

영국식 세이온페이(Say on Pay) 제도 도입 방안

2024.06. 고려대 기업지배구조연구소-자본시장연구원 세미나

이창민

한양대학교 경영대학

세이온페이에 관한 경제개혁연구소의 두가지 보고서를 참고하여 작성하였다

이승희. “Say on Pay 법제화 동향과 국내 도입 방안.” 이슈 & 분석 (2023): 1-23. 경제개혁연구소

이승희. “한국형 Say on Pay 도입 방안.” forthcoming. 경제개혁연구소

한국의 주주총회에서 이사 보수는?

□ 이사의 보수한도 승인

가. 이사의 수 · 보수총액 내지 최고 한도액

(당 기)

이사의 수 (사외이사수)	11 (2)
보수총액 또는 최고한도액	5,000,000천원

(전 기)

이사의 수 (사외이사수)	11 (2)
실제 지급된 보수총액	2,761,322천원
최고한도액	5,000,000천원

※ 기타 참고사항

이사 보수한도는 등기이사과 미등기이사를 구분하지 아니하고 총액에 대하여 승인을 받고 있으며, 사업연도말 등기이사는 3명, 미등기이사는 6명, 사외이사 2명입니다

□ 감사의 보수한도 승인

가. 감사의 수 · 보수총액 내지 최고 한도액

(당 기)

감사의 수	1
보수총액 또는 최고한도액	300,000천원

(전 기)

감사의 수	1
실제 지급된 보수총액	143,884천원
최고한도액	300,000천원

영국식 세이온페이가 도입되면?

□ 이사의 보수한도 승인

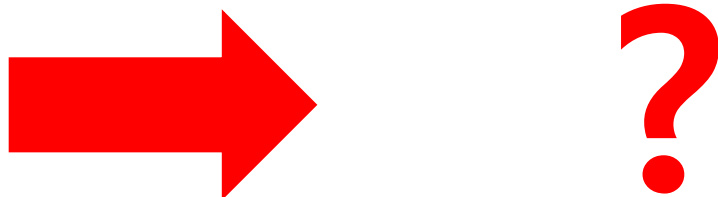
가. 이사의 수 · 보수총액 내지 최고 한도액

(당 기)

이사의 수 (사외이사수)	11 (2)
보수총액 또는 최고한도액	5,000,000천원

(전 기)

이사의 수 (사외이사수)	11 (2)
실제 지급된 보수총액	2,761,322천원
최고한도액	5,000,000천원



※ 기타 참고사항

이사 보수한도는 등기이사과 미등기이사를 구분하지 아니하고 총액에 대하여 승인을 받고 있으며, 사업연도말 등기이사는 3명, 미등기이사는 6명, 사외이사 2명입니다



2022 was a year of strong strategic progress, operational and financial performance for bp, against a challenging backdrop. //

Paula Rosput Reynolds

Chair of the remuneration committee



과거와 미래의 보수에
대한 충분한 정보가
주주에게 제공되고
주주총회에서 표결을
하게 된다

Role of the remuneration committee

The role of the committee is to determine and recommend to the board the remuneration policy and to set chair, executive director and leadership team remuneration. The committee reviews workforce remuneration and monitors related policies, satisfying itself that incentives and rewards are aligned with bp's culture. In determining the policy, the committee takes into account various factors, including wider workforce remuneration, and structures the policy to align reward to performance, thus promoting the long-term success of the company.

Key responsibilities

- Recommend to the board the remuneration principles and policies for the executive directors and leadership team while considering remuneration and related policies for the employees below the board.
- Set and approve the terms of engagement, remuneration, benefits and termination of employment for the executive directors, leadership team, chief internal auditor and the company secretary in accordance with the policy.

- Prepare the annual remuneration report to shareholders to outline policy implementation.
- Approve the principles of any equity plan that requires shareholder approval.
- Ensure termination terms and payments to executive directors and the leadership team are appropriate.
- Receive and consider regular updates on workforce views and engagement initiatives related to remuneration, insights and data from pay ratios and potential pay gaps as appropriate.
- Maintain appropriate dialogue with shareholders on remuneration matters.

Membership

Paula Rosput Reynolds

Member since September 2017 and chair since May 2018

Amanda Blanc

Member (since January 2023)

Pamela Daley

Member

Melody Meyer

Member

Tushar Morzaria

Member

Meetings and attendance

The chair and the CEO attend meetings of the committee except for matters relating to their own remuneration. The CEO is consulted on the remuneration of the CFO, the leadership team and more broadly on remuneration across the wider workforce. Both the CEO and CFO are consulted on matters relating to the group's performance.

bp's EVP, people & culture, SVP, reward, external advisors and other executives may attend where necessary. The committee consults other board committees on the group's performance and on issues relating to the exercise of judgement or discretion as necessary.

The committee met eight times during the year. All directors attended each meeting that they were eligible to attend.

BP files Annual Report and Form 20-F for 2022

<https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-files-annual-report-on-form-20-f-for-2022.html>

Contents	
2022 performance and pay outcomes	113
Wider workforce in 2022	117
Executive directors' pay for 2022	119
2022 annual bonus outcome	120
2020-22 performance share plan outcome	122
Alignment with our strategy	126
2023 remuneration: policy on a page	129
Directors' remuneration report: 2023 policy	132
Stewardship and executive director interests	142
Chair and non-executive director outcomes and interests	144

Summary of 2022 pay outcomes for executive directors

	CEO: Bernard Looney	CFO: Murray Auchincloss
Base salary	£1,371,876	£782,000
2022 annual bonus	£2,365,542 (75.5% of max)	£1,404,000 (78% of max)
Downward discretion applied to 2022 annual bonus, see page 120	3.2% or -£78,329	0%
2020-22 performance share plan <i>Additional three-year post-vesting holding period applied</i>	£6,007,512 (54% of max)	£2,890,536 (54% of max)
Downward discretion applied to 2020-22 performance share plan, see page 122	10% or -£667,497	10% or -£321,172
Single figure outcome for 2022	£10,025,782	£5,282,049
Total downward discretion applied	-£745,826	-£321,172

과거 보수의 수준, 구성, 계획 대비 실적
등이 매우 자세하고 공시되고 주주총회
에서 표결을 한다

BP files Annual Report and Form 20-F for 2022

<https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-files-annual-report-on-form-20-f-for-2022.html>

Remuneration at a glance

Key financial and strategic highlights in 2022

30.5%

ROACE

Up 129% from 2021

\$25.8bn

Adjusted free cash flow*

Up 57% from 2021

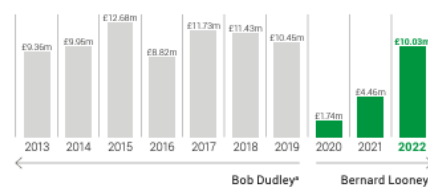
\$21.4bn

Net debt

Lowest since 3Q 2013

- Record bp-operated upstream plant reliability at 96%.
- 65% increase in the number of EV charge points installed.
- 30mboe/d increase in biogas supply.

CEO – 10-year trend of remuneration



a Previous CEO single figure converted from USD to GBP at the relevant year average exchange rate.
b 2022 is the first full year of remuneration outcomes as an executive director.



16%
Total fixed remuneration

84%
Total variable remuneration

Key

- 1. Salary and benefits
- 2. Retirement benefits
- 3. Annual bonus
- 4. Performance shares

CFO – 10-year trend of remuneration



a 2022 is the first full year of remuneration outcomes as an executive director.



19%
Total fixed remuneration

81%
Total variable remuneration

Key

- 1. Salary and benefits
- 2. Retirement benefits
- 3. Annual bonus
- 4. Performance shares

Annual bonus

See page 120

75.5% of maximum
has been awarded to the CEO

78.0% of maximum
has been awarded to the CFO

Performance shares

See page 122

54% of maximum
awarded to CEO and CFO

과거의 보수가 어떻게 결정되었는지 자세하게 알 수 있다

Directors' remuneration report continued

2022 annual bonus scorecard and outcome

For 2022, the committee established a bonus scorecard of six measures across three categories: safety and sustainability, operational performance and financial performance. These measures align with our strategy and investor proposition (see pages 125 and 126) and were set out under the terms of our 2020 policy.

