

TAXOLOGIST™

税務テクノロジー評価のための

4つのステップ



THOMSON REUTERS®

目次

はじめに	1
プロセスと技術環境を評価する	3
関係を位置付ける	10
問題点を分類して類型化する	13
協力する	14
目標、リスク、障害	15
現況の確認	20
結び	22

タクソロジストの台頭

規制の複雑化、グローバル化の進展、監視の強化、内部の圧力が世界各国の税務部門に引き続き重荷を課しています。この変わりゆく税務環境の中心に登場したのが、新しいタイプの税務専門家、いわゆる「タクソロジスト（税務技術者）」です。タクソロジストは、税務機能の効果を最大限に高めるテクノロジーの活用に向けた、税務の専門家です。問題を解決し、現状を分析し、技術導入を恐れません。適切な知識と技術を駆使する能力を備えたタクソロジストは、データの質、自動化、効率を向上させます。また、業務部門間の協力を高め、税務が価値ある部署であることを証明します。タクソロジストに業務の舵取りを任せれば、税務手続きは飛躍的に向上します。組織にとって有益あることは間違いありません。

はじめに

絶え間なく変わるテクノロジー

パンデミックやデジタルサービスへの需要の高まりに対応して、デジタルトランスフォーメーションを加速させる動きが広まっており、技術革新が急加速しています。

絶えず変化する技術環境は、恩恵とともに負担も企業にもたらしています。最新テクノロジーの新バージョンが次々と発売され、企業はこれまでに以上に迅速に変化する技術環境に適応する必要に迫られています。また、テクノロジーのおかげで、企業の世界進出も容易となりました。ボタンをクリックすれば、世界の遠く離れた場所にも瞬時にアクセスできる時代となりました。このような技術の急激な変化によって、テクノロジー関連の計画立案の強化や既存のシステム・プロセスの透明性の向上が求められています。

税務も絶え間なく動いており、また税務部は社内のあらゆる部署と接点を持っています。急速に進化する税務環境の中で、企業は業務やテクノロジー支援プロセスを効果的に確保し、同時に価値を創出することが求められています。さらにグローバルリスクも軽減させなければなりません。税務のテクノロジーシステムやツールは、こうした結果を出すために必要不可欠な手段です。



これまでの税務テクノロジー管理は、概ね後手に回る対応でした。必ずしも「危機管理」という意味合いではなく、むしろリスクや問題に対して部署ごとに対応していた結果、システムや問題が一度に一つずつしか解決されていませんでした。このパラダイムが（徐々にではあるものの）変化しており、税務のテクノロジー計画は、全体的な視点からの取組みが始まっています。

読者の中には税務担当の管理職や取締役、その他の税務専門家がいるかもしれませんが、本書では、テクニックや実務モデルを紹介し、意思決定と導入に先んじて将来の税務システムを計画する、より着実に包括的な方法をご案内します。また税務の各方面における現状評価にもお役立ていただけます。税務担当チームをサポートし、業務の効率性向上に影響を及ぼすとともに、税務全体の広範な目標とも効果的に連携できるようになることを目的としております。

Step 1



プロセスと技術環境を評価する 見る、聞く、リストを作る

技術環境評価とは何でしょうか。一般に、税務担当の管理職は、日常業務を支援するシステムやプロセスの環境を把握しているものです。部署内で使用しているシステムのほかにも、川上および川下でデータに誰がどういった影響を及ぼし、仕事量や内容を誰が管理しているかをご存じでしょう。また、他の部署が使用しているツールや手続きでも、税務と関連性が高いものについては情報を持っていることがあります。そうすると、評価対象として残るのは何でしょうか。

適切な評価に求められるのは、システムに関する一般的な知識や税務手続きの詳細な理解にとどまりません。表面を深く掘り下げ、さまざまな角度から世界を見つめて、真に存在するものの全体像を捉えようとすることが必要です。評価には、マクロとミクロの双方を含める必要があり、いくつかの視点から実施します。美しい夕焼けの写真を撮っている写真家を考えてみてください。方向、距離、レンズの質といった多数の要因に左右され、一枚一枚の写真から、太陽が沈むという過程について異なるストーリーが紡ぎ出されるのです。

