

Samil PwC Governance Center **Online Library**

기업지배구조 :

보상위원회 운영 가이드

삼일 PwC 거버넌스센터



삼일회계법인

보상위원회의 업무는 경영진이 얼마나 많은 돈을 받을지 결정하는 것 그 이상이다. 많은 투자자들이 보상 결정에 회사 전략이 반영된 것으로 본다. 투자자들은 경영진 보상 결정이 회사의 문화에 영향을 미칠 수 있다는 것을 알고 있으며, 이사회는 감독 역할을 살펴볼 수 있는 창구로 사용한다.

보상위원회는 어떻게 장기적인 주주가치에 도움이 될 수 있을까? 위원회의 내부 업무를 검토하고 위원회 구성원, 회의 안건, 자료 및 회의 운영 방식을 검토해야 한다. 그리고 마찬가지로 중요한 것은 위원회가 다른 사람들과 어떻게 상호작용하는지 살펴보는 것이다. 여기에는 경영진뿐만 아니라 보상 관련 컨설턴트, 전체 이사회, 기타 위원회 및 주주와의 상호작용도 포함된다.

보상위원회 구성

보상위원회 구성원은 누구인가?

평균적으로 S&P 500 보상위원회는 4 명의 위원으로 구성되어 있다.¹ 그러나 적어도 1 명 이상이 재무 또는 회계 전문성을 보유해야 하는 감사위원회와 달리, 법규나 평가기관에서 보상위원회 위원에 대한 요건을 명시하지 않는다. 대신 독립성에 초점을 맞추는 것이 중요하다. 이는 경영진의 보상을 결정하는 이사가 경영진으로부터 과도한 영향을 받지 않는 것이 중요하다는 시각에서 비롯되었다.

구체적인 요구 사항이 없으므로, 이사회는 위원회 구성원을 보다 유연하게 선택할 수 있다. 반면, 참고할 수 있는 지침도 적다. 보상위원회에 실제로 필요한 전문성은 무엇일까?

오늘날의 경영진 보상 프로그램은 복잡하다. 여기에는 다양한 유형의 장단기 인센티브 계획이 포함되는 경우가 많다. 회사는 세금, 회계 및 공시 문제로 인해 현금과 주식기준보상(예를 들어, 스톡옵션)을 혼합하여 다양한 조합으로 지급할 수도 있다. 경영진 보상 프로그램은 다양한 기간에 걸친 서로 다른 목표에 연결되기도 한다. 이러한 각각의 결정은 궁극적으로 회사의 문화와 전략에 연결되는 인센티브 구조에 영향을 미친다. 이러한 복잡성과 회사 전체에 미치는 영향을 고려할 때, 인사 업무 또는 전체 보상 관련 업무에 경험이 있는 사람을 위원회에 두는 것이 도움이 될 수 있다.

보상위원회의 업무 대부분은 경영진 보상을 사업 성과에 연동하는 것과 관련이 있다. 경영진 보상 계획이 올바른 행동에 동기를 부여하고, 회사 문화에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 잘못된 행동에 대한 경각심을 주는 방법을 고민하는 데 있어 인적 자원 관리에 뛰어난 역량을 보유한 위원이 필요할 것이다. 위원회는

¹ BoardEx as of November 2022.

동기를 부여할 수 있고, 계획에 부합하는 보상 방법을 이해할 필요가 있다.

재무 관련 전문성도 도움이 된다. 보상위원회 업무 중 상당 부분은 인센티브 계획의 올바른 목표를 설정하는 것이다. 회사가 가장 중요하게 생각하는 방식으로 성과를 정확하게 측정하는 지표는 무엇인가? 위원회 위원은 서로 다른 지표의 미묘한 차이를 이해해야 한다. 또한 단기적인 성과에 초점을 맞춘 목표와 장기적인 성장을 촉진하는 목표를 구별하고 둘 사이의 적절한 균형을 목표로 할 수 있어야 한다.

