



ドイツ日系企業に おける最新トピックス 2019/2020

2019年9月
グローバルジャパニーズプラクティス
KPMGドイツ





Current Topics for Japanese Companies in Germany 2019/2020

September 2019
Global Japanese Practice
KPMG in Germany



目次

I. 経済状況アップデート	ページ
1. EUの中のドイツ – 魅力的な投資拠点	7
2. ドイツにおける企業買収案件	19
3. 米国の保護貿易主義VS自由貿易	35
4. 英国のEU離脱 (Brexit)	37
5. ドイツにおけるビジネス	39
6. ドイツにおけるスタートアップ企業の状況	41
II. 監査・会計アップデート	
1. IFRSとドイツ会計基準の間の主要な差異	53
2. ドイツ連結財務諸表作成義務免除制度	59
3. グローバル・アシュアランスサービスの概要 – コンプライアンスに焦点を当てて	73
4. 法定監査要件	95
III. 税務アップデート	
1. 研究開発に係る税務インセンティブ	99
2. 移転価格と税務調査アップデート	101
3. E- モビリティに係る課税環境	111
4. 不動産譲渡税 (RETT) と株式取引におけるRETT ブロッカーの変更	123
5. “税務情報”の義務的開示 (DAC6)	125
IV. アドバイザリーアップデート	
1. 欧州拠点統合・組織再編及び中央集権化の方向性	143
2. 合併・買収後の事業統合	151
3. 欧州における各種規制	163
4. デジタルゼーション	179
V. 法務アップデート	
1. イニシャル・コイン・オフリング (ICO) の法的側面	253
2. EUの規制によるデータ保護法の変更 (GDPR)	257
3. 休暇に関する欧州及びドイツの法改正	261
4. ドイツにおける不当解雇からの従業員の保護	267
5. 欧州会社法パッケージ – デジタル・ツール及びデジタル・プロセス	269
Appendix	
1. ドイツにおけるKPMG	275
2. ドイツにおけるグローバルジャパニーズプラクティス	277

Agenda

I. Economic Update		page
1.	Germany within the European Union Attractive investment location	8
2.	Acquisitions in Germany	20
3.	American protectionism vs free trade	36
4.	Brexit	38
5.	Business in Germany	40
6.	Start-Up scene in Germany	42
II. Audit and Accounting Update		
1.	Major differences between IFRS and German GAAP	54
2.	Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany	60
3.	Overview of Global Assurance Services – with a focus on Compliance	74
4.	Statutory audit requirement in Germany	96
III. Tax Update		
1.	Tax Incentive R&D	100
2.	Transferpricing & Tax Audit update	102
3.	Tax environment for E-Mobility	112

4.	Real Estate Transfer Tax (RETT) Update & Changes to RETT Blocker in Share Deals	124
5.	DAC6 Notification Duties for “Tax Structuring”	126
IV. Advisory Update		
1.	Integration/Reorganization/Centralization aspects	144
2.	Post Deal Integration Topics	152
3.	Regulation in Europe	164
4.	Digitalization	180
V. Legal Update		
1.	Legal Aspects of Initial Coin Offering (ICO)	254
2.	Changes in data protection law due to EU regulation (GDPR)	258
3.	New European and German Legislation on Holidays	262
4.	Employee Protection Against Unfair Dismissal in Germany	268
5.	EU Company law package – Digital tools and processes	270
Appendix		
1.	KPMG in Germany	276
2.	Global Japanese Practice in Germany	278



I. 経済状況 アップデート

1. EUの中のドイツ – 魅力的な投資拠点
2. ドイツにおける企業買収案件
3. 米国の保護貿易主義VS自由貿易
4. 英国のEU離脱（Brexit）
5. ドイツにおけるビジネス
6. ドイツにおけるスタートアップ企業の状況





I. Economic Update

1. **Germany within the European Union**
Attractive investment location
2. **Acquisitions in Germany**
3. **American protectionism vs free trade**
4. **Brexit**
5. **Business in Germany**
6. **Start-Up scene in Germany**

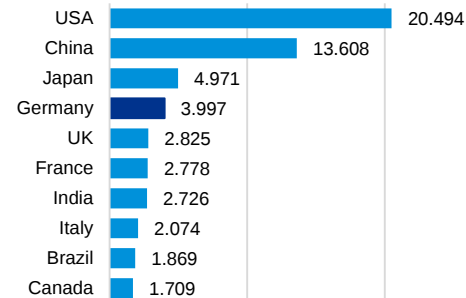


ドイツー 経済概況 (1/2)

世界の成長にフォーカスした経済

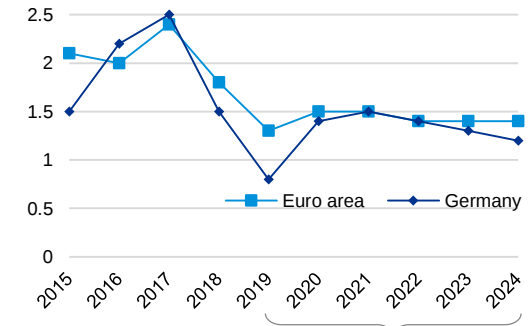
- 世界第4位の経済大国で、GDP及び人口においては欧州最大のマーケットである。
- 社会市場経済の基盤である中小の製造業や建設業、そして成長と雇用を支える重要な原動力に特に注力している。
- 2018年度の対外直接投資（FDI）は9,200億米ドル（世界第6位）であり、ドイツの経済原動力を反映している。
- 中国、米国に次いで世界第3位の輸出国であり、主要な輸出品は機械、自動車、化学製品及び設備である。
- ドイツは輸出国として、世界経済の成長とEU圏内における貿易自由化による恩恵を受けている。ドイツの高度な専門技術に裏打ちされた差別化により競争力のある有利なポジションを維持している。将来的には新興国の製造業との競争が激しくなることが想定されている。
- 2018年度の輸出額は1.6%増加し、過去最大の1.5兆ユーロとなった。一方で、ユーロ危機並びに中国の成長の停滞は今後の成長に対する懸念要因となっている。

実質GDP上位国 2018年 (10億米ドル)



Source: World Bank, 2019

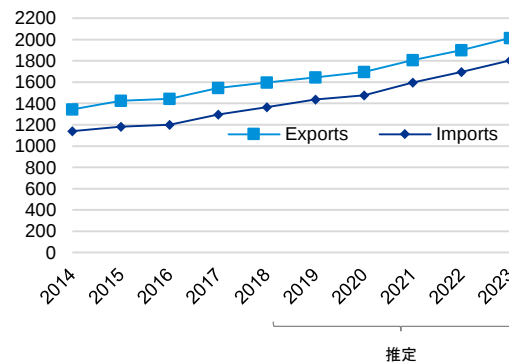
実質GDP成長率 (%)



Source: IMF 2019

推定(2019年4月時点)

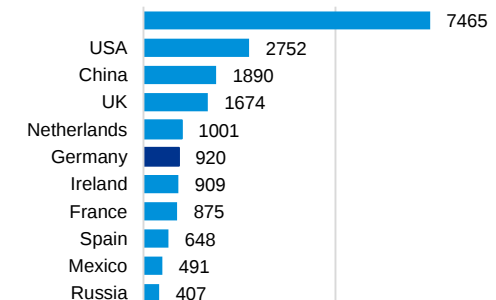
ドイツ対外貿易 (10億ユーロ 2010年の物価ベース)



Source: EIU, 2019

推定

主要投資国 2018年 (対外直接投資国内残高 10億米ドル)



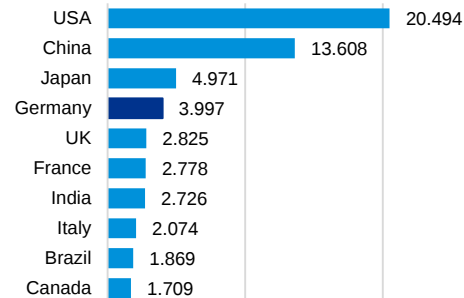
Source: OECD, 2019

Germany - Economic Overview (1/2)

An economy focused on global growth

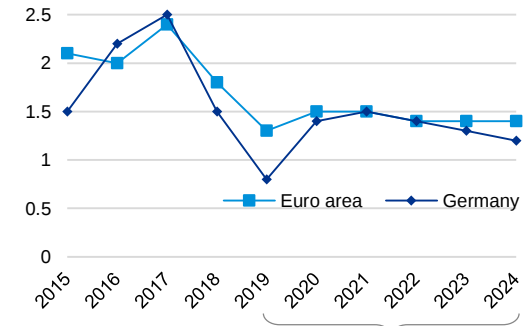
- 4th largest global economy by GDP and largest market in Europe by GDP and population.
- Strong focus on industry and construction with SMEs being the back bone of the social market economy and major driving force behind growth and employment.
- Foreign direct investment (FDI) of 920 billion USD in 2018 (6th highest globally) reflects Germany's powerhouse status.
- 3rd largest exporter after China and the US with leading export goods being machinery, vehicles, chemicals, and equipment.
- As an export-oriented country, Germany benefits from global economic growth and further liberalization of trade within the EU. Its specialization in high-technology capital goods, gives the country a unique competitive position. It is expected that this will be challenged by emerging market manufacturers in the future.
- 2018 exports reached new record of over 1.5 trillion Euro, an increase of 1,6%. However, the Eurozone crisis as well as the slowdown of the Chinese economy represent a risk to the future development.

Largest Economies by Real GDP, current prices, 2018 (in billion USD)



Source: World Bank, 2019

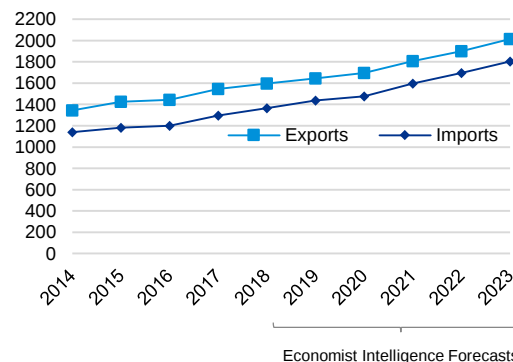
Real GDP Growth Rate (in percent)



Source: IMF 2019

Estimates (May 2019))

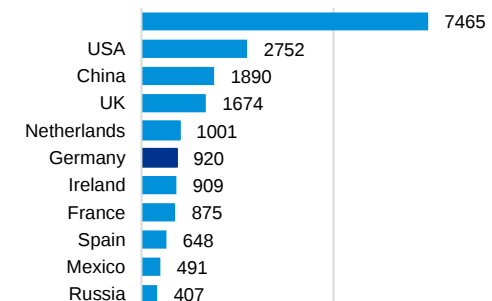
Germany Foreign Trade of Goods and Services (In billion EUR, at constant 2010 prices)



Source: EIU, 2019

Economist Intelligence Forecasts

Largest Investment Destinations, 2018 (FDI inward stock, in billion USD)



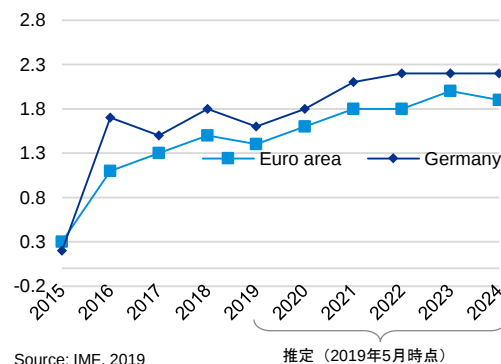
Source: OECD, 2019

ドイツ – 経済概況 (2/2)

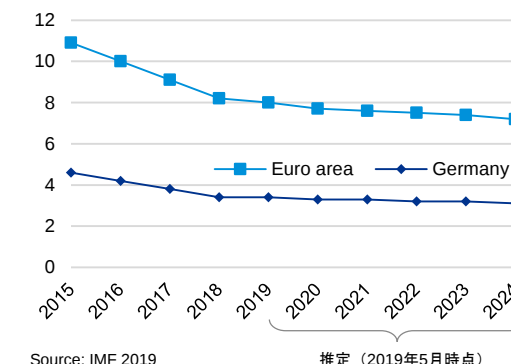
強固な経済基盤が競争上の優位を促進する

- 2014年中頃からのユーロ安により輸入コストが増額する一方で、堅調な国内需要によりインフレが加速されると見込まれる。
- 過去の労働市場改革が、労働時間に柔軟性を持たせ、構造的失業を解消したため、危機の中での雇用回復に大きく貢献した。その結果、2018年は過去最低水準の失業率3.4%となっている。
- ドイツ産業関連による協調を基礎とした賃金交渉のアプローチの結果、他のEU国と比較して単位あたり労務コストの上昇は適度な水準に収まっている。
- その結果、労働生産性は常にEUの平均を上回り、ビジネス拠点としての魅力と競争力を高めている。

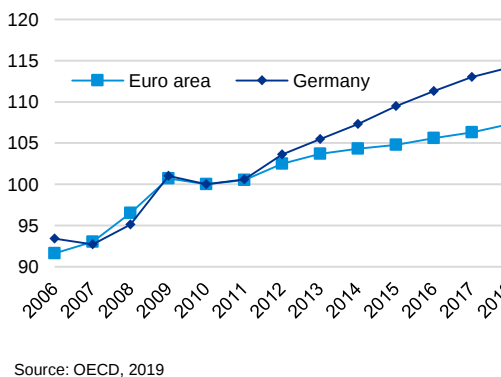
インフレ率 (年平均 %)



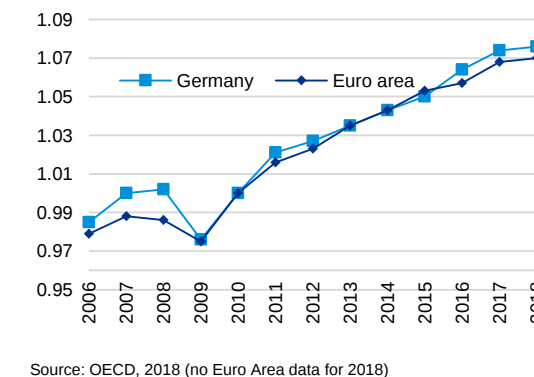
失業率 (%)



単位労働コスト (OECDベース 2010年を100とする)



時間当たり労働生産性 (OECDベース 2010年を1とする)

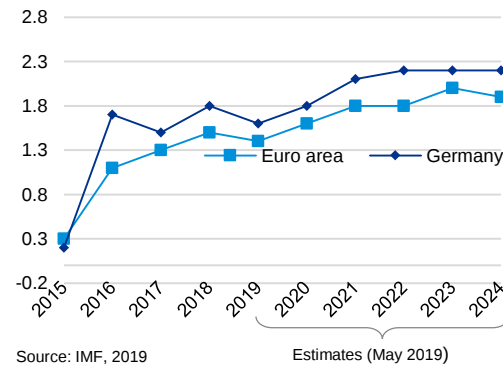


Germany - Economic Overview (2/2)

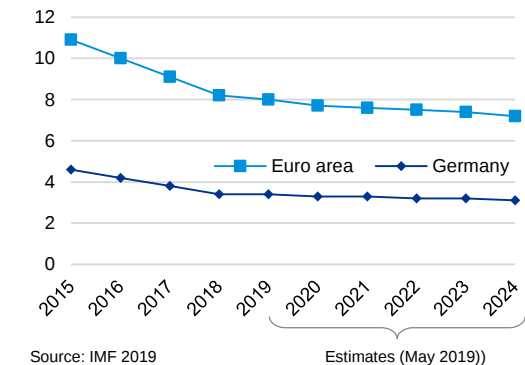
A strong foundation promotes competitive advantage

- The weakness of the Euro since mid-2014 will start to feed through to higher import costs, while robust domestic demand is expected to put upward pressure on inflation.
- Past labor market reforms contributed to strong resilience of employment during the crisis by raising work time flexibility and reducing structural unemployment, resulting in a historic low of 3.4% in 2018.
- Cooperative approach of German industry relations and wage bargaining resulting in a moderate increase in unit labor costs in comparison to the rest of the EU.
- Consequently labor productivity constantly ranks above EU average, thus promoting competitiveness and attractiveness as a business location.

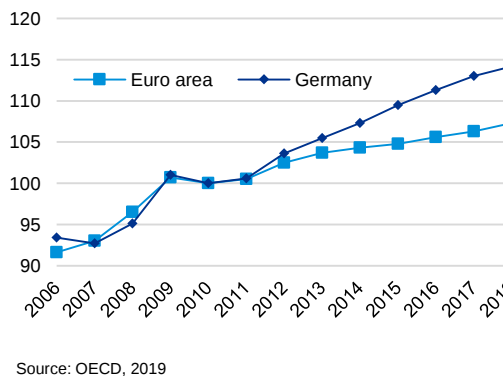
Inflation Rate
(Annual change in percent)



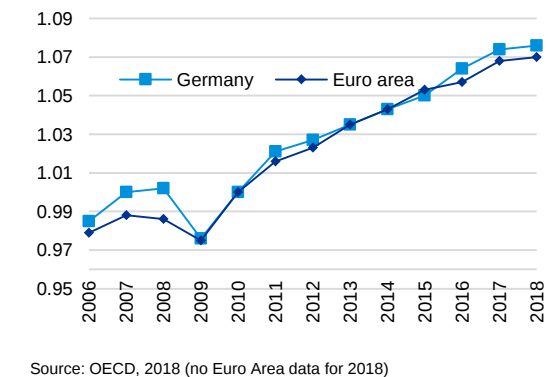
Unemployment Rate
(In percent)



Unit Labor Costs
(OECD Base 2010 = 100)



Hourly Labor Productivity (GDP/hour worked)
(OECD Base 2010 = 1)

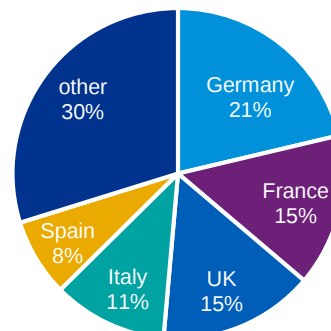


欧州連合(EU) – 経済概況

構造改革と財政規律が 継続的な成長のための信頼を高めている

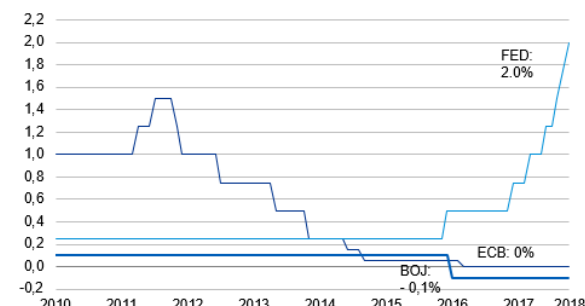
- 28カ国、5億1,340万人の人口を擁する単一の政治経済共同体である。2017年度のGDP推定値は15.877兆ユーロであり、世界最大の経済圏の1つである。
- 単一市場で見ると、EU28カ国の取引高は全世界取引高のおよそ6分の1となっている。
- EU安定・成長協定（SGP）の下で、加盟国は、財政赤字及び債務残高を一定の基準以下に保つこと（財政赤字をGDP比3%以内、また政府債務残高をGDP比60%以内）を約束している。
- ユーロ圏では2019年度において1.5%、2020年度においては1.7%のGDP成長率を見込んでいる。2018年度の成長率は1.9%であり、経済規模における主要5カ国（ドイツ、フランス、イギリス、イタリア、スペイン）の成長が貢献している。
- Markitにより2019年4月に公表された製造業購買担当者指数（PMI）を見ると、PMIは53.1となっており、依然として50を超える水準となっている。

EU GDP国別シェア 2018年
(100% = 15.877 兆ユーロ)



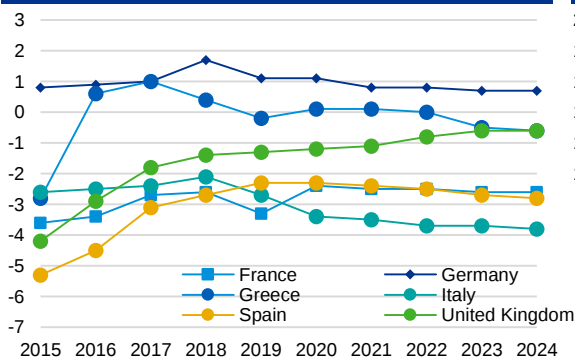
Source: Eurostat, 2019

中央銀行利子率
(%)



Source: ECB, FED, BOJ, 2017

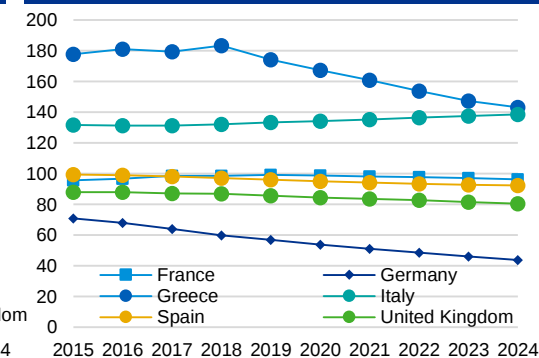
財政収支 / GDP
(%)



Source: IMF 2019

推定（2019年5月時点）

政府負債 / GDP
(%)



Source: IMF 2019

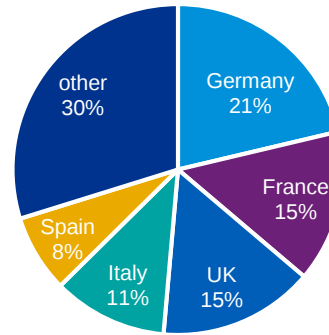
推定（2019年4月時点）

European Union – Economic Overview

Structural reforms and fiscal discipline to boost confidence for sustainable growth

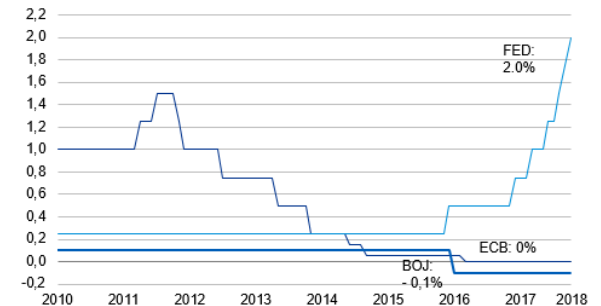
- Unique economic and political partnership of 28 member states with 513.4 million citizens. With an estimated GDP of € 15,877 bn, it is one of the largest economic regions in the world.
- Operating as a single market, the EU-28 accounts for around one sixth of the world's trade in goods.
- Under the EU's Stability and Growth Pact (SGP), Euro member states have pledged to keep deficit and debt below certain limits: government deficit may not exceed 3% of GDP, debt may not exceed 60% of GDP.
- The GDP of the euro zone is expected to grow by 1.5% in 2019 and by 1.7% in 2020. GDP growth rate in 2018 was 1.9%, all of the five biggest economies (Germany, France, UK, Italy and Spain) contributed to this growth.
- According to the manufacturing purchasing managers' indices (PMI) published by Markit in April 2019 the bloc's composite PMI was 51.3 (anything above 50 indicates expansion).

European Union GDP Share by Country, 2018
(100% = € 15,877 bn)



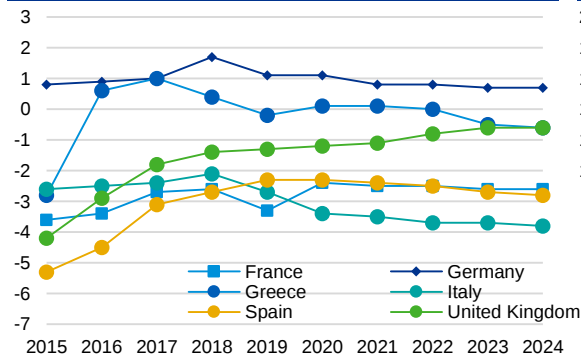
Source: Eurostat, 2019

Central Bank Interest Rates
(In percent)



Source: ECB, FED, BOJ, 2017

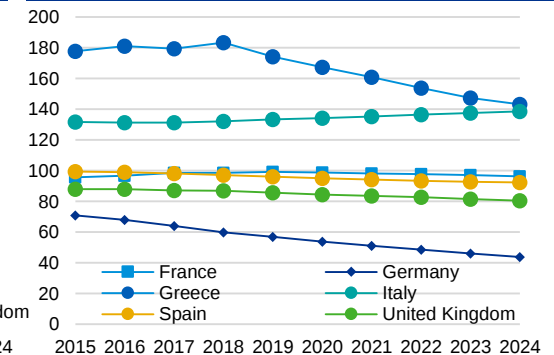
General government net lending/borrowing
(as a % of GDP) (In percent)



Source: IMF 2019

Estimates (May 2019)

Gross government debt (as a % of GDP)
(In percent)



Source: IMF 2019

Estimates (April 2019)

ドイツ – 明確な競争上の優位性の要因(1/3)

有利な地理的ロケーション

- ヨーロッパの中央に位置する。
- 経済力の分布が地域的に分散している。

革新的なリーダーシップ

- ドイツは風力発電タービンの設置台数、規格及び製造において全世界に先駆けて先導的な役割を果たしている。ドイツ政府は2023年までに北海及びバルト海岸沿いに14ギガワット分の風力発電タービンを設置し、ドイツにおける電力総需要の9%を供給する計画を立てている。
- 2022年までに全ての原子力発電所を閉鎖する目標
- 先進的産業を政府が推進（例えば、ソーラー及びバイオテクノロジー）
- 欧州内で先導的な特許出願国であり、ハイテク・ソリューションにおいても国際的な先導者
- 優れた生産規格
- イノベーションではドイツは2019年イノベーション・ユニオン・スコアボード（IUS）において 8 位、及び2018年iitインディケーター・ランキングにおいて 4 位となっている。
- 世界経済フォーラム（WEF）の国際競争力レポート2018年では、ドイツ企業は世界で最も革新的な企業の一つであるとされている。イノベーションに向けた活動を支えるため、多くの投資額をR&Dに向けており（第10位）、大学（第4位）及び研究室（第4位）との共同研究等、行政組織の協力を得ている。ドイツ企業が、ニッチ市場でのビジネスを地理的に相互近接した中で行うことによって、イノベーションが助長されている。（産業クラスター成長において第2位）

Germany – Factors of Distinct Competitive Advantage(1/3)

Favourable Geographic Location

- Centrally located in Europe
- Decentralized geographical distribution of economic power

Innovation Leadership

- Germany is a world leader in wind energy, in terms of both installed capacity and the design and manufacture of turbines. The government plans to build 14 gw of wind turbines off the North Sea and Baltic coasts by 2023, to provide about 9% of the country's electricity needs.
- Goal to close all nuclear power stations by 2022.
- Governmental promotion of forward-thinking industries (e.g. solar and biotech)
- Europe's leading patent applicant and a leading global force in high-tech solutions
- Excellent production standards
- In Innovation performance, Germany scores 8th place in the 2019 European Innovation Scoreboard (IUS) and 4th in the iit-Indicator ranking (2018)
- According to WEF's Global Competitiveness Report 2018, German companies are among the most innovative in the world, Companies spend heavily on R&D (10th) and can rely on an institutional framework, including collaboration with universities (4th) and quality of research institutions (4th), to support their innovation efforts. Innovation is also supported because companies often operate in niche markets and are located in close geographical proximity to each other (2nd on cluster development).

ドイツ – 明確な競争上の優位性の要因(2/3)

経済大国

- ユーロ危機にもかかわらず、着実な成長と低インフレで欧州経済を先導する。
- 国内市場が大きく、拡大EU内の成長市場へ容易にアクセスできる。
- 高度な工業化と多様性 – サービスと製造に同等に着目する。
- 機械製造と自動車産業におけるリーダーシップ
- 「Made in Germany」のラベルは、斬新さと高品質を表す。
- 信用格付けAAA (S&P), Aaa (Moody's), AAA (Fitch)

全国規模での優れた経済基盤

- 世界的物流の中心地
- 洗練されたエネルギーとコミュニケーションのインフラ
- 期限内の納品を保証する最上級の輸送ネットワーク
- 国際物流効率性指標（LPI、世界銀行公表）で2018年世界第1位（2012年の世界第4位より上昇）
- 世界経済フォーラム（WEF）の国際競争力レポート2018年で、総合第3位。社会インフラの質においては第7位。全ての輸送手段に渡って第1級の設備を誇る。

高い能力を有する労働力

- 意欲的で有能かつ誠実な労働力：高いスキルの人材プール
- 過去10年間に於けるEU内で最も低い労働コストの上昇率
- 高い労働生産性

Germany – Factors of Distinct Competitive Advantage (2/3)

Economic Powerhouse

- Leading economy in Europe with robust growth and low inflation despite Euro crisis
- Large domestic market and easy access to growing markets in the enlarged EU
- Highly industrialized and diversified – with equal focus placed on services and production.
- Leadership in building of machines and automotive industry
- “Made in Germany” label stands for innovation and excellent quality
- Credit ratings: AAA (S&P), Aaa (Moody´s), AAA (Fitch)

Excellent Nationwide Infrastructure

- Global logistics hub
- Sophisticated energy and communications infrastructure
- First-class transportation networks ensure on-time delivery
- No. 1 performer in the 2018 World Bank's Logistics Performance Index (LPI) (since 2014), up from rank 4 in 2012.
- Overall ranked 3th in the World Economic Forum (WEF) Global Competitiveness Report 2018 and 7th for quality of infrastructure, boasting first-rate facilities across all modes of transport.

Highly Skilled Workforce

- Highly motivated, qualified, conscientious workforce; skilled talent pool
- Lowest labour cost growth within EU in the past ten years
- High labour productivity

ドイツ – 明確な競争上の優位性の要因(3/3)

魅力的なビジネス環境

- 予測可能で信頼できる政治制度のある安定した法的・社会的環境
- 専門的に規制された司法・行政機関、安心できる契約上の合意及び厳格な財産保護
- 自由公開市場
- 通貨送金、資本取引、不動産購入、利益の本国送金、外国為替へのアクセスに関し、規制や障害がない。
- 優位性のある法人税率およそ30-33%（営業税及び連帯税を含む）
- ドイツは2017年のUNCTAD世界投資報告書の中で、2017年から2019年の海外直接投資に関して、世界で有望な投資者として第3位に、有望な投資先として第8位にランク付けされている。
- 国際競争力レポート（WEF）2018年の中で、高度に洗練されたビジネス環境（第2位）と高度なR&Dを可能にするイノベーション環境（第4位）等の強みがドイツの競争力として認識されている。

高い生活水準

- 近代的で寛容、かつ、国際的な社会
- 健康と教育のための優れた設備
- 広範囲に渡るスポーツ、娯楽設備
- 活気に満ちた文化的環境

Germany – Factors of Distinct Competitive Advantage (3/3)

Attractive Business Climate

- Sound legal and social environment with predictable and reliable political institutions
- Professionally regulated judiciary and civil service institutions. Secure contractual agreements and property strictly protected
- Free and open markets
- No restrictions or barriers to currency transfers or capital transactions, real estate purchases, repatriation of profits, or access to foreign exchanges
- Competitive corporate tax at about 30–33% (including a municipal trade tax and a solidarity tax)
- The UNCTAD World Investment Report 2017 ranks Germany as the 3rd of most promising investor home economy for FDI in 2017–2019 and 8th for top prospective host economies for 2017–2019.
- The WEF Global Competitiveness Report 2018 acknowledges Germany's competitiveness strengths, which include high business dynamism (2nd) and an innovation ecosystem that is conducive to high levels of R&D innovation (4th).

High Standard of Living

- Modern, tolerant, cosmopolitan society
- Superior health and education provision
- Wide range of sports and recreation facilities
- Vibrant cultural environment

日系企業による10百万ユーロを超えるドイツでの買収: 2016 – 2019 (1/4)

日系企業（注：「株式会社」を省略）	ドイツ企業	産業分野	場所	年度
積水化成品工業	Proseat GmbH & Co. KG	自動車部品	メルフェルデン＝ヴァ ルドルフ	2019
タダノ	Terex Cranes Germany GmbH	機械	ツヴァイブリュッケン	
マルホ	Biofrontera AG	製薬	レバークーゼン	
ACCESS	NetRange MMH GmbH	ソフトウェア	ハンブルク	
東海カーボン	COBEX HoldCo GmbH	その他素材	ヴィースバーデン	
レンゴー	TRICOR Packaging & Logistics AG	パルプ・紙	バート・ヴェリスホー フェン	

Notes: Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2016, July 2017, July 2018 , August 2019; Merger Markets (August 2016, July 2018, August 2019)

Japanese Acquisitions Exceeding 10 Million Euro in Germany: 2016 - 2019 (1/4)

Japanese Group	German Company	Industry	City	Year
Sekisui Plastics Co., Ltd.	Proseat GmbH & Co. KG	Automobiles & Components	Mörfelden-Walldorf	2019
Tadano Ltd	Terex Cranes Germany GmbH	Machinery	Zweibrücken	
Maruho Co., Ltd.	Biofrontera AG	Pharmaceuticals	Leverkusen	
ACCESS CO., LTD.	NetRange MMH GmbH	Software	Hamburg	
TOKAI CARBON CO., LTD.	COBEX HoldCo GmbH	Other Material	Wiesbaden	
Rengo Co., Ltd	TRICOR Packaging & Logistics AG	Pulp and paper	Bad Wörishofen	

Notes: Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2016, July 2017, July 2018, August 2019; Merger Markets (August 2016, July 2018, August 2019)

日系企業による10百万ユーロを超えるドイツでの買収: 2016 – 2019 (2/4)

日系企業（注：「株式会社」を省略）	ドイツ企業	産業分野	場所	年度
JX金属	H.C. Starck Tantalum and Niobium GmbH	化学	ミュンヘン	2018
日本生命保険	Dws Group GmbH & Co KGaA	金融サービス	フランクフルト	
ソフトバンク・ビジョン・ファンド	AUTO1 Group GmbH	自動車部品	ベルリン	
帝人フロンティア	JH Ziegler GmbH	繊維及びアパレル	アーハーン-オペラシェン	

Notes: Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2016, July 2017, July 2018, August 2019; Merger Markets (August 2016, July 2018, August 2019)

Japanese Acquisitions Exceeding 10 Million Euro in Germany: 2016 - 2019 (2/4)

Japanese Group	German Company	Industry	City	Year
JX Nippon Mining & Metals Corporation	H.C. Starck Tantalum and Niobium GmbH	Pharmaceuticals	München	2018
Nippon Life Insurance Co	Dws Group GmbH & Co KGaA	Financial Services	Frankfurt	
Softbank Vision Fund LP	AUTO1 Group GmbH	Automobiles and Components	Berlin	
Teijin Frontier Co Ltd	JH Ziegler GmbH	Textiles & Apparel	Achern-Oberchern	

Notes: Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2016, July 2017, July 2018, August 2019; Merger Markets (August 2016, July 2018, August 2019)

日系企業による10百万ユーロを超えるドイツでの買収: 2016 – 2019 (3/4)

日系企業（注：「株式会社」を省略）	ドイツ企業	産業分野	場所	年度
合同会社エイチ・ディ・マネジメント	Harmonic Drive AG	機械装置	リンブルク	2017
アウトソーシング	Orizon Holding GmbH	人材派遣	アウクスブルク	
日本電産	Secop Holding GmbH	機械装置	フレンスブルク	
ナブテスコ	OVALO GmbH	その他エネルギー関連	リンブルク	

Notes: Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2016, July 2017, July 2018 , August 2019; Merger Markets (August 2016, July 2018, August 2019)

Japanese Acquisitions Exceeding 10 Million Euro in Germany: 2016 - 2019 (3/4)

Japanese Group	German Company	Industry	City	Year
Godo Kaisha HD Management	Harmonic Drive AG	Machinery	Limburg	2017
Outsourcing Inc.	Orizon Holding GmbH	Employment Services	Augsburg	
Nidec Corp.	Secop Holding GmbH	Machinery	Flensburg	
Nabatesco Corp.	OVALO GmbH	Other Energy & Power	Limburg	

Notes: Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2016, July 2017, July 2018, August 2019; Merger Markets (August 2016, July 2018, August 2019)

日系企業による10百万ユーロを超えるドイツでの買収: 2016 – 2019 (4/4)

日系企業（注：「株式会社」を省略）	ドイツ企業	産業分野	場所	年度
日立工機	Metabo AG	機械装置	ニュルティンゲン	2016
パナソニック ヘルスケアホールディングス	Bayer AG-Diabetes Care	健康管理機器・関連商品	レバークーゼン	
ヤンマー	Terex Corporation	建設機械	クライルスハイム	
武蔵精密工業	Hay Holding GmbH	自動車部品	バート・ゾーベルンハイム	
コニカミノルタ	Mobotix AG	セキュリティ・安全システム	ラングマイル	
日本ペイントホールディングス	Bollig & Kemper GmbH & Co. KG	化学	ケルン	
DMG森精機	DMG Mori AG	工作機械	ビーレフェルト	
アステラス製薬	Ganymed Pharmaceuticals AG	バイオテクノロジー	マインツ	
昭和電工	SGL GE Holding GmbH	マテリアル	マイティンゲン	
CITICグループ及び伊藤忠商事	OWP Butendiek GmbH & Co. KG	電力	フーズム	

Notes: Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2016, July 2017, July 2018, August 2019; Merger Markets (August 2016, July 2018, August 2019)

Japanese Acquisitions Exceeding 10 Million Euro in Germany: 2016 - 2019 (4/4)

Japanese Group	German Company	Industry	City	Year
Hitachi Koki Co. Ltd.	Metabo AG	Machinery	Nuertingen	2016
Panasonic Healthcare Holdings	Bayer AG-Diabetes Care	Healthcare Equipment & Supplies	Leverkusen	
Yanmar Co. Ltd	Terex Corporation	Construction	Crailsheim	
Musashi Seimitsu Industry Co. Ltd.	Hay Holding GmbH	Automobile & Components	Bad Sobernheim	
Konica Minolta, Inc.	Mobotix AG	Security & Safety Systems	Langmeil	
Nippon Paint Holdings Co., Ltd.	Bollig & Kemper GmbH & Co. KG	Chemicals	Cologne	
DMG Mori Co., Ltd.	DMG Mori AG	Machinery	Bielefeld	
Astellas Seiyaku K.K.	Ganymed Pharmaceuticals AG	Biotechnology	Mainz	
Showa Denko K.K.	SGL GE Holding GmbH	Materials	Meitingen	
CITIC Group Corp. and Itochu Corp.	OWP Butendiek GmbH & Co. KG	Power	Husum	

Notes: Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2016, July 2017, July 2018, August 2019; Merger Markets (August 2016, July 2018, August 2019)

中国企業による10百万ユーロを超えるドイツでの買収: 2016 – 2019 (1/4)

中国系企業	ドイツ企業	産業分野	場所	年度
Zhejiang Hailiang Co Ltd	Kme Ag-Brass Rods Bus	金属及び鋳業	-	2019
Fuyao Europe Glass Ind Co Ltd	SAM Automotive Prdt GmbH-Asts	建材	-	
Alibaba Group Holding Ltd	Konux GmbH	ソフトウェア	ミュンヘン	
Zhuzhou Cemented Carbide	HPTec GmbH	機械	ラーフェンブルク	2018
Kaizhong Deutschland GmbH	Smk Syse Metall Kunststoff	自動車及び部品	フィルダーシュタット	
Jiye Auto Parts GmbH	Grammer AG	自動車及び部品	アンバーグ	
Zhejiang Tielu Clutch Co Ltd	Geiger Fertigungstechnologie	自動車及び部品	プレッツフェルト	
Bohai Automotive Sys Co Ltd	Trimet Automotive Hldg GmbH	金属及び鋳業	-	

Notes: Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2016, July 2017, July 2018 , August 2019; Merger Markets (August 2016, July 2018, August 2019)

Chinese Acquisitions Exceeding 10 Million Euro in Germany: 2016 - 2019 (1/4)

Chinese Group	German Company	Industry	City	Year
Zhejiang Hailiang Co Ltd	Kme Ag-Brass Rods Bus	Metals & Mining	-	2019
Fuyao Europe Glass Ind Co Ltd	SAM Automotive Prdt GmbH-Asts	Construction Materials	-	
Alibaba Group Holding Ltd	Konux GmbH	Software	Munich	
Zhuzhou Cemented Carbide	HPTec GmbH	Machinery	Ravensburg	2018
Kaizhong Deutschland GmbH	Smk Syse Metall Kunststoff	Automobiles & Components	Filderstadt	
Jiye Auto Parts GmbH	Grammer AG	Automobiles & Components	Amberg	
Zhejiang Tieliu Clutch Co Ltd	Geiger Fertigungstechnologie	Automobiles & Components	Pretzfeld	
Bohai Automotive Sys Co Ltd	Trimet Automotive Hldg GmbH	Metals & Mining	-	

Notes: Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2016, July 2017, July 2018, August 2019; Merger Markets (August 2016, July 2018, August 2019)

中国企業による10百万ユーロを超えるドイツでの買収: 2016 – 2019 (2/4)

中国系企業	ドイツ企業	産業分野	場所	年度
Creat Group Corporation	Biotest AG	製薬	ドライアイヒ	2018
Zhengzhou Coal Mining Machinery Group Co. Ltd and China Renaissance Capital Investment Inc	Robert Bosch Starter Motors Generators Holding GmbH	自動車及び部品	シュヴィーバーディンゲン	
Jason Furniture (Hangzhou) Co., Ltd.	Rolf Benz AG & Co.KG	消費財及びレジャー	ナゴルド	
Tenaclou3 Prospect Investment Ltd	Daimler Ag	自動車	シュトゥットガルト	
Goodix Technology (HK) Co Ltd	Commsolid GmbH	ソフトウェア	ドレスデン	
Ningbo Junsheng Automotive Electronics Co Ltd	Quin GmbH	自動車及び部品	ルーテスハイム	2017
Ningbo Lehuin International Engineering Equipment Co Ltd	NSM Packtec GmbH	機械装置	アーハウス	
Beijing BDStar Navigation Co., Ltd	in-tech GmbH	コミュニケーション	ガーヒング	
PIA Automation Holding GmbH	Preh IMA Automation GmbH	機械装置	バート・ノイシュタット	

Notes: Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2016, July 2017, July 2018, August 2019; Merger Markets (August 2016, July 2018, August 2019)

Chinese Acquisitions Exceeding 10 Million Euro in Germany: 2016 - 2019 (2/4)

Chinese Group	German Company	Industry	City	Year
Creat Group Corporation	Biotest AG	Pharmaceuticals	Dreieich	2018
Zhengzhou Coal Mining Machinery Group Co. Ltd and China Renaissance Capital Investment Inc	Robert Bosch Starter Motors Generators Holding GmbH	Automobile & Components	Schwieberdingen	
Jason Furniture (Hangzhou) Co., Ltd.	Rolf Benz AG & Co.KG	Consumer & Leisure	Nagold	
Tenaclou3 Prospect Investment Ltd	Daimler Ag	automotive	Stuttgart	
Goodix Technology (HK) Co Ltd	Commsolid GmbH	Software	Dresden	
Ningbo Junsheng Automotive Electronics Co Ltd	Quin GmbH	Automobile & Components	Rutesheim	2017
Ningbo Lehuin International Engineering Equipment Co Ltd	NSM Packtec GmbH	Machinery	Ahaus	
Beijing BDStar Navigation Co., Ltd	in-tech GmbH	Communications	Garching	
PIA Automation Holding GmbH	Preh IMA Automation GmbH	Machinery	Bad-Neustadt	

Notes: Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2016, July 2017, July 2018, August 2019; Merger Markets (August 2016, July 2018, August 2019)

中国企業による10百万ユーロを超えるドイツでの買収: 2016 – 2019 (3/4)

中国系企業	ドイツ企業	産業分野	場所	年度
HNA Group Co., Ltd.	Flughafen Frankfurt-Hahn GmbH	航空	ハーン	2017
Fuxin Dare Automotive Parts Co.	Carcoustics International GmbH	自動車及び部品	レーヴァークーゼン	
3i Group Plc and CITIC Capital China Partners, L.P. a	Formel D GmbH	自動車	トロイスドルフ	
Harmony Mingxin (Yiwu) Photovoltaic Technology Co., Ltd.	Osram Licht AG-Assets	工業		
Chengdu Techcent Environment Co., Ltd.	ALBA Group PLC & Co. KG – Recycling Business	水・廃棄管理	ベルリン	
Shenyang Blue Silver Industry Automatic Equipment Co., Ltd.	Duerr-AG	機械装置	ビーティヒハイム=ビッシンゲン	
Changsha Truking Investment Co., Ltd.	Romaco Holding GmbH	製薬	カールスルーエ	
JAP Capital Ltd.	Grammer AG	自動車及び部品	アンバーグ	
Shenhua Group Corp., Ltd.	Manz CIGS Technology GmbH	代替的エネルギー	シュヴェービッシュ・ハル	
Wus Printed Circuit (Kunshan) Co., Ltd.	Schweizer Electronic AG	半導体	シュランベルク	

Notes: Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2016, July 2017, July 2018, August 2019; Merger Markets (August 2016, July 2018, August 2019)

Chinese Acquisitions Exceeding 10 Million Euro in Germany: 2016 – 2019 (3/4)

Chinese Group	German Company	Industry	City	Year
HNA Group Co., Ltd.	Flughafen Frankfurt-Hahn GmbH	Aerospace	Hahn	2017
Fuxin Dare Automotive Parts Co.	Carcoustics International GmbH	Automobile & Components	Leverkusen	
3i Group Plc and CITIC Capital China Partners, L.P. a	Formel D GmbH	Automotive	Troisdorf	
Harmony Mingxin (Yiwu) Photovoltaic Technology Co., Ltd.	Osram Licht AG-Assets	Industrials		
Chengdu Techcent Environment Co., Ltd.	ALBA Group PLC & Co. KG – Recycling Business	Water and Waste Management	Berlin	
Shenyang Blue Silver Industry Automatic Equipment Co., Ltd.	Duerr-AG	Machinery	Bietigheim-Bissingen	
Changsha Truking Investment Co., Ltd.	Romaco Holding GmbH	Pharmaceuticals	Karlsruhe	
JAP Capital Ltd.	Grammer AG	Automobiles and Components	Amberg	
Shenhua Group Corp., Ltd.	Manz CIGS Technology GmbH	Alternative Energy Sources	Schwaebisch Hall	
Wus Printed Circuit (Kunshan) Co., Ltd.	Schweizer Electronic AG	Semiconductors	Schramberg	

Notes: Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2016, July 2017, July 2018, August 2019; Merger Markets (August 2016, July 2018, August 2019)

中国企業による10百万ユーロを超えるドイツでの買収: 2016 – 2019 (4/4)

中国系企業	ドイツ企業	産業分野	場所	年度
Hainan Shuangcheng Pharm Co	Lyomark Pharma GmbH	製薬	オーバーハニング	n.a
Guangzhou CANUDILO Fashion	Dirk Bikkembergs	衣料小売	デュッセルドルフ	n.a
Jiangsu Hengli Highpressure	HAWE InLine Hydraulik GmbH	機械装置	ベルリン	2016
Shenyang Blue Silver Industrial Automation Equipment Co. Ltd.	Duerr Ecoclean GmbH	工業	エスリンゲン	
IDG Capital Partners	Ledvance GmbH	工業	ガルヒング	
Luye Pharma Group Ltd.	Acino AG	製薬	ミースバハ	
Dalian Energas Investment Co. Ltd.	RMG Messtechnik GmbH	工業	ブーツバッハ	
China Three Gorges Corporation	WindMW GmbH	エネルギー	ブレマーハーフェン	
Anhui Zhongding Sealing Parts Co. Ltd.	AMK Holding GmbH & Co. KG	自動車及び自動車部品	キルヒハイム・ウンター・テック	
Fujian Grand Chip Investment Fund LP	Aixtron SE	半導体	ヘルツォーゲンラート	
Midea Group Co., Ltd.	KUKA AG	自動車及び自動車部品	アウクスブルク	
Guangzhou Pearl River Piano Group Co. Ltd.	Wihelm Schimmel Pianofortefabrik GmbH	楽器製造	ブラウンシュウィク	
Shimge Pump Industry Group Co., Ltd.	WITA Wilhelm Taake GmbH	ユーティリティ	バート・エーンハウゼン	
Shangdong Kingenta Ecological Engineering Co., Ltd.	COMPO GmbH & Co. KG	農薬	ミュンスター	
Shanghai Electric Group Company Limited	Manz AG	機械装置	ロイトリンゲン	
Chengdu Techcent Environment Co. Ltd.	Bilfinger Water Technologies GmbH	製造	アールベルゲン	
Tianjin Keyvia Electric Co. Ltd	Rail Power Systems GmbH	電機	ミュンヘン	
China National Chemical Corporation	KraussMaffei Technologies GmbH	機械装置	ミュンヘン	

Notes: Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2016, July 2017, July 2018, August 2019; Merger Markets (August 2016, July 2018, August 2019)

Chinese Acquisitions Exceeding 10 Million Euro in Germany: 2016 - 2019 (4/4)

Chinese Group	German Company	Industry	City	Year
Hainan Shuangcheng Pharm Co	Lyomark Pharma GmbH	Pharmaceuticals	Oberhaching	n.a
Guangzhou CANUDILO Fashion	Dirk Bikkembergs	Apparel Retailing	Düsseldorf	n.a
Jiangsu Hengli Highpressure	HAWE InLine Hydraulik GmbH	Machinery	Berlin	2016
Shenyang Blue Silver Industrial Automation Equipment Co. Ltd.	Duerr Ecoclean GmbH	Industrials	Esslingen	
IDG Capital Partners	Ledvance GmbH	Industrials	Garching	
Luye Pharma Group Ltd.	Acino AG	Pharmaceuticals	Miesbach	
Dalian Energas Investment Co. Ltd.	RMG Messtechnik GmbH	Industrials	Butzbach	
China Three Gorges Corporation	WindMW GmbH	Energy	Bremerhaven	
Anhui Zhongding Sealing Parts Co. Ltd.	AMK Holding GmbH & Co. KG	Automobile & Components	Kirchheim unter Teck	
Fujian Grand Chip Investment Fund LP	Aixtron SE	Semiconductors	Herzogenrath	
Midea Group Co., Ltd.	KUKA AG	Automobile & Components	Augsburg	
Guangzhou Pearl River Piano Group Co. Ltd.	Wihelm Schimmel Pianofortefabrik GmbH	Consumer & Leisure	Braunschweig	
Shimge Pump Industry Group Co., Ltd.	WITA Wilhelm Taake GmbH	Utilities	Bad Oeynhausen	
Shangdong Kingenta Ecological Engineering Co., Ltd.	COMPO GmbH & Co. KG	Agrochemicals	Muenster	
Shanghai Electric Group Company Limited	Manz AG	Machinery	Reutlingen	
Chengdu Techcent Environment Co. Ltd.	Bilfinger Water Technologies GmbH	Manufacturing	Aarbergen	
Tianjin Keyvia Electric Co. Ltd	Rail Power Systems GmbH	Electronics	Munich	
China National Chemical Corporation	KraussMaffei Technologies GmbH	Machinery	Munich	

Notes: Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2016, July 2017, July 2018, August 2019; Merger Markets (August 2016, July 2018, August 2019)



© 2019 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. The name KPMG and the logo are registered trademarks of KPMG International

概要

米国による保護貿易主義の拡大

- トランプ大統領は2017年1月の大統領就任初日に日本と10か国とのTPP（環太平洋パートナーシップ協定）からの離脱を表明し、さらにカナダとメキシコとのNAFTA（北米自由貿易協定）の再交渉を求め、2018年10月にはUSMCA（米国・メキシコ・カナダ協定）として、合意に至った。
- 2019年5月に2,000億USドルの中国製品に対して、10%であった関税を最大25%にまで引き上げた。
- 2019年7月1日に米国はEUの航空機補助金に対して圧力をかけるため、40億USドルの追加関税を検討していると発表した。
- 2019年5月のCNBCによる財務省データを用いた分析では、トランプ大統領による720億USドルの関税の増額が1993年以来、最大規模の米国の収入であるとランク付けしている。
- 日本とEUは、トランプ大統領によって解放された保護主義勢力への対抗手段として機能することを望み、広範な自由貿易協定に署名した。
- 2018年には、トランプ大統領の施策と既存の関税との組み合わせにより、米国の輸入品の14.9%が何らかの貿易保護の対象となった。このうち、トランプ大統領の施策だけで12.6%に相当する3,037億USドルが対象とされた。一部の製品は複数の関税が適用されており、中国、カナダ、EU、韓国、メキシコが最大の標的となっている。

米国保護貿易主義は、日本とEUの自由貿易協定への道を開くこととなった

- EUと日本の協議はドナルド・トランプ氏の米国大統領への選出に伴って活発化した。米国が日本もその一員であったTPPから離脱した後は、日本にとってより協議の緊急性が高まった。
- 2018年7月17日、日本の安倍晋三首相とドナルド・トラスク欧州理事会議長は、日・EU経済連携協定(EPA)に署名した。これにより世界最大の経済圏が誕生した。
- この協定の主な要素は、EUへ輸出される日本製品への関税の完全に近い撤廃であるが、これらは日本へ輸出されるEU製品にも適用され、今後税率が段階的に引き下げられていくこととなる。
- この協定により、日本製の自動車に対する10%の関税及びほとんどの自動車部品に対する3%の関税が撤廃される。同時にEU製のチーズに対する30%以上の関税及びワインに対する15%の関税が撤廃されるとともに、EUに所在する事業者が一定基準額以上の日本の一般競争入札に参加できることとなる。
- 地球温暖化防止や情報保護なども含む非貿易的な協力を促進するための、戦略的パートナーシップ協定も同時に署名された。
- この協定は2019年2月1日に発効された。EU企業は既に580億ユーロを超える物品と280億ユーロのサービスを日本に輸出している。

米国保護貿易主義は、またEUに他国との自由貿易協定を加速させた。
例えば、シンガポールとの間の自由貿易協定及び投資保護協定は2018年10月に署名され、現在、全EU加盟国での批准手続中である。

Overview

A significant increase in US American protectionism ...

- Trump pulled the United States out of the Trans-Pacific Partnership with Japan and 10 other states on his first day in office in January 2017 and has pushed to renegotiate NAFTA with Canada and Mexico to the new agreement USMCA in October 2018.
- The US tariffs rose from 10% up to 25% on \$200 billion of Chinese goods in May 2019.
- The US proposes \$4 billion in potential additional tariffs over EU aircraft subsidies on July 1st 2019.
- A CNBC analysis of data from the Treasury Department in May 2019 ranks the combined \$72 billion in revenue from all the president's tariffs as one of the biggest tax increases since 1993.
- Japan and the European Union signed a wide-ranging free trade deal that both sides hope will act as a counterweight to the protectionist forces unleashed by U.S. President Donald Trump.
- In 2018, Trump's actions combined with already existing tariffs have resulted in 14.9 percent of US goods imports covered by some form of trade protection. Trump's actions alone covered \$303.7 billion, or 12.6 percent. Some products are being hit by multiple tariffs. China, Canada, the European Union, South Korea, and Mexico are the biggest targets.

... paves the way for free-trade deal between Japan and the EU

- The pace of the talks between the EU and Japan has increased after the election of Donald Trump as the president of the US. The urgency was even greater for Japan after the US pulled out the Trans-Pacific Partnership, to which Japan was aligned to.
- On July 17th 2018 the prime minister of Japan, Shinzo Abe, and the president of the European Council, Donald Tusk, signed an Economic Partnership Agreement (EPA), which creates the world's largest open economic area.
- The main elements of the deal include the near elimination of tariffs on Japanese goods entering the EU, but those applied to EU goods by Japan will be reduced in a phased manner.
- The deal removes EU tariffs of 10 percent on Japanese cars and 3 percent on most car parts. It would also scrap Japanese duties of some 30 percent or more on EU cheese and 15 percent on wines, and secure access to large public tenders in Japan.
- The two leaders also signed a Strategic Partnership Agreement that aims to promote non-trade co-operation, such as in combating climate change and data protection.
- The EU and Japan's Economic Partnership Agreement entered into force on 1 February 2019. EU firms already export over €58bn in goods and €28bn in services to Japan every year.

... also drives further EU negotiation on free trade agreements, e.g. the Free Trade Agreement and Investment Protection Agreement with Singapore, signed in October 2018 and is now in ratification process

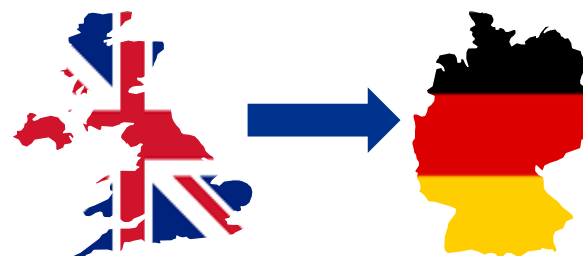
概要

英国に進出している非EU企業に対するBrexitの影響

- 2016年6月23日の英国の離脱投票後、英国とEUの将来の関係に関する交渉は、未だに継続中である。
- さらに、EUと第三国間で締結された条約は英国に対する有効性を失うことになる為、英国と第三国との間で再交渉する必要がある。この手続きは、現在のCETAに関するEUとカナダ、TTIPに関するEUと米国の交渉と同様に数年かかると考えられる。
- 昔から、非EU企業がEU内にヨーロッパ持株会社を設立する場合において、英国は最も魅力的な場所の一つとされてきた。2003年以降の非EU企業による新規設立投資において、事業活動では本社機能が4位である。
- しかし、投資先が英国からEU加盟国へシフトされることが想定されるため、Brexit後、英国への投資状況は変わる可能性がある。
- 例えば、金融機関は、Brexit後にEU内で業務を行うためにはEU加盟国に子会社が必要となる。日本の大手金融機関3社（大和証券、野村ホールディングス、三井住友）は、ヨーロッパの本社や子会社をロンドンからフランクフルトに移すことを発表した。
- いくつかの英国の利点が消えるだけではなく、下記のような不利な状態をもたらす。
 - 配当、利子、使用料に対する源泉税に関して、英国はEU子会社から受け取った配当、利子、ロイヤリティの源泉税を回避できるEU法令の適用が出来なくなるため、EU加盟国と比較して、英国は全体的に課税の増加をもたらす可能性がある。
 - 金融サービスのためのコストの増加が利益を圧縮する可能性がある。労働者の自由移動の制限は、欧州の事業運営などにおいて、追加の管理コストを生じさせる原因となりえる。

ドイツ: ヨーロッパに進出している日本企業の新しい拠点

- ドイツ経済は、事業者からの期待が依然として強い為、英国のEU離脱投票結果が経済へ与える影響は限定的と言われている。
- これまで以上に多くの企業がドイツに事業拠点を移している。2018年に2,062社の外国籍企業が事業拠点の新規設立や拡大を行っている。
- 日本企業は、機械、自動車、エレクトロニクスなどの産業分野において特に強い。これらの部門は、2008年以来、ドイツに対する日本からの新規設立投資の40%以上を占めている。さらに、ドイツ経済も同じ産業に対して強みを持っている。
- 企業はサプライヤーや消費者に対して短距離でアクセスができる必要がある。この点において、ドイツはヨーロッパ内で最も適した位置にある。
- 日本の企業は、サプライヤーにとって優れた環境、研究機関、優れた労働者をドイツで見つけることができる。
- しかし、日本企業は英国からの撤退を急いではない。代わりに、Brexitによる混乱が生じるまでの間、限定的な防御策を講じている。これには、欧州統括を英国以外のEU諸国に移転する、金融取引の法律上の拠点を英国から移動させるなどがあげられる。Brexit後の英国とEU加盟国との間の貿易や投資関係が明確になれば、日本企業はオペレーションをEU加盟国に移すか、日本に戻すか、あるいは、英国に残すかについての決定を加速するであろう。



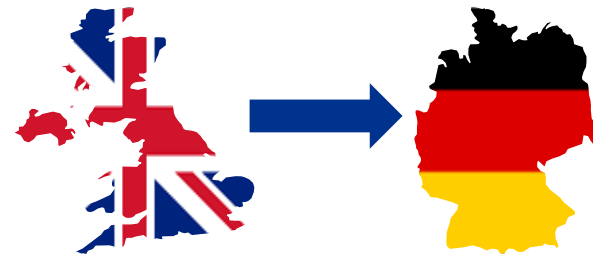
Overview

The impact of Brexit on non-EU companies in UK

- Following the UK's Leave vote on June 23, 2016, negotiations about the future relationship between the UK and the EU are still lasting.
- Additionally, any treaties between the EU and third countries will lose their validity for the United Kingdom and will need to be renegotiated between the UK and those countries. This process will take several years, as has been the case with current negotiations between the EU and Canada regarding CETA and the USA regarding TTIP.
- Traditionally, the UK has been one of the most attractive destinations in the EU for non-EU companies for establishing a European holding company. Regarding business activities, headquarters have ranked fourth in non-EU greenfield investments to the UK since 2003.
- However, this will likely change after Brexit, causing a shift in investment towards the remaining EU member states.
- For example, financial institutions will require a subsidiary in an EU member state in order to operate within the EU after Brexit. Three Japanese banks (Daiwa Securities, Nomura Holdings and Sumitomo Mitsui) have already announced they would be moving their European headquarters or subsidiaries from London to Frankfurt.
- Some of the UK's current advantages might not only disappear, but actually become disadvantageous:
 - The introduction of withholding taxes on dividends, interest, and license fees may result in higher overall taxation in the UK versus EU member states, as EU directives that avoid withholding taxes on dividends, interest and royalties received from EU subsidiaries would no longer be available.
 - Increasing costs for financial services might also put pressure on profits, while restrictions on the free movement of labor could cause additional administrative expenditures in terms of managing European operations and related processes.

