

(3) PMI実行におけるリソース不足

企業規模が小さく、バックオフィス業務(人事、経理、庶務等)は少人数で現業務対応しており、PMI対応できる工数・時間は限られる場合

が多い。したがって、次の考慮が必要であろう。

・受け入れる対象会社の対応工数に配慮し、PMIの取組みが決定した事項についても、部分的かつ段階導入する。

・買手企業からのPMI期間に応援業務プロジェクト対応要員を派遣し工数不足を補完する。このことは両社の融合にも貢献する。

の相違に起因するところが比較的多い。

▼税務プランニングに積極的な一面もみられ、相対的に保守的な本邦企業との税務政策に対するカルチャーの相違も散見される。

② 新興国(主にシンガポールを除く東南アジア諸国等)

▼税務管理体制やポリシーの策定もされてない場合がほとんどである。

▼請求書や帳簿の管理不備などによる税務上損金不算入やVATの課税漏れ/源泉徴収漏れを税務調査で指摘されることが散見される。

▼また、新興国特有の事象として、税務当局職員との知識が乏しく、かつ倫理観が相対的に低いために不合理な課税が行われやすく、税務訴訟に発展する蓋然性が比較的高い。

▼これらは、現地ローカルの(Big 4でない)税務アドバイザーを起用していたり、自社内部で対応をしている場合に特に顕著である。

買収直後段階の日系企業の傾向では、海外子会社の税務管理を現地任せ(ハンズオフしすぎる)傾向があり、グローバルな税務管理体制を構築する発想が未成熟なため、

第7章 地政学リスクの増大を考慮する クロスボーダー案件の アプローチと留意点

【この章のエッセンス】

●国により法規制で差異があり、PMIとしての取組み結果の違いの大きい税務PMIは、買収直後段階の日系企業の傾向では、海外子会社の税務管理を現地に任せる傾向があり、グローバルな税務管理体制の構築が後回しになる傾向があるため対策を打つ必要がある。

●最近の地政学リスクの増大を鑑み、過去に買収した会社を中心にリスクプロファイルの高い会社は業績悪化リスクが高まっている。

これらの特徴を有した会社は、買収直後段階、成長段階にかかわらず、喫緊の対応が必要である。

クロスボーダー 税務PMIの留意点

クロスボーダーにおいては、税務は国別に差異があり、PMIとしての取組みによって結果差異が大きい分野である。次では地域的な特徴を記す。

① 先進国(主に欧米)

▼相対的に税務管理はよくなされており、外部の税務アドバイザーを起用して(関与度合いの差こそあれ)何らかのoutsourcingをしていることがほとんどである。

▼Big 4の関与度合いが高く、クオリティも保たれている。

▼特に、非経常的な取引が起きている際には外部税務アドバイザーを起用し、事前によく検討を行っている場合が多く、税務当局との間で争いが起こる場合には、意見/解釈