

Samil PwC Governance Center **Online Library**

기업지배구조 :

경영진 보상 계획과 ESG 성과

삼일 PwC 거버넌스센터



삼일회계법인

광범위한 ESG 이슈가 오늘날 이사회회의 주요 의제로 자리잡고 있다는 사실은 이제 부정하기 어렵다. 대형 기관투자자들을 비롯한 많은 투자자들은 기업에게 ESG 문제에 더 많이 집중하고, 더 많은 노력을 투입하고, 더 많이 공시할 것을 요구한다.

많은 기업의 이사회가 ESG 문제를 기업 전략 논의에 통합하기 위해 노력하고 있으며, ESG 관련 목표를 달성하기 위해 적절한 보상 체계를 만드는 방안을 고민하고 있다. 전통적으로 경영진 보상 계획은 주로 재무적 목표에 기반해 왔다. 이는 일반적으로 매출, 현금 흐름, 판매량, EBITDA, 주당순이익, 총주주수익률 등과 관련된 정량적 목표를 의미한다. 그러나 많은 기업에서 비재무적 목표가 보편화되기 시작하면서 변화가 일어나고 있다.

대다수의 투자자들은 이러한 변화를 지지하거나 심지어 촉구하고 있다. 단, 투자자들도 적절한 ESG 지표를 사용해야 한다는 것을 명확히 한다. ESG 지표는 신중하게 선택해야 하며, 기업의 전략 및 비즈니스 모델과 맞아야 한다.

비재무적 ESG 지표의 예시



ESG 지표, 준비를 위한 로드맵



1. 기업의 전략과 목적 평가

이사회는 기업의 전략과 목적을 어떻게 정의하는가? ESG 이슈는 전략과 목적에 어떻게 통합되는가? 기업에 따라 특정 ESG 지표에 대한 명확한 비즈니스 사례가 있으며, 이미 사업 계획에 반영되어 있거나 기업의 목적에 핵심적일 수도 있다. 그러나 어떤 기업들은 ESG 이슈가 적어도 현 시점에서는 경영진의 임무에 핵심적이지 않은 것으로 볼 수도 있다.

보상 체계에 새로운 목표를 통합하는 것은 항상 명확하고 설득력 있는 이유에 의해 동기가 부여되어야 한다. 기업문화를 반영하거나 변화시키기 위해 ESG 지표를 도입하는 기업이 있을 수 있으며, 비즈니스 위험을 관리하거나 ESG와 관련된 기회를 추구하기 위해 ESG 지표를 도입하려는 기업도 있다.

보상위원회는 경영진 보상 계획에 지나치게 다양하고 많은 목표들을 포함하지 않는 것이 바람직하다. 그래야만 조직의 주요 우선순위를 맨 앞에 두고 초점을 유지하며, 기대를 명확히 할 수 있기 때문이다. 경우에 따라 이사회가 쉽게 계량화할 수 있는 측정치만 보상 계획에 포함하는 것을 선호하므로, ESG 지표를 측정 기준으로 사용하는 것이 어려울 수 있다.

2. 동종 기업 벤치마킹

현재 대부분의 S&P 500 기업이 ESG 지표를 사용하고 있지만, 소규모 기업은 상황이 다르다. 경영진 보상 계획에 ESG 지표를 포함하는 것이 큰 주목을 받고 있긴 하지만, 생각보다 제한적으로 적용되고 있는 것으로 보인다. 즉, 현재는 주로 대기업과 특정 산업에 집중되어 있다.

새로운 거버넌스를 만들어 가는 데 있어 뒤처지고 싶은 이사회는 없을 것이다. 그러나 많은 기업들이 동종 업계에서 첫 번째 기업이 되는 것도 원하지 않는다. 구체적인 벤치마킹을 통해 동종 업계 기업들이 무엇을 하고 있는지 알아보는 것이 필요하다.

3. 주주 평가

경영진 보상에서 ESG의 역할에 대한 주주들의 견해를 이해하는 것이 중요하다. 하지만 투자자들은 동일한 집단이 아니며, 원하는 바가 다르다. 대형 기관투자자들 사이에서도 ESG 지표의 활용 방안에 대한 견해와 관점이 매우 다양하다는 것을 알 수 있다.

