

해외 보험회사의 경영진 성과평가 및 보수 공시 사례와 시사점

이승준 연구위원, 문혜정 연구원

요약

- 보험회사는 장기계약을 기반으로 경영성과가 장기간에 걸쳐 실현되는 만큼, 경영진의 성과평가 및 보상체계도 단기실적보다 장기성과를 중시하는 방향으로 개선할 필요가 있음
 - 보험회사의 단기실적 위주 경영은 장기 보험계약자의 이익을 저해할 우려가 있으며, 이는 소비자 분쟁으로 이어져 결국 개별 보험회사의 평판뿐만 아니라 보험산업 전반에 대한 신뢰를 저하시킬 수 있음
- 해외 보험회사는 경영진의 장·단기 성과평가 시 재무성과와 함께 위험관리와 고객경험 등 비재무성과를 반영하고 높은 성과연동 보수 비중과 이연·감액·환수 제도를 통해 장기적 책임경영을 유도함
 - 영국 Aviva는 단기·장기 성과평가에 재무성과뿐 아니라 위험관리·고객경험 등 비재무성과를 반영하고, 성과급의 이연·보유·감액·환수 제도를 통해 장기적 책임을 강화함
 - 미국 Prudential Financial은 단기성과 평가에 고객경험을 반영하고 장기성과는 재무지표를 중심으로 평가하며, 높은 성과연동 보수 비중과 주식보유·환수 제도를 통해 주주가치와 연계함
- 국내 보험회사는 소비자 보호를 포함한 장·단기 핵심성과지표(KPI)를 마련하고, 성과급의 이연·주식보유·환수 제도를 연계하여 장기성과 중심의 보상체계를 구축할 필요가 있음
 - 경영진 보상체계에 장·단기성과급, 보상 이연, 주식보유 및 감액·환수 제도를 연계하여 보험업에 특유한 장기위험과 경영진의 책임을 반영할 필요가 있음
 - 경영진 보수 공시는 단순한 지급액 공개를 넘어 성과지표별 가중치와 목표·실적, 조정내역 및 최종 지급액을 제시하여 외부 이해관계자가 보수 산정과정을 재현·검증할 수 있도록 개선할 필요가 있음

1. 검토 배경

- 보험회사는 장기계약을 기반으로 보험금 지급과 자산운용이 장기간에 걸쳐 이루어지는 사업모형을 가지고 있어, 경영성과 역시 장기적으로 실현되는 특성을 가짐
 - 우리나라 보험시장은 생명보험뿐만 아니라 장기보험 비중이 50%를 상회하는 손해보험에서도 장기계약이 높은 비중을 차지하고 있어, 보험회사의 경영성과 역시 장기간에 걸쳐 나타남
- 보험회사는 단기실적보다 보험회사와 보험계약자의 장기적 이익을 중시하고, 상호 신뢰를 바탕으로 지속가능한 경영성과를 창출하는 선순환 구조를 구축할 필요가 있음¹⁾
 - 보험회사가 단기실적에 치우친 경영을 할 경우 장기 보험계약자의 이익을 저해할 우려가 있으며, 이는 소비자 분쟁으로 이어져 궁극적으로 개별 보험회사의 평판뿐만 아니라 보험산업 전반에 대한 신뢰를 저하시킬 수 있음
 - 단기실적 중심의 경영은 일시적으로 성과를 거두는 것처럼 보일 수 있으나, 장기적으로 보험산업에 대한 평판과 신뢰가 훼손될 경우 보험시장 전체를 위축시키고 결국 보험회사의 수익성과 재무건전성에도 악영향을 주게 됨
- 보험상품의 장기적 특성을 고려하여 보험회사 경영진의 성과를 장기간에 걸쳐 평가하고, 보상체계에도 보험회사의 장기적 경영성과가 반영되도록 개선이 필요함
 - 우리나라 보험회사의 성과평가 및 보상체계는 주로 연간 수익이나 매출 등 단기 재무성과를 중심으로 운영되고 있으며, 관련 공시도 제한적이어서 회사별 성과평가 지표와 가중치를 구체적으로 파악하기 어려움
 - 우리나라 보험회사 경영진의 보수체계는 기본급과 단기성과급 및 상여, 퇴직소득 등으로 이루어지며 기본급과 현금 성과급의 비중이 높지만 회사의 장기성과에 연동한 보수체계는 미비한 것으로 나타남²⁾
 - 다만 장기 주주성과에 연동된 보상도 보험 인수나 자산운용의 위험 확대를 유도할 수 있어, 장기간 보험금 지급 의무를 부담하는 보험회사에서는 주주가치 제고와 보험계약자 보호가 상충할 수 있음
 - 따라서 경영진의 보상체계는 장기성과와의 연계뿐 아니라 이익 창출 과정에서 인수한 위험과 그 위험이 보험금 지급의 안정성에 미치는 영향을 함께 반영할 필요가 있음
- 본고는 해외 보험회사의 경영진 성과평가 및 보상체계에 관한 공시 사례를 살펴보고, 이를 바탕으로 우리나라 보험회사 경영진의 성과평가 및 보상체계 개선을 위한 시사점을 제시함
 - 영국 Aviva와 미국 Prudential Financial의 최근 공시자료를 바탕으로, 해외 보험회사가 장기성과를 평가하는데 활용하는 지표와 이를 경영진 보수에 반영하는 방식, 관련 공시 현황을 살펴봄

