



KPMG Newsletter

# KPMG Insight

**特集** 日本企業が迎える転換点  
サステナビリティ情報開示の重要性と具体策



Vol. **71**

March 2025

リクルートホールディングスが取り組む

# BEPS 2.0時代におけるグローバル企業の価値を向上させる税務ガバナンスの在り方

## Takahiro Azuma

株式会社リクルートホールディングス  
税務統括部長

安妻 貴裕 氏

BEPS2.0時代の到来により、グローバル企業の税務戦略は大きな転換点を迎えています。株式会社リクルートホールディングスは、上場時から株価を大きく成長させ、日本を代表するタックスエクセレントカンパニーとして注目を集めています。その成功の立役者である同社税務統括部長の安妻 貴裕氏は、入社当初、税務部門が存在しない状況から、いかにして先進的なグローバル税務組織と税務ガバナンス体制を構築したのでしょうか。グローバル税務組織のゼロからの立ち上げ、強固な税務ガバナンス体制の構築、プランニング機能の内製化、グローバルコンプライアンスマネジメントの確立など、同社の取り組みには、これからの時代に求められる税務戦略のエッセンスが詰まっています。今回は、KPMG税理士法人パートナーの小出一成との対談を通じて、企業価値向上に資する税務組織の在り方と、その実現に向けた具体的なアプローチについて深掘りします。

【インタビュアー】



KPMG税理士法人  
パートナー

小出 一成

所属・役職は、2025年1月時点のものです。

## ファーストステップは データを活用した適切な タックスプランニング

**小出** リクルートホールディングスは株価を大きく成長させ、現在では日本で最も優れた税務戦略を持つ、日本有数のタックスエクセレントカンパニーだと高く評価されています。この成功の背景にあったのが、日本では例を見ない強固な税務ガバナンス体制を構築し、タックスプランニングを内製化し、コーポレートカルチャーに即した税務組織の構築に取り組まれたためだと私は考えているのですが、いかがでしょうか。

**安妻氏** ご評価いただきありがとうございます。私が2014年にリクルートホールディングスに入社したころは、社内に税務部門が存在していませんでした。そこで、最初に取り組んだのが、経営陣に税務の重要性を理解してもらうことでした。そのためには、言葉だけではなく、目に見える成果を示す必要がありました。たとえば、私が入社した初年度に取り組んだプランニングですが、結果的に数百億円規模の税務コスト削減（不必要な国際間二重課税を削減すること）を実現しました。この金額は当時の事業利益率を考えると、1兆円以上の売上に相当します。この成果とともに経営陣に説明したところ、空気がガラッと変わり、税務の重要性を強く認識してもらうことができました。

した。最初にプランニングによってシニアマネジメント層の信頼を勝ち得て、続いてコンプライアンスを固めた形です。

**小出** なるほど、ありがとうございます。BEPS2.0のこともあり、税務において正確なデータ管理とそれを活用した事業に沿ったタックスプランニングは、今後ますます重要になっていきますね。

**安妻氏** おっしゃるとおり、税務の基盤はデータにあります。そこで、リクルートホールディングスでは、まず全グループ会社の財務データや申告情報を一元的に集約する仕組みを構築しました。入社当初は、子会社の申告書が本社で把握されていない状態でしたが、これではグループ全体のプランニングはおろか、正確な税務リスクの把握すらできません。

だからこそ、データを集めることを最優先課題として取り組みました。しかし、最初は現場から「なぜそんな情報が必要なのか」という反発もありました。今までやってこなかったことをやろうとすれば、それも当然の反応なので「適切なデータ管理がどのように利益につながるか」を具体的に示しながら理解を得ることが大切です。たとえば、ある会計データを基にしたプランニングで、多額の税コスト削減を実現したケースを説明しました。こうした実績をひとつずつ積み上げることで、データ収集の意義を徐々に浸透させていきました。

