



Asia Pacific
税制・関税複雑度調査 2025
税制・関税の変動を
戦略的優位性に転換する

注意事項：本レポートは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2026年4月に発行したものです。和訳版と原文の“2025 AP Tax & Tariff Complexity Survey Report: Turning Tax and Tariff Turbulence into Strategic Advantage（英語）”に差異がある場合には英文を優先いたします。

目次

エグゼクティブサマリー	03
調査方法	11
主な調査結果と分析	13
提言	29
回答者プロフィール	37
Appendix	43
お問い合わせ先	46

エグゼクティブサマリー





Asia Pacific 税制・関税複雑度調査 2025

本調査は、前例のない変動の中を進む同地域の実態を浮き彫りにしています。

グローバルな税制改革、関税の不確実性、デジタル報告の義務化、ステークホルダーの期待の変化が収れんし、企業戦略を再構築しつつあります。

コスト、税制、規制遵守は、もはやバックオフィスの課題ではありません。

それらは今や、戦略の原動力です。

本調査は、2025年8月1日から9月21日の期間に、
アジア太平洋地域の上級管理職および専門家363名から見解を収集しました。

調査ハイライト

1. 価格調整
最終解ではなく、最初の反応

2. キャッシュ・フローへの影響
戦略的な警鐘としての感応度

3. 戦略的アラインメント
サプライチェーンの新たな優先事項

4. 運用態勢
ギャップを埋める税務トランスフォーメーション

調査で得られた主要な見解は Strategic Response Compass の拠り所となっており、同コンパスは、複雑性を競争優位へと転換するために、意思決定の軸をコスト動向、エコシステムとの整合、デジタル化の進展に置く戦略の枠組みです。

1. 価格調整: 最終解ではなく、 最初の反応

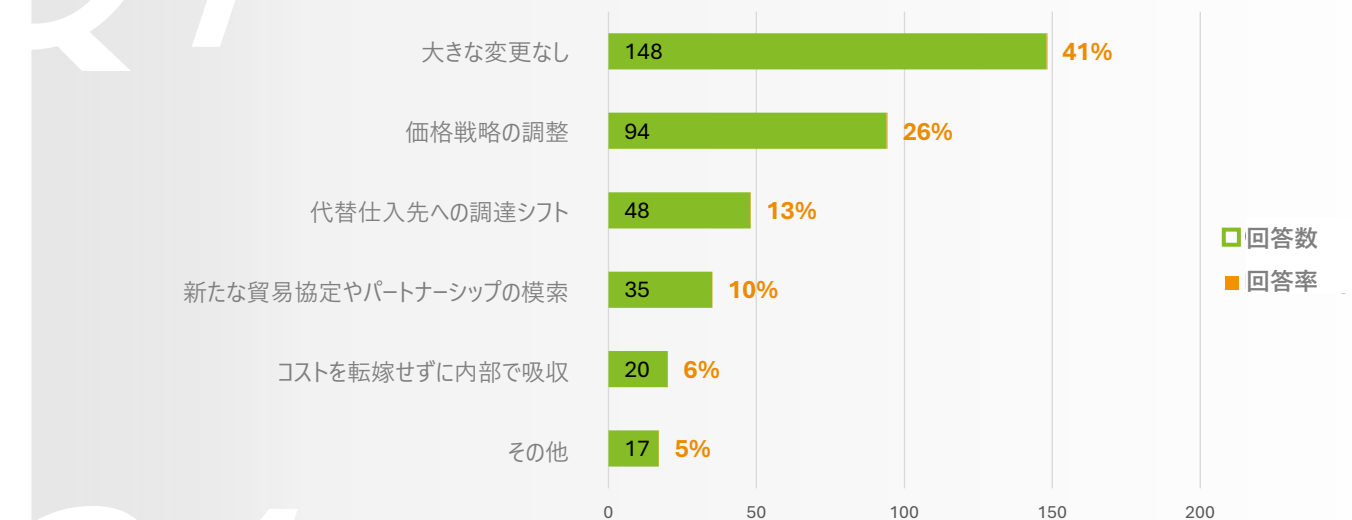
回答者の26%が、関税率変更に対する主な短期的対応として価格調整を挙げました。グループ内取引の調整パターンをさらに見ると、11%がグループ内取引の内容を変更し、20%がグループ内価格を調整して変化に対応しています。

結果

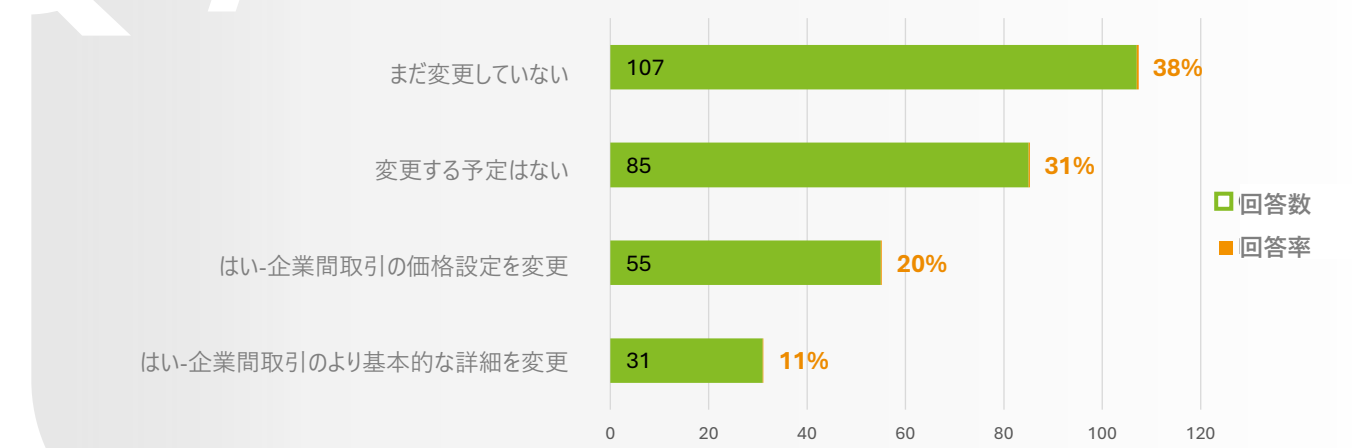
この傾向は、複雑性よりも俊敏性を明確に優先する姿勢を浮き彫りにしています。価格設定は迅速・柔軟で運用負荷も軽く、最終的な解決策ではないとしても、頼りになる反射的な手段であり、移行のためのテコとして機能します。一方で、価格引上げに長期的に依存すると、特に需要に制約のある市場では競争力を損なうリスクがあります。そのため、多くの企業は、サプライヤー多様化、ニアショアリング、地域生産といった、よりレジリエントな戦略を模索する一方で、価格設定を緩衝材として活用しています。価格の戦略的活用は、もはや単なるコスト転嫁ではありません。とりわけ税務管理コストや税務紛争コストが上昇する局面では、適応のための時間と余地を確保するための行為です。

価格調整は依然として防御の最前線ですが、コストのシグナルを引き金に、構造再設計、サプライヤー多様化、シナリオ・プランニングへ踏み出す企業が増えています。

21 貴社は最近の関税変更主にどのように対応しましたか？（N= 362）



24 関税を考慮して企業間取引の何らかの側面を変更（または変更を検討）しましたか？（N=278）





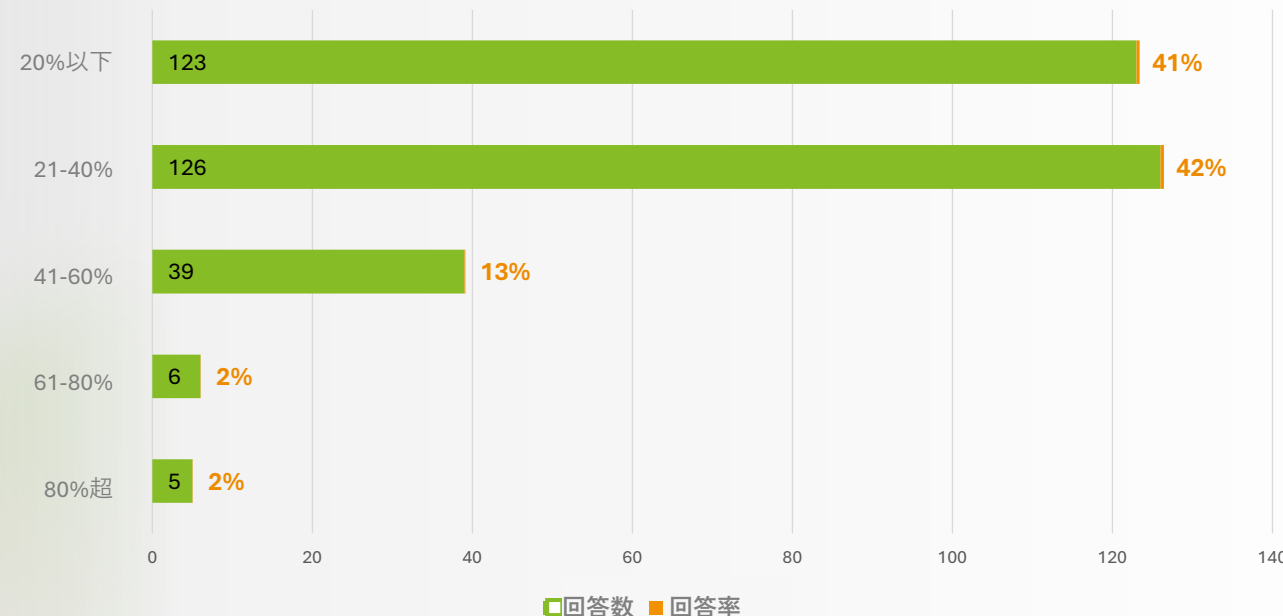
2. キャッシュ・フローへの影響： 戦略的な警鐘としての 感応度

41%の企業が、コスト増が20%未満であっても、サプライチェーンの大幅な再編を検討すると回答しました。

結果

上記に加え、関税関連コストの増加許容度を40%までとしている回答は42%でした。この迅速な対応が必要とするしきい値は、コスト圧力が戦略的優先順位をいかに深く塗り替えているかを示します。典型的な「パレート分布」の視点で見ると、今日の財務レジリエンスの姿がより明確になります。8割超の企業が、既存の関税関連コストの40%以内のコスト変動の複合的影響であれば、収益バッファーで吸収すると回答しています。コストショックに対するこの低い許容度は、ボラティリティをもちや受動的リスクではなく戦略的触媒と捉える根本的な変化を示します。企業は、コストのトリガーを単なる業務上の厄介事ではなく、変革のための必須条件として捉える傾向を強めています。

（輸出相手国（例：米国）が関税率を引き上げた場合）関税率引上後の関税コスト額が（引上げ前と比較して）何%程度上昇すれば、貴社はサプライチェーンの再構成を考えますか？（N=299）



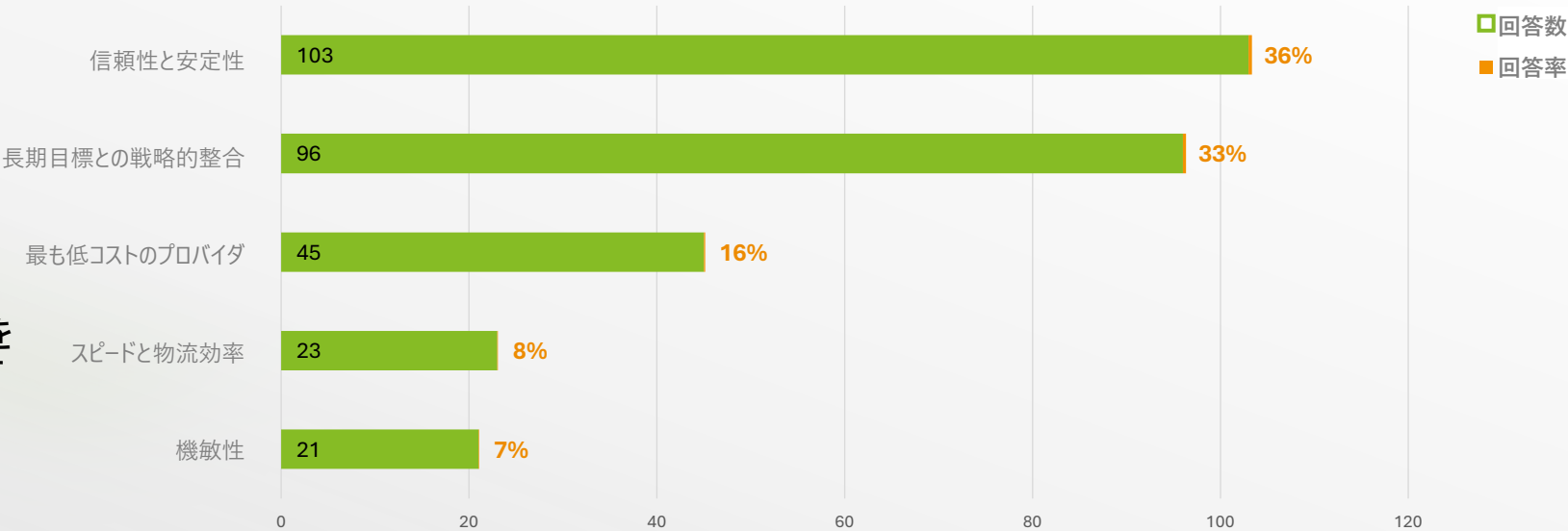
3. 戦略的アラインメント: サプライチェーンの新たな優先事項

回答者の7割近くが、サプライチェーンの意思決定において、最も低いコストかどうかよりも、戦略的整合性や信頼性を優先するとしています。

結果

コスト重視の解決策は即効性ゆえに好まれてきましたが、サプライチェーン調整の主流の見方ではなくなっています。最も低コストのプロバイダを最優先とする回答は16%にとどまりました。今日の分断化した規制・地政学環境では、長期目標との整合だけでは不十分です。整合は、機能横断チーム、サプライチェーン・エコシステム、国境を越える規制当局との関与にまで広がり、企業レジリエンスの「結合組織」となっています。