Germany: a new hub for Japanese companies in Europe

- The surprise UK vote to leave the EU is said to have limited impact on the German economy as business expectations among entrepreneurs remained strong.
- More firms are relocating their operations in Germany than ever before: A record 2,062 foreign companies either set up shop or expanded their operations in Germany in 2018.
- Japanese Firms are especially strong in industrial sectors like machinery, automotive, and electronics. These sectors have accounted for more than 40% of all Japanese greenfield investments in Germany since 2008. Moreover, the strength of the German economy lies in the same industries.
- Companies require short distances to suppliers and consumers, for which Germany has the best geographical position infrastructure in Europe.
- Japanese corporates hence find an excellent environment of suppliers, research institutes and skilled workers in Germany.
- However, Japanese firms are not rushing to exit the UK. Instead, they are making limited, defensive moves while they wait for clarity to emerge from the chaos caused by Brexit. These include relocating headquarters to EU countries and moving where they legally base financial transactions. When they know more about critical aspects of the post-Brexit trade and investment relationship between the UK and the EU they will determine the pace at which they will shift operations to the EU or back to Japan, or leave them in the UK.



概要

ドイツのセーフヘブンとしての利点

Brexitの結果として日系金融機関のみではなく事業会社もドイツに興味を示している。これは、フランクフルト、ハンブルク、ミュンヘン及びデュッセルドルフという都市の存在が大きい。これらの都市では日本人学校を始め日本人の生活環境が整っており、日系企業にとってのインフラが発展していること、ハンブルクを除き日本からの直行便が運航されていることが寄与している。

また、日独の二重課税防止にかかる合意が2017年より強制適用されたことにより、税務戦略の観点からもドイツは再びより一層魅力的な国となった。

ヨーグ グリュネンベルガー
パートナー
ドイツカントリーデスク
(日本) の責任者

トランプ大統領やBrexitをはじめとする保護主義の台頭により、ドイツは海外投資家にとってのセーフヘブン（安全な避難所）の地位を確かにした。KPMGの調査によると、子会社3社のうち2社は現在のドイツの経済状況を「良い」または「とても良い」と評価している。質問対象会社のうち95%は今後3年間でドイツでの投資を意図していた。

67%の子会社は現在の状況を「良い」または「とても良い」と評価している。

欧州における最大の日本人コミュニティはデュッセルドルフにあり、現在までに日系企業約1,000社が115,000人をドイツで雇用している。

Brexitにより、日系の金融機関数社は事業拠点をロンドンからフランクフルトに移すことを公表している。これには、さらに多くの金融機関のみならず、金融機関以外の日系企業も追随する可能性がある。

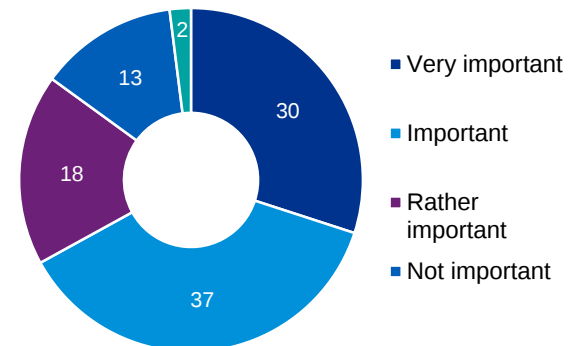
デジタル化の促進

ドイツではデジタル化が進行している。研究機関のみならず、高度なインフラやエンジニアなどの高品質な専門家がドイツの主導的役割の重要な一端を担っている。したがって、ドイツという国は非常に多くの外国企業にとってデジタル化戦略における重要な要素となっている。

67%の外国企業はそのデジタル化の中心的な役割を担っているため、ドイツのデジタル化に関する見解に影響を受けている。

もしデジタル化が親会社にとって、少なくとも「何らかの重要性のあるもの」であるならば、ドイツはこの分野においてどのような役割を担うことができるだろうか。

Information in percent (n=398)



Notes: (a) For the KPMG publication Business Destination Germany 2018 the research institute KANTAR Emnid conducted a telephone survey of 529 CFOs of private German subsidiaries of foreign parent corporations.

Overview

Benefit from the safe haven of Germany

„As a result of Brexit, it is not only Japanese banks, but also industrial companies, that are looking to Germany with great interest. This is because the conurbations of Frankfurt, Hamburg, Munich and Dusseldorf in particular have well-developed infrastructures for Japanese companies, including Japanese schools and day care, and also offer (direct) flights to Japan. As a result of the new double taxation agreement between Japan and Germany, which has been in force since the beginning of 2017, Germany has again become more attractive as a location, also from a taxation perspective.“

Jörg Grünenberger

Partner, Head of Country Practice Japan, KPMG

Trump, Brexit and the like – in times of increasing protectionism, Germany proves itself to be a safe haven for foreign investors. Two out of three subsidiaries^(a) assess the current economic situation as good or very good. 95 per cent of those questioned intend to invest in Germany over the next three years.

67% of the subsidiaries assess their current situation as good or very good.

The largest Japanese community in Europe is located in Düsseldorf. By now, approximately 1,000 Japanese companies employ approximately 115,000 employees in Germany.

Japanese banks have already announced that they intend to relocate business areas from London to Frankfurt/Main as a result of Brexit. Not only more banks, but also Japanese companies from other sectors could follow.

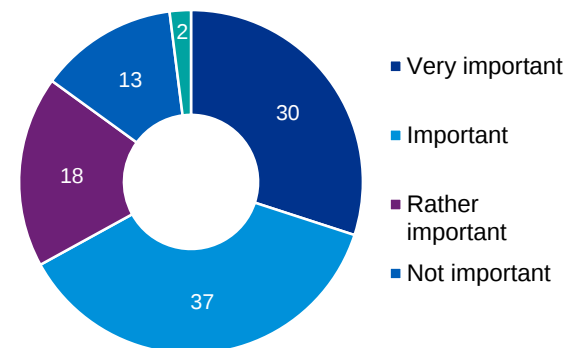
Drive digitalisation forward

Digitalisation is taking place in Germany. Besides the research landscape, the excellent infrastructure and highly qualified, specialist personnel, for example in engineering, also play an important part in Germany's leading role. Accordingly, the country forms a key element in digitalisation strategies for a majority of foreign companies.

67% of the foreign corporations affected by digitalisation view Germany as playing a central role in the digitalisation of their companies.

If digitalisation is at least „somewhat important“ for the parent corporation, what role does Germany as a location play in this context?

Information in percent (n=398)



Notes: (a) For the KPMG publication Business Destination Germany 2018 the research institute KANTAR Emnid conducted a telephone survey of 529 CFOs of private German subsidiaries of foreign parent corporations.

ドイツにおけるスタートアップ企業の状況

重要ポイント

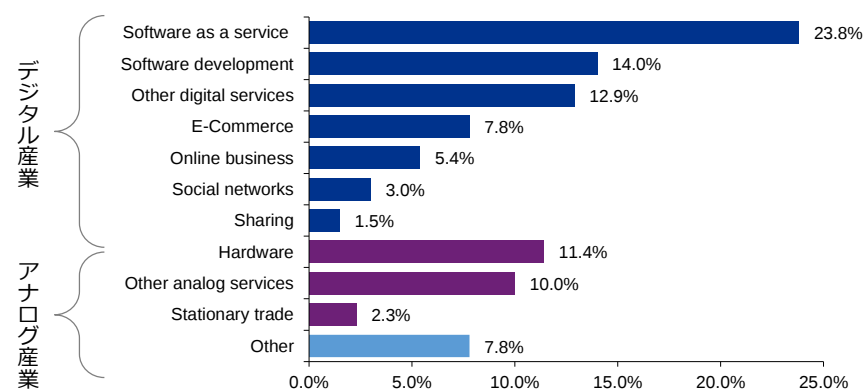
- 革新的で拡張性のあるビジネスアイデアを持つドイツのスタートアップは、外国の投資家を魅了している。
- ドイツのスタートアップへの投資は過去最高を記録し、2018年には44億ユーロに達している。これは主に「成長株」や「シリーズA」の巨額の資金調達（メガラウンド）の劇的な増加による。
- これらは、過去1年間でドイツへの外国直接投資（FDI）の増加に起因している。米国とアジアからの投資は、2016年の4億ユーロに対して、2018年は18億ユーロであった。
- 最新のデータによると、2016年にフランスを抜いて英国に次ぐ欧州第2位のテックハブとなったドイツが、スタートアップ界での地位を大幅に向上させている。
- ドイツでの「シード」および「シリーズA」のラウンドでの資金調達額は、英国、フランス、またはその他の欧州国よりも大きい。これは将来の成功の指標であり、欧州大陸中心部へと重心が移動しているといえそうだ。
- ドイツのスタートアップで最も多いビジネスモデルはデジタルライゼーションである。ソフトウェアサービス、ソフトウェア開発、その他のデジタルサービスは、上位ビジネスモデルの半数を占めている。
- 店舗販売などのアナログビジネスはスタートアップにとって魅力的ではなくなってきており、デジタル経済の重要性が強調されている。
- ハイテク系のスタートアップは、主に人工知能やブロックチェーンなどの最先端技術に関連している。
- ドイツのスタートアップの31.6%がICTセクターであり、9.7%が消費財、8.5%が健康関連と医薬品、5.2%が自動車と物流のセクターである。

ドイツにおけるスタートアップ: サクセスストーリー



Source: MarketsGermany.com

ビジネスモデルの上位



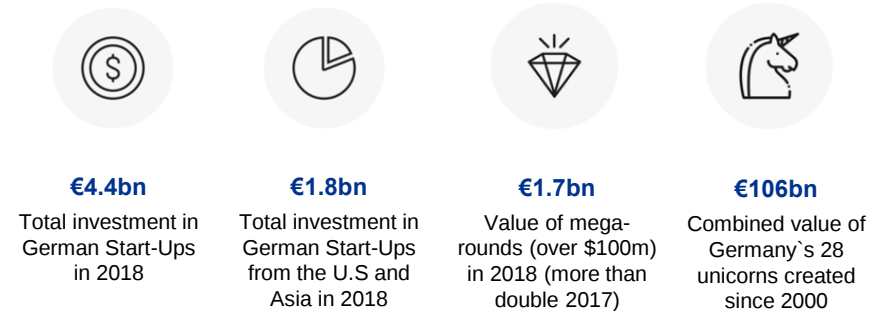
Source: Deutscher Start-Up Monitor 2018

The German Start-Up scene

Key takeaways

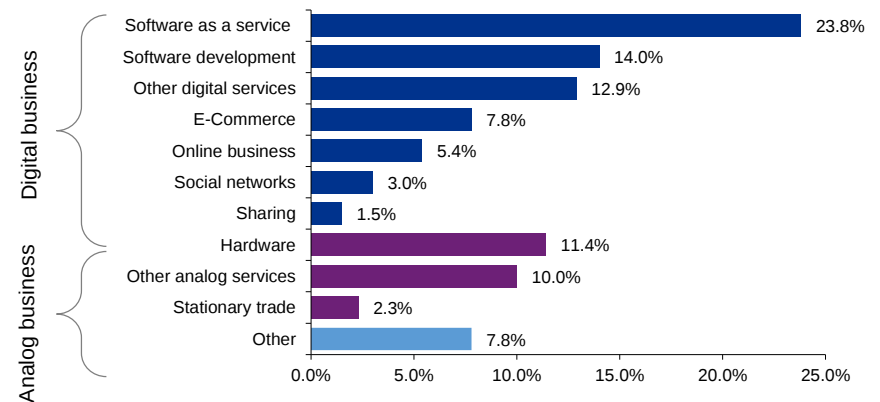
- German Start-Ups with innovative and scalable business ideas increasingly attract foreign investors
- Investments in German Start-Ups is at an all-time high with a total of EUR 4.4 billion invested in 2018 and is largely driven by a dramatic increase of mega-rounds into “Growth Equity” and “Series A”
- Investments are driven by foreign direct investment (FDI) into Germany over the past year: Investment from the U.S. and Asia alone was EUR 1.8 billion in 2018 compared to EUR 0.4 billion in 2016.
- The latest data shows that Germany – which overtook France in 2016 to become the No.2 tech hub in Europe after the U.K. – is significantly improving its position in the Start-up solar system.
- Seed and Series A funding rounds in Germany are bigger than in the U.K., France or the rest of Europe – an indicator of future success and perhaps a shifting center of gravity to mainland Europe.
- The most popular business models of German Start-Ups focus on digitalisation: Software services, software development and other digital services amount for half of top business models.
- Analog business such as stationary trade becomes less appealing for Start-Ups, which emphasizes the importance of digital economy.
- The main driving forces for high-tech Start-Ups are emerging technologies such as Artificial Intelligence and Blockchain.
- 31.6% of German Start-Ups operate in the ICT sector, while 9.7% focus on consumables, 8.5% on health and pharmaceuticals and 5.2% on automobile and logistics.

Start-Ups in Germany: A success story



Source: MarketsGermany.com

Top business models



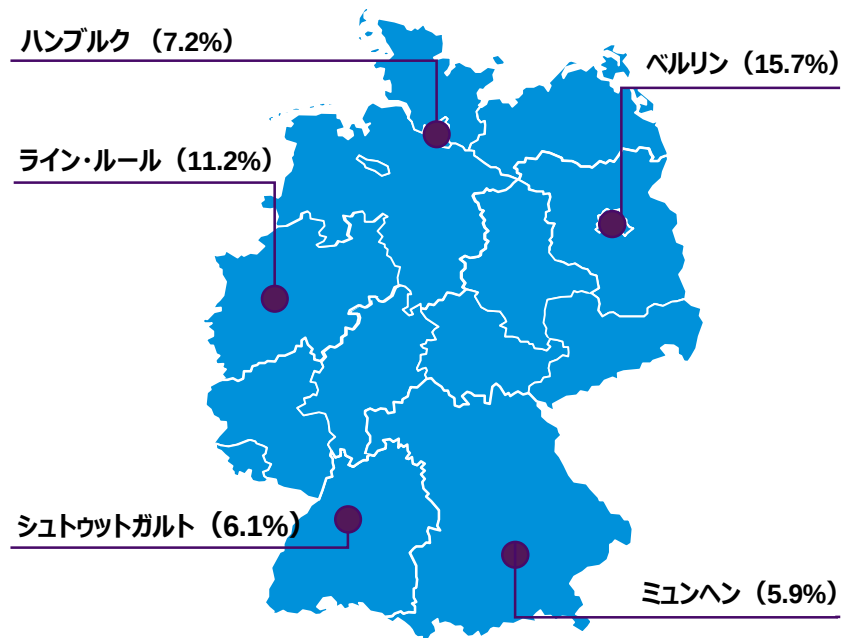
Source: Deutscher Start-Up Monitor 2018

活況の要因とホット・スポット

ドイツにおけるスタートアップ活況の要因

- 1つの要因は**テクノロジー**である。モバイルデバイスとクラウドコンピューティング間の接続により、拡張性のあるデジタルビジネスモデルが広がりを見せるようになった。新しいテクノロジーの導入コストが低下したことで、ハイテク関連のスタートアップ企業のビジネスチャンスが増加する事になった。
- ドイツの堅調な**経済情勢**は、グローバルな中規模多国籍企業の拡大を促進し、デジタルサービスに対する需要を増加させている。その結果、ハイテク関連企業は、新たな市場で地位を確立する機会が増加している。
- グローバル競争に対応するために、ドイツ政府は起業家精神とイノベーションを積極的に促進している。そのうち1つのイニシアチブは、ドイツの連邦経済エネルギー省による「go-digital」である。これは、より良いインフラとベンチャーキャピタルを提供することにより、スタートアップの育成強化を目的としている。
- Brexitがスタートアップにおける英国の優位性を低下させている一方で、自由市場であるドイツの政治的な安定はEUの礎石であり、全世界における貿易と投資を促進し、今後のドイツのテックハブが成長のスピードを速めることを可能にしている。
- スタートアップは5か所に集中している。ベルリン、ハンブルク、シュトゥットガルト、ミュンヘンは、十分なインフラと資金調達の機会を提供する大規模でグローバルに接続された都市である。
- 例外はライン・ルール大都市圏であり、デュッセルドルフを含む60の都市で構成され、380社の日本企業と欧州で3番目に大きい日本人コミュニティを抱えている。

ドイツのスタートアップ 5つの「ホット・スポット」



46.1% のドイツのスタートアップが5か所に集中している

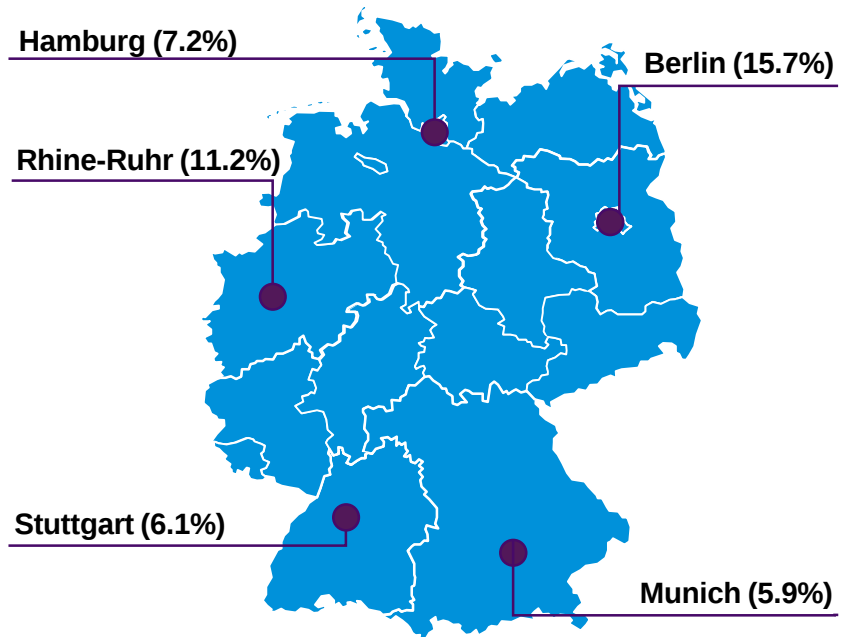
Source: Deutscher Start-Up Monitor 2018

Key drivers and hotspots

Key drivers for the German Start-up scene

- One driver is **technology**: The increasing interconnection between mobile devices and cloud computing enables scalable digital business models to expand more easily. Decreasing costs for new technologies result in further opportunities to focus on high-tech Start-Ups.
- The solid **economic** climate, especially in Germany, fosters the expansion of a global middle class and multinational corporations, thus leading to increased demand for digital services. As a result, high-tech companies have better chances to establish themselves in new markets.
- To compete globally, the German government is aiming to proactively foster entrepreneurship and innovation. One initiative is „go-digital“ by the German ministry of economics „Bundeswirtschaftsministerium“, which aims to strengthen Start-Up culture by providing better infrastructure and venture capital.
- While Brexit has already destabilized the U.K.'s dominance in the sector, the stability of Germany's political system as a free market is a cornerstone of the E.U. and facilitates trade and investment worldwide, enabling upcoming German tech hubs to pick up the pace.
- Start-Ups are concentrated in 5 hotspots: These are large, globally connected cities that offer sufficient infrastructure and financing opportunities, such as Berlin, Hamburg, Stuttgart and Munich
- An exception is the Rhine-Ruhr metropolitan area, which comprises 60 cities, including Dusseldorf, where 380 Japanese companies and the 3rd largest Japanese community in Europe are located.

5 German hot spots for Start-Ups



„46.1% of Start-Ups in Germany are located in 5 hotspots.“

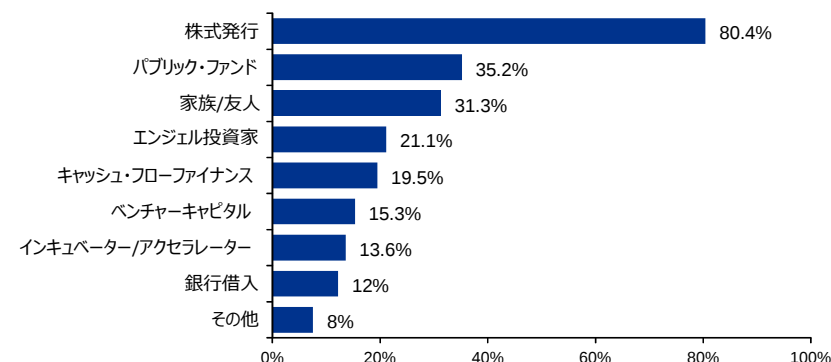
Source: Deutscher Start-Up Monitor 2018

資金調達とパートナーシップ

協力と資金調達

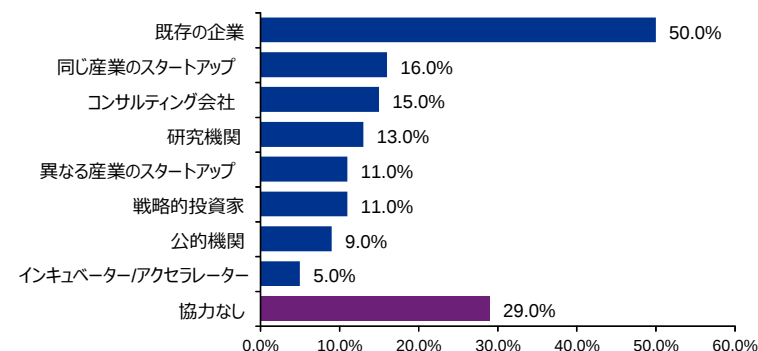
- 成功と成長のために、スタートアップは十分な資金提供が可能で、効率的な事業運営に係る知識や潜在顧客及びサプライヤーへのアクセスを提供できるパートナーが必要になる。設立された会社は、市場動向を理解し、それに反応し、新しい技術へのアクセスを得る必要がある。
- ドイツのスタートアップは資金調達のために様々な方法を選択することができるが、株式の発行と借入を組み合わせた方法が、しばしば採用される。
- 右上の表が示しているとおり、多くの企業 (80.4%)が株式の発行により資金調達を行っている。一方で、3分の1のスタートアップはパブリックファンドによる出資や友人、家族からの借入により資金を調達している。
- エンジェル投資家は資金を提供するだけでなく、事業運営の知識や取引先等との関係も獲得できるため、魅力的な資金調達手段と言える。
- ベンチャー・キャピタルは政府銀行やプライベートエクイティ、戦略的投資家などから構成されており、投資先事業とのパートナーシップの設立を狙っている。
- 銀行借入などの従来型の資金調達は重要性が低下してきている。
- 右下のグラフが示しているとおり、71%のスタートアップがパートナーシップを組んでいる。彼らは主に長期的かつ安定的な事業運営のために、主に既存の企業（50%）と協力している。
- 少数ではあるが、同じ業界の他のスタートアップや、コンサルティング会社、研究機関とのパートナーシップもみられる。
- わずか5%のスタートアップがインキュベーターやアクセラレーターの協力を得ている。この形態のパートナーシップは、今後より実効性の高い選択肢となる可能性がある。
- 29%のスタートアップはパートナーシップを組んでいない。

ドイツにおけるスタートアップの資金調達方法



Source: Deutscher Start-Up Monitor 2018

パートナーシップの締結先



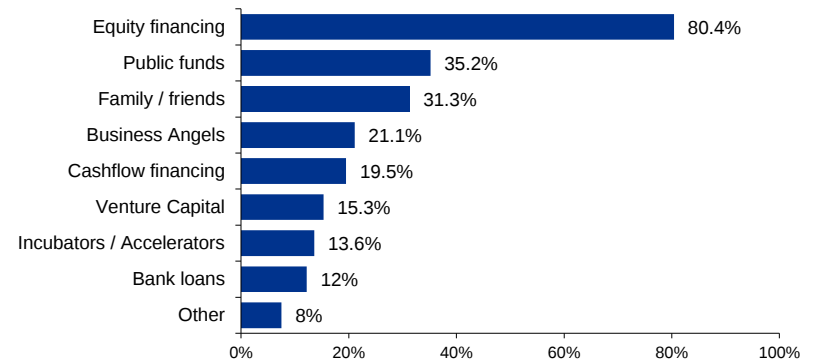
Source: Start-up-Unternehmen in Deutschland 2018

Financing and Partnerships

Cooperation and raising capital

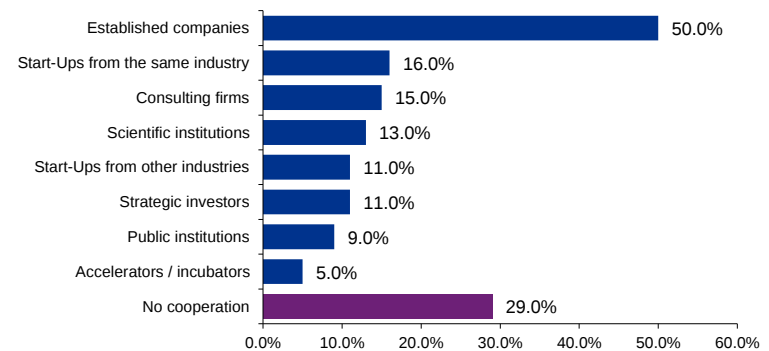
- In order to prosper and thrive, Start-Ups are reliant on raising a sufficient amount of capital and entering partnerships that offers knowledge, improved efficiency and access to potential customers and suppliers. In turn, established companies are in need to understand and react to market trends and gain access to new technologies.
- Start-Ups in Germany use a variety of options to receive financing, often deciding on a hybrid solution by using both equity and debt.
- As shown in the upper right graph, the majority (80.4%) of entrepreneurs use their own funds for financing. One 3rd of Start-Ups raise capital through public funds or borrow money from friends and family.
- Business Angels are an attractive source of financing due to their ability not only to provide capital but also knowledge and connections.
- Venture Capital comprise public investors such as government owned banks, Private Equity and strategic investors that aim to establish partnerships with the business they invest in.
- Traditional sources of financing such as bank loans are becoming less important.
- As seen in the lower right graph, 71% of Start-Ups are engaged in a partnership. They mainly cooperate with established companies (50%) mostly due to their longterm and stable planning horizon. Shared R&D and marketing strategies further emphasize the value of such a partnership.
- Although to a smaller extent, cooperation with other Start-Ups from the same industry, consulting firms and scientific institutions is sought after.
- While only 5% of Start-Ups are cooperating with accelerators or incubators, this form of partnership is likely to become a more viable option in the future.
- 29% of Start-Up`s prefer not to cooperate at all.

Common sources of capital for German Start-Ups



Source: Deutscher Start-Up Monitor 2018

Partnership



Source: Start-up-Unternehmen in Deutschland 2018

ディールアドバイザー

ー 企業価値評価と財務デューデリジェンス

革新的でユニークなビジネスモデルであるスタートアップへの投資は、投資家にとってリスクが高いと言える。したがって、投資の前に全ての潜在的なリスクとビジネスチャンスを評価することが必要不可欠である。KPMGは企業価値評価と財務デューデリジェンスに係る広範な専門知識を有するため、取引プロセスに関連する全てのサービスが提供可能である。

ターゲットは自社戦略に沿った経営計画を有しているか？

KPMGは、財務・流動性計画に関連する全てのサービスを提供する。

- ー **ビジネスモデルと統合された財務計画の分析** – KPMGは、ターゲットのキーバリュードライバーの分析をサポートし、調査結果に基づいて財務計画のモデルを作成する。
- ー **流動性分析** – KPMGは効率的な資金運用の実現のために、短期及び中期の流動性計画を作成する。
- ー **シナリオ分析** – KPMGは、貴社の意思決定プロセスを支援するため、潜在的な意思決定要素を評価および定量化する。

ターゲットの資本コスト、ターミナルバリュー及び事業価値を把握しているか？

KPMGは、企業価値評価に関連するすべてのサービスを提供する。

- ー **価値評価** – KPMGは比較対象企業群（Peer group）と資本コストを決定し、買収交渉の基礎であるターゲットの企業価値を算定する。

取引に関する重要な機会とリスクを全て把握しているか？

KPMGは、バイサイドの財務デューデリジェンスの過程で、取引の機会とリスクを特定することで貴社を支援する。

- ー **バイサイド（買い手に対する）財務デューデリジェンス** – KPMGは、ターゲットに提供された全てのデータと情報を処理・分析し、潜在的な機会、リスク及びディールブレーカーを特定する。分析には、調整済みEBITDA、運転資本、純負債が含まれ、分析結果は取得価格算定の基礎として使用できる。

資産／株式譲渡契約の落とし穴を全て認識しているか？

KPMGは、譲渡契約および譲渡契約に関連するトピックの特定を支援する。

- ー **APA／SPAアドバイス** – KPMGは、譲渡契約と契約の設計について助言する。

Deal Advisory – Valuation und Financial Due Diligence

Dealing with Start-Ups with new and unique business models can be risky for investors. Therefore, it is crucial to assess all potential risks and opportunities prior to an investment. With extensive expertise in valuation and Financial Due Diligence, KPMG can provide all services related to a transaction process.

Does the target have a businessplan that is aligned with company strategy?

KPMG offers all services related to financial and liquidity planning.

- **Analysis of business model and integrated financial planning** – KPMG supports you with the analysis of key value drivers of the target and creates a model for financial planning based on the findings.
- **Liquidity planning** – KPMG creates a short- and mid-term liquidity plan for the implementation of a „Cash-culture“.
- **Scenario analysis** – KPMG evaluates and quantifies potential courses of action to aid in your decision-making process.

Do you know the cost of capital, terminal value and enterprise value of your target?

KPMG offers all services related to the valuation of a company.

- **Valuation** – KPMG determines the peer group and cost of capital and calculates the enterprise value of your target as a basis for purchase negotiations.

Do you know all key opportunities and risks of the transaction?

Within the course of a financial Buy-side Due Diligence, KPMG supports you by identifying opportunities and risks of a transaction.

- **Financial Buy-Side Due Diligence** – KPMG processes and analyses all data and information provided by the target and determines potential opportunities, risks and deal breakers. The core analysis includes adjusted EBITDA, working capital and net debt. This analysis can be used as a basis for the calculation of a purchase price.

Do you know all the pitfalls of Asset/Share Purchase Agreements?

KPMG supports you with the identification of relevant topics for the purchase contract and purchase agreement.

- **APA/SPA Advice** – KPMG advises with the design of purchase contract and agreement.

KPMG “マッチメーカー”

ビジネストランザクションとプライベートエクイティのシングルソースソリューション

- ✓ 起業家、投資家とコンサルタントのための独立したプラットフォーム
- ✓ 関連する市場参加者を容易に結びつける
- ✓ 次のようなシナリオに基づくビジネスパートナーの検索を加速する
 - 資本投資／プライベートエクイティ
 - 事業譲受／事業譲渡
 - 成長ファンドと資本拡大



- アクセスの容易性と**無償利用** – 登録作業はわずか5分から10分で完了
- 個人IDと商業登記の抜粋などが必要
- “Match Maker”はドイツ語でのみ利用可能であるが、必要に応じて、KPMGが申請プロセスを代理で実施可能
- 随時登録される情報を基に“**マッチメイキング**”は継続的に作成される
- 参加者はデータベース内で“マッチ”されるまでは、**匿名性が担保**されている
- 要求があれば、KPMGが交渉プロセスのサポートも提供可能



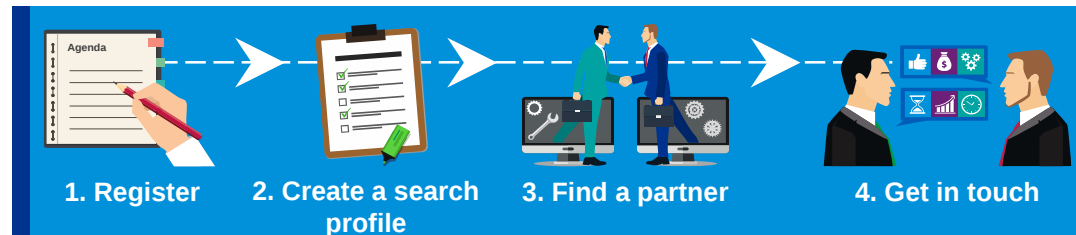
www.kpmg.de/matchmaker



KPMG Match Maker

Single source solution for business transactions and Private Equity

- ✓ Independent platform for entrepreneurs, investors and consultants
- ✓ Conveniently connects relevant market participants
- ✓ Accelerates the search for business partners for scenarios such as:
 - Capital investment/Private Equity
 - Business acquisitions/-sales
 - Growth financing & expansion of shareholders



- Easy access and **free to use** – the registration process only takes **5 – 10 minutes**
- Required documents include, amongst others, personal ID and excerpt of the commercial register
- While Match maker is only available in German, KPMG can take over the application process on behalf of the client, if required.
- **Matchmaking is ongoing** as new matches are continuously created by new registries
- Participants remain anonymous within the database until they are matched.
- KPMG can provide further support during the negotiation process if requested by the client.



www.kpmg.de/matchmaker





II. 監査・会計 アップデート

1. IFRSとドイツ会計基準の間の主要な差異
2. ドイツ連結財務諸表作成義務免除制度
3. グローバル・アシュアランスサービスの概要 –
コンプライアンスに焦点を当てて
4. 法定監査要件





II. Audit and Accounting Update

1. Major differences between IFRS and German GAAP
2. Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany
3. Overview of Global Assurance Services – with a focus on Compliance
4. Statutory audit requirement in Germany



IFRSとドイツ会計基準の間の主要な差異

1 of 3



のれん

ドイツGAAPでは、見積経済耐用年数で償却する。IFRSでは非償却であるが、IAS36号に従って少なくとも每期減損テストを実施する必要がある。



売却可能有価証券の処理

ドイツGAAPでは、売却可能有価証券としての区分はなく、一年基準に従って、固定資産、または、流動資産として計上される。固定資産として計上された場合は、減損が認識されない限りにおいて、取得原価で測定される。固定資産の減損に関するドイツGAAPの考え方は、減損の状況が永久に続くと思込まれる場合には減損損失が認識されないといけない。IFRS (IAS 39) では、売却可能有価証券の公正価値の変動は、原則としてその他包括利益として認識される。



長期請負工事の収益認識

長期請負工事について、ドイツGAAPでは、工事完成基準の適用が一般的である。IFRS15号においては、IFRS 15.35 (a), (b) or (c)のいずれか一つを満たした場合、長期の工事契約は、一定の期間にわたり収益を認識する。IFRS15号の一定の期間にわたる収益認識の概念と計算方法は、ISA11号（工事進行基準）に代わるものである。



棚卸資産

ドイツ基準においては、棚卸資産の評価は取得原価、あるいは、棚卸資産の種類によった低価法（再調達原価、正味実現可能価額、あるいは、そのいずれか低い方）により行われる。IFRSでは、一般的に、取得原価か正味実現可能価額のいずれか低い方で評価される。また、IFRSでは、後入先出法は認められていないが、ドイツGAAPでは認められている。

Major differences between IFRS and German GAAP

1 of 3



Goodwill

Under the German GAAP, Goodwill is amortised over its expected useful life. Under IFRS, Goodwill is not amortised and an impairment-test needs to be conducted in accordance with IAS 36, at least on a yearly basis.



Accounting for available-for-sale securities

German GAAP does not contain the classification as available-for-sale securities. Under German GAAP, available-for-sale securities are classified as either current or non-current in accordance with one-year rule. If classified as long-term asset, the securities are valued at cost unless an impairment has to be recognized. Under German GAAP for long term assets an impairment has to be recognized in the profit and loss account and if it is presumably permanent. Under IFRS (IFRS 9), the change in fair value on available-for-sale securities is basically recognised in other comprehensive income.



Revenue recognition for long-term construction contracts

Long-term construction contracts are accounted for generally using the completed contract method under German GAAP. Under IFRS 15, long-term construction contracts revenue recognition is recorded overtime, if one of the criteria stipulated in IFRS 15.35 (a), (b) or (c) is fulfilled. The concept and calculation method of revenue recognition over time in accordance with IFRS 15 is superseding IAS 11 (Percentage of completion method).



Inventories

Under German GAAP, the measurement of inventories is performed at cost or lower value depending on the inventory type (replacement value, net realizable value, lower of replacement or net realizable value). Under IFRS, inventories are generally measured at the lower of cost and net realizable value. Under IFRS the LIFO cost formula is not permitted, which is allowed under German GAAP.

IFRSとドイツ会計基準の間の主要な差異

2 of 3

税効果会計



ドイツGAAPでは、繰延税金資産は、将来5年間における課税所得に対して使用されると見込まれる税務上の繰越欠損金や他の一時差異の範囲で計上可能。また、ドイツGAAPでは、繰延税金負債を超過する繰延税金資産を計上するという会計方針を選択することができる。なお、繰延税金資産を超える繰延税金負債は、必ず負債計上されなければならない。IFRS上では、繰延税金資産は、税務上の繰越欠損金在使用可能である期間（一般的には5年）における課税所得の範囲で、認識されなければならない。さらに、純額の繰延税金資産は、IFRSにおいては資産計上されなければならない。

年金債務



IFRSでは、債務と費用は、予測単位積増方式を使用して年金数理的に測定される。ドイツGAAPでは、その方法は経済的には合理的であるが、特別な方法は決められていない（予測単位積増方式は選択可能な方法の1つ）。ドイツGAAPにおいて年金債務の計算に使用される割引率は、過去にドイツ中央銀行が公表している国債の平均利回りを利用する。IFRSにおける割引率は、高格付けの社債を参照される。ドイツGAAPの下では、数理計算上の損益の遅延認識は認められていない。全ての変動は、ただちに、損益計算書に認識されなければならない。一方、IFRSにおいても数理計算上の差異の遅延認識は認められていないものの、変動額はその他の包括利益で処理される。

非流動引当金



ドイツGAAPでは、非流動の引当金について、残存する引当金の未使用期間に対応する年数のドイツ中央銀行が公表する市場平均利回りを利用して割引計算を行う。IFRSでは、割引計算の影響が重要な場合には、非流動の引当金は、企業に適用される利子率を用いて割引計算される。

Major differences between IFRS and German GAAP

2 of 3

Deferred taxes



Under German GAAP, a deferred tax asset can be recognised only to the extent that it is probable that tax loss carry forwards or other temporary differences will be utilized against taxable profit for the next five years. Under German GAAP an accounting policy choice to capitalize deferred tax assets which exceed deferred tax liabilities exists. Deferred tax liabilities, which exceed deferred tax assets, have to be accounted for. Under IFRS, a deferred tax asset shall be recognised to the extent that it is probable that taxable profit will be available against which tax loss carryforwards can be utilised (generally also on a period of five years). Furthermore, net deferred tax assets have to be capitalized under IFRS.

Pension obligations



Under IFRS, the liability and expenses are measured actuarially using the projected unit credit method. Under German GAAP the method should be economically reasonable but no specific method is determined (the project unit credit method is a possible method). The discount rate for German GAAP to calculate pension obligations has to be the historical average market rate of government bonds published by German Federal Bank. The discount rate is decided under IFRS by reference to a high quality corporate bond. Under German GAAP, the possibility of deferred recognitions of actuarial gains and losses does not exist. All changes have to be recorded immediately in profit or loss. Under IFRS, it is also not allowed to delay the recognition of actuarial differences but the fluctuation of actuarial difference is recorded in Other Comprehensive Income.

Non-current provisions



Under German GAAP, a non-current provision is discounted using the average market rate of government bond with a maturity over the remaining years of the provision published by a German Federal Bank. Under IFRS, a non-current provision is discounted with the interest rate applicable to the company if the effect of discounting is material.

IFRSとドイツ会計基準の間の主要な差異

3 of 3

外貨建金銭債権債務の為替換算差損



ドイツGAAPでは、決算日から一年以内に決済される外貨建金銭債権債務については期末日レートで換算され、為替差損益を認識するが、長期外貨建金銭債権債務については、一般的に決算日レートで換算されず、為替差損失が負債を増加させる、あるいは、資産を減少させる場合においてのみ、換算される。一方、IFRSでは、一般的に期末日レートで換算し、為替差損益が認識されなければならない。

ヘッジ会計



ドイツ基準では、ヘッジ対象とヘッジ手段を、ヘッジが有効である範囲においては、同一の評価単位とみなす。非有効部分が評価益の場合には財務諸表上認識されないが、評価損の場合は、ただちに、損益計算書上で認識される。IFRSでは、金融商品は基本的に時価評価され、また、ヘッジ会計の適用が可能。

リース会計



ドイツGAAPでは、一般的に税務上のガイドラインを基礎とした区分が用いられる。IFRSにおいては、リース取引の区分は、リース資産の所有に伴うリスクと経済的便益の移転の程度を基礎として決定され、リース契約の法的形態よりも経済的実質が、より、重視される。ドイツGAAPにおいてオペレーティング・リースに区分される多くのリース取引が、IFRSでは、ファイナンス・リースに区分される。IFRS 16号 においては、原則として全てのリース取引が使用権資産およびリース債務として貸借対照表にオンバランスされる。IFRS16号は2019年1月1日以降開始する事業年度より強制適用となる。

ドイツGAAPでは、IFRS16号とは対照的に、多くのリース取引がオフバランスのオペレーティングリースに分類されているため、特に重要なリース取引がある場合、貸借対照表に重要な影響を与える可能性がある。

Major differences between IFRS and German GAAP

3 of 3



Revaluation gain/loss on foreign currency denominated monetary assets and liabilities

Foreign currency denominated receivables/payables to be settled within one year from the balance sheet date are revalued at the closing rate and foreign exchange gains/losses are recognised. Long-term foreign currency denominated receivables/payables are in general not revalued at the closing rate, but only will be revalued in case FX-losses will increase liabilities or will decrease assets. On the other hand, IFRS generally requires foreign currency revaluation at the closing rate and gains/losses have to be recognised.



Hedge accounting

Under German GAAP, a hedged item and a hedging instrument could be accounted for as a single valuation unit to the portion that the hedge is effective. The ineffective part of a hedge is not recognised on the financial statements if the ineffectiveness portion is a gain. A loss is recognised immediately in the income statement. Under IFRS, financial instruments are basically assessed at the fair value and it is possible to adopt the hedge accounting.



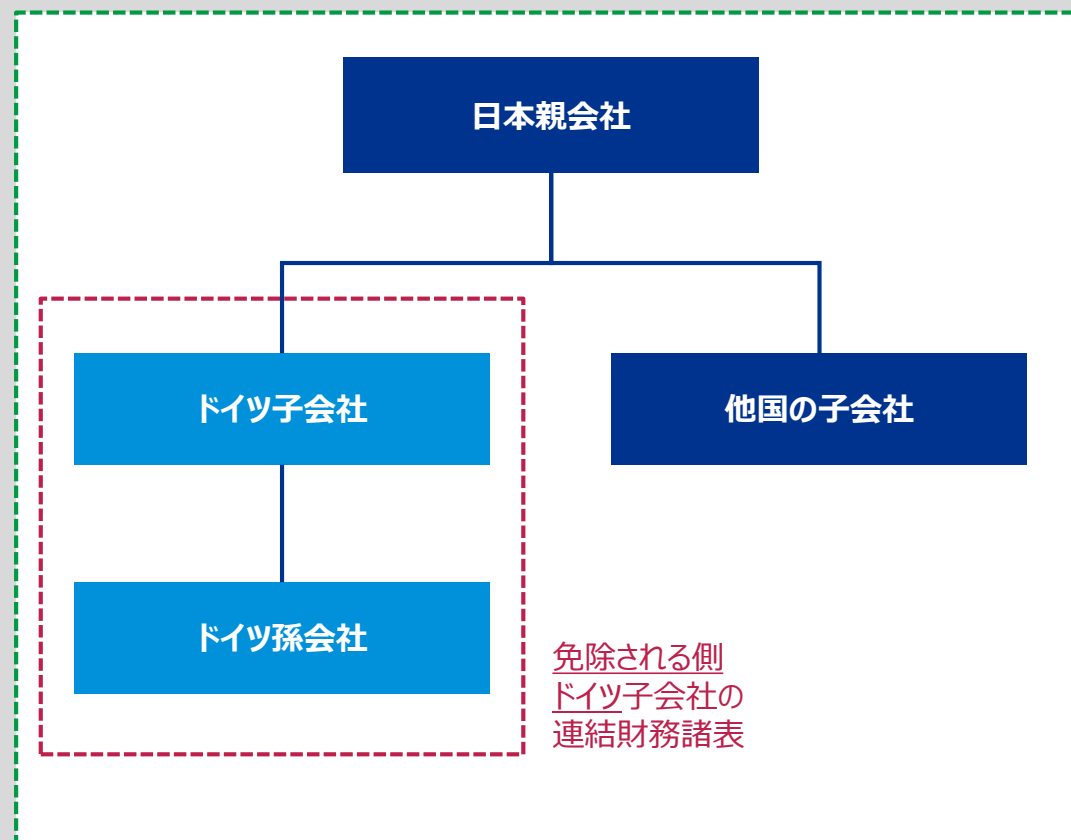
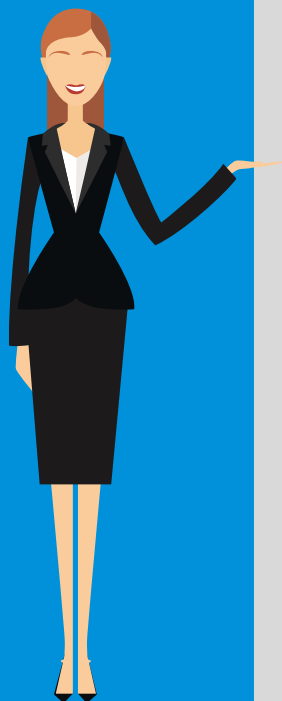
Leases

Lease transactions are classified in general based on the guideline of the tax regulations under German GAAP. Under the new IFRS 16 basically all lease transactions are accounted on balance resulting in a right of use asset and a lease liability. IFRS 16 needs to be applied for accounting periods starting as of 1 January 2019.

A lot of lease transactions classified as operating lease under German GAAP with limited balance sheet impact contrary to the new IFRS 16, which will have a significant impact the balance sheet in case of significant lease-transactions.

ドイツ連結財務諸表作成義務免除制度 (1/7)

基本 ケース:

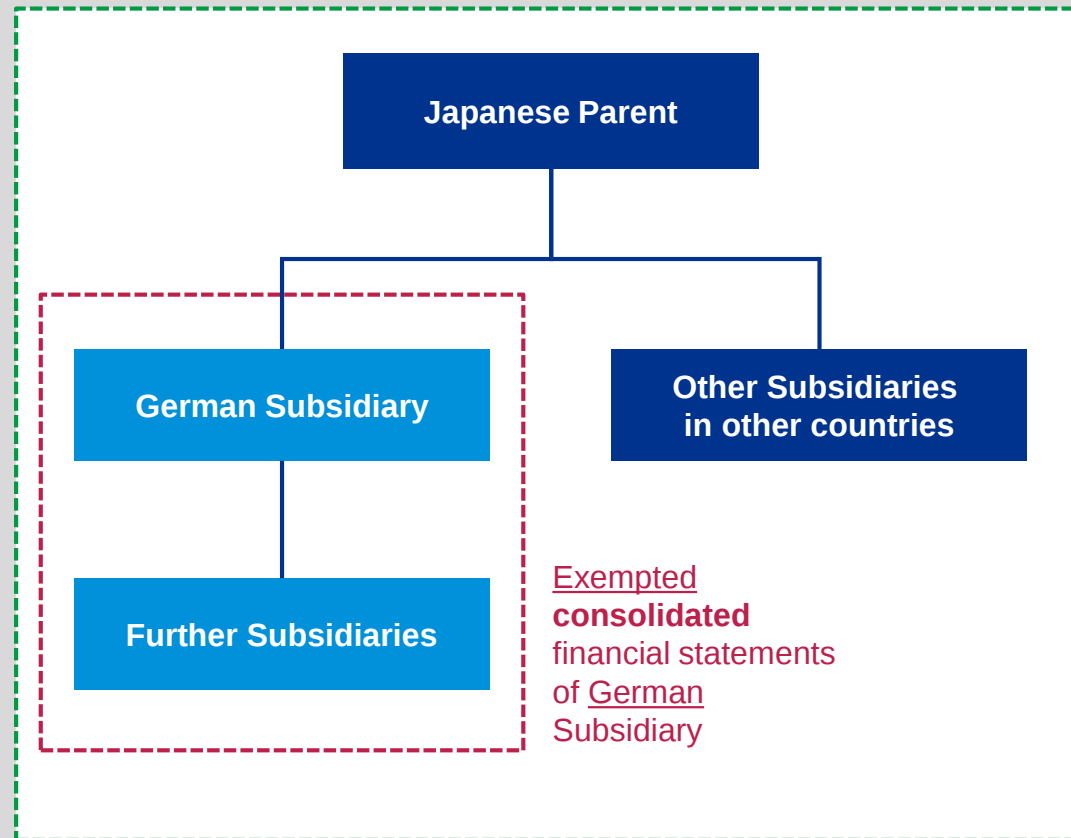
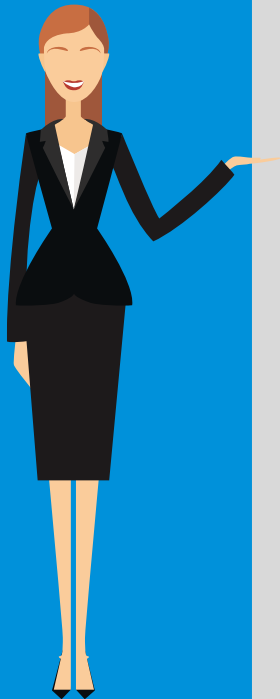


免除する側
日本親会社の
連結財務諸表

免除される側
ドイツ子会社の
連結財務諸表

Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany (1/7)

Base
Case:



Exempting
consolidated
financial statements
of **Japanese** parent

Exempted
consolidated
financial statements
of German
Subsidiary

ドイツ連結財務諸表作成義務免除制度 (2/7)

以下の条件が満たされる場合、日本親会社の連結財務諸表により、ドイツ現地法人の法定連結財務諸表の作成の免除が可能となる:

- 日本親会社の連結財務諸表及びその監査報告書が、**ドイツ語**に翻訳され、HGB（ドイツ会社法）325条以下の規定に基づきドイツ現地法人の決算日後12ヵ月以内にドイツでの電子開示がドイツ法人により実施されること。ドイツ語への**翻訳証明**は必要とされておらず、また、日本の財務諸表で使用した**通貨単位**のユーロへの切り替えと言った通貨換算も必要とされていない。
- ドイツ現地法人は当該日本の連結財務諸表に**実際に含まれている**。
- ドイツ現地法人は**上場企業ではない**。ドイツ会社法291条3項の規定により、上場企業に対して免除制度は適用されない。
- 日本の連結財務諸表が（IFACのメンバーである）日本公認会計士協会の会員によって**監査されている**。
- 過去の財務情報を作成する目的において、**日本会計基準**がIFRSと同等であるとみなされている。
- 日本当局が、IFRSに準拠した財務諸表を作成しているEU域内発行者に対して、いかなる調整勘定も要求しておらず、また、2つの会計基準において作成された連結財務諸表間の**同等性がある**と示している事実がある。



Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany (2/7)

Consolidated financial statements of the shareholder in Japan can exempt the German company from preparing consolidated financial statements, if the following prerequisites are met:

- The consolidated financial statements of the shareholder in Japan and the audit opinion of the Group auditor in Japan are translated into **German language** and are being published by the German company according to the rules in section 325 et seq. HGB (German Commercial Code) within 12 months after the closing date of the German company in the electronic register in Germany; **Certification of the translation** into German language is not required; also **currency translation** from the currency used in the consolidated financial statements in Japan to EUR is not required
- The German company is **actually included** in the consolidated financial statements in Japan
- The German company is **not a listed entity**. For listed entities the exemption rules are not applicable as per section 291 III German Commercial Code (HGB)
- The consolidated financial statements in Japan were **audited** by a member of the Japanese Institute of Certified Public Accountants (which is a member of IFAC)
- **Japanese generally accepted accounting principles** are deemed to be equivalent to IFRS for the purposes of preparing historical financial information
- The fact that the Japanese authorities do not demand any reconciliation accounts for EU issuers who prepare their financial statements in accordance with IFRS also indicates that there is **equivalence** between consolidated financial statements prepared under the two accounting systems



ドイツ連結財務諸表作成義務免除制度 (3/7)

その他の条件（前のスライドの続き）：

— 以下の情報を含んだ**ドイツ法人の個別財務諸表の注記**：

- 連結財務諸表を作成した日本親会社の名称及び所在地（“登記された事務所”）
- ドイツ法人が免除制度を利用した旨の注記



Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany (3/7)

Further prerequisites (continued from previous slide):

- The **notes** of the **individual financial statements** of the **German company** include the following information:
 - Name and seat (“registered office”) of shareholder in Japan that prepares the consolidated financial statements
 - Note that the German company makes use of the exemption rule



ドイツ連結財務諸表作成義務免除制度 (4/7)

親会社連結財務諸表が以下の情報を含んでいるか、ドイツでの開示用に追加する必要がある:

- **事業の発展と業績**の公正な見通し、会社が直面する**重要なリスクと不確実性**の説明（**財務及び非財務指標を含む**）とともに連結全体で取られている取り組みの姿勢の公正な見通し及び環境及び雇用にかかわる情報。これらの全ての情報は通常ドイツの連結マネジメントレポート（“Konzernlagebericht”）に記載されている。
- 財務諸表日以降に発生した重要な事象（**後発事象**）
- 将来2事業年度の**業績見通し**
- **研究開発**分野全体で取られる活動
- ヘッジ会計を適用する予定取引の主要なタイプごとのヘッジ方針を含む**金融リスクマネジメント**の目的及び方針
- 価格リスク、信用リスク、流動性リスク及びキャッシュフロー変動リスクの**開示**
- 連結数値の作成プロセスに係るグループ**内部統制及びリスクマネジメント体制**の主要な特徴の解説



Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany (4/7)

The consolidated financial statements in Japan must either include the following information or it is added in the version that is published in Germany:

- A fair review of the **development and performance of the business** and of the position of the undertakings included in the consolidation taken as a whole, together with a description of the **principal risks and uncertainties** that they face (including **financial and non-financial key performance indicators**) and including information relating to **environmental and employee matters**; all those information are usually presented in the consolidated management report (“Konzernlagebericht”) in Germany
- Any important events that have occurred since the end of the financial year (**subsequent events**)
- **Likely future development** as a whole for the next two business years
- Activities taken as a whole in the field of **research and development**
- **Financial risk management** objectives and policies including the policies for hedging each major type of forecasted transaction for which hedge accounting is used
- **Exposure** to price risk, credit risk, liquidity risk and risks from fluctuations in cash flows
- Description of the main features of the Group’s **internal control and risk management systems** in relation to the process of preparing consolidated accounts



ドイツ連結財務諸表作成義務免除制度 (5/7)

親会社がドイツにおいて上場されている会社の場合、日本における連結財務諸表は、追加的に、以下の情報を含んでいるか、あるいは、ドイツでの開示用に追加されなければならない:

- もし、親会社が上場会社の場合、グループの会計プロセスに関する**内部統制とリスクマネジメント体制における重要な特徴**



Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany (5/7)

In case the **Parent Company** is a **publicly listed** company in Germany the consolidated financial statements in Japan must in addition either include the following information or it is added in the version that is published in Germany:

- **Key features of the internal control and risk management system** in relation to the group's accounting process if the parent company is a publicly listed company



ドイツ連結財務諸表作成義務免除制度 (6/7)

検討すべき制約と不利益:

- **ドイツでの連結財務諸表**はそこに含まれているドイツ子会社の個別財務諸表の作成及び監査を**免除**することができる（ドイツ会社法第264項第3項）。しかしながら、ドイツでの連結財務諸表が作成されない場合は、個別財務諸表の作成及び監査が必要となる。これは、1つ以上の親子会社関係がドイツに存在する場合、該当する。
- **支店**は1つの法人格に含まれる一部であり、このため、この法人の個別財務諸表に「連結」される必要がある。免除制度は法人の子会社とこのドイツ法人の連結財務諸表にのみ関連する。
- 親会社連結財務諸表に欠けている情報はドイツで開示される翻訳されたものに加えることができる。その情報（特に、重要なリスクと不確実性に関する情報）はグループ全体の視点から**慎重に取り扱われる**ものであることから、グループ経営陣の関与が必須となる。
- ドイツ語に翻訳された内容が、**ドイツ語という言語的問題**により、しばしば、日本人経営陣に完全に管理されることができないことがある。
- 翻訳が**追加的コスト**になる。
- 日本のグループ経営陣は、（競合他社及び得意先の視点において）ドイツ語で完全なグループ財務諸表と追加情報をドイツで電子開示することからもたらされる影響に留意する必要がある。

Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany (6/7)

Limitations and disadvantages to be considered:

- **Consolidated financial statements in Germany** can **exempt** the included German subsidiaries from preparing and auditing of its individual financial statements (par. 264 sec. 3 HGB). If however no consolidated financial statements are prepared in Germany the individual financial statements must be prepared and audited. This is only relevant in case of more than one entity in Germany
- **Branches** are an integral part of a legal entity and therefore must be „consolidated“ in the individual financial statements of an entity; the exemption rules only relate to legal entity subsidiaries and thus only to the consolidated financial statements of a German entity
- Missing information in the consolidated financial statements of the shareholder can be added in the translated version which is to be filed in Germany. Since that **information is sensitive** from a Group's perspective (esp. information about principal risks and uncertainties) the Group management must be involved
- The content of the translation into German could often not be fully controlled by the Japanese management due to missing **German language skills**
- The translation causes **additional expenses**
- The Group's management in Japan should consider the **impacts** from filing its complete group financial statements and the additional information in the electronic register in Germany in German language (from a competitor's as well as from a customer's perspective)

ドイツ連結財務諸表作成義務免除制度 (7/7)

KPMGドイツが提供するサポート:

- 作成免除制度への要件充足性に関する事前検証、追加必須情報の検証
- 検証結果に関する専門家による報告書の作成
- ドイツ語への翻訳サービス
- 翻訳の網羅性、正確性の検証
- 電子開示への準備（提出そのものではない）



Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany (7/7)

Support offered by KPMG Germany:

- Assessment whether the **prerequisites for the exemption rules** are satisfied; Assessment of **additionally required information**
- Providing a **written expert report** regarding the results of the assessment
- **Translation services** into German language
- Assessment of the **completeness and correctness of the translation**
- **Preparation for electronic filing** but not the filing itself



ガバナンス & アシュアランス – ドイツにおけるアプローチ

顧客ニーズ

- 利害関係者（投資家や顧客など）のための保証
- コンプライアンス、倫理、サステナビリティに関する支援
- 文書化
- 透明性の向上
- 効率性の向上
- 経営者のリスクの減少
- 最も魅力的な雇用者



G&A（ガバナンス&アシュアランス）ドイツ

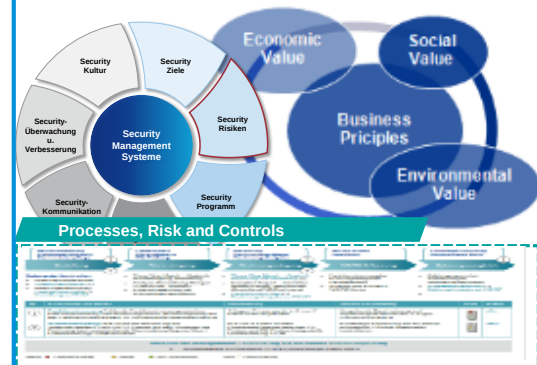
ロケーション:

- | | |
|------------|-------------|
| — ハンブルグ | — フランクフルト |
| — ブレーメン | — シュトゥットガルト |
| — ハノーファー | — マンハイム |
| — ベルリン | — ニュルンベルグ |
| — デュッセルドルフ | — ミュンヘン |
| — ケルン | |
| — エッセン | |



サービス・アプローチ

- コーポレートガバナンスに関する広範囲なサービス
- 革新的なソリューション（ベンチマーキング／傾向）
- 保証に至る工程 – 分析、実行、最適化、保証
- 市場や顧客ニーズに沿ったサービスポートフォリオ



Governance & Assurance - The "German" Story

Clients Needs

- Assurance for stakeholders (e.g. investors, clients)
- Support regarding Compliance, Ethics, Sustainability
- Documentation
- Transparency
- Efficiency
- Reduction of management risks
- Being top employer



G&A Germany

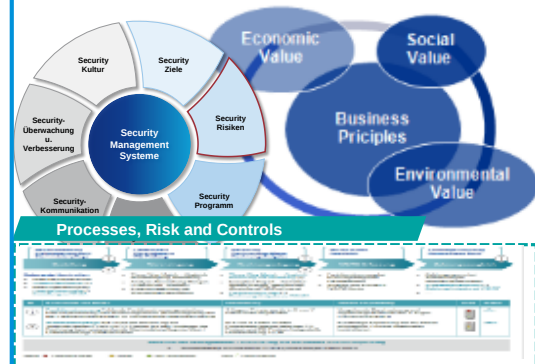
Locations:

- | | |
|--------------|-------------|
| — Hamburg | — Essen |
| — Bremen | — Frankfurt |
| — Hannover | — Stuttgart |
| — Berlin | — Mannheim |
| — Düsseldorf | — Nürnberg |
| — Köln | — München |



Service Approach

- Huge variety of services regarding Corporate Governance
- Innovative solutions (Benchmarking/ trends)
- Road to assurance: Analysis, Implementation, Optimization, Assurance
- Service portfolio following market and client needs



i. KPMG グローバルアシュアランスサービス Core (1/3)

保証業務（アシュアランス）

コンプライアンス・アシュアランス

- コンプライアンスマネジメントシステム（CMS）
- 準備状況の検証
- 監査
- コーチング
- 不正調査

税務コンプライアンス・アシュアランス

- 税務CMS
- 準備状況の検証
- リスク評価
- 実行
- 整備状況と有効性のテスト

サステナビリティ・アシュアランス

- 情報システム評価
- 企業責任レポート
- 環境レポート及び 統合サステナビリティレポート

内部監査

- 品質の評価
- 内部監査機能の構築と変換
- 内部監査におけるデータ分析の利用
- ソーシング
- 内部監査

内部統制

- 内部統制アシュアランス
- リスクマネジメントシステムのアシュアランス
- シェアードサービスセンターのアシュアランス
- デジタルICS



i. KPMG Global Assurance Services Core (1/3)

Assurance

Compliance Assurance

- Compliance Management System (“CMS”)
- Readiness Check
- Audit
- Coaching
- Forensic

Tax Compliance Assurance

- Tax CMS
- Readiness Check
- Risk assessment
- Implementation
- Test of design and effectiveness

Sustainability Assurance

- Information System Assessments
- Corporate Responsibility Reporting
- Climate Reporting and Integrated Sustainability Reporting

Internal Audit

- Quality assessment
- Establishing and transforming Internal Audit functions
- Data Analytics enabled Internal Audit
- Sourcing
- Internal Audit

Internal Controls Assurance

- Assurance on internal controls
- Assurance on risk management systems
- Assurance on Shared Service Centres
- Digital ICS



i. KPMG グローバルアシュアランスサービス Core (2/3)

保証業務（アシュアランス）

シェアードサービスセンター（SSC）アシュアランス

- 監査要点の棚卸
- ギャップ分析
- ベストプラクティスの推奨
- ICS領域の準備状況の評価
- 特定時点での導入状況とその適切性の監査
(Type A/Type I)
- 特定期間における導入状況、その適切性及び有効性の監査
(Type B/Type II)

CERT GmbH

- ドイツにおけるKPMGの認可された証明・監査
ファーム
- KPMG AG から独立した会社
- 業務範囲：エネルギー監査、品質監査、
ISO規格の証明
- 労働安全性のためのマネジメントシステム、
ITセキュリティ、排出権取引に関する質問対応

フォレンジック

- フォレンジック調査
- 不正リスクマネジメントと改善
- コーポレートインテリジェンス
- フォレンジックデューデリジェンス
- データプロテクション
- インシデント対応、サイバー犯罪調査、
デジタルデータ証拠の復元
- データ解析と訴訟準備



i. KPMG Global Assurance Services Core (2/3)

Assurance

Shared Service Centre (SSC) Assurance

- Inventory taking of audit elements
- GAP-analysis
- Best-practice recommendations
- Readiness Check of ICS environment
- Auditing the implementation and appropriateness at a certain point in time (Type A/Type I)
- Auditing the implementation, appropriateness and effectiveness within a certain period of time (Type B/Type II)

CERT GmbH

- Accredited certification and auditing firm of KPMG in Germany
- Independent from KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Scope: Energy and Quality Audits or ISO standard certifications
- Furthermore questions related to management systems for safety at work, IT security or emission trading.

