

# Deloitte Insights

February 2026



## 금융회사 책무구조도 제3자 점검 서비스

감독 대응과 임원 책임 리스크 관리를 위한 이행 적정성 검증

금융회사 책무구조도 지원센터 | 한국 딜로이트 그룹

Download on the  
App Store

GET IT ON  
Google Play



**Deloitte.**

'딜로이트 인사이트' 앱에서  
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

# 목차

<b>01</b> 책무구조도 도입 이후, 운영 단계로의 전환	03
<b>02</b> 감독당국 동향 - 책무구조도 정착 단계에서의 감독당국 점검 방향	04
2025년 금융감독원 점검개요	05
핵심 요구사항 1: 내부 자체 점검의 객관성 강화	05
핵심 요구사항 2: 운영 체계의 고도화 및 정교화	06
<b>03</b> 책무구조도 제3자 점검의 필요성	07
1. 점검의 독립성과 객관성 확보	07
2. 제재 리스크 관리 및 '상당한 주의' 입증	08
3. 외부 검증을 통한 대외 신뢰도 및 설명력 제고	08
<b>04</b> 객관성과 신뢰성 확보를 위한 통합 점검 프레임워크 - 딜로이트 책무구조도 제3자 점검 서비스	09
<b>05</b> 딜로이트의 제3자 점검을 통한 내부통제 운영 체계 고도화	14



# 01 책무구조도 도입 이후, 운영 단계로의 전환

## 형식적 구축을 넘어 실효성 검증이 요구되는 시점

2024년 1월, 「금융회사의 지배구조에 관한 법률」(이하 '금융사지배구조법') 개정은 한국 금융권 내부통제의 패러다임을 근본적으로 변화시켰습니다. 금융당국은 ▲책무구조도 도입 ▲임원의 관리의무 명문화 ▲제재 체계 정비 ▲이사회의 감독 역할 강화를 통해 내부통제의 제도적 기반을 전면적으로 강화하였습니다.

은행 및 금융지주를 포함한 주요 금융회사는 이미 책무구조도 제출을 완료하고 제도 운영 단계에 진입하였으며, 이에 따라 감독당국의 점검 초점 역시 도입 여부가 아닌 운영의 적정성과 실효성으로 빠르게 이동하고 있습니다.

이제 금융회사가 직면한 과제는 책무구조도가 실제 업무와 의사결정 과정에서 어떻게 작동하고 있는지를 설명하고, 임원의 관리의무가 형식적 부여에 그치지 않고 실질적으로 이행되고 있음을 객관적으로 입증할 수 있는 체계를 갖추는 것입니다.

그림 1. 책무구조도 제출 타임라인





## 02 감독당국 동향

### 책무구조도 정착 단계에서의 감독당국 점검 방향

#### 자체 점검의 객관성 확보 및 운영 체계 고도화 요구

#### 2025년 금융감독원 점검개요

2025년 금융감독원은 금융회사 책무구조도 설계 및 운영의 적정성을 확인하기 위하여 책무구조도를 제출한 은행·금융지주 및 금융투자업권을 대상으로 CPC를 활용한 현황 진단과 현장 점검을 실시하였습니다.

점검의 핵심은 ▲임원의 관리의무(법 제30조의2) ▲대표이사의 총괄 관리의무(법 제30조의4) ▲내부통제위원회의 점검·평가(법 제22조의2)가 회사의 내부 규정, 업무 프로세스, 조직 체계 전반에 실질적으로 반영되어 이행되고 있는지를 확인하는 데 집중되었습니다.

아울러 금융당국은 현장점검 결과를 바탕으로 워크숍을 개최하고 CEO Letter를 발송하는 등 경영진을 대상으로 한 책임 인식 제고와 제도의 실효적 안착을 위한 감독당국과의 소통도 강화하고 있습니다. 이는 책무구조도 운영에 대한 감독당국의 관심이 단발성 점검이 아니라, 지속적인 관리·개선 요구로 이어지고 있음을 시사합니다.



## 핵심 요구사항 1: 내부 자체 점검의 객관성 강화

2025년 상반기 현장점검 이후 개최된 내부통제 워크숍에서는 1) 임원의 6대 관리의무별 미흡사항에 대한 개선과 2) 매뉴얼 및 시스템 등 인프라 구축에 대한 개선 등이 요구되었습니다. 특히 임원 소관 부서가 수행하는 기존 내부 점검 방식에 대해, 점검의 객관성과 일관성을 한층 강화할 것을 주문하였습니다. 이는 기존의 내부 점검 체계만으로는 한계가 있음을 지적한 것으로, 점검 결과의 신뢰도를 확보하기 위해서는 내부 이해관계에서 벗어난 보다 독립적인 관점의 점검 체계가 필요함을 시사합니다.

