

# グローバル・ミニマム課税時代の 税務ガバナンス再考 ——全体最適と現地最適の融合



PwC 税理士法人  
シニアマネージャー 伊藤 亮太

## はじめに

近年、グローバル企業の国際税務をめぐる環境は急速に変化しています。特にOECD主導の「グローバル・ミニマム課税 (Global Minimum Tax)」の導入は多国籍企業に大きな影響を及ぼしています。グローバル・ミニマム課税は各国間の税率競争を抑制し、企業の税負担の公平性を確保することを目的としていますが、これに対応するためにはグループ全体の税務ガバナンス体制の抜本的な見直しが不可欠です。

税務ガバナンスは、単なるコンプライアンス対応にとどまらず、経営戦略や企業価値の最大化にも直結する重要なテーマです。本稿では、グループ税務ガバナンスの体制類型（セントラライズ型、ディセントラライズ型、ハイブリッド型）を整理し、グローバル・ミニマム課税時代における最適な体制と今後の課題について考察します。

なお、文中の意見に係る記載は筆者の私見であり、PwC税理士法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

## 1 グループ税務ガバナンス体制の類型と特徴

グループ税務ガバナンス体制は大きく3つに分類できます（図表1）。

### ① セントラライズ型（親会社主導）

親会社の税務部門がグループ全体の税務方針を策定し、各子会社・地域拠点を指導・管理する体制です。税務リスクの一元管理、迅速な意思決定、グループ全体の最適化が可能であり、BEPS（税源浸食と利益移転）やグローバル・ミニマム課税など国際的な税制改正への統一的な対応が容易です。一方、現地事情への対応力や担当者のモチベーション低下、情報伝達の遅延といった課題もあります。

### ② ディセントラライズ型（各社・地域分散）

各子会社や地域拠点が自律的に税務対応を行う体制です。現地の法規制や商慣習に精通した担当者が柔軟に対応できるため、実務上のトラブルを未然に防ぐことができます。しかし、税務情報が分散しやすく、グループ全体の税務リスクの把握や最適化が難しくなるほか、対応のばらつきや制度改正への対応遅れといったリスクも生じます。

### ③ ハイブリッド型（融合型）

親会社の一元的なガバナンスと各拠点の現場力・柔軟性を組み合わせ、明確な役割分担のもとで運営するモデルです。親会社がグループ全体の税務方針や戦略を策定し、共通のITシステムやデータ管理プロセスを導入することで情報集約・標準化を図ります。一方、各拠点には現地事情に応じた運用や判断の裁量を認め、現地特有の課題や要請に迅速に対応できる体制とします。情報の双方向コミュニケーションや定期的なレビュー・改善を通じて、グループ全体の最適化と現地最適のバランスを実現します。

図表1：グループ税務ガバナンス体制の比較表

比較項目	① セントラライズ型（親会社主導）	② ディセントラライズ型（各社・地域分散）	③ ハイブリッド型（融合型）
意思決定の主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ全体最適</li> <li>● 親会社の税務部門が一元的に決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個社個別最適</li> <li>● 各子会社・地域拠点が自律的に決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中庸</li> <li>● 親会社が方針策定、現地が運用判断</li> </ul>
親会社から個社への権限移譲	限定的	広範囲	中程度
現地対応力	低い (現地個別税法への柔軟な対応が難しい)	高い (現地個別事情に即した対応が可能)	中程度 (現地裁量を一定程度認める)
情報集約度	高い（情報が本社に集約される）	低い（情報が分散しやすい）	中～高（共通システム等で集約を図る）
リスク管理の一元性	高い（グループ全体で一元管理）	低い（リスク把握が困難）	中～高（全体方針+現地対応で管理）
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全体最適化が容易</li> <li>● 迅速な意思決定</li> <li>● 統一的な対応が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現地実務に強い</li> <li>● 柔軟な対応力</li> <li>● 現地担当者のモチベーション維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全体最適と現地最適の両立</li> <li>● 情報集約と現地対応のバランス</li> <li>● コミュニケーション活性化</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現地事情への対応力不足</li> <li>● 現地担当者のモチベーション低下</li> <li>● 情報伝達の遅延</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全体最適化が困難</li> <li>● 情報分散によるリスク把握の難しさ</li> <li>● 対応のばらつき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 体制構築・運用の複雑さ</li> <li>● 役割分担の明確化が必要</li> <li>● 繼続的な調整が不可欠</li> </ul>

出所：PwC作成

## 2 グローバル・ミニマム課税対応と税務ガバナンス高度化

グローバル・ミニマム課税への対応では、グループ全体で連携して税務リスクを管理し、最適な税務戦略を構築することが重要です。従来は各国・各拠点で税務対応が完結していたため、グループ全体での情報共有やリスク管理が十分に行われていないケースが多く見られました。しかし、グローバル・ミニマム課税の導入により、グループ全体の実効税率や税務データを一元的に把握し、連携してコンプライアンスを実施する必要性が高まっています（図表2）。

