

欧州における企業組織再編成 (EU)

ブリュッセル・センター

欧州で事業を拡大してきた日系企業は、これまで欧州に統括拠点を設置し、域内事業をコントロールする手法を構築してきた。そして事業を行う各国ごとに様々な機能を有する子会社もしくは現地法人を置き、事業を展開してきた。しかし、90年代に入って、92年末のEU域内市場統合の完成、99年の通貨統合など外部環境が著しく変化してきたことに加え、内部環境的にも組織の効率化が求められるようになり、欧州の複数国で事業展開する企業は組織の再編が急務となっている。

本レポートは、ブリュッセルのDeloitte & Touche法律事務所パートナーで、ジャパン・デスクでもある霞晴久弁護士に、日系企業が欧州で企業組織再編成を行う場合、どのように考えれば良いか解説をお願いしたものである。

1. 在欧州日系企業を取り巻く環境の変化

(1) 過去10年間の日系企業の動き

欧州において事業を拡大してきた日系企業は、過去10年間に渡り、組織展開の要として、欧州に統括拠点を設置し、域内事業をコントロールする手法を構築してきた。そこでは、統括拠点と事業会社のコーポレート・ガバナンスの観点から指揮命令権限を発揮しやすくするため、統括拠点が持株機能も有する場合が一般的であった。

欧州に中間持株会社を設置する動きは、1992年（平成4年）に日本の外国税額控除制度の、いわゆる間接税控除の対象となる外国子

会社が外国孫会社まで拡大されたことで活発となり、結果的には英国およびオランダに統括（持株）会社を設立する例が多く見られた。

英国に統括拠点を置くメリットは、コミュニケーションのツールとしての言語（英語）の問題や様々な情報へのアクセスが比較的容易な点、あるいは金融の中心であるシティーを抱えるなどの良好なロケーションに加え、法人税・所得税および社会保障負担が相対的に低い点が挙げられる。持株会社税制に関して言えば、94年に国際統括会社（International Headquarter Company）制度が導入され、さらには98年より予納法人税（Advanced Corporate Tax）が完全に廃止されたことで、英国中間持株会社が日本の

.....

親会社などに配当を支払う際、追加的な法人税を課税されることがなくなった。これにより、英国に統括（持株）会社を設立する環境が一層整備された。

オランダは従前からの資本参加所得免税制度（Participation Exemption）があり、一定の要件を満たした適格株式への投資から得られる配当について課税が完全に免除されるのに加え、課税当局によって弾力的に取り扱われるタックス・ルーリングの制度ゆえに、多くの日系企業がオランダに統括（持株）会社を設立し、欧州事業を展開していった。

（２）欧州統合の変遷

欧州で事業を展開する日系企業にとって、欧州全体の動きは無視し得ない前提条件である。翻って、近年の欧州の歴史は統合の歴史である。欧州統合の出発点は遠く第２次世界大戦直後のシューマン・プランおよびそれに続く欧州石炭鉄鋼共同体に遡るが、統合の歩みが本格化し始めたのは85年の域内市場白書の採択と86年の単一欧州議定書の調印からである。これによって93年１月、人、物、資本およびサービスの４つの要素が自由に移動できる国境のない域内統一市場が完成し、マーストリヒト条約の発効と共にEU（欧州連合）が発足したのは記憶に新しいところである。

その後95年にはオーストリア、スウェーデンおよびフィンランドがEUに参加することによってEU加盟国が15カ国に拡大し、さらに99年にはEU11カ国によるEMU（経済通貨同盟）が発足し、統一通貨ユーロが導入され、2001年には12カ国に拡大した。現在は2002年１月から予定されているユーロ紙幣・硬貨の流通開始に備える３年間の移行期間の途中である。

（３）外部環境の変化による圧力

90年代の欧州統合の変遷、とりわけ93年の域内市場統合の完成および99年の通貨統合は

欧州域内の事業者には様々な影響を及ぼしている。経済要因として、特に域内市場統合によって人、物、資本およびサービスの移動が原則として自由になったことから、一国内の競争のみならず国外の事業者とも競争する可能性が出てきたり、また主として流通業者がグローバル化することで、従来の国を単位とする販売体制の見直しを迫られるようになってきた。99年のユーロの導入は、この傾向に一層拍車をかけると共に、通貨が統合され価格の透明性が増すことで、かつてみられた販売価格の地理的格差が一目瞭然となり、事業者には当該格差の是正が求められることになる。

さらに欧州域内の事業者、特に日系企業をはじめとする多国籍企業に対しては、制度的要因として様々な外的圧力が加えられるようになってきた。そのひとつが欧州主要国における移転価格税制の適用強化であり、欧州委、OECDによる有害な税の競争に対する「行動指針（Code of Conduct）」アプローチである。前者の移転価格税制問題は80年代から90年代の初めにかけて米国において厳しい対応措置が実施されたが、それが欧州に飛び火した感がある。90年代後半から、とりわけ英国、フランスおよびドイツにおいて移転価格税制に関する法制度が整備されるとともに、その執行が厳格に実施されるようになってきた。また後者の「行動指針」は、外国企業誘致のために欧州各国が用意している優遇税制が有害な税の競争をもたらし、その結果欧州の統合市場および主要先進国の健全な発展を歪めるものとみなして、期限を設け、有害であると認められる優遇措置を暫時廃止していこうというものである。現在このような優遇措置の恩典を享受している多国籍企業は、将来当該措置が利用できなくなる可能性がある。

また日系企業に限って言えば、日本の会計ビッグバンによる影響も見逃せない。日本の親会社の連結範囲の拡大および中間連結財務諸表制度導入に伴い、欧州子会社が親会社の

連結範囲に含められ、中間および期末決算の連結パッケージの作成、監査人による中間レビューの導入など新たな負荷がかかるようになってきた。会計ビッグバンの影響は単に年間2回の連結パッケージの作成に止まらず、同時期に導入された税効果会計や（連結）キャッシュフロー計算書の作成のためのデータ収集などの必要十分な事前準備を強いるようになった。