보상위원회에 유용한 전문성과 경력

- 리스크 관리 전문성
- 인적자원/전체 보상 관련 전문성
- 인재 관리 경력
- 임원 경력
- 법률 전문성
- 재무 전문성

누가 보상위원회의 위원장을 맡아야 할까?

보상위원회 위원장은 회의를 순조롭게 진행하고, 위원회가 의무를 다하도록 할 책임이 있다. 위원장은 경영진 및 전체 이사회와의 주요한 소통 경로이다. 또한 위원장은 경영진과 아주 가까운 관계와 아주 대립적인 관계 사이의 미묘한 관계를 유지해야 한다. 따라서 다른 위원장과 마찬가지로 강력한 리더십 역량이 중요하다.

일반적으로 보상위원회 위원장은 주주와 직접 소통하도록 요청받는 이사 중 한 명이기도 하다. 주주들은 회사의 보상 프로그램에 대해 질문할 때 보통 CEO로부터 답을 듣고 싶어 하지 않는다. 주주들은 경영진 보상에 대해 대부분의 결정을 내리는 보상위원회의 위원장과 대화하기를 원하기 때문이다. 따라서 위원장은 보상위원회의 결정이 회사에 적합한 이유에 대한 질문에 언제나 대답할 준비가 되어 있어야 하며, 회사의 보상 계획, 철학 및 전략에 대해 주주들과 편안하게 이야기할 수 있어야 한다.

위원회 교체

이사회와 위원회는 때때로 이사 교체 문제로 어려움을 겪는다. 장기 재직 중인 이사는 회사의 업무 운영 방식에 대한 깊은 경험과 지식을 제공할 수 있다. 보상 프로그램이 발전함에 따라, 장기 재직 이사들은 서로 다른 측정 기준이 인센티브에 미치는 영향에 대한 제도적 지식을 보유하고 있다. 반면 신임 이사들은 신선한 생각을 가지고 있을 수 있으며, 면밀한 질문을 하거나 이사회에 있는 모든 이사들이 안건을 새로운 방식으로

볼 수 있도록 도움을 주는 주제를 꺼낼 수도 있다.

보상위원회의 구성원 교체를 촉진하는 한 가지 방법은 구성원을 이사회 내에서 순환시키는 것이다. 일부 이사회는 5 년에서 7 년이라는 정해진 위원 임기 기준을 가지고 있으며 특별한 상황에는 유연하게 대처하고 있다. 또 다른 방법은 이사회가 정기적으로 위원회 업무 배분을 검토하는 것이다. 위원회가 해야 할 일과 이사의 전문성 및 업무량을 검토하여 위원회 업무 배분이 계속해서 타당한지 확인한다. 이러한 방식은 일부 이사회에 효과적일 수 있지만, 구성원 순환에 대한 공식적인 정책이 이사회에 필요한 교체를 장려하는 데 더 나은 방법인 경우가 많다.

회의 일정 및 안건 계획

보상위원회의 주요 기능은 다음과 같다.

- 회사의 보상 철학 설정 및 주기적 승인
- CEO 보상 패키지 승인
- 기타 경영진의 보상 패키지에 대해 CEO와 협의
- 새로운 인센티브 제도 도입 권장
- 연간 및 장기 인센티브 계획 목표와 임직원을 위한 보조금 수준 설정 및 승인
- 성과 기간 이후에 계획 목표 달성 여부와 수준을 결정
- 공시 요구 사항 준수 감독
- 인재 관리 감독
- 벤치마킹 목적으로 사용할 동종업계 리스트 확인
- 경영진 보상에 대한 주주 의견 모니터링 및 우려 사항 논의
- 이사 또는 경영진 보상 문제 연구 및 조언을 받기 위해, 필요한 경우 독립적인 보상 관련 외부 전문가 고용 및 모니터링

위원회 일정의 대부분은 회사의 회계연도를 따른다. 직전 회계연도의 결산 자료는 보너스 금액과 인센티브 지급액을 결정하는 기초가 된다. 그리고 내부적인 연간 예산 수립 과정에서도 보상 추정치가 필요하다.

