



Deloitte CFO Signals Report

2021Q3

December 2021

Contents

経済環境に関する調査

財政環境の見通し	3
業績の展望	4
不確実性	6
日本経済の注目点	7
海外経済の注目点	9

TAX マネジメントに関する調査

税務マネジメントの運営において、関心がある、対処すべき項目	11
新しい税制への対応として、必要な取り組み	13
税務ガバナンスについて、検討が必要と考えられる対応	14
税務業務モデルの再構築として関心のある事項・検討すべきと思われる事項	15
税の適正化において重要視する項目	16
まとめ	17
<i>CFO プログラムとは</i>	18

Deloitte CFO Signals について

Deloitte CFO Signals は、デロイトがグローバルレベルで定期的を実施している CFO の意識調査です。毎回の調査で CFO の皆様から得られた回答結果を集約し、デロイトの専門家が考察を加え、CFO からの“Signals”として発信しています。

調査項目は、グローバル共通で毎回実施する「経済環境に関する調査」と、国ごとに異なる「ホットトピックに関する調査」で構成されています。

日本では 2015 年 8 月に初めて実施し、今回で 26 回目の取り組みとなります。「経済環境に関する調査項目」では、時系列で CFO の意識変化や、調査時点での最新の見通しを考察します。なお、今回の調査ではこの定例の調査項目に加え、マクロ的な視点で日本経済及び世界主要国のリスクシナリオに関する意識調査も行いました。また、今回の日本の調査におけるホットトピックとして、不確実性の高い環境下における「Tax マネジメント」に関してお伺いしました。

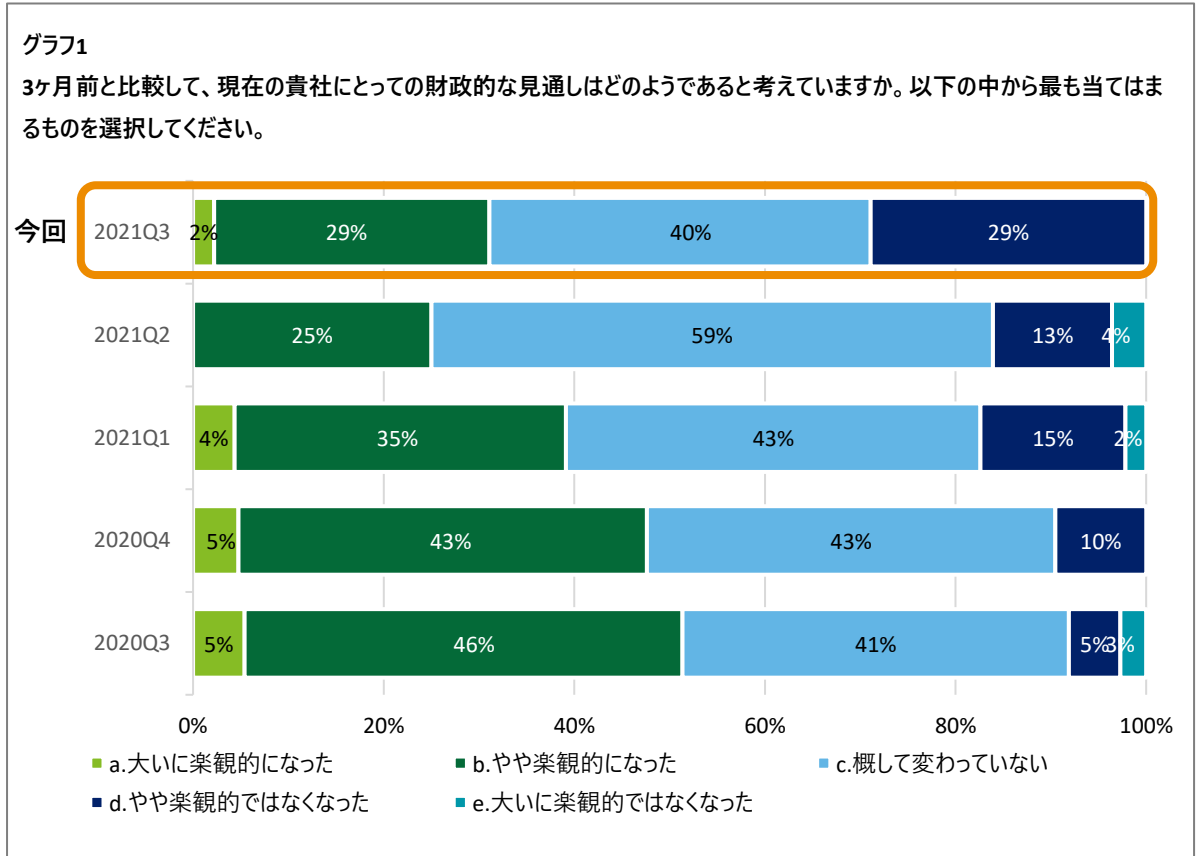
今回の調査は 2021 年 11 月に実施し、45 名の CFO・財務経理ご担当者役員様から回答を得ることができました。ご協力頂き誠にありがとうございました。

デロイト トーマツグループ
CFO プログラム
2021 年 12 月末日

経済環境に関する調査

財政環境の見通し

財政環境見通しは楽観・悲観に二極化



グラフ1は、各社の財政的な見通しが3ヶ月前と比べてどのように変化したかを示している。今回2021Q3のサーベイ期間は、10月1日に新型コロナウイルス感染症対策の緊急事態宣言が日本国内で全面解除され、経済活動が徐々に再開されたが、その後11月26日には南アフリカで新種変異株による感染が拡大で金融市場が大幅に悪化していた。また、原油先物価格が10月に一時1バレル＝80ドルを超えるなどグローバルなインフレ懸念が拡大した時期でもあった。今回のサーベイでは、財政的な見通しが「大いに楽観的になった」「やや楽観的になった」の合計が31%、「やや楽観的でなくなった」「大いに楽観的でなくなった」の合計が29%と、いずれも前回サーベイを上回り、CFOの景況感が二極化する傾向が見られた。その分「概して変わっていない」との回答は40%と、前回の59%から大幅に減少した。財政見通しの楽観・悲観への分化の背景はサーベイ結果から直接は読み取れないが、グローバルなコロナ収束による経済回復期待がポジティブ要因、インフレによる生産コストの上昇や供給制約の継続がネガティブ要因となっているほか、これらのインパクトが業種によっても異なることが考えられる。のちに見るように、CFOの注目点はコロナからインフレにシフトしつつある。財政見通しの二極化は当面続く可能性がある。



