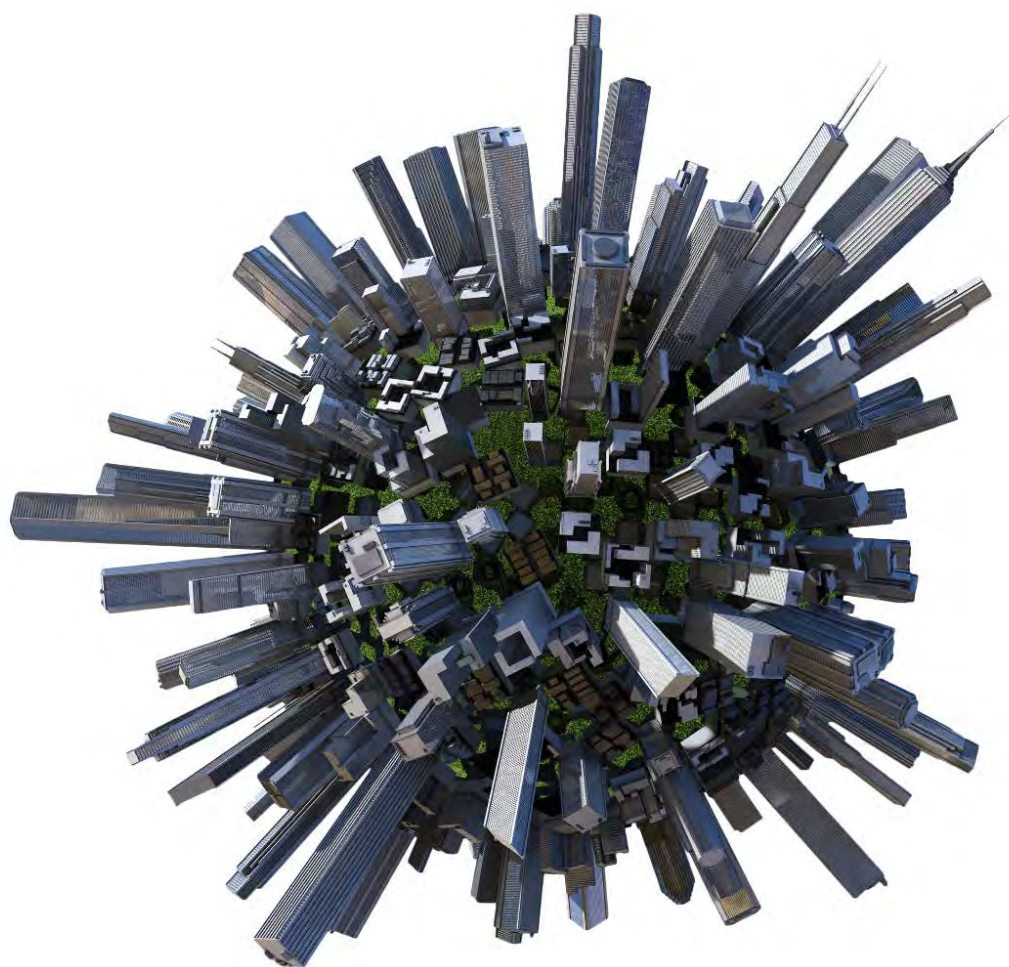


# Deloitte.

デロイトトーマツ



## グローバルタックスマネジメント

日系企業の税務マネジメントに関する意識調査

タックス マネジメント コンサルティング

デロイトトーマツ税理士法人

2017年6月

# さらなる洞察へ



# 日系企業と外国企業のグローバルタックスマネジメントに対するアプローチの比較調査

2010年以降、Deloitte Globalは税務に関するグローバルマーケット調査を4回実施しており、最新の調査を2016年12月に実施した。この調査は世界における多国籍企業を対象に1,200件超のインタビュー結果に基づいている。

また日本においても、日系多国籍企業に対して、同期間に同様の調査を行った。

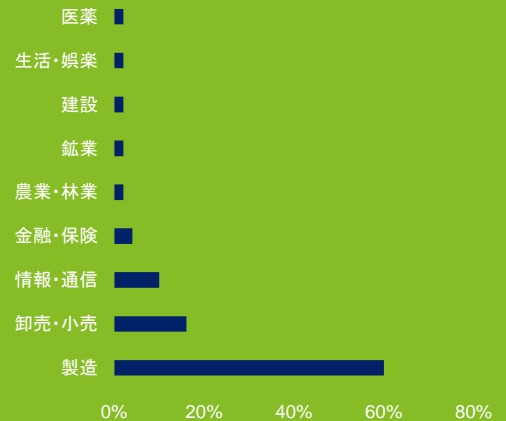
本報告書は、上記の二つの調査から得た結果に基づき、日系企業によって現在採用されているアプローチに焦点を当て、日系企業と外国企業の比較を行うことにより、日系企業に対して将来のグローバルタックスマネジメントに有用なヒントを与えるきっかけとなることを目的としている。

## リサーチの範囲

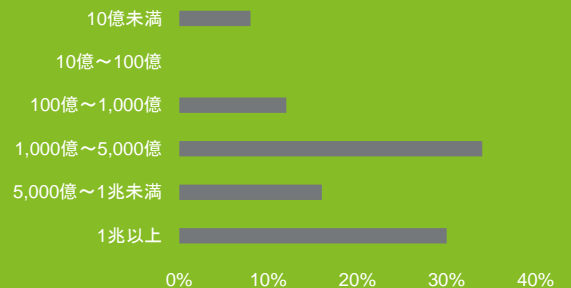
グローバルマーケット調査におけるデータは、5,000社に近い世界各国の大手多国籍企業(年間売上が2億ドル超、かつ事業拠点が5カ国以上)を対象に、さまざまな地域・業種の企業とのインタビューをもとに収集された。本報告書において「グローバル」または「アジア太平洋」と表示されているデータは、特段の記載がない限り、日系企業に関するデータは含めていない。

