

은행권 사외이사제도 개선방안

2009. 11. 3

— 目 次 —

<요약>

I. 문제의 제기	1
II. 현황	2
1. 은행 및 은행지주회사 이사회 내 사외이사 현황	2
2. 은행 및 은행지주회사 사외이사제도 현황	3
가. 사외이사 중심의 이사회 제도 도입 연혁	3
나. 은행 및 금융지주회사의 사외이사 자격요건	5
다. 은행 및 금융지주회사 이사회의 구성	8
라. 은행 및 금융지주회사 이사회의 권한	9
III. 연구방법론 및 제도개선 방향	11
1. 연구방법론	11
가. 설문조사	11
나. 해외사례 조사	11
2. 은행권 사외이사제도 개선의 방향 및 추진방식	12
가. 사외이사의 독립성 개선	12
나. 사외이사의 전문성 개선	14
다. 전반적인 제도개선 방향 및 추진방식	18
IV. 주요 이슈 및 개선방안	19
1. 사외이사의 경영진 견제기능 강화	19
가. 최고경영자와 이사회의장직 분리	19
나. 이사회 내 사외이사 비중 확대 및 소수주주 사외이사 추천권	27
2. 사외이사의 임기제 개선	29
가. 사외이사 다년 임기제 및 총 임기 상한제 도입	29
나. 최고 경영진과 시차 임기제 도입	32
3. 사외이사의 자격요건 및 선임방식 개선	34
가. 사외이사 후보자의 자격 및 선임절차 전 과정 공시	34
나. 사외이사의 적극적 자격요건 강화 및 인력풀 제공	35
4. 사외이사의 이해상충 방지	42
가. 사외이사의 겸직금지 의무 강화	42
나. 이해상충 방지 요건 강화	45

다. 냉각기간의 강화	49
라. 이사회 활동에 충분한 시간 확보 의무 부여	52
5. 사외이사의 활동 관련 제도개선 : 책임·보수·지원체계	54
가. 사외이사의 활동 내역 평가 및 공시 강화	54
나. 보수체계 정비	58
다. 사외이사의 퇴직 후 책임보험 혜택 부여	59
라. 사외이사의 소위원회 보직순환 도입	60
마. 사외이사의 이사회 활동에 대한 지원 강화	61
6. 기타 이슈 및 개선방안	68
가. 특수관계인의 범위	68
나. 금융지주회사법 상 이사회내 사외이사비율 확대	69
다. 은행지주회사의 완전 자회사인 은행의 사외이사	70
7. 사외이사제도 개선방안 요약	71

— 表 目 次 —

<표 1> 은행 및 은행지주회사의 이사회 구성 현황	2
<표 2> 설문조사 결과 : 독자적인 의사결정을 위한 선결과제(복수응답)	15
<표 3> 은행 및 은행지주회사 사외이사 ¹⁾ 의 직업별 ²⁾ 분포	16
<표 4> 설문조사 결과 : 독립적 의사 결정이 어려워지는 재임기간	32
<표 5> 설문조사 결과 : 사외이사 후보 풀 운용의 찬반 여부	40
<표 6> 금융법령상 임원의 타 회사 임원 겸직 제한 현황	43
<표 7> 독립성 확보를 위한 냉각기간의 국제 비교	51
<표 8> 설문조사 결과 : 논의 안건 사전 숙지의 어려움(복수응답)	62
<표 9> 설문조사 결과 : 정보제공의무를 위한 내부규정 또는 정관의 필요여부	63
<표 10> 설문조사 결과 : 사외이사 신규 선임 시 전문지식의 교육 필요 여부	66

<요약>

I. 문제의 제기

- 이사회제도는 기업지배구조의 핵심이며 우리나라는 외환위기 이후 사외이사 중심의 이사회제도 정립을 통해 바람직한 기업지배구조를 마련하려고 노력해 왔음.
- 이에 따라 우리나라에서는 외환위기 이후 사외이사 중심의 이사회제도가 자리잡았으나 실제 적용에 있어서는 주주가치 증진에 대한 실효성이 떨어진다는 지적이 있어 왔음.
 - 이사회 중심인 사외이사가 독립성 및 전문성이 떨어져 대주주 및 경영진에 대한 견제를 제대로 하지 못한다는 지적이 있어 왔음.
- 본고에서는 은행 및 은행지주회사의 이사회제도를 중심으로 바람직한 지배구조 정착을 위한 정책방안을 모색해 보기로 함.

II. 현황

1. 은행 및 은행지주회사 이사회 내 사외이사 현황

- 은행 및 은행지주회사의 경우 사외이사가 이사회를 절대적으로 지배하고 있는 상황임.
 - 은행과 은행지주회사 이사회 내 사외이사의 비율은 2008년 말 현재 70%정도에 이르고 있음.

2. 은행 및 금융지주회사 사외이사제도 현황

가. 사외이사 중심의 이사회 제도 도입 연혁

■ 외환위기 이후 사외이사 중심의 이사회제도가 마련되고 지속적으로 개선되어 왔음.

- 은행법 개정('97.1) : 비상임 이사(00.1 사외이사로 명칭변경) 중심의 이사회 제도로 개편
- 유가증권상장 규정 개정('98.2) : 상장법인에 사외이사제도 도입
- '99년 2월 은행 정기주총 : 은행의 현재 지배구조 기본골격 마련
- 상법 개정('99.12) : 이사회내 위원회 및 감사위원회(선택적) 설치 근거 마련
- 증권거래법 개정('00.1) : 사외이사 및 감사위원회 제도의 법적 근거 마련
- 은행법 개정('00.1) : 현행 사외이사 및 감사위원회제도 마련
- 은행법 개정('02.7) : 사외이사후보추천위원회제도 도입
- 은행법 개정('08. 12 국회제출) : “대주주 및 그 특수관계인”을 사외이사 결격요건에 추가, 사외이사 비율을 이사회 과반수로 개정

나. 은행 및 금융지주회사의 사외이사 자격요건

■ 은행(은행법 제18조 및 제22조) 및 금융지주회사(금융지주회사법 제40조) 사외이사의 자격요건은 주로 결격사유 위주로 정리되어 있음.

- 적극적 자격요건은 “금융에 대한 경험과 지식을 갖춘 자로서 금융기관의 공익성 및 건전경영과 신용질서를 해할 우려가 없는 자” 정도로 추상적으로 정의되어 있음.

다. 은행 및 금융지주회사 이사회의 구성

- 은행 이사회의 구성과 관련하여서는 은행법 제22조, 금융지주회사 이사회의 구성은 금융지주회사법 제40조에 규정되어 있음.
 - 사외이사는 3인 이상이어야 하며 전체 이사수의 50/100 이상이어야 함.(개정 은행법에서는 “과반수”로 개정)
 - 은행은 사외이사후보 추천을 위한 사외이사후보추천위원회를 설치해야 하고 사외이사가 총 위원의 2분의 1 이상이어야 함.
 - 사외이사는 사외이사후보추천위원회의 추천을 받은 자중에서 주주총회에서 선임

Ⅲ. 연구방법론 및 제도개선 방향

1. 연구방법론

- 전·현직 시중은행 및 은행지주회사 사외이사들을 대상으로 설문조사 실시
 - 조사대상: 전·현직 시중은행 및 은행지주회사 사외이사 총 116명
 - 조사기간: 2009년 7월 7일 ~ 8월 12일
 - 응답률 : 31%(116명중 36명이 응답)
- 미국, 영국, 독일, 프랑스, 일본 등 주요 5개 금융선진국의 기업지배 구조를 규율하는 법제도를 조사

2. 은행권 사외이사제도 개선의 방향 및 추진방식

가. 사외이사의 독립성 개선

■ 사외이사제도 도입이후 사외이사들이 독립적으로 이사회활동을 할 수 있도록 제도개선이 지속되어 왔으나 실질적으로 ‘회사 전체의 이익’을 추구하는 독립이사(independent director)로서의 역할을 제대로 수행하고 있다고 보기는 어려움.

○ 제한된 정보접근성 및 전문성 부족과 선임과정에서 경영진의 영향력 등으로 실질적인 독립성이 확보되지 못한 측면이 있음.

○ 은행 및 은행지주회사에서는 사외이사가 이사회를 장악하고 이사회가 사외이사후보추천위원회를 장악하는 자기 완결적인 사외이사 선임 절차를 가지고 있어 한번 독립성이 결여된 사외이사가 선출되면 사외이사의 독립성 결여 상태가 장기간 유지될 수 있음.

■ 사외이사들이 경영진이나 주요주주 또는 정부 등으로부터 독립적으로 의사결정을 하고 이를 통해 경영진 견제라는 고유의 역할을 충실히 할 수 있도록 해주는 제도적 환경 조성이 필요

나. 사외이사의 전문성 개선

■ 사외이사가 경영진을 제대로 견제하기 위해서는 전문성을 갖추고 있어야 하는 바, 사외이사의 전문성은 독립성과 유기적 관계를 가지고 있다고 할 수 있음.

■ 현행 은행법 및 금융지주회사법상 사외이사의 사전적 전문성과 관련된 적극적 자격요건은 매우 포괄적이고 추상적이어서 실제 은행 및 은행지주회사 사외이사들의 전문성이 떨어진다는 비판이 있음.

○ 은행 및 은행지주회사 업무에 전문적 식견이 없는 비전문가들이 사외이사에 많이 선임되어 이들이 은행 및 은행지주회사의 가치증진에 제대로 기여하지 못하고 있다는 비판이 있음.

* 은행 및 은행지주회사 사외이사 중 금융관련 전문인의 비중은

6.6% 정도에 불과한 실정임(2009년 현재).

- 은행 및 은행지주회사의 경우 일상적 지식이 아닌 매우 특화된 전문지식이 필요한 분야이기 때문에 사전적 전문성이 확보된 사외이사를 선임한다 하더라도 사후 교육 및 경영정보 제공 등을 통해 사외이사들의 사후적 전문성의 수준을 높일 필요가 있음.

다. 전반적인 제도개선 방향 및 추진방식

- 은행권 사외이사들이 독립이사(independent director)로서 ‘회사 전체의 이익’*을 보호하는 사외이사 본연의 기능을 실질적으로 수행할 수 있도록 제도 개선이 이루어질 필요
 - 특히, 은행권 사외이사는 정부의 직·간접적 예금자보호 기능을 감안할 때 주주뿐만 아니라 예금자·정부·감독당국의 관점에서 접근 필요(BCBS '06.2월)
 - 사외이사 중심의 이사회 구조, 선임과정의 투명성 및 시장기능을 통한 감시, 임기제 개선 등 독립성 장치를 보강
 - 이와 함께 사외이사의 실질적인 이사회 활동·참여를 강화할 수 있도록 책임을 부과하는 한편, 그에 상응한 지원시스템도 구축
 - 또한, 그간 제도 운영과정에서 나타난 이해상충 가능성 등 잠재적인 부작용 최소화를 위해 제도 보완
- 추진방식은 개별 은행 및 은행지주회사의 특성에 맞게 탄력적으로 선택·운영함으로써 바람직한 관행으로 정착시켜 나갈 수 있는 “자율규범(은행권 Best Practice)" 방식을 우선하되, 부분적으로 법·제도 개선도 병행
 - 공시를 의무화하고 자율규범 준수여부를 금융감독상 「경영실태평가」(CAMELS)의 주요 항목에 반영하는 등 시장·감독당국의

점검수단도 확보할 수 있도록 노력할 필요

IV. 주요 이슈 및 개선방안

1. 사외이사의 경영진 견제기능 강화

가. 최고경영자와 이사회회장직 분리

1) 개요

- CEO와 이사회회장을 분리하고 사외이사가 이사회회장을 맡을 경우 사외이사가 다수를 차지하는 이사회가 CEO 등 경영진을 효과적으로 견제할 수 있으므로 긍정적인 검토가 필요
- 다만, CEO와 이사회회장이 분리될 경우 회사경영의 효율성이 떨어지는 문제가 생길 수 있어 신중한 접근이 필요하며, 이 문제가 심각할 경우 대안으로 선임사외이사제도를 고려해 볼 수도 있음.
- CEO와 이사회회장에 대해서는 분리론과 결합론이 공존하고 있으며 국가별로도 다르게 운용되고 있음.
 - 이사회 독립성을 중시할 경우 분리론이, 회사경영의 효율성을 중시할 경우 결합론이 힘을 얻음.
 - * 분리론의 논거는 CEO와 이사회회장이 분리되어 이사회 독립성이 높아져야 CEO 및 경영진을 효과적으로 견제할 수 있다는 것임.
 - * 결합론의 논거는 이사회가 신속·정확한 의사결정을 내려 기업경영의 효율성을 높이기 위해서는 CEO와 이사회회장이 결

합되어야 한다는 것임.

- 영국은 법으로 분리론을 채택하고 있으며, 독일은 경영이사회와 감독이사회가 분리되어 실질적으로 CEO와 이사회회장이 분리되어 있음.
- 프랑스는 회사가 선택할 수 있도록 하고 있으며 미국은 특별한 언급이 없으나 많은 회사들이 CEO와 이사회회장을 결합하는 방식을 채택하고 있음.

■ CEO와 이사회회장 분리에 따른 경영효율성 저하 문제가 심각할 경우 그 대안으로 선임사외이사제도를 고려해 볼 수 있음.

- 선임사외이사의 역할
 - * 회사경영진이나 이사회회장과 사외이사들간의 가교역할
 - * 사외이사들이 회사경영진이나 이사회회장과 의사소통 및 업무협조 등을 받을 수 있도록 지원하는 역할
 - * 사외이사들만의 회의를 주재
- 선임사외이사 관련 우리나라 사례
 - * “공공기관의 운영에 관한 법률” 제21조에 의거 공기업·준정부기관에는 선임비상임이사 1인을 둠.

2) 해외사례

■ CEO와 이사회회장 분리 관련

- 영국 : 이사회 운영과 집행임원의 책임 간에 분명한 분배가 있어야 하고, 어느 누구도 아무런 구속을 받지 않고 결정을 내릴 수 있는 권한을 가질 수 없도록 한다는 원칙하에 법으로 이사회회장(chairman)과 최고경영자(chief executive)를 분리
- 독일 : 경영이사회와 감독이사회 의원적 이사회 시스템을 규정하고 있어 자연스럽게 CEO와 이사회회장이 분리되어 있음.

- 프랑스 : 이사회 조직 형태에 대한 제한은 없으며 각 상장회사의 필요에 따라 자유롭게 구성할 수 있음.

■ 선임사외이사 및 사외이사들만의 회의 관련

- 영국 : 이사회는 독립 비집행이사들 중 한명을 선임독립이사로 임명해야 하며, 만일 주주들이 이사회회장, 최고경영자 또는 재무이사 등과 접촉이 어렵거나 문제가 있다고 생각하는 경우 선임독립이사가 이들에게 응할 수 있어야 함.
- 미국 : 비경영이사가 경영진을 더 효율적으로 감독할 수 있도록 하기 위해, 이들은 경영진이 참석하지 않는 정례 회의를 가져야 함.
- 영국 : 집행임원(Executives)들이 참석하지 않은 상태로 이사회회장은 비집행 이사들과의 모임을 가져야 함.

3) 개선방안

■ 원칙적으로 CEO와 이사회 의장을 분리하고, 사외이사가 이사회 의장직을 수행(사외이사간 호선 등의 방법)하도록 하는 방안 검토

- OECD도 이사회 의 독립성 강화를 위해 CEO와 이사회 의장직을 분리토록 권고(09.6월)

■ 다만, 은행이 경영 효율성 등을 감안하여 CEO가 이사회회장을 겸직할 필요성이 있다고 판단할 경우에는 겸직 사실과 이유에 대한 공시를 통해 시장의 평가를 받고 선임사외이사 제도와 같은 대안적 제도를 자율적으로 도입할 수 있도록 하는 방안도 검토

■ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

나. 이사회내 사외이사 비중 확대 및 소수주주 사외이사 추천권

1) 현황 및 문제점

- 현행 은행법은 이사회내 사외이사 비중을 1/2이상으로 하고 있으며, 대주주와 그 특수관계인도 사외이사로 선임이 가능한 반면 소수주주의 사외이사 추천권은 없는 상태임.

2) 개선방안

- 이사회의 사외이사 비중을 과반수로 상향 조정, 대주주와 특수관계인을 사외이사 결격요건으로 추가하고, 소수주주(0.5%이상)가 추천한 인사를 사외이사 후보에 포함시킬 의무
- 이러한 내용은 이미 은행법 개정안에 반영되어 있음.

2. 사외이사의 임기제 개선

가. 사외이사 다년 임기제 및 총 임기 상한제 도입

1) 현황 및 문제점

- 사외이사의 임기가 너무 짧으면 회사에 대해 잘 알지 못하게 되어 전문성이 떨어지게 되는 반면, 임기가 너무 길면 경영진과 유착하게 되어 독립성이 훼손될 수 있음.
 - 우리나라의 경우 대부분의 은행에서 사외이사의 임기를 1년으로 정해놓고 있는데 이 경우 전문성이 떨어질 뿐 아니라 연임과정에서 독립성도 저해될 우려가 있음.

- 단임제를 채택할 경우 사외이사가 열심히 경영진을 견제할 인센티브가 사라질 수 있고, 장기간 연임을 반복하며 재직하면 독립성이 훼손될 가능성이 높음.
- 따라서 사외이사의 경우 임기가 너무 짧거나 길지 않도록 조정하고 한번 정도 연임할 수 있도록 하는 것이 가장 바람직할 것으로 보임.

2) 해외사례

- 사외이사 임기관련 해외사례
 - 영국 : 비집행이사가 6년 이상(2번의 3년 임기) 일했을 때는 재선임과 관련하여 더 엄격한 평가가 필요하며 9년 이상(3번의 3년 임기) 일하면 독립성에 문제가 생기는 것으로 간주
 - 프랑스 : 이사의 재직기간은 4년을 넘을 수 없도록 정관에 규정
 - OECD report : 재임기간의 중요성, 특히 동일한 CEO나 의장 하에서 얼마나 재임하였는지가 중요한 문제라고 봄.

3) 개선방안

- 경영진과의 유착을 방지하기 위해 사외이사 총 재직기간을 5~6년 정도로 제한하는 총 재임기간 상한제를 도입하는 방안 검토
- 사외이사로 재직하는 회사의 경영에 대해 지식을 쌓아 전문성을 확보할 수 있도록 최초 임기는 2~3년 정도로 할 필요
- 사외이사들이 역할에 충실할 수 있는 인센티브를 주기 위해 연임할 수 있도록 하되 연임 시 임기는 사외이사 평가와 연계하여 1년 단위로 할 수 있도록 허용하는 방안 검토

■ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

나. 최고 경영진과 시차 임기제 도입

1) 현황 및 문제점

■ 사외이사가 CEO 등 경영진과 다년간 임기를 공유할 경우 유착관계가 형성되어 독립성에 부정적 영향을 미칠 것으로 보임.

○ 그러나 우리나라 은행 및 은행지주회사 사외이사 관련 제도에서는 사외이사와 경영진간 임기 공유를 제한하는 규정이 없음.

2) 개선방안

■ CEO 및 이사회 의장과의 임기와 중첩되는 사외이사를 최소화하기 위해 매년 일정 비율 이상의 사외이사를 교체하도록 함.

