

財務マネジメント・サーベイ

グローバル財務戦略

アジアにおける財務的課題に挑む

大田研一 山口大学大学院 技術経営研究科 教授

摩文仁一雄 株式会社RECSテクノロジーズ 代表取締役社長

福島節子 税理士法人トーマツパートナー

アジアを中心とした金融・財務のインフラに対する課題を整理し、必要な制度的基盤のあり方について検討を進めている経済産業省「グローバル財務戦略研究会」の要請を受け、今回の財務マネジメント・サーベイでは、CMSを中心とした日本企業のグローバル財務戦略の状況と課題をテーマに取り上げた本誌編集部。

本稿では、今回の調査結果に基づいて

「グローバル財務戦略の現状」、「グローバル財務管理体制の課題」、「国際税務上からの問題点」といった三つの観点から三人の専門家に解説をお願いした。

調査結果のプロファイルは、業種では製造業が72%、サービス業8%、小売業10%、またグループ年商一、〇〇〇億円超が74%、グループ従業員数一、〇〇〇人超が82%と大企業がその大半を占めた。

財務戦略の現状

経済産業省の「グローバル財務戦略研究会」の委員の一人として、今回の調査結果を見ていくうえで、重要なポイントは次の三つだと考える。

重要性が増す成長地域としてのアジア、特に中国に対して財務部門はどのように対応するのか。

これまでの地域別対応から、CMSを中心としたグローバルな資金管理・流動性管理にどのように取り組むのか。

グローバルな財務管理への障害があるとすれば、ITあるいは税務と

大田研一
山口大学大学院 技術経営研究科 教授
(日本CFO協会 主任研究委員)

考えられるが、どのように認識しているのか。

ここでは、海外進出の状況、財務拠点の設置状況、財務機能の状況、ほか今後の課題について全般的な印象を記すにとどめ、具体的な財務管理体制および国際税務上の課題については専門家のお二方、摩文仁氏、福島氏の解説にお任せすることにします。

海外進出の状況

アジアについては業種を問わずほとんどの企業(九六%)が既に進出

している(図1)。三年前との比較

でも、アジアでの売上増加は九四%の企業で達成しているほか(図2)、進出状況でも中国には八二%の企業が進出していると回答している(図3)。将来進出を計画している地域でも、進出を計画している企業からの回答では中国の三九%とインドの二一%に集中し、今後の成長戦略に欠かせぬBRICsの中でも、アジアの中国・インドがやはり日本企業の身近な投資対象として存在感を示していることが分かる(図4)。

財務拠点の設置状況

まず注目したいのは、財務拠点の設置である。これまで米・欧・アジ

【調査方法】
 無作為に抽出した上場企業500社の財務担当役員（CFO）宛に調査票を送付
 調査期間：2005年4月28日～5月12日
 調査票回収数：52社（回収率10.4%）
 実施：日本CFO協会
 協力：（社）金融財政事情研究会

意外な印象を受けたのが、データ上では日本での財務機能の集中化

財務機能の状況

性を再認識した思い切った再配分を提案したい。

は進んでいるように見えるものの、海外拠点での集中化、サービスの提供が限定的なものにとどまっていることである（図7）。グローバル化が進んでいる一部の大手企業では海外進出の歴史や地域でのビジネスの規模が集中化のメリットを得られるだけの十分な規模に達しており、CMSを中心にかなり集中化が進んでいるものの、売上高一、〇〇〇億円から五、〇〇〇億円クラスの企業では規模・リソース・メリットが十分ではなく、そこまでの機能を取り込めていないとも考えられる。また、この規模の企業は一般的に日本の銀行のサービスに依存している場合が多く、国内は別としても海外でのサービス提供力・サポート体制が弱いことに起因していることも理由の一つであろう。

ITの活用が重要な課題

今後のグローバルな資金管理・流動性管理へ展開する上ではERP・TMSの連動などが不可欠であるが、日本企業のITの活用はまだまだ限定的で、緒に就いたばかりといえる。財務施策の実施にあたり、社内・IT部門への依頼で対応している企業が五二％という状況も問題だ

は進んでいるように見えるものの、海外拠点での集中化、サービスの提供が限定的なものにとどまっていることである（図7）。グローバル化が進んでいる一部の大手企業では海外進出の歴史や地域でのビジネスの規模が集中化のメリットを得られるだけの十分な規模に達しており、CMSを中心にかなり集中化が進んでいるものの、売上高一、〇〇〇億円から五、〇〇〇億円クラスの企業では規模・リソース・メリットが十分ではなく、そこまでの機能を取り込めていないとも考えられる。また、この規模の企業は一般的に日本の銀行のサービスに依存している場合が多く、国内は別としても海外でのサービス提供力・サポート体制が弱いことに起因していることも理由の一つであろう。

