

Deloitte.

德勤



税务领导人助力企业实现可  
持续发展目标的“五步法”

因我不同  
成就不凡

始于1845

# 目录



- 3 简介
- 7 税务领导人当下应采取的五个步骤
  - 第一步：明确企业ESG战略的税务影响
- 9 第二步：理解企业价值链的税务影响
- 11 第三步：税务透明度优先
- 13 第四步：适配ESG需求的税务运营模式转型
- 15 第五步：厘定ESG相关税务角色和职责
- 16 结论：将税务提升到一个新的水平
- 17 关于本研究

# 简介

应对气候变化与可持续发展，大公司意识到采取行动必不可少。德勤近期发布的[德勤2022首席高管可持续发展报告](#)（英文版）显示，可持续发展已成为企业核心业务问题。有三分之二的受访者表示，可持续发展将在未来三年内对其公司的战略和运营产生重大影响。这对于税务领导人而言，

是息息相关的问题，因为战略和运营的改变会产生相关税务影响，并可能实质性地改变公司税务状况。

当下企业正在将环境可持续发展目标融入至其战略和工作流程中，并评估、报告其进展和成效。减少碳足迹的方案十分

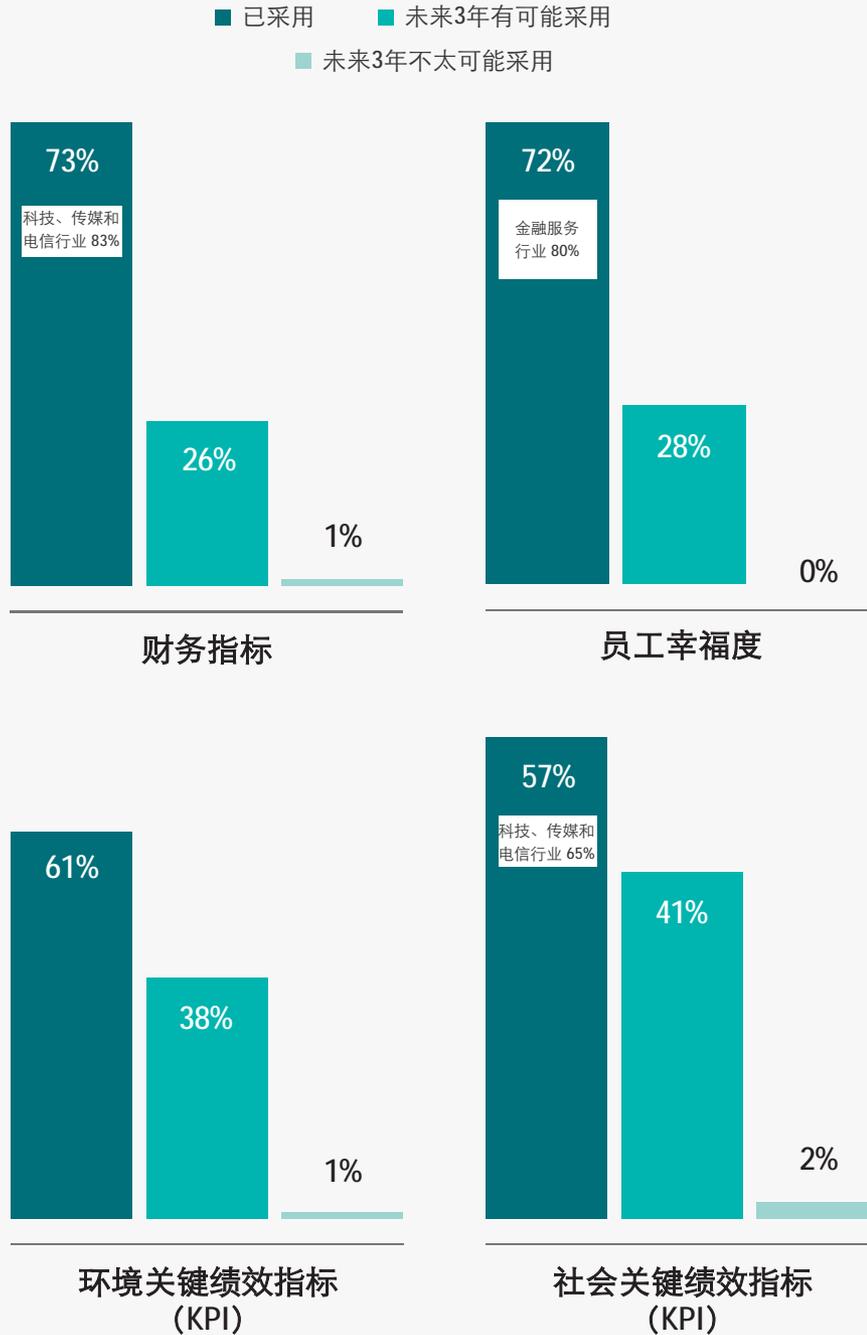
多样，从使用更环保的能源到重新规划供应链和避免使用塑料制品。

随着税务透明成为企业管理的大势所趋，企业必将仔细审视其在社会中的责任和影响。



图1

### 环境、社会和治理（ESG）目标的举措采用情况 （受访者百分比）



2022年6月，德勤对全球335位税务领导人进行了调查，并通过系列深度访谈汲取见解，以审视税务部门在可持续发展工作中的作用。调查表明，税务领导人正在积极帮助他们的公司推行ESG方案。调查中值得关注的两个宏观层面发现：