○ (예시) CEO의 임기가 3년임을 감안하여 매년 전체 사외이사의 1/3을 교체함으로써 CEO와 사외이사의 임기 공유를 제한하는 방안 등을 고려할 수 있음.

■ CEO 및 이사회 의장의 취임 후 선임된 사외이사에 대하여는 독립성에 문제없음을 확인하여 공시토록 함.

■ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

3. 사외이사의 자격요건 및 선임방식 개선

가. 사외이사 후보자의 자격 및 선임절차 전 과정 공시

1) 현황 및 문제점

- 사외이사 후보 선정 시 지배주주, 경영진 등이 직·간접적 영향력을 행사할 경우 사외이사의 독립성이 떨어질 우려가 있음.
 - 설문조사 결과 본인을 사외이사로 추천한 사람에 대한 답변 : 경영진(36.1%), 정부·금융당국 등 외부인(19.4%), 주요주주(16.7%)

2) 개선방안

- 사외이사 후보추천 과정을 공시하도록 할 경우 시장의 평가를 받게 되기 때문에 이러한 문제들이 자연스럽게 해소되면서 사외이사 후보추천 과정에서 객관성과 투명성을 확보할 수 있을 것으로 보임.
 - 선임절차 관련 공시 사항 예시
 - * 후보추천 및 선출 과정
 - * 사외이사 후보 추천인과 후보와의 관계
 - * 경영진 및 대주주와의 관계 및 독립성 입증
 - * 경력 및 사외이사 후보 추천 이유 등 적격성 요건
- 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

나. 사외이사의 적극적 자격요건 강화 및 인력풀 제공

1) 현황 및 문제점

- 현행 법령상 은행 및 은행지주회사 사외이사에 대한 적극적 자격요건이 충실하지 못하여 사외이사의 전문성이 떨어진다는 견해가 많음.
 - 실제 은행 및 은행지주회사의 사외이사 경력을 분석한 결과 금융인

경력은 6.6%에 불과한 것으로 나타남.

- 사외이사가 경영진을 제대로 견제하기 위해서는 전문성을 갖추고 있어야 하는 바, 사외이사의 전문성은 독립성과 유기적 관계를 가지고 있다고 할 수 있음.

- 따라서 은행 및 은행지주회사 사외이사의 적극적 자격요건을 좀 더 구체화시키고 이를 실현시킬 수 있는 개선방안을 마련할 필요가 있음.

2) 개선방안

(적극적 자격요건의 강화)

- 법령상 사외이사의 적극적 자격요건을 구체화하는 데는 한계가 있으므로 현재 은행들이 정관 등에 제시하고 있는 요건을 참조하여 은행권 Best Practice 및 은행별 정관 또는 지배구조내부규범 등에 은행별 특성에 맞춰 구체화할 수 있도록 유도
- 특히, 사외이사 중 최소 1인은 금융기관 종사 경력자를 보임토록 권고
- 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

(사외이사 인력풀의 제공)

- 객관적 기준에 의거한 사외이사 인력풀을 만들어 은행 및 은행지주회사가 이 인력풀안에서 사외이사를 선임하도록 유도
 - 자격요건을 갖춘 사외이사 후보들의 풀(pool)을 만들어 일종의 인력뱅크로 관리하면 전문성 요건도 강화하고 경영진으로부터의

독립성도 어느 정도 확보할 수 있을 것으로 보임.

■ 사외이사 풀(pool)의 관리 주체는 객관성과 독립성을 갖춘 비영리단체가 되어야 할 것임.

- 은행연합회 등 기존의 단체를 활용할 수도 있음.
- 혹은 은행 및 은행지주회사가 공동으로 출자하여 “은행 지배구조센터”와 같은 관리 주체를 설립할 수도 있음.

■ 사외이사 풀에 들어갈 수 있는 사외이사 후보의 자격요건을 명확하게 명시하고 인력풀을 공개하여 관리주체의 주관적 판단이 개입될 여지를 줄이는 것이 바람직함.

■ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

4. 사외이사의 이해상충 방지

가. 사외이사의 겸직금지 의무 강화

1) 현황 및 문제점

금융법령상 임원의 타 회사 임원 겸직 제한 현황

겸직가능성		금융지주		은행		기타 금융기관		상장법인 또는 영리법인	
		상임이사	사외이사	상임이사	사외이사	상임이사	사외이사	상임이사	사외이사
금융지주	상임이사	×	-	×	-	×	-	-	-
	사외이사	-	-	-	-	-	-	-	2개 이내
은행	상임이사	×	×	×	×	-	-	×	×
	사외이사	×	×	×	×	-	-	-	-
상장법인	상임이사	-	-	-	-	-	-	-	-
	사외이사	-	-	-	-	-	-	-	2개 이내

주 : x는 겸직금지, - 는 명문의 규정 없음을 의미

- 개정 은행법 제22조의2 제2항 제5호에서는 해당 은행과 대통령령으로 정하는 중요한 거래관계에 있거나 사업상 경쟁관계 또는 협력관계에 있는 법인의 상임 임직원이거나 최근 2년 이내에 상임 임직원이었던 자는 사외이사 결격사유에 해당하는 것으로 규정
- 금융산업의 겸업화 확대로 은행 및 은행지주회사는 다른 은행이나 은행지주회사 뿐 아니라 다른 업종의 금융회사와도 경쟁관계를 형성할 수 있어 겸직할 경우 이해상충 문제가 발생 가능함.
- 또한, 동일인이 다수의 사외이사를 겸직하는 경우 이사회 활동에 필요한 충분한 시간을 확보할 수 없는 문제도 발생

2) 개선방안

(금융업종간 겸직 금지)

- 은행 및 은행지주회사는 기본적으로 모든 금융업종과 어느 정도 경쟁관계에 있어 이해상충 방지를 위해 이들 업종간 사외이사 겸직은 원칙적으로 금지하는 것이 바람직한 것으로 보임.
 - 은행권(은행 및 은행지주회사) 사외이사는 여타 금융회사와의 겸직을 원칙적으로 금지하되, 겸직이 불가피할 경우 이해상충이 없음을 확인하여 공시토록 하는 방안 검토

- 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

(겸직 가능 사외이사 수의 제한)

- 다수기업의 사외이사 겸직에 따른 이해상충 방지와 실질적인 이사

회 활동을 유도할 수 있도록 은행 및 은행지주회사 사외이사의 경우 겸직 가능한 사외이사의 수를 상장 여부 및 업종(비은행 금융회사, 비금융회사)에 관계 없이 2개 이내로 제한할 필요

■ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

나. 이해상충 방지 요건 강화

1) 현황 및 문제점

■ 개정 은행법 제22조의2 제2항 제5호 : 해당 은행과 대통령령으로 정하는 중요한 거래관계에 있거나 사업상 경쟁관계 또는 협력관계에 있는 법인의 상임 임직원이거나 최근 2년 이내에 상임 임직원이었던 자는 사외이사 결격사유에 해당

○ 금융지주회사법 제40조 4항 10호 및 시행령 제19조 3항에도 유사한 규정이 있음.

■ 은행업 감독규정 제19조(사외이사의 자격기준) ① 다음 각호의 1에 해당하는 자는 사외이사가 될 수 없다.

6. 당해 금융기관에 대하여 회계감사, 세무대리, 법률·경영자문 등의 용역을 제공하는 자(용역을 제공하는 자가 법인인 경우에는 당해 법인의 사원, 임원 및 직원)

■ 금융지주회사법상 임원의 자격요건 결격사유

○ 시행령 제17조 4항 4호 : 금융지주회사의 자회사등과 여신거래가 있는 기업과 특수관계에 있는 등 해당 자회사 등의 자산운용과 관련하여 특정 거래기업 등의 이익을 대변할 우려가 있는 자

■ 이와 같은 현행 법령에 일부 불명확한 개념이나 규제차익이 발생할 수 있는 자격요건 등이 있음.

- “중요한 거래관계”, “사업상 경쟁관계” 및 “협력관계”의 개념이 모호
- 은행업감독규정상 용역의 범위가 “법률·경영자문 등의 용역”으로 한정되어 있어 용역 거래관계를 모두 포괄하지 못하는 문제
- 금융지주회사법상 임원의 자격요건 결격사유가 사외이사에도 적용되는지 여부가 불분명
- 금융지주회사법 시행령상 “거래관계” 및 “협력관계” 규정에서 실제로 금융지주회사보다는 자회사와 거래 및 협력관계가 더 많이 발생할 수 있음에도 금융지주회사와의 관계에 한정

2) 해외사례

■ 이해상충 방지요건 관련 해외사례

- 미국 : 해당 상장사의 부동산 또는 서비스에 대하여 한 회계연도 내에 1백만 달러 이상, 혹은 회사 총매출의 2% 이상을 지불하거나 지불받는 회사가 있을 경우, 해당 상장사의 이사가 그 회사의 경영진 또는 직원이거나, 혹은 친인척이 경영진이면, 지정된 액수 이하로 지불액이 떨어진 이후 3년간은 사외이사가 독립성을 가질 수 없음.
- 영국 : 비집행이사가 지난 3년 이내로 회사와 중요한 사업관계를 가진 주체의 파트너, 주주, 이사 또는 고위 직원과 중요한 사업관계를 가졌던 적이 있거나 가지고 있는 경우 동 비집행이사는 독립적이지 않음.
- 프랑스 : 현재와 지난 5년간 회사가 직·간접적으로 지배하거나 지배했던 기업의 임원 또는 종업원이 아닌 자 등

3) 개선방안

- 금융지주회사법 시행령 및 은행업감독규정을 통해 현행 법령에 일부 불명확한 개념이나 규제차익이 발생할 수 있는 자격요건을 명확화할 필요가 있음.
 - 거래관계와 관련된 용역의 범위를 법률·경영자문 뿐 아니라 전산·정보처리 용역, 보유 부동산 등 기타 자산관리, 조사·연구 및 기타 고유업무와 직접 관련되는 사업 등으로 확대
 - 금융지주회사법상 임원의 자격요건 결격사유가 사외이사에도 적용되는지 여부를 명확히 하는 방안
 - 금융지주회사법 시행령상 금융지주회사 뿐 아니라 자회사와의 “거래관계” 및 “협력관계”까지 확대
- 이러한 내용을 금융지주회사법 시행령 및 은행업감독규정 개정 반영

다. 냉각기간의 강화

1) 현황 및 문제점

- 냉각기간이란 이전에 해당 금융회사 또는 계열회사(또는 자회사)나 특수관계(중요한 거래관계나 사업상 경쟁 또는 협력 관계)가 있는 회사에 상근임직원으로 근무한 경우 이후 해당 금융회사의 사외이사로 선임될 수 없는 기간을 의미
- 우리나라 현행법(은행법, 금융지주회사법, 자본시장법) 상에서는 상근임직원에 대한 냉각기간을 2년으로 정하고 있으나, 이는 3~5년을 규정하고 있는 여타 선진국에 비해 짧음.

- 이전에 지배주주 또는 경영진과 관계를 맺었던 사외이사의 독립적인 의사결정을 위해서는 충분한 길이의 냉각기간이 필요함.

2) 해외사례

- 선진국의 경우 대체로 3년에서 5년 정도의 냉각기간을 부여하고 있음.

3) 개선방안

- CEO 임기(3년)를 감안하여 냉각기간을 3년이상으로 확대할 필요
- 이는 법개정 사항이므로 중장기 검토 후 향후 단계적으로 법령 개정에 반영

라. 이사회 활동에 충분한 시간 확보 의무 부여

1) 현황 및 문제점

- 사외이사도 회사의 경영을 제대로 파악하고 올바른 의사결정을 내리기 위해서는 이사회활동을 위해 많은 시간을 투입해야 함.
 - OECD('09.6)는 본업외 과외로 사외이사 활동을 하는데 따른 사외이사의 형식화를 글로벌 금융위기 과정에서 금융권 지배구조의 부작용으로 지적
- 현재 법령상 업무부담 등을 고려하여 두 개 이상 상장사의 사외이사는 하지 못하도록 하고 있으나(상법 시행령 제13조 5항) 실제 업무부담을 고려하려면 사외이사 이외의 다른 직무에 의한 업무부담

도 고려해야 하는 바, 이에 대한 규정은 없는 실정임.

2) 해외사례

■ 이사회활동에 대한 시간투입관련 해외사례

- 영국 : 비집행이사의 임명장에 예상되는 근무시간을 명시하며, 비집행이사들은 자기들에게 맡겨진 일을 수행할 만한 충분한 시간이 있도록 보증해야 함.
- 독일 : 모든 감독이사회 구성원은 자신의 직무를 수행하는 데에 충분한 시간을 확보해야 함.

3) 개선방안

■ 사외이사의 이사회 활동책무로서 일정시간 이상의 충분한 시간 확보 의무를 추가

- “사외이사 자율기준” 등에 “사외이사 업무수행에 충분한 시간을 할애할 수 있는 자” 등의 자격요건을 넣어주는 방안 마련

■ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

5. 사외이사의 활동관련 제도개선 : 책임 · 보수 · 지원체계

가. 사외이사의 활동 내역 평가 및 공시 강화

1) 현황 및 문제점

- 사외이사가 경영진 견제 등 주어진 역할을 충실히 수행할 수 있도록 하게 하기 위해서는 사외이사의 활동에 대한 평가가 반드시 필요함.

- 현재 은행 및 은행지주회사의 경우 이사회 평가 및 보상을 결정하는 보상위원회의 다수를 사외이사가 차지하고 있어 자기평가의 문제가 발생할 가능성이 큼.

2) 해외사례

■ 사외이사에 대한 평가 관련 해외사례

- 미국 : 이사회는 이사회와 이사회 산하 위원회가 효율적으로 운영되고 있는지 검토하기 위해 1년에 한 번 자기 평가를 해야 함.
- 영국 : 이사회는 이사회, 위원회 및 이사 개인의 성과에 대한 연례 평가 실시
- 프랑스 : 이사회는 이상적인 지배구조 유지를 위해 적절한 시기마다 이사의 자격, 이사회 및 위원회 조직, 수행기능 등을 점검하고 평가함으로써 주주들의 기대에 부응해야 함.

3) 개선방안

■ 사외이사의 이사회 내 활동을 공시하여 시장에 의해 평가를 받는 방안 검토

- 사외이사의 이사회 내 활동(출석, 의사결정 내용 등)을 공시하여 시장에 의해 평가받을 수 있도록 하는 방안 검토

■ 사외이사들이 상호간에 서로 평가하는 방안, 하위 직원의 다면 평가 등 다양한 방식의 평가를 도입토록 권고하고 그 결과를 공시하는 것도 검토

■ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

나. 보수체계 정비

1) 현황 및 문제점

- 과거에는 사외이사에게도 기본급 이외에 스톡옵션을 지급하는 사례가 있었으나, 임원의 평가 및 보상을 담당하는 사외이사에게 스톡옵션을 부여하는 것이 적절치 않다는 비판에 따라 개선하였음.
- 하지만 사외이사 보수에 대하여 활동에 따른 인센티브가 없는 단순 기본급 체계를 유지할 경우 사외이사들의 적극적인 이사회 활동을 유도하기 어려운 점이 있음.

2) 개선방안

- 사외이사의 보수는 기본급 중심으로 운영하는 것을 원칙으로 하되 책임 및 시간 투입에 따라 수당을 혼합하는 체계 마련
 - BCBS ('06.2월) : 사외이사의 경우 감사위원회, 리스크 관리위원회 등에 참여하는 점을 감안할 때 성과에 연동하는 것은 적절치 않고, 책임의 정도, 업무시간에 비례한 보수체계를 마련할 필요
- 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영
 - 다만, 금융권 보수와 관련하여 G-20 등 국제적 논의가 진행 중이므로 동 논의결과를 반영하여 개별 보수수준 공개 등 개선과제를 추가 발굴하여 추진

다. 사외이사의 퇴직 후 책임보험 혜택 부여

1) 현황 및 문제점

- 현재 은행 및 은행지주회사들은 대부분 전·현직 임원에 대해 책임보험에 가입해 줌으로써 임원들이 활발하게 이사회 활동을 할 수 있도록 지원하고 있으나 사외이사들이 재직 시의 의사결정에 대한 책임을 퇴직 후에 져야 하는 문제에 대한 해결책은 없는 상황임.

2) 개선방안

- 사외이사는 퇴직 후에도 재직중의 의사결정에 대해 책임을 져야 하는 상황이 발생할 수 있으므로 사외이사가 활발하게 이사회 활동을 할 수 있게 하기 위해서는 퇴직 후 일정기간 동안 재직 시 활동에 대한 책임보험 혜택을 부여할 필요

- 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

라. 사외이사의 소위원회 보직순환 도입

1) 현황 및 문제점

- 현재 사외이사들은 이사회 산하 각종 소위원회에서 활동하고 있는데 다년 임기제가 허용될 경우 한 위원회에서 장기간 활동하면 이해상충 요인 등이 발생할 수 있음.

2) 개선방안

■ 사외이사의 다년 임기제(2~3년) 도입을 전제로 보직순환제 도입을 의무화할 필요

■ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

마. 사외이사의 이사회 활동에 대한 지원 강화

1) 현황 및 문제점

■ 은행 및 은행지주회사의 경우 일상적 지식이 아닌 매우 특화된 전문지식이 필요한 분야이기 때문에 사외이사의 전문성이 특히 강조되어야 함.

■ 사외이사가 경영진을 제대로 견제하기 위해서는 기본적으로 회사 CEO 만큼 회사 경영정보를 확보하고 있어야 하며 이를 위해 회사 경영정보의 지속적인 제공 및 교육 등이 이루어져야 함.

2) 개선방안

① 정기적인 경영정보 보고 및 제공 의무화

■ 회사가 경영상태에 대해 정기적으로 사외이사들에게 보고하는 시스템을 의무화할 필요가 있음.

○ 월 1회 혹은 분기 1회 등 정기적으로 개별 부서에서 사외이사들에게 업무보고를 하거나 회사 경영정보 제공을 의무화

(해외사례)

■ 경영정보제공 관련 해외사례

- 영국 : 이사회는 그 의무 실행을 위해 회사로부터 정보를 주기적으로 제공 받아야 하고, 이사회에 합류시 induction(회사에 대한 안내 및 전임자의 비결 등)을 받아야 하며, 정기적으로 그들의 능력과 지식을 업데이트해야 함.
- 독일 : 감독이사회에게 충분한 정보를 제공하는 것은 경영이사회와 감독이사회 공동의 의무임.
- 프랑스 : 회사는 이사들에게 이사회 참여에 필요한 정보를 제공해야 함은 물론 이사의 임무수행과 관련해 필요한 경우 이사회 이전에도 정보를 제공하여 함.

② 사외이사 지원부서 설립 의무화

- 은행 및 은행지주회사에 사외이사 지원을 전담하는 부서의 설립을 의무화함으로써 사외이사들이 회사의 경영정보를 수월하게 취득하는데 도움을 주도록 함.

(해외사례)

- Cadbury 위원회의 Best Practice : 모든 이사진은 은행 이사회 사무국의 지원과 서비스를 받을 수 있어야 함.

