

# 장기성과 문화 정착을 위한 성과보수체계 개선방향

2023.06

한국금융연구원 권흥진 연구위원

# 목차

1. 건전한 보수체계 필요성
2. 국내외 금융투자회사의 임원 보수체계
3. 개선방향

# 목차

## 1. 건전한 보수체계 필요성

## 2. 국내외 금융투자회사의 임원 보수체계

## 3. 개선방향

## 1-1. 금융회사 임직원 보수 규제에 대한 논의

- **글로벌금융위기 이후 금융회사 임직원 보수 체계가 지나친 위험감수(risk-taking)를 유인하지 않도록 규제해야 한다는 논의가 진행**
  - 금융산업에서는 필연적으로 의사결정과 리스크 발현 간 시차가 발생함.
  - 금융회사 임직원이 경영 의사결정을 할 때 단기실적주의(short-termism)에 빠지지 않고 장기적인 리스크를 충분히 고려하도록 유인하는 것이 지나친 위험감수 억제에 핵심
- **사내 문화 조성, 경영목표 및 전략 설정, 리스크관리, 영업 등 금융회사 영업 전반에서의 단기실적주의는 금융회사가 리스크에 지나치게 노출되도록 유인하고, 심지어는 금융회사의 단기실적주의가 금융회사 고객에게도 이어지는 현상이 발생할 수도 있음.**
  - 금융회사의 단기실적주의는 여신 및 투자 의사결정을 통해 고객에게도 전파될 수 있는데, 가령 단기실적주의에 시달리는 금융회사로부터 자금을 조달한 기업은 자금조달 안정성을 고려하여 장기적인 프로젝트로의 투자를 꺼리게 될 수도 있음.
  - European Banking Authority는 2019년 금융산업이 비금융산업에 적절치 않은 단기적인 압력을 가하는지, 이러한 단기실적주의의 확산에 대응하고 지속가능한 성장을 유인할 수 있는 정책은 무엇인지에 대해 보고서를 출간(EBA, 2019)

## 1-1. 금융회사 임직원 보수 규제에 대한 논의

- Financial Stability Board는 '건전한 보수관행원칙' 및 '이행기준'을 각국에 권고했으며, 금융회사의 지배구조에 관한 법률은 금융회사 임직원 보수 규제를 포함하여 제정됨.

### FSB의 건전한 보수관행 원칙 및 이행기준과 주요 고려사항

#### 건전한 보수관행원칙

##### 효과적인 지배구조

이사회는 보수체계 설계 및 운영을 적극 감독  
이사회는 보수체계를 감시 및 검토  
재무/리스크관리 직원의 독립성 + 권한 및 보수

##### 보수 - 건전한 위험감수간 효과적 연동

보수 조정은 모든 유형의 리스크를 포함  
보수 결과는 리스크 발현과 대칭적  
보수 지급 기간은 리스크 발현 기간에 적합  
현금, 주식, 기타 보수의 조합은 리스크와 부합