어떤 투자자들은 ESG 지표를 포함하는 것에 대해 전반적인 지지를 표명하지만, 회의적인 입장을 취하는 투자자들도 있다. 지속가능성 이슈를 해결하기 위한 투자로 인해 투자 수익률이 낮아지는 것을 기꺼이

감수하고자 하는 투자자도 있지만 그렇지 않은 경우도 있으며, 투자의 목적에 따라 다르다.

ESG 지표 사용에 찬성하는 투자자들도 어떤 유형의 지표가 가장 적절한지, 어떤 상황에서 사용해야 하는지에 대해 의견이 일치하지 않는 경우가 많다.

주주참여 활동의 일환으로, 경영진 보상 계획상 ESG 지표에 대해 주요 주주의 의견을 청취하거나 주주가 공개한 경영진 보상 정책을 숙지하는 것은 앞으로 나아갈 방향을 설정하는 데 중요한 단계가 될 것이다. 이것이 경영진 보상에 대한 이사회와 보상위원회의 판단을 결정짓지는 않겠지만, 판단에 있어 기준점을 제시할 수 있을 것이다.

4. ESG 성숙도 평가

보상위원회가 ESG 지표를 경영진 보상 계획에 통합시킬 준비가 되어 있는지 여부는 기업의 ESG 성숙도에도 영향을 받는다. ESG와 관련하여, 일반적으로 선두 주자(front runners), 중간 주자(middle of the pack), 후발 주자(laggards) 범주로 기업을 분류할 수 있다.

선두 주자에 속하는 많은 기업은 이미 보상 체계에서 어떤 방식으로든 ESG 지표를 사용하고 있거나 사용할 준비를 하고 있을 것이다. ESG 성숙도가 상대적으로 낮은 기업의 경우, 경영진 보상 계획에 ESG 요소를 추가하기 전에 기업의 ESG 전략을 계속해서 조정하는 것이 합리적일 수 있다. ESG 목표가 기존 보상 계획 기간보다 훨씬 더 긴 기간인 5-10년에 대하여 설정되는 경우가 많기 때문이다. 선두 주자에 해당하는 기업들은 일반적인 성과 기간인 1년 또는 3년의 보상 계획에 맞추어 중간 측정 기간을 설정했을 수 있지만, 다른 많은 기업들은 그렇게 할 준비가 되어 있지 않을 가능성이 높다.

그리고 보상 계획에 ESG 지표를 추가하는 것만이 이사회가 경영진의 역할을 이끌어 낼 수 있는 유일한 방법은 아니라는 점을 기억해야 한다. ESG 범주에 속하는 목표 달성은 승진 및 채용 결정에서도 중요한 역할을 할 수 있다. 일부 기업들은 보상 계획 외에 현금 보너스 또는 기타 전사적인 인정으로 노력을 보상하기도 한다.

보상 체계 구현을 위한 검토

경영진 보상 계획에 ESG 지표를 추가하기로 결정한 후에도, 이를 마무리하기까지는 시간이 걸릴 것이다. 기업과 이사회는 지표와 보상 계획, 목표의 구조에 있어 매우 다양한 접근 방식을 취하고 있다. 각 접근 방식에는 서로 다른 장단점이 있으며, 경영진과 투자자에게 상이한 신호를 보낼 수 있다.

1. 어떤 지표와 가중치를 적용하는가?

경영진 보상 계획의 목표와 대상은 경영진에게 동기를 부여하기 위한 이사회 필수적인 도구 중 하나이다. 보상 계획에 추가된 모든 새로운 목표는 목적이 있고 명확해야 한다. 그러나 새로 추가된 ESG 지표는 추가적인 복잡성을 가져올 수 있다. ESG에 대한 시장의 관심이 지대하므로, 선택된 지표는 ESG 문제에 대한 이사회와 기업의 메시지를 이해관계자에게 전달할 것이다. 어떤 기업은 경영진 보상 계획에 12 가지 이상의 ESG 지표 유형을 사용하고 있다. 기업 경영진에게 어떤 지표가 적합할지는 여러 요인에 따라 달라진다.

