

# 이사의 보수제도에 관한 소고\*

—개별승인제와 보수환수제를 시야에 넣어—

## A Study on the Compensation System for Directors

—Focoused on Separate Approval System and Clawback

Policy for Director Compensation—

권 중 호\*\*

Kwon Jong-Ho

### 목 차

- |               |                   |
|---------------|-------------------|
| I. 서설         | IV. 과도한 보수에 대한 규제 |
| II. 보수의 개념    | V. 보수의 적정성 확보     |
| III. 보수의 결정방법 | VI. 결론            |

본고는 이사보수에 관해 현행 해석상의 쟁점과 최근 논의가 활발한 개별승인제와 보수환수제에 관해 검토한 것이다.

현행 이사보수제도는 주주총회에서 보수총액을 정하고 개별이사의 보수는 이사회나 이사회에 위임받은 대표이사가 정하는 총액승인제를 취하고 있다. 총액승인제의 경우에는 이사 개인별 보수의 내역은 중요하지 않으므로 경영성과에 비례하는 성과보수보다는 직급이나 연공서열에 따라 일정한 보수가 지급되는 고정급보수의 비율이 높을 수밖에 없다. 보수가 성과에 연동하지 않으면 성과 향상에 대해 이사는 인센티브를 가지기 어렵게 되고, 따라서 위험을 수반하는 도전적이고 혁신적인 경영보다는 소극적인 보신주의 경영을 조장할 우려가 있다. 따라서 이사의 보수체계를 이사 개인별 업적과 연동하는 업적연동형 보수체제로 전환하는 것은 불가피한 측면이 있다. 그런데,

<https://doi.org/10.35148/ilsilr.2023..54.31>

투고일: 2023. 3. 31. / 심사완료일: 2023. 4. 19. / 게재확정일: 2023. 4. 26.

\* 본 논문은 2020학년도 건국대학교 KU학술연구비 지원에 의한 논문임.

\*\* 건국대학교 법학전문대학원 교수

Professor, Law School of Konkuk University

이 경우 유의하여야 할 것은 입법방식인데, 기업의 규모나 업종, 재무상황, 영업상황 등에 따라 회사가 선택할 수 있는 보수체계는 다양할 수밖에 없고 상법은 모든 회사에 적용되는 일반법이므로 기본적으로 특정의 보수체계나 제도(개별승인제, 보수환수제도)의 도입을 강제할 것은 아니라는 점이다.

이러한 기초에서 사건을 언급하면, 첫째, 개별승인제의 경우 그 방법으로는 ①주주총회나 정관으로 이사 개인별로 보수를 정하도록 하는 직접적인 방법과 ②이사 개인별 보수산정기준을 마련하고 이 기준을 공시하도록 하는 간접적인 방법이 있을 수 있다. 회사의 재량권 확보라는 측면에서는 양 방법 중 회사가 필요에 따라 선택할 수 있도록 하는 것이 바람직할 것이다.

둘째, 보수환수제는 업적연동형 보수의 실효성 확보에 불가결한 제도이므로 기본적으로 도입할 필요가 있다. 그런데 보수의 환수여부에 관한 판단은 고도의 경영판단의 영역이므로 도입을 하더라도 강행규정으로 도입할 것은 아니다. 다만 회계부정을 통해 과다한 보수를 수령한 경우에는 예외적으로 그 환수를 강제할 필요가 있다고 본다. 그러나 이 경우에도 입법이 업적연동형 보수제도의 베스트 프랙티스의 형성을 방해해서는 아니될 것이다.

**[주제어]** 이사의 보수, 총액승인제, 개별승인제, 보수환수제, 업적연동형보수

## I. 서설

이사는 회사와의 관계에서 위임에 관한 규정이 준용된다(상법 제382조 제2항). 따라서 민법의 일반원칙에 따라 이사는 수임인으로서 특별한 약정이 없으면 회사에 대해 보수를 청구할 수 없지만(민법 제686조 제1항) 실무에서는 직무수행의 대가로 보수를 받고 있는 경우가 대부분이다. 보수는 다양한 형태로 지급되고 특히 중소기업 등 비상장회사에서는 이익배당을 보수의 형태로 지급하는 경우도 있다.<sup>1)</sup> 최근에는 회사의 실적과 연동하는 업적연동형보수로서 주가에 기반한 스톡옵션(신주매수선택권)뿐만 아니라 ESG지표 등에 기반하여 보수를 지급하는 경우도 늘고 있다.

보수는 회사와 이사간의 위임계약에 있어서 특약사항이고 그 내용의 결정은 원래 회사의 업무집행에 속하는 사항이므로 이사회가 결정하는 것이 원칙이다. 그런데 보수가 과다하게 책정되면 회사 및 주주의 이익은 물론이고 자본충실을 해하여 회사채권자의

1) 법인세법에 의하면 이익배당은 회사의 세후이익으로부터 지급되는데 반해 보수는 회사의 손금으로 처리되므로(동시행령 제43조 제2항) 이사에 대해 똑같은 금액을 지급하는 경우라면 이익배당보다는 보수로 처리하는 것이 회사로서는 유리하기 때문이다.

이익까지도 침해할 수 있다. 그리하여 상법은 이사의 보수가 주주의 통제를 벗어나 과도하게 정해지는 것을 방지하기 위하여 정관이나 주주총회 결의로 이사의 보수를 정하도록 하고 있으며(상법 제388조), 판례는 보수와 이사의 직무 사이에는 합리적인 비례관계가 성립하여야 한다는 점을 강조하고 있다.

그럼에도 불구하고 이사보수의 적정성은 늘 논란의 대상이 되고 있다. 이사의 보수의 적정성 문제는 기업의 명운은 물론이고 국가경제 나아가 세계경제에도 심대한 영향을 미칠 수 있음은 근년에 일어났던 몇몇 유명 사건들이 여실히 보여주고 있다. 2001년 회계부정으로 도산한 엘론사태의 경우 그 본질은 주가에 연동한 임원의 성과보수제가 원인이었던 것으로 알려지고 있고, 2007년 미국 서브프라임 모기지 사태에서 비롯된 2008년 글로벌 금융위기도 그 단초를 제공한 것 역시 성과보수제였던 것으로 알려지고 있다. 그리고 우리나라에서도 2015년 대우조선해양의 고액성과급이 사회적으로 큰 파장을 일으킨 적이 있다.

본고에서는 이사보수제도에 관한 전통적인 쟁점과 함께 다음의 두 가지에 관해 살펴보기로 한다.

첫째, 현행의 이사보수 결정방법의 합리성이다. 이사의 보수는 정관이나 주주총회에서 총액을 결정하고 각 이사별 구체적인 보수는 이사회나 대표이사가 결정하는 것이 관행화되어 있다(총액승인제). 총액승인제에 대해서는 많은 비판이 있고, 그 대안으로 주주총회에서 이사 개인별로 보수를 결정하여야 한다는 견해(개별승인제)가 유력한데, 그 당부에 관해 검토한다. 둘째는 부당하게 과다한 보수가 지급되었을 때 그 환수를 인정하는 보수환수제도의 필요성이다. 보수환수제는 성과에 연동하는 업적연동형 보수제도의 실효성 확보라는 측면에서 매우 중요한 제도이다. 그리하여 그 도입을 강제하려는 움직임이 있는데, 그 당부에 관해서도 살펴보기로 한다.

## II. 보수의 개념

보수란 이사의 직무수행에 대한 대가로 회사가 제공하는 재산상 이익을 말한다. 직무수행의 대가로서 지급되는 한 명칭(상여금, 퇴직금, 퇴직위로금), 지급방법(주급, 월급, 연봉 수당), 재산의 종류(금전, 채권(신주매수선택권), 사택 등 현물)는 불문한다. 성과급 등의 명칭으로 경영성과에 따라 지급하는 금원이나 성과 달성을 위한 동기를 부여할

목적으로 지급하는 금원도 직무수행의 대가로 지급되는 한은 모두 보수이다.<sup>2)</sup>

우리나라의 경우 이사의 보수체계는 매월 지급되는 봉급과 회사의 실적을 감안하여 지급액이 정해지는 상여금(보너스)으로 구성되어 있는 경우가 많다. 이 경우는 이사의 직무수행에 대한 대가로서 지급되는 것이므로 양자는 모두 보수이고, 따라서 정관 규정이나 주주총회 결의로 정하여야 한다(상법 제388조). 이때 봉급과 상여금은 총액승인제에 따르면 구별하지 않고 연간 지급총액만 정하면 되지만, 이러한 방법이 타당한지는 후술하는 바와 같이 논란이 있다.

## 1. 상여금

보수는 회사가 이사에 대하여 부담하는 채무이므로 이익의 유무에 관계없이 지급하여야 한다.<sup>3)</sup> 그런 점에서 상여금(보너스)이 이익에서 지급되는 경우라면 보수가 아니다. 이익처분의 형태로 지급되는 상여금은 지급 시마다 정기총회의 승인결의가 필요하게 되는데 반해 보수는 정관 또는 주주총회결의로 일단 정하면 금액을 변경하지 않는 한 이익의 유무에 관계없이 정기적으로 일정한 금원이 지급된다는 점에서 양자는 완전히 다르다. 그러나 상여금이라는 명목으로 지급되지만 이익처분의 형태가 아니라 지급시기만 통상의 보수와 다를 뿐 지급액이나 그 산정방법이 고정되어 있는 경우라면 보수이다. 판례도 지급시기와 금액이 고정된 상여금을 근로기준법상 통상임금, 즉 노무제공에 대한 대가,<sup>4)</sup> 이사로 치면 직무수행에 대한 대가(보수)로 보고 있다.<sup>5)</sup>

상여금은 이처럼 지급재원에 따라 ①이익인 경우에는 이익배당, ②이익의 유무와 관계없이 정관이나 주주총회·이사회가 정한 급여지급기준에 따라 지급하는 경우에는

2) 대법원 2020. 4. 9. 선고 2018다290436 판결; 대법원 2012. 3. 29. 선고 2012다1993 판결 등.

3) 김건식/노혁준/천경훈, 회사법 제6판, 박영사, 2022, 467쪽.

4) 대법원 2012. 3. 29. 선고 2010다91046 판결은 사용자가 6개월을 초과하여 계속 근무한 근로자에게 근속연수의 증가에 따라 미리 정해놓은 각 비율을 적용하여 산정한 ‘상여금’을 분기별로 지급하면서 다만 분기 중 퇴직자에게는 이를 월별로 계산하여 지급한 사안에서 해당 상여금은 통상임금에 해당한다고 보고 있다.

5) 참고로 이사는 근로기준법상의 근로자에 해당하지 않으므로 이사의 보수에 대해서는 근로기준법이 적용될 수 없음이 원칙이다. 그런데 판례는 근로기준법상의 근로자에 해당하는지 여부는 계약의 형식에 아니라 그 실질에 있어서 임금을 목적으로 종속적인 관계에서 사용자에게 근로를 제공하였는지 여부에 따라 판단해야 한다는 입장이다. 이에 따라 “회사의 이사로 하더라도 회사로부터 위임받은 사무를 처리하는 외에 사장 등의 지휘·감독하에 일정한 노무를 담당하고 그 대가로 일정한 보수를 지급받는 관계에 있었다면 근로기준법상 근로자에 해당한다”고 실시하고 있다(대법원 1997. 11. 11. 선고 97도813 판결; 1997. 12. 23. 선고 97다44393 판결; 대법원 2000. 9. 8. 선고 2000다22591 판결 등).

보수로 보는 것이 일반적이고 법인세법에서도 그렇게 보고 있다. 즉 ②의 경우에는 보수로 보아 손금산입을 인정하고 있다(법인세법 시행령 제43조 제2항). 그런데 회사의 입장에서 보면 이익배당은 회사의 세후 이익으로부터 지급되는데 반해 보수는 회사의 손금으로 처리되므로 이사에 대해 똑같은 금액을 지급하는 경우라면 이익배당보다는 보수로 처리하는 것이 유리하다. 그리하여 회사는 이사의 보수의 형태로 잉여금을 재원으로 상여금을 지급하려는 경향이 있는데, 일본에서는 이러한 회사의 관행에 대처하기 위하여 임원보수 중 지나치게 고액인 부분은 회사소득 계산상 손금에 산입하지 않는 것으로 하고 있다(일본법인세법 제34조 제1항. 법인세법시행령 제69조).<sup>6)</sup>

## 2. 퇴직금

퇴직금 또는 퇴직위로금이 이사로서의 직무수행에 대한 대가인 경우에는 보수의 후급이므로 당연히 보수에 해당한다.<sup>7)</sup> 따라서 이 경우에는 퇴직금에 대해서도 보수에 대한 규제가 그대로 적용된다.