開始前の一般的な質問

各税務部署は以下の質問にお答えください。

☒ 所属部署の税務テクノロジー戦略はどのようなものですか。

☒ 税務トップや同僚と話し合い、その戦略を明確化、文書化していますか。

☒ 所属部署の重要事項について、どのように優先順位をつけていますか。

☒ テクノロジーにどのように置き換えられますか。

☒ 戦略は、部署の主要リスクやリスク管理手法からどのような影響を受けますか。会社の戦略的優先事項や、最も大きなリスクは何ですか。

☒ 所属部署は現在、そのようなリスクをどのように軽減していますか。

☒ IT・財務部署との関係はどのようなものですか。しっかり連携できているのでしょうか。そうでない場合は、なぜでしょうか。

☒ このような関係はどうすれば拡充できるでしょうか。まずトップから始めましょう。連携の必要性を知らせるとともに、各関係分野のリーダーに指示を出すよう要請して、税務部門のリーダーを引き込むことを最初のステップとして提案します。

☒ 今後5年間の技術環境管理に関する計画やロードマップを策定していますか。計画がない場合は、その理由を教えてください。

☒ 現在誰が税務支援テクノロジーを管理していますか。そのプロセスはどのようなものですか。

Step 1



技術環境評価は重要ですが、自分自身の環境は重々承知しているという先入観から、往々にして軽く受け流されてしまいがちです。また解決しようとしている問題をしっかり定義しないまま答えを出すと、ミスを重ねることになります。単なる軌道修正で済む些細なミスの場合もありますが、実際に手間やお金をかけてしまっていると、方向転換が格段に難しくなります。要件やプロセスの評価が終わる前にシステムを選定してしまうなど正にこの悪例と言えるでしょう。ツールが要件に合致していないと、税務部門は要件に合わないものを無理に運用するか、手作業という非効率な手続きを重ねてそのギャップを埋めることになります。こうした事態を防ぐには、プロセス、システム、データを隅々まで見直すことにも注力し、特に実際に必要となった要件を文書に記録するよう注意し、想定とはやや異なるかもしれないことも考慮、予期しておくことが大切です。

では、どのように技術環境評価を始めたらいいでしょうか。まず知っていることから始めて、次に不足している情報を探すようにします。評価の目標は、データを収集してリスクや機会、優先事項を特定すること、計画を策定し、承認を得て、技術変革を実行することです。しっかりと文書に記録しておくこと、先々の結果や提言を裏付ける説得力が増します。探している情報がまとめられている既存のリストや文書がある場合は、必ずしも一から始める必要はないでしょう。情報が正確かつ最新であることを必ず確認するようにしてください。

まず評価対象となる税務問題を特定します。たとえば、税務上の法令遵守プロセスを問題にするのか、あるいは税務部門全体のコンテンツ管理手法を扱うのか、といった具合です。問題を特定できたら、そのプロセスを端から端まで炙り出します。技術評価にどう取り組むのか、誰を入れるかを特定します。そしてヒアリング対象とする関係者を一覧にまとめ、このプロジェクトでメリットを受ける人を考えます。

Step 1



プロセスの文書化

プロセスの文書化は、税務上目新しいことではありません。作成目的が内部統制の文書化、事務手続きの連絡、決算結果の裏付けのいずれであっても、文書化の手順にはある程度馴染みがあるのではないのでしょうか。プロセスの把握の仕方は多種多様であることから、どの程度詳細に記述するかを予め決めておくことが大切です。最低限、プロセスの順を追った説明は文章で記述するようにします。各プロセスについて隅々まで考えることで、チームで扱うシステムを含め、対象プロセスのステップをすべて特定することができます。注目したいのは、プロセス内のハンドオフです。ハンドオフには、人から人、人からシステム、あるいはシステムからシステムへ行われるものがあります。フローチャート作成のツール、プロセス、システム構成図、さらにはデータや文書の流れに関する専門知識に頼るのもよいでしょう。構成図や図表を入れることにした場合は、文章での説明に追加する形とします。プロセスの構成図やフローチャートに文章抜きで内容を説明しようとしても、誤解を招いたり、理解や評価に足りるほど詳しく説明できなかったりすることがあります。

