



Hyundai MOBIS

Corporate Governance

2025. 11

360

1. 2025년 Highlights

2. 이 사 회

- 이사회 구성
- 2025 이사회 주요 활동 및 개선사항

3. 주주소통

- 2025 주요 활동
- 사외이사 예비후보 추천 진행

4. 지속가능경영

- 비전 및 추진전략
- 2045 탄소중립 로드맵

※ 첨 부

- 주주가치 제고 정책 이행 현황
- 주요 지속가능경영 활동 및 성과
- ESG 평가 현황, 주요 개선사항

1. 2025년 Highlights

구 분	내 용	2025년 신규 추진 / 개선 사항
1. 이사회	독립성 강화	▪ 선임사외이사 및 사외이사회 제도* 도입 ('25.04.) * 전원 (5인) 사외이사로 구성 - 주요 안건에 대해 사외이사회에서 사전 검토 진행 후, 이사회 및 위원회에 의견 전달 ⇒ 사외이사가 해당 안건에 대한 주주 이익을 독립적으로 검토할 수 있도록 의사결정 체계 구축 ▪ 이사회 내 위원회 사외이사 비중 확대 - 보수위원회 : 전원 사외이사로 구성 (기존 : 사외 3, 사내 1 → 현재 : 사외 3) - 사외이사후보추천위원회 : 사외이사 비중 확대 (기존 : 사외 4, 사내 3 → 현재 : 사외 5, 사내1)
	이사회 운영 개선	▪ 주주 이익 보호 위한 이사회 안건 상정 프로세스 개선 - 주요 경영 현안 (투자 결정 등) 및 주주간 이해상충 발생 가능 안건을 중심으로 법무 검토 진행 ⇒ 의사결정 과정에서 이사회가 주주의 이익을 충분히 고려할 수 있도록, 해당 안건이 주주 전체 이익의 관점에서 공정성 및 타당성 등을 충족하는지를 검토한 법무 의견 별도 기재
2. 주주소통	C-Level 주도의 시장 소통 지속	▪ 2025 CEO Investor Day 개최 ('24년 최초 개최 이후 올해 두번째 개최) - 경영층이 직접 당사 중장기 목표 ('24년 발표) 이행을 위한 상세 로드맵 등을 시장과 소통 ▪ C-Level 주관 투자자 대면 미팅 지속 추진 - 해외 투자자 대상 IR미팅 (CEO : 홍콩 / CFO : 미국), CFO 주관 간담회 개최 (CIO 간담회, C-Forum) 등
	주주환원	▪ 2025년 주주환원 정책 충실히 이행 (TSR 30%+) - 중간배당 실시 (주당 1,500원), 자사주 매입/소각 (상반기 3,045억 / 하반기 1,100억) 등
	사외이사 예비후보 추천 진행	▪ 이사회 독립성 강화를 위해, 주주추천을 통해 사외이사 예비후보 선정 ※ 접수 기간 : 11/3 ~ 11/14 - 사외이사후보추천위원회에서 최종 후보자 선정 후, '26년 3월 정기 주주총회에서 선임

2. 이 사 회 – 이사회 구성

이사회 및 위원회 현황

이사회 내 위원회 사외이사 비중 확대를 통한 독립성 강화

- 사외이사후보추천위원회 : 사외이사 비중 확대
- 보수위원회 : 전원 사외이사로 구성

이사회

(9명 – 사외이사 5명, 사내이사 4명)

감사위원회 (5명)

- 장영우 사외이사 (위원장) (재무전문가)
- 강진아 사외이사
- 김화진 사외이사
- 제임스 김 사외이사
- Keith Witek 사외이사

지속가능경영위원회 (6명)

- 김화진 사외이사 (위원장)
- 장영우 사외이사
- 강진아 사외이사
- 제임스 김 사외이사
- Keith Witek 사외이사
- 이규석 사내이사

사외이사후보추천위원회 (6명) *

- 강진아 사외이사 (위원장)
- 김화진 사외이사
- 장영우 사외이사
- 제임스 김 사외이사
- Keith Witek 사외이사
- 이규석 사내이사

