



Crunch time IX – 決断の時9
デジタル世界における税務

貴社における最新の主要なＩＴ・テクノロジー関連プロジェクトを振り返ってください。経理・財務担当者が企画の打合せに参加したのはどのタイミングでしたか。

税務担当者はどのタイミングで参加しましたか。

税務を重要課題と捉える

IT・テクノロジー関連への大きなプロジェクトを新たに進める際、経理・財務部門が最前線に立つのが一般的です。しかし多くの場合、税務部門はプロジェクト開始後に関わることになり、できることには限りがあります。しかし、状況は変わりつつあります。

状況が変化している理由は単純です。新たなデータモデリングツールのお陰で、さまざまな経理・財務シナリオにおける税務に関する貴重な考察をリアルタイムで得ることが可能になったからです。つまり、経営者は意思決定を行う前にこのような考察を活かすことができるようになってい

先進的な税務部門では、何百ものシナリオを用いて税が財務諸表に与える影響を判断するためのデジタルツールや、人材を有しています。このようなデータモデリングでは、自社のリアルタイムで可視化された業績情報と最新の税規制を組み合わせ、とるべき策を提案します。

ここで考慮すべきは、日々増えていくデータ量についてです。モデリングは、経営上のさまざまな意思決定が税に及ぼす影響を把握するための唯一の実践的な方法です。

しかしこのようなデータモデリングを実現するためには、税務は他の組織と共に自身を変革させる必要があります。きっとそれは貴社にとっても実行可能なことでしょう。

税務担当者の声

昨今の米国をはじめとする税法、税率の大幅な改正や世界各地での新たな規制の増加に伴い、世界中の税務部門がその内容に追いつこうと躍起になっています。こうした目まぐるしい変化が続く中、税務リーダーやCFOの間でなされているグローバル税務の複雑化や不確実性に関する会話を垣間見ると、その会話からは多くのことが見えてきます。

デジタル世界における財務

01	お話ししたいことがあります	6	05	結局、費用はどれくらいになるのですか	15
02	つまり、人を雇わなければならないということですか	8	06	投資しない場合にはどのようなリスクがありますか	17
03	高度化とはどういうことですか	10	07	決断の時です	19
04	それで、どんな計画ですか	13			

