



국내 보험회사 임원보수체계 현황과 평가

이젬마
경희대학교

보수체계, 왜 중요한가?

- **임원 보수체계는 기업의 장기적 성장과 이윤극대화를 위해 가장 효율적인 수단**
- 임원보수체계가 어떻게 설계가 되느냐에 따라 주주 혹은 채권자와의 **인센티브 연계**를 이끌어 낼 수 있으며, 임원들의 **도덕적 해이**를 효과적으로 모니터링 할 수 있음
- 또한, 기업의 **단기 혹은 장기 정책의 효율적 설계**가 가능하며, 이 모든 것들이 조화를 이루어 성과 달성 및 성장을 이끌어 낼 수 있음
 - 미국의 경우 2008년 금융위기 당시 과도한 성과연계로 설계된 임원보수체계에 의해 부여된 인센티브가 단기성장에 치중되는 동시에 과도한 위험부담(risk taking)을 촉발했다는 비난의 목소리가 컸으며, 이를 개선하기 위한 작업이 다방면으로 이루어지고 있음



미국 Summary Compensation Table 예(Proxy Statement DEF14A)

- 미국의 경우 Proxy Statement에
임원보수체계에 관한 상세 정보를
규정화된 포맷으로 공시하고 있음
- 임원보수의 목적 및 철학, 산정 근거,
구성요소, 지불금액 등의 **개별보수**
3년치를 공시

Name and Principal Position	Year	Salary (\$)	Bonus (\$)	Stock Awards (\$)	Option Awards (\$)	Non-Equity Incentive Plan Compensation (\$)	Change in Pension Value and Non-qualified Deferred Compensation Earnings (\$)	All Other Compensation (\$)	Total (\$)
Steven A. Kandarian Chairman of the Board, President and Chief Executive Officer (1)	2018	1,550,000	0	8,209,525	1,291,076	5,500,000	584,814	291,330	17,426,745
	2017	1,550,000	0	7,103,183	2,078,380	3,000,000	670,763	324,395	14,726,721
	2016	1,525,000	0	6,874,761	1,897,550	4,000,000	705,651	278,977	15,281,939
John D. McCallion Executive Vice President and Chief Financial Officer, effective May 1, 2018 (2)	2018	597,834	0	428,064	127,151	2,000,000	118,776	71,928	3,343,753
Michel A. Khalaf President, U.S. Business and Europe, the Middle East and Africa (2)(3)	2018	837,492	200,000	2,612,171	410,797	3,500,000	104,564	3,142,476	10,807,500
	2017	740,169	299,988	1,217,739	356,297	2,100,000	505,499	928,324	6,148,016
Martin J. Lippert Executive Vice President, Global Technology and Operations	2018	900,000	0	2,612,171	410,797	3,500,000	338,133	120,000	7,881,101
	2017	847,500	0	2,029,549	593,833	2,100,000	324,514	4,500	5,899,896
	2016	756,250	0	1,833,297	506,013	2,100,000	328,378	0	5,523,938

미국 보험회사 보수현황

(단위: \$thousand)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
CEO 평균보수											
총보수	5,896.8	6,132.0	5,395.6	6,217.0	6,004.6	6,811.6	8,410.2	7,849.1	7,491.9	7,759.4	8,512.0
기본급	821.3	835.9	873.7	918.8	927.8	959.4	968.6	983.3	994.6	1,003.3	988.0
보너스	384.1	299.4	452.9	448.3	288.7	258.8	421.9	429.7	339.8	323.8	499.0
비주식성과급	1,553.4	835.2	1,317.5	1,451.9	1,410.3	1,590.9	1,997.1	1,918.4	1,952.5	1,915.7	2,228.5
주식성과급	1,544.5	2,443.0	1,614.7	2,310.0	2,383.5	3,060.1	3,345.6	3,545.1	3,073.0	3,308.1	2,999.4
옵션성과급	1,289.0	1,238.5	825.2	835.3	760.6	665.6	1,279.0	648.9	884.9	875.9	1,530.0
상위 5위 임원 합산 평균보수											
총보수	16,248.1	16,012.6	15,112.6	16,414.9	16,855.2	18,384.9	20,825.2	21,144.5	19,751.3	21,761.8	23,480.8
기본급	2,929.1	3,030.2	3,085.3	3,195.4	3,239.4	3,306.5	3,488.3	3,518.2	3,464.8	3,529.2	3,547.5
보너스	1,266.6	1,071.0	1,551.7	1,430.5	1,081.6	1,122.2	1,188.0	1,113.6	1,008.7	1,158.5	1,151.4
비주식성과급	3,757.7	2,129.3	3,384.5	3,671.6	3,700.3	4,168.8	6,002.9	6,025.7	5,494.8	5,401.5	6,521.1
주식성과급	4,007.5	5,178.0	4,302.7	5,373.4	6,322.2	7,403.5	7,040.3	8,123.9	7,013.5	8,264.1	7,970.3
옵션성과급	3,339.3	3,158.4	1,882.2	2,019.2	1,780.2	1,508.8	2,405.2	1,588.9	2,060.7	1,947.0	2,792.9

