

2018년도 국외단기훈련

부처맞춤형 과정

# 훈련결과보고서

과 제 명	금융시스템 안정을 위한 금융그룹 통합감독 제도의 정착과 기반조성 방안 연구
-------	--

2018. 11.



금융위원회

# 목 차

I. 국외훈련결과 요약 .....	1
II. 국외훈련 개요 .....	7
1. 훈련 개요 .....	7
2. 훈련 목적 및 필요성 .....	10
3. 훈련 주요내용 .....	11
4. 훈련 기대효과 및 활용계획 .....	12
5. 훈련 세부일정 .....	13
6. 훈련기관 소개 .....	14
III. 금융그룹 통합감독 제도 개요 .....	19
1. 추진배경 .....	19
2. 관련 국제기준 주요내용 .....	20
3. 금융그룹 통합감독 필요성 .....	22
4. 금융그룹 그룹 리스크 .....	23
5. 금융그룹 통합감독 제도 주요내용 .....	24
IV. 훈련 내용 및 논의사항 .....	26
1. FSB(금융안정위원회) .....	26
2. UBS(스위스 금융그룹) .....	33
3. BaFin(독일 연방금융감독청) .....	37
4. CommerzBank .....	40
V. 시사점 및 향후 정책방향 .....	42
1. 금융그룹 측면 .....	42
2. 금융당국 측면 .....	44

훈련자	부처명	부서명	직급	성명
	금융위원회	금융그룹감독혁신단	4급	박재훈
		금융그룹감독혁신단	5급	김동현
		금융그룹감독혁신단 (법무부 파견)	5급	반준성
훈련국	스위스, 독일		훈련기간	2018.11.4~11.17
훈련기관	FSB /BCBS(금융안정위원회/바젤은행감독위원회) UBS(Union Bank of Switzerland) BaFin(독일 연방금융감독기구) COMMERZBANK(코메르츠뱅크)		훈련구분	단기 (부처맞춤형)
훈련목적	금융시스템 안정을 위한 금융그룹 통합감독 제도의 정착과 기반조성 방안 연구		보고서매수	45매
내용요약	<p><b>1. 훈련목적</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ '금융그룹 통합감독' 제도는 국제기준인 「금융그룹 감독원칙」이 '99년에 제정되고, 美·EU 등 금융선진국 각국에서 구체화</li> <li>○ 한국의 경우 처음 도입을 추진중인 제도로 다양한 의견이 제시되고 있는 상황에서 보다 바람직한 제도의 모형을 설계하기 위해 선진국 사례를 조사하여 입법과정 및 제도 운영 등에 반영할 필요</li> </ul> <p><b>2. 훈련 주요내용</b></p> <p><b>(1) FSB(금융안정위원회)</b></p> <p><input type="checkbox"/> 유럽의 금융그룹 감독제도 현황</p> <p>⇒ 유럽은 금융그룹 감독의 제도화가 완성되어 그룹위험관리체계가 정착</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ (법제화) 금융그룹 감독에 대한 EU Directive 제정('02년) 이후 각국 법률 등에 반영하여 제도 시행 중</li> <li>○ (금융그룹) 대표회사를 중심으로 그룹 차원의 위험관리체계를 갖추어 계열사와의 긴밀한 협의 하 그룹 위험관리를 상시적 이행</li> <li>○ (금융당국) 그룹별 위험관리 현황을 면밀히 점검, 평가하며, SIFI* 그룹에 대하여는 유럽중앙은행(ECB)이 직접 관할</li> </ul> <p>*Systemic Important Financial Institution</p>			

## □ 비금융·비규제회사에 대한 관리 및 감독방식

⇒ 그룹리스크에 중대한 영향을 미치는 경우 비금융·비규제회사에 대해서도 관리·감독이 필요하고, 그룹 내 최상위 회사(대표회사)를 통해 관리·감독

- 기본적으로 그룹 내 최상위회사가 그룹 전체 차원의 위험 인식·평가·관리를 위한 책임을 가지며, 감독당국은 대표회사를 통해 관리·감독
- 대표회사가 그룹 전체 자료를 확보하여 필요한 자료를 감독당국에 제출, 감독당국은 대표회사에 자료 제출을 요구하며 대표회사는 거부불가

## □ 금융그룹 감독 관련 최근 동향

⇒ 최근에는 감독원칙의 변경·개정보다는 각국의 이행도·효과성 평가와 제도의 기술적 보완 및 정합성 제고에 주력

- Joint Forum에서 제정한 「금융그룹 감독원칙(99년 제정, '12년 개정)」에 대한 추가 개정계획은 없으며 Joint Forum도 해체
- 금융그룹 감독제도의 내실화를 위해 제도 도입 국가의 감독제도 운영에 대한 자체평가(self-assessment)를 지원해 나갈 계획

\* 최근 4개국(호주, 남미 등)의 그룹감독제도 운영에 대한 자체평가(self-assessment)를 지원

\*\* 자체평가 템플릿(Self-Assessment Questionnaire and Template) 개발 및 제공

### <참고> 벨기에 Financial Sector Assessment Program(FSAP) 평가결과

- ▶ IMF는 벨기에의 FSAP와 관련하여 은행, 보험, 및 금융그룹 감독에 대한 분석 내용이 담긴 Technical Note를 '18. 2. 28.자에 발표
- ▶ '13년 FSAP 평가 이후, 벨기에 금융기관(은행, 보험 및 금융그룹)에 대한 감독체계가 강화·개선되었으나, 일부 개선이 필요하다고 판단
  - ⇒ (금융그룹) 높은 수준의 금융그룹 지배구조 요구 및 주요 건전성 지표에 대한 감독 강화 필요
- ▶ 벨기에는 '02년 FICOD\* 도입에 따라 개별업법 상 규제 외에 금융그룹\*\* 리스크에 대해 추가 감독이 가능해져 전반적인 금융그룹 감독이 강화·개선

## □ 그룹 내 지배관계 및 연결관계 관련

⇒ 특정회사를 그룹 감독대상에 포함할지 여부는 지분 연결기준이 중요하나, 평판리스크, 운영리스크 등 다른 요인들도 종합적으로 고려하여야 함

- 한국 금융그룹은 지배관계나 소유구조가 느슨(지분을 약20~30%)하더라도 시장에서 하나의 그룹으로 행동\*하며 인식됨

\* 공동 의사결정, 브랜드 공유, 유사시 계열사 자금지원 등

- 금융그룹 감독 예외 인정은 지분의 연결기준 이외에도 평판위험, 운영위험 등 다른 요인들을 종합적으로 고려하여 판단 필요

□ 감독기관간 업무 조정

- 금융그룹감독법과 개별법 적용여부 등에 대한 논란 시 감독당국 또는 부서간 협의체를 통해 협의 필요

□ 집중위험 관련

⇒ 금융·비금융이 혼재된 그룹의 경우 그룹 전체 지배구조 차원에서 **금융쪽의 대표회사가 리스크 조정 등을 컨트롤 할 수 있는 권한을 확실히 갖추어야 함**

- 한국에서 특정 보험사가 비금융사 지분을 총자산의 10%정도 보유한 사례가 있는데, 이는 자산이 편중되어 위험 집중의 문제가 있음
- 금융그룹의 위험관리 측면에서 금융부문 회사가 최상위 회사가 되고, 그룹 전체 리스크 관리 등을 컨트롤 할 수 있는 권한을 갖추어야 함

(2) UBS(스위스 금융그룹)

□ UBS 금융그룹 구조

- UBS 금융그룹은 그룹 전체의 Holding Company가 UBS(은행), 비즈니스 솔루션, 그룹 펀딩 분야의 회사를 지배

□ UBS의 리스크 관리

- (리스크한도) “Bottom-up방식 요청” → “Top-down방식 결정·통보”
  - \* 각 자회사 자산·영업수익·시장상황·현지국가 법 등을 종합적으로 고려하여 결정
- (리스크 관리체계) 리스크 관련 모니터링\*은 매일(Daily), 이사진에 대한 관련 보고는 매월(Monthly) 실시
  - \* 리스크 잔여한도, 시장 상황 및 변화 등에 대하여 지속적 모니터링 실시
- (리스크 분류범주 및 활용)

□ [주요 위험] 당사 사업체가 수익 창출을 위해 취할 수 있는 위험	
신용 위험	거래 상대방이 계약상 의무 이행을 제대로 하지 않아서 발생할 수 있는 손실 위험
시장 위험	이자율, 환율, 주가, 신용스프레드, 상품가격 등 시장의 변수로 인한 손실 위험
국가 위험	국가별 정치적, 경제적 요인들로 인하여 발생 가능한 위험
□ [결과 위험] 비즈니스 결과로 인해 노출되는 위험	
유동성 위험	만기에 지불의무를 이행하기에 충분한 자산 유동성을 확보하지 못할 위험
자금 조달 리스크	자금조달원을 대체할 필요 등이 있을 때 예상보다 폭넓은 신용스프레드로 인해 기대치보다 높은 자금 조달비용이 발생할 위험
구조적 외환 위험	본국 통화 이외로 보유한 자본이 환율에 따라 변동함으로 인해 가치가 감소하게 될 위험
운영 위험	내부 프로세스, 인력, 시스템의 부적절 또는 실패, 외부사건의 발생 등으로 인한 손실 위험
연금 위험	확정 급여형 연금 자산의 가치가 변경으로 인해 자본에 악영향을 끼칠 위험
□ [비즈니스 위험] 비즈니스가 실행되는 상업적, 전략적, 경제적 환경에서 발생하는 위험	
비즈니스 위험	예상보다 낮은 수익, 마진 등으로 인한 잠재적 위험

- (구체적인 그룹리스크 관리방식) 그룹리스크를 효과적으로 관리할 수 있는 지배구조와 리스크 관리체계를 갖추고, 계열사별·유형별 상세한 위험요인 분석 및 관리전략 등을 세밀하게 분석·관리

\* 매년 **Annual Report**를 통해 상세내용을 공개 → 선진 금융그룹의 **그룹리스크 관리 업무방식 사례**학습 및 우리 금융그룹 **실무적용에 유용하게 활용** 가능

### (3) BaFin(독일 연방금융감독청)

#### □ BaFin의 구조

- ①은행 감독, ②보험·연금 감독, ③증권·자산운용 감독, ④내부행정 및 법적쟁점 검토, ⑤대표기능(국제정책, 금융안정성 등)의 5개 영역으로 구성

#### □ 금융그룹 감독 프레임 및 구조

- (감독구조) 위험분류, 연간 감독계획, 상시·현장감독의 순환
- (외국계 회사 감독) 해당 회사가 위치한 나라의 금융당국과 조정·협력이 필요하고, 현지 법령상 기준을 고려하여야 함
- (감독대상 선정) ①그룹 내 금융부문 자산 비중이 40% 이상, ②금융부문 내 두 개 이상의 업권별 자산 비중 10%를 초과하고, ③가장 작은 규모 업권의 자산이 60억 유로를 초과하는 경우 감독대상으로 선정 (해당기준은 EU Directive에 따름)

→ 재선정 및 재검토 매년실시, 감독당국의 재량에 따라 제외여부 결정

#### □ 감독 세부 고려사항

- (자본적정성) 그룹 차원에서 자본의 중복이용 및 부적합한 내부 자본 창출을 피하고, 분야별 위험 방화벽을 철저히 준수하는지 점검
- (위험집중) 익스포져, 잠재적인 손실위험 등이 해당 금융그룹의 지급여력 또는 전반적인 재무상황을 위태롭게 할 만큼 편중되어 있는지 점검
- (내부거래) 투자 및 회사간의 이익 배분, 보증·지급약정·신용 및 부외거래, 구매·판매, 자산 및 부채의 양도, 내부거래 수수료, 익스포져의 이동 등이 적정한 수준인지를 점검

#### (4) Commerzbank

##### □ 위험관리

- 자회사간의 익스포져 한도 조절과 관련하여는 Top-down과 Bottom-up 방식을 모두 활용
- 그룹 전체 차원의 리스크관리는 본사의 Chief Risk Officer가 총괄하여 बैं킹 리스크, 이머징마켓 리스크, 국가리스크, 이코노미 리스크 등 각 분야별 리스크를 6개팀을 거쳐 측정·검토함

##### □ 유럽 및 독일의 감독체계

- (감독기관간 역할) ECB(Europian Central Bank, 유럽중앙은행)과 분데스뱅크(독일중앙은행), BaFin(독일 연방금융감독청) 간 역할이 분담

\* 유럽연합 소속 국가는 유로화를 화폐로 사용하므로 유럽중앙은행의 통화정책을 따름

<b>ECB</b>	유럽의 다수 국가에 진출한 규모가 큰 금융회사의 본사 등에 대한 감독 → 도이치뱅크, 코메르츠뱅크 등 독일 내 약 10~12개의 글로벌 금융사에 대하여 감독, 약100여개의 유로존 금융그룹을 감독
<b>분데스뱅크</b>	독일 국가 전역에 영향을 미치는 금융회사에 대한 감독
<b>BaFin</b>	ECB, 분데스뱅크 감독 이외의 세부적 영역 및 기타 지역 금융회사 등에 대한 감독

