

令和4年度 経済産業省 委託事業

中堅・中小企業向け

**『進出先国税制及び税務ガバナンス
に係る情報提供セミナー』**

**第26回 日本企業が海外進出にあたり
整理すべき税務ガバナンス体制等のポイント**

2023年 1月

日本企業が海外進出にあたり整理すべき 税務ガバナンス体制等のポイント

【目次】

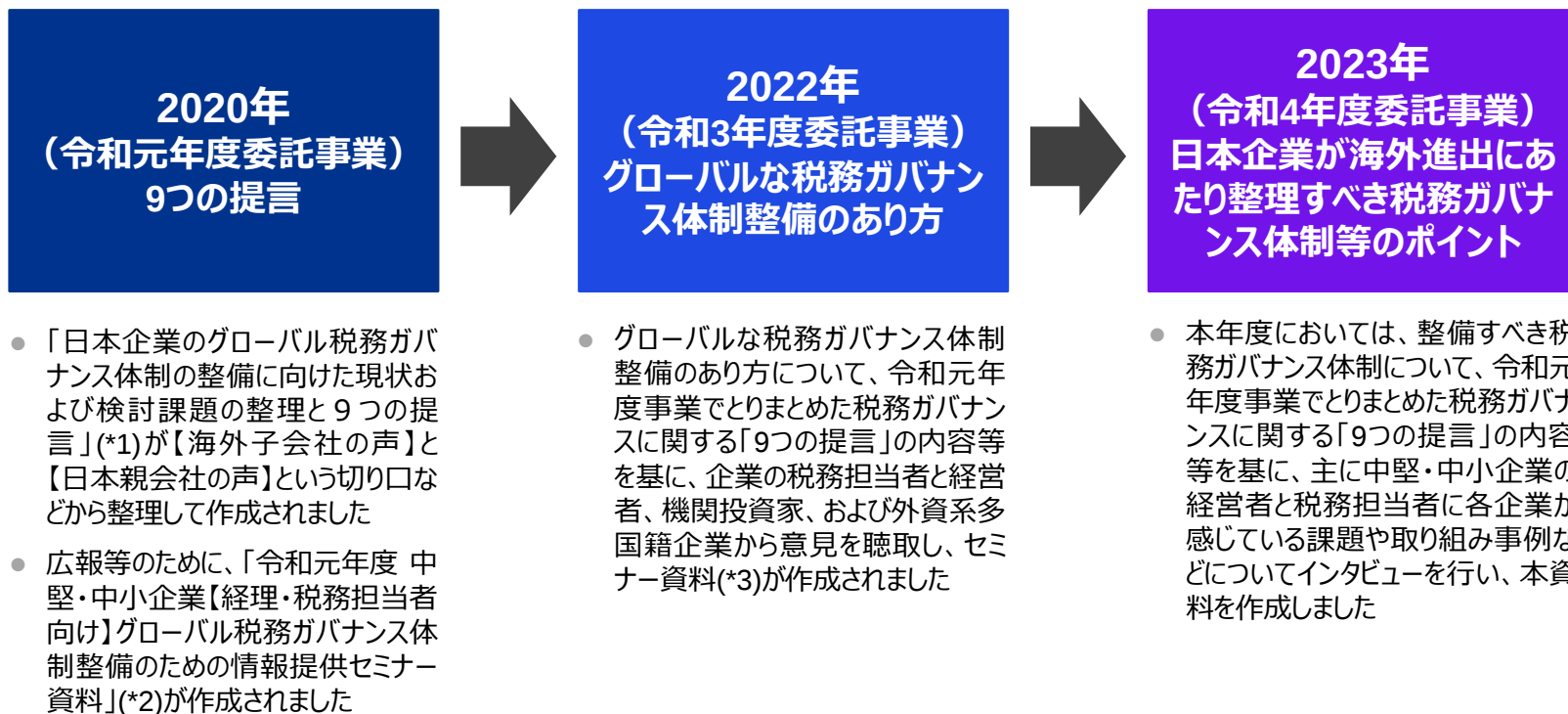
1.はじめに	3
2.グローバル税務ガバナンスとは	7
3.グローバル税務ガバナンスの必要性	12
4.望ましい税務ガバナンスに向けて	21
5.ヒアリングによる日本企業の声から見る税務ガバナンスの現状と課題	38
6.税務ガバナンスを効果的に達成するために（まとめ）	49

1.はじめに

はじめに

- 本事業は、中堅・中小企業を含む日系企業が海外展開を行う際に、①検討しておくべき税務上の論点や手続きについて最新の規定や事例に基づく有用な情報を提供（第1回～第25回のセミナー資料参考）するとともに、②実体験に裏付けられた**効率的な税務ガバナンス体制の構築**に有用な情報を提供することを通じて、日系各社が海外の事業展開を効率化・円滑化するための支援を行うことを目的としております。本資料は上記①および②のうち、②について取りまとめたものとなります
- 近年、経済のグローバル化やデジタル化に伴い、企業活動が複雑になる一方、国際租税制度や各国税制もそれに対応する形で複雑になっております。そのため、特に海外展開をされる各社におかれては税金を適切かつ効率的に管理するためには、**経営層のコミットメントの下、日本本社の税務担当者が、各国子会社等の税務担当者のみならず、事業部門の担当者と適切な連携をとることが必要不可欠となっております。**また、税務ガバナンス体制の構築・運営については、**税負担額が会社の利益に大きな影響を与えるほか、ESG（環境・社会・企業統治）重視の最近の状況下では、これが十分でない事業運営や企業価値にも影響を及ぼし得るため、より適切な整備・構築・運営といった対応が求められています**

「9つの提言」に関する調査の概要



(*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およ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

(*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

(*3) 令和3年度 進出先国税制および税務ガバナンスに係る情報提供オンラインセミナー（第24回 税務ガバナンスの在り方）

https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/itaxseminar2021/24_zeimugabanansu.pdf

1.はじめに

令和4年度委託事業の概要

本事業では、令和元年度委託事業の「9つの提言」に基づき、日本の主に中堅・中小企業（税務担当者・経営側）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。

インタビュー対象	内容
日本の主に中堅・中小企業 (経営側・税務担当者) に対するインタビュー (*1)	- 以下の意見交換を行った ① 税務ガバナンス体制の概要 ② 税務ガバナンス体制整備に関するニーズや問題意識等 ③ 実際に税務ガバナンス体制構築にあたって問題となっている阻害要因 ④ ③の改善に向けてどのような具体策を取られているか

上記①～④の意見交換の結果、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整理

(*1)本インタビューは主に「日系多国籍企業である中堅・中小企業」に対して実施しました。中堅・中小企業は、内部リソースが限られることから税務ガバナンスに関する体制構築・整備・運営に際して、留意点やできることは大企業と比べて異なるとも考えられます。したがって、本Webinarでは中堅・中小企業が取り組みやすい税務ガバナンス体制の整備に係るポイントと、取組事例を紹介しています。

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、用語の定義

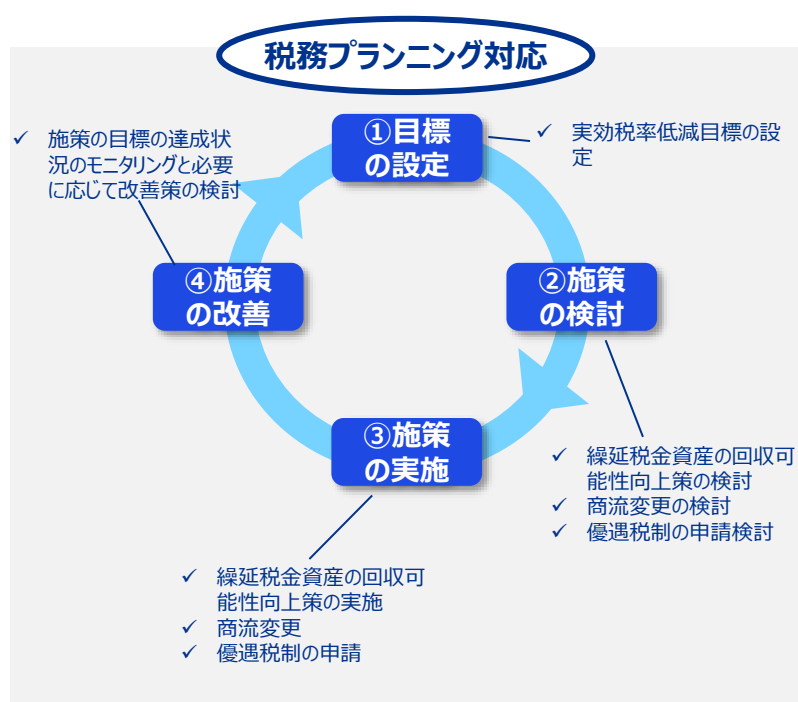
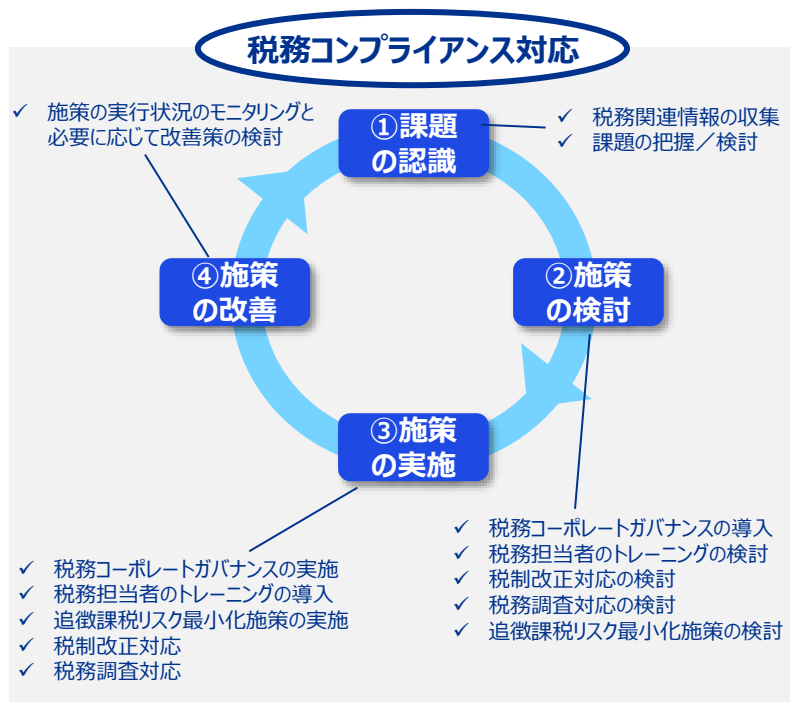
- 税務ガバナンス？ = 税を統治・管理する
 - 誰が税務ガバナンスを行う？ = 企業が取り組む
 - どの税金？ = 企業グループ全体が全世界で納付する税（特に法人税）
-
- 税務ガバナンスとは
 - 税務コンプライアンス
税に関する法令・規則を遵守して支払うべき税額を正しく計算し、自らの税務ポジションの妥当性を客観的に疎明して、想定額の税額の変動を防ぐ取組み。
（目的）適切な納税という社会的責任を果たし、企業価値を損なわない。
 - 税務プランニング
事業の変化などを通じて、企業の税コストを最適化する取組み。
（目的）優遇税制などを適切に活用し企業価値を最大化する。
-
- 本セミナーでは、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および税務プランニングを行うこと」と定義しています。

