# 경영유의사항 · 개선사항 공개안

## 1. 금융기관명 : 한화생명보험㈜

## 2. 제재조치일 : 2024. 2. 14.

## 3. 제재조치내용

| 대 상 | 내 용 |
|---|---|
| 기 관 | 경영유의사항 3건, 개선사항 5건 |

## 4. 제재대상사실

### 가. 경영유의사항

#### (1) 대체투자 의사결정기구 운영체계 강화

##### ㈎ 실질적인 의사결정이 가능한 대체투자 의사결정기구 마련

한화생명보험㈜(이하 '회사')는 대체투자 업무와 관련하여 중요한 사안에 대해 본부장의 전결 이전 사전승인 업무를 수행하는 의사결정기구로 '대체투자협의회 및 자산운용협의회'(이하 '협의회 등')를 두고 있으며, 투자심의는 객관성 확보를 위해 의결 정족수 및 구성 요건을 합리적으로 마련할 필요가 있으나,

'협의회 등'은 의결 정족수를 정하지 아니하고 출석위원의 찬반의견을 단순히 기술하고 있으며, '협의회 등'의 위원들이 대체투자 심사업무의 전결권자인 A부문장보다 1~2단계 낮은 직위로만 구성되어 있어 중요한 사안의 승인 업무를 수행하는 의사결정 기구의 역할을 하기에 미흡하며,

합리적인 의결 정족수 요건을 갖추고, 중요한 사안의 승인 업무를 실질적으로 수행할 수 있는 수준의 위원으로 구성된 대체투자 업무 관련 의사결정기구를 마련하여 운영할 필요가 있음

**㈏ 위험관리위원회 등 의사결정기구 승인사항 확대 운영 및 실효성 강화**

회사는 고위험 대체투자자산에 대한 투자 여부를 '위험관리위원회'에서 승인하거나 리스크관리담당 임원이 위원으로 참석하는 투자관련 '협의회'에서 승인하도록 하고 있으나,

이에 해당하는 고위험자산의 대상 범위를 지나치게 협소하게 운영하여 2021.9월 관련 내규가 시행된 이후 승인대상에 해당하는 건이 3건에 불과하고, 대상 건 중 1건에 대하여는 해당 투자관련 협의기구인 '대체투자협의회'에 리스크관리담당 임원이 아닌 직원이 대리참석한 사례가 있으므로,

'위험관리위원회'에서 승인하거나 리스크관리 담당 임원이 투자관련 협의기구에 참석하여 승인하여야 하는 대상을 합리적으로 확대하여 운영할 필요가 있음

**㈐ 리스크관리팀장의 거부권 적용 대상 확대 필요**

내규「대체투자협의회지침」에 의하면 대체투자협의회 심의 시 리스크관리팀장에게 거부권을 부여하여, 리스크관리팀장이 반대 의견을 개진한 경우 해당 투자 건을 집행하지 않도록 하고 있는데,

거부권을 행사할 수 있는 대상이 투자금액 기준으로 심의대상 금액기준의 최대 4배로 제한되어 있는 등 지나치게 협소하여 실제 거부권이 행사된 사례가 없으므로, 리스크관리팀장이 거부권을 행사할 수 있는 기준을 완화하거나 폐지하여 거부권 행사 대상을 합리적으로 적용할 필요가 있음

**㈑ 대체투자 협의회 관련 내규의 합리적 정비 필요**

회사는 대체투자 건 중 '일반계정 단독 투자 건 및 일반·퇴직계정 공동 투자 건'과 '퇴직계정 단독 투자 건'에 대하여 담당부서를 달리함에 따라 각종 내규 및 '협의회' 절차 등도 달리 적용·운영하고 있는데,

적용되는 내규의 내용에 서로 차이가 존재하고, 내규에 적용대상을 명시하지 않은 경우가 있어 규정 적용에 혼동이 우려되므로 대체투자 자산에 계정별로 분리된 내규 등을 일관성 있고 혼동가능성이 없도록 합리적으로 정비할 필요가 있음