お話したいことがあります



01

02

03

04

05

06

07

税務
リーダー

お話したいことがあります。

税務
リーダー

税務部門は限界に近づいています。

税務
リーダー

そうおっしゃるだろうと思っていました。

なんだかあまり良い話ではなさそうですね。

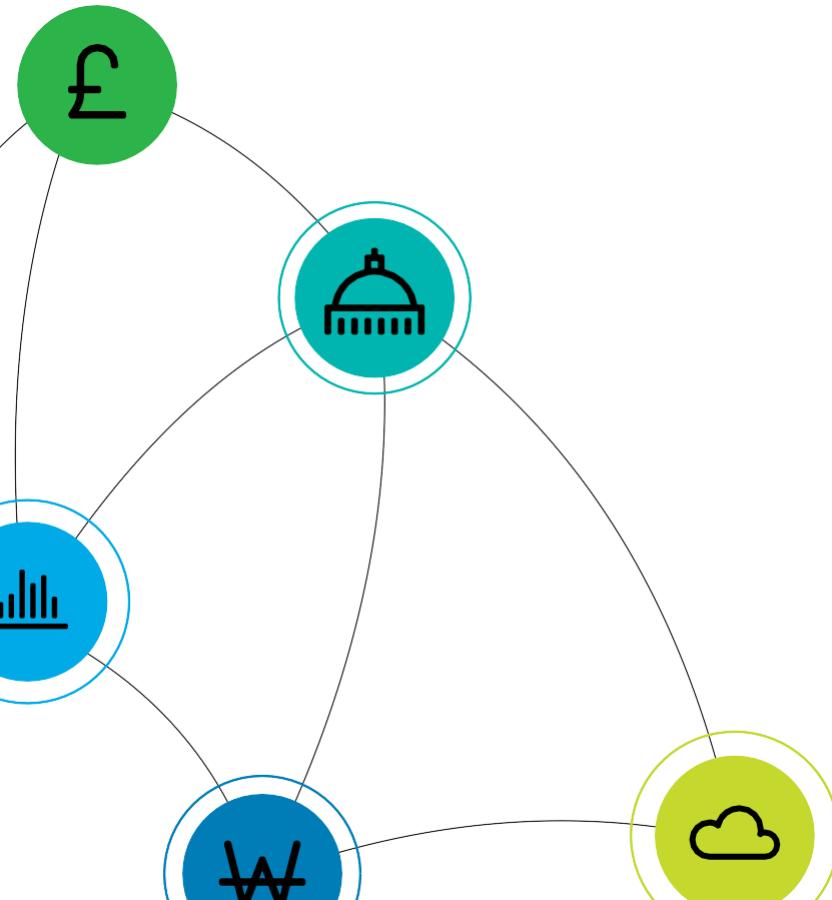
それは、深刻な話ですね。

税務部門が悲鳴をあげることはめったにありませんから。

CFO

CFO

お話ししたいことがあります



税務について一つ確実に言えることは、世界中で、かつてないほど多くの規制や税務政策が変わっているということです。

米国連邦税法について言うと、過去30年間で3倍近くまで増えました。2017年だけでも600超の改正があり、そのすべてにおいて、新たなコンプライアンス対策を講じることが求められています。他国でも同様です。インドでは広範囲におよぶ改正が実施され、世界で最も複雑と言われる税制の一つが再形成されました。ブラジルでは毎週のように新たな税制策が発表されています。欧州ではリアルタイムレポーティングや電子申告に関して新たな進展がありました。

しかし、政府の政策は複雑化が増している領域の一つにすぎません。新しいデジタル社会は新たな競争と新たなビジネスモデルを生み出しており、その両者によって重要なタックスプランニングの機会がもたらされます。もし世界がチェスボードだとしたら、税務観点での検討は成功の決め手となるでしょう。

税務担当者の多くは自社ではこの現状にまったく準備ができていないと言います。今まで経理・財務リーダーは容易に思いつく方法で対応してきました。雇用を増やし、派遣社員を雇い、新たなテクノロジーソリューションを導入し、税務業務プロセスの一部をアウトソースしてきました。今までではこれらの対応で事足りていました。将来に環境変化が無いのであれば、今までどおりでよいはずですよね？



01

02

03

04

05

06

07

つまり、人を雇わなければならぬということですか



01

02

03

04

05

06

07



つまり、人を雇わなければならぬということですか。



だとすると何が鍵になりますか。



なんだかコンサルタントみたいですね。



必要な人数は今よりも少なくなります。



税務部門は高度化しなければなりません。



ええ、まあ。

つまり、人を雇わなければ"ならない"ということですか



少子化と年長の経験者世代の退職により、現在、市場に経験豊富な税務人材が十分に存在するとはいえません。グローバルでの複雑な規則や規制を考えると、税務人材市場はさらに厳しいものと言えるでしょう。企業は税務業務をこなすため、機械学習・コグニティブツールやチャットボット等のテクノロジーが必要になります。そして、そのためには投資が必要です。

企業はERPシステムのアップグレードに投資を行いますが、税務に関してはそれほど多くの投資は行われていません。税務部門の多くはテクノロジーによる高度化の機会を見逃してきたも同然です。

その原因は明らかです。ほとんどの企業は、税務業務とERPを統合するための措置を講じていません。ERPと税務が別々に機能しているため、その隙間を人間が仲介しています。その結果が部分最適の寄せ集めであり、税務部門は基本的な情報収集するだけで一苦労しています。

