

# Deloitte.

デロイト トーマツ



## グローバルな税務ガバナンス体制整備のあり方

令和3年度 経済産業省 委託事業

中堅・中小企業向け「進出先国税制等に係る情報提供セミナー」

デロイト トーマツ税理士法人

2022年1月



# 目次

1. はじめに	3
<hr/>	
2. グローバル税務ガバナンスとは	5
<hr/>	
3. グローバル税務ガバナンスの必要性	9
<hr/>	
4. グローバル税務ガバナンス体制に向けた9つの提言の要旨	22
<hr/>	
5. グローバル税務ガバナンスへの取り組み方	24
<hr/>	
6. 先進的な日系企業の取り組み事例	55
<hr/>	
7. 先進的な外国企業の取り組み事例	66
<hr/>	

# 1. はじめに

# はじめに

- 企業が海外展開をするにあたって企業価値の向上に取り組む際には、税引前当期純利益を増加させる戦略を立てることと同様に、「税引後当期純利益」を増加させる戦略の下、海外での事業活動に係る課税関係を適切に把握し、「グローバルベースで支払う税を適切に管理する体制を整備すること」、すなわち、グローバルな税務ガバナンスを整備することが重要である。そして、このような適切な税務ガバナンスの整備を通じた日本企業の企業価値向上と国際競争力の向上、ひいては日本経済の成長につながることを期待している。
- このような背景の下、令和元年度経済産業省委託調査において、「日本企業のグローバル税務ガバナンス体制の整備に向けた現状及び検討課題の整理と9つの提言」(\*1)をとりまとめ、かつ、広報等のために、「令和元年度 中堅・中小企業【経理・税務担当者向け】グローバル税務ガバナンス体制整備のための情報提供セミナー資料」(\*2)が作成された。
- 本年度においては、グローバルな税務ガバナンス体制整備のあり方について、令和元年度事業でとりまとめた税務ガバナンスに関する「9つの提言」の内容等を基に、企業の税務担当者と経営者、機関投資家、及び外資系多国籍企業から意見を聴取し、取りまとめたものが本資料である。
- なお、上記経緯及び令和元年度及び本年度の事業の継続性の観点から、本資料中の語句の定義や一部のスライドについて「日本企業のグローバル税務ガバナンス体制の整備に向けた現状及び検討課題の整理と9つの提言」及び「令和元年度 中堅・中小企業【経理・税務担当者向け】グローバル税務ガバナンス体制整備のための情報提供セミナー資料」におけるものを引用・転載しているものがある点、予めご了承ください。

(\*1) 令和元年度 中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業（進出先国税制等広報事業）  
日本企業のグローバル税務ガバナンス体制の整備に向けた現状及び検討課題の整理と9つの提言

[https://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/toshi/kokusaisozei/taxgovernance\\_report.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/taxgovernance_report.pdf)

(\*2) 令和元年度 中堅・中小企業【経理・税務担当者向け】グローバル税務ガバナンス体制整備のための情報提供セミナー資料

[https://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/toshi/kokusaisozei/taxgovernance\\_gaiyou1.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/taxgovernance_gaiyou1.pdf)

## 2. グローバル税務ガバナンスとは

# グローバル税務ガバナンスとは、税務コンプライアンスと税務プランニングから構成されます

## グローバル税務ガバナンス、用語の定義

- 税務ガバナンス？ = 税を統治・管理する
- 誰が税務ガバナンスを行う？ = 企業が取り組む
- どの税金？ = 企業グループ全体が全世界で納付する税（特に法人税）

### ➤ 税務ガバナンスとは

#### ➤ 税務コンプライアンス

税に関する法令・規則を遵守して支払うべき税額を正しく計算し、自らの税務ポジションの妥当性を客観的に疎明して、想定額の税額の変動を防ぐ取り組み。

（目的）適切な納税という社会的責任を果たし、企業価値を損なわない

#### ➤ 税務プランニング

事業の変化などを通じて、企業の税コストを最適化する取り組み。

（目的）優遇税制などを適切に活用し企業価値を最大化する

### ➤ 本セミナーでは...

税務ガバナンスを「企業がグローバルレベルで税務コンプライアンス及び税務プランニングを行うこと」と定義する

(\* ) 令和元年度 経済産業省 委託事業「中堅・中小企業【経理・税務担当者向け】グローバル税務ガバナンス体制整備のための情報提供セミナー資料」 P.6より作成

# 海外展開にあたっては、グローバル税務ガバナンスの構築の重要性が増しています

## 海外展開とグローバル税務ガバナンス

### 1 海外展開に伴いグローバルで税務対応が生じ、その適切な管理が必要となっている。

- 日本企業が海外展開する際、進出先国の税制への適切な対応は必須。  
(例：PE課税制度を含む法人税課税制度、移転価格税制やVAT課税制度など)
- 同時に、海外進出に伴う日本の税制への対応も必要となり、それぞれの適切な管理が重要である。  
(例：外国税額控除制度、外国子会社益金不算入制度、外国子会社合算税制、移転価格税制など)
- 本資料ではグローバルレベルでの税の管理を税務コンプライアンスと税務プランニングという二つの観点から整理

### 2 税務コンプライアンス対応と税務プランニング対応とは？

- 税務コンプライアンス対応 (目的：適切な納税という社会的責任を果たし企業価値を損なわない)  
進出先国及び日本それぞれの税制を遵守し、支払うべき税額を正しく計算し納付することができる体制構築が、追徴課税を受けるリスクを回避するために重要  
(例：PE課税、移転価格課税、外国子会社合算税制による課税、個人所得税やVAT課税など)
- 税務プランニング対応 (目的：優遇税制などを適切に活用し企業価値を最大化する)  
法令を遵守した上で税負担の減少による連結実効税率の適正化や、税金の支払時期の繰り延べなどにより、**企業グループ全体の税引後利益及びフリーキャッシュフローを最大化することも重要**  
(例：優遇税制・租税条約の活用、適格組織再編税制の活用など)

(\*) 令和元年度 経済産業省 委託事業「中堅・中小企業【経理・税務担当者向け】グローバル税務ガバナンス体制整備のための情報提供セミナー資料」P.7より作成

# グローバル税務ガバナンス体制の整備を行うことが極めて推奨されます

## 海外展開とグローバル税務ガバナンス

3

グローバル税務ガバナンスが実現できればどうなるか？

→「企業がグローバルレベルで税務コンプライアンス及び税務プランニングを行うこと」ができれば、税務コンプライアンス及びプランニングにおいて「事後対応型」から「事前予防型」で対処可能に。

租税回避  
脱税

支払わなくてもよかった税金  
重複して支払っている税金

適正化

グローバル税務ガバナンス体制の  
整備で事前予防型に！

(\*) 令和元年度 経済産業省 委託事業「中堅・中小企業【経理・税務担当者向け】グローバル税務ガバナンス体制整備のための情報提供セミナー資料」P.8より作成



### 3. グローバル税務ガバナンスの必要性

# コンプライアンス観点の税務ガバナンスの必要性

- 各国の法令解釈の誤りや税額計算のミスなどによりペナルティを含めた追加納税が必要となる場合には、税引後利益が減少するだけでなく、レピュテーションの悪化を通じた企業価値の低下があり得る
- 税務コンプライアンスは、企業グループ全体に波及し得る論点であり、経営者の責任がより一層問われるようになってきている

図 1：課税リスクの顕在化事例

	ルール不備による出張者PE課税	海外子会社の移転価格調査対応ミス	子会社への債権放棄に伴う子会社側での債務免除益課税
要因	出張者の日数管理や業務内容の整理が不十分なまま、事業部主導で出張対応していた。	調査対応を現地スタッフ任せとした結果、企業グループ全体の目線を欠いた説明を行った。	債権放棄実行前に税務部門に相談がされず、相手国での課税の有無が調査できていなかった。

## 課税リスクの顕在化のダメージ

- 本税及びペナルティの支払いによる税引後利益の減少
- レピュテーションの悪化を通じた企業価値の低下（経営者の説明責任）など

追徴課税を受ける可能性をグローバルレベルで特定し、リスクを軽減又は回避する方策を検討し、適切に実行するための仕組みを整備する必要

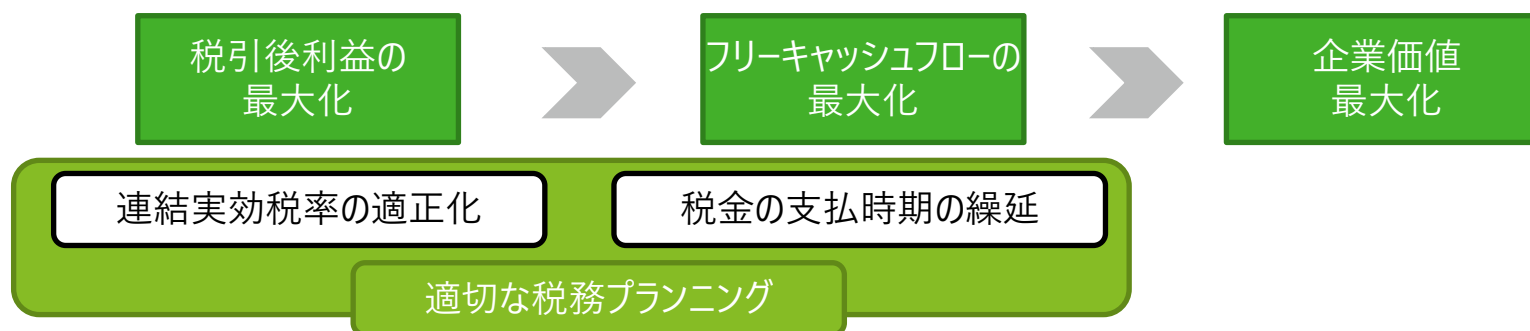
(\*) 令和元年度 経済産業省 委託事業「中堅・中小企業【経理・税務担当者向け】グローバル税務ガバナンス体制整備のための情報提供セミナー資料」P.10より作成

## プランニング観点の税務ガバナンスの必要性

- 営利企業は、事業を通じて利益を拡大させ、企業価値の向上を目指す。
- 近年、ROE経営への注目が高まり、税引後利益の増加を目標においた経営がより重要となっている。(cf. 伊藤レポート)

### 👉 企業価値の最大化には税務の観点からも貢献できる！

図2：税務プランニングと企業価値最大化との関係



- 日本企業においては税務部門を申告納税義務を果たすためだけの部門であるにとらえ、税引後利益やフリー・キャッシュフローを増加させ得る部門と理解していないケースが多い。
- 税務プランニングを通して、税引後利益及びフリー・キャッシュフローを最大化し、ひいては企業価値の向上に繋がることを税務部門だけではなく、経営者を含む企業全体が理解及び意識すべき。

海外事業の競争相手である海外多国籍企業は「税はコストであり管理可能なもの」という意識が強い。日本企業の国際競争力の向上という観点から、税コストを最適化するための税務ガバナンスが重要

(\*) 令和元年度 経済産業省 委託事業「中堅・中小企業【経理・税務担当者向け】グローバル税務ガバナンス体制整備のための情報提供セミナー資料」P.13より作成

# 税引後利益経営 売上増 & 税コストの適正化

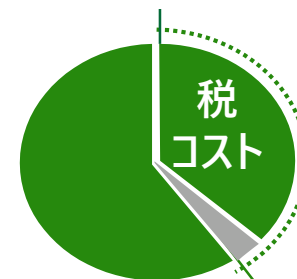


税引後利益 1% = 5億円あげるためには・・・



税引後利益率が5%の場合、  
総売上を100億円増加  
させる必要

=



5億円の税金削減  
= 実効税率の0.625%の減

税務プランニングを通じて実効税率を適正化できれば、売上高を増加させることと同じ効果を生み出すことも。

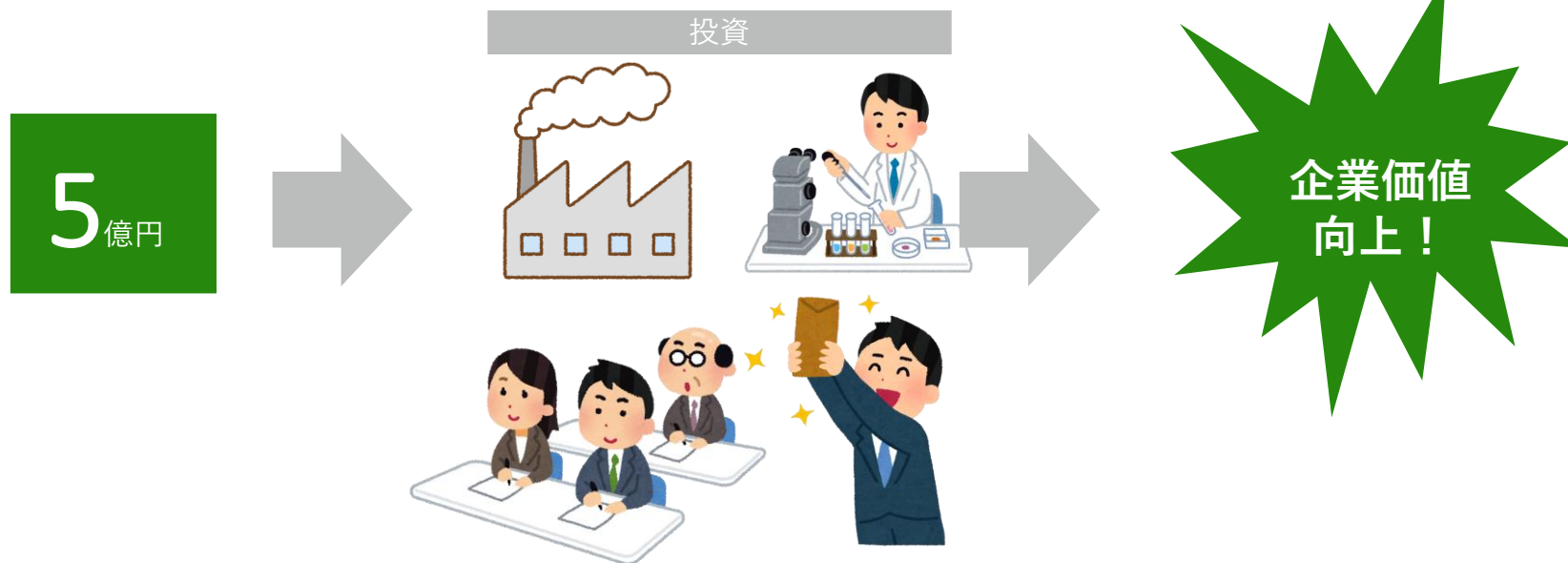
企業価値をさらに高めていくには、売上高の増加を検討することと同様に、  
企業グループ全体で税務プランニングについて検討することが重要

