

2023年 EYタックス・ アンド・ファイナンス・ オペレート(TFO)調査

日本における税務アウトソーシング調査結果

EY税理士法人

2023年6月

The EY logo, consisting of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. A yellow diagonal line is positioned behind the 'Y'.

Building a better
working world

免責事項

本資料は、一般的な情報提供および教育のみを目的として作成されたものであり、会計、税務、法律、その他の専門的なアドバイスとして、意図されたものではなく、また依拠されるべきでもありません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

EY組織およびそのメンバーファームは、本プレゼンテーションに(ハイパーリンク等によって)リンクされたか、あるいは、本プレゼンテーションで言及された第三者のウェブサイトの内容、正確性、安全性について一切責任を負わないものとします。

本プレゼンテーションに示された第三者の見解は、必ずしもEYのグローバル組織またはそのメンバーファームの見解ではありません。また、それらの見解はそれぞれの見解が示された際の文脈において理解されるべきものです。

2023年 EYタックス・アンド・ファイナンス・オペレート(TFO)調査

世界の税務・財務領域で主流となりつつあるコソーシング。企業とサービスプロバイダーの間で役割分担を明確にし、漏れなく効果的、効率的に行うアウトソーシングのことを指し、税務・財務のDX促進、BEPS2.0への対応、さらにESGへの貢献など新たな変革に対応するため、日本でも多くの企業で採用され始めています。

EYでは今回、32の国・地域と18の業界にわたる税務・財務専門家1,600人を対象に2023年EYタックス・アンド・ファイナンス・オペレート(TFO)調査を実施。今後5年間にわたり、度重なる法改正のプレッシャーや会計・税務専門家の不足などのリスクに直面する税務・財務部門の現実的な解決策を提示しています。

今、多くの企業にとって、データ、生成AIツールを始めとしたテクノロジー、シェアードサービスセンターを駆使した優れた能力を持つプロバイダーとのコソーシングは最優先事項となっています。コソーシングは、従業員の労力を減らし、より多くの時間を戦略的な作業に費やすことができ、税務・財務部門に大きな変革とメリットをもたらします。

EYはコソーシングと、データおよびテクノロジー税務サービスのグローバルマーケットリーダーとして認知されています。本調査レポートでは日本企業の回答と世界全体の調査結果を比較しており、日系多国籍企業が抱える独自課題への解決策や他社の取り組みを知ることができます。より付加価値の高い税務・財務部門構築のための参考にさせていただけると幸いです。

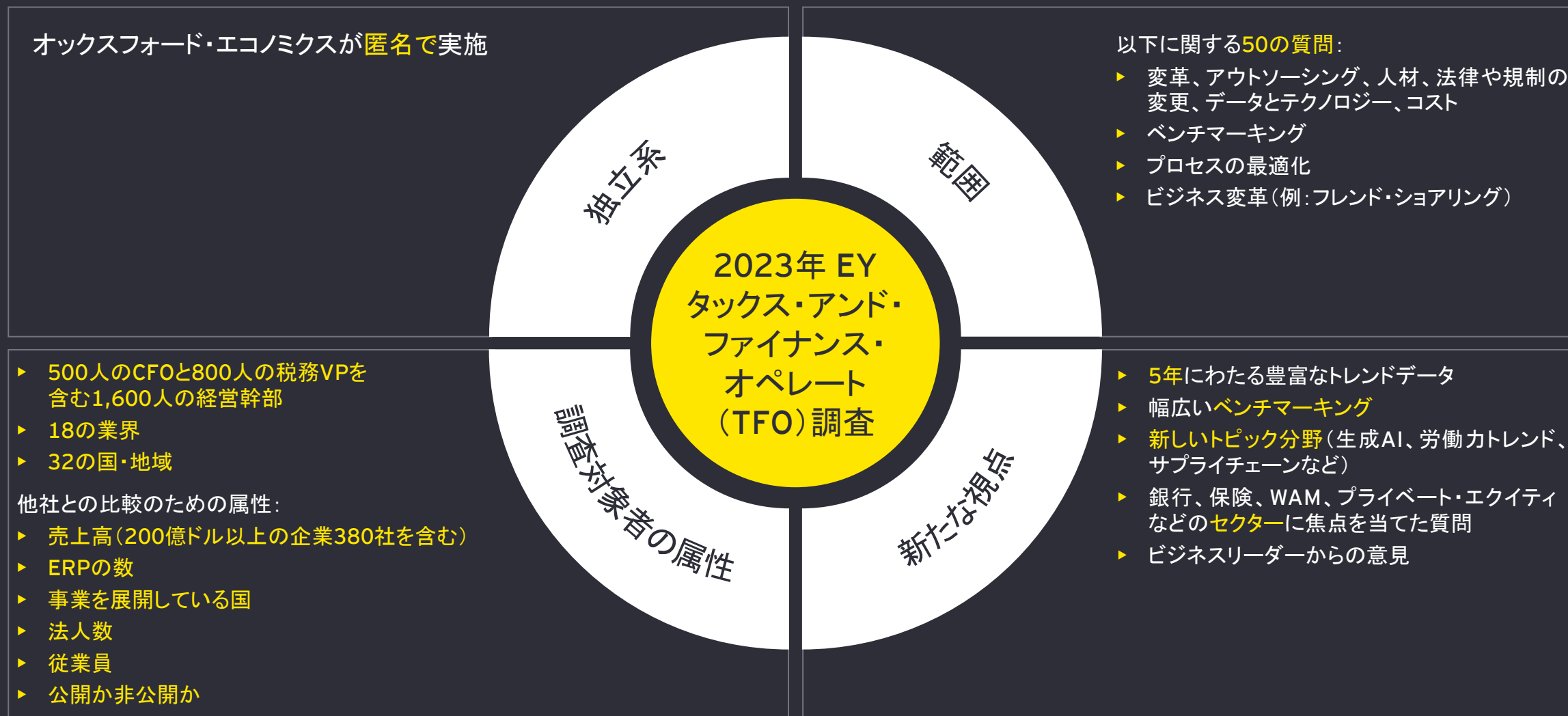
本調査の全文は下記リンクまたはQRコードよりアクセスいただけます。

https://www.ey.com/ja_jp/tax/why-five-years-of-transforming-tax-and-finance-functions-is-paying-off



- 1 組織の変化
- 2 企業によるコソーシングの検討
- 3 人材
- 4 法律、規制、透明性
- 5 データとテクノロジー
- 6 コストと予算
- 7 参考資料: 追加スライド

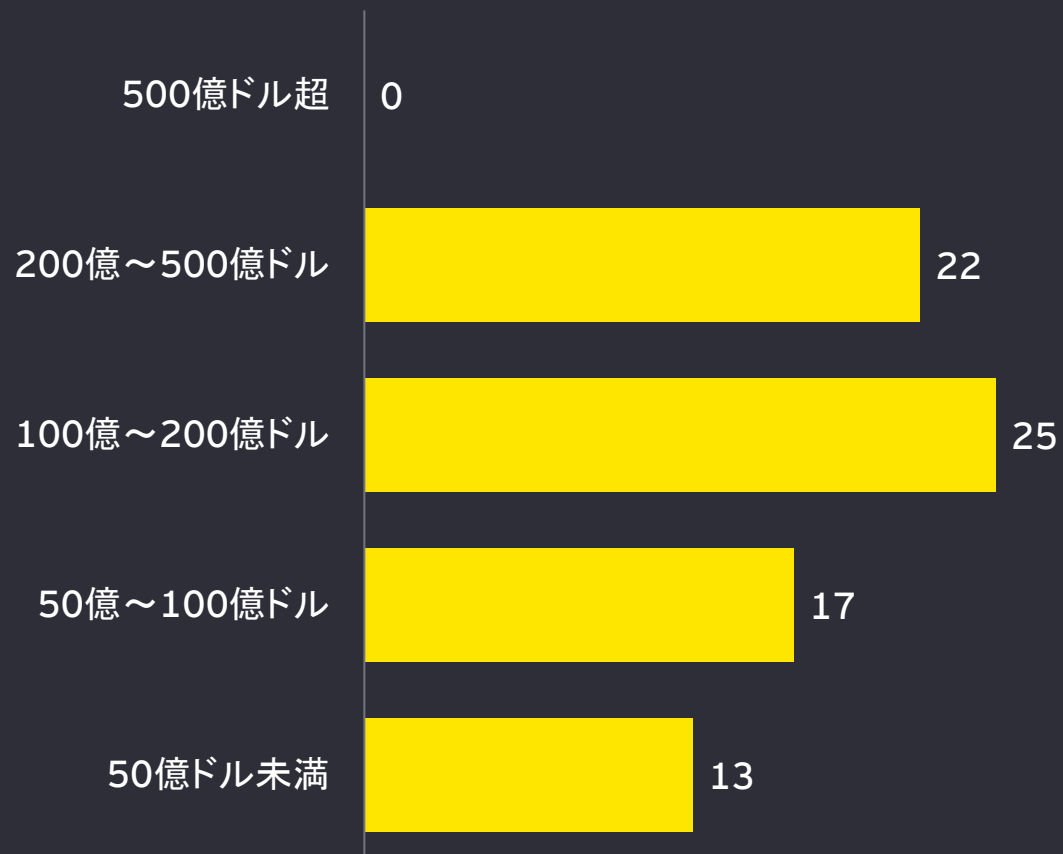
調査について



日本のサンプルについて(回答数 = 83)

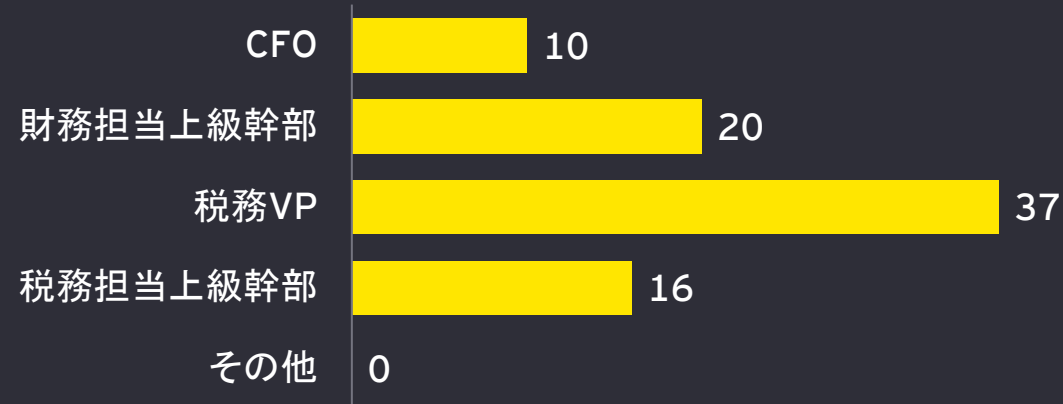
※数値は四捨五入などの関係で合計が100%にならない場合があります

売上高別



※保険、資産運用、証券会社および銀行を除く
※ドル＝米ドル

役職別



地域別



現在の環境下で、企業はどのように対応しているのでしょうか？

人材



58%

が、少なくとも3つの人材分野(チームのモチベーション向上、人材の維持、燃え尽き症候群の回避など)で苦労しています

法律

規制



88% が、BEPS2.0により中程度または大幅な変化が生じると予想していますが、影響評価を完了しているのは、**わずか31%**です

63% が、3つ以上の新たな報告要件が重大な影響を及ぼすと予想しています

変革

95%

が税務・財務の運用モデルを変更に

92%

ソーシング

が今後24カ月の間に税務・財務業務をソーシングする可能性の方が高いと回答

テクノロジー



47%

が、データとテクノロジーに関する持続可能な計画の欠如が、ビジョンを達成する上での最大の障壁であると回答しています

コスト



94%

が、税務・財務部門のコストを凍結または削減する計画です

今後24カ月間の	5% (2023)
税務部門の平均	6% (2022)
予算削減	6% (2020)
	9% (2018)



01

組織の変化



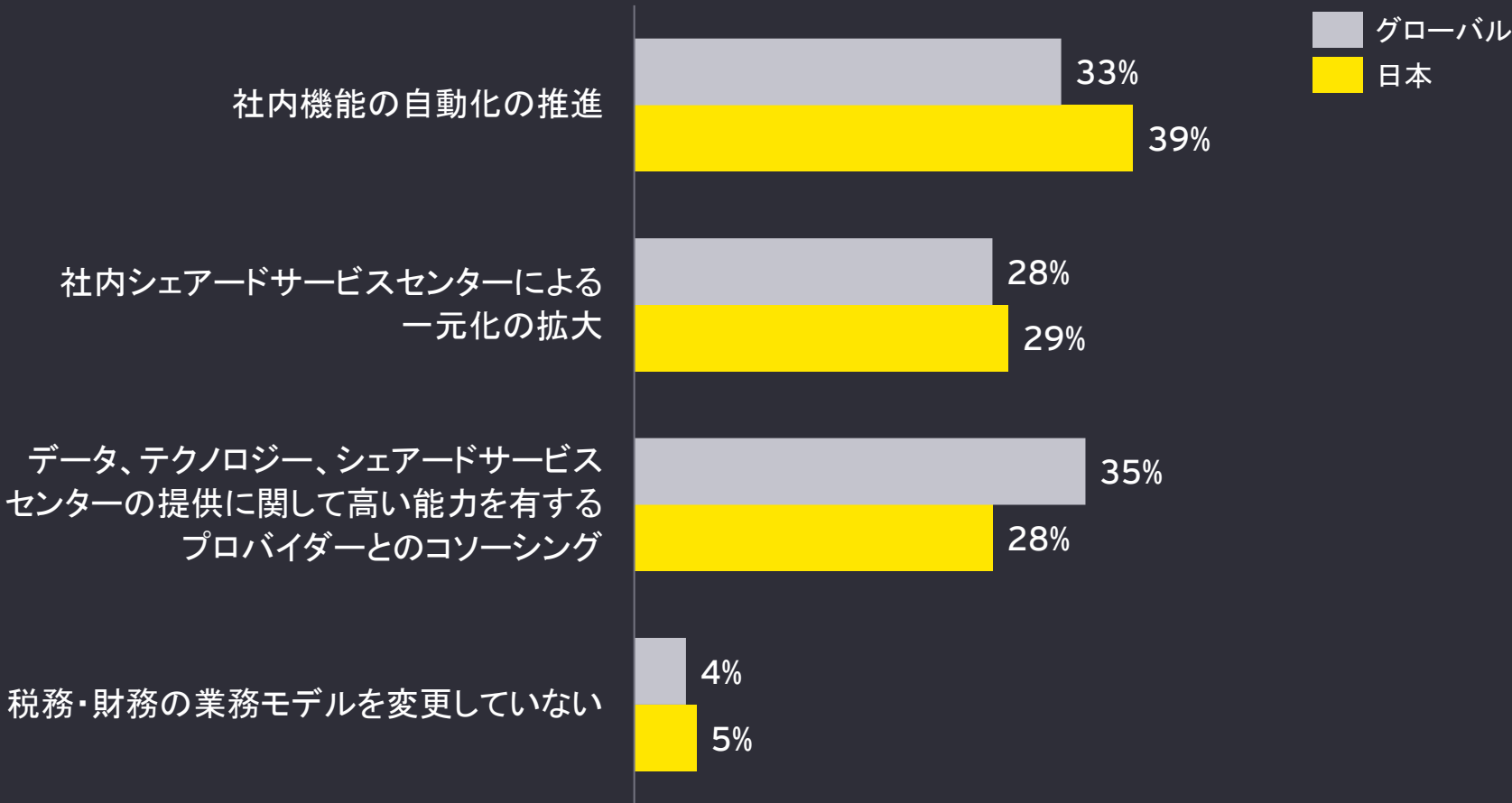
貴社の税務・財務部門が、運用モデルについて検討している、または行っている最も重要な変更は何ですか？