- 주요한 금융그룹 및 금융회사에 대한 금융감독은 ECB, 분데스뱅크, BaFin가 JST\* (Joint Supervision Team)을 구성하여 활동

\* 감독 현안에 따라 각 기관의 관련 부서 사람들로 구성된 일종의 가상의 팀으로 감독업무와 관련된 역할을 수행 후 다시 본 부서로 복귀하여 업무수행

#### 3. 시사점 및 정책제언

##### □ 대표회사 중심의 그룹 위험관리

- 금융-비금융이 혼재되고 소유구조가 느슨한 우리나라의 경우, “금융사, 비금융사가 혼재된 경우 금융사가 최상위 회사가 되어 그룹위험을 총괄할 체계와 역량을 갖추어야 함”

➡ 감독대상 금융그룹이 대표회사를 중심으로 국제기준에 부합하는 그룹위험 관리체계를 확고히 구축토록 할 필요

□ **그룹리스크 관리 운영방식 확립**

- 그룹 리스크관리는 대표회사와 계열사간 긴밀한 협의가 매우 중요
  - ➔ 상시적인 리스크 현황 파악 및 연간 리스크한도 설정 계획 수립 등 단기적, 장기적 측면의 종합적 리스크관리 운영방식 확립 필요

□ **감독체계 확립**

- 대표회사(Head company)에 대한 긴밀한 감독체계를 갖추고, 감독당국은 강력하고 포괄적인 감독수단 보유 필요
  - ➔ 확실한 감독권한 보유를 통해 금융그룹이 대표회사를 중심으로 스스로 그룹 위험관리체계를 확보할 수 있도록 유도

□ **감독범위 설정(그룹감독 예외 적용)**

- 지분·거래규모 등이 그룹위험에 영향이 낮거나 무시할만한 경우, 타국으로부터 자료수집에 한계가 있는 경우 등에 감독범위에서 제외 가능
- 그러나 거래규모 등이 작아도 운영·평판위험 등으로 영향이 중대할 수 있으므로 매우 엄격히 적용 필요
  - \* BaFin은 관련규정을 매우 보수적으로 적용하며, 그룹리스크에 미치는 영향을 고려하여 매년 구체적인 감독대상 범위(및 예외적용 대상)를 검토·업데이트 한다고 답변
  - ➔ 감독의 실효성 확보를 위해 일정 정도의 예외적용(감독범위 제외)은 필요하나, 금융그룹 감독의 본래 목적과 취지를 저해하지 않는 범위에서 엄격히 운영 필요

□ **감독당국 및 감독부서간의 역할 정립**

- 금융그룹감독법, 개별법 적용여부 등 논란시 감독당국 또는 부서간 협의체 등을 통해 감독관행 정착해 나갈 필요
  - ➔ 금융그룹 감독시 업권별 감독부서의 협의체를 구성하는 등 감독부서간 역할을 정립하고, 효율적인 감독관행을 정착해 나가는 과정 필요

□ **이해상충방지 체계 및 보상체계 구축**

- 직접 규제 보다 보상체계 구축 등을 통해 금융그룹 스스로 리스크 관리 역량을 강화해 나갈 수 있는 정책 추진 필요





## II

# 국외훈련 개요

## 1

### 훈련 개요

#### 1] 훈련계획

훈련국	스위스, 독일
훈련기관	<ul style="list-style-type: none"><li>• FSB (금융안정위원회)</li><li>• UBS 금융그룹</li><li>• BaFin (독일연방금융감독청)</li><li>• 코메르츠뱅크 (금융그룹)</li></ul>
훈련기간	'18. 11. 4.(일) ~ 11. 17.(토)
훈련대상	3명
훈련과제	금융시스템 안정을 위한 금융그룹 통합감독 제도의 정착과 기반조성 방안 연구
훈련방법	전문가 강의, 현장방문 학습, 토론 등
훈련내용	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 「금융그룹 감독원칙」의 제정배경과 금융선진국 각국이 국제기준을 구체화한 법제화 과정을 연구하여, 감독대상 그룹 등 업계에서 제기하는 문제에 대한 해결방안을 모색</li><li>○ 통합감독을 既도입한 해외 금융당국*의 사례연구를 통해 비규제·비금융사 출자에 따른 그룹 위험의 합리적 측정방안 모색</li></ul> <p>* 독일은 금융그룹감독법에서 자본적정성 원칙을 규정하고, 관련 상세조항은 금융그룹 지급능력 규정에 위임(§22)하여 그룹리스크의 측정산식 제시</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ 통합감독대상인 금융그룹을 방문(스위스 UBS 금융그룹, 독일 CommerzBank)하여 선진 위험관리체계 적용사례 조사</li></ul>

## 2 2 훈련국 및 훈련기관 선정사유

훈련국	훈련기관	선정이유(목적 및 기능 등)
스위스	<b>FSB</b> (Financial Stability Board)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ FSB는 글로벌 금융시스템 안정을 위한 금융규제 개혁을 추진하며, 국제기준 및 정책 권고안 개발, 합의사항 이행점검 및 국가간 협력 강화 등을 수행하는 국제기구임</li> <li>- '99년 Joint Forum에서 제정한 「금융그룹 감독원칙」의 제정배경과 주요쟁점 등을 연구하여 입법과정에 반영하고,</li> <li>- 국제 금융감독기준 동향과 글로벌 금융시스템 안정을 위한 금융규제 개혁 추진 과정 등을 연구, 국내 금융그룹감독 제도 도입시 참고하며,</li> <li>- 유럽 국가들의 통합감독 운용 사례를 공유하기 위해 훈련기관으로 선정</li> </ul>
	<b>UBS</b> (Union Bank of Switzerland)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ UBS는 약 155년 동안 300여개의 은행들의 합병 등을 통해 현재 61,253명의 직원들이 51개국에서 근무 중인 대형 금융그룹임</li> <li>- 통합감독대상인 UBS 금융그룹을 방문하여 선진 금융그룹의 위험관리체계 등을 연구 가능</li> </ul>
독일	<b>BaFin</b> (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ BaFin은 감독기구설치법(FinDAG)에 의해 설치된 독일 쏘 금융기관에 대한 통합감독기구임</li> <li>- 감독기구인 BaFin을 방문하여 금융그룹 감독원칙 및 금융그룹감독법 등 Training Program에 참여하여 관련 이론적 배경 습득 가능</li> </ul>
	<b>COMMERZ BANK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ COMMERZBANK는 현재 50개국에 지점과 지사(독일내 약 1,000개, 해외 61개)를 보유하고 있고, 2017년 기준 약 49,300명의 직원이 근무하고 있으며, 영업수익(매출액) 규모는 약 €9.1억으로 독일 대외무역 시장의 30% 이상의 시장점유율을 보유한 독일을 대표하는 금융그룹 중의 하나임</li> <li>- 통합감독대상인 코메르츠 금융그룹을 방문하여 통합감독 준비 및 대응과정, 위험관리체계 등을 연구 가능</li> </ul>

### 3] 훈련참여자의 역할 분담 및 필요성

부처명	담당부서	대상자	훈련참가의 필요성 및 분장업무
금융위원회	금융그룹 감독혁신단	박재훈	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>(필요성)</b> 비금융사가 혼재된 한국 금융그룹의 특성에 따른 전이위험, 집중위험 등 리스크 측정방안 도입을 총괄하여 담당하고 있어 선진국의 리스크 측정 및 관리방안에 대한 학습 필요</li> <li>○ <b>(분장업무)</b> 선진 금융그룹의 집중위험, 전이위험 등 리스크 측정 방안 및 이에 대한 감독 방법에 대한 분석</li> </ul>
금융위원회	금융그룹 감독혁신단	김동현	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>(필요성)</b> 금융그룹 통합위험관리체계 구축·운영, 그룹내 대표회사와 계열회사간 역할정립 등 혁신단 주무업무를 담당하고 있어 선진국의 금융그룹 감독제도 도입 및 입법과정 등에 대한 학습이 필요</li> <li>○ <b>(분장업무)</b> 유럽의 금융그룹 통합감독 제도 도입 및 입법과정 연구</li> </ul>
금융위원회 (법무부 파견)	금융그룹 감독혁신단	반준성	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>(필요성)</b> 현재 금융그룹 감독 제도 도입에 대비하여 감독대상 금융그룹의 주요 지배구조 분석, 개선방안 도출 등의 업무를 담당하고 있어 선진 금융그룹의 지배구조 및 의사결정구조, 이에 대한 관련 법규 등에 대한 학습 필요</li> <li>○ <b>(분장업무)</b> 통합감독에 따른 효율적인 그룹 리스크 관리를 위한 선진 금융그룹의 기업 지배구조, 대표회사의 역할, 의사결정구조를 분석</li> </ul>

## 2

## 훈련 목적 및 필요성

### □ 훈련 목적

- 현재 도입을 추진하고 있는 '금융그룹 통합감독' 제도는 국제기준인 「금융그룹 감독원칙」이 '99년에 제정되고, 美·EU 등 금융선진국 각국에서 구체화되었음
- 한국의 경우 금융그룹 감독제도는 처음 도입되는 제도로서, 국제기준의 도입과 관련하여 감독대상인 금융그룹은 다양한 이견을 제시하고 있음
- 이에 따라, 감독대상 금융그룹 등 금융계에서 제기하는 문제점에 대한 해결방안을 모색하고, 보다 바람직한 제도의 모형을 설계하기 위해 선진국 사례를 조사하여 입법과정 및 제도 운영 등에 반영할 필요가 있음

### □ 훈련의 필요성

- 금융그룹의 위험 평가 및 측정방안 모색
  - 통합감독제도에서는 그룹 전체 차원에서 자본적정성을 평가하나, 현재 국내에는 비규제·비금융계열사 출자에 따른 그룹위험의 측정방식에 대해 참고할만한 논의·연구가 부족한 상황
  - 금융선진국인 스위스, 독일 현지의 금융그룹 감독 관련 정책 사례 연구를 통해 국내의 금융그룹 차원의 위험 측정방안 마련 등에 활용
  - 통합감독대상인 금융그룹(스위스 UBS, 독일 CommerzBank)을 방문하여 금융그룹 감독에 대비한 그룹 위험관리정책 및 대응체계 등을 분석
- 금융당국 내 협업체계 구축
  - 통합감독제도 도입시 통합감독을 담당하는 총괄부서가 신설되므로 기존 업권별(예: 은행, 보험, 증권) 감독부서와의 협업체계 구축 필요
  - 스위스·독일 등 선진국 사례조사를 통해 감독부서간 정보·자료공유와 중복업무방지를 위한 감독업무조정 및 협업체계에 대한 시사점 도출

### 3

## 훈련 주요내용

### ① Joint Forum\*의 「금융그룹 감독원칙」에 대한 이해

- 금융그룹 감독원칙의 배경, 중요쟁점 등에 대하여 논의를 통해 실제 우리나라 현실에 맞게 법령으로 제정하여 도입하기 위한 초석을 마련
- 동 과정을 통해 실제 관련 국제기구에서 동 원칙에 대하여 어떻게 받아들이고 해석하고 있는지를 파악하고, 오해하고 있거나 그 의도를 잘못 받아들이고 있는 부분이 있는지 점검

\* 은행(BCBS), 보험(IAIS), 증권(IOSCO) 분야의 국제규범 정립기구 협의체

### ② 유럽 현지의 금융그룹 감독 제도 전반에 대한 이해

- 국제규범인 「금융그룹 감독원칙」 → EU지침 → 각국의 법령으로 반영되기까지의 과정 및 절차에 대하여 이해
- 금융그룹감독법 제정 등 제도의 도입 과정에서 지침의 내용을 얼마나 충실하게 반영하였는지, 변형·수정한 반영 내용은 없는지 등에 대하여 이해
- 제도 도입 과정에서의 금융그룹의 반대가 있었는지와 이에 대한 의견반영 및 절충과정, 국민들에 대한 제도의 안내 과정 등에 대하여 이해
- 제도 도입 후 실제 감독은 어떻게 이루어지고, 각 기관 및 부서간 역할을 어떻게 배분하여 실행하고 있는지 등 제도 운영 전반에 대한 노하우 공유

### ③ 선진 금융그룹의 통합감독 제도 대응체계에 대한 이해

- 제도 도입 이후, 글로벌 금융그룹들은 이에 대한 어떠한 준비과정을 거쳤는지, 제도 도입 전과 어떠한 점이 달라졌는지에 대하여 해당 노하우를 공유
- 각 금융그룹들이 실제로 그룹 위험관리체계, 자본 적정성 점검 등을 어떠한 방식으로 하고 있고, 효과적인 관리체계를 갖추기 위해 어떠한 노력을 하였는지, 의사결정과정은 어떠한지 등에 대하여 이해