**治理是关键。**可以说，对整个社会而言，气候变化使得社会对ESG中环境维度的进度要求远远大于对ESG中社会和治理维度的要求。然而，调查显示，更多的企业首先在治理方面采取了行动，73%和72%的企业分别采用了财务指标和员工幸福度举措，而启用环境关键绩效指标（KPI）和社会关键绩效指标举措（KPI）的企业分别只占61%和57%。不过，几乎所有的受访者都预计未来三年内针对所有维度的举措都将会被全面采用。参见图1

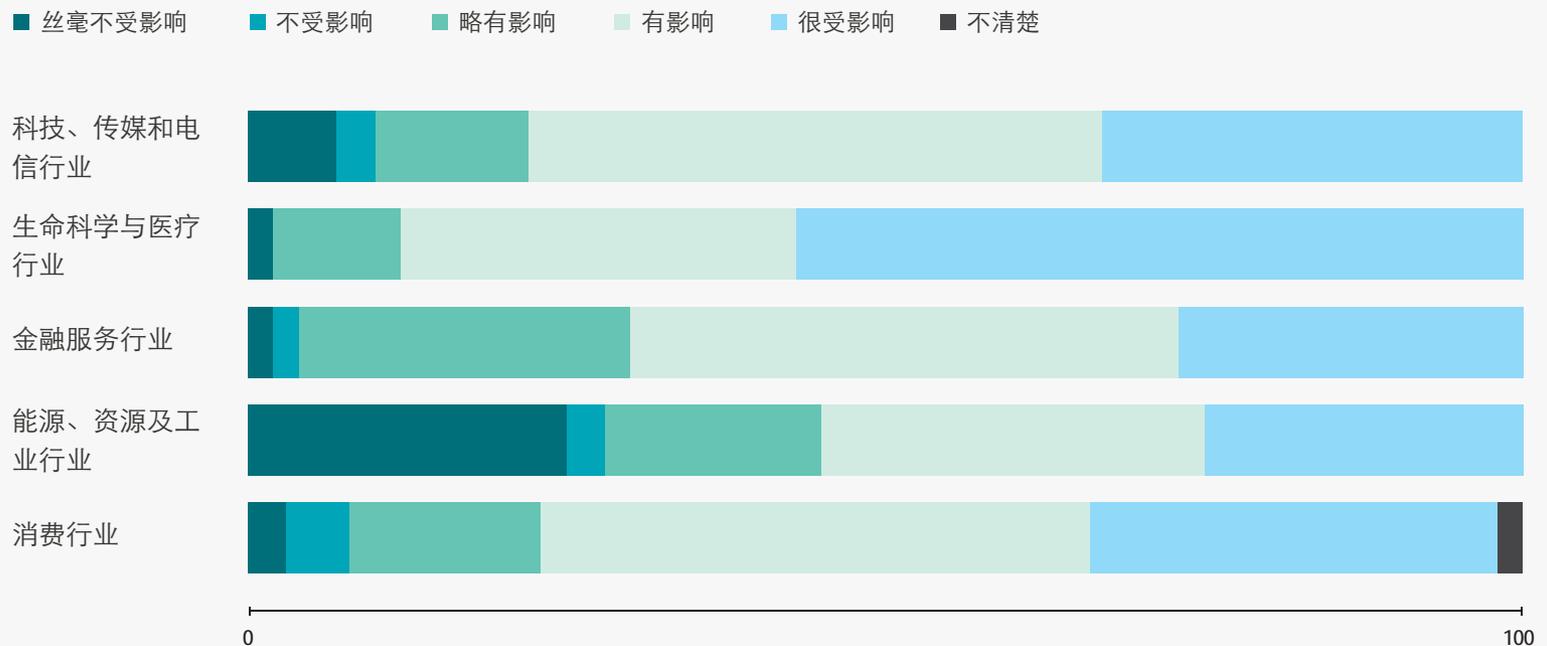
税务表现正逐渐成为所有行业的ESG指标之一，但相对而言，它在能源，资源和工业行业中似乎尚未发挥显著影响。

尽管许多人认为，能源、资源和工业是当前最有可能对环境发展目标产生实质影响的行业，但德勤的调查显示，该行业实际影响程度远不及消费、金融、以及科技、传媒及电信行业。

税务对企业可持续发展目标的影响因行业而异。有四分之一来自能源，资源和工业行业的受访者表示，他们的企业可持续发展目标完全不受税务的影响。相反的，在生命科学与医疗行业，只有不到2%的人表示税务没有影响。除了能源，资源和工业行业之外，超过90%的其他行业的受访者表示他们的目标至少在一定程度上受到碳税和环境税的影响。参见图2