1) 일반적으로 주식회사의 경영진에게 장기적인 주주의 이익과 일치하는 경영 성과를 기대하지만, 주주가치와 보험계약자의 이해가 서로 다를 수 있다는 보험업의 특수성도 고려할 필요가 있음. 본고는 장기계약인 보험의 특성에 따른 보험계약자의 보호와 소비자 신뢰의 관점에서 논의를 전개함

2) 한상용-문혜정(2020), 『보험회사 경영자에 대한 보상체계 연구』, 연구보고서, 보험연구원

〈표 1〉 조사 대상 보험회사

구분	Aviva(영국)	Prudential Financial(미국)
회사 개요	영국의 대표적 종합보험그룹으로 영국, 아일랜드, 캐나다를 주요 시장으로 2,530만 명의 고객 보유	1875년 설립된 미국의 글로벌 보험·금융 및 자산운용 그룹으로 50여 개 나라에 약 5천만 명의 고객 보유
분석 자료	2025 연차보고서	2026 Proxy Statement
공시 수단	이사보수보고서 (Directors' Remuneration Report; DRR)	주주총회 위임장 설명서(Proxy Statement)

자료: Aviva plc(2026), "Annual Report and Accounts 2025"; Prudential Financial, Inc.(2026), "Proxy Statement"

2. 해외 보험회사의 경영진 성과평가 및 보수 공시 사례

가. 영국 AVIVA 사례

- Aviva 경영진 보수에 관한 심의·감독은 위원 4명이 모두 사외이사로 구성된 이사회 산하의 보수위원회가 담당하며, 보수정책 및 성과목표 설정부터 성과·위험 검증, 최종 보상 결정, 지급·이연 및 사후통제·공시까지 일련의 절차에 따라 운영됨
 - Aviva 보수위원회의 주요 임무는 ① 그룹 및 이사 보수정책 검토와 이사회 권고, ② 보수정책의 이행·준수 여부 점검 및 성과평가·보수안 승인, ③ Solvency II·FCA·PRA 보수규제 적용대상 직원의 보수체계 검토임
 - 경영진 보수는 고정보상, 단기성과급 및 장기성과급으로 구성되며, 경영진의 장기적 이해관계 정렬을 위해 별도의 주식보유 요건을 적용함
- 단기성과급은 재무성과 70%와 전략·비재무성과 30%로 구성되며, 전략·비재무성과에는 위험관리, 임직원, 고객경험(OES·TNPS³⁾) 관련 지표를 반영하여 위험 및 고객 관리성과를 보상에 반영함
 - 재무지표는 본사 현금송금액(25%), Solvency II 자체자금창출액(20%), 그룹 조정영업이익(15%)과 효율성 지표(10%) 등으로 구성됨
 - 전략·비재무 지표는 임직원 몰입도(5%),⁴⁾ 위험관리 성과표(15%), 온라인 경험지수(5%)와 거래경험순추천지수(5%) 등으로 구성됨

3) 온라인 경험지수(Online Experience Score)-거래경험순추천지수(Transaction Net Promoter Score)

