별첨자료2

금융회사 지배구조 개선방안

2026. 11. 12.

금 융 위 원 회
금 융 감 독 원

목 차

Ⅰ. 검토배경 ····· 1

Ⅱ. 금융회사 지배구조 개선방안 ····· 2

1. CEO 참호구축 원천차단 ····· 3

2. 은행지주 CEO 장기연임 관행 개선 ····· 10

3. 기관투자자의 적극적 주주활동 지원 ····· 14

4. 성과보수 운영 합리성 제고 ····· 15

Ⅲ. 향후 계획 ····· 17

[참고1] 개정 상법 및 지배구조법 적용 관련 법령해석 ····· 18

[참고2] 이사·감사후보 추천 관련 법령해석(안)① ····· 19

[참고3] 이사·감사후보 추천 관련 법령해석(안)② ····· 21

Ⅰ. 검토배경

※ **대통령 부처 업무보고**('25.12.19.) 지시사항
: "금융회사 임원 선임 과정에서 소수가 돌아가면서 지배권을 행사하는 등 **지배구조 차원의 문제점을 파악하고 개선방안을 검토**할 것"

□ **공정·투명한 지배구조**는 주주와 경영진 간 **본인-대리인 문제를 완화**하고, 금융회사의 **책임경영**과 **주주가치**를 **제고**하는 데 기여

○ 금융회사는 **건전한 지배구조**를 토대로 **고객재산을 안전하게 관리**하고, **생산적 분야**에 자금을 공급하여 **경제성장**을 **뒷받침**

○ 반면, 금융회사의 **부실경영**은 개별 회사의 문제를 넘어 **금융시장 불안** 및 **경제 전체의 시스템 리스크**로 확산될 우려

⇒ **금융회사**는 일반기업보다 **높은 수준**의 **지배구조**와 **내부통제***가 필요

* 이에 따라, 「금융회사지배구조법('16년 시행, 이하 '지배구조법')」 제정 및 「지배구조 모범관행('23.12월), 이하 '모범관행'」 마련 등을 통해 제도적 기반을 지속 보완

□ 그간의 제도적 보완에도 불구하고, **CEO 승계** 및 **이사회 운영과정**에서 **경영진**에 대한 실질적 **견제**가 **충분히 작동하지 못한다**는 지적

○ **은행지주회사**는 **엄격한 소유규제**로 인해 **특정 주주의 지배력**이 **제한**되는 반면, **경영진**의 **영향력**이 상대적으로 **커질 가능성**

○ 이에 따라, **現 CEO**가 임추위 등 **승계절차**에 **영향력**을 행사하는 등 **장기연임·참호구축**에 대한 **우려**가 **지속**

□ 또한, **시장·주주**의 **지배구조 감시** 및 **성과보수 책임성**도 **강화**할 필요

○ 기관투자자 등 **주주의 사외이사 후보 추천** 및 **주주활동**이 충분히 활성화되지 않아, **시장**에 의한 **견제기능**이 **제한적**

○ **성과보수**도 **단기성과 중심**의 보상, 형식적인 이연 및 불투명한 조정·환수기준 등으로 **장기성과**와의 **연계 미흡**

⇒ 이에 **해외사례, 전문가 의견** 및 금감원 **특별점검 결과** 등을 종합적으로 검토하여 **금융회사 지배구조 개선방안**을 **마련***

* 금융위·금감원·학계·전문가·법조계 등 '**지배구조 선진화 TF**' 운영('26.1월~)

Ⅱ. 금융회사 지배구조 개선방안 [총 25개 개선과제]

지배구조 선진화, 국민신뢰 회복 및 금융경쟁력 강화

법률로 항구적 제도화 | **모범관행 이행점검**

CEO의 참호구축 원천차단 [12개 과제]

가. CEO의 임추위 영향력 차단 및 승계절차 독립성 강화
- ❶ 임추위 구성의 독립성 강화 및 이해상충 방지 3p
- ❷ 現 CEO와 임추위 위원 간 접점 차단 3p
- ❸ 임추위원장에 대한 책무구조도 적용 신설 4p
- ❹ 임추위의 CEO · 독립이사 검증책임 강화 4p

나. 독립이사제 도입 및 독립성 확보
- ❶ 全 금융회사에 독립이사제 도입 5p
- ❷ 독립이사 선임과정의 독립성 확보 5p
- ❸ 독립이사 간담회(독립이사만의 회의) 의무화 6p
- ❹ 독립이사 연임 시 평가 · 공시 강화 7p

다. 이사회의 독립성 · 책임성 강화
- ❶ 이사회의 의사록 충실작성 의무 부여 8p
- ❷ 이사회 전문성 강화를 위한 자문비용 지원 8p
- ❸ 이사회 구성의 다양성 · 전문성 제고 9p
- ❹ 은행지주 이사의 배상책임 강화 9p

은행지주 CEO 장기연임 관행 개선 [7개 과제]

가. CEO 임추위 · 주총 의결요건 강화 10p

나. 은행[지주] CEO 승계절차 관리 강화
- ❶ CEO 평가요건 구체화 및 평가결과 공시 강화 11p
- ❷ CEO 승계절차 조기개시 및 최소검증기간 부여 11p
- ❸ CEO 상시 후보군 관리 강화 12p
- ❹ CEO 외부 후보군 공정경쟁 환경 제공 12p

다. 불합리한 관행 혁파
- ❶ 前 CEO 등 고문위촉 시 보수기준 마련 13p
- ❷ 現 CEO 연임목적의 부당한 광고비 집행 통제 13p

기관투자자의 적극적 주주활동 지원 [2개 과제]
- ❶ 기관투자자의 독립이사 후보추천 활성화 14p
- ❷ 기관투자자의 이사회 독립성 점검 14p

성과보수 운영 합리성 제고 [4개 과제]
- ❶ 임원 보수지급계획 주주통제 강화(Say-on-Pay 방식) 15p
- ❷ 성과보수 이연지급 강화 및 환수제(Clawback) 도입 15p
- ❸ 보수위원회 위원의 이해상충 방지 15p
- ❹ 개별 임직원 보수지급액 공시 확대 16p

