

# 税務部門は戦略部門か

玉澤健児

玉澤健児税理士事務所 税理士・公認会計士  
日本CFO協会主任研究委員



IFRS導入により財務諸表が統一化されれば、連結財務諸表上の「税金費用」(法人税等)の多寡はいやでも外国企業との比較対象になる。主要国中で最も高い税負担があるわが国企業にとって、グループ税務戦略は税金費用の最小化を通して企業価値を上げるきわめて戦略的な課題だ。

IFRS時代の到来を前に、わが国企業のCFOがどのようにグループ税務戦略をとらえているのか、実態調査を行った。(本誌編集部)

## はじめに

本誌が行った前回のサーベイは二〇〇三年であるから、すでに七年近くが経過したことになる。標題の「税務部門は戦略部門か」には二つの意味があり、一つは文字通り「税務部門は戦略部門であるのか」ということ、もう一つは「日本企業の税務部門は戦略部門たりえているのか」ということである。最初の質問に対する答えはもちろん「イエス」である。

図1のように、ある上場企業二社を例にして、費用としての税金が純利益に与える影響を比較してみよう。A社は一、〇〇〇社の子会社・関連会社を有し、売上高一兆円、税引前利益三、〇〇〇億円、税金費用(法人税等)二、〇〇〇億円、純利益

一、〇〇〇億円の連結損益であった。一方のB社は四〇社の子会社・関連会社で、売上高五、〇〇〇億円、税引前利益一、〇〇〇億円、税金費用一五〇億円、純利益八五〇億円の連結損益である。A社は低い税引前利益率(二七%)で必死に稼ぎだした虎の子

図1 ●実効税率の比較(億円)

	A社	B社
連結会社数	1,000社	40社
連結売上高	110,000	5,000
税引前利益	3,000	1,000
税引前利益率	2.7%	20.0%
税金費用	2,000	150
実効税率	67%	15%
純利益	1,000	850

の利益三、〇〇〇億円の六七％（実効税率）を税金で持つて行かれ、一方B社の売上規模はA社の五％に満たないが、一、〇〇〇億円の税引前利益に対する税金費用は一五〇億円であり、実効税率はなんと一五％という低さである。恐らくA社は税務戦略を経営戦略の中に組み込んでおらず、B社は組み込んでいるものと推察される。これが一〇年、二〇年と続いたらどうなるのか。このケースは極端な比較（しかし実例）であるが、このように税務戦略の巧拙が最終損益に与える影響は実に大きい。

日本企業のトップは、どうも「営業利益」をいかに多く稼ぎ出すかということに全力を傾け、「税金は経理の仕事」と考える傾向が強いように思われる。しかし、A社のような結果でいいのかどうか、よく考えていただきたい。

さて、それからもう一つの質問「日本企業の税務部門は戦略部門たりえているのか」であるが、これに答えるのが今回のサーベイのテーマである。二〇〇三年に行った前回のサーベイの結論は、「日本企業の税務部門は、まだまだ戦略部門としての実態を備えているとは言い難いようである」であった。それから七年が経過した今、

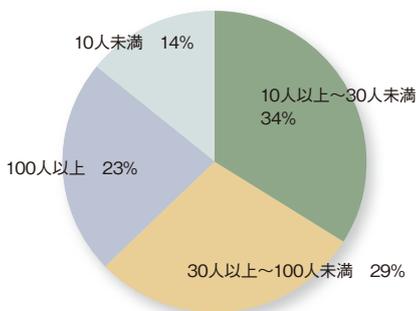
これはどのように変化したのであるか。

### 税務部門の実態と課題

#### ●規模等

今回のサーベイに回答いただいた企業のうち、グループの連結売上高が一、〇〇〇億円を超える企業は五六％と過半数を占め、前回の五五％とほぼ同じ比率となっている。その経理・財務部門の人員規模（図2）は、一〇人以上三〇人未満という企業が三四％と一番多く、前回の三〇％と比べ増加している。逆に、一〇人未満という企業は前回の二五％に対して一四％に減少している。三〇人以上一〇〇人未満も前回の二五％から二九％へ、一〇〇人以上が前回の二〇％から二三％へとそれぞれ増加しているところを見ると、経理・財務

