

間接税

～対応への恩恵～

VAT、GST、物品税などの
税負担増加に対する
企業の対応

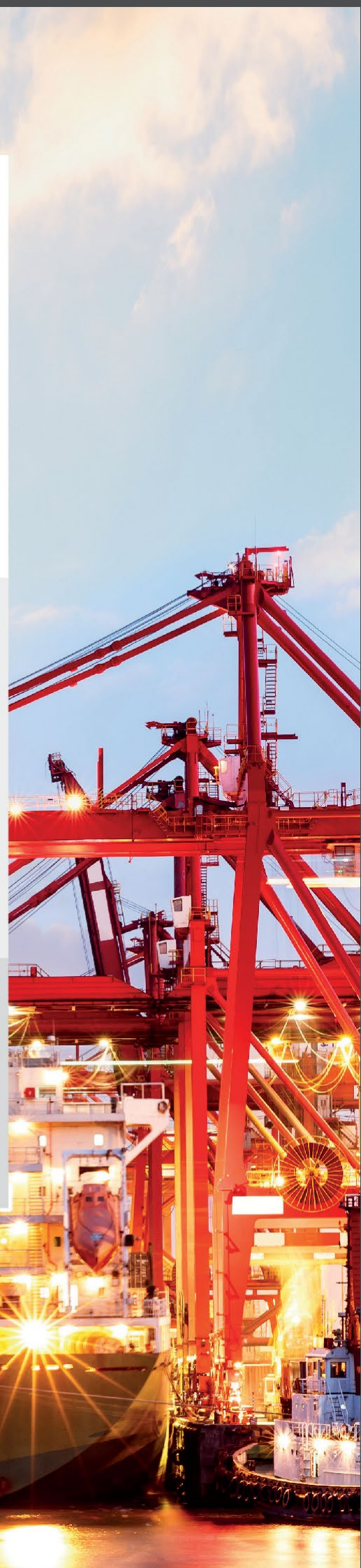
「単なるプロセスと思われがちですが、間接税は最終損益も左右します。」

トムソン・ロイターは、世界のさまざまな業界の、税務全般または間接税に特化した30名以上の税務担当者にインタビューを行いました。



- | | |
|---|---|
|  6 エネルギー&天然資源 |  2 金融サービス |
|  6 小売、消費財&物流 |  2 建設 |
|  5 テクノロジー |  2 ヘルスケア/医薬品 |
|  4 自動車&自動車部品 |  2 非営利団体 |
|  3 企業向けサービス&メディア | |

調査にご参加くださった方々、並びにご協力くださった税務協会に深謝いたします。



エグゼクティブ・サマリー

今日、間接税は企業にとって大きなリスクとなっています。しかし、人材とテクノロジーへの投資を適切に行い、顧客関係管理、キャッシュフロー、リスク軽減を強化することで、間接税部門は単なるコンプライアンスの枠を超えた付加価値を生み出すことができます。

トムソン・ロイターが3月に実施した『企業税務部門の現状レポート』の年次調査では、回答者の80%が、特に人材、プロセス、テクノロジー分野において間接税特有の課題があると回答しました。当社は、これらの課題と対策を明らかにすべく、世界中の企業の税務担当者を対象に詳細な調査を行いました。

その結果、多くの国や地域でさまざまな製品やサービスを手掛ける企業にとって、間接税関連業務の負担が増していることが明らかになりました。これには、各国政府による歳入増加の狙いもありますが、税金を迅速かつ正確に徴収するため、その役割を企業に肩代わりさせるという意図もあります。納税申告の遅れや不正確な申告に対する罰則は厳しく、キャッシュフローや最終損益にも影響します。さらには、e-コマースとデジタル製品の台頭が複雑さに拍車をかけています。

税務部門の多くは、社内では手作業による処理やデータの不備と格闘し、社外では税務当局からの要求に対応しつつコンプライアンスの遵守に努めるなど、日々大きなプレッシャーに曝されています。

企業の財務リスクおよび信用リスクは高まっているのです。

しかし、調査では大きなメリットも明らかになりました。間接税部門は社内のほぼすべての部門と連携しており、その専門知識とノウハウは単なる間接税コンプライアンスの枠を超え、真の付加価値を示すことができます。税務部門が適切に対応すれば、管理する膨大なデータは企業のサプライチェーン、顧客動向、キャッシュフローに関する分析や把握に役立ちます。

間接税は企業にとって、大きなリスクとなっています。

税務部門はまた、企業買収や新製品開発においても重要な役割を果たしており、調査に応じたほぼすべての回答者は、規制を守るだけのコンプライアンス責任者から、アドバイザー的な役割へ移行することを望んでいます。ただし、税務担当者がアドバイザーとしての役割を担うのであれば、少しでもコンプライアンスの遵守に不安を覚えているか、全てが完璧であると確信できないうちは難しいでしょう。

この解決策として一般的なものはコンプライアンス業務の自動化です。また、人材への投資も有効です。回答者は、今日の税務部門のリーダーに必要なのは、さらなる税務知識か、それとも普及するデジタルレポートングに対応するためのテクノロジー知識かを巡って、議論が分かれました。総じて、税務知識を優先する声が多かったものの、回答者全員が、税務担当のテクノロジースキルの向上は必須と考えており、特にIT部門からの支援を得にくい場合はなおさらであると回答しました。

回答者は、人的エラーの削減、時間の節約、罰則の減少、再請求処理の改善といった自動化のメリットをはっきり認識していました。また、テクノロジーの導入において体験した課題や学んだ教訓（例えば、重要なこととして、データソースの整理、カスタマイズの最小化、すべての利用者の早期関与など）について強調しています。

