

- I. 머리말
- II. 지분분포
- III. Nokia의 경영
- IV. 보상(Compensation)
- V. 맺음말

I. 머리말

141년 전 제지업으로 출발한 Nokia는 오늘날 전 세계 약 10억명 이상이 Nokia의 이동통신 장치와 서비스를 이용하고 있을 만큼 이동통신 산업에서 앞서가는 글로벌 기업으로 성장하였다. 2007년도 말 기준으로 Nokia는 전 세계에서 112,262명의 종업원을 고용하고 있으며, 관련 제품과 서비스는 150여개국 이상에서 매출을 올리고 있다. 2007년도에 Nokia는 글로벌 시장에서 순 매출액 511억 유로, 순이익 72억 유로라는 상당한 성과를 기록하기도 하였다.

Nokia는 시간이 흐를수록 거대해지는 조직과 복잡해지는 글로벌 시장에서 그동안의 발전과 성과에 안주하지 않고 경쟁력을 한층 더 제고시키며 지속가능한 발전을 추구하기 위한 경영전략을 다방면으로 모색하고 있는데, 그 중의 하나가 효율적인 지배구조⁽⁰¹⁾를 갖추는 것이다.

본고에서는 글로벌 기업으로서 이동통신 산업을 선도하고 있는 Nokia의 지배구조가 현재 어떻게 설계되어 있는지 이사회를 중심으로 살펴보고자 한다.

II. 지분분포

Nokia의 지분분포 특징을 보면 주주별 및 지역별로 분산되어 있어 타기업이나 정부에 의해 직간접적으로 소유되거나 통제받을 가능성이 낮아 보인다.

아래 (표 1)에서와 같이 Nokia는 2008년 6월 30일 현재 발행 주식 수의 2.4% 를 자사주로 가지고 있으며 나머지는 시장에서 유통되고 있다. 그리고 전체발행주식의 약 25.44%(2007년 12월 31일 현재)에 해당하는 1,013,292,004주는 ADS 형태로 미국에서 거래되고 있다.

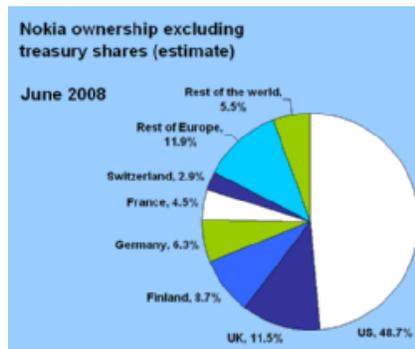
(표 1) Nokia 발행주식 현황

(2008년 6월 30일 현재)

발행주식 수	자사주	자사주를 제외한 유통주식 수
3,800,415,410 주	90,255,504 주 (2.4%)	3,710,159,906 주 (97.6%)

주요주주로는 Morgan Stanley(8.3%), Morgan Stanley & Co. International plc(6.1%), Capital World Investors(5.5%), FMR LLC(5.9%) 등이 있으며, Nokia 지분의 국가별 분포를 보면 아래 (그림 1)과 같이 핀란드(8.7%)나 미국(48.7%)에 국한되지 않고 독일(6.3%), 프랑스(4.5%) 등 유럽을 비롯한 전세계에 분산되어 있다.

(그림 1) Nokia 국가별 주식 분포 현황



III. Nokia의 경영

Nokia의 경영(control and management)은 회사정관 및 핀란드 회사법에 따라 이사회(Board of Directors)와 그룹경영이사회(Group Executive Board)에 의해 수행된다. 아래에서는 이사회와 구성 및 전문위원회를 살펴보고 다음으로 그룹경영이사회에 대해 짚어보기로 한다.

1. 이사회(Board of Directors)

이사회는 경영전략 가이드라인 승인, 투자 의사결정 등 그룹 경영과 관련된 중요 사안에 대해서 의사결정을 한다. 또한 이사회는 경영이사회의 의장이자 회사를 대표하는 CEO를 선임하고, CEO의 보상에 대해 책임을 진다.

이사회는 산하에 감사위원회, 인사위원회, 기업지배구조 및 이사추천위원회를 두고 있으며, 이사회 및 전문위원회의 역할과 책임은 기업지배구조 가이드라인과 해당 위원회의 운영지침에 명문화 되어 있다.

이사회는 최선의 기업지배구조 관행을 정착시키고 운영하기 위하여 기업지배구조 가이드라인과 해당위원회의 운영지침을 주기적으로 검토하고 있으며, 이사회와 위원회는 매년 자기 평가(annual performance self-evaluations)를 수행하고 있다.

