

Japan Business Services

United Kingdom

JBS Update

In this issue:

経済危機下におけるサプライチェーンの見直しの必要性.....	1
日本企業に見受けられる課題.....	2
TESCMによる事業戦略と税務戦略.....	3
事業戦略と税務戦略の一体化による効果.....	4
まとめ.....	5

税効果サプライチェーン・マネジメントの紹介 - 欧州における事業再編戦略

経済危機下におけるサプライチェーンの見直しの必要性

近年のグローバル化した経済危機下において、多国籍企業が生き延びていくためには今までの事業を見直し、ビジネスの効率化とパフォーマンス向上に努めることが求められています。Ernst & YoungとEconomist Intelligence Unit (EIU)が共同で350名の多国籍企業の取締役を対象に行った調査では、6割以上の回答者がサプライチェーンの向上を重要課題として捉えていることが判明しています。

多国籍企業の国内と国外のサプライチェーンが急速に拡大するに伴い、従来の事業コスト、成果、リスクの管理を効率よく行なう事が困難になりつつあります。また、このサプライチェーンの拡大に伴い、税務コスト(直接税と間接税の双方)の管理、各国の法令に従った税務コンプライアンスの重要性も増してきています。

このような状況の下、本ニュースレターでは最近多数の欧米企業が手掛けている税効果サプライチェーン・マネジメント(Tax Effective Supply Chain Management、以下、「TESCM」)ストラクチャーを紹介いたします。このTESCMとは、果たす機能、使用する資産および負担するリスクに応じた所得を配分するという移転価格の原則を用い、経営上の効率性(収益および利益の最大化とコストの最小化)の観点、税務コスト削減(潜在的なコストであるリスクも含む)の観点の両面から欧州の事業再構築を有効に進める為の事業再編戦略案です。このような再編を行うことにより、企業によっては5-10%の事業コストの削減、および、25-50%の実効税率の削減に成功したケースもあります。

各産業を代表する多国籍企業には、このTESCMストラクチャーを既に実行した企業、また現在実行しているという企業が多々見受けられます。このような企業は現在の経済危機の中で既存のビジネスモデルの再検討と効率化に努め、将来に向けてのポジションを強化しています。

以下では、TESCM ストラクチャーの紹介と共に、欧州におけるサプライチェーンの事業運営効率性に焦点を当て、実行に向けて事業・税務両面からいかに調整を図るべきかの検討を行います。

日本企業に見受けられる課題

欧州における日本企業は、昨今事業面でのサプライチェーンの変更および株主支配の組織再編に力を注ぎ始めていますが、多くの場合において、サプライチェーンの変更に伴う税務面の影響への考慮が欠如しています。つまり、サプライチェーン・マネジメントの活用により税務コストを削減し、同時に事業面における税務リスクを最小化する機会を逃していることがあります。日本企業が事業の再構築を行うにあたり、サプライチェーン戦略にタックスプランニングを組み込むことにより、税務コストやリスクの低減機会を確保するよう模索することが肝要です。

また、多くの日系多国籍企業は、事業戦略の策定から実行に至る全ての事業活動を、事業部毎、更には国毎に区分して遂行しています。多くの日本企業の欧州における各事業部は基本的には独立しており、計画、調達、製造、マーケティング、販売、物流までの業務を独自で行っています。加えて、日本への事業報告も事業部毎に各国単位で独立して行うことが一般的です。

事業部・国毎のこうした事業体制は、複雑でしばしば非効率となります。欧州地域レベルで考察すると、これらの複雑さや非効率性がよりいっそう増幅されます。現在、多数の日本企業はこの問題点を自ら提起し、昨今この改善策を模索しています。

例えば、国別にその販売予測に合わせた供給体制を管理することにより、過剰在庫や在庫不足をもたらし、結果的に物流コストを増加させてしまいます。販売予測を欧州地域全体のレベルまで引き上げ、供給体制も欧州全体のレベルで管理することにより、予測の誤差は均され、物流コストの削減が実現され、顧客の要求をよりの確に満たすことができます。可能な限りの機能を集中化することで(無論、集中化できない機能もありますが)、日本の多国籍企業は以下の様な費用削減および収益最大化のメリットを享受することができます。

- ▶ 在庫削減による運転資本の改善
- ▶ 事業部または国において重複する機能の排除
- ▶ グループ経営における相乗効果の実現(購買力の強化や生産力の増強)

