

NIKKEI

TOP

日経トップリーダー

LEADER



特集

ジャパネットの事業承継物語

社員が逃げない

社長の

報酬

両者が納得する  
決め方とは

カルビー・松本経営の研究

儲からないのは、  
絶対に儲けるといふ気持ちがないからだ

8  
2017

## 課税所得1800万円超で所得税率は4割

課税所得金額(※)	所得税		住民税 税率	所得税+住民税 合計税率
	控除額	税率		
195万円以下	0円	5%	10%	15%
195万円を超え330万円以下	9万7500円	10%		20%
330万円を超え695万円以下	42万7500円	20%		30%
695万円を超え900万円以下	63万6000円	23%		33%
900万円を超え1800万円以下	153万6000円	33%		43%
1800万円を超え4000万円以下	279万6000円	40%	50%	
4000万円超	479万6000円	45%	55%	

※課税所得金額=給与所得-給与所得控除-社会保険料等控除  
出所:若佐孝彦氏作成の表に編集部で加筆

「利益が大きいならば給料に反映してほしい」「こんなに業績が厳しいなら社長の責任問題だ」。そんな社員からの突き上げを恐れて財務資料は非公開と考える社長は多いだろうが、状況は変わった。

社長の報酬に納得できなければ、優秀な社員ほか他の職場に移ってしまう。積極的に損益計算書を公開し、報酬の算定根拠も説明したい。今回取材した社長は、報酬額も社員に

のようには、まず社員に損益計算書を開示することが重要だ。」「利益が大きいならば給料に反映してほしい」「こんなに業績が厳しいなら社長の責任問題だ」。そんな社員からの突き上げを恐れて財務資料は非公開と考える社長は多いだろうが、状況は変わった。

「儲かっている会社ほど剰余金が多まり、株式に多額の相続税がかかってくる」(26ページの匿名社長)。この声に象徴されるように、会社の業績が好調が続けた社長ほど子息に株を相続する際に、税額に頭を悩ますことになる。

「儲かっている会社ほど剰余金が多まり、株式に多額の相続税がかかってくる」(26ページの匿名社長)。この声に象徴されるように、会社の業績が好調が続けた社長ほど子息に株を相続する際に、税額に頭を悩ますことになる。

例えば、1株の簿価が140万円の株を400株持つ社長が株を相続する場合、相続税評価額は5億6000万円。相続税率は50%となり、2億8000万円近い納

面があった」と指摘する。加えて今後は、会社の経営状況や社長としての仕事ぶり、成果を社員にきちんと伝え、どうしてこの報酬額になっているのか理解を得ることが必要になる。

ポイント1  
**財務情報を社員に公開**  
社長の報酬額について、社員の納得を得るためには、てまひま堂のように、まず社員に損益計算書を開示することが重要だ。

ポイント2  
**所得税との兼ね合いで決める**  
情報開示をして、社長の報酬額を社員にどう説明するか。その基本として理解したいのが、所得税率との関係だ。

ポイント3  
**株式相続の時期はいつか**  
「儲かっている会社ほど剰余金が多まり、株式に多額の相続税がかかってくる」(26ページの匿名社長)。この声に象徴されるように、会社の業績が好調が続けた社長ほど子息に株を相続する際に、税額に頭を悩ますことになる。

「社長の強欲と見栄消費が目立つと、社員の心が離れる」と語るのは、税理士法人トップ財務プロジェクトの岩佐孝彦代表兼CEO。以前はオーナー社長が社員より圧倒的に高い報酬を得て、「俺のようになりたければもっと頑張れ」と強いリーダーシップを発揮するピラミッド型の構造があった。