그림 2. 임원의 6대 관리의무·인프라 구축 현장점검 주요 시사점

점검	1. 기준의 적정 마련 점검	2. 기준의 효과적 집행·운영 점검	3. 임직원 준수여부 점검	
원칙	상당한 주의 관점 (위험요소 파악 노력 등)에서 기준 마련의 적정성 점검	상당한 주의 관점 (위험요소 파악 노력 등)에서 기준의 집행·운영 효과성 점검	점검절차의 실효적 운영	총실한 점검결과 기재 및 증빙 첨부
미흡사항	<ul style="list-style-type: none"><li>위험요인을 충분히 고려한 점검항목 부재</li><li>점검범위가 단편적</li><li>의사결정의 합리성·투명성 점검기준 마련 누락</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>내부통제기준 효과성 점검항목 누락</li><li>업무 중요도, 특성 등을 감안한 점검 부재</li><li>저위험업무 주기적 재평가· 기준 통제 유효성 검증 부재</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>점검절차(항목·방법·주기) 부적정</li><li>셀프점검에 따른 형식적 점검 보완 필요</li><li>점검결과의 부적정(오기재, 누락 등)</li></ul>	

조치	4. 위반·미흡사항 시정·개선	5. 교육·훈련 지원		보고	6. 대표이사 앞 보고
원칙	시정·개선 조치 전 과정을 체계적으로 사후관리	구체적·자체적 교육계획수립	임원의 적극적 교육 지원	원칙	보고기준 (시기·범위) 및 보고방법 등 대표이사 앞 보고체계 마련
미흡사항	<ul style="list-style-type: none"><li>임원 시정·개선조치 관련 매뉴얼 부재</li><li>시정·개선조치 전산관리시스템 부재</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>형식적 교육 이행 우려</li><li>책무별 구체적 교육 계획 미수립</li><li>체계적·효과적 교육자료 부재</li></ul>		미흡사항	<ul style="list-style-type: none"><li>보고 적정성 점검항목 마련 필요</li><li>보고 지원 전산시스템 구축 미흡</li><li>임원 관리의무 점검체계 미정립</li></ul>

인프라	1. 책무구조도 관련 내규	2. 책무구조도 전산시스템
미흡사항	<ul style="list-style-type: none"><li>임원용 관리조치 매뉴얼 부재</li><li>임원의 6대 관리의무별로 未 구분</li><li>부점장 관리조치 매뉴얼 개정 절차 미흡</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>임원의 6대 관리의무별로 구분하여 전산시스템이 설계되지 않음</li><li>부서장 점검결과에 대한 임원의 피드백 기능 미흡</li><li>입력기한 未 설정</li><li>점검, 조치사항 이행률 등 현황파악을 위한 대시보드 등 전산 지원 필요</li></ul>

자료: 시중 은행, 딜로이트 재구성



## 핵심 요구사항 2: 운영 체계의 고도화 및 정교화

2025년 12월 하반기에 진행된 워크숍에서는 대표이사의 8대 총괄 관리의무별 점검결과를 공유하고 책무구조도 기본원칙을 제시하였습니다. 금융당국은 1) 시스템적 내부통제 실패 방지 체계 마련, 2) 상당한 주의 관점에서 실효적 운영, 3) 대표이사가 주도하는 조직문화 필요, 4) 총괄 관리의무 위임 역할과 책임의 명확화를 제시하였습니다. 이에 대응하여 대표이사의 총괄 관리 조치 전담조직의 설치·운영 등을 통한 독립적·객관적 점검이 필요함을 시사합니다.

그림 3. 대표이사의 8대 총괄 관리의무 현장점검 주요 시사점

구축·운영	1. 내부통제등 정책·기본방침 및 전략 집행·운영	2. 제보·신고 및 보고 등 관리체계 구축·운영		
원칙	전사적 및 그룹별 내부통제 전략 수립 및 점검기준 마련	적시성 있는 제보 등 관리체계 구축 및 실효적 작동 여부 점검		
미흡사항	<ul style="list-style-type: none"><li>현업부서별 특성을 반영한 내부통제 전략 수립 미흡</li><li>내부통제 전략과제 내용 및 점검기준 불명확</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>제보·신고 및 보고체계 범위설정 미흡</li><li>관리체계 구축·운영의 실효성 점검 미비</li><li>은행별 상이한 주요 정보사항 보고체계</li></ul>		
점검	3. 인적·물적자원 지원 및 적정성 점검	4. 각 임원의 6대 관리의무 적정 수행 여부 점검	5. 잠재적 위험요인·취약요인 점검	
원칙	내부통제 관점의 배분 기준 마련 및 적정성 점검	대표이사-임원 간 관리의무 연계	다양한 방법을 통한 잠재위험 파악 및 점검	
미흡사항	<ul style="list-style-type: none"><li>내부통제 관점의 인적·물적 자원 배분기준 부재</li><li>내부통제 인적자원 양성 계획 미흡</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>방대한 분량의 이행현황 중심 보고</li><li>임원 관리조치 적정성 점검 미흡 (누락)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>신상품 등 리스크 통제 여부 점검 미흡</li><li>이해상충 범위 협소</li><li>이상징후 기준 미흡(미마련)</li><li>동일·유사보고 기준 부재</li><li>KPI 신설 등 영향 점검 누락</li></ul>	
조치	6. 장기·반복·조직적·광범위 위반행위 방지 조치	7. 위반·미흡사항 시정·개선 및 이행 여부 점검	보고	8. 이사회 앞 보고
원칙	정보공유 체계 및 구조적 방지책 마련	기록·관리 투명성 확보 및 이행관리	원칙	심의활동 체계적 지원 및 환류
미흡사항	<ul style="list-style-type: none"><li>위반행위 정보공유 (검사 ↔ 준법) 미흡</li><li>재발방지 자체 노력 부족</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>시정 조치 범위 설정 미흡</li><li>대표이사 조치 요구사항 기록·관리 미흡</li></ul>	미흡사항	<ul style="list-style-type: none"><li>보고의무의 형식적 이행</li><li>이사회 피드백에 대한 환류체계 미흡</li></ul>

자료: 시중 은행, 딜로이트 재구성

# 03 책무구조도 제3자 점검의 필요성

## 독립적 검증을 통한 운영 실효성 입증과 제재 리스크 관리

### 1. 점검의 독립성과 객관성 확보

금융당국은 임원의 6대 관리의무 이행이 형식적 점검이 아니라, 객관성과 독립성을 갖춘 방식으로 수행될 것을 요구하고 있습니다. 이에 따라 다수의 금융회사는 준법감시조직을 중심으로 책무구조도의 운영 실태를 점검하고 있으나, 내부 점검만으로는 감독 관점에서 요구되는 수준의 객관성과 설명력을 확보하는 데 구조적인 한계가 존재합니다.