보수위원회 (3명) **

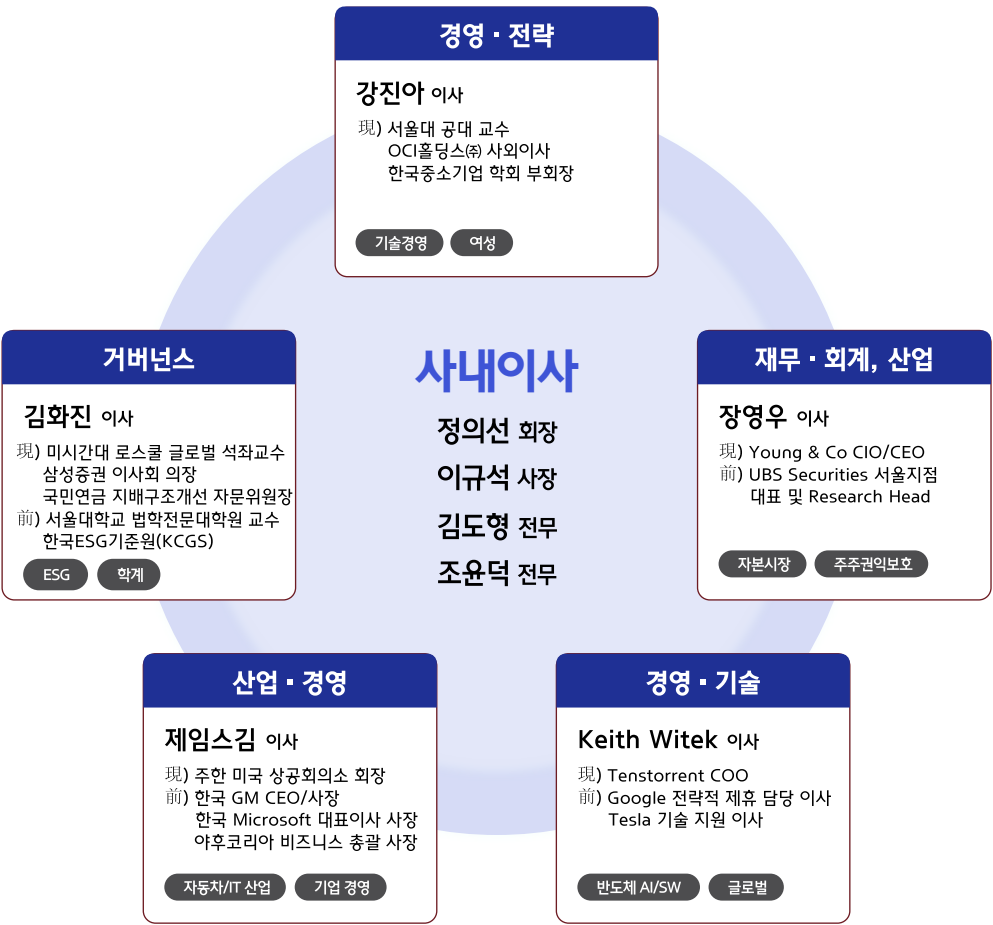
- 제임스 김 사외이사 (위원장)
- 강진아 사외이사
- 김화진 사외이사

* 사외이사 비중 확대
(기준) 사외 4, 사내 3 → (현재) 사외 5, 사내 1

** 전원 사외이사로 구성
(기준) 사외 3, 사내 1 → (현재) 사외 3

이사회 구성

다양한 성별 · 국가 · 업무 경험의 전문가로 이사회 구성



2. 이 사 회 – 2025 이사회 주요 활동 및 개선 사항

이사회 주요 활동

이사회 및 위원회 개최 현황

- 이사회 9회, 위원회 20회 개최 ※ 12월 예정된 개최 건 포함
- **주주이익 보호 위한 이사회 안건 상정 프로세스 개선**
 - 안건에 대한 법무 검토 진행
주요 경영 현안 (투자 결정 등) 및 주주간 이해상충 발생 가능 안건 중심
 - 법무/IR팀 검토 의견 기재
↓
이사회가 주주의 이익을 충분히 고려한 의사결정을 할 수 있도록 지원

이사회 평가 실시

- 1차 3년 주기 평가 사이클 완료 ('21년 ~ '23년 / 1년 : 외부평가, 2~3년 : 내부평가)
- 2차 3년 주기 평가 사이클 시행 ('24년 ~ '26년)
'24년 외부평가 실시 완료, '25년 내부평가 진행 中
※ 외부컨설팅으로 고도화한 내부평가 프로세스 '23.12. 시행 완료 활용

'25년 주요 활동

- 해외 (인도) 사업장 점검 진행
- 이사회 고도화 전략 토론회 실시
이사회 역할 강화 및 운영 개선 방안에 대한 논의 진행
- 이사회 세미나 개최
2025년 경제 전망 세미나 (2월), 1박 2일 전략세미나 (8월) 등

선임사외이사 및 사외이사회 제도 도입

선임사외이사



김화진 이사

임 기 : '25.3 ~ '28.3

- 상법 등 법률 및 거버넌스 전문가
거버넌스 분야에서 한국을 대표하는 학자로,
이론적 깊이와 실무적 경험을 겸비한 전문가.

