정책보고서 2014-
2014. 10.

임원 보수 공시에 담겨야 할 내용
-해외사례를 중심으로-

목 차

I. 들어가는 글

II. 2014 임원보수 공시의 문제점
1. 임원보수 규정
2. 임원보수 공시의 전반적인 통계
3. 대표적인 4개 회사의 공시 현황
1) 호텔신라
2) 현대자동차
3) SK이노베이션
4) 한진해운
4. 현행 임원보수 공시의 문제점

III. 해외의 임원보수 공시규정
1. 미국
1) 1992년 Rule
2) 2006년 Rule
2. EU
1) EU Directives
2) 독일
3) 영국

IV. 해외의 공시 사례
1. 미국 – Pfizer
2. 미국 – BERKSHIRE HATHAWAY
3. 독일 – Deutsche Bank
4. 영국 – Vodafone

V. 개선방안

<별첨 1> Deutche Bank 임원 보수보고서
<별첨 2> Vodafone 임원 보수보고서

I. 들어가는 글

작년 5 월 연간 보수액이 5 억원을 넘는 상장회사의 임원은 개인별 보수액과 그 구체적인 내용을 사업보고서에 공시하도록 자본시장법이 개정되었다. 개별임원보수 공시의 입법취지는 지배주주의 독단적인 임원보수의 결정을 통한 이사회 장악 위험을 차단하고, 임원들의 보수가 최고경영자나 총수일가에 대한 충성심이 아니라 기업의 성과에 연동되어 결정되는지를 주주들이 판단함으로써 주주의 통제를 강화하고 기업지배구조의 투명성을 제고하고자 함이었다.

입법을 반대했던 재계는 고액의 임원보수 공개로 인하여 직장 내 위화감 조성, 노사갈등, 개인의 프라이버시 침해를 우려하고, 사회적 여론으로 인하여 임원 보수가 하향평준화 되어 유능한 인재 영입의 어려움을 겪게 될 것이라고 주장하였다.

2014 년 개별임원보수 공시로 인하여 가장 언론의 주목을 받은 임원은 역시나 재벌총수들이었으며, 특히 형사재판 등으로 경영활동이 정상적으로 이루어지지 않거나 회사는 적자임에도 불구하고 고액을 받은 재벌총수들이 그 중심에 서 있었다. 언론에서는 연일 이러한 재벌총수들에 대해서 비판하였고, 이로 인해 일부 재벌총수들은 수령한 연봉을 반납하거나 무보수 경영 선언까지 하는 일이 벌어졌다. 어떤 측면에서는 재계의 우려가 현실화된 측면도 있으나, 이것이 과연 잘못된 현상인가? 재벌총수들의 고액 연봉이 사회적으로 용인할 수 있는 수준이고 합당한 이유가 있었다면 이런 현상이 일어나지 않았을 것이다. 그러나, 사회가 용인하기에는 연봉이 너무 과도했고, 연봉의 산출근거에 대한 충분하고 구체적인 공시가 이루어지지도 못하였다. 결국, 재벌총수의 고액 연봉 논란은 스스로 자초한 면이 있다.

임원보수에 대한 충분하고 구체적인 정보는 "어떤 내용들이 어느 수준까지 공시되어야 하는가"라는 문제에 봉착하게 된다. 이 문제를 풀기 위해 이 보고서는 2014 년의 공시 사례를 분석하여 문제점을 파악하고, 해외 규정과 해외 유수의 상장회사 임원보수 공시를 사례로 연구해 우리나라 임원보수 공시제도의 개선안을 제시하고 한다.

II. 2013 년 임원보수 공시의 문제점

1. 임원보수 공시 규정

우리나라 임원보수 공시 규정은 자본시장법 제 159 조의 제 2 항의 제 3 호에서 사업보고서에 "임원 개인별 보수와 그 구체적인 산정기준 및 방법(임원 개인에게 지급된 보수가 5 억원 이내의

범위에서 대통령령으로 정하는 금액 이상인 경우에 한한다)"을 기재하도록 규정하고 있으며, 동법 시행령 제 168 조의 제 2 항에서 공시 기준 보수금액을 5 억원으로 규정하고 있다.

한편, 공시에 구체적인 내용은 금감원 기업공시서식 등에서 규정하고 있다.

금융감독원의 기업공시서식 작성기준
제 1-1-1 조(목적) 이 기준은「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」, 같은 법 시행령 및 시행규칙(이하 "법", "시행령", "시행규칙"이라 한다) 및「증권의 발행 및 공시등에 관한 규정」(이하 "규정"이라 한다)에 따라 작성하는 제반 공시서류의 작성방법, 기재내용 및 범위 등에 관하여 필요한 사항을 정함을 목적으로 한다.
기업공시서식 작성기준 제 9-2-1 조(임원·감사의 보수현황등) 제 2 항에서 정한 사항을 기재한다.

중략

② 임원 · 감사에게 지급한 개인별 보수가 5 억원 이상인 경우 개인별 보수지급금액과 그 구체적인 산정기준 및 방법을 기재한다.

1. 개인별 보수지급금액
(단위 :)

이름	직위	보수총액	보수총액에 포함되지 않는 보수

2. 산정기준 및 방법

【작성지침】

ⅰ. 1. 개인별 보수지급금액은 공시서류작성기준일 현재 재임 중인 임원·감사 외에 공시서류작성기준일이 속하는 사업연도의 개시일부터 공시서류작성기준일까지의 기간 동안 퇴직한 임원·감사를 포함하여 기재한다.

ⅱ. 1. 개인별 보수지급금액 중「보수총액」에는 소득세법상 근로소득, 기타소득 및 퇴직소득을 합산하여 기재한다. 근로소득은 소득세법 제 20 조의 근로소득(근로소득지급명세서의 'I. 근무처별 소득명세'상 급여, 상여, 주식매수선택권 행사이익, 임원 퇴직소득금액 한도초과액 등의 합계액)을 기준으로, 기타소득은 회사가 지급한 소득세법 제 21 조의 기타소득(퇴직 전에 부여받은 주식매수선택권을 퇴직 후에 행사하여 당해 사업연도에 얻은 이익 등)을 기준으로, 퇴직소득은 소득세법 제 22 조의 퇴직소득을 기준으로 각각 산정한다. 또한 주식, 현물 등 다른 수단으로 임원·감사의 보수를 지급한 경우에는 그 지급사유와 산출방법 등을 주석으로 표시한다.

iii. 임원·감사가 지배인 기타 사용인을 겸직하는 경우 사용인분 급여를 1. 개인별 보수지급금액 중 「보수총액」에 합산하여 기재하고, 사용인분 급여의 내역을 주석으로 표시한다.

iv. 1. 개인별 보수지급금액 중 「보수총액에 포함되지 않는 보수」에는 아래의 예시를 참고하여 회사가 임원 · 감사에게 장래 지급하여야 할 보수(주식매수선택권, 스톡그랜트, 지급사유가 발생하여 지급금액이 확정되었으나 이연 지급하는 경우 등)에 관한 내용을 기재한다.

(작성예시)

이름	직위	보수총액	보수총액에 포함되지 않는 보수
OOO	대표 임원	6 억 5 천만원	주식매수선택권 1000 주 부여 (종목:OO, 행사가격:OO, 행사기간:)

v. 2. 산정기준 및 방법에는 아래의 예시를 참고하여 임원·감사(공시서류 작성기준일이 속하는 사업연도의 개시일부터 공시서류 작성기준일까지의 기간 동안 퇴직한 임원·감사를 포함)의 개인별 보수 산정기준 및 방법을 구체적으로 기재한다.

(작성예시)

o 보수총액은 6 억 5 천만원은 근로소득, 기타소득 및 퇴직소득을 합산
-근로소득 : 급여 4 억 5 천만원, 상여 1 억원, 주식매수청구권 행사이익 5 천만원, 기타근로소득(임원 퇴직소득금액 한도초과액)* 2 천 5 백만원
(*기타근로소득에는 근로소득지급명세서상 임원 퇴직소득금액 한도초과액, 인정상여, 우리사주조합인출금 등을 기재)
-기타소득 : 해당사항 없음
-퇴직소득 : 2 천 5 백만원

o 보수 산정기준 및 방법에 관한 구체적인 내용은 회사가 자율적으로 기재

기업공시서식 작성기준에 의하면 금액 위주로 규정하고 있을 뿐, 보수 산정기준 및 방법에 관한 내용은 자본시장법에서 구체적으로 기재하도록 되어 있으나 회사 자율에 맡기고 있다. 따라서, 실제 기업들의 공시내용도 금액 위주로만 기재될 뿐, 산정기준 및 방법에 대해서는 내용이 구체적이지도 않고, 심지어 무의미한 경우도 있었다. 자세한 내용은 다음 3 절에서 살펴보기로 한다.

2. 임원보수 공시의 전반적인 통계

개별회사의 구체적인 임원보수 공시내용을 살펴보기에 앞서, 보수 산정기준 및 방법에 관한 공시가 왜 필요한지 살펴보기 위해 임원보수 공시의 전반적인 통계를 정리하고자 한다. 경제개혁연구소가 올해 3 월말까지 제출된 상장회사의 사업보고서의 내용을 전부 확인하여 개별임원보수공시 현황을 분석하였는데[1], 분석대상 회사 총 1,666 개사 중 418 개사(25.09%)가 개별임원보수를 공시하였고, 분석대상 회사의 전체 임원 8,579 명 중 6,41 명(7.47%)에 대한 공시가 이루어졌다. 전체 임원들의 평균 보수액은 386 백만원이었고, 개별보수를 공시하는 임원들의 보수액은 이보다 3.26 배 많은 1,258 백만원이었다.

상호출자제힌기업집단 여부에 따라 보수격차가 있는 것으로 나타났다. 상호출자제한기업지단 소속 상장회사는 총 256 개사이고, 이중 개별임원보수를 공시한 회사는 153 개(59.77%)이며, 임원 총 1,621 명 중 287 명(17.58%)이 개별임원보수를 공시하였다. 상호출자제한기업집단 소속 임원 287 명의 연평균 보수는 1,440 백만원으로 그 외 회사들 임원 354 명의 평균 보수 1,115 백만원보다 325 백만원(29.15%) 많았다. 이러한 격차는 총수일가인 임원의 비교에서도 나타난다. 상호출자제한기업집단 총수일가인 임원의 평균보수는 1,759 백만원으로, 상호출자제한기업집단 소속이 아닌 회사들 총수(지배주주)일가의 보수 1,030 백만원에 비해 729 백만원(71%) 더 많았으며, SK 최태원 회장(30,105 백만원) - 현대차 정몽구 회장(14,000 백만원) - 한진 조양호 회장(5,773 백만원) - 에스케이 최신원 회장(5,200 백만원) - 한화 김승연 회장(4,864 백만원) 순이었다. 즉, 회사의 규모 또는 회사가 속한 기업집단의 규모에 따라 보수의 격차가 크게 나타나는 것으로 추정이 가능하였다.

한편, 같은 회사 내에서도 임원 간 보수의 격차가 나타나는데, 총수일가와 전문경영인 간 보수격차가 심하게 나타났다. 총수일가와 전문경영인 간 보수격차가 심한 대표적인 사례를 보면, 한진해운홀딩스(최은영) (25.33 배) – SKC&C(최태원) (10.39 배) – 금호석유화학(박찬구) (10.31 배) - GS홈쇼핑(허태수) (9.48 배) – 대한항공(조양호) (9.28 배) 순으로 큰 차이를 보였다. 또한, 퇴직금을 제외한 보수액을 기준으로 최상위 수령자와 차상위 수령자 간 보수액을 비교한 결과는 전체적으로 최상위(평균 2,053 백만원)와 차상위(평균 994 백만원) 보수 격차는 2.07 배였다. 상호출자제한기업집단 의 보수격차 상위 20 개사를 확인한 결과 SK(최태원 vs 김영태)의 보수격차가 7.95 배로 가장 컸고, SK C&C(최태원 vs 정철길) (7.82 배), SK이노베이션(최태원 vs 김창근) (6.70 배), 금호석유화학(박찬구 vs 김성채) (5.99 배), 대한항공(조양호 vs 지창훈) (5.32 배), 현대모비스((정몽구 vs 전호석) (5.07 배) 순이었다. 사회 경력, 직급 등을 고려하더라도 지배주주 일가라는 이유만으로 고액의 연봉을 받는 경향이 뚜렷하게 나타났다.

[1] 경제개혁리포트 2014-04 호(2014. 4. 4.), 개별임원보수 공시 현황과 개선과제
경제개혁리포트 2014-06 호(2014. 4. 29), 2013 년 개별임원의 보수액 분석 - 대규모기업집단 소속회사와 기타회사 간 비교분석-

이러한 보수의 격차에 대한 분석은 금액이 구체적으로 공시되고 있어 분석이 가능하지만, 앞서 설명한 바와 같이 보수 산정기준 및 방법에 대한 구체적인 내용은 없어 보수 격차를 합리적으로 설명할 수 없는 경우가 많았다. 특히, 총수일가와 전문경영인 간 보수격차가 크고, 합리적으로 설명할 수 없는 대표적인 4 개 기업에 대한 공시를 다음에서 살펴보도록 한다.

3. 대표적인 4 개 기업의 공시 현황

앞선 분석의 결과를 근거로 경제개혁연대는 임원보수의 합리성을 의심할 수밖에 없는 다음의 4 가지 사유-(1) 형사재판으로 이사회에 불출석한 경우, (2) 임원 평균보수와 2 배 이상의 격차가 난 경우, (3) 경영실적이 저조한 경우, (4) 재무구조개선 협약을 체결한 경우-에 해당하는 총 15 개 그룹, 45 개 회사, 33 명의 보수지급에 대해 문제를 제기하며, 이들 45 개 회사에 대해 자발적으로 총수일가에 지급한 보수의 구체적인 산정기준과 방법을 즉각 공개하고, 회사의 보수정책에 대해서도 설명할 것을 요구하였다. 하지만, 이들 45 개 회사 모두 구체적인 산정기준 등을 공개하지 않아 경제개혁연대는 주요 9 개 회사에 대해서 이사회 의사록 열람 및 등사를 청구하여 이사회 의사록 등을 모두 열람했지만, 이를 통해 확인할 수 있는 것은 임원보수의 산정 및 결정이 이사회에서 이루어지지 않는다는 것을 확인하였다.[2]

이 중 대표적인 사례인 호텔신라, 현대자동차, SK이노베이션, 한진해운 4 개 회사의 임원보수에 대한 공시를 살펴보고 그 문제점을 지적해 보도록 한다.

1) 호텔신라

호텔신라는 이부진 대표임원과 한인규 임원의 보수격차가 2.7 배로 나타났다. 이부진 대표임원은 1970 년 생으로 사회경력은 1995 년 삼성복지재단 기획지원팀에서 시작하며, 2004 년부터 호텔신라 상무보를 맡고, 2010 년 호텔신라 대표임원으로 승진하였다.[3] 한인규는 1960 년 생으로 사회경력의 출발시점은 알 수 없으나, 2002 년 호텔신라 상무보를 맡았으며, 2012 년 등기임원으로 선임되었다. 이상의 이력을 볼 때, 두 임원의 보수격차를 납득할 수 없다. 또한, 세부항목별 금액을 비교하면, 급여와 상여는 약 2 배정도의 차이가 발생하나, 기타 근로소득(특별상여(1 회성) 및 복리후생)에서 3.6 배의 차이가 발생하여 보수격차의 주요한 요인이 된다.

---

[2] 경제개혁연대 2014.7.27. 논평 "현재 기업관행과 금융당국의 미온적 태도로는 개별임원보수 공시제도의 취지 살릴 수 없어" (http://ser.or.kr/sub.html?sub=policy&pn=press&m=view&article_id=19814)

[3] KIS-LINE의 인물정보를 참조하였다.

한편, 보수 산정기준과 방법을 살펴보면, 모든 항목이 임원처우규정(이사회 결의)에 따름이라고 설명하고 있으며, 목표인센티브와 성과인센티브는 대표임원이 결정하는 것으로 설명을 하고 있다. 이 정도의 수준의 설명으로는 주주 등 이해관계자들이 임원의 보수가 어떻게 결정되는지, 회사의 성과와 연동되는지 알 수가 없다.

두 임원의 보수에 대한 공시내용을 꼼꼼히 살펴보면 다음과 같다. 이부진 대표임원의 연 급여는 1,040 백만원이므로 월 급여는 86.7 백만원으로 추정되며, 설상여 및 추석상여는 각각 월 급여 100%가 지급되므로 목표인센티브 및 성과인센티브가 395.7 백만원으로 추정된다. 보수 산정기준 및 방법의 내용을 살펴보면, 목표인센티브는 대표임원 본인이 결정하는데, 최대 346.7 백만원까지 수령이 가능하며, 성과인센티브 역시 대표임원 본인이 결정하여 최대 728 백만원까지 수령이 가능하다. 따라서, 목표인센티브 및 성과인센티브 395.7 백만원은 어떤 목표와 성과가 달성되어 얼마씩 지급되었는지 알 수 없으며, 본인의 상여를 본인이 결정하는 것도 문제가 있다.

또한, 대표임원은 장기가 아닌 단기로 평가하는 "성과인센티브"를 받는 것으로 되어 있으며, 당해연도 이익이 회사손익목표를 초과한 경우 지급하는 것으로 되어 있다. 반면, 임원은 "장기"성과인센티브로 임원 장기성과인센티브 제도 운영규정(이사회 결의)에 따라 지급하는 것으로 되어 있다. 대표임원과 그 외 임원의 성과인센티브를 평가함에 있어 기간을 달리한 것에 대해서는 합리적이지 않다. 특히, 이부진 대표임원의 경우, 지배주주 일가로써 더욱 장기적인 성과에 연동되어 상여를 받아야 하는 것이 합리적으로 판단된다.

마지막으로 격차가 심한 기타 근로소득은 특별상여(1 회성) 및 복리후생으로 구성되어 있는데, 연봉을 초과하거나 근접하는 큰 금액임에도 불구하고 자세한 설명이 없다. 특히, 상여에 부서별 평가하는 목표인센티브와 회사 전체로 평가하는 (장기)성과인센티브가 포함되어 있음에도 불구하고, 별도의 거액의 특별상여가 지급되는데, 어떤 이유로, 어떤 평가를 근거로 지급되는지 전혀 설명이 없는 것은 구체적인 내용을 공시하라는 규정을 위반한 것이나 다름없다.

[표 1] 호텔신라 임원보수 비교

대표임원 이부진	임원 한인규
o 보수총액 30 억 9 백만원 내역	o 보수총액 11 억 1 천 4 백만원 내역
- 근로소득	- 근로소득
•급여: 10 억 4 천만원(월급여로 구성)	•급여: 4 억 7 천 7 백만원(월급여로 구성)
•상여: 5 억 6 천 9 백만원 (설상여, 추석상여, 목표인센티브, 성과인센티브로 구성)	•상여: 2 억 5 천만원 (설상여, 추석상여, 목표인센티브, 장기성과인센티브로 구성)
•주식매수선택권 행사이익 : 해당사항 없음	•주식매수선택권 행사이익: 해당사항 없음
•기타 근로소득: 14 억원	•기타 근로소득: 3 억 8 천 7 백만원
- 퇴직소득: 해당사항 없음	- 퇴직소득: 해당사항 없음

- 기타소득: 해당사항 없음	- 기타소득: 해당사항 없음
o 보수 산정기준 및 방법	o 보수 산정기준 및 방법
- 급여: 임원처우규정(이사회 결의)에 따름	- 급여: 임원처우규정(이사회 결의)에 따름
- 상여: 임원처우규정(이사회 결의)에 따름	- 상여: 임원처우규정(이사회 결의)에 따름
•설/추석상여: 各 月급여 100% 지급	•설/추석상여: 各 月급여 100% 지급
•목표인센티브: 부서別 목표 달성도에 따라 대표임원이 결정하며, 月급여의 0 ~ 400%內에서 지급(年 2 회 분할)	•목표인센티브: 부서別 목표 달성도에 따라 대표임원이 결정하며, 月급여의 0 ~ 400%內에서 지급(年 2 회 분할)
•성과인센티브: 회사손익목표 초과時 이익의 20%를 재원으로 대표임원이 결정하며, 기준연봉의 0 ~ 70%內에서 年 1 회 지급	•장기성과인센티브: 임원 장기성과인센티브 제도 운영규정(이사회 결의)에 따름
- 기타근로소득: 임원처우규정(이사회 결의)에 따름	- 기타근로소득: 임원처우규정(이사회 결의)에 따름
•특별상여(1 회성) 및 복리후생으로 구성	·특별상여(1 회성) 및 복리후생으로 구성

2) 현대자동차

현대자동차는 지배주주 일가인 정몽구 대표임원, 정의선 임원, 그리고 전문경영인인 김충호 대표임원의 보수격차를 살펴보았다. 정몽구와 김충호와의 임금격차는 6.2 배, 정의선과 김충호의 임금격차는 2.0 배로 나타났다. 특히 김충호는 정의선보다 직책이 높고 사회이력이 길음에도 불구하고 보수액은 역전되어 있다는 점은 합리적으로 납득할 수 없다.