사내 조직에 의한 점검은 인사·평가·예산 체계의 영향을 받을 수밖에 없으며, 제한된 인력과 자원으로 전사적인 이행 현황을 상시적·심층적으로 점검하는 데에도 현실적인 제약이 있습니다. 특히 최근 금융감독원 점검 과정에서는 책무구조도와 실제 업무 프로세스 간의 연계 부족, 관리조치 매뉴얼의 정합성 미흡 등 내부 점검에서 충분히 식별되지 못한 개선 필요 영역이 다수 확인되었습니다.

이는 점검 결과의 신뢰성과 설득력을 확보하기 위해, 내부 이해관계로부터 상대적으로 독립된 제3자에 의한 점검이 필요함을 시사합니다.

그림 4. 금융감독원의 4대 시중은행 대상 신탁부 소관 책무구조도 운영실태 점검 결과

점검 절차 미흡 사례	점검 결과 미흡 사례
<p><b>(1) 점검항목 부적정</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(사례1) 해당 부서와 무관한 업무 관련 점검 절차 반영 대고객 업무를 수행하지 않는 신탁부에 고객확인 의무 이행을 점검항목으로 부여</li> <li>(사례2) 업무의 위험요소 대비 내부통제 조치 활동이 불충분하거나 부적절 고난도 금융투자상품 판매업무 관련 활동으로 '고난도 금융투자상품 판매관련 결재권자 권한부여 적정성 점검' 만을 부여</li> </ul>	<p><b>(1) 평가결과 오기재 또는 누락</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(사례1) 부동산 신탁금융 관련 사업약정 준수여부 점검을 미이행 했음에도 '미흡'이 아닌 '해당 없음'으로 평가</li> <li>(사례2) 점검내용에 대한 구체적인 설명 없이 "적정"으로 평가</li> <li>(사례3) 개인신용정보를 제3자에게 제공하는 위탁 계약을 한 사실이 없어 해당사항이 없음에도 불구하고 '적정'으로 평가 (명확한 기준 부재)</li> </ul>
<p><b>(2) 점검방법 부적정</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(사례1) 점검방법의 추상적, 포괄적 설정 집합투자상품 판매 절차 점검에 대한 점검 방법을 '설명확인 및 교부의무 이행의 적정성 점검'으로 추상적, 포괄적 설정</li> <li>(사례2) 구체적 점검방법 부재 신규 금융상품 출시 전 '자금세탁 위험평가표'를 작성하여 이를 자금세탁방지부서에 제출하도록 내부통제기준을 마련하였으나 관련 점검방법도 동일한 문구로 기재</li> </ul>	<p><b>(2) 증빙자료 누락 또는 부적절</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(사례1) 신탁부동산 계약 관련 내부통제절차 점검 시 현장조사보고서를 첨부하도록 하고 있으나, 관련 증빙자료를 첨부하지 않고 "적정"으로 평가</li> <li>(사례2) 점검항목에 대한 증빙자료로 공문파일 첨부 없이 공문번호만을 기재</li> <li>(사례3) 점검항목에 대한 증빙자료를 책무관리시스템 상 첨부용량문제로 일부자료만 첨부</li> </ul>
<p><b>(3) 점검주기 부적정</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(사례1) 위험요인 등에 따른 차등화 없이 다수 점검항목을 최소 분기로 설정</li> <li>(사례2) 상품설명서 적정성 점검 주기를 별도 사유(기준) 없이 연 1회로 설정</li> </ul>	

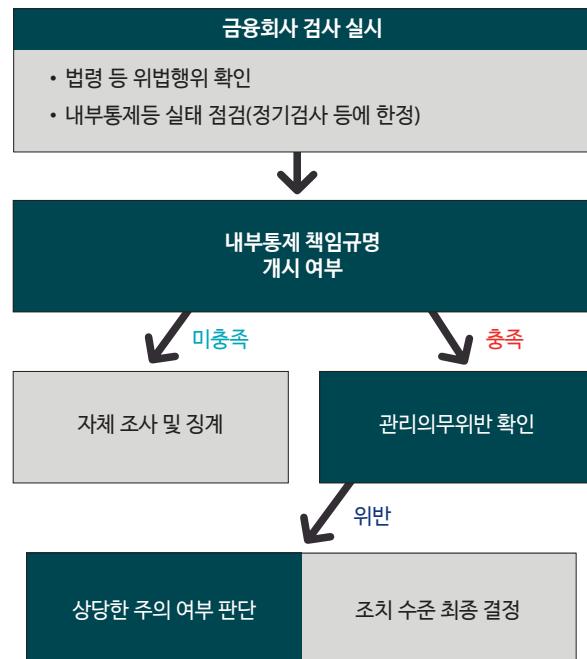
자료: 시중 은행, 딜로이트 재구성

## 2. 제재 리스크 관리 및 '상당한 주의' 입증

감독당국의 제재 운영지침에 따르면, 실제 금융사고가 발생하지 않았더라도 임원의 관리의무 이행이 불충분하다고 판단될 경우 제재가 부과될 수 있습니다. 반면, 위반 행위 방지를 위해 상당한 주의를 다했음이 객관적으로 입증되는 경우에는 제재의 감경 또는 면제가 가능합니다.