##### 효과적 감독 및 이해관계자 관여

보수 관행에 대한 감독적 검토 및 조치  
명확하고, 포괄적이며, 시의적절한 공시

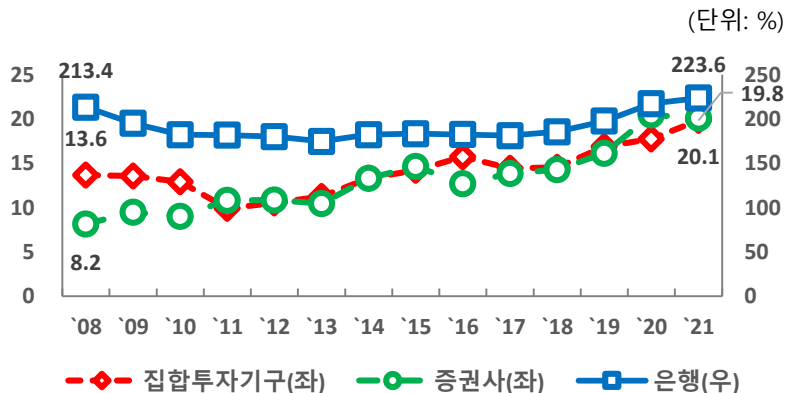
#### 관련 이행기준 및 주요 고려사항

- S3. 중요 금융기관은 변동보수가 자본 강화를 저해하지 않도록 설정
- S4. 총 변동보수 규모 및 배분이 현재 및 미래 리스크(자본, 유동성, 미래 수익의 현재 실현)을 반영
- S5. 부진한 재무성과는 현재 보수 및 **조정(malus)/환수(clawback)**를 통한 과거 보수의 축소로 이어져야 함.
- S6. 경영진 및 주요 위험감수자는 **보수의 상당 부분을 변동보수로**, 변동보수의 상당 부분(가령 40%~60%)을 이연하고, **변동보수 및 이연 보수 비중은 책임에 비례하게 설정**
- S7. 이연 기간은 3년 이상으로 **사업 성격, 리스크, 해당 임직원 업무와 적절히 연계** 되도록 설정
- S8. 변동보수의 상당 부분(가령 50% 이상)은 주식 또는 주식연계로 지급하며, **적절한 주식 보유 정책을 수반**
- S9. 현금 이연보수는 점차적(gradually)으로 지급하고 기득(vesting) 기간 중 부정적 성과 시 환수

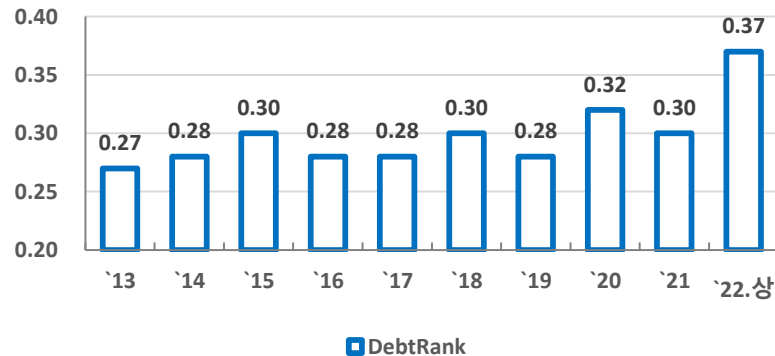
## 1-2. 금융투자회사의 건전한 보수체계 필요성: 리스크 측면

- 금융투자회사가 우리사회 금융중개에서 차지하는 비중이 높아지고, 시스템리스크가 커질수록 장기성과를 장려하는 보수체계 필요성이 증대
  - GDP 대비 집합투자기구 및 증권사 금융자산: 2008년 13.6%, 8.2% → 2021년 20.1%, 19.8%
  - 금융업권 간 상호거래 부실전염 리스크도 지속적으로 상승

GDP 대비 은행 및 금융투자업 금융자산 비중



금융업권 간 상호거래 부실전염 리스크



## 1-2. 금융투자회사의 건전한 보수체계 필요성: 임직원 측면

- 금융투자회사 임직원의 노동시장 측면에서도 장기성과를 장려하는 보수관행 필요성이 다른 금융산업 대비 낮다고 할 수 없음.
  - 보수체계 뿐만 아니라 계약 연장, 승진, 이직 등도 임직원의 유인을 결정하는 주요 요인
  - 금융투자회사 임직원은 다른 금융산업 대비 총 근무기간이 짧고, 자발적 이직이 잦아서 단기성과에 매몰될 우려

업권별 총 근무기간 비중

(단위: %)

구분	전체	은행	보험	증권 / 선물	자산운용 / 신탁	상호 저축	여신 전문	신협
5년 이하	32.7	26.3	22.6	35.0	79.5	54.1	46.1	38.6
6~10년	17.8	18.2	19.0	13.1	12.0	23.6	21.5	17.9
10년 초과	49.5	55.5	58.4	52.0	8.5	22.3	32.3	43.5
11~15년	17.3	18.4	17.2	22.5	5.3	12.0	13.4	15.2
16~20년	10.2	10.8	11.6	12.4	1.9	5.1	7.2	10.6
20년 초과	22.0	26.3	29.6	17.0	1.3	5.3	11.8	17.7
계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

업권별 이·퇴직자 현황('21.9월 ~ '22.8월)

(단위: %)

