

김도현 대표님을 위한

# 미처분이익잉여금(MRE) 관리를 통한 CEO 퇴직금 플래닝

한빛정밀(주) | 맞춤 컨설팅 자료



김도현 대표 (52세)

한빛정밀(주) · 정밀부품 제조업

매출 180억 · 영업이익 12억

임직원 38명 · 업력 18년

지분: 대표 72% / 배우자 8%

이익잉여금 48억 / MRE 38억

가지급금 2.4억 잔존

# Today's 결정사항

[MRE 출구전략] : 효과 우선 vs 단계 적용, 어느 쪽이 더 안심이 되십니까?

오늘 확인할 것: '진행 여부'가 아니라 '적용 방식(A/B)' — 대표님 상황에 맞는 경로를 선택합니다

## A안: 효과 우선형

퇴직금 규정 정비 + MRE 분산을  
조기에 실행하여 55세 퇴임 시  
8~12억 퇴직금 자원 확보

법인 월 150만원 + 개인 월 40만원



## B안: 단계 적용형

1단계 규정 정비(비용 0원)부터  
시작, 현금흐름 여력 확보 후  
단계적으로 자원 확대

법인 월 95만원(기준) + 추가 점진 확대

"대표님, 법인에 쌓인 이익을 개인 은퇴 자금으로 연결하는 구조, 관심이 있으시죠? 오늘은 두 가지 경로를 비교해 보고, 더 안심이 되는 쪽을 선택하시면 됩니다."

→ 다음: 현재 법인과 대표 개인의 재무 현황을 객관적으로 진단합니다.

# 현재진단

[숫자로 확인] : 법인 48억 이익잉여금, 대표 개인 은퇴 재원은 얼마인가요?

법인은 이익이 쌓이고 있으나, 대표 개인의 은퇴 현금흐름 구조는 아직 미완성 상태입니다



미처분이익잉여금

38억

출구전략 미수립

가지급금 잔액

2.4억

정리 필요

대표 예상 연금

월 170만

국민연금 단독

퇴직연금(DC)

6,000만

추가 적립 불규칙

- 법인: 이익잉여금 48억 중 MRE 38억 — 배당·퇴직금·상여 등 출구전략 부재
- 
- 가지급금 2.4억 잔존 — 인정이자 부담 및 세무조사 시 부인 리스크 (「법인세법 제52조」)
- 
- 임원퇴직금 규정: 배수 3배 명시, 세부 산정기준·결의 절차 미정비 → 상여처분 위험
- 
- 대표 개인: 월 실수령 600만 vs 월 지출 780만 — 현금흐름 역마진 구간

"대표님, 법인 이익은 매년 쌓이고 계시죠? 이 이익이 대표님 개인 노후로 연결되는 구조가 있는지 확인해 보신 적 있으신가요?"

→ 다음: 법인과 개인의 기초 데이터를 좀 더 자세히 살펴보겠습니다.

# 현재상황

[데이터 정리]: 법인 재무제표와 대표 개인 자산·부채·보험 현황 일람

숫자로 정리하면, 법인과 개인 모두에서 '다음 단계'를 설계할 근거가 명확해집니다

구분	항목	현재 수치	비고
법인	자본금	5억	
법인	이익잉여금	48억	MRE 38억 포함
법인	가지급금	2.4억	인정이자 발생 중
법인	법인 부채	22억	운전8+시설14
법인	월 현금흐름 여유	1,200만	신규 집행 가용
법인	경영인정기보험	월95만/HV 8,500만	해지환급금 누적
개인	연간 급여(세전)	9,600만	실수령~600만/월
개인	부동산(아파트)	시가12억(대출3.8억)	금리 4.2%
개인	금융자산	1.9억	예적금+주식펀드
개인	보험료 합계	월 41만	종신28+실손10+운전3
개인	"전체 그림이 보이시니, 어느 부분이 가장 신경 쓰이시는지요?" IRP 적립	연 120만	세액공제 미활용

→ 다음: 이 중 무엇부터 정리할지 우선순위를 정해 보겠습니다.

# 실행우선순위

[선택과 집중]: 대표님이 가장 먼저 해결하고 싶은 항목은 무엇입니까?

