로 규정되어 있어 사외이사 **평가에 의한 통제절차**가 **작동하지 않는 상황**

주요 사례

□ A지주는 평가결과 **최하위 등급**을 득하는 경우에만 **재선임**을 **제한**하고 있으며, B지주의 경우 **5등급 체계**에서 **3등급**을 '**우수함**의 **기준**으로 **평가**하는 등 **재선임 기준**의 **실효성 부족**

□ **(합리적 평가체계 부재)** 대다수 지주가 **참석 관련 항목**을 **유일한 계량지표**로 사용하고 있으나, 발언횟수, 내용 등과 관계없이 **단순 참석여부**를 기준으로 평가함에 따라 **실질적인 참여도**를 반영하지 못하는 상황

○ 일부는 **외부평가**를 **도입**했지만 평가절차를 외부기관이 진행할 뿐, 평가방식이 **내부평가와 유사***하고 **외부면접**도 실시하지 않는 경우가 대부분

* "이사회 준비 수준이 철저한지", "이사회 구성원으로서 충분한 자질을 갖추었는지"와 같이 추상적이고 일반적 질문 위주로 구성되어 외부평가 실효성이 부족

주요 사례

□ A지주의 경우 **특정 사외이사들**의 **발언횟수 등**이 **현저히 부족함**에도 **단순 참석여부**를 **기준**으로 **평가**하여 **회의참석 시 참석** 관련 **계량지표 만점** 부여

□ **(후보군 관리 미흡)** 후보군의 적정 규모, 편입·제외·유지 기준, 업데이트 주기 등을 포함한 **상시후보군 관리기준**이 **제대로 마련되어 있지 않아**, 선임시기 이전에 미리 **후보군**을 **평가**하고 **유지·제외**하는 등 **적극적인 후보관리**가 **실시되지 않는 상황**

주요 사례

□ A지주는 잠재 후보를 상시후보군에 편입하여 충분한 기간을 두고 관찰·평가하고 검증하여 사외이사로 선임토록 하는 상시후보군 관리 취지와 달리 **사외이사 선임절차**가 **개시**된 **이후 신규 후보를 상시후보군에 포함**하고 바로 **선임**

다. 이사회의 경영진 견제기능 미흡

[모범관행 원칙20] 이사회 內 소위원회 증가 추세에 대응하여 **은행별**로 **적정 수**의 **이사**를 **확보**
[연차보고서 작성기준] 보수 외 기타편익을 제공하는 경우 **이에 대해 공시**하도록 규정중

□ **(경영진 견제 미흡)** 의사록을 확인한 결과, 개별이사가 안건에 대해 **반대의견**을 **제시***한 사례가 **극소**한 상황

* '25년 6,100표의 이사회 및 소위원회의 표결내역 중 사외이사 반대의견 제시는 단 1표 ('25년 전체 의결안건 총 993건)

○ 또한, **회의 녹취**를 **실시**하지 않고 있는 상황에서 이사회 사무국이 사외이사의 발언내용을 **임의로 의사록에 기재하지 않거나**, 회의를 마치고 난 이후 **개별 이사의 요청**에 따라 **의사록에 추가**하는 등 이사회 의사록 관리수준이 미흡

□ **(금전 등 지원을 통한 포획 가능성)** **비상근**인 **사외이사에게 총 1억원**에 가까운 **보수***와 **차량** 등 편익**을 제공하고 일부는 **퇴임 후**에도 **금전지원**을 지속

* 기본급 및 회의·직위수당 포함하여 연평균 약 93백만원, ** 차량, 기사, 건강검진 등

○ **기본급**(48백만원~55백만원) 외에 **직위수당***, **회의수당****이 지급되며, 다수의 경우 회의 참석시마다 비용보전 등 성격으로 **수당**을 지급받고 있음에도, 추가로 **차량 및 기사**가 지원되고 있으며

* 2개社를 제외하고 이사회 의장 100만원, 소위원회 위원장 50만원 별도 지급중
** 이사회의 경우 회의당 100만원(2사는 50만원), 소위원회의 경우 30~100만원 지급중

