



グローバル企業に おける税務部門の 実態と進化

Summary report:
Global Tax Benchmarking Survey 2016



KPMG International
KPMG税理士法人

kpmg.com/tax

KPMGインターナショナルの2016年グローバルベンチマーキングサーベイでは、今日の税務部門のストラクチャーや、ガバナンス、優先課題や施策に関する現状を取りまとめ、さらにトップ企業の税務部門が今後5年間でどのように変革するかに関する展望をまとめています。

多国籍企業の税務部門の責任者の方々にとって、他社の税務部門に対するベンチマーキングは、組織の体制や能力に改善および向上させるための強力なツールになると思われます。

このアンケートの結果が示すものが何か？コンプライアンスとリスクマネジメントが税務責任者にとっての最優先事項であることは言うまでもありませんが、一方で、多岐にわたる分野で税務部門によるビジネス戦略への関与が、コスト削減といった課題に代わる優先事項になりつつあるようです。

ご回答いただいた企業においては、現在の業務配分体制に概ね満足されているようですが、自社の税務情報関係システムについては、改善の余地があると感じているようです。また、多くの企業が、技術進化への投資の次に、税務関連ソフトウェアへ投資することを期待しているとのことでした。しかし、最も多かった回答は、税務関連テクノロジー・プロセスの最適化への投資を上回り、人員への追加投資という回答でした。

本レポートでは、2016年における調査から主要な調査結果の概要と税務責任者にとって重要な取り組みを紹介いたします。

コンテンツ

税務部門の現状

2

ガバナンス・リスクマネジメント・
税務に関する社会的責任

6

パフォーマンスの評価

10

税務部門の展望

12

関連資料

17

サーベイ について

- KPMGインターナショナルの2016年グローバルタックスベンチマークサーベイでは、トップ企業における税務部門の進化を整理し、高パフォーマンスな税務チームの特徴を浮き彫りにしています。
- 本レポートで選んだ調査結果は、36カ国に拠点を置く主要産業の企業の税務ポリシーや業務の責任者294名の方々からの回答に基づいています。
- ご回答いただいた企業の2/3が公開会社となります。また、同じく2/3の企業が、年間売上高50億米ドル以下の企業で、のこりの1/3の企業が50億米ドルを超える企業でした。回答企業の40%以上が、世界中で10,000人以上の従業員を雇用しており、約60%が、10カ国以上に支店（PE含む）、子会社を有しているとのことでした。

税務部門 の現状

本サーベイの結果によると、最も効率的で高い評価を得ている税務部門とは、税務リスクとコンプライアンスを管理できるチームであると同時に、コアとなる税務マネジメントスキルを最大限に活用し、各部門と積極的に連携を図ることでビジネス全体における目標達成へ近づく機会を模索できるチームと言えます。

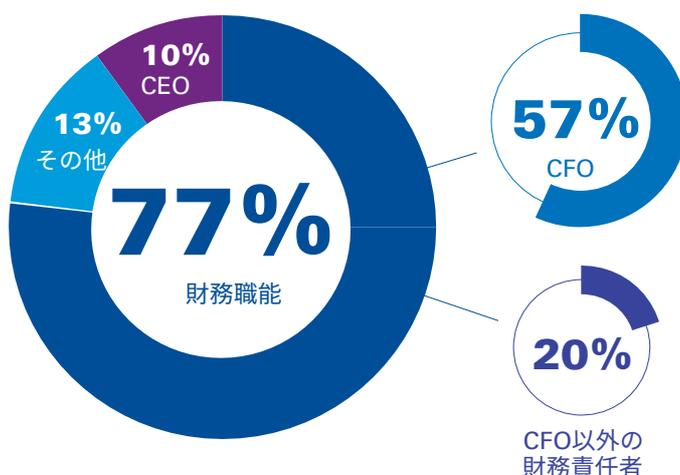
多くの企業において、税務部門がマネジメントとリソースを集中管理するストラクチャーとすることで、これらの目的を達成することができると考えています。集約化により、責任を明確にし、限られた人材を専任、あるいはシェアードサービスとするなど、最適な組み合わせを可能とし、数々のプロセスやITシステム・ソフトウェアにおける一貫性や、品質および効率性を相互に向上させることができます。

また、多くの企業が税務部門の人材や業務を集約しつつあるように見受けられますが、特に移転価格分野においてはそれが顕著な傾向となっています。一方で、シェアードサービスセンターの積極的な活用や、その他の集中型ソーシングモデルの採用により、説明責任や事業活動のさらなる集約化も視野に入れることができそうです。

指揮命令系統

グローバル企業の大半が、依然として、税務機能を財務機能の傘下においていますが、回答企業の30%が独立した機能として運営しています。税務責任者の75%以上がCFOまたはCFO以外の財務責任者の部下となっており、10%がCEOの直属の部下となっています。

ほとんどの税務部門は、財務部門に属している:



Source: 2016 Tax Benchmarking Survey, KPMG International.

人材派遣とソーシング

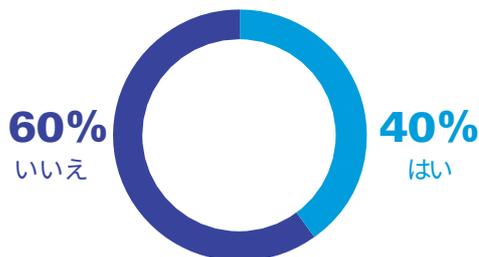
回答企業のうち、税務部門HQに平均16人の正規職員（Full time employee）が、HQ以外に平均27人のFTEが有していました。

税務部門の5つのうち4つが、国内税務関連のレポートを担当し、5つのうち3つが、グローバル税務のレポートを担当しています。回答企業の税務部門のほとんどが、以下の業務の責任を担っています。

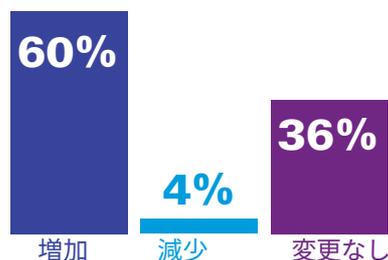
- 申告書作成/コンプライアンス
- 各事業部支援及びコンサルティング
- 取引税(VAT, 間接税 消費税, など)
- 法人所得税の会計処理
- 移転価格