4가지 핵심 과제 중 우선순위를 정하면, 실행 순서와 예산 배분이 명확해집니다

1

임원퇴직금 규정·결의 정비

세무상 부인 리스크 차단, 비용 0원 → 가장 먼저 실행

2

MRE 출구전략 수립 (퇴직금 재원화)

38억 MRE를 퇴직금·배당·재투자로 분산 로드맵

3

가지급금 2.4억 정리

인정이자 부담 해소 + 세무조사 리스크 감소

4

대표 개인 연금화·보장 보완

IRP·연금저축 세액공제 활용 + 소득보장 공백 점검

"네 가지 중 가장 먼저 정리하고 싶은 항목이 있으시죠? 1번 규정 정비는 비용이 들지 않아 먼저 진행하시는 분이 많습니다."

→ 다음: 이 과제들의 법·제도적 근거를 확인해 보겠습니다.

# 제도 활용(기준)

[법·제도 근거] : 퇴직금 손금산입, MRE 분산, 가지급금 정리의 법적 기준

제도적 근거가 있어야 실행이 안전합니다 — 원칙→예외→주의사항 순서로 정리합니다

## 원칙: 임원 퇴직금 손금산입

「소득세법 시행령 제42조의2」  
퇴직 직전 3년 평균급여 × 근속연수  
× 배수(정관) 한도 내 손금산입  
배수 상한: 현행 기준 확인 필요

⚠ 정관·이사회/주총 결의 미비 시  
전액 상여처분 가능

## 예외: MRE 출구 — 배당 vs 퇴직금

「법인세법 제55조」 법인세 후 배분  
「상법 제341조」 자기주식 취득  
(배당가능이익 한도)  
「소득세법 제17조」 배당소득 15.4%

⚠ 배당정책 미수립 시 주주 간  
분쟁 가능 → 사전 합의 필수

## 주의: 가지급금 인정이자·세무 리스크

「법인세법 제52조, 시행령 제89조」  
특수관계인 가지급금 인정이자 가산  
세무조사 시 부당행위계산부인  
적용 가능

⚠ 가지급금 해소 시  
세무사 사전 검토 필수

※ 상기 법조항은 현행 기준이며, 최신 개정 여부 확인이 필요합니다. 사안별 세무 법률 전문가 사전 확인을 권장합니다.

"퇴직금이 세무상 인정받으려면 정관과 결의 절차가 정비되어 있어야 한다는 점, 이미 알고 계시죠?"

→ 다음: 이 기준으로 현재 부족한 부분이 얼마인지 숫자로 확인합니다.

# 부족한 부분

[격차 시각화] : 목표 8~12억, 현재 준비된 재원은 얼마입니까?

목표 퇴직금 자원 대비 현재 준비 수준의 격차를 확인하면, 채워야 할 방향이 보입니다

항목	목표(55~60세)	현재 준비	격차
퇴직금 자원(법인)	8~12억	8,500만(HV)	7.2~11.2억
국민연금(월)	목표생활비 400만	170만/월(63세~)	230만/월 부족
퇴직연금(DC)	추가적립 목표1.2억	6,000만	6,000만
개인연금(IRP+저축)	연 900만 납입	연 120만	연 780만 미활용
가지금금 정리	0원	2.4억 잔존	2.4억 해소 필요
퇴직금 규정 정비	결의 완료	산정기준 미비	정비 필요

※ 퇴직금 자원 목표 8~12 억은 「소득세법 시행령 §42조외2」 기준 보수적 추정치이며, 실제 금액은 퇴임 시점 급여·근속에 따라 달라질 수 있습니다.

"법인에 38 억이 쌓여 있지만, 대표님 개인 은퇴 재원으로 연결된 금액은 크지 않습니다. 이 격차를 어떻게 채울 것인지가 오늘의 핵심입니다."

→ 다음: 이 격차를 방지하면 어떤 기회비용이 발생하는지 확인합니다.