96% グローバル

95% 日本

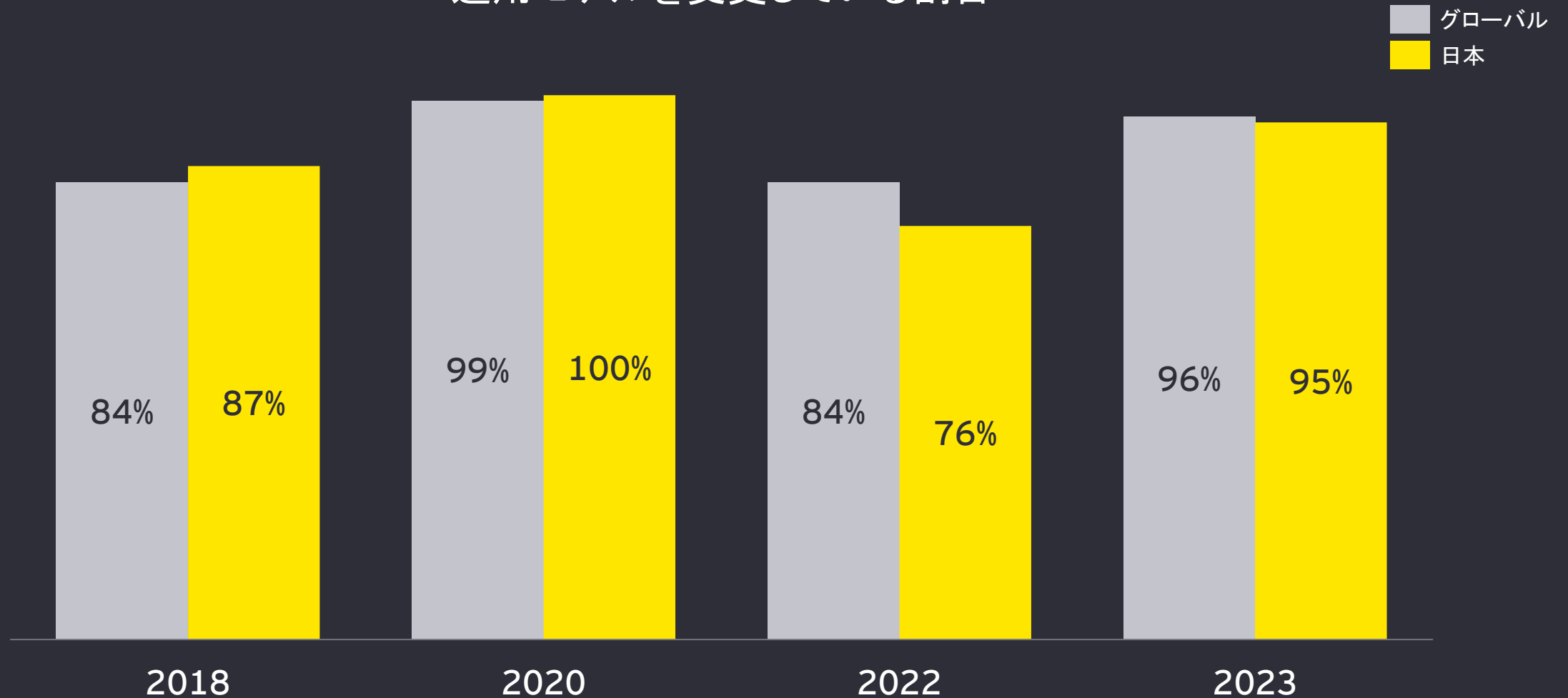
が、税務・財務の運用
モデルを変更しています

変更を行っている、または検討している割合



時系列：企業は引き続き、税務・財務の運用モデルの変更を優先させています

運用モデルを変更している割合



貴社の税務担当者は現在どこに時間を費やしていますか、また、どこに時間を費やすのが望ましいですか？

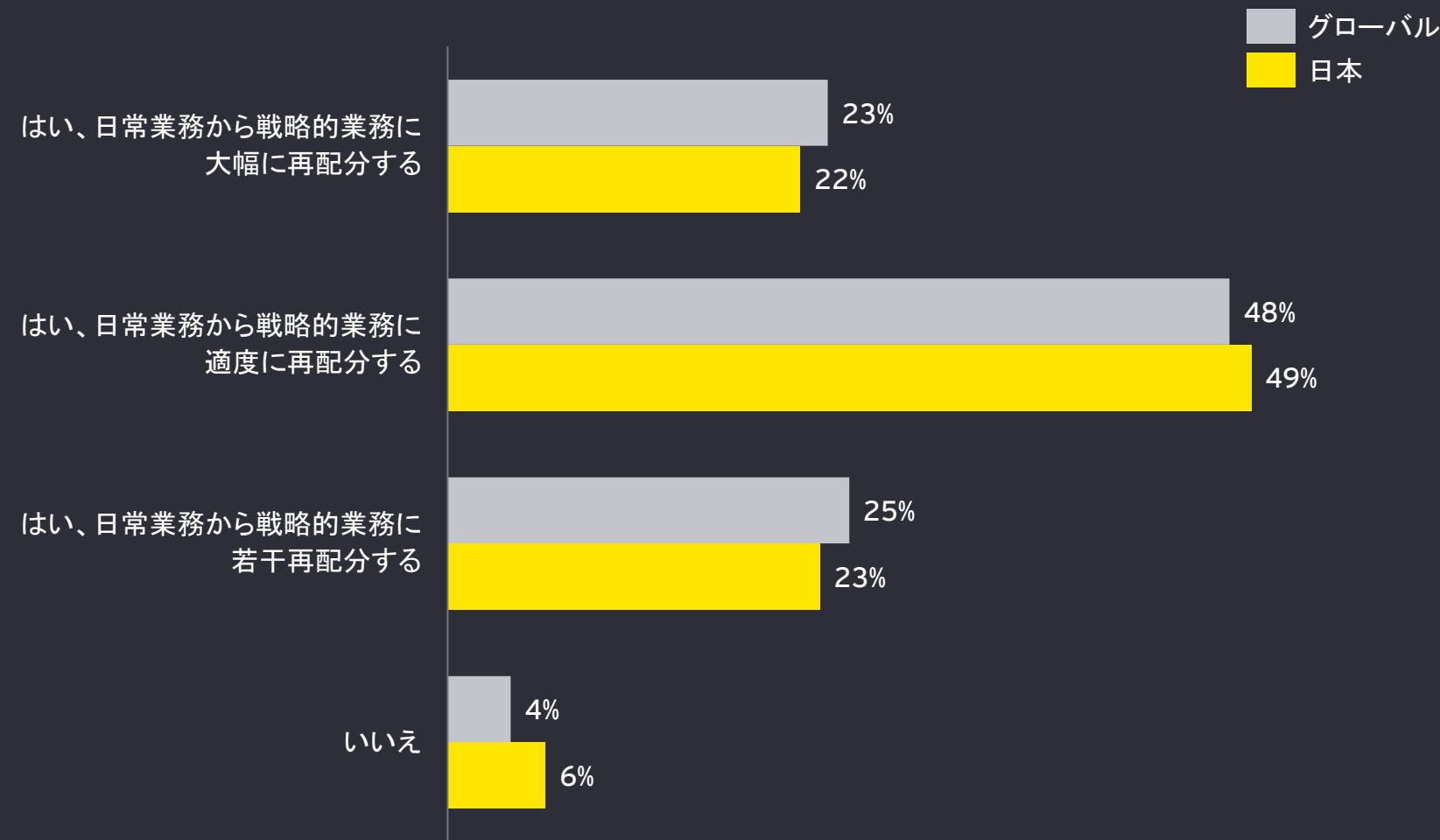
企業は価値の高い活動により重点を置きたいと考えています

	費やす時間			
	現状		希望	
	グローバル	日本	グローバル	日本
日常的なコンプライアンス業務 (日常的なデータ収集／クレンジング、調書作成、 税務申告コンプライアンス関連、調整など)	72%	69%	62%	59%
付加価値の高い業務 (価値の高いデータ分析、タックスプランニング、 税務係争、戦略、コミュニケーション、リスク管理など)	28%	31%	38%	41%
	100%		100%	

貴社では、今後24カ月の間に、税務・財務予算を日常業務（税務コンプライアンスなど）から戦略的業務（法制、プランニング、係争など）に再配分すると予想しますか？

ほとんどの企業
（グローバル：96%、
日本：94%）が税務・
財務予算を戦略的
業務に再配分しよう
としています

予算の再配分を行うと予想する割合



貴社のサプライチェーンをどの程度変更し、よりリスクの低い地域に活動に移すこと（「フレンド・ショアリング」）を進めていますか、または計画していますか？

79% グローバル

90% 日本

が、すでに中程度から大幅な変更を実施しています

88% グローバル

96% 日本

が、今後2年間で中程度から大幅な変更を計画しています

	すでにサプライチェーンの変更を実施済み		今後2年間でサプライチェーンを変更する計画	
	グローバル	日本	グローバル	日本
大幅な変更	27%	29%	39%	43%
中程度の変更	52%	61%	49%	53%
最小限の変更	20%	10%	12%	4%
変更しない	1%	0%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%



02

企業による コソーシングの 検討

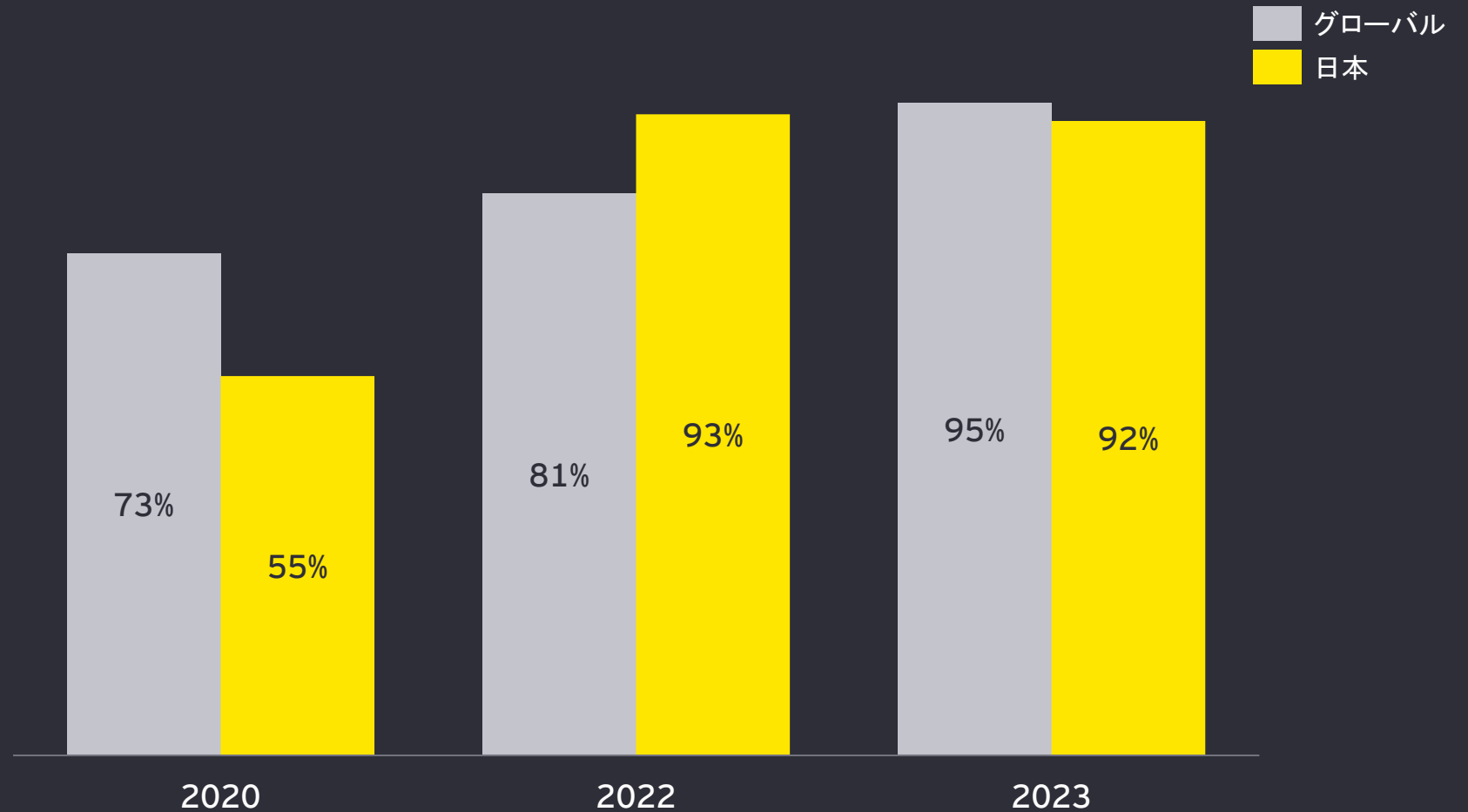
時系列：今後24カ月以内に、特定の税務・財務業務をコソーシングする可能性はどの程度ありますか？

95% グローバル

92% 日本

が、2023年にはコソーシングする可能性の方が高いと回答し、これは2020年から37ポイント増加しています

コソーシングする可能性の方が高い企業の割合

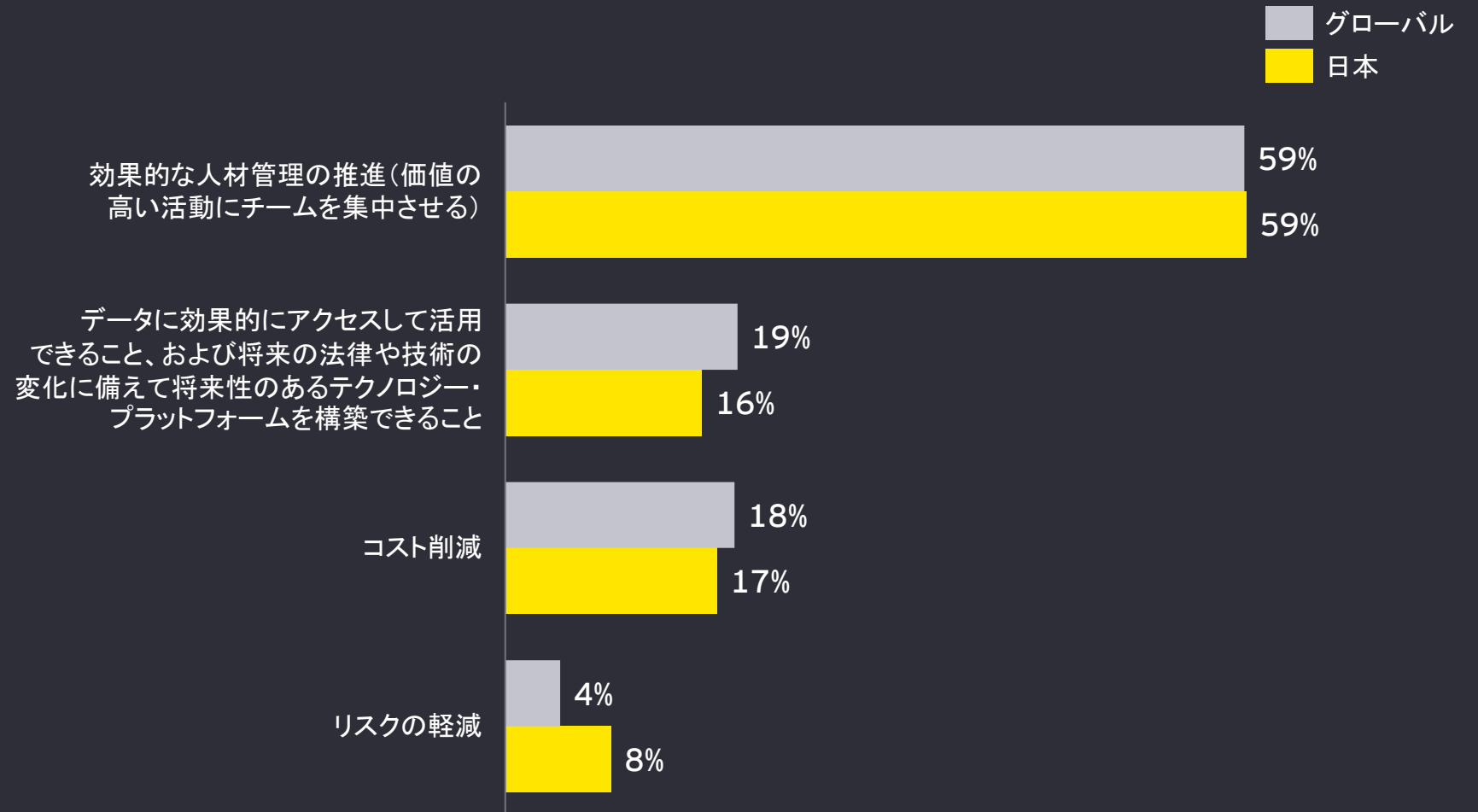


プロバイダーと提携して複数国の税務コンプライアンスと法定報告業務をコソーシングする最も大きなメリットは何ですか？

59% グローバル
日本

が、効果的な人材管理を推進することがコソーシングの最も大きなメリットだと考えています

コソーシングのメリット





03

人材

今後3年間で、貴社の税務担当者は、データ、プロセス、テクノロジーのスキルを活用して税務の専門的スキルをどの程度強化する必要がありますか？

63% グローバル

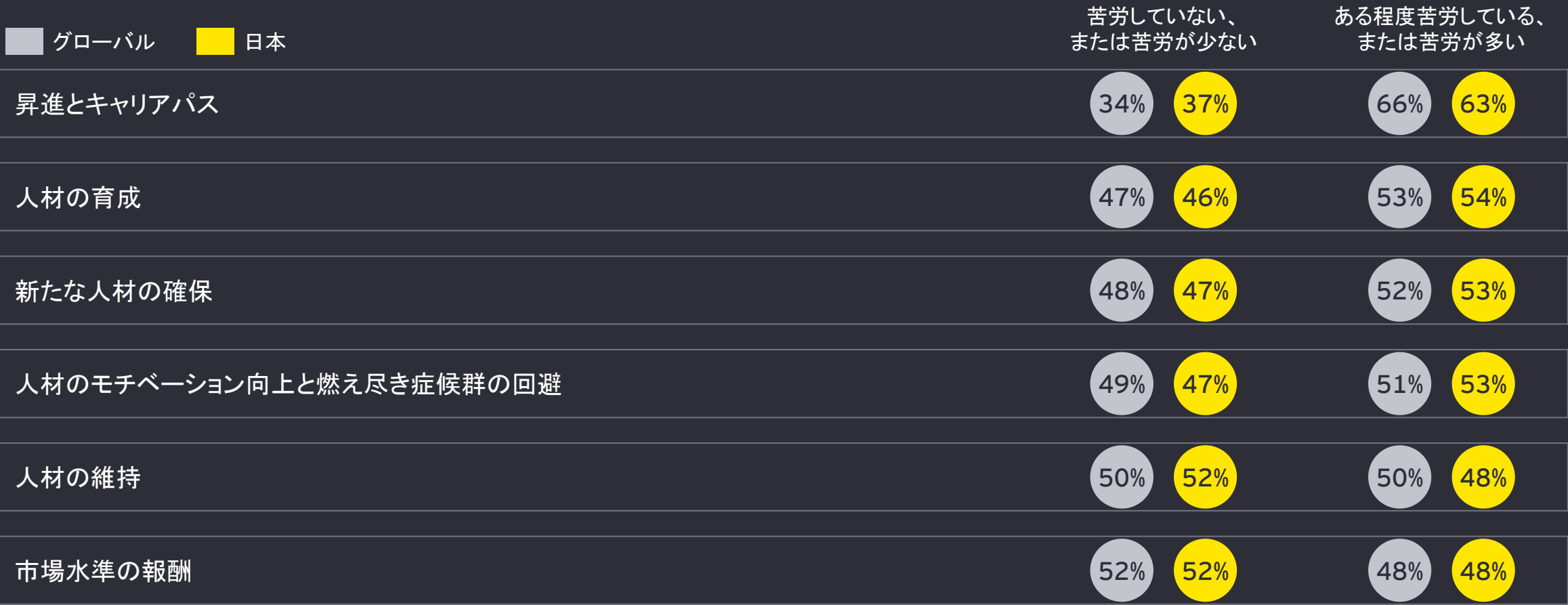
69% 日本

が、税務担当者は税務の専門的スキルを強化する必要があると回答しています（「中程度」、「大きな程度」、「非常に大きな程度」を選んだ割合）

	スキルを強化する必要がある割合	
	グローバル	日本
非常に大きな程度	7%	6%
大きな程度	21%	23%
中程度	35%	40%
低い程度	27%	23%
非常に低い程度	10%	8%
	100%	100%

