

## Tax Leaders Imperative Series

新たな未来戦略に欠かせない重要な解決策ととるべき対応策



# 税務リスクをめぐる情勢変化に どう対応すべきか

「2021年EY 税務リスクと税務係争に関する調査」で明らかになった、  
税務リスクと税務係争の重大化に直面する税務責任者の3つの対応策



The better the question.  
The better the answer.  
The better the world works.



Building a better  
working world

# Content

---

はじめに 03

---

第3章 15

税務リスクの  
管理

---

第1章 07

未来の  
税務係争部門の  
構築

---

第4章 18

税務調査、  
係争および  
訴訟の管理

---

第2章 11

税務リスクの  
評価

---

第5章 20

未来戦略の  
早急な構築



2021年EY税務リスクと税務係争に関する調査によると、巨大企業を中心とする企業の多くは、その事業活動が税務当局による税務調査の劇的な変化に十分に対応できておらず、またこうした変化にはまだ終わりが見えません。各国政府が新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に起因する財政難に取り組んでいる中、グローバル企業の税務責任者の53%(日本企業:45%)は、今後3年以内に税務調査がさらに強化されると予想しています。



税務責任者が直面するのは、外部からの税務調査だけではなく、EYの調査では、年間売上高1,000億米ドル超の企業のうち、75%の企業の経営幹部が税務業務に関心を示しています。一方、経営幹部からのサポート不足により、社内の税務リスクと税務係争の管理が十分な注目を得られていないとの回答は、調査回答者全体の20%にとどまっています。

税務責任者の役割が進化しているのは明らかであり、本レポートでは税務機能の見直しと維持への取り組みを支援すべく、重要な解決策ととるべき対応策を提示しています。現在、経営幹部が税務責任者に求めているのは、単に従来のリスクや係争の軽減ではありません。税務責任者はますます戦略的な役割を担うようになっており、企業が目指す長期的価値の創出、測定、報告のあり方の形成にも関与しています。

EYは税務責任者に次の3つの重要な対応策を推奨します。

**1** 税金が企業の長期的価値の創出に果たす役割と、税務係争が企業の最終損益と評価を脅かすリスクを認識する

**2** 企業は税務調査、係争、訴訟に対応するだけでなく、これらを事前に回避できるよう準備し、従業員、プロセス、テクノロジーを調整する

**3** 積極的で先進的なアプローチを採用するには、根本的な変化が必要なことを理解する。つまり、次の3つの領域におけるソリューションの導入を通じて、未来の税務係争部門を構築する：

- ▶ **税務リスク評価：**企業が直面するあらゆる税務リスクの包括的評価を継続することにより、税務係争が生じる前にそれを予期し、対処する
- ▶ **税務リスク管理：**潜在的な連鎖反応を念頭に、発生し得る税務リスクの影響を軽減するためのフレームワークを構築する
- ▶ **税務調査、係争、訴訟管理：**税務係争に関する迅速で効果的な解決策を確保すべく幅広いツールを活用し、企業の財務および風評リスクを軽減する

最も重要なのはスピードです。税制改革の頻度と規模には際限がなく、デジタル化によって数十年来の税務コンプライアンスのライフサイクルが変化してきています。税務調査官が収集した情報を利用して企業の危険率を評価し、調査対象を選別する方法は年々進化しており、人間の判断はデータ解析、機械学習、人工知能によって補完されています。

また、税務責任者ははるかに多様化した税務リスク環境を目の当たりにしています。税務リスクは、日常的な業務活動の税務調査から裁判所での数十億米ドルに上る大掛かりな和解まで幅広い領域に及んでいます。しかし、これらの中には、税務当局とのオープンで透明性のある協力関係を育む機会も存在しています。

今後目を向けると、税務執行の変化における第2の波が押し寄せています。クロスボーダー取引の課税に関する潜在的な新しい方法において、まだ実施されたことのない係争解決プロセスの有効性を巡る懸念は、将来的に税務リスクとなる可能性があります。同時に、新型コロナウイルス感染症への対策によって生じた財政赤字の削減を求める政府への未曾有のプレッシャーは、すでに多くの国や地域で新たな危機をもたらしています。

これら全ての事象を考慮すると、税務責任者が対処すべき差し迫ったニーズが存在していることは明らかです。本レポートでは、未来の税務係争部門を立ち上げることで、税務責任者がどのように指導力を発揮できるかを詳述します。

## 新たな課税の必要性

### 本調査について

EYは2020年の第4四半期に、60カ国、20業種、1,265名の税務・財務責任者を対象にインタビューを実施しました。現地での調査は、デジタル化から生じる税務諸課題（「BEPS2.0」として周知されている）に関するOECD/G20プロジェクト下における10月のブループリント・ピラー1/ピラー2の発表後に実施されました。

