

CRISIS MANAGEMENT NEWSLETTER

2019 年 12 月号 (Vol.12)

不正・不祥事発生時における役員報酬の返上

- I. はじめに
- II. 役員報酬の返上に関する手続
- III. 役員報酬の返上事例
- IV. 役員報酬の返上事例の傾向等
- V. おわりに

森・濱田松本法律事務所
弁護士 藤津 康彦
TEL. 03 6212 8326
yasuhiko.fujitsu@mhm-global.com
弁護士 村田 昇洋
TEL. 03 6266 8558
shoyo.murata@mhm-global.com

I. はじめに

衆目を集めた不正・不祥事では、その責任の明確化として、役員報酬の返上（減額の場合と自主返上の場合を含みます。）が行われる場合が多く見受けられ、実務上も、返上の割合・期間の考え方や相場感等についてご相談を受けることが多くあります。

役員報酬の返上の割合・期間等に関する明確な基準はなく、また、個別の事案における内容・原因や責任の程度等を踏まえて各社で判断すべき性質のものです。本号では、まず役員報酬の返上に関する手続を簡単に確認した上で、近時における役員報酬の返上事例について、その不正・不祥事の原因を交えて概観することにより、その傾向等について解説します。

II. 役員報酬の返上に関する手続

会社法上、株主総会決議等によって役員の報酬額が具体的に定められたときは、その報酬額は、会社と役員との委任契約の内容となるため、報酬額の決定後、報酬の減額を行うには、原則として当該役員の同意が必要と解されています¹。そのため、報酬の減額決議を行う場合には、役員本人から同意を取得する必要があります。

また、報酬の減額ではなく役員が報酬の全部又は一部を自主的に返上すること（自主返上）も可能ですが、報酬の減額とするか、自主返上とするかは、それぞれ税務面からの検討も必要となるため、別途税務専門家への相談も要します。

なお、公表事例では、役員報酬の「返上」という表現が用いられることが多いと思われますが、これには減額の場合も自主返上の場合もあります。

¹ 最判昭和 31 年 10 月 5 日集民 23 号 409 頁等。

CRISIS MANAGEMENT NEWSLETTER

Ⅲ. 役員報酬の返上事例

以下では、過去 1 年間に於いて調査委員会が設置された主な不正・不祥事案のうち、役員報酬の返上がなされたものについて、その内容を概観します²。

No.	事案の概要	役員報酬の返上の内容	調査報告書において指摘されている主な原因
1	海外連結子会社における期末棚卸資産の不適切な会計処理	- 代表取締役社長：月額報酬の 30%を自主返上（3 か月） - 専務取締役 経営管理統括：月額報酬の 30%を自主返上（3 か月） - 専務取締役 営業統括：月額報酬の 10%を自主返上（3 か月） - 執行役員 経理担当：月額報酬の 30%を自主返上（3 か月） - 執行役員 海外事業担当：月額報酬の 10%を自主返上（3 か月）	担当従業員による経理業務に関する意識の低さに加え、親会社における子会社管理の不十分性、内部通報制度の運用の不備等
2	従業員による横領及び一部取締役らによる取締役会・監査役会への報告の懈怠等	代表取締役社長：月額報酬の 20%の減額の申出（3 か月） ※ 左記の担当取締役は辞任	内部管理体制を重視しない企業風土や内部管理体制の不備等
3	過年度における貸倒引当金の計上漏れ	- 代表取締役社長：月額報酬の 30%を減額（3 か月） - 取締役管理部長：月額報酬の 10%を減額（3 か月）	関係役員の社内情報共有に関する意識の不十分性、取締役会による牽制機能の欠如、適切な会計処理を行うための知識及び意識の不足、債権管理の不十分性等
4	不適切な会計処理（店舗に係る固定資産の減損判定関連の計算に際しての、本社経費の恣意的な傾斜配賦）	- 代表取締役会長（創業者）：役員報酬の 50%以上の減額の申出 - 代表取締役社長：月額報酬の 30%を減額（6 か月） - 取締役：月額報酬の 10%を減額 - その他の取締役：月額報酬の 10%を自主返上	取締役会の監督機能の低下によるガバナンス不全、事業の急拡大に伴う部門間・会社間牽制機能の喪失、業務チェック体制の欠如等
5	役職者・従業員による不適切な取引（セールスランキングの操作を目的とする取引先に対する自社ゲームタイトルへの課金依頼及び課金実施）	- 代表取締役社長兼 CEO 兼 COO：月額報酬の 10%を減額（3 か月） - 取締役 CSO マーケティング本部管掌：月額報酬の 10%を減額（3 か月）	コンプライアンス意識の不十分性、役員・従業員間における牽制機能の不十分性等
6	連結海外子会社における不正常な取引（詐欺被害等）	- 代表執行役 執行役社長兼 CEO：月額報酬の 20%を返上（3 か月） - 代表執行役 執行役副社長：月額報酬の 10%を返上（3 か月） - 執行役専務 A：月額報酬の 10%を返上（3 か月） - 執行役専務 B：月額報酬の 10%を返上（3 か月）	リスク認識の不十分性、オペレーショナルリスク管理態勢の強化の余地等
7	子会社における不適切な情報伝達（東証の上位市場の指定基準及び退出基準に関する情報の顧客への伝達）	【親会社役員】 - グループ CEO：月額報酬の 30%を返上（3 か月） - 代表執行役副社長：月額報酬の 20%を返上（3 か月） - グループ Co-COO（子会社代表取締役社長）：月額報酬の 20%を返上（3 か月） - グループ Co-COO（親会社執行役副社長）：月額報酬の 10%を返上（3 か月） 【子会社役員】 - 専務：月額報酬の 10%を返上（2 か月）	コンプライアンスの徹底が不十分であったこと、実効性のある監督体制が十分に整備されていなかったこと等

