

目次

第1章 役員退職金規程の重要性

- ① 中小企業経営者にとって役員退職金とは何か?.....2
- ② 役員退職金規程がないと、どのようなリスクがあるか?.....6
- ③ 規程があっても、汎用的な「規程見本」をそのまま使っている場合に懸念されること.....9
- ④ 役員退職金規程を見せていただくための「ヒアリング」のコツ.....11

第2章 経営者にお勧めしたい役員退職金規程見本とその理由

- ① 想定されるさまざまなリスクやニーズへの対策を施した規程はこれだ!.....12
- ② 役員自身やそのご家族、会社を守るために必要な規程のひと工夫.....13
役員退職金・弔慰金規程(見本).....14
- ③ 将来考えられるさまざまな可能性への布石としてのひと工夫.....17
- ④ 起こりうるアクシデント等に対する抑えとしてのひと工夫.....25

第3章 役員退職金を安全確実に受け取り、将来活用するために知っておきたいこと

- ① 退職金自体を税務上否認されないために.....28
- ② 「過大退職金」と税務上判定されないために.....34
- ③ 停止されていた在職老齢年金を受け取り、役員退職金の原資を捻出するために.....41
- ④ 死亡退職金は「みなし相続財産である」と周知徹底するために.....44
- ⑤ 死亡退職金を事業承継対策に役立てるために.....47
- ⑥ 役員退職金の準備に生命保険が有利な理由.....50
- ⑦ 役員退職金を生命保険の現物支給で受け取ることのメリット.....54

資料編 根拠条文と各種議事録見本

- 根拠条文.....56
- 役員退職金支給の流れと議事録作成のタイミング.....61
- 見本1 役員退職金・弔慰金規程制定に関する取締役会議事録(例).....62
- 見本2 役員退職金(死亡退職金)支給に関する株主総会議事録(例).....63
- 見本3 役員退職金(生存退職金)支給に関する取締役会議事録(例).....64

凡例

- 本書の内容は、2026(令和8)年3月1日現在の法令(税制)・制度に基づいています。
- 一般には「役員退職慰労金」という呼称が広まっていますが、退職金の支給目的には、功労褒賞・報酬の後払いのほか、退職後の本人の生活保障(勇退の場合)、遺族の生活保障(死亡退職の場合)もあることから、本書では「慰労」を外し、「役員退職金」の表記に統一しています。
- 法人契約の経理処理等の取扱いについては、制度改正等によって変更される可能性があります。
- 税理士法上、税理士の独占業務となっている内容については税理士による説明などの対応が必要となります。必要に応じて税理士にご相談いただいたうえでご対応ください。
- 個別の契約の取扱いについては所轄の税務署または税理士等の税の専門家にご確認ください。
- 本書に掲載しているデータ「令和7年 企業経営と生命保険に関する調査」は、エフピー教育出版による独自調査で、「ライフプラン データ集 2026年版」(企画・制作:株式会社エフピー教育出版/出版:株式会社セールス手帖社保険FPS研究所)に掲載されています。