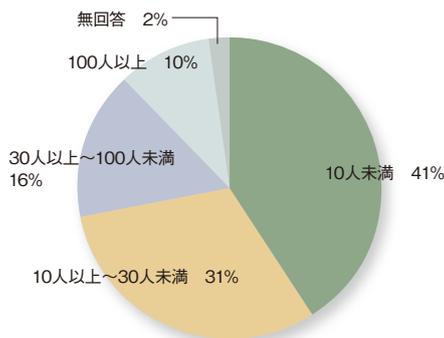
図2 ● グループの経理財務部門の人員規模



部門の人員は増加傾向にあるようである。また、財務を除いた経理部門の人員規模を見ても（図3）、大体同じ傾向のようである。しかし、一〇人未満の企業が四一％（前回四五％）を占め、一〇人以上三〇人未満が三二％（前回二三％）で、比較的少数数で会計税務業務を行っているその傾向は前回と変わっていない。

では、税務戦略を立案すべき本社の税務専門スタッフの数はどうだろうか（図4）。「いない」と答えた企業もまだ二四％もあるが、前回の四一％からは大幅に減っている。「一人から五人」と答えた企業は前回の四五％から五九％にアップしており、つじつまは合っているが、あわせて八三％の会社が五人以下の少数数の専門スタッフで税務業務を行っていることがわかる。しかし、まだ四分の一近くの企業

図3 ● 経理部門（除財務）のスタッフ人数



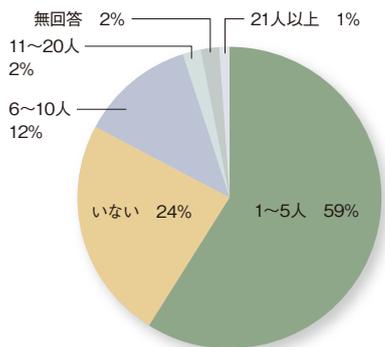
が専門スタッフを置いていない、というのはやはり驚きである。

#### ●税務部門が行う仕事の内容

税務部門における仕事は、「コンプライアンス業務」と「プランニング業務」に大別される。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の業務である。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のためのプランニング、個別プロジェクトのためのスキーム作りなどがこれに当たる。

日本企業の税務部門は、以前からコンプライアンス業務中心とされているが、前回の調査でもそれが裏付けられた。そして今回の調査でもその傾向は変わっていない。というより、プランニング業務への取り組み

図4 ● 親会社の税務専門スタッフは何人が

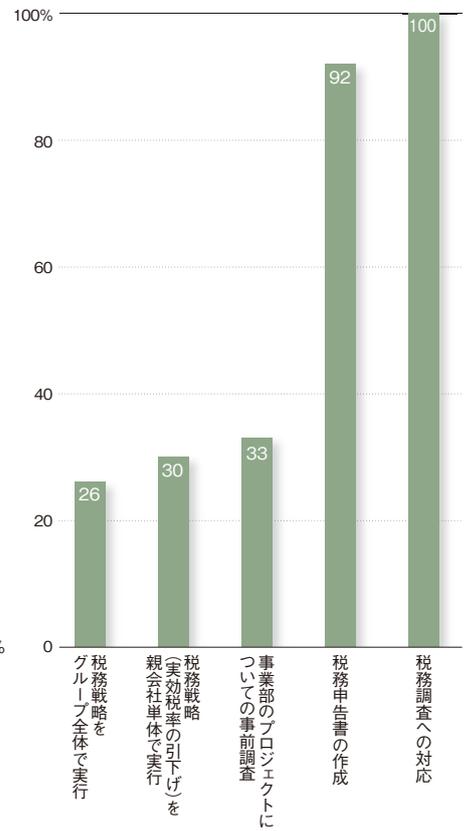




という点ではむしろ前回より後退しているようである。図5の「税務部門で行っている業務の内容」を見てほしい。「事業部のプロジェクトについての事前調査」を行っている企業は、四三%から三三%に減少し、「税務戦略をグループ全体で実行」も三二%から二六%へと減少するなど、プランニング業務の比率は軒並み減少している。税務専門スタッフの数は増加の傾向が見られたが、業務の内容はよりコンプライアンス重視になってきている。

次に、「本社税務部門がグループ全体の税務業務についても権限と責任を持っているか」という問い(図6)に対しては、四二%の企業が持っていること答へ、前回の三七%とほぼ同様である。「税務戦略をグループ全体で実行する」と答えた企業が二六%なので、残りの一五%の企業は、コンプライアンス業務について責任を持っているということであろう。「グループ内でのような税金が発生しているか把握しているか」という問いには五八%の企業が「把握している」と回答しているので(図7)、「把握はしているが、権限と責任はない」という企業が一七%程度あるということになる。しかし、六割の企業が本社税務部門にグループ全体の

