

特集

非上場会社(中小企業)における役員報酬等の支給戦略

野村資産承継研究所 名誉顧問：品川 芳宣

目次	次
1 はじめに.....6	5 特殊支配使用人に対する給与の支給戦略.....12
2 法人成りと給与課税.....7	6 むすびに.....13
3 役員に対する年次給与の支給戦略.....8	
4 役員に対する退職給与の支給戦略.....10	

1 はじめに

我が国では、「会社」と称する事業体が約250万存在するが、これは先進諸外国に比し異常に高い数値である。その「会社」の99%がいわゆる「中小企業」と称される事業体であるが、その多くが個人事業紛いの企業である。ならば、何故こんなに多くの「会社」が存在するのか（法人成りするの）については、幾つかの理由がある。まず、「会社」の方が商売上の信用が厚くなり、取引が有利となり、融資も受け易くなり、従業員の募集も容易になる等のメリットが考えられる。また、家族使用人に対する処遇も、有利になると考えられる。「会社」になれば、家族使用人に対し、それぞれ取締役、監査役等の役職を付けることが可能になり、その役職に応じた給与も

支給することができ、その給与も、個人事業の場合の「専従者給与」に比し、課税上も相当に有利になる。

この給与課税については、事業主の場合が最も顕著となる。すなわち、個人事業主の場合には、総収入金額から必要経費を控除した金額が、即事業所得として、累進税率（地方税を含めて最高55.945%）が課税されるが、「会社」の場合には、会社の所得と代表取締役として支給される役員報酬等に分散させて、累進税率なり比例税率が適用されることになる。また、それぞれの所得計算においても、特に事業所得の必要経費の額と法人の損金の額を計算する場合には、後者の方が何かと有利になり易いし、役員報酬等については、所得税法上の給与所得控除が適用されることになる。

更には、事業体を後継者に承継する場合

にも、税法上の恩典の違いもあって、一概には言えないが、会社の場合の方が有利であると考えられる。例えば、当該承継における相続税の負担を考えると、個人の場合には、当該事業体に属する財産の価額（純資産価額）が課税の対象になるが、会社の場合には、その株式の価額が課税の対象になり、しかも、その株式の価額の評価方法について、原則として、純資産価額方式と類似業種比準方式（会社の規模によって適用割合が異なる。）の選択が可能であるが、一般には前者の評価額（個人事業の財産価額に近似）の方が高くなっている。その上、会社の場合には、事業承継の段階において、代表取締役等の役員に対する退職給与の支給が可能となり、当該支給方法によって、前述の株式評価額の引下げが可能になるばかりではなく、当該役員給与については、課税上相当有利な「退職給与」として所得税が課税されることになる。

以上のような法人成りのメリットについては、種々のことが考えられるのであるが、その中でも、役員に対する「報酬等」及び役員等の家族使用人に対する給与の支給が最も重要であると考えられる。そこで、本特集では、事業承継問題にも関連が深いということで、「役員報酬等の支給戦略」と題し、本稿では、その総論を論じることとする。なお、前述の各種の問題は、実務上、主として、法人税法上の役員給与課税の見地から論じられるが、取締役等に対する「報酬等」の支給は、一次的には、会社法上の規制を受けることになるので、その規制内容を理解しておくことが重要である。そこで、本特集では、「会社法と役員報酬等」について、最初に論じることとする。この場合、留意しておかなければならない

ことは、会社法は、「取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価」が「報酬等」と定義付けている（同法361、監査役（同法387）、会計参与（同法379）に対しても同旨）のに対し、法人税法は、「役員に対して支給する給与」又は「退職給与」と定義づけている（同法34①、②、④等）ことである。よって、必要に応じて、両者の定義を区分して、論じる必要がある。

2 | 法人成りと給与課税

前述したように、中小企業の法人成りの最大のメリットは、事業主やその家族使用人の役務提供に対して支給される給与に係る税負担の軽減にある。すなわち、個人事業の場合には、事業主の所得については、事業所得として（所法27①）、その年中の事業所得に係る総収入金額から必要経費を控除した金額（所法27②）に、最高45%の累進税率（所法89）が適用されて課税される（なお、住民税等を加算すると最高税率は、55.954%となる。）。この場合、必要経費については、家事関係費が不算入とされている（所法45①一、所令96）ほか、その事業主と生計を一にする配偶者その他の親族がその事業に従事していても、青色申告者については、労務の対価として相当であると認められる金額、また、青色申告者以外であれば、配偶者につき年86万円それ以外は年50万円までしか必要経費に算入できない。

