

税企协商时代

跨国企业如何应对税企协商

2022 - 2023



<u>序章</u>	<u>03</u>
<u>前言</u>	<u>05</u>
<u>介绍</u>	<u>06</u>
<u>主要发现</u>	<u>07</u>
<u>税企协商时代</u>	<u>08</u>
<u>税企协商对当今企业 意味着什么</u>	<u>12</u>
<u>解决方案</u>	<u>16</u>
<u>结论</u>	<u>20</u>
<u>附录</u>	<u>21</u>
<u>联系方式</u>	<u>22</u>

序章

中国视角下的全球税企协商问题

在前所未有的全球经济下行压力下，伴随着税务机关和其他利益相关方要求的不断加大，以及国内外监管格局的变化，税企协商（Tax Controversy）问题的数量在全球范围内呈上升趋势，且相较以往需要花费更长的时间来处理，因此，对于业务国际化的企业来说，需要密切关注和了解全球税收政策和征管环境的变化和发展趋势，这对及时采取有效的应对措施、完善自身的税收管理战略、以及企业治理和可持续发展是至关重要的！

立足中国去审视全球税收领域的变革和趋势，我们意识到这些趋势对税企协商领域有如下影响：

日益关注税务合规

世界各国政府一直在加大力度打击逃税和激进的税收安排，尤其是在数字经济迅速发展 的情况下。目前，社会各界越来越重视税收透明度，比如共同申报准则（Common Reporting Standards）和金融账户涉税信息自动交换（Automatic Exchange Of Financial Account Information）等规则的实施促进了各国税务机关之间更便捷地交换涉税信息。中国作为全球第二大的经济体和“世界工厂”，担当着十分重要的作用，并积极参与有关事情的发展，因此，对税务合规的日益关注意味着企业的管理层需要确保企业的税收实践与不断变化的税收法规保持一致，同时对税务合规方面表现出明确而坚定的社会责任感。

转让定价审查

税务机关加强对转让定价安排（关联交易）的审查力度，以确保它们符合独立交易原则，防止不合理的利润转移。中国在全球经济与产业全球化方面扮演着领头雁的角色，一直备受跨国企业的青睐，如来华投资或采购等，所以中国税务机关在转让定价问题方面积累了非常丰富的经验。在全球转让定价的事宜不断引

起高度关注的情况下，企业管理层需要意识到不同司法管辖区的转让定价规则的不断变化与提高，并确保遵守不同辖区的相关规则，以避免与税务机关产生争议和受到处罚。

国别报告披露

国别报告（Country by Country Reporting）是经济合作与发展组织（Organisation for Economic Cooperation and Development）颁布和推进的税基侵蚀和利润转移（Base Erosion and Profit Shifting）计划下的一项重要举措。该规则要求跨国公司需要针对集团内的成员实体按国别提供详细的财务和税务信息，从而有助于税务机关评估有关集团成员间的转让定价和利润分配是否合理。因此企业高管需要了解有关的要求，并确保向税务机关提供准确的国别报告，以降低税务争议的风险。

税务争议和诉讼

纳税人和税务机关之间的税务争议和纠纷在全球范围内越来越普遍。政府更愿意开展税务领域的跨境合作，税务机关也对企业税务状况发出更为频繁的质询，并为稽查投入专门的团队和资源。企业管理层应该为潜在的税务纠纷做好准备，预先制定管理和解决此类纠纷的策略，并确保有适当的文档证据为企业的税务状况提供支持，否则可能存在一定的声誉风险。事实上，近年来与税收有关的问题引起了公众的广泛关注，媒体时有报道。激进的税务规划和明显的避税行为会对企业的声誉和品牌形象产生负面影响，管理层需要审视和考虑企业自身税务策略和处理方法的潜在风险，并确保其符合包括客户、员工、投资者或公众在内的各方利益相关者的期望。

合规成本和复杂性

加速变革的国际税收体系、频繁发生的法规更新和不断增加的报告要求可能会加剧税务合规的复杂性从而导致企业增加合规成本。我们观察到，为了应对相关问题，企业会充分调动内部资源，包括聘用具备专业能力且经验丰富的专职高级管理人员以确保税务处理的合规性，使用数字化管理工具并建立健全的税务风险管理系统等；同时针对重要或复杂的问题，适时咨询专业税务顾问作为外部支持，以了解监管方面的最新动态，并确保合理有效地规划商业与税务安排。

针对以上的全球趋势，2022 年德勤与《国际税收评论》（International Tax Review）合作，对涵盖所有主要行业的 300 余家公司进行了一项调查，了解受访公司在过去几年中面临的税企协商问题、变化趋势及应对经验。通过梳理分析调查中获取的信息，德勤将其中的主要发现归纳形成了调查报告。其中的内容非常值得企业高管的关注，我们特此翻译成中文，以飨读者。

总而言之，企业管理层应与税务机关进行适当沟通与配合，以便有效应对不断演变的税企协商环境。了解国际和国内的税务规则发展，确保遵守税收法规并采取负责任的税务行动，是降低企业风险、维护企业声誉和财务状况的关键因素和有效措施。同时，企业高管们也应考虑将专业税务顾问的协助作为内部资源和经验的补充，以便在复杂的税务环境中为企业保驾护航。

黄晓里，税企协商服务全国领导人、华北区税务与商务咨询主管合伙人

吴嘉源，税企协商服务资深顾问合伙人

前言

在一个重视税收透明度的全球税收体系中，又当政府面临平衡公共财政的压力下，各企业遇到越来越多的税企协商也就不足为奇了。随着税企协商越来越多地涉及多个辖区，达成解决方案也需要更长的时间。

因此，正确应对税企协商是各企业的战略重点。这通常会促使企业以一种更积极主动、更开放的方式与税务机关进行自愿披露和信息共享。同时也会促使各企业通过聘请专业人员加入企业内部来应对税企协商。事实上，这项调查显示，在过去三年中，大多数企业在本地和全球层面都雇用了这种专业资源。

尽管如此，企业仍会在某些关键时点寻求外部意见。例如在程序上的转折点，或是在税企协商带来更明确的潜在财务和声誉影响时，又或是相关事项引起董事会或股东等利益相关者的焦虑时。如这项调查所述，在寻求外部支持时，各企业希望与那些曾为类似企业与同一个税务机关的类似税企协商上有过服务经验的外部机构合作。

因此，经验和洞察力对于解决税企协商是很重要的，同时，保留解决方案上的选择权也很重要。虽然受访者指出，公益诉讼不一定是解决税企协商的首选，但诉讼技巧和经验仍然是达成非诉讼和解策略的重要组成部分。这种双轨制提供了有效和强有力的解决办法，并使人们可以放心，如果税企协商升级，今天采取的行动仍然是妥当的。

