

The Deloitte logo is positioned in the top left corner of the slide. It consists of the word "Deloitte" in a white, sans-serif font, followed by a small green dot. The background of the entire slide is a photograph of a tunnel with tracks, illuminated with a strong green light that creates a perspective effect towards the center.

Deloitte.

事業の再開・回復への道程～日系企業の動向と対策

2020年8月

日系企業サービスグループ

本日の内容

-
1. プレゼンターのご紹介

 2. コロナ禍における日系企業の動向

 3. クライシスを前提としたSCMの捉え直しと足下の課題

 4. リモートガバナンス態勢の構築

 5. 考慮すべき税の影響



プレゼンターのご紹介

プレゼンター紹介 (1/2)

鈴木 純一

JSG Manager
公認会計士
Mobile: +91 98991 78316
Email: sjunichi@deloitte.com



- 2007年監査法人トーマツ入所。トータルサービス事業部にて、製造業・運送業・IT・サービス業など多業種の上場・非上場会社の監査業務や内部統制導入支援業務に従事。
- 2010年以降、事業再生やM&A関連のファイナンシャルアドバイザー業務（不正調査、事業計画策定支援や事業・財務デューデリジェンス、企業価値評価、財務モデリング等）を中心に従事。金融機関や税理士・会計士等の専門家向けのセミナー講師を多数務める。
- 2016年より、デロイトインドのデリー事務所に駐在し、インドに進出する日本企業に対し、監査、税務、その他アドバイザー業務のコーディネーションに従事。

栗田 亮介

JSG Associate Director
Mobile: +91 80955 5142
E-mail: rykurita@tohmatu.co.jp



- 戦略系コンサルティングファーム、FA系アドバイザーファーム等を経て2016年デロイトトーマツコンサルティング合同会社に入社。
- デロイト入社以前よりインドを中心とした海外市場参入・事業展開、合併交渉支援、事業戦略、販売・マーケティング戦略業務に従事。
- 2017年8月よりデロイトインドのバンガロール事務所に駐在。インドに進出する日本企業に対するコンサルティング、FA、監査、税務、その他アドバイザー業務等のコーディネーションに従事する。
- その他、製造業・物流・エネルギー・リース等の産業において、事業戦略・ビジネスデューデリジェンス・業務改革の経験を有する。

プレゼンター紹介 (2/2)

畠山 多聞

Risk Advisory
Associate Director
公認会計士

Mobile: +91 8448709450

Email: tamon.hatakeyama@tohatsu.co.jp



- 2006年 監査法人トーマツ（現 有限責任監査法人トーマツ）に入社。日系・外資系企業の財務諸表監査に従事。J-SOX導入準備及び内部統制監査業務のほか、IFRS導入支援業務も手がける。
- 2012年 経済産業省企業会計室に着任。3年間にわたり、国際基準対応や企業と投資家の対話促進に関するコーポレートガバナンス政策立案に従事。
- 2015年 アドバイザリー事業部グローバルグループに帰任し、日系企業のアジア拠点におけるガバナンス強化・経営管理基盤改善に関するアドバイザリー業務に従事。
- 2017年 リスクアドバイザリーインド日系責任者としてデリー事務所駐在。日系企業向けにガバナンス、リスク管理、決算業務、内部統制等の経営管理体制強化に関する支援を行う。

山崎 靖彦

デロイト トーマツ税理士法人
International Tax and M&A
Manager
公認会計士、税理士



Mobile: +81 90 6565 7373

Email: yasuhiko.yamazaki@tohatsu.co.jp

- 大学卒業後、2006年4月に監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）に入所し延べ8年に亘り、主に日系多国籍企業の会計監査、IFRS導入コンサルティング、その他会計コンサルティング業務を提供。
- 2014年7月から税理士法人トーマツ（現デロイトトーマツ税理士法人）に出向、その後転籍。以後、主に大規模企業の国内税務及び国際税務コンサルティング業務に従事し、国際取引・M&A・PMI・グループ内再編・連結納税等の幅広い課税問題に対応してきた。
- 2018年10月からは、主としてM&A・組織再編の局面における税務ストラクチャリングや税務デューデリジェンス等の業務に特化している。
- 著書に『国際税務の実務ハンドブックQ&A』（共著、2015年、中央経済社）がある。

コロナ禍における日系企業の動向

コロナ禍での日系企業の動向

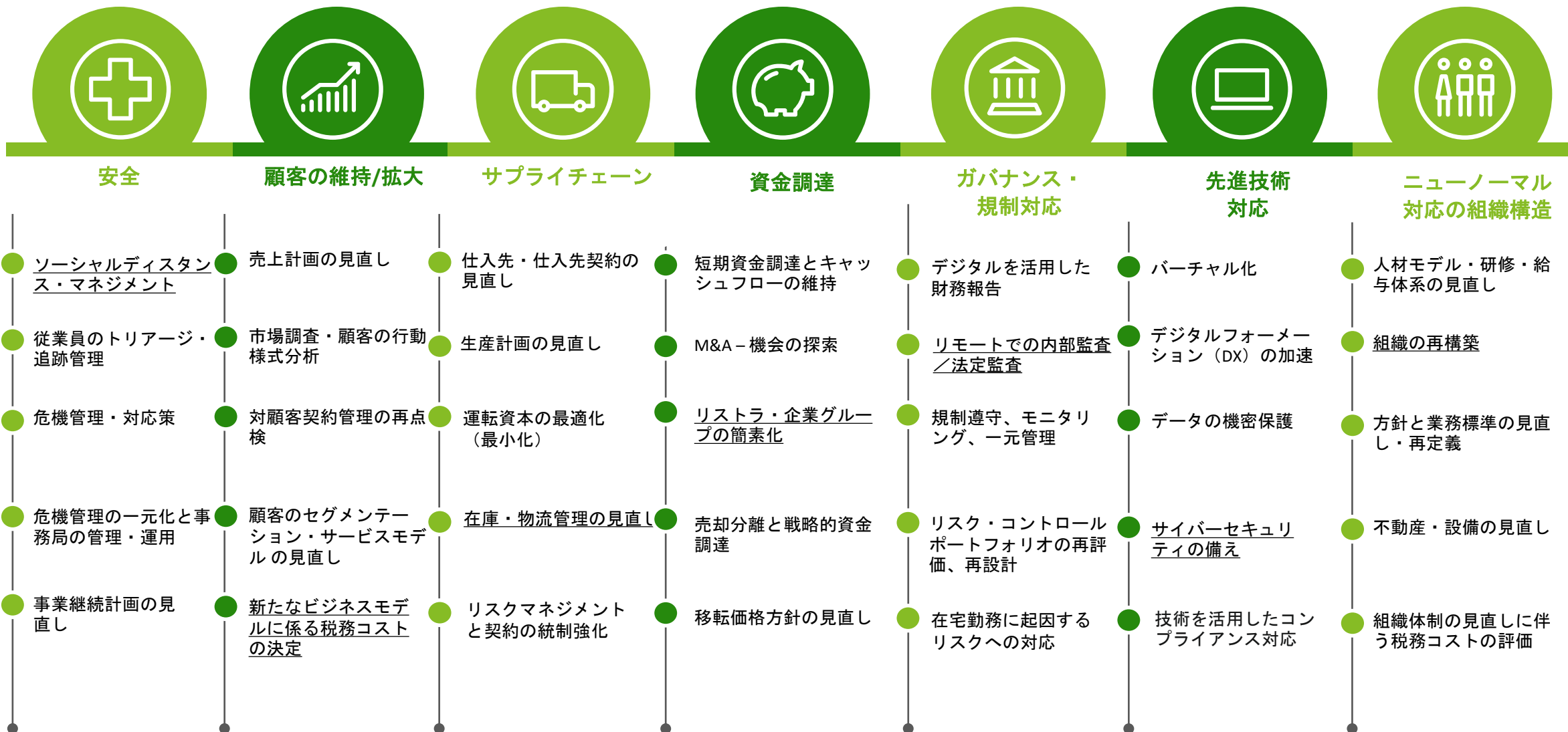
日系企業の動向

人	マネジメントのみが在印/マネジメントを含め日本に一時帰国 統括会社からの訪印も困難
物/サービス	事業は5月のロックダウン緩和以降、徐々に再開
金	資金繰りが逼迫 有望な投資先の詮索
ガバナンス/ デジタル化	コンプライアンス対応（決算・監査等）に苦慮
	リモートワークの推進とガバナンス体制への懸念
組織改革	組織の縮小・再編を含めた体制強化