↑

금융 · 법률 전문가 중심 「지배구조 선진화 TF」
(상법 개정 방향, 글로벌 정합성)

금감원 특별점검 ↗ ↘

1. CEO의 참호구축 원천차단

가 CEO의 임추위 영향력 차단 및 승계절차의 독립성 강화

❶ 임추위 구성의 독립성 강화 및 이해상충 방지 (법률)

□ (현황) **임추위**에 **CEO**의 **간접적인 영향력 행사 가능성***이 **존재**하는 등 **독립성** 확보에 **한계**

* 現 규정상 임추위에 독립이사 외의 사내이사, 비상임이사 등이 포함될 수 있으며, 실제 일부 은행지주사의 임추위에는 사내이사, 비상임이사가 포함된 사례 有

□ (개선) **CEO 후보추천 임추위**는 '**전원 독립이사***'로 **구성**하고, **임추위원은 본인**을 **임원후보**로 **추천**하는 임추위 결의에 **참석**도 **금지****

* 전 금융회사에 대해 "독립이사" 도입(p.5 참조)

** 현행 규정상 임추위 위원은 본인을 임원후보로 추천하는 위원회 결의에 관하여 의결권을 행사할 수 없으나, 참석은 가능(지배구조법§17⑤)

❷ 現 CEO와 임추위 위원 간 접점 차단 (법률, 감독규정)

□ (현황) **現 CEO**가 **임추위**의 **구성·운영**에 **영향력**을 행사하여 '**셀프 연임**'이 가능하다는 지적

□ (개선) **現 CEO**의 **임추위** 및 **경영승계절차**에 대한 **부당한 관여 차단**

① **CEO**는 **독립이사** 및 **감사위원**을 **추천**하는 임추위에 **참석 금지**

② **CEO**가 임추위의 **차기 CEO 경영승계절차 부당하게 관여**하는 행위 **금지*** 및 **위반시 제재 신설****

* (유사사례) 각 업권법에서는 대주주가 자신의 이익을 얻을 목적으로 회사의 인사 또는 경영에 부당한 영향력 행사 금지(자본시장법§35, 은행법§35의4)

** CEO에 대한 해임요구, 6개월 이내의 직무정지, 경고 등 신분제재

③ CEO 경영승계절차 중 **現 CEO**와 **CEO 임추위 위원 간 접촉시 그 사유·내용**을 **공시**하도록 **의무를 부과하고 위반시 제재 신설***

* 금융회사에 대해 공시의무를 이행하도록 시정명령, 경고, 주의 및 과태료 부과

❸ 임추위원장에 대한 책무구조도 적용 신설 (시행령)

□ (현황) 현재 금융회사의 책무구조도는 이사회의 경우, **이사회 의장** (이사회 운영업무와 관련된 책무)에 한해 **책무구조도 적용** 중

□ (개선) **임추위원장도 책무구조도 적용대상에 추가**하여, 임원후보 추천 등 임추위 운영업무에 대한 **책임을 강화**

❹ 임추위의 CEO · 독립이사 검증책임 강화 (법률)

□ (현황) **임추위 지원부서**(이사회 사무국) 중심으로 **독립성 검증**이 이루어지면서, **임추위**의 **실질적인 검증·심사**가 **미흡**

○ 또한, 주주들은 **주총에서** 이사 선임시 후보 추천자에 대한 **충분한 설명을 듣지 못한 채 찬·반 중심**으로만 **표결**

* **[지배구조법]** 금융회사는 독립이사의 자격요건(법§6) 충족 여부를 확인하고(§7①), 임원 선임시 충족 여부 및 그 사유를 인터넷 홈페이지에 공시(§7②)
→ 독립성 위반시 독립이사 당연면직(§6②), 금융회사의 자격요건 미확인(§43②1) 또는 공시의무 위반 시(§43②1의2) 제재

[모범관행 원칙 23] 독립이사 선임시 독립성, 전문성, 독립이사직 수행을 위한 충분한 시간 투입 가능성 등 자격 검증을 강화

□ (개선) **임추위**의 **검증 책임**을 **강화**하고, **주주**가 **후보자**의 **적격성**을 **판단**할 수 있도록 추천과정의 **설명절차 강화**

○ **임추위 위원 전원 명의**의 기명날인·서명 등을 포함한 **확인서**를 **주주총회**(이하 '주총') **소집시 첨부**하도록 의무화*

* (현행) 주총 소집공고에서 후보자에 대한 '이사회의 추천사유'만 포함(상법§542의4)
(개선) '이사회의 추천사유'에 임추위 위원 전원 명의의 확인서 추가 첨부

○ 주총에서 **임원**(대표이사·독립이사 등) 선임시 **임추위원장**이 **후보 추천사유**를 **직접 설명**하도록 의무 부여

나 독립이사제 도입 및 독립성 확보

❶ 全 금융회사에 독립이사제 도입 (법률)

□ (현황) 경영진으로부터의 독립성 강화를 위해 **상법**에서는 상장회사에 대해 **독립이사제 도입**('25.7월 개정, '26.7월 시행)

○ 금융회사 사외이사는 **상법상 독립이사 요건(독립성)**을 이미 **충족**하고, **상장 금융회사**는 **상법도 적용**(☞참고1)*받아 '독립이사' 명칭 적용예정

* 해석예시) 지배구조법상 공백에 대해 상법이 적용되므로, 지배구조법상 별도 규정이 없는 '상장 금융회사' 감사위원 분리선출, 독립이사에 대해 상법 상장사 특례 적용이 적절

□ (개선) **독립이사** 제도를 **全 금융회사**에 **적용**하되, 지배구조법령상 **독립이사의 비중***은 **현행과 동일**하게 유지

* 상법(§542의8) 및 지배구조법(§12)의 이사총수 대비 독립이사(사외이사) 최소비중
: (상법) 대형상장사(2조원~): 과반+3명 이상, 소형상장사(2조원 미만): 1/3이상, 비상장사: 無
(지배구조법) 대형사(5조원~): 과반+3명 이상, 소형사(3천억~5조원): 1/4이상,
초소형사(3천억 미만): 無

❷ 독립이사 선임과정의 독립성 확보 (법률)

