

第10回 グローバルでの税務リスクマネジメントと実効税率適正化の両立を考える

税理士法人トーマツ 税理士 おしうみ てつろう 鷺海 哲郎

1. タックスマネジメントとは

ファイナンス組織の高付加価値化に向けた取り組みについてシリーズで論じているが、第10回となる本稿では、グローバルタックスマネジメントによりもたらされる効果について取り上げたい。企業のグローバル化が進むにつれて、グローバルでの税務リスクマネジメントと税務コストマネジメントを両立することが課題としてクローズアップされているが、本稿においてご紹介したいポイントは次の3点である。1点目は税務リスクと税務コストの「最適化」がグローバルタックスマネジメントであるということ、2点目は適切なタックスマネジメントをするにふさわしい手法・管理体制について、複数ある方法の中から、自社にとって最適な手法を選択するのが望ましいこと。さらに3点目はタックスマネジメントによりもたらされる効果とは何かという観点から、タックスマネジメントから十分な効果を得るためには、今後BEPS（税源浸食と利益移転/Base Erosion and Profit Shifting）対応の重要性が高まることをご紹介していきたい。

まずタックスマネジメントとは何か、ということについて考えてみたい。一般的に、税務管理コストを含めた税務コストと、追徴課税を受ける可能性などの税務リスクの間のバランスは非常に崩れやすい。現状では、税務コストと税務リスクについてバランスのとれていない企業が多く見受けられ、課題であると言える。また両者のバランスはとれているものの、両方とも重すぎるような状態もよく見られる。

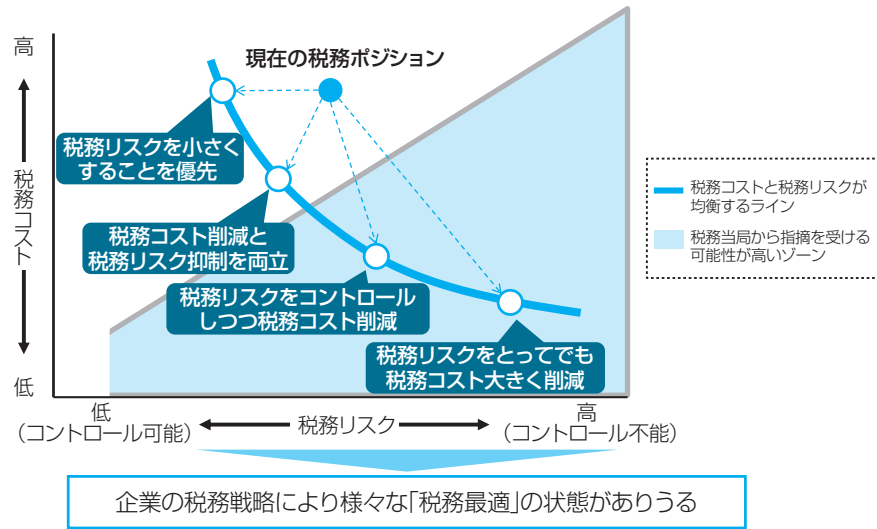
税務コストの内訳について具体的にみてみると、まず第一に直接税である法人税等が最も重要な要素である。第二に、間接税である消費税は預かった消費税と支払った消費税を相殺し差額を納める形式だ

が、仮払消費税が適切に控除できない場合にはコストになる。他にも間接税の登録免許税や印紙税などが、間接税に含まれる項目である。第三は会計上の税務コストで、実際に現金の支出を伴うものではないが、繰延税金資産の回収可能性が低いことにより、会計上の費用として法人税等調整額が多額に計上されるものがある。第四は税務管理コストで、人件費や税理士の報酬などがこれにあたるといえる。

一方で税務リスクの内訳を見ると、影響の大きい項目として第一に追徴課税リスクがあげられる。これは日本や海外の税務当局から指摘を受けて、予想外のコストが発生する場合などが挙げられる。第二は最善の税務処理ができていないリスクで、不要な納税などが発生している状態をいう。第三はレピュテーションリスクで、例えばある企業が追徴課税を受けた場合、税務上の取扱いが不明瞭であり、当局との見解が相違した結果であっても、新聞報道等ではあたかも脱税したかのように書かれるケースも多く、消費者心理への悪影響もリスクとして懸念される。

