

Vol.3 2016 SPRING

# JBA JOURNAL

経理・財務に携わる人のための使える情報誌

In focus!

厳しく、正しくを  
貫きながら  
創業の理念を  
次世代に引き継ぐ。

■ BEPS問題が与える国際税務への新たな展開 金本勲相  
■ ベンチャー企業で働くということ。 村上未来氏

前Global OLED TechnologyLLC副社長、CFO  
前出光興産株式会社 経理部主幹部員

佐藤光昭氏

# 厳しく、正しくを貫きながら 創業の理念を次世代に 引き継ぐ。

## 臆首なき経営再建と 株式上場

—ご経歴を教えてください。

1979年に出光興産入社以来、一貫して経理・財務畑を歩いてきました。うち30年間は本社経理部に在籍しました。管理会計7年、財務12年（この間、NYに3年間）、決算・税務に11年間携わりました。現場経験は、入社後3年間の支店経理と、2012年からの電子材料部統括マネジャー（Global OLED Technology へのCFO出向準備）、14年1月から翌年5月までGOT社にCFO・副社長として赴任した3年間の計6年間でした。出光興産の

中でも稀なケースだと思います。

—印象に残った出来事は？

出光興産の上場です。バブル崩壊後、出光興産には一兆円を超える、グループでは2兆5000万円を超える金融機関からの借入金がありました。当時は間接金融が資金調達の主な手段でしたが、バブル崩壊後は銀行が多額なお金を一企業に貸すことが不可能になり、企業経営を継続していくには上場以外に手段がありませんでした。

2006年の上場までに5年以上準備を要しました。会社法が変わり、会計基準が年々変わり、J-SOXも導入され、上場に向けてのハードルがどんどん高くなっていきました。資本金は上場まで長らく10億円でしたが、金

## 佐藤光昭氏

前 Global OLED Technology LLC  
(米国バージニア州) 副社長、CFO  
前出光興産株式会社 経理部主幹部員

融機関に第三者割当増資の引き受けを要請し、378億円の優先株発行による第三者割当増資を実施して初めて外部資本を受け入れました。上場による、約1100億円の資金調達によってこれらはすべて償還しました。

—いちばんのご苦労は？

「一人ひとりが経営者」をモットーにする極めて積極的な会社であって、積極的な投資は企業文化の一つでした。しかし、野放図な投資は借金を膨らませるばかりです。それを抑えるのがいちばん大変でした。「経理が何を言っているか」という雰囲気がありました。この時の社内の抵抗は凄かったです。

当時の経理部長が天坊昭彦でした。天坊は財務体質を改善しなければ明日

がないことを、社内で懸命にことあるごとに説いて回りました。社宅や保養所もすべて売却しました。従業員を臆首しないのは出光興産の憲法です。最も苦しい時期は皆で我慢する。3年間全員の給料を1割カットして痛みを分け合いました。そうした努力の末、グループ全体で借金は1兆円を切りました。10年ほどの間に、1兆5000億円返済したことになります。

## 杓子定規はご法度。 自分の頭で考える

—経理人材の育成で大事にされてきたことは？

「厳正なる経理」ということを厳しく言われ、また言ってきました。杓子定規に仕事をするのはなく、最後の線はしっかり守る。出光興産は、「杓子定規」を非常に嫌う会社です。タイムカードも定年制もなかった融通無碍な会社ですから、「規則に書いてある」などというのはご法度です。「その規則は本当に正しいのか」「正しくなければ変えればいい」という会社です。から、自分の頭で考えたロジック、言葉でなければ聞いてもらえません。そうした環境の中で、上司は率先垂範して