税務ガバナンスとガバナンス対象の例

■ 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？ガバナンスの対象は？

	税務コンプライアンス対応 (追徴課税リスク管理)	税務プランニング対応 (税コスト管理)
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	優遇税制などを適切に活用し企業価値を最大化する
なぜ重要か？	進出先国およ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	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およびフリーキャッシュフローを最大化 することも重要
追徴課税リスク・税コスト管理の対象例	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	優遇税制・租税条約の活用、適格組織再編税制の活用など

税務ガバナンスと対応サイクルー例



コンプライアンス対応とプランニング対応は、税務ガバナンス体制の最適化を目指すうえでの両輪であり
どちらも切り離して議論すべきではありません。

海外展開とグローバル税務ガバナンス

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およ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およ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



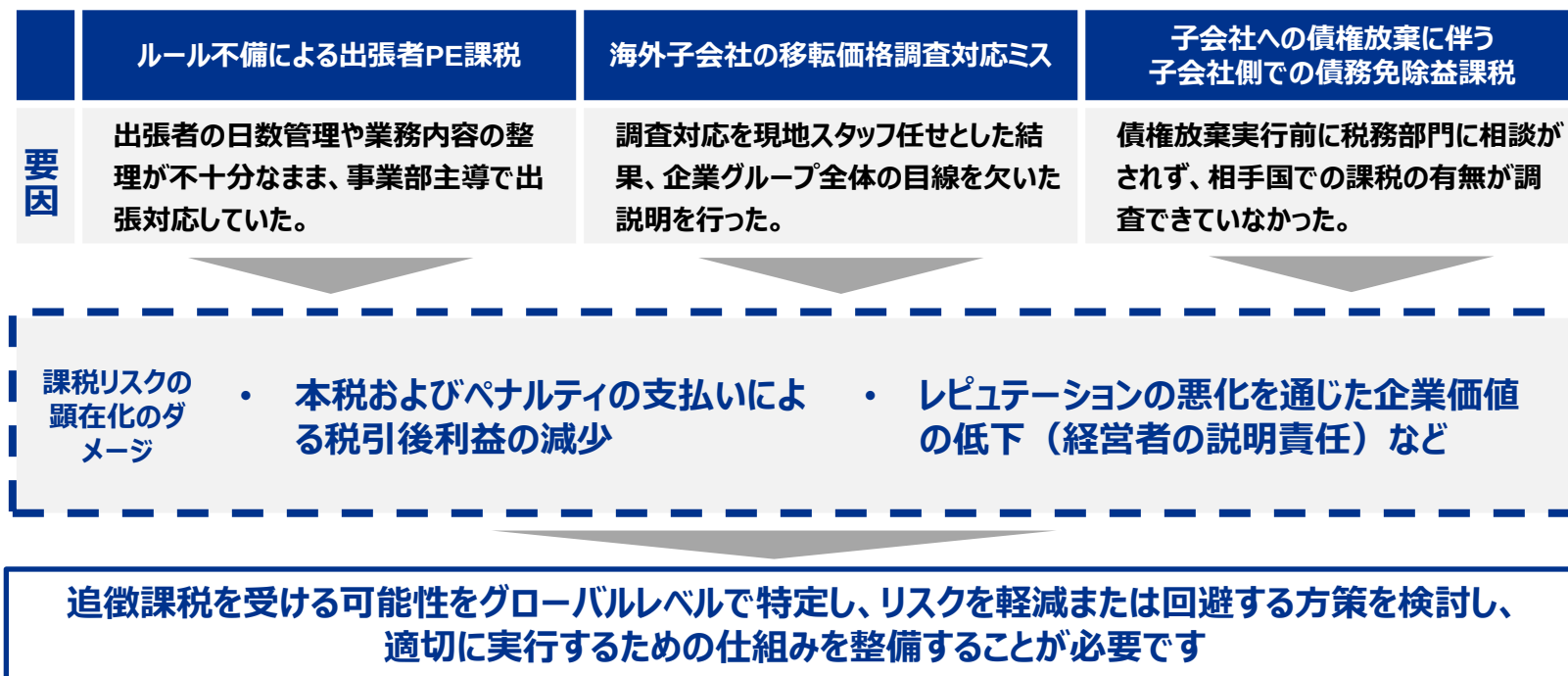
**グローバル税務ガバナンス体制の整備で
事前予防型に！**

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

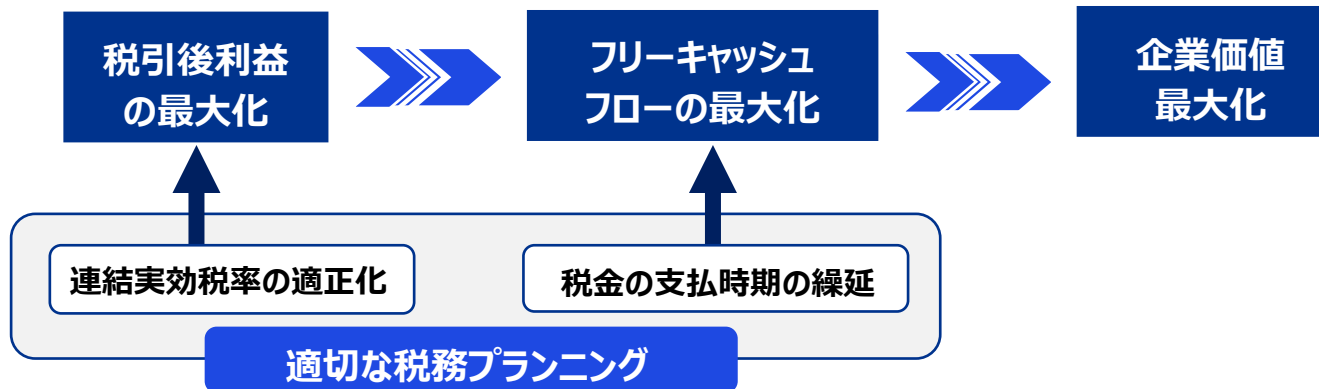
図1：課税リスクの顕在化事例



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ものです
- ➡ 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ます（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ます！

図2：税務プランニングと企業価値最大化との関係



プランニング観点の税務ガバナンスの必要性

- ➡ 日本企業においては税務部門・チームを申告納税義務を果たすためだけのリソースであるにとらえ、税引後利益やフリー・キャッシュフローを増加させ得るリソースと理解していないケースがまだまだ多いようです
- ➡ 税務プランニングを通して、税引後利益およびフリー・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は、経営者を含む企業全体が理解および意識すべきと考えられます



外国の競争相手である非日系多国籍企業は「税はコストであり管理可能なもの」であるという意識が強く、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です

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
= 実効税率約0.7%の減



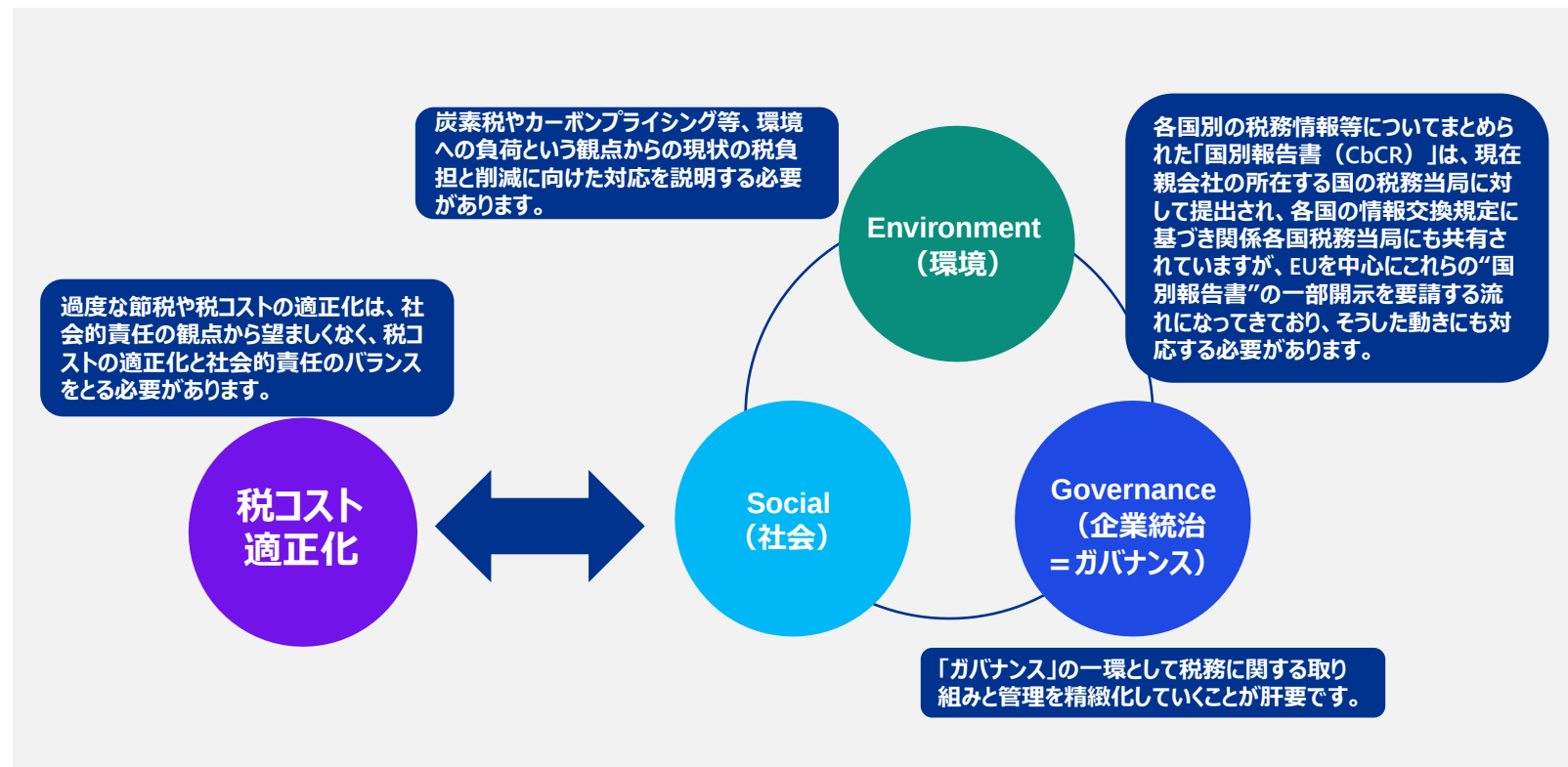
税務プランニングを通じて実効税率を適正化できれば、売上高を増加させることと同じ効果を生み出すことも。

