

Mirai News

M I R A I C o n s u l t i n g B u s i n e s s N e w s l e t t e r

第3号

Jul. 2017

特集

企業の成長を加速させる! 「役員報酬改革」から 始まる挑戦



みらいコンサルティンググループは
2017年4月に設立30周年を迎えました。

- なぜ今「役員報酬改革」なのか?
- 経営ビジョンが役員のミッションを決める
- 役員報酬の種類と設計方法
- 役員を動かし成果を上げる「役員評価制度」の考え方

〈コラム〉役員報酬に関する税務上の留意点

役員育成のススメ

役員評価制度の設計事例

予測困難な時代を乗り越える！ 「役員報酬改革」から始まる挑戦

数年前から、「VUCA」の時代と言われています。

V : Volatility(突発的な変動)

U : Uncertainty(不確実)

C : Complexity(複雑)

A : Ambiguity(曖昧)

この4つの頭文字をとったものですが、まさしく今の時代を顕しているのではないのでしょうか。昨今の社会経済環境を鑑みても、政治・経済・外交、どれをとっても想定外といっても過言ではない現実には直面しています。

このような予測困難な時代において企業経営はどうあるべきか、企業経営を司る「役員」はどうあるべきか、あらためて見つめなおすキッカケとして、「役員報酬改革」をテーマとして取り上げました。

一部の上場企業ではすでに制度等の見直しが進められていますが、大半の企業では経営課題の優先度としては高くない、というのが現実の姿であるように感じます。世間は「働き方改革」と評して従業員の働き方を変えよう、という風潮になっていますが、本来「働き方」を変えるということは、「会社の仕組みを変える」ことであり、従業員の働き方を変えるためには、「役員報酬改革」を含めた『役員改革による経営力の向上』が必要なのです。

VUCAの時代においても、企業としての健全な成長を実現させる責務が役員にはあります。一見、困難かつ窮屈で、不安に思えますが、裏を返せば、もっと自由に、もっと大胆に挑戦していい時代なのかもしれません。どのみち「予測困難」なのであれば、勝手に予測を立てて動けばいい、失敗したら見直し、また再度チャレンジする……。最近は「PDCA」という言葉も一般化しましたが、この時代のあり方なのではないのでしょうか。

最後に、今の時代の企業経営においては、先達がいうところの「自律・自責・他利」という思想が益々重要になってきていると感じます。役員報酬改革に取り組まれる中でも意識していただければ幸いです。

Yasumasa Shimosaka 下阪 安勝

1971年 兵庫県出身 東京大学法学部 卒業／上席執行役員
大手事業会社の経営企画部門、その関連会社の経営企画室長を経てコンサルタントに転身。数多くの企業の経営改善に関与。業種を問わず企業風土改革や企業内人材の強化により「自力」での改善を支援。北海道みらい経営アカデミーの立ち上げ等人材育成分野への取り組み、観光産業を通じた地域活性化にも注力。



上場企業に見る役員報酬の変遷

Kazuhiko Fujisaki 藤崎 和彦

1976年 鹿児島県出身 鹿児島大学水産学部 卒業／社会保険労務士
事業会社の人事部門、給与アウトソーシング会社を経て現在に至る。中堅中小
企業を中心に給与・評価制度など人事制度の設計から労働時間管理・人事諸規
程の整備などの労務制度の構築まで人事労務全般のコンサルティングを行う。働
き方改革をテーマにしたセミナーでの講演、コンサルティング実績あり。



人事コンサルティングの現場で人事評価制度改革を支援する際、社員の評価だけを求められることが多く、役員については対象から外して制度構築を行うことが一般的でした。しかし、昨今では社員を対象とした人事評価制度改革に先だって、経営責任者である役員の評価制度の整備を行うケースも見受けられます。

また、一般的に「上場企業＝短期の業績」というイメージをお持ちかと思いますが、現在では「短期の業績」はもちろんのこと、「中長期の業績」も重視されており、対応策の一つとして役員報酬の改革が求められています。

2013年以降、政府の成長戦略(日本再興戦略)において、コーポレートガバナンス強化に向けた施策が次々と打たれ、役員報酬の構造改革への関心が高まっています。

2015年6月に上場企業に対して適用が開始されたコーポレートガバナンスコードにおいては、「攻めのガバナンス」を実現するため、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための手段として、①役員報酬決定プロセスの明確化、②役員報酬制度における「中長期的な業績と連動する報酬」や「自社株報酬」の設定を促しており、近年企業の好業績も相まって、上場企業を中心に役員報酬を見直す動きが拡がりつつあります。

役員報酬決定プロセスの明確化 (金銭報酬⇒株式報酬)

従来、日本企業における役員報酬は金銭報酬が中心であり、株主総会が報酬総額の上限を決定し、経営トップが各取締役への配分額を事実上決定するといった慣行が広

く行われてきました。そのため、役員報酬の決定プロセスについては、経営トップの専断事項とされ、「お手盛り」と批判されることも少なくありませんでした。

コーポレートガバナンスコードでは、役員報酬について決定プロセスの透明化を企業側に求めており、透明化を図るための一つの手法として株式報酬の導入が注目を集めています。

中長期的インセンティブの導入促進 (短期⇒中長期)

日本では役員報酬について、税務上厳格な損金算入要件が設けられていることもあり、固定金銭報酬を中心とした報酬体系を採用するケースが多い傾向が見られ、英米と比較して業績連動報酬や株式報酬の割合が低く、そのことから、株主・投資家からは、中長期的視点における業績向上のインセンティブが十分に働いていないと指摘する声もありました。

このような状況の中、コーポレートガバナンスコードを踏まえ、「中長期業績連動型報酬」や「自社株報酬」を新たに導入し、役員に株主・投資家目線での経営を促すほか、中長期的な企業価値向上のインセンティブを付与する動きが広がってきています。

役員報酬制度の改革に当たっては、株主・投資家の視点を踏まえつつも、経営陣にとって納得性の高いインセンティブを付与することが求められます。「中長期業績連動型報酬」や「自社株報酬」の活用を含めた報酬体系の見直し、有能な経営人財を確保する観点からも、より一層重要となると考えられます。

また、2016年及び2017年度税制改正では、「攻めの経営」を促すべく、経営陣に中長期インセンティブを付与するための多様な業績連動報酬や自社株式報酬の導入を促進するよう、損金算入の対象範囲が拡大されています。上場企業だけでなく上場準備中の企業にとっても、役員報酬制度の見直しを図る際は、中長期的な視点から業績連動型報酬や株式報酬の導入について検討の余地があるといえます。