現在、貴社の税務部門が人材の側面で苦労しているのは次のうちどれですか？

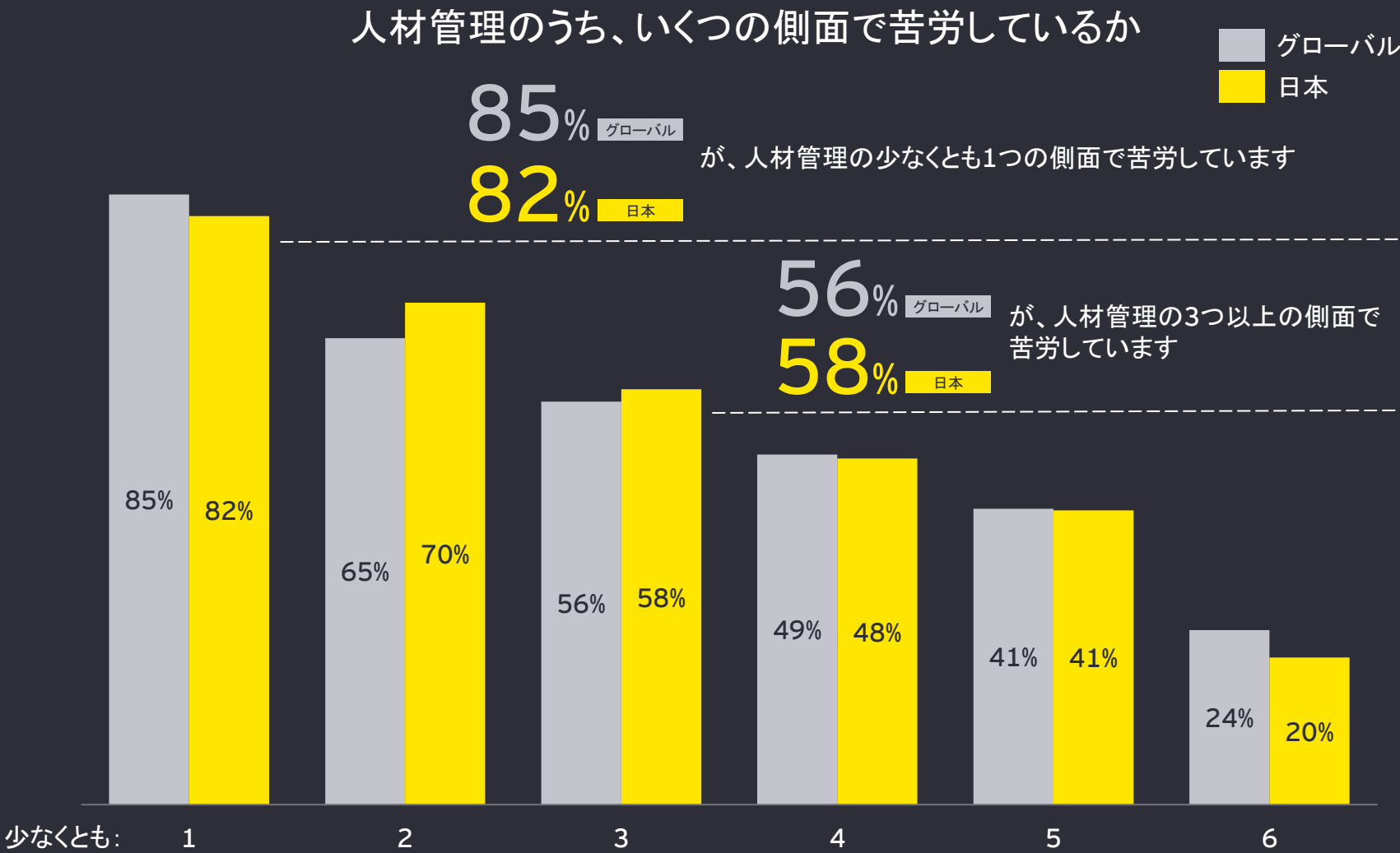
人材の側面で苦労している割合



現在、貴社の税務部門が人材の側面で苦勞しているのは次のうちどれですか？

人材管理の側面

- ▶ 昇進とキャリアパス
- ▶ 人材の育成
- ▶ 新たな人材の確保
- ▶ 人材のモチベーション向上と燃え尽き症候群の回避
- ▶ 人材の維持
- ▶ 市場水準の報酬



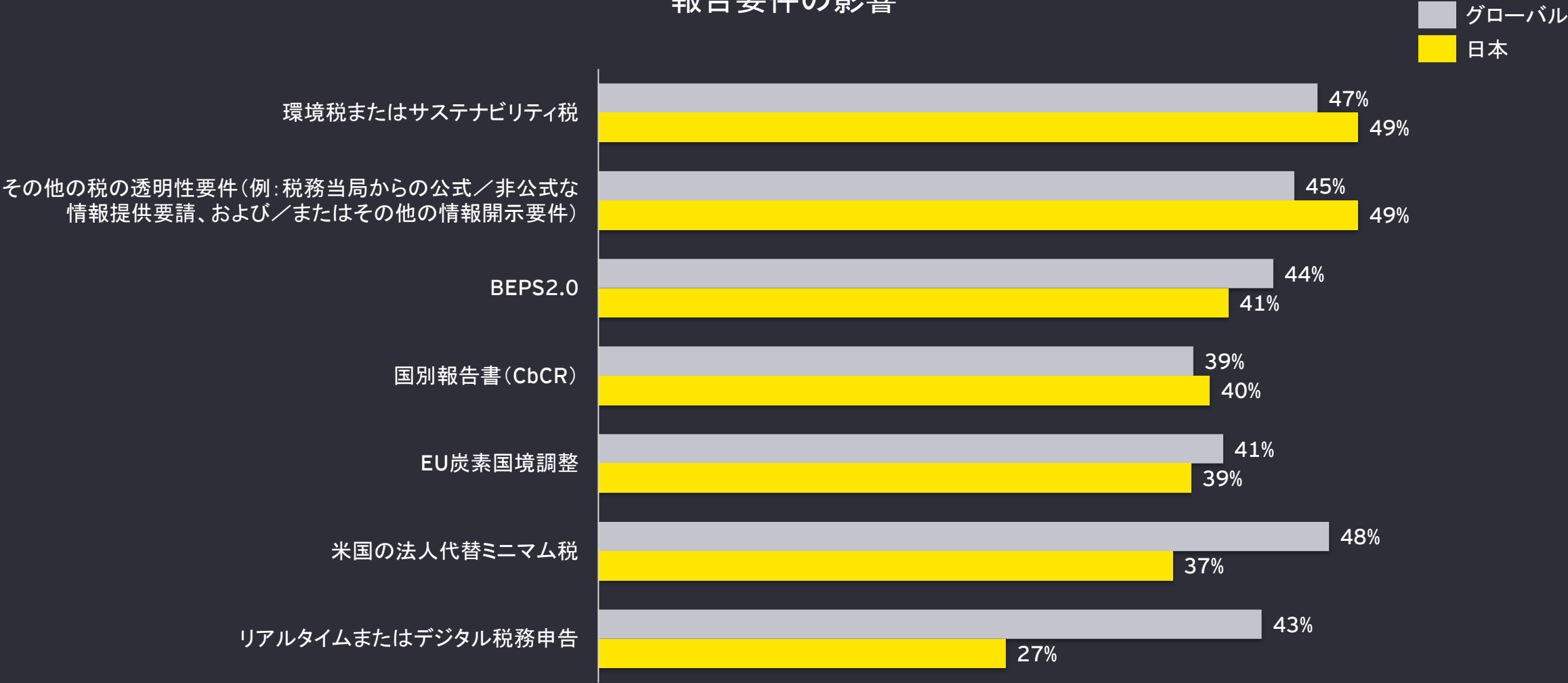


04

法律、規制、 透明性

次の新たな報告要件のうち、貴社の税務・財務部門に重大な影響を及ぼすものはどれですか？

報告要件の影響

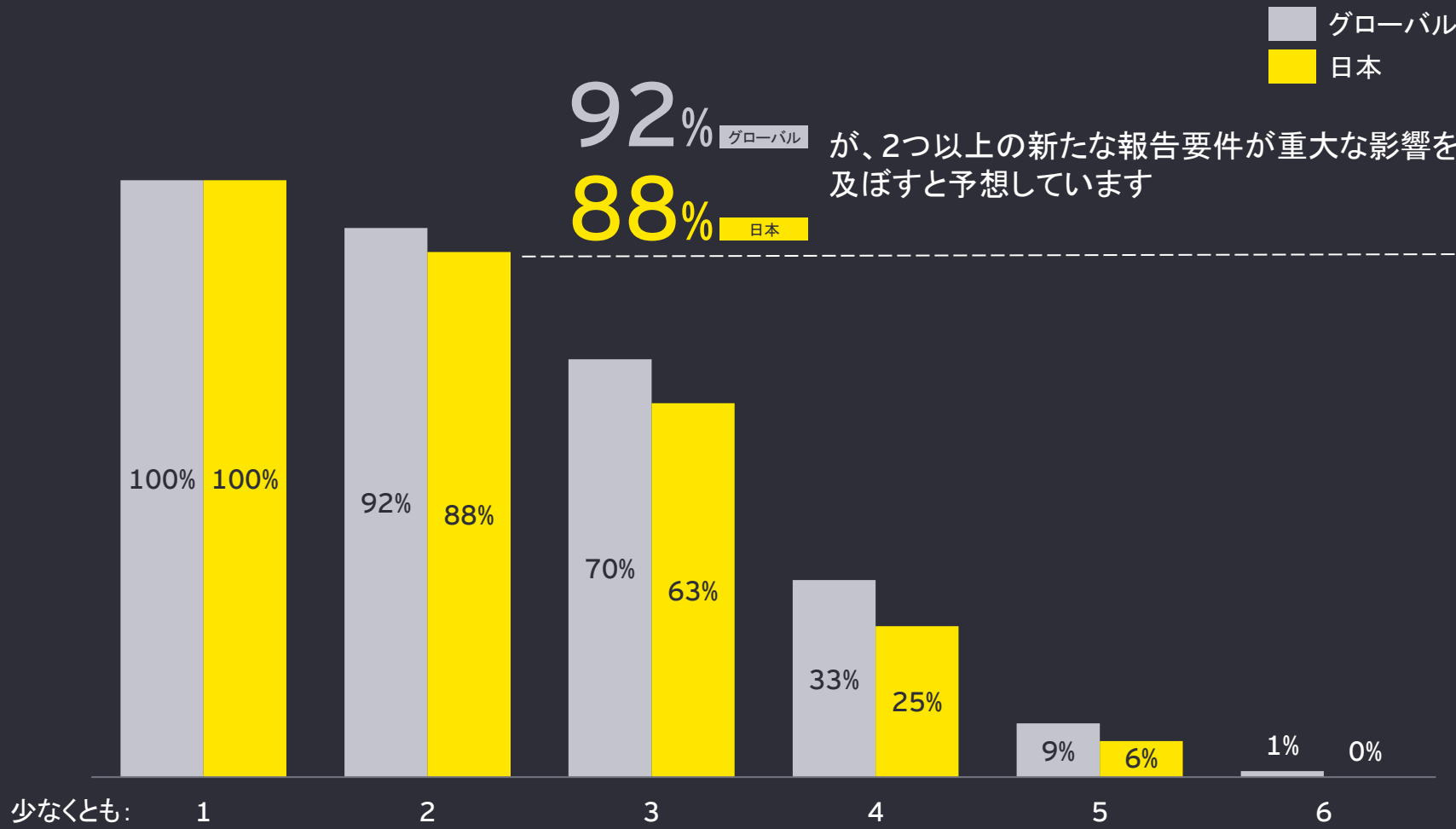


次の新たな報告要件のうち、貴社の税務・財務部門に重大な影響を及ぼすものはどれですか？

新たな報告要件

- ▶ 米国の法人代替ミニマム税
- ▶ 環境税またはサステナビリティ税
- ▶ BEPS2.0
- ▶ リアルタイムまたはデジタル税務申告
- ▶ EU炭素国境調整
- ▶ 国別報告書(CbCR)
- ▶ その他の税の透明性要件(例: 税務当局からの公式／非公式な情報提供要請、および／またはその他の情報開示要件)

重大な影響を及ぼす新たな報告要件の数



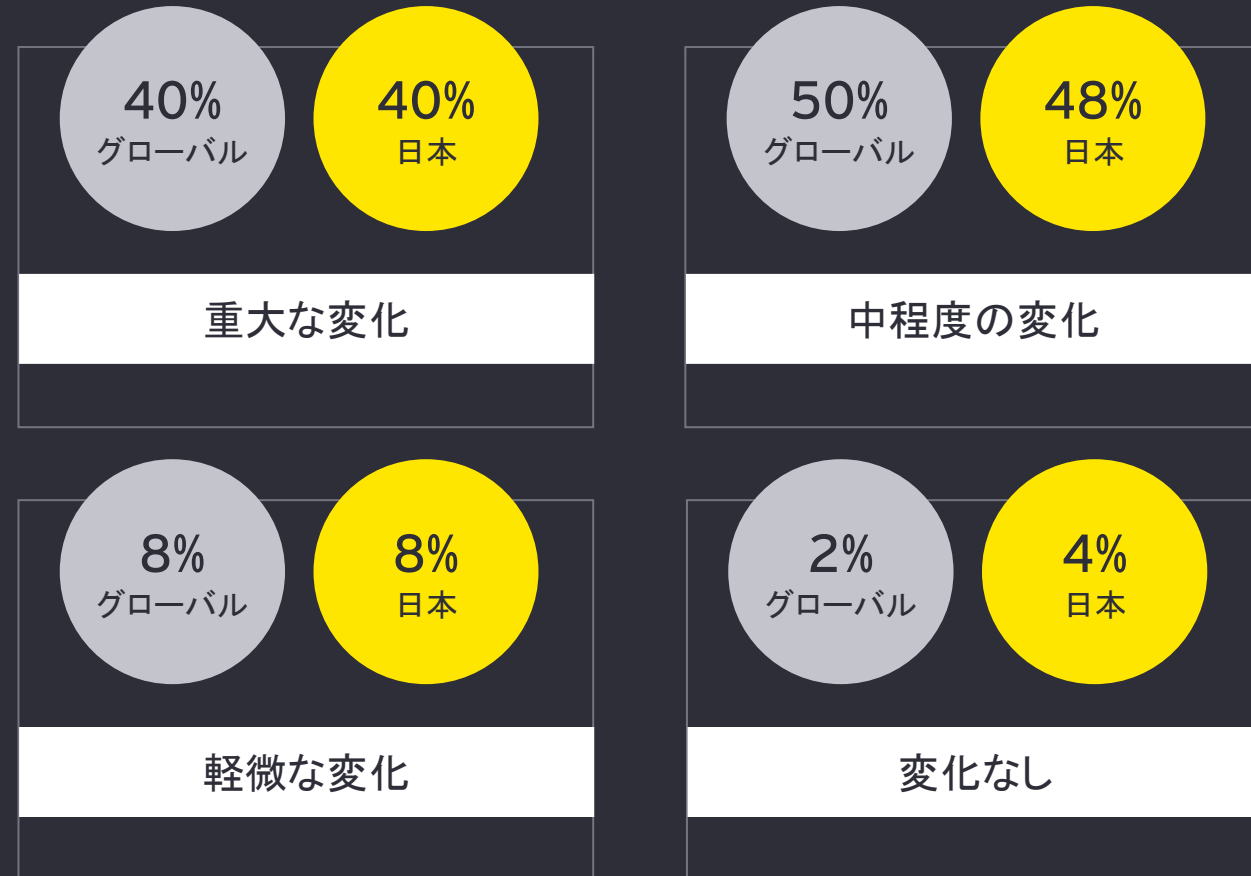
税源浸食と利益移転の第2の柱モデルルール(BEPS2.0)が発効し、国のミニマム課税が規定された場合、貴社のタックスプランニング戦略や事業運営はどのように変わると予想されますか？

BEPS2.0による変化を予想する割合

90% グローバル

88% 日本

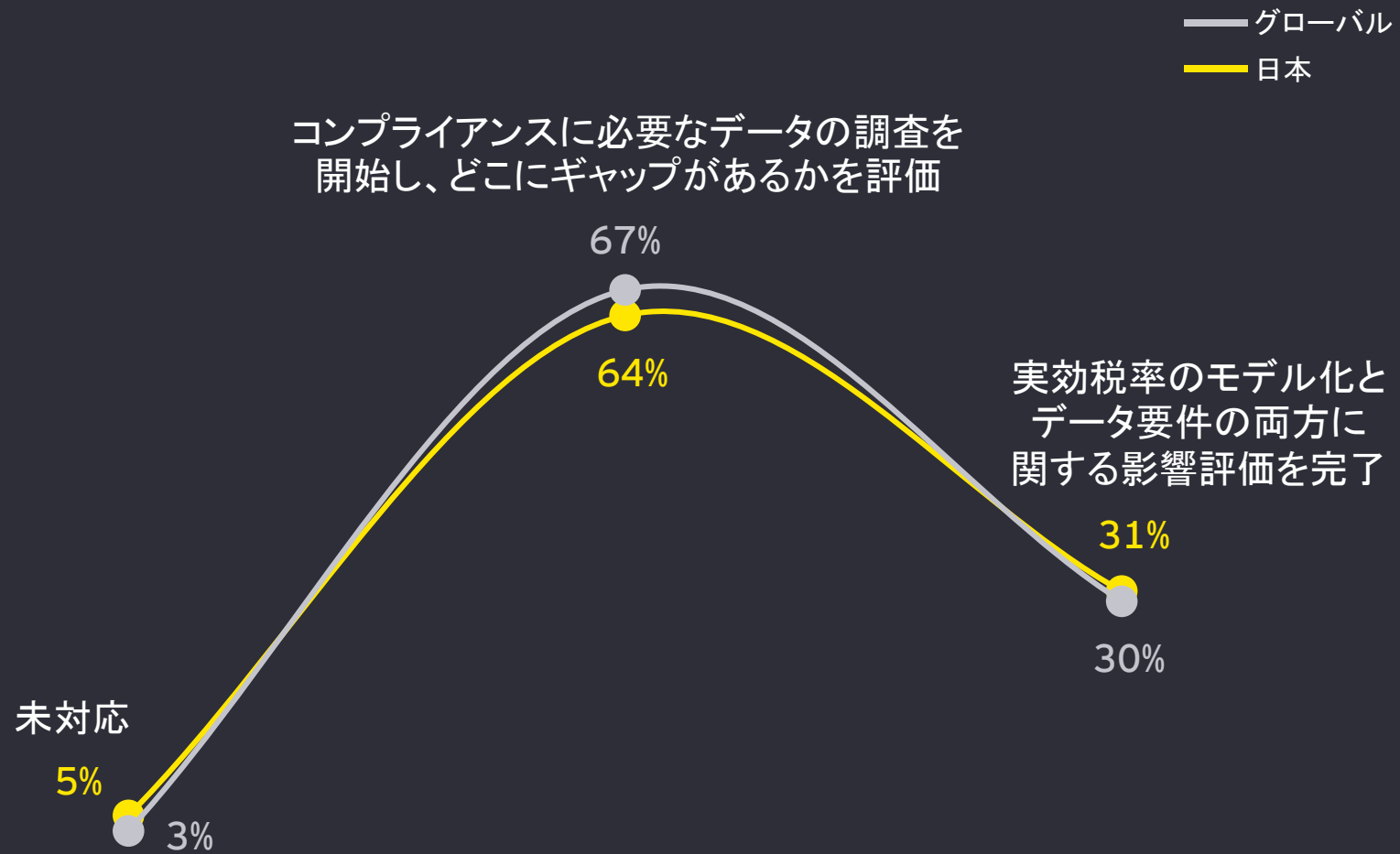
が、BEPS2.0により税務
および事業運営に中程度
から重大な変化が生じ
ると予想しています