一般的に税務部門がデータ分析に費やす時間は、データ収集と準備に費やす時間の半分もありません。これは問題です。

幸い、改善方法は実在しており、一部の企業で取り入れつつあります。



01

02

03

04

05

06

07

高度化とはどういうことですか



01

02

03

04

05

06

07

CFO

高度化とはどういうことですか。
具体的に教えてください。

CFO

データの基盤ですか。

CFO

つまり、大量の情報を扱うということですね。

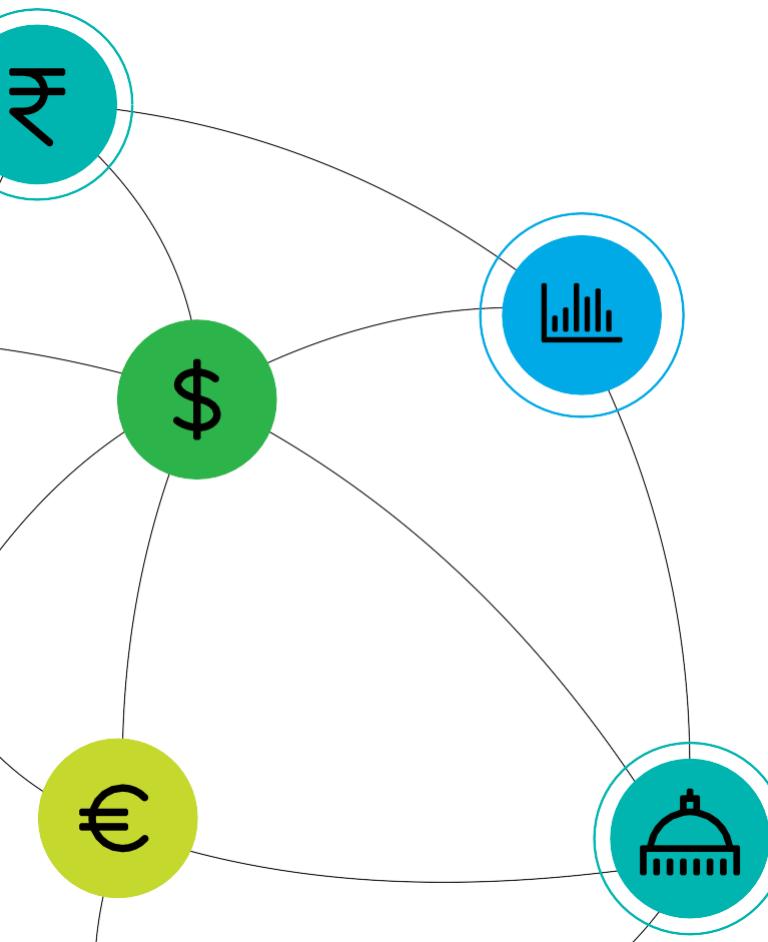
税務
リーダー

二つあります。一つ目は、税務データの基盤を作ることです。
二つ目は、プランニングとレポートティングプロセスを自動化することです。

税務
リーダー

はい、基盤です。税務部門は他のビジネス部門とは違い、
社内のあらゆるデータを扱います。あらゆる個々の取引データです。

高度化とはどういうことですか



高度化によって今までとは異なるマインドを生み出します。高度化した税務部門は、コンプライアンス機能から付加価値の高いプランニング・レポーティング機能へとシフトしていきます。米国における減税・雇用法のように、新たな税制は複雑です。そのため多くの場合、効率的にプランニングを行う上で必要なモデルを確立するには、自動化や高度なアナリティクスなくしては行えません。

あるバイスプレジデント兼経理・財務リーダーは、自部門の既存の経理・財務刷新プロジェクトの範囲を変更して税務部門も高度化すべきだと主張し、プロジェクトを中断しました。彼は税務部門の高度化の必要性を確信しており、経理・財務部門と同じデジタルテクノロジーを税務部門でも利用できるようにすべきと考えたのです。

もし、貴社の幹部が税務部門の高度化を受け入れないのであれば、それは目の前にあるせっかくの価値を手放すことになります。



01

02

03

04

05

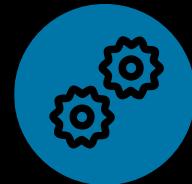
06

07

デジタルの進化

高度化された税務部門における業務とは実際にどのようなものでしょうか

高度化された税務部門は以下の3点について期待できます。



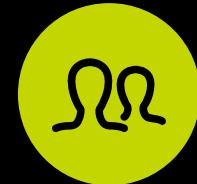
効率化されたプロセス

税務調整の自動化

- ・基本的な税務調整作業を自動化し、例外ベースで管理する
- ・税務部門はソースデータを総勘定元帳との調整作業を最適化しながら、差異を分析・評価する

トランザクションの自動化

- ・間接税の判定を例外ベースで管理する
- ・買掛金担当者は、手動で税金コードを入力したり、税務判断に慌てる必要がなくなる



人材の再定義

- ・税務マネジャーは、従来の業務をこなすだけではなく、主体的にビジネスに対する考察を生み出す
- ・税務担当者は税務プランニングや付加価値の高い業務に従事する



テクノロジーの効果的な活用

- ・自動化により、手動による調整を不要にする
- ・自動化ツールとデータハブを統合することにより、税務担当者は高度な分析を実施し、What-if 分析を実行することができるようになる

