



삼일회계법인

금융회사 책무구조도 컨설팅 서비스



책무구조도의 도입 배경 및 규제 동향

지배구조법 개정 배경

크고 작은 금융사고가 연이어 발생함에 따라 현행 금융회사 내부통제 제도의 실효성에 의문이 제기되었으며, 근본적으로 현행 규율이 '형식적·절차적 의무'로 인식될 뿐 임직원의 의식과 행동 변화를 이끌어내지 못했다는 한계가 지적되었습니다. 이를 극복하기 위해 금융위원회는 「금융회사 내부통제 제도개선 방안」을 발표하고, 「금융회사의 지배구조에 관한 법률」 및 하위규정을 개정하였습니다.



주요 개정 사항

지배구조법 개정안이 2024년 7월 3일자로 시행됨에 따라, 금융회사는 책임성 있는 내부통제 제도의 운영을 위해 내부통제에 관한 대표이사 및 이사회의 역할을 강화하고 개별 임원에게 소관 업무 영역별로 관리의무와 책임을 사전에 명확히 부여하도록 요구되었습니다.

이사회	대표이사의 총괄관리의무 이행을 관리·감독(이사회 내 위원회로 내부통제위원회 신설)
대표이사	내부통제등의 총괄관리의무
임원	책무와 관련한 내부통제 관리의무(조치)
책무구조도	대표이사의 책무구조도(임원의 직책별로 책무를 배분한 문서) 마련 의무
관리조치	책무와 관련하여 내부통제가 효과적으로 작동할 수 있도록 취하는 조치
제제·면책	제제 시 '상당한 주의'를 다하여 관리의무(조치)를 수행한 경우 감경 또는 면제
적격성 심사	임원 선임 시, 책무를 수행하기에 적합한 전문성, 업무경험, 정직성 및 신뢰성을 고려

책무구조도 적용 시점

책무구조도는 금융위원회 제출과 동시에 효력이 발생하며, 제출기한은 금융회사의 업종 및 규모 별로 각기 다르게 요구되고 있습니다. 외국계 금융기관의 경우도 국내 금융회사와 동일한 기준을 적용 받습니다.

은행	금융지주회사	금융투자업자	보험사	여신전문 금융회사	상호저축은행
전체 → 1단계	전체 → 1단계	자산총액 5조원↑ / 운용재산 20조원↑ + 종합금융회사 → 2단계	자산총액 5조원↑ → 2단계	자산총액 5조원↑ → 3단계	자산총액 7천억↑ → 3단계
		그 외 → 3단계	그 외 → 3단계	그 외 → 4단계	그 외 → 4단계

1단계 (2025.1.2까지) 2단계 (2025.7.2까지) 3단계 (2026.7.2까지) 4단계 (2027.7.2까지)



책무구조도란?

책무구조도 개념

관리의무를 이행해야 하는 임원과 **임원의 직책별로** 이 법, 「상법」, 「형법」, 금융관계법령 및 그 밖에 대통령령으로 정하는 금융관련법령에서 정한 사항으로서 **대통령령으로 정하는 책무를 배분한 문서입니다.**

책무구조도 구성

책무체계도

책무체계를 일괄적으로 파악할 수 있는 도표

- 임원의 직책별 책무 현황을
일괄하여 파악 할 수 있도록 도식화
 - 임원별 성명, 직책, 책무명 포함



책무기술서

임원별 책무의 상세내용을 기술한 문서

- 임원 및 직책의 기본정보
 - 책무 및 책무 세부, 주요관리의무
 - 소관부서, 겸직 여부, 주관회의체, 유관법령 등



관리조치

상당한 주의 의무를 다하였음을 소명할 수 있는 수준의 책무별 관리조치

- 관리조치 활동, 점검항목, 주기, 문서화 된 증빙 등

대통령령으로 정하는 책무

지배구조법 시행령에서 책무를 세 가지 유형(지정 9개, 금융영업 26개, 경영관리 13개)으로 분류하고, 세부 업무관련 책무를 규정하고 있습니다. 금융회사의 조직, 업무특성, 업무범위 등에 맞게 조직 및 임원 별 직책 및 소관업무를 세분하거나 병합하는 등 적절히 배분하도록 요구됩니다.