また、一部の税務リーダーは戦略的アドバイザーとしての役割をすでに担っており、社内外でコンプライアンス業務を完全に自動化していました。彼らの懸念は、どうすれば自分たちが会社の将来的な成長に寄与できるかという点でした。しかし、過半数の税務リーダーにとっての差し迫った懸念は、システムとプロセスが不完全な状態で、絶えず変化する世界にどう適合するかであり、未だに暗中模索の状態です。

はじめに

古代のギリシャ人やローマ人が消費税を導入していたように、古い歴史を持つ間接税ですが、付加価値税（VAT）を採用している国の数は1990年以降、3倍に膨れ上がっています。税金全体に占める比率でみると、経済協力開発機構（OECD）加盟国における売上税の比率は平均で4分の1から3分の1以上に上昇しています。各国政府はコロナ禍収束後の財務状況の回復を考えており、間接税は、所得税や法人税などの直接税と異なり、政治的な影響を受けにくいという理由で、さらに重視されるでしょう。また、間接税を人々の行動を変える手段として捉えている政府もあり、英国のいわゆる「砂糖税」や、議論を招いた「炭素税」がその典型です。

政府は有権者を刺激することなく、税金を増やそうとしています。間接税は税制を素早く変更・追加できることに加え、徴税負担を個人や政府ではなく企業に義務付ける点から、比較的容易な手段と言えます。また、絶えず変化し増え続ける規制を遵守しない企業には厳しい罰則が科されます。

企業の税務部門のリーダーが、間接税の拡大を不安視するのも当然と言えます。

付加価値税(VAT)を導入する国の数は1990年以降、3倍に増加

1990

2020

間接税の定義

「鶏が静かにしているうちに、できるだけ多くの羽をむしる。これが徴税のコツです」と言ったのは、1665年から83年までフランスの財務総監を務めたジャン＝バティスト・コルベールでした。間接税はコルベールの言う「コツ」の最たるもので、所得税や法人税ほどの波風を立てないにも関わらず、税金の大きな部分を占めています。

間接税は一般に、ある一つの組織が税務当局に代わって徴収する税金として定義されますが、実際には別の組織によって支払われています。VATおよび物品サービス税（GST）は調査回答者の最大の関心事でしたが、間接税部門の責務には、物品税、燃料税、ロイヤルティ、土地税といった、その他の税が含まれることも多々あります。米国では、ワシントン州の事業・職業税あるいはオレゴン州の法人営業税など、多くの州が追加の税金を課しています。これらは厳密に言えば取引税ではありませんが、多くの場合、間接税担当者が担当しており、彼らの負担になっています。インタビューをした複数の企業はまた、炭素やプラスチックの使用に課せられる環境税を間接税部門の担当範囲にしています。

企業税務部門に対する間接税の影響をまとめた本レポートは、次の3章で構成されています。

1. 間接税部門が直面する課題
2. 間接税部門の役割と課題の対応に必要なスキル
3. 間接税部門を支えるテクノロジーの活用

¹OECD (2020), [Consumption Tax Trends 2020: VAT/GST and Excise Rates, Trends and Policy Issues / Annex A. Countries with VAT](#)
(アクセス日：2021年10月12日)



付加価値税（VAT）および売上税・
使用税は、調査回答者の最大の関心
事でしたが、間接税部門の責務に
は、物品税、燃料税、ロイヤルテ
ィ、土地税といった、その他の税が
含まれることが多々あります。



第1章：直面する課題

回答者が挙げた間接税に特有の課題は、以下の4点です。

- 世界的・地域的な変化および成長の把握
- 税務当局の権限と管轄範囲の拡大への対応
- 「未知の領域」の理解
- e-コマースとデジタル製品の影響への対処

それではこれらの課題を順に見てみましょう



世界的・地域的な変化および成長を常に把握する

「最大の懸念事項は、国外VATとGSTの諸規則です。私は150もの課税管轄について、常に最新の税制を把握しておかなければならないのですが、特にロシアやインドなどの税制は難解極まります」

『企業税務部門の現状レポート』では、「改正を繰り返す税制の把握」が税務部門にとって共通の難題であるとお伝えしましたが、この度の調査もそれを裏付けるものであり、税制改正が多くの担当者にとって最大の懸念であり、負担であることが明らかになりました。

この懸念にはさまざまなバリエーションがあり、例えば多国籍企業であれば、最大の課題は税務部門が追跡する国の多さでした。各国が独自の規制を設けており、中でも、一部の国の規則の複雑さ、頻繁な改正、税務当局の対応の難しさは、多くの回答者の「頭痛の種」となっていました。さらには、同じ課税管轄の中でも、企業が販売する製品ごとに異なる税率や免除が適用されるため、難解さに拍車をかけています。

米国の回答者は、各州が頻繁に諸規制の追加・変更を行っている点を強調しました。ある回答者は、次のように述べました。「間接税は税制のなかでも特に頻繁に改正される領域です。各州はいつでも、より多くの納税者に課税するための新たな手法を模索しています。ある州がうまくいきそうなアイデアを見出すと、他の州もそれに追随するのです」

「最新の税制度を常に把握するというのは、想像以上に困難です」

新たな課税管轄での企業買収や新たな市場での販路拡大を通じて、急成長を遂げている企業の税務部門にとっての課題とは、納税申告の遅れや不正確な申告に対して厳罰を科す国での自社の動向を常に把握することです。税務部門が早期に関われなかった場合、早い段階で是正措置を講じて、会社が確実に「税務当局から連絡が来る前に登録申請を済ませコンプライアンスを遵守する」必要があります。

税務当局の権限と管轄範囲の拡大への対応

「税務当局はますます強硬になっており、対処すべき課題が生じています。コンプライアンスの負担が世界的に高まっていますが、その負担はどうすれば軽減できるでしょうか？解決策となり得るのは自動化であり、それにより当局への対応力を高めることができます」

すべての回答者が、管轄当局が科す間接税の負担の増大に言及しました。その「納税額」だけでなく、税務当局が企業に求める申告と納税の「速度」（リアルタイムで、あるいは事前に）も問題となっています