² なお、これらの情報は、公表資料のみに基づいて記載しています。

CRISIS MANAGEMENT NEWSLETTER

No.	事案の概要	役員報酬の返上の内容	調査報告書において指摘されている主な原因
		・経営役：月額報酬の10%を返上（2か月） ・専務：月額報酬の10%を返上（2か月）	
8	連結海外子会社における不適切な会計処理（費用計上すべき一部経費の不計上）	・代表取締役：月額報酬の30%を自主返上（3か月） ・常務取締役：月額報酬の10%を自主返上（3か月） ・取締役：月額報酬の5%を自主返上（3か月） ・常勤監査役：月額報酬の5%を自主返上（3か月）	内部統制上の不備（現地役員への権限集中、決議手続の不備、親会社による監視の消極化等）、内部通報に関する対応の不備
9	連結子会社における不適切な売上取引行為及び会計処理	・代表取締役（創業者）：月額報酬の100%を自主返上（1年） ・取締役：月額報酬の20%を自主返上（3か月） ・取締役監査等委員：月額報酬の10%を自主返上（1か月）	経営目標・公表数値重視の経営姿勢、公表数値の未達成は許されないとする全社的風潮、連結子会社への過剰な期待・プレッシャー、本社管理部門の機能の軽視、コンプライアンス機能の不十分性等
10	不適切な会計処理（原価の付替え）	・代表取締役社長：月額報酬の30%を自主返納（3か月） ・代表取締役専務執行役員：月額報酬の30%を自主返納（3か月） ・執行役員A：減給10%（1か月） ・執行役員B：減給10%（1か月） ・執行役員C：減給10%（3か月）	コンプライアンス意識の鈍麻・欠如、原価計上ルールの不徹底、教育の不十分性、部門間での牽制機能の欠如等
11	海外関連会社における取締役2名及び出納担当者1名による不正行為（会社資金の不正引出し）	・取締役会長：月額報酬の20%を減給（2か月） ・代表取締役社長：月額報酬の20%を減給（2か月） ・代表取締役副社長：月額報酬の20%を減給（2か月） ・取締役専務執行役員：月額報酬の10%を減給（2か月） ・取締役常務執行役員：月額報酬の10%を減給（2か月）	海外関係会社のガバナンス・モニタリングの不十分性等
	戸建住宅・賃貸共同住宅における建築基準に関する不適合等	※ 上記に加え、株主総会において取締役賞与支給額の20%の減額を決議	法令順守体制の運用上の問題、事業所と本社のコミュニケーション不足等
12	連結子会社の事業部門における不適切な会計処理（会計処理の誤謬（前渡金として処理すべきものの仕入としての処理等）及び売上不正計上（本来売上とならない取引の売上としての処理等））	・代表取締役社長：月額報酬の30%を返上（3か月） ・代表取締役副社長：月額報酬の20%を返上（3か月） ・常務取締役：月額報酬の10%を返上（3か月）	当該不正を主導した子会社役員の個人的資質、上場会社グループとして通常行うべき基本動作の不徹底、子会社における管理体制の脆弱性、その他グループとして抱える問題点等
13	連結子会社における不適切な会計処理、従業員による会社資金の不正流用及び滞留売掛金の回収偽装	・代表取締役社長：月額報酬の20%を返上（3か月） ・常勤取締役：月額報酬の10%を返上（3か月）	予算達成へのプレッシャーに対する過剰対応、リスク分析や会計処理方針の検討整理の不十分性等の監督体制の不備等
14	親会社及び子会社における独禁法違反行為（競合他社との間での情報交換等）	・代表取締役社長 CEO：辞任の申出及び月額報酬の20%を自主返上（3か月） ・代表取締役副社長 CCO：月額報酬の20%を減額（3か月）及び降格 ・取締役常務執行役員 CFO：月額報酬の15%を返上（3か月） ・取締役常務執行役員 CMO：月額報酬の10%を返上（3か月）	独禁法に関する知識又は態度の不足、社内におけるコミュニケーション不足等
15	連結子会社における不適切な計処理	・取締役会長：解職 ・代表取締役社長兼社長執行役員：月額報酬の30%を減額（6か月） ・取締役兼副社長執行役員：月額報酬の10%を減額（1か月） ・取締役兼専務執行役員：解職	連結子会社における予算必達・営業重視の企業風土、親会社からの責任回避、コンプライアンス体制・意識の欠如、子会社管理の不備等