지정 책임자가 총괄적으로 수행하는 책무

- 위험관리업무와 관련된 책무
 - 준법감시업무와 관련된 책무
 - 정보보안업무와 관련된 책무

• • •

금융영업 관련 책무

(인허가 받은 고유 업무와 부수, 겸영업무)

- 예금 및 적금 업무와 관련된 책무
 - 투자매매업무와 관련된 책무
 - 신탁업무와 관련된 책무
 - 연금업무와 관련된 책무

• • •

경영관리 관련 책무

(영업 업무 영위를 위해 수행하는)

- 인사업무와 관련된 책무
 - 광고업무와 관련된 책무
 - 자회사 관리업무와 관련된 책무
 - 건전성 관리업무와 관련된 책무

• • •

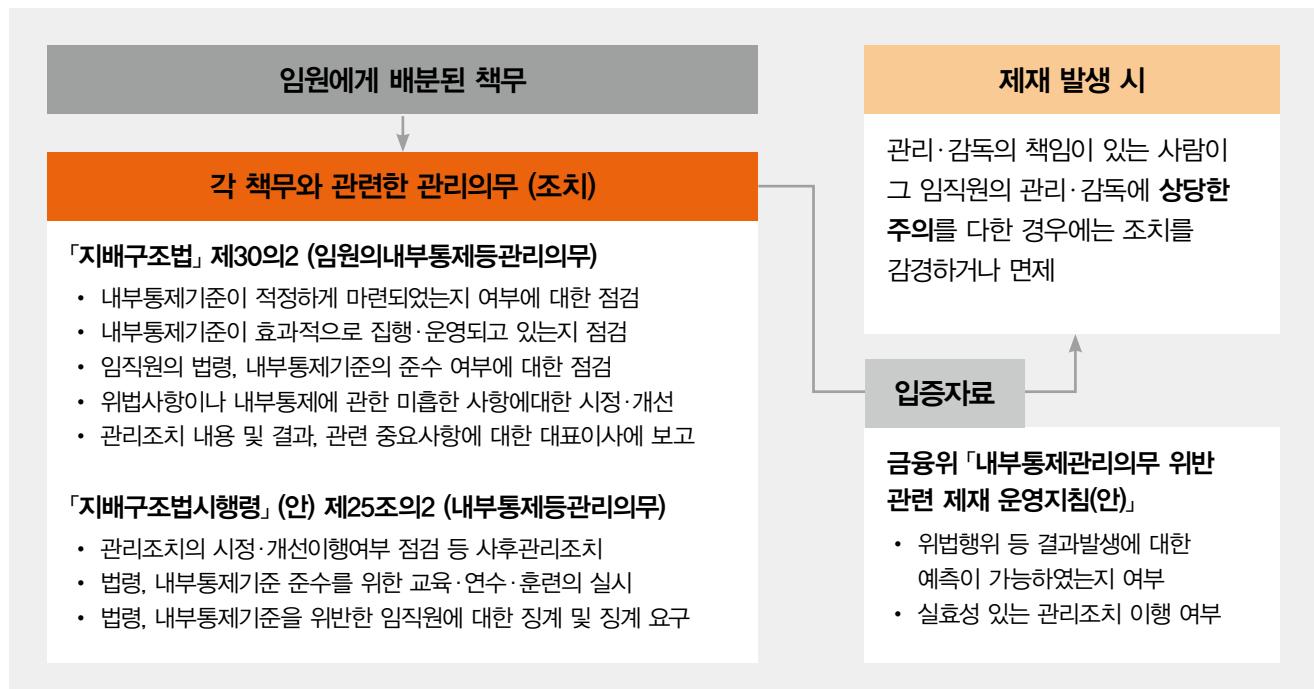


관리조치란?