他方、法人事業の場合には、各事業年度の所得金額がその事業年度の益金の額から損金の額を控除して算定される（法22）ところ、損金の額についても、所得税法における前述のような「別段の定め」による規制は比較的少ない。そして、その損金の額の算定において、後述のように規制は多

いものの、代表者に支給される給与が、原則として、損金の額に算入されることとなり、その給与所得から更に所得税法28条3項に定める給与所得控除が控除されることになる。この給与所得控除は、給与所得者の必要経費概算控除と言われるが、そうになると、当該代表者の所得金額の計算上、経費の二重控除ではないかということになる。そのため、平成18年の法人税法改正においては、特定の役員に係る給与所得控除額相当額の損金算入を禁じたことがある（旧税法35）^{*1}。しかし、平成22年度税制改正において廃止された^{*2}。

また、法人成りについては、代表者に対する給与に係る法人税法と所得税法上の有利性に止まらず、その代表者の家族使用人に対する給与についても生じることとなる。すなわち、個人事業の場合には、家族使用人に対する給与については、前述のような制約があったが、法人の場合には、その法人の事業に従事していれば「専務取締役」のような役員を名乗ることもできるし、使用人であっても「営業部長」のようなポストを設けることができ、いずれの者に対しても相当の給与を支払うことができる。そして、当該給与については、後述するような制約があるにしても、当該法人の所得金額の計算上損金の額に算入することができるし、当該従業者の給与所得についても、当然所定の給与所得控除の額が控除されることになる。

更に、個人事業の場合には、交際費や福利厚生費として支出することについては、

家事関連費として必要経費として認められない場合が多くても、法人事業の場合には、実務上、そのような支出について損金の額に算入される場合が多い。

3 役員に対する年次給与の支給戦略

前述したように、法人における役員等に対する給与支給については、課税上相当に有利な面がある。しかし、法人税法においても、当該給与等について相当厳しい損金規制を行っている。その点では、役員に対する給与の支給戦略は、当該損金規制の網をくぐりながら前述の有利性を確保することにある。その支給戦略について、まず、事業年度ごとに支給される給与（以下「年次給与」という。）について論じることとする。

役員給与の損金規制についての基本規定である法人税法34条のタイトルは、平成18年改正前までは「過大役員報酬等の損金不算入」であったが、同改正後は「役員給与の損金不算入」となっている。しかし、役員給与（会社法上の「役員報酬等」）は、経営者の役務提供（経営手腕）の対価であるところ、その経営手腕が当該企業の業績を左右することを考慮すると、当該法人にとって最も重要な損金項目であるはずである。にもかかわらず、法人税法が原則「損金不算入」と決め付けることには、立法政策上疑義があるところである^{*3}。

その問題はともかくとして、事業主にとっての年次給与の支給戦略については、当該役員給与が、法人税の所得金額の計算上

*1 当該条項が設けられた背景と問題点については、品川芳宣「役員給与と課税の本質を衝く！（後）」T&A master2008年4月21日号28頁等参照

*2 当該廃止の理由等については、『改正税法のすべて 平成22年版』（大蔵財務協会平成22年）346頁等参照

*3 平成18年改正の問題については、前出*1 24頁以下参照

損金の額に算入され、所得税法上の給与所得控除の適用を受け、かつ、当該法人税額と当該所得税額の合計額が最小になるように役員給与の額を決定する必要がある。まず、当該役員給与が法人税において損金の額に算入されるためには、法人税法34条に定める損金算入要件を満たす必要がある。その点について、法人税法34条1項は、役員給与のうち、次に掲げるものを損金の額に算入するとしている*4。

- ① その支給時期が1月以下の一定の期間ごとである給与で当該事業年度の各支給時期における支給額が同額であるものその他これに準ずるもの（以下「定期同額給与」という。）
 - ② その役員の職務につき所定の時期に、確定した額の金銭又は株式等を支給する給与で、定期同額給与及び業績連動給与のいずれにも該当しないもの（以下「事前確定給与等」という。）
 - ③ 同族会社以外の法人がその業務執行役員に対して支給する業績連動給与で所定のもの（以下「業績連動給与」という。）
- また、上記の各要件を充足する役員給与等であっても、その額が不相当に高額なものとして政令で定める金額（法法34②、法令70）及び事実を隠蔽し又は仮装して経理をすることにより支給する給与（法法34③）については、損金の額に算入されない。なお、前記の役員給与には、債務の免除による利益その他の経済的な利益が含まれる（法法34④）ことに留意を要する。

