

経営管理に対する対価についての アンケート調査報告

2014年11月1日発行

みずほ総合研究所

みずほ総合研究所 コンサルティング部

主任コンサルタント 谷尾 久幸
hisayuki.tanio@mizuho-ri.co.jp

主席コンサルタント 佐野 暢彦
nobuhiko.sano@mizuho-ri.co.jp

1. 調査の目的と背景

1997年6月の「持株会社」の解禁、その後の関連する法令・諸制度の整備により、2002年度以降持株会社体制をとる企業は増加している。2012年10月1日時点で、既に持株会社であるか、今後移行を予定している企業は、上場企業に限っても約3600社のうち425社に達している¹という。

みずほ総合研究所では、持株会社体制を導入する企業グループに対し、体制移行の支援を行ってきたが、その過程で、持株会社の収益構造の算定基準の他社事例を参照したい、という企業のニーズを感じていた。これまで、類似のテーマについてのレポートには、『平成25年 純粋持株会社実態調査確報』[経済産業省 大臣官房 調査統計グループ 企業統計室, 2014]や『持株会社の会計処理と税務の特徴』² [関 浩一郎・菅野 貴弘, 2010]、『純粋持株会社の収益管理』³ [園田 智昭, 2007]などがあったが、持株会社の形態やその収益源について触れられるものの、その収益が持株会社子会社・関連会社から徴収されるものであるときの算定基準について触れられることはあまり多くはなかった。

今回、みずほ総合研究所では、子会社・関連会社からの徴収にあたってその根拠を明示する必要のある経営管理料、ロイヤリティ・ブランド使用許諾料等を「経営管理に対する対価」として、持株会社体制における親会社（グループ本社）が子会社（及び関連会社）から徴収する「経営管理に対する対価」についてのアンケート調査を実施した。400社に対しアンケート票を送付し、100社より回答を得、本テーマに対する企業の関心の高さがうかがわれた。回答をいただいた100社の企業、アンケートの返送には至らなかったが調査票に目を通していただいた企業の皆様には、この場を借りて心よりお礼を申し上げたい。

なお、今回の調査は、2012年に実施した『「持株会社が保有する権限機能」についての調査』⁴ [谷尾久幸・佐野暢彦, 2013]に続き持株会社に焦点を当てたものである。

¹ 外松陽子・宮島英昭（2013）「どのような企業が持株会社を選択しているのか」（独立行政法人経済産業研究所）

² 関 浩一郎・菅野 貴弘（2010）「持株会社の会計処理と税務の特徴」（財務経理協会『税経通信』2010年5月号、ページ: 117-185）

³ 園田 智昭（2007）「純粋持株会社の収益管理」（慶應義塾大学『三田商学研究』第50巻第3号 2007年8月）

⁴ 谷尾久幸・佐野暢彦（2013）「持株会社はどのような子会社管理を行っているか～『持株会社が保有する権限機能』調査結果報告」みずほ総合研究所, 2013.

2. 調査方法

(1) 概要

みずほ総合研究所の独自調査として、下記の方法で調査を行った。なお、今回は、持株会社である親会社の子会社からの収入に関わる調査であるため、対象を純粋持株会社の形態をとる企業には限定せず、持株会社体制を取る企業とした。

対象	持株会社体制をとる企業 ⁵ (400社)
方法	調査票配布によるアンケート調査 (郵送配布・郵送回収)
実施時期	2014年6月25日～2014年7月10日
送付先	持株会社の財務部門担当者
主な質問項目	<ul style="list-style-type: none"> • 子会社からの「経営管理に対する対価」⁶徴収有無 <ul style="list-style-type: none"> - 徴収の意図 - 金額の算出方法 - 子会社ごとの係数付けの有無とその方法 - 徴収対象となる子会社の範囲 - 海外子会社からの徴収の有無・制約となった事項 - 対価の見直しの有無 • 業種・グループの連結対象社数