(\*) 令和元年度 経済産業省 委託事業「中堅・中小企業【経理・税務担当者向け】グローバル税務ガバナンス体制整備のための情報提供セミナー資料」P.14より作成

# 税コスト適正化による将来への投資効果

ある機関投資家の意見として・・・

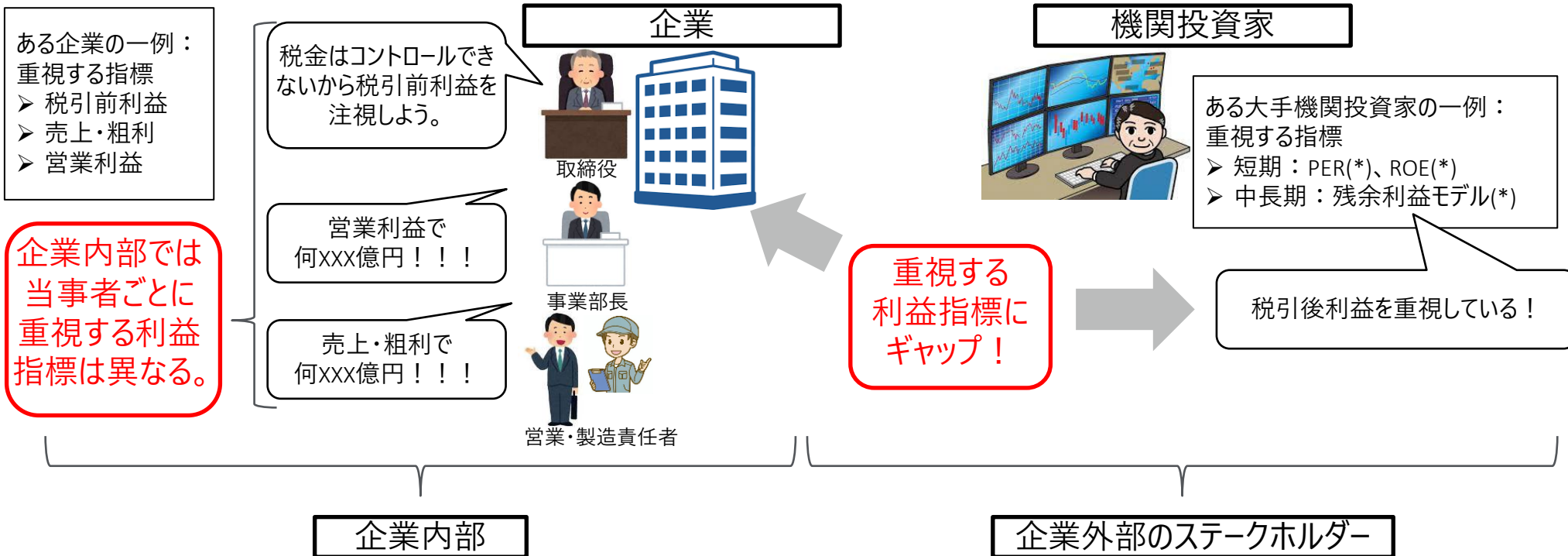
## 税コストを5億円適正化すると・・・



税務プランニングを通じて税コストを適正化できれば、適正化できたコストを新たな投資等に回すことにより企業価値向上につなげられる！

企業は、税コスト適正化により得られた利益を、将来の投資に充当する必要があると考えられる！  
したがって、企業価値向上のためにも税務ガバナンス体制を構築することが必要である。

# 企業内部・企業外部における重視する利益指標の違い



ある企業の一例：重視する指標

- 税引前利益
- 売上・粗利
- 営業利益

企業内部では当事者ごとに重視する利益指標は異なる。

ある大手機関投資家の一例：重視する指標

- 短期：PER(\*), ROE(\*)
- 中長期：残余利益モデル(\*)

税引後利益を重視している!

企業内部では当事者ごとに、その労働に見合う成果の指標が異なるため、KPIとすべき指標が異なることは避けられないと思われるものの、取締役は株主から経営を委任されている立場であるため、税引後利益を重視するべきと考えられる。

(\*)

- PER: 株価収益率 (Price Earnings Ratio)。株価を1株当たり当期純利益で除して求める。
- ROE: 自己資本利益率。企業の自己資本 (株主資本) に対する当期純利益の割合。ROE(%) = 当期純利益 ÷ 自己資本 × 100。
- 残余利益モデル: 株主に帰属する企業価値を、会計利益を用いて算定するモデルである。親会社株主に帰属する当期純利益から、株主の期待利益 (株主資本コスト×株主資本簿価) を差し引いた残余利益を株主資本コストで割り引いて算出される。

(出典：みずほ証券株式会社及び一橋大学大学院経営管理研究科、ファイナンス用語集、[https://glossary.mizuho-sc.com/faq/show/272?site\\_domain=default](https://glossary.mizuho-sc.com/faq/show/272?site_domain=default))

# 機関投資家の観点から

ある大手機関投資家の運用担当者の意見・・・

以前と比べて格差は縮まってきたという印象だが、未だに日本企業は税引前を重要視する傾向にあるに思う。

私見として、日本にはプロの経営者が少なく、サラリーマン社長が多いのが理由では。部長として成果を上げた人が役員になり、役員として管掌部門の成果があがった人が社長になるというスタイルだと結局管掌部門の方が重要視することは事業会社の事業の利益であり、税引前の利益にならざるを得ない。プロの経営者になれば、税務コンプライアンスも含めて重要視するのは税引後利益になると思うので、最後の利益がどれくらいありますかという話になると思う。

オーナー企業であれば税引後利益を重要視するが、上場企業であれば税引前で評価されてそこまで昇進した人が多いので、税引前利益で評価する傾向があるのでは？

あるPEファンドの担当者の意見・・・

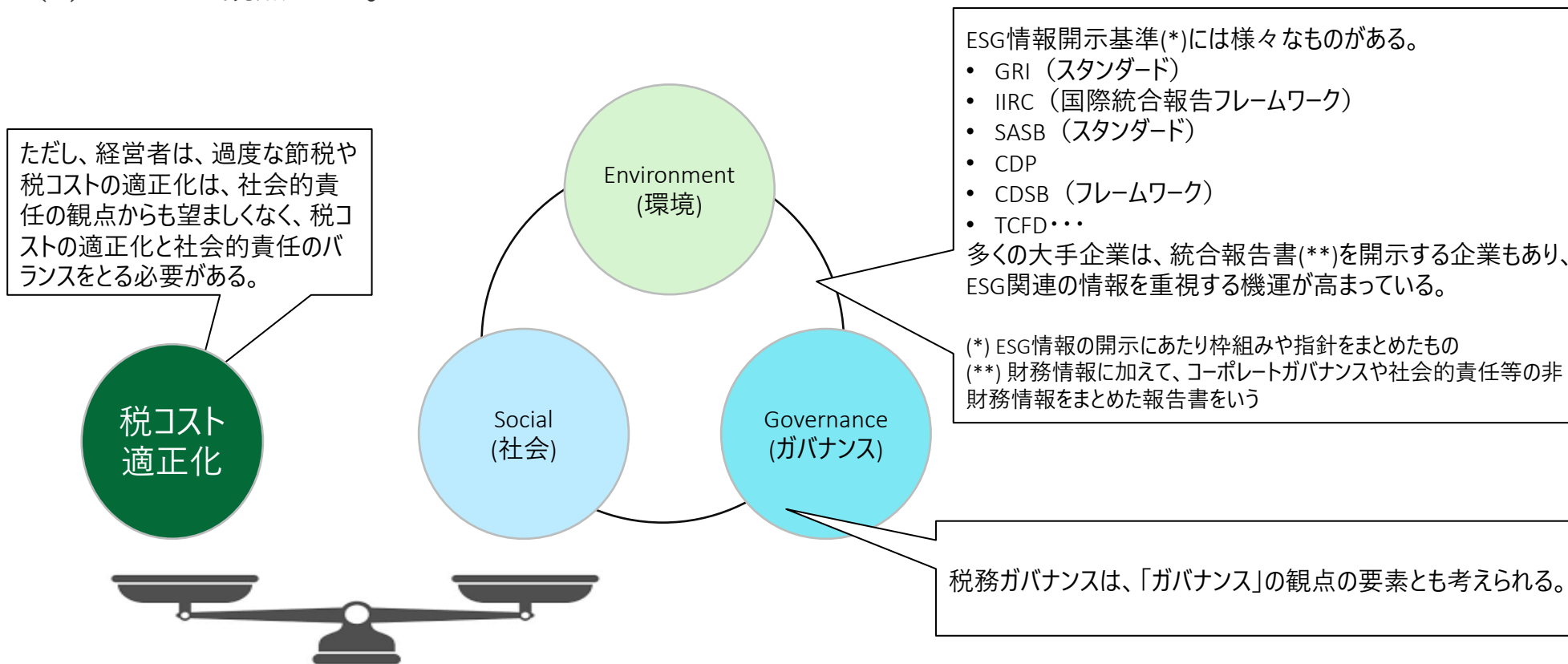
日本で税引後利益が軽視されているとは思わないが、タックスプランニングという点については重要視されていないというのは事実だと思う。それはタックスプランニングが利益成長のドライバーと思われていないので、将来の利益を図るという点においては、営業利益が重視されているということだと思う。

企業価値最大化の観点からは、株主が最も重視する税引後当期純利益重視の姿勢が求められる。そのため、企業内部においても、売上高や営業利益等のみならず、税引後当期純利益を重視する社風の醸成や、規程の策定が求められる。

税引後利益重視経営の必要性は高く、  
税コストを最適化する税務ガバナンス構築の必要性は高い！

# ESGにおける経営者の視点

ESGとは：持続可能な世界の実現のために、企業の長期的成長に重要な環境（E）・社会（S）・ガバナンス（G）の3つの観点をいう。



ESGにおける経営者の視点から、税務ガバナンス体制を構築する必要がある。  
また、過度な節税や税コストの適正化は社会的責任の観点からは望ましくなく、  
その意味でも税務ガバナンス体制を構築する必要がある。

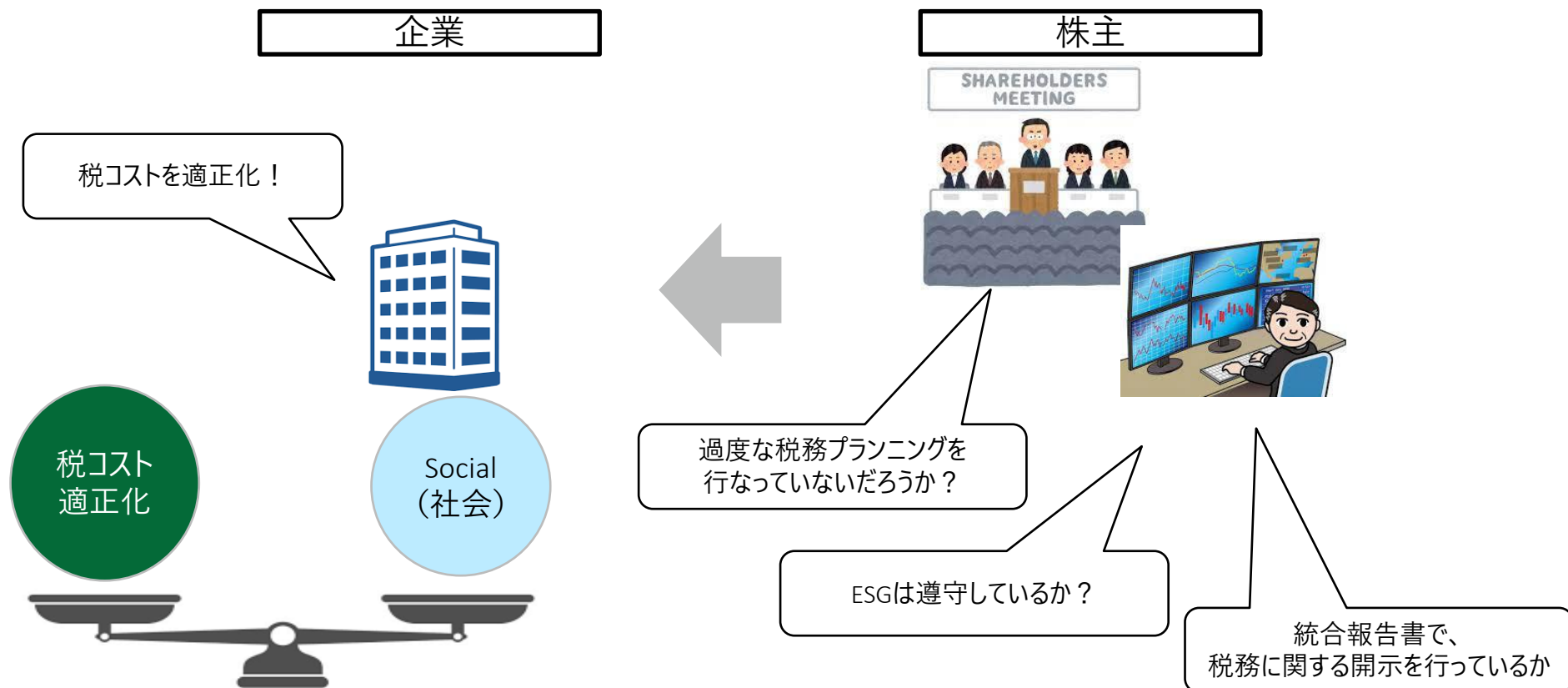


# ESGにおける機関投資家の視点

ある機関投資家の意見として、『ESGへの取り組みが投資先企業の評価基準となる。税務も「Social（社会）」の領域に含まれるのでは?』というコメントがあった。

ESGを重視する企業は、投資家からの信頼が向上し、企業価値が上がる側面もあると考えられる。

一方、過度に税務プランニングを行っている企業は、ESGの側面からの評価は低くなる。社会的責任を順守する上でも当然過度な税務プランニングは慎まれるべきであり、その意味からも税務ガバナンスの重要度が増しているといえる。



# その他の機関投資家の声

## あるPEファンドの意見

- 実務的な目線では、EBITDA(\*)、**税引後当期純利益**、フリーキャッシュフローを非常に重視している。上場株式に投資する投資家と違うところは、分析手法としてPERのみではなく、一番にLBO(\*)分析という言い方をしているが、LBOの手法を用いてその会社を買収して、我々が投資回収をするタイミングにおいてどれくらいのバリュエーションによって最終的にEXITできるかという判断を行う。
- 出口において上場を目指す、PERで評価されるよう場合には、より**税引後当期純利益が出口で重要視され、いかなる場合においても投資期間中のキャッシュフローを勧案する上では税引後当期純利益を重要視している。**

## ある機関投資家の意見

- 企業を見る上で、保有している企業すべてに対して利益成長性ランクを上からA～Eで評価し、最低5年間の長期EPS(\*)成長率を見ている。EPSなので税引後利益に近いもので(自社株買いも考慮している)、そういう意味では税率も含めて税引後利益を重要視している。
- どちらかという米国内中心とした海外企業は、例えばCEOの報酬が純利益にダイレクトに結びつくケースがあったり、税引後当期純利益の水準を基に自社株買いを行ったり、コーポレートアクションにつながる事が多いので、税引後利益が重視されている印象。ただ税引後利益は特別損益をはさみ、企業の実力とはずれたところなので、実力値を測るのであれば経常利益を重要視するのだろうという印象。
- 感覚論だが、企業も税引後当期純利益を完全に無視しているわけではないと思うし、普通に考えているのではと思う。ただ、実力値を表示するという意味では経常利益の方が実力らしいので決算説明会資料だとそっちの方がフィーチャーされているケースが多いと思う。
- 日本の会社は一部の多国籍企業のような税務リスクを取るというところは限られていると思っている。なぜなら保守的な会社が多いのと、経営者がそこまで会計に詳しくないケースが多い。経営者の方は営業出身、企画部門中心だったりすることが多いので、税務に詳しい人は少なく、トップダウンでそういうことをしていこうと思う人は少ない印象。

(\*)

- EBITDA: Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortizationの略で、税引前当期純利益に支払利息、減価償却費を加えて算出される利益を指す。
- LBO: LBO (Leveraged Buyout) とは、譲渡企業の資産や今後期待されるキャッシュフローを担保として、譲受企業が金融機関などから資金調達をして買収する方法を指す。
- EPS: Earnings per shareの略で、一株当たり当期純利益を指す。

# 望ましい姿と日本企業の状況

(令和元年度経済産業省委託事業で整理された9つの提言より)