このような状況下では、セントラライズ型やディセントラライズ型といった従来の体制の長所・短所を踏まえ、両者の良い点を組み合わせたハイブリッド型の体制で対応するのが

有効です。ハイブリッド型を採用することで、親会社と各拠点の間でコミュニケーションが活性化し、グループ全体の税務データが集約されやすくなります。これにより、グループ全体の税務リスクを可視化し、より高度なリスクマネジメントや税務戦略の立案が可能となります。

結果として、グローバル・ミニマム課税対応をきっかけとして、これまで実現が難しかったグループ全体の税務ガバナンス体制の整備や高度化も進めやすくなっています。単なるコンプライアンス対応にとどまらず、グループ全体での連携やデータ活用を通じて、企業価値の向上に資する税務組織を目指すべきです。グローバル・ミニマム課税を「ただのコンプライアンス対応」で終わらせるのではなく、グループ税務ガバナンスの高度化・最適化の好機と捉え、積極的に体制整備を進めることが重要です。

図表2：グローバル・ミニマム課税導入前後の税務ガバナンス体制の変化

比較項目	導入前	導入後
全体最適化	各拠点ごとに最適化（部分最適）	グループ全体で最適化（全体最適）
データ集約	情報が各拠点に分散	データが本社・グループで一元管理
連携強化	拠点間の連携は限定的	グループ全体で密な連携
コンプライアンス対応	各国ごとに個別対応	グループ全体で統一的に対応
税務リスク管理	各拠点で個別にリスク管理	グループ全体で一元的にリスク管理
IT・システム活用	各拠点ごとに異なるシステム利用	共通のITシステム・プラットフォーム導入
報告・開示プロセス	各拠点でバラバラに報告	グループ全体で標準化・自動化
意思決定プロセス	各拠点で独自に意思決定	本社主導で迅速かつ統一的に意思決定
人材・専門性	各拠点のローカル人材に依存	グローバル・ローカル双方の専門性強化
税務戦略	各拠点ごとに戦略が異なる	グループ全体で統一的な税務戦略策定
サステナビリティ・ESG対応	税務とESGは別々に管理	税務ガバナンスとESG経営の連動

出所：PwC作成

### 3 今後グローバル企業が税務ガバナンス体制を再点検する際に重視すべきポイント

グローバル・ミニマム課税の導入をはじめとする国際課税ルールの急速な変化は、グループ税務ガバナンス体制の再点検を迫る契機となっています。今後、グローバル企業が税務ガバナンス体制を見直す際には、従来の体制類型の選択や運用の枠を超え、図表3にまとめた観点を特に重視する必要があります。

#### (1) データガバナンスとテクノロジー活用の高度化

グローバル・ミニマム課税対応では、グループ全体の税務データを正確かつタイムリーに集約・分析することが不可欠です。今後は、AIやRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）、クラウドベースの税務管理システムなど先端テクノロジーを活用し、データの正確性・一貫性・可視化を高めることができます。これにより、税務リスクの早期発見や、複雑な計算・報告業務の自動化、グループ全体の意思決定の迅速化が実現します。

#### (2) グローバル・ローカル双方の専門性強化と人材育成

国際課税ルールの複雑化・高度化に対応するためには、親会社・各拠点双方で税務専門性を高める必要があります。グローバルな視点での税務戦略立案能力と、現地法規制・商慣習への深い理解を兼ね備えた人材の育成・確保が、今後の競争力の源泉となります。また、グループ内での人材交流や研修、ナレッジシェアの仕組みを強化し、全体最適と現地最適の両立を支える体制づくりが重要です。

#### (3) 税務リスクマネジメントの高度化とシナリオプランニング

グローバル企業にとって、税務リスクは経営リスクそのも

のです。今後は、単なるコンプライアンス遵守にとどまらず、各国の税制改正やBEPSプロジェクト、グローバル・ミニマム課税の動向を踏まえたシナリオプランニング、リスクの定量的評価・優先順位付け、危機発生時の対応プロトコルの整備など、より高度なリスクマネジメントが求められます。特に、税務当局との関係性や、グループ全体のレピュテーションリスクも含めた総合的なリスク管理体制の構築が不可欠です。

#### (4) グループ全体の税務ガバナンス文化の醸成

制度やシステムの整備だけでなく、グループ全体で「税務ガバナンスは経営の根幹である」という意識を共有し、現地拠点も含めた全員が自律的にリスク感度を高める文化の醸成が重要です。トップマネジメントによるコミットメントや、税務ガバナンスに関するグループ共通の行動規範・倫理規定の策定、現地拠点との定期的な対話・意見交換の場の設置など、ソフト面での取り組みも不可欠となります。