구분	전체	은행	보험	증권 / 선물	자산운용 / 신탁	상호 저축	여신 전문	신협
자발적 이직	14,737 (73.8)	1,590 (51.3)	4,138 (78.8)	2,938 (77.7)	2,288 (88.9)	1,309 (87.9)	1,757 (60.2)	716 (83.9)
비자발적 이직	4,083 (20.4)	937 (30.2)	966 (18.4)	709 (18.7)	263 (10.2)	162 (10.8)	988 (33.9)	58 (6.8)
정년 퇴직	806 (4.0)	498 (16.0)	133 (2.5)	37 (1.0)	9 (0.4)	11 (0.8)	65 (2.2)	52 (6.1)
기타	347 (1.7)	77 (2.5)	14 (0.3)	99 (2.6)	13 (0.5)	8 (0.5)	109 (3.7)	27 (3.2)
계	19,972 (100.0)	3,102 (100.0)	5,252 (100.0)	3,783 (100.0)	2,573 (100.0)	1,490 (100.0)	2,918 (100.0)	854 (100.0)

자료: 한국금융연구원. 2022. "금융인력 기초통계 분석 및 수급 전망"

주: ( )는 업권별로 이·퇴직 형태별 비중

# 목차

1. 건전한 보수체계 필요성

2. 국내외 금융투자회사의 임원 보수체계

3. 개선방향



## 2-1. 국내 금융투자회사의 임원 보수

- 국내 금융투자회사 임원의 2022년 성과보수 비중은 12.6%~92.8%, 성과보수 중 이연 비중은 37.5%~75.6%로 대부분의 금융투자회사는 성과주의를 유인하기 위한 구조를 갖춘.
  - 총자산 등으로 주요 6개 증권사 및 4개 자산운용사의 2022년 지배구조 및 보수체계 연차보고서를 검토
- 다만, 총보수 중 이연되어 장기평가가 적용되는 보수 비중은 7.6%~70.1%로 낮음.

국내 금융투자회사의 2022년 평균 임원 보수 구성

(단위: 억 원, %)

	총보수	기본급(A)	성과보수(B)	성과보수 비중 (B/(A+B))	이연보수(C)	이연 비중(C/B)	총보수 중 이연 비중(C/(A+B))
A증권	4.27	2.05	2.22	51.9%	1.19	53.5%	27.9%
B증권	5.18	2.21	2.98	57.4%	1.65	55.6%	31.9%
C증권	4.06	3.55	0.51	12.6%	0.31	60.1%	7.6%
D증권	3.63	1.80	1.83	50.4%	0.73	40.0%	20.1%
E증권	4.07	1.76	2.31	56.8%	1.22	52.9%	30.0%
F증권	30.41	2.18	28.23	92.8%	21.33	75.6%	70.1%
G자산운용	3.55	2.35	1.20	33.8%	0.60	50.0%	16.9%
H자산운용	3.45	1.98	1.47	42.7%	0.71	48.0%	20.6%
I자산운용	2.17	1.72	0.44	20.5%	0.17	37.5%	7.8%
J자산운용	4.81	2.95	1.86	38.7%	0.93	50.0%	19.3%

자료: 각사 2022년 지배구조 및 보수체계 연차보고서

## 2-1. 국내 금융투자회사의 임원 보수

- 일부 금융투자회사는 장기평가 여부 및 기간(공시된 경우, 3년)을 명확히 공시하지 않음.
  - 조정·환수가 효과적이지 않은 이연은 장기평가라고 볼 수 없으므로 장기평가 비중이 낮다고 판단
- 성과평가 지표의 경우, 다수 지표를 열거하여 이해관계자가 평가결과를 판단할 수 없음.
  - 물론, C-level 미만의 경우 직무 성격 등에 따라 성과평가 지표를 달리함이 당연히 바람직

국내 금융투자회사의 성과보수 산정 방법(공시 기준)