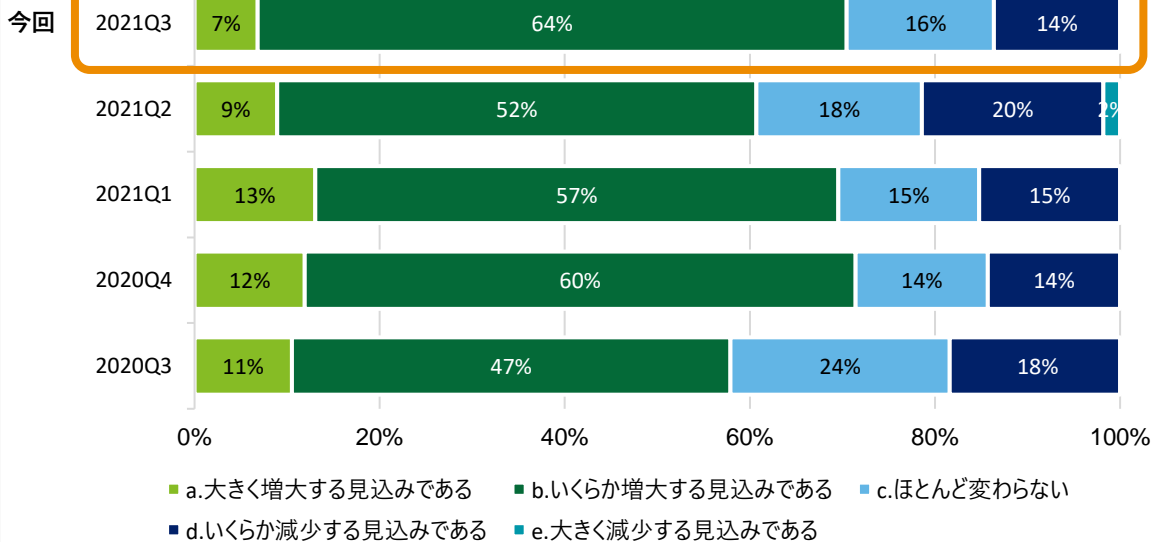
業績の展望

業績展望は好転が続くが、インフレは懸念要因か

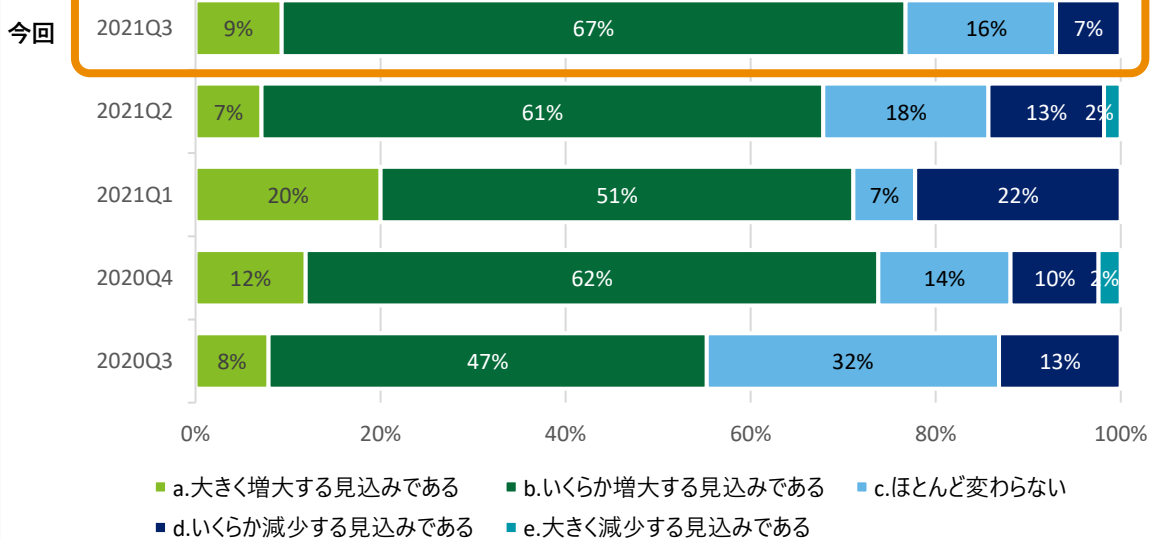
グラフ2

今後1年間で、貴社にとって以下の財務的な指標はどのように変化すると考えていますか。以下の中から最も当てはまるものをそれぞれ選択してください。

[収益]



[営業利益]