2 役員退職金規程がないことで起こり得るリスクとは

役員退職金規程のない企業が役員の退職に際し、役員退職金を支払っていたとしたら、一体どのようなことが起こる可能性があるのでしょうか？

大きく分けると、税務上の問題と会社法上の問題が考えられます。

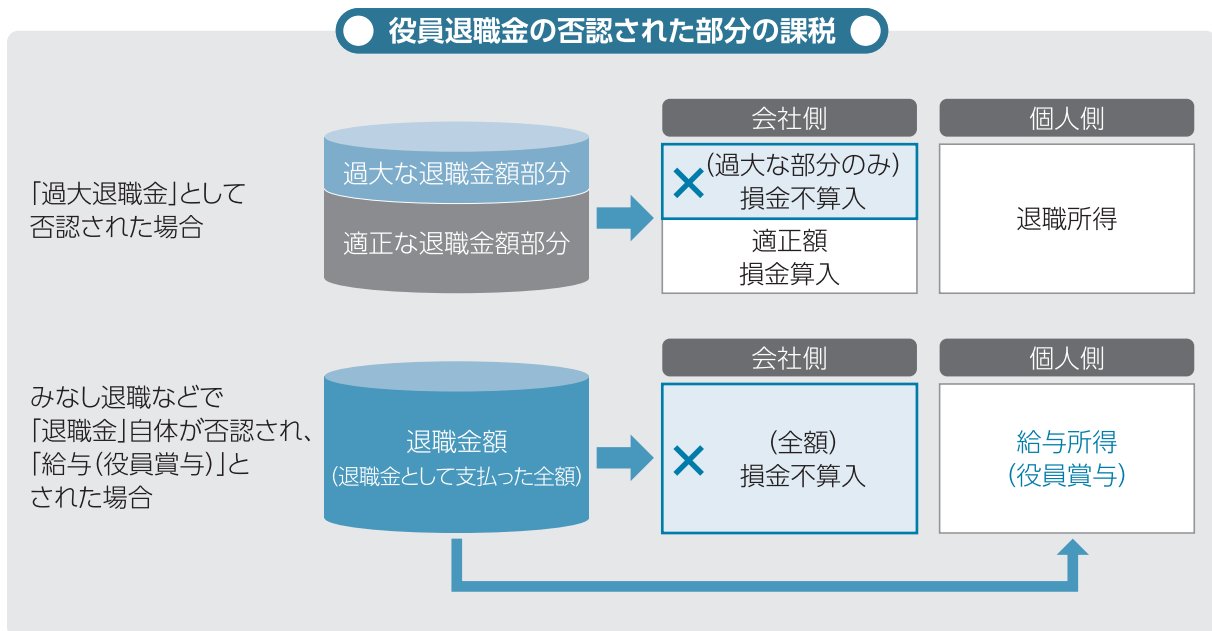
1 税務上の問題

役員退職金規程がない(内規や慣例も含まず)まま退職金を支払ったとしても、会社側は役員退職金規程がないから即否認(損金算入を認めない)されることはありません。

しかし「規程がない」ことにより、税務調査を受けた際に役員退職金の支給額の根拠を説明することができません。つまり「規程がない」⇒「合理性の立証」(役員退職金としてその金額がなぜ必要なのかという明確な根拠・証明)が極めて弱くなります。その結果、税務当局から不相当に高額と判定されれば、過大とみなされた部分について「損金不算入」となります。

一方、受け取った個人側(退職役員)にとっては、会社側で「損金不算入」とされた部分であっても、退職に伴い支給されたものはすべて「退職所得」として課税されます。

また、「みなし退職」(詳細は後述)として、役員退職金を受け取りながら分掌変更(例えば社長から監査役に異動)して会社に残ることもあります。しかし実態として「法人の経営上の重要な地位を占めている」と税務当局に判定された場合は、退職金ではなく役員賞与(事前確定届出給与ではない臨時の給与)とみなされ、その全額に対して会社側は損金不算入、個人側は給与所得課税(及び追徴課税)がなされます。



2 会社法上の問題

会社が役員退職金を支払うにあたっては、会社法に則って株主総会の決議がないと無効となります(会社法第361条/56ページ参照)。

退職金の支給方法や算定方法などを役員退職金規程として明文化しておけば、「いつ?」「いくら?」「どうやって?」支払うのかということ、株主総会において「具体的な手続きについては取締役会に任せる」という決議(これを「一任決議」と言います)で済ませることが可能となります。

役員退職金から攻略する法人保険

🔗 13ページの本文からの続きです。

2▶ 完全勇退せず、しばらく新社長を見守る可能性があるなら

一般的な役員退職金規程は、「役員が退職したとき、役員退職金を支給することができる」となっているものが多いです。本規程では退職だけでなく、職務が大きく変更した、いわゆる「分掌変更」の場合も退職金の支給ができるように規程に盛り込んであります。

🔍 確認ポイント

第1条(総則)

1. 当社の取締役または監査役(以下役員という)が退職したとき、または役掌が大きく変更したときは、株主総会の決議を経て役員退職金を支給することができる。

例えば、社長が会長になって後継者である新社長をサポートしながら一緒に経営をする場合は、経営者を退いた(勇退)とは言えません。社長退任と同時に会社も辞めてすべてを後継者である新社長に任せたい…でも、不安がある。それならば会社を辞めないで、社長から監査役等に役職を変更し、経営上重要な決定には口出しせずに見守るだけの場合はどうでしょう？このような場合は、会社に在籍していても事実上、経営者としては一線を退いていますから、退職金を受け取ることができます。

それを役員退職金規程に明文化しました(法人税基本通達9-2-32/58ページ参照)。なお、分掌変更による退職金の支払いは、税務当局から否認されるケースが非常に多いので、詳細は後述します(28ページ参照)。

