

2009 年 8 月 28 日

Mizuho Industry Focus

Vol.72

企業価値向上に向けたグローバル税務戦略

久保田 康裕

小林 禎

03-5222-5143

tadashi.kobayashi@mizuho-cb.co.jp

〈要 旨〉

- 日本企業においては「税金は当然にして払うもの」という理念から、税務戦略への取組みは敬遠される風潮が見られた。企業経営において税務が省みられる機会は殆ど無かったのが実情である。
- このため、税務戦略、特に国際関連者取引が拡大する現状においては、グローバル税務戦略に対する取組みの巧拙が、海外企業との税負担率の大きな差として現れ、日本企業の国際競争力の強化を阻害する一因となっている。
- 税務戦略の目的は、税務リスク低減と税務コスト低減とに大別され、その究極の目的は、税引後利益の極大化にあるといえる。
税務リスクとは、主として日本または進出国の税務当局から移転価格税制等に関する税務調査を受け、追徴税額の支払いが発生するリスクのことであり、税務コスト削減とは、企業のグローバル展開のフェーズに応じて、(1) 拠点新設時の検討事項、(2) 既存拠点における検討事項、の2点に分類することができる。税務戦略への積極的な取組みによって、これら2つの目的を実現することは、企業収益の確実性を向上させる一つの要因となり得る。
- 日本企業の税負担率は、経営のグローバル化進展に伴い、過去最低の水準に至ったものの、諸外国との比較では依然として高い水準にある。
- 輸出依存型の経済構造を有するわが国を本拠とし、グローバルな事業を展開する日本企業こそが、税務戦略、特にグローバル税務戦略を最も必要とする企業といっても過言ではない。激変する事業環境において、日本企業には、より前向きな税務戦略が求められているといえるだろう。

目 次

企業価値向上に向けたグローバル税務戦略

I. はじめに	2
II. 日本企業の税負担率	4
III. 企業経営における税務戦略の位置付け	6
IV. 税務戦略の目的 ①税務リスクの低減	9
V. 税務戦略の目的 ②税務コストの低減	10
VI. 日本企業の税務戦略への取組み事例	14
VII. おわりに	15
参考文献	16

I.はじめに

税務戦略への取組みが遅れる日本企業

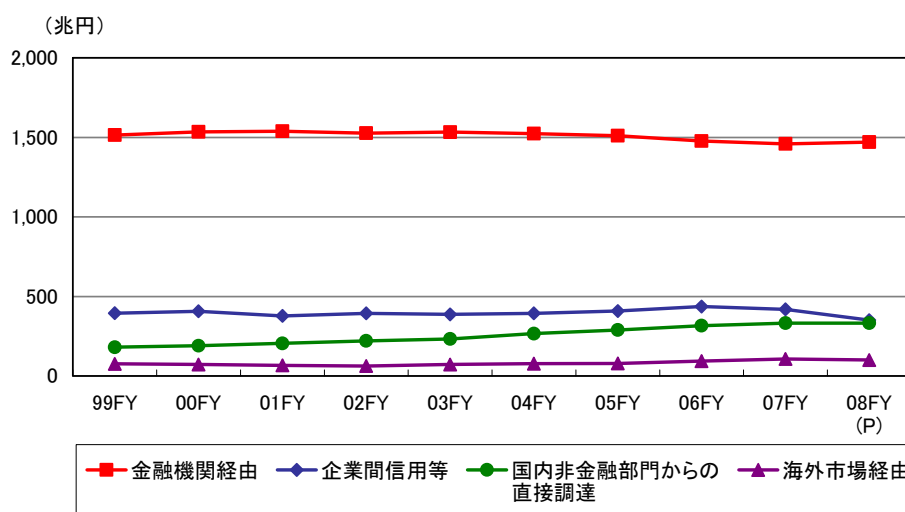
外国企業は、企業活動の一環として、ごく当然に税務戦略(タックス・マネジメント、タックス・プランニング)への取組みを進めており、アメリカの税務訴訟における下記判決はよく知られているところである。

「裁判所がこれまでに何度も述べてきたとおり、納税者が税金をできるだけ少なくなるように行動することは決して卑劣なことではない。なぜなら、何人も法律が要求する以上の公的な義務を負っていないからである。税金は強制的に取り立てられるものであり、自由意志による寄付とは違う。倫理という名目で法律が要求している以上のことを要求するのは、まったく間違っている。」¹

一方で、日本企業の税務戦略への取組みは、必ずしも積極的だったとは言いきれない。それはいかなる理由に因るものだろうか。

日本では、長年、企業の資金調達が銀行借入中心で行われ、株式市場からの調達の比重は高くなかった(【図表1】)。そのため企業にとって株主の地位が相対的に低く、株主価値向上のための経営すなわちキャッシュフローあるいは税引後利益率の向上よりも、事業規模や市場シェア等を重視する経営が行われてきた。また企業の収益性評価においても、単体の経常利益つまり税引前利益が重視されてきた。