Safety and sustainability 0.51	+	Operational performance 0.12	+	Financial performance 0.92	=	Formulaic score 1.55 out of 2.0
Measures		Weighting	Threshold (0)	Target (1)	Maximum (2)	Outcome
Safety and sustainability (30% weight)	Process safety tier 1 and tier 2 events★	15%	>68 events 0	61 events 0.15	49 events 0.3	50 events 0.29
	Sustainable emissions reductions★ (million tonnes)	15%	<6.67 0	6.87 0.15	7.27 0.3	7.065 million tonnes 0.22
Operational performance (20% weight)	bp-operated reliability and availability	10%	94.1% 0	95.2% 0.1	96.3% 0.2	95.1% 0.09
	Margin share from convenience and electrification	10%	27.4% 0	30.6% 0.1	33.0% 0.2	28.5% 0.03
Financial performance (50% weight)	Adjusted free cash flow★	25%	\$23.7bn 0	\$24.7bn 0.25	\$25.7bn 0.5	\$25.8bn 0.50
	Cumulative cash cost reductions 2022 vs 2019	25%	\$2.7bn 0	\$3.0bn 0.25	\$3.3bn 0.5	\$3.2bn 0.42
Formulaic score						1.55 out of 2.0



BP files Annual Report and Form 20-F for 2022

<https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-files-annual-report-on-form-20-f-for-2022.html>

과거의 보수가 어떻게 결정되었는지 자세하게 알 수 있다

2020-22 performance share plan scorecard and outcome

2020-22 performance share awards were the first granted to the CEO and CFO under the executive director incentive plan (EDIP). The EDIP runs on a three-year cycle, and therefore this is the first EDIP vesting since their appointment as executive directors.

The scorecard for the 2020-22 cycle – the first under the 2020 policy – consists of relative total shareholder return (rTSR) (40% weighting), return on average capital employed (ROACE)★ (30% weighting) and strategic progress (30% weighting).

2020-22 performance share plan scorecard (audited)

These measures were set under the terms of our 2020 policy.

These measures were set under the terms of our 2020 policy.

Relative total shareholder return	+	Return on average capital employed	+	Strategic progress	=	Formulaic vesting
0.0%		30.0%		30.0%		60.0%
Measures		Weighting at maximum	Threshold performance	Maximum performance		Outcome
Financial (70% weighting)	Relative total shareholder return	40.0%	Fourth	First		Sixth 0.0%
	Return on average capital employed (2020-22 average)	30.0%	10.0%	13.0%		13.4% 30.0%
Strategic progress (30% weighting)	Deliver value through resilient hydrocarbon business	10.0%	Qualitative and quantitative assessment by the committee, see page 123.		Outcome	30%
	Accelerate growth in convenience and mobility	10.0%				10.0%
	Demonstrate track record, scale and value in low carbon energy	10.0%				10.0%
			Outcome	30.0%		
						60.0%
Formulaic vesting						60.0%
Formulaic vesting 60.0% (applied to wider workforce)	Committee judgement: discretionary adjustment to account for low share price at grant (see page 124 – 'windfall gains')					Final vesting after committee judgement for the CEO and CFO 54.0%

Financial

Performance for rTSR was disappointing (sixth place out of eight peers), yielding nil vesting. Performance for ROACE, at 13.4% over the period, was strong and resulted in maximum vesting of this measure. The ROACE outcome aligns to our 2025 strategic objectives and reflects a recovery and subsequent sustained year-on-year growth in returns across the three-year performance period (2020 -3.8%, 2021 13.3%, 2022 30.5%).

BP files Annual Report and Form 20-F for 2022

<https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-files-annual-report-on-form-20-f-for-2022.html>

Contents	
2022 performance and pay outcomes	113
Wider workforce in 2022	117
Executive directors' pay for 2022	119
2022 annual bonus outcome	120
2020-22 performance share plan outcome	122
Alignment with our strategy	126
2023 remuneration: policy on a page	129
Directors' remuneration report: 2023 policy	132
Stewardship and executive director interests	142
Chair and non-executive director outcomes and interests	144

Summary of 2022 pay outcomes for executive directors

	CEO: Bernard Looney	CFO: Murray Auchincloss
Base salary	£1,371,876	£782,000
2022 annual bonus	£2,365,542 (75.5% of max)	£1,404,000 (78% of max)
Downward discretion applied to 2022 annual bonus, see page 120	3.2% or -£78,329	0%
2020-22 performance share plan <i>Additional three-year post-vesting holding period applied</i>		
Downward discretion applied to 2020-22 performance share plan, see page 122		
Single figure outcome for 2022		
Total downward discretion applied		

Directors' remuneration report continued

Directors' remuneration report – the 2023 remuneration policy

Across pages 134 to 141 we set out our directors' remuneration policy for 2023 and subsequent years (the 2023 policy). We will present this 2023 policy to shareholders at the 2023 annual general meeting (AGM) and, subject to shareholder approval, it will come into effect for the 2023 financial year.

Remuneration principles

In preparation for the review of our directors' remuneration policy, the committee gave deep consideration to the existing reward framework for the wider workforce, alongside executive remuneration. As our 2020 policy has served us well during the current economic environment, we have decided that the remuneration principles are still fit for purpose to apply equally to executives, and to employees at all levels of our workforce hierarchy.

Alignment	Our remuneration programmes will align with bp's strategic priorities, long-term success and shareholders' experience. In delivering our remuneration programmes across the globe we will reflect the policies and practices of the respective markets in which we operate.
Competitiveness	Total remuneration will be competitive for the role taking into account scale, sector, complexity of responsibility and geography. When setting senior executive pay, we will consider both wider workforce remuneration and conditions, and external pay relativities.
Pay for performance	We promote a culture where all employees are accountable for delivering performance. Depending on the level of the individual in the organization, we use variable pay to incentivize delivery against performance. Pay will be delivered with an emphasis on long-term equity in line with seniority. Performance measures and targets will seek to balance collective bp success with clear line of sight for participants. Remuneration outcomes aim to reflect sustained long-term underlying performance of bp. Factors beyond the control of management will be adjusted in determining final outcomes.
Judgement	We will use discretion and judgement to review formulaic performance outcomes to arrive at fair and balanced remuneration outcomes for both bp and employees.
Sustainability	Remuneration programmes will support the development of a long-term sustainable business informed by environmental, societal and other inputs. Performance targets and measures will typically be chosen with due regard to incentives for prudent risk taking. Individual contribution and ways of working will be reflected in remuneration outcomes.

BP files Annual Report and Form 20-F for 2022

<https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-files-annual-report-on-form-20-f-for-2022.html>

미래 보수에 대한 정책, 수준과 구성
등이 자세하게 공시되고 주주총회에서
표결을 한다

Contents	
2022 performance and pay outcomes	113
Wider workforce in 2022	117
Executive directors' pay for 2022	119
2022 annual bonus outcome	120
2020-22 performance share plan outcome	122
Alignment with our strategy	126
2023 remuneration: policy on a page	129
Directors' remuneration report: 2023 policy	132
Stewardship and executive director interests	142
Chair and non-executive director outcomes and interests	144

Summary of 2022 pay outcomes for executive directors			
	CEO: Bernard Looney	CFO: Murray Auchincloss	
Base salary	£1,371,876	£782,000	
2022 annual bonus	£2,365,542 (75.5% of max)	£1,404,000 (78% of max)	
Downward discretion applied to 2022 annual bonus, see page 120	3.2% or -£78,329	0%	
2020-22 performance share plan <i>Additional three-year post-vesting holding period applied</i>	£6,007,512 (54% of max)	£2,890,536 (54% of max)	
Downward discretion applied to 2020-22 performance share plan, see page 122	10% or -£667,497	10% or -£321,172	
Single figure outcome for 2022	£10,025,782	£5,282,049	
Total downward discretion applied	-£745,826	-£321,172	

Policy table – executive directors

Salary and benefits

Purpose	To provide fixed remuneration to reflect the scale and complexity of both the business and the role, and to be competitive with the external market.	
Operation and opportunity	<p>Salary Salary levels will relate to the nature of the role, performance of the business and the individual, market positioning and pay conditions in the wider bp group. There is no maximum salary under the policy.</p> <p>When setting salaries, the committee considers practice in other energy majors as well as European and US companies of a similar size, geographic spread and business dynamic to bp. The committee will also consider salary increases for the most senior management and the wider workforce. In particular, percentage increases for executive directors will not exceed increases for the broader employee population, other than in specific circumstances identified by the committee (e.g. in response to a substantial change in responsibilities).</p> <p>Salaries are normally set in the home currency of the executive director and are reviewed annually. They may be reviewed at other times where appropriate, for example following a major role change.</p>	<p>Benefits Executive directors are entitled to receive those benefits available to a majority of the wider workforce. These include participation in all-employee share plans, sickness pay, relocation assistance and parental leave. Benefits are not pensionable.</p> <p>Executive directors may receive other benefits that are judged to be cost-effective and appropriate in terms of the individual's role, time and/or security. These include car-related benefits and/or cash in lieu, security, assistance with tax return preparation, insurance and medical benefits. The company may meet any tax charges arising on business-related benefits provided to directors, for example security.</p> <p>The taxable value of benefits provided may fluctuate during the period of this policy, depending on the cost of provision and a director's personal circumstances.</p> <p>In general, the committee expects to maintain benefits at the current level.</p>

Retirement benefits

Purpose	To recognize competitive practice in the directors' home country while aligned with the majority of the workforce.	
Operation and opportunity	<p>Executive directors normally participate in the company retirement plans that operate in their home country.</p> <p>New appointees from within the bp group retain previously accrued benefits. For future appointments, the committee will carefully review any retirement benefits to be granted to a new director, taking account of retirement policies across the wider workforce and any arrangements currently in place.</p>	<p>For both new and future appointments, the committee will be sensitive to investor concerns over pensions for directors, and limit cash in lieu of benefits allowance rates to no more than the allowance offered to the majority workforce in the UK (the maximum allowance is 20% of salary).</p> <p>Current executives have been employees of bp for a number of years but for their service as a director, retirement benefits will align to the cash in lieu of benefits allowance rate enjoyed by a majority of bp's workforce in the UK.</p>
Performance framework	Retirement benefits are not directly linked to performance.	