Forensic

- Forensic Investigation
- Fraud Risk Management and Remediation
- Corporate Intelligence
- Forensic Due Diligence
- Data Protection
- Incident Response, Cyber Crime Investigation and Digital Evidence Recovery
- Data Analytics and Litigation Readiness



i. KPMG グローバルアシュアランスサービス Core (3/3)

保証業務（アシュアランス）

リスクマネジメント

- QuantRM – パフォーマンス重視のリスクマネジメント
- RMBasicplus – リスクマネジメントシステムのデザイン、導入、最適化
- 信用リスク – 信用リスク・プロセスチェーンの包括的なプロセス最適化

ヘルスケア・アシュアランス

- ヘルスケア産業のための現代的財務プロセス、IT中心の統制・報告システム
- 透明性の高い会社構造（ベンチマーキング、市場や環境分析 §21病院料金法分析）
- ドイツの複雑なヘルスケアシステムにおける再アシュアランス
- ヘルスケア産業向け会計、監査、専門的なアドバイザリー
- ホスピタル・プランニングに関連した質問対応

規制及び契約アシュアランス

- ドイツ再生可能エネルギー法（EEG）に従う証明書
- ドイツ熱電併給法（KWKG）に従う証明書
- ドイツ包装政令（VerpackVO）に従う証明書
- エネルギー分野の規則についてのアシュアランス



i. KPMG Global Assurance Services Core (3/3)

Assurance

Risk Management

- QuantRM – performance-oriented risk management
- RMBasicplus – design, implementation and optimization of risk management systems
- Credit Risk – end-to-end process optimization of the credit risk process chain

Healthcare Assurance

- Modern financial processes and IT-based control and reporting systems for the healthcare industry
- Transparent Company structure (benchmarking, market and environment analysis, §21 KHEntgG analysis)
- Reassurance within the complex German health care system
- Accounting-related auditing and special advisory for the healthcare industry
- Questions related to hospital planning

Regulatory & Contractual Assurance

- Certificates in accordance with German Renewable Energies Act (EEG)
- Certificates in accordance with German Cogeneration Act (KWKG)
- Certificates in accordance with German Packaging Ordinance (VerpackVO)
- Assurance on regulations regarding energy sector



i. KPMG グローバルアシュアランスサービス New

保証業務（アシュアランス）

社会監査

- 会社とそのサプライチェーンにおける社会的標準に関するアシュアランス
- 法令順守をモニタリングするための管理システムの実行
- クイック・スキャン
- コーチャング

デジタル・アシュアランス

- デジタルメディアプロセスとプログラムに関するアシュアランス
- ソーシャルメディア・アシュアランス
- デジタルセールス・アシュアランス
- エmployヤーブランディング・アシュアランス
- プロセスマイニング
- ガイドラインのデジタル化

主要プロジェクト・アシュアランス

- 予算超過、コスト増加や期限超過を回避することを前提としたインフラプロジェクト、建設プロジェクト、エンジニアリングプロジェクトの内部監査

エネルギー監査

- EU Eff.RiLI. Certification of Energy MS and DIN EN 16247に基づいたアシュアランス（例 エネルギーフローとバランスの監査）



i. KPMG Global Assurance Services New

Assurance

Social Audit

- Assurance on social standards in the Company and its supply chain
- Implementation of management system for monitoring Compliance
- Quick Scan
- Coaching

Digital Assurance

- Assurance to digital media processes and programs
- Social Media Assurance
- Digital Sales Assurance
- Employer Branding Assurance
- Process Mining
- Digitalization of guidelines

Major Project Assurance

- Internal Audit of projects in infrastructure, construction and engineering to prevent cost overruns, cost increases and exceeding of deadlines

Energy Audit

- Based on EU Eff.RiLI. Certification of Energy MS and DIN EN 16247 (e.g. audit of energy flows and balances)



ii. コンプライアンスマネジメントシステム (CMS) 基本コンセプト - 概要

7 コンプライアンスモニタリング及び改善

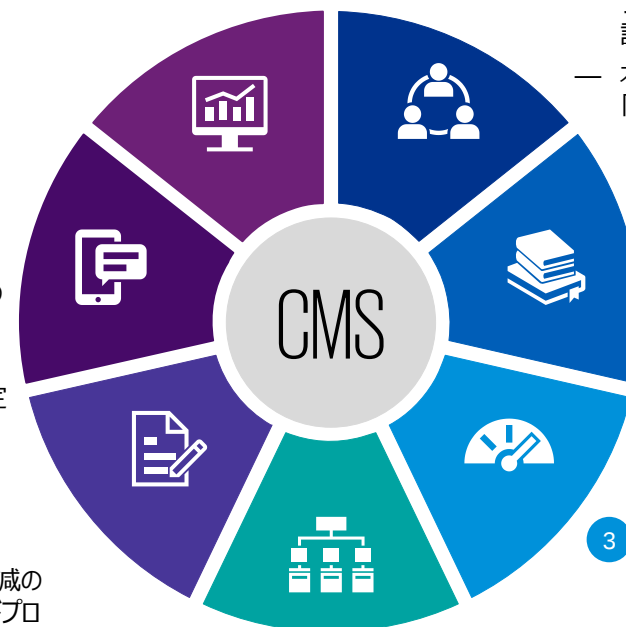
- 適切性及び有効性のモニタリング
- 必要条件：十分な文書化
- 違法行為及び欠点の報告
- マネジメントのコンプライアンス違反の是正及び改善義務

6 コンプライアンスコミュニケーション

- コンプライアンスプログラムと役割/責任の従業員（及び第三者）への情報
- コンプライアンスリスク及び違法行為の申立/兆候の報告体制の決定

5 コンプライアンスプログラム

- コンプライアンスへの抵触の防止とリスク軽減のため方針と手順の導入（全社レベル及びプロセスレベルコントロールを含むリスクベースアプローチ）
- コンプライアンス抵触事象の測定
- 十分な文書化



1 コンプライアンス文化

- CMSの適切性及び有効性の基礎となるルールとコンプライアンス活動への意欲の重要性の認知度
- 本質的要素：マネジメントの姿勢と行動「トップの姿勢」

2 コンプライアンス目的

- リスクアセスメントとしての会社の目的に基く重要なCMS目的の決定
- 関連するコンプライアンスエリアと関連法規の特定

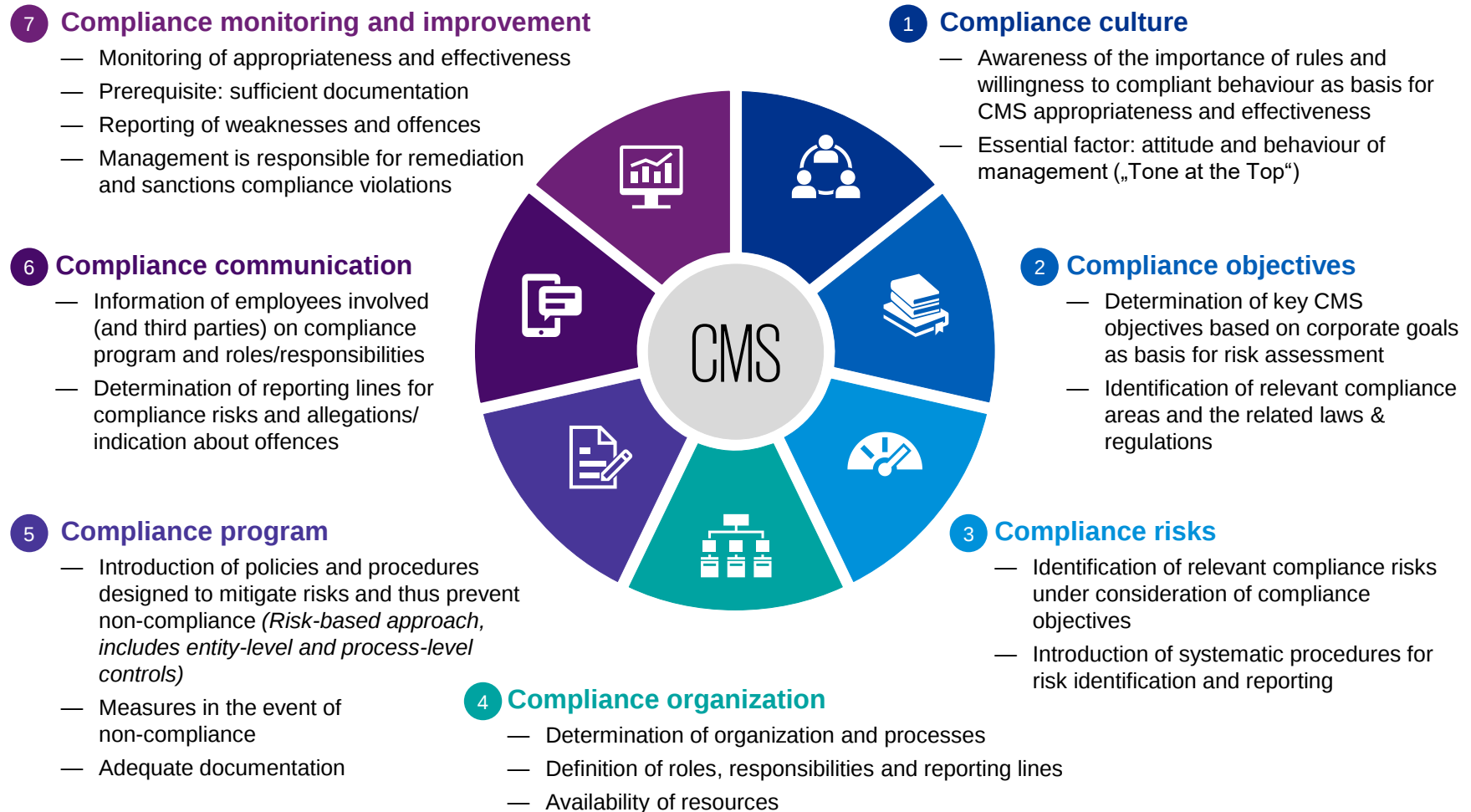
3 コンプライアンスリスク

- コンプライアンス目的を踏まえた関連コンプライアンスリスクの特定
- 体系だったリスク特定報告手順の導入

4 コンプライアンス体制

- 体制とプロセスの決定
- 役割、責任及び報告体制の明確化
- リソースの供給力

ii. Basic Components of a Compliance Management System (CMS) – Overview



iii. コンプライアンスマネジメントシステム（CMS） – CMS欠落の影響

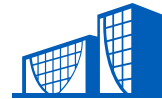
個人への法的影響

- ドイツ刑法：特に重大な贈収賄に関する罰金及び10年以下の禁錮刑
- 原則として1百万ユーロ以下の会社組織その他を統括する責任に関する罰金
- 会社及び第三者からの会社組織その他を統括する責任に対する損害の補填に関する要求
- UK 贈収賄法や海外腐敗行為防止法（FCPA）などの特別な規制に基く禁錮刑または罰金



企業への法的影響

- 「Class Fines」として知られる、原則として1百万ユーロ以下の、会社組織その他を統括する責任に触れる犯罪または違法行為の罰金
- 不当な利益獲得とその後の没収
- 第三者からの損害に関する要求
- UK贈収賄法及び海外腐敗行為防止法（FCPA）による罰金



副次的被害

- イメージの悪化
- 正常化コスト
- コンサルティング費用



公的事業からの排除

- 世界銀行：直接金融補助及び財務プロジェクトへの参画からの除外
- 欧州復興開発銀行:直接金融補助及び財務プロジェクトへの参画からの除外
- ドイツ：ヘッセン、ベルリン、ノルトライン=ヴェストファーレン、バーデン=ヴュルテンベルク、ハンブルクを含むほぼ全ての西ドイツ州が既に不正リストを保有；連邦規則は未了



iii. Compliance Management System (CMS) – Consequences of missing CMS

Legal consequences for persons acting



- German criminal law: fines and imprisonment for up to ten years for bribery in especially serious cases
- Fines for corporate organs and others responsible for supervision in principle up to EUR 1 million
- Claims for compensation in damages by company and third parties against corporate organs and others responsible for supervision
- Imprisonment or fine under special regulations such as UK Bribery Act and Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)

Legal consequences for companies



- Fines for crimes or offences by corporate organs and others responsible for supervision (known as 'class fines') in principle up to EUR 1 million
- Skimming-off profits, seizure, forfeiture
- Claims for damages by third parties
- Fines under UK Bribery Act and Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)

Collateral damage



- Reputational damage
- Costs of clarification
- Costs of consultants

Exclusion from (public) award of contracts



- World Bank: exclusion with regard to direct financial aid and participation in projects financed by the bank
- EBRD (European Bank for Reconstruction and Development) : exclusion with regard to financial aid and participation in projects financed by the bank
- Germany: almost all West German 'Länder' already have corruption registers, including Hessen, Berlin, North Rhine-Westphalia, Baden-Wuerttemberg, Hamburg; no national regulation (yet)

iv. コンプライアンス・アシュアランス: コンプライアンスの現在のトレンド (1/2)

ホット・トピックス

新 ISO 19600	— 効果的かつ適合したコンプライアンスシステムの構築、発展、実施、評価、維持、改善のためのガイダンスを提供。 — 良好なガバナンス、バランス、透明性とサステナビリティの原則に基づいて。
法務エリアの拡大	— 長い間、ドイツにおけるコンプライアンスのトレンドは、贈収賄や独占禁止法 がその大部分を占めた。 — 近年、輸出規制、マネーロンダリング、データセキュリティ、税務のエリアがより注目されている。
継続監査プラン	— コンプライアンスマネジメントシステムに関するアシュアランスの対象は、常に特定時点や特定期間に制限される。そのようなアシュアランスレポートの価値は、時の経過に伴い著しく減少し、更新が求められるであろう。 — 会社は、より低いコストと努力で継続的なアシュアランスが得られるサービスパッケージを求めている。
内部監査の役割	— PS 980 監査において最大効率を得るために外部監査人と協調

最近のプロジェクト



- 独占禁止法や贈収賄防止のための保証基準PS 980に基づいたコンプライアンスマネジメントシステムの監査。そのリスク評価（ローカル監査のサンプル選定にも関連）は、調査のための内部監査リスク評価に基づいてなされた。
- 6つのエリアのセキュリティマネジメントシステムの監査（進行中のプロジェクト）。それは“調査”の要素もまた含み、内部監査作業のエリアでもある。
- 現在のプロジェクトの例
 - Henkel

iv. Compliance Assurance: Current Trends Compliance (1/2)

Hot Topics

New ISO 19600	— Provides guidance for establishing, developing, implementing, evaluating, maintaining and improving an effective and responsive Compliance Management System — Based on the principles of good governance, proportionality, transparency and sustainability
Extension of legal areas	— For a long time, compliance in Germany was largely geared at corruption and anti-trust — Recently, areas like export controls, money laundering, data security and taxes are receiving more attention
Recurring audit plans	— Assurance on compliance management systems are always limited to a certain point in time or a period of time. As such the value of the assurance report significantly decreases over time and a renewal seems to be necessary — Companies are looking for a package to obtain recurring assurance at lower cost and efforts
Role of internal audit	— Internal audit to work together with the external auditor to maximize efficiency in a PS 980 audit

Recent Projects



- Audit of the Compliance Management System in accordance with Assurance Standard PS 980 for anti-trust and anti-corruption. The risk assessment (also relevant for the sample selection of local audit) was based on the internal audit risk assessment for investigations.
- Audit of the security management systems for 6 areas (ongoing project) which also included the element “investigation”, and therefore areas of the internal audit work.
- Examples for current projects
 - Henkel

iv. コンプライアンス・アシュアランス: コンプライアンスの現在のトレンド (2/2)

ホット・トピックス

税務 コンプライアンス	— ドイツの税務当局は初めて公式に税務コンプライアンスを確保するための内部統制システムの問題点を指摘した。 — 近年の税法上の要求事項に準拠するために、IDW AsS 980に従ったタックス・コンプライアンス・マネジメント・システムが実行されなければならない。
EUのGDPR	— GDPRはデータ管理に関する原則と個人の権利を提示し、違反した場合は売上高を基準に算定された罰金が課されることを提示した。GDPRは2018年5月25日施行された。 — GDPRは実施が必要でかつその後の有効性の検証が可能なハイレベルな（データ保護に関する）ガバナンス標準を提示した。
デジタル ガバナンス	— 不正調査の技術: 調査結果からのサービス提供、デジタルエビデンス特定のための手順と構築 — IBM WatsonとKPMGによるデジタルトランスフォーメーション — リスクコンサルティング2020: ドイツにおけるグローバルRCソリューションの発展: キーストーン、サイバーセキュリティ、サードパーティリスク
CSR	— サステナビリティサービスとCSRレポートに関するソリューション: サステナビリティアシュアランス、サステナビリティコンサルティング、テクニカルアシュアランス、マネジメントシステムサートیفikasiオン — ガバナンス及びマネジメントシステムを含むCSRレポートタスクに関する戦略的かつ対処可能な課題に対する様々なサポートとコンサルティングサービス、および排出量、エネルギーやマテリアルフローの検証

iv. Compliance Assurance: Current Trends Compliance (2/2)

Hot Topics

Tax compliance	— For the first time the German tax administration publicly raised the issue of an internal control system for tax purposes to ensure tax compliance — To be in accordance with current legal tax requirements a Tax Compliance Management System in accordance to IDW AsS 980 should be implemented
EU GDPR	— The GDPR sets out the principles for data management and the rights of the individual, while also imposing fines that can be revenue-based. GDPR came into effect across the EU on May 25, 2018. — The GDPR sets high governance standards that need to be implemented and enables subsequent tests of effectiveness
Digital Governance	— Forensic Technology: Service offer from investigation, processing and structuring to the designation of digital evidence — Digital Transformation with IBM Watson and KPMG — Risk Consulting 2020: Deployment of global RC solutions in Germany: Keystone, Cyber Security, Third Party Risk
CSR	— Our Solutions for Sustainability Services and CSR Reporting: Sustainability Assurance, Sustainability Consulting, Technical Assurance, Management system certifications — Various support and consulting services on strategic and operational challenges regarding CSR Reporting tasks including governance and management systems and verification of emissions, energy and material flows

v . J-SOX – 概要

J-SOX（内部統制）



- **J-SOX** は、**サーベンスオクスレー法**セクション302（経営者による宣誓）とセクション404（米国における内部統制の評価と報告）に類似した日本における要件を指す**非公式な名称**である。
- **金融商品取引法**は、2006年6月に改訂され、財務報告に係る内部統制の評価と監査のための**基準**を定義した。

要求事項

金融商品取引法は、**全ての**上場企業、**その子会社・関連会社及びその外部監査人**に対して、下記事項を要求する：

経営者

- 事業年度末時点における**財務報告に係る内部統制の有効性^(b)**の調査
- 有価証券報告書に添付される**グループレベルでの内部統制報告書**を作成

年次監査人

- **内部統制報告書の適切性**に関する意見

Notes: (a) 24-4-4：財務報告に係る内部統制；24-4-22：情報開示に関する統制と手続
(b) ICFR – 財務報告に係る内部統制

v. J-SOX - a short overview

J-SOX (Naibutousei)

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(1) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(2) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(3) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(4) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(5) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(6) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(7) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(8) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(9) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(10) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(11) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(12) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(13) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(14) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(15) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(16) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(17) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(18) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(19) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(20) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(21) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(22) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(23) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(24) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(25) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(26) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

(27) A company which is required to submit financial statements under Article 24-4-4, including companies which have submitted financial statements under Article 24-4-4, shall also apply to the company the provisions of Article 24-4-4.

Article 24-4-4 Chapter 4 of the Financial Instruments and Exchange Law (Naibutousei)

Japanese Financial Instruments and Exchange Act, Article^(a) 24-4-4 and 24-4-22

- **J-SOX** is an unofficial designation, which refers to the Japanese requirements similar to the Sarbanes-Oxley Act section 302 (management certification) and section 404 (rating and reporting the IKS in the USA).
- The Financial Instruments and Exchange Law entered into force in June 2006 and defined the standards for the rating and examination of internal control over financial reporting.

Requirements

The Japanese Financial Instruments and Exchange Law require the following by all listed businesses, their subsidiaries, their affiliated companies and their external auditors:

Management

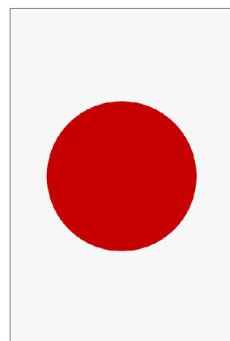
- Examination of the effectiveness of ICOFR^(b) at the end of the fiscal year
- Establishing a “report on internal control system” at group level, which will be attached to the annual report

Annual Auditor

- Statement on adequacy of “the report on internal control system”

Notes: (a) 24-4-4: Internal Control over Financial Reporting; 24-4-22: Disclosure controls and procedures
(b) ICOFR – internal control over financial reporting

v . 内部統制システムの導入要件



内部統制システムの フレームワーク

- 統制フレームワークは、基準によって示される。
- COSOとの分類差異^(a):
 - 資産の保全が、「統制目的」に加えられている。
 - ITに関する意見が、「要素」に加えられている。

有効性の評価

- 財務報告に係る内部統制の有効性評価のアプローチは、基準において特定されている。
- リスクベースのトップダウンアプローチ

有効性レビュー

- インダイレクトレポーティング
- 評価と監査のための基準は、会社経営者によって定められる。
- 財務報告に係る内部統制の監査のための実務上のガイダンス（82号日本公認会計士協会）



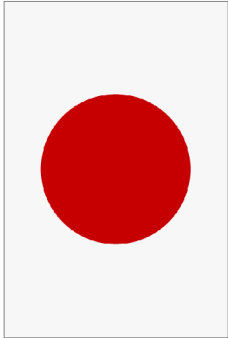
- 取締役会は、間接的に内部統制システムの構築に関する責任を負う（§107 AktG/5.）。
- 実行上の詳細規定がない。COSO は、実務上頻繁に参照される。

- 監査役会は、有効性のモニタリングに関する直接的な責任を負う（§107 AktG/5.）。
- 実行上の詳細規定がない。セルフアセスメントと報告が取締役会や監査役会にしばしば導入されている。

- 財務報告に係る統制は、財務諸表監査の中で考慮される。
- 財務報告に係るRMSとICSは、マネジメントレポート（§ 289 Abs. 5 HGB）において考慮される。

Notes: (a) COSO: トレッドウェイ委員会支援組織委員会

v. Implementation requirements of an internal control system

	Framework of internal control system	Evaluation of the effectiveness	Effectiveness review
	— The control framework is given in the standards — Classification differences within COSO^(a): - ‘Protection of the assets’ has been added to the control objective - ‘The opinion of the IT’ has been added to the elements	— The approach to the effectiveness assessment of the ICS over financial reporting is specified in the standards — Risk-based Top-Down-Approach	— Indirect reporting — Standards for evaluation and audit are set by the corporate management — Practical guidance no.82 for the examination of the internal control system over financial reporting (JICPA)
	— The management board indirectly bears responsibility for the establishment of an Internal Control System (§107 AktG/5.) — No specifications regarding the implementation – COSO is frequently used in practice	— The supervisory board bears direct responsibility for monitoring the effectiveness (§107 AktG/5.) — No specifications regarding the implementation – self-assessment and reporting are often introduced to the management board and supervisory board	— Controls on financial reporting are considered in the Financial Statement Audit — Elements of RMS and ICS over financial reporting are considered in the management report (§ 289 Abs. 5 HGB)

Notes: (a) COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

法定会計監査要件

BiIRUG適用後の基準値の概要

HGB267条及び293条の総資産及び総売上上の基準値はEU会計指令がドイツ会社法に組み込まれたことにより（BiIRUG）、共に上昇している。新しい基準値は2015年12月31日より後に開始される事業年度に適用される。

個別財務諸表

以下の基準の2つ以上が2期連続して該当した場合にそれぞれ以下の会社区分となる。

	小会社	中会社	大会社
総売上（百万ユーロ）	≤ 12.00	≤ 40.00	> 40.00
総資産（百万ユーロ）	≤ 6.00	≤ 20.00	> 20.00
従業員数	≤ 50	≤ 250	> 250
法定監査の要否 (§ 316ff. HGB)	No	Yes	Yes

連結財務諸表

連結財務諸表及びマネジメントレポートの作成義務は期末と前期末において以下の3つの要件のうち、2つを満たしている親会社に課される。

	総資産（百万ユーロ）	総売上（百万ユーロ）	従業員数
単純合算	> 24.00	> 48.00	>250
連結	> 20.00	> 40.00	> 250

また、連結財務諸表は要法定監査である。

しかしながら、HGB291及び292条に連結財務諸表作成義務免除規定が存在する。

Statutory audit requirement in Germany

Overview of thresholds post-BilRUG

Threshold values for balance sheet totals and sales revenues in § 267 HGB and § 293 HGB were raised due to the transformation of an EU Accounting Directive into German law (referred to as BilRUG). Mandatory application of the new thresholds is effective for fiscal years starting after 31 December 2015.

Individual financial statements

If at least two of the following criteria apply for two consecutive financial statement dates.

	Small KapG	Medium-Sized kapG	Large KapG
Sales Revenues in m EUR	≤ 12.00	≤ 40.00	> 40.00
Balance Sheet total in m EUR	≤ 6.00	≤ 20.00	> 20.00
Employees	≤ 50	≤ 250	> 250
Statutory Audit Requirement (§ 316ff. HGB)	No	Yes	Yes

Consolidation Financial Statements

Obligation to produce consolidated financial statements and management report for Parent companies, if on the closing date and on the previous closing date 2 of the 3 following criteria have been fulfilled.

	Balance Sheet Total in m EUR	Sales Revenues in m EUR	Employees
Not Consolidated	> 24.00	> 48.00	>250
Consolidated	> 20.00	> 40.00	> 250

And the consolidated financial statements should be audited. However there are exemption rules for the consolidation statutory financial statements preparation in §291, 292. HGB.



III. 税務アップデート

1. 研究開発に係る税務インセンティブ
2. 移転価格と税務調査アップデート
3. E- モビリティに係る課税環境
4. 不動産譲渡税（RETT）と株式取引におけるRETT ブロッカーの変更
5. ”税務情報“の義務的開示（DAC6）





III. Tax Update

1. Tax Incentive R&D
2. Transferpricing & Tax Audit update
3. Tax environment for E-Mobility
4. Real Estate Transfer Tax (RETT) Update & Changes to RETT Blocker in Share Deals
5. DAC6 Notification Duties for “Tax Structuring”



研究開発に係る税制優遇措置の法案

研究開発の助成に関する法律

(2019年5月22日法案／連邦参議院で承認待ち)

狙い

- 投資拠点としてのドイツの魅力の向上
- 税制優遇措置による既存の直接的な研究開発補助金と助成金の強化

対象企業

- 規模や収益性に関係なくドイツの全ての納税者
- ただし、本来は中小企業やスタートアップを援助する目的である

対象となる研究開発

- 基礎研究, 実験的研究開発とプロジェクト研究開発
- 法律の制定後に開始される研究開発活動のみが対象

税制優遇対象となる研究開発費

- 研究開発プロジェクトに関連する損金算入可能な賃金と従業員への助成金が対象となる
- 一事業年度につき最大2百万ユーロ
- 税制優遇措置／助成金：計算基準の25% $\times$ 1.2、ただし一事業年度あたり0.5百万ユーロが上限
- 前提条件：税制優遇措置の申請が必要（すなわち、法人税の申告段階で自動的に認められるものではない）

Draft Bill for R&D Tax Incentives

Research Allowances Act

(Draft Bill of 22. May 2019/upper house lectures & approval pending as of the date of this report)

Ambition

- Improving the attractiveness of Germany as investment location
- Enhancing existing direct R&D subsidies & grants by tax incentives

Eligible companies

- Taxpayers in Germany irrespective of size and profitability
- However: Originally focus on SME companies/start-up

R&D projects covered

- Basic R&D, experimental R&D as well as project R&D
- Only R&D activities that commence AFTER the law is enacted

R&D cost basis for tax incentives

- Eligible are tax deductible wages and employee grants in connection with the R&D project
- Maximum 2 Mio. EUR calculation basis per fiscal year (FY)
- Tax incentive/cash grant: 25% of the calculation basis x 1.2, but limited up to maximum 500.000 EUR per FY
- Precondition: Application for tax incentive (i.e. not automatically granted within the course of Corporate Income Tax Declaration assessment)

ドイツにおける税務調査のマネジメント ー 税務調査に関する最近の事案

ドイツの税務調査に関するホットピックス

01

文書化が不十分であると見なされた場合、推定課税の引き金となる（例えば、予算情報の不足、不完全な支店口座など。次のスライド参照）

02

税務調査によるストレス（“国際的な移転価格の環境...”スライド参照）

03

子会社における損失（特に多国籍な日本企業グループのドイツやEUにおける子会社）

04

R&Fプロフィール、利益状況及び価値帰属に照らした複数の会社の（再）分類（より多くの国際的な情報交換が期待される。後のスライドを参照）

05

商標ライセンス及びフランチャイズ

06

再編・機能の移転

07

サービス及び費用の分担（CCAaに関する後のスライド参照）

08

資金調達取引（マイナスEBTに関する後のスライド参照）

09

国内取引

Management of German Tax Audits

Current cases & experiences from German tax audits

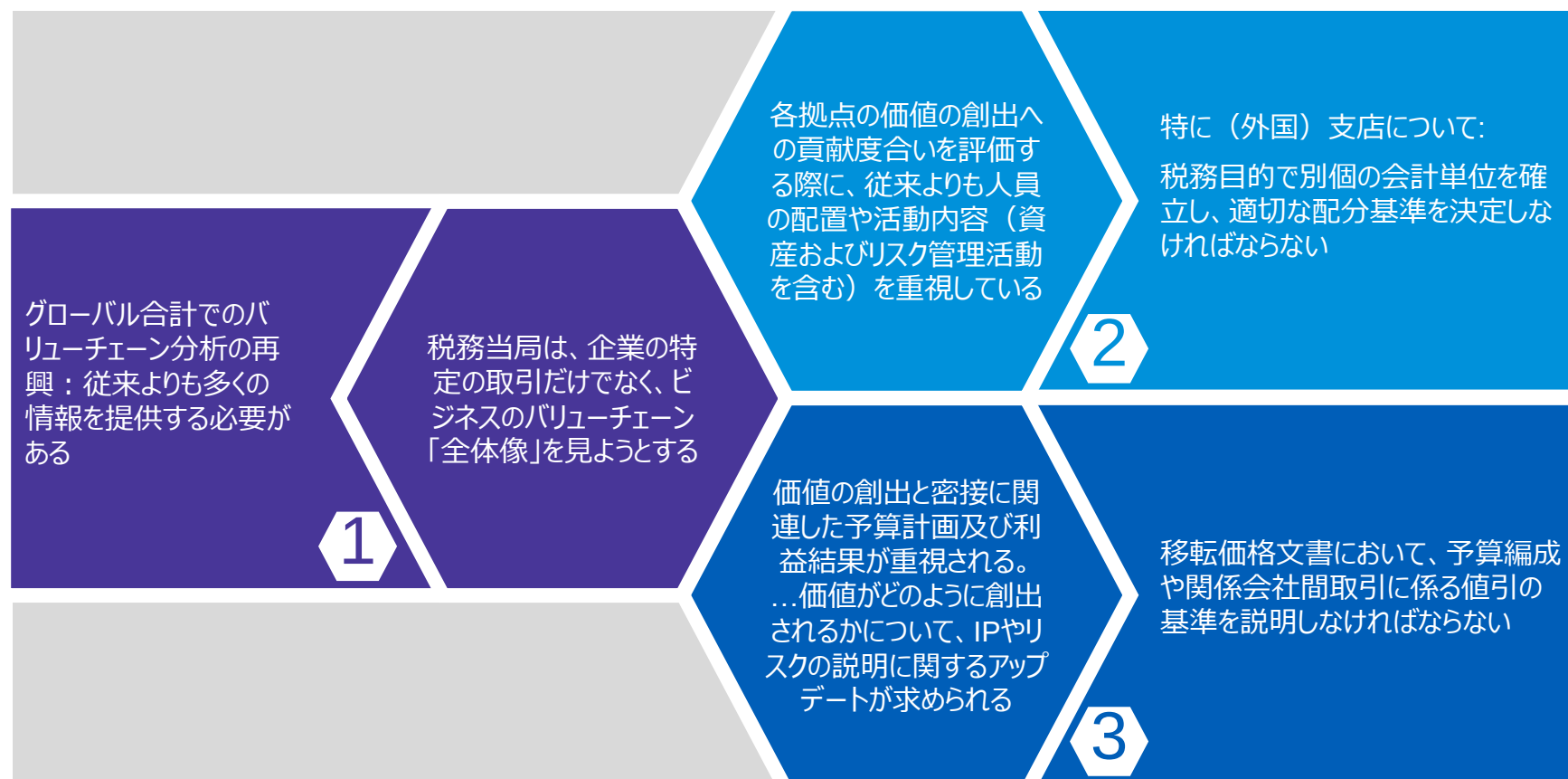
Hot topics in German tax audits

- 01 Uselessness of documentation as trigger for estimation (e.g. due to lack of budget info, incomplete branch accounting etc.; see next slide)
- 02 Pressure build-up by the tax audit (see following page re. international environment)
- 03 Losses at subsidiaries (especially routine companies, such as LRD in Germany/EU of multinational JP groups)
- 04 (Re-) classification of companies in light of R&F profile, profit situation and total value attribution (expect more international information exchange; see below)
- 05 Trademark license/ franchise
- 06 Restructuring/ relocation of functions
- 07 Services/cost allocations (see below Excurse on CCAa)
- 08 Financing transactions (& negative EBT; see in the following)
- 09 Notional transactions

ドイツにおける税務調査のマネジメント

ードイツに税務調査における移転価格の一般的動向

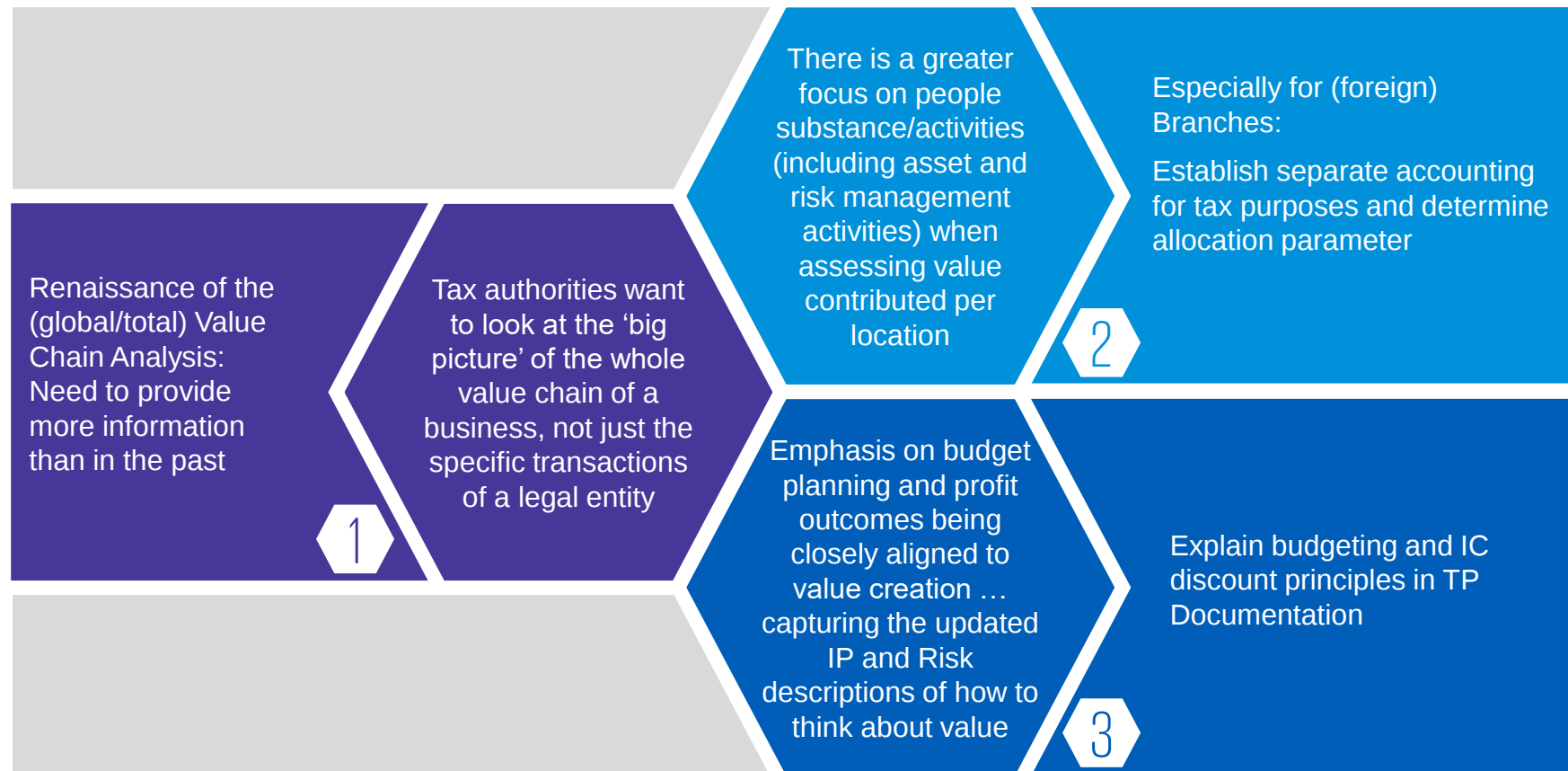
3つの重要な変更点は以下のとおり:



Management of German Tax Audits

General TP trends we see in Germany in tax audits

Three key changes are:



ドイツにおける税務調査のマネジメント ー 国際的な移転価格の環境の厳格化

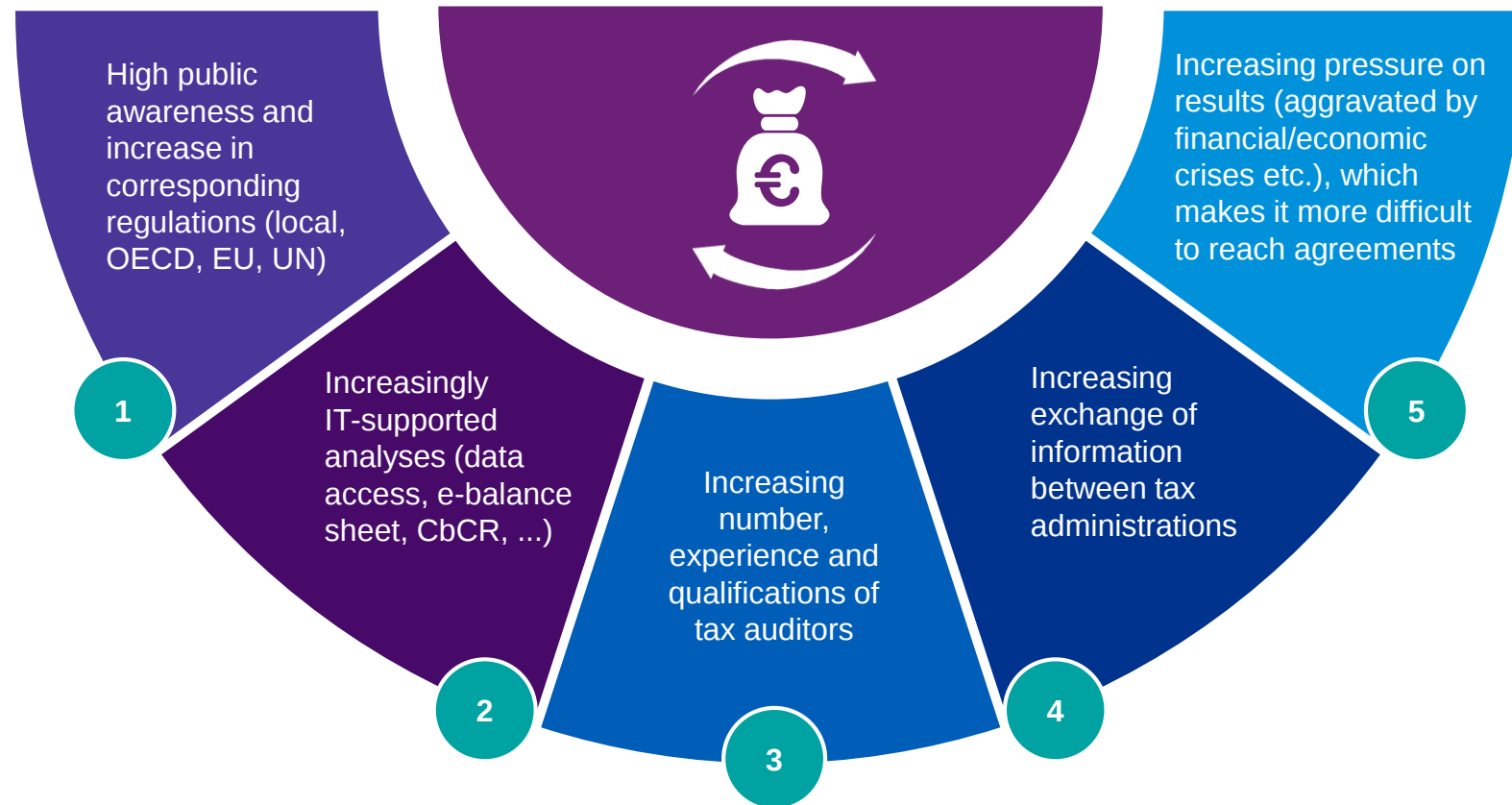
複雑で国境を超える商取引に伴い、グローバル化した価値における連鎖が直面するのは…



Management of German Tax Audits

The international transfer pricing environment is intensifying

Globalized value chains with complex cross-border business relationships meet ...



ドイツにおける税務調査のマネジメント －企業の損失（1/2）

企業の損失

- 経済的に厳しい状況下で企業に営業損失が発生した際、独立企業間の原則が適応されるのか？
- 損失が1つのセグメント（販売）のみで発生し、サービスが営業を補足する活動である場合、これらの二つのセグメントの統合が必要となるかもしれない。
- 以下のような場合には、損失には独立企業間原則が適用されるものと思われる。
 - 損失が長期的に相殺される場合 (OECD-RL 2017 Tz 1.131)
 - 損失は発生するという合意が交わされ、後に利益が出ると予測される場合 (OECD RL 2017 3.64段落)
 - 予測可能な期間を超えて、利益が出ると考えられる場合。
 - 「品行正しい良心に基づくマネージャーは [...]、合理的な期間内に [...] 合理的な全体利益が出ると [...] 予想する。」BFH v. 17.02.1993 - I R 3/92、BStBl. II 1993、p. 45
 - 関連文献によると、「予測可能な期間」とは3～5年とされる。そのため、国際・国内の複数年分析が便利である。VG (3.4.12.9段落) 及び OECD指針2017 (3.75段落)
- 予算業績の分析(OECD RL 2017 3.69段落)

Management of German Tax Audits

Losses in routine companies (1/2)

Losses in routine companies

- Is it arm's length if routine companies suffer operating losses in economic stress situations?
- If losses are only incurred in one segment (sales), but service is a complementary sales activity, it may be necessary to combine these two segments.
- Losses might be arm's length, if
 - Losses are compensated in the long run (Tz 1.131, OECD-RL 2017/OECD Guidelines)
 - Agreement that losses will be born, but later profits will be planned
 - Consideration of a total profit over a foreseeable period of time
 - "A decent and conscientious manager will [...] expect a reasonable overall profit [...] within a reasonable time [...]", BFH v. 17.02.1993 - I R 3/92, BStBl. II 1993, p. 45
 - According to the relevant literature, the foreseeable period is between three and five years. A multi-year analysis can be useful both internationally and nationally, VG procedure (para. 3.4.12.9) and OECD Directive 2017 (para. 3.75).
- Analysis of budgeted results (paragraph 3.69 ff., OECD RL 2017)

ドイツにおける税務調査のマネジメント －企業の損失（2/2）

実践のための推奨事項

契約書の草案作成

- 危機的な年に対応できるように、十分柔軟な合意文になっているか？
- 例として、
 - 経済的な枠組みを本質的な変化させたい場合、合意した条件を調整することが可能であるか
 - 年度末における遡及調整
 - 特定の状況下に限られた補償
 - 十分な柔軟性のある価格調整
 - 取引相手に対する責任において明確な線引きがなされているか



ベンチマークの確認

- 状況の比較ができるよう、特定の市場状況においては、データベース分析を調整しなければならない可能性がある。
 - 市場発展に該当しない企業を除外する。
 - 基準値と検討中の期間での時差を減らすための財務情報の更新
 - 過去の不況期間（例えば10年前）の財務情報
 - 基準値と考察する期間の時間差を削減するための財務情報の調整



税務面に関して

- 実施した対策を適時文書化
- 価格決定あるいは利益算出のための計画書の文書化(利益分割の記録に関する指示 第4条第4項)
- 税務当局との事前確認（APA）及び合意によって対策範囲が限定できる。
- 欠損金繰り越しのマネジメント



Transfer Pricing in Turbulent Times

Losses in routine companies (2/2)

Recommendations for action

Drafting of contracts

- Do the agreements provide sufficient flexibility to react to crisis years? For example through
 - Possibilities to adapt agreed terms in the event of a substantial change in the economic framework
 - retrospective year-end adjustments
 - Compensation only under certain conditions
 - Sufficiently flexible price adjustments
 - Clear delimitation of the responsibilities of the transaction partners



Review Benchmarking

- The specific market situation may lead to the need to adapt the database analysis in order to obtain comparability:
 - Removal of companies not affected by market developments
 - Update financial data to reduce time difference between reference values and period under review
 - Financial data from last economic stress situation (e.g. 10 years back)
 - Adjustment of financial comparative data with the help of regression



Further tax aspects

- Timely documentation of taking actions
- Documentation of price determination (sec. 4 (4) GAufzV) or positive planning
- APAs and agreement with tax authorities might restrict the range of actions
- Management of loss carry forward



ドイツにおける税務調査のマネジメント ー 自動的な情報交換

税務アレンジメントの義務的開示

- ドイツに居住する納税者に対する欧州指針2018/882 EU (DAC 6) を導入する2019年1月30日公表の法案
- 合法ではあるが、問題のある税法規制利用の早期発見が目的
- 税務仲介者は、報告義務を負う。つまり、国際税務のコンセプトが第三者に対してどこで販売、構築、まとめられたのか、どこで第三者の手に渡るようにされたのか。国際税務コンセプトの履行が第三者に対してどこで行われているのか。（ただし、この開示行為は、税務コンセプトの解消や保護には該当しない。）
- 記載義務行為は、税理士、財務サービスプロバイダーだけでなく、税務部門のあるグループ企業に該当する。
- 税務仲介者が守秘義務を有する場合、通知義務は、仲介者ではなく、サービス利用者が負う。
- 税務コンセプトの「構想」という資格に特定の特性が求められる。
- 既に通知要件の対象となっている開示行為もいくつかある。
- その他の特性は「主要便益テスト」も満たす必要がある。テストの目的は、平均的な結果になることを目的としている。（つまり、構想における主なメリットは税務に関する内容となる。）

移転価格に関する構造

開示内容は、ドイツ租税通則法第 138e（ドラフト）による。



法案に沿う形で、ドイツ国内の事実関係が通知対象となる。

Transfer Pricing in the Era of Information Transparency

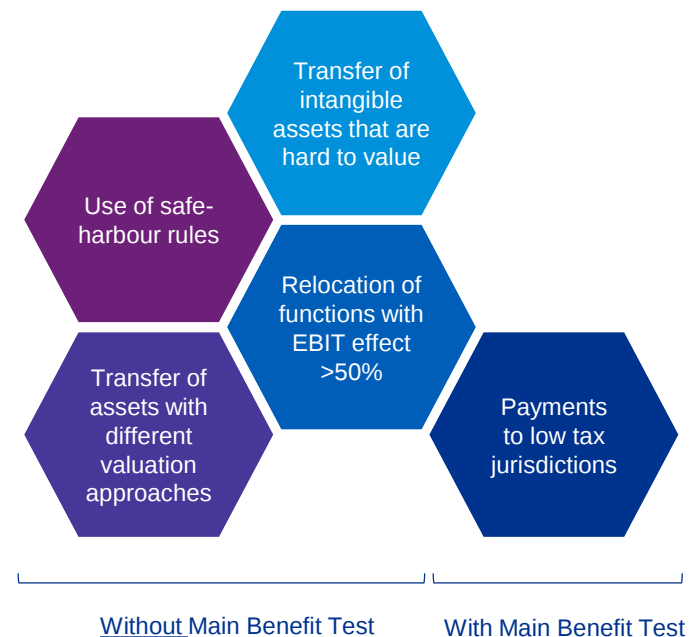
Automatic information exchange

Mandatory Disclosure of Tax Arrangements

- Draft law of 30 January 2019 implementing the EU Directive 2018/882 EU (DAC 6) for taxpayers with tax residence in Germany
- Aim of early identification of legal but undesirable tax arrangements
- Intermediaries are subject to reporting requirements, i.e. "where a cross-border tax scheme is marketed for third parties, designed, organised or made available for use by third parties or where its implementation is managed for third parties" (however, this does not apply to the liquidation or defence of any tax schemes).
- This affects tax advisors, financial service providers, but also group companies with a tax department.
- Transfer of the obligation to notify to users in the event of the intermediary's obligation of confidentiality
- Existence of certain characteristics for the qualification as "design"
- Some indicators already subject to notification requirements
- Other characteristics must also fulfil the so-called "Main Benefit Test" in order to qualify as subject to averaging (i.e. the main advantage of the design is tax-related).

Transfer Price-Relevant Structures

Indicator acc.
§ 138e AO-E



Also domestic German facts notifiable according to draft law

プール・費用分担契約（CCA） －OECD移転価格ガイドライン

費用分担契約（CCA）を満たす要件

OECD移転価格ガイドライン2017第8章によると、
費用分担契約（CCA）に関与する企業は
以下の通り。



1. **共同利用**から**便益**が得られると予測可能な企業
2. **CCA活動**から**直接的な便益**が得られると予測可能な企業
3. 他の企業と**リスク及び所有権**を共有する、又は**使用权**を共有する企業
4. リスクの引き受け又は回避について**意思決定権限**を有し、実際にそれを行行使できる企業
5. リスクを引き受ける**金融資産を有する**企業

独立企業間価格

低価値サービスCCA

- 費用の分担（利益上乗せを除く）
- 要件: 便益の発生
- 例: IT、法務、HR



開発CCA

- 市場価格に基づいて支払われた（過去分を含む）全分担金の分担
- 要件: 将来の便益の共有
- 例: 研究開発、マーケティング

サービス・グループ間分担の識別（OECD移転価格ガイドライン2017第7章参照）

Pool/Cost Contribution Agreements (CCAs) OECD Guidelines

Requirements for CCA

According to Chapter VIII of the **OECD-GL 2017**, participants in a CCA can only be those who



1. Can expect **benefits** from **shared usage**,
2. Can expect **immediate benefits from CCA activity**,
3. Shares **ownership** or usage rights as well as **risks** with the other participants,
4. **Has decision-making authority** with regard to the assumption or rejection of risk and actually exercises this authority,
5. **Has the financial resources** to assume risks.

Arm's length compensation

Low Value Service CCA

- Allocation of contributions to costs (without profit mark-up)
- Criteria: generated benefit
- Examples: IT, Legal, HR



Development CCA

- Allocation of all (incl. past) contributions made at market prices
- Criteria: Share in future benefits
- Examples: Research & Development, Marketing

Differentiation between of service/group allocations (cf. Chapter VII. OECD-GL 2017)

プール・費用分担契約（CCA） －費用分担契約の履行

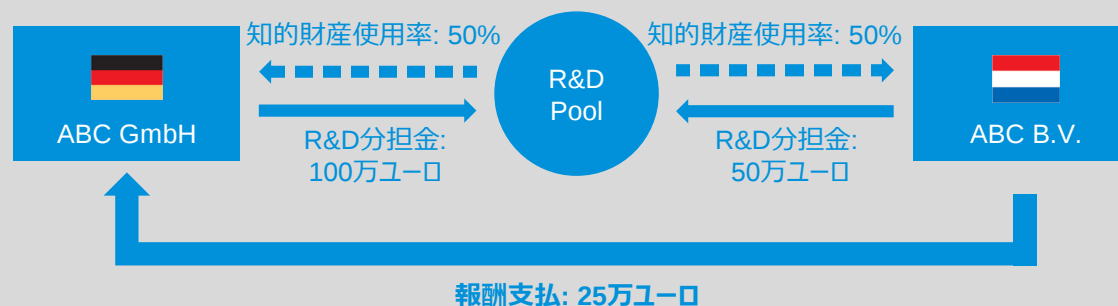
2018年7月5日公表の執行原則

- 1999年12月31日に公表された費用分担契約に係る執行原則（BStBl. I p. 1122）は、2018年12月31日をもって廃止された。
- プールの配分は費用負担のみでは判断されなくなる（便益に対する課徴金を除く）。
- 現行の費用分担契約が適応されるのは、2019年12月31日までの移行期間内である。

実際に必要な内容の検証

相殺額・調整額の計算例（開発CCA）：

- 企業における予測便益の特定
- 分担金における目標となる割合の計算
- ABC B.V.からABC GmbHに対して支払われた分担金の計算



Pool/Cost Contribution Agreements (CCAs) Implementation

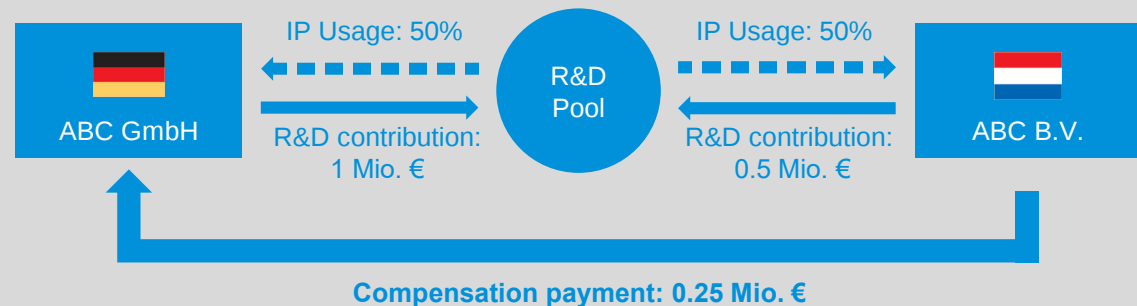
Administrative principles dated 05 July 2018

- Revocation of the **administrative principles on cost allocation agreements** dated 31 December 1999 (BStBl. I p. 1122) with effect as of **31 December 2018**
- **Pool allocations** may no longer only be settled at **cost** (without profit surcharge).
- **Transitory period until 31 December 2019** for existing cost allocation agreements.

Examine need for action

Example for calculation of compensation/adjustment payments (Development CCA):

- Identification of the expected benefit for the companies
- Calculation of the corresponding target share of contributions
- Calculation of the compensation paid by ABC B.V. to ABC GmbH



変動期における移転価格 ー マイナスの税前提利益への防衛策

背景

- 多国籍に渡る企業グループの場合、取引単位営業利益法（TNMM）に基づいて販売会社は頻繁にコントロールされている。外部からの資金調達程度により、EBIT水準においては低く安定しているが、EBT水準において損失が発生することがある。このことは、税務調査にて頻繁に批判の対象となっている。

防衛策

1. 資金調達の自由に関する原則

- 「原則として、資本会社の出資者は原則的に自由に資金調達の形態を選ぶことができる。」BFH v. 05.02.1992, I R 127/90, BStBl.II 1992, S. 532-537; BFH v. 08.12.1997, GrS.1-2/95, BStBl.II 1998, S. 193-200
- 立法機関は資金調達の自由を制限する権限を有しており、既に制限を設定している。（例：ドイツ法人税法第8a条、ドイツ所得税法第4h条、ドイツ所得税法第4条第4項などにに基づく利子利用制限）

2. 取引の考察

- 「一般的にどの商取引も記録されなければならない。」利益分割の記録に関する指示 第2条第3段落および第1段落.16 ff. OECD 2017年ガイドライン

3. 利益の全期間

- 「品行正しく良心に基づくマネージャーは [...]、合理的な期間内に [...] 合理的な全体利益が出ると [...] 予想する。」BFH v. 17.02.1993 - I R 3/92, BStBl.II 1993, p. 45
- 関連文献によると、「予測可能な期間」とは3～5年とされる。そのため、国際・国内の複数年分析が便利である。VG procedure (3.4.12.9段落) and OECD 2017年ガイドライン (3.75段落)。

Transfer Pricing in Turbulent Times

Defence of a negative EBT

Background

In international groups, sales companies are often controlled using the transactional net margin method ("TNMM"). Depending on the degree of debt financing, it may happen that a routine company reports a low but stable margin at the EBIT level but a loss at the EBT level. This is often criticised in the context of tax audits.

Defence strategies

1. Principle of freedom of financing

- "In principle, the shareholders of a corporation can choose the form of financing freely", BFH v. 05.02.1992, I R 127/90, BStBl. II 1992, S. 532-537; BFH v. 08.12.1997, GrS. 1-2/95, BStBl. II 1998, S. 193-200
- The legislature has the option of restricting the financing freedom and has already done so, e.g. interest barrier in accordance with § 8a KStG, § 4h EStG, § 4 (4) ESt

2. Transactional consideration

- "Records must generally be prepared for each business transaction", § 2 para. 3 GAufzV & para. 1.16 ff. OECD Guidelines 2017

3. Total profit period

- "A decent and conscientious manager will [...] expect a reasonable overall profit [...] within a reasonable time [...]", BFH v. 17.02.1993 - I R 3/92, BStBl. II 1993, p. 45
- According to the relevant literature, the foreseeable period is between three and five years. Both internationally and nationally, a multi-year analysis can be useful, VG procedure (para. 3.4.12.9) and OECD Guidelines 2017 (para. 3.75).