ESG 지표를 선택할 때 주요 고려사항

- 투자자 및 기타 이해관계자가 인지한 중요성
- 기업 목적과의 상관관계
- 진척도의 측정 및 추적 가능성

현재 가장 일반적인 유형의 지표는 인적자본 관리 및 사회적 이슈와 관련이 있다. PwC의 조사에 따르면, 미국 상장사의 이사들은 “사회(social)” 항목에 해당하는 지표를 지지할 가능성이 가장 높다는 것을 보여준다. 사회 항목에는 고객 만족, 안전 및 품질 등이 포함된다. 다양성과 포용성(D&I) 목표는 불과 몇 년 전만 해도 흔하지 않았지만 빠르게 자리를 잡아가고 있다.

수많은 지표가 광범위한 ESG 주제에 속할 수 있지만, 하나에서 시작하는 이사회가 많다. 경우에 따라 해당 지표가 기업에게 가장 중요한 것은 아닐 수 있지만, 개발하거나 측정하기 가장 쉬운 것일 수 있다. 이는 ESG 목표가 다른 재무 또는 운영 목표와 유사하게 객관적으로 측정 가능해야 한다는 점을 시사한다.

2. 누구에게 목표를 적용할 것인가?

어떤 이사회는 CEO에게만 적용되는 목표를 설정하는 것으로 시작한다. 다른 경우에는 전체 경영진에게 책임을 부여하는 이사회도 있으며, 조직의 더 아래에 있는 직원들까지 적용되는 광범위한 목표를 수립하는 경우도 있다. 기업에 맞는 방식은 다음에 따라 달라질 수 있다.

- ESG 목표가 기업의 전략과 얼마나 밀접하게 연결되어 있는가?
- 조직 내에서 지표에 대한 책임 범위는 무엇인가?

고객 만족과 같은 목표는 본질적으로 기업의 전략과 연결되어 있고, 직원의 역할이 매우 중요하므로 목표를 보다 광범위하게 적용할 수 있어야 한다. 반면에 탄소 배출 감소와 같이 주요 전략적 의사결정이 필요한 목표는 CEO 및 기타 고위 경영진에게만 제한적으로 적용하는 것이 더 적절할 수 있다. 새로운 목표를 구현할

때, 좁은 분야에서 시작하여 대상에 보다 익숙해지면 범위를 넓혀가는 쪽을 선택하는 이사회나 보상위원회가 대부분이다.

제 3자인 전문가 활용의 유용성

기업이 경영진 보상 계획을 변경하고자 할 때 변호사, 컨설턴트 등의 전문가는 중요한 역할을 할 수 있다. 전문가를 통해 다른 기업 사례에 기반한 경험과 관점을 공유할 수 있을 뿐만 아니라 목표 및 지표에 관한 경영진과 이사회 간의 논의를 중재하는 데에도 도움이 될 수 있다.

3. 지표는 어떻게 작용하는가?

경영진 보상 계획은 복잡하고 다양하다. 계획이 다르다는 것은 지표 구축을 위한 옵션이 다르다는 것을 의미한다. 기업이 현재 시행 중인 보상 계획은 당장 사용 가능한 옵션을 제한할 수 있지만, ESG 주제가 진화하면서 이사회와 보상위원회는 목표와 관점에 따라 다소 달라진 보상 계획 구조를 고려하기 시작할 것이다.

ESG 지표 유형

① 스코어카드(Scorecard)

- 지표에는 특정 개별 가중치가 없지만, 광범위한 ESG 또는 비재무적 비즈니스 지표가 혼합된 집합의 부분에 해당한다.
- 보상위원회가 성과를 주관적으로 판단할 수 있는 유연성을 제공한다.
- 현재 가장 일반적인 구조로, ESG 지표를 사용하는 S&P 500 기업의 41%가 사용하고 있다.¹

② 개별 구성 요소(Individual components)

- ESG 지표는 그 자체로 사용되지 않고, 재량적 개별 평가의 일부로 사용된다. (예: "리더십" 범주의 일부)
- 두 번째로 일반적인 구조로, ESG 지표를 사용하는 S&P 500 기업의 28%가 사용한다.
- 개인마다 다른 목표와 상대적 가중치를 가질 수 있다.