（金額面についても、政府による財政の帳尻合わせとして、納付額がさらに増加するおそれがありますが）。そして、より多くの政府が、政府の代わりに企業に徴税させようとしています。

しかし、複数の回答者（特に間接税に対してより洗練されたアプローチをとる企業）は、より大きな課題の存在に言及していました。それは、税務当局が間接税を通じて企業活動に関する膨大なデータを把握している点です。税務当局は企業の租税債務に関する全体像を導き出すため、他のデータと合わせてこのデータをますます活用しており、それを他国の税務当局と共有することさえあるのです。自社の取引データを追跡するテクノロジーを持たない、または有効活用していない企業の場合、税務当局の方が自社の事業を詳細に把握しているかもしれません。

多くの回答者は税務当局との信頼構築を自らの重要な責務として捉えており、うち何名かは、政府や世論に「良き企業市民」として評価される重要性を強調しました。透明性のある方法で適時に適切な法人税を納めることはその不可欠要素であり、最も重要な企業の社会的責任なのです。

「税務当局は当社のすべての間接税データを所有しており、その他の税務データと連携させることができます。つまり、当社のすべてが当局に筒抜けのため、対策が必要なのです。自社のデータは、自社で掌握しなければなりません」

「実際のところ、税務当局は間接税レポートを使ってあらゆる企業情報を抜き取っています」



「未知の領域」を理解する

「ある州で当社の売上税に関する監査があり、そこでいくつかの事実が明るみに出ました。それからというもの、『次は何が出てくるのか』と、気になって頭から離れないのです」

もう一つの懸念事項は、長らく隠されてきた問題が露呈するリスクでした。この回答は特に、比較的職務在職期間の短い税務管理職や、買収によって成長した企業の担当者によく見られました。そうした問題には、まだ表面化していない現地税規制に基づく報告、あるいはコンプライアンスに関する過失が含まれており、政府による監査、論争、罰則につながるおそれがあります。

大半の回答者にとって、これは依拠する基本データの信頼性の欠如に起因するものです。特に税務テクノロジーを活用しない担当者に当てはまりますが、活用する担当者も懸念を抱えています。「税エンジンのパフォーマンスは、取得するデータの質で決まる」と言いますが、多くの企業は洗練された基幹ERP（企業資源計画）システムを構築し、データを取得しているものの、時代遅れとなった多くのレガシーシステムや、複数異種のデータソース運用に苦戦しています。税務部門はまた、データを正しく入力できるよう、他部門の担当者に入力を任せることが多いのですが（例えば、特定の売上がVAT免除であるか否かを判断してもらう場合など）、全ての担当者が正確にデータ入力できるとは限りません。

したがって、他チームへの継続的な研修が必要です。顧客サービス部門や販売チームのスタッフに、税務部門と同レベルの知識とノウハウは期待できません。だからこそ、税務部門のサポートが必要なのです。すべてのチームが仕入元帳と売上元帳の必須データフィールドの額に合意したとしても、税務部門だけは本当にデータが正しく入力されているか注意すべきです。

加えて、多くのレガシーシステムを抱える大手企業の税務部門では、税務プロセスに入力する前のデータのクリーンアップ作業に多くの時間を要します。ある回答者は、それが「大きな悩みの種」だと述べています。別の回答者は、会社の税務部門が「スプレッドシートの解析や分析にではなく、スプレッドシートのチェックやデータ処理に多くの時間がかかっています」と述べました。

「ERPシステムの精度が向上したため、今後2年で1億5千万ドルの間接税を回収できると期待しています」

「長らく隠されてきた問題が露呈するリスクもあります。その原因は信頼性の欠けるデータに依存しているからです」

e-コマースとデジタル製品の影響に対応

「厄介なのは、デジタルサービス税の導入を計画している国です。今後どのように課税が実施されるかが不明だからです」

調査対象企業の約4分の1が挙げた4番目の課題は、e-コマースとデジタル製品の影響です。この影響は新型コロナウイルスの世界的な拡大による購買パターンの変化によって表面化しましたが、多くは2018年のメイフェアの判決に遡ります。合衆国最高裁判所はこの判決で、企業がある州に物理的な拠点を構えずとも、その企業は州の地方売上税の徴収義務があるとしました。デジタル製品・サービスの提供はさらに複雑で、企業はどの州、また地域の税法に従うかを選択しなければなりません。また、e-マーケットプレースの売上が増加していますが、マーケットプレースを統率する企業（Amazon、Microsoftなど）に間接税に関する責任があるか、そして責任があったとしても、正しいVAT税率が適用されているかは不明なケースも多いのです。そして、異なる国でフルフィルメントセンターを使用した場合、どの国の税率を適用すべきかが明確でないことがあります。

物理的な製品を持たない、あるいはリアルタイムでの人的交流がない（例えば、オンライン研修やオンラインゲーム）企業にとって、どの課税管轄でどの税率を適用すべきか、判断に迷うことがよくあります。ある回答者が述べたように、一般的に政府は人的交流の度合いによってそうした売上を区別しますが、「世界的には『電子サービス』というカテゴリの統一された一貫した定義はないのです」。

ほとんどの回答者にとって、これらの4つの課題に対処することが、全面的なコンプライアンスの前提条件であり、それを実現して初めて、単なるコンプライアンス担当から、あらゆる戦略的決定に関与するアドバイザーに移行できるのです。

