

1章

役員報酬の決定基準と水準

1 役員報酬の決定基準

役員に対して支給される報酬は、「役員としての職務執行の対価」です。したがって、次の事項を総合的に評価して決定するのが合理的です。

図表 役員報酬の決定基準

1	高度のマネジメント能力等を必要とする困難な職務を遂行すること
2	職務上の責任がきわめて重いこと
3	会社の業績（利益を上げているか）
4	役員としての身分がきわめて不安定であること
5	労働基準が存在しないこと
6	社員の給与とのバランス
7	同業種・同規模の会社の役員報酬とのバランス
8	賞与制度の有無
9	退職慰労金制度の有無

（1）職務遂行の困難さ

役員（取締役）の業務は、会社という組織の経営です。経営資源（人材・労働力、資金、土地・建物、機械設備その他）を有効に活用して、取引先や消費者に喜ばれる商品を生産・販売

して利益を上げることです。

どの業界にも、多くの会社が存在して、日夜激しい競争を繰り返して広げています。また、取引先や消費者の要求や商品選択基準には、きわめて厳しいものがあります。他社より少しでも品質・機能の良いもの、他社より少しでも値段の安いものでなければ、商品は売れません。

取引先や消費者に喜ばれる商品を開発するためには、鋭い企画力や柔軟な発想力、独創力が要求されます。

また、商品を安いコストで生産するには、絶えず業務の合理化・効率化を推進する必要があります。

同業他社との激しい競争の中で、商品を販売し、それによって利益を上げることは容易ではありません。

役員報酬の決定に当たっては、役員としての職務遂行の困難さに十分配慮することが必要です。

(2) 役員の実任の重さ

会社では、多くの社員が働いています。誰もが、収入と雇用の安定を望んでいます。

役員の実任のかじ取りが悪いために業績不振に陥ると、

- ・ 定期昇給ができない
- ・ 賞与を支払えない
- ・ 過剰在庫を調整するために、一時休業をせざるを得ない
- ・ 過剰雇用を解消するために、希望退職を実施せざるを得ない

などの状況に追い込まれます。これらの措置は、会社を存続させるためのものとはいえ、社員の生活にきわめて大きな影響を与えます。

また、会社は、商品の仕入れ、生産物の販売、原材料・部品

の調達などにおいて多くの会社と取引をしています。どの取引先も、取引額が年々増加することを希望しています。

しかし、役員を経営のかじ取りが悪いために、業績が低迷すると、

- ・取引量、取引額の削減
- ・支払条件の変更（現金支払い➡手形払い、手形のサイトの延長、取引の打ち切りその他）

などの措置を講じなければなりません。これらの措置は、会社を存続させるための措置とはいえ、取引先とサプライチェーンの経営に大きな影響を与えます。

さらに、株主の大半は株価の上昇と配当の増額を望んでいます。しかし、業績が悪化すると、株価は低迷し、配当の減額に追い込まれます。これらは、株主の期待を裏切るものです。

経営を担う役員の実任は、きわめて大きいといえます。

役員の実任の決定に当たっては、責任の重さに十分配慮すべきでしょう。

図表 役員の実任

・社員の生活と雇用を守る責任
・取引先との取引を安定的に継続させる責任
・安定した配当により、株主の期待に応える責任
・取引先と消費者に対して、質の良い商品をリーズナブルな価格で供給する責任

(3) 業績

役員（取締役）の役割は、取引先・消費者に対して商品を少しでも多く販売して売上（業績）を上げることです。株主も、それを期待しています。

役員としての仕事の結果は「業績」という形で表れます。業績が良いということは、役員としての経営能力が優れていることを示します。報酬は、職務執行の対価です。したがって、良い業績を上げた役員に対して高い報酬を支払うのは、当然のことです。また、厳しい競争の中で好業績を達成した役員が、会社に対して高い報酬の支払いを求めるのも当然のことでしょう。

売上や受注額が低迷し、業績が良くないのに、もしも役員が会社に対して高い報酬の支払いを請求したら、会社の所有者である株主は強く反発するでしょう。

しかし、業績が良く、高い配当が支払われていれば、役員が高い報酬の支払いを求めても、株主が反発することはありません。

業績は、見方を変えれば、会社の支払能力を示すメルクマール（指標）でもあります。役員に対して高い報酬を支払っても、経営基盤が揺らぐことはありません。

役員報酬の決定に当たっては、会社の業績に十分配慮することが求められます。

（4）役員身分の不安定性

一般の社員の場合には、定年制が広く採用されています。定年制は、一定の年齢に達したら退職するという制度ですが、「定年までは社員としての身分を保証する」という制度でもありません。職務遂行能力が多少低下しても、あるいは、仕事の成績が悪くても、「職務遂行能力が低下した」「仕事の成績が良くない」という理由で定年前に解雇されることはありません。