- 望ましい姿は、令和元年度経済産業省委託事業の事務局がこれまでの知見や経験を活用しつつ、インタビューなどで確認できた好事例なども踏まえて、望ましいと考えられる税務ガバナンス体制を整理
- 日本企業の状況は、令和元年度経済産業省委託事業の事務局がインタビューなどで確認した現状を整理

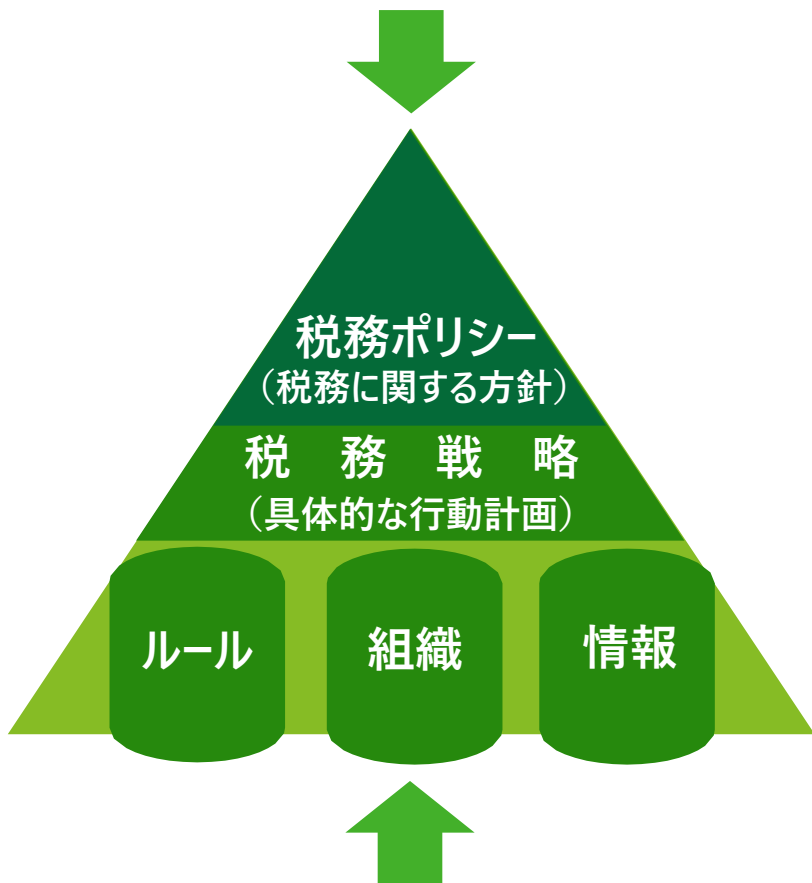
	望ましい姿		日本企業
税金の捉え方は？	税金は管理すべきコスト！	←	税金は利益の結果として支払うもの (管理対象ではない)
経営指標はどこに注目？	税引後利益に注目！	←	営業利益に注目 (税金が関係ない)
税務戦略は？	企業戦略の一部！	←	• 税務戦略がない • 税務戦略は企業戦略外
税務戦略の策定は？	経営者が積極的に関与！ 実行を後押し！	←	経営者は関与しない

(\*) 令和元年度 経済産業省 委託事業「中堅・中小企業【経理・税務担当者向け】グローバル税務ガバナンス体制整備のための情報提供セミナー資料」P.17より作成

# 税務ガバナンスのイメージ図

(令和元年度経済産業省委託事業で整理された9つの提言より)

経営者の積極的な関与



税務ガバナンス体制のモニタリング

経営者による、税務ガバナンス体制の整備を行うという経営判断や下記に述べる税務ガバナンス体制の整備に必要な要素全体への積極的な関与は、税務ガバナンス体制の整備の大前提

【税務ポリシー】 企業がグループ全体として掲げている使命、目指す姿、価値観及び行動基準を達成するため、税務の観点からどのような方針で行動するのを示すもの

【税務戦略】 税務ポリシーで定める税務に関する行動方針を具体的な行動計画に落とし込んだもの

T  
C  
F  
(注)

【ルール】 目指す税務ガバナンスを実現するための税務を実行するために設定される様々なルール

【組織】 目指す税務ガバナンスを実現するために必要な税務を実行するための部門及び人材

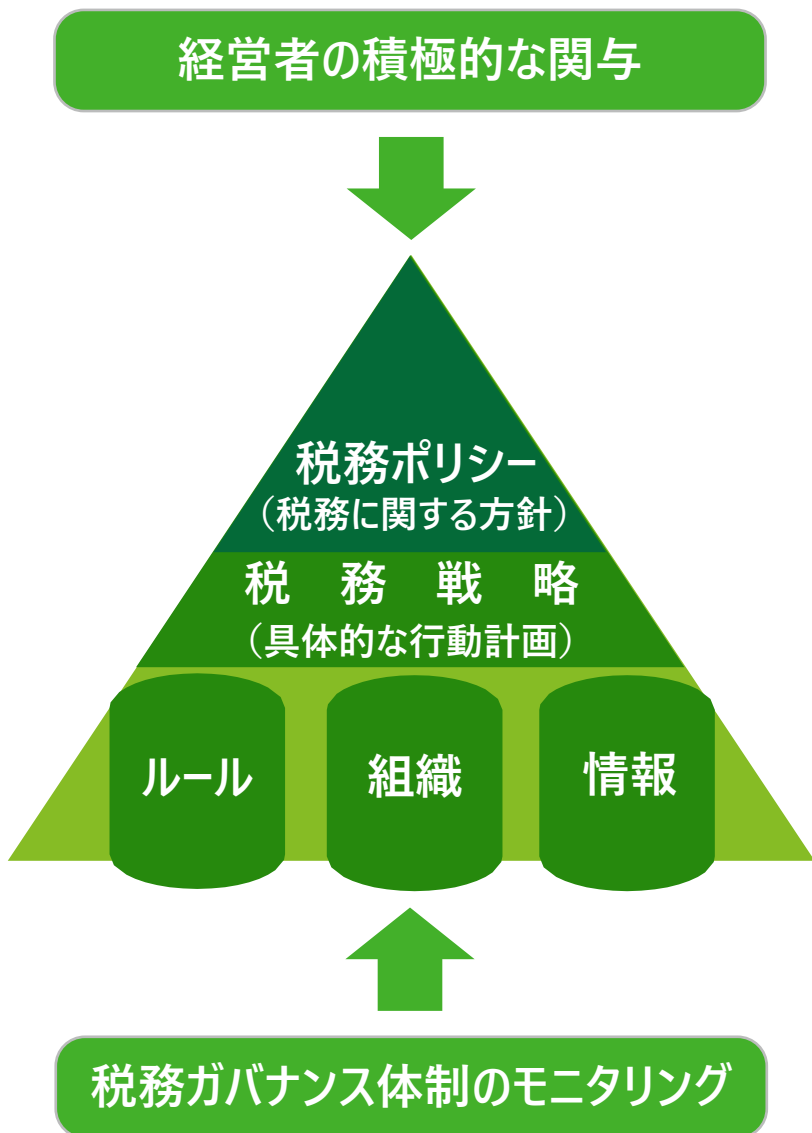
【情報】 目指す税務ガバナンスを実現するための「組織」が、「ルール」に基づく税務を行うにあたって、各業務に係る意思決定を行うための判断材料となる情報

(注) TCF = Tax Control Framework : 税務の内部統制に関する枠組み

(\*) 令和元年度 経済産業省 委託事業「中堅・中小企業【経理・税務担当者向け】グローバル税務ガバナンス体制整備のための情報提供セミナー資料」P.18より作成

# 望ましい税務ガバナンスの在り方

(令和元年度経済産業省委託事業で整理された9つの提言より)



## 【経営者の積極的な関与】

税務ガバナンス体制の整備について**経営者が積極的に関与**

税務ガバナンス体制の整備への**経営資源の配布**

## 【税務ポリシー・戦略】

**経営者が関与し**税務ポリシー・戦略を策定、かつ、**経営者の関与により**税務ポリシー・戦略がグループ全体に浸透

### 【ルール】

親会社の税務部門が子会社の税務に関与するための業務分掌がルール化

税務部門が事業部門と連携して事業計画を事前検討することがルール化

T  
C  
F

### 【組織】

人材配置の在り方が検討されており、それに応じて人材が配置、また、グループ全体で税務を意識した業績評価制度あり

### 【情報】

親会社の子会社から必要な情報を適時に収集、親会社・子会社が税務に関する情報を管理し、グループ内に共有

(\*) 令和元年度 経済産業省 委託事業「中堅・中小企業【経理・税務担当者向け】グローバル税務ガバナンス体制整備のための情報提供セミナー資料」P.19より作成

## 4. グローバル税務ガバナンス体制に向けた9つの提言の 要旨

# グローバル税務ガバナンスへの指針として取りまとめた「9つの提言」の骨子は下記となります。

	行動主体	働きかけ先	提言の内容の骨子
前提	【提言1】 日本親会社の税務部門	→ 経営者	経営者が税務ガバナンス体制の整備の必要性を理解できるよう、他社と比較した際の自社の税務上の課題や税務ガバナンス体制の整備によって得られる効果を整理し、日本の親会社の税務部門が経営者に働きかけるべきである
税務ポリシー&税務戦略	【提言2】	経営者及び日本親会社の税務部門	経営者及び日本親会社の税務部門が、税務ポリシー及び税務戦略の役割を理解したうえで、自社の使命、目指す姿、株主の考え方や経営状況を踏まえ、税務ポリシー及び税務戦略の内容を検討すべきである
	【提言3】	日本親会社の税務部門 → 経営者及び国内外子会社	税務ポリシー及び税務戦略を企業グループ全体に浸透させるため、多言語への翻訳や、その内容や趣旨を対面のミーティングで説明するなど、日本親会社の税務部門が、自社グループにとって効果的な活動の検討を行うべきである
ルール	【提言4】	日本親会社の税務部門 → 海外子会社	日本親会社の税務部門が、海外子会社の税務に関与しないことで生じた税務ガバナンス上の問題点を整理し、海外子会社の税務に関与する必要性を理解した上で、日本親会社と海外子会社双方にとって実行可能な業務分掌を検討するべきである
	【提言5】	税務部門 → 経営者及び事業部門	税務部門が、事業計画を変更できない段階で税務上の検討を行うことにより生じるリスクやデメリットを整理し、経営者と事業部門から事前連携ルールの必要性に係る理解を得た上で、税務部門と事業部門双方にとって実行可能なルールを策定するべきである
組織	【提言6】	日本親会社の税務部門 → 海外子会社	日本親会社の税務部門が、各海外子会社における税務上の重要性などを踏まえ、企業グループが目指す税務ガバナンスの実現に必要な業務とその実施に必要な人材配置を検討するべきである
	【提言7】	経営者及び日本親会社の税務部門 → 全役職員	経営者及び日本親会社の税務部門が、企業グループの全役職員による税務の観点を踏まえた業務の実施を促すために、企業文化や既存の業績評価制度などを鑑み、自社にとって最適な税務に関する業績評価制度を検討するべきである
情報	【提言8】	日本親会社の税務部門 → 海外子会社	日本親会社の税務部門が、目指す税務ガバナンスの実現のために収集すべき海外子会社の税務に関する情報の範囲や収集時期を、海外子会社の事務負担も踏まえて、日本親会社と海外子会社双方にとって実現可能なものとなるよう検討するべきである
	【提言9】	日本親会社の税務部門 → 海外子会社	日本親会社の税務部門が、効率的な税務ガバナンスを実現するために企業グループとして必要な税務に関する情報の管理及び共有の方法を、海外子会社の事務負担も踏まえ、日本親会社と海外子会社双方にとって実行可能なものとなるよう検討するべきである

(\*)令和元年度 中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業（進出先国税制等広報事業）

「日本企業のグローバル税務ガバナンス体制の整備に向けた現状及び検討課題の整理と9つの提言」より作成

## 5. グローバル税務ガバナンスへの取り組み方



本事業では、令和元年度委託事業の「9つの提言(\*1)」に基づき、①日本企業（税務担当者・経営側）、②機関投資家、③外国企業（日本子会社も含む）の三者の担当者に、各企業が感じている課題や取り組み事例などについてインタビューを行ないました。次ページ以降でご紹介いたします

インタビュー対象	内容
① 日本企業（税務担当者・経営側）に対するインタビュー（*2）	<ul style="list-style-type: none"> <li>令和元年度事業でとりまとめた「9つの提言」について、その実行可能性などのフィードバック・取組事例を含め、税務担当者・経営側にインタビューを行った。具体的には、日本企業20社の税務担当者・経営側に対するインタビューを実施した。</li> </ul>
② 機関投資家に対するインタビュー	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンスの観点を含めて、投資対象企業を評価する投資家側が税務の観点をどの程度、どのように評価を行っているのかなど投資家側にもインタビューを実施した。具体的には、外資系企業も含めた運用会社・PEファンド5社にインタビューを実施した。</li> </ul>
③ 外資系多国籍企業に対するインタビュー	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的に税務ガバナンス体制整備に取り組んでいる外資系多国籍企業5社（日本子会社も含む）に対し、インタビューを実施した。</li> </ul>

「9つの提言」に基づき、インタビュー

**整備すべき税務ガバナンス体制等の現状・取組事例等**

- 令和元年度事業でとりまとめた「9つの提言」、上記①～③の結果、日本企業が税務ガバナンス体制整備をする際のポイントや取組事例を広報する。

(\*1) 令和元年度 中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業（進出先国税制等広報事業）において、経済産業省委託事業受託者が、「日本企業のグローバル税務ガバナンス体制の整備に向けた現状及び検討課題の整理と9つの提言

（[https://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/toshi/kokusaisozei/taxgovernance\\_report.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/taxgovernance_report.pdf)）」を公表した。

(\*2)本インタビューは「海外拠点を多数有する企業」と「海外拠点の数が多くない企業」の両方の企業に対して実施した。海外進出は、海外拠点数に応じて自前での進出、現地の小型企業の買収、現地の確立した組織の買収と段階を経て行われ、そのたびに学びが社内で蓄積されることから税務ガバナンスに関する諸問題は海外拠点数に応じて取り扱いが異なるとも考えられる。したがって、本Webinarでは海外拠点数に応じた企業の現状、税務ガバナンス体制の整備に対する取り組み事例を紹介している。

# 1. 経営者の税務への積極的な関与の有無【提言1】

## 税務ガバナンス体制の整備にあたっての望ましい姿に対する企業の現状



多くの経営者が税務の重要性を理解されているものの、具体的な税務ガバナンス体制の構築に結び付けて経営者が積極的に関与している企業が少ない

令和元年度調査	
税務ガバナンス体制の整備にあたって前提となる望ましい姿	<b>【望ましい姿1】</b> <b>経営者が税務ガバナンス体制の整備について積極的に関与している</b> 経営者が税務ガバナンス体制の整備に積極的に関与することで、企業グループ全体の経営資源を税務ガバナンス体制の整備のために適切に割り振ることが可能となるため、税務ガバナンス体制の整備にあたって重要な前提条件といえる。
令和3年度調査	
本年度インタビューを実施して分かった望ましい姿に対する企業の現状	<b>【望ましい姿1に対する企業の現状】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 多くの経営者が税務の重要性を理解されていた（次頁【提言1】-①参照）。他方で税務ガバナンスの体制を整備するための経営資源の投入や他部門の税務リスクに対する意識が不足しているという意味で（Appendix【提言1】-②参照）、会社全体の税務に関する意識が乏しく、具体的な施策に結び付けて経営者が税務に積極的に関与している企業が少なかった。これは経営者が税務の重要性を理解しているものの、税務ガバナンス体制の整備に具体的に何をどのような形で進める必要があるのかということを理解できていないからだと考察される。</li><li>➤ 特に海外拠点の数が多くない企業では、海外におけるビジネス拡大が優先され、経営者や事業部門が税務の意識が乏しいことから税務調査で指摘を受け、多額の追徴課税を負担する等、事前ではなく事後的に税務に対応する企業が散見された（次頁【提言1】-①参照）。</li></ul>