<参考：コーポレートガバナンスコード>

【原則4-2. 取締役会の役割・責務(2)】

取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、(中略)経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。

【補充原則4-2①】

経営陣の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。

出所：東京証券取引所「コーポレートガバナンスコード」

役員報酬改革の本質的な意味とは？

Yuki Yagi 八木 雄毅

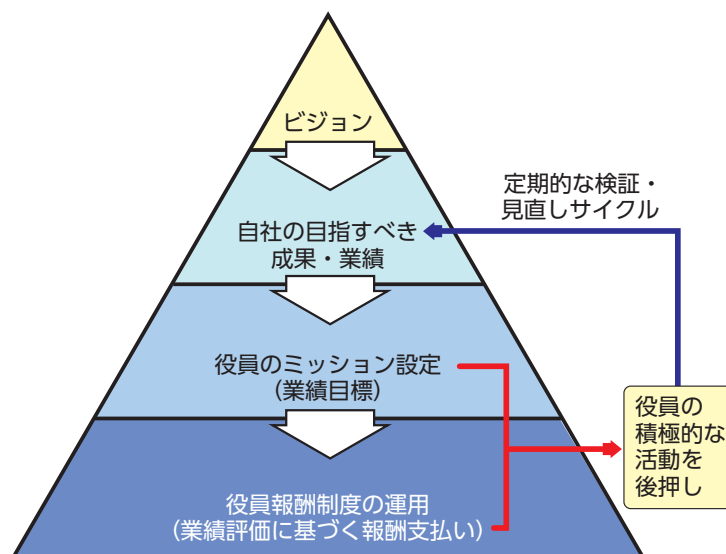
1980年 埼玉県出身 一橋大学法学部 卒業／マネージャー
金融機関勤務を経てみらいコンサルティングへ。入社後 10 年間に渡り、ターンアラウンドから成長支援、中期経営計画策定、業務プロセス改善等多岐にわたる分野で実績を上げてきた。M&A や海外関連、事業承継、後継者・幹部育成などでも多数の経験と実績を有する。



コーポレート・ガバナンスコードの導入により上場企業を中心に注目を集める役員報酬改革の本質は、形式的な役員報酬体系の見直しではありません。「役員報酬制度」の見直しをきっかけに、自社が目指す方向性に沿って具体的な「成果」を定め、全社が一丸となって「成果」を目指す組織に変えることにこそ、その本質があります。日々の会社運営を担っているのは従業員一人ひとりです。役員はその従業員ひとりひとりに対して進むべき方向を指し示し、動機付けし、適切な方向に導く役割を負っています。そのため、役員自身が「成果」を意識して行動することは、従業員が「成果」を意識することにつながり、組織が同じベクトルに向かって進む強力な推進力となります。さらに、「成果」のどのような時間軸で捉えるかも重要なポイントです。既に「成果」を評価や報酬に反映している企業でも、短期的な業績を「成果」として評価していることが多いのではないのでしょうか。どんなに素晴らしいビジョンを掲げても、役員や従業員を短期的な業績で評価すれば、中長期的なビジョンの実現に対する意識が薄れてしまいます。ビジョンの実現には、短期的な業績だけでなく、中長期的なビジョンの実現や「結果」の実現を軸に役員や従業員を評価することが重要になります。

自社のビジョンを明確にする

自社の「成果」が何かを定義する上で重要となるのは、自社のビジョンです。ビジョンが、何を「成果」とするかの判断基準となります。明確なビジョンを定めることに加え、それを社内に浸透させることも重要です。役員や従業員と深いレベルでビジョンを共有することで、なぜその「成果」を目指すのかを腹落ちさせることができ、全社一丸となって「成果」を目指す組織文化を醸成することができます。



「成果」とは何かを定義にする

自社のビジョンにしたがって、自社にとっての「成果」を定義します。ビジョンをどのレベルで設定するかにもよりますが、「成果」を軸に役員や従業員のミッションを定め、評価することを踏まえると、評価軸となるような定量的な要素を含む必要があります。各部門や機能が日常的に意識している「成果」を単に足し合わせたり、調整して定義したりするのではなく、ビジョンとの整合性を踏まえてトップダウンで全社共通の「成果」を定義することが大切です。

役員のミッションを定める

役員のミッションを定める、つまり「成果」を実現することを役員のミッションとして明確化する、ということです。特にオーナー系の中堅中小企業では、役員のミッションが曖昧な会社が多く見受けられます。また、営業や製造、開発などそれぞれ担当する管掌部門における売上や利益など、細分化された短期的な成果のみをミッションとしている会社

も多いのではないのでしょうか。経営トップは、ミッションと自社が追求する「成果」を獲得するために、各役員に対して何を求めるのかを一度整理してみたいかがででしょうか。

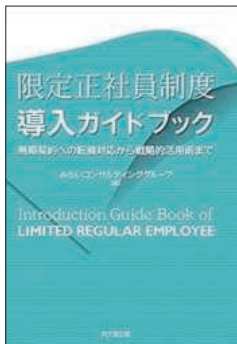
「成果」に基づき報酬を支払う

各役員に対するミッションを明確化した上で、その動機付けの仕組みとして役員報酬制度の見直しが登場します。役員の椅子は、従業員から昇格を繰り返して到達する「上がり」のポジションでは決してありません。定められた「成果」を実現するために、従業員を動かし、自ら率先して新たなことにチャレンジする姿勢と行動が求められます。「成果」に

基づき報酬を支払うことにより、現在の役員が「成果」を目指す行動を促すとともに、能力と意欲の高い従業員が役員を目指す動機付けともなり、将来に渡って適切な人材を登用することにもつながります。

なお、ここまでは組織が目指す「成果」を軸に役員報酬改革の本質を考えてきましたが、実務では「成果」を定量化した「業績」という表現を用いることが一般的です。業績の達成状況に応じて報酬を支払うためには、全社と各役員の業績目標を測定可能な方法で明確に定める必要があり、さらにその業績目標と自社のビジョンが合致していることが大切だと言えます。