（４）内部環境の変化による圧力

他方、日系企業の内部環境にも変化が見られる。外部環境の変化に対応しようとしても、企業内部の非効率なビジネス・プロセスの壁に突き当たる可能性がある。本来、効率化を求めてIT投資を行い、ERP（Enterprise Resource Planning）パッケージなどの導入を図った多くの日系企業でも、様々な操作上のトラブルのみならず、企業内部・外部のユーザーの要求に応えられない、結果的に使い勝手の悪いシステムに陥ってしまっている例が散見される。外部環境の変化は様々なインパクトを内部環境に及ぼすが、企業は生き残りをかけてそれに対処していかなばならない。例えば、インターネットの出現によって急成長する電子商取引（Ｅビジネス）導入の

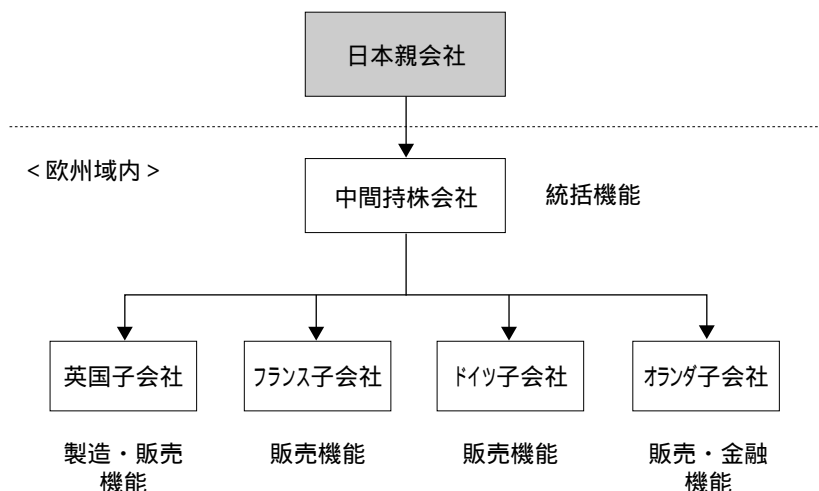
模索や、ユーロ導入に伴う企業内の様々な変化への対応が求められているからである。

親会社の業績悪化も場合によっては環境変化のひとつであろう。これにより子会社が親会社の理不尽な要求に直面することがある。例えば、業績不振の親会社を財政的に援助するため、子会社に配当の支払いを強要するケースがある。確かに投下資金の回収という意味で子会社に配当支払いを要求するのは当然である。しかしながら、欧州の主要国と日本の法人税の実効税率を比較すると依然10%程度の開き（日本の方が高率）があり、日本に配当すると現行の外国税額控除制度の下では結果的に税率差の部分だけ日本の法人税を追加納付しなければならないことになる。すなわち、税コストの観点から言えば、日本に配当することは決して得策ではない。上記で述べたように、会計ビッグバンによって連結財務諸表が主たる財務諸表に位置付けられたはずである。子会社が親会社に配当しようがしまいが、連結上の純利益は変わらないのである。

（５）従来の典型的な組織形態

従来日系企業（主として製造業）が欧州で採用していた典型的な組織形態を俯瞰してみると、図1のようになろう。英国やオランダなど

図1 従来の典型的な組織形態



.....

に統括機能を持つ中間持株会社を設立し、その傘下に欧州の一国をテリトリーとする販売現法を有している。従来は国ごとに取引形態や市場の慣習が異なるため、各国に販売現法を設立する必要があった。現地法人として設立される以上、独立の会社としての体制を整備していなければならないのは当然である。したがって、グループの各現地法人はそれなりの事業部門を備えていなければならない、社内にはもちろん営業部門があり、在庫管理部門があり、物流部門があり、あるいは経理や総務や人事といった、管理部門が設けられていた。

(6) 従来組織の問題点

ところが、ユーロが導入されてマーケットの透明性が増してくると、自らのグループ企業の欧州組織全体を見た場合に、はたして各国それぞれの現地法人が、会社としての十分な組織体制を備えている必要があるのだろうかという問題が提示されるようになった。すなわちグループ内組織での機能の重複が見られるのではないかと。逆にいえば、本来共通化できる機能（例えば財務・購買・在庫管理・物流・企画・広告など）を分散して行うことにより、規模のメリットを喪失していたかもしれない。また、資金管理の観点から、ある時点でグループ内の特定の現法では資金余剰が生じているにもかかわらず、同時点で他のグループ現法では資金ショートに陥り、銀行から資金を借り入れている様な非効率な事態が生じていたかもしれない。

この様に各組織が重装備で人的・物的の多くの資源を抱えていればいるほど、グループ間取引が複雑になり、会計処理が煩雑となるばかりでなく、グループ内の人員が本業以外の業務に時間と労力を割かれてしまう可能性も否定できない。その結果必然的に、組織全体が高コスト（税コストを含む）体質となり、税引後の利益を引下げるに止まらず、慢性的な赤字に陥っている場合もある。これでは、

上述したような内外圧力への対応が困難となるのは必然であろう。

(7) 内外圧力に対応する日系企業の検討課題

内外圧力に対応する日系企業に対し求められるものは、まず、複雑に絡み合った意思決定プロセスを統一し、グループ内のビジネス・プロセスを統合することによって、全体としての効率化を図ることであろう。製造業であれば、そのために、グループにとって最適なサプライ・チェーン・ネットワークの構築が鍵となる。最適サプライ・チェーン導入の一例としては集中購買、在庫の一元管理、顧客サービス・センターの設置、あるいは電子商取引（Eビジネス）の導入などが考えられる。また、これらの効率的な運営をサポートするERP（Enterprise Resource Planning）パッケージの導入も検討すべきであろう。ただし、ERPパッケージは単なる会計や在庫管理のためのアプリケーション・ソフトではない。その導入に当たっては、効率化に向けた組織および業務の見直しが不可欠である。そうでなければ、ERPの導入は単なる金食い虫への投資に終わってしまう。

