

## Japan Tax Newsletter

デロイト トーマツ 税理士法人

2026 年 6 月 1 日

### 「強い税務」で実現する企業価値向上：税務マネジメントの実践

#### Executive Summary

- 企業のビジネスモデルや事業構造の変化により、企業内税務に求められる役割も変化してきています。現在では、日系企業の海外進出が進み、海外法人の M&A も盛んになっています。海外子会社の管理や新市場での事業成長には税務サポートが不可欠です。今の時代、経営戦略と一体化した税務戦略がより求められる時代になってきているのです。
- 税務は資本政策、投資判断、契約形態などに重要な財務インパクトを与える要素です。たとえば、どの国にどのような拠点を置くか、M&A を実行する際のストラクチャーをどうするか、サプライチェーンの設計をどうするかなど、企業の様々な選択肢決定にあたり、税務は大きな財務インパクト（利益率やキャッシュフローへの影響）を与える重要な要素です。
- 税務マネジメントは、単なる法令順守や納税額の最適化のみにとどまらず、企業価値の向上と社会的責任の両立をめざすための重要な経営課題です。日本ではまだ、企業の経営層による税務マネジメントへの正しい理解が定着には至っていない状況ですが、日本企業の競争力強化のためにもこのような状況は早急に改善が望まれます。まずは経営層が正しく税務マネジメントの重要性を理解し、適切なりソースの確保を含めサポートを行うことが必要です。攻めと守りの双方を兼ね備えた「強い税務」によりグローバルでのビジネスを支えるという、骨太の企業戦略を実践できる日本企業が増えることが求められています。

#### 1. 経営戦略と一体化した税務戦略（事後対応型から、事前戦略型への転換）

従来より、多くの日系企業では、税務による事後対応に主眼が置かれていました。すなわち、取引・会計処理の結果として生じる課税関係を事後的に税務観点から確認し、申告・納税を適正に行うという「守り」のコンプライアンス対応に主眼が置かれていたといえるでしょう。

そのような「後追い」の対応が中心であった背景として、かつて日本企業は、たとえば日本で製造し、日本から海外にモノを輸出するという一定のビジネスモデルを中心に展開され、売上拡大を重視する傾向も見られたこともあり、そのようなビジネスモデルや方針に従った税務コンプライアンス対応という合理的な対応が取られてきたのです。

しかし今や日本企業の海外進出が進み、海外法人の M&A も盛んになっています。さらに、新たな事業モデルが次々に生まれています。サプライチェーンはより複雑になり、各国に様々な機能が分散配置され、取引相手も広がり、クロスボーダー取引も増えてきています。従来の「守り」のコンプライアンス対応中心のアプローチでは、以下のような課題が顕在化してきています：

- 税務ポジションの不確実性
- 海外進出先でのサプライズによる想定外の費用やワークロードの発生
- 事後的対応による延滞税・利子税の発生
- 事前の申請によってのみ可能となる様々な恩典等の活用機会の喪失
- 海外競合との格差

これらの課題に対応するために近年求められているのは、経営の意思決定プロセスにおいて、しかもその初期段階において税務を組み込む「事前戦略型」のアプローチです。いわば経営戦略と一体化した税務戦略ですが、具体的には、以下のような実務対応が考えられます：

- サプライチェーン構築時・再構築時において、関税、間接税、移転価格等を考慮した統合的な事前税務分析
- サプライヤーやクライアントとの契約締結の際の、様々な税目を考慮した事前税務分析及び取引相手との交渉
- 新市場進出時、組織再編時などにおける計画段階での税務ストラクチャリング

税務部門は、事業設計・取引設計に、計画段階から深く関与する「ビジネス・パートナー」としての役割が求められるようになってきているのです。

## 2. 税務のファイナンシャル・インパクトの可視化

税務は企業価値に直接的かつ多面的な影響を及ぼすにもかかわらず、一部の先進的な外資系企業と比較すると、多くの日系企業においては、未だに税務に必要な権限やリソースが十分に与えられていない例も見られます。原因のひとつとしては、税務が与える影響について、全社的に定量的に把握できていないことが考えられます。

