



KPMG Newsletter

KPMG Insight

特集 DXを活用した税務ガバナンス構築と
高まるその重要性



Vol. **72**

May 2025

Tax Reimagined BEPS2.0時代 DXを活用した適切な税務ガバナンス構築



Yuichi Miyahara

KPMG 税理士法人
代表

宮原 雄一

Tetsuo Kabe

元国税庁長官 東京大学大学院客員教授
西村あさひ法律事務所弁護士
ニューヨーク州弁護士・米国公認会計士
KPMG 税理士法人特別顧問

可部 哲生 先生

2024年4月1日以降開始事業年度のBEPS2.0国内法の施行を機に、日本企業における税務ガバナンス体制構築の重要性はこれまで以上に高まっています。日本企業の税務戦略は大きな転換点を迎え、税務部門が果たすべき役割は、「納税業務」から「経営戦略の一部」への進化を求められています。先行する欧米企業は、すでに確立している税務ガバナンス体制を、新たなテクノロジーでさらに進化させようとしています。日本企業がこれに追いつき、グローバル競争力を高めるためには何が必要か——。本稿では、元国税庁長官・弁護士・東京大学大学院客員教授の可部 哲生先生とKPMG 税理士法人代表の宮原 雄一が、日本企業が直面する課題とその解決策について議論をします。税務を「コスト管理」の観点から捉え直し、いかにして企業の経営戦略につなげていくのか。新時代の税務戦略のエッセンスが詰まった対談は、日本企業の次なる一手を示す貴重なガイドラインとなるはずです。

所属・役職は、2025年3月時点のものです。

税務がグローバル化するなか、 問われるのは税引後利益と キャッシュフローの最大化

宮原 欧米では90年代から税務のガバナンスの重要性は認識されてきましたが、日本企業は税引前利益の方法論に注力する傾向があるようです。しかし、グローバルな競争力を高めるためには、「税引後利益の最大化」という観点が非常に重要になってきますよね。

可部先生 宮原さんのおっしゃるとおりだと思います。日本企業の国際競争力を考えるうえで、税務はきわめて重要な経営課題です。BEPS2.0におけるPillar2の導入をはじめとする税務のグローバル化、DX化のなかで、その重要性がますます増大していくのは明かです。そういう意味で、日本企業の税務部門は、国際ルールにのっとりた形で、いかに税引後利益とフリーキャッシュフローを最大化できるかが問われることになるでしょう。

宮原 企業経営における税務ガバナンスの重要性はどう変化していくと可部先生

はお考えでしょうか。

可部先生 国際的にビジネスを展開する日本企業にとっては、税務ガバナンス体制の構築が必要不可欠であることは言うまでもありません。具体的には、海外のグループ企業を含めて、どの地域の、どのレベルで会計税務情報を集約し、国際ルールにのっとりた形でどの国に納税することが適切なのか。また、そのためにはどういった人材や資源の配分を行っていく必要があるのか、といったことを経営課題として真正面から検討する必要に迫られています。

宮原 「税金をコストの1つとして捉え、経営戦略として考えることができる体制づくり」、これこそが全社的な税務ガバナンスにおける重要なポイントですね。

可部先生 国内税務においても、研究開発税制や設備投資減税、賃上げ税制などの政策税制への対応、あるいは組織再編の実現方法など、経営戦略と税務は密接に関わってきます。特に国際税務においては、移転価格税制や外国子会社合算税制、さらにはPE課税など、課税所得や税額の算定の前

提となる取引自体の税務上の妥当性が問われることになります。そのため、企業経営における意思決定の際には、税務上の妥当性についても十分な検討が必要です。

ただし、日本企業の場合、かなりの規模の企業でも税務担当は経理部の一部という位置付けで、CFOとの距離もあまり近くないことが多いように感じます。

宮原 まったく同感です。現在、日本企業の税務部門は、税務部であったり税務課であったり、大きな経理部や財務部のなかの一部門であったりと、補足的なサポートチームのような形態が多く、大きな組織を構えている企業はまだ少ないと認識しています。