資金管理の観点からは、資金の集中管理、すなわち効率的なキャッシュ・マネジメントを構築する必要がある。ユーロの導入は、クロス・ボーダーのキャッシュ・プーリングを容易にし、その結果より効率的な資金管理ができる環境が整った。

この様に内外圧力への対応が急務である日系企業の検討課題は多い。これら複雑に絡み合う検討課題を一つ一つ解決することによって、グループの連結税引後利益の最大化を図っていかなければならない。

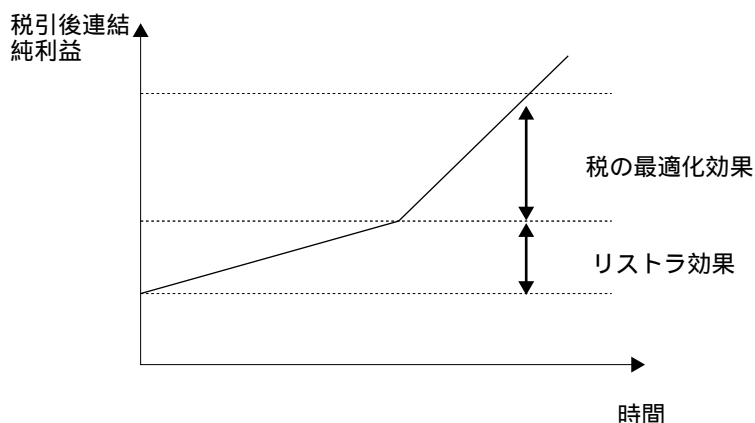
2. 税引後利益最大化のためのベスト・プラクティス

(1) 最適税務ストラクチャー

1. で見たように、欧州で事業を展開する

図2 最適税務ストラクチャー

■ レバレッジ効果



日系企業の課題は、内外環境変化に対応可能な組織を再構築し、業務の効率化の要請に応えることにある。組織の無駄をなくし、最適サプライチェーン・ネットワークを構築することによって、かなりの程度のリストラ効果が期待できる。これは言わば税引前の利益の拡大に繋がる措置ということができるであろう。ただし、税引前の利益の拡大だけを目指した企業組織再編では不十分である。なぜなら、企業グループの将来の成長のための原資となるのは、あくまで税引後利益だからである。したがって、企業組織再編の局面では同時に税コストの最適化効果を狙った手法を検討すべきである。図2を見てみよう。通常のリストラ効果で押し上げられる利益水準に加え、税コストの最適化措置によって、レバレッジ効果が働き、結果的に更なる税引後利益の獲得が可能となる。以下では、単一の手法で双方の効果が期待できる一石二鳥戦略を検討する。

(2) 最適税務ストラクチャーによって達成される目標

最適税務ストラクチャーによって達成されるべき目標の第一は、グループ会社の利益の

適正管理である。図1のような典型的な企業形態を採用しているグループの場合、各販売会社の利益水準がばらばらである場合が多い。個別に見るとある国の現法は大きな利益を計上しているが、別の国の現法では慢性的な赤字を垂れ流しているかもしれない。この差は必ずしも売上規模やマーケットのサイズに比例していない場合もある。もちろん各販売現法がテリトリーとしているマーケットや業界特有の事情もあるだろうし、競合他社の動向も関係するだろう。ただそうはいつてもこの様な状態をいつまでも放置できるものではない。グループ全体の利益の適正管理の観点から、結果としての利益を合理的にコントロールしたいという意思が働くのは当然である。なぜなら場合によっては必要以上に法人税を支払っているかもしれないし、税務上の損失をグループで有効活用できていない可能性があるからである。

グループ会社の適正な利益水準が達成されれば、同時に移転価格リスクの削減および移転価格ストラクチャーの単純化にも繋がることになる。次に組織再編によって、グループの統括拠点を最適なロケーションに設置することにより、グループの最適課税の実現を

.....

検討する。そのために考慮されるのが、既存の繰越欠損金の有効利用と(当然ではあるが)相対的に税負担の少ない国での統括拠点の設立である。

(3) 利益の移転可能性

移転価格税制の伝統的な考え方として、会社の得るべき利益は、会社が負う各種リスクをカバーするものでなければならないというものがある。すなわち、グループ企業であれば、各事業単位は、当該事業単位がそれぞれ有する機能と負担するリスクに見合う利益が計上されていなければならないということになる。企業が一般に負うリスクを例示したものが図3である。この企業が計上すべき利益は、図に示した積木状のリスクを充分カバーする水準のものとなろう。この積木状のリスクをカバーする利益水準をグループ企業全体の税引き後利益とすれば、従来の典型的な組織形態を採用している日系企業は、いわばこの積木状のリスクをマーケットごとにタテに切っていたということができる。次に述べるのは、これをヨコに切ってみようという発想である。

上述したように、多くの機能を有し、多くのリスクを負担する事業組織は当然多額の利

益を計上すべきというのが移転価格税制上の基本的考え方である。この考え方から導かれる結論は、タックス・プランニングの定石として、利益が多く計上される事業組織は相対的軽課税国に設置されるべき、というものである。なぜなら、独立企業間価格(arm's length)を用いたグループ企業間の取引の結果としての利益が、当該利益を計上した組織の機能とリスクに見合うものである限り、移転価格税制上問題とならないからである。これは移転価格税制の理論を逆手に取った考え方である。この範囲内で、全体としての利益は各グループ会社間で配分・移転可能である。

