

# 新興国における税務人材の現状と 課税事案への対応について (概要版)

平成27年5月

経済産業省 貿易経済協力局  
貿易振興課

# 1. 現状及び問題意識

1-1. 課税事案の全体像

1-2. 現状と問題意識

# 2. 課税事案に係る詳細分析

2-1. 移転価格税制

2-2. PE

2-3. ロイヤルティ、その他

2-4. BEPS行動計画が課税事案に与える影響

# 3. 海外子会社における税務人材の確保を中心とした 税務組織の在り方の検討

3-1. 移転価格課税・PE認定における留意点

3-2. 海外子会社における人材の確保

3-3. 税務ガバナンス体制の強化

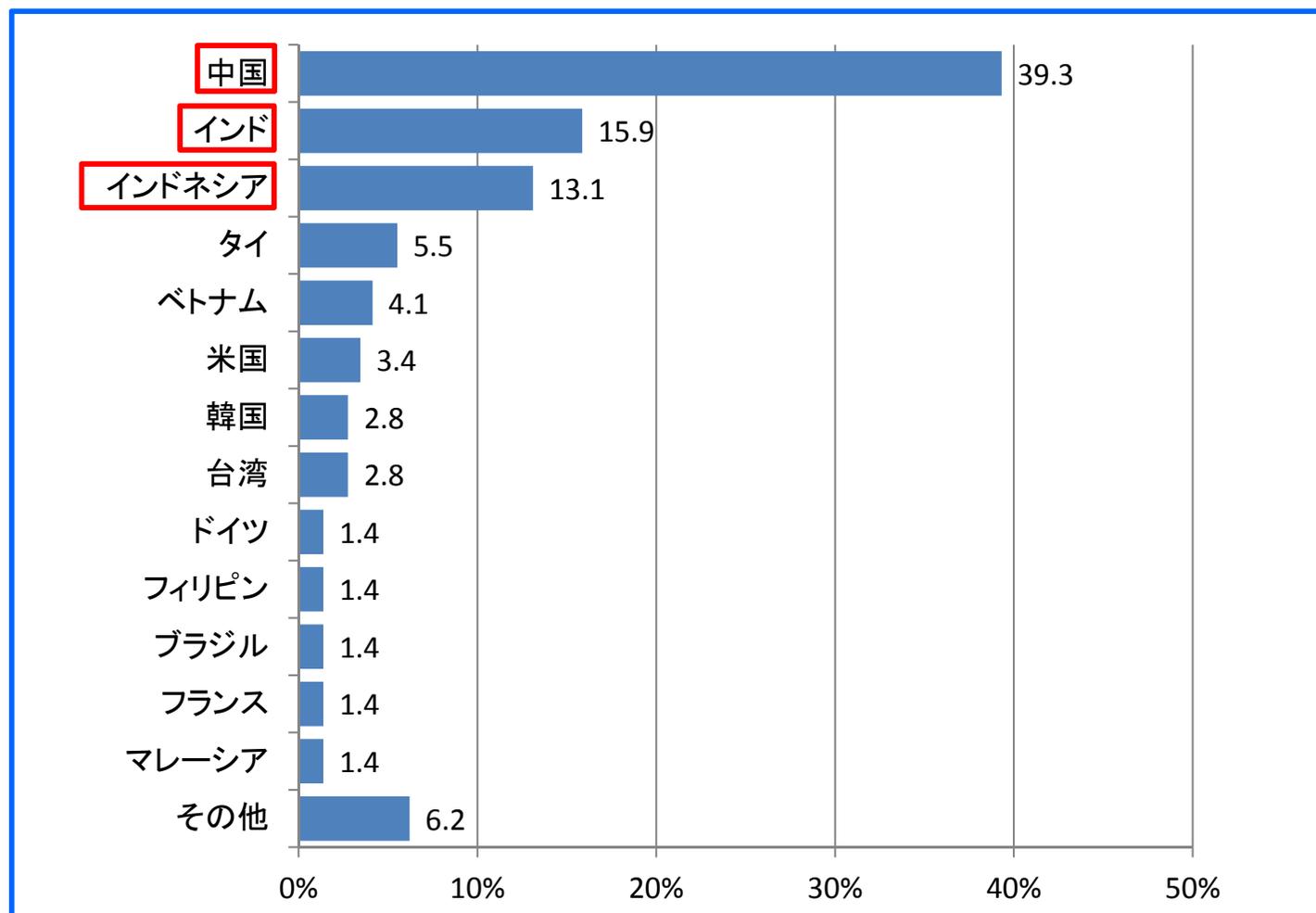
# 1. 現状及び問題意識

## 1-1. 課税事案の全体像

- 経済産業省では、平成27年2月に海外進出企業を対象に課税問題に関するアンケート調査を実施。海外に現地法人を持つ日本企業4,286社に対して、進出先国における課税問題に係る実態を調査し、1,081社から回答を得た。
- 二重課税が生じた課税事案は計145件報告され、これを国別に見ると、中国が39.3%と最も高く、インドが15.9%、インドネシアが13.1%であった。

【課税事案が発生した国(過去6年以内)】

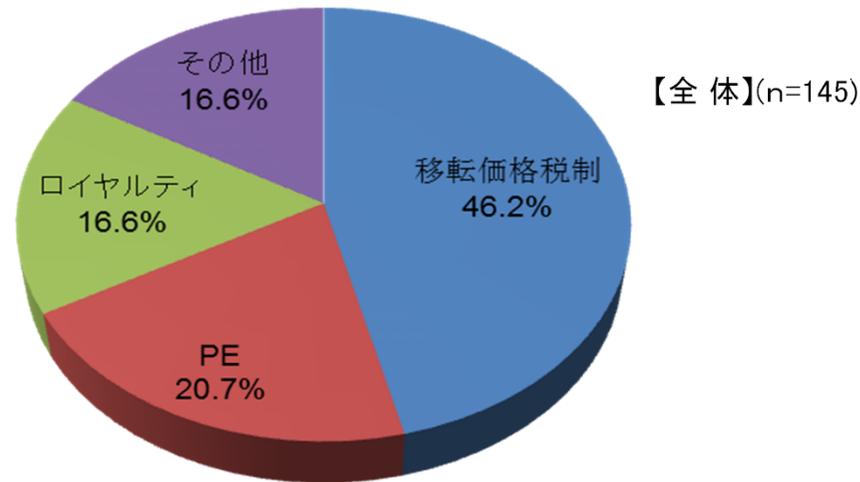
【全体】(n=145)



# 1-1. 課税事案の全体像

○二重課税が生じた課税事例の措置内容は、移転価格税制に関するものが46.2%と最も多く、PE認定に関するものが20.7%、ロイヤルティに関するものが16.6%であった。

【課税事案の措置の内容(過去6年以内)】



措置内容の内訳

No.	カテゴリー名	n	%
1	移転価格税制みなし利益率による増額	31	21.4
2	不適切な比較対象取引を用いた増額	25	17.2
3	移転価格税制/その他	11	7.6
4	出張者・出向者のPE認定	18	12.4
5	子会社・第三者のPE認定	8	5.5
6	駐在員事務所のPE認定	4	2.8
7	ロイヤルティの定義・範囲の相違	10	6.9
8	ロイヤルティの送金規制による増額	3	2.1
9	ロイヤルティの料率の上限規制による増額	2	1.4
10	ロイヤルティ/その他	9	6.2
11	その他	24	16.6
	全体	145	100.0

## 1-2. 現状と問題意識

○近年、新興国においては、グローバルスタンダードから乖離した独自の課税根拠により追徴課税を受けるケースが頻発しているところ、それに効果的に対処していくことは、国際的な競争に打ち勝つために必須の課題となっている。

○このような課税が行われる背景には、新興国の税務当局に特有な以下の要因がある。

- ・税務に精通した職員の不足
- ・法制度の不明瞭さ
- ・税務調査官の裁量の大きさ 等

○また一方で、日本企業の海外子会社においても、税務に詳しい人材の不足、限定的な知識、親子会社間のコミュニケーションの不足等により、十分な対応策を講じることができていないと言われている。

○以上を踏まえ、今後の新興国における課税事案への対応に当たっては、個別事案に係る各国での取扱の差異、税務人材の獲得・育成等の様々な角度からの検証が必要。

## 【参考】各国の税務当局の特徴(例)

	執行の現状	救済措置
中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自動車、製薬等、特定の業種を中心に調査</li> <li>・サービスフィー、ロイヤルティに対する課税強化</li> <li>・特別納税調整制度による遡及的な調査・調整</li> <li>・駐在員事務所が設立困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政訴訟における納税者勝訴の確率が非常に低い</li> <li>・相互協議の頻度減少</li> </ul>
インド	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IT、アウトソーシング、銀行、製薬を中心に調査</li> <li>・積極的なPE課税</li> <li>・地域・担当者による差異が大きい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調査官が安易に追徴課税を行い、裁判で争うことが常態化</li> <li>・昨今、初めてバイラテラルAPAに合意</li> </ul>
インドネシア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・税務当局が、歳入確保機能と徴税機能を併せ持つ</li> <li>・「税務調査計画」で追徴課税目標を明記</li> <li>・追徴ありきで調査、還付申請時には必ず調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・租税裁判所は判例主義ではなく、予見可能性が必ずしも担保されない</li> <li>・相互協議は裁判所の判決が出たら打切</li> </ul>
ブラジル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・OECD移転価格ガイドラインに準拠していない</li> <li>・税法が複雑であり、グレーゾーンも多い</li> <li>・特定の産業及び成長産業を中心に調査</li> <li>・移転価格専門調査官を増員予定</li> <li>・PEについてはアグレッシブな課税は見られない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブラジル側が課税事案に係る相互協議に応じない</li> <li>・国内法においてAPAを導入していない</li> </ul>
ベトナム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・移転価格税制の執行強化のためアクションプランを制定し、人員も増強</li> <li>・税務調査官の質は国際水準に達していない</li> <li>・PEについてはアグレッシブな課税は見られない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・司法機能がうまく働いていないため、納税者が訴訟を起こすケースは稀</li> <li>・相互協議はAPAに関するガイドラインが制定されたため、今後本格的に運用見込み</li> </ul>
タイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人税の引下げに合わせ、移転価格による税収増が主要戦略の一つとなった</li> <li>・PEについてはアグレッシブな課税は見られない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・移転価格課税について裁判所で争われた実績はまだない</li> <li>・相互協議は低調</li> </ul>