이러한 환경에서 핵심 쟁점은 관리의무를 이행했는지 여부 자체가 아니라, 이를 감독당국에 대해 어떻게 객관적으로 입증할 수 있는지에 있습니다. 독립적인 제3자 점검 결과는 금융회사가 관리의무 이행을 위해 구조적이고 지속적인 노력을 기울였음을 외부에 설명할 수 있는 가장 명확하고 신뢰도 높은 근거로 기능합니다. 이는 향후 감독·제재 국면에서 회사와 임원을 보호하는 실질적인 리스크 관리 수단이 됩니다.

그림 5. 내부통제 관리의무 위반 시 제재 및 양정 판단 절차



\*실제 금융사고 등 소속 임직원의 **위법행위가 발생하지 않은 경우**에도 검사 과정에서 임원 등이 **관리의무를 이행하지 않았음**이 확인된 경우 **적용될 수 있음**

\*241211 금융감독원 보도자료 <내부통제 관리의무 위반 관련 제재 운영지침 시행>

자료: 금융감독원, 딜로이트 재구성

## 3. 외부 검증을 통한 대외 신뢰도 및 설명력 제고

이미 내부회계관리제도는 외부감사인을 통한 설계·운영 적정성 검증을 통해 제도의 신뢰성을 확보해 왔으며, 최근에는 점검의 전문성과 실효성을 제고하기 위해 회계법인의 자문 서비스를 활용하는 사례도 확대되고 있습니다.

책무구조도 역시 유사한 접근이 요구됩니다. 회계법인을 통한 제3자 점검을 통해 설계와 운영의 실효성을 정기적으로 검증받을 경우, 이사회와 감사기구는 물론 감독당국에 대해서도 보다 높은 수준의 설명력과 신뢰도를 확보할 수 있습니다. 이는 책무구조도를 단순한 규제 대응 수단이 아닌, 상시적이고 안정적인 내부통제 관리 체계로 정착시키는 기반이 됩니다.

# 04 객관성과 신뢰성 확보를 위한 통합 점검 프레임워크

## 딜로이트 책무구조도 제3자 점검 서비스

### 설계부터 운영, 보고, 사후 관리까지 전 주기를 포괄하는 통합 접근

딜로이트의 책무구조도 제3자 점검은 단순한 절차 준수 여부 확인에 그치지 않습니다. 감독당국이 요구하는 객관성과 입증력을 구조적으로 확보하기 위해, 설계-운영-보고-교육으로 이어지는 전 주기를 하나의 흐름으로 연결한 통합 점검 프레임워크를 제공합니다.

이를 통해 책무구조도는 형식적인 관리 문서가 아니라, 임원의 관리의무 이행과 내부통제 운영 전반을 관통하는 일관된 기준이자 실제로 작동하는 관리 체계로 정착됩니다.

그림 6. 딜로이트의 책무구조도 제3자 점검 범위

<p><b>책무구조도 설계평가</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>법령 제·개정/조직/업무분장, 금융 제재/사고, 당사 신규 업무프로세스 등의 변경 사유 발생 시 책무구조도 및 책무관리항목 변경 필요성 검토</li> <li>책무구조도 및 책무관리항목 업데이트 사항의 전산시스템 반영여부 확인</li> <li>책무구조도 변경 제출 지원</li> <li>임원 관리조치 매뉴얼 마련 및 임원 관리조치 적정성 점검 체크리스트 마련</li> <li>대표이사 관리조치 매뉴얼 마련</li> </ul>	<p><b>책무구조도 운영평가</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>반기 별 샘플 설정 등의 방법을 활용한 이행점검 결과 분석</li> <li>점검의견이 충실히 작성되었는지 여부 점검</li> <li>조치활동에 적합한 증빙자료 업로드 현황 점검</li> <li>책무구조도 시스템 상 발견된 미흡사항에 대한 점검 및 개선점 제시</li> <li>기존 조치활동 수정 및 새로운 조치활동 설계</li> </ul>
<p><b>책무구조도 관련 보고자료 작성</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>대표이사 총괄관리의무 수행 지원</li> <li>반기 1회 내부통제협의회, 내부통제위원회 보고자료 작성 지원</li> <li>연 1회 이사회 보고자료 작성 지원</li> </ul>	<p><b>책무구조도 관련 교육</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>책무기술서 및 책무관리매뉴얼 제·개정 시 임직원 교육 지원</li> <li>책무관리시스템 업데이트 등 시스템 환경 변화 시 임직원 대상 교육 실시</li> <li>사외이사 교육·연수프로그램 지원</li> </ul>