사외이사회

- 전원 사외이사(5인)로 구성
- 도입 목적 ※ '25년 3~4회 개최 예정
선임사외이사 주도로, 안건에 대해 독립적으로 사전 검토 진행
→ 이사회 및 위원회에 안건 검토 의견 전달
⇒ 이사회 안건을 독립적으로 검토할 수 있는
사외이사 회의체 구축을 통한 주주 권익 보호 강화

3. 주주소통 – 2025 주요 활동

C-Level 주도의 시장 소통 지속

2025 CEO Investor Day 개최

※ '24년 최초 개최 이후 올해 두번째 개최

- 경영층이 직접 당사 중장기 목표 ('24년 발표) 이행을 위한 상세 로드맵 등을 시장과 소통
- 주요 메시지
 - 지속가능 성장이 가능한 선순환 사이클 구축 및 체질 개선 단계 돌입
'선도기술 확보' → '매출 성장' → '미래기술 확보 위한 투자'
 - 성장 모멘텀 유지를 위한 세가지 핵심 전략 공유

1. 선도 기술 경쟁력 확보

전장, 전동화, 반도체 (미래 모빌리티 핵심 분야) 및 로봇틱스 (미래 성장 동력)
중심 성과 & 향후 추진 계획 공유

2. 수익성 중심 사업체질 개선

1) 제품 라인업 효율화, 2) 수익성 사전관리 프로세스 강화
3) 거점 통합 및 자동화 기반 A/S 물류비 절감 추진 중

3. 글로벌 고객 확대 본격화 전략 공유

1) 공동 선행 개발 : 고객 제품 개발 참여 → 맞춤형 기술 선제적 제안
2) 지역별 맞춤형 전략 추진 : 중국, 인도 등 신규 시장 경쟁력 확보

C-Level 주관 투자자 대면 미팅 지속 추진

- 해외 투자자 대상 IR 미팅 진행 (CEO : 홍콩 / CFO : 미국)
- CFO 주관 간담회 개최 (CIO 간담회, C-Forum) 등

주주환원 정책

2025 주주환원 정책 이행 현황

- '24년 중장기 ('25년 ~ '27년) 주주환원 정책 발표
 - 주주 의견을 반영 → 주주환원 규모 확대 : TSR 30%+
 - 3년 동안 기 보유 자기주식 (약 250만주) 전략 소각

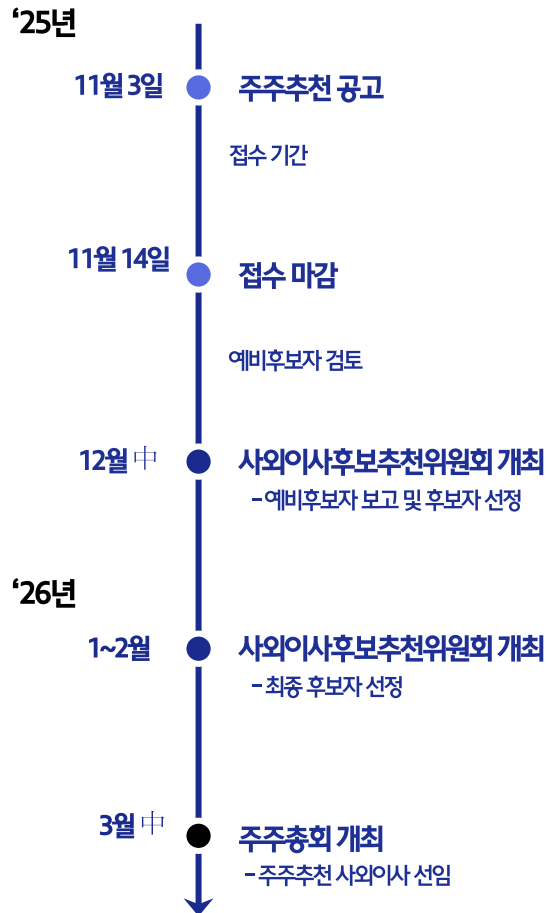
• 2025년 이행 현황

구 분	내 용
배 당	- 중간배당 실시 (주당 1,500원 / 총 1,338억원) - '26년 초 결산배당 실시 예정
매입 / 소각	- 상반기 3,045억 완료 (소각일: 6/3) - 하반기 1,100억원 시행 중 (소각일: 11/3) ※ '26년 초, TSR 30% 기준 잔여분 정산 예정
기보유 자사주 소각	- 70만주 소각 예정 (소각일: 11/3)