□ (현황) 독립이사 선임시 CEO가 **영향력**을 행사하거나 **내부추천**에 **편중**

【지주별 독립이사 상시 후보군 및 실제 선임이사의 외부추천 비중 (단위 : %)】

금융지주사	A	B	C	D	E	F	G	H
상시 후보군[1]	98.6	80.3	78.3	52.0	56.8	41.3	84.4	75.8
실제 선임[2]	100.0	22.2	44.4	14.3	**0.0**	**0.0**	71.4	22.2

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

□ (개선) ❶現 CEO의 **독립이사 선임 관여**를 **차단**하고, ❷**주주·기관투자자** 등 **외부**의 **후보추천 경로**를 **확대**

❶ 現 CEO의 **독립이사 선임과정**에 대한 **관여 금지*** 및 **위반시 제재****

* (유사사례) 각 업권법에서는 대주주가 자신의 이익을 얻을 목적으로 회사의 인사 또는 경영에 부당한 영향력 행사 금지(자본시장법§35, 은행법§35의4)
** (제재) CEO에 대한 해임요구, 6개월 이내의 직무정지, 경고 등 신분제재

❷ **상장 금융회사는** 주주(예: 6개월 이상 0.1% 이상 보유)로부터 **이사회, 홈페이지** 등을 통해 **독립이사 후보군**을 직접 **추천받는 제도 운영**

※ 기관투자자의 독립이사 후보 추천 활성화를 위한 유권해석도 추진(p.13 참조)

- **주주가 추천한 독립이사 후보내역**은 선임여부와 관계없이 지배구조 연차보고서에 **공시**

* **8대 은행지주 평균 독립이사 상시 후보군 규모**는 **132명**으로, 후보군 확대에 따른 **형식적 검증 가능성**을 **방지**할 필요
※ 은행지주 임추위는 통상 1년에 2번 상시 후보군 자격 검증 실시

【'25년말 기준 7개 은행지주 발행주식 일정비율 이상 보유 주주 현황】 (단위: 명)

구분	0.1%이상 보유주주 현황		
	기관주주	개인주주	소계
KB	164	0	164
신한	148	5	153
우리	120	0	120
하나	166	1	167
iM	50	-	50
BNK	137	8	145
JB	346	62	408
총계	1,131	85	**1,216**

* 의결권 없는 주식 제외 ** NH지주는 농협중앙회 100% 자회사

❸ 독립이사 간담회(독립이사만 회의) 의무화 (법률)

□ (현황) **독립이사만 참석하는 회의**에 대한 **정기 운영의무**가 없어*, 現 경영진에 불리한 의사결정 및 정보공유가 제한되는 등 **견제**에 **한계**

* **[지배구조법]** 다만, 이사회 의장이 사내이사인 경우 **선임독립이사**(독립이사 대표)를 두고, **독립이사 전원으로 구성되는 독립이사회의 소집** 가능(법 13조②, ③)
[모범관행 원칙 5] 이사회 운영의 독립성을 강화하고 운영 효율성을 제고하기 위해 **독립이사만의 간담회를 적극 활용**
** NYSE는 독립이사만을 위한 **비공개 회의 연 1회** 이상, 나스닥은 **연 2회 개최** 규정

□ (개선) **독립이사만 참석**하는 간담회(이사회 의장 또는 선임독립이사 주관)를 최소 **연 2회 이상 개최**하도록 **의무화**

○ 독립이사 간담회의 **회의록은 작성·보관**하되, 경영상 비밀 및 자유로운 의견교환을 위해 **비공개 관리**

❹ 독립이사 연임 시 평가 · 공시 강화 (모범관행)

□ (현황) **독립이사 평가**가 **연임 여부**를 판단하는 실질적 기준으로 기능하지 못하는 등 **형식적**으로 **운영**

○ 독립이사 연임시 **전원**이 **최고 등급**(또는 차상위 등급)을 받는 등 **평가 결과**에 따른 교체가 없고, 대부분 **법정 제한기간까지 재임**

* 자진사임, 그룹내 他사 이동 등 제외시 대부분 법정 제한기간(5~6년)까지 재임

√ A지주는 독립이사가 추천한 후보를 상시 후보군에 편입하면서 **세부평가**, **자격검증**, **평판조회 없이** 추천 **당일 최종후보군(Short-list)**에 포함, **10일 후 최종 후보**로 **추천**

√ B지주는 사외이사후보추천위원회에서 상시 후보군으로 편입한 후보를 **당일 세부평가**, **자격검증** 등 **없이 최종 후보군(Short-list)**에 포함하고 **2주 후 최종 후보**로 **추천**(유사사례 다수)

○ **재선임 기준**도 '우수하다고 입증되는 경우' 등 **추상적***이며, **객관식 위주** 평가로 **변별력 부족** 및 **활동내역 공시도 미흡**

* 유일한 계량지표는 참석관련 항목, 외부평가기관 있어도 절차만 외부기관이 진행

【'24~'25년 중 지주별 독립이사 교체사유 (단위 : 명)】

금융지주사		A	B	C	D	E	F	G	H
교체인원		3	4	4	5	6	3	2	3
교체 사유	평가에 의한 교체	0	0	0	0	0	0	0	0
	법정임기만료	3	1	4	1	4	3	0	2
	자진사임	0	3	0	2	1	0	1	0
	그룹내이동	0	0	0	2	1	0	1	1

□ (개선) 독립이사의 경영진 감시역할을 평가할 수 있도록 **정량지표를 보완***하고, 독립이사의 **세부 활동내역 공시 강화**

* 例) 토론시간·의사록·독립이사 발언·자료요청·안건발제 횟수 등 추가, 외부 평가기관 활용, 주주총회 의결시 반대비율이 높았던 독립이사의 경우 연임대상에서 제외

○ 독립이사 **평가체계·평가결과**를 지배구조 연차보고서에 **공시**

다 이사회의 독립성·책임성 강화

❶ 이사회의 의사록 충실작성 의무 부여 (법률)

□ (현황) 상법상 **이사회 의사록의 작성 의무**가 부여(제391조의3)되어 있으나, 여전히 **의사록 작성**이 **형식적**으로 **이루어지는 문제**

