

日本企業部:中国移転価格税制 への対策ナビゲーション

移転価格の見地からの企業再編過程に おけるバリューチェーンの最適化

PwC 中国日本企業部ニュースレター
2022年6月

要旨

PwC 中国はこのほど、「2021年中国企業 M&A 市場回顧及び将来展望」¹を発表し、2021年中国国内における M&A 取引件数が過去最高を記録したことを明らかにしました。成功した M&A では通常、事業、企業戦略、企業文化、人員組織構成、システム等、企業経営の各方面を網羅していると言えます。このうち、移転価格の観点からは、企業運営におけるバリューチェーンの最適化が注目すべきポイントとなります。M&A の全過程において極めて重要な点は、業界の特徴に軸を置き、企業の実際の経営状況を加味して、潜在的な移転価格リスク及びプランニングの余地を識別し、関連者間取引の移転価格方針について統一及び整備を行い、企業再編効率の向上及び移転価格リスクの低減を実現するところにあります。

1. 企業の M&A で移転価格問題がなぜ発生するのか

事業発展のニーズにより、一部の企業は M&A を通じて企業競争力を向上させ、業務の発展を促そうとしています。しかしながら、M&A の達成は事業再編の第一歩に過ぎず、買収した事業をその後いかに再編し、既存のグループ構成に組み込むかは通常、より大きな課題となります。M&A 実施後の初期段階において、企業グループ内には各事業法人・事業部門が併存し、全く異なる移転価格フレームワークモデル、数多くの法人、複雑な組織構成、分散したリソース等により企業の運営効率の向上が阻まれることが多くあります。そのような場面において、M&A 実施後の企業グループは移転価格の観点からバリューチェーンを最適化することで、事業運営構造をより最適化し、企業グループの運営及び税務効率を高める必要に迫られます。

移転価格の観点における M&A 実施後のバリューチェーン最適化に当たっては、グループ戦略を加味して、企業グループ全体の運営構造の設計、個別企業の機能上の位置付け、商流の整理、人員の配置、税務優遇政策の利用等を検討することが重要です。また、業界の特徴を勘案した上で、M&A 実施後の企業グループの総合的な税負担を最適化して税務リスクを低減させる必要があります。また、クロスボーダー M&A の場合、関連する関連者間取引の価格設定方針及びバリューチェーンの最適化はより複雑なものとなり、中国の多国籍企業は国外の税務方針（米国の税改正等）、OECD のデジタルエコノミー課税に関する「二つの柱」（第 1 の柱：国際課税原則の見直し・第 2 の柱：軽課税国への利益移転への対抗）プラン実施等、バリューチェーン最適化への影響を検討する必要があります。

