



令和元年度 経済産業省 委託事業

中堅・中小企業【経営者・経営企画及び事業部向け】

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]

はじめに	3
グローバル税務ガバナンスとその必要性	5
望ましい税務ガバナンスに向けて	9
経営者がとるべき行動トップ5	13
(参考) 海外進出企業の税務ポリシー・税務戦略	21



はじめに

はじめに

➤ 本検討の目的

- 日本企業の海外展開を税務面から支援する
- 海外展開によって企業価値の向上に取り組む際には・・・

「税引後利益」を増加させる戦略が重要

⇒ 海外での事業活動に係る課税関係を適切に把握し、

「グローバルで支払う税を適切に管理すること」

そのためには、グローバルな税務ガバナンス体制を整備することが重要

- 自社にとってのグローバル税務ガバナンスの「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」を具体的に提示することで、日本企業が税務ガバナンス体制の整備を後押しする
- ⇒ 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 その必要性

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（当該国）の税制**への適切な対応は必須であり、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、それぞれ日本親会社で適切に管理することが重要
- ➔ 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)
- ➔ 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)

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」で効率的な対処が可能に。

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

コンプライアンスの観点からの税務ガバナンスの必要性

- ➡ 各国法令の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

ブラジル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	
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、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。
要因	・ 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、リスク軽減・回避のための方策を検討し、適切に実行するための仕組みを整備する必要

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を申告納税義務を果たすため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。

図 2 : 税務プランニングと企業価値最大化との関係

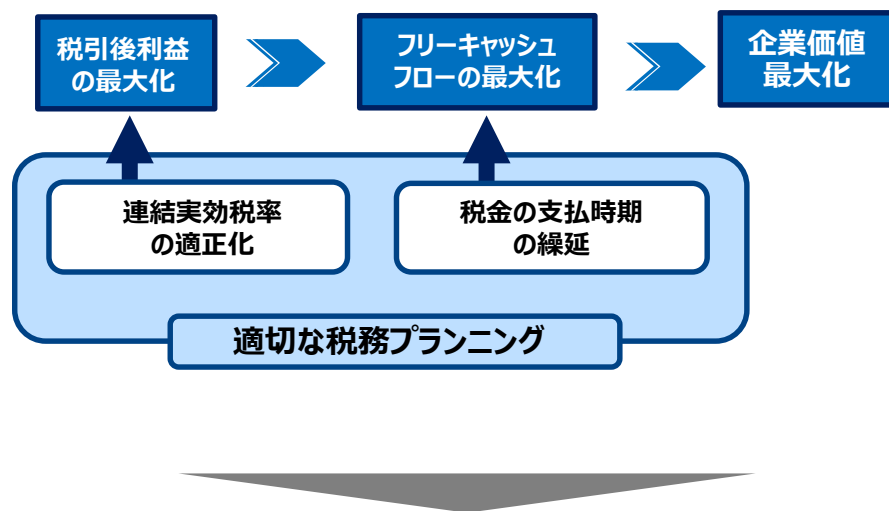
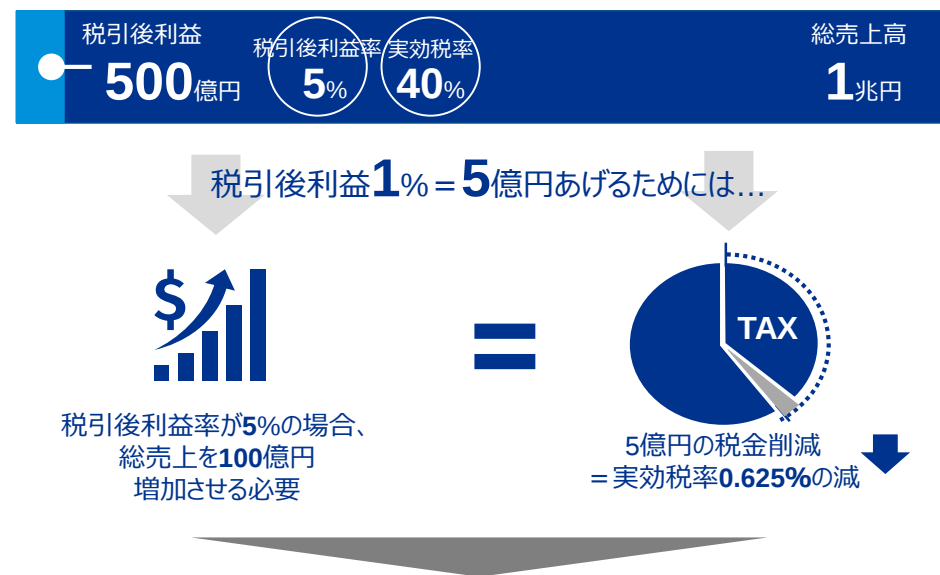