- ・データが自動的に例外処理され、その精度が機械学習によって向上する
- ・集約された税務データウェアハウスで可視化・分析することにより、間接税計算プロセスを精緻化する



01

02

03

04

05

06

07

それで、どんな計画ですか



01

02

03

04

05

06

07

CFO

それで、どんな計画ですか。

CFO

本当ですか。

CFO

どの位の費用がかかりますか。

CFO

どこまで導入するのがよいと思しますか。

税務
リーダー

経理・財務部門と同じものにします。

税務
リーダー

はい、クラウド導入、自動化、アナリティクス、可視化、
リアルタイムレポーティングです。

これらはすべて、経理・財務部門で導入しているものです。

税務
リーダー

どこまで導入するかによって、変わります。

税務
リーダー

すべてです。

それで、どんな計画ですか



経理・財務部門の変革に取り組んだことのある方なら、、変革に終わりはないことはご存知でしょう。新たな規制と市場の中で、経理・財務部門を効果的に運営するために必要な人材、プロセス、テクノロジーは常に進化しています。それは税務についても同じことがいえます。

重要なことは、最初からあまり費用をかけ過ぎず一歩先に行く方法を見つけることです。

税務の高度化に必要なことの多くはEPRの導入で実現しますが、すべてではありません。「可能なことを実行する技術（"Art of Possible"）」を実現するためには、BIツールのような他のテクノロジーと組み合わせることによって実現が可能となります。

高度化がもたらす効果

税務の高度化が直接的に効果を与える領域の一つに、グループ会社間取引があります。高度化により、サプライチェーンから生じる潜在的な税務上の影響を把握し、モニタリングすることが可能となります。そして移転価格やグループ会社間取引をリアルタイムで正しく処理することができるようになります。

高度化が役立つもう一つの領域は、決算です。決算では、企業のすべての取引を集計し、報告します。税務のデータモデルを正しく構築していれば、決算プロセスは大幅に効率化されます。