貴社のBEPS2.0 第2の柱に対する準備について、最も適切に説明しているものはどれですか？

わずか
30% グローバル
31% 日本
が影響評価を完了しています

回答者のBEPSへの取り組み状況



ESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組みにおいて、貴社はどのような段階にあるとお考えですか？

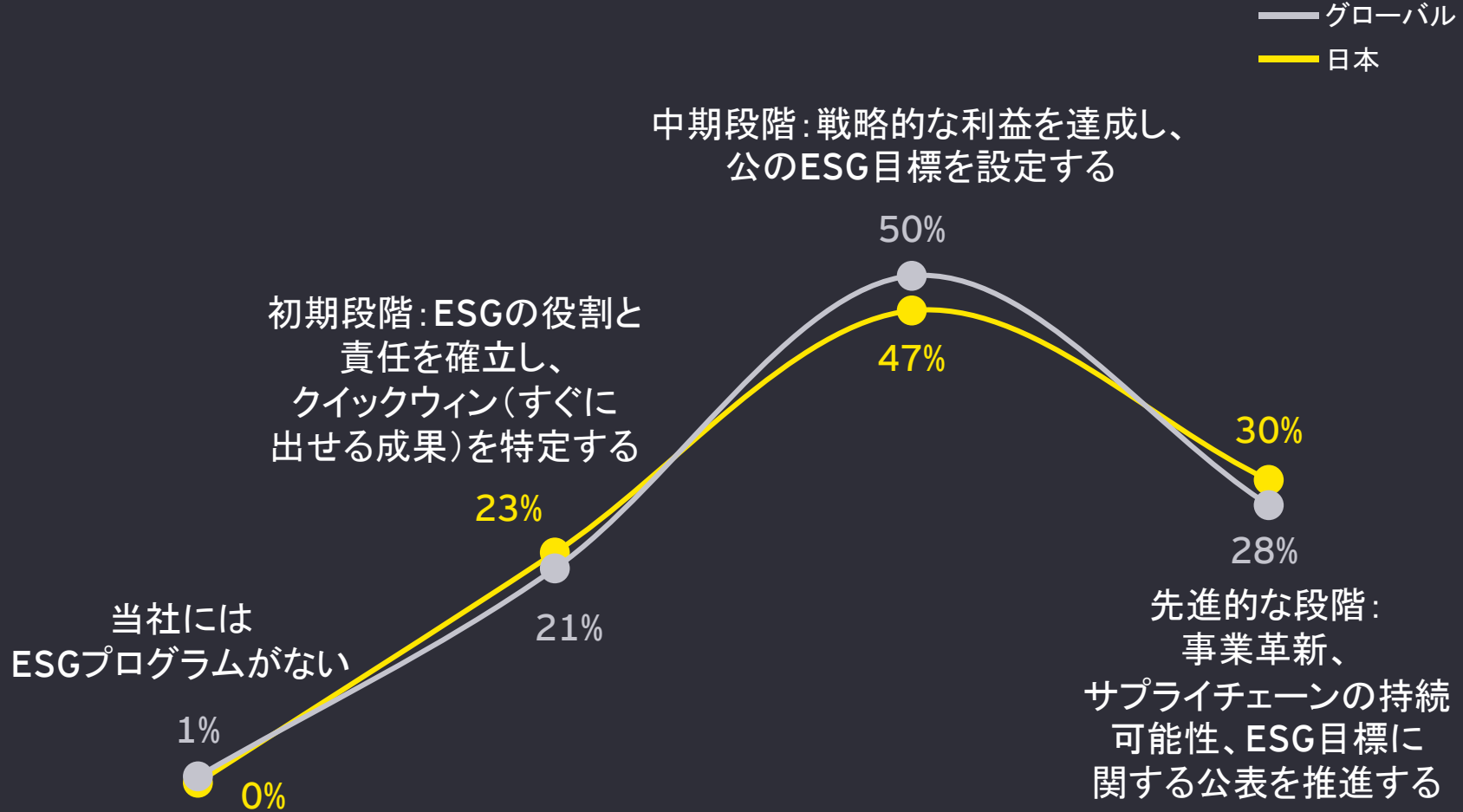
わずか

28% グローバル

30% 日本

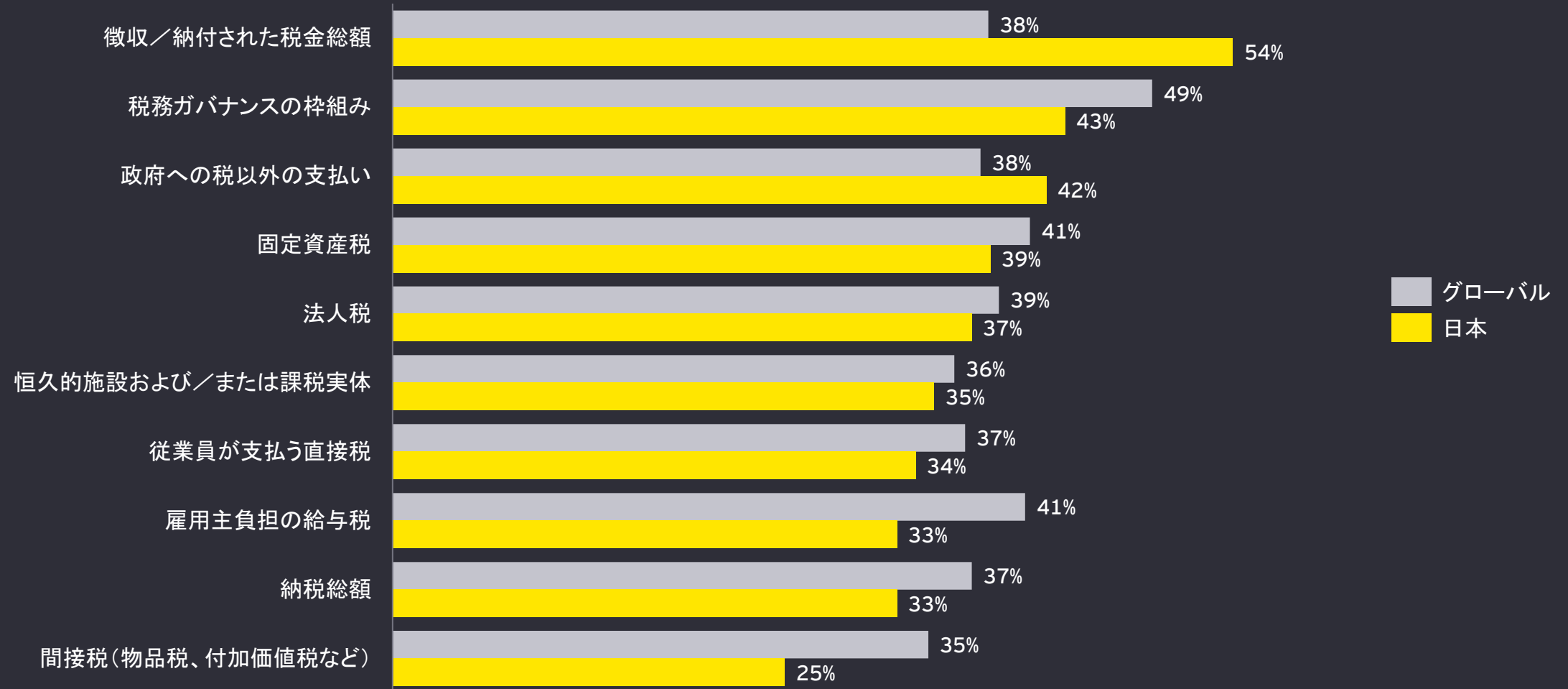
がESGへの取り組みにおいて先進的な段階にあります

回答者のESGへの取り組み状況



税務申告の公的な透明性に注目が集まる中、貴社は次のうちどれについて自主的な開示（例えば、政府が義務付けていない開示）を行うことを想定していますか？

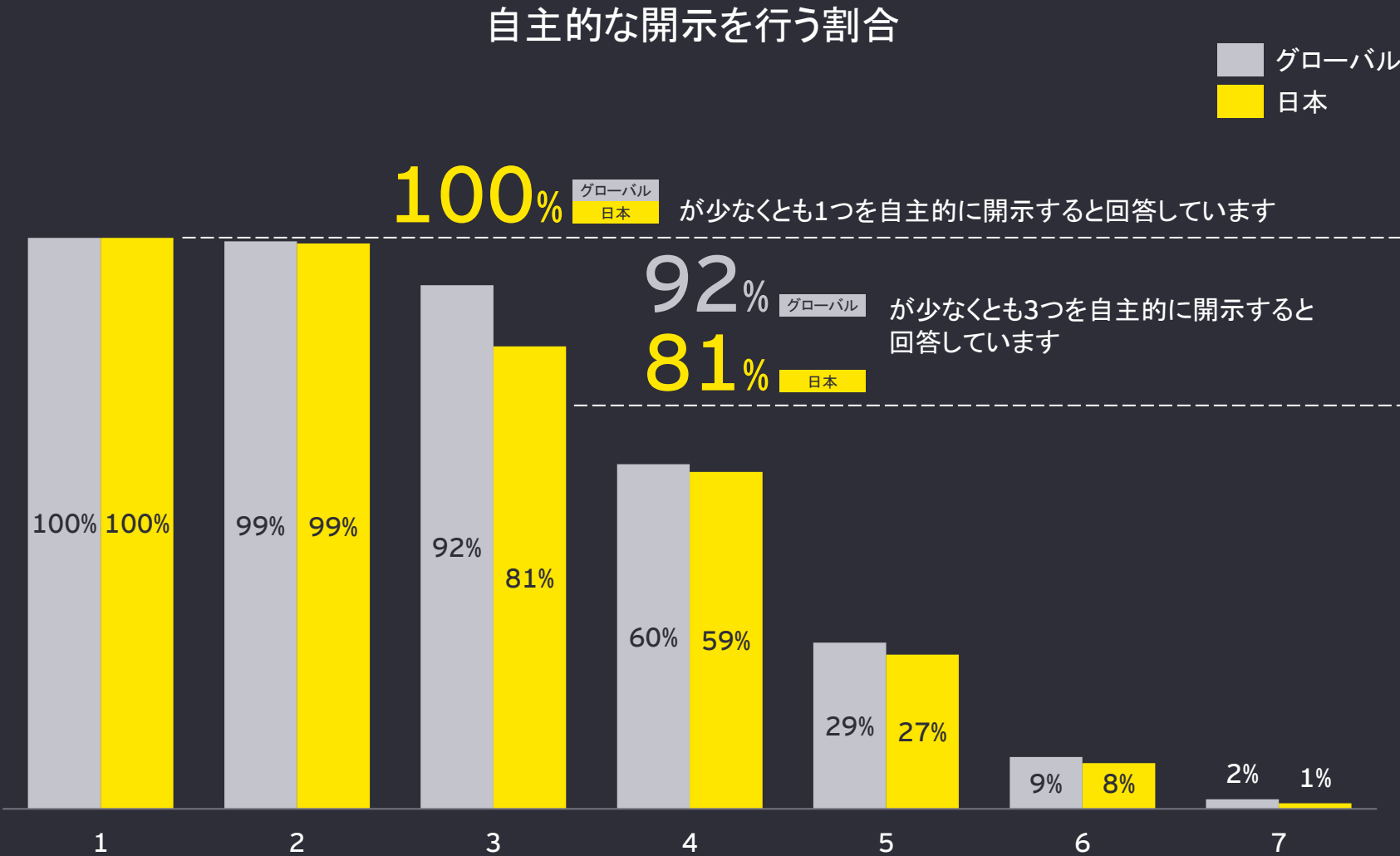
自主的な開示を行う割合



税務申告の公的な透明性に注目が集まる中、貴社は次のうちどれについて自主的な開示（例えば、政府が義務付けていない開示）を行うことを想定していますか？

自主的な開示

- ▶ 税務ガバナンスの枠組み
- ▶ 固定資産税
- ▶ 雇用主負担の給与税
- ▶ 法人税
- ▶ 徴収／納付された税金総額
- ▶ 政府への税以外の支払い
- ▶ 納税総額
- ▶ 従業員が支払う直接税
- ▶ 恒久的施設および／または課税実体
- ▶ 間接税（物品税、付加価値税など）