みらいコンサルティング 新刊書籍のご案内



限定正社員制度導入ガイドブック ～無期契約への転換対応から戦略的活用術まで～

多様な働き方の一つとして限定正社員制度が注目されていますが、まだ十分には広まっているとは言えません。労働契約法等の最近の法律の改正のポイントを抑えつつ、限定正社員の戦略的な活用方法や現状の人事設計に限定社員制度を組み込む実務を幅広く解説しています。

出版社	同文館出版
発売日	2017年4月14日
価格	2,484円(税込)
著者	みらいコンサルティンググループ 編
ISBN	978-4495390044



役員報酬の設計方法

Masahiro Kondo 近藤 雅浩

1980年 兵庫県出身 神戸大学経営学部 卒業／公認会計士
監査法人にて、会社法監査、金商法監査、M&A 及び企業再生に関する財務調査に従事、その後、みらいコンサルティングに入社。中堅企業を対象とした組織再編、財務 DD など多数の案件に関与。



役員報酬制度の決定手順

役員報酬の決定に関する手順は、主に下記の3つのステップがあり、特に非上場会社においては、明文化する必要はありませんが、納得感のある報酬制度を構築する上で参考にしていただきたいと思います。

ステップ① 役員報酬の基本方針

そもそもその企業にとって役員報酬とは何なのかを基本方針において定義する必要があります。すなわち役員報酬は従業員のような日々の労働の対価ではなく、当該企業におけるビジョンを実現し、企業価値の向上を図るという役員のミッションに対する報酬であることを明確にすることとなります。

また、企業価値の向上の具体的な内容として、どの期間の成果をどう評価していくかを記載することも必要になります。

ステップ② 役員報酬の水準

例えば、従業員で部長クラスの報酬の最高額が800万円とすれば、役員という地位やその責任の重さを考えれば800万円以上でなければバランスが合わない、といった現状からのアプローチもあります。

別のアプローチとして、会社の一人当たり売上高や労働分配率を勘案して一人当たりの想定年収を試算して、それをベースに取締役が受けるべき報酬を算定する方法も考えられますし、さらに代表者であるオーナー社長の場合には、借入金に対する保証行為を勘案し、そのリスクに見合うリターンを与えられるべきといった発想も必要です。

いずれにしても、もう少し視野を拡げ、競合他社や地域の企業などと比較検討してみることもお勧めします。部下である社員は上司である役員の報酬がどの程度か、当然関心を持っていますし、社員に誇りと将来への希望を感じさせるためにも役員報酬の水準は重要です。

ステップ③ 役員評価制度との連動

役員評価制度と連動させることは前述のとおりですが、その際に、固定報酬と変動報酬の比率を検討し、さらに、変動報酬については、非上場会社の場合は金銭しか選択肢はありませんが、上場会社及び上場準備会社の場合は交付する対象が金銭、株式なのかを決定していくことになります。

つまり、役員報酬はあくまで役員評価の結果であって、トップマネジメントが役員の業績や行動を適切に評価することが大切なポイントであることにご留意いただきたいと思います。

税金に囚われない役員報酬の在り方

コーポレートガバナンス・システムに関する実務指針(平成29年3月31日)でも指摘されているとおり、日本企業の経営陣の報酬については、依然として固定報酬が中心であり、方向性として報酬体系を設計する際に、業績連動報酬や自社株報酬の導入を検討すべきと結論づけられています。

また、非上場会社の場合においても、同様に固定報酬がほとんどで、「役員賞与は損金不算入だから」、と顧問税理士に言われているため支給すら考えたことがない、という話を多数伺います。

しかしながら、上場会社と異なり、報酬の選択肢が限られる中でいかに役員にインセンティブを与えるかは非上場の中堅中小企業においては、より重要な経営課題ではないでしょうか。たとえば、役員がその期待に応え適切な成果を出した場合には、損金不算入となっても役員賞与を支給することも検討してみてもよいのかもしれません。違う角度から見れば、損金不算入になるだけで、追加で法人税を納めているわけではない(損金になれば税負担が発生しなかっただけ)とも考えられます。

役員報酬の種類と役員評価制度の考え方

Kazuhiko Fujisaki 藤崎 和彦

1976年 鹿児島県出身 鹿児島大学水産学部 卒業／社会保険労務士
事業会社の人事部門、給与アウトソーシング会社を経て現在に至る。中堅中小
企業を中心に給与・評価制度など人事制度の設計から労働時間管理・人事諸規
程の整備などの労務制度の構築まで人事労務全般のコンサルティングを行う。働
き方改革をテーマにしたセミナーでの講演、コンサルティング実績あり。



役員報酬の種類

役員報酬には大きく分けて下記の4つがあります。基本的な情報としてあらためて整理をさせていただきますが、どの手段を用いるかは個々の企業に合わせて検討・決定していただくことになりますことを、あらかじめ申し添えておきます。

●基本報酬

毎月、定額で支給される報酬のことです。役員報酬制度が整備されていない会社では、社長が個別に基本報酬額を決定したり、役位別に決定しているケースが多いようですが、最近では、役員個々が担う職務の大きさをもとに報酬を決定する傾向にあります。例えば、同じ取締役であっても管轄する部門の売上高・社員数・社内における重要度・職務遂行における判断の難易度などをもとに役員個々の職務を分析し、その結果に基づき報酬を決定します。したがって、同じ取締役であっても職務によって基本報酬が異なることになります。

なお、社員と同様に、役員に定期昇給を実施している会社もありますが、役員は社員と比較し、高額な報酬を得ており、さらに、雇用契約でなく委任契約であることから、昇給だけでなく降給することもありうる仕組みへの移行、職務変更に伴う報酬改定や業績に応じた配分、といった仕組みの方が合っていると考えます。

●業績連動賞与

予め定額を支給する賞与もありますが、業績に対する重大な責任者である役員に対して、業績の一部を賞与へ反映する、いわゆる業績連動賞与は、合理的な成果の分配方法です。具体的には、まず役員賞与原資を決定し、次にその賞与原資を役位・役員評価に基づいて配分することになります。

なお、賞与原資の決定指標としては、経常利益・最終利益など経営の責任者が担うべき指標を設定すべきであり、上場企業では株主と同じ目線として純利益を指標とするケースが多いように思います。また、配分は、役位別に格差をつけたり、さらに役員評価を反映させる方法があります

ので、表1を参照ください。

●株式報酬

株式報酬とは、役員報酬の一部を自社株式で支給する方法をいいます。最近では、この役員報酬改革の流れの中で、株主との一体化の向上を目指し上場企業を中心に導入するケースも増えていますが、その他にも株式上場を目指す企業も上場前に株式報酬を導入するケースもあります。株式報酬の具体的内容は後述しますが、株式の流動性に乏しい非上場企業における導入は難しいかと思えます。