### 2.1 퇴직금의 중간정산

다만 퇴직금의 중간정산의 경우에는 검토가 필요하다. 이 경우에는 지급시기가 일반적으로 정해져 있는 퇴직금과 달리 이사의 신청을 전제로 이사의 퇴직 전에 지급의무가 발생하기 때문이다. 따라서 중간정산이 허용되려면 정관 또는 주주총회에서 중간정산의 가능 여부, 그 지급시기나 지급방법을 구체적으로 정하여야 한다. 이러한 구체적인 정함이 없는 경우에는 퇴직금의 중간정산은 허용되지 않고 지급받은 중간정산금은 부당이득으로 반환하여야 한다.<sup>8)</sup>

### 2.2 퇴직금청구권의 박탈가부

그런데, 정관에서 퇴직금액의 범위만 정한 다음 구체적인 금액은 이사회에서 정하도

6) 江頭憲治郎, 株式会社法 第8版, 有斐閣, 2021, 466頁.

7) 대법원 2003. 9. 26. 선고 2002다64681 판결.

8) 대법원 2019. 7. 14. 선고 2017다17436 판결.

록 위임한 경우 그 정관규정은 유효한가? 판례는 이러한 정관규정은 유효하지만 퇴직이사가 배임행위 등으로 회사에 명백히 손해를 끼치는 등 특별한 사정이 없는 한 이사회는 퇴직이사의 회사에 대한 공로 등을 고려하여 감액은 할 수 있어도 퇴직금 청구권 자체를 박탈할 수 없다는 입장이다.<sup>9)</sup> 또한 퇴직이사가 직원에서 이사로 승진하면서 이사로 취임할 때 회사가 직원으로 근무한 기간에 대해 퇴직금을 지급하지 아니하였다면 당해 이사의 퇴직금의 산정은 직원으로 근무한 기간과 이사로 근무한 기간을 합쳐서 하여야 한다.<sup>10)</sup>

### 2.3 주주총회에서 퇴직금총액을 정하지 않은 경우의 효력

퇴직금의 경우 특정 연도에 퇴직하는 이사의 수는 정해져 있고 통상은 1명 또는 소수이므로 주주총회에서 퇴직금의 총액을 정하더라도 특정 이사에 지급되는 금액에 대해 예측이 가능한 경우가 있다. 그래서 일본의 경우 주주총회에서는 퇴직이사의 프라이버시 보호 차원에서 단지 일정한 기준에 따라 퇴직금을 지급한다는 원칙만 정하고 구체적인 금액, 지급일, 지급방법에 대해서는 이사회에 결정에 위임하는 경우가 많다.<sup>11)</sup> 이러한 실무에 대해 일본 판례는 ①이사회 규칙 등 회사내규나 관행에 의해 일정한 지급기준이 확립되어 있고, ②해당 기준이 주주에게 충분히 주지되어 있는 것을 조건으로 이러한 결정방법은 적법하다고 보고 있다.<sup>12)</sup> 학설도 퇴직이사는 특별이해관계인으로서 이사회 결의에 참가하지 않기 때문에 통상의 보수보다 완화된 기준을 적용하더라도 상관이 없다는 입장이다.<sup>13)</sup>

생각건대 퇴직금의 경우 퇴직이사가 1명인 경우는 말할 것도 없고 많아야 2, 3명인 상황에서 정관으로 주주총회에서 총액을 정한다는 것은 결국에는 구체적인 금액을 명시하는 것과 차이가 없다. 퇴직이사의 프라이버시 보호차원에서 퇴직금 지급에 관해 ① 및 ②의 요건을 충족하는 경우라면 주주총회에서 총액을 결정할 필요가 없는 것으로 보아도 무방할 것이다. 다만 이러한 견해는 보수규제의 목적을 주주의 통제를 벗어난 과도한 보수책정의 금지 혹은 보수를 통한 회사자산의 과도한 사외유출의 방지라는

9) 대법원 2006. 5. 25. 선고 2003다16092, 16108 판결.

10) 대법원 2006. 5. 25. 선고 2003다16092, 16108 판결.

11) 舟津浩司, “足立取締役の懷具合”, 法学セミナー 第702号, 日本評論社, 2020, 85頁.

12) 最判1964. 12. 11. 民集18卷10号 2143頁.

13) 田中亘, 会社法 第2版, 東京大学出版会, 2018, 253頁.

측면에서만 보면 주주의 관심사는 오로지 퇴직금의 총액일 것이므로 정당화될 수 있으나 후술하는 바와 같이 보수를 이사에게 다양한 인센티브를 부여하는 수단으로 이해할 경우에는 퇴직금에 대해서도 결정과정에 있어서 투명성을 제고할 필요가 있고 그런 점에서 이러한 방식은 정당화되기 어려울 것이다.

## 2.4 퇴직금지급의 의도적 거부

이사의 보수에 관해 정관 또는 주주총회 결의에 의한 정함이 없는 경우에는 이사에게는 보수청구권이 발생하지 않는다.<sup>14)</sup> 그런데 이점을 악용하여 퇴직금이나 퇴직위로금에 관한 내규나 관행이 있는 회사에서 정당한 이유 없이 이사회를 소집하지 않거나 주주총회에 의안을 상정하지 않고 방치함으로써 퇴임이사에 대해 퇴직금의 지급을 거절하는 경우가 특히 소규모 폐쇄회사에서 종종 문제가 되고 있다.

퇴직금 지급을 회피하기 위한 이사의 이러한 행위는 그 자체로 주의의무의 위반으로써 임무해태를 구성하고, 의도적인 때에는 고의가 성립하므로 해당 이사는 퇴직이사에 대해 이사의 제3자에 대한 규정(상법 제401조)에 따라 손해배상책임을 져야 한다고 본다.<sup>15)</sup> 그리고 이때의 손해배상액은 이사회의 결의나 주주총회에 안전상정이 있었다면 내규나 관행에 따라 지급되었을 퇴직금으로 보아야 할 것이다.

일본에서 문제가 된 사례인데, 이사로 재직 중에 탁월한 실적을 보여 대표이사사장으로 선임되었으나 대표이사사장이 된 후에 경영에 실패하여 회사가 어려운 지경에 이르게 퇴임을 하게 된 이사 X에 대해 지배주주겸 대표이사회장인 Y가 퇴직금지급에 관한 내규가 존재함에도 불구하고 의도적으로 퇴직금에 관한 의안을 주주총회에 상정하지 않음으로써 퇴직금을 지급하지 않은 사안에서 법원은 Y에 대해 퇴직금에 관한 안전을 주주총회에 상정하지 않는 것은 선관주의의무위반이라고 설시한 다음, 이를 근거로 X에 대해 이사의 제3자에 대한 책임(일본회사법 제429조)을 인정하고 있다. 그리고 손해배상액에 대해서는 회사경영에 실패한 대표이사재임기간을 제외한 이사재임기간에 한해 내규에 의해 산정되었을 퇴직금을 임무해태와 상당한 인과관계가 있는 손해로 보고 있다.<sup>16)</sup>

14) 대법원 2020. 4. 9. 선고 2018다290436 판결. 그러나 이 경우라도 전주주의 동의가 있으면 보수청구권은 발생한다(東京高判 2018. 6. 28. 金融商事判例 第1549号 30頁).

15) 반대 윤영신, “이사보수의 회사법적 문제”, BFL 제65호, 서울대학교 금융법센터, 2014, 57쪽.

16) 福岡地判 2022.3.1. LEX/DB:25572022.

### Ⅲ. 보수의 결정방법

#### 1. 정관규정 또는 주주총회 결의

이사의 보수는 정관에 그 액을 정하지 아니한 때에는 주주총회의 결의로 정하여야 한다(상법 제388조). 이는 이사가 자신의 보수와 관련하여 개인적 이익을 도모하는 폐해를 방지하여 회사와 주주 및 회사채권자의 이익을 보호하기 위한 것으로 강행규정이다.<sup>17)</sup> 따라서 ①정관이나 주주총회에서 보수의 총액이나 상한을 정하지 않고 보수결정권을 이사회에 위임하거나 이사회가 정하는 보수규정에 따르도록 규정하는 것은 무효이고,<sup>18)</sup> ②정관에서 이사의 보수에 관하여 주주총회의 결의로 정한다고 규정한 경우에는 그 금액·지급방법·지급시기 등에 관한 주주총회의 결의가 있었음을 인정할 증거가 없는 한 이사는 보수청구권을 행사할 수 없으며,<sup>19)</sup> ③주주총회의 결의 없이 대주주의 승인·결제만으로 보수를 지급한 경우에는 그 지급된 금액은 법률상 원인 없이 이루어진 부당이익에 해당하므로 회사에 반환하여야 한다.<sup>20)</sup>

그러나 이사의 보수를 정관의 규정 또는 주주총회의 결의로 정하도록 한 취지는 보수를 이사회에서 결정하도록 할 경우 예상되는 주주의 통제를 벗어난 고액의 보수책정과 이로 인한 회사재산의 과도한 사외유출의 방지에 있으므로 주주총회에서는 보수총액만 결정하고 각 이사의 구체적인 보수에 관한 결정은 이사회에 위임할 수 있다.<sup>21)</sup> 다만 주주총회에서 정한 보수총액이나 상한액은 합리적인 기준에 근거한 것이어야 하고 과도한 보수지급의 통제가 가능할 정도의 구체성을 지녀야 한다.<sup>22)</sup>

##### 1.1 총액승인제도의 문제점

그런데 현행 이사보수 결정방법, 즉 보수의 총액은 주주총회에서 결정하고 개별 이사의 보수는 이사회가 결정하는 방식(이하 총액승인제도)에 대해서는 비판이 많다. 그

17) 대법원 2020. 4. 9. 선고 2018다290436 판결.

18) 서울중앙지방법원 2008. 7. 24. 선고 2006가합98304 판결.

19) 대법원 2020. 4. 9. 선고 2018다290436 판결; 대법원 1992. 12. 22. 선고 92다28228 판결.

20) 대법원 2020. 4. 9. 선고 2018다290436 판결.

21) 대법원 2012. 3. 29. 선고 2012다1993 판결.

22) 이철송, 회사법강의 제30판, 박영사, 2022, 682쪽.

이유는 이사의 보수는 경영성과에 대한 보상뿐만 아니라 책임추궁의 성격을 아울러 갖고 있으므로 주주들이 이사 개인별로 성과를 평가한 후 보수를 결정하는 것은 너무나 당연하기 때문이라는 것이다.<sup>23)</sup> 보수결정 관행의 비합리를 지적하는 견해도 있다. 총액 승인제로 인하여 이사의 보수는 개별 이사들의 경영성과에 관계없이 회사 내 직급서열에 따라 일괄적으로 정해지는 관행이 정착되었고, 이는 주주총회의 결의를 거치도록 하는 제388조의 입법취지에 부합하지 않는다는 것이다.<sup>24)</sup>

### 1.1.1 외국의 입법례

비교법적으로는 우리나라처럼 주주총회에서 이사보수의 총액을 결정하고 이사 개인별 보수는 이사회에서 정하는 법제는 드문 예에 속한다.<sup>25)</sup>

먼저 미국의 경우는 이사회에서 이사 개인별로 보수를 결정하고 주주총회는 이사회에서 정한 이사 개인별 보수에 대해 승인권(Say-on-Pay)을 가지고 있다.<sup>26)</sup> 다만 승인권은 권고적 성격을 가지고 법적 구속력은 없다. 따라서 이사회에서 마련한 보수안이 주주총회에서 부결되더라도 이사회는 원안을 관철시킬 수 있다. 그러나 부결된 안을 집행했을 때 이사회는 법적 책임 등을 고려하지 않을 수 없으므로 주주승인권은 실질적으로 이사회를 구속한다. 그 결과 미국의 주주승인(Say-on-Pay)제도는 사실상 주주총회에 의한 개별승인제도로 운영되고 있다고 한다.<sup>27)</sup> 그리고 주주총회는 최소한 3년에 1회 이상은 임원보수에 관한 권고안을 채택하여야 한다.<sup>28)</sup>

독일의 경우에는 이사의 보수는 감사회에서 결정하지만 이때 각 이사별로 보수를 정하여야 한다(독일주식법 제87조 제1항). 다만 독일에서는 이사를 감사회에서 선임하

23) 정준우, “이사의 보수에 관한 쟁점사항의 입법론적 검토”, 경제법연구 제15권 제2호, 한국경제법학회, 2016, 90쪽.

24) 문상일, “이사보수 개별승인제도의 도입필요성에 관한 연구”, 법학연구 제24권 제2호, 연세대학교 법학연구원, 2014, 264쪽.

