

「日系多国籍企業のグローバル・タックスマネジメント」

一橋大学 国際・公共政策大学院
院長 渡辺 智之

第 1 章 日系企業の組織・ガバナンスとタックスマネジメント

本報告は、KPMG 税理士法人によって行われた企業ヒアリングとアンケート¹を題材に、日本の企業におけるグローバル・タックスマネジメントに関する現状と今後のあり方について、若干の考察を行おうとするものである。「日系多国籍企業のグローバル・タックスマネジメント」第一部の執筆者(渡辺)は、機械輸出組合の会員企業に対して行われたヒアリングのうちのいくつかに同行する機会を与えられ、実務専門家の方々から貴重なお話を聞く機会があった。このような機会が持てたのは、めったにない幸運であり、お忙しい中、時間をとって対応いただいた会員企業の方々に、心より御礼申し上げたい。

ヒアリングやアンケートを通じて、通常の資料や文献などからだけでは得られない多くの知見を得られた。また、企業ごとにより大きく事情が異なる面があることもわかった。但し、本稿では、個別の企業に関して言及することはできないので、全体としての一般的な記述のみにとどめざるを得ない。なお、ヒアリングを行ったのはいずれも多くの海外拠点をもつ大企業であるので、以下の記述も、主として、日系の大企業を念頭においたものであることをあらかじめお断りしておきたい。

グローバル・タックスマネジメントという場合の、「グローバル」という言葉には、二つの意味が含まれていると考えられる。ひとつは、全世界的・地球的という意味であり、もう一つは、全社的・全グループ的という意味である。以下、本稿では、第 1 章で第二の側面を検討し、第一の側面、すなわち国際課税におけるタックスマネジメントの問題は、第 2 章で取り上げることにしたい。

¹ アンケート結果の詳細については、第二部を参照されたい。

なお、本稿では「タックスマネジメント」という言葉を、システムティックな節税という意味でのタックス・プランニングを含むが、それだけではなく、税務コストのコントロールや企業経営全体としての効率性やリスクへの配慮も含めた企業戦略という意味で用いていくことにしたい。²タックスマネジメント自体の具体的な目標としては、税務コストの引下げと税務リスクのコントロールがある。

以下、第 1 章では、まず、第 1 節で、日系企業はタックスマネジメントに消極的である原因として考えられる要因に言及した後、第 2 節では、特に、企業組織の複雑化が、タックスマネジメントの困難性を増す、という問題に焦点を当てる。第 3 節では、タックスマネジメントと財務・会計及び情報システムとの関係を検討し、第 4 節で、日系企業にとってのタックスマネジメントに関する論点の整理を試みる。

第 1 節 日系企業とタックスマネジメント

日系企業は、欧米企業と比べ、税負担の軽減に向けた体系的な戦略をあまりとっていないのではないかと、もっとタックスマネジメントに力を入れるべきなのではないか、という指摘は従来からある。仮にこのような指摘が的を射たものであったとして、この理由を考える場合、日系企業一般に当てはまりうる理由と日系の大企業にのみ当てはまる理由を分けて考えておくことが後の議論との関係で便利であろう。

まず、すべての日系企業一般に当てはまる理由として考えられるのは、①日系企業は、税負担を不可避なものとして受け入れ、課税当局とのトラブルが生じることを極力回避しようとする結果、税務コスト削減を十分に行おうとしない、②日系企業においては、タックスマネジメントのために人的資源を十分割いていないために、適切なタックスマネジメントが行えていない、③日系企業の置かれた状況がタックスマネジメントをあまり必要としないものとなっていた、といった点であろう。

まず、①に関しては、タックスマネジメントが税務コストの低減とともに、税務リスクの

² この点に関しては、渡辺（2009）と同様である。なお、タックス・プランニングのテキストの中では、適切なタックス・プランニングのためには、非租税コストも含めて考えるべきであることが強調されており（例えば、Scholes et al. (2008) を参照）、タックス・プランニングの概念を十分広くとると、タックスマネジメントとの違いは、あまり大きなものではなくなると考えられる。

コントロールを目指していることに留意すると、タックスマネジメントの具体的な内容は、個々の企業の判断に依存すると言えないであろう。すなわち、もしも、「税務リスクの上昇は何としてでも抑える必要があり、そのためには税務コストの低減についてはある程度断念せざるを得ない」という判断があって、そのために税負担軽減のための工夫に消極的な姿勢があるのであれば、それはそれで一つの判断であろう。但し、場合によっては、税務リスクを引下げながら税務コストも引き下げるという理想的なタックスマネジメントが可能な場合もありうる。このような場合には、タックスマネジメントの推進に消極的になる理由はない。

②に関しても、企業ごとに状況は大きく異なるが、一般的には、日系企業は欧米の同規模の企業に比べて、税務業務に所属する人員が少ない傾向はあるようである。特に、タックスマネジメントを念頭に置いた税務業務³に割かれている人員は少ないようであり、これがタックスマネジメントの推進に困難をもたらしているという面はあろう。この点については、大企業の方が規模の経済性により、税務に精通した人員を配置できる可能性が強い。⁴また、タックスマネジメントのための税務業務を担当する人員に求められる能力が、従来型の税法・税務会計にとどまらず、更に広範な分野での知識や理解が求められるという事情も生じており、人材育成のあり方についても、工夫が必要となってきていると考えられる。

③に関しては、日系企業を取り巻く情勢の流動化や第 2 章で言及する国際化の進展により、タックス・プランニングの重要性が高まっており、タックス・プランニングを含むタックスマネジメントの必要性が近年ますます強まっている。一般に、タックス・プランニングは、企業が直面する限界税率が多様なものになることでその有効性と必要性が増す。⁵最近の経済的な状況の困難化によって、多くの企業で単体ベースで

³ 広い意味でのタックスマネジメントを担当すべき主体を、税務業務担当部署と考えるのか、あるいはトップ。マネジメントの役割であると考えられるのか、という問題は別途検討する必要があるかもしれないが。

⁴ タックスマネジメントに関して「規模の経済性」が生じる可能性については第 2 節で説明する。なお、日系多国籍企業の海外子会社においては、外国人の税務の専門家を雇用している例もある。

⁵ 逆に、企業を取り巻く経済状況や税制が極めて安定的であって、企業の直面する限界税率が一定であれば、タックス・プランニングの余地はなくなってしまう。仮に、限界税率が常に一定でそれが法定税率に等しければ、

$$\text{税引き後利益} = (1 - \text{法定税率}) \times \text{税引き前利益}$$

の赤字化が余儀なくされており、このような時期にこそタックス・プランニングの重要性となる。⁶ 欠損金の有効な利用可能性を探ることも一層重要になる。国際的な事業展開を行う企業にとっては、国際的な税率格差の利用や二重課税の排除に向けたタックス・プランニングも必要となる。こうして、今日ではほとんどの日系企業にとってタックス・プランニングの重要性が増しており、もはやタックスマネジメントの問題に無関心ではいられないはずである。したがって、現在ではもはや、③のような状況は到底成り立っていないと考えられる。

次に、大企業に特有の要因に言及したい。まず、上記①の要素とも関連するが、大企業のなかには、広くその社名等が知られていることから、一般的なレピュテーションを重んじ、課税当局との間で対立があるかのような報道が行われることを避けようとするために、十分なタックスマネジメントが行えない、という事情があるかもしれない。また、最終的には、課税当局に自らの言い分を認めさせることができたとしても、報道されること自体を問題視する企業もあるかもしれない。この背景には、税務に関する報道においては、租税回避を含む納税者と課税当局間の見解の対立が、脱税が同じようなものとして扱われがちであるという問題もある。⁷