部下にやってみせ、やらせてみせる。そうして、創業の理念、経理の理念を引き継いでいく。それをいちばん大事にしてきました。

## グローバルな会計基準、 国際税務、リスク管理の 三つを携えた人材に

—求められる経理の人材像は？

グローバルに仕事ができる人に尽きると思います。また円高になっていますが、日本のデフレ脱却は非常に難しい。国内市場は縮小しますから、企業のグローバル展開は必然です。グローバルに活躍できる経理財務人材の条件は三つあると思います。一つ目は、IFRSをはじめとした「グローバルな会計基準」に対応できること。二つ目は、「グローバルベースで実効税率を下げる」仕事ができる能力を持つこと。三つ目が、積極的な攻める経営を支える力としての「リスク管理能力」を持つこと。

ことに税務は重要です。最も避けなければならぬのは二重課税で、移転価格税制への対応力はマストです。どの国も移転価格を強化して、クロスボーダーで税金の取り合いをしています。

す。この競争は今後も激化し重要性を増していきます。国際税務は、日本では一部の企業以外は重視されてきませんでした。これからは経理パーソン必須の能力となるでしょう。

日本企業の実効税率はグローバルベースで見ると非常に高く、下げる工夫も極めて重要です。米国企業は実効税率を下げるために海外の会社と合併して本社を移すなど、ダイナミックな手法をとります。そうした企業と競争しているのですから、その重要性を再認識する必要があります。

—最後に読者にメッセージをお願いします。

私は36年間、一社の中で経理をやってきました。時代のおかげもあって幸運だったと思います。会社の中にあると分かりづらいのですが、意外と経理財務のキャリアアップにつながるマーケットは広いと実感しています。将来も経理財務のキャリアを積みたいのであれば、内にこもらず外にネットワークを広げていただきたいと思います。経理部の外、会社の外、日本の外へと目を向けていくと、新しい発想が生まれてくるかもしれません。積極的に挑戦してもらいたいと思います。

—本日はありがとうございました。



### Profile

#### Mitsuaki Sato

1954年、長野県生まれ。1979年出光興産株式会社入社。1989～92年 Idemitsu Apollo Corp（出光興産の100%子会社、ニューヨーク）で研修等。2005年経理部次長。2011年経理部主幹部員。2012年電子材料部事業統括マネジャー。2014年 Global OLED Technology LLC（米国バージニア州）副社長・CFO。2015年出光興産の同事業からの撤退により帰国。同年出光興産退職。

# 近

年 BEPS (Base Erosion & Profit Shifting) 税源侵食・利益移転」という国際税務問題が議論されている。これは 2013 年の OECD 租税委員会が公表した「税源侵食と利益移転行動計画」に発する略語であり、昨年ペルーで開催された G20 財務相・中央銀行総裁会議にて、OECD の BEPS 行動計画の最終提言が採択されたことを受け、今後の国際課税の新たな問題へと発展する可能性を秘めている。

## 移転価格問題の契機と BEPS 行動計画

そもそも BEPS 問題の契機は、OECD 租税委員会にて米国の提起したことにある。アップル、グーグル、アマゾン、スターバックス等の米国の主要グローバル企業にて、まさに税源侵食・利益移転問題が取りざたされていた経緯は誰も記憶にあるところであろう。例えばスターバックスでは、イギリスの法人がコーヒー豆をスイスの法人を経由して仕入れることで利益調整を図り、イギリスに進出

後、累計で 4000 億円規模もの売上を上げながら、同国に納税した法人税はわずか 10 億円程度と低く、これが移転価格、国際税務問題として同国から非難されていた。これらが多国籍企業を抱える主要国課税当局を悩ませており、前述の OECD 租税委員会への問題提起へと発展するのである。

しかしこの BEPS 行動計画は、①あくまで方針を打ち出したにすぎず、具体的内容を明確にしていないこと、②一方国際税務において重要となる各国租税条約は、詳細規定をさだめるもの、その時代背景から現在の高度な商取引に対応していないものがあること、③ BEPS 行動計画を取りまとめた主要国 + 新興国 (計 44 カ国) ではその足並みがそろっていないことから、今後、より複雑な問題への発展が懸念されている。