対応課題

	安全
 	顧客の維持/拡大 サプライチェーン
	資金調達 M&A機会
	リモートでのガバナンス/規制対応
	先進技術への対応
	ニューノーマル対応の組織構造

コロナ禍での日系企業の優先課題と対応



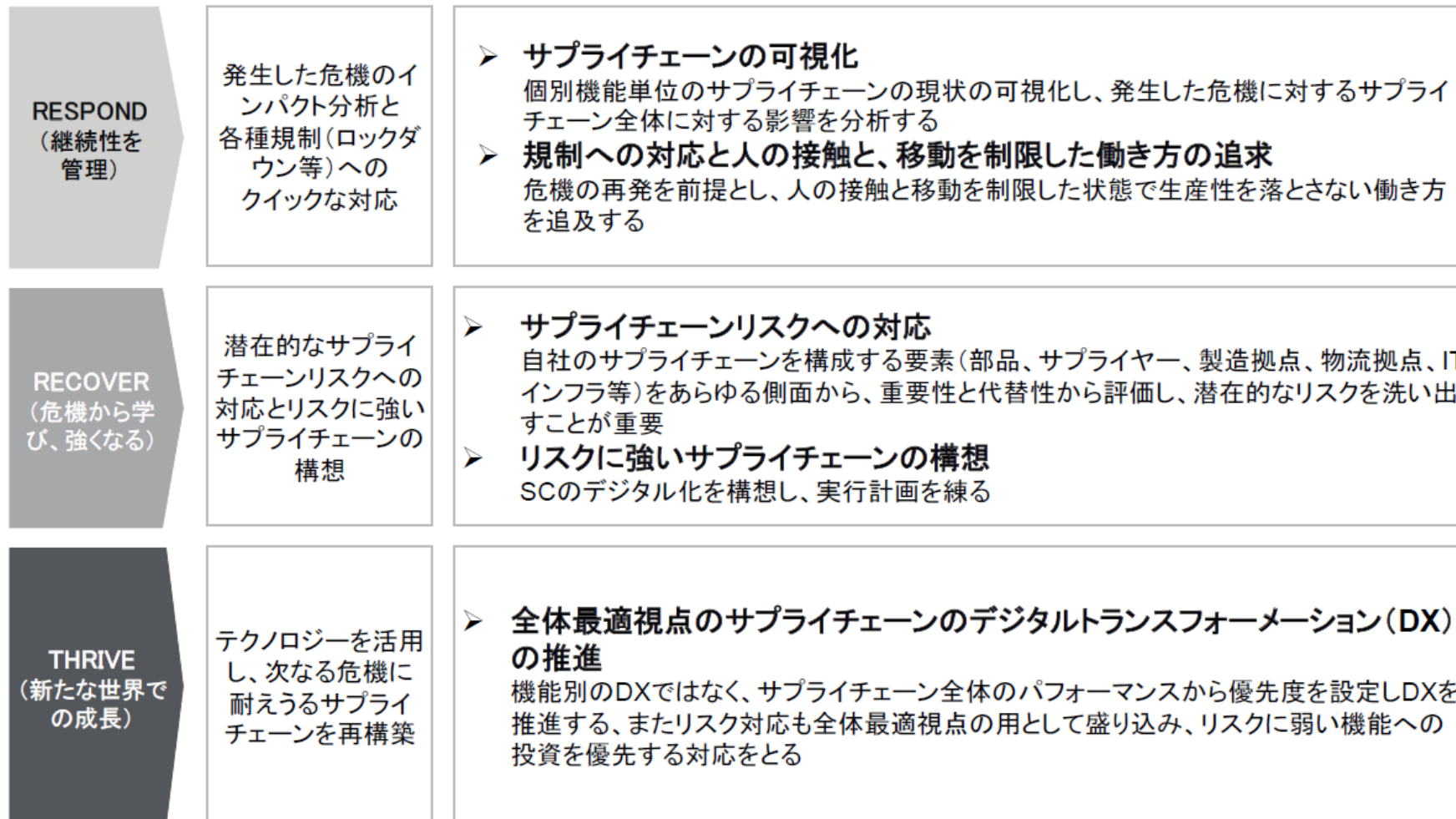
コロナ禍での決算・監査の対応状況

項目	概要	課題
スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> 決算締めは大幅に遅延。本社決算発表を遅らせる会社も出ている状況 監査スケジュールは、例年よりも3週間~1ヶ月半以上の遅れが生じている 	遅延は1ヶ月超
監査対応	<ul style="list-style-type: none"> 5月以降、従業員の一部物理的な出勤が認められ、6月以降は出勤を絞る等、各社柔軟に対応 実地棚卸立会は、モバイル等を利用したバーチャルでの実地棚卸立会を実施するケースも有 紙ベースの資料が依然として多く、電子化等対応により、通常よりも時間を要する印象 コロナの影響、特に事業計画の下方修正による財務諸表への影響把握に時間を要する印象 	リモート対応
企業のリモートワーク環境	<ul style="list-style-type: none"> 企業によっては、自宅からサーバーへのアクセスは可能。一定の企業では当該アクセスすら難しい状況 外部からの監査先会計システムやサーバーへのアクセス権限の付与、資料の電子化が進んでいない ネットワークが不安定なインフラ環境にあり、作業の効率性は落ちざるを得ない状況 	アクセス環境整備 デジタル化 セキュリティ強化
個別課題	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の解雇や組織再編を含む、企業の継続要否/可否 事業計画の下方修正による固定資産の減損、税金資産の回収可能性の検討 取引先も資金繰りに窮していることで債権の回収可能性の評価に疑義 事業環境の悪化による滞留在庫/販売不能在庫の増加 	継続企業の前提 固定資産の減損 在庫や債権の評価

クライシスを前提としたSCMの捉え直しと足下の課題

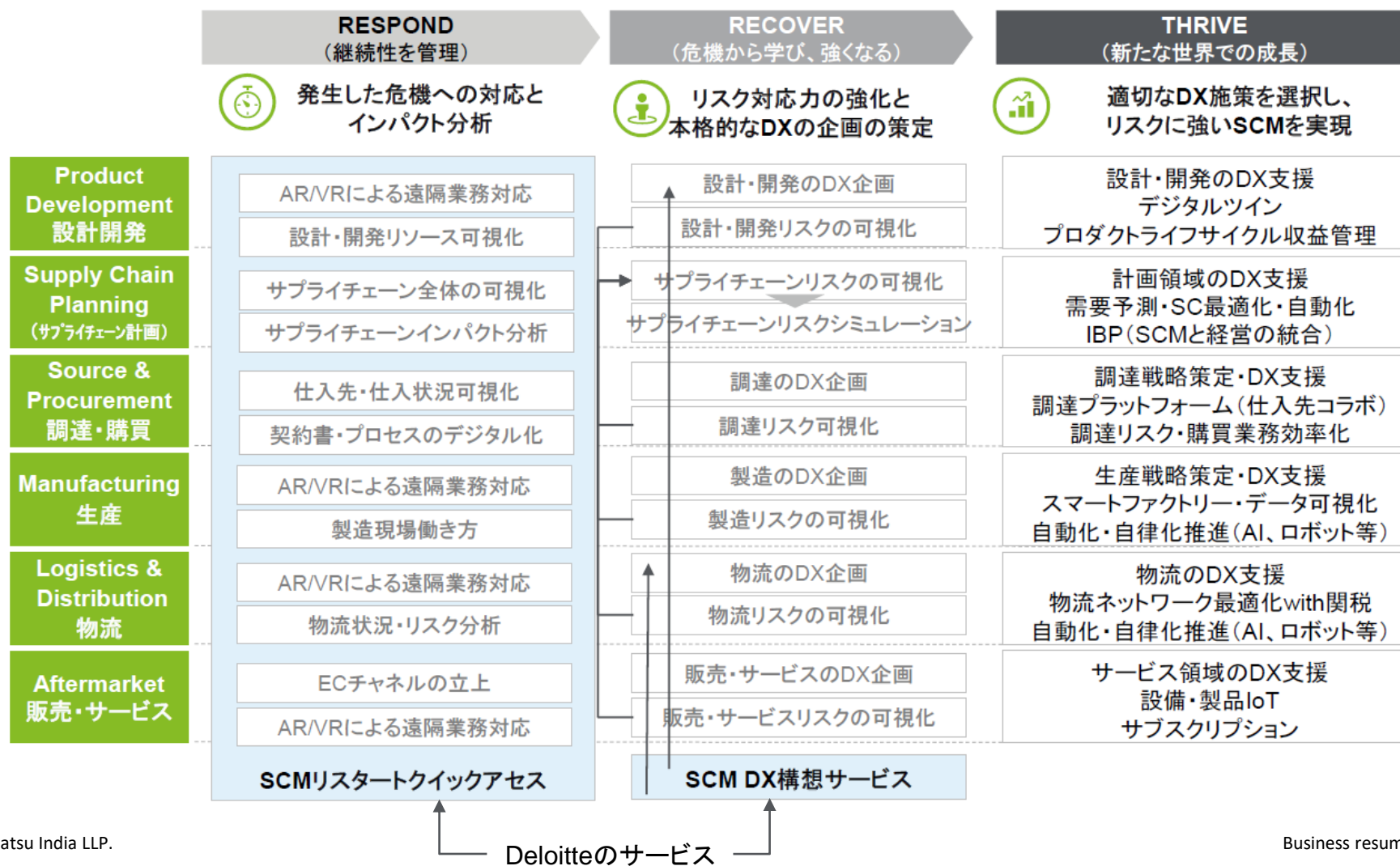
COVID-19を含めたクライシス再発を前提としてSCMのあり方を考える必要があります

