

# Deloitte.

デロイトトーマツ



## グローバル企業における税務ポリシー

税務ガバナンスの盤石な基礎を築く

タックス マネジメント コンサルティング  
デロイトトーマツ税理士法人

## なぜ今、税務ガバナンスを考えるのか？

過去 10 年、国際税務の環境には大きな変化があった。こうした変化の多くは、2008 年の経済危機に起因している。政府は大きな財政赤字を抱えていたことから、国際課税に着目し、多くの多国籍企業が税金の支払いを不当に逃れていると指摘する大型の課税事案により注目を集めることとなった。

こうした事態が重なったことが OECD の BEPS (Base Erosion and Profit Shifting: 税源侵食と利益移転) プロジェクトの発端となり、また BEPS への対応によって、各国政府、投資家、企業の取締役会や CSR 部門等において税務ガバナンスと透明性が重要課題となった。こうしたステークホルダーに説明するため、また企業を風評被害から守るため、責任ある対応が必須である。

## 日本企業にとって重要なこと

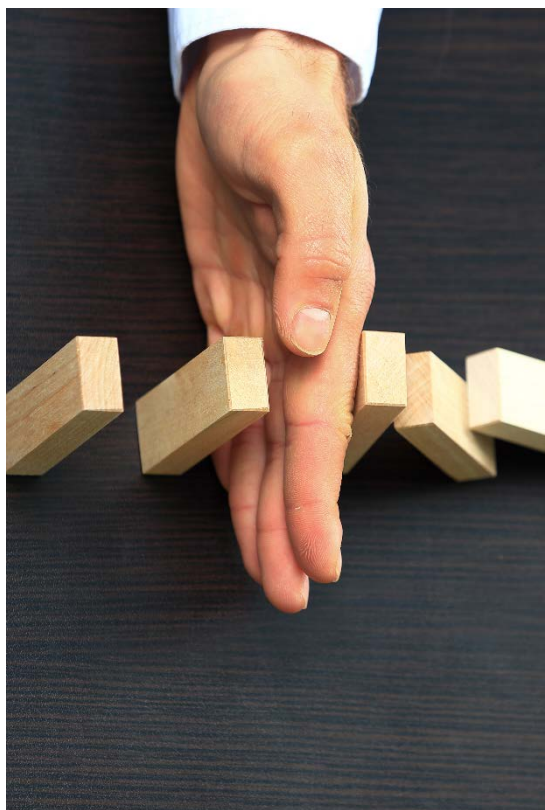
近年、多くの日本企業において、不正会計やガバナンスの拙さからスキャンダルが発生することが多い。

日本企業は税務リスク回避アプローチを取り、アグレッシブな節税プランニングは取らないことが多い。そのような中、国内の経済状況を背景に海外での成長を求め、結果的に非常に多くの合併・買収や発展途上の経済市場への進出に乗り出すこととなった。

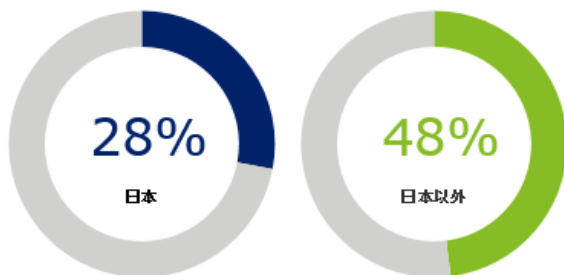
多くの企業において、こうした成長によって、固有の会計システム (ERP システム等) を複数持つ大きく複雑な組織構造を生み出し、税務部門と会計部門は分断され、無駄なプロセスや新たなコンプライアンス業務を生み出すこととなっている。こうした複雑さが積み重なって税務リスクを生むこととなる。

税務ガバナンスは、これまで日本の多国籍企業においてそれほど注目されてこなかった分野であった。そのため、外国の多国籍企業に大きく後れを取っている感がある。税務ガバナンスや透明性に関する機運が高まる中、今こそ日本企業が行動を起こすべき時である。

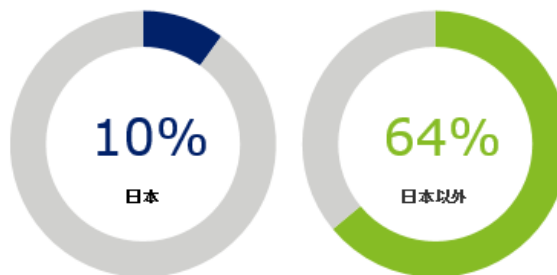
デロイト トーマツ グループが 2017 年に実施したグローバル税務マネジメントに関する調査<sup>1</sup>では、日本に本社を置く企業で文書化された税務ポリシーを持つのは少数派で、税務リスク管理の正式なプロセスを持ち合わせている企業はさらに少ないという内容が浮き彫りになった。