これらの税務コストと税務リスクのバランスは崩れやすく、最適なバランスを見出すことは難しい。タックスマネジメントとは税務コストと税務リスクの「最適化」であり、税務コストを増やすかわりにリスクを減らす選択も可能であり、リスクをとっても税務コストを削減するというポジションをとることもできる。このように企業により様々な「税務最適」の状態がありうるが、日系企業は欧米企業に比べて税務コストが高いうえ、税務リスクについても十分に手当されていない状況が多く見受けられる。しかし今後は税務コストも適切に削減し、かつ、リスク抑制と両立させるバランスのとれた状態を目指す企業が増えると予想される。

図表1：税務コストと税務リスクの関係



次にタックスマネジメントの流れについてご説明したい。図表2の右側は税務コストマネジメントサイクル、左側は税務リスクマネジメントサイクルである。税務コストを減らして行くと税務リスクは上がっていくのが通常であるため、二つのサイクルを同時に回していくことでバランスを見つけていくのが現実的なやり方であると考えられる。

まず、税務コストマネジメント、税務リスクマネジメントともに、出発点となるのは①**タックスポジション**の把握である。自社の現状つまり、税務コストはどの程度発生しているのか、税務リスクはどの程度把握できているのか、といった自社のタックスポジションがどこにあるかを最初に確認する必要がある。これと同時に、社内の税務情報収集を含む税務に対する組織体制がどうなっているのかを確認することも必要である。さらにグローバルでタックスマネジメントを行う場合には、海外の子会社も含め、課題や情報収集のあり方を把握すべきといえる。

②**税務リスク低減案策定・税務コスト最適化案策定**フェーズにおいては、税務リスクについては、①で把握した税務リスクを基礎として、どのように税務リスクを管理し最適化するのが良いかを検討するフェーズであり、税務コストについては、①で把握した税務コストの状況を考えて、コストを削減する余地がないかを検討するフェーズである。税務リス

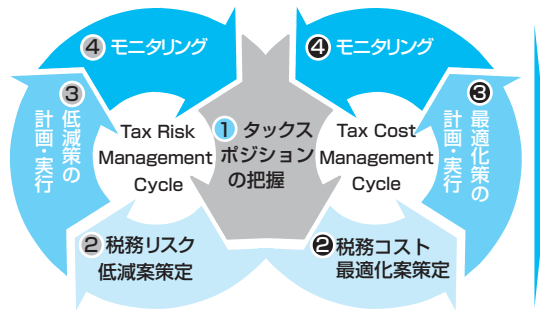
クについては、具体的には税務コーポレートガバナンスの導入や、グローバルでの税務の最新情報入手する体制の構築などが想定される。さらに、既存の取引について、いかにリスクを小さくしていくかも検討すべきである。税務コストについては、優遇税制などの適用漏れ、二重課税の最小化、繰延税金資産の回収可能性向上策などを検討し、実際にキャッシュアウトされる税金を最適化する方策の検討が考えられる。また、企業内での税務組織のあるべき姿の検討もこのフェーズで行うべきであるといえる。

③**最適化策・改善策の計画・実行**フェーズは、②で抽出された様々な策定案についてビジネスとの関連を考慮しつつ、優先順位をつけて体制構築及び実行する段階である。

④**モニタリング**では、実行された最適化策・改善策により、他の税務ポジションに影響はないか、想定通り運用できているかをモニタリングし、必要に応じて改善を検討するフェーズである。