05

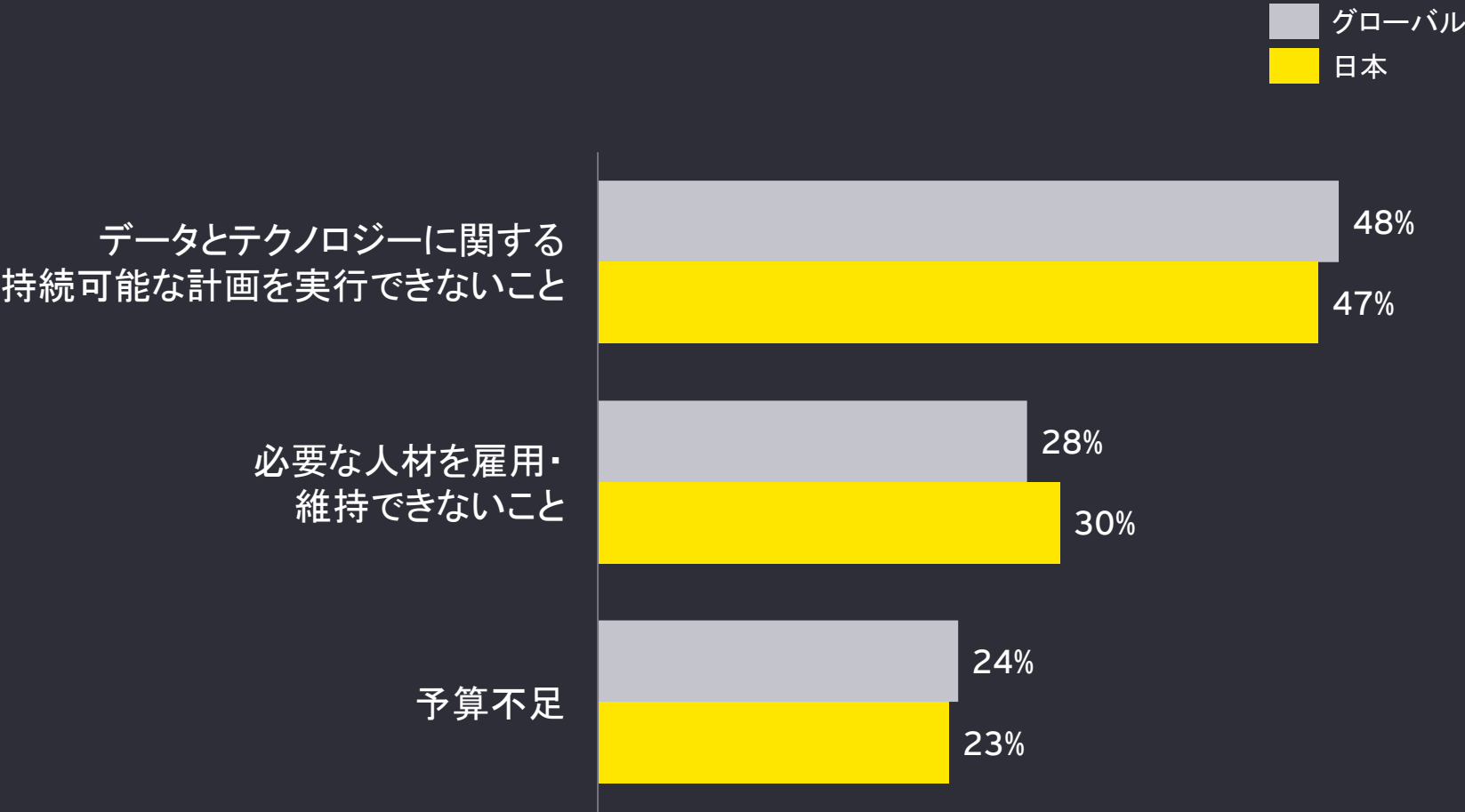
データと テクノロジー



貴社の税務・財務部門がその目的とビジョンを実現する上で、最大の障壁となっているものは何ですか？

回答者の半数
近くが、データと
テクノロジーに
関する持続可能な
計画の欠如が
最大の障壁である
と述べています

目的とビジョンを実現する上での最大の障壁



時系列: 貴社の税務・財務部門がその目的とビジョンを実現する上で、最大の障壁となっているものは何ですか？

データとテクノロジーに関する持続可能な計画の欠如が、常に最大の障壁となっています

目的とビジョンを実現する上での最大の障壁

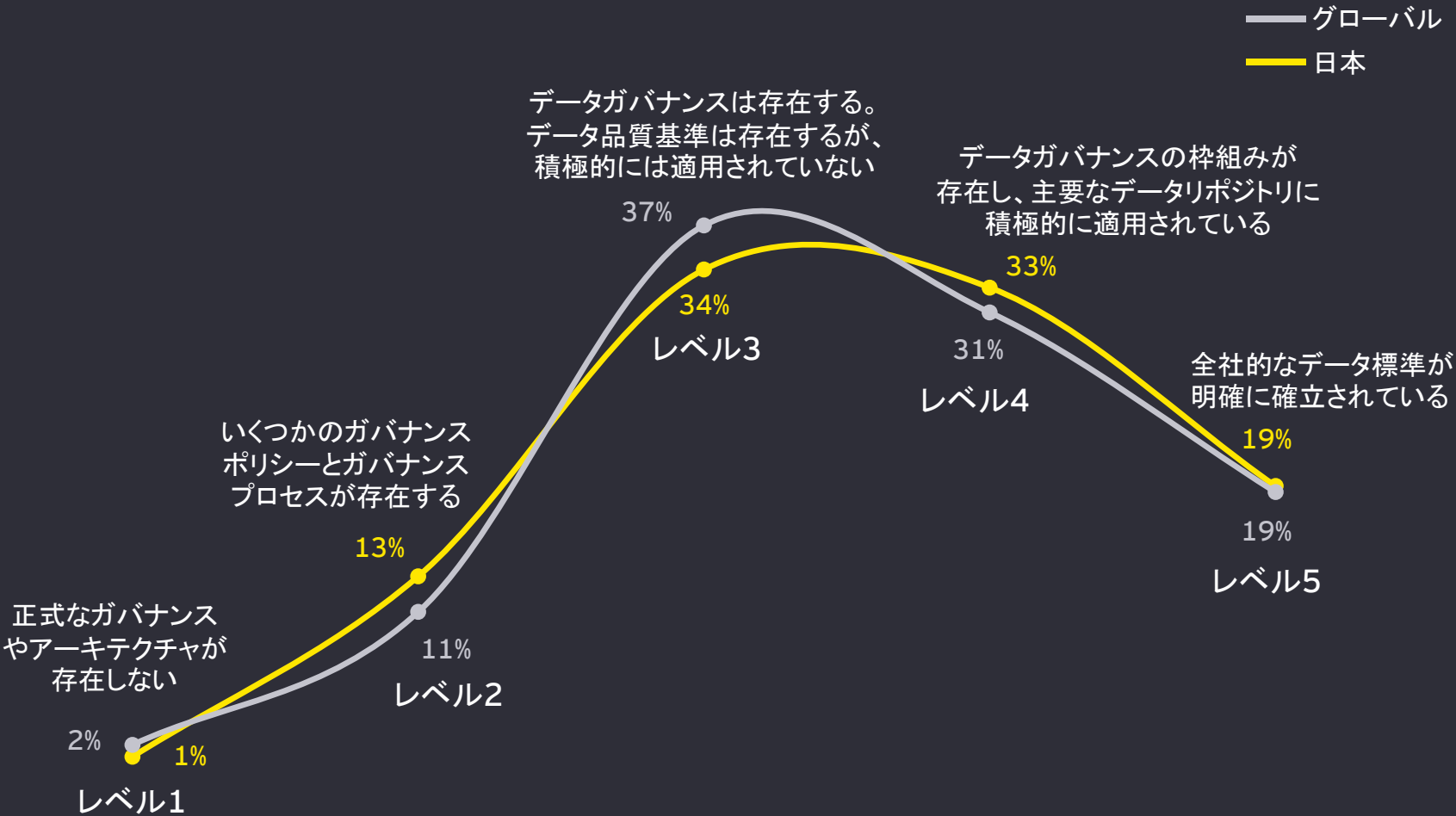
	2020		2022		2023	
	グローバル	日本	グローバル	日本	グローバル	日本
データとテクノロジーに関する持続可能な計画を実行できないこと	65%	55%	37%	80%	48%	47%
必要な人材を雇用・維持できないこと	23%	36%	24%	5%	28%	30%
予算不足	11%	9%	6%	0%	25%	23%

*2020年は1%が「その他」を選択しました。2022年には追加の選択肢があり、33%が「法律や規制の変更について、特定、評価、対応できないこと」を選択しました

貴社の税務・財務部門のデータ管理の成熟度をどのように評価していますか？

回答者の半数が、
自社のデータ管理
の成熟度レベルは
高いと評価して
います

税務・財務部門のデータ管理の成熟度



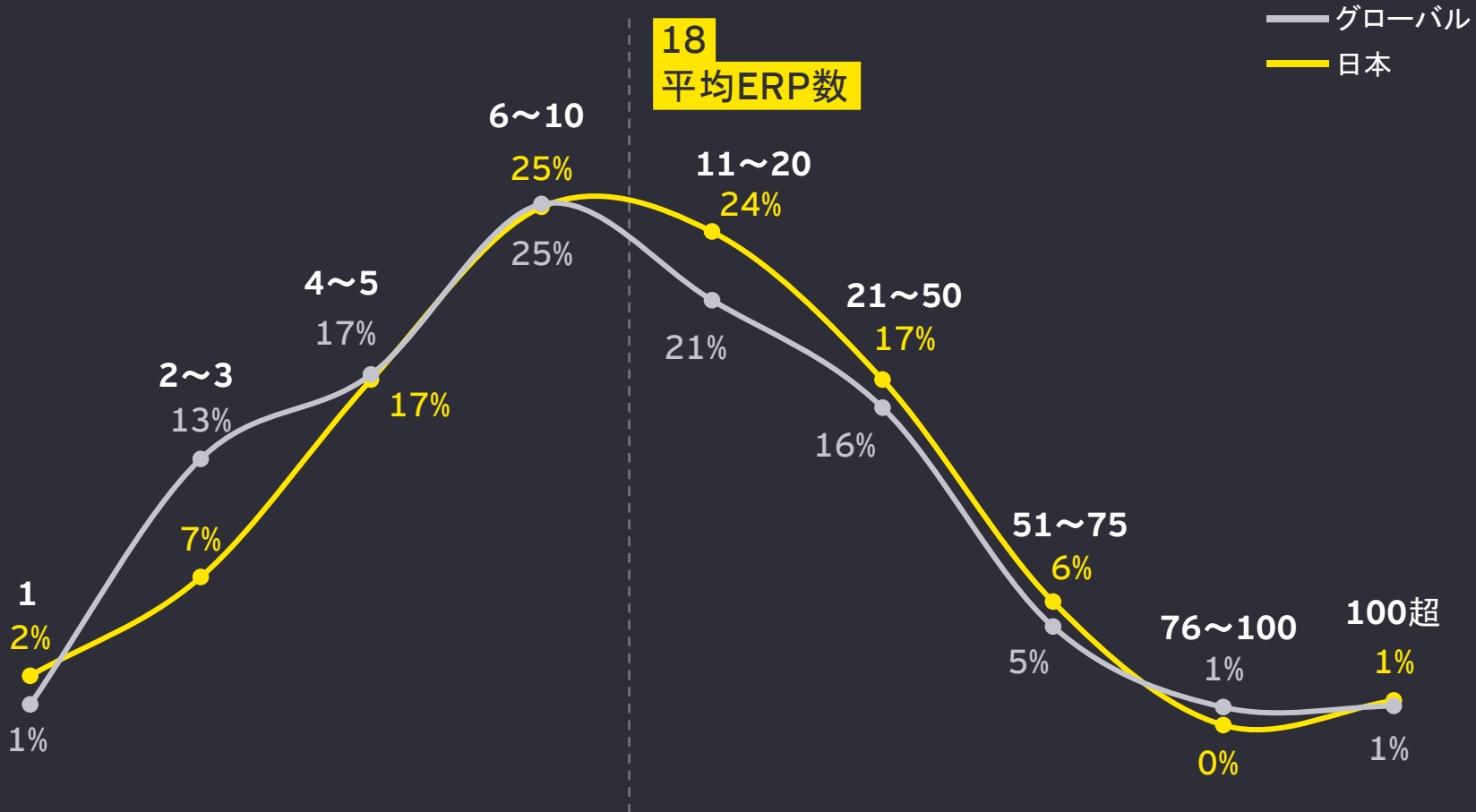
貴社には、税務部門のデータソースとなるエンタープライズ・リソース・プランニング (ERP) システム (異なるバージョンを含む) が世界中でいくつありますか？

17 グローバル

18 日本

税務部門のERPシステム・データソースの平均数

ERPの数 (各インスタンスは個別のシステムとして扱われる)



貴社のエンタープライズ・リソース・プランニング(ERP)システムとソースシステムは、関連する税務情報を取り込むように設定されていますか？

ERPによる税務処理の効率化レベル

72% グローバル

69% 日本

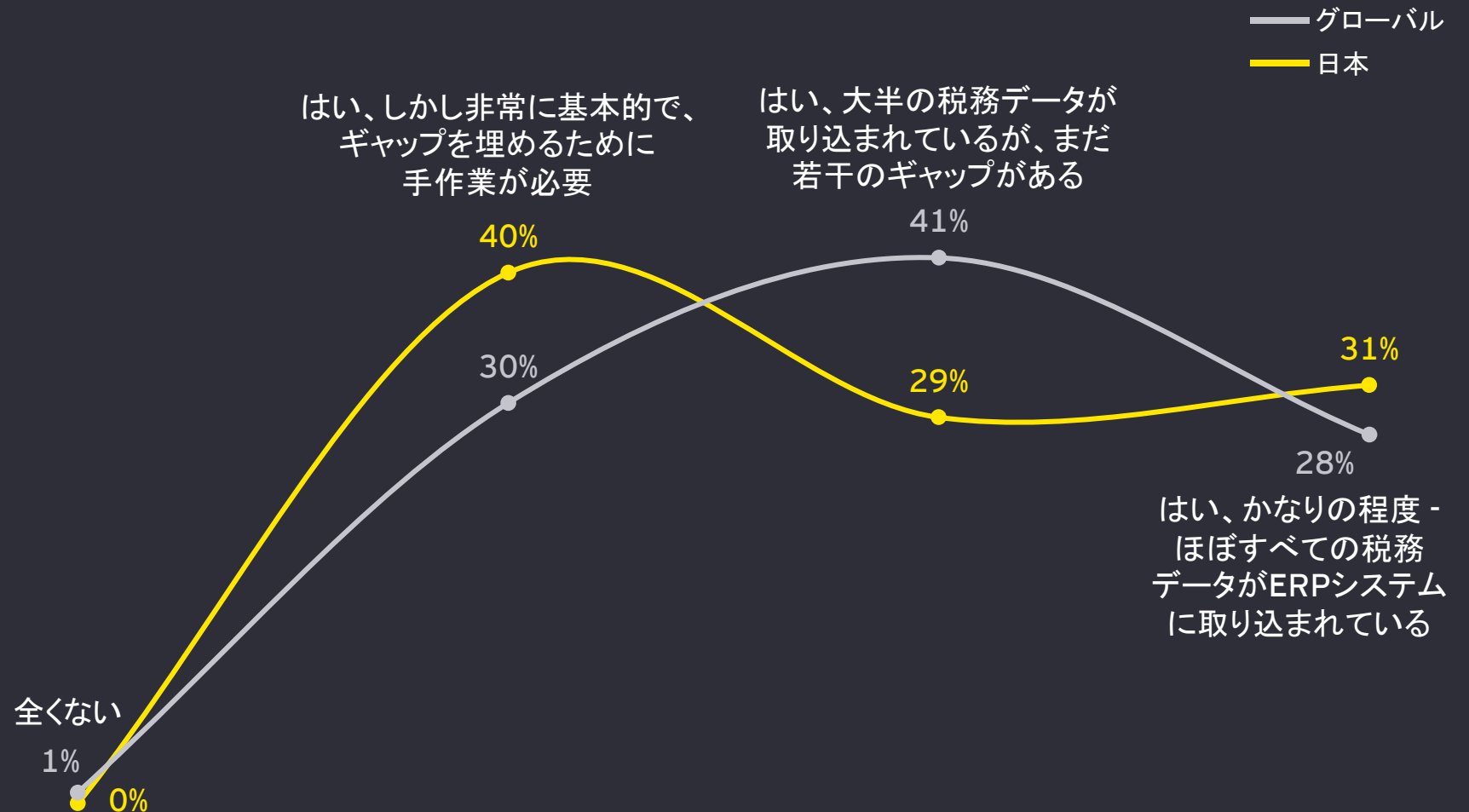
が、何らかのギャップ(かい離)があると回答しています

わずか

28% グローバル

31% 日本

の企業しか税務データの大部分を取り込んでいません



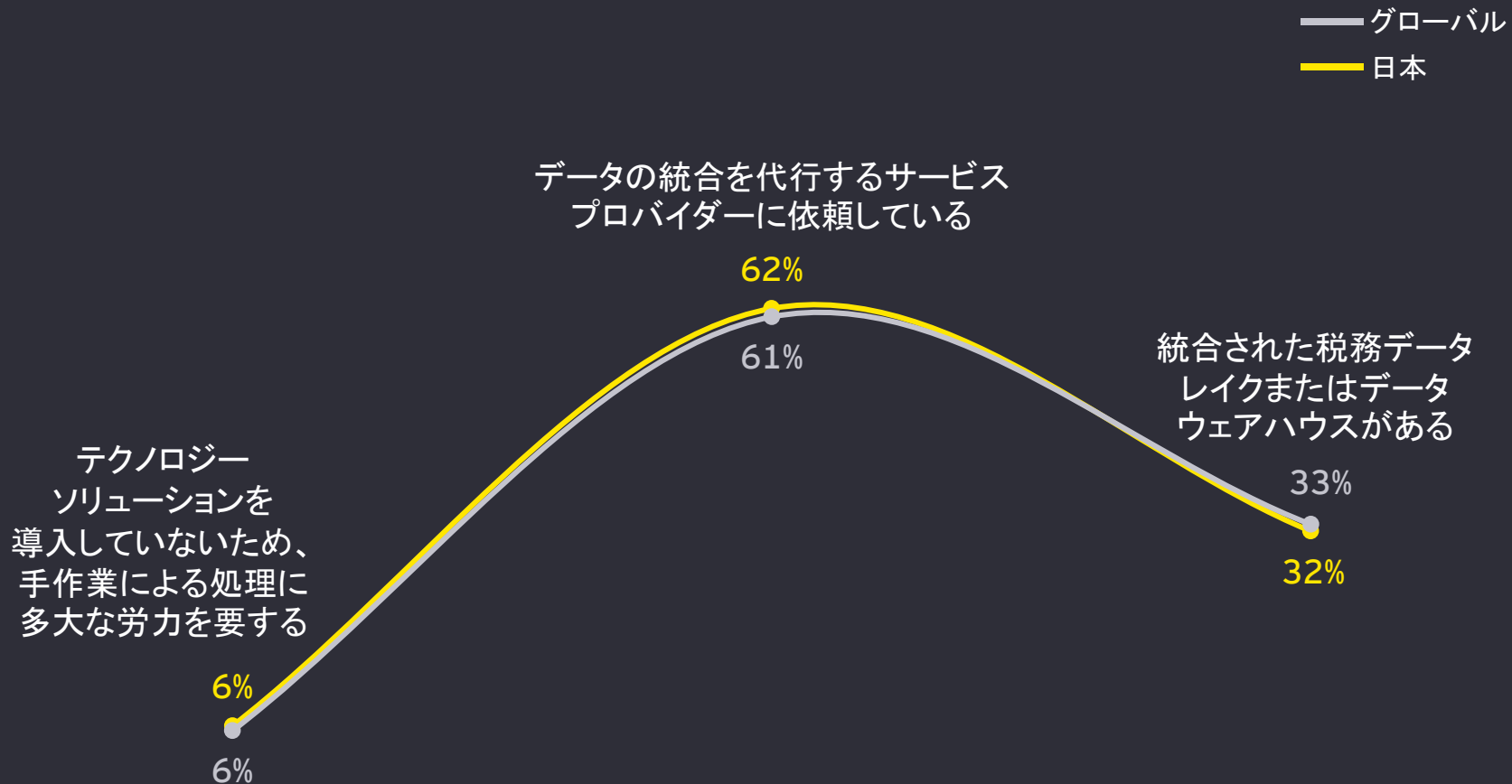
貴社では、複数のERPシステムからどのように税務報告データを統合していますか？

回答者が税務データを統合する方法

61% グローバル

62% 日本

が、税務データの統合を
代行するサービス
プロバイダーに
依頼しています



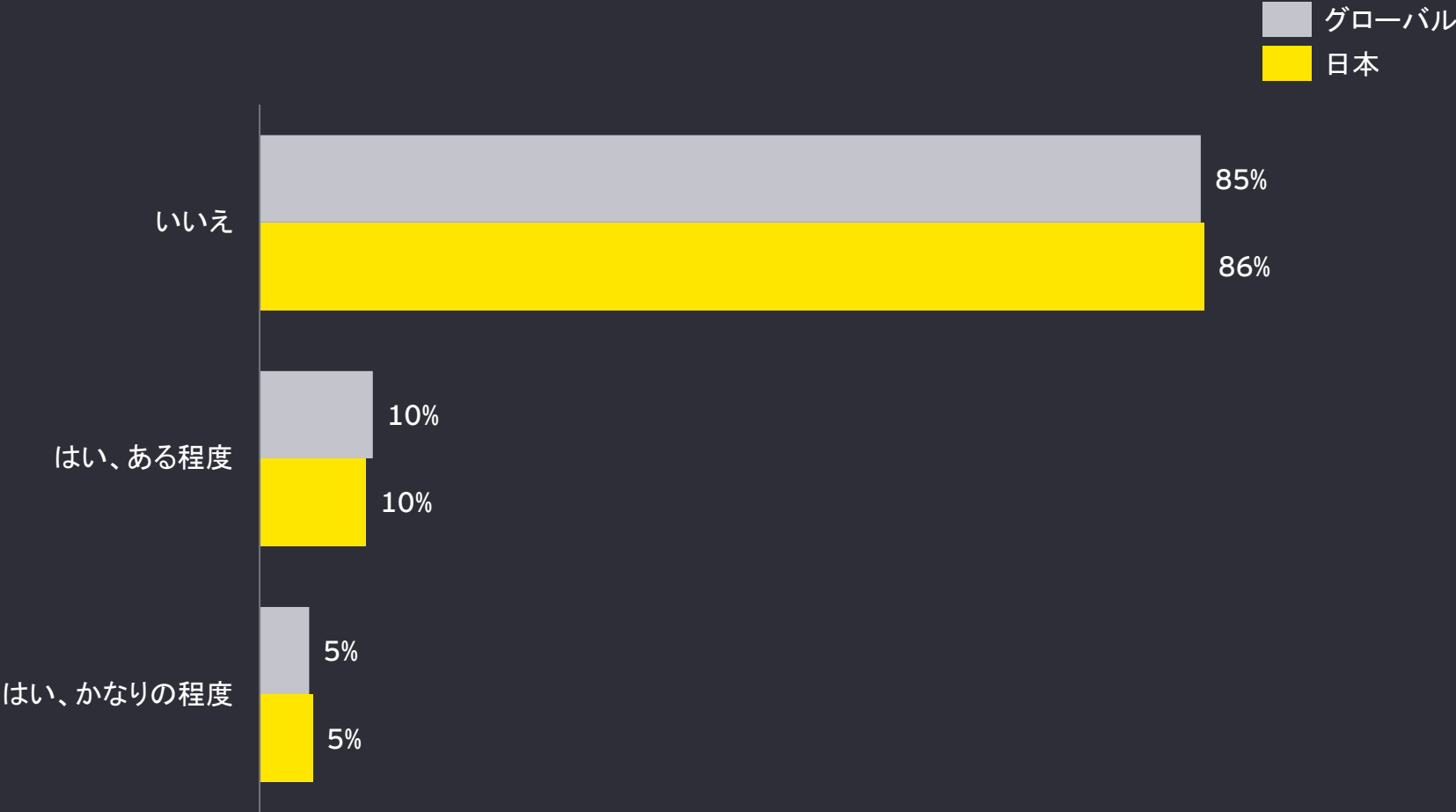
ChatGPTや類似の生成AIツールは、貴社の税務部門において有効性と効率性の向上を促進するのに役立つと思いますか？