보상위원회 안건에 포함되는 주제는 매년 증가하고 있는 것으로 보인다. 계획 목표 및 대상 설정, 급여 인상 승인과 공시 승인은 여전히 보상위원회의 핵심 주제이다. 그러나 위원회는 이외에도 더 많은 문제들, 특히 인재 관리와 관련된 문제들을 다루고 있다.

안전 계획: 위원장을 위한 팁

매년 보상위원회 안전에 있는 모든 업무의 균형을 맞추기 위해서 신중한 안전 계획이 필요하다. 몇 가지 모범 사례는 다음과 같다.



경영진 측 담당자를 지정한다. 보상위원회 위원장은 안전 관리에 도움이 필요할 수 있다. 특히 변경 사항이 생겼거나 뒤늦게 문제가 발생할 경우에 그렇다. 다른 경영진과 연락을 취하고 안전의 변경을 조정할 담당자(예를 들어, 최고인사책임자)를 지정해야 한다.



규정을 준수한다. 보상위원회 운영규정이 해당 연도의 안전을 계획하는 출발점이 되어야 한다. 규정은 필요한 조치를 취하겠다는 위원회의 약속을 반영한다. 규정에 포함된 각 항목이 안전 계획에서 다루어지는지 확인해야 한다.



매년 주제를 계획한다. 매년 초에 예정된 모든 회의별로 안전 주제와 시간 할당을 계획한다. 대부분의 주제는 반복되지만, 예상치 못한 항목이 일년 내내 나타날 수 있다. 또한 선택한 주제에 대해 "심층 분석"할 시간을 남겨두는 것이 좋다.



회의 전에 안전 주제를 검토한다. 안전이 배포되기 전에 다른 위원회 구성원 및 경영진의 의견을 듣는다. 이를 통해 위원장은 필요한 경우 회의 시기나 주제를 조정할 수 있다.

기초부터 다지기

적절한 절차 및 문서화

보상위원회 기능을 위한 올바른 절차를 갖추는 것은 매우 중요하다. 보상위원회가 내린 각각의 중요한 판단에 대해 문서화하여 기록을 보존하는 것이 적절하다. 이러한 기록은 위원회가 해당 조치를 취한 이유를 반영해야 한다. 완전한 기록이 없다면, 위원회의 결정에 문제가 제기될 소지를 남기는 것이다. 최악의 경우 장기간의 소송에 시간과 비용이 소요될 수 있으며, 경영 판단의 원칙이 충족되지 않았다는 결론이 나올 가능성을 높일 수 있다.

모범 사례의 예시는 다음과 같다.

- 구속력 있는 결정이 내려지는 회의 전에 위원회 위원에게 모든 관련 문서를 제공한다. 문서에는 주요 이슈가 강조 표시된 모든 중요한 문구가 포함되어야 한다. 위원들은 회의 전에 문서를 검토할 수 있는 충분한 시간을 가져야 한다.
- 가능하다면 두 번의 회의 과정을 거쳐 주요 의사결정을 한다. (예를 들어 첫 번째 회의에서 CEO 보상 수준에 대한 경쟁 분석을 준비하고, 두 번째 회의에서 CEO 보상 실행을 권한다.)
- 외부 전문가에게 자문을 구한다. 필요한 전문성과 경험을 갖춘 컨설턴트는 주요 경영진 보상 결정(중임 결정 포함)에 대해 조언할 수 있다. 또한 위원회 위원들에게 회사에 대한 충실 의무 이행에 대해서도 조언할 수 있다.
- 보상위원회 신입 위원에게 경영진 보상 의사결정을 위한 모범 사례 및 절차에 대한 교육을 제공한다.

보상을 전략에 연계

보상은 회사의 전략과 깊이 연관되어 있으며, 두 가지가 잘 맞추어져 있는지 확인하는 것은 주로 보상위원회와 경영진에 달려 있다. 위원회는 서로 다른 지표를 사용하여 다양한 목표를 설정하거나, 몇 가지 성과 측정 기준에 따라 계획을 세울 수 있다. 어느 쪽이든, 사용된 목표가 적절한 이유와 회사의 전략에 연결되는 방식에 대해 명확히 이해해야 한다.