③ 사외이사 교육의 시스템화

- 신입 사외이사 등에 대해 회사 경영현황 등에 대한 체계적인 교육 실시의 의무화가 필요
 - 사외이사 선임-운영 전 과정에서 오리엔테이션, 사후보수 교육 등 주기적 교육시스템을 제공

(해외사례)

- 미국 : 이사에 대한 지도와 지속적인 교육을 명시 (모든 회사는 이사에 대한 교육프로그램을 실시)

④ 외부용역의 독립적 활용

- 사외이사가 실질적인 이사회 활동을 위해 필요한 경우 외부 용역 (법률 및 회계자문 등)을 독립적으로 활용할 수 있도록 지원하는 방안 검토

⑤ 추진방식

- ①, ②, ③, ④의 내용을 은행권 Best Practice에 반영

6. 기타 이슈 및 개선방안

- 다음 개선방안들은 중장기 검토 후 향후 법령 개정 시 반영할 필요

가. 특수관계인의 범위

1) 현황 및 문제점

- 사외이사 결격사유가 되는 “특수관계인”의 정의가 은행법/금융지주회사법/상법간 서로 상이함.
 - 기존 은행법 시행령(1조의4 1항), 금융지주회사법 시행령(19조 2항), 상법 시행령(13조 4항) 상 특수관계인의 정의가 서로 다름.

2) 개선방안

- 상법 시행령에 특수관계인의 정의가 내려져 있는 만큼 특별한 이유가 없는 한 은행 및 은행지주회사의 사외이사 결격사유가 되는 특수관계인의 정의를 상법과 정합시키는 것이 바람직

나. 금융지주회사법 상 이사회내 사외이사비율 확대

1) 현황 및 문제점

- 이사회내 사외이사비율이 개정 은행법에서는 과반수로 되어있으나 금융지주회사법에서는 1/2이상으로 되어 있어 상이함.

2) 개선방안

- 금융지주회사법 상 은행지주회사의 이사회내 사외이사 비율을 상법 및 개정 은행법과 같이 과반수로 일치시킬 필요가 있음.

다. 은행지주회사의 완전 자회사인 은행의 사외이사

1) 현황 및 문제점

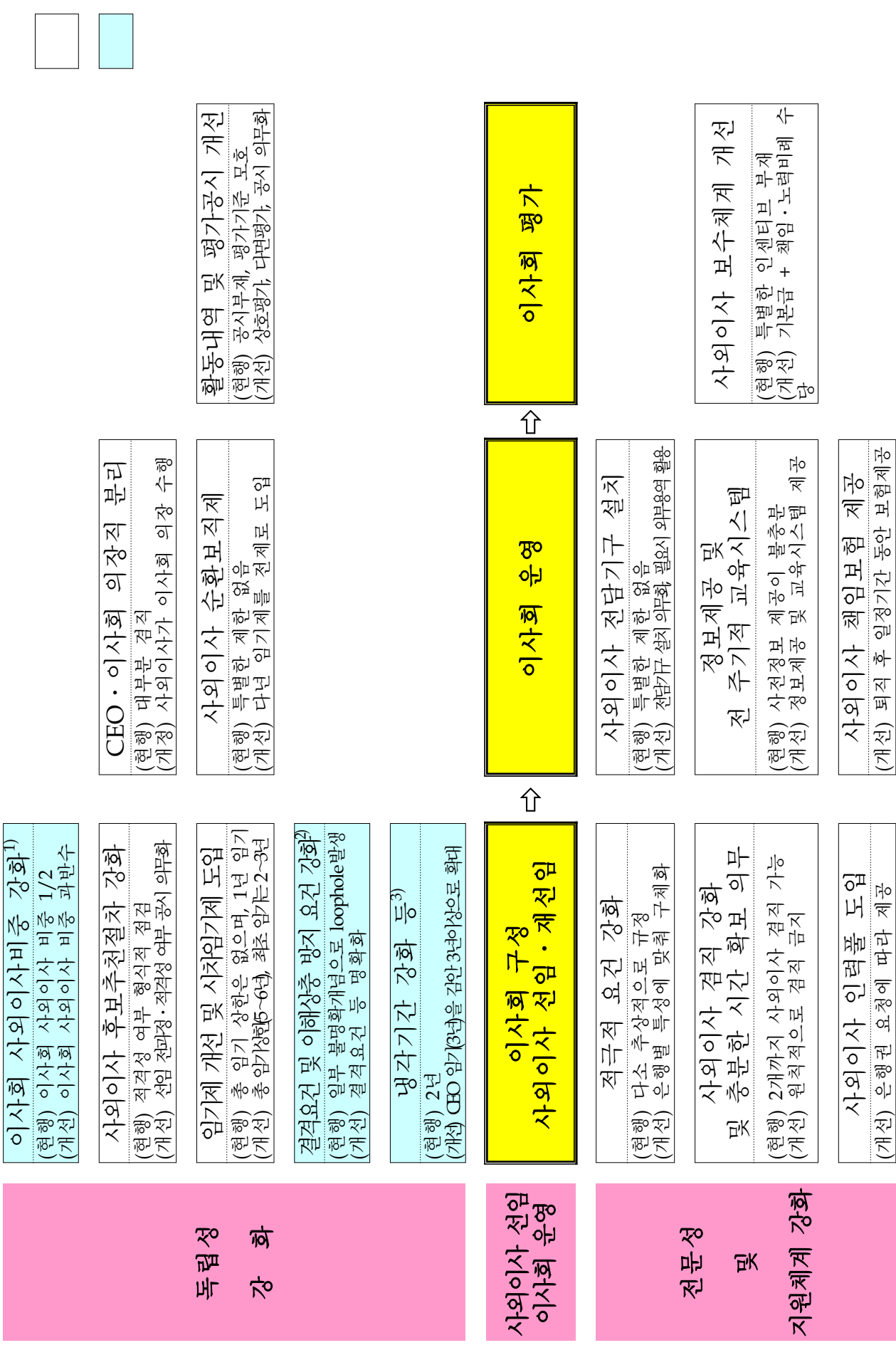
- 현행 금융지주회사법에는 금융지주회사의 완전 자회사인 경우 사외이사를 두지 않을 수 있도록 되어 있음(금융지주회사법 제41조의 4).
- 완전 자회사가 은행일 경우 그 경영부실이 주주뿐 아니라 예금자 및 국가경제 전반에 악영향을 미칠 수 있으므로 여전히 은행의 경영진

을 견제할 필요가 있으며 이 경우 은행지주회사의 사외이사들이 은행의 경영진까지 견제하기는 어려울 것으로 보임.

2) 개선방안

- ▣ 금융지주회사의 완전 자회사가 은행일 경우에는 은행법에서와 같은 기준으로 사외이사를 두도록 하는 방안 마련

7. 사외이사제도 개선방안 요약



법령개정사항

1) 은행법 II 조속한 국회 통과 2) 09 하반기 중 금융지주회사법 시행령 및 은행업감독규정 개정 3) 종장기 검토 후 금융지주회사법 및 은행법 개정

I. 문제의 제기

- 이사회제도는 기업지배구조의 핵심이며 우리나라는 외환위기 이후 사외이사 중심의 이사회제도 정립을 통해 바람직한 기업지배구조를 마련하려고 노력해 왔음.
 - 사외이사 중심의 이사회제도는 1997년말 외환위기 이후 이사회가 대주주 및 경영진에 대한 감시를 제대로 하지 못해 기업의 부실이 초래되었다는 지적에 따라 기업지배구조 개선을 위해 도입되었음.
 - 그동안 상법과 증권거래법 개정으로 상장 및 코스닥상장 법인의 사외이사 수는 이사총수의 1/4, 대규모 상장법인은 과반수 등 사외이사 중심의 이사회제도 정착
- 이에 따라 외환위기 이후 사외이사 중심의 이사회제도가 자리잡게 되었으나 실제 적용에 있어서는 주주가치 증진에 대한 실효성이 떨어진다는 지적이 있어 왔음.
 - 이사회 중심인 사외이사가 독립성 및 전문성이 떨어져 대주주 및 경영진에 대한 견제를 제대로 하지 못한다는 지적이 있어 왔음.
 - 2005년부터 2008년 상반기까지 이어진 은행들의 과도한 자산확대 경쟁으로 은행들이 과도하게 위험에 노출되었는데 이러한 경영진의 행태를 이사회가 제대로 견제하지 못하였다는 비판이 있음.
- 따라서 본고에서는 은행 및 은행지주회사의 이사회제도를 중심으로 바람직한 지배구조 정착을 위한 정책방안을 모색해 보기로 함.

II. 현황

1. 은행 및 은행지주회사 이사회 내 사외이사 현황

□ 은행 및 은행지주회사의 경우 사외이사가 이사회를 절대적으로 지배하고 있는 상황임.

○ 은행과 은행지주회사 이사회 내 사외이사의 비율은 꾸준히 높아져 2008년 말 현재 현행 은행법과 금융지주회사법에서 규정하고 있는 이사총수의 1/2이상을 훨씬 넘는 70%정도의 평균 선임률을 보임.

○ 따라서 은행과 은행지주회사의 경우 이사회의 권한으로 규정되어 있는 주요 결정사항들과 이사회내 위원회의 활동이 사외이사들에 의해 절대적인 지배를 받게 됨.

<표 1> 은행 및 은행지주회사의 이사회 구성 현황

(단위: 명, %)

	금융지주회사				은행											
	KB	신한	하나	우리	국민	신한	하나	우리	SC제일	외환	대구	부산	광주	제주	전북	경남
총 이사 수	12	15	15	8	7	9	8	11	10	11	7	7	6	6	7	6
사외이사 수	9	12	9	7	4	7	4	8	8	8	5	5	4	4	5	4
사외이사/총이사	75.0	80.0	60.0	87.5	57.1	77.8	50.0	72.7	80.0	72.7	71.4	71.4	66.7	66.7	71.4	66.7

주: 2009년3월 31일 기준, 하나금융지주·국민·신한·하나·우리·제주은행은 2008년 12월말 기준
자료: 각 사업보고서

2. 은행 및 은행지주회사 사외이사제도 현황

가. 사외이사 중심의 이사회 제도 도입 연혁

- ☐ 은행법 개정('97.1) : 비상임 이사(00.1 사외이사로 명칭변경) 중심의 이사회 제도로 개편
 - 상임이사 수를 총 이사수의 50% 미만으로 제한하고 비상임이사 전원으로 은행장후보추천위원회 구성
- ☐ 유가증권상장 규정 개정('98.2) : 상장법인에 사외이사제도 도입
 - 이사총수의 1/4 이상을 사외이사로 선임
- ☐ '99년 2월 은행 정기주총 ; 은행의 현재 지배구조 기본골격 마련
 - 이사회를 비상임이사 중심으로 구성하고 이사회의 통괄기능 강화
 - 이사회의 의사결정기능과 집행기능을 분리하여 경영진으로 하여금 집행 기능을 담당토록 하고, 이사회의 경영진에 대한 견제기능 제고
 - 이사회 산하 각종 소위원회 설치
- ☐ 상법 개정('99.12)
 - 이사회내 위원회 및 감사위원회(선택적) 설치근거 마련
- ☐ 증권거래법 개정('00.1) : 사외이사 및 감사위원회 제도의 법적 근거 마련
 - 상장법인은 이사총수의 1/4이상을 사외이사로 선임
 - 대규모(자산총액 2조원 이상) 상장법인은 사외이사를 최소 3인 이상, 이사총수의 1/2이상 선임
 - 대규모 상장법인의 사외이사후보추천위원회 설치를 의무화하고 총위원의 1/2이상을 사외이사로 선임

- 사외이사 결격요건(최대주주 등)설정
- 대규모 상장법인의 감사위원회 설치를 의무화하고 총위원의 2/3 이상을 사외이사로 선임

□ 은행법 개정('00.1) ; 현행 사외이사 및 감사위원회제도 마련

- 사외이사(비상임이사에서 명칭 변경)를 최소 3인이상, 이사 총수의 1/2이상으로 선임
- 감사위원회 설치를 의무화하고 총위원의 2/3이상을 사외이사로 선임

□ '00.3 은행의 이사회제도 운영상 나타난 일부 미비점 보완·개선

- 이사회와 은행장의 역할 명확화
- 이사회 및 위원회 운영의 활성화
- 이사 및 경영진에 대한 성과평가 실시의무화
- 사외이사 임기를 평가주기와 동일하게 1년으로 단축
- 경영성과와 연동된 성과주의 보수체계 마련 등

□ 증권거래법 개정('01.3) : 코스닥 법인에도 사외이사 및 감사위원회 제도 도입

- 코스닥법인(자산총액 1조원미만의 벤처기업 제외)에도 상장법인과 동일한 사외이사제도 도입
- 대규모 코스닥법인의 감사위원회 설치 의무화
- 대규모 상장·코스닥 법인은 소수주주(1%이상)가 추천한 사외이사 후보를 반드시 주총에 추천토록 의무화
- 감사위원이 되는 사외이사 선임시 3%초과분에 대한 의결권 행사 제한
- 감사위원회 위원장의 사외이사 선임 의무화

□ 은행법 개정('02.7)

- 은행장후보추천위원회제도 폐지
- 사외이사 선임에 관한 특례규정을 폐지하고 사외이사후보추천위원회제도 도입

□ 증권거래법 개정('03.12)

- 대규모 상장법인의 사외이사 수를 과반수로 확대
- 감사위원중 1인 이상을 회계 또는 재무 전문가로 선임토록 함

□ 은행법 개정('08. 12 국회제출)

- “대주주 및 그 특수관계인”을 사외이사 결격요건에 추가
- 사외이사가 이사회 의 과반수*가 되어야 함.
* 다만, 주권비상장법인으로 소수주주 보호의 필요성이 낮은 은행에 대해서는 적용 배제(3인 이상의 사외이사는 선임)

□ 상법 개정 ('09. 01)

- 증권거래법 폐지로 상장법인에 대한 이사회와 사외이사 관련 규정이 개정 상법에 신설됨

나. 은행 및 금융지주회사의 사외이사 자격요건

(은행 사외이사의 자격요건)

- 2008년 12월 은행법 일부 개정안에서는 사외이사의 자격요건을 법조항으로 명시하였음.(제22조 8항)
 - 개정 이전 은행법에서 사외이사의 자격요건은 제18조에 명시된 “임원의 자격요건”에 준하였으며, 「은행업감독규정」 제19조에 의한 “사외이사의 자격기준”도 따라야 했으나 개정 은행법에서

이 두 가지 조건을 통합

- 개정 은행법에서도 임원의 자격요건으로 결격사유(소극적 자격요건)에 대해서는 상세하게 규정하고 있는 반면, 적극적 자격요건에 대해서는 포괄적으로만 규정하고 있음.

□ 2008년 12월 은행법 일부 개정안에서의 사외이사 자격요건은 다음과 같음.

- 소극적 자격요건(결격 사유)

(경영능력 : 제18조 1항 2~3호)

* 미성년자 · 금치산자 · 한정치산자 · 파산자 등

(범죄경력 : 제18조 1항 4~6호)

* 금고 이상의 실형 선고를 받은 자로서 집행종료일로부터 5년 미 경과자

* 은행법(외국 은행법 포함) 기타 금융관련 법령에 의해 벌금형 이상을 선고받은 자로서 집행종료일로부터 5년 미 경과자

* 금고 이상 형의 집행유예 선고를 받은 자로서 유예기간 중에 있는 자 등

(감독상 제재 : 제18조 1항 7~9호)

* 은행법 · 한은법 · 감독기구설치법 · 외국의 금융관련법령에 의해 해임 · 징계면직된 자로서 5년 미 경과자(업무집행정지 · 정직 : 4년, 문책경고 · 감봉 : 3년)

* 적기시정조치, 계약이전 결정 등 행정처분을 받은 금융기관의 임 · 직원으로 재임 · 재직하였던 자로서 조치 등을 받은 날로부터 2년 미 경과자

* 은행법 · 금융관련법령에 의하여 인허가 취소된 법인의 임 · 직원이었던 자로서 취소일로부터 5년 미 경과자 등

(독립성 : 제22조 8항 2~4호)

* 대주주 및 특수관계인

- * 은행, 자회사, 자은행, 은행지주회사의 상임 임직원이거나 최근 2년 이내에 상임 임직원이었던 자(예외 규정 있음)

- * 당해 은행과 대통령령으로 정하는 중요한 거래관계에 있거나 사업상 경쟁관계 또는 협력관계에 있는 법인의 상임 임직원이거나 최근 2년 이내에 상임 임직원이었던 자

(건전 경영 : 은행업 감독규정 제19조)

- * 금융사고 등 사회적 물의에 대한 책임으로 사임 또는 사직한 자로서 사임·사직일부터 3년이 경과하지 아니한 자

○ 적극적 자격요건

(전문성 : 제18조 2항)

- * 금융에 대한 경험과 지식을 갖춘 자로서 금융기관의 공익성 및 건전경영과 신용질서를 해할 우려가 없는 자

(금융지주회사 사외이사의 자격요건)

□ 금융지주회사 사외이사의 자격요건은 금융지주회사법 제40조에 명시되어 있음.

- 은행법에서는 사외이사가 임원의 자격요건을 모두 따르도록 하고 있으나 금융지주회사법에서는 그러한 규정없이 사외이사의 자격요건을 따로 제시하고 있음.(제40조 4항)

- 사외이사 결격사유중 경영능력, 범죄경력, 감독상제재 등은 은행법과 유사하나 독립성 요건은 은행법에 비해 더 강함.

(독립성관련 사외이사 결격사유)

- * 최대주주 및 최대주주와 대통령령으로 정하는 특수관계에 있는 자

- * 주요주주 및 그의 배우자와 직계존비속

- * 해당 금융지주회사 또는 그 계열회사의 상근 임직원이거나 최근 2년 이내에 상근 임직원이었던 자

- * 해당 금융지주회사의 상근 임원의 배우자 및 직계존비속
- * 해당 금융지주회사와 대통령령으로 정하는 중요한 거래관계가 있거나 사업상 경쟁관계 또는 협력관계에 있는 법인의 상근 임직원이거나 최근 2년 이내에 상근 임직원이었던 자
- * 해당 금융지주회사의 상근 임직원이 비상임이사로 있는 회사의 상근 임직원

다. 은행 및 금융주회사 이사회 구성

(은행 이사회 구성)

- 은행 이사회 구성과 관련하여서는 은행법 제22조에 규정되어 있음.
 - 사외이사는 3인 이상이어야 하며 전체 이사수의 50/100 이상이어야 함.
 - 2008년 12월 은행법 일부 개정안 : “전체 이사수의 과반수”로 개정
 - 은행은 사외이사후보 추천을 위한 사외이사후보추천위원회(상법 제393조의2의 규정에 근거)를 설치해야 하고 사외이사가 총 위원의 2분의 1 이상이어야 함.
 - 2008년 12월 은행법 일부 개정안 : “사외이사후보추천위원회가 사외이사를 추천함에 있어 주주제안권을 행사할 수 있는 요건을 갖춘 주주가 추천한 사외이사 후보를 포함시켜야 한다”는 요건 추가
 - 사외이사는 사외이사후보추천위원회의 추천을 받은 자중에서 주주총회에서 선임
 - 사외이사후보추천위원회의 구성 등에 관해서는 은행법 규정이 없어 상법 규정이 적용되므로, 동 위원회는 2인 이상의 이사로 구성되며 위원의 선임·해임권은 이사회가 갖게 됨.

