



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 이사회역할을 강화하고 개별 임원에게 소관 업무 영역별로 관리의무와 책임을 사전에 명확히 부여하도록 요구되었습니다.

이사회	대표이사의 총괄관리업무 이행을 관리·감독(이사회 내 위원회로 내부통제위원회 신설)
대표이사	내부통제등의 총괄관리업무
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 직책별**로 이 법, 「상법」, 「형법」, 금융관계법령 및 그 밖에 대통령령으로 정하는 금융관련법령 에서 정한 사항으로서 **대통령령으로 정하는 책무를 배분한 문서**입니다.

## 책무구조도 구성

책무체계도	책무기술서	관리조치
<p><b>책무체계를 일괄적으로 파악할 수 있는 도표</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>임원의 직책별 책무 현황을 일괄하여 파악 할 수 있도록 도식화</li> <li>임원별 성명, 직책, 책무명 포함</li> </ul>	<p><b>임원별 책무의 상세내용을 기술한 문서</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>임원 및 직책의 기본정보</li> <li>책무 및 책무 세부, 주요관리의무</li> <li>소관부서, 검직 여부, 주관회의체, 유관법령 등</li> </ul>	<p><b>상당한 주의 의무를 다하였음을 소명할 수 있는 수준의 책무별 관리조치</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>관리조치 활동, 점검항목, 주기, 문서화 된 증빙 등</li> </ul>

## 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 (준법감시인, 위험관리책임자 등)	금융영업 관련 책무 (인허가 받은 고유 업무와 부수, 겸영업무)	경영관리 관련 책무 (영업 업무 영위를 위해 수행하는)
<ul style="list-style-type: none"> <li>위험관리업무와 관련된 책무</li> <li>준법감시업무와 관련된 책무</li> <li>정보보안업무와 관련된 책무</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>예금 및 적금 업무와 관련된 책무</li> <li>투자매매업무와 관련된 책무</li> <li>신탁업무와 관련된 책무</li> <li>연금업무와 관련된 책무</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사업무와 관련된 책무</li> <li>광고업무와 관련된 책무</li> <li>자회사 관리업무와 관련된 책무</li> <li>건전성 관리업무와 관련된 책무</li> </ul>