"人間による介入"か "非人間による介入"かは、今日の大きなテーマです。

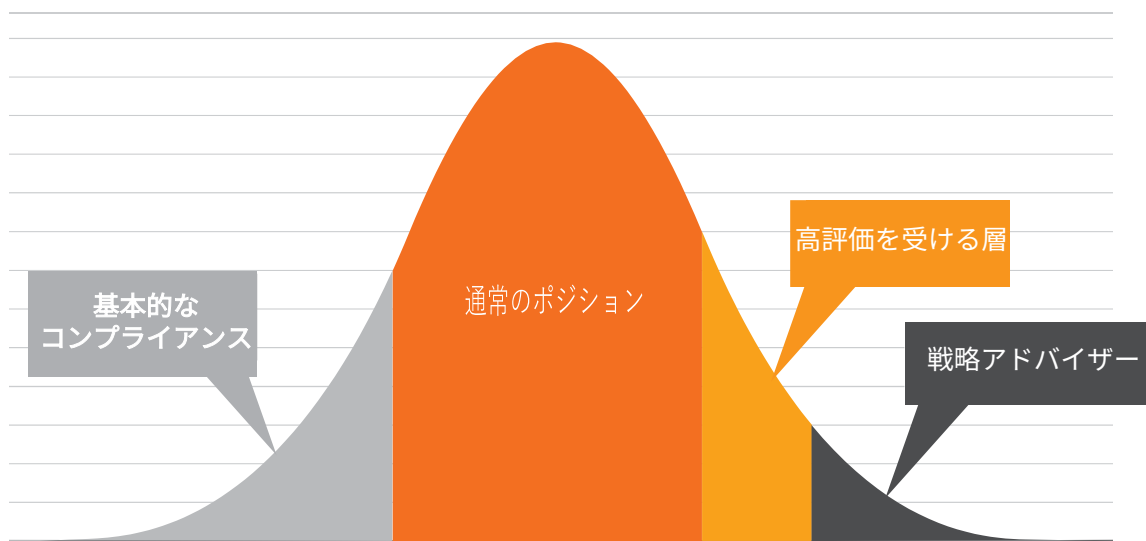


「e-マーケットプレースの売上が増加していますが、マーケットプロバイダに間接税に関する責任があるか、そして責任があったとしても、正しいVAT税率が適用されているかは不明なケースが多いのです」

第2章：間接税部門の役割

間接税部門の役割、現状、スキルに関する税務部門リーダーとの協議では、次の3つの課題が浮上しました。

- 他部門の活動（特に戦略レベルでの活動）との関係および関与
- コンプライアンスプロセスから戦略的アドバイスへの移行
- テクノロジースキルに代表される、必須スキルの変化



それぞれの課題に注目してみましょう。

間接税部門の現状: ビジネスとの連携

回答者のなかには税務部門の機能が組織内で適切に評価されておらず、必要ではあるがビジネスにとっては「お役所仕事」と揶揄される「お荷物部署」という扱い、と語りました。すべてが順調なときは見向きもされませんが、問題があるときに限って、収益にまったく寄与しないデータや説明を求め、長時間拘束してくる面倒な部署とみなされている、と回答しています。

「問題がない限り、見向きもされません」

「おそらく私たちは、やや負担感のある存在とみられており、不満です。他部門からお荷物と思われれば、キャリアやボーナスにも影響が及びます」

しかし、こうした意見は少数派です。ほとんどの回答者は同僚から尊重され高く評価されていると感じており、なかには買収、新製品の投入、プロセスの早い段階での市場参入など、戦略的な議論に関わる回答者もいました。企業が（通常はテクノロジーソリューションによって）諸規制を全面的に遵守していれば、税務部門は付加価値の高いアドバイスに専念でき、また、税還付の形で財務リターンにも貢献できるからです。実際のところ、ある経営者は1億5千万ドルの税還付を要求しましたが、それは税務部門が新たなシステムを導入するまでは不可能だったと語りました。別の企業では年間最高50万ドルのVAT還付を視野に入れていますが、この手続きは税務部門が新たなサービスを導入するまでは、面倒で時間がかかり過ぎると考えられていました。



極めて戦略的な役割を担っている税務担当者も少数ながらいて、テクノロジーへの投資と並行して、業務を外注またはオフショアリングすることでコンプライアンスに関する課題を解決し、企業にとってより付加価値の高いサービスに特化しています。大半の回答者と異なり、こうした戦略的な税務担当者の懸念事項は、「環境税による影響はどのようなものになるか？」などの将来的なことや、「社内の関連部署に適切な情報を提供し、意思決定できるよう全力を尽くしているか？」といった正しいアドバイスの提供などについてです。

他部門との関係もさまざまで、ここでも、システム導入のおかげで税務リーダーが付加価値の高いアドバイザー

業務に専念できているか、あるいはデータの明確化に関する要望の処理・提出に時間を使っているかが関係してきます。回答者は、買掛金チームや売掛金チームと業務上密接な関係にありえるのはもちろんのこと、多くの回答者は顧客対応チームや調達チーム、法務の同僚とも密接に連携しています。

多くの回答者は、顧客関係の発展を目的とした契約書の優れた構成方法、あるいは新市場参入や価格設定の方法などへの助言により、付加価値を提供できると自覚し、そのように評価されていると実感しています。

「M&Aアドバイザーのチーム内に優れた税務担当者がいるか、異なる国のあらゆる法律に通じているかは不明ですが、何かを見落としていることは確かです」

回答者の多くは、合併・買収（M&A）の業務にも携わっており、CEOがデューデリジェンスチームの一員として早期に税務部門と関わるべきだという共通した認識がありました。「間接税の問題で取引ができなくなることはありませんが、我々の買収戦略は変わるかもしれません」。ある回答者は、買収における税務部門の役割は、取引が実行され、間接税の問題が表面化した後の是正措置に関することが多いと述べました。

コンプライアンスプロセスから戦略的アドバイスへの移行



税務部門のリーダーの多くは、より戦略的な役割を確立したいと話していました。回答者の3分の2は5年後の目標を「自動化の推進」としていました。これは多くの回答者にとって、より戦略的になるための単なる足掛かりであり、テクノロジーを駆使しながら、ビジネスに提供する分析やレポートの改善を目指しています。また、約半数の回答者が、単なる数字の計算以上のことができるよう、チーム内でのスキル向上に言及しました。ある回答者は、テクノロジーを活用し「より優れた分析を可能にすることで、食い違いの原因を特定し、その根本的な解決を行う」ためのリソースを確保できると述べています。