**小出** データを収集するだけでなく、それをどのように活用するかも重要だと思います。実際にはどのようにタックスプランニングに活かしたのでしょうか。

**安妻氏** データの収集はあくまで第一歩で、それをどのように分析し、活用するかが本質的な部分ですね。グループ全体の財務構造や将来の事業計画を把握したうえで、移転価格の適正化や最適なストラクチャーの構築を行います。また、各国の税制や規制を踏まえたリスク管理も重要です。リクルートホールディングスのようなグローバル企業では、国ごとの税制や規制に対応するだけでなく、それらを統合して一貫性のある方針を示す必要があります。これにより、税務調査時のリスクを最小化し、かつビジネスの効率性を最大化することができます。

また、データはプランニングだけでなく、人材育成にも役立ちます。正確なデータがあることで、社員が現実に即した知識やスキルを身につけることができます。データを基に具体的なケーススタディを行い、それを通じて社員が実践的なスキルを磨くというサイクルを構築しています。

**小出** データを活用することで、単に税務リスクを回避するだけでなく、企業全体の価値向上にもつなげているわけですね。

**安妻氏** 多くの企業が「税務はコンプライアンスの一部に過ぎない」と考えていま

# Takahiro Azuma

安妻 貴裕 氏

株式会社リクルートホールディングス 税務統括部長

2014年に株式会社リクルートホールディングスに入社。入社前は大手ゼネコン企業・グローバルエンタテインメント企業にて、NYSE 上場・新基幹システム導入、M&A・グループ再編、アメリカ・オーストラリアに財務責任者・事業責任者として駐在、国内外における赤字会社再建等を経験し、株式会社リクルートホールディングスではグローバル税務組織をゼロから立ち上げて最先端組織への進化を実現。



すが、実際には、適切なプランニングを行うことで企業価値を大きく向上させることができます。税務は経営の重要な機能であり、それを最大限に活用することで、競争力のある企業体制を構築することが可能になります。

## タックスプランニング機能は社内で持つべき

**小出** タックスプランニングは、企業価値を高めるうえできわめて重要な役割を果たすことは安妻さんのお話から理解できました。しかしながら、多くの企業がこの機能を持たないか、もしくは外部専門家に依存している現状があります。

**安妻氏** もったいないですね。プランニング機能の社内育成は私たちが最も力を入れている部分の1つです。多くの企業が「タックスプランニングは専門的で難しい」と捉え、外部専門家に頼りがちですが、これは必ずしも最適解ではありません。外部専門家に頼りすぎると、社内の状況を十分に理解しないままプランが進められ、結果的に非効率になったり、期待した効果が得られなかったりすることが多いのです。そこで私たちは、社内にプランニングのノウハウを蓄積することを優先的に取り組み、コンプライアンスを徹底しながら、課題が出てきた際に「どうストラクチャーを組むか」「どうスキームを設計するか」といった発想を育てていくプロセスを取り入れています。このよう

な取組みを通じて、社員が自然とプランニングを行える素地を作ることができました。

**小出** そのような取組みを進めるなかで、特に苦労された点は何でしょうか。

**安妻氏** 一番の課題は、プランニングに関する知識を体系的に学べる場がほとんど存在しないという点です。プランニングは非常にダイナミックな分野であり、法律や規制が頻繁に変化します。そのため、固定的な教科書やマニュアルが存在しないのです。ですから、現場での実践を通じて学び、経験を蓄積していくしか方法がありません。

また、社内の情報共有も重要なポイントでした。リクルートホールディングスの税務統括部では、全員が自分の担当業務を超えて知識を共有する文化を重視しています。週1回の定例会議で全員が進捗を報告し合い、そこで「これはこう考えられるのでは?」「過去にこのような事例があった」といったディスカッションを行います。このような場を設けることで、個々の知見がチーム全体に広がり、個人の成長曲線を伸ばすことができ、組織としてのプランニング能力も向上します。

M&Aにおいては、買収対象企業の財務や税務リスクだけでなく、グループ全体の構造を見渡しながら最適なスキームを設計する必要があります。これには、社内に蓄積されたデータや知識が欠かせません。私たちのチームでは、こうしたプロセスを

外部に依頼するのではなく、まず社内で最善の案を出す。その案を外部専門家にリスクチェックしてもらう形をとっています。これにより、より精度の高いプランニングが可能になります。