サプライチェーンにおけるCOVID-19対策のポイント



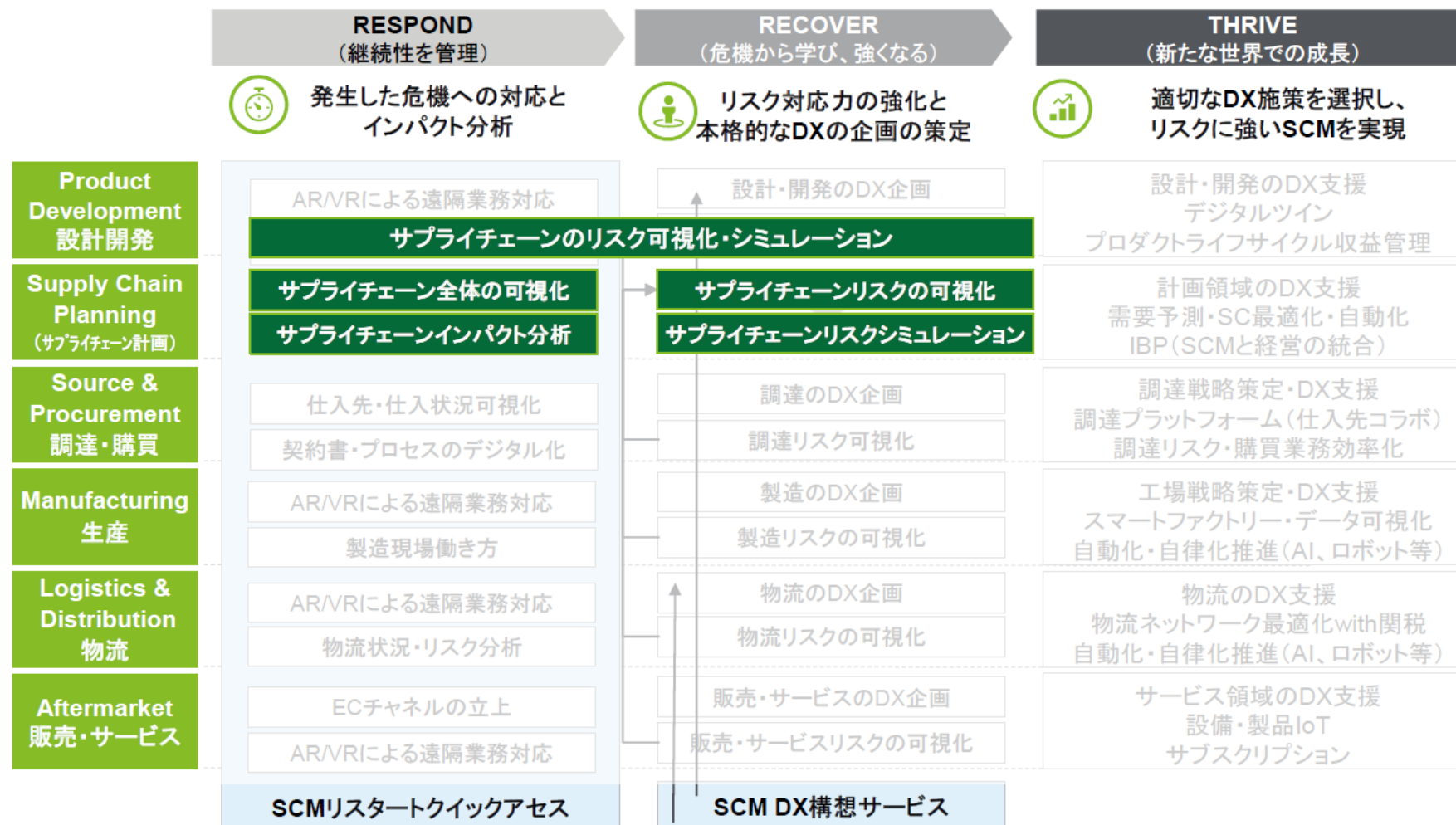
サプライチェーンにおいてはリスク対応とDX施策の組み合わせが求められます

サプライチェーンにおける具体的な取り組み










特にサプライチェーンのリスク可視化・シミュレーションは喫緊の課題です

喫緊の課題



主要な間接費目においては15%前後のコスト削減余地があるケースが多く見られます

主要費目における削減余地

	削減機会	削減余地	費目の例示
 備品・修理 (MRO)	<ul style="list-style-type: none"> 標準原価・原価差異分析 (実績 Vs ベンダー保証) 保守運用費用の高止まり 	10-12%	<ul style="list-style-type: none"> 潤滑油 ベアリング 電動モーター 塗料 機械部品
 消耗品・建物保全	<ul style="list-style-type: none"> 標準原価・原価差異分析 マーベリック (調達ルールを守らず勝手に買ってしまいう行動) の横行 	8-10%	<ul style="list-style-type: none"> 薬品 ガス 密閉材 安全用具・設備建物保全用具 電動工具
 光熱費	<ul style="list-style-type: none"> 標準原価・原価差異分析 十分に活用されていない光熱費の探索／モニタリング 	10-12%	<ul style="list-style-type: none"> 電力取引 電力契約
 販管費	<ul style="list-style-type: none"> キャンペーン・プロモーションの非効率 品質保証コストの高止まり 	15-20%	<ul style="list-style-type: none"> イベント費用 品証費用 広告費用 販促費用
 IT インフラ & システムの保守運用	<ul style="list-style-type: none"> インフラポートフォリオの非効率 データセンターの未活用 	20-30%	<ul style="list-style-type: none"> ソフトウェア クラウド ITインフラ
 サービス契約	<ul style="list-style-type: none"> 非効率な年間メンテナンス契約 ルーズな人工契約 	12-15%	<ul style="list-style-type: none"> 年間メンテナンス契約 人工契約
 物流 & 倉庫	<ul style="list-style-type: none"> 非効率な空間利用 車両の低積載率・低稼働率 	12-14%	<ul style="list-style-type: none"> 倉庫 海上輸送比 物流費