3. 주주소통 – 사외이사 예비후보 추천 진행

이사회 독립성 강화를 위해, 주주권익보호 담당 사외이사 1인을 주주추천 방식으로 선임

진행 일정



주주추천 사외이사 운영 현황

1. 개요

- 당사는 '20년 3월 장영우 이사를 주주추천 사외이사로 최초 선임
 - 사외이사 선임 시, '독립성 및 경영 투명성 확대'를 위해 주주추천 제도 도입
 - 선임된 주주추천 사외이사는 '주주권익 보호담당 위원'으로 주주 소통활동 담당
- ⇒ '26.3월 임기 만료로, 이전과 동일하게 주주추천 방식으로 사외이사 선임 진행 예정

2. 주주추천 사외이사 활동 이력



장영우 이사 ('20년 최초선임, '23년 재선임)

매년 거버넌스 NDR 개최하며, 주주 직접 소통 진행

→ 시장의 의견을 이사회에 전달 ⇒ 시장과 이사회의 소통 창구 역할 수행

3. 접수 방법

- 추천 자격 접수마감일까지 당사의 주식을 보유한 주주 ※ 주주 1인당 1인의 후보 추천 가능
- 사외이사 후보 자격 요건 ※ 필수요건
 - ① 관련법령에 근거한 결격사유가 없는 자 (상법 제 382조 3항, 제542조의8 2항)
 - ② 재무 전문가 (상법 제 542조의 11 2항 및 동법 시행령 제37조 2항)
- 접수 방법 ① 전자메일(E-mail) 제출 / 주소: ir@mobis.com
 - ② 등기우편 제출 (마감일 소인까지 유효) ※ 접수처 : 서울 강남구 테헤란로 203 22층 IR팀

4. 지속가능경영 – 비전 및 추진전략

경영 비전 아래 지속가능경영을 위한 3대 지향점을 설정하여 추진

경영 Vision

Lead the Shift in Mobility, Move the World beyond Possibilities

3대 지향점



- 탄소중립 달성
- 순환경제 구현
- 친환경 제품 확대



- 사람 중심의 사업장 구축
- 책임 있는 공급망 관리
- 지역사회 기여 강화



- 거버넌스 고도화
- 정보 공시 신뢰성 확보
- 이해관계자 참여 활성화

지속가능경영
목표, 이행현황

온실가스 배출 목표

2024년 배출량 401,502tCO₂eq
2045년 목표 0tCO₂eq

국내 MSRS²⁾ 레벨

2024년 Lv.6
2025년 목표 Lv.7

주주 환원 정책 이행(배당금)

2024년 5,395억원
2025~27년 3개년 목표 TSR³⁾ 30% 이상

사업장 재생에너지 사용/전환

2024년 사용 전환율 12.9%
2030년 목표 65%, 2040년 목표 100%

공급망 지속가능성 평가(목표 해외사업장 수 기준)

2024년 이행률 31%
2025년 목표 이행률 44%

주주환원 정책 이행(자기주식 매입 및 소각 규모)