システムの棚卸

このほかの評価の要素としては、グループで現在使用しているシステムやツールの棚卸を行い、大体の使用状況を記載して、現在何か問題があれば記入する、といった点が挙げられます。最も簡単なのは、リストを作成し進捗に応じて更新するという方法です。また、システムのバージョン、ホスティングの方法、カスタマイズした場合はその旨の記載のほか、システムの所有者や管理者を記入しておくとも便利です。

電子メールやMicrosoft® Office のツール、ネットワーク共有ドライブなどの日常業務ツールも忘れずに記載します。

本書に掲載した書式、チェックリスト、図表には、開始に際して想定される基本的な質問を載せてありますが、専門家の指導に代わるものではありません。これらのツールは、必要に応じて拡張、応用してご利用ください。

Step 1



書式 1 : システムの棚卸に関する質問例



どのようなテクノロジー、アプリケーション、プログラム、ツールを使っていますか。

- ・ **税務システム**
どんなアプリケーションか
完全ホスト型か、部分ホスト型か、社内ホスト型か
リサーチツールやサブスクリプションは利用しているか
グローバルシステムか
アドインやプラグインは使用しているか
- ・ **企業資源計画システム（ERP）**
どんなアプリケーション、システムか
何例くらいか
広域的にどこで異なるシステムを使用しているか
ERP は追加設定なしか、カスタマイズしているか
税務用 ERP（間接税の算定など）に直接接続している（ボルトオンしている）システムはあるか
- ・ **法人システム**
どんなアプリケーションか
システムの「所有」者は（法務部等）
ほかにはどのシステムに個別の法人データが保存されているか
- ・ **財務予測システム**
どんなアプリケーションか
- ・ **財務連結システム**
どんなアプリケーションか
- ・ **文書管理システム・ツール**
どんな公式アプリケーションか
非公式な方法（ハードドライブ、クラウドなど）は何か
外部委託業者や文書保管施設等、社外にファイル保管システムがあるか
紙媒体の文書ファイルのシステムやプロセスはどうか
- ・ **プラットフォームはホスト型かクラウド型か（SharePoint、FTP サイトなど）**
どの URL、システムか
完全ホスト型か、部分ホスト型か、社内ホスト型か
- ・ **Microsoft Office**
Office のどの製品、どのバージョンか
広域的に異なるバージョンを使用しているか
使用しているアドインやプラグインはあるか
- ・ **電子メール**
どのアプリケーションか
- ・ **その他**
データベースかウェアハウスか
ETL ツールは何か
時間・経費の報告はどうしているか
ポータルか、イントラネットのシステムか

1 日の業務で使用するアプリケーションをすべて記載

Step 1



場合によっては、アプリケーションやシステムの使用目的、あるいはシステム名すら正確には分からず、誰かから受け取る文書や情報がどのようなものかということしか知らない人もいるかもしれません。これらのシステムもリストに記入し、チームや周囲の人と協力して足りない情報を集めてください。組織の中には必ず、ギャップを埋める作業を手助けしてくれる人がいます。

問題を確認する

チームで採用しているツールやアプリケーションを特定できたら、次は問題解決です。この段階は、根本原因解析を実施したり、ソリューションを決定したりするものではありません。目的は、全体を整理して文書に記録することです。システム在庫リストの縦列を1列増やして、分かっている問題を記入します。確認された問題は、プロセスについて順を追って説明する中で、別の文書に記載します。問題を表面化した人物や要因を明記しておきます。後の過程でこうした問題にまつわる具体的な内容に踏み込む必要があるためです。また後で結果の優先順位を付ける際に、問題の基本リストに立ち返ることを想定しておきましょう。

書式2に載せた質問例は、既存のテクノロジーに関する問題の洗い出しに役立つと思われます。簡潔に、しかし外部の人が読んだときに、追加調査をしなくてもおよその問題が分かる程度に詳細を記入します。