次に、当該役員給与が所得税法上の給与所得に該当するためには、法人税法の定めによって損金算入の対象となる給与であれ

ば問題はないが、不相当に高額等であるということで損金不算入となるものについても「俸給、給料、賃金、歳費及び賞与並びにこれらの性質を有する給与」（所法28①）に該当すれば、給与所得に該当することになる。なお、所得税法上の給与所得に該当する給与等を支給する法人等に対しては、所得税の源泉徴収義務が課せられており（所法183）、それを怠ると、税務署長から、納税の告知を受け（通法36①二）、不納付加算税等を課されることがあるので留意を要する（通法67①、68③）。特に、実務的には、経済的利益等によって役員給与を支給したと認められるときには、源泉徴収義務が怠りがちになり易い。

なお、法人から役員に対し経済的な利益を含め何らかの給付が行われた場合に、当該給付が役務提供の対価（給与所得に該当）でなければ、当該法人からすれば寄附金等の支出となり、所得税については一時所得、雑所得等となり、前記とは別の課税関係が生じることになる。

以上の法人税及び所得税の課税関係を前提にした場合、個人事業類似の中小会社の代表者からすれば、自己（役員）の給与をいくらにするかを事実上決定することができるから、法人税の負担と自己の所得税の負担の合計額を最小にすれば良い。具体的には、自己の所得税の限界税率と法人税の税率（通常比例税率）が等しいようにすれば良いことになる。このようなことは、当該法人の当該事業年度の所得金額を確実に算定できる段階であれば容易に行うことができる。しかし、中小会社には、法人税の所得金額の算定上損金算入される役員給与は、

*4 役員給与の損金規制の詳細については、本特集の別稿で論じることとする。

定期同額給与又は事前確定給与等に限定されるから（中小法人は、通常、業績連動給与は支給できない。）、当該事業年度開始前に給与額を決定しておかなければならないことになっている。したがって、役員給与額の決定如何によっては、当該法人の所得が欠損になることもあり得る。むしろ、欠損すれすれの方が、所得税額と法人税額の合計額の最小化が実現する確率が高くなる。

この点に関連し、一般に、大法人の3分の1が欠損であるのに対し、中小法人の3分の2が欠損であると言われ、中小法人の業績が良くないことの代名詞的な言われ方がされるが、それは、中小法人の役員給与の支給戦略に気付いていない見方であると言える。中小法人の前述のような役員給与の支給戦略からすれば、当該法人の決算を黒字と赤字が交互になるようにする方が健全であると言えるから、大法人よりも欠損が多いのは、上記の支給戦略の結果とも言える。

4 役員に対する退職給与の支給戦略

我が国の雇用関係は、かつては、いわゆる終身雇用制度が慣行であった。その慣行は、近年、雇用の流動化によって変化が生じているが、大勢は維持されている。この終身雇用制度の下では、従業員の退職時に老後の生活保障の意味もあって相当多額（企業によっては年収の数倍）な退職金が支払われることが多い。そのため、会社役員に対しても、退任の際に、相当多額な退職慰労金が支払われる場合が多い。

このような退職金制度に対応し、税法上、

特に、所得税法において、優遇的な課税方法が採用されている。すなわち、所得税法30条は、「退職所得とは、退職手当、一時恩給その他の退職により一時に受ける給与及びこれらの性質を有する給与」（以下「退職手当金」という。）と定め、その退職手当等から、勤続年数ごとに1年当たり40万円又は70万円に相当する退職所得控除額を控除した残額の2分の1に相当する金額に所定の税率を適用して課税することになっている。また、法人税法34条は、役員退職給与について、不相当に高額な部分の金額として政令で定める金額以外は損金の額に算入することになっている。このような税法上の優遇措置があり、かつ、会社の場合には役員に対する退職慰労金の支給が容易であるが故に、これも、法人成りの大きなメリットとなる。

しかし、問題は、法人が退職金名義で支給したものが、全て税法上の優遇課税を受けられるわけではなく、その退職金が前述の所得税法上の「退職手当等」又は法人税法上の損金算入の対象となる「退職給与」に該当する必要がある。この点、最高裁昭和58年9月9日第二小法廷判決（民集37卷7号962頁）^{*5}は、前述の「退職手当等」に該当するためには、「(1)退職すなわち勤務関係の終了という事実によってはじめて給付されること、(2)従来の継続的な勤務に対する報償ないしその間の労務の対価の一部の後払の性質を有すること、(3)一時金として支払われること、との要件を備えることが必要である」と判示し、「形式的には右の各要件のすべてを備えていなくても、実質的にみてこれらの要件の要求するところ