図2 3年前と比較した地域別売上げ規模

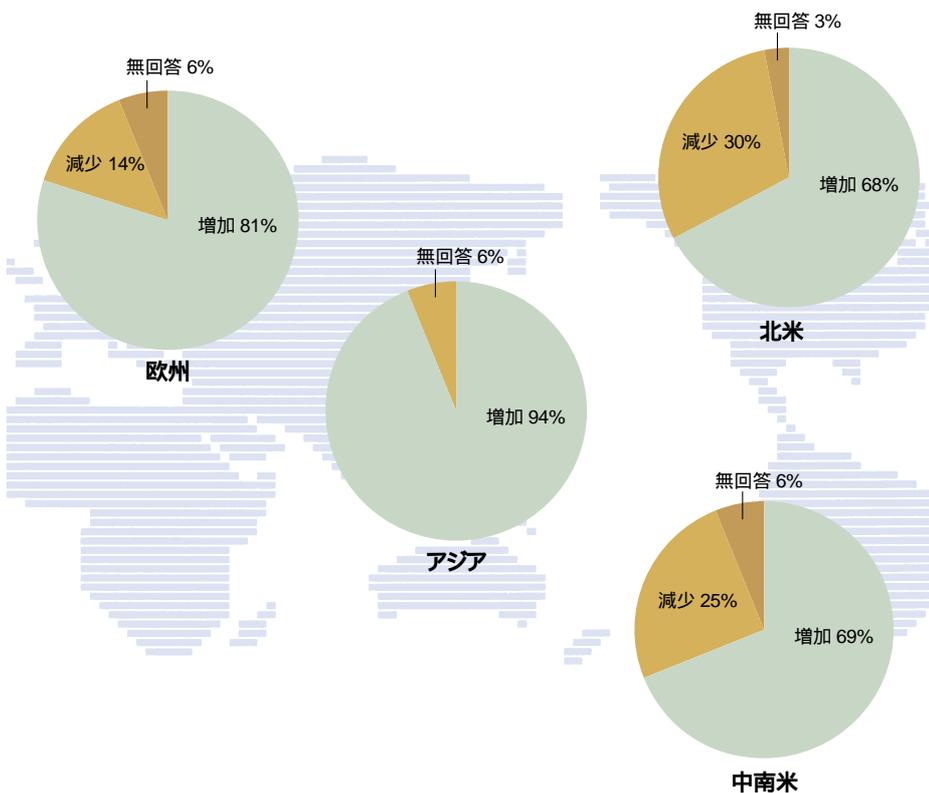
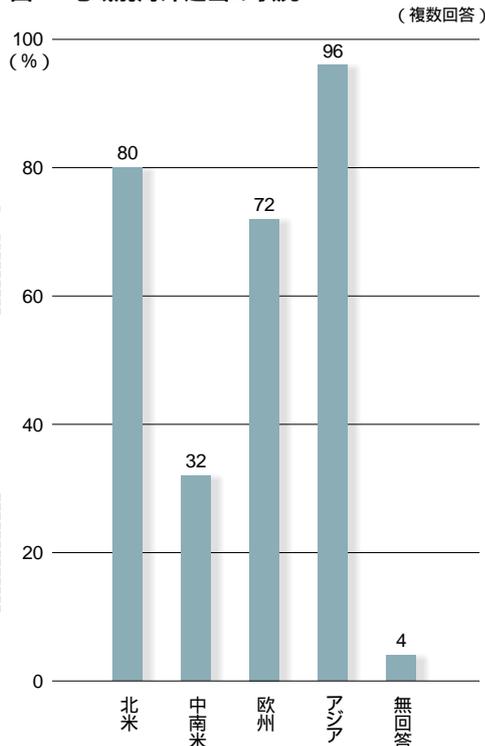


図1 地域別海外進出の状況



と思う(図10)。日本企業の財務と海外のグローバル企業の財務で最もギャップがあるのはITの活用ではないか。財務システムがなかなか普及しないのは銀行のサポートと社内IT部門への依存が強い財務部門自身にも問題があるのかもしれない。ベストプラクティスの追求を考えると、財務部門がシステムについても主体性を取り戻し、プロジェクトリーダーとしての役割を担ってほしいと思う。

最後に、国際CMSの導入企業が

一四社にとどまっているのが残念であるが、国際的な資金移動を行う上での課題が税制上の問題とした二社は、税務上の問題が解決されれば導入のきっかけになる可能性を示しているように思われる。国際CMS導入予定の企業も含めた一八社のうち、銀行CMS六社、自社運営CMS四社、両者の併用六社などとなっており、導入に当たっての銀行の果たす役割の大きさがここでも再認識された。

財務管理体制の課題

摩文仁一雄

株式会社RECSテクノロジーズ代表取締役社長

国内からグローバルへ展開する財務施策

欧米企業の事例では、子会社が独自に銀行借入などの資金調達や運用を行う分散型の財務管理から、グループの統括会社や本社など格付けの高いところで資金調達を行ったり、運用や支払代行も含めたシェアードサービスセンター業務を集中していく傾向が数多く見られる。こうした財務管理手法が移行する