가. 이사회 의 책임

이사회는 주주들을 대표함과 동시에 주주들에 대한 책임(accountability)을 진다. 이사회는 주기적으로 경영전략과 전술을 수립하고 경영진들이 그 전략과 전술을 효과적으로 수행하고 있는지 검토하며 나아가 기업의 전반적인 위험을 평가하는 책무가 있다.

또한 이사회는 그룹경영이사회(Group Executive Board)의 CEO와 멤버들을 선임하고 해임할 수 있는 권리와 책임이 있다. 이러한 책무를 수행하기 위해 이사회 및 모든 전문위원회는 그들이 필요로 하는 법률, 재무 등 관련 서비스를 외부로부터 제공받을 수도 있다.

나. 이사회 의 구성과 운영

정관에 따라 Nokia는 최소 7명에서 최대 12명으로 이사회를 구성한다. 이사회 구성원은 주주총회에서 임기 1년으로 선임된다.

구성이 완료된 이사회는 임기 1년의 이사회 의장과 부의장을 선출하고, 전문위원회를 구성하여 경영진인 아닌 독립적인 이사로 하여금 각 위원회의 의장을 맡도록 하고 있다.

현재 이사회는 CEO인 Olli-Pekka Kallasvuo를 제외하고는 전원 비경영진(non-executive)으로 구성되어 있다. 2006년 1월 까지 CEO를 역임한 Jorma Ollila 이사회 의장을 제외한 비경영진 이사회 멤버는 모두 핀란드 법에서 규정한 독립성을 갖 추고 있다. 또한 이사회 멤버 10명 중 7명은 2004년 11월에 개정된 New York Stock Exchange의 기업지배구조 상장 기준에서 정의한 독립성 기준에 부합한다. 그리고 감사위원회 위원장인 Georg Ehrnrooth는 Sarbanes-Oxley Act of 2002와 미국 SEC의 규정에 부합하는 재무전문가이다. 2008년 현재 Nokia의 이사회는 아래 표와 같이 10명으로 구성되어 있다.

(표 2) Nokia의 이사회 구성

구분	유가증권시장
Jorma Ollila	<ul style="list-style-type: none"> - Chairman of the Board of Directors, Nokia Corporation - Board member since 1995 - Chairman since 1999 - Chairman of the Board of Directors of Royal Dutch Shell Plc
Dame Marjorie Scardino	<ul style="list-style-type: none"> - Vice Chairman of the Board of Directors, Nokia Corporation - Board member since 2001 - Chairman of the Corporate Governance and Nomination Committee - Member of the Personnel Committee - Chief Executive and member of the Board of Directors of Pearson plc
Georg Ehrnrooth	<ul style="list-style-type: none"> - Board member since 2000 - Chairman of the Audit Committee - Member of the Corporate Governance and Nomination Committee
Lalita D. Gupte	<ul style="list-style-type: none"> - Member of the Audit Committee - Non-executive Chairman of the ICICI Venture Funds - Management Co Ltd. Board member since May 3, 2007
Dr. Bengt Holmstrom	<ul style="list-style-type: none"> - Board member since 1999 - Paul A. Samuelson Professor of Economics at MIT, joint appointment at the MIT Sloan School of Management
Dr. Henning Kagermann	<ul style="list-style-type: none"> - Board member since May 3, 2007 - Member of the Personnel Committee - CEO and Chairman of the Executive Board of SAP AG

Olli-Pekka Kallasvuo	<ul style="list-style-type: none"> - President and CEO of Nokia Corporation - Group Executive Board member since 1990 - Group Executive Board Chairman as since June 1, 2006 - With Nokia 1980-81, rejoined 1982 - Member of the Nokia Board of Directors since May 3, 2007
Per Karlsson	<ul style="list-style-type: none"> - Board member since 2002 - Chairman of the Personnel Committee - Member of the Corporate Governance and Nomination Committee - Independent Corporate Advisor
Risto Siilasmaa	<ul style="list-style-type: none"> - Board member since May 8, 2008 - Member of the Audit Committee
Keijo Suila	<ul style="list-style-type: none"> - Board member since 2006 - Member of the Audit Committee

한편 이사회는 2007 회계연도 동안 12번 소집되었다. 그 중 6번은 컨퍼런스 콜 또는 화상회의로 진행되었으며, 평균 참석률은 94%였다. 비경영진 이사들(non-executive directors)은 1년에 2번 정도 미리 예정된 시기 또는 필요할 경우에 경영진 없이 만나기도 한다. 이러한 만남은 경영진이 아닌 이사회 의장에 의해 주재되며, 의장의 부재 시에는 경영진이 아닌 이사회 부의장에 의해 주재된다. 나아가 독립적 이사들(independent directors)은 최소한 일년에 한 번 정도 따로 만남을 가진다.