(2) 持株会社の収益項目の考え方

調査結果に入る前に、持株会社の主な収益項目を整理する。

持株会社体制導入の際には、一般に、持株会社を運営するために一般的に必要とされる人件費やオフィスの賃借料等の費用を見積り、それらを維持できるよう収益項目を設定する。

<持株会社の主な収益項目>

収益の種類	特徴など
受取配当金	子会社・関連会社からの配当。 多くが益金不算入となるため、純粋持株会社のように株式の保有による事業投資を主たる業務とする場合には、税務上欠損金が生じる可能性が高く、グループ最適の観点からは税務上のデメリットとなり得る。

⁵ 「会社四季報 2014年1新春号」「会社四季報・未上場会社版 2014年上期」(いずれも東洋経済新報社)より「持株会社」「ホールディングス」「グループ本社」等のワード検索により抽出

⁶ 経営管理料・経営指導料・事業会社運営収入・グループ運営収入等

経営管理料 (経営指導料)	グループ統括の立場から長期的な視点で子会社・関連会社の管理を行ったり、経営上や営業上の指導を行ったりする際に子会社から得る収益。
受取利息 (貸付金利息)	持株会社が子会社・関連会社に対し貸付を行う場合に生じる収益。
不動産等の賃貸料	グループの事業用資産を一括して持株会社が保有又は賃借し、子会社・関連会社に賃貸する場合に発生する収益。
業務受託収益	持株会社が、子会社・関連会社の総務・経理等の間接業務を受託しているような場合に発生する収益。
ロイヤリティ・ ブランド使用許諾料	持株会社が商標等のブランドを保有し、ブランド価値の維持・向上のため、全体的な品質管理や広告等を行う場合に、子会社・関連会社から当該ブランドを事実上使用することに対して徴収する収益。

受取配当金、受取利息、不動産等の賃貸料、業務受託収益は、算出方法に利率や単価以外の恣意性を介入させる余地が少なく、自ずと徴収根拠は明確である。一方、経営管理料、ロイヤリティ・ブランド使用許諾料は、グループ外に客観的な徴収基準を求めることは容易ではなく、各企業グループにおいて一定の根拠を設定・明示した上で徴収することになる。そして、その根拠に基づき設定された料率は、一般に、見直しはあまり行われず、行われる場合であっても、明確な理由が必要であるといわれている。

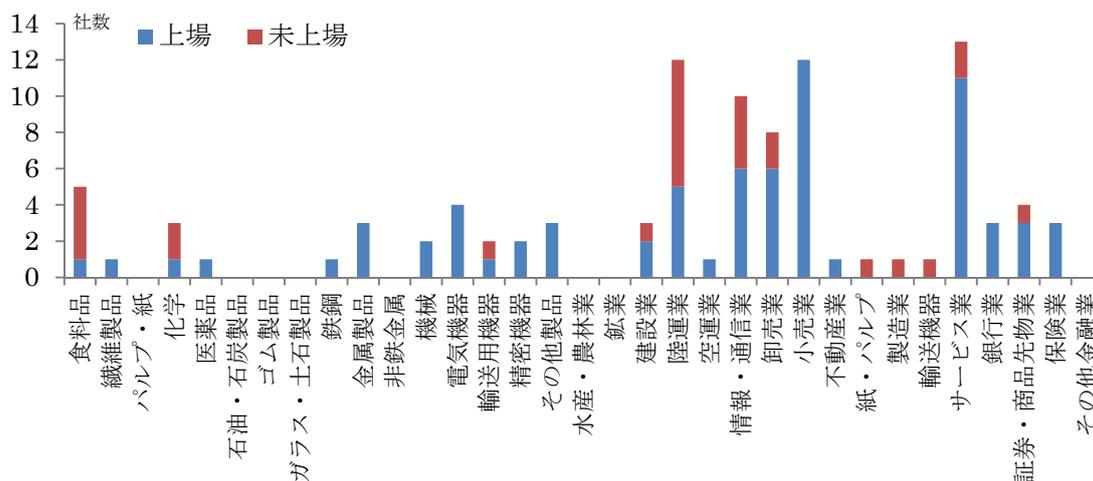
今回の調査では、これらの「各企業グループにおいて一定の根拠を設定・明示したうえで」徴収する「経営管理に対する対価」をテーマとしている。

