

グローバル・タックス・マネジメント

Arindam Mitra

デロイトのフシントン、ロサンゼルス、東京、シドニーなどを経て、現在は税理士法人トーマツを拠点とし、デロイト・タックスのアジア太平洋地域における移転価格サービスのリーダーを務める。主に、経営管理やサプライチェーンの合理化など難易度の高い案件に関与。デロイトのグローバルな知見を日本企業のために積極的に共有する。

Michael Tabart

京都大学経済学部卒業後、デロイト・シドニー事務所に入社。1999年から税理士法人トーマツにて数多くの移転価格案件に関与。日本での勤務年数は15年以上であり、英語・日本語がきわめて堪能。現在は、日本最大の移転価格チームを率いるナショナルリーダーを務め、税だけでなく営業利益にも貢献できる移転価格サービスを提供する。

Yoshihiro Adachi

メーカーでの営業職、大手監査法人での監査業務を経て、2007年より現職。多様な移転価格案件の経験に加え、近年ではタックス・リスク・マネジメントやタックス・ガバナンスの強化に関するプロジェクトも手掛けていく。経済産業省の調査事業においては、日本国の税務制度の設計・検討プロジェクトに責任者として関与する。

グローバル競争に勝つための見えざる手とは

新製品の開発、新市場への進出、M&Aなど、日系企業はあらゆる手でグローバル競争に挑んでいる。しかしながら、多くの日系企業は、純利益や株価に大きな影響を及ぼす重要なプレーヤーを見落としている。タックスである。「税金は黙って払うもので、申告漏れさえなければいい」という意識はグローバル競争の時代にも通用するのだろうか。いまこそ、企業トップが、タックスに対する経営方針を決め、企業価値の最大化に動き出す時だ。



税理士法人トーマツ
移転価格サービス
タックスマネジメントコンサルティング
パートナー 公認会計士 税理士

足立佳寛

欧米多国籍企業の「過度な」節税が日系企業に問うもの

2012年から翌13年にかけて、アップル、スターバックス、アマゾン・ドットコム、グーグル……名だたる多国籍企業の代表が、相次いで米・英の議会公聴会に呼ばれた。リーマン・ショック後の財政状況の悪化で、各国が国民負担を増やすなか、その大規模な経済活動と不釣り合いに少ない租税負担や、所得の海外移転による租税回避といった、合法ではあるものの、過度なタックス・プランニ



デロイト タックス
移転価格サービスグループ
プリンシパル

アリンダム・ミトラ



税理士法人トーマツ
移転価格部門ナショナルリーダー

マイケル・タバート

ングがやり玉に上がったのだ。呼び出しを受けた多国籍企業のなかに日系企業の名はなかった。「しかし、適切に税を払っている日本企業には関係のない話」と片づけてしまっているのかもしれない。と、税理士法人トーマツ移転価格サービス・タックスマネジメントコンサルティングの足立佳寛氏は問いかける。今回の件で、日本企業が対岸の火事を決め込んでいられるのは、税務戦略の取り組みが欧米企業に比べて大きく後れを取っていることの裏返しという見方でもできるからだ。

過度のタックス・プランニングは称賛されるべきではないが、それを可能とする彼らの優れたタックス・ガバナンスの体制に目を向ける必要はないだろうか。実際2000年代に入ってOECD（経済協力開発機構）および日本の国税庁も、マネジメント主導によるタックス・ガバナンスの強化を求めてきている。

タックスの重要性は高い。法人税だけを見てみても、損益計算書のキャッシュ・アウト項目のなかで、研究開発費と並ぶほどの規模である（図表1）。イノベーションとともに徹底したコスト削減に活路を求めてきた現代の多国籍企業にとって、「税の最適化」は売上高や営業利

益の最大化、キャッシュ・マネジメントや業務効率化と並んで、グローバル競争を勝ち抜くために不可欠なファクターだ。企業が各国の国内で活動していた時代は、その国の税制に従う以外の選択肢はなかった。しかし、多国籍化によって、企業は異なる税制・税率の国をまたいで活動するようになった。そこでは当然どの国で利益を上げて税金を払うのか、という選択肢が生まれる。税制は国によって千差万別。また、世界のどこかで毎年行われているといっても過言ではないほど、税制改正も頻繁だ。これに対応するには、企業側も高度な体制を構築しなければならない。それができて初めて、追徴などのリスク管理を適切に行ったり、実効税率を適正化することによるメリットも享受できる。税務戦略の巧拙は、企業の手元に残るキャッシュの額に大きな差を生み、競争力に直結してしまふ。