過程では、「分散から集中」というグループ企業内での構造的変化と、これに伴う「財務業務の拡充・機能の充実」がなされ、効率的な資金財務管理が可能になってくる。地域でのローカルプリーングや、エレクトロバンキングや海外送金などを本社集中させることからスタートし、マルチバンク対応のシステム、キャッシュマネジメントシステム(CMS)、トレジャリー・マネジメントシステム(TMS)などに代表されるイン

図5 財務拠点を設置した地域・都市

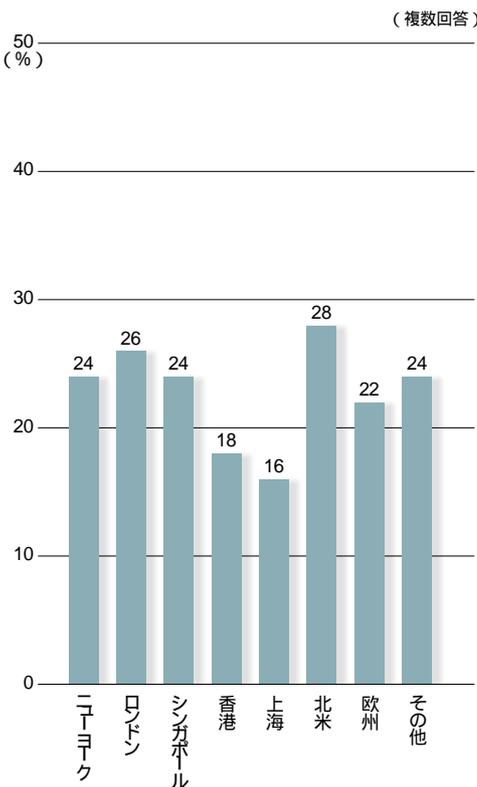


図4 将来進出を計画している地域

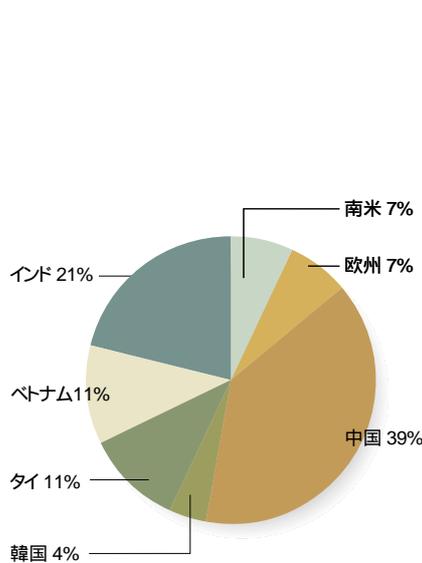
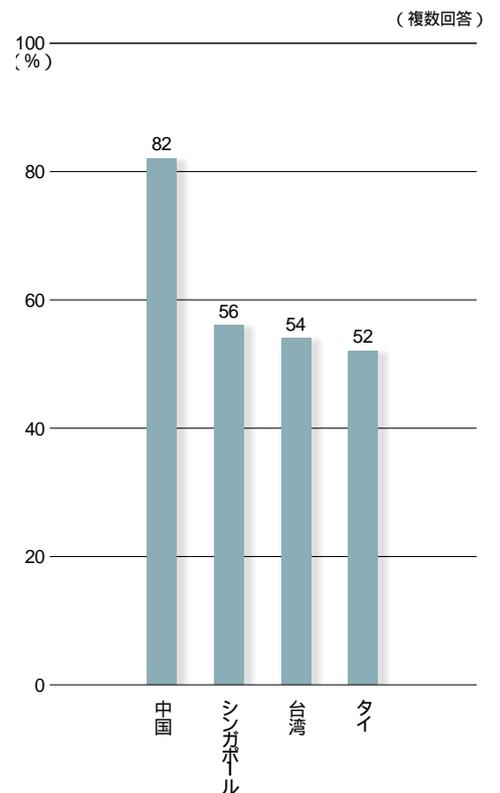


図3 アジアにおける海外進出状況



【調査方法】
 無作為に抽出した上場企業500社の財務担当役員(CFO)宛に調査票を送付
 調査期間：2005年4月28日～5月12日
 調査票回収数：52社(回収率10.4%)
 実施：日本CFO協会
 協力：(社)金融財政事情研究会

ハウスバンキングなどが代表的な事例である。こうした財務管理体制へ移行すると、グループ内での資金状況をタイムリーに把握し、資金の調達・運用手段を効率化することが財務部門にとって必要不可欠なテーマとなってくるはずである。この観点から調査結果を見ると、このような財務管理体制への移行は、日本国内での取り組みがやっと軌道にのりはじめたという状況だ(図7)。