税務部門の大半は、シェアードサービスセンター（SSC）を利用していません。SSCを利用している企業については、ほとんどがSSCの利用割合を高めており、削減している企業は極めて少ないようです。SSCへ委託しているプロセスで最も一般的なのは、会計業務/総勘定元帳、補助元帳（債権、債務、資本資産）、申告書作成プロセス（VATなど）でした。

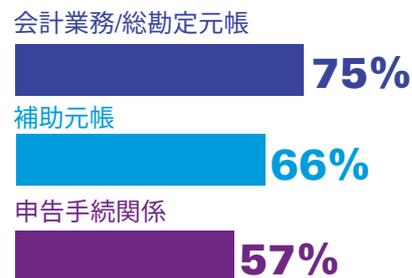
半分以下の税務部門が、SSCを日常の業務に利用している：



多くの回答企業が、2年前と比較すると増加している：



SSCへ委任している機能で、最も一般的なものは会計サービス/総勘定元帳の機能：



Source: 2016 Tax Benchmarking Survey, KPMG International.

リソースに関しては、汎用的な対応策はありません。各組織で最適なリソースは異なります。しかし、税務プロフェッショナルにITスキルを身につけさせるか、ITプロフェッショナルに税務の知識を身につけさせることによって、税務部門が、独自のIT機能を構築している企業の増加が見受けられます。税務部門は、これらのアプローチを組み合わせる事により、より良い効果を得ることができるでしょう。

Scott Weisbecker
Global Head of Tax Transformation
KPMG International

移転価格機能のストラクチャー

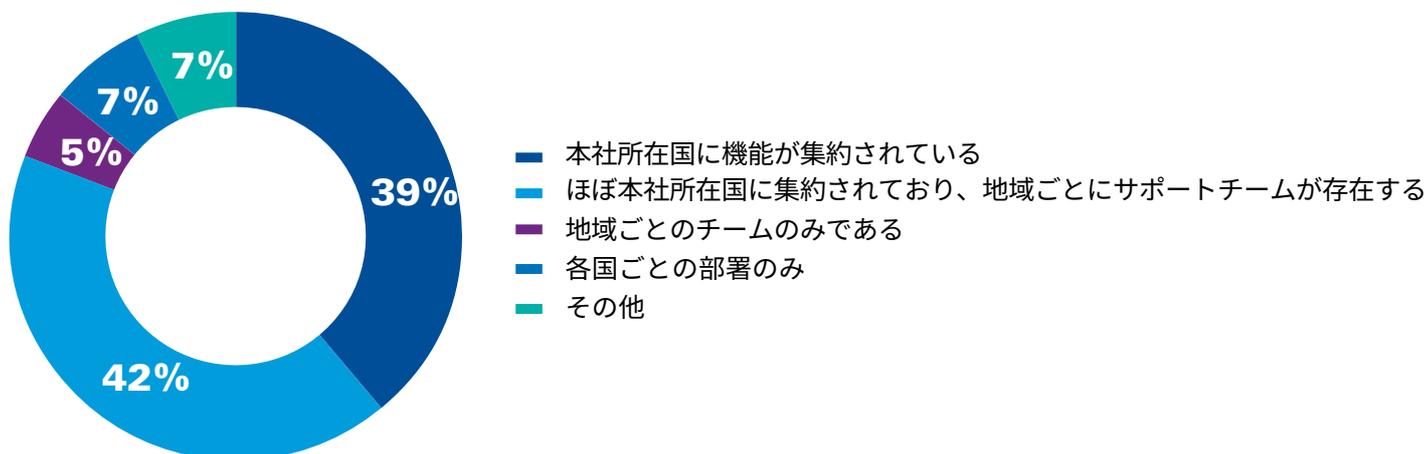
近年の税務当局の関心と活動の増加により、移転価格に関するリスクが高まっています。Organization for Economic Co-operation and Development's (OECD) Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting (BEPS 行動計画)13を自国の税制に落とし込んだ国が増え、今後さらに税務部門への移転価格に関するコンプライアンス業務が増加することが見込まれます。

移転価格に関する業務活動を集中化することで、より効果的で効率的に、国別報告書、マスターファイル、ローカルファイルといった文書化規定や、税務当局間での税務情報の自動交換などに対応することができると考えられます。

このような状況において、回答企業のほとんどが、自社の移転価格に関する、全ての、または、主要な業務を本社所在国に集約させています。現地関連会社チーム、又は地域ごとのチームが担当している業務はわずか12%でした。

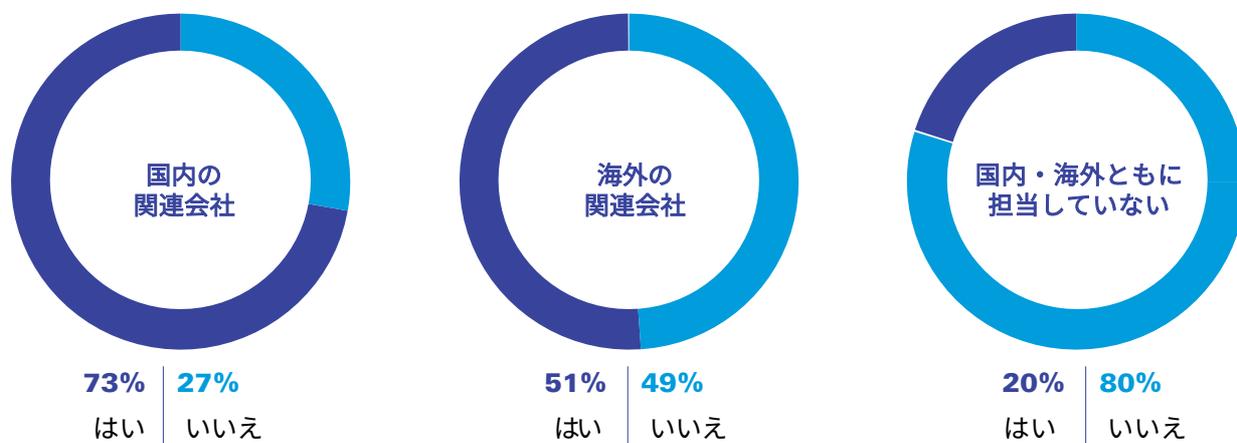
さらに、ほとんどの税務部門本部にて、国内の関連会社に関する現地の移転価格文書化を担当しており、その半分以上が、外国の関連会社の現地の移転価格文書化を担当しています。また、多数の企業が今後5年間で国別報告書作成に関してはソフトウェアへの投資を計画していません（詳細は、レポートの後半にて記述しております）。

