



TESCM[®]の考え方

石田仁司 新日本アーンストアンドヤング税理士法人
国際税務パートナー

POINT!

税務効率向上サプライチェーンマネジメント (Tax Effective Supply Chain Management, “TESCM[®]”) とは、当該サプライチェーンに關与するグループ企業全体の税引後の利益を極大化するために、国際事業戦略と税務戦略の整合性を確保したサプライチェーンの構築及び管理である。

1 企業活動とサプライチェーンマネジメント

企業は、それぞれ特徴が異なるものの、各種の活動プロセスが連鎖的に機能して付加価値を生み出す活動を行い、有形財または無形財を顧客に提供している。これらの活動は、当該財貨の生産及び提供を直接的に担う主たる活動と、当該主たる活動を補助する補助的活動に分類される。主たる活動には購買物流、製造、出荷物流、販売、マーケティング及びアフターサービスなどがある。補助的活動として、企業の情報システム等のインフラ、購買活動、研究開発活動等がある。

企業は、これらの連鎖的一連の活動（サプライチェーン）をより効率的に改善、管理、運営することにより顧客の満足を高め、業務利益の

極大化を追求するサプライチェーンマネジメントを実行する。一方、企業活動が多角化戦略の下で拡大するにつれ、新たなビジネスセグメントやビジネスユニットが生じる。あるビジネスセグメントやビジネスユニットのサプライチェーンには、他のビジネスユニットに共通利用できる活動プロセスがあり、企業は範囲の経済の恩典を享受すべくこれらの共通活動プロセスを統合し効率化を図るためのサプライチェーンマネジメントを実行し更に利益を追求する。

サプライチェーンにおける活動プロセスの中で、もっとも下流に位置する販売及びアフターサービスなどは、それぞれの顧客に近い場所で行う事業上の必要性から、それぞれの顧客市場毎に当該活動プロセスを担当する組織を配置することが多い。一方、研究開発、物流、マーケティング、製造等の活動プロセスは共通活動として効率化を目指して統合が模索されることが多い。これらの主たる活動をサポートする活動として、情報システム、法務、財務、経理などのコーポレート活動のほか購買活動などがあるが、ビジネスユニット又はビジネスセグメントが異なるこれらの活動も統合され、サプライチェーンの利益追求活動をより効率的に管理運営し利益追求に貢献することも多い。サプライチェーンマネジメントの立案では、これらの各

活動プロセスを有機的に結合し、各活動のコスト管理及び各活動間のリードタイムの短縮等を図り、業務利益を最大化することを目標としている。

2 事業戦略と税務戦略の有機的結合

法人所得税は法人が稼得する利益（所得）を課税標準としているため、上述のサプライチェーンから生み出される業務利益は課税される。企業は、この業務利益にかかる税負担とリスクを管理し、税引後利益の極大化を図ることにより、企業の持続的成長の可能性を高め、投資家に対して企業価値の向上による利益還元を行う必要性が生じる。

このサプライチェーンが同一の国において単一の法人により行われている場合には、税務面の視点から税務効率向上のためのサプライチェーンマネジメントの構築を検討する機会は限定的なものとなる。これは、同一国、単一法人の場合には、下記に述べる国際税務戦略の三要素を配慮する必要性が多くは生じないためである。

一方、多角化戦略の下で行われる活動が国際的に展開される際には、上述のサプライチェーンを構成する各活動プロセスをどこに、どのように配置するかが、重要な戦略的判断となる。言葉の定義の問題ではあるが、この段階における企業の戦略は国際事業戦略と位置づけられる。国際事業戦略上は、投資環境の評価の一環として、販売にかかる市場評価の他、各活動プロセスの活動にかかる、人的資源、カントリーリスクを含む立地環境及び条件、並びに活動コストと各活動の配置等の諸処の要素を評価し業務利益の極大化を目指す。この段階の国際事業戦略の策定にあたり、税務戦略を有機的に関連させることにより、企業価値の源泉となる税引後利益の極大化を検討する機会が生じる。TESCM[®]とは、企業が行うサプライチェーン

