

経済産業省 委託事業

# 国際税務の基礎知識と 諸外国の最新動向についての 情報提供セミナー

第21回 海外進出に必要となる税務ガバナンス  
セミナー

2025年12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】

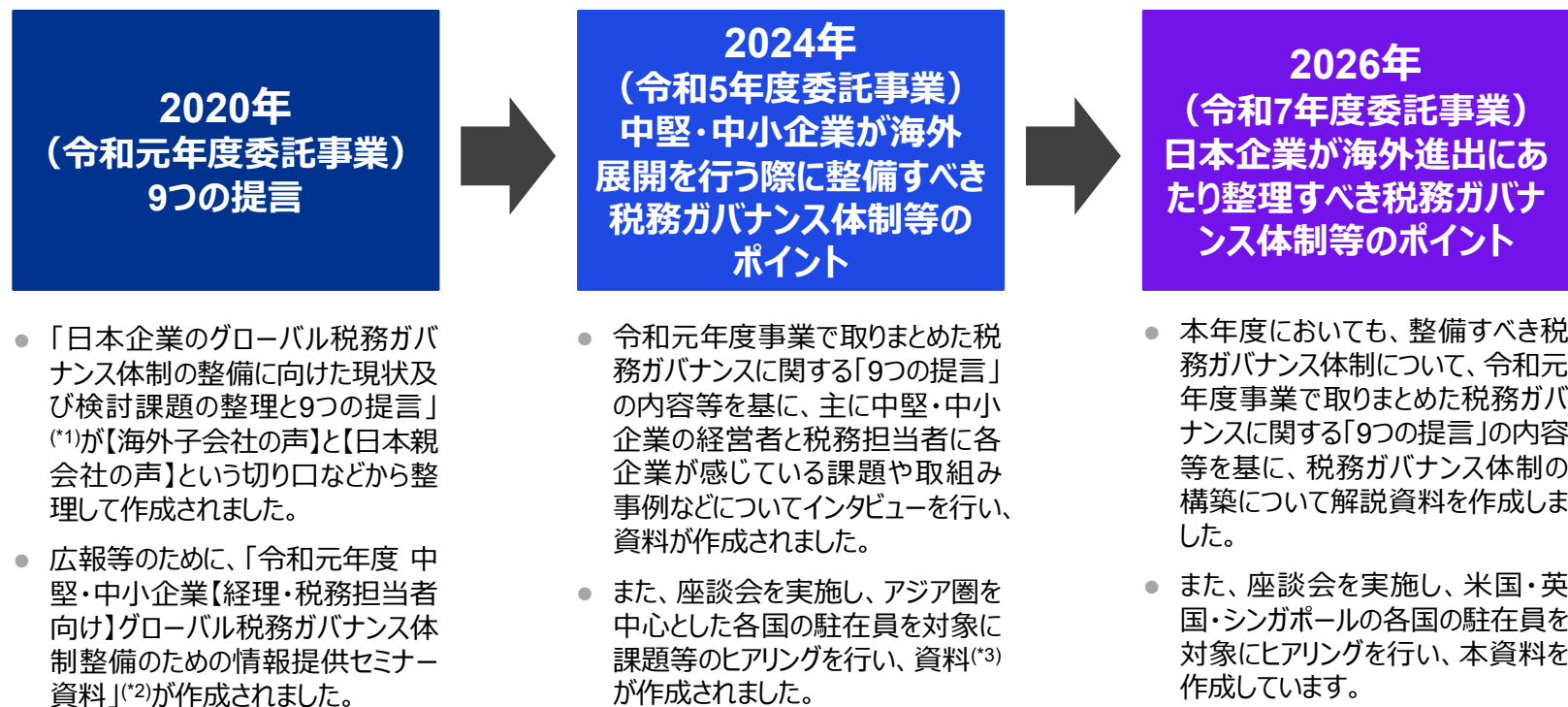
1.はじめに	3
2.グローバル税務ガバナンスとは	7
3.グローバル税務ガバナンスの必要性	12
4.望ましい税務ガバナンスに向けて	25
5.座談会の声から見る税務ガバナンスの現状と課題	44

# 1.はじめに

## はじめに

- 本事業は、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、日系企業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いて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



(\*) 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)

(\*) 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)

(\*) 令和5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27回 グローバルな税務ガバナンス体制整備のあり方）

[https://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/toshi/kokusaisozei/itaxseminar2023/27\\_taxgovernance.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/itaxseminar2023/27_taxgovernance.pdf)

## 本年度の委託事業の概要

本事業では、令和元年度委託事業の「9つの提言」グローバル税務ガバナンスをテーマに、日系企業の外国子会社・地域統括会社（海外駐在員）に、各企業が感じている課題や取組み事例などについてヒアリングを行いました。

インタビュー対象	内容
日系企業の外国子会社 ・地域統括会社（海外駐在員）	現地での税務対応で直面している課題や日本親会社への報告ラインや日本親会社への要望等について、参加企業とディスカッションを行った



座談会を実施した結果を基に、  
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み事例を整理

## 2. グローバル税務ガバナンスとは

## 税務ガバナンスとは何か

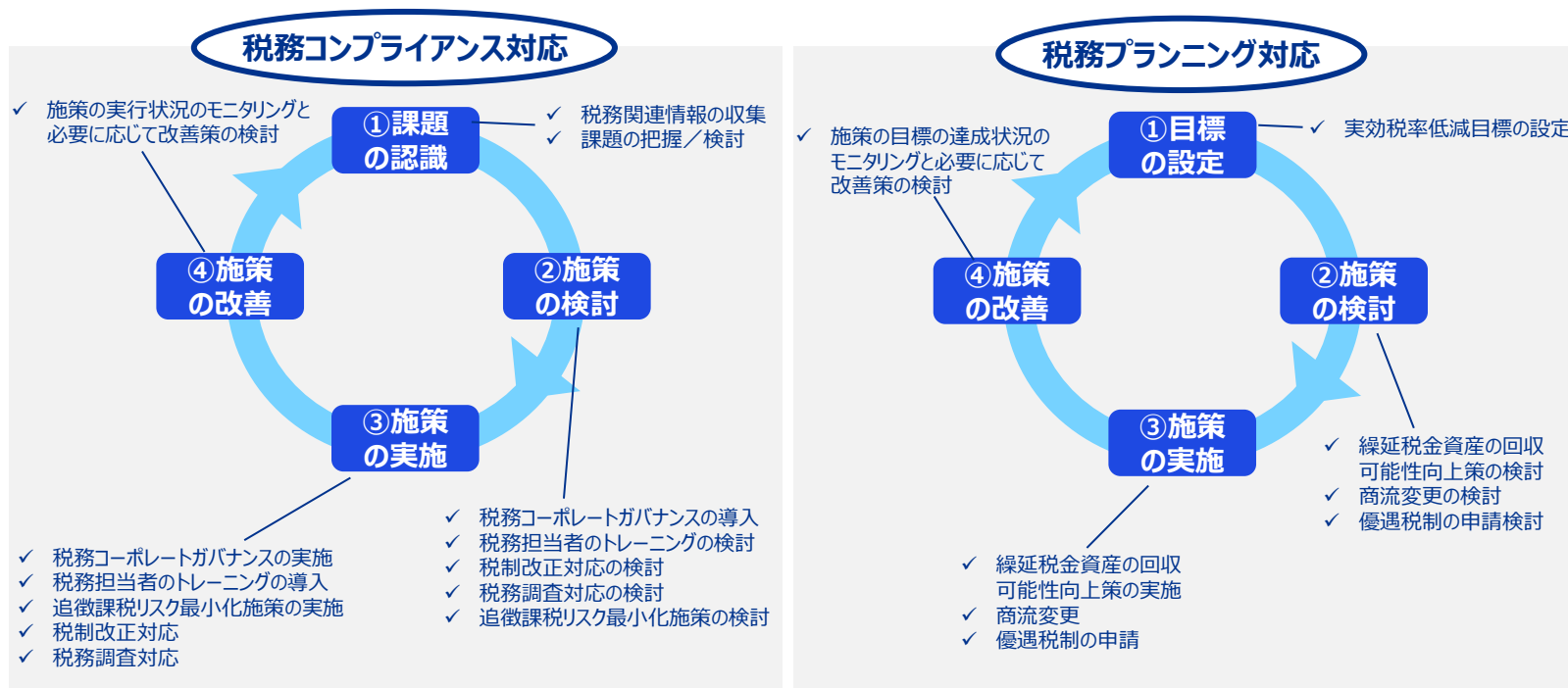
- 税務ガバナンス？ = 税を統治・管理する
  - 誰が税務ガバナンスを行う？ = 企業が取り組む
  - どの税金？ = 企業グループ全体が全世界で納付する税（特に法人税）
- 
- 税務ガバナンスとは
    - **税務コンプライアンス**  
税に関する法令・規則を遵守して支払うべき税額を正しく計算し、自らの税務ポジションの妥当性を客観的に疎明して、想定外の税額の変動を防ぐ取組み。  
（目的）適切な納税という社会的責任を果たし、企業価値を損なわないため。
    - **税務プランニング**  
事業の変化などを通じて、企業の税コストを適正化する取組み。  
（目的）優遇税制などを適切に活用し、企業価値を最大化するため。
- 
- 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、 <b>追徴課税を受けるリスクを回避</b> 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、 <b>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</b> することも重要
追徴課税リスク・税コスト管理の対象例	<b>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</b>	<b>優遇税制・租税条約の活用、適格組織再編税制の活用など</b>