(4) ベスト・プラクティス構築のためのツール

グループ全体の利益を適正配分し、企業組織の効率化と共に税引後利益の最大化を図る一石二鳥戦略のための組織モデルとして、グループ企業の製造部門における委託加工生産と、販売部門における委託販売がある。前者にはトール・マニファクチャラー(Toll Manufacturer: TM)とコントラクト・マニファクチャラー(Contract Manufacturer: CM)があり、TMが原材料・仕掛品・製品の所有権を有しないのに対し、CMは原材料・仕掛品の所有権を有する点が異なる。

図3 利益の移転可能性

■ 利益の構成要素分解



➤得るべき利益は、各種リスクをカバーするものでなければならない。

➤各事業組織の有する機能と負うリスクに見合う利益が計上されなければならない。

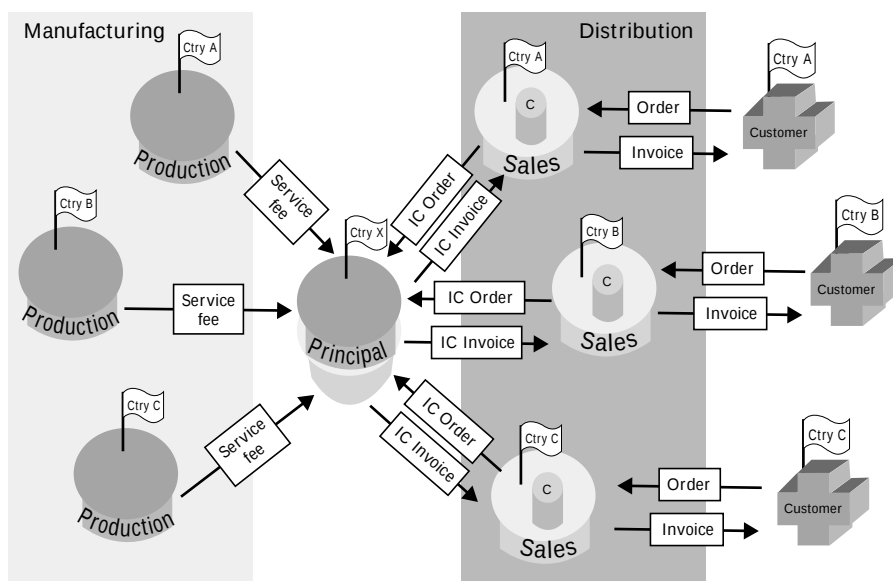
Report 1

後者の販売部門の場合、コミッションエア (Commissionaire : C) またはストリプド・ディストリビューター (Stripped Distributor : SD) がそのツールとなる。委託加工生産の場合同様Cは製品の所有権を有しないし、SDは製品の所有権を有するという相違点がある。

図4は、製造業に属するあるグループ企業の欧州におけるベスト・プラクティスを表示している。このグループ企業が製造販売する製品のサプライ・チェーンにおいて、主体取引者 (プリンシパル <Principal> と呼ぶ) がその中心的役割を果たす。すなわち、サプライ・チェーンの流れの中で、主体取引者は各プロセスを能動的にコントロールする。例えば製造部門はツール・マニュファクチャラーを採用し、製造ないし加工業務に特化した組織となり、販売部門はコミッションエアを採用し、販売行為に特化した組織となる。詳細は後述するが、製造プロセスにおいてツール・マニュファクチャラーは、主体取引者の生産計画・製造指図の下、製品を製造ないし加工し、主体取引者に委託加工料を請求する。ツール・マニュファクチャラーは製品のサブ

イ・チェーンの中で主体取引者に対するサービス提供者であり、サービス提供の対価として委託加工料 (サービス・フィー) を収受するのである。他方販売部門においては、コミッションエアは顧客から注文を取得し、主体取引者に注文を取次ぐ。製品が顧客にデリバリーされたらコミッションエアは顧客にインボイスを発行し、同時に主体取引者も顧客への販売価格と同額のインボイスをコミッションエアに発行する。コミッションエアはツール・マニュファクチャラー同様、自らの販売行為の対価としてのコミッションを主体取引者から収受する。図4では製品の流れが図示されていないが、コミッションエアが注文を受けた製品は主体取引者が管理するディストリビューションセンターから顧客に直送されるか、場合によってはツール・マニュファクチャラーから出荷されることになる。いずれの場合でもツール・マニュファクチャラーおよびコミッションエアはいかなる在庫も保有しない。原材料を含む在庫は全て主体取引者の所有となり、ツール・マニュファクチャラーおよびコミッションエアはその意味でいかなる在庫保有

図4 ベスト・プラクティスの例示



リスクも負担しないのである。

3．コミッションによる販売

次にここまでに示されたベスト・プラクティスを詳細に検討する。説明の便宜上、コミッションによる販売を先に取り上げる。はじめに、多くの日系企業が採用している、バイ・セル (Buy/Sell) 型の販売現法を検討し、コミッションと比較する。

(1) 従来のBuy/Sell型取引

従来のBuy/Sell型取引を例示すれば図5の通りとなる。製造業者と販売業者（もちろん両者ともグループ会社）は一般的に、包括的ディストリビューション契約を締結し、販売

業者は製造業者から製品を購入する。販売業者は自己の在庫を保有し、自らの販売テリトリーの顧客に自己の名前で製品を販売する。したがって販売業者は自己の販売テリトリー内における自己の製品供給に対する全責任を負う。すなわち、Buy/Sell型販売業者は、販売行為に関するほとんどのリスク、例えば在庫保有リスク、債権貸倒リスク、マーケティング・リスク、あるいは場合によっては通貨換算リスクを負担するのが一般的である。

