平成２９年１０月２１日、１１月１８日

一橋大学財務リーダーシップ・プログラム

　　孫子ならどの土俵で戦うか？

　　　～税務の重要性と戦う土俵の選定

**弁護士　鳥　飼　重　和**

101-0052　東京都千代田区神田小川町1-3-1　ＮＢＦ小川町ビル

tel 03-3293-8817 fax 03-3293-8818

**鳥飼総合法律事務所**

[http://www.torikai.gr.jp](http://www.torikai.gr.jp/)

<https://www.facebook.com/shigekazu.torikai>

1. ビジネスは自由競争と社会的責任の世界

（松下幸之助の自由競争論）

自由競争とは、より多くの社会的責任を果たす競争

（ロバート・ウッド・ジョンソンのより高い収益力追及法）

社会に対する包括的な責任を受け入れ、それを全うする

ことが、企業のより高い利益の追及方法なのだ。

つまり、経営資源の中で最も重要なのは「ヒト」であり、

とくに、経営者のビジネスに対する基本的な考え方。

したがって、イノベーションの中核は、技術自体ではなく、

技術を活用する経営者の意識の改革である。

（社会との関わりで重要なもの）

* 社会などの人々の評判

顧客・従業員・地域社会・株主などの意識

* 社会的ルールを定める法律
* 自由競争とは法律及び社会の評判を味方にする競争

1. 社会的責任の中で、租税回避を考える
   1. 適法性の確保

適法とは、法律を味方にすること

それは、同時に、行政・司法を味方にすること

* 1. 社会的非難を受けない

社会を味方にすること

情報社会では、マスコミなどを味方にすること

* 1. いずれも、先手必勝＝戦わずして勝つ（錦の御旗）

法律は先手を打つべきもの

先に、リスクを読んで、それを避ける

（法律は先手必勝の技術→法的三段論法）

（法的三段論）法律解釈・事実認定・結論

紛争の際は、事実認定・法律解釈が先行する

結論は不透明ゆえ、後の祭りになりかねない

予防の際は、結論が先行する

1. 独禁法違反も税務問題（守りのガバナンス）
2. カルテルに関する罰金・課徴金は損金不算入

損金不算入とは、税務調整で、法人所得に加算され、

その結果、税額を増やす。

したがって、実質上、純利益を減少させる

（例）単純化して、税率を３０％とする

損金不算入額×３０％の税金額が増える

実質的には、その額の税引後利益の減少と同じ

1. カルテルで、３０億円の罰金の場合

３０億円が損金不算入となり、以下の計算例になる

３０億円の所得増加×３０％＝９億円

実質上、９億円の税引後利益の減少になる

　　　　↓

（例）売上高税引後利益率４％（売上高の２５分の１）

（９億円の税引後利益の減少の意味）

９億円×２５倍＝売上高２２５億円の喪失

２２５億円×０．９（仮）＝経費２０２億円の無駄

1. 孫子なら、法律ないし法律家をどこで使うか？
2. 税務実務の全体像を押さえる

経営活動⇒申告⇒税務調査⇒処分⇒不服申立⇒税務訴訟

（全体に一貫するもの）

1. 納税者（企業）
2. 法律（民法など、税法）

　（各段階での専門家）

経営活動・・・・経営コンサル⇒法律家ではない

申　告　・・・・税理士⇒法律家ではない

税務調査・・・・税理士⇒法律家ではない

不服申立・・・・税理士⇒法律家ではない

税務訴訟・・・・弁護士⇒戦う法律家

1. 真の法律家とは何か？

基本は、民法的思考が使いこなせる

* リーガルマインドがある
* 法的思考力を自在に活用できる

孫子は、真の法律家を経営段階で使う

1. 孫子なら、契約自由の原則を使う
2. 孫子は、法廷で法律を使わない

最優秀な弁護士でも、１００戦１００勝できない

税務訴訟では、１００戦１０勝の可能性

1. 孫子は戦わずして勝つ土俵を選ぶ

経営段階が１００戦１００勝する土俵

その理由：契約自由の原則が使えるから

契約自由の原則の本質は、二義を許さない

つまり、先手を打った者が必勝するルール

故に、戦わずして、勝つことができる

　　　　　↓

その土俵は、経営段階だけ

孫子は、経営段階での経営・法務戦略をアドバイス

　　　　　↓

米国のタックスロイヤー（経営者の参謀）

経営戦略＋法務＋税務を統合

日本なら、経営コンサル＋弁護士＋税理士のチーム

1. 具体的事例
   1. 先手必勝にしないと後の祭り

ストックオプション税務訴訟でも、先手を打てた

来料加工事件の場合も、先手を打てた

* 1. 消費者金融（後の祭り）

危険な兆候⇒利益重視で社会的非難を受ける行動

ドラッカーの言葉

「事業の目標として利益のみを強調することは

事業の存続を危うくするところまでマネジメントを

誤らせる」（現代の経営）

リスクを想定して先手→今でも、消費者金融は高収益

* 1. 知財戦略で先手⇒独禁法の例外として競争優位

税額控除をしっかり活用（税務調査を活用）

* 1. キャッシュフロー重視の経営理念

投資も内部留保も、未来を想定したもの