各費目における実績のあるアプローチとおおよその削減実績を示します

間接費削減の実例①

1



MRO

TCO削減, 長期的コスト・利用価値に基づく選定, 多機能部品・工具の開発, 拠点別購買の集約

~ 15%

2



電動
モーター

企業間提携, 長期的コスト・利用価値に基づく選定, 内外製の見直し, コストベースプライシング, 要求仕様の見直し

~ 11%

3



化学品

LPP分析, 用途別の標準化, ITを活用した使用量の監視, 製品別購買の集約

~ 10%

4



設備・建物
保全用具

機能分析に基づく要求仕様の見直し, 用途分類の見直し・集約, 在庫の一元管理

~ 12%

5



塗料

"ベンダー集約", 仕様の標準化, 組成のベンチマーク, ベンダーキャパシティマネジメントの導入

~ 10%

6



マーケティング

マーケティング・販促手段の見直し(撤退/再評価/置換/継続), ライセンス統合,

~ 13%

7



ベアリング

世代間の集約, 標準化/カタログ購買,

~ 7%

8



密閉材

標準化, 補給地点の合理化, サプライヤー統一・提携, 包材の削減

~ 8%

9



電動工具

工具の使用モジュラーの見直し, メーカー再生品の使用, PB製品の導入, カタログ購買

~ 10%

各費目における実績のあるアプローチとおおよその削減実績を示します 間接費削減の実例②

10



メディア

標準化, リバースオークション, カタログ, プラットフォーマーを利用したデジタル広告の統

~ 15%

11



IT
Infra

統合 & 標準化, プラットフォームの見直し (クラウド化), HW構成の見直し, 集中購買

~ 17%

12



システム保守
運用

システム構成の見直し, 集中購買, 契約管理, 一元的なライフサイクル管理, 稼働の平準化

~ 15%

13



倉庫

内部倉庫 / 外部倉庫の見直し, 物流拠点の合理化, VMIの導入

~ 10%

14



物流設備

機器の見直し, メーカー再生品の使用, PB製品の導入, カタログ購買

~ 7%

15



内航運送

動的・予見的経路設定, 荷姿 / 積載効率のイノベーション, 物価スライド制, オペレーション改善によるTAT(Turn Around Time)の短縮

~ 12%

16



海上運送

最適な取引条件の選択, 需給不均衡の活用, 内部化・外部化の見直し, 荷姿のイノベーション

~ 20%

17



ガス

用途別の標準化, ITを活用した使用量の監視, 製品間での集約

~ 7%

18



包材

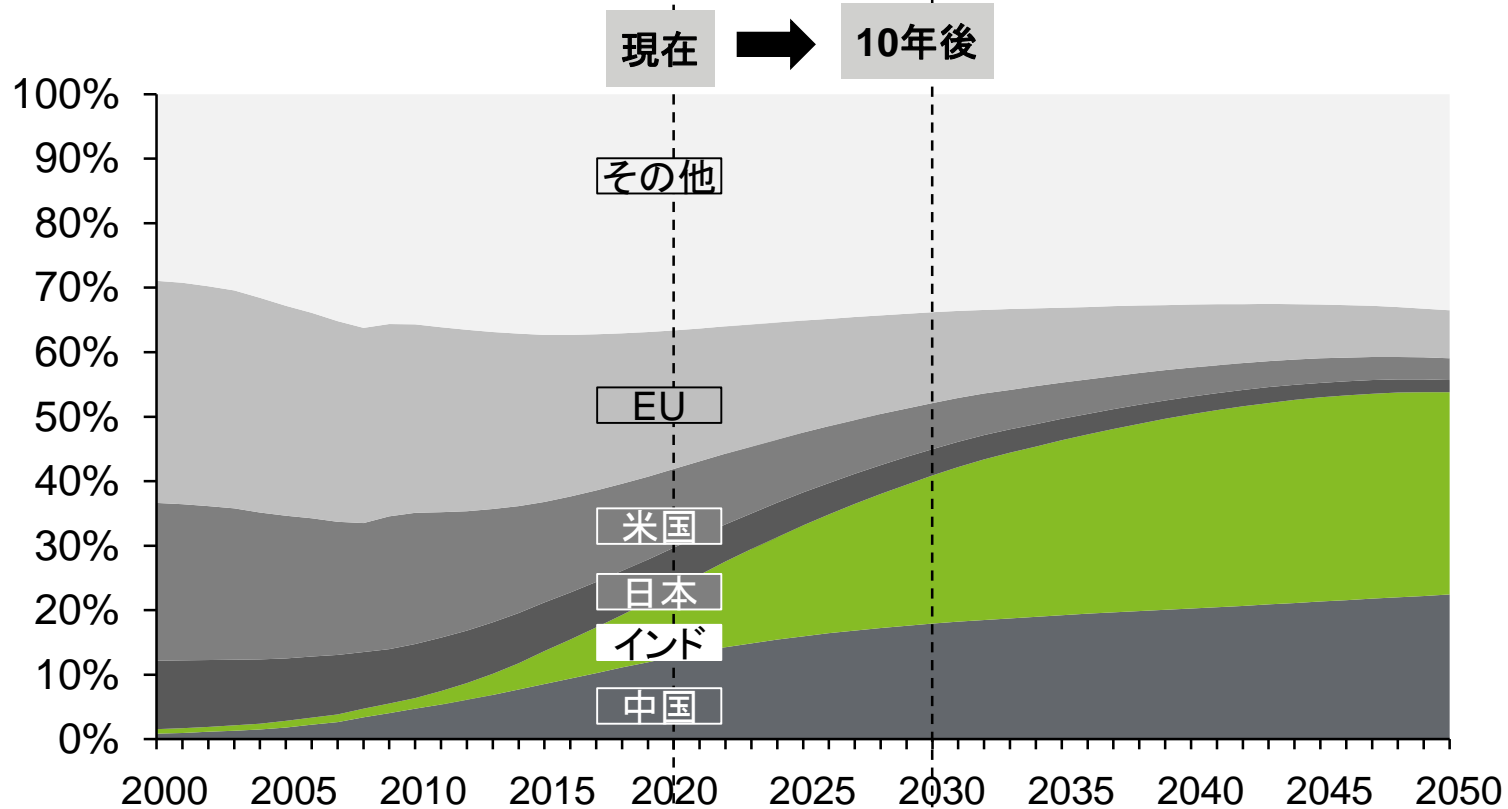
再使用可能品, 包材のイノベーション, 要求仕様の見直し, サプライヤーとのタイアップ, eオークション, SKUの合理化

~ 12%

次の10年で中間層が世界の中でも急速にプレゼンスを増して行きます

中間層の購買力

＜世界の中間所得者層の購買力比較*（2000年～2050年）＞



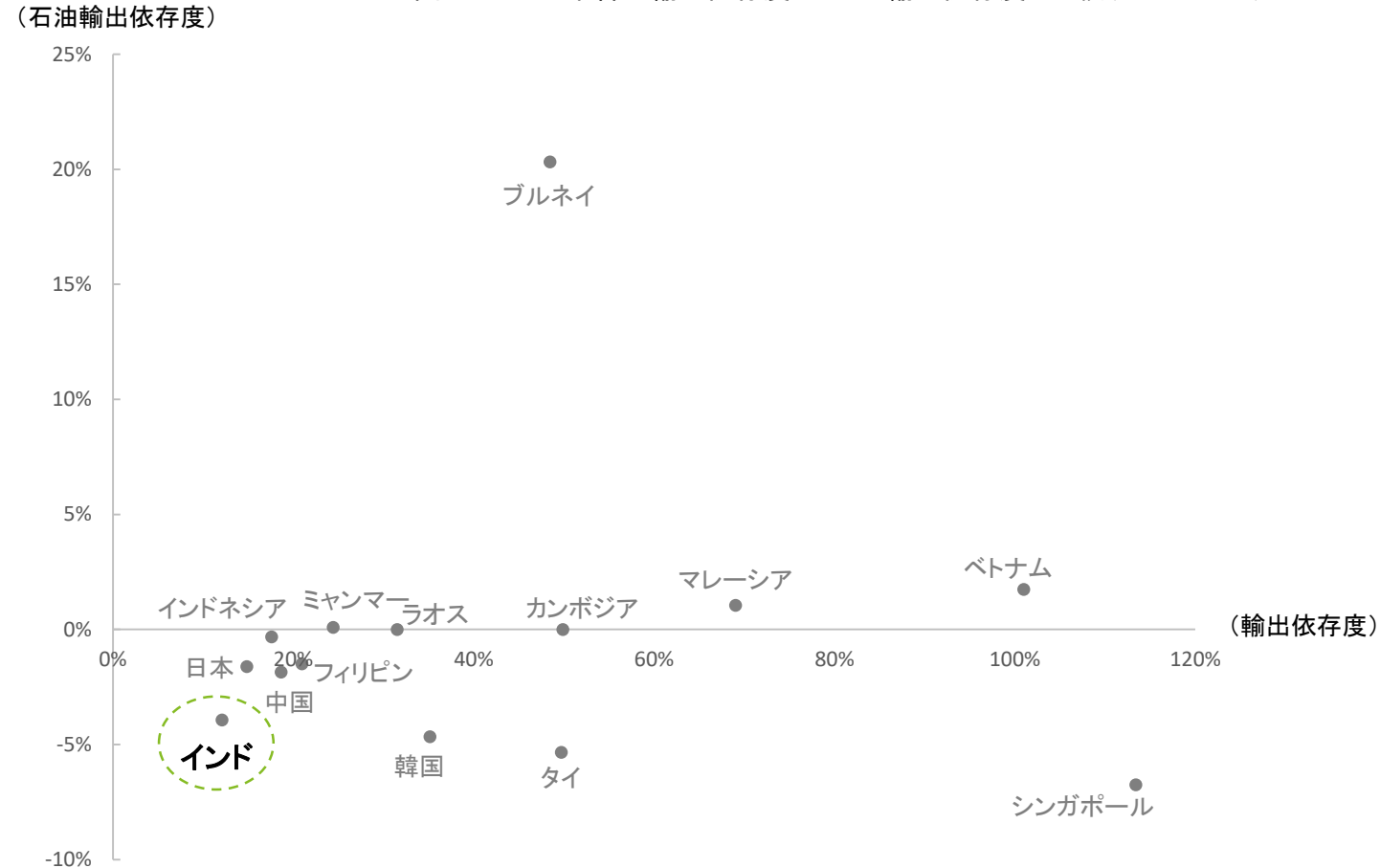
*各国の中間所得者層(1日当たりの支出が10-100ドル/人の世帯)の支出額の割合を購買力平価(2005年、ドル)を用いて算出