【図表1】 国内非金融部門の資金調達



(出所) 日本銀行「資金循環統計」より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

このような状況の下では、税務戦略への取組みは、企業経営においてそれほ

¹ 渡辺裕泰 早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授「タックス・マネジメントの今後の課題」

ど大きな意味を持つものではなかったといえる。

経営者の立場から見ると、税務コスト削減を通じて、税引後利益を向上させたところで、株主や市場からの評価向上に直結するとは限らない。それどころか、万が一、追徴課税でも発生しようものなら、税務上の見解相違に過ぎないような事案であっても、報道等においてあたかも脱税かのごとき扱いを受け、企業の信用力そのものに悪影響を及ぼすリスクすら存在する。

企業の税務担当者においても、仮に税務コストの低減に成功しても、その後の税務調査で更正を受けるようなことがあれば、担当者自身の人事上のマイナス評価につながりかねない。

すなわち、これまでの企業活動において、税務コスト低減を目的とした施策は、期待される効果に比してリスクの高い行為であった。日本企業が税務に消極的となり、「税金は当然にして払うもの」という意識が醸成されてきたことも自然な成り行きと言えよう。そこには、企業税務を戦略的な企業行動として捉える視点はなく、単なる租税負担行為としての位置付けに留まっていたのである。

グローバル企業にこそ、 税務戦略が求められる

しかし、近年日本企業の財務戦略を取り巻く環境は一変し、銀行特にメインバンクからの借入を中心とする「デット・ガバナンス」中心の企業評価システムは、金融ビッグバン以降の経済環境の大幅な変化を通じて、市場・株主の視点を中心とする企業評価システムへと様変わりした。

市場・株主が、企業評価の中心的な役割を担う環境においては、「企業価値の向上」が最重要テーマの一つとしてクローズアップされることとなり、企業の財務戦略においても、税引前利益から税引後利益への視座の変更が求められることとなる。

従って、企業税務の位置付けを単なる租税負担行為としてではなく、企業価値向上に向けた経営戦略の一環たる「税務戦略」として捉え直す必要がある。

特に、事業エリアが全世界に跨るグローバル企業こそ、国際競争力確保の観点から、最も「税務戦略」が求められている企業なのである。

Ⅱ．日本企業の税負担率

税負担率の低減が税引後利益に与える影響

税負担率とは実際に負担する税額の所得金額に対する割合である。税負担率の低下による税務コスト削減効果は、財務諸表上で 10%の税率低下がもたらし得る税引後利益の増加額が、どれ程の売上の向上によって実現可能であるかを考えてみると明らかである（【図表 2】）。

売上 1,000 億円に対する税引前利益率が 10%で法人税率が 40%の企業の場合、税引前利益は 100 億円となり、税引後利益は 60 億円となる。法人税負担率の 10%低減に成功して 30%となった場合、税引後利益は 60 億円から 70 億円へと、10 億円増加することになる。これに対し、法人税負担率の引き下げによらず、税引後利益を 10 億円増やそうとすると、売上を 150 億円以上増加させなければならないことになる。すなわち、法人税負担率の 10%削減の効果は、売上高 15%以上の増加に匹敵する効果をもたらすこととなり、税負担率の低下による税務コスト削減効果が税引後利益に与える影響は非常に大きいことがわかる。

【図表 2】 税務コスト削減の効果(単位:億円)

	現状	法人税負担率 10%削減	売上拡大
売上高	1,000	1,000	1,167
売上原価・販管費(90%)	900	900	1,050
税引前利益	100	100	117
税負担額(税負担率40%)	40	30	47
税引後利益	60	70	70

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 海外に展開する日本企業の中には、連結実効税率が日本の法定税率（約 40%）より 10%～20%程度低いケースもある

日本企業の税負担率は、諸外国に比べ高水準

日本経済新聞の調査によれば、日本企業の経営のグローバル化が進んだ結果、2008 年 3 月期の税負担率は 38.9%（前期比▲0.3 ポイント）と、過去最低を記録している。

【図表 3】は主な製造業の税負担率を示したものであるが、税負担率が 30%を下回る 7 社は、税務戦略を積極的に推進している企業といえるだろう。

【図表3】 主な製造業の税負担率(2008 年 3 月期)

HOYA	15.3%	(▲6.7)	住友化学	34.4%	(▲2.0)
トヨタ紡織	20.9%	(▲8.7)	日本たばこ産業	34.5%	(▲1.5)
日本電産	24.7%	(▲1.9)	三菱電機	35.0%	(▲8.4)
松下電器産業	26.3%	(▲17.4)	マツダ	35.3%	(▲1.0)
デンソー	27.5%	(▲3.8)	リコー	36.3%	(▲0.6)
住友金属鉱山	28.5%	(▲5.2)	新日本製鐵	36.9%	(▲3.1)
アドバンテスト	29.3%	(▲12.5)	ファナック	37.3%	(▲0.9)
コニカミルタホールディングス	30.3%	(▲0.3)	トヨタ自動車	37.4%	(▲0.3)
旭化成	33.2%	(▲6.7)	三菱重工業	37.8%	(▲5.5)
日立建機	33.4%	(▲5.9)	武田薬品工業	37.9%	(▲7.8)
(参考)法定実効税率				40.7%	