25) 프랑스는 우리나라와 유사한 법제를 가지고 있다. 즉 주주총회는 정관의 규정이나 총전의 결정에 구속받지 않고 그 총액을 결정하며 이사회가 개별적인 이사가 지급받을 금액을 결정한다(프랑스상법 제225-46조). 황남석, “지배주주인 이사의 보수 통제”, 외법논집 제44권 제1호, 한국외국어대학교 법학연구소, 2020, 192쪽.

26) 도드 프랭크법(Dodd-Frank Act) 제951조, 미국증권거래법 제14조A.

27) 문상일, 앞의 논문, 276쪽; 김미향, “임원보수규제에 관한 비교법적 검토 -해의 주요국 입법례 및 미국기업의 사례를 중심으로-”, 연세 글로벌 비즈니스 법학연구 제10권 제1호, 연세대학교 법학연구원 글로벌비즈니스와 법센터, 2018, 11쪽.

28) 15 U. S. C §78n-1.(a). 영국도 비슷한 Say-on-Pay제도를 두고 있다. 송지민, “영국 회사법상 이사의 보수규제 변천사 -기관권 권한 배분과 주주권 행사를 중심으로-”, 기업법연구 제36권 제2호, 한국기업법학회, 2022, 57쪽 이하 참조.

로 우리로 치면 주주총회에서 이사의 개별보수를 결정하는 것으로 볼 수 있다. 그리고 상장주식회사의 경우에는 이사보수 총액공시에 더하여 개별이사의 보수도 공시하여야 한다(독일상법 제285조 1문 9호 a 5문). 다만 주주총회에서 4분의 3 이상의 다수결로 이사보수의 개별공시를 하지 않는 것으로 결의를 하면 최장 5년간 개별공시를 하지 않을 수 있다(독일상법 제286조 제5항).

그리고 일본은 우리와 마찬가지로 정관·주주총회에서 보수의 총액을 정하는 총액보수제를 취하고 있었으나 2019년 회사법개정을 통해 정관·주주총회에서 이사의 보수를 정하는 방식은 기본적으로 유지하면서 사실상 이사 개인별로 보수를 정하는 개별승인제를 도입하였다.<sup>29)</sup> 즉 상장회사의 경우<sup>30)</sup> 정관 또는 주주총회 결의로 이사 개인별 보수를 구체적으로 정하지 아니한 경우에는 이사회는 「이사개인별 보수내용 결정에 관한 방침」(보수결정방침)을 정하여야 하고(일본회사법 제361조 제7항)<sup>31)</sup> 보수결정방침은 사업보고서를 통해 공시하도록 의무화하고 있다(회사법시행규칙 제121조 제4항~제6조의3). 보수결정방침을 정하지 않거나 보수결정방침에 위반하여 이사의 보수를 정한 경우에는 무효이다.<sup>32)</sup>

그리고 정관이나 주주총회에서 반드시 결정하여야 하는 사항으로는(일본회사법 제361조 제1항). ①금전보수의 경우에는 그 금액(1호), ②금전보수이면서 그 금액이 확정되지 않는 경우에는 금액의 구체적인 산정방법(2호), ③주식보수의 경우에는 부여하는 주식수의 상한(上限)(3호), ④스톡옵션(신주예약권)의 경우에는 부여하는 신주예약권수의 상한(4호), ⑤신주인수권 및 신주예약권의 행사에 필요한 자금을 보수로 지급한 경우에는 그 행사로 인수하게 되는 주식수와 신주예약권수의 상한(5호), 비금전보수(6호)의 경우에는 그 구체적인 내용이다. 그리고 ①~⑤에서 정한 사항을 결정 또는 변경하는 의안을 주주총회에서 제출한 때에는 이사는 주주총회에서 해당 사항에 관해 그것이 상당한 이유에 관해 설명하여야 한다(제361조 제4항).

29) 보수제도의 개정에 관한 해설로는 박수영, “2019년 일본 회사법개정의 주요 내용”, 동북아법연구 제14권 제3호, 전북대학교 동북아법연구소, 2021, 213-216쪽; 竹林俊憲/邊英基/坂本佳隆/藺牟田泰隆/青野雅朗/若林功晃, “令和元年改正会社法の概説Ⅲ”, 旬刊 商事法務 第2224号, 商社法務研究会, 2020, 4頁 이하 참조.

30) 지명위원회등설치회사의 경우는 일본회사법 제409조에 의해 보수위원회에서 이사의 개인별 보수의 내용에 관한 방침을 정하므로 본 규정은 적용되지 않는다.

31) 보수결정방침의 구체적인 내용은 보수에 관한 실무의 변화나 발전을 신속하게 반영할 수 있도록 회사법시행규칙을 정하고 있는데, 그 내용은 이사의 지위별로 지급하는 보수의 종류(고정보수, 업적연동형보수 등), 보수를 업적에 연동시키는 경우 이용하는 업적지표 등의 내용이나 이를 결정하기 위한 절차 등이다(회사법시행규칙 제98조의5).

32) 竹林俊憲/邊英基/坂本佳隆/藺牟田泰隆/青野雅朗/若林功晃, 上掲論文, 6頁.

### 1.1.2 개선방안

우리나라의 총액승인제는 정관·주주총회에서 보수의 총액을 정하도록 함으로써 주주의 통제를 벗어난 과도한 보수 책정을 방지하여 주주이익을 보호하는 한편, 이사 개인별 보수에 대해서는 비공개로 함으로써 이사 개인의 프라이버시를 보호하려는 것이고, 이것이 판례·학설에 의해 지지되면서 관행으로 굳어져 오늘에 이르고 있다.

그러나 이러한 총액승인제, 특히 고정급에 기반한 총액승인제는 경영성과에 따라 합당한 보수가 지급되어야 한다는 당위성과 보수가 갖는 인센티브(경제적 동기)기능을 중시하면 정당화되기 어렵다. 총액승인제를 취하고 있는 우리와 일본의 경우 보수체계의 특징으로 고정급 편중현상이 지적되고 있는데,<sup>33)</sup> 고정급은 (샐러리맨 출신 이사들에게는 생활의 안정이라는 측면에서는 좋을지 모르나) 경영실적이 아무리 좋아도 이사가 받는 보수는 기본적으로 일정하게 되므로 이사는 경영실적 향상에 대한 인센티브를 가지기 어렵다. 따라서 보수를 통해 이사에 대해 인센티브를 제공하려면 보수체계는 개별승인제를 기반으로 한 업적연동제로의 전환이 불가피할 것으로 생각된다.<sup>34)</sup>

다만 이 경우 문제는 방법인데, 여기에는 크게 2가지 있을 수 있다. ①이사회에서 이사 개인별의 보수를 정하되 주주총회의 통제를 받도록 하는 방법과 ②정관·주주총회의 결의로 개별이사의 보수를 정하도록 하는 방법이다. ①의 방식은 영미의 Say-on-Pay 방식이 전형적이고, ②는 최근 일본에서 도입한 방식이다. 업적연동형 보수는 실적에 따라 보수를 지급하는 것이므로 이사 개개인에게 어떠한 직무를 맡기고 어떠한 종류와 내용의 보수를 지급할 것인가에 대한 판단이 전제되어야 한다. 이는 고도의 경영판단이므로 이사회에서 결정하는 것(①방식)이 합리적이라는 견해도 보이지만,<sup>35)</sup> ②의 방식을 취하더라도 보수에 관한 정관변경이나 주주총회에 상정할 보수에 관해 안전을 정하는 것은 이사회일 수밖에 없으므로 ①의 방식과 큰 차이가 없다. 다만 ①영미식의 Say-on-Pay 방식은 주주총회의 통제가 권고적인 것에 지나지 않는 데 반해, ②의 방식은 주주총회가 최종적인 결정권을 갖는다는 점에서 주주의 이익보호라는 관점에서 보면 ②의 방식이 더 바람직하다고 본다.

33) 舟津浩司, 前掲論文, 84頁.

34) 금융회사지배구조법에서는 금융회사에 대해 임원보수의 일정 비율 이상은 성과연동형으로 하여 일정 기간 이연하여 지급할 것을 의무화하고 있다(동법 제22조 제3항). 그리고 실무에서도 보수를 실적에 연동하는 기업이 최근 들어 증가하고 있다. 상세는 권용수, “기업 환경 변화에 따른 이사의 보수 설계와 과제 -일본의 성과연동형 보수 논의 동향을 포함하여-”, 기업법연구 제36권 제1호, 한국기업법학회, 2022, 60-61쪽 참조.

35) 久保田彦彦, “令和元年会社法改正と取締役の報酬等規制”, 旬刊 商事法務 第2232号, 商社法務研究会, 2020, 23頁; 山下徹哉/松村謙太郎, “上場会社等における取締役の報酬等の決定権限の在り方”, 旬刊 商事法務 第2308号, 商社法務研究会, 2022, 29頁.

## 2. 이사회 결의

### 2.1 대표이사회의 재위임의 가부

총액승인제 하에서는 주주총회에서 보수의 총액만 결정하고 개별이사의 보수에 관해서는 이사회에서 정하는 것이 일반적이지만 이사회 결의로 다시 대표이사에게 위임하는 경우도 많다. 이에 대해서는 긍정하는 견해<sup>36)</sup>와 부정하는 견해가 대립하고 있는데, 부정설은 그 이유로 대표이사에게 재위임 자체가 이사의 주의의무 및 충실의무 위반의 소지가 있고,<sup>37)</sup> 재위임을 인정하면 이사회의 대표이사에 대한 감독권의 실효성이 상실되기 때문이라는 것이다.<sup>38)</sup>

대표이사회의 재위임에 관해 이를 직접 다룬 판례는 없으나 일본의 경우에는 개별이사에 대한 보수결정권은 이사회 전결사항이 아니고 보수총액이 정해진 상황에서의 개별이사의 보수는 회사의 이익과도 직접 관련이 없으므로 이사회는 결의로 특정 이사에게 위임을 할 수 있을 뿐만 아니라 그 이사는 다시 대표이사에게 위임하는 것도 가능하다는 입장이다.<sup>39)</sup> 이때 이사회 결의는 보통결의로 충분하다는 것이 판례의 입장이나 이사 전원의 동의가 필요하다는 견해도 유력하다.<sup>40)</sup>

재위임의 가부에 관한 논란은 보수규제의 목적을 어떻게 보느냐와 관련이 있다. 보수규제의 목적을 보수를 통한 회사자산의 사외유출방지에 있다고 보게 되면 주주의 관심사는 보수의 총액이므로 개별이사에 대한 보수의 결정은 누가 하더라도 상관이 없게 된다. 따라서 대표이사에게 재위임은 가능하다. 또한 이사의 대부분이 대표이사의 지휘 아래 업무를 집행하는 업무집행이사인 회사를 전제로 하면 개별이사에 대한 보수의 결정은 자기가 자기의 보수를 결정하는 이른바 자기보수결정의 방지라는 측면에서 이사회보다는 개별이사의 업무능력과 기여도 등을 정확히 평가할 수 있는 대표이사가 행하는 것이 오히려 합리적일 수도 있다.

36) 긍정설도 주주총회가 이사회를 거치지 않고 바로 대표이사에게 개별이사의 보수분배결정을 위임하는 것은 감독을 받아야 할 자가 감독자의 보수를 결정하는 것이므로 허용되지 않고, 주주총회로부터 보수결정을 위임받은 이사회가 다시 대표이사에게 위임하는 경우에만 허용된다고 한다(임재연, 회사법Ⅱ 제7판, 박영사, 2020, 375쪽; 문상일, “이사의 보수”, 주식회사법대계Ⅱ 제4판, 법문사, 2022, 531쪽).

37) 김지평, “주식회사 임원 보상의 실무상 쟁점”, 사법 제57호, 사법발전재단, 2021, 29쪽.

38) 정준우, 앞의 논문, 92쪽.

39) 最判1969.10.5. 裁判民集 23号 409頁.

40) 高田岡執筆, 第361条 取締役の報酬等, 江頭憲治郎/中村直人編, 論点体系会社法 3, 第一法規, 2012, 159頁.

그런데 이사회가 사외이사 중심으로 구성되어 있거나 사외이사가 제기능을 발휘하고 있는 회사의 경우라면 이사회에서 개별이사의 보수를 결정하는 것이 훨씬 객관성과 적정성을 확보할 수 있을 것이다. 그런 점에서 재위임은 원칙적으로 가능하다고 하더라도 사외이사가 이사의 과반수 이상을 점하는 자산총액 2조 원 이상의 대규모 상장회사는 물론이고 사외이사가 이사의 4분의 1 이상을 구성하여야 하는 상장회사의 경우(상법 제542조의8 제1항, 상법시행령 제34조 제2항)에는 대표이사에게 재위임은 불가능하다고 보아야 할 것이다.

