

大企業の税務に関するコーポレートガバナンスの 充実に向けた取組事例

大企業は、コーポレートガバナンスの充実を図る中、税務コンプライアンスの維持・向上に効果的な取組を実施しています。

本資料は、そうした効果的な取組事例について、国税当局が大企業から収集した情報をまとめたものです。

1 トップマネジメントの関与・指導

○ 税務に対する会社の方針の明確化

- ・ 税法を遵守し正しく納税すること、記録の裏付となる資料を保管すること、帳票の偽造及び税務調査時の虚偽の答弁、事実の隠ぺいを行ってはならないことをコンプライアンス・ハンドブックに記載し、全社員に配布
- ・ トップマネジメントが遵守の徹底を指示しているコンプライアンスガイドブックに、税務上問題となる取引をケーススタディ形式で掲載し、全社員に配布
- ・ 企業の社会的責任の中で納税義務の履行が基本的かつ極めて重要であるとのトップマネジメントのメッセージを人事部主催の階層別研修等において紹介し、税務に対するトップの考えを社内に発信
- ・ 税法や適正な税務コンプライアンスの遵守等を税務方針やグローバル税務ポリシーとして社訓等とは別に策定し、対外公表
- ・ グループ企業に対し、コンプライアンスマニュアルを提供するなど、グループコンプライアンスを推進
- ・ 取引先と通謀した不正取引を行わない、書類の改ざん・破棄を行わない、事実の仮装・隠蔽を行わない等の税務コンプライアンスに関する事項の遵守を年頭挨拶等においてトップマネジメントが指示するとともに、社内 LAN 及び冊子に掲載して全社員に周知
- ・ 企業倫理方針を策定し、具体的事項として、適正な会計処理と法人税法の遵守を明記し、社内 LAN により全社員へ周知

○ 税務調査への対応と再発防止のための取組

- ・ 税務調査の開始前に、税務調査への対応を優先する体制を構築することをトップマネジメントが各部署に要請
- ・ 税務調査中に、当該税務調査において指摘された事項に類似する取引の有無について、全社に徹底調査を指示

- ・ 税務調査の経過状況と結果を経営会議・取締役会等に報告
- ・ 税務調査終了後、当該税務調査において指摘された事項について、全支店を巡回して勉強会を実施
- ・ 徹底した再発防止を社長通達や社長メッセージとして電子メール、社内 LAN 等により指示
- ・ トップマネジメントの指示・指導の下、経理部署等が再発防止策を策定・運用
- ・ 社長が全社員に対し、不正取引の根絶に向けたメッセージを発信し、全社員からそれに対する誓約書を徴求、また、主要取引先に対しても、公正な取引を依頼
- ・ トップマネジメントの指示に基づき、毎期末に経理部署からグループ全体に対して文書を発出し、業績調整等を意図した不正な経理処理の防止など、適切な期末処理を注意喚起
- ・ 税務調査の指摘を起因として、トップマネジメントの強い指示の下、数十年続いた取引慣行（支払方法）を見直し、社内及び取引先に対する説明会を実施するとともに、専任管理者の新設によるチェック体制を構築

2 税務（経理）担当部署等の体制・機能

○ 税務精通者の配置・活用

- ・ 選抜された社員に高度な税務研修を実施し、税務精通者を養成
- ・ 本社経理担当者は、1～2年の周期で担当業務を異動、また、支社経理担当者との人事交流を行うことにより、経理業務全般に精通した担当者を育成
- ・ 人事ローテーション期間内に税務精通者を育成できないため、短期間で知識を習得できる通信教育受講を税務担当者に義務付け
- ・ 税務担当者の外部税務研修への参加
- ・ 社内各部からの相談に対応でき、かつ、ダブルチェックが可能となるよう、財務部に税務精通者（税理士有資格者など）を複数人配置
- ・ 経理担当者を事業部門に一定期間配属し、個々の業務における税務リスクを理解させるとともに、当該事業部に経理部の処理方針を浸透
- ・ 経理担当者を顧問税理士に積極的に接触させてコミュニケーションを図り、税務意識の向上及び税務知識を取得
- ・ 経理担当者が異動する場合に、前任者との業務重複期間を確保し、適切な引き継ぎを実施、業務経験者をチェック者として経理部署に配置

○ 事後チェック（社内監査）の効果的な実施

- ・ 会計監査専任チームを設置し、帳簿や証拠書類の实地調査、帳簿データのチェックを実施
- ・ 税務調査で指摘事項があった事業部門に対しては、次期決算前に経理部署が

