

特集

税務部門は 戦略部門か

玉澤 健児

玉澤健児税理士事務所 公認会計士 税理士(日本CFO協会主任研究委員)

[調査方法]

無作為に抽出した上場企業500社の財務担当役員宛に調査票を送付

調査期間:4月18日~4月28日

調査票回収数59社(回収率12%)

実施:日本CFO協会

協力(社)金融財政事情研究会

日本企業の連結会計ベースの実効税率は
米国企業に比べてはるかに高い。

税引後利益の最大化を目指して、

戦略的税務部門の再構築はいかに行われるべきか。

財務マネジメント・サーベイ

「税務部門は戦略部門か」(実施:日本CFO協会)では

メガコンペティションの中、

グローバルな視点でのグループ経営が求められている

日本企業の税務部門の実態に迫る。

このサーベイは、日本CFO協会が(社)金融財政事情研究会の協力を得て
税務戦略に関し、「経理・財務部門」「顧問税理士」

「外部コンサルティング」「トップマネジメントの方針」について実施した。

調査回答企業は製造業が五五%、グループ年商一〇〇〇億円超が五五%、
グループ従業員数一〇〇〇人超が六七%となっている。

誌面の都合によりここでは、結果の一部を掲載する。

はじめに

今はあまり聞かれなくなったが、「会計ビックバン」という言葉が数年前さかんに喧伝されていた。日本の企業会計を国際会計基準(IAAS)に合わせる、というのがその骨子であるが、一番の根幹をなすものが二〇〇一年三月期決算から上場会社などに本格導入された連結決算であった。このほか、り

そな銀行で一躍注目を浴びた税効

果会計、そして時価会計、退職給付会計などがある。これら一連の改正の結果、日本の企業会計も欧米のそれと大差なくなり、作成される財務諸表も、欧米企業の財務諸表と比較することが可能になった。

この財務諸表の比較の結果、日本企業の問題点は端的に次の二つに要約される。

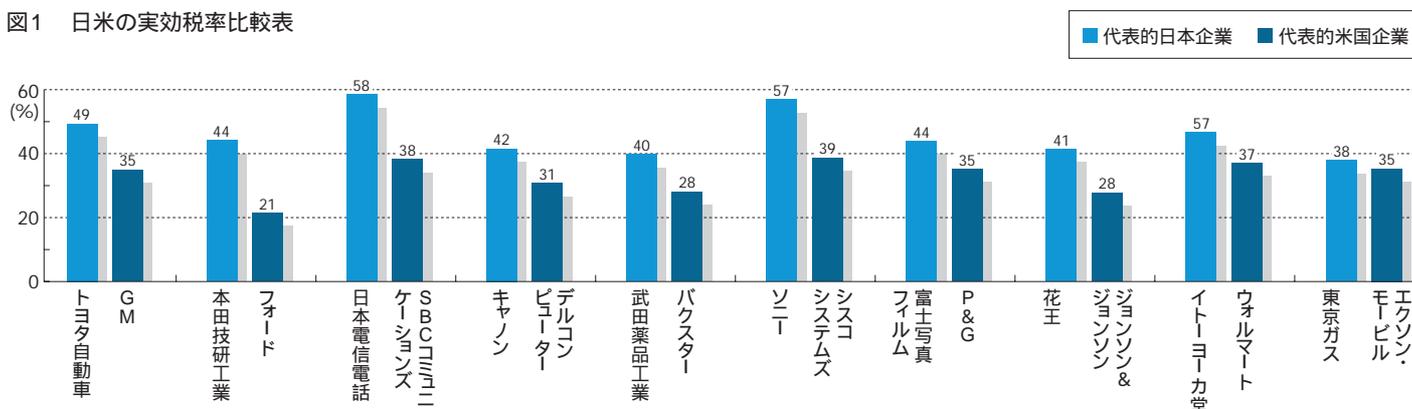
低い利益率
高い実効税率

については、売上高総利益率と

か売上高営業利益率とか、ROEとかROAとかいろいろあるが、総じてすべてにおいて劣っている傾向にある。この原因は、まさに経営のすべてに係わる、広くて深い問題である。現在、日本の各企業は、この点は深く認識し、あらゆる手段を駆使して、その改善に努めている最中だと思われる。