これらの把握・策定・実行のサイクルを繰り返していくことによって、税務コストと税務リスクが「最適化」され、タックスマネジメントが完成していくと考えられる。

図表2：タックスマネジメントのサイクル



- ① タックスポジションの把握
 - ▶ 自社の税務チーム体制・税務に関する情報収集体制の把握
 - ▶ 海外子会社も含めた税務関連情報／課題の把握
- ② 税務リスク管理・低減案／税務コスト最適化案の策定
 - ▶ **Risk Management**：税務コーポレートガバナンスの導入、税務担当者のレベルアップ、法令遵守の状況把握、税制改正・税務調査対応、税務リスク最小化策の検討
 - ▶ **Cost Management**：キャッシュタックス低減／繰延税金資産の回収可能性向上策の検討
- ③ 最適化策・改善策の計画・実行
 - ▶ 実行計画（Priority/Roadmap/Schedule）の策定・実行
- ④ モニタリング
 - ▶ 最適化策・改善策の実行状況のモニタリングと必要に応じて改善策検討・実行

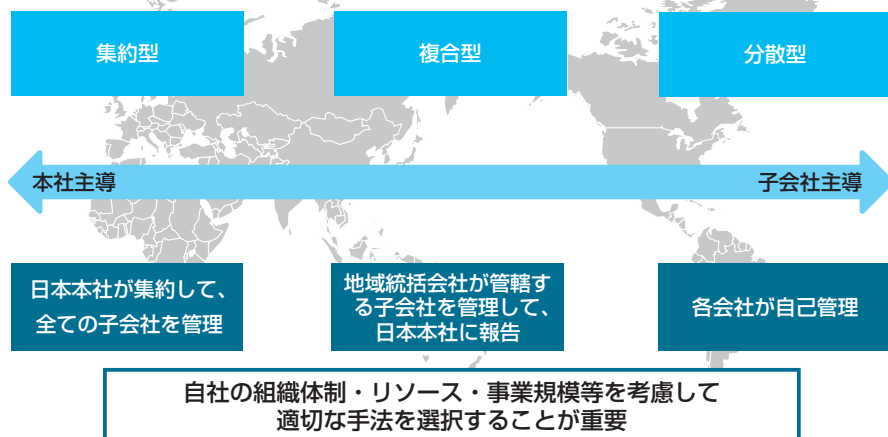
2. グローバルタックスマネジメント体制の類型

タックスマネジメントの管理手法としては、大きく集約型・複合型・分散型の3つの類型があるといえる。図表3の左側の集約型は、日本の本社が集中して管理していく体制で、複合型は日本本社及び地

域統括会社が主導する手法、分散型は子会社が自己管理していく手法である。海外子会社がそれほど多くない場合は集約型が可能であるが、例えば海外子会社が100社以上もある場合には集約型で実際に管理するのは非常に困難になることが予想される。そのため主に3つの類型の中から、自社に合った手法を選択していくことになる。

図表3：タックスマネジメントの管理手法

タックスマネジメントの管理体制は、以下の3つに類型化することが可能である



それぞれの手法で、グローバルなタックスマネジメントを行う場合の特徴について考えてみたい。まず集約型は、日本の本社が全ての情報を集めて、子会社を管理する手法である。そのため、メリットとしては本社が全ての情報を管理するため、統一したポリシーのもと、タックスマネジメントが実行可能となると考えられる。全体を掌握するため、網羅的

なリスク管理も可能になる。特にクロスボーダー取引における税務コスト及び税務リスクマネジメントが遂行しやすいと言える（逆に分散型では、ほぼ不可能と言える）。やはり1社が集中して管理すると、取引の状況について緻密に目が行き届く面があるので、集約型が1つの理想形ではある。

一方でデメリットは、日本本社に多大なリソース

が求められることである。欧米企業では、本社に税務の専門家が数十人いることも珍しくないが、日系企業では数人から十数人規模で、税務に関する意識がそこまで高くないと考えられる。また集約型では本社に各国の税制に精通した専門家を擁し、高いレベルで各国子会社担当とコミュニケーションができる人材を確保しなければならない。従って集約型はメリットは大きいですが、ハードルが高い面もある。

2つめの複合型は、地域統括会社の子会社を管理し、日本本社に報告しながら管理する手法である。メリットは、日本本社は地域統括会社から集まる情報を管理するため、集約型に比べると作業負荷が軽減されることである。日本本社からの取引が地域統括会社を通して行われることが多い場合は、最も効率的でバランスがとれた手法になり得る。デメリットとしては、地域統括会社にそれなりの税務に精通した専門家の配置が必須となること、また地域統括会社傘下の地域子会社の情報は見えにくくなるため、それらに対する管理が多少難しくなる面があるといえる。