Annual bonus

Purpose	To provide variable remuneration dependent on annual performance against three categories: safety and sustainability, financial, and operational. Bonus is subject to a mandatory deferral into bp shares which are held for three years to reinforce the long-term nature of the business and the importance of safety.	
Operation and opportunity	<p>The bonus is based on performance against annual measures and targets set at the start of the year, evaluated over the financial year and assessed following the year end.</p> <p>The target annual bonus is half of the maximum available, and typically relates to delivery of performance in line with targets in the annual plan.</p> <p>Executive directors may earn a maximum annual bonus of 225% of salary. This maximum level would relate to performance at or above the highest end of the performance scale for every measure. The committee intends to set demanding requirements for maximum payment.</p>	<p>The final bonus outcome, following the formulaic assessment of performance relative to targets, is specifically reserved as a matter for the committee's judgement. Accordingly, the committee may exercise its discretion to adjust the formulaic outcome either upwards or downwards.</p> <p>Half the bonus is paid in cash, and half is deferred into bp shares for three years up until 'minimum shareholding requirement' (MSR) is met, as determined by the committee under the shareholding guidelines. Once met, 67% is paid in cash and 33% is deferred into bp shares. Dividends (or equivalents, including the value of any reinvestment) may accrue in respect of any deferred shares.</p>

BP files Annual Report and Form 20-F for 2022

<https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-files-annual-report-on-form-20-f-for-2022.html>

과거의 집행 자료와 결합하면 미래의 보수 수준이 대략 추정되는 효과가 있다

Directors' remuneration report continued

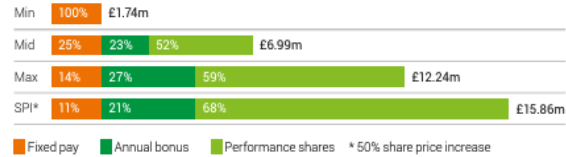
6. Differences from remuneration policy in the wider group

This executive director remuneration policy is structurally similar to remuneration for the majority of the wider workforce, but naturally differs in quantum, reflecting market norms for the differing size and complexity of roles, see page 118 for more detail on these differences.

Illustrations of application of remuneration policy

The total remuneration opportunity for executive directors is strongly performance-based and weighted to the long term. The charts below provide scenarios for the total remuneration of executive directors at different levels of performance and are calculated as prescribed by UK regulations.

Bernard Looney



Due to rounding, the sum of the parts does not equal 100%.

Fixed components

For these illustrations salary, benefits and pension are the same in each scenario (annual values shown).

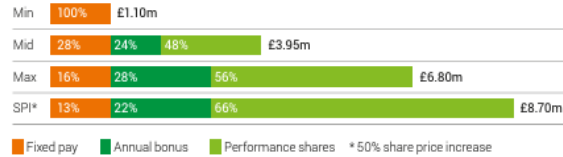
Salary	CEO (Looney)	£1,448,220	Bernard's salary, effective from the 2023 AGM
	CFO (Auchincloss)	£844,000	Murray's salary, effective from the 2023 AGM
Benefits and pension benefits	CEO (Looney)	£292,233	Based on cash in lieu of retirement benefits at 15% of salary, with an estimated £75k total for other benefits. Cash in lieu of retirement benefits will increase to 20% from 2024.
	CFO (Auchincloss)	£256,800	Based on cash in lieu of retirement benefits at 20% of salary, with an estimated £88k total for other benefits.

Variable components

Variable pay under the policy comprises annual bonus and performance shares.

Scenario	Minimum	Mid	Maximum
	↓	↓	↓
Annual bonus (including cash and deferred elements)	Threshold not met Nil	50% of maximum 112.5% of salary	100% of maximum 225% of salary
Performance shares	Threshold not met CEO – Nil CFO – Nil	50% vesting CEO – 250% of salary CFO – 225% of salary	100% vesting CEO – 500% of salary CFO – 450% of salary

Murray Auchincloss



Due to rounding, the sum of the parts does not equal 100%.

History of chief executive officer remuneration

Year	Chief executive officer	Total remuneration thousand ^a	Annual bonus % of maximum	Performance shares % of maximum
2013	Bob Dudley	\$15,086	88.0	45.5
2014	Bob Dudley	\$16,390	73.3	63.8
2015	Bob Dudley	\$19,376	100.0	74.3
2016	Bob Dudley	\$11,904	61.0	40.0
2017	Bob Dudley	\$15,108	71.5	70.0
2018	Bob Dudley	\$15,253	40.5	80.0
2019	Bob Dudley	\$13,234	67.5	71.2
2020 ^a	Bob Dudley	\$188	0	32.5
	Bernard Looney	£1,735	0	32.5
2021	Bernard Looney	£4,457	80.5	30
2022 ^b	Bernard Looney	£10,026	75.5	54

^a 2020 figures show remuneration for the periods of qualifying service as CEO during 2020.

^b Share price has been based on the average share price over Q4 of the 2022 FY of £4.73.

BP files Annual Report and Form 20-F for 2022

<https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-files-annual-report-on-form-20-f-for-2022.html>

미래의 보수가 어떻게 결정되는지 자세하게 알 수 있다

Directors' remuneration report continued

Measures for 2023 annual bonus

Below is a summary of the measures we have chosen for the 2023 annual bonus plan scorecard. We are introducing a new profit measure (EBITDA) under financials in place of cumulative cash cost reduction. This reflects strategic progress already achieved on costs and sets a forward looking focus on the group's earnings. The targets for the 2023 annual bonus are commercially sensitive and will be disclosed in the 2023 report.

Safety and sustainability

30%

Measures include	Weighting
Tier 1 and tier 2 process safety events★ (measured separately)	15%
Sustainable emissions reductions★ (million tonnes)	15%

Operational

20%

Measures include	Weighting
bp-operated reliability and availability	10%
Convenience & EV gross margin % growth (v. 2022)	10%

Financial

50%

Measures include	Weighting
Adjusted free cash flow★ (\$bn)	25%
Earnings (adjusted EBITDA)	25%

Measures for 2023-25 performance shares (EDIP)

Below is a summary of the measures we have chosen for the 2023–25 performance share plan. We are introducing a new emissions target by way of a net zero measure. Weighted at 15%, it forms a significant and meaningful percentage of the EDIP. Targets are objective and quantified. It is also in alignment with our already disclosed long-term strategic ambitions around net zero – as set out in aim 1.

Relative total shareholder return (rTSR) vs eight peers^a

20%

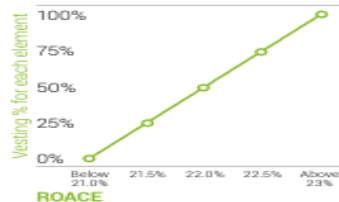
Peer group of eight companies: Chevron, Eni, Equinor, ExxonMobil, Repsol, Shell, TotalEnergies (and bp)



Financials

20%

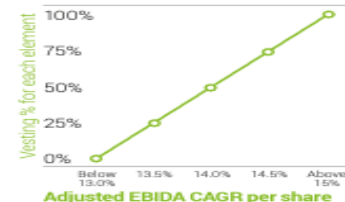
ROACE (average 2023-25)^b



Growth

20%

Adjusted EBIDA per share CAGR★^c



Environmental, social and governance

15%

Net zero across entire bp operations by 2050 (scope 1 + 2)



Strategic progress

25%

Weighting of measures subject to remuneration committee judgement

- Deliver value through a resilient hydrocarbon business (8.3%).
- Demonstrate track record, scale and value in low carbon energy (8.3%).
- Accelerate growth in convenience and mobility (8.3%).

See page 20 for key performance indicators related to the strategic progress measures.

BP files Annual Report and Form 20-F for 2022

<https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-files-annual-report-on-form-20-f-for-2022.html>

미래의 보수가 어떻게 결정되는지 자세하게 알 수 있다

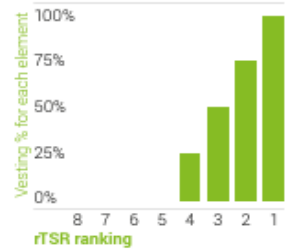
Measures for 2023-25 performance shares (EDIP)

Below is a summary of the measures we have chosen for the 2023–25 performance share plan. We are introducing a new emissions target by way of a net zero measure. Weighted at 15%, it forms a significant and meaningful percentage of the EDIP. Targets are objective and quantified. It is also in alignment with our already disclosed long-term strategic ambitions around net zero – as set out in aim 1.