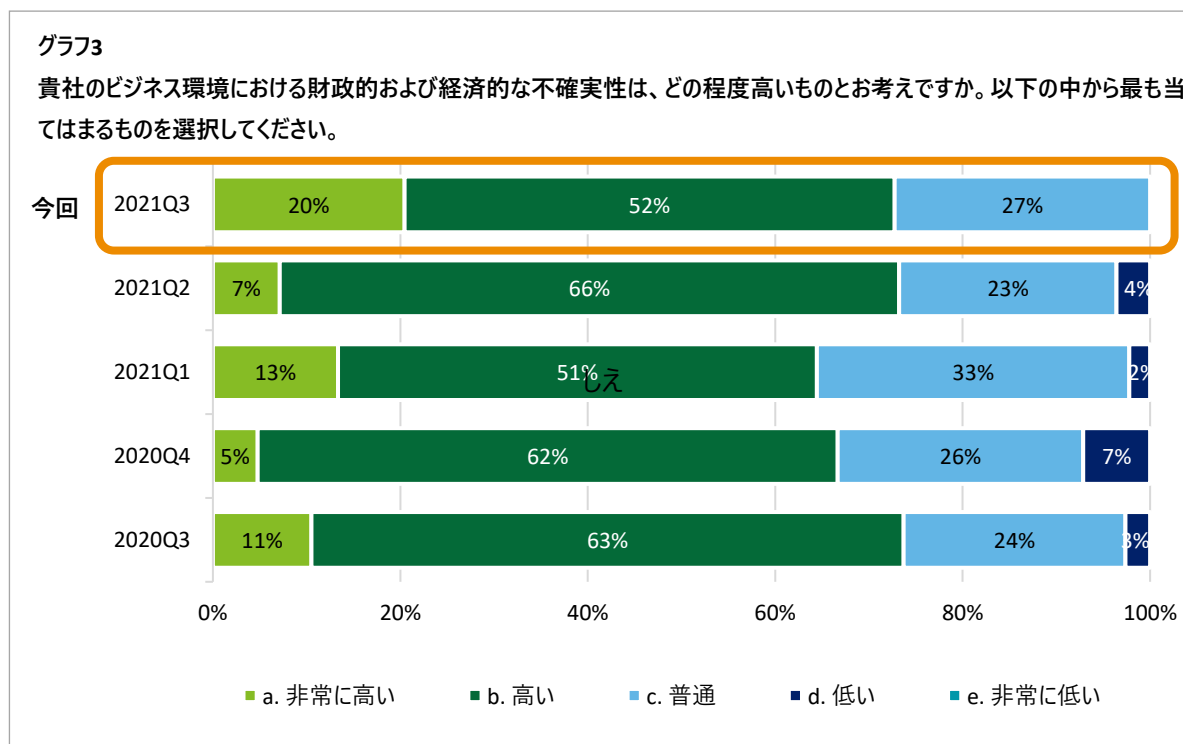


グラフ2は、今後1年間の各社の業績（収益・営業利益）の見通しを示している。業績見通しは総じて前回サーベイ時に比べ好転した。収益見通しは「大きく増大」「いくらか増大」の合計が71%、営業利益見通しは同合計が76%と、いずれも前回サーベイを上回り高水準を保っている。コロナ収束によりCFOの業績見通しが安定的に好転していることを示唆している。業績見通しには上記の財政環境見通しにみられたような二極化は見られない。コロナ収束に伴う経済好転に加え、コロナとの共生に対応したビジネスモデルの再構築が企業で進んだ可能性

がある。もっとも、インフレの高進は今後生産コストの上昇という形で営業利益を圧迫する可能性がある。またコストの価格転嫁状況は日本においては海外ほどに進んでいない。こうした状況からは、業績に対する CFO の見通しも今後必ずしも持続的とはいづらい環境だと見たい。

 不確実性

不確実性は高水準が続く



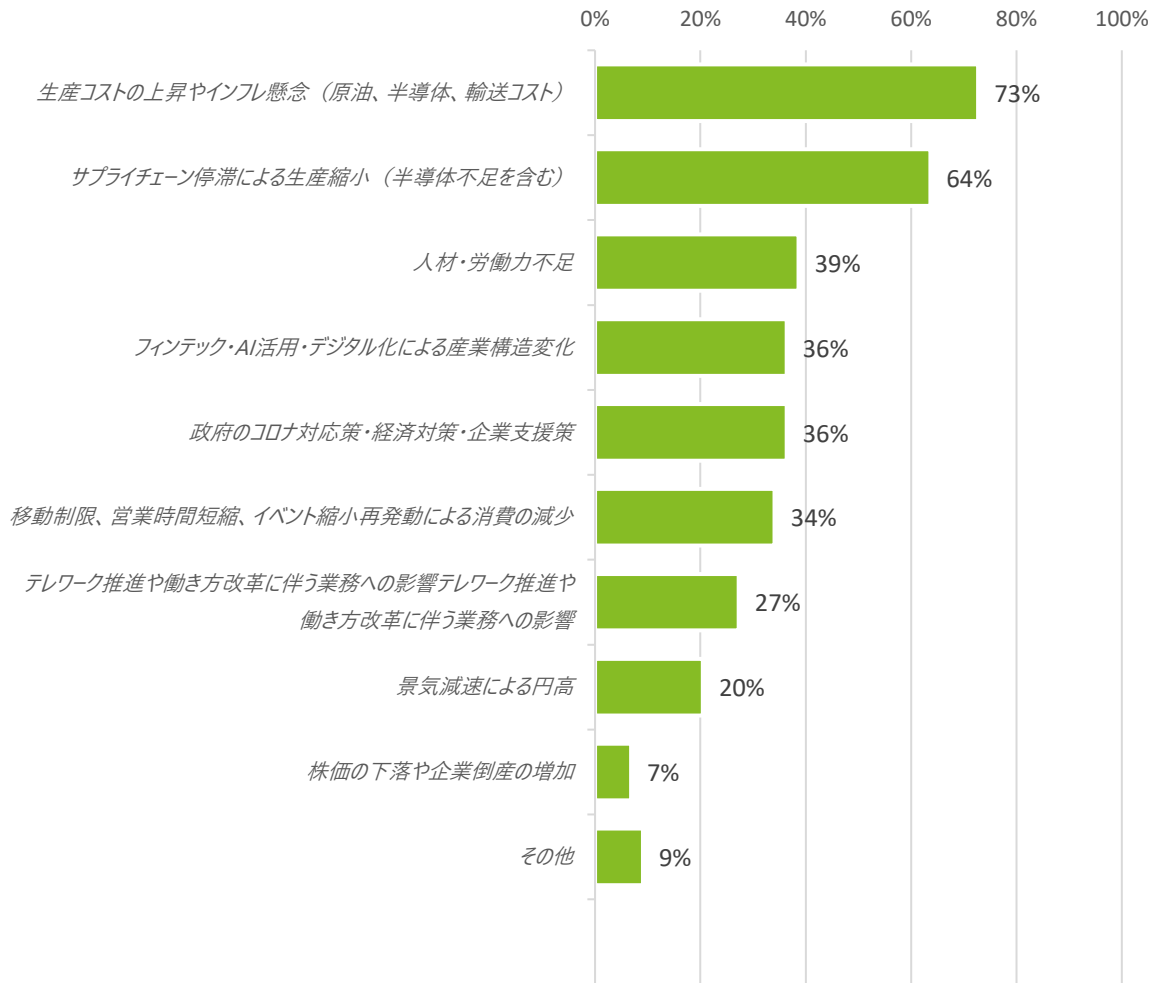
グラフ3は、財政的・経済的な不確実性の見通しを表している。今回のサーベイでは不確実性が「非常に高い」「高い」の合計が前回と同じ72%、内訳では「非常に高い」が20%と前回の7%を上回った。引き続きCFOの見る財政的・経済的な不確実性は高水準で推移している。不確実性要因としては、コロナウイルス新種株、インフレ、供給制約のほか、米中対立の激化や世界各地での地政学リスクがある。最近顕著になった中国経済の減速や不動産事業のデフォルトリスクの拡大も不確実性の一つといえよう。これらはいずれもが行方を予想しづらいものである。コロナは自然現象であり国家間対立は政治要因である。インフレや供給制約、そして中国経済は経済的要因ではあるが、国家間の政治対立や政府の内政政策など政治要因も絡んでおり、純粋な需給予測からは測りえない状況である。不確実性も当面高い水準で推移しそうだ。