移転価格に関する業務は、主に税務部門のHQで担当している：



Source: 2016 Tax Benchmarking Survey, KPMG International.

税務部門本部は関連会社の移転価格文書化を担当しているか？



Source: 2016 Tax Benchmarking Survey, KPMG International.

BEPS 行動計画13が、世界中で急速に展開するにつれて、移転価格文書化要求が変わりつつあり、企業はこれらに対応するために、適切な情報を活用し、世界各国の新しい報告要求を満たすだけでなく、税務訴訟増加の可能性といった影響にも対処しています。ITテクノロジーはその対応の中で大きな役割を果たしています。

Sean Foley
Head of Global Transfer Pricing Services
KPMG International

重要なポイント

- 相当な部分は独立した運営であるものの、世界的にもほとんどの税務部門は、財務部門に属しています。1/10の税務責任者は、CEOの直属の部下となっています。
- 多くの企業が、税務部門のリソースや業務活動を、特に移転価格の分野において、集約化しています。
- 企業は、シェアードサービスセンターやその他の集中型ソーシングモデルの活用など、責任と活動をさらに集約化する傾向が見受けられます。
- 移転価格業務において、回答企業のほとんどが、全てのあるいは主要な移転価格業務を本社所在国に集約させています。BEPSの行動計画に関連した各国の移転価格税制への落とし込みによる困難を踏まえるとこの結果はとても望ましいものであると考えます。

ガバナンス・ リスクマネジメント 税務に関する 社会的責任

近年、グローバル企業が各地域で納付している法人税額に注目が集まっています。税務責任者は、経営執行部、取締役会およびその他の利害関係者に対して、法人としての税務関連状況や姿勢を説明することが求められています。さらに、各国税務当局は、企業の税務コンプライアンスに関するリスクを評価する際、対象会社の税務ガバナンスや税務戦略の実態に着目し評価を行います。企業における透明性の向上や、税務に関する社会的責任など、企業の方針やスタンスをより明確に発信するよう、投資家、メディア、さらに一般社会からの要求は高まりを見せています。また、同時に、税務責任者は、効率的な税務の管理に向け、収集した情報を報告書やコンプライアンスのためだけでなく、ビジネス全体を向上させる洞察を引き出せるような、絶好の戦略的機会やパートナーを見出すという課題にも直面しています。

調査結果では、税務ガバナンスやリスク管理、税務に関する社会的責任に関する強固な枠組みを示す必要性を、多くの企業が認識しているとしています。このようなフレームワークには、取締役クラスの税務ガバナンスへの関与が不可欠となります。多くの税務責任者が戦略的な意思決定に深く関与していると言明するものの、多くのリスクを伴う決定事項について、税務部門の関与は必須ではなくあくまでも推奨とされるにとどまり、リスクが限定的である際には、税務部門の関与は見過ごされている可能性も否定できません。

税務に関する取組とリスク管理

半数以上の回答企業が、税務戦略や、税務リスク等も含めた包括的な税務ガバナンスに関するポリシーを文書化しています。これらの企業のうち半数以上が、毎年これらの文書を検証し、更新しています。

回答企業が、税務部門で最も重視している税務戦略の内容は、次の通りです（ランク順）：

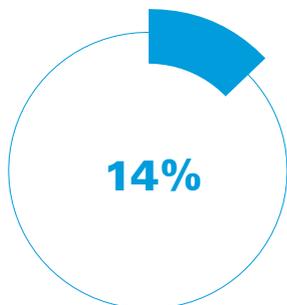
1. 税務コンプライアンス
2. 税務リスクの軽減
3. 自社の税務対応に関する評判

回答企業の大半は、リスク許容度や税務判断に用いる社内税務規範を策定しています。その内、30%の企業がCSRの一環として情報の一部を開示し、15%が公開しているとのことでした。また、1/3の回答企業が、今後、税務情報の開示を増やしていく方向であることがわかりました。

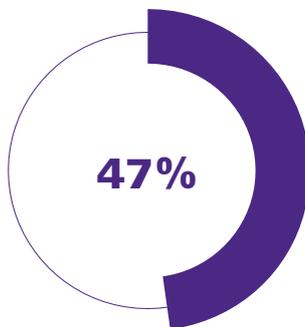
グローバルに透明性が高まる今日において、税務プロフェッショナルに求められているのは、いかに卓越したコミュニケーターであるか、および企業イメージを保守することへの責任感を有しているかかと思えます。税務責任者の多くは、税務部門がどう組織の価値観を体現し、社会に貢献しつつ企業の価値を上げて行くかという方向性を内外に明確に示す必要性を認識しています。

Jane McCormick,
Global Head of Tax
KPMG International

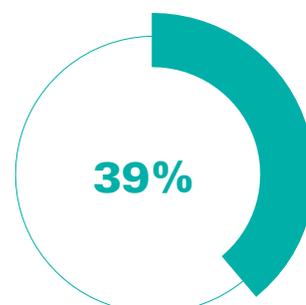
ほとんどの税務部門は、リスク管理や税務判断に用いる社内税務規範を策定している



社内規範があり、
公開している



策定しているが、
社外秘としている



社内規範は
ありません

一部の企業は既に公開しており、回答企業の3分の1が今後開示している予定となっている。



公開済み



CSRの一環として
一部開示



開示していない

Source: 2016 Tax Benchmarking Survey, KPMG International.