4) 2026년에는 임직원 몰입도 단일지표를 인사·조직관리 전반을 평가하는 People scorecard로 확대하고, People-Risk-OES-TNPS를 전략지표 30%에 포함함

〈표 2〉 Aviva의 단기성과급 지표별 공통성과 평가(2025년)

구분	지표	가중치	최소(50%)	목표(100%)	최대(200%)	실적	가중점수
재무	본사 현금송금액	25%	£1,950m	£2,010m	£2,070m	£2,077m	50.0%
	Solvency II 자취자금창출액(OFG)	20%	£1,704m	£1,845m	£1,987m	£2,317m	40.0%
	그룹 조정영업이익	15%	£1,785m	£1,935m	£2,085m	£2,203m	30.0%
	효율성 지표	10%	사업별 점수표	-	-	다수 사업 목표 이상	13.8%
전략· 비재무	위험관리 성과표	15%	7.5%	15.0%	30.0%	25.5%	25.5%
	임직원 몰입도	5%	81.0%	83.0%	87.0%	92.0%	10.0%
	온라인 경험지수 (OES)	5%	63.4%	67.4%	71.4%	73.5%	10.0%
	거래경험순추천지수 (TNPS)	5%	42.0	46.0	50.0	53.9	10.0%
합계		100%	-	-	-	-	189.3%

주: 본사 현금송금액 실적이 £2,077m로 최대 성과 £2,070m를 초과하여 가중점수는 가중치 25%의 200%인 50%를 부여하며 다른 지표도 같은 방법으로 가중점수를 부여하여 합산 결과가 189.3%임

자료: Aviva plc(2026), "Annual Report and Accounts 2025", pp. 134~135, Tables 6~7

○ 2025년에 임원에게 부여되는 공통 성과점수는 기본급의 189.3%이며, 이후 개인성과를 반영하여 조정하여, 최종적으로 단기성과급은 CEO 기본급의 200%, CFO 150%로 상한을 적용함

- CEO 평가사유로 조정영업이익 및 Solvency II OFG 등 2026년 재무목표의 1년 조기 달성, Direct Line 인수 및 통합 추진, 임직원 몰입도 92% 달성 등을 구체적으로 제시하고 +35%p를 부여하여 224.3%로 조정함
- CFO 평가사유로 Direct Line 인수 관련 주요 승인·거래종결의 신속한 완료, 보험계약의 법적 이전(Part VII) 및 지급여력 내부모형 변경 절차의 관리·감독 등을 제시하고 +30%p를 부여하여 219.3%로 조정함

○ 장기성과급(LTIP)은 3년간의 재무·주주성과와 비재무성과를 평가하여 확정되며 재무·주주성과 80%와 비재무 성과 20%로 이루어지고, 비재무성과에는 고객관리 성과와 지속가능성 지표를 반영함

- 재무·주주성과 지표는 상대 총주주수익률(40%), 누적본사 현금송금액(25%)과 Solvency II ROE(15%) 등으로 구성됨
 - 상대 TSR은 동종 기업의 성과와 비교하여 산정되는 지표로 비교집단은 Admiral, Allianz, AXA, Direct Line, Hargreaves Lansdown, Hiscox, Intact Financial, Legal & General, Lloyds Banking Group, M&G, Phoenix, Quilter, Zurich 등의 회사로 구성됨
- 비재무 성과지표는 경쟁사 대비 고객추천지수(7.5%), CO₂ 집약도 감축(7.5%), 고위직 인종다양성(2.5%)과 고위 직 여성 비율(2.5%) 등으로 구성됨

○ 2023~2025년 LTIP의 최종 확정률은 81.1%였으며, 보수위원회는 산식에 따른 평가결과에 별도의 재량조정을 적용하지 않음

- 3년 상대 총주주수익률은 92.2%로 비교회사 중 상위권을 기록하여 해당 지표의 확정률은 31.4%였으며, Solvency II ROE와 CO₂ 집약도 감축은 최대 성과수준을 달성함
- 반면 경쟁사 대비 고객추천지수 격차 축소는 실적이 -1.8로 최소성과 기준(8)에 미달하여 해당 지표는 0%로 확정됨

〈표 3〉 Aviva의 장기성과급 지표별 성과평가(2023~2025년)