(금융지주회사 이사회 구성)

□ 금융지주회사 이사회의 구성은 개정 이전 은행법의 규정과 유사함.
(제40조)

- 금융지주회사의 사외이사는 3인 이상이어야 하며 전체 이사수의 1/2 이상이어야 함.
- 금융지주회사는 사외이사후보 추천을 위한 사외이사후보추천위원회(상법 제393조의2의 규정에 근거)를 설치해야 하고 사외이사가 총 위원의 2분의 1 이상이어야 함.
- 사외이사는 사외이사후보추천위원회의 추천을 받은 자중에서 주주총회에서 선임

라. 은행 및 금융지주회사 이사회의 권한

(은행 이사회의 권한)

□ 은행 이사회의 권한과 관련하여서는 은행법 제23조 및 제35조의 2에 규정되어 있음.

- 다음 각 호의 사항은 이사회의 심의·의결을 거쳐야 함.(제23조 1항)
 - * 경영목표 및 평가에 관한 사항
 - * 정관의 변경에 관한 사항
 - * 임원 및 직원의 보수를 포함한 예산 및 결산에 관한 사항
 - * 해산·영업양도 및 합병 등 조직의 중요한 변경에 관한 사항
 - * 내부통제기준에 관한 사항
- 상법 제393조제1항의 규정에 의한 이사회의 권한중 지배인의 선임 또는 해임과 지점의 설치·이전 또는 폐지에 관한 권한은 금융기관의 정관이 정하는 바에 의하여 위임할 수 있음.(제23조 2항)

- 대주주에 대해 대통령령이 정하는 금액(자기자본의 1만분의 10 또는 50억원중 적은 금액) 이상의 신용공여를 할 경우 이사회 의결을 거쳐야 함.(제35조의 2)

(금융지주회사 이사회의 권한)

- 금융지주회사에서 이사회의 권한은 금융지주회사법에 명시적 항목으로 나와 있지 않고 개별 조항에 흩어져 있는 상태임.

Ⅲ. 연구방법론 및 제도개선 방향

1. 연구방법론

가. 설문조사

□ 전·현직 시중은행 및 은행지주회사 사외이사들을 대상으로 설문조사 실시

- 조사대상: 전·현직 시중은행 및 은행지주회사 사외이사 총 116명
- 조사기간: 2009년 7월 7일 ~ 8월 12일
- 조사기관: 한국금융연구원
- 자료 수집방법 : 설문지 우편 송부 및 개별 면접
- 응답률 : 31%(116명중 36명이 응답)

나. 해외사례 조사

□ 미국, 영국, 독일, 프랑스, 일본 등 주요 5개 금융선진국의 기업지배구조를 규율하는 법제도를 조사

- 각국 기업지배구조 관련 법제도 참고자료는 아래와 같음.
 - * 미국 : NYSE 기업지배구조 규정
 - * 영국 : 기업 지배구조에 관한 통합법(The Combined Code on Corporate Governance, 2006.6)
 - * 독일 : 독일기업지배구조법(German Corporate Governance Code, June 14, 2007)
 - * 프랑스 : 상장기업의 기업지배구조(The Corporate Governance of Listed Corporations)
 - * 일본 : 상장회사의 기업지배구조 원칙(Principles of Corporate

2. 은행권 사외이사제도 개선의 방향 및 추진방식

가. 사외이사의 독립성 개선

- IMF 위기 극복과정에서 도입된 사외이사제도가 도입된지 10년이 경과하였으며 이후 사외이사들이 독립적으로 이사회활동을 하며 경영진을 견제할 수 있도록 제도개선도 지속되어 왔음.
 - 사외이사제도는 1998년 은행법 개정시 ‘상무에 종사하지 않는 이사’로 비상임이사가 도입되면서 은행권에 처음 도입되었음.
 - 제도도입 이후 사외이사의 독립성을 강화하기 위한 제도개선이 지속적으로 이루어져 왔음.
 - * 사외이사의 결격사유에 대주주 및 특수관계인을 포함시켜 지배주주의 영향력을 배제
[금융지주회사법 제정('00)시 도입, 은행법은 현재 개정안에 반영]
 - * 사외이사 선임절차 개선 : 1/2 이상의 사외이사로 구성된 ‘사외이사후보추천위원회’를 거쳐 주총에서 선임
 - * 사외이사 중심의 이사회 내 소위원회(감사위원회, 리스크관리위원회, 보상위원회 등) 운영
- 그러나 이러한 제도개선에도 불구하고 실질적인 측면에서 ‘회사 전체의 이익’을 추구하는 독립이사(independent director)로서 사외이사 본연의 역할과 기능이 일선 현장에 확고하게 착근하였다고 보기는 어려운 측면이 있음.
- 제한된 정보접근성 및 전문성의 부족과 함께 선임 등 과정에서 경영진의 영향력 등으로 실질적인 독립성이 확보되지 못한 측면이 있음.

- 사외이사 선임 시 전문성관련 자격요건이 미비한데다 회사의 경영정보가 사외이사들에게 적시에 충분히 제공되지 않아 사외이사들의 회사 경영에 대한 전문성이 떨어진다는 지적이 많음.
- 사외이사후보추천위원회에 지배주주나 경영진이 위원으로 참여할 수 있으며 이 경우 사외이사가 동 위원회의 1/2이상이기기는 하지만 지배주주나 경영진의 사외이사 추천에 대한 영향력은 매우 큼.

□ 은행 및 은행지주회사에서는 사외이사가 이사회를 장악하고 이사회가 사외이사후보추천위원회를 장악하는 자기 완결적인 사외이사 선임 절차를 가지고 있어 한번 독립성이 결여된 사외이사가 선출되면 사외이사의 독립성 결여 상태가 장기간 유지될 수 있음.

- 이를 경로 의존성(path dependence)이라고 함.
- 영국에서는 이러한 경로의존성을 줄이기 위해 법조항(Code Provisions)에서 비집행이사가 6년 이상(2번의 3년 임기) 일했을 때는 더 엄격한 평가를 해야 하며, 9년 이상(3번의 3년 임기) 일하면 회사로부터의 독립성에 문제가 생기게 된다고 밝히고 있음.

□ 또한 이러한 사외이사에 의한 자기완결적 이사회구조로 인해 사외이사들이 '회사 전체의 이익'이 아닌 사외이사 집단의 사익을 추구하고 자기권력화(clubby boards)되어 이해상충(conflicts of interests) 문제를 야기한다는 우려도 제기되고 있음.

□ 설문조사에서도 사외이사들의 독립적 의사결정이 어려운 환경이 존재한다는 답변이 많이 나왔음.

- 본인을 사외이사로 추천한 사람 : 경영진(36.1%), 정부·금융당국 등 외부인(19.4%), 주요주주(16.7%)
- 이사회 의사결정에 영향력을 크게 미친다고 생각되는 것 : 본인

의 판단(48.4%), 주요주주·경영진·외부인·이사회집단 다수 등 (51.6%)

- 사외이사의 선임이나 연임에 가장 큰 영향을 미치는 집단 : 경영진(44.1%), 주요주주(29.4%)
- 이사회 의사결정을 위한 사전정보 제공이 충분한지에 대한 답변 : 충분(47.2%), 불충분(38.9%), 기타 (13.9%)

- ☐ 따라서 사외이사들이 경영진이나 주요주주 또는 정부 등으로부터 독립적으로 의사결정을 하고 이를 통해 경영진 견제라는 고유의 역할을 충실히 할 수 있도록 해주는 제도적 환경 조성이 필요

나. 사외이사의 전문성 개선

- ☐ 사외이사가 경영진을 제대로 견제하기 위해서는 전문성을 갖추고 있어야 하는 바, 사외이사의 전문성은 독립성과 유기적 관계를 가지고 있다고 할 수 있음.

- 사외이사가 경영진을 제대로 견제하지 못하는 것은 경영진과의 유착 등에도 원인이 있지만 전문성이 부족한데에도 일부 기인하고 있음.

* 사외이사가 전문성 결여로 회사 경영에 대한 이해가 부족할 경우 이사회 안건에 대해 자기만의 판단을 하지못하고 경영진의 의사를 따라가게 됨.

- ☐ 따라서 사외이사의 전문성 확보는 정확한 경영의사결정뿐 아니라 독립적인 의사결정을 위해서도 필요함.

- ☐ 이번 설문조사에서도 사외이사가 이사회에서 독자적으로 의사결정을 하기 위한 선결과제로 “사외이사의 전문성 증대”와 사후적 전문

성을 높이는 “사외이사에 대한 회사 경영정보 제공 강화”가 가장 많이 선택되었음.

<표 2> 설문조사 결과 : 독자적인 의사결정을 위한 선결과제(복수응답)
(단위: 명, %)

	응답 수	구성비 ¹⁾	구성비 ²⁾
사외이사의 선임·연임에서 지배주주, 경영진의 영향력 배제	11	16.9	30.6
사외이사의 선임·연임에서 정부의 영향력 배제	6	9.2	16.7
사외이사의 전문성 증대	26	40.0	72.2
사외이사에 대한 회사 경영정보 제공 강화	22	33.8	61.1
	65	100.0	N=36

주 : 1) 응답이 나온 문항 전체 대비 특정 문항 구성비(합계 100%)

2) 응답자 36명중 답변자 비율(합계 100% 초과)

☐ 사외이사의 전문성은 사전적인 것과 사후적인 것으로 나누어볼 수 있음.

○ 사전적 전문성이란 사외이사가 되기전 회사업무와 관련된 지식을 얼마나 가지고 있느냐에 관련된 것으로 관련분야 경력 및 학력 등을 의미함.

○ 사후적 전문성이란 사외이사가 된 후 회사경영 등에 대한 정보 제공 및 교육을 통해 얻어지는 전문성을 의미함.

1) 사전적 전문성 개선

☐ 현행 은행법 및 금융지주회사법상 사외이사의 사전적 전문성과 관련된 적극적 자격요건은 매우 포괄적이고 추상적이어서 실제 은행 및 은행지주회사 사외이사들의 전문성이 떨어진다는 비판이 있음.

○ 은행법 및 금융지주회사법에서는 “금융에 대한 경험과 지식을 갖춘 자로서 은행(금융지주회사)의 공익성 및 건전경영과 신용 질서를 해할 우려가 없는 자” 정도로 사외이사의 적극적 자격요건을 규정

- 이에 따라 은행 및 은행지주회사 업무에 전문적 식견이 없는 비전문가들이 사외이사에 많이 선임되어 이들이 은행 및 은행지주회사의 가치 증진에 제대로 기여하지 못하고 있다는 비판이 있음.
- 은행 및 은행지주회사 사외이사 중 금융관련 전문인의 비중은 6.6% 정도에 불과한 실정임(2009년 현재).
 - 물론 금융 및 경제 전반에 대해 폭넓은 지식이 있다고 할 수 있는 교수 및 연구직(33%)과 회사경영에 지식이 있다고 할 수 있는 기업인(24.5%)의 비중이 높아 사외이사들의 전문적 식견이 전혀 없다고는 할 수 없음.
 - 그러나 은행 및 은행지주회사의 특성을 잘 이해하고 그 경영진의 경영활동을 제대로 견제하기 위해서는 금융관련 전문인의 비중이 좀 더 늘어나야 할 것으로 보임.

<표 3> 은행 및 은행지주회사 사외이사¹⁾의 직업별²⁾ 분포
(단위: 명, %)

	사외이사 수	구성비
대주주 관계인 ³⁾	12	11.3
전·현직 공무원 ⁴⁾	10	9.4
금융관련 전문인 ⁵⁾	7	6.6
교수 및 연구직	35	33.0
기업인	26	24.5
법조인	12	11.3
언론인	2	1.9
회계사	1	0.9
기타	1	0.9
	106	100.0

주: 1) 2009년 현재 재직 중인 사외이사

2) 직업분류는 전·현직을 고려

3) 지주회사 임원 포함

4) 한국은행, 예금보험공사 등 공적기관 종사자 포함

5) 금융관련 전문인은 국내외 은행, 보험, 투자회사 등 금융기관에 재직 중인 사외이사

자료: 한국상장업협회, 각 은행 및 지주회사의 분기보고서

- 따라서 사외이사의 자격요건을 강화하여 사전적으로 사외이사의 전문성을 높일 필요가 있음.

2) 사후적 전문성 개선

- 은행 및 은행지주회사의 경우 일상적 지식이 아닌 매우 특화된 전문지식이 필요한 분야이기 때문에 사전적 전문성이 확보된 사외이사를 선임한다 하더라도 사후 교육 및 경영정보 제공 등을 통해 사외이사들의 사후적 전문성의 수준을 높일 필요가 있음.
 - 현재 이사회 안건의 대부분이 재무적 의사결정이며 사외이사들이 제대로된 견제자 역할을 수행하려면 이들이 회사 경영에 대한 정보 및 교육을 지속적으로 제공받아야 함.
- 설문조사 결과에서도 많은 사외이사들이 회사 경영정보를 적시에 충분히 제공받는 시스템이 필요하다고 지적하였음.
 - 이사회에서 논의될 안건을 미리 숙지하는데 가장 큰 어려움은 무엇인가에 대한 답변 : 관련 정보가 적시에 충분히 제공되지 않음(45.2%)
 - 해당 금융회사의 경영관련 사항 등에 대한 정보 제공이 충분하고 적절한지에 대한 답변 : 예(47.2%), 아니오(38.9%), 기타(13.9%)
 - 사외이사로 신규 선임시 해당 금융회사와 관련된 전문지식의 교육(training)이 필요하다고 생각하는지에 대한 답변 : 예(83.3%), 아니오(16.7%)
- 따라서 사외이사가 경영진을 제대로 견제하기 위해서는 기본적으로 회사 경영정보를 충분히 확보하고 있어야 하며 이를 위해서는 회사 경영정보의 지속적인 제공 및 교육 등이 체계적으로 이루어져야 하

고 이러한 방향으로 제도개선이 이루어져야 할 것으로 보임.

다. 전반적인 제도개선 방향 및 추진방식

- 은행권 사외이사들이 독립이사(independent director)로서 ‘회사 전체의 이익’*을 보호하는 사외이사 본연의 기능을 실질적으로 수행할 수 있도록 제도 개선이 이루어질 필요
 - 특히, 은행권 사외이사는 정부의 직·간접적 예금자보호 기능을 감안할 때 주주뿐만 아니라 예금자·정부·감독당국의 관점에서 접근 필요(BCBS '06.2월)
 - 사외이사 중심의 이사회 구조, 선임과정의 투명성 및 시장기능을 통한 감시, 임기제 개선 등 독립성 장치를 보강
 - 이와 함께 사외이사의 실질적인 이사회 활동·참여를 강화할 수 있도록 책임을 부과하는 한편, 그에 상응한 지원시스템도 구축
 - 또한, 그간 제도 운영과정에서 나타난 이해상충 가능성 등 잠재적인 부작용 최소화를 위해 제도 보완
- 추진방식은 개별 은행 및 은행지주회사의 특성에 맞게 탄력적으로 선택·운영함으로써 바람직한 관행으로 정착시켜 나갈 수 있는 “자율규범(은행권 Best Practice)" 방식을 우선하되, 부분적으로 법·제도 개선도 병행
 - 공시를 의무화하고 자율규범 준수여부를 금융감독상 「경영실태평가」(CAMELS)의 주요 항목에 반영하는 등 시장·감독당국의 점검수단도 확보할 수 있도록 노력할 필요

IV. 주요 이슈 및 개선방안

1. 사외이사의 경영진 견제기능 강화

가. 최고경영자와 이사회회장직 분리

1) 개요

- CEO와 이사회회장을 분리하고 사외이사가 이사회회장을 맡을 경우 사외이사가 다수를 차지하는 이사회가 CEO 등 경영진을 효과적으로 견제할 수 있으므로 사외이사의 독립성을 강화한다는 측면에서 이에 대한 긍정적인 검토가 필요
- 다만, CEO와 이사회회장이 분리될 경우 회사경영의 효율성이 떨어지는 문제가 생길 수 있어 신중한 접근이 필요하며, 이러한 문제가 심각할 경우에는 그 대안으로 선임사외이사제도를 고려해 볼 수도 있음.

(CEO와 이사회회장 분리와 결합의 논리)

- CEO와 이사회회장에 대해서는 분리론과 결합론이 공존하고 있으며 국가별로도 다르게 운용되고 있음.
 - 이사회회 독립성을 중시할 경우 분리론이, 회사경영의 효율성을 중시할 경우 결합론이 힘을 얻음.
 - 영국은 법으로 분리론을 채택하고 있으며, 독일은 경영이사회와 감독이사회가 분리되어 실질적으로 CEO와 이사회회장이 분리되어 있음.

- 프랑스는 회사가 선택할 수 있도록 하고 있으며 미국은 특별한 언급이 없으나 많은 회사들이 CEO와 이사회회장을 결합하는 방식을 채택하고 있음.
- 이에 따라 영국의 경우 FTSE 350 기업의 95%가 CEO와 이사회회장을 분리하고 있는데 반해, 미국의 경우는 S&P 500 기업의 80%가 이를 결합시키고 있음(한국기업지배구조센터, 『선임사와 이사제도』, 2005. 7).

□ 분리론의 논거는 CEO와 이사회회장이 분리되어 이사회회 독립성이 높아져야 CEO 및 경영진을 효과적으로 감독할 수 있다는 것임.

- 기업의 경영진은 기업을 경영하고 이사회는 이를 견제하며 감독하는 기구로 두 기구는 서로의 역할이 다를 뿐 아니라 궁극적으로는 갈등을 형성하는 관계임.
- 따라서 각 기구의 대표인 CEO와 이사회회장도 분리되어야 서로의 역할을 제대로 수행할 수 있음.
- CEO와 이사회회장이 결합될 경우 이사회가 CEO를 대표로 하는 경영진을 견제하기 어렵고 또 경영진들이 이사회에게 내부 정보를 쉽게 숨길 수 있어 이사회가 CEO 및 경영진을 제대로 모니터링하기 어려움.

□ 결합론의 논거는 이사회가 신속·정확한 의사결정을 내려 기업경영의 효율성을 높이기 위해서는 CEO와 이사회회장이 결합되어야 한다는 것임.

- 신속하고도 효율적인 경영 의사결정을 위해서는 CEO와 이사회회장이 결합되어야 하며 이는 특히 위기 상황에서 기업의 성패를 판가름하는 신속한 의사결정을 위해서도 꼭 필요함.
- CEO와 이사회회장이 결합되어 있을 경우 이사회가 경영 전반에 대해 더욱 잘 이해할 수 있음.

- 또 CEO와 이사회회장이 분리되어 있을 경우 CEO가 이사회회 평가를 잘 받기 위해 단기적인 성과에 집착하는 근시안적 경영을 할 우려도 있음.

(CEO와 이사회회장 분리의 대안 : 선임사외이사제도)

- CEO와 이사회회장을 분리할 경우 경영진에 대한 이사회회 독립적인 견제기능은 크게 강화되지만 회사경영에서의 효율성은 떨어질 수 있음.
 - 특히 CEO와 이사회회장의 권한이 비슷하여 양 세력을 중심으로 회사조직이 이원화될 경우 조직의 역량을 최대한 발휘하기 어려워질 수 있음.
- CEO와 이사회회장 분리에 따른 경영효율성 저하 문제가 심각할 경우 그 대안으로 선임사외이사제도를 고려해 볼 수 있음.
 - 선임사외이사제도는 사외이사 중 1인을 선임사외이사로 선임하는 제도임.
- 선임사외이사의 역할
 - 회사경영진이나 이사회회장과 사외이사들간의 가교역할을 수행함으로써 사외이사들이 회사경영진이나 이사회회장과 의사소통 및 업무협조 등을 받을 수 있도록 지원하는 등 사외이사의 대표자로서의 역할 수행
 - 사외이사들이 회사경영에 대한 자료 등이 필요할 때 사외이사를 대표하여 회사에 자료제공 등을 요구하는 창구역할
 - 사외이사들만의 회의를 주재
 - * 회사경영진이 참석하지 않는 사외이사들만의 회의를 개최함으로써 사외이사들이 회사 경영진들의 눈치를 보지 않고 회사경

영에 대한 의견을 허심탄회하게 개진할 수 있음.

