pwc 삼일회계법인

What's on

보상위원회 운영 가이드

삼일PwC 거버넌스센터



보상위원회 운영 가이드

목차

서론 3

01 보상위원회 구성 4

보상위원회 구성원은 누구인가?
누가 보상위원회 위원장을 맡아야 할까?
위원회 구성원 교체
회의 일정 및 안건 계획
안건 계획: 위원장을 위한 제언
위원회 성과평가

02 기본 원칙 확립하기 8

적절한 절차 및 문서화
보상과 전략의 연계
일반적인 보상제도 구조 및 설계 방식
비교기업군 및 벤치마킹
특별 보상 및 현행 제도의 변경
승계 계획
인재관리 및 인적자본
이사 보상
보이지 않는 이슈: 기업문화, 공정성 및 우수성 증진

03 다른 당사자와의 협력: 이사회 내 위원회, 자문사 및 주주 13

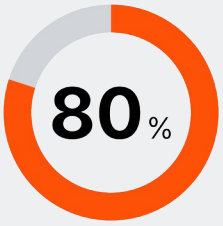
후보추천·거버넌스위원회
감사위원회
리스크위원회 또는 전체 이사회
독립 자문사
주주와의 소통
주주 관여 관련 공시

결론 16

서론

보상(보수)위원회[1]는 보수, 성과, 인재, 그리고 책임성이 서로 맞물리는 지점에서 역할을 수행한다. 위원회가 경영진 보수 지급 방식, 보상 체계의 설계 및 그 결과의 공시에 대해 내리는 모든 결정은 이사회의 판단을 대외적으로 보여주는 메시지가 된다. 이는 과거에도 마찬가지였으나, 현재 보상위원회가 직면한 외부 환경은 과거 어느 때보다 복잡해졌으며, 다양한 이해관계자의 요구가 얽혀 있다.

보상위원회는 경영진 보상을 보다 전략적이고 투명하게 운영해야 한다는 압력에 직면



경영진의 80%는 보상위원회의 효과성을 개선할 여지가 있다고 응답했다.

보상위원회가 효과성을 높이기 위한 3가지 방법

39% 비재무적 지표를 보수 및 인센티브 설계에 보다 의미 있게 반영

36% 경영진 보수 결정의 근거를 이해관계자에게 더 명확하게 전달

31% 보상의 설계가 과도한 위험 감수를 조장하지 않도록 보장

Q: 보상위원회가 더 효과적으로 수행할 수 있는 업무는 무엇입니까? (해당하는 모든 항목 선택)
대상: 보상위원회 업무와 관련된 임원 246명
출처: PwC and The Conference Board, *Board effectiveness: A survey of the C-suite*, May 2026.

미국의 경우, 세이온페이(Say-on-Pay)[2] 안건에 대한 찬성률은 오래전부터 높은 수준을 보여왔다. 하지만 이처럼 광범위한 지지는 실제 상황보다 더 낙관적인 인상을 줄 수 있다. 특별 보상이나 일회성 보상에 대해 투자자는 보다 엄격하게 들여다보고 있으며, 관세 및 기타 거시경제적 변화에 대응하기 위한 경영진 보상의 중도 조정은 위원회의 의사소통 역량을 시험대에 올리고 있다. 또한, 보상위원회가 보상의 기대치를 설정하고 결과를 예측하는 근거로 오랜 기간 활용해 온 투자자 및 의결권 자문사 가이드라인의 통일된 준거 체계도 점차 분화되고 있다.

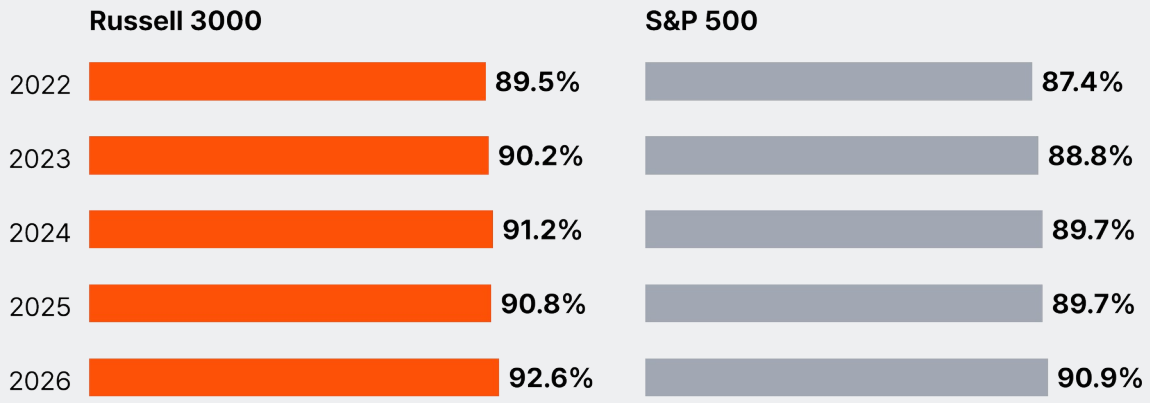
투자자들은 보상 관련 공시를 바탕으로 매수, 매도, 보유 및 의결권 행사 방향을 결정할 수 있다. 따라서 공시가 보다 명확하고 위원회의 의사결정 근거를 충실하게 설명할수록, 의결권 자문사의 정책이 무엇이든 어떤 투자자가 관여하든 상관없이 위원회에 대한 신뢰는 더욱 높아질 것이다. 보상위원회의 본질적인 역할은 변하지 않았지만, 그 역할과 판단의 근거를 설명하는 것의 중요성은 어느 때보다 커졌다.

본 가이드는 미국 현황을 바탕으로 보상위원회가 현재의 환경에 효과적으로 대응하는 데 필요한 실질적인 지침을 제공한다. 무엇이 변화하였고 무엇이 여전히 중요한지를 짚어보고, 보상위원회가 역할을 수행하는 방식의 모범 사례를 알아본다.

[1] 한국ESG기준원이 제·개정한 지배구조 모범규준에서는 '보상위원회'라는 용어를 사용하고 있으나, 금융사지배구조법에서는 '보수위원회'로 규정하고 있다. 본 가이드에서는 보수 결정뿐 아니라 주식보상, 인적자본 감독 등 보다 폭넓은 역할을 포괄한다는 점을 고려하여 '보상위원회'로 표기한다.