미국의 경우 새로운 PVP(Pay Versus Performance) 공시 규정을 통해, 회사가 선택한 재무 지표뿐만 아니라 보상과 순이익의 연관성을 공시하도록 요구한다. 또한 보상 결정에 가장 중요한 지표를 나열해야 하며, 이는 회사의 전략과 일치해야 한다.

인재 관리

인재 관리 및 승계 계획은 보상위원회의 중요한 업무다. 공장의 근로자부터 경영진에 이르기까지 모든 직원은 회사의 중대한 자산이 될 수 있다. 오늘날 기술 발전과 자동화로 인해, 노동력의 성격이 변화하고 있다. 이사회는 경영진이 어떻게 인적 자산을 관리하고 이러한 변화에 적응하고 있는지 알아야 한다.

또한, 보상위원회는 회사의 최고위 인재에 해당하는 C-level 관리에도 관여한다. CEO 를 뽑고 CEO 승계를 준비하는 것은 이사회 전체에 책임이 있을 정도로 회사에 매우 중요한 문제이다. 그러나 많은 이사회는 임원추천 및 거버넌스위원회 또는 보상위원회에서 이러한 책임을 전담하도록 하고 있다.

승계 계획은 CEO 역할에만 국한되지 않는다. 많은 보상위원회에서 정기적으로 전체 경영진은 물론이고 그보다 한 두 단계 아래 직급에 대해서도 심층 분석을 실시한다. 보상위원회는 회사의 인적자본 개발에 보다 익숙해지고, 유망한 인재를 발굴 및 양성할 수 있기를 원한다.

이사회 보상

이사회 전체가 이사 보상 계획을 승인하는 경우가 많다. 그러나 보상위원회는 이사회에 이사 보상 계획에 대한 의견을 낼 수 있다. 이사 보상은 지난 몇 년간 주주 소송의 대상이 되어 왔는데, 일부 주주는 이사회가 본인의 보상을 직접 책정하는 것이 셀프 보상(self-dealing)이라고 주장하고 있다. 이러한 소송을 피하기 위해 일부 회사는 주주가 승인한 주식 기준 보상에 “의미 있는 제한”을 추가하고 있다.

보이지 않는 이슈 – 문화, 공정성 및 우수성 증진

보상위원회의 가장 큰 과제 중 일부는 평가하기가 가장 어려운 것이기도 하다. 보상이 회사의 문화와 분위기에 어떻게 기여하는지, 그리고 보상이 공정성 문제를 일으키거나 완화하는지에 대해 직시하는 것은 쉬운 일이 아니다.

대부분의 회사와 이사회는 회사의 문화와 분위기를 정의하고 평가하기 위해 고군분투한다. 비록 보상 프로그램이 이러한 요소를 정의하지 않더라도 어느 정도 기여한다. 그리고 인센티브 계획이 잘못된 행동을 조장하는 경우 회사는 어려움을 겪을 수 있다.

목표 설정은 회사가 성공과 실패를 바라보는 방식을 전달한다. 불가능한 성과를 포함하여 목표를 설정할 경우 불합리한 행위를 부추길 수 있다. 또한, 특정 지표에 지나치게 초점을 맞춘 목표는 더 강력하고 탄력적인 문화를 희생시키면서 성과의 한 요소만을 강조할 수 있다.

회사 문화에서 위험 신호 포착

위험 신호에는 다음이 포함될 수 있다.

- 지나치게 대본을 읽는 이사회 발표
- 투명성이 부족한 회사의 보상 프로그램
- 10 년간 3 회 이상 최대 목표치 달성
- 내부 급여 격차 (예: CEO 의 총 보상 패키지와 다른 고위 경영진의 보상 패키지 간의 과도한 차이)
- 종신 급여, 자동차 보조금 또는 회사 항공기의 개인 사용과 같은 전임 및 퇴직 경영진에 대한 과도한 특권

제 3자와의 협력 – 이사회 내 위원회 및 외부 전문가

보상위원회 자체를 운영하는 방식도 중요하지만, 위원회는 다른 위원회 및 보상 전문 컨설턴트, 주주들과 상호작용한다.

