



PwC's Inaugural Global Reframing Tax Survey

2025년 3월



Contents

Foreword	3
복잡성이 증가하고 혁신을 요구하는 시대에 세무의 중심 역할	4
섹션 1: 혁신 압력에 직면한 세무	5
섹션 2: 역량 개발의 중요성 및 실행 조치	8
섹션 3. AI 및 자동화 힘의 활용	12
섹션 4: 세무 운영 모델 재검토	16
Conclusion	19
APPENDIX. 설문조사 대상 및 방법	20



Foreword

전 세계적으로 AI와 기후 변화가 주도하는 여러 메가트렌드들이 동시 다발적으로 발생하면서, 기업들은 새로운 비즈니스 모델을 채택하고 사업운영방식을 혁신해야 하는 압박을 받고 있습니다. 전략적 혁신이나, 새로운 업무 방식, 새로운 수익원은 어김없이 세무 이슈를 수반합니다. 간단히 말하면, CEO가 혁신을 도모하고자 한다면, 세무담당 임원들을 논의의 중심에 초대해야 합니다.

PwC는 처음으로 세무를 새로운 시각에서 접근한 글로벌 설문조사(Global Reframing Tax Survey)를 시도했습니다. 동 설문조사에 따르면, 많은 최고경영진이 이미 세무가 전략적 비즈니스 결정에서 중요한 역할을 하고 있다고 인식하고 있습니다. 하지만, 복잡해지는 규제 준수 의무, 자원 제약 및 데이터 과부하는 세무 부서에 막대한 부담을 주고 있습니다. 기존 방식대로라면 세무 부서는 변화의 주체가 될 잠재력을 발휘하기 어려울 것입니다.

이 보고서는 기업들이 다음 두 가지 측면에서 소통하고 행동을 시작할 수 있는 방안을 제시하고자 합니다. 첫째, 세무 부서가 일상적인 사업 운영을 최적화할 수 있도록 필요한 기술, 전문 지식, 그리고 도구를 갖추는 방법을 모색하는 것입니다. 둘째, 세무 부서가 다가올 혁신의 여정에서 전략적이고 가치를 창출하는 역할을 수행할 수 있도록 하는 것입니다.

끝으로, 이 보고서가 귀하께서 직면한 과제를 극복하고 세무 부서를 전략적 비즈니스 파트너로 발전시키는 데 있어 신선하고 유익한 인사이트를 제공하기를 바랍니다. 삼일회계법인은 귀하의 노력을 항상 지원할 것입니다.

감사합니다.

삼일회계법인 Tax Leader **이 중 현**



복잡성이 증가하고 변화가 요구되는 시대에 세무의 중심 역할

PwC Global Reframing Tax Survey는 세무가 비즈니스 전략에서 중요한 역할을 한다는 것을 보여주며, 세무 부서의 잠재력을 최대한 실현하기 위한 구체적인 조치들을 부각시키고 있습니다.

프랭클린 D. 루즈벨트 미국 대통령은 "바다가 늘 잔잔하다면 훌륭한 항해사가 나올 수 없다"고 했습니다. 마찬가지로, 현재의 규제 변화, 새로운 기술, 그리고 기업들의 기대 속에서 세무 리더들은 더욱 경쟁력 있는 모습으로 변모할 것입니다. 변화의 바다를 항해하는 상황에서 많은 세무 전문가들은 자신의 한계를 시험하는 동시에, 새로운 방식으로 가치를 창출할 수 있는 기회를 만들어가고 있습니다.

PwC의 Global Reframing Tax Survey는 47개국의 1,205명 임원들을 대상으로한 설문조사와 정성적인 인터뷰를 통해 세무 임원들이 직면한 기회와 도전 과제를 종합적으로 파악하고자 합니다.

무엇보다도 세무 임원들은 더 큰 효율성을 요구 받으며, 비즈니스 혁신을 위한 전략적 역할을 수행하고, 전 세계 조세 환경의 변화에 대응하면서 여러 우선과제를 동시에 해결해야 하는 어려움에 직면하고 있습니다.

설문조사를 통해 확인한 주요 사항은 다음과 같습니다:

- **응답자의 43%만이 규제 변화의 영향에 잘 대처할 준비가 되어 있다고 판단함.** 대기업의 91%는 필라 2 규정이 사업에 영향을 미칠 것으로 예상함.
- **66%의 응답자는 세무 부서가 전략적 비즈니스 결정에서 중요한 역할을 한다고 답함.** 특히, 최고경영진은 세무 부서장들보다 이 의견에 더욱 동의하는 경향을 보임.
- **95%는 세무 부서에 역량 격차가 있다고 언급함.** AI 지식, 특화된 조세 전문성, 데이터 분석이 이 격차를 줄이기 위한 중요한 역량으로 꼽힘.
- **생성형 AI(GenAI)는 이미 영향을 미치고 있는 것으로 나타남.** 응답자의 56%는 GenAI를 활용하여 실질적인 이득을 얻었으며, 80% 이상은 이 기술이 향후 3년 내에 절세 계획 및 전략을 변화시킬 것으로 예상하고 있음.
- **80%는 향후 3년 내에 최소 일부 세무 업무를 아웃소싱 하는 것을 고려하고 있으며,** 다수의 응답자들이 이미 외부 자문사들과 협력하고 있음.

이 보고서는 오늘날 세무 임원으로서의 의미, 직면한 도전 과제, 그리고 해결 방안을 네 가지 주제로 나누어 탐구합니다.

섹션 1에서는 세무 부서가 당면한 주요 도전과제를 개괄하며, 섹션 2, 3, 4에서는 잠재적 해결책의 요소, 즉, 역량, 기술 및 자원을 새로운 방식으로 결합하는 운영 모델을 각각 검토합니다.

섹션 1: 혁신 압력에 직면한 세무

What?

설문조사 결과는 다음과 같습니다.

응답자의 43%만이 규제 변화의 영향에 효과적으로 대처할 수 있다고 답했습니다.

세무가 전략적 역할을 할 것으로 기대되지만, 세무 부서 구성원 중 27%만이 실제로 주도적인 역할을 하고 있다고 생각합니다.

세무 업무 변혁을 위한 이니셔티브는 세무관리 개선보다 효율성과 비용 절감을 중점적으로 고려하는 경우가 두 배 더 많습니다.

So what?

우리의 업무 경험에 따르면:

세무 부서는 제한된 자원, 강화되는 규제 압박, 그리고 전략적 비즈니스 결정에 기여해야 한다는 기대에 직면하여 어려움을 겪고 있습니다.

규제와 전략적 변동 속에서 세무 임원들은 일상적인 문제들을 해결하기 위한 기술적 솔루션을 찾아 압박감을 줄이고자 노력하고 있습니다.

Now what?

기업은 다음과 같은 조치를 취할 수 있습니다.

세무 혁신을 위한 비즈니스 케이스를 강조합니다.

적절한 스킬, 전문지식 및 기술을 활용하여 일상적인 세무 운영의 효율성을 극대화합니다.

세무 부서를 전략적 의사 결정 과정에 적극적으로 참여시킵니다.