これは、そうしたデータリソースに容易にアクセスでき、税務部門がコンプライアンスの基本的な課題をクリアできていることが前提ですが、手元の豊富なビジネス情報に対する回答者の認識を反映しています。複数の回答者が指摘したように、こうしたデータは税務関連の課題を把握するだけでなく、企業の全体的なサプライチェーンへの可視化と顧客動向の重要な分析の基となります。ある回答者によれば、社内のお他データセットで、ビジネス全体の中から個別の取引を特定できるものはほとんどありません。

「間接税部門が付加価値を提供できる」分野は以下の通りです。

- 罰則を回避し、税還付を最大化する
- 正確な請求書の発行による、顧客サービスの支援
- キャッシュフローを予測し、サプライチェーンや顧客行動を可視化する
- デューデリジェンスを提供し、買収と新規事業に関する助言をする
- 新製品開発に関する価格戦略を策定する
- 間接税の課題を早期に対処し、変化に備える
- 税務当局との関係強化

移行を成功させるヒント

- 移行には時間、トレーニング、継続的なコミュニケーションが必要。
- 経営幹部クラスの優れた人材を確保する：税務や財務部門の大規模なデジタルトランスフォーメーションのプロセスが進行する場合にはより効果的。
- 可能な限りの標準化、明確な標準業務手順およびチェック体制の整備によりコンプライアンス体制を強化する。
- ビジネスを理解する：同僚、同僚のビジネス戦略、そして税務以外のニーズを知る。
- 分析力やコミュニケーションスキルなどのチーム内のソフトスキルを育成する。「税規制によれば」という考え方ではなく、「どうやってビジネスに貢献できるか」を考えるようにする。
- 「信頼できる唯一の情報源（SSOT）」としての単独のデータハブを構築する。
- テクノロジーの専門知識と税務の専門知識を融合させる。

「ビジネスに直に接していなければ、間接税を適切に処理することはできません」



人材の確保・維持とテクノロジースキルの必要性

「税務の専門家に多額の報酬を支払う場合、彼らには単にデータを抽出し処理するのではなく、専門知識を活かして行動して欲しいと考えます。彼らは税務のプロであり雑用係ではありません」

分析や計画立案ではなくデータ処理に重点を置くことで生じるのは、スタッフのキャリアアップに関する不満です。調査対象企業の大半の間接税部門は比較的小規模ですが、多くは人員増を計画しており、採用候補者に対しては興味のある仕事と魅力的なキャリアパスを提供したいと考えています。多くの企業にとって、税務部門を育成することは今後数年間の大きな目標です。これにはソフトスキルの向上（特に戦略分析とコミュニケーションスキル）に加えて、税務およびテクノロジーのハードスキルの向上も必要になるでしょう。

複数の回答者は間接税部門のメンバーに望む3つのスキルとして、法務、会計、テクノロジーを挙げ、テクノロジーは最大のスキルギャップがあることを強調しました。

税務の専門家を採用してテクノロジーについて教えるか、それともテクノロジーの専門家に税務を教えるかという質問に対して、回答者の一人は「それは意見が分かれる」と述べましたが、回答者の過半数は前者を支持しました。「税務を理解することがより重要であり、財務専門家はテクノロジーを身につけることができる」との主張でした。また、新世代の税務専門家は既にテクノロジーに対する素質があるという印象が強く、「優秀な税務専門家であれば、ITの基本程度は理解できます」という意見もありました。

テクノロジースキルの議論は間接税業務におけるIT部門の役割に発展し、間接税部門をサポートする上でのIT部門との関係や関与についてのさまざまな興味深い意見が交わされました。しかし少数の異なる見解もあり、税務の専門知識はそれほど複雑ではなく、「誰でも税務の専門知識は習得できるが、テクノロジーはそうはいかない」という回答者もいれば、「一つのメリットとして、テクノロジーに長けた人々は新たな視点を持ち込むことができる」と回答した人もいます。

回答者にとって、IT部門との関係は必ずしも良好または満足できるものではなく、規制義務を認識していないIT部門は、間接税部門をあまり重要視していないと述べました。

「我々は当局への報告を管理する必要がありますが、報告義務は月次ベースのため、他のチームと競ってまでIT部門の時間とリソースを割いてもらうわけにもいきません」

ただし、全員がITサポートの不足を感じているわけではなく、IT部門との関係やサポートを高く評価した税務部門リーダーもいました。ある回答者は、IT部門の責任者と日常的に共に働き、数百万ドルの過剰納税を特定して還付請求をしました。しかし全体としては、税務部門内での独自のITノウハウ構築を確立したいと考えています。「未だにIT部門のサポートを待っていますが（その気配もないため）、IT部門に頼らなくても済むように、部門内で独自に取り組んでいます」

回答者はテクノロジースキルの重要性を認識しており、ほぼすべての企業税務部門にとっての主要目標である大規模な自動化について、価値を見出していることが窺えます。

「ビジネスをもっと戦略的に考えてもらいたい。ファイル、スプレッドシート、データソースをただお役所仕事の如くに処理するのではなく、税負担を軽減し、私たちが論争から守る努力をしてほしい」

「私たちはミレニアル世代なので、ITに抵抗はありません。現に、独自のソフトウェア導入の経験もあります。私たちに必要なのは、ソフトウェアよりもむしろ、税務面でのサポートです」

「ひとまず、間接税コンプライアンスの専門家であることは忘れましょう。今必要なのは、システムに精通し、それをコンプライアンスプロセスに落とし込めるだけのIT専門家を雇うことです」