CRISIS MANAGEMENT NEWSLETTER

No.	事案の概要	役員報酬の返上の内容	調査報告書において指摘されている主な原因
		- 取締役兼常務執行役員 A：月額報酬の 10%を減額（1 か月） - 取締役兼常務執行役員 B：月額報酬の 10%を減額（1 か月） - 取締役 A：月額報酬の 10%を減額（1 か月） - 取締役 B：月額報酬の 10%を減額（1 か月）	
16	連結子会社における元代表取締役による不正行為（売掛金の着服）	【親会社】 - 代表取締役（会長）：月額報酬の 30%を減額（3 か月） - 代表取締役（社長）：月額報酬の 30%を減額（3 か月） - 専務取締役：月額報酬の 20%を減額（3 か月） - 常務取締役（関西支社長）：月額報酬の 20%を減額（3 か月） - 常務取締役（経理担当）：月額報酬の 15%を減額（3 か月） 【連結子会社】 - 取締役（親会社派遣社員）：月額報酬の 10%を減額（1 か月）	元代表取締役による連結子会社の私物化、親会社における元代表取締役に対する監視・監督の不十分性、内部監査の不十分性等
17	海外連結子会社における不適切な会計処理（建設仮勘定及び前渡金の残高の過大計上による費用の繰延等）	- 代表取締役社長（親会社の経理部管掌役員（当時））：月額報酬の 30%を減額（3 か月） - 取締役（当該海外子会社社長（当時））：月額報酬の 20%を減額（3 か月）	連結子会社副社長の倫理観の欠如・権力の集中に加え、親会社による連結子会社の内部管理体制の実態把握や改善活動の未実施、外部監査への過度の依存、適正な財務報告に対する意識の欠乏等
18	連結子会社における売上原価の付替え、売上の先行計上、架空売上の計上等	- 代表取締役社長：月額報酬の 30%を減額（3 か月） - 取締役（営業本部担当）：月額報酬の 20%を減額（3 か月） - 取締役（経理部・人事部担当）：月額報酬の 20%を減額（3 か月） - 上記以外の取締役（監査等委員を含む）：月額報酬の 10%を減額（1 か月） ※ 上記のほか、取締役の降格処分等	目標達成のプレッシャーの増幅、取締役の過剰な兼務、反射管理部門の脆弱化、グループ内統制の脆弱性、対症療法的な対応等
19	不適切な会計処理（工事物件についての原価の付替え）	- 代表取締役：月額報酬の 30%を返上（3 か月） - 常務取締役：月額報酬の 20%を返上（3 か月） - 取締役：月額報酬の 10%を返上（3 か月） - 取締役（監査等委員）：月額報酬の 10%を返上（1 か月） - 社外取締役（監査等委員）：月額報酬の 5%を返上（1 か月）	粗利維持等へのプレッシャー、内部統制上の不備、コンプライアンス意識の鈍麻、風通しの悪い企業風土等
20	連結子会社及びその連結修理子会社における不適切な取引行為（営業請負制度を利用した架空の費用計上等）、並びに不適切な会計処理・行為（売上の早期計上等）	- 取締役（会長）：会長を退任及び月額報酬の 100%を自主返上（3 か月） - 代表取締役社長：月額報酬の 30%を自主返上（1 か月） - 代表取締役副社長：月額報酬の 30%を自主返上（1 か月） - 取締役：月額報酬の 10%を自主返上（1 か月） - 取締役：月額報酬の 30%を自主返上（2 か月）	特定従業員への権限の集中、親会社から派遣された管理監督責任者の固定化等
21	官公庁及び他の組織・企業から受託したデータ入力業務についての契約・法令違反（特定個人情報を含む個人情報入力業務の無断再委託）	- 代表取締役社長：月額報酬の 30%を自主返上（1 か月） - 取締役（現関係部門担当）：月額報酬の 30%を自主返上（1 か月） - 取締役（前関係部門担当）：月額報酬の 30%を自主返上（1 か月）	違反を防止して対処・監督すべき立場にあった関係部門の前事業部長らによる不適切行為の主導、契約意識の欠如、営業との連携不足等