最后，有几个更广泛的观点。首先，企业内部税企协商处理的专业化并不是对税收制度的攻击。与调查一起进行的访谈中各企业明确表明了对地方以及全球层面公正、良好运作的税收制度的尊重。事实上，受访者和访谈对象都希望能尽可能的与税务机关建立更密切的关系。然而，难以在地方层面解释跨境税收政策往往会形成困扰，并认识到由此产生的不确定性可能是未来税企协商的驱动因素。

其次，随着当前税企协商的普遍化，应对税企协商应成为企业治理更广泛的一部分。这包括更新的风险登记、未来潜在税企协商相关数据的留存和共享政策、有明确的本地和区域/全球层面的利益相关者来应对税企协商以及处理税企协商的决策树，以便将董事会层面对税收透明度的承诺与税企协商期间及时和适当的行动结合起来。

总之，企业正在经历更高层级的税企协商，这种趋势不太可能很快逆转。这项调查提供了有关税企协商对国际企业和快速成长企业的影响的丰富数据，以及企业应对相关挑战的方式方面的明确趋势。

James Fabijancic，德勤全球税企协商主管合伙人

Annis Lampard，德勤英国税务总监

介绍

在全球范围内，一些因素使得管理税务事项所需的时间和难度增加：立法者正在为国家和国际税收规则制定新的法规；税务机关对大型和快速成长企业的税务申报进行质询，并且更愿意开展跨境合作；环境、社会和治理（ESG）让公众和股东对透明度和责任提出更高的要求。

公司难以消化复杂的新立法，同时，鉴于公众对税收透明度的关注以及最近发生的事件，税务机关仍会提出更多质询，这意味着当前高水平的税企协商将在可预见的未来持续下去。人们普遍认为，新冠疫情所带来的经济影响迫使税务机关审查危机期间授予纳税人的税收抵免和补贴，从而补充国库。

为了应对这种税企协商，许多公司扩大了他们的内部资源，任命了直接负责税企协商管理的高级专业经理。并使税务部门成为战略风险管理职能的一个组成部分。

但是，对于这些新的税企协商焦点来说，好的实践是什么样的呢？为了评估企业如何应对日益加剧的税企协商，德勤邀请《国际税收评论》（ITR）对涵盖所有主要行业的 300 多家公司进行了调研，这些公司的年收入从不到 5 亿美元到超过 50 亿美元不等。其中超过一半的是上市公司，最大的受访群体是高管，主要来自税务、财务和法律部门。

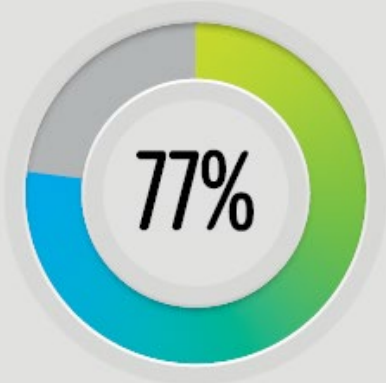
我们还想了解地区差异是如何影响公司税收政策的，因此这项调查所涉及的公司总部地理位置平均分布于美洲、欧洲、亚太地区、中东和非洲。为了进一步了解地区和行业差异，我们对企业界的主要税务决策者进行了深入访谈。

我们的目标是阐明最容易引起税企协商的领域，公司如何制定应对措施以及是什么推动了他们的决策。结果是，全球层面数据清晰一致，而在地区层面上则有一些令人吃惊的结果。

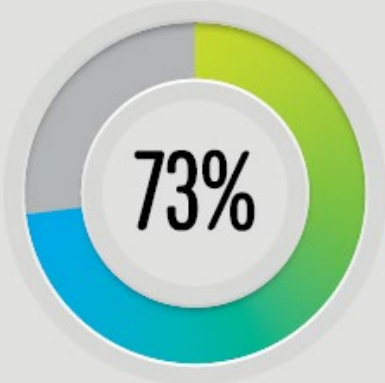
例如，人们普遍认为，税企协商在全球范围内不断升级，需要更长的时间解决，也需要专业的外部支持，但引起税企协商以及发生税企协商的数量有明显的地域趋势。不同区域的公司如何在如何建立专门的内部团队来处理税企协商、何时寻求外部咨询以及何时和是否向税务机关提出质疑的理由等方面也会有所不同。



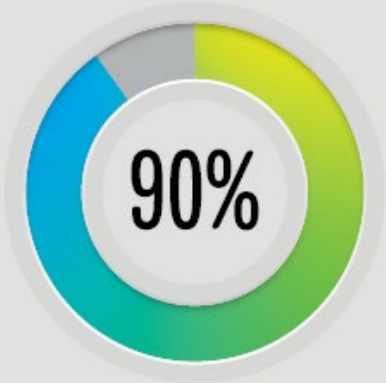
主要发现



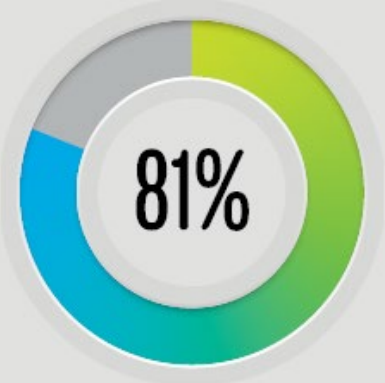
77% 的企业表示过去两年公开的税企协商的数量有所上升。



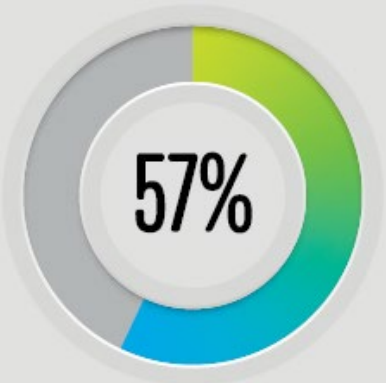
73% 的受访者表示曾面临需处理跨多个辖区的税企协商案件



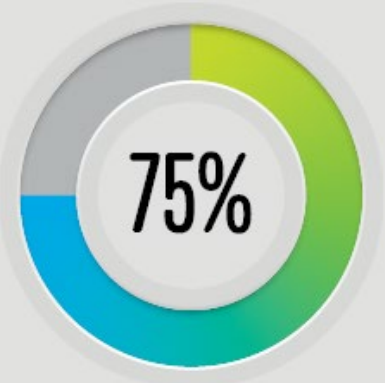
90% 的大型公司已有或计划拥有一位处理税企协商的副总裁（或者类似职位）



81% 的企业曾向高级管理层报告税企协商



57% 的全球受访公司担心股东对税企协商的反应



75% 的受访者表示，他们发现自我评估总是或通常是有用的。

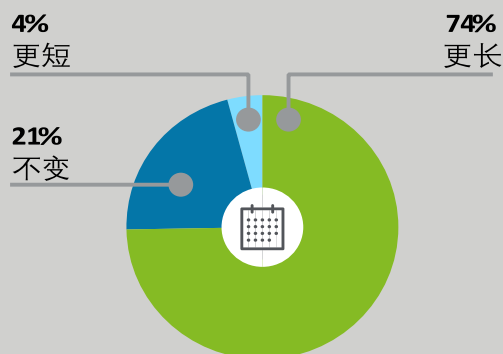
税企协商时代

“如果税企协商在未来几年没有激增，我会感到非常惊讶。因为新立法数量很多，而且极其复杂，需要在大量辖区之间进行协调，”Jaime Salmerón 说道，他是比荷卢经济联盟和欧盟地区税务主管兼石油公司 Repsol 荷兰办事处首席财务官。