企業価値を更に高めていくためには、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

ESGの観点からのグローバル税務ガバナンスの必要性

- 昨今、ESG（環境・社会・企業統治）の観点から企業の将来性を分析・評価した上で投資先を選別するESG投資がグローバルで拡大しており、企業のESG評価の重要性が高まっています
- ESG評価機関におけるガバナンスの評価指標に、地域や国ごとの法人所得税（国別税額）の納税状況等の税務に関する情報開示が挙げられています*
*Dow Jones Sustainability Index（DJSI）、FTSE Russell（FTSE）等の評価項目として取り上げられています。
- 取引先からESGの対応状況を確認されるケースも散見されます

ESGの観点からのグローバル税務ガバナンスの必要性



ESGの観点からも、税務戦略や税務ポリシー・ガバナンス体制の開示は、企業にとって一層重要になってきていると言えます

ESGの観点からのグローバル税務ガバナンス – 税務情報の開示方法

EU public CbCR

2021年6月1日、欧州委員会、EU理事会、欧州議会の3者間合意に達し、12月21日に指令が発効した国別報告書の開示案の主な内容*は以下のとおりです。

誰が？

EU多国籍企業、ならびにEU域内の支店や子会社を有する非EU多国籍企業

非EU多国籍企業（日系企業）における 開示義務の閾値？

直近2事業年度の連結売上高がいずれも750百万ユーロを超える、かつ、EU域内の子会社等・支店に関して以下の基準を2つ以上満たす場合、**適用対象となります。**

- ① 年間売上高が8百万ユーロ**超
- ② BS上の総資産が4百万ユーロ***超
- ③ 年間平均従業員数が50人超

*Proposal for a directive amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of income tax information by certain undertakings and branches:

**加盟各国の国内法により、12百万ユーロまでの引上げが認められています。

***加盟各国の国内法により、6百万ユーロまでの引上げが認められています。

条件を満たす場合、2024年度からの適用開始（国別申告情報の開示）に向けて準備が必要です

ESGの観点からのグローバル税務ガバナンス – 開示のメリット・デメリット

開示によるメリット

- ① ESG評価引上げによる企業価値ならびに社会的評価の向上
- ② 外部投資家・取引先含む各ステイクホルダーからのESG対応への要請への対応
- ③ 税務コンプライアンスの透明性の向上
- ④ 2024年度からのEU Public CbCRの開示義務対応を見据えた早期着手の実現

開示によるデメリット（リスク）

- ① 開示内容に関する説明責任や開示した税務情報（定量情報）を誤解される可能性（各ステイクホルダー視点）
- ② 納付税額が過少等との印象を与えることによるレピュテーションリスク（消費者視点）
- ③ 開示情報に基づき税務当局から質問を受け調査・課税に発展するリスク（税務当局視点）



（対応策）

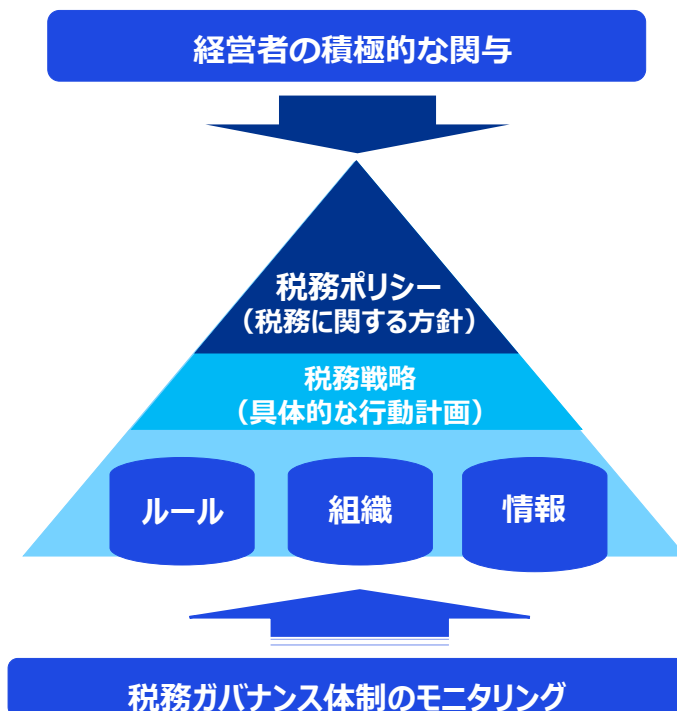
- ① 開示内容に関する説明準備（例：投資家からの想定QA集の作成、定性情報（税務戦略等）の説明や、税務ガバナンス体制に関する説明等を実施）
- ② 国別申告情報の補足説明の開示または疑念を持たれない必要最低限の情報に限定した開示
- ③ 国別申告情報の補足説明の開示

4.望ましい税務ガバナンスに向けて

税務ガバナンスを効果的に達成するために（1／2）

【目指すべき体制のイメージ】

- 最適な税務ガバナンス体制の構築を目指すためには、ルール・ポリシーの策定、ガバナンス体制を運用するための組織体制・システムの導入と、必要な情報の入手や共有化といったインフラの整備が必要です



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、価値観およ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かを示すもの

【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 【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さまざまなルール

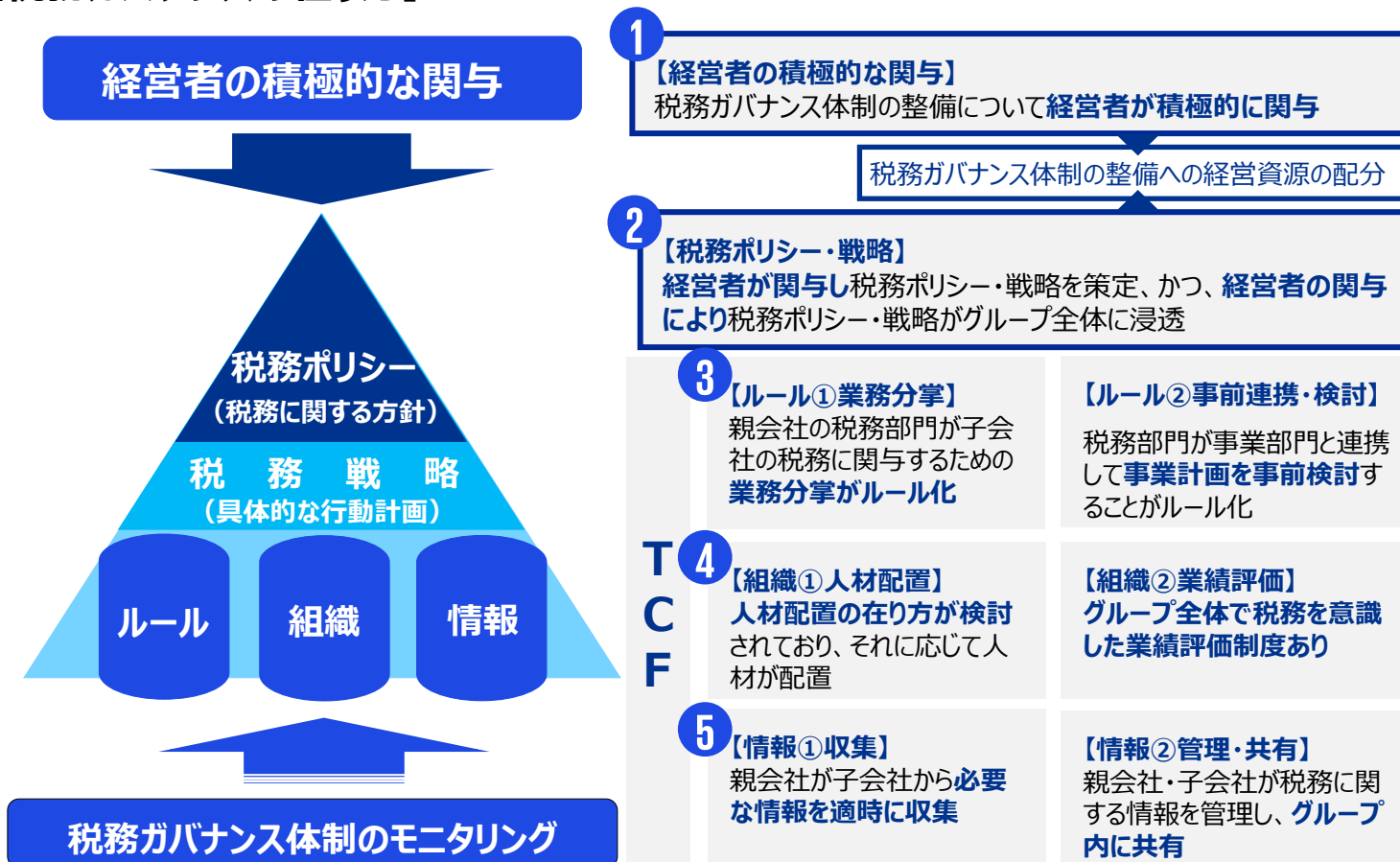
C 【組織】 目指す税務ガバナンスを実現するために必要な税務を実行するための部門および人材

F 【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

税務ガバナンスを効果的に達成するために（2／2）

【税務ガバナンスの在り方】



グローバル税務ガバナンス体制に向けた“9つの提言”（1／4）

経営者

1 経営者の税務に対する積極的な関与を促す

税務ポリシー・戦略

2 税務ポリシー・税務戦略の策定のため内容を検討

3 税務ポリシー・税務戦略のグループ内への浸透方法を検討

ルール

4 日本親会社・海外子会社間の最適な業務分掌を検討

5 税務部門と事業部門の事前連携ルールを事業部と検討、策定

組織

6 自社の税務ガバナンス体制に見合った人材配置の検討

7 企業全体を対象とした税務の観点の業績評価制度の検討

情報

8 税務情報の収集のための情報範囲や時期の検討

9 税務情報の管理・共有について効率性を追求

グローバル税務ガバナンス体制に向けた“9つの提言”（2／4）

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】	経営者および日本親会社の税務部門		経営者および日本親会社の税務部門が、税務ポリシーおよ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、税務ポリシーおよ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	→ 経営者および国内外子会社	税務ポリシーおよ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

(*)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および検討課題の整理と9つの提言」、令和3年度「進出先国税制等に係る情報提供セミナー」グローバルな税務ガバナンス体制整備のあり方より作成

グローバル税務ガバナンス体制に向けた“9つの提言”（3／4）

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
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	→ 経営者および事業部門	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】	経営者および日本親会社の税務部門	→ 全役職員	経営者およ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

(*)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および検討課題の整理と9つの提言」、令和3年度「進出先国税制等に係る情報提供セミナー」グローバルな税務ガバナンス体制整備のあり方より作成