税務当局の活動は、国際課税ルールが全面的に見直され始めた6年前から急激に複雑化しています。回答者によれば、税務当局は新しい透明性と開示に係る提出書類から得られた最新のデータを収集・分析し、その情報を自動情報交換協定の下で互いに共有しており、彼らの視界は企業の事業展開の全範囲に広がっています。

そして、先進国から新興国に至るまで、あらゆる税務当局はデジタル化を推進しており、彼らの能力は複雑なバリューチェーンを理解するまでに進化し、あらゆる側面から企業を評価するデータ解析を活用しています。場合によっては、税務当局はある企業の税金または関税に関する行動をその企業よりも熟知しています。

この監視強化と並行して、企業は開示要求に応え、長期的な社会的価値を創出し続けることで全ての利害関係者を満足させようとしています。税務はその戦略の中核であり、多くの企業は税務戦略、方針、その他データを外部公表することに関して明確な方針を定めています。これが法的要件となっている国もありますが、一部の国では企業はそのための積極的かつ良識的な判断を下しています。

EYグローバルバイス・チェア（タックス）であるケイト・バートンは、「企業は税務プロファイルに関する明確な説明を作成することで、自らが納税によって果たしている公的歳入と公共サービスへの寄与の

全体像を利害関係者に示す機会を得ることができます。この積極的な取り組みにより、企業は株主、顧客、従業員、そして事業を展開しているコミュニティのための長期的価値の創出に向けて推し進めることができます」と述べています。

税務責任者は大きな利害を左右する立場にあります。準備を怠った税務責任者は、税務調査の増加、二重課税、罰金（しばしば懲罰的）、利息、そして新規および既存の事業運営の手法を巡る疑義によって生じる課徴金など、新たな税務リスクにさらされる可能性があります。

税務係争に伴う風評リスクが顕在化する場合もあり、特に知名度の高いブランドを所有する、または長期的価値の創出に重点を置く企業にとっては、事業に深刻な影響が及ぶこととなります。実際のところ、回答者の35%（日本企業：23%）は、今後3年以内に税務係争に伴う風評リスクが高まるとみています。

当事者となった企業の税務責任者は、業務運営上では、風評リスクに対応するために慎重に問い合わせに対応し、あるいは係争に対応する必要が生じるでしょう。さらに深刻な懸念として、アジア太平洋地域および中南米の回答者の約4割が税務関連の刑事罰を科される可能性を心配しており、これは多くの国ですでに発生している問題となります。



## 税務テクノロジーの価値

税務テクノロジーは、世界的な税務リスクと税務係争管理を支援する上で効果的なツールになり得ます。

全ての税務責任者は、進行中のあらゆる資料提出要請、係争、訴訟情報を列挙・可視化したダッシュボードにアクセスする必要があります。さもなければ、効果的な税務リスク評価と税務リスク管理に不可欠な係争の優先順位付けをすることができません。そうした状況を作るには、入ってくる資料提出要請を記録し、ほぼ自動的に回答し、保存されたデータを分析することで、将来起こり得る係争を特定する幅広い機能と柔軟性を備えたツールを見極め、それを導入する必要があります。

それらのシステムはすぐに使用することが可能です。このようなシステムを構築する、または人員、プロセス、テクノロジーを統合するEY税務調査・税務係争管理(TACM)ソリューションなどの専門的なサービスプロバイダーが提供するツールがリーディング・プラクティスとして挙げられます。

税務リスクと税務係争管理の成熟度モデルにおいて頂点に位置する企業はまた、将来の係争を予測する上で、コンプライアンスと税務申告の目的で収集した税務データは有益だと捉えています。税務データは財務の健全性をより深く理解する上で有効で、長期的価値を下支えする持続可能な事業慣行の一部となっています。



# 未来の税務係争部門の構築

リスク軽減とその対応をグローバルなフレームワークで効果的に実施

税制改正は異例な速さや規模で実施されており、これは企業のリーダーがさまざまなトレンドの収束地点を見据えて税務部門およびより幅広い事業の体制を十分に整える機会が限られていることを意味します。しかし回答者は、争いを前もって回避する方法についてほとんど分らないと答えています。今から3年後に起こる係争は現在とは全く異なるものとなるため、予想することは困難です。EYグローバル・税務係争兼移転価格リーダーであるルイス・コロナドは、「税務リスクと係争管理戦略を一新し、新たな戦略を導入することが極めて重要です。そうすることで、たった今設定した特定のストラクチャーまたは取引に関する膨大で詳細なエビデンスを数年後に税務当局が要求したとしても、すぐに回答することができます」と語っています。

「**税務リスクと係争戦略を一新し、新たな戦略を導入することが極めて重要です**」



ルイス・コロナド  
EYグローバル・税務係争兼  
移転価格リーダー

それでは、税務責任者は係争を回避するためにリスクをどのように特定すべきでしょうか。優れた税務テクノロジーに投資することで、企業は税務係争リスクに対して積極的な対応をとることができます。これには、税務統制の構築または改善と、利用可能な係争防止および解決策プログラムを全面的に活用することが含まれます。