## 4

# 훈련 기대효과 및 활용계획

## 1 기대효과

### 1. 금융그룹 감독법 제정 및 통합감독 제도 도입과정에 선진국 사례 반영

- 국제기준(Joint Forum)에 따라 국내에 최초로 도입 추진 중인 금융그룹 통합감독제도에 선진국의 사례들을 검토·반영
- 우리나라와 해외 금융선진국과의 환경 차이를 고려하여 국내에 적합한 제도로 정착 추진

### 2. 비금융사가 혼재된 금융그룹에 대한 통합감독 방안 마련

- 비금융사가 혼재된 금융그룹의 방화벽 장치, 전이위험(Risk Contagion) 측정 및 관리 방안에 대한 연구를 통하여 국내 현실에 적합한 통합감독 및 리스크 측정 모델 개발에 반영

### 3. 세계적인 금융그룹의 그룹 리스크 관리 및 대응체계 분석을 통해 국내 금융그룹에 대한 그룹 리스크 관리 정책에 반영

- UBS, Commerzbank과 같은 선진 금융사의 금융그룹 감독 제도에 대한 대응방식을 분석하여 국내 금융그룹에 제도 도입에 대비한 비전을 제시

## 2 활용계획

### ○ 금융그룹감독법 입법 과정에 반영

- 현재 통합감독은 행정지도의 일종인 모범규준을 통해 시범 운영 중이므로 국외훈련을 통한 해외 사례연구는 향후 입법과정 및 제도 운영과정에서 반영·활용('18. 6. 박선숙 의원案, '18. 11. 이학영 의원案 발의)

### ○ 시장과의 소통에 반영

- 통합감독대상이 되는 금융그룹 및 국민과의 소통에 있어 해외의 사례를 참고하여 정책의 실효성을 제고

## 5

## 훈련 세부일정

날 짜	국 가	방문기관	주요 논의사항
11.4.(일)	출국 (한국 → 스위스)	-	○ 출발 및 스위스 바젤 도착, 훈련준비
11.5.(월)	스 위 스 (바 젤)	FSB (금융안정위원회)	[주제] 유럽의 금융그룹 감독제도 도입 및 비금융사가 혼재된 그룹 감독에 대한 제언 1) EU 각국의 금융그룹 감독제도 현황 Briefing *각국의 제도 도입과정, 주요특징 및 이행수준 2) 비금융사가 혼재된 금융그룹의 리스크 관리 방안에 대한 의견 및 조언 *비금융사 부실위험의 방화벽(Firewall) 장치 *전이위험(Risk Contagion) 관리방안 3) 집중위험(Risk Concentration)의 해소를 위한 자본 규제 및 구체적 조치에 대한 사례 소개 및 공유 등
11.6.(화)			
11.7.(수)	이 동 (스위스 바젤 → 취리히)	-	○ 이동(바젤 → 취리히), UBS 연수 자료 준비
11.8.(목)	스 위 스 (취리히)	UBS (스위스 금융그룹)	[주제] UBS 금융그룹의 리스크관리 체계 1) 스위스 연방은행과 스위스은행으로 구성된 UBS의 금융그룹 리스크관리 체계 2) 통합감독 제도 도입 전과 후의 그룹 내 리스크 관리 체계 비교 3) 그룹 리스크관리를 위한 대표회사의 역할 수행방식(그룹 위험관리 정책 수립 등)
11.9.(금)			
11.10.(토)	이 동 (스위스 취리히 → 독일 본)	-	○ 이동(취리히 → 독일 프랑크푸르트), 스위스 연수 내용 취합·정리 ○ BaFin(독일연방 금융감독청) 및 CommerzBank (코메르츠뱅크) 특강 연수 준비
11.11.(일)			
11.12.(월)	독 일 (본)	BaFin (독일연방 금융감독청)	[주제] 금융그룹 통합감독 (Group supervision / Financial conglomerates) 1) 독일 금융그룹감독법 입법 과정 및 도입방안 2) 독일 금융그룹감독법 주요내용 및 취지 3) 독일 통합감독 대상그룹에 대한 리스크관리 등 구체적 감독방안
11.13.(화)			
11.14.(수)	독 일 (프랑크푸르트)	CommerzBank (코메르츠뱅크)	[주제] 코메르츠뱅크의 그룹 통합감독 대응체계 1) 독일 코메르츠뱅크의 금융그룹 통합감독에 대한 구체적 준비과정(리스크관리 등) 2) 통합감독 전과 후의 금융그룹 리스크 관리 체계의 비교 3) 그룹위험관리책임자 및 그룹위험관리부서 역할, 본사(이사회)/계열사 간 역할 배분, 그룹리스크 관련 의사결정구조 등 그룹 리스크 관리체계
11.15.(목)			
11.16.(금) 11.17.(토)	귀국 (독일→한국)	-	○ 프랑크푸르트 출발 및 서울 도착



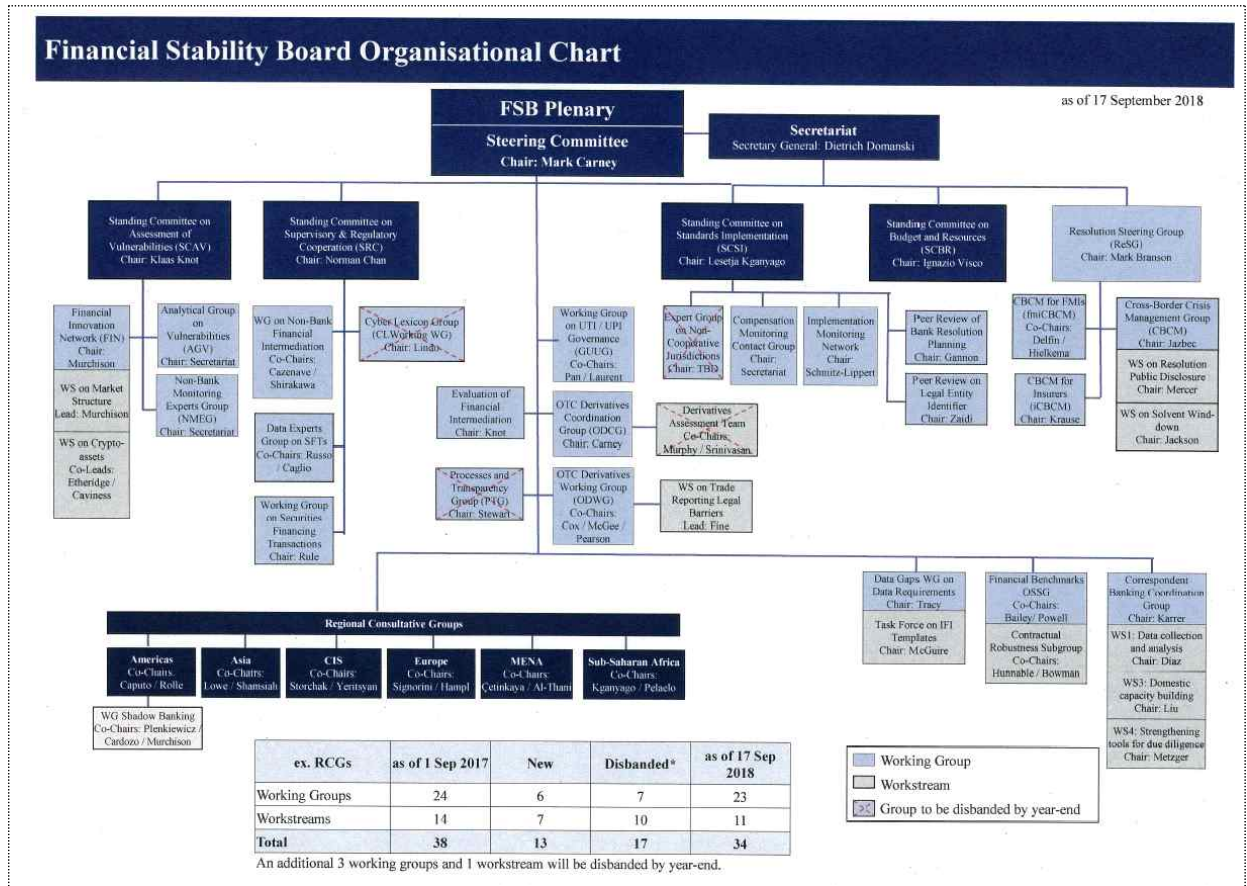
## 6

## 훈련기관 소개


### 1 FSB(금융안정위원회)

명 칭	FSB(금융안정위원회) (Financial Stability Board)	훈련기관 성 격	금융분야 국제기구
소재지* (홈페이지)	Bank for International Settlements Centralbahnplatz 2, Basel, Switzerland ( <a href="http://www.fsb.org">http://www.fsb.org</a> ) * BIS(Bank for International Settlements) 內 위치		
연 혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>· G20 합의에 따라 글로벌 금융시스템 안정을 위한 금융규제 개혁을 추진 하며, 국제기준 및 정책 권고안 개발, 합의사항 이행점검 및 국가간 협력 강화 등을 수행하는 국제기구</li> <li>· '99년 G7을 주축으로 설립된 금융안정포럼(FSF)이 '08년 금융위기 극복 과정에서 신흥국을 포함하는 G20 참여 기구로 개편, '09년 4월 출범</li> <li>· '11.11월부터 영란은행 총재 Mark Carney가 2대 의장 취임 중 * 초대의장 : 現유럽중앙은행 총재 Mario Draghi</li> </ul>		
구 조	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 모든 회원기관이 참여하는 총회와 주요 의사결정이 이루어지는 운영 위원회, 분야별 4개 상임위원회*로 구성 * 취약성평가 상임위(SCAV), 규제감독협력 상임위(SRC), 국제기준이행 상임위(SCSI), 예산 상임위(SCBR)</li> <li>· 24개국 및 EU의 59개 회원기관(금융당국, 재무부, 중앙은행)과 10개 국제기구**가 참여 * OECD, BIS, IASB, CGFS, CPMI, IMF, World Bank, BCBS, IAIS, IOSCO</li> </ul>		
주요업무	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 금융규제개혁 추진</li> <li>- 글로벌 금융위기를 계기로 드러난 금융시스템의 문제점 파악 및 금융 위기 재발방지를 위해 글로벌 금융규제 개혁 추진</li> <li>- ①자본규제 개편, ②정리체계 개편, ③장외파생상품 및 ④그림자금융 규제 등 핵심과제 추진 및 국가별 도입·이행 진행</li> <li>· 개혁의 이행평가 및 신규 리스크 대응</li> <li>- '16년 이후로는 기존 합의안에 대한 구체적 이행 모니터링 및 개혁의 효과 평가에 중점을 두고 추진</li> <li>- 금융위기 이후 새롭게 부각되는 취약 요인(핀테크 등) 및 금융규제 개혁 관련 기타 과제 등에 대해서도 대응 중</li> </ul>		

# FSB 주요 조직도



# FSB 주요인사

<b>의장 (Chair)</b>	 <b>Mark Carney</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2011년 11월부터 FSB 의장 역임 중</li> <li>○ 2013년 7월부터 영국 중앙은행 총재 역임 중</li> <li>○ 취임 이전 경력                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 캐나다 중앙은행 총재('08. 2, ~'13. 6.)</li> <li>- 캐나다 재무부 수석부장관('04. 11, ~'07. 10.)</li> </ul> </li> </ul>
<b>사무총장 (Secretary General)</b>	 <b>Diertrich Domanski</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018년 1월부터 FSB 사무총장 역임 중</li> <li>○ 취임 이전 경력                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2000년 BIS에 입사하여 글로벌 금융시스템위원회 및 시장위원회 사무국장을 포함하여 통화 및 경제부에서 다양한 직책을 수행</li> </ul> </li> </ul>