한편, 보수 산정기준과 방법에 대한 설명은 그야말로 내용이 없다고 할 수 있다. 근로소득이 어떤 항목으로 구성되었으며, 금액은 어떻게 결정되었는지 전혀 정보가 없다. 이런 공시라면 공시를 하지 않은 것이나 다름없다.

[표 2] 현대자동차 임원보수 비교

대표임원 정몽구	사내임원 정의선	대표임원 김충호
※ 보수총액 5,600 백만원	※ 보수총액 1,832 백만원	※ 보수총액 899 백만원
- 근로소득: 급여 5,600 백만원	- 근로소득: 급여 1,832 백만원	- 근로소득: 급여 899 백만원
- 기타소득: 해당사항없음	- 기타소득: 해당사항없음	- 기타소득: 해당사항없음
- 퇴직소득: 해당사항없음	- 퇴직소득: 해당사항없음	- 퇴직소득: 해당사항없음
※ 주주총회 결의로 정한 지급한도 범위 내에서 임원 임금 책정기준 등 내부기준에 의거 집행	※ 주주총회 결의로 정한 지급한도 범위 내에서 임원 임금 책정기준 등 내부기준에 의거 집행	※ 주주총회 결의로 정한 지급한도 범위 내에서 임원 임금 책정기준 등 내부기준에 의거 집행

3) SK이노베이션

SK이노베이션는 지배주주인 최태원 대표임원과 전문경영인인 구자영 대표임원의 보수격차를 비교하였다. 최태원과 구자영의 임금격차는 8.5 배로 나타났다. 그 주된 이유는 2012 년의 경영성과금을 분할하여 2013 년에도 받은 성과금 때문인데, 최태원은 88 억원을, 구자영은 5 억원을 받았다. 2012 년 사내임원 중 김영태 임원은 기타비상무임원으로 보수를 받지 않은 것으로 확인되며[4], 2012 년 경영성과금을 2012 년과 2013 년 동일하게 분할지급하였다면 최태원은 176 억원, 구자영은 10.3 억원을 받은 것으로 추정된다. 이렇게 막대한 성과금의 차이가 어떤 기준과 방법에서 발생하였는지 공시를 통해서 확인할 수가 없다.

또한, 급여의 경우도 그 차이가 3.0 배로 나타났다. 무엇보다 최태원의 경우, 2013 년 1 월 31 일부터 구속된 상황으로 정상적인 경영활동을 할 수 없는 상황이었다. 따라서, 이러한 점을 감안할 때, 급여 지급 자체도 문제가 있을 뿐만 아니라 이렇게 큰 보수격차는 더 더욱 납득이 되지 않는다.

한편, 보수 산정기준과 방법의 내용도 매우 부실하다. 금액을 한번 더 기재하고, 성과금이 2012 년 발생분이라는 설명을 했을 뿐 전혀 구체적인 내용이 없다.

[표 3] SK이노베이션 임원보수 비교

대표임원/회장 최태원	대표임원/부회장 구자영
◎ 보수 총액 11,204,999,996 원	◎ 보수 총액 1,312,980,219 원
- 근로소득 : 급여 2,399,999,996 원, 성과금 8,800,000,000 원	- 근로소득 : 급여 790,860,219 원, 성과금 517,000,000 원
- 기타소득 : 복리후생 지원비 5,000,000 원	- 기타소득 : 복리후생 지원비 5,120,000 원
- 퇴직소득 : 해당 사항 없음	- 퇴직소득 : 해당 사항 없음
◎ 보수산정 기준 및 방법	◎ 보수산정 기준 및 방법
- 급여 2,399,999,996 원 : '13 년 연봉 (Position Grade 에 따라 산정)	- 급여 790,860,219 원 : '13 년 연봉 (Position Grade에 따라 산정)
- 성과금 8,800,000,000 원 : '12 년 말 기준의 경영성과금 (Target Incentive, Profit Sharing 으로 구성)	- 성과금 517,000,000 원 : '12 년 말 기준의 경영성과금 (Target Incentive, Profit Sharing으로 구성)
- 기타소득 : 복리후생 지원 5,000,000 원	- 기타소득 : 복리후생 지원 5,120,000 원

[4] SK이노베이션 주주총회소집공고의 사외임원 등의 보수현황 내용

4) 한진해운

한진해운은 지배주주인 최은영 대표임원과 전문경영인인 김영민 대표임원의 보수격차를 비교하였다. 김영민의 경우, 퇴직금이 포함되어 있으므로 이를 제외하고, 2013 년에 11 개월만을 근무하였으므로, 12 개월로 환산(359 백만원)하여 비교하였다. 최은영과 김영민의 보수격차는 4.7 배로 나타났다. 최은영은 1962 년생으로 남편인 고 조수호 회장이 2006 년 사망한 이후인 2007 년부터 한진해운의 경영에 참여하였다. 김영민은 1955 년생으로 2004 년 한진해운 부사장을 시작으로 한진그룹의 계열사에서 근무하였으며 2013 년 11 월 대표임원을 그만두었다. 이상의 이력을 볼 때, 두 임원의 보수격차를 납득할 수 없다.

또한, 한진해운은 2011 년부터 지속적으로 영업적자를 실현하였는데, 최은영을 포함한 사내임원 3 인의 보수총액은 2011 년 47 억원, 2012 년은 45 억원, 2013 년은 43 억원으로 소폭 감소하는데 그쳤다. 즉, 임원의 보수가 회사의 경영성과와 전혀 연동되지 않았다고 볼 수 있다.

한편, 보수 산정기준과 방법에 대한 설명 역시 부실하기 짝이 없다. 근로소득이 어떤 항목으로 구성되었는데, 금액은 어떻게 결정되었는지 전혀 정보가 없다. 공시를 하지 않은 것이나 다름없다.

[표 4] 한진해운 임원보수 비교

대표임원 최은영	대표임원 김영민
○ 보수총액은 근로소득, 기타소득, 퇴직소득을 합산함	○ 보수총액은 근로소득, 기타소득, 퇴직소득을 합산함
- 근로소득 : 급여 17 억원	- 근로소득 : 급여 329 백만원 기타근로소득(퇴직소득금액 한도초과액) 194 백만원
- 기타소득 : 해당사항 없음	- 기타소득 : 해당사항 없음
- 퇴직소득 : 해당사항 없음	- 퇴직소득 : 1,868 백만원
○ 보수 산정기준 및 방법	○ 보수 산정기준 및 방법
- 근로소득 : 임원보수규정(대표임원 결정)에 따름	- 근로소득 : 임원보수규정(대표임원 결정)에 따름
	- 퇴직소득 : 주총 승인 받은 임원퇴직금 지급규정에 따름【근속연수 X 월평균임금 X 직급별 배수】

4. 현행 임원보수 공시의 문제점

대표적인 사례인 호텔신라, 현대자동차, SK이노베이션, 한진해운 4 개 회사의 임원보수에 대한 공시를 살펴보았다. 4 개 회사 모두 지배주주 일가와 전문경영인의 보수격차가 큰 회사들이었으며,

총수가 형사재판 중이거나 경영실적이 저조하여 재무구조개선 협약을 체결한 회사도 있었다. 하지만, 어느 회사 하나도 제대로 임원보수의 결정에 대한 내용을 구체적으로 밝히거나 회사의 성과 또는 주주의 이익과 연동이 되었다는 점을 확인할 수 없었다.

결국 금감원이 기업공시서식 작성기준을 통해 기업에 자율에 맡기었지만, 자율적으로 공시한 회사는 없으며, 강제 규정을 통해서 공시하도록 하는 방법이 필요하다는 결론에 이른다. 이러한 결론은 해외의 임원보수 공시규정을 볼 때, 비단 우리나라만의 상황은 아닌 듯 하다. 해외의 임원보수 공시규정은 임원보수의 결정 과정을 매우 세세하게 공시하도록 규정하고 있는데, 다음 장에서 이를 설명하고자 한다.

III. 해외의 임원보수 공시규정[5]

1. 미국

오늘날 SEC가 공표한 규정(Rule) 중에서 "임원 보수의 공개"와 관련하여 지금까지도 가장 중요한 두 개의 규정은 1992 년 Rules와 2006 년 Rules 등이 꼽힌다.

1) 1992 년 Rule

1992 년 Rule을 살펴보면 다음과 같은 중요한 내용을 담고 있다.

첫째, 회사의 보수위원회는 회사의 보수정책 (Compensation Policy)을 주주들에게 공시하도록 의무화하였다. 둘째, 표준화된 도표(Standardized Compensation Disclosure Table)를 이용해서 회사 최고경영자 (CEO)의 보수는 물론, 가장 최근의 총 보수액 (연봉과 상여금을 모두 포함하는 금액)이 $100,000 을 초과하는 상위 4 명의 임원의 보수를 표에 기재하도록 의무화 하였다.[6] 셋째, 회사는 회사의 성과 (산업 전체와 비교하는 것은 물론 동종 산업과 비교하는 것)와 주주들의

[5] 미국, EU, 독일의 공시규정은 기존의 경제개혁연구소의 "경제개혁 이슈&분석 2013-06 호, 국회 정무위원회 임원보수 공개(안)의 문제점과 해외사례 분석(2013.4.18)"와 "경제개혁 이슈&분석 2014-07 호, 우리나라와 EU의 기업지배구조 제도 비교"의 관련 부분을 참조하였다. 더 자세한 내용은 위 보고서를 참조하기 바란다. 한편, 영국의 공시규정은 처음 소개되는 내용이므로 자세하게 법률 및 규정을 번역하였다.

[6] 이와 관련해서는 2006 년 Rules에서는 CEO대신에 Principal Executive Officer (PFO), PFO (Principal Financial Officer) 및 그 이외에 상위 보수 수령자 3 인으로 대체되었다.

수익률을 비교하는 그래프를 반드시 공개하도록 의무화하였다.[7]

그러나, 1992 년 Rules가 많은 정보를 담고 있음에도 불구하고 여전히 주주들로 하여금 임원 보수와 관련하여 제대로 된 정보를 제공해주지 못했다는 지적을 받았다. 이에 따라 2006 년 미국의 SEC는 추가적인 정보 제공을 의무화하는 2006 년 Rules를 공표하기에 이르렀다. 2006 년도 11 월 7 일에 발효된 2006 년 Rules는 1992 년 Rules의 단점을 보완하는데 초점이 모아졌다.[8]

2) 2006 년 Rules

2006 년 Rules의 가장 두드러진 특징은 다음과 같다.

첫째, 1992 년 Rule에 있던 표준화된 도표와 비교해서 2006 년 Rule에서는 훨씬 많은 내용을 담도록 하였다. 1992 년 Rule이 연봉과 상여에 중점을 둔 도표였다면 2006 년 Rule은 이 보다 훨씬 다양한 보수내용을 적시하도록 하였다. 아래 도표는 현재 사용되고 있는 임원 보수 도표이다.

<표 6> Summary Compensation Table

Name and Principal Position (a)	Year (b)	Salary ($) (c)	Bonus ($) (d)	Stock Awards ($) (e)	Option Awards ($) (f)	Non-Equity Incentive Plan Compensation ($) (g)	Change in Pension Value and Nonqualified Deferred Compensation Earnings ($) / (h)	All Other Compen-sation ($) (i)	Total ($) (j)
성명 및 직책	년도	연봉	상여	교부 주식	교부된 주식매수 청구권	주식의 형태가 아닌 보상	연금 가치 변동 및 지급 이연된 보수성 소득	기타 다른 보상액	총액
PEO									
PFO									
A									
B									
C									

둘째, 2006 년 Rules에서는 단순히 임원 보수와 관련된 숫자만을 표기하는 것이 아니라

[7] 이 부분이 2006 년 Rules에서는『Market Price of and Dividends on the Registration's Common Equity and Related Stockholder Matters』이라는 항목으로 기재하도록 개정되었다.

[8] Securities Act of 1934, 15 U.S.C.A. § 78m, Instruction 1 to Item 1.01 (2002).

"Compensation Discussion & Analysis[9] (보수관련 회사 의견 및 분석)"이라고 하는 새로운 항목을 두도록 해서 보수와 관련하여 회사의 경영진이 생각하는 기본적인 정책, 분석 및 향후 전망 등을 "서술적 (narrative form)"으로 기재하도록 의무화하였다.

셋째, 2006 년 Rules는 1992 년 Rules에 비해 임원의 보상과 관련해서 훨씬 상세한 내용을 적시하도록 의무화 하였다. 예를 들어, 회사가 주식매수청구권(Stock Option)을 교부한 경우, 교부 시점과 관련된 각종 정보뿐만 아니라 행사가격(Exercise Price)을 정하게 된 배경 등을 기술하도록 하였다.

넷째, 2006 년 Rules는 또한 1992 년 Rules에 없던 새로운 것도 포함할 것을 의무화하였다. 즉, (가치로 환산해서) $10,000 이 초과하는 비금전적 개인 혜택과 각종 편의제공의 금액을 기술하도록 요구하였다. 예를 들어, 회사가 CEO에게 골프 club을 사용하거나 자가용 비행기를 이용할 권리를 줬다면 이를 금액으로 환산해서 적시하도록 하였다.

2. EU

1) EU Directives

EU 집행위원회는 2007 년에 주주권리 지침 (Shareholder Rights Directive)을 발표한 이후 2014 년 4 월 이에 대한 개정 지침을 발표하였다. EU 주주권리 개정지침에는 임원보수와 관련하여 주주들로 하여금 의결권을 행사하도록 의무화하는 (Say-on-Pay) 상세한 조문이 9a조에 규정되었으며 9b조에서는 공개되어야 할 내용과 정보 등을 규정하였다.

9a조에서 회사의 보수정책을 공시하거나 회사 홈페이지에 공개하도록 하고 있는데, 보수정책은 추상적인 내용들이 포함된다. 보수정책은 임원 보수가 i) 회사의 경영 전략, 목적, 가치, 그리고 장기적인 이익과 연계되어 있어야 하고, ii) 회사의 장기적인 이해관계 및 회사의 지속가능성과 어떻게 연계되어 있는지 적시하여야 하고, iii) 모든 보수 (고정 보수, 변동 보수, 및 각종 편의)에 대해 확실한 근거를 제시하여야 하고, iv) 보수총액 한도와 그 구성요소인 고정 보수와 변동 보수의 비중을 명시해야 하고, v) 일반 직원의 보수수준을 어떻게 고려하였는지를 밝혀야 하며 이를 함에 있어서 일반 직원과 임원의 평균 보수의 차이를 명시하고 그 적절성에 대해 설명하여야 한다. 그리고, 임원보수의 평가에 관련하여 i) 재무적인 평가기준과 비재무적인

[9] 이는 미국의 사업보고서 (10K, 8K, 10Q 등)에 필수적으로 기재하도록 되어 있는 "Management Discussion & Analysis"와 비슷한 항목으로써 경영진이 사업과 관련된 전망이나 분석을 기술하는 것이 아니라 "보수 (임원 보수 포함)"와 관련된 경영진의 전망 및 분석을 기술하도록 한 것이다.

평가기준을 모두 명시하고, ii) 성과평가 기준 충족여부를 판단하는 방법론에 대한 설명도 기술하여야 한다. 또한, 임원과의 계약 중 주요 사항들을 기술해야 할 뿐만 아니라 계약의 존속기간, 계약해지와 관련된 통지 기간 및 지급방법 등을 명시하여야 한다.
9b조는 임원보수리포트(remuneration report)를 작성할 것을 요구하는데, 이 보고서에는 임원 개인 (기존 임원과 신규 임원 모두 포함) 별로 제공된 금전과 편의에 대해서 다음의 내용을 포함하여야 한다.
i) 지급된 총 보수를 개별 요소 별로 구별하여 보고하여야 하며 변동 보수와 고정 보수간의 비율을 명시해야 한다. 또한 총 지급액이 장기적인 회사 성과와 어떤 식으로 연계가 되어 있는지를 설명하고 성과 평가기준이 어떤 식으로 적용되었는지를 밝혀야 한다.
ii) 지난 3 년간의 지급 변동 내역을 보여 주어야 하며 기업가치와의 상관관계를 보여주어야 한다.
iii) 임원을 제외한 회사 전체의 평균 임금이 어떻게 변했는지도 함께 보여주어야 한다.
iv) 같은 그룹에 속해 있는 다른 계열사로부터 받은 보수를 포함하여야 한다.
v) 지급받은 회사의 주식, 스톡옵션, 그리고 행사가격 등 옵션 행사 조건과 그 변동내역을 명기하여야 한다.
vi) 회사가 이미 지급한 변동 보수를 돌려 받을 수 있는 청구권이 있다면 그 반환청구권의 내용을 기재하여야 한다.
vii) 임원 보수가 정해진 기준과 보수위원회가 있다면 보수위원회의 역할 등을 포함하여야 한다.

2) 독일

(1) VorstOG

독일에서 임원보수의 공시에 대해서는 2002 년 제안된 독일 기업지배구조모범 규준(Deutscher Corporate Governance Kodex, 이하 "DCGK")에서 경영임원의 보수는 고정급여와 변동급여로 구성되며, 변동급여는 일회성 및 연 단위의 경영성과 연동급여와 장기인센티브 관련 급여 등으로 구성되고, 장기인센티브 관련 변동급여, 특히 스톡옵션계획의 구체적인 내역 또는 이에 상당하는 보수체계는 적합한 형태로 공시하도록 구체화하고 있다(§4.2.3 DCGK). 하지만, DCGK 자체가 강행규정이 아닌 관계로 실제 상당수 회사들은 권고안을 제대로 이행하지 않는 것으로 알려져 있다.

이에 2005.8.11. 발효된 "경영임원보수의 공개에 관한 법률안" (Gesetzes über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen; VorstOG)[10] 에서 '경영임원의 보수 공개'에 관련된 내용을 규율하고 있다. VorstOG는 상법전(Handelsgestzbuch, HGB)의 내용 중 상장회사의 사업보고서 및 콘체른

[10] BGBl. I/2005, S. 2267.

사업보고서상의 개별 임원의 보수 공개에 관한 사항을 구체적으로 명시하고 있다. 기본적으로 경영임원의 공개대상 보수의 범위는 급여, 이익배당, 신주인수권, 기타의 주식에 기초한 보상, 수당, 보험료, 수수료 및 각종 부수입이 모두 포함되며, 개별 회사뿐만 아니라 콘체른 관계에 따른 콘체른 전체에서 얻는 주식옵션 등의 보수를 모두 포함하여 공개하도록 하고 있다. 콘체른부속서 (Konzernanhang)의 경우 영업연도 관련 보수 이외에 영업연도 내에 발생했으나 콘체른결산서에 포함되지 않은 기타의 보수도 공개해야 하는데, 주식매수우선권이나 기타 주식에 관한 사항은 그 수와 전환시점의 증명 가능한 시가를 적용하여 기재하도록 하고 있다. 또 상장회사가 모회사인 경우 부가적으로 개별 임원의 보수가 성과에 의존하는 요소와 성과 연동형 요소, 그리고 장기간의 동기부여를 가진 요소 등에 따라 구분하여 기재하도록 하고 있다(§314 Abs.1 S.6 a) HGB).