CRISIS MANAGEMENT NEWSLETTER

Ⅳ. 役員報酬の返上事例の傾向等

1. 発生原因分析との関係

上記Ⅲ.のとおり、役員報酬の返上がなされている事案においては、概ね、その調査報告書等において、（子会社を含む）内部管理体制の不十分性やガバナンスの不備が原因の一つとして挙げられています。

役員報酬の返上の趣旨は、（法的責任ではなく）経営責任・監督責任等を明確にする点にあります。従業員による不正・不祥事であっても、内部管理体制の整備運用やガバナンスの不備がかかる事態を招来した一因となっていた場合には、責任を明確化するために役員報酬の返上を行っているものと理解されます。

なお、報酬返上は経営責任・監督責任の取り方の一つですが、その中でも責任の程度が重い場合には、降格等のより厳しい責任の取り方が選択されることもあります。

2. 返上の対象となる役員

取締役は一律に報酬返上の対象とする場合も、一部の取締役のみを対象とする場合もありますが、いずれの場合でも、例えば、不適切な会計処理であれば経理担当の取締役、子会社における不正・不祥事であれば当該子会社の管掌取締役等、その事案・原因及び役員の役割・責務等に応じて監督責任を負うべき取締役は役員報酬の返上対象としているものと見受けられます。また、代表取締役については、直接的な監督責任は重くはない場合でも、代表者としての責任を明確化するために報酬返上の対象としている例が多いようです。

なお、CRISIS MANAGEMENT NEWSLETTER の [2018 年 11 月号 \(Vol.7\)](#) において詳しく述べましたが、グループガバナンスに関する実務が深化する今日では、以前よりも親会社取締役に求められる子会社管理の水準は高くなっていると言え、子会社で発生した不正・不祥事であっても、（子会社管理体制の不備等による監督責任に基づき）親会社役員の報酬の返上がなされる事例も多くなっています（上記Ⅲ.に記載した 21 件中、12 件が子会社のみにおける不正・不祥事）。

3. 返上の割合・期間に関する傾向

上記Ⅲ.を概観すると、監督責任の明確化のための報酬返上としては、役員報酬の 10～30%程度・1～3 か月間程度を軸として、事案の重大性や具体的な監督責任の程度等に応じて、返上の割合や期間を決定している例が多いものと言えます。また、代表者については他の取締役よりも返上割合を大きくする傾向にあると言えます。

なお、上記Ⅲ.の事例のうち、上記よりも多額・長期間にわたる返上がなされているものの中には、調査報告書において特定の役員に関する指摘がなされている（例えば、

CRISIS MANAGEMENT NEWSLETTER

創業者による影響力等) など、一般的な経営責任・監督責任を超えて、特殊な事情が存するものも見受けられます。

Ⅴ. おわりに

以上のとおり、最近の役員報酬の返上事例を紹介しました。事例をいくつか概観すると、上記のとおり一定の傾向が認められます。本来的には、相場に従うという性質のものではなく、各社が発生した不正・不祥事に真摯に向き合い、その個別具体的な事案・責任に応じて決するべきものですが、ロジックの整理や他社事例対比等による説明の観点でのご参考になれば幸いです。

文献情報

- 論文 「内部通報制度認証の動向－見直しを求められる内部通報制度」
掲載誌 月刊監査役 No.697
著者 新井 朗司
- 論文 「不正・不祥事対応と弁護士・依頼者間秘匿特権」
掲載誌 月刊監査役 No.701
著者 山内 洋嗣
- 本 『企業の危機管理書式集』
出版社 株式会社中央経済社
著者 藤津 康彦、梅津 英明、山内 洋嗣、新井 朗司、金山 貴昭、
塚田 智宏、千原 剛、村田 昇洋、大川 信太郎、竹市 涼

NEWS

- 山内 洋嗣 弁護士のコメントが、日本経済新聞 13 面『スポーツとルール ミニ解説 (1) 団体ガバナンスコード 理事再任制限や通報制度』と題した記事に掲載されました
- 石綿 学 弁護士のコラムが、日本経済新聞夕刊 7 面『反社会的勢力との関係遮断 (十字路)』と題した記事に掲載されました
- 山内 洋嗣 弁護士のコメントが、日本経済新聞電子版『スポーツ団体のガバナンス 官主導の実態 相次ぐトラブル 厳しい上下関係、人材不足も一因』と題した記事に掲載されました

(当事務所に関するお問い合わせ)
森・濱田松本法律事務所 広報担当
mhm_info@mhm-global.com
03-6212-8330
www.mhmjapan.com