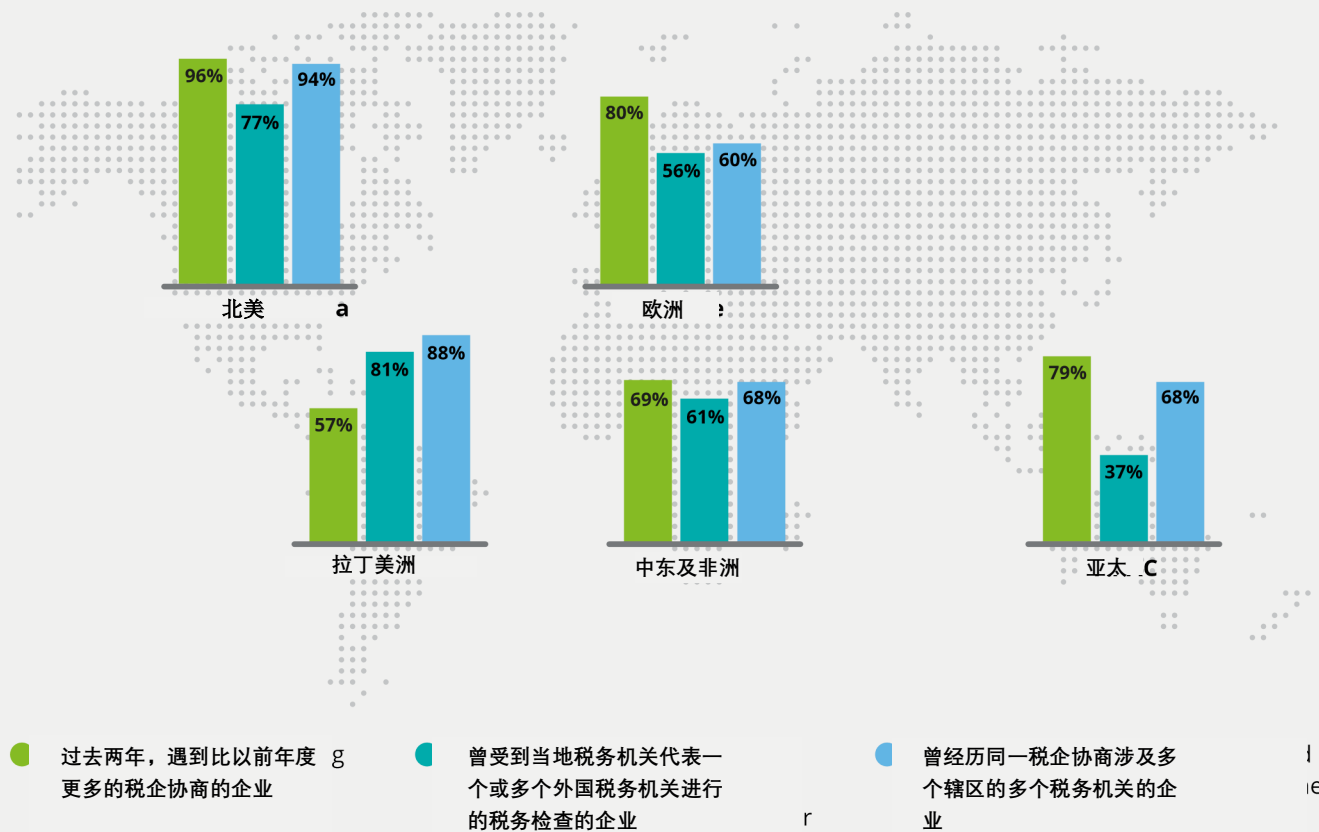
跨国公司的税企协商已然在不断升级。在我们的调查中，几乎每家北美公司在过去两年中都发现其税企协商出现了增长趋势，其他地区的绝大多数公司也是如此。此外，四分之三的受访者表示，他们的全球税企协商解决起来需要更长的时间。

增长的税企协商反映出，税企协商经常涉及多个辖区，尽管对企业的影响程度存在一些区域差异。有 60% 的公司遇到过税务机关之间的跨境合作的情况。超过四分之三的北美受访者曾接受过地方主管部门代表外国税务机关进行的询问，然而，只有 37% 的亚太公司表示曾有相关经历。

与两年前相比，解决税企协商所需时间



税企协商正在不断加剧



此外，几乎所有（94%）北美受访者都经历过涉及多个辖区的多个税务机关的就相同事项的税企协商，有同样经历的欧洲公司比例为 60%，全球受访者的平均比例为 73%。

芬兰不锈钢生产商 Outokumpu 的转让定价集团主管 Sanna Jääliñoja 说：“如今，在许多情况下，针对同一笔交易可能需要同时与两个以上的税务机关进行沟通。”

尽管有这些全球趋势，但在不同的地区，引发税企协商的原因也有所不同。调研结果显示，引发全球性税企协商增加的原因有：融资安排和居民身份问题，以及对低税收辖区的审查，而后者是在国内引发额外税企协商的最常见原因。

然而，在北美和亚太地区，税企协商的主要驱动因素分别是数字服务税和融资安排。可以看出，企业认为存在税企协商的事项主要集中在全球和国内税收规则中最复杂的领域。

Salmerón 指出：“在过去的 10 年里，税收格局发生了很大变化。随着不断地发展，以及很多新法规的出台 - 事情正变得越发复杂。”此外，他补充说，公众也越来越多的在关注。“媒体、利益相关者和个人都非常希望可以提高透明度。”

这种复杂问题一部分是源于新的国际法规，例如 OECD 的税基侵蚀和利润转移（BEPS）计划。在 2023 年实施 BEPS 包容性框架制定的新规则之前，公司正

在竞相理解新法则，以及不同税务机关对这些法则的解释。

虽然企业尊重并接受目前的全球税收框架，而且他们也必须在该税制框架下进行运营，但是，在现有的国内立法中实施国际新规则的这种复杂性，将会带来不确定性，而这种不确定性最终只能通过企业和税务机关之间的税企协商来解决。

在 Repsol，Salmerón 指出了将 OECD 规则纳入欧盟法律体系所面临的挑战，以及普遍存在理解不一致的问题。“不同国家会怎样理解这些规则的运用？这些不同的理解可能会造成巨大的混乱。”



Jaime Salmerón, 比荷卢经济联盟和欧盟税收政策区域税务主管兼 Repsol 荷兰办事处首席财务官

“媒体、利益相关者和个人对提高透明度有着巨大的需求。”

