

International business: the top ten things to talk about right now

01 Japanese transition to IFRS

02 Treasury

03 Transfer pricing

04 Pensions

05 Cash Accelerator

06 Finance Bill 2009 – changes to the UK
corporate tax regime

07 Optimising the value from contracts

08 Share schemes

09 Termination settlements and redundancies

10 Japanese tax reform

This brochure is intended to provide you with some of the issues international businesses could be facing in the current economic climate.

Given that managing through a sustained tough period is now a reality, businesses need to be able to respond quickly to the downturn and have all the opportunities to cut costs, generate cash and manage risk. As the largest professional services firm with an enviable portfolio of internationally owned clients, we can help to bring you insight to where these risks and opportunities lie.

This is by no means an all inclusive list but merely the areas that have resonated well with many of our clients recently.

We hope you find this brochure of interest and please do not hesitate to contact your local PwC team for further information.

Marco Amitrano
National Inbound Assurance Leader

マルコ・アミトラノ
インバウンド・アシユアランス・リーダー

このパンフレットは、在英日系企業が現在の経済環境の中で直面している問題のいくつかにスポットライトを当てたものです。

厳しい経済環境が、続く状況下で事業を運営するにあたって、企業は景気後退に迅速に対応するために、あらゆるコストの削減、キャッシュ・フローの創出、リスク管理の機会等に果敢に取り組まなければなりません。

弊事務所は数多くの国際的優良企業をクライアントに持つ最大級のプロフェッショナル・ファームであり、弊事務所の培った知識や経験は、貴社がこれらのリスクやビジネスチャンスを見極める上で、お役に立つものと考えております。

このパンフレットでは、数あるトピックのうち、近時、私どものクライアントから有益であったと反響をいただいた分野を取り上げております。是非、皆様にご一読いただければ幸いです。さらに詳しい情報については、弊事務所の担当までお問い合わせください。

佐藤 穰治
グローバル・ネットワーク・ジャパニーズプラクティス(GNJ)
パートナー

Johji Sato
Global Network for Japanese Practices

01 Japanese transition to IFRS

IFRS is coming to Japan. IFRS will also be a reality for UK subsidiaries as early as 2011.

Many groups have already engaged in scoping IFRS and UK companies have a substantive role to play given the timetable.

- Companies may wish to reduce the number of subsidiaries pre conversion.
- UK companies have the opportunity to lead on the conversions.

Our online resource that could further help is:

Access IFRS – register online at: <http://www.ifrs.co.uk>

We encourage you to stay on top of the latest developments by talking to your local expert.

02 Treasury

The current economic conditions have brought greater focus on cash, including the focus on basic cash management and forecasting skills, as well as the use of more complex strategies.

Some of the key challenges include:

1. Lack of clear understanding of treasury risks and opportunities
2. Assessing hedging strategies given the current volatility
3. Evaluating the skills and expertise of local treasury teams
4. Accounting considerations

03 Transfer pricing

At year end in particular, companies need to consider transfer pricing issues.

Transfer Pricing is about sharing profit between the different members of an international group. When the overall profit is small, or there is a loss, then there maybe a problem. The allocation of profit among group companies is rationalised by the complexity of operation of a group company and risk that it's taking. However, PwC have a number of techniques which can be used to help companies, including for clients who are intent on defending losses in less complex operations or clients who are intent on keeping their less complex operations profitable (probably with significant year-end adjustments).

Other Transfer Pricing hot topics include quality of documentation; intercompany loans; group guarantees; intercompany sales or service fees; and restructuring.

04 Pensions

With unprecedented market turbulence affecting pension schemes, UK businesses should take a more commercially-focused approach to managing their pension obligations. Local management could better manage UK pension costs.

We can help to:

1. Reduce cash spend on pensions;
2. Manage risks more effectively; and
3. Consider pensions as part of the employment deal.

