

## 高原 宏氏

武田薬品工業株式会社  
コーポレートオフィサー 経理部長

— 移転価格問題で今年六月に五七〇億円の追徴課税を受けたことが話題になりましたね。

新聞をはじめマスコミが、「武田薬品が国税局と徹底抗戦」というような感じで報道されるので話題になったかと思いますが、ただ単に、納税者として追徴課税について納得できないので、異議申し立てをし、ビジネスの実態について理解を求めていることに尽きます。今回問題とされた米国関連会社は米国企業との五〇%ずつのジョイント・ベンチャーですから、どう考えても価格操作をできる訳がありません。米国にある一〇〇%子会社等との取引については、こうした問題が起らないようにこれまでもAPA（取引価格算定の事前確認）を申請する等の手順を踏んでいました。

— 移転価格をはじめとして、税務には今後議論していくべき分野が多く残されていますね。

企業の国際競争力の観点から、日本ももっと明確にルールを定めて税務リスクの予見可能性を高

める必要があると思います。

世界の医薬品業界の売上ベスト一〇は、米系が五社、英系が二社、スイス系が二社、フランス系が一社で、日本は入っていません。さまざまな要因があると考えられますが、一つには税金負担の違いがあります。世界のベスト一〇の実効税率は平均二八%で、弊社の四〇%弱と比べて大きな違いがあります。医薬品市場の半分を米国が占めていますので米系が強いのは分かりますが、それだけではなく、米系はグローバルに事業展開を行っているため所得が母国に集中していないことも要因だと思われれます。この面でも移転価格税制は明確なルールである必要があります。また、ベスト一〇にスイス系の二社が入っているのは、スイスの税率が約二〇%と低いことも要因ではないでしょうか。

— 世界のベスト一〇といえば、世界の製薬大手への成長を掲げた中期計画を発表しましたね。

今年五月に二〇〇六年～一〇年までの中期計画を発表しました。二〇〇六年度の予想売上高は一兆三千億円、営業利益は四、二五〇億円と一六期連続増収、一五期連続の増益の中、日本発の世界的製薬企業への挑戦を掲げました。具体的な目標は三つ。二〇一五年までに自社医療用医薬品



の売上二兆円と、今年度の倍近い規模を見通すことができると言えるようなパイラインを構築すること。二つ目はEPSの年平均成長率を七%以上にする。三つ目はROEで、昨年度の一四・四%のレベルを最低限維持すること。これが骨子です。

— 具体的な数値目標は、今後の買収防衛なども意識したもののですか。

弊社としては、特別に買収防衛策というものは考えておりません。タケダイズムと呼んでおりますが、こうした経営方針や社風といった経営環境を整えていくことが最も大事だと考えています。これは、内部統制で言うところの統制環境の強化を意味します。

もっとも、積極的な株主還元策、資本政策の充実・見直しという点は中期計画の大きな柱です。昨年度三〇%であった配当性向も二〇一〇年で四五%まで段階的に引き上げる予定です。四五%という数字は、日本企業を除いたグローバル製薬企業上位二〇社の配当性向の平均値です。現在、外国

# 世界的製薬企業への挑戦



人持株比率が約四〇%程度まで上昇していることもあり、世界的製薬企業へとさらに成長するためには外国人株主にも評価していただける内容にすることが必要だと考えています。

中期計画のもう一つのポイントは、本社機能の強化、効率的グローバルマネジメント体制の確立です。現在当社のグループは海外二七社、国内四〇社の合計六七社ですが、特に海外子会社はジョイント・ベンチャーでスタートしたものが多く、マネジメントのスタイルがパートナーの影響を大きく受けていましたので、これを当社のスタイルへ切り替え、グローバルに統一していくことが喫緊の課題です。これまで、資本を一〇〇%子会社へと移行してきた過程において、二〇〇一年からは海外子会社に対する定期的な内部監査を独自に開始し、内部

監査を通じてタケダ流の手法をアジア・欧州・米州の海外子会社に対して移植・醸成してきた他、二〇〇四年度にはグローバル経理業務基準を制定しました。これは従来、国ごとに違っていた勘定科目や経理処理の基準を統一的なレベルにしようとする試みです。また、同時にCSA (Control Self Assessment = 統制自己診断) という質問状を各社に配布して自己点検をする仕組みも導入しました。もともと、二〇〇八年度からは日本版SOXへの対応も必要ですので、これを機会にCSAから一歩進んだリスク・コントロール・マトリックスの整備、その前提となるSOP(標準業務手順書)とフローチャートの整備を考えています。

また、海外の売上も四八%に達していることから、為替に関するリスクも全て本社に集中して管理する体制に移行しました。今年度から欧州・米州・アジアで三極の経理部長会を実施することになりましたが、今後は全世界の経理部長会に拡大してゆきたいと計画しています。

### —これからの課題についてはいかがですか。

決算の早期化が以前の課題なのですが、そのためにはグローバルベースでのインフラ整備として経理システムの統一を進めてゆかなければなりません。また、決算については、会計基準の問題が非常に悩ましい状況です。従来、海外子会社は現地

の会計基準で作成していましたが、これを二〇〇八年度からは六つの重要な項目については日本基準への修正が必要となります。のれんの償却および開発費の償却などが項目として挙げられており、医薬品業界にとって影響が大きいところで。日本版SOXへの対応や四半期開示等、同時にいくつもの対応が重なるので本場に大変です。

### —財務・経理の人材育成も大きく変わらざるを得ないと思います。

中期計画でも製品パイプラインと合わせて人材パイプラインの強化を会社の方針として掲げました。当社グループの経理スタッフの人数は、本社に七〇人、国内子会社に六〇人、海外一九〇人と、規模に比べますとかなりの少数になっていますから、一人ひとりの教育がとても大切です。

私は、経理をやる以上最低限の目標ラインは、財務会計・管理会計・資金会計・税務会計の四つの領域を全部マスターし、各々の違いが判り、人に説明できることが必要だと厳しく言っています。具体的な教育の手段としては日本CFO協会のFAS (経理財務スキル検定) を積極的に活用しており、経理部の管理職以外は全員受けさせています。この試験は、スタッフのモチベーションを向上させるためにも効果的です。そのほか、海外での実務経験がやはり重要であると考えておりまして、海外も含めたジョブローテーションを組んでいます。さらには、海外スタッフを日本に呼んで研修することも計画しています。

(聞き手: 日本CFO協会 谷口 宏)