*** 상법 제391조의3 (이사회 의사록)**
① 이사회의 의사록 작성 의무 ② 의사록에는 안건, 경과요령, 경과, 반대하는 자와 그 이유 기재, 출석이사가 기명날인 또는 서명 ③ 의사록 본점에 비치

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

√ B지주는 후보선정 등 논의과정에서 독립이사들이 **배석**한 **이사회사무국 직원들**을 **퇴장**시키고 **임추위 위원들**끼리 **논의**를 진행하여 관련 **논의내용**이 **의사록상 누락**

□ (개선) **이사회** 운영의 공정성·투명성 제고를 위해 **의사록**의 **충실 작성 의무**를 **명시**하고, **작성방식**은 **모범관행**에 **구체화***

* 실제 발언 등 필수 기재사항, 의사록 작성기한, 의사록 진위여부 확인을 위한 속기록 작성·보관방법 등

❷ 이사회 전문성 강화를 위한 자문비용 지원 (법률)

□ (현황) 충실한 안건 논의를 위해 독립이사에 대한 **교육**, **법률·회계 자문** 등을 **지원**이 필요하나, 회사의 비용지원은 **감사위원회**에 **한정***

* 현행 지배구조법(§20①), 상법(§412③ 및 §415의2⑤)에서는 감사 및 감사위원회에 대해 회사비용으로 전문가 자문을 받을 수 있도록 규정

□ (개선) 독립이사의 전문성 제고를 위해 **독립이사**의 **안건 검토과정**에서 **전문가 자문** 등을 받을 경우 **회사가 비용 부담**

○ 고도의 전문성이 요구되는 **일부 위원회**(예시: 위험관리위원회)에 **한정**해 자문비용 청구 허용

❸ 이사회 구성의 다양성 · 전문성 제고 (모범관행)

□ (현황) **독립이사 선임**을 위한 구체적인 **심의원칙·기준**을 마련하지 않거나, 기준이 있어도 **형식적**으로 **운영**

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

√ A지주는 **BSM**(Board Skill Matrix)상 전문성 **부족분야**가 있음에도 이를 우선 충원하지 않고, **지원부서**에서 **최종후보**로 **추천한 독립이사**를 전문분야와 무관히 선임

√ B지주는 BSM 기준 **법률분야**의 **전문가가 부재**한 상황에서, '24.3월 신규 이사 선임시 **旣충원분야(경제) 전문가**를 **추가 선임**

□ (개선) **BSM**(Board Skill Matrix)을 회사별 특성에 맞게 **탄력적**으로 **활용**하되, 이사회 구성·후보 선정 기준 등에 대한 **설명·공시 강화**

○ 특히 독립이사 **상시 후보군 규모, 전문분야 판단 기준, 목표 독립이사 수** 등을 **지배구조 연차보고서**에 상세하게 **공시***

* 현재 상시 후보군 규모, 전문분야 판단기준, 분야별 비율(규모), 후보 포함/제외/유지 기준, 충원이 필요한 전문분야 등

❹ 은행지주 이사의 배상책임 강화 (법률)

□ (현황) 금융시스템에 미치는 영향이 큰 **은행지주의 주요 의사결정에 참여**하는 이사들의 상법상 **경영책임**은 **제한적***

* 상법상(§400) 사내이사는 최근 1년간 보수액의 6배를 초과하는 금액에 대해 책임 감면, 사외이사·독립이사는 최근 1년간 보수액의 3배를 초과하는 금액에 대해 책임 감면

□ (개선) 은행지주 이사의 회사에 대한 **손해배상책임**을 **강화**하기 위해 상법상 이사의 **책임감면이 가능한 보수액 기준**을 상향하여 적용*

* (현행) 최근 1년간 보수액의 6배(사내이사), 3배(독립이사) 초과금액 책임면제(상법§400②) → (개선 예시) 최근 1년간 보수액의 8배(사내이사), 4배(독립이사) 초과금액 책임면제

2. 은행지주 CEO 장기연임 관행 개선

가 은행지주 CEO 임추위·주총 의결요건 강화 (법률)

□ (현황) **은행지주회사**는 지배주주가 없는 **분산된 주주구조**로 인해 **개별 주주**의 **경영진 견제**에 **한계**

○ **주주통제**가 **미미**하여 은행지주 회장의 **선임·연임 과정**에서 **셀프 연임** 등 **승계절차**의 **투명성**이 **낮다는 지적**

□ (개선) **주총**에서 **CEO**를 **선임**토록 하고, CEO **선임·연임**에 대한 **엄격한 판단**을 위해 ❶**임추위**·❷**주총 의결요건 강화**(현행 법령상 과반수)

❶ **임추위**에서 이사회에 **은행지주회사 CEO 추천시 의결요건**을 **단계적**으로 **강화**(위원총수 기준)

: (선임) 2/3 이상 → (1회 연임~) 3/4 이상

*** 임추위 의결요건 관련 현행 규정**

○ (상법) 이사회내 위원회의 결의는 이사회 결의방법을 준용(§393의2⑤)하여, 위원 과반수 출석과 출석위원 과반수 찬성으로 의결(§391①)

○ (지배구조법) 임추위가 감사위원 후보를 추천하는 경우에는 위원 총수의 2/3 이상 찬성으로 의결(19④)

⇒ 임추위는 소수 위원으로 구성되어, 출석기준 적용 시 일부 위원의 찬성만으로도 의결이 가능하므로 감사위원 후보추천과 같이 "위원총수" 기준으로 의결요건 강화

❷ 주총에서 CEO를 선임하고, 연임시부터 의결요건 단계적 강화

: (선임) 과반수 & 발행주식총수 1/4 이상

→ (1회 연임) 2/3 이상 & 발행주식총수 1/3 이상

→ (2회 연임~) 3/4 이상 & 발행주식총수 1/2 이상

*** 주주총회 결의요건 관련 현행 규정**

○ (상법) 주주총회 결의는 출석한 주주의 의결권을 기준으로 하되, 발행주식총수 기준 하한을 함께 적용

- (보통결의) 출석 의결권 과반수&발행주식총수 1/4 이상(§368①) → 이사 선임 등
- (특별결의) 출석 의결권 2/3 이상&발행주식총수 1/3 이상(§434) → 정관변경, 합병 등