図 3 : 売上増と税コストの適正化による税引後利益への影響度



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」とである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



税務ガバナンス体制の整備に向けて

税務ガバナンス体制の整備に向けて

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
- **日本企業の現状**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

税務ガバナンス体制の整備に必要な要素

経営者の積極的な関与

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



【税務ポリシー】

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

【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

【ルール】

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

【組織】

目指す税務ガバナンスを実現するために必要な税務を実行するための部門及び人材

【情報】

目指す税務ガバナンスを実現するための「組織」が、「ルール」に基づく税務を行う際、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

税務ガバナンス体制のモニタリング

税務ガバナンス体制の望ましい姿

経営者の積極的な関与



税務ガバナンス体制のモニタリング

【経営者の積極的な関与】

税務ガバナンス体制の整備について**経営者がその必要性を適切に理解し、積極的に関与**

【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、税務ポリシー・戦略のグループ全体への浸透活動に**経営者自ら貢献**

【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できるように**経営者が主導して**ルール化

【組織】

適切な人材配置を検討し、その実施のための経営資源の配分を、**経営者が検討**
グループ全体での税務を意識した業績評価制度の整備に**経営者が関与**

【情報】親会社が子会社から必要な情報を適時に収集、親会社及び子会社が税務に関する情報を管理し、グループ内に共有

経営者の重要な役割



経営者が取るべき行動トップ5

(参考) 9つの提言 (税務・経理担当者へ提言した項目)