しかし、大企業に特有の要因として最も重要なのは、複雑な企業組織の問題であろう。企業組織が複雑になれば、統一的な観点からタックスマネジメントを実行することは困難になる傾向がある。⁸ 多くの子会社をかかえる企業グループの場合は、企業グループ全体としての最適なタックスマネジメントを行うことはますます困難であろう。これらの問題について、次節でやや詳細に検討することとしたい。

となる。この場合、企業の目標が税引き後利益であっても税引き前利益であっても、その目標を達成するための戦略は同じものになってしまう。かつて、高度経済成長期の日本では、このような条件が概ね満たされていたために、日系企業が歴史的にタックスマネジメントに熱心でなかった可能性はある。なお、タックス・プランニングの理論一般については、Scholes et al. (2008)の他、渡辺 (2005) (2007) 又は (2009) を参照されたい。

⁶ 単体企業が赤字に陥ると、その限界税率が法定税率から乖離する結果、企業グループの直面する限界税率が多様化する。

⁷ 租税回避の問題と企業戦略の関連については、渡辺 (2005) 又は (2007) を参照されたい。

⁸ 但し、複雑な企業組織に起因する問題は、日系企業に特有の問題ではなく、欧米企業にも存在するはずである。日系企業においてなぜこの問題が大きなものになるのかについても考える必要があるだろう。

第2節 企業組織とタックスマネジメントの有効性

一般には、タックスマネジメントの有効性は、企業規模が大きくなるにつれて高まるものと考えられる。適切なタックスマネジメントを実施するためには人員・資源を投入する必要があり、そのためのコストを要するが、このコストの大きさは、企業の事業規模が大きくなっても比例的には増大しないと考えられる。例えば、ある事業を行っている企業 A と同様の事業を行っているが生産高や売上高が 2 倍ある企業 B を比較した場合、企業 B のタックスマネジメントに要するコストは、企業 A の場合の 2 倍はかからないのが普通である。A と B の両者間でコストがあまり変わらない場合もある。他方、タックスマネジメントによる税務コストの低減や税務リスクの削減の効果は、企業規模が大きいほど大きく、例えば、同様のタックスマネジメントによる税務コストの減少幅は、企業 B は企業 A の 2 倍近くあるいはそれ以上に達する可能性がある。すなわち、タックスマネジメントにおいては、いわば、「規模の経済性」が存在する可能性がある。

図1-1:企業規模と
タックスマネジメントの有効性

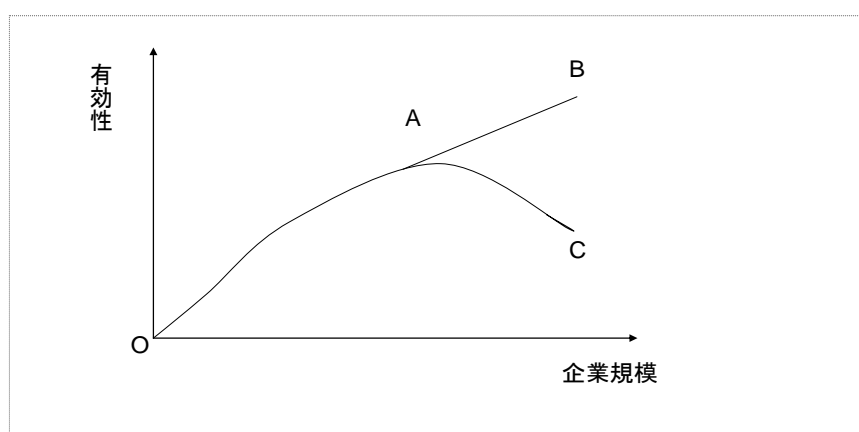


図 1-1 は、一定のタックスマネジメントを行った場合の有効性と企業規模との関係をグラフによって概念的に表したものである。縦軸の「有効性」はとりあえず、一定の

タックスマネジメントによって実現する税務コストの低減割合を示しているものとする。⁹もし、企業規模の増大にしたがって、タックスマネジメントの有効性が向上するのであれば、図 1-1 の OAB のようなグラフが描ける。

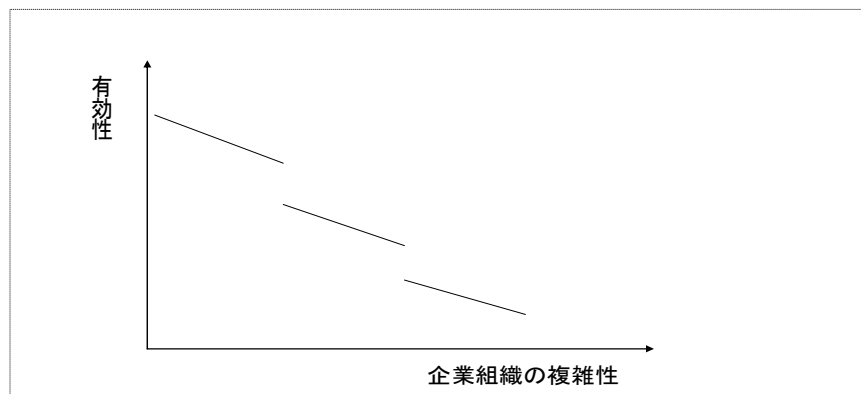
しかし実際には、タックスマネジメントの有効性は企業規模に伴って単調に増加するとは限らず、図 1-1 の OAC のように、ある程度の規模の企業については、有効性がかえって減少するかもしれない。企業規模の拡大がタックスマネジメントの有効性を減少させる原因のひとつとして、企業規模の拡大が企業組織の複雑化を伴い、企業組織の複雑化が企業全体（あるいは企業グループ全体）としてのタックスマネジメントを困難にする、という要因が考えられる。

特に、事業部制やカンパニー制をとった場合に、企業全体としての効率的なタックスマネジメントが困難になる可能性がある。この点に関して、高嶋(2009b)は、「本来は企業グループ全体から見た租税コスト最小化という「全体最適」が図られるべきところ、各事業部や各カンパニーが自己の業績評価への影響のみを考慮し、「部分最適」が図られる結果、適切な全社税務戦略が存在すれば回避できたであろう機会損失が発生する可能性がある。」と説明している。また、同様の困難は、たとえ事業部制やカンパニー制をとっていなくても、内外に多くの子会社を持つ企業グループが、その全体としてのタックスマネジメントを行おうとする場合にも生じるであろう。¹⁰

⁹ タックスマネジメントの目標は、税務コストの低減と税務リスクの抑制であり、実際にはタックスマネジメントの「有効性」の大小を 1 次元で示すことは困難である。図 1-1 は、あくまでも、ラフで便宜的な概念図に過ぎない。(この点は、本章及び次章における、他の図についても同様である。)

¹⁰ 海外子会社に特有の問題については、第 2 章で検討する。また、企業の範囲と(法人税の課税単位となる)法人の範囲は必ずしも同じでない点にも留意しておく必要がある。

図1-2: 企業組織の複雑性と
タックスマネジメントの有効性



この結果、図 1-2 のように、企業規模の複雑性が増すにつれて、タックスマネジメントの有効性が低下する、かつ、企業組織の形態が質的に大きく変化する時点で、タックスマネジメントの有効性が非連続的に低下することが考えられる。その結果、タックスマネジメントについては、「範囲の不経済性」が発生してしまう可能性がある。