除了正在进行的税收改革，企业还指出了新冠病毒所带来的影响。

Vodafone Italia 税务主管 Laura Greco 表示：“在疫情期间，财政部提供了大量补贴，但现在他们正在步入一个需要确保税收收入的阶段。因此，我预计他们将加强对跨国公司的税收优惠和税收抵免资格的监督。”



Laura Greco, Vodafone Italia 税务主管

“现在税务部门被视为企业风险管理职能的一部分，并起到更具战略性的作用。”

鉴于税企协商的数量、持续时间和复杂程度的不断增加，主动应对或通过正式的质询来解决这些纠纷的能力已成为战略优先事项。

“过去，税务部门是财务部门的一部分。如今，税务部被视为一个风险部门，且更具战略性的作用。现在在我团队中的所有人都非常资深，至少有 25 年的经验。” Greco 说，并补充说 Vodafone Italia 的税务人员数量在过去五年中大约翻了一番。

上述压力因素意味着公司必须更加努力，才能实现他们从税企协商中想要得到的关键结果。调查显示，到目前为止，避免罚款和额外罚息是最重要的，其次是以非公开方式解决税企协商。

税企协商结果是否成功的判断标准

	-----● 在进一步缴税之外无需再缴付罚金和利息	0.69
	-----● 通过非诉方式解决	0.46
	-----● 通过非公开方式解决	0.46
	-----● 没有导致业务关停或业务重大调整	0.34
	-----● 无需再额外缴税	0.33
	-----● 在未来与税务机关保持健康良好的关系	0.19
	-----● 快速解决	0.09

*相关因素从 1 到 3 排序并进行了加权。最低为 0，最高为 1.0。

税企协商对当今企业意味着什么

“让高级管理层及时知晓所有重大税务事件是一种很好的做法。在某些情况下，还建议向董事会和投资者报告相关事件的进展。” *商业服务提供商 Genpact 税务副总裁 Haroon Qureshi 指出。*

高级管理层及时了解事件情况

目前，绝大多数公司（81%）会向其高级管理层报告税企协商，27%的公司将其作为定期沟通的常规项目。汇报时点也各不相同，近三分之一的受访者在产生纳税义务时汇报，11%的受访者则表示在引发诉讼时汇报。

同样，全球的统计数据中并未体现不同地域的公司政策存在差异。近一半（53%）的拉丁美洲公司将税企协商作为常规沟通事项告知高级管理层，然而几乎相同比例（51%）的亚太地区受访者仅在产生纳税义务时告知管理层，另有23%的受访者仅在发生诉讼时才会告知管理层。

当地税务机关的激进程度，公司本身及其顾问是否有信心能有效地处理税企协商，这些复杂因素也许是地域差异背后的原因。公司治理结构的差异也可能是导致地域差异的原因之一。

81%



的公司会向高级管理层汇报税企协商。只有27%的公司将其作为定期沟通的常规项目。

角色和职责

为了应对越来越多的税企协商，大多数公司（63%）已经设置了税企协商副总裁等专门的职位，其中38%的公司在三年多前就设立了此职位。在我们的调查中，只有22%的公司认为没有必要这样做。

42%的公司倾向于利用内部资源处理税企协商，并且绝大多数公司已制定了向上级汇报税企协商的标准流程。

“在一些国家，由于我们缺乏对当地税务专业知识的了解，我们会寻求专业税务顾问的帮助，”Salmerón 说，“在其他一些国家，我们在当地也有自己的税务团队。”



Haroon Qureshi, 税务副总裁, Genpact

“与税务机关的关系这个概念正在淡化。倘若相关事务不要求会面或可在线上进行，那么你能做的与税务机关的互动就真的只有这么多了。”

事实上，良好的税务控制始于企业自身。有效的风险管理取决于及时和定期的信息流通，这不仅适用于税企协商期间，也适用于正常营业期间。

“如果缺乏对企业业务情况的了解，税务部门就无法发挥作用，只有当你靠近业务时，你才能收集到这些信息，”Vodafone Italia 的 Greco 说道，“如今税务可以被视为企业风险管理职能的一部分。”

税务团队和每个负责处理税企协商的税务副总裁的关键作用是了解区域和全球层面存在公开税企协商的地点，税企协商处于哪个阶段、何时以及如何达到决策点。其中一个重要决策点是何时去寻求外部支持。

亚太地区的公司寻求外部支持的速度最快，28%的公司在税企协商开始时立即致电顾问，而北美往往是最依赖内部资源的地区。有趣的是，企业规模在这里是一个不太重要的因素。收入超过 50 亿美元的企业中有 30% 倾向于在出现税企协商时聘请外部顾问出具独立的意见来补充他们的分析。

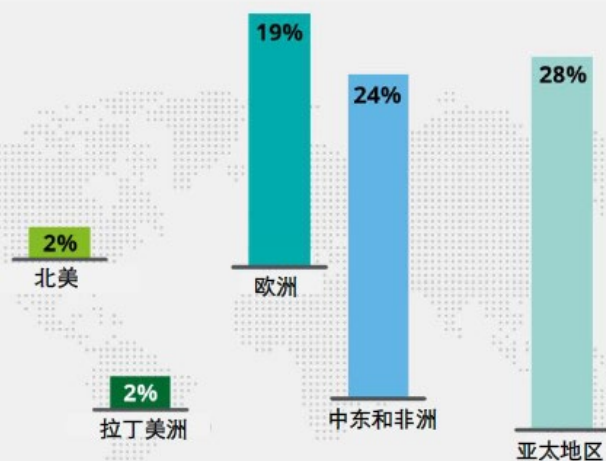
为了达成解决方案，除了需要负责处理税企协商的副总裁或税务主管与内部利益相关者沟通外，与税务机关的关系显然也至关重要。因此，三分之二的公司希望在税企协商期间更频繁地与税务机关联系。

Qureshi 认为，这是一个变得越来越复杂的问题。以印度为例，他观察到税务申报和审计的数字化减少了与税务官员面对面交流的机会。

“与税务机关的关系这个概念正在淡化。倘若相关事务不要求会面或可在线上进行，那么你能做的与税务机关的互动就真的只有这么多了。”Qureshi 说。

这一点很重要，因为如果企业没有机会向税务机关解释重要税务和财务决策的关键背景和细节，在税企协商期间持续存在误解的可能性就会增加。此外，误解持续的时间越长，税企协商中的双方就越有可能将立场变得更强硬，对在处理过程中的对方不理解并且不配合的行为感到沮丧。