E-モビリティに係る課税環境 (1/2)

2019年5月8日に公表された「エレクトロモビリティに対する追加財政優遇措置および追加税制改正に関する法律」の閣議案

- この法律はエレクトロモビリティ（E-モビリティ）に対する追加の財政優遇措置の導入を意図している。
- E-モビリティの最も重要な財政優遇措置の概要は以下のとおり。

財政優遇措置	適用時期
電気配送車両に対する特別減価償却: 特定の純電気自動車については1年目に50%の特別減価償却費を計上できる。	2020年から2030年に購入した車両
社用車に対する税制: 電気自動車およびプラグインハイブリッド車を社用車とした場合の減税措置（評価基準が半額となる）が2021年12月31日以降も延長されることとなった。 前提条件は下記のいずれかである i) 車両の二酸化炭素排出量が、走行 1 キロメートルあたり50グラムを超えないこと、または ii) 電動エンジンのみを使用した航続距離が60キロメートル（2022～2024年の購入の場合）または80キロメートル（2025～2030年の購入の場合）以上であること	2022年から2024年に購入した車両および2025年から2030年に購入した車両に対して、車両の購入時期により、2段階で適用される。

Tax environment for E-Mobility (1/2)

Ministerial draft bill for an „Act on further fiscal incentives for electric mobility and on the amendment of further tax provisions“ published on 8 May 2019

- The Act is intended to introduce in particular further fiscal incentives for electric mobility (e-mobility).
- Overview of the most important fiscal incentives for e-mobility:

Fiscal incentives	Timing
Special depreciation allowance for e-delivery vehicles: A 50% first-year special depreciation allowance can be claimed for certain new purely electric delivery vehicles.	Applicable to purchases between 2020 and 2030.
Company car taxation: The regulations regarding the tax privileged usage of electric and plug-in-hybrid company vehicles (assessment basis is halved) shall be extended beyond 31 December 2021. A prerequisite is that either i) the vehicle's emission of carbon dioxide does not exceed 50 grams per kilometer driven, or ii) the range of the vehicle, by exclusively using the electric engine, amounts to 60 km (for purchases between 2022 and 2024) or 80km (for purchases between 2025 and 2030).	Two-step extension for purchases between 2022 – 2024 and for purchases between 2025 – 2030.

E-モビリティに係る課税環境 (2/2)

2019年5月8日に公表された「エレクトロモビリティに対する追加財政優遇措置および追加税制改正に関する法律」の閣議案

— E-モビリティの最も重要な財政優遇措置の概要は以下のとおり。(継続)

財政優遇措置	適用時期
電気チャージ・ローディング装置: 雇用主による給付金の免税措置の延長 i) 雇用主や会社の敷地内における電気またはプラグインハイブリッド車両への充電、および ii) 会社所有の装置の従業員への一時的な貸与、および iii) ローディング装置を従業員への無償または低額譲渡した場合の定額課税の可能性	左記優遇措置は2030年末（現在は2020年末）まで延期された
電気自動車と電動自転車の賃貸料に係る営業税上の課税所得への算入 営業税において、他人が所有する動産の使用に係る賃貸料の 5% (リース料を含む)は営業税の課税所得に算入される。(その結果、当該支出の約0.8%が営業税の実質負担率となる) 電気車両やハイブリッド車両の賃貸の場合、二酸化炭素排出量や排出量範囲（またはその両方）に関する特定の要件が満たされると、営業税上の課税所得への算入が半額となる。	2019年12月31日以降、評価期間までに締結された賃貸契約について適用される

Tax environment for E-Mobility (2/2)

Ministerial draft bill for an „Act on further fiscal incentives for electric mobility and on the amendment of further tax provisions“ published on 8 May 2019

— Overview of the most important fiscal incentives for e-mobility (continued):

Fiscal incentives	Timing
Electric charging and loading devices: Extension of the tax exemption for benefits, granted by the employer, for i) the electric charging of an electric or plug-in-hybrid vehicle on the premises of the employer or an affiliated enterprise, as well as for ii) the temporary transfer of the company loading device to the employee, and iii) the possibility of a flat-rate wage taxation on the gratuitous or discounted transfer of ownership in a loading device to the employee.	Each of these benefits shall be extended until the end of 2030 (so far: 2020).
Trade tax add-back of rents for electric cars and bicycles For trade tax purposes, 5% of the rental expenses (including leasing rates) for the use of movable assets, owned by another person, are added back to the trade tax base (resulting in an effective trade tax burden of approx. 0.8% of such expenses). In the case of the rental of an electric or hybrid vehicle, the trade tax add-back shall be halved if certain requirements regarding carbon dioxide emissions and/ or range are met.	For rental agreements concluded after 31 December 2019 until assessment period 2030.

(ドイツ) 不動産譲渡税 (RETT) 免除規定の厳格化が施行

主な変更

1. §1 GrEStGにより、株式保有割合の基準値が95%から90%に引き下げられたため、RETT ブロッカーのスキームは少なくとも10%の株式保有を考慮する必要がある。
2. RETT ブロッカーの最低保有期間が5年から10年となり、15年まで延長される場合もある得ることとなった (§ 1 Abs. 2a, §§ 5 Abs. 3, § 6 Abs. 3 Satz 2, § 7 Abs. 3 GrEStG-E)

効力

- 2019年12月31日以降に効力が発生するRETTに関連するリストラ、M & A、組織再編などに適用される。
- しかしながら、免除規定を適用するためには、保有期間は取引後10年か15年のみではなく、取引前の保有期間も確認しなければならない。

KPMGの見解

- 例えば特定の企業グループに対する免除など、現在計画されている例外規定はない。(§6a GrEStG)
- 長期的なRETTブロッカースキームを設計する必要がある。 (“アンカー投資家”)
- 保有期間を確認し、特に計画中の組織編成があれば注意が必要

Enforcement of stricter (German) Real Estate Transfer Tax (RETT) exemption rules

Main Changes

1. Reduction of Threshold of share participation from 95% to 90% according to § 1 GrEStG, so that RETT Blocker Structures need to consider at least 10% shareholding
2. Extension of minimum shareholding periods for RETT Blocker from 5 to 10 years and in some cases even up to 15 years (§ 1 Abs. 2a, §§ 5 Abs. 3, § 6 Abs. 3 Satz 2, § 7 Abs. 3 GrEStG-E)

Effectiveness

- Applied on any RETT relevant restructurings, M&A, reorganizations, etc. that are effected after 31. December 2019
- However, holding periods may need to be checked also for previous years in order to apply exemption after 10 or 15 years

KPMG Comment

- No Escape Rules currently planned, i.e. no specific Group Escape (§ 6a GrEStG)
- Need to establish long lasting RETT-Blocker-Structures (“Anker-Investors”)
- To check holding periods and draw attention in particular to planned reorganizations

法令順守への対応準備と義務的開示対象の効率的実現可能性

現状

- クロスボーダーの税務アレンジメントに係る開示義務を定めた欧州指令（EU）2018/822が、2018年6月25日に施行された。
- これを受けて、ドイツの議会はDAC 6をドイツの法律に導入するために、2019年1月30日付で概念案を提示した。法律化のプロセスは、国際的な税務スキームの開示義務と合わせて、（ドイツ租税通則法）138ffを拡張することにより実行されることとなった。
- 欧州指令は、他のEU加盟国でも並行して法律化される予定であり、現時点では、ドイツと同じ内容となるかは不透明な状況である。
- 適用に際しては多くの問題が残されている。



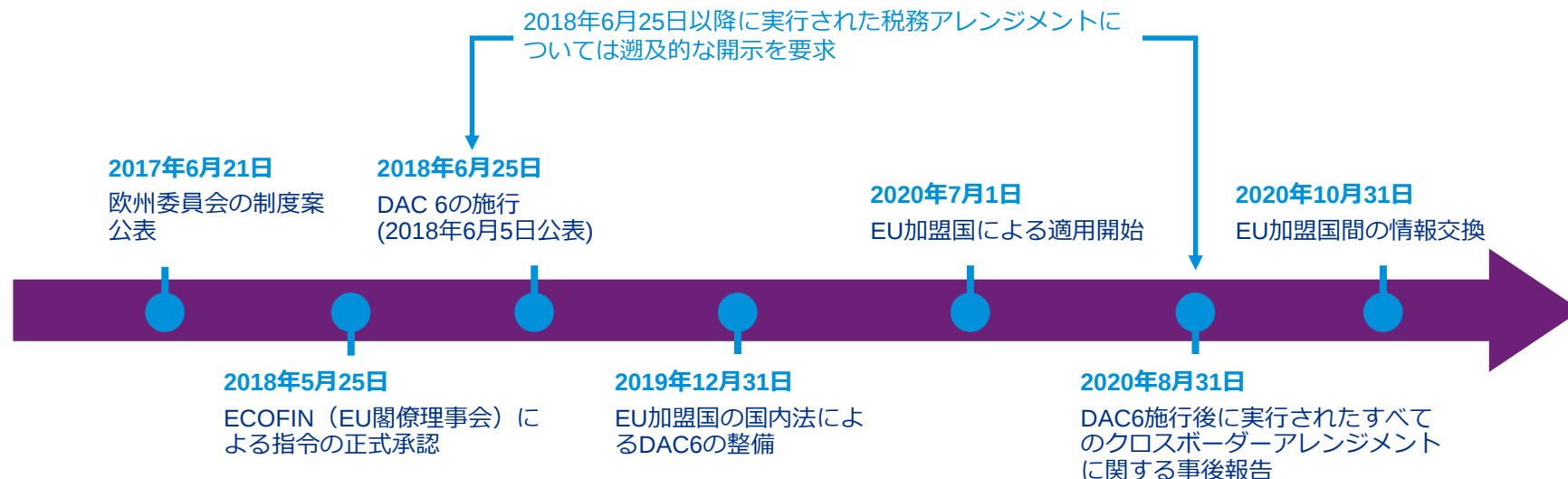
Preparation of the legally compliant and efficient feasibility of possible reporting requirements

Initial situation

- Council Directive (EU) 2018/822 concerning the requirement to report cross-border tax arrangements came into force on 25 June 2018. European member states must transpose the directive into national law by 31 December 2019.
- The German legislature most recently presented a draft concept dated 30 January 2019 for implementing DAC 6 into German law. This proposes that the implementation – together with a reporting requirement for national tax structures – be carried out by extending section 138 ff. of the Abgabenordnung (AO – German Fiscal Code), among other things.
- The directive will be implemented in parallel in other EU member states, where it seems uncertain at the moment whether the implementation will feature the same content as in Germany.
- A lot of application issues are currently still open



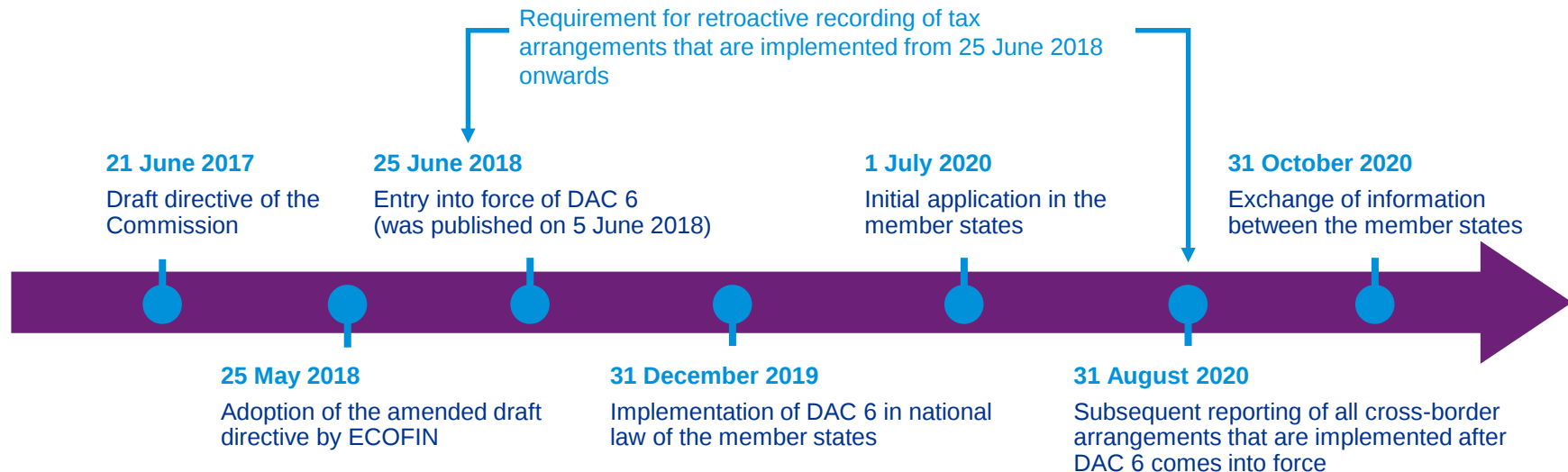
DAC6に基づく遡及的な開示義務は2018年6月25日以降に実行された税務アレンジメントも対象となる



- ドイツ法におけるクロスボーダーアレンジメントの開示義務の施行：連邦財務省（BMF）の未公開のディスカッションドラフト：2018年9月11日の「税務アレンジメントの報告義務導入に関する法案」（「AO-E UmsG」）
- 2019年1月30日に、税務アレンジメントの報告義務の導入に関する未調整の法案に、クロスボーダーアレンジメントの報告義務が追加された。さらには直近では、DACに基づく国際税務スキームの開示義務も当該法案に含まれている。

III. Tax Update | 5. DAC6 Notification Duties for „Tax Structuring“

The retroactive reporting requirement under DAC 6 also concerns tax arrangements that are already implemented from 25 June 2018 onwards

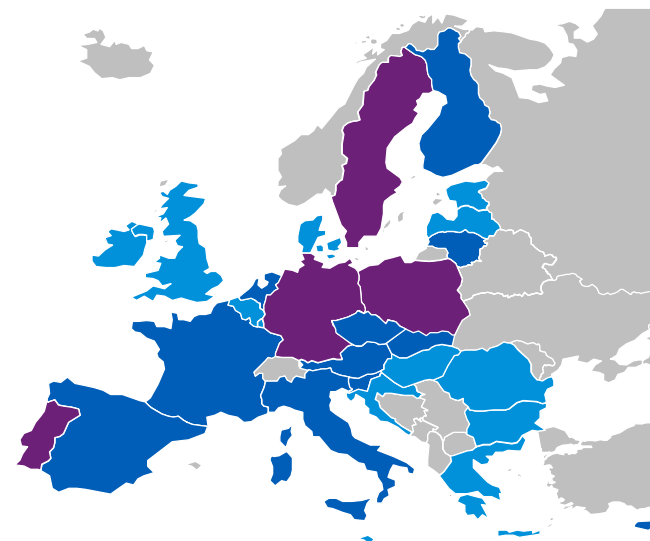


- Implementation of the disclosure obligations for cross-border tax arrangements in German law: unpublished discussion draft of the Federal Ministry of Finance (BMF): “Draft bill on the introduction of a requirement to communicate tax arrangements” of 11 September 2018 (“AO-E UmsG”)
- Non-coordinated draft bill on the introduction of a requirement to communicate tax arrangements last amended on 30 January 2019, which, in addition to the requirement to communicate cross-border tax arrangements, now also includes an obligation to disclose national tax structures based on the DAC.

28EU加盟国におけるDAC6の不均衡な適用状況 (“DAC6KPMG国別報告“からの抜粋による例示)

KPMG DAC 6 国別報告 (2019年7月2日)

- オーストリア：法案は2019年夏に提出されており、直接税に係るクロスボーダーアレンジメントに限定されている。法律専門家の権利は支持されたものの、顧客が承諾した場合、報告可能なクロスボーダーアレンジメントの情報を提出することが引き続き可能である。なお、罰金は最大50,000ユーロである。
- チェコ共和国：2019年5月にチェコ財務省は、DAC6実施法案の第2版を発効した。これは、DAC6をほぼ反映したものであり、法的専門家の権利は適用されている。
- フィンランド：EU指令の大部分を反映したDAC6の法案が公開された。
- フランス：最初の草案がコメント募集のため回覧された（2019年3月）。大部分はEU指令を反映している。
- ドイツ：正式な立法プロセスは開始されていないが、2つの非公式な草案が現在議論されている。2019年1月30日に修正法案の草案が（非公式に）ドイツの立法者によって提出された。報告漏れや遅延に対しては最高25,000ユーロの罰金が検討されている。
- イタリア：法案によると2,000ユーロから21,000ユーロまでの行政上の罰金が科せられることがある。クロスボーダーアレンジメントについては、イタリアとの効果的な情報交換が行われ、少なくとも1人の参加者がイタリアの居住者であれば、第三国で発生した税務便益であっても報告対象とみなされる。
- オランダ：2019年1月に公開草案が公開されており、2019年7月に発効が予定されている。税務仲介者が潜在的な積極的アレンジメントに該当するかを判断することとなり（二重課税の回避は対象外）、個別のアドバイザーではなく、会社が報告義務を負っている。
- ポーランド：開示義務は2019年1月1日から適用される。適用範囲は広範である（国内税務アレンジメントやVATを含む）。報告または通知の不履行に対する納税者への罰金は4.6百万ユーロとなっている。実務ガイドランスに対する議論は継続中である。
- ポルトガル：DAC6法案の草案は公開されている。適用範囲は国内税務アレンジメントやそれに関連するVATにまで拡大されている。
- スペイン：DAC6指令の適用に関する最初の草案は、2019年6月20日に公開されている。ドラフトの大部分はEU指令を反映している。

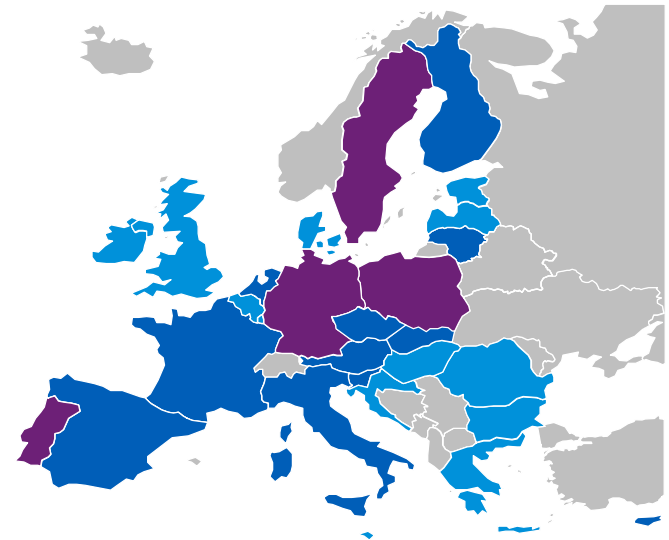


- 1対1対応でEU指令に限りなく準拠した適用
- 適用方法が未だ確立していない
- 国内法務アレンジメントやVATにまで適用範囲を拡大

Heterogeneous implementation of DAC 6 in the 28 EU member states (extract from the “DAC 6 KPMG Country Reports” by way of example)

KPMG DAC 6 Country Reports (2 July 2019)

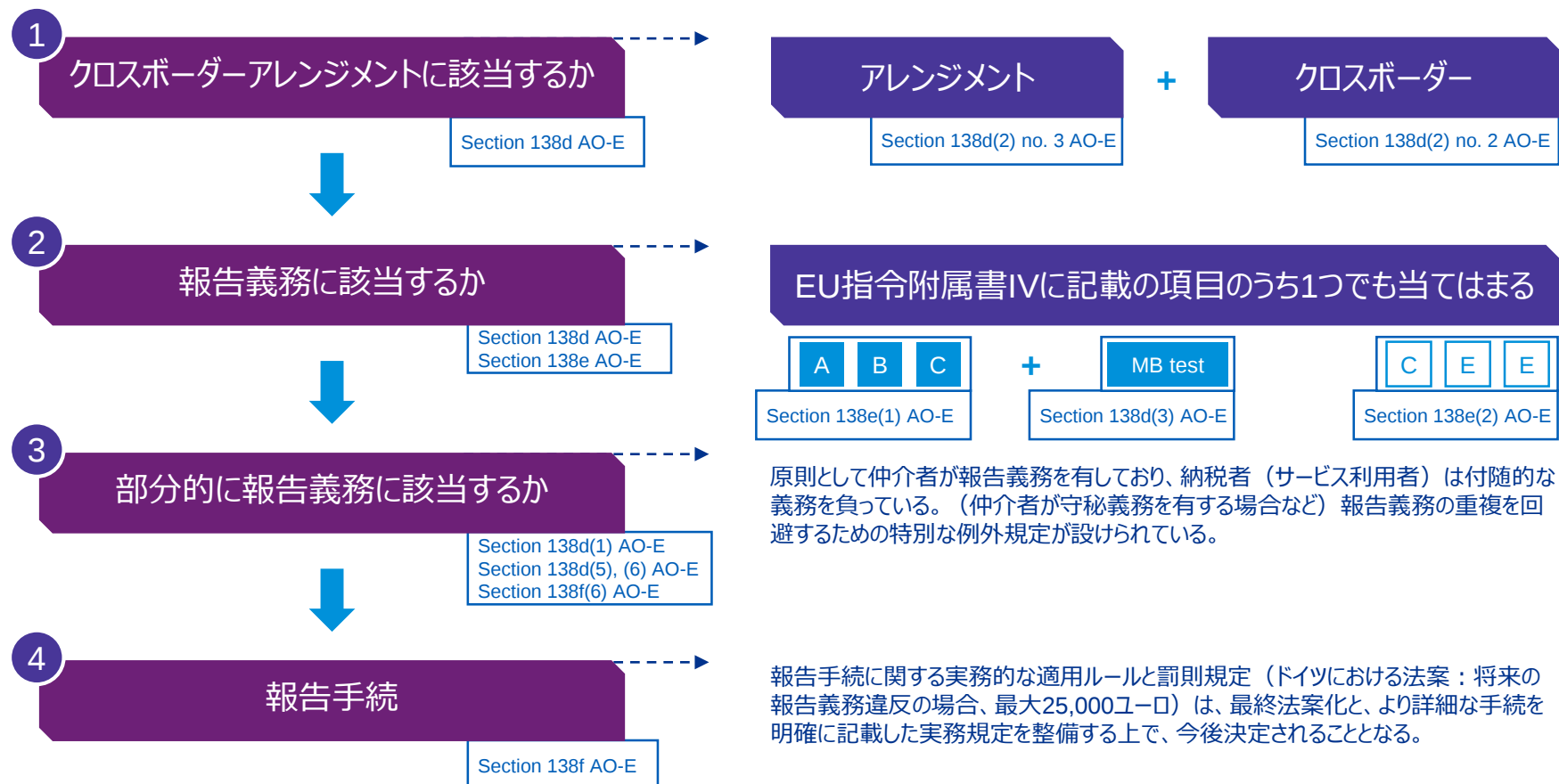
- Austria: draft legislation expected summer 2019. Limited to cross-border and direct taxes. Legal professional privileges upheld, however, advisors may still file information on reportable cross-border arrangements if they are authorized by their clients. Penalty could be up to EUR 50,000.
- Czech Republic: In May 2019, the Czech Ministry of Finance issued the second version of the DAC6 implementation bill. Mostly 1:1 implementation of DAC6; legal professional privilege applies.
- Finland: draft DAC6 bill published for consultation. The major part of the draft mirrors the Directive.
- France: first draft circulated for comments (March 2019). The major part of the draft mirrors the Directive.
- Germany: official legislative process has not started, but two unofficial drafts were under discussion. A revised draft bill was (unofficially) presented by the German legislator on 30 January 2019. This third draft bill includes a reporting obligation for domestic arrangements. Penalty up to EUR 25,000 for incomplete or late reporting is being considered.
- Italy: draft law: Administrative penalty ranging from EUR 2,000 to EUR 21,000. The cross-border arrangement is to be considered as reportable even when the tax benefit arises in a third state, if effective exchange of information with Italy and provided that at least one of the participants is resident in Italy.
- Netherlands: public consultation on draft law January 2019 — bill expected July 2019. Up to intermediary to decide on ‘potential’ aggressive arrangements (avoidance of double taxation not reportable). The firm, not the individual advisor, has reporting obligation.
- Poland: MDRs apply as of 1 January 2019. Significantly broader scope (includes domestic arrangements and VAT). Criminal penalty for failure to report or inform the taxpayer of up to approx. EUR 4.6 million. Discussions on implementation guidelines ongoing.
- Portugal: draft DAC6 bill published for consultation. Scope to be expanded to certain domestic arrangements, including those related to VAT.
- Spain: First draft regulations for the implementation of the DAC6 Directive were made public on 20 June 2019 for public observations, prior to the legislative adoption. The major part of the draft mirrors the Directive.



- 1:1 implementation closely following directive
- Approach still to be established
- Expanded scope, e.g. including domestic arrangements, additional taxes

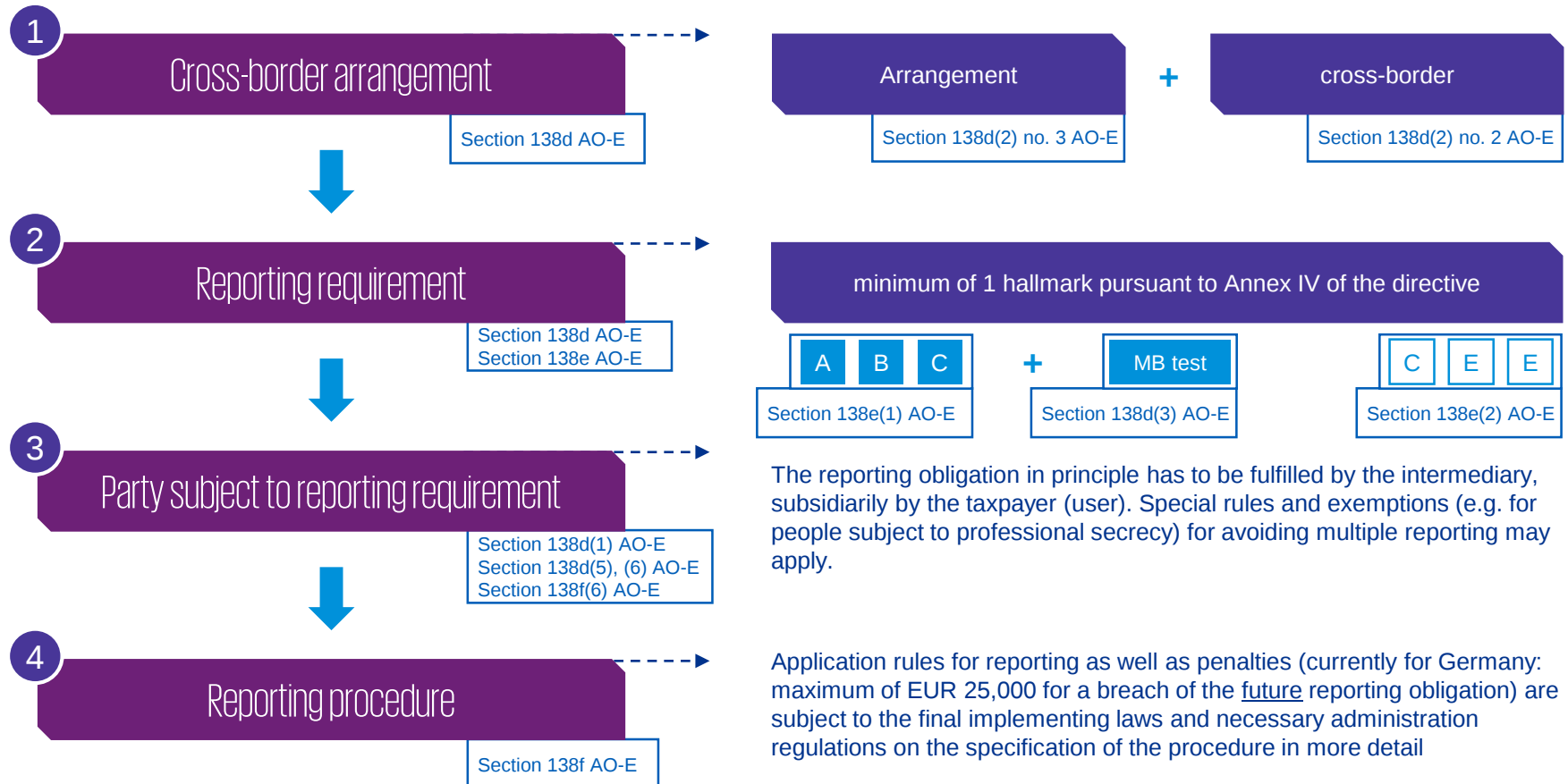
III. 税務アップデート| 5. “税務情報”の義務的開示 (DAC6)

DAC 6 は報告義務の履行に対する4つの段階を示しており、それはドイツの法案も含まれている。(sections 138 ff. AO-E)



III. Tax Update | 5. DAC6 Notification Duties for „Tax Structuring“

DAC 6 provides for a four-stage examination of the reporting requirement, which can currently also be found in the German implementation proposal (sections 138 ff. AO-E)



DAC 6は“ホールマーク”と“主要ベネフィットテスト”により報告対象義務を定義している

主要ベネフィットテスト(“MB テスト”)

報告義務: Annex IV に記載されたホールマークのうち一つでも該当すれば

➡ (ベネフィット) の一つが税務上の利益を得ることであると認められる場合には (主要ベネフィットテスト) が満たされることになる。

A B C

+

MB test

C D E

一般的ホールマーク

(MB テストの適用が必要)

- 納税者が機密保持契約に従う約束をしているアレンジメント
- 仲介者が受け取る報酬が税務上の利益に関連しているアレンジメント
- 標準化されたストラクチャーで他の納税者が利用できるアレンジメント

Section 138e(1) no. 1, 2 AO-E

個別的ホールマーク

(MB テストの適用が必要)

- 税務上の損失の発生を狙ったアレンジメント
- 所得を資産やより低い税率の適用を受ける別の所得に変更するアレンジメント
- 資金の迂回取引等を利用したアレンジメント
- 損金算入可能なクロスボーダーの支払い取引で、受領者が、法人税率が零/若しくはほぼ零である、支払いについて租税が免除されたり優遇税制が適用される国の居住者であるアレンジメント

Section 138e(1) no. 3 AO-E

個別的ホールマーク

(MB テストの適用は不要)

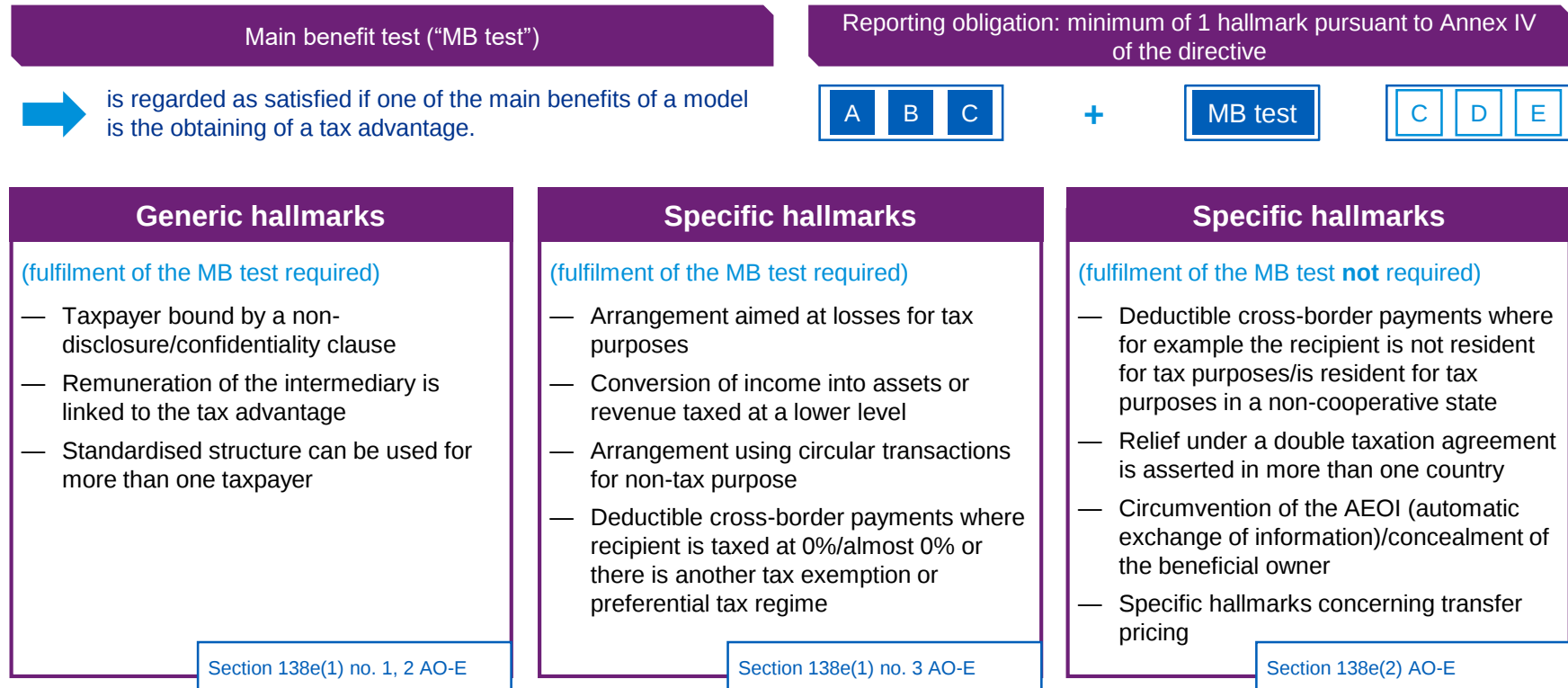
- 損金算入可能なクロスボーダーの支払い取引で、受領者が、例えばいずれの国の居住者にも該当しないこと、または税に関して非協力的な国の居住者であるアレンジメント
- 複数の国で二重課税協定に基づく租税回避を主張するアレンジメント
- AEOI (自動的情報交換) の回避/受益者の隠蔽を伴うアレンジメント
- 移転価格上の懸念がある個別的ホールマーク

Section 138e(2) AO-E

EU指令に準拠した報告義務の有無を評価するために、ホールマークの一覧が参照される。これは、主要ベネフィットテストとともに、アレンジメントの結果として税の優遇措置が得られるかどうかを確認するという意味で、重要な確認項目である。ドイツの施行案もまた、クロスボーダーの報告対象、明確に言えばより狭い範囲であるが、国内のストラクチャーの両方について、事前に定義されたホールマークを基準に判定されるとしている。法律上の概念が曖昧であるため、個別のケースではこれらのホールマークの適用はより複雑になる。

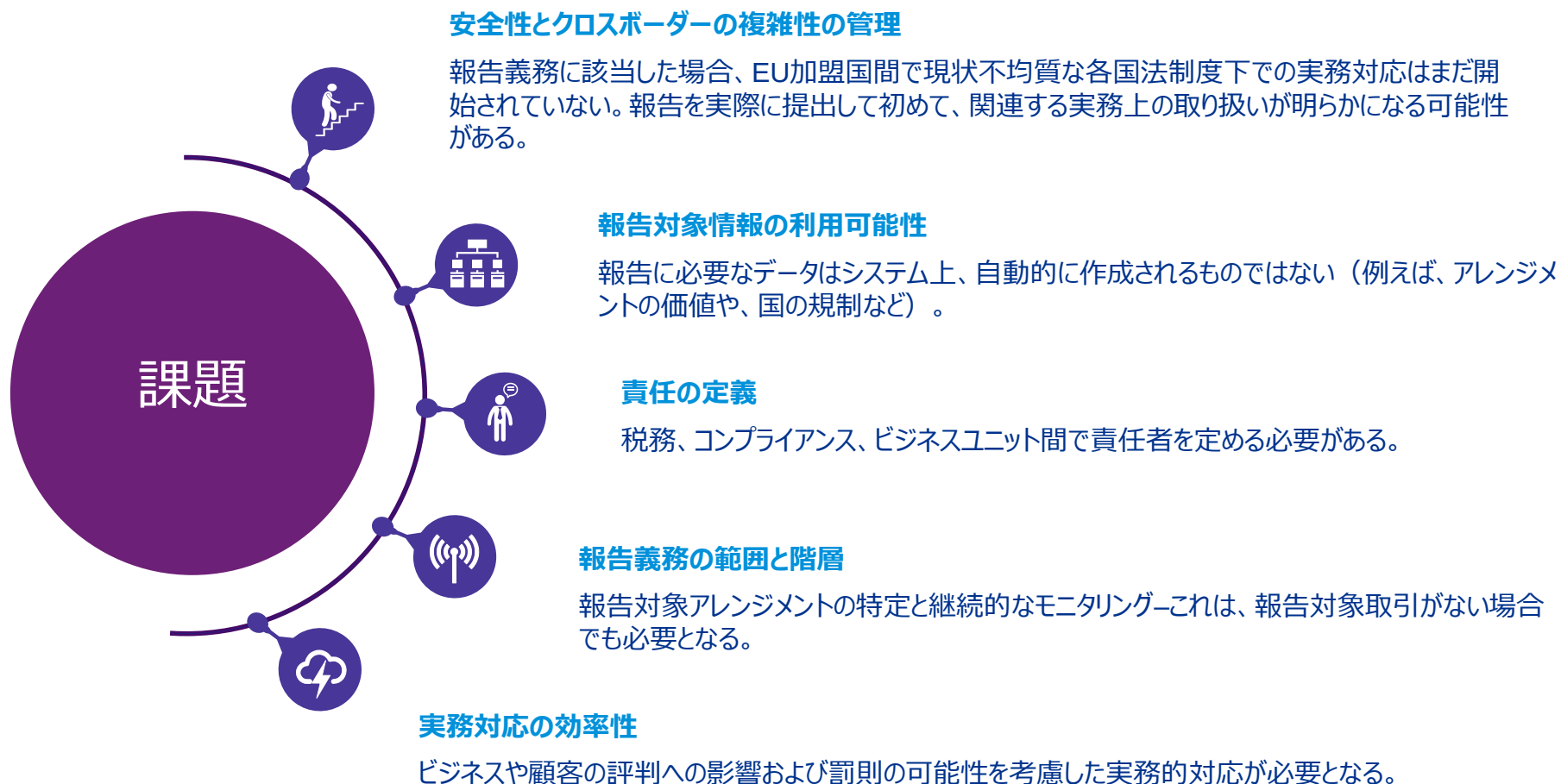
III. Tax Update | 5. DAC6 Notification Duties for „Tax Structuring“

DAC 6 defines the objective reporting obligation based on a catalogue of “hallmarks” together with the “main benefit test”



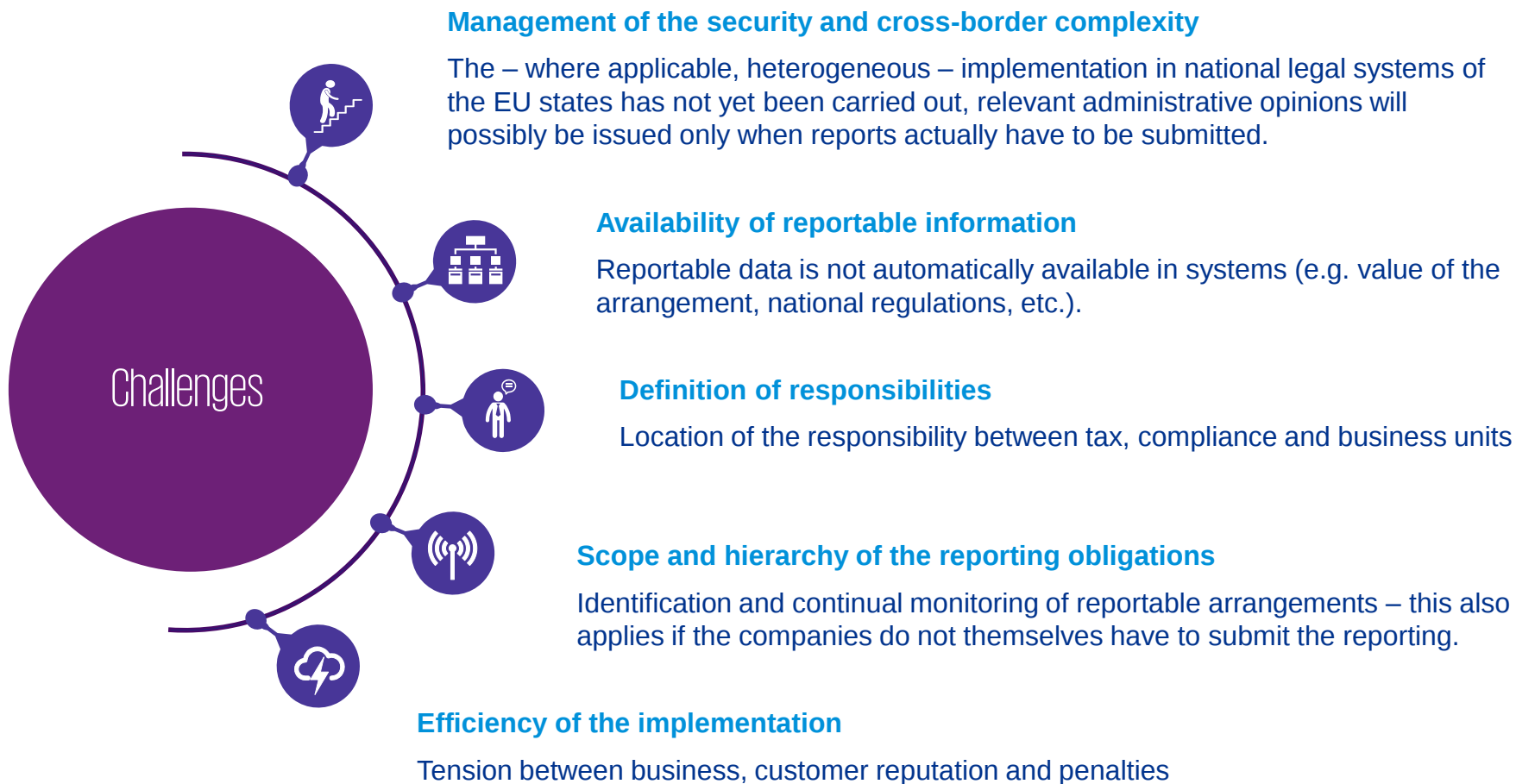
To assess the reporting obligation in accordance with the Directive, the catalogue of hallmarks is used, which it is important to check, together with the main benefit test, in terms of whether a tax advantage is obtained as a result of the arrangement. The German implementation proposal is also based on predefined hallmarks both for cross-border reporting facts and – clearly more narrowly – for national structures. Vague legal concepts complicate the applicability of these hallmarks in the individual case.

報告義務の拡大はコンサルタントや企業に多くの課題を提示する (1/3)

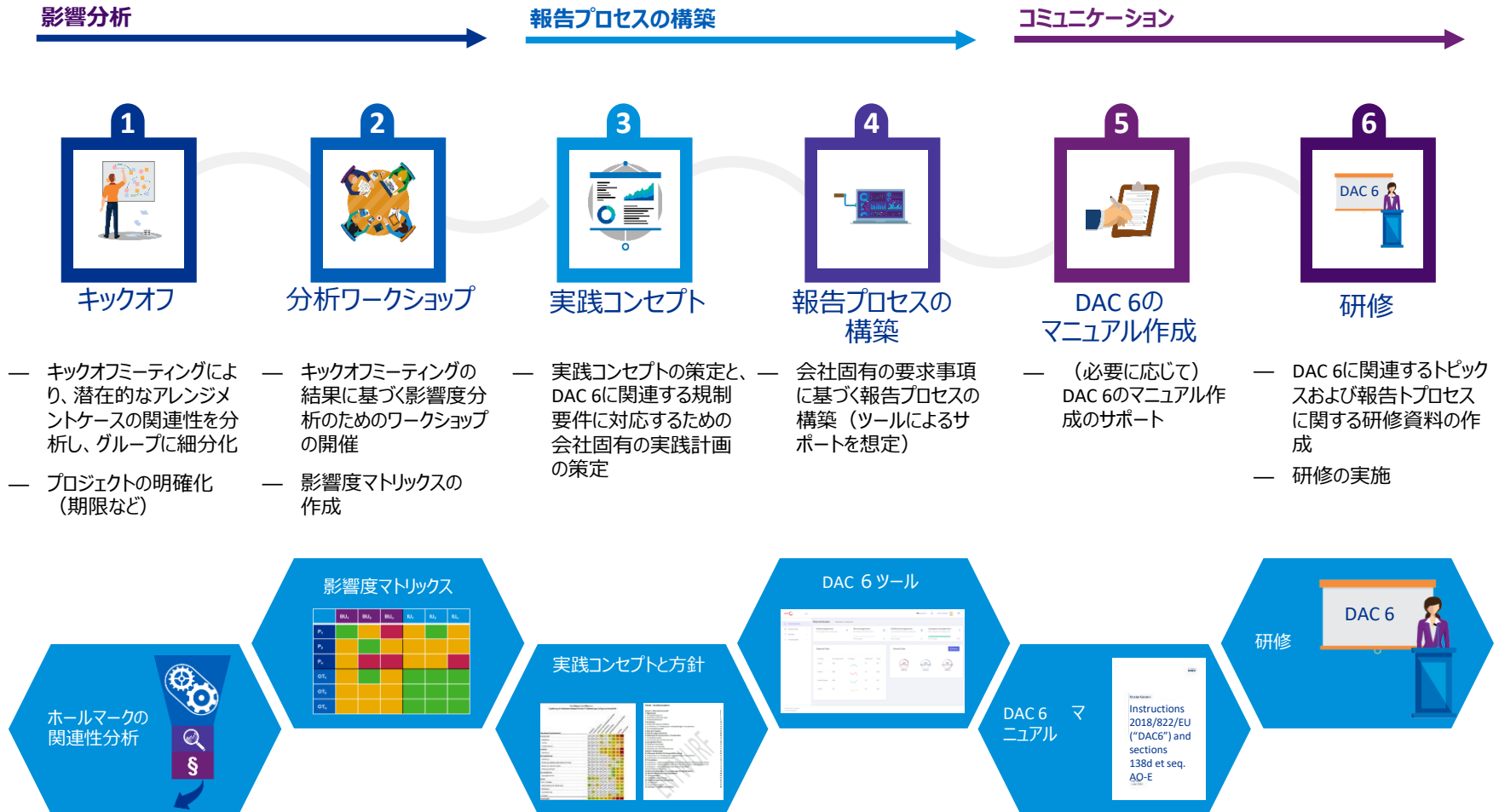


III. Tax Update | 5. DAC6 Notification Duties for „Tax Structuring“

The expanded reporting obligations present consultants and companies with a large number of challenges (1/3)

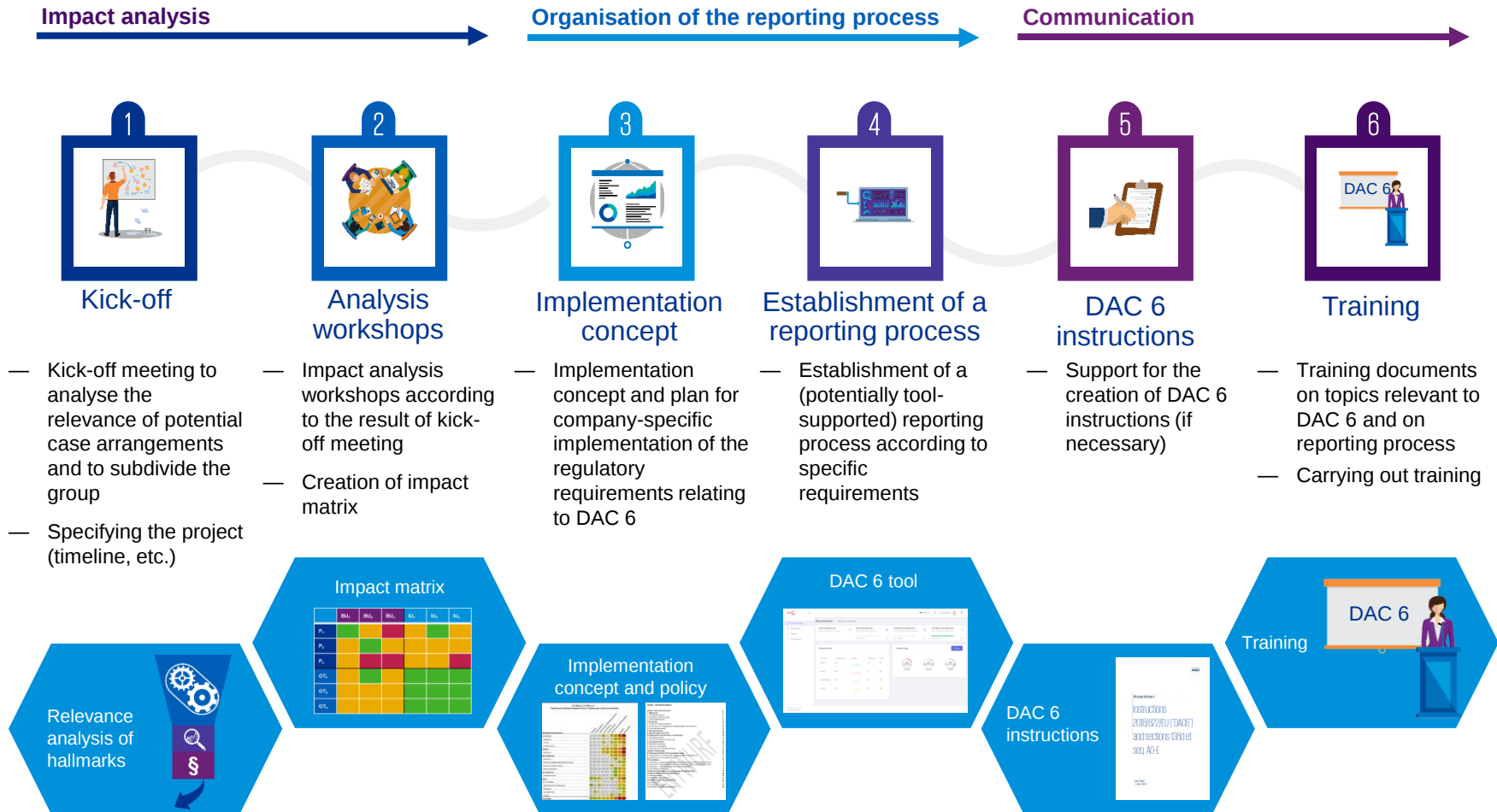


報告義務の拡大はコンサルタントや企業に多くの課題を提示する (2/3)



III. Tax Update | 5. DAC6 Notification Duties for „Tax Structuring“

The expanded reporting obligations present consultants and companies with a large number of challenges (2/3)



報告義務の拡大はコンサルタントや企業に多くの課題を提示する (3/3)

- 当初の目的とは異なり、義務的開示規則 (MDR) の導入により、租税回避スキームのみではなく、**大量の日々の取引に対する**潜在的な**報告義務**が求められることとなった。
- 報告期限があることで、**様々な管理プロセス**の広範囲な変更が必要となる。税務部門のみが影響を受けるのではなく、その他多くの部門（財務、調達、法務など）においても、プロセス変更の検討が必要となる。
- **MDRの解釈については不明瞭な点が多く**、今後数年間はその状況が続くものと考えられる。
- 多くの多国籍企業 (MNC) にとって適用範囲は複雑であるため、Excelベースの（または同様の）アプローチで報告義務を満たすことは不可能であり、より**精巧なワークフローツール**が必要となる。
- いずれの**ツールも関連するプロセスに対しては有効であり**、MDRのプロセスを補完するツールとして効果的に使用するためには、徹底した影響分析と実践コンセプトの策定、およびトレーニングが必要である。
- **KPMGのMDR Processorは市場で他に類を見ないものであり**、柔軟性と範囲は、競合他社のアプローチよりもはるかに高いといえる。

The expanded reporting obligations present consultants and companies with a large number of challenges (3/3)

- Different from their original goal, the mandatory disclosure rules (MDR) lead to a potential **reporting requirement for a high amount of day-to-day transactions** – and not only tax avoidance schemes.
- The reporting deadline requires a full scope **change management process** – not only the tax function will be affected, but a number of additional divisions (treasury, procurement, legal, ...).
- The **uncertainty around the interpretation of the MDR** is high – and is likely to continue to be high for the next years.
- Due to the complexity and scope of application for many multi-national companies (MNCs) it will not be possible to cover the reporting requirements via an Excel-based (or similar) approach – a more **elaborate workflow tool** is required.
- Any **tool is only as good as the process around it** – a thorough impact analysis and implementation concept as well as training is necessary for a successful deployment and use of a tool to supplement the MDR process.
- **The KPMG tool MDR Processor is unique in the market** - the flexibility and scope are significantly higher than competitive approaches.



IV. アドバイザリー アップデート

1. 欧州拠点統合・
組織再編及び
中央集権化の方向性
2. 合併・買収後の事業統合
3. 欧州における各種規制
4. デジタル化





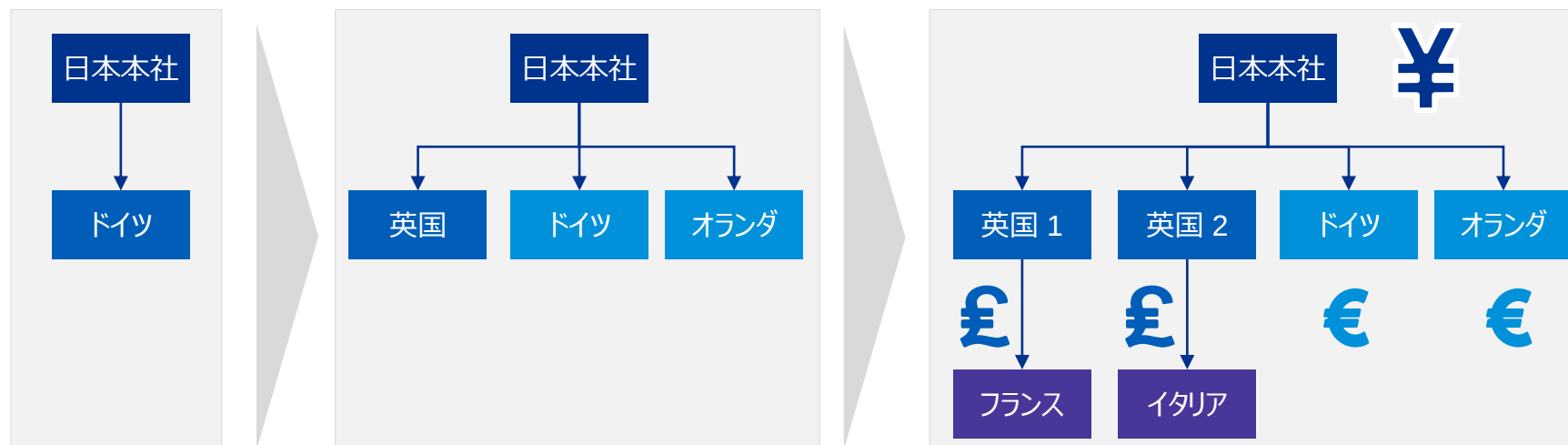
IV. Advisory Update

1. Integration/Reorganization/
Centralization aspects
2. Post Deal Integration Topics
3. Regulation in Europe
4. Digitalization



欧州拠点統合・組織再編及び中央集権化の方向性（1/4）

- 歴史的に見て、多くのグローバル日系企業はドイツ及び欧州において、支店の設立から始まり、現地法人化、更なる子会社の設立（しばしば日本本社では事業部ごとの運用に依存）、ドイツ及び欧州のターゲット企業の買収という流れで事業の拡大を進めている。



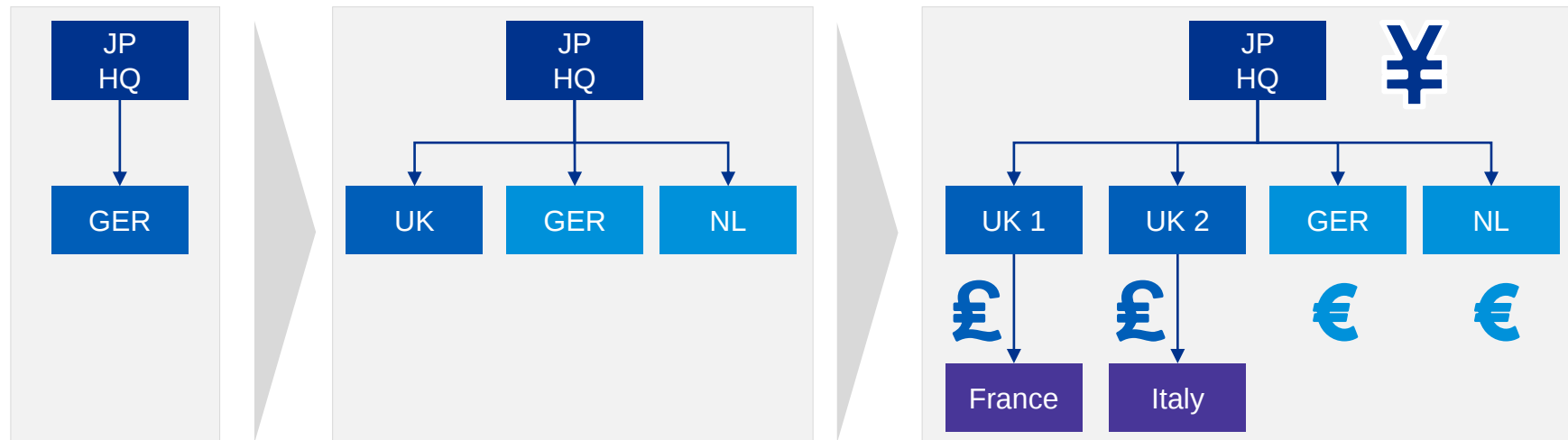
- このように各地に管理部門や各本社機能を通じて多くの部門の重複が発生しており、間接費、法務、税金及び監査費用等の企業運営コストの増加により、EBITDAを悪化させる要因とみなされることがある。
- したがって、近年では欧州に展開されている多くの日系企業がこのような状況を打開するため、シェアードサービスセンター等の設置（中央集権化）や企業数の削減（拠点統合）といったプロジェクトを進めている。



このような状況を受け、この先のスライドではKPMGが最近提供させて頂いたアドバイザリーサービスの概要の紹介と一般的な動向について紹介します。

Centralization & Business Integration (1/4)

- Historically, many Japanese multinational companies have grown their business operations in Germany and Europe starting from branch set-up, upgrade to subsidiary, establishment of more subsidiaries (depending often on the JP HQ operated business division concept), followed also by later acquisitions of target companies in Germany and Europe.



- Accordingly, many redundancies through parallel administration functions, existence of various headquarters, increased overhead costs, material amount of entity maintenance costs including legal, tax and audit expenses can be seen, leading to comparatively low EBITDA.
- Consequently, recently more and more Japanese multinationals in Europe have initiated projects to improve this situation by setting up e.g. shared services centers (Centralization) and reducing the number of operating companies (Business Integration).



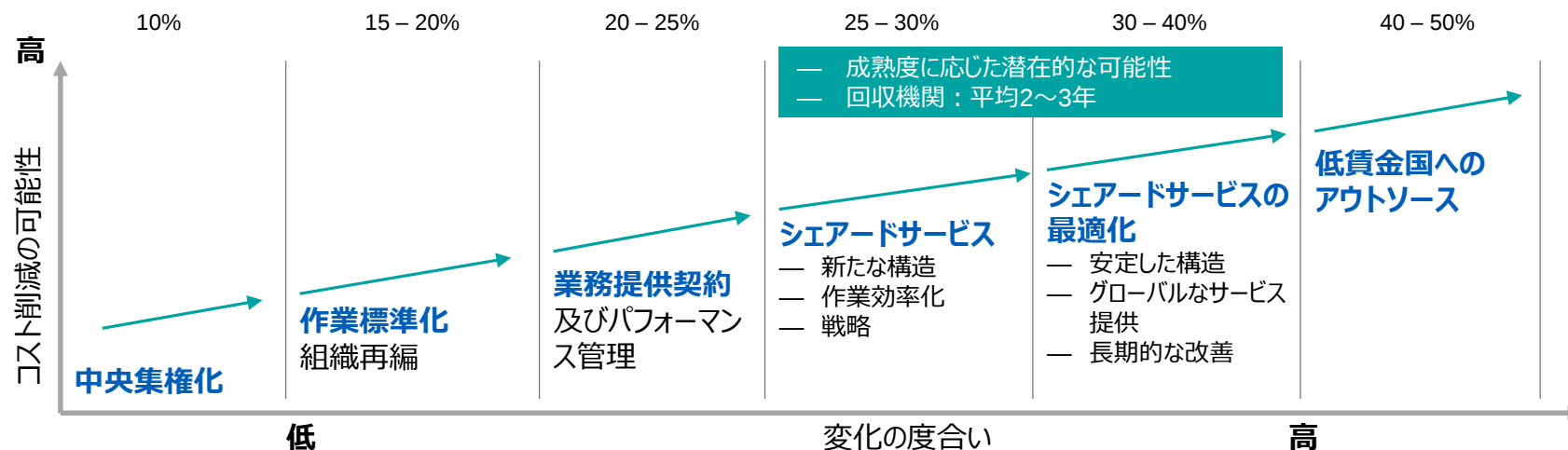
In this respect we would like to outline a few high level considerations on the following slides where KPMG has recently provided business advisory services and accordingly recognized certain movements in the market ...