# （参考）インタビューを実施して分かった望ましい姿に対する企業の現状【提言 1】

## 【提言1】- ①経営者が十分に税務の重要性を理解していたという企業の声

### 【多数の海外拠点を有する企業】

- 大きな投資が絡むものについては、経営会議で税務が全体の事業スキームの一部としてキャッシュフローの効率化のために議論をしている。
- （外資系企業の本社においては）、税務事項が取締役会での報告事項である。
- 移転価格におけるAPAや海外子会社買収により経営陣が税務リスクを認識するようになり、結果として税務の重要性が理解されるようになった。

### 【海外拠点の数が多くない企業】

- 海外におけるビジネス拡大が優先され、経営者や事業部門が税務の意識が乏しいことから税務調査で指摘を受け、後追いで対応している。
- 税金は納めるもので税コストを適正化して下げることができるといことが実感できていない。
- オーナー企業では日本税務上の寄附金に該当するものの支出が多く、経営者から今年はどうくらい寄附金の損金算入限度額に余裕があり、当期はあとどれくらいの寄附が可能かといった議論をすることがある。

## 【提言1】- ②経営資源の税務分野への投入、事業部の巻き込みまでいたっていないという企業の声

### 【多数の海外拠点を有する企業】

- 税務に特化した人員を現地に配転していない。
- ジョブローテーション制度を前提とする中で、税務人材を内部で確保することが難しい。

### 【海外拠点の数が多くない企業】

- 事業計画自体は経常利益段階までしか見ておらず、税引後利益までは気にしていない。

# 1. 経営者の税務への積極的な関与の有無【提言1】

望ましい姿と現状を埋める「9つの提言」とインタビューでわかった企業の取り組み事例（1/2）



税務ガバナンス体制の整備を進めていくためには、経営者が具体的に望ましい姿を理解する必要があり、この点をふまえ税務担当者は経営者に働きかけを行うことが重要である

令和元年度調査	【提言1】
望ましい姿と現状の間を埋めるための提言	経営者が税務ガバナンス体制の整備の必要性を理解できるよう、他社と比較した際の自社の税務上の課題や税務ガバナンス体制の整備によって得られる効果を整理し、日本の親会社の税務部門が経営者に働きかけるべきである。
令和3年度調査	<b>【経営者向け】の参考となる企業の取り組み</b>
本年度インタビューした望ましい姿に近づけるための企業の取り組み事例と機関投資家の声	【主な対象法人：多数の海外拠点を有する法人】 <ul style="list-style-type: none"><li>➢ グローバルで活動するためには社内における税務部門の重要性を格上げする必要があるという経営者からの提案があり、税務部門を独立した部署として設けたことで、税務ガバナンス整備を効率的に行うことができた。</li><li>➢ 税務ガバナンスが進んでいる海外子会社の税務担当を親会社のCFOの地位に就任させることで、日本親会社の経営者として全社的な税務コンプライアンス体制を進めさせた。</li><li>➢ 税務に関心の高い外国人材がCFOといった経営者に就任することで、税務部等の取り巻く環境が変わり、税務ガバナンス体制の整備を進めることができた。</li><li>➢ 社外取締役から税務プランニングを含めた税務の方針に関する質問が増えたことで、経営者の税務に対する意識が高くなった。</li><li>➢ 税務プランニングをすることで各財務書類に与える影響を定量的な数値で提示して、経営者の理解を得た。</li></ul>
	<b>【税務責任者・担当者向け】の参考となる企業の取り組み</b>
	【主な対象法人：多数の海外拠点を有する法人】 <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 経営者の理解は一朝一夕には得ることはできず、まずは税務コンプライアンスに関する定期的な報告、移転価格税制対策といった経営者の理解を比較的得られやすい項目から徐々に経営者の税務に関する意識を高めていった。</li><li>➢ 税務専門人材をインハウスで採用することで、社内の税務に対する意識を醸成した。さらに、税務人材がボトムアップでレポートラインの整備・強化を行った。</li></ul>

# 1. 経営者の税務への積極的な関与の有無【提言1】

## 望ましい姿と現状を埋める「9つの提言」とインタビューでわかった企業の取り組み事例（2/2）

令和3年度調査

### 【税務責任者・担当者向け】の参考となる企業の取り組み

【主な対象法人：海外拠点の数が多くない法人】

- 税務に関する勉強会を開き、トップマネジメントにも参加頂き、税務の問題や重要性を理解してもらっている。

### 【機関投資家の声】

- 日本の会社は税務に関して積極的に税務リスクを取るような企業は限られている。これは保守的な会社が多いのと、経営者がそこまで会計に詳しくないケースが多いことが原因であると考えている。経営者は営業や企画部門出身であることが多いので、税務に詳しい人は少なく、トップダウンで税務に積極的に関与しようとする人が少ない。
- 税率が落ちるということは1株当たり純利益が上がり、投資家にとっても望ましいことである。機関投資家は将来予想を基に投資をしており将来にわたって税率が下がり続けるという確信を得られるのであればプラスの評価をすることになる。
- 税務ポリシー・戦略が策定・見直しされていることは、キャッシュフローに対して意識が高い経営をされているということなのでポジティブな評価はあり得る。
- 日本企業は税引後利益ではなく、税引前利益に視点を置いている理由としては、経営陣が会社の価値を上げることにどれくらい責任を持っているのかが大きい。例えば海外の場合、株式価値の向上をうまくできなければ経営陣を交代させられるプレッシャーが日本より相対的に強い。日本の企業の経営陣は営業利益で評価される印象で、税引後利益のところまで経営陣が責任をもって株主市場に対してメッセージを発信しているか、企業価値の向上に責任を持っているのかという差が海外企業の経営陣と日本企業の経営陣の間にまだ存在する。
- 経営者がグローバルな税務戦略の立案に関心を持って、キャッシュフローや税引後利益が株式価値・企業価値にどれだけインパクトがあるかというのを理解されていない印象がある。

本年度インタビューした  
望ましい姿に近づけるための  
企業の取り組み事例と  
機関投資家の声

## 2. 税務ポリシー及び税務戦略策定及び企業グループ全体への浸透の必要性 【提言2】及び【提言3】

### 税務ポリシー及び税務戦略の策定に関する望ましい姿に対する企業の現状



形骸化すること等を理由に積極的に、税務ガバナンス体制構築のために税務ポリシー及び税務戦略を策定している企業は少なかった。他方で、ESG等の外部要因から税務ポリシー及び税務戦略を策定している企業があった。

令和元年度調査	<p><b>【望ましい姿2】</b> <b>税務ポリシー及び税務戦略を策定している</b> 経営者と日本親会社の税務部門が、企業グループの税務ポリシー及び税務戦略を策定することで企業グループ全体としての税務に関する方針を明確にし、具体的な行動計画を企業グループ全体に対して明らかにすることが可能となる。</p> <p><b>【望ましい姿3】</b> <b>税務ポリシー及び税務戦略が企業グループ全体に浸透している</b> 税務ポリシー及び税務戦略は経営者及び日本親会社が策定しただけでは十分ではなく、全役職員が理解することが重要であり、これらを浸透させるために積極的なコミュニケーションが必要となる。</p>
令和3年度調査	<p><b>【望ましい姿2に対する企業の現状】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 税務ポリシー及び税務戦略は必要なものに限って海外子会社や事業部と合意して、税務ポリシーの策定はしないという企業が存在した（次頁【提言2】-①参照）。これに対し、統合報告書やESGの要請等の外部要因から税務ポリシーの策定に至ったという企業も存在した（次頁【提言2】-②参照）。</li> <li>➤ 特に海外拠点の数が多くない企業では、税務ポリシーや税務戦略を策定しても活かしきれずに形骸化してしまうため、策定しないという企業もいた。</li> </ul> <p><b>【望ましい姿3に対する企業の現状】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 税務ポリシーを策定している企業は社外向けのイントラネットや社内イントラネット、定期的な会議等における報告といったことを通してグループ内外へ浸透させていた（次々頁【提言3】-①参照）。</li> </ul>
本年度インタビューを実施して分かった望ましい姿に対する企業の現状	

# (参考) インタビューを実施して分かった望ましい姿に対する企業の現状 【提言2】及び【提言3】 (1/2)

## 【提言2】- ①税務ポリシー策定に関する企業の声

### 【多数の海外拠点を有する企業】

- 税務ポリシーなどはあるが、細かいルールは存在しないのが課題であり、ルールの明文化がされていないことを課題とらえている。
- 長文の税務ポリシーを作っても実質稼働しない懸念があったので、税務ポリシーが形骸化しないように必要なものに絞って海外子会社と握っている。
- 税務戦略（税務プランニング）の効果の把握が難しい。
- 税務ポリシーは策定しているが海外子会社に展開できていないという点について、海外子会社の担当者は税務以外もしており、税務にどれだけのリソースをかけるのかといったことを思われることもあり、十分伝わっているとは考えていない。
- 税務ポリシーを策定するだけで動きが伴わなければ意味がないので、社内的にPDCAサイクルとしてTo Doまで落とし込むところまでを検討している。

### 【海外拠点の数が多くない企業】

- 税務ポリシー及び税務戦略は形骸化してしまうため、策定しない。
- 各海外子会社に正しく申告してもらい、イレギュラーなものは、決算手続きの中で確認するため、税務ポリシーは策定していない。
- 税務ポリシーを現地に浸透させることについては、充分性が難しい論点で、どこまでやればよいかの評価が難しい。やれることはやっており税務体制を構築してはいるものの、ポリシーよりもさらに具体的で詳細なマニュアル作成やそれを各国に配るところまでできていない。

## 【提言2】- ②税務ポリシーを外部要因から策定することとなったという企業の声

### 【多数の海外拠点を有する企業】

- 統合報告書の要請が後押しとなり税務ポリシーを設定することになった。
- ESGの要請からグローバルタックスポリシーを公開している。

# (参考) インタビューを実施して分かった望ましい姿に対する企業の現状 【提言2】及び【提言3】(2/2)

## 【提言3】- ①税務ポリシー及び税務戦略をどのように浸透させているのかという企業の声

### 【多数の海外拠点を有する企業】

- 社外向けのウェブサイトや社内のイントラネットで海外子会社に税務ポリシーを浸透させている。
- 現地の海外子会社が多い場合には、現地と相互交流ができる掲示板を活用したり、税務調査等のイベントが生じたときに地域統括会社経由で個別に手当てをしている。
- グローバルの税務担当と共同して作成された税務ポリシーが経営者に承認されるため、作成の段階から海外のチームにも浸透している。
- 税そのものの考え方をe-learningを使って社員に対して意識付けをしている。

### 【海外拠点の数が多くない企業】

- 税務ポリシーを作成していないが、定期的な会議で本社の意向を伝えており、現地も十分理解していると考えている。



## 2. 税務ポリシー及び税務戦略策定及び企業グループ全体への浸透の必要性 【提言2】及び【提言3】

望ましい姿と現状を埋める「9つの提言」とインタビューでわかった企業の取り組み事例（1/2）



税務ポリシーや税務戦略を策定していない企業が多く存在していたが、税務ガバナンス体制を適切に整備するためには企業グループ全体に税務に対する姿勢を明らかにすることが必要となる

令和元年度調査	<p>【提言2】 経営者及び日本親会社の税務部門が、税務ポリシー及び税務戦略の役割を理解したうえで、自社の使命、目指す姿、株主の考え方や経営状況を踏まえ、税務ポリシー及び税務戦略の内容を検討すべきである。</p>
望ましい姿と現状の間を埋めるための提言	<p>【提言3】 税務ポリシー及び税務戦略を企業グループ全体に浸透させるため、多言語への翻訳や、その内容や趣旨を対面のミーティングで説明するなど、日本親会社の税務部門が、自社グループにとって効果的な活動の検討を行うべきである。</p>
令和3年度調査	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center;"> <p>【経営者向け（CFO等の財務統括役員を含む）】の参考となる企業の取り組み</p> </div>
本年度インタビューした望ましい姿に近づけるための企業の取り組み事例と機関投資家の声	<p>【主な対象法人：多数の海外拠点を有する法人】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 税務ポリシーを実際に実行可能性のある具体的なものにするために、現場向けのガイドラインを作成し、税務ポリシーをTo Doベースに落とし込む仕組みを作った。</li> <li>➢ 同業他社のモニタリングをして、他社と比較して税務ポリシーがアグレッシブなもの又は遅れたものとなっていないかということを確認することで実行可能な税務ポリシーの運用を可能としている。</li> </ul> <p>【主な対象法人：海外拠点の数が多くない法人】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 明示的な税務ポリシーは策定していないが、定期的な経営会議で報告される税務に関する問題や順守すべき点を、事業部門や海外子会社へ経営者からの発信でフィードバックしている。</li> </ul>

## 2. 税務ポリシー及び税務戦略策定及び企業グループ全体への浸透の必要性 【提言2】及び【提言3】

### 望ましい姿と現状を埋める「9つの提言」とインタビューでわかった企業の取り組み事例（2/2）

令和3年度調査

【税務責任者・担当者向け】の参考となる企業の取り組み

【主な対象法人：多数の海外拠点を有する法人】

- 税務担当が策定した税務ポリシーを経営者が承認して社内規程や各種レポートを通じて現場への浸透を行っている。グローバルタックス組織が、毎年リージョナルミーティングを開催し、担当する地域に属する子会社のファイナンス担当者に向けて、税務トピックの共有・教育を行っている。

【機関投資家の声】

本年度インタビューした望ましい姿に近づけるための企業の取り組み事例と機関投資家の声

- 税コストを適正化することでフリーキャッシュフローを最大化するだけの税務ポリシーや税務戦略は評価はされにくく、適正化したコストでしかない税金を全体の成長戦略とフリーキャッシュフロー最大化戦略を絡めて説明すれば重要度が増し、機関投資家の注目を受けることが考えられる。
- 多くの企業で税務ポリシーが開示されておらず、税務ガバナンスについて議論する際にまずは税務ポリシーの開示要求をするところから始まる。
- 税金で多額の追徴が出た場合には、単に税金の問題ではなく、税務コンプライアンスが不適切な会社という判断をすることもあり、キャッシュアウトがマイナスである以上に全体的な評価に影響を及ぼすこともある。
- 税務調査で追徴課税を受ける場合にも、適切に税務申告をして間違えたケースと積極的に税務プライニングをしてコンプライアンス的に問題があるケースもある。適正に処理していたが担当者の認識不足であればそこまで企業価値に影響はない。

### 3. 日本親会社と海外子会社の業務分掌のルール化【提言4】

#### 日本親会社と海外子会社の業務分掌ルールの策定に関する望ましい姿に対する企業の現状



海外子会社の状況は親会社では把握していない企業が存在する一方、海外子会社の税務調査等のイベントについて報告される仕組みはある企業が存在したが、業務分掌を策定している企業は少なかった