●退職慰労金

退職慰労金は、役員就任時の功績に報いることを目的に導入され、役位別の在任年数と報酬額をもとに基本となる金額を決定し、さらに特別な貢献があれば特別に加算して支給するケースが多いのではないのでしょうか。ただし、最近では、会社業績や在任期間に対する貢献とは関係なく多額の退職慰労金が支給されるケースもあり、上場企業を中心に廃止し、その代替として株式報酬や業績と連動した賞与へ移行する事例も増えています。

●各役員報酬の構成割合

上述しました4つ、基本報酬・業績連動賞与・株式報酬・退職慰労金をどのように組み合わせるかは、役員報酬に対する方針やそもそもの報酬水準によって異なりますが、大きく分けると表2のように、安定型とインセンティブ型の2つのパターンが考えられます。

最近の傾向としては、基本報酬の割合を下げた業績連動賞与・株式報酬を上げる風潮もありますが、あくまでも他社は他社であり、まずは、自社として「あるべき役員報酬の姿」を検討されてはいかがでしょうか。

表1

業績連動賞与原資の決定方法例

$$\text{業績連動賞与原資} = \text{純利益} \times \bullet\% \text{ (ただし、純利益額が目標の80\%未満の場合は支給しない)}$$
$$\text{業績連動賞与原資} = (\text{純利益実績} - \text{目標純利益}) \times \bullet\% \text{ (目標を超過した場合のみ支給対象となる)}$$

各役員への配分方法例

表1 役位別に配分する方法

役位	社長	副社長	専務	常務	取締役
支給係数	3.0	2.5	2.0	1.5	1.0
×各役員の人事評価係数(S評価2.0～B評価1.0～D評価0.0)					



例) 賞与原資 10,000千円、役位別の人数は、各1名、役員評価係数は全員B評価

役位	社長	副社長	専務	常務	取締役
業績連動賞与額	3,000千円	2,500千円	2,000千円	1,500千円	1,000千円

表2 役員報酬の構成割合例

パターン	基本報酬	業績連動賞与	株式報酬	退職慰労金
安定型	75%	15%	—	10%
インセンティブ型	60%	20%	20%	—

役員評価制度の考え方

前述のとおり、役員報酬改革のポイントのひとつとして、「役員評価の明確化」が挙げられます。本章では役員評価制度について考察しました。

役員評価の現状

役員評価を制度として導入していない会社でも、トップマネジメントである社長が各役員を評価してその報酬へ反映していることと思います。一方で、評価される役員にとっては何をどのように評価されているかまで明確になっていますでしょうか。

会社・組織の持続的成長を実現させるためには、やはり、最も重要で責任あるポジションである役員の意識・行動を変える必要があります。そのツールとして、役員評価制度は有効に活用できます。ちなみに、社員の人事制度をよりメリハリある仕組みへ移行するにあたり、まずは、役員報酬制度の改定から着手したという事例もあります。

社員の人事評価制度との違い

一般的に、人事評価のポイントは、大きく「業績評価」と「バリュー評価(=自社のバリュー(価値観)をどの程度実践できているかを問うもの)」に分けることができ、その組み合わせによって評価をおこなうことになります。社員の人事評価制度の場合は、中長期的育成という視点から特に若手・中堅社員に対してはバリュー評価の要素を重点的に

設定することが多く、管理職になるに従って業績評価の割合を高める、という傾向があります。ただし、業績評価を過度に重視しすぎると、個人最適主義に陥ったり、短期的な思考となる可能性もありますので、業績評価とバリュー評価のバランスを如何に適切に保つかがポイントです。

業績に対する最終責任者である役員の評価は、業績評価を中心とすべき、という考え方が一般的です。ただし、前述したとおり、役員の役割を明確にする中で、将来に向けて果敢にチャレンジしていく活動を短期的な業績だけで評価することは不適切であり、バリュー評価の要素も一部取り入れるべきだと考えます。

役員評価の対象についての考察

●業績評価

役員それぞれの役割によっても異なりますが、管轄する部門の業績目標をそのまま役員個人の目標につなげて、その達成度を評価することが現実的には多いのではないのでしょうか。

表3にサンプルに提示しましたが、単年度の業績だけでなく直近3年間の営業利益達成率などといった長期的な視点をどのように組み込むか、評価対象項目と合わせて検討が必要です。

また、管理部門や研究開発部門の役員に対し、無理に計数を中心とした業績評価制度を設計する、といったケースも見受けられますが、その役員の役割に応じた計数以外の業績評価ポイントを具体的に設定する方が適切だと考えます。

業績評価はどうしても短期的・定量的な項目を重視する

傾向にあります。経営は長期的な視点で取り組む必要があります。さらに、数字など目に見える業績だけでなくブランディング・人材育成など見えにくい指標も重要です。

前述した役員のミッションや会社の経営方針・戦略などをもとに、図1のように長期/短期、定量/定性それぞれのバランスを踏まえながら自社にあわせた業績評価をすることが重要であると考えます。

●バリュー評価

役員のバリュー評価を検討するにあたっては、役員のミッションをもとに検討する必要があります。本来、役員には、業績向上以外にも、企業理念・ビジョンを念頭に、将来に向けた戦略ストーリーを描き、理念を具現化するためのリーダーシップが求められるなど、社員とは立場が異なりますので、役員に相応しい項目を検討していただきたいと思います。

役員の評価は業績評価とバリュー評価より構成した場合でも、業績評価のウェイトを大きく設定する方が一般的には

納得感があります。ただ、一方で、役員は中長期的な視点で会社を経営し、さらに、企業理念・ビジョンといった組織風土を醸成する役割もより一層重要になってきていますので、バリュー評価を軽視することはできないのではないのでしょうか。