税務ガバナンス体制に 欠かせない「税務」と「経営」の 連携

可部先生 企業活動自体のグローバル化が進み、国際課税そして税務のDX化が急速に進展していくなかで、税引後のキャッシュフローを最大化するためには、「税務と経営戦略がより一層連携していく」ことが絶対条件になってくると考えています。

宮原 そうすると組織のあり方も変わりますし、税務担当の業務もこれまでとは違うものになりますね。

可部先生 そのとおりですね。税務担当の業務は大きく2つの方向に変化していくだろうと考えています。1つは、従来のように税務調査に受動的に対応するのではなく、事前に税務リスクを特定し、対応策を検討し、社内を指導し、予防的な対応をする方向への変化。もう1つは、従来は国内の親会社単体の税務が中心だったのに対して、今後はグローバルなグループ全体の税務方針を統轄する役割に重点が移っていく変化です。こうした変化によって、税務担当の役割も変わります。従来の経理をベースとした処



Tetsuo Kabe

可部 哲生 先生



元国税庁長官 東京大学大学院客員教授 西村あさひ法律事務所弁護士 KPMG 税理士法人特別顧問
東京大学法学部在学中に司法試験と国家公務員試験に合格し、1985年に財務省(当時の大蔵省)に入省。1988年に Harvard Law School を卒業(LL.M.)後、Sullivan & Cromwell 法律事務所勤務を経験。ニューヨーク州弁護士および米国公認会計士。財務省では、税務、金融分野をはじめとして幅広く政策立案、法令改正、条約交渉等を経験し、総括審議官、理財局長、国税庁長官を歴任。2021年に国税庁長官を最後に財務省を退職し、2022年2月に弁護士登録。

理を行うという役割から、グループ経営全体を管理するという役割に変わっていくでしょう。今まさにそういう大きな転換点にあるのではないかと、私は考えています。先ほど述べたように「国際ルールにのっとった形で、いかに税引後利益とフリーキャッシュフローを最大化できるか」という目的に向け、人員的にも組織的にも税務担当の位置付けはより一層重要になるはずです。

宮原 しかし、私たちが「税引後利益の最大化」についてお話すると、どうしても「節税」という言葉が出てきます。これに関して日本企業の方々は、ある種のアレルギー反応と言うか、「節税イコール脱税」のような、何か良くないことをしている感覚をお持ちのように感じる場合があります。こういった「節税」という意識について、可部先生はどのような見解をお持ちでしょうか。

可部先生 企業のCEOやCFO、税務部門の役割は、企業の利益やキャッシュフローを最大化していくことにあると考えています。もちろん適正な納税は責務であり、不適切な方法で税引後利益を最大化しようとすれば、かえって大きなリスクを負うことになっていきますので、法令遵守は大前提です。しかし、たとえばM&Aやサプライチェーンの構築において事前に最適な税務のあり方を検討することで、経営戦略との連携も図ることができますし、経営陣にとって予期せぬ税務リスクや税務コストが生じることを防止することもできます。これは

企業の経営者、税務担当者としての当然の役割と捉えるべきですね。

適切な税務ガバナンス体制を構築することのメリット

宮原 適切なガバナンス体制を構築することによるメリットはどのようなことが具体的に挙げられますか。

可部先生 3つの重要な効果が期待できると思います。1つ目が、税務ガバナンスは、法令遵守とリスク管理の基盤であり、企業の財務やレピュテーションのリスクを最小限に抑制できること。2つ目が、税務の透明性などを通じて投資家やステークホルダーからの信頼が得られ、企業の持続的成長、企業価値の向上につながる。3つ目が、税務リスクや税務コストを事前に考慮することで、M&Aやサプライチェーンの構築などにおいて予期せぬ税務リスクを回避できますので、先ほど挙げたような経営戦略との連携も実現できることです。

