

## 利益を抑えつつ 社長報酬を上げる

一方、アプローチ②の「社長

がいる」とことだ。清掃用具のレンタル事業を展開する武藏野（東京都小金井市）。小山昇社長は、3年前に自分の社長報酬を月額で50万円下げた。部下に任せた新規事業の採算性が悪かった責任を取ったからだ。

「当社では報酬を決めるための基準が明確で、たとえ社長でも下がる。その後の半年間、報酬を元に戻すために必死で頑張り、新規事業を黒字にした。社長は社員の誰よりも働いて成果を出し、胸を張って高い給料を取ろうというのが、私の考え方だ」と小山社長は話す。

には利益をため、会社の内部留保を厚くするのがセオリーと言わわれている。しかし、中小企業

報酬を年々少しずつアップしていく、利益はどうほどに抑えるべきか。このような疑念を感じる人がいるかもしれない。

だが、中小企業を長く支援してきたトップ財務プロジェクトの社長で税理士の岩佐孝彦氏は、これは創業間もない企業や事業規模の小さな企業にとって非常に重要な考え方だと指摘する。

## 社員の給料が増えると、 社長報酬もアップ

アプローチ③は「社員の給料

## 社長の報酬を上げるためにアプローチ③

### 社員の給料が増えると、 社長報酬もアップする

STEP 1 社員の給料と社長報酬の相関関係（社長は社員の何倍もらえるかなど）を定める

STEP 2 業績が良くなったら、社員の給料を上げる

STEP 3 社員の給料が上がると、自動的に社長報酬もアップ

も当てはまらない。企業の規模が小さいうちは、まず社長報酬を多く取つて、社員の個人資産を増やすのが先決だ」（岩佐氏）。

個人資産がないと、社長が銀行に担保を差し入れて資金調達したり、会社に貸し付けたりといった行動が取れず、経営の舵取りが難くなる。さらに個人資産があれば、ほかの株主を人任せに自分で増資を引き受け、とやかく言わずに事業拡大に取り組むこともできる。

会社の内部留保ではなく、社

長の個人資産を増やすこのアプローチは、特に今まで、同族会社の内部留保に「留保金課税」がかかるていたため、とりわけ重視されてきた。今年度の税制改正により、適用対象が緩和（資本金1億円以下の中小企業は除外）されたが、それでも万が一の危機などに備えて、個人資産などの蓄えを作つておく重要性は変わらないという。

一般的には、安定的に個人資産を蓄積できるだけの金額、年間2000万～3000万円の社長報酬がコンスタントに取れるようになるまでは、墨字はほどにしたほうがいい」。岩佐氏はこう説明する。

が増えれば、社長報酬も自動的に上がる仕組みを作る」というのだ。これは次のようなス

テップで実現される。

まず、あらかじめ社長は社員の給料の何倍をもらうかなど報酬の水準を決める。社長報酬と社員の給料に関連性を持たせるわけだ。そして会社の業績が良くなったら、ベースアップなどをすれば、ほかの株主を人任せに自分で増資を引き受け、とやかく言わずに事業拡大に取り組むことができる。

まず社員の給料を上げる。

すると、社員の給料と運動して、自動的に社長報酬が上がる。

先に挙げたアプローチ①が、社

長と業績の関係を重視したものとすれば、アプローチ③は、社

長と社員の関係をより重視した

ものである。「社員の給料は上

げないのに、社長だけが報酬を

増やすのは不公平だ」という社

## 社長の報酬を上げるためにアプローチ④

### 税金面で有利になるように 社長報酬を決める

STEP 1 税理士や会計士に相談する

STEP 2 法人税など会社にかかる税金と、所得税など社長にかかる税金の合計が最も小さくなる水準を教えてもらう

STEP 3 社長報酬をその額にする

員の不満も起こらずに済む。

このアプローチを実施してい

るのが、化学分析装置の製造・

販売会社、ジー・エルサイエンス

(東京都新宿区)。同社では社員

で一番高い部長の給料を基準に

して、社長以下の役員報酬が決

まる仕組みを採用している(P.

