

業績に連動した

役員報酬の適正額の定め方・見直し方

役員報酬の金額は、業績見込みを考慮して定めるのが一般的です。不適正な役員報酬を設定すると、融資審査の難航・資金不足などのリスクも。そこで、役員報酬の支給額の定め方・見直し方について留意すべき事項を解説します。

ゆら総合法律事務所 代表弁護士

阿部 由羅

役員報酬の分類

役員報酬を理解するためには、その分類について意識することが役立ちます。

役員報酬の分類方法はさまざまですが、一例として、

- ① 支給される物による分類
 - ② 支給条件による分類
 - ③ 税務上の分類
- などが挙げられます。

① 支給される物による分類

役員報酬として支給される物は、金銭とそれ以外に大別されます。前者は「金銭報酬」、後者は「非金銭報酬」と呼ばれています。

非金銭報酬の典型例は、株式報酬やストックオプション（新株予約権）などです。

② 支給条件による分類

定期的に支給される「定期報酬（基本報酬）」と、業績に連動する「インセンティブ報酬」の2種類に分類する方法もあります。

定期報酬は原則として、定期的に（多くの場合は毎月）金銭で支給されます。

これに対してインセンティブ報酬は、会社の業績に応じて支給の有無および額が決まります。

また、会社の業績に応じて価値が変動する性質を利用して、株式報酬やストックオプションなどの非金銭報酬が、インセンティブ報酬として活用される例も多いところです。

③ 税務上の分類

法人税等の課税について、会社の損金として計上できる役員報酬は、「定期同額給与」もしくは「事前確定届出給与」、または一定の要件を満たす「業績連動給与」に限られています。

これらのいずれにも該当しない役員報酬は、会社の損金に計上できません。

「定期同額給与」は、1か月以下のある一定期間ごとに支給される役員報酬です。定期同額給与の改定は、原則として事業年度ごとに1回のみ認められます。定期報酬は通常、定期同額給与として支給されています。

「事前確定届出給与」は、税務署に対してあらかじめ届け出た時期および金額等によって支給される役員報酬です。届出と異なる内

容の支給は認められませんが、届出にもかかわらず一切支給しないことは認められています。役員賞与は、事前確定届出給与として支給されるのが一般的です。

「業績連動給与」は、会社の利益指標等に基づいて金額等が変動する役員報酬です。インセンティブ報酬の多くは業績連動給与に該当します。

ただし、業績連動給与の損金算入については、原則として有価証券報告書における開示等が要件とされているため、実務上は上場企業に限定されています。

中小企業において役員報酬は、税務上の「業績連動給与」とは異なる「現実の業績」に連動して、その金額を決定します。

中小企業における役員報酬決定の基本的な考え方

中小企業における役員報酬の金額等を決める際には、主に、

- ① 融資審査
 - ② 事業再投資
 - ③ キャッシュフロー
 - ④ 社長個人の資産形成
 - ⑤ 税金対策
- の観点を意識しましょう。

図表1 役員報酬を決める際の6つの要素



1 融資審査

また、親族以外の株主（以下「外部株主」といいます）が存在する場合には、

⑥ 外部株主に対する説明責任の観点が加わります（図表1）。

運転資金の借入を予定している場合には、融資審査に悪影響を与えないように役員報酬の金額等を定めるべきです。

業績に応じた合理的な役員報酬が設定されていれば問題ありませんが、不相当に高額の役員報酬を

設定すると、融資審査上マイナスに評価されるおそれがあります。予定する借入れの返済スケジュールを想定して、返済に充てる会社のキャッシュを十分残せる範囲を想定したうえで役員報酬を設定しましょう。

なお、会社の業績が予想を下回ると、結果的に役員報酬が過大となり、キャッシュ不足を理由に融資審査上不利に取り扱われるケースがあります。

この場合は、役員報酬として受けた金銭を会社に貸し付けてキャッシュを増やせば（＝役員借入金）、融資審査上の評価を回復できることがあります。

2 事業再投資

役員報酬を払い出すと、その分会社のキャッシュは減るため、事業再投資に回せる余力も減ってしまいます。

中小企業に多いオーナー経営者としては、役員報酬によって短期的な収入を得ることだけでなく、事業再投資によって会社を成長させ、将来的に大きなリターンを得られる可能性とのバランスを考慮すべきでしょう。