□ 선임사외이사 관련 우리나라 사례

○ “공공기관의 운영에 관한 법률” 제21조에 의거 공기업·준정부기관에는 선임비상임이사 1인을 둠.

* “공공기관의 운영에 관한 법률 시행령” 제19조 : ① 선임비상임이사는 공공기관의 운영과 경영관리에 관하여 학식과 경험이 풍부하고 중립적인 사람이어야 함. ② 선임비상임이사는 이사회 안전 그 밖에 기관 운영에 관한 사항을 논의하기 위하여 비상임이사회의를 소집·주재할 수 있음. ③공기업·준정부기관의 장은 선임비상임이사가 제2항에 따른 업무를 수행할 수 있도록 필요한 지원을 하여야 함.

○ 한국기업지배구조개선지원센터(KCGS)의 기업지배구조모범기준에 선임사외이사에 관한 규정이 있음.

* 기업지배구조모범기준(2003년 2월 개정) 2.3 : 대규모 공개기업의 경우, 이사회를 대표하는 이사회 의장은 경영진을 대표하는 대표이사와 분리하여 선임하거나 그렇지 않을 경우에는 사외이사를 대표하는 선임사외이사를 선임하는 것이 바람직

2) 해외사례

(CEO와 이사회회장의 분리)

영국

□ 영국에서는 이사회 운영과 집행임원의 책임 간에 분명한 분배가 있어야 하고, 어느 누구도 아무런 구속을 받지 않고 결정을 내릴 수 있는 권한을 가질 수 없도록 한다는 원칙하에 법으로 이사회회장

(chairman)과 최고경영자(chief executive)는 같은 사람이 수행하지 못하도록 하고 있음.

- CEO와 이사회회장간 책임 분배는 명확히 수립되어 문서로 표시되고 이사회 승인을 받아야 함.
- 예외적으로 이사회가 최고경영자가 이사회회장이 되어야 된다고 결정하려면, 이사회는 사전에 대주주들과 상의하고, 주주들에게 이유를 설명해야 함.

□ 이사회회장은 독립적이어야 하며 다음과 같은 역할을 수행

- 이사회가 효력을 발휘하도록 보장하고 이사회 안전을 결정
- 이사들이 적시에 정확하고 명료한 정보를 받을 수 있도록 보장
- 주주들과의 효과적인 의사소통을 확립
- 비집행 이사들이 효과적으로 기여할 수 있도록 도와야함.
- 집행과 비집행 이사들 간의 건설적인 관계 보장

□ 이사회회장의 임명과 관련하여서는 다음과 같은 조건을 구비하고 있음.

- 추천위원회는 위기 시의 활용 필요성을 감안하여, 의장직에 전념할 수 있는 예상기간(time commitment expected) 평가를 포함한 job specification을 준비해야 함.
- 이사회회장은 회사 밖의 다른 중요한 업무를 회사에 알려야 함.
- 이사회회장은 여타 FTSE 100 회사 의장직(second chairmanship)에 임명되어서는 안됨.

독일

□ 독일 주식회사법은 경영이사회(Management Board)와 감독이사회(Supervisory Board)의 이원적 이사회 시스템을 규정하고 있어 자

연스럽게 CEO와 이사회장이 분리되어 있음.

- 경영이사회는 기업경영을 관리하며 구성원들은 기업경영의 관리에 대하여 연대하여 책임을 지고, 경영이사회 의장은 경영이사의 직무를 조정하는 역할을 하는데 일반적인 기업의 CEO와 같은 역할을 수행
- 감독이사회는 경영이사의 구성원을 임명, 감독, 자문하며, 기업경영에 매우 중대한 결정에 직접적으로 관계하고, 감독이사의 의장은 감독이사의 직무를 조정하는데 일반적인 기업의 이사회장과 같은 역할을 수행

프랑스

- 프랑스의 회사들의 경우 이사회 조직 형태에 대한 제한은 없으며 각 상장회사의 필요에 따라 자유롭게 구성할 수 있음.
 - 상장회사를 포함한 모든 회사들은 기업지배구조 형태로 일원적(이사회) 또는 이원적(감독이사회와 경영이사회) 형태 중 자유로운 선택이 보장됨.
 - 또한 이사회 형태의 경우 이사회장(office of chairman)과 CEO 간의 분리·겸임을 자유로이 선택할 수 있도록 허용
 - 회사가 선택한 특정 지배구조의 논거와 방식은 주주와 제3자들에게 충분히 알려져야 하며 이러한 사항은 연차보고서에도 명기되어야 함.

(선임사외이사제도 및 사외이사들만의 회의)

- 선임사외이사 제도 관련 해외사례
 - 영국 기업지배구조에 관한 통합법(The Combined Code on Corporate Governance, 2006.6)

- * 이사회는 독립 비집행이사들 중 한명을 선임독립이사(senior independent director)로 임명해야 하며, 만일 주주들이 이사회회장, 최고경영자 또는 재무이사 등과 접촉이 어렵거나 문제가 있다고 생각하는 경우 선임 독립 이사가 이들에게 응할 수 있어야 함.

○ Walker review on corporate governance

- * 선임독립이사는 주요 주주들과의 소통과 이사회내 이사회회장과 CEO간의 관계 조율, 이사회가 제대로 작동하지 않을 때 이사회회장 또는 다른 이사들과의 토론을 initiate, 또한 이사회회 의장에 대한 의사전달이나 이사회회장의 평가, 비집행이사에 대한 중재자 역할 등을 수행할 것

□ 사외이사들만의 회의 관련 해외사례

○ 미국 NYSE 기업지배구조 규정

- * 비 경영이사(non-management directors)가 경영진을 더 효율적으로 감독할 수 있도록 하기 위해, 이들은 경영진이 참석하지 않는 정례 회의를 가져야 함.

○ 영국 기업지배구조에 관한 통합법(The Combined Code on Corporate Governance, 2006.6)

- * 이사회는 임무를 효과적으로 수행하기 위해 정기적으로 충분히 만나야 함.
- * 집행임원(Executives)들이 참석하지 않은 상태로 이사회회장은 비집행 이사들과의 모임을 가져야 함.
- * 선임독립이사의 주도하에 비집행 이사들은 이사회회장이 참석하지 않은 상태에서 이사회회장의 성과를 평가하기 위하여 적어도 일 년에 한번은 만나야 함.

3) 개선방안

(개요)

- 현재 KB지주와 외환은행을 제외하고 모든 은행 및 은행지주회사에서 CEO가 이사회 의장직을 겸직하고 있음.
 - KB지주의 경우 사외이사가 의장직을 맡고 있으나, 외환은행의 경우 전임 은행장이 상근으로 맡고 있어 실질적인 분리로 보기 어려움.

- 현재 우리나라 은행 및 은행지주회사의 경우 이사회가 경영효율성을 저해하는 문제보다는 이사회 의 부족한 독립성이 더 큰 문제로 대두되고 있으므로 CEO와 이사회 의장을 분리하는 방안을 검토해 볼 필요가 있음.
 - 현재 우리나라 은행 및 은행지주회사 이사회 의 경우 경영효율성을 저해할 정도로 경영진에 대한 과도한 감시·감독이 일어나 문제가 생기고 있지는 않음.
 - 오히려 이사회가 CEO 및 경영진으로부터 독립적인 의사결정을 하지 못하는 것이 문제로 대두되고 있음.
 - 따라서 CEO와 이사회 의장 분리를 통해 이사회 의 경영진에 대한 감시·감독을 강화하는 방안을 모색해 볼 필요가 있음.

- CEO와 이사회 의장을 분리할 경우 경영진에 대한 이사회 의 독립적인 견제기능을 강화하기 위해 이사회 의장은 경영진으로부터 독립적인 이사인 사외이사가 맡는 것이 바람직함.

- 그러나 CEO와 이사회 의장을 분리할 경우 경영효율성이 심각하게 저해되는 문제도 발생할 수 있다는 점을 고려할 필요가 있음.

(개선방안)

- 원칙적으로 CEO와 이사회 의장을 분리하고, 사외이사가 이사회의 장직을 수행(사외이사간 호선 등의 방법)하도록 하는 방안 검토
 - OECD도 이사회의 독립성 강화를 위해 CEO와 이사회 의장직을 분리토록 권고(09.6월)
- 다만, 은행이 경영 효율성 등을 감안하여 CEO가 이사회의장을 겸직할 필요성이 있다고 판단할 경우에는 겸직 사실과 이유에 대한 공시를 통해 시장의 평가를 받고 선임사외이사 제도와 같은 대안적 제도를 자율적으로 도입할 수 있도록 하는 방안도 검토
- 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

나. 이사회 내 사외이사 비중 확대 및 소수주주 사외이사 추천권

1) 현황 및 문제점

- 현행 은행법은 이사회내 사외이사 비중을 1/2이상으로 하고 있으며, 대주주와 그 특수관계인도 사외이사로 선임이 가능한 반면 소수주주의 사외이사 추천권은 없는 상태임.
 - 은행 사외이사에 대주주와 특수관계인을 허용한 것은 '98년 법 개정 시 은행의 소유구조가 대주주가 없는 분산된 형태였기 때문임.

2) 개선방안

- ☐ 이사회 의사결정 시 사외이사 비중을 과반수로 상향 조정할 필요
 - 사외이사들이 실질적으로 이사회 의사결정의 중심이 될 수 있도록 하고 개정 상법과의 정합성도 고려

- ☐ 대주주와 특수관계인을 사외이사 결격요건으로 추가하고, 소수주주(0.5%이상)가 추천한 인사를 사외이사 후보에 포함시킬 의무
 - 사외이사 도입취지와 소수주주 보호를 위해 주주제안권이 있는 소수주주(0.5%이상)에게 사외이사 후보추천위원회에 후보추천권을 부여하는 상법 및 자본시장법의 입법례에 따름.

- ☐ 이러한 내용은 이미 은행법 개정안에 반영되어 있음.

2. 사외이사의 임기제 개선

가. 사외이사 다년 임기제 및 총 임기 상한제 도입

1) 현황 및 문제점

- ☐ 사외이사의 임기가 너무 짧으면 회사에 대해 잘 알지 못하게 되어 전문성이 떨어지게 되는 반면, 임기가 너무 길면 경영진과 유착하게 되어 독립성이 훼손될 수 있음.
- ☐ 우리나라의 경우 대부분의 은행에서 사외이사의 임기를 1년으로 정해놓고 있는데 이 경우 전문성이 떨어질 뿐 아니라 연임과정에서 독립성도 저해될 우려가 있음.
 - KB지주(3년), 외환은행(2년)을 제외하고 우리나라 대부분 은행 및 은행지주회사 사외이사의 임기는 1년으로 되어있음.
 - 단년 임기제*의 경우 은행 성과평가 주기와 일관성을 유지할 수 있으나 연임과정에서 경영진에 대한 의존성향이 높아지는 등 독립성이 저해될 우려
 - * 국내은행 사외이사의 단년임기제는 2000년 이사회 제도를 개편하면서 성과평가 주기와 일치시키기 위해 사외이사 임기는 1년으로 단축하도록 지도하면서 생기게 되었음.
- ☐ 단임제를 채택할 경우 사외이사가 열심히 경영진을 견제할 인센티브가 사라질 수 있고, 장기간 연임을 반복하며 재직하면 독립성이 훼손될 가능성이 높아 선진국에서는 이에 대해 규제를 하고 있는 실정임.

- 한편 우리나라의 경우 총 임기상한제가 없는 상황에서 사외이사의 선임·평가 등 일련의 과정을 모두 사외이사가 결정하므로 자기권력화의 문제도 나타날 우려가 있음.
 - 사외이사-경영진간 이해합치시 「대리인문제」가 더욱 증폭될 수 있음.
- 따라서 사외이사의 경우 임기가 너무 짧거나 길지 않도록 조정하고 한번 정도 연임할 수 있도록 하는 것이 가장 바람직할 것으로 보임.

2) 해외사례

- 영국 기업지배구조에 관한 통합법
 - 비집행이사(non-executive director)가 6년 이상(2번의 3년 임기) 일했을 때는 재선임과 관련하여 더 엄격한 평가가 필요하며 9년 이상(3번의 3년 임기) 일하면 독립성에 문제가 생기는 것으로 간주
 - 연차보고서에서 어떤 비집행이사가 처음 선출된 날짜 이후로 이사회에서 9년 이상 복무한 경우 독립적이 아닌데도 독립적이라고 결정하였으면 이사회는 그 이유를 밝혀야 함.
 - 최근 Walker review에서 이사의 전문성을 높이기 위해 이러한 9년 제한을 완화하자는 내용을 담아 논란이 되고 있기는 함.
- 프랑스 “상장기업의 기업지배구조”
 - 이사의 재직기간¹⁾은 4년을 넘을 수 없도록 정관에 규정하고 있는 바, 이는 주주들이 적당한 빈도로 이사를 선출함으로써 자신의 의사를 반영시키기 위한 것임.
 - 단, 순조로운 구성원 교체 및 이사회 공백의 최소화를 위하여

1) 프랑스 법 하에서는, 이사의 재직 기간은 내부 규칙에 의하여 정해지며, 6년을 초과할 수 없음.

이사들의 임기종료는 순차적으로 발생하도록 해야 함.

- 이사의 재직기간이 12년이 넘으면 독립성을 상실한 것으로 봄.
(네덜란드의 경우와 동일)

☐ OECD reports²⁾

- 재임기간의 중요성, 특히 동일한 CEO나 의장 하에서 얼마나 재임하였는지가 중요한 문제라고 봄.
- 미국을 대상으로 한 연구를 인용하여 위기의 첫 번째 국면에 살아남은 금융기관의 경우 이사의 평균 tenure가 그렇지 않은 경우보다 짧았다고 언급
- 금융위기 이후 파산 금융기관의 평균 이사 재임기간을 검토한 결과 평균 11.2년으로 여타 금융기관의 평균임기(9년)보다 2년 정도 장기였음.

3) 개선방안

- ☐ 먼저 경영진과의 유착을 방지하기 위해 사외이사 총 재직기간을 5~6년 정도로 제한하는 총 재임기간 상한제를 도입하는 방안 검토
- ☐ 이번 설문조사에서도 특정 금융회사에 사외이사로 3~5년 정도 재임하면 독립적 의사결정이 어려워진다고 보는 견해가 많았음.

2) "Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages", OECD, June 2009

<표 4> 설문조사 결과 : 독립적 의사 결정이 어려워지는 재임기간

(단위: 명, %)

	응답 수	구성비
3년	5	27.8
5년	11	61.1
7년	1	5.6
9년이상	0	0.0
기타	1	5.6
	18	100.0

☐ 사외이사로 재직하는 회사의 경영에 대해 지식을 쌓아 전문성을 확보할 수 있도록 최초 임기는 2~3년 정도로 할 필요

☐ 사외이사들이 역할에 충실할 수 있는 인센티브를 주기 위해 연임할 수 있도록 하되 연임 시 임기는 사외이사 평가와 연계하여 1년 단위로 할 수 있도록 허용하는 방안 검토

○ 공공기관(공공기관 운영에 관한 법률, 07년 제정 시행)의 경우 임원의 임기를 2년으로 하되, 1년 단위로 평가하여 임기 연장여부를 결정하고 있음.

☐ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

나. 최고 경영진과 시차 임기제 도입

1) 현황 및 문제점

☐ 사외이사가 CEO 등 경영진과 다년간 임기를 공유할 경우 유착관계가 형성되어 독립성에 부정적 영향을 미칠 것으로 보임.

○ 이와 같은 이유로 OECD('09.6)도 사외이사가 동일 CEO 등 경영진과 다년간 임기 공유 시 독립성에 부정적이라고 평가하고 있음.

- 그러나 우리나라 은행 및 은행지주회사 사외이사 관련 제도에서는 사외이사와 경영진간 임기 공유를 제한하는 규정이 없음.

2) 개선방안

- CEO 및 이사회 의장과의 임기와 중첩되는 사외이사를 최소화하기 위해 매년 일정 비율 이상의 사외이사를 교체하도록 함.
 - (예시) CEO의 임기가 3년임을 감안하여 매년 전체 사외이사의 1/3을 교체함으로써 CEO와 사외이사의 임기 공유를 제한하는 방안 등을 고려할 수 있음.
- CEO 및 이사회 의장의 취임 후 선임된 사외이사에 대하여는 독립성에 문제없음을 확인하여 공시토록 함.
- 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

3. 사외이사의 자격요건 및 선임방식 개선

가. 사외이사 후보자의 자격 및 선임절차 전 과정 공시

1) 현황 및 문제점

- ☐ 사외이사 후보 선정 시 지배주주, 경영진 등이 직·간접적 영향력을 행사할 경우 사외이사의 독립성이 떨어질 우려가 있음.
 - 설문조사 결과 본인을 사외이사로 추천한 사람에 대한 답변 : 경영진(36.1%), 정부·금융당국 등 외부인(19.4%), 주요주주(16.7%)
- ☐ 또한 사외이사후보추천위원회의 사외이사 비중이 1/2이상인 상황에서 사외이사들이 자신을 추천하여 자기권력화할 우려도 있음.
- ☐ 현재는 사외이사 후보자에 대해 감독당국(금감원)에 보고토록 하고 법상 결격요건에 한정하여 형식적으로 검증
 - 실제 지배주주, 경영진 등이 사외이사 후보 선정에 직·간접적으로 영향력을 행사했는지는 알 수 없음.
 - 또 사외이사들이 자신을 추천하여 스스로 자기권력화 했는지 여부도 검증할 수 없음.

2) 개선방안

- ☐ 사외이사 후보추천 과정을 공시하도록 할 경우 시장의 평가를 받게 되기 때문에 이러한 문제들이 자연스럽게 해소되면서 사외이사 후보추천 과정에서 객관성과 투명성을 확보할 수 있을 것으로 보임.
- ☐ 따라서 부적격한 사외이사의 선임 방지와 지배주주·경영진 등의

영향력 행사 그리고 사외이사의 자기권력화 방지를 위해 선임 전 과정을 공시토록 의무화할 필요

- 특히 사외이사의 적격성 요건(fit & proper person test)을 공시토록 하여 시장에서 자율적 평가를 받도록 함(OECD '09.6월, BCBS '06.6)

☐ 선임절차 관련 공시 사항 예시

- 후보추천 및 선출 과정
- 사외이사 후보 추천인과 후보와의 관계
- 경영진 및 대주주와의 관계 및 독립성 입증
- 경력 및 사외이사 후보 추천 이유 등 적격성 요건

☐ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

나. 사외이사의 적극적 자격요건 강화 및 인력풀 제공

1) 현황 및 문제점

☐ 현행 법령상 은행 및 은행지주회사 사외이사에 대한 적극적 자격요건이 충실하지 못하여 사외이사의 전문성이 떨어진다는 견해가 많음.