もちろん、各企業は、その目的である利潤の最大化のために、最適な組織を構築しようとしているはずである。¹¹事業部制やカンパニー制は、ひとつの企業が多くの事業を並行して行おうとする場合に、それらを極力効率的に遂行し、企業全体としての業績を向上させる目的で導入されるのであろう。¹²もしも、ある企業組織形態の導入が、例えば営業面からはメリットがあるが財務面からはデメリットがある場合、そのような組織形態を導入すべきかどうかは、そのメリットとデメリットを総合的に判断して決める必要がある。

企業組織のあり方とタックスマネジメントの問題を検討するためには、少なくとも以下の 2 つの点を考える必要がある。

¹¹ そもそも、企業組織が存在するのは、組織化による管理運営コストが、市場における取引コストを下回る可能性が存在するからである。Coese (1988) を参照。
¹² 例えば、ひとつの企業において複数の事業を行うことによる範囲の経済性を実現しつつ、複数の事業を統一的な司令塔が完全にコントロールしようとする際に生じる非効率（規模の不経済）を抑制するために、事業部制はリーズナブルな仕組みなのであろう。

- ① 企業における業績評価のあり方、特に、評価基準の問題
- ② 企業における情報の管理、特に、どの部署がどのような情報を入手できる権限を持っているのか、また入手した情報を活用する術があるのかどうかという問題

上記の 2 点は互いに関連している。次節では、これらの問題をもう少し具体的に検討するために、財務・会計・税務に関する情報の企業内における取り扱いに焦点を当てることとしたい。その際、事業の単位は、経済活動に関する情報が集積する単位でもあることにも留意しつつ、それらの情報が、財務・会計・税務情報としてどのようにとりまとめられていくかを決定する情報システムの役割にも注目することとしたい。

第 3 節 タックスマネジメントと財務・会計・情報システム

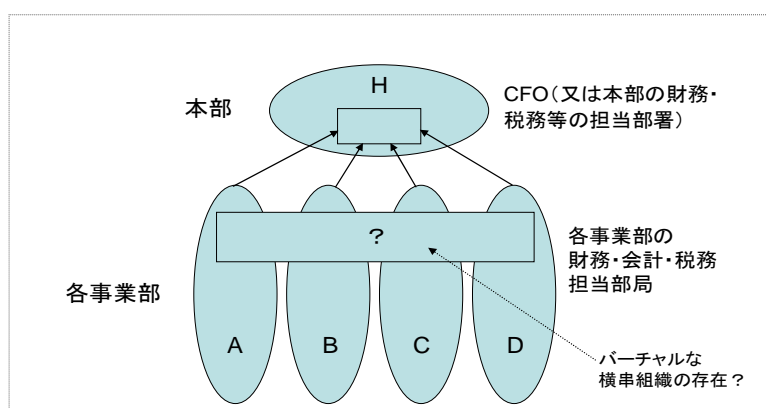
(イ) 事業部制企業の問題

最初に、ある一つの企業が一つの事業のみを行っている場合を想定する。企業がその事業のために行う取引等の情報は、会計情報としてとりまとめられ、経営責任者はそれらの情報をもとに当該事業の今後の方針を定めるとともに、必要な資金調達と余裕資金の運用、会計情報の関係者への開示(上場企業の場合は一般投資家への情報開示)、税務コンプライアンス等のためにも会計情報を利用するであろう。会計情報は企業内部における業績評価や人事考課にも利用されるであろう。このような状況の下では、経営責任者は、正確な情報の収集に努めるとともに、それを的確に分析・利用することで、税務コストと税務リスクを考慮に入れたタックスマネジメントを推進することができるはずである。

次に、企業が事業部制・カンパニー制の下で、複数の事業を行う場合を考える。各事業部(あるいはカンパニー)では、それぞれの事業を推進する主体としての観点から、事業に関する取引その他の経済活動に関する情報を集約する必要がある。これらの事業部をとりまとめる企業本部の課題は、企業全体としてのパフォーマンスを最も良くするために、各事業部をどのようにコントロールするか、ということを考えることである。その場合、本部は各事業部の事業内容の詳細をすべてにわたって把握する立場にはなく、また、必ずしもすべてを把握しようとするべきでもなかろう。もともと、事業部制を導入したのは、各事業遂行に関する責任と権限を事業部におろすこと

によって、企業全体としての効率性を高めるためであったのだから、事業部制を導入しにかかわらず、本部が事業内容の情報すべてを把握しなければならない、という状況にはならないはずである。本部としては、各事業部に対する人事権や予算配分権を留保することによって、各事業部を間接的にコントロールするとともに、各事業部の業務を評価しつつ、企業全体としての戦略を練ることになる。

図1-3: 事業部制と財務・会計・税務機能



ここで、事業部制をとる企業の財務・会計・税務機能が、どのような組織によって担われ、財務・会計・税務情報が企業内でどのように流通するのかを検討しよう。図1-3を参照されたい。ここでは、A,B,C,Dの4つの事業部とそれらを統括する本部から成る企業を想定している。本部には、財務担当役員(CFO)が存在し、各事業部における財務・会計・税務に関する情報はCFOに集められるものと想定している。(図1-3における、各事業部から本部に向かって伸びている4本の矢印はこのような情報の流れを示している。)以下では、CFOと各事業部における財務・会計・税務担当部署の役割分担として、どのような形がありうるのかを考えていくこととしたい。

(ロ) 財務機能

まず、財務機能に関しては、通常、各事業活動に要する資金の調達や余裕資金の運用は、本部が一括して行うことが効率的であろう。資金調達・運用をよりよい条件で行うためには、扱う資金量や資金ロットが大きいほうが、対金融機関等の交渉

上有利であろう。すなわち、資金調達・運用については規模の経済性が働くと考えられる。従って、一般的には、財務機能に関しでは、各事業部でバラバラに行うよりは、本社が一括して行ったほうがよいということになる。また、特に、資金調達機能については、本部が各事業部のプロジェクトに予算をつけるかどうかという意味決定¹³にも関連するので、その意味でも本部が財務機能を担当することが適切であろうと考えられる。なお、財務活動そのものにも課税関係が生じるので、財務戦略の一部として税務戦略の要素もある。財務活動に関する税務戦略についても、通常は本社が担うことが効率的であろう。

もちろん、財務機能はもっぱら本部が担当することが、必ずしもすべての企業にとっての最適なのかどうかはわからない。例えば、各事業部に必要な資金調達や資金運用の権限を与えて、事業本体とともにそれに必要となる財務機能と財務上の責任を担わせ、財務面も含めた事業部のパフォーマンスを評価するほうが、本部の戦略として望ましい、という場合もあり得ないわけではない。しかし、いずれにしても、カネに色が付いているわけではなく、企業全体としての資金調達・資金運用は、当該企業にとって重要なポリシーであるので、最終的にはいずれにしても本部が実質的な機能を担わざるを得ない。財務に関する本部と各事業部の関係は、各事業部における資金需要や資金管理に関する情報のうち、どれだけ詳細な情報を本部が把握しているのか、という点に依存する。また、当然のことながら、財務情報は、税務情報やタックスマネジメントとのかかわりもある。

(ハ) 会計機能

会計機能に関しては、もともと企業の取引その他の経済活動に関する情報を伝達する機能である。その情報が、企業の戦略決定のための内部向け情報である管理会計と、外部の投資家等に対するディスクロージャー情報である制度会計で、性格はもちろん異なるが、いずれの場合も会計機能の基本が情報の整理・伝達であることは共通である。会計情報に関する本部と各事業部の関係も、詳細は企業によって

¹³ 各事業部が独自の判断で行うことが可能なプロジェクトもあるのかもしれないが、新製品の開発・工場の新設・企業買収といった重要なプロジェクトにおいては、事前に本部の了解が必要であろう。この場合、プロジェクト執行のためには、本部から予算を獲得することも必要となる。