令和元年度調査	
ルールの策定に関する望ましい姿	<b>【望ましい姿4】</b> <u>日本親会社の税務部門が海外子会社の税務に適切に関与するための業務分掌がルール化されている</u> 企業グループ全体として最適化された税務コンプライアンス及び税務プランニングを実施するために、日本親会社の税務部門が海外子会社の税務に適切に関与及び支援するための業務分掌がルール化されている必要がある。
令和3年度調査	
本年度インタビューを実施して分かった望ましい姿に対する企業の現状	<b>【望ましい姿4に対する企業の現状】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 業務分掌は策定していないが、税務調査等のイベントがあった際には、親会社へ報告する仕組みを持つ企業は複数存在した（次頁【提言4】-①参照）。ただし体系的に海外子会社の業務分掌を明らかにしている企業は少なかった。</li><li>➤ 特に海外拠点の数が多くない企業では、日本親会社の経営資源不足等から海外子会社の税務業務は海外子会社に一任し、その情報収集もしていないという企業も存在していた（次頁【提言4】-①参照）。</li></ul>

## (参考) インタビューを実施して分かった望ましい姿に対する企業の現状【提言4】

### 【提言4】- ①業務分掌の策定に関する企業の声

#### 【多数の海外拠点を有する企業】

- 業務分掌は策定していないが、税務調査等のイベントがあった際は報告される仕組みはある。
- 税務調査や移転価格の考え方の変更といった大きな問題では統括会社を通して親会社へ報告される。
- 進出地域が増えれば増えるほど駐在員ではカバーできない部分が増えてくる。進出先の規模やリスクに応じて対応することが必要と考えている。

#### 【海外拠点の数が多くない企業】

- 社内に専門的なことを理解する人材がおらず、専門的な部分は外部に任せている。
- 海外子会社における税務業務は現地に任せており、日本親会社では管理しておらず、また情報収集もしていない。
- 税務担当者会議は開いておらず、トピックごとに現地から連絡がある。
- 海外拠点長の税務意識に基づき親会社へ税務問題を共有されるが、大きな問題が起きなければ報告が上がってくることはない。

### 3. 日本親会社と海外子会社の業務分掌のルール化【提言4】

望ましい姿と現状を埋める「9つの提言」とインタビューでわかった企業の取り組み事例（1/2）



業務分掌が明確な会社においては、税務の問題が生じた場合に、しかるべき部署の間で連携しながら適切な対処が図られている

令和元年度調査 望ましい姿と現状の間を埋めるための提言	<b>【提言4】</b> 日本親会社の税務部門が、海外子会社の税務ガバナンス上の問題点を整理し、海外子会社の税務に関与する必要性を理解した上で、日本親会社と海外子会社双方にとって実行可能な業務分掌を検討すべきである。
令和3年度調査 本年度インタビューした望ましい姿に近づけるための企業の取り組み事例と機関投資家の声	<p style="text-align: center;"><b>【経営者向け（CFO等の財務統括役員を含む）】の参考となる企業の取り組み</b></p> <p><b>【主な対象法人：海外拠点の数が多い法人】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 費用対効果の観点から網羅的な税務ガバナンス体制を構築することは現実的でなく、外国子会社合算税制や移転価格税制対応、海外法人の優遇税制適用といった税務コンプライアンス体制の側面から優先的に対応している。</li></ul> <p style="text-align: center;"><b>【税務責任者・担当者向け】の参考となる企業の取り組み</b></p> <p><b>【主な対象法人：多数の海外拠点を有する法人&amp;海外拠点の数が多い法人】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 海外で税務調査が入った場合、どこの国に入っても親会社の税務部に一報が入る仕組みになっている。税務調査を受けた会社が所属する事業経理にも連絡があり、必要に応じて親会社の税務部門からサポートしている。</li></ul> <p><b>【主な対象法人：多数の海外拠点を有する法人】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 外資系企業では親会社で各国子会社の納税状況・申告状況を把握しており、税務コンプライアンスを担保している。</li></ul>

### 3. 日本親会社と海外子会社の業務分掌のルール化【提言4】

望ましい姿と現状を埋める「9つの提言」とインタビューでわかった企業の取り組み事例（2/2）

令和3年度調査

【税務責任者・担当者向け】の参考となる企業の取り組み

【主な対象法人：海外拠点の数が多くない法人】

- 税務コンプライアンス対応については予算を抑える一方、プランニングやヘルスチェックには予算を確保する等、メリハリのある対応を行う。例えば国別報告書の作成等新たに対応すべき税務問題が生じたときは外部アドバイザーに委託し、その後のアップデートは社内で行っている。

【機関投資家の声】

- 海外に現地法人を置く場合に、最低限税務コンプライアンスさえ守っていれば十分という企業が多いが、グローバルで戦うには税務プランニングも含めた税務ガバナンス体制を整備する必要がある。

本年度インタビューした  
望ましい姿に近づけるため  
の企業の取り組み事例と  
機関投資家の声

## 4. 税務部門と事業部門の連携に関するルール化【提言5】

### 税務部門と事業部門の連携に関するルールの策定に関する望ましい姿に対する企業の現状



税務ガバナンスの構築に前向きな企業においては、新しくビジネスを始める前に税務部への相談をルール化している企業が多かったが、後追いで税務部門へ情報の共有がなされる企業も少なからず存在した

令和元年度調査	
ルールの策定に関する望ましい姿	<b>【望ましい姿5】</b> <b>税務部門が事業部門と連携して事業計画を事前検討することがルール化されている</b> 企業と税務当局の間の解釈の相違による追徴課税を受けるリスクや税務プランニングの機会の喪失を事前に防ぐために、税務部門が事業部門と連携して事業計画を事前検討することがルール化されていることが必要である。
令和3年度調査	
本年度インタビューを実施して分かった望ましい姿に対する企業の現状	<b>【望ましい姿5に対する企業の現状】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 税務ガバナンス体制の整備に前向きな企業は新規の海外進出やM&amp;Aの前に税務部門へ税務上の問題がないかをチェックする機会が与えられていることが多かった。これに対し、新規の案件が生じても税務部門への共有はなく、後で問題が生じた際に税務部門へ相談がなされる企業も存在した（税務調査等のイベントがあった際には、親会社へ報告する仕組みを持つ企業は複数存在した（次頁【提言5】-①参照）。</li><li>➤ 税務部門への相談を社内手続きの一環として整備する一方、手続きの中で網羅的に案件に関する相談がされることはないため、税務部門以外の部門に税務に関する良き理解者を見つけて日頃からコミュニケーションを取ることで税務部門が発信した情報を適切に実行したり、適宜相談がなされる状態を作り出している企業も存在した。</li></ul>

# (参考) インタビューを実施して分かった望ましい姿に対する企業の現状【提言5】

## 【提言5】- ①税務部門と事業部門の連携に関する企業の声

### 【多数の海外拠点を有する企業】

- 大きな投資案件の場合は経営会議の中で、全体のスキーム提案の一部として、キャッシュフローの効率化という観点で税務スキームの検討も含まれ、経営企画部門や経理部門と一緒に検討している。
- 社内手続きの一環でM&Aや新規投資案件があれば法務に相談されるのと同レベルの段階で税務部門にも案件に関して税務上の問題がないかを検討する機会が与えられている。
- 組織として税務問題に取り組むために税務部門の人員だけでなく、税務部門が発信した情報を理解して実行してもらうために、海外現地担当者やMDについて税務に関して良き理解者となってもらえるように働きかける。
- 海外子会社は所管する事業部の事業部経理に報告される。ただし、問題の内容によっては統括会社の経理担当や日本からの派遣者にも連絡・相談される運用となっている。
- 税務部門から事業部に要望があるとき、事業部が必要性を理解してくれれば対応してもらえる。そのため目的を適切に説明する必要がある。

### 【海外拠点の数が多くない企業】

- 新規の投資案件が生じ、問題がありそうだと判断されれば税務所管部門へ相談がなされる。ただし、網羅的に相談がなされるわけではないため、税務部門は後で案件について知らされることもある。
- 経理部門と事業部門で垣根がないわけではないが、税務担当者が幅広く担当しており、仕組みとして経理部門へ情報が届くようになっている。
- 海外事業統括とコーポレートが適宜協議しながら情報共有し各現場と話す段取りで進め、コーポレートが所管の事業部等を見捨てることは決してしないように心掛けている。



## 4. 税務部門と事業部門の連携に関するルール化【提言5】

望ましい姿と現状を埋める「9つの提言」とインタビューでわかった企業の取り組み事例（1/2）



税務部門と事業部門の連携について税務部門へ相談される仕組みをあらかじめ取り決めておき、税務部門による税務リスクの事前検討を担保されていた

令和元年度調査	【提言5】 税務部門が、事業計画を変更できない段階で税務上の検討を行うことにより生じるリスクやデメリットを整理し、税務部門と事業部門双方にとって実行可能なルールを策定すべきである。
望ましい姿と現状の間を埋めるための提言	
令和3年度調査	<b>【経営者向け（CFO等の財務統括役員を含む）】の参考となる企業の取り組み</b>
本年度インタビューした望ましい姿に近づけるための企業の取り組み事例	<p>【主な対象法人：多数の海外拠点を有する法人】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 将来的に経営者となった際に経営者が税コストを意識することができるようにするために、若手の社員の頃からプロジェクトに新しく関与する際には税務部門に相談するといった文化を作っている。</li><li>➤ 新規の海外進出時は税務スキームが初期から変わることが多く、特に合併の場合は途中でスキーム変更が難しいため、途中でスキームを切り替えるよりは最初の検討段階でどれだけ上手に組み込めるかが肝要であるため、事前の税務部門と事業部門の連携を密にして検討を十分にしておくようにしている。</li><li>➤ M&amp;Aは機密性が高く社内でM&amp;Aの業務に携わる人員を絞っていたため税務部が事前検討に参加していなかったが、経営企画と連携し参加するようになり、事業投資前のストラクチャリングや税務デューデリジェンスでも相談される体制となった。</li><li>➤ 税務部門と事業部門の事前相談の取り決めはないが、新たな投資をする際に社内で稟議を通す必要があり、その稟議を通すための金額基準があり、その基準のなかで税務部にも相談が来ることになっているものがある。</li></ul> <p>【主な対象法人：多数の海外拠点を有しない法人】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 経営会議の下部組織で、重要な取引は事前に審理を行うことで、税務リスク含む大きなリスクは検討している。</li></ul>

## 4. 税務部門と事業部門の連携に関するルール化【提言5】

### 望ましい姿と現状を埋める「9つの提言」とインタビューでわかった企業の取り組み事例（2/2）

令和3年度調査

#### 【税務責任者・担当者向け】の参考となる企業の取り組み

本年度インタビューした  
望ましい姿に近づけるため  
の企業の取り組み事例

#### 【主な対象法人：多数の海外拠点を有する法人】

- 税務調査の初動対応マニュアルを作って配布している。税務調査が入った時のポイントや進め方といった一般化したマニュアルを各社に配布することで、税務リスクに事前に対応することができる。
- 過去は税務部門と事業部門の連携が取れていなかったが、意思決定機関にあげる前に税務部門も事前に確認できる体制とした。またチェックリストも活用し、税務上の問題を事前に検討もしている。
- 税務部門が事業所等で税務調査官の対応が必要となることが想定される各部署へ税務調査を模倣したプレ税務調査をして、税務部門の理解とは異なった、税務調査官へ誤解を与えうる事象を事前に引き出せるようなコミュニケーションに努めており、税務調査で問題となりうるような税務リスクに事前に対応することができる。

#### 【主な対象法人：多数の海外拠点を有しない法人】

- 基本的に事業計画を策定する際には、財務部門も入って経費・予算等の確認し、作成しており連携はとれている。

## 5. 税務部門の人材配置の在り方について【提言6】

### 税務部門の人材配置の在り方に関する望ましい姿に対する企業の現状



海外については税務アドバイザーに税務申告を委託していることを背景に特段の税務のリスク評価を行っておらず、適切な人材リソース配置ができていないか不透明な会社も散見された

令和元年度調査	<b>【望ましい姿6】</b> <b>税務部門の人材配置の在り方が検討されており、それに応じて人材が配置されている</b>
組織の在り方に関する望ましい姿	自社グループが目指す税務ガバナンスの実現のために、各海外子会社における税務の重要性や業務量などを踏まえて税務部門の人材配置の在り方を検討し、その検討に基づいて人材配置がされている必要がある。
令和3年度調査	<b>【望ましい姿6に対する企業の現状】</b>
本年度インタビューを実施して分かった望ましい姿に対する企業の現状	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 税務人材の社内における配置等の観点からは、多数の海外拠点を有する企業であっても社内の経営資源が限られており、海外拠点に複数名の配置をすることは難しく、主要な拠点やリージョナルオフィスについてのみ親会社からの出向者を配置しているといった意見が多かった（策定していないが、税務調査等のイベントがあった際には、親会社へ報告する仕組みを持つ企業は複数存在した（次頁【提言6】-①参照）。</li><li>➤ 税務は専門性が高いことから一朝一夕には税務人材は育成できず、人事異動のローテーションの対象外とする企業も存在したが、多くの企業が経理財務部門の中での異動を実施されていた（次頁【提言6】-①参照）。</li><li>➤ 税務部門の外部人材の活用については海外拠点数が多くない企業を中心に、海外子会社の税務業務は外部アドバイザーに一任している企業が多かった（次頁【提言6】-②参照）。そのことをもって管理が行き届いていると考える会社も散見された。</li></ul>

# （参考）インタビューを実施して分かった望ましい姿に対する企業の現状【提言6】

## 【提言6】- ① 税務部門の社内における人材配置や育成に関する企業の声

### 【多数の海外拠点を有する企業】

- 海外拠点に税務専任として1人分の仕事がないことから税務に特化した人員は配置せず、経理財務報告の一部として税務機能を有している。
- 税務は専門的な分野であることから5年に1度という比較的長期的な目線で、税務以外に会計、業績管理等の経理関連の部署でジョブローテーションを行っている。
- 人員・予算が不十分と考えている。コンプライアンス目的であれば予算は取りやすいが、ガバナンス部分是不透明な部分もあり、資金をどのように投入していくか説明をするのが難しく、予算の承認を取りにくい。
- 事業が多岐にわたっており、同じようなタイプの人材でなく、営業からの異動や、セグメント間の異動、転職に関しても会計事務所からの転職等、様々なタイプの人材を求めている

### 【海外拠点の数が多くない企業】

- スポットでは人手が足りないことがあるが、税務専門の人員を雇うことまでは想定していない。
- 社内で育成するという構想は今のところなく、対応するならば外部に任せるつもりである。

## 【提言6】- ② 税務部門の外部人材の活用に関する企業の声

### 【多数の海外拠点を有する企業】

- 海外は雇用の流動性が高く、社内にスキルが定着しないことから現地の税務要員の税務スキルが不十分である。

### 【海外拠点の数が多くない企業】

- 海外拠点の数が多くない企業は外部アドバイザーに任していることが多いが、そのため社内では知見が集まらず、ブラックボックスになっている部分があると思われる。
- 人材が必要ではあることは確かであるが、バランスが重要。即戦力で採用しているが、国際税務に精通している方が来ない。また国際税務に精通している人が来ても、現場で解決できるかは別問題である。