01 IFRS(国際財務報告基準)への移行

日本においてもIFRS(国際財務報告基準)を採用へ — 日本企業の英国子会社においても、早ければ2011年にIFRS適用が現実のものに。

多くの企業グループはすでにIFRSを視野に入れているが、時間の制約を考えると、英国の会社は重要な役割を果たす可能性が大いにある。例えば、

- IFRSに移行する前に、統括会社として傘下の子会社の整理統合を進める。
- 英国上場企業はIFRSへの移行を既に経験しているため、そうした情報や専門家へのアクセスの面で有利な英国の会社がIFRS移行をリードする。

さらに情報をご希望の場合は、弊社サイト内、IFRSにアクセスし、ご登録ください。 www.ifrs.co.uk (現在英語のみ)

02 資金管理

現在の経済状況にあつて、キャッシュ・マネジメント、キャッシュフロー予測、さらに複雑な戦略の利用を含め、資金管理の重要性がより注目を浴びている。

主な課題:

1. 資金管理に関するリスクと機会についての明示的な理解
2. 振れの大きい現在のマーケット状況でのヘッジ戦略の検討
3. 資金管理部門の担当者の能力と専門性の評価
4. 会計面での考慮

03 移転価格税制

移転価格とは、国境をまたぐグループ企業間での財貨やサービスの取引によって生じるグループ企業間での所得分配の問題である。昨今の経済環境にあつて、グループの利益が僅かな場合や損失を生じている場合には、大きな問題となる可能性がある。

所得分配の合理性は、グループの各社が担う機能の複雑性等によって正当化せねばならない。また、比較的単純な機能しか有さない会社に生じた損失や、そのような会社に利益が大きく出ている状況に関しては、十分な検討を行い、当局から否認を受けないよう対策を講じなければならない。

移転価格に関するその他のトピックとしては、移転価格ドキュメンテーションのレベル感、グループ内貸付や保証行為、グループ企業に対するサービス・フィー、グループ組織再編などがある。

04 年金

空前の市況変動が年金財政に与える影響は多大であり、年金制度を持つ英国企業はより積極的に年金債務管理の戦略および方法を検討すべきである。

年金管理において検討すべき内容:

1. 拠出金・キャッシュ流出の制御
2. 年金リスクの能動的管理
3. 報酬制度全体における年金の位置づけ

05 Cash Accelerator

To optimise cash in any business, all the underlying cash “levers” which drive the business’ cash flows need to be identified and understood, beyond the more obvious levers in working capital. Once this initial review has been carried out, the potential and timing for generating cash is more readily measurable, both in terms of quick wins and on a more sustainable basis over the longer term. PwC’s extensive experience means we recognise the critical importance of developing a cash culture over the longer term through:

- Putting the right incentives in place to reward management;
- Putting cash at the heart of the management reporting processes; and
- Concentrating cash in fewer locations, restricting who has access to it, then optimising its use.

06 Finance Bill 2009 – changes to the UK corporate tax regime

Following the publication of the Finance Bill in late April, there is now further clarity on the new “foreign profits” changes which originally included four key measures:

1. **Dividend exemption** – from 1 July 2009, possible legislation to exempt dividends received by UK companies from foreign subsidiaries. UK companies should undertake an exercise to determine whether future dividends received will meet the criteria for exemption. The rules are complex and under certain circumstances dividends may remain subject to tax.
2. **Worldwide debt cap** – from 1 January 2010, there will be new UK tax law that may restrict the UK tax deductibility of interest payable on intragroup and connected party loans. These new rules will override any existing agreements or clearances that groups may have with HMRC. Whilst the rules will only start to apply to accounting periods beginning on or after 1 January 2010, groups should consider analysing the likely impact of these new and complex provisions on their cash tax liabilities.
3. **Changes to UK Controlled Foreign Company rules** – the UK CFC rules operate to tax the profits of foreign subsidiaries of UK companies when they arise rather than when a dividend is paid back to the UK unless one of a small number of exemptions are met. From 1 July 2009 the number of possible exemptions will be reduced. Groups should therefore review their CFC position now in order to determine whether they are affected.

07 Optimising the value from contracts

Getting value for money from contracts and spend with third parties is an ongoing challenge for most businesses. This is especially true when services and contractual regimes are complex, difficult to understand and lack transparency.

PwC’s approach is to understand the commercial realities at the detailed transaction level.

Typical efficiencies and cost saving opportunities include:

- Savings of 10% of contract spend
- Understanding the real cost drivers and true cost implications of management decisions
- Operational efficiency and tighter demand management – how can delivery be enhanced at lower cost?
- Billing compliance and invoice error recovery.

