



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

～グローバル税務ガバナンス体制の整備に向けた提言の解説～

2020年 2月／3月

KPMG税理士法人

Contents

[Page]

グローバル税務ガバナンス体制の整備に向けた提言の解説

はじめに	3
グローバル税務ガバナンスとは	5
グローバル税務ガバナンスの必要性	9
望ましい税務ガバナンスに向けて	16
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	27
グローバル税務ガバナンス体制に向けた“9つの提言”	37



はじめに

はじめに

➤ 本検討の目的

- 海外展開によって企業価値の向上に取り組む際には、税引前利益を増加させる戦略を立てることと同様に、**「税引後利益」**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
- 本検討において、**日本企業が税務ガバナンスの整備を進める上で、自社にとっての「望ましい姿」や「実施すべき具体的な行動」**を考える際に**「必要な検討事項」**やその**「検討にあたっての留意点」**を提示することにより、日本企業が税務ガバナンスの整備を進める後押しをしたい
- 本検討の結果、適切な税務ガバナンスの整備を通じた日本企業の**企業価値の向上と国際競争力の向上**、ひいては日本経済の成長に繋がることを期待



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。

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)
- ➡ 本書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)

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！



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

コンプライアンスの観点から税務ガバナンスができていないと・・・

【事例 1】インドの恒久的施設課税事例（進出時、税務コンプライアンスの管理不足）

■ 出張ベースで、インドで長期間にわたり役務を提供

（事実関係）

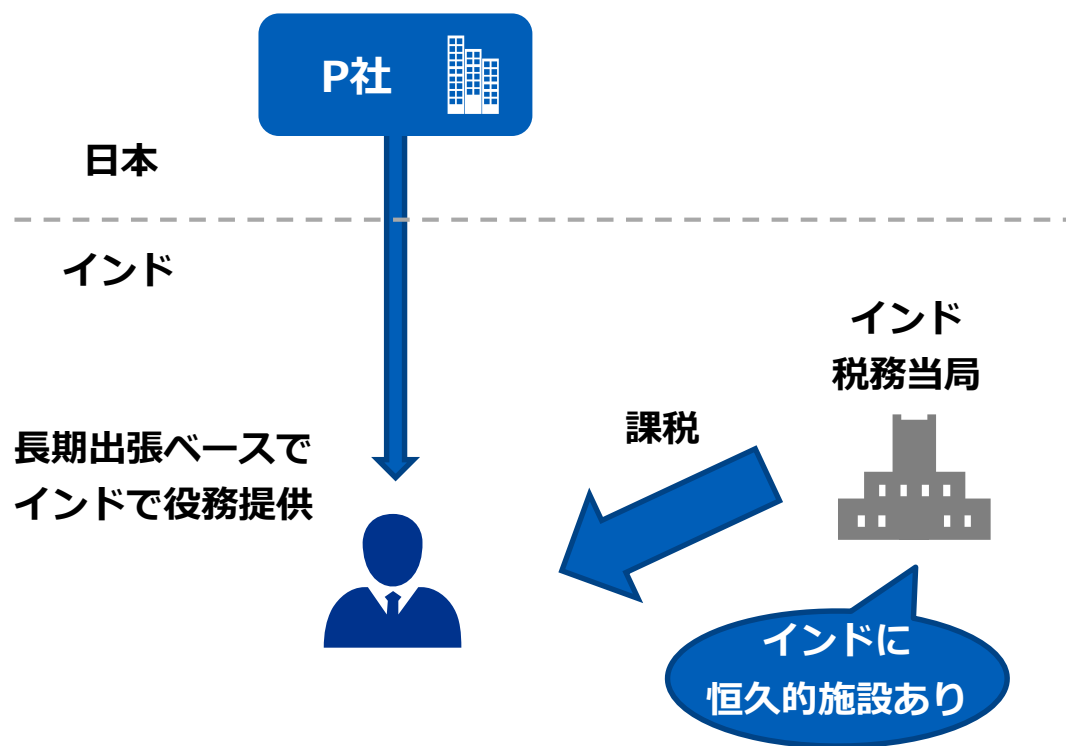
インド当局にインドに恒久的施設（Permanent Establishment、PE）があると認定された。インドでの法人税課税が生じる他、納付遅延のペナルティ、インド出張者のインドでの個人所得税の納税義務も生じ、プロジェクトの税効率が悪化。

（要因と学び）

出張時のインド課税論点を事前調査していなかったため不要な税金を負担する結果となった。

事前に調査しておけば、現地滞在日数の管理や出張者の業務内容の確認などの方法で、PEに該当しないような出張期間への調整も可能であった。

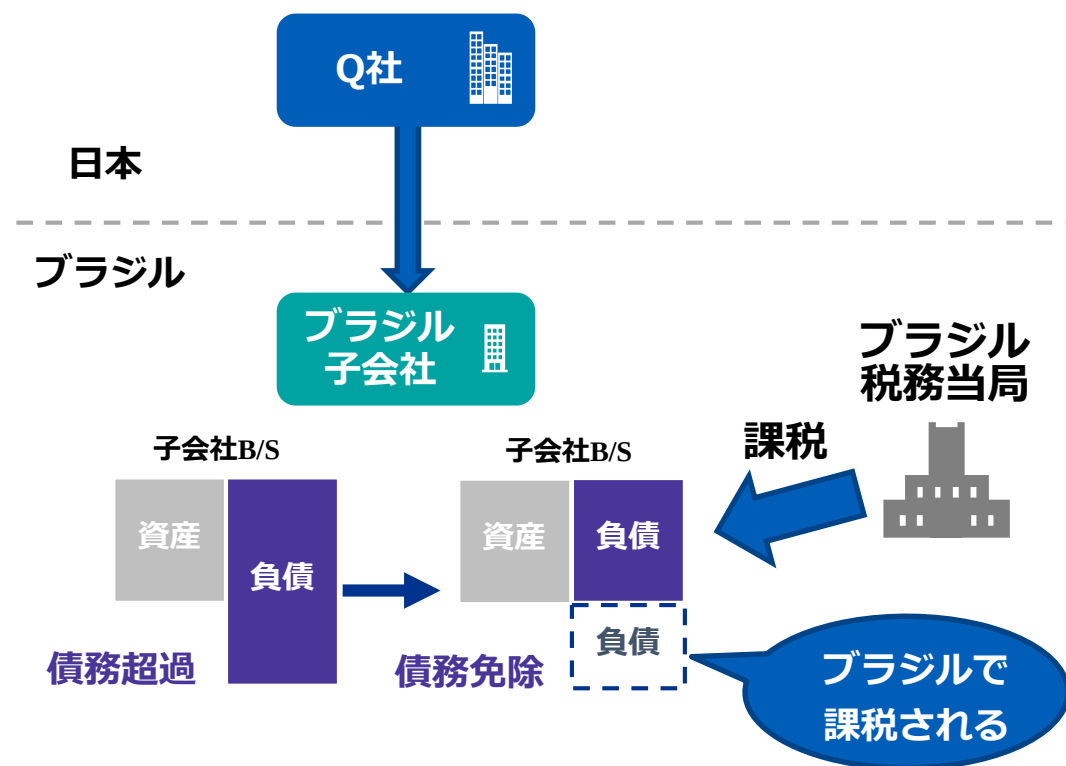
出張期間の調整が不可能であった場合でも、無申告・納付遅延のペナルティなどは避けることができた。