(出所) 日本経済新聞(2008 年 7 月 17 日付)より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

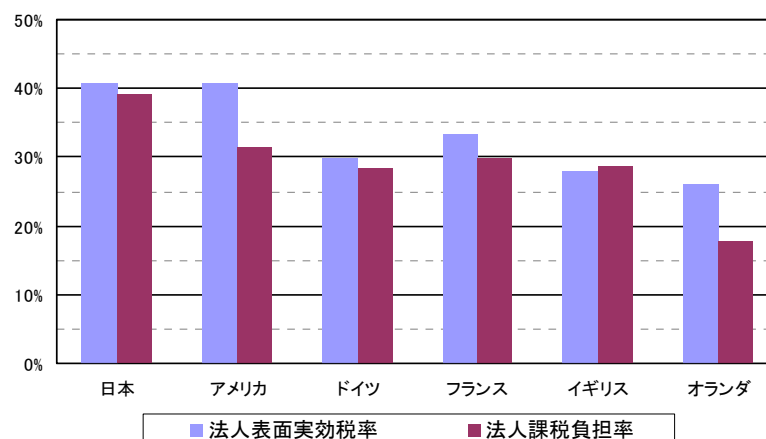
(注) カッコ内は前期比(ポイント)を示す

一方、日本企業の税負担率を諸外国と比較すると、法定税率は日本とアメリカが高く、欧州各国は低いという傾向が見られる一方、税負担率は日本のみが高率であり、諸外国は、日本に比して約 10%もしくはそれ以上低い水準にある(【図表4】)。

アメリカの企業は、日本とほぼ同水準の法定税率の下にありながら、税務戦略推進を通じて、欧州各国並みの税負担率を実現することで、国際競争力を確保しているものと推察される。

日本企業が各国企業とのグローバル競争に打ち勝つためには、積極的な税務戦略への取組みを通じて、少なくともアメリカ並みの水準への税負担率の低減を目指すべきかと思われる。

【図表4】 法人の税負担率に関する諸外国との比較



(出所) 経済産業省 経済社会の持続的発展のための企業税制改革に関する研究会「中間論点整理」(2008年9月)より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 法人表面実効税率: 法人所得課税表面税率(事業税の損金算入調整後、いわゆる「法人実効税率」)。2008年4月現在。日本は東京都の数値を、アメリカはカリフォルニア州の数値を使用

法人課税費負担率: 法人表面実効税率から政策減税、海外課税等の調整を行った後の財務諸表上の「法人税等」を「税金等調整前当期利益」で除したもの。2005年～2007年平均。

Ⅲ.企業経営における税務戦略の位置付け

税務戦略は経営戦略の一翼を担う

企業は、税引後利益(＝株主価値)の最大化を目的として経営戦略を立案・実行していくが、各種戦略と損益計算書およびステークホルダーとの対応は、【図表5】のように整理することができる。本稿の考察対象である税務戦略は、税引前利益を最大化する「事業戦略」と、グループ企業からの利益の流出入を最大化する「グループ資本戦略」との中間に位置付けることができる。

【図表5】 企業価値向上と企業戦略の対応イメージ

連結損益計算書	関連する主なステークホルダー	対応する企業戦略		
売上高 売上原価 販管費 営業利益	顧客(消費者) 従業員	営業戦略	事業戦略	経営戦略
営業外損益 経常利益	債権者	財務戦略		
特別損益 税引前利益	従業員、株主 政府・地域社会	構造改革戦略		
法人税等 税引後利益	政府・地域社会 株主	税務戦略		
少数株主損益 当期純利益	株主	グループ資本戦略		

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

ROEの構成要素として、尚、税務戦略とは、直接的には税負担率の低減を目的の一つとするものの税務戦略

であるが、その取組みは政府・地域社会への貢献度を低下させるものではない点に留意する必要がある。適切な税務戦略への取組みは、企業価値の向上をもたらし、税額そのものの拡大を通じて政府・地域社会に貢献することができる。従って、税務戦略への取組みは、ひとり企業のみ利益を追求するものではなく、ステークホルダーである政府・地域社会への貢献を同時に実現するものであると考えられる。

市場・株主からの企業評価を意識した企業経営においては、経営目標の一つとして、多くの企業が ROE を掲げている。ROE は株主視点に基づく企業価値測定に用いられる指標の一つであるが、一般には、ROE の改善ドライバーを把握するため、【図表 6】の（１）に示したデュボン式分解が用いられることが多い。この分解法は、ROE（資本収益率）を収益性・効率性・財務健全性の３要素に分解することで、ROE の改善ドライバーを見出す方法であるが、【図表 5】に示した各種経営戦略の成果が全て「売上高当期利益率」の中に集約されてしまうため、経営戦略を構成する各種戦略のどの戦略を通じて収益性を向上させたかを、明確化することが困難となる。