日本経済の注目点

注目点はコロナからインフレや供給制約に大きくシフト

グラフ4

日本経済にかかる変化点のうち、今後1年間の事業展開を展望するうえで、蓋然性及びインパクトの観点から注目すべき動きを以下の中から4つまで選択してください。



【その他自由意見や、選択した理由について補足等】

- ・各国の中央銀行の動向
- ・景気減速による民間設備投資の減退
- ・インフレによる消費者動向と賃金の変化
- ・米中対立構造深化による世界経済のコロナからの回復への障害発生

グラフ4は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される日本経済の動きを示している。今回はCFOの注目ポイントに大きな変動が見られた。1位は「生産コストやインフレ懸念」が前回の3位から上昇、2位は前回同様「サプライチェーン停滞」、3位が「人材、労働力不足」（新規項目）となった。「政府のコロナ対策・経済対策」は前回の1位から5位に大幅後退した。CFOの注目点は新型コロナウイルス感染症からインフレや供給制約へと大きくシフトしている。米国では10月の消費者物価指数が前年比+6.8%と約40年ぶりの高水準に上昇、

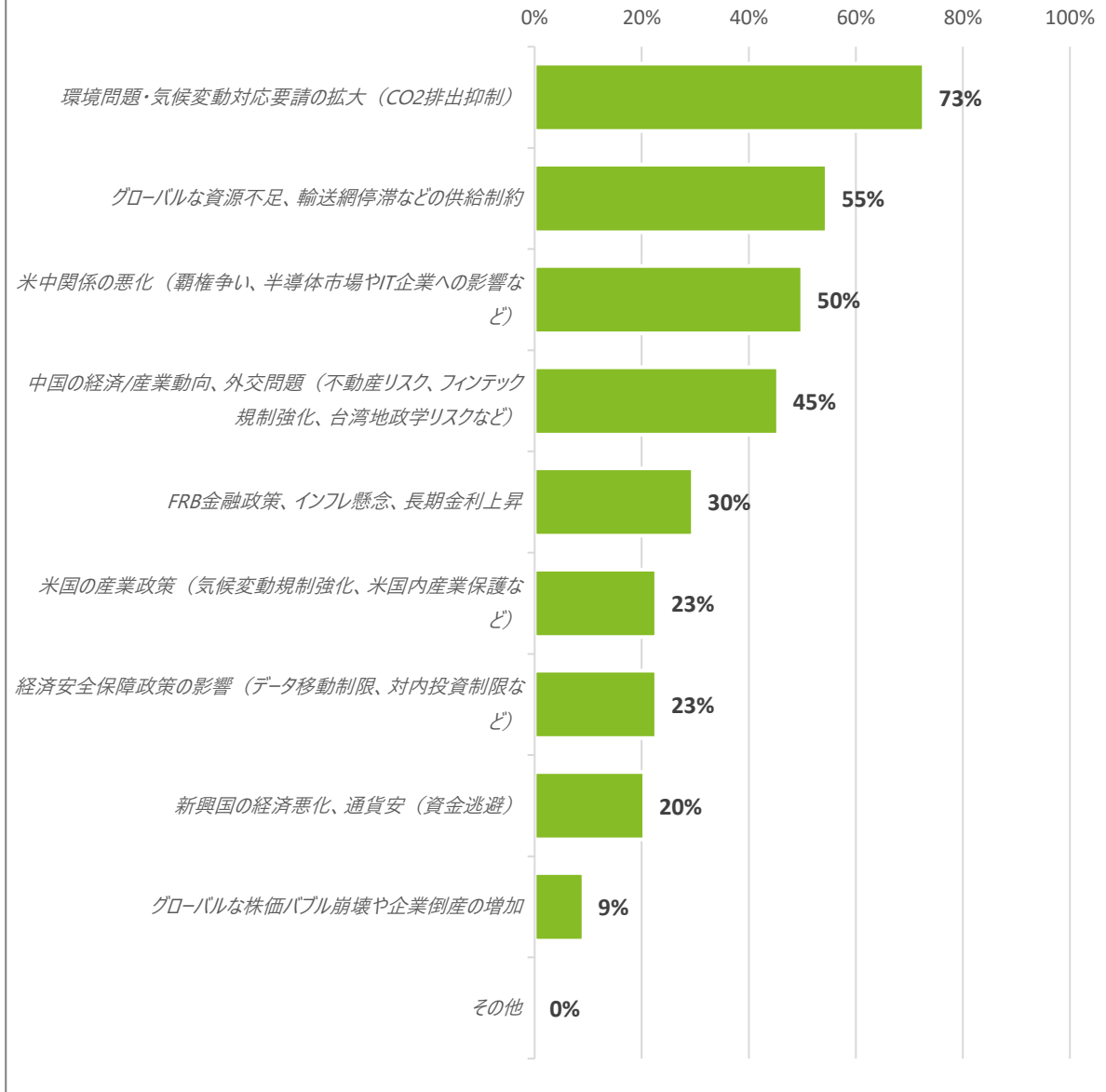
原油価格は一時 1 バレル = 80 ドルを超えて上昇した。半導体は依然供給不足が続き自動車産業は減産継続を余技なくされていた。日本の有効求人倍率は 10 月時点で 1.15 倍と高水準にある。また飲食店などでは営業制限解除後も人手不足で営業に支障があるなどの報道もある。コロナ収束後の事業再開においてコスト高と人手不足が企業の新たなリスクとなっている。インフレや人手不足はコロナ後の構造変化によるものとも感ぜられるため、こうしたリスク要因は今後も当面継続しそうだ。

€ 海外経済の注目点

環境問題と供給制約が注目点

グラフ5

海外諸国経済にかかるリスク・イベントのうち、今後1年間の事業展開を展望するうえで蓋然性及びインパクトの観点から注目すべき動きを以下の中から4つまで選択してください。



グラフ5は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される海外諸国経済の動きを示している。今回も1位は「環境問題、気候変動対応」で、前回に続き最大の注目点となった。2位は新規項目である「グローバルな資源不足、供給制約」、3位には前回2位の「米中関係の悪化」が入った。環境問題と気候変動対応は企業の具体的な計画策定と実施が求められる時期になっている。来年4月からの東京証券取引所の市場区分変更を前に、プライム市場上場を希望する企業は気候変動リスクの開示が必須要件となっている。2050年までの温