マネジメントに税務戦略を融合させ、税務効率を高め税引後利益の極大化を達成する一連の立案、実行及び管理プロセスである。

3 国際税務戦略の3要素

TESCM[®]では国際税務戦略を策定する必要性があるが、その策定上重要な要素として、損益通算、二重課税の防止、税率差の利用が上げられる。

1 損益通算

損益通算の利用は、多角化戦略のメリットの一つと考えられている。これは多角化戦略の下では、企業として期待する一定の利益水準は設定されるものの、それぞれの事業の収益性は時期により、またその性質により違いが生じる。これらの特性の違いのある事業は、グループ全体として機能する財務活動により相互補完され、安定性が高められる。同一の企業グループに属する複数の事業の採算がそれぞれ法人格を別にして行われることがある。これらの個別企業は、原則として単独の納税主体となるため、多角化戦略のメリットを享受するためには税務戦略をもって対応する必要がある。仮にある事業を担当するA社から100の赤字が生じ、他の事業を担当するB社から100の黒字が計上された場合において、税率が40%であることを想定してみる。この場合A社は法人税を負担することはないが、B社は40の税負担が生じ、グループ全体の所得は0に対して、40の社外流出がグループ全体として生じることになる。損益通算が可能な税務上の取扱いの配慮をすることにより、この40の税金によるグループ外への流出は防げることになる。税務戦略では連結納税制度の利用を検討し損益通算のメリットを実現させる。もう一つの損益通算の例として、欠損金の繰越控除又は繰戻還付の制度がある。これは、単一の法人においてもある年度の所得と他の年

度の損失を通算することが認められる制度であるが、上述の連結納税制度とあわせて利用することにより、より効果的に多角化戦略のメリットを享受することにつながる。

2 二重課税防止

事業が国際的に展開している場合、同一グループに属するビジネスユニット又はビジネスセグメントの業務上の利益にかかる納税が複数国で生じることになる。この場合、二重課税が生じると税引後利益に多大な影響を与えることがある。例えば、税率が40%のA国で販売事業を行うA社は、同様に税率40%のB国に所在する製造事業を営むグループ関連会社のB社から製品を輸入し販売している（以下表1参照）。A社の販売事業の利益はブレイクイーブンで零となった一方で、B社は50の利益を計上している。A社は所得がないため、税負担は生じていないが、B社は20（50×40%）の税負担をしている。A社及びB社を合算したグループ全体の税引前利益は、50（0+50）であり、税引後利益は30（50-20）となり、グループ全体の実効税率は40%である。後にA社に対してA国税務当局が移転価格課税を行い、30の増差所得が生じたとする。この結果A社は、本税とペナルティーと合わせて15の追加納税が生じたとする。A国とB国の間で、租税条約が無い場合には、A国に

よる行政不服審判手続き及び司法手続きを経て課税の取消しを求める以外に救済手続きはないことになる。この二重課税が確定するとA社及びB社を合算したグループ全体の税引後利益は15（50-20-15）となり、実効税率は70%に急増する。

多くの国において税法上、二重課税防止のための措置を講じている。具体的には、外国税額を居住地国の税額から一定の限度額の範囲内で控除する外国税額控除方式と居住地国において国外所得を非課税とする国外所得免除方式に大別される。日本においては外国税額控除方式を採用している。外国税額控除方式を採用している場合には、一定の限度額を超えた部分は、二重課税となり税負担が増えることになる。限度額は、簡略的に言えば、居住地国の国内所得と国外所得を合算した全世界所得に居住地国の税率を適用して算出した税額のうち、全世界所得のうち国外所得の占める割合を乗じて計算した金額に相当する額となる。したがって、限度額を超えるケースは、居住地国の税率が国外所得に対する外国税額の負担率より低い場合と、国内所得が赤字の場合となる。前者の場合の限度超過額は、ある意味国ごとの課税権が異なる限り不可避的性質のものであるが、複数国に事業を有する場合には国ごとの税率の分布を配慮してプランニングをすることにより、超過額を