23
関税圧力に対抗するためにサプライチェーンを調整する場合、最優先事項は何と考えますか？ (N=288)



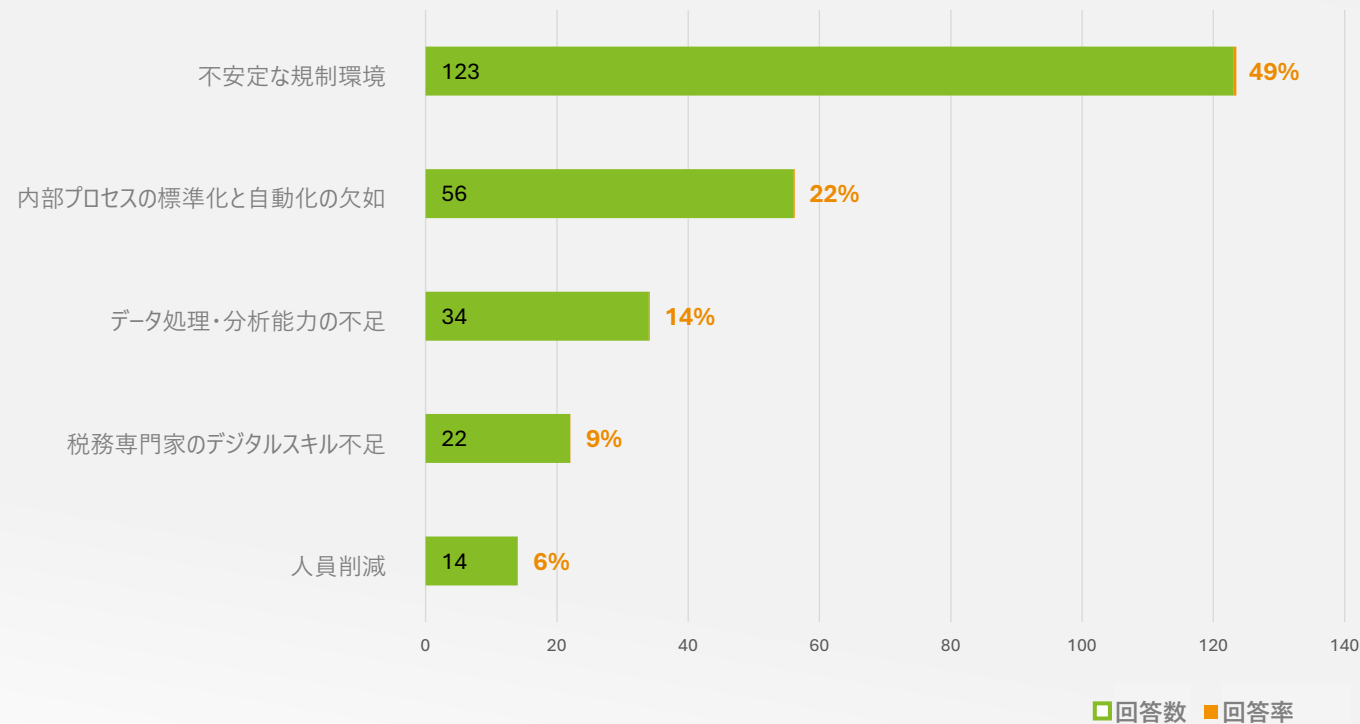
4. 運用態勢: ギャップを埋める税務トランスフォーメーション

マクロ環境のボラティリティにとどまらず、最も喫緊の課題は社内的制約に起因しています。不十分なプロセス、限定的なデータ活用能力、そしてスキルギャップが、特定された業務上の課題の51%を占めています。

結果

デジタル化の進展は、税務当局と納税者の双方を急速に変革しています。近代化されたインフラは、特に複雑なスキームにおいて、リスクの識別と執行の精度を高めています。その結果、上流でのデータ精度や、データの発生源で税務要件に整合した情報の整備が一層求められるようになっていきます。標準化と自動化は、データ品質向上、コンプライアンス強化、競争力の基盤になりつつあります。こうした背景から、税務関連のオペレーティングモデル変革は、急速に経営アジェンダ上の優先課題に上がってきています。

組織の税務処理の効率性にとって最大の課題となる要因はどれですか？
(N=249)



これらの洞察は、関税の不安定性に直面するリーダーのための「**Strategic Response Compass**」を形づくりします。このコンパスは意思決定を、3つの柱に沿って方向づけます。すなわち、**コストのシグナル**（変革の触媒としての価格設定とキャッシュ・フロー感応度）、**連携**（サプライチェーンとステークホルダー・エコシステムを結ぶレジリエンス）、**イネーブルメント**（変革の原動力としてのデジタルと運用態勢）です。アジリティ（俊敏性）とレジリエンス（弾力性）は依然不可欠であり、この文脈ではこれら3つの能力を通じて具体化されます。行動への呼びかけは明確です。コストシグナルを早期警戒として扱い、コストを超えてエコシステムを整合させ、中核にデジタル化の進展を組み込みましょう。これらを実行する組織は、ショックに耐えるだけでなく、ボラティリティを先見性・推進力・持続的競争優位へと変換できます。

アラインメント（結果3）

サプライチェーンとステークホルダー・
エコシステムを結ぶレジリエンス

コストのシグナル（結果1・2）

変革の触媒としての価格設定と
キャッシュフロー感応度

イネーブルメント（結果4）

変革の原動力としての
デジタルと運用態勢

Strategic Response Compass

調査方法



方法論

本調査は、2025年8月1日から9月21日にかけて、アジア太平洋地域の企業の上級管理職および専門家363名から見解を収集しました。回答者は主に、オーストラリア、中国、香港、インド、インドネシア、日本、マレーシア、ミャンマー、ニュージーランド、フィリピン、シンガポール、韓国、台湾、タイ、ベトナムといった幅広い市場を代表しています。回答者の方々の多様な業界バックグラウンドにより、現在のビジネス情勢に関する豊かで多面的な見方が得られました。回答者の詳細な属性情報は、37ページ以降に掲載しています。

回答者は二つのチャネルによるアプローチで募集しました。既存のクライアントネットワーク内の適格者には正式なメール招待を送り、LinkedIn経由のオープンアクセスによる募集を併用し、広く案内することで実市場のダイナミクスを反映しました。学界の方々など、ターゲット母集団外の個人からの入力については把握したものの、研究の完全性と焦点を維持するため分析データセットから除外しました。

データはオンラインアンケートで収集し、現代的なデジタル・エンゲージメントに沿った簡潔で直感的な体験となるよう設計しています。構成は明確性と効率性を重視し、回答者が簡潔なフォーマットで熟慮した回答を行えるようにしています。

分析では、定量的な調査結果と、クライアント対応、マーケット観察、同時期に実施したDeloitteの調査から得た定性的インサイトを統合しました。このブレンド型アプローチにより、データを広い戦略文脈で解釈し、地域のビジネス環境を形づくる要因や、複雑化する環境でリーダーが考慮すべき戦略的論点を明らかにしています。

主な調査結果と分析





エグゼクティブサマリーで提示したインサイトを深めるため、本章では調査結果を「安定性の追求」「コスト感度の高まり」「レジリエンスとアジリティの向上」という3つのテーマで読み解き、回答者の生の回答を踏まえて考察します。

この構成は、ハイレベルな示唆から詳細な分析まで一貫した流れを確保し、本年の結果に内在する「何が起きているのか」と「なぜそうなのか」の双方を読者に示します。

I. 安定性の追求が 新たな優先事項に

I.

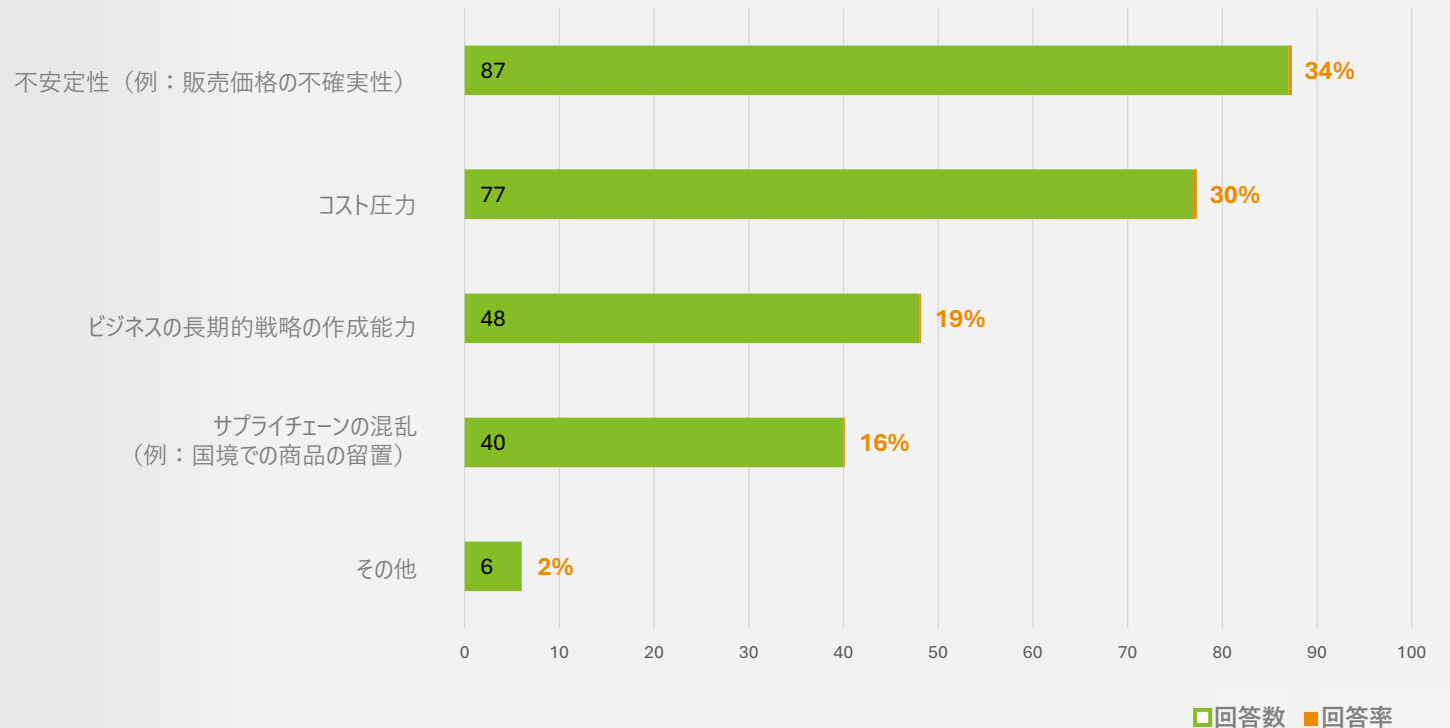
II.

III.

過去3回のAsia Pacific税務複雑性調査²を振り返り、私たちは回答者に、意思決定における「税法の変更の予測可能性」「税法の複雑性」「税法の解釈・執行の一貫性」の重要度を順位付けしてもらいました。これらの調査結果は一貫して、予測可能性と一貫性が最も重要な検討事項の二つとして受け止められていることを示しています。2025年の調査では、地政学環境が自社の税・関税に与える影響についても評価を依頼しました。一つの懸念が突出したわけではありませんが、34%の回答者が「不確実性」を主たる課題に挙げ、全要因の中で最上位となりました。これは現在の地政学環境が企業に与える重圧を示し、より高い確実性の確保が依然として最優先であることを裏づけます。

2. Deloitte, "Risk, uncertainty and opportunity in a changing tax landscape - 2014 Asia Pacific Tax Complexity Survey", 2014 ; Deloitte, "Shifting sands: risk and reform in uncertain times - 2017 Asia Pacific Tax Complexity Survey", 2017 ; Deloitte, "2021 Asia Pacific Tax Complexity Survey", 2021

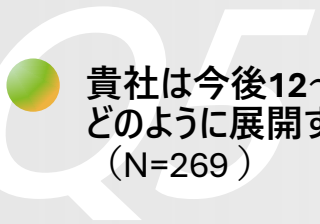
税金や関税に関する地政学的な環境と、それが貴社のビジネスに与える影響について、最も懸念している分野は何ですか？（N= 258）



I. 1. 積み重なる関税と報復関税

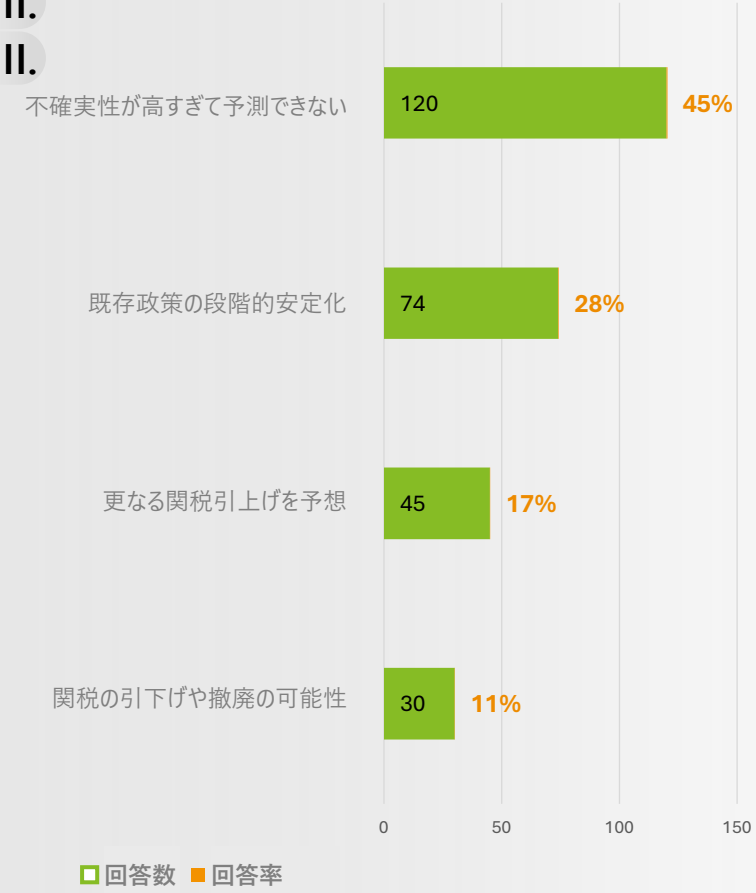
近年、企業の不確実性に対する懸念は、各法域における個別税制の設計・実施の予測不能性から、国際経済・政治・税制の変化をめぐるより広範な不確実性へと移行しています。2025年2月以降、米国のトランプ政権は複数回にわたる積極的な関税引上げを提案し、米国に輸入される幅広い品目を対象に、アジア太平洋を中心としてほぼ全地域に影響が及びました。これに対し、EU、カナダ、中国などの主要国・地域は、報復関税、輸出規制、迂回防止調査など、関税にとどまらない各種対抗措置を迅速に導入しました。交渉を経て停止・撤回されたものもある一方、有効な施策も残っています。こうした政策転換のスピード、範囲、規模は、ほぼ前例がありません。同時に、長年の規範や期待の基盤が揺らいでいます。その結果、45%の回答が「今