コンプライアンスの観点から税務ガバナンスができていないと・・・

【事例 2】ブラジル債務免除益課税事例（撤退時、税務コンプライアンスの管理不足）

■ 日本企業がブラジル子会社を通じて事業



（事実関係）

日本親会社の事業部担当者は債権放棄をすればブラジル子会社を清算できると考え、税務部に相談なく債権放棄を実行。
債権放棄実行後、申告のためブラジル課税関係の確認を行ったところ、ブラジルでは繰越欠損金の使用制限制度（その年の所得の30%までしか利用できない）があり、当該債務免除益の一部が課税されてしまうことが分かった。
その結果、債権放棄額に対応する各種納税資金を追加で送金する必要が生じた。

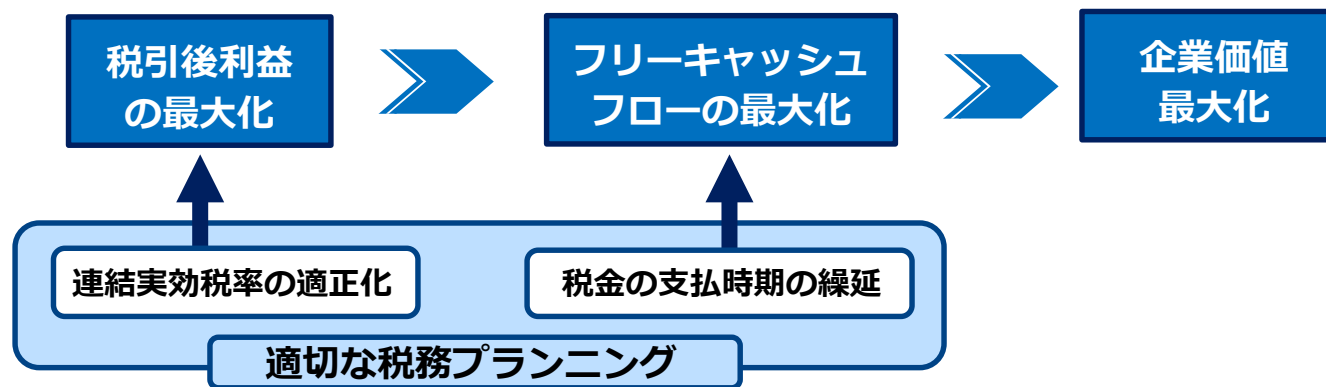
（要因と学び）

撤退時のブラジル課税論点を事前調査していなかったため不要な税金を負担する結果となった。
事業部門と税務部門が事前に連携しておけば、債務免除益が生じない選択肢が制度上取れる可能性もあった。

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

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**0.625%**の減

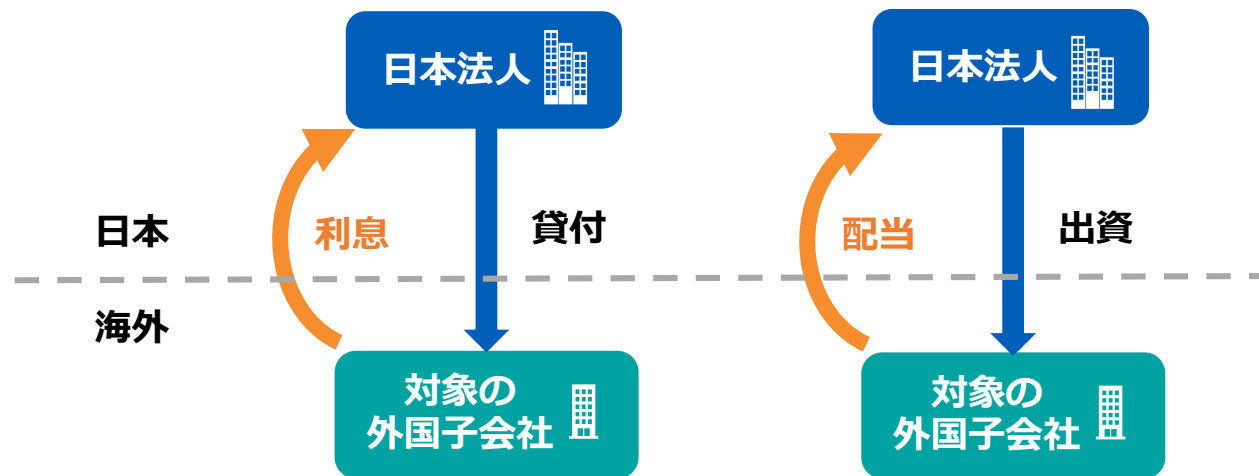
- 税務プランニングを通じて実効税率を適正化できれば、**売上高を増加させることと同じ効果を生み出すことも。**

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

プランニングの観点から税務ガバナンスができていれば・・・

【事例3】外国子会社への資金拠出形態の検討（投資時、税務プランニングの重要性）

■ 外国子会社への資金拠出形態の検討



外国子会社における課税
(法人税率34%)

支払利子が損金算入され、
課税所得が減少

課税所得への影響無し

日本法人における課税
(法人税率30%)

受取利子について
30%の実効税率で法人税課税
(利子源泉税は外国税額控除可能)

受取配当について
1.5%の実効税率で法人税課税

連結ベースでの
税コストへの影響

支払利子 x 4%の
税コストの削減



受取配当 x 1.5%の
税コストの増加

（事実関係）

外国子会社に事業規模拡大のための資金需要があった。

事業部の担当者は、日本親会社から貸付で資金拠出するか、増資により資金拠出するかを検討する必要があり、税務上の論点(外国子会社の税務ポジション、配当及び利子源泉税、利子控除制限制度など)を税務部と連携し、事前に確認した。

最終的な総合評価の結果、貸付を行うことを決定。

（要因と学び）

部門間で事前に適切な課税関係の調査・分析を行うことにより、複数の選択肢から自社に最適な投下資金の回収方法を選択し、結果として、将来、グループ全体として稼得する税引後利益を最大化することができた。



