

日本企業のタックス・マネジメントに関する一考察

—平均実効税率及び繰延税金資産の状況のマクロ的な分析—

A Study about Tax Management for Japanese Companies

山 田 有 人、江 頭 幸 代

1. はじめに

企業の元来の目的は、営利を追求することである。したがって、企業が事業戦略を実施あるいは展開する場合には、製品および事業、さらには、企業全体の採算計算を重視してより多くの利益を獲得しようとする。そのためには、効率的なコスト管理が必要となるから、発生するコストのうち多額を占めるコストに重点が置かれる。これまでの管理会計では、製造業であれば製造原価、販売業であれば仕入原価、サービス業であれば人件費のコスト管理等の研究が進められてきた。ただし、どのコストに重点を置くかは、上記のような業種の差だけではなく、時代の変遷や企業環境さらには企業の経営方針によっても変化する。

さて、現在の日本企業の環境は、グローバル化、環境問題、顧客満足、情報の高度化そして、急速な円高や日本の人件費の高騰化という状況にある。グローバル化に伴い、多くの日本企業が市場を日本だけでなく海外へ広げると、企業の競争ライバルは国内企業だけでなく、海外企業となる。そこで、日本企業が世界で競争優位に立つためには、これまでのコスト管理だけではなく、国ごとに異なる税金を含めたコスト管理をする必要があるだろう。これに関しては、「企業がグローバル化すると、タックス・マネジメントの必要性が拡大する」¹⁾と指摘されているところである。この背景には、I F R Sという世界共通のものさしもあるだろう。投資家がI F R Sの基準に従った財務諸表をみた際、タックス・マネジメントを実施している企業とそうでない企業とでは大きな差がでる。また、日本の法人に対する法定の実効税率は諸外国に比して高いと言われており、2011年の税制改正でそれに対する対応が実施された。しかし、法定の実効税率を低くしただけでは、タックス・マネジメントを有効に実施していない企業が減税のメリットをそのまま享受できるわけではない。

また、2012年12月8日の日本経済新聞朝刊は、スターバックスの英国法人が、2013年から2年にわたり2千万ポンド（約26億円）の法人税を「法の求めを超えて」支払

¹⁾ 塘誠「移転価格税制に関わるタックス・マネジメントと業績管理会計上の課題」成城・経済研究第174号（2007）、51頁。

うことで英当局と合意したと報じている。同社は1998年に英国に進出し、累計で30億ポンドの売上高を計上したが、海外の低税率国との取引を利用して利益を低く抑え、法人税の支払いを860万ポンドにとどめていた。こうした手法に対して、英国議会の公会計委員会は「法律違反ではなく道徳違反で糾弾している」と述べ、さらに、消費者などからも反発が強まり、店舗での座り込み計画などボイコットの動きが出ていた。そこで同社は、今後2年は「利益に関係なく」1千万ポンドずつ支払う決断した²⁾。

企業にとって社会貢献はますます重要になっており、社会貢献に消極的な企業は市場から圧力を受け、企業の存亡の危機に瀕することもありうる。特に、納税を行うことは、企業にとって従業員の雇用とともに直接的かつ重要な社会貢献である。

以上のような企業の社会的貢献との調和も念頭に入れ、著者らは、グローバルな視点に立ち、日本企業の望ましいタックス・マネジメントの在り方を検討する。そのための第一歩として、本稿では、タックス・マネジメントの必要性、意義、目的等を明らかにしたい。またその前提として、日本の上場企業の平均実効税率及び繰延税金資産のマクロ的な分析を実施することによって現状を把握し、今後の日本企業のためのタックス・マネジメント研究に結びつけていきたい。

2. グローバル化によるタックス・マネジメントの必要性

昨今の日本企業は、国境を越えてグローバルに展開が進んでいる。『海外事業活動基本調査³⁾ (経済産業省)』によれば、海外現地法人企業数は18,599社(2010)であり、毎年増加傾向にあるという。これまでの日本企業のグローバル活動の経緯を振り返ると、海外市場への商品販売に始まり、現地での生産、その後組立工場へと進出していき、現在では、より市場で近いところでの経営機能の移転が行われるようになり、製品の企画・開発までの一貫生産も実施されている。清水孝教授は、わが国製造企業における国際活動の質的展開を商社利用段階→販売子会社段階→組立子会社段階→一貫生産子会社段階→ネットワーク段階と位置付けている⁴⁾。

このようなグローバル化における租税の影響としては、活動する国や地域が異なるため進出先で適用される租税制度が異なること(過少資本税制、移転価格税制、タックスヘイブン対策税制等)、さらには日本との租税条約締結の有無により課税関係が異なること及び各国の法人税率の差がある。法人税率が、他国の競合他社よりも高い

²⁾ アメリカでは、オバマ大統領が「製造業回帰」を呼応し、アップル社が生産の一部を中国からアメリカ戻すことを決め、アップル社の法人税がアメリカに支払われることになる(日本経済新聞、2012年12月11日)