Relative total shareholder return (rTSR) vs eight peers^a

20%

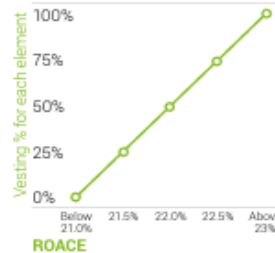
Peer group of eight companies: Chevron, Eni, Equinor, ExxonMobil, Repsol, Shell, TotalEnergies (and bp)



Financials

20%

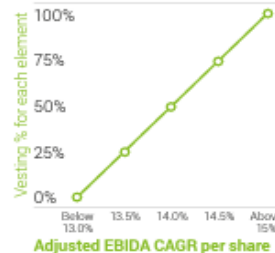
ROACE (average 2023-25)^b



Growth

20%

Adjusted EBIDA per share CAGR^c



Environmental, social and governance

15%

Net zero across entire bp operations by 2050 (scope 1 + 2)



Strategic progress

25%

Weighting of measures subject to remuneration committee judgement

- Deliver value through a resilient hydrocarbon business (8.3%).
- Demonstrate track record, scale and value in low carbon energy (8.3%).
- Accelerate growth in convenience and mobility (8.3%).

See page 20 for key performance indicators related to the strategic progress measures.

- Underpin will take into account safety outcomes prior to determining final vesting percentage.
- Remuneration committee discretion will reflect shareholder experience, environment, societal and other inputs.
- Robust malus and clawback may apply in certain circumstances.

^a Nil vesting for fifth place or lower.

^b Based on the average over 2023, 2024 and 2025. Score to be based on straight-line interpolation between threshold and maximum. Adjustments may be required in certain circumstances. The external environment to be a considered judgement in the final outcome.

^c Targets will be adjusted for mergers, acquisitions and disposals outside of plan. The committee may consider share buyback activity before making a final judgement.

BP files Annual Report and Form 20-F for 2022

<https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-files-annual-report-on-form-20-f-for-2022.html>

주주총회에서는 세이온페이 찬성이 많지만

Shareholder engagement

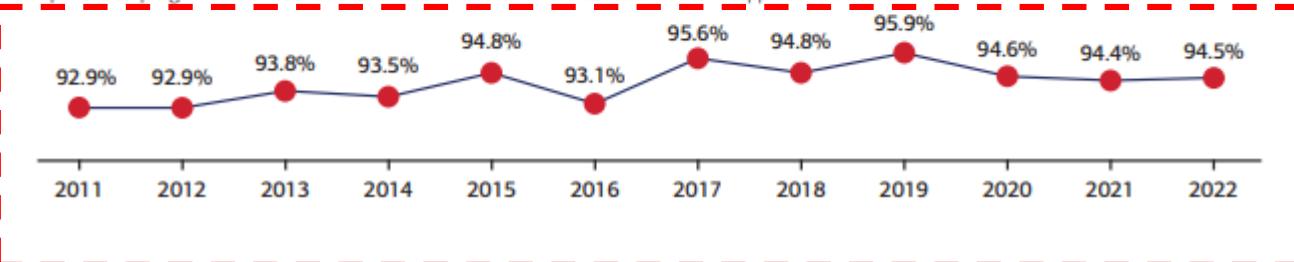
Throughout 2022, the committee engaged frequently on remuneration policy and approach with bp's largest shareholders, as well as their representative bodies. This dialogue will continue throughout 2023.

The table below shows the votes on the directors' remuneration report, and policy, for the last three years.

Year	% vote 'for'	% vote 'against'	Votes withheld
Directors' remuneration report			
2022	94.36%	5.64%	203,221,922
2021	95.20%	4.80%	220,577,221
2020	96.05%	3.95%	67,623,825
Directors' remuneration policy			
2020	96.58%	3.42%	65,652,222

c. Shareholder engagement & "Say on Pay" results

We conduct shareholder engagement throughout the year and provide shareholders with an annual opportunity to cast an advisory "Say on Pay" vote. At our 2022 annual meeting of shareholders, out of approximately 8.1 billion shares outstanding and entitled to vote, over 94% of the approximately 5.7 billion votes cast favored our "Say on Pay" proposal. This represents the 12th consecutive year of "Say on Pay" approval of 92% or higher. Additionally, in 2022 and early 2023, management and directors met with investors owning approximately 52% of our outstanding institutional shares and, at the majority of these meetings, discussed our executive compensation program, human capital management, and other compensation-related matters. These discussions, together with the 2022 "Say on Pay" results, indicated strong support for our 2021 compensation program and influenced our decision to maintain a consistent overall approach for 2022.



BP files Annual Report and Form 20-F for 2022

<https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-files-annual-report-on-form-20-f-for-2022.html>

Proxy Statements :: Bank of America Corporation (BAC)

<https://investor.bankofamerica.com/regulatory-and-other-filings/proxy-statements#document-50796-0001193125-23-062686-3>

부결이 되기도 하고

FINANCIAL TIMES

US COMPANIES TECH MARKETS CLIMATE OPINION LEX WORK & CAREERS LIFE & ARTS HTSI

Executive Pay + Add to myFT

Unilever shareholders reject pay plan in big blow to incoming chief

Consumer group 'disappointed' as almost 60% of votes at AGM are cast against remuneration report



The pay rebellion follows investor disquiet over a lacklustre share price performance at the maker of Dove soap © Bloomberg

Shareholder adviser groups Glass Lewis and ISS had urged investors to vote against the company's pay plan, raising concerns about Schumacher's base salary on appointment.

ISS said the incoming chief's salary was "significantly higher" than Unilever's UK market peers and his current salary as head of FrieslandCampina, a Dutch dairy co-operative. Unilever had "not provided compelling justification", ISS added.

Unilever shareholders reject pay plan in big blow to incoming chief

<https://www.ft.com/content/4c156239-27ef-4910-a4ef-6f969afde25d>

부결이 되면 논의과정을 거쳐 보수 정책에 반영이 되고

Our new Directors' Remuneration Policy for 2024

Our Remuneration Policy was last approved at the May 2021 AGM. Consequently, it reaches the end of its three-year approval period, and a new remuneration policy is being presented for shareholder approval at the May 2024 AGM (New Remuneration Policy).

The Committee carried out extensive consultation with shareholders and proxy advisers in June and September to discuss the 2023 AGM voting outcome on acceptance of the 2022 Directors' remuneration report and the proposed New Remuneration Policy. The feedback received during the consultation was valued by the Committee and taken into account in developing the proposed New Remuneration Policy.

The Committee also monitored the external environment on pay and sought feedback from all management level employees on the current remuneration structure of fixed pay, benefits, annual bonus and PSP. 82% of respondents stated that PSP is competitive, 76% for retirement benefits, 74% for health benefits and 73% for annual bonus.

Our New Remuneration Policy was developed in light of this process and feedback and provides for continuity in policy, but refinement of implementation.

The key updates we are proposing to make to the implementation of our New Remuneration Policy are to:

- freeze the CEO's fixed pay for 2024 and 2025;
- refocus the remuneration benchmarking peer group; and
- update performance measures and weightings for annual bonus and PSP, as follows:

Shareholder adviser groups Glass Lewis and ISS had urged investors to vote against the company's pay plan, raising concerns about Schumacher's base salary on appointment.

ISS said the incoming chief's salary was "significantly higher" than Unilever's UK market peers and his current salary as head of FrieslandCampina, a Dutch dairy co-operative. Unilever had "not provided compelling justification", ISS added.

[Unilever Annual Report and Accounts 2023 \(PDF 14.76 MB\)](#)

(부결이 되지 않아도) 보수수준과 보수구조에 대한 세이온페이의 개선효과는 분명 존재한다

- 과도한 보수가 줄고 성과연동보수 비율이 높아지고 비판을 많이 받는 항목이 없어진다 등등

Burns, N., & Minnick, K. (2013). Does say-on-pay matter? Evidence from say-on-pay proposals in the United States. *Financial Review*, 48(2), 233-258.

Ferri, F., & Maber, D. A. (2013). Say on pay votes and CEO compensation: Evidence from the UK. *Review of Finance*, 17(2), 527-563.

Balsam, S., Boone, J., Liu, H., & Yin, J. (2016). The impact of say-on-pay on executive compensation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(2), 162-191.

Correa, R., & Lel, U. (2016). Say on pay laws, executive compensation, pay slice, and firm valuation around the world. *Journal of Financial Economics*, 122(3), 500-520.

