

# ERPと連携した移転価格業務変革 (オペレーションナル移転価格(OTP))を巡る 最新動向

September 2023

## In brief

統合基幹業務システム(ERP)にオペレーションナル移転価格(Operational Transfer Pricing、以下「OTP」)の要件を組み込んでいる企業は、税務(移転価格)の適切なコンプライアンスを効率的に実現することはもちろんのこと、OTPを通じて得られるデータを活用し、事業セグメント別・商流別のフリーキャッシュフローを算定・評価し迅速な経営判断につなげる、また、運転資本の最適化を通じて各拠点およびグループ全体の効率的な資金管理および支払利息の削減、などを実現することが可能です。

本ニュースレターでは、近年、欧米を中心に多国籍企業が対応を進めているOTPについて、その概要を紹介し、そこから得られる便益や必要性について解説します。

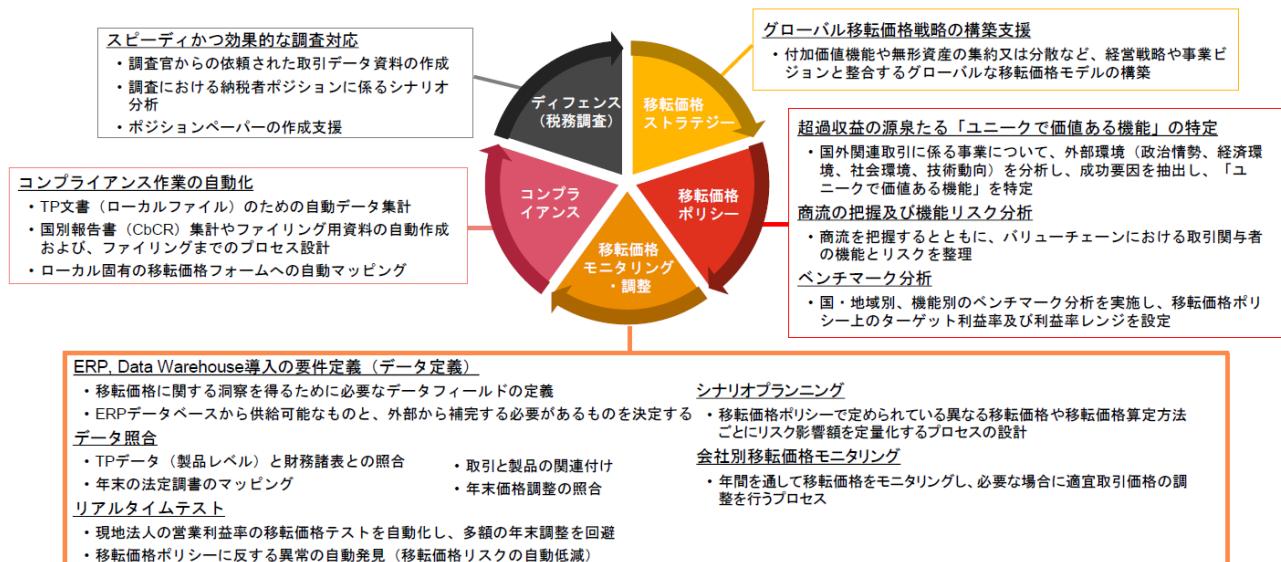
## In detail

### 1. 概要説明

#### (1) オペレーションナル移転価格(OTP)とは

OTPとは、多国籍企業グループにおける移転価格設定方針(ポリシー)の運用実務(Operation)に関わるもので、移転価格ポリシーの適切な実施(価格設定、利益率モニタリング、価格変更など)を適切なソリューションを用いて自動化・省力化することにより、移転価格業務を変革し、結果として各国における効果的な移転価格管理を目指します。

#### 【移転価格業務のライフサイクル】



ERPを活用したOTPではクラウド環境、インメモリデータベースなど技術革新の恩恵を受ける形で、企業内の移転価格業務フローの自動化を実現します。更にマニュアル作業では不可能であったStock Keeping Unit(SKU)レベルの粒度の細かい切出損益の作成を可能にし、売掛金、買掛金、在庫などのデータから当該レベルの運転資本の把握、ひいてはフリーキャッシュフロー(FCF)の評価を可能にします。