能源，资源和工业行业的资本密集型特质可能是导致这一差异的原因。过去75年投资的沉没成本累积起来意味着，将业务模式转向使用清洁和可再生能源的同时兼顾保持盈利，是有挑战性的。然而，未来十年，石油和天然气企业将成为平衡能源安全和能源转型的主导力量，同时推动关键低碳技术的商业化。

图2 不同行业里碳税/环境税对ESG目标的影响（受访者百分比）



“过去人们常常认为可持续发展是空洞之词，可持续发展团队也因为缺乏其他团队的大力支持，而只能孤军作战。但是，随着来自监管机构，投资者和其他各方的压力，以及整个社会公开提出的[可持续发展]目标，人们意识到，如果要认真规划可持续发展，就必须整个企业参与进来，并使税务和财务成为战略的一部分。”

——斯蒂芬妮·菲尔丁，保柏集团税务及可持续财务总监

根据德勤近期的一篇文章[《打破平衡：石油和天然气生产商的资金流向》](#)（英文版），该行业到2030年预计将拥有高达1.5万亿美元的盈余现金。这有可能会推动可持续发展势头，并为企业战略性调整商业模式和利用新技术来缓解气候变化提供了一个理想时机。它同时使得公司可能更容易接受低碳未来过渡期的损失。

与商界领袖的对话都指向一个信息：我们正处于将可持续发展纳入核心战略、将可持续发展融入各个业务部门的过渡时期，可持续发展至关重要。这种发展趋势和IT的发展历程相似，IT就是从一个独立部门发展至今，被牢牢地嵌入在业务运营的每个方面。

# 税务领导人当下应采取的五个步骤

## 1 明确企业 ESG 战略的 税务影响

根据调查结果和定性访谈，我们确定了税务领导者当下应该采取的五个步骤，以跟上企业可持续发展导向运营的转型步伐。

了解企业宏观的ESG战略目标，并确定税务如何在战略和运营层面发挥作用。税务合规和报告至关重要，但税务领导人还应关注企业可能获得的税收优惠、节税机会，以及其他与可持续发展相

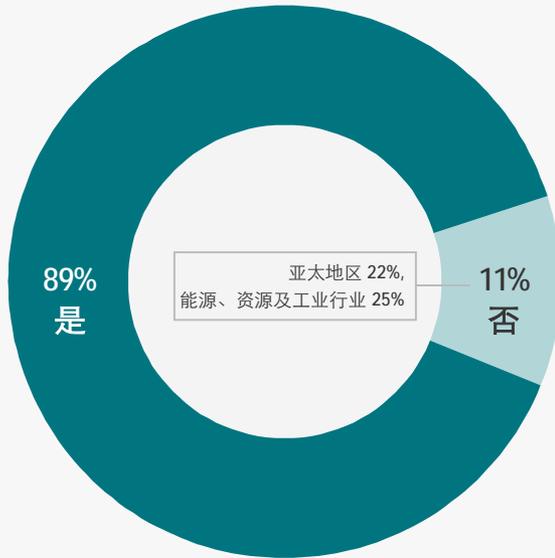
关的税收优惠政策。除此之外，他们也应帮助业务主管了解可持续发展变革对供应链、商业模式、并购以及其他战略转变的税务影响。

在许多公司，除了上述显著职责外，税务职能部门还需帮助企业了解新的可持续发展流程和技术所带来的税务影响。举例而言，在建筑和发电领域，受众多政府拨款和税收激励措施推动，清洁氢气技术的生产和使用在全球范围内取得了显著增长。另一个例子是碳捕获，碳利用与封存（CCUS）技术，该技术使二氧化碳有望被用作化学原料从而减少重工业排放。以政府税收激励措施和其他举措为形式的政策杠杆很可能会为促进CCUS技术的广泛使用发挥关键作用。

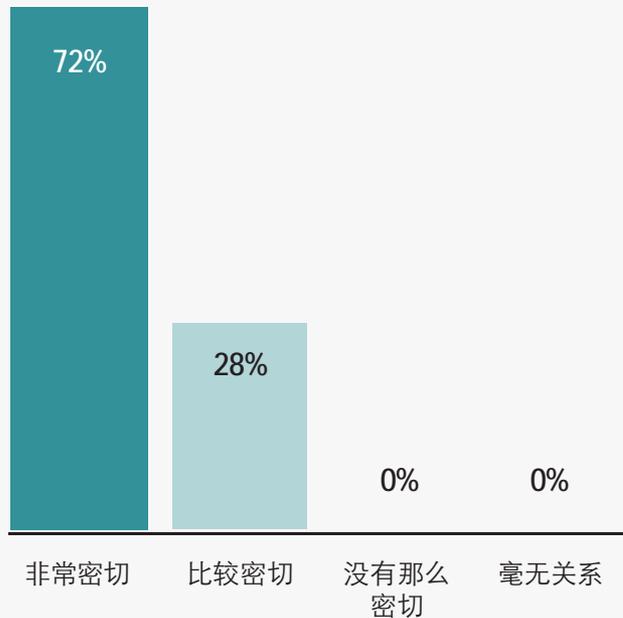


图3  
(受访者百分比)

