



# 日本企業は、欧米企業から子会社の財務・資金管理に関して、何を学ぶべきか

西田宏之

EY税理士法人  
エグゼクティブ・ディレクター

グローバル展開を志向する企業はそれぞれ財務政策を持っているが、日本企業と欧米企業では財務政策は異なることが多く、特に日本企業が海外企業グループを買収した際にその違いが顕著に表れることになる。

## 日本企業のグローバル財務戦略

日本企業は、歴史的に、複雑なローンを組み合わせるよりも、海外子会社の事業展開を日本親会社からのストレートな形で増資により行ってきた。グループ金融を担当するファイナンスカンパニーを海外に保有する日本企業は、その海外展開の規模の割に、欧米企業と比べると非常に少ないといえる。海外子会社は、余剰資金は親会社から配当要請が来るまでは子会社が独自に金融機関を選択し運用することはあっても、親会社（あるいは統括会社）の指示で他の拠点に対して直接融資するといったこ

とは原則としてなかった。それは、親会社や関係会社から海外子会社にローンをする場合には、ローン金利が海外子会社の業績評価を悪化させる結果になるなど、管理会計上の配慮が十分でないことが一つの理由としてあるのかも知れない。親会社／統括会社のグローバル財務戦略に対する権限は小さく、海外子会社には緩やかに財務上の自治独立が認められているといえる。

## 欧米企業のグローバル財務戦略

欧米企業が海外に進出する場合には、海外子会社の財務的役割を限定することで極限まで財務・税務効率を達成することを目指し、余剰資金が発生している海外子会社に対しては、関係会社間のローンあるいはプリーングを通じて他の海外子会社へ資金を融通している。このように、税効率を重視する欧米企業は、財務政策に

対しても税効率を求める財務戦略を採用している。

たとえば、欧米企業の日本子会社は、日本子会社の利益（支払い税金を減少させるために、日本子会社はその運転資金や日本での買収資金を、邦銀ではなくファイナンスカンパニー（低税率国）から借入れるケースが散見される。この場合、支払利息は日本の法人税率である約三五〜四〇％で損金算入されるのに対し、受取利息（の大部分）は、ファイナンスカンパニーでは課税されないようなストラクチャが構築されることになる（図2参照）。ファイナンスカンパニーは、税率だけではなく、その国の金融インフラが充実していること、資金移動を制限するような法制度（外為法等）を考慮して設立される。

さらに、配当に係る源泉所得税負担を避けるために、配当に代えて貸付で資金還流させる、あるいは、源泉所得税の軽減を受けやすい国に中間持株会社を別途設立する、さらには

金融機関と連携することで拠点間の資金移動を伴わない形でのノーショナル・プリーングを実行するケースがある。そのため、欧米企業の親会社／統括会社は、海外子会社の財務・税務戦略に対して非常に強い権限を持つことになる。

海外展開を加速する日本企業には、以下のようなアプローチが考えられる。

## 財務情報の見える化

日本企業の場合、四半期や月次の管理連結をしている企業でも、一般的に、現預金残高の合計しか把握しておらず、銀行別・預金別の残高明細を調べるのに、時間を要することが多いと思われる。そのような企業では、銀行口座の開設に関しても現地任せに行っているケースがほとんどである。日本企業が、現状のグローバル財務戦略を見直すにあたり、まずは、財務情報見える化を進めることになる。た

だし、見える化とは、単に口座情報を把握することだけに限られない。ローンや配当という形で資金移動を行う場合の各国の規制(国によっては許認可等の手続きなどの外貨規制が考えられる)・税務情報(源泉所得税や過少資本税制)を把握しておくことが重要となる。これにより、ローンや配当といった海外子会社の資金移動を円滑に行うことができる。

また、見える化を行うにあたっては、各金融機関やシステムベンダーあるいは会計事務所が、どのような国に対してどのような財務サポートサービスを提供できるのかといった情報も必要となる。特に新たに買収した(海外)子会社については財務情報が見えにくい。そのため、外部機関の有効活用も選択肢の一つとなる。このように、財務数値も含めた財務関連情報の見える化によって、海外子会社の財務情報の把握が可能となり、資金移動や税務戦略が円滑に行えることとなる。

### 財務管理体制のポリシー構築

海外子会社のファンディングあるいは資金還流ポリシーを策定するに当たっては、増資あるいは配当のみで資金移動を行うのではなく、親会社あるいは関係会社からのローンを選択肢に含めることで柔軟な資金移動が可能になる。親会社あるいは関係会社からローンする場合には、ローン金利に関して移転価格税制に留意する必要があるため、移転価格ポリシーを構築することも大切になる。また、海外子会社からの資金移動のタイミングについても、税効果に影響を与える可能性があることから、親会社/統括会社の承認事項とし、親会社/統括会社で資金移動を管理する

ことも重要になる。さらに、海外子会社の取引銀行の選択にも関与することで、親会社/統括会社を主導としたグループの財務管理体制の強化につながる。このように、日本企業は、欧米企業とのマネジメントスタイル、企業文化の

違いといったものを甘受しつつも、財務効率、税務効率を追求する欧米企業の財務戦略を踏まえ、各種財務情報の見える化と財務管理体制のポリシー構築を組み合わせることで、親会社/統括会社を主導となつて、財務・税務の効率化を目指していくことになる。

図1●欧米企業と日本企業の財務戦略比較

|                     | 欧米企業  | 日本企業                    |
|---------------------|---|-------------------------|
| 海外子会社のファイナンス・ポリシー   | グループ税務戦略により決定されるが、現地の税務・規制上で許容される範囲での借入を行う          | 原則として日本親会社からの出資で運転資金を賄う |
| 余剰資金                | 余剰資金は配当ないし借入の返済を通じて還流、税務上の問題で還流できない場合には必要に応じて拘束性預金へ | 現地で独自に運用されているケースが多い     |
| 現地ファイナンス・コントローラーの役割 | 財務予測をし、親会社へ逐次財務情報のレポートを行う                           | 置かない場合が多い               |

図2●グループファイナンスと実効税率

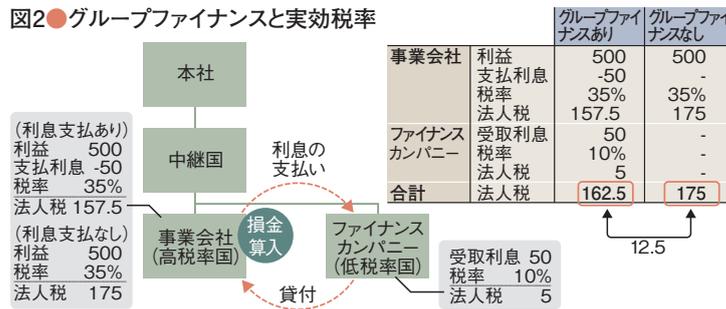


図3●財務情報の見える化