回答した企業の進出地域にもよるが、グローバルなレベルで見ると、米国ではやっと資金の集中化ができるようになってはきたものの、欧州・アジアではまだまだ資金集中化以前のレベルで、情報の本社集中にとどまっているレベルである。これは連結会計システムやERPの導入の結果と思われる。実際の進出状況を考えれば米国とアジアへの進出がかなりのウェイトを占めることから、アジアでの財務施策の実施状況にはかなりの遅れがあるものと推測される。金融機関の支援や各種サービスが充実している欧米地域とは違い、中国を含めたアジア各国の税制や規制などを考えれば、単純には施策を実施できないことは予測できるのではあるが、輸出入の増

図8 各財務拠点の権限・管理レベル

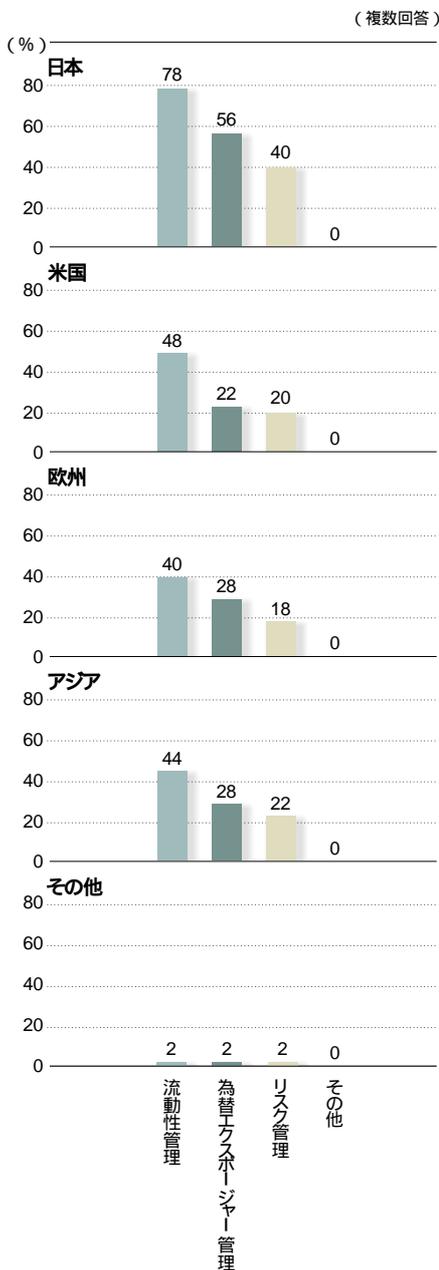


図7 各財務拠点の財務施策実施状況

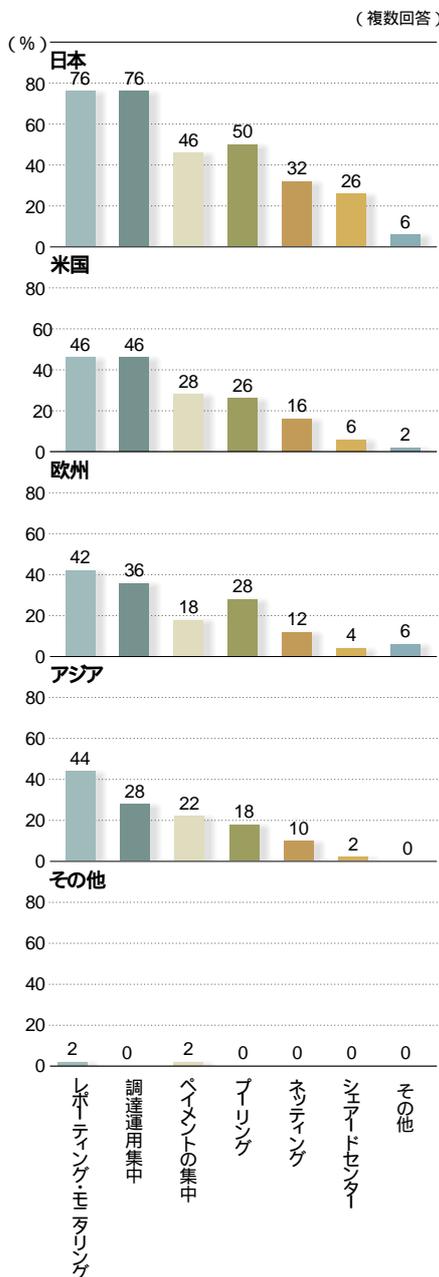
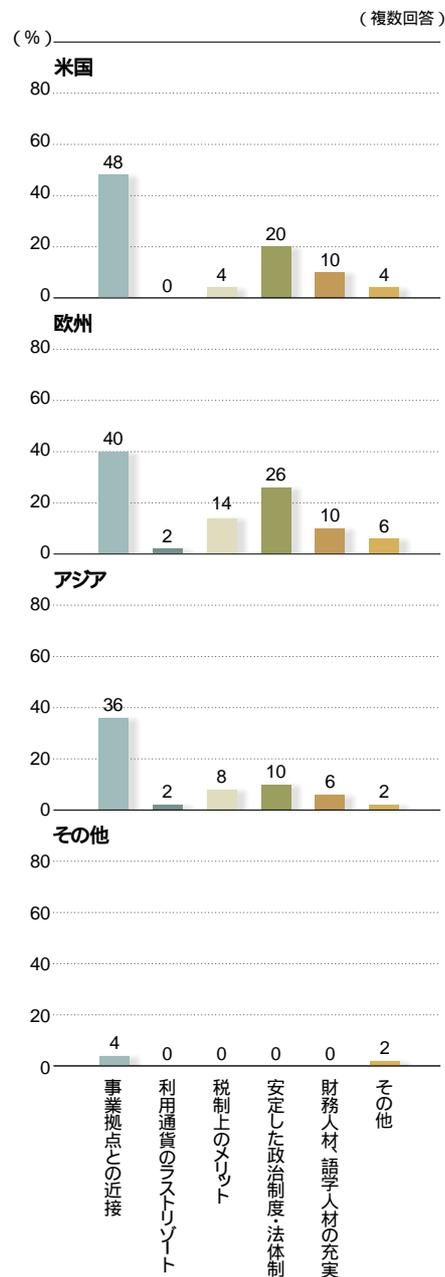