後12～24カ月の貿易政策の行方は不確実すぎて予測できない」と回答しました。見通しを示した回答者の過半は「関税率の上昇は不可逆的な傾向」とみなし、引下げ・撤回を見込むのは全体の11%にとどまりました。企業は予測可能性を求めている一方、各法域と当局の相互作用そのものがボラティリティを増幅し、規制の重複、突発的な関税率の変更、分断されたコンプライアンス義務を生んでいるというパラドックスが浮かび上がります。



貴社は今後12～24カ月の間に貿易政策がどのように展開すると予想していますか？
(N=269)

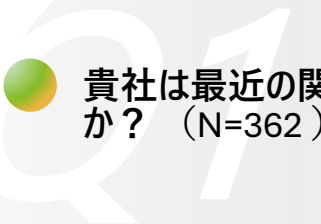
- I.
- II.
- III.



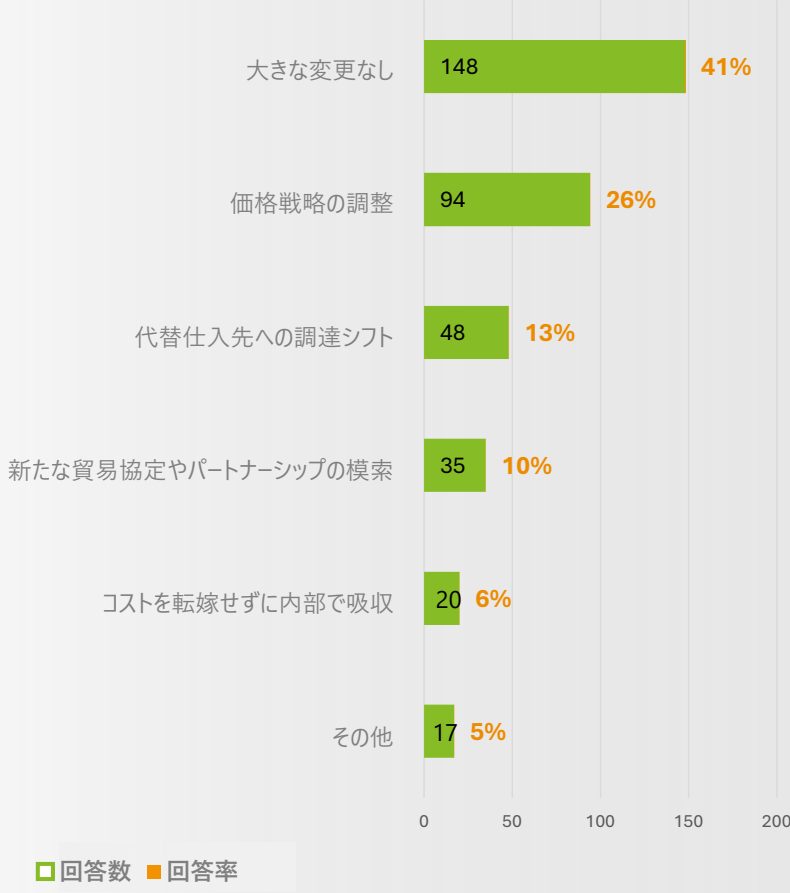
政策の方向性がどのように変化していくのかという不確実性は、企業の対応行動に対する姿勢にも影響を及ぼしています。最近の関税変更直面した際、回答者の4割超（41％）が「まだ重要な運用変更を行っていない」と答えました。これは注目すべき結果です。Deloitteの2025年Global Tax Policy Surveyでは、関税引上げや新たな非関税障壁に対して「何もしない」とした回答は4％にすぎませんでした³。両調査の実施時期は1年未満しか離れていないにもかかわらず、回答は著しく乖離しているように見えます。2025年以降の米国主導の頻繁かつ広範な関税政策変更と、それに呼応した世界的な報復措置の波が、企業の短期的な世界貿易政策の見通し形成力を弱めたと推測されます。急速な政策変更が常態化し、将来の方向性が一段と読みづらくなるなか、企業は構造的な見直しに慎重になっています。代わりに、エグゼクティブサマリー（4ページ）で述べたように、迅速な反応としての価格調整といったコスト引下げの対応や、混乱する国際貿易環境に対する現状維持を選好しています。

今後、世界貿易政策の方向性が明確化・安定化すれば、企業は事後的な微修正を超え、長期戦略目標に沿った統合的なシナリオ・プランニングと機能横断の協働により、サプライチェーンにアジリティを組み込む必要があります。税や関税の影響だけが唯一の考慮事項となるわけではありませんが、とりわけ越境M&Aの場面では重要なドライバーになり得ます。

3. Deloitte, "2025 Global Tax Policy Survey | Deloitte", 2025



貴社は最近の関税変更主にどのように対応しましたか？ (N=362)

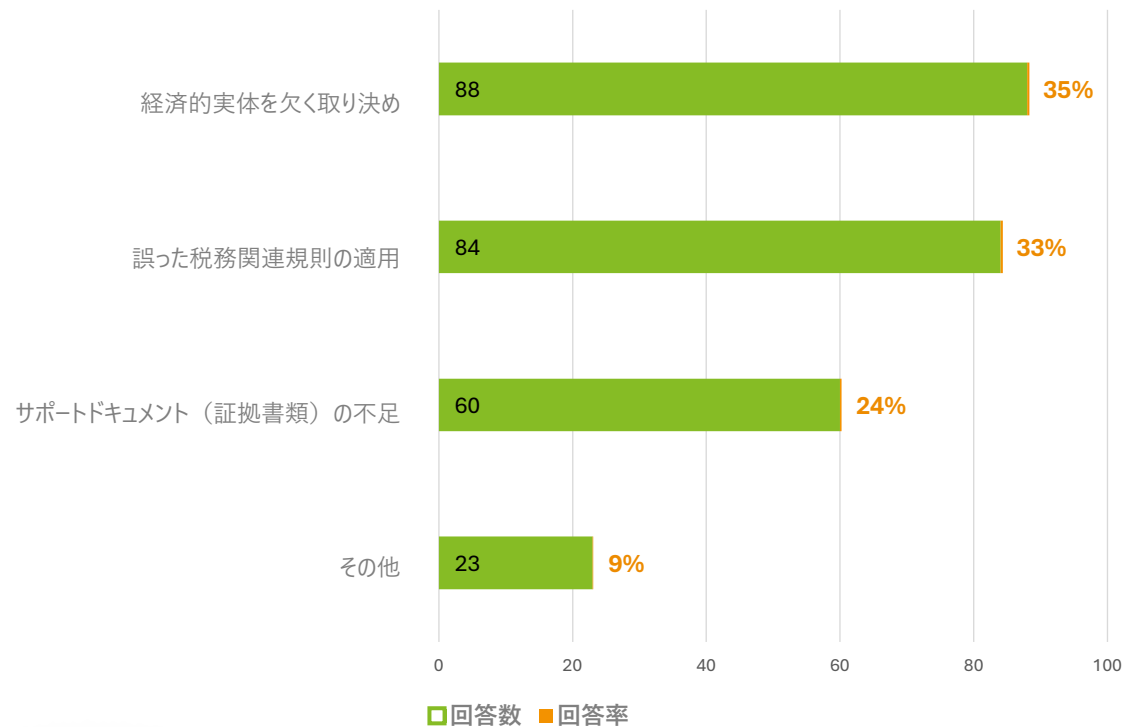


I. 2. 増加する税務紛争

企業が直面する不確実性のもう一つの側面は、税務紛争の増加に起因します。OECDが2025年9月に公表した報告書⁴によれば、「高水準の政府債務に加え、気候変動や高齢化、さらに一部の国では国防費の増加に関連する新たな支出需要が顕在化し、あらゆる所得水準の国・地域で、より多くの歳入を確保するための戦略が採用されている」とのことです。地方政府に対する歳入増の圧力は、税務行政の厳格化に一定程度寄与しています。したがって本年の調査で、回答者のほぼ半数が「不安定な規制環境」を業務効率に影響する最大の障害に挙げたことは不思議ではありません。

税務紛争は、もはや看過できない「発生頻度は低いが影響が大きい」コストとして浮上しています。紛争の頻度は高くないとしても、多額の負債、レピュテーションの毀損、信用格付けへの影響など、帰結は重大になり得ます。調査では、「経済的実体を欠く取決め」が35%で最も多く、次いで「税法規定の誤用」が33%でした。

税務上の問題に関して、貴社は主に以下のどの点について指摘を受ける可能性が高いですか？（N=255）



4. OECD, "Tax Policy Reforms 2025 OECD and Selected Partner Economies", September 11, 2025

I.

II.

III.

アジア太平洋地域の実務も、市場からのフィードバックと歩調を合わせています。不安定な世界情勢のもとで導入された関税、経済のイノベーション・スピードに追いつかない税制、透明性を高める先進デジタル技術の浸透などにより、税務紛争は一段と複雑化しています。税務調査は高度化し、精査が強まる一方で、納税者と当局の対話・協議の機会も拡大しています。

例えば中国では、規定の明確化のためのQ&A公表、地域整合のとれた課徴金の裁量基準の開示、複数都市での事前税務裁定の試行などを通じ、コンプライアンスの確実性と処理の一貫性の向上を図っています。同時に、各種政府報告チャネルを通じて納税者が提出する膨大な税・非税データの収集・分析に、デジタルツールを活用する取組みを強化しています。

企業は、複雑な取引の実行前に、事前確認制度（APA）や事前税務裁定、税務アドバイザーの支援を受けた当局との積極的コミュニケーションなどの仕組みを活用することが

できます。これらは将来の税務紛争リスクを一定程度軽減しますが、万能ではありません。包括的な裏付け文書の維持は税務防御の重要前提であり、デジタルツールは記録管理の効率を高めます。他方、本年の調査では、約4人に1人が、税務紛争上の最大の課題として「裏付け資料の不足」を挙げました。

このギャップは、多くの場合、デジタルの広範な導入以前から続くレガシーなプロセスや過去の取引に起因しています。また、デジタルツールは日常業務全体にわたる標準化データの取得に優れる一方、複雑な税務防御でしばしば必要とされる、より深い分析的な説明づけを支えるという面では、いまだ発展途上にあります。業務のデジタル化が進む中、次のフロンティアは、コンプライアンス対応にとどまらず、データと防御可能性のギャップを橋渡しする戦略的インサイトのためにテクノロジーを統合することにあります。例えば、取引データだけでなく、その背後にある事業上の合理性まで記録する高度なデジタル・ソリューションを活用して、文書化の実務を強化し、一貫性・トレーサビリティ・監査対応力を高め、増大する税務調査に備えることが挙げられます。

I. 3. 国際税制改革の進展

過去10年、G20とOECDが主導する国際税制改革は、BEPS 1.0からBEPS 2.0の時代へと進化してきました。デジタル経済の急速な発展は、もともと伝統的な経済モデルを前提に設計された国際課税の枠組みに齟齬を生じさせました。こうした課題に対し、世界的な取組みは、デジタル経済に対する国際合意に基づく課税ルールの確立を目指す多国間交渉へと結実し、2021年には「二つの柱（Two-Pillar Solution）」の合意に達しました。

国際課税改革が継続的に進展しているにもかかわらず、企業の不確実性への懸念は和らいでいません。2021年のAsia Pacific税務複雑性調査⁵では、第2の柱ルールが企業競争力に与える影響について、企業がどのように見ているかを検証しました。当時は第2の柱の枠組みが設計初期段階にあったため、肯定的・否定的・中立的という見方がほぼ均等に分かれていました。近年、アジア

太平洋地域では日本、韓国、ベトナム、シンガポール、香港など、より多くの法域がGloBEルール（IIR・UTPR）と適格国内ミニマム課税（QDMTT）を国内法に正式に組み込んでいます。OECDの最新データによれば、65以上の法域がGloBEルールまたはQDMTTの実施、もしくは実施に向けた具体的措置に踏み出しています⁶。

本年の調査では、（米国を除く）第2の柱ルールの世界的実施見通しについて、改めて企業の見方を確認しました。実装段階に入っているにもかかわらず、半数超が、全世界への展開に懐疑的で、「最終的に世界的に実施される」との確信は2割未満でした。