グローバル税務ガバナンス体制に向けた“9つの提言”（4／4）

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。

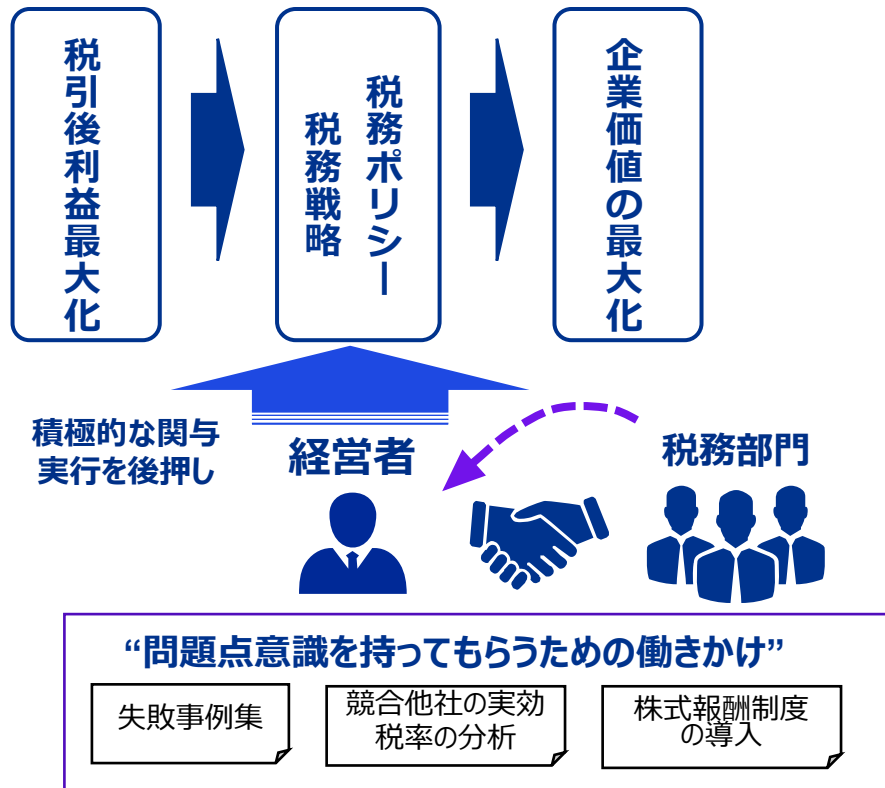
		行動主体	働きかけ先	提言の内容の骨子
情報	【提言8】	日本親会社 の税務部門	→ 海外子会社	日本親会社の税務部門が、目指す税務ガバナンスの実現のために収集すべき海外子会社の税務に関する情報の範囲や収集時期を、海外子会社の事務負担も踏まえて、日本親会社と海外子会社双方にとって実現可能なものとなるよう検討すべきである
	【提言9】	日本親会社 の税務部門	→ 海外子会社	日本親会社の税務部門が、効率的な税務ガバナンスを実現するために企業グループとして必要な税務に関する情報の管理および共有の方法を、海外子会社の事務負担も踏まえ、日本親会社と海外子会社双方にとって実行可能なものとなるよう検討すべきである

(*)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および検討課題の整理と9つの提言」、令和3年度「進出先国税制等に係る情報提供セミナー」グローバルな税務ガバナンス体制整備のあり方より作成

「9つの提言」：経営者に対する働きかけ

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



- 経営者の税務へのコミットメントを得るために、経営者に「税務」の重要性を理解してもらうための取組みが必要
- 例えば、税務担当部署が、税務ガバナンス体制の整備によって得ることのできる効果を明確にするために自社グループ内の具体的事例（失敗事例集など）の収集・分析や競合他社の連結実効税率の分析などを通し、経営者に税務ガバナンスの必要性を説明する情報を整理することは一つの取組みとなろう
- また、経営者の税への関心を高める方法の一つとして、株式報酬もしくは業績連動報酬の導入も一案

「9つの提言」：税務ポリシーおよび税務戦略の検討

2

経営者および日本親会社の税務部門が、税務ポリシーおよ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、税務ポリシーおよび税務戦略の内容を検討すべきである

- 経営者から税務ガバナンス体制の整備について積極的な関与を得た後に、経営者と日本親会社の税務部門が税務ポリシーと税務戦略を策定する（含まれる観点は以下参照）

税務ポリシーに含まれる観点

- 法令に従った申告および納税を行うこと
- 租税回避を意図する取引を行わないこと
- 租税回避の意図が無い場合においても租税回避国（いわゆるタックスヘイブン）を利用しないこと
- 解釈の相違により追徴課税を受けるリスクを最小化するために、適宜、事前確認制度などを利用すること
- 移転価格税制における独立企業間価格に基づくグループ内取引の実施を徹底すること
- 税務当局からの問い合わせに対して、正確、誠実、適時に対応し、税務当局との信頼関係を構築すること
- 事業の目的、事業の実体、法の精神に即した範囲で、優遇税制や税額控除などの措置を活用して納税額や納税時期を最適化すること
- 事業の目的、事業の実体、法の精神に即した範囲で、租税条約による源泉所得税の減免や外国税額控除などの措置を活用して、国際的二重課税を排除し、納税額や納税時期を最適化すること
- 税務ポリシーに掲げる目指す姿を実現するために、税務ガバナンス体制の整備に努めること

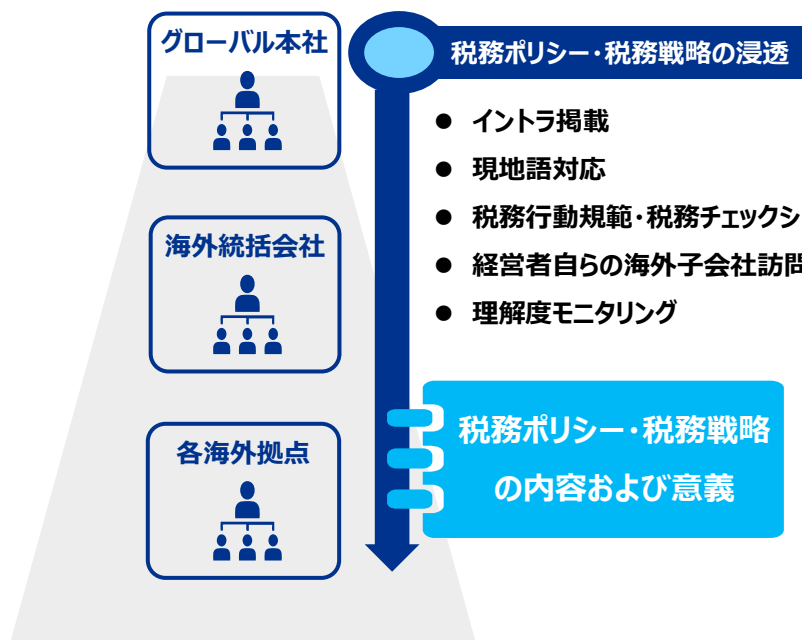
税務戦略に含まれる観点

- 税務ガバナンス態勢の整備に向けたスケジュールおよび体制で検討するかの行動計画
- 追徴課税リスクの想定額・発生可能性を引き下げるための行動計画（事前確認制度の利用など）（税務コンプライアンスについての行動計画）
- 連結実効税率の目標値とそれに向けた行動計画（税務プランニングについての行動計画）

「9つの提言」：税務ポリシーおよび税務戦略の浸透に向けた行動

3

税務ポリシーおよ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で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



- 税務ガバナンスは単なるフレームワークやシステムではなく、企業グループを支え動かす人についてのものであるため、企業内の関係者とのコミュニケーションが極めて重要
- コミュニケーション手段として、例えば、税務ポリシー・税務戦略はもちろんのこと、運用ルールとして整備された従業員の税務行動規範や税務チェックシートなどの現地語への翻訳を行い、各担当者が実際に税務戦略を体現できるような仕組み作りが一案
- また、税務ガバナンスの整備により達成したい企業グループの在り方や海外子会社側への期待などを海外子会社（特に追徴課税リスクの高い会社・税務プランニング機会が予見される会社）に直接訪問して説明を行うことなども効果的
- イントラへの掲載のみならず、相互的なコミュニケーションを通じた周知徹底活動が重要である

「9つの提言」：最適な業務分掌の検討

4

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

日本親会社と海外子会社の税務に係る業務分掌の一例

日本親会社の業務	海外子会社の業務
➤ 子会社の税務申告および納税に係る状況のモニタリング	➤ 現地での税務申告および納税、ならびに税務申告および納税に係る状況の親会社への報告
➤ 子会社の追徴課税リスクのモニタリングおよび必要に応じて対応方針の提示	➤ 現地での税務調査の通知受領時の親会社への報告 ➤ 現地での税務調査の指摘事項の分析および分析結果や考えられる対応策の親会社への報告 ➤ 現地の実務上頻出する税務論点で自社または自社グループに影響がある可能性のある論点の親会社への報告
➤ 子会社の税務プランニングの機会などのモニタリングおよび必要に応じて対応方針の提示	➤ 現地での税制改正の内容（優遇措置や課税強化措置）で自社または自社グループに影響がある可能性のある項目の親会社への報告

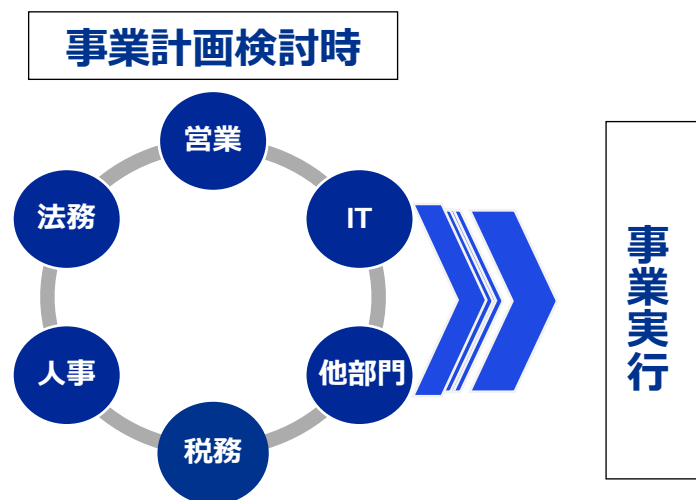
- グローバル税務ガバナンス体制を整備していくためには、親会社と海外子会社間で業務範囲を明確化する必要がある
- 海外子会社の業務範囲のうち親会社の責任範囲に入るものについては、子会社からの協力を得て情報収集した上で、必要な対応を検討し、対処することが求められる（グループ内組織再編や移転価格税制など企業グループ内の複数の会社に関与するケースなど）
- 加えて、税務調査や税務訴訟など、海外子会社単体の話であっても税負担や影響が企業グループ全体に及ぶものは日本親会社が主導するのも一案である