## 2.2 수권총액을 초과한 보수의 효력

이사회 결의에서 정한 개별이사 보수의 합계액이 정관이나 주주총회에서 정한 보수총액을 넘는 경우에는 초과분은 무효이다.<sup>41)</sup> 그리고 정관 또는 주주총회 결의에 의하지 않고 이사가 수령한 보수는 부당이득으로서 이사의 선의·악의를 불문하고 회사에 반환하여야 한다. 따라서 회사는 이사를 상대로 보수의 반환을 청구할 수 있다.<sup>42)</sup>

그러나 정관이나 주주총회에서 보수총액을 결정하고, 이사회에서 그 범위 내에서 이사개인 별로 구체적인 보수를 정한 경우라면, 즉 주주총회나 이사회 결의에 특별한 하자가 없으면 법원은 보수의 다과의 당부에 관해 주주총회나 이사회의 판단에 개입할 수 없다고 보아야 할 것이다. 따라서 보수를 수령한 이사는 결의의 내용이 부당하다는 이유로 회사에 대해 보수를 추가로 청구할 수 없음은 물론이고 해당 의안을 주주총회에 제안한 이사에 대해 손해배상도 청구할 수 없다.<sup>43)</sup>

## 3. 정관·주주총회결의의 효력

정관규정·주주총회 결의에 따라 적법하게 이사의 보수가 결정되었다면 해당 보수액은 이사 임용계약의 내용이 되어 회사와 이사 쌍방을 구속하게 된다. 따라서 이사의 동의가 없는 이상 회사가 일방적으로 별도의 주주총회를 통해 기존 보수의 감액결의를 하더라도 이 결의는 이사의 보수청구권에 아무런 영향을 미치지 못한다.<sup>44)</sup> 그리고 임용계

41) 福岡高判1980. 1. 31. 判例タイムズ 第419号 145頁.

42) 高田執筆, 前掲書, 166頁.

43) 高田執筆, 上掲書, 165頁.

44) 대법원 2017. 3. 30. 선고 2016다21643 판결.

약에 보수에 관한 약정이 있다고 해서 곧바로 보수청구권이 발생하는 것은 아니고 정관 또는 주주총회 결의로 보수가 정해져야 비로소 구체적인 보수청구권이 발생한다.<sup>45)</sup>

그런데 퇴직금의 경우에는 이사가 재임 중에 정관변경에 의해 퇴직금의 지급기준이 변경되면 퇴직금은 변경 전이 아니라 변경 후의 지급기준에 따라 지급되어야 한다는 것이 판례의 입장이다. 예컨대 회사가 정관으로 퇴직이사에 대한 퇴직금의 구체적 액수를 퇴직 당시 급여액과 지급률, 근속연수를 기초로 산정하도록 정하였다가 그 정관을 변경하여 퇴직금의 지급률을 감축한 경우라도 퇴직이사의 퇴직금을 산출할 때에는 적법하게 변경된 정관의 퇴직금 규정에 따른 지급률을 적용하여야 하지 퇴직금에 관한 정관 규정 변경 전후의 기간을 나누어서 변경 전 근속 기간에 대하여 변경 전의 정관 규정에 따른 지급률을 적용해서는 아니된다는 것이다.<sup>46)</sup>

#### 4. 정관·주주총회결의에 근거하지 않은 보수약정

정관규정이나 주주총회 결의에 근거하지 않은 보수약정은 무효이다. 그런데 판례는 이러한 보수약정에 대해 유효한 것으로 본 것이 적지 않다. 그 근거로는 관행인 것을 들기도 하고, 지분비율이 높은 대주주와의 주주간 계약인 점에 주목하여 주주총회의 결의가 있었다라도 대주주의 의도대로 결의가 이루어졌을 것이라는 점을 들기도 한다.

##### 4.1 보수에 관한 관행

먼저, 관행을 근거로 든 경우로는 “임원퇴직금의 지급이 주주총회 결의를 거치지 않은 임원퇴직금지급규정에 근거하여 이루어졌더라도 그러한 퇴직금지급이 사실상 1인회사의 실질적 1인 주주의 결재·승인을 거쳐 관행적으로 이루어져 왔다면 주주총회 결의가 있었던 것으로 볼 수 있다”는 것이 대표적이다.<sup>47)</sup> 그러나 이 사안은 1인 주주의 승인을 주주총회 결의와 동일시 할 수 있는 1인 회사의 사례라는 점에서 판례의 법리로서 일반화하기에는 무리가 있다. 이를 반영하듯 그 후 대법원은 “회사가 매년 대주주의 결재·승인을 거쳐 이사의 보수를 지급해왔다는 사정만으로는 이사의 보수에 관한 주주총회의

45) 最判 2013. 2. 21. 金融商事判例 第1180号 29頁.

46) 대법원 2006. 5. 25. 선고 2003다16092, 16108 판결.

47) 대법원 2004. 12. 10. 선고 2004다25123 판결.

결의가 있었던 것으로 볼 수는 없다”고 판시하여<sup>48)</sup> 이러한 관행에 대해 부정하는 입장을 취하고 있다.

## 4.2 대주주와의 주주간 계약

그리고 보수에 관한 대주주와 주주간의 계약, 즉 높은 지분비율의 대주주인 대표이사 와 보수에 관해 약정을 한 경우에는 설령 주주총회의 결의가 있었다라도 대주주의 의도 대로 결의가 이루어졌을 것이므로 그 보수약정은 유효하다는 것이다. 이러한 예로서는 ①80%의 대주주인 대표이사가 이사에게 한 공로상여금 지급 약속에 관해 대법원은 주주총회에서 승인될 것이 당연하므로 주주총회 결의가 있었던 것으로 볼 수 있다고 판시한 것<sup>49)</sup>과 ②95%의 대주주인 대표이사가 회사의 경영상태를 호전시킨 임원에게 한 공로주양도에 관해 주주총회 결의에서 같은 내용의 결의가 이루어질 것은 당연하므로 그 주식의 양도는 유효하다고 판시한 것<sup>50)</sup>이 대표적이다.

그러나 판례 중에는 대주주가 한 약정이더라도 주주총회의 결의가 없는 이상은 무효라는 판결이 있고,<sup>51)</sup> 이러한 현상은 최근의 판례에서 두드러지고 있다.<sup>52)</sup> 최근의 판례는 1인회사의 경우에는 1인주주의 의사가 주주총회의 결의내용과 일치하는 증거가 있으면 주주총회결의가 있었던 것으로 볼 수 있지만 그 이외의 회사의 경우에는 특별한 사정이 없는 한 의결정족수를 충족하는 주식을 가진 주주들이 동의하거나 승인하였다는 사정만으로 주주총회에서 그러한 내용의 결의가 이루어질 것이 명백하다거나 또는 그러한 내용의 주주총회 결의가 있었던 것과 마찬가지로 볼 수는 없다는 입장을 분명히 하고 있다.<sup>53)</sup>

## 4.3 소괄

생각건대, 대주주의 지분비율이 높을수록 대주주의 의도대로 주주총회의 결의가 이루어질 가능성은 크지만 그 가능성을 이유로 주주총회에서 결의 자체를 생략해도 좋다고

48) 대법원 2012. 9. 27. 선고 2010다94342 판결.

49) 대법원 1978. 1. 10. 선고 77다1788 판결.

50) 대법원 1995. 9. 15. 선고 95누4353 판결.

51) 대법원 1979. 11. 27. 선고 79다1599 판결.

52) 대법원 2020. 6. 4. 선고 2016다241515, 241522 판결; 대법원 2020. 4. 9. 선고 2018다290436 판결.

53) 대법원 2020. 6. 4. 선고 2016다241515, 241522 판결.

하는 것은 차원이 다른 문제이다. 이사의 보수에 관해 주주총회의 결의를 요하는 이유는 주주의 통제를 벗어나 보수가 과도하게 정해지는 것을 방지하려는 것이지만 한편으로는 그 과정에서 보수의 적절성과 지급대상자의 정당성에 관해 공론화가 이루어짐으로써 특정 주주 그룹에 의해 보수가 불투명하게 정해지는 것을 방지하고자 하는 측면도 크다. 그런 점에서 대주주의 승인을 주주총회 결의와 동일시 할 수 있는 1인회사와 그렇지 않은 회사를 구별하여 후자에 대해 대주주의 승인을 주주총회 결의로 갈음하는 것을 부정한 최근의 판례의 태도는 타당하다고 본다.

## IV. 과도한 보수에 대한 규제

### 1. 비례성의 원칙

이사의 보수는 이사에게 직무수행에 대한 보상으로 주어지는 것이므로 보수와 이사의 직무 사이에는 합리적인 비례관계가 성립하여야 한다. 이를 비례성원칙 혹은 비례성기준(proportionality test)이라고 한다. 이 비례성원칙을 철저히 하면 ①이사로서의 역할과 기능을 전혀 수행하지 않은 명목상의 이사라면 보수를 지급하지 말아야 할 것이고, ②이사이면서 동시에 사용인으로서의 업무도 수행하는 업무집행이사라면 그렇지 않은 이사보다 더 많은 보수를 받아야 할 것이다. 그러나 판례는 비례성의 원칙을 강조하면서도 명목상 이사에 대한 보수지급을 용인하고, 업무집행이사에 대해서도 비업무집행이사와 보수에 있어 차별을 두고 있지 않은 관행을 용인하고 있다.

#### 1.1 명목상의 이사

판례는 이사로서 법적 책임(상법 제399조, 제401조, 제414조 등)을 지는 이사는 명목상의 이사라고 해서 혹은 소극적인 직무수행을 이유로 해서 이사의 자격을 부정하고 주주총회의 결의에서 정한 보수청구권의 효력을 부정할 수는 없다는 입장이다.<sup>54)</sup> 그러나 ①이사를 선임하거나 보수를 정한 주주총회 결의가 무효이거나 ②소극적인 직무수행이 이사를 선임하면서 예정하였던 직무내용과 달라 배임적인 행위에 해당하는 등의 특별한

54) 대법원 2015. 9. 10. 선고 2015다213308 판결.

사정이 있는 경우까지 보수청구권을 인정할 수는 없다고 한다.<sup>55)</sup>

한편, 비례성원칙에 위반한 경우, 즉 보수가 합리적인 수준을 벗어나서 현저히 균형을 잃을 정도로 과다하거나, 오로지 보수의 형식을 빌어 회사의 자금을 개인에게 지급하기 위한 방편으로 이사를 선임하는 등 특별한 사정이 있는 경우에는 이사의 보수청구권의 전부 또는 일부가 제한되고 합리적인 범위를 초과하여 지급한 보수의 반환을 청구할 수 있다.<sup>56)</sup>

이때 보수청구권의 제한 여부와 제한 범위에 대해서는 그 이사가 제공하는 급부의 내용 또는 직무수행의 정도, 지급받는 보수의 액수와 회사의 재무상태, 실질적인 직무를 수행하는 이사 등의 보수와의 차이, 그 이사를 선임한 목적과 선임 및 자격 유지의 필요성 등 여러 사정을 종합적으로 고려하여 판단하여야 한다.<sup>57)</sup>

## 1.2 업무집행이사

이사이지만 동시에 사용인으로서 업무를 수행하는 자, 즉 업무집행이사의 보수에는 사용인으로서 받는 급여(임금)도 포함되는가? 즉 사용인으로서의 급여에 대해서도 정관의 정함이나 주주총회의 결의가 필요한가?

먼저, 포함되지 않는다는 입장이다(불포합설).<sup>58)</sup> 사용인으로서 받는 급여는 사용인으로서 업무를 수행한 것에 따른 것이고 이사직에 대한 보수로 볼 수 없기 때문이라는 것이다. 따라서 이 입장에 의하면 사용인으로서 받는 급여에 대해서는 정관규정이나 주주총회 결의가 불필요하다. 이에 대해 포함되는 것으로 보아야 한다는 견해(포합설)가 있다.<sup>59)</sup> 사용인의 급여에 대해 이사의 보수에 포함되지 않는다고 하면 임금을 과도하게 책정하는 것으로 상법 제388조의 입법 취지(과도한 보수책정의 방지)를 쉽게 잠탈할 수 있기 때문이라는 것이다.<sup>60)</sup> 이 설에 따르면 사용인의 급여에 대해서도 정관규정이나 주주총회 결의가 있어야 한다.

55) 대법원 2015. 9. 10. 선고 2015다213308 판결.

56) 대법원 2015. 9. 10. 선고 2015다213308 판결.

57) 대법원 2015. 9. 10. 선고 2015다213308 판결.

58) 권기범, 현대회사법론 제8판, 삼영사, 2021, 909쪽; 송옥렬, 상법강의 제8판, 홍문사, 2018, 996쪽; 장덕조, 상법강의, 법문사, 2021, 504쪽; 최준선, 회사법 제16판, 삼영사, 2021, 474쪽; 정찬형, 상법강의(상) 제24판, 박영사, 2021, 980쪽; 정동윤, 商法(上), 법문사, 2012, 598쪽.