## 税務ガバナンスと対応サイクルー例



**税務コンプライアンス対応と税務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。**

## グローバル税務ガバナンスのゴール

### 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税務プランニングにおいて、「事後対応型」から「事前予防型」で対処が可能。

### 払い過ぎの税金 を改善

海外子会社の税務ポジションを把握し、グループ移転価格取引において生じた不必要に払い過ぎていた外国所得税を少しでも減少させるなどの**安定的な改善策を講じることが**できる

### 想定外の課税や ペナルティを回避

企業グループの税引後当期利益を想定外の課税から守り、M&Aで最適な税務スキームを複数提案するなど**意思決定に資する複数の選択肢を提案することが**できる

# 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。



**追徴課税を受ける可能性をグローバルレベルで特定し、リスクを軽減また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ことが必要です**

## コンプライアンス観点の税務ガバナンスの必要性



外国子会社合算税制  
(CFC税制)

グローバル・ミニマム課税制度  
(第2の柱)

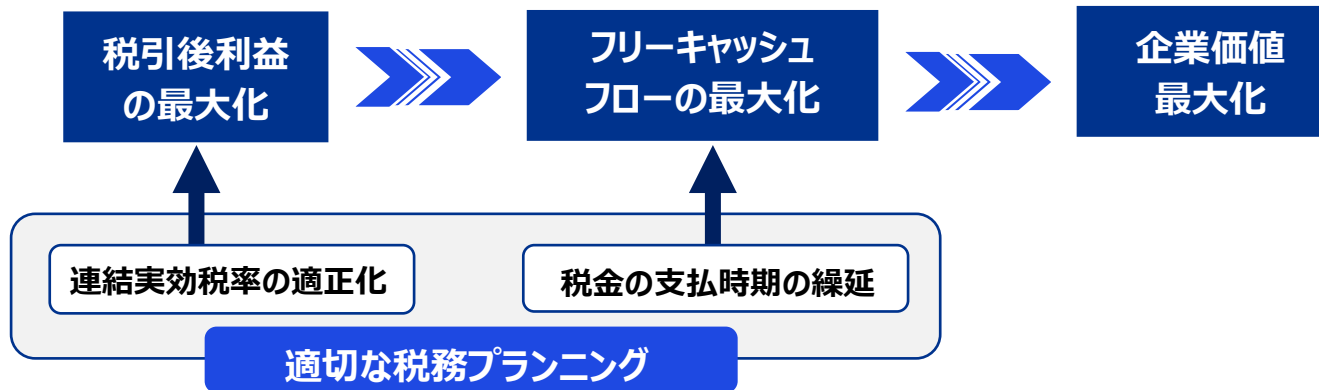
Public CbCR  
(EU、オーストラリア)

外国子会社合算税制の検討にあたり、海外子会社の情報を収集することは非常に重要でしたが、グローバル・ミニマム課税制度の導入、Public CbCRの適用開始に伴い、特定の地域だけではなく、企業グループ全体での情報の管理が重要性を増してきています

## 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



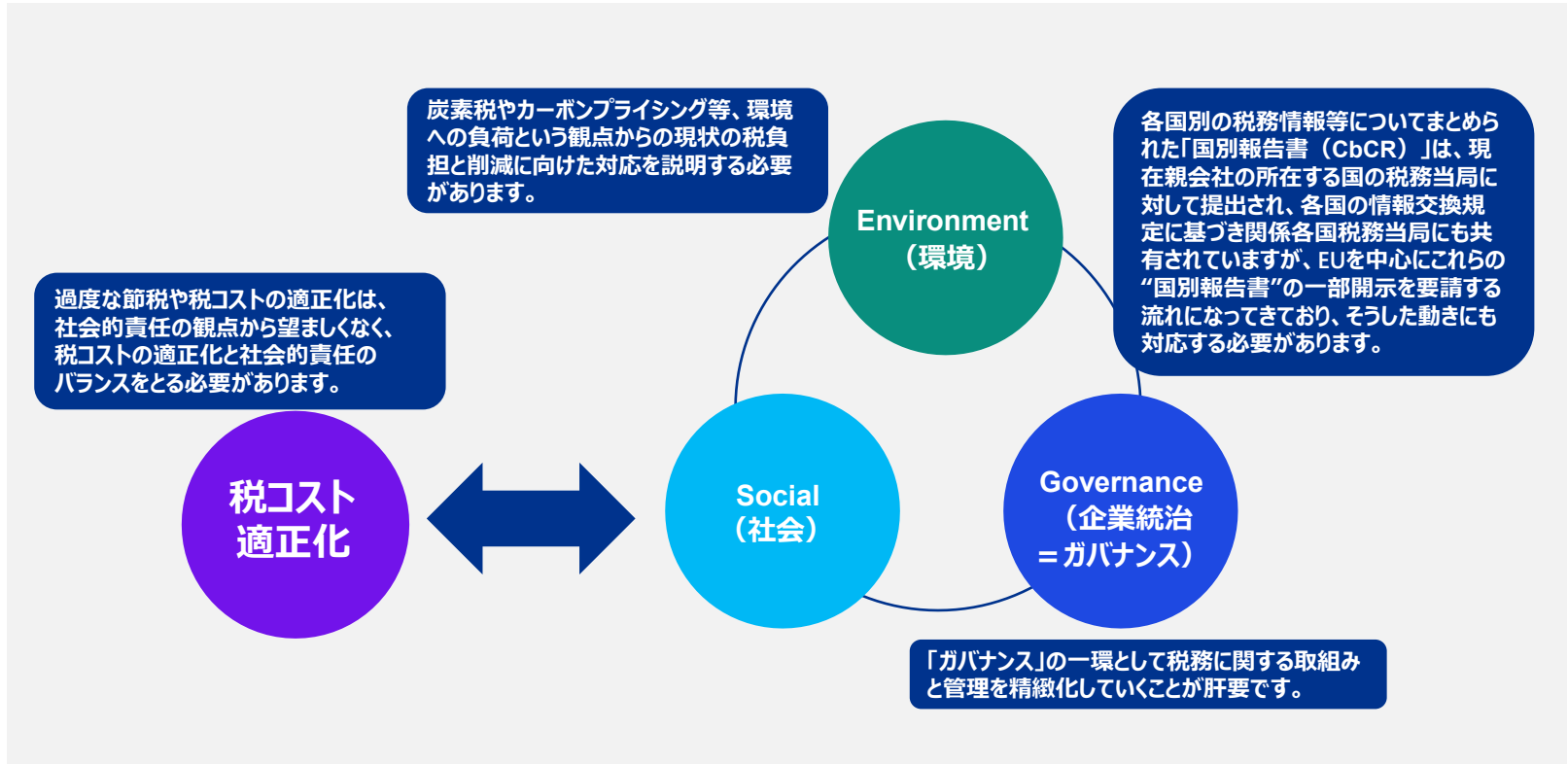
税務プランニングを通じて実効税率を適正化できれば、売上高を増加させることと同じ効果を生み出すことも。