자료: Compustat Annual Compensation Data

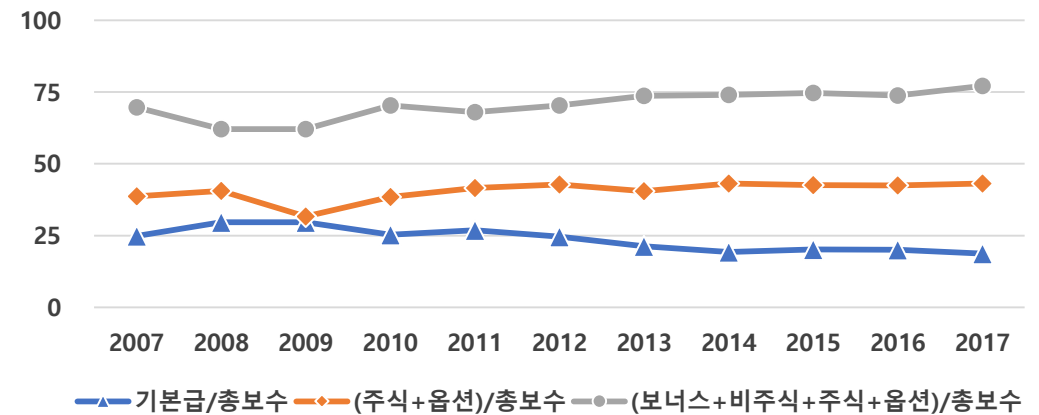
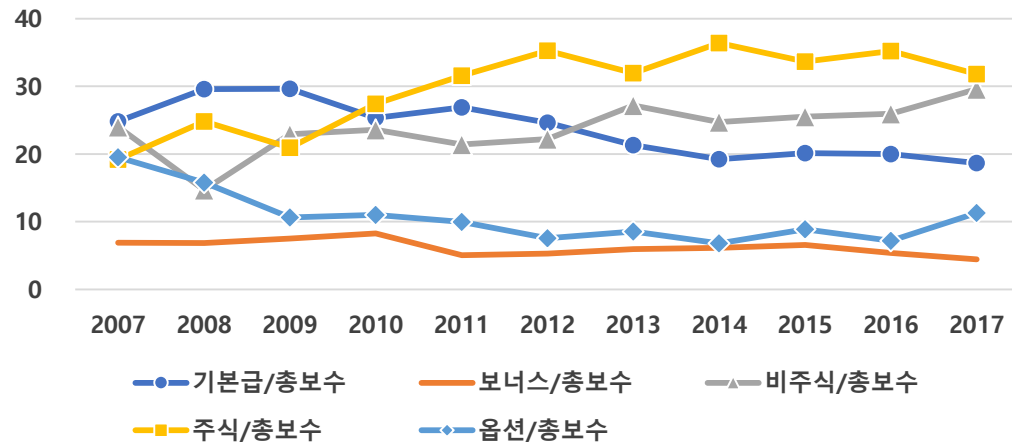
* 샘플은 S&P 1,500에 포함되어 있는 회사 중 SIC code (6311 Life Insurance (13.01%), 6321 Accident and Health Insurance (5.63%), 6324 Hospital and Medical Service Plans (13.13%), 6331 Fire, Marine, and Casualty Insurance (54.04%), 6351 Surety Insurance (9.96%), 6361 Title Insurance (3.75%), 6399 Insurance Carriers, Nec (0.47%))로 연도별 68~89개 회사 포함 (2007년 89개사, 2017년 68개 사)

- 상위 5명 임원 대비 CEO 총보수 비율은 36~40%
- 상위 5명 임원 대비 CEO 기본급여의 경우 28~29%로 상대적으로 낮으나 성과급의 경우 그 비율이 높음(보너스 23~40%, 비주식 32~41%, 주식 38~48%, 옵션 39~55%)