贵公司是否已有指定首席可持续发展官？



您和贵司的首席可持续发展官合作有多密切？



“最开始的时候想让财务部门加入可持续发展相关讨论很难，人们会说‘为什么你们要来横插一脚？’但是，一旦企业能够看到税务/财务职能为讨论带来的价值，人们的反应就变成了，‘这儿需要你们-没有你们，我们无法进行讨论。’”

—— 斯蒂芬妮·菲尔丁，保柏集团税务及可持续财务总监

对于税务专家来说，在产品开发过程的早期即与研发、技术和开发团队建立联系，以评估可持续发展补助的可行性或许是不无裨益的。总体而言，这种联系将有助于税务职能部门“从上游”了解可持续发展格局，确保其在业务、法规、税收政策和激励措施随时间流逝发生变化时仍可成为有价值的业务合作伙伴。

89%的德勤调查受访者表示，他们的公司已经指定了首席可持续发展官（CSO），而72%的受访者表示他们已经与CSO密切合作，这对于深入推动可持续发展是个良好开端。参见图3

## 2 了解企业价值链的 税务影响

对于许多公司而言，达成积极的碳排放和气候变化目标通常意味着对企业运营模式进行根本性改变。这些业务转型将一如既往产生税务影响。提醒您的企业领导者，对可持续发展相关的供应链进行调整时，考虑知识产权所有权，转让定价以及增值税和海关方面的事项不容忽视。

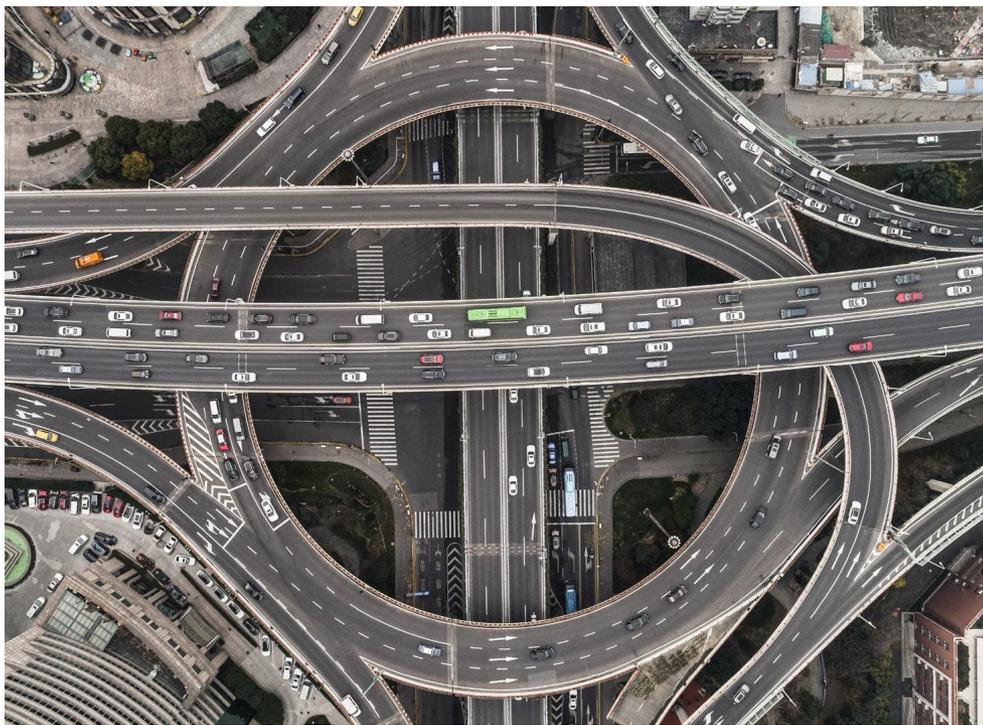
企业应关注绿色金融和碳信用额度等发展趋势，寻找新机遇。政府可能会出台更多的激励措施，如信贷和补助金，以促进研发、碳捕获、车队电气化、知识产权所有权、绿色建筑开发和可再生能源使用的发展。

此外，环境税和碳税也需留意：环境能源税针对能源使用和排放，废料，资源开发和运输这些领域，

它们正成为政府手中越来越重要的杠杆。而碳税通常关注碳排放或能量产出，并有望成为脱碳政策的重要组成部分。

如果您的公司在多个司法管辖区

开展业务，随着更多法规和税种的引入，请做好准备以应对日益复杂的环境税形势。例如，欧盟采用了“Fit for 55”的脱碳战略。随之而来的，很可能是企业需要处理越来越多的ESG相关税务披露。



“如果你正在评估一个[新设施]的设立地点，并且你的资金有限，那么最好能让税务部门一开始就参与评估，比如‘地点X与地点Y相比，X可以让你所花的钱更有所值’。如能取得政策激励，可以在同样的资金前提下走得更远。”