구분	지표	가중치	임계치(20%)	최대치(100%)	실적	가중점수
재무	상대 총주주수익률(rTSR)	40.0%	동종 기업 중앙값	상위 20% (Upper quintile)	13개사 중 4.4위	31.4%
	누적 본사 현금송금액	25.0%	£5.5bn	£6.0bn	£5.96bn	23.4%
	Solvency II ROE	15.0%	15.0%	17.0%	19.8%	15.0%
전략·비재무	CO ₂ 집약도 감축	7.5%	12.5%	17.5%	41.0%	7.5%
	경쟁사 대비 RNPS 격차 축소	7.5%	8	11	-1.8	0.0%
	고위직 인종다양성	2.5%	12.0%	14.0%	12.8%	1.3%
	고위직 여성 비율	2.5%	38.0%	41.0%	42.0%	2.5%
합계		100%	-	-	-	81.1%

자료: Aviva plc(2026), "Annual Report and Accounts 2025", p. 136, Table 8

○ 2025년 Aviva CEO의 총보수는 976.4만 파운드, CFO는 446.6만 파운드였으며, 성과연동 보수의 비중은 각각 85.6%, 80.8%로 총보수의 대부분을 차지함

- 단기성과급(£246.4만, £112.5만)의 50%는 현금으로 지급하고, 나머지 50%는 주식으로 이연하여 3년에 걸쳐 균등 확정하며, 이연기간 중 발생한 배당 상당액은 확정 시 추가 주식으로 반영함
- 장기성과급(£589.5만, £248.4만)은 3년의 성과기간 종료 후 확정된 주식을 추가로 2년간 보유하도록 하여 부여부터 처분 가능 시점까지 총 5년의 장기 보유기간을 적용함

○ 보수위원회는 산식에 따른 단기성과급 및 LTIP 평가결과가 실제 성과를 적절히 반영하는지를 재검토하고, 필요한 경우 이를 상향 또는 하향 조정할 수 있는 재량을 보유함

- 조정은 ① 산식결과가 실제 재무·전략 성과를 적절히 반영하지 못하는 경우, ② 부여 당시 예상하지 못한 상황이 발생한 경우, ③ 위험관리·지배구조 및 주주경험 등을 고려할 때 조정이 필요한 경우 등에 적용할 수 있음
- 재량을 행사한 경우에는 그 내용과 사유를 이사보수보고서(DRR)에 공시하고, 필요한 경우 주주와 협의하도록 규정함

- 단기 및 장기 성과급에는 감액(Malus) 및 환수(Clawback) 규정을 적용하며, 재무제표 오류뿐 아니라 위험관리 실패, 평판·경영상 중대한 사건, 규제위반 및 부정행위 등 폭넓은 사유를 적용대상으로 명시함
 - 주요 적용사유는 재무제표의 중대한 왜곡 또는 성과의 오도, 중대한 위험관리·내부통제 실패, 중대한 평판손상 또는 경영실패, 법규·규제 위반, 부정행위, 중대한 손실 초래, 보수산정 오류 및 그룹 재무건전성의 중대한 악화 등임

〈표 4〉 Aviva의 경영진 보상 이연 및 환수 구조

구분	적용 내용	기간
단기성과급 이연	단기성과급의 50% 주식 이연하여 3회 균등 확정	3년
장기성과급 보유	3년 성과평가 후 확정주식을 추가 보유	3년 성과기간 및 2년 보유
환수(단기성과급 현금분)	지급 후 환수 사유 발생 시 회수 가능	지급일부터 2년
감액·환수 (이연 단기성과급·LTIP)	미확정 보상의 감액 또는 확정·지급된 보상의 환수 가능	부여일부터 총 5년

자료: Aviva plc(2026), "Annual Report and Accounts 2025"

- 경영진 성과 및 보수정책과 집행결과는 이사보수보고서(Directors' Remuneration Report; DRR)를 통해 상세히 공시하며, 보수위원회 위원장이 이사회를 대표하여 보고서를 제시함
 - DRR은 ① 보수체계 핵심 내용을 요약한 '보수 요약', ② 보수체계와 운영기준을 정한 '이사보수정책', ③ 실제 성과평가·지급결과를 제시한 '연간 보수보고서'로 구성됨
 - Aviva는 목표 설정부터 성과측정, 개인성과 및 재량조정, 최종 지급까지의 과정을 구체적으로 공시하여 보수 산정 결과와 판단근거를 외부에서 검증할 수 있도록 함