企業価値をさら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です

## ESGの観点からのグローバル税務ガバナンスの必要性

- ESG（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。指令は最低基準であり、加盟国は必要なデータ、実施、報告期限などの点でその水準を超えたルールも設定可能とされています。

項目	説明
開示方法	所定のデータ様式で機関（商業登記所等）へ報告・開示し、さらに会社のウェブサイトにて開示する（使用可能な共通テンプレート公表あり）。
開示要領	<ul style="list-style-type: none"> <li>EU各加盟国ごとに記載</li> <li>EU非協力国リスト掲載国<sup>(*)</sup>ごとに記載</li> <li>上記以外の課税管轄については合算して記載</li> </ul>
開示データおよびテンプレートにおける記載セクション	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Section1) 最終親会社または単体企業の名称、関係する年度、使用通貨（該当する場合はEU非協力国に設立された子会社リスト）</li> <li>(Section3) 事業内容</li> <li>(Section2) 従業員数</li> <li>(Section2) 正味売上高</li> <li>(Section2) 税引前利益</li> <li>(Section2) 当該国における当期利益について当該国で納付すべき法人税額</li> <li>(Section2) 当該年度に実際に納付した税額</li> <li>(Section2) 利益剰余金</li> </ul>

(\*1) EUリスト附属書Ⅰ（「ブラックリスト」）：米国領サモア、アンギラ、フィジー、ガム、パラオ、パナマ、ロシア、サモア、トリニダード・トバゴ、米領ヴァージン諸島、バヌアツ  
EUリスト附属書Ⅱ（「グレーリスト」）：アンティグア・バーブーダ、ベリーズ、英領ヴァージン諸島、コスタリカ、キュラソー、エスワティニ、セーシェル、トルコ、ベトナム

## 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。指令は最低基準であり、加盟国は必要なデータ、実施、報告期限などの点でその水準を超えたルールも設定可能とされています。

項目	説明
適用開始	2024年6月22日以降に始まる年度（例：日系の3月決算会社の場合、2025年4月から始まる年度）
開示期限	決算日から12ヵ月以内
その他規定	<p>以下の規定を各加盟国の判断で設けることが可能</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ セーフガード条項：開示により事業の商業的地位に重大な不利益をもたらす場合、その理由を明確に記載した上で情報を一時的に省略可能。ただし、省略された情報は5年以内に公開しなければならない（EU非協カリスト掲載国に係る情報については省略不可）。</li> <li>➤ ウェブサイト公開免除：EU域内の第三者がCbCRを法人登記簿で無償で閲覧できる場合、法人・支店のウェブサイトにて開示することを免除される。</li> </ul>

## 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

オーストラリア Public CbCR	
項目	説明
適用対象者	<p>以下のすべての条件を満たす「国別報告（CbCR）を行う親会社」が適用対象者となる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 法人格の形態：会社法上の法人、パートナーシップ、信託</li> <li>• 収入基準：1年間の全世界収入が10億AUD以上</li> <li>• 独立性：オーストラリアの会計原則に基づき、そのグループ内で別の法人によって管理されていない法人</li> <li>• 本店所在地：オーストラリアに本社を置く法人または外国に本社を置く法人</li> </ul>
報告義務者	<p>国別報告（CbCR）を行う親会社が、以下のすべての条件を満たす場合に、Public CbCRの報告・開示義務がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 前年度の実績に基づき、国別報告（CbCR）を行う親会社である。</li> <li>• 報告期間中のいずれかの時点において、国別報告（CbCR）を行うグループのメンバーである。</li> <li>• 報告期間中のいずれかの時点において、国別報告（CbCR）を行う親会社またはそのグループメンバーが、オーストラリアの居住者またはオーストラリアに恒久的施設を持つ外国居住者である。</li> <li>• 収入を得た年度の総収入高にオーストラリアを源泉とする収入が1千万AUD以上含まれている。</li> <li>• 免除対象となる法人でないこと、または免除される法人のクラスに含まれていないこと。なお、オーストラリア税務当局は、政府系企業については免除されると定めている。</li> </ul>
開示方法	オーストラリア税務当局ウェブサイトで公表されている所定のフォームに従って提出後、当該ウェブサイトで公表される。

## 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

オーストラリア Public CbCR	
項目	説明
開示要領	<p>以下のいずれかの方法で開示を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>オーストラリアおよび特定の国・地域（次頁ご参照）の国別情報を開示し、その他の国・地域の情報は合算して開示する。</li> <li>報告主体が事業を行っている国・地域の国別情報を開示する。</li> </ul>
罰則	<p>以下の場合、罰金の最大金額は825,000 AUDである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>情報を公表する義務がある法人であるにもかかわらず、期限内にそれを行わなかった場合</li> <li>「重大な」誤りを訂正するために情報を公表する義務がある法人であるにもかかわらず、期限内にそれを行わなかった場合</li> </ul>
開示データ	<ul style="list-style-type: none"> <li>税に対するアプローチの声明</li> <li>事業内容</li> <li>第三者からの売上高</li> <li>関連者からの売上高</li> <li>税引前利益</li> <li>当該年度に実際に納付した税額</li> <li>当該年度において発生した税額</li> <li>有形資産（現金および現金同等物を除く）の当期末における簿価</li> <li>従業員数</li> <li>発生した法人所得税と、法定税率を適用した場合の税額との差異の理由</li> <li>計算に使用した通貨</li> </ul>
適用開始	2024年7月1日以降に始まる年度（3月決算の日系企業の場合、2025年4月から始まる年度）
開示期限	決算日から12ヵ月以内

## 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・取引先含む各ステークホルダーからの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（各ステークホルダー視点）
- 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