3つめの分散型は、各子会社が自己で管理を行う手法である。メリットとしては日本本社の作業負荷が軽減される点である。デメリットとしては、グローバルのタックスマネジメントがほぼ不可能になるため、グループ内取引がない、又は少ない場合に限定されるといえる。一元的に情報を集約する形ではないため、都度の対応となり、網羅的なリスク管理、税務コストマネジメントが実際には困難である。さらに、BEPSで求められる移転価格に関する文書化など、法令で義務化されている対応も難しくなると考えられる。例えば移転価格文書について、自国のリスクは十分に対応できているが、取引相手国においてはリスクが増加する内容になっている場合等が、網羅的なリスク管理ができない代表例の一つであると考えられる。

以上、これら3つの管理手法には、それぞれにメリット・デメリットがあることをご紹介した。グローバルタックスマネジメントを行う場合、企業は実情を踏まえ、自社にはどれがふさわしいか、リソースやマネジメントの関心度の点から選択していくことが求められる。

3. グローバルタックスマネジメントによりもたらされる効果

それでは、グローバルタックスマネジメントは、企業にどのようなメリットをもたらすものなのだろうか。本章では導入により想定される効果と、その

ためには何が必要で、課題として注目すべき点は何であるかについて説明したい。

まず効果についてだが、大きくは①法令遵守②レピュテーションリスクの回避③企業価値の向上、の3つが期待できる。①は企業責任の遂行を着実にやるということ、②は追徴課税などの新聞報道等によるレピュテーションリスクが回避できることを意味している。さらに③では不測の租税債務の発生回避、税務コストの最適化などにより株主にとっての企業価値をより高めることができる。

それではこれら3つの効果を発現させるには、どのようなことに留意するべきなのだろうか。先にも言及したBEPSの観点から中心に説明すると、まず①の法令遵守の観点では、2014年9月にBEPSに係る最初の成果物が公表されていることに注意を払うべきである。

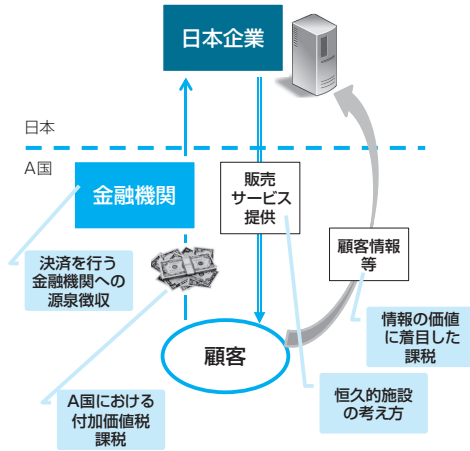
BEPSとは、多国籍企業による巧妙な税逃れの動きを阻止する取り組みである。多国籍企業による税逃れの典型例は、企業が持つ無形資産がからむ所得を低税率国に集め、租税条約のネットワークを使い税金が発生しないようにするものだが、これらの手法は合法であり、従来は税務当局が問題視しても追徴できなかったという実情があった。このような実情を踏まえ、国境を越えて取り締まる仕組みを整備しようというものである。現状では、OECD加盟国のみならずG20各国が協調対応することに合意している。

そのBEPSについて、OECDは2013年に15の行動計画を発表し、2014年9月に7つの行動計画について成果物を発表している。なかでも日系グローバル企業に最も影響を与えられられるのが、BEPS行動計画13「移転価格関連の文書化」であるが、それを含め日系企業も関連しそうな項目についてご紹介したい。

これらの個別の計画についてその影響を見ていくと、一定の業種においては、まず行動計画1「電子経済の課税上の課題への対処」について考える必要があるといえる。電子経済の発達により新たに生まれてきたビジネスモデルや電子経済特有の性質が、既存の国際ルールの適用に際して、様々な問題を生じさせていることへの対応である。例えば日本にあるサーバーを通じて海外顧客に対して物・サービスを販売・提供した場合、現状の税制の考え方では海外A国では課税ができないが、公平な課税をするにはどうあるべきかについて再検討されている。さらに、クラウドサービス等の新たなビジネスモデルから生まれた所得を、租税条約の適用上、どのように分類するか、また付加価値税の徴収方法についても議論が行われている。