³⁾ 第41回海外事業活動基本調査結果概要—平成20(2010)年度実績—

⁴⁾ 清水孝「1970年代以降における国際経営の展開に伴う国際管理会計の発展—業績評価と国際振替価格を中心として—」早稲田商学第372号(1997)、494頁参照。

ということは、税負担が重く、競争力の低下につながる。以下では、主要国の法人に対する実効税率の経緯および考え方をみてみよう。

アメリカの法定の実効税率は、レーガン大統領が登場するまでは50%強の水準であった。その後、各種優遇措置の見直しによる課税ベースの拡大とともに、税率の引下げが実施され、現在では40%強の水準である。アメリカでは、1950年代から税目の増加や税率の上昇、租税構造の複雑化を理由に、タックス・プランニングの研究が盛んになり、80年代の後半には、主要な企業はタックスの重要性を認識していたと言われている。たとえば、タックス・プランニングに積極的な米国のGE社の実効税率は、わずか5.5%（2008）である。また、カリフォルニア州を前提とした法定の実効税率41%よりも、アップル社（24%）、グーグル（21%）、マイクロソフト（18%）と多くの主要企業の実績としての実効税率は法定の実効税率より低い（日本経済新聞、2012年7月23日）。アメリカでは、税金も他の費用と同様に管理できると考えられているため、低税率国との取引を利用して、積極的な節税が行われている。

イギリスでは、1980年代前半における法定の実効税率が50%台の水準であったが、その後、租税特別措置法の見直しと税負担の軽減による企業収益の向上を目的として、課税ベースの拡大と税率の引き下げを段階的に行い、90年代以降、主要国で最も実効税率の低い国となっている。さらに、イギリスは企業優遇策を競い合い、雇用創出のために欧米主要国で最低を目指すという（日本経済新聞、2012年12月6日）。

一方で、日本の法定の実効税率は諸外国と比して高い。そこで日本への立地競争力を高めるため、国際的水準を目指して法人税率の引き下げを行うことが掲げられた。具体的には、2011年「経済社会の構造の変化に対応した税制の構築を図るための所得税法等の一部を改正する法律」で、法人税が30%から25.5%となり、これによって法定の実効税率は40.69%から35.64%と下げられた。法人税率引き下げの目的は、グローバル企業の国内立地を確保するとともに、製造拠点を日本に置き、研究開発拠点の海外流出を抑制し、国内企業の国際競争力強化を図り、国内雇用の逸失の防止を図ることであると説明されている。

さて、主要各国が競って法人税率の引き下げを実施する理由は、日本が法人税率引き下げを実施した理由とほぼ同義であろう。しかし、法定の実効税率と企業の実際の実効税率の相違を理解することは、タックス・マネジメントの状況を理解するうえで重要である。以下では、サムスン電子（韓国企業）とシャープ（日本企業）の比較を見ることによって、法定の実効税率の差異だけが、企業の実際の実効税率に影響を与えているわけでないことを示している。

図表 1 サムスン電子（2008年12月決算）とシャープ（2008年3月決算）の比較

	サムスン電子	シャープ
売上高	11.6兆円	3.4兆円
税引前純利益	0.6兆円	0.16兆円
法人税等	0.07兆円	0.06兆円
企業の実効税率	10.5%	36.4%
法定実効税率	24.2%（韓国）	40.7%（日本）
税引後利益	0.56兆円	0.1兆円

上場企業に I F R S が適用され、会計基準が世界共通のものさしになると、投資家は共通の尺度で企業を比較することが可能になるため、この法定の実効税率と企業の実際の実効税率の差異が生じる原因分析をしなくては、日本企業はグローバル市場で勝つことができないだろう。日本企業の実効税率の高さは、投資家の判断に悪い印象を与えるとともに、企業が設備投資や研究開発のような長期視点に立った意思決定を行う際にも影響が及ぶことは間違いない。税務コストの合理的な軽減は、キャッシュ・フローを増加させ、その結果として企業価値向上につながるであろう。アーンスト&ヤング・キャビネットが行った23カ国、467社の多国籍企業対象の調査では、2000年43%→2005年68%の多国籍企業が、商品の企画開発の段階から移転価格を含めたタックス・マネジメントを検討しているという。

以下では、日本の上場企業が実績として利益に対してどれくらいの税金を負担しているかを示す「平均実効税率」及び各企業がどれくらいの節税用の資産を有しているかを示す「繰延税金資産の計上状況」から、日本におけるタックス・マネジメントの現状を確認することにする。

3. 日本の上場企業の平均実効税率及び繰延税金資産のマクロ的な分析

（1）実効税率及び繰延税金資産の関係

企業のタックス・プランニングの状況を示す重要な指標として、企業が公表する財務諸表における実効税率の数値と繰延税金資産の金額がある。前者は、企業グループが利益に対して、結果的に何パーセントの法人所得税を負担しているかという指標であり、いわばタックス・プランニングの直接的な結果を示すものである。欧米企業で行われているタックス・プランニングも、その比率を下げる 것이 中心的管理目標となっている。