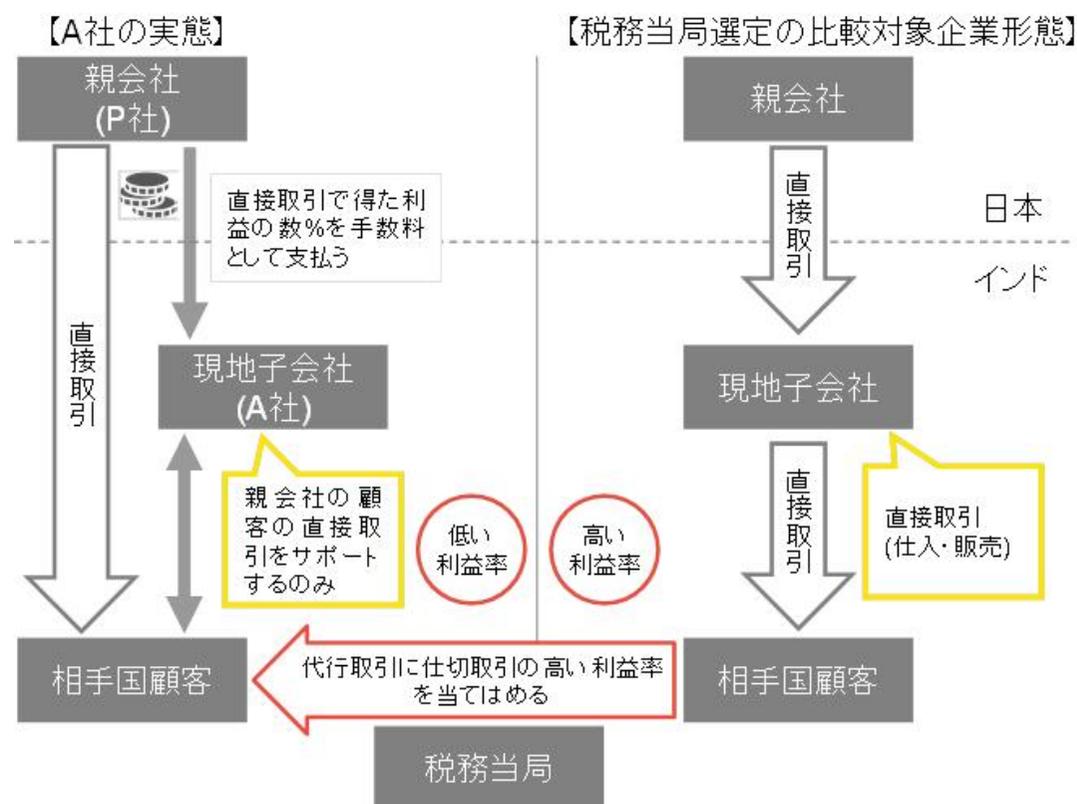
## 2. 課税事案に係る詳細分析

## 2-1. 移転価格税制

### 【事案1】異なる機能・リスクの比較対象企業の選定

税務当局が独立企業間価格を算出するに当たり、調査対象企業と異なる機能・リスクの比較対象企業を選定する場合がある。(調査対象企業が申告した利益率を否認する目的で、類似点がない比較対象企業を税務当局が提示してくることがある。)

また、企業を選定した比較対象企業の中から、(機能・リスクを考慮せずに)損失が生じている企業を除外し、利益率を上方修正して課税する場合がある。



### <当該課税事案が多く報告されている国>

中国、インド、インドネシア、ベトナム

### <グローバルスタンダードとの比較>

【OECD】比較対象とされる状況における経済的な特徴が十分に比較可能でなければならないとされている。シークレットコンパラブルについては、条件付で許容。

【先進国※】比較可能性における考え方はOECD移転価格ガイドラインに準拠。シークレットコンパラブルに対する捉え方は各国様々であるが、実際の適用はかなり限定的。

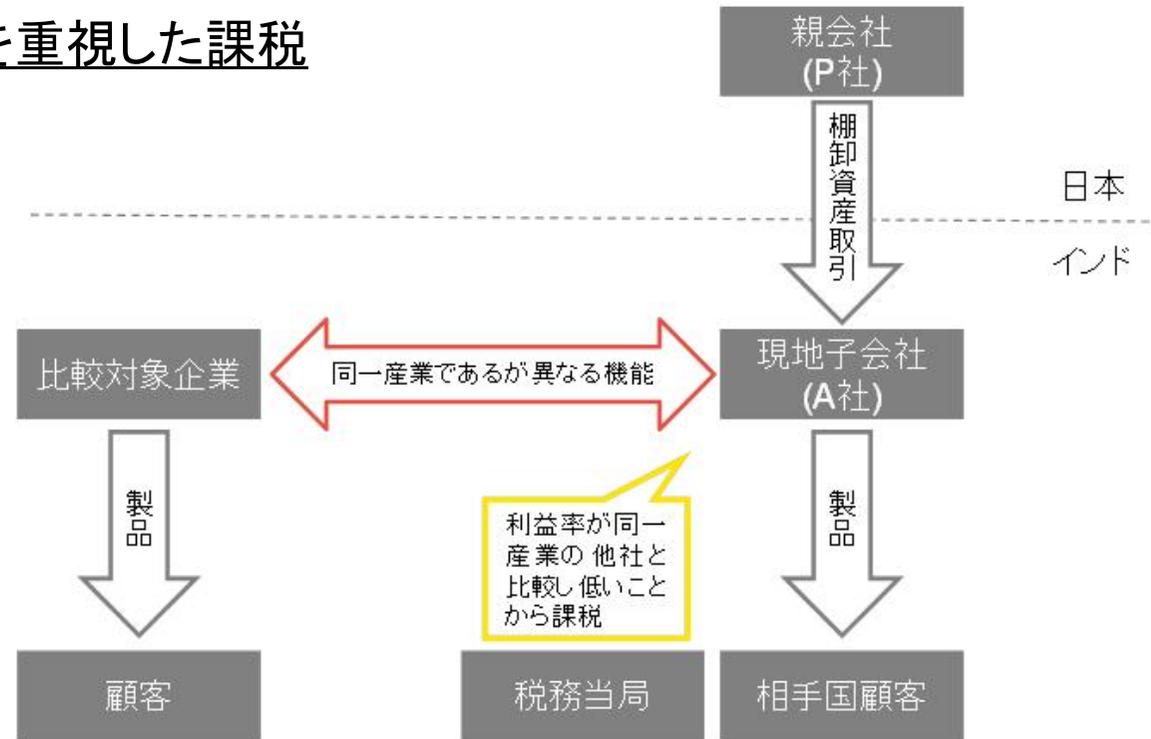
※調査対象国は、米国、英国、フランス、ドイツ、日本の5か国

## 2-1. 移転価格税制

### 【事案2】 機能・リスクではなく利益率のみを重視した課税

税務当局が、企業の果たす機能及び付随するリスクを考慮すべきところ、企業の利益率のみを重視し、追徴課税を行う場合がある。

また、税務当局により行われる修正の際には、利益率が低い企業や損失が生じている企業を比較対象企業から除外する等して、適用する利益率を調整する場合がある。



#### <当該課税事案が多く報告されている国>

中国、インド、インドネシア、タイ、ベトナム

#### <グローバルスタンダードとの比較>

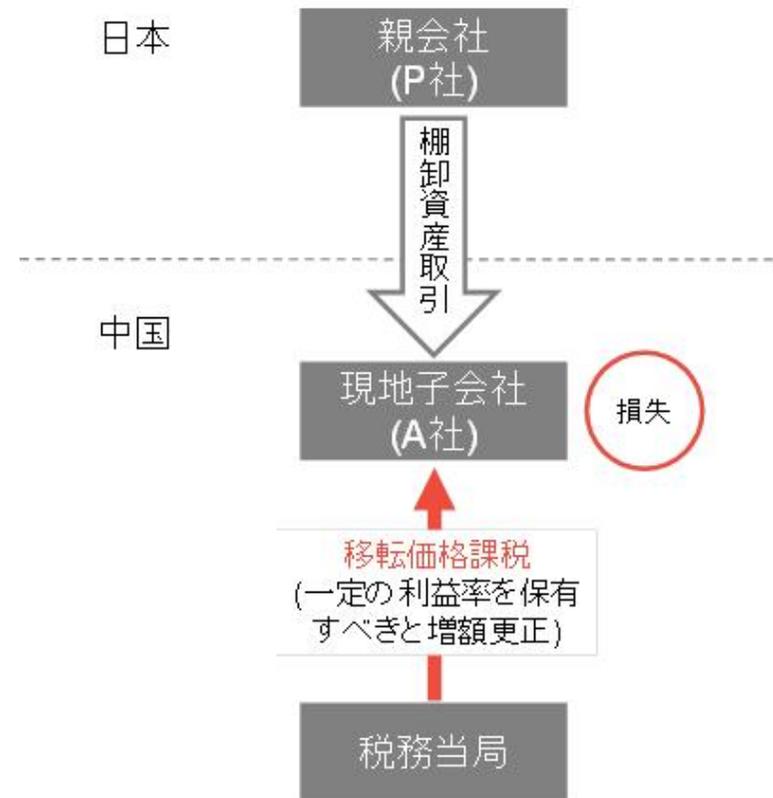
【OECD】ベストメソッドルールの導入により「利益率」に着目した移転価格算定方法の適用が増加したものの、検証対象企業との「機能及びリスクの比較」は引き続き価格算定における最も重要な原則。

【先進国】OECD移転価格ガイドラインに準拠

## 2-1. 移転価格税制

### 【事案3】 連年損失を理由とした課税

企業が連年損失を計上していることのみを理由として移転価格課税を受ける場合がある。その際の課税当局の主張は、「機能・リスクが限定的であるならば、損失が継続することはなく、一定の利益が確保されるべき」というものである。



### <当該課税事案が多く報告されている国>

中国、インド、ベトナム

### <グローバルスタンダードとの比較>

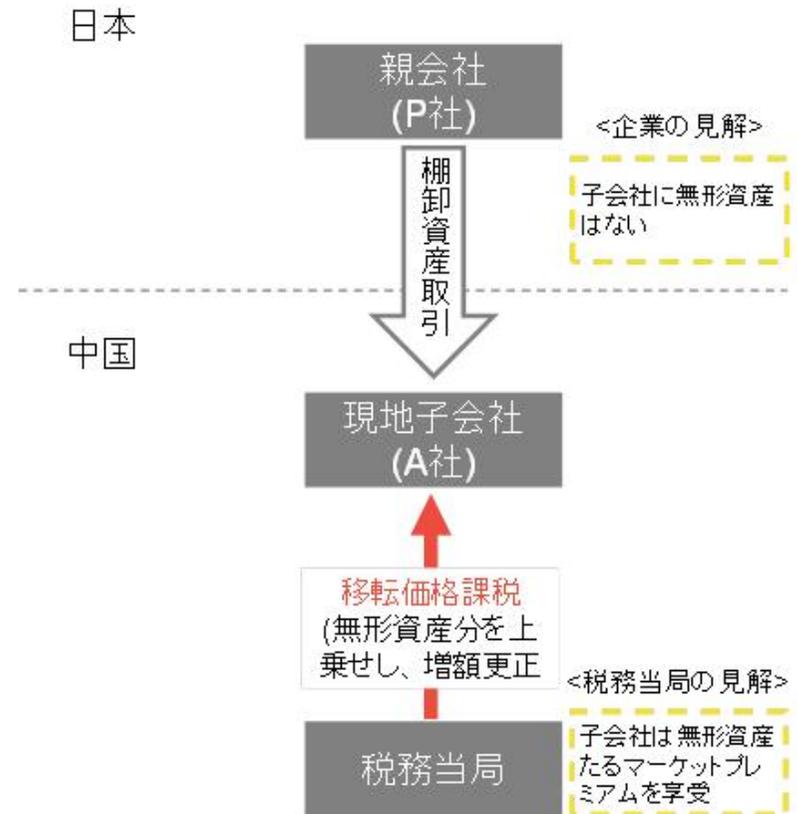
【OECD】損失の発生が直ちに移転価格によるものと判断することはできず、多額のスタートアップ費用、不利な経済条件等の正当な事業上の理由から損失が生じているのかどうか検証すべき。

【先進国】捉え方は各国様々であるが、合理的な事業上の理由があれば許容される可能性が高い。

## 2-1. 移転価格税制

### 【事案4】 無形資産の認定

安価な人件費等を利用することにより創出された利益(ロケーションセービング)や活況なマーケットにおける販売量の増加により生じた利益(マーケットプレミアム)は、当該活動の所在国に帰属すべき無形資産であるという主張が新興国において活発化しており、実際にこのような指摘を税務当局から受け、課税されるケースがある。