미국 보험회사 보수현황

(단위: %)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
CEO 보수 평균											
기본급/총보수	24.8	29.6	29.6	25.3	26.9	24.6	21.3	19.2	20.1	20.0	18.7
보너스/총보수	6.9	6.8	7.5	8.2	5.0	5.3	6.0	6.1	6.5	5.4	4.4
비주식/총보수	24.0	14.7	22.9	23.6	21.4	22.2	27.2	24.7	25.5	26.0	29.6
주식/총보수	19.2	24.8	21.0	27.4	31.6	35.3	32.0	36.4	33.7	35.2	31.8
옵션/총보수	19.5	15.8	10.6	11.0	10.0	7.6	8.5	6.8	8.9	7.2	11.3
(주식+옵션)/총보수	38.7	40.6	31.6	38.4	41.5	42.8	40.5	43.2	42.6	42.4	43.1
(보너스+비주식+주식+옵션)/총보수	69.6	62.1	62.1	70.3	68.0	70.3	73.6	74.0	74.6	73.7	77.1
연봉순위 상위 5명 임원 총 보수 평균											
기본급/총보수	28.6	33.5	33.4	29.5	29.7	27.7	26.3	23.9	23.4	22.6	22.0
보너스/총보수	8.6	8.1	9.8	9.0	7.0	7.2	7.1	7.2	7.2	6.6	4.2
비주식/총보수	24.0	14.7	22.9	23.6	21.4	22.2	27.2	24.7	25.5	26.0	29.6
주식/총보수	18.5	22.7	20.9	25.5	30.4	33.5	29.7	33.0	31.8	33.3	29.9
옵션/총보수	18.1	15.5	9.6	10.3	8.3	7.0	7.9	6.5	8.2	6.9	8.5
(주식+옵션)/총보수	36.6	38.2	30.5	35.8	38.7	40.5	37.5	39.5	40.0	40.2	38.4
(보너스+비주식+주식+옵션)/총보수	67.1	60.3	62.1	66.3	65.5	69.1	71.8	72.5	72.3	70.8	72.0

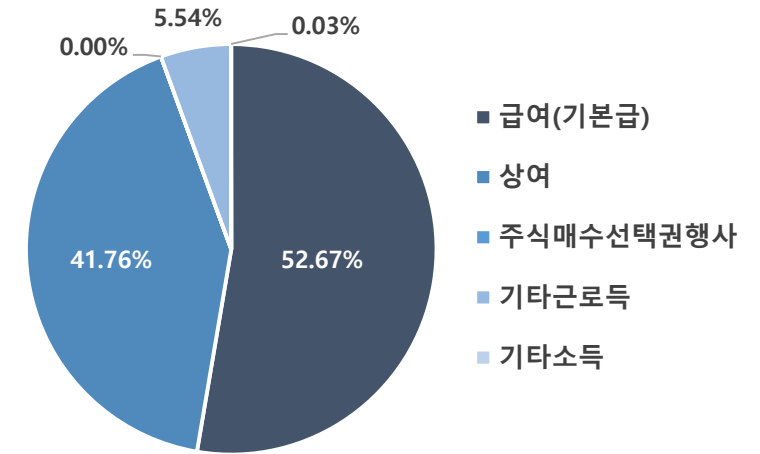


국내 보험회사 CEO 보수현황(2018년도)

(단위: 백만 원)

	보수합계	급여(기본급)	상여	주식매수선택권행사	기타근로소득	기타소득
평균	1,023.6	559.4	443.5	0	58.8	0.3
중간값	755.0	547.0	319.0	0	43.0	0
최소값	520.9	318	0	0	1.90	0
최대값	1,853.0	900	1,004	0	162	4.0

자료: 2018년 사업보고서



■ 샘플

- 생명보험회사(10개사): 한화, 삼성, 흥국, 교보, 신한, DGB, KDB, 미래에셋, 동양, 오렌지라이프
- 손해보험회사(8개사): 메리츠, 한화, 롯데, 흥국, 삼성, 현대, DB, 코리안리재

■ 3개사의 경우 임원연봉이 5억 원 이하인 이유로 개별보수 공개정보 없음

■ 코스피 상장사 13개, 비상장사 5개

- 국내 보험회사 CEO 중 5억원 이상 보수를 지급받는 15개 회사의 샘플을 보았을 때,
 - 2018년 총보수 평균(중간값)은 10.2억(7.6억)이며 최소 5.2억, 최대 18.5억을 지급받음
 - 총 보수 중 기본급여의 비중이 50%를 넘으며, 성과급의 비중이 42%를 차지함

■ 미국과 비교하여 볼 때 성과와 무관한 기본급(고정급)의 비중이 매우 높은 편이며, 성과연동보수(변동급) 비중은 낮은 수준

- 한국 CEO의 경우 2018년 기준 고정급 비중이 53%, 성과연동 변동급 비중이 42%
- 미국 CEO의 경우 2017년 기준 고정급 비중이 22%, 성과연동 변동급 비중이 72%