5. Deloitte, "2021 Asia Pacific Tax Complexity Survey", 2021

6. OECD, "OECD Secretary-General Tax Report to G20 Leaders (G20 South Africa, November 2025) | OECD", November 22, 2025

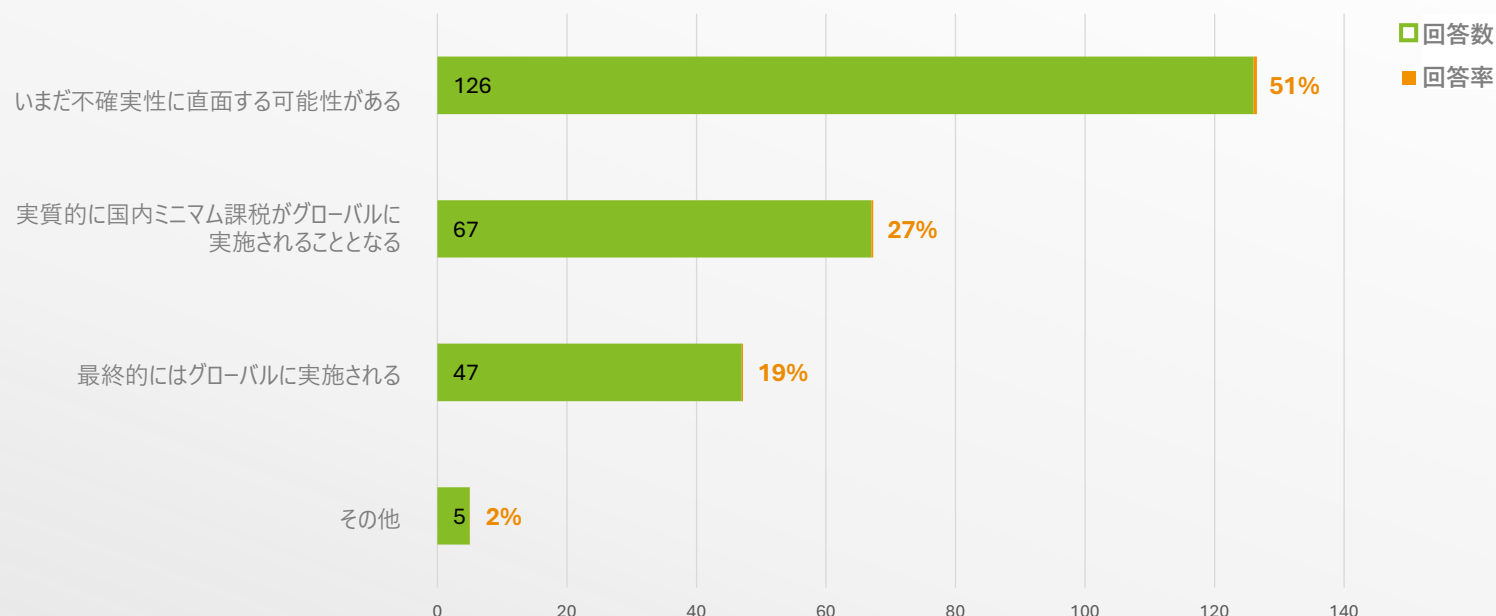
I. この懐疑的な見方には二つの要因があります。第一に、第2の柱の枠組みは本質的に複雑で、意思決定者の間でルール理解の明確性が不足しており、実施上の課題への懸念を増幅させています。第二に、第2の柱の世界展開は法域間の協調行動に大きく依存しますが、各国は税制上の優先事項が異なり、同じペースやコミットメントで導入しない可能性があります。回答者の見解は、各法域が調和的・一貫的に行動することへの信頼が欠けていることを反映しています。

II. 税収増と対内投資の競争力維持という要請の双方を踏まえると、特に新興国・途上国の一部では、まず自国で上乗せ税を確保するため、QDMTTの実施を優先する慎重なアプローチが目立ちます。そのため、本年の調査では27%が「第2の柱ルールは、事実上、国内最低課税のグローバル・コンプライアンスになる」と回答しました。GloBEルールの国際協調的

な執行が伴わない場合、QDMTT法域で事業を行う多国籍企業にとって、国内ミニマム課税（QDMTT）が最も差し迫った主要コンプライアンス要件になるとの認識が高まっています。

したがって、大規模な多国籍企業にとって、法域横断で段階的に第2の柱ルールが実施されることは、グループ全体の税負担の増加に加え、税務管理の複雑性の上振れに一層注意を要することを意味します。この複雑性を乗り越えるコストは、システムと人材の両面で、税務戦略の中核的検討事項になっています。そのため、グループ内の部門・地域横断の連携が不可欠です。デジタル・ソリューションは、規制動向のモニタリングと税関連データ処理の効率化を支える有効なイネーブラーになり得ます。

第2の柱のグローバルな実施（米国を除く）の見通しをどのように見えていますか？（N=245）



II. 企業はこれまでになく コストに敏感に

今日の不安定な貿易・規制環境では、コストへの感度は単なる財務指標から戦略的な即応姿勢へと進化しています。企業は、コストを最適化すべき静的なインプットではなく、構造的意決定、業務再設計、機能横断の連携を駆動する動的なシグナルとして扱い始めています。本年の調査は、地域全体の組織がコストへの向き合い方を再調整し、価格設定、税務オペレーション、紛争リスク、キャッシュ・フロー・エクスポージャーの管理において、税がプロセス全体でより重要な役割を担っていることを示しています。

I.

II.

III.

1.

価格調整: 最終解ではなく、最初の反応

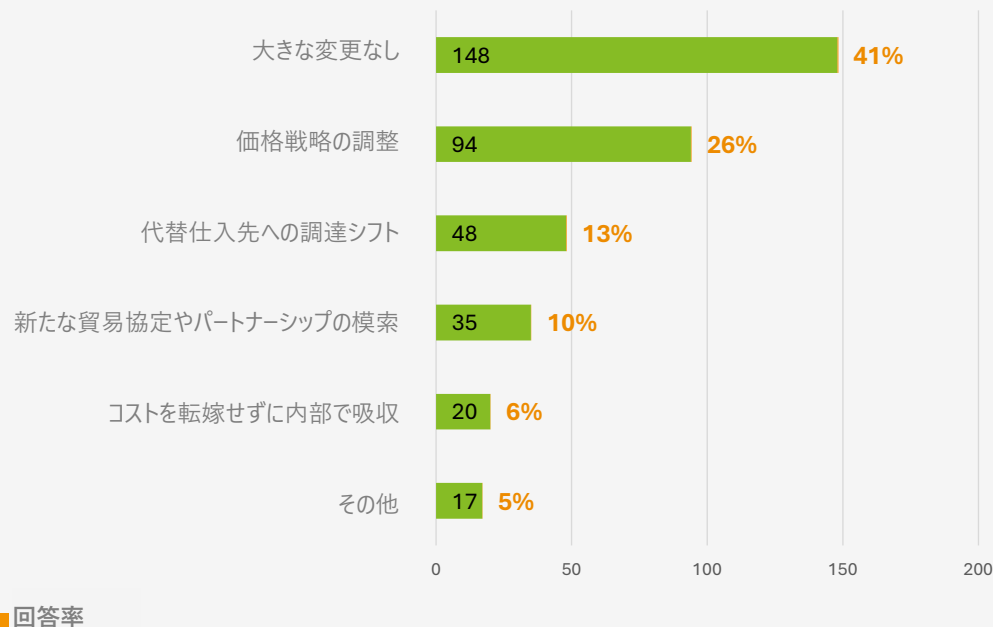
価格設定は、関税主導のコストショックに対する最も即効性のあるテコであり続けています。2025年9月中旬時点で、41%の回答は「大きな変更なし」でしたが、26%の回答が短期の主要対応に価格調整を選択し、代替調達への転換（13%）の2倍となりました。「コストの社内吸収」を選んだのは6%にとどまりました。この傾向はDeloitteの2025年Global Tax Policy Surveyでも裏づけられます。回答は多様で、過半を占める単一選択肢はないものの、「値上げ」が

回答の29%で最多、続いて「生産拠点の移転」（16%）と「輸出市場戦略の再構成」（16%）が並びました⁷。

グループ内価格の変更については、31%が「意図的に変更しない」、38%が「未対応」と回答。対応した企業では、約3分の2が「グループ内価格の調整」、約3分の1が「取引構造の深掘り」を選択しました。

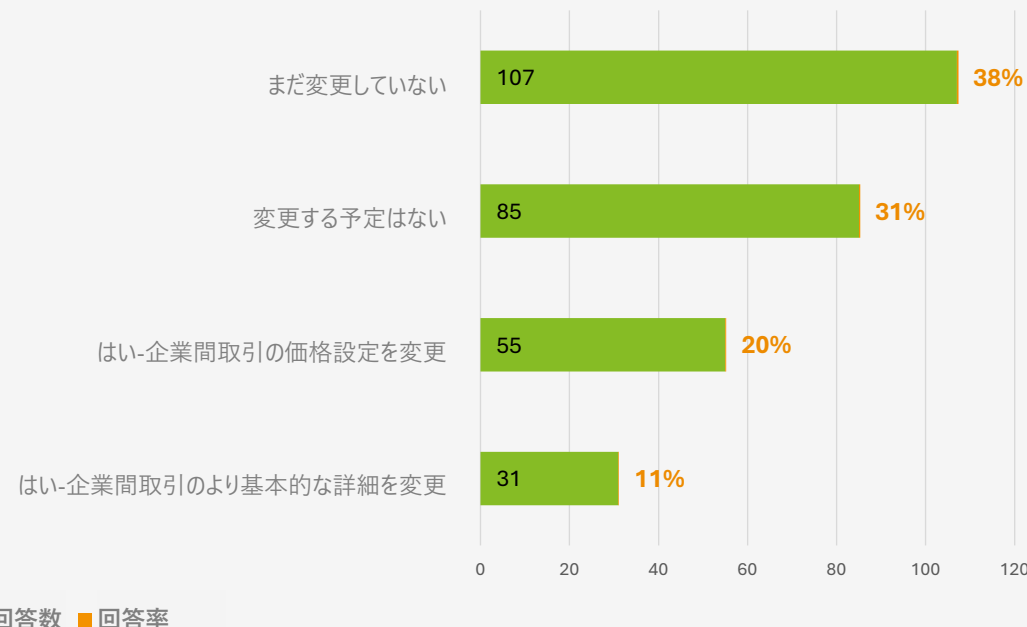
7. Deloitte, “2025 Global Tax Policy Survey | Deloitte”, 2025

Q1 貴社は最近の関税変更主にどのように対応しましたか？ (N=362)



この傾向は、複雑さよりもアジリティを明確に優先する流れを示しています。価格調整は迅速・柔軟で運用負荷が軽いため、最終解ではなくてもまず選ばれやすい対応になります。いわば移行期のテコです。ただし、値上げへの長期依存は、特に需要制約的な市場で競争力の低下リスクを高めます。そのため、多くの企業は価格をバッファーに用いながら、サプライヤー多様化、ニアショアリング、地域生産など、より強靱な戦略を模索しています。価格の戦略的活用は、もはやコスト転嫁だけではありません。適応のための時間と余地を確保する手段になっています。加えて、サプライチェーン再編による全社的影響を抑制する一般的措置として、関係者間の内部調整が挙げられます。カウンターパーティの変更や、クロスボーダー契約における非価

Q2 関税を考慮して企業間取引の何らかの側面を変更（または変更を検討）しましたか？ (N=278)



格要素の見直しなど、関連者間取引の根幹に関わる調整は、税務・法務・業務の大きな複雑性を伴い、最終的な取引価格に反映されます。税・関税のコスト圧力により、グループ内取引決めやそれに対応する価格設定手法の見直しが促される場合でも、移転価格の変更を単なるコスト削減・転嫁のためだけに行うべきではありません。代わりに、取引構造全体を包括的に見直し、バリューチェーン全体で各関連会社が負う機能とリスクを明確化し、それに応じた独立企業間水準の報酬を決定することが重要です。これは取引シナリオにおけるシナジー評価のより基本的な要素になっています。

I.

II.

III.

2. 税務管理コスト： コンプライアンス負担から戦略的投資へ

コストへの感度は今や、関税や税負担をはるかに超えています。規制の複雑化、デジタル報告義務、第2の柱のような国際税制改革の実装によって、税・関税コンプライアンスの管理・運用コストが急増しています。企業は、デジタルツール、シェアード・サービス・センター（SSC）、集中型の税務オペレーティングモデル（内製・外製の双方）に投資し、コスト上昇の抑制を図っています。

このシフトは、受動的であると同時に戦略的でもあります。一方で、変化する関税動向の監視、サプライヤーの適格性管理、新たな登録・申告要件の遵守など、差し迫ったプレッシャーに対応しています。他方で、税務機能を再設計し、無駄のないデジタル活用型のサービスハブとして機能させています。Deloitteの2025年アジア太平洋CFO調査によれば、78%の回答者が更なる自動化の導入を、33%の回答者がSSCの拡大を計画しています⁸。

本年（2025年）は税務オペレーションの効率性に関する認識も掘り下げました。最大の課題を、外部要因（不安定な規制環境）と内部の運用制

約のどちらに求めるかは、ほぼ二分されました。内部課題の内訳では、税務オペレーション効率の最大の阻害要因として「人員削減」を挙げた回答は6%にすぎません。これは、税務コンプライアンスや簿記といった日常的・労働集約的なプロセスの自動化にデジタルツールを活用し、手作業依存を低減している現実を反映します。こうした動きは効率だけのためではありません。税務プロフェッショナルを、戦略立案、シナリオ・モデリング、越境ストラクチャリングへと振り向け、税務機能をコンプライアンス中心から戦略的ビジネスパートナーへ転換する狙いがあります。

もっとも、実行のギャップは残ります。回答の22%が内部プロセスの標準化・自動化の不足、14%がデータ処理能力の不足、9%がデジタルスキルの不足を挙げ、進化するデジタル報告要件に対応する際の主要なボトルネックとなっています。各法域の要件が衝突する多国籍環境では、これらの課題は特に深刻化します。