	장기성과	평가기간	성과평가 지표
A증권	O	?	수익·손익 영업목표 달성률, 시장상황, 경쟁사 실적, <b>총위험액을 고려한 평가</b> , 목표달성, 평가등급, 수행한 업적, 기본역량, 직무역량, 정책역량
B증권	X	-	현재 경쟁력(경쟁사 대비 시장지위, 수익성, 효율성), 미래 경쟁력(고객 기반 확대, 사업 영역 확대, 영업활동성, 업무효율성), 공통지표(그룹시너지와 운영리스크, <b>RWA한도준수</b> , 내부회계통제, ESG), 재무성과(수익, 효율성), 기업가치(수익성, <b>리스크</b> , 시너지), 미래기반과제(디지털, ESG, 글로벌), <b>신뢰도제고(윤리지수, 중대사항, 중점관리사항)</b> , 역량평가(종합경영능력 및 중점추진과제), 담당 조직별 KPI평가, 개인별 역량평가(임원자기 신고서 및 리더십평가), 개인별 업적평가(영업실적, 업무수행 실적), 역량평가(직무능력)
C증권	O	?	재무지표(EPS, 세전이익률, 추가수익률 등), 건전성 지표(법정 안정성 비율), 비재무 지표( <b>준법경영 평가</b> ), 전사 재무성과(세전이익, M/S 등), 부문별 매출 및 개인별 업무 목표
D증권	X	-	영업수지 및 영업이익
E증권	X	-	전사 재무성과, 금융지주의 증권경영평가, 성과대상손익, 외형지표, 수익 기여도
F증권	X	-	ROE, 주주수익률, <b>RAMS 평점</b> , 우수인력확보, <b>부실자산 관련 대손비용, 소비자보호 지표, 내부회계관리 점검결과</b> , 목표 세전이익, 목표 영업수익, <b>위험액사용대비 수익성</b> , 영업수익 대비 판관비율, <b>자산대비 손실비율</b> , 금융 주관실적, <b>내부통제 강화</b>
G자산운용	O	3	업무수행도, 업무수행역량, <b>건전성</b> 및 수익성 관련 지표, 장기 성장력 확충을 위한 평가지표
H자산운용	O	3	총주주수익률, 그룹 세전이익 달성률, <b>RORWA, 고정이하여신비율, 고객만족도</b> , 그룹 중장기 핵심과제, 손익목표, 성장목표, 전략과제 추진실적
I자산운용	X	-	매출, 세전이익, 인력 유지 비율, 절대수익률, 상대수익률
J자산운용	O	?	매출, 세전이익, <b>준법경영</b> , 절대수익률, 상대순위

자료: 각사 2022년 지배구조 및 보수체계 연차보고서

## 2-1. 국내 금융투자회사의 임원 보수

- **주식과 명시적으로 연계된 성과보수를 지급하지 않는 경우도 상당**
  - 주식연계상품은 주가와 연계된 현금이 주로 이용되어 주식 보유로 이어지지 않고, 관련하여 공시한 회사도 없음.
- **이연보수 조정의 경우, 주가 조정에 따른 간접 조정은 상당히 이루어짐.**
  - 다만, 직접 이연보수 조정은 크게 활용되지 않음.

2022년 평균 임원 성과보수 지급방법

(단위: 억 원)

	성과보수	현금	주식연계상품	기타	주식
A	2.22	1.03	46.5%	1.19	53.5%
B	2.98	1.39	46.9%	1.58	53.1%
C	0.51	0.20	39.9%	0.31	60.1%
D	1.83	1.10	60.0%	0.73	40.0%
E	2.31	2.31	100%	-	-
F	28.23	8.12	28.8%	2.87	10.2%
G	1.20	1.20	100%	-	-
H	1.47	1.12	76.1%	0.35	24.0%
I	0.72	0.72	100%	-	-
J	1.86	0.93	50.0%	-	-

2022년 이연보수 조정

(단위: 억 원)

	이연기간	누적 이연보수	이연보수 조정	직접	간접
A	3	467	167	10	157
B	3	469	25	9	16
C	3	29	△1	-	△1
D	3	87	21	4	17
E	3	343	43	43	-
F	3~9	3,022	-	-	-
G	3	276	2	2	-
H	3	63	-	-	-
I	3	13	-	-	-
J	3	20	-	-	-

## 2-2. 영국 Corporate Governance Code

- 영국 Financial Reporting Council은 영국 상장사 지배구조에 대해 지침을 제공하는 Corporate Governance Code를 통해 바람직한 보수체계에 대한 지침을 제시
  - 경영진의 장기 주식 보유(임기 후 주식 보유 포함), 보수 관련 이해당사자의 효과적인 관여, 보수 구조의 단순성 등을 참고할 수 있음.