<当該課税事案が多く報告されている国>

中国、インド

<グローバルスタンダードとの比較>

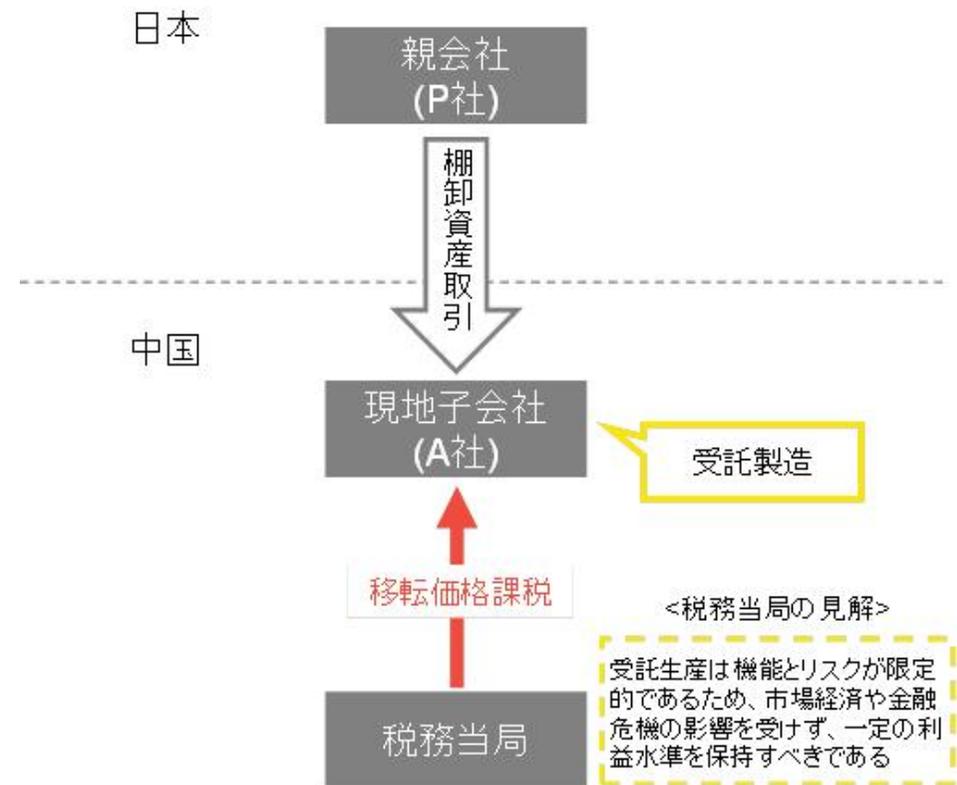
【OECD】中国及びインドが主張するロケーションセービング等は、無形資産ではないものの、比較可能性分析において考慮。

【先進国】ロケーションセービング等は、基本的には認められない。

## 2-1. 移転価格税制

### 【事案5】 受託研究開発機能・受託生産機能 に対する考え方の相違

税務当局が、損失が生じている受託研究開発企業・受託生産企業に対し、その果たすべき機能と負担するリスクが限定的であることを理由として、常に一定の利益を稼得すべきとして、増額更正を行う場合がある。



#### <当該課税事案が多く報告されている国>

中国、インド

#### <グローバルスタンダードとの比較>

【OECD】リスクが限定的であるため、損失が生じないような価格算定方法(コストプラス等)の適用が妥当。

【先進国】基本的には機能・リスクに応じて利益率が決定される。機能限定的な法人が連年損失を計上する場合、調査において疑義が生じる場合がある。

## 2-1. 移転価格税制

### 【事案6】 画一的な利益率の適用

税務当局が、企業独自の状況及び市場の動向を考慮せず、機械的に画一的な利益率を適用し、課税を行う場合がある。特に当該利益率が法令で定められている場合は、企業は独自の機能・リスク及び市況の動向を理由とした反論をすることができない。



### <当該課税事案が多く報告されている国>

インド、ブラジル

### <グローバルスタンダードとの比較>

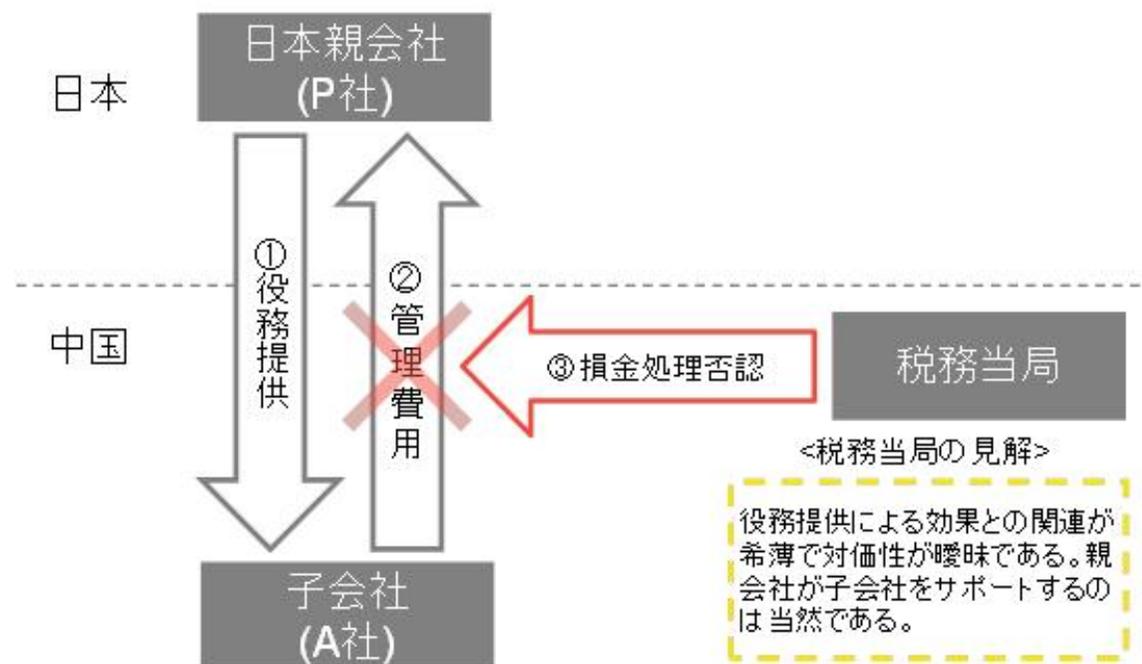
【OECD】セーフハーバー制度には数多くの問題があり、多くの場合では不適切。ただし、移転価格上のリスクが低いと考えられる取引に限って使用することは効果的。

【先進国】基本的にセーフハーバー制度は適用されていないものの、小規模取引や付加価値が低い取引に限って導入している国もある。

## 2-1. 移転価格税制

### 【事案7】 グループ内役務提供取引の対価の否認

グループ内役務提供取引の実質性、必要性、役務提供の対価の合理性が立証されないとして、税務当局が当該グループ内役務提供取引の対価を損金不算入とする場合がある。



#### <当該課税事案が多く報告されている国>

中国、インド、インドネシア

#### <グローバルスタンダードとの比較>

【OECD】独立企業間価格を念頭に、実際に対価性のある役務提供が行われているか、その対価が妥当か、という2点により検討。

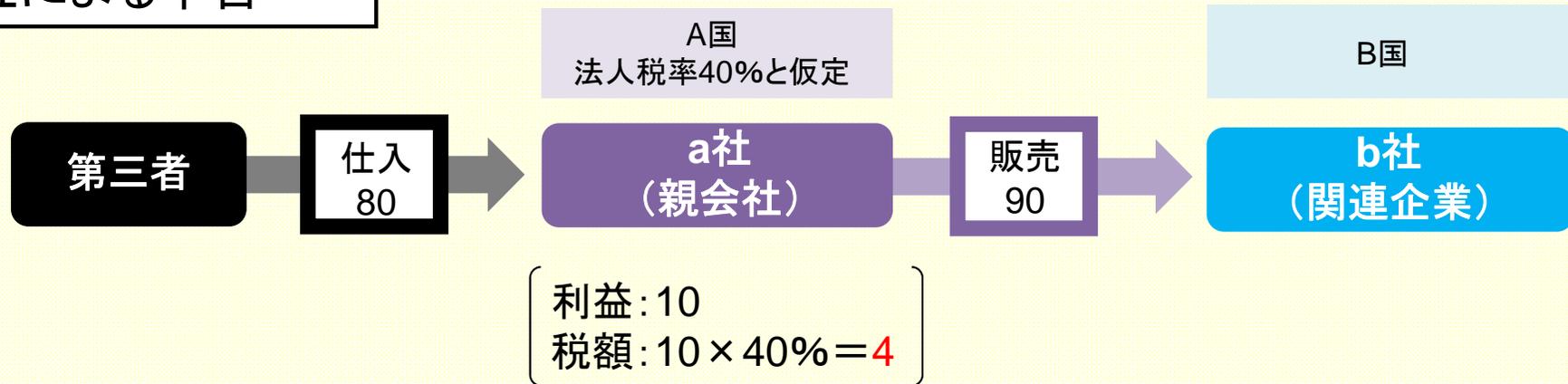
【先進国】OECD移転価格ガイドラインに準拠。

## 【参考】移転価格税制とは

○移転価格税制とは、海外の関連企業（例えば子会社）との取引を通じた所得の海外移転を防止するため、当該取引が通常の第三者との取引による取引価格で行われたものとみなして所得を計算し、申告額と異なっていた場合に追徴課税をする制度。