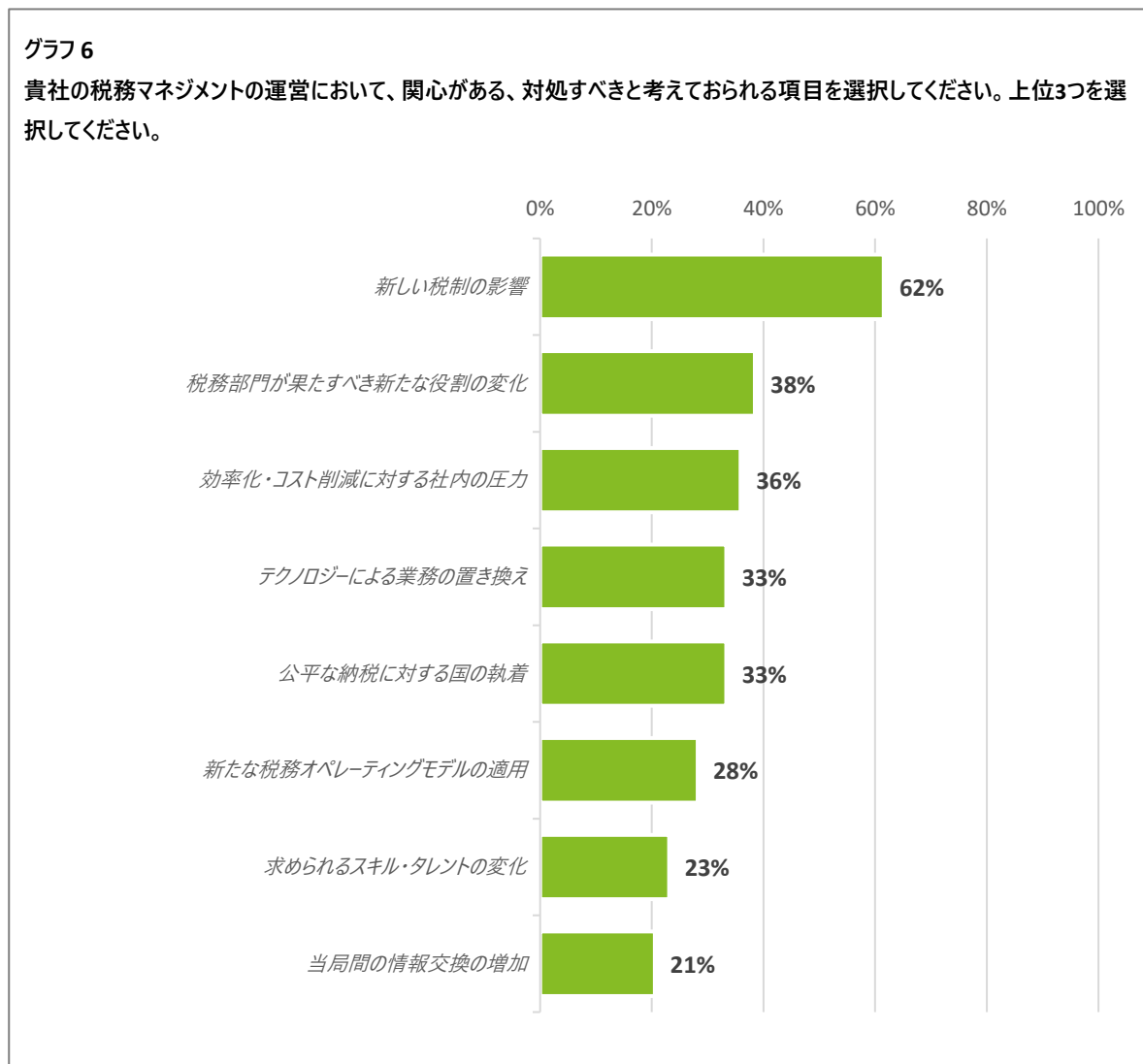
室効果ガス排出のネットゼロ実現に向け、企業はさらに具体的な削減計画とその実施、削減に向けた定量的・定性的開示が必要になってきている。さらに人権にかかわるサプライチェーン管理も一部業種においては喫緊の課題である。2位の資源不足と供給制約は国内同様に海外の動きとしても大きな注目点である。米中対立は経済的、政治的、軍事的に更に先鋭化している。これらの課題は今後何年かにわたる長期的なものである可能性が高く、当面はCFOの注目点であり続けるだろう。

Tax マネジメントに関する調査

後半のセクションは TAX マネジメントを CFO および経理財務部門としてどのように取り組まれているかお考えを伺った。

税務マネジメントの運営において、関心がある、対処すべき項目

最近メディアで報道された、国際的な最低税率 15%への合意とそれを達成するための新しい税制に多くの関心が集まっている結果に。



一部の欧米の多国籍企業を中心に行われてきた税務プランニングによる税コストの削減とそれを助長するように一部の国ないし地域が法人税率の引き下げ競争を繰り広げてきた。それに対して、2013 年頃から G20 及び OECD が主導して取り組んできた BEPS（Base Erosion and Profits Shifting）への対応も電子経済課税の枠組みにより完結を迎えようとしている。日本、米国をはじめとして多くの国により、国際的な枠組みとして法人税率の最低ラインを 15%とすることが合意され、税金の優遇により投資を促進してきた新興国にとっても、パラダイムチェンジを求め

られている。このほかに、法人税といった直接税から付加価値税（VAT）・消費税といった間接税への配分シフトの流れに加え、時代の潮流である環境問題の影響を受けて出てきた炭素税などの新たな税制の導入、コロナ禍で打撃を受けた財政を補うための税の執行強化など税金を取り巻く環境は刻々と変化している。