異なると考えられるが、基本的には、本部によって会計情報が吸い上げられているはずである。企業戦略策定においても、ディスクロージャーにおいても、その責任は本部にあり、会計情報なしにその責任を果たすことは不可能であるからである。¹⁴会計情報に関しても、当然のことながら、税務情報・タックスマネジメントとのかかわりが重要である。

(二) タックスマネジメントと税務リスク

以上のように、事業部制をとる企業におけるタックスマネジメントの検討のためには、社内における財務機能・会計機能の配置と情報システムの問題を同時に考える必要がある。この場合、タックスマネジメントの要素である税務コストの低減と税務リスクの管理については、それぞれ別に考慮する必要があるかもしれない。

まず、税務リスクの管理については、今回行ったアンケートやヒアリングにおいては、本部の税務担当部署によって、かなりシステムティックに行われている傾向があることがわかった。多くの企業で、税務コンプライアンスの問題が重要視されており、コンプライアンスの観点から税務担当部署が、事業部の行うプロジェクトをチェックしている場合が多いようである。この意味で、企業全体における税務リスク管理面から見たタックスマネジメントは概ね適切に行われているものと考えられる。

ただ、税務リスク管理のためのタックスマネジメントに関しても、いくつかの課題は指摘できよう。第一に、租税法の複雑化や各国課税当局のスタンスの厳格化によって、より高度なコンプライアンスを求められる可能性があるが、その場合にどう対応していくか、という問題がある。¹⁵この問題への対応のために、企業内部での人材育成と外部へのアウトソーシングのバランスをどうとっていくかは厄介な問題であろう。第二に、税務リスクへの対応を、本部の税務担当部署がすべて集中的に行うのか、各事業部にある程度判断を委ねるのか、を適切に判断し、ルールを定める必要がある。この点は、次に税務コストとの関連でも検討するが、財務・会計・税務情報の取り扱い

¹⁴ 連結決算の導入によって、内外の子会社に関する会計情報についても、本部においてかなりの精度と頻度で把握する必要が生じている。

¹⁵ 特に、海外における税務リスクへの対応を、海外子会社にすべて任せたいのか、効率的なのか、本部においても一定の対応が可能な態勢を整えておくべきか、難しい問題であろう。この点は第 2 章でも言及する。

にかんする社内の仕組みとの関連で検討すべきであろう。第三に、税務コスト低減というタックスマネジメントのもう一つの側面と、税務リスク管理を統合的に統合していく必要がある。

(ホ) タックスマネジメントと税務コスト

税務コストに関するタックスマネジメントに関しては、各企業でかなりスタンスの違いが見られる。税務コスト低減の必要性については広く認められるようになってきているものの、それをどの程度積極的に行うのか、どのような態勢で行っていくのか、についての具体的な指針は策定されていない場合が多い。また、税務コストに関するタックスマネジメントを積極的に行おうとした場合、企業組織との関連では、

① 各事業部がそれぞれの事業遂行においてタックス・プランニングの観点をより重視したほうがよいのか(この場合、各事業部における税務業務は増加する。)、あるいは、

② 各事業部は事業の内容に専念し、タックスマネジメントについては、財務機能と同様、本部が集中的に行ったほうがよいのか(この場合、本部による税務業務は増加するが、各事業部における税務業務はむしろ減少する、あるいは消滅する。)、

という問題も考えておく必要がある。(なお、上記で、税務業務とは、ルーティーン的な業務ではなく、税務に関する分析や戦略的判断等実質的な業務のことである。ルーティーン的な計数整理のような業務に関しては、ある意味ではどこで行ってもよいのであって、はっきりと決めておかねばならないことは、情報の流れだけである。)さらに、いずれの場合であっても、本部による事業部の業績評価において、税務の要素がどのように考慮されるのかを検討しておくことも必要である。

上記①と②の比較について、図 1-3 をもとに再検討してみよう。①においては、各事業部 A から D それぞれにおいて、タックスマネジメントの態勢が整備され、本部としては、各事業部によるタックスマネジメントの成果をその業績評価の一部にする。このとき、評価の基準としては、各事業部における税引き後利益が採用されることになろう。②においては、本部において各事業部の事業に関連した税務についての意思決定が行われるから、あたかも、図 1-3 に示されているような横串のバーチャルな組

織が存在し、そのような組織の機能を本部の税務担当部署が担うことになる。この場合には、各事業部はタックスマネジメントのパフォーマンスに関する責任を負わないから、業績評価の基準としては、むしろ税引き前利益が重視されることになるのかもしれない。¹⁶

本社と子会社群からなる企業グループに関しては、①の方式が採られることが多いと考えられる。それぞれの子会社が独立の課税対象となっていることから、税務業務は各子会社レベルで完結しやすい。図 1-3 の本部を本社、各事業部を各子会社と読み替えた場合、各子会社を横串にしたようなバーチャルな組織の機能を本社が担うことは、事業部制の場合よりも困難であろう。それでも、連結決算の影響により子会社の会計情報を本社が収集・整理する必要性が増大しているし、連結納税を選択した企業については国内の連結対象子会社の税務情報を収集・整理している。したがって、将来的には、子会社を含む企業グループについても、②の方式を志向する企業が増加していくのかもしれない。企業グループに関する問題については、下記(チ)でさらに検討する。

(へ)情報システムの重要性と留意点

事業部制・カンパニー制を採用し、多くの子会社を抱える大企業において、全社的タックスマネジメントを進めていくためには、全社的な税務情報を集中的に管理・分析する部署が必要となる。このためには、企業内の情報システム形成が必要となる。ここで、「情報システム」とは、ハード面の情報機器システムやソフトウェアとしてのプログラムなどに限らず、むしろ、社内情報の流れやアクセス権限の付与等に関する全社的な取り決めが重要である。¹⁷企業内の情報システムは、タックスマネジメントの目的だけでなく、財務面を含む全社的意思決定や会計情報開示の目的のため

¹⁶ より正確には、税の影響を取り除いた、社内価格に基づいて、各事業部の業績が評価されることになるのであろう。評価指標の具体的な検討については、第二部を参照されたい。

¹⁷ 社内情報の流通の段取りやアクセス権限などの仕組みについての全社的コンセンサスなしに、狭義の「システム」だけを装備しても、そのような「システム」が期待される機能を発揮するとは考えにくい。他方、社内情報に関する権限関係は、社内各部署間の力関係にも大きく影響するので、全社的コンセンサスを得るまでには、かなり困難なプロセスを経ざるを得ないことが通常であろう。

にも必要となる。情報システム構築に際しては、財務・会計・税務を含む観点から、それぞれの機能の役割分担や重複の排除にも留意しながら、検討を進めていく必要がある。¹⁸

また、前述の通り、大規模企業における企業内での情報システム活用の目的としては、

- (a) 企業の意思決定を正しく(企業全体の利益に資するように)行うこと。
- (b) 企業の各部署に対する業績評価を正確に行うこと。

の 2 種類のものが考えられる。情報システム自体の主要な目的は(a)なのであろうが、(b)の目的も存在することから、業績評価のあり方に関する各部署の思惑によって(a)の目的が歪められる可能性がある。したがって、情報システムの構築にあたっては、業績評価システムが、各事業部や各子会社の行動を歪ませる¹⁹ことのないようにする必要があるのである。このためには、数値情報の操作がしにくいようなチェック機能を導入するだけでなく、業績評価の基準を、各担当部署の全社的利益に対する貢献が正確に反映するものにする²⁰よう努めるとともに、評価基準の透明性を確保して疑心暗鬼が生じるのを防止する工夫も必要であろう。逆に、業績評価システムについての全社的な納得がないままに、新たな情報システムを導入することはリスクであり、かえって(a)の目標を遠ざけてしまう恐れすらあろう。