85% グローバル

86% 日本

は、生成AIツールが税務部門において有効性と効率性の向上を促進するとは考えていません

生成AIツールは有効性と効率性の向上を促進するのに役立つ





06

コストと予算



貴社は、今後24カ月間で、税務・財務部門の予算をどの程度変更する計画ですか？

89% グローバル

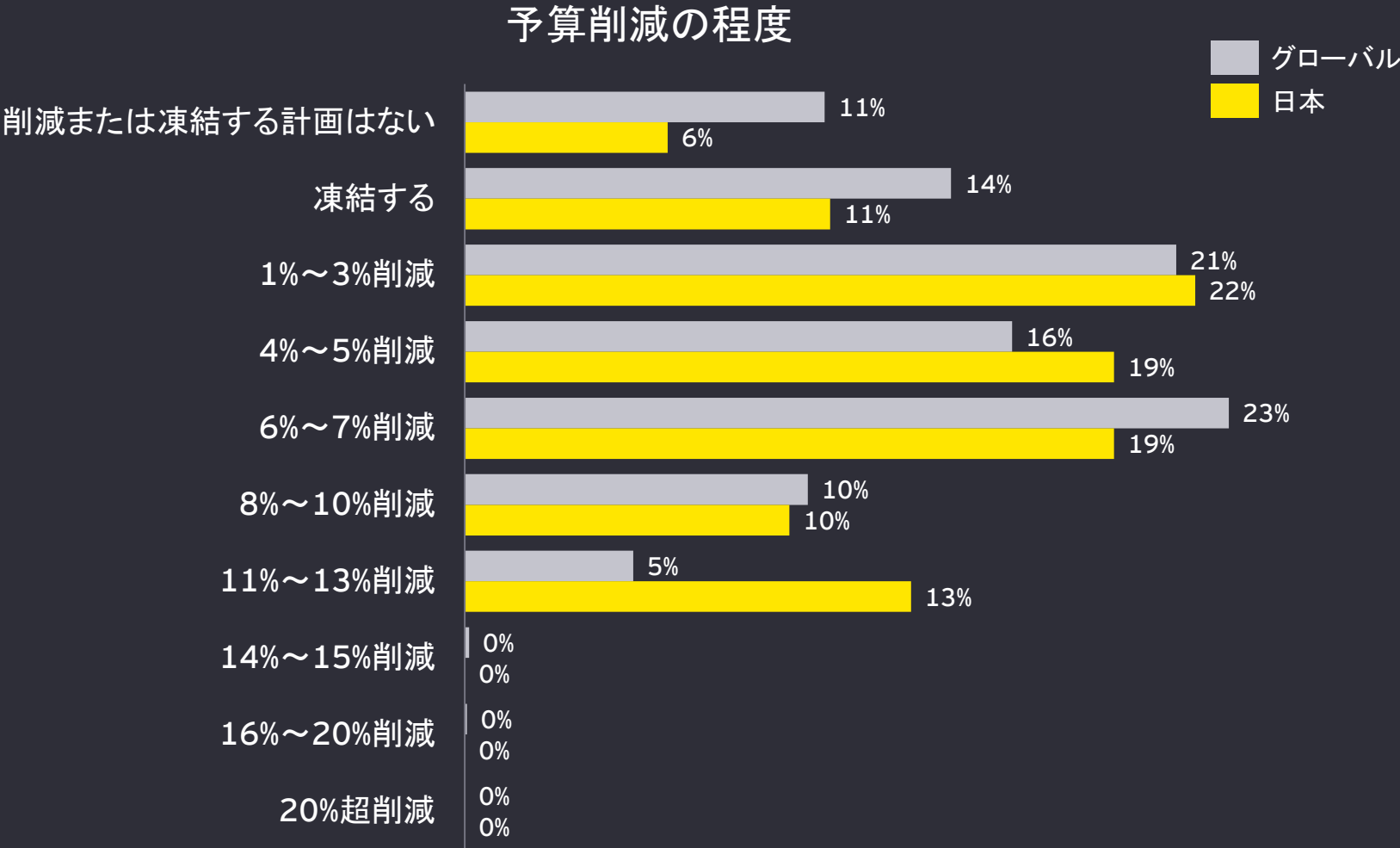
94% 日本

が、税務・財務部門の予算を凍結または削減する計画です

4% グローバル

5% 日本

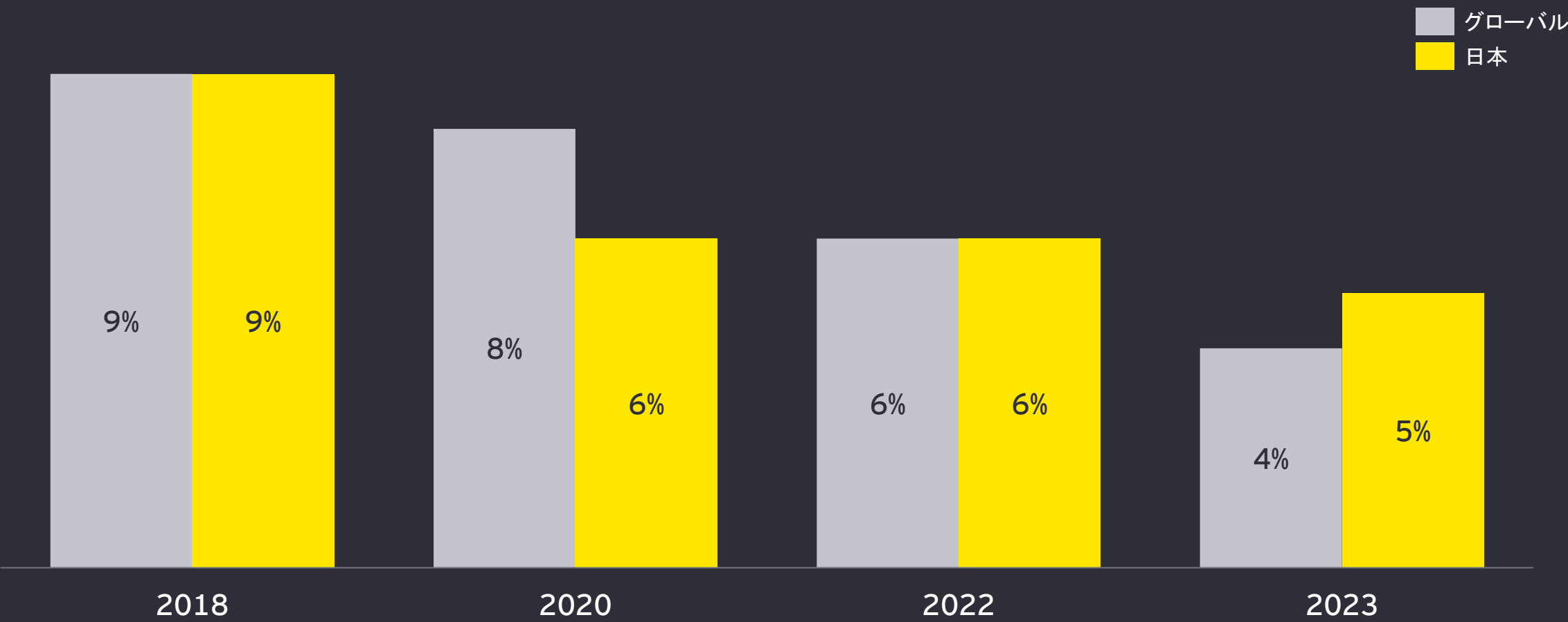
今後24カ月間の平均
予算削減



※数値が1%未満の項目は0%と表示されています

時系列：各調査で予想された今後24カ月間の平均予算削減

平均予算削減目標



貴社の税務部門の予算のうち、以下の各分野の予算の割合はどのくらいですか？ 社内支出と社外支出

分野	社内支出		社外支出	
	グローバル	日本	グローバル	日本
税務コンプライアンス	13%	13%	15%	14%
タックスプランニング	15%	15%	13%	14%
トランザクション	14%	13%	12%	13%
訴訟を含む税務係争	13%	12%	15%	13%
法人税等の会計処理	15%	14%	11%	12%
税務テクノロジー	12%	10%	16%	14%
その他の業務	18%	22%	18%	21%
合計	100%	100%	100%	100%

貴社は、今後24カ月間で、税務・財務部門の人員をどの程度変更する計画ですか？

91% グローバル

92% 日本

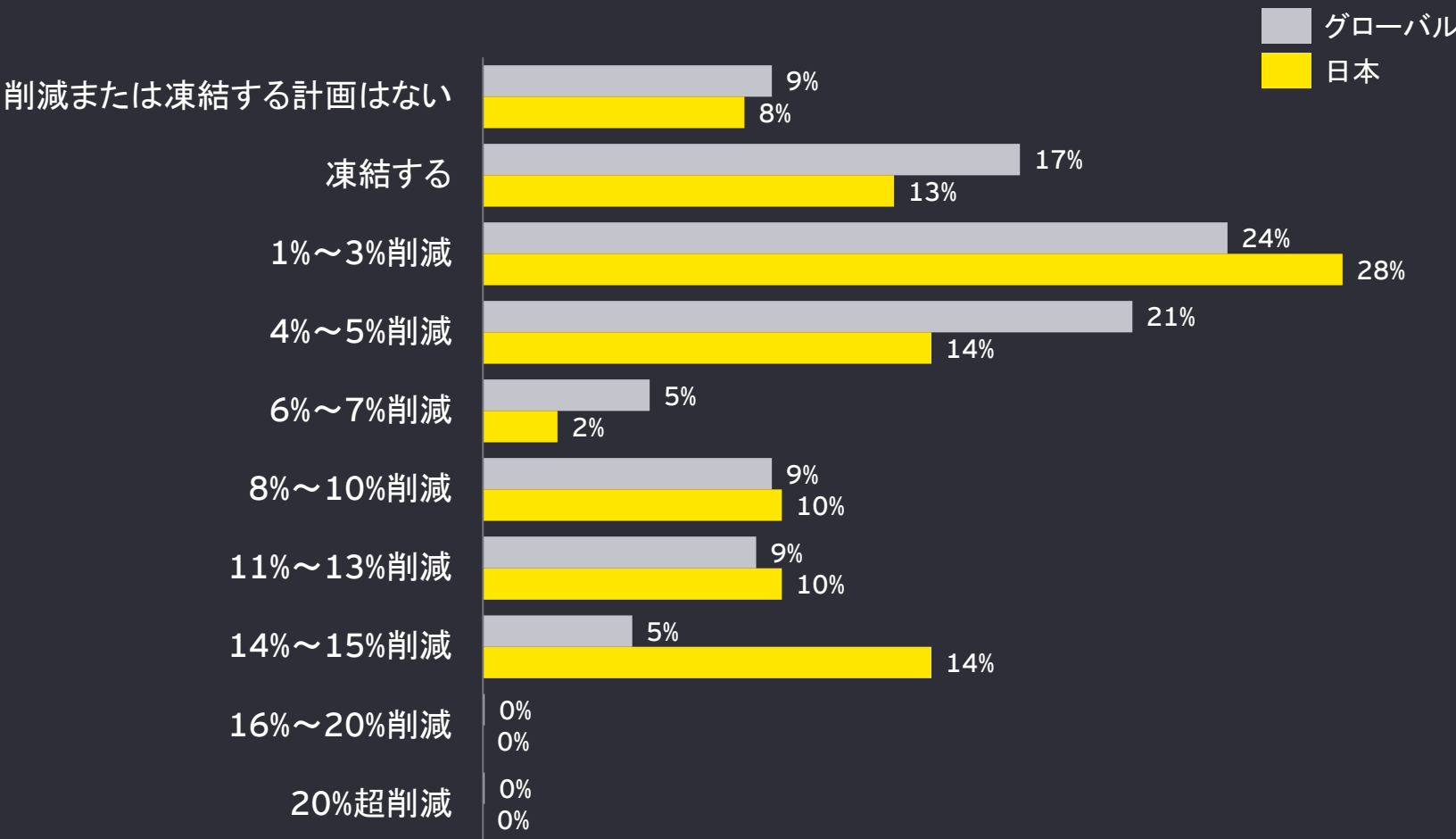
が、税務・財務部門の人員を凍結または削減する計画です

4% グローバル

5% 日本

今後24カ月間で予想される平均人員削減

平均人員削減目標



※数値が1%未満の項目は0%と表示されています





07

参考資料：
追加スライド



ベンチマーク調査対象者の属性

役職	N	
	グローバル	日本
CFOおよび財務責任者	500	30
税務VP	800	37
税務マネージャー	300	16

本社	N	
	グローバル	日本
アジア太平洋	302	83
米州	600	0
EMEI	698	0

売上高	N	
	グローバル	日本
<100億米ドル未満	612	30
100億～200米億ドル	348	25
200億米ドル超	378	22

所有構造	N	
	グローバル	日本
公開会社	1258	76
非公開会社	342	7

事業を展開している国	N	
	グローバル	日本
1～9	890	33
10～19	297	19
20+	388	30

従業員数	N	
	グローバル	日本
1～4,999	456	19
5,000～24,999	515	22
25,000+	599	41

ERP	N	
	グローバル	日本
1～5	507	22
6～20	739	41
21+	354	20

法人数	N	
	グローバル	日本
1～10	510	18
11～50	807	46
51+	283	19

その他、
16 グローバル
18 日本
 の業界の方から調査に参加いただきました

税務および法定報告サービスのコソーシングのマーケットリーダーは誰ですか？
データおよびテクノロジー税務サービスのグローバルマーケットリーダーは誰だと思いますか？

EYはコソーシングと、データおよびテクノロジー税務サービスの
グローバルマーケットリーダーとして認知されおり、
2020年、22年、23年の調査における上記の質問で
いずれも**1位**に選ばれています。

税務データがクラウド上に保存されることに懸念はありますか？

59% グローバル

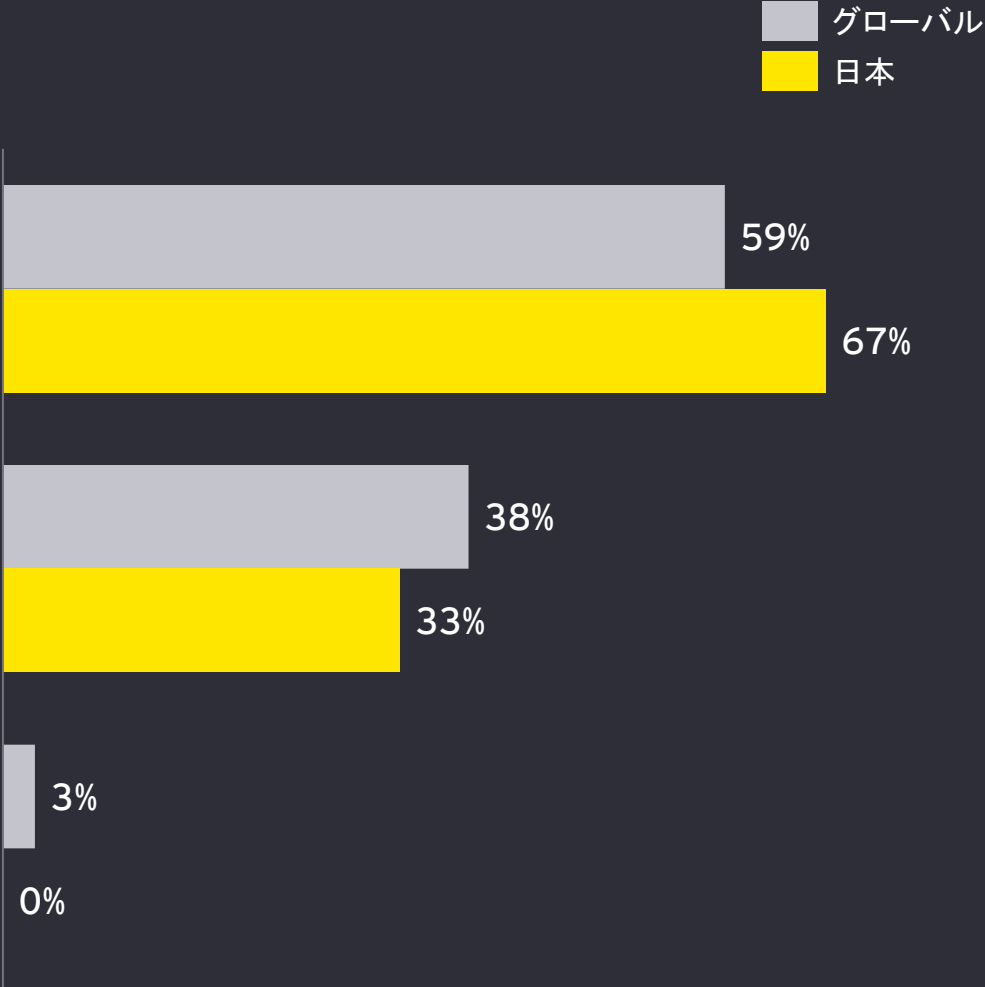
67% 日本

が、クラウドテクノロジーの
使用に懸念はありません

懸念はなく、クラウドテクノロジーを
採用している

データプライバシーの懸念から、
データをクラウドに移行しない

会社の方針や立場を知らない

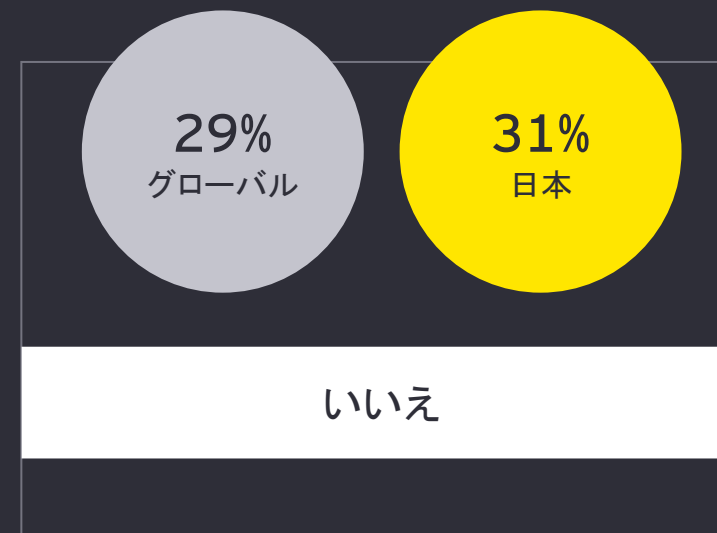
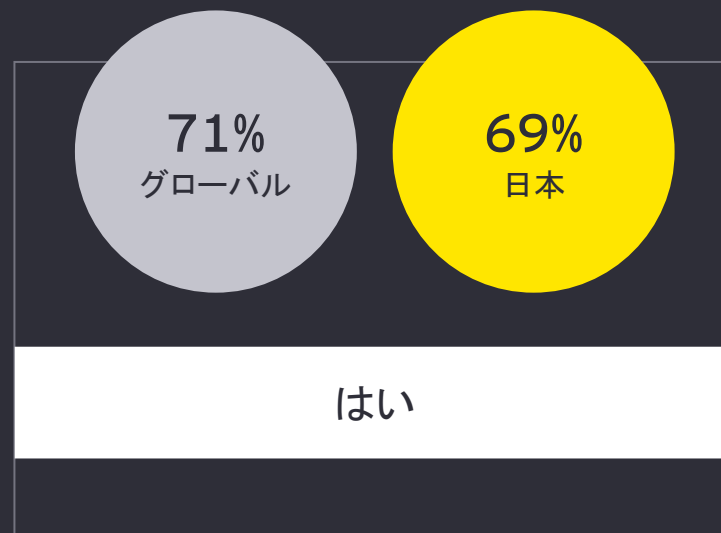