### (2) 위험관리위원회 및 위험관리협의회 운영절차 강화

#### ㈎ 위험관리위원회 의사결정 규정 정비

내규「위험관리위원회규정」제5조(결의방법)에 따르면 위원회의 결의는 재적위원 과반수의 출석과 출석위원 과반수의 찬성으로 정하고 있으나,

가부동수인 경우 위원장이 이를 결정(casting vote)하도록 정하고 있어, 위원 한 명만 참석하지 않아도 위원장이 단독으로 의사결정이 가능하여, 위험관리위원회의 중요한 사항에 대하여 이해상충 방지 및 견제가 어려울 수 있으므로 관련 규정을 합리적으로 정비할 필요가 있음

#### ㈏ 위험관리협의회 의사결정 규정 정비

내규「위험관리위원회규정」제6조(위험관리협의회 구성 및 운영)에 따르면 위원회의 효율적 운영과 위원회 심의·의결사항의 집행 및 관리를 위해서 위험관리 업무담당 부서장 등을 위원으로 하는 위험관리협의회(이하 '협의회')를 두고,

내규「위험관리협의회지침」제5조(심의방법)에 따라 '협의회'는 재적위원 과반수 이상의 출석으로 성립하고, 출석 위원은 심의사항에 대한 의견(可 또는 不)을 표시토록 하고 있으나,

의견의 가부여부만 표시하고 의결정족수에 대한 기준이 없어, '협의회' 위원의 찬반여부와 관계없이 심의결과를 위험관리위원회에 보고하고 있으며,

'협의회' 위원 구성이 투자부문 소속 임직원 위주로 구성되어 리스크관리팀장 등이 해당안건에 대한 위험을 높게 인지하고 해당 안건에 반대 의견을 표명하여도 투자부문 위주로 의사결정이 이루어질 수 있는 등 투자부문 견제가 어려운 구조이므로,

'협의회' 의결정족수를 설정하여 협의회 안건을 사전에 충분한 심의 및 의결을 통해 위험관리위원회의 효율적인 운영을 도모하고, '협의회'의 운영이 투자부문 위주로 운영되지 않고 부서 간 견제와 균형이 이루어질 수 있도록 관련 규정을 합리적으로 개정할 필요가 있음

#### ㈐ 위험관리 관련 규정 개정절차 강화

회사는 효율적인 리스크관리 업무수행을 위하여 내규「리스크관리지침」을 마련하고 있으나, 내규「내규관리규정」상 '지침'에 대한 정의가 명확하지 않아* 해당 지침의

구속력을 담보하지 못할 우려가 있으며,

* 내규「내규관리규정」제2조에는 '규정', '세칙'만 정의되어 있고 회사에서 실질적으로 운영하고 있는 '리스크관리지침', '자산배분업무지침' 등에 대한 정의는 없음

동 지침에는 시행일이 기록·관리되고 있지 않아 해당 지침만으로는 구체적인 시행시기를 알 수 없으며,

'지침' 개정 시 위험관리협의회 심의가 아닌 보고 절차만 거치도록 하고 리스크관리팀장 전결로 개정이 가능하여, 운용자산의 손실한도 관리, 손절매 등에 대하여 유관부서와의 충분한 심의 및 논의 없이 개정이 이루어질 우려*가 있고,

* 내규「내규관리규정」에서는 '규정' 및 '세칙' 제·개정시 타 부서 협의 절차, 내규 주관부서, 개정 전결권자 등이 규정되어 있음

'지침' 개정내용을 시행 후 약 2개월이 지난 뒤 전사통지 하거나, 지침개정 시 위험관리협의회에 사전보고가 아닌 시행 후 약 5개월 후 사후적으로 보고한 사례가 있는 등 지침개정 절차가 미흡하므로,

앞으로는 내규「내규관리규정」등에 '지침'에 대한 정의를 명확히 하고, 지침 제·개정시에도 시행일자 기록·관리, 유관부서 논의 및 위험관리협의회 심의 등 동 내규상 절차를 준수하도록 하며, 지침 개정 내용에 대해서도 신속한 전사공지가 이루어질 수 있도록 하는 등 관련 업무절차를 강화할 필요가 있음

**(3) 계열사 투자일임 성과평가 체계 강화**

내규「국내금융투자상품 위탁운용사 선정 및 관리지침」및「해외금융투자상품 위탁운용사 선정 및 관리지침」(이하 '관리지침')에 따라 투자일임 관련 외부 위탁운용사에 대한 성과평가 등 사후관리를 실시하고 있으며,