59) 대법원 2003. 9. 26. 선고 2002다64681 판결.

60) 이철송, 앞의 책, 685쪽; 홍복기/박세화, 회사법강의 제8판, 법문사, 2021, 422쪽; 김건식/노혁준/천경훈, 앞의 책, 469쪽.

사용인의 급여는 근로기준법상의 근로자로서 수령하는 것이고 이사의 보수는 이사로서의 직무수행에 대한 대가로서 수령하는 것이므로 그 법적 성격이 완전히 다르다. 그런 점에서 불포합설이 논리적이고 타당하다고 본다. 그런데 불포합설을 취하더라도 사용인의 급여에 대해 명확하게 확립된 급여체계가 구축되어 있는 경우에 한해서만 이사의 보수에 포함되지 않는다고 보아야 할 것이다.<sup>61)</sup> 그렇지 않으면 이사의 보수를 사용인의 급여로 포괄함으로써 간단하게 상법 제388조의 규제를 피할 수 있기 때문이다.

그리고 업무집행이사의 보수와 관련하여 유의하여야 할 것은 자기거래 규제(상법 제398조)와의 관계이다. 불포합설에 따라 업무집행이사의 사용인분의 급여는 이사의 보수에 해당하지 않아 본조(상법 제388조)가 적용되지 않는다고 하면 해당 급여의 지급은 이사가 자기의 계산으로 하는 회사와의 거래, 즉 자기거래에 해당하게 된다. 따라서 자기거래에 관한 상법 제398조가 적용되어 업무집행이사는 사용자로서 급여를 받을 때마다 미리 이사회에 급여에 관한 중요사실을 밝히고 이사 3분의 2 이상의 수로써 이사회에 승인을 받아야 하는 문제가 생긴다. 이에 대해 우리나라에서는 그다지 논의가 없으나 일본의 최고재판소는 업무집행이사가 미리 이사회에 승인을 얻어 마련된 급여체계에 따라 급여를 받을 경우에는 급여수령시마다 이사회에 승인을 얻을 필요는 없다고 실시하고 있다.<sup>62)</sup> 자기거래에 대한 이사회 승인에 관해 통설은 예측가능하고 정형화된 거래의 경우에는 일정한 기간별로 포괄적 승인이 가능하다는 입장인데,<sup>63)</sup> 이 견해에 따르면 업무집행이사의 사용인분의 급여수령은 예측가능하고 정형화된 전형적인 거래이므로 우리나라에서도 급여수령시마다 이사회에 승인을 얻어야 할 필요는 없을 것이다.

## 2. 해직보상금

### 2.1 과다한 해직보상금

해직보상금이란 이사가 그 의사에 반하여 이사직에 해임될 경우 퇴직위로금과는 별도로 지급하기로 회사가 약정한 금액을 말한다.<sup>64)</sup> 해직보상금에 관해 판례는 보수는 아니지만 제388조의 입법취지 상 동조를 적용하여야 한다는 입장이다. 즉 “해직보상금의

61) 最判1985.3. 26. 判例時報 第1159号 150頁.

62) 最判1968. 9. 3. 裁判民集 第92号 163頁.

63) 정찬형, 앞의 책, 1059쪽.

64) 대법원 2006. 11. 23. 선고 2004다49570 판결.

경우 보수가 아니라는 이유로 그 지급에 주주총회 결의를 요하지 않는다고 한다면 회사와 주주의 이익을 보호하고자 하는 제388조의 입법취지가 잠탈될 우려가 있고 나아가 해직보상금액이 특히 거액일 경우 회사의 자유로운 이사해임권 행사를 저해하게 되어 이사선임기관인 주주총회의 권한을 사실상 제한함으로써 회사법이 규정하는 주주총회의 기능이 심히 왜곡되는 부당한 결과가 초래되므로 동조를 유추적용하여 이사는 정관 또는 주주총회결의가 있는 때에만 이를 회사에 대해 청구할 수 있다”고 판시하고 있다.<sup>65)</sup>

이 판례에 대해서는 해직보상금이 직무수행의 대가가 아니라 해직에 대한 보상이므로 보수로 볼 수 없고, 따라서 제388조를 유추적용할 것이 아니라 입법론적으로 해결하여야 할 것이라는 견해가 있다.<sup>66)</sup> 한편으로는 해직보상금은 이사의 해임에 따른 배상의 성격을 가지므로 이사의 해임에 관한 제385조 제1항 단서에 따라 지급해야 할 손해배상액의 예정으로 보아야 하고, 따라서 이 약정의 효력은 제398조 제1항이 강행규정이나 임의규정이냐는 성격규정의 방법으로 접근하여야 할 것이라는 견해도 있다.<sup>67)</sup> 해직보상금은 이사의 해임을 전제로 하는 것이라는 점에서 보수의 문제라기 보다는 이사의 해임에 따라 이사가 입게 되는 손해에 대한 배상의 문제로 봄이 법리적으로는 타당함은 말할 필요가 없다. 그러나 사안에 있어서 판례가 하고 싶었던 이야기는 주주총회의 정당한 권한인 이사의 해임권을 제약할 정도로 과도한 해직보상금은 허용되지 않는다는 것이고, 이 결론은 임기중 이사의 해임에 관한 법리(제398조 제1항 단서)로 접근하더라도 달라지지 않았을 것이라고 본다. 그런 의미에서 판례를 부당하다고 비난만 할 것은 아니라고 본다.

## 2.2 방어수단으로서 해직보상금

미국 등에서 널리 이용되고 있는 적대적 기업매수에 대한 방어수단 중 황금낙하산(golden parachute)이라는 것이 있다. 이사가 그 의사에 반하여 이사직에서 해임될 경우 거액의 보상금을 지급하도록 한 정관규정(shark repellent)을 말한다. 거액의 보상금 지급 없이는 이사의 해임을 불가능하게 하여 적대적 기업인수로부터 경영권을 방어하려는 것이다.

그런데 거액의 해직보상금을 기반으로 하는 방어수단을 우리나라에서 사용할 수 있을

65) 대법원 2006. 11. 23. 선고 2004다49570 판결.

66) 정준우, 앞의 논문, 107쪽.

67) 이철송, 앞의 책, 685쪽.

까? 결론부터 말하면 우리나라에서는 어렵다. 그 이유는 해직보상금의 지급에는 주주총회 결의가 필요하고, 주주총회 결의를 거쳤더라도 그 금액이 고액일 때에는 비례성원칙에 반하여 무효이기 때문이다.

해직보상금은 직무수행의 대가가 아니라 이사의 의사에 반하는 해직의 경우에 지급되는 것이므로 보수가 아니다. 따라서 원칙적으로 제399조의 적용대상이 아니다. 그러나 전술한 바와 같이 대법원은 “보수가 아니라는 이유로 그 지급에 관해 주주총회결의를 요하지 않는다고 하면 해직보상금액이 특히 거액일 경우에는 회사의 자유로운 이사해임권 행사를 저해하게 되는 등 심히 부당한 결과가 초래되므로 해직보상금의 지급을 위해서는 동조의 유추적용이 필요하다”는 입장이다. 이 판례에 따르면 해직보상금이 유효하려면 정관이나 주주총회의 결의가 있어야 한다.

그런데 정관이나 주주총회 결의가 있었다 하더라도 또 하나의 허들을 넘어야 한다. 즉 비례성의 원칙에 의해 해직보상금은 합리적인 수준을 넘어서는 안되고, 만일 현저히 균형을 잃을 정도로 과다할 때에는 무효가 된다.<sup>68)</sup> 그런데 해직보상금을 방어수단으로 쓰려면 해직보상금은 합리적인 수준을 넘어 균형을 잃을 정도로 현저하게 과다하지 않을 수 없을 터이므로 비례성원칙의 허들을 넘기란 쉽지 않다.

이처럼 해직보상금을 보수에 준하는 것으로 보게 되면 과다한 해직보상금은 비례성원칙에 반하여 무효이므로 방어수단으로 쓸 수 없게 된다. 그런데 방어수단의 정당성은 주주의 공동이익과 회사의 중장기적인 발전이라는 관점에서 판단하여야 하고, 방어수단은 그로 인해 얻는 회사의 편익이 그로 인한 비용보다 클 때에는 정당화된다는 것이 일반적인 견해이다. 따라서 해직보상금이 방어수단으로 쓰인 경우에는 정당성은 비례성원칙이 아니라 주요목적 기준과 같은 방어수단에 특화된 기준을 적용하여 판단하여야 할 것이고, 이때에는 결론이 달라질 수도 있다고 본다.

### 2.3 과다한 퇴직금

경영권 상실 등으로 퇴직을 앞둔 이사가 회사에서 최대한 많은 보수를 받아내기 위하여 그에 동조하는 다른 이사와 함께 이사의 직무내용 등에 비추어 지나치게 과다하여 합리적 수준을 현저히 벗어나는 보수지급 기준을 마련하고 지위를 이용하여 주주총회에 영향력을 행사함으로써 소수주주의 반대에 불구하고 주주총회결의가 성립되도록 한

68) 대법원 2015. 9. 10. 선고 2015다213308 판결. 문상일, 앞의 책, 533쪽.

사안에서 대법원은 “상법 제382조의3에서 정한 의무를 위반하여 회사재산의 부당한 유출을 야기함으로써 회사와 주주의 이익을 침해하는 것으로서 회사에 대한 배임행위에 해당하므로 주주총회결의를 거쳤다 하더라도 그러한 위법행위가 유효하다 할 수는 없다”고 설시하고 있다.<sup>69)</sup> 이 판례에 의하면 적대적 기업인수에 직면하여 고액의 퇴직금지 급기준을 정관에 두는 것도 허용되지 않을 것이다.

## V. 보수의 적정성 확보

### 1. 공시제도

비례성원칙에 벗어나는 과도한 보수는 다양한 문제를 야기할 수 있다. 회사와 주주의 이익은 물론이고 자본충실을 훼손하여 회사채권자의 이익을 해할 수 있고, 특히 이사가 주주인 경우에는 주주평등의 원칙에도 반할 수 있다. 나아가 경영성과에 잘못 연동된 과도한 보수체계는 인위적으로 경영성과를 부풀리게 하는 요인이 되고 이는 회계분식 등 온갖 부정의 원인이 될 수도 있다. 그리하여 보수의 적정성 확보를 위하여 다양한 방안이 강구되고 있는데, 그중의 하나가 이사보수에 대한 공시제도이다.<sup>70)</sup>

공시제도는 개별이사의 보수내역을 공개하여 시장에서 그 적정성을 검증하고 이를 통해 회사의 재무상황이나 영업실적에 비해 과도하게 보수가 책정되는 것을 방지하려는 것으로 상장회사를 대상으로 한 자본시장법의 규제가 대표적이다. 자본시장법에서는 5억원 이상의 보수를 받는 경우에는 임원 개인별로 보수, 그 산정기준 및 방법을 공시하도록 하고 있다(동법 제159조 제2항 제3호, 동법시행령 제168조 제2항). 또한 임원이 아니더라도 해당 회사의 보수총액 기준 상위 5명으로서 보수가 5억이 넘는 경우에도 개인별 보수, 그 산정기준 및 방법에 대해 공시하도록 하고 있다(동법 제159조 제2항 제3의2호).<sup>71)</sup>

69) 대법원 2016. 1. 28. 선고 2014다11888 판결.

70) 외국의 경우에는 이사의 보수에 대한 공시는 점점 강화되고 있는 추세이다. 미국의 경우에는 문상일, 앞의 논문, 271쪽; 임재연, 앞의 책, 378쪽; 김미향, 앞의 논문, 14쪽. 영국의 경우는 송지민, 앞의 논문, 71-78쪽. 독일의 경우에는 김희철, “독일의 상장회사 이사 보수 규제에 관한 연구”, 외법논집 제39권 제3호, 한국외국어대학교 법학연구소, 2015, 147쪽 참조. 우리나라 이사보수 공시규제의 문제점에 관해서는 문상일, 앞의 책, 546쪽 참조.