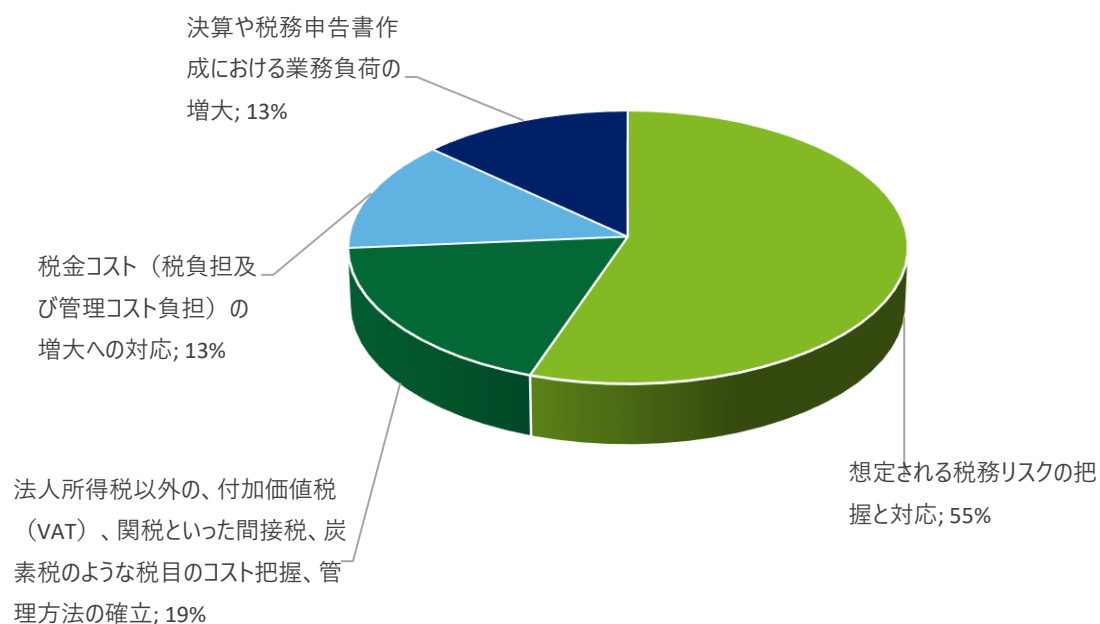
それに対処する側の企業にとって、このような税の潮流への対応力をどう強化するか、どのような体制で臨むべきかという課題感を確認するため、税務マネジメントの運営において、関心がある、対処すべき項目(グラフ6)について伺った。最も回答数が多かった「新しい税制の影響」は、今年の10月にメディアで報道された、最低税率を15%とする国際的な枠組み合意に関心が集まっている結果といえる。国際間で合意を実現するために今後施行される複雑な税制が、企業の税金の支払い、情報開示、財務諸表への影響、決算や申告書作成のオペレーションにどのように影響があるかということへの関心と考えられる。また、次に回答が多かった3つの項目より、税務部門の役割変化、効率化やテクノロジー導入への関心の高さもうかがえる。

新しい税制への対応として、必要な取り組み

税務コストの管理よりも税務リスクへの対応に高い関心。間接税領域よりも法人税（移転価格・M&A）に重点。

グラフ7

公平な納税を実現するための新しい税制である第1の柱・第2の柱*への対応として、取り組みが必要と考えておられる事項を選択してください。



*新しい税制における第1の柱、第2の柱の主な合意内容

第1の柱の主な合意内容：全世界で規模及び利益率の観点から200社程度を選定（日本企業は6社程度）、一定の利益水準を超えた部分の25%を消費者・顧客の存在市場国に配分する枠組みを導入

第2の柱の主な合意内容：法人税の最低税率を15%とすること。第2の柱の実効性を担保するため、連結売上高7億5千万ユーロ以上の企業を対象として、15%以下の税率の国がある場合には親会社で課税される仕組みを導入

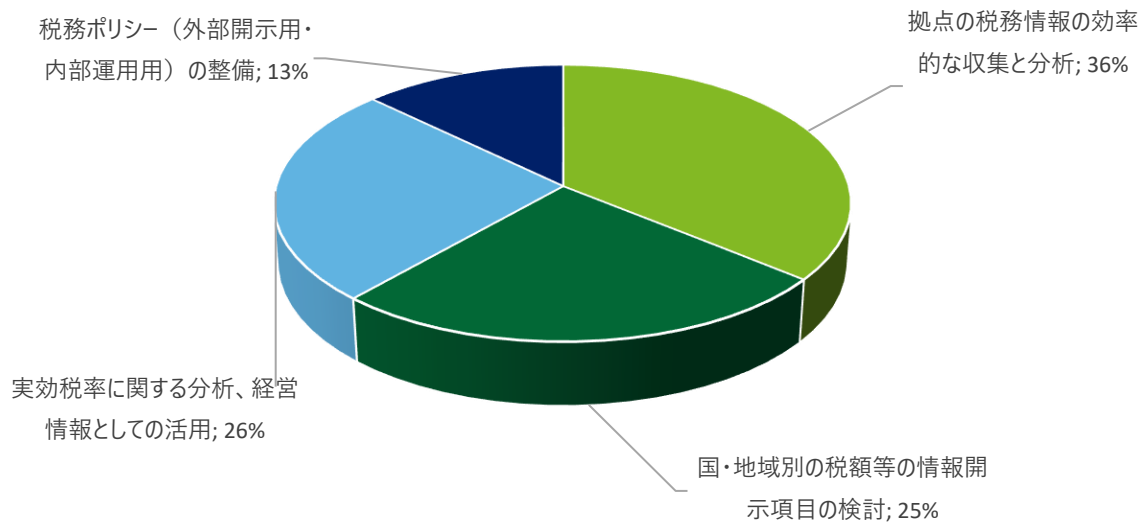
公平な納税を実現するための新しい税制の対応への取り組みとしては、まずは「想定される税務リスクの把握と対応」を行うことが必要であるとの回答が大半を占めた。新しい税制である電子経済課税の第1の柱・第2の柱の導入による影響として、オペレーション面での負担が増大することは容易に予想されるものの、税務コスト及び税務リスクの面ではまだわからない部分も多い。国際的に最低税率を15%とすることから税務コストは増加する傾向にあるのは間違いのないと思われる。例えば、第2の柱では、企業の規模やこれまでの海外での税率によって影響は異なるものの数億円から数十億円程度の税務コスト増があることも予想される。一方で、税務リスク面では、新興国もコロナ禍での財政支出をカバーするための税収確保を強化する恐れもあり、これまで企業投資の誘致のために引き下げを行っていた法人税もその対象になるものと予想される。