欧州拠点統合・組織再編及び中央集権化の方向性（2/4）

— シェアードサービスセンターは規模の集約地（CoS）もしくは専用サービスセンター（CoE）を構築するものである。

規模の集約地	専用サービスセンター
— プロセスの方向性: 変換型	— プロセスの方向性: 変革型
— 集中の度合い: 欧州全体	— 集中の度合い: 国ごと
— 組織形態: ラインファンクション	— 組織形態: スタッフファンクション
— 業務: 請求書の照合、給与計算業務等	— 業務: 年度決算、人材育成

— 戦略的考察（シェアードサービス化によるコスト削減以上の効果）：

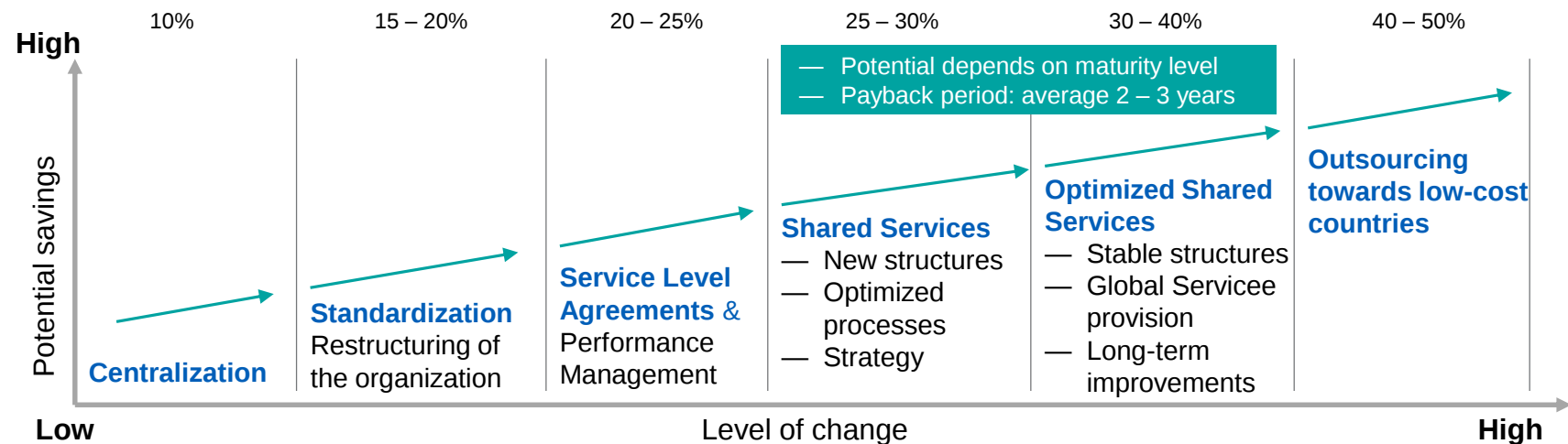


Centralization & Business Integration (2/4)

— Shared Service Center are typically organized either as „Center of Scale“ (CoS) or as „Center of Expertise“ (CoE)

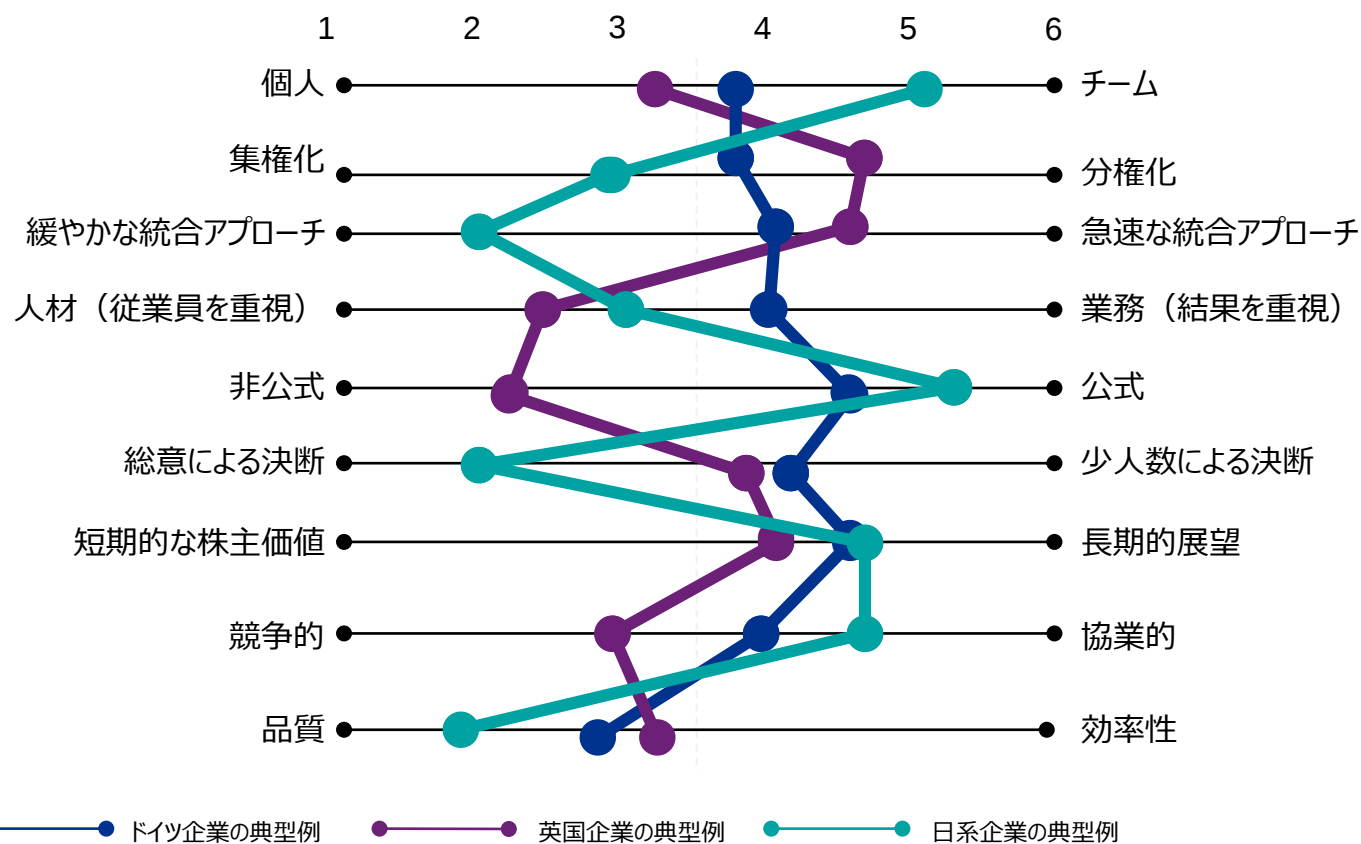
Center of Scale	Center of Expertise
— Process Orientation: Transactional — Centralization Level: European wide — Organization: Line function — Tasks: Invoice verification, payroll activities, etc.	— Process Orientation: Transformational — Centralization Level: Nation — Organization: Staff function — Tasks: Year end closing, human resources development

— Strategic considerations (beyond mere cost saving of shared services):



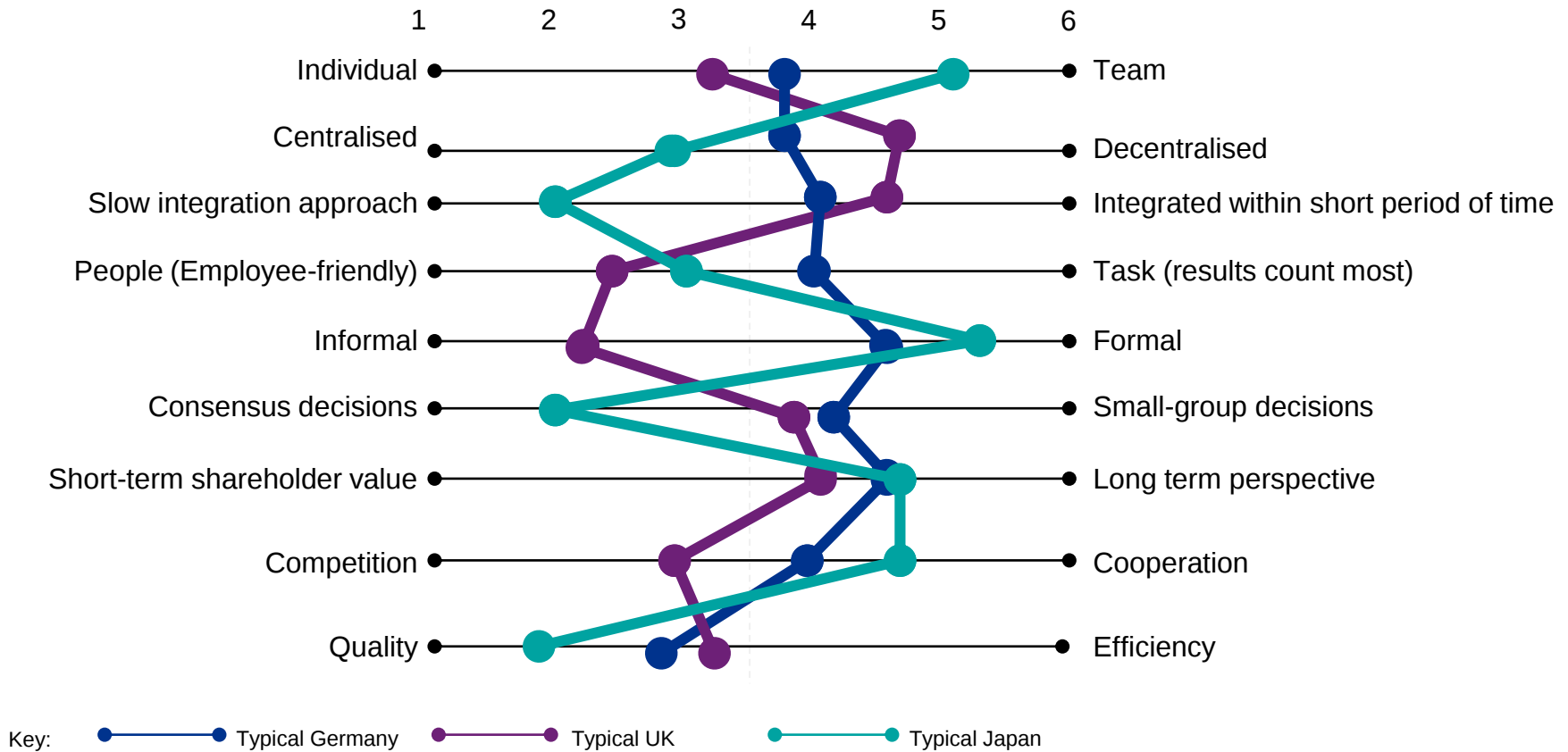
欧州拠点統合・組織再編及び中央集権化の方向性（3/4）

— 欧州事業と日本のマネジメントが関与するグローバル企業における組織再編、中央集権化及び事業統合の過程で、我々の経験上、下記のような対処すべきカルチャーの違いが認められる。



Centralization & Business Integration (3/4)

- In the course of reorganization/centralization/business integration in multinational companies, involving European operations and Japanese management, from our experience we have seen the following cultural differences, which need to be managed:



欧州拠点統合・組織再編及び中央集権化の方向性 (4/4)

すべきこと及びすべきでないことの概要

すべきこと



- シナジーと業績目標に対する十分な分析を実施する。これらを「買収価格」に含める前に何が達成可能かを明確にしておく
- 日常業務の成果に目を向けると共に生み出された付加価値にも均等に目を向ける
- 当初想定されたシナジーと業績目標をいかに伸ばすかについての計画を準備しておく
- 効率的に時間を使う – コンプリーション作業の前に取引完了後の経営の関与に着手する
- クローズ後、財務及びレポーティングシステムのコントロールを速やかに整備する
- 経営陣とリーダーシップに関する問題が発生しそうなしは発生することが見込まれる場合は、コンプリーション後も十分に監視する

すべきでないこと



- 統合に対する検討を先送りにし、アクションを起こさない（変化が予測された時点で状況分析を行った方がいい 統合期間を先送りにするとより難しくなる）
- 統合業務にかかる負担を過小評価し（専任者をアサインしないと統合による価値を生かしきれない可能性がある）、必要なコストをかけない
- 「人事に関する問題」を無視する。これらは統合の失敗の最大要因になり得る
- 統合の決断は難しいため、決断が遅れる。労働者及び主張株主は不透明な説明よりも本音の入った明確なコミュニケーション（たとえ、不利な条件であっても）を好む
- 好ましくない態度を誘発する（買収サイドが高圧的な態度をとる、被買収会社が統合に反する態度をとる等）
- 税務に関する過小評価。簿価による再編や統合であっても、慎重な計画を立てない場合には不動産譲渡税における二重課税リスクを引き起こす可能性がある（例えば、欠損金の権利喪失等）

Centralization & Business Integration (4/4)

Rough overview of key do's and don'ts

DOs



- Perform robust analysis of synergy and performance targets. Be confident about what is achievable before including them in the 'purchase price'
- Balance focus on delivering incremental value with the need to keep an eye on the day-to-day performance delivery
- Plan to exceed the original synergy and performance targets
- Use the time wisely – start post deal management work prior to completion
- Obtain control over the finance and reporting systems as early as possible after close
- Anticipate and plan for management and leadership issues early, then monitor them closely after completion

DON'Ts



- Do nothing and plan to integrate later (you have a short grace period when change is expected – trying to integrate years later is much harder)
- Underestimate integration work (part-time resources driving an integration will deliver less value) and one-off costs
- Ignore “people issues”. They are the main cause of integration failures
- Delay integration decisions because they are hard. Employees and major stakeholders prefer a clear plan including honest communications (even if they are difficult ones) rather than lack of transparency
- Incentivise the wrong behaviours (e.g. victory behaviour from buyer, anti-integration behaviours from target)
- Underestimate tax aspects. Even if reorganizations & integrations can be implemented at book value transfer, e.g. tax losses may be forfeited, real estate transfer tax triggered, double tax risks increased without careful planning

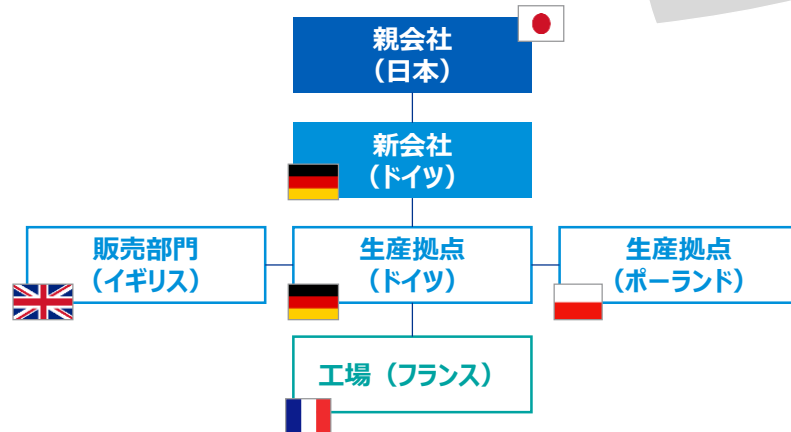
概要

目的

新しいグループストラクチャーの中に財務管理機能を新規に設置／統合

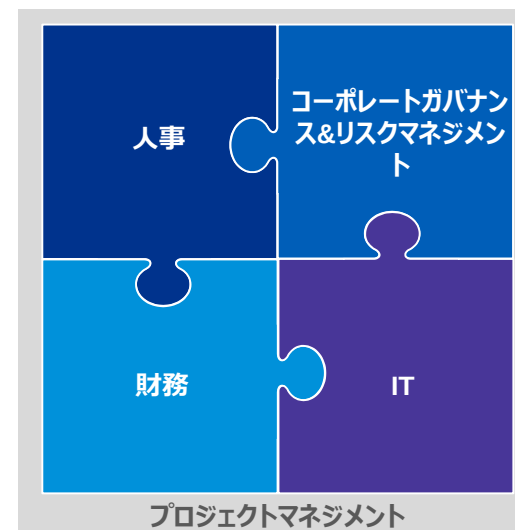
潜在的な会社形態

Example



アクティビティ

日系企業に買収された後の典型的なプロセス



Focus

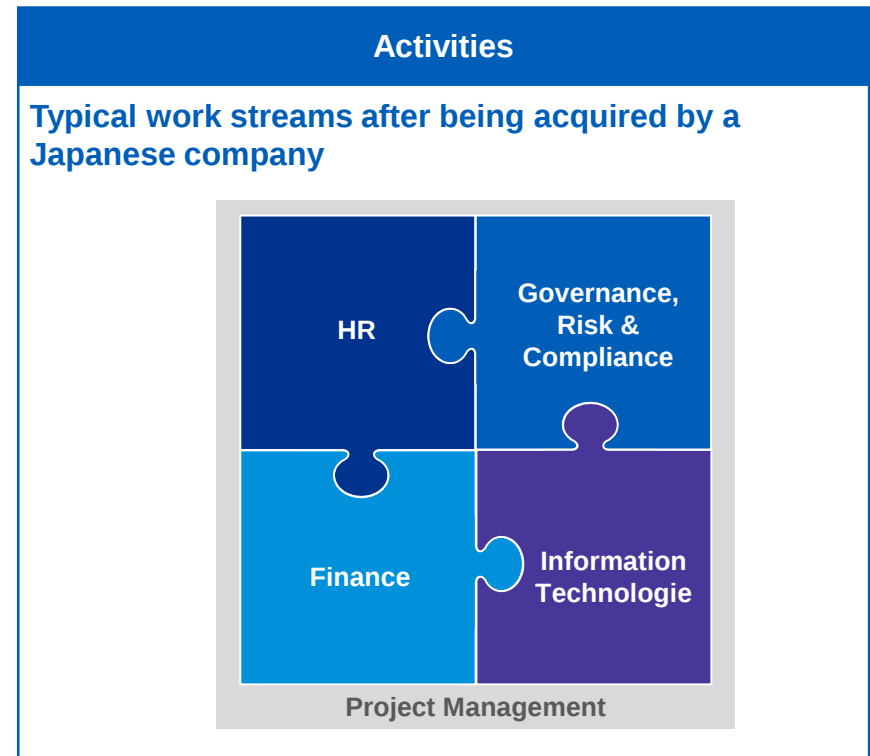
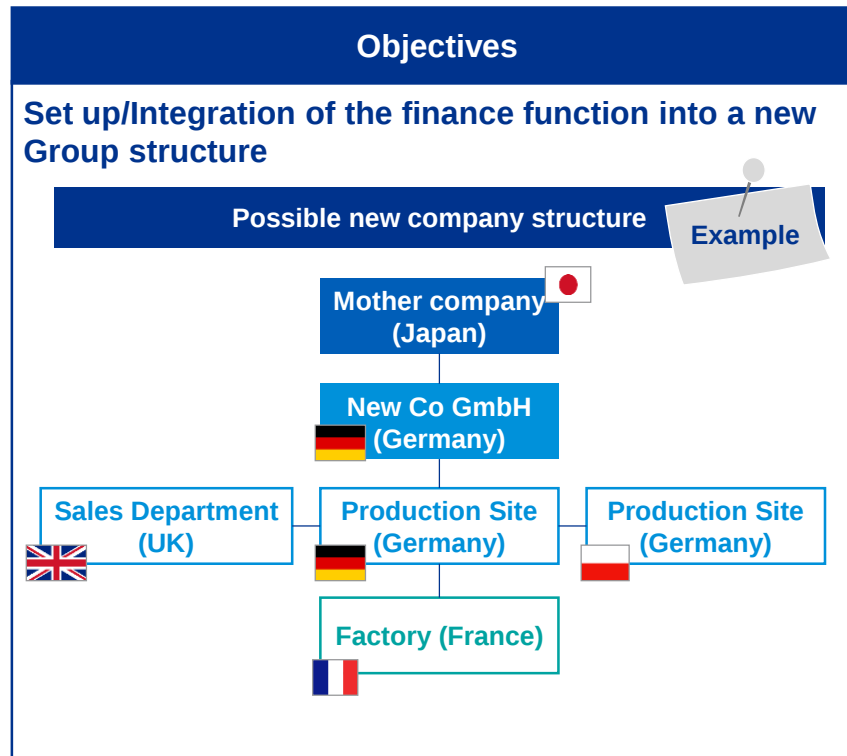


合併・買収後の事業統合サポート

- 買収契約の要求事項の特定
- 会計基準の統一及び異なるレポーティング及び勘定科目形態のマッピング

- ガバナンス、リスク・コンプライアンス（GRC）の統合
- 統合プロジェクトに影響を与える全ての領域及び人材の特定

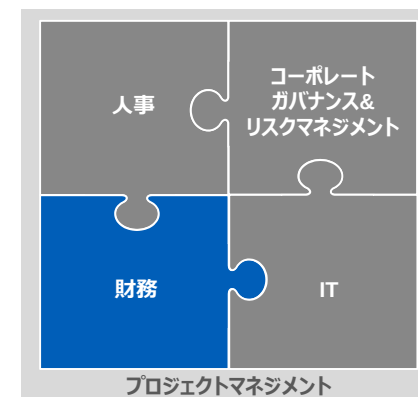
Overview



財務

主な課題

- 同時並行及び相互関連の無い様々な長期のプロジェクト
- 手作業による必要書類の準備に時間を要する
- 期日と作業品質の要求を明確化
- レポーティング様式、PL項目及びグループにおける勘定科目の統一
- 高品質の自動化されたIFRS・日本基準コンバージョン及びマネジメントレポートの省力化
- 全ての関係者のコミットと協力



アプローチ

ファイナンス組織:

- 前提条件を揃えるために、ターゲット・オペレーティング・モデルを構築
- シェアードサービス導入に向けて、見込まれる影響と業務プロセス効率化の評価のための予備調査を実施
- 高度の効率化を追求するために幾つかの財務プロセスの外注化

会計及びレポーティング:

- 会計基準と勘定科目及びレポーティング様式の統一化（IFRS対応の影響分析やIFRS調整項目の特定など）
- 新たなレポーティング様式への「ブリッジ」の開発

決算作業:

- 親会社が要求する報告期日に間に合わせるための決算早期化の実現
- クリティカルな決算プロセスや、重要性の基づく対応範囲の特定
- 新たな要求事項を考慮し、現状の決算カレンダーの調整と共に監査人との日程調整
- 特定された決算作業上の課題に対する対応策の構築と文書化

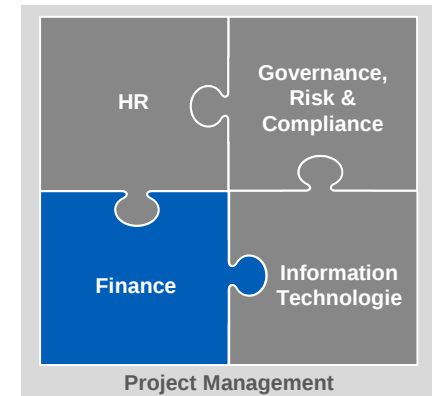


Finance

Key Challenges



- Great variety of parallel and not fully aligned long-term projects
- Time-consuming, manual preparation of required reporting
- Transparency regarding deadlines and (quality) requirements
- Alignment of reporting formats, P/L structures and group chart of accounts
- High quality automated IFRS/J-GAAP and management reporting in spite of shortened processes
- Commitment and acceptance of all involved parties



Ideas and approaches



Finance Organization:

- Develop target operating model to align prerequisites
- Perform shared service feasibility study to evaluate potential and business case for bundling of processes
- Process outsourcing of some finance processes to realize a higher amount of saving potentials

Accounting and Reporting:

- Harmonization of accounting policy gaps (e.g. impact analysis due to IFRS conversion and identification of IFRS adjustments) & Mapping of different chart of accounts/reporting structures
- Development of automated “bridge” to new reporting

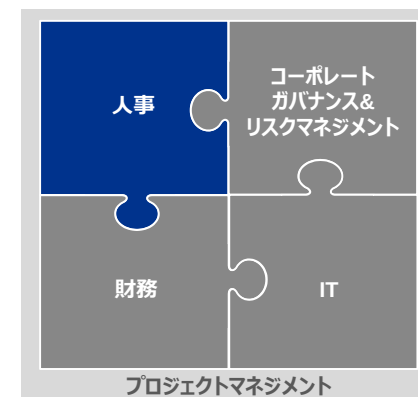
Closing Processes:

- Implementation of Fast Close in order to meet the requirement for the reporting deadline from the parent company
- Identification of critical closing processes & materiality limits
- Adjustment of existing closing calendar to consider new requirements and reconcile new calendar with auditors
- Development and documentation of procedures to bring forward closing activities for selected challenges

人事

主な課題

- 労働協議会と労働組合の適切な関与
- 標準化された報酬とベネフィットのレビューと再調整（必要に応じて）
- インセンティブシステムの実行と改善
- 統合後組織の包括的な教育手法の提供
- 幅広い利害関係者により受け入れられる新たなプロセスを保证する



アプローチ

従業員の観点:

- 優秀な従業員を維持するためのモチベーション維持
- 継続的なコミュニケーションによる不安要素の排除
- 従業員の能力及び興味を反映できるような人材開発プラン
- 高い潜在力をキャリアに生かすためのタレントマネジメント

雇用者の観点:

- 戦略的な人員配置計画
- 更なる専門性を有する従業員を発掘するための効果的な人材採用プラットフォーム
- 積極的な構造改革を実行するための余剰人員の削減

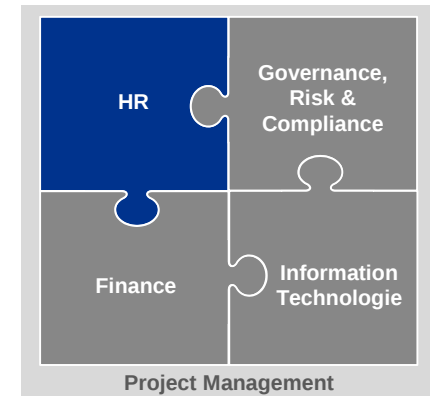


Human Resources

Key Challenges



- Proper involvement of works council(s) and labour unions
- Review and re-adjustment of standardized compensation & benefits (if necessary)
- Implementation and/or improvement of system of incentives
- Provide comprehensive education measures for integrated organization
- Assuring a broad acceptance of new processes by the stakeholders



Ideas and approaches



Employee point of view:

- Maintenance of employee motivation in order to retain key people and talents
- Management of uncertainties by continuous communication
- Personnel development plans to have transparency about employees capabilities and interests
- Talent management to create career perspectives for high potentials

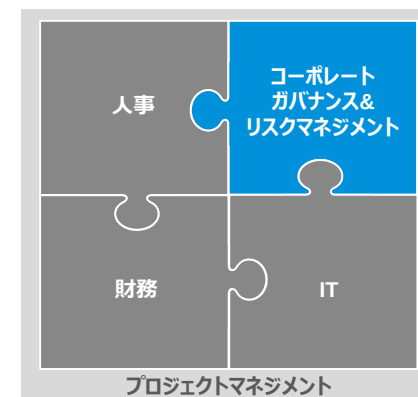
Employer point of view:

- Strategic Workforce Planning
- Effective recruiting platforms to find additionally required specialists
- Reduction of employee redundancy in order to manage proactively restructuring

コーポレートガバナンス&リスクマネジメント

主な課題

- 意義のあるKPIs/KRIsの定義
- 統合期間中から統合後にかけて適切なリスク管理
- 正確な情報と重要なリスクの報告による透明性の確保
- 成功への鍵となるGRC機能の調和と統合のバランス
- マネジメントとキーパーソンへの適切な委譲
- 明確な成果主義への企業風土の変化



アプローチ

プロセスパフォーマンス&コントロール:

- プロセスコントロールに対する戦略や優先順位への合意
- 関連するプロセス範囲の定義、個々のプロセスパフォーマンスのゴールと適切な統制活動
- 業務プロセスコントロールの枠組みの構築（例. J-SOXの文書化）

リスクマネジメント:

- リスク戦略と指導方針の定量化と合意
- リスクマネジメントフレームワークと将来に向けたリスク原則の定義
- 特定の分野に対するリスク分析もしくは活動・非活動に対する特定項目の質問を実施

ガバナンスの統合、リスクコンプライアンス（GRC）:

- GRCに対する共通のビジョン及び明確なターゲットの定義
- 調和されたGRC手法の定義（定義、評価基準、方向性の概念等）
- プロセス、役割及び責任の統合または調和

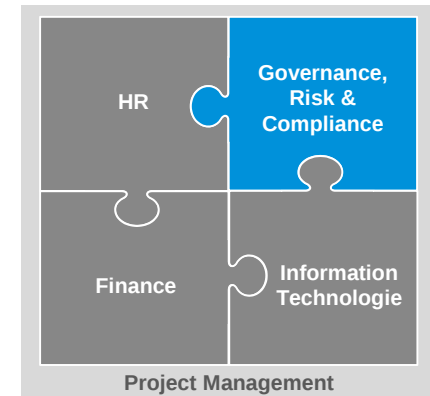


Corporate Governance & Risk Management

Key Challenges



- Definition of meaningful KPIs/KRIs
- Proper handling of risks along the transition period and after integration
- Full transparency, correct aggregation and reporting of key risks
- Key to success is to find the right balance between harmonization and integration of GRC functions
- Commitment of management and key personnel
- Cultural change to a clearly performance-orientation



Ideas and approaches



Process Performance & Controls:

- Agree on a strategy and priorities for process controls
- Define the relevant process scope, individual process performance goals and suitable ways to control achievement
- Build framework for operational process controls (eg. J-SOX documentation)

Risk Management:

- Agree on and quantify a risk strategy and guiding principles
- Define a risk management framework and future risk policy
- Perform a risk analysis for selected areas or specific questions to visualize performance and non-performance

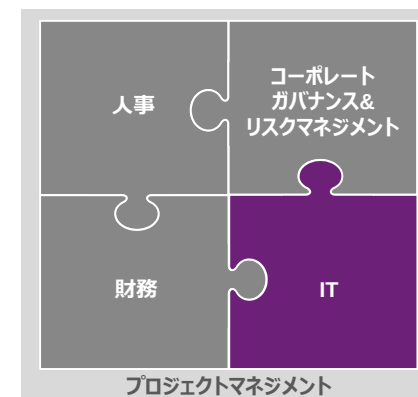
Integrated Governance, Risk & Compliance (GRC):

- Develop a common vision and clear targets for GRC
- Develop a harmonized GRC methodology (definitions, assessment criteria, steering concepts,...)
- Integrate and/or harmonize processes and roles & responsibilities
- Enable continuous monitoring and stakeholder-oriented reporting including lean IT solutions

コーポレートガバナンス&リスクマネジメント

主な課題

- 複雑なシステムランドスケープの比較
- 国をまたいだ調和もしくはマイグレーションの複雑性
- 適切なソフトウェアの選択
- マスターデータ管理
- システムランドスケープの完成に向けた明確なロードマップの定義



アプローチ

短期的:

- ロードマップを定義するために以下の項目について、**実現可能性及びコストに関する調査**の実施
 - クライアント・オフリング及びビジネスソリューションに用いられるシステム
 - テンプレート及び要求事項の調和（例、P/L項目）
 - データとインターフェイスの調和
 - システムマイグレーション、再編後の企業体に単一システムの導入

中期的:

- 全ての情報及び必要なレポートに対する**BIの構築**

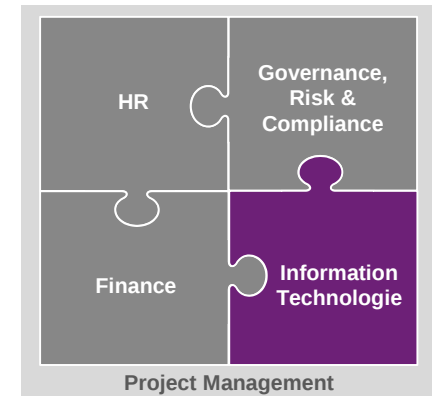


Corporate Governance & Risk Management

Key Challenges



- Comparing complex system landscapes
- Complexity of trans-national harmonization or migration
- Choosing the right software
- Master Data Management
- Defining a clear road map for the complete system landscape



Ideas and approaches



Short-term:

- Perform a **feasibility and cost study** on the following perspectives to define a roadmap
 - Systems used in Client Offering and Business Solutions
 - Align template and reporting needs (eg. P/L structure)
 - Harmonization of data and interfaces
 - System migration, implementation of one system for the reorganized entity

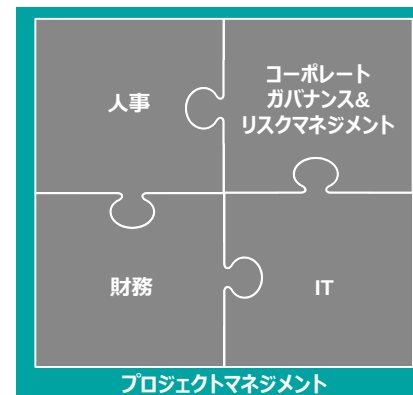
Interim to mid-term:

- set up a **Business Intelligence System** for all information and reporting needs

プロジェクトマネジメント

主な課題

- プロジェクトに影響を受ける全ての領域及び人員を特定
- 全てのプロジェクト関連部門に理解と協力を得る
- 変遷するプロセスとアプローチに対する理解と持続的な実践を達成する
- 早期の特定と効果的なリスクマネジメントはプロジェクトの成功の鍵となる



手法

- 上級マネジメント（特にCEO及びCFO）によるプロジェクトのサポート
- プロジェクトの過程及びゴールが影響する全ての関連部門との早期のコミュニケーション
- プロジェクト開始当初から成功に向けたKPIsによる評価と関連部門とのコミュニケーションの実施と共に企業内での責任の定義（特にタスクと成果の定期的な見直しの実施）
- 必要な手続の実施（コーチング、相談室）に向けた関連部署からのサポート
- 予算、現状及びリスク報告体制の構築



提供可能な情報

- 利害関係者のマトリックス
- コミュニケーションコンセプトとニュースレター（戦略、手法、計画、インフラ）
- 自己評価
- エスカレーションコンセプトと、フォールバックのシナリオ
- 予算、現状及びリスク報告体制
- 提案及び問題点の管理
- 定期的なレビューとフィードバック



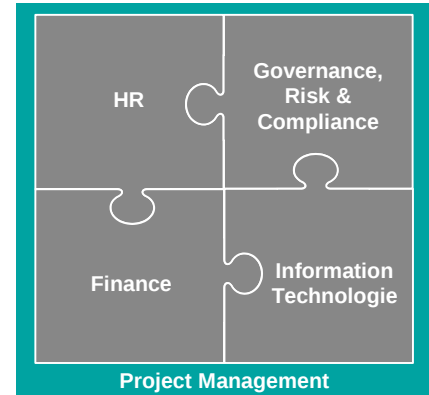
短期的

Project Management

Key Challenges



- Identification of all areas and persons affected by the project
- Get an understanding and the acceptance of project's goals from all related parties
- Achieve an understanding and a sustainable application of the changed processes and approaches
- Early identification and effective risk management is crucial for project's success



Measures



- Sponsoring for the project by management (especially CEO and CFO)
- Early communication of project's background and goals to all affected parties
- Define responsibilities within the company as well as KPIs to measure and communicate the project success Participation of all affected areas from the beginning (especially regular reconciliation of tasks and results)
- Central support of involved departments in implementing required measures (coaching, helpline)
- Development of a budget, status and risk reporting

Possible Deliverables



- Stakeholder matrix
- Communication concept and newsletter (strategy, addressees, schedule, infrastructure)
- Self assessments
- Escalation concept, Fall-back scenarios
- Budget, status and risk reporting
- Proposal and issue management
- Feedback and review loops

Short-term

一般データ保護規則 (GDPR) とは何か？

EUの一般データ保護規則 (GDPR) は、EU在住者*のプライバシー保護に関する新たな規制である。EUでは、現在もEUデータ保護指令の下で厳格な個人データ保護を求められているが、2018年5月施行のGDPRでは、さらに下記のような要件が定められている。

1. 大規模な取り扱いを行う企業は、ガイドラインに定めるスキルや権限を有した**個人データ管理保護責任者を設置**するとともに、**プライバシー影響評価の実施体制を整備**しなければならない。
2. EU域内在住者の**個人データが漏えいした場合、監督当局に対して72時間以内に報告**しなければならない。
3. 企業は、個人データの取り扱いについて、一定の**記録を作成・保管しなければならない**。
4. 引き続き、EU在住者の**個人データをEU域外へ国際移転することは原則禁止**となっている。
5. 本人からの**同意の取得と証跡の保存に関する要件が更に厳しくなった**。

尚、GDPRは、

- **EU域外の企業であっても**、EU域内在住者に対して商品またはサービスを直接提供している場合には、上記のような**規制が適用される**。
- 万一上記のような規制に違反した場合、**最大で2000万ユーロまたは企業の全世界売上高の4%のいずれか高い方を上限とする制裁金が科せられることになった**。

What is General Data Protection Regulation(GDPR)?

The General Data Protection Regulation(GDPR) in the European Union(EU) is new rules relating to the privacy data protection of EU citizens and residents. Currently the protection of personal data is strictly required under the EU Data Protection Directive, but the GDPR will come into effect in May 2018 and the requirements as below will need to be met under the GDPR.

1. The company shall **designate the personal data protection officer** with skills and rights defined by the guideline and **have organization for conducting of privacy impact assessment** in case that the company needs mass processing of personal data.
2. The company shall **notify the personal data breach of EU citizens and residents to the supervisory authority not later than 72 hours** after having become aware of it.
3. The company shall **document and keep certain records** about the processing of personal data within the company.
4. In principal, the company **are not allowed to transfer personal data of EU citizens and residents into the countries outside EU** under the GDPR as this is the same as under the current law.
5. **The requirements for the consent from data subject and the archive of its evidence are more tightened.**

In addition, under the GDPR,

- the rules above should be applied in case that the company provides goods or services to EU citizens and residents **even if this company is located outside EU.**
- Infringements of the rules above shall be subject to fines **up to 20,000,000 EUR, or up to 4% of the total worldwide annual turnover, whichever is higher.**

GDPRの重要事項 (1/2)

		基本的な考え方	規制の詳細・具体例等
	個人データの定義	個人データとは、氏名、個人識別番号、位置データ、オンライン識別子、又は身体的、生理的、遺伝的、精神的、経済的、文化的並びに社会的アイデンティティに特有な1つ又はそれ以上の要素を参照することによって、直接的または間接的に特定の個人を識別可能にするデータを指す。	個人データの具体例 ➔ 宗教的信条、身体や精神の健康状態、民族的背景のほか、生体データや遺伝子データ、GPS等の位置データやIPアドレスやCookieなどのオンライン識別子も含まれる。
	同意	- データ処理に対する同意は、明確な方法で行うことが求められている。 - 本人（データ主体）は、自らの同意をいつでも取り下げる権利を有する。	同意の要件 ➔ 処理活動に対して同意を得る際には、他の処理活動との区別を明確に行わなければならない。すなわち、幅広い処理活動について同意を得ることは、制限される。 ➔ 同意については、営業目的を考慮した契約の遂行（二次的利用）に必要な追加の活動と、既存の契約上のサービス（一次利用）とを明確に区別しなければならない。
	本人の権利	- 本人（データ主体）の権利が拡大された。 - 本人（データ主体）は、データ管理者による自らの個人データの削除を受ける権利等を有する。 - 本人（データ主体）は、自らの個人データの処理を制限する権利等を有する。	拡大された権利 ➔ 忘れられる権利 ➔ データ・ポータビリティの権利 ➔ ダイレクトマーケティングの拒否権 ➔ プロファイリングによる判断を受けない権利
	EEA域外へのデータ移転	- 原則として、個人データのEEA域外への国際移転は認められない。 - 一定の条件のもと、個人データに対する十分な保護措置が保証される場合のみ、EU域外への国際移転は認められる。	移転が認められる主な条件 ➔ EUが「十分なレベルの保護を保障していると認定した国」への移転の場合 ➔ データ主体が移転に対し明確な同意を与えている場合 ➔ 標準契約条項や拘束的企業準則により十分な保護措置が保証される場合 ➔ データ主体及び管理者間の契約の履行のために必要である場合

Major Topic of GDPR (1/2)

		Basic Rules	Details or examples of Rules
	Definition of personal data	— Personal data means any information which can identify data subject, directly or indirectly, in particular by reference to an identifier or more identifiers, such as a name, an identification number, location data, an online identifier or to one or more factors specific to the physical, physiological, genetic, mental, economic, cultural or social identity of that natural person;	Examples of personal data ➔ Religious beliefs, physical and mental status, ethnic background, biometric data, genetic data and online identifiers such as location data (e.g. GPS), IP address or Cookie.
	Consent	— The consent for the processing of personal data shall be gained in an explicit way. — The data subject shall have the right to withdraw his or her consent at any time.	Requirements of consent ➔ When the consent for the data processing is given, it should be distinguishable from other data processing activities clearly. This means that it is restricted to gain the consent for a wide range of data processing activities. ➔ Regarding the consent, the activities required for existing contacts (first use) should be clearly distinguished from the activities for sales activities(second use).
	Data Subject's Rights	— The rights of data subject have been widened — Data subject has the rights to request data controller to erase the personal data — Data subjects have the rights to restrict the processing of their personal data.	Added rights ➔ Right to be forgotten ➔ Right to data portability ➔ Right to object against direct marketing ➔ Right not to be subject to a decision based on profiling
	Data Transfer outside EEA	— In principle, the international transfer of personal data outside EEA are not allowed. — Under certain conditions, only in case that adequate safeguards for personal data are ensured, the international transfer outside EU can be permitted.	Main conditions to enable the international transfer ➔ In case that EU has decided that the third country ensures an adequate level of protection. ➔ In case that the data subject has clearly given consent to the transfer of personal data ➔ In case that Standard Contractual Clauses or Binding Corporate Rules have ensured adequate safeguards ➔ In case that the transfer is necessary for the performance of a contract between the data subject and the controller

GDPRの重要事項 (2/2)

	基本的な考え方	規制の詳細・具体例等
	データ保護責任者 (DPO) - 政府機関、または大規模調査や特殊なカテゴリーのデータを大量に処理する企業においてはデータ保護責任者の選任が求められる。 - データ保護責任者は、組織内で独立した機能を有し、最高位の経営層に直接報告を行う。	データ保護責任者の責務 ➔ 個人データの処理に関与する従業員に対して、またプライバシー影響評価の実施に際して、情報と助言を提供すること ➔ 規則への準拠状況のモニタリングを実施すること ➔ 監督機関 (CPP) と協力すること ➔ 個人データの処理に係る事項に関する監督機関との連絡窓口としての役割を果たすこと
	プライバシーに関する整備設計 プライバシー影響評価 (PIAs) - 管理者及び処理者は、個人情報の処理について、個別の処理目的に関する適切な技術的かつ組織的措置 (コントロール) を整備しなければならない。 - 個人情報の処理が個人の権利や自由を害する可能性がある場合、処理活動の影響評価を実施することが求められる。	プライバシー影響評価が求められるケース ➔ 個人的な事項に関する系統的かつ広範な評価がある場合 ➔ 特殊カテゴリー個人情報 (センシティブな情報) に対して処理が実施される場合
	違反の通知 規制当局への72時間以内のプライバシー違反の報告が求められ、将来的には本人への報告も求められる。	規制当局への通知に求められる事項 ➔ 漏洩したデータの性質 ➔ データ保護管理担当役員の氏名や連絡先 ➔ 漏洩によって想定される事象 ➔ 悪影響を和らげるためにとられた、又はかつ、考えられている方策
	高額な制裁金 - 一般データ保護規則に違反すると、高額な制裁金を科される可能性がある。 ✓ 2000万EURまたは企業の全世界売上高の4%のいずれか高い方を上限とする制裁金	制裁金を科される可能性のあるケース ➔ 特定サービス提供のために取得した個人データを本人の同意を得ずにマーケティングに使用し、関連商品のご案内を送付してしまった場合 ➔ 本人の同意取得やSCCの締結なく海外グループ会社に個人データを提供した場合 ➔ 個人データ漏えい事案を当局に報告せず72時間以上経過、その後に発覚した場合

Major Topic of GDPR (2/2)

		Basic Rules	Details or examples of Rules
	Data Protection Officer (DPO)	— The Data protection officer shall be designated for the public authority or the company who conduct a large scale investigation or processes on a large scale of special categories of data. — The data protection officer shall have independent functions within organization and directly report to the highest management level.	Obligations of the data protection officer ➔ To provide information and advice for employees responsible for the processing of personal data and privacy impact assessments ➔ To monitor the compliance with the regulation ➔ To cooperate with supervisory authority ➔ To act as the contact point for the supervisory authority on issues relating to processing of personal data.
	Privacy by Design/Privacy Impact Assessments (PIAs)	— The controller or processor shall implement appropriate technical and organizational protection measures(control) for the procession of personal data — The impact assessment of processing operations shall be carried out in case that the processing of personal data would damage the rights or freedoms of natural persons	Cases where privacy impact assessments are required ➔ In case that a systematic and extensive evaluation of personal aspects exists ➔ In case that the processing on special categories of data(sensitive information) is executed
	Breach Notification	— The personal data breach shall be notified to the supervisory authority not later than 72 hours after having become aware of it and could need to be notified to data subject in the future.	Items to be notified to the supervisory authority ➔ The nature of the personal data breach ➔ The name and contact details of the data protection officer ➔ The likely consequences of the personal data breach ➔ The measures taken or proposed to be taken to mitigate its possible adverse effects
	High Fines	— Infringements of General Data Protection Regulation may be subject to high administrative fines. ✓ Fines up to 20,000,000 EUR or up to 4% of the total worldwide annual turnover	Cases where administrative fines are imposed ➔ In case that the company uses personal data for marketing and send the introduction of related goods without any consent from data subject although it is obtained only for the specific services ➔ In case that the company provides the personal data for oversea group entities without any consent from data subject or the conclusion of SCC ➔ In case that the company doesn't notify the personal data breach to the supervisory authority no later than 72 hours and this fact is detected afterward

日本企業の課題

センシティブな個人データの範囲

日本の個人情報保護法 (PoPI) と比較して、GDPRにおいては性生活、性別に関する事項又は労働組合に関連する情報は、センシティブなデータとして定義づけられている。

個人データ保存の範囲

開示や訂正のようなデータ主体の権利は、データの保存期間にかかわらず、全ての個人データに関して制限時間以内に回答されなければならない。一方で、PoPIでは、6か月以内に消去されるような個人データは対象とならない。

目的の制限

PoPIでは、個人データの収集と処理についての明確な目的は要求されていない。一方、GDPRでは、法的に適正な目的もなく、個人データを処理することは許されないと明確に規定されている。

データ漏洩

GDPRでは、個人データに関するデータ漏洩についての報告の期限のみが設定されている。この期限は72時間である。もし企業が当局に対して期限以内に報告しなかった場合には、重大な制裁金を支払わなければならないような違反となる見込みである。

日本とEU間のデータ転送

PoPIでは、個人データを含んだ日本国外へのデータ転送のいかなる形式でも制限される。しかしながら、GDPRでは特別な規制はない。GDPRでは、データ保護に関する二国間での十分性や、適性な標準契約条項を要求している。

処理データの匿名化

PoPIによると、個人データが安全に保存され、元のデータから切り離されていれば、個人データの匿名化を考慮される。しかしながら、GDPRでは、企業が匿名化された個人データの特定的方法や技術を持っている間に限り、匿名化が考慮される。

ポータビリティと消去

PoPIには、データのポータビリティと消去の問題に対処するような条項はない。GDPRでは、データ主体の権利としてこれらが含まれており、企業が満たすべき期限についても明確に規定されている。

組織的戦略

GDPRでは、企業が一定の要件を満たす場合にはDPOを任命するように要請している。DPOは特別な知識と技術を有していなければならない。PoPIではDPOについての規定はない。

取扱い活動の記録

PoPIでは、GDPR (取扱い活動記録と呼ばれている。) のような詳細で包括的なデータ保存は要求されていない。しかし、このような記録の欠如は、直ちに違反となり、制裁金を生じさせるかもしれない。

同意の要請

GDPRには、同意が有効であり、個人データが処理されることができるいかなる時においても詳細な要求が規定されている。PoPIでは、そのような詳細な要求は規定されていない。

Challenges for Japanese companies

Scope of sensitive Personal Data

In contrast to the “Japanese Act on the Protection of Personal Information” (PoPI) any information in regard to sex life, sexual orientation or labor-union membership are defined to be sensitive according to GDPR.

Scope of personal Data Inventory

Rights of the data subject, such as disclosure or correction have to be answered within the time limit for all personal data regardless of their age. In contrast, the PoPI disregards personal data that will be deleted within a period of six months.

Limitation of Purpose

The PoPI does not require a clear purpose for the collection and processing of personal data, whereas the GDPR clearly states that without a legally correct purpose no processing is allowed.

Data Breach

Only the GDPR sets a deadline for reporting data breaches with regard to personal data. This time frame is 72 hours. If the company does not report within the time frame to the authorities it will a direct violation that can cause significant fines.

Data Transfer between Japan and the EU

Within the PoPI any form of data transfers outside of Japan that include personal data are restricted. However, there are not specified regulations like in the GDPR. The GDPR requires an adequate level of data protection within the two countries OR appropriate standard contractual clauses.

Anonymization processed Data

According to the PoPI personal data is considered to be anonymized when it is stored safely and separated from the original data. The GDPR, however, considers the data not anonymized as long as the company still has the measures and techniques to de-anonymize the personal data.

Portability and Erasure

There are no sections within the PoPI that cover the aspects of data portability or erasure. The GDPR includes these aspects within the rights of the data subjects and has clear deadlines when they have to be fulfilled.

Organizational Structure

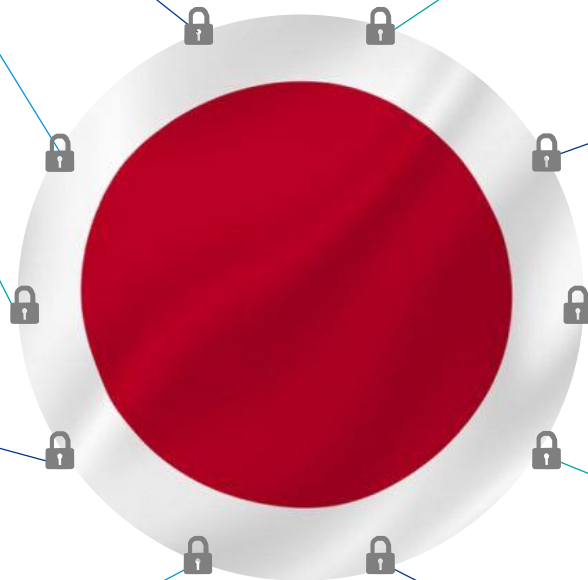
The GDPR requires the appointment of an DPO when companies meet certain requirements. The DPO has to have a special knowledge and skillset. The PoPI does not mention that.

Record of Processing Activities

The PoPI does not require a data inventory as detailed and comprehensive as the GDPR (the so-called “record of processing activities”). However, the absence of such a record is a direct violation and might cause fines.

Requirements of Consent

Within the GDPR there are detailed requirements whenever a consent is valid and can be used to process personal data. The PoPI does not include such required details.



現在の状況 – 2019年8月時点



データ保護の実務

- 11の連邦州が、まだGDPRに関する罰金を科していない。
- データ保護監督当局の大幅な人材増加によって、“留保された”行動は変わってくるであろう。
- 現在GDPRに関わる多数の監査が開始・実行されている（例えばバイエル州では85件、ニーダーザクセンでは50件）。
- ドイツデータ保護監督当局は、GDPR59条に基づき多数の活動報告を発行し、様々な監査トピックや推奨事項などのインサイトを提供している。



違反の通知

- 各州のデータ保護監督当局では、GDPRに関する告発や一般的な要望を含む書面による通知が急増している。
- ベルリンでは、2017年の578件に対して、2018年では2,157件と、告発の数は4倍に増加している。
- データ主体によって告発された場合、データ保護監督当局は、データ管理者および処理者に書面による声明を要求する。その内容によっては、包括的な監査が続く場合がある。



罰金と罰則

- バーデンヴュルテンベルク州のデータ保護と情報の自由に関する州委員のステファンブリンク博士によると「2019年内に多額の罰金が科せられる可能性がある」という。
- 現在、EUで科せられている罰金は、1,000～50,000,000ユーロと、大きな幅がある。
- 最も高い罰金は、フランスのデータ保護当局“CNIL”により、グーグルに科せられた50,000,000ユーロである（訴訟中）。
- ICOによって、ブリティッシュエアウェイズに科せられた183,000,000ポンドと、マリオットインターナショナルに科せられた110,000,000ポンドに関しては、裁判所の決定を待っている状況である。

Current developments - Status as of August 2019



Data protection practices

- Eleven Federal States have not yet imposed fines on the foundation of the GDPR.
- Massive staff growth within supervisory authorities imply the end of a “reserved” course of action.
- Many audits are currently being initiated and conducted, i.e. 85 in Bavaria and 50 in Lower Saxony.
- German Data Protection Authorities have issued a number of Activity Reports according to Art. 59 GDPR, which give insight into audit topics, recommendations etc.



Breach notifications

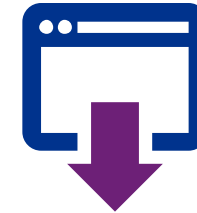
- Across all supervisory data protection authorities of every Federal State, written notifications, including complaints and general requests for advice, have risen sharply.
- Fourfold increase in complaints, i.e. in Berlin: 2157 complaints in 2018 compared to 578 in 2017.
- Supervisory data protection authorities must take action in case of complaints by data subjects and will demand a written statement from data controllers and processors. Depending on the statement, a comprehensive audit may follow.



Fines and penalties

- “Within 2019, extensive fines may be imposed” – Dr. Stefan Brink, State Commissioner for Data Protection and Freedom of Information in Baden-Württemberg.
- Currently, fines vary strongly across the EU, from 1000€ up to 50 million €.
- The highest penalty to date of 50 million € has been imposed on Google Inc. by the French data protection authority “CNIL” (proceedings not yet completed).
- Pending court decisions by UK Information Commissioner (ICO) on high penalties for British Airways with an amount of £ 183 million and Marriott International with an amount of £ 110 million for GDPR infringements.

監督当局による監査 - 現在の焦点



説明責任

- GDPR第5条第2項は、データ管理者が説明責任を果たし、法令遵守を実証する必要があることを規定している。
- また、法務／コンプライアンス部門やITなどのコーポレート部門に、データ保護要件に関する行動計画があるかどうかを評価している。
- 以下のコアプロセスを効果的に構築することが求められる。
 - (1) データ保護に準拠した処理、
 - (2) データ主体の権利の取り扱い、
 - (3) データ保護違反に関する処理、

データ取扱者

- (サブ) データ取扱者、特にサービスプロバイダーと連携している多国籍企業やデータ処理が多い企業によるデータ保護違反に焦点を当てている。
- その目的は、国際サービスプロバイダーによるデータ保護違反がほとんど報告されていない実態につき、新たな知見を得ることである。
- インシデントへの対応は重要なトピックである。

ERP システムの削除プロセス

- SAPなどのERPシステムを利用してる大企業におけるデータ削除プロセスが、これから監査されることになる。
- 主な目標は、ERPシステムに保存されている個人データをGDPR準拠してタイムリーに削除することである。
- 既存モジュールやデータ削除アプリに関する管理、及び、必要な技術的な削除コンセプトを評価することが、監査に含まれている。

Audits by supervisory authorities – Current focus points



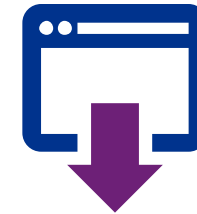
Accountability

- Art. 5 para. 2 GDPR stipulates that the data controller must be accountable and able to demonstrate compliance.
- Assessing whether corporate departments, such as the legal/ compliance department or IT, have an action plan regarding data protection requirements.
- The following core processes must be effectively designed: (1) data protection compliant processing, (2) handling the rights of data subjects and (3) handling data protection violations.



Data processor

- Focus on data protection breaches by (sub) processors, particularly multi-national and data-driven companies working with service providers.
- The aim is to gain further insight into the fact that hardly any notifications regarding data protection violations have been triggered by (international) service providers.
- “Incident Response” is one of the focus topics.



Deletion process of ERP systems

- Deletion processes in large companies, such as companies with SAP systems, will be audited.
- The main goal is to ensure GDPR compliant and timely deletion of personal data in ERP systems.
- Includes controlling existing modules or data deletion applications and the assessment of required technical deletion concepts.

TISAXとは何か？

- TISAXはTrusted Information Security Assessment Exchangeの略で、自動車業界における2者間の情報連携において、安全な情報共有を保証する、新たに取り入れられた情報セキュリティに関する審査規格である（2017年初に導入）。
- TISAXは、VDA（Verband der Automobilindustrie）により、すべてのTISAX登録企業に必須で求められる仕組みである。
- 既に、最初のOEMは、製品納入の要件として、有効なTISAX証明書を要求している。
- この規格は、ISO/IEC 27001規格に基づいており、セキュリティはVDA ISA（VDA Information Securityの評価）によって評価されている。

TISAXの重要事項

	TISAXの影響	ほとんどのOEM（Audi、BMW、Volkswagenなど）はTISAXを要求。したがって、サプライヤーは、ビジネスを続けるために、TISAXへの準拠が求められる。
	評価プロセス	— サプライヤーは、TISAXの要求を踏まえ、情報セキュリティ管理システムを準備 — 審査機関は、サプライヤーのシステムが、一連の要件を満たしているかどうかをTISAXの標準化されたカタログに基づき確認 — サプライヤーは、定義された期間内にギャップを解消 — 審査機関は、サプライヤーがギャップを解消したどうかを再度確認
	有効期限	TISAX証明書の有効期限は3年間で、以後更新する必要がある。

What is Trusted Information Security Assessment Exchange (TISAX) ?

- TISAX stands for Trusted Information Security Assessment Exchange and is a new accepted Cyber Security auditing standard, that ensures save exchange of information within a cooperation between two parties in the automotive industry (Introduced in the beginning of 2017)
- The standard is mandatory for all TISAX registered companies by the VDA (Verband der Automobilindustrie)
- First OEMs already require a valid TISAX certificate as a requirement of cooperation
- The standard is based on the ISO/IEC 27001 standard and security is assessed by the VDA ISA (VDA Information Security assessment)

Major topics

	Trickle-down-effect	Most of the OEMs (For example Audi, BMW and Volkswagen) require TISAX. Therefore, suppliers are forced to implement the standard in order to stay in business.
	Assessment Process	— Supplier prepares its information security management system to be TISAX ready. — Audit provider checks whether supplier's system fulfils a defined set of requirements based on a standardized TISAX catalogue. — Then supplier closes the gaps within defined periods. — Audit providers then checks again whether supplier closed the gaps.
	Validity	The TISAX-certificate is valid for three years and needs to be renewed afterwards.

MDRとは何か？

- MDRは、Medical Device Regulationの略で、欧州で販売される医療機器の品質保証に関する新たな規制である。MDRは2017年5月26日に施行されており、その移行期間は2020年5月26日に終了予定である。この移行期間の終了後は、新しい規格に準拠した製品のみをEUで販売することができる。
- この結果、欧州市場で自社製品を販売したい製造業者は、自社およびその供給業者が新しい規格に準拠していることを確認する必要がある。
- MDRは、EU認定機関によって発行されたEC証明書を取得することによって保証される。
- すべてのデバイス、その製品の説明、および追跡可能なコードは、EUDAMEDという中央データベースに登録されている。

MDRの重要事項

	Brexit	英国のEU離脱により、英国はEUの第三国とみなされる。その結果、英国ベースの通知機関によって発行されたEC証明書の所有者は、新たに証明書を申請する必要がある。有効な証明書は、EUからの通知を受けた機関によって、離脱よりも前に取得する必要がある。
	Authorized representative	EU域外の製造業者は、EUにおける責任者を指名しなければならない。MDR（第15条） / IVDR（第13条）によると、この「責任者」は、製品の適合性、技術文書の最新性、市場監視、および該当する規制に従ったインシデントの報告への準拠を保証する必要がある。
	STeD	要約された技術文書（Summarized technical documentation）： 医療機器を国際的に効率的に認証するためには、製品の詳細な技術的説明が必要となる。これは、製品をリリースするとき（市販前フェーズ）、製品がリリースされた後（市販後フェーズ）、または規制当局に対して製品の変更について通知する必要がある場合において、特に重要となる可能性がある。
	UDI	固有のデバイスID（Unique device identification）： 医療機器の製造元は、その製品の使用単位と出荷用コンテナではない各梱包層の両方に、独自の固有の機器識別番号（UDI）を割り当てる必要がある。この方針の目的は、簡単な製品の識別、医療機器の追跡可能性、そして違法に販売されている医療機器の効果的な配置を可能にするためである。

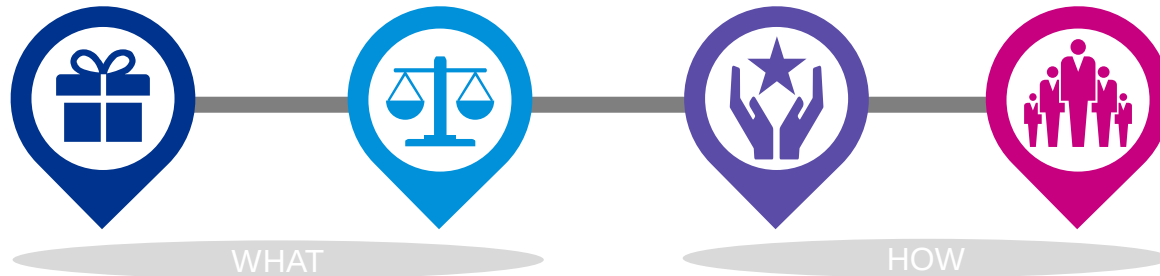
What is Trusted Information Security Assessment Exchange (MDR) ?

- MDR stands for Medical Device Regulation and is a new standard for quality assurance for medical devices sold in the EU. The standard came into effect on May 26th in 2017 and its **transition period ends on May 26th 2020**. After the end of the transition period only products, that comply with the new standard can be sold in the EU.
- As a consequence manufactures that would like to sell their products on the European market are required to ensure that they themselves, as well as their suppliers comply with the new standards.
- The compliance with MDR is ensured by obtaining a EC-certificate, which is issued by a EU-notified body.
- All devices, as well as their product description and traceable codes, are registered in a central database called EUDAMED

Major topics

	Brexit	Due to the Brexit the UK will be a considered as a third country by the EU. As a consequence holders of EC-certificates, that were issued by an UK-based notified body need to apply for a new certificate. Valid certificates need to be obtained prior to the withdrawal date by an EU-notified body.
	Authorized representative	Manufacturers outside of the EU must designate a representative within the EU-27. According to MDR (Article 15)/IVDR (Article 13), this "responsible person" must ensure compliance with product conformity, up-to-dateness of technical documentation, market surveillance and reporting of incidents in accordance with applicable regulations.
	STeD	Summarized technical documentation: In order to efficiently authorize medical devices internationally a detailed technical description of the product is necessary. This might become especially important when releasing a product (Premarket Phase), after the product has been released (Postmarket Phase) or when the regulatory authorities need to be notified about changes of the product
	UDI	Unique device identification: The manufacturer of a medical device must assign its own unique device identification (UDI) to both the usage unit of its product and to each packaging layer that is not a shipping container. The aim of this policy is to enable easy product identification, traceability of medical devices as well as effective location of illegally marketed medical devices.