자료: 금융감독원, 딜로이트 재구성

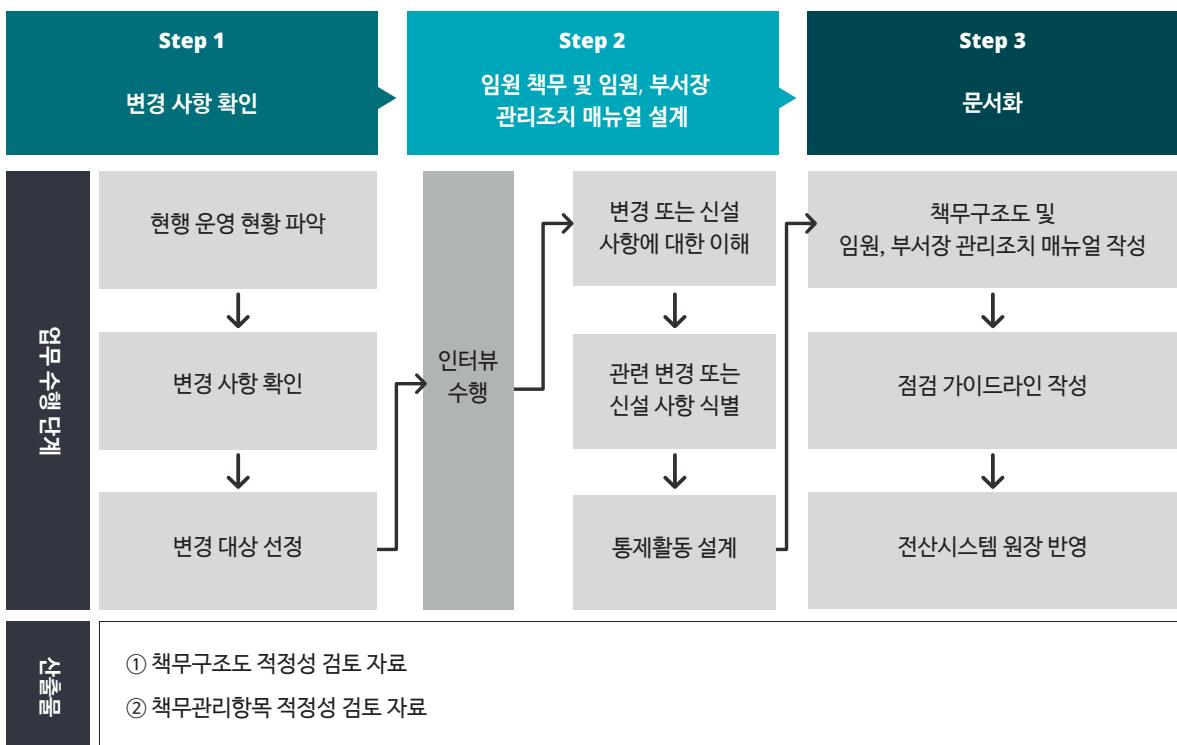
## 1단계. 책무구조도 설계평가

### 변경 관리와 정합성 점검을 통한 관리 체계의 최신성 유지

임원 변경, 조직 개편, 업무 분장 조정 등으로 책무구조도와 관리 체계는 지속적으로 변화합니다. 딜로이트는 이러한 변경 사항을 체계적으로 현행화하여, 책무구조도의 설계가 실제 조직·업무 구조와 정합성을 유지하도록 지원합니다.

- **변경 사항 현행화:** 현재의 조직 및 업무 운영 현황과 변경 사항을 대조·검증하여, 임원별 책무와 관리조치 체계를 명확히 재정비하고 문서화합니다.
- **점검 기준 체계화:** 임원의 6대 관리의무 이행을 지원하기 위해 '임원 관리조치 매뉴얼'과 '적정성 체크리스트'를 정비하고, 정량·정성 기준을 아우르는 점검 기준을 확립합니다.

그림 7. 변경 사항 확인 및 책무구조도 업데이트



## 2단계. 책무구조도 운영평가

### 제3자 검증 기준에 기반한 운영 실효성 진단 및 고도화

운영 평가 단계에서는 독립적인 제3자의 시각에서 전사적 이행 현황과 운영의 일관성을 정밀하게 진단합니다. 회사별 운영 환경을 고려하여 점검 기준을 최적화하고, 시스템 데이터와 실제 업무 수행 증빙을 교차 검증함으로써 운영의 실효성을 객관적으로 평가합니다.

#### 주요 점검 항목

- 전사 이행 현황 분석: 부서별·임원별 책무 이행 진행률 및 완료 여부 점검
- 증빙 적정성 검증: 관리조치 활동에 대한 증빙 자료의 적정성 및 시스템 반영 현황 확인
- 승인 절차 충실했는 검토: 부서장 및 1·2차 승인자의 점검 의견 기재 및 승인 절차 준수 여부 검증
- 시스템 운영 진단: 책무구조도 시스템 데이터 무결성 및 프로세스 개선 필요 영역 분석

점검 결과는 유형별로 분류·분석되어 전사 관점의 개선 포인트로 정리되며, 단순 지적을 넘어 매뉴얼 보완과 운영 개선 방향까지 함께 제시됩니다. 또한 '임원 관리조치 적정성 체크리스트'를 통해 임원, 준법감시인, 내부통제위원회가 동일한 기준으로 이행 수준을 판단할 수 있도록 지원합니다.