問題は、ここである。ここでいう実効税率は、連結会計ベースにおける税引前当期利益に対する法人税等の額である。連結会計ベースであるから、国内子会社はもとより、海外子会社の分も含まれる。法人税等には、日本の法人税等だけではなく、海外のそれも含まれる。法人税等の額は、税効果会計を適用した後の数値であるから、繰越税金資産の分が除かれ、繰越税金負債の分が加算された後の金額である。日本の代表的企業と米国企業の実効税率を比較してみたのが図1である。税率は過去三年間の平均税率である。一〇社を平均してみると、日本企業は四五%、米国企業は三二%となっており、その差は一三%もある。グループ全体で一〇〇億円の利益を上げたとして、手元に残るキャッシュは一

図1 日米の実効税率比較表



三億円も違う。これが毎年続くとすれば、大変大きな差となって現れてくるだろう。低い利益率でやっとなげた利益の半分弱を税金でもっていかれている。これが日本の企業グループの実態である。もちろん、法定税率の絶対的な差という問題はあるが、日本企業が、これからのグローバルコンペティションの中で、欧米企業に勝っていくためには、利益率の差と同様、実効税率の差も縮めていかなければならない。グループ全体の実効税率を下げる、という税務戦略が今こそ実行されなくてはならないのである。その役割を担うのが各企業の税務担当部門である。日本企業の税務部門が、どういう実態となっているかを探ったのが今回の調査である。ただ、税務部門だけの努力でこれができるものでもない。例えば、一億円の税コスト削減は、一〇〇億円の売上の増加に匹敵する、という税の重要性に対する正しい認識をCEO、CFOなどのトップマネジメントが持ち、これを経営戦略として策定し、全社的な取り組みとする必要がある。トップの頭が変わらない限り動くことはない。その意味で、経

理財務を束ねるCFOの役割は、大変重要といわざるを得ない。

税務部門の実態と課題

1 規模等

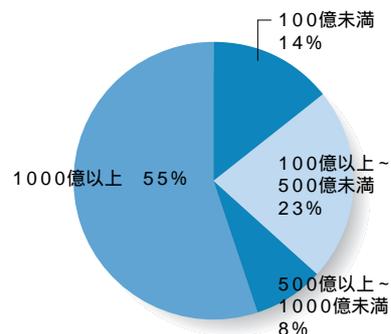
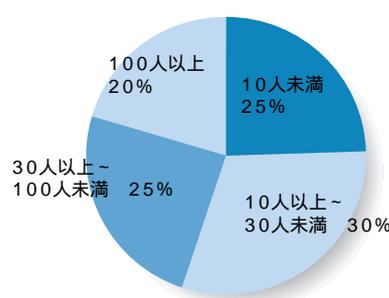
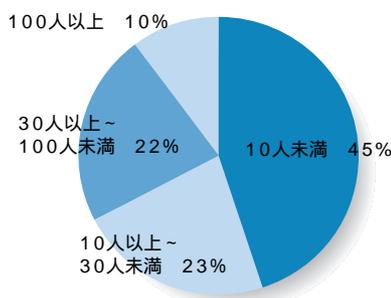
回答をいただいた企業のうち、グループの連結売上が一〇〇億円を超える企業が半数以上（五五%）を占める（図2）。その経理財務部門のスタッフにはかなりバラつきがある（図3）。これはグループ内の子会社の数の多寡などによるものと思われる。経理部門だけ見てみると、一〇人未満が四五%もある。三〇人未満までの会社は六七%となり、三社に二社がこの範囲に入る（図4）。税務担当部門を経理部に置いている会社は六九%を占めるが、財務部に置いている会社（図5）も二五%と比較的多く、少数ながら税務専門部門を置いている会社も存在する。これを見ると、意外に少数人で経理、税務業務を行っていることがわかる。