しかし、今後成功する企業に不可欠な要素は、競合企業が採用しているさまざまなリーディング・プラクティスを適切かつ着実に評価し、そのリーディング・プラクティスを税務係争作業のあらゆる段階において速やかに、グローバルな視野で、そして断固たる決意で実行していくことです。つまり、これらの企業は、未来の税務係争部門の構築を今すぐ開始する必要があります。







「明確に定義され合意が得られたグローバルな税務リスクおよび税務係争管理アプローチは、税務リスクの評価、管理、そして係争解決のさまざまな活動において、できるだけ多くのリーディング・プラクティスを組み入れています」



ジャン・ピエール・リーブ  
EY EMEIA 税務政策・  
係争リーダー

## 強力なフレームワークの重要性

急速に変化する税務環境に対応するには、しっかりした計画が求められます。EY EMEIA 税務政策・係争リーダーであるジャン・ピエール・リーブは、次のように述べています。「明確に定義され合意が得られたグローバルな税務リスクおよび税務係争管理アプローチは、税務リスクの評価、管理、そして係争解決のさまざまな活動において、できるだけ多くのリーディング・プラクティスを組み入れています」

そうしたアプローチは、グローバルで合意された一貫したプロセスである必要があります。また、堅固な税務テクノロジーによって、現在起こっている係争を追跡、対処するだけでなく、将来的な税務調査または訴訟がどこで、どの論点において発生するかを予測することが肝要です。そして、回答者の74%（日本企業：80%）は、税務行政プロセスのデジタル化が彼らの部署の全体的な税務リスクを高めていると述べていることから、企業とその税務責任者はデジタル化の対応に意欲的に取り組み、投資する必要があります。

将来的な税務リスクおよび税務係争管理戦略への移行には、企業、特にそうしたアプローチを導入してこなかった企業による、計画的な投資と意欲的な対応が求められます。アプローチの構築を1日で成し遂

げる必要はなく、リーディング・プラクティスは個別または段階ごとに実施することができます。しかし、組織が危機的な影響を理解していない、あるいはまったく行動を起こさない場合には、深刻な悪影響が生じる可能性があります。

世界的なフレームワークの構築と文書化は、税務リスクと係争管理アプローチの導入と維持における一貫性を確保する上で役立ちます。またこれは、企業の外部アドバイザー（本調査では税務アドバイザー、法律事務所、その他第三者のサービスプロバイダーと定義される）から金銭面および結果面でのさらなる価値を引き出すことに寄与します。

多くの場合、より広範囲かつ潜在的に補完するフレームワークは、例えば税務管理体制（Tax Control Framework: TCF）のように、すでに設定されています。回答者の50%がそうしたフレームワークを維持しており、税務リスクと税務係争管理の変革における確かな出発点となります。しかし、TCFの導入と維持には困難が伴います。例えば、TCFを導入した企業の27%（日本企業：33%）は望んでいた結果を得られず、56%（日本企業：83%）はTCFの維持にリソースがかかりすぎると述べています。

## 税務管理体制 (Tax Control Framework: TCF) とは

TCFは活動、ツール、プロセスおよび組織的な取り組みを集中的に管理し、税務リスクが特定・評価・理解された上でかかるリスクの影響を軽減するために、適切な措置が講じられる際に有効です。TCFは一般的に所得に対する税金だけでなくあらゆる税金に適用され、直接税と間接税で異なる管理プロセスが用いられます。理想的には、税務リスク管理プロセスはグループのより広範囲なリスク評価と管理プロセスにも組み込むことが重要です。それにより、確実に税務リスクを企業の直面する他のリスクと同等に取り扱うことが可能になります。

TCFを継続的に利用していると回答した企業は、確実なメリットがあると述べています。その75% (日本企業: 78%) は世界的な税務係争の全てに関して相当なまたは完全な可視性を持っているとし、その比率はTCFを利用しない企業よりも10ポイント高くなっています。また、TCFを支持する企業では、税務申告書の提出前に税務リスクの軽減を目的とするプロセスを積極的に実施する (提出前のデータ解析など) 比率が、TCFを利用しない企業の約2倍となっています。最後に、TCFを活用している企業は、経営幹部のリスクに対する認識度 (BEPS 2.0とその影響) が一般よりも2倍以上高いとも述べています。税務部門への投資は常に必要不可欠で、上記の結果を見るとTCFは有益と思われる。

税務リスクと税務係争管理におけるより多くのリーディング・プラクティスを含める形で現在の戦略 (TCFを軸とする戦略を含む) を拡大することで、将来的に税務係争部門に移行する税務責任者を支援し、さらにその実現を容易にします。最も積極的で先進的なアプローチを採用する税務責任者は、自らが変化する必要性を理解し、そのための方法を見極めていきます。

未来の税務係争部門をすでに構築している企業は、3つの主要な解決策に重点を置く必要があります:

1

税務リスク評価


2

税務リスク管理

3

税務調査、係争、訴訟管理



An aerial photograph of two mountain bikers riding on a dirt trail through a dense forest of evergreen trees. The biker in the foreground is wearing a blue jacket and a black helmet, leaning forward on the handlebars. The second biker, wearing a red jacket and a blue helmet, is further ahead on the trail. The ground is covered in brown leaves and dirt, and the surrounding trees are lush green.