図表4：法令遵守～行動計画1：電子経済の課税上の課題への対処～

日系グローバル企業への影響



グローバルに電子商取引を行う日本企業は新たな対応が求められる可能性がある

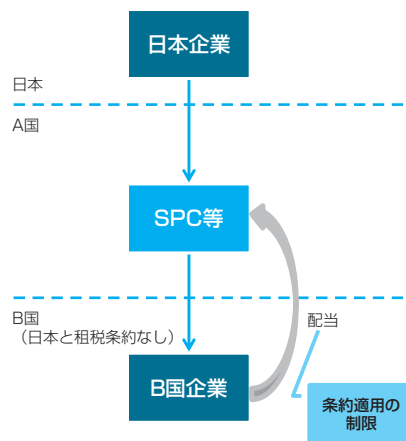
- 電子経済の発達により新たに生まれてきたビジネスモデルや電子経済特有の性質が、既存の国際課税ルールの適用に際して、様々な問題を生じさせている
 1. 物理的拠点を有しない電子経済において**恒久的施設 (PE) をどのように定義するか**
 2. 企業が顧客・利用者等のデータの収集から得ている**経済的利益に対する当該顧客・利用者等の所在地国による課税**をどう考えるか
 3. クラウドサービス等の新たなビジネスモデルから生じる所得を**租税条約等の適用上、どのように分類するか**
 4. B2C取引における**付加価値税の徴収**をどのように確保するか
- 今後の税制改正の動向に注視する必要がある
(日本のみならず取引先国について)

さらに、行動計画6「租税条約の濫用防止」についても、注視が必要である。現在SPC等を利用して他国へ投資し、租税条約の恩恵を受けている日本企業にとっては、新たな対応が求められる可能性がある。図でいうと、日本と租税条約締結の無いB国に投資する場合、B国と条約を有するA国を通じて投資すれば配当源泉税等について軽減税率の適用など一定の恩恵が受けられるため、こういった恩恵を享受するためにA国にSPC等を設立して投資する事例が多く見られる。そこでOECDは、条約の濫用はBEPSの最も重要な原因の一つであるとの認識の下、これに対処するような条約改定及び国内法の

設計をするよう勧告している。具体的には、租税条約の前文に、二重非課税の創出や租税回避・脱税による負担軽減を目的とするものではない旨を明記し、条約に①特典制限条項 (LOB) と主要目的テスト (PPT) の両方②PPTのみ③LOB又は国内法上の導管取引防止規定、のいずれかを規定するよう促している。したがって、今後において条約の恩恵を享受するためには、A国のSPCに事業実体を持たせるなどの対応が重要になる。さらに、租税回避防止のための国内法が条約との関係で確実に適用できるよう、適切な措置を講じることが求められている。

図表5：法令遵守～行動計画6：租税条約の濫用防止～

日系グローバル企業への影響



SPC等を利用して租税条約の恩恵を受けている日本企業は新たな対応が求められる可能性がある

- 条約漁りをはじめとした**租税条約の濫用はBEPSの最も重要な原因の一つとの認識**の下、これを防止するための「OECDモデル条約」の改定及び国内法の設計について勧告
 1. 租税条約の前文に、**二重非課税の創出や租税回避・脱税による租税負担軽減を目的とするものではないこと**を明記
 2. 租税条約に次のいずれかを規定
 - ① **特典制限条項 (Limitation on Benefit: LOB) と主要目的テスト (Principal Purposes Test: PPT) の両方**
 - ② PPTのみ
 - ③ LOB及び租税条約上又は国内法上の導管取引防止規定 (限定的PPT)
 3. **租税回避防止のための国内法** (タックスヘイブン対策税制、過少資本税制、譲渡所得課税の出国時の特例等) が**条約との関係で確実に適用できるように、適切な措置**を講じること