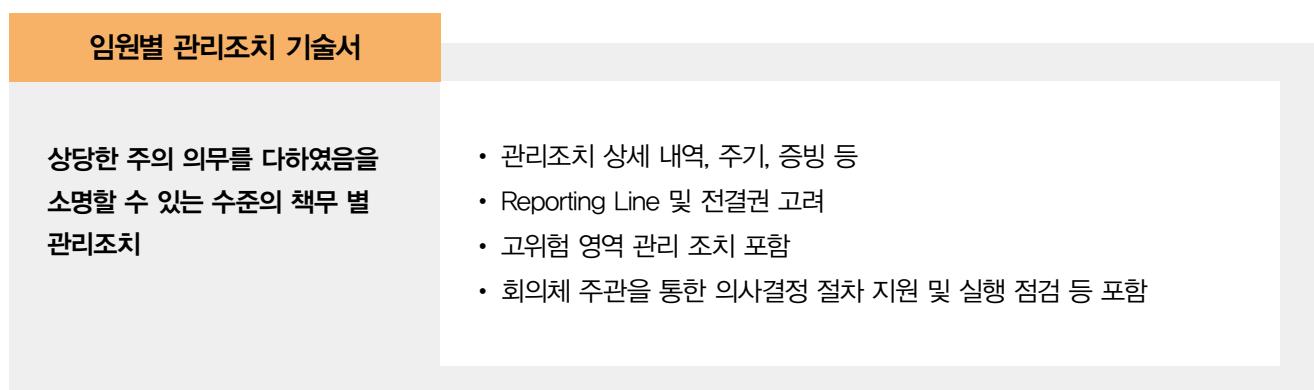
관리조치 작성 기준

금융회사는 책무구조도에서 정하는 임원 책무와 관련하여 내부통제가 효과적으로 작동할 수 있도록 관리조치를 작성해야 합니다. 관리조치 기술서는 금융위원회에 제출이 요구되는 문서는 아니나, 금융회사 내부적으로 조치 이행 및 모니터링 등의 관리 방안을 마련하여 운영해야 합니다.