국내 임원보수 공개기준 및 문제점

<자본시장법상 국내 임원보수 공개기준>

- 공개 기준대상 법인은 **사업보고서 제출대상 법인**으로, **5억원 이상의 보수를 지급한 상위 5명 임원의 개인별 보수**와 그 구체적인 산정기준 및 방법을 기재하여야 함
 - 사업보고서 제출 대상 법인: 주권상장법인, 증권의 공모실적이 있는 법인, 외감대상법인으로 증권서유자수가 500인 이상인 법인
 - 상장회사 중 최고경영장의 보수가 **5억원 미만의 보수를 받는 자는 제외**되며, 등기임원 뿐만 아니라 미등기임원도 5억원 이상의 고액의 보수를 받는 경우에는 공개가 이루어짐
- 이밖에 금융감독원 '기업공시서식 작성기준(2018년 12월 31일 개정)'에 의하여 이사·감사 전체의 **보수 총액**과 관련하여 **주주총회 승인금액**, 이사·감사 전체와 유형별(등기이사, 사외이사, 감사위원회 위원, 감사) 보수지급금액, 이사·감사의 보수지급기준, 기업인수목적회사의 경우 추진하고자 하는 합병이 성공하는 경우 임원이 받을 보수와 용역대가 등을 정하고 있는 경우 그 내용을 기재

<금융회사의 지배구조에 관한 법률 제 22조> (보수위원회 및 보수체계)

- 보수의 결정 및 지급방식에 관한 사항, 보수지급에 관한 **연차보고서**의 작성 및 공시에 관한 사항, 그 밖에 금융위원회가 정하여 고시하는 사항
- 임직원이 과도한 위험을 부담하지 아니하도록 보수체계를 마련하여야 하며, **보수의 일정비율 이상을 성과에 연동(連動)하여 미리 정해진 산정방식에 따른 보수(성과보수)로 일정기간 이상 이연(移延)하여 지급**
- 임직원의 보수지급에 관한 연차보고서를 작성하고 결산 후 3개월 이내에 금융위원회가 정하는 바에 따라 **인터넷 홈페이지** 등에 그 내용을 공시
 - 보수위원회의 구성, 권한 및 책임 등
 - 전체 임원의 **보수총액(기본급, 성과보수, 이연 성과보수 및 이연 성과보수 중 해당 회계연도에 지급된 금액 등)**



- **사업보고서 상의 정보와 연차보고서 상의 정보(공개 범위 및 산정 기준)이 상이하며 정보가 보완적이나 연계는 어려움**
 - 사업보고서 상에서만 개별임원보수 정보 확인 가능하며, 지급체계(성과 지급형태, 이연비율 등) 정보는 부재
 - 보수 산정방식 및 지급형태 공시가 각기 상이하며, 연계가 어려움
 - 연차보고서에는 임원 전체의 보수정보만 존재
- **사업보고서는 금융감독원에서, 연차보고서는 각 협회 홈페이지에 공개**
- ❖ **한곳에 통합되고 통일된 기준의 공시 필요(e.g. 미국의 Proxy Statement, DEF14A)**

국내 임원보수 사업보고서 공시 예

(기준일: 2018년 12월 31일)

(단위: 백만원)

(단위: 백만원)

구분	인원수	연간급여 총액	1인평균 급여액	비고
미등기임원	63	24,017	381	-

2. 보수지급금액

2-1. 이사·감사 전체

(단위: 백만원)

인원수	보수총액	1인당 평균보수액	비고
7	10,352	1,497	-

주1) 인원수는 2018년 12월 31일 기준
주2) 1인당 평균보수액은 보수총액을 해당기간 내 평균인원수로 나누어 계산함

2-2. 유형별

(단위: 백만원)

구분	인원수	보수총액	1인당 평균보수액	비고
등기이사 (사외이사, 감사위원회 위원 제외)	3	10,013	3,433	-
사외이사 (감사위원회 위원 제외)	1	82	82	-
감사위원회 위원	3	257	86	-
감사	-	-	-	-

주1) 인원수는 2018년 12월 31일 기준
주2) 1인당 평균보수액은 보수총액을 해당기간 내 평균인원수로 나누어 계산함

이름	보수의 종류	총액	산정기준 및 방법
xxx 대 표 이 사	급여	6억6천6백만원	· 일원처우규정(이사회 결의)에 따라 직급(사장), 위임업무의 성격, 위임업무 수행결과 등을 고려하여 보수를 결정하고 6억6천6백만원을 매월 분할 지급
	상여	5억7천1백만원	· 설/추석상여: 月급여 100% 지급 · 목표인센티브: 부서별 목표 달성도에 따라 대표 이사가 결정하며, 月급여의 0~200%內에서 年 2회 분할지급 (조직별 성과에 따라 가감지급) · 성과인센티브: 회사손익목표 초과時 이익의 20%를 재원으로 대표이사가 결정하며, 기준 연봉의 0~50%內에서 年 1회 지급 (개인별 성과에 따라 가감지급) · 장기성과인센티브: 3年('14年~'16年)간의 ROE, 주당수익률, 세전이익률 등을 평가하고 보수위원회의 결의를 통해 3年 평균연봉을 기초로 주주총회에서 정한 이사보수한도 內에서 산정하여 '17年부터 4年에 걸쳐 분할 이연 지급 * 고객과 시장을 중시하는 경영전략 아래 시장내 회사의 리더쉽을 강화하였고 수익성 중심의 보험 판매를 지속하여 중장기 회사가치를 제고함과 동시에 고객 만족도 증대를 추구하였음. 회사의 전부분에 걸친 경영혁신 활동을 리드하여 미래 시장환경 변화에 대응한 경영체질 개선에 기여함
	주식매수 선택권 행사이익	-	
	기타 근로소득	1억4천1백만원	· 복리후생: 일원처우규정(이사회 결의)에 따라 처우를 제공
	퇴직소득	-	
	기타소득	-	