「9つの提言」：事業部門との事前連携ルールの検討（1／2）

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

事業計画、個別の事業意思決定時における関与



事前連携事例

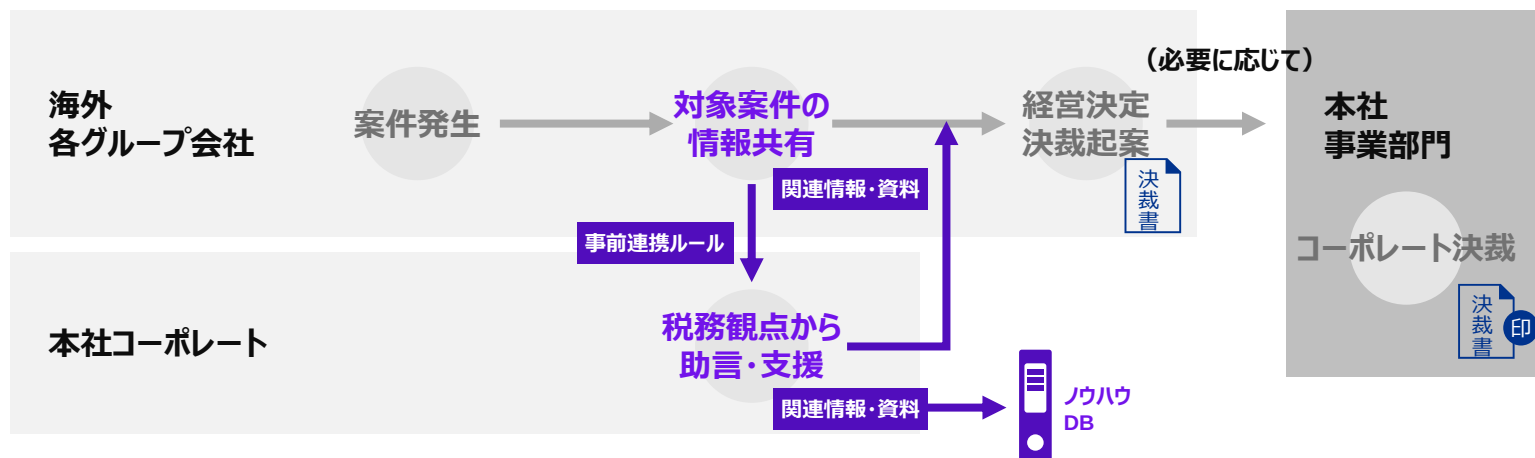
- 新規海外事業に係るキックオフミーティングから事業部門と税務部門が連携する仕組み・制度の導入
- 事業計画を承認する際に税務の観点が盛り込まれているか確認する

- グローバル税務ガバナンス体制を整備していくためには、税務部門だけで対応するのではなく、事業部との連携が必須である
- 事業計画を検討する初期段階で事業部と税務部門、もしくは現地および本社が連携し、投資時・運営時・撤退時にそれぞれどのような課税関係が生じるかを把握および検討しておく必要がある
- なお、税務部門と事業部が早期に深く連携すべき論点については、定量的な判断基準と定性的な判断基準を用いて定義すべきと考えられる

「9つの提言」：事業部門との事前連携ルールの検討（2／2）

5

グループ内の事前連携ルール例

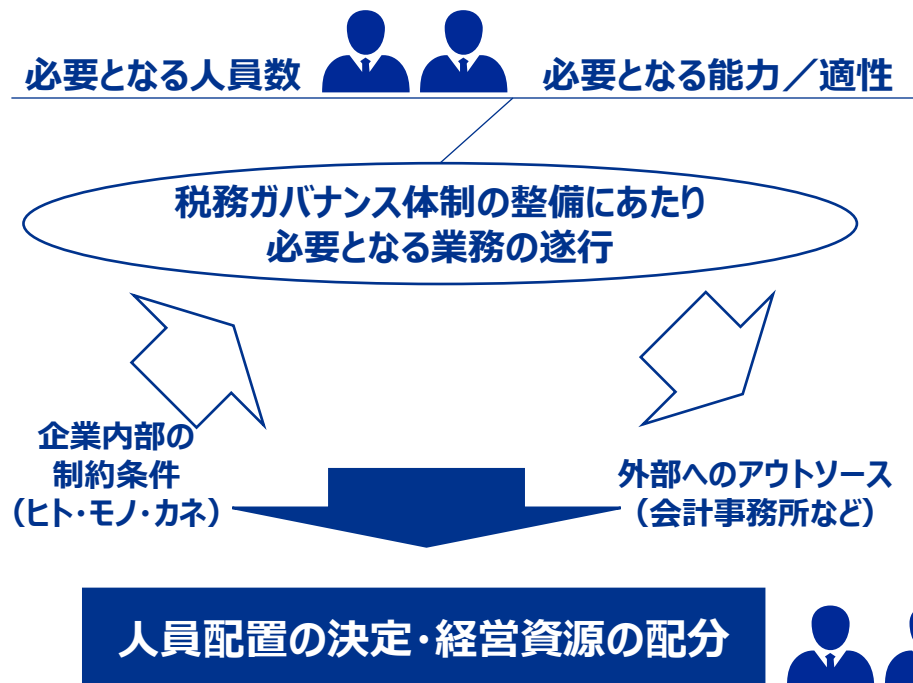


取引の種類（例）	具体的な取引内容の例示	報告基準	共有タイミング
資本取引	・ 出資、増資、減資	・ 毎回取引検討時に（ただし、出資は、金額が一定規模以上の場合）	・ 経営決定決議起案前
新規の重要な取引	・ M&A	・ 毎回取引検討時に	・ 案件発生時 ・ 経営決定決議起案前

「9つの提言」：自社の税務ガバナンス体制に見合った人材配置の検討

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



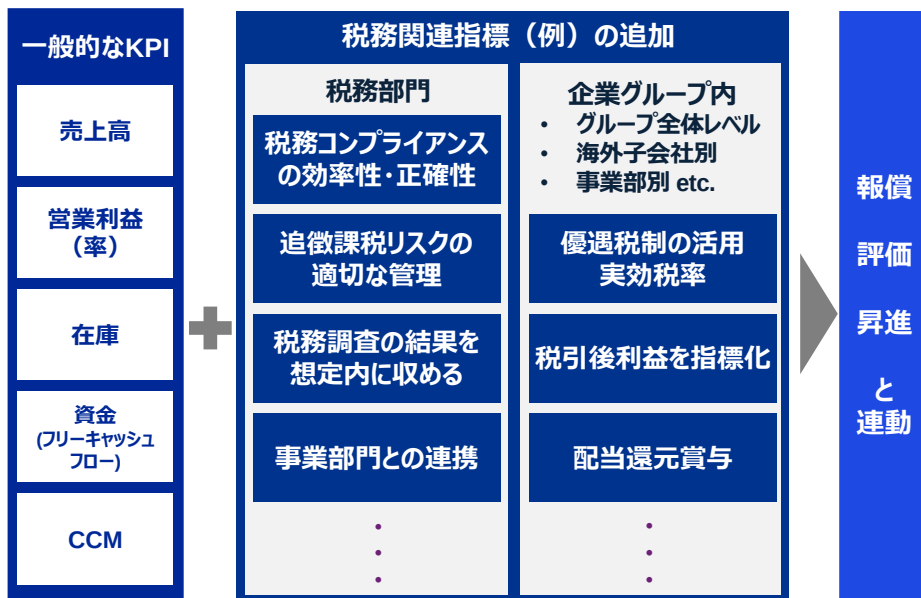
- 追徴課税リスクと税務プランニングの機会を洗い出し、日本親会社と海外子会社それぞれに必要な税務業務の量と質を判断する必要がある
- その上で、企業グループの規模や事業の複雑度などに基づいて現実的に確保可能な人的リソースを鑑み、適切な人材配置を検討する
- その際には、企業内部における制約条件を踏まえて外部へのアウトソースも検討する必要がある

「9つの提言」：企業全体を対象とした税務観点の業績評価制度の整備

7

経営者およ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

税務指標のKPI化、税務部門に対する評価体系見直し



- 企業グループの役職員が税務の観点を踏まえた業務を実施することを促すために、企業グループ全体にわたって税務に関する業績評価制度を導入することが重要
- 全社員が税金を意識して事業を行えるような制度改革により、企業価値の最大化に繋がる

「9つの提言」：税務情報の収集のための情報範囲や時期の検討

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行可能なものとなるよう検討すべきである

税務ポジションの把握 – 情報収集の内容（例） –

定量的な情報		定性的な情報	
税引前利益	課税所得 (適用税率が異なる場合にはその源泉別)	税務調査・訴訟などの情報	税務アドバイザーからのアドバイス内容
重要な申告調整項目（永久差異・一時差異）	一時差異が繰延税金資産の認識対象となっているか否か	税務当局への事前照会内容	追徴課税を受けるリスクの内容と当該リスクへの対応状況
各種税額控除額（優遇税制含む）と内容	繰越欠損金残高および使用期限、使用制限	税制改正情報	
外国税額控除など、税額控除の限度超過額・控除余裕枠の繰越額	源泉所得税の額		

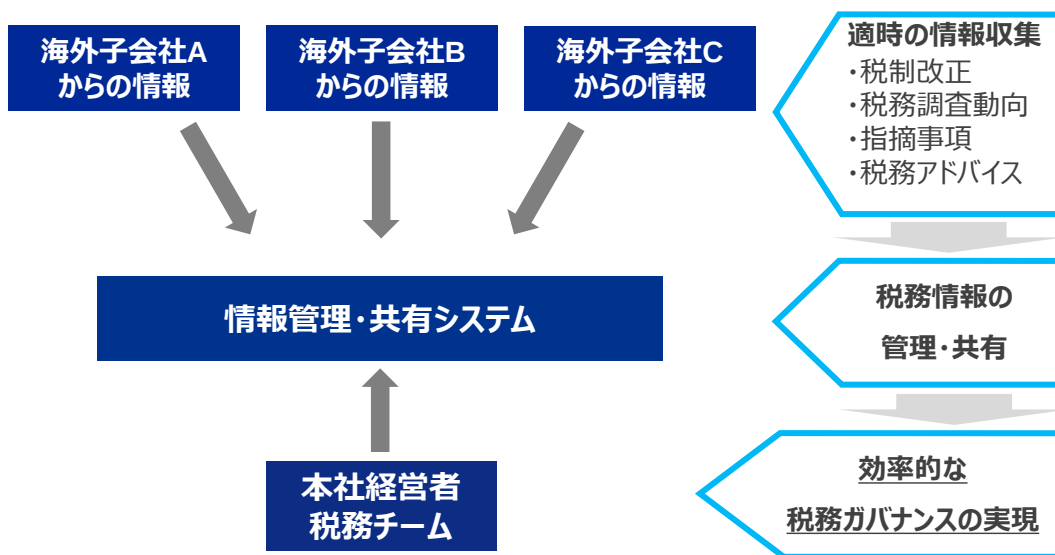
- 情報収集に関するルールを定める際には、海外子会社の対応能力を踏まえた上で、情報収集に係る趣旨説明や収集した情報に基づく検討の結果についての定期的なフィードバックを行うなどし、海外子会社の納得感を維持・向上させるようなコミュニケーションを行うことが望ましい
- また、最新の海外税制に関する情報収集につき、海外子会社において現地税制の専門家を有していない場合には、現地の外部税務プロフェッショナルとのコネクションを構築するなどし、情報収集をするための仕組みを整える必要がある
- 定期的な情報収集のみでなく、日本親会社・海外子会社の双方が必要な時に即座に連絡を取り合えるコミュニケーションルートの整備しておく

「9つの提言」：税務情報の管理・共有について効率性を追求

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および共有の方法を、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

各国の税制、税務ポジション、税務訴訟情報など、収集した海外子会社の税務情報の管理・共有を通じて効率的な税務ガバナンスの実現へとつなげる



- 収集した情報が再び必要となる時や収集した情報がほかの担当者や組織において必要となる時に、改めて情報を収集する時間や費用を節約できるよう、収集した情報を効率的に管理および共有する方法を検討する必要がある
- その際、管理および共有の効率性の観点から税務に関するシステムの導入の検討も一案となる