税務ポリシー/戦略を正式に文書化している



税務リスクの管理に関する正式なプロセスがある



<sup>1</sup> <https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/tax/articles/bt/tmc-globaltaxmgmt-report2017.html>

## ベストプラクティス

税務リスクマネジメントは、企業のガバナンスの中心に据えられるべき事項である。国内外で統一化された基準や考え方がグループ各社で適用されていることを確認し、どのように税務管理がなされているかを明確にすることで、リスクは軽減できるだろう。ベストプラクティスは、こうした基準や考え方を文書化し、各社で周知・徹底されていることを確認することである。このような文書は、税務ポリシー、または税務戦略と呼ばれる。

## 税務ポリシーの内容

税務ポリシーは、各税務責任者・担当者が留意すべき行動指針を設定するものである。一般的に税務ポリシーは、いつ、どのように本社の税務部門に報告されるべきかという目安等を含み、下記の事項をカバーするものである。






- ポリシーの目的、ポリシーの責任者や承認者
- ポリシーが適用される範囲  
例) 対象となる税目、国、事業等
- 権限と説明責任の委譲
- 税務プランニングに対するアプローチ
- 税務コンプライアンスに対するアプローチ
- リスクマネジメントに対するアプローチ
- 外部アドバイザーの利用
- 各人の役割と責任
- ITシステム

企業やビジネスセクターによって、また税務部門が遵守すべき行動のレベル等によって、税務ポリシーの細目や適用範囲、文章の長さは様々である。税務ポリシーは、行動規範や倫理規定、移転価格関連の文書などといった企業の他のポリシーとの齟齬があってはならず、関係者に周知され、広く理解されていなければならない。また、変わりやすい経済状況やビジネスの方向性を反映して、定期的に更新される必要があるだろう。

税務への責任ある対応状況を開示するため、自主的に自社のグローバル税務マネジメントに関する情報(一般的には税務ポリシーの要約等)の公表を行う日本企業が増えてきている。

## 世界における透明性とガバナンスの発展

各国政府において、より良い税務ガバナンスとさらに高いレベルでの透明性を促進するため、同様の活動が行われている。

| 国        | 活動  |
|----------|---|
| オーストラリア  |  オーストラリアの税務当局は 2015 年、大企業の税務申告データの公表を認めるため、法律を改正した。日本企業のものを含む約 2,000 の記録が公表された。                                  |
| デンマーク    |  SKAT(デンマークの税務当局)は 2012 年、デンマーク国内の課税対象企業の税務情報の公表を認めるため、税法を改正した。多くの日本企業のデータが SKAT のウェブサイト利用可能である。                 |
| 日本       |  国税庁は、大きな多国籍企業が自主的に税務ガバナンスを強化するよう促進している。   |
| ニュージーランド |  ニュージーランドの税務当局は、大企業のリスクレーティングをするために、とりわけ税務ガバナンスなどのプロセスについて検討している。  |
| イギリス     |  HMRC(イギリスの税務当局)は 2016 年に、大企業に対して税務戦略の公表を求める法案を提出し、女王の裁可を受けた。イギリス国内で事業を行い BEPS 国別報告書の提出対象となる多くの日本企業が影響を受けることとなる。 |

## デロイトの強み

税務ポリシーの作成などを通して、税務ガバナンスの強化を進める日本企業が増えている。デロイト トーマツ税理士法人は、下記のようなサポートが可能である。

- グローバル税務ポリシーの枠組みの起草・レビュー
- 企業内で内部向け税務ポリシーが適切に運用されているかのレビュー
- 税務ポリシーに基づいた社内のガイドラインやマニュアル作成の支援
- イギリスの税務戦略公表のルールや要件の理解
- イギリスの税務戦略公表目的を含む、外部向けグローバル税務ポリシーの起草・レビュー
- 税務プロセスの効率化や自動化を目的としたレビュー

## Contact



前田 圭  
パートナー  
kei.maeda@tohmatsu.co.jp



Sam Reeves  
ディレクター  
sam.reeves@tohmatsu.co.jp

## デロイト トーマツ税理士法人

住所 〒100-0005 Shin-Tokyo Bldg. 5F, 3-3-1 Marunouchi Chiyoda-ku Tokyo Japan  
Tel +81 3 6213 3800  
email tax.cs@tohmatsu.co.jp  
会社概要 www.deloitte.com/jp/tax  
税務サービス www.deloitte.com/jp/tax-services

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 11,000 名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte (デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー サービス、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 245,000 名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitter もご覧ください。

Deloitte (デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を含みます。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2017. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.



IS 669126 / ISO 27001