[表1]

	現状			A国課税後（二重課税の救済無）		
	A国販売	B国製造	連結	A国販売	B国製造	連結
売上高	800	500	800	800	500	800
売上原価	500	400	400	500	400	400
売上総利益	300	100	400	300	100	400
販管費	300	50	350	300	50	350
営業利益	0	50	50	0	50	50
法人税（@40%）	0	20	20	12	20	32
加算税及び延滞税	0	0	0	3	0	3
税引後利益	0	30	30	-15	30	15
実効税率			40%			70%

A社に30の所得を認定

軽減することも可能となる。後者の場合は限度超過額が将来年度においても控除できなければ、本来上述の損失の繰越控除となる国内の赤字が国外所得の金額分だけ減殺されることになり二重課税が発生することになる。この場合、グループ間の損益配分状況を移転価格税制の観点から慎重に検討する必要がある。

3 税率差

法人所得税にかかる税率は各国にばらつきがある。また、企業のサプライチェーンを構成する各活動プロセスが生み出す付加価値の大きさもこれらの活動の性質の違いから付加価値の大きさが異なるのである。例えば、ある活動は他の競合相手に例を見ないユニークな活動プロセスを行うことにより、サプライチェーン全体の利益を牽引する活動を担い、他の活動はサプライチェーン全体の活動を経常的に機能させるような活動などが存在することがある。これらの各活動プロセスが、複数国にまたがりサプライチェーンが構築されている場合には、ある国で行われた活動プロセスの財貨が他の国で行われる活動プロセスに供給されることになるが、この場合税務上は当該供給される財貨の価格を税務上の独立企業間価格原則に従って設定することが要求されている。独立企業原則の下では、各活動プロセスを担当する法人がそれぞれ資本、財務、その他の取引上の関係によって互いに支配されない第三者間の関係において成立するであろう価格をもって取引価格（移転価格）の設定をすることが求められる。この場合、比較法（独立価格比準法、再販売価格基準法、原価基準法、取引単位営業利益比準法）また分割法（利益分割法）または比較法と分割法の折衷法（残余利益分割法）の移転価格算定方法を使用するが、いずれの場合も、各法人の果たす機能、負担するリスク、及び使用する資産を分析しそれに見合う価格設定を求める。この場合、通常より多くの機能を果たし、リスクの負担等

をする法人に対しては、それに見合う多くの所得が配分されるよう独立企業間価格が算定されることになる。ここで、付加価値の高い活動が、高税率国に所在した場合と低税率国に所在した場合では、グループ全体の税引後利益に大きな影響を与えることになる。この要素はTESCM®の中でもっとも重要な意味を持つ。

4 TESCM®の簡易例

例1

耐久消費財の製造販売を行う企業が、新規事業を同一地域にあるA国、B国及びC国に開始するにあたり、当該事業にかかる製造及び開発機能を担当する新会社をどこにするかの検討を開始したとする（以下表2参照）。現在のところ販売が最も大きく見込めるのはA国（200）であり、次いでB国（100）及びC国（50）の順となっている。前提として、製造及び開発によるコストの違いは国別に存在しないものの、物流費に関しては現状A国の販売が最も大きいため、A国で製造することにより物流費は最小となる。これにより、業務利益（営業利益）はA国が最も高くなる。移転価格税制を考慮して、A国、B国及びC国の販売機能に対し売上高の2%の営業利益を配分し、それに各国で生じる販売費用を考慮して、その差額を製造拠点からの供給価格とする。これにより製造拠点には製造及び開発にかかる利益について販売以外の残余の利益が配分されることになる。ここでA国、B国及びC国の税率がそれぞれ40%、30%及び20%とする。税引後利益で試算した結果は、営業利益の比較結果とは逆にC国が最大になる。C国において販売が増加することがC国経済の今後の発展から期待されることも考慮すると、C国の優位性がさらに高まるためC国に開発製造拠点を設ける意思決定を行った。