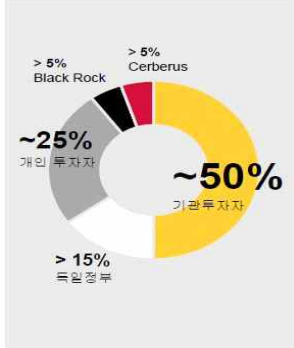




## 2 UBS(스위스 금융그룹)

<b>명 칭</b>	<b>UBS</b> (Union Bank of Switzerland)	<b>훈련기관 성 격</b>	민간금융회사
<b>소재지 (홈페이지)</b>	Bahnhofstr. 45. P.O. Box, CH-8098, Zurich, Switzerland ( <a href="http://www.ubs.com">http://www.ubs.com</a> )		
<b>연 혁</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 1862년 Winterthur에서 설립되어, 1912년 Toggenburger Bank(1863년 설립)와 합병하면서 Union Bank of Switzerland가 출범하였고, 1998년 스위스의 대표 은행이었던 Union Bank of Switzerland와 SBC(Swiss Bank Corporation, 1872년 설립)가 합병하면서 현재 UBS의 체제를 갖추</li> <li>· 약 155년 동안 300여개의 은행들의 합병 등을 통해 지금의 UBS 체제를 구축하였고, 현재 61,253명의 직원들이 51개국에서 근무 중에 있으며, 2017년 기준 영업수익(매출액)은 CHF 29억 수준임</li> </ul>		
<b>구 조</b>	<p style="text-align: center;">&lt; UBS그룹의 현재 조직도 &gt;</p>		
<b>주요업무</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 개인 및 기업금융, 자산관리, 투자 등 금융 관련 거의 모든 분야에서 사업을 영위하고 있으며, 크게 5개의 부문으로 분류하고 있음             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 스위스에서만 유일하게 그룹 쏘분야의 사업을 영위하고 있음</li> </ul> </li> <li>· 주요 업무(사업)             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Global Wealth Management : 자산가(개인)를 대상으로 하는 종합적인 금융서비스로써 세계 최대의 규모를 자랑함</li> <li>- Personal &amp; Corporate Banking : 스위스내 개인 및 기업 등을 상대로 다양한 금융상품 및 서비스를 제공하는 은행의 근본적인 사업 영역임</li> <li>- Asset Management : 전세계 23곳에 지사를 두고 대규모 자산을 운영하는 것으로 스위스에서 가장 큰 뮤추얼 펀드 매니저이자 세계에서 가장 큰 헷지펀드 및 부동산 투자기관 중에 하나임</li> <li>- Investment Bank : 기업 및 기관 등을 상대로 전문적으로 국제자본 시장에 대한 포괄적인 서비스를 제공하는 것으로 유가 증권 판매 등을 하는 사업임</li> </ul> </li> </ul>		

### ③ BaFin(독일 연방금융감독기구)

명 칭	연방금융감독기구(BaFin) (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht)	훈련기관 성 격	금융감독기구
소재지 (홈페이지)	Graurheindorfer Straße 108, Bonn, Germany Dreizehnmorgenweg 13-15, Bonn, Germany Dreizehnmorgenweg 44-48, Bonn, Germany Marie-Curie-Straße 24-28, Frankfurt am Main, Germany ( <a href="http://www.bafin.de">http://www.bafin.de</a> )		
연 혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>· '02.5월 종전의 권역별 감독체계에서 연방은행감독국, 연방증권감독국 및 연방보험감독국이 합병하여 Bafin을 설립</li> <li>· 감독기구설치법(FinDAG)에 의해 <b>모든</b> 금융기관에 대한 통합감독기구로 출범하였으며, 정부로부터 독립된 법인격을 보유한 공법인 성격으로 재무부의 감독을 받음</li> <li>· <b>모든</b> 금융권역의 인허가, 건전성 및 영업행위 감독·검사 등의 독점적 행정조치권을 보유</li> <li>- 독일의 경우, 헌법에서 협의의 정부조직 뿐만 아니라 공법인에 대해서도 공권력적 행정권 행사가 가능하다고 명시</li> </ul>		
구 조	<ul style="list-style-type: none"> <li>· '15.10월 현재 2,535명의 직원이 근무 중이며, 이 중 72%가 공무원*(public officer)이며, 28%는 일반 직원으로 구성</li> <li>* 독일의 경우 연방 또는 주정부 소속인 공직자는 직접공무원(unmittelbare Beamte)으로, 중앙은행·금융감독기구·병원 등 공법인 소속인 공직자는 간접공무원(mittelbare Beamte)으로 운영하고 있음</li> <li>- 인력의 3/4 정도가 본(Bonn) 본부에서 근무하며, 1/4 은 프랑크푸르트 지점에서 근무</li> <li>· 중요사항은 원장(president) 및 각 부문* 집행이사(4인, 그중 1인은 부원장), 총 5인으로 구성된 집행위원회(Executive Board, Direktorium)에서 결정</li> <li>* 은행감독, 보험 및 연금펀드 감독, 증권감독 및 자산운용, 규제서비스 인사</li> <li>- 이사는 연방정부 제청으로 대통령이 임명하되 정해진 임기는 없음</li> <li>- 집행위원회의 권한과 임무는 집행위원의 만장일치로 정하는 조직규정에서 정해지며 이는 재무부의 동의 필요</li> </ul>		
주요업무	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 일반은행 및 특수은행에 대한 감독</li> <li>· 주택회사의 저축사업 부문 감독 및 회계처리업무 감독</li> <li>· 증권회사 감독 및 내부자거래 조사, 수시공시 등의 감독</li> <li>· 생·손보사, 연금기금, 자본시장 등에 대한 감독</li> <li>· 국제협력 업무</li> <li>· 금융시스템의 통합관리업무 및 자금세탁 등 특수위법행위에 대한 감독업무</li> <li>· 금융소비자보호 관련 업무</li> <li>· 검사 업무</li> <li>- 은행의 상시감시 및 임점검사는 연방은행에 위임하여 실시하고, 검사 실시여부 결정, 상시감시 및 검사결과에 따른 조치 등은 Bafin에서 수행</li> <li>- 증권사, 보험사 등에 대해서는 Bafin이 직접 검사 실시</li> </ul>		

#### 4 CommerzBank(코메르츠 은행)

명 칭	<b>COMMERZBANK</b> (코메르츠뱅크) <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0;">훈련기관 성 격</td> <td>민간금융회사</td> </tr> </table>	훈련기관 성 격	민간금융회사						
훈련기관 성 격	민간금융회사								
소재지 (홈페이지)	Kaiserplatz, 60261 Frankfurt am Main, Germany ( <a href="http://www.commerzbank.com">http://www.commerzbank.com</a> )								
연 혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>· International Commercial Bank로 1870년 상인들에 의해 함부르크에 Commerz-und Disconto-Bank으로 최초 설립된 이후, 수차례의 합병(1920년 Mitteldeutsche Privat-Bank, 1929년 Mitteldeutsche Creditbank 등) 과정을 통해 1940년 Commerzbank로 공식 출범하였으며, 1970년 이후 현재의 Frankfurt am Main으로 본사를 이전하였음</li> <li>· 독일을 대표하는 금융그룹 중의 하나로써 현재 50개국에 지점과 지사 (독일내 약 1,000개, 해외 61개)를 보유하고 있고, 2017년 기준 약 49,300 명의 직원이 근무하고 있으며, 영업수익(매출액) 규모는 약 €9.1억임</li> <li>- 자문에 초점을 둔 플래그쉽 지점 및 고객서비스에 초점을 둔 씨티 지점 등 2가지 종류의 지점을 운영 중</li> <li>- 독일 대외무역 시장의 30% 이상의 시장점유율을 보유</li> </ul>								
구 조	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 2017년말 기준 기관투자자 50%, 개인투자자 25%, 독일 정부 15% 및 기타 10%로 주주구성이 되어 있음</li> <li>· 경영진(7명)와 감독위원회(20명)로 구성되어 있으며, 감독위원회의 주요 업무는 은행 경영진에 대한 조언 및 감독업무 등을 수행함</li> <li>- (감독위원회) 정기주총에서 선출된 외부인사 10명과 회사 대표 10명, 총 20명으로 구성되어 있음</li> </ul> <p style="text-align: center;">&lt;경영진 및 주주현황&gt;</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 65%;"> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td> Martin Zielke Chairman</td> <td> Frank Annuscheit Chief Operating Officer</td> <td> Dr. Marcus Chromik Chief Risk Officer</td> <td> Stephan Engels Chief Financial Officer</td> </tr> <tr> <td> Michael Mandel Private and Small Business Customers</td> <td> Dr. Bettina Oriopp Compliance Human Resources Legal</td> <td> Michael Reuther Corporate Clients</td> <td></td> </tr> </table> </div> <div style="width: 30%;">  </div> </div>	 Martin Zielke Chairman	 Frank Annuscheit Chief Operating Officer	 Dr. Marcus Chromik Chief Risk Officer	 Stephan Engels Chief Financial Officer	 Michael Mandel Private and Small Business Customers	 Dr. Bettina Oriopp Compliance Human Resources Legal	 Michael Reuther Corporate Clients	
 Martin Zielke Chairman	 Frank Annuscheit Chief Operating Officer	 Dr. Marcus Chromik Chief Risk Officer	 Stephan Engels Chief Financial Officer						
 Michael Mandel Private and Small Business Customers	 Dr. Bettina Oriopp Compliance Human Resources Legal	 Michael Reuther Corporate Clients							
주요업무	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 세계적인 금융기관으로 개인 및 기업금융, 자산관리, 투자 등 금융 관련 거의 모든 분야에서 사업을 영위하고 있음</li> <li>- 자문 및 자본시장 조달 : 기업 금융 자문, 채권발행시장, 자본발생시장, M&amp;A, 구조화금융</li> <li>- 파이낸싱 솔루션, 수출 및 무역금융</li> <li>- 코메르츠뱅크 거래서비스(CTS) : 현금관리 및 재무, 국제 전자 금융 플랫폼, 국제 지불 거래 시스템, 다큐멘테이션/게런티 제공</li> <li>- 세일즈 : 이자율 파생 상품, 외환, 화폐 및 예금시장, 상품자산, 주식/신용파생상품</li> <li>- 자산관리 : 단기 화폐 시장, 자본시장</li> </ul>								



## 1

## 추진배경

- 「금융그룹 감독」에 관한 국제규범\*을 조속히 도입하고, 감독사각 지대에 있는 금융그룹 리스크를 체계적으로 관리·감독할 필요 (국정과제 24)

\* 국제감독기구 협의회(Joint Forum)의 '금융그룹 감독원칙', EU의 '금융그룹 감독지침' 및 회원국 법제화, 호주, 일본 등 선진국들의 제도 도입 등

- 업권별 금융규제로는 포착·걸러내기 어려운 “그룹차원”의 “추가적”인 금융리스크를 감독하여 금융그룹의 건전성 확보

< 그룹리스크 주요 유형 >

- ① **자본의 중복이용 (multiple gearing)** : 계열사간 복잡한 출자를 통해 외부자금 수혈 없이 가공의 자본 창출
- ② **집중위험 (risk concentration)** : 계열사별로 따로 보면 문제가 없어 보이나, 그룹 전체로 합하면 위험이 과도하게 한 군데 집중
- ③ **부실의 전이위험 (risk contagion)** : 계열사 하나의 문제로 끝나지 않고, 다른 계열사까지 동반 부실화

- 과거 기업집단 소속 금융계열사의 동반부실 사례\*를 거울 삼아 과도한 내부거래, 비금융계열사의 부실전이 위험 등도 통합관리 필요

\* 예) 동서증권('97), 대한증권('99), 대우증권('00), 대한생명('02), 동양증권('14) 등

- 이에 따라, 금융그룹 리스크를 효과적으로 감독하고, 금융그룹도 그룹 리스크를 스스로 점검·관리할 수 있도록 금융그룹 통합감독 제도를 도입 추진

⇒ 그동안 각계 의견수렴 등을 토대로 '금융그룹 감독에 관한 모범규준'을 발표('18. 7. 2.)·시범운영하고, 제도의 법제화\*를 본격 추진 중

\* 금융그룹 통합감독법안 발의(박선숙 의원案, 6.29.), 이학영 의원案 발의 예정

## 2

## 관련 국제기준\* 주요내용

\* Joint Forum의 「금융그룹 감독원칙(Principles for the Supervision of Financial Conglomerates)」

### 1. 추진 경과

※ (참고) Joint Forum : 업권별 감독기구(BCBS·IOSCO·IAIS)와 각국 금융감독기구로 구성된 금융감독 국제기구

- '96년 은행(BCBS), 증권(IOSCO), 보험(IAIS) 권역의 국제기준을 설정하는 국제기구가 모든 금융권역의 공통 이슈 논의하기 위해 설립
- '99년 자본의 과다계상과 리스크집중 방지, 감독자 간 협력 등을 금융그룹의 감독원칙으로 제시
- '12년 기존 감독원칙('99년)을 대폭 수정·보완하여 새로운 금융그룹 감독원칙 권고

### 2. 금융그룹 정의

- 은행, 증권, 보험 중 최소 2개 부문에 걸쳐 주된 영업활동을 영위하는 공통의 지배 아래 있는 금융기관들의 그룹으로 정의\*

\* 그룹감독은 개별 금융기관 감독과 독립적이 아니라 상호보완적 관계임을 강조

### 3. 감독원칙 주요내용

- 금융그룹 감독원칙은 감독자의 권한, 감독자의 책임, 지배구조, 자본적정성·유동성, 리스크관리 등 5개 부문으로 구성
  - ① (감독자의 권한) 효과적인 감독을 위해 감독자에게 그룹감독에 필요한 권한과 수단을 부여하는 명확한 법적 틀이 필요
  - ② (감독자의 책임) 감독자간 조정, 협력 및 정보교환과 이를 촉진하고 조정할 그룹 감독자의 중요성 강조
  - ③ (지배구조) 금융그룹의 경영·지배와 관련된 임원 등의 적격성과 지배구조 범위를 그룹단위로 확대