デジタルファイナンス – 次世代のCFOはどうあるべきか？



ビジネス上の要請

- リアルタイムビジネス
- バリューに基づく意思決定
- ステークホルダーとの協業
- ...

ファイナンス機能の高度化

- リアルタイムファイナンス
- データに基づく簡素化された自動化プロセス
- ...

テクノロジー*

- 最新のソフトウェア & アプリケーション
- コンセプト実証 & パートナー企業との協業
- ITインフラの統合
- ...

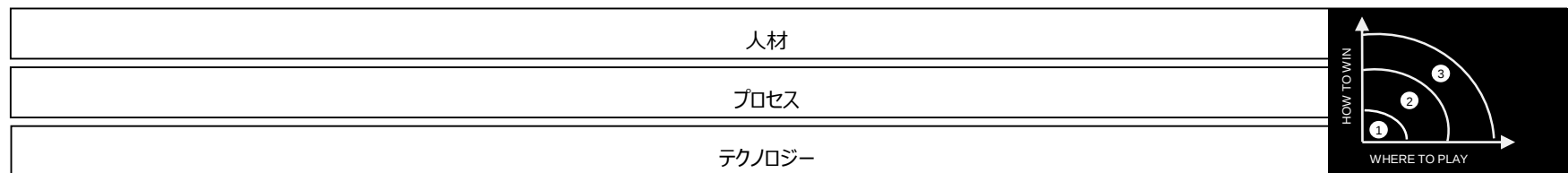
人材

- 多様なスキル
- 職場環境の多様性の拡大
- コラボレーション
- ...

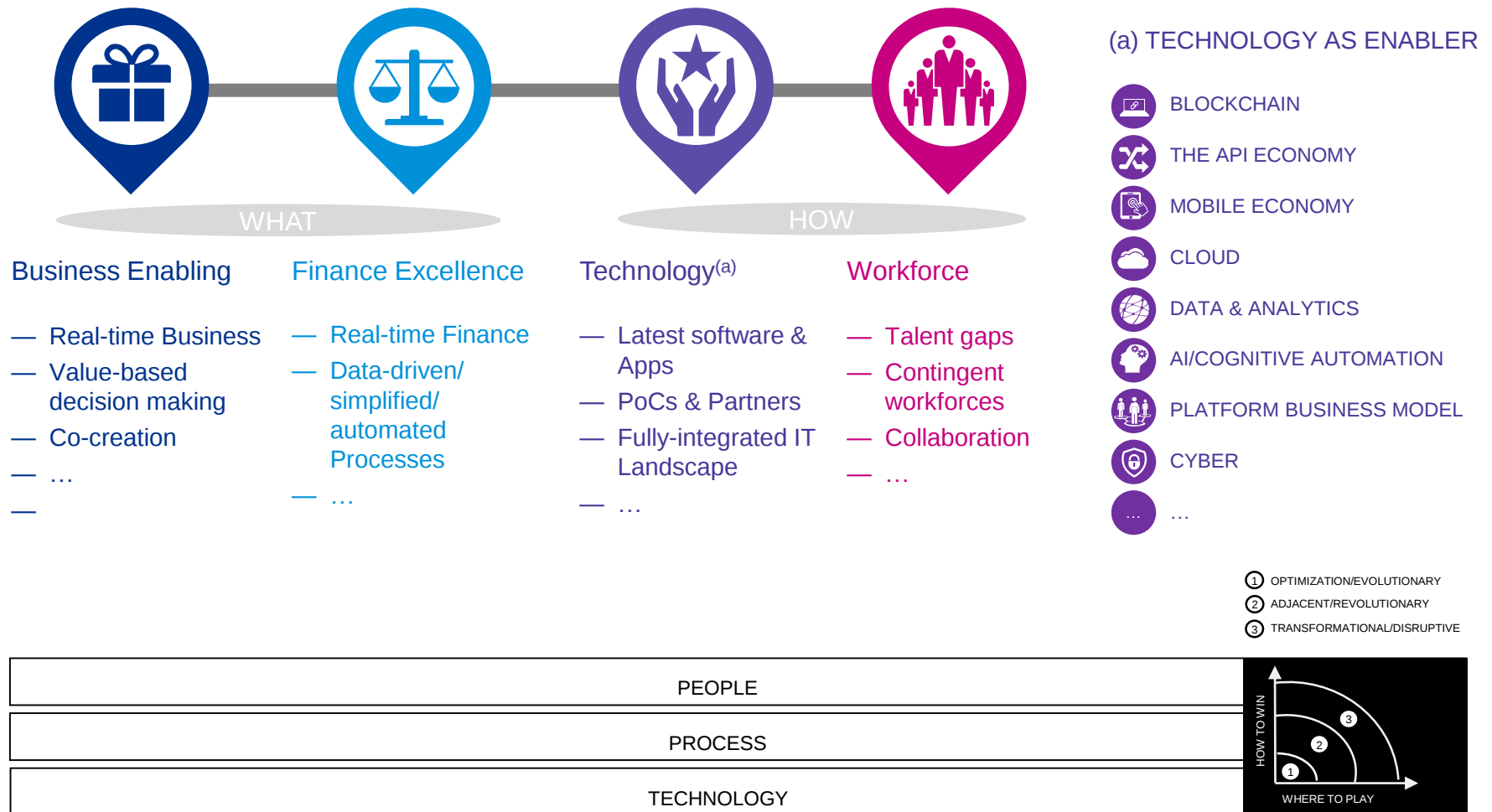
* 成功要因となるテクノロジー

- ブロックチェーン
- API (Application Programming Interface)
- モバイル
- クラウド
- データ & アナリティクス
- AI / コグニティブ技術による自動化
- プラットフォームビジネスモデル
- サイバー
- ...

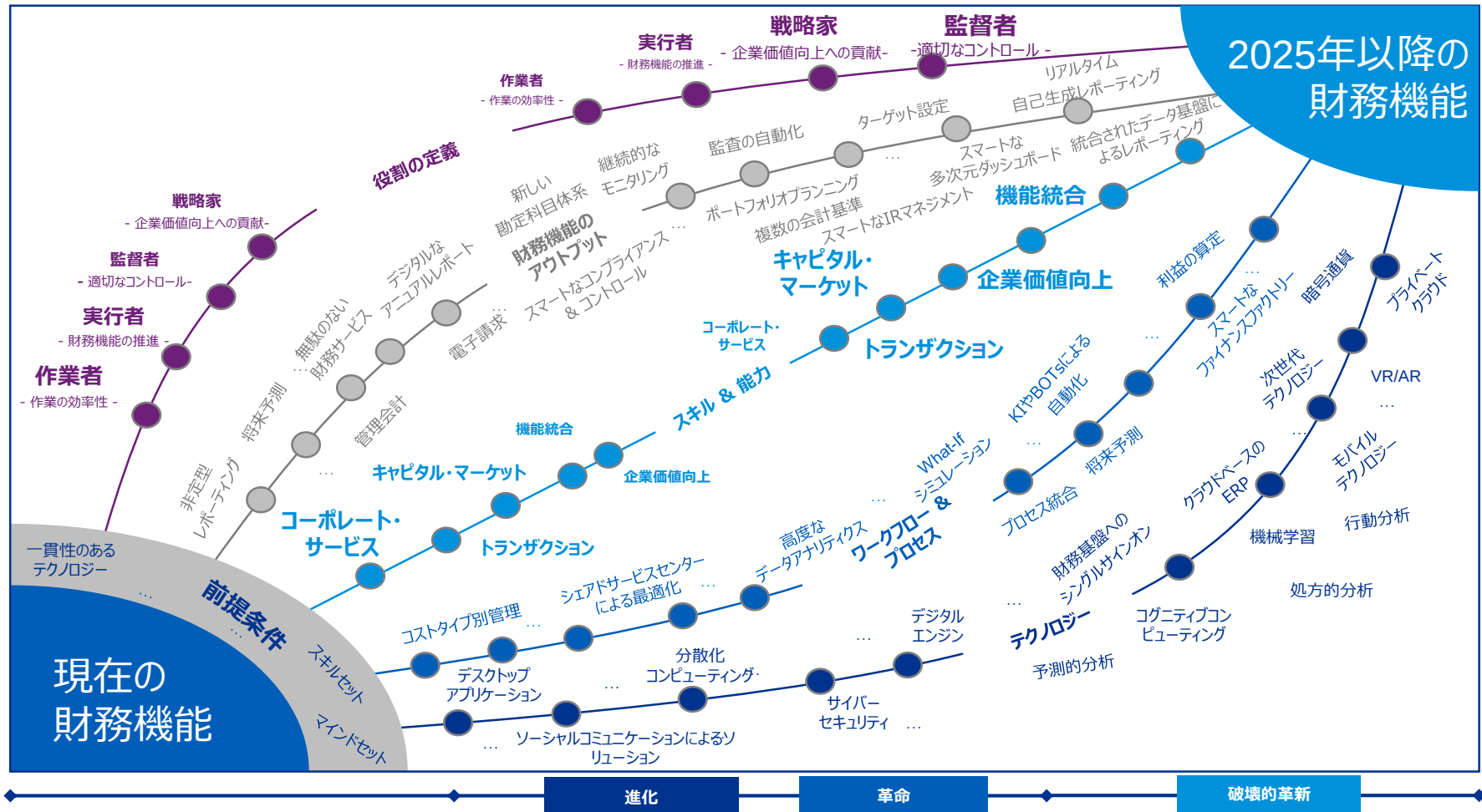
- ① コアビジネスの最適化 / 進化的
- ② コアビジネスの隣接領域におけるイノベーション / 革命的
- ③ コアビジネスの変革 / 破壊的



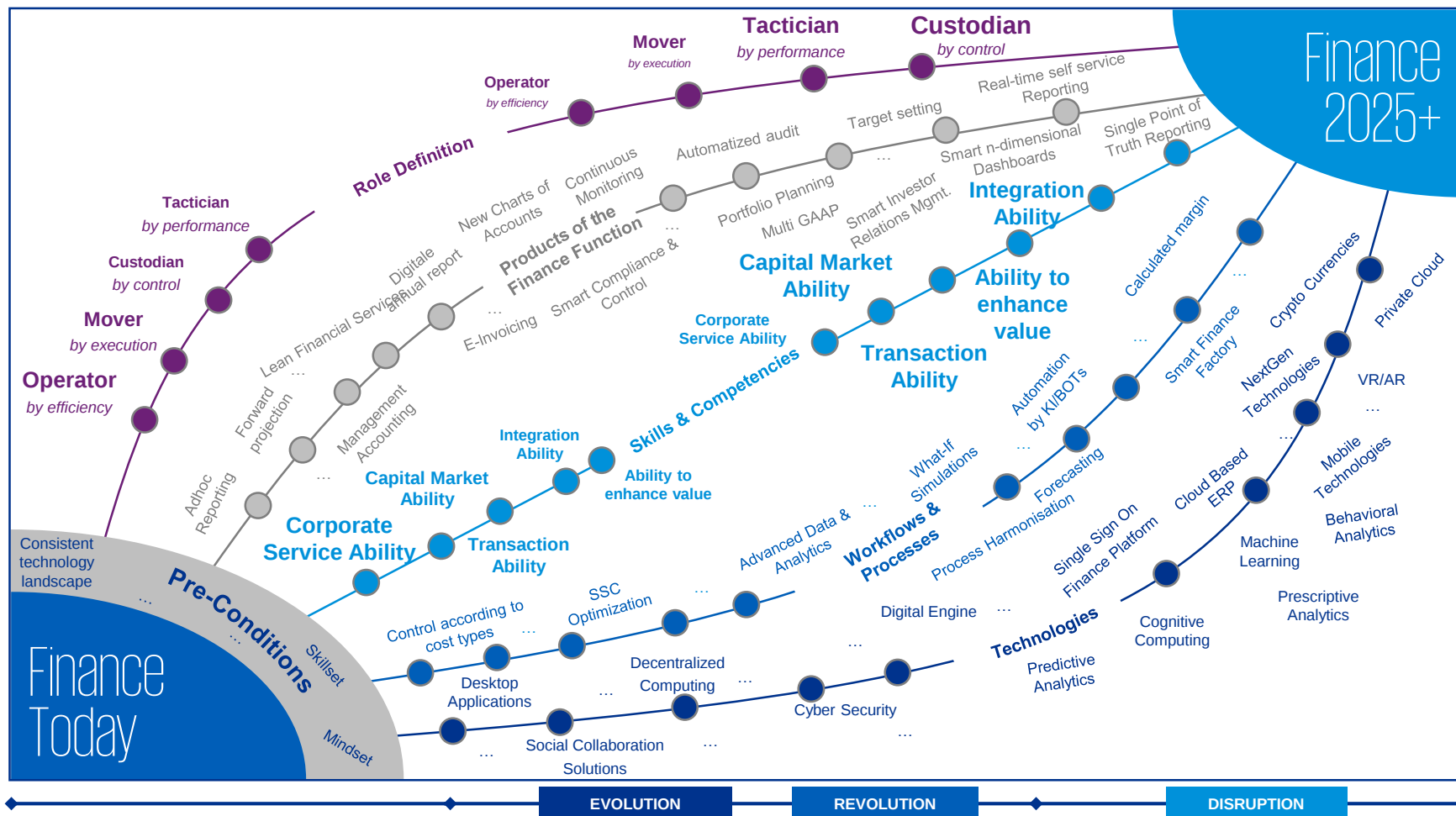
Digital Finance – How to become a 21st Century Chief Financial Officer



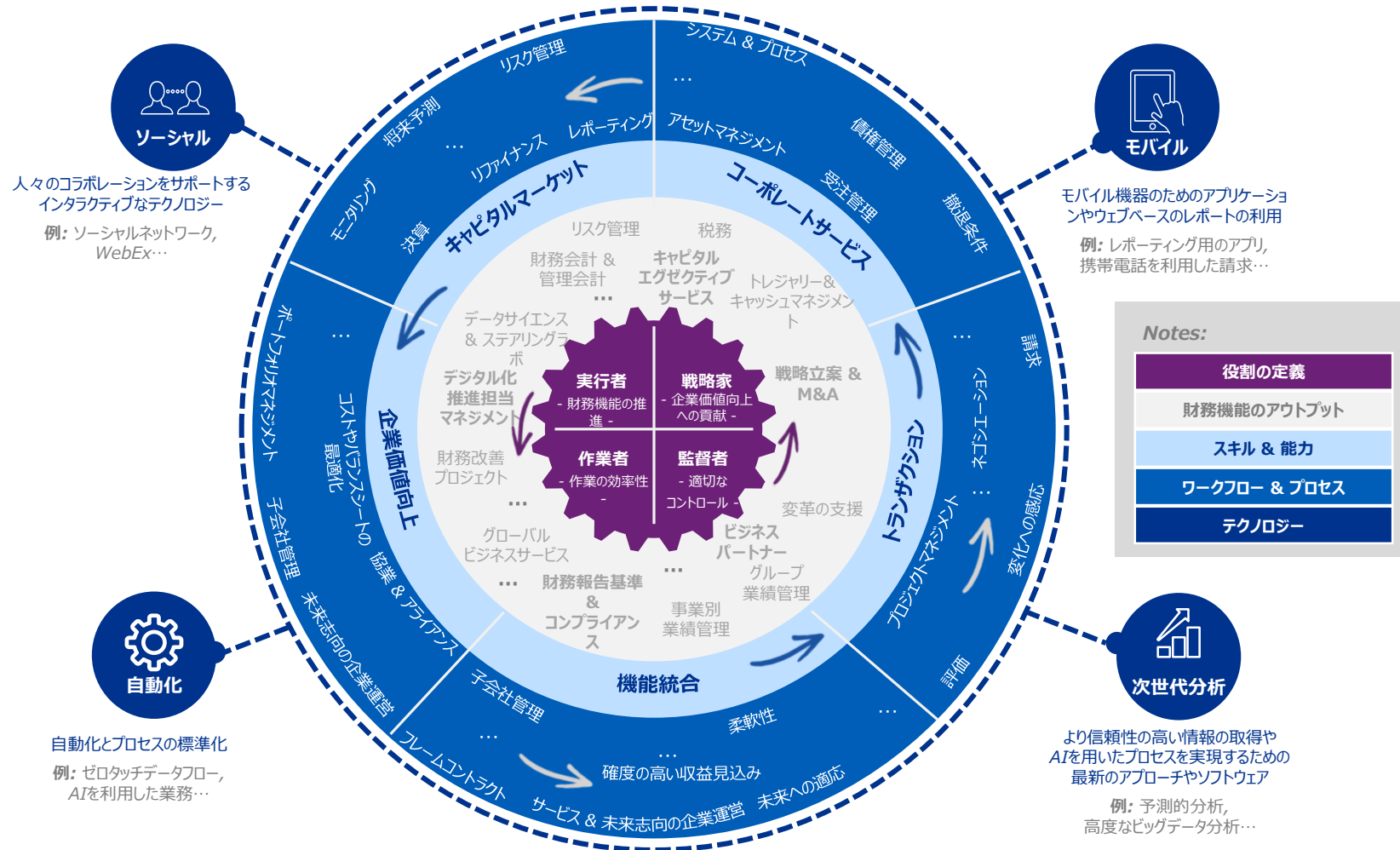
デジタルファイナンス – 次世代の財務機能モデル



Digital Finance – Our Vision of a 21st Century Finance Function

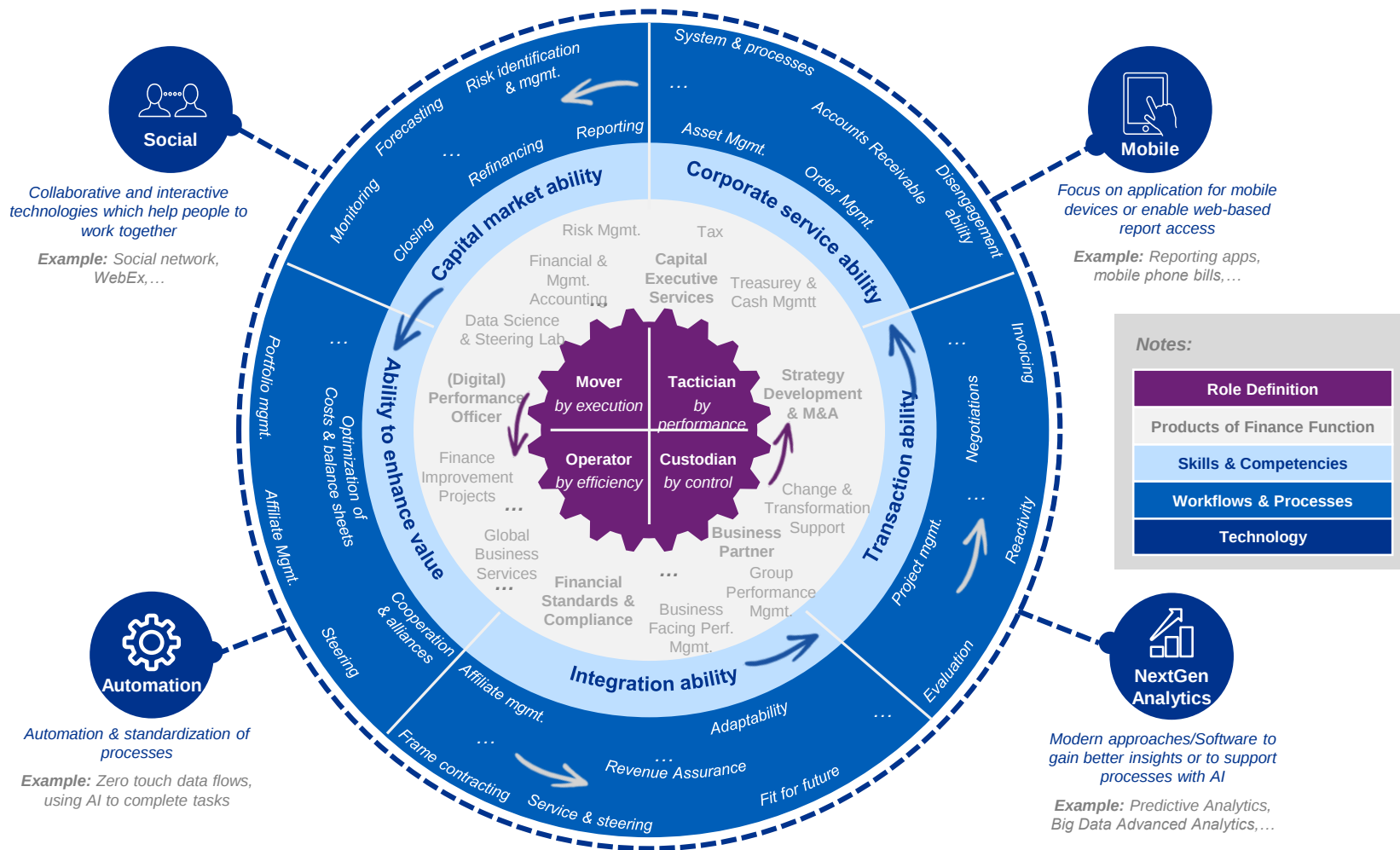


デジタルファイナンス – 次世代CFOのターゲットオペレーティングモデル



IV. Advisory Update | 4. Digitalization

Digital Finance – Target Operating Model – 21st Century Chief Financial Officer



SAPアップデート – ビジネスとテクノロジーへの挑戦

 高離職率と ソリューションメンテナンス	– SAPのPowered Enterprise Suite (PE SAP)は、高機能のSAP標準機能に基づく構造化されたプロセスデザインを提供する。それは、最新のユーザーインターフェースとアクセス能力を特徴とする豊富なプロセスドキュメンテーション、ユーザー権限、コントロール、セキュリティそしてレポートングダッシュボードから成る。
 バックオフィスコストの増加	– 新システムの導入の過程は体系化されており、チェンジマネジメントや移行手順によって裏打ちされているため、トレーニングのための工数の削減を可能とする。セキュリティ、コンプライアンス、メンテナンス機能が組み込まれているため、システム導入に伴うコストやリスクに対する高い透明性を保証する。
 SAPアップグレード及び レガシーシステムの課題	– PE SAPは、2025年までのSAP展開ロードマップと併行して最新の技術革新を提供している。それは、レガシーシステムの統合や移行作業を削減することを可能にし、自社運用・ハイブリッド・クラウド活用など様々なシナリオに応じた移行要件及びアップグレードの要件への対応において安全で堅牢な手法を提供している。
 競争環境に対応するための イノベーションの必要性	– PE SAPのソリューションポートフォリオは絶えず更新されており、SAPの最新の機能と革新に基づいたソリューションの強化により、安全で効率的なS / 4 HANAプラットフォームを提供し、重要なビジネス競争上の要件や課題に対応する。

SAP Update – Business and technology challenges

 High Turnover and Solution Maintenance	— The Powered Enterprise Suite for SAP (PE SAP) offers preconfigured process designs based on enhanced SAP standard releases with enriched process documentations, user roles, controls, security and reporting dashboards featured by state-of-the-art user interface and access capabilities
 Increasing Back Office Costs	— The transformation journey is structured and guided by change management and transformation procedures to reduce training efforts; built-in security, compliance and maintenance features ensure a high degree of transparency for transformation costs and risks
 SAP Upgrades & Legacy Systems Challenges	— PE SAP is addressing the latest innovations alongside the SAP development roadmap for 2025 by offering a safe and robust transformation path addressing migration and upgrade requirements for on- premise, hybrid and cloud integration scenarios whilst reducing legacy system integration, migration and transition efforts
 Need for Innovation to Meet Increased Competition	— The PE SAP solution portfolio is constantly updated and offers solution enhancements based on SAP's newest capabilities and innovations providing a safe and efficient S/4HANA platform to address critical business competitive requirements and challenges

SAPアップデート – Powered Enterprise SAPのアプローチ

KPMGのPowered Enterprise Suiteは下記の特徴を有する

- 変化するビジネスの中で、数十年にわたるビジネス及び技術に関する経験に基づいた包括的な手法及び資産
- 組織やオペレーティングモデルそしてビジネスプロセスデザインを支援する様々なツール
- 先進的かつ実践的なパフォーマンス測定、データモデリングレポート作成、トレーニング及びプロジェクトデリバリー機能を使用して、ビジネスとテクノロジーの価値の統合を確実に実現する加速要因

Built on Experience & Insights

ビジネスの変革



財務、サプライチェーン、人事及び組織的なチェンジモデルに対するグローバルな先進的プラクティスの活用とローカル要件への適応

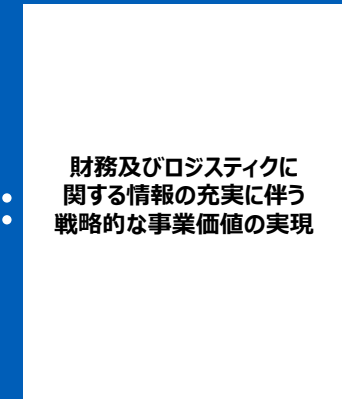
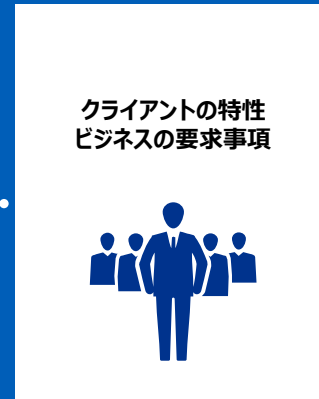
技術

SAP S / 4HANAの最新バージョンに関する経験と教訓に基づくSAPの設定と方法



業種別の専門家

業界の洞察、動向、慣行



SAP Update – Our Powered Enterprise SAP Approach

The KPMG's Powered Enterprise Suite features:

- A comprehensive method and set of assets based on decades of business and technology experience in business transformation
- Tools that support organization, operating model, and business process design
- Accelerators to ensure integrated business and technology value delivery with leading practice performance measurement, data modelling/reporting, training, and project delivery capabilities

Built on Experience & Insights

Business Transformation



Global leading practices and localization skills for Finance, Supply Chain, HR and Organizational Change Management

Technology



SAP configurations and methods based on experience and lessons learned on the latest version of SAP S/4HANA

Industry Expertise



Insights, trends, practices within the relevant Industry



Unique Client Business Needs



Strategic and Business Value from improved Financial and Logistic Insight

SAPアップデート – トランスフォーメーションの概要



S/4HANAプロジェクトにおいて、設計／導入フェーズを推進するための事前設定ソリューションの概要



SAP Activate

基本となる導入方法を実証

事前設定されたコンテンツの範囲

- SAPの機動的な導入メソッドロジー
- 統合及びデータ移行のための標準実務と、様々な機能領域の初期カスタマイズ
- ソリューションビルダーとソリューションマネジャーのツールセット

利点

- 展開されたS/4HANA導入を加速
- 機能的にデジタル化された業務プロセスの最適化を提供
- カスタマイズの基本となる初期設定に適合



SAP Model Company

業界に特化したカスタマイズ

事前設定されたコンテンツの範囲

- 業界や事業に特化した、ファウンダーシジョン、アクセラレータ、ビジネスコンテンツ、エンジニアードサービス、事前設計ソリューションを含むビルディングブロックを段階的に組み立てることが可能
- 標準設計のための参照機能を備えたデモ環境



Powered Enterprise (PE)

ビジネストランスフォーメーションを補完

事前設定されたコンテンツの範囲

- SAP Activateを導入するためにKPMGの主要事例を組合せ
- 数十年にわたるビジネストランスフォーメーションに関する経験に基づいた包括的な手法及び資産
- 組織やオペレーティングモデル、エンド2エンドビジネスのプロセスデザインを支援する様々な資産とツール

SAP Update – Overview of Transformation Methodologies



Overview of the pre-configuration solutions to accelerate design and implementation phases for S/4HANA transformation projects



SAP Activate

Underpinning implementation method as a basis

Scope of pre-configured content

- SAP's agile implementation methodology
- SAP standard practices for migration and integration and initial customizing content various functional areas
- Solution Builder and Solution Manager toolset

Benefits

- Accelerated adoption of S/4HANA in deployment
- Provision of functionally driven, digitalized business processes optimized for S/4HANA
- SAP conform initial configuration as basis for customization



SAP Model Company

Industry specific customizing approach

Scope of pre-configured content

- Step-by-step building blocks including Foundation, Accelerators, Business Content, Engineered Services, Pre-configured Solutions for specific industries and lines of business
- Demo environments with reference lookup for standard configuration



Powered Enterprise (PE)

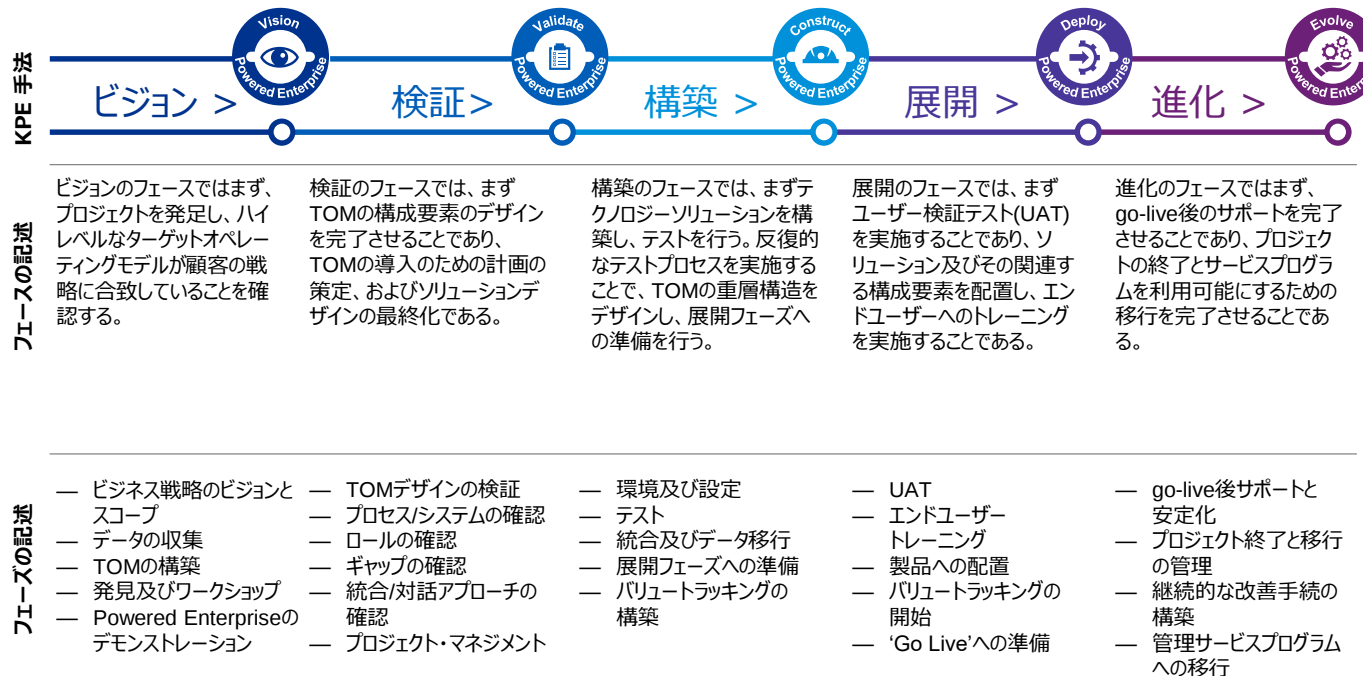
Complementing business transformation approach

Scope of pre-configured content

- Combines KPMG leading practices to implement SAP Activate
- Comprehensive method and set of assets based on decades of experience in business transformation
- Assets & tools supporting organization, operating model, and E2E business process design

SAPアップデート – ビジネス変革のためのロードマップ

PE SAPのロードマップは、ビジネスとテクノロジーの統合のシナリオに関するハイレベルなスコーピングから始まり、S / 4HANAに組み込まれた高度なプロセス及びプラットフォームソリューションに基づいて、変革を実現するためのカスタマイズされたアプローチへと移行する。検証のための手順が定義付けられていることにより、効率的な要件分析と業務設計が可能となる。ロードマップとともに様々なアセットが予め組み込まれているため、移行作業の最適化とリスクの抑制が保証される。

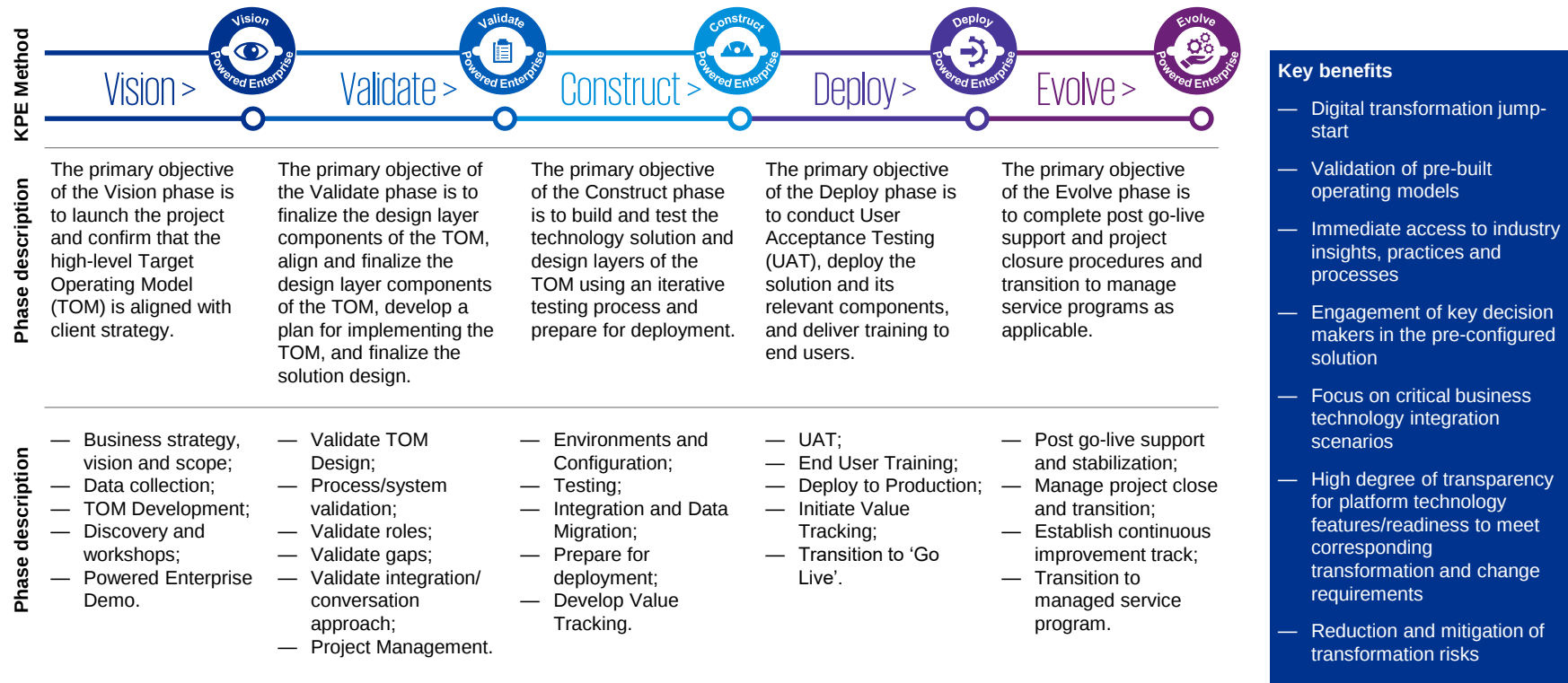


主な利点

- デジタル化への移行を急速に開始
- 予め組み込まれているオペレーションモデルの検証
- 業界の洞察、実務及びプロセスへの素早いアクセス
- 主な意思決定者のソリューション設計前の関与
- ビジネスとテクノロジーの統合シナリオへのフォーカス
- テクノロジーのプラットフォームの特徴や、それを実現するための移行要件への準備に対する透明性
- 移行リスクの低減

SAP Update – Guided business transformation journey

The PE SAP Journey Map initiates early scoping of business and technology integration scenarios to tailor the corresponding transformation approach based on enhanced preconfigured S/4HANA process and platform solutions. Guided validation procedures enable efficient requirement analysis and design configuration procedures. A variety of built-in assets alongside the guided journey ensure the optimization of transformation efforts and to curb risks.



SAPアップデート – Powered Enterprise SAPソリューションの概要

予め定義されているビジネス機能 Poweredプロジェクトにおいて全て活用可能	
階層	アクセラレーター
サービスデリバリーモデル 	
人材 & 組織 	138個のジョブ定義 ウェブベースを含む20以上の トレーニングコース 130時間のトレーニング
プロセス 	417個のプロセス/ワークフロー/ タスク定義
ガバナンスと コントロール 	580以上のコントロールポイント 31個のセキュリティ定義
テクノロジー 	38の統合のためのテクノロジー 26個のコンバージョン 1,200以上のテストスクリプト 120以上の標準的な実践アクティビティ 379個のデリバリー資料
データ & レポート 	130以上のレポート 16以上のダッシュボード 40以上のダッシュボードページ

組み込み済みのソリューション



利点
包括性
— 個別最適ではなく全体的なアプローチ — ビジネス機能を越えた統合的なソリューション — ビジネスの結果の改善へのフォーカス
インタラクティブな検証
— As-Is検証に要する時間を排除 — レビューと構築の反復によるソリューション — プロジェクトスケジュールを加速するための迅速な意思決定
コンプライアンス
— SOXの要件やPCAOBの監査基準との整合性 — 機能を越えたセキュリティモデルを基礎とした権限を具備 — マニュアルによるコントロールを削減
税務
— 税引当、移転価格、税務コンプライアンス機能の具備

IV. Advisory Update | 4. Digitalization

SAP Update – Powered Enterprise SAP Solution content items overview

Pre-defined Business Functions You get all the components within our Powered Project	
Layers	Accelerators
Service Delivery Model 	
People and Organization 	138 job definitions 20+ training courses including web-based 130 hours of training
Functional Process 	417 process/workflows/tasks defined
Governance and Controls 	580+ control points 31 pre-defined security roles
Supporting Technology 	38 pre-built integrations 26 conversions 1,200+ test scripts 120+ standard practitioner activities 379 delivery artifacts
Data and Reporting 	130+ reports, 16+ dashboards and 40+ dashboard pages



Benefits
Comprehensive
— Holistic approach more than processes — Integrated solution across business functions — Focus is on improving business outcomes
Interaction validation
— No time wasted focusing on As-Is — Solution review vs. creation — Faster decision making to drive project schedule
Compliance ready
— Aligned with SOX requirement and PCAOB audit standards — Complete role based security model across functions — Reduces Manual Controls
Tax sensitized
— Awareness of tax provisioning, transfer pricing and tax compliance

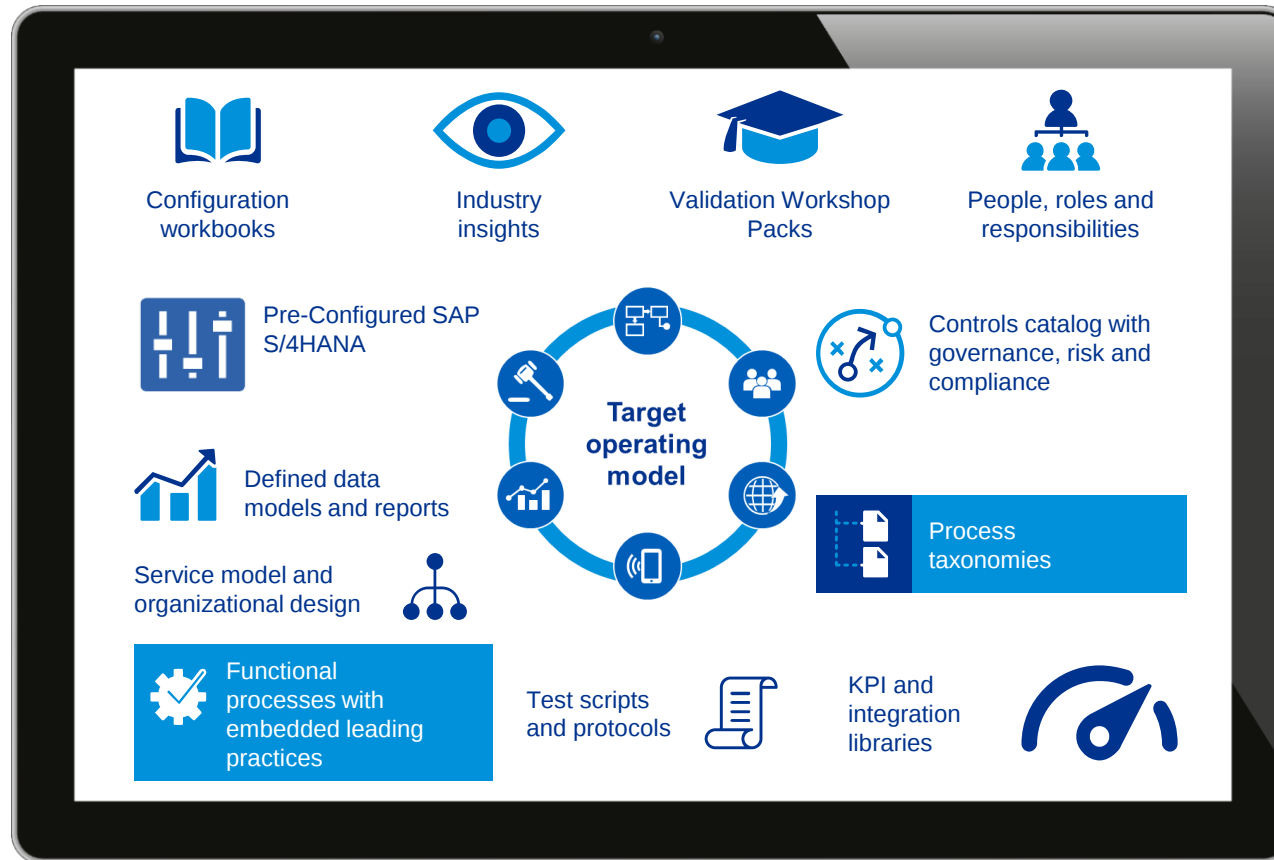
SAP アップデート – S/4HANA に統合された Powered Enterprise のオペレーティングモデル



サービス デリバリー モデル	人材	プロセス
サービス デリバリー オプション	組織 & 役割の マッピング	機能の再構築
サービス管理 フレームワーク	グローバル プロセスオーナー	成熟モデル
	ジョブ・ ディスクリプション を基にした役割	ベスト プラクティス
		プロセスフローを 基にした役割
テクノロジー	パフォーマンス への 洞察とデータ	ガバナンス
アプリ構成と 統合	レポート・ パッケージと ダッシュボード	リスクと コントロール
プロセスの 再構築による アプリモジュール	バリューの実現 のための KPI設定	ポリシー
システム環境の 構成	MDM導入の ための設計	

IV. Advisory Update | 4. Digitalization

SAP Update – Powered Enterprise Operating Model integrated in S/4HANA



Service delivery model	People	Functional process
Service delivery options	Organization & role mappings	Functional decomposition
Service management framework	Global process owners	Maturity models
	Role based job descriptions	Leading practices
		Role based process flows
Technology	Performance insights & data	Governance
App. architecture & integrations	Reporting package & dashboards	Risks & controls
App. module by process decomposition	Value driver KPIs	Policies
Environment architecture	MDM implementation designs	

SAP アップデート – Powered Enterprise Suiteの実現に向けて



プロジェクトマネジ
メント

clarizen

コミュニケーション
マネジメント

clarizen

成果物管理

Confluence
ARIS

スコープ管理

Jira

テクノロジー
マネジメント

SAP Solution
Manager
Jira

テスト管理・
障害管理

Jira

SAP Update – Powered Enterprise Suite accelerators and enablers



- Project management **clarizen**
- Communication management **clarizen**
- Deliverable management **Confluence** **ARIS**
- Scope management **Jira**
- Technical management **SAP Solution Manager** **Jira**
- Test and defect management **Jira**

SAP Powered Enterprise – スコーピングからエンド2エンドの分類

Process Taxonomy: Record to Report (Level 3)

The Record to Report project context and scope is driven by the Record to Report enabled process.

The main purpose of the process taxonomy is collecting actual data in finance and controlling, consolidation from contributing different entities and provide proper inputs and exit and reporting from an external perspective as well as internal management perspective.

Record to Report - R2R enables all processes, reports and activities which have to be done in finance order to fulfil external regulatory and reporting requirements such as IFRS, local GAAP and IAS.

Note: Further process details can be found in the **backstage** section of this document.

☆ Process focus for R2R - CO - (after Q2R - I).

NEW FINANCE SLIDE

Process covered by what? R2R?

Process covered by what? R2R?

NEW FINANCE 3202019



モデリングツールARISにおけるRecord to Reportのプロセス分類

例：プロセスグループ3.0“Preliminary financial statement“において
3.01“Review Trial Balance“が分類されている

SAP Powered Enterprise - From Scoping to End 2 End Processes

Taxonomies

Process Taxonomy: Record to Report (Level 3)

The Record to Report project context and scope is driven by the Record to Report enabled process.

The main purpose of the process taxonomy is collecting actual data in finance and controlling, consolidation from contributing different entities and provide prior month and year reporting from an external perspective as well as internal management perspective.

Record to Report, R2R, enables all financials, reports and all data which have to be done in finance order to deliver external reporting and consolidation, including requirements such as XBRL, local GAAP and IFRS.

Note: Further process details can be found in the **business process** of this document.

☆ Process focus for R2R – CO, all other R2R – FI

Global Accounts	Non-Global Accounts	Consolidation	World Bank	Finance & controlling process
1.1.1.1	1.1.1.2	1.1.1.3	1.1.1.4	1.1.1.5
1.1.2.1	1.1.2.2	1.1.2.3	1.1.2.4	1.1.2.5
1.1.3.1	1.1.3.2	1.1.3.3	1.1.3.4	1.1.3.5
1.1.4.1	1.1.4.2	1.1.4.3	1.1.4.4	1.1.4.5
1.1.5.1	1.1.5.2	1.1.5.3	1.1.5.4	1.1.5.5
1.1.6.1	1.1.6.2	1.1.6.3	1.1.6.4	1.1.6.5
1.1.7.1	1.1.7.2	1.1.7.3	1.1.7.4	1.1.7.5
1.1.8.1	1.1.8.2	1.1.8.3	1.1.8.4	1.1.8.5
1.1.9.1	1.1.9.2	1.1.9.3	1.1.9.4	1.1.9.5
1.1.10.1	1.1.10.2	1.1.10.3	1.1.10.4	1.1.10.5
1.1.11.1	1.1.11.2	1.1.11.3	1.1.11.4	1.1.11.5
1.1.12.1	1.1.12.2	1.1.12.3	1.1.12.4	1.1.12.5
1.1.13.1	1.1.13.2	1.1.13.3	1.1.13.4	1.1.13.5
1.1.14.1	1.1.14.2	1.1.14.3	1.1.14.4	1.1.14.5
1.1.15.1	1.1.15.2	1.1.15.3	1.1.15.4	1.1.15.5
1.1.16.1	1.1.16.2	1.1.16.3	1.1.16.4	1.1.16.5
1.1.17.1	1.1.17.2	1.1.17.3	1.1.17.4	1.1.17.5
1.1.18.1	1.1.18.2	1.1.18.3	1.1.18.4	1.1.18.5
1.1.19.1	1.1.19.2	1.1.19.3	1.1.19.4	1.1.19.5
1.1.20.1	1.1.20.2	1.1.20.3	1.1.20.4	1.1.20.5
1.1.21.1	1.1.21.2	1.1.21.3	1.1.21.4	1.1.21.5
1.1.22.1	1.1.22.2	1.1.22.3	1.1.22.4	1.1.22.5
1.1.23.1	1.1.23.2	1.1.23.3	1.1.23.4	1.1.23.5
1.1.24.1	1.1.24.2	1.1.24.3	1.1.24.4	1.1.24.5
1.1.25.1	1.1.25.2	1.1.25.3	1.1.25.4	1.1.25.5
1.1.26.1	1.1.26.2	1.1.26.3	1.1.26.4	1.1.26.5
1.1.27.1	1.1.27.2	1.1.27.3	1.1.27.4	1.1.27.5
1.1.28.1	1.1.28.2	1.1.28.3	1.1.28.4	1.1.28.5
1.1.29.1	1.1.29.2	1.1.29.3	1.1.29.4	1.1.29.5
1.1.30.1	1.1.30.2	1.1.30.3	1.1.30.4	1.1.30.5
1.1.31.1	1.1.31.2	1.1.31.3	1.1.31.4	1.1.31.5
1.1.32.1	1.1.32.2	1.1.32.3	1.1.32.4	1.1.32.5
1.1.33.1	1.1.33.2	1.1.33.3	1.1.33.4	1.1.33.5
1.1.34.1	1.1.34.2	1.1.34.3	1.1.34.4	1.1.34.5
1.1.35.1	1.1.35.2	1.1.35.3	1.1.35.4	1.1.35.5
1.1.36.1	1.1.36.2	1.1.36.3	1.1.36.4	1.1.36.5
1.1.37.1	1.1.37.2	1.1.37.3	1.1.37.4	1.1.37.5
1.1.38.1	1.1.38.2	1.1.38.3	1.1.38.4	1.1.38.5
1.1.39.1	1.1.39.2	1.1.39.3	1.1.39.4	1.1.39.5
1.1.40.1	1.1.40.2	1.1.40.3	1.1.40.4	1.1.40.5
1.1.41.1	1.1.41.2	1.1.41.3	1.1.41.4	1.1.41.5
1.1.42.1	1.1.42.2	1.1.42.3	1.1.42.4	1.1.42.5
1.1.43.1	1.1.43.2	1.1.43.3	1.1.43.4	1.1.43.5
1.1.44.1	1.1.44.2	1.1.44.3	1.1.44.4	1.1.44.5
1.1.45.1	1.1.45.2	1.1.45.3	1.1.45.4	1.1.45.5
1.1.46.1	1.1.46.2	1.1.46.3	1.1.46.4	1.1.46.5
1.1.47.1	1.1.47.2	1.1.47.3	1.1.47.4	1.1.47.5
1.1.48.1	1.1.48.2	1.1.48.3	1.1.48.4	1.1.48.5
1.1.49.1	1.1.49.2	1.1.49.3	1.1.49.4	1.1.49.5
1.1.50.1	1.1.50.			

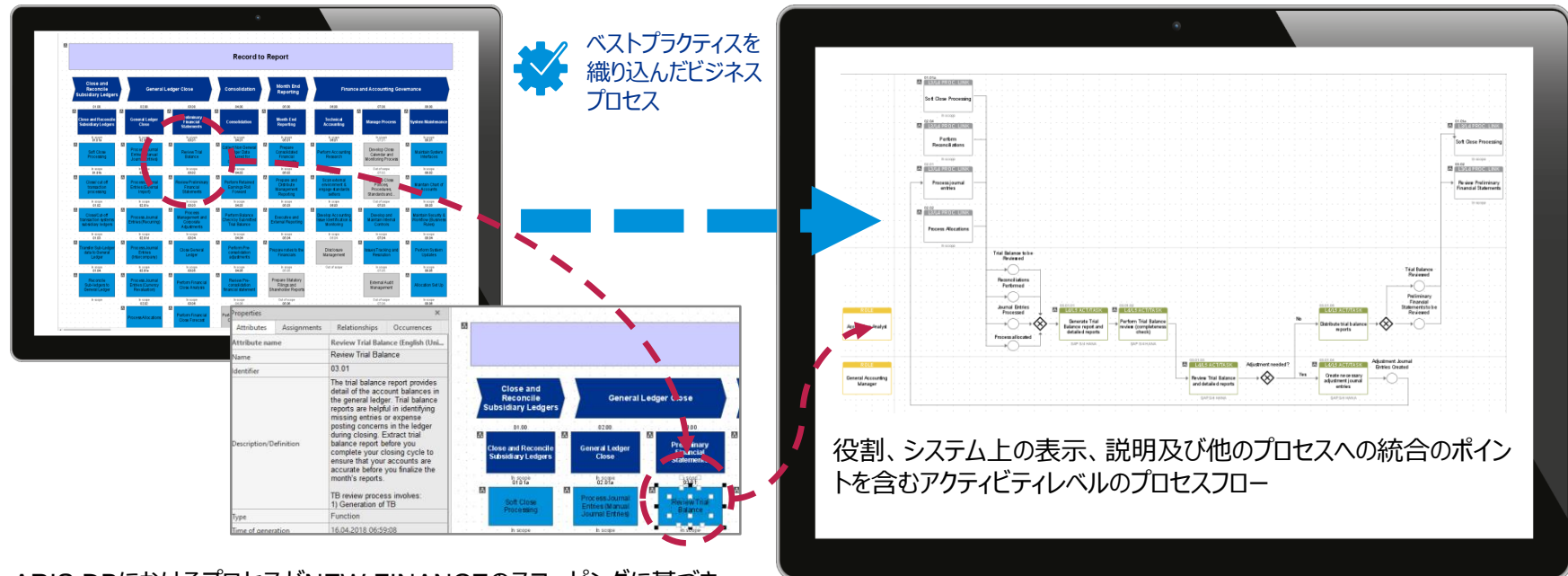
Process taxonomies



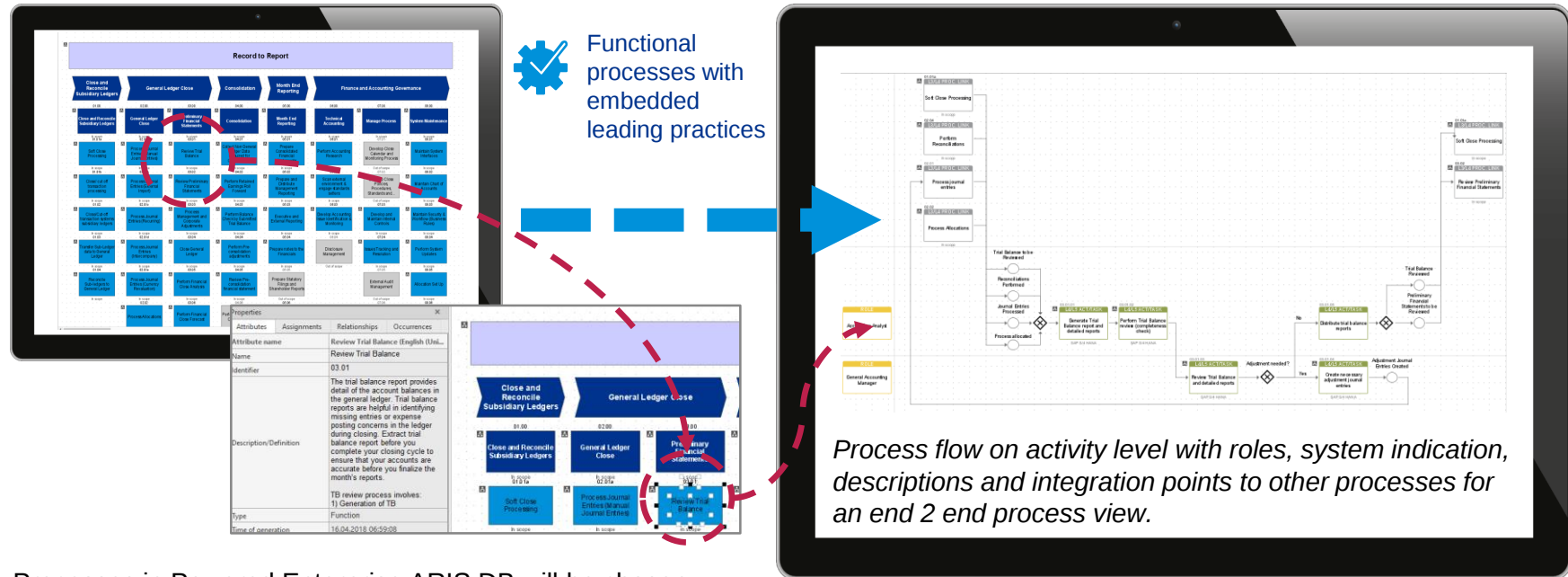
Process taxonomy Record to Report in the process modeling tool ARIS

Shown Example: Process 3.01 “Review Trial Balance” in Record to Report in the process group 3.0 “Preliminary financial statements”

SAP Powered Enterprise – 検証に関するプロセスフローの詳細

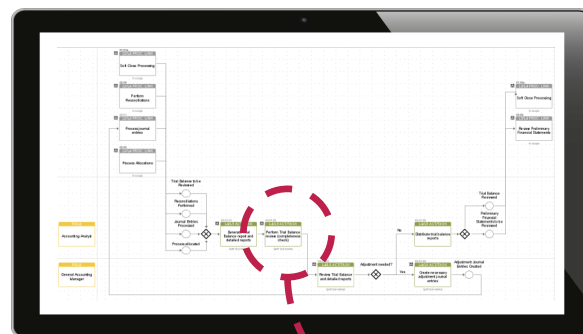


SAP Powered Enterprise - Detailed Process Flows for Validation

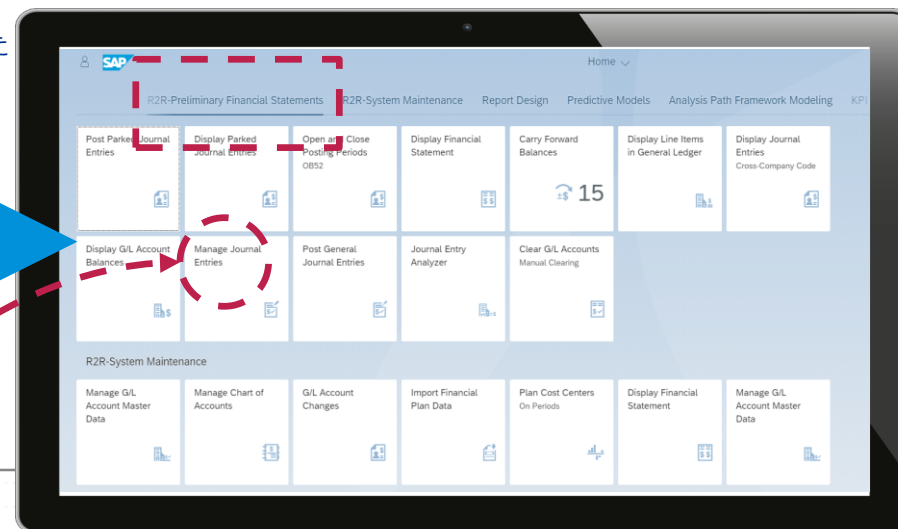


Processes in Powered Enterprise ARIS DB will be chosen based on the NEW FINANCE scoping. For processes descriptions on process and activity level are available.