税務ガバナンスについて、検討が必要と考えられる対応

情報開示に必要な各国拠点の情報収集の効率化と分析の検討が最も優先順位が高い。

グラフ8

税務ガバナンスについて、ESGとしても税務情報の開示が求められている中、検討が必要と考えられる対応を選択してください。

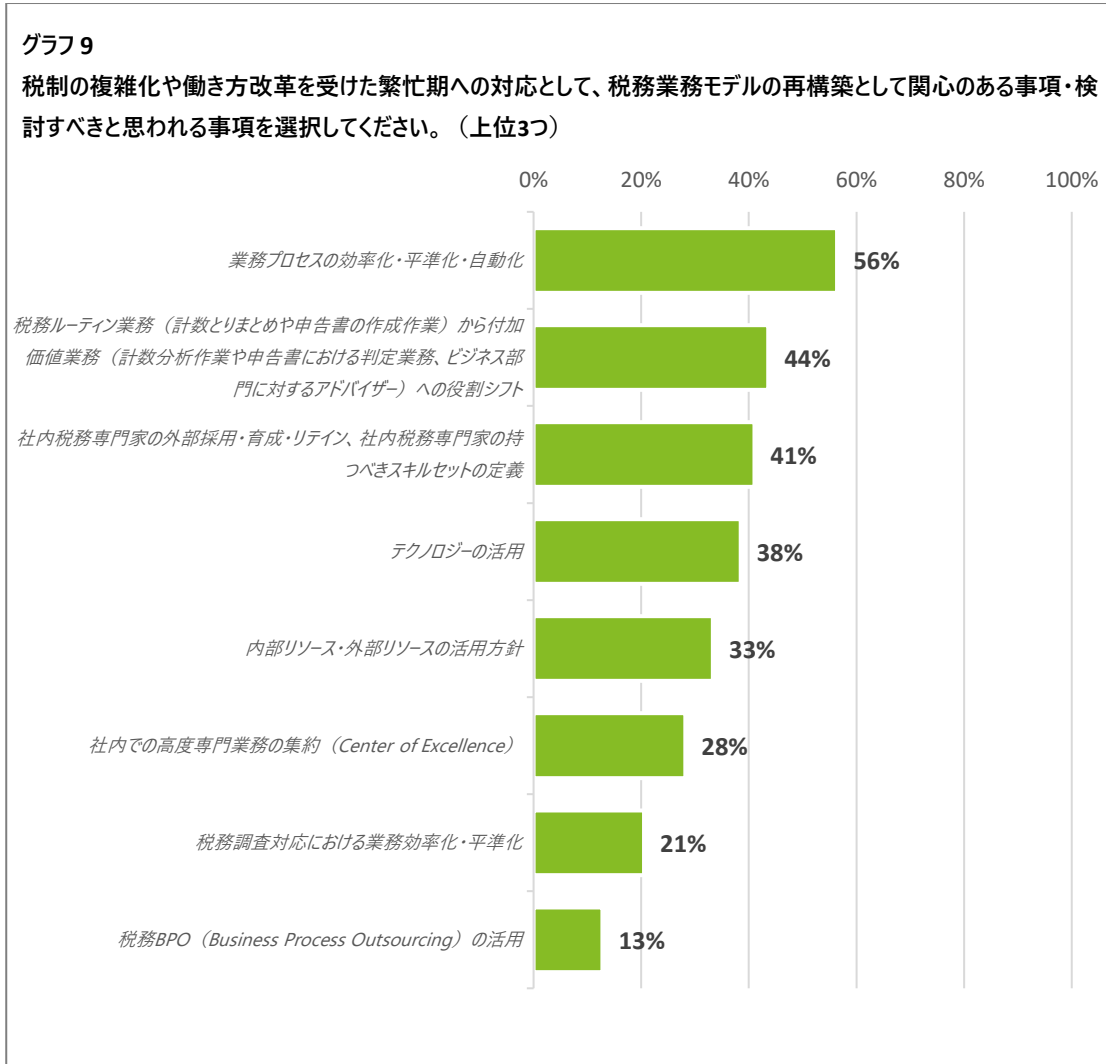


株主、従業員、消費者、取引先や税務当局といったステークホルダーの関心が高まる税務ガバナンスへの対応においては、税務戦略の有無や取り組み、税務リスクマネジメントと組織体制、ステークホルダーに対する説明責任、それらの内容の情報開示に加え国別の税務情報開示が主要項目として挙げられる。グラフ8では、企業の取り組みとして、まずは内部情報をどのように効率的に収集するか、そしてそれらを分析して開示に耐えるものなのかということを検証することが必要であることを示している。次いで、「国・地域別の税額等の情報開示項目の検討」「実効税率に関する分析・経営としての活用」が同程度に必要性が高いとの結果が示されている。今回選択肢として挙げた4つの項目はすべて税務ガバナンスにおいて必要なものだが、この設問の結果から企業の考える取り組みへの優先順位が伺える。



税務業務モデルの再構築として関心のある事項・検討すべきと思われる事項

税務についても、他の経理業務同様に業務プロセスの効率化・標準化・自動化に最も関心が高い。続く付加価値業務へのシフトやそれに深く関連する社内税務専門家の活用への関心の高さに着目。