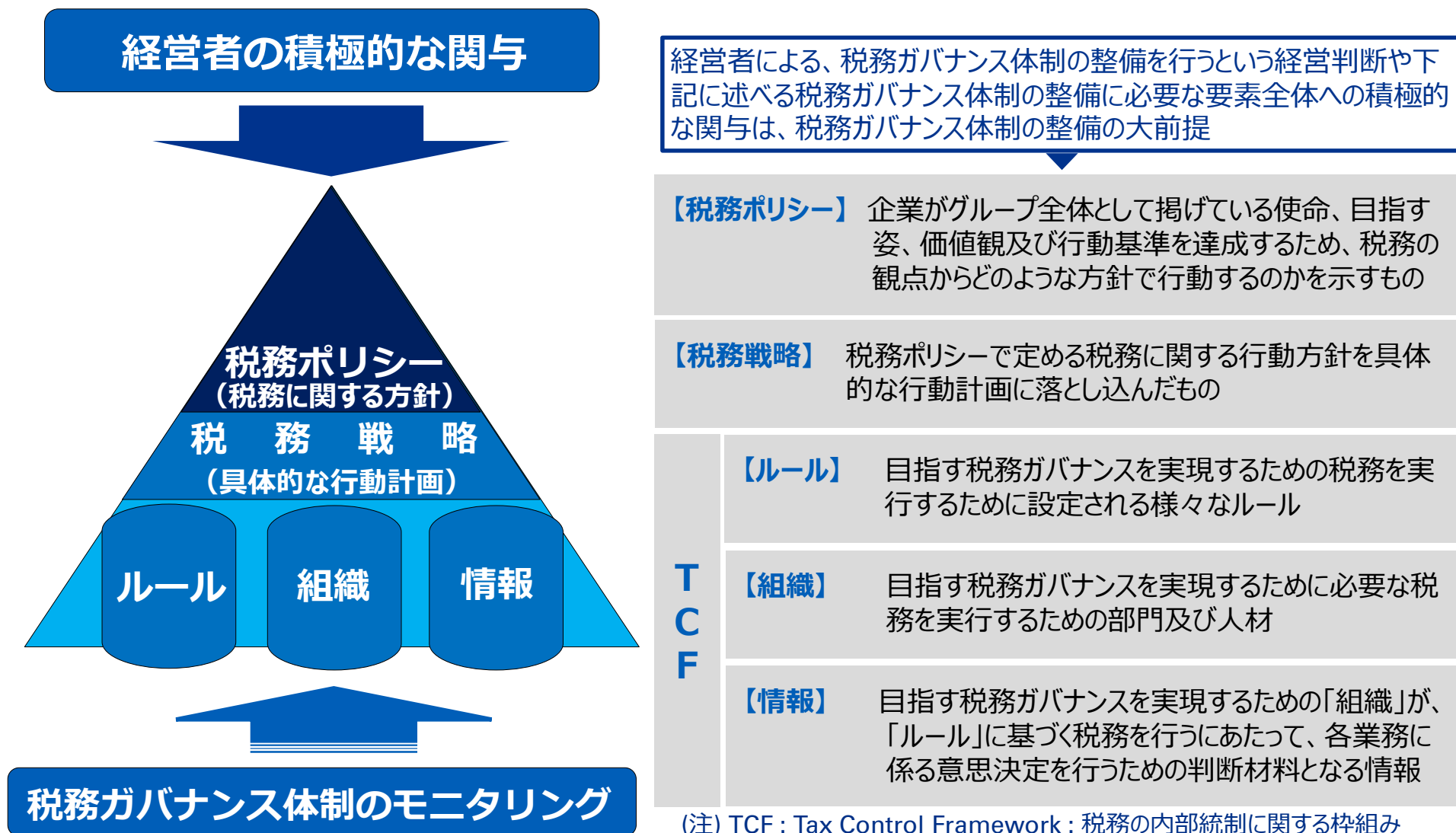
望ましい税務ガバナンスに向けて

望ましい姿 と 日本企業の現状

- **望ましい姿**は、事務局がこれまでの知見や経験を活用しつつ、ヒアリング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、事務局がヒアリング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

税務ガバナンスのイメージ図



望ましい税務ガバナンスの在り方

経営者の積極的な関与

【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分

【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

税務ポリシー
(税務に関する方針)

税 務 戦 略
(具体的な行動計画)

ルール

組織

情報

税務ガバナンス体制のモニタリング

【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

【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】

親会社が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

T
C
F

税務ガバナンス整備の前提

経営者の積極的な関与を得る

税務ガバナンスは企業価値の向上のための数ある施策のうちの 1 つであり、その施策に対してどのように経営資源を割り振るかは、経営者の経営判断。

経営者が企業価値の向上のための施策として税務ガバナンスを意識していない場合、予算や人材のための経営資源の割り振りがなく、また、税務部門以外の組織に所属する各人における税務への意識は向上しないと考えられる。従って、税務担当者が経営者の後ろ盾なく独自で企業グループの税務ガバナンス整備を成功させることは不可能。

税務ガバナンス整備にあたり、経営者の積極的な関与を得ることは極めて重要な前提条件である。

成熟した税務ガバナンスを有する海外の多国籍企業の多くは全社的な事業戦略に合致した税務戦略を有しており、経営者はその策定と運用に深く関与している。

税務ポリシー・戦略と望ましい姿

□ 税務ポリシー

税務コンプライアンスと税務プランニングについて、企業グループが税務の観点から目指す姿であり、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・行動指針などを踏まえて策定される。

□ 税務戦略

税務ポリシーで定めた税務に関する行動指針を具体的な行動計画に落とし込んだものである。

税務に関する課題や経営資源の制約などといった企業グループがその時々において置かれた状況を踏まえて、経営者及び日本親会社の税務部門が策定する者である。

経営者が関与する税務ポリシー・税務戦略の策定

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していることが望ましい。

税務ポリシー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することができ、税務戦略を策定することで、税務ポリシーで示した方針に係る具体的な行動計画を明らかにすることが可能となる。

税務ポリシー・税務戦略の企業グループ全体への浸透

税務ポリシー及び税務戦略について、多言語への翻訳やイントラネットへの掲載、その内容や込められた思いを対面でのミーティングで説明するなどして、事業部門や海外子会社を含む企業グループ全体に浸透していることが望ましい。

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ことで、TCFを通じて日々実行される税務が、企業グループの目指している税務ガバナンスの方向性に沿ったものとなる。

グローバル税務ポリシー・戦略の一例

□ オムロン株式会社

税務方針

基本方針

オムロングループのすべての社員は、企業理念に基づき、企業活動全般において公正かつ透明性の高い経営を実現するとともに、ステークホルダーが抱える課題の解決に積極的・能動的に取り組みます。