40上段を参照)。一方、玩具の

企画・販売を手掛けるビーブル

(東京都中央区)では、代表執

行役の報酬は新入社員の給料の

8倍以内に取まるよう取り決め

ている(P.40下段を参照)。

## 社長報酬も考えて 節税面も決める

最後のアプローチ④は、「税金面で有利になるように社長報酬を決める」もの。つまり節税

中小企業の場合、会社の内部留保はもちろん、社長の個人資産も資金調達力につながる。従って、会社と社長個人とを表裏一体のものと考え、両者に残る合計の金額をできるだけ多くする方法を考えるのが得策だ。

そこで押さえておきたいのが、社長報酬による節税だ。会社に残す金額と社長が報酬として受け取る金額の分配の仕方にによって、会社と社長が支払う税金の合計額は大きく変わる。(役員報酬の設計のしかたひとつで、合計の税額は數十万円あるいは数百万円違う)〔税理士の岩佐孝彦氏〕のだ。

# 会社と社長が支払う合計の税額を最小にする社長の報酬額とは?

37%の4段階の累進課税だ。岩

中小企業の場合、会社の内部留保はもちろん、社長の個人資産も資金調達力につながる。従って、会社と社長個人とを表裏一体のものと考え、両者に残る合計の金額をできるだけ多くする方法を考えるのが得策だ。

そこで押さえておきたいのが、社長報酬による節税だ。会社に残す金額と社長が報酬として受け取る金額の分配の仕方にによって、会社と社長が支払う税金の合計額は大きく変わる。(役員報酬の設計のしかたひとつで、合計の税額は數十万円あるいは数百万円違う)〔税理士の岩佐孝彦氏〕のだ。

会社が得た所得にかかる法人税は、800万円以下の部分は一律30%。一方、所得税は5%以下、40%の6段階(06年までは10%~37%の4段階)の累進課税だ。岩

佐氏が、この二つの軸を組み合わせてシミュレーションした結果、下の表のように、会社と社長の税金の合計額を最小額にする「損得」分岐点が求められた。

例えば、役員報酬を差し引く前の法人利益が2000万円だった場合に、社長の報酬を1450

万円とするとき、会社と社長が支払う税金の合計額を最小にできる。

表を見ると、全体的には「社長

が報酬をしつかり取つて、会社は

ほどほど黒字にする形が良い」

〔岩佐氏〕ことがわかる。

この表は、他に報酬を支払うべき役員がない場合のシミュレーションで、他に役員がいる場合は表はさらに複雑になる。ここでは、このように節税のための「損得」分岐点があることを押さえてしまふ、実際に役員報酬を決める際に税理士や公認会計士に相談するとよいだろう。

して実質的な社長の手取りを増やそう、というアプローチである。税理士や会計士などの専門家に相談し、法人税など会社の利益にかかる税金と、所得税など社長報酬に課税される税金を合計し、税金が最も少くなる額を教えてもらい、その額に決めるといふものだ(詳しくは左の開み記事を参照)。

「儲からないから社長の報酬は低いまま。報酬が低いから個人資産が増えない。個人資産が増えないから会社を大きくできないから儲からない……」このような悪循環から脱却したい、と思うのであれば、ここで示した四つのアプローチは検討に値するはずだ。

## 社長報酬をしつかり取ることが大きな節税になる

### 役員報酬の“損得”分岐点

会社……法人税等」「会社」と「社長個人」を一体と見て、個人……所得税等」役員報酬をいくらにすれば税金が最小になるか

作成: 岩佐孝彦氏

役員報酬を引く前の法人利益	税金が最小になる役員報酬の目安	実効税率(会社&個人)
1000万円	1000万円	10.80%
2000万円	1450万円	20.81%
3000万円	2250万円	26.97%
4000万円	2400万円	31.85%
5000万円	2750万円	34.63%
6000万円	3750万円	36.78%
7000万円	4750万円	38.31%
8000万円	5750万円	39.46%
9000万円	6750万円	40.35%
1億円	7750万円	41.07%

例えば……

当期利益2000万円を計画するなら  
社長の報酬を1450万円にすると  
節税効果が最大に