⇒ 은행지주 CEO는 주총에서 선임하므로, 상법상 주총 결의 체계(출석 의결권& 발행주식총수 하한)에 따라 연임 횟수별로 단계적 강화

나 은행(지주) CEO 승계절차 관리 강화

❶ CEO 평가요건 구체화 및 평가결과 공시 강화 (모범관행)

□ (현황) **경영승계절차**에 활용되는 CEO **평가요건**을 **現 CEO**의 **연임**에 **유리**하게 **자의적**으로 **운영***하는 사례가 빈번

* 승계절차 개시 후 유리하게 연령기준 개정 등

○ CEO 후보자에 대한 **평가의견 기재 없이** 투표로 갈음하거나 **평가의견란**이 있어도 **기재하지 않는** 경우가 다수

□ (개선) CEO **평가요건** 및 **세부기준**을 사전에 **구체화**하고, 승계절차 개시 후 평가요건 변경시 **임추위**에서 **적정성 사전평가**

○ **임추위**의 CEO 후보군 **평가근거 규정화*** 및 평가과정 **충실 공시****

* 사회적 논란(금융사고, 제재 등) 등 비재무요소 포함

** 단계별로 위원들이 어떻게 평가하는지(평가지 활용, 투표의 경우 기명/무기명 여부 등), 위원별 평가 내용, 평가 방식에 따라 보관하고 있는 기록 종류 등(연차보고서)

○ 現 CEO가 최종 후보로 선정되는 경우 재무성과 외에 **사회적 논란** 등 **비재무요소**를 포함하여 **공시**

❷ CEO 승계절차 조기 개시 및 최소 검증기간 부여 (모범관행)

□ (현황) 문서화된 경영승계절차의 **단계별 심의**를 **생략·통합** 진행 또는 임추위 **당일 후보명단 제공** 등 **심의가 불충분**하게 운영

√ A지주는 **외부 후보군**에게 상당한 시간·노력을 요하는 **승계절차 지원서**를 **5영업일** 이내 **제출**토록 **요구**하여 **대부분 외부후보**가 **지원**을 **포기**

√ B지주는 **심의대상 후보명단**이 **임추위 당일 회의장**에서 **최초 공유**되었음에도 해당일에 **후보군**을 **확정**하는 등 **실질적 후보검증이 미흡**

□ (개선) CEO 후보군 압축단계에서 **충분한 검증·평가**가 이루어지도록 **경영승계절차**를 **조기에 개시*** 및 **최소 검증기간**(예: 10영업일) **마련**

* 例) 최종 후보 선정일로부터 최소 3개월 이전 또는 임기종료일 6개월 이전 등

❸ CEO 상시 후보군 관리 강화 (모범관행)

□ (현황) **상시 후보군**(통상 15~30명)을 운영 중이나 **관리기준 미흡**

√ A지주는 **Long-list**로 포함된 **외부후보 7명** 중 **6명**이 **최종후보 압축단계**에서 **평판조회**에 **미동의** 하거나 **고사의견**을 **피력**하여 **승계절차**에 **미참여**

√ B지주는 **Short-list**로 포함된 **외부후보 2인 모두 최종 면접**에 **불참**

□ (개선) 이사회의 **CEO 상시 후보군 정기점검**, 점검결과 **기록·공시**(지배구조 연차보고서)를 통해 선정기준, 추천경로 등 **체계적 관리***

* 자산·순이익 등 상위 계열사 CEO는 당연 상시 후보군에 포함 → 차기 리더로 조기 육성

❹ CEO 외부 후보군 공정경쟁 환경 제공 (모범관행)

□ (현황) 외부 후보군의 경우 **물리적 준비기간 부족**, **이사회 접촉기회 제한** 등 불리한 경쟁여건 지속

√ A지주는 **지주 전략기획부서** 등이 **現회장**의 **Long-list 심사 관련 PT자료** 및 **외부전문가 대상 면접자료** 등을 대신 **작성**

√ B지주 등은 **외부 후보군 대상 Short-list 편입 시점**에 **관련 사실**을 **통보**함에 따라 **경영현황 파악** 및 **면접준비** 등에 **한계점 존재**

□ (개선) **외부 후보**에게 **롱리스트 확정 시 조기 통지*** 또는 **숏리스트 확정 후 최소 1개월 이상**의 **준비기간 부여**

* 현재는 통상 숏리스트 확정 시 후보자에게 통지

다 불합리한 관행 혁파

❶ 前 CEO 등 고문위촉 시 보수기준 마련 및 공시 (모범관행)

□ (현황) **은행지주** 등의 **전임 회장** 및 **임원**에 대한 **과도한 지원 지속**

○ 퇴직시 **고액**의 **특별공로금**을 **지급**하고, **고문**으로 **위촉**하여 자문 실적 등에 대한 **평가없이 장기간 고액**의 **보수** 지급

√ A지주는 **前회장 퇴직시 고액**의 **특별공로금**을 **지급**한 후 **자문위원**으로 **위촉**하여 자문실적 등에 대한 **실적검증** 등을 **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, **계약연장 과정**에서 **추가 위촉 적정성**에 대한 **논의·검토 미실시**

□ (개선) **퇴임 후** 고문 등 위촉 시 **금전 지원**에 대한 **보수기준 마련** 및 **관련 내용 공시***, **동 기준**의 **적정성 여부** 등을 **점검**

* 例) 임원에 준하여 보수의 적정성 및 수행업무에 대해 보수위원회에서 심의하는 방안 권고, 퇴직 임원에 대한 보수공시 강화

❷ 現 CEO 연임목적의 부당한 광고비 집행통제 (감독규정, 모범관행)

□ (현황) 은행지주 CEO **임기 3년차**(경영승계절차 기간 중)에 **광고비용 증가 경향*** → CEO 연임을 위해 **부당·과도한 광고집행 우려**

【주요 지주별 경영승계절차-평년 광고선전비 비교(단위: 백만원)】

구분	경영승계절차 기간*	전년도 동분기	전전년도 동분기
A	**52,816**	45,817	39,863
B	**112,951**	76,787	76,025
C	**55,717**	51,676	47,498
D	**72,623**	60,912	56,963