バリューチェーン分析



2. 移転価格の観点で見ると、M&A に伴うバリューチェーン最適化におけるポイント

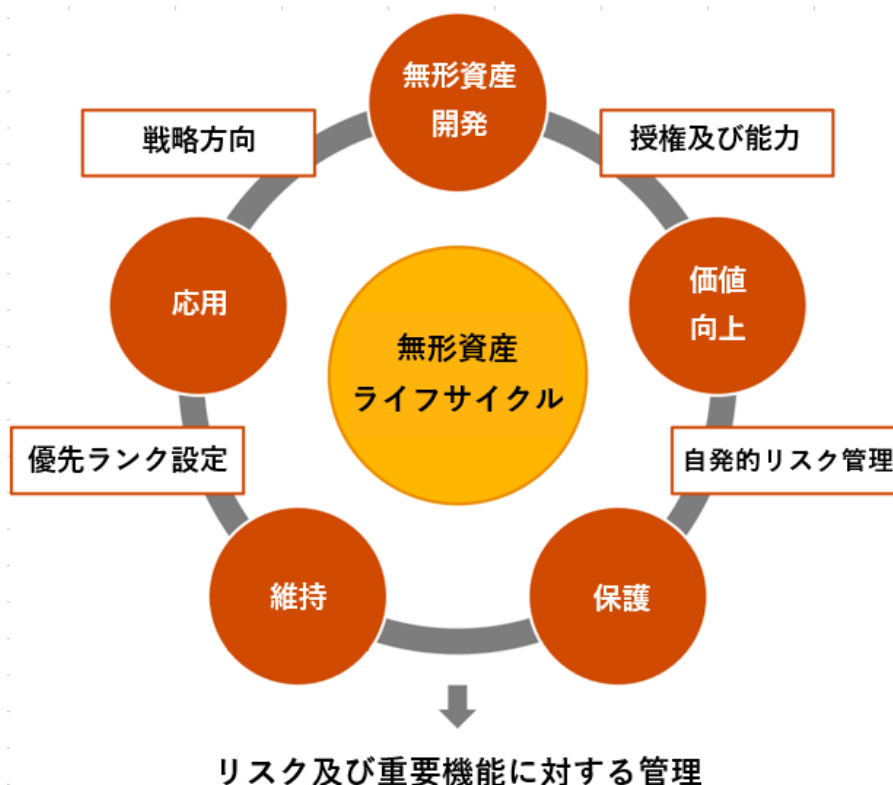
「多国籍企業及び税務機関における移転価格ガイドライン（2022 年版）」（以下、「OECD 移転価格ガイドライン」）によると、企業再編ではしばしば、潜在的収益能力を有する無形資産、リスクまたは機能の集中化を伴い、比較的多くの無形資産またはリスクを事業会社に分配する再編形式が存在します。独立企業間原則は依然として、企業再編に関わる全ての取引タイプに適用されます。PwC の経験に基づく、移転価格の観点から注目すべき、M&A に伴うバリューチェーン最適化の内容は以下のとおりです。

2.1. 無形資産の全体管理

無形資産の配分は、企業の機能の位置付け及び価格設定方針において重要な検討要素です。従って、移転価格の観点におけるバリューチェーン最適化においては、無形資産の全体管理を重視しなければなりません。無形資産はまた、**技術型無形資産**及び**マーケティング型無形資産**に分けることができます。「OECD 移転価格ガイドライン」では、無形資産に関する 5 つの関連機能、即ち**無形資産開発**、**価値向上**、**維持**、**保護**、**応用**を詳述しています（以下、「DEMPE 機能」と総称）。

国家税務総局の「特別納税調査調整及び相互協議手続き管理弁法」公布に関する公告」（以下、「6 号公告」）では、M&A 実施後の企業グループ内各関連者が無形資産の開発、価値向上、維持、保護、応用及び普及促進において行った価値貢献を分析するよう企業に要求しています。「OECD 移転価格ガイドライン」と比べ、6 号公告では普及促進機能の価値貢献も強調しています。

無形資産の DEMPE 機能



従って、企業は M&A の全プロセスにおいて、初めに無形資産の所有権帰属(法的所有権及び経済的所有権等)を明確にする必要があります。無形資産の管理機能についても、バリューチェーンを構成する法人について、無形資産開発、価値向上、維持、保護、応用及び普及促進の複数の方面から、各機能を担う法人を確定しなければなりません。無形資産に係る関連者間取引の設計においては、企業は法的所有権を明らかにし、貢献に寄与している全てのメンバー企業が果たす機能、使用する資産及び負担するリスクを確定し、これに基づいて対応する補償を決定することで、無形資産取引に対し独立企業間原則を満たした価格構成分析フレームワークを策定することができます。

注目すべき点は、企業による M&A プロセスにおいて、その目的が無形資産の集中管理の実現、または企業のリスクに係る位置付けの最適化であるかに関わらず、いずれにしてもグループ内において無形資産を再配分し、関連する取引設計を行う必要があります。この点について企業は、無形資産の譲渡取引及び譲渡後の無形資産に関する内部取引が独立企業間原則を満たすことを保証するため、移転価格分析を行う必要があります。

特にここで述べておきたい点は、無形資産の譲渡範囲を確認する際、取引当事者の貸借対照表においてすでに開示している無形資産のほか、企業は簿外に重要な経済価値のある無形資産(顧客関係等)が存在するかにつき注意を払う必要があります。無形資産の譲渡取引に対し価格設定及び価値分析を行う場合、6号公告で要求されているコスト・アプローチ、インカム・アプローチ及びマーケット・アプローチ等の資産評価方法の運用だけでなく、関連者間取引における特殊な取引条件及び価値分析の前提に対する影響も十分に検討しなければなりません。