欧米多国籍企業の過度に積極的なタックス・プランニングに間隙を衝かれた形の国際税制は、その修正に動いた。2012年6月に立ち上がったBEP S (Base erosion and profit shifting：税源浸食と利益移転) プロジェクトには、OECD加盟国以外にも中国、インド、ブラ

ジルなどG20の新興8カ国も参加。新たな国際課税ルールとなることが期待されている。BEP S行動計画は、移転価格（企業グループ内の取引価格）の問題を中心に、新たな概念の導入や多国籍企業に国ごとの所得、納税額等の配分を報告させる透明性向上などで、合意を目指している。「企業にとっては、これまでの常識が通用しなくなり、また世界中の利益と税がどの国で計上されているかというアロケーションが各国当局に丸見えになることで、新たに発生するリスクに対処する必要がある。そこに目を向けずに、従来のやり方を続ける企業は、大きな税務上の問題を抱え込むことになるでしょう」と足立氏は警鐘を鳴らす。懸念の一方で、「日系企業にとって、BEP Sは、国際税務面での取り組みの遅れを取り戻し、競争力をアップする大きなチャンスです」と訴えるのは税理士法人トーマツ移転価格部門ナショナルリーダーのマイケル・タバート氏だ。BEP Sが目指す新たな国際税務ルールの下では、これまで欧米系多国籍企業が行ってきたタックス・プランニングのノウハウがいったん白紙に戻り、実効税率も上昇すると見られている。つまり、BEP

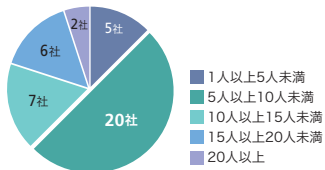
タックス・マネジメントのあるべき姿とは

タックス・マネジメントやタックス・プランニングは、本来、リスク管理と税の最適化を両立させながら企業価値を最大化するものだ。株主の利益から見ても当然のこと、何らやましいものではない。

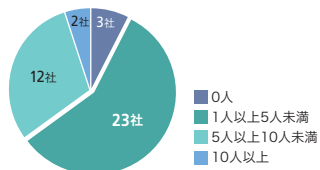
米デロイトタックスのプリンシパル、アリンダム・ミトラ氏は、「欧米企業の間では、税の問題をコストとオポチュニティの両面で考え、競争に勝ち抜くために、どうすべきかが意思決定の基準になっています」と考え方を説明する。つまり、稼いだお金をどれだけ手元に残せるかが勝負と見るので、税金はコストと考える。多国籍企業にとっては、さまざまな税率の国のなかから、最も魅力的な税制を有する国を選んで、税金を払うことが当然の選択になる。さらに、競合相手より有利な税率にできれば、競争優位に立つこともできる。だから、合法の範囲内であれば、徹底したタックス・プランニングを行うのだ。

図表2 税務部門の人員数

親会社における税務担当従業員数



親会社において海外側の税務の管理等を主に担当する従業員数



出所：経済産業省 http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/beps/PDF/2014report_summary.pdf

親会社における税務担当従業員数

そのうえで、移転価格は本社の税の視点から決めるのが合理的なやり方だ。タバート氏は「交渉にかかる不要なコストはなく、その人員を本来の営業活動などに専念させることができれば、営業利益も伸びるはずだ。逆に、交渉によって、実態を反映しない歪んだ移転価格を設定

よく見られるのが、海外の現地子会社と本社の移転価格交渉だ。本社から輸入する製品や部品の移転価格がいくらであっても、連結ベースの利益はまったく変わりはない。にもかかわらず、現地子会社は、同社の単体損益に基づいて業績評価が行われているために、親子会社間の移転価格交渉に多大な努力が割かれている。これは、まさに非生産的な活動ではない。

移転価格が現地子会社の評価に影響しない制度に改め、事業部の理解を得る。そのうえで、移転価格は本社の税の視点から決めるのが合理的なやり方だ。タバート氏は「交渉にかかる不要なコストはなく、その人員を本来の営業活動などに専念させることができれば、営業利益も伸びるはずだ。逆に、交渉によって、実態を反映しない歪んだ移転価格を設定