税務戦略における取締役会および業務上の関与

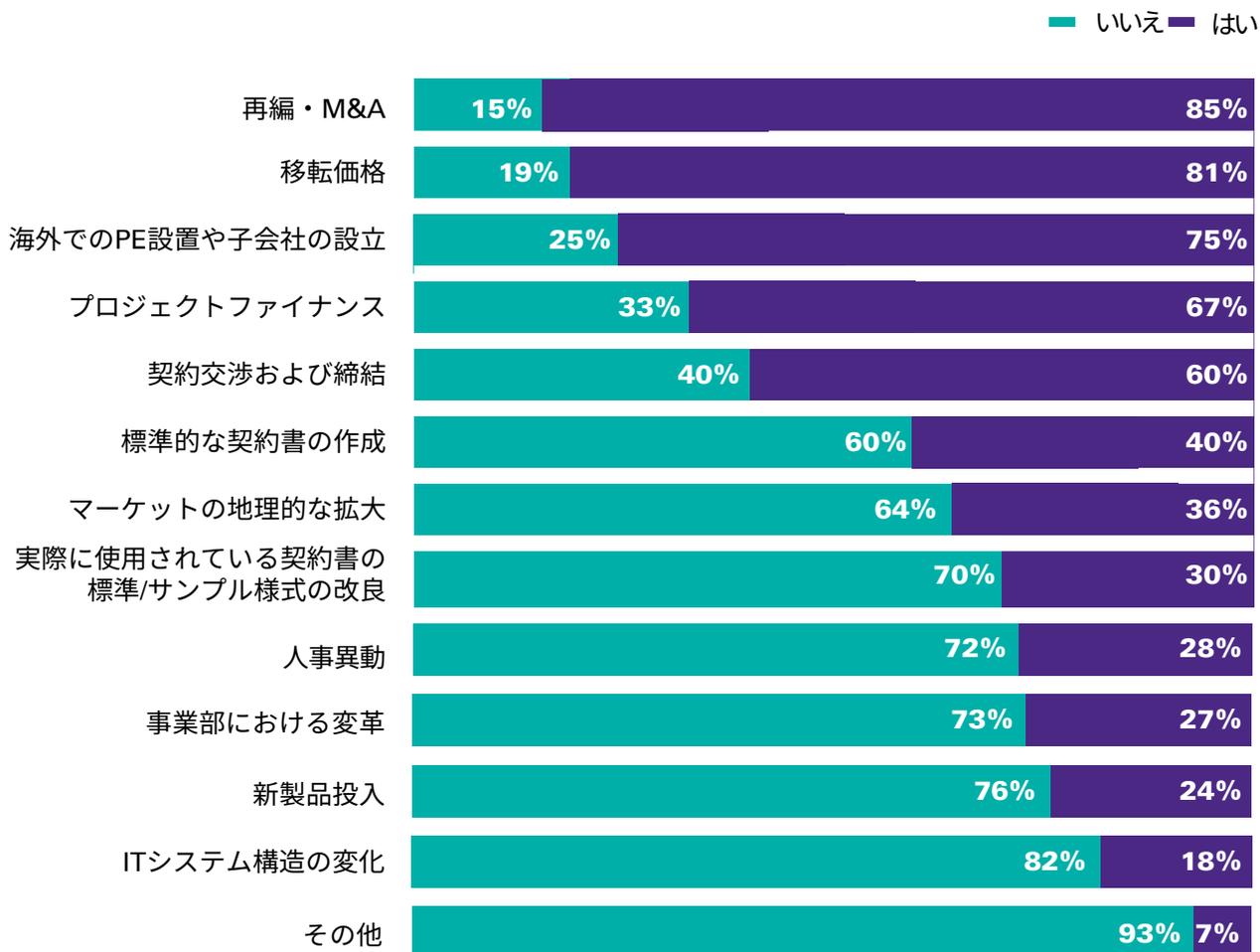
回答企業の3分の2で、取締役会メンバー（または同等の幹部）が、税務に関する説明責任を負っています。

税務戦略、あるいは、より広範な税務ガバナンスの文書において、各部署が税務部門を関与させるべきとする事業活動として、再編やM&A、移転価格や国外PEの設立に伴うリスク分野を挙げています。

一方で、同等のリスクも考えられるITシステムの変更や、新製品の発売、人事異動等については、税務部門の関与を求める税務戦略文書は限定的となっています。

これらの事業活動に伴う税務部門の関与は、一般的に任意とされており、法的拘束力のある社内規定において本社税務部門の関与を必須としているのは、回答企業のわずか29%でした。

税務戦略あるいは税務ガバナンスポリシーにおいて、各部署が税務部門と図るべきだとされている項目は以下のとおりである：



Source: 2016 Tax Benchmarking Survey, KPMG International.

貴社の税務部門が、貴社全体の事業計画や事業戦略作成にどの程度関与しているか？



Source: 2016 Tax Benchmarking Survey, KPMG International.

大半の税務部門（深く関与していると回答された13%を含む）が、業務運営計画/事業戦略に貢献しているようです。また、回答企業の60%を超える企業が、過去2年間で、税務部門の関与割合が増加したと回答しています。

重要なポイント

- 税務ガバナンスやリスク管理に関する強固な枠組みを示す必要性を、多くの企業が認識しています。
- 回答企業の半数以上が、何らかの形で文書化した税務戦略を有しています。中でも非常に重要な項目として税務コンプライアンス、リスク軽減、税務に関する評価・評判、グループ実効税率があげられています。
- 企業における各部署は、非公式ではあるものの、いわゆるリスクを伴う分野において、税務部門の関与を指示されています。最も一般的なものは、再編、M&A、移転価格、国外PEの設置となっています。
- 大半の税務部門では、業務運営計画/事業戦略に深く関与しており、過去2年間で関与割合が増加したと回答しています。