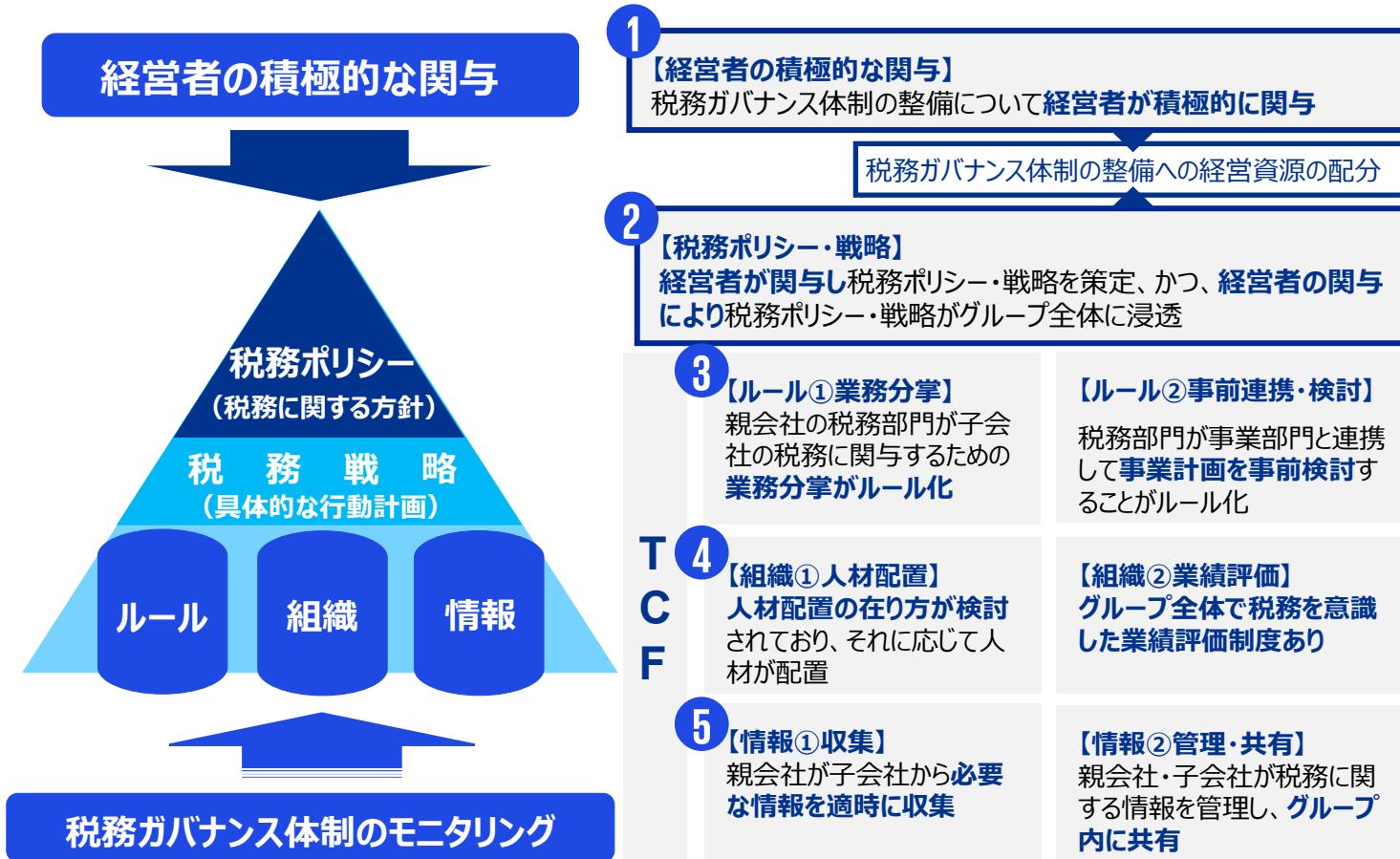
**C** **【組織】** 目指す税務ガバナンスを実現するために必要な税務を実行するための部門および人材

**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

(\*1) TCF : Tax Control Framework : 税務の内部統制に関する枠組み (税務管理体制)

## 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
	【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
税務ポリシー & 税務戦略	【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))、

令和5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27回 グローバルな税務ガバナンス体制整備のあり方）

[https://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/toshi/kokusaisozei/itaxseminar2023/27\\_taxgovernance.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/itaxseminar2023/27_taxgovernance.pdf)を基にKPMG税理士法人にて作成

## 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))、

令和5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27回 グローバルな税務ガバナンス体制整備のあり方）

[https://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/toshi/kokusaisozei/itaxseminar2023/27\\_taxgovernance.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/itaxseminar2023/27_taxgovernance.pdf)を基にKPMG税理士法人にて作成

## 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))、

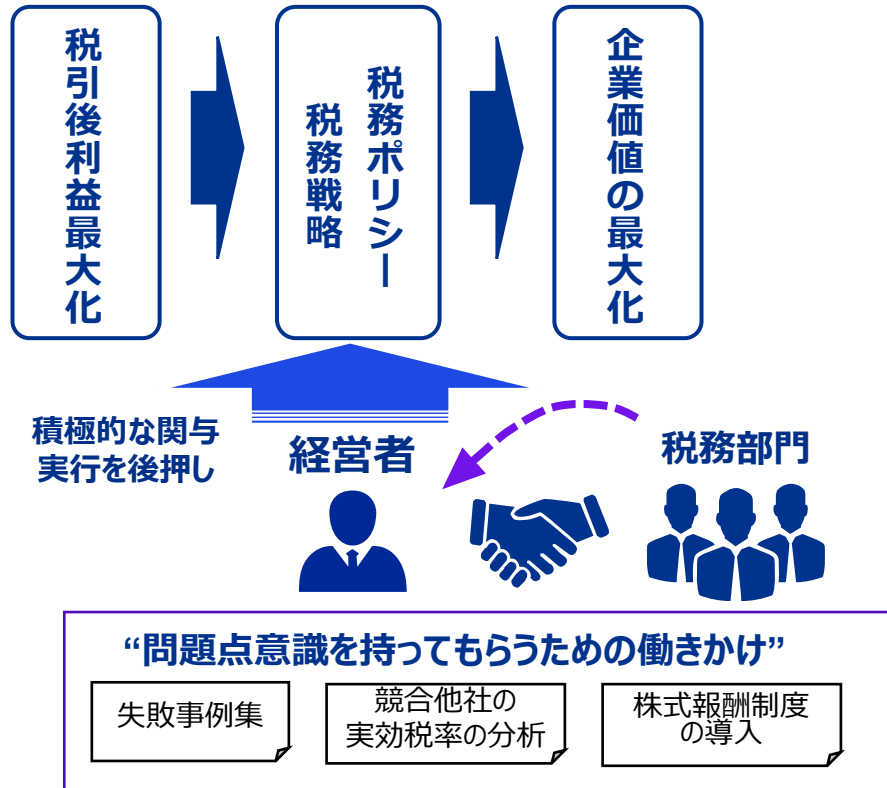
令和5年度進出先国税制および税務ガバナンスに係る情報提供オンラインセミナー（第27回 グローバルな税務ガバナンス体制整備のあり方）

[https://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/toshi/kokusaisozei/itaxseminar2023/27\\_taxgovernance.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/itaxseminar2023/27_taxgovernance.pdf)を基にKPMG税理士法人にて作成

## 「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1つの取組みとなる
- また、経営者の税への関心を高める方法の1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、国際的三重課税を排除し、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

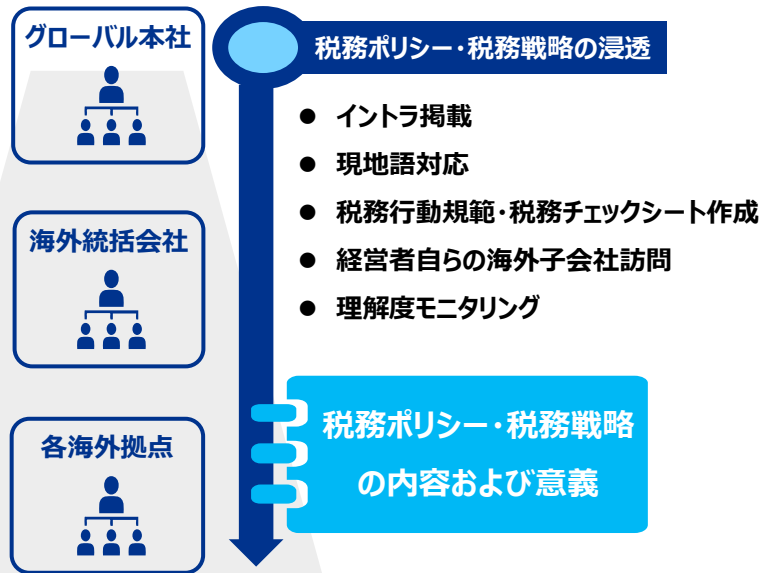
### 税務戦略に含まれる観点

- 税務ガバナンス体制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きわめて重要
- 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
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 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</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 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</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 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</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 現地での税務調査の通知受領時の親会社への報告</li><li>➤ 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</li><li>➤ 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</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 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</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 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</li></ul>