3. 調査結果

アンケートへの回答があった企業 100 社の内訳は下記の通り。

図表 1

回答企業 100 社の属性

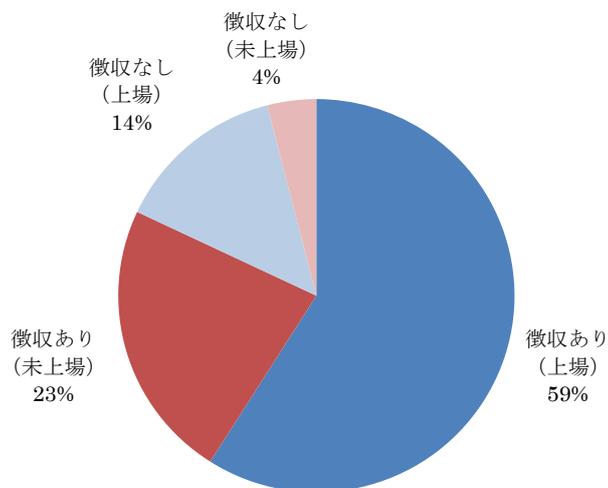


(1) 子会社からの「経営管理に対する対価」の徴収状況

回答企業 100 社のうち、82 社が子会社から業務委託料等の具体的なサービス提供への対価以外に「経営管理に対する対価」を徴収していると回答した。

図表 2

回答企業の内訳 (全体=100社)



また、「経営管理に対する対価」を徴収している企業の連結子会社の社数は下記の通りだった。

図表 3 「経営管理に対する対価」を徴収している企業の連結子会社の社数

(単位：社)

連結なし	1-10 社	11-20 社	21-30 社	31-40 社	41-50 社	51-100 社	101 社以上	総数
1	42	19	6	3	0	8	3	82

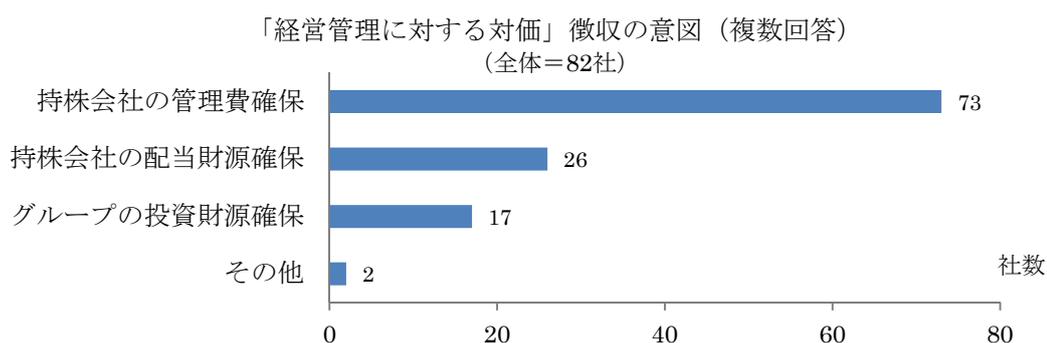
なお、企業の業種や上場/未上場であるといった状況による「経営管理に対する対価」を徴収の有無への違いは見られなかった。

(2) 子会社からの「経営管理に対する対価」の徴収の意図

複数回答ではあるが、子会社から「経営管理に対する対価」を徴収している企業のうち、9割近くが持株会社の管理費確保を目的として「経営管理に対する対価」を徴収していると回答した。これに加えて、持株会社の配当財源の確保やグループの投資財源の確保といった他の目的のもと徴収している企業もあった。