マネジメント不在がもたらす非合理的な数々

な無駄が生じる。移転価格をめぐる問題は、その典型だ。移転価格部門のタバート氏は「移転価格のやり方を変えれば、税だけでなく、営業利益にも貢献できる自信があります」と言い切る。

タックス・マネジメントへ動き出す日系企業

タックス・マネジメントへ

タックス・マネジメントは、CFDの最も大切なミッションの一つとして、タックス・マネ

タックス・マネジメントへ

タックス・マネジメントは、CFDの最も大切なミッションの一つとして、タックス・マネ

タックス・マネジメントへ

タックス・マネジメントは、CFDの最も大切なミッションの一つとして、タックス・マネ

タックス・マネジメントへ

タックス・マネジメントは、CFDの最も大切なミッションの一つとして、タックス・マネ

タックス・マネジメントへ

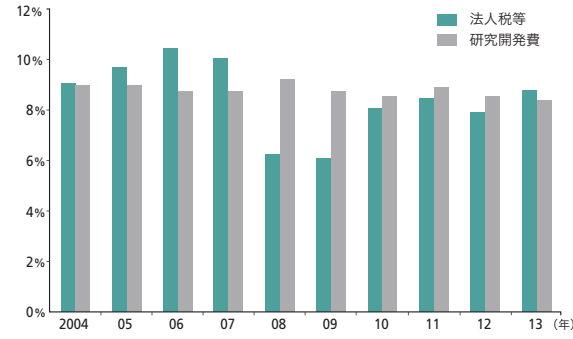
タックス・マネジメントは、CFDの最も大切なミッションの一つとして、タックス・マネ

タックス・マネジメントへ

タックス・マネジメントは、CFDの最も大切なミッションの一つとして、タックス・マネ

図表1 研究開発費と支払税額の推移

日本の上場企業約3500社の費用別に対する法人税等、研究開発費の比率



※販売費および一般管理費、財務費用(支払利息、社債利息、為替差損等)および法人税等の合計額
出所：税理士法人トーマツ

多くの日系企業の経営者は、税をマネジメントするという発想に乏しい。「税の極小化」などという言葉も、税務当局に誤解され目をつけられるとして、使用を避けられる。あいまいさを残す日本の税制のグレー・ゾーンが不可避的にもたらず、見解の相違による「申告漏れ」がニュースに取り上げられただけで、さも悪質な会社のように世間から誤解されることも、経営陣の税務に対する姿勢を萎縮させる。その結果、日系企業の税務は「問題さえ起きなければ」という消極的な姿勢に陥りやすく、戦略不在の状況が続いてきた。

1000人規模の税務スタッフを抱えることされる米ゼネラル・エレクトロニクスをはじめ、数百人規模は当たり前という欧米企業の税務部門と比べると、日系企業の税務部門の体制は著しく見劣りする。トーマツが経済産業省から受託した調査では、日系企業の本社税務部門の規模は、

多くの日系企業の経営者は、税をマネジメントするという発想に乏しい。「税の極小化」などという言葉も、税務当局に誤解され目をつけられるとして、使用を避けられる。あいまいさを残す日本の税制のグレー・ゾーンが不可避的にもたらず、見解の相違による「申告漏れ」がニュースに取り上げられただけで、さも悪質な会社のように世間から誤解されることも、経営陣の税務に対する姿勢を萎縮させる。その結果、日系企業の税務は「問題さえ起きなければ」という消極的な姿勢に陥りやすく、戦略不在の状況が続いてきた。

1000人規模の税務スタッフを抱えることされる米ゼネラル・エレクトロニクスをはじめ、数百人規模は当たり前という欧米企業の税務部門と比べると、日系企業の税務部門の体制は著しく見劣りする。トーマツが経済産業省から受託した調査では、日系企業の本社税務部門の規模は、

「BEPSを好機ととらえるタバート氏は「いまこそ、経営トップが企業理念・経営目標と整合した『税務ビジョン』を掲げてリーダーシップを示して動き出す時です」と訴える。必ずしもタックスの最小化を志向する必要はないが、ビジョンに従って、リスク管理と税の最適化という2つの課題について、どういったバランスで取り組むのかを決める。そこに好き嫌いの入る余地はない。税は避けて通れない重要な経営課題なのだ。」