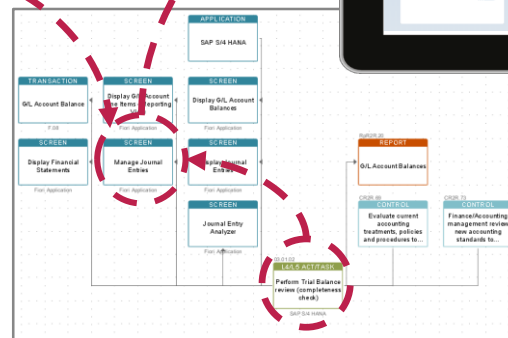
SAP Powered Enterprise – 業務プロセスとS/4HANAのリンク



事前設定された
S/4HANA

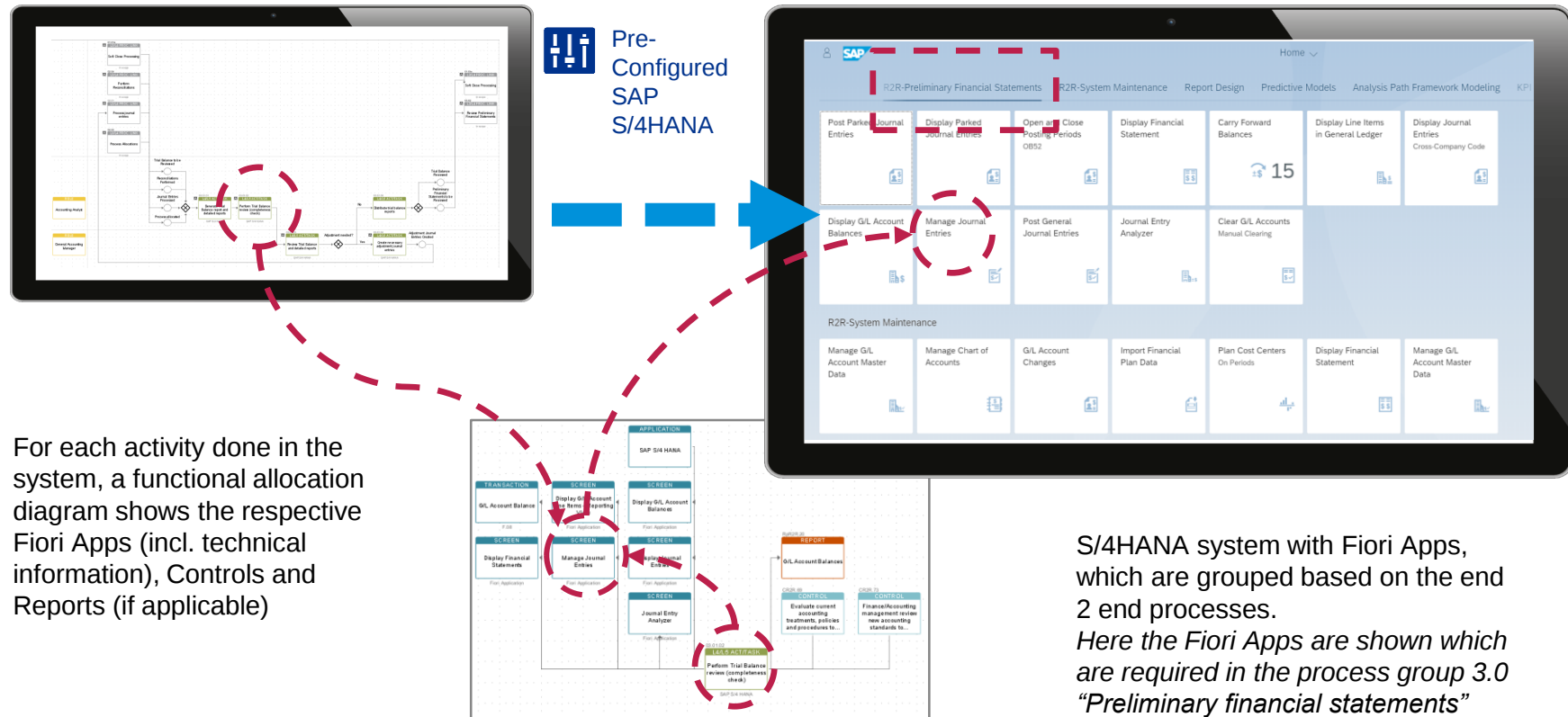


実施されるアクティビティごとに、
機能割当ダイアグラムにより、
Fioriアプリ（技術情報含む）、
コントロールとレポート（該当する
場合）が表示される



Fioriアプリにより、S/4HANAはエンド2エンド
プロセスに基づき分類される。
ここでは、プロセスグループ3.0“Preliminary
financial statements”とプロセス
3.01“Review Trial Balance”において
要求されたFioriアプリが表示されている

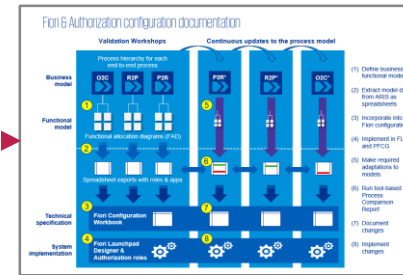
SAP Powered Enterprise - Link of business processes to S/4HANA



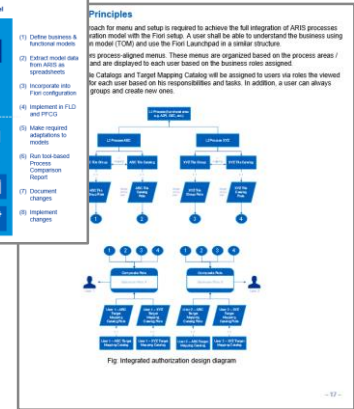
SAP Powered Enterprise – プロセスインテグレーションとコンフィグレーション



Fiori Launchpad documentationが顧客のFioriデザインとオーソライズのための始点として使用される。



構成要素に関するワークブック

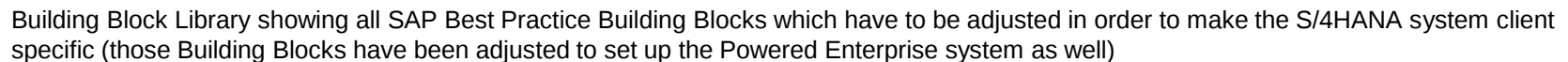


Building Block Library (In case of Building Block is provided by SAP and it has been adjusted to PE specifically)																																															
SAP Building Block ID	SAP Building Block Name		Localisation	PE Building Block ID	Global	A2R								O2C								P2R								R2P								R2R									
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		
38	1TL	Quality Management in Sales (local)	IN	BB_001TL_IN																																											
276	BE1	Delta Basic Overhead Cost Controlling (local)	XX	BB_00BE1_XX	X																																										
277	BE2	Delta Basic Overhead Cost Controlling (local)	US	BB_00BE2_US	X																																										
278	BE2	Delta Basic Overhead Cost Controlling (local)	IT	BB_00BE2_IT	X																																										
279	BE2	Delta Basic Overhead Cost Controlling (local)	GB	BB_00BE2_GB	X																																										
280	BE2	Delta Basic Overhead Cost Controlling (local)	DE	BB_00BE2_DE	X																																										
948	BE2	Delta Basic Overhead Cost Controlling (local)	NO	BB_00BE2_NO	X																																										

ビルディングブロックライブラリでは、S/4 HANAをカスタマイズするために必要となるすべてのSAPベストプラクティスが表示される。

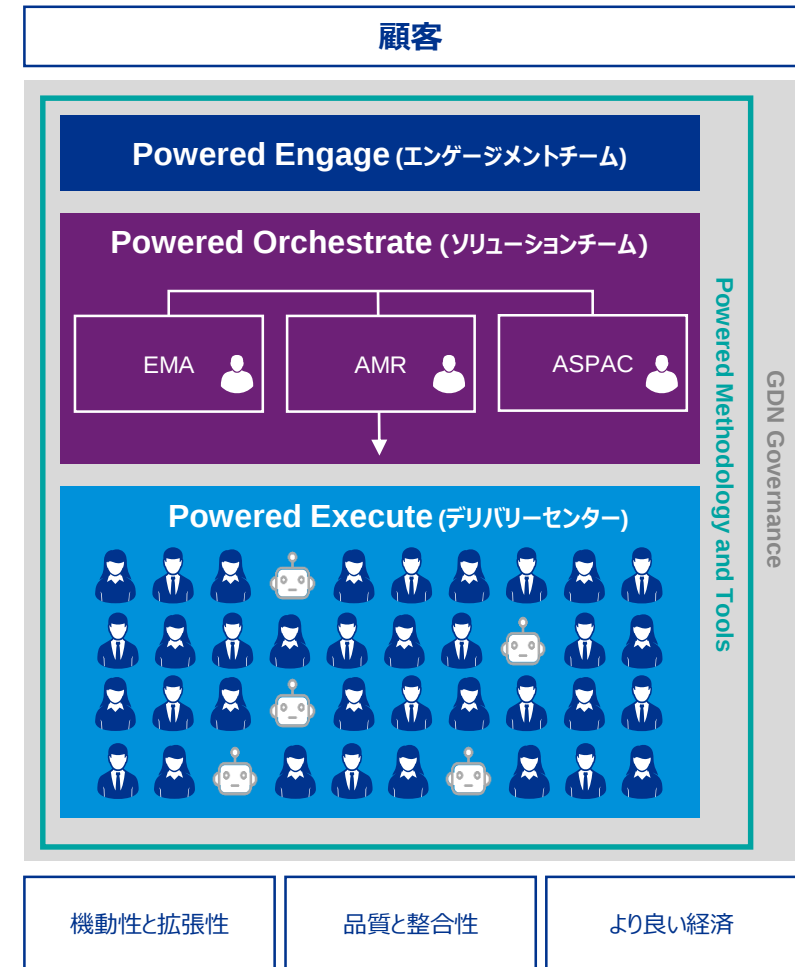
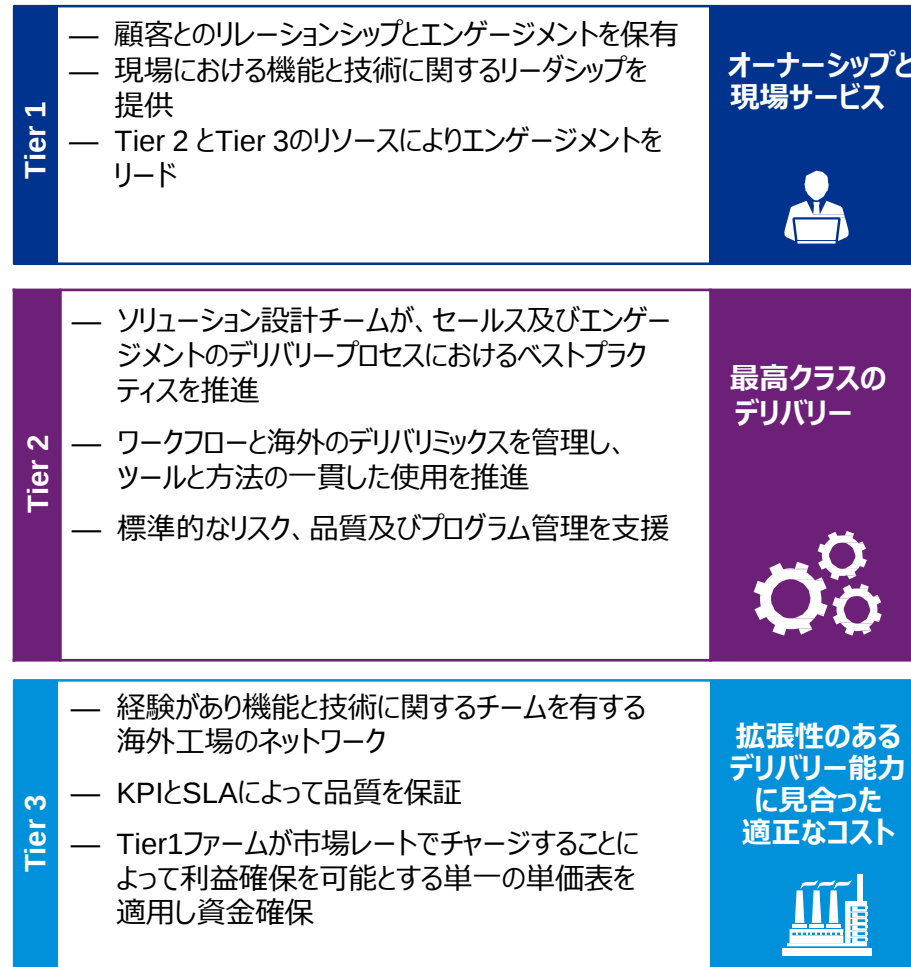
例：Record to Reportのプロセスグループ“3.0 Preliminary financial statements”に必要となるビルディングブロックがフィルター表示される（詳細は次頁参照）。

SAP Powered Enterprise - Integration of process and configuration

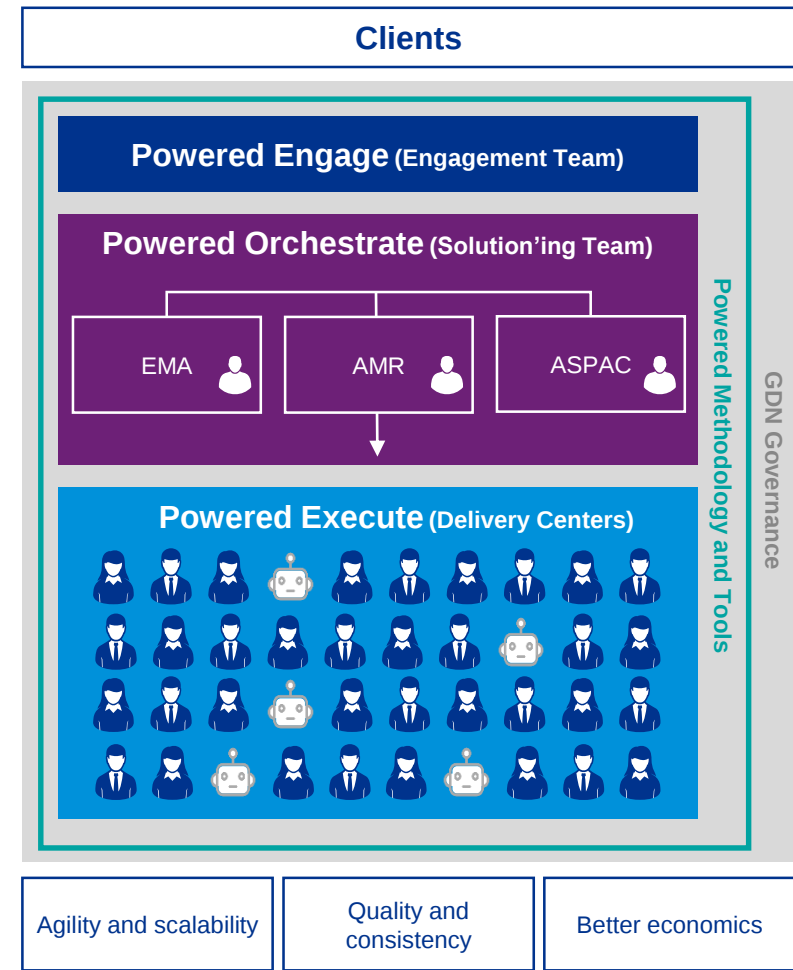
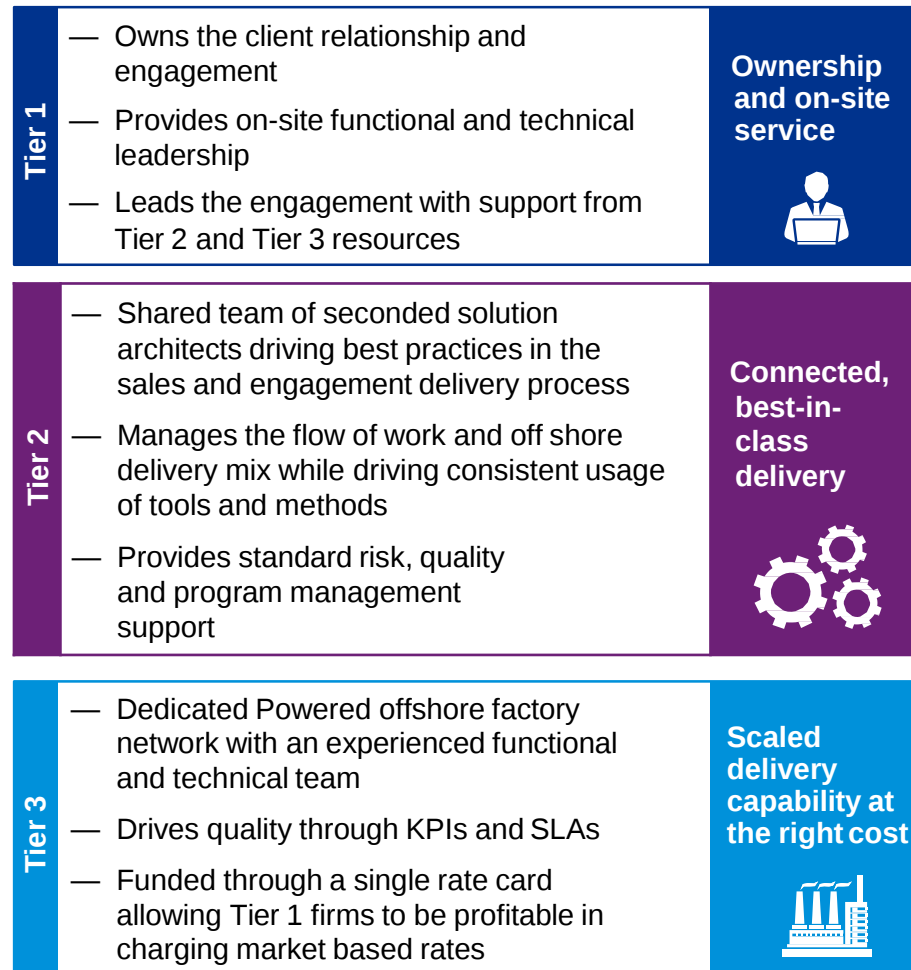


See next slide for more details

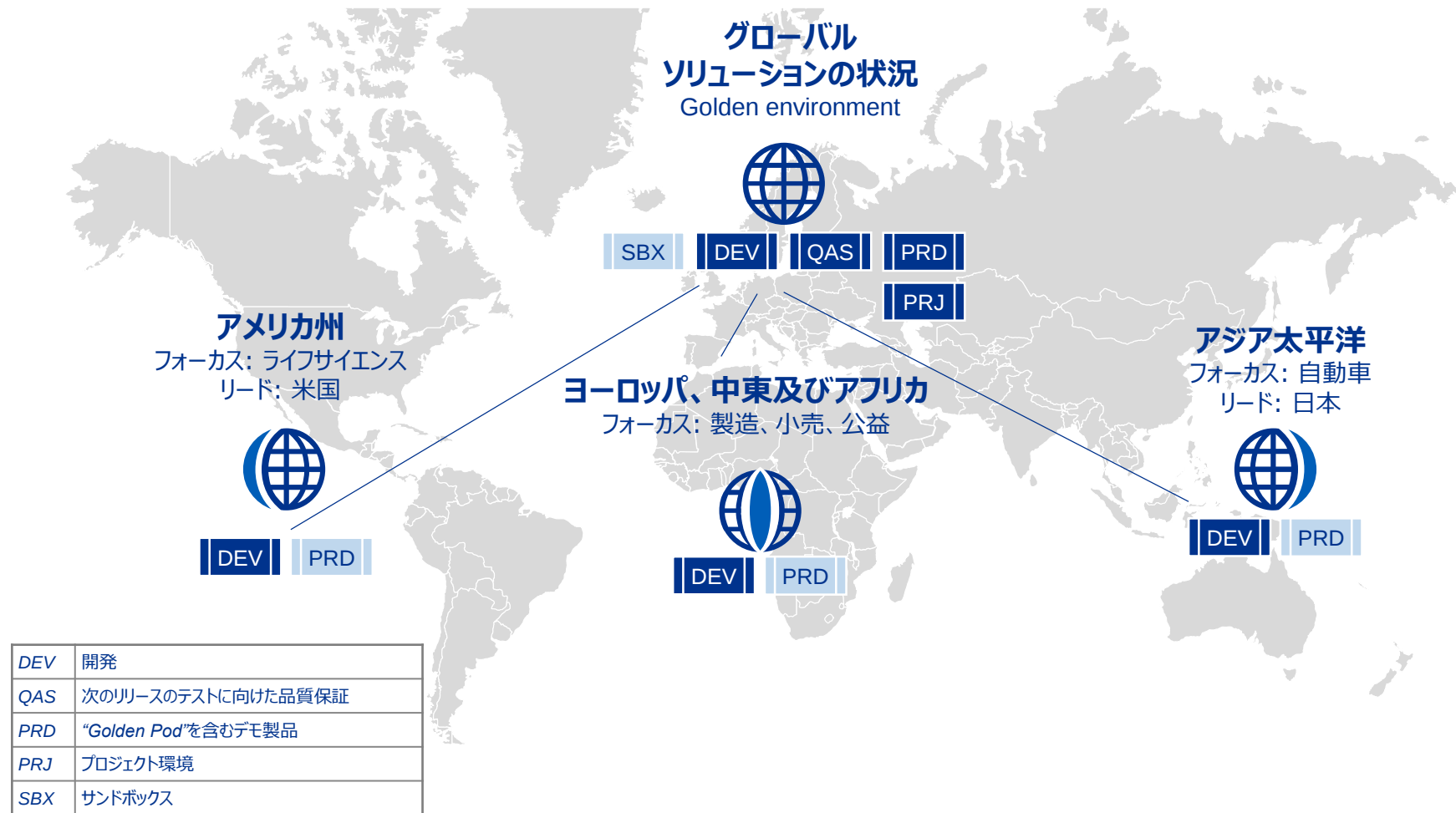
SAP Powered Enterprise – グローバルネットワーク



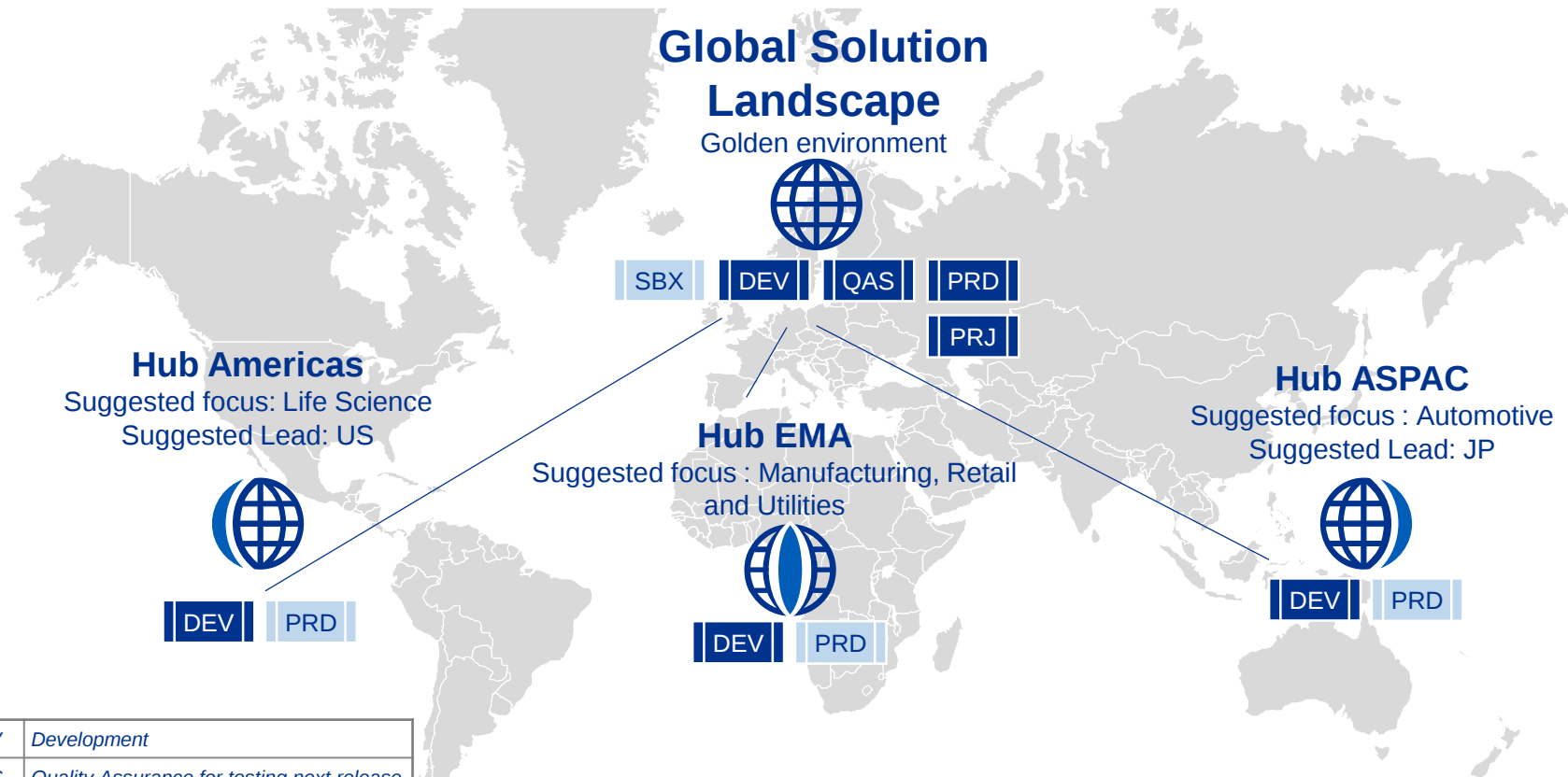
SAP Powered Enterprise – Our Global Delivery Network



SAP Powered Enterprise – 各地域への展開



SAP Powered Enterprise - Regional development and deployment hub structures

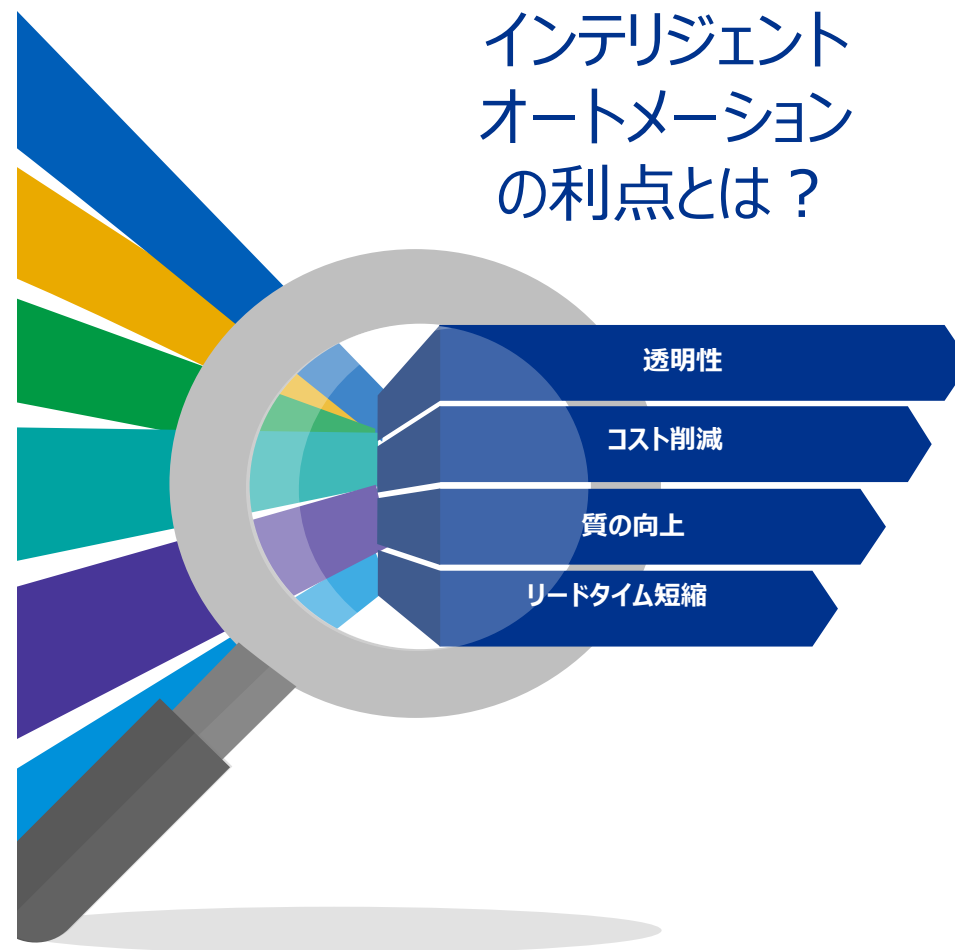


DEV	Development
QAS	Quality Assurance for testing next release
PRD	Production for Demos/incl "Golden Pod"
PRJ	Project environments
SBX	Sandboxes

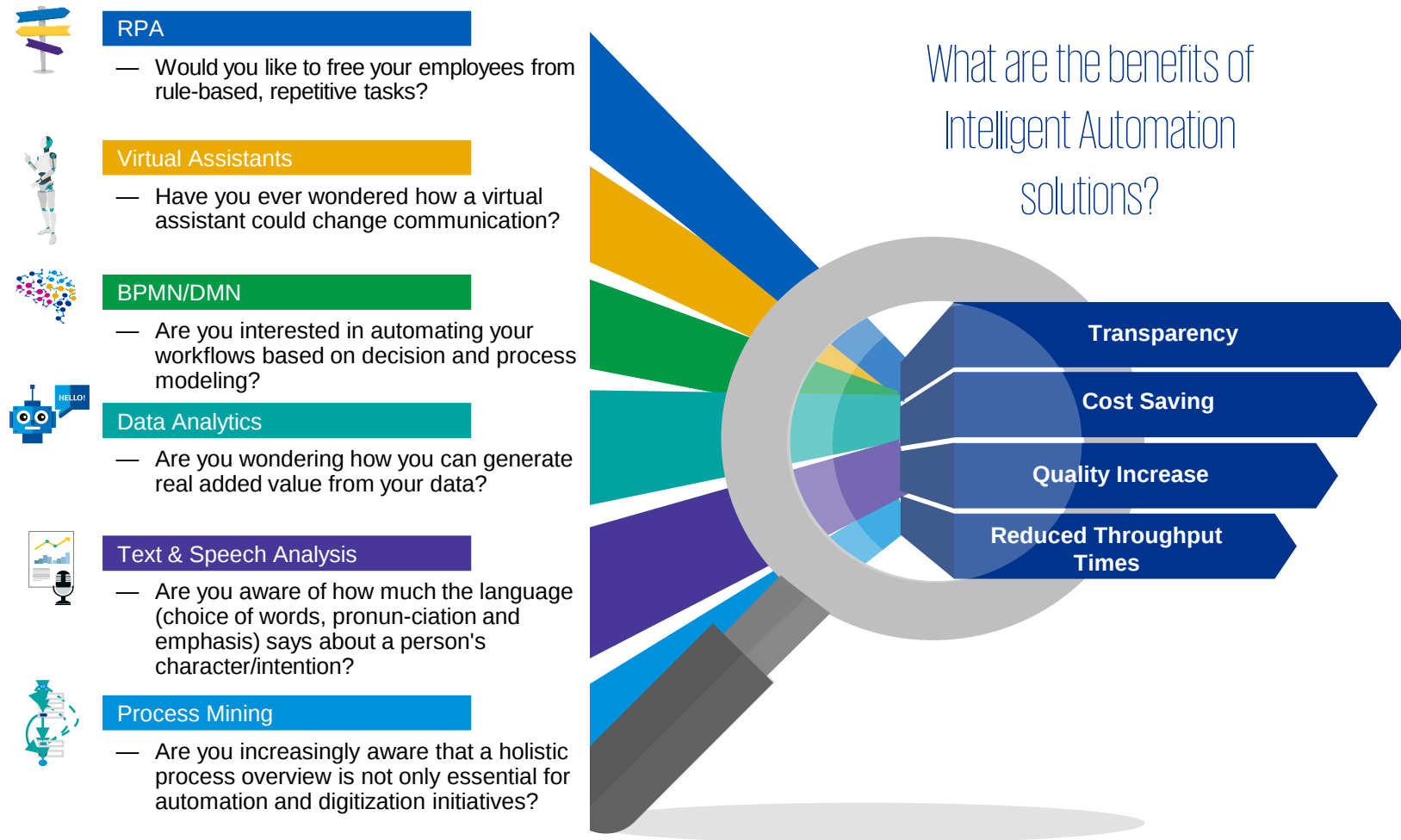
インテリジェントオートメーション

-  **RPA**
 - ルールベースの反復作業による従業員の負担？
-  **仮想アシスタント**
 - 仮想アシスタントがコミュニケーションに及ぼす影響？
-  **BPMN/DMN**
 - 意思決定モデルとプロセスモデルによるワークフローの自動化？
-  **データ分析**
 - データに基づき付加価値を実現する方法？
-  **テキスト・言語分析**
 - 人の話し方（言い回し、発音や強調）が、性格や意図に直接及ぼす影響？
-  **プロセスマイニング**
 - プロセスの全体的な概要把握の重要性？

インテリジェントオートメーションの利点とは？



Intelligent Automation Solutions (IA)



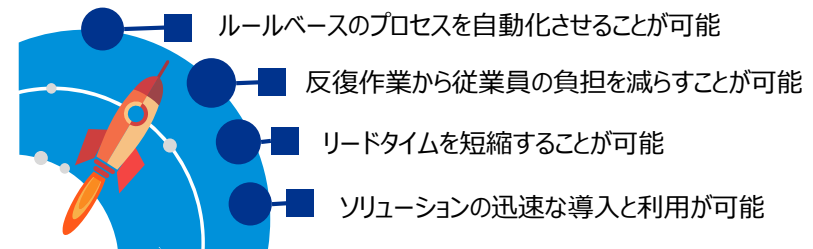
ロボティック・プロセス・オートメーション

透明性	コスト削減	質の向上	リードタイム短縮
★	★★★★	★★	★★★★

テクノロジーの概要

RPAを活用して、ソフトウェアロボットでルールベースの反復作業を自動化させることが可能。ソフトウェアロボットは構造化データを自主的に処理し、普通の従業員と同じソフトウェアツールを使用する。

利点一覧



注文品状況の確認|カスタマーサービス

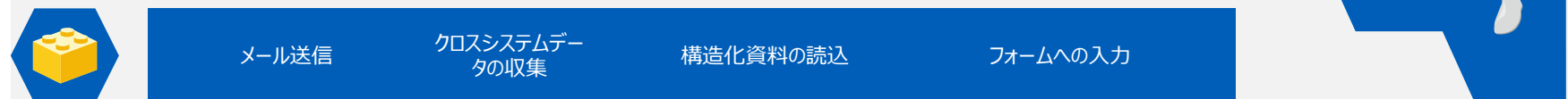
自動化の焦点は、住所またはIBANの変更といった人事マスタデータの変更といった状況において、個々のSAPデータのメンテナンスや更新にある。

内部統制| プロセスガバナンス

ロボットにより、デジタル化、構造化された注文を受け取って、注文状況を確認。注文完了後、ロボットが注文をシステムに転送し、その後のプロセスを推進。

チケット管理| カスタマーサービス

ロボットが利用目的から既定のキーワードやコード番号を読み込み、SAPサーチを利用することによって、多くの未消込の入金分類と消込を可能とする。これにより、次のプロセス（例えば記帳）に進むことも可能。



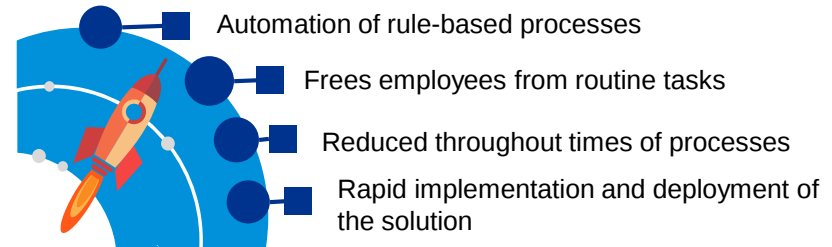
Robotic Process Automation

Transparency	Cost Saving	Quality Increase	Reduced Throughput Times
★	★ ★ ★	★ ★	★ ★ ★

The technology

With the help of RPA, rule-based, frequently occurring processes can be automated by software robots. These bots work on structured data and usually function autonomously. These robots work like human employees on the same software tools.

Your benefits at a glance



Automation of master data management | *customer administration*

Focus of the automation is on the system-side maintenance or updating of individual SAP infotypes as part of change requests for HR master data, such as a change of address or IBAN.

Automation of incoming orders | *order management*

A digital, structured order is checked for completeness by the bot. If the order is complete, the bot transfers the information to the system and triggers the subsequent process.

Automation of unallocable payments | *payment transactions*

On the basis of previously defined keywords/code numbers, which the bot reads from the purpose of use, a large number of unassignable incoming payments can be classified and also assigned using a subsequent SAP search. The bot can also trigger downstream processes (e.g. booking).



Writing & sending
of
e-mails

Cross-system
data collection

Reading structured
documents

Filling forms

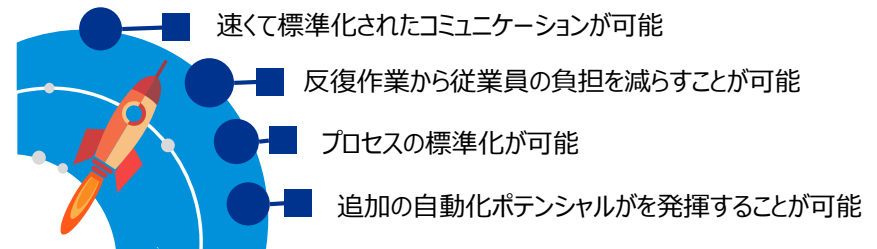
仮想アシスタント

透明性	コスト削減	質の向上	リードタイム短縮
★	★★★	★★★	★★★

テクノロジーの概要

仮想アシスタントが会話をシミュレーションすることによって、情報を提供したり、ユーザー入力データを処理することでトランザクションを実行。それにより、速くて標準化されたコミュニケーションが可能。またキーワードに基づく検索システム、意思決定モデル、コグニティブテクノロジーを活かして、様々な要求に対応することが可能。

利点一覧



サービスポータル | 顧客管理

サービスホットラインにコンタクトする顧客は、即時、仮想アシスタントとつながり、仮想アシスタントは顧客の状況を考慮し、重要な情報を取得することが可能。この結果、顧客は待つことなく、直接ニーズに対応できる担当者となることが可能。

よくある質問 | 受注管理 / 顧客管理

仮想アシスタントが、顧客のよくある質問に対して回答（例えば発注プロセスや返品の手続きなど）。

海外出張のリスク評価 | 買収

販売部門の従業員が海外へ出張する場合、出張前に、出張先のリスク評価することが求められる。仮想アシスタントは、従業員に対して出張の詳細情報を確認し、関連しているプロセスを開始。



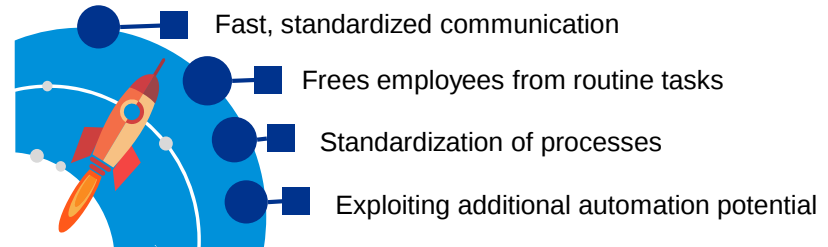
Virtual Assistants

Transparency	Cost Saving	Quality Increase	Reduced Throughput Times
★	★★★	★★★	★★★

The technology

With a combination of BPMN for process modeling and workflow automation and DMN for decision modeling, recurring decisions, rule sequences, calculations and checks can be explicitly mapped and automated. Thus, these processes can be modeled and designed once and continuously executed without human intervention.

Your benefits at a glance



Service portal | customer administration

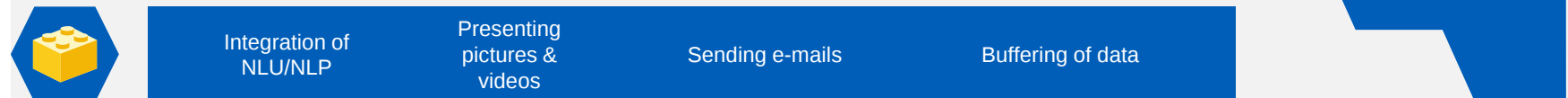
Customers who contact the service hotline are immediately connected to an intelligent virtual assistant, which can assess the mood of the customer and retrieve essential information. The customer does not have to wait in the queue and is directed directly to the right contact person.

FAQ | order management/ customer administration

The Virtual Assistant answers customers' frequently asked questions on topics such as the ordering or return process.

Risk assessment for trips abroad | acquisition

If a sales employee travels abroad, a risk assessment of the destination country must be carried out before the start of the trip. The virtual assistant asks the employee for details about the trip and triggers the follow-up process.



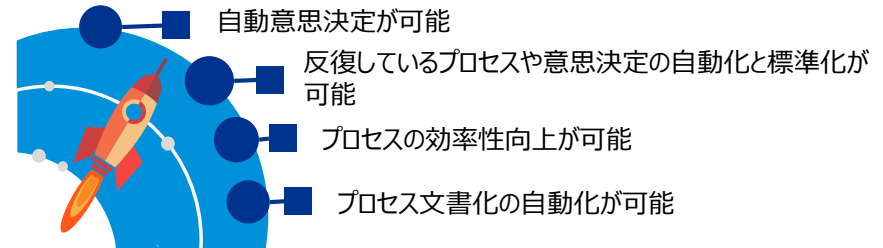
プロセスモデリングとワークフローの自動化／意思決定モデリング

透明性	コスト削減	質の向上	リードタイム短縮
★★★★	★★★★	★★★	★★★

テクノロジーの概要

BPMN（プロセスモデリングとワークフロー自動化）とDMN（意思決定モデリング）を組み合わせれば、反復的な意思決定、プロセスの流れ、計算と確認をマッピングし、自動化することが可能。一度、このプロセスをモデル化しデザインすれば、継続的に関与することなく、プロセスを実行することが可能。

利点一覧



見積管理 | 受注と請求管理

ワークフローは見積プロセスのすべての処理に使用されている。従業員によって、BPMNに必要なデータが入力された後、製品番号や価格などの追加情報はSAPシステムから抽出され、承認が求められているかどうかを確認。その結果、見積は自動的に生成される。

信用検査 | 受注と請求管理

受注情報がシステムに登録され、担当部門によって作られた判定シートに基づき、顧客の信用検査が実行される。

回収期間の延期 | 売上と売掛管理

注文品が出荷されたら、回収期限をトラッキングするプロセスが自動的に開始。入金が遅れた場合、担当者と顧客に報告。



紙ベース業務の
自動化

意思決定
自動化

プロセスのモデル化と
デザイン

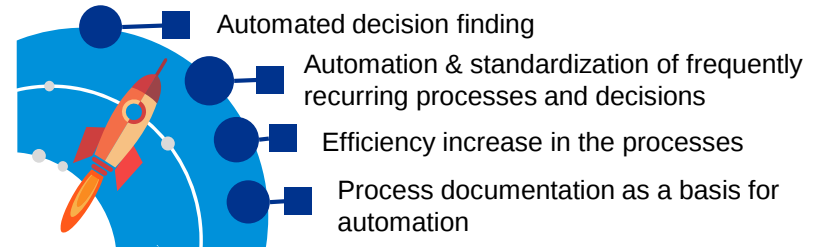
ライブデータの自動統合

Transparency	Cost Saving	Quality Increase	Reduced Throughput Times
★★★★	★★★★	★★★	★★★

The technology

With a combination of BPMN for process modeling and workflow automation and DMN for decision modeling, recurring decisions, rule sequences, calculations and checks can be explicitly mapped and automated. Thus, these processes can be modeled and designed once and continuously executed without human intervention.

Your benefits at a glance



Quotation management | order & invoice management

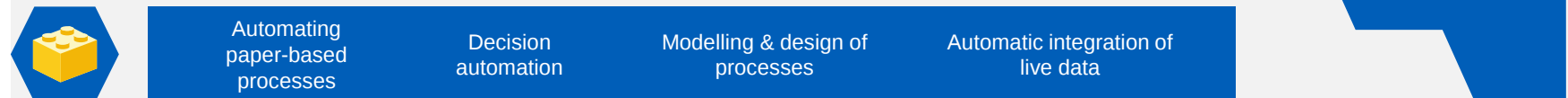
The workflow is used for the complete processing of the quotation process. The key data is entered into the BPM software by an employee. On this basis, additional information such as article numbers, prices, etc. is taken from the SAP system and checked to see whether approval is required. Finally, the quotation is created automatically.

Credit check | order & invoice management

Once the order has been transferred to the system and validated, the customer's credit availability is checked using decision tables processed by the department.

Postponement of payment period | revenue & receivables management

Once the items have been dispatched, the process of tracking payment deadlines automatically begins. If payment is delayed, relevant employees and the customer are notified.



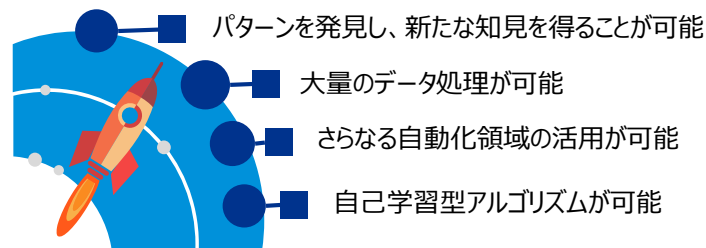
データ分析

透明性	コスト削減	質の向上	リードタイム短縮
★★★★	★★	★★★★	

テクノロジーの概要

関数と機械学習のアルゴリズムによって、大量データを処理し、分析することが可能となる。また、当該分析したデータによりパターンや知見を発見することが可能。例えば、人事部で生成されるデータを効率的に処理し、意思決定自動化のために活用することが可能となる。

利点一覧



販売予測 | 売上と売掛管理

過去の売上データに基づいて、次の月／事業年度に予想されている売上を計算。ライブデータの継続的な活用により、取引データが増えれば増えるほど、予測の正確性と質が高くなる。



セールスダッシュボード | 売上と売掛管理

売上、未回収請求書、在庫といった販売における重要な情報は、SAPから取り出されたライブデータとして、ダッシュボードで表示することが可能。



価格計算 | 製品とサービス管理

コスト、マーケットデータ、過去の状況によって、最適な価格設定と利益率の計算が可能。



予測の導入

ダッシュボード
作成

モデルや仮設の検証

データに基づく計算

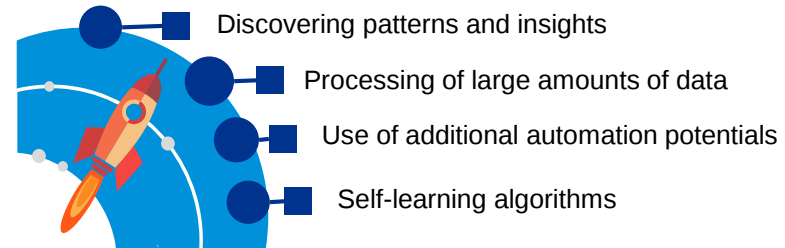
Data Analytics

Transparency	Cost Saving	Quality Increase	Reduced Throughput Times
★★★★	★★	★★★★	

The technology

Data Analytics allows large amounts of data to be processed and analyzed using mathematical formulas and learning algorithms. Patterns and insights can be derived from this data, for example to efficiently process the amounts of data generated in the HR environment and use them as a basis for decision automation.

Your benefits at a glance



Sales-Forecasting | *revenue & receivables management*

On the basis of historical sales figures from the SAP system, the expected sales for the coming months/fiscal year are calculated. The connection to live data increases the quality and confidence of the extrapolation with increasing data volume and continuous use.



Sales-Dashboard | *revenue & receivables management*

All information that is important in sales, such as sales, open invoices, inventory, etc., can be displayed live in a dashboard based on SAP data.



Price calculation | *product & service management*

Data Analytics enables optimal pricing of sales and margins based on costs, market data and historical conditions.



Implementing forecasts

Creating dashboards

Verifying models & hypotheses

Performing data-based calculations

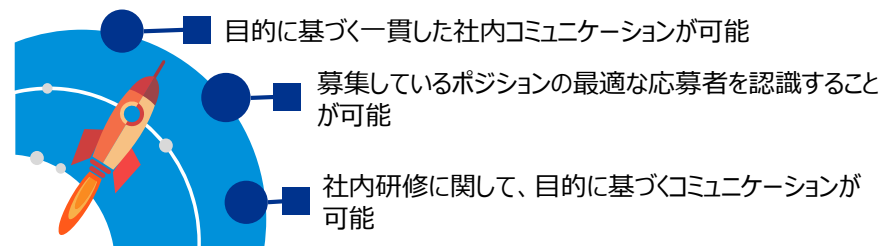
テキストと音声分析

透明性	コスト削減	質の向上	リードタイム短縮
★★★★		★★★★	

テクノロジーの概要

テキストと音声分析により、文書や会話が分析され、ターゲットグループに与える影響が評価される。テキスト分析においては、単語の選択が分析され、ほぼすべての言葉を攻撃的、感情的、支配的といったカテゴリーに分類することが可能。音声分析であれば、語彙や発音、ストレスや会話の流れも分析される。

利点一覧



顧客満足度調査 | カスタマーサービス

顧客は、サービスや製品に対する不満そのものを常に伝達するわけではない。テキストと音声分析を活用することにより、顧客満足度、科学的知見に基づき自動的に評価することが可能。

面接分析 | 採用

販売部門の人材採用に当たり、面接内容を分析して、応募者のプロフィールを作ることが可能。

製品説明の最適化 | 人事

製品説明においては、顧客に自然に連想してもらうことが重要。テキスト分析を活用することにより、広告と製品説明を様々な基準に基づき評価し、特定のターゲットグループに合わせることが可能。



テキストと音声の分析

ユーザ定義の分析

会話のライブ評価

トレーニング
コンセプトの統合

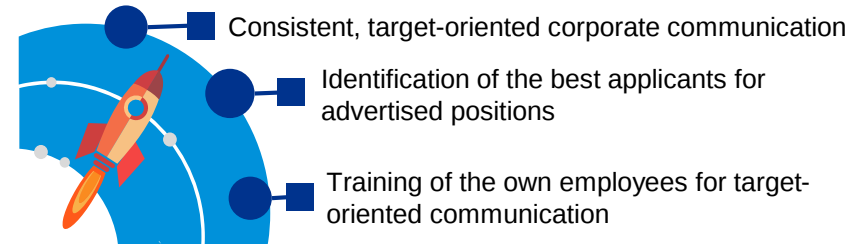
Text & speech analysis

Transparency	Cost Saving	Quality Increase	Reduced Throughput Times
★ ★ ★		★ ★ ★	

The technology

By means of speech/text analysis, speech or written text is analysed for its impact on a target group. Texts are analysed with regard to the choice of words. Almost all words are assigned to categories such as "aggressive", "emotional" or "dominant". Language, on the other hand, is analysed for word choice, pronunciation, emphasis and dynamics.

Your benefits at a glance



Evaluation of customer satisfaction | customer service

Customers do not always express their displeasure without digression. By means of a text and language analysis, customer evaluations are evaluated automatically and on the basis of scientific findings.

Analysis of job interviews | Recruiting

As part of the recruitment of sales employees, an analysis of the job interview can be carried out and a personality profile of the applicant can be created.

Optimization of product descriptions | HR

Product descriptions are signposts. Accordingly, it is important that the texts evoke desired associations with the customer. Using text analysis, advertising and product texts can be evaluated according to certain criteria and adapted to specific target groups.



Analysing text & speech

Run user defined analyses

Live evaluation of conversations

Integration into training concepts

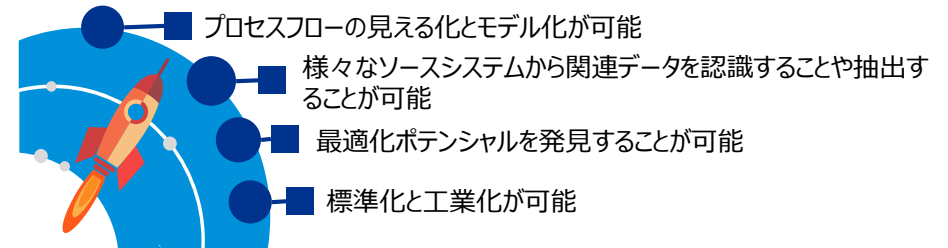
プロセスマイニング

透明性	コスト削減	質の向上	リードタイム短縮
★★★★	★	★★★★	★★

テクノロジーの概要

デジタルIT tracksを利用することで、属人的なプロセスを認識し、プロセスの組み合わせや見える化が可能になる。関連しているデータは、様々なソースシステムで認識され、抽出される。最適化や見える化のためにプロセスマイニングで抽出されたデータは、ビジネストランザクションの再構築に活用されている。

利点一覧



注文品状況の確認 | カスタマーサービス

出荷されてから顧客が注文品を手にする時点までの状況を確認することが可能。プロセスマイニングは、ライブデータを観察するために使用され、すぐにターゲットプロセスの逸脱を検知して分析することが可能。

内部統制 | プロセスガバナンス

KPIや自動化されたワークフローによって閾値を定義することにより、プロセスマイニングは内部統制としても活用することが可能。これにより、非効率なプロセスを識別し、改善することが可能となる。

チケット管理 | カスタマーサービス

プロセスマイニングにより、システム内の処理が明らかになり、プロセスの弱点が明らかになる。この結果、チケット管理とリソース管理の最適化が可能となる。



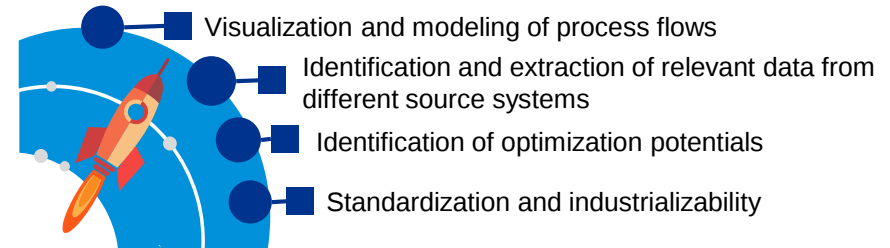
Process Mining

Transparency	Cost Saving	Quality Increase	Reduced Throughput Times
★★★★	★★	★★★★	★★★

The technology

With process mining, individual processes can be recognized, combined and visualized using digital IT tracks. For this purpose, the corresponding data is first identified in various source systems and then extracted. Process Mining uses this data to reconstruct business transactions in order to analyze, optimize and visualize the process.

Your benefits at a glance



Parcel tracking | customer service

If orders are shipped with DHL, it is possible to track the parcel in detail from the moment it is shipped until it is handed over to the customer. Process mining is used to monitor the live data so that deviations from the target process can be detected and analysed immediately.

Internal control system | process governance

Process Mining can be used as an internal control system by defining threshold values using KPIs and workflows that result in automated process steps. Inefficiencies can thus be identified and eliminated.

Ticket management | customer service

Process Mining allows the processing of tickets in the system to be displayed transparently and weaknesses in the process to be uncovered. On this basis, ticket and resource management can be optimized.



Analysing & visualizing processes

Creating workflow solutions

Tracking activities/tickets

Setting up internal control systems



KPMG LighthouseのData & Analytics

グローバル

\$21.6億ドルに及ぶ
D&A 売上高



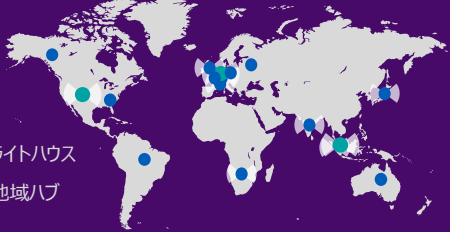
12,000以上の
D&Aの専門家



600以上の
D&A ソリューション



各国におけるD&Aネットワーク



- ライトハウス
- 地域ハブ

グローバルアライアンスと技術パートナー



Our platforms



主要なデータ及び
技術プラットフォームと
パートナー



18の
グローバル
インサイトセンター

- Hong Kong
- New York
- London
- Frankfurt
- Sydney
- Melbourne
- Paris
- Milan
- Madrid
- Amsterdam
- Vancouver
- Tokyo
- Auckland
- Chicago
- Lagos
- Riyadh
- Tel Aviv
- Zurich

18
ロケーション



BEST OF CONSULTING —2018—

2019
Best in Class
IT-Beratung

優れたコンサルティング
サービス
Forrester & Gartner アナリスト
ランキングのリーダー

240以上の
D&A 専門家



ドイツ人工知能研究センター
(DFKI) のスピンオフに
よって設立された KIANA
Systems の統合





ドイツ

Data & Analytics @ KPMG Lighthouse

global

\$2.16 billion
D&A sales



12,000 +
D&A Specialists
worldwide



600 +
D&A Solutions



Global alliances & technology partners



Our platforms



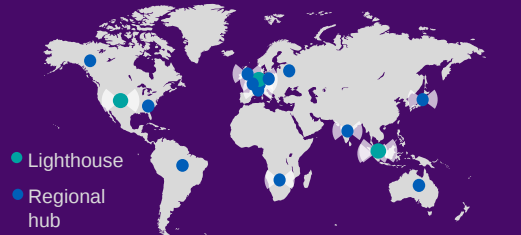
Leading Data & Technology Platforms and Partners



18
Global
Insight Center

- Hong Kong
- New York
- London
- Frankfurt
- Sydney
- Melbourne
- Paris
- Milan
- Madrid
- Amsterdam
- Vancouver
- Tokyo
- Auckland
- Chicago
- Lagos
- Riyadh
- Tel Aviv
- Zurich

Regional D & A network



- Lighthouse
- Regional hub

Germany

18
Locations



BEST OF CONSULTING — 2018 —

Awards: Excellent Consulting Services.
Leader in Forrester & Gartner analyst rankings

2019
Best in Class

IT-Beratung

240 +
Experts in the field
of data & Analytics



Integration of KIANA Systems, spin-off of the German Research Centre for Artificial Intelligence (DFKI)

KIANA
SYSTEMS



KPMG Lighthouseの概要



Quelle: Data & Analytics Studie „Building Trust in Analytics“ von KPMG

データと分析は、あらゆる種類のデジタル化戦略の中心であり、すべての企業に関係する

「ドイツ企業がデジタル化において競争力を維持したいのであれば、データ分析の優先度はより高くなる」

Dr. Thomas Erwin, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

KIANA
SYSTEMS

KIANA（データサイエンスのリーディングプロバイダー）は、2017年夏から、KPMGとともにD & A分野でソリューションを開発。ドイツ人工知能研究センター（DFKI）のスピノフによって設立



150+

D & A、ベンチマーク、
インテリジェントオートメーション
の分野の専門家



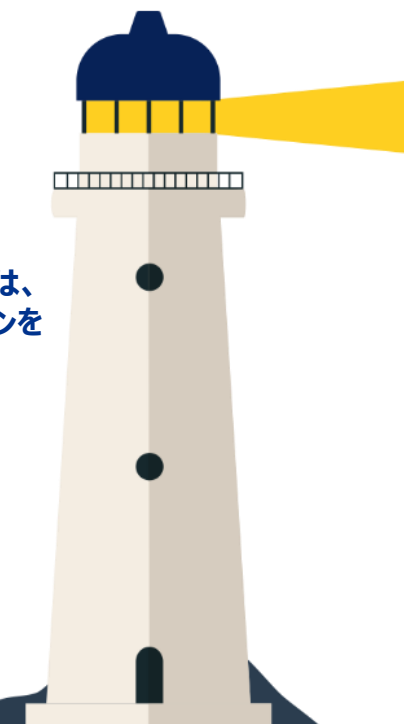
50+

データサイエンティスト



14

ドイツにおける拠点



グローバル
ネットワーク

Overview of the Lighthouse Germany



Quelle: Data & Analytics Studie „Building Trust in Analytics“ von KPMG

Data & Analytics is the heart piece of any kind of digitalization strategy and concerns all companies.

‘If German companies want to stay competitive in terms of digitalization, Data Analytics needs a higher priority in German companies.’

Dr. Thomas Erwin, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

KIANA SYSTEMS

KIANA – a leading provider of Data Science – has been developing solutions in the area of Data & Analytics together with KPMG since summer 2017. KIANA is a spin-off of the German Research Center for Artificial Intelligence (DFKI).