급여(고정급)에 대한 이슈가 중요해 보인다

Policy table – executive directors

Salary and benefits

Purpose	To provide fixed remuneration to reflect the scale and complexity of external market.
Operation and opportunity	<p>Salary</p> <p>Salary levels will relate to the nature of the role, performance of the business and the individual, market positioning and pay conditions in the wider bp group. There is no maximum salary under the policy.</p> <p>① When setting salaries, the committee considers practice in other energy majors as well as European and US companies of a similar size, geographic spread and business dynamic to bp. The committee will also consider salary increases for the most senior management and the wider workforce. In particular, percentage increases for executive directors will not exceed increases for the broader employee population, other than in specific circumstances identified by the committee (e.g. in response to a substantial change in responsibilities).</p> <p>② Salaries are normally set in the home currency of the executive director and are reviewed annually. They may be reviewed at other times where appropriate, for example following a major role change.</p>

Policy implementation for 2023

The table below shows how the proposed remuneration policy, to be approved by shareholders at the 2023 annual general meeting, will be implemented in 2023, alongside a summary of key features.

Element	Policy feature	2023 implementation
Salary	<p>To provide fixed remuneration to reflect the scale and complexity of both the business and the role, and to be competitive with the external market.</p> <p>When setting salaries, the committee considers practice in other oil and gas majors as well as European and US companies of a similar size, geographic spread and business dynamic to bp. Percentage increases for executive directors will not exceed that for the wider workforce, other than in specific circumstances identified by the committee (e.g. in response to a substantial change in responsibilities).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bernard Looney's salary will increase by 4% to £1,448,220 following the 2023 AGM. Murray Auchincloss's salary will increase by 5.5% to £844,000 following the 2023 AGM. This increase reflects the value and impact of Murray's contributions during the year and his development in the CFO role. This compares to an average increase of 5.5% to our UK salaried staff effective from 1 April, our annual salary review date.

BP files Annual Report and Form 20-F for 2022

<https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-files-annual-report-on-form-20-f-for-2022.html>

급여(고정급)에 대한 이슈가 중요해 보인다

Fixed pay

Purpose and link to strategy

Supports the recruitment and retention of Executive Directors of the calibre required to implement our strategy. Reflects the individual's skills, experience, performance and seniority within the Group and the size and complexity of the role.

Operation

Set by the Board on the recommendation of the Committee and generally reviewed once a year, with any changes usually effective from 1 January (although changes may be made at any other time if the Committee considers that is appropriate).

Fixed pay is paid in cash and is generally paid monthly. Fixed pay is set at an appropriate level to attract and retain Executive Directors of the required calibre, taking into account:

- our policy generally to pay total compensation at around the median of an appropriate peer group of other global consumer companies of a similar financial size and complexity to Unilever;^(a)
- the individual's skills, experience and performance;
- the size and complexity of the role;
- individual's time in role; and
- pay and conditions across the wider organisation.

Performance measures

n/a

Opportunity

Any increases will normally be in line with or below the range of increases awarded to other employees within the Group.

Increases may be above this level or applied more frequently in certain circumstances, such as:

- where there is, in the Committee's opinion, a significant change in an Executive Director's scope or role;
- where a new Executive Director has been appointed to the Board at a rate lower than the typical market level for such a role and becomes established in the role; and
- where it is considered necessary to reflect significant changes in market practice.

The maximum aggregate increase for the current Executive Directors during the time in which this policy applies will be no higher than 25% for each Director.

Supporting information

There are no material changes relative to the previous Remuneration Policy.

The peer group used to benchmark pay has been updated to better reflect the global footprint of the Group and to focus more narrowly on consumer companies.

As previously communicated, the Committee has decided to freeze the fixed pay of Hein Schumacher as the incoming CEO up to the end of 2025. The Committee will next review his fixed pay level in 2026.

(a) The proposed remuneration peer group for 2024 includes Anheuser-Busch InBev, Beiersdorf, British American Tobacco, Coca-Cola, Colgate-Palmolive, Danone, Diageo, Haleon, Heineken, Henkel, Kimberly-Clark, Kraft Heinz, L'Oréal, LVMH, Mondelēz, Nestlé, PepsiCo, Pernod Ricard, Procter and Gamble, and Reckitt Benckiser. The peer group used for pay benchmarking purposes is reviewed regularly and companies are added and/or removed at the Committee's discretion to ensure that it remains appropriate.

한국은 이사 보수 결정에 관한 주주들의 권리가 제한적이다

- 상법 제388조는 “이사의 보수는 정관에 그 액을 정하지 아니한 때에는 주주총회의 결의로 이를 정한다”고 명시하고 있음
 - 그러나 정관상 보수를 정한 경우는 사실상 전무하고, 주주총회 결의 시에도 실제로는 보수 관련 구체적인 사항이 아니라 전체 이사의 보수 총액 한도만 승인하는 형태로 관행적으로 운영
 - ✓ 주주총회에서 보수정책과 보수수준에 대한 논의가 아니라 보수 총액 한도만 논의하는 것은 별다른 이론적 정당성 없이 관행화되어 온 것임
 - ✓ 대법원도 “상법 제388조는 이사의 보수는 정관에 그 액을 정하지 아니한 때에는 주주총회의 결의로 이를 정한다고 규정하고 있지만, 주주총회에서는 임원보수의 총액 내지 한도액만을 정하고 개별 이사에 대한 지급액 등 구체적인 사항은 이사회에 위임할 수 있고, 위 규정의 보수는 연봉, 수당, 상여금 등 그 명칭 여하를 불문하고 이사의 직무집행의 대가로 지급되는 모든 보상을 의미한다 할 것이다(대법원 2012다1993판결)” 하다는 법리를 제시함으로써 전체 임원에 대한 보수한도를 승인하는 방식으로 상법 제388조를 운영하는 것을 허용

한국의 현 제도는 이사 보수 결정의 합리성을 담보하기에 부족하다

- 이사의 보수는 직무의 대가로서 합리적으로 책정되어야 하는데 현재의 제도는 이를 주주가 검증하기 어려움
 - “이사가 회사에 대하여 제공하는 직무와 지급받는 보수 사이에는 합리적 비례관계가 유지되어야 하며 회사의 채무 상황이나 영업실적에 비추어 합리적인 수준을 벗어나서 현저히 균형성을 잃을 정도로 과다하여서는 아니 된다(대법원 2016.1.28. 선고 2014다11888 판결)”
- 주주총회에서 이사 보수 승인은 총액한도가 아닌 개별 이사의 보수를 승인하는 방식으로 이루어지는 것이 타당함
 - 다만, 보수지급 대상 연도의 실제 성과에 따라 금액이 달라질 수 있기 때문에 액수를 특정하여 주주총회에서 승인 받는 것은 현실적인 어려움이 있음
 - 영국이나 EU의 보수정책 사전 승인 제도는 이사 개인별로 보수결정요소와 산정방식 등을 주주총회에 제시하고 승인하므로 **대략의 보수금액을 결정하는 효과가 있음**

한국은 이사 보수에 관한 규정을 개정할 필요가 있다

- 이사 보수에 관한 상법 규정(제388조)은 취지에 맞게 운영되고 있다고 보기 어려움
- 이사 보수 관련한 정보는 주주총회소집공고상 이사보수한도 승인 의안 설명, 사업보고서상 임원의 보수 항목 두가지인데 부실함
 - 상법의 주주총회 이사보수한도 관련 기재사항은 **당기 및 전기의 이사 수, 당기 이사 전원에 대한 보수총액 또는 최고 한도액, 전기에 실제 지급된 보수총액 및 최고 한도액** 등 세가지
 - 2013년 자본시장법 개정으로 개별 임원 보수 공시 제도가 시행되었고 10년이 넘었으나 공시 기준에는 거의 변화가 없음
- 이사의 이해상충을 방지하고 회사의 지속가능성을 위해 임원보수에 관한 통제를 강화해온 국제적 흐름에 비추어보면 우리나라는 매우 소극적

현재의 이사보수한도 승인은 문제가 많다

- 보수에 대한 주주의 통제라는 취지와는 거리가 먼 제도
- 보수한도 설정 근거를 알기 어렵고 실제 지급될 규모를 예측하기도 어려움
 - 증액하는 경우에도 증액 사유를 공시하는 회사는 거의 없음
 - 한도 대비 실제 지급된 금액의 비율이 낮음
- 회사의 경영성과와 보수가 어떻게 연동되는지 알기 어려움