図6 各地域を財務拠点に選んだ理由



化や業務の拡大などアジア全体におけるこれからの業務量の増加を考えると、優先すべき地域はやはりアジアであると改めて認識できる。

図8に記した各拠点の管理レベルを見るかぎり、国内では流動性管理の七八%が実施されているのに比べて他地域での状況がまだ半分以下なのは、地域への権限委譲が行われていないのがあるいはそのために必要な施策やシステム導入が進んでいないものと推測される。為替のエクスポージャー管理やリスク管理については、日本以外の地域ではやっと始まったという状況であり、地域的な格差があまりない。必要な人材が不足しているのか、システムの対応がまだ不十分なのかと推測される。これは、図9からも推測できる。本来的に日々刻々と変化する市場に対応するためには、やはり日々の管理が不可欠であるのに、依然として月次レベルの情報収集とモニタリングが主体である。これは先述したように、やっと連結ベースでの会計システムの構築が終わった、もしくは機能し始めたというレベルが実情ではないかと推測できる。

グループ財務機能の 充実に向けて

分散していた財務機能を集中し、さらに日々の管理レベルまで向上させるには、IT技術の活用、金融機関との連携、人材育成、財務組織の再編成など課題は多い。グループの規模が大きくなればなるほど、グループ全体でのキャッシュフロー予測さえ月次レベルで当月完了することが難しい状況で、日々の管理に移行して企業本来の業務を支援するためには、どのような手段をとり、監理手法や指導を特定していけばよいのか頭を悩ませている財務担当者も少なくないはずである。金利や為替動向を読んだ的確に資金手当てを行うなどの、業績貢献ができるようにするための人材育成や確保、それもグループレベルでの人材の厚みを持たないと、地域ごとに十分な財務施策が行えず、結果としてコストの高い資金を利用せざるを得ないといった事態におちいる。また、かなりのコストをかけてせっかく構築したグループワイドの連結会計システムも、月次決算の早期化だけに使うのでは非効率極まりないことである。生産現場・営業の

図11 国内本社が国際的な資金移動を行う上で課題となる問題 (複数回答)

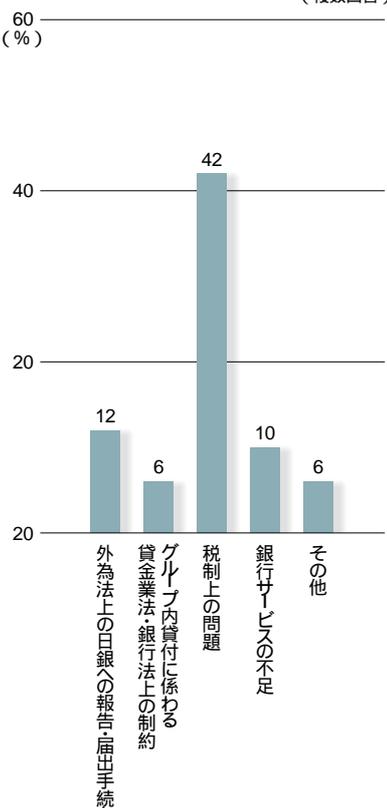


図10 財務施策の実施にあたって参画した部門 (複数回答)