臨場して模擬税務調査を行い、誤りがあればトップマネジメントに報告し、再指導の上、是正を徹底

- ・ 税務調査で臨場されなかった事業所に経理部署が臨場し、期末に発生した誤りやすい費用科目（修繕費、外注費など）について、サンプル調査により経理処理の誤りをチェック
- ・ 過去に税務調査で指摘を受けた案件を参考にデータを抽出し、伝票の見直しを各事業部門へ依頼
- ・ 期末に竣工・検収する案件について、取引先であるグループ会社の帳簿・書類との整合性を確認
- ・ 海外の主要な子会社に対し、自社又は監査法人が監査を実施するとともに、監査役が直接現地に赴き、インタビュー等によりモニタリング実施
- ・ 親会社経理部署の役員が、毎月子会社に臨場して決算書類の監査を実施
- ・ 特定の取引については税務上検討すべき事項を網羅した「タックスチェックシート」の作成を義務付け
- ・ 過去の処理誤りや調査での指摘事項を踏まえた税務・会計処理に関するマニュアルを作成し、手続を明確化及び再発を防止
- ・ 税務・会計処理の誤りが多い業務（物品購入や修繕など）について、権限・職責の適切な分担（発注責任者と検定責任者の分離など）
- ・ 費用計上及び支払依頼を行う際に、請求書に請求事実の発生を証する資料等を添付して決裁権者がチェック
- ・ 複数の担当者の承認（最終承認は経理）がなければ会計データに登録できないシステムを構築
- ・ 修繕工事の施工検査に際して、第三者が竣工の有無をチェック可能となるよう、写真の撮影・保管を徹底
- ・ 各部門が取引等を行う際に常に税務上の取扱いを意識するよう、取引実行時の決裁書に税務の取扱いを記載
- ・ 固定資産について、定期・随時の現物確認をするとともに、廃棄については客観的な証ひょう等を保存
- ・ 税務処理を誤ることが多い、「資本的支出と修繕費」について、経理部署が全事業所を巡回し、現地で現物を確認しつつ実地指導
- ・ 国税庁ホームページに掲載されている「申告書確認表」などを用いて申告に誤りがないか確認

○ 第三者的観点からの取組状況の確認

- ・ 税務上の課題や税務調査の結果を監査役・監査法人に報告し、適時にアドバイスや指導を受ける体制を構築

3 税務に関する内部牽制の体制

○ 税務（経理）担当部署への情報の集約

- ・ 事業部門と経理担当部署が、毎月、情報交換を目的とした会議を実施
- ・ 経理部署に稟議書や取締役会資料を回付することで、税務上の検討を要する取引を早期に把握
- ・ 大規模な取引、例外的な取引、新たな取引・事業などが発生した場合における、事業部から経理担当部署への報告をルール化し、取引内容に関する情報を共有化
- ・ 決算後各部門に、予算消化目的の費用の繰上げ計上や対価の妥当性が証明できない外注費等がないかを再確認させ、その結果を経理担当部署へ報告

○ 事業部門と税務（経理）担当部署との連絡・相談体制等の強化

- ・ 各事業部門に「税務事項責任者」を指名し、経理担当部署との連絡・相談体制を強化
- ・ 各事業部門の経理担当者の人事権を経理担当役員が掌握し、各事業部門から経理担当者の身分を独立させ、各事業部門における経理担当者の発言力や経理部署との連絡・相談体制を強化
- ・ 経理担当部署に「税務相談窓口」を設置し、税務上問題が生じる可能性が高い取引については事前に窓口担当者に相談することをルール化し、税務上の問題を回避する体制を構築
- ・ 特に税務上問題が生じる可能性が高い取引について、関係部署と多角的に検討する体制を構築
- ・ 社内 LAN に不正取引・違反取引等の通報・相談制度を掲載し、社内及び社外（弁護士）に相談窓口を設置

○ 税務上の不適切行為を行った社員等に対するペナルティ制度の整備

- ・ 不正な税務・会計処理を行った場合には、取引実行者及び監督責任者を懲戒処分
- ・ 予算消化のために意図的に経費を繰上げ計上した場合には、当該部署の予算を減額
- ・ 処分を行った場合には、不適切行為に係る処分内容を社内に周知
- ・ 不適切な行為を誘発するようなプレッシャーを与える要因を作らないため、人事評価を業績に偏重せず、多面的に評価する仕組みを整備

4 税務調査での指摘事項等に係る再発防止策

○ 再発防止策の周知

- ・ 税務調査の結果及び再発防止策を、指摘された部署だけでなく、広く社内に周知

- ・ 不適切な取引が判明した場合、緊急に研修会を実施するとともに、教育部門等と連携し、教育プログラムに取り入れて社員への周知と再発防止を徹底

○ 再発防止策の策定・周知後のフォローアップ

- ・ 再発防止策が有効に機能しているかを確認するため、抜き打ちでサンプルチェックを実施
- ・ 再発防止策の周知後、周知対象の部署において一定期間モニタリングを実施
- ・ 税務調査での指摘事項については、関連部門が再発防止策を策定し、業務フローに取り入れるなどしてリスク統制を図り、その運用状況をトップマネジメントに定期的に報告

5 税務に関する情報の周知

○ 社内に対する税務に関する情報の周知

- ・ 新任課長など階層別の研修の中で経理・税務に関する研修を実施
- ・ 税務の考え方や会計処理に関する社内ルールについてeラーニングを実施（履修後でないと記票できないこととするライセンス制を採用）
- ・ 経理部署が事業所等を巡回し、決裁責任者や実務担当者に具体的事例に基づいた税務研修を実施
- ・ 税制改正や誤りの多い事例等を業務通達として社内LANへ掲載

○ グループ企業等への税務に関する情報の周知

- ・ 税制改正の内容等について、親会社が国内子会社の経理担当者に対して周知・指導
- ・ 申告に当たってのマニュアルやチェックリストを作成し、グループ会社に対して説明会を実施
- ・ 連結納税制度が適用される連結子会社を対象に、決算前に連結納税に係る申告説明会を実施

6 調査時期が延長された際の取組

- ・ 調査対応に要していた事務量を子会社に臨場し指導や監査を実施する事務量に振り替えるなど、更なる税務コンプライアンスの向上に向けた取組に充当
- ・ 自主開示の対象取引の処理について、社内全体で日頃から意識するようになり、事業部門と経理部署の情報共有が進み、必要に応じて当局に事前相談を実施