공시대상에 대해 그 범위를 확대하자는 주장<sup>72)</sup>과 공시대상의 확대보다는 현시점에서는 공시내용의 충실화가 우선이라는 견해<sup>73)</sup>가 대립하고 있는데, 이 문제는 역시 보수규제의 목적으로 어떻게 볼 것인가와 밀접한 관련이 있다. 이사는 성과에 적합한 보수를 받아야 한다는 업적연동제적 시각에서 보면 이사의 보수는 개인별로 공개되어야 할 것이고,<sup>74)</sup> 총액승인제적 시각, 즉 보수의 형태로 회사자산이 사외로 유출되는 것을 방지하여 주주의 이익을 보호한다는 측면에서 보면 주주의 관심사는 이사보수의 총액일 터이므로 이사 개인별 보수의 공개(공시대상의 확대)는 그다지 중요한 문제가 아니다.<sup>75)</sup>

그런데 여기서 주의하여야 할 것은 자본시장법을 통해 공시대상자를 확대하는 것과 주주총회에서 이사 개인 개인별로 보수를 정하는 것(개별승인제)은 차원이 다른 문제라는 점이다. 공시대상자의 확대는 자본시장법의 영역, 즉 투자자의 투자판단과 관련하는 것인데 반해, 개별승인제는 회사법적 영역, 즉 주주의 이익과 관련하는 문제이다. 따라서 업적연동제적 시각에서 이사별로 보수를 정하더라도 대외적으로 공시하는 대상자는 투자판단에 중요한 영향을 미칠 수 있는 자로 한정하는 것은 합리적이고 타당할 뿐만 아니라 외국의 입법례에서도 흔히 볼 수 있다.<sup>76)</sup> 다만 이 경우에도 공시내용은 충실하여

71) 금융회사지배구조법 제22조 제4항에서도 금융회사는 다음의 임직원의 보수에 관해 연차보고서를 작성하고 결산 후 3개월 이내에 금융위원회가 정하는 바에 따라 인터넷 홈페이지에 그 내용을 공시하도록 하고 있다(동법시행령 제17조 제2항).

1. 임원(감사, 감사위원, 준법감시인 및 위험관리책임자는 제외)

2. 금융투자업무담당자

3. 단기 실적에 따른 성과보수를 지급할 경우 과도한 위험을 추구하는 등 부작용이 나타날 수 있는 업무로서 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 업무에 종사하는 직원 중 고용계약에 따라 담당 업무로부터 발생하는 이익의 일부를 성과보수로 받는 직원(금융위원회가 정하여 고시하는 직원 및 「기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률」에 따른 기간제근로자 또는 단시간근로자는 제외할 수 있다)

가. 대출, 지급보증 및 어음의 할인·인수, 팩토링 업무

나. 보험상품 개발 및 보험계약 인수에 관한 업무

다. 매출채권의 양수 및 신용카드의 발행 업무

라. 그 밖에 단기 실적에 따른 성과보수를 지급할 경우 부작용이 나타날 수 있는 것으로 금융회사가 판단하여 정하는 업무

72) 정성숙, “이사보수의 공시와 관련된 최근의 동향”, 경영법률 제27권 제2호, 한국경영법률학회, 2017, 113쪽; 김미향, 앞의 논문, 26쪽.

73) 권용수, 앞의 논문, 72쪽.

74) 김미향, 앞의 논문, 25쪽 참조.

75) 권용수, 앞의 논문, 72쪽 참조.

76) 참고로 일본의 경우 2019년 공시부령개정을 통해 임원의 보수에 관한 공시 내용을 대폭 강화하였지만 금융상품 거래법상 공시의무대상자는 1억엔 이상의 보수를 받는 자로 한정하고 있다(神田秀樹, 会社法 第24版, 弘文堂, 2022, 189頁 참조). 그리고 미국의 경우도 공시의무의 대상자는 직전 회계연도말 기준으로 가장 높은 보수를

야 함은 말할 필요가 없다. 그런 점에서 자본시장법은 공시사항에 관해 현재보다 구체적으로 규정할 필요가 있을 것이다.<sup>77)</sup>

## 2. 보수환수제

이사보수의 적정성을 확보하기 위한 방안 중 공시제도보다 한발 더 나아간 것이 보수환수제도이다. 보수환수제도란 임용계약에서 정한 특정 상황 혹은 불법행위가 발생할 경우 이사에게 기지급된 또는 지급하기로 한 보수를 회사가 환수 또는 취소(감액)할 수 있도록 하는 제도 혹은 계약조항을 말한다.<sup>78)</sup> 우리나라에서는 금융회사지배구조법에서 유사한 기능을 하는 제도를 도입하고 있고, 상법에서는 의원입법으로 도입을 추진한 적이 있으나<sup>79)</sup> 아직 입법에는 이르지 못하고 있다.

### 2.1 판례

이사의 역량이나 회사에 대한 공헌도 등에 비추어 과도하게 보수가 책정되거나 혹은 적정하게 책정된 보수이더라도 이사가 위법 부당한 행위로 인하여 회사에 막대한 손해를 입힌 경우에는 임용계약에서 정한 대로 보수를 지급하는 것이 부적절할 수 있고, 경우에 따라서는 기지급된 보수를 환수를 하는 것이 정의에 부합할 수도 있다.

그런데 기지급보수의 환수에 대해서는 찬반양론이 있고,<sup>80)</sup> 판례는 매우 소극적이다.

---

받은 3명의 임원과 2명의 임원이 아닌 자로 제한하고 있다(17 C.F.R. §229. 402(a). 김미향, 앞의 논문, 14쪽).

77) 염미경, “미국법상 임원보수 규제에 관한 검토”, 외법논집 제39권 제4호, 외국어대학교 법학연구소, 2015, 252쪽은 현재 자본시장법과 기업공시서식 작성기준에 따른 임원보수 공시는 불확실한 보수산정기준을 공시하는데 그치고 있으므로 구체적인 성과목표와 그 달성도를 기재하고 이에 따라 보수를 산정할 수 있는 산식을 공시하도록 규제방향을 점진적으로 개선할 필요가 있다고 한다. 보수공시가 업적에 비해 과도한 보수의 지급을 방지하는 것을 목적으로 할 경우에는 보수를 회사의 최근의 성과와 대비시켜 공시하도록 하는 것도 한 방법일 것이다. 최문희, “이사의 보수에 관한 규정의 검토”, 법학논총 제24집 제3호, 한양대학교 법학연구소, 2007, 643쪽.

78) 임정하, “이사의 회사에 대한 책임의 관점에서 바라 본 보수규제 -보수 환수제도를 중심으로-”, 서울법학 제24권 제3호, 서울시립대학교 법학연구소, 2016, 225쪽.

79) 김동철 의원이 대표발의한 2016. 6. 14. 상법 일부개정법률안, 정태욱 의원이 대표발의한 2016. 7. 26. 상법 일부개정법률안, 제윤경 의원이 대표발의한 2016. 8. 12. 자본시장법 일부개정법률안 등이 있다. 이에 대한 상세는 임정하, 위의 논문, 221-225쪽; 송지민, 앞의 논문, 77쪽 참조.

80) 정우영, “이사보수의 적정성 확보를 위한 보수규제의 검토”, 상사법연구 제37권 제3호, 한국상사법학회, 2018, 65-67쪽.

판례는 이사로서 직무를 수행하지 않아도 혹은 직무수행에 소극적이더라도 이사로서 법적 책임을 지고 있는 이상은 이사의 자격과 보수청구권의 효력을 부정할 수 없다고 하고,<sup>81)</sup> 정관규정·주주총회 결의에 따라 적법하게 이사의 보수가 결정되었다면 해당 보수액은 이사 임용계약의 내용이 되어 회사와 이사 쌍방을 구속하게 되므로 이사의 동의가 없는 이상 회사가 일방적으로 별도의 주주총회를 통해 기존 보수를 감액할 수 없다고 한다.<sup>82)</sup> 아주 드물게 기지급보수의 반환 청구를 인정한 경우가 있으나, 이때에도 보수가 합리적인 수준을 벗어나서 현저하게 균형을 잃을 정도로 과다하거나 오로지 보수의 형식을 빌어 회사의 자금을 개인에게 지급하기 위한 방편으로 이사를 선임하는 등 특별한 사정이 있는 경우로 국한하고 있다.<sup>83)</sup>

## 2.2 외국의 입법례

보수의 환수에 대해 판례는 이처럼 소극적이고, 인정하는 경우에도 보수가 과다하거나 보수의 형태를 빌어 회사자금을 개인이 유용하는 경우 등 극히 한정적인 경우로 제한하고 있다.

이것은 외국의 보수환수제(clawbacks)와는 크게 구별되는 점이다. 예컨대 미국의 경우는 회계정보에 대한 공시의무 위반으로 상장회사가 회계정보를 정정하여야 하는 경우 상장회사는 전·현직 임원에 대해 회계정보의 정정을 요구받은 날 이전의 3년간 지급받은 보수 중에서 정정된 회계정보에 따라 산출한 보수를 초과하여 지급한 모든 성과보수를 환수하여야 한다.<sup>84)</sup> 좀 더 구체적으로 설명하면 ①환수제도의 적용대상에는 전·현직 임원으로 CEO는 물론이고 최고법률책임자(CLO) 등 회계정보의 작성 및 보고에 직접 관여하지 않고 정책결정에만 관여한 임원도 포함되며, ②회계정보 공시의무 위반에 따른 회계정보의 정정이 있으면 책임의 유무에 관계없이 보수를 반환하여야 하고, ③환수 대상보수는 성과보수 중 과대지급된 것이면 모두 포함된다. 그리고 ④보수환수제의 채택·이행·공시의무를 준수하지 않은 때에는 상장은 폐지되며 ⑤보수환수에 따른 손실을 보상하는 보험에 대해 회사가 보험료를 지급하는 것은 금지된다. 영국이나 호주에서

81) 대법원 2015. 9. 10. 선고 2015다213308 판결.

82) 대법원 2017. 3. 30. 선고 2016다21643 판결.

83) 대법원 2015. 9. 10. 선고 2015다213308 판결.

84) 도드 프랭크법 제954조, 증권거래법 10D, SEC Rule 10D-1. 상세는 임정하, 앞의 논문, 216-217쪽; 김미향, 앞의 논문, 12쪽; 정우형, 앞의 논문, 63쪽; 염미경, 앞의 논문, 250쪽 참조.

도 이와 비슷한 보수환수제도를 두고 있다.<sup>85)</sup> 독일의 경우는 약간 결이 다르나 이사의 보수를 산정한 후 회사의 상황이 악화되어 기 산정된 이사의 보수가 부당한 과다보수로 비춰지는 경우 감사회 또는 법원은 이를 감액하도록 의무화하고 있다(독일주식법 제87조 제2항).<sup>86)</sup> 다만 일본의 경우에는 보수환수제를 두고 있지 않으나 실무에서는 보수환수제를 채택하고 있는 회사가 확산되고 있는 추세이다.<sup>87)</sup>

## 2.3 보수환수제의 장단점

보수환수제도가 갖는 기능에 관해서는 ①부당하거나 부적절한 행위를 하거나 경영성과가 나쁜 임직원에게 대해 사후적으로 비용을 부과할 수 있는 점, ②경영성과와 보수간의 불일치를 사후적으로 조정할 수 있는 점, ③회계정보 공시의무 위반을 이유로 한 보수환수제도는 회계정보의 투명성을 높임으로써 보수를 경영성과와 보다 밀접하게 연동시킬 수 있는 점, ④기업의 불상사와 임원의 부정행위에 대한 책임을 확대함으로써 경영자의 위험추구동기를 줄일 수 있다는 점 등이 지적되고 있다.<sup>88)</sup> 그러나 보수환수는 실질적으로 집행이 어려운 문제가 있다. 이미 지급한 보수를 반환받는 것이므로 환수를 위한 조건이나 절차를 둘러싼 소송 등 복잡한 법적 분쟁을 피할 수 없기 때문이다.<sup>89)</sup>

보수환수제의 또 다른 형태는 보수지급을 이연해 두고 이연기간 중에 회사에 손실이 발생하는 등 불상사가 발생하면 이연해 둔 보수를 몰수하거나 감액(malus)하는 방식이다. 우리의 금융회사지배구조법에서도 보수지급을 이연해 두고(동법 제22조 제3항, 동법시행령 제17조 제3항) 이연기간 중에 회사에 손실이 발생하거나 보수지급기준자료에 오류 등이 있으면 보수를 재산정하도록 하여(금융회사 지배구조 감독규정 제9조 제3항 제2호 및 제3호) 이연해 둔 보수를 환수하거나 감액하는 것을 가능하도록 하고 있다.<sup>90)</sup> 그러나

85) 임정하, 앞의 논문, 217-221쪽 참조.

86) 김정호, 회사법 제8판, 법문사, 2023, 692쪽.

87) 日経225사(2022년 6월 현재)를 대상으로 한 조사에서 장기기업적연동형 보수제도(Long Time Incentive: LTI)를 채택하고 있는 회사 중 환수제도를 도입하고 있는 기업은 25%이었다고 한다. 内ヶ崎茂/奥村真樹/西本優太/朝田悠人, “国内外の最新潮流を踏まえた報酬ガバナンスの進むべき方向性”, 旬刊 商事法務 第2316号, 商社法務研究会, 2023, 31頁 참조.