- ④ **(자본적정성 및 유동성)** 그룹 전반의 리스크에 주목하여 비규제기업을 포함한 그룹단위 자본적정성 평가 강조
- ⑤ **(위험관리)** 그룹단위 리스크집중과 내부거래 관리·보고를 위한 시스템과 절차를 포함한 통합 위험관리체계의 필요성 강조

**< Joint Forum의 금융그룹 감독원칙 >**

구 분	금융그룹 감독원칙
감독자의 권한	1. 포괄적 그룹감독(Comprehensive group-wide supervision) 2. 협력과 정보교환(Cooperation and information sharing) 3. 독립성과 책임명시(Independence and accountability) 4. 감독자원(Resources)
감독자의 책임	5. 그룹감독자(Group-level Supervisor) 6. 감독자간 협력(Supervisory cooperation, coordination and information sharing) 7. 건전성 기준과 범위(Prudential standards and coverage) 8. 감시 및 감독(Monitoring and supervision) 9. 감독수단과 강제(Supervisory tools and enforcement)
기업지배구조	10. 금융그룹의 지배구조(Corporate governance in financial conglomerates) 11. 금융그룹의 구조(Structure of the financial conglomerate) 12. 임원 등의 적격성(Suitability of board members, senior managers and key persons in control functions) 13. 지주회사 이사회 책임(Responsibility of the board of the head of the financial conglomerate) 14. 보수(Remuneration in a financial conglomerate)
자본적정성	15. 자본적정성 요구 16. 그룹의 자본적정성 평가 17. 자본의 이중계상 고려 18. 과도한 레버리지 고려 19. 내부거래 고려
유동성	20. 그룹전체의 유동성 고려
리스크관리	21. 독립성, 포괄성, 효과성(Risk management framework) 22. 리스크관리 문화(Risk management culture) 23. 리스크 허용한도 및 리스크 성향 정책(Risk tolerance levels and risk appetite policy) 24. 신사업의 위험평가(New business) 25. 아웃소싱(Outsourcing) 26. 리스크 상황분석(Stress and scenario testing) 27. 리스크 통합(Risk aggregation) 28. 리스크 집중 및 내부거래, 익스포져(Risk concentrations and intra-group transactions and exposures) 29. 부외거래(Off-balance sheet activities)

\* 금융그룹을 은행, 증권, 보험 중 최소 2개 부문에 걸쳐 주된 영업활동을 영위하는 공통의 지배 아래 있는 금융기관들의 그룹으로 정의



### 3 금융그룹 통합감독 필요성

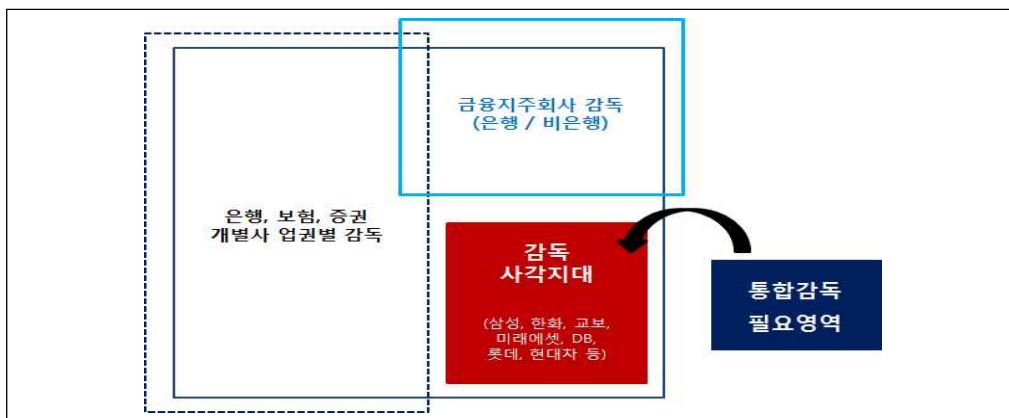
#### 1. 이미 정착된 국제규범

- '99년 국제금융감독협의회(Joint Forum)의 그룹감독원칙 공개 이후 그룹 리스크 감독은 금융감독의 필수분야로 정착
  - 대부분의 금융 선진국(EU, 美, 日)이 이미 제도를 운용중이고, 금융발전 속도가 더딘 동남아 개도국들(인니 등)도 도입 추세

#### 2. 우리 금융시장에 여전히 규제 사각지대가 존재

- 현행 감독체계는 크게 ①업권별 감독, 금융그룹의 하나인 ②금융지주 감독으로 구분 → 아직 사각지대에 있는 금융그룹이 多數\*

\* 금융그룹 103개: (금융지주 등 복합금융그룹) 43개, (동종금융그룹) 60개. 이 중 금산결합그룹은 20여개 이상



#### 3. 그동안 그룹리스크 빈번 ⇨ 결국 국민 부담

- IMF위기시 대한생명, 대우증권 등 동반부실의 충격부터, 최근 동양사태 ('13년) 등 크고 작은 금융그룹 부실화를 경험
  - 現在도 그룹리스크가 금융시스템 도처에 산재
- IMF도 '14년 한국 금융부문평가(FSAP)시 금융그룹 통합위험관리의 미흡함을 지적하고 개선을 촉구

## 4

# 금융그룹 그룹리스크(업권별 감독의 한계)

## 1. 그룹차원 리스크는 업권별 감독만으로 걸러내기 곤란

- 국제사회도 '08년 글로벌 금융위기 이후 종전 업권별 감독의 한계를 인식하고, 그룹리스크에 대한 추가감독을 강화

## 2. 통합감독 대상인 그룹리스크는 업권별 감독대상과는 상이

- ① **자본 중복이용 (Multiple Gearing)** : 계열사간 복잡한 출자를 통해 외부 자금 수혈 없이 가공의 자본을 창출

예) A그룹의 경우 업권별 자본금의 단순합계는 30조원이나, 위기시 실제 손실충당에 쓸 수 있는 자기자금은 내부거래(5조원, 그룹내 계열사간 출자액)를 제외한 25조원

- ② **집중 위험 (Risk Concentration)** : 계열사별로 따로 보면 문제 없어 보이나, 그룹 전체로 합하면 위험이 과도하게 한 군데 집중

예) B그룹의 경우 4개 계열사가 해외기업 인수에 참여하여 지분 15%씩 취득(총 60%)  
→ 계열사별로 보면 단순주식투자이나, 그룹전체로 보면 해외기업을 M&A한 결과

- ③ **전이 위험 (Risk Contagion)** : 계열사 하나의 문제로 끝나지 않고, 다른 계열사까지 동반 부실화

예) C그룹의 경우 카드사 매출 50%가 그룹내 다른 계열사 서비스 이용액  
→ 계열사 실적악화시 금융사 수익도 반토막

※ 금융지주의 경우 상기위험과 관련한 감독·규제를 이미 적용받고 있음

## 5

# 금융그룹 통합감독 제도 주요내용

- ◆ '금융그룹 감독에 관한 모범규준' 발표('18. 7. 2.) 후 시범운영 중, 금융그룹 감독에 관한 법률 제정을 통한 제도의 **법제화 추진**

## 1. 금융그룹 통합감독 대상 지정

- ① 금융자산 5조원 이상 복합금융그룹\*(여수신·보험·금융투자업 중 2개 이상 권역을 영위하는 금융그룹)을 통합감독대상으로 지정

\* 금융지주, 특수은행, 실질적 동종금융그룹은 통합감독 대상에서 제외

☞ 삼성, 한화, 교보, 미래에셋, 현대차, DB, 롯데 등 7개 금융그룹에 시범 운영

## 2. 대표회사 선정 및 위험관리체계 구축

- ① 금융그룹 내 대표회사를 선정\*하여 그룹 위험관리정책의 수립 등 금융그룹 건전성 관리와 관련한 제반 업무를 이행토록 함

\* 선정기준 : 그룹 내 최상위 금융회사. 단, ①최상위 금융회사가 불분명한 경우, ②최상위 금융회사가 제 역할을 하기 곤란한 경우, ③금융그룹의 요청으로 달리 정할 필요가 있는 경우 대표회사를 달리 정할 수 있음

☞ (대표회사) 삼성 : 삼성생명 / 한화 : 한화생명 / 교보 : 교보생명 / 현대차 : 현대캐피탈 / 미래에셋 : 미래에셋대우 / DB : DB손해보험 / 롯데: 롯데카드

- ② 대표회사 이사회는 그룹 위험관리의 주요사항을 심의·의결하고, 대표회사 이사회를 보좌하는 위험관리기구\*를 설치·운영

\* 주요 금융계열사가 참여하는 위험관리협의회. 단, 금융회사별 사업비중이 크지 않은 경우 등에는 대표회사에 既 설치된 위험관리위원회나 위험관리책임자로 대체 가능

### 3. 금융그룹의 건전성 관리

- ① 금융그룹 차원의 실제 손실흡수능력(적격자본)이 업권별 최소 자본기준(필요자본) 이상으로 유지되도록 통합 자본적정성 관리\*

\* 자본적정성 산정기준 최종안은 의견수렴·영향평가 등을 거쳐 '18년말까지 확정

- ② 금융그룹은 그룹 내부거래 및 위험집중이 금융그룹의 건전성에 미치는 영향을 적절히 평가·관리해야 함

- ③ 금융그룹은 비금융계열사와의 출자관계 등에 따른 부실 전이위험(동반부실위험)을 적절히 평가·관리\*해야 함

\* (동반부실위험 관리시 고려사항) ①비금융계열사에 대한 익스포져, ②내부거래 비중, ③비금융계열사와의 이해상충 방지장치의 적정성, ④비금융계열사의 대외 평판위험 등

### 4. 금융그룹 통합 감독체계 구축 및 보고·공시

- ① 효율적이고 유기적인 금융그룹 감독을 위해 그룹감독 총괄부서와 업권별 감독부서(은행·보험·금투 등)간 협업체계를 구축\*하는 등 감독체계 정비

\* 총괄부서와 그룹별 대표감독부서로 구성된 감독 협의체를 구성하여 금융그룹 감독 주요현안 논의 및 그룹 위험관리체계 평가·점검

- ② 대표회사는 금융그룹의 통합 자본적정성, 주요 위험요인에 관한 사항 등을 정기적으로 금융당국에 보고하고 시장에 공시

### 5. 그룹위험평가 및 그룹위험관리 개선조치

- 금융그룹의 위험현황과 관리실태를 정기적으로 평가\*하여 관리실태가 취약한 금융그룹에 대해 경영개선계획 수립 등 위험관리 개선조치 권고

\* (실태평가지 고려사항) ①그룹 위험관리체계의 적정성, ②금융그룹 자본의 적정성, ③내부거래 및 위험집중의 적정성, ④동반부실위험 관리의 적정성

## 1. 유럽의 금융그룹 감독제도 관련 현황

⇒ 유럽은 금융그룹 감독의 제도화가 완성되어 그룹위험관리체계가 안착

□ (법제화) 금융그룹 감독에 대한 EU Directive 제정('02년) 이후 각국 법률\* 등에 반영하여 제도 시행 중

\* 독일의 경우 '13년 '금융그룹의 규제 대상 기업에 대한 추가 감독에 관한 법(금융그룹 감독법 - FKAG)'을 별도로 제정하여 제도 도입·시행

○ 감독범위(비규제회사 등 포괄범위)와 관련하여, ①각국의 법률, ②Basel Shadow Banking 추가지침, ③Basel3 Pillar2(규제받지 않는 금융회사 감독) 등에 따라 범위가 정해짐

\* 독일의 경우 자회사(Subsidiaries, 50%이상의 의결권 또는 지분보유) 및 참여회사(Participants, 20~50%이상의 의결권 또는 지분보유)까지 감독범위에 포함

\*\* 호주의 경우 관련법에 중요한 자회사를 별도로 규정

○ 감독대상 제외의 예외사항 규정(연결관계 약하거나 정보습득 제한 등)은 매우 보수적으로 운영

□ (금융그룹) 대표회사를 중심으로 그룹 차원의 위험관리체계를 갖추어 계열사와의 긴밀한 협의 하에 그룹 위험관리를 상시적 이행

□ (금융당국) 그룹별 위험관리 현황을 면밀히 점검, 평가하며, SIFI\* 그룹에 대하여는 유럽중앙은행(ECB)\*\*이 직접 관할

\* Systemic Important Financial Institution : 시스템적으로 중요한 금융회사

\*\* European Central Bank : 유럽연합의 금융 및 통화정책을 총괄하는 중앙은행으로 유로 가맹국의 재정정책, 외환보유 및 운용, 결제시스템 운용 등을 검토

## 2. 비금융·비규제회사에 대한 관리 및 감독방식

⇒ 그룹리스크에 중대한 영향을 미치는 경우 비금융·비규제회사에 대해서도 관리·감독이 필요하고, 그룹 내 최상위회사(대표회사)를 통해 관리·감독

- 대표회사는 그룹의 모든 위험을 인지, 포착, 관리할 수 있는 책임과 역량을 갖추어야 함
  - 기본적으로 그룹 내 최상위회사(대표회사)가 그룹 전체 차원의 위험의 인식·평가·관리를 위한 책임을 가지며, 감독당국은 대표회사를 통해 관리·감독
  - 대표회사가 계열사 전체에 대한 자료를 확보하여 필요한 자료·정보를 감독당국에 제출하고, 감독당국은 대표회사에 자료 제출을 요구하며 대표회사는 거부불가