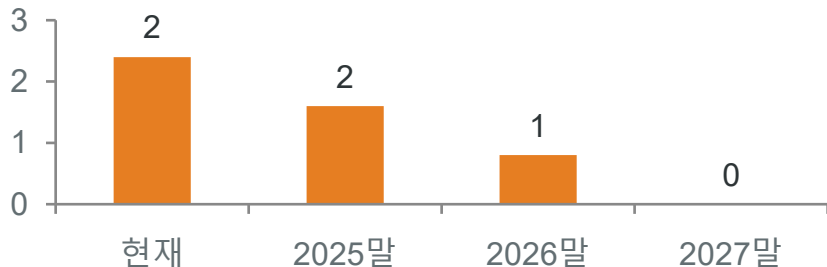
# 가지급금 해소 로드맵

[연도별 정리]: 2.4억 가지급금을 3단계로 해소하는 구체적 경로

가지급금은 MRE 출구전략과 동시에 정리해야 세무 효율이 높아집니다

단계	시기	방법	금액	잔액	근거 법령
1단계	2025 하반기	급여 상계(정산)	8,000만	1.6억	법인세법 시행령 §89
2단계	2026	상여금 지급+원천징수	8,000만	8,000만	소득세법 §20
3단계	2027	잔액 상계 정리	8,000만	0원	법인세법 §52

△ 가지급금 해소 방법은 개별 법인의 세무 상황에 따라 적용 가능 여부가 달라지므로, 세무사·회계사 사전 검토가 필수입니다.



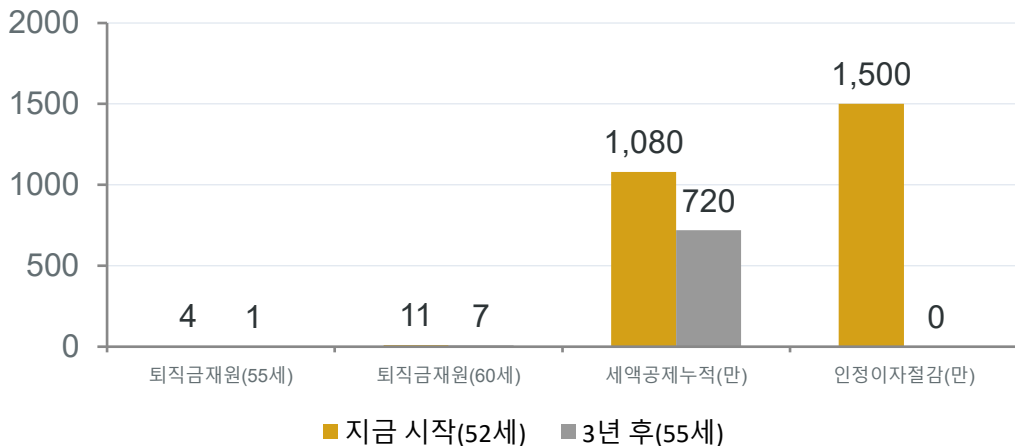
핵심: 가지급금 인정이자(「법인세법 §52」)는 매년 누적되므로 조기 정리가 유리합니다.  
정리 완료 시 연간 인정이자 부담 약 500만원 해소.

→ 다음 코어: 격차를 방지하면 어떤 기회비용이 발생하는지 확인합니다.

# 기회비용

[시간의 가치]: 지금 시작하면 월 부담이 낮고, 3년 미루면 같은 효과에 비용이 커집니다

일찍 시작할수록 월 부담이 낮아지고 선택지가 넓어집니다



3년 미루면 추가 비용

**+월 35만원**

같은 퇴직금 재원 확보에 필요한 추가 납입

세액공제 미활용 누적

**약 360만원**

IRP+연금저축 연 900만 미활용 시 3년간

가지급금 인정이자 3년

**약 1,500만원**

연 4.6% 인정이자 기준 3년 누적

※ 상기 수치는 보수적 가정(연복리 3%, 인정이자율 4.6%) 기반 시뮬레이션이며, 실제 금액은 시장 상황·세법 변경·개인 조건에 따라 달라질 수 있습니다. 확정 수익을 의미하지 않습니다.

"시간이 지날수록 같은 효과를 위한 비용이 커진다는 점, 숫자로 확인이 되시죠?"

→ 다음: 이 격차를 채우는 설계 원칙을 정리합니다.