새로운 법률과 규제 준수 의무는 세무 임원들에게 주요 도전 과제가 되고 있습니다. 대기업 설문 응답자들 중 90% 이상이 필라 2규정이 자신들의 비즈니스에 영향을 미칠 것이라고 했지만 규제 변화에 잘 대응할 준비가 되어 있다고 느끼는 응답자는 절반도 되지 않았습니다(43%).

140여개 국가에서 자국 법률을 통해 시행되는 필라 2규정의 미묘한 변화에 대한 지속적인 업데이트 자체가 큰 과제입니다. 더욱이 필라 2세금을 계산하기 위해 필요한 막대한 양의 데이터 관련 세부 사항은 기업들에게 큰 부담으로 작용합니다. 실제로 글로벌 기업은 수백 개의 구성기업을 포함할 수 있으며, 각각의 구성기업마다 270개 이상의 개별 데이터 포인트가 필요합니다.

우리의 고객 업무 수행 경험을 토대로 볼 때, 이러한 세부 데이터의 절반 정도만이 기업의 중앙 시스템에 저장되어 있습니다. 나머지는 기업 전체에 흩어져 있는 다양한 애플리케이션과 스프레드시트에서 확인, 검증하며, 통합해야 합니다. 한 인터뷰 대상자는 “필라 2로 인해 추가 지불해야 하는 세금이 아니라, 관련 서류 작업과 추적 작업이 부담이 되는 것”이라고 말했습니다.

사실 필라 2는 세무 리더들이 직면한 유일한 주요 규제 변화가 아닙니다. 응답자의 약 절반(46%)은 기업이 기후 친화적 산업을 활성화하거나 보호하기 위해 정부가 시행하는 복잡한 인센티브, 관세, 기타 정책을 파악하고자 노력함에 따라, 지속가능성은 조세측면에서도 더욱 높은 수준의 복잡성을 초래할 것으로 예상합니다.

외부 조세 환경의 복잡성이 증가함에 따라, 세무 임원들이 업무를 수행하는 조직 환경도 더욱 복잡해지고 있습니다. 설문 응답자의 90%는 조직이 현재 전략적 비즈니스 혁신을 진행 중이거나 계획하고 있다고 답변했습니다. 마찬가지로, 90%의 응답자가 그러한 비즈니스 변혁에 세무 부서가 관여하고 있다고 밝혔습니다. 대부분의 변혁이 세무에 상당한 수준의 영향을 수반한다는 점에서 이는 충분히 예상 가능한 부분입니다.

이러한 이니셔티브에서 세무 부서가 주도적인 역할을 하고 있는지는 명확하지 않습니다. 일반 경영 및 전략을 담당하는 임원들 중 다수는 세무 부서가 주도적인 역할을 하고 있다고 생각하지만(각각 56% 및 54%), 세무 전문가들은 27%만이 이에 동의했습니다. 마찬가지로 세무 부서가 전략적 결정에서 중요한 역할을 하고 있는지에 대한 인식의 차이가 있었습니다. 최고경영진들의 63%가 그렇다고 생각했지만, 세무 부서장들의 경우 51% 만이 이에 동의했습니다.

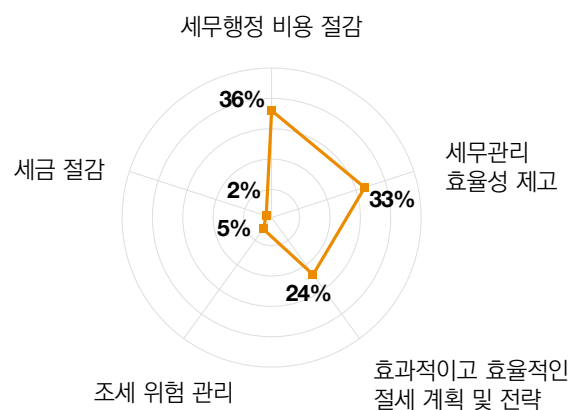
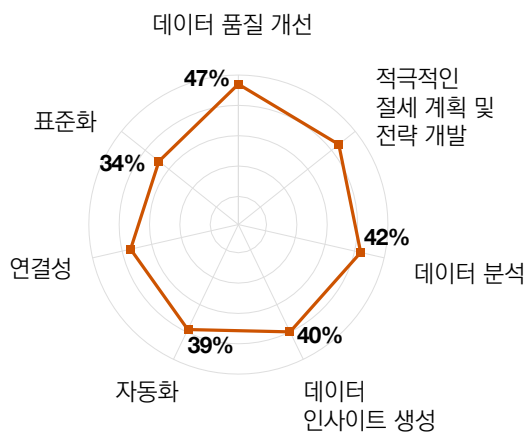
이러한 상황에서 기업들은 세무 부서가 더욱 효과적인 역할을 수행할 수 있도록 어떤 조치를 계획하고 있을까요? 설문 응답자의 약 절반(47%)은 향후 3년간 데이터 품질 향상이 우선 과제라고 답변했고, 유사한 비율의 응답자가 세무 부서가 더욱 적극적인 역할을 수행하고(43%), 분석을 더 능숙하게 해야 할 필요가 있다고 답변했습니다.

그러나, 세무 기능의 변혁이 가져다 줄 수 있는 가장 큰 잠재적 이점에 대해 질문했을 때, 가장 많았던 답변은 세무 행정 비용 절감과 세무 관리 효율성 향상이었습니다. 더 효과적인 절세 계획과 전략은 세 번 짤로 많이 언급되었으며, 두 번 짤로 많은 답변과는 수치상 큰 차이가 있었습니다. 이는 여전히 많은 비즈니스 리더들이 세무 부서를 비용 센터로 보고 있으며, 변혁을 주도하는 잠재력을 가진 전략적 역량으로 인식하지 않음을 보여줍니다.

도표 1. 세무 기능의 혁신을 목표로 하는 대부분의 이니셔티브는 비용 절감과 효율성에 중점을 두고 있습니다.
그러나 이러한 접근 방식은 미래에 요구되는 개선을 달성하는데 적절하지 않을 수 있습니다.

향후 3년간 귀사의 세무 부서가 달성해야 할 주요 프로세스 개선 사항은 무엇입니까?

세무 기능의 혁신이 가져다 줄 가장 큰 이점은 무엇입니까?



출처: PwC Inaugural Global Reframing Tax Survey, 2025년 3월



혁신을 향한 다음 단계

설문 조사 데이터에 따르면 조직 변화와 규제 변화가 동시에 나타나는 현상은 세무 리더들에게 '뉴 노멀(new normal)'로 자리잡고 있습니다. PwC의 최신 연례 글로벌 CEO 설문 조사([Annual Global CEO Survey](#))에 의하면, 전 세계 CEO의 40% 이상이 변화를 모색하지 않고 현 상태를 유지할 경우, 10년 내에 자사의 생존 가능성이 없다고 우려하고 있습니다. 대부분의 기업에게 지속적인 비즈니스 모델 혁신과 조직적 변화 외에 다른 현실적인 대안은 없습니다.