在税务争议伊始就寻求外部顾问支持的公司百分比



担心税务机关报复性执法？

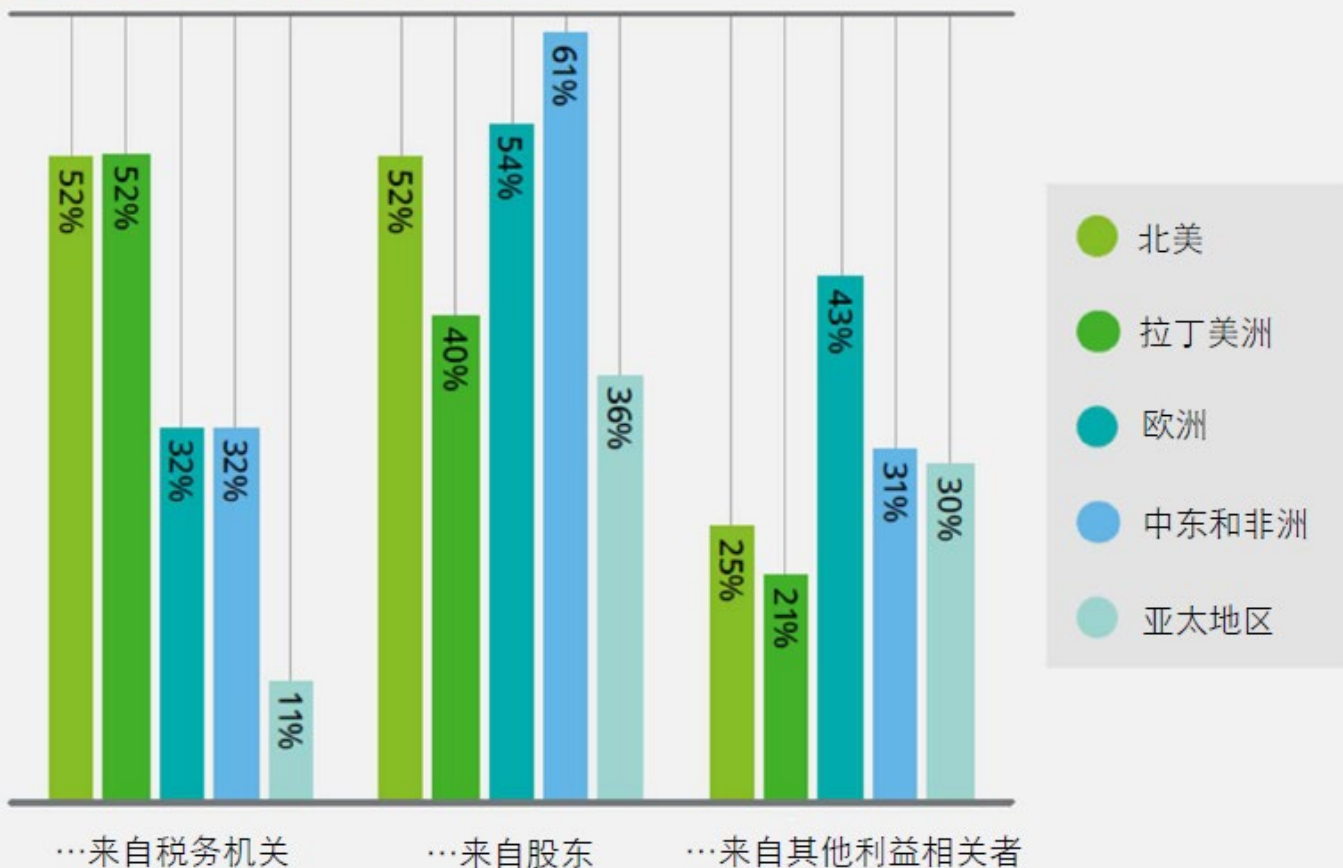
尽管在税企协商中可能会出现阻碍和误解，但这并不意味着企业会因此担心税务机关在未来对企业进行报复性执法。相反地，在美洲以外，公司似乎更担心税企协商对股东间关系的影响。来自欧洲、中东和非洲的公司中，约有 57% 担心股东因税企协商而产生的消极反应，但只有不到三分之一（32%）的公司担心税务机关的反应。

“税收越来越成为股东和公众感兴趣的话题，”Outokumpu 的 Jäälinoja 指出。“此外，可持续发展和 ESG 的重要性显著增加，因此更多来自税收规定之外的规则对透明度提出进一步的要求。”

虽然美洲公司较为关心税务机关的报复性执法，但只有 11% 的亚太地区公司担心这个问题。此外，其中一半人从未对此有过担心。

尽管调研显示亚太地区的公司有这样的信心，但当税企协商出现时，亚太地区的公司并没有表现出明显的强硬态度。在接受采访的 61 家公司中，36% 的公司强调他们愿意挑战税务机关的立场，61% 的公司表示他们有时愿意，而全球调查的数字分别为 32% 和 66%。与其他地区相比，亚太地区所表现出的信心可能表明亚太地区对税收制度运作方式的信任程度更高，这减少了亚太地区公司在税企协商发生时对税务机关发起强烈挑战的意愿。

企业担心因税务争议而遭到报复…



投资者观点：

“对税收透明度的兴趣将上升”

Kate Elliot 是 Rathbone Greenbank Investment 的职业道德、可持续发展和影响研究部负责人，管理财富管理公司 Rathbone 集团的 ESG 团队，她讨论了投资者如何影响税收透明度的发展进程。

“客户经常提出的一个话题是税收正义，在这个观点中经济体的所有参与者都应该对能使该经济体运作的公共商品或服务做出贡献，无论是受过教育的、健康的劳动力，亦或是有效的法治。

当我回忆至少 10 年前与客户关于这个话题的讨论，我发现税收透明度在经济紧缩、生活成本高或公共支出有压力的时期将会引起更多的关注。由于生活成本的大幅增加，对税收透明度和相关责任落实的关注度可能会在 2022 年再次上升。

每当新闻中出现备受瞩目的税企协商时，投资者对税收透明度的关注往往会飙升，这可能同时会导致对其他持股的风险敞口以及投资经理评估和管理相关风险的能力的担忧。

人们也越来越期望公司以维护其利益相关者的长期利益的方式来经营，税务责任现在被广泛认为是公司可以实施全面且良好的治理的关键因素。

此外，很简单的道理，投资者不喜欢意外。如果一家公司因其更激进的税收优化方法而面临财务或声誉风险，那么投资者肯定想要了解这些风险是什么，以及从财务和 ESG 表现等方面综合评估这些风险是否可以被接受。”

选择后续步骤

关于很多公司不担心税务机关报复性执法，还有另一种可能的解释。大多数公司在向税务机关发起挑战之前都会经过周全审慎的考虑。



例如，在愿意挑战税务机关立场的公司中，超过一半（57%）的公司只有在确定案件不属于公共领域的情况下才会提出异议。对于那些选择诉讼的公司来说，他们选择这样做是因为他们认为有时只有法院才能在复杂的税企协商点上明确适当的处理方式。

“的确，解决方案并非总能达成一致，”Salmerón 指出，“从逻辑上讲，在这些情况下，我们致力于捍卫我们集团的利益，我们会通过采取包括司法手段在内的一切合法可行的途径。”