とくに、大きな成長のチャンス

が見込める再投資先候補がある場合には、役員報酬を抑えてキャッシュを留保しておくことも有力な選択肢となります。

3 キャッシュフロー

会社が負担する債務（借入金・買掛金など）の支払いが滞ると、倒産状態に追い込まれてしまいます。少なくとも、期日どおりに債務を支払えるだけのキャッシュが、常に会社に留保されている状態としなければなりません。

業績の下振れや突発的な債務負担などに備える観点からは、固定費の6か月分程度以上のキャッシュを常に確保することが望ましいでしょう。

役員報酬を高額とすれば、その分会社のキャッシュフローは悪化する点に注意が必要です。債務の支払いスケジュールを念頭に置いて、十分なキャッシュを留保できる程度の役員報酬を設定しましょう（ただし、役員報酬を取り過ぎってしまったとしても、その金銭を会社に貸し付けて運転資金を増やす対策は考えられます）。

キャッシュフロー対策としては、定期同額給与の割合を減らし、事前確定届出給与の割合を増

図表 2

総所得（利益）2,000万円をどのように振り分けるか？

個人（社長）	法人（会社）	税・社会保険料の負担
0円	2,000万円	所得税・住民税： 0円 社会保険料： 約25万円 法人税等： 約648万円 合計： 約673万円
500万円	1,500万円	所得税・住民税： 約53万円 社会保険料： 約139万円 法人税等： 約460万円 合計： 約652万円
1,000万円	1,000万円	所得税・住民税： 約189万円 社会保険料： 約242万円 法人税等： 約272万円 合計： 約703万円
1,500万円	500万円	所得税・住民税： 約393万円 社会保険料： 約295万円 法人税等： 約122万円 合計： 約810万円
2,000万円	0円	所得税・住民税： 約603万円 社会保険料： 約310万円 法人税等： 7万円 合計： 約920万円

やすことが考えられます。事前確定届出給与は、税務署に届出を行なったも全部不支給とすることが可能です（一部不支給は不可）。

キャッシュフローに不安がある場合には、事前確定届出給与を不支給とすれば、債務の支払いに回すキャッシュを確保できます。

④ 社長個人の資産形成

オーナー経営者が100%の株式（持分）を有する会社では、「会社と個人のどちらに資産を振り分けるか」というのが役員報酬の設定に関する本質的なテーマです。

税金対策の観点にとどまらず、オーナー経営者がどの程度のペー
スで資産形成を進めたいと考えているかを、役員報酬の金額へ適切に反映すべきでしょう。

なお税務上の理由により、会社の資金をオーナー経営者が自由に使うことは通常できません。事業上の必要性が認められない支出については、役員賞与とみなされて所得税・住民税が課される一方で、会社の損金に算入できないからです。

会社からオーナー経営者が借入れを行なうことは考えられますが

（Ⅱ役員貸付金）、融資審査においてマイナス評価となるほか、返済がまったく行なわれない場合などには役員賞与として課税されることもあるので注意が必要です。

オーナー経営者が個人的に必要な金銭については、原則として役員報酬の形をとりましょう。

⑤ 税金対策

オーナー経営者が100%の株式（持分）を有する会社では、役員報酬を税金対策として活用するケースがあります。

個人に課される所得税・住民税と、会社に課される法人税等の間の税率差に注目して、トータル
の税負担を抑えられる所得配分のバランスを探ろうとするものです。

また、近年増大している社会保険料の負担も併せて考慮するのが合理的と考えられます（図表2）。

なお、オーナー経営者が役員を退任する際、会社から退職金を受け取る場合は、退職所得として課税されます。また、会社を清算して残余財産の分配を受ける場合も、当初の出資額との差額について課税が行なわれます。

このように、役員報酬に対する課税とは別に「出口」でも課税さ

れる点に注意が必要です。

将来的に役員からの退任や会社の清算を予定する場合は、出口における課税についても留意しつつ、会社からオーナー経営者へのキャッシュの移転を計画的に進めることが望ましいでしょう。

⑥ 外部株主に対する説明責任

外部株主にとって、役員報酬の支払いは必要経費の増大やキャッシュの流出を意味します。したがって、合理的な範囲を超える役員報酬を設定すると、外部株主の反発を招く可能性が高いです。