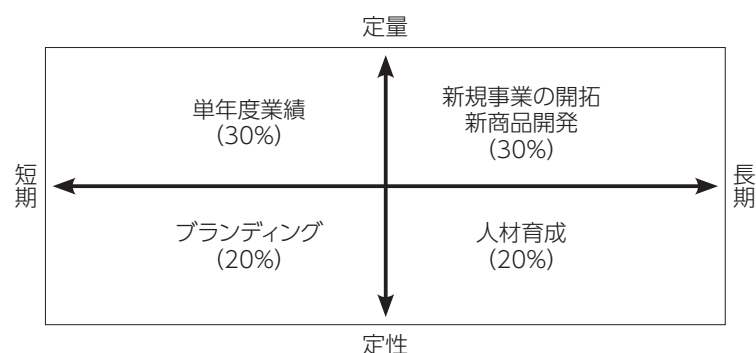
役員評価の報酬への反映

役員評価は、役員報酬のうち、基本報酬・業績連動賞与・株式報酬へ反映させることになります。その際、それぞれの報酬ごとに役員評価をどの程度反映させるかを検討することになりますが、前述した安定型かインセンティブ型か、という考え方とは別に、役員の生活設計にも配慮し、ベースとなる基本報酬には大きく反映させず、賞与・株式報酬でメリハリをつける、といった発想もあり得るのではないのでしょうか。

表3 役員評価項目例

業績評価	短期	①	営業利益・経常利益・税引き前純利益・最終利益	
		②	コスト削減・キャッシュフロー	
		③	ROA・ROE	
	中長期	④	新規事業・新規取引先の開拓	
		⑤	ブランディング	
		⑥	新商品開発・研究	
		⑦	業務改善・生産性向上	
		⑧	人材育成・定着率・従業員満足向上	
バリュー評価		①	マネジメント	会社・組織運営の一体感の醸成
		②	経営参加	取締役会・経営会議等における積極的参加
		③	リーダーシップ	経営戦略の展開と経営計画・目標達成に向けた率先垂範
		④	意思決定	判断スピード、責任耐性
		⑤	人材育成	次期経営幹部の育成

図1 業績評価のバランス・ウェイト例



Column.1 役員報酬に関する税務上の留意点

村松 剛

ここまで見てきましたように、近年は役員報酬のあり方について大きな変化が訪れています。ここでは、役員報酬の税制面のポイントについて簡単に解説いたします。

税制面からみた留意点

ポイント

- ・役員報酬には損金(税務上の費用)化に制限あり。
- ・損金にできないと法人税、個人所得税で二重課税。
- ・制度設計も含めプロの目線が不可欠。

法人税の世界では役員報酬はすべて無条件に損金(税務上の費用)の額に算入できるわけではありません。というのも、法人税法における役員報酬に対する考え方として、役員は自分たちで報酬額をお手盛りで決定でき、その結果、法人税額の支出を抑えるために利益を少なくするための調整弁として利用することが出来てしまうという「性悪説」が採られているためです。そのため、報酬を損金として認めることにつき一定の制限を課しています。

現金報酬の税制上の取扱い

役員に対して支給する現金報酬の原則的な取扱いとして、損金の額に算入できるものは以下に掲げる報酬です。なお、説明便宜上、業務内容や同業他社等に比べて過大となっている報酬額や退職慰労金についての取扱いは省きましたが、これらの取扱いも要注意です。

表5のように、役員報酬を損金とするためにはかなりの制

約が課せられています。

一例として、今期は業績が思いのほか良いので役員に対して決算賞与を支給しようとした場合を考えてみましょう。まず、役員に対する賞与は定期に同額で支給するものではありませんので、①定期同額給与としての要件によっては損金算入できません。また、②の事前届出制度を利用することも、あらかじめ支給額、支給日を計画的に定めていない限りは困難です。③の利益連動給与は対象となる会社が有価証券報告書を提出している会社、つまり上場会社等に限られてきます。これらのいずれかの要件を満たせないと、法人税の課税所得を計算するうえで損金に算入できない一方で、個人には所得税が課せられます。良かれと思って行ったことが、同じもの(役員賞与)に対して法人レベル、個人レベルで課税され、いわば二重課税という状態にもなりかねません。そのため、役員に対して報酬を支給することは税制面だけみても慎重な判断を要することであり、我々のようなプロの目を入れた報酬の制度設計を行う等の対策が必要になります。

もちろん、前述のとおり、二重課税の意味を適切に理解した上で役員賞与を支給する、すなわち、役員賞与を支給するのと支給しないのとで、法人税額が増えるのではない(損金算入されず減らないだけ)、という観点で、多少の税負担よりも経営戦略上役員賞与の支給が重要、という判断もあり得ると思います。

株式報酬の税制上の取扱い

株式報酬の代表的なものとしてストック・オプションと特定譲渡制限付株式(リストラクテッド・ストック)の税制上の取扱い概要を見ていきます。(ここで記載した取扱いは誌面の関係上その概要のみに留めています。これらの制度は制度設計も含め税制上の取扱いも詳細な検討を必要とするので実際の制度設計、運用等にあたっては専門家の助言も考慮に入れながら対応する必要がありますのでご注意ください)。

ストック・オプション

ストック・オプション制度とは、自

表4 株式報酬代表例

種 類	内 容	支給する対象物
ストック・オプション (新株予約権)	自社株式をあらかじめ定められた価格で購入できる権利を付与	新株予約権 権利行使後には現物株式
特定譲渡制限付株式 (リストラクテッド・ストック)	一定期間の譲渡制限が付された株式を交付	自社株式
パフォーマンス・シェア	中長期目標の達成度に応じて株式を交付	自社株式
ファントム・ストック	現実の株式交付は行わないが、あたかも株式を交付したものとみなして、保有期間中での配当、売却益相当額を金銭にて支給	金銭
株式給付信託	会社が役員への報酬相当額を信託に拠出し、信託は市場から取得した株式を一定期間経過後に役員に交付	自社株式

表5

種類	主な要件
①定期同額給与	1ヶ月以下の一定期間ごとに毎回同額で支給するもの。例として月額固定報酬。
②事前確定届出給与	税務当局に対して、いつ、いくら、誰に支払うか等を記載した届出書を所定の時期までに行ったうえで支給するもの。 支給対象者、支給額、支給日は届出記載内容と完全に一致していなければならない。
③ 利益連動給与	利益に連動して支給する給与で、以下の要件等を満たすもの。 ・ 算定指標：当該事業年度の利益に関する指標を基礎としていること(指標としては営業利益、当期純利益以外にも、ROE、ROAなど一定の利益関連指標がある)。 ・ 算定方法：確定額を限度としているものであり、かつ、他の業務執行役員に対して支給する利益連動給与に係る算定方法と同様のものであること。 ・ 対象会社：同族会社には該当しない内国法人であり、かつ、有価証券報告書提出法人であること。 ・ プロセス：報酬委員会の決定(指名委員会等設置会社)や監査役適正書面の提出(監査役会設置会社)等の手続きを経ていること。また、算定方法が有価証券報告書等により開示されていること。