05 キャッシュ・アクセラレータ

いかなる企業でも、キャッシュを最大限に有効活用するためには、通常の運転資金管理の枠を超えて、企業のキャッシュフローの源泉となっている潜在的な要因を認識し、理解しなければならない。初期段階のレビューによってこうした要因が把握されれば、その後、短期的または長期持続的にキャッシュをより多く生み出すことのできる要因・タイミングの測定が比較的容易となる。例えば、下記のような様々な施策を通じてキャッシュの重要性を組織文化として根付かせることが重要であろう。

- 経営者に対する適切なインセンティブを設定する。
- キャッシュを管理会計において重点項目とする。
- キャッシュを少数の場所に集中し、アクセスを制限し、戦略的に最適な利用を検討する。

06 2009年の財政法案・英国法人税制の改定

4月末の財政法案の成立に引き続いて、国外所得課税に関する四つの重要な方策を含む内容が更に明らかになった。

1. **配当非課税制度** — 2009年7月1日から英国法人が海外子会社から受ける配当が非課税となる法案が可決される。英国法人は将来受け取る配当が非課税となるための要件を満たすかどうか確認する必要がある。規定は複雑であり、特定の状況下では、配当がなお課税対象となる場合もある。
2. **ワールドワイド・デット・キャップ・ルール** — 2010年1月1日から英国法人がグループ企業に支払う一定の支払利息の一部を損金不算入とする規定ができる。この新ルールは、過去に英国法人が英国歳入関税庁(HMRC)から与えられていた合意や認可に優先するものである。2010年1月1日以降開始する会計期間からこの法令が適用されるわけだが、当該ルールがグループ企業にどのような影響を及ぼすか検討する必要がある。
3. **英国のタックスヘイブン対策税制(Controlled Foreign Corporations-CFC)**に関する規定の変更 — 英国のCFCルールは一定の適用除外要件を満たした場合を除いて、子会社の配当時ではなく、当該外国子会社において所得が発生した時に課税される。2009年7月1日からは適用除外となるケースが大幅に削減される。したがって、CFCルールの変更により、グループ企業にどのような影響があるかどうか検討する必要がある。

07・既存契約の関係の見直し

既存契約がその対価に値するか、契約先に対する支出を削減する余地はないかという点は、多くの会社にとって常に検討すべき課題である。これは、サービスやこれに対応する契約の内容が、複雑で理解しづらく、経営者にとって透明性が足りない場合に、特に重要である。

各取引にどのような経済合理性があるか、詳細な各取引レベルで現状を把握することが重要である。

当該分野の効率性向上と費用節減の典型的な成果として以下のものが挙げられよう:

- 既存契約の見直しによる支出の10%の削減
- 経営者が意思決定においてコストが生じると認識した意味合いと、実際のコストを生じた要因との関連性の理解
- 業務の効率性とサプライヤーへの要求水準の管理 — 低コストでいかに業務の質を向上させるか?
- サプライヤーからの請求内容の契約適合性や誤請求による損失の回復

08 Share schemes

HM Revenue & Customs (HMRC) has recently increased its focus on UK subsidiaries of non UK companies that provide share incentives to their employees and have set up a special team to look at this. Due to the complexity of the UK tax rules, being UK compliant can be a challenge for some international businesses.

Companies need to ensure that they do not unwittingly put themselves in a position where HMRC could challenge their share plan compliance. For example PwC can:

- Review the correct tax treatment for different types of share plans;
- Advise on and agree positions with HMRC based on the facts and circumstances;
- Work on the practical aspects around ensuring timely compliance with the tax rules; and
- Where there is non compliance, help with the making of voluntary disclosures and with responses to formal HMRC enquiries and investigations.

09 Termination settlements and redundancies

This is one of the key current HR and employment tax risks. Impacts to consider are:

- Termination and redundancy payments – are these handled correctly from a tax and legal perspective? Legislation has changed since the last recession and what worked last time, may not be appropriate this time round.
- Risk management – does the company have any exposures to payments made recently or to make sure that any planned payments are dealt with correctly? Key risk areas include: payments in lieu of notice, overseas service, payments into pension schemes, payments at/near retirement age, retention bonuses.
- Creative solutions to managing headcount – once headcount is reduced, are companies re-engaging the same individuals on different terms? This could jeopardise the tax/NIC treatment of any termination payment made and expose the company to substantial PAYE/NIC costs plus penalties.