税務戦略を立案すべき本社の税務専門スタッフの数をみてみよう。何と「いない」と答えた企業が四一%もある。「1〜5人」と答えた

図4 経理部門のスタッフ（含税務）は何名か

図3 グループの経理財務部門の人員規模は

図2 グループ連結年商



企業は四五%であるから、「いない」と答えた企業と合わせると八六%となり、これが大半を占める(図6)。「いない」と答えた企業は、経理業務を行うスタッフが合わせて税務業務も行っていているものと考えられるが、特に専門性が要求される税務の分野で、専門スタッフの存在は必須である。子会社の数が多数で、かつ海外にまで及んでいる企業においてはなおさらである。現状では明らかにそのスタッフ不足といえることができるだろう。

2 税務部門のを行っている仕事の内容

税務部門における仕事(職務)は、大別すると、コンプライアンス業務とプランニング業務になる。コンプライアンスは「法令の遵守」を意味し、具体的には、税務申告書の作成やその後の税務調査への対応などがその業務に該当する。プランニング業務は、税務コストの削減や税務リスクの軽減などのためのプランニング、個別プロジェクトの税務対応など種々のものがある。

社で、税務申告書の作成、税務調査への対応は行っているが、「事業部のプロジェクトについての事前調査」では四一%のみ、税務戦略の実行は、「親会社単体で実行」が四三%、「グループ全体で実行」が三一%のみである。大雑把にいつて、六割の会社の税務部門はコンプライアンス業務しか行っていない、ということになる(図7)。

次に、本社税務部門がグループ全体について権限と責任を持っているか、という問いに対し、持っていると答えた企業が三七%を占める(図8)。これは、「税務戦略をグループ全体で実行」と答えた割合とだいたい同じになる。プランニング業務までしっかり踏み込んでいる企業の税務部門は、グループ全体の税務業務のコントロールも行っているということ、そして、コンプライアンス業務しか行っていない企業は、税務部門は、グループ各企業がそれぞれコンプライアンス業務を個別に行っている、という姿が浮かび上がってくる。とはいっても、さすがにコンプライアンス中心の会社でも、グループ各社の税金の発生額は把握しているようである(図9)。六五%の会

