

# 特集

## 不況下において課税庁が納税を厳しく促し 納税者の税務リスクが高まる中 キャッシュフロー経営に必須の 税務対策

鳥飼総合法律事務所  
鳥飼重和

### はしめ

本稿は、経営者・企業法務関係者に対して、税務に関する理解を深めていただくことを願って書いたものである。税務に対する理解が深まれば、もつと効率性の高い経営ができるし、同時に、コーポレートガバナンス上、「経営の健全性」の問題領域とされる法令等の遵守が「経営の効率性」の問題に直結していることが分かるからである。

換言すれば、企業法務及び経理部門における税務の役割の大きさを認識すれば、かかる部門の強化が経営の効率性に寄与するものであることが理解できるのである。

### 「100年に1度」の経済危機とキャッシュの重要性

「100年に1度」の経済危機になると、企業は否応なくキャッシュの重要性を認識するが、昨年9月のリーマンショック以来、世界はそのような経済危機に直面している。そのため、そのような経済危機の中で、企業は手元資金の確保に追われている。

日産のゴーン社長は、最優先課題はキャッシュマネージメントだといっているが、大企業の経営者には、現在、キャッシュの確保が企業の存続のために必須だという思いが強いのである。

経済危機に対応して、企業の存続を図るには、リストラ費用を賄うためにも、将来の投資のためにも、手元資金としてのキャッシュが必要なのである。

ところが、「100年に1度」の経済危機に備えるための手元資金であるキャッシュが潤沢である企業はそう多くはない。その原因のひとつに、日本の大企業がキャッシュフローの中核である税引き後利益の最大化を真剣に経営目標にしていなかった点があると思われる。

それは、日本社会において、いざというときは、大企業は銀行から借金をするのが比較的容易だったから、手元資金の確保に真剣に取り組む必要がなかったからである。

そのため、税引き後利益を最大化するためには、営業利益を最大化する必要があり、同時に、納税額の最小化を図る必要があるが、日本企業は、納税額の最大化に対して、人材とコストを十分配分していない。

つまり、日本企業の多くの経営者は、経営戦略の対象として、損益計算上の経常利益までは重視するが、それ以下の特別損益（不祥事関連を含む）と納税額の最小化を重視していないということである。

ある意味では、特別損益と納税額は、専門家にゆだねる領域であり、経営者の重視する領域ではないと考えているのである。

### キャッシュ重視の経営における税務の位置づけ

#### (1) 損益計算の過程

キャッシュ重視の経営では、納税額を最小化して、税引き後利益である純利益を最大化する必要がある。それは、同時に、純利益にマイナスの影響を及ぼす企業不祥事を防止する必要がある。

企業の不祥事による罰金・課徴金は、税法上の損金として扱われないし、損害賠償金の支払いはキャッシュを減らし、かつ、税引き後利益の前提となる税引き前利益を減らすからである。これらの点を分かりやすくするために、損益計算の過程を以下に示すことにする。

売上高	100
原価	
販管費	▲96
営業外損益	
経常利益	4
特別損益（特損）	▲ (法令等の遵守、法務部門等)
税引き前利益	4
税金	▲1.5 (税務管理・タックスプランニング・経理及び法務)
純利益	2.5

#### (2) 経常利益・純利益のレバレッジ倍率

この数字は、ある著名な上場企業の2008年3月期の連結ベースのものである。この企業では、売上高経常利益率は4%であり、売上高純利益率は2.5%である。つまり、4の経常利益を上げるには、その25倍の売上高が必要なのであり、2.5の純利益をあげるには、その40倍の売上高が必要である。この25倍、40倍というレバレッジ倍率は、経営の効率性を考えるには重要である。

① 経常利益のレバレッジの活用  
たとえば、経営者が、経常利益を100億円引き上げたいと考えたとする。そのための方法として、売上高で対処しようとするれば、単純にレバレッジ倍率を使うと、100億円（経常利益）×25倍＝2500億円の売り上げ増加を考慮する必要がある。

これとは異なり、リストラによって対応する場合には、100億円の原価・販管費の減額でよいことになる。100億円の経費の減額は、ストレートに100億円の経常利益の増加になるからである。

このように考えると、売上高の増加が難しい状況の場合には、2500億円の売上増を図るよりは、100億円のリストラをする方が、経営の効率が良いことになる。経常利益率から算定される売上高に対するレバレッジ倍率が高いからである。

② 純利益のレバレッジの利用と経営の効率性  
この経常利益率から算出されるよりもレバレッジ倍率が高いのが純利益である。前掲の例では、売上高純利益率が2.5%であるから、40倍のレバレッジ倍率だからである。

たとえば、タックスプランニング



グで、5億円を適法に節税できた  
とすれば、5億円×40倍＝200  
億円の売上高を増加したのと同じ  
経済効果が生じることになる。  
しかも、同じ200億円の売上  
増加の効果が生じるものでも、製  
造・営業・販売の過程で獲得する  
売上には、売上高をベースにした  
大きなコスト率を乗じた金額とな  
る。それに対し、節税の場合には、  
節税額を対象にした低いコスト率  
を乗じた金額となる。  
それを数式化すると、つぎのよ  
うになる。

(通常の売上高に対するコスト)  
200億円×コスト率(96%)=192億円  
(節税の場合に想定されるコスト)  
5億円×コスト率(2%)=1000万円  
注：日本の現状では、相談料ベースのもっと低額