계열사 B 자산운용에 대한 성과평가는 '관리지침'에 따라 '2022년 B 자산운용 일반계정 자산운용지침서'(이하 '지침서')를 별도로 마련하여 실시중이나,

회사는 旣계약 외부 자산운용사에 대한 계약연장 시, 운용실적에 대한 성과평가를 실시하고 동 평가결과에 따라 계약의 연장여부 및 계약조건(수수료) 변경 등을 검토한 후 계약을 연장하는 것이 타당함에도,

B 자산운용과의 위탁운용에 대한 연장계약(2023.1.1~12.31)은 2022.12.29.에 체결된 반면 2022년 성과평가는 2023.3.22.에 실시된 사실이 있으므로,

위탁운용사에 대한 계약연장 이전에 계약연장 적정성 검토 목적의 성과평가를 실시하고, 성과평과결과에 따라 계약연장 여부를 결정하는 등 업무 절차를 합리적으로 정비할 필요가 있음

## 나. 개선사항

### (1) 대체투자 심사 및 사후관리 미흡

#### ㈎ 블라인드 펀드에 대한 적격성평가 기준 운영 개선

내규「대체투자 리스크관리기준」에 따르면 간접투자를 하는 경우 운용사의 선정 · 관리기준을 정하도록 하고 있어, 간접투자에 해당하는 블라인드 펀드 투자에 대하여 '사전적격성평가 프로세스'를 마련하여 평가기준표 상 일정 점수(70점, 100점 만점)를 상회하는 건에 한하여 심사를 진행하도록 정하고 있으나,

회사는 '사전적격성평가 프로세스'를 내규에 반영하지 않은채 단순 심사부서의 공문에 의하여 시행하고 있고, 평가기준표 상 기준 점수를 하회하여도 심사부서장의 승인을 득하면 심사 진행이 가능하며, '대체투자협의회' 등에 부의되는 심사서 등에 평가기준표 상 취득한 점수를 기재하지 않을 뿐만 아니라, 평가기준표의 가점 항목을 과도하게 운영하고 있으므로,

블라인드 펀드 투자에 대한 '사전적격성평가 프로세스'를 내규화하면서 예외승인 요건을 마련하고 가점 항목의 점수를 합리적으로 조정하며, 심사서 등에 사전적격성 평가 결과가 기록되도록 개선하시기 바람

#### ㈏ 적격성평가 관련 내용 적시

회사는 대체투자 건별로 예상수익률과 최소요구수익률을 산출하고 있으나, 예상수익률이 최소요구수익률을 하회하더라도 별도 기준 없이* 기존 전결권자(부문장)의 전결로 투자가 가능하며,

* 회사는 '대체투자 건별 투자수익률 가이드라인 운영(안)' 예외 적용 근거는 마련하고 있으나 구체적인 예외 적용 기준 등은 미마련

이 경우에도 심사서 및 품의문서 등에 예상수익률이 최소요구수익률을 하회한 사실을 기재하지 아니한 사례가 존재하여, 전결권자가 동 사실을 알지 못한 상태에서 결재할 우려가 있으므로,

대체투자 예상수익률이 최소요구수익률을 하회한 경우의 예외승인 요건을 마련하고, 결재문서·심사서 등에 예상수익률과 최소요구수익률이 기재되도록 개선하시기 바람

**㈐ 심사등급 부여 근거 기록 강화**

대체투자를 최초 심사하거나 정기적으로 재심사하는 때에 부여하는 심사등급은 투자의사결정의 가부를 판단*하고, 자산건전성 분류의 판단근거가 되는 중요한 기준으로 사용되고 있으나

* 국내 BBB- 이상, 해외 BBB 이상 투자 가능

회사는 심사등급을 부여하기 위한 '대체투자 평점표' 상 세부 평가항목의 평가등급*에 대한 부여근거를 심사서에 기재하지 않으며, 관련 시스템 내에도 보관하고 있지 않아

* 평가지표별로 A~F의 6단계 등급을 부여

투자심의에 참가하는 각종 협의회 위원과 심사 전결권자 및 건전성분류의 적정성을 평가하여야 하는 '리스크관리팀' 등에서 심사등급이 적정하게 부여되었는지 판단 및 점검하기 어려우므로,