(ト)財務と税務の比較

企業組織における財務機能と税務機能の性格については、共通点もあるが、相違点もある。まず、財務機能も税務機能も企業全体としてのキャッシュフローに関連するものであり、少なくとも理論的には、本部が一括して執行したほうが効率的な運営が可能になると考えられる。このことは、上記(ロ)で述べたように、財務情報については、特にあてはまると考えられる。また、財務機能も税務機能も、会計情報(当然、

¹⁸ 第二部では、税務情報が ERP に統合されていないという問題が指摘されている。

¹⁹ 例えば、高い限界税率の課される子会社が、他の子会社等の利益を減らしながら必要以上に利益を増大しようとする事により、企業グループ全体としては税務コストが増加するといった問題がありうる。

²⁰ この目的のためには、業績評価において、必ずしも結果的な数値だけを採用すべきではないという場合もありうる。厄介な問題であり、適切な対応のためには、広い視野とバランス感覚を要する。

制度会計も含むが、財務戦略やタックスマネジメントは、特に、管理会計と関係が深い。)や情報システムと強い関連を持つことでも共通である。

他方、財務機能と税務機能では相違点もある。財務に関しては、資金調達や運用は、マーケットベースの取引の一環として行われる。財務のパフォーマンスについても、基本的には経済効率性の観点(資金調達コスト、資金運用実績、流動性の確保、リスクの分散等)から評価することができる。これらの経済効率性に関する判断は、企業本体の営業活動のあり方とはあり程度独立に行うことができる。これに対して、税務に関しては、対応しなければならない相手が課税当局であり、課税当局の判断基準は経済効率性とは異なる。また、ある税務処理が許容できるものであるかどうかの判断について、当該取引に「事業目的」が見出せるかどうかといった観点が含まれることから、財務の場合以上に営業活動自体との関連にも注目せざるを得ない。したがって、タックスマネジメントのために必要な情報は、財務の場合よりも多岐に渡る傾向があろう。

(チ)企業グループにおけるタックスマネジメント

多くの子会社を含む企業グループ全体についてのタックスマネジメントがどの程度可能かどうかについては、慎重な検討を要する。タックスマネジメントはもともと、企業活動に関する多面的情報を必要とするものであり、親会社(や持ち株会社)のレベルで、個々の子会社のタックスマネジメントに必要な情報を収集することには困難な面もある。また、親会社の子会社コントロールの手段としても、日々の営業活動に具体的に介入するよりも、子会社の自主性に任せた上で、最終的な業績で評価するほうが、管理コストの点でもインセンティブの面でも望ましい、という場合も多いであろう。

したがって、子会社の経常的なタックスマネジメントに関して、親会社が直接の関与を行う場合は少なく、タックスマネジメントは個々の会社単位で行われている場合が多い。税務申告は会社単位で行う必要があることも、この傾向が強を強める要因となっている。²¹これに対し、連結納税を選択している企業グループの場合には、親

²¹ 但し、各子会社単位で行う税務業務は、申告とコンプライアンス面が中心にな

会社は子会社から比較的詳細な税務情報を得る必要があることから、企業グループ全体としてのタックスマネジメントの意識も生まれやすいようである。²²また、子会社の新設・合併・清算等に伴う税務戦略のように、もともと株主が主導的に行うべきものに関しては、当然のことながら、株主たる親会社が主体となって、企業グループ全体としてのタックスマネジメントが遂行されることになる。(他方、財務面に関しては、親会社が子会社のプロジェクトのための資金調達を行い、子会社に融資するような場合も多いであろうから、税務の場合よりは、企業グループ全体の観点が恒常的に強く、企業グループ全体としての観点からの財務戦略がより志向される傾向があるのではないかと推測される。)

いずれにせよ、子会社も含めた企業グループ全体としてのタックスマネジメントを行う場合には、親会社が各子会社の会計・財務・税務情報、及びその他の課税上の影響が出る営業活動に関する情報、を効率的に収集・分析できる体制が必要となろう。そのような場合に必要となる情報システムを、個々の子会社における情報システムとどのように結び付けていくのか、についても検討の必要が生じることになろう。なお、海外子会社も含めた多国籍企業グループとしてのタックスマネジメントのあり方については、第 2 章で検討することとしたい。

第 4 節 結語

以下では、第 1 章のこれまでの検討に基づき、日系企業の組織とタックスマネジメントに関する論点を纏めておくこととしたい。

- ① グローバル化の進展や経済状況の不安定化によって、日系企業にとって、適切なタックスマネジメントの必要性・重要性は高まっている。
- ② タックスマネジメントの目標として、税務コストの削減と税務リスクのコントロールがある。この二つの目標間では、しばしばトレードオフの関係があり、企業による判断が必要となる。しかし、場合によっては、適切なタックスマネジメントによって税務リスクと税務コストを同時に下げることが可能であり、このような場合には、税務

りがちであり、タックスマネジメントの観点はあまりないことのほうが多いのが実情であるように見受けられる。

²² この点に、連結納税を採用するひとつの意義があるのかもしれない。

コスト低減のためのタックスマネジメントの実施に躊躇する理由はない。

- ③ タックスマネジメントの担当部署には、多岐にわたる情報が必要である。このため、効率的な情報システム(ハードのシステムだけでなく、むしろ、情報の流れやアクセス権限の付与についての整合的体系という意味でのシステムが重要)を構築するとともに、情報システムを税務とともに、財務・会計目的にも一体的に活用できるようにすることで、タックスマネジメント自体の効率性も増加することが期待される。
- ④ 大企業においては、事業部制の採用などにより企業組織が複雑化し、それによってタックスマネジメントの実施が困難になっている場合もありうる。その問題の克服のためには、各事業部のインセンティブに問題を生じさせないような、業績評価の手法を情報システム構築と並行して導入する必要がある。
- ⑤ 適切な組織のあり方や役割分担については、各企業の状況によって異なりうる。例えば、各事業部がそれぞれ、タックスマネジメントに意を用いたほうがよいのか、あるいはタックスマネジメントは本部で一元的に行うことにして、各事業部は本業に集中したほうがよいのかは、一般的には何とも言えない。
- ⑥ タックスマネジメントの内容によっても適切な対応は異なりうる。例えば、日常業務に関連するタックスマネジメントと中長期的な戦略的意思決定に関連するタックスマネジメントでは、担当すべき部署は異なるであろう。
- ⑦ 大企業においては、タックスマネジメントに関する規模の経済性を享受できる可能性が強いことから、各企業の実情に応じて、より効率的なタックスマネジメント実施のための検討に資源を投入する余地があるのではないかと。
- ⑧ このためには、外部コンサルタントの活用とともに、企業内部での財務・会計・税務分野での専門家を育成していく必要もある。税務はこれまでとすれば、特殊領域と見られがちであったが、これまでのような申告書作成や税務調査への対応だけでなく、全社的な見地からのタックスマネジメントを行っていくためには、広い視野と社内交渉力をもった人材が必要となろう。
- ⑨ 人材面も含めたタックスマネジメントを実施する体制を整えるという中長期的課題を持ちながらも、当面は、現行の税務担当部署が、より具体的な目標(例えば、子会社における繰越欠損金の活用といった目標)を本社執行部に提示して、可能な対応策(含、情報システムの改善等)を検討する、といった作業にとりかかる