図5 どの部門で財務を担当しているか

図6 親会社の税務専門スタッフは何人が

図7 税務部門で行っている業務

図8 本社税務部門がグループ全体について権限と責任を持っているか

図5 どの部門で財務を担当しているか

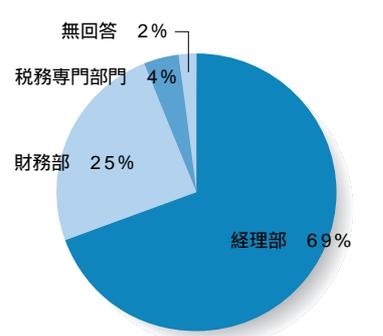


図6 親会社の税務専門スタッフは何人が

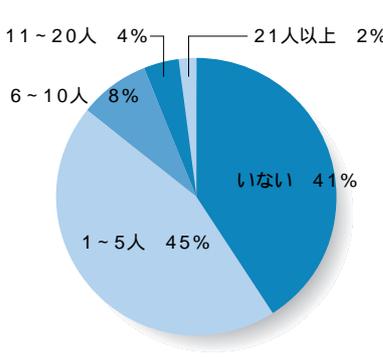


図7 税務部門で行っている業務

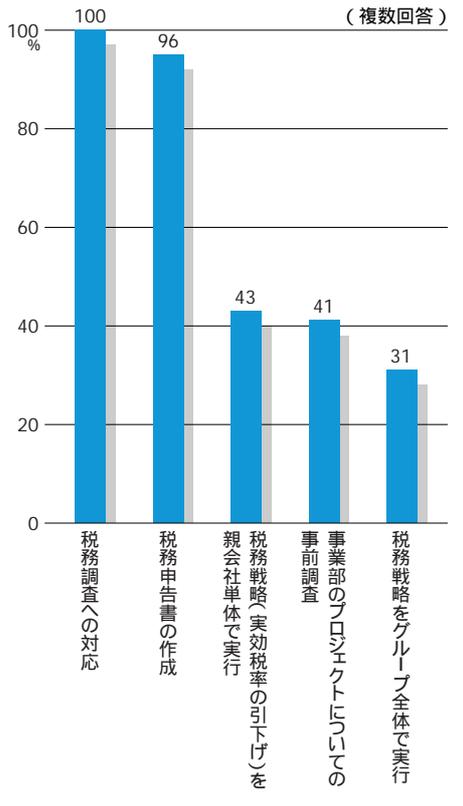


図8 本社税務部門がグループ全体について権限と責任を持っているか

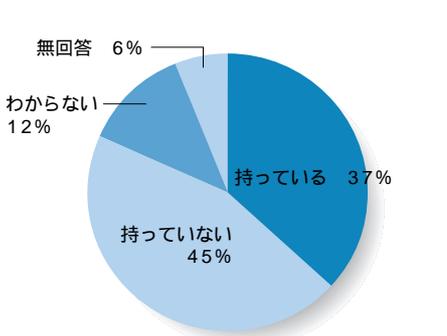
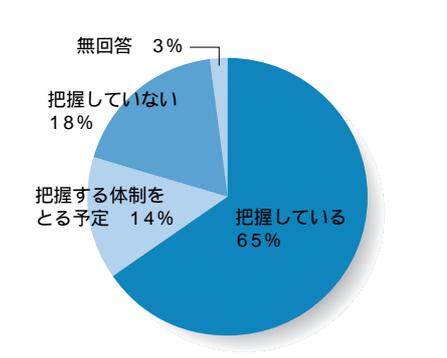


図9 グループ各社・各事業部の税金を本社税務部門で把握しているか



社が把握しているが、「把握していない」が一八%、「把握する体制をとる予定」が一四%というのは驚きである。計三二%、約三分の一の会社がグループ各社の税務の実態を把握していない。これでは、グループ全体の税務戦略の立案などとうてい無理といわざるを得ない。

外部コンサルタントの活用

税務のような非常に専門性の高い業務分野においては、税理士などの外部コンサルタントの活用が欠かせない。税法の大改正が頻繁に行われる昨今においてはなおさらである。また、外国の税法などの情報の入手は、一企業だけではとうてい対処することはできない。企業の抱える税務部門スタッフの補完をする有力な人材が外部コンサルタントといえる。

まず、「顧問税理士はいるか」という質問には、八九%の企業が「いる」と答えている(図10)。「いない」と答えた会社が二%もあるとは驚きである。相当自信があるのだろうか。顧問税理士に依頼する仕事の内容は図11のとおりである。

「税務申告書の作成」が二五%もあるが、この二五%の企業の税務部門はコンプライアンス業務の中核である申告書作成すら行っていないのだろうか。図7においては、回答企業中九六%が申告書の作成を自社の税務部門が行っていると答えているので、顧問税理士と共同で申告書作成を行っているものと思われる。しかし、企業の税務部門が単独で申告書作成ができないということは、それだけの人材がない、ということの裏返しで、こういう企業はまず、ここから手をつけていく必要がある。

顧問税理士以外の外部コンサルタントを利用しているか、との問いには、六一%の企業が「利用している」と答えている。「利用していない」企業も二九%とかなりの数になる(図12)。これらの企業では、自社または顧問税理士で対応している、ということなのだろう。

外部コンサルタントとしては、五三%の企業がいわゆる「ビッグ・フォー」と呼ばれる大手会計事務所を挙げている。税務を行う弁護士事務所は日本では限られており、一四%が利用しているに過ぎない。ここは、米国と大きく異なる。