**小出** リクルートホールディングスは、社内の税務担当者と外部専門家の役割分担が非常に明確ですね。

**安妻氏** 私たちは、社内税務と外部専門家それぞれの強みを最大限に活かすための関係構築に注力しています。外部専門家に期待するのは、各分野における深い専門知識の提供です。たとえば、移転価格や国際税務の特定分野については、外部専門家が多くの企業と関わるなかで蓄積してきた知見が非常に有用です。一方で、社内税務の役割は、社内情報を管理し、どこにリスクがあるのか、どこを優先的に検討すべきなのかを見極めることです。このアンテナ機能があるからこそ、外部専門家に的確な依頼ができるのです。

**小出** どのような点を意識して外部専門家と接していますか。

**安妻氏** 意識しているのは、まず私たちのスタンス、そして外部専門家との信頼関係ですね。たとえば、「この案件についてリスクを確認してほしい」という依頼をする場合、社内で十分に検討を重ねたうえで依頼

# Kazushige Koide

小出 一成

KPMG 税理士法人 パートナー

KPMG 税理士法人に入所後、日系大手企業へのグローバル税務ガバナンス体制構築支援を始め、多数の法人税務アドバイザー業務に従事。2006年 KPMG ロンドン事務所へ外向。復職後、2012年パートナーに就任し、2022年より FinTech 事業部門長、BEPS2.0実務対策プロジェクトリーダーを務める。日本税理士会連合会理事国際部委員、日本税理士会連合会国際税務情報研究会専門委員。





します。その際、「ここまでは自社でリスクを取る」といった判断基準を明確にしたうえで相談することが重要です。

最悪なのは、外部専門家に丸投げし、失敗したら外部専門家の責任を問うというようなケースです。これでは外部専門家も極端に保守的な提案しかできなくなります。私たちは、最終的な意思決定はあくまで会社が行うというスタンスを貫いています。この姿勢があるからこそ、外部専門家もリスクを含めたフラットな意見を提供してくれるのだと思います。

**小出** その信頼関係があればこそ、外部専門家も本音の提案をしやすくなるわけですね。一方で、社内税務チームの役割についてはいかがでしょうか。

**安妻氏** 社内税務チームの役割は、「どのリスクにどの程度の注意が必要か」を見極めることです。この判断が的確であれば、外部専門家との協働もスムーズに進みます。また、税務調査などで問題が発生した場合も、事前にリスクを把握していることで迅速な対応が可能です。実際、税務調査が入った際には、過去のプロジェクトや判断基準をすべて把握している社内チームが前面に立ち、それを外部専門家が補完する形で対応します。この二重の体制が、最も効果的だと考えています。

## 「成果」と「意識改革」が組織のカルチャーに変革をもたらす

**小出** 税務を経営の重要機能として位置付けるには、組織全体の文化を変える必要がありますよね。リクルートホールディングスではどのようにして「税務の重要性」を組織文化として浸透させたのでしょうか。

**安妻氏** 一言で言えば、文化の変革には「成果」と「意識改革」の両輪が必要です。私が入社した当初、リクルートはEBITDA(利払い・税引・償却前利益)を基準にした経営を行っており、税務は「コスト



センター」とも見られていました。しかし、私は「税務は企業価値を向上させる重要な役割を果たすプロフィットセンター」という信念を持っていました。これを経営陣や他部門に理解してもらうためには、まず具体的な成果を示したのは先に述べたとおりです。これによって経営陣の理解を得た後は、税務を経営の中心に据える仕組みを作ることに注力しました。その一環として、税務組織を経理・財務とは別組織として独立させる構造を取りました。これにより、税務が単なる経理・財務の一部ではなく、経営戦略に直結する部門として位置付けられるようになりました。

また、税務に対する意識を変えるためには、全社的な教育やコミュニケーションも重要です。プロジェクトの初期段階から税務部門が関与し、その役割を明確に示すことで、税務が「後から付け足すもの」ではなく「経営の根幹を支えるもの」であるという文化を醸成してきました。最初から正しいストラクチャーを組めていれば問題ないのですが、後から正しいストラクチャーに直そうとすると、税務調査で租税回避行為という疑念を抱かれるリスクが高まるのも事実として存在します。