べきではないか。

- ⑩ いずれにしても、企業によって、置かれた状況や組織のあり方に大きな違いがあるのだから、適切なタックスマネジメント実施に向けた方策について、一般的な妥当性をもつ結論を導くことは難しい。個々の企業における税務担当者がそれぞれ検討すること、そのような検討を進めていくことに関して、執行部が理解することが重要であろう。

第 2 章 国際税務環境の変化に対応したタックスマネジメントのあり方

日系多国籍企業を巡る国際税務環境変化に伴い、タックスマネジメントの重要性が高まっている。第 2 章では、国際的な課税問題に焦点を置いて、タックスマネジメントのあり方を検討していくこととしたい。以下では、第 1 節で、国際的な事業展開に特有のタックスマネジメントの問題を検討するとともに、第 2 節で、最近の国際課税制度の変更とその含意について考える。第 3 節では、簡単な論点整理を試みる。

第 1 節 国際的事業展開とタックスマネジメント

2008 年のリーマンショック以降の経済の急速な落ち込み、その後の不況の継続や円高・デフレの進行により、多くの日系多国籍企業を取り巻く経済環境は厳しさを増している。また、多国籍企業はその国際的な経済活動に関連して、複数の課税当局からの課税を受けることになるが、近年、アジア諸国を含む各国の課税当局のスタンスが、厳格になる傾向にある。米国でも多国籍企業に対する課税が強化される方向であり、欧州でも企業課税が大きく見直されつつある。日本の国際課税制度の最近の変化の内容に関しては(2)で言及するが、日本の国際課税に関する執行体制も強化される方向にあると考えられる。²³国際税務環境とその変化に関する詳細は本報告書第二部の第 1 章を参照されたいが、上述のように厳しさを増す国際税務環境下でこそ、適切なタックスマネジメントが一層重要になるとともに、それが成功した場合の効果も大きなものとなることが期待される。

一般に、国際的な事業展開を行う企業にとっては、活動範囲が一国内にとどまる企業に比べて、タックスマネジメントの重要性が格段に高まる場合が多い。この背景には、国際課税においては、企業活動が二カ国以上の国の課税管轄に服することになるために、二重課税のリスクが高まることとともに、各国・地域間の税制の相違

²³ 「平成 22 年度税制改正大綱」では、国際課税の課題として、「制度・運用の両面において租税回避を防止して我が国の適切な課税権を確保すると同時に、企業活動活性化のため税務執行に係るルールを明確化・適正化する必要があります。」とされ、改革の方向性として、「適切な課税・徴収の確保の観点から、クロスボーダーで活動を行う者の適切な課税の確保や、国外資産等に係る情報の的確な把握についても、具体的な方策について検討する必要があります。」と述べられている。「平成 22 年度税制改正大綱」は、また、外国税務当局との情報交換円滑化についても言及している。

(法人税率の格差等)を利用して、国内では行えないような効率的なタックス・プランニングを実行する機会も増大する、という事情がある。国際的なタックス・プランニング一般に関しては、他の機会で述べた²⁴ので、ここでは重複を避け、第 1 章で論じた企業組織とタックスマネジメントのとの関係に焦点を絞って検討することとしたい。²⁵

日系多国籍企業は、多くの海外子会社を抱えているが、海外子会社がその事業の種類ごとに、日本における各事業部によって管理されている場合も多い。例えば、事業部 A の行う事業を米国で行うための子会社 a と、事業部 B の行う事業を米国で行うための子会社 b が存在する場合、a 社は事業部 A によって、b 社は事業部 B によって、その業務が管理されている場合がある。それぞれの事業部がその関連する事業を海外で行う子会社を管理することは、それ自体としては合理的であろう。

問題は、海外子会社のタックスマネジメントをどのような組織体制で行えばよいか、ということである。例えば、企業グループ全体としては、米国で連結納税を行い、a 社と b 社の損益を通算させたほうが税務コストを低くすることができるにもかかわらず、各米国子会社がそれぞれ別の事業部に管理されている場合には、その合理的な選択が行われない可能性がある。なぜなら、各事業部は自らの事業にしか関心がないので、タックスマネジメントの可能性自体に気づかないとか、あるいは、たとえ連結納税が合理的であることが全社的に認識されても、各事業部はそれぞれの業績評価の都合上、自らの海外子会社の利益が他事業部の海外子会社の損失と相殺されるような処置を好まないために、合理的選択が行われないといったケースもありうる。

²⁴ 渡辺 (2007b) 又は (2009) 等を参照されたい。

²⁵ Russo ed. (2007) は、グローバル化の進展によって企業の業務が複雑化することによって税務の問題も複雑化し、経営者にとっては、**tax strategy and planning** を **coporate strategy and operations** とよりうまく調整することが必要になった、と述べている (p.72)。

図2-1:各事業部の海外子会社と 地域統括会社の機能分担イメージ

- 各事業部A-Dがそれぞれ、アジア・欧州・米国に海外子会社を設立している場合。

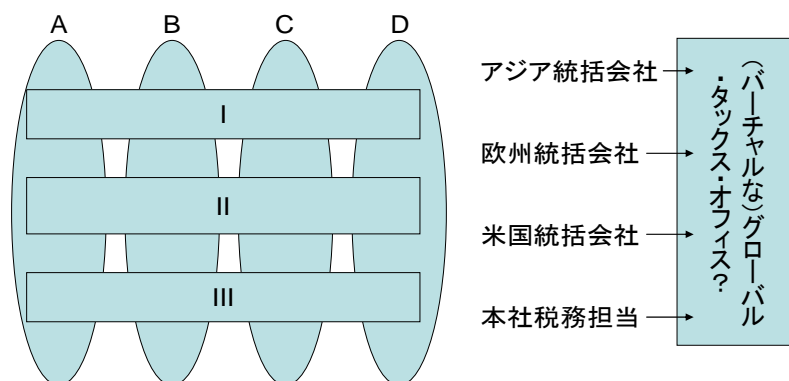


図 2-1 を参照されたい。ここでは、4 つの事業部 A-D が、アジア・欧州・米国にそれぞれ子会社を持ち、管理している状況を想定している。もし、各地域の「地域統括会社」が当該地域に所在する子会社の財務や税務を統括することになれば、実質的に、事業部を横串にした組織が、財務・税務の機能について生じることになる。(この状況は第 1 章の図 1-3 における横串の組織と同様である。)

地域統括会社がそれぞれの地域の複数の子会社の税務機能を効率的に横串に纏め上げることができるかどうかは、様々な要因に依存する。例えば、図 2-1 の地域統括会社 III の場合は、米国 1 国内で、共通の税制に服する子会社を対象にするのだから、その税務業務を纏めるのは比較的容易であり、また、連結納税の利用等を考えると、纏め上げることの効果も大きいであろう。しかし、地域統括会社 I のように、アジア各国の子会社を統括しようとする場合は、各国の税制の違い・各国当局間の連絡の悪さなどにより、より困難な面が強いであろう。²⁶もちろん、各国の違いを前提にそれによる不便さを克服するために地域統括会社が置かれている場合もあるから、税務業務の統合が困難なことが即、地域統括会社の機能を控えめにすべきという結論に結びつくわけではない。なお、欧州に所在する地域統括会社 II の置かれ

²⁶ 企業によっては、アジア地域の中で、中国は別に管理している場合もある。中国の場合は、米国と違って内部事情が複雑であるから、1 国内に所在する子会社だからといって、その機能の統合が容易かどうかは定かではない。

ている条件は、米国とアジアの中間的なものであろうが、今後、EU 域内のタックス・ハーモナイゼーションが一層進行することによって、米国国内の状況に類似していくのかもしれない。