図 1 は、日本企業の典型的な欧州事業形態およびその改善案を示したものです。

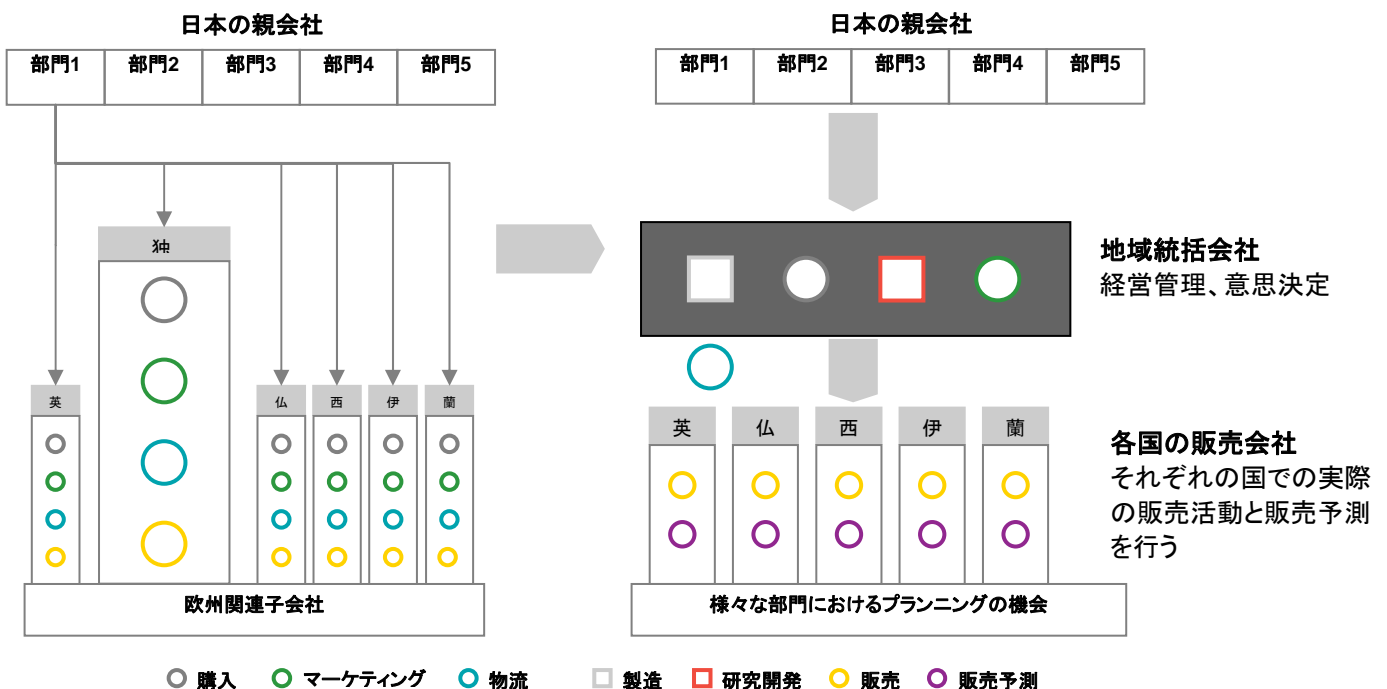


図 1: 日本企業の欧州における現行の事業形態およびその改善案

TESCM による事業戦略と税務戦略

基本的に、TESCM ストラクチャーにおいては、プリンシパルやサプライチェーン・マネジメント会社(以下「SCM 会社」)を設立し、その SCM 会社から製造や販売および研究開発等のサービスを第三者やグループ企業に委託する形態をとります。この SCM 会社とその関連者間の取引に対して移転価格の原則を適用させます。この原則とは経済的に付加価値の高い機能を果たし、高いリスクを負い、重要な無形資産を所有する企業に高い利益配分が供与されるという概念です。逆に、リスクが低く、付加価値の低い機能を果たしている企業には一定の低い利益配分が行なわれます。従って、SCM 会社は関連者から提供された付加価値の低い役務に

対して OECD ガイドライン(経済開発協力機構の「多国籍企業と税務当局のための移転価格ガイドライン(1995)」)に規定されている独立企業間価格算定方式により報酬を決定し、対価を供与し、サプライチェーン全体から得る利益の中の残余利益を享受します。このように、SCM 会社の機能およびリスク、資産の増加に従い、SCM 会社が稼得すべき残余利益は増加することになります。TESCM ストラクチャーはこの増加した残余利益を享受する SCM 会社を低税率国に設置する事により、各国の移転価格税制に沿って高税率国に低い利益を配分し、低税率国に高い利益を集中させ、欧州全体での実効税率を低減させます。