## 5. 税務部門の人材配置の在り方について【提言 6】

望ましい姿と現状を埋める「9つの提言」とインタビューでわかった企業の取り組み事例（1/2）



海外子会社の規模やその重要性に応じて、海外子会社に日本からの出向者を配置するか又は外部に一任するかを検討し、メリハリのある経営資源の配分が必要とされる

令和元年度調査	<p>【提言6】 日本親会社の税務部門が、各海外子会社における税務上の重要性などを踏まえ、企業グループが目指す税務ガバナンスの実現に必要な業務とその実施に必要な人材配置を検討するべきである。</p>
望ましい姿と現状の間を埋めるための提言	
令和3年度調査	<p style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center;"><b>【経営者向け（CFO等の財務統括役員を含む）】の参考となる企業の取り組み</b></p>
本年度インタビューした望ましい姿に近づけるための企業の取り組み事例と機関投資家の声	<p>【主な対象法人：多数の海外拠点を有する法人】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 税務に特化した社内専門家を育てるのは難しいので外部アドバイザーとの連携を高める。</li> <li>➤ 経理部の中の一組織として税務チームがある体制では事業部と渡り合うことができず、社内における税務意識の浸透について阻害要因にもなり得る。税務部に格上げしたうえで、一定の権限を委譲し、税務部門が率先して動ける環境を作っている。</li> <li>➤ 海外子会社を買収した際に、本社機能として税務体制が整備されており、その機能を使用した。</li> <li>➤ 過去に税務の検討が事後的になって多額の税コストがかかってしまった経緯から経営者からも税務に関して理解を得ており、人材配置の要望は認められており、税務に関する人員数を倍以上まで増やすことができた。</li> <li>➤ 税務部門の中でも国際会計事務所出身者等で構成された税務プランニングや税務係争事項を扱う部門や戦略的に情報収集するためにテクノロジーを扱う部門を設けている外国企業があった。</li> <li>➤ 海外子会社の税務アドバイザーは管理をしやすくするために同一の会計事務所でまとめている外国企業があった。</li> <li>➤ すべての子会社を日本から管理するのは非現実的なので、各地域にその地域の税務 이슈に対応できる組織を立ち上げている。</li> <li>➤ 規模の大きな海外子会社であれば税務機能は設置できるが、規模の小さい海外子会社であれば申告書作成機能さえ持てれば良いという程度で設置して、最低限のコンプライアンスを満たしていく。</li> </ul>

## 5. 税務部門の人材配置の在り方について【提言 6】

### 望ましい姿と現状を埋める「9つの提言」とインタビューでわかった企業の取り組み事例（2/2）

令和3年度調査

#### 【税務責任者・担当者向け】の参考となる企業の取り組み

##### 【主な対象法人：多数の海外拠点を有する法人】

- 教育の軸として5年に1度をめどにジョブローテーションを定め、各人のキャリア形成を図っている。一方で、税務は短期間で対応するのが適合しない部署と考えており、税務に関しては長期スパンで人材を育成しようと考えている。そのため、個人の希望を勘案するものの、税務は原則としてローテーションの対象とせず、特化・深堀してもらっている。
- 買収した海外子会社に外国人がおり、税務に関する事項に関心が高いケースや、外国企業とアライアンスを締結し、上司が外国人となった為、そういった税務の観点に気を使うような雰囲気醸成されたというケースもみられた。
- 現CEOが就任したときに、日系企業もグローバル目線を持たなければならないという認識の下、経営展開した際にコンセプトを一新して、重要なポジションについても海外の人材を登用するという方針を打ち出した。その一環で海外から現税務責任者を転籍させた。
- 海外拠点に人を派遣することやシステムを導入したりすることといったコストに対する経営者に対する理解が必要であり、経営者には丁寧に説明されている。

##### 【主な対象法人：多数の海外拠点を有しない法人】

- 税理士といった専門職を採用したことが、財務経理部メンバーの税務に対する意識を高めることになった。
- 税務問題にコストをかける文化はあるが、濃淡をつけている。重要な項目は親会社主導で国際的な会計事務所へ相談するが、まだ会社を設立しただけの小さな組織の場合は、記帳や申告をローカルの会計事務所に外注最小限のコストでコンプライアンスを満たせるようにすることを意識している。

#### 【機関投資家の声】

- 日本企業はジェネラリストのカルチャー・組織構造なので、そういった仕組みの中では、専門的な難しい税分野は優先度が上がらないため、プロフェッショナル思考で経営を考えることも必要ではないか。

本年度インタビューした望ましい姿に近づけるための企業の取り組み事例と機関投資家の声

## 6. 税務の視点を意識することを促した業績評価制度について【提言7】

### 業績評価制度に関する望ましい姿に対する企業の現状



株主は税引後利益を重視しているのに対し、税金はコントロールできないものとして企業内部の評価としては税引前利益といった税務の視点を考慮しない業績評価制度を採用されている企業が多かった

令和元年度調査	
組織の在り方に関する望ましい姿	<p>【望ましい姿7】 企業グループ全体で税務の視点を意識することを促す業績評価制度を有している 事業部門などを含む企業グループ全体が税務の視点を意識することを促す業績評価制度を設けることで、企業グループ全体が税務の重要性を正しく理解し、税務コンプライアンス及び税務プランニングに取り組むことが可能となる。</p>
令和3年度調査	
本年度インタビューを実施して分かった望ましい姿に対する企業の現状	<p>【望ましい姿7に対する企業の現状】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 全社的には税務コストを意識しているが、事業部の評価は営業利益としており、節税額や税引後当期純利益を指標としたKPIを導入している企業や税務の観点まで考慮した業績評価制度を採用している企業は少なかった（次頁【提言7】-①参照）。</li><li>➤ 税務部門の評価として、税コストの適正化に取り組むのは税務部門の本来の職務として部門の評価とされない企業もあったが、適正化についての取り組みが定性的な観点から評価され、社内表彰制度の対象としている会社も存在した。</li></ul>

# （参考）インタビューを実施して分かった望ましい姿に対する企業の現状【提言7】

## 【提言7】- ① 税務の視点を意識することを促した業績評価制度に関する企業の声

### 【多数の海外拠点を有する企業】

- 税務の観点を取り入れた業績評価指標ができていない。メーカーのため稼働状況や営業状況が主要な指標となってしまう。
- 会社全体としての評価ができて、個人ごとのKPIの設定に落とし込むことが難しい。
- 人事評価の面では人事・経営層ともに営業利益至上主義なので、税務を重要視していない。
- 税務の視点を意識してインセンティブを設けないといけないという意見があることは理解しつつ、税務プランニングによるコミッションは行き過ぎた税務プランニングの策定につながると懸念しており、採用していない。また、税務プランニングで給料が上がる者、上がらない者がいると、チームとしての協力体制を作れないと考えている。
- 事業部の業績管理や従業員の評価が経常損益であり、事業部単位では税コストを意識していない。ただし全社ベースでは税引後損益を重視している。
- 年に一度目標設定をし、節税をテーマに努力し、結果的に節税に繋がった場合にはプラスの評価だった。

### 【海外拠点の数が多くない企業】

- 税務調査で大きな追徴された実績はないが、税務調査の結果社長からお褒めの言葉を頂くことはあるが、具体的にどのように評価と繋がっているかわからない。
- 税引き後利益はKPIに取り入れることは可能かと思うが、現状はKPIに取り入れてないし、その予定もない。取り入れるとしても追加点として評価することができるが、マイナス評価として取り入れることはできない。
- KPIは営業利益で税コストは評価に影響しない。経理部は税コスト適正化に努めているが、評価には影響しない。優遇税制を適用することは当然である。
- 営業利益ベースで業績評価をしており、海外の税務戦略までは手が回らない。財テク面での投資等も特に行っているわけではないので営業利益を重要視している。



## 6. 税務の視点を意識することを促した業績評価制度について【提言7】

望ましい姿と現状を埋める「9つの提言」とインタビューでわかった企業の取り組み事例



企業価値の向上のために企業内部でも株主同様に税引後利益を意識した経営判断をすべきであり、そのために企業内部におけるビジネスの評価指標も税務の視点を意識した評価が行われる必要がある

令和元年度調査 望ましい姿と現状の間を埋めるための提言	【提言7】 経営者及び日本親会社の税務部門が、企業グループの全役職員による税務の観点を踏まえた業務の実施を促すために、企業文化や既存の業績評価制度などを鑑み、自社にとって最適な税務に関する業績評価制度を検討すべきである。
令和3年度調査 本年度インタビューした望ましい姿に近づけるための企業の取り組み事例と機関投資家の声	<div data-bbox="544 646 1725 715" style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center;"><b>【経営者向け（CFO等の財務統括役員を含む）】の参考となる企業の取り組み</b></div> <p>【主な対象法人：多数の海外拠点を有する法人】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 過去は営業利益重視の傾向で、そのころからETR・キャッシュタックス・関税の削減をKPIとしている。</li><li>➢ APAを申請して、概ね想定できたスケジュールより早く締結できれば評価が上がるというケースは評価指標として存在する。</li><li>➢ 経営指標として、営業部の業績判断は税引前利益で行うが、全社的な業績判断は税引後利益で評価している。</li><li>➢ 税務担当者が税務問題に取り組み、成果を出したことに対して社内表彰を受ける機会を与えている。</li><li>➢ 経理の仕事はやって当然と思われる節があるため、経理出身取締役が経営陣に対して当たり前ではないということを説明することが大事であり、そのため税務業務がどれだけ利益につながっているかを経営層に報告している。</li></ul> <div data-bbox="544 1105 1725 1173" style="border: 2px solid green; padding: 5px; text-align: center;"><b>【機関投資家の声】</b></div> <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 問題は人員のリソースであり、リソースを確保するために人事評価制度を適切に整備しなければならず、適切な組織を作らない限りはそのために必要となるリソースは手に入らない。</li><li>➢ 問題は日本親会社側の人材と現地法人側の人材に海外も含めたタックスプランニングを理解しているといったところであるが、税務に精通したCFO・税務人材がそこまで多くはない。</li></ul>

# 7. 日本親会社における海外子会社からの税務情報の収集及び管理について 【提言8】及び【提言9】

## 海外子会社からの情報収集及び管理に関する望ましい姿に対する企業の現状



海外子会社の情報についてクラウドシステム等を利用して効率的に情報収集及び管理を定型化している企業も存在していたが、その利用方法と組織のどこまで共有するかについては検討段階の企業が多かった

令和元年度調査	<p><b>【望ましい姿8】</b> 日本親会社の税務部門が海外子会社から税務ガバナンスの実現に必要な税務に関する情報を適時に収集している</p>
情報収集及び管理に関する望ましい姿	<p>税務コンプライアンス及び税務プランニングを適時・適切に行うため、日本親会社が海外子会社の税務に関する必要な情報を適時・適切に収集することで、税務ガバナンスを実現するために何に取り組むべきかの検討が可能となる。</p> <p><b>【望ましい姿9】</b> 日本親会社及び海外子会社が税務に関する情報を管理しており、企業グループ内の必要な範囲に共有している</p> <p>日本親会社及び海外子会社が、収集した税務情報を管理し、企業グループ内の必要な範囲に共有がなされていることで、同一の情報を繰り返し収集して時間や費用を浪費することを防ぐことができ、効率的な税務ガバナンスを実現できる。</p>
令和3年度調査	<p><b>【望ましい姿8に対する企業の現状】</b></p>
本年度インタビューを実施して分かった望ましい姿に対する企業の現状	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 多数の海外拠点を持つ企業では情報収集に関する仕組みが制度化されており、適時に情報収集がされていた。ただし、一部の海外拠点の数が多くない企業では情報収集が仕組化されておらず、税務調査等のイベントが生じたときに海外子会社に要請したときのみ情報収集されている企業が存在した（策定していないが、税務調査等のイベントがあった際には、親会社へ報告する仕組みを持つ企業は複数存在した（次頁【提言8】-①参照）。</li> <li>➢ 情報収集の方法としてはメールベースでの収集をされている企業からクラウドシステムを利用して効率的に情報収集をされている企業も存在した。</li> </ul> <p><b>【望ましい姿9に対する企業の現状】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 収集した情報は親会社の申告等の税務コンプライアンスの側面から利用されているが、税務プランニングの観点でどのように利用するかを検討が難しいという企業が多く見られた（策定していないが、税務調査等のイベントがあった際には、親会社へ報告する仕組みを持つ企業は複数存在した（次頁【提言9】-①参照）。</li> </ul>

# (参考) インタビューを実施して分かった望ましい姿に対する企業の現状

## 【提言8】及び【提言9】

### 【提言8】- ① 情報収集に関する企業の声

#### 【多数の海外拠点を有する企業】

- 海外子会社に税務調査が入った際は、親会社の税務部門へ一方が入る仕組みとなっている。
- 税務に特化したツールは使っておらず、ワンドライブなどを使用している。クラウドサーバーにアクセス権限を設けて様々な情報を入れている。
- 収集する情報ややり取りする相手が決まっているため、特別なツールを使用することはない。

#### 【海外拠点の数が多くない企業】

- 海外子会社から収集した情報は親会社の経理部長以上のレベルでのみ共有されており、経理人員や海外子会社へ横展開されていない。
- 海外子会社からの情報収集は外部アドバイザーからの稀にあるプランニング提案を除き事後的に入手している。
- 金融機関からメールマガジンを紹介され、メールベースにて情報収集している。

### 【提言9】- ① 収集した情報の管理に関する企業の声

#### 【多数の海外拠点を有する企業】

- 税務調査で重要性が高いものは知識を集約し他の海外子会社へ横展開し、経営会議でも経営者に対してレクチャーしている。
- 情報収集して海外のことを知ることはできるが、現地にメリットを感じてもらうために、海外3つのエリアの税務要員が現地へのサポートとして、収集された情報をどのように使用するのが難しい。
- 本社が何のために情報収集するのか、又収集した後どのように子会社へフィードバックするのかということがなければ子会社の理解を得られず、また継続的にやっていくにはルールが必要であると考えている。

#### 【海外拠点の数が多くない企業】

- 質問書のテンプレートを作成して、メールで情報共有・依頼をしているところもある。
- 税制改正の内容を都度共有しているところもある。

# 7. 日本親会社における海外子会社からの税務情報の収集及び管理について 【提言8】及び【提言9】

望ましい姿と現状を埋める「9つの提言」とインタビューでわかった企業の取り組み事例（1/3）



情報収集においては、クラウドシステム情報収集や海外子会社と双方向でのコミュニケーションを行っている例が見られた。今後ESG等の外部要因から収集した情報をどのように利用されるのかということについて検討されている企業も存在した。

令和元年度調査	<p><b>【提言8】</b> 日本親会社の税務部門が、目指す税務ガバナンスの実現のために収集すべき海外子会社の税務に関する情報の範囲や収集時期を、海外子会社の事務負担も踏まえて、日本親会社と海外子会社双方にとって実現可能なものとなるよう検討すべきである。</p>
望ましい姿と現状の間を埋めるための提言	<p><b>【提言9】</b> 日本親会社の税務部門が、効率的な税務ガバナンスを実現するために企業グループとして必要な税務に関する情報の管理及び共有の方法を、海外子会社の事務負担も踏まえ、日本親会社と海外子会社双方にとって実行可能なものとなるよう検討すべきである</p>
令和3年度調査	<p style="text-align: center;"><b>【経営者向け（CFO等の財務統括役員を含む）】の参考となる企業の取り組み</b></p>
本年度インタビューした望ましい姿に近づけるための企業の取り組み事例と機関投資家の声	<p><b>【主な対象法人：多数海外拠点を有する法人】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 全世界的横断的に税務に特化したグローバルタックス組織を設立している。各地域でグローバルタックス組織が管轄地域を統括する形で情報を収集し、さらにその地域統括拠点を統括する形でグローバルタックス組織の統括責任者を主要な海外拠点に配置しており、同責任者はグループの税務担当執行役員として、各地域統括から収集した情報をもとにCFOに情報共有を行っている。</li> <li>➢ 買収した海外子会社の情報収集システムが日本親会社のシステムよりも優れていたため、グローバルで買収した海外子会社のシステムを導入している。</li> </ul>