「4. その他」の回答の中には、「のれんの償却」、「ブランド等の無形的価値等への供与への対価」といったものがあった。

図表 4

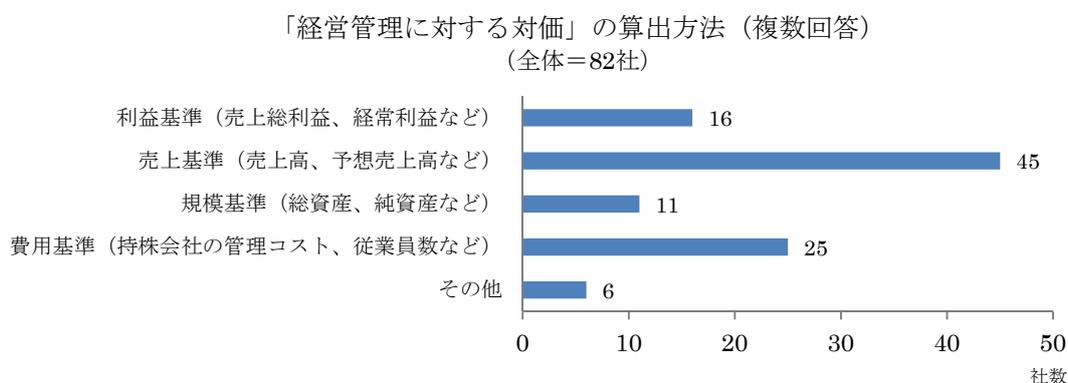


(3) 「経営管理に対する対価」の算出方法

アンケートでは、「1. 利益基準（各子会社の経常利益×〇%）」、「2. 売上基準（各子会社の売上高×〇%）」、「3. 純資産実績（各子会社の自社の純資産×〇%）」、「4. その他」から複数回答で回答を得たが、利益基準でも経常利益以外の利益を使用しているケースや、総資産を基準としているケース、費用を基準としているケースなどが多くみられたため、「利益基準（売上総利益、経常利益など）」、「売上基準（売上高、予想売上高など）」、「規模基準（総資産、純資産など）」、「費用基準（持株会社の管理コスト、従業員数など）」、「その他」に再集計したものが、図表5である。

「経営管理に対する対価」最も多く採用されている基準は売上基準であり、その理由としては、①持株会社が子会社・関連会社の事業活動成果を客観的に把握しやすいため、②費用等の調整等により各社の裁量が及びにくいいため、③判例⁷でも認められた経緯があることなどにより、徴収先の子会社・関連会社に受け入れられやすいためではないかと考えられる。

図表 5



2番目に多かった費用基準（持株会社の管理コスト、従業員数など）も、持株会社が子会社・関連会社を運営するために持株会社が負担した費用を実費若しくは各子会社・関連会社の従業員数等を基準にして配賦した金額に対して徴収するものであり、ここでも子会社・関連会社に受入れられやすい基準が採用されているといえる。

「その他」に分類された回答には、「子会社の対外決算数値をもとに戦略的に調整する」や「監査法人の監査工数等」を参考といったものが見られた。

⁷ 法人税更正処分等取消請求事件 平成12年2月3日/東京地裁/平成7年（行ウ）第262号/第一審/一部認容、一部棄却

(4) 「経営管理に対する対価」徴収率の係数付けとその基準

子会社から「経営管理に対する対価」を徴収している企業 81 社のうち、3 分の 1 の 28 社が各社からの徴収率に係数付を行っていた。

図表 6

(単位：社)

	連結 なし	1-10 社	11-20 社	21-30 社	31-40 社	41-50 社	51-100 社	101 社 以上	総数
総数*1	1	42	19	6	3	0	8	3	82
係数付 あり*2	1	12	5	4	2	0	3	1	28
割合*3	100%	28.6%	26.3%	66.7%	66.7%	—	37.5%	33.3%	