宮原 私たちが日本企業のクライアントとお話するなかで感じるのは、これまでの税務対応は「起きたことへの事後的な反応」という性質が強かったということです。そのため、税務調査で予期せぬ指摘を受けたり、事業展開後の売却時に想定外の税負担が発生したりするなど、「驚き」が生じるということがありました。このような予期せぬ事態を避けたいというのが企業の本音であり、適切

な税務ガバナンスを整えることで、経営陣が避けたいと考えるリスクをある程度回避できるのではないかと考えています。

その一方で、企業実体としての活動はあるものの、納税地や納税額に疑問が持たれるような事例があります。法律の面から見れば違法性はないものの、全体を見渡すと何となく違和感があるという受け止め方が一般的でしょう。しかし、日本企業の皆さまが今後そうした積極的な節税対策を採っていくとは考えづらいと思っています。むしろ、税務についてバランスの取れたアプローチを取り、企業買収や新規事業開始といった重要な意思決定の段階から税務を考慮することで、事後的なサブライズを減らすことが税務ガバナンス体制構築の最も重要な目的になっていくのではないのでしょうか。

可部先生 重要な目的の1つであることは間違いありません。税務当局も企業の税務に関するコーポレートガバナンスを評価しており、現在は国税局調査部の特別国税調査官(特官)が担当する約500の大企業を対象に実施しています。「経営責任者の関与・指導」、「税務(経理)担当部署等の体制・機能」、「税務に関する内部牽(けん)制の体制」、「税務調査での指摘事項等に係る再発防止策」、「税務に関する情報の周知」の5項目について調査し、結果をA、B、Cの3段階で評価するものです。ちなみに令和5事務年度の評価では7%の企業がC評価でした。評価結果は企業

トップに直接伝えられ、基本的に、評価に応じて次回以降の調査の頻度と深度が変わってきます。よい評価なら頻度は少なく、深度は浅くなり、悪い評価なら頻度は多く、深度は深くなります。個社の評価は非公表ですが、全体の評価は公表されているため、企業は自社の相対的な位置付けを把握できます。このような「リスクベースアプローチ」はすでに東京国税局で特官部門以外にも広げており、今後、他の国税局でも対象は広がっていくでしょう。

宮原 ありがとうございます。その5つの評価基準が、税務当局の考える適切な税務ガバナンス体制だということですね。

可部先生 そう受け止めていただいていると思います。

動きが加速している 国内の税務行政DX化

宮原 ここからはDXの話をさせていただきます。テクノロジーの進歩によって、カバーできる税務領域も広がっています。情報収集は税務ガバナンスの重要な側面の1つですが、デジタル化によってこれまでのように人手に頼る必要は少なくなりました。税務ガバナンス体制の構築も、DXの導入なしには考えられなくなっています。日本より一歩先を歩んでいる欧米企業は、既存の体制をテクノロジーでどう進化させるかという新たなステップに進みつつあります。それだ

けにDXは、日本企業の税務領域にとっても必須の課題ではないでしょうか。

可部先生 私は新型コロナウイルス感染症の流行の真ただ中の2020年に国税庁長官を拝命したのですが、まず取り組んだのが税務行政のDX化でした。当時、約50カ国の国税庁長官が参加するOECD税務長官会合で、新型コロナウイルス感染症の流行が税務行政へ与えた影響について各国にアンケート調査が行われました。そこで驚いたのは、3割ほどの国が「ほとんど影響はない」と回答していたことです。その理由がDXの進展でした。一方、日本の場合、政府システムのなかではe-Taxは最も広く使われているデジタルシステムではありましたが、当時の利用率は個人で6割、法人で9割にとどまっていました。これを受け、国税庁でも有識者会議を立ち上げ、翌年には『税務行政のデジタル・トランスフォーメーションー税務行政の将来像2.0ー』という報告書を取りまとめ、実施可能なものから順次実行に移していきました。その後、2023年にはそのアップデート版となる報告書が公表されています。