### 영국 Corporate Governance Code상 임원 보수체계 원칙

36	보수 체계는 <b>경영진의 장기 주식 보유</b> 를 장려하여 주주의 장기 이익과의 연계를 강화해야 함. 이러한 목적을 위해 부여된 주식은 단계적으로 취득되어야 하며, 5년 이상의 기득(vesting) 및 보유 기간을 적용해야 함. 보수위원회는 <b>임기 후 주식 보유에 대한 공식적인 정책을 수립</b> 해야 함.	
37	보수 체계 및 정책은 산식에 의한 결과(formulaic outcomes)를 재량적으로 조정할 수 있도록 해야 함. 구체적으로, 보수의 환수 및 취소 등을 위한 정책과 함께 이러한 조치가 적절한 상황도 포함해야 함.	
38	명확성	보수체계는 <b>투명</b> 하고, 주주 및 임직원과의 <b>효과적인 관여를 장려</b> 해야 함.
	단순성	보수 구조는 <b>지나치게 복잡해서 안 되며, 보수 근거 및 운영이 쉽게 이해</b> 될 수 있어야 함.
	리스크	보수체계는 지나친 보수로 인한 평판 또는 기타 리스크와 목표 기반의 성과보수가 야기할 수 있는 행태적 리스크를 식별하고 완화해야 함.
	예측가능성	각 이사가 받을 수 있는 보수 범위와 기타 제한/재량에 대해 보수 정책 승인 시 식별되고 설명되어야 함.
	비례성	개별 보수 계약과 장기적인 전략 및 성과와의 관계가 분명해야 함.
	사내 문화와 연계	성과보수 계약은 기업의 목적, 가치, 전략과 일관된 행위를 유인해야 함.

## 2-3. 해외사례: JPMorgan Chase

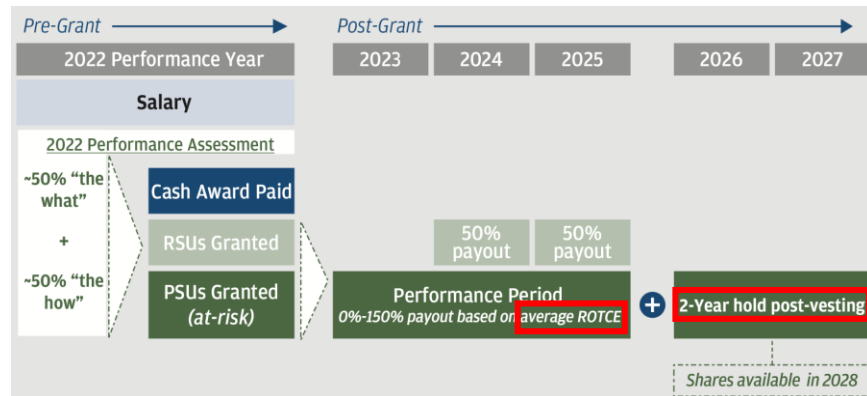
- JPM 주요 경영진의 장기평가 비중(56.3%~81.2%)은 국내 금융투자회사를 크게 상회
  - 국내 금융투자회사는 Performance Stock Units(PSU) 등 명시적인 장기성과 연동을 공시한 경우가 없었음.
- JPM은 주요 경영진이 주식 보상을 기득한 후에도 2년간 보유 의무를 부과
  - 보수를 현금화하는데 최소 5년이 소요

JPM의 2022년 주요 경영진 보수 구성

(단위: 백만 달러)

성명	기본급	단기	장기 (A)	총보수 (B)	장기 평가 비중 (A/B)
James Dimon Chairman&CEO	1.5	5	28	34.5	81.2%
Daniel Pinto COO&CEO at CIB	1.5	5	22	28.5	77.2%
Mary Callahan Erdoes CEO at AWM	0.75	9.9	14.85	25.5	58.2%
Jeremy Barnum CFO	0.75	4.5	6.75	12	56.3%