日本のマーケット調査はウェブベースのアンケートを通じて実施した。対象会社は上記グローバルマーケット調査の基準と同様である。日本の調査の回答者は、税務をカバーする経理・財務の責任者や、税務部の責任者またはこれに相当する役職者であり、さまざまな業種が含まれている。

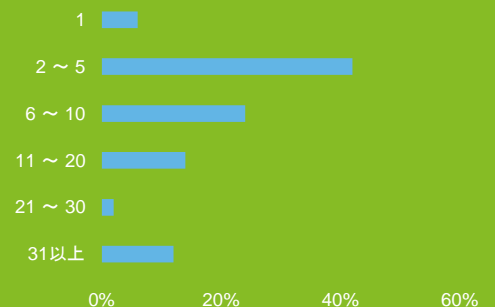
## 業界／業種



## グローバル年間収益(円)



## グローバル税務担当者数(人)



## 日系企業の税務オペレーション - 遅れる変化

多くの多国籍企業の税務責任者は、さまざまな困難に直面しており、制度の複雑化、グローバル化する企業行動への対応、予算の制限、不足する人員、急速に変化する環境などへの対応に追われている。これは Deloitte が最初にグローバルタックスマネジメント調査を行った 6 年前から、税務担当者にとって一貫した課題に見受けられる。

これらの課題への対応として、さまざまな企業が、税務情報の集約や一括管理モデルを増加させ、社内の複数の部署の統合やリソースの集約、共有といった対応を取っている。こうした対応は、外国企業において多く見られるが、日系企業はこのような変化に対してある種の抵抗がみられる。

### 変化への要求

グローバルタックスを取り巻く環境が急速に変化することにより、新たな課題が出てきた。例えば OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development: 以下「OECD」) の BEPS (Base Erosion and Profit Shifting: 以下「BEPS」) 対応には、企業グループのグローバル規模で追加的な対応が要求され、さらには税務当局に対して提供すべき情報が増えることも相まって、こういった変化に追随しない会社は今後はより大きなリスクを抱えることになる。本調査結果では、日系企業と外国企業との間には税務機能の集約レベルに大きな差があること、そして、今後 3 年間でその集約レベルを変更する予定がある日系企業がほとんどないことが明らかになっている。

タックスオペレーティングモデルに対する満足度の低下はグローバルでみられる傾向で、現状に満足している企業はほとんどない。しかしながら、この満足度の低さは、日系企業においてとりわけ特徴的である。また、税務管理機能の集約レベルが分散していると満足度が低い傾向になっており、満足度と管理モデルに相関関係があることを示している。

グローバル企業は、さまざまなステークホルダーにより高い透明性を求められることが多くなっており、タックスマネジメントについても同様である。税務当局を含むステークホルダーの監視の強化、および管理の要求に耐えるためには、税務ガバナンスの確立が鍵となる。本調査によれば、効果的な税務ガバナンスを実行している日系企業はほとんどなく、税務関連事項は事後対応的に管理されている例が多い。

もう一つの必要な変化は、税務部の作業効率である。現状と同じまたはより少ない人員、かつ限られた税務予算において、今後も増え続けるであろう作業を行うためには、今までとは違う、新しい手法が必要となる。グローバルの調査結果においては、企業が期待したレベルの恩恵をテクノロジーから享受できていないことを示しているが、一方で、日系企業は他の外国企業に比べてテクノロジーの使用が少ないことも判明している。作業プロセスの見直しによる効率性向上、手作業による事務作業の削減、およびテクノロジーの有効利用を組み合わせることで、日系企業の税務部に必要とされる効率化がもたらされるであろう。





## 内部からの変化

外部環境による変化の要求だけではなく、内部に目を向けても、向上させなければならない点は多くあると思われる。例えば、実効税率を管理しきれず、高すぎると感じている日系企業の割合は、実際に実効税率を妥当なレベルで管理していると考えられる会社の割合の2倍である。海外のコンプライアンスの状況を把握することが重要であると考えている企業の数が多いが、実際に行っている数は少ない。更に多くの日系企業が、その日本人スタッフの英語力はグローバルのコンプライアンス管理を行うには不十分であると感じている。つまり、企業が現在抱えている最重要課題は税務部の強化である。

しかし、本調査結果によると、これらの課題に対する強化策を直ちに実行することは想定されていないようである。例えば、80%の企業は、今後3年間でタックスオペレーティングモデルの変更を予定していない。86%の企業は、ソーシングモデルの変更を予定しておらず、92%の企業は税務テクノロジーに関するプランを有していないか、または有しているか否かを把握していない。

## さらなる変化

今後予定される制度改正への対応も検討すべき事項である。例えば、日本の国税庁は、大手日系企業による税務ガバナンスの向上を奨励する措置を講じている。また、今年の4月には、国税庁が2019年度から法人税および消費税の電子申告を義務化することを目指すとの報道がなされた。大企業は2004年から電子申告を選択することができたが、国税庁発表の平成27年度の実績値によると、法人全体の4分の1が、また資本金が1億円以上の大企業に関しては約半数が依然として紙ベースで申告していることから、この電子申告義務化を目指す動きは、企業の税務オペレーションの効率を上げるだけでなく、紙ベースの文化から電子データおよびプロセスへの移行を後押しする可能性がある。

さらに、近年多くの日系企業が税務ガバナンスの向上のためグローバル税務ポリシーを作成し、これをウェブサイトに掲載して透明性を高める動きを見せる企業も増えてきている。また税務に関する情報やドキュメントを効率的に収集すべく、税務マネジメントシステム(税務ポータルソフトウェア)を導入する企業も着実に増えている。一部の先進的な企業の中には、ロボティック・プロセス・オートメーション(Robotic Process Automation: 以下「RPA」)などの新しい技術の利用により、税務だけでなく経理・財務のプロセス合理化を模索する動きもあり、こうした取り組みが大きくなるとなると今後日系企業に広がっていくことが予想される。