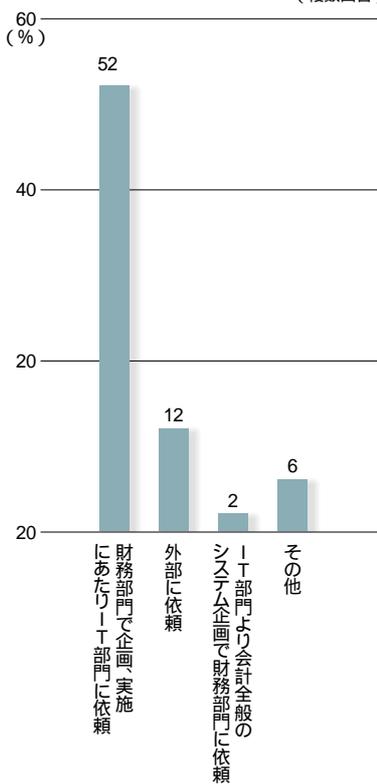


図9 各財務拠点でのIT管理体制

IT管理体制	割合
キャッシュと流動性管理 CMS(キャッシュマネジメントサービス)を導入しキャッシュと流動性管理を行い、月次ベースでの情報収集・レポートが可能。管理はまだ個人のスプレッドシートの管理が主。	50%
グループ内財務部門の再編 TMS(トレジャリーマネジメントシステム)導入初期段階で依然月次ベースでの情報収集・レポートが中心。グループでのデータ共有化はスタート。	22%
財務プロセスを自動化をIT技術を使い実現ERP・TMSの統合が始まる ERP(統合業務基幹システム)の導入が始まり一部TMSと連携、グローバルなネットワークの活用ができて日次レベルのデータ利用が始まる。	8%
企業の内外を含めたコーディネーション B2Bやマーケットプレースの活用がはじまり外部とのインターフェースが増える。	0%
その他	8%

【調査方法】
 無作為に抽出した上場企業500社の財務担当役員(CFO)宛に調査票を送付
 調査期間：2005年4月28日～5月12日
 調査票回収数：52社(回収率10.4%)
 実施：日本CFO協会
 協力：(社)金融財政事情研究会

国際税務上の問題点

福島節子

税理士法人トーマツパートナー

近年、企業による連結ベースの財務諸表が重視される傾向にあり、資産のうち特に現預金の効率的な

運用が注目を集めている。その運用方法の一つが、キャッシュマネジメントシステム(CMS)である。CMS

第一線が一円一銭でしるぎを削っている中であって、高価なシステムが連結決算の早期化だけのためにしか使われていないなどというのでは、現場の士気も上がるはずがない。そのためにも、財務管理レベルの向上・財務ポリシーの見直しなど、優先順位をつけて地域別の財務施策の実施を行っていく必要がある。

中で効率的な財務施策や資金移動を行っていくためにもIT技術の活用は不可欠であり、スプレッドシートだけの管理はもはや限界に達している。IT部門が財務施策の実施に参画するのも実際の構築段階(図10)からで、まだまだ財務に精通したIT部門の活躍は見られない。IT部門の関心もまだまだ会計全般のシステムにしかなく、それですら企画段階からの参画は非常に少ない。

グローバルな財務戦略の立案にあたり、主管である財務部門がIT技術に精通していくことも当然ながら、IT技術利用のためにもIT部門の参画は必須であり、特に日進月歩で変化するIT技術の動向とそれを駆使した金融機関のサービスを見極める意味でもIT部門のサポートは大切である。