JPM의 2022년 지급 성과보수 지급방법



자료: JPMorgan Chase 2023년 주주총회 소집통지서

## 2-3. 해외사례: Goldman Sachs

- **GS 주요 경영진의 장기평가 비중(54.8%~70.9%)도 높은 편**
  - 대부분의 장기평가에 의한 보수는 3년간 절대 및 상대 ROE에 의한 PSU임.
- **2021년 및 2022년에는 향후 5년 절대 및 상대 총주주수익률에 따른 PSU를 지급**
  - Shareholder Value Creation Awards의 경우 CEO 및 COO는 2021년, 나머지 경영진은 2022년에 지급

GS의 2022년 주요 경영진 보수 구성

(단위: 백만 달러)

성명	기본급	단기	장기 (A)	총보수 (B)	장기 평가 비중 (A/B)
David Solomon Chairman&CEO	2	6.9	22.40	31.61	70.9%
John Waldron President&COO	1.85	9.66	18.13	28.98	62.6%
Denis Coleman(CFO)	1.85	6.06	14.50	23.57	61.5%
Philip Berlinski(CFO)	1.5	3.4	11.58	21.13	54.8%
Kathryn Ruemmler CLO&General Counsel	1.5	4.2	11.36	17.13	66.3%

GS의 Shareholder Value Creation Awards 평가방법

Cumulative Absolute TSR Goals	% of Target Earned
≥75%	75%
60%	50%
47%	25%
<47%	0%

+

Relative TSR Goals	% of Target Earned
≥80th percentile	75%
65th percentile	50%
40th percentile	25%
<40th percentile	0%

주: 총주주수익률 상대평가는뱅크오브아메리카, 씨티  
뱅크, JPM, 모건스탠리, 뉴욕멜론, 웰스파고를 대  
상으로 실시

## 2-3. 해외사례: Barclays

- **Barclays는 CEO 및 CFO의 보너스 성과결과(최대값 대비)를 공시**
  - 주식 보유 목표 대비 보유량도 공시(CEO: 목표 648만 중 309만 주 보유, CFO: 목표 386만 중 61만 주 보유)
- **Barclays는 다양한 비재무 성과에 대해 구체적인 지표, 목표, 달성 여부 등을 공시**
  - 구체적인 지표, 목표, 달성 여부를 공시하는 것이 가장 큰 특징

Barclays의 2022년 CEO 및 CFO 평가결과

C.S. Venkatakrisnan	Anna Cross
Annual bonus	Annual bonus*
£1,949k	£803k
75.4% of maximum	75.4% of maximum
75.4%	75.4%
Annual bonus performance measures (% weighting)	Annual bonus performance measures (% weighting)
Financial (60%)	Financial (60%)
Profit before tax (excluding material items) (50%)	Profit before tax (excluding material items) (50%)
81.6%	81.6%
Cost:income ratio (excluding material items) (10%)	Cost:income ratio (excluding material items) (10%)
36.0%	36.0%
Strategic non-financial (25%)	Strategic non-financial (25%)
72.0%	72.0%
Personal objectives (15%)	Personal objectives (15%)
86.7%	86.7%

Barclays의 비재무 지표

고객	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 글로벌 시장 점유율 및 순위</li> <li>• IB 수수료 순위 및 점유율</li> <li>• NPS</li> <li>• 민원</li> <li>• 디지털(디지털 통한 고객 여정/활성 유저)</li> </ul>
동료	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양성(여성, 마이너리티)</li> <li>• 포용성(서베이)</li> <li>• 임직원 관여(만족도 조사)</li> <li>• 문화</li> </ul>
기후 및 지속가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 그린 파이낸싱</li> <li>• Emissions 파이낸싱</li> <li>• 온실가스 감축</li> <li>• 재생에너지 사용</li> <li>• LifeSkills 프로젝트(일반인 교육 및 채용)</li> <li>• 사회적/환경 기업 지원</li> </ul>

자료: Barclays 2022년 연차보고서

## 2-3. 해외사례: Schroders

- **Schroders는 4년 평가기간의 장기 성과보수 제도를 운영**
  - 2023년에 지급한 장기 성과보수 제도는 재무 및 온난화와 관련된 Portfolio Temperature 지표를 사용
- **Schroders도 다양한 비재무 지표를 평가**
  - 구체적인 지표, 목표, 달성 여부를 공시