# 税務リスクの評価

企業が直面する主要な税務リスクとその内容を特定する方法

効果的なグローバル税務リスクと係争管理アプローチは、企業が直面する全ての税務リスクの包括的な評価を実施することから始まります。それに伴い、税務責任者は、後続の税務リスク管理の作業フェーズにおいて、解決させるべき進行中の税務係争を優先的に取り扱い、それらの優先順位を決定することができます。

可能な限り税務係争が発生する前に阻止することが税務リスク評価の主たる目的です。これは、トップからのガバナンス、システムおよびプロセスを通じて、監視、コンプライアンスおよび係争防止の取り組みを強化することで実現されます。これは、必然的に継続し進化していくプロセスになります。1回限りでも状況が変化するまでは有効ですが、状況は急速に変化することがあります。

回答者は税務リスクの継続的な評価方法についてコメントするとともに、現時点で直面する税務リスクを特定しました。回答は大きく3つのカテゴリーに分かれています。

- 1 これまでの調査でも指摘されてきた継続的な懸念(今回の調査でも移転価格が税務リスクのトップ)
- 2 新型コロナウイルス感染症が及ぼす税務への影響および生じる課題
- 3 OECDの税源浸食と利益移転(BEPS)プロジェクトにおける課題

移転価格は、これまでの全てのEY税務リスクと税務係争に関する調査において、税務リスクの最大の要因として特定されており、今回も同じ結果となりました。EYグローバル移転価格マーケット&イノベーション・リーダーのロナルド・ヴァン・デン・ブレケルは次のように述べています。「世界的な貿易紛争から生じたサプライチェーンの大混乱と、BEPSに基づくOECD移転価格ガイドラインの改訂によって生じた世界的な法的枠組みの広範囲に及ぶ変革を踏まえれば、これは驚くことではありません。こうした変化に加えて、税務責任者は新型コロナウイルス感染症によって生じた利益の変動および独立当事者のベンチマークの変化に対する移転価格面での将来起こり得る税務調査に対応する必要があります」

## 新型コロナウイルス感染症がどのように新たな税務リスクを生み出すのか

新型コロナウイルス感染症の発生以降、税務当局は経済支援と景気刺激において重要な役割を担ってきました。雇用支援プログラムや現金給付および融資だけでなく、行政による救済措置の提供などを通じて支援の手を差し伸べました。これには、税務申告期限の繰り延べ、特定の納税延期、そして税務リスク管理の分野において重要な税務調査および訴訟活動の保留も含まれています。2021年末までに、ほとんどの税務当局は税務秩序の維持活動の全面的な実施を計画していると予想されています。しかし、回答者は新型コロナウイルス感染症に関連した複数の税務課題での懸念を報告しており、調査におけるこうした課題の精査はすでに複数の国で始まっています。

例えば、海外の駐在員や出張中のビジネスマンによって生じる税務リスクは、すでに45%（日本企業：50%）の回答者が経験しています。これは、渡航禁止や入国管理の変更と、これにより生じる恒久的施設および従業員の税金や社会保障に係るリスクを反映しています。同時に、新型コロナウイルス感染症で生じた損失や払戻金などの税務問題により税務調査が強化されたことについては39%（日本企業：40%）の回答者が経験済みで、アジア太平洋地域では48%、中南米では52%に上っています。こうした問題の全ては、2021年およびそれ以降の新たな税務調査活動を主導するとみられています。

執行の強化

# 53%

（日本企業：45%）が今後3年間に税務執行の水準が高まると予想



## 国境を越えた税務の変化

BEPS（2015年の行動計画とOECDのデジタル経済の税務課題に関する進行中のプロジェクトの両方を含む）も、税務リスクとして大きく取り上げられています。31%（日本企業：30%）の回答者は、今後3年以内にBEPS 2.0から税務リスクが高まると予想しています。

EYグローバル・税務政策リーダーであるバーバラ・アンガスは次のように述べています。「予想よりも低い結果となっていますが、多くの回答者は、調査の質問票が対象とする3年以内での施策の導入を想定していない可能性があります。または、提案されている施策がプロジェクト名の「デジタル」をはるかに超える幅広い影響を及ぼすことに注目していなかったかもしれません。あるいは、税務責任者が若干の「BEPS疲れ」を感じていることも十分考えられます」