다. 이사회 산하 전문위원회(Committees of the Board)

a. 감사위원회(Audit Committee)

감사위원회는 주로 재무제표의 감사와 회계 및 재무와 관련된 전반적인 업무를 감독한다. 동 위원회는 독립성과 재무적 능력(financial literacy)을 갖춘 이사회 구성원 중에서 최소 3명 이상으로 구성되며, 위원회 구성원들은 핀란드 회사법 및 Nokia가 상장하고 있는 Helsinki Stock Exchange와 New York Stock Exchange에서 요구하는 조건에 부합한다. 2008년 현재 감사위원회 구성원은 Georg Ehrnrooth (Chair), Lalita D. Gupte, Risto Siilasmaa, Keijo Suila 4명으로 구성되어 있으며, 위원회는 예정된 일정에 기초하여 일 년에 최소 4번 이상 소집된다.

b. 인사위원회(The Personnel Committee)

인사위원회는 핀란드 회사법 및 Nokia가 상장하고 있는 Helsinki Stock Exchange와 New York Stock Exchange의 독립성 요건에 부합하는 이사회 멤버 중 최소 3명 이상으로 구성된다. 2008년 현재 인사위원회는 Per Karlsson (Chair), Henning Kagermann, Marjorie Scardino 3명으로 구성되어 있으며, 위원회는 예정된 일정에 기초하여 일 년에 최소 4번 이상 소집된다. 인사위원회는 경영진에 대한 현금 및 주식관련 보상, 인센티브 프로그램, 선임 조건 등 Nokia의 전반적인 인사 정책과 관행을 감독하며, 최고 경영진의 승계 계획에 관한 업무도 관장한다.

c. 기업지배구조 및 추천위원회(The Corporate Governance and Nomination Committee)

기업지배구조 및 추천위원회는 핀란드 회사법 및 Nokia가 상장하고 있는 Helsinki Stock Exchange와 New York Stock Exchange의 독립성 요건에 부합하는 이사회 멤버 중 최소 3명에서 최대 5명으로 구성된다. 2008년 현재 기업지배구조 및 추천위원회의 구성원은 Marjorie Scardino (Chair), Georg Ehrnrooth, Per Karlsson 3명이다. 동위원회는 이사회 구성, 개별 이사에 대한 보상, 기업지배구조 관행의 감독 등에 관한 업무를 담당한다. 이를 위해 위원회는 다음과 같은 구체적인 업무를 수행한다.

- 이사회 구성원이 될 개별 이사들의 자질 검토
- 주주총회에서 선임될 이사 후보 추천
- 기업지배구조 관행 및 이사들의 책무에 관한 모니터링
- 이사회 및 각 위원회의 연간 자기 성과평가(annual performance self-evaluations)와 관련된 평가기준 제시 등
- 기업지배구조 가이드라인의 제·개정 및 권고

2. 그룹경영이사회(Group Executive Board)

그룹경영이사회는 Nokia의 경영에 관한 책임을 진다. 그룹경영이사회의 의장과 구성원들은 이사회(Board of Directors)에 의해 지명되며, 그룹경영이사회의 의장은 그룹경영이사회와 이사회에 겸직할 수 있다. 아래 (표 3)은 2008년 현재 Nokia의 그룹경영이사회의 구성을 보여주고 있다.

(표 3) Nokia 그룹경영이사회 구성원

Olli-Pekka Kallasvuo	<ul style="list-style-type: none"> - Chairman, President and CEO of Nokia Corporation - Member of the Nokia Board of Directors
----------------------	--