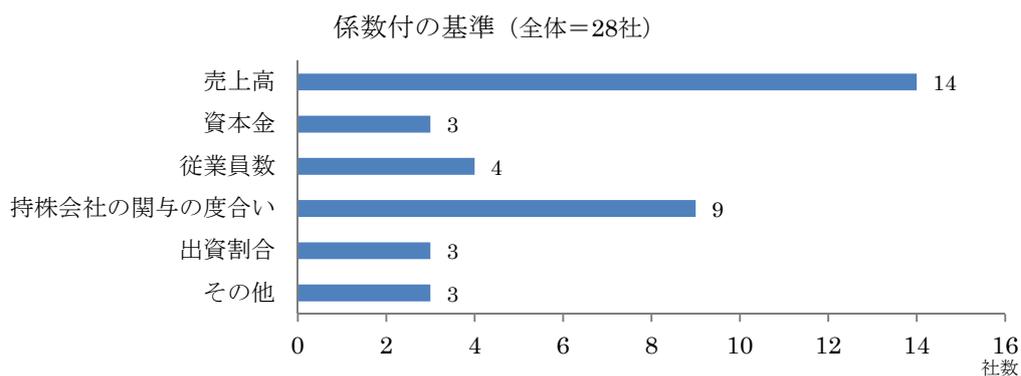
*1 子会社から「経営管理に対する対価」を徴収していると回答した企業数

*2 各社からの徴収率に係数付を行っていると回答した企業数

*3 総数に占める係数付けを行っている企業の割合

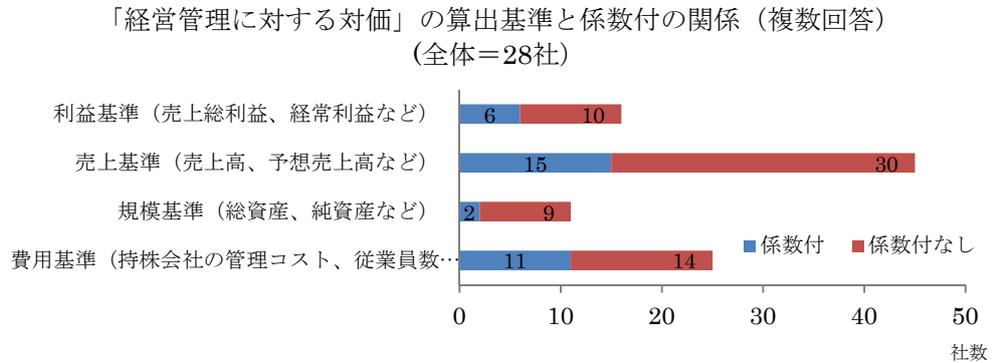
係数付を行う際の基準には、「売上高」が多く採用されており、中には、内外売上高の割合等を参考にしてしている企業も見られた。「その他」の回答内容は、「総合的に判断」や「業績」による判断といったものがあった。

図表 7



ここで、2(3)で確認した「経営管理に対する対価」の算出基準と係数付の関係をみると、図表 8 のようになる。少なくとも、回答が得られた企業については、「経営管理に対する対価」の算出基準の違いによる係数付けの有無の特徴は確認されなかった。

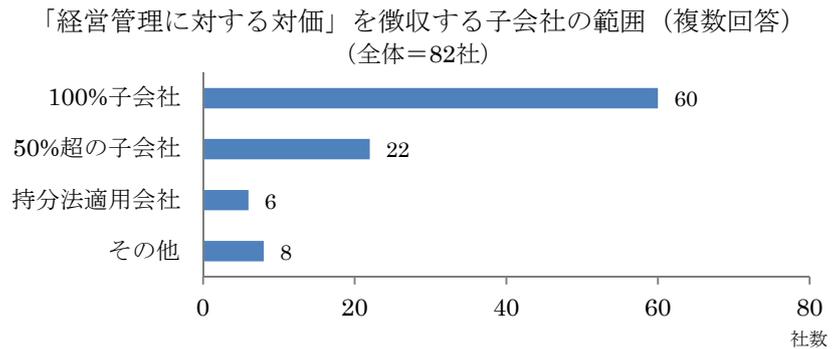
図表 8



(5) 「経営管理に対する対価」を徴収する子会社の範囲

「経営管理に対する対価」を徴収している企業 81 社のうち、60 社（複数回答）が 100%子会社を徴収対象としていた。「その他」と回答した 8 社の内訳は、「100%子会社のうち少数の基幹子会社のみ」、「連結子会社」、「直接出資 50%以上の子会社と孫会社にあたる会社の経営を子会社から委託された場合」、「経営の関与度合いによる」などであり、出資比率が高い場合や連結対象になっている場合を含め、経営の関与度が高い子会社・関連会社から徴収しているようである。