Source: OECD, The Emerging Middle Class in Developing Countries , Shares of Global Middle Class Consumption, 2000-2050

インド経済は輸出依存度・石油輸出依存度ともに低いため外乱対して堅牢なポジションにあります

グローバルクライシスに対するインド経済の堅牢性

<ASEAN加盟国・インド・日中韓の輸出依存度* × 石油輸出依存度**比較(CY2018***)>



コロナの収束が見えない場合は資本流入の減少が経済回復の重しとなる可能性はあるが、足元の資本市場は堅調な回復基調

リモートガバナンス態勢の構築

インド現地で以前から認識されていたガバナンスに関する典型的な課題の重要性が、加速度的に高まっています

インド拠点におけるガバナンス上の課題

以前から存在するインド拠点での典型的な課題

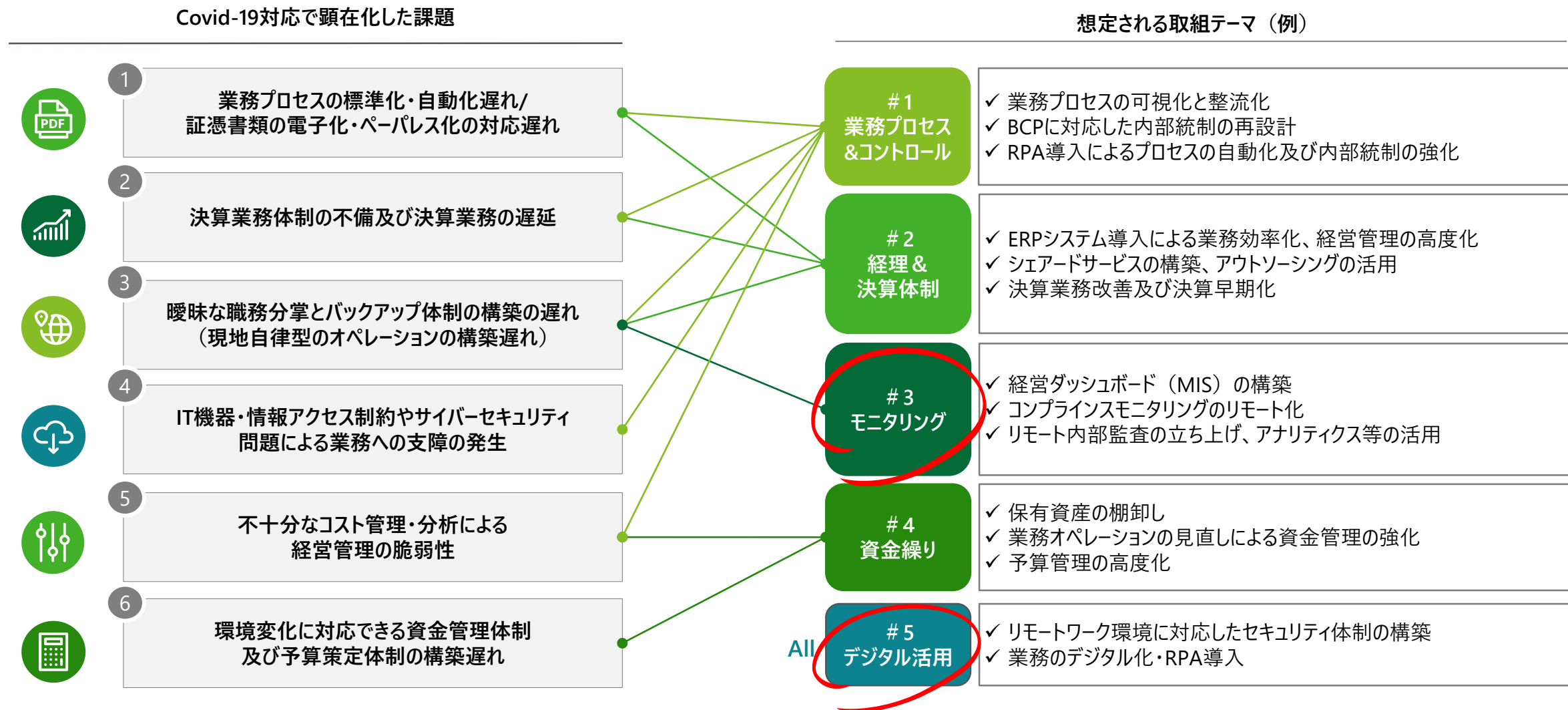
ポリシー ルール	規程・マニュアルの未整備または形骸化
プロセス・ システム	属人的な業務運用
	実効性の低いチェック・モニタリング機能 (時間的制約・リソース制約・情報アクセス)
	ITシステム投資の未整備による 大量のマニュアル作業・紙作業
	セキュリティ対策の不備/ システム/サーバーの脆弱性
ヒト・組織	現地人材の育成・確保の遅れ
	不十分な職務分担とバックアップ体制 (駐在員の業務集中)
	曖昧な役割・責任・成果

Covid-19対応で顕在化した課題

- 1 業務プロセスの標準化・自動化遅れ/
証憑書類の電子化・ペーパレス化の対応遅れ 
- 2 決算業務体制の不備及び決算業務の遅延 
- 3 曖昧な職務分掌とバックアップ体制の構築の遅れ
(現地自律型のオペレーションの構築遅れ) 
- 4 IT機器・情報アクセス制約やサイバーセキュリティ
問題等による業務への支障の発生 
- 5 不十分なコスト管理・分析による経営管理の脆弱性 
- 6 環境変化に対応できる資金管理体制
及び予算策定体制の構築遅れ 

Covid-19に起因して顕在化したガバナンス関連の課題を再認識し、各リスクに対して効果的な施策を実施していく必要があります


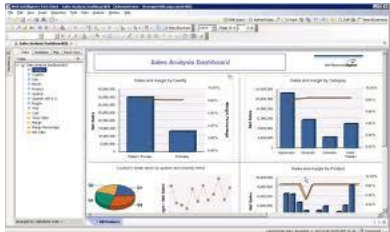

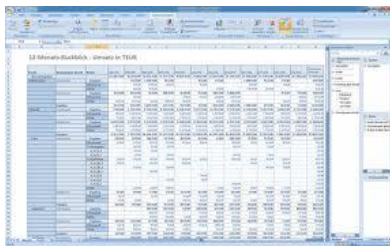
ガバナンス関連の課題及び取組み（例）



Monitoring

Management Information System(MIS)

リモートワーク下においても有効にガバナンスを機能させるため、企業パフォーマンスやリスク（KPI&KRI）を適時にモニタリング可能な仕組みを構築します

利用者	フォーマット	分析	目的	成果物
<ul style="list-style-type: none"> 経営層 (グローバル本社) 	 <ul style="list-style-type: none"> スコアボード ダッシュボード 	<ul style="list-style-type: none"> 連結会計レポート KPI 	<ul style="list-style-type: none"> 俯瞰的な状態把握 経営的意思決定 KPIの設定 目標達成度の把握 	
<ul style="list-style-type: none"> 管理層 (インドー マネジメント) 	 <ul style="list-style-type: none"> マネジメントレポート 財務レポート 	<ul style="list-style-type: none"> ドリルダウン分析 傾向分析 分散分析 製品の性能評価 	<ul style="list-style-type: none"> 業務プロセスのモニタリング オペレーション的意思決定 多様なデータ分析 	
<ul style="list-style-type: none"> 現場層 (インドー ナショナルスタッフ) 	 <ul style="list-style-type: none"> リスト、表データ アドホックレポート 	<ul style="list-style-type: none"> 詳細情報の確認 アドホックレポート データ検索 アドホック分析 	<ul style="list-style-type: none"> データ入力 レポートの作成・報告 業務支援 	