「他の部門の優先順位が高いだけであって、納期に間に合わせなければならぬのは私も同じです」

第3章：間接税とテクノロジー

私たちが話を聞いたほぼすべての税務チームのリーダーは、テクノロジーが業務を改善する可能性があることを認識していました。しかし、承認を得ることの難しさや、導入の難しさを指摘しています。

テクノロジーソリューションの立ち上げ

税務部門をより付加価値の高い役割に移行させたいと考える回答者は皆、テクノロジーを業務改善の基本とみています。自動化は二つの重要なメリットをもたらします。一つは、人的エラーのリスクを最小限に抑えられること、もう一つは、照合やスプレッドシート処理の必要性を減らして時間を節約できることです。

話をした大半の企業は何らかの間接税ソフトウェアを利用していますが、その使用目的、使用範囲（グローバルか地域限定か）、そして使用頻度には大きな違いがみられます。どのような企業がテクノロジーを使用し、逆にどのような企業は利用しないのか、その明確な傾向は確認できませんでしたが、大規模な、特にハイテク産業や米国を本社とする企業はテクノロジーをよく利用する傾向があります。

テクノロジーソリューションを導入するきっかけとしては、主に二つの問題が挙げられました。一つは、何か極端に正しくない数値を認識したときで、例えば、制裁金につながるネガティブな監査結果、継続的な高額な過剰支払い、そしてエラーの訂正に費やされた無駄な時間などを認識したときです。多くの場合、管理プロセスの不備が指摘された監査後などに、税務当局からの明示的または暗示的な圧力が加えられます。これらの背景として、英国の「税のデジタル化」のような、更なる自動化の推進に向けた国の政策が関わっていることが多いようです。もう一つは、企業の飛躍的な事業拡大に伴い、間接税部門の既存システムではワークフローを処理しきれなくなったときです。この負担増加の原因として、一部の税務部門はM&Aを挙げましたが、最大の要因はeコマースの台頭でした。また、稀なケースではありますが、財務部門の広範なシステムアップグレードの一環として、テクノロジーが導入されたケースもありました。

ただし、大半の回答者の共通の見解として「経営陣の注目を集めるような大きなトラブルでも発生しない限り、そうそうテクノロジーを導入しようという流れにはならない」とのことでした。テクノロジーへの投資といえば、「人件費削減のために行うもの」という認識の経営陣に対しては、「管理の強化」や「付加価値の高い業務への専念」といった無形のメリットは説得力がなく、「管理強化や可視性の向上などの価値を数値化するのは極めて困難です」とある回答者は述べています。

深刻な問題が顕在化しなければテクノロジーへの投資が認められないという現状への不満があり、「解決には至らないが、なんとか対処できてしまっている」日常的問題については、黙っては何も進まないというのが共通の認識でした。別の回答者は、「リアルタイムでニーズをはっきり伝える必要があります。問題の解決後しばらくしてからニーズを伝えても、何の役にも立ちません」と述べています。

しかし、言い換えれば、危機的な問題さえ特定されればテクノロジーソリューションはスムーズに導入できるということでもあり、多くの回答者は導入の要件として、その金銭的・時間的コストと、ベネフィットを比較するコストベネフィット分析だけで事足りたと回答しています。変化し続けるビジネス環境において、現在のアプローチでは不十分なことが分かれば、要請はすぐに承認されたとのことでした。「毎年100万ドル以上の過払いがキャッシュフローに打撃を与えらるれば、話は簡単でした」



「現行のローカルな手作業によるデータ収集システムは、一貫性がなく不正確で、常に時間的なプレッシャーに晒されるため、このシステムでは業務を適切に遂行できないと経営陣は気づいたのです」

制裁金により最終損益に大打撃でもあれば、注目されるのでしょ
うが・・・」

導入の推奨

「経営陣はハードデータを欲しがりますが、これはハードセービングではなく、管理とリスク低減についての問題であり、数値化するのは非常に困難です。ですから、税率の誤ったコード化により発生した800万ドルの不一致を見つけられたのは幸運でした」

税務部門のテクノロジーソリューションへの追加投資を推し進めるのであれば、次のいくつかの重要なステップが不可欠です。

- **潜在リスクを可視化する** — 不正確な税務申告に対する制裁金や、インボイスの不備による顧客関係への影響といった不測の事態が起きてからでは遅いのです。税務部門はこれらの潜在リスクを可視化し、信頼できる納税企業として税務当局から評価されるメリットを強調すべきです。
- **コスト・ベネフィット・リスク分析を行う** — 個々のメンバーがスプレッドシートのチェック、データ処理、エラー修正に費やしている時間や、発生した制裁金にかかる収益コスト、還付請求できない過払い税金額を調査し、これをソフトウェアパッケージのサブスクリプション費用と比較分析してください。
- **有形の利益とチャンスを示す** — キャッシュフローを効率良く改善するチャンス、コストや制裁金の減少による増益効果、さらなる税額控除の発見などは、いずれも強調すべきメリットです。税務部門は、適切な税務テクノロジーを導入することで、いかにより多くの市場で顧客にアピールし、サービスを提供できる能力を得られるかを示すべきです。
- **無形の利益とチャンスを示す** — 税務部門は、リスクの低減、取引レベルでの可視化の向上（全取引に関する明確な監査証跡）、エラーや問い合わせへの対応に費やす時間の削減を通じて、税務課題への戦略的アドバイザーという付加価値の高い業務に専念できるようになります。有形のメリットだけでなく、こうした無形のメリットも主張に値します。また、有能な税務スタッフがデータチェックの単純作業に時間を費やすことなく、やりがいのある業務に従事できるようにすることが、人材の育成と保持につながることを示すのも有効です。