또한, VorstOG에서는 HGB 제 289 조(Lagebericht) 제 2 항과 관련하여 상장회사의 임원보수에 관한 회사보수체계의 기본원칙(Grundzüge des Vergütungssystems)에 대해서도 공개할 것을 요구하고 있다. 이러한 공시규정을 위반했을 경우 HGB 제 334 조 제 3 항, 340n조 제 3 항 및 341n조 제 3 항에 따라 각 경영임원에 대해 5 만 유로 이하의 벌금에 처할 수 있게 하였다.

(2) VorstAG

2008 년 세계 금융위기 이후 독일은 VorstAG를 제정하여 임원의 보수체계가 기업의 지속적이고 장기적인 실적 개선에 이바지 할 수 있도록 하는 개선안을 마련하였다.[11] VorstAG은 경영임원의 보수를 급여, 이익참여, 비용보상, 보험급여, 수수료, 주식인수권과 같은 인센티브성 보수의 약속 그리고 모든 종류의 부수적 급부로 세분화 하였다. 그리고, 보수의 결정 기준에 대해 경영임원의 업무와 능력, 회사의 경영사정을 고려하고, 특히 상장회사의 보수체계는 기업의 영속적인 발전을 지향할 것을 명시하고, 유동적인 보수의 구성요소는 수년에 걸친 산정근거를 기초로 정하도록 하였다. 또한, AktG 제 120 조 제 4 항을 신설하여, 상장회사의 주주총회는 임원의 보수체계에 대한 승인결의를 할 수 있도록 하였다. 마지막으로, 이러한 경영임원의 보수 등에 관한 사항은 개정된 HGB 제 285 조 제 9 호 a) 제 6 문에 의해 2009.12.31. 이후에 시작되는 영업연도의 사업보고서 및 콘체른보고서에서 상세히 기재하도록 하였고, 예외적으로 주주총회에서 4 분의 3 이상의 다수결의에 의해 최대 5 년간 이러한 기재를 하지 않을 것을 선택할 수 있도록 하였다. (§3 S.2 VorstAG).

3) 영국

[11] 자세한 내용은

영국은 회사법(Companies Law 2006)에서 임원보수 보고서를 작성하도록 하고 있다 (Chapter 6, 420 조와 421 조). 보수보고서를 작성하지 않으면 벌금형의 형사처벌까지 가능하다. 보수보고서의 구체적인 내용은 대·중규모 회사 및 그룹 규정 2008(The Large and Medium-sized Companies and Groups (Accounts and Reports) Regulations 2008)의 Schedule 8 에서 정하고 있다 (Part 4, 11 조와 Schedule 8).[12] SCHEDULE 8 에 대한 내용은 요약하면 다음과 같다.

1. 임원 보수 결정에 관여한 자의 정보 : 보수 관련 위원회 소속 임원, 보수 관련 자문 제공자
2. 임원 보수정책 : 주식 관련 보상 및 장기성과체계의 기준 관련 상세내용, 임원의 계약기간, 해고 예고기간, 임기만료 시 지급액
3. 회사 및 그룹의 사정에 대한 고려사항 : 그룹 내 계열사, 직원에 대한 급여 및 고용조건 등
4. 성과 그래프 : 주가, 주식시장 인덱스 등의 상세내용
5. 임원과의 계약내용 : 계약일자, 기간, 예고기간, 계약 조기 종료 시 지급할 보수 조항, 계약의 조기 종료 시 회사의 구성원이 회사의 책임을 평가할 수 있도록 필요한 계약조항의 상세내용
6. 최근 5 년간 임원의 보수내역 : 임원별 급여와 수수료의 총액, 지급되었거나 지급될 상여금 총액, 수당 형태로 지급된 합계액의 총액, 직무상실로 인한 보상, 임기 만료 관련 보상, 비현금 혜택의 가치, 비현금성 보수의 성격
7. 주식옵션 관련 내용 : 주식옵션 수량, 보상으로 제공된 수량, 행사된 수량, 미행사수량 중 기간만료 수량, 미행사 수량, 지급가액, 행사가격, 행사가능일자, 만료일자, 주식옵션 조건의 다양한 내용, 주식옵션 보상 또는 행사가 조건부인 성과 기준, 행사시점 주식가격, 연도말 주가, 해당연도의 최고 및 최저 주가
8. 장기성과체계 : 장기성과이익의 상세내용, 성과지급 기준에 대한 변화, 주식 관련 보상에 대한 상세내용, 이익의 가치(주식, 현금, 기타 다른 자산)
9. 연금 : 연금 지급액에 대한 연도별 내용 등

한편, 영국의 상장규정(The Listing Rules)은 사업보고서에서 임원의 보수에 관한 사항을 공시하도록 하고 있다.

9.8 Annual financial report

9.8.8. 다음 내용을 이사회는 주주에게 보고해야 한다.

(1) 집행임원 보수에 대한 회사의 정책

(2) 정보는 표 형식으로 기재하고, 표 작성이 적절하지 않다면 필요에 따라 서술형 설명을 작성한다.

(a) 검토받은 기간동안 각 임원별로 기간별 보수총액의 요소별 금액 –기본적인 급여와 수수료, 현물성 복지혜택의 평가된 금전적 가치, 연도별 상여, 이연된 상여, 해임수당과 계약위반 또는 기타 임기만료로 인한 지급

(b) 검토받은 기간동안과 전년도의 각 임원이 보수총액

(c) 검토받은 기간동안 전직 임원에게 지급된 중요한 지급내용

[12] http://www.legislation.gov.uk/uksi/2008/410/contents/made

(d) 임원보수보고서 규정의 요구사항에 따라 각 임원별 Save-as-you-earn options을 포함한 주식 옵션

(3) (2) (d) 문단에서 요구하는 주식옵션 외에 검토받은 기간 시작부터 장기 인센티브 체계하에서 각 임원의 이익을 포함한 장기간 인센티브 계획의 상세내용

(4) 같은 연도 또는 연속하는 연도에 정해진 기간 동안 장기인센티브 체계하에서 각 임원에게 결정된 자격, 인정된 보상, 책무에 대한 상세내용

(5) 그 기간동안 장기인센티브 체계 하에 각 임원이 받은 금전적 가치, 주식수, 현금지급액 또는 다른 복지혜택

(6) 기간말 시점에 장기인센티브 체계에서 각 임원의 이익

(7) 기본급여 외에 연금수급권을 주는 보수의 구성요소에 대한 설명

(8) 일년을 초과한 예고기간에 대한 임원의 용역계약 상세내용 또는 임기만료 시 예고기간을 이유를 제공하는 보상으로 일년치 급여와 현물성 복지혜택을 초과하는 경우 사전에 정해진 보상규정의 계약내용

(9) 다음 정기주총에 선임 또는 재선임을 제안받은 임원의 용역계약 중 유효한 내용, 그리고 이러한 임원이 용역계약을 체결하지 않았다면 그에 대한 효과

(10) 회사의 직원 주식 보상체계와 다른 장기인센티브 체계에 따른 옵션 제공 또는 차기연도부터 변화되는 정책내용과 검토받은 당해연도 기존 정책의 일탈내용을 설명

(11) 현금 구매 체계에 따라 지급가능 하거나 검토받은 기간 동안 회사가 결정한 수당 또는 기부

(12) 정해진 복지혜택 체계에 대하여

(a) 검토받은 기간동안 증가된 복지혜택 총액과 각 임원이 직무를 그만둘 것이거나 당해연도 동안 직무를 그만둔 때 자격을 가진 당해연도 말에 누적된 이연 복지혜택에 관한 상세내용

(b) (i) 기간말 이연된 복지혜택에 있어 적절한 증가에 이전가치

(ii) 또는 각 임원에 관한 이전가치의 합리적인 평가에 필수적인 다음의 정보로, 현재 나이, 통상 은퇴 연령, 검토된 기간동안 복지혜택 체계의 계약내용에 따라 임원에게 지급되거나 지급할 수 있는 기부 총액, 배우자 또는 가족에 대한 복지혜택의 상세내용, 조기 은퇴 권리와 옵션, 은퇴 후 연금 상승에 대한 기대, 은퇴 시 이전가치에 있어 포함되는 재량적 복지혜택과 복지혜택의 가치에 중대한 영향을 줄 수 있는 관련 정보

(c) 자발적 기부와 복지혜택은 공시하지 않음

해외의 공시규정을 보면 이와 같이 단순하게 보수액만을 공개하는 것이 아니라 고정보수와 변동보수의 비중, 임원과 일반직원과의 차이, 성과평가기준과 충족여부 판단 방법 등 다양하고 세세한 정보까지 그 내용을 공시하도록 의무화하고 있다. 우리나라의 경우 단순히 보수액만을 공개하고 있는데 이는 아무런 의미가 없다. 개별 임원이 받는 보수가 어떻게 구성이 되어 있으며 해당 금액을 지급하게 된 근거는 무엇인지 상세하게 공개하도록 해야 한다. 또, 사전적으로 단순히 보수상한만을 제시할 것이 아니라 보수정책과 관련해서도 그 내용을 주주와 시장에 공개함으로써 주주들이 올바른 의결권 행사를 할 수 있도록 현재의 제도를 보완해야 할 필요성이 있다.

IV. 해외의 임원보수 공시 사례

1. 미국 – Pfizer

미국의 Pfizer의 Proxy Statement for 2014 Annual Meeting of Shareholders (2013 Financial Report) 중 보수보고서의 목차와 목차별 내용의 요지를 정리하였다.

Compensation Discussion and Analysis (CD&A)
Section 1은 2013년도 성과, 보수위원회 활동, 집행임원의 보상 업무와 보상 결정을 논의함
Section 2는 더 상세하게 보상 구조를 논의함.

SECTION 1 – COMPENSATION PROGRAM OVERVIEW

1) 2013 PERFORMANCE OVERVIEW : 4가지 중점사항을 설명
2) KEY HIGHLIGHTS : 전략적이고 재무적인 KEY HIGHLIGHTS
3) RECENT COMMITTEE ACTIONS : 보상철학, Anti-Pledging Policy, 장기인센티브, 성과주식보상, R&D 관련 성과주식보상에 대한 이사회 활동 및 그 이유
4) 2013 ADVISORY VOTE ON EXECUTIVE COMPENSATION; SHAREHOLDER OUTREACH
5) ELEMENTS OF EXECUTIVE COMPENSATION : 장기인센티브, 급여, 연간 단기인센티브, 퇴직급여, 기타 등으로 보상요소별 구체적인 유형과 내용
6) KEY COMPENSATION ACTIONS FOR 2013

CEO COMPENSATION : CEO 보수의 구성별 금액 및 구성비 등을 도표로 설명
COMPENSATION FOR OUR OTHER NEOS(the Named Executive Officers) (INCLUDING THE FORMER NEOS—DR. BRANDICOURT AND MS. SCHULMAN) : NEO 보수의 구성별 금액 및 구성비 등을 도표로 설명
COMPENSATION ACTIONS RELATING TO THE FORMER NEOS—DR. BRANDICOURT AND MS. SCHULMAN : 전직 NEO 보수의 구성별 금액 및 구성비 등을 도표로 설명
SEPARATION OF FORMER NEOS : 전직 NEO의 사임 이유 및 보수에 관한 내용
2013 SALARIES : 임원별로 급여 금액 및 급여수준의 중간값을 비교해서 표로 설명
ANNUAL INCENTIVE COMPENSATION CRITERIA : 재무성과지표인 전체 수익, 조정된 EPS, 영업현금흐름 등 연도별 인센티브에 대한 기준
TARGET SETTING : 2013년 목표
FINANCIAL RESULTS FOR ANNUAL INCENTIVE PURPOSES : 재무성과지표 3가지에 대한 2012년 결과, 2013년 한계점, 2013년 목표, 2013년 결과를 표로 제시하고, 이에 대해 설명
ANNUAL INCENTIVE AWARDS (CASH) : 현금으로 지급되는 연간 인센티브 보상의 범위
2013 ANNUAL CASH INCENTIVE AWARDS : 임원별, 급여 중간값에 따른 비율로 목표와 보상금액의 범위를 표로 제시

LONG-TERM INCENTIVE AWARDS (EQUITY) : 주식으로 지급되는 장기 인센티브를 임원별로 5년간의 TRS(Total Shareholder Return, 총주주이익) , 7년간의 총주주이익, PSA(Performance Share Awards, 성과주식보상), RSU, 총보상가치를 표로 제시하고, 이에 대해 설명

Total Shareholder Return Units (TSRUs) : 주가에 따른 주식가치에 대한 설명

Performance Share Awards (PSAs) : 2013년 peer(비교대상)그룹과 비교하여 목표를 제시하고, 순위에 따른 보상금액의 범위를 표로 보여주고, 그에 대해 설명

2011 Performance Share Awards : 장기성과목표가 설정된 2011년의 보상에 대한 목표, 범위 등

Performance Share Award Payout for the 2011-2013 Performance Award Cycle: 임원별 목표보상과 실제 보상주식수, 주당 가격에 따른 실제 보상가치 등을 표로 제시하고, 이에 대해 설명

7) EARLY 2014 COMPENSATION ACTIONS

SALARY AND ANNUAL INCENTIVE TARGETS : 2014년 2월 보상위원회가 승인한 급여와 연간 인센티브 목표 등을 임원별로 금액 및 비율로 설명

2014 LONG-TERM EQUITY INCENTIVE AWARDS : 임원별 장기 인센티브에 대한 지급기간, 성과주식의 미래 지급액 목표와 최대금액, 5년과 7년간의 TSRU 주식수 등을 표로 정리

EQUITY AWARD GRANT PRACTICES : 임원 및 직원에 대한 주식보상

SECTION 2 – 2013 COMPENSATION

1) OUR COMPENSATION FRAMEWORK

PHILOSOPHY, GOALS AND PRINCIPLES OF OUR EXECUTIVE COMPENSATION PROGRAM : 임원 보상프로그램은 장기적인 성공을 위해 동기부여, 주주의 이익, 비교집단 내에 우수한 성과 등을 달성할 수 있도록 한다는 보상체계에 대한 철학, 목표, 원칙 등을 추상적인 수준에서 설명

APPLYING OUR COMPENSATION PHILOSOPHY, GOALS AND PRINCIPLES : 보상 철학, 목표, 원칙을 실무에 구체적으로 적용하는 내용

COMPETITIVE POSITIONING

Creating an Executive Compensation Framework : 제약산업 비교대상회사의 명단, 일반산업 비교대상회사 명단, 비교대상의 중간값과 화이자의 매출, 이익, 시총 등의 비교를 표로 제시하고, 이에 대해 설명

Applying the Compensation Framework to Executive Positions : 임원별로 급여, 연간 인센티브, 장기 인센티브에 대한 최저치, 중간치, 최대치 등을 설정하여 적용

Setting Compensation Targets : 보상위원회가 임원들의 보상구분별로 보상목표를 설정하는 방법을 설명

EVALUATING PERFORMANCE

Setting Performance Objectives : 성과평가를 위한 지표를 설정

Rewarding Performance : 성과의 평가는 위원회, 컨설턴트 자문, CEO 등에 의해서 이루어지며 경쟁시장, 개인성과, 내부지분, 수용가능성 등을 고려

CEO Performance : CEO의 성과를 평가하기 위한 재무지표로 총수익, 조정된 EPS, 현금흐름 및 아래의 KEY IMPERATIVES를 고려

KEY IMPERATIVES:

* Improving the Performance of our Innovative Core

* Making the Right Capital Allocation Decisions:
* Earning Greater Respect from Society
* Creating a Culture of Ownership:

Performance of Our Other Named Executive Officers : 4명의 임원에 대해서 개별인로 성과를 평가

Performance of Our Former Named Executive Officers : 2명의 전직 임원에 대해서 개인별로 성과를 평가

2) POST-EMPLOYMENT COMPENSATION
EXECUTIVE SEVERANCE PLAN : 비자발적인 해고에 대한 수당 등
3) EMPLOYMENT AND RETIREMENT BENEFITS : 아래와 같은 고용 및 퇴직에 대한 복지혜택을 설명
DEFERRED COMPENSATION
INSURANCE PLANS
PENSION AND SAVINGS PLANS
RETIREE HEALTH CARE BENEFITS
4) PERQUISITES : 아래와 같은 특전을 설명
COMPANY AIRCRAFT
CAR AND DRIVER
OTHER PERQUISITES
2013 Incremental Cost of Perquisites Provided to Named Executive Officers
5) OTHER COMPENSATION POLICIES : 아래와 같은 기타 보상정책에 대해서 설명
TAX POLICIES
DERIVATIVES TRADING
STOCK OWNERSHIP AND HOLDING REQUIREMENTS
COMPENSATION RECOVERY/CLAWBACK
6) ROLE OF COMPENSATION CONSULTANT : 보상과 관련하여 독립적인 자문기관으로부터 자문을 얻어야할 내용과 실제 2013년의 자문내용을 설명
7) POLICY—CRITERIA FOR SELECTION OF COMMITTEE CONSULTANT : 보상위원회가 자문기관을 선정하는 기준 등
8) INDEPENDENCE ASSESSMENT—COMMITTEE CONSULTANT : 보상위원회의 자문기관의 독립성에 대해서 평가

Compensation Tables
2013 Summary Compensation Table : 임원별 최근 5년간의 급여, 상여, 주식보상, 옵션보상, 주식 아닌 인센티브, 이연된 보상과 연금가치, 기타 보상, 총액을 표로 설명
2013 Grants of Plan-Based Awards Table
2013 Outstanding Equity Awards at Fiscal Year-End Table
2013 Option/SARs/TSRUs Exercises and Stock Vested Table
2013 Pension Benefits Table

THE PENSION PLAN AND SUPPLEMENTAL PENSION PLAN : 임원별 연금에 대한 계획, 계산식, 지급방식 등

General : 연금액의 제한액, 지급액, 지급연령 등에 대한 일반사항

Pension Plan Assumptions : 최근 3년간의 할인율, 일시불 이자율, 일시불 선택비율, 일시불 생명표, 연금 생명표 등

Early Retirement Provisions : 조기 은퇴에 대한 연금규정

Board Policy on Pension Benefits for Executives : 임원의 연금혜택에 대한 이사회의 정책

2013 Non-Qualified Deferred Compensation Table : 임원별로 이연되는 보상에 대한 금액을 표로 설명

PFIzER SAVINGS PLANS

ESTIMATED BENEFITS UPON TERMINATION : 임원별로 임기만료와 경영권 교체로 인한 퇴직, 사망 및 질병으로 인한 퇴직의 경우별 퇴직수당, 기타수당, 장기 보상지급액을 표로 설명

Payments Made Upon Disability

Payments Made Upon Death

Payments Made Upon Retirement (Excluding Dr. Brandicourt and Ms. Schulman)

Payments Made Upon Change in Control

EQUITY COMPENSATION PLAN INFORMATION : 주식으로 지급된 보상의 주식수, 옵션, 행사가격, 총 가치 등

FINANCIAL MEASURES : 2012년과 2013년의 재무지표를 비교

약 40페이지에 달하는 방대한 양으로 임원보수에 대한 모든 내용을 상세히 서술하고 있다. 1992년과 2006년 Rule에서 요구하는 보수정책, 임원 보수 표, 회사 성과와 주주 수익률 그래프, 주식보상액 대한 설명 등을 기술하고 있다. 보수금액보다는 그 산출에 대한 근거나 계산방법을 위주로 도표 뿐만 아니라 2006년 Rule에서 요구한 서술형으로 설명하고 있으며, 특히 장기인센티브와 성과평가, 연금에 대해 많은 정보를 제공하고 있다.