*5 同判決の評釈については、川田剛・税務事例創刊400号（戦後重要租税判例の再検証）117頁等参照

ろに適合」するものも含まれると判示している（同旨最高裁昭和58年12月6日第三小法廷判決・訟務月報30巻6号1065頁^{*6}）。

この「退職手当等」の解釈については、法人税法上の「退職給与」にも共通するところ、特に、中小会社の創業者であった役員については、代表取締役を辞職しても、相談役等の肩書で会社経営の実権を握っている場合もある。この点、法人税法においては、「役員」には、代表取締役等の会社法上の役員に限らず、「法人の経営に従事している者のうち政令で定めるもの」（法2・一五、法令7）も含まれるため、特に、役職変更に伴う退職慰労金の支給をめぐっては、「退職手当金等」の要件たる「退職の事実」が問題となる。そこで、所得税基本通達及び法人税基本通達とも、役員の方掌変更等に伴う退職慰労金を支払う場合に実質的な「退職の事実」の存否についての判定基準を設けている（所基通30-2(3)、法基通9-2-32）。

更に、問題となるのが、法人税法においては、役員給与として支給したものであっても、前述したように、「不相当に高額な部分」は損金の額に算入されないことになっている。この相当性については、その法人の業務に従事した期間、その退職の事情、その法人と同種の事業を営む法人でその事業規模が類似するものの役員に対する退職給与の支給状況等（法令70、二）に照らし

て判定されるのであるが、実務的には、いわゆる功績倍率法^{*7}によって判定される場合が多い^{*8}。なお、このように判定された「不相当に高額な部分」は、所得税法上の「退職所得」として取り扱われるかについて疑義がないではないが、その部分が法人からの当該役員に対する贈与等であると明らかに認められない限り、「退職所得」として取り扱われている。

次に、中小会社の場合には、会社代表者が辞任する時には、後継者に対する自社株式の承継を含めて事業承継対策が問題となることが多い。この事業承継問題については、別途、事業承継税制^{*9}の問題として論じる必要があるが、役員退職慰労金の支給の時期とその支給額も事業承継対策の上で重要な課題である。すなわち、事業承継においては、自社株式の承継（贈与、相続又は譲渡）が問題になるが、その最大の問題は、当該自社株式の価額（時価）である。その価額は、通常、財産評価基本通達に定める評価方法^{*10}に基づいて評価されるが、役員退職慰労金の支給時期及びその支給額の多寡がその評価額に大きな影響を及ぼすことがある。そのため、自社株式の承継を円滑にする必要上、当該株式の価額の最小化を狙った退職慰労金の支給時期と支給額を決定する必要がある。

かくして、役員退職慰労金（退職手当等又は役員退職給与）の支給戦略については、

^{*6} 同判決の評釈については、西本靖宏・別冊ジュリスト178号（租税判例百選 第4版）72頁等参照

^{*7} 次の算式によって、適正額を判定する方法である。

適正額＝退職時の報酬月額×勤続年数×類似法人の功績倍率
功績倍率＝退職給与の額÷（退職時の報酬月額×勤続年数）

^{*8} 役員給与の適正額の詳細については、本特集の別稿で論じることとしている。

^{*9} 事業承継税制については、法制度として、非上場株式会社等についての贈与税の納税猶予及び免除（措法70の7）等が挙げられるが、財産評価基本通達に定める取引相場のない株式の評価方法に関して論じられることもある。

^{*10} 同通達に定める原則的評価方法には、類似業種比準方式と純資産価額方式があるが、いずれの方式についても、役員退職慰労金の支給如何が、比準用である1株当たりの利益の額又は純資産の額に大きな影響を及ぼすことになる。

当該慰労金が法人税法上の損金の額に算入され、所得税法上の「退職所得」として取り扱われるようにした上で、事業承継（自社株式の承継）にも資する方法を選択する必要がある。

5 特殊支配使用人に対する給与の支給戦略

前記2で述べたように、法人成りのメリットの一つは、事業主の家族使用人を役員や使用人に就任させて、彼らに対して個人事業の場合よりも自由に給与を支給することができることである。この場合、役員に対する給与については、前記3及び4で述べた法人税法上の規制があるが、使用人に対する給与についても損金算入の規制がある。すなわち、法人税法36条は、「内国法人がその役員と政令で定める特殊の関係のある使用人に対して支給する給与（債務の免除による利益その他の経済的な利益を含む。）の額のうち不相当に高額な部分の金額として政令で定める金額は、その内国法人の各事業年度の所得の金額の計算上、損金の額に算入しない。」と定めている。そして、法人税法施行令は、特殊関係使用人の範囲について、「役員の親族」、「役員から生計の支援を受けているもの」等と定め（法令72）、「不相当に高額な部分の金額」について、退職給与を含め、当該使用人の職務内容、類似法人における使用人給与等の状況に照らし、判定するものとしている（法令72の2）。