나. 미국 Prudential Financial 사례

- 경영진 보상에 관한 심의·감독은 이사회 산하 보상·인적자본위원회(Compensation and Human Capital Committee)가 담당하며, 위원 3명 모두 독립 사외이사로 구성됨
 - 보상위원회는 ① 인재·리더십 프로그램과 임원 보수, ② 주식기반 등 보상제도의 운영, ③ 승계계획 및 보상 관련 위험, ④ 인적자본 관리 전략 정책을 감독함
 - Prudential의 경영진 보상은 시장·비교군 검토와 KPI 설정에서 시작하여 사전 조정원칙 확정, 성과·위험 검증, 보상 승인, 주식보유·환수 및 공시까지 단계적으로 운영됨
 - 위원회는 독립 보상컨설턴트를 직접 선임하며, 컨설턴트는 위원회에 직접 보고하고 경영진 대상 영역을 수행하지 않아 독립성을 유지함
 - 경영진의 총직접보상(Total Direct Compensation; TDC)⁵⁾은 기본급, 단기성과급(AIA) 및 장기성과급(LTI)으로

5) 총직접보상(Total Direct Compensation; TDC)은 회사가 성과연도 관점에서 보상구성을 보여주는 관리 목적의 지표임

구성되며, 별도의 주식보유 요건과 환수·거래제한을 적용함

○ 단기성과급은 재무성과 90%와 고객경험 10%로 구성되고, 네 지표의 성과계수를 가중평균한 결과 2025년 회사성과계수는 1.060(목표의 106%)으로 산출되었고 별도 재량조정 없이 확정됨

- 재무지표는 조정 영업 EPS 50%, 동종회사 대비 상대 ROE 30%, 운영비용 10%이며, 비재무지표는 사업부문별 순추천지수(Net Promoter Score; NPS) 설문결과를 통합한 전사 고객경험 10%임

〈표 5〉 Prudential Financial의 단기성과 평가(2025년)

구분	지표	가중치	최소(50%)	목표(100%)	최대(150%)	실적	가중점수
재무	조정 영업 EPS	50%	\$10.15	\$14.50	\$18.85	\$14.78	1.032
	상대 ROE(10개사 중위값 대비)	30%	△4.0%p	0.0%p	+4.0%p	+1.5%p	1.125
	운영비용(계획 대비)	10%	+3.25억\$	계획 수준	△3.25억\$	△1.11억\$	1.060
비재무	고객경험(전년 대비) ¹⁾	10%	△4	+1.5	+6	+1.52	1.001
합계		100%	-	-	-	-	1.060

주: 1) 고객경험은 순추천지수(NPS)를 수집하는 사업부문 점수를 전사 단위로 집계한 값이며, 전년 대비 증감으로 평가함

자료: Prudential Financial, Inc.(2026), "Proxy Statement", pp. 43~45

○ 장기성과급은 성과주식(PS) 75%와 제한조건부주식(RSU) 25%로 구성되는데 성과주식은 3년간 상대 ROE와 조정 주당순자산(BVPS) 성장률을 각각 50%씩 평가함

- 2023~2025년 성과주식은 상대 ROE가 목표를 상회한 반면 BVPS 성장률이 목표에 미달하여, 최종 확정률은 목표주식 수의 88.3%로 결정됨
- 전체 장기성과급의 25%를 차지하는 RSU는 별도의 성과 KPI 없이 3년간 매년 1/3씩 확정되며, 재직유지와 주가에 연계되는 보상임

〈표 6〉 Prudential Financial의 장기성과 지표 및 평가(2025년)

구분	지표	가중치	최소(50%)	목표(100%)	최대(150%)	실적	가중점수
성과	상대 ROE(중위값 대비) ¹⁾ (a)	50%	△4.0%p	0.0%p	+4.0%p	+1.1%p	54.6%
	조정 주당순자산(BVPS) 성장률 ²⁾ (b)	50%	1.0%	7.0%	10.5%	3.09%	33.7%
	성과주식(PS) = (a) + (b)	75%	3년 성과평가 후 0~150% 확정				88.3%
기간	제한조건부주식(RSU)	25%	재직기간 및 주가에 연계하여 3년간 매년 1/3씩 확정				
합계		100%	-				