显然，这是一个已经经过深思熟虑的决定，这种谨慎反映了企业明白税企协商对企业声誉的影响程度。

向税务机关发起挑战之前的另一个重要先决条件是获取支持性的外部意见。52%的受访者在决定是否挑战



税务机关的立场之前寻求外部顾问的帮助。这显示出企业倾向于寻求与已经具有解决类似税企协商经验的外部顾问进行合作。驱使企业在这个时间节点寻求外部建议的原因很可能是外部顾问有解决类似税企协商的经验，以及在对税务机关发起挑战前，企业需要外部顾问对这项税企协商提供新的视角。

解决方案

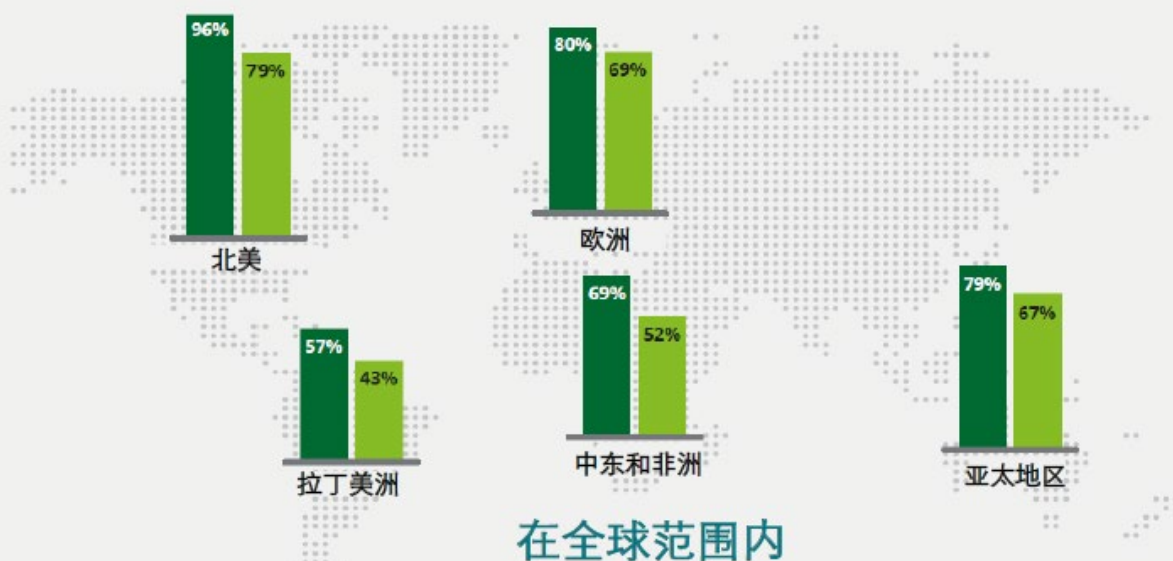
不出所料，最大型的公司——那些收入超过 50 亿美元的公司——是最有可能设立专门的处理税务争议的高级职位，其中 92% 的公司设有税务争议副总裁或类似职位。同时，从地域分布来看，雇佣这些工作人员与最近的税务争议经历有关。

例如，自 2020 年以来，96% 的北美公司（但只有 57% 的拉丁美洲公司）在全球范围内经历了更多的税企协商。在全球范围内，79% 的北美企业拥有专门处理税企协商的高级管理人员，而在拉丁美洲只有 43% 的公司拥有专门处理税企协商的高级管理人员。

欧洲和亚洲公司也存在类似的数据联系，其中约 80% 的公司都在全球范围内经历了更多的税企协商，但只有不到 70% 的公司拥有专门的资源来处理此类税企协商。

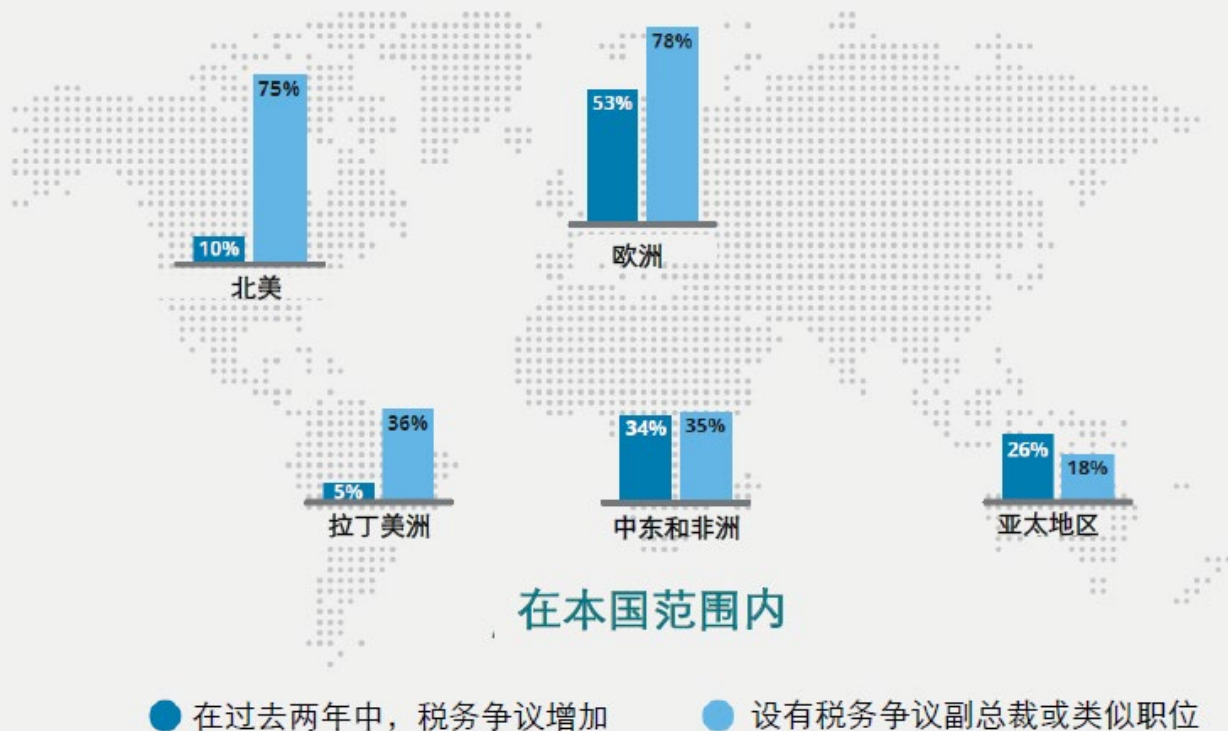
除了资历，高级管理人员的经验和专业性是关键。

在发生较多争议的地方，公司通过设立高级职位来应对税务争议



● 在过去两年中，税务争议增加 ● 设有税务争议副总裁或类似职位

在发生较多争议的地方，公司通过设立高级职位来应对税务争议



在本国范围内

在许多并没有发生更多税企协商的地区，与雇佣专业人员相关的高成本可能解释了为什么公司不太可能在本国范围内拥有专门解决税企协商的高级员工。只有大多数的欧洲公司（53%）表示本国内税企协商案件数量有所增加，该地区的公司也最有可能为其本国配备专门解决税企协商的高级员工，78%的公司证实了这一点。