上述したように、企業が計上すべき利益は、その有する機能と負担するリスクをカバーするものでなければならない。図6は図5の販売業者が計上すべき利益水準を表している。

図5 従来のBuy/Sell型取引概念図

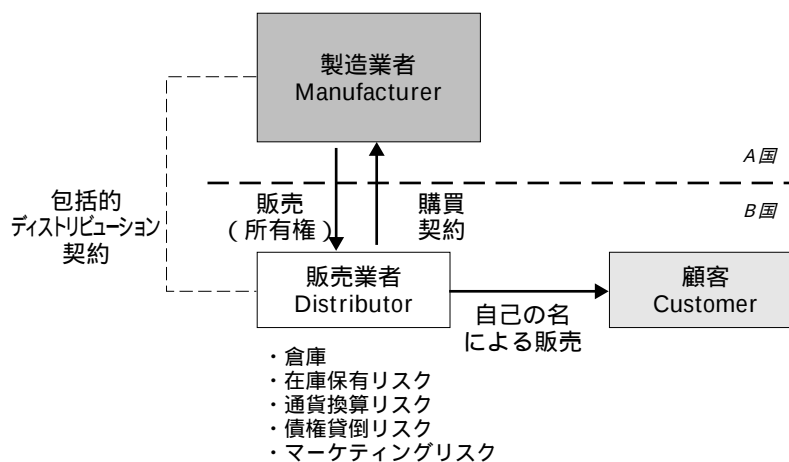


図6 従来のBuy/Sell型取引における利益の構成要素

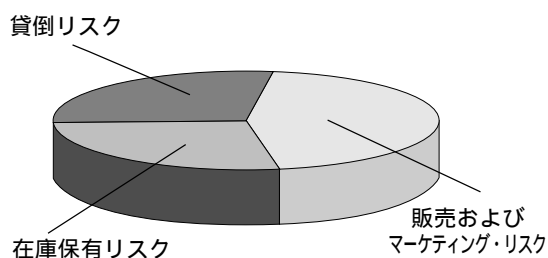


図7 コミッショネア・アレンジメント概念図

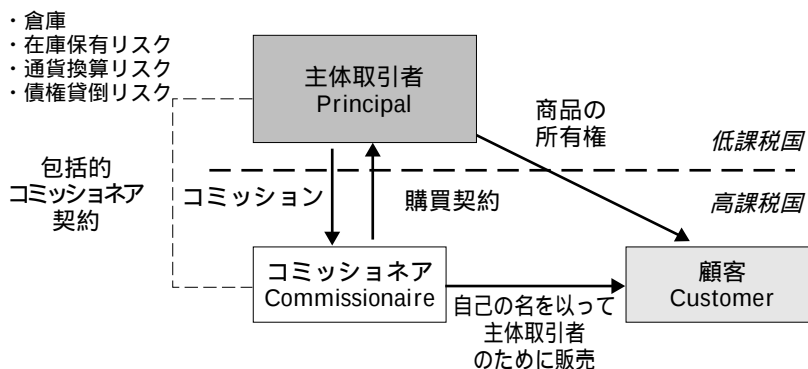
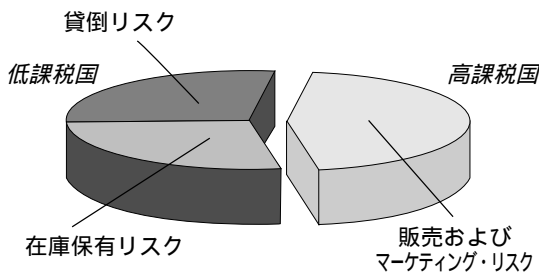


図 8 コミッショナア・アレンジメントの税務上の目的



(2) コミッシヨネア・アレンジメント

図5で示されたBuy/Sell型の組織形態が、主体取引者とコミッションエアの関係に（製造業者が主体取引者に、販売業者がコミッションエアに）変更されたとしよう。この場合の取引関係は上記の図7のようになる。主体取引者とコミッションエアは包括的コミッションエア契約を締結する。コミッションエアは自らの販売テリトリーの顧客と、自己の名を以って主体取引者のために製品を販売する。すなわちコミッションエアは主体取引者のために注文を取得し、主体取引者に当該注文を伝達するのみである。製品は主体取引者から顧客に直送され、コミッションエアは自らの販売行為に対し、主体取引者よりコミッションを収受する。この場合コミッションエアが負担するリスクは販売・マーケティング活動に関するものに限

られている。その他の諸リスクは、Buy/Sell 型の場合と異なり、あくまで主体取引者が負担することになる。

コミッションアの得るべき利益をBuy/Sell型の場合と比較したのが図8である。コミッションアは販売およびマーケティング・リスクしか負担しないため、計上すべき利益も左図の右半分で良いということになる。左半分の貸倒リスクおよび在庫保有リスクに相当する部分は、主体取引者に「移転」することが可能となる。複数の国にコミッションアを設置した場合、主体取引者が負担するリスクは相当大きなものとなる。したがって、主体取引者は必然的に多額の利益を計上しなければならない組織となる。ここで上記のタックス・プランニングの基本を思い出していただきたい。すなわち、多額の利益が計上される主体取引者の設立国は、相対的に法人税負担の低い国にすべきだし、小額の利益でよいコミッションアは、相対的に法人税負担の高い国にすべき、ということになる。

(3) コミッショネアとは？

ここでコミッショネアとは何かをまとめてみよう。コミッショネアとは、自己の名を以って（in its own name）他人（主体取引者）のため（on behalf of）物品の販売（または

購入)を業とする者をいう。主体取引者は顧客との対応において匿名性を有するため、従来のBuy/Sell型からコミッショネアに切替えても顧客はその変化に気づかない。また、一般的にコミッショネアは主体取引者に法的に拘束されない(従属しない)。コミッショネアは物品の所有権は有せず、在庫は主体取引者より直送される。