「グローバル企業への納税申告の誤りや申告遅延に対する巨額の制裁金と比べれば、導入コストはほんのわずかです」

主な機能

間接税システムへの期待は、ITシステムへの期待と同じです。税務部門のメンバーは、ユーザーフレンドリーで理解しやすく、少ないレイヤーやクリック数で主要データにすぐにアクセスできるようなシステムを望んでいます。また、過度なカスタマイズを必要とせずに、自分たちのビジネスに特有の複雑さや特殊性に対処できるソリューションを求めています。加えて回答者は、新たなソリューションに求める間接税に特有の機能として、次のようなものを挙げました。

- クラウドで利用できる、単独のグローバルソリューション
- eインボISINGとeファイリングにおける税率と税制の自動更新
- あらゆる国の間接税に関する単一のデータソース
- 税務当局のデジタルサービスとeマーケットプレイスへの対応に関するデータ
- 社内（経営陣）と社外（税務当局）の双方のリアルタイムレポート
- 分析の「コックピット」のような単一のダッシュボード
- 市場や製品を容易に追加できる拡張性
- 免税証明の管理
- 他のシステムとの相乗効果

テクノロジーを持たない企業

インタビューした企業の3分の1（自社でシステムを構築した、あるいは会計事務所やコンサルティング会社に外注している企業を除く）は、テクノロジーを使わない理由として、新たなERPシステムの導入といった他の優先事項に勝るだけの価値が、新しいテクノロジーソリューションから得られるかという点について懐疑的な見解を挙げました。また少数の回答者は、そうしたシステムが特定の業界ニーズを満たしているかを疑問視していました。

興味深いことに、テクノロジーの導入を真っ向から否定した回答者はほとんどいませんでしたが、導入を否定する少数派は、自分たちの間接税業務はかなり単純かつ低リスクで、使用中の標準的な会計用ソフトウェアの範囲内で対応可能と考えており、追加投資の必要性を感じていませんでした。

「わずか4社との対応に、大規模なソフトウェア投資は必要ありません」

「手作業のプロセスは多いですが、テクノロジーツールへの投資が必要なほどではありません」

一部の回答者は、ERPシステムを通じて設定されたデータ収集などの前工程が整備されるまでは、税エンジンソリューションに注目しても無意味だと感じていました。

実際、ある回答者は、通常であれば自動化とデジタル化に意欲的なのは税務当局に、「税エンジンに入力するデータの管理が強化されない限り、同エンジンを介しての納税申告は不安が大きい」と説明されたとのこと。しかし、大半の回答者は、間接税ソリューションの導入を含め、数年以内に自動化を強化したいと述べています。



導入

企業の税務部門リーダーとのインタビューをもとに、導入に際しての重要なポイントを二つ挙げます。

その1 データソースを整備する

インタビューした中で、アドバイザー業務への移行が進んでいる企業は、現行のさまざまなERPシステムからの必要データすべてをまとめたデータハブ（または「データレイク」）を構築していました（実際、ERPの「信頼できる唯一の情報源」を保有しているところはほとんどありませんでした）。

ERPシステムへの新たな投資は、新たな税務テクノロジーへの投資の良いきっかけとなりますが、こうした複雑な導入プログラムを並行して稼働させるのは、十分なリソースがない限り賢明ではありません。多くの人は税務テクノロジーの導入を遅らせる方が良いと考えていました。ほぼすべての回答者は、下流での問題を減らすために、上流で問題を解決しておくことの必要性を強調しました。

「VATプロセスの精度を担保するには、大元のデータソースから見直さなければならない」

「何かを更新または変更した場合、図らずもシステムのどこかが遮断されてしまう可能性がある」

その2 プロセスに密接に関わり、状況を常に把握しておく

複数の回答者の話にあったのは、導入プログラムは順調に稼働しているものの、コンサルタントが去った後になって、社内チームがシステムのカスタマイズの詳細を知らないことに気づいたというエピソードです。社内や税務部門内でできるだけ多くの専門知識を持つこと、というアドバイスを残しています。

回答者からの他の提言には以下のようなものがありました。

- 財務とITそれぞれの上司からの賛同を得る
- 導入コンサルタントを手配する場合、間接税とERPシステムの双方に精通していることを確認する
- 導入コンサルタントからの引き継ぎの機会を設ける
- カスタマイズを最小限にする
- 考えられるすべてのシナリオをテストする
- できるだけ最新バージョンのソフトウェアを調達する
- できるだけ早急に、全部門・全地域からあらゆるユーザーを参加させ、教育し、関与させる
- 予想よりも多めに時間と予算を確保する

結論

今回のインタビュー結果から、いくつかの重要な事実が判明しました。まず、明確なトレンドとして、多くの製品やeコマースチャネルを使ってビジネスを国際展開する企業への間接税の負担が増しているということです。

企業の経営陣は、この新たな現実を受け入れる必要があります。財務部門の目立たない部分での簡単なプロセスとして捉えられていた間接税が複雑化し、リソースの需要が増しているのです。また、間接税プロセスが十分に強固でない企業は、制裁金、機会喪失、顧客や税務当局の信頼を損ねる風評被害などのリスクを認識しなければなりません。

間接税プロセスへの対処は、単なるリスク低減に留まらず、収益機会も提供します。これは特に、デジタル化によるメリットや、将来的にAI搭載のツールと連携した膨大なデータ利用を考えている企業に該当します。間接税システムのデータを有効活用できれば、キャッシュフロー、サプライチェーン、顧客活動に関する最新のユニークな洞察が得られるようになります。

企業の間接税部門を最大限に利用するには、時間、テクノロジー、人材への投資が必要になりますが、そうした投資を行う税務部門と経営陣にとってのリターンは明白です。すなわち、リスクの低減、財務実績の改善、専門家ノウハウの有効活用などです。

ある回答者は、「システムを導入しないと、途方もない時間、労力、リスク低減が必要になってしまいます。会社の規模がそれなりであれば、売上税管理ソリューションは必須です。すぐにでも調達すべきです。得られる価値を考えれば、サブスクリプション費用など安いものです」と述べています。