外部株主がいる会社では、役員報酬の設定に関する合理的な理由を用意しておく必要があります。

役員が会社の業績に対してどのように貢献したのか、前事業年度と比較してどのように変化したか等、外部株主が納得できる理由を提示しなければなりません。

役員報酬を決定（改定）する手続き

役員報酬の決定（改定）を行なう際の手続きは、株式会社であるか、持分会社（合同会社など）であるかにより異なります。

株式会社においては、株主総会において決議したうえで、その議事録を保管する必要があります。持分会社においては、総社員（出資者）の同意によって行なうのが一般的です。

① 株式会社における役員報酬の決定・改定の手続き

株式会社における役員報酬の決定（改定）は、株主総会における決議によって行ないます。定時株主総会および臨時株主総会のどちらでも構いません。

株主総会の開催に先立ち、株主に対しては招集通知を送送するのが原則です。公開会社では開催日の2週間前まで、非公開会社では開催日の1週間前までに、所定の事項を記載した招集通知を送送しなければなりません（会社法298条1項、299条1項、会社法施行規則63条）。

さらに、書面または電磁的方法による議決権行使を認める場合は、株主総会参考書類を株主に対して交付する必要があります（会社法301条、302条）。

ただし中小企業では、オーナー経営者やその親族などが株式の100%を保有しているケースも多

いところでは、その場合は、実際に株主総会を開催することなく、目的事項の提案につき株主全員の同意の意思表示を書面または電磁的記録で取得して本店に備え置く方法に代えることができます（＝書面決議。会社法319条1項、2項）。

株主総会の議事については、所定の事項を記載した議事録を作成する必要があります（会社法318条1項、会社法施行規則72条）。

株主総会議事録については、原本を本店に10年間、写しを支店に5年間備え置かなければなりません（会社法318条2項、3項）。

なお、株式会社の取締役の報酬は、株主総会において総額のみを決議し、その配分は取締役会や代表取締役などの決定に委ねることが認められています（最高裁昭和60年3月26日判決、最高裁昭和31年10月5日判決）。

この場合は、取締役報酬の配分に関する決定書を作成し、本店に保存しておきましょう。

② 持分会社における役員報酬の決定・改定の手続き

株式会社とは異なり、持分会社（合同会社）などの役員報酬（＝

業務執行社員が受け取る報酬）については、会社法上特段の規定が設けられていません。

定款において役員報酬を定めることもできますが、実務上は総社員（出資者）の同意によることが通例となっています。この場合は、総社員の同意書を作成・保存しておきましょう。

役員報酬決定に関する株主対応の留意点

外部株主がいる株式会社においては、役員報酬を決定する際には、株主総会における株主対応や、株主が離反するリスクなどに十分注意すべきです。

① 株主質問の想定・問答集の事前準備

株主総会における外部株主への対応に当たっては、あらかじめ想定される質問をリストアップしておき、それに対する回答を準備しておきましょう。事前に想定問答集を準備しておけば、株主の質問に対してスムーズに回答でき、会社としての説明責任を果たしやすくなります。

役員報酬については、とくに業

績が改善していないにもかかわらず増額する場合や、業績が低迷しているのに現状維持とする場合などに、外部株主からの厳しい質問が想定されます。

質問に対して合理的な説明ができるよう、事前に十分な備えを行ないましょう。

② 株主が離反するリスク

役員報酬の決定方針を含めて、株主がオーナー経営者や取締役の経営方針に不信感を持った場合は、第三者への株式譲渡によって離反するリスクが懸念されます。

非公開会社においては、株式譲渡を不承認とすることもできますが、その場合は会社が株式を買取るか、または会社が指定する者に買い取らせなければなりません（会社法140条）。

買取義務が発生すると、会社がキャッシュ不足に陥ってしまうおそれがあるので注意が必要です。



役員報酬を税金対策としか考えないケースもあるようですが、融資審査・事業再投資・キャッシュフロー・資産形成などの観点を重視して、バランスのとれた金額を定めることが推奨されます。●

あべ ゆら 西村あさひ法律事務所・外資系金融機関法務部を経て開業。事業規模の大小を問わず、企業向けに幅広くリーガルアドバイスをこなす。Web媒体を中心に、法律実務に関する論考の執筆多数。