地域統括会社の設立によって、各地域における税務機能の統合を行った企業が、さらにグローバルな規模での企業グループ全体としての最適化を図る場合には、各地域統括会社の税務機能を統合した「グローバル・タックス・オフィス」のような仕組みを採用する必要がある(図 2-1)。このようなグローバルな仕組みを構築し、機能させることは、地域統括会社の場合以上に困難であろう。各地域間での制度の違いや、グローバルなレベルで共有できる情報の質と量の限界²⁷を考慮すると、統一的な視点をもつことはなかなか困難であり、グローバルな横串の仕組みの構築が効率的なのかどうかは、一概には何とも言えない。

グローバルなレベルにおけるタックスマネジメントの実施、という考え方については、二つの(相互に背反するわけではなく、両立も可能な)アプローチがあろう。ひとつは、それを、「当面は困難であるが、中長期的には目指すべき目標」と考えることである。このような目標を意識することで、企業のタックスマネジメントに関する政策策定における考え方を整理できるという意味はあるかもしれない。もう一つは、日常の税務業務については、各国・各地域でそれぞれ自律的に行って、本社はそのパフォーマンスを見て、問題が生じた場合にのみ介入することとし、グローバルなタックスマネジメントの観点からは、海外子会社の設立・再編・撤退等、本国親会社が子会社の株主として主体的に行わねばならない戦略について導入する、というアプローチである。日系多国籍企業を取り巻く国際環境の変化が急速なものであることを考慮すれば、二つ目のアプローチにおいても、グローバルな観点を常に持ち続ける必要はある。

第2節 最近の国際課税制度の変更とその含意

(イ)外国子会社配当益金不算入制度

²⁷ 現場にいないと得られない「暗黙知」が企業活動にとって必須の場合があろうが、そのような情報については、情報システム等を介してグローバルに共有することは通常困難であろう。例えば、開発途上国における課税当局とのとり方などは、このような「暗黙知」の性質を持つことも少なくないのではないだろうか。

平成 21 年度税制改正によって、外国子会社配当益金不算入制度が導入された。この内容については、本報告書第二部第 1 章で言及している。²⁸外国子会社配当益金不算入制度が導入されることによって、海外の子会社から国内の親会社への配当のタイミングについて、税務上の複雑な考慮が必要なくなった。また、外国子会社配当益金不算入制度の導入の結果、親会社と海外子会社を通じた税負担の問題を複雑に考える必要性が減少し、基本的には、海外子会社レベルでの実効税率の低下を実現することが全企業グループとしても望ましいことになる。これによって、これまでよりも、よりすっきりとした税務コスト管理が可能になるとともに、海外子会社のパフォーマンスを税引き後利益によって判定することがしやすくなった。

(ロ) 平成 22 年度税制改正：タックス・ヘイブン税制

平成 22 年度税制改正においても、国際課税に関して重要な変更がもたらされた。以下では、タックス・ヘイブン税制と移転価格税制に関して検討する。²⁹なお、平成 22 年度税制改正については、現段階では、まだ概要しか明らかになっていないので、その正確な含意を検討することは不可能であり、以下の記述は「平成 22 年度税制改正大綱」の内容に基づいた暫定的なものに過ぎないことをあらかじめお断りしておきたい。

平成 22 年度税制改正において、タックス・ヘイブン税制（外国子会社合算税制）は大きく変更されることとなっている。すなわち、

- ① タックス・ヘイブン税制の対象とされる「特定外国子会社等」に関する「著しく低い租税負担割合」の基準（いわゆるトリガー税率）が、現行の 25%から 20%に引き下げられる。
- ② タックス・ヘイブン税制の適用を受ける内国法人の外国関係会社株式の保有割

²⁸ 渡辺(2009)においても、外国子会社配当益金不算入制度にかんする若干の言及を行った。また、本制度の背景等に関する詳細な解説として松田(2009)を参照。

²⁹ 移転価格税制とタックス・ヘイブン税制は、国際的な企業グループの行き過ぎた（と当局が考える）タックス・プランニングによって自国の課税ベースが浸食されたと考える当局による規制であり、もともと国際的な企業グループが税務コスト削減のための行動を行うことが前提になっている。他方、これらの税制に対応する企業行動自体が、タックスマネジメントであることから、これらの税制は、ある意味では企業にタックスマネジメントを促す効果を持っているとも言える。

合が、現行の「5%以上」から「10%以上」に引き上げられる。

- ③ タックス・ヘイブン税制の適用除外基準が変更される。これにより「統括会社」が適用除外とされる場合が増加すると考えられる。
- ④ 「特定外国子会社等」については、適用除外基準を満たす場合であっても、「資産性所得」(保有割合 10%未満の株式に関する配当・譲渡益、債券の利子、日本国内で開発された工業所有権・著作権の提供による使用料、船舶の貸付による所得等)については、内国法人の所得に合算して課税される。(「資産性所得」の割合や金額が小さい場合は適用されない。)

タックス・ヘイブン税制の改正は、外国子会社配当益金不算入制度導入以後の大きな課題であった。³⁰ 今回の大きな改正によって、タックス・ヘイブン税制に関する従来の課題が相当程度解決され、企業にとっても、基本的に望ましい改正であったと考えられる。しかし、企業の立場からすると、若干の懸念材料も生じている。

まず、上記①と②によって、タックス・ヘイブン税制の適用範囲がある程度限定された。特に、中国の法人税率が 2008 年より 25%となって、従来の基準では、適用事例が多くなりすぎるのではないかという懸念があったことから、①の「トリガー税率の 20%への引下げ」には意義があろう。³¹ また、③によって、日系企業が海外で統括会社を用いて事業展開することがやりやすくなったことも重要である。(なお、統括会社の具体的な形態として、特に、事業持ち株式会社と物流統括会社が今回の改正において念頭に置かれているようである。) 他方、④の規定が今後の企業活動にどのように影響するのを見極めることは、制度の詳細が明らかにならないと何とも言えない。④の規定の趣旨そのものは、基本的に合理的なものである。外国子会社配当益金不算入の仕組みを入れた以上、低税率国における passive income 的な所得の課税をある程度強化する必要が生じることはある程度理解できる。但し、この④の仕組みの導入によって、企業の事務的負担が過大にならないようにすべきであろう。

³⁰ 渡辺(2009)、17 頁を参照。

³¹ 経済産業省の資料によると、これまで(トリガー税率が 25%の場合)は、法人実効税率でみて、それ以下の国に所在する外国子会社が全体(2007 年海外事業活動基本調査による外国子会社 1 万 7 千社)のうちの約 50%あったが、今回の改正によってこれが、20%を下回るようになる。この結果、外国子会社の 3 割強について申告不要となり、税務負担が大幅に軽減するとされている。

いずれにしてもタックス・ヘイブン税制は、企業の国際的な事業展開にとって、重要な意味を持つ税制であり³²、今後、22 年度改正の詳細が明らかになった時点で、具体的な対策を検討する必要があるだろう。当面、ふたつの検討課題があるように思われる。ひとつは、統括会社業務への障害が少なくなったことから、これまでは、あまり地域統括会社の積極的利用を行っていなかった企業についても、統括会社の役割について検討を行う必要があるだろう。もう一つは、低課税国に子会社をもつもののこれまではタックス・ヘイブン税制の適用除外とされてきた企業については、当該子会社の「資産性所得」がどのくらいあるのか、その「資産性所得」は当該子会社の業務遂行において必然的に生じるものなのか、等の点をとりあえずチェックしておくべきであろう。（「資産性所得」の実際の申告等に関する業務の対応等については、制度の詳細が明らかになってから検討するしかなさそう。）