次が日系企業にも最も影響が大きい項目として、行動計画13「移転価格税制の文書化に関するルールの策定」がある。これにより、親会社主導によるグローバル移転価格文書の作成・管理が求められる。従来はグローバル移転価格文書の作成が義務付けられていなかったため、日本本社の企業であれば、状況に応じて取引のある海外子会社との間でのみ移転価格文書が作成されていたが、今後はマスターファイルとして全世界の関連者間取引について文書化することが求められる。そのため今後は、いわゆる「外—外」の取引、例えば海外子会社Aと海外子会社Bの取引についても、親会社による文書化が求められる。OECDにおいては、マスターファイル、ローカルファイル、及び国別の財務情報（CBC Report = Country by country report）を作成する必要があるとしている。

作成すべきファイルがどのようなものになるか、どの課税当局に提出するのかは、これから更に検討

が進められる予定だが、例えばマスターファイルの提出方法に関して、親会社のある国における課税当局に提出し、各国課税当局間で情報をやり取りするのか、それとも子会社を通じて子会社の所在地国の課税当局に提出する必要があるのか、といった議論が現在なされている。また、これらについて各国の税制改正により整備される必要があるが、日系企業は日本の税制改正だけを注目すればよいというわけではないと考えられる。たとえば、中国、インドなど、税収を増やしたい思惑がある国からは、「自国での所得はもっと多いはず」と主張するために、他の国に先駆けて、マスターファイルの提出を求める改正を行う可能性も考えられ、今後の改正の動向に注目する必要がある。

いずれにせよこの制度が導入された場合は、親会社に多大な負荷がかかることが予想されるため、BEPS対応の中で一番影響が大きい項目と言え、早期の対応が重要となるだろう。

図表6：法令遵守～行動計画13：移転価格税制の文書化に関するルールの策定～

日系グローバル企業への影響

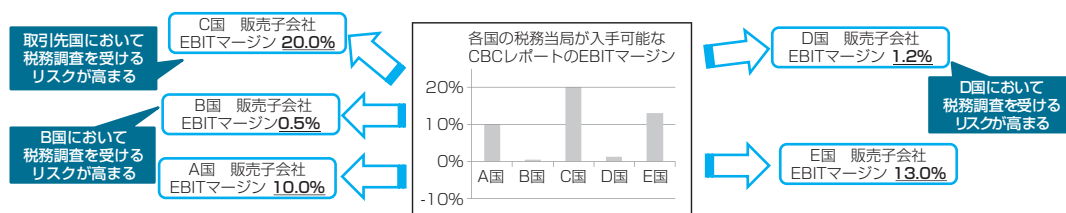
親会社主導によるグローバル移転価格文書の作成・管理

- 新たな文書化規定に必要な情報は究極の親会社（ultimate parent entity）が収集、報告することが想定されるため、**新たにコンプライアンスの一環として親会社が情報収集・文書の作成に対応する必要がある**
- 今後は当該ガイドラインに基づいて各国内法が整備されるため、**新たな文書化規定に対応できない場合には各国における罰則等の問題が生じると予測される**