○ 일부 지주는 **퇴임 사외이사**를 **그룹내 자문위원(고문)** 등으로 위촉하여 **보수지급**을 **지속**(최대 연 8천만원)하거나, 소속 **학회·연구원·대학**을 대상 **기부금 형태**로 **간접지원** 실시*

* 이에 대한 외부 공시도 누락한 사례도 확인

주요 사례

□ A지주는 **퇴임 사외이사 1인**을 **지주 고문**으로 위촉하여 **2년간 연기준 약 8천만원**의 보수를 지급

□ B지주의 **퇴임 사외이사 1인**을 지주 내 **별도위원회 위원**으로 위촉하여 **회의당 1천2백만원**씩 **연기준 약 4천8백만원**을 지급

Ⅱ. CEO 승계절차 관련 점검결과



가. 경영승계절차의 객관성 및 투명성 부족

[모범관행 원칙7] CEO 후보군 관리·육성부터 최종 선정까지를 포함하는 **체계적인 승계계획**을 **마련**하고 **문서화**
[모범관행 원칙14] **경영승계절차**의 **투명성 확보**를 위해 **단계별 평가 결과**에 대한 **기록**을 **유지·관리**

□ **(편익적 승계절차 설계)** **現회장**에게 유리하게 **경영승계절차** 관련 **내규**를 **개정**하는 등 승계절차의 **객관성**이 **부족**

주요 사례

□ A지주는 **경영승계절차 개시 이후 Long-list 선정 직전일**에 지배구조내부규범을 개정하여 **재임가능 연령기준**을 **변경**하여 **現회장 연임시 재임가능기간**을 **연장**

※ B지주 역시 경영승계절차 개시 이전 A지주와 동일하게 現회장의 재임가능연령 연장

□ **(편파적 승계절차 운영)** **경영승계절차** 상 **심의기간·일정** 등이 **現회장 연임에 유리**하게 **운영**된 사례가 **확인**

○ 승계절차 진행시 **단계별 심의**를 생략하고 **통합**하여 진행하거나, 임추위 회의 **당일에 심의위원** 대상 **후보명단**을 **제공**하는 등 **경쟁 후보자**들에 대한 **심의**가 **충분하게 진행되지 않은** 사례 등 발견

주요 사례

□ A지주는 **외부후보군** 대상 상당한 노력을 요하는 **승계절차 지원서**를 **5영업일안**에 **제출**토록 **요구**하여 **대부분**의 **외부후보**가 **지원**을 **포기**

□ B지주는 **Long-list 압축**과 **Short-list 선정**을 **당일**에 **연달아 진행**하였고, C지주의 경우 **임추위 회의장**에서 **최초 공유**된 **후보명단을 토대로** 당일 **후보군**을 **확정**하는 등 **후보군 심의**를 **형식적**으로 **실시**

□ **(평가의 객관성 미흡)** **現회장** 연임 승계절차 진행시 **全단계**에서 **위원 전원**이 **現회장 연임을 1순위**로 투표하는 등 **투표결과가 편중**된 상황에서 **평가 근거기록**도 제대로 기재되어 있지 않고 **임추위 의사록** 관리도 미흡

○ 후보자에 대한 **평가의견란**이 있어도 **기재되지 않은** 경우가 대부분이며, **회의중 배석 직원들**을 **퇴장**시켜 주요 **논의내용**을 **기록하지 않거나, 회의 이후 現회장**에게 **유리**한 내용으로 **의사록**을 **임의수정**한 사례까지 발견

주요 사례

□ A지주는 사외이사 1인이 **실제 회의 당시 언급하지 않은 사항**임에도 **現회장**에게 **유리한 발언내용**을 **사후 추가**해달라고 **요청**하여 **이사회사무국**이 **의사록**을 **수정**

□ B지주는 후보선정 등 논의과정에서 사외이사들이 **배석**한 **사무국 직원들**을 **퇴장**시키고 **임추위 위원들끼리 논의**를 진행하여 관련 **논의내용**이 **의사록 상 누락**

□ C지주 사외이사 1인은 **경쟁후보 평가의견란**에 **긍정적 평가의견**을 기술하고, 정작 **現회장 평가의견란**에는 **아무것도 기재하지 않은 채 더 높은 점수**을 부여