* 각 지주별 최근 10년간('15년~'25년) 경영승계절차 기간을 포함하여 평균 산출(금감원 금융통계정보시스템)

□ (개선) 은행지주 CEO 연임목적 **부당한 광고비 집행 통제**(모범관행, 공시)

○ 특별한 사유 없이 **임기 3년차**에 **과도한 광고비 집행**을 **자제**하고, 1·2년차 대비 **3년차(경영승계절차 기간) 광고비용 규모 비교·공시**

3. 기관투자자의 적극적 주주활동 지원

❶ 기관투자자의 독립이사 후보추천 활성화 (유권해석)

□ (현황) 현재, 주주의 적극적인 경영참여를 위한 **주주제안권**과 달리, 금융회사 **이사회의 요청에 따른 독립이사 후보추천**은 자본시장법상 **"경영권 영향 목적"에 미해당**(17년 스튜어드십코드 해석)*

* 자본시장법상 5%룰에 따른 보고의무, 단기매매차익 반환청구 대상에 미해당

○ 다만, **"이사회 요청" 외 주주간담회, 회사 홈페이지 공개 등**도 금융회사의 적극적인 **후보추천 요구로 볼 수 있는지 불분명**

□ (개선) **주주로부터 직접 독립이사 후보군**을 **추천**받는 **제도 도입** (p.6 참조)과 **함께** 제도 활성화를 위한 **법령해석 추진**(☞참고2, 3)

❶ **'경영권에 영향을 주기 위한 목적'**에 해당하지 않는 **기관투자자의 독립이사 후보추천** 범위에 대한 해석* 명확화

* **(기존)** 이사회의 요청이 있는 경우로 한정 → **(개선)** 이사회(의장), 임추위(위원장), 주주간담회 및 회사 홈페이지상 공개 등의 요청에 따른 추천인 경우로 확대

※ 다만, 향후 주주제안이나 임시총회 소집 등 사실상 영향력을 행사하려는 의도로 이루어진 사정이 인정되는 경우에는 '경영권 영향 목적'에 해당

❷ **금융회사**가 **기관투자자**에게 **추천요청**을 하면서 **임추위 추천 명단**에 **포함**할 것을 표명한 경우라도, **'경영권 영향 목적'**이 아님을 **명확화***

* 추천요청이 기관투자자의 요구나 압력에 의해 이루어진 경우 또는 추천후보의 주총 안건 반영이나 선임을 사실상 강제한 정황이 있는 경우에는 '경영권 영향 목적'에 해당할 소지

❷ 기관투자자의 이사회 독립성 점검 (스튜어드십코드 가이드라인)

□ (현황) **이사회**의 운영은 **기업가치, 투자수익**에 **직결**되므로, **기관투자자**가 **주주**로서 이사회에 대한 적극적인 **점검, 견제 필요**

□ (개선) 기관투자자가 **스튜어드십코드**에 따라 **이사회 활동의 충실성** 등을 점검 시, **독립이사의 독립성 여부**도 **포함**하도록 유도

4. 성과보수 운영 합리성 제고

❶ 임원 보수지급계획 주주통제 강화(Say-on-Pay 방식) (법률, 시행령)

□ (현황) 주주들은 이사보수총액 이외에 **개별 이사의 보수가** 지위, 역할, 책임 등에 맞게 **적절히 설정**되는지 **정보가 부족**

※ 현재 주총에서 이사들의 보수총액만 승인하고 개인별 보수는 이사회에서 결정

□ (개선) 일정규모 이상(例: 2조원 이상*) **상장 금융회사**의 **개별 임원** (업무집행책임자 제외)에 대한 **보수지급계획**** **주총 설명·보고의무 마련**

* (참고) 상법상 대규모 상장회사 기준(법§542의8①, 시행령§13②)으로, 지배구조법령상 주권상장법인&2조원 이상(시행령§6③)인 경우에도 소규모 금융회사 특례대상에서 제외

** (예시) 보수체계의 설계·운영, 보수총액의 산출기준, 보수의 지급방식 등

○ 금융회사는 주주총회의 소집을 통지할 때 **해당 보수지급계획**에 대한 **세부 설명자료**를 **첨부**

❷ 성과보수 이연지급 강화 및 환수제(clawback) 도입 (법률, 시행령)

□ (현황) 금융회사 임원 등의 **과도한 위험추구 방지** 등을 위해 **합리적인 보수체계가 마련**되어야 한다는 **지적이 지속 제기**

□ (개선) ①성과보수 최소 **이연비율·기간**을 **상향**하고(예: 40%→50%, 3년→5년), ②**고의·중과실**로 **금융회사에 손실**을 발생시키거나 성과보수 산정의 기준이 된 **재무제표가 정정**된 경우 **성과보수 환수 근거 마련**

❸ 보수위원회 위원의 이해상충 방지 (법률)

□ (현황) 일부 금융회사에서 보수위원회 소속 **경영진**이 **본인**의 **보수 결정** 시 **참여**하는 등 **이해상충** 우려

□ (개선) **보수위원회의 위원***은 **본인의 성과보수** 관련 안건에 대한 **심의·의결**에 **참여할 수 없도록 개선**

* 독립이사는 성과보수 대상이 아니므로, 본인 보수 관련 안건에 참여 가능

❹ 개별 임직원 보수지급액 공시 확대 (법률, 감독규정)

□ (현황) **개별 임직원**의 **보수**는 **성과**뿐만 아니라 단기성과 추구에 따른 **위험***을 **확인**할 수 있는 **정보**이나, **관련 공시**가 **제한적**

* 중장기적으로 금융회사의 건전성 저해, 금융시장 전반의 위험으로 이어질 가능성

□ (개선) **보수총액·성과보수**가 **일정액 이상***인 상위 임직원의 **개별 보수총액, 성과보수 총액** 등을 연차보고서를 통해 **공시**하도록 개선

* 例) ①보수총액 5억원 이상인 지배구조법상 임원, ②성과보수 총액 3억원 이상인 지배구조법상 임직원 (시뮬레이션 결과를 토대로 상위 5~10명 등 인원제한 검토)