이와 유사하게 많은 내용을 담고 있는 유명 회사로 APPLE을 들 수 있는데[13], APPLE은 보상위원회의 보수보고서가 공시되어 있다. APPLE의 특징은 주식 관련 보상과 유사비교대상기업에 관한 내용을 자세히 담고 있으며, 특히 주식 관련 보상의 내용은 매우 상세하게 기술되어 있다(자세한 내용은 원문을 참조하기 바란다).

2. 미국 – BERKSHIRE HATHAWAY

[13] http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000119312514008074/d648739ddef14a.htm

다음은 미국의 BERKSHIRE HATHAWAY의 SCHEDULE 14A INFORMATION (Proxy Statement Pursuant to Section 14(a) of the Securities Exchange Act of 1934)에 기재된 보수에 관한 사항이다.[14]

임원의 보수에 주식 보상과 연금이 없기 때문에 다소 내용이 간략하여, 아래 전문을 해석하였다. BERKSHIRE HATHAWAY만이 가지고 있는 특징(CEO와 CFO의 보수 결정과정, 금전 외의 혜택 및 회사에 대한 임원의 보전조치 등)들이 잘 나타나 있다.

미국 버크셔해셔웨이 임원진 보수에 관한 사항

임원 보수

버크셔해서웨이(이하 버크셔)와 그 자회사의 사용인 또는 사용인의 배우자가 임원인 경우, 이들은 이사회 참석으로 회의비를 받지 않는다. 사용인 또는 사용인의 배우자가 아닌 임원은 이사회 참석 시 $900 의 회의비를 받고, 전화상으로 이루어지는 이사회 참석 시 $300 의 회의비를 받는다. 감사위원회의 위원으로서 재직하는 임원의 경우 분기별로 $1,000 의 회의비를 받는다. 또한 임원은 주주총회나 이사회에의 참석으로 인하여 발생하는 부가적인 지출에 대해서도 보상받는다. 버크셔는 임원에게 임원책임보험을 제공하지 않는다.
다음의 표는 2013 년도 버크셔 이사회의 비상근임원에게 지급된 회의비 지급내역을 보여준다.

	지급 회의비	총액
Howard G. Buffett	$ 2,100	$ 2,100
중략…		
Meryl B. Witmer	$ 1,800	$ 1,800

Compensation Discussion and Analysis

임원진 보수에 관한 버크셔의 프로그램은 대부분의 상장회사의 그것과 차이가 있다. Buffett 씨와 Munger 씨의 보수는 버크셔의 이사회 내 지배구조위원회(The Governance Committee)에 의하여 매년 검토되고 있다. Buffett 씨와 Munger 씨가 그들 보수의 인상을 원하지 아니하였기 때문에, 위원회는 위원회가 만들어진 2004 년 이래로 Buffett 씨와 Munger 씨 보수의 인상을 제안하지 않았다. 2004 년 이전에는 Buffett 씨가 이사회에 그와 Munger 씨의 보수를 제안하였었다. Buffett 씨와 Munger 씨의 연간 보수는 25 년 넘게 각각 $100,000 이었고, Buffett 씨는 위원회에 자신의 보수가 인상되는 것을 원하거나 기대하지 않는다고 조언하였다.

[14] http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1067983/000119312514099027/d656997ddef14a.htm

위원회는 다음의 회사정책을 확립하였다.
1) 버크셔의 수익성과 버크셔 주식의 시장 가치 그 무엇도 임원진 보수 산정 기준으로 고려될 수 없다.
2) 임원에게 지급되는 모든 보수는 Internal Revenue Code Section 162(m)에 의하여 공제될 수 있다.
3) 위원회의 보수에 관한 정책에 따르면 버크셔는 임원에게 스톡옵션을 부여하지 않는다. 그리고 위원회는 Buffett 씨에게 버크셔의 Senior Vice President 이자 Chief Financial Officer 인 Hamburg 씨의 보수를 산정하도록 위임하였다.

Buffett 씨는 때때로 버크셔의 인력을 이용하고, 버크셔를 통하여 통화요금이나 우편요금과 같은 사소한 지출하기도 하였다. 이에 대하여 Buffet 씨는 버크셔사가 자신을 대신하여 지출한 비용 이상을 버크셔에게 매년 보전한다. 2013 년의 경우에 Buffet 씨는 $50,000 을 보전하였다.
나아가 버크셔는 Buffet 씨에게 개인과 가족 경호서비스 등을 제공하여주고 있는데, 2013 년 동안의 그 비용은 $385,606 이었다. 이 비용은 아래의 보수표 상 Buffet 씨의 기타 보수란에 반영되어 있다. 경호부서를 운영하는 많은 대기업들은 상위 임원진들에게 값비싼 경호서비스를 제공하지만, 그 비용에 대하여 항목별 기재가 전혀 이루어지지 않고 있는 점과 다르다.
또한 Buffet 씨와 Munger 씨는 회사 차량를 사용하지 않고 회사가 회비를 지급하는 클럽에 속해 있지 않다. 그리고 두 사람 모두 개인적인 용도로 회사소유의 항공기를 이용하지도 않는다. 그들 모두 작은 개인 항공기를 소유하고 있기 때문에 오직 사업목적을 위해서만 버크셔 소유의 항공기를 이용한다.

Hamburg 씨의 보수를 산정하는데 Buffet 씨가 고려한 요인들은 Buffet 씨가 느낀 Hamburg 씨의 성과와 책임의 변화 등 다분히 주관적인 것들이다. Buffet 씨는 또한 버크셔의 주요한 사업들의 CEO 보수을 정한다. 그는 사업에 대한 경제적 잠재력이나 자본집중도 등의 요소를 토대로 하여 다양한 인센티브 구조를 활용한다. 인센티브는 매우 클 수도 있으며, 항상 해당 CEO 가 권한을 가지는 운영결과와 연동된다. 또한, 인센티브는 CEO 가 가진 통제력에 대한 평가와 관련된다.
아래의 보수표는 2013 년 동안 버크셔의 CEO 와 그의 임원, 그리고 CFO 가 지급받은 보수를 보여준다.

성명 및 주요 직책	연도	연간 보수		기타 보수	총 보수
		급여	상여		
Warren E. Buffet 최고경영자(CEO) 이사회 의장	2013	$100,000	-	$385,606[2)]	$485,606
	2012	$100,000	-	$323,923[2)]	$423,923
	2011	$100,000	-	$391,925[2)]	$491,925
Charles T. Munger [1)] 이사회 부의장	2013	$100,000	-	-	$100,000
	2012	$100,000	-	-	$100,000
	2011	$100,000	-	-	$100,000
Marc D. Hamburg Senior VIce President CFO	2013	$1,125,000	-	$12,750[3)]	$1,137,750
	2012	$1,025,000	-	$12,500[3)]	$1,037,500
	2011	962,500	-	$12,250[3)]	$974,750

1) Munger 씨는 버크셔의 자회사에서 보상받았다.
2) 이 금액은 Buffet 씨에게 제공되고 버크셔에서 비용을 댄 개인적인 서비스와 가족 경호서비스에 사용된 금액(2013 - $385,606, 2012 - $323,923, 2011 - $346,925) 그리고 버크셔사가 소유권 이해관계를 가졌던 Washington Post Company 에서 Buffett 씨가 임원으로 활동하여 수량한 금액(2011 - $45,000)을 나타낸다.
3) 이 금액은 Hamburg 씨가 참여하였던 자회사의 확정급여형 연금이다.

BERKSHIRE HATHAWAY는 회사의 수익성과 주식가치가 임원 보수와 연동되지 않는다는 독특한 보수정책을 가지고 있다. 따라서, 1992년 Rule에서 요구하는 회사의 성과 등 비교하는 그래프를 기재하지 않고 있다. 또한, 2006년 Rule에서 요구하는 "Compensation Discussion and Analysis"를 서술형으로 기술하고 있다. 특히, 비금전적인 개인 혜택인 경호서비스에 대해서 자세히 언급하고 있다.

3. 독일 – Deutsche Bank

다음은 독일의 Deutsche Bank 의 Annual Report에 기재된 보수에 관한 사항이다.[15] 목차와 목차별 내용의 요지를 정리하였다.[16]

Deutsche Bank 임원 보수사항 관련하여

I. 경영이사회(Vorstand) 보고 및 공시

1. 경영임원에 대한 보수시스템의 목적과 원칙
임원 보수체계에 성과, 활동, 책임의 범위, 시장상황, 경쟁사, 법규 등을 고려하여 보수를 책정

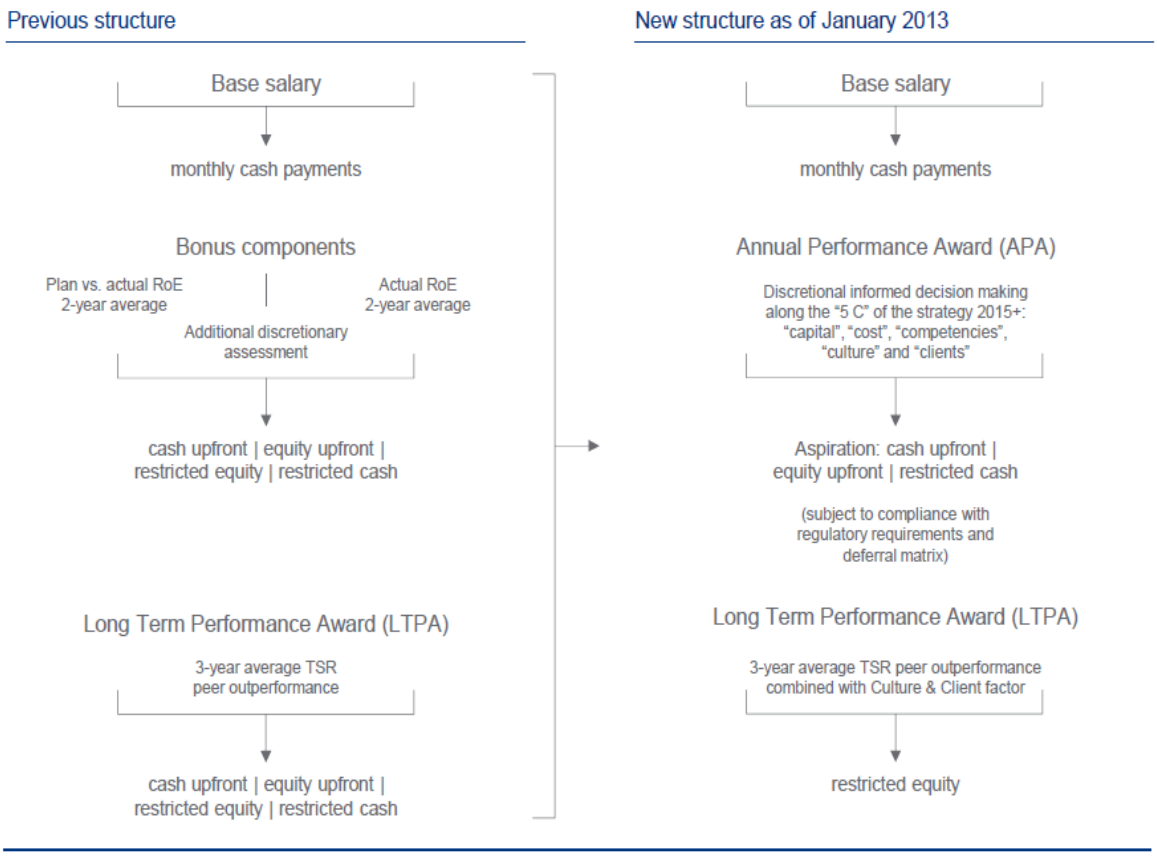
책임
임원 보수체계에 대해서 감독이사회의 책임을 설명

원칙
임원 보수체계를 수립할 때는 경영진과 주주의 이해관계, 회사의 성과, 재무적 결과, 주식 보상 및 이연지급, 지속가능성, 장기 목표 등을 고려함

2013년 1월 부터의 보수구조
기존 보수체계가 2013년에 새롭게 변경되었으며, 고정보수와 변동보수의 구성요소를 검토하고,

[15] https://annualreport.deutsche-bank.com/2013/ar/servicepages/downloads/files/dbfy2013_annual_review.pdf
[16] 전문 해석은 별첨에 첨부한다.

장기성과보수을 강화함



장기 성과 보수 (Long-Term Performance Award)

LTPA의 수준은 상대적 총주주이익(Relative Total Shareholder Return, RTSR)과 연동되며, 목표 설정과 성과 평가를 통해서 결정됨

장기 성과/지속가능성 (Long-Term Incentive/Sustainability)

장기성과보수는 7년 이상 이연하여 연불로 지급되고, 일정 비율로 현금과 주식으로 나누어 지급되며, 지급받은 후 일정기간 보유하고 있어 향후 회사 성과 등을 고려하여 회수도 가능하도록 설계함

II. 경영이사회의 보수

기본급

기본급에 대해서 금액을 책정함

변동보수

보상위원회가 회사 및 개인의 성과 평가를 고려하여 변동보수를 책정함

보수 (총액보수 및 개별임원보수)

아래 표로 임원별, 연도별, 보수구분별로 지급받은 보수액을 제시함

Members of the Management Board		Compensation						Benefits			
		Performance-related components				Non-performance-related components					
		without long-term incentives	with long-term incentives								
			cash-based	share-based							
in €		immediately paid out	Restricted Incentive Award(s) granted	Equity Upfront Award(s) (with retention period)	Restricted Equity Award(s) (deferred with additional retention period)	Base salary	Total compen-sation	Fringe benefits	Pension service costs	Total (excl. Service costs)	Total (incl. Service costs)
Dr. Josef	2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ackermann[1]	2012	150,000	744,600	150,000	730,000	687,500	2,462,100	88,372	405,581	2,550,472	2,956,053
Dr. Hugo	2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bänziger[1]	2012	134,812	269,217	134,812	263,938	479,167	1,281,946	36,959	303,183	1,318,905	1,622,088
Jürgen	2013	150,000	1,347,930	150,000	3,526,667	2,300,000	7,474,597	236,590	290,457	7,711,187	8,001,644
Fitschen	2012	150,000	1,392,555	150,000	1,365,250	1,820,833	4,878,638	240,044	327,364	5,118,682	5,446,046
Anshuman	2013	150,000	1,347,930	150,000	3,526,667	2,300,000	7,474,597	804,032	692,433	8,278,629	8,971,062
Jain	2012	150,000	1,392,555	150,000	1,365,250	1,820,833	4,878,638	614,588	412,524	5,493,226	5,905,750
Stefan	2013	150,000	926,415	150,000	2,300,000	1,150,000	4,676,415	105,609	340,985	4,782,024	5,123,009
Krause	2012	150,000	823,140	150,000	807,000	1,150,000	3,080,140	102,301	550,439	3,182,441	3,732,880
Hermann-Josef	2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lamberti[1]	2012	134,812	269,217	134,812	263,938	479,167	1,281,946	42,664	180,193	1,324,610	1,504,803
Dr. Stephan	2013	150,000	956,250	150,000	2,300,000	1,150,000	4,706,250	119,905	360,800	4,826,155	5,186,955
Leithner[2]	2012	87,500	480,165	87,500	470,750	670,833	1,796,748	72,601	210,469	1,869,349	2,079,818
Stuart[2]	2013	150,000	921,825	150,000	2,300,000	1,150,000	4,671,825	89,844	351,335	4,761,669	5,113,004
Lewis	2012	87,500	480,165	87,500	470,750	670,833	1,796,748	71,187	209,385	1,867,935	2,077,320
Rainer	2013	150,000	1,071,000	150,000	2,300,000	1,150,000	4,821,000	104,900	348,352	4,925,900	5,274,252
Neske	2012	150,000	823,140	150,000	807,000	1,150,000	3,080,140	127,543	560,153	3,207,683	3,767,836
Henry[2]	2013	150,000	921,825	150,000	2,300,000	1,150,000	4,671,825	132,370	344,689	4,804,195	5,148,884
Ritchotte	2012	87,500	480,165	87,500	470,750	670,833	1,796,748	6,677	206,692	1,803,425	2,010,117
Total	2013	1,050,000	7,493,175	1,050,000	18,553,334	10,350,000	38,496,509	1,593,250	2,729,051	40,089,759	42,818,810
	2012	1,282,124	7,154,919	1,282,124	7,014,626	9,599,999	26,333,792	1,402,936	3,365,983	27,736,728	31,102,711

[1] Member of the Management Board until May 31, 2012.
[2] Member of the Management Board from June 1, 2012.

연금 및 이전보상

해고에 따른 보상

장기 성과보수 요소를 위한 비용

2013년과 2012년에 경영이사회에 지급된 장기 성과보수를 기재함

Members of the Management Board	Amount expensed for share-based compensation components		Amount expensed for cash-based compensation components	
in €	2013	2012	2013	2012
Dr. Josef Ackermann[1]	728,432	5,093,773	744,600	4,688,524
Dr. Hugo Bänziger[1]	341,305	2,314,873	269,217	1,989,185
Jürgen Fitschen	1,196,942	967,516	1,117,213	819,851
Anshuman Jain	3,152,852	2,738,231	2,693,501	3,092,210
Stefan Krause	1,107,799	981,775	919,828	824,961
Hermann-Josef Lamberti[1]	341,305	2,485,906	269,217	1,974,270
Dr. Stephan Leithner[2]	103,399	0	172,939	0
Stuart Lewis[2]	103,399	0	172,939	0
Rainer Neske	1,103,157	969,746	916,694	827,875
Henry Ritchotte[2]	103,399	0	172,939	0

[1] Member of the Management Board until May 31, 2012.
[2] Member of the Management Board from June 1, 2012.

경영이사회 보유 지분

2013 년과 2012 년에 경영이사회에 지급된 Deutsche Bank 주식의 내역을 기재함

Members of the Management Board	Balance as of Mar 28, 2013	Granted	Delivered	Forfeited	Balance as of Feb 21, 2014
Jürgen Fitschen	146,472	44,192	104,592	0	206,872
Anshuman Jain	344,875	80,537	104,592	0	368,930
Stefan Krause	141,148	52,250	69,667	0	158,565
Dr. Stephan Leithner	180,348	64,235	71,068	0	187,181
Stuart Lewis	77,706	22,659	70,081	0	125,128
Rainer Neske	132,905	44,562	69,667	0	158,010
Henry Ritchotte	144,944	56,788	70,804	0	158,960

Ⅲ. 감독임원의 보상 체계 (내용 생략)

관련 법률에서 요구하는 고정급여와 변동급여에 대한 구분, 주식 보상에 대한 내용, 성과 연동 요소 등에 대해서 기술하고 있다.

4. 영국 – Vodafone

다음은 영국의 Vodafone 의 Annual Report에 기재된 보수에 관한 사항이다.[17] 장기성과보수에 대한 설명이 매우 자세하게 설명되어 있다. 보수정책에서 일반적인 산정기준과 방법을 설명하고, 보수보고서에 보상액이 도출되는 과정을 모두 보여주고 있다.

보상위원회 위원장의 편지

[17] http://www.vodafone.com/content/annualreport/annual_report14/downloads/full_annual_report_2014.pdf

[보수정책]

보수정책을 결정할 때 고려요소

성과의 측정과 목표

보수 정책 표 : 보상의 구분별(기본급, 연금, 복지혜택, 연간상여-글로벌 단기 인센티브 계획(GSTIP), 장기인센티브-글로벌 장기인센티브 계획(GLTI))로 목적과 전략, 운용, 기회, 성과지표에 대해서 설명

보수 정책 표에 관한 주(註) : 용어에 대한 설명 및 평가의 기준 등을 설명

1. Exising arrangement (기존 약정)
2. Long-Term Incentive (GLTI)
3. Adjusted free cash flow (보정된 잉여현금흐름).

성과	**귀속 비율**
보상적용 시작점 이하	0%
보상적용 시작점	50%
목표	100%
최고치	125%

4. 유사 집단 중간값의 TSR 성과 (TSR outperformance of a peer group median)

구분	**승수**
중간값	변함 없음
65 백분위수에 해당하는 유사 집단 중간값의 성과 비율	1.5 배
80 백분위수에 해당하는 유사 집단 중간값의 성과 비율	2.0 배

5. 결합된 귀속 매트릭스 (combined vesting matrix)

	TSR 성과		
보정된 잉여현금흐름 측정	중간값 까지	65 백분위수	80 백분위수
보상적용 시작점 이하	0%	0%	0%
보상적용 시작점	50%	75%	100%
목표	100%	150%	200%
최고치	125%	187.5%	250%

6. 탁월한 보상(Outstanding awards)
7. 여타 직원들에 대한 보수 정책

2015 보수 패키지로 살펴본 미래의 잠재적 보수 예측

임원별 잠재적인 미래 보수를 예측하는데, 고정 급여, 목표달성을 가정한 경우, 최대치 성과를 받는 경우, 모든 시나리오별로 설명함.