[2] 세이온페이(Say-on-Pay)는 경영진 보수에 대한 주주의 의견을 공식적으로 표명할 수 있도록 하는 제도로, 일반적으로 법적 구속력이 없는 권고적 투표를 통해 이사회의 보수 결정에 대한 주주의 감독 및 설명책임을 강화하기 위해 운영된다.

세이온페이 평균 찬성률



* 자료: Proxy Analytics (2026년 5월 31일 기준)

01 보상위원회 구성

보상위원회 구성원은 누구인가?

감사위원회와 달리, 미국의 경우에도 보상위원회 위원에 대해 특정 전문성을 요구하는 상세한 자격요건은 법률이나 상장규정에 명시되어 있지 않다. 관련 규정은 주로 독립성에 초점을 두고 있다. 이는 경영진 보수를 결정하는 이사가 독립적인 판단을 내릴 수 있어야 하며, 경영진으로부터 과도한 영향을 받아서는 안 된다는 기본 원칙을 반영한 것이다.

독립성은 여전히 가장 중요한 요건이지만, 오늘날 보상위원회의 역할은 보다 폭넓은 경험과 전문성을 요구한다. 경영진 보상제도는 연간 인센티브, 장기 주식보상, 성과연동주식(Performance Share Units, PSU), 근속기반 보상, 스톡옵션, 핵심인재 유지 보상, 퇴직금, 환수 정책 및 공시 의무 등 다양한 요소로 구성된다. 보상 설계상의 모든 결정은 세무, 회계, 준법, 인적자본, IR 및 기업 평판 등 여러 측면에 영향을 미친다.

보상위원회에 도움이 되는 전문성과 경험은 다음과 같다.

- 인적자본 및 총보상 관련 경험
- 사업 전략 및 자본 배분 경험
- 일반적으로 인정되는 회계원칙(GAAP)에 따라 산출된 실적 수치를 조정한 지표 및 인센티브 제도 조정에 대한 이해를 포함한 재무 이해력
- 위험 관리 및 내부통제 관련 경험
- 법률, 규제, 공시 관련 경험
- 투자자 관여 및 의사소통 경험
- 경영진 리더십 및 인재관리 경험
- AI, 자동화 및 디지털 전환이 인력 운영 또는 인센티브 설계에 영향을 미치는 환경에서의 기술 및 데이터 활용 역량

위원회 구성원 모두가 보상 전문가일 필요는 없다. 그러나 위원회 차원에서 보수와 전략 간의 연계성을 검토하고, 경영진과 자문사의 의견을 비판적으로 검토하며, 보상제도 설계의 영향을 평가하고, 이사회의 판단 근거를 투자자에게 설명할 수 있는 역량을 갖추어야 한다.

재무적 전문성은 특히 중요하다. 많은 인센티브 제도가 조정영업이익, 잉여현금흐름, 투자자본수익률(ROIC), 상대적 총주주수익률(TSR) 및 전략적 성과지표 등 일반적으로 인정되는 회계원칙과 다른 지표를 활용하기 때문이다. 위원회 구성원은 무엇을 측정하는지, 목표치는 어떻게 설정되는지, 어떤 조정이 적절한지, 성과 결과는 어떠한 방식으로 검증되는지를 이해해야 한다.

인간 행동에 대한 이해 역시 중요하다. 보상은 행동을 유도하는 수단이다. 설계가 적절해 보이는 제도도 의도하지 않은 행동을 유발하거나 과도한 위험 추구를 조장할 수 있으며, 기업문화를 저해하거나 공정성 이슈를 야기할 수 있다. 위원회는 경영진과 직원, 투자자가 해당 제도에 어떠한 반응을 보일지 예측하고 이해할 수 있어야 한다.

누가 보상위원회 위원장을 맡아야 할까?

위원장의 역할은 위원회 업무가 핵심 사안에 집중되고, 체계적으로 운영되며, 장기적인 관점을 유지할 수 있도록 하는 데 있다. 위원장은 경영진 및 독립적인 보상 자문사와 협력하여 안건을 구성하고, 위원회에 적절한 자료가 전달되도록 점검하며, 경영진이 참석하지 않는 비공개 회의를 주재하고, 전체 이사회 및 다른 위원회와의 협의를 조율한다.

위원장은 경영진 보수와 관련한 주주 관여 활동에서 이사회를 대표하는 역할을 수행할 수도 있다. 이 과정에서 이사회의 의사결정 절차와 전략과의 연계성, 주요 판단 근거, 주주 의견이 어떠한 방식으로 반영되었는지 설명한다.

따라서 보상위원회 위원장에게는 세부 사항에 대한 깊은 이해와 함께 신뢰성, 솔직함, 균형 잡힌 판단력이 요구된다.

위원회 구성원 교체

보상위원회는 연속성과 새로운 시각 사이의 균형이 중요하다. 재임 기간이 긴 이사는 보수 철학, 과거 목표 설정 과정, 투자자 피드백 이력 및 인센티브 제도의 실제 운영 경험에 대한 축적된 지식을 보유하고 있다. 반면 새로 선임된 이사는 기존과 다른 관점에서 질문을 제기하고, 새롭게 부상하는 위험이나 변화하는 투자자 기대를 보다 민감하게 인식할 수 있다.

이사회는 위원회 구성과 위원장 등 리더십 역할의 적정성을 정기적으로 검토함으로써 위원회 운영의 활력을 유지하고 구성원의 쇄신을 촉진할 수 있다. 일부 이사회는 공식적인 순환 정책을 운영하고 있으며, 연례 검토를 통해 이사의 전문성, 시간적 여력, 승계 계획 및 회사 전략 변화에 맞춰 위원회 구성을 조정하는 이사회도 있다. 다만 어떠한 방식을 택하더라도 CEO 승계, 사업 구조의 대대적인 재편, 보상 전략의 중대한 변화 등과 같이 위원회의 연속성이 중요한 경우에는 예외적인 유연성을 허용할 필요가 있다.

회의 일정 및 안건 계획

보상위원회 업무의 상당 부분은 회사의 회계연도에 맞추어 진행된다. 직전 회계연도의 성과는 연간 인센티브 지급액과 장기 인센티브의 지급 수준을 결정하는 기초가 되며, 사업계획과 예산은 다음 연도의 목표 설정에 영향을 미친다. 미국의 경우 주주총회 위임장 권유자료(proxy statement) 제출 일정은 경영진 보상에 대한 논의와 분석(CD&A; Compensation Discussion and Analysis), 보수와 성과의 연계 공시, 최고경영자-직원 간 보수 격차 공시, 위원회의 보고서 검토 일정과, 필요한 경우 주주제안이나 주식보상제도 승인 안건에 대한 심의 일정을 결정하는 중요한 기준으로 작용한다.