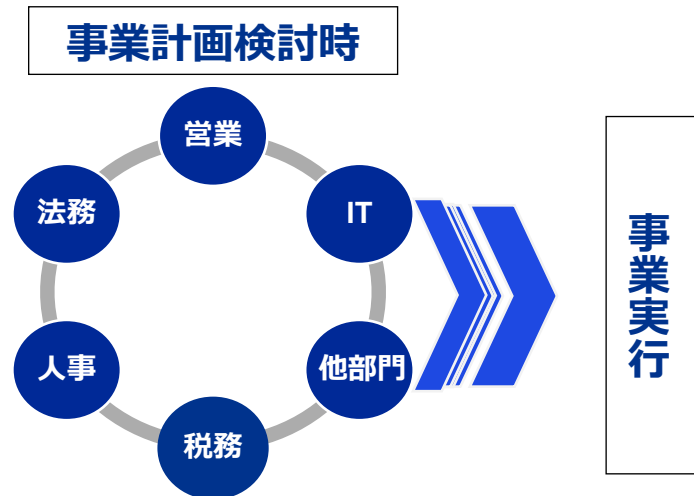
- グローバル税務ガバナンス体制を整備していくためには、親会社と海外子会社間で業務範囲を明確化する必要がある
- 海外子会社の業務範囲のうち親会社の責任範囲に入るものについては、子会社からの協力を得て情報収集した上で、必要な対応を検討し、対処することが求められる（グループ内組織再編や移転価格税制など企業グループ内の複数の会社に関与するケースなど）
- 加えて、税務調査や税務訴訟など、海外子会社単体の話であっても税負担や影響が企業グループ全体に及ぶものは日本親会社が主導するのも一案である

## 「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

### 事業計画、個別の事業意思決定時における関与



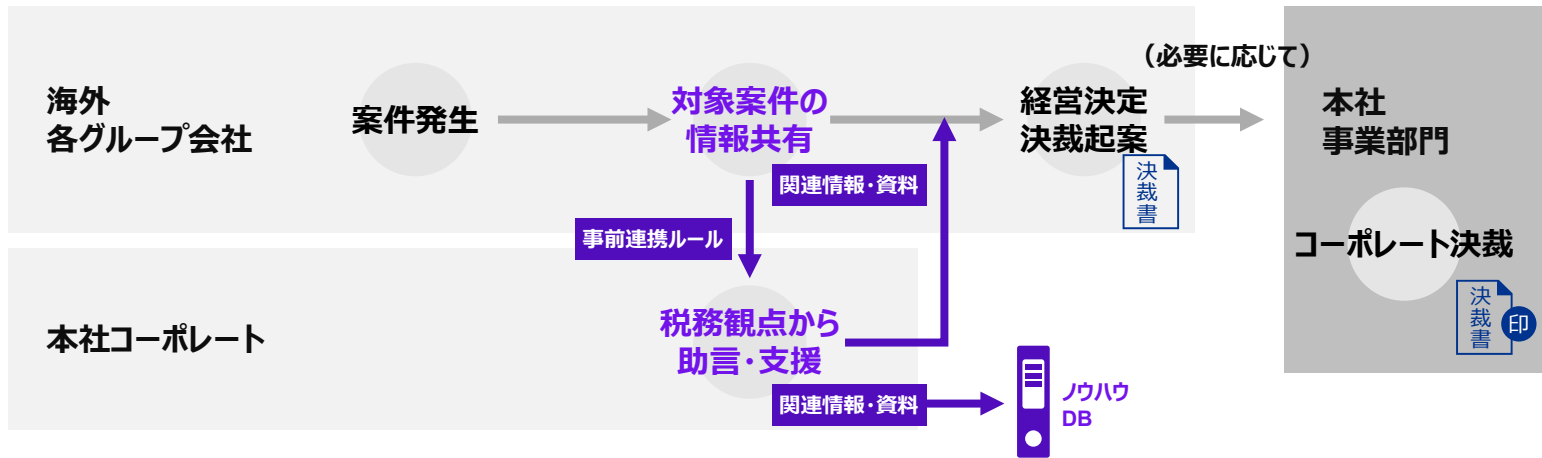
#### 事前連携事例

- 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

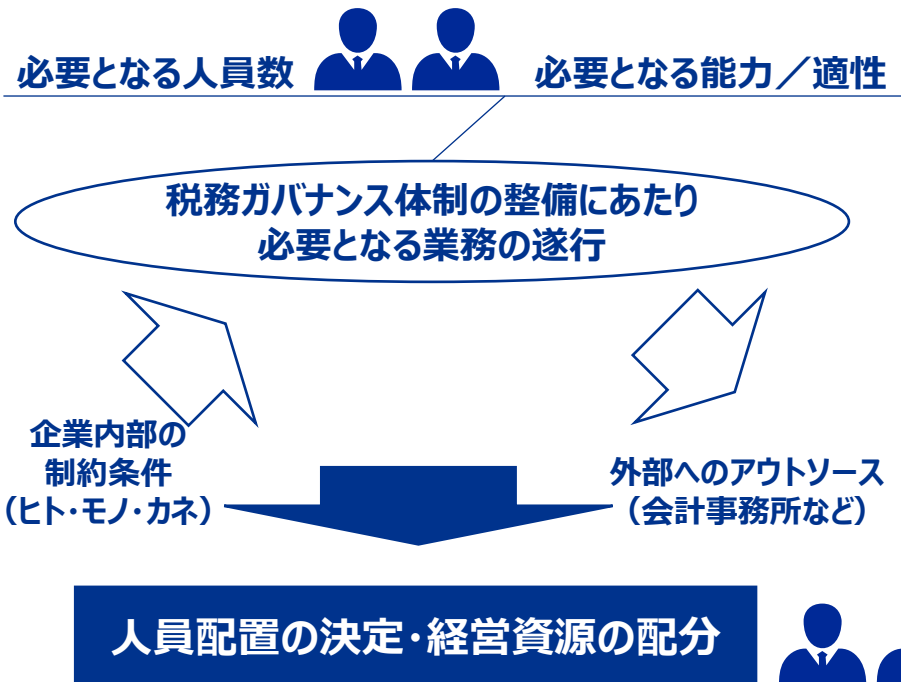


取引の種類（例）	具体的な取引内容の例示	報告基準	共有タイミング
資本取引	・ 出資、増資、減資	・ 毎回取引検討時に（ただし、出資は、金額が一定規模以上の場合）	・ 経営決定決議起案前
新規の重要な取引	・ M&A	・ 毎回取引検討時に	・ 案件発生時 ・ 経営決定決議起案前

## 「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



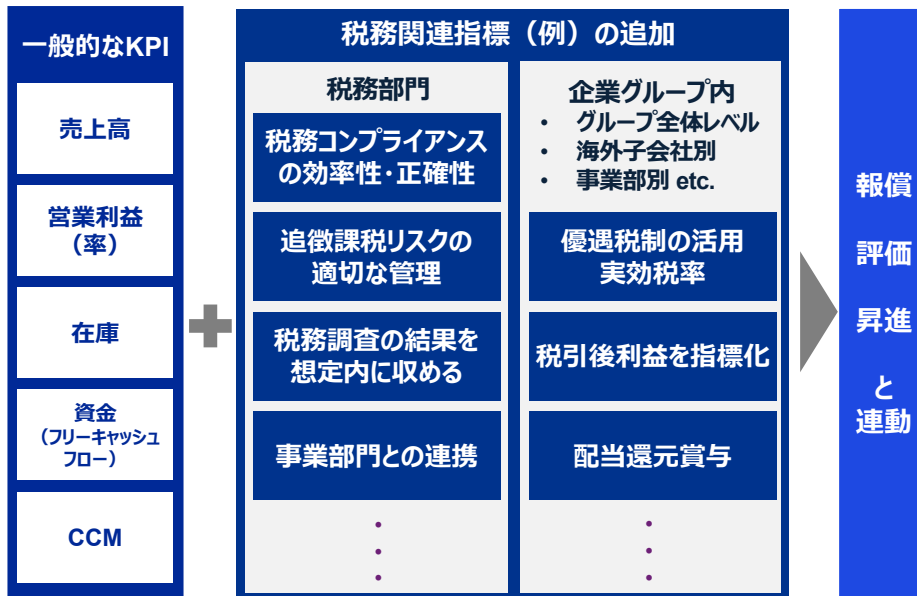
- 追徴課税リスクと税務プランニングの機会を洗い出し、日本親会社と海外子会社それぞれに必要な税務業務の量と質を判断する必要がある
- その上で、企業グループの規模や事業の複雑度などに基づいて現実的に確保可能な人的リソースを鑑み、適切な人材配置を検討する
- その際には、企業内部における制約条件を踏まえて外部へのアウトソースも検討する必要がある