[보수에 관한 연간 보고서]

보상위원회 : 구성 및 활동을 설명

2014 년의 보수

2013 회계연도에 대비하여 2014 회계연도에 집행임원들에게 지급된 보수를 요약하고, 보수구분별로 이하에서 상세하게 산출근거를 설명함

2014 회계연도의 보수 총액(단위: 1,000 파운드)

	Vittorio Colao		**Andy Halford**		**Stephen Pusey**	
	2014	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**
기본급 및 수당	1,110	1,110	700	700	575	575
과세되는 복지혜택	38	39	47	45	21	21
연간 상여(GSTIP)	982	731	620	461	509	379
총 장기 인센티브	6,464	8,886	2,424	5,164	2,164	2,842
-연간 GLTI 귀속액	5,630	7,573	2,111	4,401	1,885	2,422
-GLTI 배당 상당액	834	1,313	313	763	279	420
연금 상당액	333	333	210	210	173	173
총액	**8,927**	**11,099**	**4,001**	**6,580**	**3,442**	**3,990**

2014 년의 연간 상여 (GSTIP) 지급액

연간 상여 (GSTIP)에 대한 성과지표와 목표에 대해서 회사의 달성도를 공시하고, 2014 년 3 월 31 일에 종료된 회계연도의 총 연간 상여 지급액 수준이 88.5%의 근거를 설명

성과지표	목표 성과(100%)시의 지급액	성과 최대치(200%) 시의 지급액	실제 지급액(%)	목표 성과 수준(단위: 10 억 파운드)	실제 성과 수준(단위: 10 억 파운드)	비고
서비스 수익	25%	50%	15.6%	39.4	38.7	유럽에서의 목표치 미달성과
EBITDA	25%	50%	12.4%	12.7	12.3	유럽에서의 목표치 미달성과가

						부분적으로 AMAP 에 의해 상쇄
보정된 잉여현금흐름	25%	50%	45.1%	4.2	4.7	AMAP 에서의 높은 성과
경쟁적 인사고과	25%	50%	15.4%	시장에 따른 서로 다른 평가		NPS(Net Promoter Score)순위가 1 등인 시장들의 숫자가 증가하였음에도 불구하고 통합 성과가 목표치 미달
총 연간 상여 지급 수준	**100%**	**200%**	**88.5%**			

*2015 년 연간 상여(GSTIP) 액

연간 상여 지급액 수준 88.5%를 적용하여 실제 지급액을 산출함

	기본급	**목표 상여 수치(기본급 대비%)**	**2014 년 지급액 (목표치 대비 %)**	**실제 지급액**
Vittorio Colao	1,110,000 파운드	100%	88.5%	982,000 파운드
Andy Halford	700,000 파운드	100%	88.5%	620,000 파운드
Stephen Pusey	575,000 파운드	100%	88.5%	509,000 파운드

2014 년 6 월 귀속되는 장기성과 보수 수준

3 년간의 성과 조건에 따른 보상율에 대해서 설명하고, 유사그룹과의 성과를 비교하여 주식보상의 수량을 결정함

보정된 잉여현금흐름 측정	TSR 성과			
	단위: 10 억 파운드	0% (중간값 까지)	4.5% (65 백준위 수)	9% (80 백분위 수)
한계치 이하	16.7 미만	0%	0%	0%
한계치	16.7	50%	75%	100%
목표치	19.2	100%	150%	200%
최고치	21.7	200%	300%	400%

TRS 유사그룹	
BT Group	Telecom Italia
Deutsche Telekom	Telefónica

Orange
Emerging market composite (consists of the average TSR performance of Bharti, MTN and Turkcell)

2014 년 6 월에 귀속이 이루어진 2012 GLTI 성과 주식 보상

	주식 수량 최대치	목표 주식숫자	보정된 잉여현금흐름 성과 지출 (목표치의 %)	TSR 승수	전체적인 귀속수준 (목표치의 %)	주식 귀속의 숫자	주식 귀속의 가치 (단위: 1 천 파운드)
Vittorio Colao	6,461,396	1,615,349	74.4%	2 배	148.8%	2,403,638	5,630
Andy Halford	2,643,290	660,822	74.4%	2 배	136.4%	901,361	2,111
Stephen Pusey	2,162,990	540,747	74.4%	2 배	148.8%	804,632	1,885

올해 동안 보상된 GLTI

실제 지급된 장기인센티브의 산출과정을 설명하고, 유사그룹과의 성과를 비교하여 올해 지급되는 주식수의 산출근거를 설명함

보정된 잉여현금흐름 측정	**TSR 성과**			
	단위: 10 억 파운드	**0% (중간값 까지)**	**4.5% (65% 수)**	**9% (80% 수)**
한계치 이하	12.4 미만	0%	0%	0%
한계치	12.4	50%	75%	100%
목표치	14.4	100%	150%	200%
최고치	16.4	150%	225%	300%

TRS 유사그룹	
AT&T	Orange
BT Group	Telecom Italia
Deutsche Telekom	Telefónica
Emerging market composite (consists of the average TSR performance of Bharti, MTN and Turkcell)	

2013 년 7 월에 만들어진 2014 년 GLTI 성과 주식 보수	보상된 주식 숫자		보상된 주식의 액면가		최소 성과 수준의 최대 보상 귀속 비율	성과 기간 종료 시점
	목표 귀속 수준(최대치의 1/3)	최대 귀속 수준	목표 귀속 수준 (파운드)	최대 귀속 수준 (파운드)		
Vittorio Colao	1,395,123	4,185,370	2,636,249	7,908,748	1/6	2016.3.31.
Andy Halford	772,981	2,319,945	1,469,998	4,409,998	1/6	2016.3.31.
Stephen	634,948	1,904,846	1,207,497	3,622,405	1/6	2016.3.31.

Pusey						

All-employee plans

임원들도 영국의 All-employee plans 에 참여할 수 있으므로, Sharesave 및 Share Incentive Plan 에 대해서 설명함

연금

임원들의 연금지급액에 대해서 설명함

주주 이익과의 연계

주주 이익과 연계된 임원의 보유 주식에 대한 내용과 목표달성 시점을 설명함

2014.3.31 기준	**기본급 대비 목표 비율**	**현재의 기본급 대비 비율**	**목표 달성 비율**	**주식 숫자**	**주식보유가치 (백만파운드)**	**목표 달성 시점**
Vittorio Colao	400%	1,875%	469%	9,077,302	20.8	2012 년 7 월
Andy Halford *	300%	755%	252%	2,305,059	5.3	2010 년 7 월
Stephen Pusey	300%	630%	210%	1,579,543	3.6	2014 년 6 월

회사의 주식에 대한 임원의 이익

당해연도에 재직한 임원의 이익과 주식의 이익에 대한 요약

성과주식

장기성과플랜에 따른 임원에게 보상되어진 발행주식수의 최대수

주식 옵션

2008 년 Sharesave Plan (SAYE)과 Vodafone Group Incentive Plan (GIP)하에서의 임원진의 옵션을 요약

해임수당

과거 임원의 지급액

외부 비집행임원을 위해 유지하는 수수료

급여와 성과의 평가
과거 5 년 동안의 CEO 단독 보수와 회사의 가변적인 급여 플랜이 총주주이익과의 연관관계를 요약

CEO 보수의 변화
2013 년과 2014 년 사이에 CEO 보수(급여, 과세 복지혜택, 연간 상여금)의 변화율

급여의 상대적 비용
그룹에서 보수비용 전체와 당해연도에 지급한 배당액

회장과 비집임원에 대한 2014 년도 보수액

기타 보수에 관한 정보

주식의 희석

용역 계약

법률과 상장규정에서 요구하는 항목들에 대해서 모두 기재를 하고 있다. 보수정책 등 일반적이고 추상적인 내용뿐만 아니라 지급된 보수의 항목별로 자세한 설명을 제시하고, 특히 장기인센티브, 보수의 이연, 주식 보상 등에 대해서 구체적인 산출과정을 상세히 보여주고 있다.

V. 개선방안

임원보수공시에 대해 비교법적으로 분석하고, 우리나라 기업과 해외 기업의 구체적인 사례를 살펴보았다. 해외 사례들은 국가마다 다르고 기업마다의 특징이 있지만, 기본적인 내용들-보수정책, 성과급에 대한 산정기준 및 방법, 주식 관련 보상에 대한 근거 등-은 공통적으로 공시하고 있다. 또한, 이러한 보수정책 등은 주주총회에서 승인을 얻도록 하고 있다. 우리나라가 현행과 같이 단순히 보수액만 공시될 경우 보수산정에 대한 논란이 생길 수밖에 없으며, 이는 또다시 회사의 부담으로 돌아올 수밖에 없다. 따라서, 해외 사례의 수준 정도의 공시와 주주의 승인이 이루어진다면, 이해관계자들이 임원보수를 금액만 보고 비교하지 않을 것이며, 언론의 가십거리로 전락하지 않을 것이라는 판단이다.

우리나라도 개별임원의 보수액과 함께 다음과 같은 구체적인 산정기준과 방법이 반드시 공시되어야 한다.

1. 보수정책
   1) 회사의 경영전략, 목적, 가치
   2) 회사의 장기적인 목표
   3) 고정 보수과 변동 보수의 구분
   4) 이상의 내용과 실제 지급되는 보수와의 연관성
   5) 보수결정의 주체 및 그 이유
   6) 성과의 평가지표 및 평가방법
2. 변동 보수(단기 성과급, 장기 성과급, 주식 관련 보상 등)의 산정기준
3. 당해연도의 성과 평가의 내용
   1) 당해연도의 목표 설정
   2) 목표 달성 여부에 대한 성과 평가
4. 개인별 변동 보수의 산출과정 (산정기준의 당해연도 평가, 금액 등의 도출 과정)
5. 비금전적인 복지혜택 및 각종 편의제공의 환산금액

한편, 보수정책에 대한 개선도 필요하다. 우리나라는 급여와 상여는 고정보수의 성격을 갖고 있으며, 성과급이 변동보수의 성격을 가지고 있다. 성과급은 대부분은 현금으로 지급되며, 대부분의 회사들은 일시 지급하여 일부 대기업만 이연 지급을 하고 있는 것으로 보인다. 하지만, 앞에서 살펴 본 해외 사례들은 7 년 이상 이연 지급하고, 지급 후에도 회사 성과가 좋지 않은 경우 보상을 취소할 수 있는 경우도 있었다. 그리고, 대부분 주식보상을 시행하고 있어 주주이익과 임원보수가 연동되도록 하고 있다.

우리나라도 임원 보수체계에 주주이익과 연동된 주식보상, 보상의 이연 지급, 성과에 따른 이연 보상의 조정 등의 도입을 유도하기 위해 이에 대한 공시를 의무화할 필요가 있겠다. 이에 대해서는 우리나라 금융당국도 2008 년 국제 금융위기 이후 금융회사 성과보수체계 개선 필요성 제기에 의해 2009 년 금융안정위원회(FSB)가 '건전한 보상원칙 및 이행기준'을 마련하였다. 우리나라는 FSB 원칙의 이행을 위해 2010 년 1 월 금융감독당국과 업계 공동 T/F를 통해 업권별 '성과보수체계 모범규준(모범규준)'을 제정하였다. 모범규준은 전체 은행 및 금융지주회사, 자산 5 조원 이상 금융투자회사, 자산 10 조원 이상 보험사를 대상으로 1) 보상위원회 설치 여부, 2) 전체 보상 중 변동보상의 비중, 변동보상 중 이연 지급의 정도, 성과에 따른 이연 지급액 조정

여부 등의 공시를 내용에 포함시키고 있다.[18] 따라서, 금융회사 뿐만 아니라 일반회사에 대해서도 이러한 내용을 적극적으로 수용할 필요가 있겠다.

[18] 이에 대한 자세한 내용은 "경제개혁연구소 이슈&분석 2013-9 호, 금융회사 성과보수체계 모범규준 준수 실태(213. 6. 18)"에서 다루고 있다.

<별첨 1> Deutsche Bank 임원 보수보고서

I. 경영이사회(Vorstand) 보고 및 공시

1. 경영임원에 대한 보수시스템의 목적과 원칙

경영임원진을 위한 보수시스템을 구조화하는 데에 있어 감독이사회(Aufsichtsrat)의 목표는, 경영임원진의 집합적 성과와 개인적 성과 및 우리 은행의 장기적이고 전체적인 성과는 물론 경영임원진의 활동과 책임감의 범위까지 고려하여, 시장상황과 경쟁사들 그리고 모든 법적·규제적 요구사항에 맞추어서 경영임원진에게 적절한 보수를 지급하는 시스템을 고안하는 것이다.

(이하 생략)

책임

총회 기구로서 감독이사회는 보수시스템을 구조화하고 경영임원 개개인의 보수를 결정할 책임이 있다.
(이하 생략)

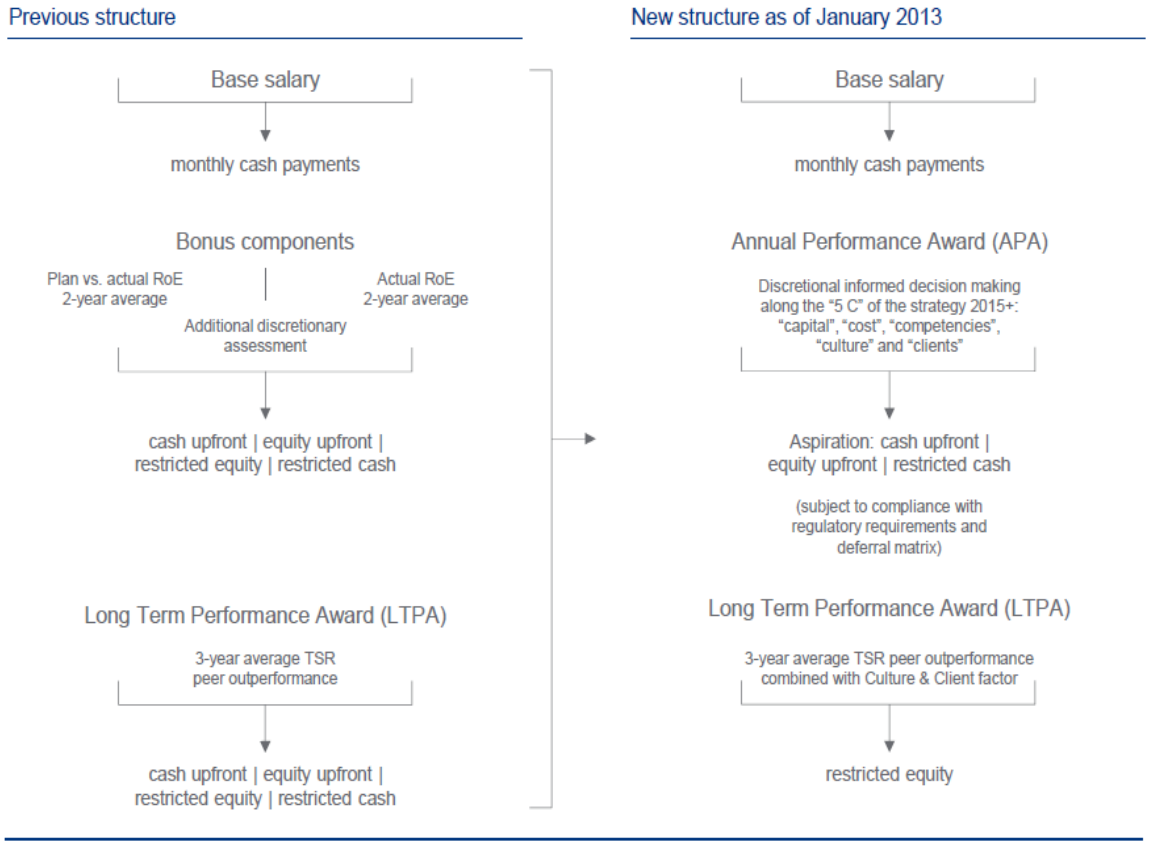
원칙

경영임원진을 위한 보수시스템은 법적·규제적 요구사항의 틀을 고려하여 고안하게 된다. Deutsche Bank와 같이 세계적 기업은 전세계적으로 적용가능하며 폭넓게 변화하는 요구사항을 담아야 하므로 감독이사회에 큰 부담이 된다. 폭넓은 요구사항을 통합하여 하나의 보수시스템으로 만들면서도 투명성에 대한 요구와 내적 복합적인 요인들 간의 균형을 맞추는 일이 굉장히 어렵기 때문이다.
보수시스템의 특정한 구조를 설계하고, 개인의 보수를 확정하며, 보수의 분배를 구조화 할 때 그 초점은 경영임원진의 이해관계와 주주의 이해관계 사이에 관계를 고려하는 데에 있다. 이것은 Deutsche Bank의 성과와 직접적으로 연결된 재무적 수치를 활용함으로써 가능하다. 또한 전체 변동보수 중 최소 50%에 달하는 정도의 주식에 기초한 보수를 지급함으로써도 가능하다. 주식에 기초한 보수는 Deutsche Bank 주식 가격과 직접적으로 연동되어 있으며, 수년의 기간이 지난 후에야 지급이 가능하다.
시장 내에서 여타 회사에 대비한 Deutsche Bank의 성과는 보수를 구조화하고 결정하는데 있어서 또 다른 중요한 기준이다. 나아가, 경영임원들을 위한 보수시스템은 성과 및 성공 목표에 맞추어서 조정된다. 즉, 타당성과 지속가능성은 물론이고 우리 은행의 장기 목표는 더욱 강조된다. 보수시스템의 구조를 통하여, 경영임원진은 비합리적으로 높은 위험을 피하고, 우리 은행의 전략 하에 설정된 목표를 추구하며, 우리 그룹의 긍정적인 발전을 위하여 지속적으로 노력할 동기를 얻게 된다.
다양한 보수의 결정과 보수시스템을 검토함에 있어서, 감독이사회는 독립적인 외부 보수 컨설턴트 또는 법적 컨설턴트의 도움을 받을 수도 있다. 감독이사회가 변화가 필요하다고 판단된다면, 감독이사회는 Compensation Control Committee의 제안을 면밀히 검토한 후 그에 따라 프레임워크를 변경할 것이다.

2013년 1월 부터의 보수구조

감독이사회가 대대적으로 개편한 경영임원에 대한 보수시스템은 2013년 1월부터 시행되고 있다.