宮原 報告書からは大きく、どのようなことが読み取れますか。

可部先生 この報告書には大きく3つのポイントがあります。第1のポイントは、納税者の利便性向上の観点から、「あらゆる

税務手続きが税務署に行かずにできる社会」を目指すことです。具体的には、マイナポータルを通じて給与、年金、医療などの情報を自動的に取り込む仕組みの構築や、AIチャットボット「ふたば」の本格導入などを実施しました。現在、このチャットボットは年間600万回以上利用されており、従来の電話による税務相談の相当程度を代替しています。

第2のポイントは、課税徴収事務の効率化・高度化という観点から、AI分析を活用した調査先選定やオンラインによる取引データ、金融データの収集を推進することです。これらを支えるインフラとして、システム面では2026年に国税総合管理システムを全面的に刷新し、KSK2というシステムを導入する予定です。この新システムでは書面処理を廃止し、外部データも直接取り込んで分析できるようになり、原則として、税務署から紙の書類がなくなります。

宮原 ただ、システム導入とそれを活用する人材育成と両輪で進めていかなければ、DXはなかなかうまくは進まないですね。

可部先生 おっしゃるとおりです。そこで、人材面でも、5万6000人の職員を対象に5段階のデータ活用研修を実施しています。最上位のエキスパートレベルでは、AI分析プログラムを作成できる人材を毎年20人ずつ税務大学校で育成し、全国の各国税局の所得税課、法人税課、調査管理



Yuichi Miyahara

宮原 雄一

KPMG 税理士法人 代表

1990年KPMG ピートマーウィック（現KPMG 税理士法人）に入所後、2002年より3年間、KPMG シリコンバレー事務所に駐在し、日系企業に対して米国税務アドバイザリー業務および駐在員に係る米国個人所得税の申告業務等を担当。2014年にパートナーに就任し、2022年1月KPMG 税理士法人代表に就任。クロスボーダー取引に係る国際税務サービス、多国籍企業の人事部に対する税務アドバイザリー業務に豊富な経験を有する。



公正な税務プランニングのために 需要が高まる税務専門家の役割

宮原 最後に、国際課税制度の話に戻したいと思います。現在の日本企業の状況を見ると、国際間で二重課税が発生しているにもかかわらず、プランニングがうまくいっていないために回避できていないケース、つまり本来なら負担する必要のない税金を支払ってしまっているケースが多いように感じます。これは私たちのような税務専門家の努力が足りない部分もあるのかもしれませんが、まず手をつけるべきは、各拠点の情報を収集しながらそういった不要な税負担を整理していくことではないかと思います。

その意味で、税務専門家、特に国際税務を扱う専門家の付加価値は上がってくると思います。これまでは「何でも聞いてください、私たちは専門家なので何でもお答えします」という立場でしたが、これからは税務ガバナンス体制のあるべき姿や、企業の事業ストラクチャーについて、コンサルタントとして、より積極的にアドバイスを提供していく立場になっていかなければならないと考えています。税務行政の立場から見て、可部先生は私たちを含めた国際税務コンサルタントに対して、どのような印象をお持ちでしょうか。

可部先生 BEPS2.0のような新たな国際的な課税制度に一貫して対応できるという点では、実情として国際的なネットワークを持つ事務所に優位性があります。もっと言えば、そのような事務所に限られるのではないかと思います。つまり、今回のBEPS2.0におけるPillar2の合意のような仕組みが適切に実施されるか否かは、国際税務コンサルタントの方々のご理解とご協力にかかっていると言えるでしょう。

それだけに税務当局としては、日本企業に加えて国際税務コンサルタントの方々にも制度を十分に理解していただき、税務当局と国際税務コンサルタントが車の両輪となって、制度の適正公平な執行を図っていくことを期待しているのだと思います。