5. ヒアリングによる日本企業の声 から見る税務ガバナンスの現状と 課題

5. ヒアリングによる 日本企業の声から見る税務ガバナンスの現状と課題

ヒアリング結果（企業A：ポリシー等の策定なし 1/2）

- ◆ 税務規範の整理、情報公開は行われていない。しかし、顧客、ベンダー等の取引先による信用調査の一環で一定の情報を求められた経緯から、事業への直接的実害が生じないとしても、将来を見据えた情報開示の必要性を認識していた
- ◆ 経営陣の意識の高低は各人ごとに異なるが、担当者からの適切な情報提供等が行われ、適時な関与・判断が行われている
- ◆ 海外子会社とは適時な意思疎通が図られていることもあり、リスク管理体制に懸念等はないものの、収集すべき情報の内容やその活用方法に関し課題は認識していた。移転価格文書は、海外子会社とは内容の踏み込んだ検討や議論がなされていない
- ◆ 税務領域は日本では現担当者1名で対応しており、業務が属人的である点を課題として認識。人員増に向けた取組みは行われている

税務ガバナンス体制の概要		税務ガバナンス体制整備に関する ニーズや課題等
経営陣の積極的な関与	● 経営陣へは、月次財務報告時のほか、税務調査時や税制改正時等必要に応じて報告を行う ● 経営陣は税務情報を適時に収集でき、優遇税制適用等の検討も出来ており、報告内容は十分である	(ニーズや課題には言及なし)
税務ポリシー・戦略	● 社内税務規範はない。税務ガバナンス方針も文書化はない	● 現時点では社内規範は検討できていない
	● 税務ガバナンスの情報は公開を考えていない	● 取引先との交渉（信用調査）で、求められる機会が増加
	● 即効性があるものを重視し、実務にて想定できる項目を次に重視	● マンパワー的に手が回らない項目は劣後
	● 経費＝税コスト削減（プランニング）は、税制優遇提要の検討等まで行っている	
税務ガバナンス体制構築にあたって 問題となっている阻害要因		改善に向けて どのような具体策を取られているか
会社全体として	● 会社として整える危機意識はあるものの、マンパワー的に不足しており、現状税務規範作成の必要性がないため ● 情報公開などは議論になるものの、取引停止等といった実害が生じていないため優先順位は低い	● 将来見越した対応の必要性は認識しているが、現時点では具体策は取れていない

ヒアリング結果（企業A：ポリシー等の策定なし 2/2）

税務ガバナンス体制の概要		税務ガバナンス体制整備に関する ニーズや課題等
ルール	- 他部署と連携あり - 社内ガイドラインはなく、過去の記録に基づいた指示が行われている	(ニーズや課題には言及なし)
	- 各国で税務担当者（経理）があり、個社責任型 - 事後的に大きな税務論点が発覚するようなことは基本なく、現状税務ガバナンスは有効と考える	- 集めるべき情報の収集や活用で課題を認識している - 自動的にリスクが洗い出せる仕組みが理想である
	- 移転価格現地文書は現地で作成。金額規模等の大きな取引に係る価格設定は、本社税務部が最終的に確認 - 価格設定の見直しは基本的には年1回。予算からのブレが大きい場合、海外子会社から報告の都度見直す - 明文化されたポリシーは存在しないが、現地の専門家とも相談しながら対応	移転価格文書の内容に関し海外子会社と踏み込んだ議論までは行っていない
組織	税務は経理部のうち1名が兼務して対応	税務業務担当者がほかにおらず、業務が属人的
情報	海外子会社と意思疎通は取っており、各国税制は進出から現在まで継続して把握できている	月次でコミュニケーションは取っているもののリスク管理の点で、集めるべき情報の収集や活用で課題を認識している
税務ガバナンス体制構築にあたって 問題となっている阻害要因		改善に向けて どのような具体策を取られているか
会社全体として	マンパワーの不足	人員増の意向はあり、採用に向けた取組みを実施

ヒアリング結果（企業B：ポリシー等の策定なし 1/2）

- ◆ 税務規範・税務情報等の策定や公表は現状考えておらず、法制化ないし外部からの発信等によりその必要性が生じるまでは会社利益への寄与を重視されたいとのことであった
- ◆ 社内ガイドライン等は存在しないものの、担当者ベースで社内連携は都度行われ、現場社員に対しての税務知識の理解を積極的に促しているとのことであった
- ◆ 海外子会社との情報連携は適時に報告がなされ、状況は都度把握できる体制となっているが、子会社所在国によっては税制運用に温度差があり、リスクを事前に把握することに対する実務上の困難を認識されていた
- ◆ リスクを取りに行くスタンスではないことから税務リスクが生じにくいのご認識ではあったものの、海外子会社の税務申告内容は網羅的に把握はできていない状況とのことである
- ◆ 海外子会社からの情報の管理活用システムは存在しないものの、事例共有は担当者が積極的に横展開を図っている

税務ガバナンス体制の概要		税務ガバナンス体制整備に関するニーズや課題等	
経営者の積極的な関与	金額規模の大きい税務調整、税務的判断が求められる項目、税務調査等が報告される	経営者のコミットを引き出すための証券取引所・財務省・経済産業省等による働きかけや法制化	
税務ポリシー・戦略	税務規範等の公表は考えていない	会社利益への寄与を重視。公表が義務化されない限り必要性が感じられない	
税務ガバナンス体制構築にあたって問題となっている阻害要因		改善に向けてどのような具体策を取られているか	
会社全体として	- 税務規範の作成や情報公開は、外圧・外部発信がなければ、経営者の認識変化が起こらない - 収益に直結しない業務が増加すること - 担当者の意識次第となっていること	社内連携は、ガイドラインの作成ではなく、各担当者に税法知識の習得を促すことで対応している （例：RD、ソフトウェア、修繕費の区分。人事に対して源泉税論点の共有。理解させるための勉強会の実施等）	

ヒアリング結果（企業B：ポリシー等の策定なし 2/2）

税務ガバナンス体制の概要		税務ガバナンス体制整備に関する ニーズや課題等
ルール	● 個社で独自にリスク管理（個社責任型） ● リスクテイクのスタンスでないため、根本的に税務リスクが発生しづらい ● リスクは、現場担当者らとの月次会議にて状況や税制情報を都度把握している。税務調査は適時に報告がある	● 内部統制の一環としてガバナンスを確立したうえでの税務リスク管理 ● 現地申告内容の詳細は把握できていない
	● 社内連携に関するガイドラインはなく、作成も検討もしていない。 ● 担当者ベースで日常的に意思疎通が取れている	（ニーズや課題には言及なし）
	● 本社主導で移転価格文書作成、移転価格ポリシーの設定および運用、移転価格リスクを把握し価格調整 ● 製造拠点とは月次会議で連携。販売拠点とは営業部が連携 ● 関連者利益率、為替等をモニタリングし、価格調整等実施	● 海外拠点の各国移転価格の課税状況（当局の姿勢や着目される取引等）を適時に入手し、適切な移転価格リスク管理体制の確立
組織	● 税引後利益、すなわち子会社の配当可能利益による業績評価 ● 海外売上比率が大きい一方、財務負担を本社が負っているため、配当できる活動をしているかを重視している	（ニーズや課題には言及なし）
情報	● 収集した情報の管理や活用システムはない	（ニーズや課題には言及なし）

税務ガバナンス体制構築にあたって 問題となっている阻害要因		改善に向けて どのような具体策を取られているか
会社全体として	● マンパワーやコスト、言語等の観点から申告内容の把握ができていない ● 国によって税法の運用に温度差があり、指摘前の対策が困難	● グループ内での他社対応事例の共有を実施。担当者が複数の子会社の幹事を務めており、意識的な情報共有が行われている

ヒアリング結果（企業C：ポリシー等の策定あり 1/2）

- ◆ 経営陣はコンプライアンス全般に対する意識が高く、税務に関する報告も適時になされている。そのため、税務コンプライアンスが最も重点を置かれ、そのうえでの税務プランニング実施という重要性の序列である
- ◆ 公開されている税務ポリシー等は、社内では浸透しきっていないようであった。税務知識やノウハウ等の情報は社内で共有できる体制を検討中とのことであった
- ◆ 国際税務・移転価格何れの観点からも現状のリスク管理体制は機能しているものの、移転価格の対応につき一定の課題は認識
- ◆ 国際税務の強化を図るべく、人員の現状維持ないし増強を検討されているものの、海外子会社への派遣等は想定しておらず、この点経営層の認識と合致しているとのことであった

税務ガバナンス体制の概要		税務ガバナンス体制整備に関する ニーズや課題等
経営者の積極的な関与	● 税務に関わらずコンプライアンス全般に対する意識は高い ● 税務申告内容、税務調査、組織再編に係る税務論点を経営陣に報告 ● 組織内にコンプライアンス部門が設立された	● 税務に特化したリクエストは、経営陣からはない
税務ポリシー・戦略	● ESG評価対象となるため、税務規範の公開あり	(ニーズや課題には言及なし)
	● コンプライアンスを最重視、そのうえでプランニングを重視	● 社外公開された税務ポリシーの実行に関して、社内浸透に関しては不十分 ● ノウハウを蓄積しグループ内で横展開で共有できる体制を検討中
税務ガバナンス体制構築にあたって 問題となっている阻害要因		改善に向けて どのような具体策を取られているか
会社全体として	● 取引の複雑性に対する税務対応 ● 社員への税務教育	● 取引の複雑性への対応や、社員への税務教育も含め、取り組みは検討中

ヒアリング結果（企業C：ポリシー等の策定あり 2/2）

税務ガバナンス体制の概要		税務ガバナンス体制整備に関する ニーズや課題等
ルール	● 個社責任型。問題発生時に本社と連携 ● 国際税務の観点からはリスク管理体制は機能している	(ニーズや課題には言及なし)
	● 移転価格は本社がポリシーを決め、各国に理解してもらう体制。全世界で認識共有する点で有効と考える ● 移転価格リスクは本社が管理できている状況 ● 価格調整は、年1回対応。事業部との折衝は行っていない	● 価格調整で、月次で価格調整金を入れているが、現地の観点で価格調整金の運用が難しい国については、対応に苦慮 ● 各子会社における問題のうち本社に報告するべきものについて閾値が決まっておらず、網羅的な把握ができていない
	● 社内連携は、買収後のPMIを通じて、組織再編や商流やIP所在地の観点から税務部門は関与するが、買収時の関与はない	(ニーズや課題には言及なし)
組織	● グループ内で適切に人材配置し国際税務を強化する考えはある ● 日本の税務チームから海外への出向は想定していない	● 主要国への出向
	● 税引後数値（税引き後利益率、税負担率）による評価 ● 複数の指標のうち税引後の数字も評価指標の一つ（ROE、EPSなどがその他の指標）	(ニーズや課題には言及なし)
情報	● 税制改正や税務調査の情報はつど収集 ● コミュニケーションはメールベース	● 網羅的に把握できていない
税務ガバナンス体制構築にあたって 問題となっている阻害要因		改善に向けて どのような具体策を取られているか
会社全体として	● 主要国に人員を送り込む余裕はない（ただし、経営陣と現場で人員配置に関する認識のギャップはない） ● マンパワーの不足	● 人員については、現状維持または増加を検討中 ● 情報共有については、横展開できそうな情報を活用できるよう検討中（移転価格のベンチマーク等）