税務戦略不在という日系企業の現状

日系税務部門の不十分な体制

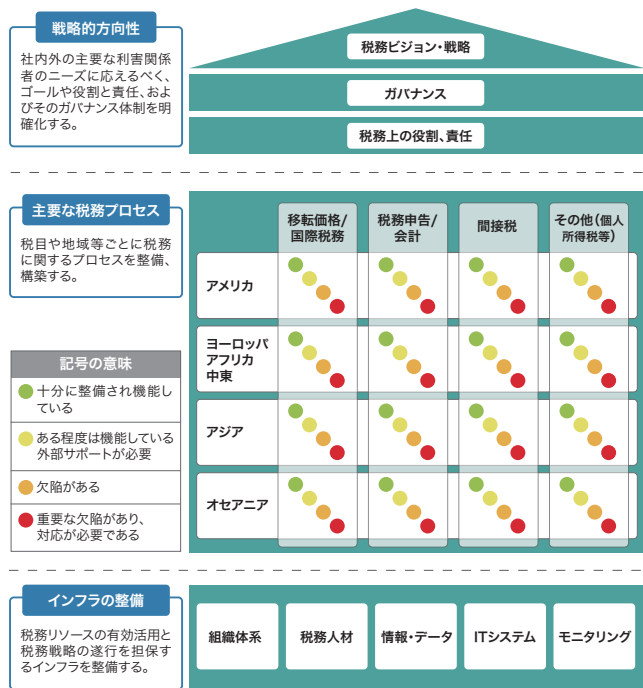
多くの日系企業の経営者は、税をマネジメントするという発想に乏しい。「税の極小化」などという言葉も、税務当局に誤解され目をつけられるとして、使用を避けられる。あいまいさを残す日本の税制のグレー・ゾーンが不可避的にもたらず、見解の相違による「申告漏れ」がニュースに取り上げられただけで、さも悪質な会社のように世間から誤解されることも、経営陣の税務に対する姿勢を萎縮させる。その結果、日系企業の税務は「問題さえ起きなければ」という消極的な姿勢に陥りやすく、戦略不在の状況が続いてきた。

大企業でも6割以上が10人未満で、国際税務の担当者数は5人に満たない(図表2)。人数がいればいいというものでもないが、BEPSをはじめ各国税制の膨大な情報とリスクを扱う国際税務に対応するには、明らかに力不足だろう。

また、組織として目標達成度を管理するためのKPI(重要業績評価指標)に実効税率を含めている企業は欧米の82%に対し、日系は半分以下の40%。同様に、キャッシュフローは3分の1程度の16%、税金を支払った後の純利益を発行済み株数で割った1株当たり純利益(EPS)は約4分の1の8%だった。

タックス・マネジメントの実態も、日系企業は欧米グローバル企業より国内ライバル企業を意識している。税務相談が事後的・受動的なため調査や更正も多い。英語の問題もあり、海外子会社とのコミュニケーションが不十分で、現地で税務調査が入っていることさえ親会社は知らない——といった特徴が浮かび上がった。国際税務戦略が不在、本社による統括的なタックス・マネジメントも機能しないという日系企業の社内には、非合理的

図表3 タックス・オペレーティング・モデル



この3段階で整理すると、タックス・マネジメントを行うために、どこから手をつけるべきか、ということも見えてくはずだ。

グローバル競争の激化、BEP S、国際税務の変化、不合理な税務業務のプロセスから生まれるコストとリスク……。タックス・マネジメントに動く絶好の機会を逃す手はない。

特に、目指すべきゴールを描いて、変革の方向性と狙いを明確にすることは、日系企業などで大きな発言力を持つ事業部の協力を得るうえでも重要になる。

構築は、まず現状を分析することから始まります。実際にどのような問題やリスク、非効率が発生しているのかを把握することで、変革プロセスを具体化していくことができるのです」と話す。次に、タックス・オペレーティング・モデルや他社先進事例も参考に税務ビジョンを達成するために必要なインフラ、業務プロセス等の具体的なゴールを描く。そして、現状との差を埋めていくためのロードマップを策定し、着実に前進させることだ。経験のない変革を行うため、外部専門家のアドバイスも有用なツールになるだろう。