그러나 최근 보상위원회 안건의 범위는 점차 확대되고 있다. 위원회는 이제 인적자본, 경영진 승계, 보상 관련 위험, 특별 보상, 운영 중인 보수제도의 변경, 투자자 의견, 공시 품질 및 다른 위원회와의 협업과 같은 사안에 더 많은 시간을 할애하고 있다. 중요한 것은 단순히 많은 사안을 다루는 것이 아니라, 장기적인 주주가치와 가장 밀접하게 연관된 의사결정과 감독 활동에 위원회의 역량을 집중하는 데 있다.

보상위원회의 주요 기능은 일반적으로 다음과 같다.

- 회사의 보상 철학을 수립하고 정기적으로 검토
- 최고경영자 보수 패키지를 승인하고 최고경영자 성과를 평가
- 다른 임원의 보상에 대해 최고경영자와 협의
- 연간 및 장기 인센티브 제도의 설계, 목표 및 부여 수준을 승인 또는 권고
- 성과목표의 달성 여부와 수준을 판단
- 성과지표와 목표 수준의 적정성 및 전략적 연계성을 검토
- 특별 보상, 수시 보상 및 중대한 제도 변경 사항을 검토
- 보상 관련 위험을 감독하고, 재무 지표 및 통제와 관련하여 감사위원회와 협의
- 보상 관련 공시 사항을 감독
- 세이온페이 결과, 주주 의견 및 의결권 자문사 피드백을 모니터링
- 리더십, 승계 계획 및 위원회에 부여된 인적자본 관련 사안을 감독
- 이사 보상을 검토하고 전체 이사회에 개선안을 제안
- 필요한 경우, 독립적인 보상 자문사 및 법률 자문사를 선임하고 업무를 감독

안건 계획: 위원장을 위한 제언

보상위원회 업무를 균형 있게 운영하려면 체계적인 안건 계획이 필요하다. 모범 사례는 다음과 같다.

- **위원회 규정을 중심으로 안건을 구성한다.** 운영규정상 명시된 모든 책임 사항이 연간 운영계획에 반영되어 있는지 확인하고, 규정이 실제 위원회 운영 방식과 부합하는지 검토해야 한다.
- **안건을 연간 계획에 따라 배치한다.** 반복적인 의사결정, 주요 현안에 대한 심층 검토 및 새롭게 부상하는 이슈에 대한 시간을 사전에 배분한다. 핵심인재 이탈 위험, 주요 거래, 경영진 교체 또는 보수제도 설계 이슈 등 예상치 못한 사안을 위한 여유도 확보해야 한다.
- **다른 위원회와 긴밀히 협의한다.** 보상위원회의 많은 의사결정에는 감사위원회, 후보추천·거버넌스위원회, 리스크위원회 또는 전체 이사회와의 협의가 수반된다.
- **회의 자료가 의사결정에 실질적으로 도움이 되는지 확인한다.** 자료에는 명확한 권고안뿐 아니라 대안, 가정, 위험, 투자자 관점에서 예상되는 영향 및 요구되는 의사결정 사항이 명시되어야 한다.
- **최종 결정 전 투자자의 시각에서 재검토한다.** 주요 보상 결정이나 보수제도 변경의 경우, 해당 사항이 어떻게 공시될 것이며 투자자들이 이를 어떻게 평가할지를 사전에 점검해야 한다.

위원회 성과평가

뉴욕증권거래소(NYSE) 상장기업의 경우 이사회와 위원회에 대한 연례 평가가 의무사항이다. 그 외 기업에서도 연례 평가는 바람직한 거버넌스 관행으로 널리 인정받고 있다. 따라서 보상위원회 운영규정에는 연간 자체평가 절차를 포함해야 한다.

성과평가는 위원장과 위원들이 규정에 따른 역할을 충실히 수행하고 있는지, 적절한 사안에 충분한 시간을 투입하고 있는지, 의사결정에 유용한 자료를 제공받고 있는지, 경영진과 자문사 및 다른 위원회와 효과적으로 협업하고 있는지를 점검하는 데 도움을 준다. 이러한 평가는 위원들에게 필요한 전문성이나 교육 수요를 파악하는 데에도 유용하다.

평가는 형식적 절차에 그쳐서는 안 된다. 실효성 있는 평가는 다음과 같은 사항을 점검한다.

- 위원회는 전략과 인적자본 관련 사안에 충분한 시간을 투입하고 있는가?

- 목표 설정 및 성과 조정의 적정성에 대해 충분히 검토하고 있는가?
- 주주 관여에 대한 충분한 준비가 되어 있는가?
- 투자자가 필요로 하는 내용을 충분히 공시하고 있는가?

보상위원회 자체평가를 위한 주요 질문은 다음과 같다.

- 위원회는 보상제도가 회사의 전략과 위험 프로파일을 어떻게 뒷받침하는지 이해하고 있는가?
- 인센티브 관련 지표 및 목표, 조정 사항이 충분한 수준의 검토를 거치고 있는가?
- 특별 보상 지급이나 보수제도 변경을 평가하기 위한 적절한 정보를 확보하고 있는가?
- 위원회에 제공되는 자료는 전략적이고 간결하며, 의사결정에 유용한가?
- 위원회는 감사위원회, 후보추천·거버넌스위원회 및 리스크위원회와 효과적으로 협업하고 있는가?
- 위원회는 보수 결정 및 공시 사항에 대해 투자자와 소통할 준비가 되어 있는가?
- 공시 정보는 위원회의 판단 근거를 명확하게 설명하고 있는가?