——安德拉·比奥昂，3M公司税务经理

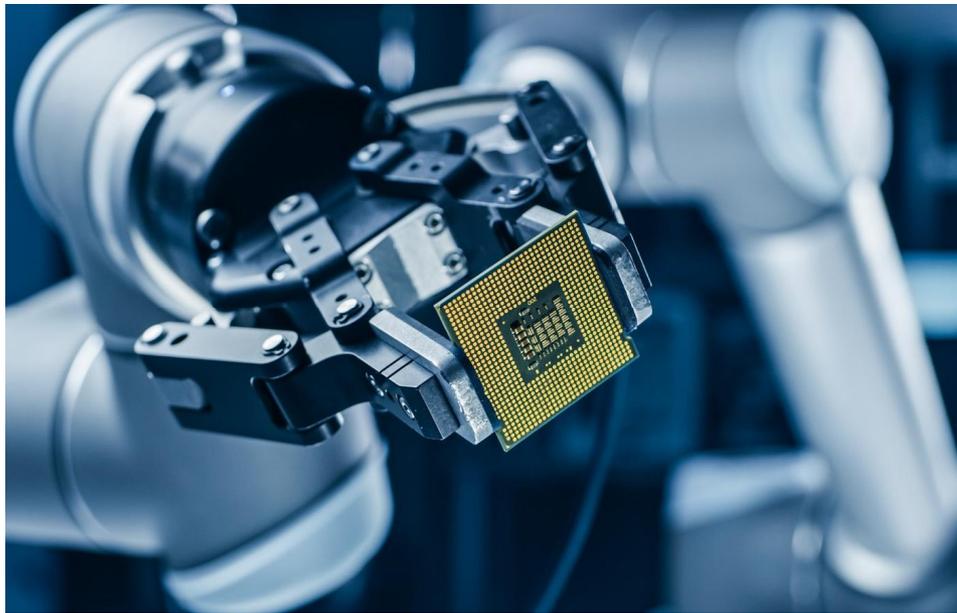
从积极的一面看，未来也可能会出现新的抵免和激励措施，为您的企业创造价值。例如，美国最近出台了《降低通货膨胀法案》，其中包括大约4,000亿美元的税收

优惠，旨在促进气候变化减缓和推动清洁能源使用。该法案还包括相关税收抵免资格要求的重大变化以及新的税收抵免适用项目。这些变化将对能源转型的项目融

资和发展格局产生深远影响。美国国会还通过了2,800亿美元的**芯片和科学法案**（CHIPS）。CHIPS法案将为美国芯片制造商提供520亿美元的补贴，其中约390亿将用于制造业激励措施。

许多其他国家也有同样计划。例如，德国宣布，将使用5月份宣布的100亿欧元基金，资助32个半导体项目。日本也已批准将68亿美元用于其国内半导体行业投资。

考虑企业价值链变化时，重要的是要让企业领导者知悉相关风险以及应对之策，以及关注抵免和激励措施等机遇，因为后者可以为企业带来更大价值。



# 3 税务透明度 优先

ESG在税务方面发展最快的领域似乎是G，即治理。在德勤的调查中，当税务领导人被问及哪些举措对他们提升税务治理和透明度最为重要时，“遵守治理的监管要求”选项（57%）位居榜首，紧随其后的是“使税务组织与公司诚信、道德文化和风险管

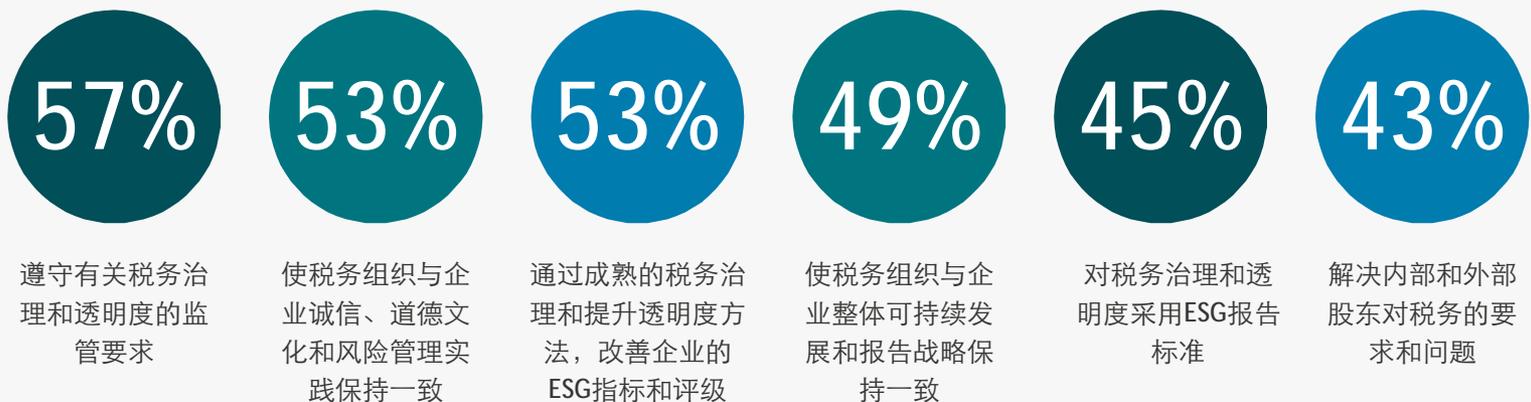
理实践保持一致”（53%），以及“利用税务领域的专家知识改善整个企业的ESG指标和评级”（53%）。参见图4