第3段階 まずは現状分析から

それでは、マネジメントの指揮の下、税務コア人材を中心に、実際に変革を実現していくには何が求められるのか。たしかに、速やかな変革のために、先

進事例をベンチマークとして活用することは有効だ。しかし、枠組みやルールだけを真似しても有効には機能しない。あるべきタックス・マネジメントは、所在する国や企業のビジネス・税務ビジョン等から導き出されるものであり、各社にオリジナルのものである。足立氏は「タックス・マネジメントの

タックス・マネジメントを実行する 税務部門へ変革の道筋

タックス・マネジメントは企業の競争力を高めるうえで効果的なツールとなる。だが、それを実行できるグローバル企業の国際税務部門は、さまざまなリソースが必要とされ、企業ごとに異なり、一朝一夕にできるものではない。足立氏は、タックス・マネジメント体制構築に向けてやるべき要素を図解した「タックス・オペレーティング・モデル」(図表3)を示しながら「体制の確立には、長期的な視点で取り組むことが大切です」と話す。少しでも効果的に変革するには、どうしたらいいのだろうか。

第1段階 トップの意識改革を

税への取り組みは、トップ・マネジメントが「税は経営課題」という意識を持つことから始まると言っている。サラリーマンにとって、税は給与から自動的に差し引かれるもので、「高い」と不満を口にすることはあっても、税を積極的にマネジメントすることは少ない。だが、同じ

日本国内でも、中小企業経営者の税金に対する意識は高く、タックス・プランニングという言葉を使わずとも、払う税を少しでも少なくしようとするのは経営者として当たり前だ。オーナー経営者を持つ企業のほうが、「税の最適化」の取り組みに対し比較的積極的なのは、そうした背景があるからだろう。

タックス・マネジメントの重要性は、大企業やオーナー系以外の企業にとっても同様のはずだ。現代では、タックス・マネジメントの実行はグローバル・スタンダードという認識を持たなければ、世界では勝ち抜けないと考える必要がある。モデルの屋根の部分には、税務の重要性を認識した経営トップが決めるべき税務ビジョンだ。どこまで積極的に「税の最適化を進めるのか、どこまでリスクを低減させるのか」といったタックス・マネジメントの大方針を定める。そしてそれを実現するための予算を与え、事業部の協力も取りつける。従来の単体損益ベークの業績評価も改める。トップの意思があつて初めて、税務現場の社員からの

第2段階

税務のコア人材の確保

タックス・マネジメントを行う日系企業をよく知る足立氏は「優れたマネジメントを実践できている企業に共通するのは、長年の豊富な税務経験・知識に加えて、経営者目線で、経営トップや事業部も巻き込む推進力を持つ税務人材がいるということ」と話す。

税務部門として、知識や経験を蓄え、タックス・マネジメントを組織に浸透させていくためには、外部人材の採用やローテーション制度の見直しも検討する必要がある。ただし、いくら高い専門性を備えた人でも、ビジネスに精通し、社内ネットワークを築いて初めて能力を発揮できるのであり、中長期的な視点は必要である。また、外部専門家の知見や推進力もうまく活用したいところだ。

結局のところ、このコア人材が中心となり、経営トップ、事業部等も巻き込み、粘り強く取り組むことで、モデルの2層目、3層目に当たる、税務業務プロセスの構築、税務組織体系や情報システムなどのインフラ整備も可能となるのだ。

動きを引き出せるようになる。



INTERVIEW

企業価値の最大化と税務管理 経営ビジョンを具体化するため 税務ポリシーの策定が不可欠

2005年に発足したアステラス製薬は、10年後に実現を目指す企業像を経営ビジョン「VISION 2015」で明確にするとともに、税務ビジョンについても、これに沿う形で方向付けしてきた。経理部税務グループ統括部長の船橋浩一氏に、その取り組みと現状の課題などについて聞いた。

アステラス製薬
経理部
税務グループ統括部長
船橋浩一

船橋（以下略）…当社は2005年、山之内製薬と藤沢薬品が合併して発足しました。日本発のグローバル製薬企業として新たなスタートを切るに当たり、存在意義と使命、信条の3つから成る経営理念を掲げ、これを実現するため、向こう10年で目指す企業像を経営ビジョン「VISION 2015」で明確にし、さらに具体化するため中期経営計画や年次計画に落とし込んでいます。