図表 9



(6) 「経営管理に対する対価」と海外子会社との関係

調査対象企業には、海外でも積極的に事業を展開している企業が多かったが、海外子会社を「経営管理に対する対価」を徴収する対象に「含む」と回答した企業は、「一部含む」場合を含めても10社にとどまった。徴収対象に「含まない」と回答した企業72社の中には海外子会社を持たない企業も含まれることをふまえると、海外子会社からの「経営管理に対する対価」の徴収には国内子会社からの場合よりも工夫や手間が必要であることがうかがえる。

図表 10

「経営管理に対する対価」の徴収先に海外子会社は含むか
(全体=82社)

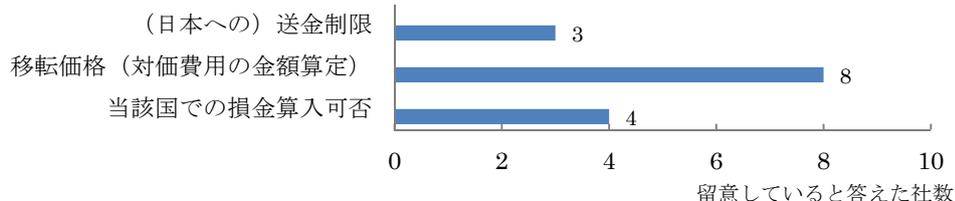


※ 「含まない」には海外子会社を保有しない企業も含む

それでは、海外子会社を徴収先に「含む」もしくは「一部含む」と回答した企業は海外子会社から「経営管理に対する対価」を徴収する際に留意したことは何か。海外子会社を徴収先に一部でも含んでいると答えた企業は、回答企業82社中の10社と少ないが、徴収時に留意したことについての回答は下記図表11の通り。徴収時に留意したこととしては、8社が「移転価格」を挙げていた。

図表 11

「経営管理に対する対価」の徴収に海外子会社を含む企業が
徴収時に留意していること
(全体=10社)



次に、海外子会社を「経営管理に対する対価」の徴収先に「含まない」と回答した企業はなぜ含まないことを選択したのだろうか。それを示したのが図表 12 である。

図表 12 海外子会社を「経営管理に対する対価」徴収先に含まない理由

(単位：社)

現地法令に対応しきれない	共同出資者との関係	海外子会社がない	その他	総計
7	6	43	16	72

海外子会社を保有していない企業も多く見られたが、海外子会社を保有するものの、「経営管理に対する対価」の徴収対象としていない企業は、その理由を「現地法令に対応しきれない」や「共同出資者との関係」であると回答していた。適切な人員がいなかったり、海外子会社からの「経営管理に対する対価」徴収のための業務に割く人的・物的余裕がないなどが背景にあると思われる。

「その他」の回答には、「設立して日が浅いため」や「規模が小さいため」といった理由が見られた。

(7) 「経営管理に対する対価」の見直し

最後に、「経営管理に対する対価」の見直しの状況を示したものが図表 13 である。59 社が「見直しを行っている」、22 社が「見直しを行っていない」と回答したが、「見直しを行っていない」と回答した企業の中には、今後見直しを予定しているという回答も見られた。

図表 13

「経営管理に対する対価」の見直し (全体=82社)



2(2)で述べたように、当初の認識は、「経営管理に対する対価」見直しには明確な根拠が必要となるため、見直しは頻繁には行われていない、というものであったが、企業は実状に合わせ、より柔軟に見直しを行っているようである。