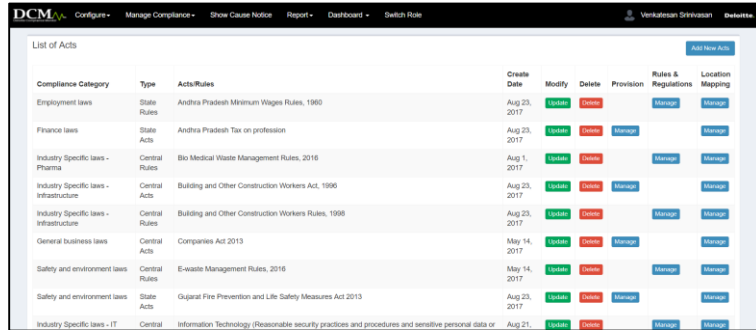
Monitoring

DCM – Automated Compliance Management

Deloitte Compliance Monitor (DCM) 導入により、最新情報の収集を可能とすることで、インド拠点が抱えるリスクの可視化とリモートモニタリングを実現します

Compliance Repository

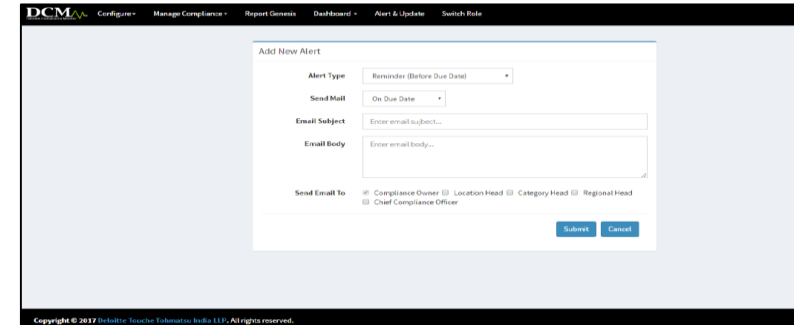
属するビジネス及び地域に基づき、遵守すべきコンプライアンス事項を特定し、一覧化



Compliance Category	Type	Acts/Rules	Create Date	Modify	Delete	Provision	Rules & Regulations	Location Mapping
Employment laws	State Rules	Andhra Pradesh Minimum Wages Rules, 1960	Aug 23, 2017	Update	Delete	Manage	Manage	Manage
Finance laws	State Acts	Andhra Pradesh Tax on profession	Aug 23, 2017	Update	Delete	Manage	Manage	Manage
Industry Specific laws - Pharma	Central Rules	Bio Medical Waste Management Rules, 2016	Aug 1, 2017	Update	Delete	Manage	Manage	Manage
Industry Specific laws - Infrastructure	Central Acts	Building and Other Construction Workers Act, 1966	Aug 23, 2017	Update	Delete	Manage	Manage	Manage
Industry Specific laws - Infrastructure	Central Rules	Building and Other Construction Workers Rules, 1966	Aug 23, 2017	Update	Delete	Manage	Manage	Manage
General business laws	Central Acts	Companies Act 2013	May 14, 2017	Update	Delete	Manage	Manage	Manage
Safety and environment laws	Central Rules	E-waste Management Rules, 2016	May 14, 2017	Update	Delete	Manage	Manage	Manage
Safety and environment laws	State Acts	Gujarat Fire Prevention and Life Safety Measures Act 2013	Aug 23, 2017	Update	Delete	Manage	Manage	Manage
Industry Specific laws - IT	Central	Information Technology (Reasonable security practices and procedures and sensitive personal data or	Aug 21, 2017	Update	Delete	Manage	Manage	Manage

Alerts and Updates

法規制に関する最新情報をタイムリーに更新



Add New Alert

Alert Type: Reminder (Before Due Date)

Send Mail: On Due Date

Email Subject: Enter email subject...

Email Body: Enter email body...

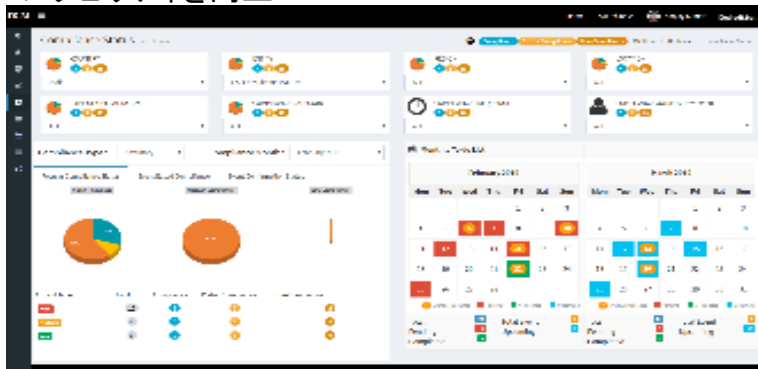
Send Email To: Compliance Owner Location Head Category Head Regional Head Chief Compliance Officer