Step 1



書式 2：テクノロジーの問題に関する質問例



テクノロジーツールに何か問題がある場合、それはどのようなものですか。

各システムについて、以下の点を確認してください。

システム／ツールが複雑すぎますか。あるいは面倒で使いにくいですか。

「はい」の場合は、どのような点（ユーザーインターフェースが分かりにくい、操作が難しい、データや情報を抽出できない、など）が問題ですか。

システムは必要なことをすべて実行してくれますか。

「いいえ」の場合、実行できないことは何ですか。

システムの性能に問題はありますか。

「はい」の場合、どういった問題（遅い、タイムアウト、特定の機能が動作しないことがある、システムから返ってくる結果がバラバラ、など）がありますか。

システムは、同僚が使用しているテクノロジーとの互換性がありますか。

システムを使って、チームとリモートで共同作業ができますか。

「いいえ」の場合、どの点で互換性がないのですか。

システムは会社の要件（ホスティング、セキュリティ、アクセス、記録保持など）を満たしていますか。

システムのバージョンは、最新版から1バージョン以上前のものですか。

「はい」の場合、サポート終了日はいつですか。

税務の最新版への移行を足止めしているシステムや環境関連の問題はありますか。

その他の問題はありますか。

Step 1



部署の他の部分を確認する

グループ内のテクノロジーツールや問題点を掴めたら、税務部門全体の社員を引き込みます。手始めに、最初に作成したシステムリストを提供し、他の税務部署にも同じ作業をしてもらいます。当該システムをどこで使用しているかを記入し、リストを増やしてそれぞれのシステム、ツール、プロセス、問題を追記するよう依頼します。質問例のコピーを配布して、作業をやってみて分かったことを話し合います。評価のこのステップを一つの部署に限らず広く実行することで、共有プロセス間のフローの確認や、ギャップ・重複の発見がしやすくなります。そうなれば、相乗効果の機会を見つけたり、フル活用されていないシステムを突き止めたりすることも格段に簡単になります。自分の部署以外での評価の実施については、ステップ2で詳しく解説します。