### 移転価格税制の適用の例

#### 1. a社による申告



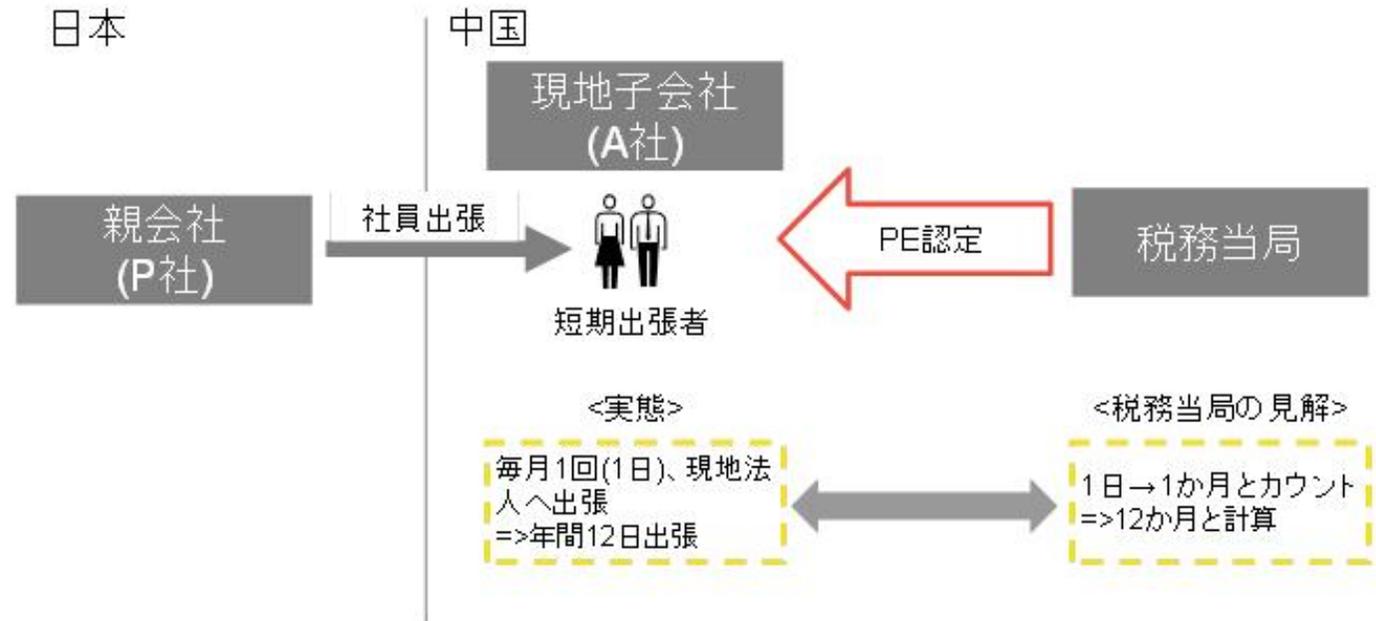
#### 2. 税務当局による認定

a社からb社への販売(90)を、  
適正な価格が『100』であるとして課税

利益: 20  
税額:  $20 \times 40\% = 8$

### 【事案8】出張者のPE認定

親会社が現地子会社に対して高頻度で出張者派遣等を行う際、税務当局が当該出張者をPEと認定し、出張者に帰属する所得に対して課税を行う場合がある。



### <当該課税事案が多く報告されている国>

中国

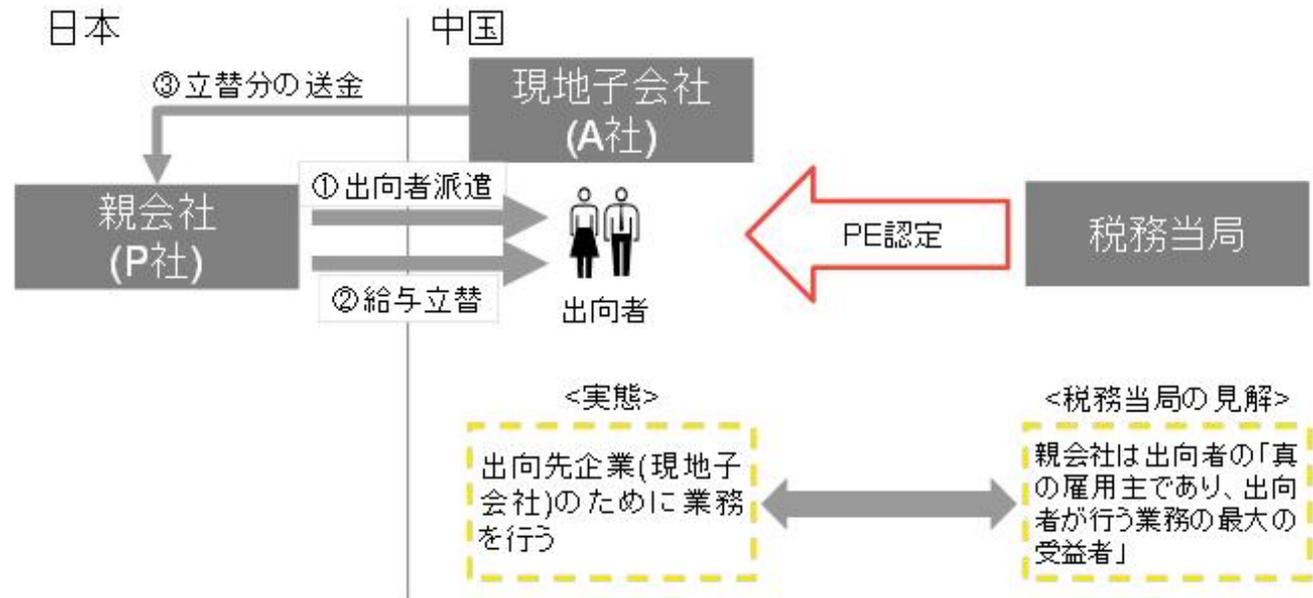
### <グローバルスタンダードとの比較>

【OECD】OECDモデル租税条約及びコメンタリーにおいては、出張者が役務提供しておらず、また待機状態でもない場合には、その日は日数換算しない(国連モデル租税条約も同様)。なお、「関連プロジェクト」に関する考え方は似通っている反面、サービスPEの規定はモデル条約上存在しない。

【先進国】先進国同士の租税条約においては、サービスPEはあまり導入されていない。

### 【事案9】 出向者(駐在員)の person 費の立替送金

親会社が現地子会社に派遣した出向者(駐在員)について、親会社が当該出向者の給与を一時的に立替えていることを理由として、税務当局が派遣元の親会社のPEとして認定する場合があります。



#### <当該課税事案が多く報告されている国>

中国、インド

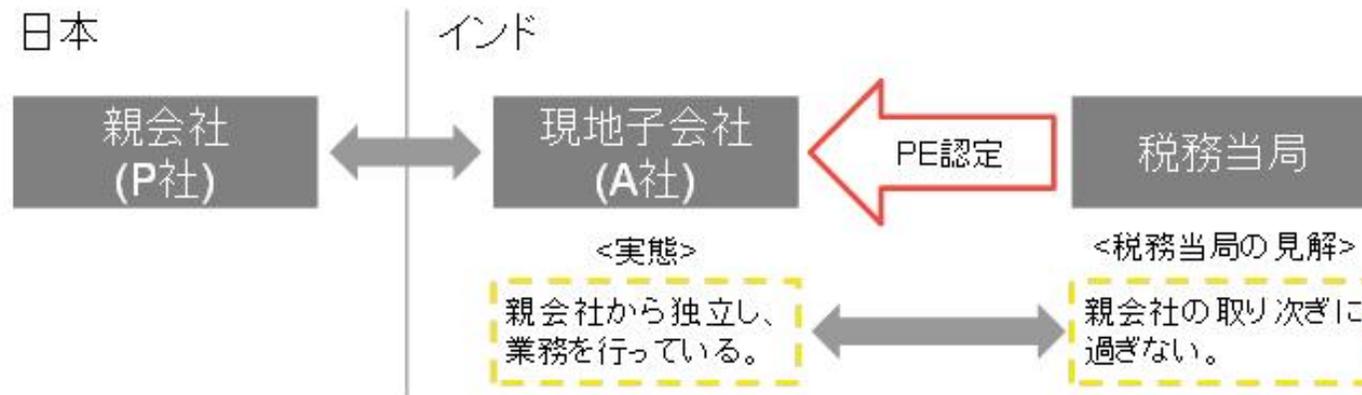
#### <グローバルスタンダードとの比較>

【OECD】役務提供の性質、管理支配の程度等の実態を勘案。また、親会社から子会社へ役務提供したことだけを理由にサービスPEに該当するということにはならない。

【先進国】給与の負担者(責任者)によって判断する等の考え方がある。ただし、一方が給与を負担したことを以てPE認定するのではなく、各要素を詳細に検討することが必要。

### 【事案10】 機能限定的な現地子会社のPE認定

機能限定的な現地子会社は、独立した意思決定能力を有さず親会社の指示に基づいて活動を行っているに過ぎないとして、親会社のPEに認定される場合がある。



<当該課税事案が多く報告されている国>

インド

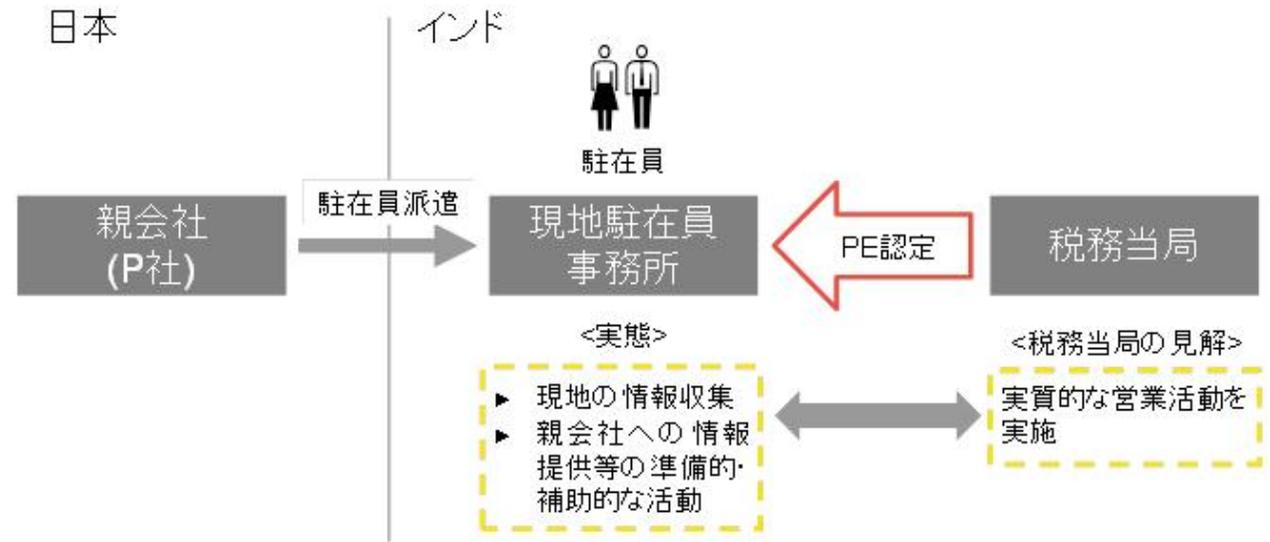
<グローバルスタンダードとの比較>

【OECD】海外子会社は親会社とは別法人であるため、子会社であるという事実だけを理由にPE認定されることはなく、子会社の独立性は法的独立性及び経済的独立性から判断(国連モデル租税条約も同様)。

【先進国】OECDモデル租税条約と同様の方針。

### 【事案11】 駐在員事務所のPE認定

駐在員事務所は現地の情報収集、親会社への情報提供等の準備的・補助的な活動を行うのみで営業活動には携わっていない場合であっても、「従業員数が多い」という理由で税務当局からPE認定される場合があります。



#### <当該課税事案が多く報告されている国>

中国、インド

#### <グローバルスタンダードとの比較>

【OECD】OECDモデル租税条約において、PEの定義から情報収集活動等の収益の実現に直接結びつかないもの（準備的・補助的活動）を除外（国連モデル租税条約も同様）。

【先進国】OECDモデル租税条約と同様の方針。

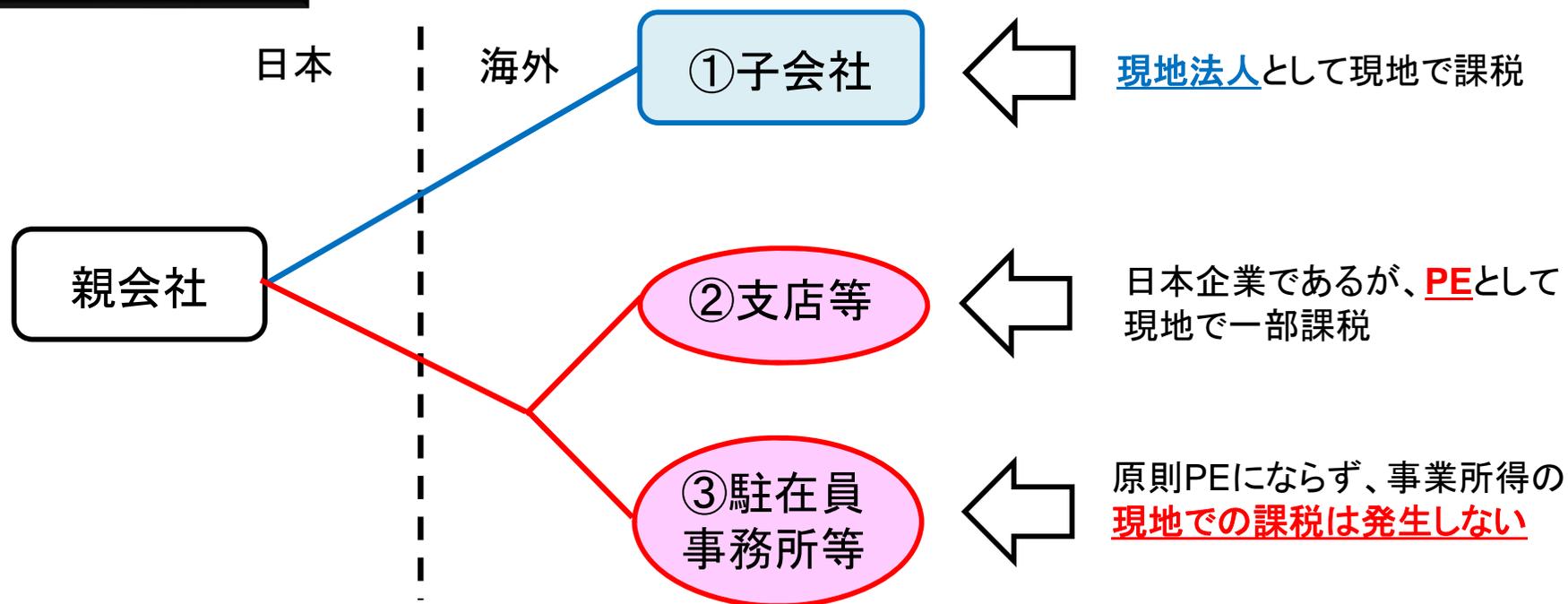
## 【参考】PE（恒久的施設、Permanent Establishment）とは