図10 顧問税理士はいるか

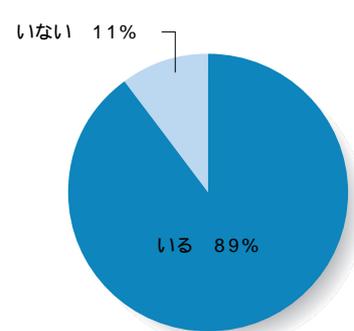


図12 外部コンサルティングの利用

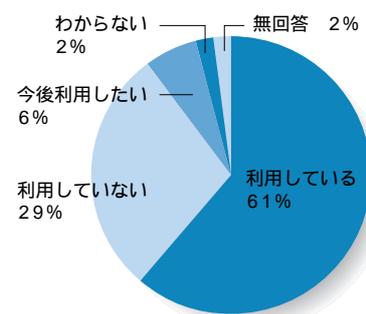


図11 顧問税理士に依頼している案件

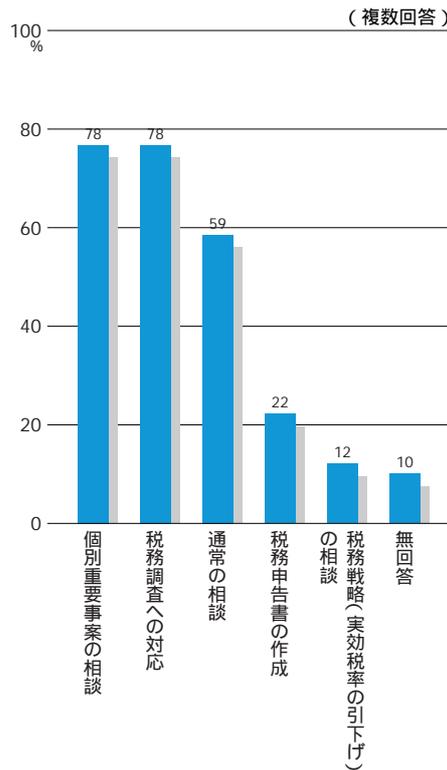
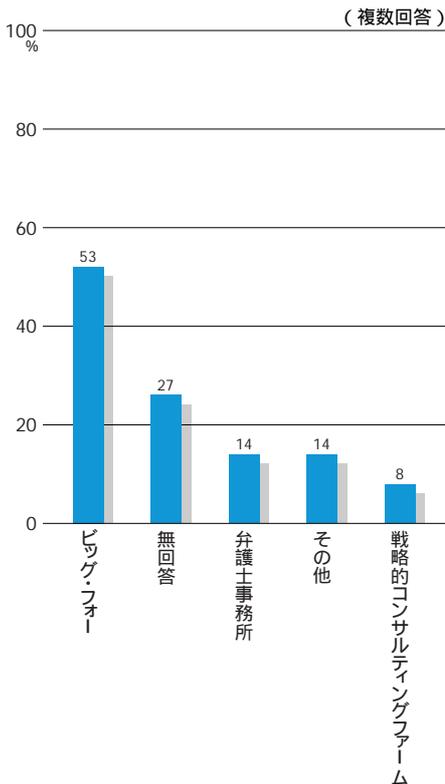


図13 税務について活用する外部コンサルタント



る点である（図13）。

トップマネジメントの意識

前述のように、CEOやCFOなどのトップが税務戦略の重要性を理解し、全体的な戦略のひとつとして位置づけられない限り、ワークすることはない。営業サイドには営業サイドの事情があり、おいそれと税務部門の言い分を聞いてくれない。トップが戦略のひとつとして位置づけ、営業サイドの業務評価も税引後利益をもって行う、ということになれば、事態は変わってくる。いずれにせよ、トップの認識、そして全体的な取り

組みが税務戦略実行のうえでの鍵ということである。

まず、トップマネジメントは税務戦略（実効税率の引き下げ）の重要性を認識しているか、との問いには七四％の企業が「認識している」と答えている（図15）。本当にそうだろうか。今まで見てきたとおり、税務部門の実態はあまり満足のいくものではない。質・量ともまだこれから、という感がある。重要性は認識しているが、まだ手をつけてはいない、ということなのだろうか。

次に、トップマネジメントは税務戦略を経営戦略のひとつとして位置づけているか、との問いに、

四三％の企業が「位置づけている」と答えている（図16）。これは、図

7における三二％（税務戦略をグループ全体で実行）に近い数字である。トップが実効税率の引き下げを実際に指示しているか、との問いには三九％の企業が「指示している」と答えている（図17）。とい

うことは、七四％の企業のトップが税務戦略の重要性を「認識」しているが、そのうち三四％の企業のトップは引き下げを指示していない、ということになる。指示している

り、数値目標化している企業はまだ少ないようである。

最後に、事業部や子会社などにおける業績評価を税金を加味して行っているか、との問いには四九％がそうしていると答えている（図19）。意外に高い数字である。税金を引き下げる努力は組織的にそれほどしていないが、業績評価上は税引後で行うということだろうか。ちょっと不思議な感じがする。