Step 2



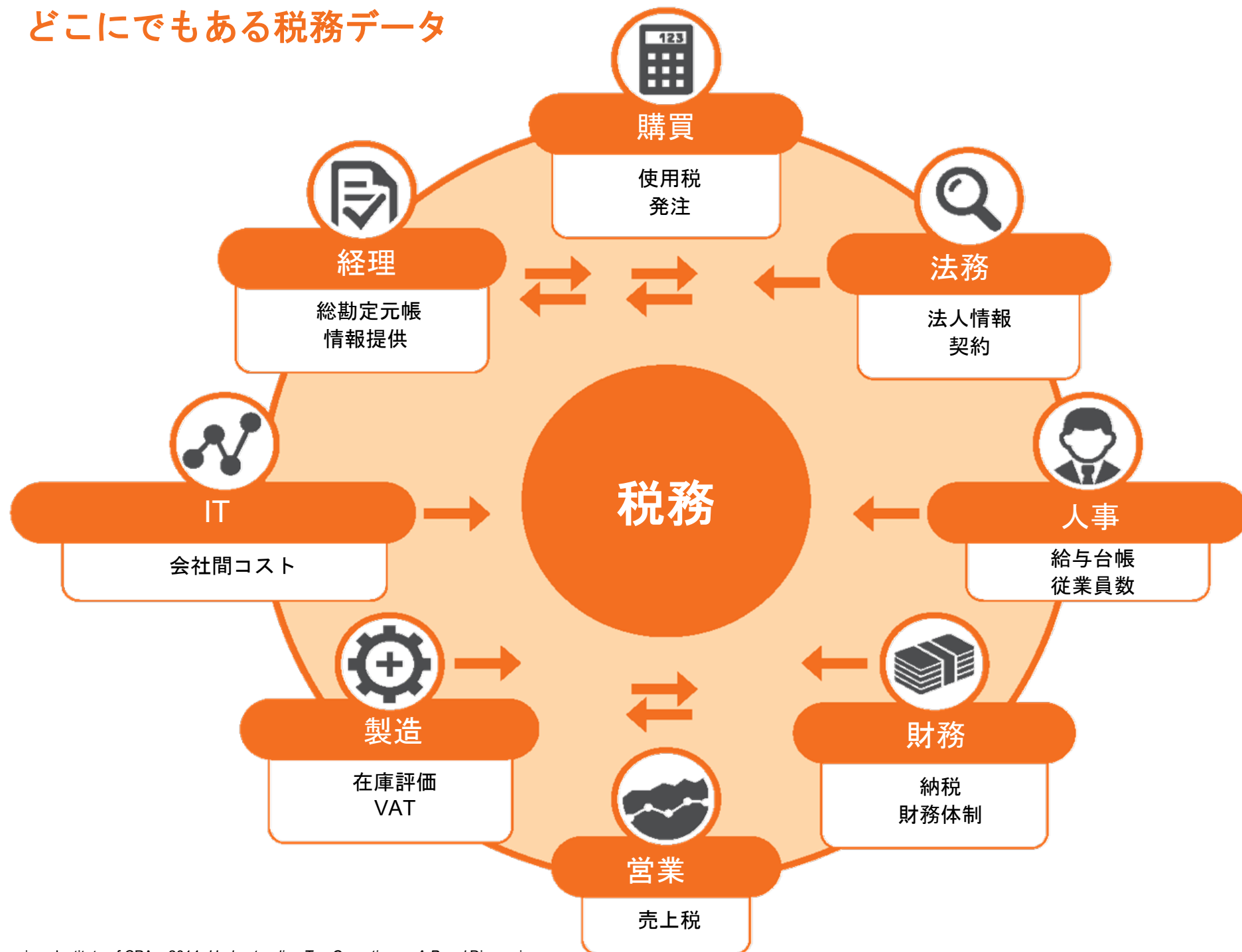
関係を位置付ける

どのグループも孤立させない

税務関連のデータや文書の共有、取扱いに問題がないことはほとんどありません。大抵のハンドオフはシステム間では行われず、情報が人から人に渡ります。そして何の作業もしないでシステムに受け渡されることはほぼありません。途中には、計算、変換、新情報源のデータやインプットがあります。

評価の結果から、すでにさまざまな人、プロセス、テクノロジーの間にいくつかの関係が浮かび上がってきていることでしょう。そして、複数のチームの間でテクノロジーの活用方法に関して、すでに意見を出し合っているかもしれません。ステップ2では、ここから次の段階に移り、税務の他の分野や税務以外の分野との関係を位置付けていきます。別紙2は、部署間の典型的なつながりを示しています。同じようなモデルを用いて、自分の部署を図表の中心に置いて、他の税務分野とのつながりを作ってみてください。データや文書のハンドオフに着目しながら、税務以外の業務部門も記入していきます。

どこにでもある税務データ



Step 2



境界を越えて考える

国際的な税務手続きやシステムに関する情報収集能力には限界があるものです。組織の海外展開の足跡は非常に複雑であり、それほど詳しく海外の要素を評価や計画に含める必要はないかもしれません。国際税務を含めるにはどの程度の作業が必要になるかについては、いくつかの要因が影響するとみられます。次のことを自問してみてください。

- 国際的な税務報告ラインはどうなっているか
- どの税務手続きが海外拠点のデータやシステム（インプット、アウトプット）に依存しているか
- 米国税務システム上で、所属グループが所有または管理している海外拠点はありますか

上記の質問は方針として役に立ちますが、国外での対応をどの程度にするかについては、周囲の人に協力を求め、税務トップの期待を確認するのも有効です。組織体制、グローバルリスクや問題点によっては、もっと詳細が必要だったり、さほど重要でなかったりするかもしれません。国際的な提携や連携の機会を見つける一番の方法は、第一に、使用しているプロセスやシステムの間のつながりを確認することです。

最低でも、税務手続きに対する海外の影響は把握しておきましょう。たとえば、英国で事業展開している場合、英国拠点には税務担当者が存在し、現地国の納税申告を行うことができると知っていれば役に立ちます。米国の法令遵守システムと同じシステムプラットフォームを使用して英国で納税申告書を作成、提出していると分かれば、ベンダーやシステムのライフサイクルを一元管理するチャンスもあります。小規模な国際企業の場合は、社内に税務担当者がいないため、税務手続きを外部委託していることを把握しておけば十分かもしれません。海外拠点から取得が必要な情報の詳細さの度合いは、グループ内で整理した内容を超えないものとしします。