また、繰延税金資産とは、将来の節税効果が確実に認められる場合に限って計上が認められるものである。しかし確定とはいえ、将来の節税効果の実現が100%保証さ

れるものではない。したがって、企業グループの実効税率の低下をはかりたいものの（その結果、繰延税金資産を計上せざるを得ない）、繰延税金資産という不確実な資産はあまり計上したくないという関係にある。多くの欧米企業が考える理想的なタックス・プランニングの状況とは、繰延税金資産が少額であるにも関わらず、企業グループの実効税率が低い状況をいう。

（２）日本の上場企業の平均実効税率の計算及び繰延税金資産の分析

著者は、日本のタックス・マネジメントの状況を把握するために、日本の上場企業の実効税率及び繰延税金資産のマクロ的な状況を知る必要があると考え、企業の公表する財務諸表のデータを集約したデータベースを活用して、以下の数値を計算した。

（a）日本の上場企業の平均実効税率

①実効税率の定義

実効税率は、企業グループが実績として税引前利益に対してどれほどの法人税等を負担しているか示す比率であり、本稿では以下の財務諸表の数値により計算している。

実効税率＝（法人税等（当期分）＋法人税等調整額（繰延分））÷税金等調整前当期純利益

②調査対象法人

2012年12月現在、日本で上場している全ての企業

③対象期間

日本において税効果会計が導入された1999年度から、直近の財務諸表が公表されている2012年度まで

④異常値の削除方法

各年の平均実効税率の計算をする上で、実効税率がマイナスとなっている企業は除外している。また、各年の実効税率の低い企業及び高い企業のベストテンを表示しているが、税金等調整前当期純利益等の金額が小さい企業の実効税率は、異常な数値になりやすいため、ベストテンの表示は、2012年12月時点において時価総額が1000億円を超える企業の中から抽出している。

(b) 日本の上場企業の総資産に対する（純）繰延税金資産の比率

①（純）繰延税金資産の定義

繰延税金資産とは、税効果会計によって生じた一時差異の合計額であり、将来の節税効果が発現すると期待される会計上の資産である。しかし実際の企業では、将来の税負担が予想される繰延税金負債も有しており、企業におけるネットの節税用資産の金額を計算するために、本稿では以下の財務諸表の数値により、（純）繰延税金資産の金額を計算している。

（純）繰延税金資産＝{繰延税金資産（流動資産の部）＋繰延税金資産（固定資産の部）}－{繰延税金負債（流動負債の部）＋繰延税金負債（固定負債の部）}

②調査対象法人

2012年12月現在、日本で上場している全ての企業

③対象期間

日本において税効果会計が導入された1999年度から、直近の財務諸表が公表されている2012年度まで

④再評価に係る繰延税金資産について

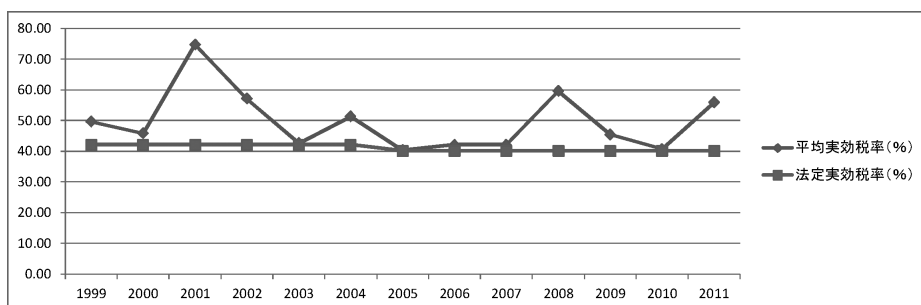
独立別記とはならないケースが多いため、対象外としている。

(3) 計算結果に対する考察

今回の調査は、日本におけるタックス・マネジメントの現状把握のための最初のステップと考えている。そのため、計算結果に関しての詳細な分析はしないが、若干の考察を行うと、以下のとおりである。

①「上場企業の平均実効税率と法定実効税率の比較」に関して

(グラフ1) 上場企業の平均実効税率と法定実効税率の比較

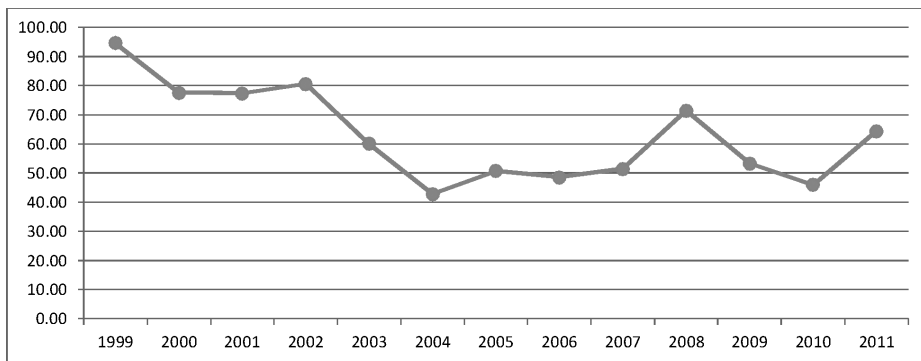


予想どおりに、日本の上場企業の平均実効税率は、調査対象の全期間を通じて40%を超えた非常に高いものであった。特筆すべきは、調査対象の全期間を通じて、日本の上場企業の平均実効税率が法定実効税率を超えていたことである。日本の法定実効税率は世界で最も高い水準にあるため、税法が前提とする条件を満たしていれば（たとえば、グループ内の黒字企業と赤字企業の損益の相殺や、繰越欠損金の繰越期間内の欠損金の利用等）、低税率国の活用等の特別な工夫をしなくても、企業の実効税率は、原則として法定の実効税率に収束するはずである。この結果は、多くの日本企業は、税法が前提とする条件を満たすことに失敗していることを示しており、企業の実効税率が法定の実効税率を大きく下回っている欧米の企業と比べると差異は歴然としている。