임원의 관리의무(조치) 기준



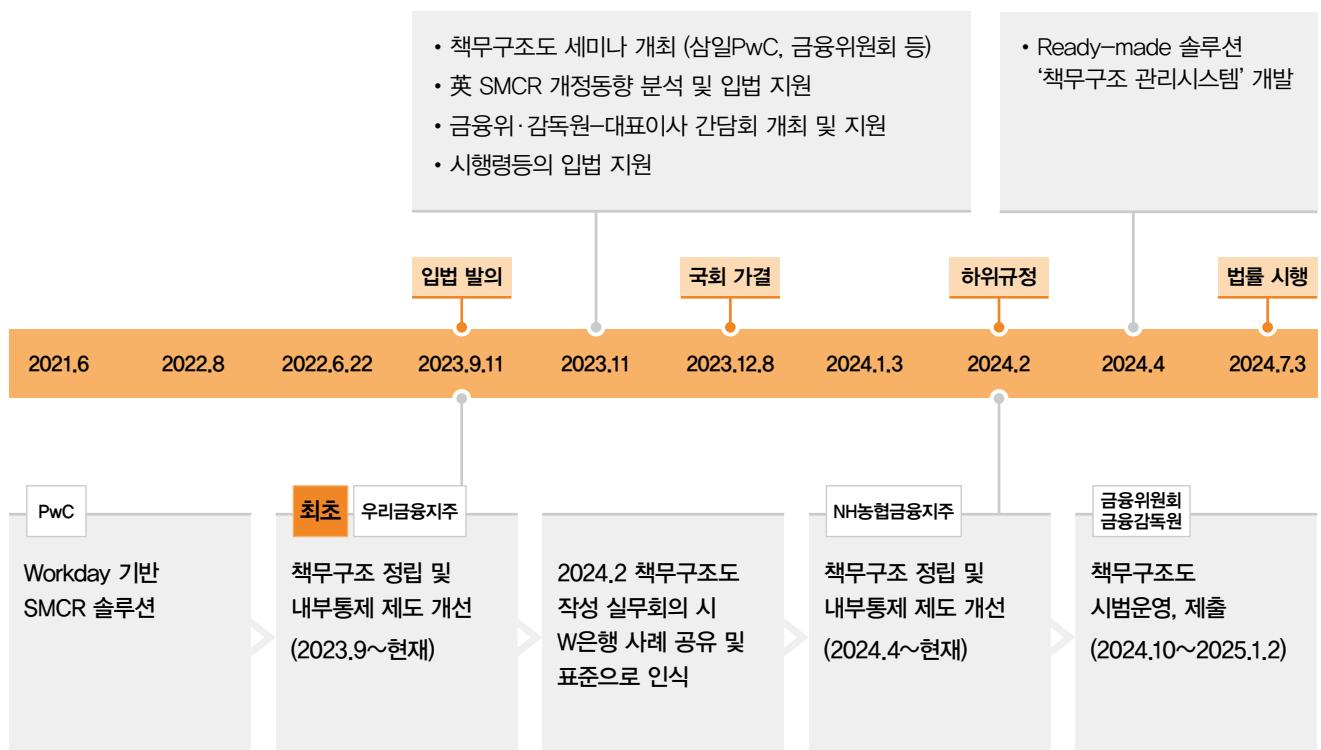
관리조치 기술서 상세내역



Why Samil PwC

국내 최초·최다 책무구조 자문 경험 보유

삼일PwC는 최초 내부통제 제도개선 TF 참여부터 법안 발의 후 Best Practice 발굴 등 최다 책무구조 자문 경험을 보유하고 있으며, 감독당국의 하위규정 개정을 지원하는 등 국내 금융권 책무구조 우수사례로 선정되고 있습니다.



**최다****책무구조도 정립·내부통제 제도 개선****시중은행·지주****보험****증권**

NH농협금융지주	완료	삼성화재	완료	삼성증권	완료
우리금융지주	완료	교보생명	완료	미래에셋증권	완료
NH농협은행	완료	NH농협생명	완료	현대차증권	완료
우리은행	완료	현대해상	완료	메리츠증권	완료
		하나손해보험	진행중	유진투자증권	완료
		교보악사손해보험	진행중	다올투자증권	진행중
				부국증권	진행중

자산운용**저축은행·여전사****그외**

한화자산운용	완료	SBI저축은행	진행중	한국증권금융	진행중
NH-Amundi 자산운용	완료	NH캐피탈	진행중	우리자산신탁	진행중
트러스톤자산운용	진행중	우리금융캐피탈	진행중	NH선물	진행중
산은인프라자산운용	진행중			넥스트레이드	진행중
웰컴자산운용	진행중			신영부동산신탁	진행중
파인트리자산운용	진행중			유진선물	진행중
LB 자산운용	진행중				
지베스코자산운용	진행중				
메리츠대체투자운용	진행중				
이화자산운용	진행중				
블루코브자산운용	진행중				
유진자산운용	진행중				
BNK자산운용	진행중				

삼일PwC 수행내역이 Best Practice로 선정

금융감독원은 2025년 3월 임원의 내부통제 등 관리의무 이행 적정성 확인을 위해 4대 시중은행을 대상으로 임원의 내부통제 등 관리의무를 현장점검하였으며, 삼일PwC 수행 은행을 Best Practice로 선정하였습니다. 삼일PwC는 책무-임원관리조직-부서별 관리조직 연계 등의 시범운영 사례를 다수 보유하고 있습니다.