10 Japanese tax reform

In Japanese tax reform 2009, significant changes for UK subsidiaries underneath Japanese companies like foreign dividend exemption rule, CFC rule, was introduced.

Dividends by foreign subsidiaries should be 95% exempted after 1 April 2009. "Foreign subsidiary" has to be held by the Japanese company at least 25% ownership for 6 months or longer.

In addition, as a result of foreign dividend exemption rule by UK tax reform, A UK intermediate holding company may be subject to Japanese CFC rule. The key issues for Japanese-parented groups as a result of 2009 Japanese tax reform are:

1. Potential JCFC taxation on UK income other than overseas dividends received by UK intermediate holding companies.
2. Risk of an adverse JCFC impact on UK trading companies with overseas subsidiaries.
3. JCFC blocker structure no longer available

www.pwc.co.uk

08 株式インセンティブ制度

歳入関税庁(HMRC)は、英国法人の英国子会社で従業員に株式インセンティブ制度を提供している企業に一段と焦点を当て、当制度を監視するための特別チームを発足させた。株式インセンティブに関する英国の税制は複雑であり、英国税務のコンプライアンスはこれら制度を運営する企業にとって大きな課題となる可能性がある。

- 自社の株式インセンティブ制度のコンプライアンスが、不注意にも歳入関税庁の税務調査を招くような立場にならないよう、以下のような点に十分留意する必要がある。
- 異なった種類の株式制度ごとに正しい税務上の取り扱いを把握する。
- 事実および状況に基づいて歳入関税庁への報告あるいは税務上の取り扱いに関して交渉する。
- タイムリーなコンプライアンスを目的としつつ実務上遂行可能な方法を模索する。
- コンプライアンスが適切でない場合、自主開示を検討する。歳入関税庁による調査で指摘を受けた場合には、その対応を検討する。

09 退職手当および余剰人員解雇手当

これは昨今の経済環境における人事および源泉所得税上のリスクとして以下にあげるような注意が必要な事項である。

- 退職および余剰人員解雇手当 – 税務および法的な面から正しい手続きが行われているかの確認。法改正により、既存社内手続きがもはや適正でない場合もあり、慎重な取り組みが必要である。
- リスク管理 – 所得税、社会保険料など手当て支払いに伴う源泉徴収漏れがないことの確認。主要なリスク分野は、解雇通知の代替手当て、海外勤務に対する免除項目、年金基金への拠出、定年時あるいは定年前の支払い、リテンション・ボーナスなどがある。
- ヘッドカウント管理 – 契約内容の変更による既存従業員の留保など人員解雇以外のヘッドカウント調整の検討。法的な側面のみならず、税務、社会保険料の観点からも人事上の変更が会社へのリスクを増大させないよう注意が必要である。

10 日本の税制改正

日本の2009年度税制改正では、外国子会社配当益金不算入制度の創設やタックスヘイブン税制の改正等、英国で事業を行う日系子会社の税務に大きく影響を与える改正が織り込まれている。

具体的には、現行の間接外国税額控除制度は廃止され、外国子会社配当益金不算入制度が2009年4月1日以後に受け取る外国子会社からの配当等の額について適用される。日本の企業が、外国法人の発行済株式等の25%以上の株式等を、配当等の支払義務が確定する日以前6カ月以上引き続き直接に有している場合には、当該外国法人からの配当等の額の95%に相当する額が益金不算入とされる。

また、英国で国外配当非課税制度が2009年7月1日以降導入される結果、英国に中間持株会社等を保有する日系企業が、日本のタックスヘイブン税制の適用対象となる可能性も検討する必要がある。日本のタックスヘイブン税制に関する2009年度税制改正の影響を考慮した場合には、以下の影響が考えられる。

1. 英国の持株会社が子会社からの受取配当以外の所得につき日本においてタックスヘイブン課税がなされる可能性
2. 通常の事業会社であっても、海外子会社からの配当があれば、タックスヘイブン税制の対象となりうる可能性
3. タックスヘイブン課税回避目的で英国の会社がタックスヘイブン国にある会社の株式を保有するストラクチャーが今後使えなくなる可能性