Submit Cancel

Technology Solution

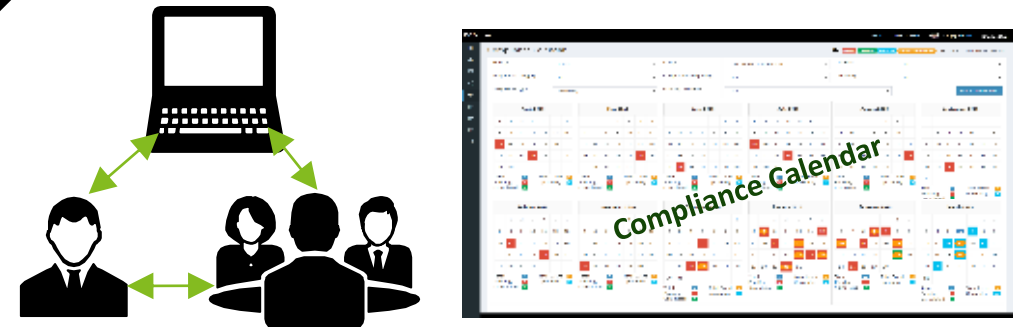
Dashboards

経営層によるリアルタイム監視をサポートし、アカウントビリティを向上



Triggering, escalation and alerts

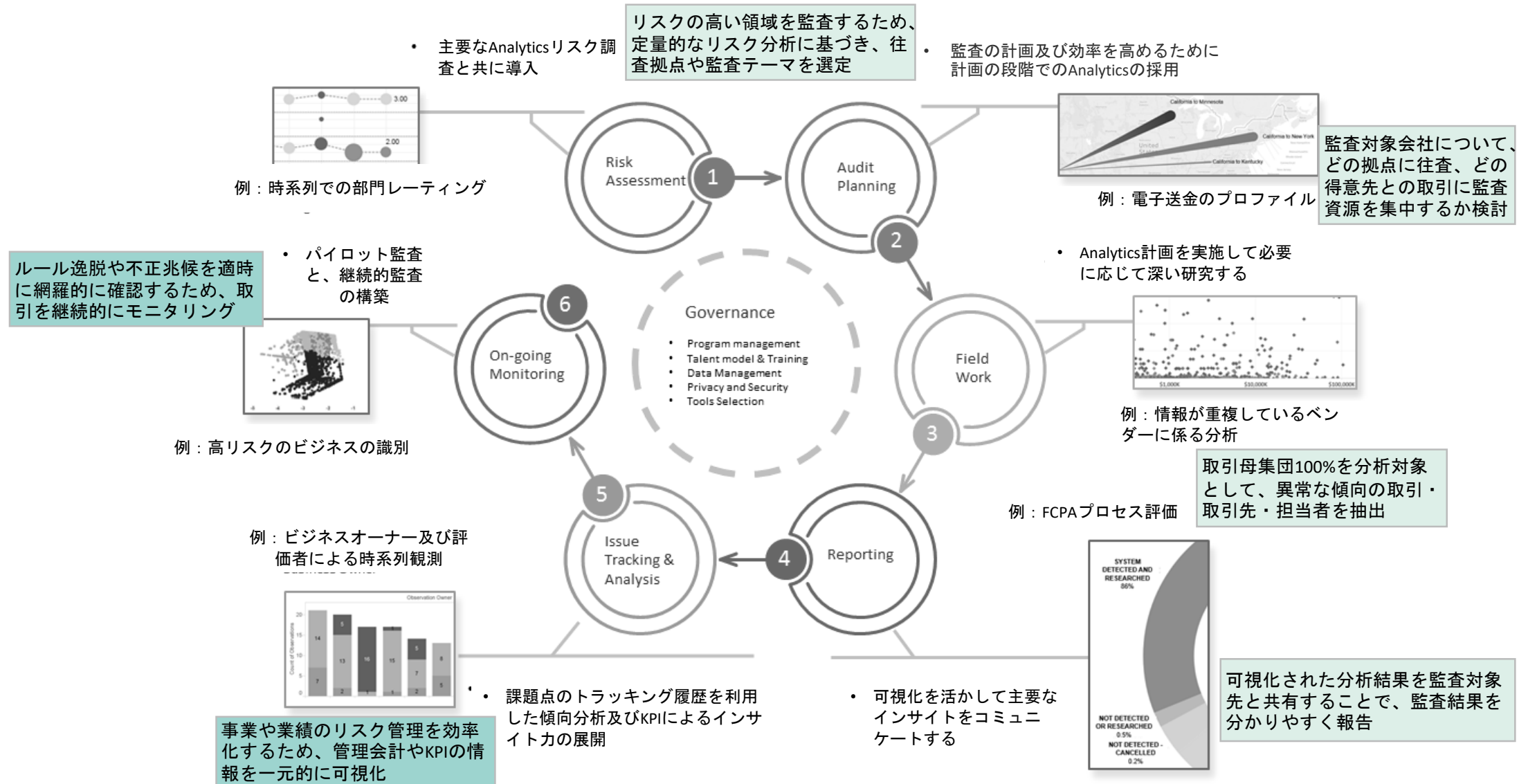
カレンダーに基づく、アラートとエスカレーションにより、期限内対応を促進



The Images shown above are captured from Test version of the tool and the actual lay-out may differ from these images

Monitoring

Date Analyticsの活用



Security

リモートワーク環境(RWE:Remote working environment)に対応したセキュリティ態勢

RWEでは多様化・混在化によって露呈する新たな課題に取り組む必要がある

RWEにおける懸念とセキュリティ対策例

テレワーク導入における懸念	特徴	安全でないネットワーク利用	業務端末の多様化	接続元環境の多様化	既存対策の抜け漏れ
	脅威	マルウェア・フィッシング詐欺	端末の紛失・盗難	重要情報の盗聴	不正アクセス
	脆弱性	業務端末や接続元環境の多様化に伴う懸念 <ul style="list-style-type: none"> ウイルス対策ソフトの未導入、パターンファイルの更新不備 脆弱なBYODによるVPN接続 テレワークを標的にしたフィッシングメールによるアカウント奪取 	モバイル端末の利用増に伴うセキュリティ懸念 <ul style="list-style-type: none"> 情報端末の紛失・盗難によるデータ漏洩 データやハードディスクの暗号化やバックアップの未実施 IPアドレス管理（境界防御）の限界 	インターネットを利用したアクセスに伴う懸念 <ul style="list-style-type: none"> 偽アクセスポイントへの接続 無線LANやVPNの設定不備 平文によるデータの送受信 クラウドへのダイレクト接続 	外部から内部リソースにアクセスする手段の提供に伴う懸念 <ul style="list-style-type: none"> ゲートウェイ（境界防御）の不備 安易なパスワードの使い回し アップデートの未実施 セキュリティソフトの未導入

セキュリティ対策の抜け漏れやばらつきへの対応が不可欠

セキュリティ対策例	情報セキュリティ保全対策	マルウェア・フィッシング、詐欺対策	端末の紛失・盗難対策	重要情報の盗聴対策	不正アクセス対策
	<ul style="list-style-type: none"> テレワークに対応したポリシー制定 従業員への教育や啓蒙 Cyber Hygieneの徹底 	<ul style="list-style-type: none"> IT資産と脆弱性情報の一元管理 IoC、IoA連携によるデバイス管理 送信ドメイン認証 	<ul style="list-style-type: none"> データセキュリティ (DLP) MDMの導入 外部データ持出制限 	<ul style="list-style-type: none"> 通信経路の暗号化 二要素認証の導入 クラウドサービスの利用制限 (CASB) 	<ul style="list-style-type: none"> ID統合管理 (IAM) サービス利用状況の可視化・分析 WAFの導入

RWE assessment enablers



Smart collaboration tools for effective project management during remote working



Deloitte's repository to facilitate governance review & comprehensive risk assessment



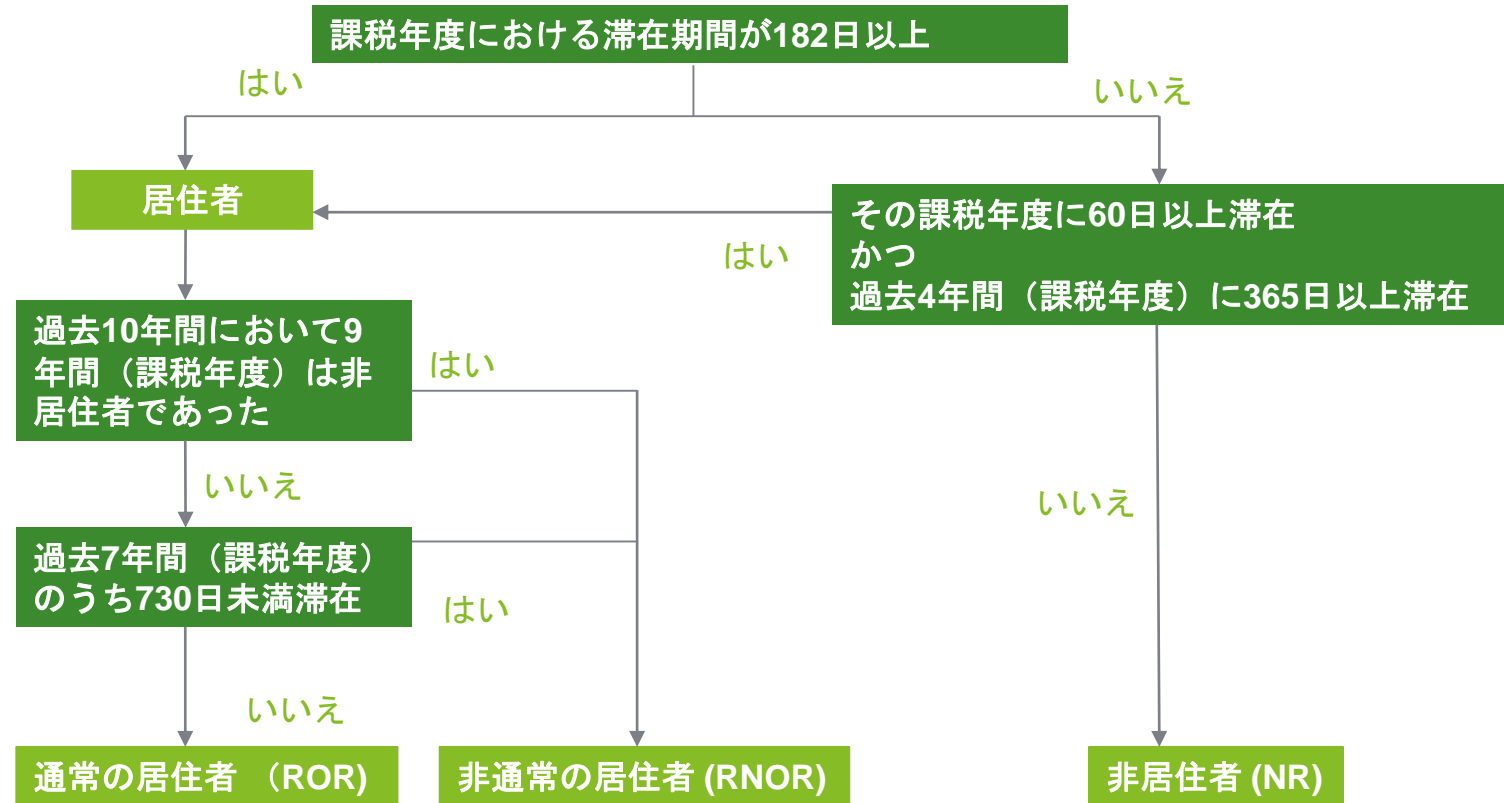
Periodic status update meetings to ensure complete transparency during project lifecycle