2.2. グループ移転価格モデルの再検討

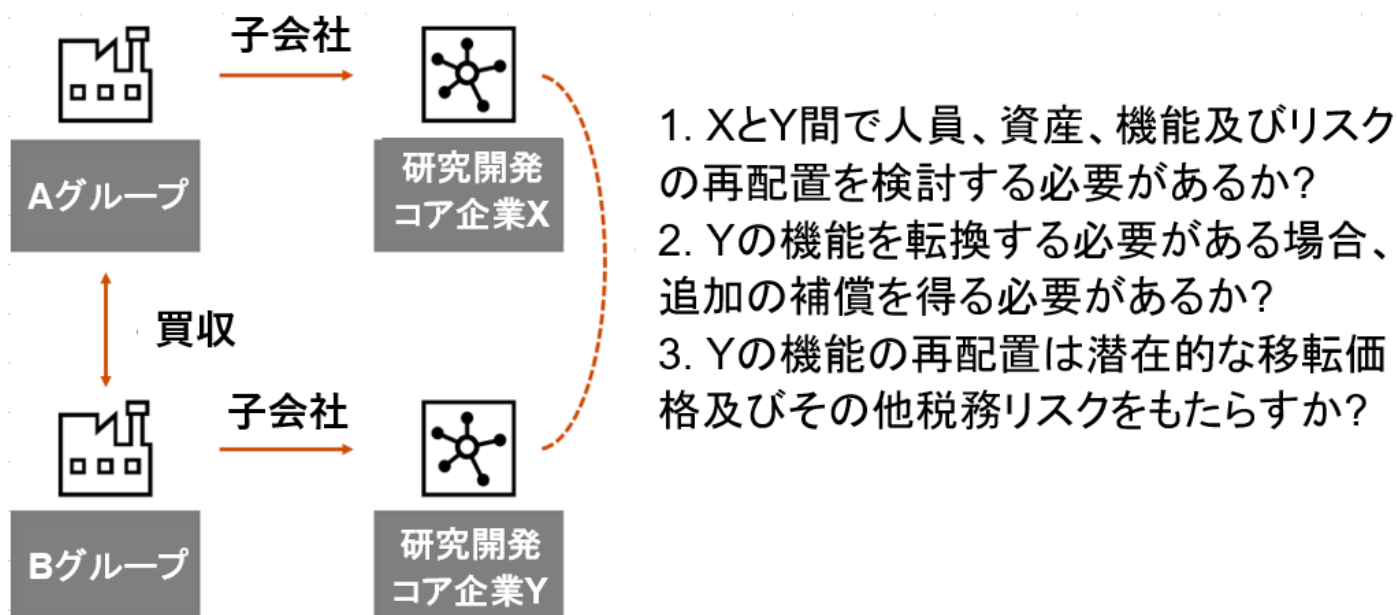
企業の M&A プロセスにおいて、買収企業と被買収企業が採用する移転価格モデルが異なる場合、M&A 実施後の企業グループは将来的に統一した移転価格方針を採用すべきかを検討する必要があります。これについて、通常検討すべき要素は以下のとおりです。

- **異なる業務の融合度**: 業務が比較的独立している場合、企業は従来の移転価格方針を維持することが考えられるものの、M&A によってもたらされるシナジー効果、それによって生じる超過利益を M&A 実施後の企業グループ内部でいかに配分するかを分析する必要があります。

- **人員、資産再配置の実行可能性**: より効果的な移転価格方針を制定するために、M&A 実施後の企業グループは新たな取引構成及び移転価格方針のため、取引各当事者の業務実態、即ち機能、資産、人員等の多角的な調整及び最適化の展開を検討する必要があります。
- **企業数、予想維持管理コスト及び関連者間取引の複雑性**: 企業の移転価格管理の難易度を下げ、企業数を減らすという見地から、各種のグループ内部取引について、移転価格方針を変更、統一、改善する必要性が生じる可能性があります。ただし、企業の M&A プロセスにおいて移転価格方針を統一する必要があるかについては模範解答はなく、M&A 実施後の企業グループの実際状況に鑑みて、業務及び財務・税務要素を加味し、適切な意思決定を行わなければなりません。