一方、パナソニック株式会社は、税務戦略を ROE 向上の施策の一つとして位置付けている点が特徴的である。同社は、2007 年 1 月に発表した中期経営計画「GP3 計画」において「ROE 向上のための施策」を掲げているが、当該施策においては、ROE を３要素ではなく、４要素に分解し、その一つである「当期利益比率」の向上策として、「実効税率の低減を図る税務戦略の推進」に注力することを表明している。

【図表 6】 ROE の要因分解

（１）デュボン方式による ROE 分解

資本収益率		収益性		効率性		財務健全性
ROE	=	売上高当期利益率	×	総資産回転率	×	財務レバレッジ
$\frac{\text{当期利益}}{\text{自己資本}}$		$\frac{\text{当期利益}}{\text{売上高}}$		$\frac{\text{売上高}}{\text{総資産}}$		$\frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$

（２）松下電器産業(当時)方式による ROE 分解

資本収益率		税務戦略		経営戦略		財務戦略
ROE	=	当期利益比率	×	売上高営業利益率	×	財務レバレッジ
$\frac{\text{当期利益}}{\text{自己資本}}$		$\frac{\text{当期利益}}{\text{営業利益}}$		$\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}}$		$\frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$

（出所） パナソニック株式会社資料等より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

企業価値と ROE には高い関連

【図表 7】は、国内外のグローバル企業 403 社を、格付・ROE の観点から 9 つのカテゴリーに分類し、各カテゴリーに属する企業の PBR を記載したものである。ここでは、ROE、格付、PBR をそれぞれ株主の視点、債権者の視点、企業価値を代表する指標として捉えている。

同表からは、格付の差に起因する PBR の変化（横方向）が小さい一方で、ROE の差に起因する PBR の変化（縦方向）が大きい傾向が見られ、市

場が評価する企業価値は、格付よりも ROE に対してより弾力的に変化する傾向を読み取ることができる。²

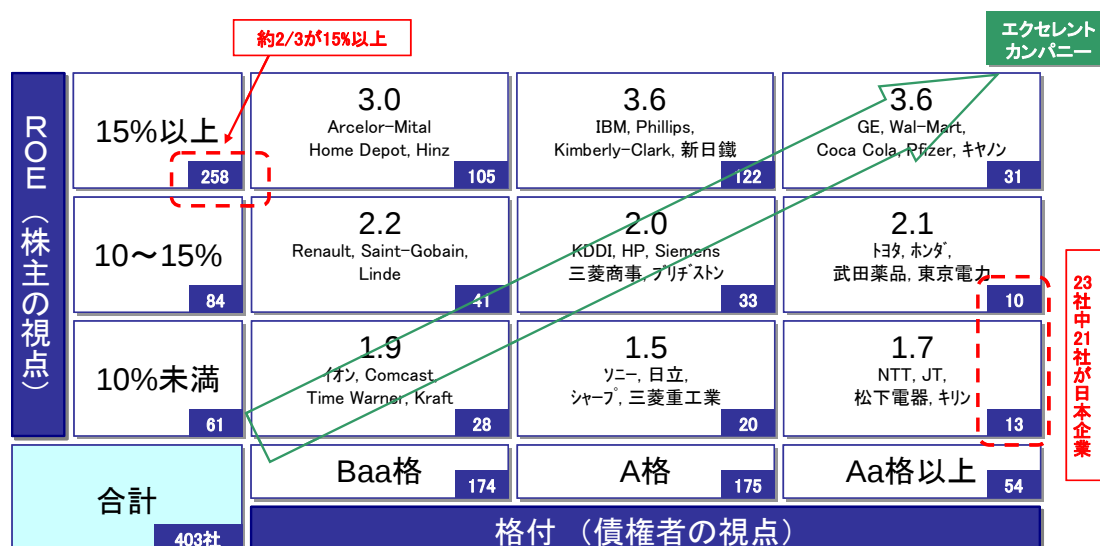
また、同表の右下部に属する企業（即ち「高格付・低 ROE 企業」）は、債権者視点から高評価を得ている一方で、株主視点からの評価は低水準に留まっている企業である。換言すれば、ROE の改善を通じて企業価値を大きく向上させることのできる企業といえる。

同表の右下部の「ROE15%未満」かつ「Aa 格以上」の領域には 23 社が分類されているが、このうち実に 21 社を日本企業が占めており、グローバルな事業展開を図る日本企業は、市場から、更なる ROE 向上を求められている状況にあると推察される。