	- Member of the Board of Directors of EMC Corporation. - Chairman of the Board of Directors of Nokia Siemens Networks B.V.
Robert Andersson	- Executive Vice President, Devices Finance, Strategy and Sourcing
Simon Beresford-Wylie	- Chief Executive Officer, Nokia Siemens Networks - Member of the Board of Directors of the Vitec Group
Timo Ihamuotila	- Executive Vice President, Sales
Mary T. McDowell	- Executive Vice President, Chief Development Officer
Hallstein Moerk	- Executive Vice President, Human Resources
Tero Ojanpera	- Executive Vice President, Entertainment & Communities
Niklas Savander	- Executive Vice President, Services and Software - Member of the Board of Directors of Nokia Siemens Networks B.V. - Vice Chairman of the Board of Directors of Tamfelt Oyj - Member of the Board of Directors and secretary of Waldemar von Frenckells Stiftelse
Richard A. Simonson	- Executive Vice President, Chief Financial Officer - Member of the Board of Directors of Nokia Siemens Networks B.V. - Member of the Board of Directors of Electronic Arts, Inc. - Member of the Board of Trustees of International House-New York. - Member of US Treasury Advisory Committee on the Auditing Profession.
Veli Sundback	- Executive Vice President, Corporate Relations and Responsibility - Member of the Board of Directors of Finnair Oyj. - Member of the Board and its executive committee, Confederation of Finnish Industries (EK) - Vice Chairman of the Board, Technology Industries of Finland - Vice Chairman of the Board of the International Chamber of Commerce - Finnish Section, Chairman of the Board of the Finland-China Trade Association
Anssi Vanjoki	- Executive Vice President, Markets - Chairman of the Board of Directors of Amer Group Plc.
Dr. Kai Oistamo	- Executive Vice President, Devices - Member of the Board of Directors of the Finnish Funding Agency for Technology and Innovation (Tekes) - Chairman of the Research and Technology Committee of the Confederation of Finnish Industries EK - Member of the Board of Directors of Nokian Tyres plc.

그룹경영이사회 구성의 특징 중 하나는 위의 표에서 보여주는 바와 같이 그룹경영이사회 구성원들이 계열회사인 Nokia Siemens Networks의 CEO, 이사회 의장, 이사회 구성원으로 겸직하고 있다는 것이다.

IV. 보상(Compensation)

Nokia는 이사회 및 그룹경영이사회의 보상과 관련하여 보상정책과 기준을 상세히 공시하고 있으며, 나아가 개인별 보상 종류 및 금액을 일목요연하게 표로서 정리하여 공시를 하고 있다. 이는 우리나라 기업들의 이사 보상관련 공시와는 확연히 차이가 나는 부분이다. 아래에서는 이사회와 그룹경영이사회의 보상과 관련하여 보상정책과 관행을 간략히 알아본다.

1. 이사회(Board of Directors) 구성원의 보상

Nokia는 아래 표와 같이 이사회 구성원의 지위와 책임 및 위원회 활동에 따른 연간 보상액을 구체적으로 공시하고 있다.

(표 4) Nokia 이사회 역할별 현금보상 지급액

(단위: EUR)

Position	2007년	2006년	2005년
Chair	375 000	375 000	165 000
Vice chair	150 000	137 500	137 500
Member	130 000	110 000	110 000

Chair of Audit Committee	25 000	25 000	25 000
Member of Audit Committee	10 000	10 000	10 000
Chair of Personnel Committee	25 000	25 000	25 000
Total	1 775 000	1 472 500	1 262 500

이사회회의 비경영진 이사들(non-executive members)은 위의 표에 나타난 보상 외의 스톡옵션, 주식관련 보상 등 다른 보상은 받지 않는다. 또한 이사회 참석에 따른 어떠한 보상도 지급되지 않는다.

하지만 Nokia는 이사들의 전체 보상에 있어서 일정 비율을 주식 형태로 지급하는 정책을 가지고 있다. 1999년 이후부터 이사회 구성원들의 연간 보상액의 약 40%는 자사주를 매입하여 주식으로 지급하고 있다. 다만 이사회 구성원 중 CEO는 경영에 대한 대가로서 다양한 보상을 지급받고 있지만, 그 보상액은 이사회 구성원의 책무에 대한 대가가 아니다.

이사회회의 보상 계획을 수립할 때 기업지배구조 및 추천위원회(Corporate Governance and Nomination Committee)는 Nokia와 비슷한 영업구조와 매출액을 보여주는 글로벌 기업의 이사회 보상 수준을 비교 검토한다. 이는 Nokia가 다양하고 적절한 경력과 경험을 갖춘 글로벌 전문가들로 이사회를 구성하고자 하는 목표를 가지고 있으며, 이를 위해 Nokia는 이사들에게 경쟁력 있는 보상을 지급하고자 하기 때문이다.

Nokia는 이상과 같은 보상 정책에 따라 개별 이사들에게 보상을 지급하고 있는데, 아래 표는 3년간 개별 이사들의 보상 지급액을 보여준다. 아래 표는 개인별 전체 보상액 중 60%는 현금(gross annual fee)으로 지급되고, 나머지 40%는 자사주를 매입하여 주식으로 지급(Shares Received)함을 보여준다.