미국의 보상위원회 연간 운영 일정 예시 (12월 결산법인 기준)

	2월	4월	5월	7월	8월	상시/필요 시
I. 최고경영자 보상						
최고경영자 보상 목표 및 성과지표 설정	■					
재무적·운영적·전략적 목표 대비 최고경영자 성과 평가	■				■	
최고경영자 보상 지급 수준 결정 및 승인	■					
최고경영자 승계 관련 보상 이슈 검토					■	■
최고경영자 고용계약 및/또는 최고경영자 계약 조건의 중요한 변경 사항 검토						■
II. 경영진 보상						
성과지표 및 성과 산출 근거 검증	■					
성과연동보수 및 주식보상 승인	■					
차기 연도 성과목표 설정	■	■				
장기 인센티브 제도 설계 및 부여 수준 승인	■	■				
운영 중인 성과제도의 진행 현황, 조정 사항 및 수정 필요성 검토				■	■	■
특별 보상, 핵심인재 유지 보상 및 수시 주식보상 검토						■
최고경영자 및 주요 경영진 퇴임 후 보상 약정 검토				■		
임원 계약 및 경영권 변동 관련 계약 검토				■		

	2월	4월	5월	7월	8월	상시/필요 시
세이온페이 결과 및 투자자 의견 검토			■	■		
III. 보상 공시 검토						
CD&A, 보수와 성과의 연계 공시, 최고경영자-직원 간 보수 격차 및 관련 위임장 권유자료 검토	■	■				
특별 보상, 제도 변경, 재량권 행사 및 조정 관련 공시 검토	■	■				■
CD&A의 공시서류 포함을 이사회에 권고하고 보상위원회 보고서 승인	■					
환수 정책, 주식부여 시기, Rule 10b5-1[3] 및 관련 8-K[4] 공시 검토	■	■				■
IV. 직원 보상, 인적자본 및 위험						
인적자본 전략, 보수 정책 및 핵심인재 이탈 위험 검토		■				
보수 공정성 및 형평성 검토		■		■		
성과연동 보상 문화를 촉진하기 위한 정책 검토			■			
보상 관련 위험 평가 및 인센티브 제도 검토				■	■	
경영진 인재관리 및 승계 계획 검토			■		■	
V. 이사 보상						
이사 보상 수준, 주식보상 한도 및 동종업계 비교 검토	■		■			

02 기본 원칙 확립하기

적절한 절차 및 문서화

보상위원회의 효과적인 기능을 위한 적절한 절차를 갖추는 것은 매우 중요하다. 보상 관련 의사결정은 상당한 수준의 판단을 수반하는 경우가 많다. 특히 위원회가 인센티브 지급을 승인하거나 재량권을 행사하는 경우, 현행 제도를 변경하거나 특별 보상을 지급하는 경우 더욱 그러하다. 적절한 문서화는 위원회가 무엇을 검토했는지, 왜 그러한 결정을 내렸는지, 어떤 자문을 토대로 판단했는지에 대한 기록을 남긴다.

위원회의 결정에 문제가 제기될 경우, 신중한 검토를 거쳐 결정했음을 입증할 수 있도록 판단 근거와 결론을 문서화하는 것이 중요하다. 또한 의사결정의 근거가 된 가정, 대안 및 투자자 관련 고려사항을 명확히 파악할 수 있게 함으로써 향후 의사결정의 질을 높이는 데에도 도움이 될 수 있다. 모범 사례는 다음과 같다.

[3] Rule 10b5-1은 임원이 중요한 미공개정보를 알기 전에 미리 정한 계획에 따라 회사 주식을 거래하는 경우 일정 요건하에 내부자거래 책임에 대한 항변 근거를 제공하는 규정으로, 주식기반 보상을 받는 임원의 주식 거래 및 관련 공시와 밀접하게 관련된다.

[4] Form 8-K는 미국 상장회사가 임원 변동, 보상 관련 사항 등 주요 사건을 수시로 공시하는 보고서이다.

- 위원회의 의결이 예정된 회의 전에 위원들에게 충분한 자료를 제공한다. 자료에는 핵심 조건, 가정, 대안, 판단이 요구되는 영역이 명확히 제시되어야 한다.
- 주요 의사결정은 가능하면 두 차례 이상의 회의를 거쳐 이뤄지도록 한다. 예를 들어, 한 회의에서는 경쟁사 분석, 성과 시나리오, 투자자 고려사항을 검토하고, 이후 회의에서 보상 관련 조치를 승인하는 방식이다.
- 독립이사와 자문사 간 자유로운 토론을 위해 경영진을 제외한 비공개 회의를 활용한다.
- 최고경영자 보수, 특별 보상, 퇴직금 관련 약정, 인센티브 제도 변경, 주식보상제도 설계, 공시 사항에 대해 외부 자문사를 적극 활용한다.
- 중요한 판단의 사업적 근거와 다른 대안을 선택하지 않은 사유를 문서화한다.
- 신임 위원에게 경영진 보수 결정의 기본 원칙, 법규 요구사항, 투자자 기대사항 및 회사의 보수 이력에 대한 교육을 실시한다.
- 보상제도 설계안이나 주요 보상 관련 의사결정을 승인하기에 앞서, 다양한 성과 수준과 주가 변동 시나리오를 적용한 시뮬레이션을 수행함으로써 예상 보상 수준을 점검하고, 해당 제도가 성과와 보상의 연계 원칙을 일관되게 반영하는지 검증할 필요가 있다.

보상과 전략의 연계

보상은 회사의 전략과 긴밀하게 연결되어 있다. 효과적으로 설계된 보상제도는 회사가 무엇을 달성하고자 하는지, 성공을 어떻게 정의하는지를 명확히 보여주고, 경영진이 단기 성과와 장기적 가치 창출의 균형을 추구하도록 유도해야 한다.

위원회는 각 성과지표가 포함된 이유, 가중치의 적절성, 목표의 설정 방식, 전년도 실적 및 외부 시장 기대 대비 수준, 해당 보상제도가 사업계획을 어떻게 뒷받침하는지를 설명할 수 있어야 한다. 이러한 설명은 제도 승인 전에는 이사회 구성원이, 공시된 후에는 투자자들도 명확히 이해할 수 있어야 한다.

또한 특정 성과지표를 지나치게 강조하는 데 따르는 위험도 고려해야 한다. 하나의 성과만 지나치게 강조하는 제도는 투자 부족, 과도한 위험 추구 또는 고객·임직원·운영 관련 우선순위 소홀과 같은 의도하지 않은 결과를 초래할 수 있다. 균형성과표, 조정계수, 신중한 재량권 활용 등이 도움이 될 수 있으나, 이러한 수단도 투명한 공시와 엄격한 거버넌스 절차를 전제로 해야 한다.

일반적인 보상제도 구조 및 설계 방식

대부분 상장기업의 경영진 보상제도는 고정급, 연간 인센티브 및 장기 주식보상으로 구성된다. 적절한 구성 비율은 기업의 전략, 산업 특성, 성장 단계, 자본 구조, 인재 확보 필요성 및 주주의 기대에 따라 달라진다.