Schroders의 2023년 장기 성과보수 평가방법

2023 LTIP performance scorecard			
Performance measure	Weighting	Threshold (25% vesting*)	Maximum (100% vesting*)
Operating earnings per share (EPS)	35%	4% per annum	10% per annum
Cumulative net new business (NNB) (including joint ventures and associates)	35%	£25bn	£50bn
Portfolio temperature score	30%	5% decrease in portfolio temperature score	10% decrease in portfolio temperature score
		Leadership CDP rating on climate change for all four years	

자료: Schroders 2022년 연차보고서

Schroders의 비재무 지표

전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schroders Capital 성장</li> <li>• Schroders Wealth Management 성장</li> <li>• 라틴아메리카, 중국 등 전략 시장 성장</li> <li>• 인수 후 통합</li> </ul>
지속가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 투자한 기업과 기후 관련 관여</li> <li>• 지속가능성 전략 수립 및 이행</li> </ul>
임직원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Key talent 채용 유지</li> <li>• 포용성 및 다양성</li> </ul>
리스크 및 업무행위	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지배구조 및 리스크 관리</li> </ul>



# 목차

1. 건전한 보수체계 필요성

2. 국내외 금융투자회사의 임원 보수체계

3. 개선방향

## 3-1. 장기성과 연동 강화

- **금융투자회사는 장기성과와 연동이 바람직한 임직원부터 장기성과와 명시적으로 연계되는 성과보수 제도를 적용할 필요**
  - 이연은 아무리 많이 하더라도 조정·환수가 효과적이지 않으면 장기성과와의 연동이 미흡할 수 있음.
  - 따라서 이연 및 조정·환수 효과 제고에 앞서 장기성과와 명시적으로 연동된 성과보수 제도의 확대를 고려할 필요
    - \* 물론, 현재도 유사한 제도를 사실상 운영하고 있을 수 있으나, 이러한 제도의 운영 근거 및 유인체계를 공식화하여 임직원 및 주주 등 이해당사자에게 공개하는 것은 장기성과 유인을 강화할 것으로 기대
- **금융투자회사는 실질적으로 이연되는 보수의 비중을 높이고, 조정·환수의 효과를 제고하기 위한 방안을 모색할 필요**
  - 현재 성과보수의 40% 이상을 이연하도록 규제하는데, 일부 금융투자회사는 성과보수 비중이 낮고 이연 비중을 규제상 하한(40%)으로 설정하여 실질적으로 이연되는 보수의 비중이 상대적으로 낮음.
  - 성과보수 및 이연 비중을 책임과 리스크가 높은 순대로 상향조정하는 방안을 검토하여 총보수 대비 이연 비중을 책임과 리스크에 비례하도록 조정
  - 조정·환수 조건의 구체화, 주가에 따른 조정이 아니라 지급 주식 조정의 활성화, 환수 노력 의무의 보수정책 반영 등을 통해 조정·환수의 효과를 제고하는 방안도 자체적으로 추진할 필요

## 3-1. &lt;참고&gt; 은행 임원 이연 및 조정·환수 관련 규제의 국제비교

국가	이연 비중			이연 기간		조정/환수 조건
	기본	현금 증권 <sup>1)</sup>	40% 50%	기본	4년	
EU						손실 초래에 참여 또는 유책 임원 적격성 미충족 비행 또는 중대한 오류 재무성과의 상당한 악화 중대한 위험관리 실패 경제적 자본 또는 규제자본 필요치의 중대한 증가 제재 등
	고액		60%	중요기관	5년	
영국	기본		40%	기본	기본 4년	손실 초래에 참여 또는 유책 임원 적격성 미충족 비행 또는 중대한 오류 재무성과의 상당한 악화 중대한 위험관리 실패
				FCA · PRA 지정	5년	
				기본	4년	
	중요회사 이사		60%	FCA 지정	5년	
				PRA 지정	7년	
미국	L1 고위경영진		60%	단기	L1 4년	내규/절차 위반으로 인한 재무성과 저조 재무성과와 무관한 부적절한 위험감수 중대한 위험관리 또는 통제 실패 법령, 규제, 감독기준 등의 위반 기타 부보기관이 정의한 행위 또는 저조한 성과 손실 발생(감독규정 제9조제3항제2호제나목) 오류/부정에 의한 재무제표 정정(감독규정 제9조제3항제3호)
	L1 기타		50%		L2 3년	
	L2 고위경영진		50%	장기	L1 2년 <sup>2)</sup>	
	L1 기타		40%		L2 1년 <sup>2)</sup>	
한국			40%		3년 <sup>3)</sup>	