국내 임원보수 연차보고서 공시 예

가) 회사 전체 또는 중요 사업부에 대한 주요 성과측정 지표

재무지표로는 수익성 지표(주당순이익, 세전이익, 주가수익률 등)를 주요 성과측정 지표로 활용하고 있으며, 비재무지표로는 건전성 지표(준법경영 등), 고객만족도 지표(금감원 민원평가 등) 등을 사용하고 있습니다.

나) 개인에 대한 주요 성과측정 지표

임원의 경우 전사 재무성과(주당순이익, 세전이익, 주가수익률 등)와 비재무지표를 활용하여 성과와 보상은 연계하고 있습니다.

라) 성과보수액 중 즉시지급과 이연지급의 배분을 결정하는 기준 및 근거

임원의 경우 성과보수액 중 40%는 현금으로 일시 지급하고, 나머지 60%는 주식연계형 상품으로 3년간 이연지급하며 이연 1차년도, 2차년도 및 3차년도에 각 20%를 지급하고 있습니다.

금융투자업무담당자의 경우 업무특성상 이연지급하지 않습니다.

2) 직급별 보수총액 및 성과보수액

(단위: 명, 억원)

구분		임원		직원	
		전무 이상	상무	간부	사원
전년도 (2017년)	보수총액	163	194	3,260	2,132
	성과보수액	45	36	-	-
당해년도 (2018년)	보수총액	131	145	3,471	2,175
	성과보수액	13	11	-	-

1) 보수의 구분 (해당년도 발생액 기준)

(단위: 명, 억원)

구분		수급자수	기본급	성과보수액	
					이연지급 대상
전년도 (2017년)	임원	65	182	208	208
	금융투자업무 담당자	-	-	-	-
당해년도 (2018년)	임원	65	169	3.6	2.2
	금융투자업무 담당자	-	-	-	-

2) 성과보수 형태 (해당년도 발생액 기준)

(단위: 억원)

구분		성과보수액				
			현금	주식	주식연계 상품	기타
전년도 (2017년)	임원	208	83.2	-	124.8	-
	금융투자업무 담당자	-	-	-	-	-
당해년도 (2018년)	임원	3.6	1.4	-	2.2	-
	금융투자업무 담당자	-	-	-	-	-

4) 이연보수액의 형태별 구분(해당년도말 누적액 기준)

(단위: 억원)

구분		이연보수액				
			현금	주식	주식연계 상품	기타
전년도 (2017년)	임원	124.8	-	-	124.8	-
	금융투자업무 담당자	-	-	-	-	-
당해년도 (2018년)	임원	18.4	-	-	18.4	-
	금융투자업무 담당자	-	-	-	-	-

국내 보험회사 임원보수 현황

(단위: 억 원)

연도	구분	수급자수	임원전체			임원1인당			총보수대비 성과보수비율 (%)	성과보수대비 이연지급비율 (%)	총보수대비 이연지급비율 (%)
			기본급	성과보수	이연지급대상	기본급	성과보수	이연지급대상			
2017	평균	31.8	74.1	67.0	52.4	2.3	1.8	1.3	37.3	57.8	23.6
	중위수	26	55.9	34.7	14.7	2.1	1	0.5	33.6	55.3	14.8
	최소값	6	10	3.8	2.1	0.8	0.2	0.1	8.4	33.3	4.6
	최대값	65	182	245	245	4.2	7.8	6.3	80.1	100	64.5
2018	평균	31.7	71.9	28.5	18.6	2.3	0.9	0.5	23.9	50.6	12.3
	중위수	34	62	15.8	7.9	2.1	0.7	0.3	20.5	50.1	11.1
	최소값	7	7.4	0	1.1	0.7	0	0	0	32.2	0.0
	최대값	65	169	197	154.6	4.1	5.2	4.1	72.7	78.5	57.0