사업보고서 보수공시도 문제가 많다

- 이사보수 공시 제도를 도입한 취지를 살리지 못함
 - 개별임원 보수 공시 제도를 도입한 이유는, 주주총회에서 전체 이사에게 지급된 보수총액만을 근거로 의결권을 행사해야 하므로 보수에 대한 통제·감시 기능이 떨어지는 것을 보완하고 기업경영의 투명성을 확보하기 위한 것임. 그러나 실제 공시 현황을 보면 **5억 원 이상 이사의 개별 보수 금액을 알 수 있는 정도에 불과하며, 회사의 보수 정책과 보수산정의 적정성을 평가할 수 있는 정보가 제공되지 않음**
 - 감독당국의 지침이 구체적이지 않고 보수공시에 관해 회사의 자율성을 지나치게 보장함에 따라 공시가 부실해질 수밖에 없음
 - 당해연도에 지급된 보수만 공시되고 **장기간에 걸쳐 지급되는 보수 내역, 즉, 주식기준보상·퇴직연금 등의 내역은 공시되지 않는 문제**가 있음
 - 회사의 **보수정책에 대한 설명과 관련이 있는 항목**은 ‘이사·감사의 보수지급기준’이 유일한데 이에 관한 작성 지침은 “이사·감사의 보수지급기준은 등기이사(사외이사, 감사위원회 위원 제외), 사외이사(감사위원회 위원인 사외이사 제외), 감사위원회 위원, 감사 등으로 구분하여 지급근거, 보수체계, 보수결정시 평가항목 등을 기재한다”는 것이 전부인데 사업보고서를 보면 이마저도 기재를 생략한 경우가 많음

(실례) 사업보고서 보수공시

■ 이사·감사의 보수지급기준

- 이사 및 감사의 보수는 정기주주총회에서 승인된 보수한도 내에서 지급한다. 보수는 기본연봉(기본급, 직책급, 업적급등)과 변동급(성과급등)으로 구성되어 있다. 기본연봉은 직급, 근속년수, 직책유무, 회사기여도 등을 종합적으로 반영하여 산정하며, 기본급은 직급별 급여테이블을 기초로 지급, 직책급은 사장/부사장 직급 및 대표이사 직책자에게 지급, 업적급은 전년도 성과에 따라 차등지급할 수 있다. 변동급(성과급등)은 매출액, 영업이익 등 회사의 연간 경영성과와 리더십, 윤리경영, 기타 회사기여도를 종합적으로 고려하여 산정하며, 사외이사 및 감사위원회 위원은 변동급(성과급등) 지급대상에서 제외한다.

(실례) 사업보고서 보수공시

■ 개인 보수 산정기준 및 방법

- 급여(3,830백만원) : 임원 보수 규정에 따라 주주총회에서 승인한 임원 보수한도 내에서 **직급, 근속년수**, 직책 유무, 회사기여도 등을 종합적으로 반영하여 산정함, 보수는 매월 지급을 원칙으로 하며, 직급별 급여테이블을 기초로 산정하는 기본급과 사장/부사장 직급 및 대표이사 직책자에게 직책급, 전년도 성과에 따라 차등 지급하는 업적급 등으로 나누어 매월 지급함
- 상여(2,617백만원) : 2022년 근속기간 성과에 대한 경영성과급으로, 임원 보수 규정에 따라 **주주총회에서 승인한 임원 보수 한도 내에서 매출액, 영업이익 등 회사의 경영 성과와 리더십, 윤리경영, 기타 회사 기여도를 종합적으로 참고**하였음. 특히 지주 자사주 소각을 통한 주주가치 제고 및 2022년 4월 롯데헬스케어(주), 2022년 6월 롯데바이오로직스(주) 신규 법인 설립을 통한 그룹 신성장 동력 발굴 노력 등을 감안하여 산출함
- 기타 근로소득(1백만원) : 임직원 복리후생 제도에 따른 복리후생비 지급함

상법의 취지를 살리는 것은 보수에 대한 주주 승인 제도를 도입하는 것이다

- 이사보수에 대한 주주승인 제도로써 **세이온페이(Say on Pay)**는 2003년 영국에서 처음 시행된 이후 다수의 유럽 국가들과 호주, 캐나다, 미국 등지로 확산되었고 2019년 이후 모든 EU 회원국들에 의무화
 - 세이온페이는 주주총회 결의의 대상(보수정책 또는 보수집행, 혹은 둘 다), 주주총회 결의의 구속력 여부, 주주총회 부결 시 효력과 취해야 할 조치 등에 따라 다양한 방식으로 운영
- OECD가 이사보수에 대한 주주승인 제도를 보수정책과 보수금액(수준) 등으로 나누어 조사한 바에 따르면 49개 국가 중 **보수정책에 대한 구속력 있는 표결을 의무화한 나라는 25개 국**
 - 권고적 표결을 의무화한 나라는 11개 국
 - **한국은 보수정책에 대한 주주승인 제도가 없다고 분류된 6개 국 중 하나. 보수수준과 관련해서는 구속력 있는 표결이 의무화된 나라로 분류되지만 전체 임원에 대한 보수한도만을 승인하는 형태로 운영되고 있어 실질과는 괴리가 있음**

영국은 과거의 보수수준과 미래의 보수정책에 대하여 각각 다른 주주 승인 제도를 취하고 있다

- 2013년부터 과거의 보수수준과 미래의 보수정책에 대하여 모두 주주총회에 표결을 거치기는 하나 보수수준은 구속력이 없고(non-binding) 보수정책은 구속력이 있는(binding) 제도
 - 프랑스는 2016년말 통과된 Sapin II 법에 따라 상법(Code de commerce)을 개정하여 보수 정책과 보수보고서에 대해 구속력 있는 표결을 의무화. 보수정책에 대한 사전표결(ex-ante vote)과 보수집행에 대한 사후표결(ex-post vote)이 모두 이루어져서 강력한 제도로 평가됨

LOI n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernization de la vie économique.

- 호주 회사법(Corporations Act 2001)상 보수정책과 보수보고서를 구분하지 않으며 표결은 구속력이 없는 대신 투 스트라이크 규칙을 적용하여 주주들이 관여할 수 있는 절차를 보완
 - ✓ 주주총회에서 보수보고서 의안에 대한 반대표가 25%이상 나올 경우(첫번째 스트라이크), 회사는 차기연도 보수보고서에 이사회가 주주들의 우려와 관련하여 취한 조치 또는 조치를 취하지 않은 이유를 설명해야 함
 - ✓ 다음 정기주주총회에서 다시 반대표가 25%이상 나올 경우(두번째 스트라이크), 즉 직전연도 및 당해연도 2년 연속으로 25%이상 주주들이 반대할 경우에는 당해연도 주주총회에 퇴출결의안(spill resolution)을 보통결의 의안으로 표결에 부쳐야 함
 - ✓ 퇴출결의안이 가결되면 주주총회 당시 이사들은 직무가 정지되며, 90일 이내에 퇴출주주총회(spill meeting)를 개최하여 이사를 재선임하거나 신규 선임 해야함

영국은 보수정책 및 보수수준(보수보고서)에 대한 규정이 체계적이고 구체적이다

- 영국 회사법상 이사보수정책은 상장회사에서 보수의 지급(remuneration payment) 또는 퇴직 보상 지급(payment for loss of office)에 관한 회사의 정책
- 영국 회사법(Companies Act 2006)은 상장회사의 이사보수 지급과 관련하여 Part 10(회사의 이사)에서 **보수정책**에 관한 사항(ch 4A)을, Part 15(회계와 보고)에서 **보수보고서**에 관한 사항(ch 6)과 주주총회 결의에 관한 사항(ch 6)을 규정

영국은 보수정책은 주주들의 승인을 얻어야 집행할 수 있다

- 회사법상 이사보수정책은 주주들의 승인을 얻어야 집행할 수 있는 것이 원칙
 - 상장회사는 주주총회에서 승인을 받은 가장 최근의 보수정책에 따르거나 주주총회 결의로 보수정책을 개정하지 않는 한 이사 또는 이사 선임 예정자, 또는 퇴임 이사에게 보수 또는 퇴직보상을 지급할 수 없음. 즉, 보수정책은 주주들의 승인을 얻어야 집행할 수 있고, 주주총회에서 보수정책이 승인되지 않을 경우 회사는 과거에 주주총회 승인을 받은 보수정책에 따라서만 보수를 지급할 수 있음
 - 이를 위반하여 이사에게 보수를 지급한 경우 그로 인해 발생한 손실에 대해 보수 지급을 승인한 모든 이사들이 연대배상책임을 짐. 다만, 이사가 정직하고 합리적으로 의사결정 했다는 점을 입증하고, 모든 정황을 고려하여 이사의 책임이 면제 되어야 한다고 판단되는 경우, 법원은 이사의 책임을 전부 또는 일부 면제할 수 있음

영국은 보수정책은 주주총회 결의를 매년 거치는 것은 아니다

- 회사법상 이사보수정책은 주주총회 결의를 매년 거치는 것은 아님
 - 보수정책에 대한 주주총회 결의는 최소 3년마다 이루어짐
 - 상장회사는 회사가 상장된 날 이후 첫번째 회계연도 결산총회(이하 '정기주주총회'), 그리고 보수정책 의안이 마지막으로 상정된 주주총회 이후 3개 회계연도가 끝나기 전에 열리는 주주총회에 보수정책 의안을 상정해야 함
 - 보수정책 의안은 보통결의로서 단순 다수결로 가결. 만약 주주총회에서 보수정책 의안이 부결될 경우에는 다음 주주총회에 보수정책 의안을 상정해야 하며, 보수정책을 개정하는 경우에도 주주총회 결의를 거쳐야 함
 - 보수정책 개정 시에는 금액을 포함하여 수정사항을 특정한 문서를 주주총회일로부터 15일 전에 주주들에게 제공해야 하며, 기승인된 보수정책과 일치하지 않는 부분에 대한 설명을 포함해야 함