- 개정 은행법(제18조 2항) 및 금융지주회사법(제38조 2항)상 임원에 대한 적극적 자격요건은 “금융에 대한 경험과 지식을 갖춘 자로서 은행이나 금융지주회사의 공익성 및 경영의 건전성과 거래질서를 해칠 우려가 없는 자” 정도로 되어 있어 너무 추상적임.
- 따라서 특정한 전문성이 요구되고 있지 않기 때문에 은행이나 은행지주회사의 업무에 대한 전문성이 현격하게 떨어지는 인사가 사외이사가 될 수 있는 상황임.

- 실제 은행 및 은행지주회사의 사외이사 경력을 분석한 결과 금융인 경력은 6.6%에 불과한 것으로 나타나고 있으며 주로 교수·연구원이 다수를 차지하고 있음.
 - 교수·연구원의 비중이 33%, 기업인 비중이 24.5%임.(<표 3> 참조)
- 사외이사가 경영진을 제대로 견제하기 위해서는 전문성을 갖추고 있어야 하는 바, 사외이사의 전문성은 독립성과 유기적 관계를 가지고 있다고 할 수 있음.
 - 사외이사가 경영진을 제대로 견제하지 못하는 것은 경영진과의 친분관계 등에도 원인이 있지만 전문성이 부족한데에도 일부 기인하고 있음.
- 설문조사에서도 사외이사가 이사회에서 독자적으로 의사결정을 하기 위한 선결과제로 “사외이사의 전문성 증대”와 “사외이사에 대한 회사 경영정보 제공 강화”가 가장 많이 선택되었음.(<표 2> 참조)
- 따라서 은행 및 은행지주회사 사외이사의 적극적 자격요건을 좀 더 구체화시키고 이를 실현시킬 수 있는 개선방안을 마련할 필요가 있음.

2) 개선방안

(적극적 자격요건의 강화)

- 법령상 사외이사의 적극적 자격요건을 구체화 하는데는 한계가 있으므로 현재 은행들이 정관 등에 제시하고 있는 요건을 참조하여 은행권 Best Practice 및 은행별 정관 또는 지배구조내부규범 등에 은행별 특성에 맞춰 구체화할 수 있도록 유도
 - 현재 몇몇 은행(KB금융지주, 외환은행, 한국씨티은행, SC제일은

행)의 정관에는 모두 유사하게 다음과 같은 사외이사의 적극적 자격요건을 제시하고 있음.

* 사외이사는 금융, 경제, 경영, 법률, 회계, 언론 등 관련분야에 전문지식과 실무적 경험이 풍부하며 사회적으로 신망이 두터운 자로서 다음 각 호에 해당하는 자이어야 함.

1. 전문경영인(상장 또는 등록회사 임원 이상 이거나 이와 동등한 직위에 있는 자 또는 있었던 자)
2. 정규대학 교수 이상이거나 이와 동등한 직위에 있는 자 또는 있었던 자
3. 변호사 또는 공인회계사로서 실무경험이 5년 이상인 자
4. 10년 이상 금융업무관련 기관에 종사한 자
5. 기타 전 각 호와 동등한 자격이 있다고 이사회가 인정하는 자

☐ 특히, 사외이사 중 최소 1인은 금융기관 종사 경력자를 보임토록 권고

☐ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

<참고 : 여타 법에서의 적극적 자격 요건>

☐ 상법, 금융지주회사법, 자본시장법에서는 감사위원회 위원 중 1인 이상에 대해 다음과 같은 적극적 자격요건을 적용하도록 함.

○ 상법(제542조의11제2항1조)에서는 자산총액 2조 이상 상장회사에 대해 감사위원회 위원 중 1명 이상은 회계 또는 재무 전문가이어야 함을 규정하고 있으며, 2009년 2월 함께 신설된 시행령에서 다음과 같이 전문가를 정의하고 있음.

* 공인회계사의 자격을 가진 사람으로 관련 업무에 5년 이상 종사한 경력이 있는 사람

- * 회계 또는 재무 분야의 석사 학위 이상의 학위를 가진 사람으로 관련 분야의 연구원 또는 전임강사 이상의 직에 합산하여 5년 이상 근무한 경력이 있는 사람
- * 상장회사에서 회계 또는 재무 관련 업무에 합산하여 임원으로 5년 이상 또는 임·직원으로 10년 이상 근무한 경력이 있는 사람
- * 금융관련법령에서 정하고 있는 기관에서 회계 또는 재무 관련 업무나 이에 대한 감독 업무에 합산하여 5년 이상 근무한 경력이 있는 자
- 금융지주회사법(제41조2항2조) 또한 감사위원회 위원 1인 이상이 회계 또는 재무 전문가이어야 함을 규정하고 있으며, 금융지주회사법 시행령 상의 전문가의 요건은 위의 상법 시행령의 내용과 일치함.
- 자본시장법(제26조2항2조)에서도 감사위원회를 설치하여야 하는 금융투자업자에 대해 감사위원회 위원 1인 이상이 회계 또는 재무 전문가이어야 함을 규정하고 있는데, 자본시장법 시행령 상의 전문가의 요건도 위의 상법 시행령의 내용과 일치

□ 공정거래위원회 위원의 자격은 다음과 같음 (독점규제 및 공정거래에 관한 법률제37)

- 위원회는 위원장 1인 및 부위원장 1인을 포함한 9인의 위원으로 구성, 그중 4인은 비상임
- 독점규제 및 공정거래 또는 소비자분야에 경험 또는 전문지식이 있는 자로서 다음 어느 하나에 해당하는 자중에서 임명
 1. 2급 이상 공무원(고위공무원단에 속하는 일반직공무원을 포함)의 직에 있던 자
 2. 판사·검사 또는 변호사의 직에 15년이상 있던 자
 3. 법률·경제·경영 또는 소비자 관련 분야 학문을 전공하고

대학이나 공인된 연구기관에서 15년 이상 근무한 자로서
부교수 이상 또는 이에 상당하는 직에 있던 자

4. 기업경영 및 소비자보호활동에 15년이상 종사한 경력이 있
는 자

□ “공공기관의 운영에 관한 법률” 제9조 제1항 제4호에서 “공공기관
의 운영과 경영관리에 관하여 학식과 경험이 풍부”한 사람이란 다
음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자를 말함(시행령 제11조 제2항)

1. 대학 또는 공인된 연구기관에서 부교수 또는 이에 상당하는 직
에 5년 이상 근무한 경력이 있는 자
2. 판사·검사 또는 변호사의 직에 10년 이상 근무한 경력이 있는 자
3. 법 및 이 영에 공공기관, 「자본시장과 금융투자업에 관한 법
률」 제9조제15항제3호에 따른 주권상장법인에서 20년 이상 근
무한 자로서 임원의 직에 3년 이상 재직한 자
4. 공인회계사 자격을 가지고 제3호에 열거된 기관의 감사·회계 부
문에서 10년 이상 종사한 경력이 있는 자
5. 고위공무원단 소속 공무원 또는 정무직 공무원의 직에 근무한 자
6. 그 밖에 공공기관의 운영과 관련된 경력 등이 제1호부터 제5호
까지의 기준에 상당하다고 인정되는 자

(사외이사 인력풀의 제공)

□ 객관적 기준에 의거한 사외이사 인력풀을 만들어 은행 및 은행지주
회사가 이 인력풀안에서 사외이사를 선임하도록 유도하는 것은 전
문성이나 독립성이 떨어지는 인사들이 여러 가지 루트를 통해 사외
이사에 진출하는 것을 차단하는 좋은 방안인 것으로 보임.

○ 사외이사 인력풀은 사외이사 선정에 영향력 있는 인사가 사외이
사를 부탁하는 “압력”으로부터 벗어날 수 있는 좋은 구실이 될

수도 있음.

- ☐ 이번 설문조사에서도 사외이사의 전문성과 독립성을 강화하기 위해 사외이사로서 충분한 자질을 갖춘 인사들을 대상으로 우리나라 은행 및 은행지주회사의 사외이사 후보 풀(pool)을 운용하자는 의견에 대해 찬성하는 비율이 60%를 넘었음.

<표 5> 설문조사 결과 : 사외이사 후보 풀 운용의 찬반 여부

(단위: 명, %)

	응답 수	구성비
찬성	23	63.9
반대	12	33.3
기타	1	2.8
	36	100.0

- ☐ 자격요건을 갖춘 사외이사 후보들의 풀(pool)을 만들어 일종의 인력뱅크로 관리하면 전문성 요건도 강화하고 경영진으로부터의 독립성도 어느 정도 확보할 수 있을 것으로 보임.
 - 일정 자격요건을 갖춘 자를 사외이사 풀로 관리함으로써 전문성 확보
- ☐ 동 사외이사 인력풀은 DB의 형태로 만들어 자격을 갖춘 객관적 기관에서 관리하면서 은행들에게 일종의 서비스로 제공하고 은행들이 필요할 경우 이를 활용할 수 있도록 하는 방안이 합리적임.
 - 즉 어느 정도 객관성을 갖춘 기관에서 사외이사 자격을 갖춘 인력 DB를 만들어 은행들이 적당한 사외이사 대상자를 찾기 어려울 경우 이를 이용할 수 있도록 하는 일종의 공적 서비스를 제공
- ☐ 사외이사 풀(pool)의 관리 주체는 객관성과 독립성을 갖춘 비영리단체가 되어야 할 것임.

- 은행연합회 등 기존의 단체를 활용할 수도 있음.
- 혹은 은행 및 은행지주회사가 공동으로 출자하여 “은행 지배구조센터”와 같은 관리 주체를 설립할 수도 있음.
 - * 개정 은행법(제23조의4)에서는 은행이 “지배구조 내부규범”을 정하도록 하는 등 은행의 지배구조관련 규정을 강화하였음.
 - * 따라서 “은행 지배구조센터”는 이와 같은 법적 환경변화에 대응하여 은행 및 은행지주회사의 다양한 지배구조관련 업무 수요에 대응하는 기관이 될 수도 있을 것임.
 - * 이 경우 “은행 지배구조센터”는 사외이사 후보 DB의 작성·관리뿐 아니라 은행의 지배구조관련 업무를 지원해주는 역할을 수행할 수 있음.

☐ 사외이사 풀에 들어갈 수 있는 사외이사 후보의 자격요건을 명확하게 명시하고 인력풀을 공개하여 관리주체의 주관적 판단이 개입될 여지를 줄이는 것이 바람직함.

- 직업, 경력 요건 등을 명시
- 여기에 더해 은행 및 은행지주회사 사외이사 관련 교육을 이수하도록 하는 방안도 검토해 볼 수 있음.
 - * 은행연합회 등에서 관련 교육 프로그램을 제공하는 방안 검토

☐ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

4. 사외이사의 이해상충 방지

가. 사외이사의 겸직금지 의무 강화

1) 현황 및 문제점

□ 개정 은행법(20조 1항)과 금융지주회사법(39조 1항)에서는 이해상충 방지를 위한 임원의 겸직제한 관련 규정을 두고 있음.

○ 은행의 임직원은 다른 은행이나 은행지주회사의 임직원이 될 수 없는데, 자은행이나 해당은행을 자회사로 두고 있는 은행지주회사 및 다른 자회사의 임직원은 가능함.

○ 은행 상임임원은 다른 영리법인의 상무에 종사할 수 없음.

○ 금융지주회사의 상무에 종사하는 임원은 금융지주회사의 자회사 등의 고객과 이해가 상충되거나 당해 자회사 등의 건전한 경영을 저해할 우려가 있는 경우로서 대통령령이 정하는 경우에는 다른 회사의 상무에 종사하거나 영리를 목적으로 하는 다른 사업을 영위할 수 없음.

○ 그러나 금융지주회사의 임직원은 당해 금융지주회사의 자회사 등의 임원이 될 수 있으며, 금융지주회사의 자회사 등의 임원은 당해 금융지주회사에 속하는 자회사 등으로서 동일한 업종을 영위하는 다른 자회사 등의 임원이 될 수 있음.

○ 한편 상법상(상법 시행령 13조 5항) 상장법인의 사외이사는 2개 이내에서 할 수 있음.

□ 이러한 내용을 정리하면 아래 표와 같음.

<표 6> 금융법령상 임원의 타 회사 임원 겸직 제한 현황

겸직가능성		금융지주		은행		기타 금융기관		상장법인 또는 영리법인	
		상임이사	사외이사	상임이사	사외이사	상임이사	사외이사	상임이사	사외이사
금융지주	상임이사	×	-	×	-	×	-	-	-
	사외이사	-	-	-	-	-	-	-	2개 이내
은행	상임이사	×	×	×	×	-	-	×	×
	사외이사	×	×	×	×	-	-	-	-
상장법인	상임이사	-	-	-	-	-	-	-	-
	사외이사	-	-	-	-	-	-	-	2개 이내

주 : x는 겸직금지, - 는 명문의 규정 없음을 의미

- 또한 개정 은행법 제22조의2 제2항 제5호에서는 해당 은행과 대통령령으로 정하는 중요한 거래관계에 있거나 사업상 경쟁관계 또는 협력관계에 있는 법인의 상임 임직원이거나 최근 2년 이내에 상임 임직원이었던 자는 사외이사 결격사유에 해당하는 것으로 규정
- 금융산업의 겸업화 확대로 은행 및 은행지주회사는 다른 은행이나 은행지주회사 뿐 아니라 다른 업종의 금융회사와도 경쟁관계를 형성할 수 있어 겸직할 경우 이해상충 문제가 발생 가능함.
- 그러나 현재 은행 사외이사는 은행 및 은행지주회사 이외의 금융회사 사외이사를 겸직할 수 있고, 금융지주회사 사외이사에 대해서는 관련 규정이 미비한 상황임.
- 또한, 동일인이 다수의 사외이사를 겸직하는 경우 이사회 활동에 필요한 충분한 시간을 확보할 수 없는 문제도 발생
 - 상법 및 금융지주회사법은 상장법인 및 금융지주회사의 사외이사는 겸직 가능한 사외이사의 총수를 2개 이내로 제한하고 있으나, 은행법의 경우 이에 대한 규율이 없음.

2) 개선방안

(금융업종간 겸직 금지)

- ☐ 은행 및 은행지주회사는 기본적으로 모든 금융업종과 어느 정도 경쟁관계에 있어 이해상충 방지를 위해 이들 업종간 사외이사 겸직은 원칙적으로 금지하는 것이 바람직한 것으로 보임.
- ☐ 따라서 은행권(은행 및 은행지주회사) 사외이사는 여타 금융회사의 겸직을 원칙적으로 금지하되, 겸직이 불가피할 경우 이해상충이 없음을 확인하여 공시토록 하는 방안 검토
- ☐ OECD는 금융회사 사외이사의 타회사 겸직시(cross-directorship) 이를 공시토록 권고하고 있으며(OECD Report(09.6월)), 아일랜드의 경우 금융위기 이후 모든 이사의 겸직을 법으로 금지하고 있음.
- ☐ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

(겸직 가능 사외이사 수의 제한)

- ☐ 다수기업의 사외이사 겸직에 따른 이해상충 방지와 실질적인 이사회 활동을 유도할 수 있도록 은행 및 은행지주회사 사외이사의 경우 겸직 가능한 사외이사의 수를 상장 여부 및 업종(비은행 금융회사, 비금융회사)에 관계 없이 2개 이내로 제한할 필요
- ☐ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

나. 이해상충 방지 요건 강화

1) 현황 및 문제점

- 개정 은행법 제22조의2 제2항 제5호 : 해당 은행과 대통령령으로 정하는 중요한 거래관계에 있거나 사업상 경쟁관계 또는 협력관계에 있는 법인의 상임 임직원이거나 최근 2년 이내에 상임 임직원이었던 자는 사외이사 결격사유에 해당
- 개정전 은행법이나 시행령, 감독규정 등에는 이러한 개념이 없었으며 유사한 개념이 은행업 감독규정에 들어 있음.
 - 은행업 감독규정 제19조(사외이사의 자격기준) ① 다음 각호의 1에 해당하는 자는 사외이사가 될 수 없다.
 - 6. 당해 금융기관에 대하여 회계감사, 세무대리, 법률·경영자문 등의 용역을 제공하는 자(용역을 제공하는 자가 법인인 경우에는 당해 법인의 사원, 임원 및 직원)
- 금융지주회사법 제40조 4항 10호 및 시행령 제19조 3항에 다음과 같이 규정하고 있음.
 - 금융지주회사법 제40조 4항 10호 : “해당 금융지주회사와 대통령령으로 정하는 중요한 거래관계가 있거나 사업상 경쟁관계 또는 협력관계에 있는 법인의 상근 임직원이거나 최근 2년 이내에 상근 임직원이었던 자”는 해당 금융지주회사의 사외이사가 될 수 없음.
 - 금융지주회사법 시행령 제19조 3항 : 법 제40조제4항 제10호에서 "대통령령으로 정하는 중요한 거래관계가 있거나 사업상 경쟁관계 또는 협력관계에 있는 법인"이란 다음 각 호의 법인(「법인세법 시행령」 제17조의2제8항에 따른 기관투자자, 이에

상당하는 외국금융기관 및 해당 금융지주회사의 자회사등은 제외한다)을 말한다.

1. 최근 3개 사업연도 중 해당 금융지주회사와의 거래실적의 합계액이 자산총액(해당 금융지주회사의 최근 사업연도 말 현재의 대차대조표상의 자산총액을 말한다) 또는 영업수익(해당 금융지주회사의 최근 사업연도 말 현재의 손익계산서상의 영업수익을 말한다)의 100분의 10 이상인 법인
2. 최근 사업연도 중에 해당 금융지주회사와 매출총액의 100분의 10 이상의 금액에 상당하는 단일의 거래계약을 체결한 법인
3. 최근 사업연도 중에 해당 금융지주회사가 금전, 유가증권, 그 밖의 증권 또는 증서를 대여하거나 차입한 금액과 담보제공 등 채무보증을 한 금액의 합계액이 자본금(해당 법인의 최근 사업연도 말 현재의 대차대조표상의 자본금을 말한다)의 100분의 10 이상인 법인
4. 해당 금융지주회사의 정기주주총회일 현재 해당 금융지주회사가 자본금의 100분의 5 이상을 출자한 법인
5. 해당 금융지주회사와 기술제휴계약을 체결하고 있는 법인
6. 해당 금융지주회사의 감사인으로 선임된 회계법인
7. 해당 금융지주회사와 법률자문, 경영자문 등의 자문계약을 체결하고 있는 법인

□ 금융지주회사법상 임원의 자격요건 결격사유

- 제38조 2항 : 금융지주회사의 임원은 금융에 대한 경험과 지식을 갖춘 자로서 금융지주회사의 공익성 및 경영의 건전성과 거래질서를 해칠 우려가 없는 자이어야 함.
- 시행령 제17조 4항 4호 : 금융지주회사의 자회사등과 여신거래가 있는 기업과 특수관계에 있는 등 해당 자회사등의 자산운용과 관련하여 특정 거래기업 등의 이익을 대변할 우려가 있는 자

- 현행 법령에 일부 불명확한 개념이나 규제차익이 발생할 수 있는 자격요건 등이 있음.
 - “중요한 거래관계”, “사업상 경쟁관계” 및 “협력관계”의 개념이 모호
 - 은행업감독규정상 용역의 범위가 “법률·경영자문 등의 용역”으로 한정되어 있어 용역 거래관계를 모두 포괄하지 못하는 문제
 - 금융지주회사법상 임원의 자격요건 결격사유가 사외이사에도 적용되는지 여부가 불분명
 - 금융지주회사법 시행령상 “거래관계” 및 “협력관계” 규정에서 실제로 금융지주회사보다는 자회사와 거래 및 협력관계가 더 많이 발생할 수 있음에도 금융지주회사와의 관계에 한정

2) 해외사례

- 미국의 NYSE 기업지배구조 규정
 - 해당 상장사의 부동산 또는 서비스에 대하여 한 회계연도 내에 1백만 달러 이상, 혹은 회사 총매출의 2% 이상을 지불하거나 지불 받는 회사가 있을 경우, 해당 상장사의 이사가 그 회사의 경영진 또는 직원이거나, 혹은 친인척이 경영진이면, 지정된 액수 이하로 지불액이 떨어진 이후 3년간은 사외이사가 독립성을 가질 수 없음.
- 영국 기업지배구조에 관한 통합법(The Combined Code on Corporate Governance, 2006.6)
 - 비집행이사가 지난 3년 이내로 회사와 중요한 사업관계를 가진 주체의 파트너, 주주, 이사 또는 고위 직원과 중요한 사업관계를 가졌던 적이 있거나 가지고 있는 경우 동 비집행이사는 독립적이지 않음.