## (2) 欧米におけるOTPの導入

欧米では、多国籍企業がOTPを活用して企業グループ全体の実効税率を最適化し、企業価値を向上させています。これは、国外関連取引の価格設定を適正に行い、各国の税制を遵守しつつ企業グループの財務パフォーマンスを最大化し、リスクを最小化するための有効な戦略的アプローチとなっています。

## 2. なぜ今、OTPか

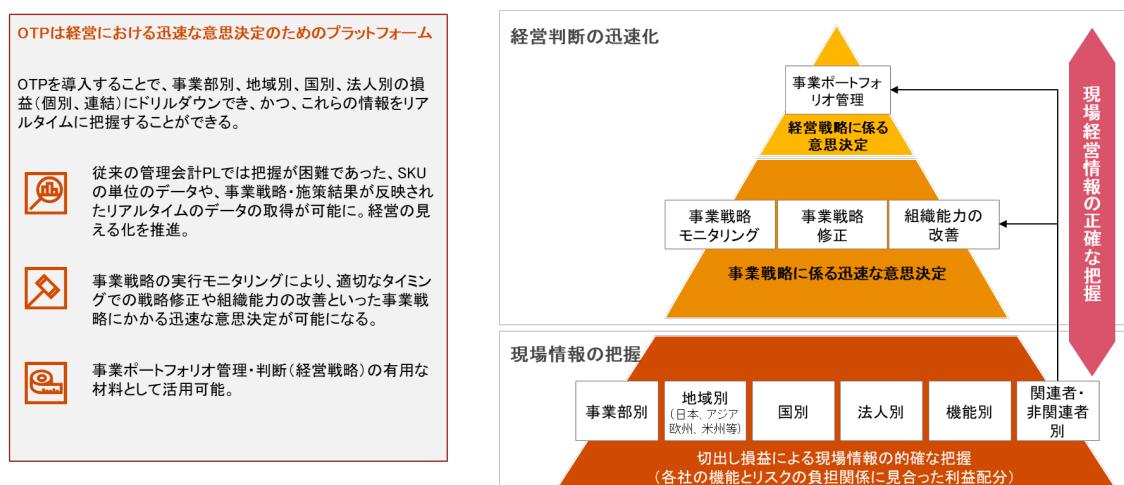
日本で1986年に移転価格税制が導入されてから30年以上が経過しています。経済はますますグローバル化し、国境をまたぐ企業グループ内の取引は大幅に増加・複雑化するとともに、移転価格リスクも増大しています。OECDを中心にデジタル課税の第1の柱および第2の柱が議論され、まもなく導入されることにより、多国籍企業における税務業務の負荷が増加することが見込まれています。また、欧州や豪州をはじめとして国別報告書などの税務情報の開示義務の動きも広がりを見せており、税務関連報告書の記載の正確さがより一層求められています。さらに、国税庁は2023年6月23日に「税務行政のデジタルトランスフォーメーション—税務行政の将来像 2023」を公表し、今後、事業者の業務のデジタル化を促す施策を実施するとしています。これは、税務当局がデジタル化された業務データを分析して適正な納税を納税者に求めていく姿勢を示唆しています。

こういった状況の中、日本を含む先進国での少子高齢化の影響により、労働力不足、コロナ後のリモートワークを伴う働き方改革などを背景として、定型的なマニュアル業務に人的労働力を手当てすることが一層困難になりつつあります。

一方、近年のIT技術の進歩によって低価格なクラウド環境が整備されるとともに、インメモリデータベースなどの技術革新により、多国籍企業グループの膨大なデータを高速に処理(リアルタイムデータ処理)することが可能になってきています。さらには、大手ERPベンダーの旧バージョンのサポートサービス終了などが、企業における最新ERPシステム導入を通じて、業務をより効率化する機会につながっています。

上記のような外部環境において、OTPは、企業グループ内の人的リソース不足をIT技術により補いつつ、税務リスクの低減と企業の経営・事業戦略の遂行のための有効なデータ提供を同時に実現する有効なソリューションと言えます。

### 【移転価格業務関連情報と経営戦略・事業戦略との関係】



### 3. OTP によりもたらされる便益

ERP を活用した OTP は、多国籍企業が直面する様々な課題やチャンスに迅速かつ適切に対応するための強力なソリューションとなり得ます。その価値の源泉は、営業利益までのセグメント損益の自動算定にあります。各セグメントの営業損益を自動的に算定することで、企業・事業・製品・機能・商流セグメントごとの営業利益率を正確に把握することが可能となります。それぞれのセグメントの貸借対照表科目(売掛金、買掛金、在庫など)も算定でき、セグメントの運転資本や FCF を評価できます。そうした OTP 導入による便益は、以下のとおりまとめることができます。