## 3. 금융그룹 감독 관련 최근 동향

⇒ 최근에는 감독원칙의 변경·개정보다는 각국의 이행도·효과성 평가와 제도의 기술적 보완 및 정합성 제고에 주력

- Joint Forum에서 제정한 「금융그룹 감독원칙('99년 제정, '12년 개정)」에 대한 추가 개정계획은 없으며 Joint Forum도 해체
- BCBS는 금융그룹 감독제도의 내실화를 위해 제도 도입 국가의 감독제도 운영에 대한 자체평가(self-assessment)를 지원해 나갈 계획
  - 최근 호주, 콜롬비아 등 4개 국가에 대한 자체평가 지원
    - \* 자체평가 템플릿(Self-Assessment Questionnaire and Template) 개발 및 제공
  - EC는 유럽 주요국 참여하에 제도의 기술적 보완 및 정합성 제고를 위한 이슈별 TF를 활발하게 운영
    - \* Capital adequacy, Risk concentration 보고·평가를 위한 Template 개발 진행 등

## <참고> 벨기에 금융그룹 감독 관련 '18년 FSAP 평가

◆ '18년 3월 IMF가 발표한 벨기에 FSAP 평가내용을 분석하고, 실제 사례 학습, 핵심 국제원칙, 벨기에 제도운영상 장단점 및 시사점 등 논의

### 1. 평가결과 및 권고사항

- '13년 FSAP 도입 이후, 벨기에 금융기관(은행, 보험 및 금융그룹)에 대한 감독 체계가 강화·개선되었으나, 일부 개선이 필요하다고 판단
    - (은행) 은행연합으로의 전환의 필요성 및 내부모델, 대출 분류·공급 및 이해관계자간의 거래에 대한 강력한 감독 집중이 필요
    - (보험) 보험시장 변화(판매상품 등)에 따른 리스크의 변화 및 낮은 자본의 수준으로 인한 손실 흡수의 한계성에 대한 문제 직면
    - (금융그룹) 높은 수준의 금융그룹 지배구조 요구 및 주요 건전성 지표에 대한 감독 강화
- ※ 금융그룹에 대한 보완감독은 新은행업법 및 新보험업법의 적용을 받는데, 동 법에는 그룹 감독을 위한 장(chapter)이 포함되어 있음

#### □ 금융그룹 감독에 대한 권고내용

내 용	시 기	우선순위
지주 회사에 대한 감독 권한 강화 및 감독 대상에 대한 유연성 있는 정의를 위해 법률 개정 검토 필요	2~3년 이내	중
금융그룹 지배구조 및 통합위험관리에 대한 감독 기준 설정	1~2년 이내	상
집중위험 및 그룹내 내부거래에 관련 규정 도입을 통해 해당 사항의 모니터링을 위한 데이터 수집 개선	1~2년 이내	상
보완감독과 관련하여 SSM(Single Supervisory Mechanism) 감독 매뉴얼에 추가 지침 제공	1~2년 이내	상
보험 자회사를 유지하는 금융그룹의 공시 강화	1년 이내	중
은행업 및 보험업 차이를 반영하여 금융그룹 수준에서 유동성 위험을 모니터링하기 위한 감독 방법을 수립	2~3년 이내	중
보험 및 은행 부문간 규제 차이 거래 위험을 모니터링	1년 이내	상

## 2. 벨기에 금융그룹 감독제도 운영현황

### □ 벨기에 금융그룹 감독 동향

- '02년 FICOD\* 도입에 따라 개별업법 상 규제 외에 금융그룹\*\* 리스크(금융기관의 중복자본이용, 전이위험 및 집중위험 등)에 대해 추가 감독이 가능해져 전반적인 감독이 강화·개선

\* Financial Conglomerate Directive : 금융그룹을 주로 금융분야에서 활동하고, 한 개 이상의 보험회사 및 한 개 이상의 은행 또는 증권회사로 구성된 그룹으로 정의

\*\* 현재 벨기에내 은행 중심의 금융그룹 3개 존재

### □ 벨기에 금융그룹 감독의 주요 기능 및 장점

- 은행 중심의 금융그룹에 대한 감독 강화를 위해 FHC\* 및 MFHC\*\*에 대한 간접적인 감독이 가능하도록 '13.6월 FICOD 및 CRD IV\*\*\* 개정

\* Financial Holding Company : 금융부문이 주력인 그룹의 최상위 금융회사

\*\* Mixed Financial Holding Company : 비금융부문이 주력인 그룹에서 금융부문의 최상위 금융회사

\*\*\* Capital Requirements Directive

- 은행법(Banking Law)하에서는 금융그룹 특성상 최상위 금융기관 수준에서 통합감독 및 보완감독이 가능하고, 감독 대상도 비규제 부문까지 포함하고 있어 보다 광범위한 감독이 가능
- 금융그룹은 감독당국에 정기적으로 지배구조(비규제 기업 포함)에 대한 자료 제출 의무가 있는 등 투명한 지배구조를 지속적으로 요구하는 환경이 마련

### □ 벨기에 금융그룹 감독 관련 주요 이슈 및 단점

- FICOD는 규제 대상이 아닌 MFHC를 금융그룹의 모회사로 정의하고 있어 직접적인 감독권한이 제한적
- 금융그룹 상황이 악화되는 경우, EU 차원에서 제시하고 있는 해결 방안 등이 마련되어 있지 않아 기존 은행 또는 보험 부문의 방안에 의존
- 벨기에 금융산업 특성상 은행그룹의 모범 지배구조는 잘 수립되어 있으나, 금융그룹 차원에서의 모범 지배구조는 미수립 상태이고, 통합 리스크관리 체계에 대한 감독당국의 요구 수준의 강화 필요



#### 4. 그룹 내 지배관계 및 연결관계 관련

⇒ 특정회사를 그룹 감독대상에 포함할지 여부는 지분 연결기준이 중요하나, **평판리스크, 운영리스크 등 다른 요인들도 종합적으로 고려하여야 함**

□ 한국의 금융그룹은 계열사에 대한 지배관계나 소유구조가 느슨(지분을 약 20~30%)하더라도 시장에서 하나의 그룹으로 행동\*하며 인식됨

\* 공동 의사결정, 브랜드 공유, 유사시 계열사 자금지원 등

□ 금융그룹의 자회사 포함범위는 각국의 자국 회사법에 따라서 결정해야 함

□ 다만, 금융그룹 감독의 예외를 인정하는데 있어서는 지분의 연결기준 이외에도 평판위험, 운영위험 등 다른 요인들을 종합적으로 고려하여 판단할 필요가 있음

#### 5. 감독기관 간 업무조정 관련

⇒ 유럽은 개별 감독기관간의 협의체 등을 통해서 그룹에 대한 감독 가능

□ 한국의 경우 금융감독이 금융감독원으로 일원화되어 있는 반면,

□ 유럽의 경우 감독기관이 일원화되어 있지 않고 업권별 감독기관이 따로 존재하므로, 금융그룹에 대한 감독시 협의체를 조직하여 활동

⇒ 금융그룹 감독시 업권별 감독부서의 협의체 구성 등을 고려 가능

□ 금융그룹감독법과 개별법 적용여부 등에 대한 논란 시 감독당국 또는 부서간 협의체를 통해 협의

○ sector 영역이 확실한 경우에는 개별사 조치·제재, 그 이외에 '그룹감독' 관련이면 대부분 대표회사에 의무 부과하여 위반시 대표회사에 대하여 조치·제재

## 6. 집중위험 관련

⇒ 그룹의 전체의 지배구조 차원에서 **금융쪽의 대표회사가 리스크 조정 등을 컨트롤 할 수 있는 권한을 확실히 갖추어야 함**

- 한국의 경우, 특정 보험사(삼성생명)가 비금융사(삼성전자) 지분을 총자산의 10%정도 보유하고 있는 사례가 있는데,
    - 이는 투자한 자산이 우량한 기업의 주식이라고 하더라도 특정 주식에 자산이 편중되어 위험 집중의 문제가 있음
  - 금융그룹의 위험관리 측면에서 **금융쪽의 최상위 회사가 리스크 관리 등을 컨트롤할 수 있는 권한을 갖추어야 함**
    - 위 사례의 경우, 금융사(삼성생명)가 그룹 전체의 의사결정, 위험관리 측면에서 컨트롤 할 수 있는 권한이 없어 문제가 있다고 볼 여지가 있음
    - 영국의 경우 은행, 보험, 슈퍼마켓, 장례업체 등을 보유한 기업의 최상위 회사(Head Company)가 위험 관리능력을 갖추지 못해 금융분야의 회사를 계열 분리하여 새롭게 최상위 회사를 만들도록 권고하여 개선한 사례가 있음
- ⇒ “금융사와 비금융사가 혼재된 경우 **금융사가 최상위 회사가 되어 그룹 위험을 총괄할 체계와 역량을 갖추어야 함**”

## 7. 기타 쟁점

- 이해상충방지 / 보상체계 관련
  - 획일화된 규제 적용 대신 각 그룹별 특성에 맞게 체계를 갖추도록 하고, 규제당국이 이에 대한 적정성을 매년 평가
  - 직접적 규제보다 공시, 보고 등을 활용하여 투명성 강화를 유도

□ 그룹 내 계열사 분리 관련

- 감독조치 중 문제 계열사를 그룹에서 분리(출자·거래관계 중단, 축소 등) 하는 것이 가능한지와 관련하여
- 프랑스 등 유럽 일부국가는 가능하고, 독일은 법적 근거는 있으나 실제 시행된 사례는 없음

□ 그룹 내 금융기능 수행 관련

- 그룹 내 금융기능을 “본체에서(사업부 형태, 지점 형태 등)” 또는 “**별도 법인으로 분리하여**(별도 금융회사, 현지법인 등)” 수행하는 것의 장단점 및 효과 분석, 정책적 시사점 등 검토
  - EU에서는 한 회사에서 금융기능을 포함하여 운영하는 경우가 있음  
→ 효율성 측면은 있으나, 회계가 분리되어 있지 않아 감독이 어려움  
\* 예) 메르세데스 벤츠 : 자동차 할부금융을 본사의 사업부 형태로 운영
  - 미국의 경우 **별도 법인으로** 설립하여 운영 → 감독에 용이함  
\* 예) 포드, 도요타, 현대 : 자동차 할부금융을 캐피탈사 형태의 별도 법인으로 설립하여 운영

□ 권역간 감독규제 차이 해소 추진

- FSB는 권역별 감독의 강화를 검토 → 지배구조, 지역별 문화 등을 반영·고려
- 나라별 감독간의 기준 차이 등으로 인한 나라간 감독 규제 차이 해소 추진을 검토하고 있음

## 2

# UBS(스위스 금융그룹)

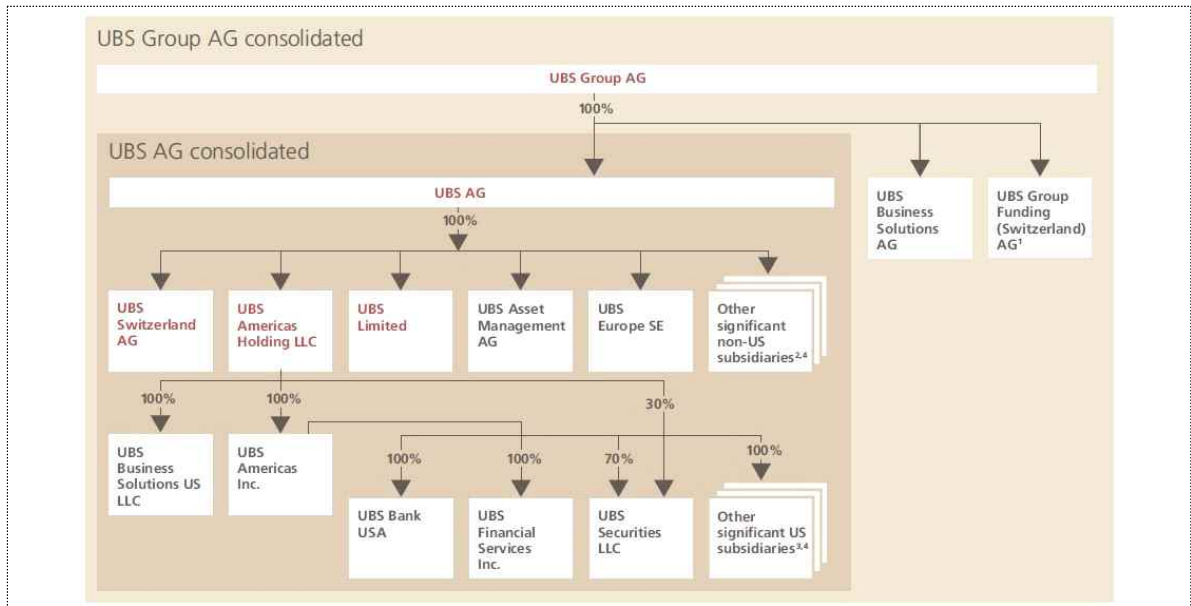


### 1. UBS 금융그룹 구조

□ UBS 금융그룹은 그룹 전체의 Holding Company가 UBS\*(은행), 비즈니스 솔루션, 그룹 펀딩 분야의 회사를 지배

○ UBS Group AG(Holding Company)는 자회사 지분을 100% 보유

\* 여수신 분야는 UBS AG 아래 여러 자회사가 존재



### 2. UBS의 리스크 관리

□ 리스크 한도 결정

○ “Bottom-up방식”으로 요청 & “Top-Down방식”으로 최저기준 제시 후 절충점 찾아서 결정

- 각 자회사의 리스크 한도를 결정하는 시기(보통 12월에 결정)에 자회사가 리스크 한도를 요청하고, 이를 Holding Company에서 심의하여 결정