그림 8. 책무구조도 운영평가 점검 방안

**① 1분기: A본부, 2분기: B본부 등**  
분기별로 해당 본부 이행점검 현황 점검

본부	부서	적정 수령	미흡사항	점검 제외 건수	미작성
A본부	A1	120	50	20	10
	A2	110	30	10	0
	A3	130	70	0	20
소계	360	150	30	30	
B본부	B1	140	40	10	10
	B2	125	60	20	0
	B3	150	50	0	10
소계	415	150	30	20	
C본부	C1	100	20	10	0
	C2	115	30	0	20
	소계	215	50	10	20
합계	990	350	70	70	

**② 조직활동에 적합한 증빙자료 업로드 현황 점검**

**③ 점검 의견을 충실히 작성하였는지 여부 점검**

**④ 책무구조도 시스템 상 발견된 미흡사항에 대한 점검 및 개선점 제시**

그림 9. 책무구조도 운영평가 점검 결과 예시

[운영평가 결과] 개별항목 522개 중 175건(적정 146건, 해당없음 29건),

공통항목 940건 중 136건(적정 99건, 해당없음 37건)에 대하여 특이사항이 존재(21.3%)

\* 점검결과(적정/미흡/해당없음)에 대한 특이사항 존재 여부

구분	총 항목	Y*	적정	미흡		해당 없음	N*	Y*
				N*	Y*			
개별	522	175	395	249	146	5	122	93
공통	940	136	201	102	99	1	738	701
합계	1,462	311	596	351	245	6	860	794
비율(%)	100	21.3	40.8	24.0	16.8	0.4	58.8	54.3
								4.5

## [개별항목 주요 특이사항]

사유		건수
증빙자료 관련	증빙자료 일부 또는 전체 누락	93
	점검시기 오류	26
	관련 없는 증빙자료 업로드	22
	증빙자료 열람불가	2
점검수행을 수행하였거나, 수행하였어야 하나 점검결과 '해당없음' 기재		18
매뉴얼이 업데이트가 되지 않아 유효한 점검 불가능		14
합 계		175

## [공통항목 주요 특이사항]

사유		건수
증빙자료 일부 또는 전체 누락		47
점검을 수행하였거나, 수행하였어야 하나, 점검결과 '해당없음' 기재		37
관련 없는 증빙자료 업로드		33
점검시기 오류		13
증빙자료 열람불가		4
적절한 증빙이나 파일명에 오류 존재		2
합 계		136

## "점검 결과에 따른 이행점검 운영 개선사항 및 관리조치 매뉴얼 수정사항 제시"

그림 10. 임원 관리조치 적정성 점검 방안

## [별지]

## 임원 내부통제등 관리의무 점검 의견

제1부	제2부
제3부	
제4부	
제5부	
제6부	
제7부	
제8부	
제9부	
제10부	
제11부	
제12부	
제13부	
제14부	
제15부	
제16부	
제17부	
제18부	
제19부	
제20부	
제21부	
제22부	
제23부	
제24부	
제25부	
제26부	
제27부	
제28부	
제29부	
제30부	
제31부	
제32부	
제33부	
제34부	
제35부	
제36부	
제37부	
제38부	
제39부	
제40부	
제41부	
제42부	
제43부	
제44부	
제45부	
제46부	
제47부	
제48부	
제49부	
제50부	
제51부	
제52부	
제53부	
제54부	
제55부	
제56부	
제57부	
제58부	
제59부	
제60부	
제61부	
제62부	
제63부	
제64부	
제65부	
제66부	
제67부	
제68부	
제69부	
제70부	
제71부	
제72부	
제73부	
제74부	
제75부	
제76부	
제77부	
제78부	
제79부	
제80부	
제81부	
제82부	
제83부	
제84부	
제85부	
제86부	
제87부	
제88부	
제89부	
제90부	
제91부	
제92부	
제93부	
제94부	
제95부	
제96부	
제97부	
제98부	
제99부	
제100부	
제101부	
제102부	
제103부	
제104부	
제105부	
제106부	
제107부	
제108부	
제109부	
제110부	
제111부	
제112부	
제113부	
제114부	
제115부	
제116부	
제117부	
제118부	
제119부	
제120부	
제121부	
제122부	
제123부	
제124부	
제125부	
제126부	
제127부	
제128부	
제129부	
제130부	
제131부	
제132부	
제133부	
제134부	
제135부	
제136부	
제137부	
제138부	
제139부	
제140부	
제141부	
제142부	
제143부	
제144부	
제145부	
제146부	
제147부	
제148부	
제149부	
제150부	
제151부	
제152부	
제153부	
제154부	
제155부	
제156부	
제157부	
제158부	
제159부	
제160부	
제161부	
제162부	
제163부	
제164부	
제165부	
제166부	
제167부	
제168부	
제169부	
제170부	
제171부	
제172부	
제173부	
제174부	
제175부	



## 임원 내부통제등 관리의무 점검 의견 작성

- 6대 관리의무 별 미이행 사항에 대한 실제 사유 작성
- 식별된 미흡사항 및 특이사항에 대한 구체적 조치 내용 작성
- 효과적 관리의무 이행을 위한 개선사항 도출 내역 작성
- 기타 내부통제등과 관련된 사항 작성