国際関係の規模や位置付けがどうであれ、この点を看過してはいけません。海外の税務管理職も同じ手順を経て現在の環境を評価し、改善計画の作成に取り組んでいます。力を合わせれば、新たな協力の道を模索できるかもしれません。

Step 3

問題点を分類して類型化する

証拠はパターンの中にあり

プロセスやテクノロジーの問題点を一覧にまとめられたら、共通の結果や類型を探す作業を始めます。問題点はいくつかの区分や種類に分けることができます。たとえば、なにか壁にぶつかっているのは、システムを熟知しておらず追加研修の必要があるからではないでしょうか。あるいは、バグやエラーメッセージ、タイムアウト、数字が結び付かないといったインフラの問題を抱えていないでしょうか。「税務の時間管理には、同一システムを導入する機会があるのに、なぜ別々のシステムを使っているのか」などと問いかけてみましょう。

問題点を整理して、システム性能、プロセスギャップ、ソースデータ、研修の問題、迅速な対応を要するハイリスクな問題といった具合に分類してみてください。この作業を終えたら、パターンが浮かび上がってくるはずです。一例として、研修が少なすぎるという典型的なパターンがあります。研修のギャップは、新しい装置の使用前に説明書を読んでいないことと関連している可能性があります。説明書を注意深く読む必要があることは誰もが承知していることですが、どういうわけか、この大事な手順を飛ばし、「入」のスイッチを押してしまうのです。実際に装置の電源が入ると、きちんと動作していると思い込んでしまうため、さらに厄介なことになり、推奨モードで機能していないという事実を見過ごしたまま、実際に損害が生じてしまうのです。

大抵の場合、問題の分析には支援が必要です。プロセスや研修に関する小さな問題を除いて、自分で診断することは勧められません。専門家に援助を求めれば、専門知識を駆使して潜在的な原因を特定し、最終的には対応を提言してくれるでしょう。

ここで、税務エコシステムを構成するプロセス、データ、システム、ツールについて理解を形成するという初期段階が終了しました。



Step 4

協力する 多数の有利

最も有益な成果が得られるのは、ステークホルダー全員が積極的に参加したときであり、最初から全員に参加してもらうことが重要です。この時点では、同僚や税務トップと協力関係を築いているのではないかと思います。恐らく、IT、システムベンダー、グローバルチームとも話をしたのではないのでしょうか。このタイミングで、協力の取組みを確認し、さらに手を伸ばして自分の理解を検証しましょう。

当初作成したステークホルダーの一覧に立ち返り、適切な関係者全員と話したか確認します。他の税務分野や税務以外の部署など、組織内の一般社員からも情報を提供してもらいます。大抵の場合は、共有できる何らかの見識や経験を持っていて、それを役に立てることができます。変革過程が少し先行していて、すでにプロセスを最適化している部署を見てみましょう。調査結果の問題解決にあたり、他のつながりや効率改善の余地を見出せるかもしれません。プロセスに満足している場合でも、何が行われているか、システムがどう使用されているかについては、訊かなくても分かるなどと思い込んではいけません。

テクノロジーを効果的に活用し最適化することは、単に一人のユーザーや一つの部署のニーズを評価するよりも総合的です。税務の技術環境は、必ず税務で使用する複数のシステムで構成することになります。ソースデータ、税務、連結、文書管理システムから、共有ドライブ、ネットワークドライブ、ファイルを保存する各コンピューターのハードドライブなどが対象となります。サーベンス・オクスリー（SOX）法の遵守、ワークフロー、時間・経費などに対応するシステムを想定してください。可能性としては、一部署の効率性といった小さなものかもしれないし、あるプロセスを地理的、組織的に他の場所に移動すべきかといった、より総合的な分析の必要性が示されるかもしれません。



Step 4

目標、リスク、障害

目標を特定する

各部署には、年度達成目標があります。経営陣は一般に、達成したい、あるいは達成しなければならない長期目標を設定します。税務部門のリーダーに短期・長期目標を確認してみましょう。短期、長期の全体的な目標を策定し、税務部門や組織のより広範な目標と連携させるようにします。