図5●税務部門で行っている業務の内容(複数回答)



税務業務に関する権限と責任を負わせていない、という現状では、前回と同様、グループ全体の税務戦略の立案など到底無理と言わざるを得ない。

### ●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。税法は年々改正が加えられて複雑さを増し、移転価格などの国際税務の分野もその重要性は増してきている。企業の税務専門スタッフをバックアップする外部コンサルタントをいかに活用していくか、は税務戦略上も大事なポイントである。

まず一番にあげられるのが「顧問税理士」である。さすがにほとんど全ての企業が雇っている(図8)。その業務

図9●顧問税理士に依頼している案件(複数回答)

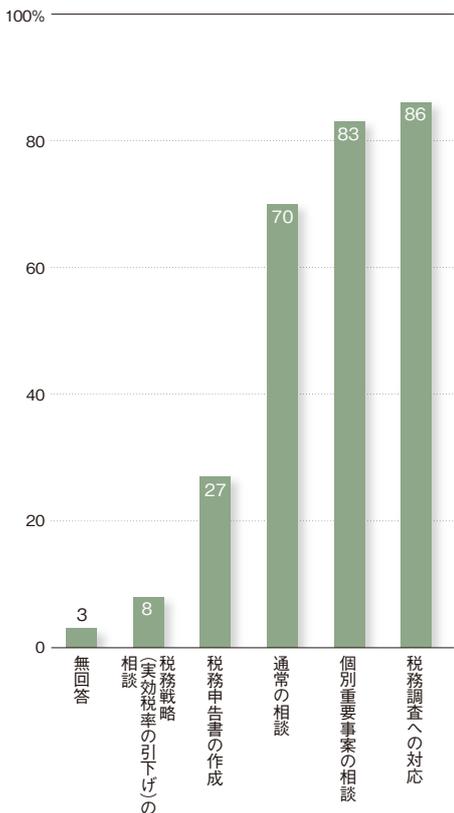


図7●グループ各社・各事業部の税金を本社税務部門で把握しているか

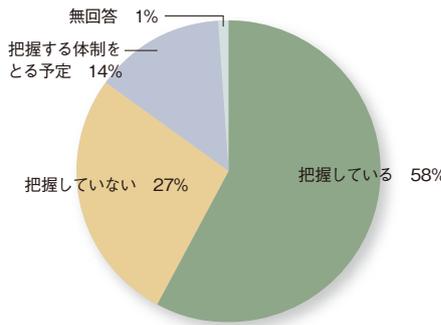


図8●顧問税理士はいるか

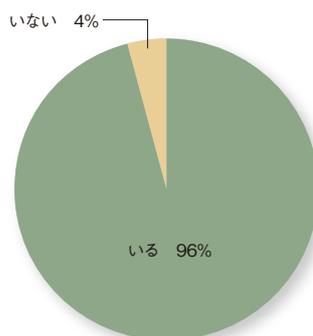
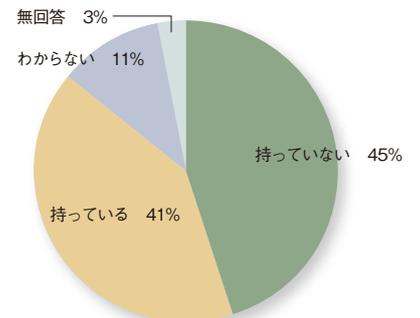


図6●本社税務部門がグループ全体の税務業務についても権限と責任を持っているか



内容はコンプライアンス業務中心のようである。注目すべきは、二七%も企業が税務申告書の作成を顧問税理士に依頼している点だ(図9)。コンプライアンス業務の中核である申告書の作成を自社で行っていない企業が三割近くあり、前回の二二%よりも増加しているということはどういふことなのだろうか。申告書の作成をまず自社スタッフでしっかりできることが全ての税務業務の基本となることをしっかりと銘記すべきである。

次に、顧問税理士以外の外部コンサルタントとなると、大手監査法人系の税理士法人(ビッグ・フォー)か弁護士事務所その他ということになるが、これらを利用していると答えた企業は五五%と、前回の六一%から若干減少している(図10)。さらに外部コンサルタントの内訳を見てみると(図11)、ビッグ・フォーを利用する企業は四六%(前回五三%)である。弁護士事務所は一%(前回一四%)と激減している。この理由はあまり想像がつかないが、「ビッグ・フォー」系列の税理士法人と比較して情報の源泉である海外ネットワークが弱くなっているのかもしれない。当然、無回答(ということは利用していない)の企業は四〇%で、前