(4) コミッショネア導入の効果

上記ではコミッショネア導入に伴い、主体取引者をそのベスト・ロケーションに設置することで、グループ全体の最適税務プラクティスが達成され、税引後利益の最大化が実現する旨説明した。しかしながらコミッショネア・アレンジメントは単に最適税務戦略に止まらず、いわゆる税引前の利益拡大にも資する。何故なら主体取引者にかなりの機能とリスクが集中されるため、従来分散化されていた事業プロセスや組織の効率化が図られるためである。従来複数の販売現法において平行に設置されていた各種事務管理部門をグループ全体で合理化することにより、付加価値を生まない事務管理コスト、人件費の削減が可能となる。グループ全体の事業を主体取引者が一元管理することにより、経営管理上グループが負担する様々なリスクが一元管理される。財務面では効果的な資金管理、バランスシートの軽量化が達成される。また、販売面ではユーロの価格付けを容易にし、移転価格の透明性を高める。製品のサプライチェーンに関して言えば、在庫の集中化による最適物流戦略、およびコミッショネアからの適切な顧客情報のフィードバックにより、顧客満足度の向上に繋がる「ベスト・プラクティス」が達成される。

(5) コミッショネア導入の際の検討課題

この様に見えらる色に見えるコミッショネア・アレンジメントだがその導入に当たって

は様々なハードルを越えなければならない。このハードルには大きく分けて税務上の問題と運営上の問題がある。

税務上の問題点

a. PE問題

コミッショネアは自己の名を以て事業を遂行するが、それは主体取引者のためであるため、OECDモデル条約第5条5項に定める、いわゆる「従属的代理人」に該当するかどうか問題となる。コミッショネアが主体取引者の従属的代理人とみなされれば、主体取引者がコミッショネアの所在地国に恒久的施設(Permanent Establishment: PE)を有すると認定され、当該国で課税されるリスクが生じる。国によっては課税当局がコミッショネア=PEと判定している場合もあり、同スキームの導入に当たっては国ごとの慎重な検討が要求される。要はコミッショネアの法的・経済的独立性が問われているのであり、PE問題を回避するために、コミッショネアでなく2.(4)で紹介したストリップト・ディストリビューターを採用する場合もある。ストリップト・ディストリビューターはコミッショネア同様販売機能に特化した組織ではあるが、法的には在庫の所有権を(事実上一瞬だが)有するため、独立性が高く、その意味でPEと認定されるリスクは相対的に低い。

b. 適正なコミッションの設定方法

コミッショネアは自らの販売活動の対価として主体取引者よりコミッションを収受するが、このコミッション自体もグループ会社間取引であるところから移転価格税制の問題を提起する。すなわちコミッションの水準についても独立企業間価格基準(arm's length Principle)を基に決定されなければならない。さらにコミッションの計算方法も上記のPE問題に関連する。例えばコミッションをコスト・プラス法で決定するような場合、コミッ

ショネアの経済的独立性に疑義が生じ易い。PEリスクを回避するためには、コミッションは顧客への売上高比例方式が望ましいとされる。

c. 営業権の移転問題

通常のBuy/Sell型の販売現法がコミッションに衣替える場合に問題となるのが営業権の移転問題である。すなわち従来の販売現法が負っていた債権貸倒リスクなどが主体取引者に移転された場合、販売現法の営業権そのものが譲渡されたとみなされる可能性である。しかしながらコミッション・アレンジメントでは、主体取引者はそもそも顧客との関係では匿名性を有し、コミッション化した従来の販売現法と顧客との関係には変化がないことから、通常この問題は回避され得る。

d. 欠損金の繰越可能性の問題

上記同様販売現法がコミッション化した際に従前の販売現法が税務上の欠損金を有していた場合、当該欠損金の新組織への繰越可能性が問題となる。従前のBuy/Sell型の販売現法がコミッションに衣替えるのを前提にしているので、法人格の変更はないし株主の異動もない。しかしながら国によっては同一の事業を源泉とする所得との間のみ欠損金の相殺を認めており、欠損金の繰越可能性が否認される場合もある。

e. VATの取り扱い

コミッション・アレンジメントの場合、製品は主体取引者より顧客に直送されるが、インボイスは主体取引者→コミッション→顧客という流れとなる。周知のごとく欧州の付加価値税（Value Added Tax: VAT）制度はインボイス方式を採用しており、課税取引であれば必ずインボイス上で賦課されるVATが明示されなければならない。コミッション→顧客の場合は通常国内取引であ

り、インボイス価格にコミッションおよび顧客の居住地国のVATが課税される。他方主体取引者→コミッションの取引は、仮にEU域内のオペレーションと仮定した場合、EU加盟国間の取引となるため、いわゆる共同体内取引（Intra-Community Transaction）が適用され、インボイス上ではVATは賦課されないが、コミッションはリバース・チャージの方法により会計上仕入VATを認識する。

運営上の問題

コミッションを導入した場合、運営上の問題点も指摘される。第一には機能およびリスクを主体取引者に移転したことで派生する問題である。特にコミッションは通常、債権貸倒リスクを負わず、回収責任も負担しない。また、コミッションの収益が主体取引者の顧客に対する売上高にリンクしているとすれば、受注さえ獲得すればコミッションは安定的に収益が確保されることになる。したがって、回収可能性に疑義がある相手先の注文を取得することもありうる。この様にコミッションを導入することで、売上債権が不良債権化するリスクを抱えることになってしまう。この問題を避けるため、コミッションにも一定の回収責任を負わせたり、主体取引者による、顧客の選別基準、与信枠の設定など、厳格なコントロールが不可欠となる。

第二の問題は、組織のトップを含めた業績評価手法の確立である。Buy/Sell型の販売現法がコミッション化すれば、コミッションの収益はもはや顧客に対する売上高ではなく、実質的に主体取引者からのコミッションとなる。コミッション化は同時に企業組織のスリム化を伴い、したがって従前のBuy/Sell型の販売現法に比べれば小さな組織で済み、上述したようにリスクに見合う相対的に少ない利益を計上すれば足りることになる。仮に従来Buy/Sell型の販売現法のトップだった経営者がそのままコミッションのト

.....