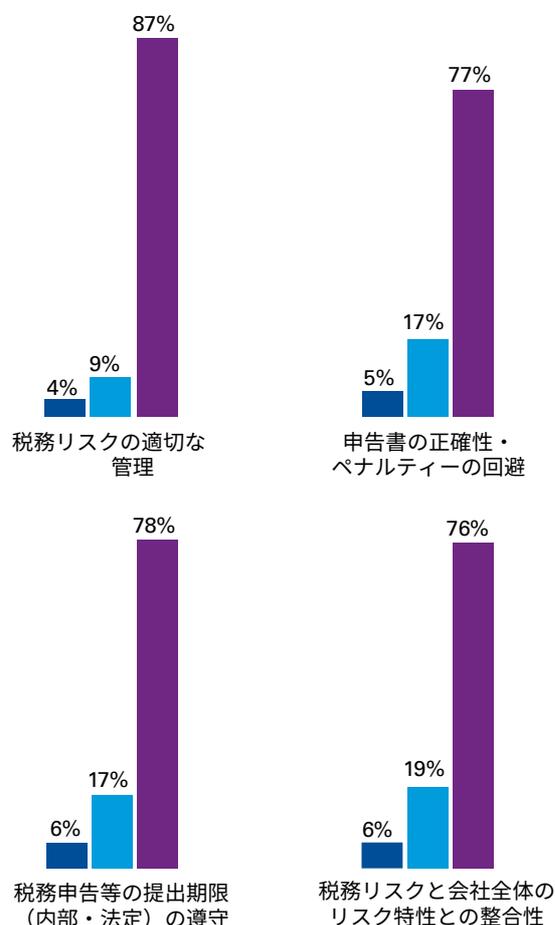
税務部門の業績評価

業績評価を行うことにより、パフォーマンスの向上と同時に、経営幹部へ税務部門の効率性を報告することが可能です。一般的によく使用されている業績評価基準を採用することで、税務部門の価値を計ることができ、また税務部門の貢献を定量化できることは非常に重要です。また、税務プロセスから、より多くの価値を引き出すために、新しいIT技術への投資やプロセス効率化といった局面をサポートするための評価基準を採用することも可能です。

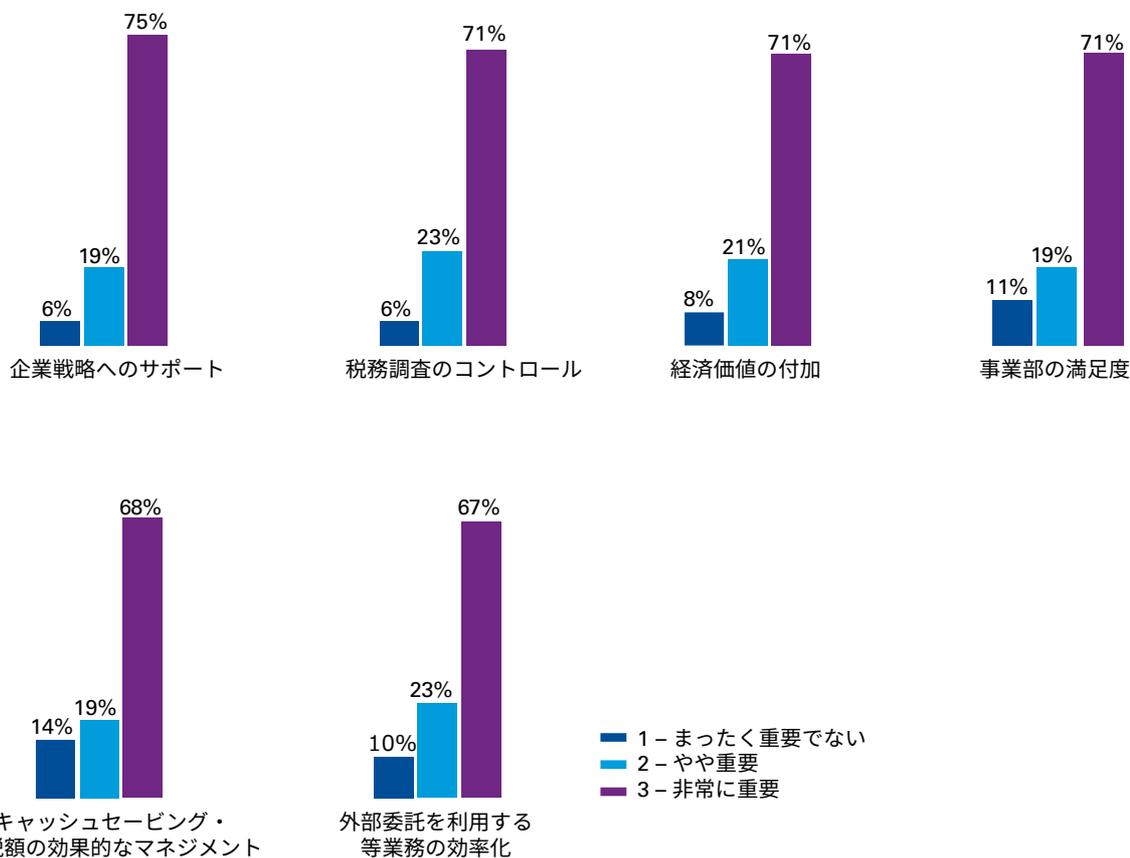
税務部門の業績評価に重要とされている基準として、回答企業の経営陣が特に注目している上位5項目は以下の通りです。

1. 税務リスクの適切な管理 (57%)
2. 申告書の正確性・ペナルティーの回避(56%)
3. 税務申告等の提出期限（内部・法定）の遵守 (51%)
4. 税務リスクと会社全体のリスク特性との整合性 (46%)
5. 実行税率が当初の想定内であること (41%)

経営陣における重要性の観点から、回答企業が以下の業績評価指標をランク付けしました。



上記の回答は、回答企業における税務戦略内で重要とされている項目と一致しています。従来の税務部門の評価基準（キャッシュタックスの削減・管理や実効税率）も回答企業の3分の2が上位に位置づけていましたが、一方で、リスクやコンプライアンス関連の評価基準が上位4位までを占めています。比較的高い順位となっている経済価値向上、経営戦略への貢献、事業部の満足度は、どのように税務部門が事業部と関わるか、戦略的な意思決定にどう寄与するかという点に関心が集まりつつあることを示唆しています。



Note: 四捨五入しているため、合計が100%とならない。
 Source: 2016 Tax Benchmarking Survey, KPMG International.