2024년 1,630억원
2025~27년 3개년 목표 기보유 자기주식 전량 소각

전과정 평가(LCA¹⁾) 이행 제품군

2024년 이행률 22%
2025년 목표 이행율 100%

지역사회 기관 결연

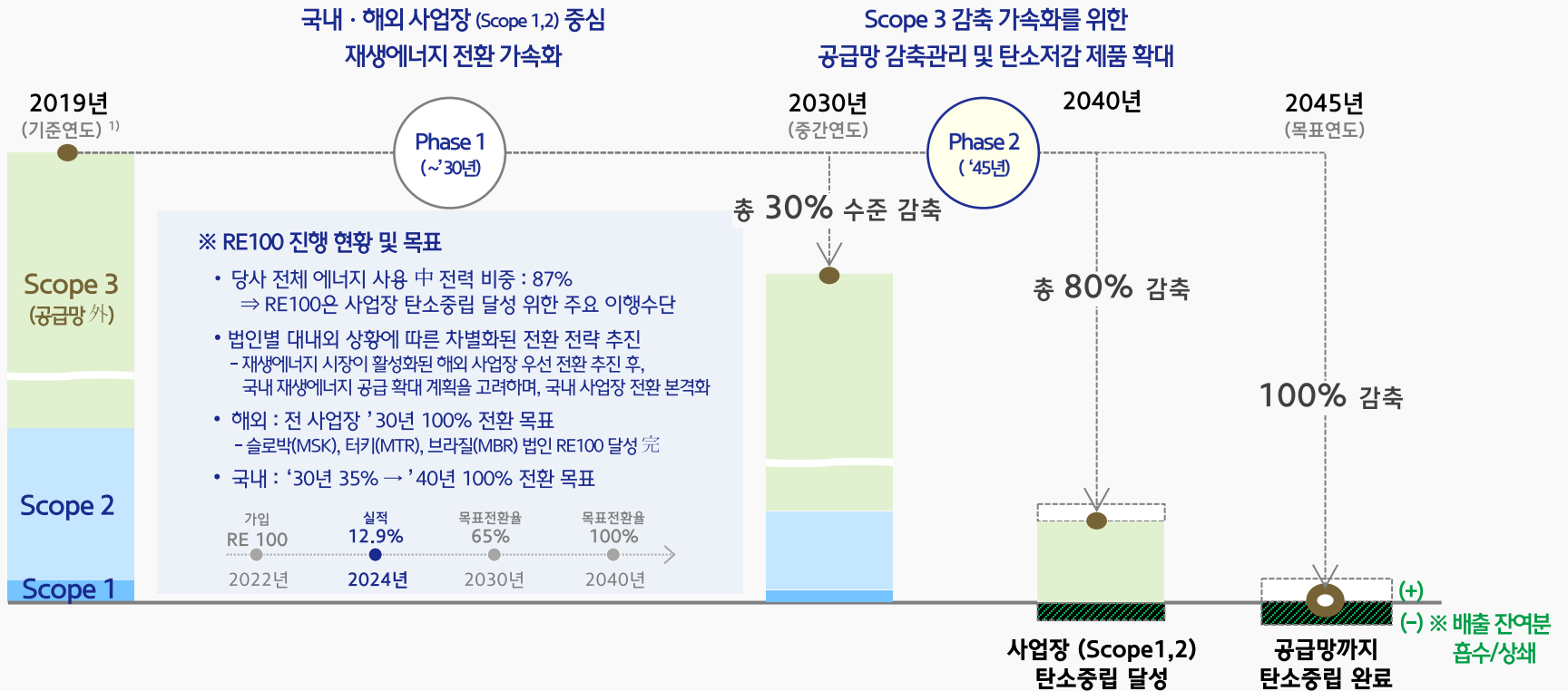
2024년 69개
2030년 목표 135개

1) Life Cycle Assessment 2) MOBIS Safety Rating System 3) Total Shareholder Return

주요
이해관계자

협력사, 임직원, 국내외 완성차사, 고객(대리점, 소비자), 주주/투자자, 정부, 협회, 지역사회

2040년까지 사업장, 2045년까지 공급망 포함 탄소중립 완료 목표



Green Plant **사업장 감축 가속화**

Green Supply **체계적 공급망 관리**

Green Product **탄소저감 제품 확대**

1) 기준연도 배출량

- Scope 1 : 화석연료에 의한 사업장 직접 배출 (5만톤CO₂e)
- Scope 2 : 전기, 스팀에 의한 사업장 간접 배출 (33만톤CO₂e)
- Scope 3 : Scope1/2 外 광범위한 경영활동 과정에서 발생하는 배출(공급망, 출장, 제품사용/폐기 등) (원소재 배출 예상치 포함 1,416만톤CO₂e)

[첨부] 주주가치 제고 정책 이행 현황

구 분	'19년 ~ '21년 ¹⁾	'22년	'23년	'24년	'25년 ~ '27년								
배당 정책	- 잉여현금(FCF)의 20%~40% 이내 배당 3년간 총 FCF의 34% 배당 실시 - 주당 3,500원 → 4,000원 상향 - 총 배당금 11,101억 - 중간배당 시행² ('19년 상반기 ~, 1,000원/주)	- 배당성향⁴⁾ (Payout ratio) 20% ~ 30% 기준 - 주당 배당 4,000원 - 배당금 : 3,671억 - 배당성향 23.2% - 중간배당 (1,000원/주)	← 좌동 - 주당 배당 4,500원 - 배당금 : 4,805억 - 배당성향⁴⁾ 20.4% - 중간배당(1,000/주)	← 좌동 - 중간배당(1,000/주)	- TSR⁵⁾ 30%+ - 전략적 주주환원 운영 : 현금배당 vs 자기주식 매입 탄력적 운영 ※ 2025년 이행 현황								
자기주식 매입	3년간 총 약 1조원 규모 자기주식 매입 <table><tr><td>(단위 : 억원)</td><td>'19</td><td>'20</td><td>'21</td></tr><tr><td>매입액</td><td>3,225</td><td>2,348</td><td>4,286</td></tr></table>	(단위 : 억원)	'19	'20	'21	매입액	3,225	2,348	4,286	3,132억원 규모 자기주식 매입 - 직전 3개년과 동일 수준 유지	1,465억원 규모 자기주식 매입 - 북미 전동화 등 CAPEX 증가에 따른 매입규모 축소	1,630억원 규모 자기주식 매입 '24.05 취득 완료	① 배당 - 중간배당 실시 (주당 1,500원 / 총 1,338억원) '26년 초 기말배당 실시 예정 ② 매입/소각 - 상반기 3,045억 완료 (소각일 : 6/3) - 하반기 1,100억원 시행 중 (소각일 : 11/3) ※ '26년 초, TSR 30% 기준 잔여분 정산 예정
(단위 : 억원)	'19	'20	'21										
매입액	3,225	2,348	4,286										
자기주식 소각	- 기보유 자기주식³ 소각 (4,600억원 상당) - 매입분 中 약 1,875억원 소각 (625억 상당/年)	기취득 자기주식 소각 (625억 상당)	매입분 전량 소각 (1,465억원)	- 매입분 전량 소각 (1,630억원) - 소각일 : '24.06.03.	- 기보유 자기주식(250만주) 전량 소각 '25년 : 70만주 소각 예정 (소각일 : 11/3)								