税務においては、租税に関連する法令等の遵守を最優先します。適正な納税を通じて社会に貢献するとともに、株主価値の最大化を図ります。常に各国の法令等の動向を把握し、コンプライアンスの遵守を徹底します。

適切な納税

オムロングループでは、法令遵守を最優先とし、通常の事業活動の範囲内において、各国における優遇税制なども活用することにより、適正な額の納税に努めます。なお、法令等の立法趣旨を逸脱する解釈による優遇税制の適用や、事業目的に沿わない実態のない意図的な租税回避行為及び軽課税国を利用した濫用的な税務プランニングは行いません。

移転価格税制への対応

オムロングループの国際間取引については、OECD移転価格ガイドラインに従った独立企業間価格に基づき、各関連する会社の負担する事業リスク及び保有している機能・資産に応じた適正な利益配分を行い、各国の法令に従い移転価格文書を作成します。また、税務当局との事前確認制度を活用し適正な納税に努めます。

タックスヘイブン対策税制への対応

オムロングループでは、軽課税国へ投資をする場合や各国の法令改正により税率の引き下げが実施された場合には、法令等の定めるところによりタックスヘイブン対策税制の適用有無を判定します。その結果、タックスヘイブン対策税制の対象となる場合には適切に申告納税をします。

税務コンプライアンスの取り組み

オムロングループでは、社員を対象とした定期的な研修を実施することで、社内における税務コンプライアンスの意識浸透、定着を図ります。税務上の課題点を発見した場合には速やかに改善措置を講じます。

税務当局との関係

オムロングループは、各国の税務当局の求めに応じ、適切な情報提供を行うなど、真摯に対応することで、各国の税務当局との健全な関係を構築します。また、各国税務当局と意見の相違が生じた場合、建設的な対話により、その解消に努めます。

(注) 青色下線部は税務コンプライアンスに関する言及、青色二重波線部は税務プランニングに関する言及として事務局にて編集

グローバル税務ポリシー・戦略の一例

□ 楽天株式会社

税務戦略

当社は、以下の基本方針の下、高い企業倫理と社会倫理を保ち、良識と責任をもって、税務に関する取り組みを行う。

基本的な考え方

楽天グループは、イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントすることを企業の基本理念としています。公正な納税を通じて、国や地域社会の発展に寄与してまいります。

- ・ 私たちは、事業を展開するすべての国と地域の納税関連法令および国際法令を遵守します。
- ・ 私たちは遅滞なく納税申告と納税を行います。
- ・ 最新のOECDガイドラインと各国の関係法令に従い、移転価格設定方針におけるアームズ・レンジス原則を適用します。
- ・ 関係法令の精神に基づき、経済的実態を適切に反映したタックスプランニングに取り組みます。
- ・ 私たちは、楽天グループ社員または取引先企業等によって税法に反する行為が行われたと知りえた際には、厳正に対処します。
- ・ 私たちは、税務当局とオープンで誠実な対話を維持します。
- ・ 私たちは、事業を展開するすべての国や地域で税法の精神と条文に則り、遵守します。

(注) 青色下線部は税務コンプライアンスに関する言及、青色二重波線部は税務プランニングに関する言及として事務局にて編集

税務ガバナンスのTCFと望ましい姿

□ 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
- 日本親会社と海外子会社での業務分掌や、税務部門と事業部門が連携して事業計画を検討する事前連携に関するルールなどが挙げられる。

海外子会社の税務への適切な業務分掌

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ことが望ましい。

海外子会社の税務には、例えばその対応結果が連結財務諸表に大きな影響を与えるものや、日本親会社や他の関係会社の税務に影響を与えるものがあり得るが、上記ルール化により、企業グループ全体として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。

税務部門と事業部門の連携を伴う 事業計画の事前検討

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望ましい。

事業計画を策定する段階で税務部門が事業部門と連携することがルール化されていることにより、事業計画に関して税務の観点からの検討を行うことができる。そして、検討の結果、課税を受けるリスクや税務プランニングの機会を特定した際には、最適な対応を行うために事業の方向性を変更するなどの必要な対応が可能となる。

税務ガバナンスのTCFと望ましい姿

□ 組織

- 目指す税務ガバナンスの実現に求められる税務を実行するための部門及び人材
- 税務担当者の量と質を踏まえた人材の配置や、企業グループ全体に適用される税務の観点を含めた業績評価制度が挙げられる。また、人材の育成なども「組織」に含まれる。

適切な人材配置の在り方の検討と配置

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の在り方が検討されており、その検討に基づいて人材を実際に配置できていることが望ましい。

税務部門の人材配置の在り方の検討及び検討結果に基づく人材の配置がなされていることで、例えば、税務コンプライアンス及び税務プランニングの重要性が高い海外子会社の税務担当者が異動などすることになったとしても、後任者は税務に関する知見を有する担当者を配置することができるため、企業グループとしての税務ガバナンス体制の質を保つことが可能となる。。

企業グループ全体での税務業績評価制度

事業部門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ことが望ましい。

業績評価制度を設けることで、事業部門などの税務部門以外の部門が税務ガバナンスとそれをリードする税務部門の重要性を正しく理解することを促すことができる。つまり、企業グループにおける税務の捉え方が、法令順守するためだけのものではなく、法令順守を実現した上での適切なプランニングを通じて企業価値の最大化を目指すための手段でもあるというように改革され、企業グループ全体が税務への関心を高めた結果、企業グループ全体として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。

税務ガバナンスのTCFと望ましい姿

□ 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
- 日本親会社による海外子会社の税務に関する情報の収集、収集した情報の管理及び企業グループ内における共有などが挙げられる。

海外子会社から税務に関する情報の適時の収集

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、日本親会社の税務部門が、海外子会社を含めた企業グループに属する各社の税務に関する必要な情報を適時に収集していることが望ましい。

情報収集が適時・適切に行われることで、日本親会社は、当該情報に基づきグループの現状を把握することができ、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。

税務に関する情報の管理・共有

有限の人的リソースで目指す税務ガバナンスを効率的に実現するために、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していることが望ましい。

企業グループが有する子会社数や税務部門の規模などによっては、税務部門の事務負担が重くなるが、税務に関する情報の管理及び共有が適切に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することができる。



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

税務ガバナンス体制構築への経営者の姿勢

現
状

経営者が税務に関心を有している場合はあるが、積極的な関与ができていない。

望
ま
し
い
姿

人材や予算といった経営資源の確保、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

望ましい姿と現状に乖離が生じている要因

税務ガバナンス体制の整備の必要性について経営者の理解が十分でない。

課題

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、税務部門が経営者へどのように働きかけを行うべきかを検討する。