運営効率の向上、取引プロセス簡便化または法人数のさらなる減少を目的に、M&A 実施後の企業グループは M&A 完了後にメンバー企業間の機能、リスク及び人員の再配分を求められる可能性があります。

例: AグループとBグループの M&A 実施後、業務内容が比較的近似していることから、BグループのY社の機能を、AグループのX社に担わせる、またはY社の自主研究開発機能を受託研究開発機能に転換させる場合、下記方針がグループ全体の業務構成及び関連者間取引に影響を及ぼすかにつき検討する必要があります。



M&A 実施後の企業グループ内部で一般的な機能及びリスクを負う企業間で機能の再配分または業務調整を行う場合、財務・税務部門もまた上記要素に注目し、再編前に潜在的な影響及びリスクを十分に評価する必要があります。

グループ再編完了後は、策定した移転価格方針に基づき、企業の機能・リスクの位置付けを加味し、独立企業間原則を満たす価格設定方針を策定する必要があり、特に機能・リスクが変化した企業の取引方針に注意する必要があります。このほか実際のプロジェクトにおいてはしばしば、M&A の完了後、再編後に本社が提供するサービス範囲に変化が生じた場合や、かかるサポート的活動についてサービス料の請求が可能である場合など、M&A 実施後の企業グループで本社によるサービス料の価格設定方針を見直すこととなります。

2.3. M&A 後の企業グループ全体の税務効率向上

移転価格の観点に立った M&A の運営構造のバリューチェーン最適化では、企業の運営効率向上のほか、M&A 実施後の企業グループ全体の税務効率も向上させることができます。

例えば、M&A のプロセスにおいて、財務・税務部門が被買収グループの一部企業に欠損があることに気付く可能性があります。この場合、財務部門は商業実体及び独立企業間原則を満たす前提で、M&A 実施後の企業グループ全体の経営・税務効率を高めるため、欠損企業に対し機能、資産、人員及び業務の再配分を検討することが考えられます。

実務において、一部企業は税還付の最大化を図ることで企業の税務効率を高めることが考えられます。企業が享受できる税還付はその企業の税貢献及び地域貢献に影響することがある為、企業は対応する税務コミットメント(その企業の

企業所得税納付や増値税納付などの税貢献)または業績コミットメント(その企業の事業規模や従業員数などの地域貢献)の達成を求められる可能性があります。但し、税務コミットメントの実現を目的に、関連者間取引の価格設定方針を任意に調整することで、移転価格に係る税務リスクがもたらされることが考えられます。従って M&A のプロセスにおいて、一部企業の税還付方針及びその再編後のグループ業務に対する適用可能性も、財務・税務部門は重点的に検討する必要があります。

まとめ

移転価格税制は企業の M&A の全プロセスにおいて財務・税務面から重要な検討要素であり、企業の財務・税務部門は M&A の方針、再編及びその後の運営等の段階において、移転価格の観点からバリューチェーン最適化を行うことで、M&A 実施後の企業グループの運営及び税務効率向上を実現することができます。

上述の過程において財務・税務部門は、無形資産の全体管理及び M&A 実施後の企業グループ移転価格モデルの再編に特に注視すると同時に、欠損企業の価値向上及びシナジー効果によって生じた利益の配分等の問題も検討し、全体のバリューチェーンの最適化を行う必要があります。M&A 及び再編後にバリューチェーン最適化が達成されることで、企業所得税及び増値税等の観点からグループの税務効率の大幅向上、税務リスクの低減を実現することが考えられます。

注記

1. PwC 中国(普華永道)「2021 年中国企業 M&A 市場の振り返り及び将来展望」(中国語原文)



(注) 日本語訳文のご利用にあたって

この日本語版は、中国語版を基にした翻訳であり、参考資料としてご提供するものです。翻訳には正確を期しておりますが、中国語版と解釈の相違がある場合は、中国語版に依拠してください。