연간 인센티브 제도

연간 인센티브 제도는 일반적으로 매출, 이익, 수익성, 현금흐름, 자본효율성, 고객 성과, 안전, 운영상 주요 일정 및 전략적 우선순위와 같이 단기 경영성과를 반영하는 지표를 중심으로 설계된다. 일부 제도는 개인 성과 또는 정성적 요소를 포함하는 반면, 사전에 정해진 산식에 따른 정량평가 중심으로 운영되는 제도도 있다. 위원회는 다음 사항을 검토해야 한다.

- 인센티브 제도가 해당 기간의 전략 우선순위를 적절히 반영하는지
- 목표 수준이 충분히 도전적인지
- 최소·최대 지급 수준이 적절하게 설정되어 있는지
- 보상 조정이 회사가 사전에 정한 기준과 일관되게 이루어지는지

위원회가 재량권을 행사하는 경우에는 그 근거가 사업 성과와 연계되어야 하며, 투자자가 그러한 판단을 이해할 수 있도록 명확하게 공시되어야 한다.

장기 인센티브

장기 인센티브는 일반적으로 경영진 보상의 가장 큰 비중을 차지한다. 여기에는 성과연동주식(PSU), 양도제한주식(RSU), 스톡옵션 및 기타 주식기준보상 등이 포함될 수 있다. PSU는 장기 성과목표 달성을 유도하고 동종기업 대비 상대평가를 강화할 수 있으며, 근속기반 주식보상은 인재 유지 및 주주와의 이해관계 일치에 기여할 수 있다. 스톡옵션은 큰 폭의 주가 상승에 대한 보상을 제공하는 수단이 될 수 있으나, 회사의 성과와 무관한 시장 전반의 주가 상승이 보상가치에 미치는 영향이 클 수 있다는 한계가 있어 활용이 줄었다.

장기 인센티브 설계 시 위원회는 다음을 검토해야 한다.

- 주식보상 구성 비율이 기업의 성장 단계와 전략에 적합한지
- 성과 측정 기간이 충분히 장기적인지
- 동일한 성과에 대해 중복 보상이 발생하지 않는지
- 주식 사용 규모와 희석 효과가 적정한지
- 가득조건이 투자자의 기대 수준과 부합하는지

비교기업군 및 벤치마킹

벤치마킹은 중요한 참고 자료이지만, 그 자체가 의사결정의 유일한 근거가 되어서는 안 된다. 시장 중간값을 기계적으로 따를 경우 경영진 보수의 지속적인 상승을 유발할 수 있고, 개별 기업의 고유한 상황과 판단 근거를 충분히 반영하지 못할 수 있다. 위원회는 다음을 정기적으로 검토해야 한다.

- 비교기업군 구성의 적정성
- 타사의 비교기업군 변경 현황
- 매출 규모와 시가총액 기준 선정의 적절성
- 사업모델 및 인재시장 특성
- 투자자 관점에서의 비교 가능성

보수 수준을 크게 인상하는 경우 위원회는 벤치마킹의 필요성, 인상 사유, 성과와 핵심인재 유지 고려 여부, 해당 결정이 전체 임직원 및 주주 관점에서 어떠한 의미를 갖는지 설명할 수 있어야 한다.

특별 보상 및 현행 제도의 변경

특별 보상과 현행 인센티브 제도 변경에 대한 투자자의 관심은 지속적으로 높아지고 있다. 이사회는 리더십 유지, 중대한 혁신 추진, 전략 변화, 주요 거래, 승계 계획, 핵심인재를 둘러싼 경쟁 심화, 또는 경영진이 통제하기 어려운 외부 요인이 성과에 중대한 영향을 미친 경우 등 정당한 사유가 있을 때 특별 조치를 고려할 수 있다. 그러나 이러한 결정은 투자자가 가장 쉽게 문제를 제기할 수 있는 영역이기도 하다.

일회성 보상은 기존의 합의된 체계를 벗어난 보상처럼 보일 수 있으며, 현행 제도의 변경은 경기 중 규칙을 바꾸는 것처럼 인식될 수 있다. 따라서 사업적 필요성이 충분한 경우라도, 투자자와 의결권 자문사로부터 다음과 같은 질문을 받을 가능성이 높다.

- 기존 제도로 해당 사안을 해결할 수 없었던 이유는 무엇인지
- 특별 보상이 실제로 필요한지
- 보상 규모가 합리적인지
- 성과조건이 충분히 엄격한지
- 과거에도 유사한 조치를 취한 적이 있는지

특별 보상을 승인하기 전에 위원회는 다음 사항을 고려해야 한다.

- 보상이 해결하고자 하는 사업상 문제는 구체적으로 무엇인지
- 수령 대상자가 이미 상당한 규모의 미가득 주식 또는 핵심인재 유지 보상을 보유하고 있는지
- 해당 보상이 실질적으로 일회성 조치인지 아니면 향후 기대를 형성할 가능성이 있는지
- 성과조건, 주가 달성 기준 또는 연장된 가득조건이 적절한지
- 해당 보상이 임원의 기존 연간 인센티브 및 장기 인센티브 기회 대비 어느 수준인지
- 주식 희석 효과 및 주주가치 이전에 미치는 영향
- 해당 결정이 CD&A에 어떻게 기술될 것인지, 다른 대안으로는 충분하지 않았던 이유를 회사가 설명할 수 있는지

현행 제도를 변경하기 전에 위원회는 다음 사항을 고려해야 한다.

- 변경 내용이 제도의 조건 및 기존 공시 내용과 일치하는지
- 조정이 긍정적 사건과 부정적 사건 모두에 대해 대칭적으로 적용되는지
- 적용 대상이 전체 조직인지, 아니면 경영진에 한정되는지
- 최초 목표의 엄격성이 유지되고 있는지

사전에 수립된 조정 기준이 있으면, 경영진이 관리해야 할 통상적인 사업상의 변동과 조정이 정당화될 수 있는 예외적인 사건을 구분하는 데 도움이 될 수 있다.