労働契約法は、安易な解雇を禁止しています。

さらに、高齢化の進展に対応して、高年齢者雇用安定法は、会社に対して65歳までの継続雇用を義務付けています。

このように、一般社員（使用人）の場合には、社員としての身分・雇用が法律によって保証され、安定しています。

これに対して役員の場合は「任期制」です。任期が満了になった後に再任される保証はまったくありません。株主の期待に応えるだけの業績を上げることができなければ「経営能力に欠ける」「マネジメント能力、リーダーシップ、経営センスがない」と評価され、再任されません。役員の身分は、きわめて不安定です。

役員報酬の決定に当たっては、身分の不安定性（再任の不確実性）にも一定の配慮をするべきでしょう。

図表 社員と役員の比較

社 員	役 員
<ul style="list-style-type: none">・ 定年までの安定雇用が保障されている・ 定年退職後も65歳まで継続的に雇用される・ 解雇が厳しく制限されている	<ul style="list-style-type: none">・ 2年という任期制である・ 再任される保証はない・ 再任されなかったときの経済的補償がない

（5）労働基準がないこと

一般社員の場合には、労働基準法によって、

- ・ 労働時間は1日8時間を超えてはならない
- ・ 週に1回以上の休日を与えなければならない

と定められています。

また、1日8時間を超えて労働したときには、時間外労働手当（残業料）が支払われます。休日に労働すれば、休日労働手当が支払われます。

これに対して役員は、労働者ではないために労働基準法は適

用されません。労働基準が存在しないのです。したがって、仕事が忙しいときに1日8時間を超えて勤務したり、会議に出席したりしても、何の手当も支払われません。また、休日に勤務しても、休日勤務手当は支払われません。

役員報酬の決定に当たっては、これらの事情も配慮することが望ましいでしょう。

(6) 社員給与とのバランス

役員の仕事は、会社を運営することです。取引先や消費者に喜ばれる商品を安いコストで生産し、それによって利益を得ることです。このような仕事を遂行するには、一般社員の協力が必要不可欠です。役員の努力だけで、商品の開発・製造・配送・販売ができるわけではありません。

役員としての仕事を円滑かつ効率的に進めるためには、一般社員の理解と協力が必要です。一般社員の理解と協力を得るためには、信頼関係の形成が必要です。

社員の給与は最低賃金に近い水準に抑制し、役員が高い報酬を得て、ぜいたくな生活をエンジョイするというのでは、社員との信頼関係の形成は期待できません。

役員報酬の決定に当たっては、社員の給与水準とのバランスにも配慮する必要があります。

(7) 同業・同規模の会社の役員報酬とのバランス

ビジネスにおいては何事も「同業・同規模の会社とのバランス」が重視されます。役員報酬についても、同様です。同業・同規模の会社の役員報酬に、一定の配慮をする必要があります。

役員報酬については、「毎月同じ金額を支払っている」（定期同額給与）などの一定の条件を満たす場合には、損金として経理することが認められています。しかし、定期的に同額を支

払ってれば、すべて損金処理が認められるわけではありません。同業種・同規模の他社に比較して特に高額であるときは、損金処理を否認される可能性があります。ある会社だけが同業種・同規模の会社よりも著しく高い役員報酬を支払うことは、通常では不可能であるからです。

役員報酬の決定に当たっては、同業種・同規模の他社の役員報酬にも、一定の配慮をする必要があります。

(8) 賞与・退職慰労金制度の有無

役員制度については、経営環境の変化（国際化・グローバル化、高齢化、デジタル化、その他）、会社の業績、法令の新設・改正などを踏まえて、その見直しを行っていくことが求められます。

最近では、役員制度改革の一環として、賞与制度を廃止し、報酬一本に絞る会社が出ています。賞与制度を廃止した会社は、「賞与を支給しない」という事情に配慮して報酬を決定するのが合理的・現実的でしょう。

また、最近では、役員制度改革の一環として、退職慰労金制度を廃止する会社が出ています。退職慰労金制度を廃止した会社は、「退職慰労金を支給しない」という事情を織り込んで報酬を決めるのがよいでしょう。

2 役員報酬の構成

役員報酬の構成には、

- ・役員報酬一本で構成する
- ・基本報酬と役付報酬とで構成する

の2つがあります。

「役員報酬一本方式」は、社長〇万円、副社長〇万円、専務

〇万円、常務〇万円、取締役〇万円というように、報酬一本で構成する方式です。

これに対して、「基本報酬＋役付報酬」方式は、

- ・全役員一律の「基本報酬」
- ・役位ごとに定める「役付報酬」

の2つで構成するというものです。役付報酬は、社長〇万円、副社長〇万円、専務〇万円、常務〇万円という形で、役位ごとに定めます。

図表 役員報酬の定め方の例

役員報酬一本方式		基本報酬＋役付報酬方式	
取締役会長	300万円	○基本報酬	120万円
取締役社長	300万円	○役付報酬	
取締役副社長	240万円	取締役会長	180万円
専務取締役	180万円	取締役社長	180万円
常務取締役	160万円	取締役副社長	120万円
取締役	120万円	専務取締役	60万円
		常務取締役	40万円