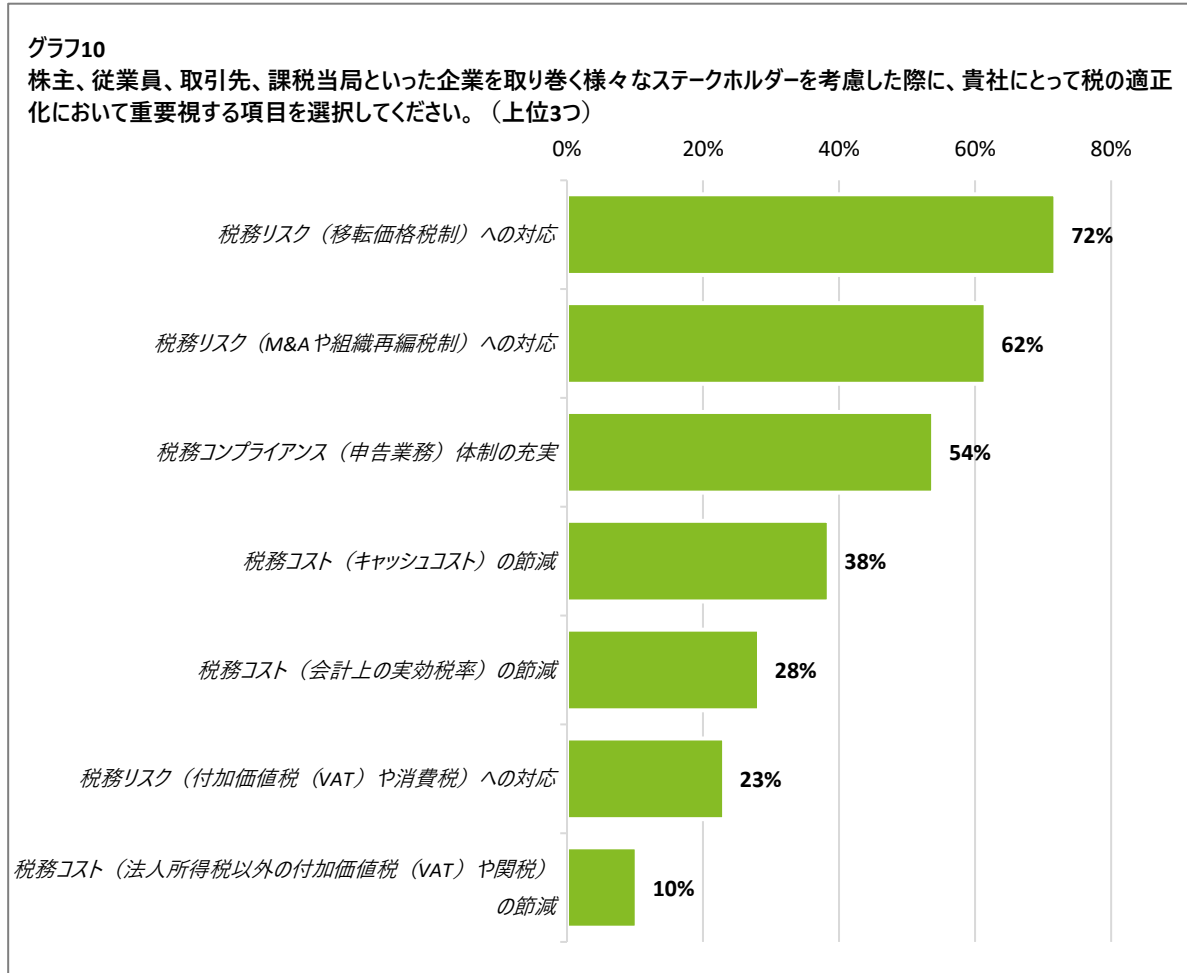


新国際税制の導入、税務当局による執行強化への対応、ステークホルダーへの税務情報開示など税制の複雑化やリスクマネジメント・ガバナンス対応の業務負担増が予想されている。一方で、税務リソースの獲得や育成が困難であるケースが多く、さらに昨今の働き方改革による時間的制約がある中で季節労働的な側面を持つ税務申告業務にどう向き合うかが課題になっている。グラフ 9 では、そのような環境下で企業マネジメントとして関心が高かった事項を示している。「業務プロセスの効率化・平準化・自動化」、次いで税務の高度化を意図する「税務ルーティン業務から付加価値業務へのシフト」「社内税務専門家の外部採用・育成・リテイン、社内専門家の持つべきスキルセットの再定義」という結果となった。ここから読み取れるのは、企業としては、ルーティン業務をいかに効率化・平準化・自動化するか、働き方改革を推進しつつそこから生まれたリソースをどう付加価値業務にシフトしていくかということに関心が高いことが伺える。税務部門を前線化する、言い換えれば営業部隊への支援・投資活動への支援に注力し、未然に税務リスクを防ぐということに取り組む企業が増えてきている。そのために、大胆に申告業務等の季節的な業務をアウトソースして社内リソースのスキルアップを図る大企業も出てきている。



税の適正化において重要視する項目

税務リスク対応やコンプライアンス遵守への重視が特徴的。



税務コスト管理よりも税務リスク管理を重要視する傾向にあることがわかる。税務リスク管理については、国際間の所得配分に関連する移転価格税制への対応が最も重要視されており、国家間の税の綱引きに巻き込まれる企業として、適正な所得配分としてのあるべき姿とそれを実現するための実務への落とし込みを含め、依然として重要な課題と認識されている。続く、M&Aや組織再編税制への対応も高度な専門性が求められることから上位に位置しているのではないと思われる。税務コンプライアンス（申告業務）の充実に高い関心が寄せられていることにも着目すべきであり、正しい申告ということについてその体制充実が必要ということは、海外拠点を含めて過大でもなく過少でもなく適切に納税されていることをどのように把握し、管理していくかという課題感の現れと評価される。一方で、間接税領域については、リスク管理・コスト管理の両面でもまだまだ関心が低く、昨今海外での付加価値税関連の追徴課税が散見される中、特にリスクについては再認識の必要性があるのではないと思われる。



まとめ

今回、税務マネジメントにおける取り組みが必要な事項・関心が高い事項についてお伺いした。最近メディアでの報道もあり、新国際税制である電子経済課税に注目が集まっており、さらにその影響としては何よりも税務リスク面での影響を押さえておきたいという意見が多数を占めた。さらに、税務情報の開示が求められる中で、税務情報の収集と分析を効率的に実施することに最も必要性が認められる結果となっている。現在必要最低限の税務情報の開示や税務当局への情報提示を行っている中で、多くの企業でそれらの情報を収集することに時間がかかり、情報を開示・提供することによるインパクト、特にリスク面まで検討できていないということがその背景にあるものと思われる。

国際的に税の適正化の潮流がある中では、多くの企業が、税務リスク、中でも移転価格税制や M&A・組織再編における税務リスクの押さえを重視している結果となっている。優秀なリソース確保の困難さ・働き方改革の中で、限られたリソースをどのように税務リスクマネジメントの強化に振り向けるか、ということが企業にとっての課題となっていると想定される。

本アンケートの結果から、税制の複雑化やリソース面での制約を考えた場合、税務体制の在り方を再考するタイミングにあるのではないかと読み取れる。重要視されるのは、まずは税務リスクへの対応で、それを未然に防ぐための税務前線化であり、これをキーワードにして、どのようにルーティン業務を効率化して時間を作っていくことができるのか、社内リソースをスキルアップできるのか、という課題に対しての取り組みが求められている。

CFO プログラムとは

CFO プログラムは、日本経済を支える企業の CFO を支援し、CFO 組織の能力向上に寄与することで、日本経済そのものの活性化を目指すデロイト トーマツ グループによる包括的な取り組みです。信頼のおけるアドバイザー（the Trusted Advisor）として、さまざまな領域のプロフェッショナルが連携し、CFO が抱える課題の解決をサポート致します。さらに、企業や業界の枠を超えた CFO のネットワークング、グローバル動向も含めた最新情報の提供を通じ、日本企業の競争力向上を目指します。

デロイト トーマツ グループ

CxO プログラム

〒100-0005 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

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デロイト トーマツ 合同会社並びにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネス プロフェッショナル 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、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 40 都市に 1 万名以上の専門家を擁し、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) をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、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のひとつまたは複数 を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファーム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す。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は 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 DTTL のメンバー ファームであり、保証 有限責任 会社です。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、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、大阪、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、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150 を超える国・地域のメンバー ファームのネットワークを通じ Fortune Global 500® の 8 割の企業に対してサービス提供をしています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 286,000 名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.