감독이사회에 의하여 승인된 보수시스템과 그것이 아우르는 보수구조는 개별 경영임원들의 계약에 반영되고 있다. 보수구조의 특징은 아래와 같다.
새해 시작과 함께 감독이사회는 고정된 보수와 목표수치에 연동된 변동보수 구성요소에 대해 검토한다. 나아가 감독이사회는 경영임원진의 일반적인 그룹 전반 목표 및 개인적인 목표를 명확히 하며, 장기성과 보수를 위하여 성립된 규격화된 목표가 우리 은행의 장기 전략에 맞추어 조정된다는 점을 확인한다. 경영임원진 개개인의 성과는 연말까지에 걸쳐 감독이사회에 의하여 평가되며 경영임원들과 함께 이에 대한 논의를 거친다.
새로운 보수시스템에 의하여 발생한 총 보수는 성과와 관련이 없는 보수와 성과와 관련 있는 보수 둘로 나뉜다.
(이하 생략)



(이하 생략)

장기 성과 보수 (Long-Term Performance Award)
장기성과보수(LTPA) 수준은 더 이상 유사 기관들과 비교하여 Deutsche Bank 주식의 상대적인 성과에 기반하여서만 결정되지 않는다. 그렇기 보다는 비재무적인 변수들을 포함하여, 목표가 어떻게 성취되는지를 고려한다. 이 방법은 지속가능한 성과 발전에 도움이 될 것으로 기대한다.
따라서, LTPA의 수준은 Relative Total Shareholder Return (RTSR)과 지속적으로 연동되며, 문화적 요소 및 고객 요소에 기반하게 될 것이다. LTPA수준은 미리 결정된 목표 수치를 기반으로 지속적으로 공식화되고 또 계산될 것이다. 이러한 보수 요소의 장기적 환경은 3년간의 평가에 기반한 RTSR의 지속적 결정에

의하여 유지될 것이다.

장기 성과/지속가능성 (Long-Term Incentive/Sustainability)

제각각의 규제적 요구사항과 은행에 특별히 요구되는 자격요건에 부합하여, APA와 LPTA의 총량은 주로 연지급으로 부여되며, 7년 이상의 시간 동안 지속된다. 이는 LTI 효과가 수년에 걸친 기간 동안 이어질 수 있도록 해준다.

InstitutsVergV의 자격요건에 따르면, 총 가변보수의 최소 60%만큼이 연불로 지급되어야만 한다. 이러한 연불 부분의 최소 절반 이상은 주식 관련 보수로 구성되어 있을 것이고, 나머지 부분은 연불 현금 보수로 지급되어야 한다. 두 보수 요소들 모두 수년의 기간에 걸쳐 있어야 하며, 이 기간 뒤에는 보유기간이 뒤따라야만 한다. 지급 이전까지의 이 기간 동안, 연불로 지급되는 보수부분은 몰수될 수 있다(may be forfeited). 총 가변보수의 최대 40%만큼은 비-연불로 지급될 수 있다. 하지만 이것의 최소 절반 이상은 주식 관련 보수로 구성되어야만 하며, 오직 남은 부분만이 직접 현금으로 지급될 수 있을 뿐이다. 총 가변보수 중에서, 최대 20%를 넘지 않는 만큼만 즉시 현금으로 지급 가능한 것이며, 최소 80%가 반드시 후일에 지급되어야 하는 것이다.

II. 경영이사회의 보수

기본급

2013회계연도에는 경영이사회의 공동의장의 기본 연봉은 2,300,000유로였으며, 경영이사회 보통 구성원들의 연봉은 1,150,000유로였다.

변동보수

보수감독위원회(보상위원회)의 제안에 기반하여 감독이사회는 2013회계연도 경영임원진의 변동보수를 결정하였다. APA와 LTPA의 양을 결정하고 계산할 때에, 감독이사회는 개별 이사회 구성원들의 그룹 성과에의 기여 및 우리 은행의 수익에의 기여를 적절히 고려한다. 이러한 목적을 위하여, 은행 수익에 대한 개별적인 기여는 합의된 목표에 대한 성취에 기반하여 결정되고, 이사회 구성원 각각에 대하여 개별적으로 평가된다.

보수 (총액보수 및 개별임원보수)

German Accounting Standard No.17의 조항에 따라서 경영이사회에 구성원들은 경영이사회에서의 업무에 대한 보상으로 2013회계연도에 총 36,890,500유로의 보수총액을 수령하였다(2012년: 23,681,498유로). 그중 10,350,000유로(2012년: 9,599,999유로)가 기본급이었고, 1,593,250유로(2012년: 1,402,936유로)가 기타 이익, 그리고 23,897,250유로(2012년: 11,396,439유로)가 장기 인센티브 결합 성과연동 보수였으며, 1,050,000유로(2012년: 1,282,124유로)가 장기 인센티브가 없는 성과연동 보수였다.

2013회계연도 동안 경영임원진에게 제공된 총 보수의 완벽한 투명성을 확보하기 위하여 아래의 표는 감독이사회에 의하여 결정된 보수 요소들을 보여준다. 이는 German Accounting Standard No.17에 따른 공개로부터 벗어난 것이다. 그리고 이 표가 보여주는 보수 요소는 비-성과연동 여타 이익과 연금 이익을 위한 서비스 비용을 포함하여 2012년과 2013년에 경영이사회 구성원의 이사회에서의 업무에 대한

보상이다.

Members of the Management Board		Compensation						Benefits			
		Performance-related components				Non-performance-related components					
		without long-term incentives	with long-term incentives								
			cash-based	share-based							
in €		immediately paid out	Restricted Incentive Award(s) granted	Equity Upfront Award(s) (with retention period)	Restricted Equity Award(s) (deferred with additional retention period)	Base salary	Total compen-sation	Fringe benefits	Pension service costs	Total (excl. Service costs)	Total (incl. Service costs)
Dr. Josef	2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ackermann[1]	2012	150,000	744,600	150,000	730,000	687,500	2,462,100	88,372	405,581	2,550,472	2,956,053
Dr. Hugo	2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bänziger[1]	2012	134,812	269,217	134,812	263,938	479,167	1,281,946	36,959	303,183	1,318,905	1,622,088
Jürgen	2013	150,000	1,347,930	150,000	3,526,667	2,300,000	7,474,597	236,590	290,457	7,711,187	8,001,644
Fitschen	2012	150,000	1,392,555	150,000	1,365,250	1,820,833	4,878,638	240,044	327,364	5,118,682	5,446,046
Anshuman	2013	150,000	1,347,930	150,000	3,526,667	2,300,000	7,474,597	804,032	692,433	8,278,629	8,971,062
Jain	2012	150,000	1,392,555	150,000	1,365,250	1,820,833	4,878,638	614,588	412,524	5,493,226	5,905,750
Stefan	2013	150,000	926,415	150,000	2,300,000	1,150,000	4,676,415	105,609	340,985	4,782,024	5,123,009
Krause	2012	150,000	823,140	150,000	807,000	1,150,000	3,080,140	102,301	550,439	3,182,441	3,732,880
Hermann-Josef	2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lamberti[1]	2012	134,812	269,217	134,812	263,938	479,167	1,281,946	42,664	180,193	1,324,610	1,504,803
Dr. Stephan	2013	150,000	956,250	150,000	2,300,000	1,150,000	4,706,250	119,905	360,800	4,826,155	5,186,955
Leithner[2]	2012	87,500	480,165	87,500	470,750	670,833	1,796,748	72,601	210,469	1,869,349	2,079,818
Stuart[2]	2013	150,000	921,825	150,000	2,300,000	1,150,000	4,671,825	89,844	351,335	4,761,669	5,113,004
Lewis	2012	87,500	480,165	87,500	470,750	670,833	1,796,748	71,187	209,385	1,867,935	2,077,320
Rainer	2013	150,000	1,071,000	150,000	2,300,000	1,150,000	4,821,000	104,900	348,352	4,925,900	5,274,252
Neske	2012	150,000	823,140	150,000	807,000	1,150,000	3,080,140	127,543	560,153	3,207,683	3,767,836
Henry[2]	2013	150,000	921,825	150,000	2,300,000	1,150,000	4,671,825	132,370	344,689	4,804,195	5,148,884
Ritchotte	2012	87,500	480,165	87,500	470,750	670,833	1,796,748	6,677	206,692	1,803,425	2,010,117
Total	2013	1,050,000	7,493,175	1,050,000	18,553,334	10,350,000	38,496,509	1,593,250	2,729,051	40,089,759	42,818,810
	2012	1,282,124	7,154,919	1,282,124	7,014,626	9,599,999	26,333,792	1,402,936	3,365,983	27,736,728	31,102,711

[1] Member of the Management Board until May 31, 2012.
[2] Member of the Management Board from June 1, 2012.

(이하 생략)

연금 및 이전보상 (내용 생략)

해고에 따른 보상 (내용 생략)

장기 성과보수 요소를 위한 비용

아래의 표는 2013년과 2012년에 경영이사회에 지급된 장기 성과보수의 요소로서 지출된 비용을 보여준다.

Members of the Management Board	Amount expensed for share-based compensation components		Amount expensed for cash-based compensation components	
in €	2013	2012	2013	2012
Dr. Josef Ackermann[1]	728,432	5,093,773	744,600	4,688,524
Dr. Hugo Bänziger[1]	341,305	2,314,873	269,217	1,989,185
Jürgen Fitschen	1,196,942	967,516	1,117,213	819,851
Anshuman Jain	3,152,852	2,738,231	2,693,501	3,092,210
Stefan Krause	1,107,799	981,775	919,828	824,961
Hermann-Josef Lamberti[1]	341,305	2,485,906	269,217	1,974,270
Dr. Stephan Leithner[2]	103,399	0	172,939	0
Stuart Lewis[2]	103,399	0	172,939	0
Rainer Neske	1,103,157	969,746	916,694	827,875
Henry Ritchotte[2]	103,399	0	172,939	0

[1] Member of the Management Board until May 31, 2012.
[2] Member of the Management Board from June 1, 2012.

경영이사회 보유 지분

아래의 표는 2013 년과 2012 년에 경영이사회에 지급된 Deutsche Bank 주식의 내역을 보여준다.

Members of the Management Board	Balance as of Mar 28, 2013	Granted	Delivered	Forfeited	Balance as of Feb 21, 2014
Jürgen Fitschen	146,472	44,192	104,592	0	206,872
Anshuman Jain	344,875	80,537	104,592	0	368,930
Stefan Krause	141,148	52,250	69,667	0	158,565
Dr. Stephan Leithner	180,348	64,235	71,068	0	187,181
Stuart Lewis	77,706	22,659	70,081	0	125,128
Rainer Neske	132,905	44,562	69,667	0	158,010
Henry Ritchotte	144,944	56,788	70,804	0	158,960

Ⅲ. 감독임원의 보상 체계 (내용 생략)

<별첨 2> Vodafone 임원 보수보고서

보상위원회 위원장의 편지
(생략)

보수정책

우리는 이사회의 보수정책을 설명할 것이다. 이 보수정책은 보수패키지에 대한 요소별 설명, 임원 각각의 보수패키지의 잠재적인 미래가치에 대한 지표 등이 고려된다. 또한, 우리는 회장과 비집행임원에 적용되는 보수정책을 설명한다.

우리는 2014 년 정기주주총회에서 우리 보수정책에 대한 주주들의 승인을 구한다. 우리는 다음 3 개년 동안 우리 정책이 변화할 것으로 예상하지 않는다. 그러나, 우리는 회사전략을 지속적으로 유지할 수 있도록 하기 위해 보수정책을 검토할 것이다. 만일 3 년 내 보수정책의 변화가 필요하다면, 다시 주주의 승인을 구할 것이다.

보수정책을 결정할 때 고려요소
우리는 보수의 원칙은 우리 정책과 맥락을 같이한다. 우리가 보수정책을 결정할 때 고려하는 요소는 우리 회사 전략과 사업목표를 뒷받침하느냐 이다. 또한 주주의 관점도 고려되는데, 보수정책에 대한 주주의 승인을 구하기 전에 미리 우리는 주요주주들과 상의를 하고, 상위 20 대 주주를 초대하여 보수위원회 위원장과의 수차례 면담을 통해 보수에 대한 의견을 구한다. 주된 자문의 내용은 다음과 같다.
--> 주총에서 승인받아야 할 새로운 주식플랜규정
--> 임원 보상체계의 변경(최장기간 성과급 연금수령권(vesting) 수준과 연금 제공액의 축소)
--> 글로벌 장기 성과 계획(global long-term incentive plan, GLTI)에 따라 잉여현금흐름 성과에 대한 Project Spring 충격

우리는 임원에 대한 보수정책에 대해서 직원들과는 협의하는 않으며, 우리는 어떠한 고정된 보수 비교측정을 사용하지 않는다. 그러나, 임원의 보수정책을 결정할 때, 우리는 임원이 기반한 시장을 특히 참조하여 보다폰그룹 전체 직원의 고용조건과 급여를 염두에 둔다. 상세한 내용은 직원에 대한 보수정책을 참조해라.

성과의 측정과 목표
우리 회사전략과 사업목표는 인센티브 계획의 성과지표를 선택할 때 최우선 고려사항이다. 수익, 이익, 현금흐름 같은 내부 재무지표와 관련된 인센티브 계획의 목표는 예산에 기초하여 결정된다. 반면, 경쟁적인 성과(competitive performance)와 전체 주주 이익(Shareholder Return, TSR) 같은 전략적이고 외부적 지표의 목표는 회사 목표와 경쟁적인 시장을 고려하여 결정된다. 그리고, 성과의 한계치는 수용가능한 최소수준에서, 성과의 최대치는 최대에서 매우 탄력적이지만 수용가능한 수준을 반영하여 설정된다.

작년 보수보고서처럼 우리는 장단기 인센티브 계획을 위한 성과목표의 상세내용을 공시한다. 그러나, 우리 연간 상여 목표는 금액적으로 민감하므로, 우리는 회계연도 종료에 따라 보수보고서에 우리 목표를 공시할 뿐이다. 우리는 성과기간의 시작 전 회계연도 보수보고서에 각 장기 성과의 목표를 공시한다.

각 성과기간의 종료 시 우리는 합병, 인수, 처분, 환율변동, 회계기준변경, 중요한 세무조정 등의 계정을 판단하여 목표와 성과를 검토한다. 판단의 적용은 최종적인 성과 측정이 공정하고 적정하다고 확신하기 위해서 중요하다.

게다가, 보수위원회는 임원에게 인센티브 지급 또는 주식 귀속(vest)이 있기 전 인센티브 계획의 결과를 검토하고, 상황이 그 결과를 확신할 수 있다면 보수위원회는 최종 지급과 수령권(vesting)을 조정하는 전반적인 재량권을 갖는다. 특히, 위원회는 전체 또는 부분적으로 소멸될 수 있는 보상의 경우 적절하다고 보여진다면 미확정 주식보상(확정되었으나 행사되지 않은 옵션)을 환수할 재량권을 사용할 수 있고, 인센티브가 확정되지 않았거나 확정이 연기될 수 있는 것 보다 덜 확대하여 귀속시킬 수 있다.

보수 정책 표

	목적 및 전략	운영
기본급	최고의 인재를 끌어들이기 위함	급여는 보통 매년 검토되며, 7 월 1 일을 기점으로 12 개월간 고정된다. 급여의 결정은 다음의 사항을 고려한다. - 기술 숙련도, 경험, 개인의 책임범위 - 사업성과, 재능의 희소성, 경제환경 및 시장조건 - (참고 목적으로만 사용되지만) Vodafone 과 유사한 규모와 복잡성을 가진 회사로 구성된 외부비교그룹
연금	시장에서의 경쟁력을 유지하기 위함	임원은 확정기여형퇴직연금제에 참여할지, 아니면 연금을 현금으로 수령할지 선택할 수 있다.
복지혜택	시장에서의 경쟁력을 유지하기 위함	*출장 관련; 회사 차량이나 현금 수당, 연료, 운전기사의 제공 등이 가능하다. *의료보험, 사망보험, 상해보험 및 연간 건강검진 *회사가 재배치를 요구한 경우, Vodafone 의 재배치 또는 국제적 업무배정 정책 등에 상응하는 지원한다. 이는 이전비용, 주거비, 생활비, 임원비용, 교육 등의 지원 및 tax equalization 과 조세에 관한 조언 등을 포함한다. *법적인 비용 역시 적절한 범위에서 지원된다. * 여타 이익들 또한 여타 직원들에게 제공되는

		이익들에 맞추어 제공될 수 있다. 모든 직원에게 제공되는 주식 플랜, 휴대폰 요금 할인, 출산수당, 병가, 유급휴가 등이 그 예이다.
연간 상여 - 글로벌 단기 인센티브 계획(GSTIP)	*당해연도 행위를 이끌어 내고, 중요한 우선순위 목표를 공유하기 위함 *1 년의 업무주기 동안 피용자들에게 동기부여를 하고, 성과를 낼 수 있도록 독려하기 위함 *재무지표는 회사의 성장 전략을 추진하고 업무 효율성을 고양하는데 초점을 맞추어 고안된다. 최종 승진점수(net promoter score, NPS)에 깊게 의존하는 경쟁적인 성과를 측정하는 것은 우리가 하는 일에 대해 진심으로 훌륭한 고객경험을 제공하는 것을 의미한다.	* 상여의 수준과 측정치와 가중치의 적정성은 우리의 전략에 도움이 되고 있는지 확인하기 위하여 매년 검토된다. * 회계연도 동안의 성과는 회계연도 초에 설정된 회계적, 비회계적인 성과 목표에 대조하여 측정된다. * 연간 상여는 직전 회계연도 동안의 성과를 고려하여 6 월에 현금으로 지급되는 것이 보통이다.
장기 인센티브 – 글로벌 장기 인센티브 계획(GLTI) 기초보상과 공동투자보상 (다음 표에 이어서 나오는 주(註)에서 자세히 설명한다.)	*장기에 걸쳐 지속적인 성과를 낼 수 있도록 동기부여하고 독려하기 위함 *높은 수준의 개인적인 재무적 공헌을 통해 더 많은 주주들의 지지를 독려하고 뒷받침하기 위함 *기본성과평가에 따른 잉여현금흐름의 사용은 우리가 신중한 현금관리와 투자의사결정에 철저한 자본 규율을 적용하도록 보장한다. 또한, 적어도 3 년 이상 평가기간 동안 총주주이익(TSR)지표의 사용은 우리가 주주의 장기적인 이익에 초점을 맞추고 있다는 것을 의미한다.	*보상의 수준과 이를 결정하는 틀이 회사의 전략에 지속적인 도움이 되는지 검토하기 위하여 이들을 매년 검토한다. *장기성과 근거 보상은 매년 제공되는 실적주(performance shares)들로 구성되어 있다. *개인들은 Vodafone 주식에 반드시 공동 투자(co-invest)를 하여야 하고, 최소 3 년간 이를 보유해야만 전부 보상을 받을 수 있다. *모든 보상은 그룹 운영성과 및 외부적 성과에 기초한 보상 이후 적어도 3 년 간 귀속된다(vest). *배당 상당액은 귀속확정일(vesting date) 이후에 현금으로 지급된다.

(위 표에	Opportunity	성과지표

이어서)		
기본급	*이사회 구성원의 평균 기본급 증가분은 보통 그룹 내 여타 부분 직원의 평균 기본급 증가분을 초과하지 않는다. 그 수준을 넘어가는 기본급 인상은 특수한 상황에서만 이루어진다. 특수한 상황에는 내부승진, 역할의 변화, 사업분과에서의 중대한 변화, 예외적인 회사 성과 등이 있다.	없음
연금	*연금 지급액 또는 현금 수당은 연봉의 30%와 동일하다. 그룹내 여타 연금 수준에 비추어, 우리는 연금 지급 수준을 2015 년 11 월까지 30%에서 24%를 초과하지 못하는 수준으로 낮추기로 결정하였다.	없음
복지혜택	*복지혜택들은 해당 고용 국가의 지역 시장 상황에 맞는 적정한 수준으로 제공될 것이다. *현재 제공되고 있는 복지혜택 수준을 유지하리라 기대되지만, 복지혜택의 가치는 개인적 상황과 보험 프리미엄, 여타 외부요인들 등에 따라 변동할 수 있다.	없음
연간 상여 - GSTIP	*상여는 성과의 목표를 달성하면 기본급의 100%수준으로, 최소 0%부터 최대 200%까지 범위에서 결정된다. 최대치는 예외적인 성과를 보인 경우에만 지급된다.	*각 연도 성과는 회계연도 초에 설정된 목표치에 대비하여 측정된다. *성과 측정은 재무적 측정과 전략적 측정의 혼합형으로 이루어진다. 회계적 측정은 50% 이하의 가중치를 두어 이윤, 수익, 잉여현금흐름을 포함한다. 전략적 측정은 net promoter score 과 시장 점유율 같은 경쟁적 성과 지표를 포함한다.