나. 실질적 경쟁후보 육성을 위한 후보군 관리체계 부실

[모범관행-원칙13] **외부후보군**을 포함할 경우 **평가방법**이나 **시기**가 **외부후보에게 불공평하지 않아야** 함
[모범관행-원칙15] **상시후보군** 관리는 **CEO 자격요건**과 **연계**하여 운영하고 **실효성 있는 육성프로그램**을 운영

□ **(상시후보군의 형식적 관리)** **차기 CEO 육성** 등을 위해 **상시후보군**을 구성하고 있으나 **상시적 후보검증·육성이 이루어지고 있지 못함**

○ **내부**후보군은 **現회장**의 **의견이 반영**될 여지가 큰 **자회사 대표 중심**으로 **관리되고**, 現회장에 비해 **업무 경험**, **이사회 접촉기회** 등에서 **불리**

○ **외부**후보군은 **他사 은퇴 경영진**, **전직관료** 등에 치우쳐 **실질적 경쟁자**로 **기능하기 어려운** 인원이 **후보**로 **포함**된 경우가 많아 **승계절차 참여**를 **고사**하는 경우가 **빈번**

주요 사례

□ A지주의 경우 **Long-list**로 포함된 **외부후보 7명 중 6명**이 **최종후보 압축단계**에서 **평판조회**에 **미동의** 하거나 **고사의견**을 **피력**하여 **승계절차**에 **미참여**했고, B지주 역시 **Short-list**로 포함된 **외부후보 2인 모두 최종 면접**에 **불참**

□ C, D, E지주의 경우 **상시후보군**에 대해 **별도**로 **이사회**와의 **접촉기회 미제공**

□ **(공정경쟁 환경 제공 미흡) 現회장**의 경우 외부후보와 달리 **지주 內 지원부서**(일부는 업무를 수행하는 부서에서 작성)에서 **발표자료**로 사용될 **PT자료 작성** 등을 **지원**받고 있으나,

○ **외부후보**의 경우 **준비기간**이 상대적으로 **짧고 이사회와의 소통 기회**를 **갖지 못하는 경우**가 **대부분**

주요 사례

□ A지주의 경우 **지주 전략기획부서 등**이 **現회장**의 **Long-list 심사 관련 PT자료** 및 **외부전문가 대상 면접자료 등**을 대신 **작성**

□ B, C, D지주의 경우 **외부후보군 대상 Short-list 편입 시점**에 **관련 사실**을 **통보**하여 **경영현황 파악, 면접준비** 등이 **불리**하고 **최종면접 이전**에 **이사회 접촉기회도 미부여**

□ **(역량개발 프로그램의 실효성 부족)** 지주의 **역량개발 프로그램**이 **후계자 양성 목적**에서 **체계적으로 마련되어 있지 않고**, 프로그램 이수에 따른 **평가결과** 등도 실제 **후보자 평가**로 **연계되지 않아 실효성**이 **부족**

○ 차기 CEO 육성을 위한 체계적 프로그램이 아닌 **일반 리더십 교육, 외부인사 강연 참여** 등 **범용 프로그램 위주**로 구성된 경우가 대부분

다. 퇴임한 前CEO 대상 금전지원 지속

□ **(퇴임후 자문위원 위촉)** 대다수 지주가 **전임 회장**을 **자문위원(고문)**으로 **위촉**하여, **자문실적 등**에 대한 **객관적 평가 없이 장기간 고액**의 **보수** 지급

주요 사례

□ A지주는 **前회장 퇴직시 고액**의 **특별공로금**을 **지급**한 후 **자문위원**으로 **위촉**하여, 자문실적 등에 대한 **실적검증 등**을 **소홀히** 한 채, **4년**간 **연평균 7억원**의 보수 지급

□ B지주는 **前회장**을 **고문**으로 위촉하여 **2년간 연평균 4억원** 수준의 **보수**를 **지급**하고 있으나, **계약연장 과정**에서 **추가 위촉 적정성**에 대한 **논의·검토 미실시**