表6

所得税	<原則> ストック・オプション(株式購入権利)の付与時ではなく、権利行使時(=自社株式購入時)において、権利行使時の株式の時価と権利行使価格との差額が給与所得として課税される。 <例外>「税制適格ストック・オプション」の場合の優遇税制 一定の税制適格要件(例えば、1株あたりの権利行使価格がストック・オプション契約締結時の時価以上、権利行使期間が付与決議後2年経過した日から10年経過まで等)を満たす場合には株式を売却するまで課税が繰り延べられ、給与所得ではなく株式等の譲渡所得として課税される。 給与所得に対して適用される税率は一般的には累進課税制度により高税率(住民税を含め最高55%)になる傾向があるが、株式譲渡所得は分離課税制度により一律20.42%(所得税、復興税、住民税合計)という税率が適用されるため、比較的個人の手取り分が多くなるというメリットがある。
法人税	<原則> 役員によるストック・オプションの権利行使時の属する年度において新株予約権を対価とする費用の額が損金の額に算入される。 <例外> 税制適格ストック・オプションに該当し個人側で優遇税制が適用される場合には法人側では損金として取扱うことはできない。

表7

所得税	株式譲渡に関する制限が一定期間中は課されていることから、株式付与時には課税されず、譲渡制限が解除された時点でその株式価額の収入があったものと取扱われる。その場合、一般的には給与所得として課税されるものと考えられる。 譲渡制限期間中には配当を受け取る権利はあるので配当所得については課税がなされる。
法人税	譲渡制限が解除された年度での損金。

己株式をあらかじめ定められた価額(権利行使価額)で将来購入できる権利を付与する制度です。その権利を行使できる期間もあらかじめ定められることになりますが、その期間中に自社株式の株価が値上がりしている場合、会社に対して株式購入権利を行使することで自社株式を割安で購入し、その後株式を時価で売却しキャピタルゲインを得ることに旨みのある制度です。そのため現在上場している、あるいは将来上場予定というように自社株式を自由に売却出来る環境(市場)があることが前提となります(表6)。

特定譲渡制限付株式(リストラクテッド・ストック)

会社が役員等に対して現物株式を報酬として付与する

ものの、一定期間はその株式に譲渡制限を課し、その譲渡制限期間中に役員等に課された一定の条件を満たせなかった場合は株式を没収してしまう方法です。一定の条件とは、例えば、退任しないこと、あるいは一定の業績を達成することなどがあり、役員に対する引留めや中長期の株価向上インセンティブといった効果が期待されます(表7)。

Tsuyoshi Muramatsu 村松 剛

1966年 山梨県出身 横浜国立大学
大学院経営学研究科 修了税理士
監査法人系の税理士法人にて法人税務を中心に従事。2012年より税理士法人みらいコンサルティングに入所。上場企業への決算支援業務、組織再編税制を含む法人税制に関するコンサルティング、国際税務コンサルティング、税務調査対応などに従事。



Column.2 役員育成のススメ

下阪 安勝

役員育成はなぜ必要か

役員報酬改革の真の目的は「企業の持続的成長」です。しかし、「報酬制度」を改定するだけで実現し得るものなのでしょうか。企業の持続的成長をより盤石にするためには、「報酬制度」と「育成」を両輪で考える必要があります。なぜなら、魅力的な報酬制度は「目標達成への動機付け」を促進しますが、その目標達成に至る「意思決定の精度」は必ずしも向上するとは限らないからです。むしろ、過剰な達成意欲喚起は、冷静な意思決定の精度を鈍らせ、長期的な業績に悪影響を与えかねません。そのため、意思決定の合理性も同時に高める必要があります。

役員育成の現状

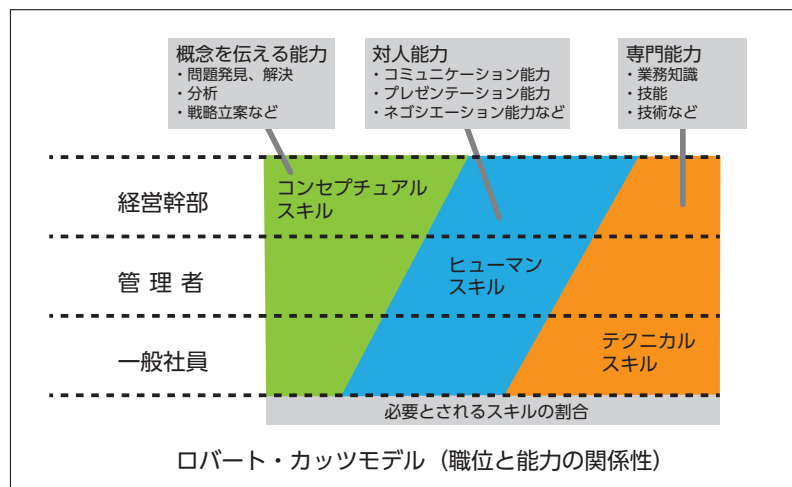
通常、人材育成に関する業務は「人事部」が握っています。下部組織である人事部門が、役員に対する育成を担うことはまずあり得ず、役員への能力開発がおざなりになってしまう傾向があると考えます。

そのためか前述のコーポレートガバナンスコードでは、取締役や監査役は必要な知識の習得や適切な更新等に努め、その研修方針を開示することが求められるようになりました。その結果、上場企業では管理職同様、役員に対しても体系的な育成制度が整備されつつあります。しかしながら、特に非上場の中堅中小企業では、役員への能力開発は「役員自身の自己研鑽」に依存しているのが現状です。

それに対し、「役員は現場で育てているから問題ない」という反発の声もあります。確かに、現場で体得する知識や経験は合理的な意思決定を下す上で必要不可欠ですが、残念ながらそれだけでは十分ではありません。なぜなら、下記のカツモデル(ロバート・カツ,1955)で示す通り、経営者に必要な要件である「概念化能力」は、現場業務の沿線上での習得が難しいからです。

