日税研　実践ゼミ

役員退職金で株価を下げる仕組み

退任・支給・承継をセットで考える分掌変更の実務

税理士　北澤 淳

2026年11月

北澤淳税理士事務所

本日の内容

30分で「仕組み」「事例」「実行の注意点」を整理します

1. **退職金で株価が下がる仕組み**
   類似業種比準価額と会社規模／落とし穴
2. **退職金の額と受け取る側の課税**
   功績倍率法／退職所得
3. **事例：C社**
   株価の変化／承継方法の見直し／退任から贈与までの流れ
4. **完全に退くか、残るか**
   相談役の実態と注意点／分掌変更（法基通9-2-32）と裁判例／支給方法
5. **会社法の手続きとスケジュール**
   機関設計・譲渡承認／決算月からの逆算／チェックリスト

1 退職金で株価が下がる仕組み

退職金は損金 → 利益が下がる → 類似業種比準価額が下がる

役員退職金を支給
適正額なら損金算入
（法法34①かっこ書）

▶

1株当たり利益が下がる
直前期と2年平均の
低い方を選べる

▶

比準割合が下がる
配当・利益・純資産を
1：1：1で比準

▶

株価が下がる
類似業種比準価額が下落
純資産価額も支給額分減少

設例：3要素が類似業種とちょうど同水準の会社

	配当 b/B	利益 c/C	純資産 d/D	比準割合
支給前	1.00	1.00	1.00	1.00
退職金で利益ゼロ	1.00	**0.00**	0.90	**0.63（約4割減）**

類似業種比準価額 ＝ 類似業種の株価 × 比準割合 × 斟酌率（大0.7／中0.6／小0.5）

非経常的な「利益」は除くが、退職金のような「損失」は除かないため、支給した期の利益がそのまま下がる。

※　財産評価基本通達180、183。設例は退職金で純資産が1割減ったと仮定した単純化したイメージです。

1 効き方は会社規模で変わる

類似業種比準価額の比重が大きい会社ほど、退職金の効果が大きい

会社規模	原則的評価の算式	退職金の効果
大会社	類似業種比準価額（純資産価額の方が低ければそちら）	**大きい**
中会社	類似業種比準価額 × L ＋ 純資産価額 × (1 − L) L＝0.90／0.75／0.60	Lが大きいほど大きい
小会社	純資産価額、または 類似業種比準価額 × 0.5 ＋ 純資産価額 × 0.5 の低い方	**小さい**

純資産価額への効果は限定的

支給額（税効果後）だけ純資産が減るにとどまる。
含み益の大きい会社では、純資産価額の比重が残る限り下がり方は小さい

株価が低いのは「支給の翌期」

支給した期が直前期になってから評価が下がる。
翌期中が贈与・譲渡のチャンス。次の決算で利益が戻れば効果が薄れる

※　財産評価基本通達178、179。会社規模は総資産価額（帳簿価額）・従業員数・取引金額で判定します。

1 落とし穴：逆に株価が上がることも

利益をゼロにしすぎる・資産構成が変わる、で評価方式が変わる

1 会社規模が下がる

退職金を現預金で払うと総資産（帳簿価額）が減る
→ 大会社から中会社へ下がると、純資産価額が混ざる
→ 原資は借入・保険も検討

2 比準要素数1の会社

直前期末で配当・利益・純資産のうち2つが0、かつ直前々期末でも2つ以上が0
→ 類似業種の割合が25%に下がる

3 株式等保有特定会社

現預金の流出で総資産が減り、株式等の保有割合が上がる
→ 50%以上で純資産価額方式に（持株会社は特に注意）

実務のコツ：退職金の額と原資を決める前に、「支給しない場合」「支給する場合」の株価を、会社規模・特定の評価会社の判定まで含めて試算する。親会社を経由して保有している場合は、**親会社の判定**もあわせて確認。