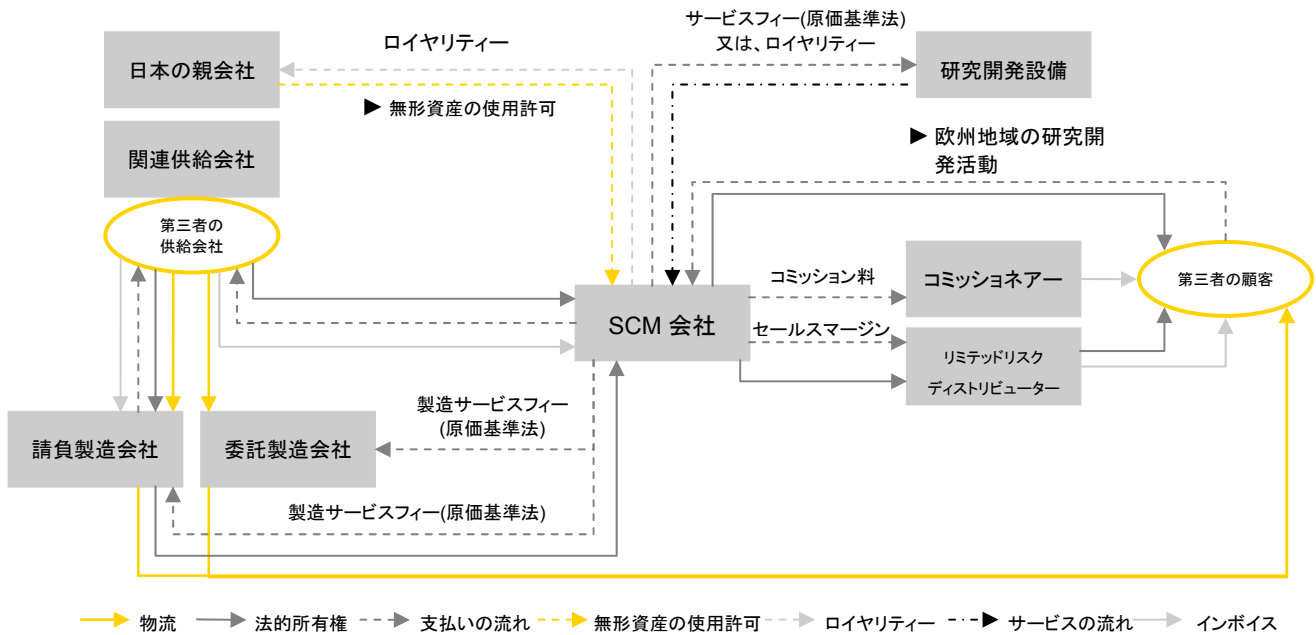


図 2: SCM 会社設置による事業形態

図 2 は、税務上・事業上のコスト削減において最も望ましい事業形態を示しています。しかしながら、この範囲の変更が全ての事業にとって適切というわけではなく、

単純なシェアードサービスの中央集権化等から始まり、知的財産(IP)を有するフル・プリンシパルまで、欧州における事業再構築には様々な段階があることを理解することが重要です。(次ページ図 3 を参照)。