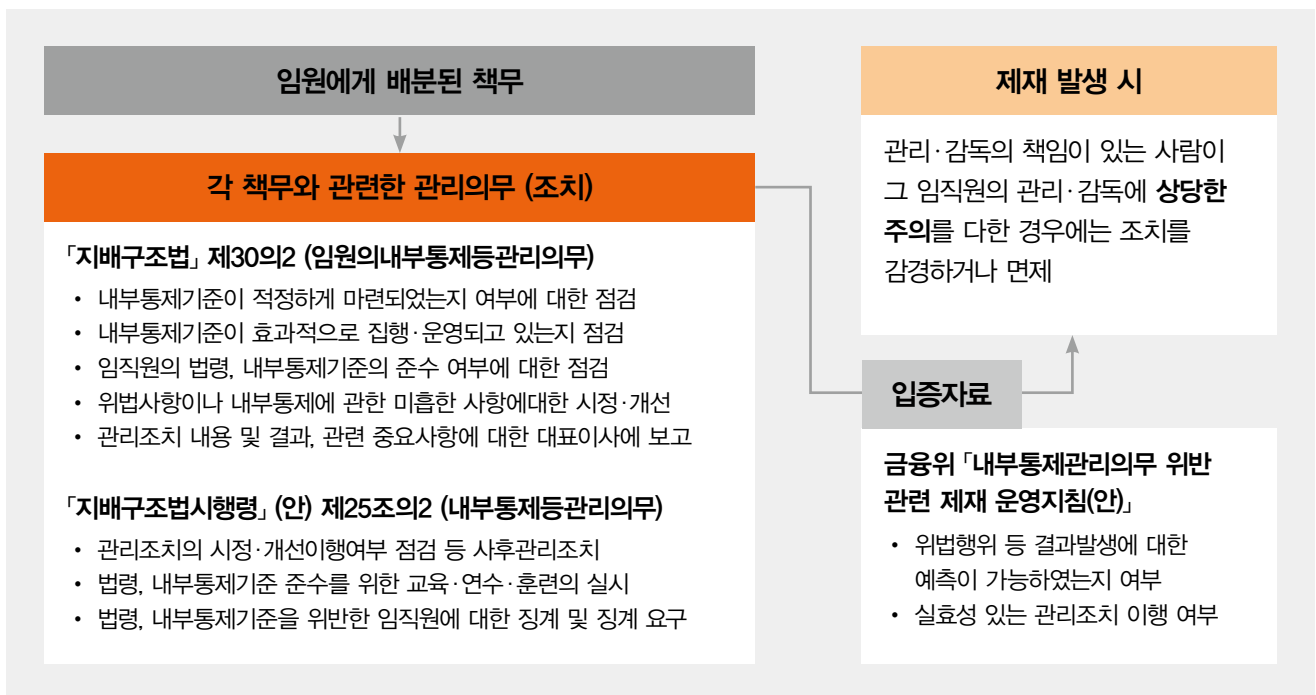


# 관리조치란?

## 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



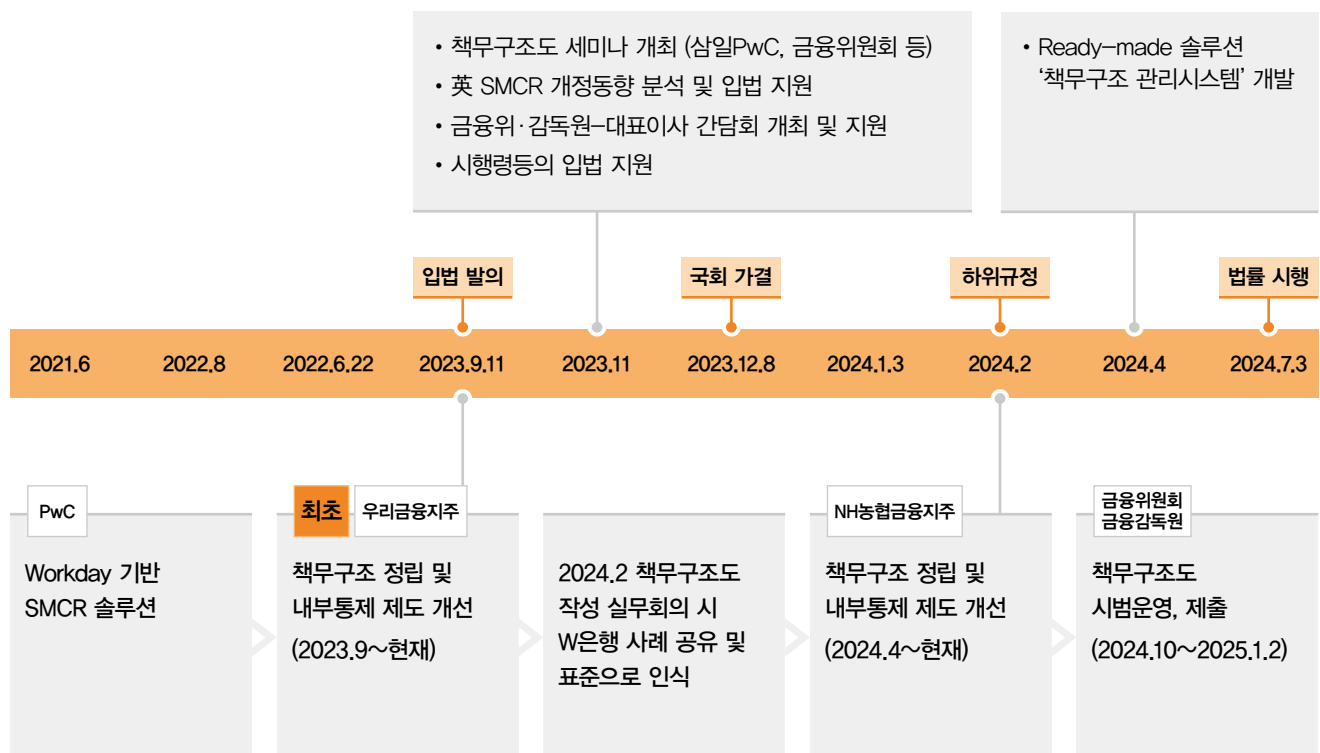
## 관리조치 기술서 상세내역

임원별 관리조치 기술서	
<p>상당한 주의 의무를 다하였음을 소명할 수 있는 수준의 책무 별 관리조치</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리조치 상세 내역, 주기, 증빙 등</li> <li>• Reporting Line 및 전결권 고려</li> <li>• 고위험 영역 관리 조치 포함</li> <li>• 회의체 주관을 통한 의사결정 절차 지원 및 실행 점검 등 포함</li> </ul>