변화의 속도는 세무 리더들에게 도전이지만, 동시에 세무 부서가 전략적 결정에 필수적인 기여자로 자리매김할 수 있는 기회이기도 합니다. 고객과의 업무 경험을 통해 새로운 사업에서 세무 영향을 고려하고 이를 반영할 때, 잠재적으로 2~10% 포인트의 이익 증가를 가져올 수 있다는 사실을 확인할 수 있습니다. 또한 세무 부서가 하이 레벨 차원에서 관여할 경우, 과세 당국과의 분쟁 가능성도 줄어듭니다. 이러한 점들은 CEO와 CFO가 세무 부서를 혁신의 도구로 포함시켜야 할 강력한 이유가 됩니다.

아래에서 설명하듯이, 미래에 적합한 세무 부서를 구축하려면 스킬, 운영 모델 및 기술과 관련된 보완적인 조치가 필요합니다. 이상적인 첫 번째 단계는 세무 부서의 업무 목록을 객관적으로 검토하고 어떠한 일상적인 업무가 유의미하고 효율적인지를 결정하는 것입니다. 의미가 없는 업무는 과감하게 삭제하고, 더 의미 있는 업무의 효율성을 높이십시오. 인력, 프로세스 및 기술 전반에 걸쳐 효율성을 확보하게 되면 더 큰 관점에서 전략적 비즈니스 혁신에 집중할 수 있는 여유가 생기게 됩니다.

“우리는 세무 기능을 향상시키기 위한 여정을 걷고 있습니다. 우리의 궁극적인 목표는 모든 거래 업무를 처리할 수 있는 백오피스를 구축하여, 탁월한 인재들로 하여금 사고하고 외부 서비스 제공자들과 협력하며 혁신적인 아이디어를 창출할 수 있도록 지원하는 것입니다. 저는 우리가 이미 그 여정의 절반 이상을 지나왔다고 믿습니다.”

섹션 2: 역량 개발의 중요성 및 실행 조치

What?

설문 조사에 따르면:

거의 모든 응답자가 세무 부서에 기술 격차가 존재하며, 절반 이상의 응답자는 그 격차 격차가 '매우 크다'고 답변했습니다.

채용이 필요한 분야는 세무 전문성과 기술/AI 두 분야로서, 두 분야에 대한 필요 수준은 비슷합니다. 격차 해소를 위해 두 분야 모두에 중점을 두어야 한다고 강조하고 있습니다.

So what?

PwC의 경험에 따르면:

세무 전문성만으로는 더 이상 충분치 않습니다. 오늘날 세무 부서는 기술에 능숙하고, 데이터 분석에 뛰어나며, 변화를 이끌 수 있는 전문가가 필요합니다.

세무 부서에 AI 및 데이터 기술 격차가 존재한다면 증가하는 규제 복잡성을 처리하고 자동화를 활용할 준비가 되어 있지 않을 위험이 있습니다.

Now what?

기업은 다음 조치를 이행할 수 있습니다:

기존 기술을 평가하여, 격차 유무를 확인합니다.

세무 전문성 뿐만 아니라 기술 사용, 데이터 분석, 변화 관리 및 커뮤니케이션에 필요한 스킬을 고려합니다.

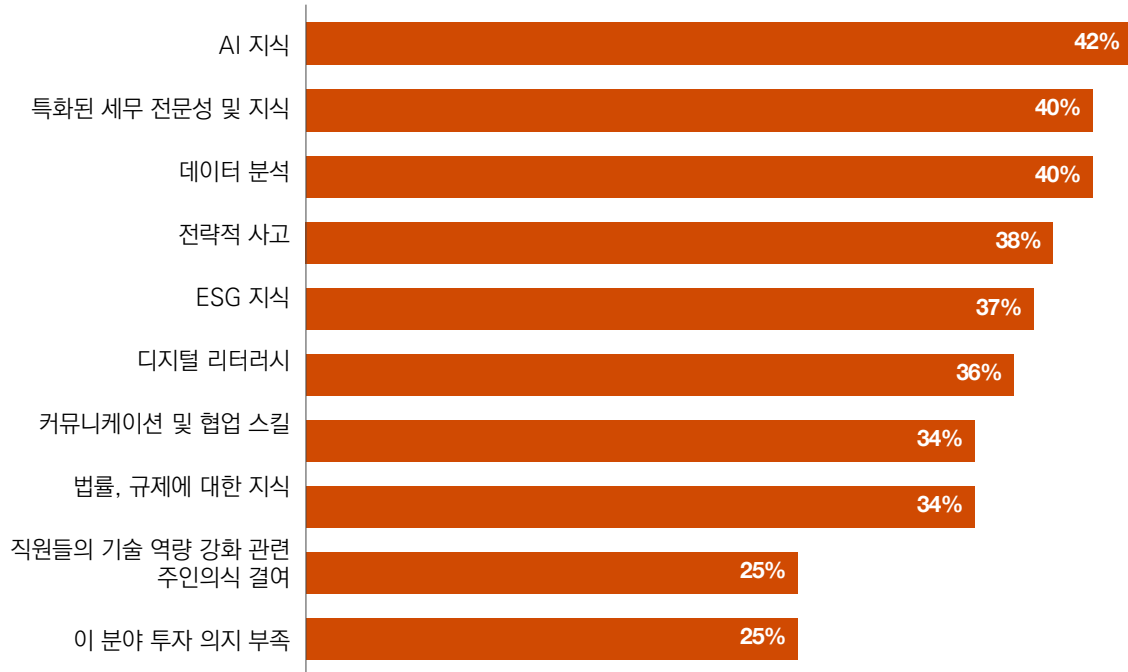
설문 조사에 따르면, 응답자의 대다수(95%)가 세무 부서에 역량 격차가 존재한다고 답했으며, 절반 이상(55%)은 이 격차가 매우 크다고 평가했습니다. 미래에 필요한 가장 중요한 역량 세 가지는 AI 지식(42%), 데이터 분석(40%), 그리고 특화된 세무 전문성(40%)입니다. 이는 많은 세무 부서가 새로운 기술 뿐만 아니라 전통적인 세무 전문지식에서도 상당한 격차를 겪고 있음을 시사합니다.

대부분의 리더들이 문제를 인식하고 있지만, 이를 해결하는 사람은 훨씬 적습니다. 설문 조사에 따르면, 응답자의 3분의 1도 안 되는 사람들만이 세무 부서를 미래에 대비시키기 위해 기존 직원을 재교육(32%)하거나 새로운 인재를 채용(29%)하고 있다고 밝혔습니다. 세무 부서에 대한 투자를 꺼린다면, 세무 부서가 기업의 혁신을 주도할 잠재력을 발휘하기 어렵게 할 위험이 있습니다.