②「実効税率が法定実効税率を上回る企業の比率」に関して

調査期間の多くの期間において、実効税率が法定実効税率より高い企業の比率が50%を上回っている。上記①の結果と併せて、日本企業のタックス・プランニングへの消極的な姿勢が伺われる。

（グラフ2）実効税率が法定実効税率を上回る上場企業の比率（%）



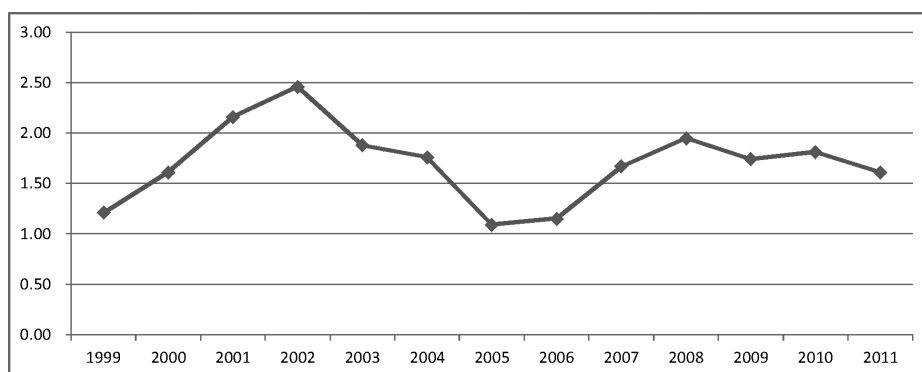
③「実効税率下位及び上位10社ランキング」に関して

実効税率下位のランキングには、ある程度固定の企業が名を連ねると予想していたが、毎年変動している。また、下位ランキングにあった企業が異なる年度には上位ランキングになったり、上位ランキングにあった企業が違う年度に下位ランキングになったりと変動している。このことは、日本において継続的にタックス・マネジメントを実施している企業が少ないことを示しているものと思われる。

④「上場企業の総資産に対する（純）繰延税金資産の比率」に関して

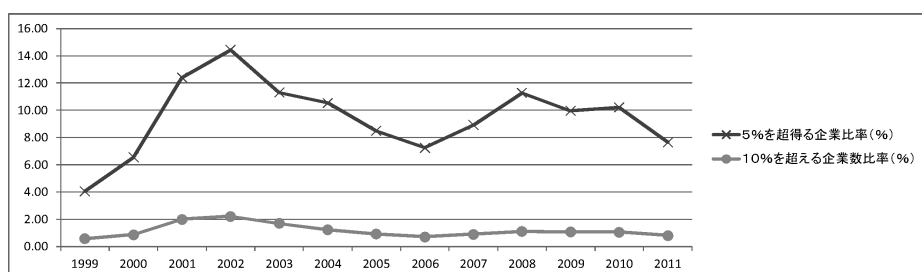
年度によってばらつきがあるが、少なくとも総資産に対して1パーセント以上が（純）繰延税金資産となっている。

（グラフ3）上場企業の総資産に対する（純）繰延税金資産の比率（％）



⑤「総資産に対する（純）繰延税金資産の比率が5％及び10％を超えている比率」に関して

（グラフ4）総資産に対する（純）繰延税金資産の比率が5％及び10％を超えている比率（％）



総資産に対する比率が10％を超えている企業は少ないが、5％を超えている企業が少なくとは言えない。特に、2001年以降、調査対象企業の10％前後の企業において総資産に対する（純）繰延税金資産の比率が、5％を超えているのは注目される。上記④の結果と併せて、業種別の分析を実施したならば、より明確な傾向が分るものと思われる。

4. タックス・マネジメント

（1）タックス・マネジメントの意義

タックス・マネジメントとタックス・プランニングは、混同して使用されていることが多いことから、以下では各論者の意義を紹介することによって、整理したい。

富岡幸雄教授によれば「税務管理 (tax management : タックス・マネジメント) は節税 (tax saving : タックス・セービング) を経営戦略論にとり入れた税務経営戦略である」⁵⁾ という。

齋藤奏教授は「タックス・マネジメントとは、企業的意思決定において、租税の負担額と負担する時期等を考慮しながら、終局において租税の負担を最小にする戦略である」⁶⁾。「すなわち、租税のボリューム (負担額) とタイミング (時期) を考慮して、最善の成果をめざす戦略である」⁷⁾ という。