🗨️ 話法例

経営を後継者にバトンタッチして、勇退後は会社から離れてしまうと、後々のことが心配ではないですか？

後継者の経営に口出ししないで見守るだけなら、会社を辞めなくても退職金を受け取ることができるのをご存じですか？

3▶ 「本来の相続財産」と扱われないためには退職金の目的が重要

役員退職金の目的をより明確にした規程内容にしました。本規程では、勇退の場合は役員在任中の功労に報いかつ退職後の役員の生活の安定を目的とし、死亡退職の場合は役員の遺族の生活保障を目的というように、書き分けています。

🔍 確認ポイント

第2条(目的)

1. 本規程は、役員の退職(勇退)に際し、役員在任期間中の功労に報い、退職後の生活の安定を図ることを目的とする。
2. 役員が在職中に死亡した場合には、その遺族の生活を保障することを目的とする。

特に役員が在職中に死亡した場合に支払われる死亡退職金は、一般的には「みなし相続財産」(遺族生活保障目的など)となります。ところが、規程の中の退職金の目的の書き方次第では、例外的ですが「本来の相続財産」(功労褒賞・報酬の後払い目的)と捉えられる場合も考えられます。

この目的の定め方で死亡退職金の扱いが分かると、税務上の取扱いも変わってきます。本規程では、役員が死亡した場合に支払われる死亡退職金の目的を「遺族の生活保障」とすることにより、「みなし相続財産」としての取扱いとしています(詳細は44ページ参照)。

3 ▶ みなし退職における「実質要件」とは？

通達改正前までは、分掌変更によって退職と同様であると認められるには、法人税基本通達9-2-32の3つの要件(形式要件:常勤から非常勤に、取締役から監査役に、役員報酬を50%超下げる)を満たせばよいと考えられていました。

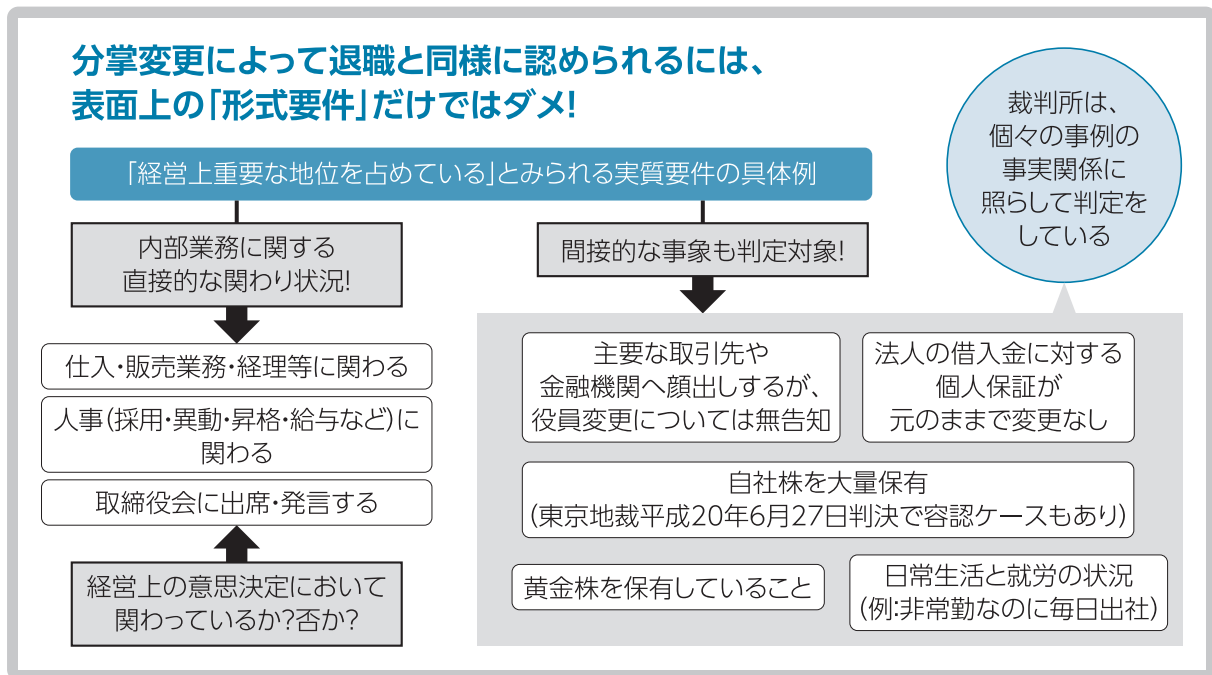
3つの要件はあくまでも一例に過ぎないのですが、通達にあるからこれを実行すれば、「みなし退職」として支払った役員退職金が損金算入できると思われていました。