주: 1) 대형기관 경영진 및 고위경영진이 증권 등으로 받은 변동보수에 한정

2) 평가기간(3년)을 더해줘야 실효 이연 기간이 됨.

3) 투자성 존속기간이 3년 미만인 경우 3년 미만으로 설정 가능

## 3-2. 보수체계 투명성 강화

- **금융투자회사 뿐만 아니라 다른 업권의 금융회사도 연차보고서 및 지배구조·보수체계 보고서를 통해서도 임원 성과보수가 구체적으로 어떻게 산정되는지 파악할 수 없었음.**
  - 비재무지표의 달성까지 포함하여 최소한 CEO 및 CFO에게 지급된 성과보수는 어떻게 계산되었는지 투명하게 공개하는 해외 금융회사와는 크게 다른 모습
- **물론, 현재 공시된 보수체계는 단면적인 산식에 의한 평가가 아닌 다면적인 평가라는 장점이 있고, 해외 주주총회 소집통지서 등이 다루는 범위(미국: 주요 5인, 영국: CEO 및 CFO)보다 대비 넓은 "임원" 및 "금융투자 담당자"의 보수체계를 다룬다는 차이가 있음.**
  - 해외와 같이 단순한 산식에 따라 성과보수의 상당 부분을 결정할 경우 다면적인 평가가 어렵다는 한계가 있음.
  - 영국 금융회사는 한계를 극복하기 위해 비재무지표에 대한 scorecard식 평가를 수행하므로 참고할 수 있겠음.
  - 한편, 우리나라 보수체계 보고서는 해외 주주총회 소집통지서나 연차보고서 대비 넓은 임직원의 보수체계를 다루기 때문에 보수 산정에 대한 설명이 구체적이지 않은 점은 다소 이해할 수 있겠음.
- **금융회사 및 금융당국은 보수 관련 공시의 포괄성과 투명성(직책/고액 성과보수자 대상 등)을 동시에 제고하기 위한 방안을 고민할 필요**

### 3-3. 건전한 위험감수 문화 조성

- **금융회사 임직원 보수를 어떻게 규율하던 금융회사 주주, 이사회, 임직원, 산업 전반적인 건전한 위험감수 문화가 조성되지 않으면 단기실적주의는 방지할 수 없음.**
  - 금융회사 임직원 보수를 어떻게 규율하던 금융회사의 위험감수를 야기하는 근원인 주주 및 이사회 단계부터 장기 실적주의에 의거한 건전한 위험감수 문화가 확립되지 않으면 장기실적주의로 이어지지 않을 것임.
  - 특히, 금융투자회사의 경우 영업 규모가 상당히 이질적이기 때문에 모든 금융투자회사 임직원의 보수를 일률적으로 규제하는 것은 가능하지도, 바람직하지 않음.
  - 금융투자회사가 개별적으로 노력하더라도 산업 전반적으로 단기실적주의가 횡행한다면 인력 채용 및 유지 등의 현실적인 이유로 인해 단기실적주의를 야기할 수 있는 보수체계가 유지될 것임.
- **따라서 산업 전반적으로 건전한 위험감수 문화를 조성하기 위해 책임 및 리스크가 높은 순대서로 건전한 보수체계를 수립하는 등의 노력이 필요**
  - 회사 내 위험감수 문화와 산업 전반에 미치는 영향이 큰 임직원부터 건전한 보수체계를 수립할 수 있도록 유인
  - 산업 전반적으로 건전한 보수 Best Practice에 대한 조사 및 공유를 강화

# 감사합니다!

2023.06

한국금융연구원 권흥진 연구위원