重要なポイント

- 明確で一般的に理解されている業績評価基準は、税務部門の価値を計ることができ、それがもたらす価値を定量化する上で重要です。
- サーベイの結果、リスクマネジメントとコンプライアンスマネジメントが税務部門のパフォーマンスを評価する上で最も重要であると考えられていることが読み取れます。
- どのように税務部門が事業部と関わるか、戦略的な意思決定にどう寄与するかという点に関心が集まりつつあります。

税務部門の 展望

本レポートの冒頭で述べたとおり、効率的かつ効果的な税務部門には、説明責任が明確で、専任とシェアードサービスの適切な業務配分がされ、数々のプロセスやITシステム・ソフトウェアを最大限活用することにより一貫性や、品質、効率性が向上するといった仕組みを兼ね備えている特徴があります。では、現在企業は、将来の課題に立ち向える税務部門を作り上げるために、必要な人材、プロセス、IT技術への投資準備は行っているのでしょうか？

本サーベイの結果は、集中化と標準化の傾向が続くことを示唆しています。税務部門の人手を増やすことは、税務責任者の将来への投資において最優先課題であり、回答企業の半数が、税務部門の正規職員の人数が増えるを見込んでいます。移転価格関連ソフトウェアが多くの企業で取り入れられている一方、税務関連ソフトウェアの活用が限定的であることは、税務部門の効率性向上の機会を逸している可能性を示唆しています。

改善の優先度

回答企業の大部分が、税務部門の体制は、より集約化する傾向にあると回答しています。

今後5年間で重要と考えられているプロセスの改善点：

- 1 各事業部との協議
- 2 事務処理の標準化
- 3 リスクマネジメントの体制構築
- 4 会計上の法人税の計算作業と実際の法人税申告業務との連携
- 5 ペーパーレス化

人材配置と業務配分

回答企業の3分の1強が、税務部門の所属人員は今後5年間で変化なしと回答した一方で、回答企業の半数以上が、税務部門の正規職員の人数が増加すると回答しました（回答企業の5社に1社が、税務部門の所属人員が20%以上増加すると見込んでいます）。

回答企業の42%が、外部税務サービス専門家への委託がある程度増加するであろうと予測しています。

また、より多くの企業が移転価格や買収案件、財務シェアードサービスセンターのような主要機能について、専門的知識を集約した拠点（CoE）の活用を今後増加させていく予定です。

また、少数派ではあるものの、グローバル税務部門を遠隔地から支援するためにバーチャルな作業環境の活用や、人件費が相対的に安価なオフショア人材の活用も視野に入れているようです。また、各種人材確保のオプションに対し、利用の削減を検討している企業はほとんどありませんでした。

5年間の人員の増減見込み：

税務部門合計在籍者数



外部税務人材の出自



賃金面で有利な海外委託業者の利用



重要項目（移転価格や買収案件など）についてCoEを利用



社内の財務シェアードサービスセンターを利用



グローバル税務部門体制の活用（実際には社外にいる高賃金の人材をバーチャルに勤務させる方法）



■ 変わらず ■ 増加 ■ 減少

Note：四捨五入しているため合計が100%にならない。

Source: 2016 Tax Benchmarking Survey, KPMG International.

税務ITシステム

税務関連ソフトウェアの活用がまだまだ限定的であることは、税務部門の効率性向上の機会を逸している可能性を示唆しています。コンプライアンスに使用するソフトウェアは、現在最も一般的に使用されているソフトウェアです。現在使用している企業の11%が、現在のソフトウェアを変更する予定であり、これらの企業以外の企業の19%が、今後5年間でコンプライアンス業務に使用するソフトウェアを購入する予定とのことです。

市販の汎用パッケージソフトである未払税金計算システムと文書管理システムは、上記のソフトウェアの次に一般的に使用されているソフトウェアで、回答企業の4分の1が採用しています。一方で、ソフトウェアの変更や使用を増大させていく点について積極的に検討している企業はほとんどありませんでした。