③ 가중치 구성 요소(Weighted components)

- 지표는 복합적인 성과 목표 내에서 특정 가중치 및 목표로 세분화된다.
- 명확하게 측정 가능한 ESG 지표가 필요하다.

¹ Semler Brossy, ESG + Incentives Reports Issue 1, 2022.10

④ 조정 요소(Underpin or global modifier)

- ESG 지표가 전반적인 보상 금액을 상향 또는 하향 조정하는 데 사용된다. 어떤 기업은 음(-)의 조정만 사용하는데, ESG 지표를 달성한 경우 보상이 늘어나는 것은 아니지만, 재무 성과 목표가 달성되더라도 ESG 목표를 놓치면 보상이 차감된다.

⑤ 별도 보상 계획(Stand-alone plan)

- 기업이 달성하고자 하는 목표 유형과 가장 잘 호환되는 방식으로 추가 계획을 설계할 수 있다.
- 기존 보상 계획이 그대로 유지되기 때문에, 신규 계획에 대해 설명이 어렵거나 투자자들이 중복된다고 볼 위험이 있다.

4. 보상 계획의 적절한 기간은?

ESG 지표는 장기적인 인센티브 계획보다 연간 보너스 계획에서 가장 많이 사용된다. 상대적으로 짧은 연간 계획은 보다 유연하기 때문에 전략적 또는 개별 성과 목표를 달성할 수 있도록 한다. 그러나 많은 ESG 목표가 1년이라는 시간에 자연스럽게 들어맞지는 않을 것이다. 장기적인 인센티브 계획은 기업이 ESG 전략의 일환으로 추구하는 장기적인 변화와 더 잘 맞을 수 있다. 그러한 경우에도 일반적인 3년의 측정 기간은 5~10년이 소요되는 ESG 목표를 달성하기에 충분하지 않을 수 있다. 그리고 이러한 계획에서 ESG 지표를 사용하는 것도 복잡한 문제다. 주식기준보상인 장기 계획은 회계적인 관점에서 유연성이 떨어진다. 목표가 객관적이기 않고 보상위원회가 판단을 내려야 한다면, 회계 처리가 기업에 유리하지 않을 수 있다.

5. 보상 계획이 공시에 어떤 영향을 미치는가?

현재의 지속가능 관련 공시는 대부분 자발적이다. 즉, 기업이 ESG 보고에 대해 다양한 접근 방식을 취한다는 것을 의미한다. 많은 기업들이 별도의 지속가능성보고서를 발행하거나, 웹사이트에 별도 섹션을 만든다. 일부 정보는 사업보고서에 통합될 수 있지만, 대부분의 정보는 그렇지 않다. 그러나 ESG 지표가 경영진 보상 계획에 추가되면 상황이 달라질 수 있다?

유의사항

이사회와 보상위원회가 보상 계획에 새로운 지표를 추가하는 것을 고려하고 있다면, 이와 관련된 다음과 같은 위험을 고려하는 것이 중요하다.

² 사업보고서에는 보수의 종류, 산정기준 및 방법 등 임원의 보수에 관한 구체적인 정보가 기재된다.

① **잘못된 행동에 대한 동기 부여**

목표를 수립하고 지표를 정하면 경영진에 대한 기대치가 설정된다. 그러나 완전히 새로운 유형의 지표를 사용하는 경우, 잘못된 행동이 장려될 가능성이 있다. 예를 들어, 경영진이 탄소 싱크(carbon sink)에 막대한 비용을 지출하여 탄소 배출 목표를 달성하려고 하거나, 연말에 단기 채용 계획을 통해 D&I 목표를 달성하려고 할 수 있다. 단기 목표 달성을 위한 이러한 방식은 장기적인 주주 가치를 희생시킬 수 있다.