다른 위원회와의 교류

보상위원회의 주요 책임인 여러 임무들은 전체 이사회 및 다른 위원회와 밀접하게 연결되어 있다.

1. 임원추천 및 거버넌스위원회

전체 이사회가 CEO 승계 결정에 대한 궁극적인 책임을 갖지만, 그 작업과 준비의 대부분은 위원회에서 이루어진다. 주로 보상위원회에서 하는 경우가 많지만, 임원추천 및 거버넌스위원회와 협업하는 경우도 있다. 임원추천 및 거버넌스위원회가 CEO 승계를 다루는 경우에도 보상위원회는 보통 경영진과 협의하여 다른 승계 결정을 처리한다. 따라서 두 위원회 간의 긴밀한 협업이 핵심적이다.

보상위원회의 임무는 이사회 구성과 관련하여 임원추천 및 거버넌스위원회와 중복되는 경향이 있다. 임원후보 및 거버넌스위원회는 종종 신입 이사 후보자를 발굴하고 평가 과정을 통해 후보자를 안내하는 역할을 한다. 이러한 업무는 보상위원회에서 처리하는 이사 보상 문제와 함께 진행될 수 있다. 따라서, 두 위원회 위원을 겸직하는 것이 효과적일 수 있다. 만약 겸직이 가능하지 않다면, 임원후보 및 거버넌스위원회의 구성원이 가능할 때 보상위원회 회의에 참석할 수도 있다.

2. 감사위원회

보상위원회와 감사위원회의 업무 간 상당한 시너지 효과를 누릴 수 있다. 보상위원회는 인센티브 보상을 위한 성과 평가를 결정하고 근거를 증명하는데, 이러한 목표는 종종 재무 성과와 관련이 있다. 그러나 감사 받은 재무제표 상 숫자와는 다른 계산을 필요로 하는 경우가 대부분이다. 예를 들어, 특정 계정과목에 대해서는 조정을 하거나, 조정이 필요한지 판단을 내려야 한다. 이러한 판단은 쉽지 않은 경우가 많다.

보상위원회가 사용하는 성과 수치의 신뢰성을 어떻게 보장할 수 있을까? 보상위원회 위원장은 감사위원회 위원장과 협력해야 한다. 이들은 함께 보상 계획 결과를 확인하는 방법을 결정할 수 있다. 위원장들은 확신을 갖기 위해 재무제표와 충분히 연계할 수 있다. 경우에 따라서는 외부감사인이 재무제표상 수치와 보상 계획에 사용될 수치를 대서하는 합의된 절차를 수행하게끔 회계법인과 계약을 맺을 수 있다. 또는 보상위원회가 내부감사를 통해 계산 검증을 실시할 수도 있다. 어떤 절차이든 간에 보상위원회의 모든 구성원이 각 수치가 내부적으로 어떻게 검증되는지를 알고 수치의 정확성에 대해 신뢰할 수 있도록 방안을 마련하는 것이

중요하다.

외부 전문가와의 협력

보상위원회는 외부 전문가로부터 도움을 받을 수 있다. 컨설턴트들은 벤치마킹 자료를 제공하고 위원회에 급여 관련 동향에 대해 계속해서 업데이트해줄 수 있다. 또한 계획의 어떤 설계 요소가 의결권 자문사에게 위험 신호를 보낼 수 있는지 알고, 위원회가 목표를 달성하기 위해 보상 관련 패키지를 구성하는 새로운 방법에 대해서도 조언해 줄 수 있다.