また多くの企業では、税務調査支援、国際貿易、ワークフロー関連業務において、税務関連ソフトを使用していない状況です。

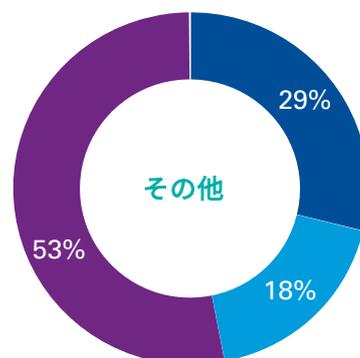
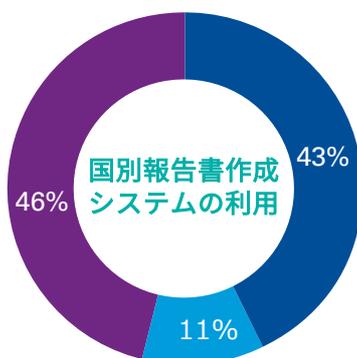
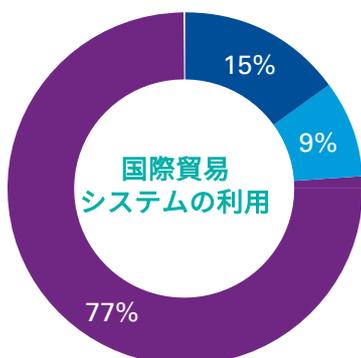
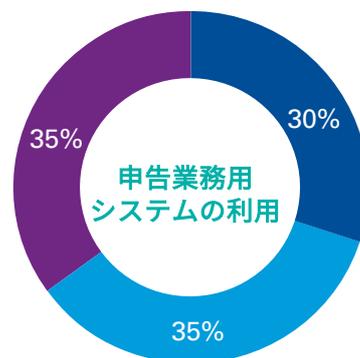
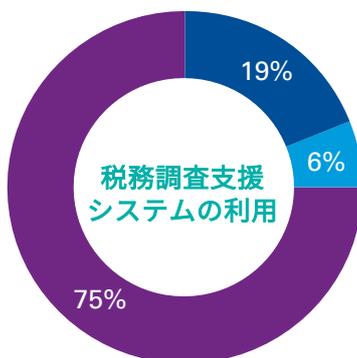
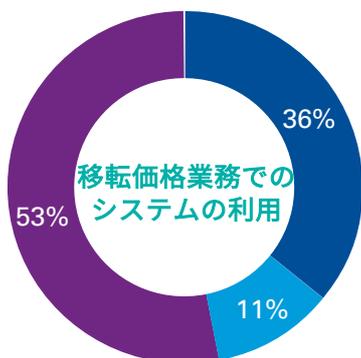
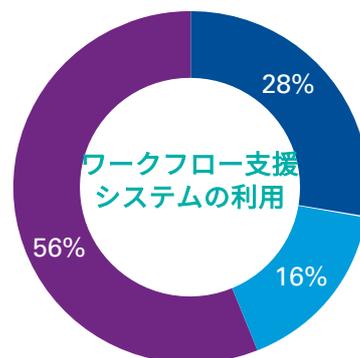
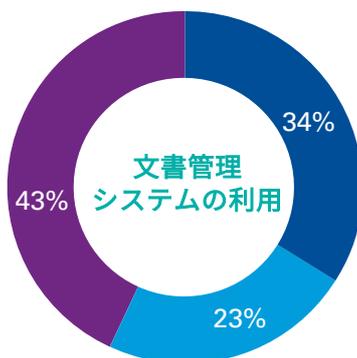
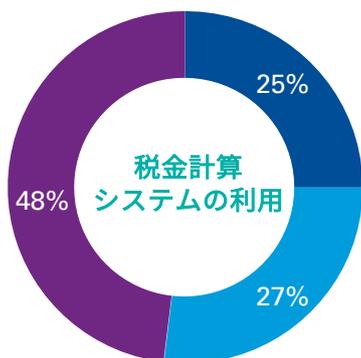
利用される機会が多くなると見込まれるソフトウェアは、国別報告書作成に関するソフトウェアです。現状、わずか11%の企業しか利用しておらず、そのうち、ほんの一部の企業が、改訂のための投資を計画しています。しかし、39%の企業が今後5年間で国別報告書の作成ソフトウェアを購入する予定とのことでした。

自社ERPシステムに対する満足度については、ほとんどの企業の回答に曖昧さが残りました。現在のERPシステムに満足していると回答したのは、全体の3分の1のみとなりました。

今後5年間で、税務情報を提供するシステムに期待される技術的变化は以下の分野となります（ランク順）。

1. 全社的財務ITシステムを税務業務へも活用
2. 連結会計システムのデータを税務業務にも利用
3. 各種ITシステムを利用し、必要な税務データを把握
4. 税務特有のシステムへの投資
5. 税務データウェアハウスの利用や、総勘定元帳などの帳票システムにおける税務データ分析機能
6. 業績予想システムにおける税務データ分析機能

税務部門におけるプロセス別ITシステムの活用には、それぞれ温度差が見受けられるが、今後5年間の最優先投資分野には、国別報告書作成、移転価格および文書管理があげられた。