行動計画と租税条約のギャップ

もちろん条約や国内 (インバウンド) 税制は、時代変化を受けて順次改正されている。例えば

## 行動計画と租税条約のギャップ

・商品在庫を保管・引渡のために施設を使用すること

・仲立人、問屋、その他独立の代理人を通じて事業活動を行うこと

・商品在庫を保管・引渡のために施設を使用すること

・仲立人、問屋、その他独立の代理人を通じて事業活動を行うこと

・商品在庫を保管・引渡のために施設を使用すること

・仲立人、問屋、その他独立の代理人を通じて事業活動を行うこと

・商品在庫を保管・引渡のために施設を使用すること

・仲立人、問屋、その他独立の代理人を通じて事業活動を行うこと

## インバウンド・アウトバウンド・双方の税制把握が必要

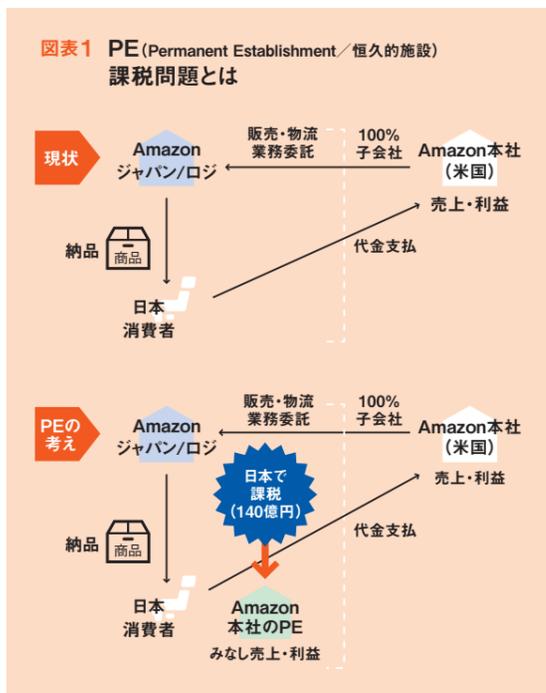
さらなる問題として、BEPS・国際課税問題は、言いかえれば国家間での税収確保問題であり、これに事業会社が巻き込まれるケースが考えられる。

仮に BEPS 行動計画の方針のとおり、中国 (進出国) にある日系の倉庫に中国が課税をした場合、これは日中租税条約の二重課税回避の規定の通り、日本の租税から控除 (外国税額控

相勲 金本  
ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社  
ディレクター 公認会計士

## Viewpoint 日本本社が管理すべき国際税務

# BEPS 問題が与える国際税務への新たな展開



ば最近までインターネット上で購入する電子書籍は、その配信元 (サーバー等) が海外にある場合、日本国内で購入 (ダウンロード) しても通関がないゆえに消費税は非課税であった。これが課税へと改正されたのはつい昨年のことである。しかしこれは時代変化と制度改正のタイミング問題であり、ここで問題としているのは方針 (＝ BEPS 行動計画) と詳細規定 (＝ 租税条約) のギャップがまだまだ埋められていないことにある。

これが法人税を課税できるようになる、としたことが挙げられる。まさしくアマゾンが代表とする世界展開するネット通販業者への課税が適正に行えなかった背景から定められたものである。日本でアマゾンを利用したことのある消費者は多いと思うが、ここで我々が購入代金を支払い、収益を計上しているのは実は米国にあるアマゾン本社である。手元に届く商品は日本国内に設立されたアマゾンジャパンロジステイクスが米国本社から物流委託を受け、日本国内で配送業務を行っているにすぎない。

これは BEPS 行動計画が、進出国に倉庫を持っていけば、倉庫から発生する利益に進出国

るようすべきとの考えを述べており、中国当局が BEPS 行動計画を拡大解釈するなどの実務執行は日系企業にとって非常に懸念されることである。

中国が PE 課税をする場合、PE には独立した帳簿がないのが通常であり、結果中国課税当局は推定利益を算定、つまり業種等を鑑み中国当局が利益率を〇〇%と指定し、課税額を算定する。一方日本の法人税法は実額計算、すなわち売上〇〇ー経費〇〇＝課税所得〇〇から税額を算定することを基本とし、中国の推定利益率課税はこの実額計算によるものではないとして、控除対象となる外国所得税に該当しないとの考えがある。また