## 준법감시인

## 임원 별 관리조치 적정성 체크리스트 작성

- 세부 점검기준 별 이행 여부 점검결과 기재
- 이행 여부에 대한 임원 별 평가 점수 산정



## 임원 별 관리조치 적정성 점검 결과 평가

## 내부통제위원회

## 임원 관리조치 적정성 체크리스트

제1부	제2부
제3부	
제4부	
제5부	
제6부	
제7부	
제8부	
제9부	
제10부	
제11부	
제12부	
제13부	
제14부	
제15부	
제16부	
제17부	
제18부	
제19부	
제20부	
제21부	
제22부	
제23부	
제24부	
제25부	
제26부	
제27부	
제28부	
제29부	
제30부	
제31부	
제32부	
제33부	
제34부	
제35부	
제36부	
제37부	
제38부	
제39부	
제40부	
제41부	
제42부	
제43부	
제44부	
제45부	
제46부	
제47부	
제48부	
제49부	
제50부	
제51부	
제52부	
제53부	
제54부	
제55부	
제56부	
제57부	
제58부	
제59부	
제60부	
제61부	
제62부	
제63부	
제64부	
제65부	
제66부	
제67부	
제68부	
제69부	
제70부	
제71부	
제72부	
제73부	
제74부	
제75부	
제76부	
제77부	
제78부	
제79부	
제80부	
제81부	
제82부	
제83부	
제84부	
제85부	
제86부	
제87부	
제88부	
제89부	
제90부	
제91부	
제92부	
제93부	
제94부	
제95부	
제96부	
제97부	
제98부	
제99부	
제100부	
제101부	
제102부	
제103부	
제104부	
제105부	
제106부	
제107부	
제108부	
제109부	
제110부	
제111부	
제112부	
제113부	
제114부	
제115부	
제116부	
제117부	
제118부	
제119부	
제120부	
제121부	
제122부	
제123부	
제124부	
제125부	
제126부	
제127부	
제128부	
제129부	
제130부	
제131부	
제132부	
제133부	
제134부	
제135부	
제136부	
제137부	
제138부	
제139부	
제140부	
제141부	
제142부	
제143부	
제144부	
제145부	
제146부	
제147부	
제148부	
제149부	
제150부	
제151부	
제152부	
제153부	
제154부	
제155부	
제156부	
제157부	
제158부	
제159부	
제160부	
제161부	
제162부	
제163부	

### 3단계. 책무구조도 관련 보고자료 작성

#### 내부통제 거버넌스 목격에 최적화된 보고 산출물 정비

설계 및 운영 단계의 점검 결과를 바탕으로, 대표이사의 총괄 관리의무와 임원의 관리의무 이행 현황을 체계적으로 구조화한 보고 자료를 작성합니다. 해당 산출물은 내부통제협의회, 내부통제위원회 및 이사회 보고 시 핵심 근거 자료로 활용됩니다.

- **설명력 강화:** 회사가 수행한 관리조치와 개선 노력을 논리적으로 구조화하여, 감독당국 및 이해관계자에게 소명 가능한 설명 체계를 제공합니다.
- **감독 기능 지원:** 점검 결과와 후속 조치 현황을 일관된 흐름으로 제시함으로써, 이사회 및 감독기구가 책무구조도 운영 현황을 직관적으로 이해하고 실질적인 감독 기능을 수행할 수 있도록 지원합니다.

### 4단계. 책무구조도 관련 교육

#### 제도 이해도 제고와 운영 역량 강화를 통한 상시 관리 체계 정착

딜로이트는 제3자 점검 결과가 일회성 진단에 그치지 않고, 조직 내부에 안정적인 운영 역량을 심어주기 위한 교육과 사후 지원을 제공합니다. 특히, 금융감독원은 대표이사의 8대 총괄관리의무의 하나인 이사회 앞 보고와 관련하여 '대표이사 및 임원의 책무 이행내용에 대한 이해도 제고 및 사외이사들의 심도 있는 점검과 평가를 위해 다양한 방법으로 지원'하라는 요구를 하였는 바, 이는 회사 내 임직원 뿐만 아니라 사외이사에게도 제도 이해도 제고와 운영 역량 강화가 필요함을 의미합니다.

- **제도 이해 교육:** 「금융사지배구조법」 개정 취지와 책무관리 체계 전반에 대한 교육을 통해 임원과 실무진 그리고 이사회 (사외이사)의 이해도를 제고합니다.
- **실무 역량 강화:** 책무관리 시스템과 연계한 실습 중심 교육을 수행하여, 내부 점검과 보고가 표준화된 기준에 따라 일관되게 수행되도록 지원합니다. 이를 통해 책무구조도는 규제 대응 수단을 넘어, 상시적인 내부통제 관리 시스템으로 정착됩니다.

## 05 딜로이트의 제3자 점검을 통한 내부통제 운영 체계 고도화

형식적 점검을 넘어, 설명 가능하고 입증 가능한 내부통제 체계 확립

### 현장에서 검증된 운영 노하우와 전문성

책무구조도 제3자 점검은 이제 논의 단계를 지나 실행 단계에 진입했습니다. 딜로이트는 금융투자업권과 보험업권을 중심으로 본 서비스를 선도적으로 수행하며, 실제 운영 환경에 최적화된 방법론과 풍부한 점검 데이터를 보유하고 있습니다. 이러한 경험은 고객사의 시행착오를 최소화하고 안정적인 제도 정착을 이끄는 핵심 자산이 될 것입니다.

### 이사회 감독 기능의 실질적 강화

딜로이트는 대표이사와 임원의 관리의무 이행 현황을 외부 전문가의 객관적 기준에 따라 구조화하고 계량화하여 제시합니다. 이를 통해 내부통제위원회와 이사회는 주관적 판단이 아닌, 구체적이고 비교 가능한 근거를 바탕으로 실질적인 감독 기능을 수행할 수 있습니다. 이는 책무구조도가 현업과 괴리되지 않고, 일관된 기준으로 운영되도록 하는 기반이 됩니다.