以上のように、同じ200億円  
の売上増加の経済効果を持つもの  
でも、直接売上増加を目指す場合  
と、純利益のレバレッジ倍率を利

なっているのが実  
情である。  
大企業の税務訴  
訟事案は、ほとん  
どが、億を超えて  
おり、しかも、数  
十億円、百億円を  
超えるものが稀と  
はいえない状況で  
ある。

経営の効率性の  
面で、前述の純利  
益のレバレッジ倍  
率で考えると、税  
務リスク管理で対  
処できる筈が対処  
できなかった場合  
の5億円の本来不  
要な税額の納税は、  
5億円×40倍＝2  
00億円相当の売  
上げの減少につな  
がることになるの  
である。

**(3) 税務リスク  
が顕在化する原  
因**

上述の例では2  
00億円の売上げ  
を無駄にしたこと  
になるが、その原  
因は、税務リスク  
に対する管理につ

用する場合では、192億円のコ  
ストか、1000万円以下のコス  
トか、という圧倒的な差異がある  
のである。  
キャッシュの最大化を経営効率  
の中心においた経営をするなら  
ば、このコストの差異は看過でき  
ないであろう。むしろ、キャッシ  
ュの最大化を図るのであれば、純  
利益の増加のために納税額の最適  
化を図ることは経営上の重要な課  
題であり、経営者が高い関心を持  
つべきものである。

**税務におけるリスクと経  
営の効率性**

**(1) 課税庁の対応の変化と  
税務リスクの高まり**

国税庁とその傘下の国税局・税  
務署は、日本における最強の行政  
組織である。しかも、最近、国際  
課税面では激減しているが、基本  
的には、納税者と接触する課税庁  
職員の納税促進ないし課税強化に  
対する士気は高いものがある。そ  
れが、修正申告の懲<sup>しやうこう</sup>や更正処  
分に現れる税務実務の実態であ  
る。

課税庁の調査は、調査の目的で  
なされるものではない。過去の調  
査では、調査をして、適切でない  
場合は指導をすることが行われた  
いて、必要要件と予算を確保し  
た内部統制体制が十分できていな  
かったからである。

日本の現状からすれば、やむを  
えないことであり、内部統制体制  
の十分でないことが直ちに内部統  
制構築義務違反になるとは思わな  
いが、やはり、問題があることは  
確かである。

他方で、とくに、国際課税の面  
で、タックスプランニングを立て  
る企業が増えているが、そのタッ  
クスプランニングが不十分なため  
に問題となる場合が出てきてい  
る。海外に事業展開する企業は多  
く、その場合、国際課税を意識し  
たそれなりのタックスプランニン  
グがあることが多いのは確かであ  
る。

ただ、タックスプランニングは、  
租税条約を含めた税法領域の問題  
だけではなく、弁護士<sup>の</sup>所管であ  
る契約法及び裁判実務の法律家領  
域における専門性が欠かせないの  
であり、この法律家領域に対する  
備えが不完全である場合が多い。

それは、税務実務に関連して専  
門の弁護士が極めて稀なためでも  
あるし、従来の税務が納税者のた  
めの税務ではなく、課税庁のため  
の税務という実務重視の常識の中  
で、法律的側面が切り捨てられて  
いた面があるからである。  
これとの関係で例を挙げよう。

ため、課税庁と納税者の関係に、  
微温的なものが期待できた。  
しかし、現在の調査は微温的な  
ことを期待できないくらいに厳し  
い。指導を通り越して、修正申告  
を促し、納税者が修正申告をしな  
い場合には、遡<sup>さく</sup>巡<sup>く</sup>なく更正処分を  
行うことが多くなっているからで  
ある。

**(2) 税務リスクに2種類あ  
り**

課税庁が厳しくなっている分、  
納税者における税務リスクが高ま  
っているのである。私どもの多数  
の税務訴訟(不服申立を含む)・  
税務相談事例から分析すると、企  
業における税務リスクの現実には、  
つぎの2種類のリスクがある。  
①タックスプランニングにおけ  
る税務リスク  
②リスク管理の不在に基づく税  
務リスク

この2種類のうち、現実には、圧  
倒的に多いのは、②のリスク管理  
の不在に基づく税務リスクであ  
る。税務訴訟・税務相談事例の  
90%超は、税務リスクが十分に管  
理されていないところで、問題と

平成21年の税制改正で、「外国子  
会社配当等の益金不算入制度」が  
導入されたが、この適用を受ける  
場合には、「適用除外」の要件を  
満たすことが必要であり、そのた  
めには、税法専門の法律事務所が  
関与をする必要がある。

適用除外かどうかは、裁判実務  
を前提とした事実認定という法律  
専門家の判断を必要不可欠とし  
ているからである。その点を忘れる  
と、特定外国子会社等の所得に追  
加課税を受けることになりかねな  
い。

税務専門の法律事務所との関与し  
ないタックスプランニングでは内  
部統制は不備、というべき時代が  
到来しつつあるのである。



**鳥飼重和氏(とりかい しげかず)**  
鳥飼総合法律事務所(東京) 代表弁護  
士。中央大学法学部卒業、税理士事務  
所勤務後、司法試験に合格、日本税理  
士連合会顧問、企業庁事業承継協議会  
審議委員。専門は経営法務を中心とし  
た会社法、税務訴訟を中心とした税法。