주: 1) 성과비교그룹 중위값 대비 ±4%p임

2) 3년 BVPS 성장률을 사전에 설정한 목표수준과 비교임

자료: Prudential Financial, Inc.(2026), "Proxy Statement", pp. 46~47

- 성과연도 기준 2025년 CEO의 총직접보상(TDC)은 1,906만 달러로 성과연동 보수가 94%로 대부분을 차지함
 - CEO의 기본급은 120만 달러, 단기성과급은 466만 달러이고 장기성과급 중 성과주식(PS)이 990만 달러, 제한조건부주식(RSU)이 330만 달러로 장기성과급 총액은 1,320만 달러였음
- 성과평가용 EPS·ROE 산출 시 사전에 확정된 표준조정체계를 적용하여, 당해연도 정상 영업성과를 대표하지 않거나 사업계획과 시점이 불일치하는 계리가정 변경, 변동투자수익, 재보험 거래, 조직개편 비용 등을 조정함
 - 조정은 성과에 유리하거나 불리한 방향 모두에 적용되며, 2025년에는 계리가정·재보험·조직개편 등의 조정으로 EPS가 순 \$0.35 증가하여 보고기준 \$14.43에서 보상평가용 \$14.78로 조정됨
- 재무제표 재작성 및 부정행위를 대상으로 직전 3년의 인센티브를 환수할 수 있고, 주식보유·보유유지 및 거래 제한 규정을 적용하여 경영진의 장기적 이해를 주주가치와 연계함
 - CEO는 재임 중 기본급의 700%를 주식으로 보유하도록 하고 선임부회장 이상의 경영진은 성과급으로 취득한 주식의 50%를 보유기준에 따라 보유해야 하며 보유한 회사주식의 헷징 등 파생상품의 거래도 제한함
- 미국 상장회사 공시체계에 따라 주주총회 위임장 설명서(Proxy Statement)에서 보상철학과 산식을 먼저 설명하고 보수표를 제시하여, 보수 산정논리와 최종 공시금액을 연결하여 확인할 수 있도록 함
 - 보수 관련 공시는 ① 지배구조 파트의 보수위원회·보수 리스크 감독, ② 보수 논의 및 분석(CD&A), ③ 보수위원회 보고서, ④ 성과 대비 보수 및 CEO 보수배율, ⑤ 법정 보수표, ⑥ 비GAAP 지표 조정표의 순으로 배치됨
 - Prudential Financial 공시의 특징은 성과지표의 평가척도와 회계·계리 조정내역을 정량적으로 공개하여, 외부 이해관계자가 재무실적으로부터 최종 지급률을 재계산·검증할 수 있도록 함

〈표 7〉 Prudential Financial의 경영진 보상 이연 및 환수 구조

구분	적용 내용	기간
성과주식(PS)	3년 성과기간 종료 후 실적에 따라 0~150% 확정	3년
제한조건부주식(RSU)	매년 1/3씩 균등 확정	3년
환수(재무제표 재작성)	재작성 후 실적 기준 초과지급분을 의무적으로 환수	직전 3년
환수(부정행위)	고의 위법·중과실 등으로 중대한 평판 손상과 경제적 손실 우려 시 이사회 재량으로 환수	직전 3년
주식보유 요건	CEO 기본급의 700%, EVP 300%, SVP 200% ¹⁾	재임 중
주식보유 유지	SVP 이상은 성과급으로 취득한 순주식(세금, 수수료 등 납부 후 가치)의 50%를 기준 충족 시까지 보유 Section 16 적용 임원은 기준 충족 후에도 새로 취득한 주식의 50%를 일정 기간 추가 보유하도록 함 ²⁾	별도 1년 규정
거래 제한	헷징 금지, Section 16 임원·이사의 주식 담보제공, 마진계좌 제한	재임 중

주: 1) EVP는 Executive Vice President, SVP는 Senior Vice President의 약자임

2) Section 16 적용 임원은 미 증권거래법상 내부자 공시대상 임원을 의미함. 주식보유 기준 충족 후에는 취득주식의 50%를 퇴직일 또는 취득일 중 이른 날로부터 1년이 되는 시점까지 보유하도록 별도의 유지의무를 적용함