장기 인센티브 – 글로벌 장기 인센티브 계획(GLTI) 기초보상과 공동투자보상	*CEO 는 기본목표 보상수준은 기본금의 137.5%이다. 다른 임원은 110%이다. - CEO 는 만일 기본급여의 가치만큼 동일하게 주식으로 공동투자를 위임한다면, 목표 보상 수준은 기본급여의 237.5%까지 인상될 수 있다. 다른 임원은 210%이다. *최소수준은 목표 보상수준의 0%, 보상적용시작점은 50%, 최대수준은 250%이다. *즉, CEO 의 장기 성과최대치는 기본급여의 594%(237.5% x 250%)까지 보상할 수 있다. 다른 임원은 525%이다. *귀속된 보상액은 3 년 이상의 귀속기간 동안 현금배당 상당액으로 누적된다. *귀속된 보상은 성과 조건을 만족해야 한다. 보상이 귀속된 이후 세금 공제 후 주식의 50%는 의무적으로 보유해야 하고, 다음 해 25%를, 그 다음 해 남은 25%를 매각할 수 있다.	*성과는 회계연도 초에 설정된 목표치에 대비하여 측정된다. *수령권은 두가지 방식의 matrix 에 기반하여 결정된다. - 운영성과지표로써 보정된 잉여형금흐름 - 외부 성과지표로써 회사들의 유사그룹에 대한 상대적인 전체 주주 이익

보수 정책 표에 관한 주(註)

1. Existing arrangement (기존 약정)
우리는 임원에 대한 기존 보상과 이사회에서 임원들 승진에 앞서 개별적으로 만들어진 성과급, 복지혜택, 계약내용을 존중할 것이다. 기존 약정은 현재의 인센티브 확정(또는 경과), 복지혜택, 계약내용이 더 이상 적용되지 않을 때까지 존속할 것이다.

2. Long-Term Incentive (GLTI)
회사의 장기성과 보수액은 회계연도 말에 결정된다. 예를 들어, 2013 년의 보상액는 회계연도 마지막 날인 2013 년 3 월 31 일에 결정된다. 장기성과 보수액은 대체로 회계연도 전반기에 만들어진다. (2013 년 보상은 2012 년 7 월에 만들어졌다.)
Awards 의 지급 범위는 다음 두 가지 성과 조건에 따른다.
1) 보정된 잉여현금흐름(Adjusted free cash flow)에 의해 측정된 기본적인 경영 성과
2) 유사 집단 중간값에 대비한 상대적인 총주주이익(TSR)

3. Adjusted free cash flow (보정된 잉여현금흐름)
잉여현금흐름 성과는 해당기간 동안의 누적된 보정 잉여현금흐름 수치에 기반한다. 구체적인 목표와 보정된 잉여현금흐름의 정의는 매년 적절하게 결정된다. 보정 잉여현금흐름의 목표는 회사의 장기 계획과

시장상황 예측에 따라 설정되었다. 우리는 이 목표가 회사의 장기적 성과와 주주 이익 극대화 능력, 그리고 회사의 전략적 목표와 상응하는 것은 매우 중요하다. 보상위원회는 오직 뛰어난 성과가 있을 경우에만 최대치로 보상받을 수 있도록 이 목표를 만들었다.

성과	**귀속 비율**
보상적용 시작점 이하	0%
보상적용 시작점	50%
목표	100%
최고치	125%

다음의 표는 목표의 비율로 누적적인 보정된 잉여현금흐름의 귀속 수준을 보여준다.

4. 유사 집단 중간값의 TSR 성과 (TSR outperformance of a peer group median)

우리는 제한된 숫자의 적정한 유사 집단이 있으며, 이를 통하여 순위를 매길 수 있다. 그렇기 때문에, 유사 집단 중간값의 성과 수준은 가장 적절한 TSR 측정 방법으로 보인다. 조건에 맞는 성과 정도를 측정하기 위한 유사집단은 매년 검토되고 수정된다.

구분	**승수**
중간값	변함 없음
65 백분위수에 해당하는 유사 집단 중간값의 성과 비율	1.5 배
80 백분위수에 해당하는 유사 집단 중간값의 성과 비율	2.0 배

상대적인 TSR 포지션은 성과 승수를 결정한다. 그리고 이것은 보정된 잉여현금흐름 귀속 비율에 적용된다. TSR 성과가 중간값을 넘지 않는 이상 승수는 없을 것이다. 중간값을 넘을 때에는 아래의 표가 적용되며, 각 구간의 사이는 선형보간법을 적용된다.

중간값을 넘어서는 수준의 성과의 비율을 결정하기 위해서 보상위원회는 독립적인 외부자문을 구한다.

5. 결합된 귀속 매트릭스 (combined vesting matrix)

두가지 성과 측정방법의 결합은 결합된 귀속 매트릭스를 다음과 같다. 각 구간의 사이는 선형보간법을 적용된다.

	TSR 성과		
보정된 잉여현금흐름 측정	중간값 까지	65 백분위수	80 백분위수
보상적용 시작점 이하	0%	0%	0%
보상적용 시작점	50%	75%	100%
목표	100%	150%	200%
최고치	125%	187.5%	250%

결합된 귀속 비율은 부여된 주식의 목표 숫자에도 적용된다.

6. 탁월한 보상(Outstanding awards)

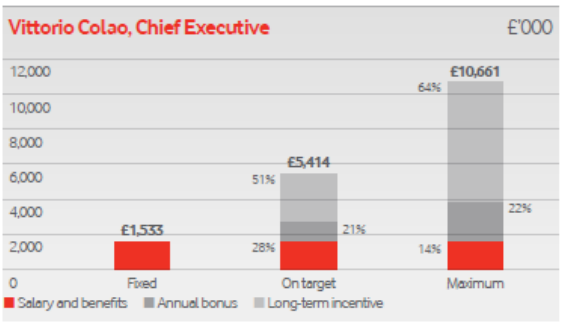
2013 년과 2014 년 회계연도(각각 2015 년 7 월과 2016 년 6 월에 귀속)에 이루어진 보상들의 경우, 보상

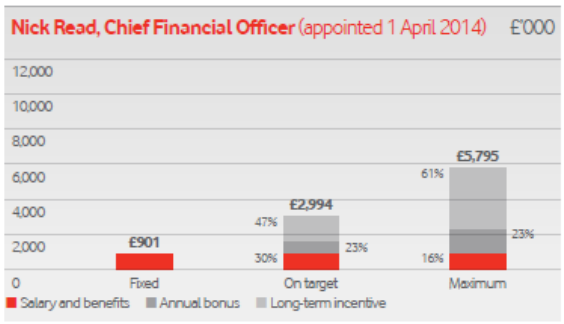
구조는 위에 나온 바와 같다. 다만, 누적된 보정 잉여현금흐름에 대한 최고치 귀속 비율은 150% 였으므로 목표 보상의 최고한도 300% 수준이었다.

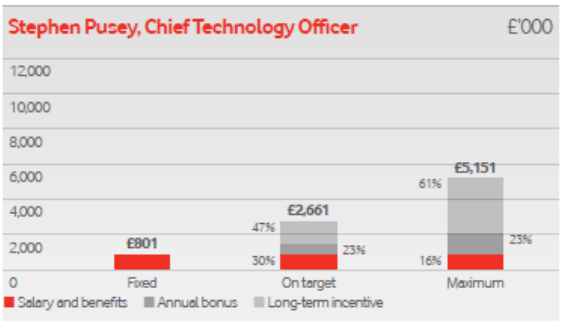
7. 여타 직원들에 대한 보수 정책
그룹 전반에 걸친 회사의 보수 정책의 근본 원칙은 동일하지만, 직원들에게 제공되는 패키지의 경우 시장 상황과 국가별로, 그리고 역할과 연차 정도에 따라서 차이가 있다.
(예시 설명은 생략)

2015 보수 패키지로 살펴본 미래의 잠재적 보수 예측
아래의 표는 2015 년 회계연도에 부여된 보수 기회에 기반하여 각 임원 잠재적인 미래 보수 예측을 보여준다. 서로 다른 성과 시나리오에 기반한 잠재적인 결과는 각각 임원들마다 제공되었다.
각각 시나리오마다 근본적인 가정들은 아래에 묘사되어 있다.

고정	기본급과 복지혜택, 연금으로 구성됨 기본급은 2014 년 7 월 1 일자임 복지혜택은 2014 회계연도의 전체 보수 현황을 금액으로 환산되며, 2014 년 4 월 1 일 임원으로 승진한 닉 리드도 같은 방식으로 환산함 연금은 2014 년 7 월 1 일자 기본급의 30%의 현금수령비율을 적용하여 환산함 (단위: 1,000 유로) 기본급 복지혜택 연금 합계 CEO 1,150 38 345 1,533 CFO 675 23 203 901 CTO 600 21 180 801
목표달성	만일 성과가 계획과 일치하면 임원들이 받을 수 있는 성과급의 근거 연간 상여를 위한 목표보상기회는 기본금의 100%임 장기성과를 위한 목표보상기회는 CEO 의 경우, 기본급의 237.5%이며, 다른 임원의 경우 210%임. 우리는 총주주이익 성과가 중간값이라고 가정함.
최대치	목표보상기회의 2 배가 연간상여를 지급될 수 있음 장기성과를 위한 최대 수준의 성과는 목표보상기회의 250%. 우리는 총주주이익 성과가 80% 이상이라고 가정함.
모든 시나리오	각 임원은 장기성과계획에 따라 허용되는 최대한의 공동투자(급여의 100%)를 가정하고, 장기성과 보수는 이를 반영함. 장기성과계획은 주식 보상으로 구성됨. 주식보상은 단지 액면가액으로 측정됨. 즉, 주가 또는 지급할 수 있는 현금배당 상당액의 상승을 가정하지 않음.







(이하 매년 지급되는 보수에 관한 서술이 아닌 내용의 번역은 생략함)

채용 보수

임원의 서비스 계약

퇴직 임원의 보수

의장과 비집행임원의 보수

비집행임원의 서비스 계약

[보수에 관한 연간 보고서]

보상위원회

보상위원회의 구성과 2014 회계연도의 활동들에 대하여 자세히 설명한다. 보상위원회는 보수에 관하여 독립적인 판단을 행사하기 위하여 구성되어 있으며, 오직 독립적인 비상임임원들로만 구성되어 있다.

1. 의장: Luc Vandevelde
2. 위원회 구성원: Renee James, Samuel Jonah, Philip Yea

(자세한 설명은 생략)

3. 외부 어드바이져: (생략)
4. 2013 정기주주총회
5. 모임: 보상위원회는 지난해 6 번의 모임을 가졌음. 모임 외에서도 컨퍼런스 콜을 통해서 빈번한 토론이 오갔음. 공식 모임에서의 주요 어젠다는 아래와 같음.

(표 - 생략)

2014 년의 보수

2013 회계연도에 대비하여 2014 회계연도에 집행임원들에게 지급된 보수를 요약한다. 2014 회계연도 동안 각 임원에게 지급된 모든 보수가 아래의 표에 정리되어 있다. 이 표에는 2014 회계연도의 보수만을 계산하였다. 연간 상여의 가치 (GSTIP)는 2014 회계연도에 수령한 것이나, 2015 년에 현금으로 지급될 것이다. 장기 인센티브의 가치 (GLTI)는 회계연도 종료 시점인 2014 년 3 월 31 일까지의 3 년에 걸친 성과를 근거로 2014 년 6 월에 귀속되는 주식 보상이다.

보상위원회는 보수 지급 전에 모든 인센티브 보상을 검토하며, 보상 수준을 축소할 수 있는 재량권을 갖는다. 그리고 그 결정은 반드시 객관적인 근거가 필요한 것은 아니다. 하지만 보상위원회는 올해의 연간 상여(GSTIP)를 결정함에 있어서, 그리고 GLTI 의 최종 귀속 수준을 결정하는데 있어서 재량권을 행사하지는 않았다.

2014 회계연도의 보수 총액(단위: 1,000 파운드)

	Vittorio Colao		**Andy Halford**		**Stephen Pusey**	
	2014	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**
기본급 및 수당	1,110	1,110	700	700	575	575
과세되는 복지혜택	38	39	47	45	21	21
연간 상여(GSTIP)	982	731	620	461	509	379
총 장기 인센티브	6,464	8,886	2,424	5,164	2,164	2,842
-연간 GLTI 귀속액	5,630	7,573	2,111	4,401	1,885	2,422
-GLTI 배당 상당액	834	1,313	313	763	279	420
연금 상당액	333	333	210	210	173	173
총액	**8,927**	**11,099**	**4,001**	**6,580**	**3,442**	**3,990**

주(註)

1. Andy Halford 는 2014 년 3 월 31 일에 은퇴하였음
2. 과세되는 이익은 다음의 것들을 포함한다.
- 개인 건강보험 (2014 년 1,734 파운드, 2013 년 1,500 파운드)
- 자동차 관련 지급액 19,200 파운드
- 여행경비 (2014 년: Vittorio Colao 17,155 파운드, Andy Halford 13,848 파운드/ 2013 년: Vittorio Colao 17,921 파운드, Andy Halford 24,626 파운드, Stephen Pusey 408 파운드)
- 은퇴 시 휴일을 대신한 급여 (2014 년 Andy Halford 11,936 파운드)
3. 총장기인센티브에서 Vodafone's Share Incentive Plan 하에 얻은 주식은 제외하였음. Andy Halford 는 이 플랜에 참여한 유일한 임원이었으며, 그 가치는 1,500 파운드였음.
4. 연간 GLTI 귀속액 부분에서 2013 년 금액은 2013 년 6 월 28 일에 귀속된 보상분임. 그리고 그 가치는 2013 년 6 월 28 일의 주식 가치였던 188.03 펜스에 기초하여 산정되었음. 위 표 2013 년 부분에서 공시된 가치들은 2013 년 3 월 31 일 주식 가격인 186.60 펜스에 기초하여 산정되었기 때문에

다소간 차이가 있을 수는 있음. 2014 년 금액은 2014 년 6 월 28 일에 귀속된 보상분이며, 그것은 2014 회계연도 마지막 분기 평균 주식 가격인 234.23 펜스에 기초하여 산정되었음.
5. GLTI 배당금을 대신한 현금 부분에서, 참여자들은 현금 보상분을 받았으며, 그 보상분은 귀속 시기 동안 귀속된 어떠한 주식에 대하여 지급되었을 배당금의 가치와 동일함. 2013 년도의 배당금을 대신한 현금은 2013 년 6 월 28 일에 귀속된 보상과 관련 있으며, 2014 년도의 배당금을 대신한 현금은 2014 년 6 월 28 일에 귀속된 보상과 관련 있음.

2014 년의 연간 상여 (GSTIP) 지급액

아래의 표에서는 연간 상여 (GSTIP)에 대한 성과지표와 목표에 대해서 회사의 달성도를 공시하고, 2014 년 3 월 31 일에 종료된 회계연도의 총 연간 상여 지급액 수준이 88.5%임을 보여준다. 이는 목표 상여 수준에도 적용되었으며, 목표 상여 수준은 각 임원 개인 당 기본급의 100% 수준이다.

성과지표	목표 성과 (100%)시의 지급액	성과 최대치 (200%) 시의 지급액	실제 지급액 (%)	목표 성과 수준 (단위: 10 억 파운드)	실제 성과 수준 (단위: 10 억 파운드)	비고
서비스 수익	25%	50%	15.6%	39.4	38.7	유럽에서의 목표치 미달 성과
EBITDA	25%	50%	12.4%	12.7	12.3	유럽에서의 목표치 미달 성과가 부분적으로 AMAP 에 의해 상쇄
보정된 잉여현금흐름	25%	50%	45.1%	4.2	4.7	AMAP 에서의 높은 성과
경쟁적 인사고과	25%	50%	15.4%	시장에 따른 서로 다른 평가		NPS(Net Promoter Score)순위가 1 등인 시장들의 숫자가 증가하였음에도 불구하고 통합 성과가 목표치 미달
총 연간 상여 지급 수준	**100%**	**200%**	**88.5%**			

*2015 년 연간 상여(GSTIP) 액

	기본급	**목표 상여 수치(기본급 대비%)**	**2014 년 지급액 (목표치 대비 %)**	**실제 지급액**
Vittorio Colao	1,110,000 파운드	100%	88.5%	982,000 파운드
Andy Halford	700,000 파운드	100%	88.5%	620,000 파운드
Stephen Pusey	575,000 파운드	100%	88.5%	509,000 파운드

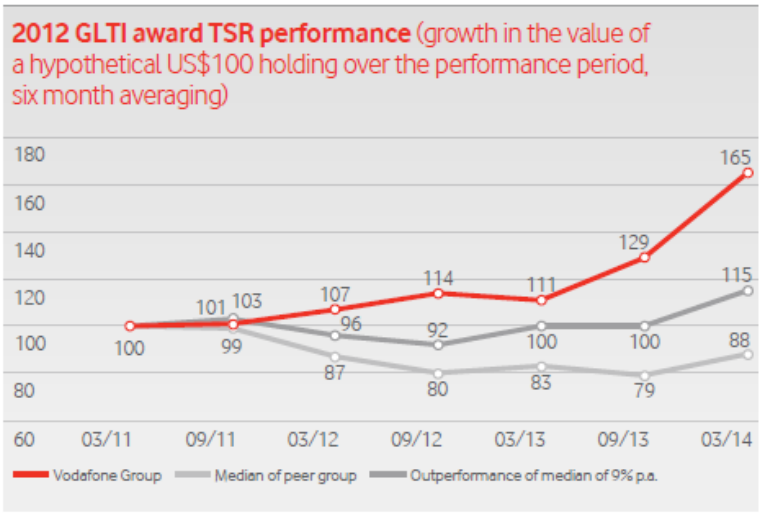
2014 년 6 월 귀속되는 장기성과 보수 수준

2012 년의 GLTI 보상은 2011 년 6 월에 만들어 졌으며 2014 년 6 월에 부분적으로 귀속될 것이다. 2014 회계연도를 마지막으로 종료되는 3 년간의 성과 조건은 다음과 같다.

보정된 잉여현금흐름 측정	TSR 성과			
	10 억 파운드 단위	0% (중간값 까지)	4.5% (65 백준위 수)	9% (80 백분위 수)
한계치 이하	16.7 미만	0%	0%	0%
한계치	16.7	50%	75%	100%
목표치	19.2	100%	150%	200%

최고치	21.7	200%	300%	400%

TRS 유사그룹	
BT Group	Telecom Italia
Deutsche Telekom	Telefónica
Orange	
Emerging market composite (consists of the average TSR performance of Bharti, MTN and Turkcell)	



2014 년 3 월 31 일을 끝으로 하는 3 년 동안의 보정된 잉여현금흐름은 179 억 파운드 이다. 이는 한계치인 167 억 파운드와 목표치인 192 억 파운드와 비교할 수 있다.

오른쪽의 차트는 같은 기간 내에서 유사 집단과 비교할 때 우리 회사 TSR 성과가 중간값의 22.3%수준을 더 성과 내었음을 보여준다.

위의 결합된 지급 행렬 (combined payout matrix)을 사용하여, 이 성과는 목표치의 148.8%의 지급액을 이끌었고, 이는 최고치의 37.2% 수준에 해당한다.

결합된 귀속 비율(combined vesting percentages)는 아래 나와 있는 것처럼 주식 부여의 목표 수량에도 적용된다.