영국은 보수정책 관련 주주들에게 보고해야 할 항목을 구체적으로 정해놓고 있다

- 보수정책과 관련하여 주주들에게 보고해야 할 항목을 구체적으로 정해놓고 있음
 - 보수정책과 관련하여 주주들에게 보고해야 할 정보는 보수보고서에 별도 항목으로 기재하며, 구체적인 내용은 **중·대규모 기업 및 기업집단의 회계·보고 규정**으로 정하고 있음
 - ✓ 여기에는 보수정책표(보수 구성요소 및 각 구성요소에 관한 설명), 보수정책이 승인되어 적용할 경우 예상되는 보수수준(막대그래프), 이사 임용계약시 적용할 보수원칙, 회사의 계약상 의무·통지기간, 퇴직보상에 관한 정책, 보수정책을 수립할 때 다른 직원들의 급여 및 근로조건을 어떻게 고려했는지, 보수정책에 관한 주주들의 의견 반영 내용 등이 포함
 - ✓ 조금 더 자세한 보수정책표에 관한 규정은 [이승희, "Say on Pay 법제화 동향과 국내 도입 방안." 이슈 & 분석 \(2023\): 1-23. 경제개혁연구소. 페이지 7~8 참조](#)

The Large and Medium-sized Companies and Groups (Accounts and Reports) Regulations 2008. Schedule 8. Quoted Companies And Traded Companies: Directors' Remuneration Report

- 보수정책은 이해상충을 방지하거나 관리하기 위한 조치, 보상위원회(또는 다른 관련 위원회)의 역할을 비롯하여 보수의 결정 및 검토, 집행을 위한 의사결정 과정을 포함해야 하며, 보수정책 중 어떤 면에서든 이사의 재량권 행사를 규정하는 경우 재량의 범위를 명시
- 보수정책이 주주총회 의안으로 상정되지 않는 해에는 보수보고서에 보수정책 내용을 담지 않아도 되지만, 그 대신 현 보수정책이 승인된 마지막 주주총회 날짜와 보수정책 게시 장소를 보고서에 기재

영국은 보수보고서 관련 주주총회에서 표결은 하지만 구속력은 없다

- 보수보고서는 매년 주주총회에서 표결은 하지만 구속력은 없음
 - 상장회사 이사들은 각 회계연도 이사보수에 관한 보고서를 작성해야 함. 이를 위반했을 경우, 해당 회계연도 재무제표 제출기한 직전에 이사였던 자로서 보고서 작성 의무를 준수하기 위해 합리적 조치를 취하지 않은 자는 기소되어 벌금형에 처할 수 있음
 - 보수보고서는 이사회 승인을 거쳐야 함. 보고서가 회사법에서 정한 요건을 준수하지 않은 채 승인될 경우에는, 미준수 사실을 알았거나 준수 여부에 대한 판단에 부실이 있고 요건을 준수하기 위해 합리적인 조치를 취하지 않은 이사는 기소되어 벌금형에 처할 수 있음
 - 상장회사는 매년 정기주주총회에 결산승인 대상인 회계연도에 관한 보수보고서를 의안(보통결의)으로 상정해야 함. 그러나, 의안이 통과되는 것을 조건으로 이사의 보수수령 자격이 부여되는 것은 아님. 즉, 주주총회에서 표결은 하지만 구속력은 없음
 - 주주총회에서 보수보고서를 승인 받지 못한 회사는 다음 주주총회에 보수정책 의안을 상정해야 함. 다만, 보수보고서가 부결된 해당 주주총회에 보수정책 의안이 상정되었던 경우는 예외로 함

보수보고서에 공시해야 하는 정보에 대한 규정도 상세한 편이다

■ 보수보고서에 공시해야 하는 정보에 대한 규정도 상세함

• 중·대규모 기업 및 기업집단의 회계·보고 규정에 따라 보수보고서에 공시해야 하는 정보는 다음과 같음

- ✓ 외부감사 대상이 되는 주요 정보에는 보수요약표(single total figure), 퇴직연금 혜택, 당기에 부여된 지분보상계획(scheme interests), 퇴임한 이사에 지급한 보수, 퇴직 보상 지급 내역, 이사의 주식보유 의무 및 보유 현황 등이 포함
- ✓ 퇴직연금 혜택은 회계연도말 현재 각 이사가 보유하고 있는 퇴직연금 권리와 연금계획상 은퇴일(연금수급 자격이 발생하는 연령), 조기은퇴 시에 추가로 받을 수 있는 혜택 등을 기재
- ✓ 퇴직보상 지급내역 항목에서는 지급총액 및 구성요소별 금액과 산정방법, 계약종료 이후에 권리가 확정되는 지분보상계획 처리방안 등을 설명
- ✓ 지분보상계획은 당기에 부여된 스톡옵션 등 주식보상을 개인별로 기재하며, 보상의 유형, 부여조건, 액면가와 행사가격, 최소한의 성과를 달성했을 때 받을 수 있는 보상비율(threshold vesting), 성과평가 및 목표달성 대상 기간 등 세부사항을 포함
- ✓ 주식보유 의무(minimum shareholding requirement)는 이사와 주주들의 이해관계를 일치시키기 위한 것으로 이에 관한 회사의 정책이나 가이드라인, 실제 주식보유 현황을 기재
 - 유니레버는 집행이사에 대해 주식보유 의무를 부과하는데, 2021년 승인된 보수정책에 따라 CEO는 고정보수의 500%, CFO는 고정보수의 400% 이상을 보유해야 하며, 퇴임 후 2년간 주식보유 요건을 유지해야 함
- ✓ 조금 더 자세한 보수요약표에 관한 규정은 이승희. "Say on Pay 법제화 동향과 국내 도입 방안." 이슈 & 분석 (2023): 1-23. 경제개혁연구소.
페이지 9 참조

보수보고서에 공시해야 하는 정보에 대한 규정도 상세한 편이다

■ 보수보고서에 공시해야 하는 정보에 대한 규정도 상세함

- ✓ 이 외에 보수보고서는 경영성과와 CEO보수 그래프, 이사와 직원의 보수변동 비교표, CEO/직원 보수비율(pay ratio), 보수총지출(전체 직원)과 주주환원 비교표, 차기 회계연도 보수집행 계획, 보상위원회 및 외부자문에 관한 정보, 보수보고서 및 보수정책에 관한 최근 주주총회 표결 결과 및 후속조치 등을 포함. 주주와 근로자의 이익을 고려하여 보수의 적정성을 판단할 수 있도록 하고, 보수결정과 집행의 투명성을 확보하기 위한 목적
- ✓ 경영성과 그래프는 최근 10년간 회사의 총주주수익률(total shareholder return)과 지주수익률을 하나의 그래프에 그리고 비교대상이 되는 지수와 해당 지수를 선택한 이유를 설명해야 함. 또한, 같은 기간 CEO에게 지급한 총보수와 단기성과보수 각 구성요소별로 해당연도에 받을 수 있는 최대치의 몇%를 받았는지 표로 작성하여 제공해야 함
 - CEO/직원 보수비율은 회사 내 보수격차를 나타내는 것으로, 전 직원 중 25번째, 50번째, 75번째 백분위수의 보수와 CEO의 보수 비율인데 25번째, 50번째, 75번째 백분위수를 식별하는 방법으로는 실제 지급된 임금을 기준으로 하는 방법 외에 회사의 성별 임금격차 데이터(옵션 B) 또는 다른 임금데이터(옵션C)를 사용할 수 있음. 옵션B와 C를 사용할 때는 이것이 실제 보수수준을 어떻게 합리적으로 대표하는지에 관한 설명을 포함해야 함
- ✓ 차기연도 보수집행 계획에서는 주주총회에서 승인된 보수정책을 어떻게 시행할 것인지를 설명하고 당기와 달라지는 부분이 있다면 구체적으로 명시해야 함
- ✓ 보상위원회가 이사보수와 관련하여 자문서비스를 받았다면, 회사에 제공한 서비스의 성격, 서비스제공자를 임명한 자 및 임명과정, 자문내용의 객관성/독립성에 관한 만족도, 서비스 대가로 지급한 비용과 산정근거 등을 공시
- ✓ 주주총회 표결결과는 보수보고서 의안의 경우 찬성/반대 비율 및 기권표 수만 기재하지만, 보수정책 의안의 경우 상당한 비율의 반대가 있었다면 그 이유 및 그와 관련하여 이사들이 취한 조치도 함께 기재해야 함

한국식 이원화된 세이온페이 상법 개정안 예시는 아래와 같다

<세이온페이 도입 상법 개정안>

제542조의 14를 다음과 같이 신설한다.