課といった主務課に配置することとしています。2024年には理工系、デジタル系の採用もスタートしています。

このAI分析による調査先選定はすでに大きな成果を上げ始めています。令和4年度の法人への調査実績では、AI分析によって選定された案件の1件当たり追徴税額は、調査案件全体の平均を4割以上上回りました。調査件数自体は新型コロナウイルス感染症の流行前を大幅に下回っていたにもかかわらず、追徴税額は過去12年で最高水準となっています。さらに令和5事務年度には、税務署が実施する調査の約8割がAI分析によって選定された案件となり、AI分析が全面的に採用されるに至っています。

第3のポイントは、事業者による経済取引や業務自体のデジタル化を促進する観点から、デジタルインボイスを実施していく、あるいは電子帳簿保存制度の利活用を促進することによって、日本の経済社会自体のデジタル化につなげていくことです。このため、すでに欧州やシンガポールで使われているPeppol（ペポル）というデジタルインボイスの標

準仕様を導入しています。

このように税務行政は3つの方向でDX化を進めていくこととなりますので、税務当局だけでなく、企業や税理士事務所、会計事務所の職員の方々も、ITやAIで処理できる業務はそれらに任せ、ITやAIでは処理できないような、専門性の高い分野にリソースを割けるように、自らの能力をアップグレードしていくことが求められるのではないかと考えています。

宮原 おそらく税務行政側がこれほどデジタル化を推進していることを、多くの方は十分に理解できていないかもしれません。しかし、企業としても行政の変化に追随していかなければなりませんね。

また、今のお話を伺って、行政と企業との関係性も変化していくのだろうと感じました。これまでは企業から行政にデータを提出し、その提出範囲内での処理の正確性を行政が確認するという一方通行の関係でしたが、今後は企業と行政の間でのデータ共有がより一層進んでいくことになると思います。

KPMG 税理士法人が3年連続で経済産業省の委託事業に対応されている点は、国際的な課税制度を十分に理解されている証明の1つになると思いますし、税務当局としても心強く感じているのではないのでしょうか。

宮原 今後の国際課税制度の進展については、どのようにお考えですか。また、そのなかで、私たちのような国際税務コンサルタントに期待するところがあれば、お聞かせください。

可部先生 トランプ政権は発足初日の1月20日に発出した大統領覚書で「OECD 課税ルール」からの離脱を表明し、BEPS2.0におけるPillar 1 (利益A) の先行きは不透明になりました。また、すでに実施段階に入っているPillar2についても、UTPRによる米国企業への課税に対する報復を示唆しており、今後の米国の対応とそ

れが各国に与える影響については注視していく必要があります。また、BEPS2.0については、包摂的枠組みにおいて約140カ国により合意されましたが、国連ベースでは新たな国際租税協力をめぐる枠組条約の交渉に向けた議論も行われています。このように国際課税制度を巡る議論は不確実性の高い局面に入っており、最新の動向を注意深くフォローしていく必要があります。こうした状況のなか、日本企業の皆さまにとっては、最新動向の把握と併せて、国際的な会計基準も含めてどこまでを内製化し、どこから先をアウトソーシングするべきかという判断が、重要な検討課題になるのではないのでしょうか。たとえば、国際最低課税額制度におけるグループ情報申告書作成などについては、手作業ではなくシステム対応が必要になると考えられます。

宮原 個社でそうしたシステム開発を行

うのは必ずしも効率的とは言えないですね。

可部先生 そうした場合のアウトソース先として、制度理解が進んでいるKPMG 税理士法人のような国際税務コンサルタントの方々と協力していただければ、制度への適正公平な対応はもちろんのこと、理想的な税務ガバナンス体制の構築うまく進むのではないかと考えています。

宮原 ありがとうございます。私たちもこれからは、社会インフラのように国際化や税務ガバナンス構築を支えていく立場になるのではないかと考えています。そこを肝に銘じて精進していきたいと思います。本日はありがとうございました。

可部先生 ありがとうございます。大いにご期待申し上げます。



(右) 東京大学大学院客員教授 可部 哲生先生 (左) KPMG 税理士法人 宮原 雄一

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でき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 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。