- 事業を行う一定の場所であって、企業がその事業の全部又は一部を行っている場所のこと。
- 租税条約上、海外で事業を行っている場合に、事業所得について現地税務当局に課税されるのは原則としてPEが存在する場合のみと規定されている。また、その場合の課税対象範囲はPEの事業活動から得た所得のみとなる。

### <PEの例>

- ①「支店」、「工場」、「建設工事現場」など
- ② 一定の役務提供（「出張者」、「出向者」など）【サービスPE】
- ③ 源泉地国以外の居住地国企業の名において反復して契約を締結するような代理人を使って行う事業【代理人PE】 等

### 海外への進出形態

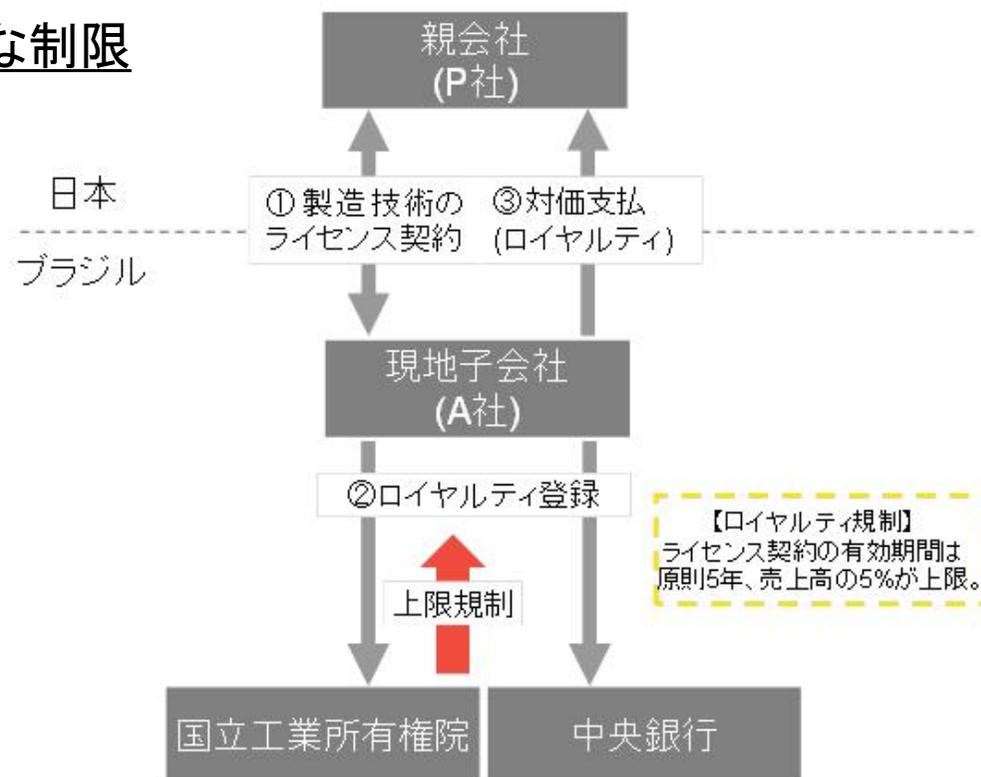


## 2-3. ロイヤルティ、その他

### 【事案12】 ロイヤルティ料率登録の際の実質的な制限

関係会社間におけるロイヤルティの支払いについて、国内法により、契約書の提出又はロイヤルティ料率の登録を義務付けている場合がある。

また、登録に際し、(法令上は明記されていなくても)実質的には様々な制限がなされる場合がある。



### <当該課税事案が多く報告されている国>

中国、ブラジル

### <グローバルスタンダードとの比較>

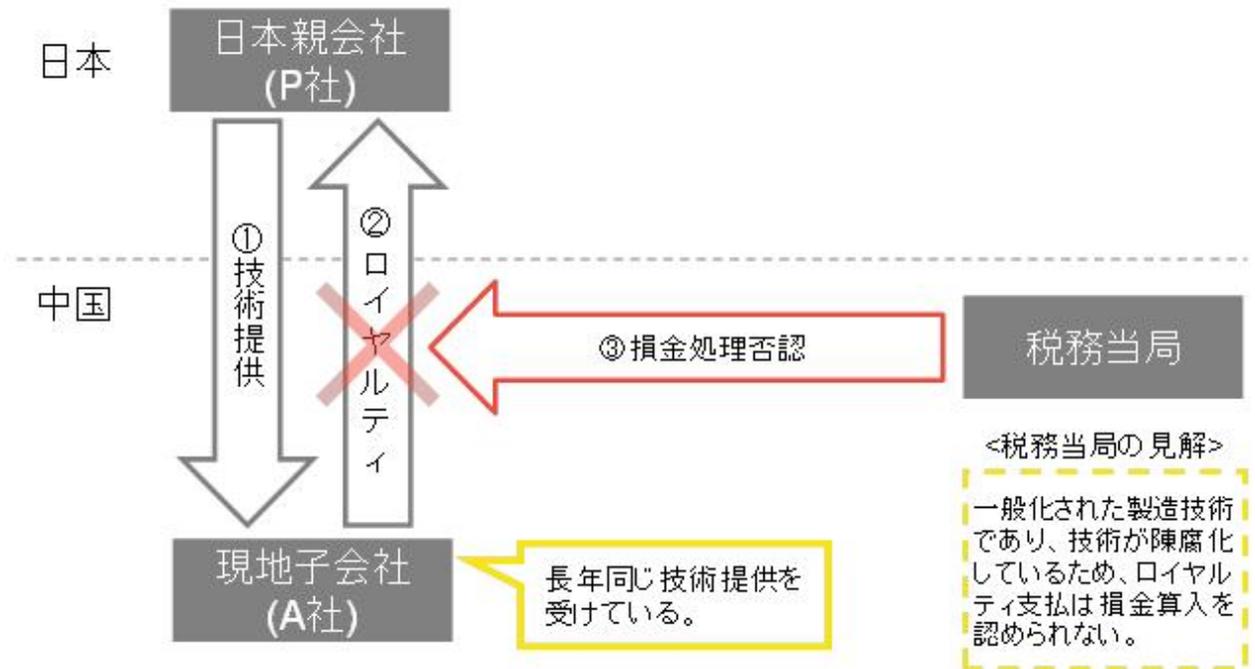
【OECD】特に明記は無いものの、独立企業間価格と異なる料率の設定は原則として不適切と考えられる。

【先進国】基本的にロイヤルティ料率の事前登録義務や届出義務はなく、(独立企業間原則に沿っている限り)企業間で自由に設定できる。

## 2-3. ロイヤルティ、その他

### 【事案13】 ロイヤルティの損金算入否認

支払ロイヤルティの損金算入性について、「ロイヤルティの算出根拠が不十分である」、「現地にノウハウが十分にあるため技術提供を受ける必要がない」等の理由により、損金処理を否認される場合がある。



#### <当該課税事案が多く報告されている国>

中国、インド、インドネシア、タイ

#### <グローバルスタンダードとの比較>

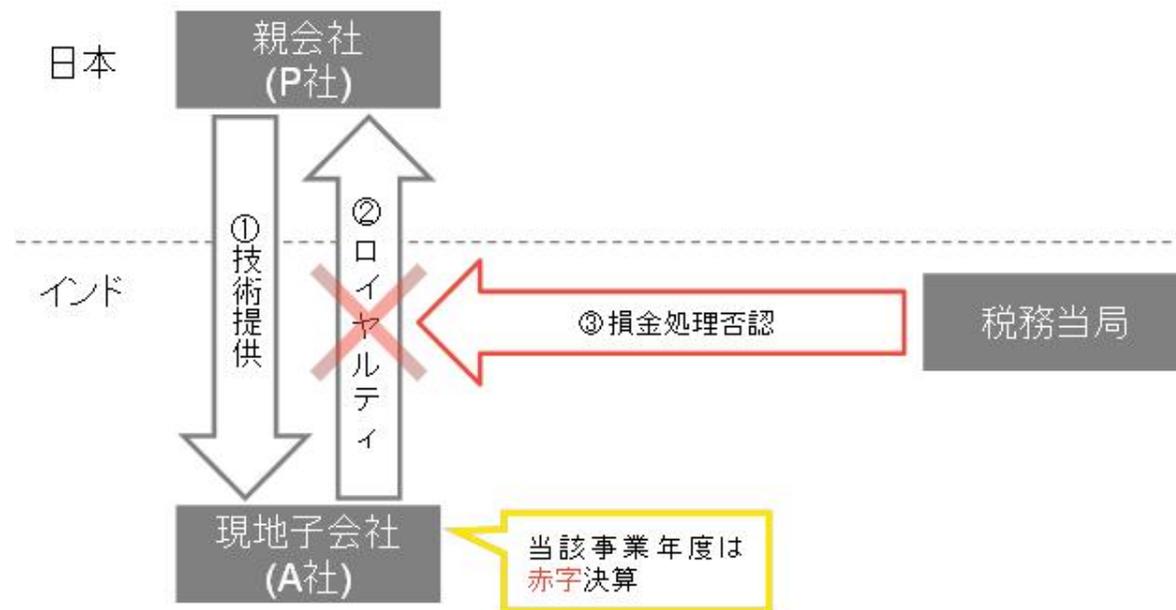
【OECD】無形資産が超過収益を生じさせるのであれば、技術の新旧にかかわらず(その対価たる)ロイヤルティの収受は認められるべき。

【先進国】OECD移転価格ガイドラインに準拠。特にフランスにおいては法的権利が重視される。

## 2-3. ロイヤルティ、その他

### 【事案14】 企業全体が赤字の場合の損金算入否認

企業全体が赤字の場合に、それだけを理由にして、「提供を受けている技術が企業の収益に貢献していない」と結論づけられ、当該技術に係るロイヤルティの支払いの損金算入が否認される場合がある。