「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加

「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加

「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加

「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加

「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加

「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加

「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加

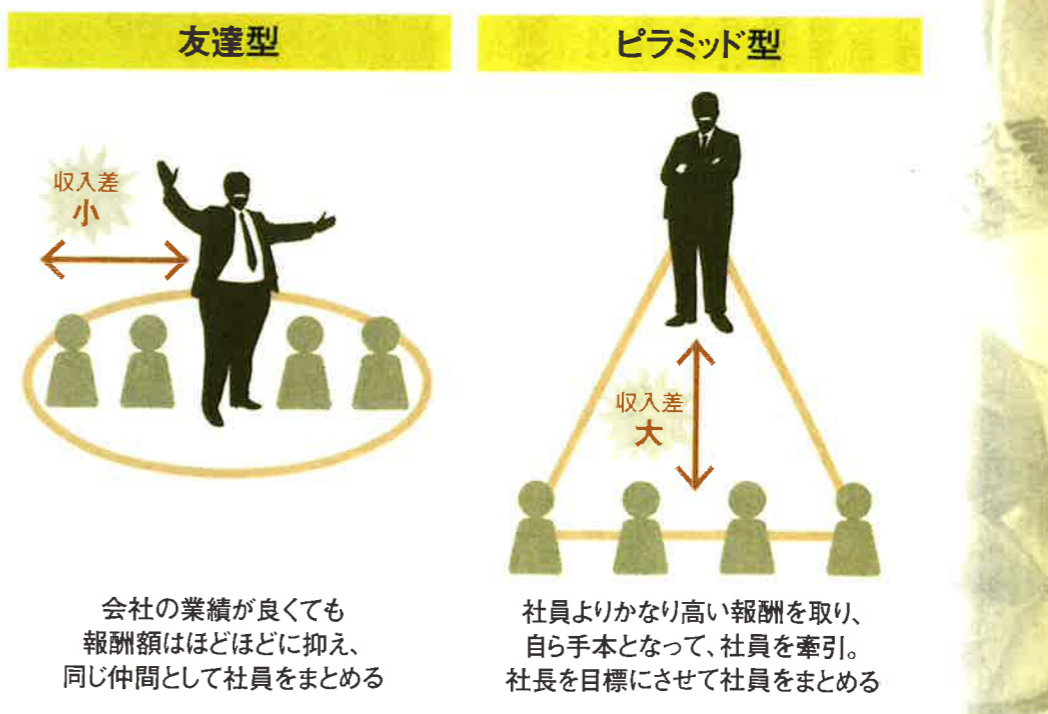
「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加

「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加

「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加

「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加  
「友達型」の社長を好む社員が増加

# 報酬を決めるポイント 社員の反発を防ぎ、信頼を築く



## 自社株の評価額次第で相続税が5割以上に

〈例〉

額面 ▶ 1株当たり5万円

簿価 ▶ 1株当たり140万円

自社株の相続税評価額 ▶

先代の持株数400株 × 140万円  
= 5億6000万円

資産としての実態がなく、  
換金性のない自社株に対し、  
**2億8000万円近い**  
相続税がかかることに

出所:岩佐孝彦氏

### 相続税率

法定相続分に 応ずる取得金額	税率	控除額
1000万円以下	10%	—
3000万円以下	15%	50万円
5000万円以下	20%	200万円
1億円以下	30%	700万円
2億円以下	40%	1700万円
3億円以下	45%	2700万円
6億円以下	50%	4200万円
6億円超	55%	7200万円

出所:国税庁

税が必要だ(左図)。  
匿名社長は一時的に高い報酬を得ることで剰余金を減らして自社株の評価額を下げていた。しかし、こうした税制の問題があることを社員にしっかり説明できていなければ、社員から「なぜ社長は急に報酬を引き上げたのか」と疑問を持たれかねない。相続をする時期になったら自社株の評価額や相続税額を整理し、納税に備えて報酬を増やしていることを説明できるようにしておきたい。

さらに高度な相続税対策としては、後継者となる子息がオーナーとなる持ち株会社を設立し、この持ち株会社がオーナー社長の持つ自社株を買い取るものがある。個人間の相続ではなく、相続税問題を回避できる。

さらに高度な相続税対策としては、後継者となる子息がオーナーとなる持ち株会社を設立し、この持ち株会社がオーナー社長の持つ自社株を買い取るものがある。個人間の相続ではなく、相続税問題を回避できる。

### ポイント4

## 後継者は決まっているか

事業承継では、もう一つ社長の報酬に影響するポイントがある。

後継者が誰かという点だ。「後継者が親族、社員からの引き上げ、外部からの招へいのいずれになるかが、社長の報酬にかかわる」と、玉置税理士

## バランスよく報酬を決める



社員の昇給なども交え、  
納得してもらえる報酬の決め方をしたい

事務所の玉置則壽所長は指摘する。

子息が後継者ならば、社内の納得性は高いが、親族以外を後継者候補として役員に招くと、社員の目が厳しいことが多いという。

特に社内からの生え抜きには有力な候補がおらず、外部から高い報酬を積んで後継者を連れてきた場合には、その働きぶりや報酬の関係性を社員は細かく見る。

中小企業の役員は管理職というより執行役員として働くことも多い。現場で成果を出し、社員が「いつかはそうになりたい」という社員の目標となれば高い報酬を支払っ

ても理解してもらいやすい。

そうした優秀な人材を後継者として招くためには、社長の報酬と後継者の報酬とのバランスも含めて役員報酬全体を見直し、後継者も社員も納得できる額にしたい。

ここまで、人手不足時代に社長の報酬を決めるために大事なポイントをいくつか上げた。

実際には会社ごとの状況に応じ、どのポイントを重視すべきかは変わる。来期の利益はどのくらいか、自分の働きぶりはどうかなどを考慮し、社員が納得できるバランスのよい報酬を決めたい。