〔海外子会社の声〕

- ◆ 事業展開における税務の優先度が低い

〔日本親会社の声〕

- ◆ 経営者に税務に係る問題意識を共有できていない
- ◆ 税務プランニングに関する議論が十分でなく経営者に説明することが難しい

税務ポリシー・戦略の策定について

現状 税務ポリシー及び税務戦略がなく、その結果、グループ全体で統一的な税務コンプライアンス及び税務プランニングが行われていない。

望ましい姿

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している。

望ましい姿とのギャップが生じている要因

日本親会社の税務部門が、税務ガバナンス体制の整備における税務ポリシー及び税務戦略の役割を十分に理解していない。

課題

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、税務ポリシー及び税務戦略に明記すべきグループ全体が目指す税務コンプライアンス及び税務プランニングの在り方を検討する。

〔海外子会社の声〕

- ◆ 日本親会社が税務コンプライアンスだけ実施できていればよいとのスタンスである
- ◆ 日本親会社での経営事項における税務ポリシー及び税務戦略策定の位置づけが低い

〔日本親会社の声〕

- ◆ 明文化された税務ポリシーを作成する必要性を感じていない

税務ポリシー・戦略の浸透について

現状 税務ポリシー及び税務戦略が浸透していない。その結果、TCFが十分に機能せず、税務ポリシー及び税務戦略に従った税務を実施できていない。

望ましい姿 税務ポリシー及び税務戦略について、多言語への翻訳やイントラネットへの掲載、その内容や込められた思いを対面でのミーティングで説明するなどして、事業部門や海外子会社を含む企業グループ全体に浸透している。

望ましい姿とのギャップが生じている要因

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を企業グループに浸透させるための活動を十分に実施できていない。

課題

日本親会社の税務部門が、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に、どのような活動を行うべきかを検討する。

〔海外子会社の声〕

- ◆ 税務ポリシーは策定済みだが、日本親会社側の浸透させる努力を感じない
- ◆ 税務ポリシーが浸透しておらず、グループ全体としての税務ガバナンスに非効率が発生している

〔日本親会社の声〕

- ◆ 進出先国ごとの対応の努力不足

ルール（業務分掌に関して）

現状 日本親会社と海外子会社の間で業務範囲が明確に定まっておらず、日本親会社が海外子会社の税務に関与する体制を整備できていない。

望ましい姿 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。

望ましい姿とのギャップが生じている要因

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の実施のために、なぜ日本親会社が海外子会社の税務に関与する必要があるかを日本親会社の税務部門が整理できていない。

課題

日本親会社の税務部門が、自身が海外子会社の税務に関与する必要性を整理し、日本親会社及び海外子会社にとって望ましい業務分掌を検討する。

〔海外子会社の声〕

- ◆ 日本親会社において海外子会社の税務に対処・指示する体制が未整備である
- ◆ 日本親会社と海外子会社間で業務範囲が明確に定まっていない

〔日本親会社の声〕

- ◆ 現地税務調査は現地で対応すべきという認識がある
- ◆ 業務分掌を曖昧なままにしている

ルール（取引などの検討段階からの税務部門の関与）

現状

事業部門が事業計画を考える際、税務部門と事前に連携するルールが未整備であり事業計画を変更できない段階になってから税務上の検討を初めて行っている。
その結果、税務上の問題があったとしても計画の変更ができず本来取るべきであった対応を実施できていない。

望ましい
姿

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。

望ましい姿とのギャップが生じている要因

経営者や事業部門が、事業計画の変更が可能な段階で税務上の検討を行う必要性を理解しておらず、税務上の検討を行う優先順位が低くなっている。

課題

税務部門が、経営者や事業部門から、事業計画の変更が可能な段階で税務上の検討を行うことの必要性について理解を得る。その上で、税務部門と事業部門が連携し、双方にとって実行可能な事前連携ルールを策定する。

〔海外子会社の声〕

- ◆ 海外子会社における事業部門と税務部門の間の連携不足
- ◆ 日本親会社と海外子会社の事業部門間の連携不足

〔日本親会社の声〕

- ◆ 日本親会社と海外子会社の税務部門間の連携が不十分
- ◆ 海外子会社における税務部門と事業部門の連携が不十分
- ◆ 日本親会社内での税務部門と事業部門の連携が不十分

組織（人材の配置に関して）

現状 日本親会社の税務部門において、企業グループ全体の税務部門に関する適切な人材配置が検討されていない。その結果、税務ガバナンスを十分に行えていない。

望ましい姿 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が検討されており、その検討に基づいて人材を実際に配置できている。

望ましい姿とのギャップが生じている要因

日本親会社の税務部門が、十分な税務ガバナンスを実施するために必要な企業グループの税務部門の業務内容及び量を把握できていない。そのため、どの程度の知識を持った人材を企業グループ内のどこにどれだけ配置すべきかを整理できていない。

課題

日本親会社の税務部門が、企業グループが目指す税務ガバナンスを行うために必要な業務と、それを実施するために必要な人材配置を検討する。

〔海外子会社の声〕

- ◆ 日本親会社が海外子会社の税務に対応するための十分なリソースを有していない
- ◆ 海外子会社の経営者から税務人材の確保について積極的な支援を得られていない
- ◆ 海外税務に精通する人材を配置する方針及び体制が未整備である

〔日本親会社の声〕

- ◆ 海外子会社において税務担当者を確認する必要性やメリットを感じていない
- ◆ 海外子会社の税務担当者の配置は、海外子会社に一任している
- ◆ グローバルな税務プランニングを行うための税務担当者を日本親会社で採用できない

組織（KPIや業績評価制度に関して）

現状 税務に関するKPIや業績評価制度が存在せず、全役職員における税務への意識を十分に高められていない。
その結果、グループ全体が税務の観点を十分に考慮して業務を行えていない。

望ましい姿 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。

望ましい姿とのギャップが生じている要因

経営者及び税務部門が、グループ全体で税務の観点を考慮した業務を行うために、自社にとって適切なKPIや業績評価制度を検討できていない。

課題

経営者及び税務部門が、自社が目指す税務ガバナンスを実現する上でどのようなKPIや業績評価制度を設定することがグループ全体で税務の観点を意識することにつながるのか検討を行う。

〔海外子会社の声〕

- ◆ 申告納税や法令順守を超えた役割を期待されていない
- ◆ 税務が個人のKPI評価に明確に反映されない

〔日本親会社の声〕

- ◆ 申告納税・法令順守を超えた役割を期待されていない
- ◆ 最適なKPIの設定が難しい

情報（税務に関する情報の収集）

現状 日本親会社として海外子会社の税務に関する情報を一定程度収集できているものの、その内容や収集の時期が適切でない場合がある。その結果、税務ガバナンスを実現するために何をすべきか適時に検討できていない。