特に、4分の3超の回答者は、国家レベルの法改正が税務リスクの影響度を高めていると考えていますが、新しい租税政策の進展を国際的なスケールで積極的にトラッキングしていると話しているのは、わずか47%（日本企業：56%）にすぎません。

EYグローバル・国際税務・トランザクション・サービス・ポリシー・リーダーであるマリーズ・デ・ロイターは次のように述べています。「ここには一貫性がみられませんが、国際的な税務政策の発展が、国家レベルの法改正、そして将来的な係争を現在および今後においても主導していくことを考慮すると、驚きの結果となりました。これから発生するリスクを把握するためには、包括的なアプローチが不可欠です。企業は主要市場における税務の変化がきちんと監視されていることを確認できるプロセスを最初に設定する必要があります」

また、回答者の44%（日本企業：35%）が、今後3年間に単独国ベース（ユニラテラル）の租税手段の水準が高まると予想しています。回答者が挙げたトピックは、例えば源泉徴収税やOECDの指針と異なる移転価格の解釈の進展、そしてこれまでEYの調査に含まれていなかった租税手段であるデジタルサービス税(DST)です。回答者自身が、すでにいくつかの国でDSTの新たな税務調査の対象になり始めています。

欧州は今後3年以内で企業にとって地理的に最大の税務リスクをもたらすと回答者は捉えています。南北アメリカとアジア太平洋地域が僅差で続いています。同様に、本調査結果によると、欧州は最も多くの回答者が当該期間中に税務係争結果を改善するために差別化して投資する計画がある地域となっています。

## 社内の税務リスク

全ての税務リスクが社外からもたらされるわけではありません。社内コミュニケーションの改善は税務責任者にとって、税務部門が最新のビジネス戦略、新規投資、そして企業が支払う税金に影響を与える意思決定を把握する際に効果的な方法となります。これらのコミュニケーションは、他の事業ユニット、営業部門、業務支援部門とは水平の、そして経営幹部、取締役会、監査委員会とは垂直の関係になります。また、回答者の大半が、自社の経営幹部の税務リスクに対する管理と関心がここ3年で高まっていると回答し、喜ばしい結果になっています。

時間はかかる（そして税務アドバイザー支援の対象候補にもなる）可能性がありますが、特定の取引、ストラクチャー、ポジションをチェックする模擬税務調査プログラムの作成は、税務責任者が税務調査の管理や対応について負荷テストを行う最善の

方法の一つです。それでも、現在では28%（日本企業：36%）の回答者が実施しているのみで、データ解析を活用して自身の税務申告を日常的にテストしている企業も、わずか37%（日本企業：41%）にすぎませんでした。より多くの税務責任者がデータ解析、機械学習、人工知能における新しいスキル（いずれも、税務管理方法の変革を促す一部）を有する専門家を雇用するにつれ、その数値は上昇すると考えられます。しかし、現時点でも、早期に問題解決にあたるためにできることはたくさんあります。

税務リスクの評価

# 28%

（日本企業：36%）が  
模擬税務調査を実施

リスク評価における税務テクノロジーの重要性を過小評価することはできません。今日の高度なツールは、あらゆる場所から税務や財務の職員が税務当局のタッチポイントを記録でき、グローバルでアクセス可能なプラットフォームを提供しています（タッチポイントとは、問い合わせやデータ要求から調査、相互協議手続（以下、MAP）の状況、訴訟の最新情報に至る全てを指します）。あらゆる種類の接触を追跡することができる包括的なシステムは、解決すべき係争を優先的に取り扱うのに役立ち、税務当局への対応において有効です。





# 税務リスクの管理

一貫性のある効果的な管理で税務リスクと税務係争を軽減

効果的な税務リスク管理は、将来の税務係争部門を設立するための第2段階です。税務リスク管理は、税務係争の影響を優先順位付け、軽減するフレームワークのアプローチを確立し、さまざまな課税年度または地域において潜在的な波及効果に留意します。この分野における優れたアプローチとは、一貫性と柔軟性を持ち、グローバルに実行され、経営幹部により支持され、参加者全員により合意されたアプローチを意味します。

税務リスク管理においては、外部のアドバイザーや税務当局と関わる機会が多いので、緊密なコミュニケーションと確固たる関係性を持つことは非常に重要です。税務上のポジションを蓄積し分析するプラットフォームの提供を可能とするテクノロジーは重要な役割を担っています。



## 文書化の重要性

ここでは、ますますフォレンジックかつ多面的になっている（2カ国以上の納税者のデータを利用）グループ全体の税務調査への対応を容易にする、さまざまなツールの使用を提言しています。このような調査アプローチは、より多くの企業が税務当局にすぐに対応できるような、重要な取引、ストラクチャーまたは税務ポジションを裏付ける実体および事業活動に基づく税務文書の包括的ファイルを積極的に作成し維持することを推奨しています。