世界規模の計画について尋ねてみてください。有機的成長の達成に向けた取組みは実施されていますか。地理的に拡大する計画や、合併や買収によって新事業を展開する計画はありますか。税務が連携できる世界規模の取組みはありますか。どのような組織の推進要因に税務の対応が求められていますか（ファイナンス・トランスポートーション、ERPへの移行など）。目標について周囲の人と協力し、恐れず意欲的に取り組んでください。





目標、リスク、障害

リスクを特定する

現状を変えようとするときは、必ずリスクを伴うものです。単なるプロセスの効率性に関するリスク以外にも、税務には管理を求められる重要な問題があります。たとえば、財務報告や法令遵守の要件を満たすこと、世界的に監査リスクを軽減すること、組織の評判を維持することなどが挙げられます。

看過されがちな重要リスクの一つに、キーマンへの過度な依存（複数で担当せず一人の人に頼ること）というリスクがあります。新しいテクノロジーの導入や設定をたった一人で担当していたり、Microsoft Access データベースプロセスなどのソリューションを単独で構築したり、システムの主要（かつ唯一の）管理者を務めたりしていないでしょうか。

このリスクは、マクロを用いたエクセルのワークブックといった単純なものから、税務プロセス全体に対応するシステムといった全体的なものにまで及ぶことがあります。しかし、その人が退社したらどうなるでしょうか。プロセスの関連文書はどこにあるのでしょうか。ツールの設定はどうなっているのでしょうか。どのようなサポートが必要なのでしょうか。

税務テクノロジー計画にリスク評価を含めることは極めて重要ですが、この作業は税務トップがすでに実行していることが多いものです。リスク評価や計画が策定されている場合はその見直しを依頼し、税務テクノロジー評価の結果への影響を突き止めます。ギャップがあれば指摘し、これを埋めるようにします。こうすれば、組織の優先事項と整合性を取りながら問題の優先順位を付けることも可能です。リスク評価がまだ終わっていない場合は、組織の長に取りまとめの支援を要請しましょう。

税務リスク管理が最終損益に影響



監査・法令遵守

- データ監査を補足するために要求される書類
- 現行の税務部門の価値を維持する能力

監査の最新情勢に対応し、税務部署の重要性を一層確実にする中で、リスクが低減され、利息や罰金、引当金の減少などの結果が得られることもあります。

財務報告



- 税務上の数値の正確さ
- 納税期限の適時性
- SOX 法の遵守（米国企業）

財務報告リスクを軽減して、大きな欠陥や重大な弱点の可能性を低減。報告プロセスが向上すると、重要な分析や見直しを行うための滑走路が長くなり、年間・中間税務報告の正確性と完全性が確保されます。

評判



業務

- システム環境で税務戦略を支援
- データ・プロセス管理ソリューションの効率性
- 付加価値業務に費やす資源・時間
- テクノロジー経費が価値提案の拡大に結び付くことを確認

業務リスクの低減は、効率的で効果的な税務管理、組織の低コスト構造、付加価値のある計画づくりに取り組む力を育む基礎をつくります。

戦略



- GST/VAT の回収
- 二重課税の回避
- 現金管理／最適化
- ETR の保護
- 租税属性や税務部における管理・活用の最適化

戦略リスクを理解し管理することで、移転価格の設定、付加価値税（VAT）の回収、税務当局への現金納税の減額、株主価値の増大といった分野の最終損益に影響を与えることの多い、具体的な成果が生まれます。

目標、リスク、障害

限界を特定する

リスクに注目するほかに、テクノロジー計画に基づく対策を妨げかねない要因を特定します。どの企業のどの部署のどのグループも、利用できるリソースや時間、予算には限りがあります。具体的に記入しましょう。

目標、リスク、制約



できる限りすべて、具体的に記入。必要に応じて欄を追加して下さい。

目標

リスク

・ 監査・法令遵守

・ 戦略

・ 報告

・ その他

・ 業務

制約

・ 資源の制限

・ その他

・ 時間の制限

・ 予算の制限

現況の確認

使用しているテクノロジーツールは、常に新バージョンが出ることは周知の事実ですが、その更新の頻度も高くなっていくと予想されます。新バージョンへの移行は、システムに最新のセキュリティやバグ修正機能を備えるために僅かな労力で済む場合もあれば、システムやプロセスを適切に移行させるプロジェクトを要する包括的な拡張が必要になる場合もあるでしょう。現在使用しているシステムのバージョンは、いずれ用をなさなくなったりサポートが終了したりする可能性があることを覚えておくのが大切です。