最後に

以上見てきたとおり、日本企業の税務部門は、まだまだ「戦略部

図14 特殊案件における経理、税務法務の専門家のプロジェクト参加

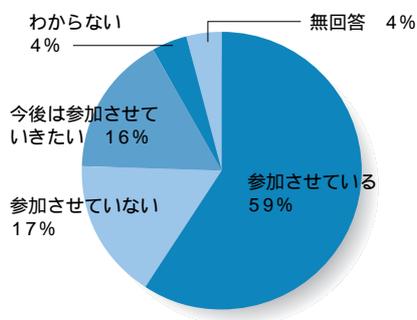


図15 トップマネジメントは税務戦略（実効税率の引下げ）の重要性を認識しているか

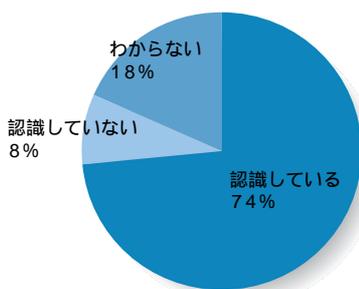


図16 トップマネジメントは税務戦略を経営戦略の一つとして位置づけているか

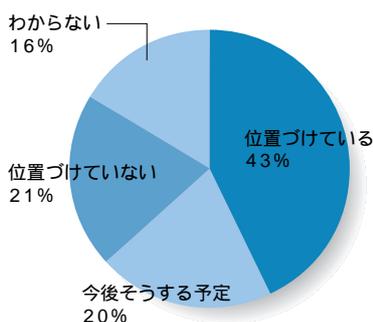
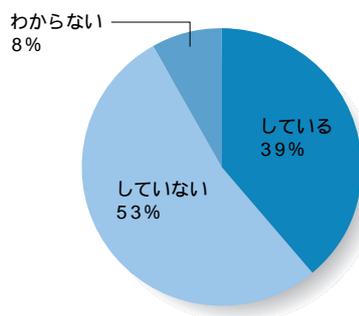


図17 トップマネジメントはグループの実効税率の引下げを実際に指示しているか



門」としての実態を備えているとは言いがたいようである。欧米企業の中には、本社に数百人単位の税務専門部門を抱えているものもあると聞く。外国税額控除だけでなく、数十人の部隊だそうである。この部門が実効税率引下げの使命を帯びて、徹底的にかつ組織的に動く。それに比較してわが国企業はどうだろうか。「税金は納めるのが当然」という意識の企業も多く、実効税率には割合無頓着である。しかし、今やメガコンペティションの時代である。世界を舞台に欧米企業と戦い、勝利していかねければならない。税金もコストと考え、その削減に努力するという欧米企業の

思想を取り入れ、企業体質の強化を図っていくべき時代ではないだろうか。そのためには、謙虚に欧米企業のやり方を学ぶ必要がある。とはいえ、確たる税務戦略なしでも、日本企業はここまで来たのである。これに欧米企業並の税務戦略が加われば、さらに日本企業が良くなることは間違いない。よって、大きなチャンスがここにある、と前向きに考えるべきである。

図18 実効税率引下げ指示の内容

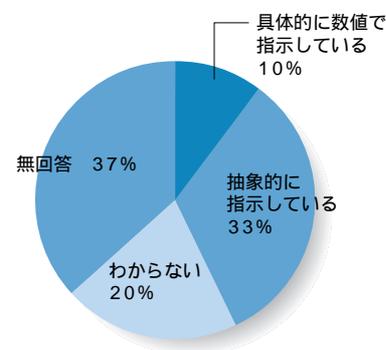


図19 業績評価を税引き後利益により評価しているか

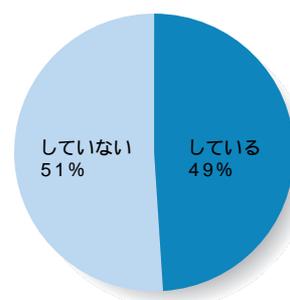


図20 税務戦略への参加・調整を業績評価上勘案しているか