*** 자본시장법상 개별임원 보수공시 규정: 주권상장법인** 등은 ❶보수총액 **5억원 이상 임원(등기임원)** 및 ❷보수총액 **5억원 이상 상위 5명의 개인별 보수**와 그 **구체적인 산정기준 및 방법 공시** ⇒ **금융회사에는 이보다 더 강화**된 공시 적용

○ 또한, **보수와 성과 간 연계성을 확인**할 수 있도록 **성과(例: 총주주수익률(TSR)*) 대비 보수** 등 관련 정보 **공시 유도**

* Total Shareholder Return : [(기말주가-기초주가)+주당배당금]/기초주가 x 100

Ⅲ. 향후 계획

□ ('26.下) **지배구조법령, 모범관행** 개정안 마련 등 신속히 후속조치 진행

○ 다만, 법령 개정 전이라도 **자율적 이행가능사항은 신속 이행**

【주요 추진과제 및 조치사항(안)】

추진과제	조치사항(안)
1. CEO의 참호구축 원천차단	
[1] CEO의 임추위 영향력 차단 및 승계절차의 독립성 강화	
❶ 임추위 구성의 독립성 강화 및 이해상충 방지	법률
❷ 現 CEO와 임추위 위원 간 접점 차단	법률, 감독규정
❸ 임추위원장에 대한 책무구조도 적용 신설	시행령
❹ 임추위의 CEO·독립이사 검증책임 강화	법률
[2] 독립이사제 도입 및 독립성 확보	
❶ 全 금융회사에 독립이사제 도입	법률
❷ 독립이사 선임과정의 독립성 확보	법률
❸ 독립이사 간담회(독립이사만의 회의) 의무화	법률
❹ 독립이사 연임 시 평가·공시 강화	모범관행
[3] 이사회의 독립성·책임성 강화	
❶ 이사회 의사록 충실작성 의무 부여	법률
❷ 이사회 전문성 강화를 위한 자문비용 지원	법률
❸ 이사회 구성의 다양성·전문성 제고	모범관행
❹ 은행지주 이사의 배상책임 강화	법률
2. 은행지주 CEO 장기연임 관행 개선	
[1] CEO 임추위·주총 의결요건 강화	법률
[2] 은행(지주) CEO 승계절차 관리 강화	
❶ CEO 평가요건 구체화 및 평가결과 공시 강화	모범관행
❷ CEO 승계절차 조기개시 및 최소검증기간 부여	모범관행
❸ CEO 상시 후보군 관리 강화	모범관행
❹ CEO 외부 후보군 공정경쟁 환경 제공	모범관행
[3] 불합리한 관행 혁파	
❶ 前 CEO 등 고문위촉 시 보수기준 마련	모범관행
❷ 現 CEO 연임목적의 부당한 광고비 집행 통제	감독규정, 모범관행
3. 기관투자자의 적극적 주주활동 지원	
❶ 기관투자자의 독립이사 후보추천 활성화	유권해석
❷ 기관투자자의 이사회 독립성 점검	스튜어드십코드
4. 성과보수 운영 합리성 제고	
❶ 임원 보수지급계획 주주통제 강화(Say-on-Pay 방식)	법률, 시행령
❷ 성과보수 이연지급 강화 및 환수제(Clawback) 도입	법률, 시행령
❸ 보수위원회 위원의 이해상충 방지	법률
❹ 개별 임직원 보수지급액 공시 확대	법률, 감독규정

참고1 **개정 상법 및 지배구조법 적용 관련 법령해석**

◇ 아래의 경우 상법과 지배구조법의 적용과 관련하여 어떻게 해석해야 하는지

① 상장 금융회사는 지배구조법에 따라 감사위원을 1명 이상 분리선출하면 되는 것인지, 상법 상장회사 특례에 따라 최소 2인을 분리선출 해야 하는 것인지

② 상장 금융회사는 상법 상장회사 특례에 따라 독립이사 제도를 도입해야 하는 것인지?

□ 현행 지배구조법 **제4조제2항**은 지배구조법상 특별한 규정이 없는 경우 **상법이 적용된다고 규정**하고 있습니다. 따라서 **상장회사인 금융회사**는 **지배구조법과 상법이 모두 함께 적용**되는 것으로 보는 것이 **적절**합니다.

< 관련조문 >

지배구조법 제4조(다른 법률과의 관계) ①금융회사의 지배구조에 관하여 다른 금융관계법령에 특별한 규정이 있는 경우를 제외하고는 이 법에서 정하는 바에 따른다.
②금융회사의 지배구조에 관하여 이 법에 특별한 규정이 없으면 「상법」을 적용한다.

① **상장 금융회사** 감사위원의 분리선출과 독립이사에 대해서는 **지배구조법상 별도로 규정**하고 있지 않아 '특별한 규정이 없다'고 볼 수 있으므로 **상법 상장회사 특례**가 **적용되는 것**이 **적절합니다.**

② 지배구조법과 상법이 **상충 되는 사항**이라면 상법이 배제되고 지배구조법 적용되는 것이 맞으나,

- 감사위원 분리선출 대상 **1인 이상**을 **2인**으로 규정하고, 독립이사 제도를 도입하는 등 **규율이 강화되는 사항**은 상충 된다고 보기 어려워 상법 적용이 배제된다고 보기는 어렵습니다.

참고2 **이사 · 감사후보 추천 관련 법령해석[안]①**

◇ 이사·감사 후보 추천과 관련하여 아래의 행위를 할 경우 '경영권에 영향을 주기 위한 목적'이 있다고 해석되는지

① 이사회의 요청에 따른 추천

② 임원후보추천위원회 등 이사회내 위원회의 요청에 따른 추천

③ 대표이사, 이사회 의장, 임원후보추천위원회 위원장 등의 요청에 따른 추천

④ 주주간담회, 회사 홈페이지상 공개 등의 요청에 따른 추천

➡ ①·②·③·④ 모두 특별한 사정이 없는 한 '경영권에 영향을 주기 위한 목적'이 있다고 보기 어렵습니다.
다만, 향후 **주주제안**이나 **임시총회 소집 청구** 등 사실상 영향력을 행사하려는 의도로 이루어진 사정이 인정되는 경우에는 '경영권에 영향을 주기 위한 목적'이 있다고 볼 소지가 큽니다.