4. まとめ

今回の調査からは、回答のあった 100 社の持株会社うち 8 割以上がグループ会社から「経営管理に対する対価」を徴収しており、その目的の中心は、持株会社の管理費の確保であった。徴収対象の多くが 100%子会社であることは、対象会社に関する持株会社の管理費用を算定しやすいことや、持株会社の他には株主が存在しないことから「経営管理に対する対価」の徴収の意思決定がしやすいことなどからも推察される結果であろう。海外子会社からの徴収については、所在国との税務上や法令上のハードルが高いことや、子会社の規模が小さいことなどから進んでいなかった。

「経営管理に対する対価」の算定根拠については、(子会社の) 売上をベースとしながらも、実態に合わせて費用や規模など他の基準と組み合わせて運用している企業が多くみられた。算定基準を複数の基準の組み合わせとしているせいか、さらに子会社ごとに係数付を行う、ということはあまり一般的には行われていないようだった。

2(2)で触れたように、一般的には、「経営管理に対する対価」の見直しは、あまり行われず、行う際には明確な根拠が必要であると考えられている。しかし、今回の調査からは、「経営管理に対する対価」を徴収していると答えた企業のうち 7 割の企業が見直しを行っている」と回答した。持株会社体制の解禁が 1997 年、その後の関連法令・諸制度の整備により持株会社体制を導入する企業が増加しはじめたのが 2002 年頃であることと思えば、調査対象企業が持株会社体制を導入してからの年数は長くとも 10 年程度である推察される。これをふまえると、「経営管理に対する対価」を徴収していると回答した企業 82 社のうち、7 割にあたる企業が、既に対価の見直しを経験しているということは、実務上は各企業の実情に合わせて見直しが行われている実態が分かった。

なお、「経営管理に対する対価」への対応の業種や上場の有無による違いは、少なくとも、回答のあった 100 社については確認ができなかった。

本報告書は、今回のアンケート調査の結果を速報としてまとめたものだが、今後も引き続き追加調査を含め内容の精査を行い追加レポートの発表を行うことを予定している。

【参考資料】

6. 「経営管理に対する対価」はどの範囲の子会社に対し徴収していますか(複数回答可)。

i. 100%子会社	ii. 50%超の子会社
iii. 持分法適用会社	iv. その他()

7. 6の「経営管理に対する対価」の徴収先に海外子会社は含みますか。

i. 含む	ii. 一部含む	iii. 含まない
-------	----------	-----------

8. (7の項目にて「i. 含む」または「ii. 一部含む」を選択された方)

海外子会社から「経営管理に対する対価」を徴収するにあたって留意したことはありますか(複数回答可)

i. (日本への)送金制限	ii. 移転価格(対価費用の金額算定)
iii. 当該国での損金参入可否	iv. その他()

9. (7の項目にて「ii. 一部含む」または「iii. 含まない」を選択された方)

海外子会社から「経営管理に対する対価」を徴収していない理由をお答えください。

i. 現地法令に対応しきれない	ii. 共同出資者との関係	iii. その他()
-----------------	---------------	-------------

10. 「経営管理に対する対価」の見直しを行っていますか。

i. いる	ii. いない
-------	---------

11.最後に、貴社の業種・グループの連結対象社数を教えてください。

(業種)

i. 建設業	ii. 製造業	iii. 情報通信業
iv. 運輸業	v. 卸売業	vi. 金融業・保険業
vii. 不動産業	viii. 宿泊業・飲食サービス業	ix. 医療・福祉
x. 教育・学習支援業	xi. サービス業	xii. その他()

(グループの連結対象社数)

i. 1-10社	ii. 11-20社	iii. 21-30社	iv. 31-40社	v. 41-50社
vi. 51-10社	vii. 101社以上			

以上です。ありがとうございました。

弊社では、本アンケート結果に基づいた分析に加え、ご回答いただいた企業様の公開情報をもとに本アンケート結果とのクロス分析を実施します。その旨ご了承いただきたくお願い申し上げます。

- 当レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、商品の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。