(ハ) 平成 22 年度税制改正：移転価格税制

「平成 22 年度税制改正大綱」は、移転価格税制の見直しに関して、次のように述べている。

「① 移転価格課税について、独立企業間価格の算定及び検証に当たり、国外関連者との間の取引価格の交渉過程等の検討を要する場合に特に留意すべき事項等を運用において明確にします。」

「② 移転価格調査における納税者の協力が得られない場合の推計課税規定において提出又提示を求められている書類について、その範囲を次の区分に基づき明確にします。

イ. 国外関連取引の内容を記載した書類

ロ. 国外関連取引について法人が算定した独立企業間価格に係る書類」

上記の記述だけでは、移転価格税制についてどのような見直しが行われるのか、必ずしも明らかではない。見直しの趣旨は、独立企業間価格算定の基準の明確化と企業が用意すべき文書の範囲の明確化であると考えられ、基本的には制度の透

³² タックス・ヘイブン税制の税制としての位置づけに関して、渕(2009)が興味深い検討を行っている。

明性を増す方向での改正という趣旨なのであろう。企業にとっては、特に、今後必要とされる文書の整備によって移転価格税制に対応することが求められよう。

この場合、文書の整備を、日本の移転価格税制への対応だけのためではなく、海外の移転価格課税への対応としても利用できるようにすべきであろう。更に、海外の関連会社との取引に関する情報を整理して、企業の税務戦略を含む企業戦略策定のためのツールとして今回の改正を利用するという視点も求められるのではないかと。特に、これまでは海外取引に関する情報収集・分析のための費用をかけることに企業内で理解を得ることが困難であった場合などは、税務担当者としては、今回の改正を、これを契機に社内情報システムや情報フローの仕組みを改善するための梃子としても利用できるかもしれない。

移転価格税制はもともと、企業に多大のコンプライアンス・コストと税務リスクを負わせるものであるが、複数の課税当局による課税が現実に並存する以上、移転価格税制の存在自体はやむを得ない。企業としては、今後とも各国の移転価格税制にそれぞれ対応していくしかない。また、平成 21 年度改正によって、外国子会社配当益金不算入制度が導入されたことで、移転価格税制が「最後の砦」として課税当局によって従来よりも厳格に運用される可能性もある。この意味でも、今回の「明確化」のための改正は重要である。

さらに、平成 22 年度改正以降においても、日本の移転価格制度には多くの課題が残っている。この点については、「平成 22 年度税制改正大綱」の「第 3 章 各主要課題の改革の方向性」において、以下のような記述が行われていることには注目できよう。

「移転価格税制については・・・(中略)・・・関連者の判定基準における実質的な判断や独立企業間価格の算定方式における「幅(レンジ)」の概念のあり方などについて検討を行うとともに、独立企業間価格の算定方式の適用の優先順位の柔軟化・・・(中略)・・・シークレットコンパラブルのあり方、執行体制の充実などによる事前確認の一層の迅速化など、必要な方策を検討します。」

第3節 結語

以下では、タックスマネジメントの国際的な側面についての論点を簡単に纏めておくこととしたい、

- ① 国際的な経済活動については、国内の場合以上に、タックスマネジメントが重要になる。国際的な事業展開により、効率的なタックス・プランニングの可能性が広がるとともに、各種の税務リスクも高まるからである。
- ② 多くの海外子会社を抱える多国籍企業において、企業グループ全体としてのタックスマネジメントを行うことには困難が伴うが、検討は必要である。例えば、国内の各事業部間の関係が海外子会社の税務パフォーマンスに悪影響を与えないためにも、地域統括会社による税務機能の統合は効果を発揮する場合もあろう。但し、各地域統括会社の業務を更に統合して、グローバルなタックス・プランニングのための仕組みを構築することを志向すべきかどうかは、各企業の状況・各案件の性質によって異なると考えられる。
- ③ 近年の国際課税制度の変更への積極的対応も重要な課題である。今後、平成 22 年度改正の詳細が明らかになれば、具体的検討が必要になる。例えば、タックス・ヘイブン税制の改正は、海外における統括会社の活用についての検討を促しうるし、移転価格関連の文書化規定の明確化は、海外関連会社に関する取引情報管理やその活用の仕方に関する検討を促すと考えられる。

参考資料・参考文献

- ・「平成 21 年度版 改正税法のすべて」(大蔵財務協会 2009 年 8 月)
<http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/kaisetsu21/index.html>
- ・資本に係る取引等に係る税制についての勉強会(2009)「論点とりまとめ」(平成 21 年 7 月)
<http://www.mof.go.jp/singikai/shihon/gijiyosi/20090629.htm>
- ・「平成 22 年度税制改正大綱:納税者主権の確立に向けて」(平成 21 年 12 月 22 日、閣議決定)
- ・「国際課税制度」(平成 22 年度税制改正に関する経済産業省作成資料)
- ・Coase, Ronald H. (1988), *The Form the Market and the Law*, The University of Chicago Press. (邦訳あり。宮沢健一他訳『企業・市場・法』東洋経済新報社 1992 年)
- ・Graetz, Michael L. (2003), *Foundations of International Income Taxation*, Foundation Press.
- ・OECD (2007), *Tax Effects on Foreign Direct Investment: Recent Evidence and Policy Analysis*, OECD Tax Policy Studies, No.17.
- ・Russo, Raffaele ed. (2007), *Fundamentals of International Tax Planning*, IBFD.
- ・Shaviro, Daniel N. (2004), *Corporate Tax Shelters in a Global Economy*, The AEI Press.
- ・Scholes et al. (2008), *Taxes and Business Strategy: A Planning Approach*, 4th edition, Pearson and Prentice Hall.
- ・赤松晃(2009)『国際課税の実務と理論ーグローバル・エコノミーと租税法ー』(第 2 版)(税務研究会出版局)
- ・久保田康裕・小林禎(2009)「企業価値向上に向けたグローバル税務戦略」『Mizuho Industry Focus』Vol. 72 (2009 年 8 月 28 日)(みずほコーポレート銀行産業調査部)
- ・高嶋健一(2009a)「国際税務戦略の基礎(上)」『税務弘報』(2009 年 6 月号)
- ・高嶋健一(2009b)「国際税務戦略の基礎(下)」『税務弘報』(2009 年 7 月号)
- ・田近栄治・渡辺智之編著(2007)『アジア投資からみた日本企業の課税』(中央経済社)

- ・中里実(2009)「移転価格課税と他の課税との二重課税:外国子会社配当益金不算入制度導入の影響」『租税研究』第 720 号
- ・澁圭吾(2009)「外国子会社合算課税の意義と機能」『フィナンシャル・レビュー』第 94 号
- ・松田直樹(2009)「外国子会社配当益金不算入制度創設の含意ー移転価格と租税回避への影響に関する考察を中心として」『税務大学校論叢』63・
- ・松田直樹(2010)「国外所得免除制度が惹起する問題」『租税研究』第 723 号
- ・皆川芳輝(1993)『多国籍企業の租税戦略』(名古屋大学出版会)
- ・渡辺智之(2005)『税務戦略入門:タックス・プランニングの基本と事例』(東洋経済新報社)
- ・渡辺智之(2007a)「タックス・プランニングの基礎理論を学ぶ①ー⑫」『税務弘報』2007 年 1 月号ー12 月号
- ・渡辺智之(2007b)「国際課税とタックス・プランニング」in 田近・渡辺編著(2007)
- ・渡辺智之(2009)「日本企業の国際的タックス・マネジメントに向けた基礎的論点」日本機械輸出組合『国際税務環境の変動とタックス・マネジメントの課題』(平成 20 年度国際税務研究会報告書)