(注) 下線は次頁「経営者が取るべき行動トップ5」に関連する提言として事務局にて追記

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 税務に関する情報の収集のための情報範囲や時期の検討

- 9 税務に関する情報の管理・共有について効率性を追求

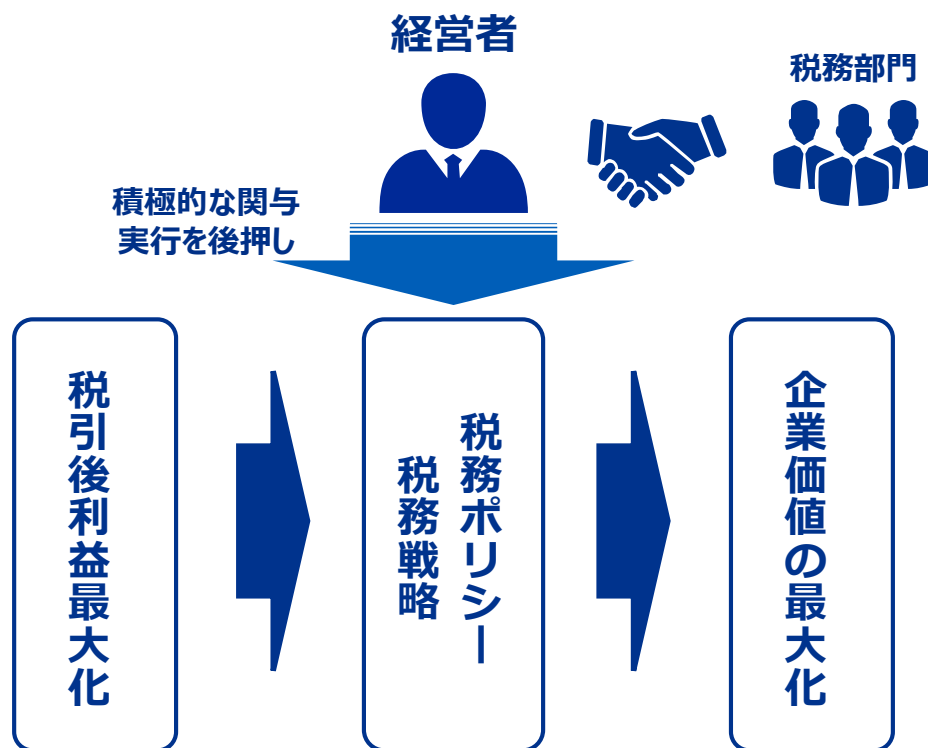
経営者が取るべき行動トップ5

1	自らの税務に対する意識改革 税務部門の後押し及び税務ポリシー・戦略の策定
2	税務ポリシー・戦略の周知に向けて、税務部門にリソースを割き、環境を整備する 経営者自らも浸透活動に貢献する
3	税務部門が事業計画段階から関与できるようなルールの整備
4	自社の税務ガバナンス体制に見合った人材配置及び予算の検討
5	企業全体を対象とした税務の観点の業績評価制度の整備

税務に対する意識改革 及び 税務部門への後押し 税務ポリシー・戦略の策定

1

経営者は、税務が企業価値向上のために必要な要素であることを意識し、
税務ポリシーや戦略の検討及び策定などに積極的に関与する

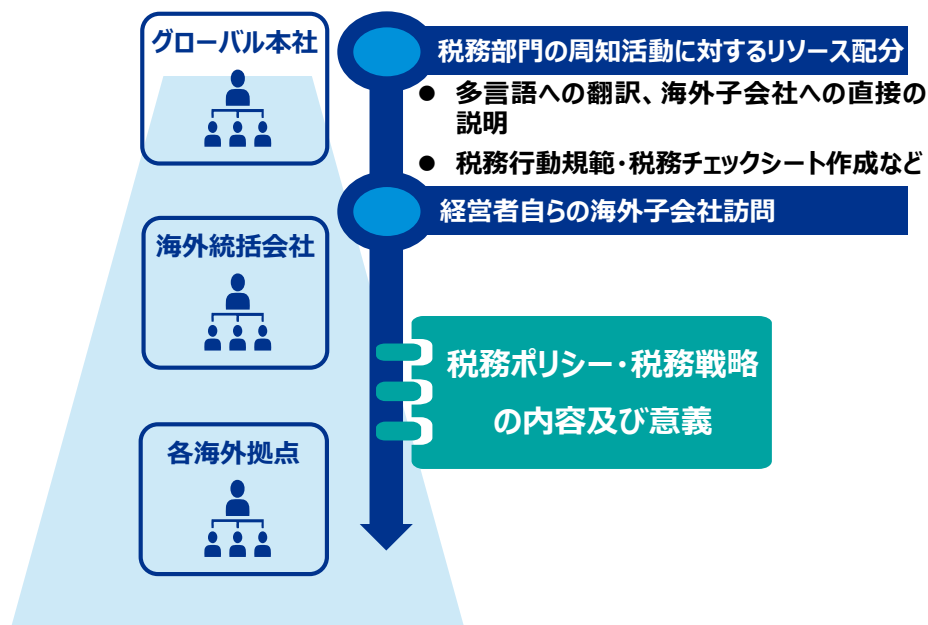


- 税務ガバナンス体制の整備においては、税務部門が主体となって推進する取り組みに対して、経営者が積極的に関与し、実行を後押しすることが必須である。
- そのため、経営者は、日頃から自社の税務に対して関心を持ち、税務部門との確認・相談など密なコミュニケーションによって状況を把握し、自社の目指す税務ガバナンスの実現に意識を向けることが重要である。
- その上で、目指す税務ガバナンスの実現に向けた方針である税務ポリシーと、具体的な行動計画である税務戦略については、企業グループ全体に適用されるものとして、**経営者が主導して**税務部門と検討する必要がある。