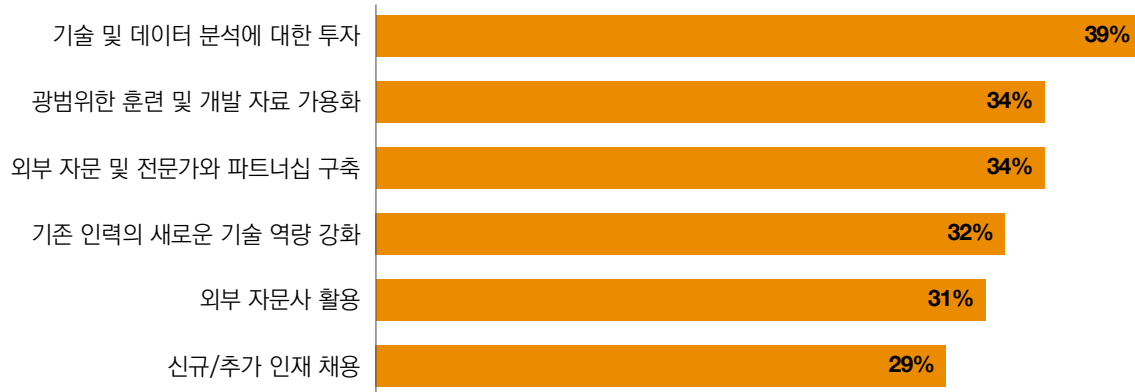
이러한 상황에서, 세무 임원들은 영향력 행사 및 변화관리 소양을 연마할 필요가 있습니다. 이는 팀이 변혁과 기술 혁신을 포용하도록 인도하며 동시에, 조직 전반에 걸쳐 세무의 중요성을 효과적으로 옹호하기 위함입니다. 오늘날의 환경에서는 민첩성이 매우 중요하며, 세무 리더에게 요구되는 기술은 단순히 세무 전문성이라는 범주를 넘어섭니다.

도표 2. 테크놀로지 노하우는 세무 전문성만큼 중요합니다. 따라서, 기업들은 관련 투자를 하고 있습니다.

향후 귀사의 세무 부서에 가장 중요한 세 가지 역량은 무엇입니까?



귀사의 세무팀은 어떻게 미래에 대한 대비를 하고 있습니까?



출처: PwC Inaugural Global Reframing Tax Survey, 2025년 3월

혁신을 향한 다음 단계

인공지능(AI)의 급속한 발전은 기술 환경을 변화시키고 있으며, 기업들은 이에 신속하게 적응해야 합니다. AI가 업무 세계에 미치는 영향을 예측하는 PwC의 AI Jobs Barometer는 AI가 이미 생산성 혁명을 주도하고 있음을 보여주며 데이터 과학자, 기술 전문가 및 전략적 리더에 대한 수요가 증가하고 있음을 나타냅니다. 또한, PwC의 [Global Workforce Hopes and Fears Survey](#)에 따르면 많은 직원들이 GenAI와 같은 도구의 업무 효율성 제고 잠재력을 인지하고 있으며 기술 향상을 열망하고 있습니다.

세무 부서의 기술 격차를 해결하기 위해서는 기술적 역량과 리더십 역량 모두에 중점을 두고 구성원들이 보유하고 있는 스킬 및 지식에 대한 포괄적인 검토부터 시작해야 합니다. 일단 기준선을 설정한 후, 리더들은 AI, 데이터 과학, 이해관계자 참여 관련 업스킬링 프로그램에 투자할 수 있습니다. 또한 즉각적이고 장기적인 필요를 모두 충족하기 위해 AI 전문성, 데이터 분석 기술, 전략적 사고를 갖춘 후보자를 우선으로 채용 전략을 재조정할 수 있습니다.

**“현재 부상하고 있는 인재 풀은 기존의 재무 및 회계 분야 출신이 아닙니다.
대신 소프트웨어, AI, 기술에 열정을 지닌 인재들로 구성될 것입니다.”**

**“세무 부서가 단순히 문제를 인식하는 데 그친다면 큰 도움이 되지 않을 것입니다.
우리는 세무 부서 내 사고방식을 변화시키는 과정을 진행 중입니다.”**



“세무 부서가 "X를 하면 Y의 세금을 내게 될 것입니다"라고 말하는 경우는 드뭅니다. 일반적으로는, 어떤 것이 좋은 아이디어일지 아닐지를 설명하는 정성적 이유만을 제시합니다. 그러나 질적 이유들은 비즈니스 사례에 쉽게 포함되지 않습니다.”

“우리는 세무 지식과 배경을 지닌 동시에 기술 친화적인 인재를 채용하려고 합니다. 신규 직원 채용 시, 이 두 가지 역량을 갖춘 인재를 우선적으로 고려합니다.”



섹션 3. AI 및 자동화의 힘을 활용

What?	So what?	Now what?
<p>설문 조사에 따르면:</p> <p>56%가 GenAI 사용을 통한 이점을 경험한 바 있습니다.</p> <p>80% 이상은 향후 3년 내에 GenAI가 절세 계획 및 전략을 변화시킬 것으로 기대하고 있습니다.</p>	<p>우리의 업무 경험에 따르면:</p> <p>더 많은 기업들이 세무 부서를 지원하기 위해 AI와 자동화에 더욱 의존하고 있지만, 세무 신고 및 규정 준수를 위한 만능 솔루션은 존재하지 않는 것이 분명합니다.</p> <p>따라서 기술 생태계가 핵심입니다.</p>	<p>기업은 다음과 같은 조치를 취할 수 있습니다:</p> <p>우선순위와 활용 사례 정의: AI가 해결할 수 있는 특정 운영 문제를 식별합니다. 예를 들어, 세무 조정 업무 자동화나 조세 부담 예측 등이 있습니다.</p> <p>기술 생태계 채택: 기존 시스템과 통합하여 측정 가능한 가치를 제공할 수 있는 AI 솔루션을 구현합니다.</p> <p>팀의 AI 역량 강화: 세무 전문가들로 하여금 관련 지식과 도구를 갖추어 세무팀의 AI 잠재력을 극대화하도록 하고, 동시에 수반될 수 있는 위험을 관리합니다.</p>

자동화와 AI, 특히 생성형 AI(GenAI)는 세무 업무를 변화시켜 운영 효율성을 높이고 규제 준수를 개선할 기회를 제공합니다. 설문 조사에 따르면, 응답자의 56%가 GenAI 사용의 혜택을 경험하고 있으며, 47%는 세무팀이 새로운 기술을 활용하는 것이 최우선 과제라고 언급합니다.

80% 이상의 응답자는 향후 3년 내에 GenAI가 절세 계획 및 전략을 변화시킬 것으로 기대하고 있습니다. 이와 비교해 다소 적은 60%의 응답자는 자동화와 GenAI가 세무 조정 및 신고 절차를 혁신할 것이라고 믿고 있습니다.

현재 GenAI 도입은 아직 초기 단계에 있으며, 도입 속도는 불균등합니다. 신뢰성, 데이터 준비 상태, 명확한 사용 사례 정의 등 여러 과제가 남아 있습니다. 많은 응답자가 GenAI의 일부 기능을 사용하고 있지만, 뚜렷한 사용 사례는 부족한 상황입니다. 향후 3년 내 GenAI로 인해 세무 부서의 특정 영역이 크게 변화할 것이라는 질문에 대해 응답자들은 다양한 의견을 내놓았습니다.

인터뷰에 따르면, 많은 경영진이 GenAI의 잠재력을 인식하고 있으나, 여전히 경계하고 있는 것으로 나타났습니다. 한 재무 임원은 "완전히 신뢰할 수 없는 기술을 도입하는 것에 대해 주저하고 있습니다"라고 밝혔습니다.

