



一橋大学財務リーダーシップ・プログラム Bコース

# 日本における税務マネジメントの 最近の動向

プランニングとコンプライアンス – ガバナンスの視点から

2018年11月17日

KPMG税理士法人

インターナショナルコーポレートタックス

パートナー 福田 隆

# 税務ガバナンス強化の必要性と背景

## 過度な節税、大企業・富裕層優遇税制への批判的世論

### ■ 様々なステークホルダーとの利害調整

- 投資家
- 従業員
- 顧客
- 仕入先・外注先
- 政府（税務当局）
- 地域社会の構成員、等々

## 低成長による自国第一主義の高まりと各国間の税争奪戦

### ■ 発展途上国のBEPS行動計画への“便乗”、保護貿易主義の台頭

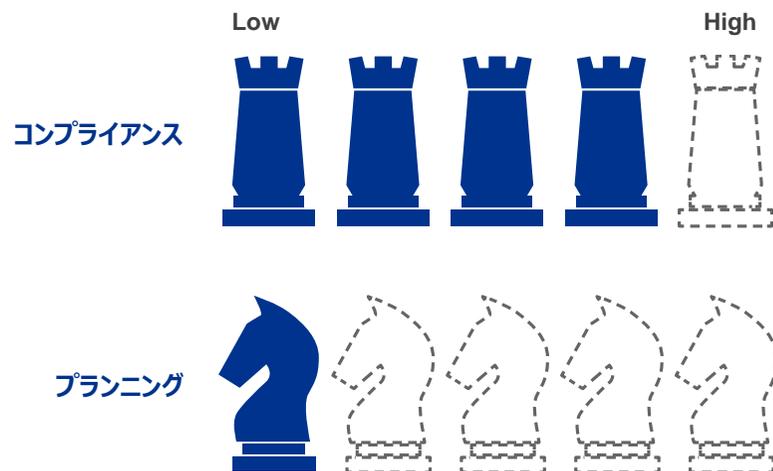
- 各国における納税状況がガラス張りに
- 外国企業の「応分負担」の欠如に対する厳しい目
- それを好機とする課税当局による課税強化の傾向

# 税務ガバナンス強化の必要性と背景



# BEPS導入前の日本企業の評価（総括）

## 日本企業の税務マネジメント体制評価 (BEPS導入前)



- コンプライアンスの意識は非常に高く、違反を犯す日本企業は極めて限定的で、行きすぎた節税を行う企業も極めて限定的
- 国ごと又は子会社ごとの対応ではあるが、税務リスク管理はしっかり出来ている
- 税務調査による追徴も見解の相違によることが大半で脱税は極めてまれ
- 税務戦略がない
- 企業全体としての横断的な、また事業部に固有な移転価格ポリシーが不在
- 企業全体としての横断的なグローバルタックスマネジメント体制がない

# 欧米先進企業 VS. 日本企業

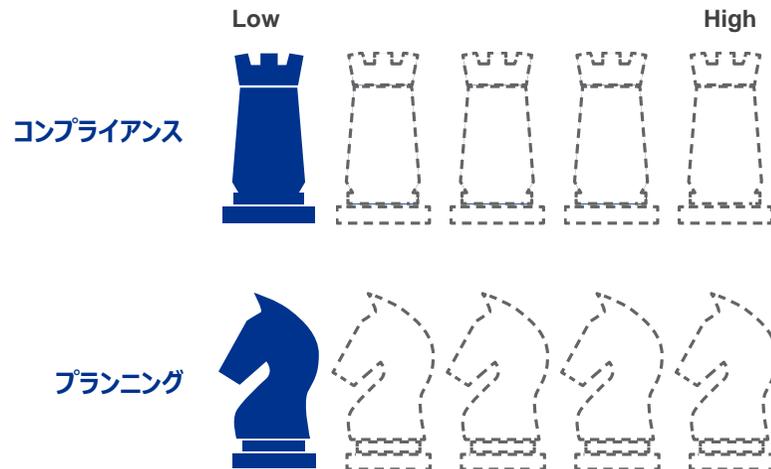
	欧米先進企業	日本企業
会社は誰のもの？	株主のもの	社会性を有するもの
経営指標はどこに注目？	税引後利益に注目	営業利益に注目
税金の捉え方は？	税金は管理すべきコスト	税金は利益の結果として支払うもの
税務戦略は？	企業戦略の一部	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 税務戦略がない</li><li>・ 税務戦略は企業戦略外</li></ul>
税務戦略の策定は？	経営者が関与	経営者は関与しない