望ましい姿 日本親会社の税務部門が、海外子会社を含めた企業グループに属する各社の税務に関する必要な情報を適時に収集している。

望ましい姿とのギャップが生じている要因

日本親会社が、税務ガバナンスの実現に必要な情報の範囲及び情報収集の時期を検討できていない。

課題

日本親会社が税務ガバナンスの実現に必要な税務情報の範囲及び情報収集の時期を、海外子会社の事務負担の観点も踏まえて、検討を行う。

〔海外子会社の声〕

- ◆ 海外の税務に関する情報の入手ルートが難しい
- ◆ 情報共有のテンプレートが現地の文化を考慮していない

〔日本親会社の声〕

- ◆ 必要な税務情報の範囲を正確に定義できていない
- ◆ 必要な税務情報の収集の時期を正確に定めていない
- ◆ 海外子会社からの税務情報の収集が円滑に進んでいない

情報（税務に関する情報の管理及び共有）

現状

日本親会社及び海外子会社がそれぞれ得た情報のうち、税務ガバナンスの実現に必要な情報全てを管理及び共有できているわけではない。その結果、複数の者が同一の税務情報を別々に収集しており、時間や費用の観点から非効率な税務ガバナンスとなっている。

望ましい姿

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している。

望ましい姿とのギャップが生じている要因

管理すべき情報の種類や管理する方法が企業グループとして定型化されておらず、また、共有すべき情報の種類や共有する範囲及び時期が企業グループとして定型化されていない。

課題

日本親会社が、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情報の管理及び共有の定型化を、海外子会社の事務負担の観点も踏まえて検討する。

〔海外子会社の声〕

- ◆ 情報共有のための引継書の必要性を感じている
- ◆ システム導入の必要性を感じている

〔日本親会社の声〕

- ◆ 管理及び共有の改善に向けた方策を実施できておらず、税務ガバナンスを実現する上で障害となっている
- ◆ ノウハウを蓄積できていない



グローバル税務ガバナンス体制に向けた“9つの提言”

グローバル税務ガバナンス体制に向けた“9つの提言”

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

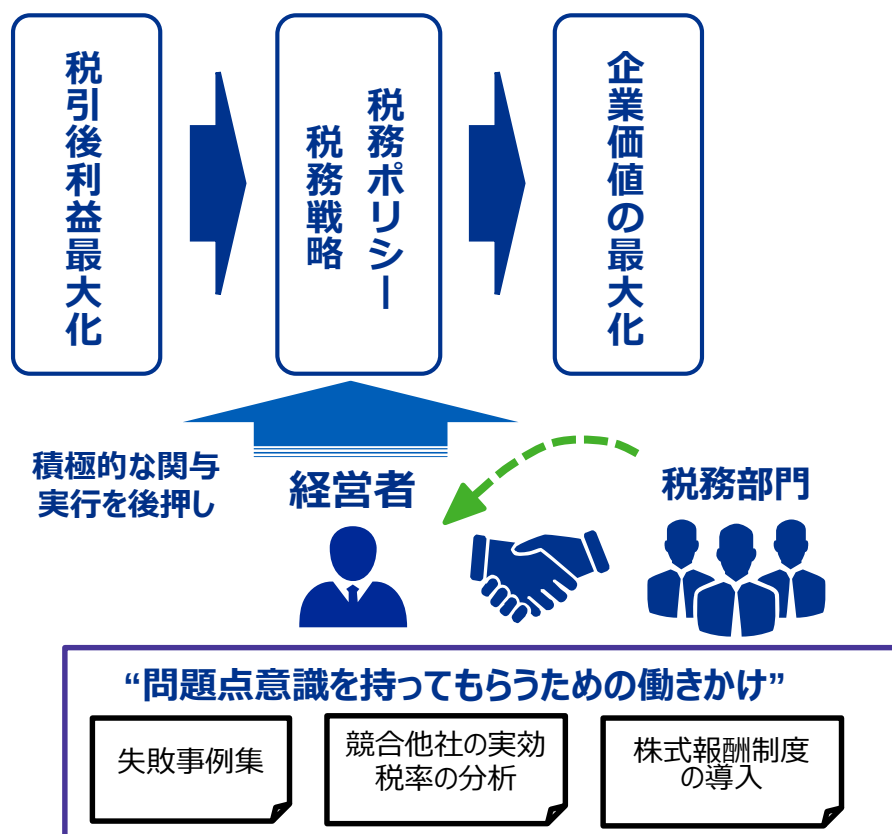
- 8 税務情報の収集のための情報範囲や時期の検討

- 9 税務情報の管理・共有について効率性を追求

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り組みが必要。
- 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り組みとなろう。
- 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。

税務ポリシー及び税務戦略の検討

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

- 法令に従った申告及び納税を行うこと
- 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

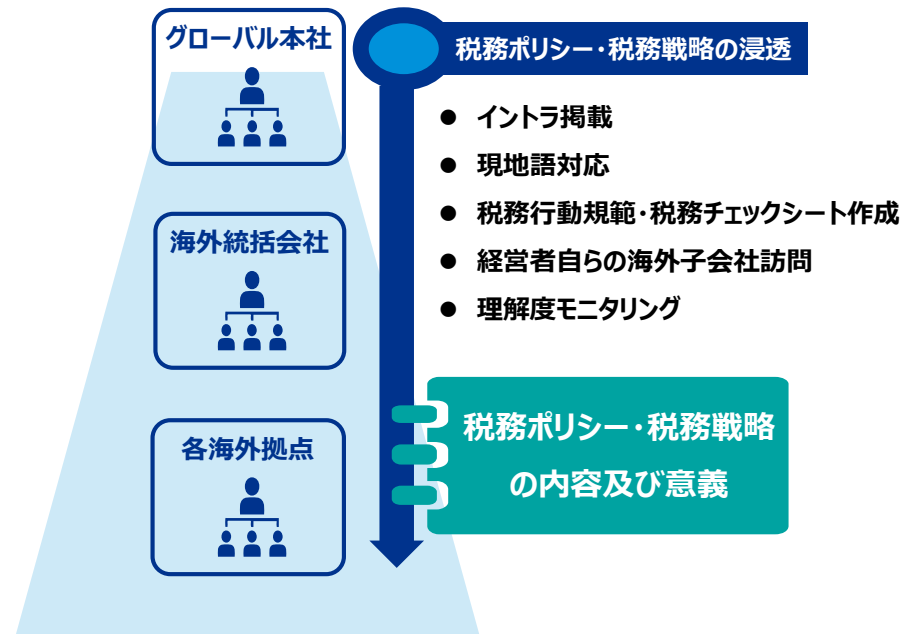
税務戦略に含まれる観点

- 税務ガバナンス態勢の整備に向けたスケジュール及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するための行動計画（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）

