Deloitte.
デロイト トーマツ

# CFO主導による企業価値の持続的な向上を実現する「タックス・ガバナンス」

## 投資家評価を高める開示とタックス・ガバナンスの確立に向けて

### なぜ今、CFO主導で実現するタックス・ガバナンスの高度化が求められるのか？

**課 題**

グローバル展開の加速などに伴い、税務は企業価値を左右する重要課題となっています。

しかし、事後処理に終始する従来の税務オペレーションでは、激変するビジネス環境への対応に限界があります。

- **潜在する税務リスク**
  二重課税や海外における納税リスクの増大
- **非効率な運営**
  国や事業ごとの個別運営、全体像が把握できない組織体制
- **市場からの要請への対応**
  税務方針や実効税率（ETR）変動要因のタイムリーな開示

**対 応**

今求められているのは、CFO主導で「先手管理型」の全社的なタックス・ガバナンスを構築すること＝**タックス・ガバナンスの高度化**です。

そのためには税務を事業設計や投資判断の初期段階から織り込む必要があり、具体的には以下の体制を整備する必要があります。

- **部門横断の管理体制**
  事業、購買、人事、法務、経理財務、IT等が有機的に繋がる管理体制
- **基盤の整備**
  共通の税務ポリシー策定、権限・責任や意思決定ルールの明確化

**効 果**

タックス・ガバナンスの高度化は、リスクの早期予防、レピュテーション毀損の防止といった効果にとどまらず、中長期的な企業価値向上を支える基盤となります。

- **確実な経営判断**
  予期せぬリスクを排し、キャッシュやコスト面から最適な選択肢を提示。迅速かつ最適な意思決定を推進
- **市場との信頼醸成**
  税務の透明性を高め、資本市場に対する説明責任を果たすことで、自社への信頼を醸成

### ステークホルダーから信頼されるタックス・ガバナンスの確立

投資家などのステークホルダーへ開示した税務ポリシーを実際の税務オペレーションにまで落とし込み、「説明責任（アカウンタビリティ）」を担保するためには、本社がリードしてグローバルでのタックス・ガバナンス体制を組織的に明文化・制度化することが必要です。その際、以下のような「ガバナンス・ピラミッド」に沿って段階的に整備していくことになります。




**ルール**

目指すタックス・ガバナンスを実現し、税務を円滑に実行するために設定される様々な規則

**組 織**

目指すタックス・ガバナンスを実現するために必要な税務を、着実に実行するための部門および人材

**情 報**

目指すタックス・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り、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

## CFO主導でのタックス・ガバナンスの高度化を、構想から実行まで支援

現地法人ごと・事業部ごとの判断に依拠した属人的・事後対応型の税務オペレーションには限界があります。世界各国での税務執行や開示要請が高度化・複雑化する中、CFOに求められるのは、グループ全体でのタックス・ガバナンス体制の確立です。デロイト トーマツ税理士法人では、税務、会計、ガバナンス、オペレーション、テクノロジー、トランスフォーメーション、開示対応に精通したプロフェッショナルが連携し、タックス・ガバナンスの高度化を一貫して支援します。

| 主な支援内容 | |
|---|---|
| 現状診断・GAP分析 | グローバルでのタックス・ガバナンスの現状を可視化し、課題と優先対応領域を特定 |
| 税務ポリシー・管理体制の設計 | 税務方針、権限・責任、意思決定プロセス、モニタリング体制を整備 |
| ETR・キャッシュ・タックス管理の高度化 | 四半期ベースでのETRモニタリング、要因分析、見積納付精緻化、過大前払抑制を支援 |
| 全社横断オペレーションの構築 | 税務、財務、経理、法務、事業、購買、人事、IT等を横断する役割分担とデータ連携を設計 |
| 実行・定着化支援 | 制度設計にとどまらず、現場への浸透、運用定着、評価、最適なリソース配分アドバイス、継続的な高度化まで伴走 |
| 内部税務監査・コントロールテスト | タックス・ガバナンスの有効性のチェック、主要コントロールの独立したテスト、改善提案 |
| 税務の透明性・情報開示対応 | CbCR、税の透明性、ETR説明、税務方針開示を含む対外開示ストーリーの構築を支援 |

## まずは、現在地の可視化から

貴社のグローバルでのタックス・ガバナンス初期診断後に、貴社の会社方針に沿ったタックス・ガバナンス体制モデルをご提案し、貴社が取り組むべき短期的施策、中長期的施策を整理、フェーズ分けしたアクション・プランをご提示します。税務を単なるコンプライアンス対応にとどめず、経営管理の高度化と企業価値向上につなげる第一歩として、まずは現状把握からご検討ください。

**デロイト トーマツ税理士法人**
〒100-8362 東京都千代田区丸の内三丁目2番3号 丸の内二重橋ビルディング
Tel 03-6213-3800（代）
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 アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツグループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイトトーマツ、デロイトトーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む）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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、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）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバル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れらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。
デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジアパシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバル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れらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

IS 669126 / ISO 27001

BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
https://www.bsigroup.com/clientDirectory