일회성 보상 승인 전 점검 질문

- 기업이 해결하려는 문제는 무엇이며, 현행 보상제도로는 왜 충분하지 않은가?
- 어떤 대안을 검토하였는가?
- 해당 보상이 단순한 지급이 아니라 실제 성과 또는 근속을 통해 획득되었다고 볼 수 있는 조건은 무엇인가?
- 해당 결정이 의결권 자문사의 평가, 보상위원회 위원 선임 안건에 어떤 영향을 미칠 수 있는가?
- 일반적인 인재 유지 또는 시장 관행만을 근거로 하지 않고, 누구나 이해할 수 있는 수준으로 해당 결정을 설명할 수 있는가?

승계 계획

승계 계획은 보상위원회의 중요한 책무 중 하나이다. 위원회는 경영진 승계 후보군의 역량과 준비 수준, 핵심 경영진 이탈 위험, 내·외부 최고경영자 후보자의 보수 고려사항, 리더십 개발과 인센티브 설계 간의 연계성을 이해하고 있어야 한다.

최고경영자 승계에 대한 최종 결정은 이사회 전체의 권한에 속하지만, 많은 이사회는 보상위원회 또는 후보추천·거버넌스위원회에 사전 검토 업무의 일부를 위임한다. 보상위원회는 잠재적 후계자에게 필요한 보상 체계를 평가하거나, 전환 기간 중 핵심 임원의 유지, 최고경영자 퇴임 시 잔여 주식보상의 처리 방식을 검토하는 데 도움을 줄 수 있다.

승계 계획은 최고경영자뿐 아니라 핵심 경영진까지 포함해야 한다. 경영진과 그 아래 한두 단계 직급까지 승계 계획을 정기적으로 검토함으로써 이사들은 회사의 리더십 육성 체계를 이해하고, 향후 경영진 육성·유지·채용 노력이 필요한 영역을 파악할 수 있다.

인재관리 및 인적자본

점점 더 많은 대형 상장기업에서 보상위원회가 인적자본 관리에 대한 감독 책임을 단독 또는 공동으로 담당하고 있다. 이러한 변화는 위원회 명칭에도 반영되어, 이제는 보상뿐 아니라 인력, 인재, 인적자본이라는 표현이 함께 포함되는 경우가 많다.

인적자본 감독의 실질적인 범위는 매우 넓다. 여기에는 통상적으로 경영진 이하 승계 인력의 확보 현황, 리더십 개발, 인재 유치 및 유지 전략, 인력 구성과 역량, 기업문화와 직원 몰입도 등이 포함된다. 위원회는 이러한 영역을 감독하는 데 필요한 정보를 확보해야 한다. 그러나 운영상의 세부 사항에 지나치게 깊이 관여하여 보상이라는 본연의 핵심 책무에 대한 집중력을 잃지 않도록 유의해야 한다.

인공지능(AI)은 이러한 업무에 새로운 차원을 더하고 있다. 기업들은 AI를 활용하여 정형화된 업무를 자동화하고, 전문 인력의 업무 생산성을 높이고, 나아가 직무 자체를 재편하고 있다. 이는 적정 인력 규모와 구성, 임직원 역량 개발 투자, 조직 설계는 물론 인센티브 제도 설계에도 영향을 미친다. 보상위원회는 경영진이 AI가 인력에 미치는 영향을 어떻게 파악하고 있는지, 직무 재교육과 역량 개발을 위해 어떠한 투자를 하고 있는지, 회사의 인력 전략이 전사적 전략과 부합하는지를 이해하고 있어야 한다.

인재관리와 AI에 관한 위원회 점검 질문

- AI는 경영진과 전 직원의 업무를 어떻게 변화시키고 있으며, 그 변화는 어느 정도의 기간에 걸쳐 일어나는가?
- 재교육·역량 전환을 위해 어떤 투자가 이루어지고 있으며, 이는 기업이 예상하는 변화와 부합하는가?
- 인센티브 제도는 리더들에게 단기 성과와 장기적 인력 전환을 균형 있게 장려하고 있는가?
- 인적자본 관련 성과를 측정하기 위해 어떤 지표를 사용하고 있으며, 해당 지표는 이사회의 의사결정에 실질적으로 유용한가?

이사 보상

일반적으로 전체 이사회가 이사 보상을 승인하지만, 보상위원회가 이에 대한 권고안을 마련하는 경우가 많다. 이사들이 사실상 자신의 보상을 스스로 결정하는 구조이기 때문에, 이사 보상은 투자자와 소송 당사자들의 지속적인 관심 대상이 되고 있다. 델라웨어 법원의 판례들은 이사 보상과 관련하여 일관된 원칙에 따른 절차의 중요성을 강조했다. 이에 따라 기업은 다음 사항을 포함한 체계적인 절차를 갖추는 것이 중요하다.

- 주주 승인을 거친 실효성 있는 이사 주식보상 한도
- 정기적인 벤치마킹
- 이사회 및 위원회 업무량 고려
- 시장 수준을 상회하는 보상 또는 이례적 보상 요소에 대한 명확한 근거 기록

위원회는 동종업계 대비 이사 보상 수준, 이사회 리더십 구조, 위원회 업무량, 특별위원회 활동 현황, 이사의 주식 보유 가이드라인 및 투자자 견해를 고려하여 이사 보상을 주기적으로 검토해야 한다. 상당한 폭의 인상은 명확한 근거를 바탕으로 이루어져야 하며, 이사의 업무량, 회사의 규모와 복잡성, 전반적인 보수 공정성 관점에서 평가되어야 한다.

보이지 않는 이슈: 기업문화, 공정성 및 우수성 증진

다루기 어려운 보상 관련 사안들 중 일부는 측정하기 어려운 영역에서 발생한다. 보상제도 자체가 기업문화를 정의하는 것은 아니지만, 이를 강화할 수는 있다. 인센티브는 회사가 무엇을 중시하는지, 성공을 어떻게

정의하는지, 재무 성과와 운영 품질, 위험 관리, 혁신, 고객 성과 및 인적자본 관련 고려사항 간의 균형을 어떻게 추구하는지를 보여준다.

목표 설정은 위원회가 이러한 메시지를 전달하는 가장 명확한 방법이다. 지나치게 쉬운 목표를 지속할 경우 책임성을 훼손할 수 있다. 반대로 달성 불가능한 목표를 지속할 경우 과도한 위험 감수를 조장하거나 반복적인 조정으로 이어질 수 있다. 또한 특정 성과지표에 지나치게 집중한 목표는 장기적 가치 창출에 부합하지 않는 행동을 유발할 수 있다.

보상문화의 위험 신호

다음과 같은 징후는 보상 관련 문화에 문제가 있음을 시사할 수 있다.