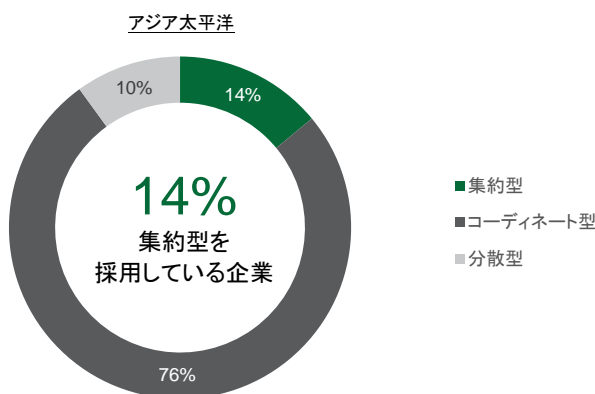
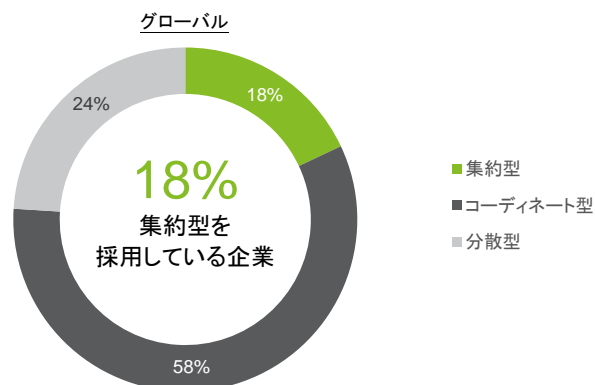


グローバルタックスオペレーティングモデル  
 - 税務コンプライアンスに関するマネジメントアプローチ

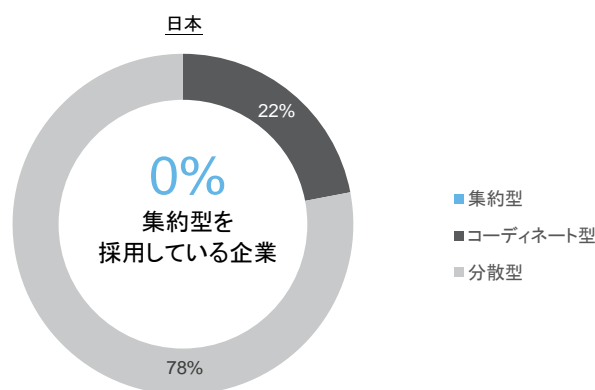
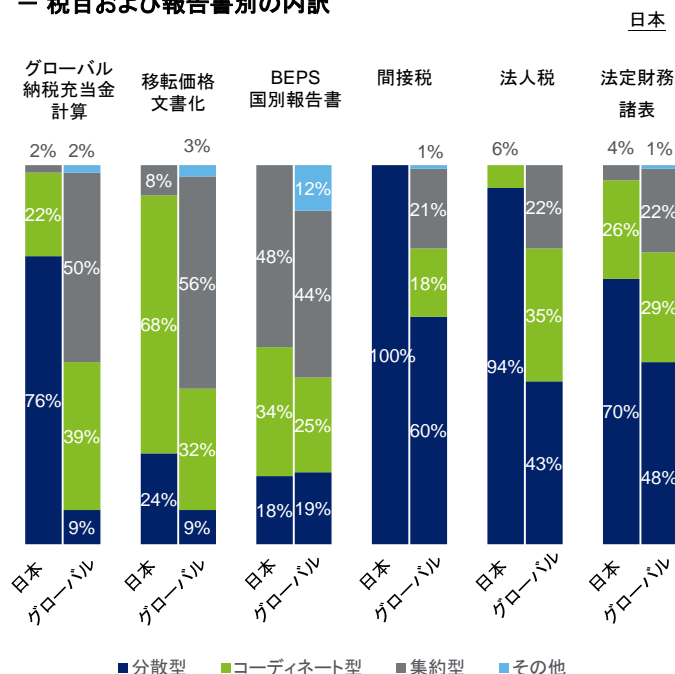
多国籍企業は、自社完結しているかアウトソースしているかにかかわらず、コンプライアンスおよび報告等のグローバル税務を管理するために、さまざまなオペレーティングモデルを採用している。

- 調査対象の日系企業の 78%が分散型を採用している(グローバルでは 24%、アジア太平洋に本店を有する企業では 10%)。
- グローバル企業において最も集約型が採用されているのは北米企業(80%)である。
- さまざまな税目および報告事項に関するマネジメントアプローチの調査結果によると、日系企業は大半の項目について分散型の割合が高く、その他の国とは対照的である。移転価格の分野に関しては、日系企業においても集約型、コーディネート型の占める割合が高い。
- グローバルでは、大半の企業が今後3年間に税務モデル全体を変更する予定はないと回答している。日本では、変更を予定している企業のうち 20%がコーディネート型への移行を予定しているようである。これは、外国企業に倣ったモデルへのシフトの可能性を示している。

税務コンプライアンスおよびレポーティングに関する管理手法



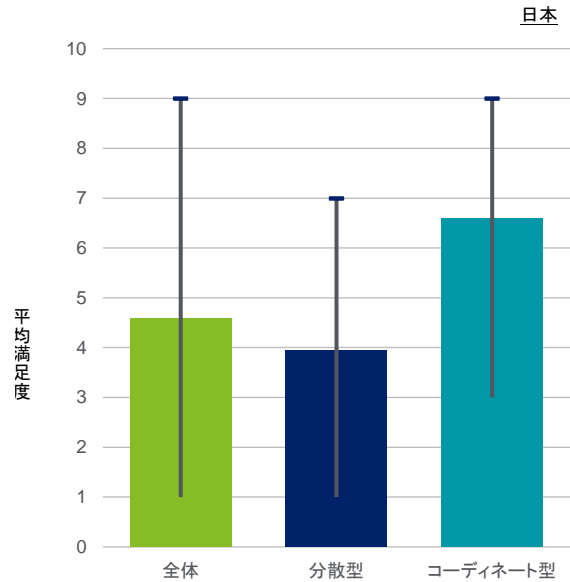
税務コンプライアンスおよびレポーティングに関する管理手法  
 - 税目および報告書別の内訳



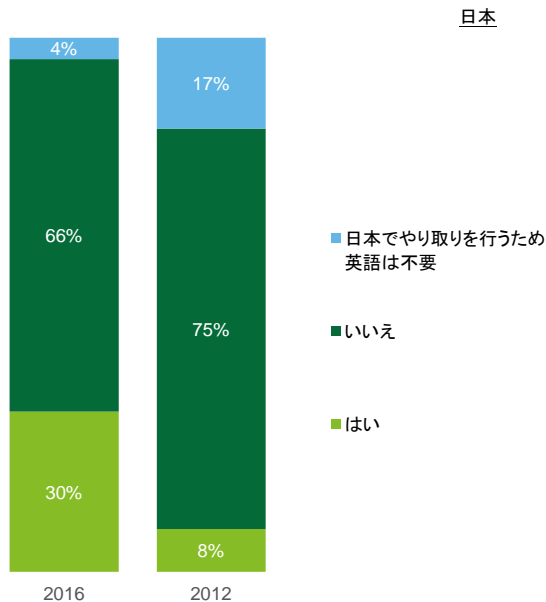
グローバルタックスオペレーティングモデル  
- 実績と将来のプラン

- 日系企業はグローバル税務を管理できていないと感じている。全体の平均満足度は 10 のうち 4.6 であった。また、分散型の企業が 3.95 と平均満足度が最も低く、多くの分散型企業は満足度を 1 もしくは 2 としている。
- 日系企業の半数近くにおいてグローバル税務担当者が 5 名以下であるが、これは世界の他の国よりも少ない。よって、コーディネート型および集中型の割合を高めることを希望する多くの日系企業にとっては、部門を強化させる何らかの対応をする必要があると思われる。
- コーディネート型および集中型は、海外との円滑なコミュニケーションが要求される。日本の回答者の 3 分の 2 は、日本の税務担当者は、グローバルチームと英語で効果的にコミュニケーションを取る能力が十分ではないと感じている。

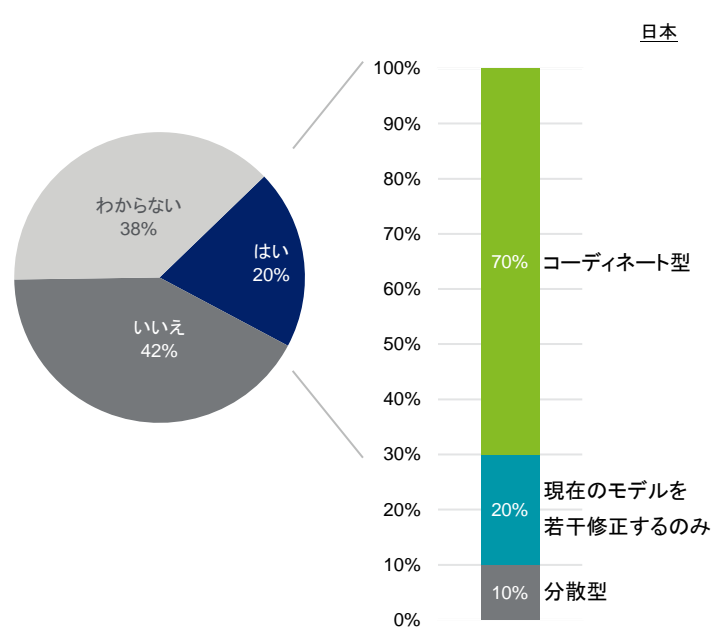
現在のグローバル税務管理全般について 1 から 10 で評価して下さい  
(1 = 全くできていない, 10 = 非常に良く管理されている)



日本の税務担当者が英語でグローバルコンプライアンスを管理することができますか？



今後 3 年間で貴社のモデル全体を変更する予定はありますか？



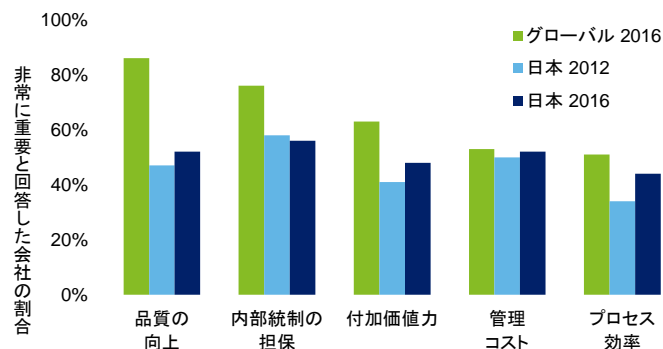
### タックスマネジメントで重視するポイント

- グローバル、日本のいずれにおいても、OECD の BEPS 等の規制強化やグローバルな状況の変化にもかかわらず、2012 年以降現在に至るまで、重視されるポイントにはおおむね変化がない。
- この傾向を考えると、今後 3 年間の日系企業が重視するであろうポイントも、劇的な変更はないように思われる。最も留意すべき変化は管理コストで、他のポイントに比べて重要度が下がることが予想される。
- 内部統制は、日系企業にとって最も重要なポイントである。2012 年には 62% が非常に重要と回答していた。
- 品質向上は、グローバル企業にとって最も重要で、2014 年および 2012 年の調査でも同様であった。
- グローバル企業は、今後は優先すべきポイントが変化すると考えており、具体的にはプロセス効率が最も重要になると予想している。この項目は過去 2 回の調査においては最も重要度が低かったのであるが、今後の企業の関心はプロセス効率に急速にシフトすることが見込まれる。
- グローバル企業において見込まれるもう一つの重要な変化は、品質向上の優先順位が最優先(86%)から最下位(35%)まで大きく下がることである。

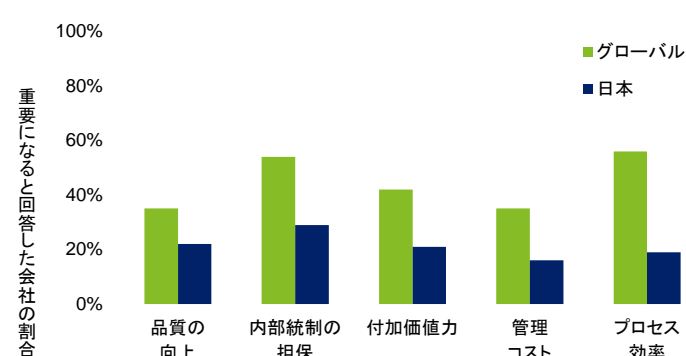
### 現状の満足度

- 2012 年以降、すべての項目において満足度が低下している。プロセス効率に関する満足度が最も低く、この項目に満足していると回答した企業はグローバルにおいても 18% に留まっている。
- 日系企業については、更に満足度が悪くなっている。海外企業と比較して、日系企業の満足度が最も低いと思われる。
- 全体として、データは分散型オペレーションを採用している企業の満足度が低いことを示しており、この点からも、日系企業の満足度の低さを説明することができると思われる。

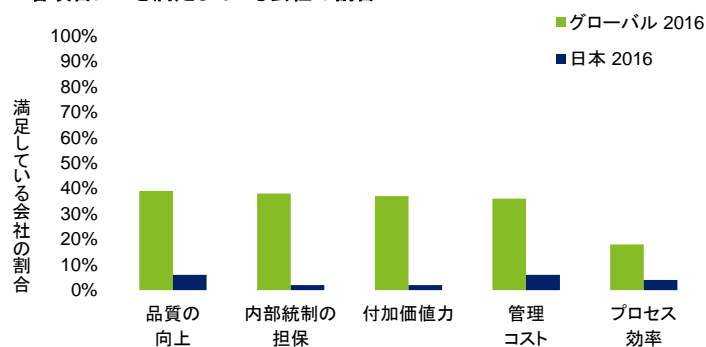
税務マネジメントに関して現在重視しているポイント



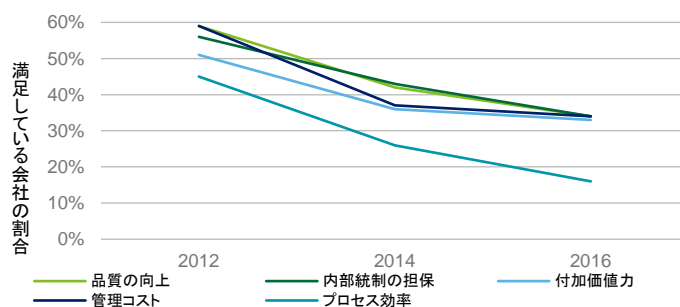
今後 3 年間で税務マネジメントに関して重要度が增大と思われるポイント



各項目につき満足している会社の割合



各項目につき満足している会社の割合 - グローバル(日本を含む): 2012 年、2014 年、2016 年



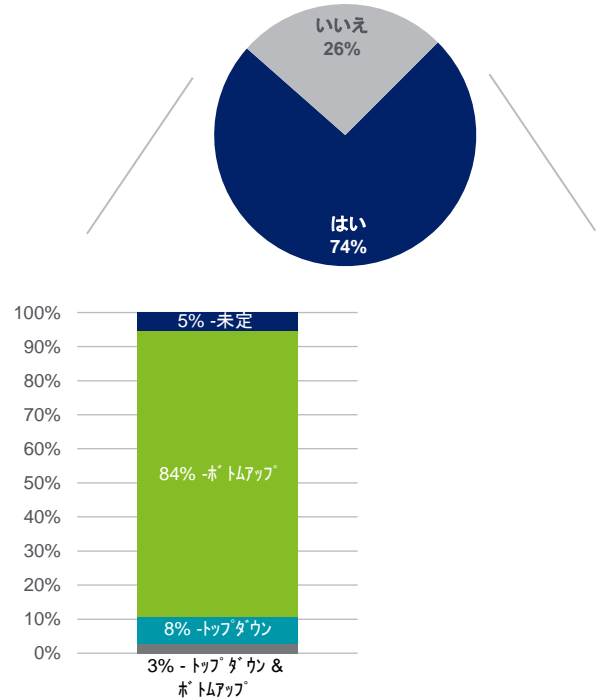


BEPS 国別報告書

- 国別報告書は 2012 年の調査以降における新たな調査項目である。
- 調査対象の日系企業の 4 分の 3 近くが国別報告書の作成義務がある。外国企業の同比率よりも若干高い。
- 多くの外国企業は、国別報告書の作成にトップダウンまたはボトムアップアプローチを採用しており、二つの手法を合わせたハイブリッド型のアプローチを採用しているのは一握りである。ボトムアップアプローチとは、末端レベルでデータ(すなわち、現地の法定財務諸表)を収集し、当該データを共通通貨および GAAP に置き換えた後で国レベルで統合するものである。それに対して、トップダウンアプローチとは、統合した会計データに基づき報告書を作成し、必要な調整を行うものである。
- 日系企業の多く(84%)は、国別報告書の作成にボトムアップアプローチを採用する予定である。データの入手可能性およびアプローチの利用しやすさが、ボトムアップアプローチの主な要因として言及されている。トップダウンアプローチを採用しようとしている日系企業は少なく(8%)、グローバル企業(46%)に比べて際立って低い割合である。

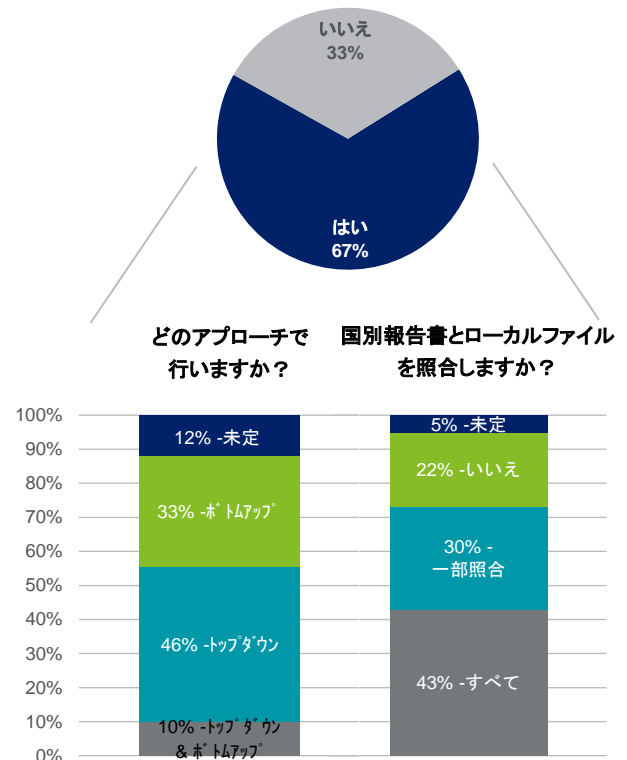
日本

国別報告書の作成を求められていますか？



グローバル

国別報告書の作成を求められていますか？



### 税務ガバナンスおよびリスクマネジメント

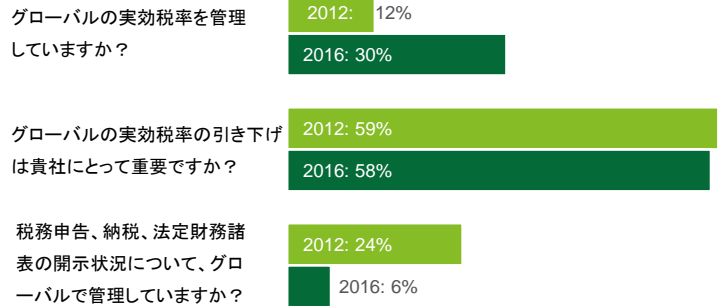
- OECD の BEPS などによる税務グローバル環境の変化により、税務部は新たな課題に直面している。そして、近年は税務リスクが企業のレピュテーションリスクになる可能性が増えてきている。よって、税務リスクマネジメントは、戦略的な対応を要し、また優良なコーポレートガバナンスの中心となるべきである。
- 取るべき対応の一つは、税務活動を行う際の基準を定め、会社のビジョンおよびゴールと連携する税務ポリシー（または税務戦略）を作成することである。税務ポリシーは企業が直面するリスクの種類、リスク管理方法、主要スタッフの役割および責任、税務プランニングの手法および税務当局とのかわり方等について言及するものである。
- ガバナンスおよびリスク管理は日系企業の税務部の中核となるべきであろうが、本調査結果は、日系企業が外国企業に比べて軽いアプローチを採用していることを示している。
- 海外に本店を有する企業はほとんど税務ポリシーを有しており、特に英国に本店を有する企業の 78% がグローバル税務ポリシーを有している。
- 税務ポリシーを有する日系企業のうち、3 分の 2 がこれを社内規程としており、そのうち約半分が当該方針が遵守されていることに自信を持っている。税務ポリシーを有する日系企業の半数は、取締役会に承認されたポリシーを有しているが、その割合は本調査におけるグローバル企業の割合と同様である。
- 調査対象の日系企業の 10% のみが事業に係る税務リスクを管理しているのに対し、グローバル企業においては 64% で管理しており、大きな差異が生じている。また、取締役会への税務リスクの報告という点でも、日系企業とグローバル企業の間にはより大きな差が存在する。
- リスク管理面で大きな差があるものの、日系企業は税務の潜在リスクに対する危機感をあまり持っていないのか、または単にガバナンスおよびリスク管理を強化するためのリソースが欠如しているのかは、この調査からは判断できない。但し、日本の国税庁は、現状より更に多くのリスク対策が企業によってなされ得ることは認識しており、大企業の税務に関するコーポレートガバナンスを向上する方法を推進している点には留意する必要がある。



グローバルタックスモニタリング

- 日系企業の 58%がグローバルの実効税率が高すぎるとしているにもかかわらず、実際にグローバルな実効税率を管理していると回答した企業は 30%に過ぎない。
- 調査対象の日系企業の大半が分散型であるという事実にかんがみて予測されるとおり、税務および会計のコンプライアンス状況をグローバルで管理していると回答した企業はわずか 6%であった。こういったコンプライアンス状況を管理している企業は、社内イントラネット、専用ソフトウェアおよびプロバイダーへの外注を組み合わせている。

日本

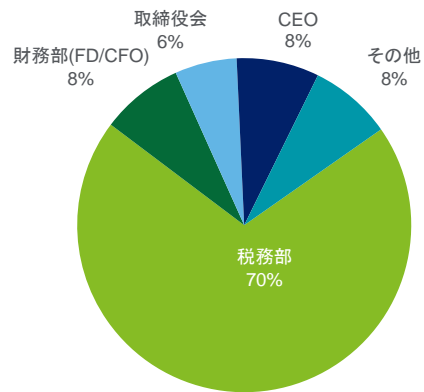


税務部の予算および優先事項

- 日系企業の 70%において、税務コンプライアンスに係る予算は税務部の管理下にある。予算承認者は金額によってケースバイケースで決定されると回答した企業も散見される。
- 日系企業のうち 72%が、税務コンプライアンスに関する最重要課題は、税務部の強化であると感じており、これは多くの企業が税務部が現状より高いレベルで業務を行うべきだと考えていることを示している。

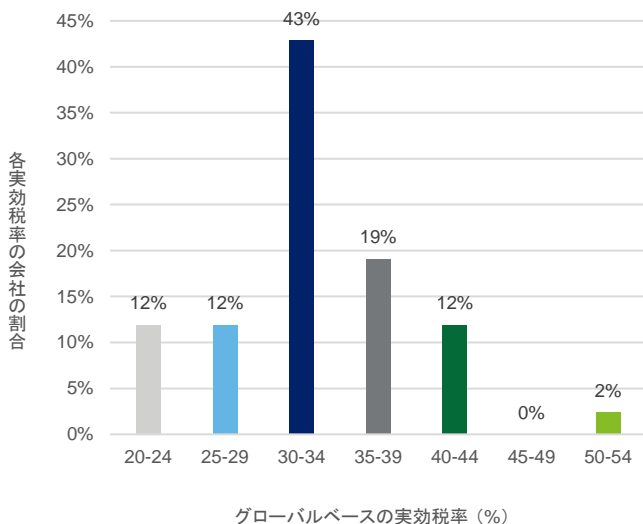
グローバルな税務コンプライアンスおよびレポーティングの予算を管理しているのは、どの役職者／部門ですか？

日本



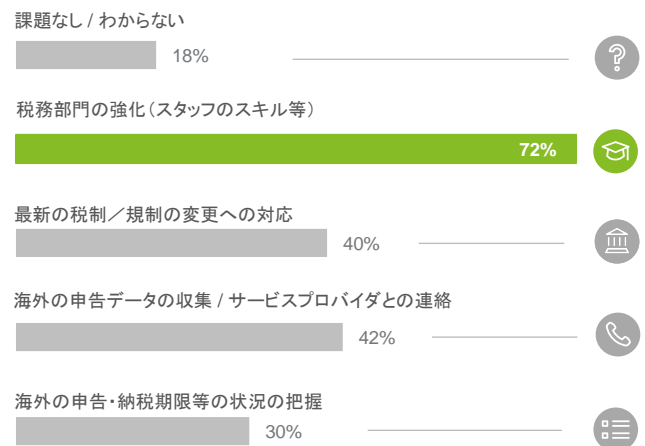
貴社のグローバルベースの実効税率をお答えください

日本



税務コンプライアンスに関する最重要課題は何ですか？

日本

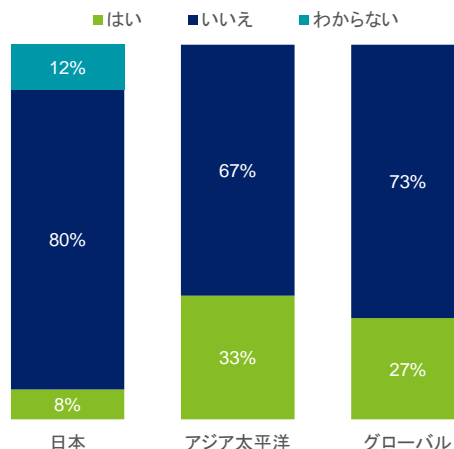


## 税務テクノロジー

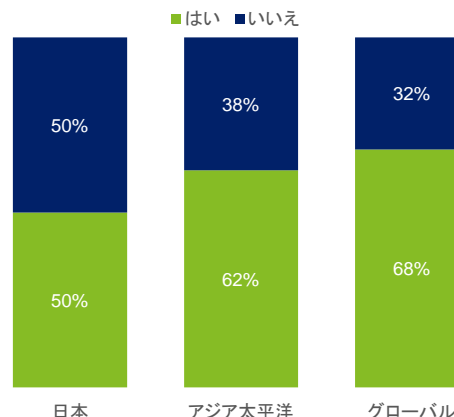
- 税務におけるテクノロジーの重要性は、以前にも増して高まってきている。テクノロジーの進化は効率と効果を高めることができる一方で、進化によりレポート義務の増加ももたらされている。例えば、各国でさまざまな納税データを電子形式で要求するケースが増えてきている。これに対応するためのシステム改修なども必要になっている場合がある。
- しかしながら、他の業務分野に比べて、税務分野でテクノロジーの導入が遅れていることは間違いない。テクノロジーの効果的な使用とデータ管理および分析は、税務の課題解決の有効手段としてこれまで以上に重要となる。
- 本調査結果は、税務分野でのテクノロジーについて、日系企業が世界に遅れを取っていることを示している。日系企業のうち、税務部によるテクノロジー導入計画を有しているのは 8% であるが、これはアジア太平洋およびグローバルの 3 分の 1 の割合である。日系企業の 50% が税務テクノロジーの責任者を任命しているが、税務テクノロジーに関する予算が十分であると考えているのは 10% のみである。

## 日本

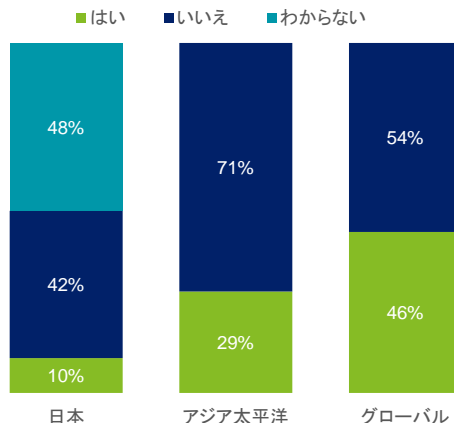
### 税務部内のテクノロジーにつき、正式な計画はありますか？



### 組織内で税務テクノロジーに責任を負っている方はいますか？



### 税務テクノロジーに関する予算は十分ですか？





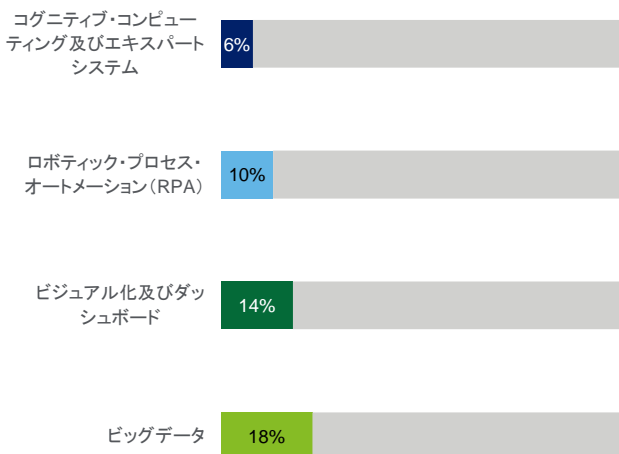
税務テクノロジー

ー 既存テクノロジーによる効果および新しいテクノロジー

- 同時に、調査対象の日系企業の大半は、テクノロジーを十分に利用していないと感じている。本調査結果は、テクノロジーから現在得ている実際の効果とテクノロジーが有する潜在的な効果のギャップを示している。最も顕著なギャップはプロセス効率に関するものである。
  - グローバル企業に関する調査結果も、テクノロジーの実際の効果と潜在的効果のギャップを示しているが、テクノロジーによる実際の効果は3項目すべてについて日系企業を上回っている。また、グローバル企業はすべての項目について、日系企業よりもテクノロジーの潜在能力を認識している。
- さまざまな新しいテクノロジーの中には将来における税務活動に影響を及ぼす可能性のあるものが存在する。難解なため実行に移しづらい可能性が高い四つのテクノロジー（ビッグデータ、ビジュアル化、RPA およびコグニティブ・コンピューティング等）などである。
- 日系企業においては、かかるテクノロジーに対する認知度は低く、世間一般的に最も認知されていると思われるビッグデータでも、認知しているとの回答は18%に留まった。一方、四つのテクノロジーを認知している回答者の大半は、かかるテクノロジーが将来において自社の利益になり得ると考えている。
  - 日系企業の組織内でのテクノロジー増加の主な阻害要因は、内部の専門知識不足、現場と管理の知識のギャップ、そして必要な時間およびリソースであった。

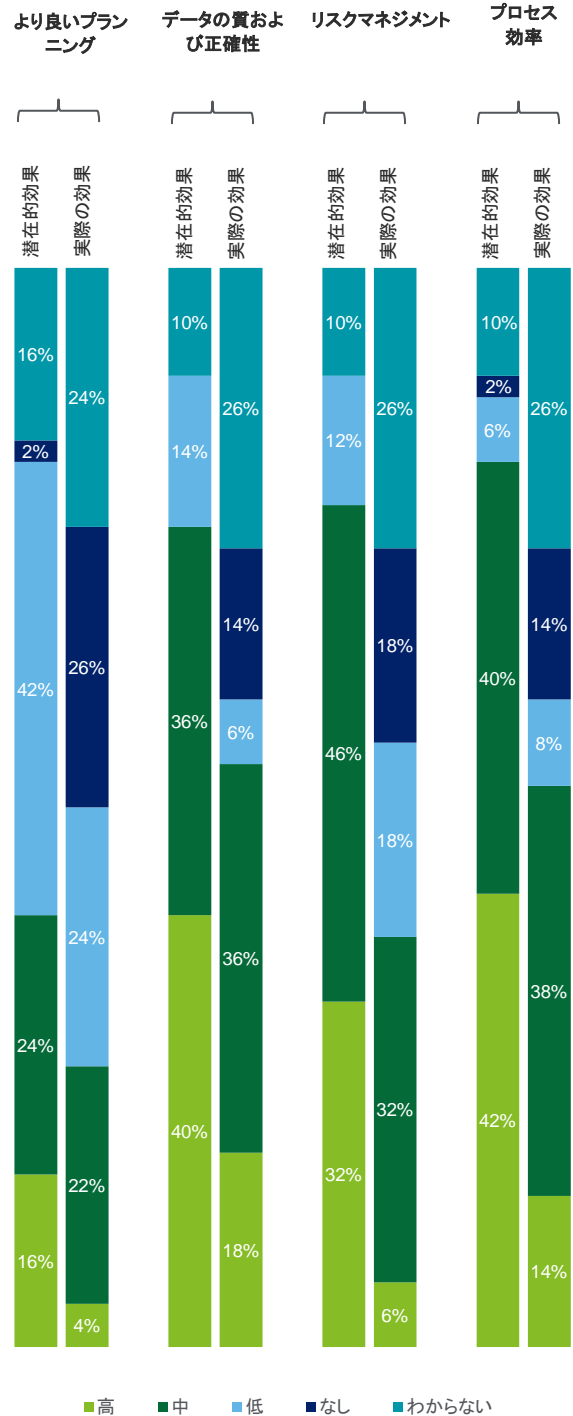
この新しいテクノロジーをご存じですか？

日本



日本

テクノロジーによって、以下の項目は現時点でどの程度向上していますか？また、どの程度向上する可能性がありますか？



## 連絡先



前田 圭  
パートナー  
Kei.maeda@tohatsu.co.jp



サム リーブス  
ディレクター  
sam.reeves@tohatsu.co.jp

## デロイトトーマツ 税理士法人

住所	〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-3-1 新東京ビル 5階
電話番号	+81 3 6213 3800
email	tax.cs@tohatsu.co.jp
会社情報	<a href="http://www.deloitte.com/jp/tax">www.deloitte.com/jp/tax</a>
税務サービス	<a href="http://www.deloitte.com/jp/tax-services">www.deloitte.com/jp/tax-services</a>



# Deloitte.

## デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人(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 都市に約 11,000 名の専門家を擁し、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](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

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 サービス、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 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、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 245,000 名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitter もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) 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

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.



IS 669126 / ISO 27001

5<sup>th</sup>  
Deloitte Tohmatsu

Making another half century of Impact

デロイト トーマツ 50周年 次の50年へ