新たな情報開示による移転価格リスクへの対応

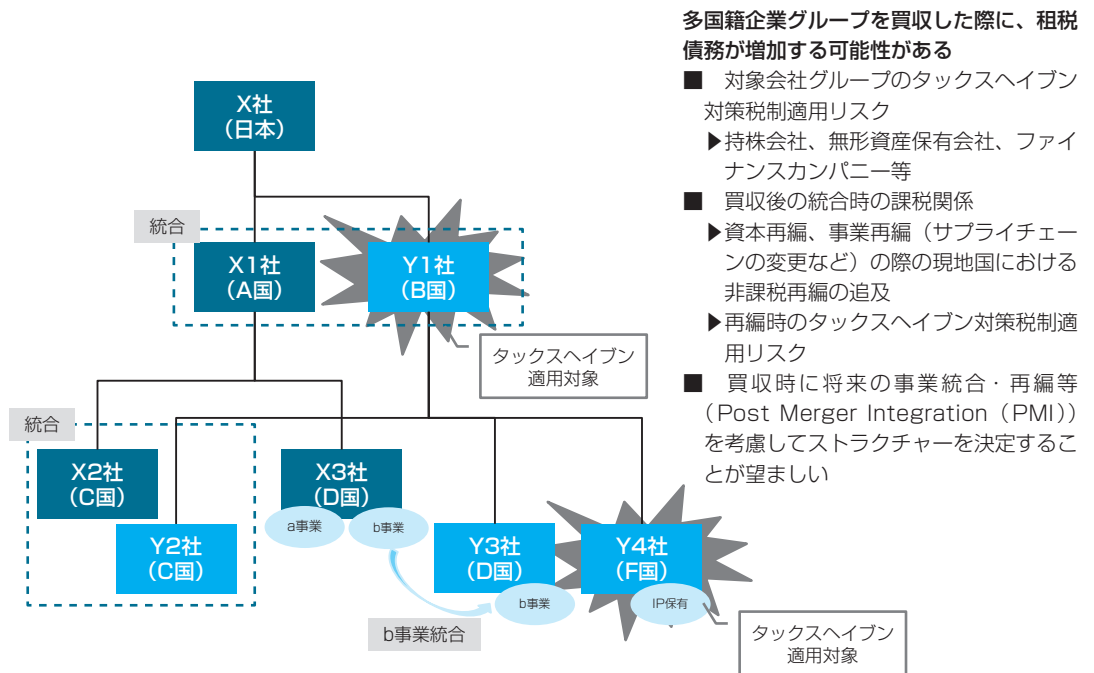
- 新たに開示されるグローバル情報により、各国の移転価格調査において新たな問題が提起される可能性が高いため、**税務当局に着目された際に合理的な説明を行う準備を行っていない場合、移転価格リスクが高まり二重課税が発生する可能性があると考えられる**



さらに、企業価値の向上に関する観点からは、企業買収時に気をつけるべき点がある。昨今、日本市場が飽和状態にあるため、海外に目を向ける日系企業が多く、海外企業の買収案件が非常に増えている。

しかしその際に問題となるのが、多国籍企業グループを買収した際に、期せずして租税債務が増加する可能性があるということだ。

図表7：企業価値の向上～企業買収時のタックスマネジメントの重要性～



多国籍企業グループを買収した際に、租税債務が増加する可能性がある

- 対象会社グループのタックスヘイブン対策税制適用リスク
 - ▶ 持株会社、無形資産保有会社、ファイナンスカンパニー等
- 買収後の統合時の課税関係
 - ▶ 資本再編、事業再編（サプライチェーンの変更など）の際の現地国における非課税再編の追及
 - ▶ 再編時のタックスヘイブン対策税制適用リスク
- 買収時に将来の事業統合・再編等（Post Merger Integration (PMI)）を考慮してストラクチャーを決定することが望ましい

例えば図表7ではX社グループがY社グループを買収しているケースであるが、欧米多国籍企業グループを買収した際によく問題になるのが、タックスヘイブン対策税制である。欧米多国籍企業では積極的にタックスプランニングを行う企業が多く、持株会社や無形資産保有会社、ファイナンスカンパニー等を税務目的で保有することが多い。日本企業にとってはこういった欧米多国籍企業を買収すると、タックスヘイブン対策税制が適用される結果になることが多い。そのため、買収時にタックスヘイブン対策税制適用リスクを考慮して買収ストラクチャーを決定することが望ましいといえる。ただし、買収手法によっては買収時の手当てが難しいため、その場合には買収後において早急に対処することになる。また事業側の観点からも、早急なPMI（Post Merger Integration）が不可欠であると考えられるため、統合時の課税関係や、サプライチェーンなどを買収前から考えていくことが推奨される。これらの問題は買収した後から検討するのでは後手に回ることが多いため、買収時に先を見据えて検討していくことが肝要である。