자료: 2018 연차보고서

* 보수의 성격으로 지급되는 금원(수당, 실비 등 그 명목을 불문함)을 모두 포함하며 성과와 관계없이 지급되면 '기본급'으로 성과와 연관하여 지급되면 '성과보수'로 분류

** 임원 1인당 보수 정보는 임원 전체에서 수급자 수로 나눈 값임

- 연차보고서에는 사업보고서에는 부재한 임원보수의 성과급 비율, 형태, 이연기간 및 지급 방식의 정보가 있으나, 임원 전체에 대한 공시만 있을 뿐 개별 임원의 정보는 부재
- 성과보수는 총보수(기본급+성과급)대비 평균 37.3%('17년), 23.9%('18년)이며 기본급(고정급)대비 평균 90%('17년), 40%('18년)로 지급되고 있으며, 미국에 비해 고정급의 비율이 높고 성과와 연동된 변동보수의 비율이 낮음
 - 미국의 경우 고정급 대비 성과급의 비율이 300% 이상
- 성과보수 중 이연지급 비율은 평균 57.82%('17년), 50.6%('16년)이며, 총 보수대비 이연지급비율, 즉 장기성과보수비율은 평균 23.6%('17년), 12.3%('18년)으로 보험산업 수입구조 특성과 비교하면 장기성과보수 비율이 매우 낮음

국내 보험회사 임원의 성과보수 형태별 금액 및 비율

(단위: 억 원)

연도	구분	현금	주식	주식연계상품	현금지급비율(%)	주식지급비율(%)	주식연계지급비율(%)
2017	평균	30.6	3.4	33.0	60.5	8.6	30.8
	중위수	22.0	0.0	2.1	46.7	0.0	35.3
	최소값	1.7	0.0	0.0	24.2	0.0	0.0
	최대값	98.0	26.2	170.5	100.0	53.3	75.8
2018	평균	15.4	1.7	3.9	68.2	8.0	23.8
	중위수	11.0	0.0	1.0	59.9	0.0	9.1
	최소값	1.4	0.0	0.0	38.9	0.0	0.0
	최대값	50.9	15.0	21.1	100.0	50.0	61.1

자료: 2018연차보고서

* 주식의 경우 발생 회계연도말 현재의 시가(종가)로 평가하여 산정하며, 시가가 없는 경우 회사가 정한 합리적 방법(예: 외부평가기관 2개 이상으로부터 평가받아 산정한 금액 등)으로 평가

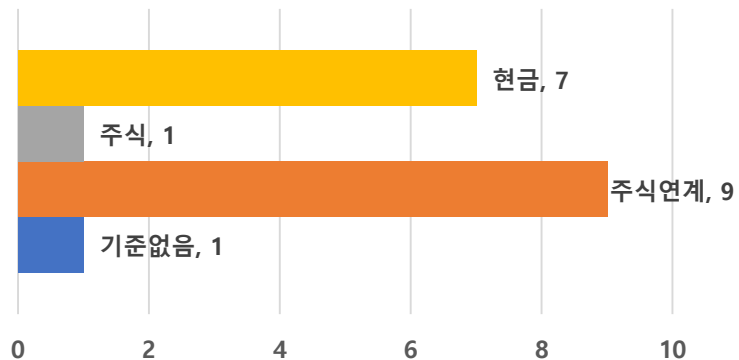
** 주식연계상품의 경우 주식에 준하여 발생년도 말 현재의 공정가치로 평가하고 산정하여 현금지급

- 성과보수의 지급형태를 보면 현금비율이 60.5%(2017년), 68.2%(2018년)으로 가장 높고, 그 다음 주식연계비율 30.8%(2017년), 23.8%(2018년)이며, 주식지급비율은 8~9%로 매우 낮음
- 주식연계의 경우 주식 가치만큼 현금으로 지급되기 때문에 3년 경과 후의 회사의 장기 성과와는 연계가 없어짐
- 장기성과와 연동된 보상체계를 위해서는 주식연계보다는 **주식으로 지급하고 장기보유요건을 두어야 함**

국내 보험회사 임원의 성과보수의 이연보수 지급 방식, 형태별 금액 및 비율

(단위: 억 원)

이연보수 지급방식



	구분	현금	주식	주식연계상품	현금비율(%)	주식비율(%)	주식연계비율(%)
2017	평균	8.3	5.3	47.0	34.1	12.8	53.0
	중위수	0.0	0.0	2.1	0.0	0.0	95.5
	최소값	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	최대값	24.9	57.0	346.8	100.0	100.0	100.0
2018	평균	10.6	3.4	45.4	34.3	12.7	53.0
	중위수	0.0	0.0	3.9	0.0	0.0	95.3
	최소값	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	최대값	36.9	37.0	467.5	100.0	100.0	100.0