# 플래닝

[설계 원칙]: 해지가 아니라 재배치 — 법인·개인 현금흐름 구조를 설계합니다

3가지 원칙으로 법인의 이익을 대표 개인의 은퇴 재원으로 안전하게 연결합니다



## 유동성 확보

퇴직금 재원을 해지환급금 형태로  
확보, 퇴임 시점 즉시 유동화  
가능한 구조 설계

사건 발생 시 현금이 언제  
필요한가를 기준으로 설계



## 리스크 전가

대표 유고 시 법인→유족  
현금흐름을 보험 구조로 전가

큰 손실 가능성을  
예산화(보험료)로 전환  
경영인정기보험 리밸런싱



## 실행 지속성

저축·투자는 중단 가능하나  
연금·보험은 계약 구조로  
납입을 유지

IRP·연금저축 자동이체 설정으로  
목표를 고정

고객의 투자 성향과 재무 상태에 따라 적합한 상품이 달라질 수 있습니다.

"해지가 아니라 재배치입니다. 유동성·리스크 전가·지속성, 이 세 원칙이면 충분합니다."

→ 다음: 이 원칙을 A안과 B안으로 구체화합니다.

# 솔루션 A/B

[비교하니 명확]: 효과 우선 vs 단계 적용, 대표님께 맞는 경로를 선택합니다

두 안 모두 목표 달성이 가능합니다 – 차이는 속도와 월 부담의 균형입니다

비교 항목	A안: 효과 우선	B안: 단계 적용
퇴직금 규정 정비	즉시 정비(이사회·주총 결의)	즉시 정비(이사회·주총 결의)
경영인정기보험	리밸런싱: 월 150만(법인)	기존 유지: 월 95만(법인)
개인연금(IRP+저축)	월 40만(연480만→세액공제)	1단계 월15만→2년차 확대
배당 병행	연 2~3천만 소규모 시행	규정 정비 후 3년차 검토
가지급금 정리	2년 내 완료 목표	3년 단계 정리
법인 월 부담	150만원	95만원(기존)
개인 월 부담	40만원	15만원
총 월 부담	190만원	110만원
55세 예상 퇴직금 재원	약 4.2억(HV기준)	약 2.8억(HV기준)
60세 예상 퇴직금 재원	약 10.5억	약 8.2억
보험·연금 역할	유동성+리스크전가	실행지속성+유동성

※ 상기 수치는 보수적 가정(연복리3%, 현행세율) 기반 시뮬레이션이며, 실제 수령액은 시장 상황·세법 변경·개인 조건에 따라 달라질 수 있습니다. 확정 수익을 의미하지 않습니다.

※ 중도 해지 시 납입 보험료보다 적은 금액을 돌려받을 수 있습니다(해지환급금 예시는 상품설명서 참조).

※ A안 선택 시 개인 월 현금흐름이 타이트하므로, 가계 현금흐름 점검 후 납입액 조정이 필요할 수 있습니다.

# 솔루션 2

[빈칸 채우기]: 부족분 → 해결 요소 → 적용 수단을 하나씩 연결합니다

각 부족분에 맞는 해결 요소와 구체적 적용 수단을 매칭하면 실행 계획이 완성됩니다

부족분	해결 요소(기능·역할)	적용 수단
퇴직금 규정 미비	절차 정합성 확보	정관 개정+이사회·주총 결의
퇴직금 재원 부족 (격차 7.2~11.2억)	법인자금의 안전한 적립 +유동성 확보	경영인정기보험 리밸런싱 (해지환급금 기반 재원 확보)
개인 연금 공백 (월 230만 부족)	노후 현금흐름 구축 +세액공제 활용	IRP·연금저축 납입 확대 (「조특법 §86조의2」)
가 지급금 2.4억	세무리스크 해소 +인정이자 절감	3단계 상계·상여 정리 (세무사 협의)
MRE 38억 누적	합리적 출구전략 수립	배당+퇴직금+재투자 분산 로드맵 수립
대표 유고 시 유동성 공백	리스크 전가 구조	경영인정기보험 (기존 유지+보장 점검)

고객의 투자 성향과 재무 상태에 따라 적합한 상품이 달라질 수 있습니다.

→ 다음: 오늘 정리한 내용을 다음 단계로 진행하는 체크입니다.

# Next

[오늘 정리 완료] : 체크 하나로 다음 단계가 시작됩니다

오늘 검토한 내용이 만족스러우셨다면, 어떤 방식으로 진행하면 편하실까요?