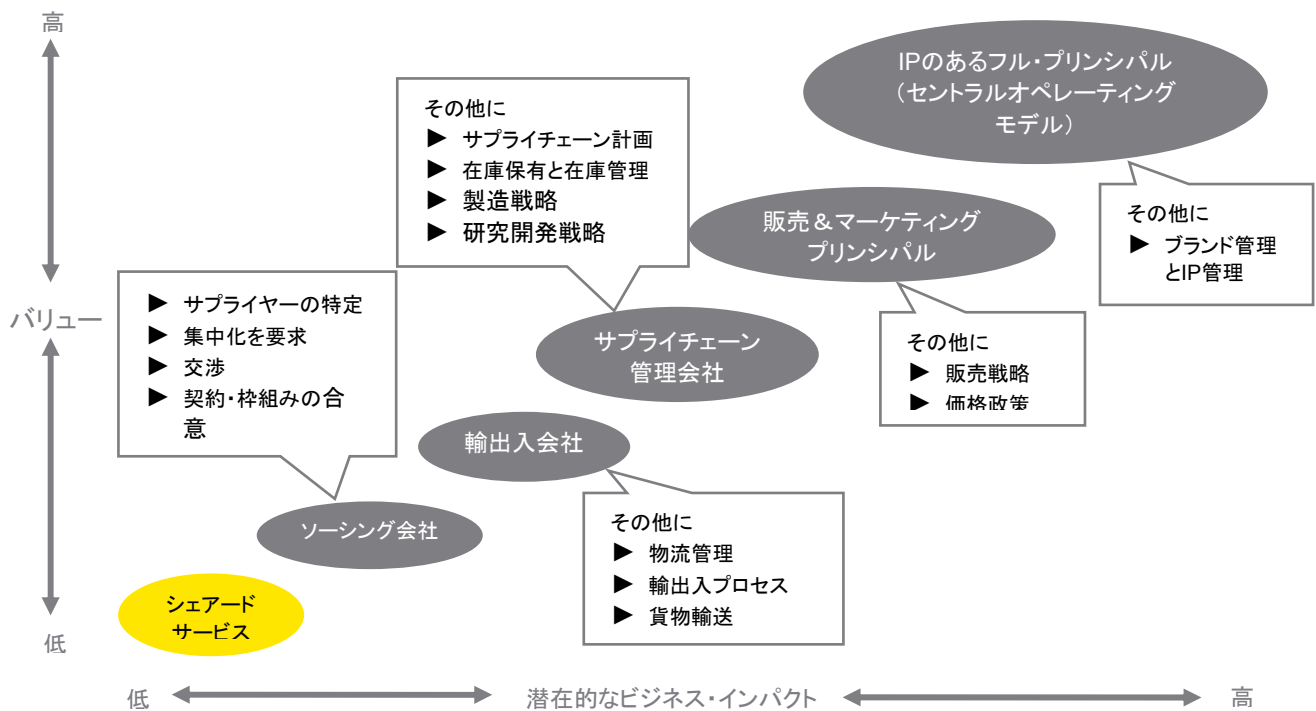


図 3: 事業形態の変更と企業価値の相関図

最初の段階(図の左下)はシェアードサービスの中央集権化です。この段階では事業活動上の大幅な変更は伴わず(例えば、製造、販売やマーケティングなどの事業活動の中のコアとなる機能の変更は行いません)、既存の事業における欧州重複機能(例えば、ITや人事、法務など)を中央集権化する為にシェアードサービス機能を構築するという形態であり、比較的簡単に手掛けられます。図3を右上に移動するにつれ、事業活動の変更の程度が大きくなっていきます。事業形態の変更に伴って事業上の便益の増加(コスト削減、収益の増加)をもたらすと同時に、実効税率の潜在的な低下が期待されます。しかし、その反面変更期における事業上の混乱をもたらす可能性があることに留意しなければなりません。

事業戦略と税務戦略の一体化による効果

このような事業形態の変更は、予想以上の多大な便益をもたらすことができます。事業戦略と税務戦略の統合したプランニングを行うことで、以下の3つの点でこれらの便益をさらに拡大することができます。

コンプライアンスに対応した事業活動

事業戦略上と税務戦略上の双方の観点からプランニングを行うことで、事業上の要請および税務上の要請の双方を満たす移転価格設定方針および関連者間取引に関する契約の設定が可能となります。このように税務面にも対応した枠組みを構築することにより、取引内容・条件はより明確になり、対象となる事業変更を法的に遵守した形態も実現することができます。結果として、従来の事業変更では時間の経過とともにしばしば生じる事業上の便益の毀損を防ぐ効果もあります。

リスクの管理

企業が機能およびリスク、資産の移動を伴う事業上の変更を行う場合、税務リスクが生じる場合があります。例えば、既存の移転価格設定方針が事業活動に合致しなくなるケースや、PEおよび特定外国子会社に関する問題が発生するケースがあります。事業変更に関する課題にタックスプランニングの視点を導入することで、この問題は事業変更の一部として考えられ、税務リスクの最小化を実現できます。

なお、この事業の中央集権化に伴い、欧州に散在する移転価格リスクを一拠点に集中化する事が可能です。

これは欧州各国の販売子会社や委託製造会社に一定の低利益を落とす事により欧州各国での移転価格のリスクを軽減し、一方、残余利益或いは損失は SCM 会社に配分される為に SCM 会社が集中して移転価格リスクを担うよう移転価格方針を設定する事も可能です。

また、日本の税務当局がこの TESCM をどのように捉えるかにつき懸念する日本企業もありますが、理論上は日本の税務当局側から考慮すると日本と欧州間の移転価格が妥当であれば、欧州間での利益配分については税務配分に関しては何ら利害関係がないはずで（勿論、日本におけるタックスヘイブン税制をクリアする事は必須です。）

なお、この TESCM ストラクチャーは年度毎に改正される各国の税法を駆使し税務プランニングをする場合と異なり、事業体制自体を根本的に見直す再編である為に実体がある限りは税務上の確実性を伴い、昨年 OECD が発行した「事業再編」に関するディスカッション文書¹の中でも正当化されています。