税務担当は CFO のサポートを得たうえで、税務が与える影響を定量的に把握し、税務が与える影響について社内で周知徹底し、会社の財務戦略とも整合性のある税務マネジメントを全社的に行うことを目指す必要があります。

### (1) 実効税率（ETR）の管理

実効税率（Effective Tax Rate：以下「ETR」）は、株主や投資家にとって重要なパフォーマンス指標のひとつとされることが多いです。日系企業は一般的に、欧米の競合企業よりも高い実効税率となっていることが多いといわれます。各国の法定実効税率を比較しても、日本の税率は直近で約 30% 前後と、OECD 平均（約 23～24%）よりも高い水準となっています<sup>1</sup>。企業の財務諸表に現れる「財務報告ベースの ETR」においても、同じ業界内で比較して、日系企業の中には米国など一部主要国企業より相対的に高い水準となる企業もあります。さらに、理論上あるべき実効税率よりも実際の実効税率が高くなっている場合において、その原因が明確に把握できていない企業も多く存在します。

ETR の変動要因としては、下記の点が考えられます：

- 各国の利益配分、各国の税率差異
- 各国での優遇税制の活用
- 国際的な二重課税など

企業においては、まずは定期的に（四半期ベースなどで）実効税率の差異や変動についてモニタリングし、その原因及び最適化の施策といった分析を行う必要があります。具体的には、海外現地での優遇税制の適用、二重課税軽減策の検討、移転価格ポリシーの整理、商流やバリューチェーンの適正化などの施策により、ETR の改善を図ることが必要です。

### (2) キャッシュフローへの影響

税務は損益だけでなく、企業のキャッシュフローに対しても大きな影響を与えます。フリー・キャッシュ・フロー（Free Cash Flow：以下「FCF」）改善の観点からは、実際に支払いを行い会社から出て行く現金としての税金（Cash taxes）とそのタイミングの管理が重要です。支払い時期や還付・繰延の管理次第で FCF は大きく変わります。

FCF 改善のためには、様々な税金の税額水準の適正化のみならず、支払いタイミングの最適化や、税務リスクを軽減する措置を取ることに伴う不測のキャッシュアウト・リスクの軽減といった多様な税務施策があります。いくつか例を挙げてみましょう。

- 短期間に効果が期待できるクイックウィン施策としては、クロスボーダーでの支払いにかかる源泉税の見直し（租税条約の適用による軽減税率の適用など）、輸入 VAT の繰延・後払い制度の導入や還付申告の頻度の見直し、中間納付や見積納付の精緻化による過大な前払の抑制や延滞利息の縮小化など
- 中長期での施策としては、損益通算制度等の導入による欠損金の活用、サプライチェーンの再設計による関税や間接税の最適化、法人の整理統合による税負担の最適化（あわせてコンプライアンス・コストの削減）など

---

<sup>1</sup> 参考： [2025 Corporate Tax Rates by Country](#)（Tax Foundation ウェブサイト（英語））及び [Corporate Tax Statistics 2025](#)（OECD ウェブサイト（英語））

税務担当は、CFO やファイナンス担当と連携し、税務キャッシュフローの予測精度を精緻化し、資金効率の向上のために貢献します。

企業においては、まずは定期的に（四半期ベースなどで）キャッシュタックスをモニタリングし、要因分析を行い、それぞれの企業において、どのような国でどのような税目でのキャッシュアウトが多いのか、全社的に把握する必要があります。

- 様々な税目における納税タイミングや納税額を把握する
- グローバルでの納税タイミングや納税額を可視化し、把握する
- 金額規模および重要性、施策の取りやすさや実行コストを考慮し優先順位をつけ、FCF 改善施策を検討・実行する

### (3) 価格への反映、競争力への貢献

企業がサプライヤーやクライアントと契約を締結する際に、特にクロスボーダーの要素を含む契約においては、事前の税務レビューが欠かせません。対象となる取引にかかる税務コストをいかに最適化するか、また、税務コストをどちらが負担するか、税務リスクが想定される場合には自社のリスクをいかに最小化するかなどを検討します。

- 源泉税の免税・軽減手続きを支払い側が行う。減免のために必要となる書類を、所得の受領側から支払い側に適宜、提供する
- 税コストが発生する場合の負担者、負担割合についての取り決めを行い、契約書上で明記する
- 関税や間接税など輸出入にかかるコストを最適化できるよう、関係者間で話し合い、サプライチェーンを最適化する