#### (5) サステナビリティ・ESGとの連動

近年、税務ガバナンスはサステナビリティやESG（環境・社会・ガバナンス）経営とも密接に関連しています。グローバル企業は、単なる税負担の最小化ではなく、適正な納税を通じた社会的責任の履行や、透明性の高い税務情報開示（タックス・トランスペアレンシー）など、ステークホルダーからの信頼確保を重視する姿勢が求められます。税務ガバナンス体制の再点検にあたっては、ESG経営との整合性や、グローバルな情報開示基準への対応も視野に入れる必要があります。

#### (6) 繙続的な体制レビューと柔軟なアップデート

国際課税ルールや各国の税制は今後も変化し続けることが予想されます。したがって、税務ガバナンス体制も一度

図表3：税務ガバナンス体制の見直しの際に重視すべきポイント

No.	重視ポイント	関連ワード	効果・目的
(1)	データガバナンスとテクノロジー活用の高度化	データ集約、AI、クラウド、自動化	正確・速い判断、作業効率化
(2)	グローバル・ローカル双方の専門性強化と人材育成	税務知識、人材交流、研修	専門力アップ、現地対応力
(3)	税務リスクマネジメントの高度化とシナリオプランニング	リスク評価、シナリオ、危機対応	リスク低減、トラブル対応力
(4)	グループ全体の税務ガバナンス文化の醸成	意識共有、行動規範、対話	自主性向上、ルール順守
(5)	サステナビリティ・ESGとの連動	適正納税、情報公開、社会責任	信頼獲得、透明性
(6)	継続的な体制レビューと柔軟なアップデート	定期見直し、改善、PDCA	継続的改善、変化対応
(7)	外部専門家・アドバイザーとの連携強化	外部知見、最新情報、ネットワーク	情報強化、体制強化

出所：PwC作成

構築して終わりではなく、定期的なレビューと柔軟なアップデートが不可欠です。グループ全体と現地拠点の双方の視点から、運用状況や課題を継続的に点検し、必要に応じて体制やプロセスを見直す「PDCAサイクル」を組み込むことが、持続的な競争力の維持・向上につながります。

#### (7) 外部専門家・アドバイザーとの連携強化

グローバル・ミニマム課税のような新制度への対応や、各国の税制改正の動向を把握するには、外部の専門家やアドバイザーとの連携も重要です。グループ内のリソースだけでなく、外部の知見やネットワークを積極的に活用し、最新の情報やベストプラクティスを取り入れることで、より強固な税務ガバナンス体制を構築できます。

近年、国際税務・国内税務の双方において、企業内で十分な税務人材を確保および育成することがますます困難になっています。特に、グローバル・ミニマム課税のような複雑かつ高度な制度対応が求められる中、「任せられる適任人材が社内にいない」「人材リソースが限られている」といった声が多くの企業で共通する課題となっています。こうした税務人材不足の状況下で、外部の専門家やアドバイザーとの連携が一層重要性を増しています。

PwC税理士法人では、**2(1)～(6)**で述べたようなデータガバナンス、専門性強化、リスクマネジメント、ガバナン

ス文化の醸成、ESG対応、体制レビューといった幅広い課題に対し、企業の税務部門を総合的に支援する多様な専門サービスを提供しています。また、他社がどのように税務体制やルールを整備しているかといった最新の事例やベストプラクティスのご紹介も可能です。これにより、社内リソースの限界を補いながら、より強固で実効性の高い税務ガバナンス体制の構築をサポートします。

#### 4 おわりに

グローバル・ミニマム課税の導入は、多国籍企業の税務ガバナンス体制に大きな変革をもたらしています。今後も国際的な税制改正や規制強化が続く中で、グループ全体の税務リスク管理とコンプライアンスの確保は、経営上の重要課題です。どの体制を選択する場合でも、グループ全体の最適化と現地実務のバランスが鍵となります。特にハイブリッド型の体制は、複雑な国際課税ルールへの対応において、グループ全体のリスク管理や効率性と、現地での実効性や迅速な対応力の双方を最大化できます。

グローバル・ミニマム課税対応を契機に、自社グループの税務ガバナンス体制を再点検し、持続的な成長と社会的責任の両立を目指すことが求められます。

---

#### 伊藤 亮太 (いとう りょうた)

PwC税理士法人 シニアマネージャー

大手情報機器メーカーの財務経理部門、グループ税務統括責任者を経て、2023年、PwC税理士法人に入所。メーカー勤務時代、欧州統括現地法人（ベルギー）のCFOを6年間、米国グローバルHQの副CFO兼税務責任者を2年間経験。グループ税務ポリシーの導入、グループ内事業再編・税務PMO（欧州拠点および本社機能統合））、買収事業PMI（新設事業グループ移転価格ポリシー策定）、事業売却デューデリジェンス（税務PMO）、国外関連者間ライセンス契約・ヴァリュエーション（税務PMO）、国内・海外での税務調査対応等のプロジェクト経験を有する。これまでの日系多国籍企業における、グループ税務ガバナンス強化の実務、プロジェクト経験を活かして、事業サイドの視点を踏まえたアドバイス・サポートを提供している。

メールアドレス : ryota.r.ito@pwc.com