税務ポリシー・税務戦略の周知に向けた行動

2

税務部門が税務ポリシー・戦略の周知に向けた行動を取るために、
必要なリソースを割くなど環境を整える

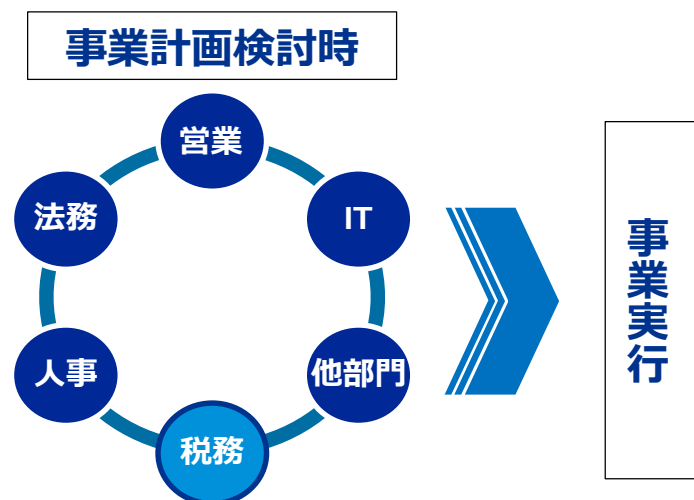


- 税務ポリシー及び税務戦略は定めただけでは効果が発揮されない。
- 企業グループ全体の全役職員が、税務ポリシー及び税務戦略の趣旨や詳細な内容を理解できるように周知するための環境を整えることが重要である。
- 例えば、経営者は、日本親会社の税務部門が税務ポリシー及び税務戦略の趣旨や詳細な内容を周知するために**必要な予算（旅費や翻訳費）などのリソース配分を行う**ことが求められる。
- また、税務ガバナンスの整備により達成したい「企業グループの在り方」や「海外子会社側への期待」などを海外子会社へ伝えるために、親会社の税務部門のみならず**経営者自らが海外子会社などを訪問することが効果的な場合がある。**

税務部門の事前関与ルールを整備

3 事業検討段階から税務部門が関与し、事前に事業上の課税リスクや税務フ ランニングの機会を把握できる仕組みを、事業部の負担を踏まえて整備する

事業計画、個別の事業意思決定時における関与



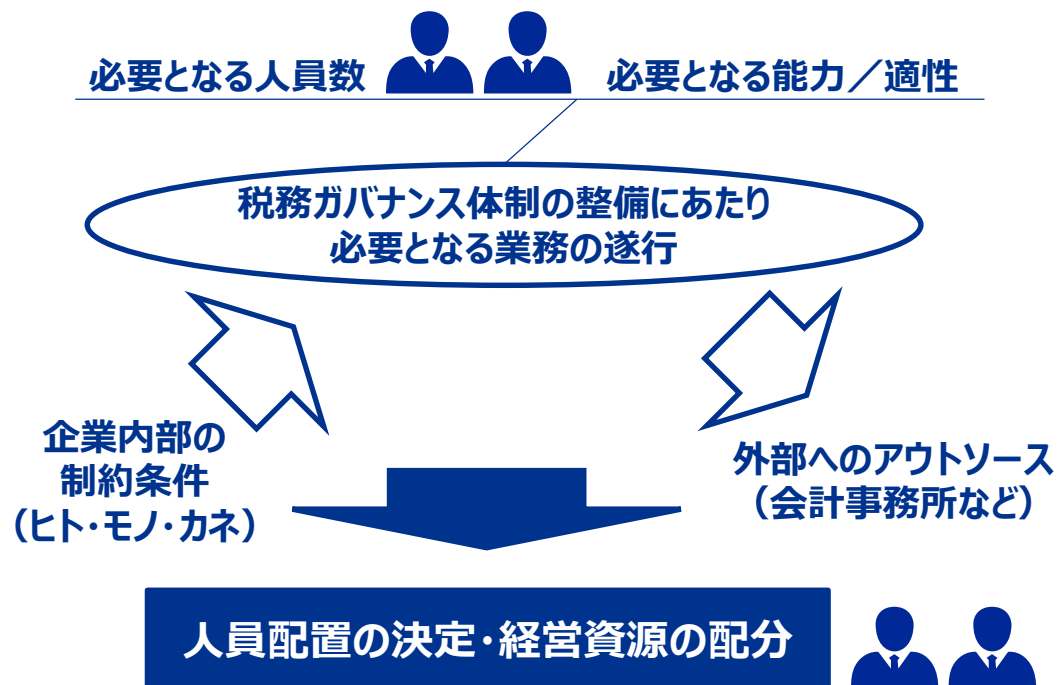
- 目指す税務ガバナンスを実現するためには、事業の検討段階で事業部門と税務部門が連携し、海外展開の各フェーズ（進出時・展開時・撤退時）や各取引ごとの課税関係を事前に把握及び対策しておく必要がある。
- 一方で、事業計画の検討プロセスについては、事業計画策定の主担当部門ではない税務部門のみによって決定できない。
- そのため、組織全体をマネジメントしている**経営者が、税務部門が事業に影響を及ぼしやすい仕組みやルールを整備することが求められる。**