# Why Samil PwC

## 국내 최초·최다 책무구조 자문 경험 보유

삼일PwC는 최초 내부통제 제도개선 TF 참여부터 입법 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 <span>완료</span>	삼성화재 <span>완료</span>	삼성증권 <span>완료</span>
우리금융지주 <span>완료</span>	교보생명 <span>완료</span>	미래에셋증권 <span>완료</span>
NH농협은행 <span>완료</span>	NH농협생명 <span>완료</span>	현대차증권 <span>완료</span>
우리은행 <span>완료</span>	현대해상 <span>완료</span>	메리츠증권 <span>완료</span>
	하나손해보험 <span>진행중</span>	유진투자증권 <span>완료</span>
	교보약사손해보험 <span>진행중</span>	다올투자증권 <span>진행중</span>
		부국증권 <span>진행중</span>
자산운용	저축은행·여전사	그외
한화자산운용 <span>완료</span>	SBI저축은행 <span>진행중</span>	한국증권금융 <span>진행중</span>
NH-Amundi 자산운용 <span>완료</span>	NH캐피탈 <span>진행중</span>	우리자산신탁 <span>진행중</span>
트러스톤자산운용 <span>진행중</span>	우리금융캐피탈 <span>진행중</span>	NH선물 <span>진행중</span>
산은인프라자산운용 <span>진행중</span>		넥스트레이드 <span>진행중</span>
웰컴자산운용 <span>진행중</span>		신영부동산신탁 <span>진행중</span>
파인트리자산운용 <span>진행중</span>		유진선물 <span>진행중</span>
LB 자산운용 <span>진행중</span>		
지베스코자산운용 <span>진행중</span>		
메리츠대체투자운용 <span>진행중</span>		
이화자산운용 <span>진행중</span>		
블루코브자산운용 <span>진행중</span>		
유진자산운용 <span>진행중</span>		
BNK자산운용 <span>진행중</span>		

## 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-임원관리조치-부서별 관리조치 연계 등의 시범운영 사례를 다수 보유하고 있습니다.

### Best Practice 사례

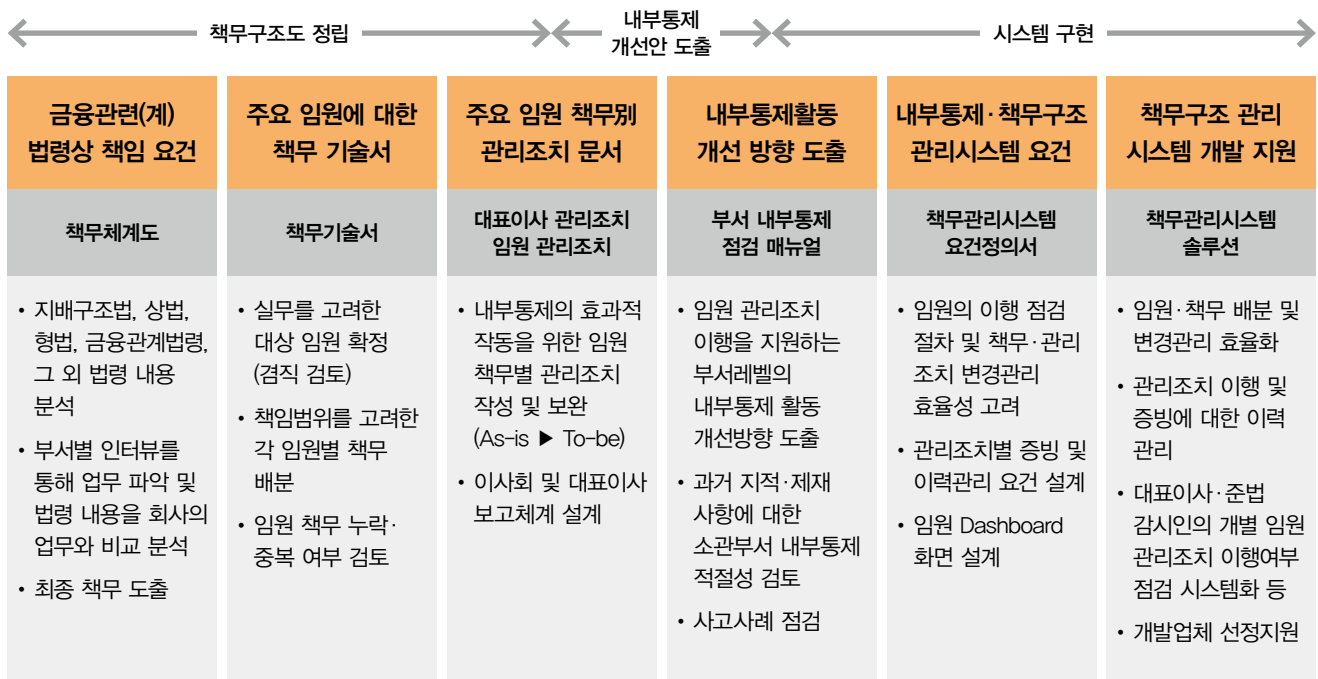
우리은행	시중 은행 중 우리은행 컨설팅 결과를 감독원 Best 사례로 선정
한화자산운용	2025년 5월 준법감시인 워크숍에서 한화자산운용을 Best 사례로 발표