2014 년 6 월에 귀속이 이루어진 2012 GLTI 성과 주식 보상

	주식 수량 최대치	목표 주식숫자	보정된 잉여현금흐름 성과 지출 (목표치의 %)	TSR 승수	전체적인 귀속수준 (목표치의 %)	주식 귀속의 숫자	주식 귀속의 가치 (단위: 1 천 파운드)
Vittorio Colao	6,461,396	1,615,349	74.4%	2 배	148.8%	2,403,638	5,630
Andy Halford	2,643,290	660,822	74.4%	2 배	136.4%	901,361	2,111
Stephen Pusey	2,162,990	540,747	74.4%	2 배	148.8%	804,632	1,885

주(註)

1. Andy Halford 는 2014 년 3 월 31 일에 은퇴하였다. 그의 보상분은 36 개월의 귀속 기간 동안 그가 근무하였던

33 개월 동안 할당되어왔다.
2. 주식 귀속의 가치를 산정함에 있어서 2014 회계연도 마지막 분기 마감 주식 가격의 평균인 234.23pence 를 이용하였다.

이러한 주식들은 2014 년 6 월 28 일에 귀속될 것이다. 보정된 잉여현금흐름 성과는 Deloitte 에게 회계감사를 받았으며, 보상위원회에게 승인 받았다. 유사 집단 중간값의 TSR 성과에 관한 성과 평가는 Towers Watson 에 의해 이루어졌다. 배당 상당액은 귀속일 이후에 현금으로도 지급될 것이다.

올해 동안 보상된 GLTI

GLTI(Global Long Term Incentive Plan)하에서 2013 년 7 월에 만들어진 2014 년 LTI 보상은 회사의 2013 년 보수 리포트에서 공개된 2014 년의 정책에 의거하여 만들어졌다. 성과 조건에는 보정된 잉여현금흐름 조합과 아래 나오는 TSR 성과가 있다.

보정된 잉여현금흐름 측정	**TSR 성과**			
	단위: 10 억 파운드	**0% (중간값 까지)**	**4.5% (65% 수)**	**9% (80% 수)**
한계치 이하	12.4 미만	0%	0%	0%
한계치	12.4	50%	75%	100%
목표치	14.4	100%	150%	200%
최고치	16.4	150%	225%	300%

TRS 유사그룹	
AT&T	Orange
BT Group	Telecom Italia
Deutsche Telekom	Telefónica
Emerging market composite (consists of the average TSR performance of Bharti, MTN and Turkcell)	

결합된 귀속 비율(combined vesting percentages)는 주식 부여의 목표 숫자에도 적용된다.
이 보상에 완벽히 참여하기 위해서는, 임원진은 기본급의 100%가치에 해당하는 개인 주식에 공동 투자해야만 하였다. 그로 인한 상무 임원진의 보상 수준은 다음과 같았다.

2013 년 7 월에 만들어진 2014 년 GLTI 성과 주식 보수	보상된 주식 숫자		보상된 주식의 액면가		최소 성과 수준에서의 최대 보상 귀속 비율	성과 기간 종료 시점
	목표 귀속 수준(최대치의 1/3)	최대 귀속 수준	목표 귀속 수준 (파운드)	최대 귀속 수준 (파운드)		
Vittorio Colao	1,395,123	4,185,370	2,636,249	7,908,748	1/6	2016.3 .31.
Andy Halford	772,981	2,319,945	1,469,998	4,409,998	1/6	2016.3 .31.
Stephen Pusey	634,948	1,904,846	1,207,497	3,622,405	1/6	2016.3 .31.

주(註)
1. 위 표에서의 액면가는 승인일의 주식 가격이었던 180.2pence 와 202.5pence 에 기초하여 산정되었다.

귀속되는 주식의 배당 상당액은 귀속일 이후에 현금으로 지급된다.

All-employee plans

상무 임원들은 영국의 All-employee plans 에도 참여할 수 있다. 이 플랜은 크게 두 가지로 요약하여 설명할 수 있다.

첫째, Sharesave 이다. Vodafoe 그룹의 2008 년 Sharesave Plan 은 적격일자에 영국 내의 Vodafone 사에 정규직으로 고용된 모든 직원들에게 개방된 HM Revenue&Customs (HMRC)이다. 이 플랜의 옵션은 시장 가격의 20%할인된 가격까지로 부여될 수 있다. 임원진의 참여는 이에 포함된다.

둘째, Share Incentive Plan 이다. Vodafone 의 Share Incentive Plan (SIP)는 영국 내 Vodafone 사에 정규직으로 고용된 모든 직원들에게 개방된 HMRC 플랜이다. 참여자들은 한달에 최고 125 파운드 (또는 125 파운드보다 적은 한도에서 봉급의 5%)까지 지급하고, 수탁자는 참여자들을 대신하여 주식을 산다. 동등한 양의 주식을 고용주 회사가 구매한다. 영국에 기반한 상무 임원들은 이에 참여할 자격이 있다.

연금

Vittorio Colao, Andy Halford, Stephen Pusey 는 2014 회계연도 동안 연금을 내는 대신에 기본급의 30%를 현금으로 지급받았다. 어떠한 상무 임원도 올해 동안의 확정 갹출형 퇴직수당 제도 하에서 이득을 누적해오지 않았다.

임원진은 근무중 사망시에 이득을 제공받는다. 그들은 또한 long-term disability 보험을 들 수 있는 자격을 갖추고 있으며, 기본급의 3/2 수준에서 보험자가 결정하는 최대 수준까지가 일반 퇴직 시기(60 세)까지 제공된다.

Andy Halford 는 2014 년 3 월 31 일에 55 세의 나이로 퇴직하였다. 2010 년까지 그는 2014 년 이후로는 어떠한 금액도 더 부울 수 없는 legacy defined benefit pension plan 에 참여하여왔다. 2010 년 3 월 31 일에 그는 이 연금 제도의 폐쇄로 인하여 이 연금 제도로부터 조기에 빠져 나왔다. 제도의 규칙에 따라서 그의 누적된 연금액은 조기 탈퇴로 인하여 감축되었다. 이는 55 세 이전에 4 년 동안 그의 연금액이 지급될 것이라는 점을 반영한 것이다. 물론, 그렇기 때문에 위 연금액은 보다 긴 기간 동안 지급될 것이다. 나아가, 그는 2010 년 3 월 31 일의 조기 탈퇴로 인한 부분을 비과세 118,660 파운드로 일시불로 교환하여 지급받았다. 2010 년 3 월 31 일의 연금 지급액은 매년 17,800 파운드였다. 이 연금은 제도 규칙에 의거하여 2011 년 4 월 1 일, 2012 년 4 월 1 일, 2013 년 4 월 1 일에 5%씩 상승하여, 2013 년 4 월 1 일부터는 매년 20,605 파운드가 되었다.

주주 이익과의 연계

우리 상무 임원진 모두는 그들의 목표 이상으로 주식을 보유하고 있다. 현재의 소유 정도와 해당 목표가 언제까지 성취되어야 하는지에 관하여 아래의 표에 나와있다. 이 가치들은 2014 년 3 월 31 일 까지 6 개월동안의 기간 동안 평균 주식가격을 이용하여 산정되었으며, 이는 229.32pence 이다. 이 가치들은 2014 년 6 월에 귀속이 이루어질 주식의 가치는 포함하지 않고 있다.

2014.3.31 기준	**기본급 대비 목표 비율**	**현재의 기본급 대비 비율**	**목표 달성 비율**	**주식 숫자**	**주식보유가치 (백만파운드)**	**목표 달성 날짜**

Vittorio Colao	400%	1,875%	469%	9,077,302	20.8	2012 년 7 월
Andy Halford *	300%	755%	252%	2,305,059	5.3	2010 년 7 월
Stephen Pusey	300%	630%	210%	1,579,543	3.6	2014 년 6 월

* 2014 년 3 월 31 일 퇴직 당시의 소유 상태

종합적으로 상무임원을 포함한 이사회는 2 천 2 백만 주 이상의 Vodafone 주식을 보유하고 있으며, 그 가치는 5 천만 파운드 이상이다.

회사의 주식에 대한 임원의 이익

당해연도에 재직한 임원의 이익과 주식의 이익에 대한 요약이다. 더 자세한 내용은 성과주식과 옵션에서 설명한다.

At 31 March 2014	Total number of interests in shares[1]	Share plans: Unvested GLT Shares (with performance conditions)	Share plans: Share Incentive Plan (without performance conditions)	Shares options: SAYE (unvested without performance conditions)
Executive directors				
Vittorio Colao	24,251,716	15,157,846	–	16,568
Andy Halford (position at retirement on 31 March 2014)	8,561,152	6,249,860	17,014	6,233
Stephen Pusey	7,719,776	6,140,233	–	–
Total	**40,532,644**	**27,547,939**	**17,014**	**22,801**

At 31 March 2014	Total number of interests in shares[1]
Non-executive directors	
Valerie Gooding	4,038
Renee James	27,272
Alan Jebson	44,912
Samuel Jonah	30,190
Gerard Kleisterlee	59,755
Omid Kordestani	–
Nick Land	32,090
Anne Lauvergeon	17,151
Luc Vandevelde	54,880
Anthony Watson	62,727
Philip Yea	33,408

2014 년 3 월 20 일부터 2014 년 4 월 1 일까지 기간 동안, 임원의 주식에 대한 이익의 전체 수는 변하지 않았다.

성과주식

장기성과플랜에 따른 임원에게 보상되어진 발행주식수의 최대수는 현재 다음과 같다:

GLTI performance share awards	2012 award Awarded: June 2011 Performance period ending: March 2014 Vesting date: June 2014 Share price at grant: 163.2 pence	2013 award Awarded: July 2012 Performance period ending: March 2015 Vesting date: July 2015 Share price at grant: 179.4 pence	2014 award Awarded: June 2013 and September 2013[1] Performance period ending: March 2016 Vesting date: June 2016 Share price at grant: 180.2 pence and 202.5 pence
Vittorio Colao	6,461,396	4,511,080	4,185,370
Andy Halford	2,643,290	1,287,625	2,318,945
Stephen Pusey	2,162,990	2,072,397	1,904,846

Note:

최근 기간동안 집행임원은 2013 년 6 월까지 주요한 보상시점에 공동투자를 할 수 없었다. 따라서, 일부 보상은 2013 년 9 월에 이루어졌다..

주식 옵션

올해 동안 어떠한 주식 옵션도 임원들에게 부여되지 않았다. 아래 나오는 정보들은 Vodafone 그룹의 2008 년 Sharesave Plan (SAYE)과 Vodafone Group Incentive Plan (GIP)하에서의 임원진의 옵션을 요약해서 보여준다. HMRC 의 허용된 보상은 상술한 두 제도 하에서 만들어졌다. 다른 어떠한 임원들도 아무 옵션을 갖고 있지 않다.

2008 년 SAYE 하에서의 옵션은 부여 당시의 주식 시장가치보다 20% 할인된 가격으로 부여되었다. 그 외 다른 어떠한 옵션들도 할인된 가격으로 부여되지 않았다.

	Grant date	At 1 April 2013 or date of appointment Number of shares	Options granted during the 2014 financial year Number of shares	Options exercised during the 2014 financial year Number of shares	Options lapsed during the 2014 financial year Number of shares	Options held at 31 March 2014 Number of shares	Option price Pence[1]	Date from which exercisable	Expiry date	Market price on exercise Pence	Gain on exercise
Vittorio Colao											
GIP[2]	Jul 2007	3,003,575	–	(3,003,575)	–	–	167.80	Jul 2010	Jul 2017	213.16	£1,362,503
SAYE	Jul 2009	16,568	–	–	–	16,568	93.85	Sep 2014	Feb 2015	–	
Total		**3,020,143**	–	**(3,003,575)**	–	**16,568**					
Andy Halford											
GIP[2]	Jul 2007	2,295,589	–	(2,295,589)	–	–	167.80	Jul 2010	Jul 2017	213.16	£1,041,392
SAYE	Jul 2012	6,233		–	–	6,233	144.37	Sep 2015	Feb 2016	–	
Total		**2,301,822**	–	**(2,295,589)**	–	**6,233**					
Stephen Pusey											
GIP[3]	Sep 2006	1,034,259	–	(1,034,259)	–	–	113.75	Sep 2009	Aug 2016	212.80	£1,024,417
GIP[2]	Jul 2007	947,556	–	(947,556)	–	–	167.80	Jul 2010	Jul 2017	231.64	£604,888
Total		**1,981,815**	–	**(1,981,815)**	–	–					

Notes:
1 The closing trade share price on 31 March 2014 was 220.25 pence. The highest trade share price during the year was 252.3 pence and the lowest price was 180.23 pence.
2 The performance condition on the options granted in July 2007 was a three year cumulative growth in adjusted earnings per share. The options vested at 100% in July 2010.
3 The performance condition on the options granted in September 2006 was a three year cumulative growth in adjusted earnings per share. The options vested at 100% in September 2009.

해임수당

Andy Halford 는 2014. 3. 31. 은퇴하였다. 그의 계약에 따라 그는 2013. 10. 1. 통지받은 12 개월의 예고기간를 가졌다. 그는 예고기간의 6 개월-회계연도말까지 일했다. 회사는 그의 예고기간의 매달 예고에 따른 지급을 하고 있다. 만일 그가 다른 조직에서 새로운 업무를 시작한다면 이 지급액의 총액은 경감받아 350,000 파운드(6 개월의 급여)를 넘지 않을 것이다.

그는 2014 년 전체 근무했으므로, 2014 년 6 월 연간상여를 받을 것이다. 2012, 2013 그리고 2014 장기성과보수(2011 년 6 월, 2012 년 7 월, 2013 년 6 월, 그리고 2013 년 9 월 결정된)은 근무시간을 근거로

안분될 것이다.
이 보상은 성과에 따라 통상 귀속일자에 주식플랜규정의 "좋은 퇴직자" 규정에 따라 확정될 것이다.
2013 년과 2014 년 장기성과보수는 그가 새로운 다른 업무를 시작한다면 소멸할 것이다.
그는 2014. 4. 1.자로 시작하는 3 년간의 회사비용에 대한 개인적 사용을 위해 SIM 카드의 규정과 별개로 추가적인 복지혜택은 받지 않을 것이다.

과거 임원의 지급액

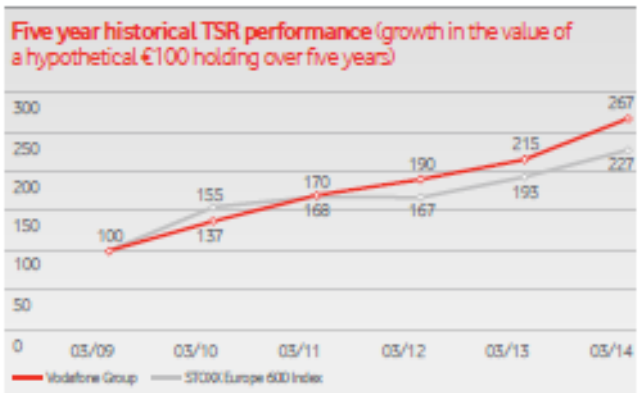
2014 회계연도 동안, 최소허용치(£5,000 p.a.)보다 더 많은 가치가 과거 임원에게 지급되지 않았다.

외부 비집행임원을 위해 유지하는 수수료

집행임원은 비집행임원으로써 다른 회사의 직위를 갖을 수 있고, 수수료를 유지할 수 있다. Andy Halford 는 Marks and Spencer Group plc 의 비집행임원이고, 그룹 정책에 따라 그는 당해연도 £81,250 의 수수료를 받았다.

급여와 성과의 평가

과거 5 년동안의 CEO 단독 보수와 우리의 가변적인 급여 플랜이 어떻게 최대 기회와 관련하여 지급되었는지 보여주는 요약이다. 이것은 같은 기간 역사적으로 전체 주주 이익성과와 비교될 수 있다 이 차트는 과거 5 녀 간의 STOXX Europe 600 Index 에 비교하여 회사의 성과를 보여준다. STOXX Europe 600 Index 는 우리와 가장 가까운 경쟁자들이 많이 포함한 광범위한 인덱스로 선별되었다. 이것은 장기성과플랜으로부터 성과지급액이 전체 주주 이익 성과에 기초하고 있다는 것을 주목해야 한다.



Financial year remuneration for Chief Executive (Vittorio Colao)	2010	2011	2012	2013	2014
Single figure of total remuneration £'000	3,350	7,022	15,767	11,099	8,927
Annual variable element (actual award versus maximum opportunity)	64%	62%	47%	33%	44%
Long-term incentive (vesting versus maximum opportunity)	25%	31%	100%	57%	37%

Note:
1 The single figure reflects share awards which were granted in 2006 and 2007, prior to his appointment to Chief Executive in 2008.

CEO 보수의 변화

2013 년 영국에서 채용된 자와 유사한 사업목적으로 판단되는 다른 Vodafone 그룹의 직원들의 평균과

비교한 2013 년과 2014 년 사이에 CEO 보수(급여, 과세 복지혜택, 연간 상여금)의 변화율을 보여준다 Vodafone 은 전세계에 기반을 둔 직원들을 가지고 있고, 어떤 이들은 매우 높은 물가상상율을 가진 나라에서 일하기 때문에 Vodafone 영국의 직원들과의 비교가 전체 직원과 비교하는 것 보다 더 적합하다.

	Percentage change from 2013 to 2014	
Item	Chief Executive: Vittorio Colao	Other Vodafone Group employees employed in the UK
Base salary	0%	3.7%
Taxable benefits	-2.6%	1.5%
Annual bonus	34.3%	53.3%

급여의 상대적 비용

아래 차트는 그룹에서 보수비용 전체와 당해연도에 지급한 배당을 보여준다.

회장과 비집임원에 대한 2014 년도 보수액

	Salary/fees		Benefits[1]		Total	
	2014 £'000	2013 £'000	2014 £'000	2013 £'000	2014 £'000	2013 £'000
Chairman						
Gerard Kleisterlee	600	600	58	106	658	706
Senior Independent Director						
Luc Vandevelde	160	154	11	22	171	176
Non-executive directors						
Valerie Gooding (appointed 1 February 2014)	19	–	–	–	19	–
Renee James[2]	139	151	5	12	144	163
Alan Jebson[2]	151	151	40	106	191	257
Samuel Jonah[2]	151	157	9	101	160	258
Omid Kordestani[2]	151	10	33	–	184	10
Nick Land	140	140	1	–	141	140
Anne Lauvergeon	115	115	5	9	120	124
Anthony Watson	115	115	1	–	116	115
Philip Yea	115	115	–	–	115	115
Former non-executive directors						
Sir John Buchanan (retired 24 July 2012)	–	58	–	–	–	58
Total	**1,856**	**1,766**	**163**	**356**	**2,019**	**2,122**

Notes:
1 We have been advised that for non-executive directors, certain travel and accommodation expenses in relation to attending Board meetings should be treated as a taxable benefit. The table above includes these travel expenses and the corresponding tax contribution (restated for 2013).
2 Salary/fees include an additional allowance of £6,000 per meeting for directors based outside of Europe.

2015 년도 보수액
2014 년 정기주총의 주주승인에 따라, 다음의 보수정책을 시행할 것이다.

(이하 2015 년 보수정책에 대한 번역은 생략함)
2015 년 기본급여
2015 년 연간 상여금 ('GSTIP')
2015 년 장기성과 보수
장기성과 보수의 귀속
2015 년 회장과 비집행임원의 보상

기타 보수에 관한 정보

주식의 희석
모든 보상은 영국 보험협회에 의한 발행된 주식인센티브 체제의 가이드라인이 제시한 희석 제한을 포함한 플랜을 따른다. 현재 존재하는 임원보상으로 인한 희석율은 대략 2014 년 3 월말 회사 주식자본금의 3.2%이다.(2013 년 3 월말은 2.0%) 반면 모든 직원의 주식보상의 희석율은 대략 0.6%이다.(2013 년 3 월말은 0.3%). 전체 3.8%의 희석이 된다.(2013 년 3 월말은 2.3%)

용역 계약
임원의 선임 계약과 조건은 정기주총과 통상 영업시간 동안 등록된 사무실에서 검사될 수 있다. 집행임원은 12 개월의 용역계약 동안 예고기간을 갖는다. 비집행임원의 임명장은 그들의 직위가 만료되면 예고기간 또는 보상 규정을 포함하지 않는다.
집행임원은 2014 년 정기주총에서 선임 또는 재임이 제안될 것이다.