大泉寛教授は、「タックス・マネジメントの基本的ベースは租税をコストとして認識し、経営と関わらせて適切に管理しようとする租税コスト管理論」⁸⁾ と捉えている。

菅原計教授は、「タックス・マネジメントは、タックス・コンプライアンスを前提にタックス・リスクを回避又は軽減し、タックス・セービングを有効に機能させるための計画、分析、統制を意味する」⁹⁾ という。

後藤文彦教授は、「タックス・マネジメントを完成させるためには、まず、タックス・マネジメントをマネジメントプロセスの中に位置づけなければならない。そして、タックス・マネジメントを利益管理に結びつけ、さらに、それを予算管理に具体化することが必要であろう」¹⁰⁾ と指摘している。また、タックス・マネジメントを有効に機能させるためには、設定された目標は統制の過程を通して達成されなければならないという¹¹⁾。ここでのタックス・マネジメントの機能としては、遵法の機能 (税法の枠内での機能)、タックス・プランニングの機能 (事前的機能)、リエゾン (Liaison) の機能 (組織全体に税意識を浸透させる) ことがあろう。

さて、タックス・マネジメントの対象は租税であり、それは、所得課税 (法人税、法人事業税、法人住民税など)、資産課税 (地価税、不動産取得税、固定資産税など)、消費課税 (消費税、地方消費税など)、流通課税 (印税など) がある。この中で、企業にとって所得課税は多額となり、それは避けて通ることのできないものである。そのため、タックス・マネジメントの研究は、そこに重点が置かれよう。また、ここでの対象領域は、販売促進政策、債権管理政策、投資活動政策、在庫投資政策、設備投

5) 富岡幸雄『決算政策の税務管理』(税務経理協会、1979)、4頁。

6) 齋藤奏『経営戦略とタックス・マネジメント』(ぎょうせい、2000)、2頁。

7) 齋藤奏「戦略的タックス・マネジメントの具体的な進め方」税務弘報50巻4号(2002)、14頁。

8) 大泉寛「タックス・マネジメントにおける税法上の不確定概念」高崎商科大学紀要26巻(2011)、203頁。

9) 菅原計「タックス・コンプライアンス・リスクに対応するクリエイティブ・タックス・マネジメント」経営力創成研究Vol. 2No. 1(2006)、149頁。

10) 後藤文彦「タックス・マネジメントと利益管理—法人税を中心に—」会計第111巻3月号(1977)、71頁。

11) 上掲論文、71頁。

資政策、不動産管理政策、研究開発政策、人事管理政策、資本調達政策、利益処分政策、企業組織政策、国際活動政策、税務経理政策である¹²⁾。

以上のことを考慮すると、タックス・マネジメントは、企業活動を資金の流れを通して把握することが必要であり、税務コストと税務リスクを考慮に入れたものがタックス・マネジメントといえよう。

一方で、タックス・プランニングとは、中里実教授は明確なものがないという¹³⁾。タックス・プランニングは税務コントロールであり、企業全体としての効率性やリスクの配慮を含めた企業戦略であり、企業は税法の定める「許容範囲」の中で、自主的にその金額を決定することが可能となるものである。具体的には棚卸資産評価方法の選択変更、減価償却方法の選択、割賦販売の利用、連結納税の選択である。

以上のことを勘案すれば、タックス・マネジメントとタックス・プランニングの共通点は、単に税務業務担当の問題ではなく、トップマネジメントの企業戦略である。また、タックス・マネジメントとタックス・プランニングの違いは、タックス・マネジメントが税法とその関連のある規則の規定に従うことであり、過去・現在と将来に関し、納税義務、罰、訴訟等を避けることをいうのに対し、タックス・プランニングは納税義務を最小にすることが目的であり、将来に関連があるものという¹⁴⁾。

したがってタックス・マネジメントの手法は、タックス・プランニング（税務経営計画）とタックス・コントロール（税務経営統制）である。すなわち、租税負担や税務上のリスクを考慮してプランニングを実施し、税務リスクの軽減の回避を図り、計画通りの租税負担を実現するというコントロールを実施する。特に、前述の英国におけるスターバックスの例にあるように、極端な節税は顧客の不買運動や人材の流出にも繋がりがねない。このような企業イメージの低下は、企業経営にとって追加的なコストとなる。具体的には、前者は経営計画の中で、後者は会計処理の中で実施される。経営計画の中では、租税コストを合法的か、最小の負担か、企業にとって有利であるかについて、これまでの判例をもとに検討することが重要である。経営計画は、利益の獲得が目的であるため、その利益を課税対象とする租税も、計画の中で検討される必要がある。経営活動の段階で、租税をコントロールしていかななくてはならない。

（２）タックス・マネジメントの困難性

これまで日本において、タックス・マネジメントが積極的に実施されてきたかという点、そうではないことが分析の結果からも認められた。また、日本企業は、製造コ

¹²⁾ 富岡幸雄『税務会計原理』（中央大学出版部、2003）、83頁。

¹³⁾ 中里実『金融取引と課税』（有斐閣、1998）、37頁。

¹⁴⁾ Kaushal Kumar Agrawal Direct, *Tax Planning and Management* Fifth Edition, ATLANTIC, 2006, p. 7.