ヒアリング結果（企業D：親会社にてポリシー等の策定あり 1/2）

- ◆ 親会社における税務規範の公開に伴いグループ内でのアナウンス等はあったが、自社としての規範作成等は検討していない
- ◆ 親会社報告の観点から税務ガバナンス体制の強化を図っているものの、マンパワー的に税務プランニングが追いついていない状況
- ◆ 税務部門の他部署との連携は現状で機能してはいるものの、ルールが存在しない、問題が生じた際に後追いで対応となることから、連携の取り方は課題であり改善策につき対応を検討中とのことであった
- ◆ マンパワー不足を認識されているものの、親会社でのグループ通算制度導入に伴い、国内での情報連携や税務知識の習得については親会社のサポートを受けながら対応しているとのことであった
- ◆ 海外子会社のリスク管理体制に係る懸念は認識。ただし、情報はつど共有がなされる体制となっている
- ◆ 営業利益が重視され、税コスト減少が税務部門の評価へ反映されにくい制度となっている

税務ガバナンス体制の概要		税務ガバナンス体制整備に関する ニーズや課題等
経営者の積極的な関与	● 半年に一度のコンプライアンス委員会のほか、税務調査等の情報は都度報告 ● 親会社報告の観点から税務ガバナンス強化を図っている	● 税務プランニングは追いついていない
税務ポリシー・戦略	● 親会社が税務規範を公開しているが、自社としては公開・文書化はない ● 税務規範に関する従業員行動規範は文書化されていない ● 税務情報も自社としての公開はない	● 税務規範が親会社から自社海外子会社に展開されたが、現地駐在員向けで、共有等は日本語で行われたものと推察
税務ガバナンス体制構築にあたって 問題となっている阻害要因		改善に向けて どのような具体策を取られているか
会社全体として	● マンパワーの不足 ● トップダウンではなくボトムアップでの対応が望ましい ● 親会社の税務規範が整備されたばかりであり、規範の社内浸透まで詰められていないものと推察	● グループ通算制度の導入に伴うシステム導入で、国内では親会社への情報報告ルートを確立 ● PERリスク・移転価格リスクは連携した対応を検討している

ヒアリング結果（企業D：親会社にてポリシー等の策定あり 2／2）

	税務ガバナンス体制の概要	税務ガバナンス体制整備に関するニーズや課題等
ルール	● 個社責任型 ● 情報報告ルールはあるが、金額基準はない。海外子会社・海外事業部間の連携はない	（ニーズや課題には言及なし）
	● 社内連携ルールは存在しないものの、現状で機能している	● 問題対応が後追いとなる場合がある
	● 移転価格コントロールは本社主導。事業部と連携して決定 ● 文書作成は基本本社対応。現地文書は国ごと異なる対応 ● 価格設定は四半期ごと。為替や材料費等のコストの変動に応じて見直し、関連者の利益水準を考慮して行われる	● 全体のリスクマネジメントのための管理体制はできていない ● 移転価格リスクへの対応が事後的となっている
組織	● 人員増は検討していないが、現状満足でもない ● 人材育成プランは考えていない	● 税務知識や税務テクノロジーが必要との認識 ● 税務部門の研修
	● 税引前評価による業績評価	● 税務部門は税コスト減少に努めても評価へ反映されにくい ● 税引後利益による評価は特になし
情報	● 税務調査や税制改正等の情報はつど報告される ● 海外への伝達はメールベース	● ガバナンス（リスクマネジメント）体制に懸念がある
	税務ガバナンス体制構築にあたって問題となっている阻害要因	改善に向けてどのような具体策を取られているか
会社全体として	● 事前の移転価格リスクを把握できていなかった ● 人員増でカバーできない、既存知識やノウハウの不足 ● IR情報においてもセグメント営業利益が注視される	● グループ通算制度の導入により、徐々に税務知識を習得している。親会社のアドバイスを受けながら今後も対応予定

ヒアリング結果（企業E：ポリシー等の策定なし 1/2）

- ◆ 経営陣に対して「事実の報告」が行われ、税務に関する報告で具体的なリクエスト等は挙がっていない状況であった。また、ガバナンス推進等も経営陣への評価にはつながらないとのことだった
- ◆ 税務ポリシー等の作成や税務情報公開については、現状必要性を感じていないものの、将来的な同業他社の動向を踏まえ、情報公開を増やしていく可能性はあり
- ◆ 社内事業部門との連携はルール等が整備されていない。海外子会社との連携体制はあるものの、「リスク管理」を重視した体制はされていないとの認識で、課題として認識している
- ◆ 人員不足を補うべく、採用活動を実施しているものの、大幅な人員増は図れないことから、メンバー各人のスキル向上も図ってきたいとのことだった

税務ガバナンス体制の概要		税務ガバナンス体制整備に関する ニーズや課題等
経営者の積極的な関与	● 必要に応じて経営陣に報告 ● 申告内容（税額、欠損金等）、税務調査状況等を報告。報告内容に係る経営陣からの要望はない ● 税コスト削減・ガバナンス推進はCFOの評価に反映されない	（ニーズや課題には言及なし）
税務ポリシー・戦略	● 税務規範や情報の公開はない	（ニーズや課題には言及なし）
税務ガバナンス体制構築にあたって 問題となっている阻害要因		改善に向けて どのような具体策を取られているか
会社全体として	● 法人税が出ておらず、社内規範の作成等に工数・コストをかける必要がない ● 情報公開は現状必要性がない	● 将来的な同業他社の開示状況次第で増える可能性はあり

ヒアリング結果（企業E：ポリシー等の策定なし 2/2）

	税務ガバナンス体制の概要	税務ガバナンス体制整備に関する ニーズや課題等
ルール	- 社内連携ルールはなく、整備の予定もなし - 国際税務のリスク管理は本社集中型 - 移転価格文書は各拠点で作成 - 移転価格調査時の「協力体制」は有効に機能しているが「リスク管理体制」としてはほぼ機能していない	- 不十分であり、関与度合いを上げていく体制が整っていない - 事例等調査したうえでの「管理体制」構築をしたい - 移転価格リスクについては明確なルールはなく、移転価格リスクが網羅的に把握できていない - 管理体制の構築（移転価格ポリシーの運用体制の構築）
組織	- 税務部門の担当者を募集中 - 税引前評価による業績評価 - 制度変更の提案は可能	- 人員不足を補うため、テクノロジー強化も図りたい - 各人のスキル向上によるし、多能工化を最大限実現したい - 公正な評価が行えない可能性を懸念 - 各社・各地域ごとの関連者間取引での貢献度を明らかにした評価方法
情報	- 海外からの情報収集はメールベース - 申告情報、移転価格文書、当局との税務係争情報等を受領	（ニーズや課題には言及なし）

	税務ガバナンス体制構築にあたって 問題となっている阻害要因	改善に向けて どのような具体策を取られているか
会社全体として	- 移転価格は各拠点に一任 - マンパワーの不足	人員増加、人材配置の適切かを行おうとしている。経営陣へも拡充を要請している

6.税務ガバナンスを効果的に達成するために（まとめ）

ヒアリング企業でみられる税務ガバナンス体制の課題（1／3）

	ヒアリング結果（事実）	現状・9つの提言に向けた課題	課題に対する対応策や参考事例
経営者の積極的関与	● 経営者は、税務コンプライアンスに対する意識の観点からは高い傾向にある ✓ 税務に留まらない法令遵守の傾向にあり	● 法令遵守に対する意識が高いものの、税務ガバナンス体制の整備に特化した要求が経営者から出る頻度は高くはない	● ESG対応含め税務担当者から経営者への税務ガバナンス体制整備の必要性に係る情報提供が、経営者の積極的な関与を可能にすると考えられる
税務ポリシー 税務戦略	● 主に下記外的要因によるポリシー等の策定・情報開示が確認されたが内部浸透活動は不十分 ✓ ESG評価・CSRの一環として ✓ ステークホルダー（取引先含む）からの要請 ● それ以外については、次の理由等によりポリシー等の策定の優先順位が低いということが確認された ✓ 税務コンプライアンス対応は属人的ではあるができています ✓ グループ内で慣習に基づくコミュニケーションは取れている	● 明文化された税務ポリシーや税務戦略の欠如（属人化を避ける施策としての明文化の必要性） ● 税務ポリシーや税務戦略を浸透・共有させる仕組み・取組みが未整備・未着手	● グローバル統一の税務ポリシーを作成 ✓ まずは外部公表用を作成し、内部浸透用を作成 ✓ 「100点満点」の文書作成を目指さず、まずは重要性・優先度の高い項目を洗い出し、対応する ✓ そのうえで経営者の関与を促しながらの浸透活動の実施が望ましい

ヒアリング企業でみられる税務ガバナンス体制の課題（2／3）

	ヒアリング結果（事実）	現状・9つの提言に向けた課題	課題に対する対応策や参考事例
ルール 業務分掌	● 個社完結型の海外子会社管理体制が目立ったが、移転価格の論点については適時本社との連携はあるものの不十分と感じているケースがあった	● 移転価格リスクを含め親会社と子会社が連携すべき論点の洗い出しに必要なリスクの判断基準が不明確で、ルールが明文化されていない	● 明文化されたルール（担当者が参照しやすい文書など）の策定 ✓ 報告対象項目の閾値・内容の設定 ● 税務業務上に発生するリスクを評価する仕組みを整備 ● そのうえで、継続的に課題を発見・改善策を立案する業務の流れを確立
ルール 事業部門との連携	● 事業部門との連携は各社行われているもののガイドライン等は存在していない ● 税務チームの役割・権限は税会計処理や税務申告業務が中心 ● 優遇税制の活用も重要項目として税務部門が事前検討を行っているケースがあった	● 税務チームの業務として事後処理ではなく、事前検討も含めるという意識が浸透していない、または、その必要性が理解されていない	● 明文化されたルール（担当者が参照しやすい文書など）の策定 ✓ 税務項目を含む事前確認リストの作成 ● そのうえで、継続的に課題を発見・改善策を立案する業務の流れを確立