- '19년 2월 3개년 중장기 주주환원정책 발표 (현금배당 1.1조원 + 자기주식 매입 1조원 + 매입분 1,875억 상당 소각 + 기보유 자기주식 소각 4,600억원)
- 코로나19 상황으로 인한 대외 불확실성 감안하며 '20년 분기배당은 미실시, '20년 기말배당은 주당 4,000원 지급하며 연간 총 주당배당금 4,000원 유지
- 기보유 자기주식 2.6백만주 중 이사회결의로 소각 가능한 2백만주 소각
- 지분법이익 제외 당기순이익 기준
- TSR : '배당 + 자기주식 매입/소각' 합계

주요 활동

- '25.01월 ○ G 주주가치 제고 계획
('25년 연간 운영 계획)
- '25.02월 ○ S 협력사 상생을 위한 Partners Day 개최
(약 230명의 회원사 및 설비 초청사 대상
당사 사업전략 및 기술 전략/성과 공유)
- '25.03월 ○ S 공급망 ESG 진단체계, 해외법인 적용 확대
('25년 추가 대상 : 무석, 천진, 북경법인)
- '25.05월 ○ G 기업지배구조 보고서 발간
- S 국내외 인권영향평가 사업장 실사 진행
('25.5~9월, 국내 21개/해외 26개사 진행)
- '25.06월 ○ ESG 지속가능성보고서 발간
(국문 발간, 영문은 7월 발간)
- S 그룹 공급망 통합실사 체계 최초 운영
(자동차부품산업진흥재단(KAP) tool 활용)
- '25.07월 ○ E SBTi 온실가스 감축 검증 완료

주요 성과

Environment

기후변화 대응 강화

- 재생에너지 전환 이행 강화
 - ↳ 국내 신규 v-PPA 계약 완료('25.7)
 - ↳ 해외법인 단위 로드맵 수립 및 KPI화
- SBTi 온실가스 감축 검증 완료 ('25.7)
 - ↳ Scope별 중기('30년) 감축 목표 검증
- 제품 전과정평가(LCA) 산정체계 구축
 - ↳ 제품군별 탄소발자국 선정 완료 ('25.11)

생물다양성 보호 활동

- 진천군 미호강 內 천연기념물(미호중개)
복원활동을 통한 개체 수 증가

친환경 기술 개발 및 투자 지속 확대

- 전동화 부품 포트폴리오 구축 및 공급
 - ↳ EV 포트폴리오 및 기술 개발 확대
 - ↳ HEV확대 및 EREV 개발 대응
- 친환경 사업 투자 지속 확대
 - ↳ 유럽 및 인도 거점 구축 등

Governance

이사회 전문성/다양성/독립성 강화

- 다양한 분야의 전문가로 사외이사 구성
- 지속가능경영위원회 확대 개편
- 이사회 평가 프로세스 정립 및 진행
- 이사회 역량 구성표 공개
- 선임사외이사 및 사외이사회 제도 도입

Social

임직원 '안전하고 건강한 일터'

- 사업장별 협력사와 정기 협의회 운영
- 외부 기관 연계 '365 패트roller' 통한
운영실태 점검
- 고위험 BIG3 사고유형 집중 관리 확대

인권경영 강화

- 인권경영 체계 기반 진단/실사

신규 CSR 전략체계 운영

- 3대 중점영역 운영
↳ '이동', '안전', '친환경/미래세대'

공급망 관리 강화

- 협력사 정기 협의회 운영
- 협력사 ESG 리스크 점검 고도화
(CS3D 최종안 기반 진단서 개정)

주주권리 보호

- 보수위원회 설치
- 기업지배구조 현장 제정
- 전자투표제 도입
- 주주추천 사외이사 선임 (장영우 이사)
- 분기배당 실시
- 자기주식 매입 & 소각
- 주주총회 실행중계
- CEO Investor Day 개최