### 개선 필요사항

	타은행 사례	PwC Best Practice 사례
공통 영역	<ul style="list-style-type: none"> <li>임원용 관리조치 매뉴얼 마련 및 전산시스템 구축·정비                             <ul style="list-style-type: none"> <li>매뉴얼 및 전산시스템은 임원의 6대 관리의무별 (점검, 조치, 보고 등) 구성</li> <li>전산시스템은 평가기재 의무화, 점검기한 설정 등 통제 장치 마련</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>임원 각 직책별 상세한 관리조치기술서 작성</li> <li>책무관리시스템상 평가항목, 기한 등 상세장치 마련 完</li> </ul>
점검 활동 영역	<ul style="list-style-type: none"> <li>상당한 주의 관점의 내부통제기준 마련 적정성 점검</li> <li>합리적이고 투명한 의사결정을 위한 통제 기준 마련</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>각 사별 사고사례, 타사 사례, 감독당국 제재 사례 시뮬레이션을 통한 빠짐없는 관리의무 식별</li> <li>책무별 업무 프로세스 점검하여 내부통제 효과성 검증</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>상당한 주의 관점의 내부통제기준 효과적 집행·운영 점검</li> <li>저위험 업무에 대한 재평가 항목 마련 업무 흐름의 분석을 토대로 위험요인을 파악</li> <li>기존 통제 수준의 유효성 검증 점검항목 마련 주요 관리조치활동의 통제 수단의 적정성, 점검가능성 등 점검</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>책무관리매뉴얼을 통한 고·중·저위험 업무의 주기적 재평가 수행</li> <li>지배구조법상 관리의무별 점검포인트 (점검, 조치, 보고 등) 및 체크리스트 제공</li> <li>임원의 관리조치 활동 이행 대상 업무의 주기적인 점검</li> </ul>

## One-stop 서비스 제공

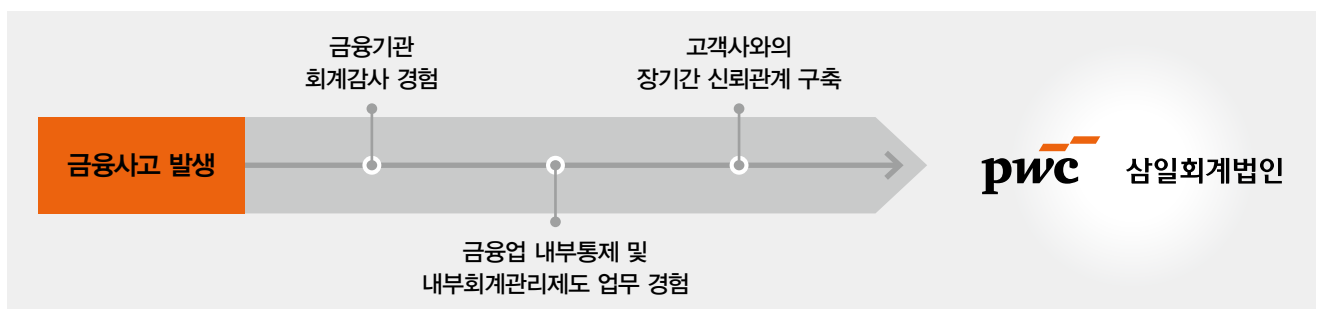
삼일PwC는 책무구조 정립 업무 모든 단계의 Knowledge를 수행한 경험을 보유하고 있으며, 책무구조도 정립에서 시스템 구축까지 One-stop Service를 제공합니다.



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

## 삼일PwC 재무구조도 컨설팅 팀

삼일PwC는 재무구조도 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**

재무구조도 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



**홍범 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