01

02

03

04

05

06

07

結局、費用はどれくらいになるのですか



01

02

03

04

05

06

07

CFO

結局、費用はどれくらいになるのですか。

CFO

10%もかけて、何を得られるのですか。

CFO

わかりました。でも、もう一つ聞いていいですか。
スポンサーは誰ですか。

税務
リーダー

経験上、経理・財務刷新プロジェクトの5~10%
の費用がかかります。

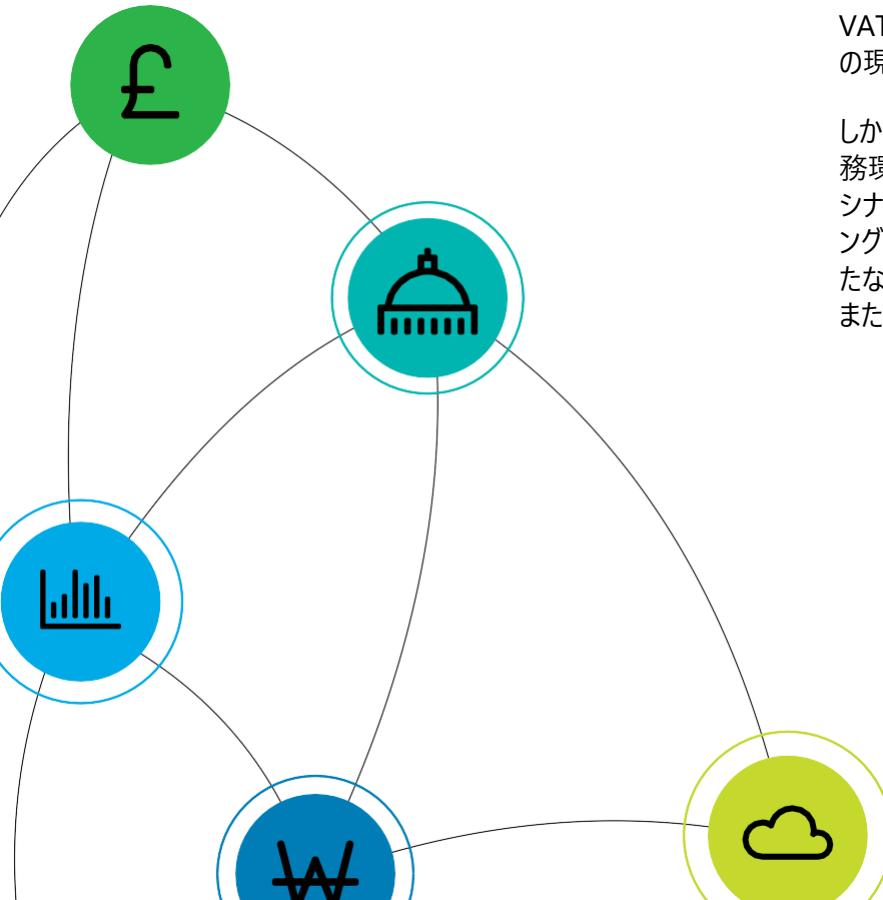
税務
リーダー

より良い考察、より良いタックスプランニングです。
リスクの低減、大幅な効率化もありますね。

税務
リーダー

うーん。それはCFO、あなたでしょうね。

結局、費用はどれくらいになる のですか



税務の高度化のためのビジネスケースは、ほぼすべてのグローバル企業で容易に実現できます。税務の高度化を上手く実行できれば、より適切にグローバルの実効税率を管理することができます。また、自動化により効率的に税金還付申請を行い、VAT (Value Added Tax／付加価値税) の過大申告などの現金流出を削減することもできます。

しかし、税務の高度化は、リスク管理にも関係しています。税務環境が複雑化する中で、税務部門には、必要なデータやシナリオを効率的に絞り込み、タックスプランニングとレポートингを効果的に行う方法が必要です。高度化しなければ、新たな開示要求が次々と課された際に対応することは困難です。また、先手を打てる可能性もほとんどありません。

しかし、たとえ明確なビジネスケースが存在したとしても、税務部門は他の部門ほど自ら積極的に投資しない場合もあります。税務部門はかつてなく多忙を極めており、多くの仕事は遅れがちで、改善を検討する余裕もありません。