回答者の53%（日本企業：41%）が保管しているそれらファイルには通常、背景となる記録、意見、機能インタビューメモ、ミー

ティングや電話の議事録、Eメールなど、税務調査官から今後要求される可能性のある全ての情報が含まれています。

税務当局から新たな問い合わせやデータの提出を求められた場合、税務部門は、的確かつ迅速に分類し、潜在的なリスクレベルを評価します。そのため、税務当局の多種多様な問い合わせの対応を可能とする事前に合意されたプロセスを備えていることが極めて重要です。回答者の47%（日本企業：56%）は現在、上記アプローチを採用しており、ここでも、テクノロジーによりプロセスが効率化されています。

自社の分析

# 37%

（日本企業：41%）が、想定される税務当局のデータ分析に基づいた、独自の分析を実施

また、テクノロジーを活用することで、税務責任者は日常的な問い合わせに対する回答を標準化することができます。これらの回答はテクノロジープラットフォームに保存され、問い合わせ受領後すぐに利用することができます。



## 係争防止ツール

納税者と税務当局との関係は敵対的である必要はなく、信頼感、透明性、共感に基づいた関係を築くことが可能です。しかし、200名を超える回答者は、多国籍企業（以下、「MNC」）に対し、一部の税務当局による否定的な態度が、係争の大きな障害になっていると訴えています。

上記の態度は別として、税務当局の多くは税務申告書または移転価格報告書など他の書類が提出される前に、税務係争の発生を事前に軽減できるプログラムを設けています。そうしたプログラムには、税務ルーリング（回答者によれば、最も効果的な係争防止ツール）、事前確認制度（以下、「APA」）、権限ある当局間との交渉が含まれます。

通常、協調的なコンプライアンスプログラムはリアルタイムで発生します。最近の動きとしては、OECDの新たな国際コンプライアンス保証プログラム（ICAP）が、多国間税務当局グループによる企業の国別報告書のレビューに重点を置いています。これは、ある企業が低リスクと見なされた場合、その企業の重要な事実が2年間変わらないことを前提として、一定の期間（通常は2年）は税務調査が軽減されるというものです。

このようなプログラムに積極的に参加した場合、想定外の係争の減少、罰金や利息および課徴金の軽減、そして成功裏の結果が得られた場合は税金費用減少の可能性など、多くの恩恵を受けることができます。

税務責任者の視点では、これらの方法は税務担当者の負担を軽減し、主要業務に専念することを可能とし、また、主な税務当局との良好で透明性の高い関係を築くことで、好循環をもたらします。しかし、こうした手法が全ての企業に向いているとは限らないため、メリットとデメリット、および成果を上げるために必要となる全体的な時間とリソースの投入についてアドバイスを求めることが必要です。


APAの施策

# 35%

（日本企業：33%）が事前確認を受けするための積極的な戦略を整備

調査結果では、上記プログラムの利用について相対的に低い数字を示しており、明確に定義された積極的かつ協調的なコンプライアンス戦略を実施しているのは回答者のわずか40%（日本企業：33%）です。APAを受ける目的で、リソースを十分に投入し、積極的な戦略を実施していると回答しているのは、35%（日本企業：33%）とさらに少ない結果となっています。今後3年間においては、同様のランキングが予想され、回答者にとって二国間、多国間のAPAは意欲的な目標となっており、税務における多国間主義に向けた動きが反映されています。国境を超える税制の一連の変更によって生じる潜在的な税務リスクに対して、企業が効果的に対応した場合は、これらの数値が上昇することが見込まれます。





# 税務調査、係争および 訴訟の管理

総合的なアプローチと適切なツールの活用で  
効果的な係争解決を実現

税務調査管理は、迅速で効果的な係争解決に重点を置いています。また、税務調査、評価管理、不服申立て、調停、仲裁、MAPを含む諸プロセスを活用し、多くの企業にとって最後の選択肢である訴訟についても見据えています。

効果的な税務係争管理には、税務調査、係争または訴訟事案における多くのプロセスを一貫した方法で確実に処置することが含まれています。これは、コストやリソースの観点から最も効率性の高い方法で企業の利益を保護すると考えられます。結果として、担当部署はその他の付加価値の高い業務に専念することが可能となります。

こうしたアプローチはさまざまなタイプの係争に対して有効的で、調査準備、情報提供、ポジション形成、係争交渉、係争解決、係争後に完了すべき作業などのトピックをカバーする、幅広い個別の工程段階を含むことがあります。この課題におけるリーディング・プラクティスには、取るべき個別プロセスに関する責任者、説明義務を負う者、協議者、および情報提供者の選任についても含まれます。そして、税務係争はそれぞれ内容が異なりますが、57%（日本企業：54%）の回答者は総じて一貫した一連の工程段階を採用しています。