お問い合わせ

本稿に関するご質問等は下記担当者までお問い合わせください。

瀧澤 高明

takaaki.ta.fuchizawa@cn.pwc.com

TEL: +86 (21) 2323 1098

本ニュースレターに含まれる内容は一般的なものであり、個別案件に関する専門家としての意見を構成するものではありませんのでご注意ください。

個別案件については、PwC の専門家に相談し、正式な意見を聞いた後で、貴社の対応を決定をされるようお願い申し上げます。

筆者及び PwC は、上記記事に関して、貴社独自の判断の行われた行動の結果についての、一切の責任を負いません。

また日本語版は中国語版ないし英語版を基にした翻訳で、翻訳には正確を期しておりますが、中国語版ないし英語版と解釈の相違がある場合は、翻訳の基となっている中国語版ないし英語版に依拠してください。

【TP 知·道】转让定价助力并购整合过程中的价值链优化

新知
中国专业服务
二零二二年六月

摘要

根据普华永道近期发布的《2021 年中国企业并购市场回顾和前瞻》，2021 年中国国内并购交易数量创下历史新高。成功的并购整合通常覆盖企业经营的各方面，包括业务、战略、文化、人员组织架构、系统等。其中，转让定价视角下运营架构的价值链优化是财税人员密切关注的重点。在并购整合全周期过程中，如何立足于行业特征，结合企业实际经营情况，识别出潜在的转让定价风险与筹划空间，统一并完善关联交易的转让定价政策，对于提高企业的整合效率以及降低企业的转让定价风险而言至关重要。

为什么企业并购整合会产生转让定价问题

由于业务发展的需要，一些企业通过寻求并购来增强竞争力，促进业务的发展。然而，并购完成只是业务整合的第一步，后续对于收购业务如何进行整合，从而更好地融入现有集团框架，通常更具有挑战性。收购初期，集团不同的业务实体和不同业务部门共存，迥异的转让定价架构模型、较多的实体数量、臃肿的组织架构、分散的资源配置等都会阻碍企业运营效率的提高，集团迫切需要从转让定价视角出发进行运营架构价值链优化，从而进一步优化运营架构，提高集团运营和税务效率。

转让定价视角下并购整合的运营架构价值链优化，需要结合集团战略规划，从集团整体运营架构设计、单体公司职能定位、交易安排、人员配置、税收优惠政策利用等方面，结合行业特征，优化集团综合税负并降低税务风险。若涉及跨境并购，相关的关联交易定价政策与价值链优化可能更为复杂，中国跨国企业需要考虑境外的税收政策（如美国税改）、“双支柱”方案落地等对价值链优化的影响。



普华永道

普华永道

价值链分析

用于分析哪些因素在跨国公司业务运营中创造利润



转让定价视角下，并购整合的运营架构价值链优化的关注点

《跨国公司与税务机关转让定价指南(2022 版)》(以下简称《经合组织转让定价指南》)指出：企业重组常常会涉及具有盈利潜力的无形资产、风险或功能的集中化，也存在将较多无形资产或风险分配给经营实体的重组形式。独立交易原则仍然适用于企业重组所涉及的所有交易类型。根据普华永道经验，企业在转让定价视角下并购整合的运营架构价值链优化的关注点主要包括：

无形资产的整体管理

无形资产的配置是企业职能定位和定价安排的重要考量因素。因此，转让定价视角下运营架构价值链优化需要重视无形资产的整体管理。无形资产又可分为**技术型无形资产**和**营销型无形资产**。《经合组织转让定价指南》阐述了无形资产五个相关功能：即**开发、价值提升、维护、保护、应用**(统称为“DEMPE 功能”)。

国家税务总局关于发布《特别纳税调查调整及相互协商程序管理办法》的公告(以下简称：6号公告)要求企业分析集团内各关联方在无形资产的开发、价值提升、维护、保护、应用和推广中所作的价值贡献。与《经合组织转让定价指南》相比，6号公告还突出了推广功能的价值贡献。