[첨부] ESG 평가 현황, 주요 개선사항

거버넌스 강화 및 적극적인 평가 대응을 통한 ESG 평가 개선 노력 지속

■ ESG 평가 현황

평가 기관	Environment					Social					Governance					종합				
	'22년	'23년	'24년	'25년	산업평균	'22년	'23년	'24년	'25년	산업평균	'22년	'23년	'24년	'25년	산업평균	'22년	'23년	'24년	'25년	산업평균
MSCI ESG ¹ (0~10점)	5.9	5.7	5.8	6.0	3.9	4.5	3.8	3.3	4.6	3.9	2.8	3.2	0.0	1.0	5.2	B (3.6)	B (3.9)	CCC (2.4)	B (3.4)	4.2
FTSE ESG (0~5점)	4.3	4.1	4.1	4.6	2.1	3.5	4.1	4.1	4.4	2.4	3.7	3.7	4.0	3.7	3.6	3.8	4.0	4.1	4.3	2.6
S&P Global CSA ² (0~100점)	89	78	80	미발표		74	77	72	미발표		75	71	70	미발표		80	75	75	미발표	
한국ESG 기준원 ³	A	A+	A+	미발표		A+	A+	A+	미발표		B+	B+	B+	미발표		A	A	A	미발표	

1. 총 7등급 : AAA, AA, A, BBB, BB, B, CCC

2. S&P Global Corporate Sustainability Assessment (*통칭 DJSI 평가*), DJSI World(글로벌) > Asia-Pacific(대륙) > Korea(국가) 등급으로 구성, 평가 상위 기관만 DJSI 편입 대상이 됨

3. 舊 한국기업지배구조원(KCGS), 사명 변경 ; 총 7등급 : S, A+, A, B+, B, C, D

※ 점수 발표일: (MSCI) '25년 종합등급은 아직 발표 전이며, 영역별 점수만 상시 업데이트로 '25년 10월 업데이트 점수 기준, (FTSE) '25년 6월에 발표된 점수 기준