税務テクノロジーもまた、税務調査管理において重要な役割を担っています。税務部門は的確なツールを使用することで、税務調査または訴訟管理プロセスの個別プロセスを中央プラットフォームに記録し、税務部門責任者に状況と財務リスクの総額においてグローバルな可視性を提供することができます。同様に、リーディング・プラクティスでは、和解の際の全データを保管することで、将来起こり得る同様の係争の潜在的コストに関して、適切な情報提供が可能になると提言しています。

新たな係争への対応には、企業が導入を検討すべき  
全体的なアプローチに関し正確に判断し、着手する必要があります。

## 係争解決ツール

急成長分野である係争解決ツールとプログラムは、税務係争管理において重要な役割を担っています。

EYグローバルタックス・デスク・ネットワーク、移転価格係争リーダーであるジョエル・クーパーは次のように述べています。「税務訴訟への負担と二重課税問題が重要な投資に与える影響を鑑み、OECDと各国はMAPを改善すべく引き続き多大な時間と労力を投入しています。MAPの課題は、特に複雑で統合されたバリューチェーンが存在する分野で残っていますが、グローバル税務コミュニティはMAPが引き続き改善していくことを期待しています」。わずか35%（日本企業：31%）の回答者がMAPを可能な限り積極的に活用していますが、グローバルな大企業ではその比率が39%に上昇しています。

係争の効果的解決には常に障壁があり、そうした阻害要因は社外からもたらされる場合が多いという結果が出ています。主

な障害としては、国境を越えた税制の一般的な複雑さ（グローバル：24%、日本企業：8%）、MNCに対する一部税務当局の否定的な態度（グローバル：19%、日本企業：18%）、一部の国・地域における譲歩への消極的姿勢（グローバル：16%、日本企業：13%）が挙げられます。社内における障壁に言及した回答者はごく少数であり、納税者と税務当局間でのさらなる信頼構築を継続的に取り組んでいくことの必要性を示しています。

例外はありますが、一般的に訴訟の開始は税務調査管理プロセスの最終ステップとなります。訴訟は特定の国・地域では必要不可欠と考えられており、訴訟する能力は税務リスクと税務係争管理戦略の範囲内で常に考慮される必要があります。実際のところ、40%（日本企業：26%）の回答者は、各係争における訴訟に重点を置いた戦略の実施時期について、明確な規定に従っています。

最後に、一つの国・地域で係争を解決する際、企業は十分に考慮し、複数年および複数の管轄地域への波及を抑えることが賢明です。それにより、新たな係争が別のどこかで起こる可能性が低下しますが、59%（日本企業：72%）の回答者はそうした慣行には従っていません。

法的手段

40%

（日本企業：26%）が、税務係争を訴訟に持ち込むべき時期について明確な規定を整備

A photograph of two mountain bikers riding through a narrow, snowy mountain pass. The lead biker is wearing a bright green jacket and a green helmet, while the second biker is wearing a blue jacket and a blue helmet. The scene is set in a rugged, rocky environment with patches of snow on the ground.

## 未来戦略の早急な構築

法人納税者が今後も政府と一般社会から受け続ける  
厳しい税務調査を見据えたアクションの必要性

回答者は、進行中の係争処理が本社主導で行われる比率は現地で行われる比率の2倍であると述べています(グローバル: 34%対17%、日本企業: 26%対15%)。本社への集中化は特に調査対象の大手企業間でより拡大しており、51%(日本企業: 39%)は本社レベルで最も重要な係争に対処しています。これは、地域の税務部門(経験豊富な専門家や訴訟担当者が少ない場合もある)が新たな係争の把握と報告において重要な役割を担っている一方で、特に複雑な状況あるいは大きな金銭的リスク、さらには提訴の必要性を伴う事案においては、適切なリソース投入および管理を確実に行う必要があるという事情を反映している可能性があります。

本社への集中化はまた、利用している外部アドバイザーの社数集約を意味しており、それにより効率性、管理、可視性が強化されます。多くの回答者(グローバル: 47%、日本企業: 50%)は、全ての係争をグローバルで管理するため1~4社の専門アドバイザーを活用しており、11社以上を利用している回答者は14%(日本企業: 13%)にとどまっています。

企業の他部署や外部ステークホルダー(権限ある当局など)とのコミュニケーションや関係改善もまた、変革する際には効果的です。対内的には、経営幹部、ビジネス戦略または営業ユニットが含まれ、重要な情報が税務コンプライアンス、税務施策、税務係争リスク評価プロセスに確実に組み込まれるよう取り組んでいます。