- 샘플의 모든 사가 당해연도 제외하고 3년간 이연지급하는 방식으로 지급
- 성과급의 40~60%에 해당하는 금액을 당해연도 현금지급하고, 나머지 금액을 3년에 걸쳐 현금, 주식, 주가연계의 방식으로 이연지급

- 성과보수 이연분 지급방식
 - 7개 사(39%)가 현금지급의 방법을 선택하고 있으며, 1개사는 지급기준 부재
 - 현금지급하는 7개 샘플 중 **2개사의 경우 실지급액의 반을 회사주식매입하도록하고 퇴임시까지 유지하도록 함**
 - 9개사(50%)가 3년에 걸쳐 주가연계 방식으로 지급
 - 전체 샘플 중 1개사의 경우 **CEO의 보수기준을 다른 임원보수기준과 별도로 분리하고 10% 당해 현금지급, 나머지 90% 이연분을 9년간 주가연계 방식으로 지급**
 - 전체 샘플 중 1개가 주식으로 지급
- 이연금액의 약 34%를 현금으로, 13%를 주식으로, 53%를 주식연계로 지불

- ❖ 보험산업의 경우 당기 매출에 따른 성과가 타 금융산업 상품에 비해 장기간 후 나타나기 때문에 이연지급 시기를 3년 이상으로 고려할 필요가 있음
- ❖ 이연지급방식을 주주가치와 장기연계할 수 있는 주식지급으로 전환하거나, 주식 매입 및 장기 보유요건을 설정할 필요가 있음

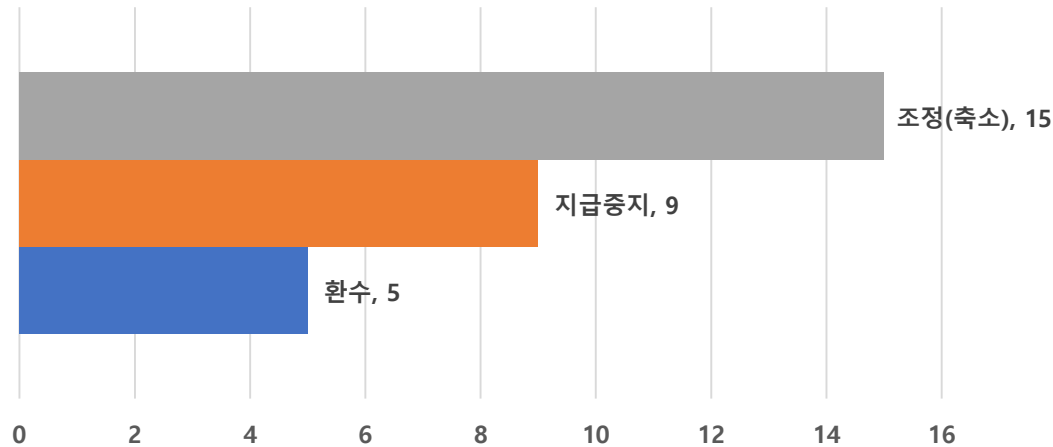
국내 보험회사 성과보수 산정 지표

- 연차보고서의 성과보수 산정 기준 공시정보에 따르면, 샘플 중 3개사를 제외하고 **회사성과지표 산정에 재무 및 비재무 지표를 모두 포함**
 - 재무지표 중 수익성(매출, 세전이익, 자기자본수익률 등) 지표는 모든 회사에서 사용하고 있음
 - 특히 재무지표 중 '신계약가치'를 성과지표로 설정한 경우는 3개사
 - 비재무지표로는 준법경영, 고객만족도 등을 성과지표에 포함
 - 개인 성과지표의 경우 회사 재무성과와 비재무적 지표를 사업부별 특성에 따라 반영하는 것이 일반적이고, 회사 전체 산정기준과 크게 다르지 않음
-
- 아직 IFRS가 도입되기 전이라 현재 보험회사 회계처리는 **원가방식**의 회계를 따르고 있어 미래리스크를 제대로 반영하지 않은 재무지표로 성과를 평가하고 있음
 - **아직 IFRS가 도입전이라도 원가평가가 아닌 시장상황과 미래리스크를 반영한 '보유계약+신계약가치'를 재무성과평가의 주요 지표로 활용하여야 함**
 - **재무적 지표에만 치우치기 보다는 비재무적 지표인 준법경영, 고객만족도 등을 폭넓게 성과지표에 반영할 필요**

국내 보험회사 임원보수 조정 및 환수정책

- 보수 조정 및 환수 사유는 각 사마다 다르나 아래의 경우가 포함됨
 - 과거 재무성과의 손실 발생시 고의 또는 과실 경중에 따라
 - 회사의 제반규정을 위반한 경우
 - 회사의 사업활동을 방해하거나 회사의 이익에 반하는 행동을 하는 경우
 - 성과급 지급 이전에 본인의 귀책사유로 퇴임할 경우
 - 감독기관의 징계를 받는 경우
 - 회사의 지급여력