对于某些行业，迎接不断变化的税务ESG环境将比其他行业更加艰难。如果税务领导人只做简单的研究便

制定正式计划，将很难取得成功。企业需要向税务部门提供支持，以帮助他们确定与企业相关的ESG报告标准、法规、ESG评级机构和行业标准，并识别与税收要求的差异。

图4

哪些举措对财税领导人税务治理与透明度建设的能力影响重大  
(受访者百分比)



“我们是少数几个不局限于业务线，能看到企业业务全貌的职能部门之一。与许多业务伙伴只专注于自己的目标关键绩效指标（KPI）不同，我们关注所有业务线，从KPI到最终盈利，甚至包括资本。通常，我们的有利位置意味着我们可以率先意识到被其他人忽略的问题。”

——乔恩·普里斯特纳尔，英杰华集团税务总监



企业还需考虑其他利益相关者如机构投资者的需求，并制定计划，以系统的方式改善税务治理，增加税务信息透明度。

随着新的政策和税务报告要求的出现，税务职能可以建立精准KPI，以促进信息披露和报告的透明度。税务领导人还应将目光投向公司外部进行合作，并积极与政策制定者、同行和监管机构合作，以影响税收政策。

税务领导人的视角与其他部门同事不同：他们可以以其他部门所不能的方式一览企业所有业务线。这种视角意味着税务部门能够提供广泛的战略视角，并评估可持续发展目标在整个企业中的进展。

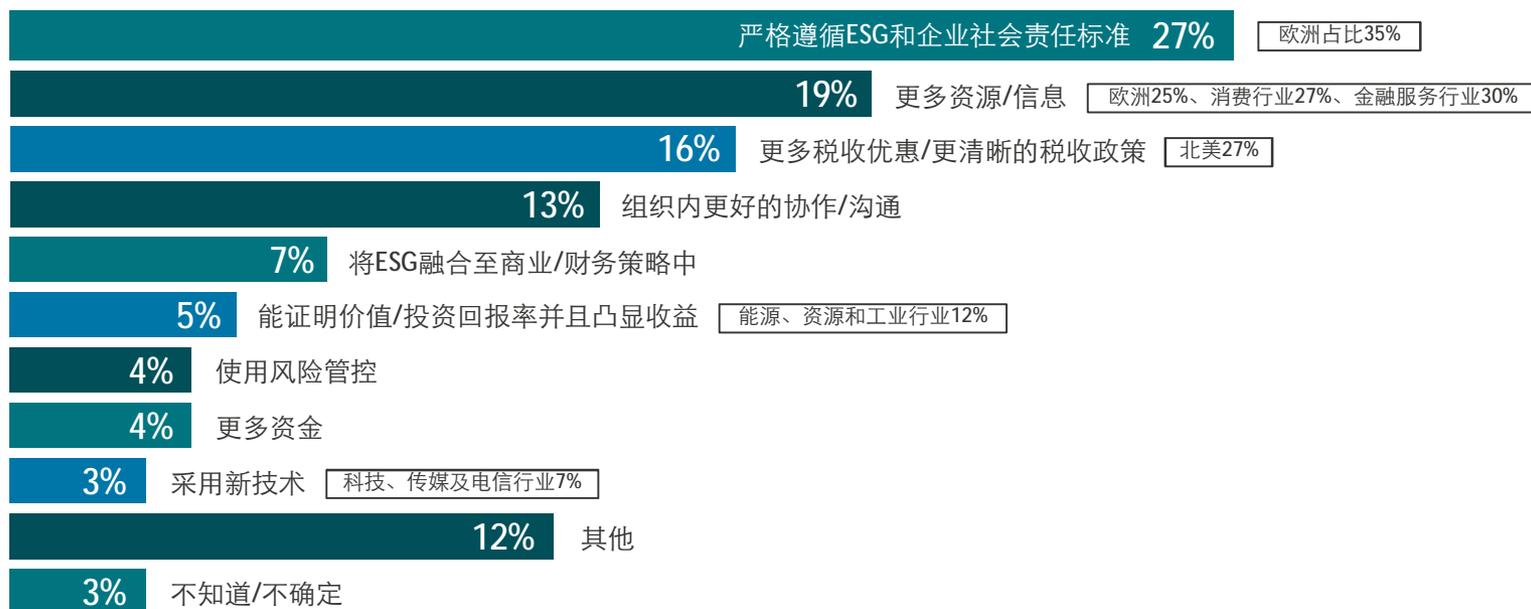
# 4 适配ESG需求的税务运营模式转型

行业的差异导致对可持续发展的诉求也各有侧重，然而可持续发展对税务人员的全方位技能依旧提出了新要求，间接税、转让定价之外，还纳入了新的碳减排技术的影响评估，潜在情景建模和政策分析。