もしあなたがCFOだったら、税務部門を後押ししてあげてください。優秀な税務リーダーがいる場合でも、CFOが税務の高度化を先導しなければなりません。



01

02

03

04

05

06

07

投資しない場合にはどのようなリスクがありますか



01

02

03

04

05

06

07

CFO

投資しない場合にはどのようなリスクがありますか。

CFO

一例を挙げると、過ちを犯す可能性があります。

CFO

それは、投資をしなくとも起こり得ることです。

CFO

おそらくそうですね。

ただ、税務部門が矢面に立つことは避けたいのです。

私も同じ意見です。

税務
リーダー

税務
リーダー

税務
リーダー

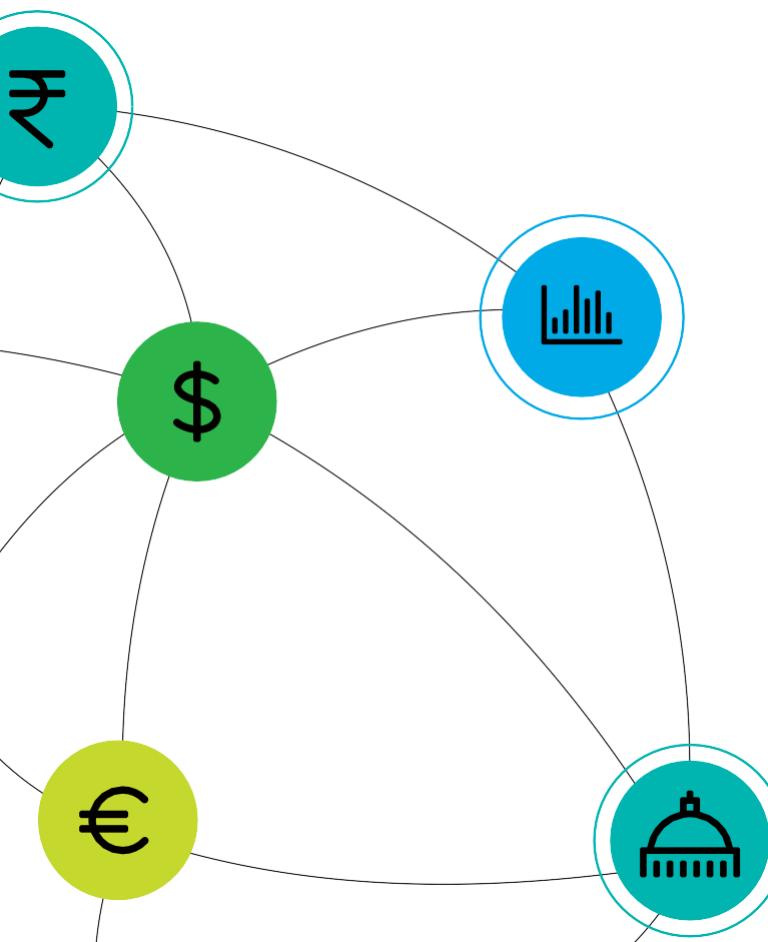
税務
リーダー

だから、こうして話し合っているんです。

他にリスクはありますか。

そうですね、高度化をしなければ、社員をつなぎ留めることは難しいでしょうね。

投資しない場合にはどのようなリスクがありますか



既に述べましたが、非常に重要なことなので繰り返します。企業が遵守しなければならない新たな規制の数は驚くほどたくさんあります。各国に独自の要件があります。グローバル企業は日々、新たな規則に悩まされています。あらゆる課題を把握することは誰にもできません。そのためリスクは増加傾向にあります。

もう一つのリスクは人材についてです。利用可能な人材母集団は縮小しており、企業が優秀な人材を確保することは以前より難しくなっています。新卒者は、税務業務が高度化された企業を選ぶでしょう。貴社も確実にその中の一社に選ばれる必要があります。

どんな企業も不確かな将来に完全に備えることはできませんが、起こりうるシナリオに備えることは可能です。自動化を進めること、機械学習やコグニティブツールの利用を増やすこと、シナリオモデリングのためにより高度なアナリティクスを利用するなど。これらはすべて、税務高度化の一環です。



01

02

03

04

05

06

07

決断の時です

米国では税制改革により法定税率が下がりました。グローバルでは税規制が増加するとともに、税務申告のさらなる透明化が求められています。つまり、さらなる税制改正、税務の複雑化が進み、そしておそらく貴社の税務機能も変化が必要となるでしょう。

税制改正によって税コストを削減できた場合は、節税分を銀行に預けるのではなく、税務部門の高度化に投資することを検討すべきです。また、ビジネスにおける意思決定プロセスにおいて税務部門が発揮すべき役割も再考すべきです。

新たなテクノロジーの活用や関連する税務業務の組織モデルを見直すことで、CFOは望みを叶えられるかもしれません。すなわち、経理・財務部門や他部門と強固に連携された、有能力で効率的な税務部門の実現です。

税務について語りましょう

今度、社内で税務担当者に会ったときは、お互いの苦労話を少しだけしてみてください。それから、税務部門と経理・財務部門がどうすればより効率的に連携できるかを必ず聞いてください。新しいアイデアが次々と思い浮かぶことでしょう



01

02

03

04

05

06

07

著者

Mark Lazzaro
Partner, Tax
Deloitte Tax LLP
Tel: +1 404 220 1230
Email: mlazzaro@deloitte.com

Emily VanVleet Partner, Tax
Deloitte Tax LLP
Tel: +1 404 631 2715
Email: evanvleet@deloitte.com

Michelle Chaung
Senior Manager,
Finance & Enterprise Performance
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 713 982 3167
Email: micchuang@deloitte.com