#### (1) 税務以外の事業上の便益

##### ① リアルタイムな財務パフォーマンスのモニタリング

上述したセグメントごとの FCF をリアルタイムにモニタリングすることで、企業経営層は、企業グループ全体またはサプライチェーンのパフォーマンスを様々な切り口で評価し、適切な戦略的意思決定を行うための重要な情報を得ることができます。また、サプライチェーンの中での利益配分を可視化することで、適切なリソース配分が可能になります。後述の実効税率適正化と合わせ、企業価値の向上を図ります。

##### ② シナリオ分析と感度分析

予測財務諸表を用いた損益シミュレーションや感度分析が可能となることで、複数の商流の損益を比較し、適切なサプライチェーンの選定を支援します。これは事業戦略の意思決定を迅速化し、事業リスクの適切な管理にも繋がります。

##### ③ 運転資本の適時な把握と予測

OTP を通じて各セグメントの運転資本を適時に正確に把握・予測することで、外部借入の余剰を削減し、資金調達コストの削減が可能となります。

##### ④ ESG・カーボンフットプリント(CFP)の計算

カーボンニュートラルを実現するための枠組みで用いられる CFP の算定は、近年、企業グループに課せられている新たな責務です。サプライチェーンに沿った活動を追跡して行われる、この煩雑な計算についても、OTP における ERP のアドオン・アプリケーション活用によって、効率的に自動化を図ることができます。

#### (2) 税務関連の便益

##### ① SKU レベルの適切な移転価格設定の自動化

SKU レベルでの価格設定を自動化することで、個々の商品やサービスに対する詳細な分析および移転価格管理が可能となります。また、期末の価格調整金が不要になるほか、移転価格リスクや調査対応コストの低減、二重課税リスクの回避につなげることができます。同時に、関税リスクの低減にもつながります。

##### ② 実効税率の最適化

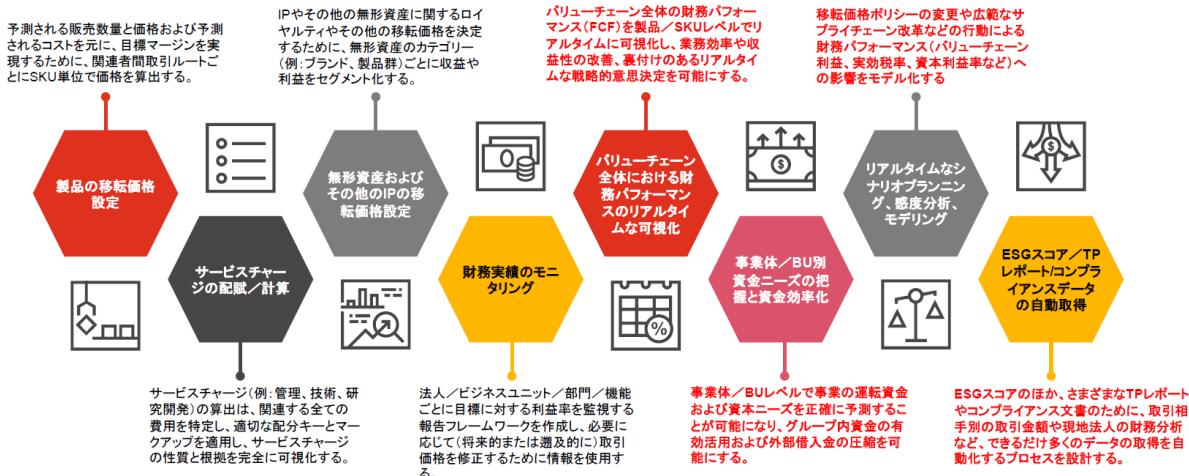
適切な移転価格管理を通じて実効税率を適正化し、税引後利益の適正化も図ります。

##### ③ 他の税務業務の自動化

OTP のソリューションに用いる ERP のアドオン・アプリケーションを活用することで、これまで ERP 外でのマニュアル処理が多かった税務関連業務を効率化・自動化することが可能となります。対象となるのは、法人税の課税所得の計算、デジタル課税の第 2 の柱への対応、消費税・付加価値税(VAT)等の間接税計算などが含まれます。