# 7. 日本親会社における海外子会社からの税務情報の収集及び管理について 【提言8】及び【提言9】

## 望ましい姿と現状を埋める「9つの提言」とインタビューでわかった企業の取り組み事例（2/3）

令和3年度調査

【税務責任者・担当者向け】の参考となる企業の取り組み

本年度インタビューした  
望ましい姿に近づけるため  
の企業の取り組み事例と  
機関投資家の声

### 【主な対象法人：多数海外拠点を有する法人】

- 収集した情報はE-learningを通して、海外子会社へフィードバックして意識の向上を図っている。また海外の統括会社へ内容を共有している。
- 今後ピラー2の対応で管理業務がかなり増加することを懸念しており、ITツールを用いて管理業務負担を減らしていくことを検討している。
- 親会社へ情報を報告することについてなぜ報告が必要なのか、何の役に立っているのかということについて質問を受けることがある。この点、各社へ丁寧に説明し、各社にメリットがあるということを思わせることが重要であり、報告された内容について各社と協議したり、税務要員が相談にのったりしている。
- 会社全体でESGの開示を積極的に行う方向で決定しており、税務情報の開示は満点に近いところを目指しており、国別報告書の外部開示が一番評価を得られるポイントだと考えている。
- 事業会社の税務担当者のメールアドレスをリスト化していたり、現地と相互交流ができる掲示板を利用していたりしている。また主要な海外拠点は実際に出張して直接日本側の考えを伝えていたりもする。
- 会社数が多いことからThomson Reuters社のONESOURCEやMicrosoft社のSharePointと言ったクラウド型のデータ共有ツールを活用し、効率的に情報収集を行っている。

### 【主な対象法人：海外拠点の数が多くない法人】

- 各海外子会社が各社主導で優遇税制等の検討はするが、親会社も外部アドバイザーや金融機関から海外子会社の所在地国の優遇税制等の情報を収集し、親会社で知り得た情報も海外子会社へ適宜共有している。
- 海外子会社の経理担当者の入れ替わりが激しいと税務申告やVAT等の処理誤りが起こる等にもつながりかねないため、普段から海外出向者や現地とのコミュニケーションを取り、また税務処理マニュアルを作成するなどの対応している。

## 7. 日本親会社における海外子会社からの税務情報の収集及び管理について 【提言 8】及び【提言 9】

### 望ましい姿と現状を埋める「9つの提言」とインタビューでわかった企業の取り組み事例（3/3）

令和3年度調査	<p data-bbox="839 344 1508 411" style="text-align: center;">【機関投資家の声】</p> <ul data-bbox="472 532 1943 689" style="list-style-type: none"><li>➤ ESGに関して開示対応している会社は増えているが、税務ガバナンスを含めたESG全般の開示内容について中身が薄い会社が多い。</li><li>➤ 個別の税務事項が企業価値に影響がどれくらいありそうかについてはモニタリング活動の中で取締役会や経営会議、個別の報告で情報収集している。</li></ul>
本年度インタビューした望ましい姿に近づけるための企業の取り組み事例と機関投資家の声	

## 6. 先進的な日系企業の取り組み事例

# 【A社】税務担当者自ら税コスト適正化の影響を売上や税引前利益に換算して経営陣に説明し、国際税務ガバナンス体制を整備した

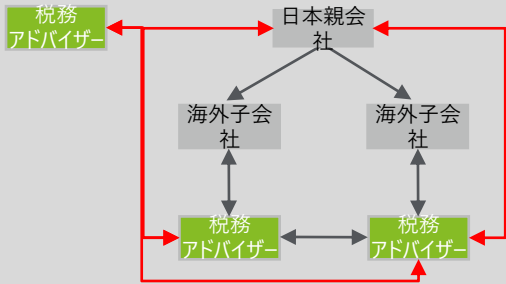
## 当該企業の概要・特徴的な施策等

- A社は、約300社の海外子会社を有し、サービス業を展開している。全世界売上高は、日本円で2兆円以上に達する。
- 過去の海外売上はわずかだったが、グローバル化を見据えて海外展開に必要な事項をリストアップしたところ、税務を踏まえないと海外M&Aなどで最適なストラクチャーを組めないという問題意識があった。他方、当時の日本親会社には税務組織もなく、社内の税務観点の意識が低いままであったため、その意識改革と税務を重視する企業文化の醸成に取り組んだ。

税務ガバナンスの望ましい姿	当時の企業の現状	関連する9つの提言	企業が実際に行った具体策
経営者が税務ガバナンス体制の整備について積極的に関与している	グローバル化を見据えて海外展開に必要な事項をリストアップしたところ、税務を踏まえないと海外M&Aなどで最適なストラクチャーを組めないという問題意識があったが、当時の日本親会社には税務組織もなく、社内の税務観点の意識が低かったため、その意識改革と税務を重視する企業文化の醸成に取り組んだ。	【提言1】 経営者が税務ガバナンス体制の整備の必要性を理解できるよう、他社と比較した際の自社の税務上の課題や税務ガバナンス体制の整備によって得られる効果を整理し、日本の親会社の税務部門が経営者に働きかけるべきである。	経営陣に対して、税コスト低減施策の立案・実行により、実際にその効果を体感させて、事業で同様の効果を創出するためにはどの程度の売上や税引前利益が必要かを説明し、税務の重要性を認識させることによって、税務ガバナンスの整備に関しても納得してもらった。
税務ポリシー及び税務戦略を策定している 税務ポリシー及び税務戦略が企業グループ全体に浸透している	日本親会社に税務部門が存在しておらず、経理部門の一作業として税務業務が取り扱われていたため、税務戦略どころか特段の税務ポリシーも設定されていなかった。	【提言2】 経営者及び日本親会社の税務部門が、税務ポリシー及び税務戦略の役割を理解したうえで、自社の使命、目指す姿、株主の考え方や経営状況を踏まえ、税務ポリシー及び税務戦略の内容を検討すべきである。	あったほうがベターではなく、本当に必要な情報のみに絞り込んだシンプルな税務ポリシーを設定し、海外子会社になぜその情報が必要なのかを本質的に理解させた結果、ポリシーに記載されていないような付随的な情報も収集できる体制を構築できた。



# 【A社】税務担当者自ら税コスト適正化の影響を売上や税引前利益に換算して経営陣に説明し、国際税務ガバナンス体制を整備した

税務ガバナンスの望ましい姿	当時の企業の現状	関連する9つの提言	企業が実際に行った具体策
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 日本親会社の税務部門が海外子会社から税務ガバナンスの実現に必要な税務に関する情報を適時に収集している</li> <li>▶ 日本親会社及び海外子会社が税務に関する情報を管理しており、企業グループ内の必要な範囲に共有している</li> </ul>	<p>当時は各々の海外子会社が独自にローカルの税務アドバイザーを保持しており、統一されていなかった。また、海外子会社の状況を取り纏める日本親会社の税務部門が存在していなかったため、情報共有が効果的にできていなかった。</p>	<p><b>【提言4】</b> 日本親会社の税務部門が、海外子会社の税務に関与しないことで生じた税務ガバナンス上の問題点を整理し、海外子会社の税務に関与する必要性を理解した上で、日本親会社と海外子会社双方にとって実行可能な業務分掌を検討すべきである</p> <p><b>【提言8】</b> 日本親会社の税務部門が、目指す税務ガバナンスの実現のために収集すべき海外子会社の税務に関する情報の範囲や収集時期を、海外子会社の事務負担も踏まえて、日本親会社と海外子会社双方にとって実現可能なものとなるよう検討すべきである</p>	<p>グループで税務アドバイザーを統一することで、タイムリーかつ効率的に正確な情報収集・情報共有を行っている。（下図参照）</p> 
<p>税務部門が事業部門と連携して事業計画を事前検討することがルール化されている</p>	<p>M&amp;Aなどのプロジェクトにおいて、そのストラクチャーの検討等、税務プランニングの全てをプロフェッショナル・ファームに依頼していたために高額なコストが生じていた。また、提案されたストラクチャーが最適かどうか社内で評価・判断できなかった。</p>	<p><b>【提言5】</b> 税務部門が、事業計画を変更できない段階で税務上の検討を行うことにより生じるリスクやデメリットを整理し、経営者と事業部門から事前連携ルールの必要性に係る理解を得た上で、税務部門と事業部門双方にとって実行可能なルールを策定すべきである</p>	<p>税務プランニングは全て社内で行い、プロフェッショナル・ファームにはリスク評価のみを依頼することで、結果的にトータルコストを抑えている。また、比較検討した全てのストラクチャーを理解した上で、最適な選択をすることが可能となった。</p>

# 【B社】海外グループ会社の経理担当に動いてもらうための判断基準として税務リスクに関するガイドラインを作成し、各国に共有している

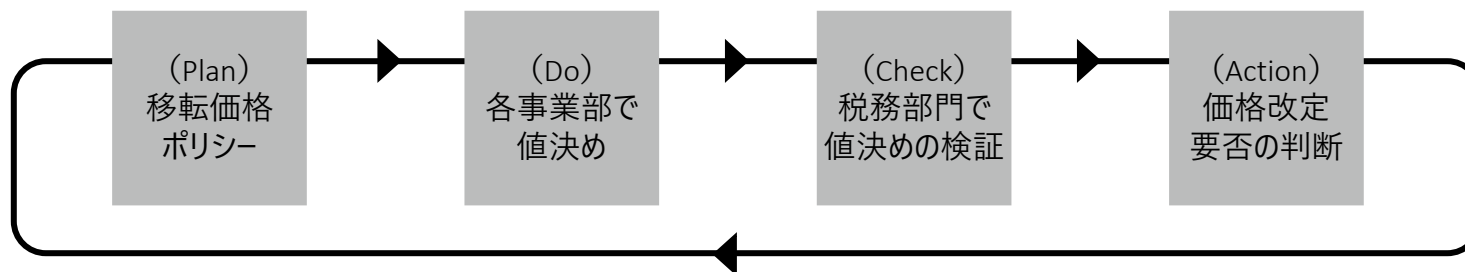
## 当該企業の概要・特徴的な施策等

- B社は、約80社の海外子会社を有し、製造業を営んでいる。全世界売上高は、日本円で数千億円以上に達する。
- 経営環境の変化が課税関係に影響するため、都度対応していた。しかしながら都度の対応だと、急激な環境変化に対して後追いになってしまうという問題意識があり、経営環境の変化に適時に対応するために税務も常にウォッチできる環境づくりを整備した。

税務ガバナンスの望ましい姿	当時の企業の現状	関連する9つの提言	企業が実際に行った具体策
税務ポリシー及び税務戦略を企業グループ全体に浸透させるため、多言語への翻訳や、その内容や趣旨を対面のミーティングで説明するなど、日本親会社の税務部門が、自社グループにとって効果的な活動の検討を行うべきである。	税務ポリシーやガイドラインが共有されていなかった。 事業部側の人間がみて、自分のアクションがどのように法人税やVAT、源泉所得税、関税などの問題を引き起こす可能性がある点について不安があった。	【提言3】 税務ポリシー及び税務戦略を企業グループ全体に浸透させるため、多言語への翻訳や、その内容や趣旨を対面のミーティングで説明するなど、日本親会社の税務部門が、自社グループにとって効果的な活動の検討を行うべきである	海外エリアの税務専担者がいない中で、海外グループ会社の経理担当に動いてもらうための判断基準として移転価格以外の税務リスクに関するガイドラインを作成し、各国に共有している。
税務部門が事業部門と連携して事業計画を事前検討することがルール化されている	取引に関する事前の検討もルール化されていなかった。	【提言5】 税務部門が、事業計画を変更できない段階で税務上の検討を行うことにより生じるリスクやデメリットを整理し、経営者と事業部門から事前連携ルールの必要性に係る理解を得た上で、税務部門と事業部門双方にとって実行可能なルールを策定するべきである	税務調査での指摘事項に関する再発防止策を立案・実行等のアクションを進めることで、各部門からの相談が税務部に来る様な組織風土作りに努めている。 各部門が疑問に思わない取引の中に重要な税務リスクが潜んでいる場合があるため、税務部主導で税務リスクに関するチェックを実行し、その結果を各部門への啓蒙に繋げている。

# 【B社】海外グループ会社の経理担当に動いてもらうための判断基準として税務リスクに関するガイドラインを作成し、各国に共有している

税務ガバナンスの望ましい姿	当時の企業の現状	関連する9つの提言	企業が実際に行った具体策
<p>税務部門が事業部門と連携して事業計画を事前検討することがルール化されている</p>	<p>特段移転価格に対するPDCAは意識しておらず、積極的にオペレーションしていなかった。</p>	<p>【提言5】 税務部門が、事業計画を変更できない段階で税務上の検討を行うことにより生じるリスクやデメリットを整理し、経営者と事業部門から事前連携ルールの必要性に係る理解を得た上で、税務部門と事業部門双方にとって実行可能なルールを策定すべきである</p>	<p>移転価格税制対策として、PDCAサイクルを回している。 策定した移転価格ポリシー（Plan）に基づいて各事業部で値決めを行い（Do）、その結果を税務部門で定期的に検証し（Check）、価格改定の要否を判断（Action）するサイクルを反復継続している。</p>



# 【C社】主要拠点に税務人員を配置しており、効率的に世界各地の税務情報を把握している。また多様な事業を共通の物差しで評価する必要性から、評価としての税引後当期純利益に対する意識づけが高い

## 当該企業の概要・特徴的な施策等

- C社は、世界レベルで事業を営む総合商社である。
- 経営会議（取締役会の下での執行レベルでの社内での意思決定機関）で経営者に対して年に1度税務に関する報告を行っている。昔は国内の税務調査の結果について報告する場であったが、近年は国際課税の環境が大きく異なっていく中で税務ポリシーや社内での情報収集に関する体制や活動（社内ではグローバル税務管理体制と呼ばれる）を行っていることから従来同様に税務調査の結果とともにグローバル税務管理体制についても報告している。
- 各地エリアに税務要員と呼んでいる税務のマネジャーレベルの人間を本社から世界数拠点へ派遣している。税務要員は実務レベルでの現地での情報吸い上げ、現地でのサポートを行い、本社の税務室と密に連絡を取りながら動く。税務要員は税務に関して横串を指すために追加で派遣している。各地域のCFOが地域の財務全般を管理する経営体制の下、税務要員は各地域のCFOに対してレポートすることとなっているが、税務要員のジョブデスクリプションについては主に本社の税務室の方針に基づき決定しており、人事評価についても本社の税務室で地域CFOに対する意見具申を行っている。
- 新規の投資案件などについては、全て税引後当期純利益ベースで判断している。例えば、社内稟議などもすべて税引後当期純利益で提出することとなり、営業部は税引後当期純利益で判断しており、税金を適切に管理しようという意識がある。理由としては、商社の場合は事業が多様であり、メーカーや物流もあり、事業間で評価するには最終的にキャッシュがいくら残るのかで判断せざるを得ないという側面から要請されるものである。
- 海外子会社からの情報収集については、Thomson Reuters社のONESOURCEというパッケージソフトを使用している。ただし、CFCについては、海外子会社側で情報を打ち込むのは難しいため、日本側で情報作成している。