通達改正後は「その法人の経営上、重要な地位を占めていると認められるものを除く」として、以下のような退職後の実質的な内容を見て、退職金を容認するか否認するかを判定しています。

前出の法人税基本通達9-2-32の冒頭部分には次のような記載があります。

その分掌変更等によりその役員としての地位又は職務の内容が激変し、実質的に退職したと同様の事情にあると認められることによるものである場合には、これを退職給与として取り扱うことができる。

ここからもおわかりのとおり、みなし退職として退職金を受け取った後に、その役員がこれまでと同じ影響力のままでは、みなし退職が認められるわけがありません。具体的には下図をご覧ください。



4 ▶ みなし退職を否認されると、トリプル課税の受難

分掌変更によるみなし退職が認められた場合は、退職金として法人側は損金算入でき、受け取る役員個人側は、退職所得として課税されます。一方、みなし退職が否認された場合は、そもそも退職金として認められなかったということですから、役員賞与(事前確定届出給与ではない臨時の給与)としての扱いとなり、損金算入できません(次ページの囲みを参照)。

3

停止されていた在職老齢年金を受け取り、役員退職金の原資を捻出するために

1▶ 役員退職金の原資はどこから捻出するか(勇退の場合)

役員退職金の原資の準備方法をどうするかという問題は、会社の事情によってさまざまでしょう。会社の資産に現金がまとまっているならば、例えばそれを退職金保険積立金として分けして一時払の生命保険に加入する、あるいは保険以外の金融商品で運用する方法もあるでしょう。しかし一般的に中小企業にとっては、新たに役員退職金の資金を短期間に作り出すことは難しい場合が多いと思われる。

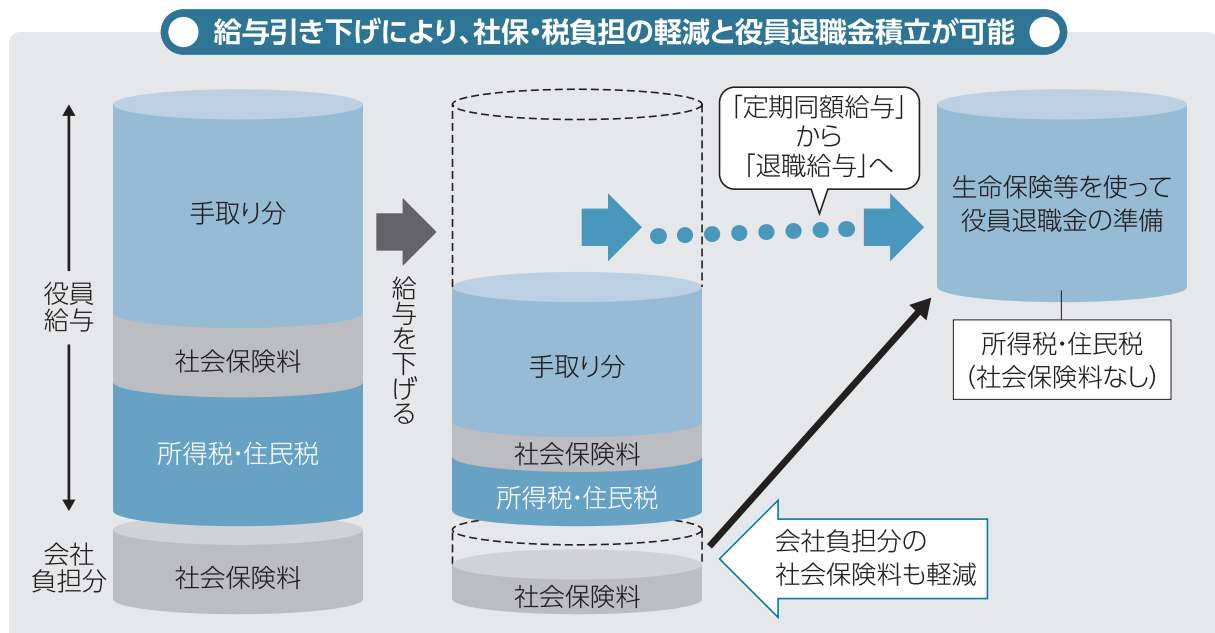
そこで原資を役員報酬にスポットを当てて、役員退職金のための資金をどのように準備したらよいかを考えてみましょう。役員の現在年齢によって、退職までの期間や役員報酬額が異なりますから、それぞれに合わせた形で設計が必要となります。