※　財産評価基本通達178、189。比準要素数1の会社の判定は直前期末・直前々期末の両方の基準で行います。

2 退職金の額の決め方

株価を下げたくても、損金になる額には限度がある

功績倍率法：　最終報酬月額　×　役員としての勤続年数　×　功績倍率

例）月額100万円 × 30年 × 3.0 ＝ 9,000万円

不相当に高額な部分

損金不算入（法法34②）
業務従事期間・退職の事情・同業類似法人の支給状況に照らして判定（法令70二）

功績倍率の水準

法令上の上限はない
裁判例では同業類似法人の平均功績倍率が比較に使われる
規程や算定根拠を残す

最終報酬月額の注意

退任直前の不自然な増額は避ける
分掌変更なら変更前の月額で計算
月額が低すぎる場合は1年当たり平均額法も

「なぜこの金額か」を説明できる資料を、支給決議の時点で用意しておく

※　法人税法34条2項、法人税法施行令70条2号。功績倍率の例示は説明のための仮の数値です。

2 受け取る側の課税：退職所得

退職所得控除と2分の1課税で、給与よりかなり軽い

退職所得 ＝（収入金額 − 退職所得控除額）× 1/2　……他の所得と分けて課税（分離課税）

退職所得控除：勤続20年まで 40万円×年数、20年超の部分は 70万円×年数

設例：勤続56年の役員が退職金1億5,000万円を受け取る場合

項目	金額
退職所得控除額（800万円＋70万円×36年）	3,320万円
退職所得（(1億5,000万円－3,320万円)×1/2）	5,840万円
所得税・復興特別所得税＋住民税	**約2,780万円（約18.5%）**
手取り	**約1億2,200万円**

役員等の勤続5年以下は注意

特定役員退職手当等は2分の1課税なし

受給に関する申告書を忘れずに

未提出だと20.42%で源泉徴収

※　所得税法30条、201条、203条。税額は概算。退職所得課税は見直しが議論されることがあるため、支給時点の法令を確認してください。

3 事例：C社の株価はどう変わったか

倉庫業・大会社。会長（株式61.6%保有）が退任し、退職金1.5億円を支給

退職金1.5億円を支給
株主総会で決議
損金算入

▶

利益がゼロに
直前期の1株当たり
利益金額 0円

▶

比準割合が下がる
配当0・利益0
純資産のみで比準

▶

株価が半分以下に
大会社のため
類似業種比準価額100%

C社（会長保有 61.6%）	退職金支給前	退職金1.5億円支給後
評価方式	類似業種比準価額（大会社）	類似業種比準価額（大会社）
1株当たり利益（直前期）	あり	**0円**
1株当たり評価額	約2,790円	**約1,340円（半分以下）**
会長保有株式（61,600株）	約1.72億円	**約0.83億円**

原資は借入で用意

現預金で払うと総資産15億円を割り込み、大会社から外れて純資産価額が混ざる

比準要素数1も回避

直前期は配当・利益とも0。直前々期に利益があり非該当

※　実在の事例をもとに一部を簡略化（会社名は伏せています）。評価額は面談時の試算値。退職金の額は1億円・1.5億円・2億円の3パターンで試算して決定。

3 承継方法の見直し：事業承継税制から暦年贈与へ

退職金で株価が半分以下になるとわかり、移転の方法を切り替えた

当初の想定：事業承継税制（特例措置）

- 贈与税は猶予されるが、免除ではない
- 5年間の代表者・株式保有などの要件と年次報告
- 要件を外れると猶予税額に利子税を加えて納付

変更後：暦年贈与で兄弟2人へ

- 株価約1,340円なら贈与税は現実的な水準に
- 継続要件や報告がなく、税額がその場で確定
- 兄弟の最終的な持株割合も自由に設計できる

贈与税の試算（会長の株式61,600株を兄弟2人へ半分ずつ）

移転の方法	1人あたりの贈与税	特徴
暦年贈与	**約1,595万円**	**税額確定・C社が採用**
相続時精算課税	約326万円	相続時に精算

株価が下がれば、「猶予」ではなく「払って終わらせる」選択肢が現実的になる

※　面談時（2026年1月）の試算。株価1,341円・暦年課税は特例税率で計算。

3 事例：C社の退任から贈与まで

退職金の支給と株式の承継を、1つのスケジュールで設計

2026年1～5月	額の検討	退職金1億・1.5億・2億円で株価と相続税を試算し、1.5億円に決定
2026年8月31日	株主総会	退職金の支給決議・取締役退任、同日に定款変更（取締役会・株券を廃止）
2026年8月期	損金算入	完全退任のため、決議した期に未払金計上して損金算入
2026年9月25日	一括支給	原資は借入。大会社の判定を維持
2026年10月	決算確定・株価算定	退職金を払った8月期が「直前期」になる
2026年12月	後継者2人へ暦年贈与	株価の低い期間に、兄弟2人へ。贈与税は受贈者の自己資金で