**小出** 税務が「プロジェクトの後から」ではなく「最初から」関与するというのは、大

きな変革ですね。

**安妻氏** 課題は、他部門との連携をどのように強化するかでした。多くの企業では、税務部門がプロジェクトに関与するのはかなり後の段階です。しかし、税務の視点が初期段階から組み込まれていれば、不必要な税コストを回避するだけでなく、より効果的なビジネススキームを設計することが可能になります。この意識を浸透させるため、税務がプロジェクトの初期から関与する仕組みを整えました。

さらに、税務部門自身も変わらなければなりません。単なる「申告業務」だけではなく、事業の成長を支える「戦略的なパートナー」としての役割を果たす意識を持つことが重要です。この意識改革が、税務部門と他部門の信頼関係を築く基盤になりました。

**小出** そのような意識改革が組織全体に広がれば、税務が企業の競争力を支える本当の意味での戦略的機能となるわけですね。

**安妻氏** そのとおりです。リクルートホールディングスでは、税務を単なるコストではなく投資と捉える文化が根付いています。この文化があるからこそ、社員全員が税務の役割を理解し、協力的に取り組ん



でくれるのだと思います。

## ■ 本社はシンプルなポリシーで「本質」を伝え、現地の「自律」を促す

**小出** 税務部門の役割が国内だけでなくグローバルに広がるなかで、組織運営や評価方法はさらに複雑化しています。リクルートホールディングスでは、どのような対応をしてグローバルな組織運営を実現しているのでしょうか。

**安妻氏** グローバル展開において最も重要なのは、「現地の自律性」と「本社の統制」のバランスを取ることです。私たちは、現地のメンバーに当事者意識を持ってもらう仕組みを意識的に取り入れています。現地の税務チームが新しいプランを提案する際には、まず現地の組織内で合意を形成してもらい、その後に本社が承認するというフローを採用しています。このようなプロセスにすることで、現地チームの自律性を尊重しつつ、全体の整合性を確保することができます。

また、デュアルレポーティングラインも重要な役割を果たしています。現地チームの人事評価は現地の直属上司が行い、業務内容に関する報告は本社にも上がるような仕組みです。これにより、現地の業務が本社

からの一方的な指示に依存せず、現地の実情に即した形で進められるようになります。同時に、本社も全体の戦略やリスクを把握することが可能になります。

**小出** 現地の自律性を尊重しながらも、本社が全体のガバナンスを維持するというのは理想的ですが、実際には難しいようにも思えます。

**安妻氏** そのとおりです。特に大きな課題の1つは、現地チームと本社の間での情報共有と意思疎通です。この課題を解決するために、私たちはポリシーを極限まで「簡素化」しました。ポリシーは必要最小限の内容にすることが重要です。膨大な規則を盛り込むと、結局誰も理解しないし守られない。私たちのポリシーはわずかペーパー数枚程度のシンプルなものです。しかしその内容は非常に考え抜かれていて、報告が必要な情報とその理由を明確に示しています。このシンプルさのおかげで、現場でもポリシーを容易に理解し実行できるようになりました。

興味深いのは、こうしたポリシーが現場で根付くと、「must」な情報に加えて「want」、つまり必要ではないけれど役立つ情報も自然と集まってくるようになることです。本質を理解した上で、「これも関係するかもしれない」「あれも役立つかもしれない」と

現場のメンバーが積極的に報告してくれるようになります。

**小出** 具体的にはどのような情報が集まるようになったのでしょうか。

**安妻氏** たとえば、移転価格に関する情報や、セグメントをまたぐクロスセグメントの取引情報、さらには資本取引に関する情報などが挙げられます。これらは、日本国内だけでなく、各国のCFCルールの適用可否を判断するうえでも非常に重要です。このように、現場から上がってくる情報を基に、ガバナンスとコンプライアンスを両立させる仕組みが出来上がっています。