従来、国際税務を考える日本本社は相手国のアウトバウンド税制の把握が主であった。現に 2000 年代初頭は、多くの日系企業が中国のローカル税制の理解に努めていた。しかし国際経済活動がこれほど発展した現在、アウトバウンド税制の把握 (および租税条約) の双方の把握から、さらには国際税務の今後の動向にまで注意を払う時代へと進んでいるといえる。

従来、日中租税条約に定める PE に認定されるものは、長期にわたる各種プロジェクトなどに限定されていた。しかし BEPS 行動計画によりこれが拡大されると、前述のような外国税額控除問題を受ける企業も増えるのである。

注1 アマゾンジャパンロジステイクスは物流業務の委託先であり、アマゾン本社の通関子会社ではないことに注意。  
注2 輸出入金額 第1位中国 (32.6兆円)、第2位米国 (21.2兆円) 2014年度財務省貿易統計より。  
注3 日中租税条約第23条2項。  
注4 中国企業所得税法第44条および同実施細則第115条

## Profile

Isami Kanamoto  
1965年KPMGセンターリイ監査法人現名MGあずさ監査法人) 入所。その後会計事務所コンサルティング会社で上海駐在。進出日系企業のコンサルティングに従事。2012年よりジャパン・ビジネス・アシュアランスで主に中国・アジアへの進出企業をサポートを手がける。

## ベンチャー企業で働くユーズバース。

株式会社ユーザベース  
管理担当執行役員 公認会計士

村上未来氏

## 専門性を高め、強みを磨く

——これまでのキャリアを教えてください。

大学を卒業した年に、当時の公認会計士二次試験に合格し、監査法人に入りました。将来、会計士の資格を活かして独立したいと考えていましたが、それには強みや得意分野が必要です。まずは様々な分野で、専門性を高めたいと考えました。監査を5年間行った後、M&Aを取り扱う部門に異動し1年間働いた後、投資銀行（UBS証券）への転職を決意しました。M&A領域における専門性を高めたいと考えたか

らです。

UBS証券ではM&Aを提案する営業活動、M&Aのファイナンシャルアドバイザー業務、資金調達支援などを経験いたしました。投資銀行では週末も含め仕事漬けの日々を送りました。M&Aと資金調達の経験と知識が蓄積されると同時に、顧客に対してプロフェシヨナルとしてスピード感をもってサービスを提供することを徹底的に叩き込まれました。非常に密度の高い3年間において、M&Aや資金調達のエクセキューションを経験した後、将来的な独立に向け、監査法人時代から興味を持っていたヘルスケア（病院経営）に自分の知識を役立てることはできないかと考え、独立の志を抱きつつ、ヘ

ルスケア分野に特化したコンサルティングファーム、KPMGヘルスケアジャパンに転職しました。

同社では、マネジャーとして、戦略立案に関するコンサルティング、デューデリジエンス業務、市場調査、M&Aファイナンシャルアドバイザー業務といった幅広い業務に携わり、3年が経ち、いよいよ独立の決意を固め、退職することを決意しました。

UBS証券時代の同僚であったユーザベースの新野良介代表取締役から「働かないか」と誘っていたいたのは、KPMGを退職した直後でした。独立という決意をした直後であり、また会社や同僚、友人たちにも声高らかに（笑）宣言していただけに、迷いま

したが、世界を目指すユーザベースと一緒に成長してゆけること、また魅力的なユーザベースの経営陣と一緒に働けること、そして同社での経験は、その後の独立を含めた自分のキャリアにおいても、すべて役に立つと思えました。自分が目指す方向性となんの矛盾もなく、自分にとって非常に貴重な経験になると確信し、ユーザベースに入社することを決めました。