## □ A안 진행 (효과 우선)

경영인정기보험 리밸런싱+IRP·연금저축 즉시 납입+배당 검토 시작

## □ B안 진행 (단계 적용)

규정 정비 우선+기존 보험 유지+연금 소액 시작→점진 확대

## □ 보완 후 재결정

보완 항목: \_\_\_\_\_ / 재결정 날짜: \_\_\_\_월 \_\_\_\_일

### 다음 단계

1. 정관·퇴직금 규정 검토 → 세무사·변호사 사전 확인 (1~2주)
2. 이사회·주총 결의 일정 협의 (2~4주)
3. 경영인정기보험 리밸런싱 설계서 제출 (선택 시)
4. IRP·연금저축 계좌 개설 및 자동이체 설정
5. 가자금금 정리 1단계 세무사 협의 착수

결정 시점: 오늘 / 선택안: A 또는 B / 다음 행동: 정관·규정 검토 착수

본 자료는 상담 보조 자료이며, 계약 체결 전 상품설명서 및 약관을 꼭 확인하시기 바랍니다.

### 성향별 클로징 안내

#### [추천] 전문가형

"규정 적합성과 세무 근거가 확보되면 실행에 문제가 없습니다. 어느 안이 더 합리적인지요?"

#### 감성·가족형

"은퇴 후 가족의 안정을 위해 지금 구조를 잡아두는 것이 가장 효율적입니다."

#### 안정·보수형

# 상담 전 체크리스트

한빛정밀(주) 김도현 대표 — 상담 준비 사항

## 상담 전 준비물

- 최신 재무제표 (B/S, P/L) 확보
- 정관 사본 및 임원퇴직금 규정 확인
- 세무사·회계사 연락처 확인
- 경영인정기보험 증권 사본 (HV 확인)
- 대표 건강정보 (고혈압 전단계→인수심사)
- 주주명부 최신본 (배우자8%,기타15%)
- 명함·계산기·태블릿 준비

## 핵심 니즈 요약

**목표:** MRE→퇴직금 재원화+규정 정비

**최대 부족분:** 퇴직금 재원 격차 7.2~11.2억

**결론 질문:** "A(효과우선) vs B(단계적용) 어느 경로?"

## 고객별 맞춤 준비사항

- 고혈압 전단계→보험 인수심사 사전 확인(거절 시 대안)
- 월 현금흐름 타이트(70만 여유)→B안 비용0원 강조
- 전문가형→숫자·법조항 근거 중심, 감정 호소 최소화
- 기타주주15% 존재→배당 시 주주합의 절차 사전 언급
- 교육비 2~3년 내 감소→이후 연금증액 노력 포인트

# 예상 반대 처리 스크립트

가장 가능성 높은 반대 5가지 — 공감→전환→근거→행동

## 비용 반대

"보험료 더 늘리기엔 현금흐름이 빠듯..."

공감: 현금흐름 타이트, 충분히 이해.  
전환: 8만 1단계는 비용 0원(규정 정비).  
근거: 교육비 감소 시점 연금 증액 전환.  
행동: "비용 0원인 규정 정비부터 먼저?"

## 세무 리스크

"퇴직금 규정 건드리면 세무조사?"

공감: 세무 리스크 우려 당연.  
전환: 오히려 규정 미비가 더 불리.  
근거: 「소득세법 시행령 §42조의2」 충족 시 적법.  
행동: "세무사와 정관·결의 사전 검토가 첫 단계."

## 지연 반대

"좀 더 생각해보고 연락드릴게요"

공감: 신중한 검토, 좋은 접근.  
전환: 규정 정비는 비용없고, 미루면 인정이자만 누적.  
근거: 3년 미루면 월 35만 추가 부담.  
행동: "규정 정비 1건만 먼저 세무사와 확인?"

## 제3자 반대

"회계사랑 한번 얘기해봐야..."

공감: 전문가 의견 확인, 아주 좋은 판단.  
전환: 실제로 규정 정비는 세무사와 함께.  
근거: 오늘 자료를 회계사에게 공유하시면 빠름.  
행동: "다음 주 회계사 미팅에 자료 함께?"

## 비교 반대

"다른 곳에서도 제안을 받아보려고..."

공감: 비교 검토 당연.  
전환: 핵심은 상품이 아니라 규정·절차 적합성.  
근거: 어떤 상품이든 규정 정비가 선행 필요.  
행동: "규정 정비는 어디서든 필요, 이것만 먼저?"

★핵심 포인트: 전문가형→숫자·절차·법조항 근거로 설득. "규정 정비=비용 0원"이 최강 설득 포인트.