2▶ 65歳未満の役員(勇退の場合)

65歳未満の役員の場合は、現在の報酬、役員在任期間、現在年齢、役員の退任予定時期(年齢)などの情報を基に、それぞれ毎月の積み立てに必要な金額の概算を求めます。

その原資は、役員報酬(給与)です。定時株主総会において、役員報酬の見直し決議が必要になります。意味もなく役員報酬を変更することには問題があります。

給与引下額を将来の退職金の原資として積み立てていきます。退職時期にいくら必要なのか? 例えば生命保険で準備する場合は、解約返戻金等に基づいて保険料を決定し、そこから引下額を割り出します。役員報酬を将来の役員退職金に振り替えることのメリットは、毎月の所得税・住民税、社会保険料を退職金積立に回した分、役員本人及び会社(会社分の社会保険料)の負担軽減になります。



6

役員退職金の準備に生命保険が有利な理由

1▶ 死亡退職金や弔慰金の原資は生命保険がベスト

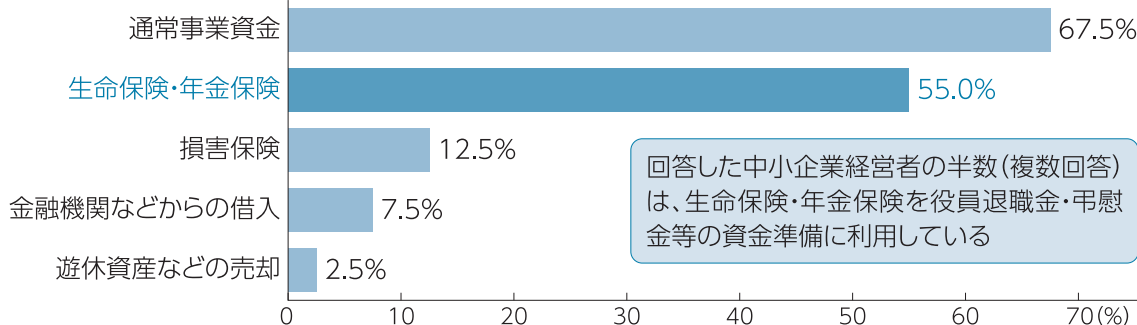
繰り返しになりますが、役員退職金を確実に受け取るためには、いくら役員退職金規程を整備しても、大元となる退職金の原資おおもとがなければ実現できません。その資金を事前に準備しておくことで、役員退職金を規定どおり支払うことができるか否かが決まります。

役員退職金の準備手段にはさまざまな方法があります。単に役員退職金用として積み立てるだけなら、わざわざ生命保険を活用する必要はありません。積立の利回りだけを考えるなら、他にふさわしい商品はいくらでもあります。

参考

役員退職金・弔慰金等の資金準備方法 調査時期:2025年

回答者の67.5%が通常事業資金、55.0%が生命保険・年金保険を準備方法としている



回答した中小企業経営者の半数(複数回答)は、生命保険・年金保険を役員退職金・弔慰金等の資金準備に利用している

注:複数回答。「わからない」を除く

出典:エフピー教育出版「令和7年 企業経営と生命保険に関する調査」

なぜ役員退職金の準備に生命保険がよいのでしょうか。

役員退職金を退職事由によって分けると次の3種類になります。1つ目は「死亡の場合に支払う死亡退職金」、2つ目は「本人の意思で退職する場合に支払う生存退職金」です。この生存退職金は、事前に退職時期を決めて予定どおり行う「勇退時に支払う退職金」と、予想外の重い病気やけがで職務遂行ができなくなり任期途中で退職せざるを得ない「不本意の途中退職で支払う退職金」に分けることができます。

死亡退職、勇退、途中退職という3種類の退職金を同時に準備するのであれば、生命保険が最も相応しい金融商品です。

中でも役員の死亡に伴う死亡退職金や弔慰金の資金準備は、生命保険を活用することで最も効率よく準備できます。なぜなら、生命保険は加入したときから必要な保障額を確保できるからです。「貯金は三角、保険は四角」と言われる所以です。

一般的に、中小企業の多くには高齢の役員も在籍しています。経営者においては特に高齢化が進んでおり、帝国データバンクが毎年調査している「全国『社長年齢』分析調査」によると、社長の平均年齢は35年連続で過去最高を更新し、2020年に60歳を超え、2025年には60.8歳に達しています。