## 経営者と製品への尊敬と共感

——ベンチャー転職で感じることは？  
入社して3年、バックオフィス機能がほとんどない状態から会社の成長に

今、全力を尽くす。  
それが次につながる

——これまでの経験を踏まえてのキャリア観とは？

今の仕事に全力を尽くし、そこで得られる経験を積み重ねることで、次のキャリアが開けていく——自分の過去を振り返ったとき、そのことを強く感じています。今の仕事にどうつながるか。それを自分なりに解釈し糧にすることにより、キャリアが形成されてゆくのだと考えています。今までの経験を生かすも殺すも、結局は自分次第ということかもしれません。

——ベンチャーへ転職を考えている人にメッセージをお願いします。

実体験こそが自分の財産です。ベンチャーで得られる経験を、実体験として語れるだけで確実にマーケット価値は上がります。ベンチャーで成功する企業は僅かであるといった話がありますが、それは関係ありません。たとえ会社が潰れても、そこでの経験が否定されることはありません。ことに若い人は、その先のために得られる経験を考えるならなおさらです。経営者と製品に共感できるベンチャーに出会えた

応じ、管理オペレーションを一つずつ作り上げてきました。ここでの仕事は、それまでのプロフェシヨナルファームとは全く違っていました。メンバー全員が、会社の成長という同じ方向を向いて、一生懸命仕事をしていく。その独特の雰囲気により意味での大きなカルチャーショックを受けました。さらに、クライアントにアドバイスをする仕事とは比べ物にならないほどの圧倒的な当事者感をもって仕事に取り組んでいく日々は、いままなお非常にエキサイティングです。

——具体的にはどんなお仕事を？

何もかも一から作り上げていかなければなりません。海外進出、複数回にわたる投資家や銀行からの資金調達、予実管理の仕組み作り、新規事業のスタート、会社分割、ストックオプション制度の設計、内部統制構築、単体の財務諸表から連結の財務諸表作成……と挙げればきりがありません。一つひとつチームメンバーと共に考え、構築し、次のイベントに向き合っていく。

会社は、創業以来売上高が毎年50パーセント以上の成長を続けてきました。「経済情報で世界中の意思決定を支える」というミッションを掲げて、

とき、迷わずチャレンジしていただきたいと思います。「迷ったら挑戦する道を選ぶ」（ユーザベースの七つのルールの一つ）です。

——ありがとうございます。



## Profile

## Mirai Murakami

1977年生まれ。慶応義塾大学卒業。町田市出身。PWCにおいて監査実務に従事した後、UBS証券投資銀行本部において消費財・リテールセクターおよび金融法人セクターを担当し、企業の財務戦略アドバイザー業務に3年間従事。その後、KPMGヘルスケアジャパンにおいて、病院や介護セクターのプレイヤーを対象としたM&Aアドバイザー、戦略コンサルティング業務に従事。2012年、UZABASEに参画。

## 「日本本社が把握すべき日中国際税務の基礎知識」

中国経済が減速する中、高まるチャイナリスクへの対応が注目され、中国・海外進出企業においては従来型の現地会計制度の把握だけでなく、日本本社としての管理・ガバナンスの強化がより求められる時代となっています。

本セミナーでは、日本本社が把握しておくべき国際税務の考え方を、

中国の現地制度と簡単な制度モデルや事例を使ってわかりやすく解説し、いわゆる「いまさら聞けない」という入門・初級編としてまとめました。中国進出企業様のみならず、国際税務の基礎が知りたい、というご担当者様におかれましては有意義な内容としておりますので奮ってご参加ください。

### 講師紹介

#### 金本 勲相

公認会計士  
ジャパン・ビジネス・アシユアランス株式会社  
ディレクター



1995年KPMG大阪事務所入所。その後コンサルティング会社にて2006年から上海に駐在し日系現地法人への会計税務コンサルティングサービスを開始。現地会計税務のみならず、貿易通関、外貨管理制度への対応サポート、移転価格問題、海外子会社へのIFRS導入、日中クロスボーダーM&A案件対応のサポートを行う。現在はJBA東京事務所にて日中国際税務、M&A、組織再編における日本本社対応サポートを行っている。