※　実在の事例をもとに一部を簡略化しています。

4 完全に退かなくてもよい：C社会長の処遇

後継者2人が育つまでは「二人三脚」の方が経営は安定する

完全に退く場合の不安

・取引先・金融機関との関係を一気に引き継ぐ
・後継者の兄弟2人の経営は始まったばかり
・会長本人の「居場所」がなくなる

C社の選択：取締役を退任し相談役に

・登記上の役員からは外れ、退職の事実を明確に
・相談役として、求めに応じて後継者に助言する
・報酬は会長時代の50%に

退任後の実態：「経営に関与していない」と説明できる状態に

項目	C社の相談役の実態
報酬	月額100万円 → 50万円（50%減）
勤務	週3日程度・1日2～3時間（常勤ではない）
職務	後継者への助言、業界団体などの対外的な役割。資金繰り・銀行は社長、支払判断は取締役
印章・権限	代表者印・銀行印は社長が保管。ネットバンキングは閲覧のみ
会議	経営会議・幹部会議には出席しない

※　役員でなくても経営に従事すれば「みなし役員」とされ、退職の事実が否定されるおそれがある（法令7）。

4 相談役になった後の注意点：C社からの質問

税務調査を見据えて、退任後の「形」を整える

質問	回答・対応
雇用契約と委任契約、どちらにする？	委任契約に。勤務に比べ報酬が高く、雇用だと同族関係者の使用人給与の過大部分（法法36）が論点に。 「指揮命令を受けず自らの裁量で行う」関係は、経営から外れた説明とも整合
役員時代の部屋や社用車を使ってよい？	問題は設備より職務と権限。相談役規程で「職務に必要な範囲で使用可・私的使用は不可」と一般ルール化。 契約書に「専用室を供与」とは書かない。社用車の私的使用は給与課税
社会保険は？	週3日・数時間なら70歳以上被用者に当たらない → 不該当届を提出。 公的な記録で非常勤を裏づけ、在職老齢年金の支給停止が外れる可能性も
報酬の切替で気をつけることは？	退任直後の支払いから減額する（給与計算期間のずれで従前額を払わない）。委任報酬は源泉不要、 本人は給与所得控除なし、会社は免税事業者からの仕入れ（経過措置で一部控除）
何を記録に残す？	**相談役規程（「行わないこと」を明記）・委任契約書・毎月の業務報告書**

※　法人税法36条、法人税法施行令72条の3。社会保険の手続きは年金事務所・社会保険労務士にご確認ください。

4 分掌変更による退職給与（法基通9-2-32）

会長として残っても、地位・職務が激変していれば退職給与として扱える

1

常勤 → 非常勤

代表権のある者、実質的に経営上主要な地位を占める者を除く

2

取締役 → 監査役

実質的に経営上主要な地位を占める者、一定の大株主（令71①五）を除く

3

給与の激減

おおむね50%以上の減少
経営上主要な地位を占める者を除く

3つの事実は「例示」にすぎない。

形式（報酬50%減・監査役就任）を満たしても、分掌変更後も経営上主要な地位を占めていれば否認される。判断は事実認定による実質判断。

否認されると：退職給与ではなく臨時の役員給与となり、定期同額・事前確定届出・業績連動のいずれにも当たらなければ**全額損金不算入**。受け取った側も退職所得ではなく給与所得に。

※　法人税法34条1項、法人税基本通達9-2-32。参考：白土英成「役員の退職―事実認定と問題点」（租税法事例研究会 第286回法人税部会、2023年2月27日）。

4 判断基準と主な裁判例・裁決

分かれ目は「退任後の具体的な関与」と「それを示す客観的証拠」

見られる関与：人事・営業・会計の決定／経営会議への出席・指示／金融機関との交渉・連帯保証／会社に不可欠な業務の継続
株主としての影響力は別：議決権を通じた間接的な影響は、実質的な退職の妨げにならない（東京地裁H20.6.27）

事案	事実関係のポイント	結論
東京地裁 H29.1.12 **東京高裁 H29.7.12**	代表取締役→取締役相談役。報酬は205万→75万円に減額 その後も毎日出社、稟議書に押印、銀行と単独で交渉	**否認**
平成24年12月18日裁決	代表取締役→取締役。給与は半分以下 主力製品の製造管理という不可欠な業務を継続	**否認** **（退職給与に非該当）**
平成18年11月28日裁決	代表取締役を退任し、取締役でない会長に（更迭） 人事・営業・会計の決定に関与せず、名誉職にすぎない	**認容**
令和2年12月15日裁決	代表取締役を辞任し完全退職。「実質オーナー」として振る舞っても 具体的な経営指示を示す客観的証拠なし	**認容** **（全部取消）**
東京地裁 H20.6.27	筆頭株主（35%）が代表取締役→監査役 家族のみの小規模同族会社、業務は一切行わず	**認容**