자료: Prudential Financial, Inc.(2026), "Proxy Statement", pp. 48~50

3. 해외 사례의 특징과 시사점

가. 해외 사례의 특징

- Aviva의 경영진 성과평가 및 보수체계는 비재무성과의 체계적 반영, 평가지표별 가중치와 구체적인 평가기준의 설정, 성과급의 이연·보유·감액·환수를 통한 주주가치와의 장기적 연계 등을 주요 특징으로 함
 - 재무성과뿐 아니라 위험관리, 고객경험, 인사·조직관리 등 비재무성과를 단기·장기성과급에 체계적으로 반영하여 경영진의 성과평가 범위를 다각화함
 - 단기성과급은 재무성과 70%와 전략·비재무성과 30%를 결합하고, 장기성과급은 rTSR·수익성뿐 아니라 고객성과 및 기후성과를 포함하여 단기실적과 중장기 가치창출을 함께 평가함
 - 성과급의 상당 부분을 주식으로 이연하고 장기 보유·감액·환수 제도를 적용하여 단기성과 추구를 억제하고 경영진과 주주의 장기적 이해관계를 연계함
- Prudential Financial 역시 경영진 성과평가 및 보수체계에서 비재무지표의 단기성과 평가 반영, 재무지표 중심의 장기성과 평가, 높은 성과연동 보수 비중, 성과급의 보유·감액·환수를 통한 주주가치와의 장기적 연계를 주요 특징으로 함
 - 장기성과급 중 성과주식의 KPI는 상대 ROE와 BVPS 성장 등 재무지표에 집중되고, 고객성과 등 비재무 KPI는 주로 단기성과급에 반영되는 점에서 Aviva와 차이가 있음
 - 목표 총직접보상의 90% 이상을 성과연동 보수로 설계하고 장기주식, 주식보유, 환수, 거래제한을 결합하여 장기 이해관계를 정렬함

나. 국내 보험회사에 주는 시사점

- 보험회사는 단기 및 장기 경영목표를 명확히 설정하고, 재무성과와 소비자 보호를 함께 반영하는 경영진 핵심성과지표(KPI)를 마련할 필요가 있음
 - 수익성, 위험통제, 소비자 신뢰 등 장·단기 목표를 경영진의 성과평가에 반영하되, 장기 주주성과와 함께 보험계약에 따른 보장의 이행을 평가해야 함
 - 특히 소비자 보호 성과는 고객만족도나 추천 의향(NPS)뿐 아니라 보험금 지급, 계약유지의 적정성, 분쟁 처리 및 상품별 장기 손해 실적 등을 함께 고려하여 평가할 필요가 있음
- 보험회사는 장·단기성과급, 보상 이연, 주식보유 및 감액·환수 제도를 연계하여 보험업에 특유한 장기위험과 경영진의 책임을 보상체계에 반영할 필요가 있음

- 성과평가 기간을 연장하는 것과 함께, 계약 인수 당시의 위험 판단이 실제 보험금 지급과 자산운용 성과로 이어지는 과정을 평가할 수 있어야 함
- 이를 위해 계약 인수, 상품개발, 계리 가정 및 자산운용 등에 관한 주요 의사결정과 그 결과를 사후적으로 연결할 수 있는 평가체계를 마련할 필요가 있음
- 성과평가와 이연·환수기간도 해외 사례의 기간을 일률적으로 적용하기보다 보험부채의 위험이 드러나는 시점과 경영진의 책임을 확인할 수 있는 시점을 고려하여 설계해야 함

○ 경영진 보수 공시는 단순한 지급액 공개를 넘어, 외부 이해관계자가 보수 산정과정과 그 판단 근거를 검토할 수 있도록 개선할 필요가 있음

- 성과지표별 가중치, 목표·실적, 조정항목과 금액, 개인·재량조정 및 최종 지급액을 연결하여 공시하면 보수정책의 투명성을 높일 수 있음
- 특히 보상평가용 이익을 조정할 때는 과거 경영진의 판단에 따른 손실까지 성과평가에서 제외되지 않도록 조정 사유와 책임 귀속을 명확히 하고, 그 판단 근거를 함께 제시할 필요가 있음