## EY Japanの視点

日系多国籍企業においては、欧米系多国籍企業と異なり、海外子会社における税務調査および係争対応は現地での対応にまかせることが多く、本社主導で税務調査や係争のプロセスを管理している日系多国籍企業はまだあまり多くないと考えられます。税務アドバイザーに関しても、海外子会社ごとに別の税務アドバイザーの支援を受けており、本社への税務アドバイザーグループが海外子会社の係争にも対応するケースも多いとは言えません。

しかしながら、新興国も含め海外における税務係争リスクが増大しており、実際に多くの日系多国籍企業が海外でグループ全体としてのリスクになるような税務係争に巻き込まれています。グローバルリスク管理の観点から本社としての海外税務係争に関与することが求められています。

3分の2の回答者(グローバル: 66%、日本企業: 73%)は、税務リスクと税務係争がこの3年で企業としてより重要になってきたと感じています。53%(日本企業: 45%)の回答者が今後3年以内での税務執行の強化を予想しており、この結果が正しければ数値はさらに上昇すると見込まれます。メディア・エンターテインメント(57%)、石油・ガス(59%)、電気通信およびライフサイエンス(どちらも68%)などの企業はいずれも、税務執行の強化をさらに高い比率で予想しています。

税務執行の将来像が持ついくつかの特徴は、すでに明確になっています。まず、税務当局は実際に、ある企業のグローバル税務について当該納税者自身よりも熟知している可能性があります。次に、企業は自社の提出書類とポジションを裏付けるた

めに、時にはデジタル・フォレンジックレベルに至る極めて詳細な証拠を提供することが求められます。そして3つ目として、税務は執行面においても、また係争解決の面においても、ますます多国間主義になると予想されます。

税務リスクの構成は時代とともに変化します。しかし、今後重視されるのが金融取引(グローバル: 43%、日本企業: 30%の回答者が指摘)、または特定の損金算入の否認、あるいは特定の国に対する支払いの否認であろうと、税務リスクと係争管理に対してグローバルな戦略アプローチをとる企業は、他の企業に比べ、堅固な準備ができています。

EY 税理士法人 タックスポリシー リーダーの関谷浩一は、次のように述べています。

「今回の調査により、世界のグローバル企業が、税務調査が今後さらに厳しくなり、世界各国の税務当局との係争が増加することを強く懸念していることが明らかになりました。また、このような税務リスクの高まりに対応するために税務部門を強化する必要性を感じていることも明らかになりました。税務リスクに対する日本企業の危機感はグローバルの平均と比較すると相対的に低く、過去の調査においても同様でした。これは、日本企業が保守的な税務ポジションを採用していたからではなく、世界各国の厳しい状況が日本の親会社まで十分に報告されていなかったからだと思います。

一方、日本企業の73%が、経営幹部が以前よりも税務問題により強い関心を示していると回答しており、この割合はグローバルの66%を上回りました。今回の調査では、日本企業においてもグローバル税務ガバナンスの確立が喫緊の課題であるとの認識が急速に広がり、世界のグローバル企業以上に、税務部門強化の必要性を感じていることが明らかになりました」

---

## 今とるべき、税務リスクと税務係争を軽減する5つのステップ

- 1 事業の長期的価値に税金がどれだけ寄与しているか、そして係争がそうした価値をどれだけ危機にさらすかを理解する
  - 2 進行中の税務政策と税務行政の展開（過去・現在・未来）を注視し、行動計画を作成する
  - 3 将来の税務係争部門を構築する - 税務管理体制を中心に、または新たな一連のリーディング・プラクティスとして
  - 4 ディフェンスファイルを準備し、データ分析を行い、全ての税務当局とのコミュニケーションを管理できるよう、必要なデジタルとテクノロジーツールに投資する
  - 5 あらゆる適切な係争防止および解決プログラムを積極的に評価し活用する
-

# EY Contact

本レポートに関するご質問・ご意見等がございましたら、下記の EY 担当者までお問い合わせください。



## Luis Coronado

EY Global Tax Controversy  
and Transfer Pricing Leader  
luis.coronado@sg.ey.com



## Bryon Christensen

EY US Tax Controversy Leader  
bryon.christensen@ey.com



## Jean-Pierre Lieb

EY EMEA Tax Policy  
& Controversy Leader  
jean.pierre.lieb@ey-avocats.com



## Siew Moon Sim

EY Asia-Pacific Tax Policy  
& Controversy Leader  
siew-moon.sim@sg.ey.com



## 関谷 浩一

EY Japan Tax Policy &  
Controversy Leader  
koichi.sekiya@jp.ey.com

## 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、アーンスト・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。アーンスト・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](https://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](https://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](https://ey.com/ja_jp/people/ey-tax)をご覧ください。

©2021 Ernst & Young Tax Co.  
All Rights Reserved.

ED None  
Japan Tax SCORE 20210507

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。

[ey.com/ja\\_jp](https://ey.com/ja_jp)