ヒアリング企業でみられる税務ガバナンス体制の課題（3／3）

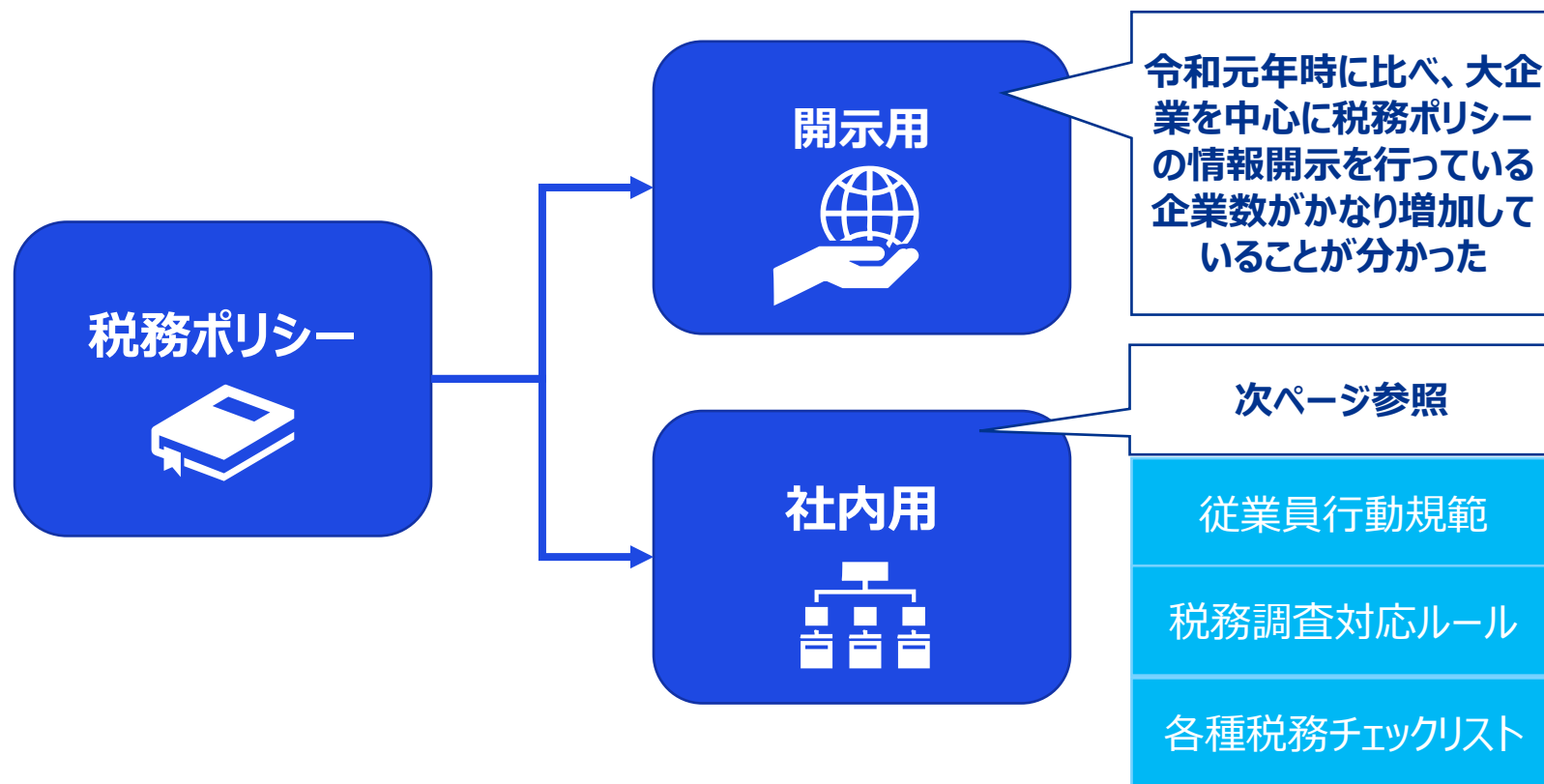
	ヒアリング結果（事実）	現状・9つの提言に向けた課題	課題に対する対応策や参考事例
組織 人材配置	人材不足を認識している企業が多数（ただし、その中でも従業員への税務教育等を通じて税務ガバナンスの効率化を図る企業があった）	- マンパワーの不足 - 税務部門へ割り当てられる予算の不足	人員増強で改善できない業務負荷は、知識向上や業務効率化によって改善を図る
組織 業績評価	- 税コスト削減が部門・会社の業績評価に反映される企業とそうでない企業は混在 - 複数ある評価指標の中に税を考慮したものが存在するというケースもあった - 税を考慮した評価指標の優先順位は低いという企業もあった	税を考慮した評価指標の優先順位が低い	税引後利益も意識した評価制度の<u>部分導入</u>
情報 収集 ・管理共有	- 税務調査・税制改正などの情報収集は適時行われているものの、活用・共有状況は企業ごとに異なる ✓ 月次会議等で定期的に収集・展開する機会を設けている企業もあった ✓ 他社事例や成功・失敗事例の共有事例は少なかった	集めるべき情報（共有すべき情報）の内容について検討や、集めた情報の活用方法の検討が不十分	- 左記検討を行った上でグループ内での情報の収集と意識的な共有を無理のない範囲で効果的に行う ✓ 成功・失敗事例（取るべき対策含む）、他社事例の収集・共有体制を徐々に確立していくのが望ましい ✓ 月次会議等で定期的な収集・展開の機会を設けることも考えられる

ヒアリング企業でみられる税務ガバナンス体制の課題のまとめと対策

ヒアリング企業でみられる課題	対策（はじめの一步）
■ 税務部門の役割・権限は税会計処理や税務申告業務が中心、属人的 ■ 税務ポリシーや税務戦略の明文化が不十分	■ グローバル統一の税務ポリシーを作成（まずは外部公表用を作成し、内部浸透用を作成）
■ 税務ポリシーや税務戦略を浸透・共有させる仕組みが未整備	■ 作成されている税務ポリシーの記載内容から、より現場業務にポリシーを浸透させるために、記載内容の一部を関連規程や業務マニュアルなど、担当者が参照しやすい文書に反映させていくことが肝要
■ 税務業務上のリスク評価が不十分 ■ 税務業務の効率性や効果が判断不可	■ 税務業務上に発生するリスクを評価するツールや、業務の効率性や効果性を評価するための指標を整備する
■ 業務の改善が行われず、拠点・個人間で業務の方針・ルールが不統一	■ リスクを評価するツールや評価指標を整備し、継続的に課題を発見・改善策を立案する業務の流れを確立する

税務ポリシー 概要（策定目的）

税務ポリシーは、ESG目的で社外に向けて公表する外部開示用のものと、社内利害関係者向けの社内用のものに大別されるものと考えられる。ただし最も重要なのは社内用ポリシーの整備・運用であり、ルールへの落とし込みやチェックリストの作成・運用までの対応を見越した、詳細な社内用ポリシーの策定が望ましい。



グローバル税務ポリシー（社内用）

＜グローバル税務ポリシー項目例＞

グローバル税務ポリシー

1. 目的
 - 1) 税法の遵守
 - 2) 税務リスク最小化
 - 3) 税コスト最適化と連結フリーキャッシュフローの最大化
 - 4) ステイクホルダーに対する説明責任
2. 適用範囲
3. 国際課税制度に関する対応方針
4. 税務コンプライアンス業務
 - 1) 税制改正への対応
 - 2) 申告および納税
 - 3) 税務調査への対応
 - 4) 税務訴訟等への対応
 - 5) 税務リスクアセスメント
5. 税務プランニング業務
 - 1) X x x
9. 税務業務に係る環境整備
 - 1) 組織と人材育成
 - 2) 外務専門家
 - 3) 税務インフラ整備
10. 役割および責任
 - 1) 経営者の役割および責任
 - 2) X x の税務部門の役割および責任
 - 3) グループ会社の役割および責任

税務ポリシー、ルール・業務フローの整備

税務ポリシーをより現場業務に浸透させていくために、ポリシーの内容を現場の担当者が日常の業務で参照する文書に反映する必要がある。具体的なルール、役割・権限、基準や処理手順は、より現場に近い規程や業務マニュアルに記載することで、ポリシーが現場の実務に反映されやすくなる。

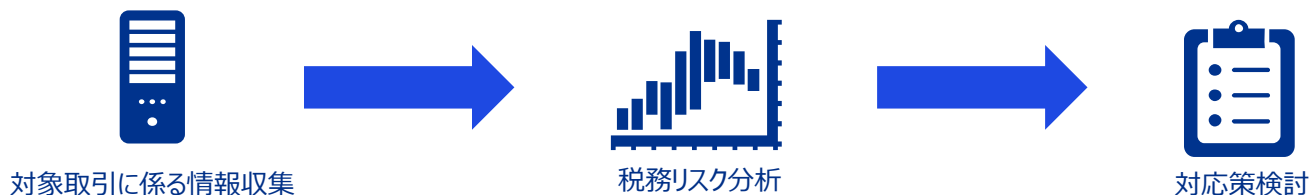
ポリシー	- 経営戦略と連動して、業務の目的や方針を定めるもので、業務上の判断や意思決定を行う際の“拠り所”や“大原則”を記載 - 国や地域、事業内容によって内容は変わらない - 事業環境等や経営戦略の変化によって改定が必要な場合もあるが、原則的に中長期的に変更されるものではない
規程・ルール	- ポリシーに従って業務上の明確な判断基準やルールを定め、また各業務の責任・権限について規定する - 事業内容や規模によって事業部・子会社ごとに内容を変える場合が多い - 所属している国・地域の法令などの変更がないか監視し、定期的に改正していくべき文書となる
業務マニュアル 業務フロー 税務チェックリスト	- 規程・ルールを前提とした実際に現場担当者が円滑に業務を行うための手順・書式などについて記載し、属人的な業務になることを防ぎ、業務を可視化する目的もある - 事業部や子会社の中の部署・課の個別業務レベルで作成する - 定期的に現場の業務プロセス上の課題や改善点を分析し、修正することが前提となる

よりコンセプ
チュアルな
文書



より現場に近い
文書

税務リスクの判定および評価（税務リスクアセスメント）



税務リスクアセスメントとは？

- ✓ 各拠点単位で、それぞれの事業・機能・取引類型別に税務リスクを判断
- ✓ リスク水準は確率と金額規模によって区分
- ✓ 上記基準に基づき、税務リスクを金額・定量的に把握し、対策が必要な取引について洗い出し
- ✓ リスクを回避する手段やリスクが顕在化したときの対処方法を検討

リスク診断結果

	発生確率 25%未満	発生確率 25%～ 50%	発生確率 50%超
エクスポージャー （税額）5億円未満	拠点A （対象取引 x x）	NA	NA
エクスポージャー （税額）5億円以上 10億円未満	NA	NA	拠点A （対象取引 x x）
エクスポージャー （税額）10億円以上	NA	NA	NA



本テキストを利用する場合には、経済産業省HPに記載の「利用規約」に準じてご利用ください。

<https://www.meti.go.jp/main/rules.html>

特段に記載がない限り、講演および講演資料（以下、合わせて「本資料」）の一部に記載されている各国税制に関する内容は2022年12月時点の各国の税務情報に基づくものであり、その後の法改正などによって変わる可能性がある旨は、ご注意ください。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

経済産業省およびKPMG（KPMG International Cooperativeに加盟するメンバーファームを全て含む）は、本資料に関して生じた一切の損害（間接的、派生的、特別、または付随的損害も含む）および現実化していない損失（逸失利益や事業機会の喪失も含む）について、それがいかなる法的根拠に基づき生じたか否かにかかわらず、またはその他の原因に基づき生じたか否かにかかわらず、何ら責任および義務を負いません。

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.