しかし、グローバルな企業間競争の進展並びに近時の事業環境の激変により、事業戦略のみを通じた日本企業の収益性改善の余地は、然程大きくは無いと考えられ、ROE 及び企業価値向上の一手法としての税務戦略が注目されることとなる。

【図表 8】は日本企業の税負担率と ROE の分布状況をプロットしたものであるが、両者の分布状況は概ね右下がりの傾向を示しており、適切な税務戦略に基づく税引後利益の拡大は、ROE 改善を通じた企業価値向上に一定の効果を期待できる手法であるといえよう。

【図表 7】 ROE、格付 (Moody's) 別 PBR と代表的な企業 (2008 年 3 月末時点)

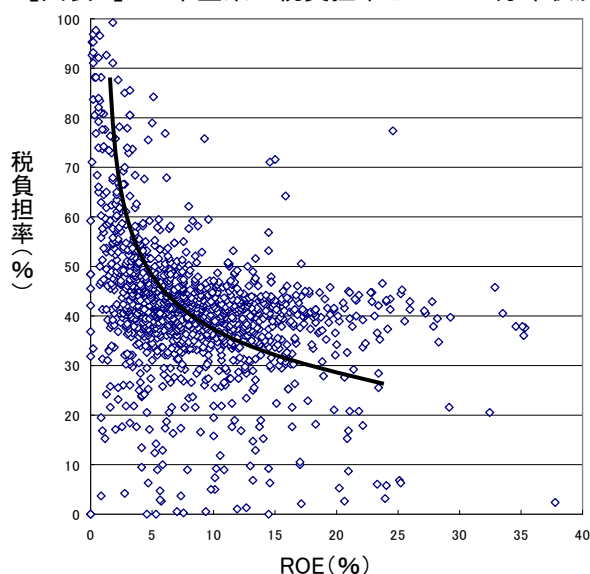


(出所) Bloomberg、Moody's ホームページより、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 各ボックス内で中央の数値は PBR を、右下の数値は社数を示す

² PBR=ROE×PER と分解されることから明らかである。

【図表8】 日本企業の税負担率と ROE の分布状況



(出所) Bloomberg より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 税負担率 = 法人税等 ÷ 税引前利益

税引前利益 = 純売上高 - 売上原価-販管費 - 支払利息 ± 為替差損 (益)
± 営業外純損失 (利益) ± 準備金繰入額 (取崩額)。

各社直近 3 期決算の平均値を使用

ROE = 当期利益 ÷ 純資産 (除く少数株主持分)。各社直近決算の数値を使用

税負担率 100% 超もしくは ROE 40% 超のデータは異常値として除外。

IV. 税務戦略の目的 ① 税務リスクの低減

綿密な税務戦略は、税務リスク低減のみならず、企業価値向上にもつながる

企業の税務戦略の目的の一つは税務リスクの低減である。ここで、税務リスクは、主として日本または進出国の税務当局から移転価格税制等に関する税務調査を受け、追徴税額の支払いが発生するリスクのことである。

以前にも増して企業の税務リスクに関する意識が高まってきているのは、企業のグローバル化進展に伴い、移転価格税制に係る追徴税額の支払いが発生した際の金額が巨額になって来ているためにほかならない。追徴課税は企業活動に大きな不確実性をもたらすものであり、移転価格税制対応は単なる税務問題にとどまらず、重要な経営リスク管理の課題となって来ているといえよう。

これらの潜在的な税務リスクに対して企業として事前に対応策を検討しないことは不測のキャッシュアウトは固より、企業の信用力の低下に繋がり、当然のことながら経営陣の責任が問われる事態となりかねない。

故に、投資や取引を行う際にあらゆる課税関係を把握し、税務リスクの所在を明確化することにより、税務上のリスクの少ない出資形態や取引フローの検討等の税務戦略が重要となってくる。例えば、企業グループ内で移転価格ポリシーを策定する、同ポリシーを文書化し保存する、二国間またはマルチラテラルにA P A（Advance Pricing Agreement：事前確認制度）を活用した移転価格に関する当局との事前合意を取得する等の対応を通じて、税務リスクを低減することが可能となってくる。

綿密な税務戦略は、税務リスク低減を実現するだけでなく、グループ内の商流変化を通じた事業戦略の推進および企業価値向上にもつながる、極めて有益な経営戦略の一つであるといえることができる。

V. 税務戦略の目的 ②税務コストの低減

税務コスト低減に向けた施策は、グローバル展開のフェーズに応じて異なる

税務戦略の二つ目の目的である税務コストの低減については、企業のグローバル展開のフェーズに応じて大きく二つに分類することができる。

- （１） 拠点新設時の検討事項
 - ①現地の投資促進税制の活用
 - ②地域統括会社の海外中間持株会社化
- （２） 既存拠点における検討事項
 - ①機能
 - ②繰越欠損金の取り扱い
 - ③未実現利益の改善