スト管理では、欧米企業と見劣りしない管理手法を有していると言われているが、税務コストの管理は甘いという現状も、上記の分析で分かった。先にも指摘したように、税務コストは、材料費や労務費に並ぶ大きな費用にも関わらず、そのマネジメントに関する研究は、遅れていると言われている。ということは、日本企業は、タックス・マネジメントを実施するのが困難であったことが伺える。その理由は、税金をコストと認識し、算定し、計算を行うに当たっては、不確実な要因が存在するからであろう。さらに日本企業は、税負担を不可避なものとして受け入れるため、税務コストの削減、タックス・マネジメントの重要性をあまり認識していない。税回避が脱税と同じようなものとして扱われるという意識が強く、税金を管理すべきであるというコスト意識が低い。したがって欧米企業よりも、税負担の軽減に向けた体系的な戦略がない。ちなみに、外資系企業においては、タックス・ディパーメントという部署があり、タックスカウンセラーというタックスの責任者がいて、そこで責任と権限を持って税務を行っているが、日本企業にはあまり見受けられず、どうして他国よりも実効税率が高いのかの改善はもとより、原因分析も実施していない。特に、前述の調査結果が示すように、多くの日本企業においては、結果として法定の実効税率を超える税負担を行っており、株主の立場からは法律が想定している以上の無駄な税金を負担していると非難を受けても仕方がない状況といえる。

日本の複雑な企業組織、事業部制やカンパニー制は、利潤最大化、企業全体の業績を向上するためであるが、事業部制やカンパニー制を実施する企業がその企業全体としてタックス・マネジメントを実施することは困難となっている。そこではやはり、企業全体として各事業部をコントロールするのではなく、各事業部に責任と権限を委譲するシステム作りが必要となろう。

(3) タックス・マネジメントと経営戦略

上記のことを勘案して、タックス・マネジメントが経営戦略として成立するためには、齋藤奏教授は、コントロール機能を明確化したものとして、以下の5つの観点を総合して検討することだという¹⁵⁾。

- ①租税は、日常の経営活動と密接不可分の関係で負担するようになること。
- ②自主的な「申告納税制度」が採られていること。

企業は、自らの意思決定によって、「事前」に「計画的」に、やがては支出することとなる租税を計算して予測することが可能となる。

- ③会計処理の方法等における「選択」および「適用」について、かなりの自主性が容

¹⁵⁾ 齋藤奏「戦略的タックス・マネジメントの具体的な進め方」税務弘報50巻4号（2002）、17～19頁。

認されていること。

「選択」および「適用」において、「自主性」が大幅に容認されているため、それにより、企業的意思決定における「選択」および「適用」の余地が十分に保証されることになる。その結果、企業における「経営計画の立案および決定」が可能となり、「租税の事前コントロール」が行われることになる。

④「青色申告制度」による課税上の恩恵の特典を活用できること。

⑤益金算入または損金算入については、「限度額」が設けられており、一定額ではなく「許容範囲」が存在していること。

企業がグローバル化するのには、そのメリットを求めるからである。たとえば、新市場の獲得、原材料や設備、労働力などの資源の仕入、生産能率、マーケティング能力などであり、各国の税制の違いに基づいて、グループ企業の利益最大化のためにグループ全体として税負担の最小化を図るために、積極的に利用する。どの国に、どのような形態で、どのような活動を、どの関連会社で、どのような取引を行うことによって、どれだけの額の租税が生じているか、その租税は軽減可能なのか経営戦略、情報機能、資源調達海外戦略において、マーケットおよびコストのグローバルな展開と最適化が重要な戦略となる。税務コスト削減のためには、どこの国で研究開発（技術力のあるところ）、製造（人件費が安いところ）、販売（市場が大きいから）拠点をもつのかというのは、グローバル企業は戦略が必要となる。そのためには、グローバル・タックス・マネジメントの課題は、移転価格税制によって大きな影響を受けるため、税負担を排除し、グローバルな資金の移転を行うことともいえよう。

5. おわりに

日本企業が外国企業との競争に打ち勝つためには、経営者がタックスと企業の社会貢献の重要性を認識し、組織的かつ総合的なタックス・マネジメントを有効に行う必要がある。また、そのようなタックス・マネジメントを有効に行えば、キャッシュ・フローを最大にして最適化に貢献し、企業価値を向上させることも可能となる。本稿での検討に基づき、さらにタックス・マネジメントに関する日本企業の現状を把握し、また、欧米企業との比較を通じて、日本企業にとって望ましいタックス・マネジメントの手法を提案していきたいと考えている。