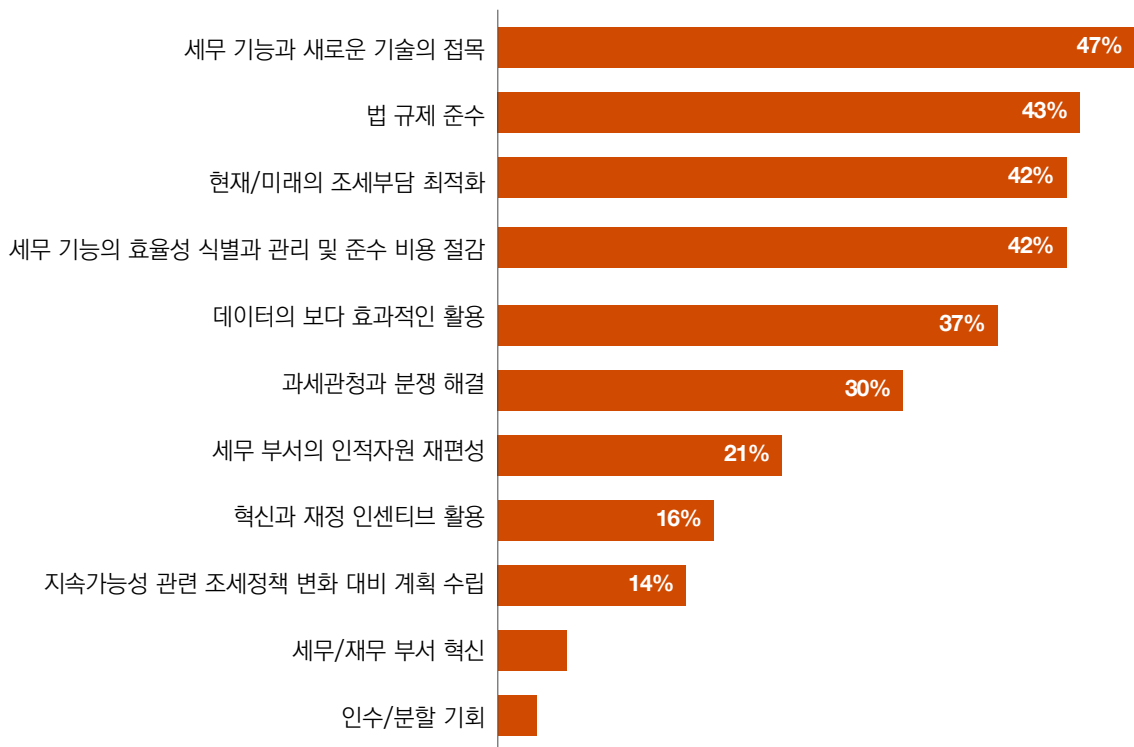
실제로 숙련된 인원의 부족은 중동(87%), 남미(86%), 유럽(81%)이 북미(65%)와 아시아 태평양(59%)보다 세무 프로세스 및 시스템 자동화에 더 많이 투자하는 이유를 부분적으로 설명할 수 있습니다.

이러한 의구심은 GenAI 개발 초기 단계에서 충분히 이해할 수 있습니다. 하지만 기업이 기술에 대한 경험을 쌓고, 일반적인 업무 수행을 넘어 세무 업무 관련 특정 요구 사항을 해결하는 방향으로 나아가면서 이러한 불신은 점차 감소할 것입니다. 앞으로 AI와 같은 첨단 기술만이 세무 임원들이 전략적 통찰력을 구축하고 조직 내에서 높은 가치를 지닌 비즈니스 파트너로서 역할을 수행하는 데 필요한 도움을 제공할 수 있습니다. 인적 자원만으로는 세무 부서가 처리하고 해석해야 하는 방대한 양의 데이터를 감당하기 어렵습니다.

실제로 숙련된 인력의 부족은 중동(87%), 남미(86%), 유럽(81%)이 북미(65%)와 아시아 태평양(59%)보다 세무 프로세스 및 시스템 자동화에 더 많이 투자하는 이유를 설명하는 부분적인 요소입니다.

도표 3. 세무 기능은 기술 및 기타 분야에 대한 투자를 통해 혁신이 필요합니다.

향후 3년 동안 귀사의 세무 부서에서 가장 중요한 세 가지 우선순위는 무엇입니까?