この損金規制の対象になる「使用人」については、事業主の家族使用人のみではなく、かなり広範囲に及ぶことになるが、当該支給額については前述のような規制があるものの、個人事業の場合よりも相当弾力

的な給与支給が可能になる。また、この場合にも、前記2で述べたように、事業主及び家族使用人に対する給与に係る所得税合計額と法人税額の総額が最小になるような給与設定も可能になるはずであるから、前述の当該給与に係る損金規制の範囲内で実施すればよいことになる。

なお、家族使用人に対して、前述のように、役員給与又は使用人給与として給与を支給する場合に、一般論としては、前記2以下で述べてきた法人税法上の損金算入に関する規制に留意すれば済むが、その支給方法如何によっては、法人税法132条に規定する同族会社等の行為計算の否認の規定を受けることがある。例えば、東京地裁平成8年11月29日判決（判例時報1602号56頁）の事案では、不動産の賃貸、遊戯場等を経営する同族会社（原告）が、中学生、高校生及び大学生であった代表者の子息3名を取締役又は監査役に就任させ、各人に月額20万円の役員給与を支給した場合に、被告税務署長が、当該役員給与は代表者に支給したものであり、その部分は役員報酬として過大である（損金不算入）とする法人税の更正処分と当該代表者に対する所得税の更正処分等をした。その後、当該各処分が法廷で争われることになったが、当該役員給与の帰属が問題とされたため、被告税務署長は、当該子息らに対する役員給与の支給には法人税法132条が適用し得る旨主張を追加した。これに対し、前記東京地裁判決は、法人税法132条を適用した法人税の更正処分等を適法と認めたが、当該子息らに対する給与は当該子息らに帰属しているとして、当該所得税の更正処分等を取り消した。そして、上訴審の東京高裁平成10年4月28日判決（税資231号866頁）及び

最高裁平成11年1月29日第三小法廷判決（税資240号407頁）も、一審判決を維持している^{*11}。

6 むすびに

冒頭にも述べたように、我が国において多数存在する会社の大部分が、個人事業から法人成りした中小会社（中小企業）である。法人成りの最大のメリットは、当該個人事業主に対して課される所得税額よりも当該法人に対して課される法人税額と当該代表者に対して支給される給与に係る所得税額の合計額の方が通常少ないことにある。そして、当該代表者の家族使用人に対する給与課税をも考慮すると、その効果は一層増加することになる。かくして、中小企業の代表者に対する役員報酬等の支給戦略は、現行の法人税法及び所得税法における課税上の規制と恩典を考慮した上で、前述の課税上の効果が最大（両税の負担の最小化）になるようにすることにある。その方法と問題点について、前述のように論じてきたところである。

しかし、その中で考えさせられることは、特に、法人税法における役員給与等に対する課税規制のあり方である。元々、法人税の課税根拠については、法人個人一体課税説と法人独立課税説に対比されるどころ、我が国の現行の法人税法及び所得税法の基となったシャープ税制は前者を採用していたはずである。そして、法人個人一体課税説は、法人税を個人所得税の前取り（一種の源泉所得課税）であると観念しているところ、個人事業が法人成りした中小会社に最も適合するところである。そうであれば、個人段階で必ず所得税が課税されることになっている役員又はその親族に対して支給される給与については、法人税法が殊更厳しく損金規制を行って法人税を課税することに疑問が残るところである。もっとも、法人個人一体課税説における法人税と所得税の二重課税問題は、元々、配当課税に関して論じられてきたところであるが、所得税と法人税を二重課税しないという点では、役員給与課税等についても同様に論じることができるはずである^{*12}。



品川 芳宣
(しながわ・よしのぶ)

野村資産承継研究所
名誉顧問

- ◆**経歴** 昭和63年～平成3年 国税庁直税部資産評価企画官
平成3年～4年 国税庁徴収部徴収課長
平成4年～6年 国税庁徴収部管理課長
平成6年～7年 高松国税局長
平成7年～17年 筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授
平成17年～24年 早稲田大学大学院会計研究科教授
- ◆**現職** 筑波大学名誉教授
日本医師会医業税制検討委員会専門委員
日本商工会議所税制委員会特別委員
租税法学会理事
税務会計研究学会理事
税理士法人大手町トラスト代表社員
著書、論文多数。
(いずれも2022年4月現在)

^{*11} 当該事案の詳細については、品川芳宣『重要租税判決の実務研究 第三版』（大蔵財務協会平成26年）447頁参照

^{*12} 詳細については、品川芳宣『課税所得と企業利益』（税務研究会昭和57年）61頁以下参照