貴社には世界中の税に関する法律や規制の変更を監視、評価、導入できる高度なスキルを持った税務専門家が十分いますか？

29% グローバル

31% 日本

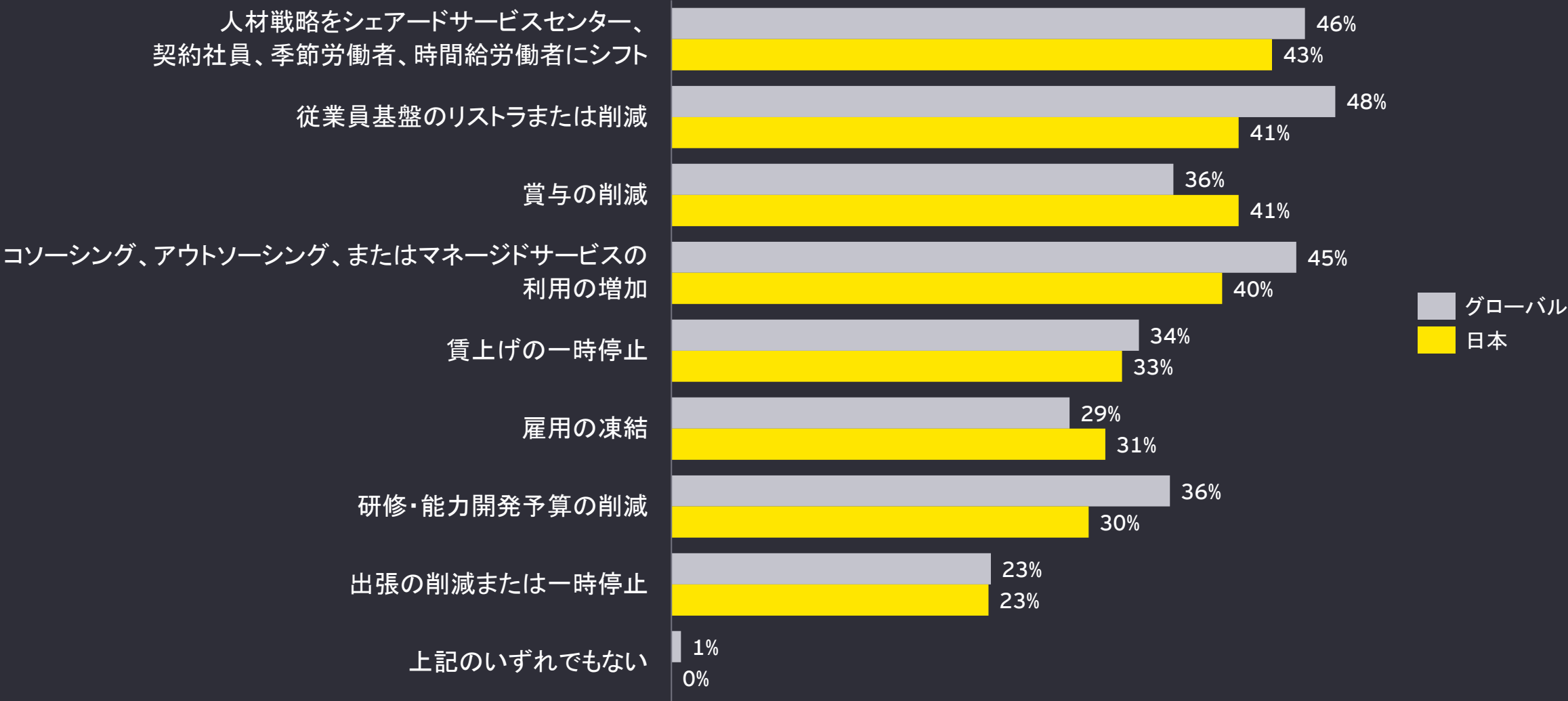
が、法律や規制の変更を
管理するのに十分な数の
税務専門家がいません



次の施策は今後6カ月間、貴社のビジネスにとってどの程度優先されますか？

	グローバル	日本	重要ではない	かなり重要	非常に重要	
キャッシュフローを増加させる手段としてタックスプランニングを検討する	5%	2%	46%	42%	49%	55%
プロジェクトおよび設備投資のレビュー(遅延またはキャンセルが可能なプロジェクトの特定など)	12%	8%	41%	37%	47%	54%
固定費を削減／管理し、リスクをシフトするためアウトソーシングやマネージドサービスを増やす	12%	7%	42%	45%	46%	48%
効率性と有効性を実現するために、バックオフィス業務(支援機能など)に関連するデジタルおよびテクノロジーの変革を継続する	9%	7%	48%	51%	43%	42%
売上成長を実現するためにフロントオフィス業務(顧客やベンダー対応)に関連するデジタルおよびテクノロジーの変革を継続する	8%	8%	45%	55%	47%	36%
正味運転資本の改善(売掛金残高の削減、支払条件の長期化など)	14%	18%	45%	46%	41%	36%
収益性と利益率の維持に役立つ全体的なコスト削減	13%	14%	48%	49%	39%	36%
再編機会の検討(改善または売却のための業績不振の事業部門の特定など)	11%	8%	51%	58%	38%	34%
コーポレート・ファイナンス、財務、バランスシート管理の強化 (為替・金利ヘッジ、資金調達コスト、株式・商品市場のボラティリティを含む)	12%	10%	53%	63%	35%	28%