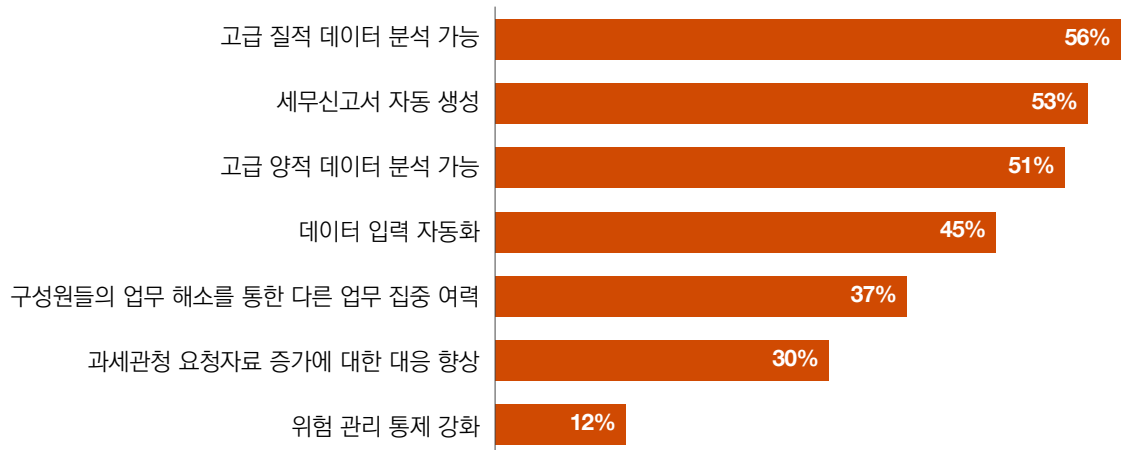


출처: PwC Inaugural Global Reframing Tax Survey, 2025년 3월

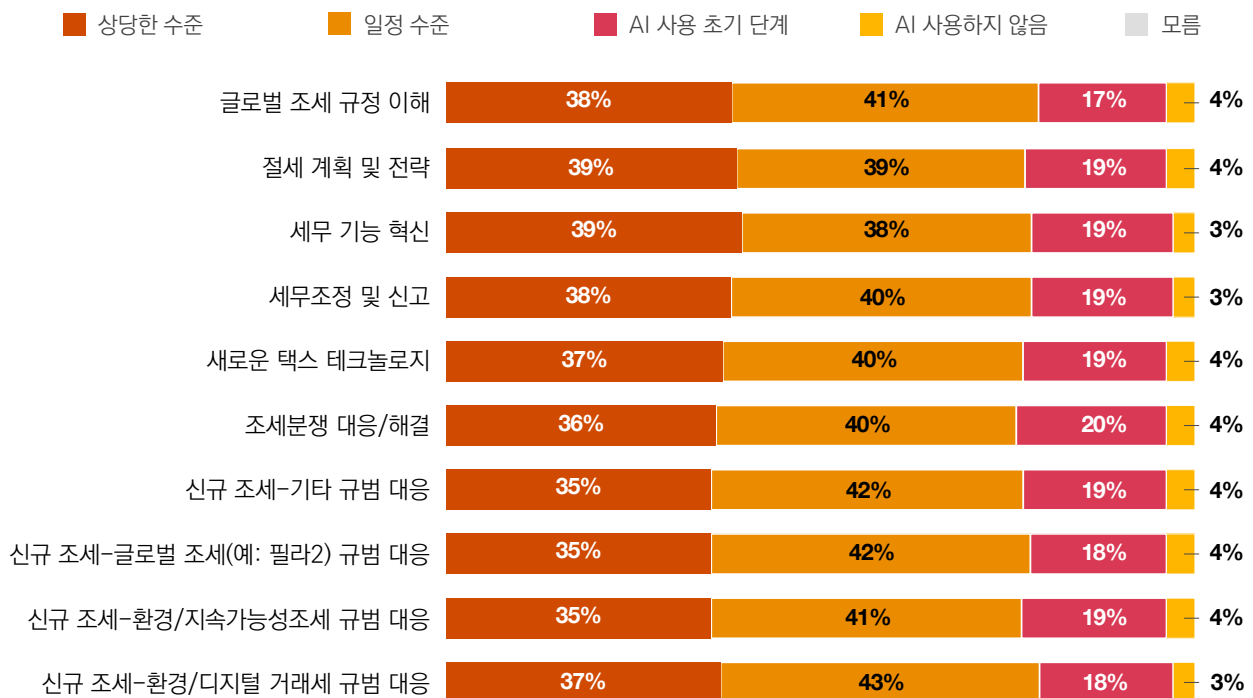


도표 4. 대부분의 고객이 이미 어떤 형태로든 GenAI를 사용하고 있지만, 아직 GenAI의 두드러진 사용 사례가 명확히 드러나 있지는 않습니다.

세무 분야에서 GenAI가 실제로 제공한 중요한 혜택에는 어떤 것들이 있습니까?



향후 3년 내에 세무의 어떤 분야에서 GenAI가 중요한 변화를 이끌 것으로 예상하십니까?



주: 반올림을 사용하여 백분율의 합이 100이 아닐 수 있습니다.
출처: PwC Inaugural Global Reframing Tax Survey, 2025 3월



혁신을 향한 다음 단계

새로운 도구와 AI 애플리케이션이 눈부신 속도로 시장에 등장하고 있습니다. 그 결과, 많은 세무 임원들이 어떤 방향으로 나아가야 할지, 어떤 기술에 투자해야 할지 고민하고 있습니다. 이렇게 빠르게 변화하는 세상에서 가장 중요한 조치는 세무 기능이 미래에 도입될 새로운 도구의 혜택을 최대한 활용할 준비를 하는 것입니다. 구체적으로, 다음과 같은 조치를 고려할 수 있습니다:

- 데이터 준비: AI의 효과를 극대화하기 위해 세무 데이터가 고품질로 구조화되고 접근 가능하도록 합니다. AI가 생성하는 결과물은 그 기반이 되는 데이터의 품질에 크게 좌우됩니다.
- AI 및 GenAI 시범 프로젝트에 투자: 세무조정 업무 흐름 자동화 또는 예측 인사이트 생성 등 AI의 역량을 테스트하기 위해 규모는 작지만 영향력 있는 프로젝트로 시작합니다. 기술 자체보다는 특정 필요를 충족시키는 솔루션에 초점을 맞추는 것이 중요합니다.
- 신뢰와 거버넌스 구축: 정확성, 규제 준수 및 윤리적 위험에 대한 이해관계자의 우려를 해결하기 위해 책임 있는 AI 관행을 구현합니다. 이는 새로운 기술의 강점, 약점, 한계 및 보호 장치에 대해 동료들을 교육하는 것을 포함합니다.

“현재 인력이 부족하여 어려움을 겪고 있습니다. 가까운 미래에 50%의 업무가 AI 툴로 지원할 수 있을 것이라고 상상할 수 있습니다.”

섹션 4: 세무 운영 모델 재검토

What?	So what?	Now what?
<p>설문 조사에 따르면:</p> <p>80%의 기업은 향후 3년 내에 세무 업무의 일부를 아웃소싱하는 것에 대해 긍정적으로 생각하고 있습니다.</p> <p>기업들은 새로운 규제와 기술의 복잡성을 효과적으로 관리하기 위해 외부 자문사와의 협력을 점점 더 많이 선택하고 있습니다.</p>	<p>우리의 업무 경험에 따르면:</p> <p>세무 임원들은 전략적 우선순위를 유지하면서도 즉각적인 니즈를 부각시키기 위해 외부 전문가의 지원을 더욱 많이 활용하고 있습니다.</p> <p>아웃소싱 모델은 100% 내부 운영 또는 아웃소싱 중 하나를 선택해야 했던 이분법적 접근에서, 광범위하며 유연한 선택이 가능한 옵션들로 발전했습니다.</p>	<p>기업은 다음 조치를 취할 수 있습니다:</p> <p>현재 및 미래의 요구를 충족하기 위해 보유한 스킬, 기술 및 프로세스를 철저히 평가합니다.</p> <p>그 후, 필요로 하는 것과 채용, 구매 또는 개발을 통해 확보할 수 있는 역량 간에 균형을 맞춥니다.</p>

AI 및 기타 첨단 기술을 활용하여 비용을 절감할 수 있습니다. 또한, 역할과 업무를 재구성하고 생산성을 향상시키며, 운영 모델 변화를 통해 성장을 도모하는 데에도 활용할 수 있습니다. 전문 아웃소싱 업체 (Managed service partnership, MSP) 활용의 경우에도 마찬가지입니다. 실제로 [PwC 연구](#)에 따르면, 역량 격차를 해소하기 위해 MSP를 활용하는 기업이 비용 절감 목적으로 MSP를 사용하는 기업보다 더 나은 성과를 보이는 경향이 있습니다.

