

本社の現地法人に対するリスク・マネジメント・システム（その二） ～投資効率の算定基準・業績評価・会計監査の実施～

（一般）東京都中小企業診断士協会城西支部顧問
国際化コンサルティング研究会アドバイザー
筆者 田口研介

はじめに

海外進出後における日本本社の現地法人に対するリスク・マネジメント・システムの一環として定期的な投資効率の算定と業績評価、ならびに会計監査の実施が不可欠である。

I. 投資効率の算定と留意点

投資効率は投資家の立場から本社が現地法人に投資した利潤を定量的に算出する尺度であり、儲けが無ければ無駄に終わる、投資効率は投資によって日本本社がどれだけ儲けたかをみる尺度である。投資効率の算定を示すと、下記算出のように総合利益から投融資コストを差引いた純利益と、投融資残高に期中平均との比で算出する。

1. 基本的な投資効率の算定式

投資効率とは総合利益から投融資コストを差引いた純利益を投融資残高の期中平均で割った比率のことである。

$$\text{○投資効率} = (\text{配当金} + \text{受取利益} + \text{取引利潤} - \text{投融資コスト}) \div (\text{出資金} + \text{融資残高の期中平均}) \times 100$$

投資効率の基準値は進出時点において実施した F/S (Feasibility Study、企業化可能性調査) の利益目標値 (Return of Investment、ROI) を適用する。なお、F/S を実施していない場合、社内金利または長期プライムレートを利益目標値とする。

2. 投資効率算定上の留意点

- ①投資効率の算式の中「取引利潤」とは、イ. 現地法人の使用原材料・部品等の輸出に伴い本社営業部が取得した利益、ロ. 現地法人が製造した製品の輸入に伴い本社営業部が取得した利益、ハ. 現地法人に対する本社スタッフによる技術指導料等の合計額を意味する。
- ②投資効率の「投融資コスト」とは、イ. 本社の現地法人に対する出資金や工場建設及び機械設備の資金調達による借入金利息、債務保証料、損害保険料、さらには、現地に派遣した駐在員・技術者の渡航費・滞在費等の合計額である。
- ③投資効率の算出は本社の簿価に基づき、円建で算出する。なお、本社が受取る現地法人の配当金や受取利息等は現地通貨建になるので、円建振替時に為替変動のリスクが発生する。
- ④本社の営業部がノルマ達成のため意図的に輸出入価格の単価調整を強行したりすると、現地法人から利益を収奪することに繋がり、現地法人の不興を買い、利益貢献度が不明確になる（後述）。

- ⑤現地法人の業績が好調なのに、現地政府から配当金や利益送金に制限措置が発動されると、本社の利益計上が滞留することになる。

3. 税制上の留意点 (参考)

(1) 移転価格税制 (Transfer Pricing Taxation)

移転価格税制とは、資本や人的に支配関係のない「独立企業」間で取引される価格と資本や人的に支配関係のある「外国会社」と異なる価格で取引が行われた場合、その取引価格が独立企業間の価格で行われたと見做し課税所得の金額が算定される税制である。

国内法人と現地法人間の取引価格は、独立企業間の価格と異なる価格で行われることがある。例えば、日本の自動車メーカーが、乗用車を米国の販売子会社に独立企業間の価格より高い価格で輸出したとする。その乗用車の製造原価と米国内の小売価格が一定であれば独立企業間の価格で輸出された場合と比べて、日本の自動車メーカーの所得は増加し、逆に米国の販売子会社の所得は減少するので、米国における法人所得税収は減少する。この場合、米国の税務当局は米国の販売子会社に対し、この取引が独立企業間の価格で行われたとして課税する。

(2) 事前確認制度 (Advance Pricing Arrangement、APA)

上記の移転価格課税リスクを回避するため、取引に先立ち企業が課税当局との間において、海外の関連会社との取引価格が独立企業間の価格である旨の確認を得ておく制度を事前確認制度と称している。我国では事前確認制度を pre-confirmation と呼び、納税者と課税庁の間で協議する行政指導として事前の事実確認に留まっている。なお、課税庁が事前に確認しても事後の更正処分により所得再計算を要求されることがある。米国では APA の合意には法的拘束力があるが、他国では具体的な仕組が異なる様々である。

II. 業績評価の実施

1. 計数的な業績評価

(1) 一般的な業績評価方法

- 1) 年次計画の売上高、経常利益、税引後利益の達成度をみる。
- 2) 経営比率による定量分析の結果をみる。
- 3) 経営全般について定性分析の結果をみる。

上記数値を組合せて総合的に業績を評価する。

(2) 定量分析による業績評価方法

- 1) 当該年度の売上高と経常利益の計画目標と実績対比により目標達成度を評価する。
- 2) 信用するに足る経営指標を適用して経営比率分析を行い、当該年度の業績を評価する。
 - ①収益性（総資本経常利益率、売上高総利益率、売上高純利益率、総資本回転率等）、
 - ②成長性（売上高の伸び率、経常利益または純利益の伸び率等）
 - ③安定性（自己資本比率、固定比率、固定長期適合率、負債比率、売上債権・棚卸資産回転期間、損益分岐点比率等）
- 3) 経営管理面の分析による業績評価
 - ①生産管理（生産性の向上、原単価の引下げ、不良品発生率の低下、品質改善効果、製品在庫の圧縮、技術移転度等）
 - ②人事・労務管理（管理職・幹部への現地人登用、現地人従業員の教育・訓練の実施、定着率の向上策の実施、労使関係の改善、企業内福祉制度の拡充、紛争処理）
 - ③マーケティング管理（市場占有率、流通機構の整備、販売先の開拓、新製品・新用途開発販売促進策の改善等）
 - ④内部管理（ローカル・ノウハウ習得度、売上債権の回収管理、信用調査の実施状況、総務・渉外業務の遂行状況、その他経営全般の合理化、合弁先との関係改善等）
 - ⑤現地社会への貢献度（日系企業との提携関係、地域住民との融和、福祉活動等）

（3）現地法人の経営方針の決定

定量及び定性分析の結果に基づき、トップが現地法人の経営状況に関する総合評価を行い、A、B、C、Dのランク付けして幹部社員に示すとともに、以後の経営方針として、イ．積極拡大策、ロ．現状維持策、ハ．救済・再建策、ニ．全面撤退策のいずれかを意思決定する。

Ⅲ．監査の実施

1．監査方針

- 1) 現地法人監査は日本本社の監査部が実施する。
- 2) 現地法人監査は会計監査と業務監査に分けて1～2年毎に実施する。
- 3) 監査方針や監査対象は本社の権限事項である。
- 4) 現地法人が合弁形態の場合、監査の方針・対象・監査人・実施日等について、予め合弁契約書に明記しておく必要がある。

2．会計・業務監査の範囲

1) 会計監査の範囲

- ①資産保全のための不正・不注意行為の有無
- ②決算報告書の正確性、信頼性の調査・分析

③改善・是正策の助言・勧告

2) 業務監査の範囲

- ①経営管理の効率性と有効性
- ②本社の業務方針との整合性
- ③改善・是正策の助言・勧告
- ④コンテインジェンシー・プランの有無と内容

3) 監査担当の部門

本社監査部門が中核となり経理部及び主管部の協力を得て実施する。