3 役位別の報酬格差

(1) 役位別報酬の決定基準

会社の経営は、効率的・組織的に行われることが必要です。このため、役員（取締役）について、社長、専務、常務という役位を設けています。ある程度規模が大きくて役員の数が多いところでは、社長の上に会長を置いたり、あるいは社長の下に副社長というポストを設けている会社も少なくありません。

役位によって、職務の内容や責任の重さが異なります。したがって、報酬は、役位ごとに定めるのが合理的・現実的です。

図表 役位ごとの報酬の決定基準

1	担当する業務（職務）の内容
2	責任の重さ
3	会社の業績（支払能力）
4	他の役員とのバランス
5	同業・同規模会社の役員報酬

（2）社長・会長・副社長の報酬

①社長報酬の決定基準

社長は、会社経営の最高責任者です。

会社では、商品の製造、販売、物流、商品開発、技術開発、広告宣伝、情報処理、株式・株主管理など、実に多岐にわたる業務が行われていますが、社長は、すべての業務について、経営上重要な事項を決定・決済し、その執行を他の役員・幹部に指示します。そして、他の役員・幹部に指示したことが指示したとおりに行われているかを監督します。

また、会社は、敵対的買収、情報システムの障害、知的財産権の侵害、地震・風水害等の自然災害など、さまざまな経営危機に取り囲まれています。経営危機は、その性格上、いつ発生するか、予測がつきません。社長は、不幸にして経営危機が発生したときは、役員・社員を指揮命令してその解決・対応に当たらなければなりません。

社長の職務を遂行するには、強いリーダーシップとマネジメント力、総合的な判断力・決断力、時代の流れを見通す先見力などが求められます。

社長の報酬をいくらにするかは、もとより各社の自由ですが、その職務の遂行の困難性、職責の重さに十分配慮すべきで

しょう。

図表 社長報酬の決定基準

1	社長の業務の遂行困難さ
2	社長の職責の重さ（対外的責任・対内的責任）
3	会社の業績
4	副社長以下の役員報酬とのバランス
5	同業種・同規模会社の社長報酬とのバランス

②会長報酬の決定基準

役員報酬の中で最も難しいのが会長の報酬です。それというのも、会長の職務が会社によって相当異なるからです。

会長は、一般的には、社長経験者が就任するポストですが、会社の中には、会長が社長以上の権限を持って、経営全般の意思決定を行っているところがあります。会長が実質的に経営の最高責任者になっています。

また、社長が社内業務を総括し、会長は、経済団体、同業団体の活動（対外活動）に専念している会社もあります。

さらに、会長は、社長としての経験を活かし、社長から相談を受けたときにその相談に応えるという「相談役的な存在」に徹している会社もあります。

これらの事情を踏まえると、会長の報酬は、社長報酬の85～125%程度の範囲において決めるのが現実的です。

例えば、社長報酬が月額300万円であるときは、会長報酬は、月額250～370万円程度の範囲で決定します。

図表 会長報酬の決定例

- 会長が、社長と同等、もしくは社長以上の職務権限を持ち、経営の重要事項を最終的に決済する場合➡社長報酬の110～125%程度
- 会長が、社長と同程度の職務権限を有し、経営の重要事項の意思決定に関与する場合➡社長報酬の100%程度
- 会長は対外的業務に専念する場合➡社長報酬の90～100%程度
- 会長は、業務の意思決定には関与せず、社長の相談役に留まる場合➡社長報酬の85～95%程度

③副社長の報酬

会社の業務は、きわめて多岐にわたります。経営上の重要事項を社長が一人ですべて意思決定するには、一定の限界があります。会議や来客もあり、時間は制約されています。

副社長の主な任務は、豊かな業務経験を活かして社長を補佐することです。社長が傷病や海外出張などで不在のときに、一時的・臨時的に社長の業務を代行することも、副社長の重要な役割です。

一般に、

- ・役員歴が長く、社内の業務と人間関係に精通していること
- ・調整能力が優れていること
- ・人柄が円満であること

という3つの条件を満たす人が副社長にふさわしいといえます。これらの条件を満たしていないと、円滑・適切に社長を補佐することができないからです。

最近、しきりに「事業の持続可能性」の重要性が喧伝されています。事業の持続可能性は、多岐にわたる要素を包含するコンセプトですが、社長に事故がある場合に備えて副社長を選