図13 グループ会社に対する管理業務の対価

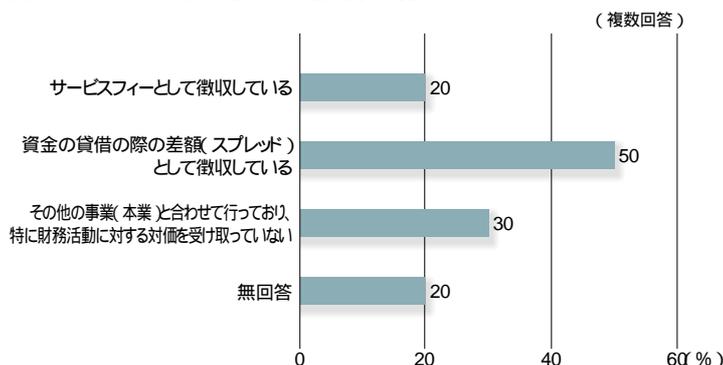


図12 国際CMSの導入状況

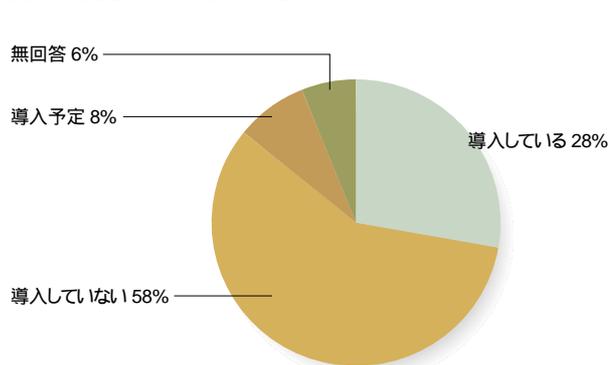


図15 親会社が金融子会社に信用補完(保証類似行為を含む)を行っている場合、その信用補完の対価を受け取っているか

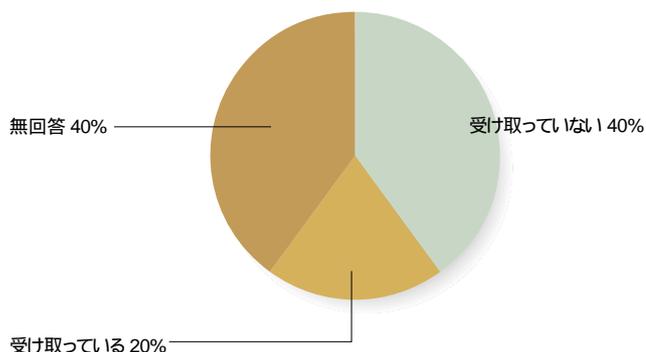
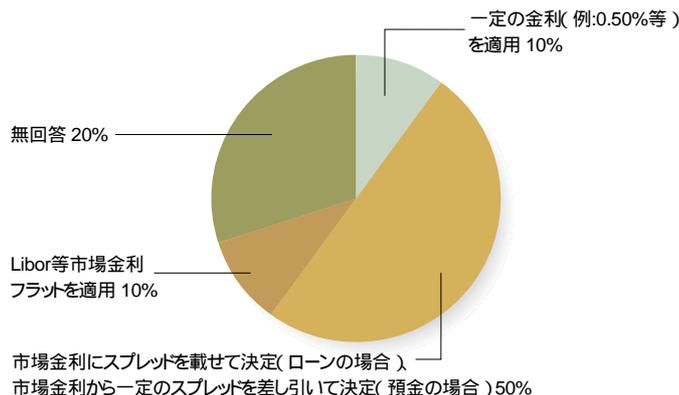


図14 グループにおける資金貸借の際の金利水準の設定



のうち、国内のみならず海外の関係会社を含むものを国際CMSと言ったが、今回の調査のうち「国際CMSを導入しているか」という設問について、導入しているとの回答は二八%にとどまった(図12)。これは思っていたよりも低い割合であるが、今後のアジアの金融環境が緩和していくのにもとない、導入する企業は増加していくものと予想される。

国際CMSを導入する場合には、通常、事業上または財務上の観点から検討することが主となるが、税務上の観点からの検討まで一歩深めることで、CMS導入にかかるリスクを低減させることができる。とともに、グループ全体の実効税率の低下など、導入による効果を高めることが可能である。

国内本社が国際的な資金移動を行う上で課題となる点についての調査を行ったが、相当数の企業が税制上の問題をあげており、グローバル財務戦略を考えた場合、税制上の問題が重要な検討事項のひとつとして認識されていることがうかがえる(図11)。そこで、今回は国際CMSに関連する税務上の主な問題である移転価格税制、過少資本

税制、源泉税について調査結果をもとに考えてみたい。

移転価格税制

調査結果によると、銀行のCMSを利用してケースが現状では主流であったが、自主運営CMSを採用している場合は、移転価格税制への対応が特に重要となる。国際CMSに関して、移転価格税制に関連する点は、主に次の三点である。

海外の金融子会社または国際CMSを管理するグループ会社に対する管理業務の対価、資金貸借の際の金利水準の設定、信用保証の対価の授受。

以下、順を追って検討してみたい。
海外の金融子会社または国際CMSを管理するグループ会社に対する管理業務の対価

金融子会社または国際CMSを管理するグループ会社は、移転価格税制の観点からその業務に対する適切な対価を得る必要がある。まず、対価の授受の形態について見てみると(図13)、資金の貸借のスプレッドによる徴収が最も多く、サービスマンとして別途徴収をしているケースは少ない。また、これらの

図16 その他税務に関して

	ある	ない	無回答
グループ内の非居住者たる金融子会社にたいして支払う利子にかかる源泉税が貸付金のコスト高をまねいている国はあるか	30%	40%	30%
グループ内の非居住者たる金融子会社にたいして支払う損金性について懸念のある国はあるか	10%	60%	30%
グループ内の非居住者たる金融子会社に対して支払う利子に関して過小資本税制の対象となる国はあるか	20%	50%	30%
グループ内の非居住者たる金融子会社から受け取る利子に関し課税上の問題が生じている国はあるか	0%	60%	40%
グループ内の非居住者たる金融子会社が非居住者銀行口座を持つことにより恒久的施設も問題が生じる国はあるか	0%	80%	20%
税務上の問題でキャッシュプーリングを利用していない国はあるか	30%	50%	20%
税務上も問題があるため、キャッシュプーリング以外の方法(ファクタリング等)を利用している国はあるか	0%	80%	20%
税務上も問題でネットイングを導入していない国はあるか	50%	50%	50%
上記のような問題がある国に対して実施している対策はあるか	0%	70%	30%
税務上の問題が解決できればキャッシュプーリングを導入したい国はあるか	10%	70%	20%
租税条約の軽減税率の適用を受けるための手続きで時間がかかる等の問題がある国はあるか	0%	60%	40%