文章

无形资产 DEMPE 功能



因此，在企业并购整合的全流程中，首先需要明确无形资产的所有权归属（包括法律所有权和经济所有权）。对于无形资产管理职能也应该从开发、价值提升、维护、保护、应用和推广几个方面出发，确定承担各项职能的实体。在涉及无形资产的关联交易设计中，企业需要辨明法律所有权，确定所有做出贡献的成员所执行的功能、使用的资产和承担的风险并以此决定相应的补偿，从而为无形资产交易制定符合独立交易原则的价格构建分析框架。

值得注意的是，在企业并购整合过程中，无论是为了实现无形资产的集中管理，还是优化企业的功能风险定位，都有可能需要在集团内重新部署无形资产并进行相关的交易设计。对此，企业应当进行转让定价分析，以确保无形资产转让交易价格以及转让后的与无形资产相关的内部交易符合独立交易原则。需要特别提出的是，在确认无形资产的转让范围时，除已在交易方资产负债表中披露的无形资产外，企业还应关注是否在表外存在具有重要经济价值的无形资产（如客户关系）。在对无形资产转让交易进行定价和估值分析时，除了运用 6 号公告所要求的成本法、收益法和市场法等资产评估方法外，还应充分考虑关联交易特殊的交易条件及其对估值分析假设的影响。

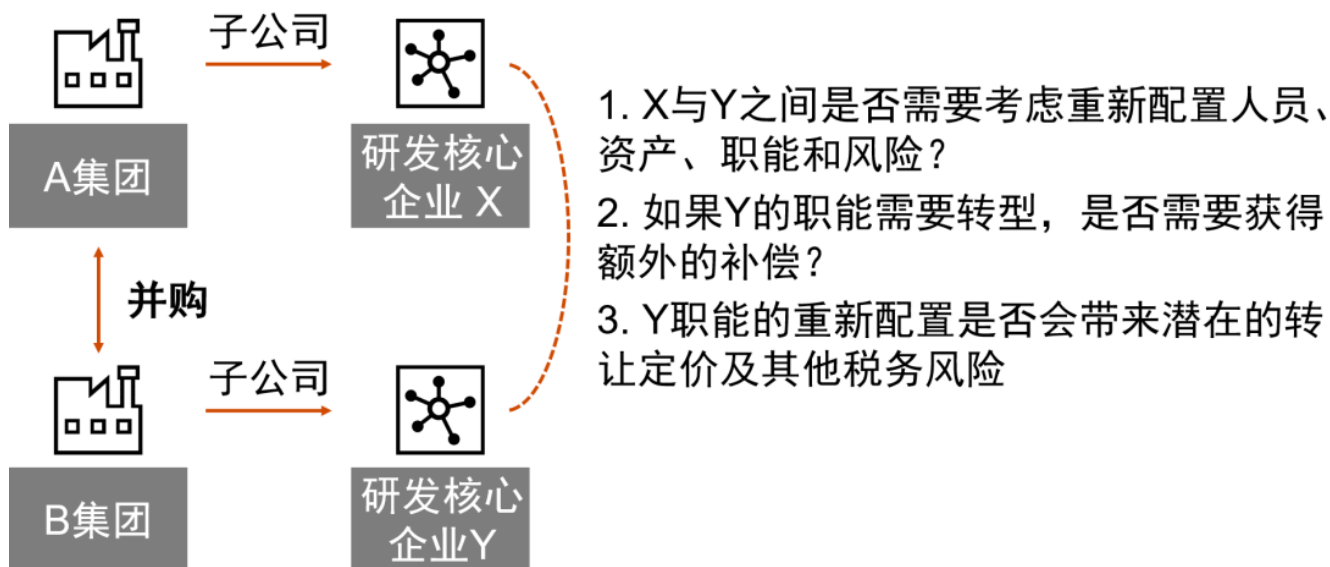
集团转让定价模式的整合

在企业整合过程中，如果收购与被收购方采用的转让定价模式不一致，集团就需要考虑未来是否应当采用统一的转让定价政策。对此，通常需要考虑的因素包括：

- **不同业务的融合程度：**如果业务相对独立，企业可以考虑保持原有的转让定价政策，但仍需要分析并购带来的协同效应，以及由其产生的额外利润应当在集团内部如何进行分配；
- **人员、资产配置的可行性：**为了制定更有效的转让定价政策，集团需要考虑交易各方的业务实质，包括开展职能、资产、人员等多维度的调整与优化以支持新的交易架构和转让定价政策；
- **企业数量、预期维护管理成本以及关联交易的复杂度：**企业出于降低转让定价管理难度和减少企业数量的考量，对于不同类型的集团内部交易，可能需要改变、统一并完善转让定价政策。因此，企业整合过程中是否要统一转让定价政策并没有标准答案，需要结合集团实际情况，考虑业务和财税因素，做出合适的决策。