# 【C社】主要拠点に税務人員を配置しており、効率的に世界各地の税務情報を把握している。また営業部門でさえ、評価としての税引後当期純利益に対する意識づけが高い

税務ガバナンスの望ましい姿	当時の企業の現状	関連する9つの提言	企業が実際に行った具体策
<p>税務部門の人材配置の在り方が検討されており、それに応じて人材が配置されている</p>	<p>特段、税務の専門要員を各拠点に配置していなかった。</p>	<p>【提言6】 日本親会社の税務部門が、各海外子会社における税務上の重要性などを踏まえ、企業グループが目指す税務ガバナンスの実現に必要な業務とその実施に必要な人材配置を検討するべきである</p>	<p>各地エリアに税務要員と呼んでいる税務のマネジャーレベルの人間を本社から世界数拠点へ派遣している。その結果、現地の税務情報を機動的に収集できるようになった。</p>
<p>日本親会社の税務部門が海外子会社から税務ガバナンスの実現に必要な税務に関する情報を適時に収集している</p> <p>日本親会社及び海外子会社が税務に関する情報を管理しており、企業グループ内の必要な範囲に共有している</p>	<p>従前では、メールベースでの共有であったことにより効率的に共有できていなかった。</p>	<p>【提言8】 日本親会社の税務部門が、目指す税務ガバナンスの実現のために収集すべき海外子会社の税務に関する情報の範囲や収集時期を、海外子会社の事務負担も踏まえて、日本親会社と海外子会社双方にとって実現可能なものとなるよう検討すべきである。</p> <p>【提言9】 日本親会社の税務部門が、効率的な税務ガバナンスを実現するために企業グループとして必要な税務に関する情報の管理及び共有の方法を、海外子会社の事務負担も踏まえ、日本親会社と海外子会社双方にとって実行可能なものとなるよう検討すべきである</p>	<p>海外子会社からの情報収集については、Thomson Reuters社のONESOURCEというパッケージソフトを使用していた。その結果、効率的に共有が可能となった。</p>

# 【D社】移転価格の観点で海外子会社で値決めを行う場合でも、管理会計を利用して業績評価に不満が残らないようにしている

## 当該企業の概要・特徴的な施策等

- D社は、約40社の海外子会社を有し、製造業を営んでいる。全世界売上高は、日本円で1,000億円以上に達する。
- 直近10年でグローバル展開を急激に進めており、BEPSやTPの論点が大きく報じられた時期に、会社の経営トップから税務を強化したいと要望があった。

税務ガバナンスの望ましい姿	当時の企業の現状	関連する9つの提言	企業が実際に行った具体策
<p>税務ガバナンスの実現に取り組むための人材や予算といった経営資源の確保、また、税務部門以外の部門に所属する役職員における税務への意識の向上のために、経営者が税務ガバナンス体制の整備について積極的に関与している。</p>	<p>経営者及び社内の税務に対する意識が低かった。社会的関心が固まっており、税務への関心も高まっていた。</p>	<p>【提言1】 経営者が税務ガバナンス体制の整備の必要性を理解できるよう、他社と比較した際の自社の税務上の課題や税務ガバナンス体制の整備によって得られる効果を整理し、日本の親会社の税務部門が経営者に働きかけるべきである</p>	<p>税務専門人材をインハウスで採用することで、社内の税務に対する意識を醸成した。さらに、税務人材がボトムアップでレポートラインの整備・強化を行った。</p>
<p>企業と税務当局の間の解釈の相違による追徴課税を受けるリスクや税務プランニングの機会の喪失を事前に防ぐために、税務部門が事業部門と連携して事業計画を事前検討することがルール化されている。</p>	<p>リスクを把握したうえでリソースを決定しているわけではなかった。</p>	<p>【提言5】 税務部門が、事業計画を変更できない段階で税務上の検討を行うことにより生じるリスクやデメリットを整理し、経営者と事業部門から事前連携ルールの必要性に係る理解を得た上で、税務部門と事業部門双方にとって実行可能なルールを策定すべきである</p>	<p>リスクアプローチを採用し、税務リスクが高いところに外部の税務アドバイザーと協業してリソースの選択と集中を行い、TP、PE、VATなど税務上のインパクトが大きいところに注力している。</p>

## 【D社】移転価格の観点で海外子会社で値決めを行う場合でも、管理会計を利用して業績評価に不満が残らないようにしている

税務ガバナンスの望ましい姿	当時の企業の現状	関連する9つの提言	企業が実際に行った具体策
<p>事業部門などを含む企業グループ全体が税務の観点を意識することを促す業績評価制度を有している。</p>	<p>TNMMを採用した場合、子会社側の利益が低いものとなるが、特段事業部門の評価や不満を加味しているわけではなかった。</p>	<p>【提言7】                      経営者及び日本親会社の税務部門が、企業グループの全役職員による税務の観点を踏まえた業務の実施を促すために、企業文化や既存の業績評価制度などを鑑み、自社にとって最適な税務に関する業績評価制度を検討すべきである</p>	<p>TPの海外子会社での値決めには、管理会計の仕組みを利用して業績評価に不満が残らないようにしている。</p>

# 【E社】税務における各個別ポリシーを設け、当該ポリシーを下層までTo Doとして落とし込む仕組みを構築している

## 当該企業の概要・特徴的な施策等

- E社は、グローバルに事業展開を行い、製造・販売業を営んでいる。
- 多くの外国人をトップマネジメント層に登用し、グローバル企業ならではの雰囲気もあることから、欧米諸国のように税をコストとする認識を基に税務コンプライアンス体制が整えられていった。
- 税務人員としては、グローバルで200名ほどの人材がおり、そのうち関税コンプライアンス・FTAが130名、残り70～80人は税務コンプライアンスに従事している。
- また、世界全体を地域軸で6～7に分けており、リージョナル・タックス・ダイレクター（RTD）を配置し、RTDはレポートを本社と各地域ごとの経営委員会に報告する。

税務ガバナンスの望ましい姿	当時の企業の現状	関連する9つの提言	企業が実際に行った具体策
税務ポリシー及び税務戦略を策定している。 税務ポリシー及び税務戦略が企業グループ全体に浸透している。	日本において、商取引を契約書を作成せずに行っていることが商慣習としてあり、社内のポリシーに沿うよう実務が遂行されていなかった。	【提言3】 税務ポリシー及び税務戦略を企業グループ全体に浸透させるため、多言語への翻訳や、その内容や趣旨を対面のミーティングで説明するなど、日本親会社の税務部門が、自社グループにとって効果的な活動の検討を行うべきである。	税務の観点においては、トップにグローバルタックスポリシーの下、実務で具現化するための各個別ポリシーが設けられている。当該ポリシーにより実際のオペレーションが実施され、さらに下層にはガイドラインも用意しており、ポリシーをto doに落とし込む仕組みがある。
経営者が税務ガバナンス体制の整備について積極的に関与している。	税をコストとする認識はなく、利益の結果として支払うものという考えであった。	【提言2】 経営者及び日本親会社の税務部門が、税務ポリシー及び税務戦略の役割を理解した上で、自社の使命、目指す姿、株主の考え方や経営状況などを踏まえ、税務ポリシー及び税務戦略の内容を検討すべきである。	経理部から財務部で税務申告を行うようになり、適切な納税の履行意識の下で、税をコストとして認識するようになった。



# 【F社】各地域オフィスが毎年子会社のファイナンス担当者に向けて、税務トピックの共有・教育を行い、情報共有体制を整えている

## 当該企業の概要・特徴的な施策等

- F社は、グローバルに事業展開を行い、製造・販売業を営んでいる。全世界売上高は、日本円で1兆円以上に達する。
- 米国子会社の税務責任者主導により、海外視点での税務の重要性を広め、社内における税務コンプライアンス意識を上昇させた。
- 全世界的横断的に税務に特化したグローバルタックス組織を設立しており、各地域統括会社が域内法人の税務を統括しつつ、グローバル税務責任者にレポートしている。

税務ガバナンスの望ましい姿	当時の企業の現状	関連する9つの提言	企業が実際に行った具体策
日本親会社の税務部門が海外子会社の税務に適切に関与するための業務分掌がルール化されている	海外展開に伴い、日本だけでなく海外の視点で税務の重要性に対する認識が広まっていた。各地域に税務部門はあったが、横の連携ができず、部門間の情報交換が難航していた。	【提言4】 日本親会社の税務部門が、海外子会社の税務ガバナンス上の問題点を整理し、海外子会社の税務に関与する必要性を理解した上で、日本親会社と海外子会社双方にとって実行可能な業務分掌を検討するべきである。	グローバルの税務組織を立ち上げ、各地域の税務組織を統括するガバナンスを構築した。 加えて今後欧米のように税を意識する必要性を社内で共有した。
税務ポリシー及び税務戦略が企業グループ全体に浸透している	税務について、特にTP等各拠点の連携が必要なトピックがあるにもかかわらず、各国に一方通行で日本本社から指示するような体制になっていた。	【提言3】 税務ポリシー及び税務戦略を企業グループ全体に浸透させるため、多言語への翻訳や、その内容や趣旨を対面のミーティングで説明するなど、日本親会社の税務部門が、自社グループにとって効果的な活動の検討を行うべきである。	税務ポリシーを社内規程や各種レポートを通じて現場への浸透を行っている。 各地域オフィスが、毎年税務についての会議を開き、子会社のファイナンス担当者に向けて、税務トピックの共有・教育を行っている。 加えて年2回大きな会議を開き、それ以外にも適時の情報共有体制を整えている。

## 7. 先進的な外国企業の取り組み事例

# 【X社】時価総額数兆円規模の米國小売業のX社は、公開会社としての責務からポリシーを整備し、適切な税額計算を義務付け、また、社内にテクニカル部門を有し、指数関数的に増加する適時開示などの対応事項に機動的に対応している。

## 当該企業の概要・特徴的な施策等

- 当該会社は、全世界約25の国と地域に進出している。全世界売上高は、日本円で10～15兆円以上に達する。
- 米国と英国に税務部を配置している。欧州の税務問題は、英国の税務部から管理を行っている。米国と英国の税務部間で週に数回の情報交換を行っている。
- 重要地域以外に存在する子会社については、申告書作成をタックスアドバイザーに外注している。

対応する提言	具体策
提言 1	経営陣全て税務マネジメントの重要性を理解している。
提言 2	ガバナンス委員会・ポリシー委員会の監督の下、税務ポリシーを適切に整備している。
提言 6	税務部門にプログラム等を行うテクニカル部門を有しており（計5名）、申告書ソフトのアドイン、複雑化する会計システムからのデータ収集、レポート作成を行っている。連結決算対応、適時開示、OECDの流れから求められる膨大な情報収集の要請に極めて機動的に対応している。
提言 6	時代の流れとともに求められる事項の変化に応じて、常に税務部の組織変更を行っている。



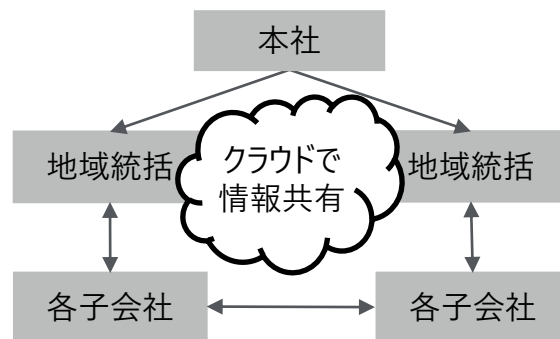
# 【Y社】連結売上高10兆円に迫る米国メーカーY社は、統括会社を設置し、移転価格対応をよりタイムリーに行っている。また、各国税務情報をクラウドで共有し、リアルタイムで情報を把握している。

## 当該企業の概要・特徴的な施策等

- 当該会社は、全世界100カ国以上の国と地域に進出している。全世界売上高は、日本円で10兆円に迫る。
- 米国に本社があるが、一定の地域に地域統括会社を配置している。
- 米国での申告目的のために、世界各国から税務情報を収集している。年に一度申告状況を全世界共通のフォーマットに記載して米国本社に提出している。地方税の細かいところまで把握しているわけではないが、課税所得額・納税状況の把握は本社で行っている。
- 本社の税務人材は、大部分はBig4出身者。社内で経験が長い方が現在多い。転職の段階ではキャリアの早い段階で来る人もいれば、40歳くらいで転職されることもある。
- 通常のオペレーションを監督している人員が各地域にいて、その下でタックスオペレーションという形で業務を実施している。加えて移転価格の専門部隊、法人税担当、間接税など担当は細かく分かれている。地域は北米・南米・欧州・中国(香港・台湾を含む)・アジア・中東・アフリカに地域を割り、各地域に上記の担当者がいる。
- 地域の中においては月一回。米国本社と地域間は1~2週間又は月に1回、各分野の会議が設定される。必要に応じて毎週することもあるが、少なくとも定例会議として月1回地域と本社間で会議の場がある。ミーティング以外でもメール・電話で密に連絡をとっている。
- 本社で一番人員が多いのは米国税務担当者。子会社の申告となると世界で400社近くあるので、その申告をすべてすると必然的に米国税務のオペレーション人員が一番多くなる。専任は200名各国にいる。米国本社には50~60名。
- 移転価格については、会計上すべてモニタリングされており、取引の実態がポリシーと整合しているか月次でモニタリングしている。はずれているものについては地域統括と相談しながらモニタリングする。期末時点も月次と同様に行う。利益率がレンジから外れた場合にはアラートが出て、確認するという作業を実施している。これもSAPで管理している。

**【Y社】連結売上高10兆円に迫る米国メーカーY社は、統括会社を設置し、移転価格対応をよりタイムリーに行っている。また、各国税務情報をクラウドで共有し、リアルタイムで情報を把握している。**

対応する提言	具体策
提言1、5	過去から大きく変わったわけではないが、ビジネスの変化が大きくあった1990年代から2000年代に、当時はアメリカから各国というオペレーションだったが、各地域に統括会社を置くというマネジメントを始め、米国—地域統括会社—現地国という関係に変わったことにより移転価格の対応が一新・近代化された。
提言8、9	<p>アメリカが全世界所得課税で、各子会社のタックスファイリングもしており、米国の税務申告において各子会社についてのレポートを提出する必要があるため、各国の申告状況・納税状況を米国本社で把握している。年に一度申告状況を全世界共通のフォーマットに記載して米国本社に提出している。地方税の細かいところまで把握しているわけではないが、課税所得額・納税状況の把握は本社で行っている。</p> <p>SAPをベースにして、追加的に必要な集計データはクラウドで格納して、本社がいつでも確認できるようにしている。</p> <p>グローバルな税務紛争状況はSharePointベースで共有されている。システムに打ち込むことによってリアルタイムに全社で把握できる。</p>



# お問い合わせ

運営受託：デロイト トーマツ税理士法人

email : [info@i-tax-seminar.go.jp](mailto:info@i-tax-seminar.go.jp)

本資料は、関連税法およびその他の有効な典拠に従い、例示の事例についての2021年12月時点における一般的な解釈について述べたものです。経済産業省及びデロイト トウシュ トーマツ リミテッド、そのメンバーファームまたはこれらの関係法人（デロイト トーマツ税理士法人を含むがこれに限らない、以下「デロイトネットワーク」と総称します）は、本資料により専門的アドバイスまたはサービスを提供するものではありません。貴社の財務または事業に影響を及ぼす可能性のある一切の決定または行為を行う際は、必ず資格のある専門家の適切なアドバイスをもとにご判断ください。

また本資料中および講演中の発言における、意見にわたる部分は講演者の私見であり、デロイトネットワークの公式見解ではありません。経済産業省及びデロイトネットワークの各法人は、本資料に依拠することにより利用者が被った損失について一切責任を負わないものとします。

無断転載を禁じます。

本テキストをコピー等で複製することは、社内用、社外用を問わず、執筆者の承諾なしには出来ません。

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数 を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー ファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナル サービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバル ネットワーク（総称して“デロイト ネットワーク”）を通じ Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)）をご覧ください。



IS 669126 / ISO 27001