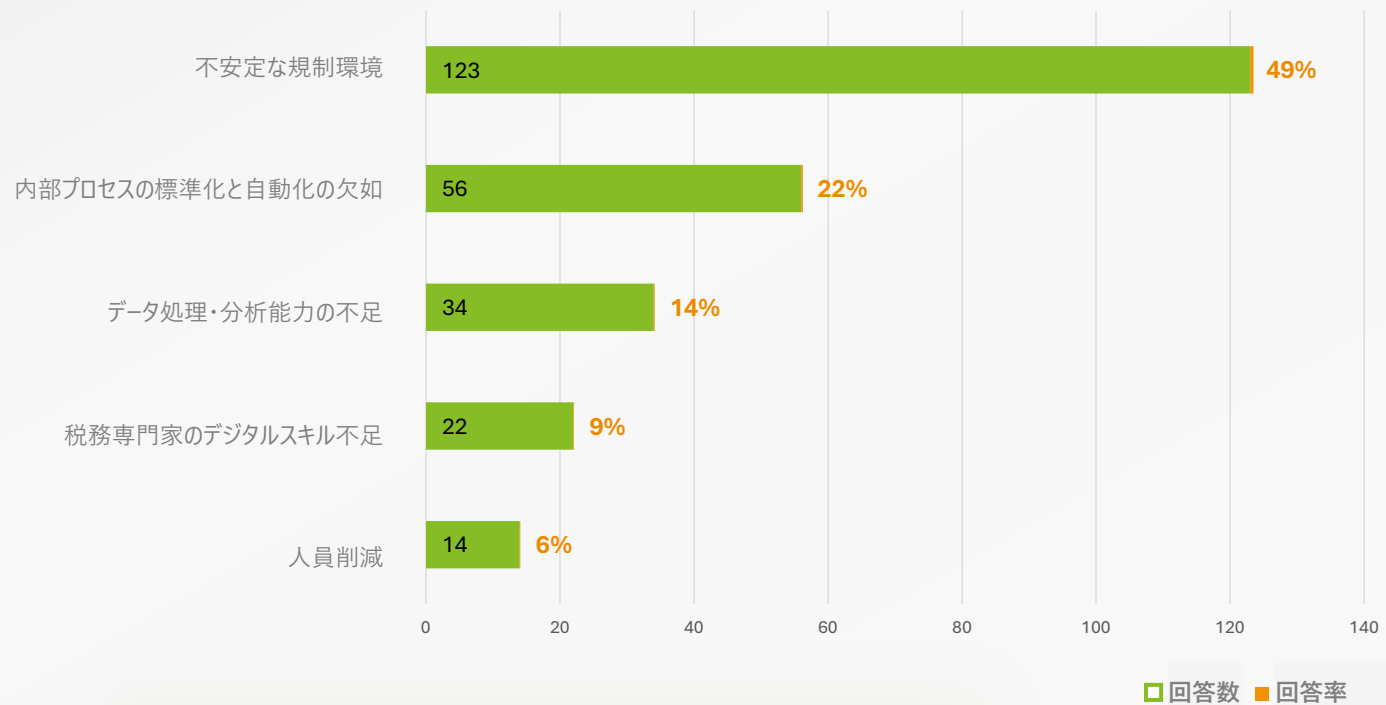
8. Deloitte, “APAC CFO 2025 survey report / Deloitte Insights”, 2025

組織の税務処理の効率性にとって最大の課題となる要因は何ですか？（N=249）

I.
II.
III.

デジタル・ガバナンスは加速し、企業のオペレーションの在り方を一層形づくっています。税務当局が基準を引き上げるなか、従来のコンプライアンス手法だけでは十分とは言えなくなっています。効果的に対応するには、義務の履行だけでなく、レジリエンスとアジリティの構築が必要です。

多くの組織にとって、これは進化するグローバル基準に適應できる、拡張性と相互運用性を備えた税務テクノロジーの検討を意味します。今後の道筋は法域や成熟度により異なるものの、方向性は明確です。デジタル対応力は、コンプライアンスと競争力の両立に向けた鍵となりつつあります。したがって企業は、デジタル・インフラ投資の戦略的重要性を速やかに再認識すべきです。これは、社内の税務管理コストの抑制だけでなく、外部の規制要件の変化に応じるためでもあります。ビジネス・財務・税務要件とデジタル技術を効果的に統合することは、長期にわたり重要な検討事項であり続けます。

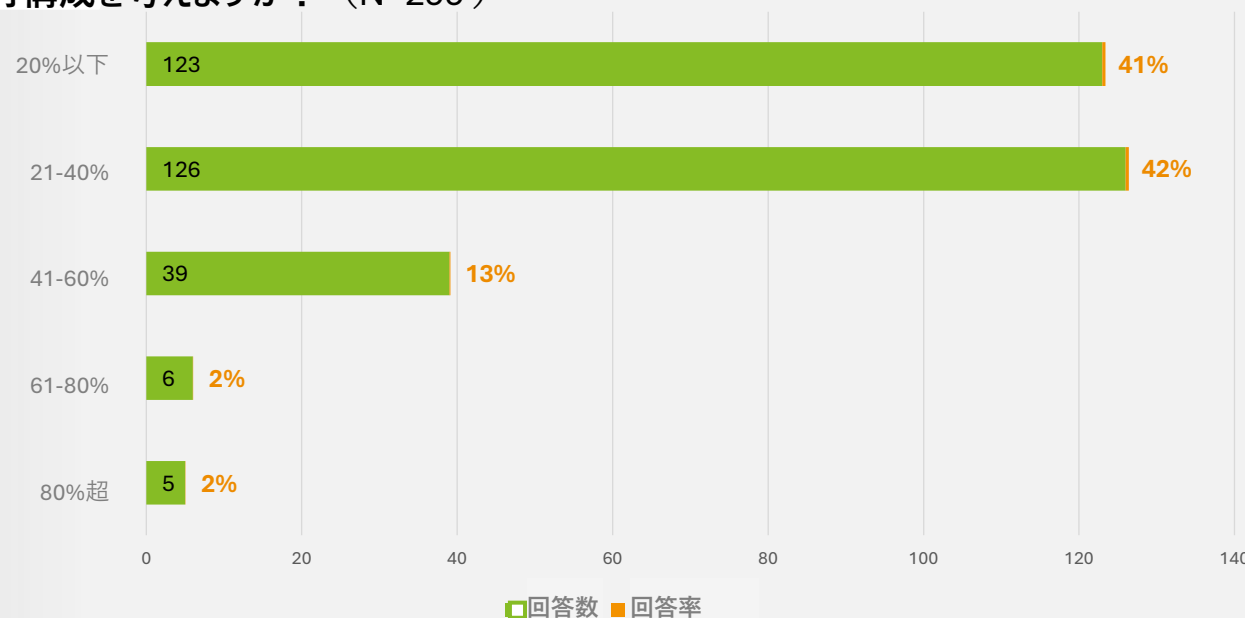


3. キャッシュ・フローへの影響: 戦略的警鐘としての感応度

高まるコスト感応度を最も端的に示す指標は、企業がどれだけ迅速に動く意思があるかです。本調査では、関税関連コストの増加が20%未満でもサプライチェーンの抜本再編を検討するとの回答が41%、21~40%のコスト上昇で行動するとした回答が42%でした。この迅速な対応の閾値は、コスト圧力が戦略上の優先順位をどれほど深く作り変えているかを物語っています。

パレート分布の視点で見れば、今日の企業の財務レジリエンスを概観できます。8割超の企業が、既存の関税関連コストの40%以内に相当する収益バッファに依存して、コスト変動の複合的な影響を吸収しています。より大きな収益の柔軟性を持ち、分布の「上位」に位置する企業は2割未満です。しかし、このグループ内でも分布は依然として断片的で、同じパレートの力学に従っています。この低い許容度は、ボラティリティを受動的リスクではなく戦略的触媒とみなす構造的転換を示します。企業は、コストのトリガーを現場の厄介事ではなく、変革の必須要件と捉え、その変革を加速するターゲットの獲得まで検討しています。

（輸出相手国（例：米国）が関税率を引き上げた場合）関税率引上げ後の関税コスト額が（引上げ前と比較して）何%程度上昇すれば、貴社はサプライチェーンの再構成を考えますか？（N=299）



この感応度は、低マージン業種に限りません。自動車、化学、テクノロジー、金融サービスなど幅広い業界に及びます。コスト競争力・コンプライアンス・信頼性を満たすサプライヤーへの移行が、変化する規制要件の管理と併せて、運用予算と流動性計画に新たな圧力をもたらしています。第2の柱の文脈では、税コストの国境を越えた再配分の可能性が、キャッシュ・フロー予測をさらに複雑化させています。

一方で、パレート曲線の反対側も注目に値します。2%の回答は「影響が80%超に達した場合にのみ行動する」と回答しました。高い利益率で大きなショックを吸収できる少数の高レジリエンス企業を反映すると同時に、洗練され、深く根付いた

サプライチェーンを有し、抜本再構成のコストが法外に高いニッチなグループの存在も示唆します。こうした企業は、代替手段に目を向けがちです。これらの選択肢にもコストは伴うものの、フルスケールのサプライチェーン再構築に比べればはるかに経済的です。

これに対処するため、企業はシナリオ・プランニングとサプライチェーン・レジリエンス戦略に注力しています。さまざまな関税・課税結果をモデル化することで、調達・価格設定・ストラクチャリングの意思決定を能動的に調整できます。これは単にマージンを守るためではありません。コストが制約であると同時に触媒でもある世界で、アジリティを維持するためです。

III. レジリエンスとアジリティを根づかせる税務戦略は取締役会の優先事項に

I.

II.

III.

1.

企業内連携: 戦略的インテグレーターとしての税

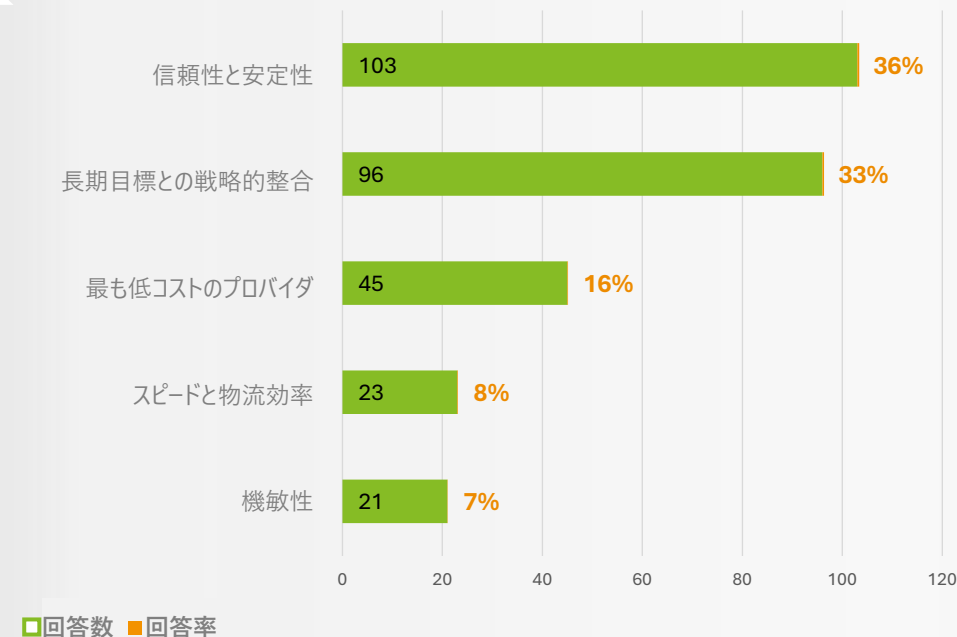
サプライチェーン再編、運転資本管理、M&A計画に至るまで、税の影響はほぼ全ての戦略意思決定に浸透しています。その結果、税務機能は上流からクロスファンクショナル・チームに組み込み、製造、営業・マーケティング、財務、法務、調達、人事、オペレーションと連携し、上位目的に整合しつつ合理的コストで事業を後押ししています。このプロアクティブな関与は、意図しないリスクの軽減に寄与し、税務を事後対応機能ではなく戦略的イネーブラーとして位置づけます。

新興業種・伝統業種のいずれにおいても、税法の解釈は複雑で、社内ステークホル

ダーの緊密な調整が不可欠です。真の経済的実体の立証には、健全なビジネス合理性に加え、整合的な文書戦略が必要です。わずかな業務調整も部門横断の連鎖影響を引き起こし得るため、機能横断の連携が重要です。本年の調査では、サプライチェーン再構成の優先事項として「長期目標との戦略的整合」を33%が、「信頼性と安定性」を36%が挙げ、合算で7割近くが安定性と整合を最優先としています。こうした背景のもと、税務チームの主体的な関与と協働はかつてない高水準に達し、その勢いは強まっています。



関税圧力に対抗するためにサプライチェーンを調整する場合、最優先事項は何と考えますか？（N=288）



コスト重視の解決策は即効性のある対処として好まれてきましたが、サプライチェーン調整の支配的な判断基準ではなくなりつつあります。現在、最も低コストのプロバイダーを最優先する回答者は16%にとどまりました。不安定な関税環境では、最も安価な選択肢には、コンプライアンス違反リスクに晒されることが多いのです。レジリエンスを欠いたコスト削減は長期競争力を損なう可能性があることを、企業は一段と自覚しています。

レジリエンスとアジリティを根づかせる 税務戦略は取締役会の優先事項 に

I.

II.

III.