ップに就任したとすると、その者の権限と責任範囲は大幅に縮小されることになる。この場合かつてのBuy/Sell型現法のトップをどう処遇するかが問題となる。この場合の業績評価としては、例えばコミッションネア固有の業績でトップを評価せず、例えば当該コミッションネアがテリトリーとする販売地域における主体取引者の売上高を指標とするなどの一定の工夫が必要となる。

4．委託加工生産

委託加工生産の典型例である Toll Manufacturer (TM) は、主体取引者のために排他的に製造活動を行うサービス提供者をいう。すなわち、主体取引者はTMに原材料を支給し、製造活動から生じる利益を集中管理すると共に、委託加工料を支払う。他方、TMは在庫保有リスク、製造物責任(PL)などを負わず、日常の生産加工業務に資源を集中することになる。完成品の物流については、シェアード・サービス・センター(ディストリビューション・センター)の機能と組み合わせ、効率的に運営することが可能である。

TM導入の効果とは、第一にTMの管理者は、製造活動にのみ注力すればよいことである。TMは、サービス提供者として「サービス料」を受け取るのみであり、特許権などの使用料の支払い問題が回避できるばかりでなく、より安定的に利益が計上でき、製品販売に関する移転価格リスクを回避できる(一石二鳥戦略)。このように、TMは製造活動に特化した組織であり、効率的な資金管理、バランス・シートの軽量化あるいはリスクの一元管理など、コミッションネアと同様のメリットが期待できる。

5．最適口ケーションの検討

次にこれまで検討したツールを用い、欧州におけるベスト・プラクティス・モデルを構築するための、主体取引者の最適な口ケーシ

ョンはどこかについて考察する。ここでポイントとなるのは各国の法人税率、実務上の移転価格調査の頻度と深度および日本人駐在員の人件費コストである。以下個別に検討する。

(1) 欧州主要各国の法人税率

欧州委員会やOECDによってリスト・アップされ、優遇制度の廃止が予定されている「有害な」税の競争とはまったく違う次元の、いわゆる「無害な」欧州域内諸国における法人税の競争の結果、欧州主要国の法人税率は軽減される傾向にある。その傾向を国別に見れば以下の通りである。

- ・英国：96年の33%から段階的に引き下げられ、現在は30%である。ACT (Advance Corporation Tax：予納法人税) も完全に撤廃された。
- ・オランダ：95年の38%から段階的に引き下げられ、現在は35%(2000年より50,000ギルダー未満の所得に対しては30%)である。
- ・ドイツ：2000年税制改正により、実効税率が40%前後に。
- ・ベルギー：現行40.17%だが、首相により30%程度まで引き下げられることがアナウンスされている。
- ・フランス：現在は付加税を合わせ36.66%であるが、付加税が廃止されれば、33.33%となる。
- ・アイルランド：95年の38%より段階的に引き下げられ、現在(2001年)は20%、2003年に12.5%まで引き下げられることが決定している。
- ・スイス：連邦税は8.5%である。地方税は州(カントン)レベルおよび地域(コミューン)レベルで課税されるが、ほとんどが累進税率であり、かつ州ごとに大きく異なる。例えばチューリッヒ市における法人税(連邦税および地方税)の実効税率は15.6%から25.1%である。

(2) 欧州各国の移転価格調査の深度

周知の如く、90年代後半以降、欧州各国の移転価格税制問題への対応が年々厳しくなっている。特に特定の加盟国では、企業グループの移転価格方針の文書化を法的に要請している。現在のところ、法的に移転価格方針の文書化が義務付けられている国は、デンマーク、フランス、ポルトガルおよび英国である。ドイツは事実上（de facto）義務付けられているが、その他の欧州諸国（例えばベルギー、オランダ）では、当局の要請はそれほど厳しくない。移転価格調査の執行に関しては、特に英国、フランスおよびドイツで厳しい運用が行われている。特にこれらの国では、グループが採用する企業間価格が独立企業間価格基準（arm's length principle）に準拠していることの举证責任を、課税当局から納税者へ転換している点に注意しなければならない。したがって、举证責任を履行できない納税者は、課税当局の裁量による一方的な移転価格算定方法の適用（ex. 非公開比較対象 “Secret Comparable”）による高額な納税負担を負わされるリスクがある。

(3) 日本人駐在員の人件費コスト比較

主体取引者は多くの機能を備えた相対的に大きな組織であり、欧州域内のマネジメントを一手に引き受ける組織となる。日系企業である以上、親会社とのリエゾン業務は不可欠であり、したがって主体取引者は相対的に多

くの日本人が赴任する組織となる可能性が高い。そこで、一定の仮定の下、日本人駐在員の人件費コストを比較してみたのが説例1である。この比較を試みた当時から若干の時間が経過しているが、それでも全体としての傾向は変わっていないと確信している。

< 説例 1 >

以下の条件をもとに、日本企業に勤務する日本人が英国、フランス、ドイツ、ベルギーおよびオランダに海外赴任した場合の人件費コストを比較する。

- ・ 赴任者は既婚で子供2人
- ・ 本人所得は赴任地（居住地）の給与所得のみ。配偶者および子供に所得なし。
- ・ いわゆるネット保証方式にて給与が決定されるものとし、本人の試算年度の給与現金受取額 + 現物給与の税務上の評価額 = 1,000万円だったとする。
- ・ 為替レートおよび各国の所得税率などは97年のものを使用し、かつ日独および日英社会保障協定締結前で計算。