- 같은 시기에 전체 자회사의 리스크 한도를 한꺼번에 결정

○ 리스크 한도는 각 자회사의 자산, 영업수익, 시장상황, 현지국가의 법 등을 종합적으로 고려하여 결정

□ 리스크 관리체계

○ 리스크 관련 모니터링\*은 매일(Daily), 이사회 보고는 매월(Monthly) 실시

\* 리스크 잔여한도, 시장 상황 및 변화 등에 대하여 지속적 모니터링 실시

○ UBS그룹의 리스크 관리체계는 3단계 방어체계를 가지고 있음

① 영업관리 부문(Business Management)

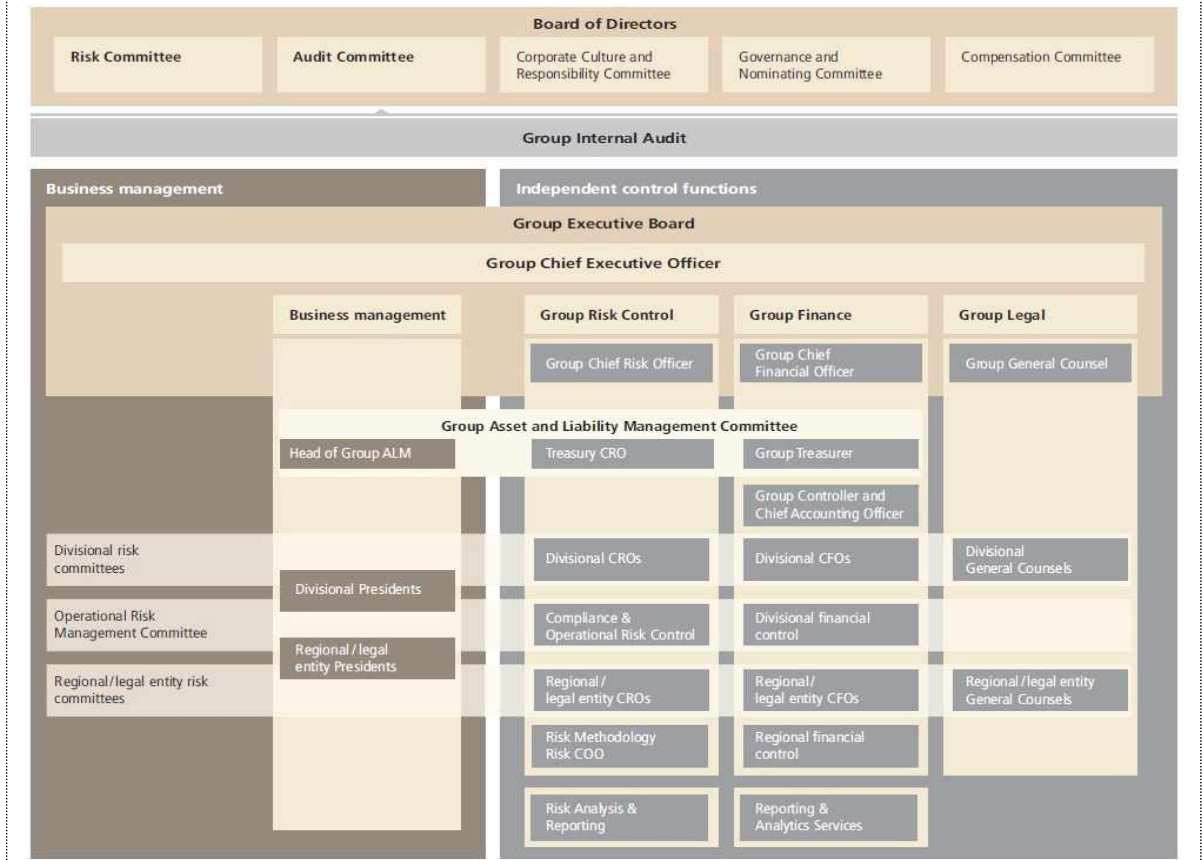
- 리스크 관리 측면에서 약점이 있거나 부적절한 부분에 대하여 스스로 감독하고 조정해나가는 과정을 거침

② 기능별 제어 관리 부문(Control Functions)

- 리스크관리, 재무, 법무 분야의 각 파트에서 리스크 한도, 및 관련 법규에 위배되는 부분이 있는지 여부 등 독립적으로 검토하고 그룹 CEO에게 독자적으로 보고

③ 그룹 내부 회계·감사 부문(Group Internal Audit)

- 리스크 관리체계의 효율성, 리스크 관리현황, 앞의 두 단계에서 얼마나 리스크 한도 조절 등을 효과적으로 하고 있는지 여부 등에 대한 평가를 거쳐 이사회 의 회계위원회에 보고



□ 리스크 분류 범주 및 활용

※ UBS 그룹은 아래와 같은 체계로 위험을 분류하고 측정, 활용

□ [주요 위험] 당사 사업체가 수익 창출을 위해 취할 수 있는 위험	
신용 위험	거래 상대방이 계약상 의무 이행을 제대로 하지 않아서 발생할 수 있는 손실 위험
시장 위험	이자율, 환율, 주가, 신용스프레드, 상품가격 등 시장의 변수로 인한 손실 위험
국가 위험	국가별 정치적, 경제적 요인들로 인하여 발생 가능한 위험
□ [결과 위험] 비즈니스 결과로 인해 노출되는 위험	
유동성 위험	만기에 지불의무를 이행하기에 충분한 자산 유동성을 확보하지 못할 위험
자금 조달 리스크	자금조달원을 대체할 필요 등이 있을 때 예상보다 폭넓은 신용스프레드로 인해 기대치보다 높은 자금 조달비용이 발생할 위험
구조적 외환 위험	본국 통화(CHF) 이외로 보유한 자본이 환율에 따라 변동함으로 인해 가치가 감소하게 될 위험
운영 위험	내부 프로세스, 인력, 시스템의 부적절 또는 실패, 외부사건의 발생 등으로 인한 손실 위험
연금 위험	확정 급여형 연금 자산의 가치가 변경되어 자금 지원 상태가 악화되어 자본에 악영향을 끼칠 위험
□ [비즈니스 위험] 비즈니스가 실행되는 상업적, 전략적, 경제적 환경에서 발생하는 위험	
비즈니스 위험	예상보다 낮은 수익, 마진 등으로 인한 잠재적 위험


\* 환경 및 사회적 위험, 평판 위험 등은 반영하지 않음

\*\* Stress Test → 당국에 보고의무

□ 구체적인 그룹리스크 관리방식

○ 그룹리스크를 효과적으로 관리할 수 있는 지배구조와 관리체계를 갖추고, 계열사별·유형별 상세한 위험요인 및 관리전략 등을 세밀하게 분석·관리

\* 매년 **Annual Report**를 통해 상세내용을 공개 → 선진 금융그룹의 **그룹리스크 관리 업무방식 사례학습** 및 우리 금융그룹 **실무적용에 유용하게 활용** 가능

<p><b>UBS Annual Report</b></p> <p>▶ 그룹 영업전략, 재무상황, 부문별 영업성과, 그룹리스크 점검체계 및 관리현황 등 상세내용을 작성하여 매년 공개</p> <p>▶ 각 법령에 따라 공개의무가 있는 사항 및 자발적으로 공개 가능한 정보들을 포함</p> <p>⇒ 선진 금융그룹의 그룹리스크 관리체계 및 관리방식에 대한 사례 학습 및 우리 금융그룹 실무 적용에 유용하게 활용 가능</p>	 <p>UBS Group AG Annual Report 2017</p>
---	--

### 3. 기타 논의사항

#### □ 자본적정성

- 그룹 차원의 자본 적정성 기준이 별도로 있는지와 관련하여
- UBS 금융그룹은 스위스 이외에도 미국, 독일 등 다양한 국가에 진출하여 활동하고 있으므로 각 자회사가 위치한 해당 국가 및 지방의 법령상 요건 등을 반영, 이를 합산해 자본적정성 기준을 산정

#### □ 집중위험

- 금융기관이 자산의 약 10%정도를 한 회사 주식으로 보유하고 있는 경우에는 그 회사가 매우 우량하다 하더라도 집중위험 차원의 문제가 있다고 볼 수 있음

\* 예) 코카콜라가 매우 우량한 회사라 하더라도 동 회사에 과다하게 투자시 집중위험 有

#### □ 보상체계

- 임직원에게 대한 별도의 보상 시스템이 있는지와 관련하여
- 리스크 관리 성과를 성과급 등에 반영하는 등 그룹리스크와 임직원 보수를 연계

\* 예) 같은 성과라도 고위험 감수시 더 높은 성과급 지급

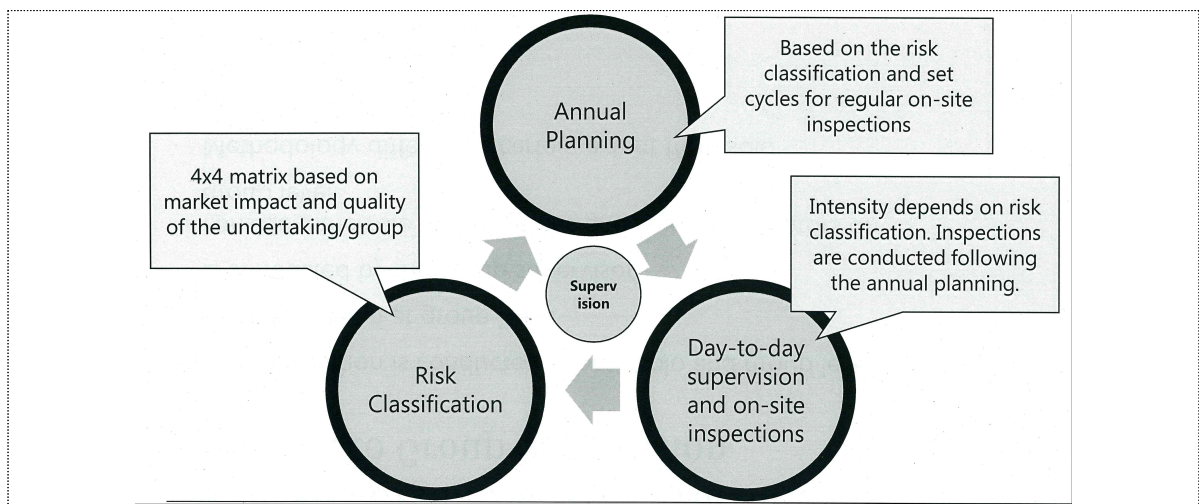
- 주요 임원 성과급은 일정기간(3~5년) 유예 후 지급토록 하여 경영진이 단기성과보다 중장기 경영전략 추진에 보다 집중할 수 있도록 운영

### 1. BaFin의 조직 구조

- ①은행 감독, ②보험·연금 감독, ③증권·자산운용 감독, ④내부행정 및 법적쟁점 검토, ⑤대표기능(국제정책, 금융안정성 등)의 5개 영역으로 구성
  - 각 분야별로 밀접하게 협력하여 전체가 한 몸과 같이 활동

### 2. 금융그룹 감독의 프레임 및 구조

- 금융그룹 감독의 구조
  - (위험분류) 시장에 대한 영향 등을 고려하여 설정
  - (연간계획) 위험분류에 따라 연간의 감독·검사 계획 수립
  - (상시·현장감독) 위험분류에 따라 감독의 정도를 결정하고, 연간 감독계획에 의해 감독 실시



- 외국계 회사에 대한 감독
  - 해당 회사가 위치한 나라의 금융당국과 조정·협의를 필요하고, 현지 법령상 기준을 고려하여야 함



## □ 감독대상 선정 기준

- 지분·거래규모 등이 그룹위험에 영향이 낮거나 무시할만한 경우, 타국으로부터 자료수집에 한계가 있는 경우 등에 감독범위에서 제외 가능
- 그러나 거래규모 등이 작아도 운영·평판위험 등으로 영향이 중대할 수 있으므로 매우 엄격히 적용 필요