## 「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の内容
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		

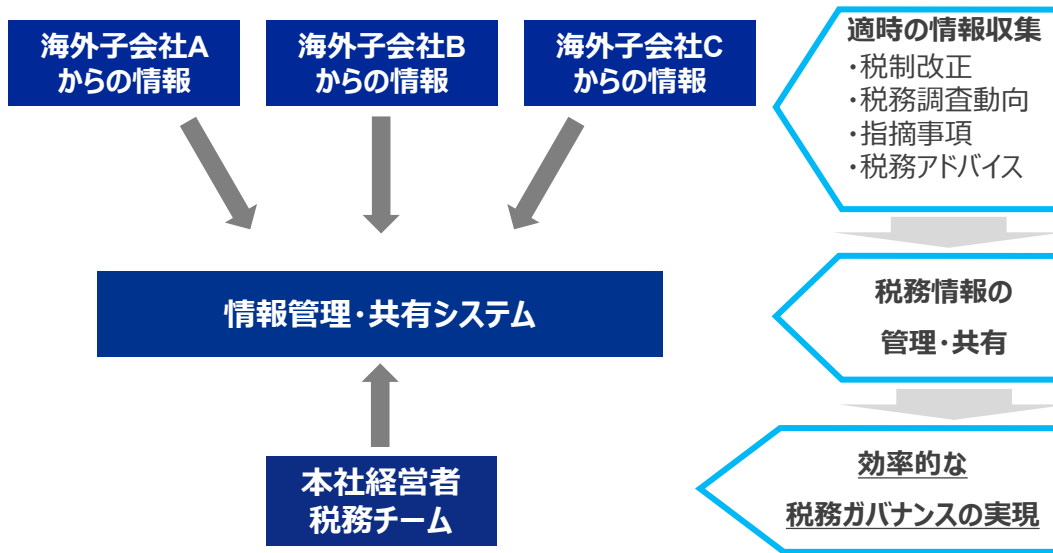
- 情報収集に関するルールを定める際には、海外子会社の対応能力を踏まえた上で、情報収集に係る趣旨説明や収集した情報に基づく検討の結果についての定期的なフィードバックを行うなどし、海外子会社の納得感を維持・向上させるようなコミュニケーションを行うことが望ましい
- また、最新の海外税制に関する情報収集につき、海外子会社において現地税制の専門家を有していない場合には、現地の外部税務プロフェッショナルとのコネクションを構築するなどし、情報収集をするための仕組みを整える必要がある
- 定期的な情報収集のみでなく、日本親会社・海外子会社の双方が必要な時に即座に連絡を取り合えるコミュニケーションルートの整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

## 「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

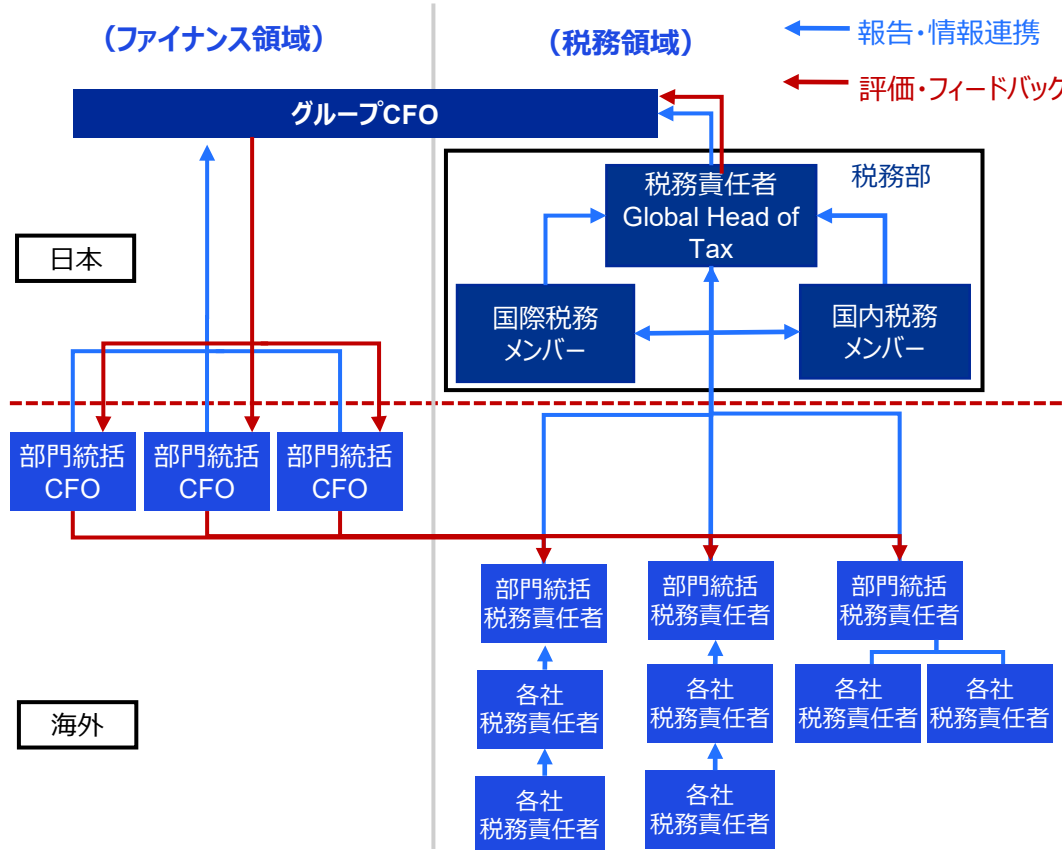
日本親会社の税務部門が、効率的な税務ガバナンスを実現するために企業グループとして必要な税務に関する情報の管理および共有の方法を、海外子会社の事務負担も踏まえ、日本親会社と海外子会社双方にとって実行可能なものとなるよう検討すべきである