- 投資予定
- 投資済み
- 投資する予定なし

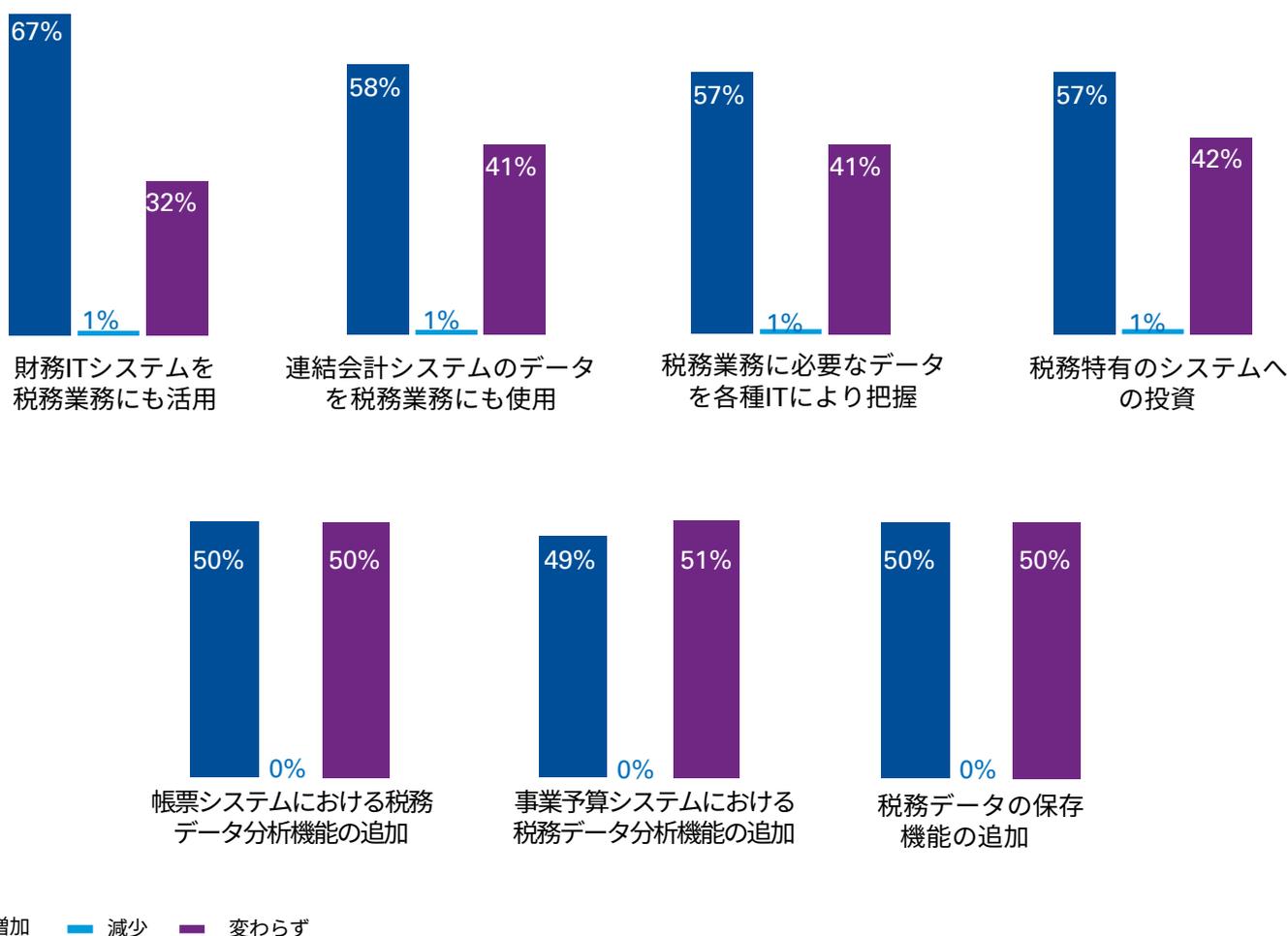
Note：四捨五入しているため合計が100%にならない。

Source: 2016 Tax Benchmarking Survey, KPMG International.

各国の税務当局も組織と同様に、適切な人材をそろえ、維持し、目的達成を促す適切なテクノロジーを導入するという課題に直面していますが、技術進歩や各国当局間でのベストプラクティスに関する情報共有などを通じて着実にキャパシティを拡大し、各国税務当局は目覚ましい進歩を成し遂げつつあります。FATCAの透明性要件や国別報告書、自動情報交換条項のような情報共有要件及び各国における税制改正など、過去数年間における税務に係る様々な政策は、IT技術の発達に因るところが大きいと言えるのではないのでしょうか。税務責任者としては、これら技術を自社の税務部門でも大いに活用し、時代に遅れをとらず、さらには価値の実現をも目指す必要があります。

Tim Gillis
Global Head of Tax Technology & Innovation
KPMG International

回答企業のほとんどが、今後5年間で、税務データ提供システムの活用方法を変更することを検討している。



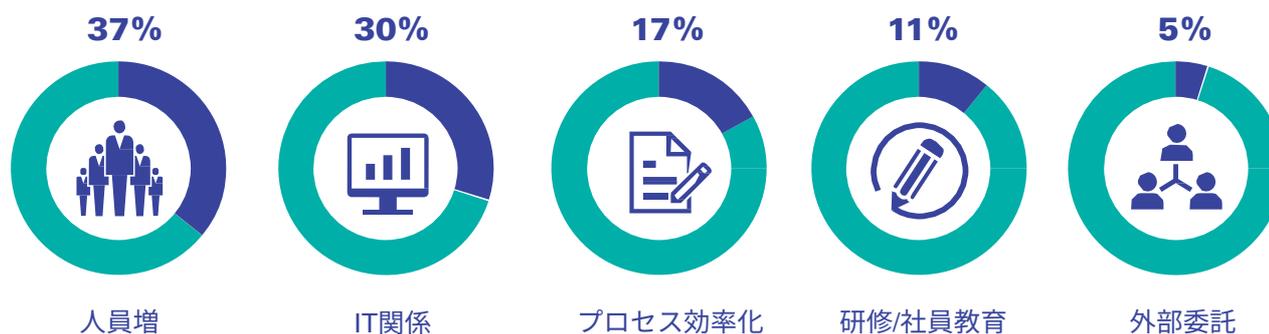
Note: 四捨五入しているため合計が100%にならない。

Source: 2016 Tax Benchmarking Survey, KPMG International.

「仮に予算が増額されたとしたら、税務部門のどの分野の予算を増やしますか？」という税務責任者に対する質問の回答は、以下の通りでした。（ランク順）。

1. 人員増加
2. IT関係
3. プロセス効率化

仮に予算が増額されたとしたら、税務部門のどの業務に追加予算を費やすか？



Source: 2016 Tax Benchmarking Survey, KPMG International.

重要なポイント

- 税務部門における業務集中化は今後も継続する傾向で、税務責任者におけるプロセス改善の最優先事項は、各種プロセスの標準化となっています。
- 回答企業の半数以上が、税務部門在籍の正規職員数は増加すると回答しており、5社に1社は、20%以上の増加を予測しています。
- 税務コンプライアンス業務用のソフトウェアが、現在最も広く一般的に使用されていますが、現在使用していない企業でも、5社に1社が今後5年間にソフトウェアの購入を検討しています。
- 回答企業の多くが、今後5年間に国別報告書作成システムへの投資を予定しています。
- 4分の1を超える税務責任者が、自社のシステムから取得した税務データの信ぴょう性について不安があると回答しています。
- 税務責任者が、投資の優先分野としてあげた上位3項目は、人員増加、IT関係、プロセス効率化でした。

関連情報

参考資料や関連情報については、次ページのお問い合わせ先にご連絡いただくか、kpmg.com/taxをご覧ください。また、KPMG主催のセミナー等にご興味ございましたら、ぜひご連絡ください。税務戦略やそのためのツールについてのお問い合わせ、現在お悩みの税務問題については、KPMGの税務専門家までお気軽にご相談ください。



BEPS Action Plan: Taking the pulse publication series



Global Tax Technology



Global Tax App



KPMG TaxNewsFlash



Chief Tax Officer Outlook



Online rates tool



KPMG Global Tax Benchmarking サーベイへのアクセス

kpmg.com/jp/taxsurvey

kpmg.com

kpmg.com/socialme



本冊子はKPMG International Cooperativeが2016年11月に発行した「A look inside tax departments worldwide and how they are evolving」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2016 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 2016 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International. Designed by Evalueserve.

Publication name: A look inside tax departments worldwide and how they are evolving Publication number: 134080-G

Publication date: November 2016