実効税率の低減

利益の源泉となる重要な機能、リスクおよび無形資産を相対的に低税率国に設置することにより、租税裁定を享受することができます。図 3 の右上に行けば行くほど、新しい事業形態に帰属する収益の水準は増大するものと考えられます。その結果、実効税率の低減効果は大きくなるものと期待されます。コンプライアンスに対応しつつ実効税率を低減することが可能となり、極端な例としては、実効税率が 60% 近く低減したケースもありますが、多くの企業が 10%~20% 程度の低減を達成しています。

なお、今までは欧州内で実行税率を低減させ欧州グループ全体の税引後利益を増加させても、その剰余利益を日本の親会社に配当した場合には日本の高税率が適用され（外税控除は適用されますが）、欧州内で剰余利益を再投資しない限りは欧州内の実効税率を低減させるベネフィットは余り高くはありませんでした。しかし、2009 年 4 月 1 日より、外国子会社配当等の益金不算入制度が施行され、一定の条件をクリアすれば日本の親会社の海外子会社からの受取配当金の 95% が益金不算入となります。この改正により、TESCM は日本の親会社にとっても、欧州子会社からの資金還流を増加

させる事のできる、かなり魅力的なストラクチャーになりうると考えられます。

また、直接税への影響に加え、関税や VAT 等の間接税を大きく削減することも可能です。

まとめ

現在、欧州事業の再構築を検討している日本企業は数多くあります。しかしながら、包括的な実行可能性評価を行わずに日本本社で戦略を決定しているケースも見受けられます。これまで述べてきたように、税務戦略上の観点も含めた企業のサプライチェーンの効率性を検討し、包括的な実行可能性評価を行うことが、欧州事業の再構築の便益を理解する上で重要です。このような包括的なアプローチをとる事により、事業運営上の根本的改善を行ない、かつ税務リスクを最小化し、合わせて実効税率を低減し、事業の再構築を有意義なものにする事が初めて可能になります。業績向上のための事業再編に際して税務戦略を同時に考慮する事は、事業上の必要性という実質的な理由を有しており、税務上の理由のみによる事業再編として見なされる事を回避する事も期待できます。

また近年の各市場を取り巻く経済危機やコストの低い中国やインド企業の世界進出、或いは、日本での外国子会社配当等の益金不算入制度の導入等を考慮すると、TESCM を活用した欧州における事業再編を検討する事は、欧米企業のみならず、日本企業にとっても重要な経営管理項目として取り上げるに値する事項ではないでしょうか。

¹ 経済開発協力機構の「Transfer pricing aspects of business restructurings: discussion draft for public comment 19 September 2008 to 19 February 2009」、2008 年 9 月 19 日発行

About Ernst & Young

Ernst & Young is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. Worldwide, our 130,000 people are united by our shared values and an unwavering commitment to quality. We make a difference by helping our people, our clients and our wider communities achieve potential.

For more information, please visit www.ey.com/uk.

Ernst & Young refers to the global organization of member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients.

当ニュースレターについてご質問等ございましたら、移転価格・税効果サプライチェーン・マネジメントおよびジャパン・ビジネス・サービスの下記担当者または JBS@uk.ey.com までご遠慮なくご連絡ください。

Contacts

移転価格・税効果サプライチェーン・マネジメント

Eriko Hirai, Director
+44(0)20 7951 2297 ehirai@uk.ey.com

Takeshi Suzuki, Senior Economic Analyst
+44 (0) 20 7951 6184 tsuzuki@uk.ey.com

Japan Business Services

Eamonn McGrath, Partner
+44 (0)20 7951 2082 emcgrath@uk.ey.com

Tokuya Takizawa, International Director
+44 (0)20 7951 5335 ttakizawa@uk.ey.com

過去のニュースレターは下記サイトでご覧になれます。
<http://www.ey.com/UK/en/Services/Specialty-Services/Japan-Business-Services/JBS---News>

The UK firm Ernst & Young LLP is a limited liability partnership registered in England and Wales with registered number OC300001 and is a member firm of Ernst & Young Global Limited.

Ernst & Young LLP, 1 More London Place,
London SE1 2AF.

© Ernst & Young LLP 2009. Published in the UK.
All Rights Reserved.

Information in this publication is intended to provide only a general outline of the subjects covered. It should neither be regarded as comprehensive nor sufficient for making decisions, nor should it be used in place of professional advice. Ernst & Young LLP accepts no responsibility for any loss arising from any action taken or not taken by anyone using this material.

DPD5529