在德勤的调查中，税务领导人分享了他们关于可持续发展讨论中哪些因素会增加税务考量的见解，其中包括“组织内更好的协作/沟通”和“更多资源/信息”等。总体而言，这表明税务领导者可能深信随着可持续发展举措的推行以及深度

参与商业战略讨论需求的增加，对于税务的需求也会随之增加，从而使他们目前的资源和能力面临压力。参见图5

图5 可持续发展讨论中哪些因素会导致税务考量的纳入（受访者百分比）



“尽管我们一直在内部积累专业知识，但在更具挑战性的脱碳领域，我们也不得不依靠外部支持。很显然，对我们来说范围1碳排放是个棘手问题，因为它很困难而且需要投资。我们希望确保我们的投资能获得最大收益。”

——斯蒂芬妮·菲尔丁，保柏集团税务及可持续财政总监



沟通和构建业务案例的软技能将是与业务部门密切合作的关键。税务领导人可以考虑提升团队技能、多样化团队角色、获取新鲜血液、提升自动化程度、以及外包与合作，来满足日益增长的可持续发展相关业务咨询需求。

可持续发展解释了税务部门需要转型的另一个原因。对信息透明度的关注和支持可持续发展计划所需的资源，使得企业可以通过数字和人工智能（AI）技术来自动执行合规申报等流程化任务，从而为释放税务资源提供了动力。

税务领导人应利用可持续发展格局来推动自身运营的变革。如果成功，他们和他们的团队将获得更多数据，改善治理和控制，并成为业务的真正顾问。

# 5 厘定ESG相关税务角色和职责

随着税务领导人重新审视其税务运营模式，以期提升ESG相关咨询与合规工作的能力时，他们需要彰明税务部门的角色，以及税务部门将如何在ESG相关事项上与其他业务部门互动。可持续发展涉及公司的许多层面，其中可能包括不在传统税务职能范畴，实际由人力资源和薪酬管理部门处理的税种。

因此，税务领导人应明确ESG相关税务事宜——从塑料包装税到最低工资问题由谁负责，从而确保他们可以在这些不会日常管理的领域保持适度监管。

“可持续发展，特别是在税收领域，空间无限。财、税两大部门，全球与本地团队，都需要参与到这一重大议程中，携手塑造市场的未来。这就是一个最好的示例——财税部门能够切实发挥重大影响力。”

——滕建，吉利德中国执行财务总监



## 结论

# 将税务提升到一个新的水平

**企业正处于一个转折点：所有行业都必须改变他们的运作方式。**在不久的将来，可持续发展措施很可能会逐渐渗透到业务的方方面面。

我们的调查发现，虽然许多税务领导人认为他们有能力应对可持续发展冲击，但还是有部分

受访者表示需要ESG相关的专业化和咨询支持。在未来更多ESG相关变化的预计下，税务领导人需要对这些快速变化的可持续发展领域有广泛认知，从而使自身脱颖而出并为企业创造价值。