回の二七%から増加している。昨今の経費削減の結果がこのような数字となっているのであろうか。税務戦略(特に国際税務)の分野においては、かかる外部コンサルタントの利用は不可欠と思われるが、この点でも後退してきているのは気になるところである。

### ● トップマネジメントの意識

税務戦略の実行に当たっては、この「トップマネジメントの意識」が最も重要であり、ここが変わらない限り、実行はまず不可能である。トップが税務戦略を経営戦略の一つとして位置づけ、営業サイドにも人事評価面にもこれを徹底してはじめてワークする。いずれにせよ、トップの認識、そしてグループ全体の組織横断的取り組みが税務戦略実行のうえでの鍵となる。

まず、「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13)、の問いには七二%の企業がイエスと答えている(前回は七四%)。しかるに、「税務戦略を経営戦略の一つとして位置づけているか」(図14)、の問いにはその半分以下の三二%の企業がイエスと答えている(前回は四三%と高い。ここ

図10 ● 外部コンサルティングの利用

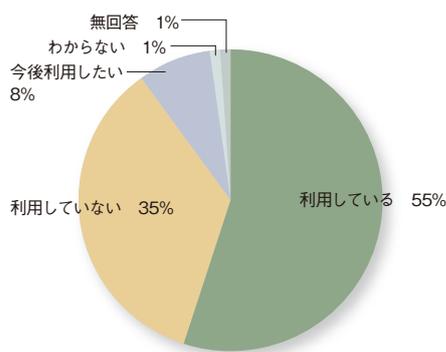


図11 ● 税務について活用する外部コンサルタント

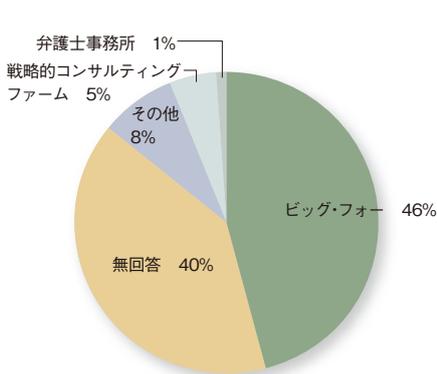


図12 ● 特殊案件における経理、税務、法務の専門家のプロジェクト参加

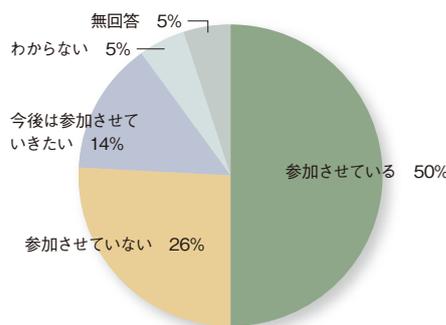


図13 ● トップマネジメントは税務戦略(実効税率の引下げ)の重要性を認識しているか

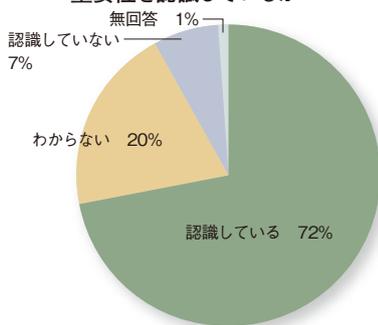
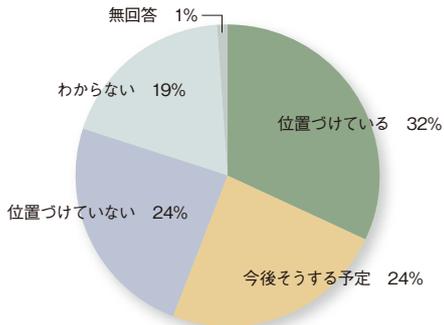


図14 ● トップマネジメントは税務戦略を経営戦略の一つとして位置づけているか



でも後退している)。大雑把に言っ

ても後退している。「税務戦略の重要性を」わかっていない、またはわかっていないかどうかかわからない企業が三割、「わかっているけどやっていない企業」が四割、といったところであろうか。「わかっていてやっている企業」は残り三割ということになるが(図14)、実行税率の引下げを具体的に数値で指示してい