□ 이사·감사·감사위원 선임은 자본시장법시행령 제154조제1항제1호의 임원의 선임·해임에 관한 사항에 해당하지만,

ㅇ 이사회의 요청(①)이나 이사회의 권한을 위임받은 임원후보추천위원회 등 이사회내 위원회의 요청(②)에 따라 이사·감사 후보를 추천하는 것은 이사회 또는 이사회내 위원회의 요청에 대응할 목적으로 행한 행위로서 사실상 영향력을 행사할 의도로 이루어진 것이 아니므로, '경영권에 영향을 주기 위한 목적'이 있다고 보기 어렵습니다.

□ 대표이사, 이사회 의장 또는 임원후보추천위원회 위원장이 이사·감사 후보 추천 업무의 일환으로 후보 추천을 요청하여, 그 요청에 따라 이사·감사 후보를 추천하는 경우(③)도 이사회 의장 또는 임원후보추천위원회 위원장의 요청에 대응하는 행위로서 사실상 영향력을 행사할 의도로 이루어진 것이 아니므로, '경영권에 영향을 주기 위한 목적'이 있다고 보기 어렵습니다.

□ 회사가 주최하는 주주간담회, 회사 홈페이지 등을 통해 공개적인 후보 추천 요청이 있고, 주주가 이에 참여하여 이사·감사 후보를 추천하는 경우(④)는 회사가 해당 주주에게 직접적으로 요청한 경우는 아니라고 하더라도 전체 주주를 포함하여 이사·감사 후보의 추천을 권유하였다고 볼 수 있으므로, 이에 응하여 이사·감사 후보를 추천하더라도 '경영권에 영향을 주기 위한 목적'이 있다고 보기 어렵습니다.

□ 다만, ①·②·③·④ 모두 추천이 향후 **주주제안**이나 **임시총회 소집** 등 사실상 영향력을 행사하려는 의도로 이루어진 사정이 인정되는 경우에는 '경영권에 영향을 주기 위한 목적'이 있다고 볼 수 있습니다.

< 관련조문 >

자본시장법시행령 제154조(대량보유 등의 보고에 대한 특례) ①법 제147조제1항 후단에서 "대통령령으로 정하는 것"이란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 것을 위하여 회사나 그 임원에 대하여 사실상 영향력을 행사(「상법」, 그 밖의 다른 법률에 따라 「상법」 제363조의2·제366조에 따른 권리를 행사하거나 이를 제3자가 행사하도록 하는 것을 포함한다)하는 것을 말한다.
1. 임원의 선임·해임 또는 직무의 정지

참고3 **이사 · 감사후보 추천 관련 법령해석(안)②**

◇ 특정 주주에게 이사·감사 후보 추천을 요청하면서, 해당 주주가 추천하는 자를 **임원후보추천위원회의 추천 명단에 포함**할 예정임을 의사표명하는 경우, 해당 주주에게 **'경영권에 영향을 주기 위한 목적'**이 있다고 할 수 있는지

➡ 특별한 사정이 없는 한 '경영권에 영향을 주기 위한 목적'이 있다고 보기 어렵습니다.

다만, 단순한 추천을 넘어서 **이사회 등의 후보자 추천 요청**(법령해석① 참고)**이 해당 주주의 요구나 압력에 의해서** 이루어졌거나, **해당 주주가 자신이 추천한 이사·감사 후보를 주주총회 안건에 포함할 것을 사실상 강제**하였거나, 이사회 등의 자발적 요청과 별개로 해당 주주의 추천이 향후 주주제안이나 임시총회 소집 등 이사·감사 선임에 **사실상 영향력을 행사하려는 목적**을 가지고 있었다는 특별한 사정이 인정되는 경우에는 '경영권에 영향을 주기 위한 목적'이 있다고 볼 소지가 큽니다.

□ 이사·감사·감사위원 선임은 자본시장법시행령 제154조제1항 제1호의 임원의 선임·해임에 관한 사항에 해당하지만,

○ 이사회나 이사회의 권한을 위임받은 임원후보추천위원회 등(법령해석① 참고)의 자발적 요청에 따라 이사·감사 후보를 추천하는 것은 이사회 또는 이사회 내 위원회의 요청에 대응할 목적으로 행한 행위로서 사실상 영향력을 행사할 의도로 이루어진 것이 아니므로, '경영권에 영향을 주기 위한 목적'이 있다고 보기 어렵습니다.

□ 이사회 등이 특정 주주에게 이사·감사 후보 추천을 요청하면서, 해당 주주의 추천 후보를 임원후보추천위원회의 추천 명단에 포함할 예정임을 의사표명한 경우라도, 그러한 이사회 등의 의지나 계획이 주주의 '경영권에 영향을 주기 위한 목적' 여부에 영향을 주는 것은 아니라고 할 것입니다.

□ 다만, 이사회 등의 요청이 자발적 의사가 아닌 해당 주주의 요구나 압력에 의해서 이루어졌거나, 해당 주주가 자신이 추천하는 이사·감사 후보를 주주총회 안건에 포함할 것을 사실상 강제한 경우에는 '경영권에 영향을 주기 위한 목적'에 해당한다고 볼 수 있습니다.

○ 아울러, 이사회 등의 자발적 요청과 별개로 해당 주주의 추천이 향후 주주제안이나 임시총회 소집 등 이사·감사 선임에 사실상 영향력을 행사하려는 목적을 가지고 있었다는 특별한 사정이 인정되는 경우에도 '경영권에 영향을 주기 위한 목적'이 있다고 볼 소지가 큽니다.

< 관련조문 >

자본시장법시행령 제154조(대량보유 등의 보고에 대한 특례) ①법 제147조제1항 후단에서 "대통령령으로 정하는 것"이란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 것을 위하여 회사나 그 임원에 대하여 사실상 영향력을 행사(「상법」, 그 밖의 다른 법률에 따라 「상법」 제363조의2·제366조에 따른 권리를 행사하거나 이를 제3자가 행사하도록 하는 것을 포함한다)하는 것을 말한다.

1. 임원의 선임·해임 또는 직무의 정지