(표 5) Nokia 이사회 개인별 현금보상 지급액

(단위: EUR, 주)

Board of Directors	2007		2006		2005	
	Gross annual fee	Shares received	Gross annual fee	Shares received	Gross annual fee	Shares received
Chairman Jorma Ollila	375 000	8 110	375 000	8 035	165 000	5 011
Vice Chairman Dame Marjorie Scardino	150 000	3 245	110 000	2 356	110 000	3 340
Georg Ehrnrooth	155 000	3 351	120 000	2 570	120 000	3 644
Lalita E. Gupte	140 000	3 027	-	-	-	-
Dr. Bengt Holmstrom	130 000	2 810	110 000	2 356	110 000	3 340
Prof. Dr. Henning Kagermann	130 000	2 810	-	-	-	-
Olli-Pekka Kallasvuo	130 000	2 810	-	-	-	-
Per Karlsson	155 000	3 351	135 000	2 892	135 000	4 100
Keijo Suila	140 000	3 027	120 000	2 570	-	-
Vesa Vainio	140 000	3 027	120 000	2 570	120 000	3 644

2. 그룹경영이사회(Group Executive Board) 구성원의 보상

Nokia의 경영진 보상 철학과 기본급 및 장단기 인센티브로 구분되는 보상 프로그램은 급속히 발전해가는 이동통신 산업에서 유능한 경영진을 확보하고 독려하여 Nokia의 경쟁력을 강화시킬 수 있도록 설계되어져 있다.

경영진 보상은 기본급 형태로 지급되는 연간 현금 보상, 단기 현금 인센티브, 장기 주식관련 인센티브(주식, 스톡옵션, 매도제한 조건부 주식)로 구분되며, 보상 종류별 기준과 개인별 보상 내역이 상세히 공시되고 있다.⁽⁰²⁾ 또한 이사회 및 그룹경영이사회 구성원의 개인별 주식 보유 현황도 자세히 공시를 하고 있다.

경영진 보상 수준과 관행에 관해서는 인사위원회가 담당하고 있으며, 인사위원회는 Nokia와 유사한 업종과 규모를 가진 미국과 유럽의 다른 기업과 비교하여 기본급, 장단기 인센티브가 경쟁력을 갖출 수 있도록 설계한다. 필요할 경우 인사위원회는 외부에서 전문 컨설턴트를 고용하기도 한다.

그룹 회장 겸 CEO(President and CEO)의 보상은 인사위원회의 성과평가에 기초하여 이사회회의 독립적 이사들(independent members of the Board)에 의해 결정되고, 나머지 경영진들의 보상은 그룹 회장 겸 CEO의 권고에 대해서 인사위원회가 검토하여 결정한다. 다만 그룹경영이사회의 구성원 중 Nokia Siemens Networks의 CEO인 Simon Beresford-Wylie의 보상의 경우에는 Nokia Siemens Networks의 이사회회의에 의해 성과가 평가되고 보상액과 종류가 결정된다.

V. 맺음말

지금까지 글로벌 시장의 이동통신 산업에서 선두주자로 앞서 나가고 있는 Nokia의 지분분포, 이사회, 그룹경영이사회, 보상 등에 관해서 간략히 살펴보았다.

Nokia의 지배구조는 우리나라 기업과 달리 이사회와 그룹경영이사회로 이원화되어 있다는 것이 큰 특징이다. 이사회는 기업경영과 관련된 큰 밑그림을 그리고 그에 기초하여 그룹경영이사회가 세부적인 경영을 책임지고 있는 구조이다.

또한 이사회와 경영진의 보상에 관해서는 자세한 내용이 투명하게 공시되고 있다는 것이 또 하나의 특징이다.

나라마다 기업마다 추구하고자 하는 지배구조의 형태는 다를 수 있지만, 각기 달리 설계된 지배구조라 하더라도 효율성과 투명성에 기초하여 경쟁력을 담보할 수 있어야 한다. 이러한 측면에서 우리와는 실정이 조금 다른 Nokia의 지배구조를 통해서도 어떠한 측면이 기업의 경쟁력을 담보하고 지속가능한 발전을 추구할 수 있도록 하는지 살펴볼 수 있을 것이다.

1) 기본적으로 Nokia의 기업지배구조는 헬싱키 증권거래소(HEX, 1915년 상장)에서 승인한 상장기업의 기업지배구조 권고에 기초하고 있으며, 나아가 뉴욕 증권거래소(1994년 상장), 프랑크푸르트 증권거래소(1988년 상장)의 기업지배구조관련 규정과 권고를 따르고 있다.

2) 그룹경영이사회의 보상구조는 이사의 보상구조보다 보다 복잡하기 때문에 여기서 구체적인 내용을 언급하지는 않는다. 보상 종류별 구체적인 기준과 개인별 보상 수준을 자세히 열람하고자 한다면 Nokia 홈페이지 (<http://www.nokia.com/A4942941>)를 통해 손쉽게 관련 정보를 획득할 수 있다.