業務に対する対価の授受を全く行っていないとの回答も見られた。ここで全く徴収していないケースもさることながら、徴収している場合でもその徴収している金額が移転価格上適正(独立企業間価格)でない場合には、日本または海外において移転価格税制の観点から問題となる可能性があるため、料率の決定の際には、その妥当性を分析するなど慎重な対応が求められる。

資金貸借の際の金利水準の設定

資金の貸借については、その金利水準が独立企業間価格となってい

るかが重要になる。つまり、金利水準が高すぎたり、低すぎたりする場合には、所得の移転にもつながることから、移転価格税制上問題となりえる。この点に関して、回答を見るかぎり、市場実勢を基準として金利を設定しているとの回答が多く、これらの企業は移転価格税制の観点からリスクの少ない価格の設定方法を用いていると考えられよう(図14)。ただ、この場合でも市場実勢の取り方や市場実勢金利に対するスプレッド等については、移転価格上争点となることが多い

【調査方法】
 無作為に抽出した上場企業500社の財務担当役員(CFO)宛に調査票を送付
 調査期間：2005年4月28日～5月12日
 調査票回収数：52社(回収率10.4%)
 実施：日本CFO協会
 協力：(社)金融財政事情研究会

め、その適正性の検証が必要となる。

さらに、資金の貸借の金利水準に関して論点となる点が、各社ごとに適用金利を変更するか、または一律に適用するかという点である。これは、市場原理として、信用リスクの高い貸し出し先に対しては、高いリスクに見合う高いリターンを求めるのが通常であるため、財務基盤の良好な関連会社に対する貸し付けの際の金利と、財務基盤の弱い関連会社への貸し付けの際の金利は異なるはずである、という考えに基づく。しかし、グループ会社全体に一律に適用することにより、税務調査の際の説明を簡略化できるといふメリットもあり、一長一短である。この点に関して、回答を見るかぎり、全ての企業が適用金利を一律に適用しているとは回答しており、会社ごとにその金利水準を変更しているとの回答はなかったが、各社ごとの信用力に加えて所在地国の税率を加味して金利水準に格差をつけることにより、実効税率低減の効果が期待できることは特筆すべきポイントである。

信用保証の対価の授受

高度な国際CMSを有する企業

は、金融子会社が現地において資金調達を行うことがある。このような場合に頻繁に見受けられるのが、海外の子会社の信用力が低く、親会社が債務保証やキープウェル等の保証類似行為を行うケースである。この債務保証について、保証を提供している企業は債務保証を行うことでリスクを負うため、移転価格税制の観点から保証料の徴収が必要となる。

調査結果を見るかぎり、保証料を受け取っている企業は10%のみであり、その他の企業については、保証料を徴収していない(図15)。近年、日本の税務当局は、棚卸資産等の取引に加えて、保証料等を含む無形資産取引について、移転価格調査の対象取引として積極的な調査を行っていることから、徴収を行っていない場合等にはリスク管理の観点から何らかの対応をとることが望ましい。

なお、上記の金利水準およびこの保証料の料率の水準については、国際CMS特有の問題ではなく、例えば、海外の子会社に親子口ーンとして貸し出しを行っている場合や、海外の事業会社である子会社の現地での銀行借り入れの際に、

日本の親会社が債務保証を行っている場合等にも適用されるため、多くの日本企業が検討すべき事項とすることができよう。

過少資本税制

グループ会社からの資金借入について、過少資本税制の適用に留意が必要となるが、今回の調査では、グループ会社が金融子会社に対して支払う利息が過少資本税制の対象となる国があるかとの質問を行っている。回答は、「ある」が20%に対して、「ない」が50%になっており、過少資本税制に関して、あらかじめその対応策をとっている企業が多いことがうかがえる(図16)。通常、過少資本税制の適用の判定は毎期行われるため、過少資本税制の適用については継続的に注意を払う必要がある。

源泉所得税

クロスボーダーの貸付金の受取利息に対して源泉税が課される場合があるが、今回の調査では、国際CMSの運用において、金融子会社からグループ会社への貸し付けに関して、支払利息の源泉税が貸付金のコスト高になっているかとの問いを行

っている。この問いに対して「なっている」とした企業は30%にとどまっている(図16)。これは、金融子会社の所在国における税制により、受取利息に対する源泉税について、二重課税が十分に調整されているため、特に「なっていない」という回答が多くなっているのであろうか。いずれにしても利息に対する源泉税を免除する国はいまだ多くないように見受けられるため、金融子会社の所在国における源泉税の二重課税の排除を調整する制度が十分に整備されることを期待する。

CMSの導入前および導入後の検証

CMSの導入前には、金融子会社等の設立拠点の選定において税務上の恩典の検討をしたとの回答があったが、導入後の検証としては、税務面でのメリットは感じられない、さらには、検証自体を行っていないとの回答があった。CMS導入時に適用がある優遇税制については、各国の税制が改正により、その後の恩恵が受けられなくなる場合もあるため、その効果検証については、本社で定期的にモニタリングを行う必要がある。