Best Practice 사례

우리은행	시중 은행 중 우리은행 컨설팅 결과를 감독원 Best 사례로 선정
한화자산운용	2025년 5월 준법감시인 워크숍에서 한화자산운용을 Best 사례로 발표

개선 필요사항

	타은행 사례	PwC Best Practice 사례
공통 영역	<ul style="list-style-type: none">임원용 관리조직 매뉴얼 마련 및 전산시스템 구축·정비<ul style="list-style-type: none">매뉴얼 및 전산시스템은 임원의 6대 관리의무별 (점검, 조치, 보고 등) 구성전산시스템은 평가기재 의무화, 점검기한 설정 등 통제 장치 마련	<ul style="list-style-type: none">임원 각 직책별 상세한 관리조치기술서 작성책무관리시스템상 평가항목, 기한 등 상세장치 마련 완
점검 활동 영역	<ul style="list-style-type: none">상당한 주의 관점의 내부통제기준 마련 적정성 점검합리적이고 투명한 의사결정을 위한 통제 기준 마련	<ul style="list-style-type: none">각 사별 사고사례, 타사 사례, 감독당국 제재 사례 시뮬레이션을 통한 빠짐없는 관리의무 식별책무별 업무 프로세스 점검하여 내부통제 효과성 검증
	<ul style="list-style-type: none">상당한 주의 관점의 내부통제기준 효과적 집행·운영 점검저위험 업무에 대한 재평가 항목 마련<ul style="list-style-type: none">업무 흐름의 분석을 토대로 위험요인을 파악기준 통제 수준의 유효성 검증 점검항목 마련<ul style="list-style-type: none">주요 관리조치활동의 통제 수단의 적정성, 점검 가능성 등 점검	<ul style="list-style-type: none">책무관리매뉴얼을 통한 고·중·저위험 업무의 주기적 재평가 수행지배구조법상 관리의무별 점검포인트 (점검, 조치, 보고 등) 및 체크리스트 제공임원의 관리조직 활동 이행 대상 업무의 주기적인 점검

One-stop 서비스 제공

삼일PwC는 책무구조 정립 업무 모든 단계의 Knowledge를 수행한 경험을 보유하고 있으며, 책무구조도 정립에서 시스템 구축까지 One-stop Service를 제공합니다.