#### <当該課税事案が多く報告されている国>

中国、インド、インドネシア

#### <グローバルスタンダードとの比較>

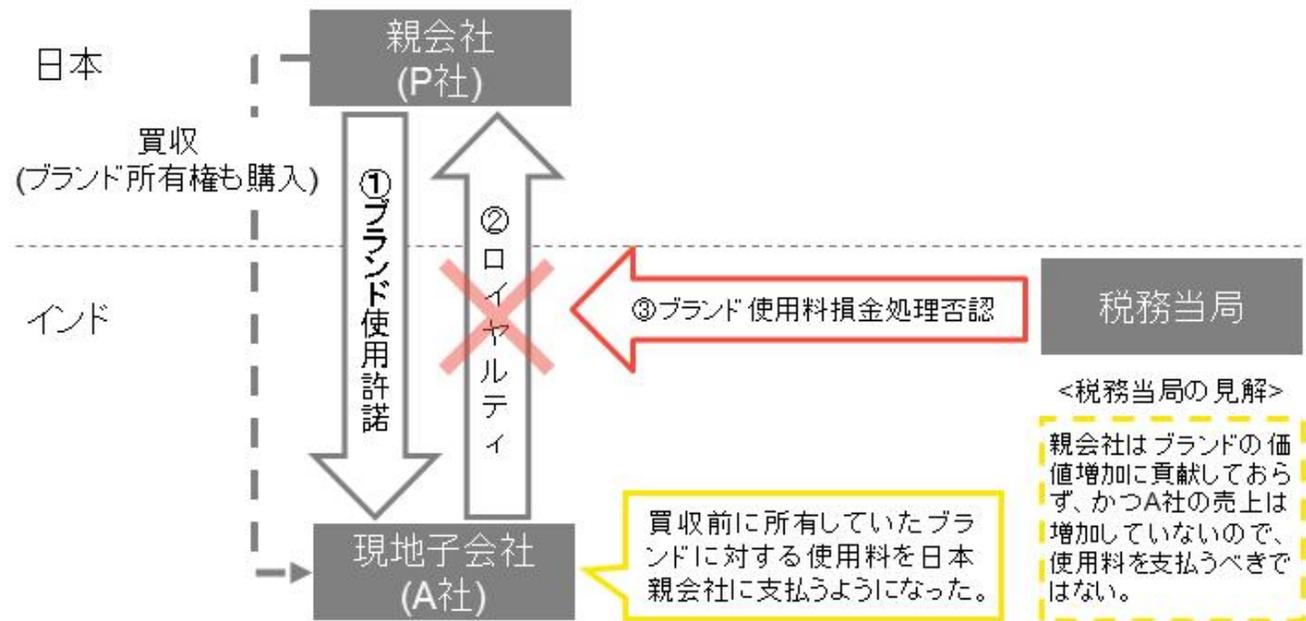
【OECD】無形資産が超過収益を生じさせているか否かが重要。例えばロイヤルティの支払いがありながら赤字である場合には、支払ロイヤルティに対応する便益が生じていないとの疑義が呈される可能性がある。

【先進国】フランスは法的権利が重視されるためロイヤルティの損金算入否認は稀であるが、他の主要国においては上記のOECD移転価格ガイドラインに準拠。

## 2-3. ロイヤルティ、その他

### 【事案15】 ブランドの所有権を他者から買い取った場合の使用料の損金算入否認

ブランドの所有者が、他社からブランドを購入した場合などで、直接的にそのブランドを創造又は価値を向上させていない場合に、「たとえ法的には所有権の所在が明確であったとしても経済的にはブランドから生じる利益に対して何ら貢献をしていない」として、ブランド使用料の損金算入が否認される場合がある。



<当該課税事案が多く報告されている国>  
インド

<グローバルスタンダードとの比較>

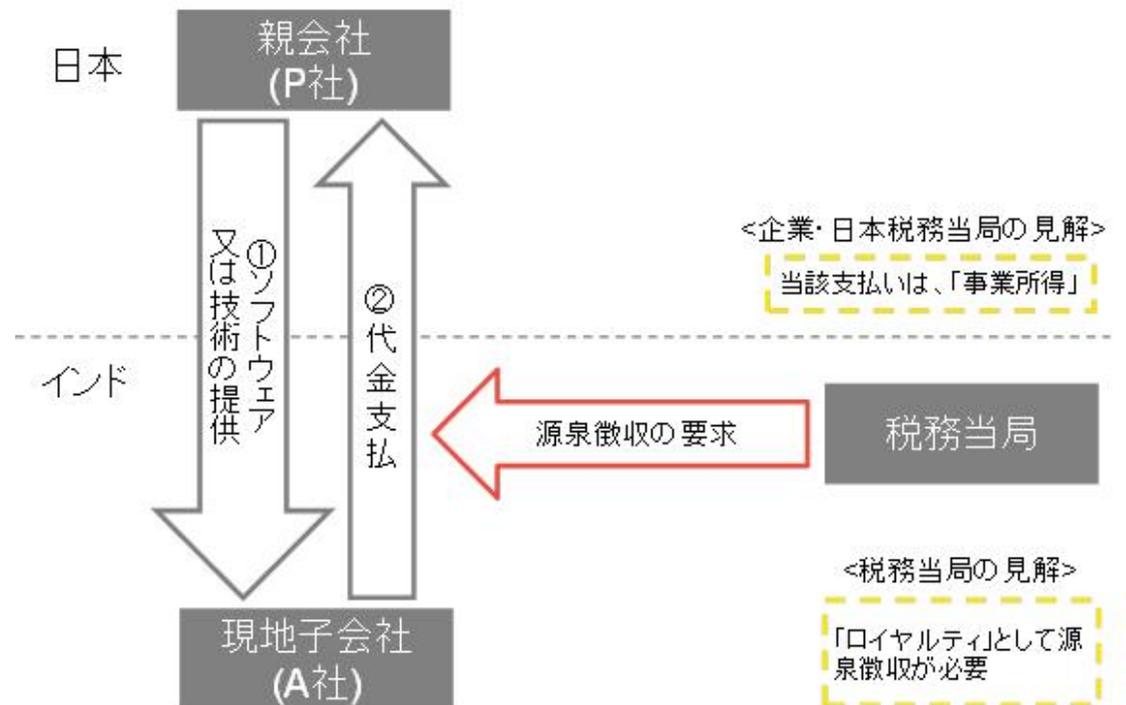
【OECD】無形資産の創出や購入といった点ではなく、ブランドの法的所有者とその使用者におけるブランドの認知度向上に係る貢献度合いにより、それぞれに帰属すべき利益の分配方法が分析されるべきである。

【先進国】無形資産の法的所有権は基本的に尊重されている。

## 2-3. ロイヤルティ、その他

### 【事案16】 所得項目の異なった認識

ある所得に関して、納税者と税務当局で所得項目の認識に齟齬が生じ、追徴課税される場合がある。例えば、納税者及び一方の税務当局は事業所得と認識する反面、他方の税務当局ではロイヤルティであると認識し、支払ロイヤルティに係る源泉徴収を行うことがある。



＜当該課税事案が多く報告されている国＞

インド、タイ

＜グローバルスタンダードとの比較＞

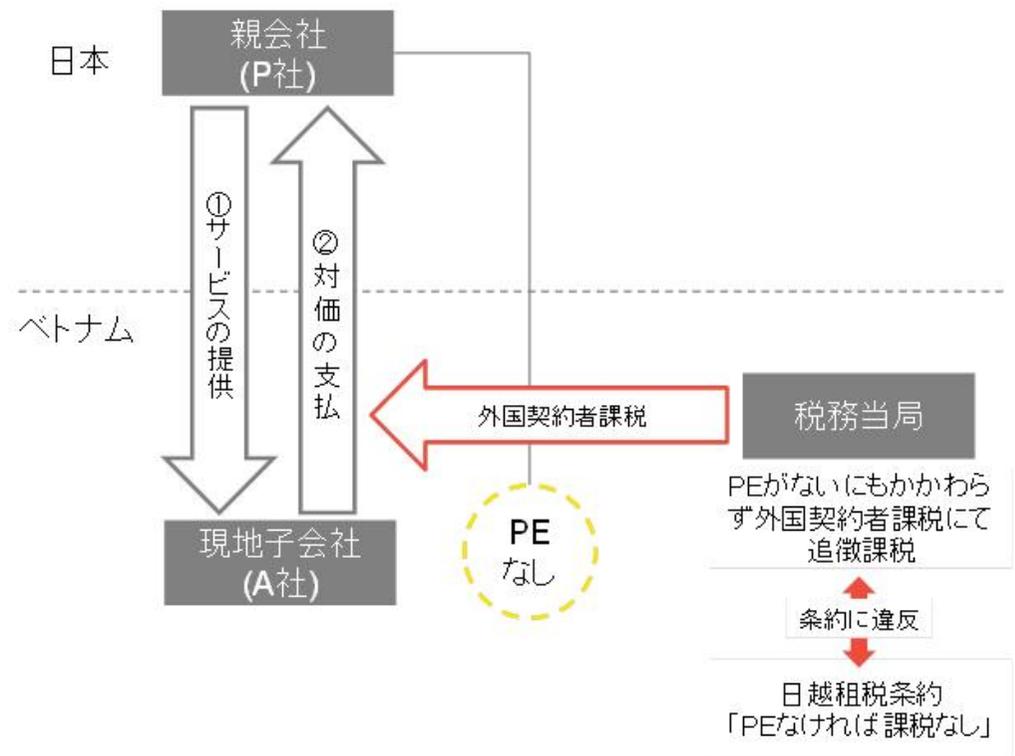
【OECD】各所得区分についてある程度の指針(OECDモデル租税条約及びそのコメンタリー並びにOECD移転価格ガイドラインなど)があるものの、最終的には各国の国内法に依存。

【先進国】フランスにおいては法的形態が重視されるが、その他の主要国においては法的側面と経済的側面の両方を加味して判断される。

## 2-3. ロイヤルティ、その他

### 【事案17】 外国契約者税の法人税部分

日越租税条約において「PEなければ課税なし」と明記されている一方で、ベトナム企業にサービスを提供しその対価を受領する場合には、ベトナムにPEを有するか否かを問わず外国契約者税が課される。これに関して国内法制上、免税申請手続は存在するが、日本企業の実務ではあまり利用されていない。



＜当該課税事案が多く報告されている国＞  
ベトナム

＜グローバルスタンダードとの比較＞  
【OECD・先進国】類似の規定は存在しない。

## 2-4. BEPS行動計画が課税事案に与える影響

### 【行動7】

(ディスカッションドラフト)

●PE認定の人為的回避を防止するため、認定のハードルを引き下げ、また租税条約上で規定されている適用除外規定を厳格化する。



#### ●出張者のPE認定(事案8)

契約を細分化することによる認定回避を防止することを目的とした、関連するプロジェクトの考え方の厳格化によるPE認定の範囲拡大の可能性あり。

#### ●現地子会社のPE認定(事案10)

コミッション・アレンジメントや、保管、展示、引き渡し等の活動を対象としたPE認定の範囲拡大の可能性あり。

#### ●駐在員事務所のPE認定(事案11)

適用除外となる規定の一つである「準備的・補助的活動」の限定化によるPE認定の範囲拡大の可能性あり。

### 【行動8】(報告書)

●市場固有の特徴、ロケーションセービング、集合労働力、グループシナジー等は無形資産ではないものの、比較対象分析においては考慮されるべき要素である。



#### ●無形資産の認定(事案4)

従前よりロケーションセービングを無形資産として主張してきた中国やインド等について、今後の比較対象分析においても(無形資産ではないものの)超過利潤を生み出している要素であると主張される可能性あり。

#### ●ロイヤルティの損金算入否認(事案13)

親会社に帰属する無形資産は価値創造(value creation)に寄与していない、といった自らに都合の良い解釈を新興国の課税当局が行い、親会社へのロイヤルティ支払の損金算入が否認される可能性あり。

●無形資産に係る利益配分は、価値創造(value creation)の度合いに応じて行う。

### 【行動10(IGS)】

(ディスカッションドラフト)