# 欧米先進企業 VS. 日本企業

	欧米先進企業	日本企業
グローバルタックスマネジメントの浸透度は？	リスク管理とプランニングがあり、CFO直轄のCTOが担当	移転価格以外はない
海外子会社のタックスリスク管理及びプランニングの責任は誰が持つ？	本社CTO	海外子会社
本社CTOの海外子会社のタックスポジション理解は？	把握している	把握できてない
事業部横断または事業部固有の移転価格ポリシーの有無？	有している	有していない

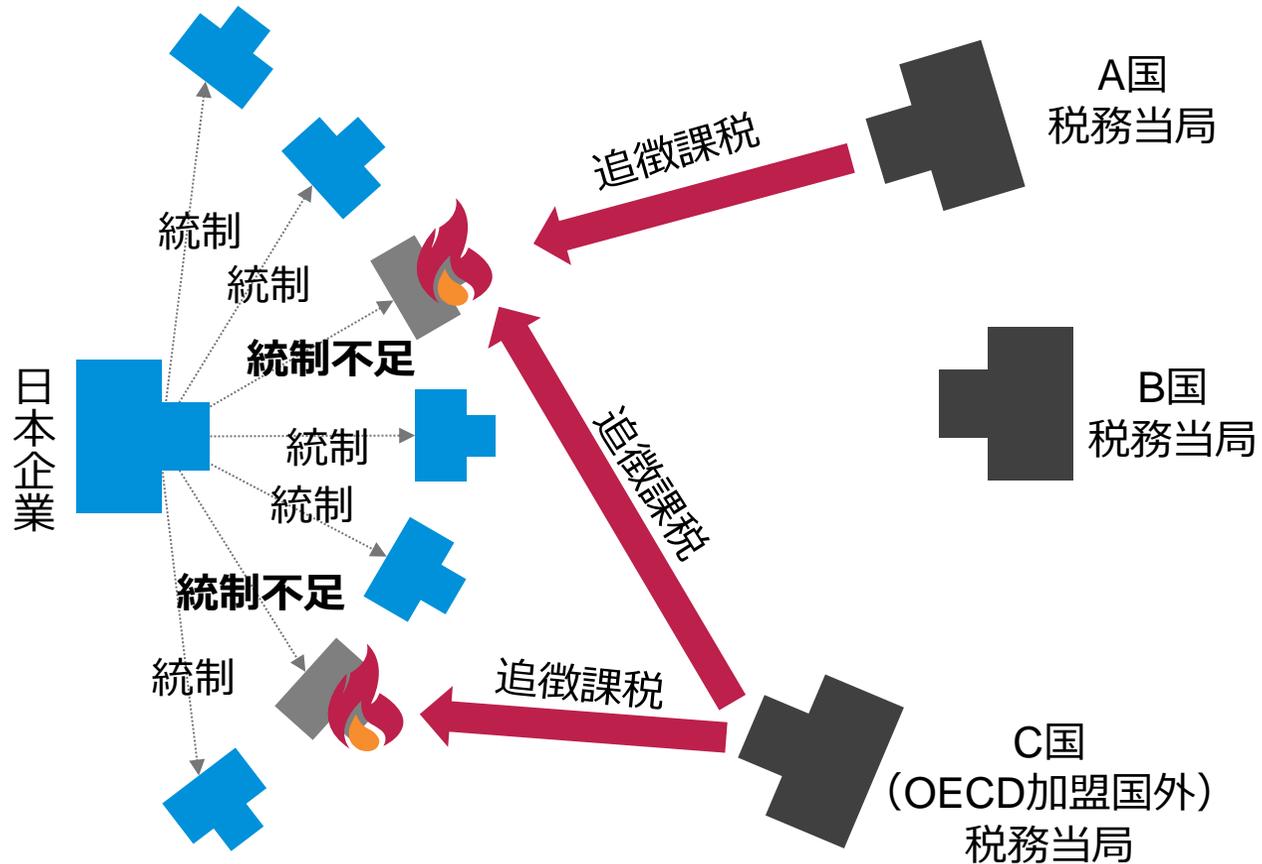
# BEPS導入後の日本企業の評価（予想）

## 日本企業の税務マネジメント体制評価 (BEPS導入後予測)



- BEPSが導入されると、企業活動がグローバルで透明化され、日本や他の国の税務当局が把握できるようになる
- 事業活動やタックスポジションをグローバルに把握している本社のCTOでないと海外子会社の税務調査は対応が不可能という可能性が高まってくる
- 戦略的な対策を講じないと証券アナリストや機関投資家の質問に対して回答に窮することになることも