심사등급을 부여하기 위한 '대체투자 평점표' 상 세부 평가항목의 평가등급에 대한 부여근거를 심사서 및 관련 시스템 내에 기록·보관하도록 개선하시기 바람

**㈑ 펀드 투자심사서 작성업무 및 편입자산 변경시 의사결정 체계 개선**

회사는 B 자산운용이 설정한 동남아시아 핀테크기업 C의 우선주를 편입자산으로 하는 ㈐ 펀드에 투자하는 과정에서 아래와 같은 사전·사후 리스크관리 관련 내부통제에 미흡한 부분이 있으므로 이를 개선하시기 바람

**1)** 내규「대체투자 리스크관리기준」및「대체투자 심사세칙」에 따라 투자심사팀은 운용조직으로부터 심사의뢰를 받은 대체투자상품에 대하여 사업위험·위험대비 수익률의 적정성 등에 대하여 충분히 검토하여 심사서를 작성해야 하나,

① 투자심사팀은 ㈐ 펀드의 심사서를 작성(2020.10.27)함에 있어 외부 자산운용사의 마케팅 목적 투자설명서의 가치평가 방법을 상당 부분 인용 및 의존하여 동 펀드 투자자산의 가치를 평가하여 투자 적정성 등에 대해 독립적인 분석 및 검토가 미흡한 사실이 있고,

② ㈐ 펀드의 편입자산인 C의 우선주는 신흥국 비상장주식으로서 고위험자산으로 분류되며, 동 기업은 유상증자 및 모회사 채권의 출자전환이 필수적인 상황으로 미래 사업전망에 따라 기업가치가 크게 변동될 수 있는 등 투자 불확실성이 매우 높은 상황임에도,

투자자산의 위험성에 대한 심도 있는 논의보다는 긍정적 기대에 중점을 두어 심사서를 작성하였고, 동 심사서를 바탕으로 투자심의기구인 자산운용협의회에서 투자자산의 위험성에 대한 검토가 미흡한 사실이 있으므로,

앞으로는 자산운용사, 외부자문사로부터 제공받은 자료에 대하여 검증을 실시하고 투자자산의 위험성에 대하여 다각적으로 분석을 실시하는 한편, 동 검증 및 분석 내용이 심사서에 반영되도록 투자심사서 작성업무를 합리적으로 개선하시기 바람

2) 회사가 수익자인 ㈐ 펀드는 본래 해외 비상장기업인 C의 우선주에 투자하는 펀드였으나, B 자산운용은 2021.12월 기업 D와 C 우선주를 D 보통주로 전환하는 계약을 체결한 사실이 있는데,

① ㈐ 펀드의 「투자자약정서」제14조에 따르면 동 펀드의 계약조건을 변경하여야 할 사유가 발생한 경우에는 계약관계자 전원(B 자산운용, 한화생명보험㈜, E사)의 서면 합의를 통해 이루어지도록 정하고 있음에도,

회사는 ㈐ 펀드의 편입자산을 C 우선주에서 D 보통주로 전환하는 계약을 체결하기 전 B 자산운용, 他 수익자인 E 사와 계약내용 변경에 대하여 회사 간 서면합의를 진행하지 않은 사실이 있으며,

② ㈐ 펀드의 편입자산이 금융그룹(C)에서 실물기업을 포함한 금융복합그룹(D)으로 변경되어 투자자산의 위험의 형태 등이 기존과 상이해지므로, D 투자에 대하여 목표수익률·위험 등을 새롭게 분석하고 투자약정변경 심사서를 작성하는 것이 타당함에도,

투자심사팀은 이에 대한 추가적인 심사서 및 품의문서를 작성하지 않았고, 이에 따른 심의기구인 자산운용협의회도 개최되지 않은 사실이 있으므로,

앞으로는 투자 편입자산 변경 등 투자의 중요 조건에 변경이 발생하는 경우 관련 계약에 따른 절차가 이행될 수 있도록 내부통제를 강화하고, 투자자산 변경 시 투자자산의 위험 등에 대하여 새롭게 분석하여 투자심사서를 작성하고 의사결정기구의 승인을 득하는 체계를 갖추도록 투자심사 및 의사결정 운영 체계를 합리적으로 개선하시기 바람