事前連携の取り組み事例

- 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

自社に必要な人材配置及び経営資源の検討

4 自社の目指す税務ガバナンス体制の整備に必要な人材配置を検討し、それに対応した経営資源の配分を行う



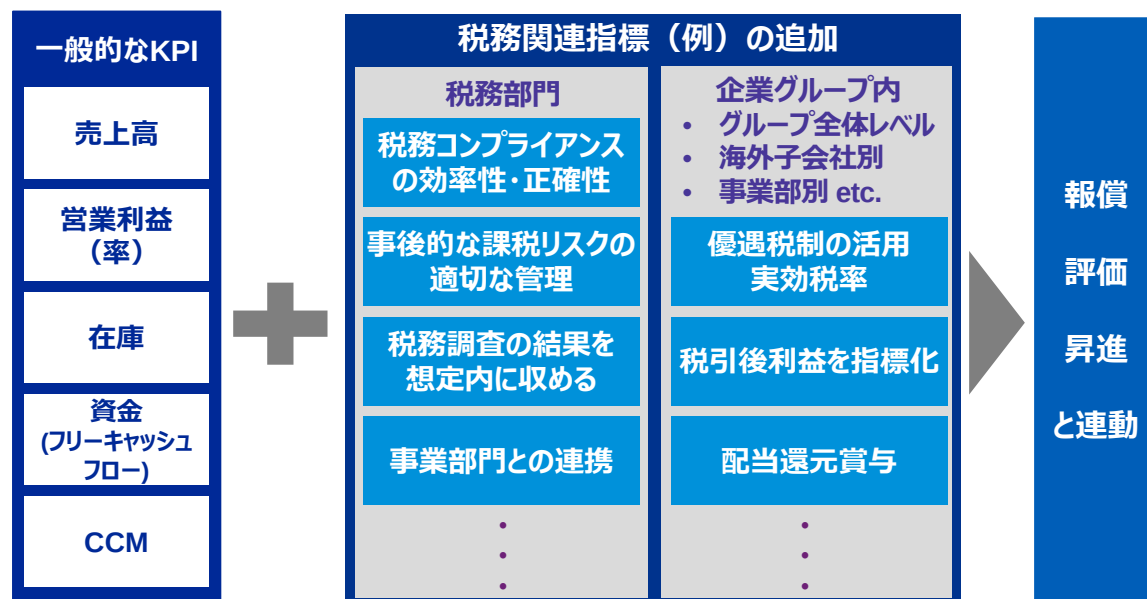
- 自社の目指す税務ガバナンスの実現には、まずは、どの程度のリソースが必要となるかについて現状を把握することが必要となる。
- その上で経営者は、税務部門と、予算などの企業内の制約条件を踏まえて、どのような方法で人材配置を行うか検討した上で人材配置を行う必要がある。
- その際には、内部のリソースだけでなく、外部専門家の活用の要否も検討することも考えられる。

企業全体を対象とした税務観点の業績評価制度の整備

5

企業グループの全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、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整備する

税務指標のKPI化、税務部門に対する評価体系見直し



- 企業グループの全役職員が税務を意識して業務を実施することを促すためには、税務部門以外の部門もしくは全役職員が税務を意識するインセンティブを設けることが有用。
- 一方で、グループ全体のインセンティブについては、税務部門では決定することができないため、経営者が主体となって、業績評価制度などの導入の可否やあり方を検討する必要がある。
- ただし、過度なタックスプランニングや脱税を誘因するようなインセンティブを設けないよう、適切なインセンティブを検討する必要がある。



(参考) 海外進出企業の 税務ポリシー・税務戦略

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・能動的に取り組めます。

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・レング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

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.