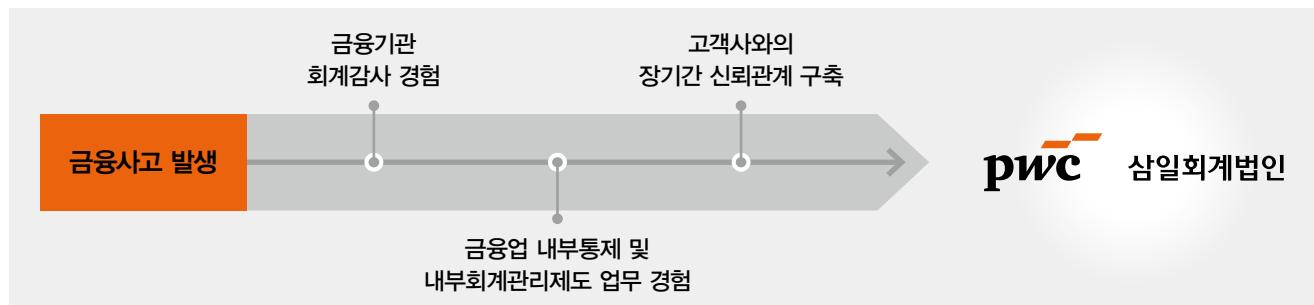
← 책무구조도 정립 → **내부통제 개선안 도출** → 시스템 구현 →

금융관련(계) 법령상 책임 요건	주요 임원에 대한 책무 기술서	주요 임원 책무별 관리조치 문서	내부통제활동 개선 방향 도출	내부통제·책무구조 관리시스템 요건	책무구조 관리 시스템 개발 지원
책무체계도	책무기술서	대표이사 관리조치 임원 관리조치	부서 내부통제 점검 매뉴얼	책무관리시스템 요건정의서	책무관리시스템 솔루션
<ul style="list-style-type: none">지배구조법, 상법, 형법, 금융관계법령, 그 외 법령 내용 분석부서별 인터뷰를 통해 업무 파악 및 법령 내용을 회사의 업무와 비교 분석최종 책무 도출	<ul style="list-style-type: none">실무를 고려한 대상 임원 확정 (겸직 검토)책임범위를 고려한 각 임원별 책무 배분임원 책무 누락·중복 여부 검토	<ul style="list-style-type: none">내부통제의 효과적 작동을 위한 임원 책무별 관리조치 작성 및 보완 (As-is ▶ To-be)이사회 및 대표이사 보고체계 설계	<ul style="list-style-type: none">임원 관리조치 이행을 지원하는 부서레벨의 내부통제 활동 개선방향 도출과거 지적·제재 사항에 대한 소관부서 내부통제 적절성 검토사고사례 점검	<ul style="list-style-type: none">임원의 이행 점검 절차 및 책무·관리 조치 변경관리 효율성 고려관리조치별 증빙 및 이력관리 요건 설계임원 Dashboard 화면 설계	<ul style="list-style-type: none">임원·책무 배분 및 변경관리 효율화관리조치 이행 및 증빙에 대한 이력 관리대표이사·준법 감시인의 개별 임원 관리조치 이행여부 점검 시스템화 등개발업체 선정지원

삼일PwC는 법령에 요건을 충족하는 책무 구조도와 책무에 대한 세부적인 관리조치 기술서 등 BP사례 보유, 임원 책무의 효과적 작동을 위한 부서 단위의 관리조치와 책무구조 관리시스템 개발 지원

위기대응의 든든한 파트너

삼일PwC는 책무구조도 제도화 이전 및 최근 발생한 금융기관 금융사고에 대한 다수의 대응 경험을 가지고 있습니다.



유관 기관 Communication

삼일PwC는 금융감독원, 금융투자협회 등 유관 기관과 협력이 가능합니다. 책무구조도 특성상, 관련 법령 해석 외에도 최근 감독 사례, 금융사고 대응 트렌드 분석이 필요하므로, 유관기관과의 협력관계를 통해 상세한 수준의 분석, What to do 파악이 가능합니다.



컨설팅 수행 방안

컨설팅 추진 방향

책무구조도 컨설팅은 각 금융회사의 특성을 고려하여 **법령 상의 요구사항을 준수하는** 책무구조도를 마련하고, 책무 관련 각 임원의 내부통제 관리조치가 실무적으로 도움이 되며 '**상당한 주의**'를 다하였다는 합리적이고 충분한 근거가 될 수 있도록 관리방안 설계를 수행합니다.