※ 출처 : 평가 기관 홈페이지

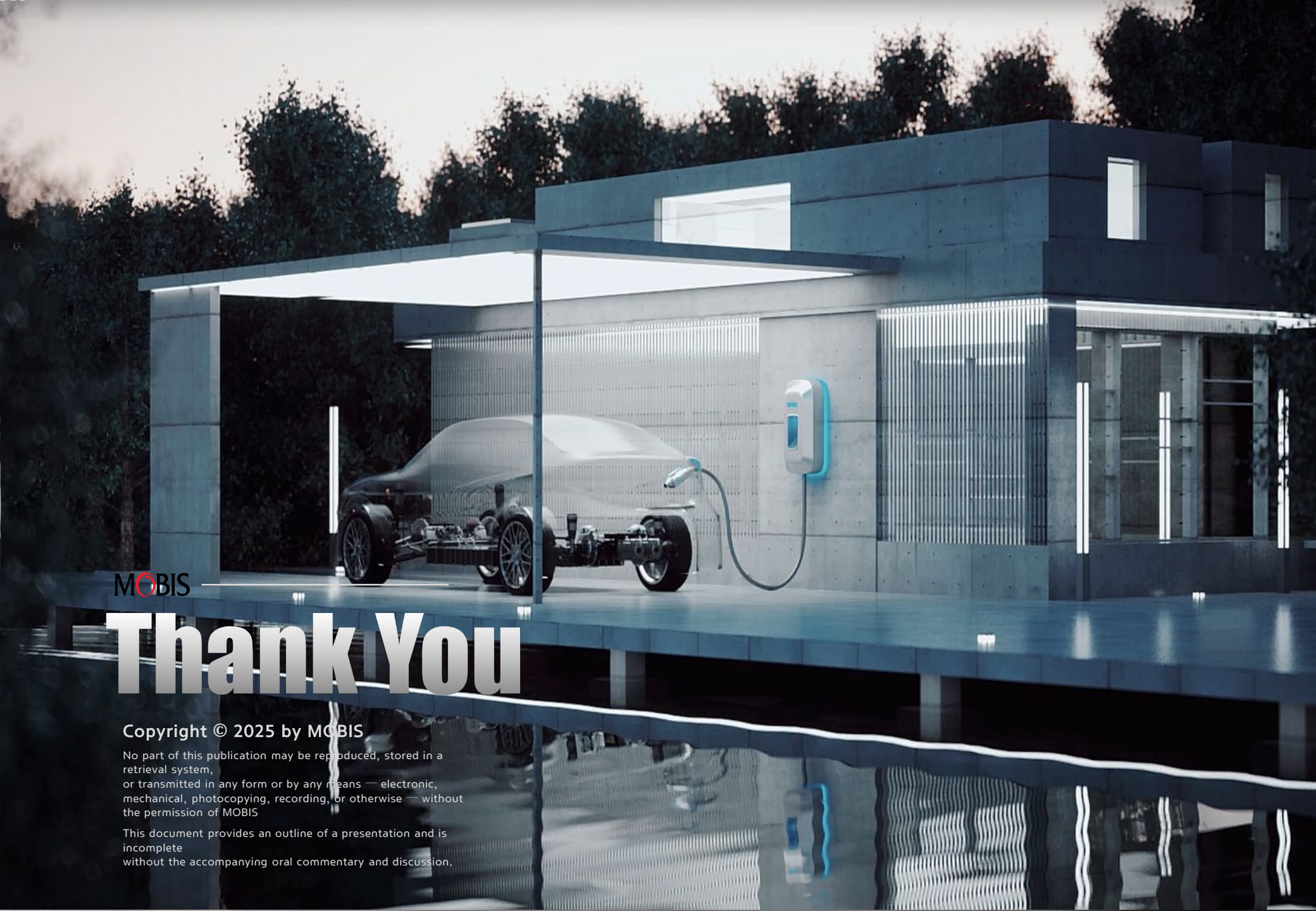
■ 주요 거버넌스 개선사항

· 이사회

- 보수위원회 설치 및 운영 ('19.12월)
- 이사의 보수 공개 (구성 내역)
- 사외이사의 수정 의견 제시
(보수위원회 보수 지급 규정, 외부감사인 선임 규정) ('20년)
- 지속가능경영위원회 확대 설치 ('21.3월)
(기존 투명경영위원회, ESG 경영 및 산업 안전 보건 활동 강화)
- 여성 · 기술경영 전문가 사외이사 선임 ('21.3월, 강진아 이사)
- 거버넌스 전문가 사외이사 선임 ('22.3월, 김화진 이사)
- 이사회 역량 구성표 (BSM : Board Skill Matrix) 공개 ('23.8월)
- 신입 사외이사 선임 ('24.3월, Keith Witek 이사 / 산업 · 경영)
- 이사회 평가 프로세스 정립 및 진행
↳ 1차 3년 주기 사이클 완료 : '21년~'23년, 2차 3년주기 사이클 시행 중
↳ 외부컨설팅 통한 이사회 내부평가 프로세스 고도화 ('23.12월)
- 선임사외이사 및 사외이사회 제도 도입

· 주주권리 보호

- 기업지배구조 헌장 제정 ('19.12월)
- 주주 추천에 의한 사외이사 선임 ('20.3월)
- 전자투표제 시행 ('20.3월 ~)
- 주주총회 실황 중계 ('21.3월 ~)
- 분기배당 실시 ('19년, '21~'25년 실시, 코로나19로 '20년은 미실시)
- 자기주식 매입 / 소각 ('19년 ~)
↳ '19.4월 : 기보유 자기주식 2.0백만주, 2.0% 소각 완료
↳ '19.10~12월 : 1.3백만주, 1.4% 매입 완료
↳ '20.2월 : 252천주, 0.3% 소각 완료
↳ '20.10~12월 : 983천주, 1.0% 매입 완료
↳ '21.2월 : 262천주, 0.3% 소각 완료
↳ '21.2~5월 : 750천주, 0.8% 매입 완료, '21.7~10월 : 765천주, 0.8% 매입 완료
↳ '21.11월 : 220천주, 0.2% 소각 완료
↳ '22.9월 : 288천주, 0.3% 소각 완료
↳ '22.12월~'23.1월 : 1.5백만주, 1.6% 매입 완료
↳ '23.7~10월 : 630천주, 0.7% 매입 완료, '23.11월 : 매입분 전량 소각 완료
↳ '24.2~5월 : 660천주, 0.7% 매입 완료, '24.6월 : 매입분 전량 소각 완료
↳ '25.2~5월 : 1,200천주, 1.3% 매입 완료, '25.6월 : 매입분 전량 소각 완료
↳ '25.7~10월 : 372천주, 0.4% 매입 완료, '25.11월 : 매입분 전량 소각 예정
↳ '25.11월 : 기보유 자사주 700천주, 0.8% 소각 예정

A futuristic, modern building with a car being charged. The building is constructed from dark, rectangular blocks and features large, illuminated windows. A car is parked on a platform in front of the building, and a charging cable is plugged into it. The scene is set at dusk or dawn, with a soft glow from the building's lights and the sky. The car is a sleek, dark-colored sedan with a visible charging port on the rear. The building has a minimalist design with clean lines and a mix of dark and light materials. The overall atmosphere is high-tech and modern.

MOBIS

Thank You

Copyright © 2025 by MOBIS

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means — electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise — without the permission of MOBIS

This document provides an outline of a presentation and is incomplete without the accompanying oral commentary and discussion.