Solutions for end to end risk management around remote working environment

考慮すべき税の影響

インド居住者判定



一時帰国している日本人駐在員の個人所得税の取扱いについて（1/2） （日印国内法及び租税条約の取扱い）

所得	居住性		国内法規定		租税条約上の取扱い	
	インド	日本	インド	インド	日本	
日本で支払われる給与所得 （日本でインド法人のために勤務している従業員を想定しており、インド法人が給与を負担するケースを想定している）	非居住者	非居住者	課税対象外 （Section 9(1)(ii)）	該当なし	原則課税対象 （日本で勤務を行う場合）	該当なし
		居住者	課税対象外 （Section 9(1)(ii)）	該当なし	課税対象 （全世界所得課税）	外国税額控除の適用が可能 （居住者期間にインドで納税が発生している場合）
	居住者 （非通常）	非居住者	課税対象外 （Section 9(1)(ii)）	該当なし	原則課税対象 （日本で勤務を行う場合）	日本での滞在期間が183日を超えない場合、短期滞在者免税の適用を受けられる可能性あり
		居住者	課税対象外 （Section 9(1)(ii)）	該当なし	課税対象 （全世界所得課税）	外国税額控除の適用が可能 （居住者期間にインドで納税が発生している場合）
	居住者 （通常）	非居住者	課税対象 （全世界所得課税）	外国税額控除の適用が可能 （日本で納税が発生している場合）	原則課税対象 （日本で勤務を行う場合）	日本での滞在期間が183日を超えない場合、短期滞在者免税の適用を受けられる可能性あり
		居住者	課税対象 （全世界所得課税）	外国税額控除の適用が可能	課税対象 （全世界所得課税）	外国税額控除の適用が可能

一時帰国している日本人駐在員の個人所得税の取扱いについて (2/2)

(日印国内法及び租税条約の取扱い)

所得	居住性		国内法規定	租税条約上の取扱い	国内法規定	租税条約上の取扱い
	インド	日本		インド		日本
インドで支払われる給与所得 (日本でインド法人のために勤務している従業員を想定しており、インド法人が給与を負担するケースを想定している)		非居住者	課税対象外 (2018年1月29日付 AAR No.1217/2011)	該当なし	原則課税対象 (日本で勤務を行う場合)	該当なし
	非居住者	居住者	課税対象外 (2018年1月29日付 AAR No.1217/2011)	免税 (租税条約の要件を充足する場合。なお、インドで免税の手続きをするために、日本で居住者証明書等の入手が求められる可能性あり)	課税対象 (全世界所得課税)	外国税額控除の適用が可能 (居住者期間にインドで納税が発生している場合)
		非居住者	課税対象	外国税額控除の適用が可能 (日本で納税が発生している場合)	原則課税対象 (日本で勤務を行う場合)	日本での滞在期間が183日を超えない場合、短期滞在者免税の適用を受けられる可能性あり
	居住者 (非通常)	居住者	課税対象	外国税額控除の適用が可能 (日本で納税が発生している場合)	課税対象 (全世界所得課税)	外国税額控除の適用が可能 (居住者期間にインドで納税が発生している場合)
		非居住者	課税対象 (全世界所得課税)	外国税額控除の適用が可能 (日本で納税が発生している場合)	原則課税対象 (日本で勤務を行う場合)	日本での滞在期間が183日を超えない場合、短期滞在者免税の適用を受けられる可能性あり
	居住者 (通常)	居住者	課税対象 (全世界所得課税)	外国税額控除の適用が可能	課税対象 (全世界所得課税)	外国税額控除の適用が可能

移転価格における考慮事項と戦略的対応 (1/2)

営業利益率に対するプレッシャー

低リスクまたは利益保証型の企業(受託製造、受託研究開発、販売促進企業等)は、利益目標の達成が困難に直面している可能性がある

独立企業間価格のレンジで低い利益率を適用できるか否かを評価する

グループ内役務提供のチャージ

COVID-19禍で親会社が提供したマネジメントサービスは、サービス受益国のベネフィットテストを充足しない可能性があり、したがって株主活動として扱われる可能性がある

インド企業に対するこれらサービスの必要性とベネフィット（インド企業にとって経済的または商業的価値を有するものか否か）の観点から再評価する

無形資産に関する考慮事項

既存のバリュードライバーの変更(ブランド、新製品開発、ノウハウ等)、コントロール/DEMPE機能の再割り当て(デジタルの加速など)

移転価格モデルは、バリューチェーンの変化を反映しグループ全体の機能、資産、リスクの再配分を確実に反映する必要がある

AMP 費用

- COVID-19前の販売レベルを維持するためにAMP費用を増やすことはAMP/売上高比率の増加になる
- 景気が減速しているため、売上高はAMP費用に比例して増加しない可能性があり、AMPの支出の増加は、訴訟増加の可能性につながる

- ブランド構築活動と販売促進活動(販売業者インセンティブなど)を分けるために、AMP費用の性格に関する詳細な分析が必須であり、販売促進関連費用は、AMP費用から除外することができる
- 販売促進活動の急激な増加のための同時文書化は、移転価格調査の際に有用な助けとなる

グループ内資金調達と流動性の制約

流動性及び資金管理のための既存及び新規のグループ内資金調達に関する取決めの再評価

- 債務不履行を回避するために、既存の貸付に対する誓約の免除または修正が求められることがある
- 「ニューノーマル」 およびOECDガイドラインを考慮したグループ間融資/保証契約についての利率/保証料設定を行う

移転価格における考慮事項と戦略的対応 (2/2)

APAからの逸脱の評価

署名済みAPAを有する納税者が、重要な前提条件を含め合意された条件を遵守しているかどうかを評価する

いかなる逸脱も優先的に当局と協議され、次のステップについて合意される必要がある

特別/非通常費用

- ソーシャルディスタンスおよび衛生関連費用（フェイスマスク、消毒液、体温計、PPE、追加輸送費用）
- 倉庫保管費の増加（保管費を含む未販売在庫の保管）
- 固定費（未稼働期間にかかる資産の減価償却）

特別費用の特定及び必要な調整の主張が必要となる

政府インセンティブパッケージの適用

政府が提供する対COVID-19のインセンティブ/補助金は、営業利益を計算する際に適切に会計処理される必要がある

営業利益の算定にあたり、インセンティブ/補助金の性格の分析と適正な取扱いの確保を行う必要がある

比較可能性分析

比較可能性分析は、現在の市場を参照して検討することとなる（過去の比較と選定基準は適切ではない）

- 過去のフィルターを再設定し、赤字企業の比較対象としての許容性を評価する
- 分析対象年を複数年とするか単年とするか評価する（特定のガイダンスが公表されている場合は要考慮）
- 比較可能性を高めるために、比較対象のデータをその事業とCOVID-19の影響から分析する

文書化

COVID-19後の税務調査シナリオを見据えた分析

COVID-19禍でのビジネスの現状と影響を反映するための業界、ビジネス、および取引に関する文書化を行う



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

This material is prepared by Deloitte Touche Tohmatsu India LLP (DTTILLP). This material (including any information contained in it) is intended to provide general information on a particular subject(s) and is not an exhaustive treatment of such subject(s) or a substitute to obtaining professional services or advice. This material may contain information sourced from publicly available information or other third party sources. DTTILLP does not independently verify any such sources and is not responsible for any loss whatsoever caused due to reliance placed on information sourced from such sources. None of DTTILLP, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte Network”) is, by means of this material, rendering any kind of investment, legal or other professional advice or services. You should seek specific advice of the relevant professional(s) for these kind of services. This material or information is not intended to be relied upon as the sole basis for any decision which may affect you or your business. Before making any decision or taking any action that might affect your personal finances or business, you should consult a qualified professional adviser.

No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person or entity by reason of access to, use of or reliance on, this material. By using this material or any information contained in it, the user accepts this entire notice and terms of use.

© 2020 Deloitte Touche Tohmatsu India LLP. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited