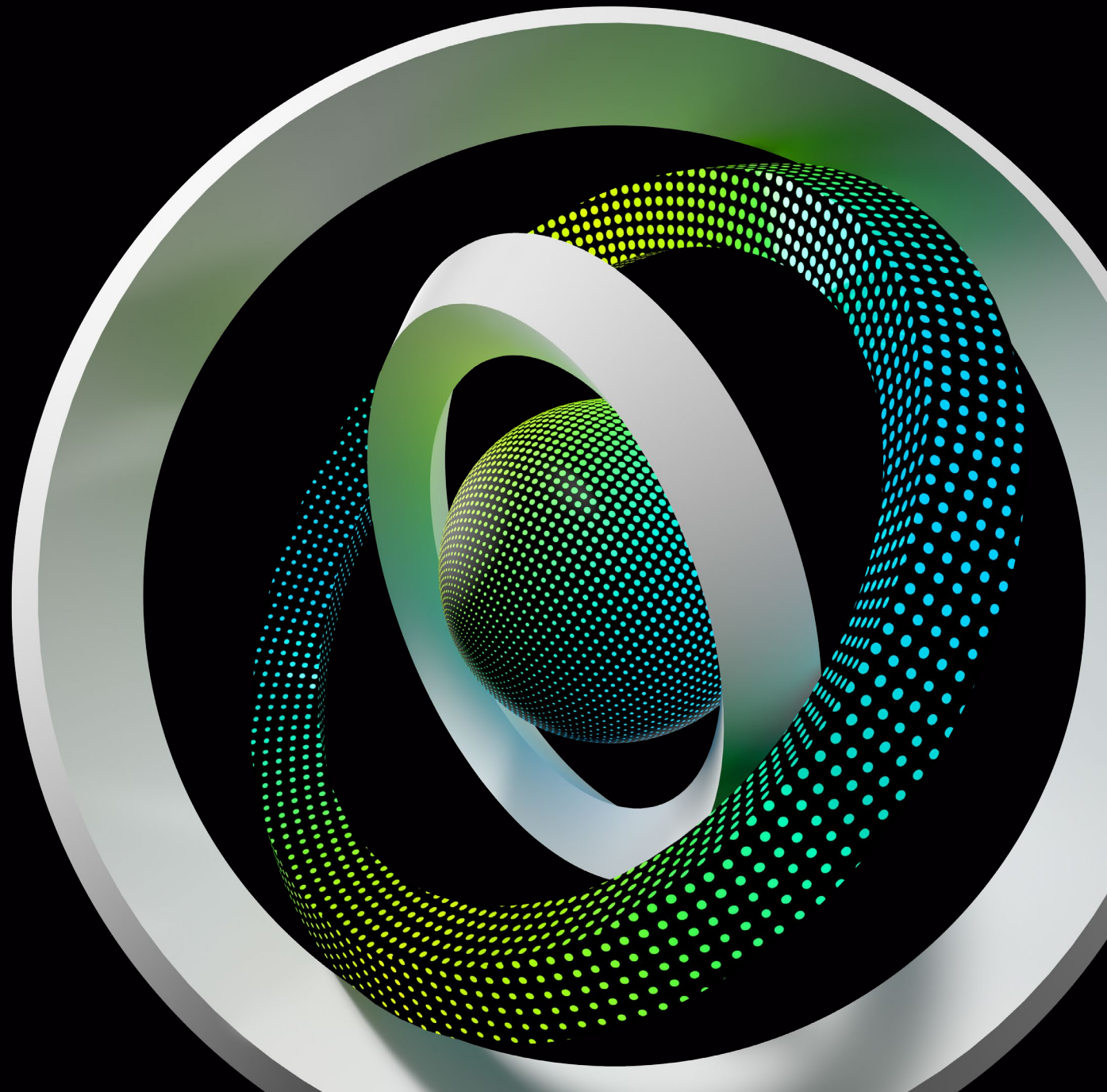


Deloitte.

Insight-driven compliance

Tax Transformation Trends 2023



序論

多くの企業における税務部門は今日、経済協力開発機構（OECD）による第2の柱ルールや世界各国・地域における間接税の導入・強化など法規制を巡る環境の著しい変化に対応すべく抜本的な見直しを進めている。これらを含む諸々の変化に効果的に対応するためには、税務部門は、データ管理とテクノロジーに関するノウハウが備わった税務組織を構築する必要に加え、自社の国内外の業務にわたり正確かつタイムリーに税務関連データへアクセスできる必要があるだろう。

これらの見立ては、デロイトによるTax Transformation Trends 2023から浮き彫りになった主な潮流の一部である。同調査では、300人の税務・財務担当上級管理職を対象とするアンケートに加え、大規模な多国籍企業にて税務部門の責任者を務める方々に協力いただき、定性的なインタビューも行った。

長年の間で最も重要な税務環境の変化の一つとして、大規模な多国籍企業に対してグローバル・ミニマム税を課す、OECDによる第2の柱規定の導入が挙げられる。第2の柱は、過去の政策と規準からの大転換であり、多国籍企業における税を巡る戦略とオペレーションに著しい影響を及ぼすことが見込まれる。第2の柱を遵守するには、税務部門は膨大な量のデータにアクセスし、世界中の国や地域における企業活動上の納税債務を総合的に把握することが必要になる。

税務部門はまた、売上税や付加価値税、さらにはタバコや酒などの物品に対する悪行税を含め、多様性の広がる間接税への対応にも追われている。各国政府は間接税の利用を増やしており、環境目標の達成促進を趣旨とする間接税を導入しているケースもある。また、多くの税務当局は今日、税について以前よりも細かいデータを収集しており、国・地域間でそれらデータを共有している。そして、多くの税務当局は今日、大規模企業の税金関連データに直接アクセスすることも要求している

これら変化の影響は、その会社の規模や地域、属する業界に応じて異なり得る。もっとも、その会社が物理的な営業拠点を有さない場所を含めた電子商取引の記録を追跡する必要など、負担増大と煩雑化が全体的な傾向である。また、これらの変化を受けて、税務機能は、複雑さを増す企業全体の業務における税務上の影響を把握するために、サプライチェーンから財務に至るまで他の企業機能と効果的に協力することがこれまで以上に大切である。

これら難題の多くには、共通する基本要素「タイムリーで効果的な技術ツールと連動した包括的なデータ」がある。データ管理とテクノロジーについて求められる基盤を手に入れるためには、税務部門は、外部委託など代替的な業務遂行体制を検討する必要があるだろう。税務部門は、グローバルタックスを正確に算出し、かつ、複雑な間接税を管理しながら、その一方で、歳入当局が要求を強めている、税金の関係する商取引記録への直接アクセスを提供できる必要がある。

しかし、おそらくもっと重要なことは、事業全体にわたり税務データの可視性を向上させることで企業は、自らが戦略的意思決定をする際の貴重な材料になり得る知見を得られることである。つまり税務部門は、作業をこなすコスト管理をする組織から、コンプライアンス業務から成果に繋がるビジネスインサイトを導き出すことができる存在に転換しつつある。

注意事項：本誌はDeloitte Globalが発刊した原稿をデロイトトーマツグループが翻訳し2024年9月に発行したものです。和訳版と原文の“Insight-driven compliance（英語）”に差異がある場合には英文を優先いたします。

主なトレンド

第1のトレンド：総合的なデータ管理と包括的なシステムがインサイトドリブン・グローバル・コンプライアンスのために必要である

世界各国・地域の急速に変化する税法を遵守するためには、企業は適切なデータへアクセスできる必要があるが、回答者の36%が、「会社全体の税金関連データの統合」を、向こう3～5年における税務部門の3大課題の一つに挙げた。この問題は、「世界各国・地域の変化する税法規の遵守」（43%）に次いで2番目に多く指摘された重要課題である。もっとも、事業全体の税務データの可視性を達成するためには、多くの企業においてやるべきことが大量に残っている。「税務データ管理ソリューションや自社のデータ管理組織に配置した税務担当者」を社内において十分に活用していると答えた回答者は僅か38%だったほか、「税務 이슈用にカスタマイズしたERPシステム」を社内にて十分に活用していると答えた回答者も37%だった。

第2のトレンド：コストと効率性はやはり重要だが、タックス・トランスフォーメーション（税務マネジメントの変革）の取り組みにとっての現在の最優先事項は、変化する税法規の遵守である

第2の柱など税を巡る環境の著しい変容へ対応するなか税務部門は、求められる詳細なデータの確保に苦慮している。よって、国際的な税務環境において進行中の抜本的な変化が、税務部門にとっての向こう3～5年における最優先事項・課題を聞かれた時に真っ先に頭に浮かんだというのも意外ではない。多くの回答者が「新しい税法改正の遵守」（38%）を同期間中における3大優先事項の一つに挙げた一方、「世界各国・地域の変化する税法規の遵守」（43%）を多くの回答者が3大課題の一つに挙げた。この点は、多くの税務担当責任者にとっての明らかな悩みの種である。

第3のトレンド：外部委託はテクノロジーケイパビリティ確保の有力な戦略の一つである

74%の回答者が、一つか、もしくはそれ以上の税務業務を遂行するための主たる手段として、従来型の外部委託か第三者事業者が機能全体の管理を担うマネージドサービス型外部委託かを問わず、外部委託を使用していると答えた。外部委託は効率性を向上させる有力な手段であるのみならず、コスト削減においても大きな役割を果たすことができる。税務業務または税務機能全体を第三者事業者へ外部委託することで得ているまたは得ることができる利点について聞いたところ、多くの回答者が「最新のテクノロジーケイパビリティへのアクセス」（54%）を大きな利点または重要な利点として挙げた。

第4のトレンド：税務はもはや税務部門だけで遂行する業務ではない

デロイトは本調査と同じような内容の調査を10年以上にわたり半年に1回のペースで実施してきた。少なくとも2016年から、重要な税務業務を税務部門外へ、社内の他の部門か第三者事業者かを問わず移管するという顕著な傾向が観察されている。新型コロナウイルスの影響とリモートワークの急速な普及に伴う障害に起因して、2019年から2021年にかけてこの傾向は強まった。この傾向は2023年の調査では弱まったものの、税務部門外で税務業務を遂行している会社の数は2016年時点よりも遥かに多い状態を保っており、今後もこれが反転することは見込まれない。よりコストの低い業務遂行体制を構築するための最も重要な戦略を聞いたところ、多くの回答者が「シェアードサービスセンターの導入・利用拡大」（53%）「税務部門から社内の他の組織への業務移管」（48%）「マネージドサービス型外部委託」（40%）を挙げた。これら3つの戦略はいずれも2021年調査以降増えている。

第5のトレンド：将来求められるスキルを背景に「ハイブリッド型の税のプロフェッショナル」が台頭している

税法規を巡る新しい環境に適応するためには、税務部門は、今や必須能力になったデータ管理とテクノロジーのスキルが備わった専門家組織を作り上げる必要がある。向こう1～2年において自社の税務部門が身につける必要がある最も重要なスキルを聞いたところ、回答者の多くが「データ分析、データを活用した戦略的知見、データ管理」（44%）を挙げた。もっとも、重要課題としてこの項目を挙げた回答者は23%にとどまった。また、「新しいテクノロジーの導入とプロセスの再設計」（29%）も多く挙げられた。税務に関する専門的スキルと、データ管理とテクノロジーに関する知識を併せ持つという貴重な存在のプロフェッショナルを発掘するまたは育てるというのは極めて至難であり、企業はそれらのスキルを自前の人材を育てて獲得できる範囲（41%）と、組織の外部からそれらのスキルを調達する必要がある範囲（61%）を決める必要があるだろう。

第1のトレンド：総合的なデータ管理と包括的なシステムがインサイトドリブン・グローバル・コンプライアンスのために必要である

第2の柱やその他の動向に起因して国際税務環境にて進行中の抜本的な変化に鑑みると、多くの回答者が向こう3～5年における税務部門の最優先事項の一つとして「新しい税法改正の遵守」（38%）を挙げたというのは意外なことでもない（図1）。

「第2の柱がグローバル企業の懸念となっている。依然として追加的な納税債務の定量化と、我々の実効税率への影響の把握を進めているところである。当然ながら、第2の柱の遵守に対応するにはコンプライアンスとシステムの面で極めて厳しい要件を満たさなければならない。多大なコストを負担することなく、またはERPシステムを書き換えることなく第2の柱の遵守を達成するというのは至難の業である。コンプライアンスは決してお金をかけたものではない。

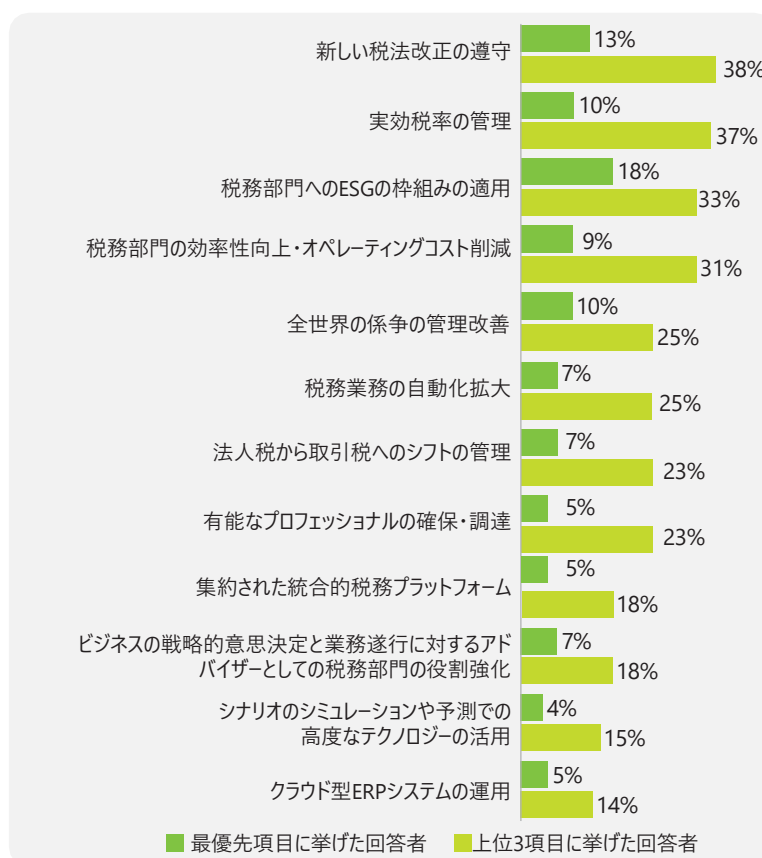
Gemma Beck, Head of Tax, Haleon PLC

「実効税率（ETR）の管理」（37%）と「効率性向上・オペレーティングコスト削減」（31%）は積年の懸念であり、いずれも向こう数年における税務部門の最優先事項として多く挙げられた問題である。「実効税率の管理」を最優先事項として挙げた北米の会社は52%にのぼり、欧州（34%）やアジア太平洋（24%）に本拠を置く会社よりも多い結果となった。リスクの影響の方が大きいアジアの会社と対比して北米の会社の経営はETRの影響を特に受ける点を踏まえると、これは意外なことでもない。

近年、企業においては環境・社会・ガバナンス（ESG）の考慮の重要性が増している。これは、プラスチック税など持続可能なオペレーションを促すよう設計された税を課すようになった政府についても言える。「ESGの枠組みの適用」（33%）は、向こう数年における税務部門の最優先事項として3番目に多く挙げられた。

エネルギー、資源、生産財セクター（41%）およびテクノロジー、メディア、通信セクター（41%）に属する企業の回答者の方が、金融サービス（26%）、ヘルスケアおよびライフサイエンス（20%）、自動車、消費財製造、小売・卸売などのコンシューマーセクター（28%）に属する企業よりも、ESGを最優先事項として多く挙げた。この背景にはおそらく、これらのセクターに属する企業の国際物流およびサプライチェーンが及ぼし得る環境への影響に対する関心の高まりがあると考えられる。

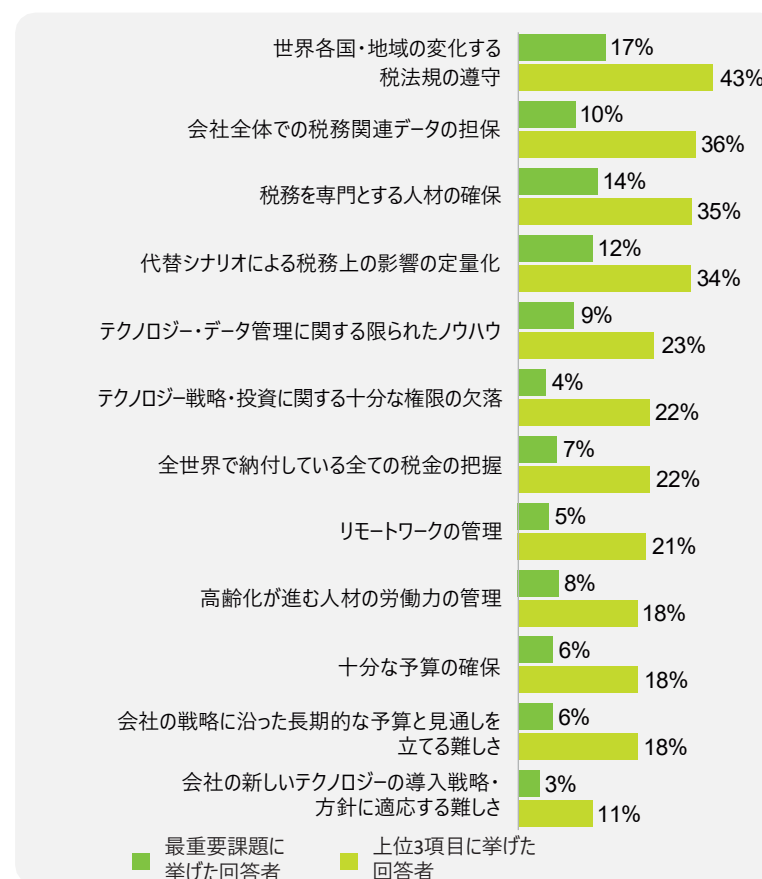
図1. 向こう3～5年における税務部門の最優先事項
3大優先事項に挙げた回答者の割合



予想通り、変化する税を巡る環境への適応の重要性が、税務部門が向こう3～5年において直面することが予想される課題に映し出され、「世界各国・地域の変化する税法規の遵守」(43%)がそうした課題として最も多く挙げられた(図2)。規模の大きな企業ほどこの分野において大きな課題に直面する傾向がある。これはおそらく、そうした企業ほど事業を営んでいる国・地域が多いからである。よって、収益が50億米ドル以上の会社(44%)や10億から50億米ドルの会社(48%)の回答者の間では、それよりも規模の小さい会社(36%)の回答者の間よりも、この問題が最も重要な課題として捉えられている。

税務上の申告義務を遵守するためには、税務部門は、国内外での税引当や第2の柱の遵守、世界の各国・地域にて支払うべき間接税の算出など目的の如何にかかわらず、正確かつ適時の税務関連データが組織全体にわたり担保されており、これにアクセスできる必要がある。しかし、事業全体の税務データの視認性確保は、多くの企業がその難しさを痛感してきた項目であり、「会社全体での税務関連データの担保」(36%)は税務部門にとっての課題として2番目に多く挙げられている。他にも、「税務を専門とする人材の確保」(35%)や「代替シナリオによる税務上の影響の定量化」(34%)が最重要課題として多く挙げられた。

図2. 向こう3～5年における税務部門の最も大きな課題
3大課題に挙げた回答者の割合



各企業は、今日の税を巡る環境が要求するデータ管理とテクノロジーケイパビリティの構築に注力してきたが、多くがまだ道半ばにある。

「我々はまずは自身の効率性向上に注力するという方針をとった。社内のERP環境の進化に取り組んでいる。自らが保有するテクノロジーの一つひとつを棚卸しするという作業は毎度のことながら骨の折れる作業である。」

Kirsti Doyle

Global Tax Director, Johnson Controls

「世界各国・地域における税法の重要な動きのモニタリング」に税務部門が各種ツールを十分に活用していると答えた回答者は37%にとどまった（図3）。同様に、多くの回答者が、自社の税務部門は、要求されるデータ管理とテクノロジーの利用がまだ不十分であると報告し、「税務上のデータ管理ソリューションの導入や社内のデータ管理組織への税務担当者の配置」（38%）、「世界各国・地域における税法の重要な動きをモニタリングするため各種ツールの活用」（37%）、「統合されたプロセス」（32%）がそれぞれ不十分であると指摘された。

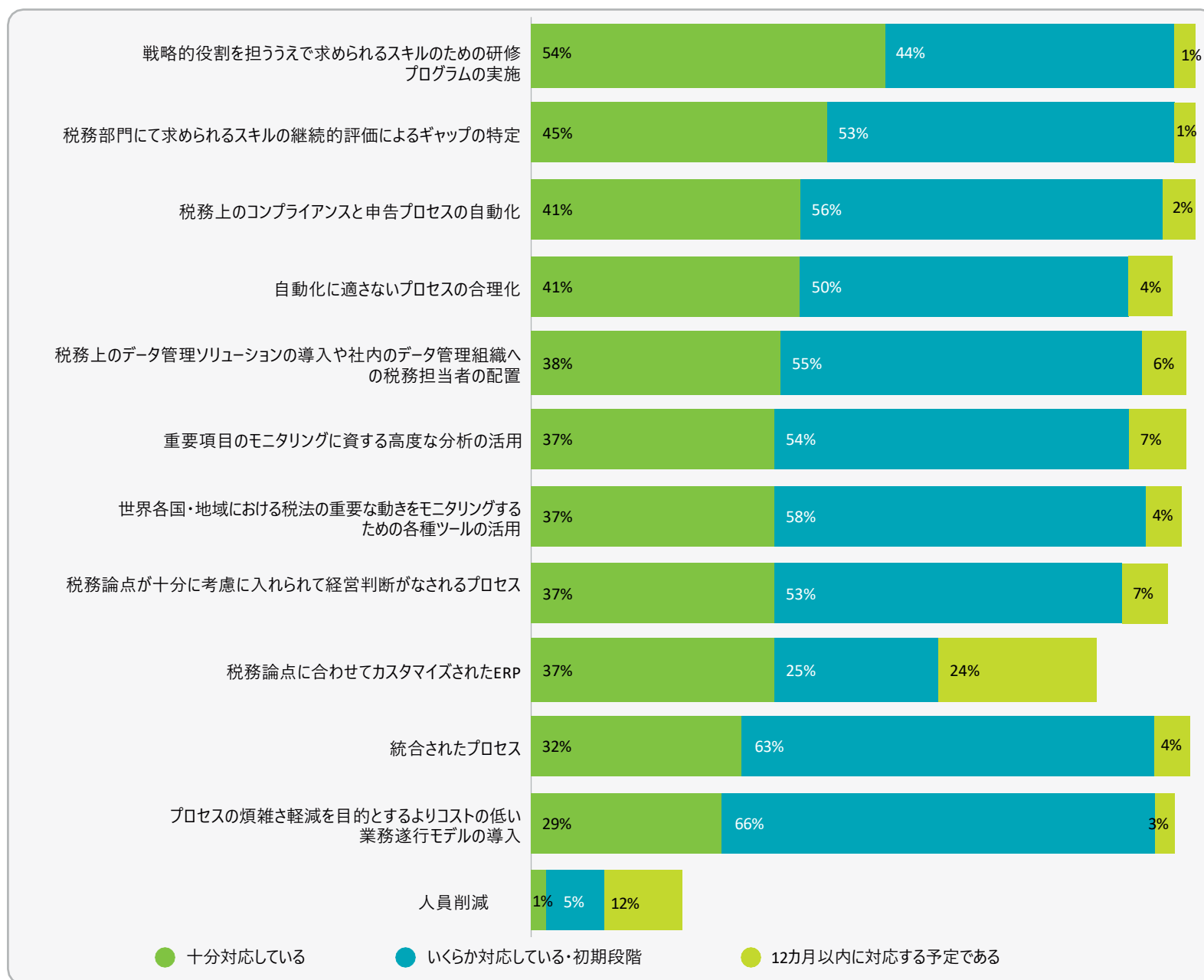
もっとも、選択肢として示した項目の全てについて、残りの回答者の実質が、税務部門は導入を進めているまたは12か月以内に導入に着手する予定であると答えた。

これらの項目の多くについては、大企業の回答者の方が、自社では十していると答えた割合が高く、小規模企業に大きな課題を突き付けている模様である。例えば、「税務上のデータ管理ソリューションの導入や社内のデータ管理組織への税務担当者の配置」については、収益が50億米ドル以上の会社の回答者（55%）の方が、収益が10億から50億米ドルの会社（35%）や7億5,000万米ドルから10億米ドルの会社（25%）の回答者よりも、十分に対応していると答える傾向が強かった。

会社の信頼できるアドバイザーになるために必要な基盤の構築も、一層の前進が必要な分野の一つである。「税務上の問題が十分に考慮に入れられて経営判断がなされるようなプロセス」を税務部門は十分に確立していると答えた回答者は37%にとどまったものの、それ以外の回答者のほぼ全員が、この点への対応を現在進めているまたは計画段階にあると答えた。

税務部門が人員削減に取り組んだまたは取り組む計画をしていると答えた回答者は5分の1未満と比較的少ない数にとどまった。税務部門に課された新しい要求や変容する要求に鑑みると、大半の会社が人員を削減するという選択肢はないとの結論に至った様子である。

図3. 税務マネジメントの変革戦略における進捗



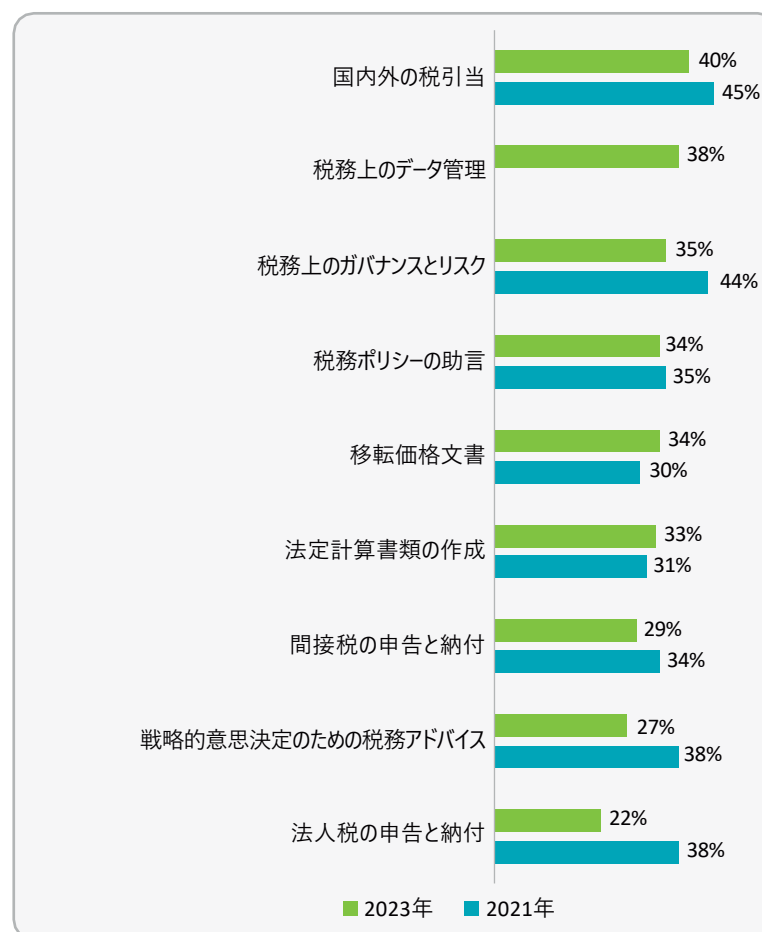
第2のトレンド：コストと効率性はやはり重要だが、タックス・トランスフォーメーション（税務マネジメントの変革）の取り組みについての現在の最優先事項は、変化する税法規の遵守である

変化する税法規への対応は多くの税務部門の最重要課題に浮上したものの、効率性向上の達成も依然として重要な目標の一つである。向こう3～5年における税務部門の優先事項を聞いたところ、回答者の31%が「税務部門の効率性向上・オペレーティングコスト削減」を挙げ、12の選択肢のうち4番目に多く挙げられた優先事項にランクインした（図1）。

よりコストの低い業務遂行体制を実現するうえでの具体的な優先事項を聞いたところ、多くの回答者が「国内外の税引当」（40%）と「税務上のデータ管理」（38%）を挙げた（図4）。「国内外の税引当」はまた、社内の税務部門以外の組織や外部委託ではなく、税務部門にて最も対応されている分野であることも明らかになった。もっとも、企業は同業務をよりコストの低い業務遂行体制にて行うことを目指しており、そうした状況に変化が見られる可能性がある。

2021年の調査にてコスト削減上の優先事項として回答者が挙げていた業務の大半について言えることだが、最新の調査でそれらを同優先事項に挙げた回答者は減少した。例えば、2021年の調査で法人税の申告と納付をコスト削減上の優先事項に挙げた回答者は38%いたが、最新調査では22%にとどまった。もっとも、コンプライアンスの自動化にて実現した前進（図3）を踏まえると、この減少は意外なことでもない。多くの会社が以前はこの分野に優先的に取り組んでいたが、今は他の分野に注力できるからである。2021年の調査は新型コロナウイルスの感染拡大真っ只中に実施された。2021年の時にあった、戦略的意思決定のための税務上の助言を外部委託したいという強い希望はおそらく、当時企業が直面していた問題の未知の複雑さと内部資源の不安定さに対する反応であったと考えられる。しかしそうした事態は、現在は落ち着きを取り戻している。現在は、第2の柱やその他のコンプライアンス上の問題を巡るより差し迫った懸念がコストを巡る懸念よりも関心を集めており、今後は外部委託の動きが活発化することがうかがえる。

図4. よりコストの低い業務遂行体制に移行するうえでの向こう1～2年における優先事項
2021年と2023年の比較

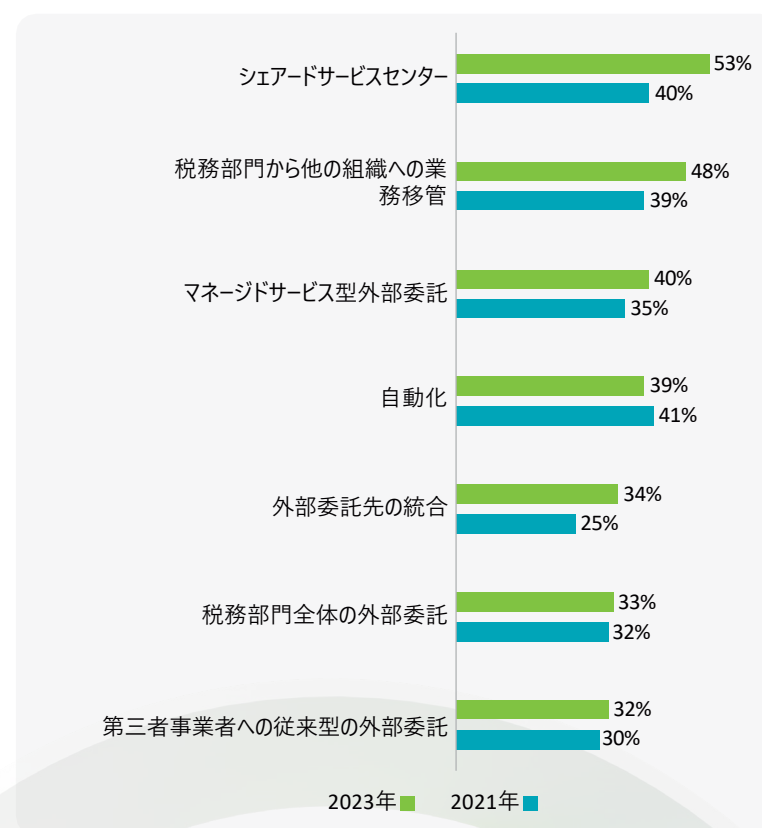


注記：複数回答可としたため、合計は100%にならない。税務上のデータ管理は2021年の調査には含まれていなかった。

税務業務の遂行を他の部署に頼るとするのは、税務部門が直面している作業量の増加と作業の複雑化およびそれに伴うデータ依然性に対する反応であると考えられる。しかし、税務部門のコストを抑制しなければならないという恒常的な必要性も要素の一つである。最も重要なコスト削減戦略を聞いたところ、多くの回答者が「シェアードサービスセンターの導入・利用拡大」（53%）と「税務部門から社内の他の組織への業務移管」（48%）を挙げた。いずれの数値も2021年の調査の時よりも高くなっている（図5）。企業の他部門への税務業務の移管は、増加する作業量に伴う税務部門のコストをいくらか軽減することができるが、この策は必ずしも会社全体のオペレーティングコスト削減をもたらすわけではない。

これら2つの戦略を挙げたアジア太平洋地域の企業の回答者は、他の地域よりも少なかった。例えば、シェアードサービスセンターへの業務移管は重要なコスト削減戦略であると答えたアジア太平洋の会社の回答者は僅か39%だったのに対し、北米と欧州の会社の回答者はそれぞれ57%と60%がこの項目を挙げた。同様に、「税務部門から社内の他の組織への業務移管」を挙げたアジア太平洋の回答者は僅か35%だったのに対し、北米と欧州の会社の回答者は50%以上がこの戦略を挙げた。こうした傾向の理由として、多くのアジア企業が既に（インドや中国、フィリピンなどに）シェアードサービスセンターをかなり確立しているという点や、言葉の障壁が実行性を妨げているという点が挙げられる。

図5. よりコストの低い業務遂行体制を達成するうえでの最も重要な戦略回答者に最大3つまで戦略を選んでもらった（2021年と2023年の比較）



注記：複数回答可としたため、合計は100%にならない。

また、外部委託も、「マネージドサービス型外部委託」（40％）や「税務部門全体の外部委託」（33％）、「第三者事業者への従来型の外部委託」（32％）などの手段を通じたオペレーティングコストの削減に対する重要な手法として挙げられた。これらの戦略はアジア太平洋において特に顕著であり、アジア太平洋では回答者の53％が「マネージドサービス型外部委託」モデルの使用を、41％が「税務部門全体の外部委託」を、そして40％が「従来型の外部委託」を挙げた。これらの割合は北米や欧州・中東・アフリカ（EMEA）よりも高い。従来からアジアの企業は、税務部門の集約の程度が低かった。（国別報告や第2の柱などの影響におそらく起因して）こうした状況に変化が生じており、その結果、アジア太平洋の企業は現在、他の国や地域の企業が享受してきた利点と同じような利点を得るために、外部委託モデルの導入に優先的に取り組んでいる。

「コストの観点および能力の観点から見ると、我々にとっては、外部委託の方が全てを自前で対応するよりも魅力がある。コスト、柔軟性、効率性、そして言うまでもないが、品質が重要な要素である。」

Philippe de Roose

Senior Vice President for Tax Treasury and Finance Administration, Radisson Hospitality Group

第3のトレンド：外部委託はテクノロジーケイパビリティ確保の有力な戦略の一つである

税務部門委託は長年にわたり一般的に行われてきており、これは今も変わらない。回答者の約4分の3が、一つ以上の税務業務の主たる遂行手段として、従来型の外部委託か、第三者事業者が業務の一切を引き受けるマネージドサービス型外部委託のいずれかの形態の外部委託を使用していると答えた（図6）。

「我々は外部委託先に大いに依存し、世界各国・地域を網羅する内部税務組織の役割を担ってもらっている。委託先が現場における税務の目や耳の役割を果たしている。全ての国・地域に自前の人材を配置するというのは経済的合理性が全くないからである。」

Gemma Beck

Head of Tax, Haleon PLC

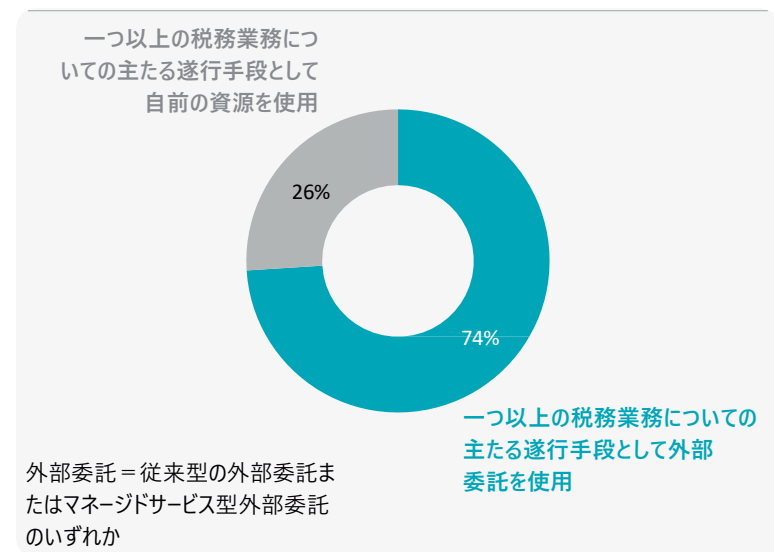
外部委託は幅広い業務にわたり活用されている。例えば、回答者の28%が税務ポリシーの助言に外部委託を活用していると答えたほか、「戦略的意思決定のための税務アドバイス」については26%、「税務上のガバナンスとリスク」については25%、「国内外の税引当」については22%の回答者が外部委託を使用していると答えた（図9）。

「コンプライアンス（運用）は全て外部委託に頼っている。」

JJ Devine

Head of Tax, Veolia Water

図6. 幅広い外部委託の活用



外部委託は長年のあいだ効率向上の手段として捉えられてきたが、テクノロジーツールへのアクセスも外部委託の重要な動機になりつつある。回答者は、外部委託の主なまたは重要な利点として「最新のテクノロジーケイパビリティへのアクセス」（54%）を「オペレーティングコストの削減」（51%）よりも多く挙げた（図7）。「テクノロジーへの設備投資の必要性縮小」（45%）も、重要な利点として多く挙げられた。外部委託は、現在の環境が要求するテクノロジーツールとノウハウを税務部門が確保する戦略の一つになり得る。しかも、仮にこれらの能力強化を内部で実現しようとした場合に必要になる多額の設備投資を負担することなく、それらツールとノウハウの獲得を達成できる。

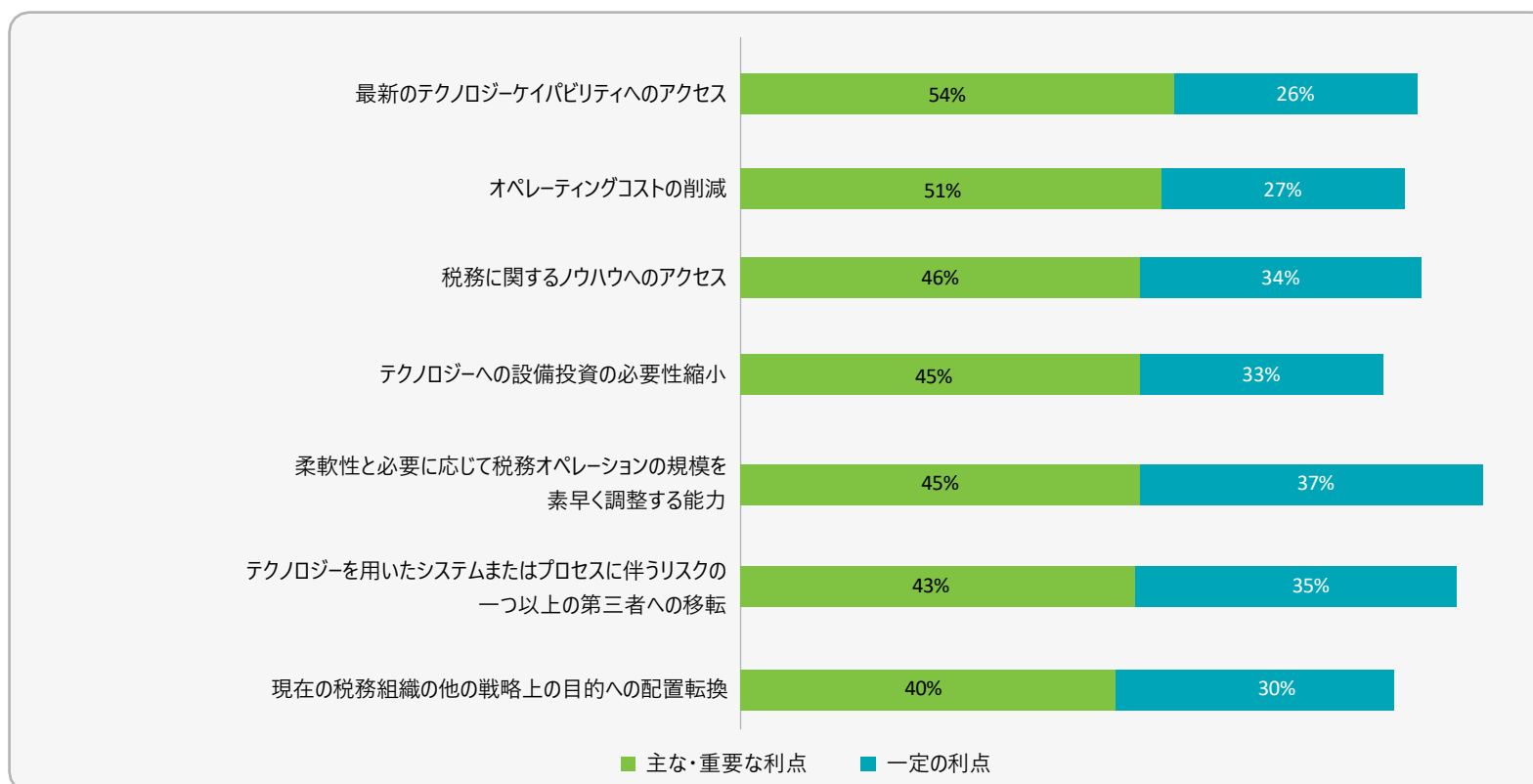
「我々は信頼できるパートナーに極力外部委託している。我々にはこれらツールの全てを自前で開発する資源もなければ予算もない。」

Philippe de Roose

Senior Vice President for Tax Treasury and Finance Administration,

Radisson Hospitality Group

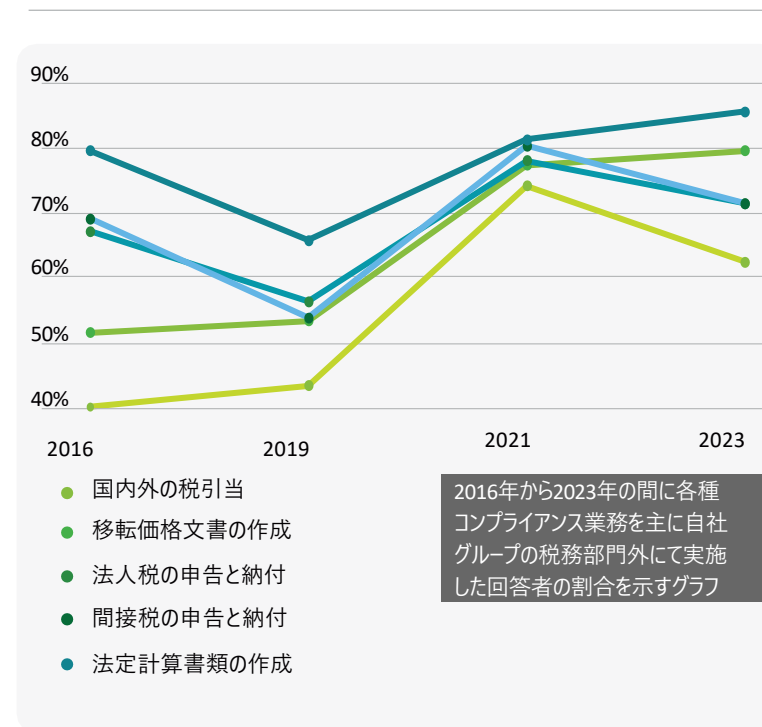
図7. 税務部門の特定の業務または機能の全部を外部委託することで企業が得たまたは得ることができる利点



第4のトレンド：税務はもはや税務部門だけで遂行する業務ではない

2016年から、企業は重要な税務業務を税務部門外で遂行するという手法を増やしている模様であり、財務部門の他の組織やシェアードサービスセンターに移管しているケースもあれば、第三者事業者へ外部委託することでそうした手法を採用しているケースもある（図8）。こうした傾向は、新型コロナウイルスの影響とリモートワークへの急速なシフトに伴う人材およびテクノロジー面の障壁に起因して2019年から2021年にかけて強まった。2023年の調査では、「国内外の税引当」「法人税の申告と納付」「間接税の申告と納付」を税務部門外で遂行していると答えた回答者は2021年と比較して減少し、こうした傾向が幾分鈍化していることが浮き彫りになった。もっとも、図8にある5つの各税務業務について、税務組織外にてそれらの業務を遂行していると最新の調査で答えた会社の割合は、パンデミック前の2019年当時よりも高い水準を保っているうえ、法定計算書類の作成や移転価格文書の作成を外部委託する意向は、021年以降一貫して強まっている。

図8. 税務部門外で遂行されている個々の税務業務
2016年から2023年



国内外の税引当については税務部門内で対応するというのが主な方針であると答えた回答者が最も多かった（37%）（図9）。興味深いことに、国内外の税引当は、よりコストの低い業務遂行体制への行における優先事項としても最も多く挙げられた項目である。

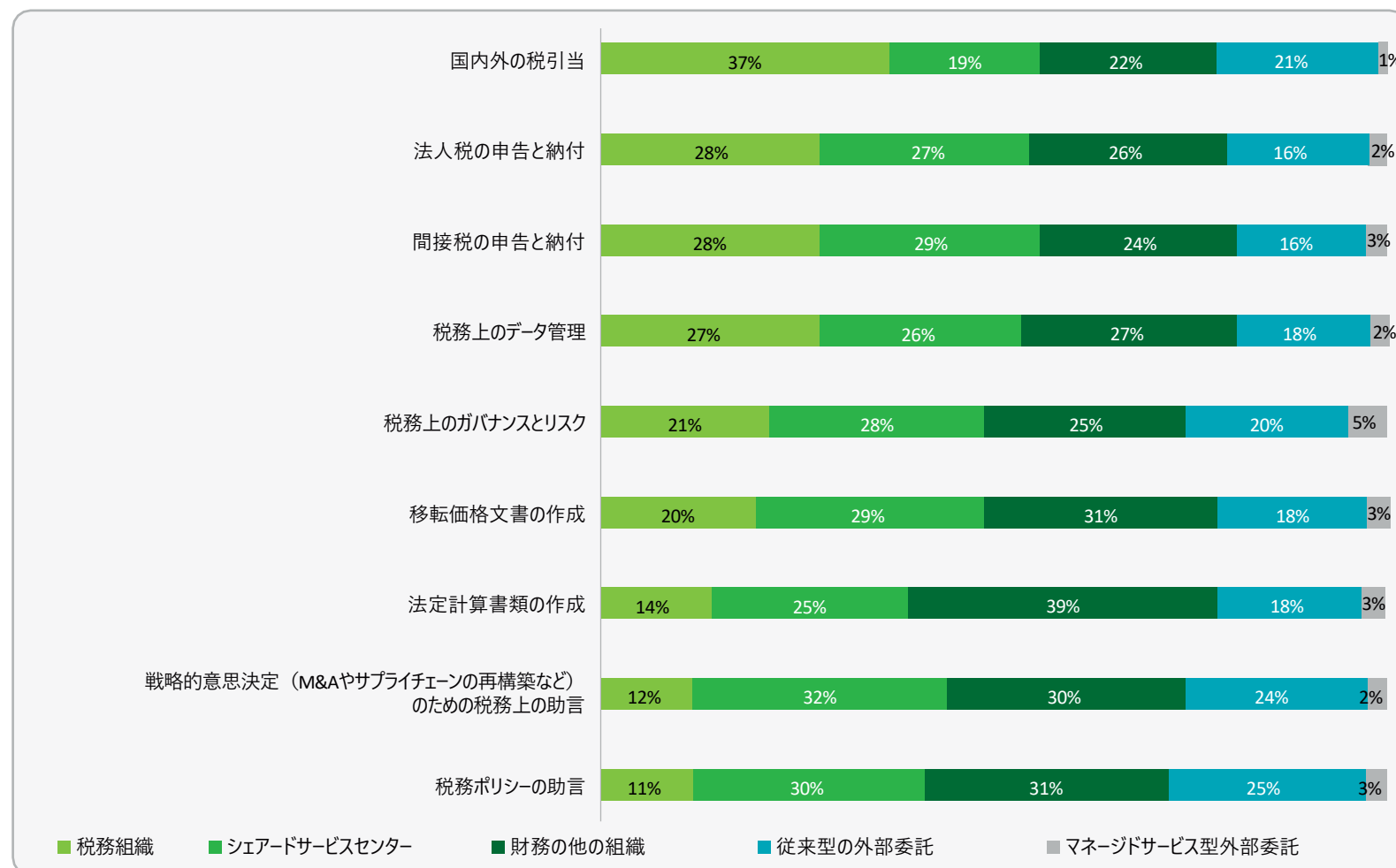
他の税務業務については、回答者の70%以上が主に税務部門外で業務を遂行していると答え、ほとんどの業務についてその割合は70%を優に上回った。もっとも、それぞれの業務の最適なオペレーティング手法についてはっきりとした総意はなく、回答者の大部分の間で主たる方針は、財務部門の他の組織、シェアードサービスセンター、第三者事業者への従来型の外部委託とばらつきがあった（図9）。「法定計算書類」（39%）などいくつかの業務については、

社内のシェアードサービスセンターが遂行しているという方針が最も多く挙げられた。

「業務遂行のあり方の見直しを進めているが、シェアードサービスによって遂行できる設計・プロセスが生まれることが多々ある。」

某グローバル食品会社の間接税担当責任者

図9. 個々のプロセスおよび業務の遂行に対する税務部門の主な方針



第5のトレンド：将来求められるスキルを背景に「ハイブリッド型の税のプロフェッショナル」が台頭している

税務部門は、変化する税法規環境に適切に組織の再構築を図るなか、データ管理やテクノロジーに関するノウハウを中心とする新たに求められるスキルが備わった専門家組織を作り上げる必要がある。税務部門が向こう1～2年において最も向上させる必要のあるスキルを聞いたところ、「データ分析、データを活用した戦略的知見、データ管理」（44%）が最も多く挙げられ、データに基づく意思決定の高まる重要性と、企業の税務関連データに直接アクセスするよう政府が要求を強めている点が映し出された結果となった（図10）。

2023年の調査では2021年の調査ほど選ばれなかったスキル分野がいくつかあり、会社によってはそれらの分野において必要な才能の確保がある程度進んだことがうかがえる。例えば、「新しいテクノロジーの導入とプロセスの再設計」は、最も必要な才能として2021年の調査は%の回答者が挙げたが、最新の調査では29%にとどまった。もっとも、この分野は向こう数年において必要なスキルの第4位を保っており、多くの企業がテクノロジー関連の才能の育成または獲得に今も取り組んでいることが示された。

才能の確保を進めるに当たり企業は網を広くかけ、外部からの獲得と内部での育成プログラムの両方を採用している。他社から人材を採用する場合はほとんどで、回答者の手法を3大人材戦略の一つに挙げている。一方で、回答者の41%が、「研修とキャリア開発機会の強化」を、必要なスキルの備わったプロフェッショナルの確保に資する主たる戦略として挙げている。

「社内の人材の訓練と教育に多くの労力を費やしている。社内での連携、ツールキットの活用、研修、ベストプラクティスの共有を多く行なっている。思うに、いつまでも続く旅のようなもので、自分たち内部の組織のために今後も投資を続ける予定である。」

Sebastiaan de Buck

Vice President of Tax, Unilever

多くの税務部門が、会社内の異なる領域にまたがって業務を行うことができるプロフェッショナルを探している。これは、税務が他の機能ともしっかりと密接に連携をとる必要と合致する。テクノロジー関連のスキルが特にそれに当てはまる。

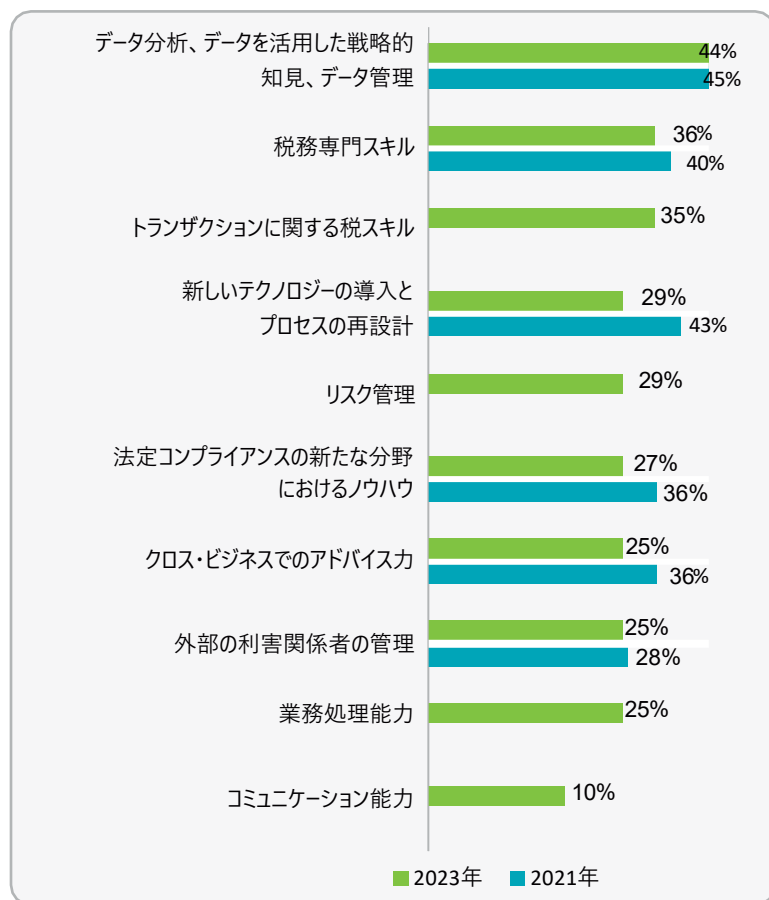
「（必要なのは）ITと税務のスペシャリストの二刀流である。市場で発掘することは不可能に近い。」

Dennis Beyers

Head of Tax, UCB

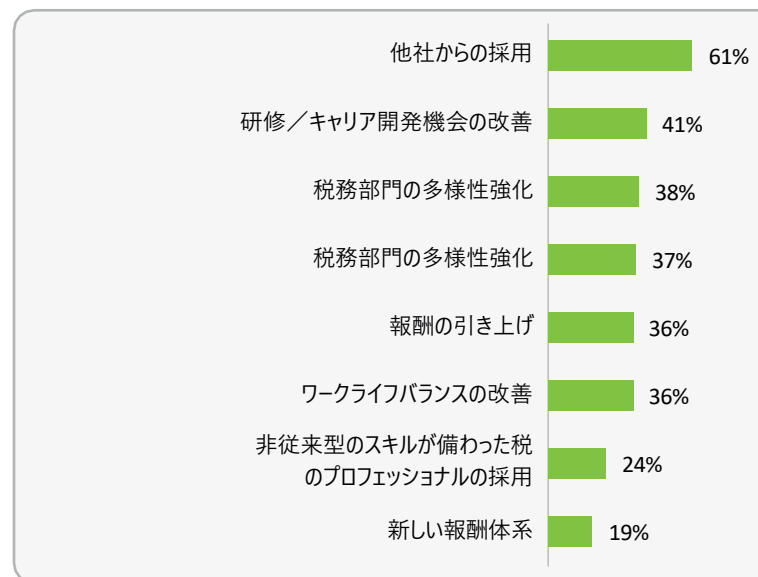
異なる領域のスキルを併せ持つ人材はまた、税務部門がビジネスの頼りになるアドバイザーとして機能するためにも極めて重要である。ビジネス知識とビジネスに直結するわけではないスキルの両方が、そうしたスキルの融合に含まれる。税務部門は、ビジネスに寄り添い、各種問題に対する解決案の税効率をじっくり検討できるようサポートする必要がある。これには、優れたコミュニケーション力とネットワーキングスキル、ならびに事業戦略の理解が求められる。

図10. 税務部門が向こう1～2年において最も向上させる必要のあるスキル
回答者に最大3つまでスキルを選んでもらった



注記：複数回答可としたため、合計は100%にならない。2023年の調査にしか含まれていない項目もいくつかある。

図11. 必要なスキルの備わった人材を向こう3～5年の間に確保する税務部門の方針
上位3戦略に挙げた回答者の割合



変革に集中し続ける

税務部門がビジネスの協力的戦略的パートナーになるという主たる目標を掲げて変身してから、いくらか時間が経過した。

「税務組織は、ビジネスへの融合を優先事項に掲げている。単なる連携ではなく、ビジネスに深く根差すこと目指している。税務部門はプロセスの後方支援をする存在ではなく、意思決定がなされる時に力を発揮する存在になる必要がある。我々は、リスクのみならず機会の特定においてもスピード感をもって動く必要がある。」

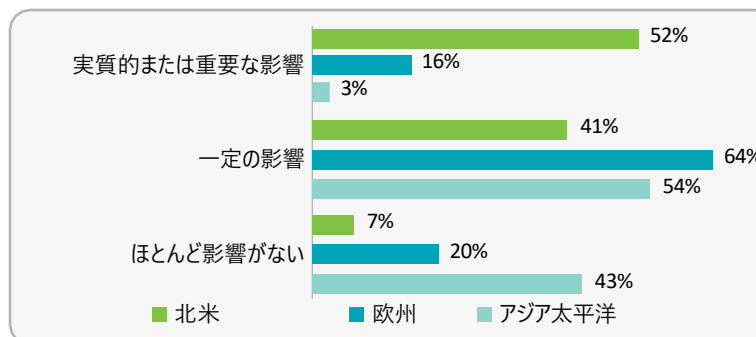
Jesus Bravo Fernandez

Head of Indirect Tax, Transfer Pricing, and Tax Technology,

Coca Cola Europacific Partners

しかし、多くの税務部門において、その目標達成は困難を極めている。回答者の77%が会社が戦略的意思決定をする際に税務部門の意見が考慮に入れられていると答えているものの、それら意見に実質的なまたは大きな影響力があると答えた回答者は4分の1に満たない。北米の会社の税務部門はこの役割を果たしている傾向が強く、税務部門の意見が戦略的意思決定に実質的にまたは大きく反映されていると答えた回答者は52%にのぼり、欧州の会社の16%やアジア太平洋の会社の3%を上回った（図12）。この背景にはおそらく文化の違いがあり、アジア太平洋地域の企業は縦割り型の体制をとる傾向がある一方、北米は連携を重視する経営手法をとる傾向がある。北米の税務担当責任者らはまた、サプライチェーンやM&Aなどもっと大規模な問題について以前よりも取締役会に助言を求められることが多く、戦略的経営判断に対する税務部門の意見の影響力がより大きくなっていることはこの点からも分かる。

図12. 税務部門の役割 – 戦略的経営判断に対する意見の影響



税務担当責任者らは、税務部門とサプライチェーンやロジスティクスをはじめとする社内の他領域との連携を強める必要性があるとみており、回答者の半分近くがそのように指摘している（図13）。これは、間接税の拡大や変化する関税・貿易制度、特定の取引に対する国際制裁などの要求に応えるために上流・下流のプロセスからより多くのデータを収集する必要があるという今日のニーズに合致する。また、3分の1が、「経営幹部」との連携を大幅に改善する必要があると考えている。大半の回答者が税務部門は戦略的意思決定に重要な意見を提供していないと答えたことに鑑みると、これは理解できる。全体的には、回答者の半分余りが、社内の他の組織との連携を一定以上改善させる必要があると感じている。

多くの会社の税務部門が、他の部門と頻繁にコミュニケーションをとっていない。財務やテクノロジー分野の上級管理職とコミュニケーションをとる場が毎週あると答えた回答者は約半分にとどまった。人事やサプライチェーン・ロジスティクス、経営陣などの他の組織と毎週コミュニケーションをとる機会があると答えた回答者は、さらに少ない。

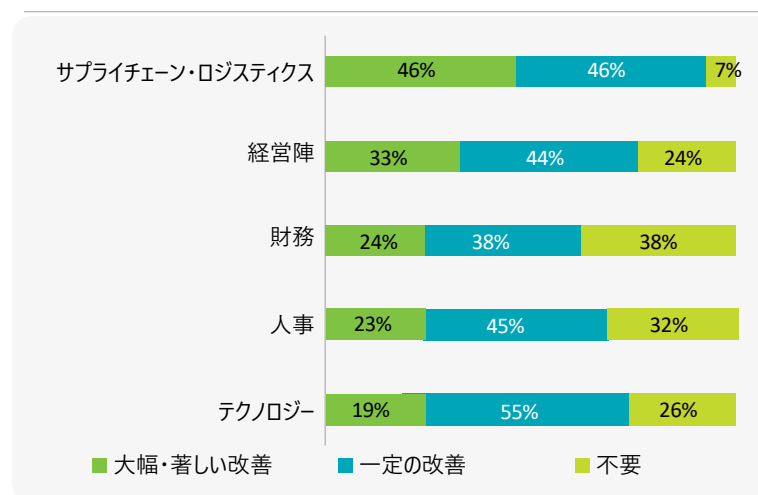
「社内には縦割り型の構造が多く存在し、いまだにそれらを打破しようと努めているが、CFO組織内にもそうした構造が存在する。」

JJ Devine

Head of Tax, Veolia Water

2023年の調査結果によると、もっと頻繁にコミュニケーションをとれば力になる可能性がうかがえる。米国に本拠を置く会社の回答者のうち、サプライチェーン・ロジスティクスと毎週コミュニケーションの場がある答えた回答者は僅か5%だった。これに対して欧州は22%、アジア太平洋は30%だった。そして当然ながら、これら北米の回答者のうち、税務部門とサプライチェーン・ロジスティクス部門との連携について大幅または著しい改善が必要であると答えた割合は67%と、欧州の38%やアジア太平洋の36%を遥かに上回った。これは、地政学的緊張を背景に米国ではサプライチェーンの多様化を進める努力が長らくなされてきた点が影響している可能性がある。

図13. 税務機能 – 連携の改善が必要な分野



税務部門にとって、データ管理とITの活用の重要性が増している。しかし、税務部門はITや財務と一定程度コミュニケーションをとっているものの、回答者の78%が、テクノロジーに関する戦略や計画立案は基本的に財務またはIT部門が支配していると答えた。56%が、プロセスにて意見を述べる権限が税務部門にはあると答えた一方、22%が、ほとんど意見を述べる権限はないと答えた（図14）。これらの結果は、2021年の調査とは異なる様子を示しており、2021年の調査では、もっと多くの税務担当責任者が、税務部門はテクノロジーに関する戦略および予算について権限を有していると答えていた。これはおそらく、税務部門に特化したソリューションよりもERPに依存する度合いが増えたことと、税務部門が会社全体からデータを収集する必要性が強まったことが影響した可能性がある。これら2つの点が、ITと財務部門の権限を強めたと考えられる。

図14. テクノロジーに関する戦略および計画立案における税務部門の役割

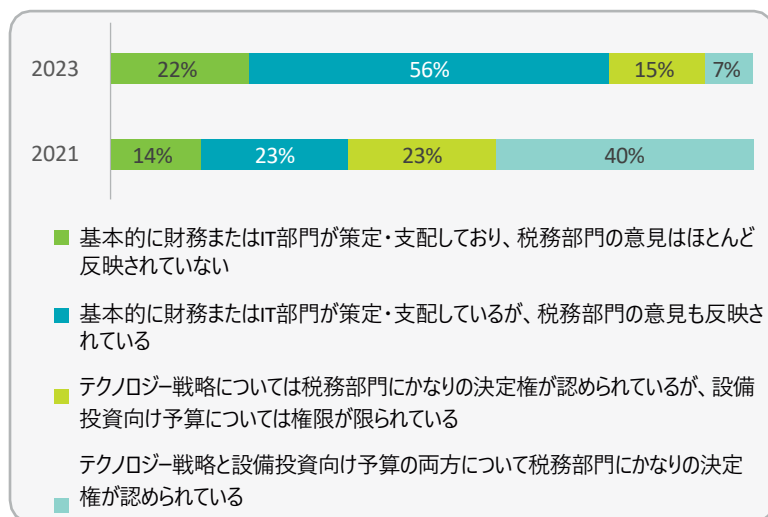
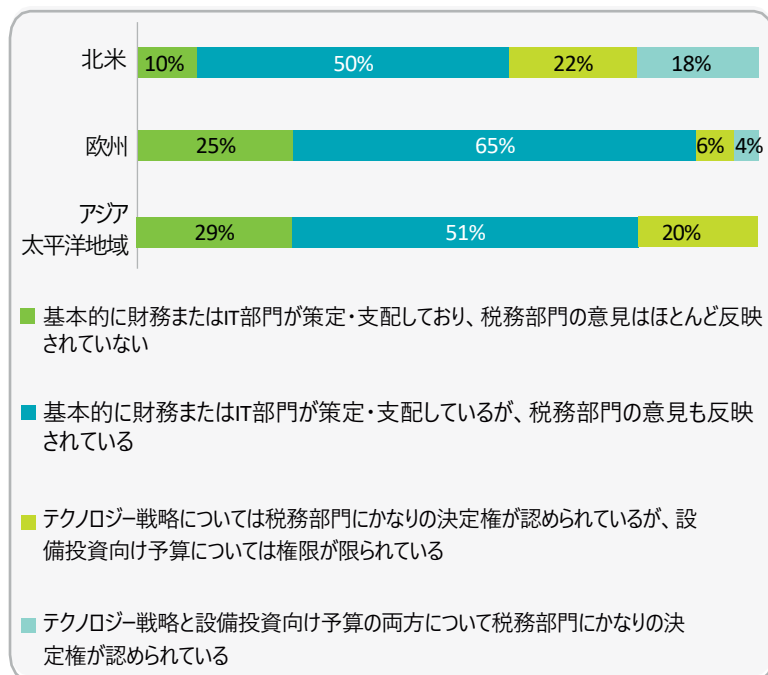


図15. テクノロジーに関する戦略および計画立案における税務部門の役割 (地域別)



また、地域間の差も著しい。北米の会社の回答者は、税務部門にテクノロジー戦略またはテクノロジーに関する戦略と予算の両方についてかなりの決定権が認められていると答えた割合が40%にのぼり、欧州に本拠地を置く企業の10%やアジア太平洋の20%を上回った（図15）。欧州とアジア太平洋地域の会社は、間接税まわりの対応に追われている場合が多く、それらの業務は、ERPシステムでのサプライチェーン管理との複雑な連携が求められ、財務がこれを主導して行っている。他方北米では、法人税に重点が置かれており、税務部門が主導することが求められる。

アジアの企業は従来から、複数の国や地域における申告やコンプライアンスの管理を集約しないで行う傾向が強く、そのため、国や地域固有の問題の解決に共通のERPプラットフォームを活用するという経験が乏しい。もっとも、税務に関するテクノロジーのノウハウがアジアで蓄積され、共通のERPプラットフォームを活用しながら、場所ごとにカスタマイズすることが可能になるなか、そうした状況は急速に変化しつつある。

テクノロジーは、税務業務の多くの側面および今日の難題に対処するための変革において重要な役割を果たしている。回答者への聞き取り調査により、こうした点が浮き彫りになった。

「コンプライアンス規定の遵守は優先課題であるが、その遵守は最近、第2の柱や電子申告など、難しさが著しく増している。こうした新しい種類のコンプライアンスはみな、テクノロジーやデジタル化との関わりが極めて強い。」

Jesus Bravo Fernandez

Head of Indirect Tax, Transfer Pricing, and Tax Technology,

Coca Cola Europacific Partners

多くの回答者が、効率性の向上とより優れたデータへのアクセスを模索するなか、1つに統合された税務プラットフォームの確立が向こう数年における重要な優先事項であると答えた。多くの場合、統一感のないテクノロジーの活用状況の合理化を進める余地が存在する。

「多様なERP（とその他の）システムをどのように活用し、それらERPまわりの仕組み、首尾一貫性、視認性をどのように確立するかを模索している。テクノロジーの観点から見た今起きている進化や傾向の中で、効率性を高め付加価値をもたらすものを見極めている。」

Dirk Timmermans

Vice President of Global Statutory Finance and Tax Operations,

Johnson Controls

次の展開は？

劇的な変化を背景に税務部門は圧力に晒されている。第2の柱など税務環境の大きなシフトに対応するなか、税務部門は必要な詳細なデータの収集に苦慮している。

こうした難題をよそに、税務担当責任者や経営陣は目的達成のために、ERPシステムへの税務の統合を目的とするITや財務部門の活用から第三者への外部委託を介したテクノロジーや専門分野のノウハウの確保に至るまで、多様なリソースを活用する傾向を強めている。

The Tax Transformation Trends 2023の結果から、コンプライアンス業務からデータに基づく知見を導き出す必要性と、社内の他の部門との機動的な連携の必要性の高まりが明らかになった。これを達成するためには、税務と財務のリーダーは、多様性の増す組織の監督、データへの直接的なアクセスを実現するテクノロジーのさらなる融合、そして社内能力と外部から調達するノウハウやテクノロジーの最適な組み合わせを確保するための業務遂行体制の継続的な評価を行う必要があるだろう。グローバル・ミニマム課税やESGに関連する規制をはじめ規制環境が変化を続けるなか、インサイトドリブン・コンプライアンスに向かう傾向は加速するだろう。

準備は整っていますか？

本調査について

Tax Transformation Trends 2023調査では、企業の税務まわりのオペレーション、外部委託、テクノロジー、人材に関する戦略を把握するために、各社の税務および財務の上級管理職にご協力いただいた。デロイトは、さまざまな業界、規模、および地域の企業の税務・財務の上層部300人を対象に調査を実施し、税務部門に関する将来の展望と、その展望を達成するための計画を聞いた。デロイトはまた、大規模な多国籍企業の税務担当上級管理職と対面での定性的な聞き取り調査も何人かを実施し、税務マネジメントの変革の取り組みに関するより深い知見の獲得を試みた。

図16. 回答者の内訳

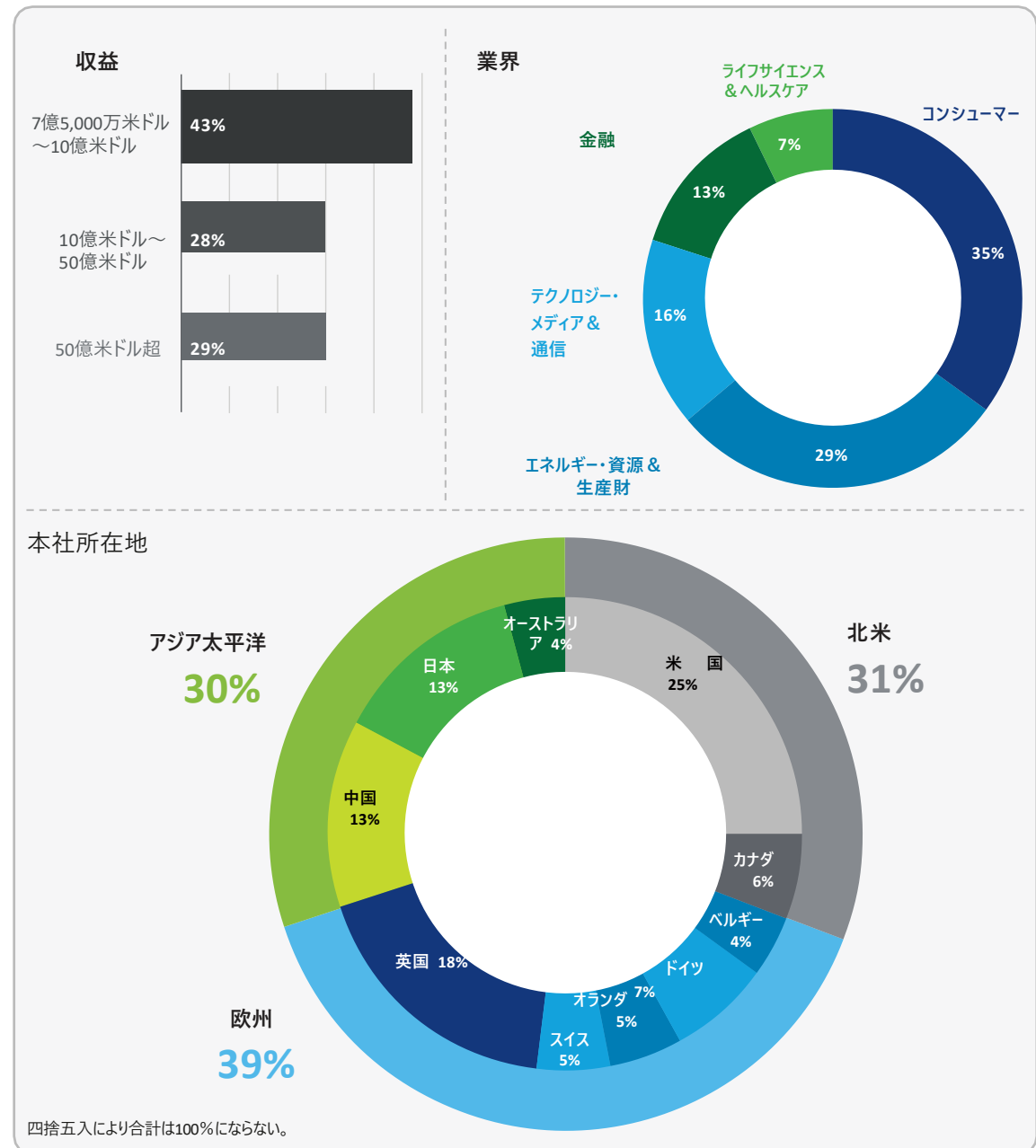
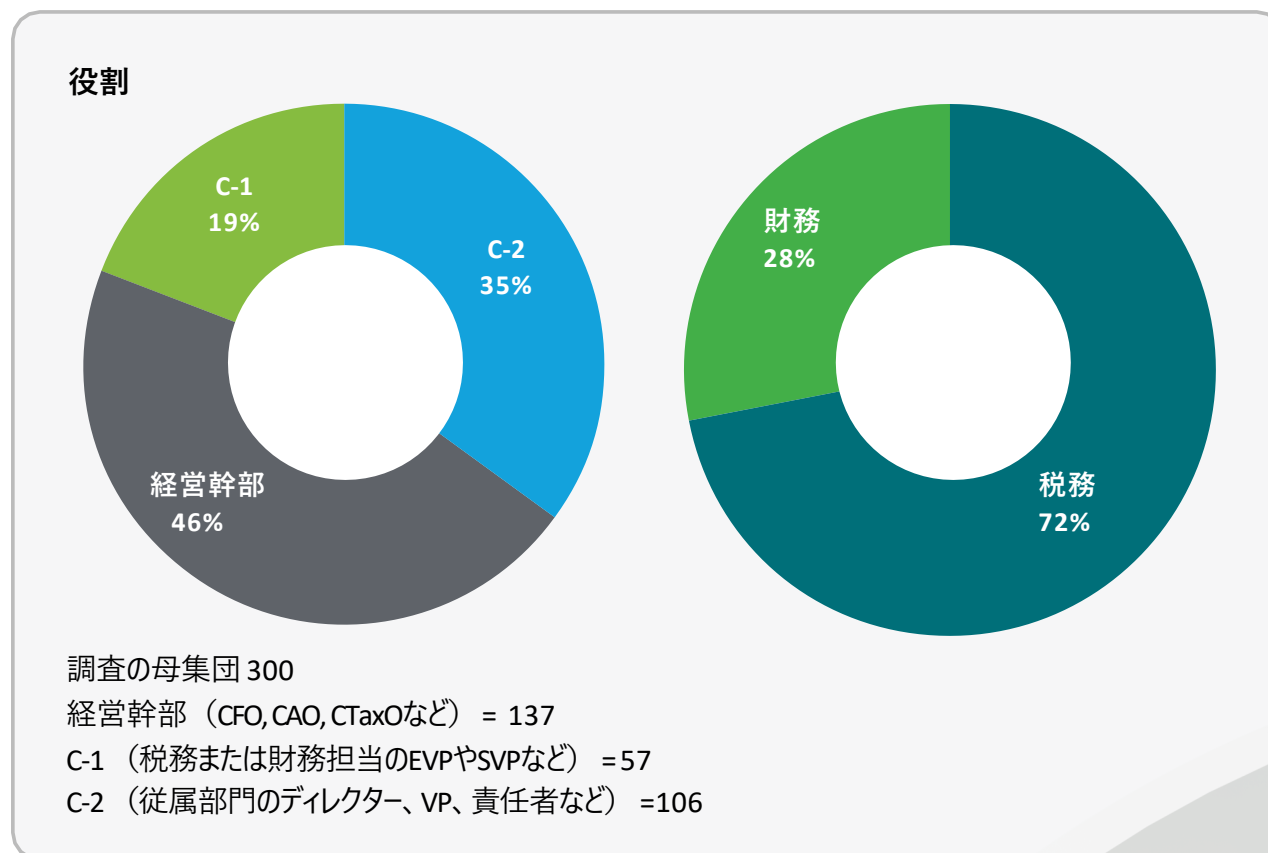


図16. (続き)



問い合わせ先



Andy Gwyther

Deloitte Global Operate Leader, Tax & Legal
agwyther@deloitte.co.uk

北米



Eric Peel

Tax Operate Leader
Deloitte Tax LLP (US)
epeel@deloitte.com



Emily VanVleet

Tax Operate Leader
Deloitte Tax LLP (US)
evanvleet@deloitte.com



Jeff Butt

Tax & Legal Operate Leader Deloitte Canada
jebutt@deloitte.ca



Arturo Camacho

Tax & Legal Operate Leader
Deloitte Spanish-LATAM
acamacho@deloittemx.com

欧州・中東・アフリカ



Christophe De Waele

Tax & Legal Operate Leader
Deloitte North & South Europe
cdewaele@deloitte.com



Ana Santiago Marques

Tax & Legal Operate Leader
Deloitte Central Europe
asantiagomarques@deloitte.pt



Patrick Earlam

Tax & Legal Operate Leader
Deloitte Africa
pearlam@deloitte.co.za

アジア太平洋



Christopher Roberge

Tax Operate Leader
Deloitte Asia Pacific
chrisroberge@deloitte.com.hk