㈐ **대체투자자산 실사 업무의 내규 반영 미흡**

회사는 금융감독원의 '해외부동산 및 SOC 투자관련 자체점검요청'(2019.10.29) 및 생명보험협회의 「보험회사 대체투자 리스크관리 모범규준」(2021.6.30)을 참고하여 현지실사 및 대체절차* 등 관련 규정을 체계적으로 관리할 필요가 있으나,

* 현지실사가 불가능하거나 적합하지 않다고 인정되는 경우, 현지실사 대신 실시하는 절차

대체투자 현장실사 관련 세부 기준*을 별도로 내규에 반영하지 않고 단순 기안문으로 시행 및 공지함에 따라, 담당자 변경 시 심사업무가 일관되게 수행되지 않거나 세부 기준 변경 시 체계적으로 관리되지 않는 등의 우려가 있으므로,

* ①현지실사 불가 사유, ②대체절차 구체적 방안(화상회의 등), ③대체절차 세부 절차 등

앞으로 현지실사 및 대체절차 관련 규정 변경 시 해당 내용을 내규에 적시 반영하여 투자심사 절차를 체계적으로 관리하도록 개선하시기 바람

**(2) 대체투자 사후관리 조직 구성 미흡**

자산운용을 담당하는 조직의 구조와 업무분장이 직무간 상호 견제와 균형을 이룰 수 있도록 운용조직, 심사조직, 사후관리조직을 각각 독립적으로 운영하는 것이 바람직하나

① '대체투자심사팀' 및 '투자관리팀'은 대체투자 심사 업무를 담당하는 동시에 사후관리업무에 해당하는 '동향조사 모니터링', '조기경보 업체 지정 및 해제' 및 '대체투자 부실자산 사후관리' 등의 업무를 담당하는 등 해당 부서가 심사한 투자자산에 대한 사후관리 업무를 수행하고 있어 이해상충이 발생할 우려가 있으며,

② 사후관리 기능이 대체투자본부 산하 '투자심사팀'에 집중되어 있고, 부서 간 견제기능을 수행할 '리스크관리팀'의 사후관리 기능은 단순 자산건전성 분류 및 투자 이후 1년 시점에 리뷰하는 수준에 그쳐 특정 자산에 손실이 발생하여 회사의 자본적정성 등에 영향을 주더라도 리스크관리팀의 사후관리 역할은 제한되어 있으므로,

'리스크관리팀' 등 자산운용조직 외부조직의 사후관리 기능을 강화하여 이해상충 가능성을 줄이고, 부서 간 상호견제기능이 작동할 수 있도록 업무분장을 개선하시기 바람

### (3) 투자자산 손절매 절차 미흡

#### ㈎ 손절매 대상 기준 미흡

회사는 내규「리스크관리지침」제3조(손실한도)에 따라 주식, 수익증권 등은 '최초 매입가 대비 시가하락률 30%'로 손절매 기준을 운영하고 있으나, 해당자산에 대한 정의가 불분명하여 손절매 심의 시 규정 적용에 혼동이 있으며,

국내·외 채권의 경우 신용평가등급 조정은 사안에 대한 후행적인 경향이 있음에도 신용평가등급*에 따른 손절매 기준만을 정하고 있고, 평가손실 등 가격에 대한 손절매 기준이 미비하므로,

* 보유 채권의 등급 기준 손실한도는 신용평가등급이 BB+이하인 경우로 한다.

앞으로는 손절매 기준을 자산별*로 세분화하고 국내·외 채권의 경우 평가손실 등 가격에 대한 손절매 기준을 마련하도록 개선하시기 바람

* 일반·변액 계정 구분, ETF, 우선주 등

#### ㈏ 손절매 유보 기준 미흡

내규「리스크관리지침」제4조(손절매)에 따라 손절매사유 발생시 손절매 유보사유, 허용가능한 추가 손실한도 등을 정하여 회계연도 1회에 한하여 손절매를 유보하고, 2회차 이상 유보기간이 추가로 필요한 경우 '위험관리협의회' 심의를 통해 6개월 추가 유보할 수 있도록 정하고 있으나,