例2

ここでは、上記の耐久消費財の製造販売企業

[表2] 販売活動

		A 国	B 国	C 国	合 計
売上高	a	200	100	50	350
販管費	b	20	10	5	35
営業利益 (2 %)	c (a × 2 %)	4	2	1	7
供給価格	d (a - b - c)	176	88	44	308

開発製造活動

		A 国	B 国	C 国
売上高	a	308	308	308
製造及び開発費用	b	200	200	200
物流費	c	60	65	70
営業利益	d (a - b - c)	48	43	38
税率@	e	40%	30%	20%
法人税	g (d × e)	19.2	12.9	7.6
税引後利益	f (d - e)	28.8	30.1	30.4

が、A国で行っていた既存の事業の採算が悪く、当該事業に関連して将来8年にわたり利用可能な税務上の繰越欠損金を有していたとする。この度既存事業から撤退し、上記の[例1]における新規事業に移行することとした。新規事業開始までに既存事業に関する繰越欠損金が300あるとする。この場合、この企業はA国を新規事業の開発製造拠点として選択した。これはA国における繰越欠損金の繰越控除の利用のメリットが当初5から6年の間で120(300×40%)見込めるのに対し、A国とC国の税率差によるメリットの大きさは、5から6年の間では10前後(1.6×6±)に留まることによるものである。

5 地域統括持株会社

最後に国際事業戦略上の組織を機能させるために、地域統括持株会社とサプライチェーンの補助的活動に関して検討する。サプライチェーンの補助的活動では、主要な活動全般に対して提供される補助的活動の他、これらに対する経営、その他の事業管理活動などの統括活動を行うことが多い。このため、これらを統括するためある特定の会社が統括会社となることによ

り、重複機能の回避、コストの低減、経営効率の向上等の観点から効率的なことが多い。また企業の統括活動には、上述したようなサポート機能として各活動に対して直接的に便益をもたらす活動と、一定の資本関係を前提にして、当該投資を管理、維持及び発展(あるときは撤退)させていくような活動もある。後者の活動は、当該資本関係を通じてその見返りとして配当を求めることにより、利益を追求していくものである。この二つの体系の統括機能は明確に区分することが困難であることが多く、あえてこれらを分けて行う場合に、活動の重複から不効率が生じることが懸念される。税務的な視点では、前者の活動について移転価格税制上の観点からも適正な対価を設定することを求められるが、後者の配当を前提とした活動に関しては、配当受領国において課税される場合に、税率差による税務上のメリットが失われることに留意する必要がある。特に日本においては実効税率が40%程度になっている一方、外国税額控除の限度額は事業税に対して外国税額控除がとれないことにより36%前後で留まっており、試験研究費の税額控除を取っている場合には30%弱になることも多い。このため、日本企業の場合には

地域統括持株会社を利用して、地域のサプライチェーンの補助的活動を行い経営効率を高めると同時に、当該地域統括と日本親会社との連携により外国税額控除のポジションを念頭において柔軟な配当政策を行うことによりメリットが生じることが多い。

6 最後に

TESCM®の実現には事業戦略と税務戦略の有機的結合が重要である。欧米系の企業では、税務戦略の重要性の認識が高いため国際的な新規事業が行われる場合、あるいは再編が行われる場合には当該情報の共有が早い段階から行われることが多い。また、時としては企業価値の最大化のために、税引後利益の最大化を念頭に

において、企業の既存の組織の経営効率の是非を議論することもある。日本企業の場合は、経営者の一任を受けて税務に関して主導的な役割を果たす部署が欧米企業に比べると組織上手当てされていないことが多いため、事業戦略と税務戦略の有機的結合をプロアクティブに追求することが難しい現状があるように思える。そのような現状に関して、長期的に議論される必要がある中で、短期的に取り組める税務コストとリスク管理の分野が現状とし看過されていることが多いことも事実である。財務諸表におけるリスク情報の開示の要請から税務リスク管理の意識が昨今高まりつつあるのを契機にして、経営者の意識の中における税務の位置付けが近い将来見直される日がくるかもしれない。