조정 및 환수정책 도입사 수



- 이연보수 지급 조정 조항을 가진 회사는 18개 중 15개사이며, 9개사가 지급중지, 5개사가 환수정책을 포함
 - 이 중 2개사의 경우 임원의 귀책사유가 아닌 주가연계에 의한 주식 변동가치를 보수 조정정책으로 두고 있으며, 지급중지나 환수정책은 없음
 - 주가 변동에 의한 조정의 경우 임원의 성과와 관련 없는 시장 상황 및 외부충격에 의한 주가 변동에 대한 조정조항은 없음
- ❖ 지급중지 및 환수 정책이 없는 회사가 다수인점을 감안 이에 대한 회사 내부규정수립이 필요

결론 및 개선 방향(1/2)

- 국내 보험회사의 보수체계는 성과보수 지급 비중이 '18년 기준 23.9%으로 고정급 위주의 보수체계로 운영되는 상황이므로 보수체계를 성과와 크게 연동시키는 작업이
 - 기본급 비율을 낮추고 성과와 연관된 변동보수 비중을 향후 3년간 점진적으로 높여, 현재 기본급(고정급)의 비율을 30% 이하로 낮추고 변동보수 위주의 보상체계로 설계하는 것이 필요
- 국내 보험회사의 경우 성과보수를 당해년도를 제외한 3년(총4년)에 걸쳐 지급하고 있으며, 당해년도 지급비율은 평균 50%임
 - 장기성과 연동 보수 비율 확대를 위해 성과보수 당해 지급비율을 향후 3년간 점진적으로 30~40% 로 낮추는 것이 필요
- 국내 보험회사는 성과보수를 3년에 걸쳐 이연지급하고 있으나, 보험산업의 특성상 실제 성과는 그보다 더 장기에 걸쳐 나타나기 때문에 이연지급기간을 점진적으로 확대하는 것이 필요
 - 임원의 이연지급 기간을 5년 이상 확대
 - CEO의 경우 이연지급기간을 타 임원에 비해 더 길제(예: 10년) 설정할 필요가 있음
- 국내 보험회사의 경우 장기 성과보수(이연지급)를 현금으로 지급하는 비율이 높으며, 주식 지급 비중은 매우 낮음. 주식연계지급방식을 선택하는 회사의 비중이 50%로 높으나, 각 해 현금으로 산정하여 지급함으로 지급 후 주주와의 인센티브 연계가 및 장기성과 연동이 끊기는 문제가 발생
 - 성과보수의 당기 지급은 현재와 같이 현금지급으로 하나, 이연지급분에 대해서는 현금 및 추가연계 지급 방식을 지양하고 주식지급으로 대체하거나, 성과급만큼의 주식매입 기준을 설정할 필요가 있음

결론 및 개선 방향(1/2)

- 성과보수 산정기준으로 재무적지표인 수익성을 샘플의 모든 회사가 사용하고 있으며, 비재무지표를 도입하고 있는 회사 비율도 높으나 수익성 지표가 주 산정기준으로 사용되고 있음
 - 재무적 지표에만 치우치기 보다는 비재무지표인 준법경영, 고객만족도 등을 성과산정기준에 폭넓게 반영할 필요
- 성과보수 산정기준에 재무지표인 수익성이 가장 폭넓게 사용되고 있으나, 아직 IFRS가 도입되기 전이라 현재 보험회사 회계처리는 원가방식의 회계를 따르고 있어 미래리스크를 제대로 반영하지 않고 있음
 - 아직 IFRS가 도입전이라도 원가평가가 아닌 시장상황과 미래리스크를 반영한 '보유계약+신계약가치'를 재무성과평가의 성과기준으로 설정하여 단기성과에 치중할 인센티브를 차단하도록 하여야 함
- 현재 임원보수체계 공시를 사업보고서와 연차보고서에 각각 공시하고 있으며, 각 보고서의 정보 내용과 기준이 각기 다름. 따라서 각 보고서의 정보가 보완적이기는 하나 각기 다른 형식과 기준을 두어 연계가 어렵고, 다른 장소에 공시하고 있어 접근성 또한 떨어짐
 - 두 보고서를 일원화하여 단일 장소에 공시할 필요
 - 개별 임원, 특히 CEO 개별보수 금액, 구성요소, 평가방식 등의 공시를 의무화
 - 3년치 보수 공시 의무화
 - 공시정보의 양과 질 확대 필요
- 임원의 주식 장기보유 조항을 두어 임원의 보상체계가 회사의 장기성과와 직접 연계될 수 있도록 하는 것이 필요