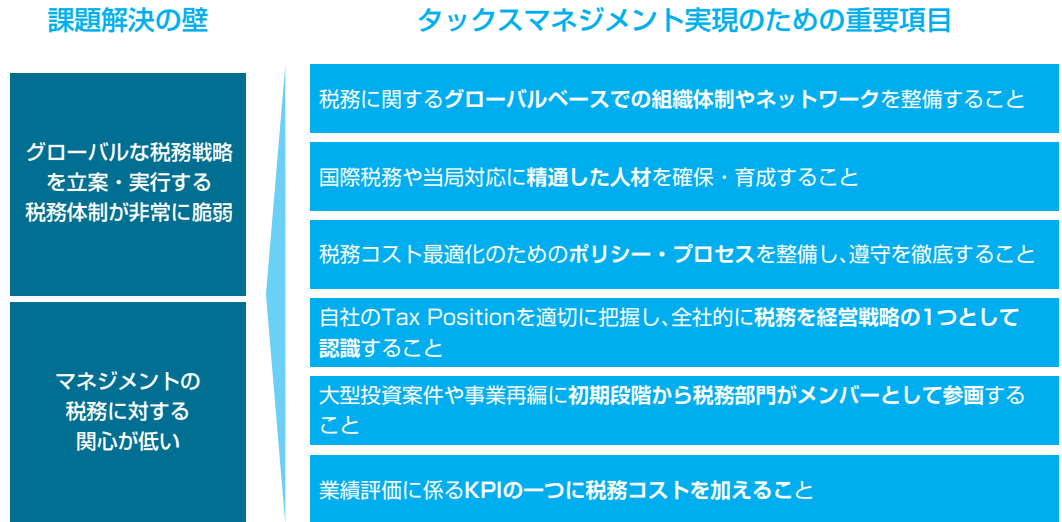
を考えてみたい。多くの企業における課題解決の壁として、グローバルな税務戦略を立案・実行する税務体制が非常に脆弱である点があげられる。日系企業はこれまで税務戦略に注力していなかったところが多いので、まずはBEPSを中心としたグローバル対応が大きな問題であろう。もう1つは、全体的にマネジメントの税務に対する関心が低いということである。やはりビジネスが最優先で、税務の検討は後手に回っているケースがよく見受けられる。ビジネスが最優先なのは当然のことであるが、税務も早期から関与し、事業部と共に検討を始めるなど、企業内で関心を高めることが今後の課題となる。

どのようにしてタックスマネジメントを実現するのかの道筋については、そもそもマネジメントの関心が低い状態で、税務に対するグローバルベースの組織体制やネットワークの整備ができるのかという疑問はある。しかし、BEPSという議論が注目を浴びており、BEPSをきっかけにマネジメントの税務に対する関心も増えてきているといえる。また、企業から、図表8の一番下の「業績評価に係るKPIの1つに税務コストを加えること」が効果的であったという声が聞かれる。

4. タックスマネジメントの成功要因

最後になるが、タックスマネジメントの成功要因

図表8：成功要因～経営課題として捉え、戦略的に取り組むことが重要～



つまり、従来のように営業利益だけで業績を測定するのではなく、税務コストも指標の一つとすること、つまり税後利益を主たる指標とすることにより、「大型投資案件や事業再編に初期段階から税務部門がメンバーとして参画すること」も自然に増えてくると予想され、企業内の税務に対する姿勢が変化することが期待される。そのような好ましい変化を経ることにより、人材も拡充され、そして最終的には、「税務コスト最適化のためのポリシー・プロセスを整備し、遵守を徹底すること」により、税務コーポレートガバナンスの充実につなげることもできるといえる。

このように、タックスマネジメントを成功させるには、企業の経営課題として戦略的に取り組むこと

が大切で、実際の取り組みにおいては、長期的な視点で組織の中で徐々に良い循環を起こして行くことが大切であるといえる。

第11回の連載においては、日本の税務当局が取り組みを開始している税務コーポレートガバナンスを取り上げ、他国の事例も参考にしながら、どのように税務コーポレートガバナンスを構築すべきか、アプローチや課題を交えながら解説していきたい。

なお、本文は平成26年10月24日に実施したセミナー内容を纏めたものであり、同日時点における情報に基づくものであることに留意されたい。

以上

この記事に関するお問い合わせ先
 ファイナンストランスフォーメーション事務局
 email : ftjapan@tohmatu.co.jp