税務ポリシー及び税務戦略の浸透に向けた行動

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。

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
➤ 子会社の税務申告及び納税に係る状況のモニタリング	➤ 現地での税務申告及び納税、並びに税務申告及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及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及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又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及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）で自社又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

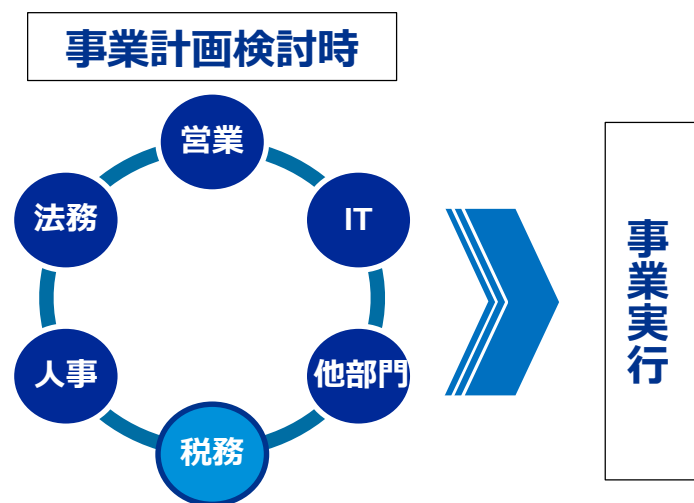
- グローバル税務ガバナンス体制を整備していくためには、親会社と海外子会社間で業務範囲を明確化する必要がある。
- 海外子会社の業務範囲のうち親会社の責任範囲に入るものについては、子会社からの協力を得て情報収集した上で、必要な対応を検討し、対処することが求められる（グループ内組織再編や移転価格税制など企業グループ内の複数の会社が関与するケースなど）。
- 加えて、税務調査や税務訴訟など、海外子会社単体の話であっても税負担や影響が企業グループ全体に及ぶものは日本親会社が主導するのも一案である。

事業部門との事前連携ルールの検討

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



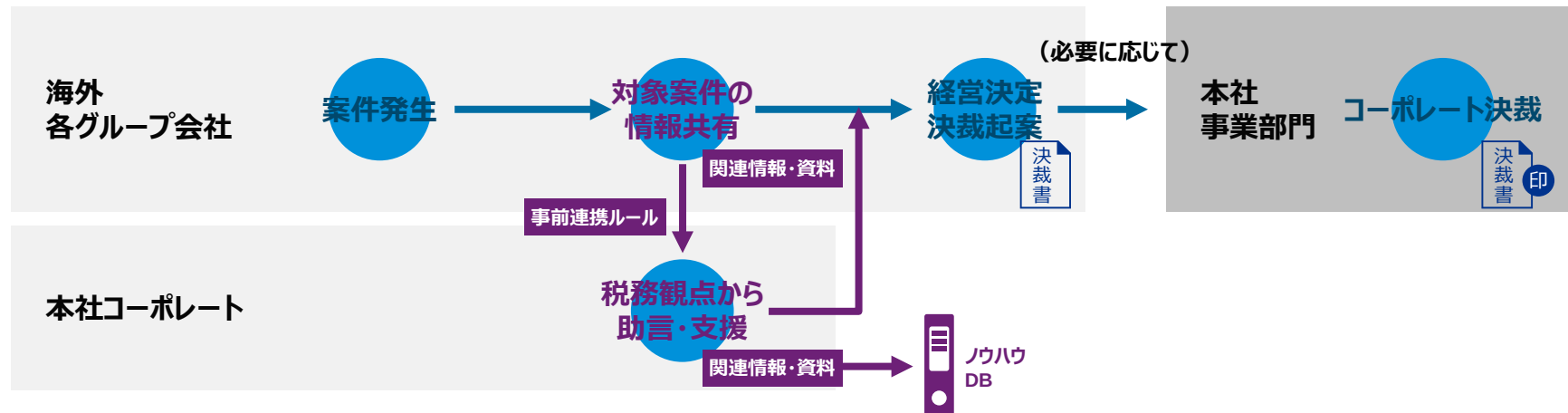
事前連携事例

- 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、若しくは現地及び本社が連携し、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及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。

事業部門との事前連携ルールの検討

5 グループ内の事前連携ルール例

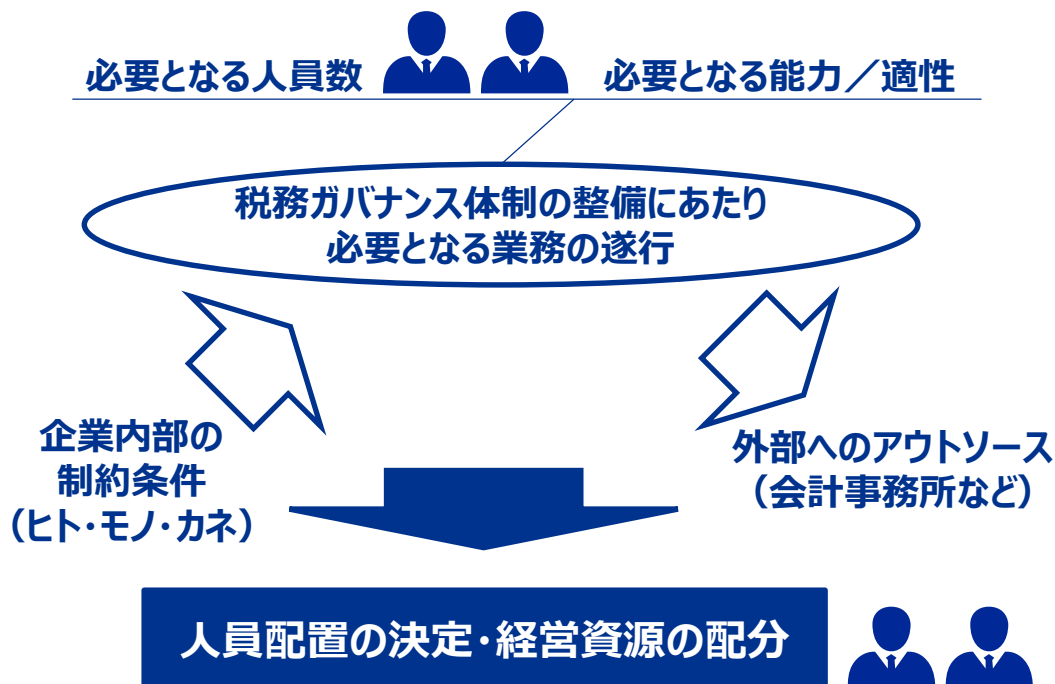


取引の種類（例）	具体的な取引内容の例示	報告基準	共有タイミング
資本取引	・ 出資、増資、減資	・ 毎回取引検討時に （ただし、出資は、金額が一定規模以上の場合）	・ 経営決定決議起案前
新規の重要な取引	・ M&A	・ 毎回取引検討時に	・ 案件発生時 ・ 経営決定決議起案前