2. 当局との対話・連携の進め方

税務トランスフォーメーションは一方通行ではありません。世界各地の税務当局はデジタル・インフラを急速に近代化し、コンプライアンス環境を再構築しています。アジア太平洋では、中国、インド、マレーシア、日本などが電子申告・電子インボイス制度や情報交換の自動化を進めています。これにより、特に複雑な取決めに対して、より精緻なリスク特定と執行が可能になります。一方、企業は第2の柱の届出、国別報告書（CbCR）、輸出管理申告、ESG課税の開示など、報告義務の増大に直面しています。

Deloitteの2025年Tax Transformation Trends⁹が強調するように、これらの動向は、上流のデータ正確性と、データの発生源における「税務の観点で整備された」情報を求めています。

この文脈で、税務機能の役割は単なるコンプライアンス実行を超え、事業全体の情報アーキテクチャの設計・管理に戦略的に関与するものへと拡張しています。この複雑性に対処するため、税務チームは次の役割を中核的に担う必要があります。

複数チャネル・法域にわたる報告データの一貫性を確保し、不整合による規制当局の精査リスクを最小化する。

必要なデータ粒度と収集コストのバランスをとりつつ、機密保持義務を管理し、過剰開示や過剰なコンプライアンス負担を回避する。

適切な場面では、税務機能はテクノロジーソリューション（自動データ抽出、クレンジング、検証ツールなど）を活用し、コンプライアンスプロセスの効率性と正確性の双方を高めるべきです。

9. Deloitte, “2025 Tax Transformation Trends / Deloitte”, 2025

提言



複雑さを味方につけるための推奨事項

1. ライフサイクル主導のアプローチ: 事業ステージを横断する戦略的対応

業界の背景、ビジネスモデル、関税影響度の相互作用により、企業の関税対応戦略の実行アプローチは多様化します。Deloitteは、影響を受けた企業がどのように対応し、関税戦略を構築するかについて、明確なライフサイクルがあることを確認しています。

価格調整 「防御の最前線」であり続ける

調査結果が示すとおり、短期の業務安定化に向け、企業はまず価格調整やコスト管理といった影響の小さい手段を採用しがちです。この初期の反応的な段階では、価格調整に直接関連する税・関税の影響に焦点を当て、迅速な是正に取り組むことを推奨します。例えば、関税率の変更は税引前利益や法人税額に直結します。関連当事者取引の価格戦略の調整は移転価格リスクを生じ得ます。価格調整やコスト抑制が必要などに与える影響の予測も重要です。

アジリティの組み込み 長期的な再編へつなぐ

企業が次の段階へ進むにつれ、サプライチェーン再編にアジリティ（俊敏性）を組み込む体制を整えやすくなります。必要に応じて、迅速な再編を可能にする企業の買収も選択肢になり得ます。これにより、将来の予期せぬ関税変更への適応力を主体的に高め、反応的な危機管理に逆戻りするリスクを抑えられます。

現代のアジリティは、変化に応じてすばやく方向転換する能力だけではありません。アジリティ・ネクサスが最も明確に現れるのはシナリオ・プランニングです。今日のシナリオ・プランニングは孤立した論点ではなく、規制の相違、運用上の制約、戦略上の優先順位がリアルタイムで重なり合い相互に影響し合うことを踏まえ、それらに対応する適応的な道筋を設計することに重点が置かれています。

関税のボラティリティは、この相互作用を体現します。単に価格調整を引き起こすにとどまらず、調達戦略、契約条件、市場の優先順位付けを再構成します。一時的な値上げは時間稼ぎになりますが、サプライヤー移行、生産拠点移転、移転価格の再調整と並行してモデル化する必要があります。こうした動きは、サイロ化された技術的実行ではなく、税務・法務・財務・オペレーションの協調を要します。

複雑さを味方につけるための推奨事項

2. デジタル化の進展

税務機能は、デジタル化により事後対応のコンプライアンス実行者から、事前対応の戦略的パートナーへと急速に進化しています。

デジタル・インフラへの投資

国際税制改革、地政学の変動、報告義務の拡大などを背景に規制が一段と複雑化するなか、企業はリスク管理、正確性向上、戦略的アジリティの実現に向けて、デジタル・インフラに投資しています。デジタル・ガバナンスの台頭は、税・関税の複雑さへの向き合い方を根本から変えています。以下を含むデジタル・ツールの導入や、グローバルの貿易・税務業務を変革するためのデジタル・インフラ投資の拡充を検討することをお勧めします。これには、以下が含まれますが、これらに限定されません。

複雑化する規制に対応し、税務およびその他機能にまたがるデータ収集ニーズに応えるため、税務コンプライアンス要件と統合されたテクノロジーで、データ収集・検証・報告を自動化する。これにより、正確性の向上、リアルタイムのコンプライアンス確保、ソース段階での「税務に整合的な（tax-sanitized）」データの強化を実現する。

税・関税データの取得と管理ポイントを、インテリジェントな品目分類管理、輸出入申告データの分析、関税率や貿易政策変更のリアルタイム追跡など、コア業務システムに統合し、コンプライアンス要件を業務フローに直接組み込む。

申告、簿記、関税レポート、ドキュメント作成など、定型的で労働集約的なプロセスを自動化し、手作業とエラー率を減らし、リアルタイムの応答性とデータ整合性を高める。

デジタル化の進展はシステムだけではない

デジタル化の進展は、税務機能の組織と提供の在り方を根本から再定義しています。税務・財務のリーダーは、シェアードサービス、アウトソーシング、コア内製の配合を見直し、オペレーティングモデルを再均衡させることが求められています。背景には、コンプライアンス要求の高まり、人材不足、法域横断で自動化を拡張する必要性があります。Deloitteの2025 Tax Transformation Trends¹⁰は、「最適なリソース・ミックス」へのシフトを示し、規制変更のペースに対応するため、SSC／アウトソーシングの拡大と並行して自動化とAIを優先する動きを指摘します。

調査結果はこの緊急性を裏付けています。[25ページのQ8のとおり](#)、4割超がプロセス、データ能力、スタッフのスキル不足を最大の課題に挙げました。これにより、オペレーティングモデルの変革は経営陣（C-suite）の優先議題へと押し上げられています。

ハイブリッドなリソースモデル—すなわち、シェアードサービスセンター（SSC）の範囲拡大、取引量が多い・変動が激しい法域の選択的アウトソーシング、政策・論争・ストラクチャリングに関する戦略的税務知見の内製保持が勢いを増しています。これらのモデルは、単なる効率追求ではなくレジリエンスの議題であり、戦略的コントロールを維持しつつ、規制のボラティリティからのショックを吸収可能にします。

投資動向もこれを支持しています。Deloitteの2025年APAC CFO調査では、CFOの38%がSSC（またはセンター・オブ・エクセレンス）の拡大を、78%が業務への自動化・デジタル技術の一層の組み込みを計画しています¹¹。構造再設計とデジタル化の進展という二本柱により、スケーラビリティが生まれ、間接費が抑制され、税務チームはシナリオ・プランニングや越境ストラクチャリングといった高付加価値領域に注力できます。

¹⁰ Deloitte, "2025 Tax Transformation Trends | Deloitte", 2025

¹¹ Deloitte, "APAC CFO 2025 survey report | Deloitte Insights", 2025

3. 企業内連携（エンタープライズ・アライメント）： 協働、調整、連携

いまや税・関税の課題は「税」や「関税」だけに閉じません。現在の環境の複雑性に対応するには、税務・法務・リスク・サプライチェーン・財務のリーダーを結集して混乱を乗り越え、長期的なレジリエンスを構築する、連携型の学際（多職能）的アプローチが必要です。国境および部門をまたぐ協働・調整・連携が重要です。

税・関税政策分析の高い技術的複雑性を踏まえ、税務部門は事業計画、M&A計画、意思決定のフロントに能動的に関与すべきです。税務の早期関与は、経営陣（C-suite）が、税・関税の複雑さが事業運営に与える影響をより深く理解し、税・関税指標を戦略計画に組み込み、意図しないリスクを軽減する助けになります。

地政学的緊張がグローバル化に強い逆風を与える一方で、海外展開の潮流は不可逆です。多国籍オペレーションは本質的に、効率的なグローバル税務協働の枠組みに依存します。協働フレームワークは、企業固有のビジネスモデルとグループの全体目標に整合していなければなりません。第2の柱の報告を例にとると、対象となる多国籍企業グループは、本社が全てのGloBE報告に責任を負い、現地子会社はデータ提供のみに専念する集中型を選ぶことも、現地のGloBE報告を各子会社に委ね、本社が調整と監督を担う分散型を選ぶこともできます。責任配分がどうであれ、グローバルな納税義務の履行で一貫性・コンプライアンス・効率を確保するには、強固な越境の協働・調整・連携が不可欠です。

4. 建設的な関与： 税務当局との関係強化

世界的に税務監視が強化される中、企業は税務当局との建設的関係を積極的に構築・維持し、税・関税管理のライフサイクル全体にわたってコンプライアンスに関するコミュニケーションを統合する必要があります。早期関与、一貫した順守、効果的な対応という構造化されたアプローチは、税の確実性と透明性の向上に寄与します。

新規事業、特に越境取引や新たなビジネスモデルを伴う場合は、事前確認制度（APA）や事前税務裁定などのツールを活用し、税務取扱いの明確化と将来の紛争の緩和を図れます。業界団体や類似のプラットフォームを通じ、明確で実務的な税政策の策定に向けた意見表明も有効です。

提出期限、データ粒度、フォーマットなど情報報告要件は厳格に順守し、全ての報告チャンネルで一貫性を確保して規制当局の精査を回避します。デジタル税務ソリューションは、データ収集、検証、報告の効率と正確性を高めます。

税務調査・監査に直面した場合は、構造化された積極的対応が重要です。裏付

け資料の適時な準備と、透明かつプロフェッショナルな当局対応は、合意形成に寄与します。重大な相違が生じた場合は、法的権利の保護のため、行政不服申立てや税務訴訟を適宜活用し、コンプライアンスと持続的な事業価値のバランスを図ります。

最後に、これらの提言は今回の調査の中核メッセージを補強します。すなわち、アジリティとレジリエンスは依然として不可欠であり、企業が税・関税の複雑性を自信を持って乗り切ることを可能にします。コスト規律、デジタル・イネーブルメント、ステークホルダー・アラインメントをつなぐ「アジリティ・ネクサス」は、上記のライフサイクル・アプローチ、デジタル投資、機能横断の調整、建設的な規制関与の背後にある組織原理を提供します。これら相互に関連する能力を強化することで、企業は事後対応を超え、複雑さが例外でなく常態である環境で効果的に運営するための構造的レジリエンスを構築できます。

2026年を見据えて: より賢く激動を乗り切る

Asia Pacific 税制・関税複雑度調査 2025は、一時点を切り取ったものではありません。進行中の構造変化のスナップショットでした。2026年を展望しても、その中核的示唆はむしろ一層の重みを持ちます。経済のボラティリティ、規制の加速、地政学的分断は、アジア太平洋地域の状況を規定し続けています。DeloitteのFinance Trends 2026は、APACのファイナンス・リーダーが慎重さではなく、より厳格な規律 — レジリエンス、テクノロジー採用、企業横断の影響強化 — で応じていると指摘します¹²。これらのテーマは、本調査のメッセージと呼応します。

コスト感度、価格調整、サプライチェーンの整合、税務トランスフォーメーションは、依然として不可欠なテコです。アジリティはもはや選択肢ではなく、コスト規律、デジタル化の進展、ステークホルダー・アラインメントを相互接続されたシステムとして束ねる組織力 = ネクサスとなりました。

2026年を見据えると、二つのアップデートが注目されます。

1.

第2の柱ルールに関する「side-by-side package」の詳細公表により、市場の不確実性は一定程度緩和されました。組織は、簡素化を意図した政策であっても、安定化までに複雑性が一時的に増す可能性を認識し、憶測から準備へと舵を切っています。同様に力強いのは、経済と企業の双方が示すレジリエンスです。リーダーは混乱を一過性の乱れではなく、克服すべき前提条件として扱い、より賢明に対処しています。事後対応のコンプライアンスから事前準備への転換は、競争力の重要源泉を強化します。

2.

AI、特にエージェント型AIは、2026年の主役となるケイパビリティになるでしょう。税務・法務オペレーションにおいて、役割はタスク自動化から自律的オーケストレーションへと移行しつつあります。AIエージェントは規則の解釈、データ収集、多段のワークフロー実行、リスクの抽出を、人の継続的指示なしに行えるようになります。先進的な導入企業は既に税務・法務機能全体にエージェントAIを展開し、変革をどれだけ迅速かつ自信をもって受け入れるかで競争が決まる、新たなフロンティアを示しています。これはAIが税務チームに取って代わるのではなく、人とAIのチームが精度・能力・戦略的インパクトを高める、現代的オペレーティング・モデルの姿です。

12. Deloitte, [Finance Trends 2026](#) / [Deloitte Global](#), 2026

総括すると

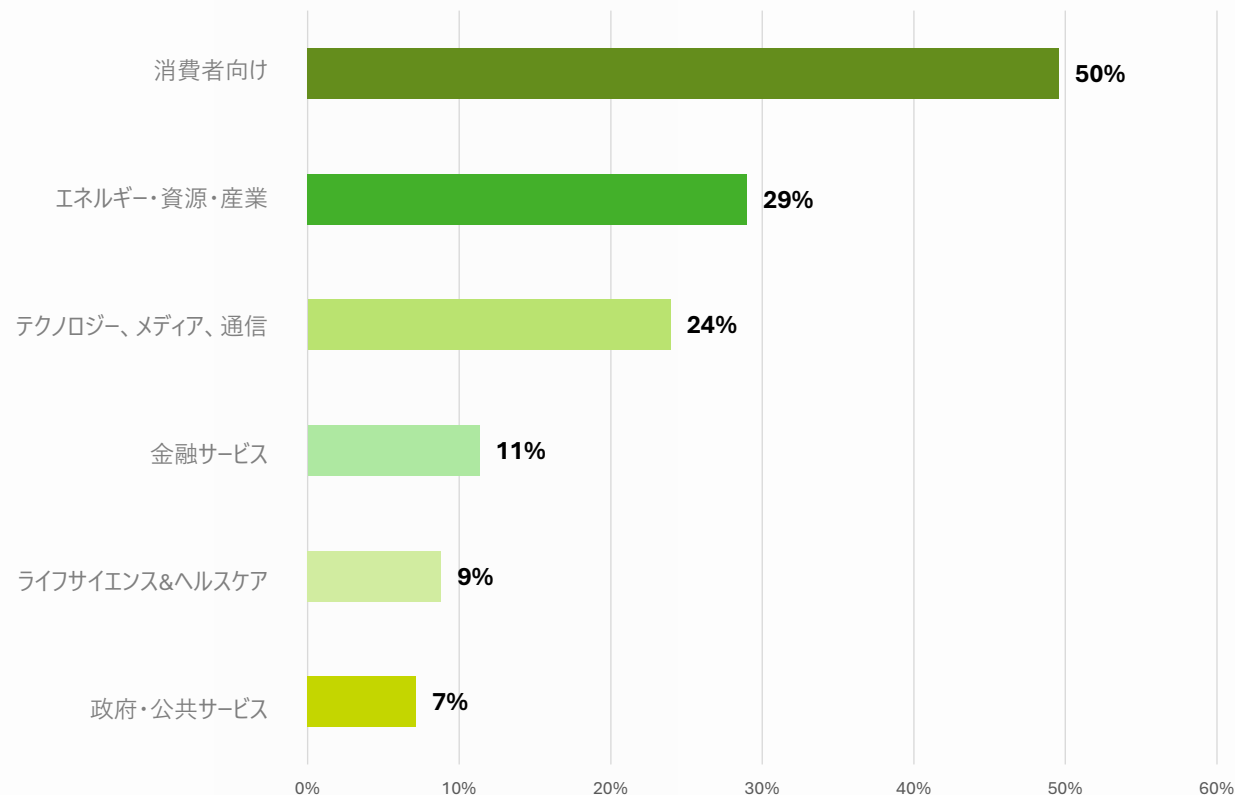
これらの進化は、2025年の調査が描いた世界が一過性のものではなく、新たな常態になりつつあるという、シンプルながら厳しい結論を裏づけています。経済の不確実性、第2の柱の実施、AIを活用した執行の集積は、税・関税のアジリティの必要性を加速させています。2026年、「変革の要否」ではなく、「どれだけ迅速かつ意図的に実行するか」が問われます。一貫したアジリティ・フレームワークのもと、コスト規律、デジタル化の進展、ステークホルダー・アライメントを据える企業が、次に来る局面を最もうまくナビゲートできるでしょう。単にコンプライアンスを維持するためだけでなく、確信をもって競争するために。