サプライヤーやクライアントと契約を締結する前に税務検討を行うことにより、取引価格を最適化し、競争力強化を税務面からサポートします。

## 3. 法令順守及び社会的責任の両立

税務マネジメントは、単なる法令順守（コンプライアンス）にとどまらず、企業の社会的責任やレピュテーションとも密接に関連しています。特に、デジタル・エコノミーの進展により、「どの国で価値が創出されているか。どの国が課税をするべきか。」との問いが議論・再定義されつつあります。企業の納税状況や税務ポリシーが、株主以外のステークホルダー（たとえば NGO など）からも従来以上に関心を集めるようになってきています。

### (1) 会社のポリシーと整合性のある税務ポリシーの確立

近年は、企業の様々な関係者（株主、投資家、金融機関、規制当局など）が、「この企業はどのような考え方で税務を管理しているか」を注視するようになってきています。各企業は、それぞれの会社のビジョン、会社方針に沿った税務方針を作り、そのポリシーを支える税務ガバナンス体制を整備する必要があります。

- 経営レベルでの税務に関する方針の決定・承認
- 税務方針を具体的な行動計画に落とし込んだルール作り
- 税務リスクの管理など、目指す税務ガバナンスを実現するために必要となる体制の構築、リソースの確保
- 内部統制の一環としての税務統制の整備
- 税務データの一元管理一意思決定を行うために必要となる判断材料となる税務情報のタイムリーな確保、可視化

### (2) ビジネス成長を支えるためのタックス・プランニング

- 従来、米国系企業を中心に、合法的な範囲で税負担を最小化することは合理的な経営判断とされてきました。しかし、過度にアグレッシブな税務スキームは、税務当局による否認リスクだけでなく、レピュテーションの問題など負の影響も考慮しなければならない時代となっています。こうした背景のもと、タックス・プランニングにあたり考慮すべき要素としては、下記が考えられます：タックス・プランニングを行わないで海外進出などを行うと、二重課税や延滞税・利子税などの過度な負担が企業に発生するリスクがあります。

- タックス・プランニングは直接税や移転価格だけを考慮することではありません。取引にかかわる全ての税（たとえば関税や、VATといった間接税など）を考慮する必要があります。
- 新事業・新市場進出後の持続可能なコンプライアンス体制についても、事前に検討しておくべきです。たとえば、進出先国で求められる電子インボイス発行要件や申告・納付義務を果たせるか。源泉税の減免措置の適用に必要な書類を整備できるか。関税や輸入消費税の対応ができるかなど、コンプライアンス体制やコンプライアンス・コストなども総合的に検討します。
- ビジネスのスピーディなグローバル展開を支えるためには、グローバルで統一された契約雛形を準備するなどの施策・検討も必要となります。

税務部門が様々な他の関連部門（法務、財務、経理、購買など）と協業しながら全社で取り組む、全社的なタックス・プランニングこそが必要なのです。

### (3) 税務透明性と情報開示

国別報告書（Country-by-Country Reporting：CbCR）やサステナビリティ開示の文脈において、税務情報の透明性が強く求められるようになってきましたが、これらはいずれも、本社が主導して首尾一貫した説明・開示を行うことが肝要です。なぜならば、税務はその企業の価値観やガバナンス姿勢を示す領域のひとつとして捉えられるようになってきているためです。そこで、CFO がリードして、資本市場との対話や企業価値向上も考慮し、単に税額を開示するだけでなく、どのような税務方針に基づき意思決定が行われているのか、なぜそのような税負担水準となっているのか、税務リスクはどのように管理されているのか、といった考え方や管理体制を説明する姿勢が求められています。