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



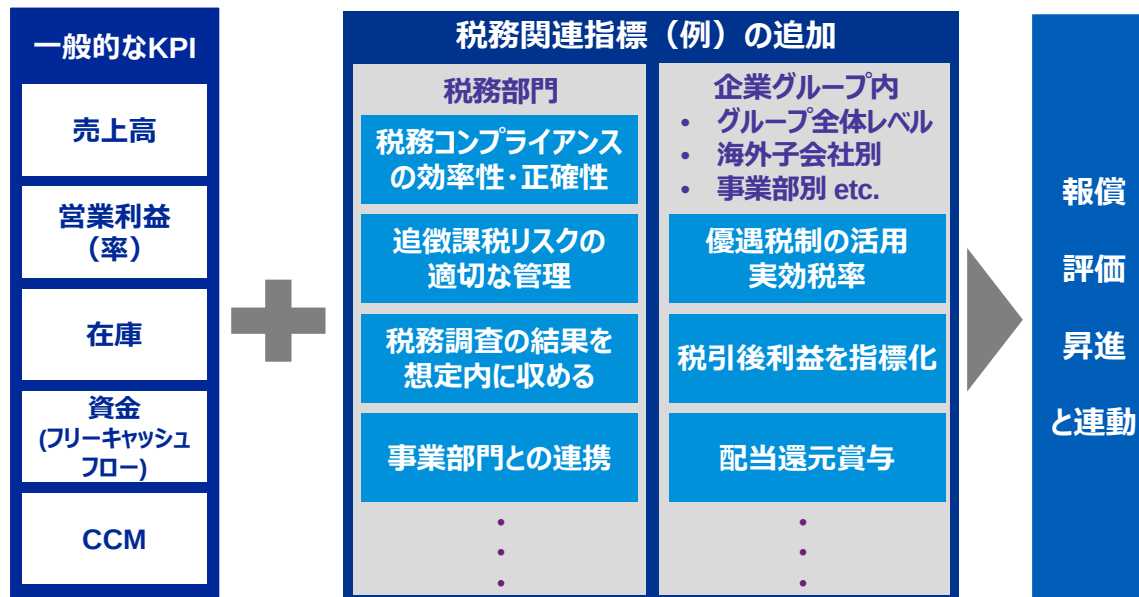
- 追徴課税リスクと税務プランニングの機会を洗い出し、日本親会社と海外子会社それぞれで必要な税務業務の量と質を判断する必要がある
- その上で、企業グループの規模や事業の複雑度などに基づいて現実的に確保可能な人的リソースを鑑み、適切な人材配置を検討する
- その際には、企業内部における制約条件を踏まえて外部へのアウトソースも検討する必要がある

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

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。

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

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)

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

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

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

定性的な情報

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

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

税制改正情報

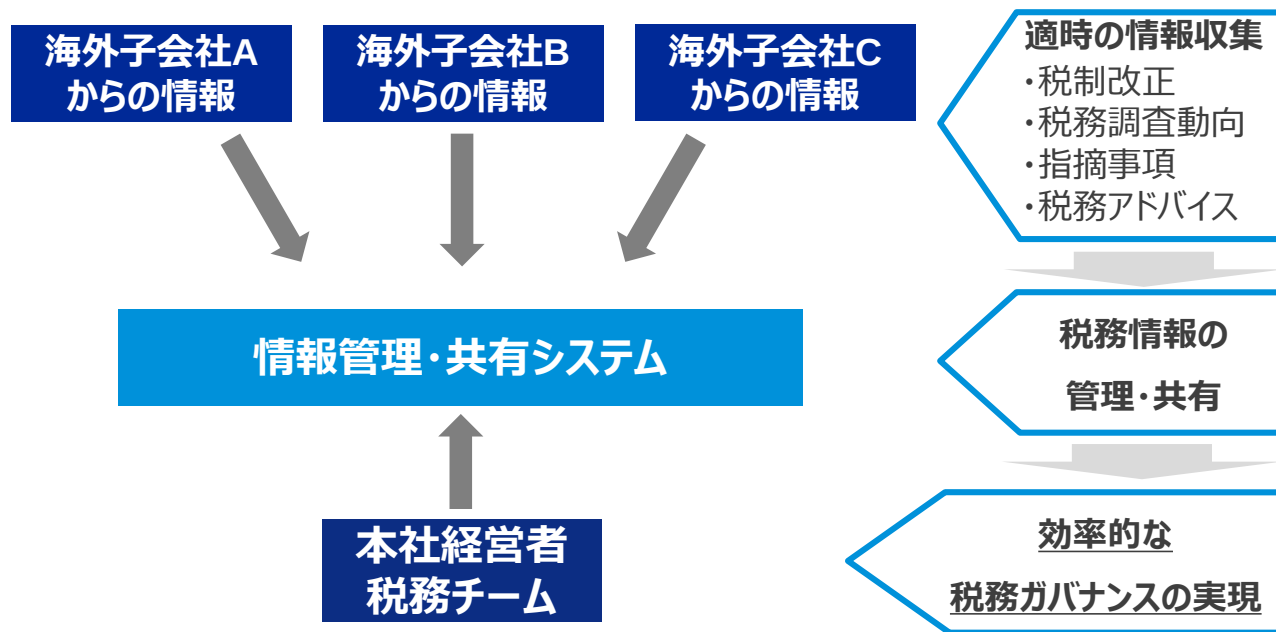
- 情報収集に関するルールを定める際には、海外子会社の対応能力を踏まえた上で、情報収集に係る趣旨説明や収集した情報に基づく検討の結果についての定期的なフィードバックを行うなどし、海外子会社の納得感を維持・向上させるようなコミュニケーションを行うことが望ましい。
- また、最新の海外税制に関する情報収集につき、海外子会社において現地税制の専門家を持っていない場合には、現地の外部税務プロフェッショナルとのコネクションを構築するなどし、情報収集をするための仕組みを整える必要がある。
- 定期的な情報収集のみでなく、日本親会社・海外子会社の双方が必要な時に即座に連絡を取り合えるコミュニケーションルート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

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

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他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及び共有する方法を検討する必要がある。
- その際、管理及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。

本資料の内容についてお問い合わせがある場合には、以下までご連絡ください。

【連絡先】

KPMG税理士法人

M&A/Global Solutions

パートナー 吉岡 伸朗

nobuaki.yoshioka@jp.kpmg.com

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。

特段に記載がない限り、講演及び講演資料（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2019年10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するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及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。

経済産業省及び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、又は付随的損害も含む）及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、又はその他の原因に基づき生じたか否かにかかわらず、何ら責任及び義務を負いません。

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.