\* BaFin은 관련규정을 매우 보수적으로 적용하며, 매년 자본적정성 등을 고려하여 감독범위를 검토한다고 답변

➔ 감독의 실효성 확보를 위해 일정 정도의 예외적용(감독범위 제외)은 필요하나, 금융그룹 감독의 본래 목적과 취지를 저해하지 않는 범위에서 엄격히 운영 필요

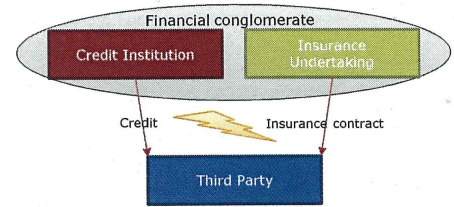
## 3. 금융그룹 감독 세부 고려사항

### □ 자본적정성

- 금융그룹은 그룹 차원에서 요구되는 자본 이상을 갖추었는지 점검하고, 평가할 수 있어야 함
  - 그룹 내 감독대상 금융회사간 자본적정성 정책을 공유하여야 하고, 섹터별 및 그룹 전체 차원의 자본적정성 평가 체계를 갖추어야 함
  - 자본적정성 평가를 위한 템플릿을 만들고 있고, 이에 대하여 유럽의 타 국가와 함께 정보를 공유하고, 논의하는 과정을 거침
  - 그룹 차원에서 자본의 중복이용 및 부적합한 내부 자본 창출을 피하고, 분야별 위험 방화벽을 철저히 준수하는지 점검하여야 함
  - Solvency II와 같은 개별 업권별 자본 적정성 기준과 금융그룹에 대한 FICOD 기준은 동등한 선상에서 고려되어야 함
  - 금융그룹 전체에 대한 자본적정성 산정기준이 별도로 있지는 않고, 개별 업권별 적정성의 합계만을 측정
- 그룹에서 자본 적정성 여부에 대한 심사를 요청하여 BaFin에서 그 적정여부를 심사

## □ 위험 집중

- 위험집중은 익스포져\*와 잠재적인 손실위험 등이 해당 금융그룹의 지급여력 또는 전반적인 재무상황을 위태롭게 할 만큼 편중되어 있는 경우를 말함



- \* 금융그룹의 일원이 아닌 다른 당사자에 대한 신용공여 등의 위험 노출액

- 감독자는 다음의 사항에 대한 역할 및 업무를 수행하여야 함
  - 위험집중의 유형 인식 및 위험 한계점의 설정
  - 보고서 양식, 내용 및 적절한 보고 주기의 설정
  - 전이위험, 개별법상의 규제 회피, 위험의 수준 등을 모니터링
- 같은 그룹 내 비감독대상인 자회사의 위험을 그룹의 위험으로 포함하여 볼수 있는지 여부에 대하여 포함되지 않는다고 봄

## □ 내부거래

- 내부거래 요인으로는
  - 투자 및 회사간의 이익 배분
  - 보증, 지급약정, 신용 및 부외거래
  - 구매, 판매, 자산 및 부채의 양도
  - 내부거래 수수료, 익스포져의 이동 등이 있음
- 특별히 별도로 정해진 바가 없다면 요구되는 적정 자본의 5% 이상을 초과한 내부거래는 특별한 의미가 있다고 봄
- 특정 보험사가 자산 총액의 10% 정도를 특정 비금융 계열사 주식에 투자하여 보유하고 있는 경우에 대하여,
  - FICOD에 따르면 5% 정도가 적정선이나, 구체적인 보유 목적, 상황 등 그 내용을 보고 집중위험의 정도를 판단해야 한다고 봄

## 1. 위험 관리

### □ 익스포져 관리

- 그룹으로서의 익스포져 관리 등에 대하여는 German Regulation을 따름
- 자회사의 경우에는 로컬 규정에 따른 자산을 갖추어야 함
- 자회사간의 익스포져 한도 조절과 관련하여는 Top-down과 Bottom-up 방식을 모두 활용
  - 1차적으로 각 자회사의 리스크 매니지먼트 파트에서 익스포져 한도를 요청하고,
  - 2차적으로는 각 지역의 RM 파트에서 이를 취합·조정하여 본사(Head Company)로 올리면,
  - 본사(Head Company)에서 이를 심사하여 리스크 한도를 결정함
- 자회사(Subsidiary)와 지점(Branch)의 익스포져 결정 과정의 차이가 있음
  - 현지법인인 자회사의 경우에는 현지의 법규에 따른 기준을 충족시켜야 하며, 아울러 본사의 내규에 따른 기준도 충족시켜야 함
  - 지점의 경우 본사의 가치와 같은 구조로 현지 법인이 아닌 프랑크푸르트 본사의 규정만 적용하므로 규제의 정도가 보다 느슨함

### □ 그룹 레벨의 리스크관리

- 그룹 전체 차원의 리스크관리는 본사의 Chief Risk Officer가 총괄
- बैं킹 리스크, 이머징마켓 리스크, 국가리스크, 이코노미 리스크 등 각 분야별 리스크를 6개팀을 거쳐 측정·검토함
- 전체 리스크를 모니터하고, 각 국가별 규정들을 고려하여 각 자회사별 리스크 한도를 결정

## 2. 유럽 및 독일의 감독체계

### □ 감독기관간의 역할

- ECB(European Central Bank, 유럽중앙은행)과 **분데스뱅크**(독일중앙은행), **BaFin**(독일 연방금융감독청) 간 역할이 분담되어 있음
- 독일을 비롯한 유럽연합 소속 국가는 유로화를 화폐로 사용하므로 유럽 중앙은행의 통화정책을 따름

<b>ECB</b>	유럽의 다수 국가에 진출한 규모가 큰 금융회사의 본사 등에 대한 감독 → 도이치뱅크, 코메르츠뱅크 등 독일 내 약 10~12개의 글로벌 금융사에 대하여 감독, 약100여개의 유로존 금융그룹을 감독
<b>분데스뱅크</b>	독일 국가 전역에 영향을 미치는 금융회사에 대한 감독
<b>Bafin</b>	ECB, 분데스뱅크 감독 이외의 세부적 영역 및 기타 지역 금융회사 등에 대한 감독

- 주요한 금융그룹 및 금융회사에 대한 금융감독은 **ECB, 분데스뱅크, BaFin**가 **JST\*** (Joint Supervision Team)을 구성하여 활동
  - \* 감독 현안에 따라 각 기관의 관련 부서 사람들로 구성된 일종의 **가상의 팀**으로 감독업무와 관련된 **역할을 수행 후 다시 본 부서로 복귀**하여 업무수행
- 코메르츠뱅크와 같은 **ECB** 감독을 받은 금융그룹이 자본적정성, 집중위험 등에 대한 위반 시 이에 대한 조치는
  - **ECB**에서 결정하면, **분데스뱅크** 및 **Bafin**에서 집행
  - \* "ECB가 General(장군) 역할이라면 분데스뱅크는 Solider(사병)과 같은 역할"
- 금융그룹 내 **감독이사회**가 회사의 이사회와 **별도로 존재**하고, 감독이사회에는 **외부전문가, 정부관계자, 노조관계자도 참여**하여 운영됨
  - 유럽 전역의 대다수 국가가 독일과 비슷한 감독 구조로 운영됨

## 1

## 금융그룹 측면

## 1. 대표회사 중심의 그룹 위험관리

- 국제기구 및 금융그룹 등은 그룹위험관리의 핵심요소로 그룹 거버넌스 및 대표회사(최상위회사)의 책임과 역할을 강조

\* 그룹감독의 핵심요소 : Capital adequacy, Risk concentration,  
Intra-group Transaction and **Governance**

- 대표회사는 그룹의 모든 위험을 인지, 포착, 관리할 수 있는 책임과 역량을 가져야 함
- 금융그룹 감독에 대한 EU Directive 제정 이후 유럽의 각 금융그룹은 대표회사를 중심으로 그룹 위험관리체계를 갖추어 계열사와의 긴밀한 협의하에 그룹 위험관리를 상시적으로 이행
- 금융-비금융이 혼재되고 소유구조가 느슨\*한 우리나라 일부 금융그룹에 대해 다음과 같이 조언

\* 느슨한 소유구조(계열사의 10~30%지분만 보유)하에 그룹을 운영  
(공동 의사결정, 브랜드 공유, 유사시 계열사 자금지원 등)

- ▶ “금융사, 비금융사가 혼재된 경우 금융사가 최상위 회사가 되어 그룹위험을 총괄할 체계와 역량을 갖추어야 함”  
(Olivier Prato, Head of Basel3 implementation / BCBS)

➔ 감독대상 금융그룹이 대표회사를 중심으로 국제기준에 부합하는 그룹위험 관리체계를 확고히 구축토록 할 필요

## 2. 그룹리스크 관리 운영방식 확립

- 이사회 이외에 그룹리스크 관리위원회 별도 운영(연간 전략 수립, 모니터링, 평가, 한도관리 등)
- 매년말 익년도 그룹위험전략 수립(계열사별 한도설정 등 포함)  
→ Daily Base로 관리 / 매월 이사회 보고 / 감독당국에 주기적 보고
- 그룹 리스크관리는 대표회사와 계열사간 긴밀한 협의회가 매우 중요  
(consistency 유지)

\* Top-Down 및 Bottom-UP 방식 병행

- 각국 집중위험 등과 관련한 한도규정을 두고, 그에 따라 그룹별 한도관리 시행(그룹별 한도 → 개별사에 할당)

➡ 상시적인 리스크 현황 파악 및 연간 리스크한도 설정 계획 수립 등 단기적, 장기적 측면의 종합적 리스크관리 운영방식 확립 필요

## 2

## 금융당국 측면

### 1. 감독체계 확립

- 대표회사(Head company)에 대한 긴밀한 감독체계가 중요
  - 대표회사에 그룹위험관리 책임 부과(모든 계열사 모든 위험 파악, 자료요구 등) 하고, 대표회사가 감독당국에 수시/정기 자료제출(대표회사가 계열사 자료수집)
  - 필요시 당국은 대표회사에 자료요구(대표회사는 이에 거절 불가)
- 감독당국은 강력하고 포괄적인 감독수단 보유 필요
  - 각 금융당국은 강력하고 포괄적인 감독권한을 보유하여야 하며, 대표회사를 통해 그룹위험관리 현황을 점검, 평가 필요
  - \* (독일) 금융그룹감독법 이외의 개별법 등에 따라 다양한 감독수단 병행
  - 그룹별 그룹위험관리상황 정기적 평가 (매년/비공개)  
주요 평가결과 및 조치 필요사항 공개 (일부비공개)

➔ 확실한 감독권한 보유를 통해 금융그룹이 대표회사를 중심으로 스스로 그룹 위험관리체계를 확보할 수 있도록 유도

### 2. 명확한 감독범위 설정

- 금융그룹 감독대상 범위는 ①각국법, ②Basel shadow banking 추가지침, ③Basel3 pillar2 (규제받지 않는 금융회사 감독) 등에 따라 정해짐
- 평판리스크, 운영리스크 등 다양한 리스크 요인이 있기 때문에 이를 종합적으로 고려하여 그룹에 포함시킬지 여부를 검토하여야 함

➔ 구체적인 감독범위를 설정함에 있어 제도운영의 비효율 방지, 실효성 확보 등을 위해 감독대상 예외(제외) 필요성 있으나, 그룹리스크 관리가 충실히 이루어지도록 최소한의 범위에서 적용 필요

### 3. 감독당국 및 감독부서간의 역할 정립

- 유럽의 경우 감독기관이 일원화되어 있지 않고 업권별 감독기관이 따로 존재하므로, 금융그룹에 대한 감독시 별도 협의체를 조직하여 활동
- Sector 영역이 확실한 경우에는 개별사에 조치·제재를 하고, 그 이외에 '그룹감독' 관련이면 대부분 대표회사에 의무 부과하고 위반시 대표회사에 대하여 조치·제재
- 금융그룹감독법, 개별법 적용여부 등 논란시 감독당국 또는 부서간 협의체 등을 통해 감독관행 정착해 나갈 필요

➔ 금융그룹 감독시 업권별 감독부서의 협의체를 구성하는 등 감독부서간 역할을 정립하고, 효율적인 감독관행을 정착해 나가는 과정 필요

### 4. 이해상충방지 체계 및 보상체계 구축

- 획일화된 규제 적용 대신 각 그룹별 특성에 맞게 잘 체계를 갖추도록 하고 규제당국이 이의 적정성을 평가
- 직접적 규제보다 공시, 보고 등 활용하여 투명성 강화 유도

➔ 직접 규제 보다 보상체계 구축 등을 통해 금융그룹 스스로 리스크 관리 역량을 강화해 나갈 수 있는 정책 추진