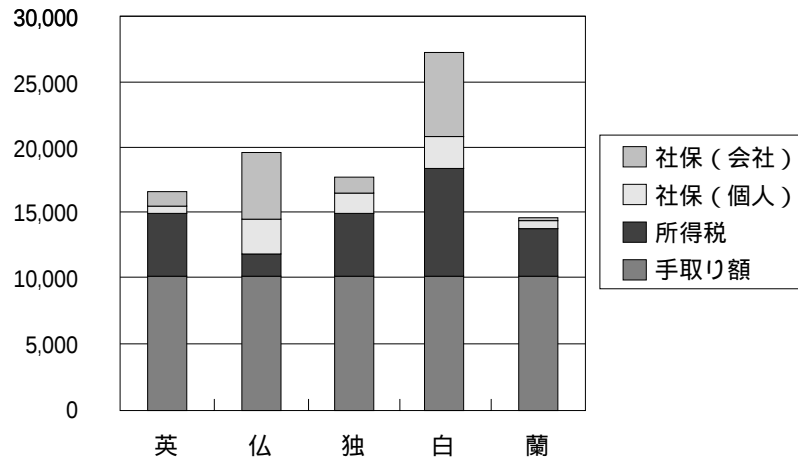
この計算結果は表1で示された通りである。グラフで示せば図9の通りである。

表およびグラフで見る限り、ベルギーのコスト負担が突出しているのが分かる。

表1 日本人駐在員の人件費コスト比較

	単位：千円				
	英国	フランス	ドイツ	ベルギー	オランダ
所得税	4,902	1,742	4,936	8,310	3,823
社保（個人）	409	2,746	1,407	2,516	411
社保（会社）	1,190	5,180	1,407	6,546	182
合計	6,501	9,668	7,750	17,372	4,416
人件費	16,501	19,668	17,750	27,372	14,416

図9 日本人駐在員の人件費コスト比較



6. 組織再編のその他のオプション

これまでの議論は、現行の税制の枠組みの中で、欧州域内各国法人が独立して自らの所得を申告・納税することを前提とし、その中で全体の法人税コストの削減を目論むものであった。そうではなく、各国単位の枠を超え、クロス・ボーダーの所得を通算し、グループ全体の納税コストの削減を図る方法についても言及する必要がある。以下で取り上げるのは、欧州単一会社（本支店形態）と、デンマーク法人を親会社とするクロス・ボーダーの連結納税制度である。

（1）欧州単一会社

欧州単一会社、すなわち欧州域内本支店形態は、一部の日本の総合商社にて導入されている。そのメリット・デメリットを箇条書きにすると以下の通りとなる。

《メリット》

- ・本支店の機能を調整することにより、委託加工生産およびコミッションと同様の効果が期待できる。
- ・グループ内の資金還流が容易。
- ・本店所在地の税制により、国外支店の損失

を本店に取り込むことが可能。

《デメリット》

- ・国ごとに異なる民法および商法。国ごとに異なる税制。
- ・支店移行時の営業権の課税問題。
- ・支店にかかる法人税の二重課税が完全に回避されない可能性。

（2）単一会社 - 最適本店所在地国の検討

欧州単一会社のメリットの一つである国外支店の損失の取り込みの可能性を検討する場合には、欧州単一会社がどこに本店を有するかが重要なポイントになる。なぜなら、本店所在地国の税制によって、国外支店の所得および損失の取り扱いが異なるからである。英国やアイルランドのように、居住法人の全世界所得に対し課税され、支店が納付した法人税の調整について外国税額控除方式を採用する国は、課税所得の計算において本支店所得を合算するため、単一会社のメリットが生かせることになる。他方、ベルギー、ドイツおよびフランスなどの欧州大陸諸国の税制は、原則として法人の国内源泉所得についてのみ課税する方法（国外所得免除方式）を採用しており、国外支店の損失の通算に関しては、

Report 1

外国税額控除制度を採用する国に比べて不利となる。これを以下の説例で見てみよう。

< 設例 2 >

A国とB国にそれぞれ本店を設置した場合の法人税負担を計算する。条件は以下の通り。

- ・ A国（外国税額控除方式採用）法人税率 30%
- ・ B国（国外所得免除方式採用）法人税率 30%
- ・ 本店所得が100、支店は50の欠損を計上

《税額計算》

- A国に本店、B国に支店を設置する場合：
 $(100 - 50) \times 30\% = 15$
- B国に本店、A国に支店を設置する場合：
 $100 \times 30\% = 30$

すなわち、法人の全世界所得課税を採用している国に本店を設置した場合、国外支店が計上した損失を通算でき、税務上有利となる。ただしこれは国外支店が計上した損失の有効利用という観点からの結論であって、必ずしも常に真である訳ではない。例えば、本店が赤字で支店が黒字の場合、本店所在地国と支店所在地国の税率差を考慮すると、本店所在地国の税制が国外所得免除方式を採用する方が結果的に有利となる場合もある。

(3) デンマークのクロス・ボーダー連結納税 デンマークは全世界的に見ても極めてユニ

ークな連結納税制度を有している。すなわちデンマーク法人は、自らが100%所有する子会社（内国法人、外国法人を問わない）の所得を連結して納税することができる。すなわち、上記の全世界所得課税の本支店の場合と同様に、一定の条件を満たした場合の外国子会社の損失は、その他のグループの所得と通算することが認められる。もちろん、外国の黒字子会社があれば、その所得も加算されることになるが、黒字外国子会社の所在地国で納付した法人税に関しては、外国税額控除方式で二重課税を調整する。現実問題として、日系企業の使用例はほとんどないが、一考に値する制度である。

7. 結びに代えて

欧州に進出している日系企業は、直面する環境変化に対処するため、欧州事業の見直しが急務であるのは紛れもない事実である。そのために一番必要なことは効率性の追求である。グループ全体の機能の重複、非効率な組織を排除し、税引後利益最大化のためのベスト・プラクティスを実現するために、様々な可能性を模索しなければならないが、例えば、上記で検討したような委託加工生産およびコミッションネアの採用が、組織の効率化と移転価格税制問題を一挙に解決する最適ツールとなるかもしれない。そのためには、主体取引者の最適ロケーションの検討が重要である。場合によってはその他のオプションも検討すべき選択肢の一つとなりうるであろう。