以下、各分類における税務コスト削減の方策について検討する。

第一に考慮すべきは、各国の投資促進税制の活用

- （１） 拠点新設時の検討事項
 - ① 現地の投資促進税制の活用

まず、海外拠点設立時には各国に存在する投資促進のためのパイオニアステータス³、資本参加所得免除制度等の現地投資促進税制の取扱いを確

³ 進出先の国・地域が、奨励産業と指定した産業に対して制定する税制優遇措置。

認することが重要である。実際の利用に際しては現地においてそれぞれの状況に応じて当局と交渉することになるが、現在、アジア地域を中心に【図表9】の通り各国で様々な税務上の優遇措置が設けられており、積極的な活用が望まれる。

但し、留意点としては将来的に海外拠点の税負担割合が25%以下となる場合には、タックス・ヘイブン税制における一定の要件（適用除外要件）を満たしていない限り、当該海外拠点が親会社に支払った配当と留保利益を日本の親会社の課税所得に合算しなければならないということが挙げられる。例えば、パイオニアステータスを獲得した結果、海外拠点の税負担率が20%になった場合には、日本の法人税率40%との差額について親会社に負担が発生する。一方で海外拠点の税負担率が25%超であれば、合算は不要となり、海外拠点の税負担率がそのまま連結ベースでの税負担となる。

【図表9】 アジア地域における投資促進税制の例

国・地域	表面実効税率 (2008.4.1時点)	優遇措置の 有無	優遇税制の例
香港	16.50%	無	—
シンガポール	18%	有	○一定の要件を満たし、政府の認定を受けた企業は、地域統括サービスに対する認定所得（経営、サービス、販売、貿易、ロイヤリティなど）の増加分に対し、5年間にわたり、15%の軽減税率が適用される。 ○シンガポールで新規の戦略産業が創造され既存産業が拡大される相当規模の資本投資を伴う事業、先端技術を導入する事業などはパイオニア・プロジェクトとして認定され、当該事業から稼得した認定所得利益に対して最長15年間の法人所得税の免税措置が適用される。
中国	25%	有	○国が重点的に援助する必要があるハイテク企業に対し、15%の軽減税率を適用。
台湾	25%	有	○「新興重要戦略性産業」に対し、その株主が株式資本の払込みを開始した日から2年以内に、株主総会の同意を得て、営利事業所得税の免除、または、株主の投資控除のどちらかを選ぶことができる（選定後変更不可）。
マレーシア	26%	有	○新たな先端技術の分野で、奨励事業、もしくは奨励製品の製造に従事している企業については、5年間、法定所得の100%に対して免税措置が受けられる。 ○パイオニア・ステータスを認められた企業は、生産開始日から5年間にわたり、法定所得の70%が免税となる。また、免税所得から分配された配当金も免税となる。
韓国	27.50%	有	○外国人投資促進法および関連法により、一定の要件を具備した外国人投資に対し、租税・賃料等の減免、現金支援制度などの各種優遇措置あり。
ベトナム	28%	有	○特別奨励投資業種に該当する投資案件に対し、営業開始から15年間、優遇措置が適用される。課税所得が発生してから4年間、法人税が免税され、免除期間終了後7～9年間の50%減免期間がある。
タイ	30%	有	○法人税の減免、機械・原材料輸入税免除など。立地ゾーンにより特典が異なる。但し、特別重要産業には立地ゾーンに関係なく、法人税、機械輸入税の特典を最大限付与。奨励企業に対し所得発生日以降純益に対する法人所得税を3～8年のいずれかの期間で免除。免除期間中に損失が生じた場合、免除期間終了後5年以内の単年、または複数年の純益から同額の損失を控除できる。
インド	33.99%	有	○特別経済区に進出する一定の企業に対し、開発から15年間のうち継続した10年間分の法人税を100%免税。
フィリピン	35%	有	○投資委員会登録企業は、4年間、法人所得税の全額が免除される。特定の条件下において、最大8年間まで免除期間を延長できる。