<補足資料>

〈実効税率下位及び上位10社ランキング〉 2012年12月において、時価総額1000億円を超えている企業から抽出

■実効税率下位10社ランキング

	1999	2000	2001	2002	
1	長谷工コーポレーション	新生銀行	0.55	セイコーエプソン	1.80 帝人
2	東海東京フィナンシャル・ホールディングス	富士重工業	0.86	T H K	1.80 ツルハホールディングス
3	南都銀行	住友重機械工業	1.31	キョーリン製菓ホールディングス	3.70 日本製紙グループ本社
4	宇部興産	いすゞ自動車	1.43	大日本スクリーン製造	6.18 日立建機
5	住友金属鉱山	住友金属鉱山	1.61	石油資源開発	8.64 アマダ
6	伊藤忠商事	長谷工コーポレーション	2.29	松竹	9.38 アンリツ
7	東洋紡	ツルハホールディングス	3.23	パナソニック	10.44 三菱自動車工業
8	カネカ	アサヒグループホールディングス	7.12	神戸製鋼所	11.68 南海電気鉄道
9	ヤマハ	川崎汽船	10.67	日立製作所	12.13 キョーリン製菓ホールディングス
10	川崎重工業	アシックス	11.52	東京エレクトロン	13.05 マツダ

■実効税率上位10社ランキング

	1999	2000	2001	2002	
1	小田急電鉄	405.72 神戸製鋼所	330.26 日清紡ホールディングス	5,789.13 ロート製薬	2,818.75
2	南海電気鉄道	393.95 京阪電気鉄道	323.92 富士電機	1,922.08 三菱電機	659.88
3	住友重機械工業	315.02 昭和電工	320.50 オーエスジー	1,720.73 ミネベア	587.27
4	ソフトバンク	164.09 南海電気鉄道	157.10 ジェイテクト	438.49 中外製薬	385.99
5	横河電機	145.64 大和工業	130.69 サンリオ	339.08 西日本シティ銀行	250.18
6	近畿日本鉄道	139.04 丸紅	127.48 S B I ホールディングス	334.87 クボタ	199.74
7	丸紅	129.49 小田急電鉄	103.11 堀場製作所	324.78 サッポロホールディングス	130.01
8	東京急行電鉄	121.86 横浜ゴム	98.43 ニコン	317.86 大和証券グループ本社	129.64
9	あおぞら銀行	114.71 富士通	89.30 帝人	305.93 パナソニック	103.42
10	日本電気	107.62 ユニバーサルエンターテインメント	84.08 名古屋鉄道	230.00 日立金属	96.15

■実効税率下位10社ランキング

	2003		2004		2005		2006	
1	東海東京ファイナンス・ホールディングス	0.94	東海東京ファイナンス・ホールディングス	1.82	りそなホールディングス	1.63	SUMCO	0.90
2	あおぞら銀行	1.33	りそなホールディングス	2.91	長谷工コーポレーション	1.69	大京	6.68
3	I H I	1.86	日本電気硝子	4.41	サンリオ	1.72	いすゞ自動車	7.27
4	新生銀行	3.74	宇部興産	5.92	横浜ゴム	3.75	長谷工コーポレーション	7.97
5	大京	4.63	サンリオ	7.34	三井住友トラスト・ホールディングス	10.08	ジェビター・テレコム	10.67
6	楽天	5.56	沢井製菓	7.92	千代田化工建設	11.26	ヤマハ	14.33
7	住友重機械工業	5.87	いすゞ自動車	9.08	日本航空	13.68	日本ハム	14.99
8	ツムラ	6.88	ソニー	10.21	クレディセゾン	13.70	旭硝子	16.02
9	N I P P O	7.10	南海電気鉄道	11.47	ディー・エス・エー	14.62	東急不動産	16.44
10	ヤマハ	7.13	ライオン	11.72	ツムラ	15.25	T D K	19.16

■実効税率上位10社ランキング

	2003		2004		2005		2006
1	鹿島建設	328.49	名古屋鉄道	4,419.62	ヤマトホールディングス	405.62	セイコーエプソン
2	高島屋	125.97	オリオンパス	306.54	日本電気	118.41	福山通運
3	三菱マテリアル	111.72	ユニバーサルエンターテインメント	111.33	日本ハム	99.27	I H I
4	アマダ	91.42	オリエン特コーポレーション	108.38	ジー・エス・ユアサ コーポレーション	86.55	楽天
5	ニフコ	85.32	出光興産	106.19	I H I	77.07	日本航空
6	日立製作所	83.77	昭和シェル石油	90.19	佳原製作所	75.21	日本電気
7	出光興産	80.73	I H I	83.19	グロリー	74.52	日立製作所
8	ユニバーサルエンターテインメント	78.96	富士通	83.01	ミネベア	74.23	国際石油開発帝石
9	ゼンショーホールディングス	78.90	安川電機	78.24	アンリツ	72.22	ソフトバンク
10	京成電鉄	78.54	コニカミノルタホールディングス	77.20	オリエン特コーポレーション	64.92	東洋製罐