회사는 최초 1회 유보 시 별도의 기준 없이 '허용가능한 추가 손실한도'를 임의로 설정(△50%~△65%)하여 운영하고 있고, 위험관리협의회를 통해 2회차 이상 추가 유보할 경우 '허용가능한 추가 손실한도'를 설정하지 않아 원금 전액손실이 발생할 수 있으며,

'손절매 유보'에 대한 횟수 제한(예: 최대 5회 유보 등)이 없어 '위험관리협의회' 결정만으로 손절매 유보가 무제한으로 가능한 구조이며, 2023.3.13「리스크관리지침」을 개정하면서 손절매 유보기간을 기존보다 과도하게 연장하여 운영하고 있으므로,

앞으로는 '허용가능한 추가 손실 한도' 설정 기준을 규정에 반영하고, '위험관리협의회' 개최를 통한 손절매 유보 시에도 '최대 손실한도'를 설정하고 최대 유보 횟수 및 유보기간을 제한하여 운영하는 등 손실확대 방지를 위한 기준과 절차를 합리적으로 개선하시기 바람

### (4) 부동산PF 위기상황분석 미흡

회사는 「부동산 프로젝트 파이낸싱 리스크관리 모범규준」*에 따라 주기적으로 위기상황 분석을 실시하고, 그 결과에 따른 각 단계별 비상대응 계획을 마련하여 수익성 및 건전성을 관리할 필요가 있으나,

* 생명보험협회 부동산 프로젝트 파이낸싱 리스크관리 모범규준(Ⅵ.주기적인 위기상황 점검)
1. 거시경제변수 등을 감안한 주요 변수가 당해 보험회사가 보유한 부동산 PF Exposure의 건전성에 미치는 영향을 분석하여 부동산 PF 리스크관리를 점검할 수 있도록 한다.
2. 위기상황 분석 결과에 따라 각 단계별 비상대응 계획을 수립하여 수익성 및 건전성을 관리해야 한다.

리스크관리팀은 부동산PF자산에 대해 별도의 위기상황 분석을 실시하지 않고 있으며, 위기상황 비상대응계획도 마련하고 있지 않으므로,

내규「부동산PF 리스크관리기준」등에 부동산PF 위기상황분석 방법, 비상대응계획 등을 반영하고 정기적으로 위기상황분석을 실시하여 부동산PF시장 위기상황에 대응할 수 있도록 개선하시기 바람

### (5) 퇴직연금신탁 집합투자증권 선정절차 미흡

내규「퇴직연금 집합투자증권(신탁상품) 선정 지침」(이하 '선정 지침') 제7조(집합투자증권 선정기준)에 따라 퇴직연금신탁에 편입할 집합투자증권 선정 시 '집합투자증권 선정 기준표'를 마련하고 있으나,

'선정 지침' 제8조(집합투자증권 선정의 특례)에 예외규정*을 두어 최소한의 선정기준(체크리스트 등)이 없이 단순히 담당 팀장승인만으로 퇴직연금 집합투자증권을 선정하도록 하고 있음에 따라,

* '사용자 또는 근로자가 특정 집합투자증권을 지정하는 경우 팀장의 승인'을 얻어 집합투자증권을 선정할 수 있도록 규정

2019.11.21. ㈜ 펀드의 신규 선정여부를 검토하면서 동 신탁상품의 투자위험등급은 '2등급(높은 위험)'으로 위험이 높은 상품임에도 불구하고, 근로자의 요청이 있었다는 이유로 아무런 검토 및 통제절차 없이 팀장승인만으로 집합투자증권의 선정 및 판매가 이루어지고 있으므로,

앞으로는 신규 퇴직연금 집합투자증권(신탁상품) 선정시 투자위험등급이 높을 경우 예외없이 해당 집합투자증권의 자산건전성*을 확인하는 등 추가적인 검토 및 통제절차를 마련하여 운영하도록 선정절차를 개선하시기 바람

* 퇴직연금 집합투자증권의 보유자산에 대한 신용등급 하락위험 및 부실자산 보유여부, 주요 투자전략 준수여부 및 평가 당일 신탁재산 보유현황 일치 여부, 자산구성 현황 등을 포함