(出所) JETRO ホームページより、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

地域統括会社に海外子会社の中間持株会社機能を持たせ、税務面の管理を高度化

② 地域統括会社の海外中間持株会社化

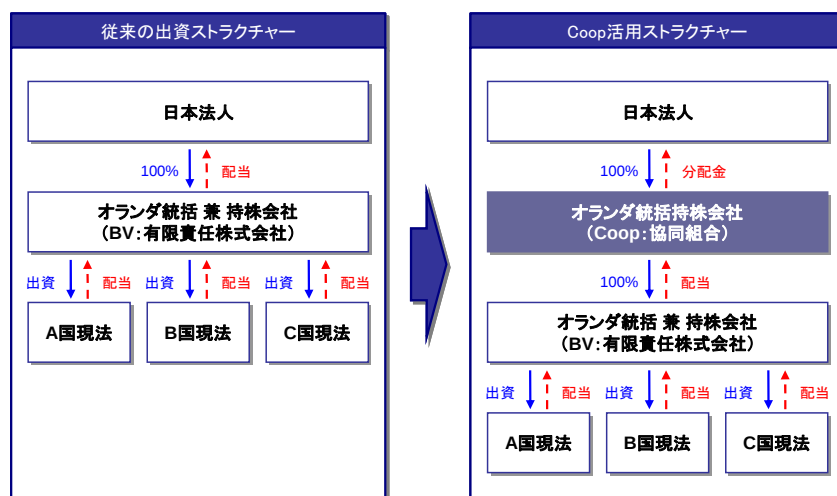
グローバル企業が海外に展開する上で米国、欧州（特に、オランダや英国）、アジア（特に、シンガポールや香港）に最近では中国本土を合わせて四極に地域統括会社を設立しているケースが増えている。これは主として地域の子会社の資金管理やマーケティング、物流管理、在庫管理面の効率的なサポートを行う体制を構築することを主目的としているが、加えてグループ再編・企業買収等のスキーム構築の際の柔軟性確保や税務面等の管理高度化を図るべく地域統括会社に海外子会社の中間持株会社機能を持たせる動きが拡大している。

オランダの Coop を中間持株会社として活用するスキームは一考に値する

中間持株会社の形態としてオランダを例にとってみると、いわゆる有限責任株式会社 (BV) に加え、近時は Coop が注目されている。Coop とは、2006 年にオランダ政府が海外からの投資促進に活用すべく積極活用する方針を打ち出した協同組合を指す。設立には 2 名以上の個人または法人出資者により設立可能であり、設立手続きは比較的簡便である。Coop はオランダ法人税の課税対象であり、80 カ国に及ぶオランダの租税条約ネットワーク及び欧州連合における親子会社指令、資本参加免税制度の対象となる。日系企業への普及はまだ途上だが、“配当金に対する源泉課税の対象外”にある特徴に着目した欧米企業等の間では投資に際して中間持株会社として急速に普及が進んでいる。但し、Coop の設立目的が日本への配当時の源泉税（5%）回避のみといったケースでは、オランダ当局の Tax ルーリングが取れるかは不確実であるほか、日蘭租税条約が改正される可能性もあり、5%の源泉課税が無くなれば、Coop を使う意義が薄れることも検討に際しては考慮すべきである。しかし、オランダと投資対象国との間で締結されている租税条約の方が、日本と当該投資対象国との間で締結されている租税条約よりも有利な場合もあり、事業戦略に照らし欧州を中心とした地域への投資案件が想定される場合、少なくとも既存の BV から Coop への組織変更、或いは BV の上位に Coop を設立し Coop から日本に配当するスキームの検討は一考に値すると考えられる。（【図表 10】）

尚、留意点としては、Coop は実態的な活動を伴うものとし、その帰結として正当な課税所得を計上できるようにすることが挙げられる。Coop の機能があいまいになると移転価格税制上の更正リスクを抱えることになりかねない。

【図表10】 Coopを活用したストラクチャーのイメージ



(出所) 各種公表資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(2) 既存拠点における検討事項

移転価格税制を踏まえたグループの機能配分により、税務コストとリスクの負担を最適化

① 機能

各国の移転価格税制において、国外の関連者間の取引価格は独立企業間価格であることが求められており、関連者間でその機能やリスク負担に応じて対価を受領している場合には、移転価格税制上の問題は発生しない。逆にいえば、受託製造拠点や限定的な販売活動やアフターサービス機能しか担わず、為替リスクや在庫リスク等を負担しない拠点が高い対価（利益）を得ることは移転価格税制上のリスクを負うことになりかねない。

従って、高税率国における拠点では、業務範囲をなるべく限定し、生産活動、販売活動以外の業務管理や物流等の機能を主に担い、為替リスクや在庫リスク等の業務を低税率国や税制上の優遇措置のある国に移管することにより、企業グループ内の効率的な所得配分を実現すべきである。

また、近時は新製品の開発と市場への供給にスピードが求められることもあり、研究開発機能を海外のユーザーに近いところに設置する必要性が増しているが、そのような場合でも、付加価値の高い研究開発は、低税率国や研究開発拠点到係る税務上の優遇措置のある国に設置することを検討することにより、税務コストをマネージすることが可能となる。

従って、効率的な所得配分の実現は、同時にグローバルな事業展開にお

けるリスク負担最適化の実現にもつながっているといえる。

子会社の繰越欠損金使用により、連結キャッシュフローを改善

② 繰越欠損金の取り扱い

企業グループ内の海外子会社に繰越欠損金が生じているというケースでは、移転価格を通じて海外子会社の得べかりし所得が日本に配分されたため、とも推定しうる。この場合、グループ連結ベースでは親会社の支払っている税金は前払い税金であり、将来その海外子会社の繰越欠損金が利益と相殺されたときに、はじめて前払いは解消することになる。ただし、各国において子会社の欠損金には一定の使用期限があり、期限を超過すると利用できなくなり、相殺できなかった場合は、企業グループの実質税負担は増加することになる。従ってキャッシュフローの観点から見ると、前払い税金が発生している状況を回避することが重要となる。