る企業は、さらにその中の一〇%（一〇社に一社）で、残りは抽象的に指示しているようである（図16）。さらに、各事業部、関係会社などにおける業績評価を税引後利益で評価しているか、の問いには、約二割の法人がイエスと答えている（図17）。「わかっているやっっている企業」のうち、三分の二はここまで踏み込んでいる、ということであろう。

### まとめ

前回のまとめの「日本企業の税務部門は、まだまだ戦略部門としての実態を備えている」とは言い難いようである。「は、残念ながら今回も同じである。いや、むしろ後退しているのではないか。」

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。

近い将来、日本に国際会計基準（IFRS）が導入された場合、連結財務

諸表の比較性が大幅に上昇することは避けられず、このままでは日本企業が海外の競合との間で実効税率において大きく水をあけられている実態があぶりだされてくることは明白である。きつい言い方になるが、経営トップとして税務戦略の立案と実行の重要性がわかっていないのは論外として、わかっているながらも何の手も打たない（打てない）のではあまりにもお粗末である。税務部門はコストセンターではなくプロフィットセンターであることを経営トップはしっかり認識する必要がある。

多くの日本企業の経営トップが、税務戦略の重要性に目覚め、企業体質の強化を図っていくべきだと思うが、ひとり国税庁のみが喜ぶこの調査結果は当分続きそうな気がする。「ビッグチャンスがすぐそこにあるのに」である。

### 財務マネジメント・サーベイ 「税務部門は戦略部門か」

日本CFO協会ではCFOや経理・財務幹部の方々の関心の高いテーマについての実態調査を行う「財務マネジメント・サーベイ」を実施しています。IFRS時代の到来を前に、わが国企業のCFOがどのようにグループ税務戦略をとらえているのか、実態調査を行いました。

#### 【調査の概要】

実施：日本CFO協会  
調査対象：上場企業のCFO  
調査方法：無作為に抽出した上場企業CFO500人に調査票を送付  
回答者数：96社（19%）  
調査期間：2010年2月1日～2010年2月12日

#### 【本調査のプロファイル】

##### ●業種

製造業	63%
商社	11%
小売業	7%
金融	1%
サービス	10%
その他	6%
無回答	2%

##### ●グループ連結年商

100億円未満	4%
100億円以上～500億円未満	27%
500億円以上～1000億円未満	13%
1000億円以上	56%

##### ●グループ従業員数

500人未満	14%
500人以上～1000人未満	12%
1000人以上	74%

##### ●連結対象関係会社（子会社および関連会社）の数（国内）

50社未満	81%
50社以上～100社未満	8%
100社以上～300社未満	8%
無回答	3%

##### （海外）

50社未満	75%
50社以上～100社未満	6%
100社以上～300社未満	6%
300社以上～500社未満	1%
無回答	12%

##### ●海外売上高比率

10%未満	33%
10%以上30%未満	22%
30%以上50%未満	15%
50%以上	18%
無回答	12%

図16 ●実効税率の引下げ指示の内容

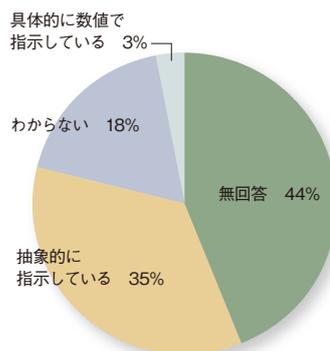


図15 ●トップマネジメントはグループの実効税率の引下げを実際に指示しているか

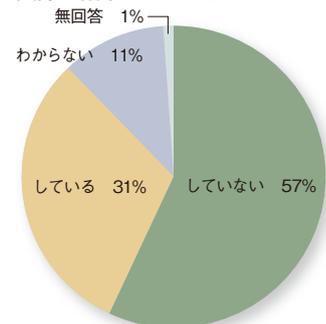


図18 ●税務戦略への参加・調整を業績評価上も勘案しているか

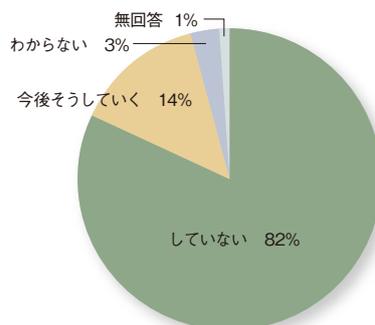


図17 ●業績評価を税引き後利益により評価しているか