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

# 税務ガバナンス事例 (1/2)



## 税務ガバナンス体制の構築のポイント

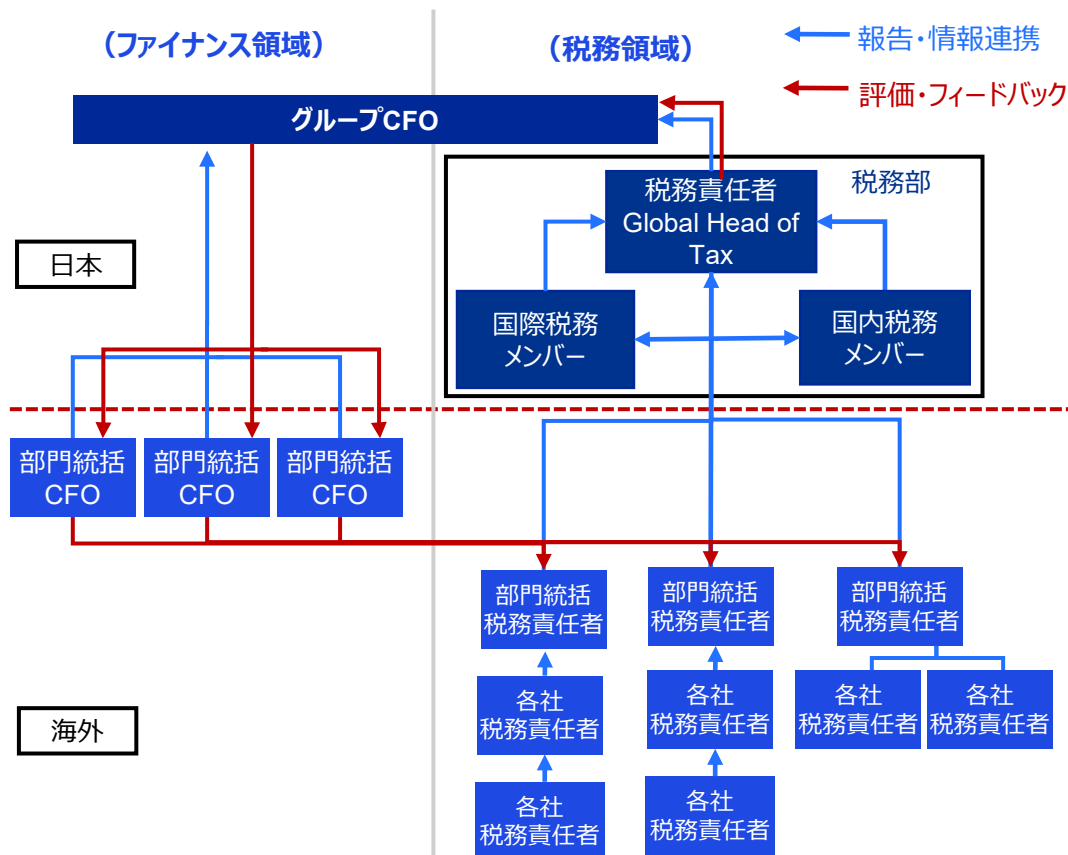
- ① 税務の重要性の周知
 

経営陣に税務の重要性を理解してもらうため、目に見える成果として税務プランニングによる税引後当期利益への影響額を当時の事業利益率から算出する売上金額に数値化して経営陣に説明。
- ② 税務情報の管理
 

全グループ会社の財務データや税務申告情報を一元的に集約する仕組みを構築し、グループ全体の財務構造や将来の事業計画を把握し、会計データをもとにした移転価格の適正化や最適なストラクチャーの構築で、多額の税コスト削減を実現したケースを説明し、実績と説明を積み上げることで、データ収集の意義を徐々に浸透させた。
- ③ 企業価値向上
 

適切な税務プランニングを行うことで企業価値を大きく向上させることが可能となる。税務は経営の重要な機能であり、それを最大限に活用することで、競争力のある企業体制を構築することが可能になる。企業文化の変革には「成果」と「意識改革」の両輪を考慮、当初はEBITDAを基準にした経営、税務は「コストセンター」から「税務は企業価値を向上させる重要な事業」への変革を実施した

## 税務ガバナンス事例 (2/2)



### 体制の特長

#### ① 体制強化

- 税務統括部を創設し、日本本社税務責任者が部門統括税務担当者を採用
- グループ税務規定により報告事項（税務調査）、協議事項（移転価格）、M&A（拒否権）、アドバイザーの選定をルール化

#### ② 運用強化

- 取締役会等への報告は税務責任者が実施
- 税務部での週次の定例会やグローバルで四半期の定例会を実施

#### ③ 情報管理とアウトソーシング

- グローバルでの税務申告情報を情報管理ツールで一元化し、必要に応じてコンプライアンス業務をアウトソーシング

# 5. 座談会の声から見る 税務ガバナンスの現状と課題

## 座談会でのヒアリング内容

### 貴社の税務に関する事項の報告体制と報告項目について

- ① 貴社の日本親会社への報告ラインと、日々の業務のなかで親会社に対して具体的にどのような情報を報告しているか？
- ② 現地の税務当局による税務調査において直面した課題はあるか？また、その課題解決に向けた改善策はあるか？

### 現状と親会社に求めること

- ① 親会社の税務ガバナンス体制の現状と課題、そのなかでも優先的に取り組むべき課題は何か？

## 座談会でのヒアリング結果（1/5）

### 貴社の税務に関する事項の報告体制と報告項目について

- ① 貴社の日本親会社への報告ラインと、日々の業務のなかで親会社に対して具体的にどのような情報を報告しているか？
- ・ ファイナンス部門が税務を兼務しており、決算情報と合わせて税務情報を四半期程度で報告を行っている程度である。
  - ・ 四半期と決算期に会計とは分けて税務に関する報告を行っており、グローバル・ミニマム課税制度を契機に、親会社から求められる情報の粒度が細かくなってきていると感じている。
  - ・ 四半期と決算期の税金に関する報告に加えて、月次で本社税務部と定例を実施し、案件ごとに打ち合わせを行っている。
  - ・ 税務申告が完了した時や、税務調査のレターをもらった時に報告を行っている程度で、頻度はあまり多くない。
  - ・ 週次や月次での定期報告や相談はほとんどなく、基本的には決算時と納税時のみの簡素な報告体系となっているが、移転価格の論点については、適宜連携している。
  - ・ 日々の業務は不定期な報告となっており、税務調査が来た際など何かトピックがあった際に報告を行っている程度である。
  - ・ 親会社での申告等のため、国別報告事項（CbCR）や日本の外国子会社合算税制に関連して受動的所得に関する情報を報告している。
  - ・ 日本の外国子会社合算税制の情報連携を中心に、第2の柱への対応や、ストラクチャー変更時の組織再編に関する最適ポジションの検討の際に本社税務部と連絡を取っている。
  - ・ 税制改正や新しいルール変更など、日本の税制に影響を与える可能性のある事項の報告と、各拠点の税務調査や訴訟準備に関する情報をメール等で連携している。
  - ・ 週次で重要な論点（税務調査、M&Aなど）を取りまとめ、連携しつつ、四半期ごとに対面で会議を行っている。

## 座談会でのヒアリング結果（2/5）

### 貴社の税務に関する事項の報告体制と報告項目について

#### ② 現地の税務当局による税務調査において直面した課題はあるか？また、その課題解決に向けた改善策はあるか？

- ・ 地域統括会社に情報が集まらないため、現場で起きている税務課題を把握できていない可能性がある。各現地子会社が各々税務調査対応をしている。
- ・ 税務リスクの高い国としてフィリピン、インド、インドネシアはとりわけ注意している国である。グループマネジメントフィーやロイヤルティの支払いについて、毎年指摘を受けている。
- ・ インドネシア税務当局との税務調査においては、裁判を行い、2～3年を要した事例があった。
- ・ 税務調査においては指摘を受けるケースが多々あり、東南アジア、特にインドネシアで裁判に進むケースなどがあつた。課題解決策として適切な納税を行っていくためには、現地税制について最新の動向を把握しながら進めていく必要があるものの会社担当者だけでは難しいため、外部専門家の活用が必要であると考えている。
- ・ 優遇税制を適用していたところ、税務調査で指摘を受けた事例があつた。課題解決策として、現地担当者だけでは対応しきれないため、親会社と連携し、外部専門家を交えながら月に1回程度会議を開いた。
- ・ 税務調査における指摘事項について、現地税制が複雑であるがゆえに親会社に理解をしてもらうことに苦慮している。
- ・ 税務調査は不定期で入っているが、リソースの問題で専任の方を配置することが出来ていない。
- ・ 税額控除や税制優遇は消極的で、税務に関してはつつがなく、素早く終わせるというのが共通認識になっており、税務調査では問題は起こりにくい状況であるが、税務プランニングはできていない印象である。
- ・ 税務調査において、フィリピンで問題が生じたが、現地の担当者だけでは処理しきれずに、日本親会社がサポートしている。
- ・ 地域統括会社の子会社で税務調査が入った際に、本社への報告はキャッシュフローへの影響や損益への影響が中心で、税務調査で指摘なしで終了した場合には税務調査の履歴の報告はされない可能性があり、管理体制を懸念している。
- ・ 日本の税務調査に関連して、外国子会社合算税制の論点の整理のための情報提供依頼を受けるケースがある。日本の当局の締切直前に大量かつ難解な質問が来ることがあり、子会社側で不満が溜まることのあるため、外国子会社合算税制の情報提供体制について課題があり、苦慮している。