多くの回答者は、CEOへの要望についても言及しました。「もしそれらの要望をメールで送ったら」という設定で、次のページにサンプルを掲載しました。

To: ジャネット・スミス (Worldwide Enterprises Inc、CEO)

From: ジョー・ウッズ (間接税部門、ディレクター)

件名: 間接税と企業戦略についてのご提案

スミスCEO

お疲れ様です、間接税部門ディレクターのウッズと申します。

本日のタウンホールミーティングで、スミスCEOは「いつでもコメントを歓迎します」と仰っていましたが、私は当社のGAP戦略の三本柱である「成長、自動化、人材」に感銘を受けました。この三本柱はすべて、私が担当する間接税の領域に直接関係するもので、リスクを低減し付加価値を生み出すための機会に繋がると考えています。

当社では、税務のエキスパートが数百万ドルの売買を手作業で処理していますが、彼らは税務のプロとして、もっと会社の成長に寄与したいと考えています。そのためにも、すべての処理を自動化し、時間の節約、リスクの低減、そして還付請求の容易化を図るべきだと思います。私たちは、データをスプレッドシート間でペーストするだけの単純作業ではなく、独自の分析スキルを用いてソリューションを特定し、キャッシュフローの予測にも携わりたいと考えています。

すべての新しい事業には、間接税が密接に関わってきます。早い段階で私たちに案件を打診していただければ、間接税の影響を最小限に抑え、顧客にとってより魅力的なディールをまとめたり、あるいは新製品の価格設定をする上での最善の方法について、アドバイスできるかと存じます。また私たちは、デューデリジェンスにも精通しておりますので、Digital Products Inc社買収時の「ディール締結の6カ月後に、ブラジルとインドでのVAT債務残高が露見した」といった事態の再発も防げます。

結論を述べますと、当社には間接税プロセスを経由する8億5千万ドルの売上高があり、約3億5千万ドルがコストになります。世界的な平均税率の15%を適用しますと、正味7千5百ドルのキャッシュフローがあります。ですが、我々が請求しすぎれば顧客を刺激してしまい、請求額の未払いや、顧客の流出リスクが生じます。とはいえ、過小請求すれば税務当局を刺激してしまい、監査される恐れがあります。最悪の場合、制裁金によって最終損益が悪化するでしょう。いずれの場合も、当社の利益と評価に悪影響がもたらされます。適切な投資を行わなければ、このリスクは増大する一方です。

間接税システムへの投資には、その他の利点もあります。適切なツールがあれば、アジリティが向上し、お客様へのサポートもより効果的になります。税金の還付請求手続きも改善され、スピーディーになります。そして、キャッシュフローの可視性が改善・強化されれば、間接税債務の潜在化リスクも防止できるのです。

以上となりますが、何卒ご一考いただけますようお願い申し上げます。
どうぞよろしく願いいたします。

ウッズ

付録

本レポートのインタビュー対象者の詳細は以下です。

インタビュー対象者

2021年3月、トムソン・ロイターは企業税務部門の年次調査を実施し、800社以上（大半は欧米企業）からご回答をいただきました。調査はあらゆるセクターを対象としましたが、特に製造業とテクノロジー業界に焦点を当てました。さらに、世界全体、そしてあらゆるセクターから抽出した30社以上の組織に対して、間接税に関する一連の綿密なインタビューを行いました。



インタビューの回答者の約半数は、少なくとも3年以上の職務経験を持ち、間接税に限らずあらゆる税金に対して責任を担っていました。そして、ほとんどの回答者は前職で間接税または社内の企業税務部門の職責にありました。間接税に特に重点を置く回答者のうちの数名は、あらゆる税務テクノロジーに関する責任を負っていました。過半数の企業において、間接税に特化した部門は極めて小規模で、ほとんどは1名～3名で構成されていました。少数の大企業では、日々の間接税業務は共有サービスを担当する経理部門が行い、上級管理者が間接税の計画立案と戦略を監督していました。

間接税部門の規模

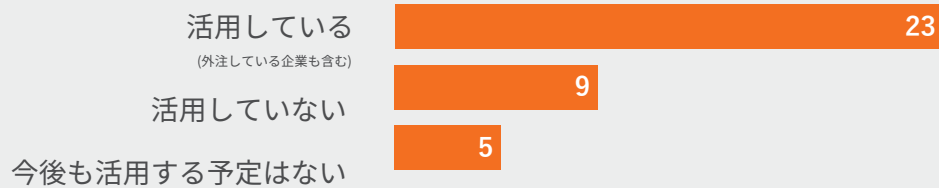


インタビューの対象企業は、昨年を通して激変を経験した企業と、ビジネスにそれほど変化がなかった企業とで、ほとんど均等に分かれました。ほぼすべての企業はデジタルトランスフォーメーションのプロセスに着手し、特定の全社的项目を開始した企業もあれば、一つの分野に重点を置いた企業、トランスフォーメーションの立案段階にある企業もありました。

激変を経験した企業には、二つの大きな要因がありました。一つはコロナ禍のロックダウンによるデジタル活動およびeコマースの大幅な拡大、もう一つはM&A活動による爆発的な急成長でした。

2大要因となったeコマースとM&Aは、間接税部門に多大な影響を与えました。

間接税テクノロジーの活用



トムソン・ロイターについて

トムソン・ロイターはビジネスに有効な情報を“活用”できる形でお届けするリーディング企業です。法律×テクノロジー、税務・会計、輸出入管理、FTA、コンプライアンス管理業務に携わる専門家のため、世界で最もグローバルなメディアサービスであるロイターの情報と組み合わせ、専門性の高い情報をご提供しています。トムソン・ロイターの詳細についてはthomsonreuters.co.jpをご覧ください。

お問い合わせ

ONESOURCE 国際税務ソリューション
Marketingjp@thomsonreuters.com