経済的な逆風を受けて、貴社は近い将来、以下の措置を計画または検討していますか？

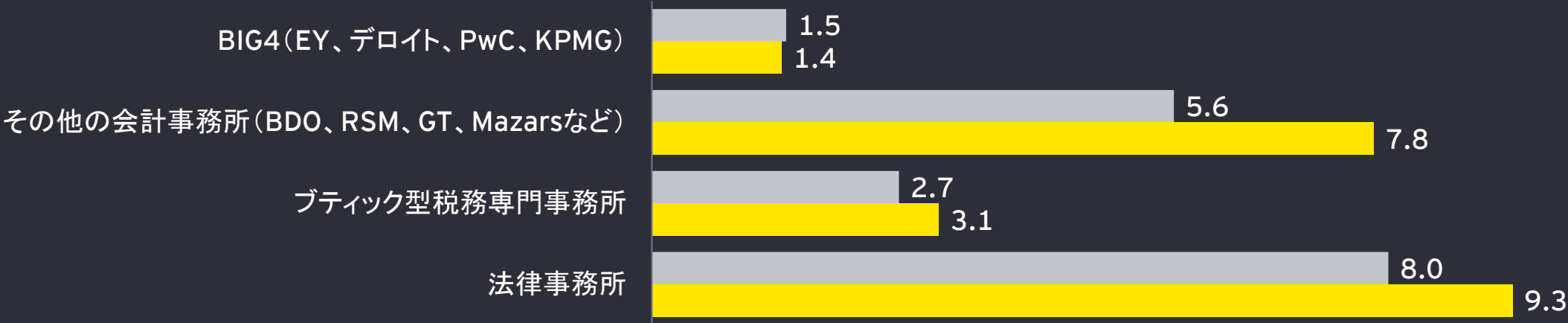


企業は平均して1.4社のBIG4税務コンサルティングプロバイダーを利用しています

理想的な税務コンサルティングの形態はどのようなものですか？



税務コンサルティングのために、各タイプの外部プロバイダーを何社利用していますか？

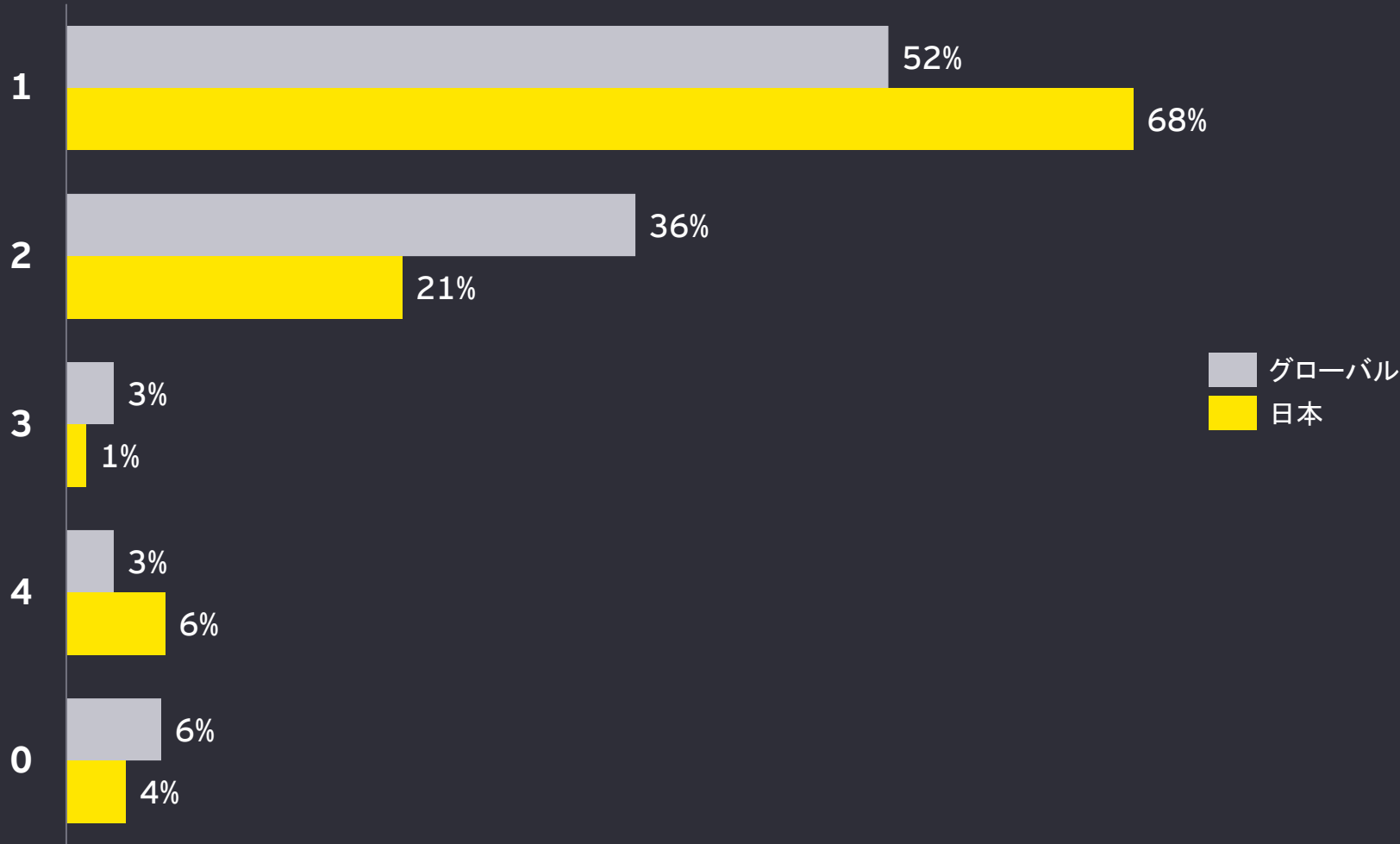


税務コンサルティングサービスにBIG4を何社利用していますか？

52% グローバル

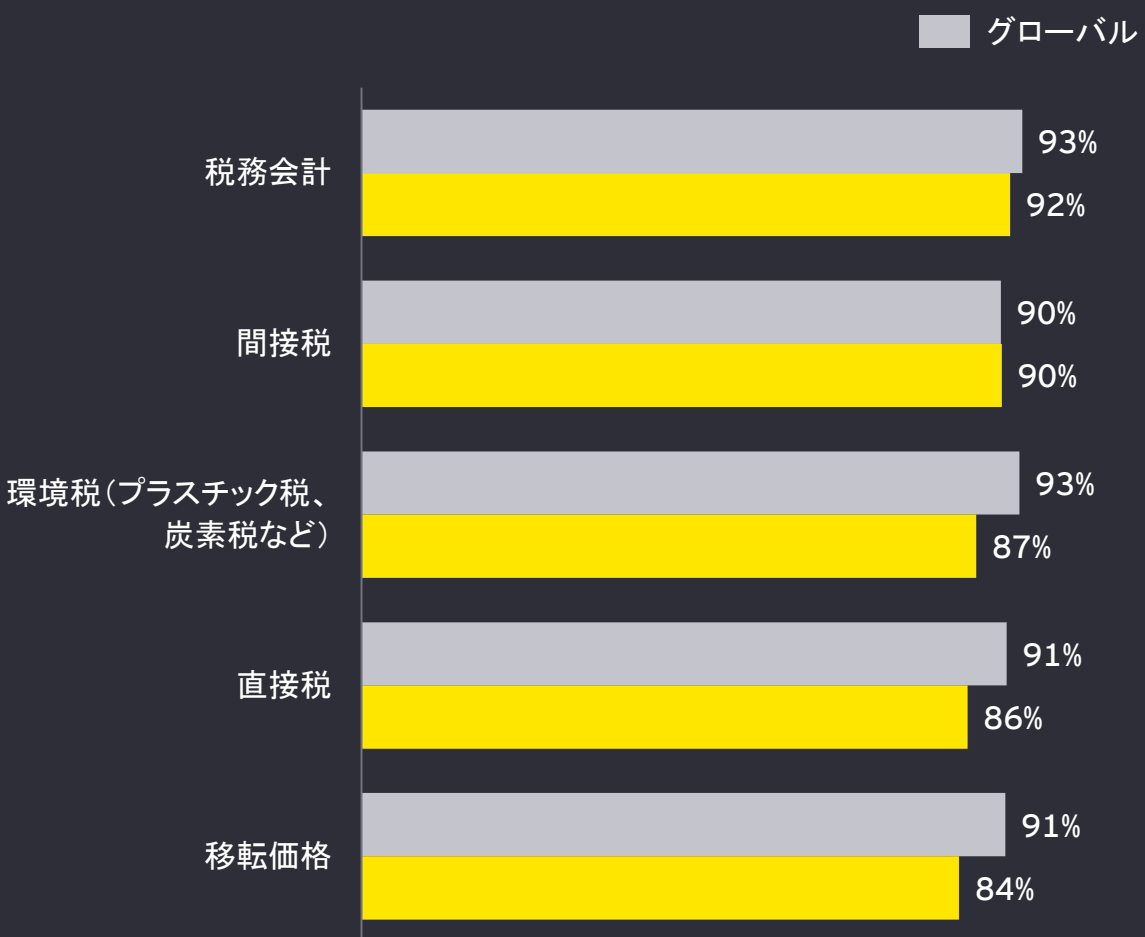
68% 日本

が、BIG4税理士法人を
1社だけ使用しています

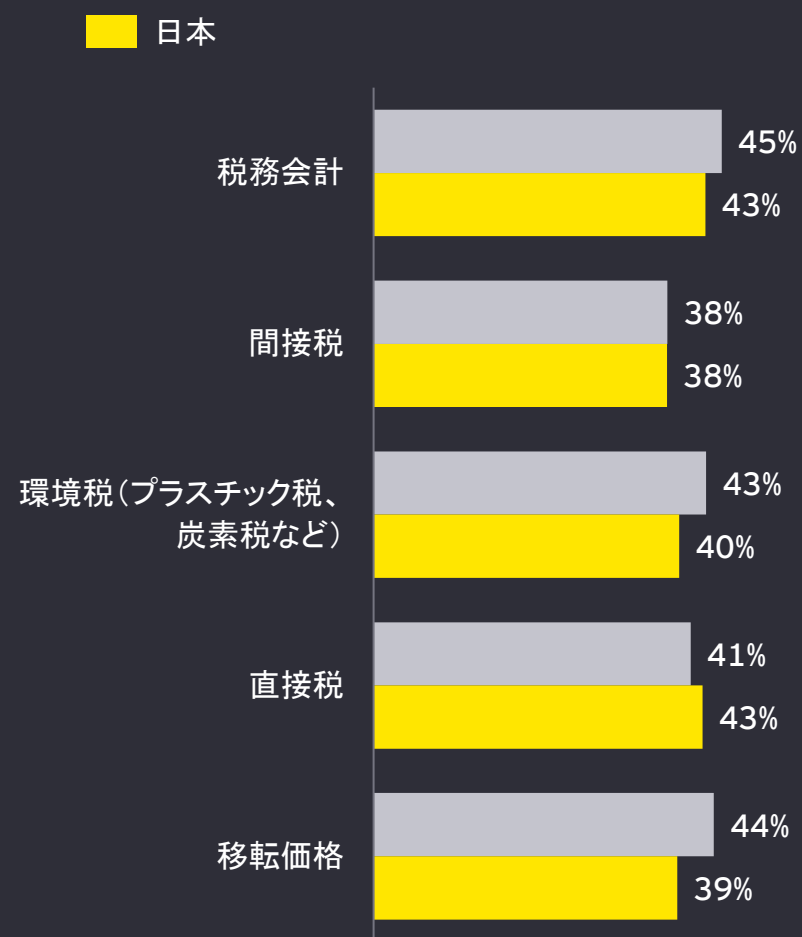


税務コンプライアンスの業務のうち、どのくらいをコソーシングしていますか？

業務をコソーシングしている部門の割合



コソーシングの平均量



税務コンプライアンスの業務のうち、どのくらいをコソーシングしていますか？

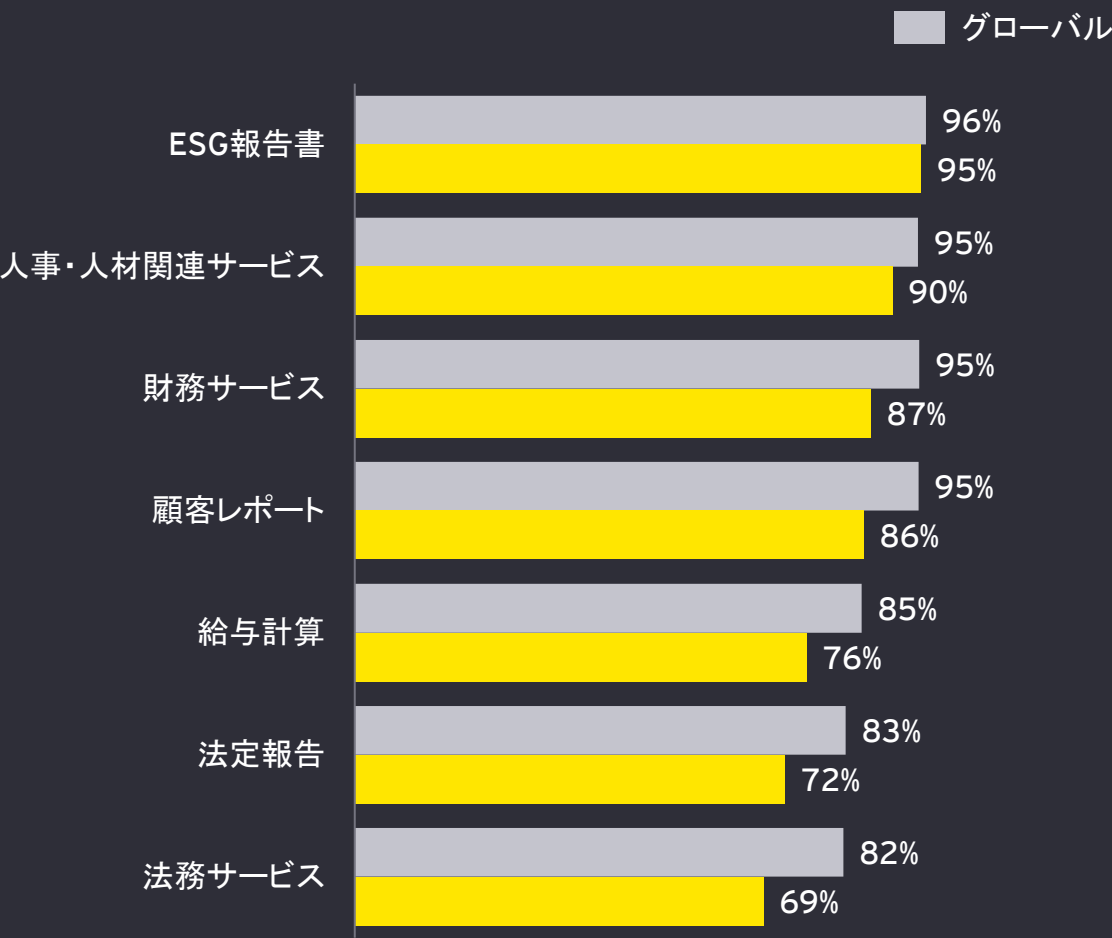
10社のうち
9社 **8社**
グローバル 日本

が少なくとも1つの税務
コンプライアンス業務を
コソーシングしています
しかし、より多くの税務
コンプライアンス業務を
コソーシングする余地は
まだ大きく残っています

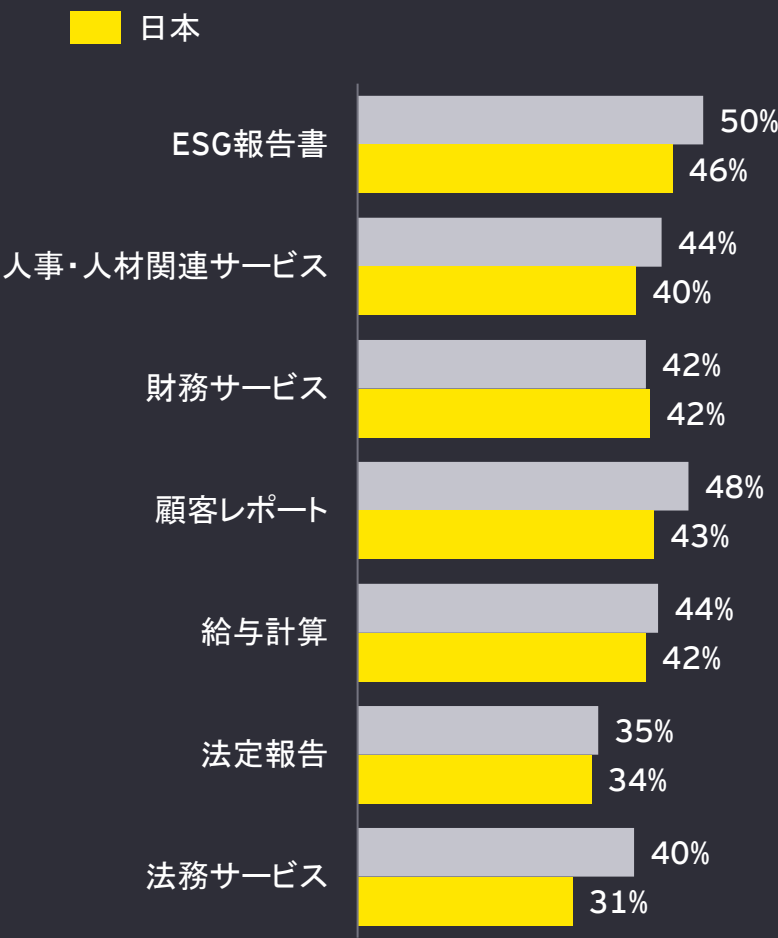
税務コンプライアンス業務	業務をコソーシング している割合		コソーシングの 平均量	
	グローバル	日本	グローバル	日本
税務会計	93%	92%	45%	43%
間接税	90%	90%	38%	38%
環境税 (プラスチック税、炭素税など)	93%	87%	43%	40%
直接税	91%	86%	41%	43%
移転価格	91%	84%	44%	39%

税務以外の外部サービスのうち、どの程度をコソーシングしていますか？

業務をコソーシングしている部門の割合



コソーシングの平均量



税務以外の外部サービスのうち、どの程度をコソーシングしていますか？

10社のうち
8社 7社

グローバル

日本

が税務以外のサービスを
コソーシングしています

税務以外の業務

業務をコソーシング
している割合

コソーシングの
平均量

グローバル

日本

グローバル

日本

ESG報告書

96%

95%

50%

46%

人事・人材関連サービス

95%

90%

44%

40%

財務サービス

95%

87%

42%

42%

顧客レポート

95%

86%

48%

43%

給与計算

85%

76%

44%

42%

法定報告

83%

72%

35%

34%

法務サービス

82%

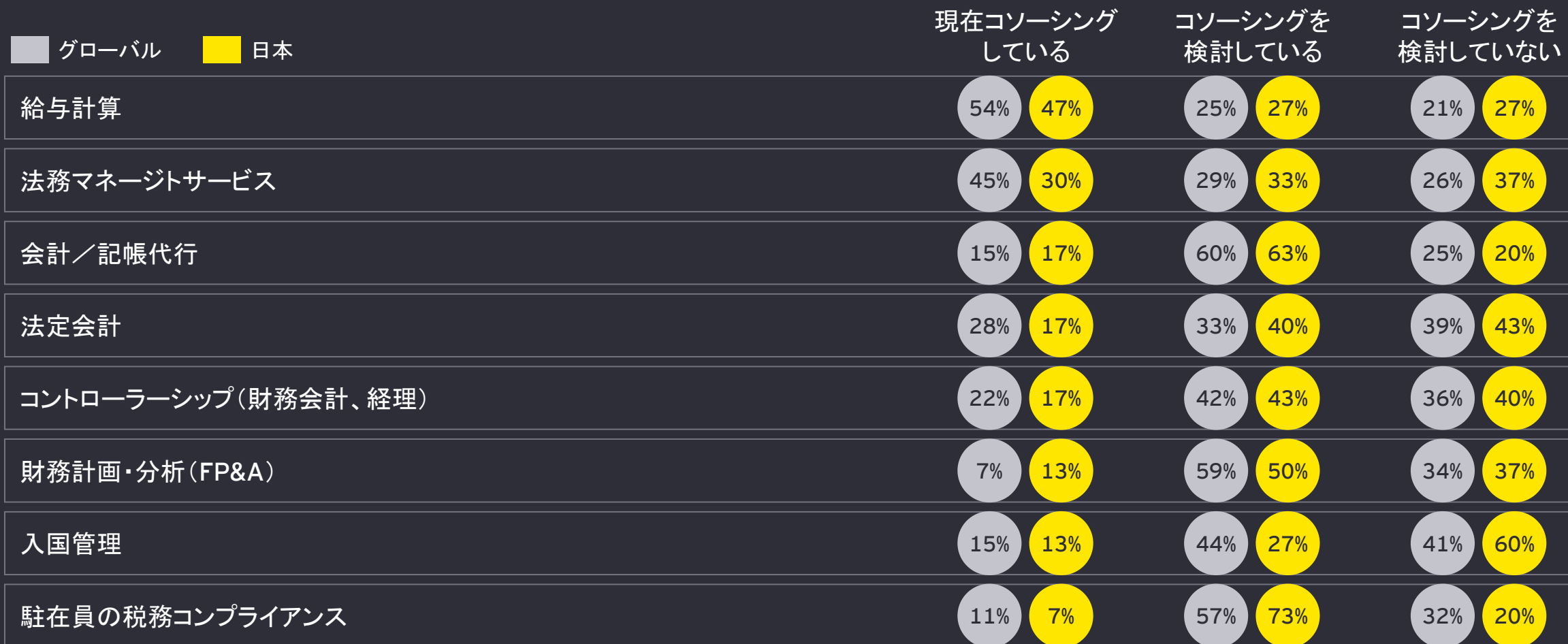
69%

40%

31%

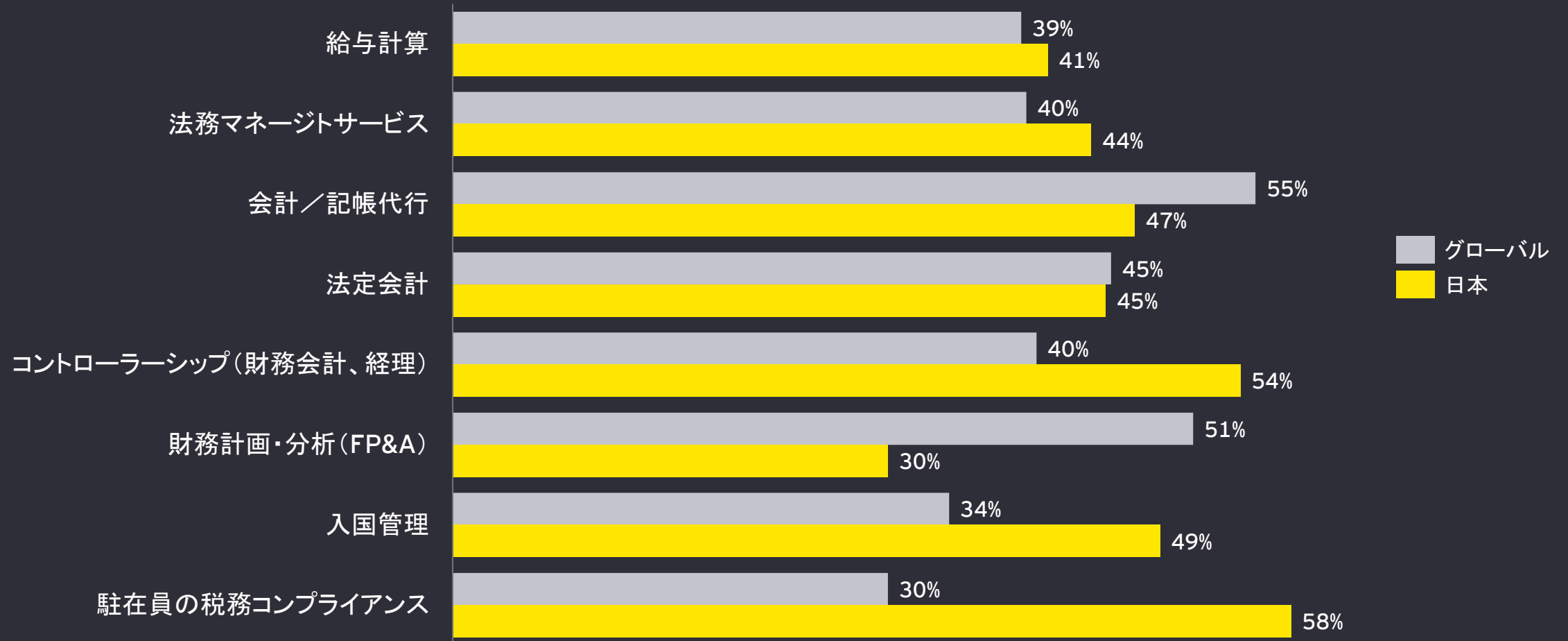
現在、これらの機能を第三者プロバイダーからコソーシングしていますか？ (CFOまたは財務担当上級幹部のみに質問)

コソーシングしている企業の割合

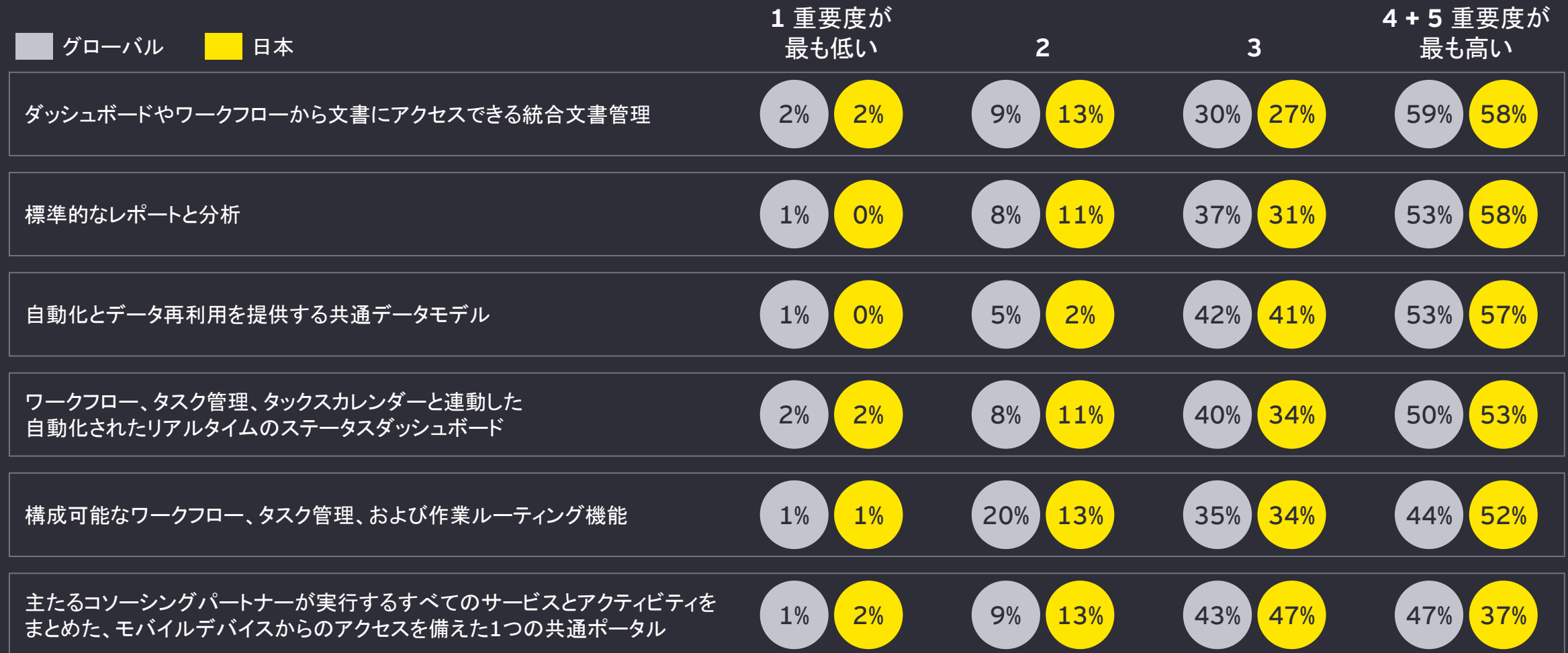


現在コソーシングしている場合、コソーシングしている業務の割合は？ (CFOまたは財務担当上級幹部のみに質問)

コソーシングしている業務の割合



税務コソーシングプロバイダーを選択する際に、以下のプロセスとテクノロジーの能力を1～5の尺度で評価してください。1=重要度が最も低く、5=重要度が最も高い



EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーnst・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーnst・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EY税理士法人について

EY税理士法人は、EYメンバーファームです。税務コンプライアンス、クロスボーダー取引、M&A、組織再編や移転価格などにおける豊富な実績を持つ税務の専門家集団です。グローバルネットワークを駆使して、各国税務機関や規則改正の最新動向を把握し、変化する企業のビジネスニーズに合わせて税務の最適化と税務リスクの低減を支援することで、より良い社会の構築に貢献します。詳しくはey.com/ja_jp/people/ey-taxをご覧ください。

©2023 Ernst & Young Tax Co.
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY税理士法人および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。また、著作権に関して記事、写真、表、図面、グラフなど、本書で提供されるあらゆる形のコンテンツの一部または全部を著作権法第30条に規定する私的使用以外の目的で複製することはできません。

ey.com/ja_jp