●低付加価値IGSに係る定義や簡易アプローチの内容を明確化する。



#### ●IGSの対価の否認(事案7)

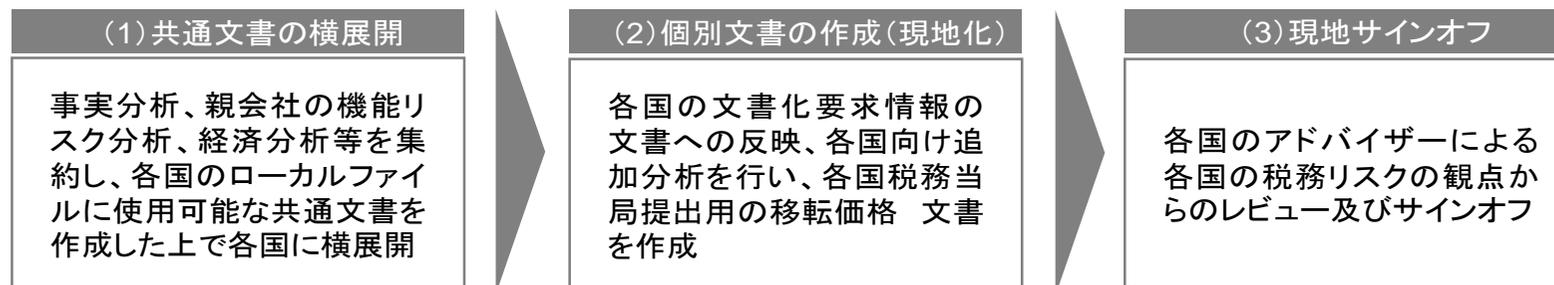
低付加価値IGSの認定に当たり、税務当局が更なる情報を要請するばかりで、結局は低付加価値IGSの定義の恣意的な解釈により取扱が従前と全く変わらない可能性あり。

### **3. 海外子会社における税務人材の確保を中心 とした税務組織の在り方の検討**

## 3-1. 移転価格課税・PE認定における留意点 –移転価格課税–

○移転価格課税においては、国外関連者との取引が独立企業間価格で行われたことを証明する書類等を作成・保存することが最も重要。その際、適切な分析を行うと共に、グループ企業内で作成する各文書の内容が互いに整合していることを確認する必要がある。

### (1) 文書の作成プロセス



### (2) 分析作業

#### <企業及び産業分析>

例: 所属するマーケットや顧客のマーケットについて正しく明記されているか

#### <対象取引の分析>

例: 検証単位が適正に切り分けられているか

法的保護の対象とならない無形資産(ノウハウ、顧客網、事業秘密等)についても把握されているか

#### <機能・リスク分析>

例: 企業の外形的な(登録上又は法律上の)事業内容と、果たす機能・負担リスク・保有資産(無形資産含む)が一致しているか

#### <経済分析>

例: (特に低利益率又は損失法人の場合、)移転価格算定方法の選択、比較対象企業の選定、経済的調整等のそれぞれにつき合理的な説明がなされているか

ロケーションセービング等が認定されやすい国の場合、比較対象企業は国内企業から選定されているか

## 3-1. 移転価格課税・PE認定における留意点 –PE認定–

○PE課税への対応としては、出張者、出向者、現地子会社いずれの進出形態であっても、「経済合理性のある活動をしているか」という点を疎明できるよう事前に準備をしておくことが最も重要である。例えば、検討しておくべきものとして以下のような論点が挙げられる。

### (1) 出張者・出向者

➤ 出張・出向の必要性

例：日本の会社の社員が当該地域へ出張する必要があるのはなぜか

➤ 出張・出向時の活動・事業内容

例：当該人員はどのような目的で、どのようなミッションを果たすために当該国・地域を出張するのか

➤ 想定される必要日数

### (2) 現地子会社

➤ 当該子会社のグローバル、当該地域（アジア・中南米）、当該国における位置付けの整理

例：当該子会社が果たすべき役割

どのような知財（ノウハウを含む）を蓄積しているか、蓄積していく予定か

➤ グローバル戦略及び当該地域を含むサプライチェーンについての考え方の整理

例：どの国でどのようなターゲットを相手にどのようなマーケットを開拓し、何をどう売るか、開拓済のマーケットからどう広げるか

既存の顧客の海外展開・海外拠点との対応関係

➤ 親会社及び他のグループ会社との取引・人員交流の状況

例：取引内容、契約主体

## 3-2. 海外子会社における人材の確保 –現状と課題–

○現地子会社において必要な人材の特徴は、①現地税制上の実務プロセスを遂行し、②企業の状況を踏まえた質の高い議論を税務当局に対して行うとともに、③親会社出向者や日本親会社と適切にコミュニケーションが取れること。

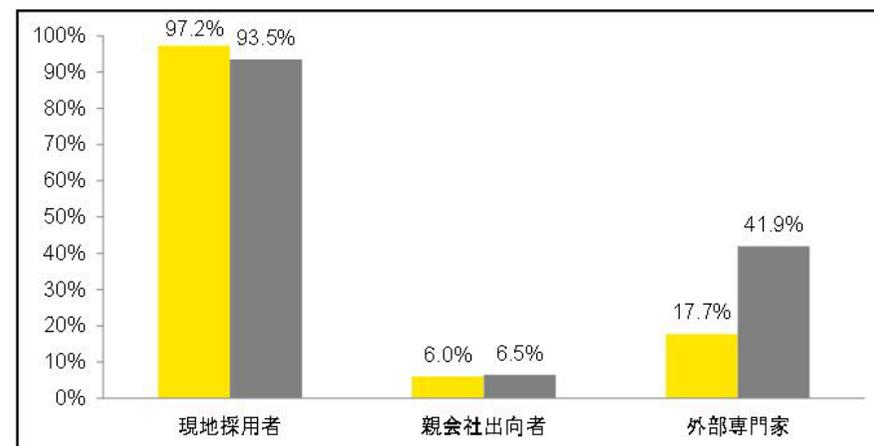
○理想的な人材を得るため、賃金に加え社内環境(使用言語、雇用条件、キャリアパス等)の整備が必要。

以下、経済産業省が平成25年12月に実施した企業アンケート結果。  
調査対象国は、中国、インド、インドネシア、タイ、ベトナム、ブラジル。  
回答企業は、インドが61社、その他は10社前後。

### 【税務担当者の人員】

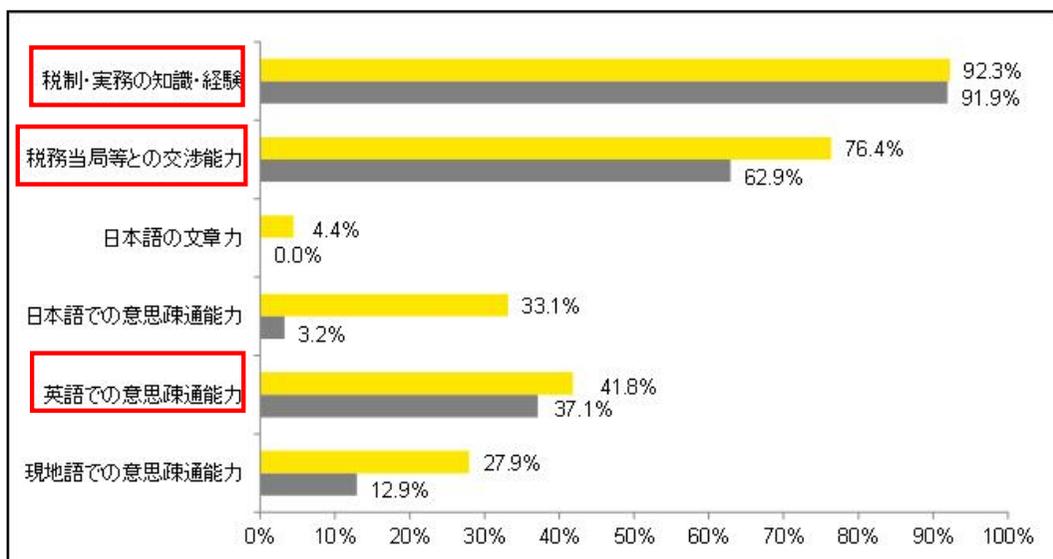
		兼任(平均値)	専任(平均値)
親会社出向者	インド以外5か国全体	0.6名	0.0名
	インド	1.2名	0.0名
現地採用者	インド以外5か国全体	2.1名	1.2名
	インド	3.2名	1.4名