例外情况发生在北美，尽管只有 10% 的北美公司表示在过去两年中在这一领域发生更多税企协商，但 75% 的北美公司在国内拥有解决税企协商的专用资源。这可能反映了这样一个事实，即北美是许多全球大型公司的所在地，正如我们所看到的，这些公司通常更有可能在设立处理税企协商的高级职位的趋势中处于领先地位。

除了合适的人才外，公司也越来越认识到案件管理工具对解决税企协商的价值。尤其是对于复杂的、涉及多个辖区的税企协商，公司需要同时管理多项流程时，此类系统被证实越来越重要。

案件管理软件的使用与公司是否雇佣解决税企协商的专业人员密切相关。北美公司最有可能在全球范围内同时拥有这两类资源，其中 81% 的北美公司使用税企协商管理工具，而拉丁美洲公司对此的可能性最低。

平均而言，只有欧洲公司更喜欢将专门解决税企协商的人员和案件管理软件用于本国范围而不是全球范围，这再次反映了欧洲公司在本国范围内更容易面临税企协商。

外部支持


即使是最有经验的内部团队，在处理某些税企协商中也会遇到瓶颈。“在 Repsol，我们为有一个强大的内部部门感到自豪，我们有能力对税务问题进行全面的处理。”Salmerón 说，“然而，在一些重要和复杂的问题上，学会信任经验丰富的外部顾问是非常有价值的，他们可以提供不同的视角并丰富我们的分析。”



受访的公司也表达了这一观点。超过三分之二的受访者始终或通常在适当的时候寻求独立的外部意见。亚太地区的受访者对寻求外部建议的偏好最强烈，北美受访者对此的偏好最弱，这反映了后者对于由内部员工专门处理税企协商方面的投入处于世界领先。

在考虑聘请外部顾问时，公司表示具备当地专业知识和曾经在税务机关内部工作的经验是决定聘请该外部顾问的驱动因素。税企协商管理是一个潜在的高风险领域，具有良好业绩记录的税务顾问是正在面对税企协商的企业首选的合作伙伴。

这样的专家支持形成了对企业内部知识和经验的补充，而非重复性工作，因为即使是大型企业也很难仅仅为了解决税企协商问题而保留一个永久性的、庞大的内部团队。

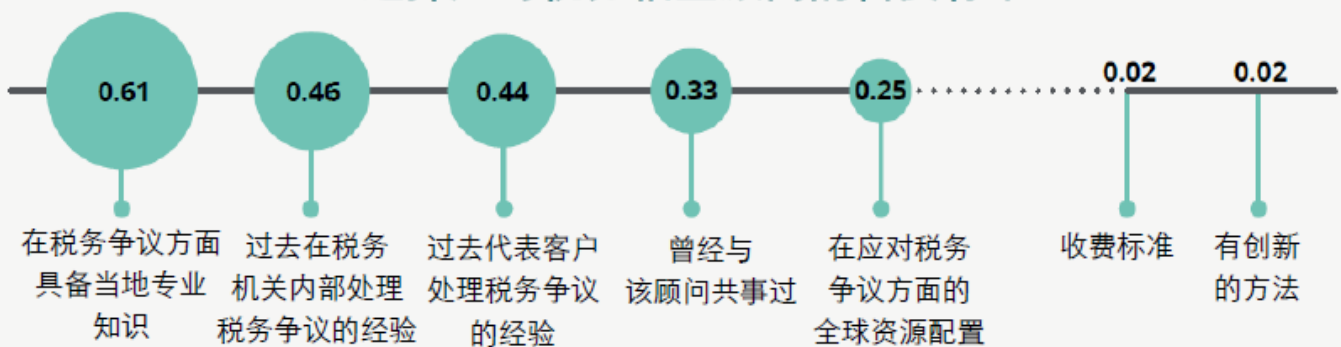


Sanna Jäälinoja, 集团转让定价主管
Outokumpu

“在目前充满不确定性的阶段，公司需要确保预算的灵活性；人们无法完全预测在何时何地发生争议，以及需要多少外部资源来解决它。”

Jäälinoja 观察到：“我们在全球 30 个国家开展业务。在一些国家我们并没有资源，因此尤其需要当地顾问的支持。”

选择应对税务稽查顾问的首要标准



鉴于公司与其外部顾问之间的这种关系，当企业聘请顾问协助其应对税企协商时，先前与顾问的工作经历可能是一个重要因素，如果顾问已经对其业务有深刻的了解可以使得企业更放心。

同时，考虑到以适当方式迅速地解决税企协商所具有的战略重要性，寻求外部建议的成本并不是一个关键的考虑因素。相反，企业知道这种支持是必要的，因为税企协商可能会对公司的财务和声誉产生影响。调查结果也反映了这一观点：当税企协商可能超过财务或风险阈值时，38%的公司会向外部顾问寻求支持。这远高于公司会立即聘请顾问的情况（全球范围内17%的公司作此选择而这一比例在亚太地区上升到28%）。

Genpact 亚太区税务主管 Qureshi 表示，大型跨国公司通常会寻求外部资源：“如果你的内部资源有限，那么你真的需要利用外部可用的资源。”

Jäälinoja 对此表示赞同：“与税务相关的合规性和透明度需要越来越多的资源——这是必须的。在目前充满不确定性的阶段，公司需要确保预算的灵活性；人们无法完全预测在何时何地发生税企协商，以及需要多少外部资源来解决它。”

目的明确

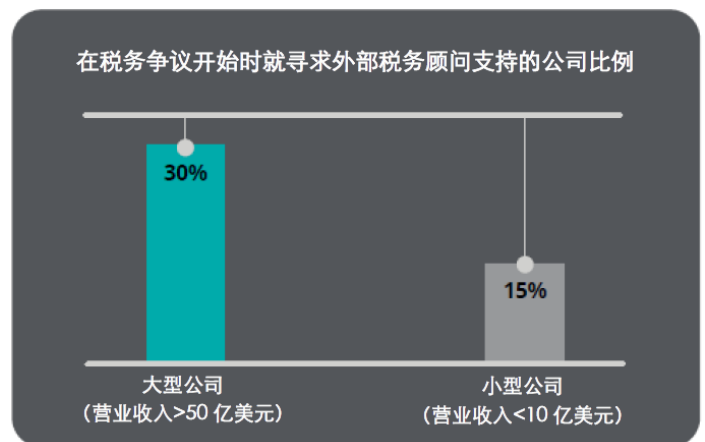
最后，无论是仅使用内部资源还是结合内部和外部支持来处理税企协商，企业都必须明确解决问题的途径是什么，什么是好的解决方案以及为什么这么做。如果不这样做，可能会导致缺乏明确的目的从而延迟税企协商的解决；以及，如果无法达成一致，则可能会产生惩罚性成本。