为了提高运营效率、简化交易流程或者进一步减少企业实体数量，集团完成并购后可能需要重新在成员企业之间配置职能、风险和人员。

举例而言：A 集团与 B 集团并购后，业务内容相似度较高，集团将 Y 企业的职能由 X 承担或者将 Y 企业自主研发的职能转变为合约研发职能，需要考虑以下安排是否会对集团的整体业务架构和关联交易造成影响，包括：



即使是在集团内部承担常规职能和风险的企业之间重新分配职能或调整业务，财税部门也需要关注上述因素，并在整合前充分评估潜在的影响和风险。

集团整合完成后，需要根据拟定的转让定价政策，结合企业功能风险定位，落实符合独立交易原则的定价安排，尤其需要特别关注功能风险有变化的企业的交易安排。此外，在实际项目中，经常会遇到收购完成后，集团重新审视总部服务费定价安排，包括在整合后总部提供服务的范围是否发生变化、这些支持性活动是否可以收取服务费等。

提升集团整体税务效率

转让定价视角下并购整合的运营架构价值链优化除了可以提高企业运营效率外，也可以提升集团的整体税务效率。

比如，在并购整合过程中，财税部门可能发现被收购集团的部分企业有未弥补亏损。此时，财务部门可以考虑在符合商业实质以及独立交易原则的前提下，对亏损企业进行职能、资产、人员与业务的重新配置以提升集团的整体经营与税务效率。

实务中，有些企业通过争取税收返还的最大化来提高企业税收效率，这可能使企业需要完成相应的税收或业绩承诺。普华永道认为，为了兑现税收承诺，随意调整关联交易的定价政策会带来转让定价税务风险。因此，在并购整合过程中，部分企业的税收返还政策及其对整合后集团业务的适用性也是财税部门需要考虑的重点。

结语

转让定价是企业并购全流程的一个重要财税考量因素，企业的财税部门可以在并购决策、并购整合及后期运营等阶段，从转让定价视角进行运营架构价值链优化，实现集团运营和税务效率的提升。

在上述过程中，财税部门需特别关注无形资产的整体管理以及集团转让定价模式的整合，同时考虑亏损企业的价值提升以及由协同效应产生的利润分配等问题，进行整体的价值链优化。并购整合后成功的价值链优化，能帮助集团从所得税和增值税等角度大幅度提升税收效率，降低税务风险。

与我们谈谈

为了更深入讨论本刊物所提及的问题对您业务可带来的影响，请联系**普华永道中国服务团队**：

原遵华

普华永道亚太区转让定价服务
主管合伙人
+86 (21) 2323 3495
jeff.yuan@cn.pwc.com

唐恩亮

普华永道中国转让定价服务
合伙人
+86 (21) 2323 3756
paul.tang@cn.pwc.com

闫明

普华永道中国转让定价服务
合伙人
电话：+86 (10) 6533 3638
邮件：jason.m.yan@cn.pwc.com

孙衍

普华永道中国转让定价服务
合伙人
电话：+86 (21) 2323 2435
邮件：kenny.sun@cn.pwc.com

陈群

普华永道中国转让定价服务
高级经理
电话：+86 (10) 6533 3788
邮件：tony.qa.chen@cn.pwc.com

于晨

普华永道中国转让定价服务
高级顾问
电话：+86 (10) 6533 3148
邮件：chen.z.yu@cn.pwc.com

我们提醒您注意的是，本新闻通讯中包含的内容仅为一般性内容，并不构成针对个别案件的专家意见。

对于个别案件，请您咨询普华永道专家，并征询正式意见后，再决定贵公司的应对措施。

作者和普华永道对您自行决定就上述文章采取措施的结果不承担任何责任。