88) 임정하, 앞의 논문, 228쪽.

89) 内ヶ崎茂/奥村真樹/西本優太/朝田悠人, 前掲論文, 31頁. 미국에서 보수환수제도를 최초로 도입한 SOX (Sarbanes-Oxley)법 제정 이후 실제로 보수를 환수한 예는 매우 드문 것으로 알려지고 있다. 이시연, “금융회사에 대한 보수환수 조항의 도입에 대한 시사점”, 주간금융브리프 제19권 제45호, 한국금융연구원, 2010, 13쪽 참조.

이 방식은 설정된 이연기간이 종료된 이후에는 성과나 리스크 조정을 반영할 수 없는 점이 단점으로 지적되고 있다.<sup>91)</sup>

## 2.4 업적연동형 보수와의 관계

업적연동형 보수제도 하에서는 이사는 보수지급기준에서 정한 목표를 달성하기 위하여 분식결산 등 회계를 조작하거나 위법한 행위도 서슴치 않을 가능성이 있다. 이처럼 안정보다는 위험을 추구하는 경영이 우려되는 상황에서는 이를 견제하는 장치로서 보수환수제도는 좋은 대안이 될 수 있다. 그런 점에서 보수환수는 전술한 바와 같이 그 집행에 어려움이 있고 제도 자체에 한계도 있지만, 업적연동형 보수제도가 확산되어 과도한 위험을 추구하는 경영이 만연되면 그 도입은 불가피할 것으로 생각된다.

그런데, 그렇다고 해서 보수환수제 도입을 강제할 것은 아니라고 본다. 강제할 경우 우려되는 것은 보수환수를 회피하기 위하여 기업들이 성과보수의 비중을 줄이고 고정보수의 비율을 확대하는 방향으로 보수정책을 변경하게 할 가능성을 배제할 수 없다는 점이다. 이러한 정책은 오히려 보수와 성과의 연동을 통하여 보수의 적정성을 확보한다는 동 제도의 취지에 역행하는 결과를 초래할 수 있다.<sup>92)</sup> 그리고 우리나라 특징이라고 할 수 있는, 고정보수의 비중이 높고 성과보수의 비중이 낮은 보수체계에서는 성과보수를 대상을 한 보수환수제도는 실효성이 적을 뿐만 아니라 반대로 성과보수의 비중이 큰 보수체계에서는 성과보수제도가 목표로 하는 도전적이고 혁신적인 경영을 통한 기업의 경쟁력 강화가 보수환수제로 인하여 오히려 방해될 수 있다는 점이다. 또한 후술하는 바와 같이 보수환수제도의 도입여부는 기본적으로 이사가 재량권을 갖은 경영판단의 영역에 속한다는 점도 고려할 필요가 있다.

## 2.5. 소괄

### 2.5.1 업적연동형 보수에 대한 규제의 방향성

종합하면 보수환수제도의 도입여부는 정책적인 의도가 없다면 기본적으로 회사의

90) 권용수, 앞의 논문, 70쪽.

91) 이시연, 앞의 논문, 13쪽.

92) 염미경, 앞의 논문, 251쪽.

재량에 맡기는 것이 타당하다.

보수의 환수가 필요한 경우로는 ①보수기준상의 목표에 미달한 경우와 ②분식결산 등 회계부정이 있었던 경우를 생각할 수 있을 것이다. 보수환수의 목적은 ①의 경우는 업적연동형 보수제도의 실효성 확보에 초점이 맞추어진 것이라고 한다면, ②의 경우는 회계부정의 방지이다. ②의 경우, 즉 회계분식을 통한 과다보수의 수령은 범죄라는 점에서 서뿐만 아니라 회계부정의 방지라는 정책적인 관점에서도 수령한 보수를 환수하도록 강제하는 것이 옳고 타당하다. 미국의 보수환수제도는 바로 ②의 경우를 대상으로 한 것이다.

그런데 ①의 경우는 법으로 강제할 영역이 아니다. 업적연동형 보수체계를 설계하면서 경영실적이 목표에 미달한 경우 보수환수조항을 넣을 것인지 말지는 고도의 경영판단 이고, 당사자간의 계약으로 해결할 문제이기 때문이다. 상식적으로 고액의 업적연동형 보수계약에서는 보수환수조항이 들어갈 가능성이 높지만 그렇지 않을 경우에는 환수조항이 들어갈 필요성은 크지 않다. 그럼에도 불구하고 법을 통해 업적연동형 보수의 경우에는 일률적으로 보수환수조항을 넣도록 하는 것은 비합리적이다.

## 2.5.2 업적연동형 보수와 경영판단

### 2.5.2.1 업적연동제 보수에 대한 오해

업적연동형 보수에 대해서는 과도한 위험 추구 경영을 조장할 우려가 있다는 지적이 많다. 그러나 이는 설계방식의 문제이지 업적연동형 보수제 자체의 문제는 아니다. 예컨대 단기성과 위주의 과도한 위험을 추구하는 것을 방지하기 위해서는 중장기성과와 연동하는 보수체계를 확립하는 방법이 있을 것이고, 주가상승에 대한 인센티브를 강화하려면 보수체계에서 스톡옵션의 비중을 높이는 방법이 있으며,<sup>93)</sup> 주가하락 방지에 대한 인센티브도 함께 제공하려면 자기주식의 비중을 높이는 방법이 유효하다. 특정 지역이나 특정 사업분야에 있어서 실적을 향상시키려면 그 지역과 사업에 연동하는 현금보수의 비중을 높일 필요가 있다.<sup>94)</sup>

93) 스톡옵션은 이사에게 주가상승에 대해서는 강한 인센티브를 주지만 주가하락의 국면에서는 행사가격 이하로 주가가 떨어지면 이사가 입는 손해는 스톡옵션을 행사하지 못하는 것 이외에는 없기 때문에 주가하락을 저지시키려는 인센티브를 갖기 어렵다.

94) 주가는 영업 전체의 성과와 연동하므로 특정 지역이나 특정사업분야의 성과와 보수를 연동시키려면 보수의 종류는 현금으로 할 수밖에 없다.

### 2.5.2.2 업적연동형 보수의 설계에 있어서 자율성

이하, 업적연동형 보수에 대한 규제는 왜 회사의 자율에 맡겨야 하는지 그 이유에 관해 설명하기로 한다.

우리가 통상 이상적이라고 생각하는, 단기성과 위주의 과도한 위험추구를 방지하면서 주주와 이해를 일치시키는 보수체계,<sup>95)</sup> 즉 중장기성과와 연동하면서 주가상승뿐만 아니라 주가하락 저지에도 강한 인센티브를 가질 수 있는 방향으로 보수환수제를 도입하고자 한다면 다음과 같은 제도설계가 가능할 것이다.

첫째는, 성과연동기간을 중장기로 하여 사전에 자기주식을 교부한 후 목표에 미달하는 성과를 냈을 경우 약정한 방법에 따라 자기주식을 환수하는 방법이다(장기업적연동형 보수, Long Time Incentive: LTI). 이때 자기주식을 교부하는 방법으로는 ①직접 자기주식을 이사에게 교부할 수도 있지만, ②금전채권을 부여하고 목표달성시에 금전채권을 현물출자하도록 하여 그 대가로 자기주식을 교부하는 방법, ③회사가 은행 등 금융기관에 금전을 신탁하고 은행이 시장에서 자기주식을 매입하여 목표달성시에 그 주식을 이사에게 교부하는 방법(주식교부신탁)이 있을 수 있다.<sup>96)</sup> ①의 방식은 사전에 주식이 교부된 상태이므로 목표달성 여부가 판명되기 전에, (즉 목표미달시에는 주식의 소유권을 취득하지 못함에도 불구하고) 이사가 주주로서 의결권 등을 행사할 수 있는 문제가 있다. ②의 방식은 이러한 문제는 없으나 목표미달시에는 금전채권을 환수하는 절차를 밟아야 하는 절차상의 번거로움이 있다. ③의 방식은 ① 및 ②의 문제가 없을 뿐만 아니라 목표미달시에는 은행이 회사로부터 받은 금전(또는 사둔 자기주식)을 회사에 반환하면 모든 것이 간단하게 끝난다.<sup>97)</sup>

둘째는 ①성과연동기간을 중장기로 하여 양도제한부주식(Restricted Stock)<sup>98)</sup>을 이사에게 사전에 교부한 후 목표미달시에는 환수하는 방법과 ②사전에는 교부하지 않고 목표달성시에 비로소 교부하는 방법이 있다.<sup>99)</sup> ①의 경우는 목표달성시에는 주식의 양

95) 종업원을 대상으로 한 인센티브보수제도의 필요성에 관해서는 内ヶ崎茂/奥村真樹/西本優太/朝田悠人, 前掲論文, 32頁; 사외이사를 대상으로 한 업적연동형보수 부여의 당부에 관해서는 澤口実/松下憲/若林功晃/渡邊悠介/城戸賢仁/小島遼, “助言会社・機関投資家の議決権行使基準の動向”, 旬刊 商事法務 第2317号, 商社法務研究会, 2023, 28頁 참조.

96) ② 및 ③은 보기에 따라서는 목표달성시에 자기주식을 교부하는 방식일 수도 있다.

97) 그리하여 ③의 방법이 일본에서는 널리 이용되고 있다. 그 이유에 관해서는 内ヶ崎茂/武田智行, “役員報酬がパナンスの実践[下]”, 旬刊 商事法務 第2084号, 商社法務研究会, 2015, 42頁 이하 참조.

98) 양도제한부주식을 이용한 보수제도에 관한 상세는 新木伸一, “業績連動発行型の株式報酬の導入”, 旬刊 商事法務 第2119号, 商社法務研究会, 2016, 4頁 이하 참조.

도제한이 해제되고 목표미달시에는 회사가 이사로부터 무상으로 해당 주식을 취득할 수 있도록 한 것이고, ②는 목표달성시에 양도제한의 해제와 함께 해당 주식을 이사에 교부하도록 한 것이다. 목표미달시 ①은 해당 주식을 회사가 무상으로 취득하는 절차, 즉 환수절차가 필요하나 ②의 경우에는 환수절차가 불필요하다.<sup>100)</sup>

보수체계의 수립에 있어서 환수조항의 삽입여부는 이처럼 고도의 경영상의 판단이 필요한 영역이고, 따라서 법으로써 강제할 성격의 것이 아니다. 굳이 법으로써 강제한다고 하면 미국의 경우처럼 회계부정을 통해 고액의 보수를 수령한 경우로 한정하여야 할 것이다. 이 경우는 범죄이고 이러한 경우까지 기업자치에 맡길 수는 없기 때문이다.

## VI. 결론

이상에서 이사보수에 관해 현행 해석상의 쟁점과 최근 논의가 활발한 개별승인제와 보수환수제에 관해 살펴보았다.

현행 이사의 보수제도는 주주총회에서 보수총액을 정하고 개별이사의 보수는 이사회나 이사회에 위임받은 대표이사가 정하는 총액승인제를 취하고 있다. 이것이 가능한 이유는 보수에 대한 규제는 보수의 명목으로 회사자산이 과대하게 사외로 유출되는 것을 방지하여 주주의 이익을 보호하는데 그 취지가 있는 것으로 보기 때문이다. 총액승인제에 의하면 개별이사의 보수는 이사회나 대표이사가 정하므로 주주로서는 그 내용을 알 수 없을 뿐만 아니라 이사 개인별 경영성과가 공개되지 않으므로 ‘보수는 성과에 상응하여야 한다’는 비례성원칙을 관철하기도 어렵다. 특히 총액승인제의 경우에는 이사 개인별 보수의 내역은 중요하지 않으므로 경영성과에 비례하는 성과보수보다는 직급이나 연공서열에 따라 일정한 보수가 지급되는 고정급보수의 비율이 높을 수밖에 없다.

99) 여기서 양도제한주식(Restricted Stock)이란 보수로서 임원에 대해 교부되는 일정한 양도제한기간과 대기기간이 붙은 자기주식을 말한다. ①의 방식, 즉 양도제한주식을 사전에 교부해 두고 목표미달시에 환수하는 방식을 RS(Restricted Share)라고 하고, ②의 방식 양도제한주식을 사전에 교부하지 않고 목표달성시에 비로서 교부하는 방식을 BSU(Restricted Share Unit)한다. 高木弘明, “役員報酬改革における自社株報酬の選択肢と実務上の留意点”, 旬刊 商事法務 第2108号, 商社法務研究会, 2016, 81頁.