- 프랑스 “상장기업의 기업지배구조(The Corporate Governance of Listed Corporations)" 상 독립이사의 자격
 - 현재와 지난 5년간 회사가 직·간접적으로 지배하거나 지배했던 기업의 임원 또는 종업원이 아닌 자
 - 회사의 고객, 공급자, 상업은행이나 투자은행 근무자인 자로서 다음에 해당되는 자는 배제 ① 회사나 그룹과 중요 관련이 있는 자, ② 회사나 그룹에 account와 관련되어 비중 있는 자

- 독일의 “독일기업지배구조법(German Corporate Governance Code, June 14, 2007)"상 감독이사회의 구성과 보수 내용중
 - 감독이사회 구성원은 기업의 주요 경쟁자를 위하여 이사직이나 그 유사한 직위를 수행하거나 자문 역할을 할 수 없음.

3) 개선방안

- 금융지주회사법 시행령 및 은행업감독규정을 통해 현행 법령에 일부 불명확한 개념이나 규제차익이 발생할 수 있는 자격요건을 명확화할 필요가 있음.
 - 거래관계와 관련된 용역의 범위를 법률·경영자문 뿐 아니라 전산·정보처리 용역, 보유 부동산 등 기타 자산관리, 조사·연구 및 기타 고유업무와 직접 관련되는 사업 등으로 확대
 - 금융지주회사법상 임원의 자격요건 결격사유가 사외이사에도 적용되는지 여부를 명확히 하는 방안
 - 금융지주회사법 시행령상 금융지주회사 뿐 아니라 자회사와의 “거래관계” 및 “협력관계”까지 확대

- 이러한 내용을 금융지주회사법 시행령 및 은행업감독규정 개정 반영

다. 냉각기간의 강화

1) 현황 및 문제점

- 냉각기간이란 이전에 해당 금융회사 또는 계열회사(또는 자회사)나 특수관계(중요한 거래관계나 사업상 경쟁 또는 협력 관계)가 있는 회사에 상근임직원으로 근무한 경우 이후 해당 금융회사의 사외이사로 선임될 수 없는 기간을 의미
- 우리나라 은행 및 금융지주회사법상 냉각기간은 선진국에 비해 짧음.
 - 우리나라 현행법(은행법, 금융지주회사법, 자본시장법) 상에서는 상근임직원에 대한 냉각기간을 2년으로 정하고 있으나, 이는 3~5년을 규정하고 있는 여타 선진국에 비해 짧음.
- 이전에 지배주주 또는 경영진과 관계를 맺었던 사외이사의 독립적인 의사결정을 위해서는 충분한 길이의 냉각기간이 필요함.
 - 지배주주나 경영진과의 고용관계 또는 특수·이해관계가 이전에 맺었던 것이라도, 지배주주나 경영진 그룹이 크게 변화하지 않았을 경우 현재 사외이사의 성향에 크게 영향을 미칠 수 있음.
 - 이를 방지하기 위해서는 충분한 냉각기간을 두어야 함.
 - 그러나 독립성 요건에 너무 긴 냉각기간을 적용하면 자격을 갖춘 사외이사 인력을 확보하는 어려움이 증가하게 되므로 적절한 냉각기간을 택하는 것이 필요
- 현행기준(2년) 유지 시 예상되는 부정적 효과
 - 보통 은행 은행장의 임기는 3년 정도이며 연임되는 경우도 다수이므로, 이전 임직원에 대한 2년의 냉각기간 적용시 이전에 관계를 맺었던 경영진과 다시 맞물릴 수 있음.

- 또한 단기성과에 연동하는 보수체계를 개선하기 위해 경영진의 임기를 늘리는 안도 논의되고 있는데, 이 경우 특히 사외이사 선임에 대한 생각기간 2년은 짧은 것으로 보임.
- 지배주주가 존재하는 경우, 소유구조가 단기적으로 변화하지 않는 한 지배주주와 관계를 갖고 있던 인사가 사외이사로 선임될 시 동일한 지배주주의 영향을 받을 수 있음.

□ 선진국 기준으로 생각기간을 연장할 경우 기대 가능한 효과

- 생각기간의 연장은 사외이사가 맺었던 고용관계나 특수·이해관계에서 발생하는 경영진이나 지배주주의 영향력을 줄여 독립적인 의사결정을 도움.
- 또한 생각기간의 연장은 사외이사가 맺었던 고용관계나 특수·이해관계를 통해 사외이사가 해당회사에 대한 배타적 정보를 유용하거나 이해상충에 의해 왜곡된 의사결정을 내리는 것을 제한함.
- 정보를 빼낼 수 수 있는 포지션의 차이나 접근할 수 있는 정보의 질(quality)의 차이가 존재하므로 직접 고용관계와 사업상 거래 등 이해관계 등 관계의 종류와 포지션에 따라 생각기간을 차등적으로 적용하는 방안도 고려해 볼 수 있음.
- 이해관계 등에 대해서는 기존의 2년의 생각기간을 유지할 수 있으나, 좀더 경영과 관련된 세밀하고 직접적인 정보에 대한 접근도가 높은 상근임직원에 대해서는 3년 이상의 강화된 생각기간을 적용하는 것이 바람직할 것으로 보임.

□ 따라서 생각기간을 여타 선진국 기준인 3~5년 정도로 확대하여 독립성을 제고하는 방안 검토

2) 해외사례

☐ 선진국의 경우 대체로 3년에서 5년 정도의 냉각기간을 부여하고 있음.

<표 7> 독립성 확보를 위한 냉각기간의 국제 비교

	대상	관계	기간
미국 NYSE 기업지배구조 규정의 “독립이사 (independent director)”	이사 또는 이사의 친인척	해당회사와 고용관계(이사가 회사의 직원이거나 이사의 친인척이 경영진)	3년
		전·현직 내·외부 감사와의 제휴·고용·감사 관계	
		당 회사의 현직 경영진이 보수위원회에서 일하는 타 상장사의 경영진으로 근무	
영국 FRC Combined Code on Corporate Governance의 “비집행이사”	이사	회사의 직원	5년
		중요한 사업관계를 직접 가졌거나, 해당 회사와 중요한 사업관계를 맺은 주체의 파트너·주주·이사·고위 직원	3년
프랑스 “독립이사”	이사	해당회사 및 모회사나 합병대상 기업의 종업원 또는 이사	5년
		해당회사가 직간접적으로 지배한 기업의 임원 또는 종업원	
		해당회사의 감사	
우리나라 현행법상 “사외이사”	이사	해당 회사 또는 계열회사·자회사(자은행)의 상근임직원	2년
		해당회사와 중요한 거래관계나 사업상 경쟁·협력관계에 있는 법인의 상근 임직원	
		해당 상장회사와 거래·출자·제휴·감사·자문관계에 있는 법인의 이사·감사 및 피용자(상법)	

3) 개선방안

☐ CEO 임기(3년)를 감안하여 냉각기간을 3년이상으로 확대할 필요

☐ 이는 법개정 사항이므로 중장기 검토 후 향후 단계적으로 법령 개정 반영

라. 이사회 활동에 충분한 시간 확보 의무 부여

1) 현황 및 문제점

- ☐ 사외이사도 회사의 경영을 제대로 파악하고 올바른 의사결정을 내리기 위해서는 이사회활동을 위해 많은 시간을 투입해야 함.
- ☐ 형식적 이사회 활동으로는 독립이사로서 책임성 및 전문성을 담보할 수 없음.
 - OECD('09.6)는 본업외 과외로 사외이사 활동을 하는데 따른 사외이사의 형식화를 글로벌 금융위기 과정에서 금융권 지배구조의 부작용으로 지적
- ☐ 현재 법령상 업무부담 등을 고려하여 두 개 이상 상장사의 사외이사는 하지 못하도록 하고 있으나(상법 시행령 제13조 5항) 실제 업무부담을 고려하려면 사외이사 이외의 다른 직무에 의한 업무부담도 고려해야 하는 바, 이에 대한 규정은 없는 실정임.
- ☐ 사외이사도 해당 회사의 경영에 대해 생각하려면 물리적인 시간이 필요하다는 점을 인식하고 이를 사외이사 선임시 반영하는 장치가 필요함.

2) 해외사례

- ☐ 영국 기업지배구조에 관한 통합법
 - 비집행이사의 임명장에 예상되는 근무시간(time commitment)을 명시
 - 비집행이사들은 자기들에게 맡겨진 일을 수행할 만한 충분한 시

간이 있도록 보증해야 함.

- 회사 밖의 다른 중요한 업무를 알려야 함.
- full time 이사는 여타 FTSE 100 회사의 비집행이사직이나 이사회의장직을 한 개를 초과하여 맡을 수 없음.

☐ 독일의 “독일기업지배구조법”

- 모든 감독이사회 구성원은 자신의 직무를 수행하는 데에 충분한 시간을 확보해야 함.

3) 개선방안

☐ 사외이사 업무수행을 제대로 하기 위해서는 물리적으로 많은 시간의 투입이 필요하므로 여러 직함을 가지고 너무 바쁜 사람은 배제할 필요

- 사외이사 업무 수행을 위해서는 회사경영에 대한 업무 파악, 이사회 참석, 회사 경영진 및 각 부서로부터의 보고, 사외이사들만의 회의 등 물리적으로 많은 시간을 투입해야 함.
- 이는 가볍게 볼 수도 있으나 선진국에서는 사외이사의 중요한 자격요건으로 보고 있음.

☐ 따라서 사외이사의 이사회 활동책무로서 일정시간 이상의 충분한 시간 확보 의무를 추가

- “사외이사 자율기준” 등에 “사외이사 업무수행에 충분한 시간을 할애할 수 있는 자” 등의 자격요건을 넣어주는 방안 마련

☐ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

5. 사외이사의 활동 관련 제도개선 : 책임 · 보수 · 지원체계

가. 사외이사의 활동 내역 평가 및 공시 강화

1) 현황 및 문제점

- ☐ 사외이사가 경영진 견제 등 주어진 역할을 충실히 수행할 수 있도록 하게 하기 위해서는 사외이사의 활동에 대한 평가가 반드시 필요함.
- ☐ 현재 은행 및 은행지주회사의 경우 이사회에 평가 및 보상을 결정하는 보상위원회의 다수를 사외이사가 차지하고 있어 자기평가의 문제가 발생할 가능성이 큼
 - 평가기준이 모호하고 평가 결과에 대한 감독당국 및 시장의 감시도 부재한 상태임.
 - 설문조사에서는 평가에 대한 객관성에 대해 56%가 모르겠다고 답변

2) 해외사례

- ☐ 미국 NYSE 기업지배구조 규정
 - 이사회는 이사회와 이사회 산하 위원회가 효율적으로 운영되고 있는지 검토하기 위하여 1년에 한 번은 자기 평가를 해야함.
- ☐ 영국 FRC의 지배구조통합법
 - 이사회는 이사회, 위원회 및 이사 개인의 성과에 대한 연례 평가 실시
 - 개인 평가는 각 이사가 효과적으로 기여하고, 역할에 대해 헌신함을 보여주는지 여부를 확인

- * 개별 이사가 이사회와 위원회 모임 및 다른 임무들에 대해 쓰는 시간도 평가
- * 이사회장은 성과평가 결과를 바탕으로 새로운 이사 임명을 제안하거나 이사의 사퇴를 요구
- 이사회 및 이사회장에 대한 평가
 - * 이사회는 연차보고서에 이사회와 그 위원회들, 그리고 이사 개인에 대한 성과평가가 어떻게 이루어졌는지 진술
 - * 비집행이사들은 선임독립이사의 지도하에, 집행이사들의 견해를 참고하여 이사회장의 성과를 평가

□ Walker review on corporate governance에서 제시한 권고사항

- 평가에 있어서 각 이사들의 익명성이 꼭 보장되어야 함.
- 익명성의 보장을 위해서 외부 용역이나 company secretary 또는 general counsel이 정보 조합과 보고서의 프리젠테이션을 맡도록 함.
- 피고용인이나 독립적인 외부 평가자도 참여하는 것이 긍정적이나 관련 비용을 고려시 매년 이루어질 필요는 없고 2-3년에 한번씩 이루어지는 것이 좋음.
- 평가서는 외부 평가자를 밝히고 평가자가 해당 회사와 사업관계가 있는 지를 밝혀야 함.
- 평가서에서 평가과정의 결과를 어느 정도 밝히는 것이 바람직
- 평가서에는 이사들에 의해 평가과정에서의 문제점으로 제기된 것들 또한 포함되어야 함.
- 평가서가 이사회 또는 지명 위원회(또는 지배구조 위원회)에 의해서 발행될 필요
- 평가서에 포함될 수 있는 사항들 (각 회사의 특수상황에 따라 달라질 수 있음)
- (a) Is the appropriate range of skills, competencies and experience present to deal with the range of issues that

the board confronts?

- (b) Do the NEDs(비집행이사) attend sufficient meetings and spend sufficient time overall on company issues to fully understand the business and the principal risks that it faces?
- (c) Would each NED be regarded as capable of challenging the executive and of influencing outcomes either in the board or in its committees?
- (d) Would the NEDs as a group be capable of overturning proposals from the executive that they did not consider were in the interests of shareholders or where they consider that inherent, embedded risks were in excess of those estimated by the executive?
- (e) Are adequate arrangements in place for NED selection, induction and training and for succession planning?

□ 프랑스 상장기업 지배구조(The Corporate Governance of Listed Corporations)

- 이사회는 이상적인 지배구조 유지를 위해 적절한 시기마다 이사의 자격, 이사회 및 위원회 조직, 수행기능 등을 점검하고 평가함으로써 주주들의 기대에 부응해야 하는데, 평가는 아래의 세 가지 부분을 포함해야 함.
 - * 이사회의 기능수행 방식
 - * 주요 결정들에 대한 논의안건의 준비 및 토론의 적절성
 - * 위 과정에서 개별 이사의 능력·참여에 따른 공헌도 측정
- 평가 방식
 - * 적어도 매 3년마다 독립 이사의 주도하에서 공식평가가 이루어져야 하며 이 경우 외부 컨설턴트의 도움을 받을 수 있음.
 - * 주주들은 평가의 결과와 이에 따른 조치를 연차보고서를 통하여 알 수 있어야 함.
 - * 사외이사(임원이나 종업원이 아닌 이사)는 사내이사들을 배제한 정기모임을 갖도록 함.

- * 이사회 내부 규정은 사외이사 간 모임을 최소 연 1회 개최되도록 하고 동 모임에서 이사회 의장 및 CEO의 업무 수행 평가, 향후 회사 경영과 관련된 안건이 논의되도록 할 것

3) 개선방안

- ☐ 사외이사의 활동을 평가하는 것이 사실상 어렵다면 일단 사외이사의 이사회 내 활동을 공시하여 시장에 의해 평가를 받는 방안 검토
 - 사외이사의 이사회 내 활동(출석, 의사결정 내용 등)을 공시하여 시장에 의해 평가받을 수 있도록 하는 방안 검토
- ☐ 사외이사들이 상호간에 서로 평가하는 방안, 하위 직원의 다면 평가 등 다양한 방식의 평가를 도입토록 권고하고 그 결과를 공시하는 것도 검토
 - 사외이사의 활동을 경영진이 평가할 수는 없으므로 현실적으로 개별 사외이사의 이사회 활동을 평가할 수 있는 인사는 같은 사외이사들 혹은 사외이사 관련 업무를 담당하여 사외이사의 활동을 지켜볼 수 있는 일반직원들 뿐이라고 할 수 있음.
 - 동료 사외이사의 활동을 계속 지켜볼 수 있는 동료집단(peer group) 또는 일반직원들의 평가이므로 어느 정도 의미가 있을 수 있음.
- ☐ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

나. 보수체계 정비

1) 현황 및 문제점

- ☐ 과거에는 사외이사에게도 기본급 이외에 스톡옵션을 지급하는 사례가 있었으나, 임원의 평가 및 보상을 담당하는 사외이사에게 스톡옵션을 부여하는 것이 적절치 않다는 비판에 따라 개선하였음.
- ☐ 하지만 사외이사 보수에 대하여 활동에 따른 인센티브가 없는 단순 기본급 체계를 유지할 경우 사외이사들의 적극적인 이사회 활동을 유도하기 어려운 점이 있음.

2) 개선방안

- ☐ 사외이사의 보수는 기본급 중심으로 운영하는 것을 원칙으로 하되 책임 및 시간 투입에 따라 수당을 혼합하는 체계 마련
 - 사외이사의 보수는 은행의 성과평가와 연계될 경우 경영진과의 유착이 나타날 수 있으므로 원칙적으로 기본급을 중심으로 운영
 - 다만, 적절한 인센티브 체계 마련을 위해 최소한의 기본급에 책임의 정도 및 시간이나 노력의 기여도에 비례한 활동 수당을 혼합하는 보수체계를 마련
- ☐ BCBS ('06.2월, Enhancing corporate governance banking organisations)의 논의 사항
 - BCBS는 임원의 보수는 은행의 기업문화, 경영환경, 장기적 목표 등의 관점에서 결정되어야 한다고 지적
 - 특히, 사외이사의 경우 감사위원회, 리스크 관리위원회 등에 참여하는 점을 감안할 때 성과에 연동하는 것은 적절치 않고, 책

임의 정도, 업무시간에 비례한 보수체계를 마련할 필요가 있음.

☐ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

- 다만, 금융권 보수와 관련하여 G-20 등 국제적 논의가 진행 중
이므로 동 논의결과를 반영하여 개별 보수수준 공개 등 개선과
제를 추가 발굴하여 추진

다. 사외이사의 퇴직 후 책임보험 혜택 부여

1) 현황 및 문제점

☐ 현재 은행 및 은행지주회사들은 대부분 전·현직 임원에 대해 책임
보험에 가입해 줌으로써 임원들이 활발하게 이사회 활동을 할 수
있도록 지원하고 있으나 사외이사들이 재직 시의 의사결정에 대한
책임을 퇴직 후에 져야 하는 문제에 대한 해결책은 없는 상황임.