■実効税率下位10社ランキング

	2007		2008		2009		2010	
1	エイチ・アイ・エス	2.69	住友化学		3.28	シャープ		日本航空
2	りそなホールディングス	3.33	J・フロント リテイリング		6.35	日本航空		東海東京フィナンシャル・ホールディングス
3	長谷工コーポレーション	5.20	宇部興産		6.35	THK		東邦ホールディングス
4	ユニバーサルエンターテインメント	7.17	ルネサスエレクトロニクス		6.85	相鉄ホールディングス		コニカミノルタホールディングス
5	TOTO	9.94	オリエン特コーポレーション		6.88	帝人		大京
6	アイフル	10.59	ネクソン		7.08	スクウェア・エニックス・ホールディングス		日本特殊陶業
7	横河電機	14.26	ポーラ・オルビスホールディングス		7.93	大同特殊鋼		新生銀行
8	DIC	14.66	DOWAホールディングス		8.63	神戸製鋼所		ガンホー・オンライン・エンターテイメント
9	南海電気鉄道	14.87	野村ホールディングス		9.09	日本化薬		池田泉州ホールディングス
10	HOYA	15.30	オーエスジー		9.98	平和		コムシスホールディングス

■実効税率上位10社ランキング

	2007		2008		2009		2010	
1	松竹	238.21	ジェイテクト	1,802.58	東洋紡	1,024.31	マツダ	471.64
2	エーザイ	210.66	三井住友フィナンシャルグループ	1,134.58	ユニー	594.89	ソニー	207.47
3	不二製油	183.73	丸一銅管	830.34	LIXILグループ	241.88	MS&ADインジェニアーズグループホールディングス	158.31
4	あおぞら銀行	147.13	大同特殊鋼	751.43	日立製作所	232.73	日野自動車	132.56
5	ユニー	116.59	ふくおかフィナンシャルグループ	519.77	東京放送ホールディングス	228.37	SBIホールディングス	130.61
6	阪急阪神ホールディングス	95.13	味の素	353.90	富士電機	158.75	東洋製罐	120.48
7	ふくおかフィナンシャルグループ	91.10	テレビ朝日	293.17	新日鐵住金	142.71	東京放送ホールディングス	107.79
8	日本電気	87.76	いすゞ自動車	287.13	池田泉州ホールディングス	139.62	光通信	85.38
9	帝人	85.45	三菱UFJフィナンシャル・グループ	262.42	日清紡ホールディングス	136.44	バンダイナムコホールディングス	82.65
10	日立製作所	83.80	東洋製罐	239.85	コスモ石油	122.41	オリックス	78.37

■実効税率下位10社ランキング

	2011	
1	アイフル	1.28
2	野村不動産ホールディングス	3.31
3	いすゞ自動車	3.69
4	日本航空	4.17
5	りそなホールディングス	5.53
6	東京建物	5.95
7	凸版印刷	6.40
8	松竹	6.64
9	阪急阪神ホールディングス	7.41
10	ふくおかフィナンシャルグループ	7.98

■実効税率上位10社ランキング

	2011	
1	日本電気	3,277.61
2	大日本印刷	730.16
3	古河電気工業	594.11
4	ヤマハ	517.52
5	北陸電力	256.22
6	クレディセゾン	191.53
7	オービック	175.74
8	第一三共	117.23
9	マブチモーター	114.35
10	コスモ石油	109.99

<参考文献>

- 1 伊藤和憲『グローバル管理会計』(同文館出版、2004)
- 2 大河原健・須藤一郎『国際連結経営の税務戦略』(中央経済社、2000)
- 3 金子宏『租税法』(弘文堂、第17版、2012)
- 4 齋藤奏『経営戦略とタックス・マネジメント』(ぎょうせい、2000)
- 5 富岡幸雄『会社決算の節税戦略』(中央経済社、1976)
- 6 富岡幸雄『決算政策の税務管理』(税務経理協会、1979)
- 7 富岡幸雄『税務会計原理』(中央大学出版部、2003)
- 8 中里実『金融取引と課税』(有斐閣、1998)
- 9 中里実ほか『移転価格税制のフロンティア』(有斐閣、2011)
- 10 山田有人『永久差異』(税務経理協会、2011)
- 11 渡辺智之『税務戦略入門』(東洋経済新報社、2005)
- 12 大泉寛「タックス・マネジメントにおける税法上の不確定概念」高崎商科大学紀要26巻(2011)
- 13 後藤文彦「タックス・マネジメントと利益管理—法人税を中心に—」会計第111巻3月号(1977)
- 14 齋藤奏「戦略的タックス・マネジメントの具体的な進め方」税務弘報50巻4号(2002)
- 15 清水孝「1970年代以降における国際経営の展開に伴う国際管理会計の発展—業績評価と国際振替価格を中心として—」早稲田商学第372号(1997)
- 16 菅原計「タックス・コンプライアンス・リスクに対応するクリエイティブ・タックス・マネジメント」経営力創成研究Vol. 2No. 1(2006)
- 17 高嶋健一「国際税務戦略の基礎(上)」税務弘報6月号(2009)
- 18 高嶋健一「国際税務戦略の基礎(下)」税務弘報7月号(2009)
- 19 塘誠「移転価格税制に関わるタックス・マネジメントと業績管理会計上の課題」成城・経済研究第174号(2007)
- 20 Huggins, E. V., "Corporate Tax Management", *The Tax Executive*, XI, October, 1958.
- 21 Kaushal Kumar AgrawalDirect, *Tax Planning and Management* Fifth Edition, ATLANTIC, 2006

(やまだ ありひと・大原大学院大学 会計研究科教授、
えがしら さちよ・大原大学院大学 会計研究科准教授)