ROA・ROE 改善には、連結ベースでの繰延税金資産削減が必要

③ 未実現利益の改善

例えば、日本の親会社が期末に米国の子会社に在庫を販売して利益を計上した場合、米国で当該在庫のグループ外への販売が実現していなくても、親会社が計上した未実現利益は、日本において課税対象とされる。

すなわち、親会社と海外子会社間における資産の売買により未実現利益が生じているケースでは、グループ全体にとっては税金の前払いとなり、会計上、未実現利益にかかる税効果は繰延税金資産として資産計上されている。

仮に、在庫負担コスト削減の観点から商流を見直し、バランスシートのスリム化を図ったとしても、繰延税金資産が圧縮されないことには、結局は総資産削減もしくは ROA・ROE の向上、ひいては企業価値向上には結びつかない。

日本企業は足許の景気低迷もあり必死に在庫削減努力を重ねているが、未だに社内の業績評価上の理由等により、海外の関連子会社への期末の押し込み販売等の措置が残っている。連結決算でみるとその効果は相殺されてしまうにも拘わらず、このような措置が未だに散見されるのは残念なことである。

VI. 日本企業の税務戦略への取り組み事例

税務コストを「マネージ可能な変動費」として捉え、税負担率を低減

日本企業は、いかなる税務戦略をとっているか。ここでは、積極的な税務戦略を推進している日本企業の一つである A 社グループの事例を考察

してみたい。

A社グループは、親会社と関係会社国内外合わせて約100社の企業により構成され、グローバルに事業展開する精密機器メーカーである。情報通信、医療用光学器具及びその他事業の3事業を主力とする事業部制を敷き、グローバル本社の立案した経営戦略を、各事業部門が責任のもと遂行するグループ経営戦略をとっている。

また、親会社が欧州に設置した統括会社兼財務本部が、グローバルベースでの財務マネジメントを実施し、その活動範囲は、税務・法務・資本政策の企画・管理のみならず、事業分野の調査・運営にも及んでいる。

A社は、グループ内の事業評価を行う際に、資本コストを考慮した独自の経営指標を導入し、企業価値を最大化するように効率的な事業運営を推進している。このような指標を導入している日本のグローバル企業は少なくないが、A社の指標は税務コストを考慮している点特徴的であり、業績評価や経営資源の配賦等も、税務コストを勘案した上で決定されている。税務コストを加味した経営指標による社内管理を通じて、各事業部門に対して税務コスト低減へのインセンティブを付与し、「税金はマネージ可能な変動費である」との意識を社内に浸透させているのである。

また、A社は、グローバルベースでの「最適地生産・最適地販売」を経営戦略における基本的な考え方の一つと位置付けているが、当然のことながら、「最適地」の選定の際には、税務コストが勘案されることとなる。

この結果、A社は連結営業利益の5割弱を低税率国の多いアジア地域で計上していることに加えて、進出国における投資促進税制等の活用により、グループ全体での税負担率引き下げを実現しているものと思われる。

VII. おわりに

日本企業にこそ求められる
グローバル税務戦略

米国サブプライム問題を発端とする世界同時不況により、企業経営を取り巻く環境は激変している。日本企業各社は競争環境の激変に対応すべくバリューチェーン、サプライチェーンの見直しを含めた抜本的な事業戦略の再構築を進めているが、その一環として新興国市場でのプレゼンス拡大を展望した企業のグローバルベースで拠点の新設や縮小する先進国既存拠点の統廃合への取り組みも加速している。こうした事業戦略の再構築は当然最優先で取り組むべき課題ではあるが、事業戦略の執行には

それを下支えする財務体力が必要であり、財務戦略の検討を同時並行的に進めることが不可欠である。とりわけ連結決算の重要性の高まりや移転価格税制の厳格化などの環境変化を踏まえれば、各国間の税制・税率の違いをより意識した税務戦略はグローバル展開の必須要件といえる。

本稿の【図表 7】で見た通り、日本企業の ROE が欧米の所謂エクセレントカンパニーと比較して概ね低水準にとどまっていることの要因のひとつに税務戦略の巧拙があるのだとすれば、繰り返しになるが、グローバルな税務戦略への取組みは急務である。事業戦略だけではなく、税務戦略に対する積極的な取組みは競合他社に対する差別化戦略となり得、将来の長期的な競争優位確保の一助となると考えられる。

参考文献

- [1] 大河原健（2004） 「実践 国際税務マネジメント」，中央経済社
- [2] 三木義一，前田謙二（2008） 「よくわかる国際税務入門」，有斐閣
- [3] 望月文雄（2008） 「平成 20 年版 図解国際税務」，財団法人大蔵財務協会

以上

©2009 株式会社みずほコーポレート銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

MIZUHO



Channel to Discovery