“税务机关采取的任何行动，特别是如果纳税人最终在诉讼中败诉，可能会导致数年的利息和罚款，”Qureshi 评论道，“公司显然对此感到担忧。”

虽然原则上几乎没有人排除挑战税务机关的可能性，但公司有标准来确定什么时候该做什么。有些有明确的红线，越过这些红线就会引发挑战。

与外部顾问的合作有助于确定下一步适合采取的行动是什么、什么时候做以及怎么做。因此，毫无意外会有52%的公司在挑战税务机关之前会寻求外部建议——这是各种规模公司的共同偏好。让外部顾问参与其中，可以借鉴相关税务机关及其解决税企协商流程的过往经验，从而也有助于确定税企协商中的关键决策点。

调查结果显示，大型公司（营业收入超过50亿美元）从税企协商一开始就聘请顾问的可能性是营业收入低于10亿美元的企业两倍（18/60对19/123）。大型企业也更愿意对调整发起挑战。这可能是由于大型企业在一系列问题（包括税企协商）上拥有更完善的治理和决策流程，以及如果无法解决税企协商的情况下可能需要偿付更高的金额。



虽然所有的受访者都强调倾向于通过增加透明度和与税务机关持续对话来避免产生税企协商，但发起挑战有时是唯一的选择。

“我们尽可能与税务机关合作，”Salmerón 说，“话虽如此，如果我们无法达成一致，我们将支持并捍卫公司的利益。”

结论

近年来，税企协商水平急剧上升，现在通常涉及多个辖区内的单个或多个问题。这些税企协商相较以往需要更长的时间才能被解决。由于上述原因，这些趋势在中短期内都不太可能被改变。

经验对于有效、适当地解决税企协商至关重要，特别是如果了解税务机关关于解决税企协商的驱动因素和治理方法。本调查也显示出公司对与税务机关建立长久稳固关系的重视。

在许多企业认为他们无法在税企协商期间像他们希望的那样频繁地与税务机关进行对话的情况下，如果公司在税企协商案件中求助于顾问时，曾在税务机关工作过的顾问对公司有重要的吸引力。

提前做好准备也是关键。“你可以提前做很多事情来避免税企协商，”Outokumpu 的 Jäälinoja 如此表达，并引用了预约定价安排或合作合规计划等途径。她补充说：“还需要制定流程和控制措施，确保事先发现并解决公司和不同税务机关可能对其做出不同解释的潜在问题。”

这种更积极主动的方法体现了事先预防胜于事后解决。这也是企业对以下事实的反应，即如今北美、亚太地区和欧洲的税务机关相比以前会在更早的阶段，有时甚至在税企协商正式开始之前就围绕税企协商展开对话。因此，企业越来越多地将税企协商管理视为标准业务流程的一部分。

“拥有税务风险框架是关键，”Salmerón 说，“它不仅设定了避免问题发生所需要遵循的程序，还设定了你希望拥有的风险偏好水平。”

然而，即使是最谨慎和最善于沟通的跨国公司也会面对税企协商，有时是由于税务机关的强硬立场，有时是由于双方对税法的混淆。因此，对于公司来说，将强大的税企协商解决流程纳入其更广泛的税务治理中并让高级管理层参与其中是非常重要的。

“如果出现税企协商，必须有一个在公司内部进行适当的报告和处理的流程” Jäälinoja 说。

总之，本次调查显示，公司已经通过在其税务部门雇佣专门的人员来应对更高水平的税企协商，并指派员工专门负责管理和处理税企协商。

在应对税企协商方面做得最好的企业通常会结合风险和项目管理工具、外部顾问的意见、内部和外部利益相关者间良好的沟通渠道以及一个易于理解的、可以在税企协商解决过程中作为参考的决策树，来支持其内部团队。



附录

调查方法

《国际税收评论》(ITR) 代表德勤对 303 名公司内部税务、财务和法律专业人士进行调查。据此形成了本报告。2022 年 2 月和 3 月进行了实地考察。46% 的受访者是高管，其余为副总裁、代理副总裁或其他高级管理人员。

30% 的受访者来自美洲，另有 30% 来自欧洲，来自中东和非洲以及亚太地区的受访者各占 20%。

受访者几乎平均分布于各个行业和部门。

受访者所在公司的营业收入范围从不足 5 亿美元到超过 50 亿美元不等，分布也很平均。样本中 56% 是公开上市公司，其余是私人所有。

除调查外，我们还对五位公司领导人进行了深入访谈。德勤和《国际税收评论》感谢以下独立专家对本报告做出的贡献：



Kate Elliot

职业道德、可持续发展和影响研究部负责人
Rathbone Greenbank Investment
(Rathbones Group)



Sanna Jääliñoja

集团转让定价主管
Outokumpu



Laura Greco

税务主管
Vodafone Italia



Haroon Qureshi

税务副总裁
Genpact



Jaime Salmerón

比荷卢经济联盟和欧盟税收政策区域税务主管
兼荷兰办事处首席财务官
Repsol

联系我们

税企协商服务中国团队



黄晓里
税企协商服务全国领导合伙人
+86 10 8520 7707
xiaolihuang@deloitte.com.cn



吴嘉源
税企协商服务资深顾问合伙人
+86 10 8520 7501
kevng@deloitte.com.cn



华北
曹菲
合伙人
+86 10 8520 7525
fcao@deloitte.com.cn



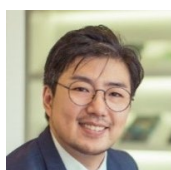
华东
蒋敬年
合伙人
+86 21 6141 1465
injiang@deloitte.com.cn



华南（内地）
钟国辉
合伙人
+86 20 2831 1288
gzhong@deloitte.com.cn



华南（香港特别行政区）
尹佩儀
合伙人
+852 2852 6704
pwan@deloitte.com.hk

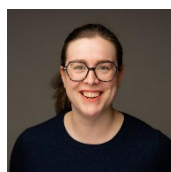


华西
王硕
总监
+86 22 2320 6735
shuowang@deloitte.com.cn

联系我们



德勤澳大利亚
James Fabijancic
税企协商服务全球领导人
+61 3 9671 7370
jfabijancic@deloitte.com.au



德勤英国
Annis Lampard
税务合伙人
+44 20 7007 3159
alampard@deloitte.co.uk



关于德勤中国

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国 30 个城市，现有超过 2 万名专业人才，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于 1845 年，其中文名称“德勤”于 1978 年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤专业网络的成员机构遍布 150 多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界而开拓前行。

关于德勤

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构(统称为“德勤组织”)。德勤有限公司(又称“德勤全球”)及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。

德勤亚太有限公司(即一家担保有限公司)是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过 100 个城市提供专业服务。

请参阅 <http://www.deloitte.com/cn/about> 了解更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构(统称为“德勤组织”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何(明示或暗示)陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2023。欲了解更多信息，请联系德勤中国。