### プログラム

#### ① 国際税務の理解

- (1) 初めに——経済環境の変化
- (2) 短期滞在者免税制度を用いた国際税務の理解
- (3) 駐在員を用いた国際税務の理解

#### ② グループ組織管理と国際税務

- (1) ロイヤリティと配当による課税の違い
- (2) 持分譲渡益課税と配当益金不算入
- (3) 直接投資と間接投資
- (4) 外国税額控除の限界

#### ③ BEPS問題と日中国際税務への影響

- (1) BEPS問題とは？
- (2) BEPSが与えるPEへの影響
- (3) 中国の動き

### セミナー開催概要

開催日時	2016年6月14日(火) 14:00~16:30(開場13:30~)
参加料	一般 ¥27,000(税込) JBA JOURNALご登録者様割引価格 ¥24,300(税込)
お申込み方法	ご登録専用URL、またはFAXフォームからお申込みください。 (ご登録専用URL) <a href="http://www.jbagroup.co.jp/contact/jba-journal.html">http://www.jbagroup.co.jp/contact/jba-journal.html</a> ※直接プロネクサスへお申込みいただくと登録者割引が適用されません
お支払い方法	お申込み受付後、プロネクサスよりお送りする「申込確認メール」に記載されている指定銀行口座に6/6(月)までにお振り込みください。
受講者対象	経理・財務・税務・経営企画部門の担当役員、管理者、担当者 税理士など専門業務に携わる方
会場	プロネクサスセミナールーム 東京都港区湾岸1-2-20汐留ビルディング5F
主催	株式会社プロネクサス

## JBA 英文開示サービスのご紹介

貴社の英文開示を  
無料で評価いたします!

こんなことでお悩みではありませんか？

- 我が社の英文開示文書は、果たして英語を母国語とする読者にも効果的に伝わっているのだろうか？
- 経理・財務の専門的な部分の翻訳を一般の翻訳会社に任せておいて大丈夫なのか？
- 都度翻訳者が変わっているが、用語など統一感のあるものになっているのだろうか？
- 英文開示の早期化に対応できる所はないか？
- 英文開示が必要なものは分かっているが、費用対効果がはっきりしない。どのような観点から判断すればよいのか？
- コスト面でもう少しリーズナブルなプランはないものか？
- 海外でファイナンスしたいが、非公開情報の取扱いは大丈夫なのか？
- 英文開示に必要な数字の作成まで安心してまかせられないものか？

貴社の英文開示の品質を以下の項目に基づき、  
英文開示の専門家の立場から評価させていただきます。

#### 評価項目

- 1 金額、年月日、固有名詞など基本的な部分に誤りはないか？
- 2 訳抜けや明らかな誤訳はないか？
- 3 日本語の主旨を正しく反映しているか？
- 4 経理・財務の専門用語を始めとする訳語の選択は適切か？
- 5 英語を母国語とする読者に効果的に伝わるような英文になっているか？

JBAには、企業会計、日・米・国際会計基準、ならびに英文ライティングのすべてに精通した専門家集団を擁しており、一般の翻訳会社を上回るクオリティの英文開示をリーズナブルなコストで実現いたします。

英語面は財務・金融翻訳のプロが対応、数字面の作成・レビュー及び全体的な品質管理は日米公認会計士が対応致します。作成から納品、監査対応に至るまで同一のチームメンバーで一貫したサービスをご提供致します。

JBAでは業務の性質上、インサイダー情報等機密性の高い情報の取扱いを想定し、万全なセキュリティ体制を構築しております。

#### 【お問い合わせ先】

JBAグループ英文開示担当まで

Eメールアドレス: [jba-translation@jbagroup.co.jp](mailto:jba-translation@jbagroup.co.jp) TEL:03-3512-7707