税務についても、経営ビジョンに沿った形で税務ビジョンを掲げ、方向性と価値観をグローバルで共有しながら、中期計画、年次計画へと落とし込んでいます。「税務リスクをしっかりとコントロールし、税務コストをグローバルに最適化しながら企業価値の最大化に貢献する」というのが当社の税務ビジョンです。2010年に策定した中期的な目標は、5年後にグローバル・メガ・ファーマの税務部門と質的に同等の体制をつくり出そうというものでした。

タックス・マネジメントは日本企業よりも欧米企業のほうが進んでおり、なかでも医薬品業界が先行しているといわれます。国が変われば税制も変わり、地域で求められる税務も異なりますが、業務の標準化、効率化を進めながら、最適

な人数で先行する欧米企業と質的に同等の管理体制を確立していこう、というのがその趣旨です。

現在、本社の税務部門には12人が所属し、国内税務、移転価格、国際税務の3チームに分かれているほか、米州と欧州の地域拠点にそれぞれ数名を配し、各地域の税務を担当しています。本社と欧米の子会社はレポート・ラインでつなぎ、グローバルの税務管理は本社が一括して行っています。

税務ガバナンスについては、グローバルな税務リスクを、本社の税務部門がしっかりと把握し、コントロールしていく。なおかつ税務コンプライアンスを遵守していくには、どのような仕組みが必要になるのか、現在検討しているところで。管理レベルを上げ透明化することによりトップ・マネジメントが重要性のあるグローバルな税務リスクについて聞かれた際に、「ないだろう」というレベルから「ありません」というレベルにまで引き上げていく必要があると考えています。

人材育成と 価値観の共有が課題

明確なビジョンと目標を持って、税務の

管理体制を構築してきた印象ですが、課題はどんなところにありますか。

人材の確保と育成が一番の課題です。経理・財務の他の業務と異なり、税務は属人的な部分が多く残されています。マニュアルをつくっても、案件が変われば、担当者の能力に負うところが大きくなりがちです。仮に人材が抜けたとしても、ある程度は組織としてノウハウがたまっていくような形に持っていきたいと思いません。そのためには、企業の税務部門としてのレベルの底上げを図り、優秀な人材が集まる魅力的な組織に変えていく

必要があるでしょう。外部からの即戦力の採用も一つの方法です。本社の税務グループの12人のうち約3分の1は税理士法人出身の中途採用です。

「アステラスの税務部門で5年間仕事をしたら、市場価値は高くなる」。そう自信を持って言えるよう、OJTをやりながら、一人ひとり丁寧に育てていくことが重要だと考えています。

もう一つの大きな課題は、グローバルでの価値観の共有です。日本と欧米とでは仕事に対する考え方や働き方も違います。グローバル会議は非常に重要ですが、各拠点で個人が個別に仕事をしながらもタイミングを見計らって価値観をすり合わせていく必要があります。本社が一方通行で方向を示したところで、だれもついてきません。税務リスクや税務訴訟が生じた事案を通じて、レポートする内容、レポートのタイミング、対応の方法等を詰めながら価値観の共有を徹底していくしかありません。

人材育成も価値観の共有も手間のかかる作業であり、組織や仕組みを整えて、専門家を雇えば、それで済むという問題ではありません。組織や仕組みに「魂」が吹き込まれないと、うまく機能しないのです。

今後の取り組みを教えてください。

税務管理のポリシーを策定し、それに合わせた税務管理の体制整備を進めているところです。従来の取り組みを明文化し、本社の税務部門、リージョン、ローカルの役割分担と責任の範囲を明確にし、税務関連情報がタイムリーに本社にレポートインクされるような仕組みづくりを行っています。

海外拠点にもキャリアの長い人材が多く、あうんの呼吸でやっているところがあります。それでは、彼らがいなくなる困ってしまうわけです。仕組みづくりをしっかりとやることは、トップ・マネジメントの要請でもあります。

税務ビジョンが、今後、大きく変わることはありません。税務リスクをコントロールし、税務コストをグローバルで最適化することは普通のテーマだからです。仕組みをつくり、うまく稼働するまでには3年程度かかるでしょう。仕組みができたとしても、「魂」を吹き込み続けないと、想定した通りには動きません。みずから先頭に立って、一人ひとりの関係者とコミュニケーションを図るとともに、必要に応じて外部アドバイザーの協力も仰いでいきたいですね。