100) 일본의 업적연동형 보수제도에 관해서는 經濟産業省, 攻めの経営を促す役員報酬—企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引き, 2021, 18-36頁; 山下徹哉/松村謙太郎, 前掲論文, 28頁; 권용수, 앞의 논문, 56-60쪽 참조. 경영진이 업적연동형보수도입에 주저하는 이유에 관해서는 安部直彦, “役員報酬と報酬委員会—実質的P4P実現に向けた報酬モデルの提案—”, 旬刊 商事法務 第2273号, 商社法務研究会, 2021, 36頁.

보수가 성과에 연동하지 않으면 성과 향상에 대해 이사는 인센티브를 가지기 어렵게 되고, 따라서 위험을 수반하는 도전적이고 혁신적인 경영보다는 소극적이고 보신주의적이며 무사안일 주의적인 경영을 조장할 우려가 있다.<sup>101)</sup>

그리하여 최근 이사의 보수를 이사 개인별 업적과 연동하는 업적연동형 보수로 전환하는 기업이 증가하고 있고, 이에 맞추어 업적연동제형 보수체계의 전제가 되는 개별승인제와 보수환수제에 관한 논의가 뜨겁다.

이사의 보수를 이사별로 주주총회에서 정하는 개별승인제는 이사의 보수를 경영성과와 연동시키는 업적연동형 보수에 있어서는 반드시 필요한 제도이고, 업적에 상응하는 보수의 지급을 위해서는 보수환수제, 즉 부당하게 과다 지급되거나 지급될 예정인 경우 환수하거나 취소 또는 감액할 필요가 있다. 그런 의미에서 업적연동제 보수를 염두에 둘 경우에는 개별승인제와 보수환수제의 취지를 반영하는 형태로 이사보수에 관한 상법 제388조의 개정은 불가피하다고 본다.

그런데, 이 경우 유의하여야 할 것은 입법방식인데, 기업의 규모나 업종, 재무상황, 영업상황 등에 따라 회사가 선택할 수 있는 보수체계는 다양할 수밖에 없고 상법은 모든 회사에 적용되는 일반법이므로 기본적으로 특정의 보수체계나 제도(개별승인제, 보수환수제도)의 도입을 강제할 것은 아니라는 점이다.

이러한 기초에서 사건을 언급하면, 첫째, 이사보수는 주주의 이익과 밀접한 관련이 있으므로 현재와 같이 정관이나 주주총회의 결의로 정하는 것은 타당하다. 그리고 업적연동형 보수체계에 있어서는 이사 개인별 성과 파악이 전제되어야 하므로 총액승인제를 개별승인제로 전환하는 것도 적극적으로 검토하여야 한다. 다만 그 방법에 있어서는 ①주주총회나 정관으로 이사 개인별로 보수를 정하도록 하는 직접적인 방법과 ②이사 개인별 보수산정기준을 마련하고 이 기준을 공시하도록 하는 간접적인 방법이 있을 수 있는데, 회사의 재량권 확보라는 측면에서는 양 방법 중 회사가 필요에 따라 선택할 수 있도록 하는 것이 바람직할 것이다.

둘째, 보수환수제는 업적연동형 보수의 실효성 확보에 불가결한 제도이므로 기본적으로 도입할 필요가 있다고 본다. 그런데 보수의 환수는 보수지급기준 상의 목표달성여부와 밀접한 관련이 있고 이에 대한 판단은 고도의 경영판단의 영역이므로 도입을 하더라도 강행규정으로 도입할 것은 아니라고 본다. 다만 회계부정을 통해 과다한 보수를 수령

101) 이러한 소극적이고 보신주의적인 경영태도의 만연이 일본경제의 침체의 한 원인이었다는 인식이 이사보수에 관한 2019년 개정의 한 이유이었다는 견해로는 舟津浩司, 前掲論文, 88頁 참조.

한 경우에는 예외적으로 그 환수를 강제할 필요가 있다고 본다. 이 경우는 범죄일 뿐만 아니라 회계부정의 방지라는 측면에서도 그 환수를 강제할 필요가 있기 때문이다. 다만 회계부정을 통한 과다보수의 수령은 그 자체로 무효이고, 따라서 강행규정을 두지 않아도 회수가 가능하다. 그러나 강행규정을 둘 경우의 실익은 미국의 환수제도처럼 규정할 때에는 입증에 있어서 유리할 뿐만 아니라 회계부정 방지와 보수의 적정성 확보를 위한 정책적 과제를 용이하게 입법화할 수 있다는 점을 들 수 있을 것이다. 다만 이 경우에도 입법이 업적연동형 보수제도의 베스트 플랙티스의 형성을 방해해서는 아니될 것이다.

## 참고문헌

### 1. 단행본

- 권기범, 현대회사법론 제8판, 삼영사, 2021.
- 김건식/노혁준/천경훈, 회사법 제6판, 박영사, 2022.
- 김정호, 회사법 제8판, 법문사, 2023.
- 문상일, “이사의 보수”, 주식회사법대계Ⅱ 제4판, 법문사, 2022.
- 송옥렬, 상법강의 제8판, 홍문사, 2018.
- 이철송, 회사법강의 제30판, 박영사, 2022.
- 임재연, 회사법Ⅱ 제7판, 박영사, 2020.
- 장덕조, 상법강의, 법문사, 2021.
- 정동윤, 商法(上), 법문사, 2012.
- 정찬형, 상법강의(상) 제24판, 박영사, 2021.
- 최준선, 회사법 제16판, 삼영사, 2021.
- 홍복기/박세화, 회사법강의 제8판, 법문사, 2021.
- 江頭憲治郎, 株式会社法 第8版, 有斐閣, 2021.
- 神田秀樹, 会社法 第24版, 弘文堂, 2022.
- 田中亘, 会社法 第2版, 東京大学出版会, 2018.
- 高田岡執筆, 第361条 取締役の報酬等 江頭憲治郎/中村直人編, 論点体系会社法 3, 第一法規, 2012.

### 2. 학술지

- 권용수, “기업 환경 변화에 따른 이사의 보수 설계와 과제 -일본의 성과연동형 보수 논의 동향을 포함하여-”, 기업법연구 제36권 제1호, 한국기업법학회, 2022, 45-79쪽.
- 김미향, “임원보수규제에 관한 비교법적 검토 -해외 주요국 입법례 및 미국기업의 사례를 중심으로-”, 연세 글로벌 비즈니스 법학연구 제10권 제1호, 연세대학교 법학연구원 글로벌비즈니스와 법센터, 2018, 1-32쪽.
- 김지평, “주식회사 임원 보상의 실무상 쟁점”, 사법 제57호, 사법발전재단, 2021.
- 김희철, “독일의 상장회사 이사 보수 규제에 관한 연구”, 외법논집 제39권 제3호, 한국외국어대학교 법학연구소, 2015, 141-152쪽.

- 문상일, “이사보수 개별승인제도의 도입필요성에 관한 연구”, 법학연구 제24권 제2호, 연세대학교 법학연구원, 2014, 261-284쪽.
- 박수영, “2019년 일본 회사법개정의 주요 내용”, 동북아법연구 제14권 제3호, 전북대학교 동북아법연구소, 2021, 205-230쪽.
- 송지민, “영국 회사법상 이사의 보수규제 변천사 -기관간 권한 배분과 주주권 행사를 중심으로-”, 기업법연구 제36권 제2호, 한국기업법학회, 2022, 57-86쪽.
- 윤영신, “이사 보수의 회사법적 문제” BFL 제65호, 서울대학교 금융법센터, 2014, 41-59쪽.
- 이시연, “금융회사에 대한 보수환수 조항의 도입에 대한 시사점”, 주간금융브리프 제19권 제45호, 한국금융연구원, 2010, 12-13쪽.
- 임정하, “이사의 회사에 대한 책임의 관점에서 바라 본 보수규제 -보수 환수제도를 중심으로-”, 서울법학 제24권 제3호, 서울시립대학교 법학연구소, 2016, 203-252쪽.
- 정성숙, “이사보수의 공시와 관련된 최근의 동향”, 경영법률 제27권 제2호, 한국경영법률학회, 2017, 107-161쪽.
- 정우영, “이사보수의 적정성 확보를 위한 보수규제의 검토”, 상사법연구 제37권 제3호, 한국상사법학회, 2018, 53-87쪽.
- 정준우, “이사의 보수에 관한 쟁점사항의 입법론적 검토”, 경제법연구 제15권 제2호, 한국경제법학회, 2016, 85-114쪽.
- 최문희, “이사의 보수에 관한 규정의 검토”, 법학논총 제24집 제3호, 한양대학교 법학연구소, 2007, 621-647쪽.
- 황남석, “지배주주인 이사의 보수 통제”, 외법논집 제44권 제1호, 한국외국어대학교 법학연구소, 2020, 183-201쪽.
- 安部直彦, “役員報酬と報酬委員会—実質的P4P実現に向けた報酬モデルの提案—”, 旬刊 商事法務 第2273号, 商社法務研究会, 2021, 33-38頁.
- 新木伸一, “業績連動発行型の株式報酬の導入”, 旬刊 商事法務 第2119号, 商社法務研究会, 2016, 4-15頁.
- 内ヶ崎茂/奥村真樹/西本優太/朝田悠人, “国内外の最新潮流を踏まえた報酬ガバナンスの進むべき方向性”, 旬刊 商事法務 第2316号, 商社法務研究会, 2023, 26-33頁.
- 内ヶ崎茂/武田智行, “役員報酬ガバナンスの実践[下]”, 旬刊 商事法務 第2084号, 商社法務研究会, 2015, 42-46頁.
- 久保田安彦, “令和元年会社法改正と取締役の報酬等規制”, 旬刊 商事法務 第2232号, 商

社法務研究会, 2020, 18-27頁.

高木弘明, “役員報酬改革における自社株報酬の選択肢と実務上の留意点”, 旬刊 商事法務 第2108号, 商社法務研究会, 2016, 80-89頁.

竹林俊憲/邊英基/坂本佳隆/藺牟田泰隆/青野雅朗/若林功晃, “令和元年改正会社法の概説 [Ⅲ]”, 旬刊 商事法務 第2224号, 商社法務研究会, 2020, 4-11頁.

澤口実/松下憲/若林功晃/渡邊悠介/城戸賢仁/小島遼, “助言会社・機関投資家の議決権行使基準の動向”, 旬刊 商事法務 第2317号, 商社法務研究会, 2023, 24-32頁.

山下徹哉/松村謙太郎, “上場会社等における取締役の報酬等の決定権限の在り方”, 旬刊 商事法務 第2308号, 商社法務研究会, 2022, 26-37頁.

舟津浩司, “足立取締役の懐具合”, 法学セミナー 第702号, 日本評論社, 2020, 83-89頁.

### 3. 기타자료

經濟産業省, 攻めの経営を促す役員報酬—企業の持続的成長のためのインセンティブ<sup>o</sup>ラン導入の手引き, 2021.

## [ Abstract ]

## **A Study on the Compensation System for Directors**

### **—Focoused on Separate Approval System and Clawback Policy for Director Compensation—**

Kwon Jong-Ho\*

This paper reviewed the issues in the current interpretation of director compensation and the separate approval system and clawback policy, which have been actively discussed recently. The current director compensation system determines the total amount of compensation at the general shareholders' meeting, and the compensation of individual directors is set by the board of directors or the CEO delegated by the board of directors. In the case of the total approval system, the details of compensation for each director are not important, so the proportion of fixed salary compensation paid according to position or seniority is inevitably higher than performance compensation proportional to management performance. If compensation is not linked to performance, it will be difficult for directors to have incentives for performance improvement. Therefore, it is inevitable to convert the compensation system of directors into a performance-linked compensation system that is linked to the individual achievements of directors.

However, in this case, what should be noted is the legislative method. The company's compensation system is bound to vary depending on the size of the company, industry, financial situation, and business situation, and the Commercial Act is a general law that applies to all companies, so it does not basically force the introduction of a specific compensation system or system (separate approval system, clawback policy).

The details are as follows. First, it is the case of the introduction of an individual approval system. There can be two ways to do this. One is a direct method of determining compensation for each director by the general shareholders' meeting or the company's articles. Another

---

\* Professor, Law School of Konkuk University

is an indirect method of preparing standards for calculating compensation for individual directors and requiring them to be disclosed. In terms of securing the company's discretion, it would be desirable to allow the company to choose between the two methods as necessary.

Second, it is the introduction of a compensation clawbacks system. However, the judgment on whether to clawback compensation is an area of high-level management judgment, so even if it is introduced, it will not be introduced as a compulsory regulation. However, if excessive compensation is received through accounting fraud, it is necessary to force the compensation clawbacks. However, even in this case, legislation should not hinder the formation of best practices for the performance-linked compensation system.

**[Key Words]** Directors' Compensation, Compensation Separate Approval System, Compensation Clawback Policy, Performance-linked Compensation System, Say-on-Pay System