執筆協力者

Steven Ehrenhalt
United States

Rosemary Sereti
United States

Bob Stack
United States

Kathryn Karlman
United States

Katy Hollister
United States

Nathan Andrews
United States

Jason Sawyer
United States

John Steele
United States

Conrad Young
United Kingdom

Jason Dess
Canada

Igor Ivanov
Brazil



01

02

03

04

05

06

07

注釈

1. House of Representatives Office of the Law Revision Counsel, 2017

連絡先

信國泰 Yasushi Nobukuni

Partner, Business Model & Finance Transformation
Deloitte Tohmatsu Consulting LLC
Tel: +81 3 5220 8600
Email: ynobukuni@tohmatsu.co.jp

藤原 章博 Akihiro Fujiwara

Partner, Business Model & Finance Transformation
Deloitte Tohmatsu Consulting LLC
Tel: +81 3 5220 8600
Email: akfujiwara@tohmatsu.co.jp

中山 嘉春 Yoshiharu Nakayama

Senior Manager, Business Model & Finance Transformation
Deloitte Tohmatsu Consulting LLC
Tel: +81 3 5220 8600
Email: yonakayama@tohmatsu.co.jp

Steven Ehrenhalt

Principal, US and Global Finance Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 212 618 4200
Email: hehrenhalt@deloitte.com

Nnamdi Lowrie

Principal, US Finance and Enterprise Performance Leader
Deloitte Consulting LLP Tel: +1 213 996 4991
Email: nlowrie@deloitte.com

Anton Sher

Principal, US Finance and Enterprise Performance – Finance in a Digital World™ Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 213 553 1073
Email: ansher@deloitte.com

Jean White

Principal, US Finance and Enterprise Performance – Global Business Services & Operating Models Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 214 840 7384
Email: jwhite@deloitte.com

Darin Buelow

Principal, US Finance and Enterprise Performance – Location Strategy Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 773 294 4547
Email: dbuelow@deloitte.com

Matt Soderberg

Principal, US Finance and Enterprise Performance – Finance Operations Excellence Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 214 840 7726
Email: msoderberg@deloitte.com

Tadd Morganti

Managing Director,
US Finance and Enterprise Performance – Business
Finance & Analytics Leader
Deloitte Consulting LLP Tel: +1 704 887 1793
Email: tmorganti@deloitte.com

Adrian Tay

Managing Director, Finance Analytics and Insights Leader Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 213 688 3212
Email: adtay@deloitte.com

Robert Dicks

Principal, Human Capital CFO Services Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 917 721 2843
Email: rdicks@deloitte.com

Jessica L. Bier

Managing Director,
US Human Capital Finance Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 415 783 5863
Email: jbier@deloitte.com

Matt Schwenderman

Principal, Emerging ERP Solutions Finance Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 215 246 2380
Email: mschwenderman@deloitte.com



01

02

03

04

05

06

07

Girija Krishnamurthy
Principal, US Oracle Finance Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 714 241 5161
Email: gkrishnamurthy@deloitte.com

Chris Holland
Principal, US SAP Finance Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 312 486 0701
Email: cholland@deloitte.com

Kelly Herod
Principal, US SAP Finance Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 214 840 1911
Email: keherod@deloitte.com

Paul Sforza Managing Director,
US Finance & Enterprise Performance – Government & Public Service
Deloitte Consulting LLP Tel:
+1 618 222 3801
Email: psforza@deloitte.com

Anthony Waelter
Partner, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 312 486 5519
Email: awaelter@deloitte.com

David Stahler
Partner, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 216 589 1406
Email: dstahler@deloitte.com

Chris Ruggeri
Principal, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP Tel:
+1 718 753 4857
Email: cruggeri@deloitte.com

Niklas Bergentoft
Principal, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche
Tel: +1 347 371 1604
Email: nbergentoft@deloitte.com

Jason Barnes
Partner, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 859 512 3631
Email: jabarnes@deloitte.com

Kyle Cheney
Partner, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 330 819 0665
Email: kcheney@deloitte.com

Will Bible
Partner, Audit and Assurance
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 973 602 6111
Email: wilbible@deloitte.com

Scott Szalony
Partner, Audit and Assurance
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 248 345 7963
Email: sszalony@deloitte.com



01

02

03

04

05

06

07

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）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を指します。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 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な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

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.