2) 개선방안

☐ 사외이사는 퇴직 후에도 재직중의 의사결정에 대해 책임을 져야 하
는 상황이 발생할 수 있으므로 사외이사가 활발하게 이사회 활동을
할 수 있게 하기 위해서는 퇴직 후 일정기간 동안 재직 시 활동에
대한 책임보험 혜택을 부여할 필요

☐ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

라. 사외이사의 소위원회 보직순환 도입

1) 현황 및 문제점

- ☐ 현재 사외이사들은 이사회 산하 각종 소위원회에서 활동하고 있는데 다년 임기제가 허용될 경우 한 위원회에서 장기간 활동하면 이해상충 요인 등이 발생할 수 있음.
- ☐ 현재 사외이사 임기가 1년 단위로 연임하고 있어 보직 순환제의 필요성이 없으나, 다년 임기제의 경우 소위원회 위원 및 의장직 보직 순환을 통해 이해상충 요인을 최소화할 필요

2) 개선방안

- ☐ 사외이사의 다년 임기제(2~3년) 도입을 전제로 보직순환제 도입을 의무화할 필요
- ☐ BCBS ('06.2월, Enhancing corporate governance banking organisations)
 - BCBS는 이사회의 책임성과 투명성 강화를 위해 소위원회의 위원 및 위원장을 정기적으로 교체할 필요가 있음을 권고
- ☐ 이러한 내용을 은행권 Best Practice에 반영

마. 사외이사의 이사회 활동에 대한 지원 강화

1) 현황 및 문제점

- ☐ 은행 및 은행지주회사의 경우 일상적 지식이 아닌 매우 특화된 전문지식이 필요한 분야이기 때문에 사외이사의 전문성이 특히 강조되어야 함.
- ☐ 현재 은행 및 은행지주회사 사외이사들은 의사결정 과정에서 이사회 다수 집단과 경영진의 성향에 크게 좌우되고 있어 경영진에 대한 견제기능이 크지 않은 것으로 나타남.
 - 특히, 의사결정을 위한 사전 정보 제공이 불충분하여 객관적 의사결정에 어려움이 있는 것으로 보임.
 - 설문조사 결과
 - * 이사회 의사결정에 영향을 미치는 요인은 본인판단(48.4%), 이사회 집단 성향(14%), 경영진 성향(11%) 등으로 나타남.
 - * 이사회 의사결정을 위한 사전정보 제공이 충분하다는 의견도 많았지만(47.2%), 불충분(38.9%) 또는 기타(13.9%) 의견도 많았음.
- ☐ 사외이사가 경영진을 제대로 견제하기 위해서는 기본적으로 회사 CEO 만큼 회사 경영정보를 확보하고 있어야 하며 이를 위해서는 회사 경영정보의 지속적인 제공 및 교육 등이 체계적으로 이루어져야 함.

2) 개선방안

① 정기적인 경영정보 보고 및 제공 의무화

□ 사외이사들이 회사의 전반적인 경영상황을 잘모르는 상태에서 이사회 안건만 검토해서는 올바른 판단을 내리기 어려우므로 회사가 경영상태에 대해 정기적으로 사외이사들에게 보고하는 시스템을 의무화할 필요가 있음.

- 월 1회 혹은 분기 1회 등 정기적으로 개별 부서에서 사외이사들에게 업무보고를 하거나 회사 경영정보 제공을 의무화
- 이사회 안건 관련 회의자료를 최소한 이사회 개최 1주일전에 사외이사들에게 제공

□ 이번 설문조사에서도 이사회에서 논의될 안건을 미리 숙지하는데 가장 큰 어려움은 “관련 정보가 적시에 충분히 제공되지 않는 것”이라는 응답이 가장 많았음.

<표 8> 설문조사 결과 : 논의 안건 사전 숙지의 어려움(복수응답)
(단위: 명, %)

	응답 수	구성비 ¹⁾	구성비 ²⁾
구체적인 전문지식의 부족	11	26.2	30.6
관련 정보가 적시에 충분히 제공되지 않음.	19	45.2	52.8
기타	7	16.7	19.4
무응답	5	11.9	13.9
	42	100.0	N=36

주 : 1) 응답이 나온 문항 전체 대비 특정 문항 구성비(합계 100%)

2) 응답자 36명중 답변자 비율(합계 100% 초과)

□ 이에 따라 해당 금융회사에 이사에 대한 정보제공의 의무가 구체적으로 명시된 내부규정 또는 정관이 필요하다고 보는 의견이 전체의

80%를 넘었음.

<표 9> 설문조사 결과 : 정보제공의무를 위한 내부규정 또는 정관의 필요여부

(단위: 명, %)

	응답 수	구성비
예	29	80.6
아니오	3	8.3
무응답	4	11.1
	36	100.0

(해 외사 례)

☐ 영국 기업지배구조에 관한 통합법

- Main principles : 이사회는 그 의무 실행을 위해 회사로부터 정보를 주기적으로 제공 받아야 하고, 이사회에 합류시 induction (회사에 대한 안내 및 전임자의 비결 등)을 받아야 하며, 정기적으로 그들의 능력과 지식을 업데이트해야 함.
- Supporting principles : 이사에 대한 정보제공, 이사들의 지식 업데이트 및 이사와 임원간 정보 소통 보장
 - * 이사회 의장은 이사들이 적절한 시기에 정확한 정보를 제공 받도록 보장할 책임이 있고, 경영진은 그러한 정보를 제공해야 할 의무가 있으며, 이사들은 필요할 경우 설명이나 부연을 요구
 - * 이사회 의장은 이사들이 필요한 skill과 지식 그리고 회사 업무에 대한 친숙도를 지속적으로 업데이트하도록 해야 하며, 회사는 이사들이 지식과 역량을 업데이트하는 데 필요한 자원을 제공
 - * 회사의 secretary는 이사회와 그 위원회들내에서, 그리고 전임 경영진과 비집행이사들 간에 좋은 정보가 소통(flow)되는 것

을 보장

- 법조항, Code Provisions : 이사들에 대한 induction 및 정보의 제공
 - * 이사회장은 새로운 이사들이 이사회에 합류할 때 완전하고 공식적인 맞춤 induction을 받는 것을 보장해야 하며 이의 일환으로 회사는 대주주들이 새로운 비집행이사를 만나 볼 기회를 제공해야 함.
 - * 이사들은 이사로서의 책임을 다하기 위해 필요할 경우 회사 부담으로 독립적이고 전문적인 조언을 받을 수 있도록 보장

□ 독일 “독일기업지배구조법”

- 감독이사회에게 충분한 정보를 제공하는 것은 경영이사회와 감독이사회 공동의 의무임.
- 경영이사회는 기획, 사업 수행, 리스크 상황 및 관리 등 기업에 중요한 문제들을 감독이사회에 정기적으로, 지체 없이 서면으로 보고해야 함.
- 결의에 필요한 서류들은 가능하면 회의전에 감독이사회 이사들에게 보내야 함.

□ 프랑스 “상장기업의 기업지배구조”

- 회사는 이사들에게 이사회 참여에 필요한 정보를 제공해야 함은 물론 이사의 임무수행과 관련해 필요한 경우 이사회 이전에도 정보를 제공하여 함.
- 이사들은 자신의 임무 수행에 필요한 정보 제공을 요청할 수 있음.
 - * 이사 임명시 주요 고려사안은 후보자의 경영지식 및 판단력임.
 - * 그러나 이사후보자에게 회사의 조직·기능과 관련된 사전지식 구비를 요구하는 것은 아니므로, 이사가 필요하다고 판단할 경우 관련사안에 대한 정보·교육을 요구할 수 있음.

- 이사는 경영진을 대동하여 회사내 주요 책임자들을 면담할 수 있으며, 사전에 접견일정을 통보하면 경영진 배석없이도 면담 가능
- 최근 법은 이사회 의장이나 CEO는 이사들의 업무수행에 필요한 모든 서류와 정보를 공개해야 한다는 원칙을 채택
 - * 한편, 이러한 자료 공개 청구권의 행사 방법 및 비밀준수 의무는 이사회 내부 규정으로 규정해야 함.

② 사외이사 지원부서 설립 의무화

- 은행 및 은행지주회사에 사외이사 지원을 전담하는 부서의 설립을 의무화함으로써 사외이사들이 회사의 경영정보를 수월하게 취득하는데 도움을 주도록 함.
 - 지원부서의 역할
 - * 사외이사들의 경영전반에 대한 자료 요구 응대 및 경영정보의 체계적·지속적 제공
 - * 사외이사들이 요구할 경우 경영현황에 대한 개별부서들의 브리핑 주재
 - * 기타 사외이사들이 경영판단을 할 수 있도록 보좌하는 역할 수행

(해외사례)

- 선진 이사회에서는 이사회 업무지원 역할을 수행하는 이사회 사무국을 설치
 - Cadbury 위원회의 Best Practice 규정에 대한 보고서를 보면, "모든 이사진은 은행 이사회 사무국의 지원과 서비스를 받을 수 있어야 한다. 이사회 사무국은 이사회가 운영 절차와 관련 규정 및 법규를 준수토록 할 책임을 보유한다."라고 규정

- ☐ Walker review에서는 비집행이사를 전담할 수 있는 사무국의 설치를 권고
 - group secretary 하의 전담 자원을 설치할 것을 권고
 - 전담 사무국이 induction이나 트레이닝을 조정하는 역할

③ 사외이사 교육의 시스템화

- ☐ 신입 사외이사 등에 대해 회사 경영현황 등에 대한 체계적인 교육 실시의 의무화가 필요
- ☐ 이번 설문조사에서도 사외이사로 신규 선임 시 해당 금융회사와 관련된 전문지식의 교육(training)이 필요하다고 생각하는 의견이 전체의 83.3%에 달했음.

<표 10> 설문조사 결과 : 사외이사 신규 선임 시 전문지식의 교육 필요 여부

(단위: 명, %)

	응답 수	구성비
예	30	83.3
아니오	6	16.7
	36	100.0

- ☐ 사외이사 선임-운영 전 과정에서 오리엔테이션, 사후보수 교육 등 주기적 교육시스템을 제공

(해 외 사 례)

☐ 미국 NYSE의 기업지배구조 지침

- 이사에 대한 지도와 지속적인 교육을 명시 (모든 회사는 이사에 대한 교육프로그램을 실시)

☐ Walker review에서는 다음과 같은 비집행이사에 대한 교육과 지원, 그리고 감독당국의 역할 등을 권고

- 금융회사는 주기적으로 업무지식 습득 세션을 제공하며 비집행 이사에 대해 멘토링 등 실질적으로 개별 특성에 맞는 induction 과 트레이닝 등이 제공되어야 하며 이는 의장에 의해 정기적으로 검토될 필요

④ 외부용역의 독립적 활용

- ☐ 사외이사가 실질적인 이사회 활동을 위해 필요한 경우 외부 용역 (법률 및 회계자문 등)을 독립적으로 활용할 수 있도록 지원하는 방안 검토

⑤ 추진방식

- ☐ ①, ②, ③, ④의 내용을 은행권 Best Practice에 반영

6. 기타 이슈 및 개선방안

☐ 다음 개선방안들은 중장기 검토 후 향후 법령 개정 시 반영할 필요

가. 특수관계인의 범위

1) 현황 및 문제점

☐ 사외이사 결격사유가 되는 “특수관계인”의 정의가 은행법/금융지주회사법/상법간 서로 상이함.

○ 기존 은행법 시행령(1조의4 1항), 금융지주회사법 시행령(19조 2항), 상법 시행령(13조 4항) 상 특수관계인의 정의가 서로 다름.

2) 개선방안

☐ 은행 및 은행지주회사의 사외이사 결격사유가 되는 특수관계인의 정의가 서로 달라야 할 이유는 없는 것으로 보여 이를 일치시켜야 할 것으로 생각됨.

☐ 상법 시행령에 특수관계인의 정의가 내려져 있는 만큼 특별한 이유가 없는 한 은행 및 은행지주회사의 사외이사 결격사유가 되는 특수관계인의 정의를 상법과 정합시키는 것이 바람직한 것으로 보임.

나. 금융지주회사법 상 이사회내 사외이사비율 확대

1) 현황 및 문제점

- 사외이사의 선임비율에 대해서는 개정 은행법과 상법(자산 2조원 이상 상장회사의 경우)이 다른 법령보다 강하게 규정하고 있음.
 - 상법에서는 모든 상장회사에 대하여 이사 총수의 1/4 이상을 사외이사로 두도록 하고, 자산이 2조원 이상일 경우엔 사외이사가 3명 이상, 이사수의 과반수 이상이 되어야 함.
 - 은행법 개정안에서 주권 비상장법인을 제외한 모든 은행은 사외이사를 3명 이상, 사외이사는 전체 이사수의 과반수로 규정
 - * 대부분 은행의 자산이 2조원 이상임을 고려할 때 상법과 은행법은 충돌하지 않는 것으로 볼 수 있음.
- 금융지주회사법과 자본시장법에서 이사회내 사외이사 비율은 개정 은행법이나 상법에 비해 다소 약하게 규정되어 있음.
 - 금융지주회사법에서는 자산총액이 1천억원 이상이거나 사외이사를 1/2이상 선임하여야 하는 자회사를 지배하는 경우 사외이사를 3인 이상, 이사수의 1/2이상 선임
 - 자본시장법(제25조1항)에서는 자산총액이 2조원 미만인 경우 사외이사가 3인 이상, 전체 이사수의 1/2 이상으로 규정되어 있어 과반수로 규정된 상법이나 은행법보다 약함.
 - * 하지만 자본시장법 시행령(제28조1항)에서는 자산총액이 2조원 미만이라도 운용하는 집합투자재산, 투자일임재산 및 신탁재산의 합계가 6조원 이상이면 금융투자업자는 사외이사를 3인 이상, 전체 이사의 1/2이상 두어야 함.

2) 개선방안

- 금융지주회사법 상 은행지주회사의 이사회내 사외이사 비율을 상법 및 개정 은행법과 같이 과반수로 일치시킬 필요가 있음.

다. 은행지주회사의 완전 자회사인 은행의 사외이사

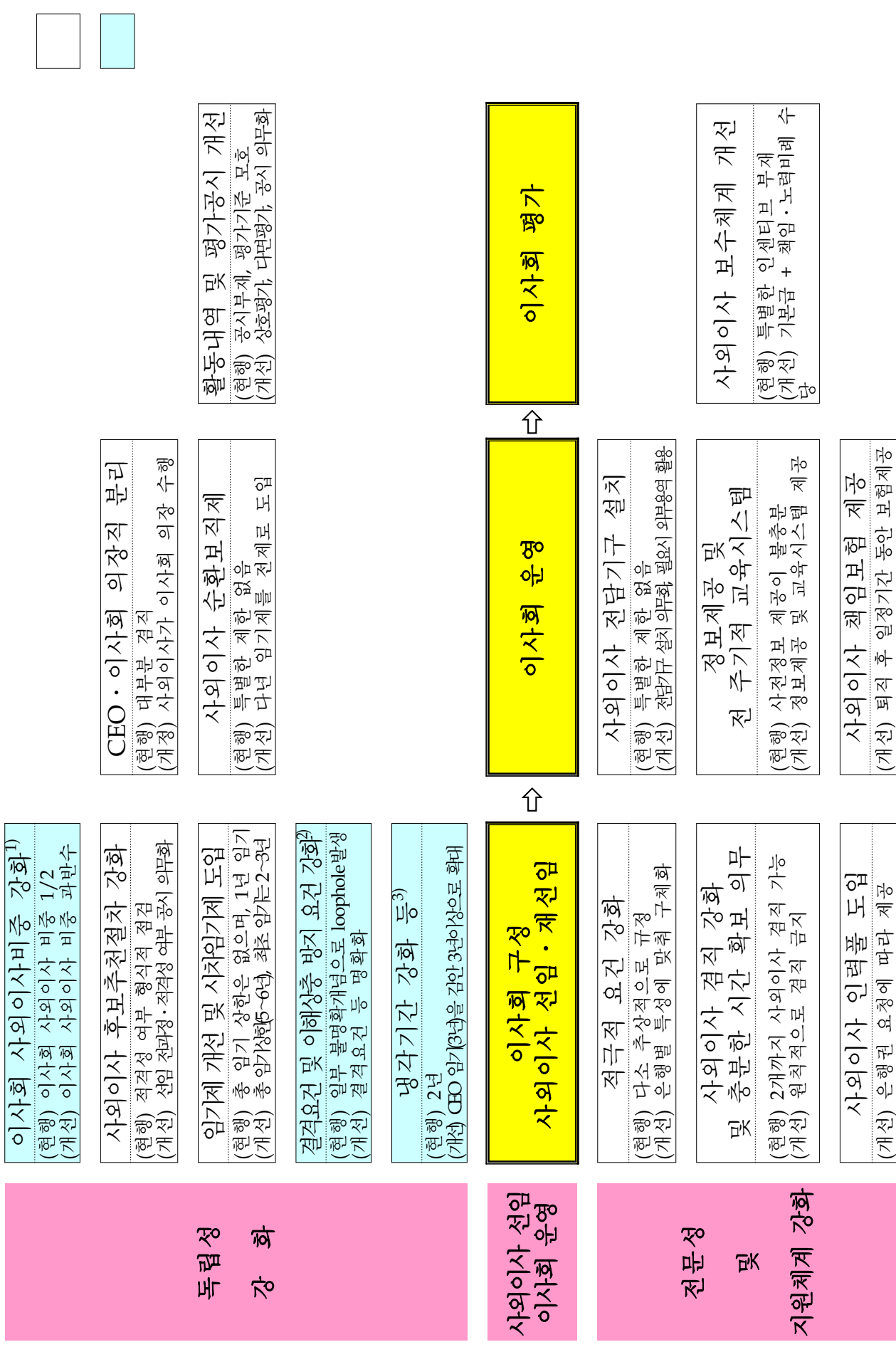
1) 현황 및 문제점

- 현행 금융지주회사법에는 금융지주회사의 완전 자회사인 경우 사외이사를 두지 않을 수 있도록 되어 있음(금융지주회사법 제41조의 4).
- 회사에 사외이사를 두는 이유가 경영진 및 대주주에 대한 견제를 통해 소수주주의 이익을 보호하는데 있다면 금융지주회사가 완전히 소유하는 자회사의 경우 소수주주 보호의 필요성이 없기 때문에 사외이사를 둘 필요가 없을 것임.
- 그러나 완전 자회사가 은행일 경우 그 경영부실이 주주뿐 아니라 예금자 및 국가경제 전반에 악영향을 미칠 수 있으므로 여전히 은행의 경영진을 견제할 필요가 있으며 이 경우 은행지주회사의 사외이사들이 은행의 경영진까지 견제하기는 어려울 것으로 보임.
 - 은행업무는 매우 복잡하고 특수성이 있어서 그룹 전체를 보는 은행지주회사의 사외이사가 세밀하게 들여다 보는데는 한계가 있어 따로 은행의 사외이사를 두는 것이 바람직함.

2) 개선방안

- 금융지주회사의 완전 자회사가 은행일 경우에는 은행법에서와 같은 기준으로 사외이사를 두도록 하는 방안 마련

7. 사외이사제도 개선방안 요약



법령개정사항

1) 은행법 II 조속한 국회 통과 2) 09 하반기 중 금융지주회사법 시행령 및 은행업무감독규정 개정 3) 종장기 검토 후 금융지주회사법 및 은행법 개정