- CFO の立場から考えると、税務透明性において最も重要なことは説明可能性です。たとえば ETR が同業他社と比較して著しく高い・低い場合、投資家からその背景について質問されたら、どのように答えるか。開示不足による不透明性などは、これまで以上に問題視されるようになってきています。CFO には、「税負担を適正化すること」と「地域社会に還元する社会的貢献」の両立が求められていますが、これらは税務データの正しい把握ができてこそ説明が可能で
- 近年、投資家はガバナンス品質を重視していますが、税務開示の充実はその企業の「経営管理レベルの高さ」を示唆するものとして評価されます。税務方針の明文化、グローバルでの税務管理体制、税務開示内容の一貫性や明確な説明が行われている企業は、税務を含めた財務統制が効いている会社であると評価されるでしょう。特に海外投資家には、税務ガバナンスを経営品質の重要な要素のひとつと見る傾向があります。なぜならば税務は、財務・法務・経営戦略などの社内横断のうえに成り立つ領域であり、かつ、サプライヤー・クライアント・NGO・税務当局といった様々な社外の関係者との良好な関係のうえに成り立つ高度なガバナンスが求められる領域であるからです。

企業は自社としてどのような税務方針を持っているかを定め、どのような価値観で税務と向き合っているかを主体的に示すことで、関係者との信頼形成に繋げる必要があります。

日系企業においては、たとえばその後追い対応や属人的な対応、不透明性といったそれぞれの企業における課題感から、税務を全社的に取り組む経営戦略のひとつ、ガバナンスの最重要課題のひとつ、社会的責任を示す重要ツールとして統合的にとらえ直すことが求められており、このことは今後の企業価値向上においても重要な要素です。

### おわりに

税務マネジメントは、企業価値創造に直結する戦略領域です。本ニュースターでは、事後対応型から事前戦略対応型への転換、財務インパクトの精緻かつタイムリーな把握、そして法令順守と社会的責任の両立という3つの観点から考察しました。これらはいずれも、企業の経営層がその重要性を理解をしたうえでサポートすべき経営課題です。経営層のサポートなくして、現代企業に求められる税務本来の機能が十分に発揮されることは難しいでしょう。組織内で税務の潜在的な価値をいかに発揮するかは、日系企業が今後取り組むべき重要な経営課題のひとつです。

税務担当者にとっては、専門的な知見に加えて、経営視点・財務視点・ガバナンス視点も理解をしたうえで、事業部門や社内関係部門、社外関係者とも良好な関係を築き、可視化して分かりやすく伝える努力が求められます。

企業の変革の最前線に税務も立ち、新たな課題に戦略的に取り組んで行く「強い税務」により、日本企業のさらなる企業価値向上が可能となるのです。

（東京事務所 彦田 雅子）

なお、本ニュースターの意見にわたる部分は筆者の私見であり、所属する組織の公式な見解を示すものではありません。

## 新刊書籍

企業における税務マネジメントの目的は、  
ビジネスをより稼げるように支援することです。  
本書ではその方法や進め方を、実務で直面する  
論点に沿って具体的に解説しています。

詳細はClick



### 過去のニュースレター

過去に発行されたニュースレターは、下記のウェブサイトをご覧ください。

[www.deloitte.com/jp/tax/nl/japan](http://www.deloitte.com/jp/tax/nl/japan)

### 問い合わせ

デロイトトーマツ税理士法人

東京事務所

所在地 〒100-8362 東京都千代田区丸の内 3-2-3  
丸の内二重橋ビルディング

Tel 03-6213-3800 (代)

email [tax.cs@tohmatu.co.jp](mailto:tax.cs@tohmatu.co.jp)

会社概要 [www.deloitte.com/jp/tax](http://www.deloitte.com/jp/tax)

税務サービス [www.deloitte.com/jp/tax-services](http://www.deloitte.com/jp/tax-services)

令和8年度税制改正トピックス [www.deloitte.com/jp/tax/tax-reform](http://www.deloitte.com/jp/tax/tax-reform)

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、日本で最大級のグローバ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グローバ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](http://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す。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://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](http://www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は、関連税法およびその他の有効な典拠に従い、例示の事例についての現時点における一般的な解釈について述べたものです。デロイトネットワークは、本資料により専門家のアドバイスまたはサービスを提供するものではありません。貴社の財務または事業に影響を及ぼす可能性のある一切の決定または行為を行う前に、必ず資格のある専門家のアドバイスを受ける必要があります。また本資料中における意見にわたる部分は筆者の私見であり、デロイトネットワークの公式見解ではありません。デロイトネットワークの各法人は、本資料に依拠することにより利用者が被った損失について一切責任を負わないものとします。

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  
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>