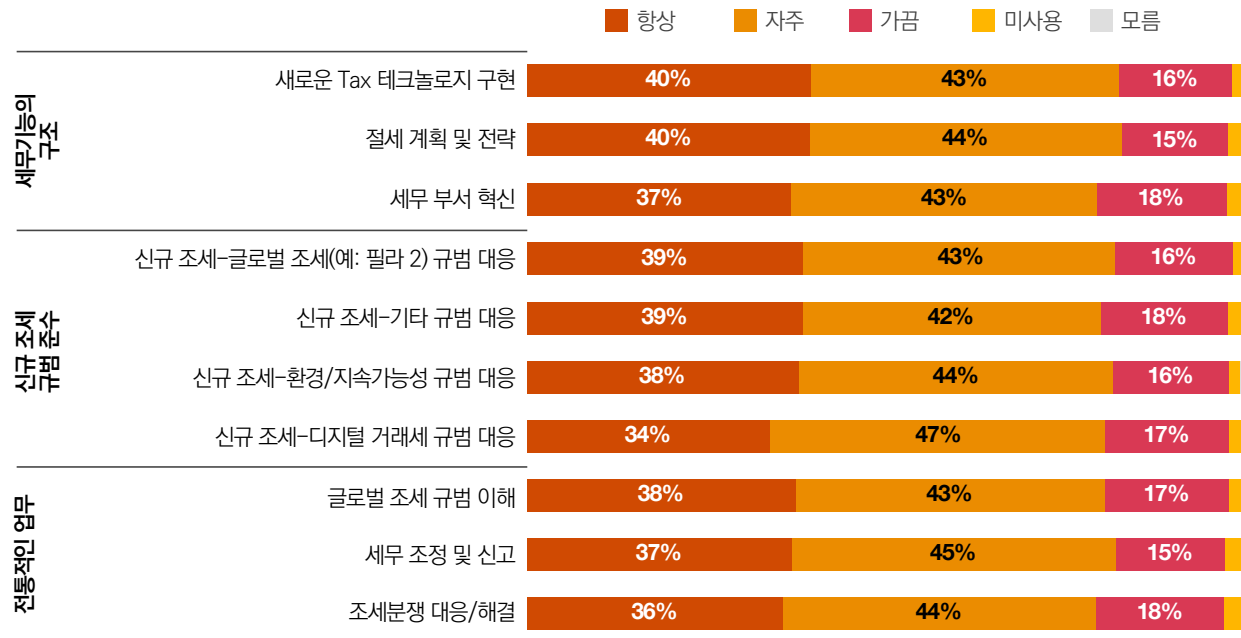
이 분야에서 세무 리더들은 종종 다른 업무 부서보다 한 발 앞서 있는 것으로 보입니다. 설문 조사에 따르면, 응답자의 80% 이상이 대부분의 세무 업무에서 이미 외부 지원을 활용하고 있으며, 이 중 약 절반은 항상 외부 지원을 활용하고 있다고 답했습니다. 아웃소싱을 이용하는 주된 이유는 다음과 같습니다:

- 새로운 기술에 대한 접근: 외부 자문사들은 AI, 데이터 분석 및 ESG 준수에 대한 전문 지식을 제공합니다.
- 규제 변화 선제 대응: 예를 들어, 52%의 조직이 필라 2 도입 준비를 위해 외부 자문사들을 활용하고 있습니다.
- 새로운 기술 활용: 아웃소싱은 내부 팀에 과부하를 주지 않으면서 새로운 톨 채택을 가속화하는 데 도움을 줍니다.

세무 임원들이 직면한 과제는 준수 의무의 주요 변화와 기업 전반의 혁신을 지원해야 하는 내부 전문가의 필요성을 감안할 때, 운영 모델을 최적화하기 위해 추가적인 노력을 기울일 수 있는지에 관한 것입니다. 몇 년 전에 설계된 MSP가 현재 최상의 솔루션이 아닐 수도 있다는 점을 고려해야 합니다.

도표 5. 80% 이상의 고객이 대부분의 세무 업무에 외부 지원을 이미 활용하고 있으며, 그 중 약 절반은 항상 외부 지원을 받고 있습니다.

다음 세무 업무에 대해 외부 지원을 얼마나 자주 사용하십니까?



참고: 반올림으로 인해 표시된 백분율의 합계가 100이 되지 않을 수 있습니다.
데이터 출처: PwC Inaugural Global Reframing Tax Survey, 2025년 3월

혁신을 향한 다음 단계

세무 운영 모델의 최적화는 기업이 현재와 미래의 요구를 충족하기 위해 보유하고 있는 역량, 전문성, 프로세스 및 기술을 솔직하게 평가하는 것에서 시작됩니다. 이를 바탕으로, 세무 리더들은 인력, 기술 및 프로세스에서의 격차를 메우기 위해 필요한 것에 대해 외부 업체와 사실에 기반한 논의를 이끌어 갈 수 있습니다.

외부 지원 모델은 최근 몇 년 동안 100% 내부 혹은 외부 아웃소싱이라는 단순한 이분법적 접근 방식에서 더욱 폭넓은 스펙트럼의 옵션으로 발전했습니다. 예를 들어, 기업은 특정 기술을 제한된 기간 동안 구매하거나, 특정 처리 역량을 활용하여 전반적인 역량을 향상시킬 수 있습니다.

이러한 발전으로 인해 세무 리더들은 자신들의 제약사항을 고려하여 다양한 공급업체와 자문사들이 제공할 수 있는 최상의 서비스를 선택할 수 있는 자유를 얻게 되었습니다. 한편, 복잡성을 줄이기 위해 공유위험 모델 하에 단일 MSP와 통합하는 방법도 이점이 될 수 있습니다.

“미래의 세무신고 등 컴플라이언스는 내부적으로 크게 문제가 되지 않을 것입니다. 회계법인 등 전문가서비스 법인들이 최신 동향과 규정에 맞춰 자신들의 판단 하에 투자를 할 것이기 때문입니다.”

“우리는 새로운 법률을 관리하기 위해 정규직 직원을 채용하고 싶지 않습니다. 초기 단계에서, 법률이 시행되거나 발효될 때 업무량이 많지만, 이것이 일상적인 업무가 되면 추가 인력이 필요하지 않다는 사실을 알고 있기 때문입니다.”



Conclusion

업종이나 지역에 관계없이, 향후 10년 동안 비즈니스 혁신이 급증하고 산업이 재구성되는 변화를 목격하게 될 것입니다. 이러한 변화의 중심에서 최고 경영진은 전략적 결정을 내리고 운영을 최적화하기 위해 반드시 세무 부서를 논의에 포함시켜야 합니다. 세무 부서의 의견을 반영하지 않을 경우, 이익률과 자본 수익률이 악화되어 사업의 전체적인 성공 가능성을 낮출 수 있습니다.

우리는 이러한 문제를 깊이 이해하고 있습니다. 해결해야 할 과제는 자원의 부족과 사업 운영의 복잡성이 크게 증가하는 상황에서, 세무 부서가 어떻게 변혁을 주도할 잠재력을 발휘하도록 할 것인가입니다. 이에 대한 정해진 해답은 없지만, Global Reframing Tax Survey의 응답을 바탕으로 다음과 같은 질문들을 고민해 본다면 리더들이 향후 방향성을 명확히 설정하는 데 도움이 될 것입니다:

- 우리 팀은 규제 변화와 새로운 준수 의무를 효과적으로 처리할 수 있는 세무, 기술 및 데이터 전문성의 적절한 조합을 갖추고 있는가?
- AI 및 기타 자동화 기술을 활용하여 효율성을 개선할 뿐만 아니라, 조직 구성원들이 전략적 역할을 수행할 수 있도록 지원할 계획이 있는가?
- 서비스 제공업체가 보강하거나 수행할 수 있는 추가적인 역량이나 프로세스가 있는가?
- 리더로서, 우리는 다가올 변화에 대비해 우리 자신과 세무팀의 기술 역량을 충분히 향상시키고 준비시키고 있는가?

역설적으로 들릴 수 있지만 세무 부서는 다른 사업 부서들을 위한 변혁의 기준점을 설정하는 역할에 적합할 수 있습니다. 운영 측면에서 세무 부서는 시범 프로젝트를 수행하기에 적절한 부서입니다. AI, 자동화, 업스킬링 및 아웃소싱 전반에 걸쳐 테스트하고 학습하며 확장함으로써, 세무 리더들은 앞으로 나아갈 길을 제시하고, 미래에 대비하여 세무 부서를 혁신할 수 있습니다.