주요 과제 및 산출물

업무단계	최종 산출물	주요 내용
책무구조도 작성	책무기술서	<p>① 임원별 책무기술서</p> <ul style="list-style-type: none">• 금융관계법령, 내규 검토를 통해 임원별로 책무 도출, 감독당국 제출 버전의 책무기술서 작성
	책무체계도	<p>② 전사 책무체계도</p> <ul style="list-style-type: none">• 임원별 책무 배분 현황, 관리조치에 대한 보고 체계에 대한 도식화
	내부통제 진단	<p>③ 조직 구성 및 업무 분장에 대한 내부통제 개선사항</p> <ul style="list-style-type: none">• 책무의 효과적 배분 관리를 위한 조직 구성 및 업무 분장에 대한 점검• 전사기준 조직구성 및 업무분장에 대한 내부통제 개선사항 도출
관리조치 이행방안 마련	관리조치 기술서	<p>④ 임원별 관리조치 매뉴얼</p> <ul style="list-style-type: none">• 임원별 책무 배분, 책무에 대한 내부통제 관리의무 준수를 위한 내부통제 조치활동 기술• 관리활동 별 주기, 점검항목, 증빙 등의 정의 및 부서별 마련 현황 점검• 임원의 책무관련 내부통제 활동 분석(승인, 결재, 보고 등)• 임원의 책무관련 내부통제 활동 미흡사항 및 개선안 도출• 상당한 주의 관련 입증 문서(증적) 정의
책무구조 운영 방안 수립	책무 구조 운영 및 변화 관리	<p>⑤ 책무구조체계 운영 방안</p> <ul style="list-style-type: none">• 대표이사(준법감시인)의 주기적인 임원별 관리조치 이행 현황 점검 절차 수립• 대내외 변화 유형별 변화관리 방안 및 절차 수립 (조직개편, 임원의 선/해임 등)
	임원의 적극적 자격요건 검증 기준 마련	<p>⑥ 임원의 적극적 자격 요건 심사표(안)</p> <ul style="list-style-type: none">• 임원의 적극적 자격요건 검증 대상(전문성, 업무경험, 정직성 및 신뢰성)별 판단 기준, 검증항목 등
책무관리 시스템 구축	화면 및 비즈니스 요건 정의	<p>⑦ 책무관리시스템 비즈니스 요건 정의서</p> <ul style="list-style-type: none">• 책무 기술서 관리, 책무 관련 관리조치 이행현황 모니터링 등 주요 기능 구성안 마련• 책무 관련 내부통제 이행현황 점검을 위한 시스템 화면 및 기능 구성안 마련
	개발지원 & 안정	<p>N/A</p> <ul style="list-style-type: none">• 시스템 개발 지원, 테스트 및 안정화 단계 지원

삼일PwC 책무구조도 컨설팅 팀

삼일PwC는 책무구조도 컨설팅 서비스를 제공하기 위한 금융업 및 내부통제 전문가로 구성된 최적의 팀을 운영 중이며, 풍부한 경험을 바탕으로 금융당국의 요구사항 및 고객의 니즈를 충족하는 전문적인 서비스를 제공하고 있습니다.

삼일PwC 금융본부



김경구 Partner

총괄

kyoungkoo.kim@pwc.com

02-709-0326



서정렬 Partner

책무구조도 센터·여전업

jung-ryul.suh@pwc.com

02-709-8723



민대홍 Partner

은행

dae-hong.min@pwc.com

02-3781-3222



정수연 Partner

증권·자산운용

sooyeon.jeong@pwc.com

02-3781-0154



정해민 Partner

자산운용·시스템

hai-min.jeong@pwc.com

02-3781-0108



박빛나 Partner

자산운용

bit-na.x.park@pwc.com

02-3781-9730



흥범 Partner

저축은행

bum.hong@pwc.com

02-3781-3188



김경호 Partner

저축은행

kyoung-ho.kim@pwc.com

02-3781-9880



이대희 Partner

보험

dae-hee_1.lee@pwc.com

02-709-8702



삼일회계법인

삼일회계법인의 간행물은 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 제작된 것으로, 구체적인 회계이슈나 세무이슈 등에 대한 삼일회계법인의 의견이 아님을 유념하여 주시기 바랍니다. 본 간행물의 정보를 이용하여 문제가 발생하는 경우 삼일회계법인은 어떠한 법적 책임도 지지 아니하며, 본 간행물의 정보와 관련하여 의사결정이 필요한 경우에는, 반드시 삼일회계법인 전문가의 자문 또는 조언을 받으시기 바랍니다.

S/N: 2510A-BR-068

© 2025 Samil PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" refers to Samil PricewaterhouseCoopers or, as the context requires, the PricewaterhouseCoopers global network or other member firms of the network, each of which is a separate and independent legal entity.

samil.com