※　白土英成「役員の退職―事実認定と問題点」（租税法事例研究会 第286回法人税部会、2023年2月27日）をもとに講師が整理。

4 支給方法の注意：未払計上・分割支給

「いつ・どう払うか」で、損金算入の可否と時期が変わる

未払計上

完全に退任した場合：株主総会で金額を決議した期に損金算入できる（法基通9-2-28）。C社はこの形

分掌変更の場合：未払金等に計上した額は、原則として退職給与に含まれない（法基通9-2-32（注））

分割支給

支払った年度に損金経理すれば、その年度の損金にできる（法基通9-2-28ただし書）

分掌変更時の打切支給を分割した事案で、2回目の支給も退職給与と認めた裁判例あり（東京地裁 H27.2.26）

株価対策として見たときの注意

・株価が下がるのは、損金算入した事業年度の決算が「直前期」になってから
・分掌変更なら、原則としてその期中に実際に支給する（資金繰りの事情があっても）
・分割するなら、当初からの支給決議と分割の理由を記録しておく

※　法人税基本通達9-2-28、9-2-32（注）。裁判例の詳細は原典でご確認ください。

5 税務の前に：会社法上の手続きも確認

退任・退職金・株式の移転は、それぞれ会社法の手続きを伴う

1 機関設計

取締役会設置会社は取締役3人以上・監査役が必要（会社法331⑤・327②）

会長が退任して2人になると維持できない
→ 取締役の補充か、取締役会非設置会社へ定款変更

2 退職慰労金の決議

役員の報酬等として株主総会の決議が必要（会社法361①）

具体的な金額・時期は、基準に従い取締役（会）へ一任することも可
議事録・登記（退任）を整える

3 株式の譲渡制限

非上場会社の多くは譲渡制限株式。贈与でも会社の承認が必要（会社法136・139）

承認機関は定款で確認（取締役会／株主総会）
株券発行会社なら株券の交付も必要（128①）

C社の対応：退職金の株主総会決議と同日に定款を変更し、**取締役会非設置会社・株券不発行会社へ移行**。譲渡承認機関は株主総会とし、贈与ごとに承認請求・承認決議・株主名簿の書換えを行う。登記・定款は弁護士と連携。

※　定款変更は株主総会の特別決議（会社法466・309②十一）。役員変更は2週間以内に登記（会社法915①）。

5 スケジュールは決算月から逆算する

支給する期・決算確定・贈与する期を、最初に決めておく

支給の前の期	方針決定・株価試算	退任時期・後継体制・支給額・原資・会社規模の判定までシミュレーション
支給する期中	退任・決議・支給	株主総会決議・定款変更・登記、業務の引継ぎ、支給
期末から2か月	決算確定	支給した期が「直前期」になる
翌期中	株価評価・贈与／譲渡	株価が低いのはこの1年。翌期末を過ぎ利益が戻れば株価も戻る
翌々期以降	後継者の経営へ	相談役の関与は助言の範囲にとどめ、記録を残す

※　事業承継税制（特例措置）を併用する場合、贈与の期限は2027年12月31日（特例承継計画の提出が前提）。

5 実行前チェックリスト

「税務調査で何を見せるか」を先に用意しておく

1 退職の事実

- ☐ 代表権・決裁権を後任に移したか
- ☐ 稟議・議事録に退任者の押印が残らないか
- ☐ 銀行の連帯保証人・窓口を変更したか
- ☐ 経営会議への出席・指示をやめたか
- ☐ 取引先・社内へ代表交代を周知したか
- ☐ 報酬は退任直後から50%以上減額したか
- ☐ 相談役規程・委任契約・業務報告書を整えたか

2 金額・株価・承継

- ☐ 支給額は功績倍率等で説明できるか
- ☐ 分掌変更なのに未払計上にしていないか
- ☐ 会社規模・比準要素数1・特定会社の判定
- ☐ 親会社経由の保有なら親会社も判定
- ☐ 支給した期を直前期として評価するか
- ☐ 機関設計・譲渡承認の手続きは済んだか

記録は「退任時」に作る。 後から集めた陳述より、退任当時の客観的証拠が決め手になる（令和2年12月15日裁決）。

まとめ

1. 退職金は損金 → 利益が下がる → 類似業種比準価額が下がる。大会社ほど効く
2. 額は功績倍率法などで説明できる水準に。会社規模・特定会社の判定も事前に試算
3. 株価が低いのは支給の翌期。承継方法の選択肢も広がる。退任・支給・承継を1つの計画に
4. 残るなら相談役として助言に徹し、規程・契約・業務報告で記録に残す。分掌変更は形式より実質

役員退職金の計上は「ワンチャンス」。退任・支給・承継をセットで準備を。

本資料は2026年11月時点の法令・通達に基づく解説です。個別の事案への適用は、最新の法令・通達をご確認のうえご判断ください。