# 시간 배분 & 분기 시나리오

전체 40분 기준 — 슬라이드별 배분+고객 반응별 분기

No.	슬라이드	시간	핵심 포인트	생략
01	표지	1분	관계 형성	×
02	Today's 결정사항	2분	A/B 프레이밍	×
03	현재진단	3분	KPI 인식	×
04	현재상황	3분	데이터 확인	△
05	실행우선순위	3분	고객 선택	×
06	제도활용(기준)	4분	법적 근거	×
07	부족한 부분	3분	격차(피크)	×
07-2	가지급금 로드맵	2분	해소 경로	○
08	기회비용	3분	시간가치	×
09	플래닝	3분	안도 전환	×
10	솔루션 A/B	4분	비교 확신	×
11	솔루션 2	3분	매칭 정리	△
12	Next	3분	체크 착지	×

## 고객 반응별 분기

긍정 →

다음 슬라이드 정상 진행

질문 많음 →

해당 심화, 뒤쪽 축소

부정/보류 →

05번(우선순위) 재확인

조기 동의 →

10번(A/B)으로 바로 이동

## 핵심 전환 시그널

03: "MRE 많이 쌓였네" → 성공

05: "규정부터 해야겠네" → 06 이동

07: "격차가 크네" → 긴장 피크

10: "B안이 현실적" → 거의 클로징

12: 체크 후 [침묵] → 성공

# A/B 시뮬레이션 상세 비교

보수적(3%)/기본(4%)/낙관적(5%) + 해지환급금 추이 + What-if

시나리오	A안 55세	A안 60세	B안 55세	B안 60세
보수적(3%)	4.2억	10.5억	2.8억	8.2억
기본(4%)	4.8억	12.1억	3.2억	9.5억
낙관적(5%)	5.5억	14.0억	3.7억	11.0억

※ 보수적: 연복리3%-현행세율 기준 / 기본: 연복리4% 가정 / 낙관적: 연복리5% 가정. 각 시나리오는 납입기간 8년(55세)·16년(60세) 기준 시뮬레이션.

## 해지환급금 추이 (경영인정기보험 A안 기준)

경과	1년차	3년차	5년차	8년차
납입 누적	1,800만	5,400만	9,000만	1.44억
해지환급금	1,200만	4,200만	7,800만	1.35억
환급률	67%	78%	87%	94%

## "만약 ~라면?" 시나리오

### 대표 건강 악화→보험 인수 불가?

→ 기존 보험 유지+HRP 중심 전략. 무심사 연금저축 활용.

### 기타주주가 배당 요구?

→ 소규모 배당 시행+배당정책 수립으로 선제 대응.

### 세법 개정→퇴직금 배수 한도 변경?

→ 현행 기준 사전 정비 완료가 유리. 개정 시 재조정.

### 법인 현금흐름 악화?

→ B안 1단계 유지+보험 감액납입 전환 검토.

# 후속 미팅 계획

상담 후→계약 완료 타임라인+후속 메시지 템플릿

단계	시기	컨설턴트 액션	필요 서류
Step 1	상담 당일	감사 문자+A/B 선택 확인	PT 자료 PDF
Step 2	1주 내	세무사·회계사 연결→정관 검토	정관 사본, 규정
Step 3	2~3주	이사회·주총 결의 일정 협의	결의서, 의사록 양식
Step 4	4~6주	보험 설계서+인수심사	설계서, 건강진단서
Step 5	8주~	계약 체결+IRP 계좌 개설	청약서, 신분증
정기점검	반기 1회	납입현황·HV추이·세법변경 점검+리밸런싱	점검 체크리스트

## 후속 메시지 템플릿

### 상담 직후 감사

김도현 대표님, 오늘 귀한 시간 감사합니다. 정관·퇴직금 규정 정비 자료 정리하여 보내드리겠습니다. 궁금하신 점은 언제든 연락 주십시오.

### 1주 후 팔로업

대표님, 지난주 상담 관련 세무사 검토 일정이 잡히셨는지 확인드립니다. 필요시 세무사 미팅에 동석 도와드리겠습니다.

### 서류 요청

다음 단계를 위해 정관 사본, 최신 재무제표, 경영인정기보험 증권 사본이 필요합니다. 편하신 방법으로 보내주시면 감사하겠습니다.