- 지나치게 정형화된 이사회 또는 위원회 보고
- 보상 결정 과정의 불투명성
- 지속가능한 성과와의 명확한 연계 없이 반복되는 최고 수준의 인센티브 지급
- 명확한 기준 없이 빈번하게 활용되는 재량권 또는 성과 조정
- 기존 보상제도를 보완하기보다 대체하는 것으로 보이는 특별 보상
- 합리적으로 설명하기 어려운 내부 보수 격차
- 기업문화 또는 투자자 기대와 부합하지 않는 특전 또는 퇴직 후 혜택
- 회사가 강조하는 인적자본 관련 우선순위와 실제 인센티브 제도에서 활용되는 지표 간의 괴리

보수 공정성에 대한 관심

보수 공정성은 의무적으로 공시해야 하는 최고경영자-직원 간 보수 격차에만 국한되지 않는다. 투자자, 직원, 그 밖의 이해관계자들은 조직 전체의 보수 수준, 보수 형평성, 내부 승진율, 핵심인재 유지 현황, 직원 몰입도, 주식이나 인센티브 부여 기회가 조직 전반에 어떻게 배분되고 있는지도 함께 살펴볼 수 있다.

인재 검토 과정의 일환으로, 다수의 보상위원회는 전사적인 보수 동향과 보수 공정성 관련 정보를 검토한다. 검토 수준은 기업별로 다르겠지만, 위원회는 최소한 다음 사항을 이해하고 있어야 한다.

- 회사에 명확한 분석 방법론이 존재하는지
- 분석이 정기적으로 업데이트되는지
- 식별된 문제를 해결하기 위한 경영진의 계획이 존재하는지

인센티브 제도에 인적자본, 다양성, 포용성, 안전 또는 그 밖의 비재무적 지표가 포함되는 경우, 위원회는 재무 지표와 동일한 수준의 엄격성을 적용해야 한다. 해당 지표는 전략과 연계되고 측정 가능해야 하며, 지급 결정을 뒷받침할 수 있을 정도의 객관적인 검증이 가능해야 하고, 현재의 법적·정치적 환경 및 투자자 기대 수준을 고려하여 신뢰성 있게 설명될 수 있어야 한다.

03 다른 당사자와의 협력: 이사회 내 위원회, 자문사 및 주주

보상 관련 의사결정은 다양한 감독 영역과 밀접하게 연관되어 있으므로, 위원회 외부와의 효과적인 협력이 점차 중요해지고 있다. 보상위원회의 내부 운영도 중요하지만, 타 위원회, 독립 자문사, 경영진 및 주주와의 협력도 위원회의 효과성을 좌우하는 핵심 요소다.

후보추천·거버넌스위원회

보상위원회의 업무는 최고경영자 승계, 이사회 구성, 이사 보상 및 투자자 관여 측면에서 후보추천·거버넌스위원회와 겹치는 경우가 많다. 최고경영자 승계를 후보추천·거버넌스위원회가 총괄하는 경우에도, 보상위원회는 승계 계획과 관련된 보상 이슈를 검토해야 한다. 예를 들면 다음과 같다.

- 핵심 인력 유지
- 퇴임
- 영입 보상
- 전환 관련 약정

두 위원회는 이사 보상과 관련해서도 협력해야 한다. 후보추천·거버넌스위원회가 이사회 구성, 위원회 업무량 및 신규 이사 선임 필요성을 검토하는 동안, 보상위원회는 보상제도를 평가하고 개선 방안을 이사회에 권고할 수 있다.

감사위원회

인센티브 제도가 재무 지표에 기반하는 경우, 보상위원회와 감사위원회는 긴밀하게 협력해야 한다. 성과 결과를 산정하고 공식적으로 확정하는 책임은 보상위원회에 있지만, 관련 성과 산정은 재무 데이터, 일반적으로 인정되는 회계원칙에 따라 산출된 실적 수치에 대한 조정, 내부통제 및 비경상적 항목에 대한 판단에 의존하는 경우가 많다. 감사위원회는 보상위원회가 성과지표의 신뢰성과 산출 근거를 이해하는 데 도움을 줄 수 있다.

이러한 협업은 환수 정책 운영에 있어서도 중요하다. 재무제표가 재작성된 경우 감사위원회는 회계 및 공시 영향에 집중하는 반면, 보상위원회는 보상 환수 여부에 대한 검토가 필요한지, 어떤 보상이 대상이 되는지, 어떠한 공시가 필요한지를 평가해야 한다. 재작성에 대비해 절차를 사전에 마련해두면, 신속한 대응이 요구되는 상황에서 혼선을 줄일 수 있다.

리스크위원회 또는 전체 이사회

일반적으로 전사적 위험 관리 감독은 별도의 리스크위원회 또는 이사회 전체가 담당한다. 어느 경우든 인센티브 제도가 위험 감수, 준법, 안전, 고객 성과, 사이버 보안, AI 도입 등 주요 운영 영역에 영향을 미칠 수 있으므로, 보상위원회는 해당 영역의 감독 주체와 긴밀하게 협력해야 한다. 보상 위험 평가는 형식적인 절차에 그쳐서는 안 되며, 보상제도가 조직 내 바람직한 행동을 유도하고 있는지를 실질적으로 점검하는 수단이 되어야 한다.

독립 자문사

독립적인 보상 자문사와 법률 자문사는 중요한 자원이 될 수 있다. 이들은 벤치마킹 자료, 시장 환경, 제도 설계 대안, 세무 및 회계 관련 조언, 투자자 관점, 공시 및 거버넌스 관련 자문을 제공한다. 위원회는 자문사의 의견을 참고 자료로 활용하되, 위원회 자체의 판단을 대신하도록 해서는 안 된다.

자문사는 경영진과 위원회의 판단에 건설적으로 이의를 제기하고, 여러 선택지 간 상충관계를 짚어내며, 의결권 자문사와 투자자의 시각을 공유하고, 시장 관행이 반드시 회사에 최선의 답이 아닐 수도 있음을 지적할 수 있어야 한다. 위원회는 자문사의 성과, 독립성 및 효과성을 주기적으로 평가해야 한다.

바람직한 보상 자문사는 다음과 같은 요건을 갖추어야 한다.