システムに関する発表は、数年前に行われることも多いですが、不意に発表されることもあります。いずれにしても、今この時に時間をかけて、システムのアップグレードに関する方針を評価、決定するとともに、ベンダーを引き込んでシステムのロードマップやライフサイクルについて最新情報を得るようにします。

以下のことを自問してみてください。

- 新バージョンが発売されるごとに、ベータ版を導入しますか、発売直後または後日に導入しますか。
- アップグレードに関する方針は、税務上のリスク、制約、目標にどう影響しますか。
- 新バージョンへのアップグレードはどのくらいの頻度とスケジュールで実施しますか。毎年ですか。隔年ですか。その時期はいつで理由は何ですか。
- システムアップグレードにどのように取り組みますか。また、システム移行プロジェクトの担当者は誰ですか。
- 他部署とどのように協力しますか。

計画では、チームメンバーのクロストレーニングや、すべてのテクノロジーツール・システムのサポート担当者を特定するようにします。

賛同を得るためのヒント

相手の言語で話す

計画に賛同してもらうには、説得力のある話ができなければなりません。このための方法をよく考え抜き、対象関係者に応じてさまざまな意思疎通の方法を検討しておく必要があります。不平不満や曖昧さは、意思決定者の支持を取り付けるのに効果的ではありません。人員不足や予算の厳しさはどこも同じです。税務は組織の他の部署と財源獲得競争をしており、勝つのはいつも最強の利益創出部署だということを忘れてはいけません。

財務は、リスク軽減の立場から、テクノロジーやプロセス改善の事案を構築することが多くなっています。どのような税務改革でも、リスクが主要な推進要因であることに変わりはないでしょう。税務に評価を行い、改善を通じて価値を提供する存在となるチャンスがあります。効率の悪さや、同一作業に複数システムを使用することで無駄なコストが発生しています。また、多くの企業では、合理化や改革への取組みから節税の機会を探索しています。必要に応じて推計を用いて、定量化可能なデータを取り入れてみるのもよいでしょう。

国内、海外とも、税務全般の効率向上を目指しています。テクノロジーフットプリントを最適化して、自部署だけでなく、他部署もメリットを享受できるようにします。一部署でもこの志を支持してくれるだけで格段に進めやすくなります。

論拠となると、強力な補足文書の出番です。提出書類やプレゼン資料を調整して、相手の言語で話すようにします。何を気にかけているのか、相手をどうサポートできるかを理解し、作成します。

デューデリジェンスを終え、プロセスを文書化し、ギャップを見つけ、会社の潜在リスクを明確にできたら、議論をまとめ、次のステップを特定できるところまで来ています。次のステップは外部の専門家の意見を求め、調査結果を検証し、看過されている箇所があれば指摘し、予算データを作成することになります。

結び

前進していなければ、後退しているのと同じ

企業は、前進していなければ、静止しているだけと思いがちです。しかし世界は絶えず変化しています。テクノロジーに依存したリアルタイムの環境で企業がビジネスを行う今日の世界では、静止できる力はもはやありません。そして前進していなければ、それは後退しているといえるでしょう。

税務はすべての業務に関連しています。企業は長年の間にテクノロジーに関する取組みを進めていますが、多くの場合、税務のテクノロジー導入は遅れています。順番が来るまで待ってはいけません。待っているのは、税務がバリューセンターであることを示す幾多の機会を逃すこととなります。本書に記したステップから始めて、部署の計画策定に携わり、自らデジタルトランスフォーメーションに参加していきましょう。



電話でのお問合せ



03-4520-1350



marketingjp@thomsonreuters.com

詳しくはこちらをご覧ください



thomsonreuters.co.jp

執筆者
Lauren B. Kovar、CPA/CITP、CGMA
ディレクター、トムソン・ロイター
ONESOURCE 顧客アドバイザー・戦略担当