回答者プロフィール



本レポートの洞察を解釈する上で、回答者層の理解は重要な背景となります。以下の回答者プロフィールは、Asia Pacific 税制・関税複雑度調査 2025 の363名の回答者の構成概要です。地域、業種等の属性に関する設問は任意回答のため、全ての項目に完全な回答が寄せられたわけではありません。それでも、地理、業種、職務の多様性が分析の基盤を支え、レポートの広範な戦略テーマを構築する強固な土台を提供していることが示されています。

● 貴社は主にどの業界／部門に従事していますか？ (回答数 238)

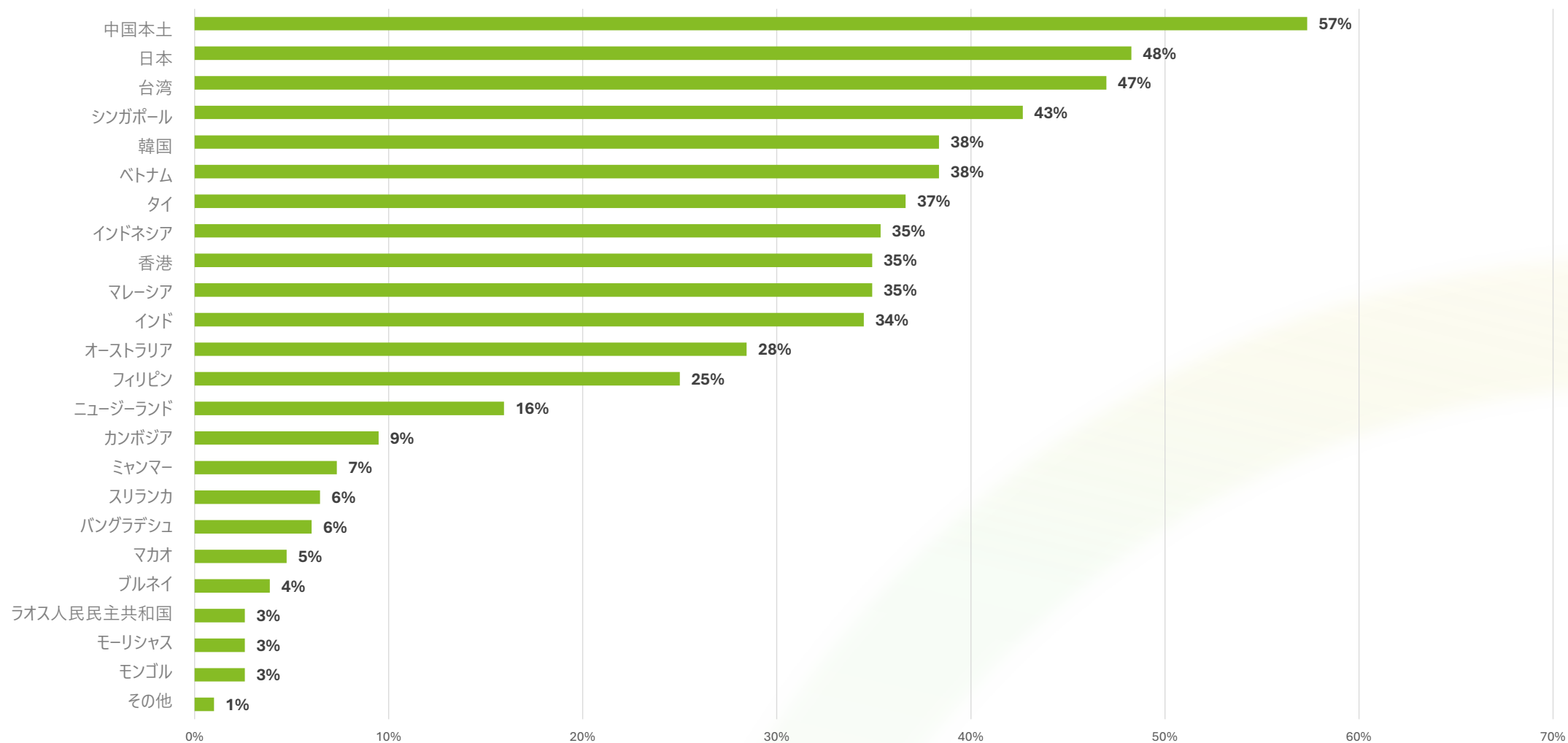


Notes:

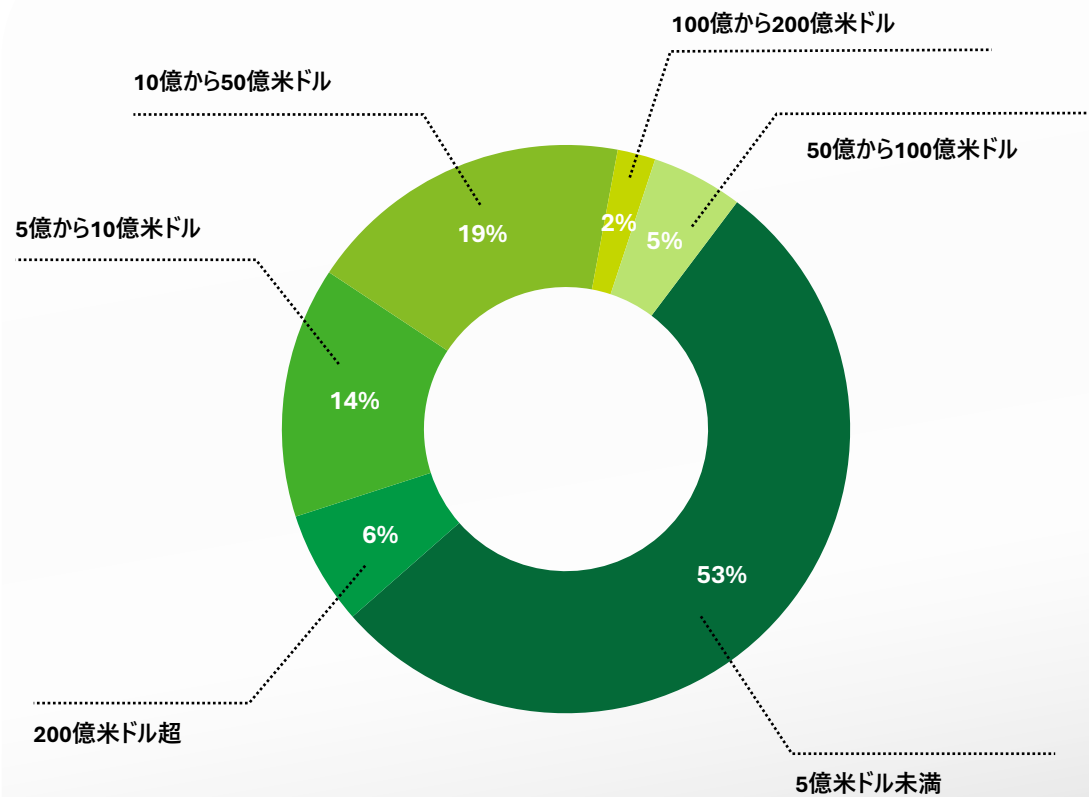
1) 業種およびセクターの分類は、Deloitteの分類体系に基づいています

2) 本設問は各組織の主たる業種／セクターを特定することを目的としていますが、複数のカテゴリーにまたがる回答も含まれます。表示データは、全ての選択を反映しています