## 座談会でのヒアリング結果 (3/5)

### 現状と親会社に求めること

#### ① 親会社の税務ガバナンス体制の現状と課題、そのなかでも優先的に取り組むべき課題は何か？

##### 税務ポリシー・戦略

- 現状、税務ポリシーを策定し、その枠組みのなかで業務を遂行している。税務ポリシーの基本方針として、何を許容し、何を禁止するかを明確化しており、基本優遇税制の活用や連結納税は推進する一方、軽課税国の利用や二重非課税は禁止している。
- 連結納税やグループリーフなど、税務に関する細かいルールは存在するものの、グループ全体としてのガバナンスや仕組みの文書化は不十分であり、部分最適の集合体となっている点が課題とされた。特に、海外規制当局によるリスクベースのアプローチに対応するためには、グローバルで統一されたガバナンス体制が必要との認識が示された。
- 日本親会社で税務ポリシーを作成・開示しており、過度にアグレッシブなタックスプランニングを行わないことや、適切な税務当局との関係を構築することといったポリシーは示されている。
- 税務ポリシー作成と同時に、税務管理規定を設け、税務に関する報告と、判断をとまなうものがあれば事前承認が必要な体制が組まれている。
- 第2の柱の導入をきっかけとして、グローバルで税務がフォーカスされるようになったと感じる。税務ポリシーは作成されていないのが実情であるが、税務調査が入った時のルール自体はあるため、報告が極端に遅いというような事態は回避できている。やはり全体的なポリシーは必要と感じる。
- 保守的な税務処理が多く、過剰な税金の支払いが生じていると感じることがあるため、グループの税務ポリシーを作成し、ガバナンスを効かせて最適化したいと考えている。

##### ルール

- 移転価格の設定に関する課題を感じる。コストに対するマークアップ率や価格設定が案件ごとに変わってしまい、統一的なポリシーが存在しないため、現場判断に依存している状況である。グループ内の他の拠点からも同様の話は聞かれており、グローバルでの横断的なポリシーや考え方の整備が必要と考える。

## 座談会でのヒアリング結果（4/5）

### 現状と親会社に求めること

#### ① 親会社の税務ガバナンス体制の現状と課題、そのなかでも優先的に取り組むべき課題は何か？

##### 組織

- 本社および子会社レベルでは一定のガバナンスが機能しているものの、グループ全体、特に海外を含めた統制は不十分であるとの認識である。
- 税務に関する規定やマニュアルは存在するものの、全体を束ねる包括的なガバナンス体制は未整備である。
- 海外拠点については現地で対応するという考え方が根強く、エンティティ単位での対応が基本となっている。
- 税務人材の配置が不十分であり、一部の国には定期的な人材派遣があるものの、その他の地域では税務知識を持つ人材が不在の期間があり、人材配置面で大きな課題感があるとの認識している。したがって、今後の取組みとしては、グローバル税務人材のキャリア設計を明確化し、継続的に運用する必要がある。
- 新規案件についても税務論点の事前確認が求められており、税務の検討無く、進めることができない体制になっている。
- 税務調査対応の面では、各国属人化しているのが現状である。税務ポリシーの作成だけでなく、人材育成のところも本社と議論していく必要があると感じている。
- 本社側が税務ポリシーを作ることで、柔軟性がなくなってしまうことが無いかが懸念事項である。親会社に求めることとしては、税務ポリシーに固執するのではなく、各地で相談しやすい専門家ないし一緒に戦ってくれるパートナーと現地と本社とで役割をしっかりと分担（業務分掌）をし、体制構築のサポートをしてほしいと考えている。
- 英語のコミュニケーションというところではやはり課題がある。例えば、税務ポリシーを細かく説明する際には、必ずしも日本人が説明する必要はなく、英語で説明する際には、国内は国内、海外は海外に任せてスピード感をもって対応することが大事であると考えている。

## 座談会でのヒアリング結果 (5/5)

### 現状と親会社に求めること

#### ① 親会社の税務ガバナンス体制の現状と課題、そのなかでも優先的に取り組むべき課題は何か？

##### 情報

- ・ 現状、税務に関する情報（外国子会社合算税制、CbCR、第2の柱）をシステムで集約し、業績評価は税後利益で行っているため、税務に対する感度は高いと思っている。
- ・ 連結納税制度への対応やPEの論点等、ケーススタディに基づく内部ポリシーが存在しているため、ガバナンス体制は一定程度整備されている一方で、第2の柱対応は、本社主導で進められており、現地の第2の柱への対応に不安を感じている。第2の柱に関するナレッジをより深いレベルで浸透させ、各社が提出したデータを適切にレビューできる体制を構築する必要があるとの認識。
- ・ 第2の柱への対応に関しては、日本本社が中央集権的に検討しているが、現場への展開が遅れがちであることが課題であり、途中経過でも情報連携をすべきではないかと考える。

##### その他

- ・ 過去に税務ガバナンス強化の機運が高まった時期があり、ESGの観点から格付け機関対応を意識した取組みが検討されたものの、社内議論の結果、実現には至らなかった。
- ・ 現地税務当局は、中央集権での管理や経営者責任、レポート義務など、権限と責任の所在を明確にすることを重視しており、日本よりも強いガバナンス意識があるため、グローバルレベルで一貫した方針が整備されていることが望ましく、親会社から明確に示してほしい。
- ・ 税務コンプライアンス・税務プランニングで最善を尽くしているつもりではあるが、部分最適になっている可能性があり、余分なリスク対応をしている可能性があると感じている。
- ・ 直近で税務調査を受けていないこともあり、税務リスクが見えないことから、効率化に重きが置かれている節がある。ただし、隣国の状況は正確に把握できていないため、効率化だけではなく、日本側にグリップを持ってやってもらいたい。

## 座談会でみられた税務ガバナンス体制の課題のまとめと対策

座談会でみられた課題	対策（はじめの一步）
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 決算や四半期での会計および税務の報告が中心となっている。</li> <li>■ 税務リスクの把握が行えていない地域がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル統一の税務ポリシーを作成し、グループとしての税務ポリシーを浸透させ、ルールを明確化することが肝要である。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 税務ポリシーや税務戦略はあるものの、税額控除や税制優遇は消極的で効率的なタックスプランニングはできていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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である。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現地担当者では処理しきれない場合や、属人化してしまい人材育成ができていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 業務分掌や人材配置のため、現状の把握と税務マニュアルの作成を行っていく。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 外国子会社合算税制、グローバル・ミニマム課税制度（第2の柱）等、情報の整備が重要であるなか、適時適切な情報連携ができていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 情報提供の頻度が高まるため、情報連携のためのマニュアルの整備や、情報管理・共有システムを導入するなど情報収集・管理の流れを確立する。</li> </ul>

## グローバル税務ガバナンスのゴール

### 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税務プランニングにおいて、「事後対応型」から「事前予防型」で対処が可能。

### 払い過ぎの税金 を改善

海外子会社の税務ポジションを把握し、グループ移転価格取引において生じた不必要に払い過ぎていた外国所得税を少しでも減少させるなどの**安定的な改善策を講じることが**できます！

### 想定外の課税や ペナルティを回避

企業グループの税引後当期利益を想定外の課税から守り、M&Aで最適な税務スキームを複数提案するなど**意思決定に資する複数の選択肢を提案することが**できます！



本テキストを利用する場合には、経済産業省ホームページに記載の「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2025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.