経営人財育成プログラムのご紹介

以上を踏まえ、みらいコンサルティングでは独自の経営人財育成プログラムをご提供しています。その大きな特徴は、



「業績向上」と「人材評価」の2点で、役員報酬改革と組み合わせることでより高い効果を発揮できるものと確信しています。

特徴①: 業績向上

経営人財育成は、研修前後の能力向上(=研修効果)が短期的に見えづらいため、研修の費用対効果に疑問を持たれる方が多くいらっしゃいます。そこで、私たちがご提供するプログラムでは、個々の企業が抱えている事業課題をテーマに、研修を通じて役員と共に解決案を立案・実行し、業績向上を目指します。つまり、「役員育成」のみならず、「業績向上」も同時に推進するプログラムとなっています。

特徴②: 人材評価

特に中小企業の場合、役員は社長が独断で決定することがほとんどです。しかし、「本当にその決断は正しいのか」「自分の後任、あるいは右腕として務まるのか」と1人で悶々と悩まれている社長が大勢いらっしゃいます。そこで、弊社では研修を通じて第三者の立場から役員候補者を評価し、役員としてふさわしい資質を兼ね備えているか進言致します。

Yasumasa Shimosaka 下阪 安勝

1971年 兵庫県出身 東京大学法学部 卒業/上席執行役員
大手事業会社の経営企画部門、その関連会社の経営企画室長を経て
コンサルタントに転身。数多くの企業の経営改善に関与。業種を
問わず企業風土改革や企業内人材の強化により「自力」での改善
を支援。北海道みらい経営アカデミーの立ち上げ等人材育成分野
への取り組み、観光産業を通じた地域活性化にも注力。



Column.3 役員評価制度の設計事例

三島 浩

前述のとおり、役員報酬決定の場面で重要となるのは、役員をどう評価するかです。コンサルティングの現場においては、報酬パッケージのパーツごとに評価手法を議論されることが多いのですが、ここでは「評価制度はどう考えられているか」に焦点を当て、実際の設計事例を交えながら述べていきます。

業績評価指標の検討

評価要素の1つ目は「業績評価」です。役員評価制度を構築する過程においては、「業績評価」のための指標を何にするか議論することに多くの時間が割かれます。

上場企業であれば株主と共有すべき業績指標をまず取り入れるべきであり、非上場企業であっても会社が経営上重要視する指標を取り入れることになります。しかしながら、非上場企業の中には、何を重視すべきか定まっておらず、「とりあえず売上予算達成率」などになってしまうケースも見られ、その場合には、「役員報酬制度は経営戦略実行のためのツール、手段である。」という原点に立ち返り、中期経営計画や経営戦略を策定・立案した後に、業績評価指標の検討をおこなうことをお勧めします。それでは実際の事例を見てみましょう。

▶事例A社 既に上場しているA社では連結の売上高経常利益率を経営上最重要視しており、これを全役員共通の業績指標としています。加えて役員それぞれ管掌している会社、部門における重点施策を年度初に3つから5つリストアップし、その達成度も業績評価の一部としています。これにより、グループ全社に対する経営責任と担務に対する責任のバランスをとり、その両方の役割を果たすインセンティブを働かせています。

▶事例B社 オーナー会社であるB社において、過去の役員評価はオーナー社長が独断で行っており、評価の視点や基準は不明確なものでした。しかし将来上場を目指すことにしたB社では、従来のオーナー経営を脱却すべく、業績評価において曖昧さを排除することにしました。B社の場合は、経営戦略上「利益を拡大する」ことを目標の一つとしていましたが、営業外損益、特別損益項目がそれほど多くないこともあり、利益指標の中でも、営業利益額を業績指標としました。また、報酬への反映においては、営業利益額が目標数値を超過した場合に役員賞与を支給することとしました。

バリュー評価の導入

役員の評価となると前項の「業績評価」に偏りがちではありますが、それが行き過ぎてしまうと、昨今の企業不祥事の様に、在任期間中の短期業績向上にこだわる余り、長期的な企業価値を毀損する結果を招くことも起こりえます。

そこで、前述の「バリュー評価」が必要となるのです。グローバルで経営する企業では全体最適の観点からバリューが重視されていることは言うまでもありませんが、役員と従業員の一体感が伝統的に強い日本企業では尚のこと、バリューの実践度がその企業の競争力に繋がるのではないのでしょうか。それは決して株主利益と相反するものではなく、長期的な企業価値、株主価値を重視する企業であれば「バリュー評価」を役員に課していることを、むしろ積極的にIRで伝えていくことも戦略の一つです。

▶事例C社 歴史ある上場企業であるC社では、過去役員の評価は社長一任となっていました。その一方で従業員の評価制度は精緻に行われていることや、IR上の要請もあり、役員評価について議論をすることとなりました。業績評価についてはバランストスコアカードを採用し定量的な評価を行うこととなりましたが、この定量的な評価に加え、役員こそ自社の経営理念や行動規範、行動指針を率先すべきであり、それも評価に加えるべきという議論がありました。結果として、C社においては行動規範や行動指針、その他ビジョン構築やリーダーシップ、組織活性化など役員に求められるものをまとめた「バリュー評価」を行うこととしました。C社では「バリュー評価」の結果を昇任・重任の判断や固定報酬の改定に反映させることとしました。

他社のベンチマークは必要か

優秀な人材を獲得するため、市場における役員報酬の水準をベンチマークすることは必要だと思いますが、役員評価の方法については、自社の経営戦略遂行のために最適な方法を追求するしかありませんので、必ずしもベンチマークを必要としません。自社独自のものを研究していただきたいと考えますし、必要であれば弊社コンサルタントにご相談ください。

Yutaka Mishima 三島 浩

1971年 山口県出身 東京大学大学院工学系研究科修士課程 修了
チーフコンサルタント、中小企業診断士
会計系コンサルティングファーム、人事系コンサルティングファーム、システム系コンサルティングファーム（いずれも外資系）を経て、現在に至る。主に人事コンサルティング業務に従事し、中堅中小企業を中心に人事制度構築支援を行う。



ここまで役員報酬改革をテーマに、役員の役割や役員評価のあり方等について述べてきましたが、このテーマに正解はない、ということをあらためて痛感しています。それぞれの企業のビジョン、ビジネスモデル、戦略、といった本質的な部分に紐づいてこそ、役員報酬改革の意義も高まる、ということなのかもしれません。

一方、実際のところ経営者の方の本音としては、「我が社は歴史の長い会社であり、従来どおりの報酬体系で今もうまくいっているので変えるつもりはない」、「あくまで上場会社や大企業の話であって地方のオーナー会社には関係ない話だ」、と思われていたかもしれません。