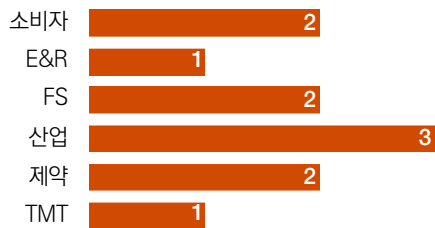
APPENDIX

설문조사 대상 그룹 및 방법

본 설문 조사는 세무 자문 서비스 구매를 담당하는 1,205명의 고위급 임원들을 대상으로 한 정량적 설문 조사와 지난 1년간 세무 자문 서비스 구매 의사결정에 참여한 11명의 경영진급과의 정성적 인터뷰로 구성되어 있습니다. 설문 조사와 인터뷰는 다양한 산업, 기능, 지역 및 조직 규모에 속한 응답자들을 대상으로 실시되었습니다. 설문 조사에서 다루어진 주제는 전략적 비즈니스 변혁, GenAI, 거버넌스 및 위험 관리, 세무 규정 준수 그리고 인력 배치 관련 변화 등을 포함합니다.

도표 6. 정성적 인터뷰

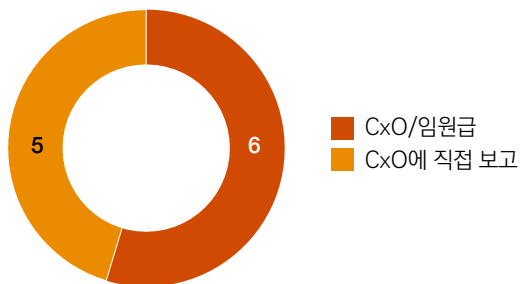
사업 부문



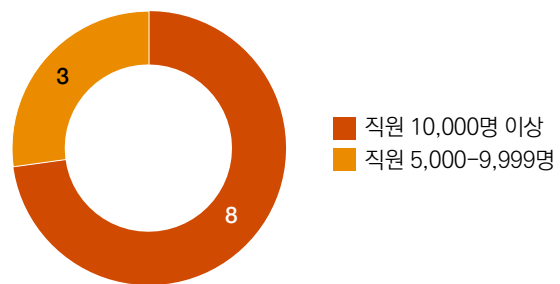
국가



직급



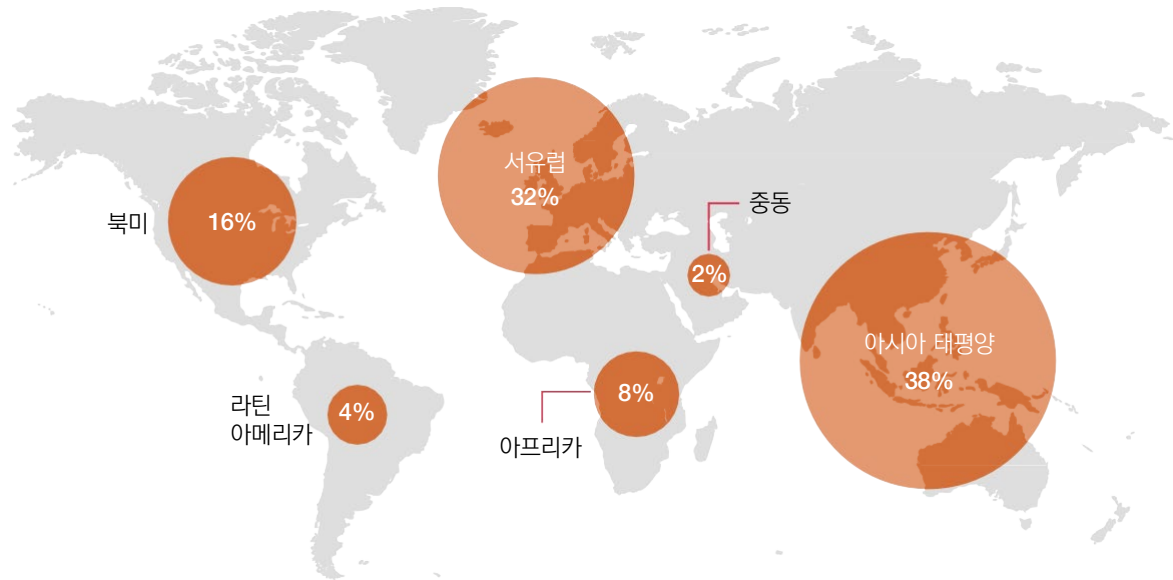
조직 규모



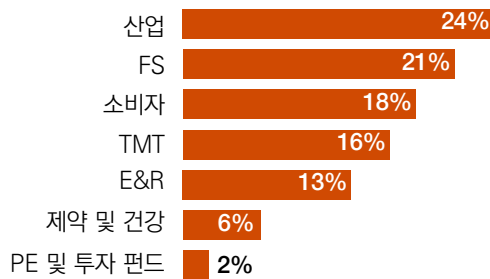
주: 각 정성적 인터뷰마다 11개의 인터뷰가 진행되었습니다.
출처: PwC Inaugural Global Reframing Tax Survey, 2025 3월

도표 7. 정량적 설문조사 샘플

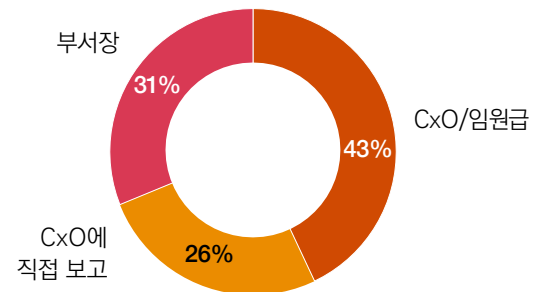
지역/국가



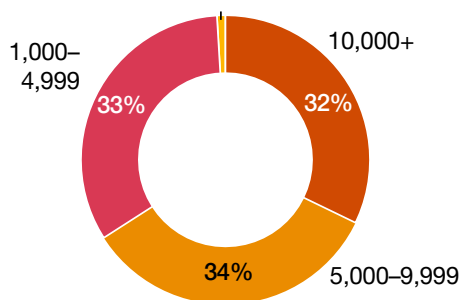
사업 부문



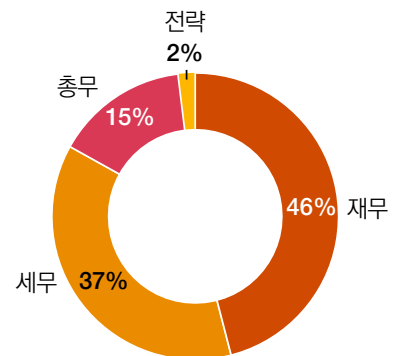
직급



조직 규모



부서



주: 자문 서비스 고위 구매자 1,205명 대상 설문 조사
출처: PwC Inaugural Global Reframing Tax Survey, 2025 3월

PwC's Inaugural Global Reframing Tax Survey

pwc.com/reframing-tax



© 2025 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only and should not be used as a substitute for consultation with professional advisers.