**小出** 現場が自律的に情報を提供してくれるとなると、組織全体のスピード感も大きく変わりますね。このような仕組みは、まさにBEPS 2.0時代における税務管理の理想形と言えますね。

## ■ 税務ガバナンス向上を通して、日本企業全体の競争力を底上げしたい

**小出** これまでお話を伺い、リクルートホールディングスの税務組織が非常に進化し、成果を出されていることがよく分かりました。一方で、今後さらに税務ガバナンスを強化するには何がポイントになるのでしょうか。

**安妻氏** 1つは柔軟性ですね。税務ガバナンスには、時代の変化に対応する柔軟性が求められます。特にデジタル化の進展や各国の税制改革に適應するためには、話が戻るようですがデータの管理と活用が鍵を握ると考えています。データマネジメントについては、これまで以上に精緻な分析が必要になるでしょう。現在でも申告書や財務データを一元管理していますが、これをリアルタイムで更新し、より高度なシミュレーションが可能な仕組みを導入することを目指しています。こ

れにより、単なるコンプライアンス対応にとどまらず、経営戦略に直結する意思決定が可能になります。柔軟性は、あらゆる変化に対応できる準備と言い換えられるかもしれません。

あとはコミュニケーション、つながりでしょうか。また、税務は他の経営機能と連携して初めてその価値を最大化できます。そのため、事業はもちろんのこと、経理や財務だけでなく、経営企画や法務や人事などの他部門とも連携を深める必要があります。たとえば、M&Aや新規事業の立ち上げ時に、税務の観点から適切な助言を行うことで、事前にリスクを回避しつつ最大の効果を得ることができます。

**小出** 確かに、税務部門が経営全体に貢献できる体制を作ることが重要ですね。そのためには、税務の専門人材育成も欠かせないと思いますが、どのような方針で進められていますか。

**安妻氏** 人材育成は、「自律性」と「継続的な成長」の両方を重視しています。特に若手社員には、自分で目標を設定し、それに向けて必要なスキルや知識を身につけるよう促しています。たとえば、「CFOになりたい」と思った場合、それに必要な能力をリストアップし、それを1つずつ埋めていくことで、目標に近づく道筋が見えてきます。ただし、明確にゴールを持たない若手社員も増えていますので、そのような人材には周りを見渡してあんな風になりたいと思う人を探して、ロールモデルにするようアドバイスしています。明確にゴールがイメージできる者、そうでない者とは違う育成法が必要だと感じます。

**小出** 柔軟な人材育成方針とデータ活用の進化が組み合わせられれば、税務部門の未来は非常に明るいですね。最後に、安妻さんが目指す「税務組織の理想」というも

のを教えていただけますでしょうか。

**安妻氏** 理想と言えるかはわかりませんが、私が目指しているのは、「持続的に進化する組織」です。税務の世界は非常に動きが速く、法律や規制が絶えず変化します。そのなかで「これが完成形だ」と言ってしまったら、それ以上の成長は見込めません。常に変化を受け入れ、それに適応することで、新たな価値を創造し続ける組織でありたいと考えています。

また、日本全体の税務文化を向上させることにも貢献したいと思っています。企業における税務文化の向上はグローバル競争力の向上に直結します。リクルートホールディングスでの成功事例を他の企業にも共有し、日本企業全体の競争力を底上げすることは私の使命だと考えています。そのために、これからも社内外で積極的に情報発信を行い、業界の発展に寄与していきたいと思っています。



(左) KPMG 税理士法人 小出 一成 (右) 株式会社リクルートホールディングス 安妻 貴裕氏



**KPMG ジャパン**

kpmg.com/jp

本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的の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。

© 2025 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2025 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

コピーライト©IFRS®Foundation すべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人は IFRS 財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS 財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、[www.ifrs.org](http://www.ifrs.org) でご確認ください。

免責事項：適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会と IFRS 財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません(過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない)。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IFRS®」、「IAS®」および「IASB®」は IFRS 財団の登録商標であり、有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および(または)登録されている国の詳細については IFRS 財団にお問い合わせください。