しかしながら、経営環境の変化は着実に中小企業、地方へ波及しています。そのような中で企業価値の向上を続けるには、将来を見据えた適切な経営戦略が不可欠であり、かつその立案および実行の中心的な役割を果たしていくのは社長を含めた役員ですから、その役員のパフォーマンスに対して適切な報酬を与える仕組みを構築することは、経営上の重要なテーマであることは間違いありません。

「変わらない」ことは精神的にも心地いいものかもしれませんが、一気に「変わる」ことは難しいのですが、「変える」必要があるかどうかを見極めることが重要です。

まずは、役員を数合わせで選ぶところから見直してみませんか。あるいは、今すぐに役員にするのは能力や経験が乏しいかもしれませんが、次世代の候補者を社内を探してみてもはどうでしょうか。そこでこれまでと違った景色が見えてきたとき、それが企業としての次なる成長の入口へと繋がっているはずです。



Designed by Pressfoto / Freepik

失敗しない働き方改革
セミナー in 札幌

働く時間を減らして利益アップ！ 本当の『働き方改革』に踏み出そう

KOKUYO×みらいコンサルティング

[日 時] 2017年7月10日(月) 14:00～16:30

[会 場] コクヨ北海道販売株式会社セミナールーム

札幌市白石区東札幌5条5丁目1-7 3階

交通アクセス 地下鉄・東西線 白石駅より徒歩7分(無料駐車場あり)

[参加費] お一人様 5,000円(税込) ※当日セミナー会場にてお支払ください。

[申 込] <http://prt.nu/5/mirai> ホームページよりお申込みください。

[共 催] コクヨ北海道販売株式会社

セミナー終了後に「働き方改革」を実践する『コクヨ札幌ライブオフィス』の見学会(無料・事前申込不要)がございます。是非ご参加ください。

定員
40名

- 何を減らすのか、どう減らすのか
- 社長必見！他社が進める働き方改革
- オフィスが変われば社員が変わる!?
- 人事管理×業務管理=利益力
- 「いい会社」の条件とは?

※ご不明な点に関しましてはお気軽に問合せください。☎ 011-251-2280 (担当：久保村・鎌田)

講師紹介

みらいコンサルティング株式会社
取締役 働き方改革支援本部長

岡田 烈司

1974年岐阜県生まれ
早稲田大学教育学部
卒業

社会保険労務士法人
みらいコンサルティング代表社員。主に、
人事労務コンサルティング、アウトソーシ
ングサービスを展開。特にIPOを目指す
会社に特化した労務コンプライアンス対
応コンサルティングについて多くの実績
を持つ。



みらいコンサルティング株式会社
上席執行役員

下阪 安勝

1971年兵庫県生まれ
東京大学法学部卒業

大学卒業後、大手事業
会社の経営企画部門、
その関連会社の経営企
画室長を経て、コンサル
タントに転身。数多くの企業の経営改善
に関与。業種を問わず、企業風土改革や企
業内人材の強化により「自力」での改善を
支援。札幌支社成立時に現職就任するが、
北海道での案件関与は10年に及び。



社会保険労務士法人
みらいコンサルティング
社会保険労務士

吉田 慶太

1983年北海道生まれ
弘前大学人文学部卒業

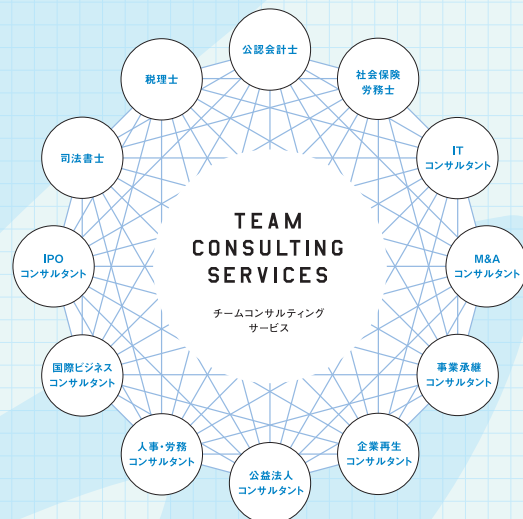
関東の社会保険労務
士法人を経て、みら
いコンサルティング
入社。多数の株式上場支援実績を重ねる
中、地元北海道へ貢献するべく札幌へ赴
任。労務管理体制、人事評価制度の構築、
社員育成研修など、「ヒト」の面から道内
企業の経営・成長を支援している。



SERVICE サービス

お客さま1社1社の課題発見・解決のために編成されたチーム
(=チームコンサルティング)によりワンストップサービスを提供する、「実行支援型」コンサルティング会社です。

- 経営改善 ●成長戦略 ●企業再生 ●人事労務
- M&A、グループ再編 ●事業承継総合支援
- 会計・税務支援 ●IPO支援 ●国際ビジネス支援



GROUP PROFILE グループ企業概要

- 代表者 久保 光雄
- 設立 1987年4月6日
- 社員数 200名
- グループ企業

国内	みらいコンサルティング株式会社 税理士法人みらいコンサルティング 社会保険労務士法人みらいコンサルティング 株式会社みらいアウトソーシングSR MCA監査法人 Reanda MC 国際公認会計士共同事務所 みらいコンサルティング司法書士事務所 一般財団法人ASEAN・東アジアビジネス支援機構
海外	唯来亜可亜企業管理諮詢(上海)有限公司 唯来企業管理諮詢(北京)有限公司 唯来企業管理諮詢(深圳)有限公司 MIRAI CONSULTING MALAYSIA SDN.BHD.
- 本社所在地 〒100-6004
東京都千代田区霞が関3-2-5 霞が関ビル4階
- ホームページ <http://www.miraic.jp/>

OFFICE 拠点

- | | | | |
|-----|--------------|----|--------------|
| 東京 | 03-3519-3970 | 新潟 | 025-240-7390 |
| 大阪 | 06-6222-8330 | 仙台 | 022-713-9390 |
| 名古屋 | 052-253-5628 | 岡山 | 086-800-1346 |
| 札幌 | 011-251-2280 | 広島 | 082-535-5337 |
| 福岡 | 092-413-2220 | | |

海外Japan Desk

アメリカ(LA)／シンガポール／中国(大連)／台湾
香港／ミャンマー／ラオス／タイ／フィリピン
ベトナム(HCMC・ハノイ)