上述のとおり、OTP は、多国籍企業に向けて移転価格業務の変革を支援するための単なる ERP 活用ソリューションではなく、企業価値の向上を視野に入れた多くの便益をもたらすものと言えます。

## 【OTPによりもたらされる便益】



## 4. OTP 導入における留意点

企業に多くの便益をもたらすことが見込めるOTPの導入にあたって、いくつか留意すべき点をまとめます。

まず、前述の通り、OTPのソリューションの便益は、税務のみに留まらず、企業全体の経営意思決定に対する洞察や示唆を提供するところにあります。したがって、OTPの構想・要件定義フェーズから導入開始までのプロセスにおいては、経理・税務部門に加えて、企業内ステークホルダーである経営企画、IT、財務部門など、他部署との情報共有・連携が必要となります。

また、企業においては、移転価格ポリシーの導入が整備前の段階で、移転価格管理が不十分な場合もあります。そうした場合、事業部側にOTPによる事業戦略遂行への役割や、企業価値の向上への寄与などの効果を適切に伝えることで、社内理解や連携を促進し、移転価格ポリシーを導入することが期待されます。この点は、OTPの導入検討の初期において、特に留意すべき事項となります。

## The takeaway

ERPを活用したOTPは、従来のマニュアル作業による税務業務の変革につながるものです。導入による便益や影響は、従来の税務業務の枠を超えると考えられるため、企業グループ内の様々な部門との連携が求められます。変革の促進には、それなりの労力とコストが伴いますが、ERPを活用したOTPは本格的なデジタルトランスフォーメーションを通じて、より高い企業価値の創出を図るソリューションと言えます。

本ニュースレターによるOTPのご紹介および便益・留意点の解説が、企業の皆様の今後の企業変革・成長戦略実行の一助となりましたら幸いです。

## Let's talk

より詳しい情報、または個別案件への取り組みにつきましては、当法人の貴社担当者もしくは下記までお問い合わせください。

### PwC 税理士法人

〒100-0004 東京都千代田区大手町1丁目2番1号 Otemachi One タワー

Email: [jp\\_tax\\_pr-mbx@pwc.com](mailto:jp_tax_pr-mbx@pwc.com)

[www.pwc.com/jp/tax](http://www.pwc.com/jp/tax)

東京事務所

〒100-0004 東京都千代田区  
大手町1丁目2番1号  
Otemachi One タワー

パートナー

池川 恭史

大阪事務所

〒530-0011  
大阪府大阪市北区大深町4番20号  
グランフロント大阪 タワーA 36階

名古屋事務所

〒450-6038  
愛知県名古屋市中村区名駅1丁目  
1番4号  
JR セントラルタワーズ 38階

## Transfer Pricing News

PwC 税理士法人は「Tax Academy」を開設し、国際税務領域の人材育成支援を目的とした e-learning コンテンツを 2022 年 10 月より配信しています。

「Tax Academy」のシリーズ講座は、日本企業が海外に事業展開する際に事前に検討すべき論点を網羅しているほか、当法人の国際税務領域における豊富な実務経験や、PwC グローバルネットワークを通じて得た知見を生かすことで広範囲な専門分野をカバーしています。各コース(有料)を通じて、国際税務を基礎から体系的に学びたい方や、企業の税務部門担当として国際税務の知識を身に付けてスキルアップしたい方をサポートします。

詳細は以下をご参照ください。

[www.pwc.com/jp/tax-academy](http://www.pwc.com/jp/tax-academy)

PwC 税理士法人は、企業税務、インターナショナルタックス、M&A 税務、税務業務のデジタルトランスフォーメーション(DX)などを含む幅広い分野の税務コンサルティングにおいて、PwC グローバルネットワークと連携しながら、ワンストップでサービスを提供しています。国内外のプロフェッショナルの知見と経験を結集し、企業のビジネスパートナーとして重要な経営課題解決を包括的にサポートします。

PwC は、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することを Purpose(存在意義)としています。私たちは、世界 152 カ国に及ぶグローバルネットワークに約 328,000 人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は [www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

本書は概略的な内容を紹介する目的のみで作成していますので、プロフェッショナルによるコンサルティングの代替となるものではありません。

© 2023 PwC Tax Japan. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.