바람직한 외부 전문가

- 기술적 전문성을 보유하고 경쟁력 있는 관련 데이터 및 사례에 접근할 수 있어야 한다.
- 위원회에 창의적인 사고와 문제 해결 방안을 제시하고 장려해야 한다.
- 새로운 문제에 대해 위원회에 적극적으로 알려야 한다.
- 위원회 결정의 잠재적인 위험에 대해 편하게 지적할 수 있어야 한다.

주주들에게 다가가기

미국의 경우에도 CEO가 아닌 이사가 주주와 직접 대면한다는 생각은 상당히 새로운 것이다. 전통적으로 “주주 관여”는 이익 보고와 IR 팀과의 만남을 의미했다. 하지만 최근 들어 점점 더 많은 이사들이 기관투자자들과 직접 대화에 참여하고 있다.

이러한 변화는 2010년 세이 온 페이(Say-On-Pay)² 제도의 등장과 상당 부분 관련되어 있다. 투자자들은 IR 팀이나 경영진과 이 주제에 대해 논의하는 것으로는 충분하다고 생각하지 않으며, 경영진 보상에 대한 의미 있는 논의를 위해서 경영진 보상 프로그램을 승인하는 이사와 직접 대화하고 싶어한다.

오늘날 이사의 주주 관여는 다양한 주제를 다루고 있다. 하지만 여전히 경영진 보상 관련 주제가 높은 우선순위를 차지하고 있다. 주주들은 경영진 보상에 대해 논의하고 싶을 때, 보통 보상위원회 위원장을 만나고 싶어한다. 회사가 특정 보상 프로그램 또는 지표에 대해 갖는 견해에 대해 더 알고 싶어하는 주주도 있다. 또는

² 미국의 경우 도드-프랭크법에 따라 상장사의 주주는 최소 3년에 1회 이상 주주총회에서 경영진의 보수가 적정한지에 대한 투표를 할 수 있다. 임원 보수에 대한 투표 결과를 기업이 반드시 따라야 할 의무는 없지만 주주들은 경영진의 보수에 대해서 표결로 의사를 표명할 수 있게 되었다. 경영진 보수에 대한 주주 투표권은 2000년대 초 영국에서 처음 제시된 개념으로, 기업의 경영진 보수에 대해서 주주들이 투표를 할 수 있도록 만든 규정이며, 영국은 2002년 회사법 개정을 통해 도입하였다.

우려를 표명하고 싶어할 수도 있다.

주주 관여 활동 공시

일부 이사회와 보상위원회 위원들은 이러한 주주 관여에 있어 활동에 그치지만, 이러한 활동을 기록하고 공시하는 것이 더 바람직하다. 어떤 회사는 대면 만남을 가진 주주의 수나 비율, 이사회 참여 여부 등을 공시하기도 한다. 또한 주주와 논의의 결과로서 회사가 변경(또는 계획 중)하고 있거나, 주주의 의견에 반대하는 이유에 대해 설명한다. 주주들에게 회사의 주주 관여 과정과 그러한 논의 결과에 대한 견해를 제공함으로써 보다 많은 투자자들에게 영향을 미칠 수 있다.

위원회 성과 평가

보상위원회 규정에는 연간 평가를 포함하는 것이 바람직하다. 이러한 평가는 보상위원회 위원장과 위원이 모든 법규의 요구 사항과 규정의 다른 의무를 잘 이행하도록 하는 데 도움이 된다. 또한, 위원회는 회의가 최대한 효율적으로 운영되고 있는지 점검할 수 있다. 위원회가 자유로운 의사소통을 장려하는가? 충분한 논의 시간을 허용하는가? 충분한 정보를 전달받고 있으며 올바른 형식으로 되어 있는가?

결론

경영진의 보상이 빈번하게 언론의 주목을 받는 상황에서, 이사회 내 보상위원회에서 일하는 것은 쉬운 일이 아니며 위원장을 맡는 것은 더욱 어려운 일이다. 효과적인 보상위원회의 역할 수행을 위해서는 적절한 구성원의 조합, 리더십 및 효율적인 절차가 필요하다. 보상위원회는 회사 전체의 성공을 위한 목표와 방향성을 설정하는 데 도움을 줄 수 있다.