### 【税務業務の作業者】

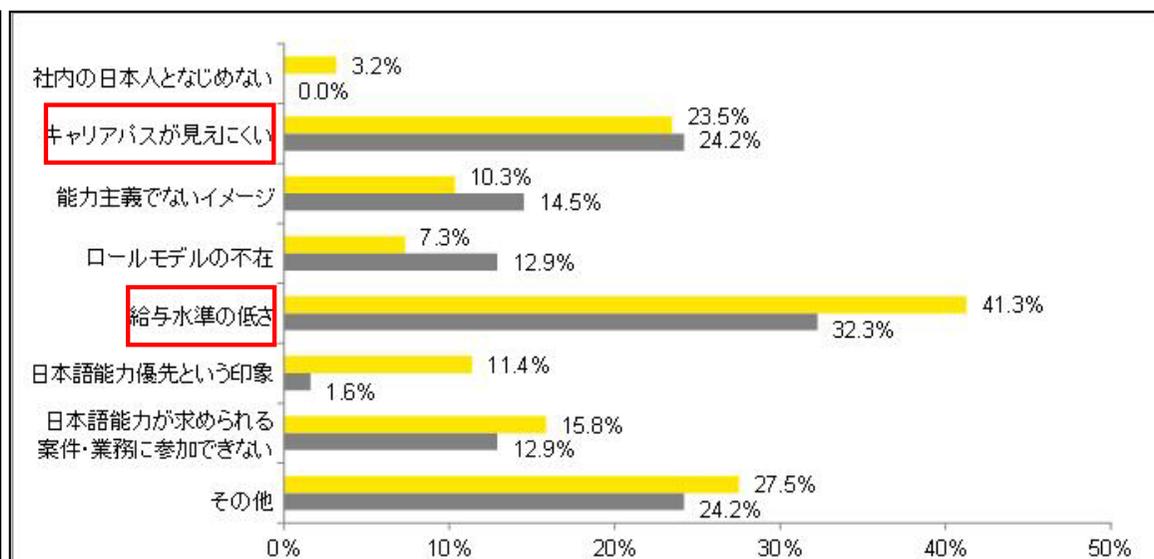


### 【現地採用者の評価基準】

■ インド  
■ インド以外の5カ国



### 【現地人材の採用及び活用に関する課題】

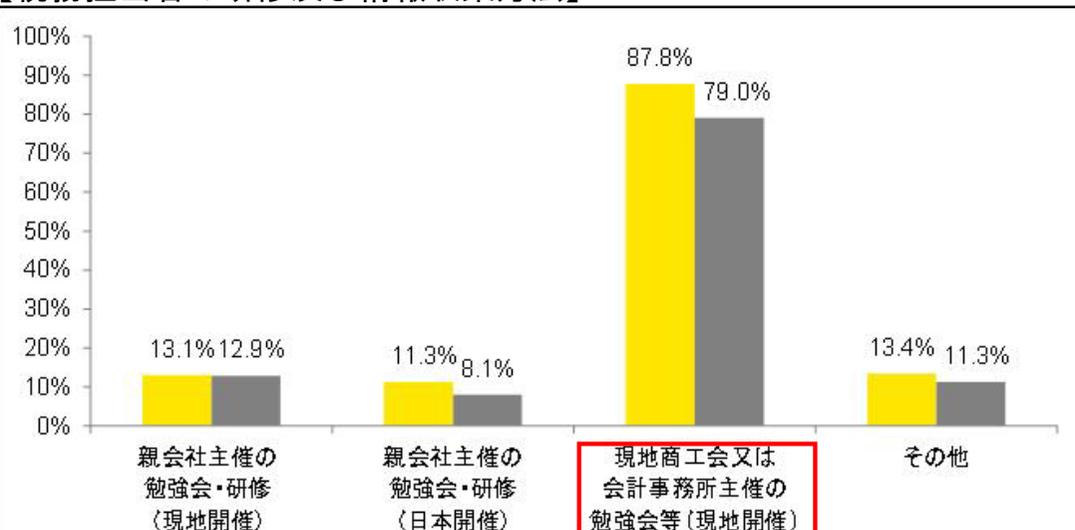


## 3-2. 海外子会社における人材の確保 –現状と課題–

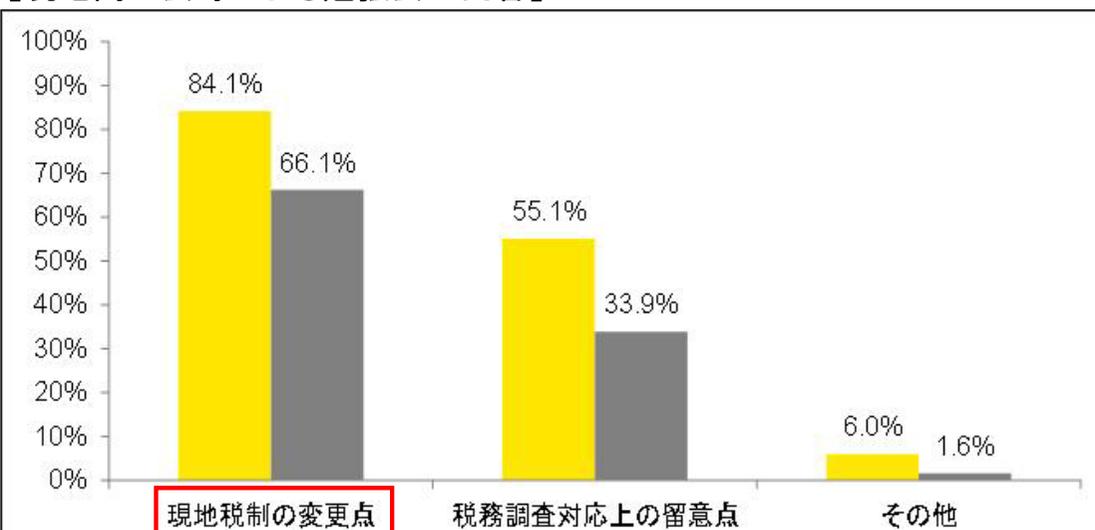
○頻繁に制度改正が行われる新興国においては、迅速な情報収集が課題。海外子会社においてはこれを現地の商工会や会計事務所から収集している。

○財務諸表等の最小限の情報や、再編等の親会社の決裁を要する事項については報告・承認依頼をしているが、その他の事項については子会社単独で判断・実行していることが多いことがヒアリングで明らかになった。これは、現地の税制や当局との折衝の困難さが理解されにくいことも一因である模様。

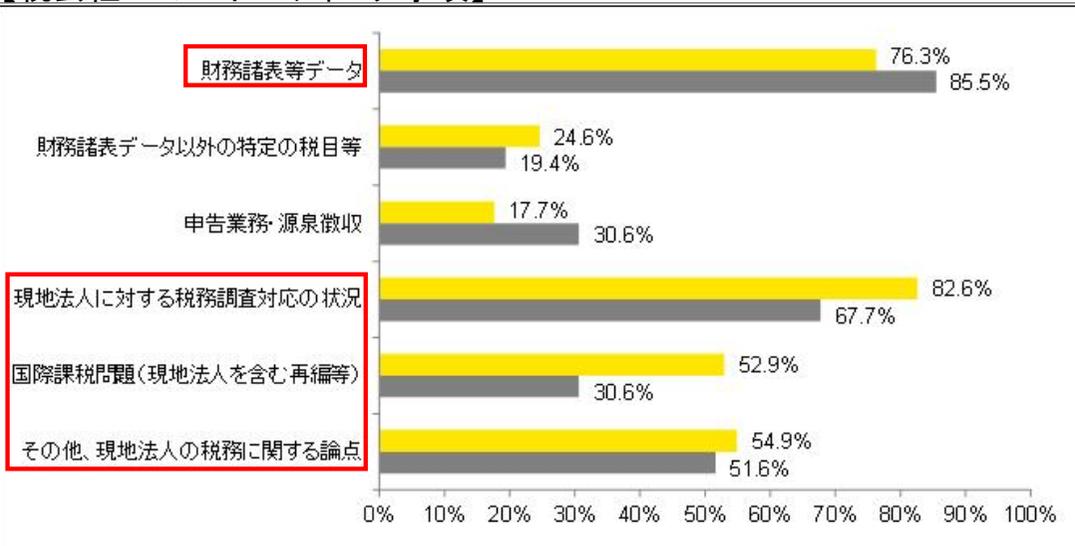
【税務担当者の研修及び情報収集方法】



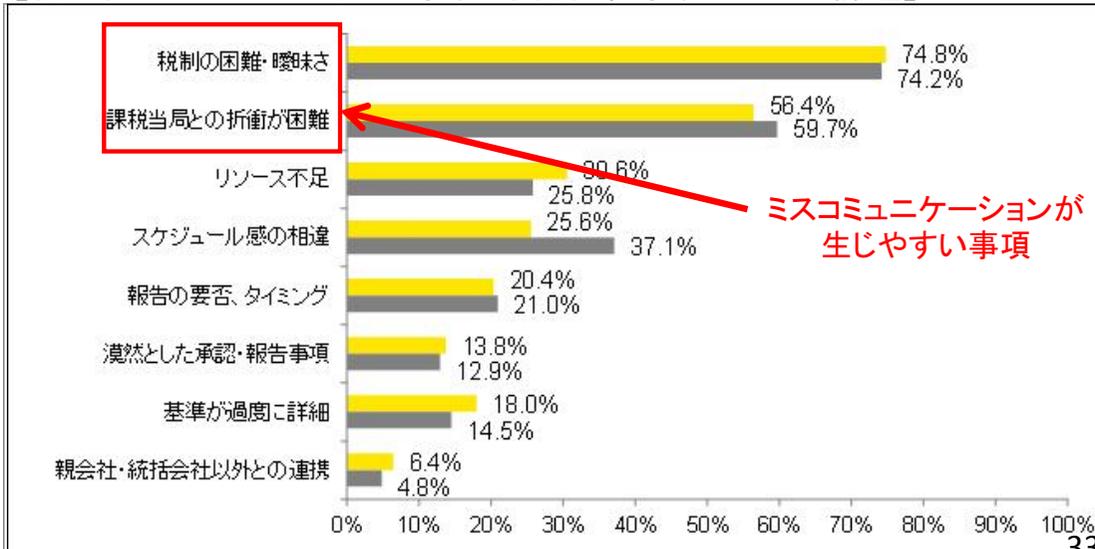
【現地商工会等による勉強会の内容】



【親会社へのレポート項目】



【親会社へのレポート項目・承認依頼事項における課題】



## 3-2. 海外子会社における人材の確保 –対応–

○多くの新興国においては税務人材の市場が小さく、かつジョブホッピングも常態化。優秀な人材のモチベーション向上、定着維持を図るためには、以下のような取組を親会社と子会社が連携して行うことが必要。

### 採用活動

○ホームページでの情報発信や現地での採用説明会等の積極的な採用活動を実施。  
○選考基準の明確化、また採用担当者の面接訓練の実施。

### 人事諸制度(報酬・評価)の検討

○目的の設定と評価(どのような基準により評価され、どの程度の報酬が得れるか)の明確化。  
※欧米にひけをとらないような人事制度(報酬・評価)の構築が肝要。

### キャリアパスと人材育成

○グローバルで統一した戦略的な人材の育成・異動(例:現地採用者の日本親会社への出向等)。  
○(日本企業が求めることが多い)ゼネラリストの育成。

### 経営理念の浸透

○(外国人は経営理念に特に関心が高いため、)理念を明文化し、全社員が説明できるような研修や(多言語の)マニュアルを整備。

### 3-3. 税務ガバナンス体制の強化 –親子会社間のコミュニケーション–

- 一般的に、日本親会社から海外子会社に出向者が配置され、この出向者が親子会社間のパイプ役を期待されることが多いが、当該出向者に対する研修を含めたサポートが不足している。
- また、円滑な親子会社間のコミュニケーションのためには、一方的な日本親会社への情報提供ばかりでなく、海外子会社へのフィードバックについても考慮する必要がある。

#### <出向者に係る取組>

- 海外子会社への出向者に対する研修の充実(異文化研修や人材マネジメント等の広範な内容に加え、現地税制や税務当局の特徴等)
- 将来的に親会社における海外担当部署の管理職や海外子会社の幹部になると期待される職員に対して、若い時期に海外経験をさせる等の人事的配慮

#### <親会社と海外子会社との協力関係の構築>

- リスクに応じた報告事項の限定化や人的リソースの配分等による子会社の負担軽減
- 人的リソースに応じた情報集約の在り方の検討及びグループ内でのベストプラクティスの共有
- 海外子会社からの報告・連絡・相談に対する親会社の積極的な対応を通じた信頼関係の醸成
- 事前の対策による事後的な調査対応コストを削減するためのソリューション提供等、海外子会社にとってのベネフィットの提示
- 定期的なグローバルミーティングの開催を通じた個人レベルを含むコミュニケーションの向上
- 言語面での障害を取り除くための、グループ全体の取組の推進(社内言語、重要な情報の英語での共有等)

### 3-3. 税務ガバナンス体制の強化 –税務リスクの見える化–

- 日本企業のグローバル化に合わせ、海外子会社管理の強化が経営課題になることが増えており、税務についてもそのリスクマネジメントが求められている。
- 税務リスクを様々なビジネスリスク(マーケット、為替等)の一つ、つまり経営判断の一要素として捉え、その判断をサポートする情報の適切な収集体制(=税務リスクの見える化)を構築すべき。

#### 情報収集・把握

- 海外子会社の利益率の推移や他の子会社との整合性を継続的にモニターする。
- 取引形態を変更する場合には、そのビジネス上の背景を確認する。
- 大きな数値の変動があった子会社に対してヒアリングを行い、一緒になって善後策を検討する。

#### レポートラインの整備

- 定量的な財務情報のみならず、定性的な情報(調査・訴訟の情報等)についてのレポートラインを確立する。
- 必要に応じて地域統括会社やシェアードサービス会社を活用する。

#### 現地アドバイザーの活用

- 業務の効率化と社内でのノウハウの蓄積という両面を鑑み、必要に応じ業務の一部をアウトソースする。
- 高度に専門的な領域や、逆にルーティン業務については、特に検討すべき。

#### 見える化された課題への中長期的な対応

- 見える化によって顕在化したリスクを継続的にモニターしつつ、新たなリスクが生じる可能性も把握する。
- 事前に行うべき対応(文書化、APA等)や課税事案が生じた場合の対応についても予め検討する。

## ＜参考＞経済産業省 国際租税のページ

### ◆トップページ

[http://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/toshi/kokusaisozei/kokusaisozei.html](http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/kokusaisozei.html)

### ◆「新興国における税務人材の現状と課税事案への対応に関する調査」報告書 (本体)

[http://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/toshi/kokusaisozei/kazeimondai/PDF/2014report.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/kazeimondai/PDF/2014report.pdf)

### (概要(本紙))

[http://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/toshi/kokusaisozei/kazeimondai/PDF/2014report\\_summary.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/kazeimondai/PDF/2014report_summary.pdf)