# BEPS導入後の世界



# 取り組むべき課題：10 Things to Do

## 税務部門のあり方

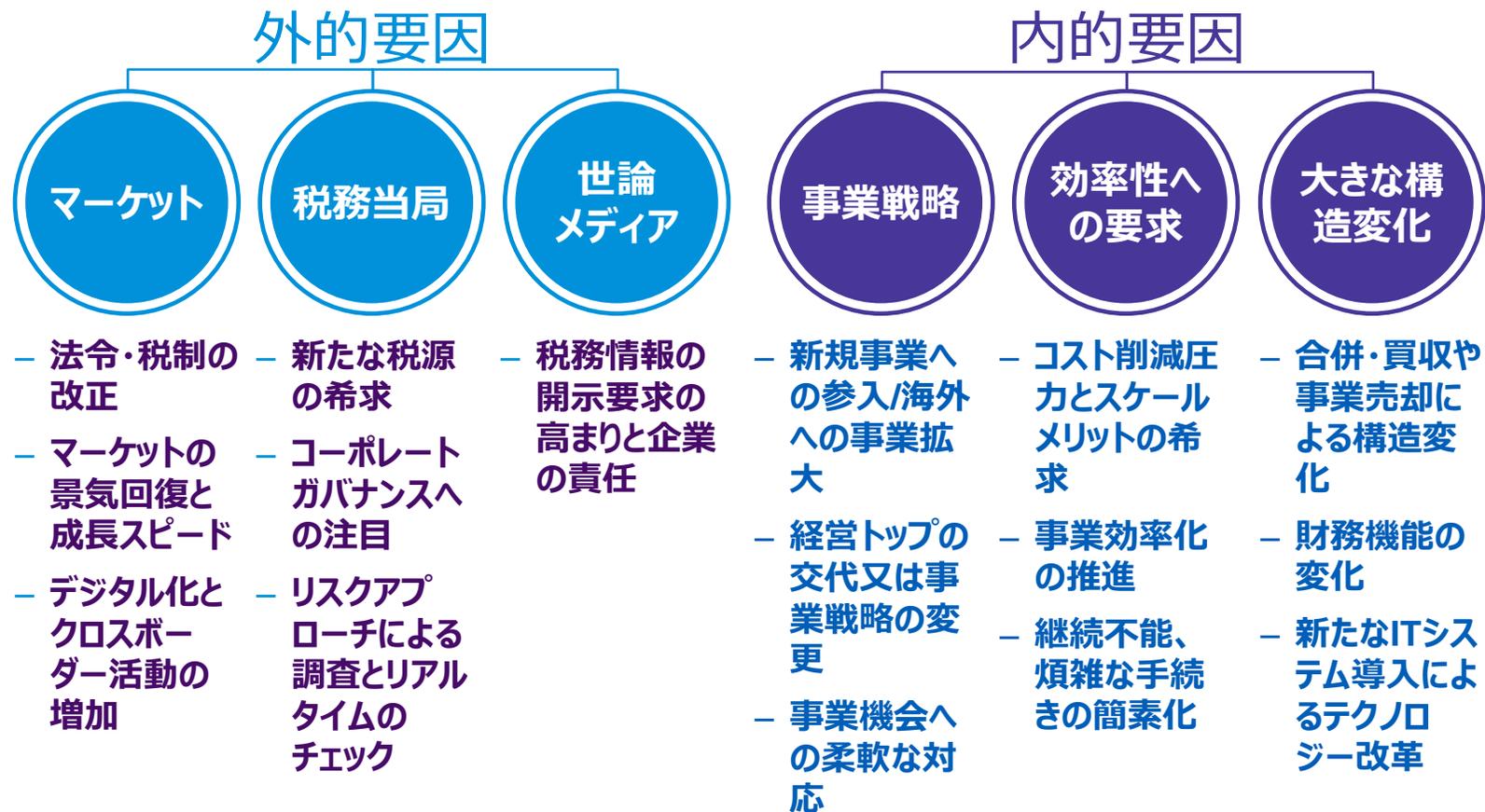
- 1 職能別チームの組成と事業部への配置
- 2 税務指標のKPI化および  
税務部門に対する評価体系見直し
- 3 事業計画、個別の事業意思決定時  
における関与
- 4 各国の税制、税務活動の取り組みの  
アップデート
- 5 業務の見直し（シェアードサービスや  
アウトソーシング）と研修体系の  
充実化

## 税務インフラの整備

- 6 税務ポジションの把握（プロセス管理  
ツール、D & Aの活用）
- 7 税務調査結果や会計事務所への  
質問事項を含むノウハウの蓄積
- 8 事業部の壁（トップダウン型  
意思決定の欠如）の克服
- 9 税務戦略はオペレーション（事業）  
であるという認識
- 10 税務部門の位置づけ

## 組織風土・意識改革

# 税務部門を見直すきっかけ





御静聴ありがとうございます



KPMG税理士法人  
パートナー  
福田 隆  
T: 03-6229-8087  
E: [takashi.t.fukuda@jp.kpmg.com](mailto:takashi.t.fukuda@jp.kpmg.com)

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。

© 2018 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of  
independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

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