제542조의 14(이사의 보수)

① 상장회사에서 제388조에 따라 이사의 보수를 정하고자 할 때는 회사의 보수정책 목표와 원칙, 보수산정방법 등 대통령령으로 정하는 사항(이하 '보수정책'이라 한다)을 포함하여 주주총회에서 결의해야 한다.

② 이사의 보수는 제1항에 따라 주주총회에서 승인된 보수정책에 따라 지급해야 한다. 다만, 주주총회에서 승인된 보수정책이 없거나 주주총회에서 보수정책을 부결한 때에는, 직전 주주총회에서 승인된 보수정책에 따라 또는 직전 사업연도에 지급된 보수에 준하여 보수를 지급할 수 있다.

③ 제2항에 따른 보수를 초과하여 보수를 지급하는 경우 동 보수는 무효이다.

④ 상장회사는 제2항에 따라 각 이사에게 지급한 보수 내역을 대통령령으로 정하는 바에 따라 보고서(이하 '보수보고서'라 한다)로 작성하여 공시하고 정기주주총회에서 결의해야 한다.

⑤ 제4항의 결의는 권고적 효력을 가지며 회사나 이사를 구속하지 않는다.

한국식 세이온페이 상법 개정안은 아래와 같이 도입되면 좋다

- 영국식 이원화된 세이온페이 상법을 가져갈 경우 주주총회에서 정한 보수정책이 제대로 집행되도록 **보완장치**를 마련할 필요가 있음. 보수정책에 기초하여 집행된 과거 보수수준에 대한 주주총회의 권고적 표결이 한국에서 생각만큼 효력을 발휘하지 않을 가능성도 고려해야 함
 - **영국은 보수정책 의안의 경우 상당한 비율의 반대가 있었다면** 이유 및 그와 관련하여 이사들이 취한 조치도 함께 기재해야 함
 - 영국 기업지배구조규범은 이사회가 상정한 의안에 대한 반대율이 20%이상일 경우 주주총회 이후 6개월 내에 주주들과 소통하고 주주들의 의견 및 협의결과를 공개하도록 하고 있음
- 보수정책 및 보수보고서에 포함해야 할 내용은 시행령으로 정하되 주주들이 보수의 적정성을 판단하는 데 필요한 **다양한 정보를 제공**해야 함. 회사가 자의적으로 정보를 생략하거나 공시가 부실하지 않도록 영국의 공시 규정과 같이 **세부적인 기준을 마련하여 의무화**할 필요가 있음
 - 자세한 내용은 이승희. “한국형 Say on Pay 도입 방안.” forthcoming. 경제개혁연구소. 참조

한국식 세이온페이 상법 개정안은 아래와 같이 도입되면 좋다

- 임원 보수에 대한 한국식 주주 승인 제도이기 때문에 한국적 내용을 구체적으로 담아야 하고 특히 **대기업집단(재벌) 지배주주의 보수에 대한** 구체적 내용을 담도록 해야 함
 - 여러 계열회사로부터 받는 것이 허용되는지
 - 기본급 산정이 직급(상무-전무-부사장-사장-부회장-회장)에 과도하게 의존하는지
 - 주식 보상을 왜 주어야 하며 구체적인 계약 내용은 무엇인지
 - 퇴직금 지급률 수준은 어떤지
 - 불법행위로 회사에 손해를 끼친 경우 어떻게 할 것인지
 - 지배주주가 미등기임원으로 고액 보수를 받을 경우 어떻게 할 것인지

(참고) 유럽은 EU 주주권리지침을 통해 세이온페이 제도를 도입하였다

- 2017년 개정된 EU 주주권리지침(이하 'SRD II')은 이사 보수 결정에 관한 주주들의 권리와 참여를 보장하는 차원에서 세이온페이 제도를 도입
- SRD II는 이사 보수에 관한 안건을 ‘보수정책’과 ‘보수보고서’(보수정책에 따른 보수집행)로 나누어 각각을 주주총회에서 표결하되, 보수정책에 대한 표결은 구속력이 있는 것으로, 보수보고서에 관한 표결은 권고적 효력만 있는 것으로 하였음
 - 다만, 각 나라별로 표결의 구속력 여부에 대해서는 달리 정할 수 있음
 - 보수정책은 최소 4년마다, 보수보고서는 해마다 주주총회 안건으로 상정해야 함
 - SRD II는 세이온페이의 구속력과 시행주기에 대해서는 유연한 태도를 취하고 있지만, **보수정책과 보수보고서에 서 다루고 공시해야 할 내용에 대해서는 구체적으로 특정하고 의무적으로 준수할 것을 요구**

Directive (EU) 2017/828 of the European Parliament and of the Council of 17 May 2017 amending Directive 2007/36/EC as regards the encouragement of long-term shareholder engagement.

(참고) 2022년부터 모든 EU 회원국에서 세이온페이가 시행되고 있다

- SRD II는 EU 회원국들에 2019년 6월까지 국내 법률과 규정, 행정규칙 등을 통해 세이온페이를 도입하도록 함
 - 이에 따라 과거 세이온페이를 시행하지 않던 국가들은 새로 제도를 마련하였고, 이미 세이온페이를 시행 중인 국가들은 SRD II 기준에 맞게 제도를 강화
 - 영국은 2020년 1월 EU를 탈퇴했지만, SRD II 이전부터 유사한 체계의 세이온페이를 운영해왔고 EU 탈퇴 이후에도 달라진 것은 없음
 - 2022년부터 모든 EU 회원국에서 세이온페이가 시행

(참고) 유럽의 세이온페이는 보수정책에 대한 주주총회 표결은 구속력을 가지는 것이 원칙

- SRD II의 세이온페이 제도 중 보수정책에 관한 주요 내용을 살펴보면 다음과 같음
 - 상장회사는 이사에 대한 보수정책을 수립하고 주주총회에서 주주들이 보수정책에 대해 표결할 권리를 보장
 - 주주총회 표결은 구속력을 갖는 것이어야 하며, 회사는 주주총회에서 승인된 보수정책에 따르지 않고서는 보수를 지급할 수 없음
 - 보수정책은 최소 4년마다 주주총회에서 표결하며, 4년 이내라도 중요한 변경사항이 있으면 주주총회에 상정함
 - 주주총회에서 보수정책이 승인되지 않은 경우 회사는 보수정책을 수정하여 차기 주주총회에 다시 상정해야 하며, 그 때까지는 기존에 승인된 보수정책에 따라 보수를 지급. 주주총회에 최초로 보수정책을 상정하는 회사에서 보수정책이 부결될 경우에는 기존 관행에 따라 보수를 지급할 수 있음
 - 다만, 회원국은 주주총회 표결을 권고적 효력을 갖는 것으로 규정할 수 있으며, 이 경우에도 보수정책이 부결되면 다음 주주총회에 정책을 수정하여 제출해야 함
 - 회원국은 회사가 예외적인 상황에서 일시적으로 보수정책을 적용하지 않을 수 있도록 허용할 수 있음. 단, 보수정책 중 적용이 제외될 수 있는 부분과 절차적 요건을 명시해야 함

(참고) 보수정책은 명확하고 이해하기 쉽게 서술 되어야 한다

- 보수정책은 회사의 사업전략, 장기적 이익과 지속가능성에 기여해야 하며 다음을 포함하여 명확하고 이해하기 쉽게 서술해야 함
 - 보수정책이 회사의 사업전략, 장기적 이익과 지속가능성에 어떻게 기여하는지
 - 고정보수 및 변동보수(성과보수)의 구성요소와 상대적 비율(어떤 형태이든 이사에게 제공될 수 있는 혜택은 모두 포함)
 - 보수정책 수립 시 근로자의 급여 및 고용조건이 어떻게 고려되었는지
 - 변동보수의 경우, 변동보수가 어떻게 회사의 보수정책 목표에 기여하는지, 회사의 재무적·비재무적 성과 평가 기준(필요한 경우 기업의 사회적 책임 관련 기준을 포함)과 성과측정 방법, 이연지급 기간 및 변동보수 환수 가능성
 - 주식보상의 경우, 가득기간, 가득기간 후 주식보유, 주식보상이 어떻게 회사의 보수정책 목표에 기여하는지
 - 이사 위임계약에서 계약기간 및 통지기간, 퇴직연금 또는 조기퇴직 보상의 주요한 특징, 계약종료의 조건 및 이와 관련한 보상
 - 보상위원회 또는 기타 관련 위원회의 역할, 이해상충을 방지하거나 관리하는 방법 등을 포함하여 보수의 결정과 검토, 집행을 위한 의사결정 절차
 - 보수정책이 수정된 경우에는, 가장 최근 주주총회 이후 주요 변경사항, 보수정책과 보수보고서에 관한 주주들의 의견과 표결 결과가 어떻게 반영되었는지에 관한 설명