● 貴社が事業を行っているアジア太平洋地域を教えてください。（回答数 232）

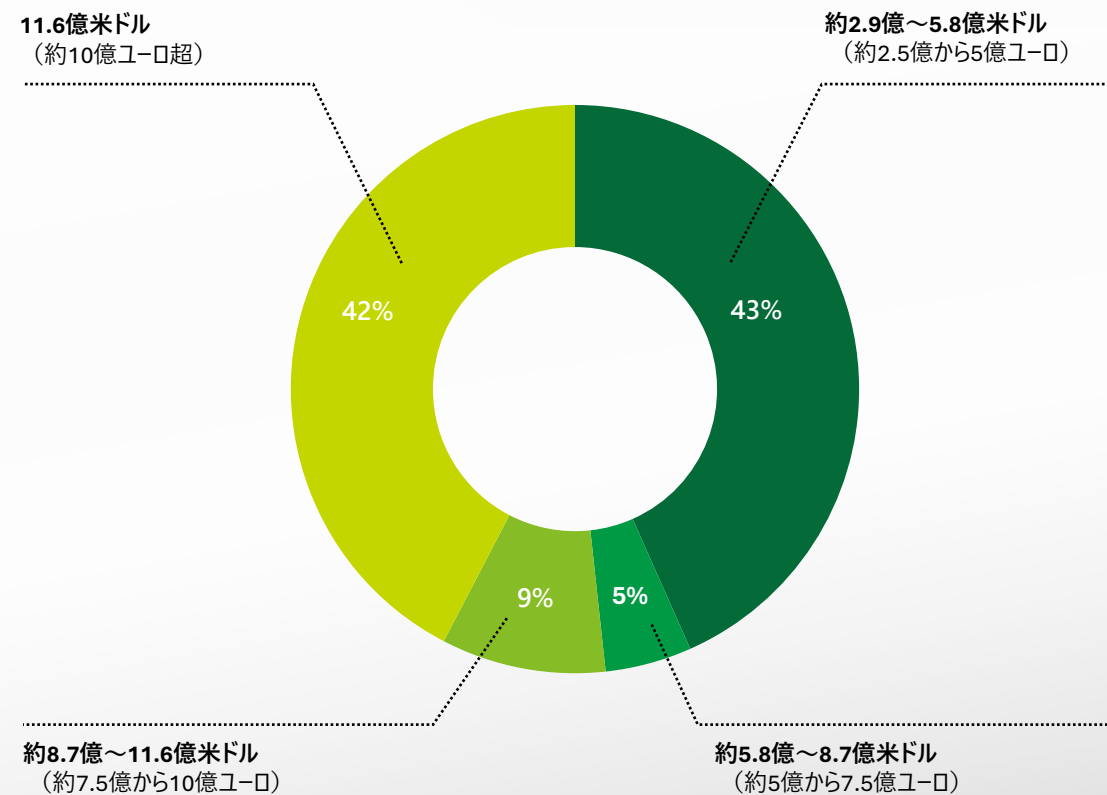


● 貴社の直近の会計年度におけるアジア太平洋地域の総収益はいくらですか？（回答数 231）



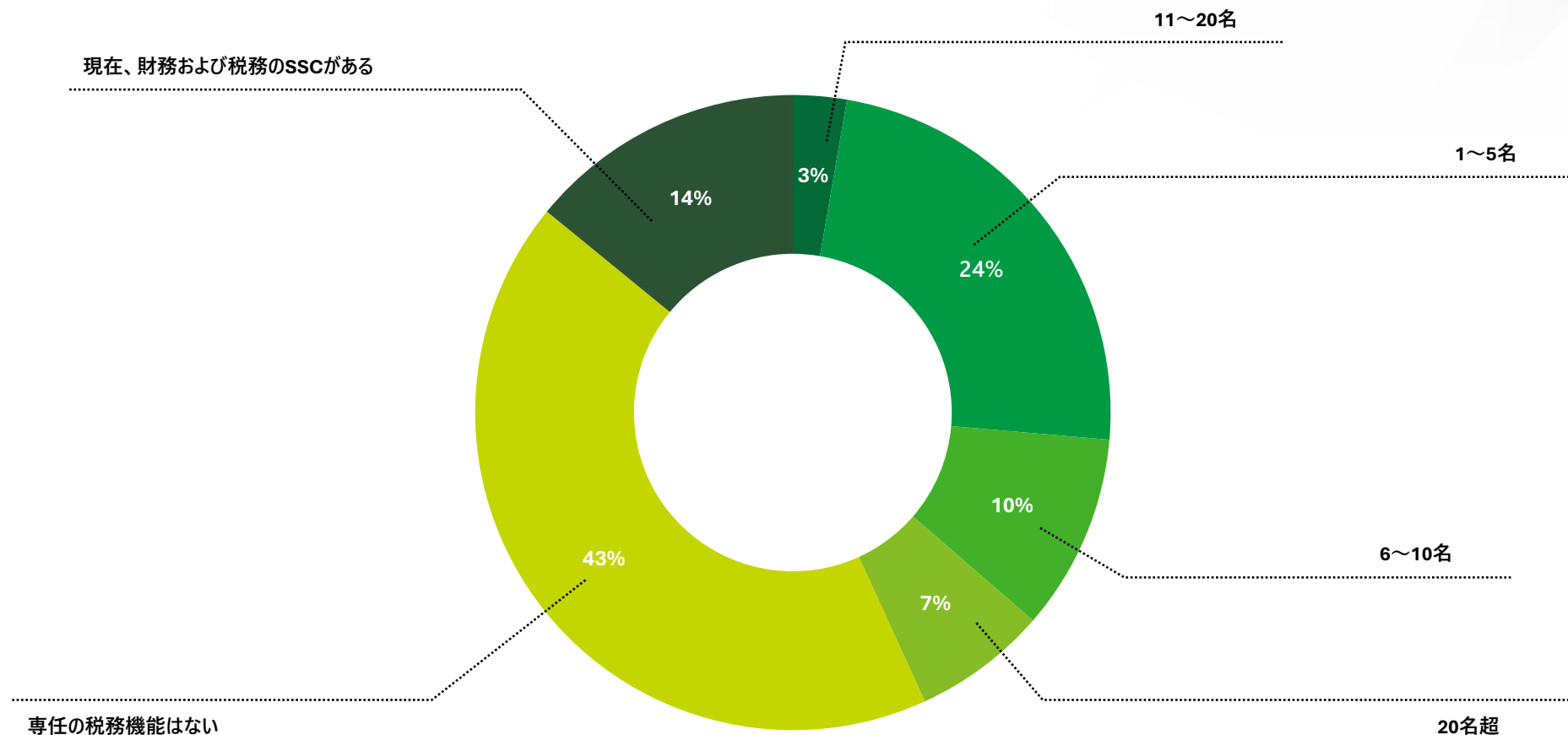
Note: 四捨五入の関係で、構成比の合計が100 %にならない場合があります

● 直近の会計年度における貴社のグローバル連結総収益はいくらですか？（回答数 203）



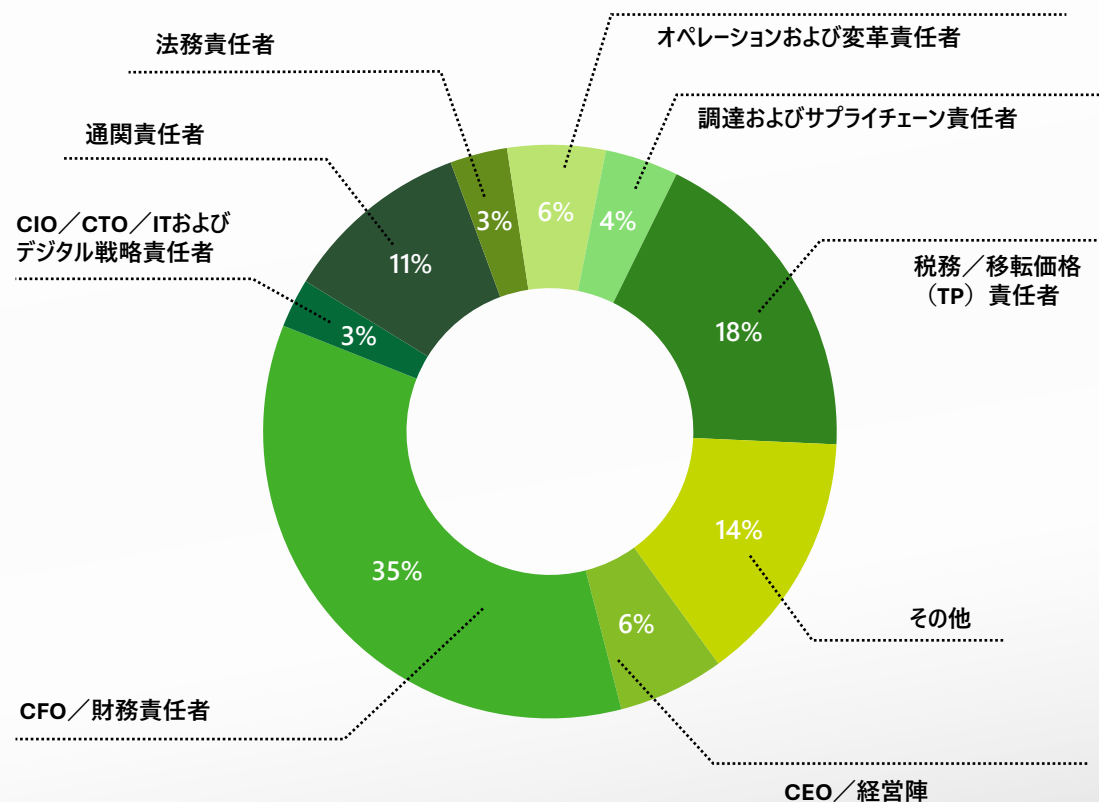
Note: 四捨五入の関係で、構成比の合計が100 %にならない場合があります

● アジア太平洋地域における税務部門の規模を教えてください。（回答数 220）

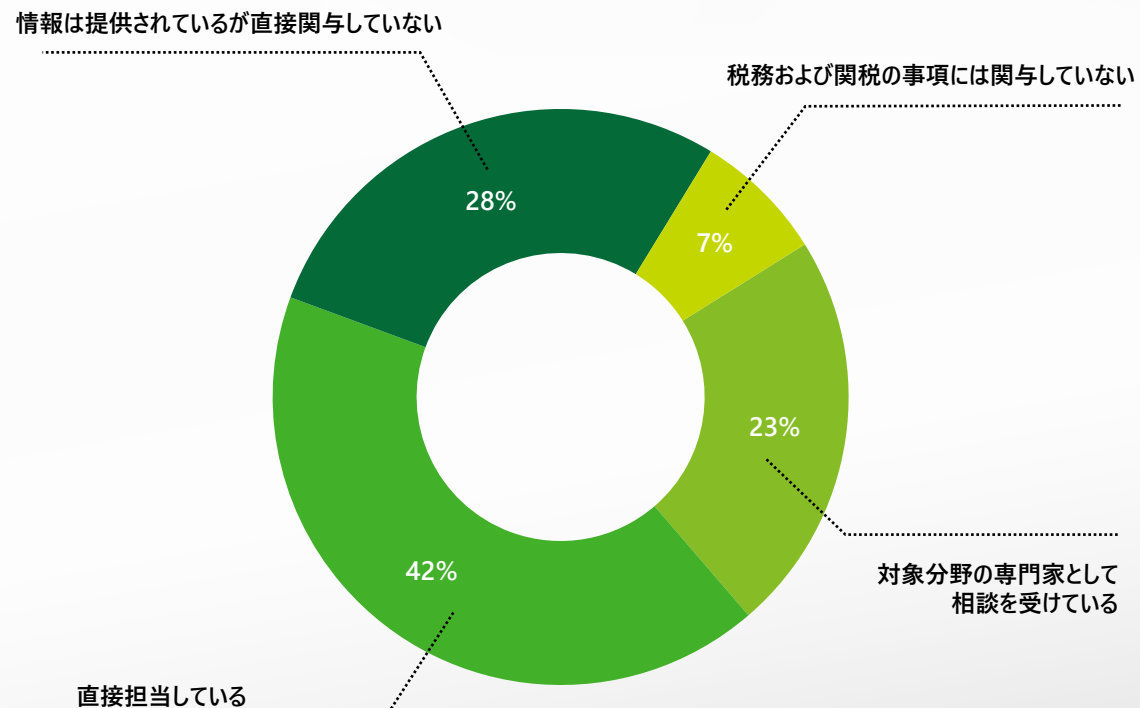


Note: 四捨五入の関係で、構成比の合計が100 %にならない場合があります

● ご自身の仕事の役割を最もよく表しているのはどれですか？（回答数 217）



● 税金や関税関連のビジネス戦略にどの程度関与していますか？（回答数 217）



Appendix



調査設問

1. 貴社は最近の関税変更主にどのように対応しましたか？

- 価格戦略の調整
- 代替仕入先への調達シフト
- コストを転嫁せずに内部で吸収
- 新たな貿易協定やパートナーシップの模索
- 大きな変更なし
- その他（具体的にご記入下さい）：

2. （輸出相手国（例：米国）が関税率を引き上げた場合）関税率引上後の関税コスト額が（引上げ前と比較して）何％程度上昇すれば、貴社はサプライチェーンの再構成を考えますか？

- 20%以下
- 21-40%
- 41-60%
- 61-80%
- 80%超

3. 関税圧力に対抗するためにサプライチェーンを調整する場合、最優先事項は何と考えますか

- 最も低コストのプロバイダ
- 信頼性と安定性
- スピードと物流効率
- 長期目標との戦略的整合
- 機敏性

4. 関税を考慮して企業間取引の何らかの側面を変更（または変更を検討）しましたか？

- まだ変更していない
- 変更する予定はない
- はい-企業間取引の価格設定を変更
- はい-企業間取引のより基本的な詳細を変更

5. 貴社は今後12～24カ月の間に貿易政策がどのように展開すると予想していますか？

- 更なる関税引上げを予想
- 既存政策の段階的安定化
- 関税の引下げや撤廃の可能性
- 不確実性が高すぎて予測できない

6. 税金や関税に関する地政学的な環境と、それが貴社のビジネスに与える影響について、最も懸念している分野は何ですか？

- 不安定性（例：販売価格の不確実性）
- コスト圧力
- サプライチェーンの混乱（例：国境での商品の留置）
- ビジネスの長期的戦略の作成能力
- その他（具体的にご記入ください）：

7. 税務上の問題に関して、貴社は主に以下のどの点について指摘を受ける可能性が高いですか？

- 経済的実体を欠く取り決め
- サポートドキュメント（証拠書類）の不足
- 誤った税務関連規則の適用
- その他（具体的にご記入ください）：

8. 組織の税務処理の効率性にとって最大の課題となる要因はどれですか？

- 不安定な規制環境
- 内部プロセスの標準化と自動化の欠如
- データ処理・分析能力の不足
- 税務専門家のデジタルスキル不足
- 人員削減

9. 第2の柱のグローバルな実施（米国を除く）の見通しをどのように見えていますか？

- 最終的にはグローバルに実施される
- いまだ不確実性に直面する可能性がある
- 実質的に国内ミニマム課税がグローバルに実施されることとなる
- その他（具体的にご記入下さい）：

文献

1. Charles Darwin, Origin of Species, November 24, 1859
2. Deloitte, "Risk, uncertainty and opportunity in a changing tax landscape - 2014 Asia Pacific Tax Complexity Survey", 2014; Deloitte, "Shifting sands: risk and reform in uncertain times - 2017 Asia Pacific Tax Complexity Survey", 2017; Deloitte, "2021 Asia Pacific Tax Complexity Survey", 2021
3. Deloitte, "[2025 Global Tax Policy Survey | Deloitte](#)", 2025
4. OECD, "[Tax Policy Reforms 2025 OECD and Selected Partner Economies](#)", September 11, 2025
5. Deloitte, "2021 Asia Pacific Tax Complexity Survey", 2021
6. OECD, "[OECD Secretary-General Tax Report to G20 Leaders \(G20 South Africa, November 2025\) | OECD](#)", November 22, 2025
7. Deloitte, "[2025 Global Tax Policy Survey | Deloitte](#)", 2025
8. Deloitte, "[APAC CFO 2025 survey report | Deloitte Insights](#)", 2025
9. Deloitte, "[2025 Tax Transformation Trends | Deloitte](#)", 2025
10. Deloitte, "[2025 Tax Transformation Trends | Deloitte](#)", 2025
11. Deloitte, "[APAC CFO 2025 survey report | Deloitte Insights](#)", 2025
12. Deloitte, "[Finance Trends 2026 | Deloitte Global](#)". 2026

お問い合わせ先





Contacts

Indirect Tax

Richard Mackender
rimackender@deloitte.com

International Tax/第2の柱

Vicky Wang
vicwang@deloittecn.com.cn

M&A Tax

Amrish Shah
amrishshah@deloitte.com

Supply Chain

Sarah Chin
sachin@deloitte.com.hk

Tax Policy

Michael Nixon
michaelnixon@deloitte.com

Australia

Meghan Speers
mspeers@deloitte.com.au

Bangladesh

Nurul Haque
nhaque@deloitte.com

Brunei

Dk Hjh Siti Khadijah
skhadijah@deloitte.com

Cambodia

Kimsroy Chhiv
kchhiv@deloitte.com

China

Victor Li
vicli@deloittecn.com.cn

Hong Kong

Anthony Lau
antlau@deloitte.com.hk

India

Gokul Chaudhri
gchaudhri@deloitte.com

Indonesia

Lauwrenz John
jlauwrenz@deloitte.com

Japan

Isaya Muto
isaya.muto@tohmatu.co.jp

Macau

Raymond Tang
raytang@deloitte.com.hk

Malaysia

Kwang Gek Sim
kgsim@deloitte.com

Mauritius

Roopesh Dabeesingh
rdabeesingh@DELOITTE.com

Myanmar

Phyu Phyu Win
pwin@deloitte.com

New Zealand

Bruce Wallace
brwallace@deloitte.co.nz

Philippines

Carlo Navarro
canavarro@deloitte.com

Singapore

Rohan Solapurkar
rohans@deloitte.com

South Korea

Jee Won Kwon
jekwon@deloitte.com

Sri Lanka

Charmaine Tillekeratne
ctillekeratne@deloitte.com

Taiwan

Chang Ming
mingchang@deloitte.com.tw

Thailand

Fiore Michael
mfiore@deloitte.com

Vietnam

Minh Bui Tuan
mbui@deloitte.com

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合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT 弁護士法人を含む）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プロフェッショナル サービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび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、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Global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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。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、ベンガルール、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、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、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、最先端のプロフェッショナル サービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの变革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845