税务部门需要准备好以新的方式支持业务，来

处理可持续发展相关业务变化带来的税务影响，并帮助讲述公司可持续发展故事。

**税务领导人可以利用可持续发展提供的机会来完成业务和税务职能转型。为此，他们需要从一开始就将税务考量纳入商业战略和财务决策。**

能够加入可持续发展相关讨论的税务领导人对公司来说比以往任何时候都更有价值，也更不可或缺。而那些没有做好准备的人则可能错失良机。

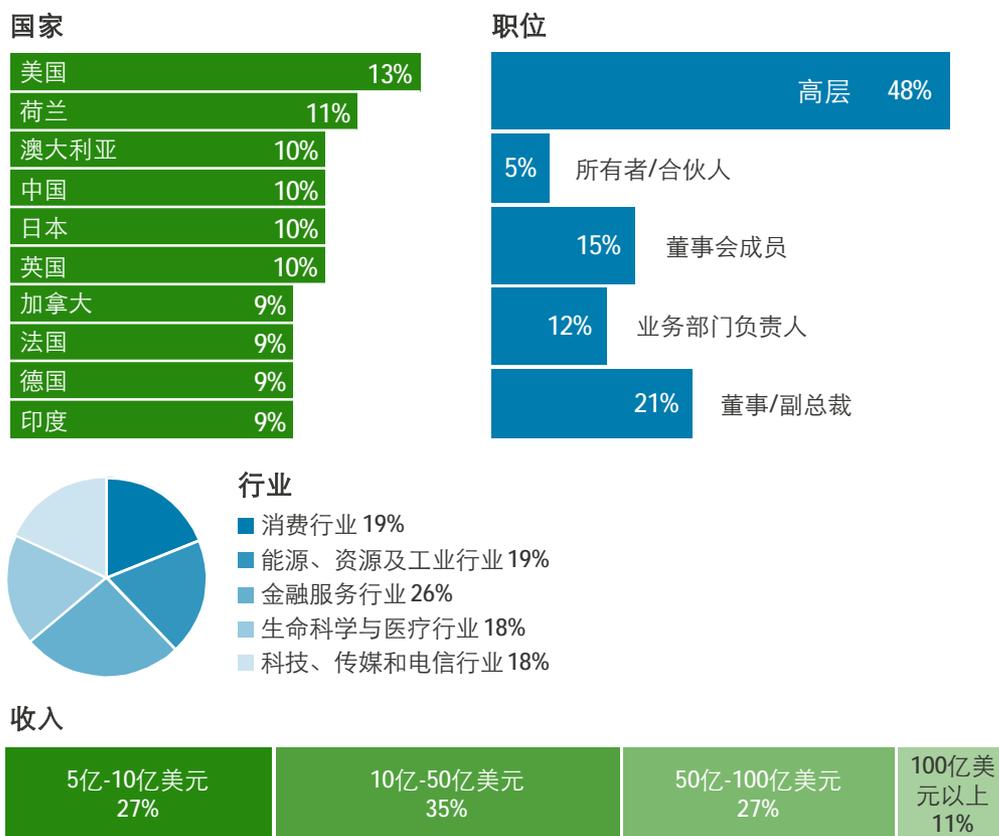
*你，准备好了吗？*

# 关于本研究

本文所做研究“税务领导者助力企业实现可持续发展目标的‘五步法’”，基于对欧洲，北美和亚太地区335名税务领导人的在线调查。全球独立市场研究和咨询公司KS&R还对税务主管进行了系列深度访谈（一对一形式），以获得更深刻的见解。

受访者均为大型企业财务、风险评估或税务职能部门的高管（最高领导层、所有者/合伙人、董事会成员、业务部门负责人或董事/副总裁）。参见图6

图6 调查受访者（受访者百分比；n=335）



因四舍五入计法，总和可能超过100%。

## 尾注

1. 德勤出版物：[德勤2022 CxO可持续发展报告](#) 雄心与现实脱节
2. 德勤文章：[《从不愿减排走向低碳未来》](#)，德勤观察，2021年9月
3. 德勤文章：[John W. 英格兰，《取得平衡：石油和天然气生产商的投資模式和领域》](#)，德勤洞察，八月2022
4. 德勤文章：[欧盟委员会发布“Fit for 55”一揽子计划](#)，2021年7月
5. 德勤文章：[推进能源安全：《降低通货膨胀法》中的可持续发展相关条款](#)，2022年8月

# 联系我们

我们的见解可以帮助您充分抓住变革的机遇。  
如果您有任何咨询，欢迎联系我们。

## 中国



**李晓晨**

可持续发展与气候变化税务领导合伙人  
间接税服务全国领导合伙人

[lilyxcli@deloitte.com.cn](mailto:lilyxcli@deloitte.com.cn)



**宫滨**

可持续发展与气候变化合伙人  
间接税服务合伙人

[charlesgong@deloitte.com.cn](mailto:charlesgong@deloitte.com.cn)



**张崧**

可持续发展与气候变化合伙人  
绿色建设领导合伙人

[zhangyin@deloitte.com.cn](mailto:zhangyin@deloitte.com.cn)



请访问 [deloitte.com/taxesg](https://deloitte.com/taxesg) 查看更多信息和分享本报告

请访问[税务可持续性发展和气候](#)主页，了解更多我们如何帮助企业实现ESG目标

# 联系我们

我们的见解可以帮助您充分抓住变革的机遇。  
如果您有任何咨询，欢迎联系我们。



## 全球

Mick Kane

德勤全球可持续发展与气候税务与法律领导人  
合伙人， Deloitte Tax LLP

[mkane@deloitte.com](mailto:mkane@deloitte.com)



## 美国

Jeff Shaw

美国可持续发展、气候与平等税务领导人  
合伙人， Deloitte Tax LLP

[jeshaw@deloitte.com](mailto:jeshaw@deloitte.com)



## 亚太

李晓晨

德勤亚太可持续发展与气候税务与法律领导人  
合伙人， 德勤中国

[lilyxcli@deloitte.com.cn](mailto:lilyxcli@deloitte.com.cn)



## 欧洲、中东和非洲

Mark Kennedy

英国气候变化税务领导人  
合伙人， 德勤英国

[markennedy@deloitte.co.uk](mailto:markennedy@deloitte.co.uk)



请访问 [deloitte.com/taxesg](https://deloitte.com/taxesg) 查看更多信息和分享本报告

请访问[税务可持续性发展和气候](#)主页，了解更多我们如何帮助企业实现ESG目标



### 关于德勤

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。

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座城市提供专业服务。

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。

© 2022。欲了解更多信息，请联系德勤中国。  
Designed by CoRe Creative Services. RITM1211935



这是环保纸印刷品