② **잘못된 목표 설정**

새로운 지표는 새롭다는 사실만으로도 복잡성을 유발할 수 있다. 성과 기간 중에 보상위원회는 목표가 지나치게 높아 합리적이지 않다는 것을 깨닫고 조정을 원할 수도 있다. 이러한 조정은 설명하기 어려울 수 있으며, 기업에 대한 주주의 신뢰를 손상시킬 수 있다.

③ **경영진이나 투자자에게 잘못된 신호를 보내는 것**

특히 ESG와 관련된 목표의 경우, 새로운 지표는 메시지를 보낸다. 그 메시지가 기업의 가치를 표현하는 것인가?

④ **보상을 위한 보상 계획**

주주나 직원이 생각하기에 지표나 목표가 너무나 당연한 경영진의 책임 영역과 관련이 있다면, 보상위원회는 거의 보너스를 보장하는 것처럼 보일 위험이 있다. 주주들은 경영진이 반드시 해야 하는 일에 대해 인센티브를 제공하는 것을 경계한다.

⑤ **국가 간 차이를 간과**

글로벌 기업의 경우 특정 목표가 다른 국가에는 어떻게 적용되고 있는가? 아니면 국가마다 다른 목표가 설정되어 있는가? 전 세계의 직원들이 ESG 문제에 대해 서로 다른 기대치를 가질 경우, 기업은 잘못된 메시지를 보낼 위험이 있다.

⑥ **측정하기 어려운 성과**

많은 ESG 목표는 정량적이기보다는 정성적이다. 성공은 매우 주관적인 경우가 많다. 민감한 사안에 대해 목표를 달성하지 못했다고 보고하는 것을 원치 않기 때문에, 구체적인 목표를 설정하는 것을 꺼리는 이사회도 있다.

⑦ **부정확한 데이터**

내부적으로 어떤 그룹이 관련 데이터를 수집하고 성과를 평가할 책임이 있는가? 누가 이 과정을 감독하는가? 외부로부터 인증을 받는가? 보상위원회가 성과를 평가하는 능력에 대해 얼마나 확신하는가? 이는 정보 수집과 보고에서 기업이 익숙하지 않은 영역이라면 특히 어려운 문제이다.

⑧ 재량권 남용

많은 ESG 관련 지표가 주관적이기 때문에 성과를 결정할 때 더 큰 재량권이 허용될 수도 있다. 그러나 목표가 비현실적이거나 너무 낮게 설정되어 보상위원회가 재량권을 행사하고자 하는 상황도 있을 수 있다. 경영진과 주주들은 이에 대해 어떻게 반응할까?

⑨ 재무 성과와 ESG 성과 간 불균형

보상 계획의 구조를 결정할 때, ESG 목표는 달성했지만 재무 목표는 달성하지 못한 경우 주주들이 어떻게 반응할지 고려해야 한다.

ESG 지표를 경영진 보상 계획에 통합하는 기업이 증가함에 따라 모범 사례가 계속해서 등장할 것이다.

이사회와 보상위원회는 진화하는 ESG 전략에 부합하고 이를 강화하는 명확하고 적절한 목표를 설정해야 하는 과제에 직면해 있다. 기업의 이해관계자를 관리하는 것이 매우 중요하며, 다양한 주주의 기대와 리더십의 기대 간 균형을 맞추는 것도 중요하다.

최근에 ESG 지표를 반영하여 경영진 보상 계획을 변경한 기업의 경우, 진행 상황을 계속해서 모니터링하고 이러한 목표가 정의되고 활용되는 방식이 더 발전될 수 있도록 해야 한다. 아직 ESG 지표를 추가하지 않은 기업이라면, 언제쯤 기업이 준비되어 경영진과 함께 기초 작업을 시작할 수 있을 것인지에 대한 고려가 필요하다.

삼일PwC 거버넌스센터

장 온 균 Partner

on-gyun.chang@pwc.com

하 미 혜 Managing Director

mihye.ha@pwc.com

류 주 연 Senior-Manager

joo-yeon.ryu@pwc.com

선 준 Manager

joon.sun@pwc.com

손 현 정 Senior-Associate

hyunjung.son@pwc.com

이 솔 지 Senior-Associate

solji.lee@pwc.com

Contact



02-709-0709



kr_sgc@pwc.com