- 관련 시장 데이터에 대한 접근성과 충분한 전문성 보유
- 회사의 전략, 인재시장 및 투자자 기반 이해
- 창의적 사고와 문제 해결 방안을 제시하고 장려

- 위원회에 새롭게 등장하는 이슈를 지속적으로 공유
- 불리한 측면이나 예상치 못한 결과에 대해 솔직한 지적
- 시장 관행, 투자자의 기대, 회사 고유의 필요성이 서로 일치하지 않을 수 있는 부분을 위원회가 이해할 수 있도록 지원

벤치마킹 데이터는 유용할 수 있지만, 위원회는 이를 보상 관련 의사결정의 주된 근거로 삼는 데 신중해야 한다. 투자자들은 단순히 동종업계 관행과 일치한다는 설명보다, 해당 결정이 왜 회사에 적합한지를 듣고 싶어 한다.

주주와의 소통

경영진 보상은 투자자들이 이사들과 직접 대화하기를 원하는 대표적인 주제 중 하나다. 미국의 경우, 세이온페이 제도 도입 이후 이러한 필요성은 지속적으로 증가해 왔으며, 보상제도가 복잡해지고 투자자들의 관심사가 더욱 다양해짐에 따라 그 중요성도 커지고 있다.

미국에서는 주주들이 경영진 보상에 대해 논의하고자 할 때, 주로 보상위원회 위원장과의 면담을 요청한다. 주주들의 주요 관심사는 보수 수준과 성과지표의 결정, 재량권 행사와 특별 보상의 승인, 세이온페이 결과에 대한 대응, 그리고 경영진 보상과 주주 및 직원의 상황 간 균형에 대한 위원회의 판단이다.

의결권 자문 환경의 변화는 투자자와의 직접적인 소통을 더욱 중요하게 만들고 있다. 투자자들이 자체 분석과 맞춤형 의결권 행사 정책, 내부 리서치에 대한 의존도를 높이면서, 기업이 일률적으로 참고할 수 있는 공통된 판단 기준은 줄어들고 있다. 따라서 특정 의결권 자문사의 기준에서 우호적인 평가를 받았다는 사실만으로 폭넓은 투자자의 지지를 확보했다고 판단해서는 안 된다.

투자자 신뢰를 제고하는 소통 관행

- **문제가 발생하기 전에 소통하라.** 평상시의 정기적 대화는 회사가 낮은 찬성률이나 논란이 되는 보상 문제에 직면하기 전에, 위원회가 투자자의 우선순위를 미리 파악하는 데 도움이 될 수 있다.
- **말하기보다 경청하라.** 투자자들이 구체적인 보상 설계 방안을 제시하지 않을 수 있다. 그러나 투자자들의 질문을 통해 어떤 정보가 필요한지, 회사의 공시 중 어느 부분이 불명확한지를 파악할 수 있다.
- **이사는 충분히 준비되어 있어야 한다.** 법무, IR, 인사 및 보상 자문사는 투자자 구성, 최근 의결권 행사 결과, 주요 투자자의 의결권 행사 정책, 의결권 자문사 보고서 및 예상되는 우려사항을 이사들에게 사전에 브리핑해야 한다.
- **피드백 반영 결과를 설명하라.** 위원회가 소통을 통해 수렴한 피드백을 반영한 경우에는 주요 의견과 회사의 대응 내용을 공시하고, 반영하지 않은 경우에는 그 이유를 설명해야 한다.
- **공시를 활용해 소통 효과를 확장하라.** 신중하게 작성된 공시 내용은 회사와 직접 면담한 투자자뿐만 아니라 모든 투자자에게 위원회의 판단 근거를 명확하게 전달할 수 있다.

주주 관여 관련 공시

일부 이사회와 보상위원회 위원들은 주주와 적극적으로 소통하면서도, 그 과정에서 얻은 시사점과 반영 결과를 내부에만 공유하는 경우가 있다. 이사회는 소통 과정을 공시함으로써, 투자자들이 어떤 주제가 논의되었는지, 누가 참여했는지, 소통에 참여한 주주의 지분 비율은 어느 정도인지, 결과적으로 어떠한 변화가 이루어졌는지를 이해할 수 있도록 하는 것이 바람직하다.

주주 관여 관련 공시는 지나치게 상세하지 않되 충분히 구체적이어야 한다. 일반적으로 다음과 같은 사항을 포함할 수 있다.

- 접촉한 주주의 수 또는 비율
- 소통에 참여한 주주가 보유한 지분 비율

- 이사의 참여 여부
- 주요 논의 주제
- 주요 피드백 내용
- 그에 따른 조치 사항

위원회가 피드백을 반영하지 않은 경우에는 그 판단 근거를 함께 설명할 수 있다.

특히 상당한 규모의 특별 보상 지급, 현행 제도의 변경 또는 보상 철학의 중대한 변화가 있을 때에는 주주 관여 관련 공시의 중요성이 더욱 커진다. 투자자들은 위원회가 주주의 의견을 청취하고 이를 진지하게 검토했는지, 그 과정에서 독립적인 판단을 내렸는지를 확인하고자 한다.

결론

보상위원회의 역할은 단순히 경영진에게 얼마를 지급할 것인지 결정하는 데 그치지 않는다. 보상위원회의 업무는 이사회의 판단이 가장 직접적으로 드러나는 영역이다. 기업이 성과를 어떻게 정의하는지, 리더에게 어떻게 동기를 부여하는지, 위험을 어떻게 관리하는지, 인재를 어떻게 육성하고 유지하는지, 투자자에게 책임성을 어떻게 설명하는지가 모두 여기에 담겨 있다.

현재의 환경은 보상위원회에 더욱 높은 수준의 역할을 요구한다. 투자자들의 기대는 점차 획일적인 기준에서 벗어나고 있으며, 의결권 자문사의 평가 기준과 의결권 행사 방식은 더욱 정교하고 맞춤화되고 있다. 공시 요건은 변화할 수 있지만, 투자자들이 의사결정에 실질적으로 도움이 되는 정보를 요구한다는 사실은 변하지 않을 것이다.

선도적인 보상위원회는 전략, 투명성 및 규율 있는 판단을 바탕으로 운영된다. 적절한 위원 구성, 효과적인 리더십, 투자자 관점을 반영한 명확한 설명 체계를 갖춘다면, 보상위원회는 장기적인 가치 창출을 뒷받침하고 이사회의 감독 기능에 대한 신뢰를 높이는 데 중요한 역할을 할 수 있다.

Contact

- 02-709-0709
- kr_sgc@pwc.com