### '상당한 주의' 이행 입증을 통한 선제적 리스크 관리

딜로이트의 제3자 점검은 금융회사가 내부 점검과 사후 대응 중심의 관리 방식에서 벗어나, 독립적 검증에 기반한 선제적 내부통제 관리 체계로 전환하도록 지원합니다. 이는 감독당국이 요구하는 '상당한 주의' 이행 여부를 객관적으로 입증할 수 있는 기반을 제공하며, 내부통제 운영 수준을 한 단계 고도화하는 실질적인 수단이 됩니다.



#### 딜로이트 책무구조도 제3자 점검 기대 효과



##### 거버넌스 관점

- 이사회 및 내부통제위원회의 실질적 감독 기능 수행 지원
- 대표이사·임원 관리의무 이행에 대한 합리적 설명력 확보

##### 규제·감독 대응 관점

- '상당한 주의' 이행에 대한 객관적 증빙 축적 및 입증 역량 강화
- 감독당국 소명 및 커뮤니케이션 과정에서의 대외 신뢰도 제고

##### 운영 및 내부관리 관점

- 형식적 체크리스트 점검에서 벗어난 실효성 중심의 운영 체계 개선
- 책무구조도와 실제 현업 업무 관행 간의 정합성 확보

# 한국 딜로이트 그룹 산업 전문가

## 금융회사 책무구조도 지원센터

### 제3자 점검 업권별 전담 운영

금융회사 책무구조도 제3자 점검을 위해 지배구조, 내부통제, 감사·리스크 분야의 전문 인력으로 구성된 업권별 전담 전문가 그룹을 운영하고 있습니다. 축적된 실무 경험을 바탕으로 감독당국의 점검 기준과 각 금융업권의 운영 특성을 종합적으로 고려하여, 관리의무 이행에 대한 객관적 입증과 합리적 설명력을 확보할 수 있는 전문적인 제3자 점검 서비스를 제공합니다.



**김선호 파트너**

총괄



010 7401 1862



[sunhkim@deloitte.com](mailto:sunhkim@deloitte.com)



**정재희 이사**

금융지주/은행업



010 7236 1815



[jaeheejung@deloitte.com](mailto:jaeheejung@deloitte.com)



**김현철 이사**

증권업/보험업



010 2204 5466



[hyunchkim@deloitte.com](mailto:hyunchkim@deloitte.com)



**이현탁 이사**

자산운용업



010 5251 6326



[hyuntalee@deloitte.com](mailto:hyuntalee@deloitte.com)



**오민영 이사**

리스할부업



010 5121 7116



[minoh@deloitte.com](mailto:minoh@deloitte.com)



**윤규환 Senior Manager**

자산운용업



010 4529 2895



[kyuyoon@deloitte.com](mailto:kyuyoon@deloitte.com)



**정옥성 Senior Manager**

신기술사업금융업



010 4623 4689



[okjeong@deloitte.com](mailto:okjeong@deloitte.com)



**최아란 Senior Manager**

카드업/저축은행업



010 4009 4276



[ahranchoi@deloitte.com](mailto:ahranchoi@deloitte.com)

## 딜로이트 One FSI

한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스그룹의 전문가들은 은행, 보험, 증권, 캐피탈, 신용카드, 자산운용 등 금융산업에 대한 축적된 다양한 업무수행 경험과 글로벌 네트워크의 최신 데이터베이스를 바탕으로 선진화된 회계감사, 세무자문, 재무자문 및 컨설팅 서비스를 제공하고 있습니다. 특히 보다 심도 있고 전문화된 서비스를 제공하기 위해 금융산업에 특화된 조직을 별도로 운영함으로써 고객의 요구에 신속하게 대응하고 있습니다.



### 민홍기 대표

한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스 그룹

☎ 02 6676 2319

✉ [homin@deloitte.com](mailto:homin@deloitte.com)



### 장형수 파트너

금융산업 리더

☎ 02 6676 1168

✉ [hyuchang@deloitte.com](mailto:hyuchang@deloitte.com)



### 조태진 파트너

은행 및 자본시장 리더

☎ 02 6676 3322

✉ [tajo@deloitte.com](mailto:tajo@deloitte.com)



### 신병오 파트너

보험산업 리더

☎ 02 6676 1225

✉ [byoshin@deloitte.com](mailto:byoshin@deloitte.com)



### 이동영 파트너

자산운용업 리더

☎ 02 6676 2304

✉ [dongylee@deloitte.com](mailto:dongylee@deloitte.com)



### 권용원 파트너

부동산업 리더

☎ 02 6676 2040

✉ [yongkwon@deloitte.com](mailto:yongkwon@deloitte.com)



앱

Download on the  
App StoreGET IT ON  
Google Play

카카오톡 채널

'딜로이트 인사이트' 앱과 카카오톡 채널에서  
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

# Deloitte. Insights

## 성장전략부문 대표

손재호 Partner  
jaehoson@deloitte.com

## 딜로이트 인사이트 편집장

박경은 Director  
kyungepark@deloitte.com

## Contact us

krinsightsend@deloitte.com

## 연구원

김혜련 Senior Manager  
hyerykim@deloitte.com

## 디자이너

박근령 Senior Consultant  
keunrpark@deloitte.com

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인("저작권자")에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.