150+

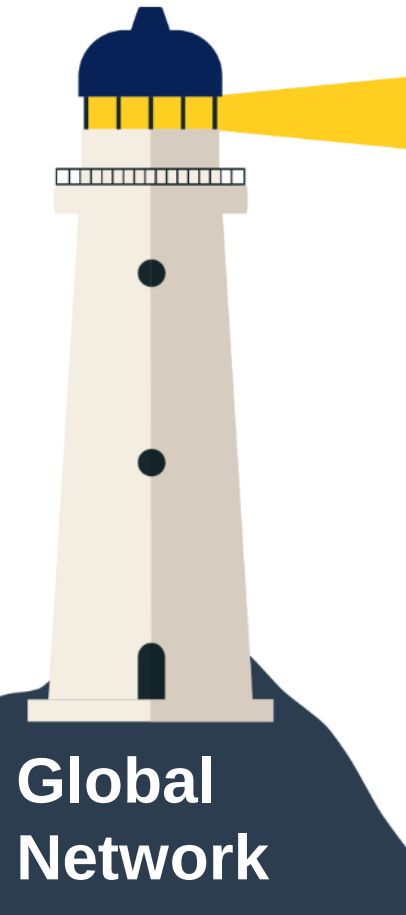
Experts in the areas of Data & Analytics, Benchmarking and Intelligent Automation



50+
Data Scientists



14
Locations in Germany

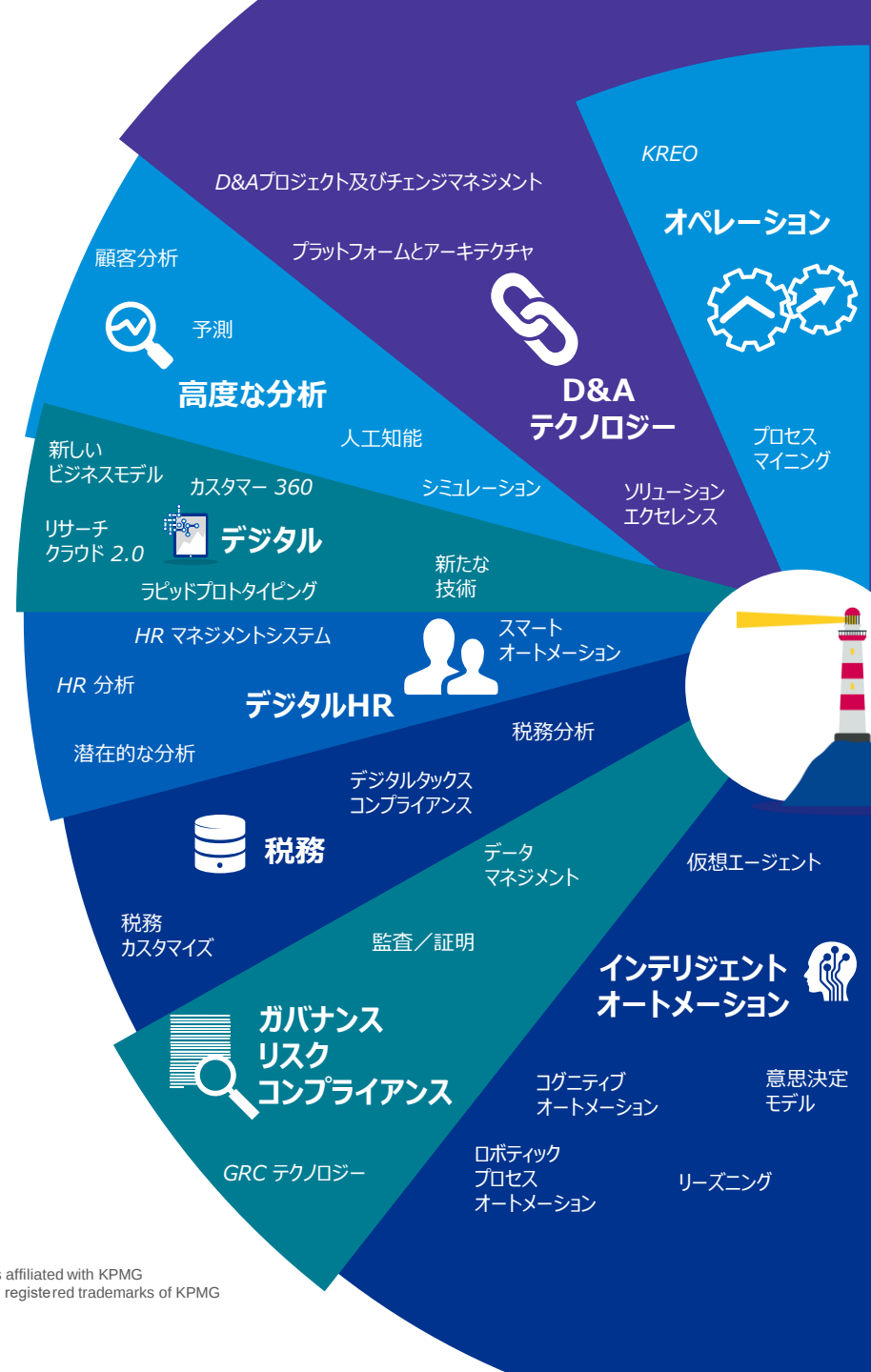


Global Network

KPMG Lighthouseのエリアと コアとなる機能

「私たちは今日、顧客が明日に直面する課題をすでに認識するとともに、KPMG Lighthouseで適切なソリューションを提供している。これは、我々のネットワークの強みの1つである」

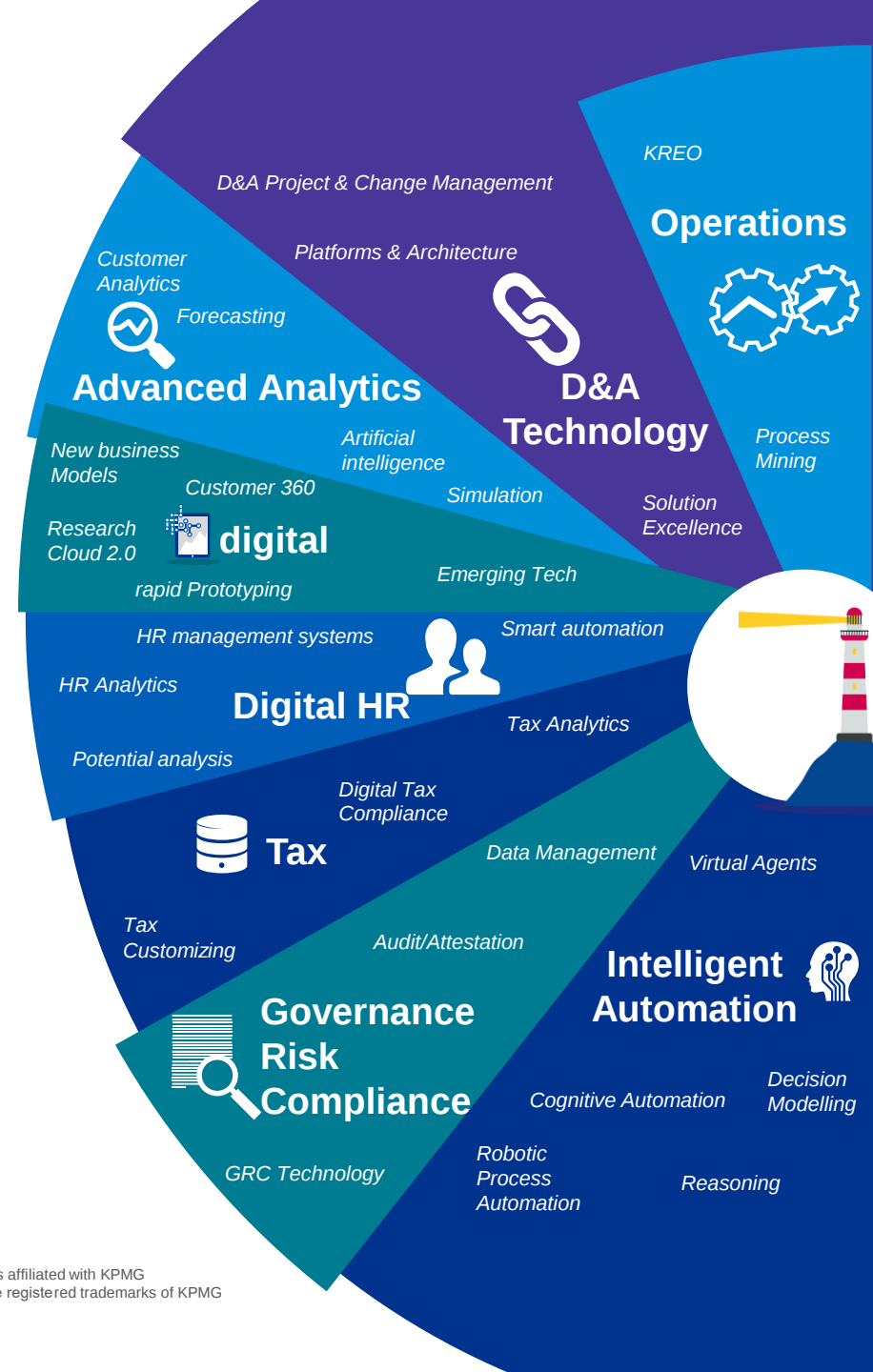
Thomas Erwin, Head of Global Lighthouse



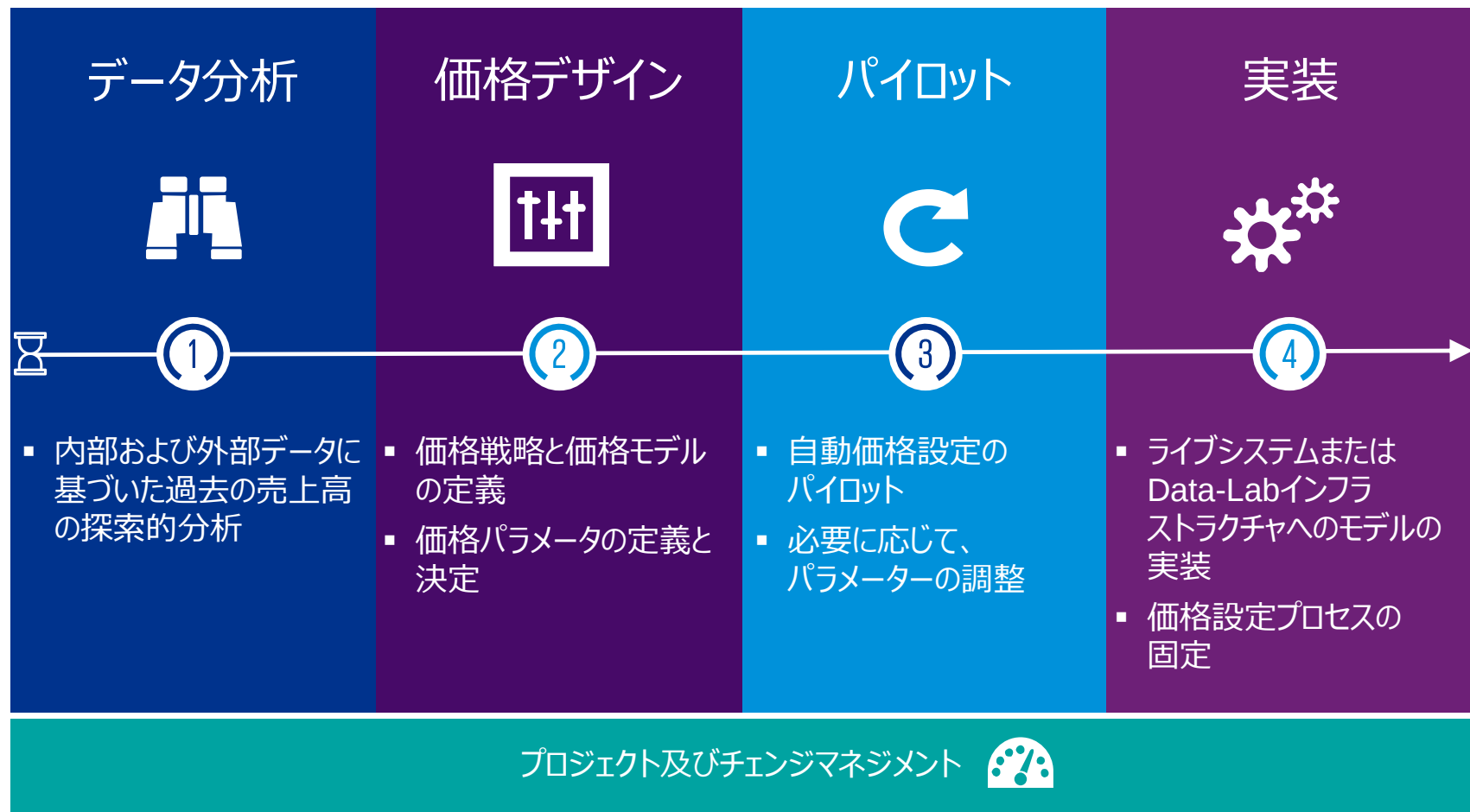
Lighthouse Priority areas & Core Capabilities

"We already know today what challenges our customers will have tomorrow - and offer at KPMG Lighthouse appropriate solutions. This is one of the strengths of our network."

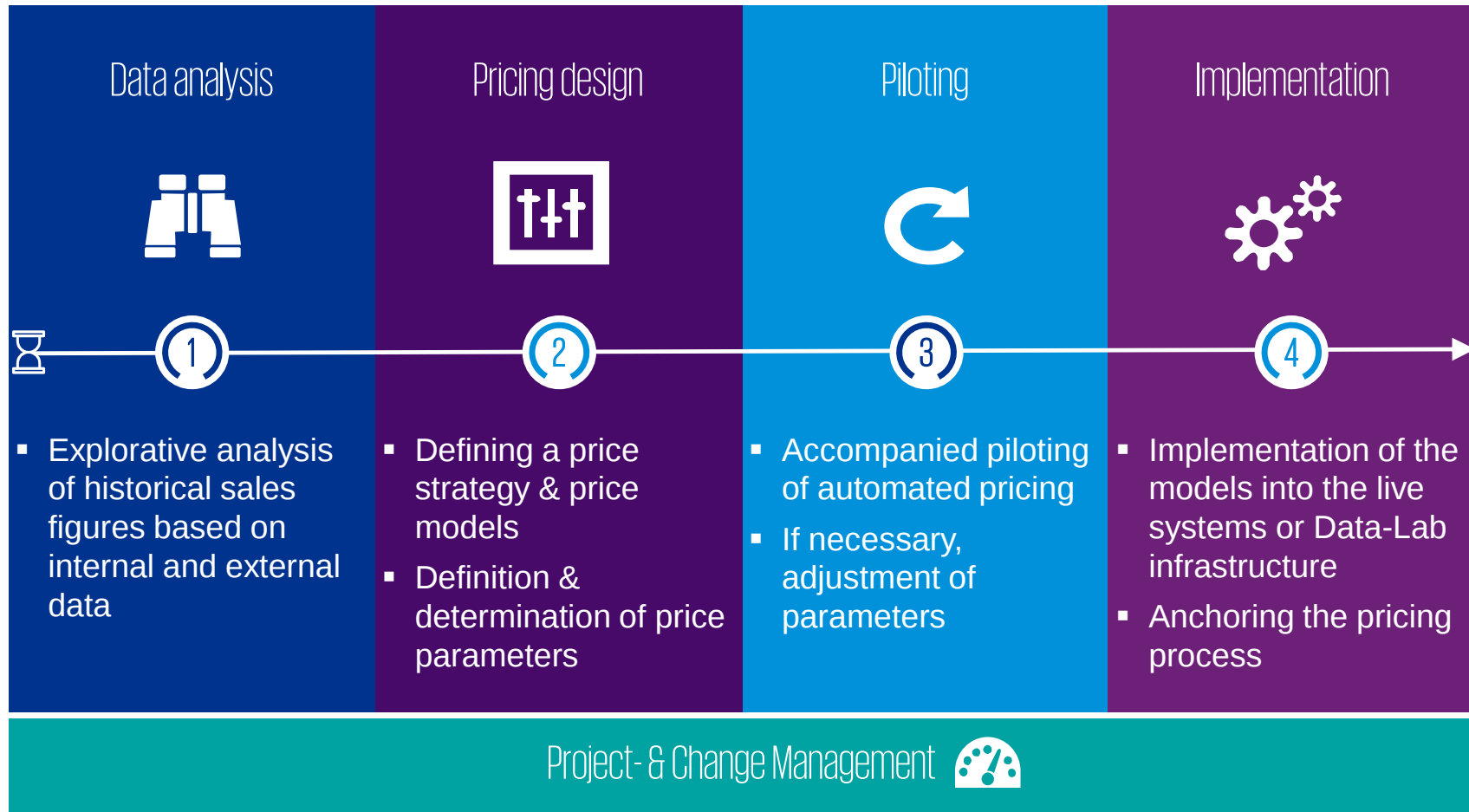
Thomas Erwin, Head of Global Lighthouse



AIベースの価格設定に関する典型的なプロジェクトアプローチ



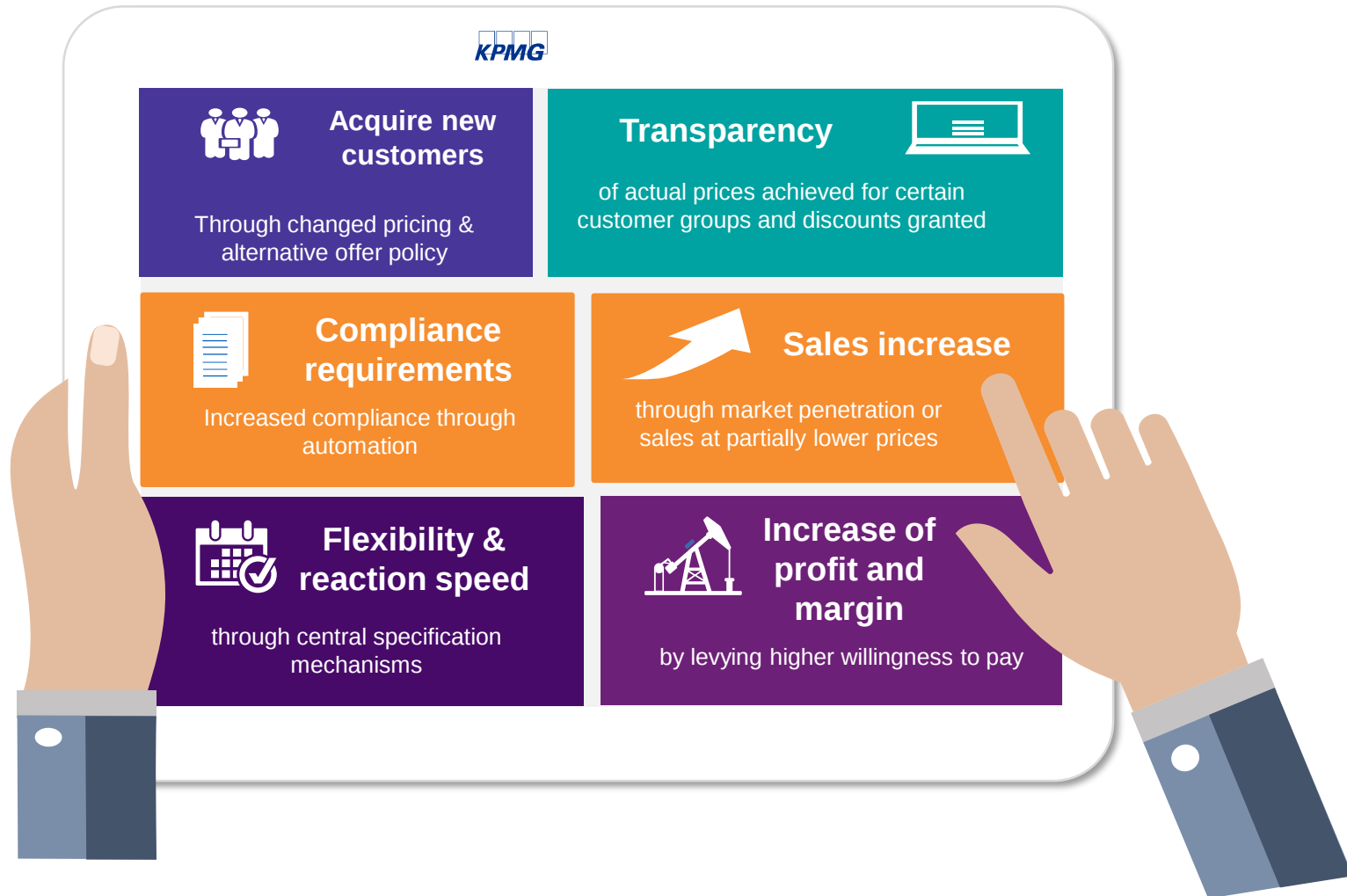
Typical project approach



「AIベースの価格設定」の利点は何か

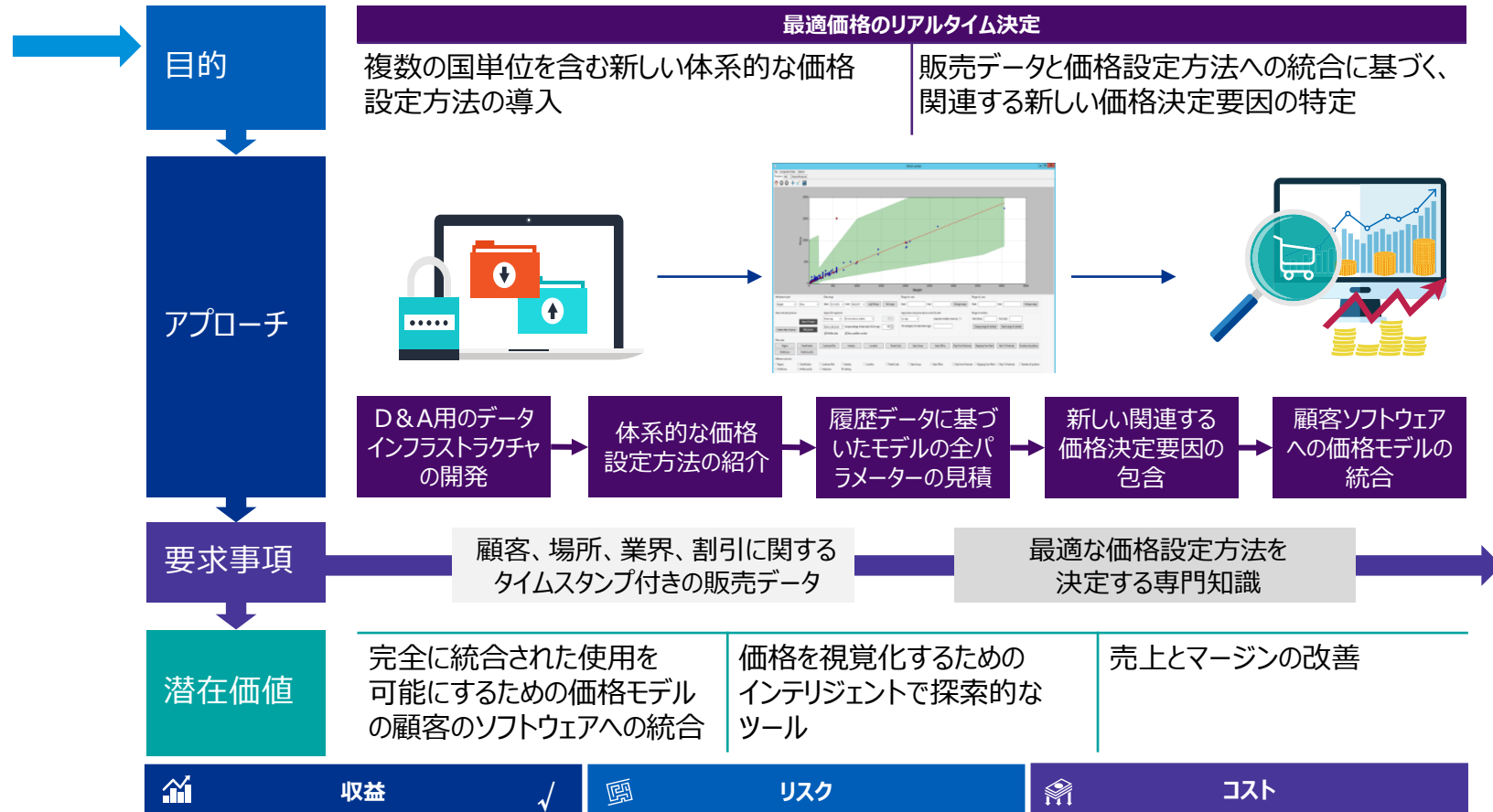


What are the benefits of „AI-based Pricing“



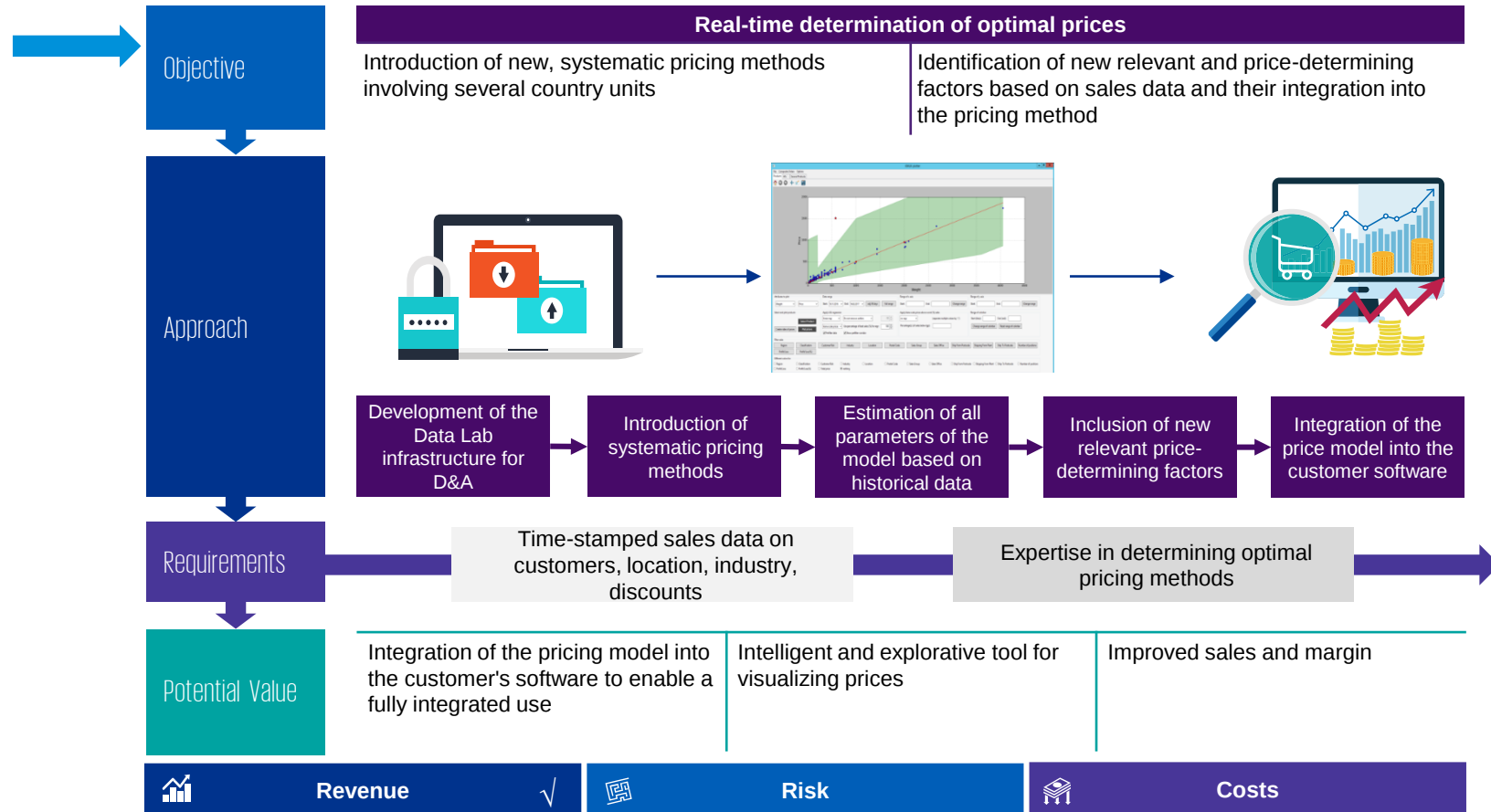
プロジェクト事例 – スチールやその他金属製品

大企業が市場の透明性の欠如を克服するとともに、消費者が支払う意思に関する洞察を踏まえ、普遍的なD&A機器によって価格の改善を決定することを支援。



Project References - Pricing steel and other metal products

We help a large industrial company to overcome the lack of market transparency, gain insights into consumers' willingness to pay with the help of universal D&A instruments and determine improved prices according to it.



顧客データ分析

顧客の行動データの分析は、例えば市場セグメンテーションや予測分析など、主要なビジネス上の意思決定をサポートするために使用される。

データ探索

ビッグデータの意味のあるビジネス指標への変換と視覚化



ビッグデータ
マネジメント



レポートと視覚化

洞察

基礎となるパターンの特定、動作の理解、結果の予測



行動モデリングと
個別化



リソースと計画の
最適化

インパクト

持続可能な企業価値を実現するための
データ駆動型の意思決定の制度化



意思決定
エンジン



分析の運用化

Customer Data Analysis

The analysis of customer behavior data is used to support key business decisions through e.g. market segmentation and predictive analysis.

Data Exploration

Transformation and visualization of Big Data into meaningful business metrics



Big Data Management



Reporting & Visualization

Insights

Identification of underlying patterns, understanding behavior and prediction of results



Behavior Modeling & Individualization



Resource Planning & Optimization

Impact

Institutionalization of data-driven decisions for the realization of sustainable enterprise value



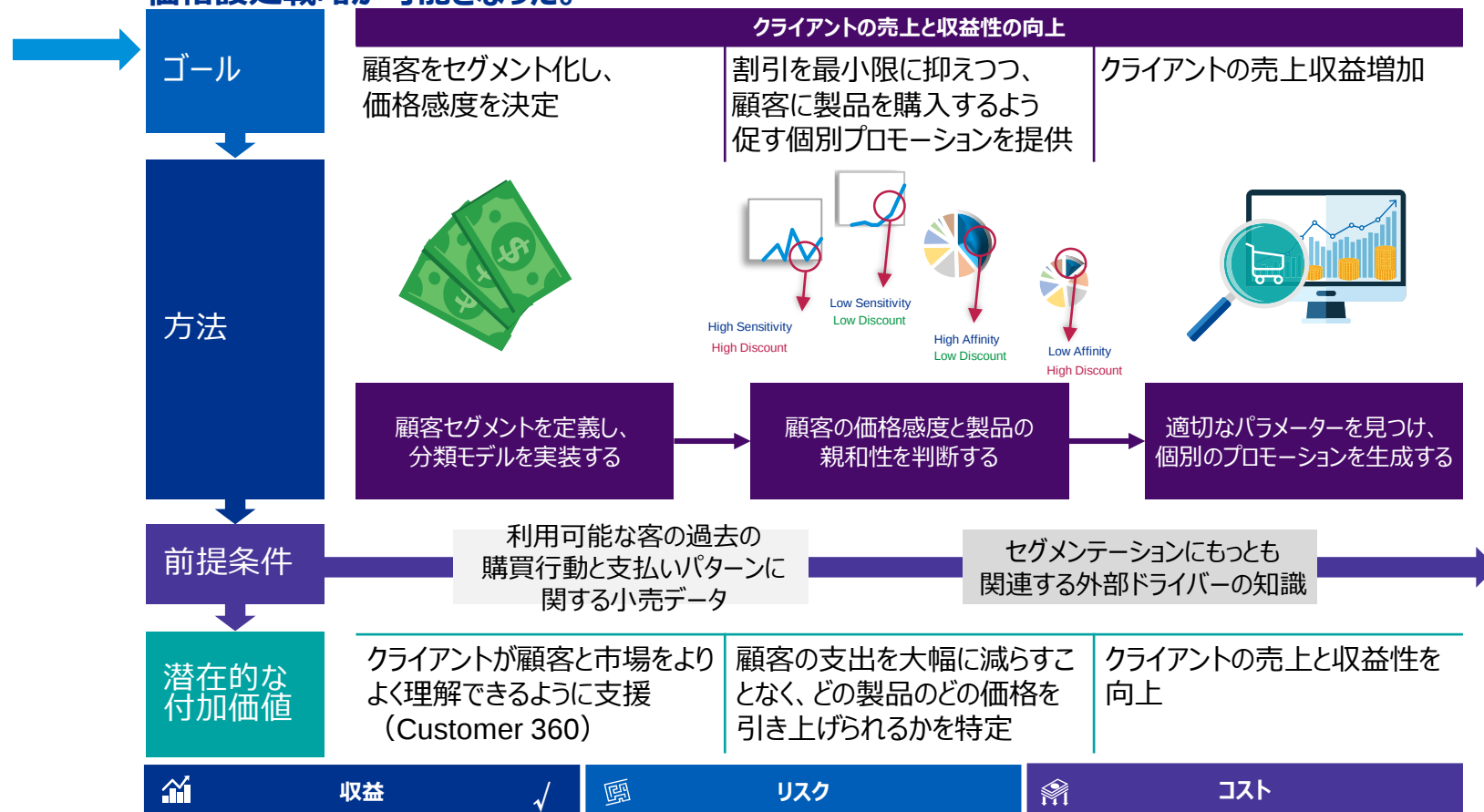
Decision Engine



Operationalization of Analytics

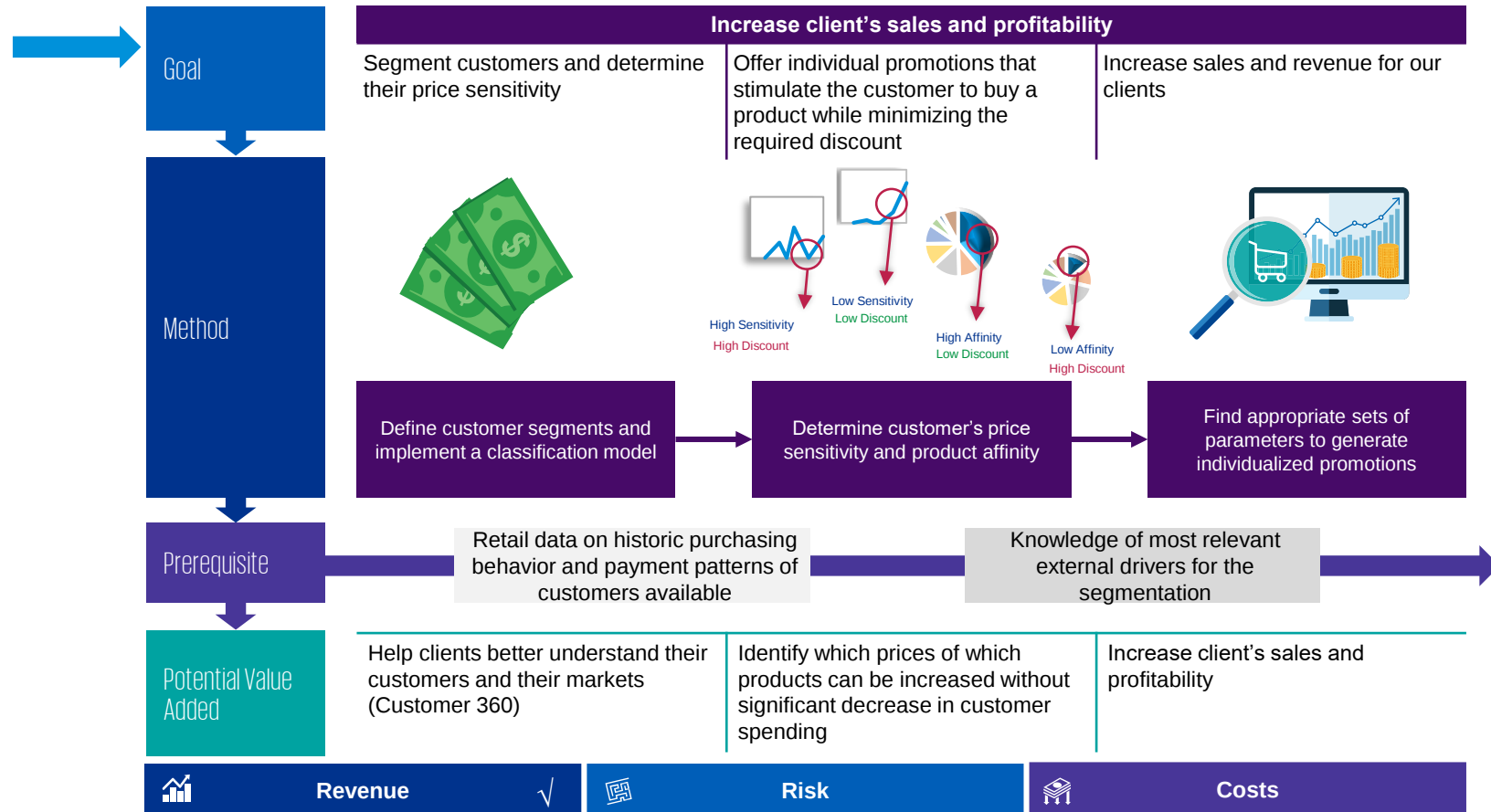
プロジェクト事例 - 動的な顧客セグメンテーションとプロモーション

消費財および小売セクターの複数のクライアントが顧客ベースをより深く理解できるように支援。
このアプローチにより、より良い洞察が得られ、個別の割引やプロモーションという形で、より高度な
価格設定戦略が可能となった。



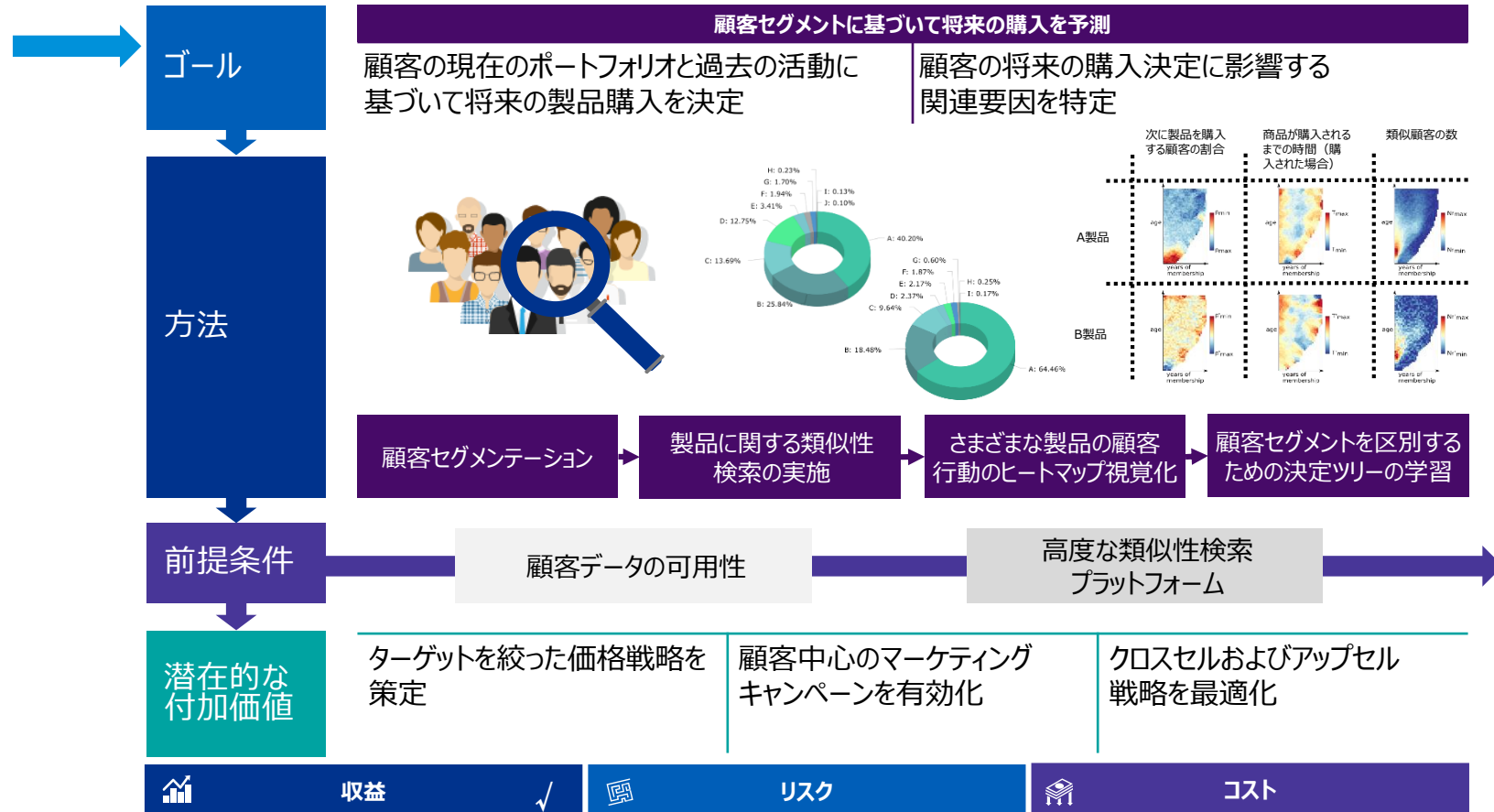
Project References - Dynamic Customer Segmentation & Promotions

KPMG helped several clients in the consumer goods and retail sector to a deeper understanding of their customer base. This approach provided better insights and allowed for more advanced pricing strategies in the form of individualized discounts and promotions.



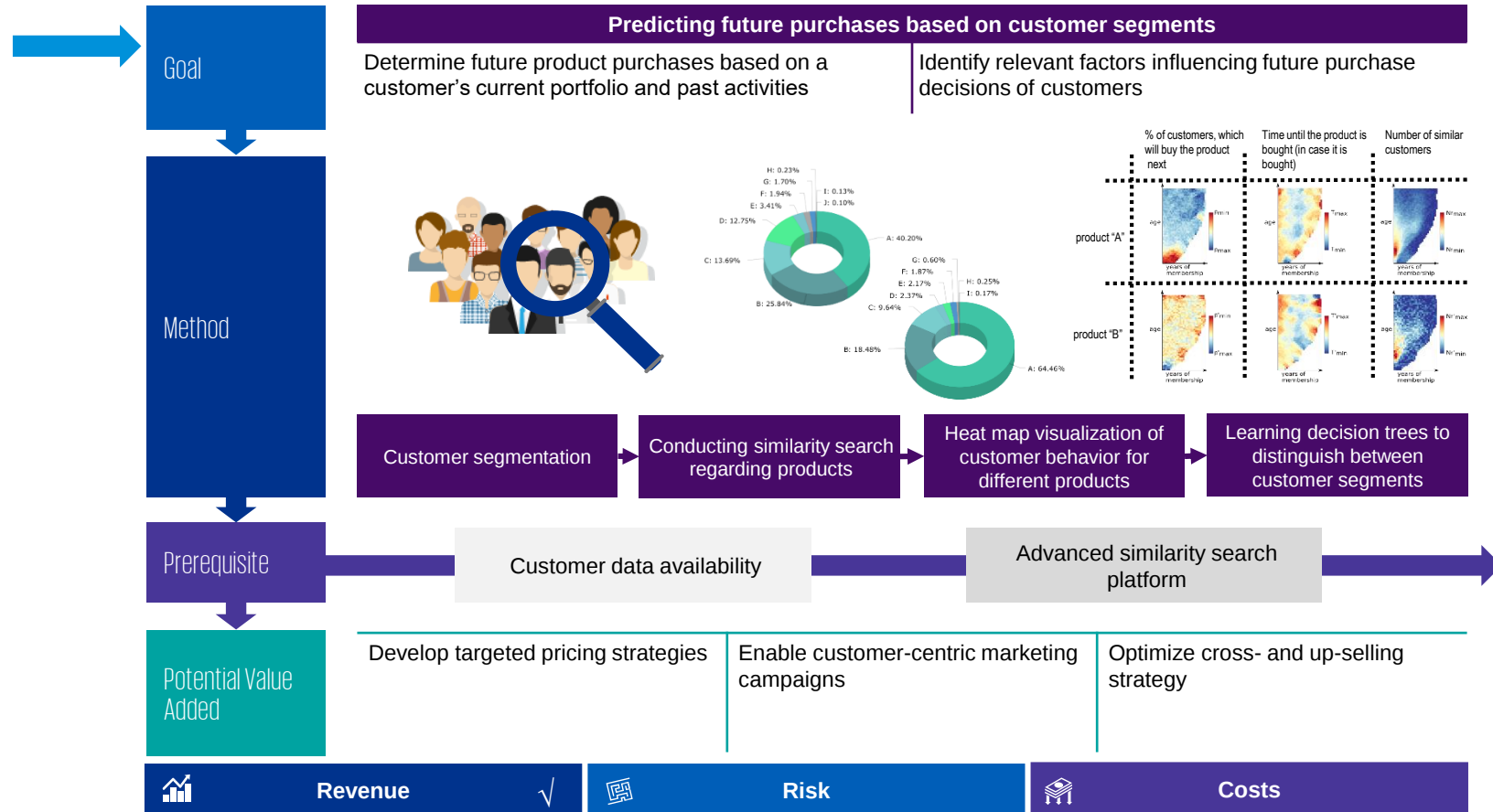
プロジェクト事例 - 顧客の行動の予測

保険業界のクライアントが、顧客が将来購入する商品を予測することを支援。我々の洞察は、クライアントのクロスセルおよびアップセル戦略に影響を与え、収益と顧客の製品認知度を高めた。



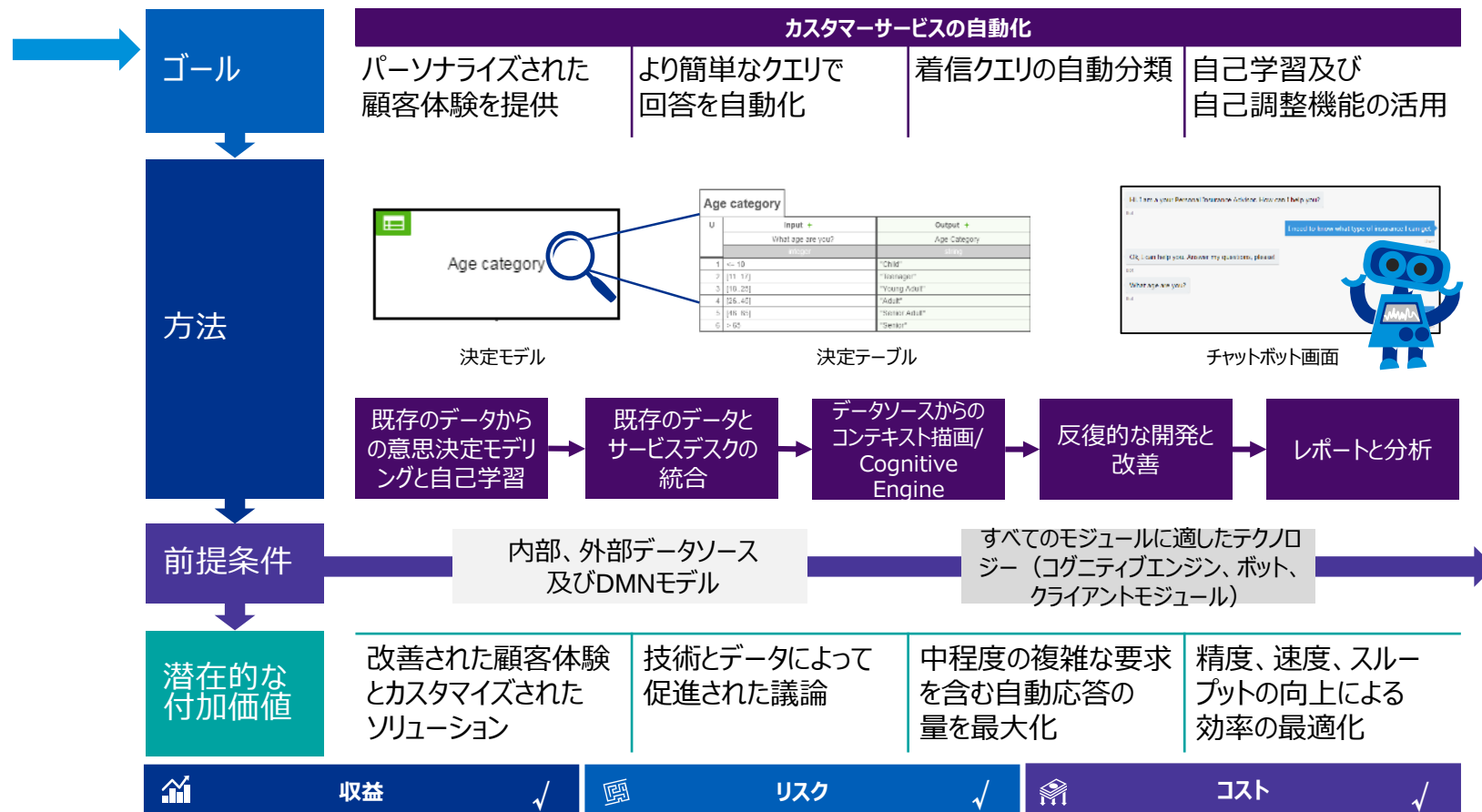
Project References - Predicting Behavior of Customers

We helped a client in the insurance industry to predict the products customers would purchase in the future. The insights we generated influenced our client's cross- and up-selling strategy increasing revenue and their customer's product awareness.



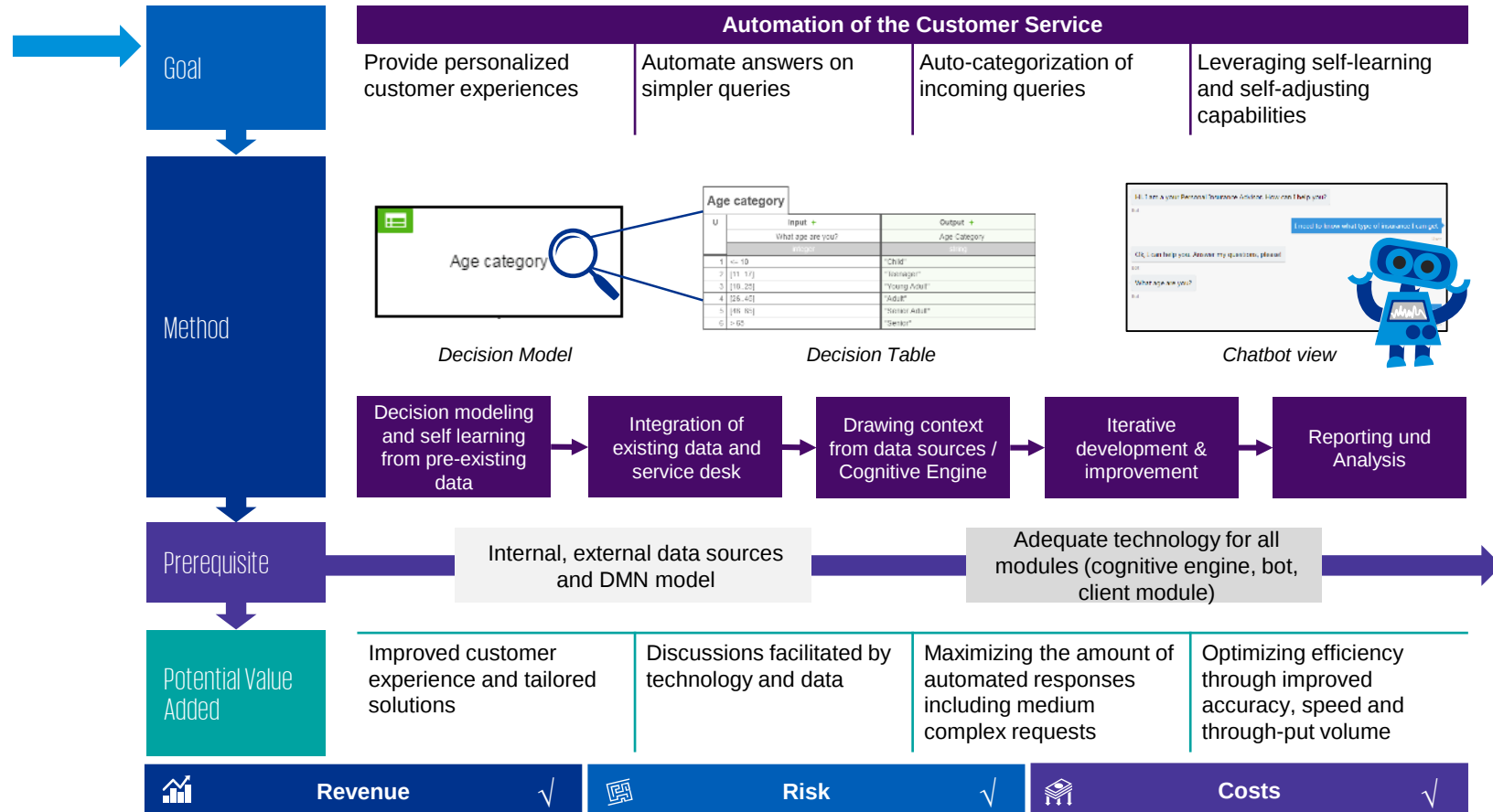
プロジェクト事例 - 顧客サービスボット

小売業界の顧客が顧客サービスの自動化の度合いを最大化できるよう、効率と顧客満足度の向上を支援。

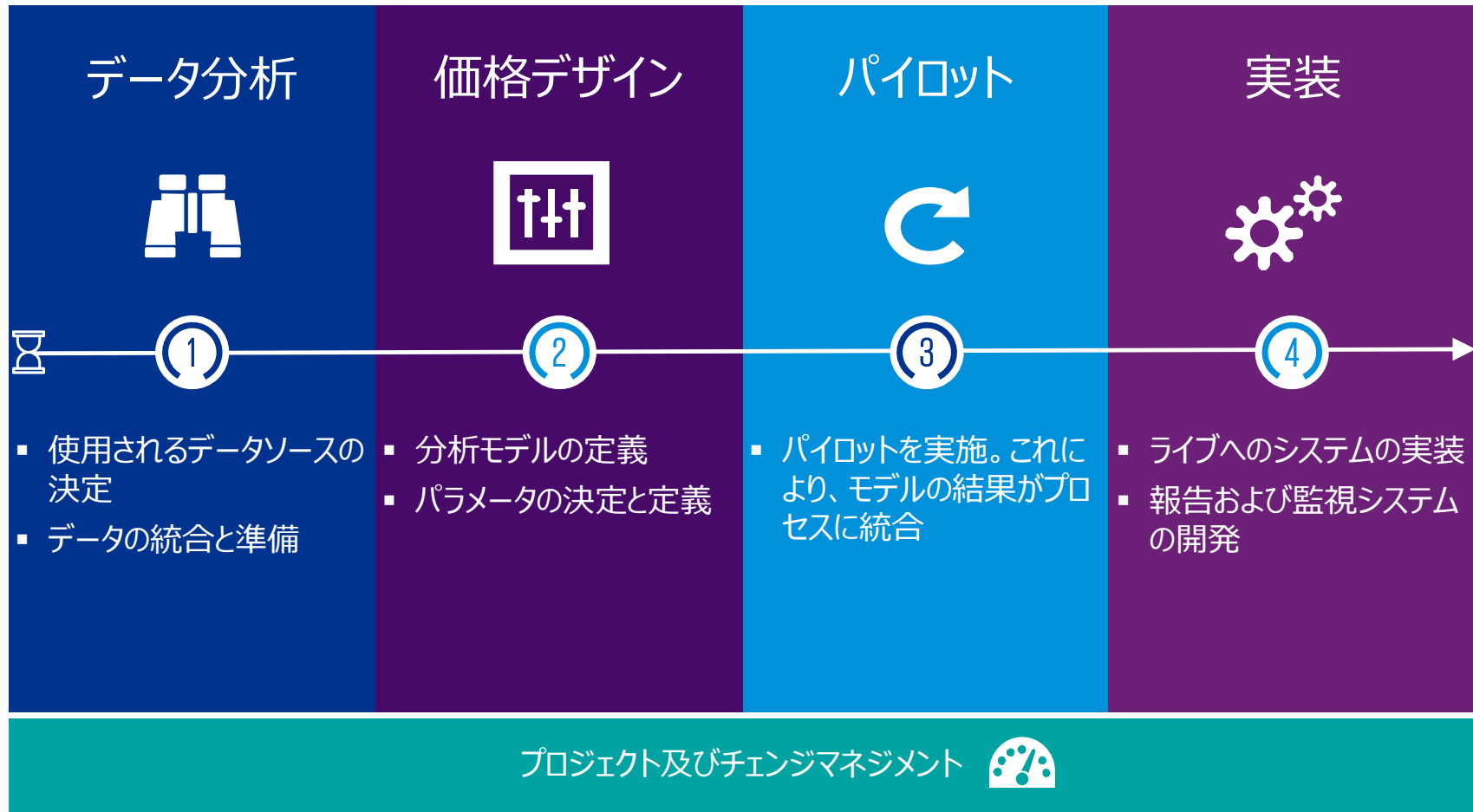


Project References - Customer Service Bot

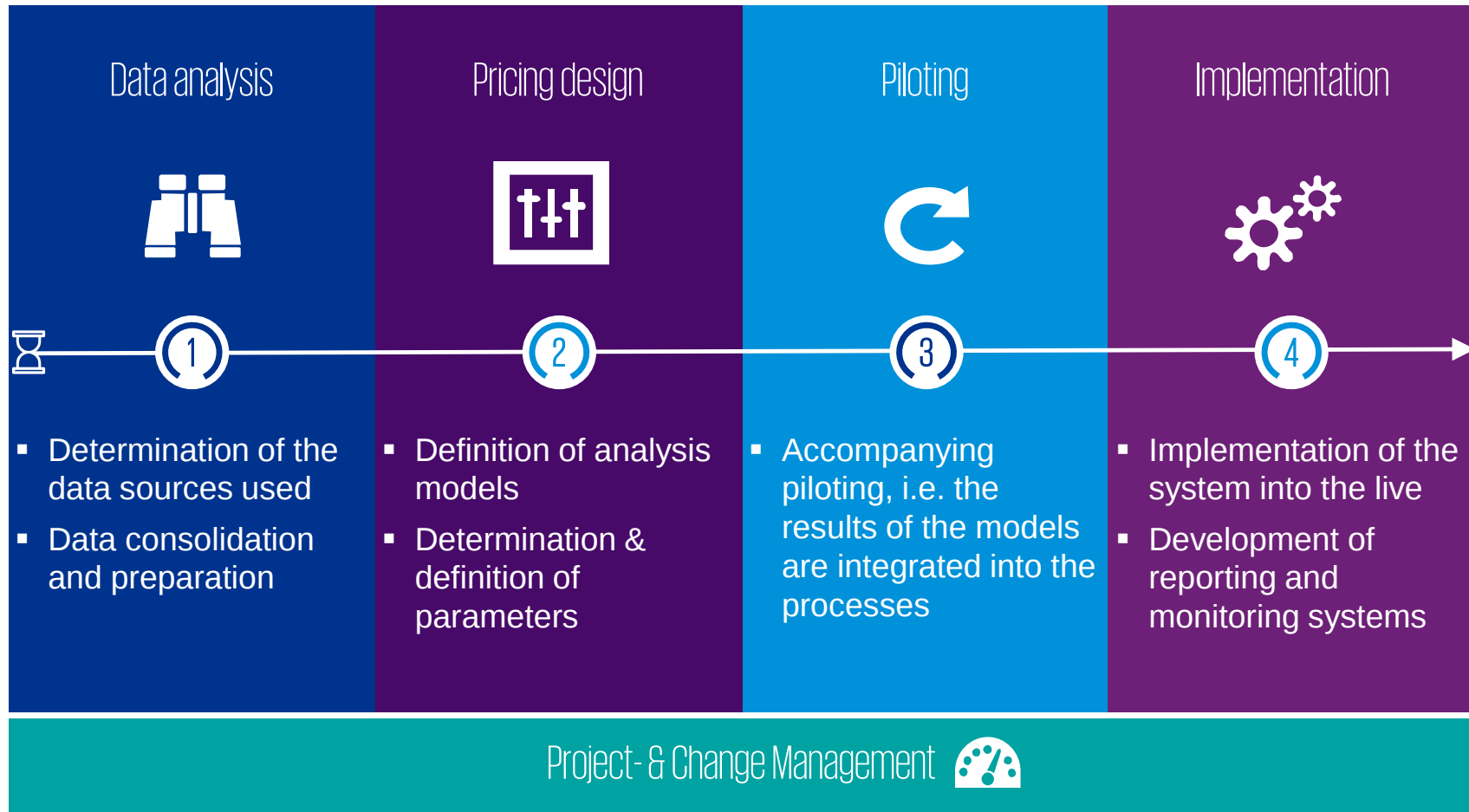
We helped our client in the retail industry maximizing the degree of automatization of their customer service and thus enabled an increase in efficiency and customer satisfaction.



AIベースの予測に関する典型的なプロジェクトの流れ



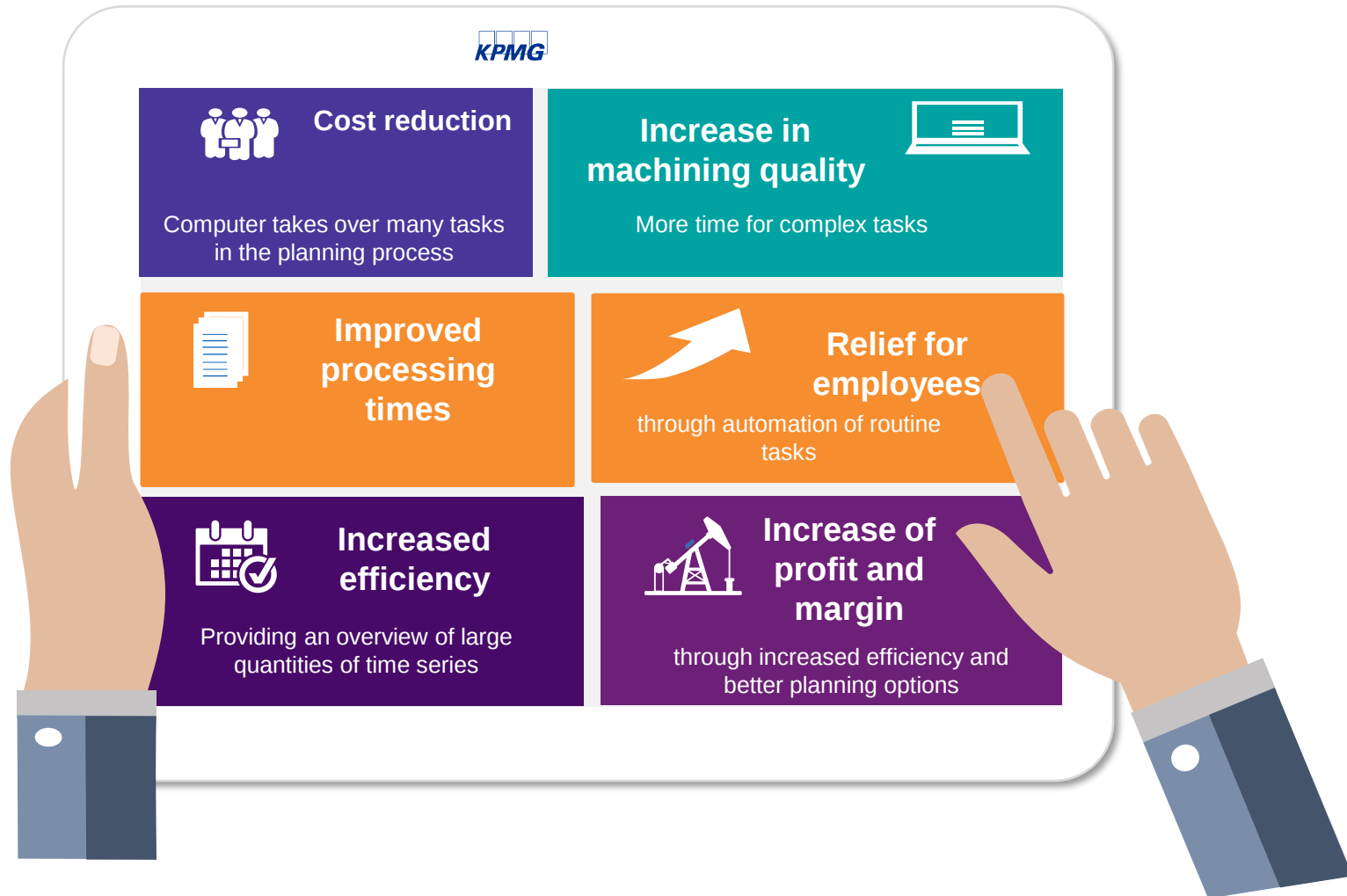
Typical project sequence



「AIベースの予測」の利点

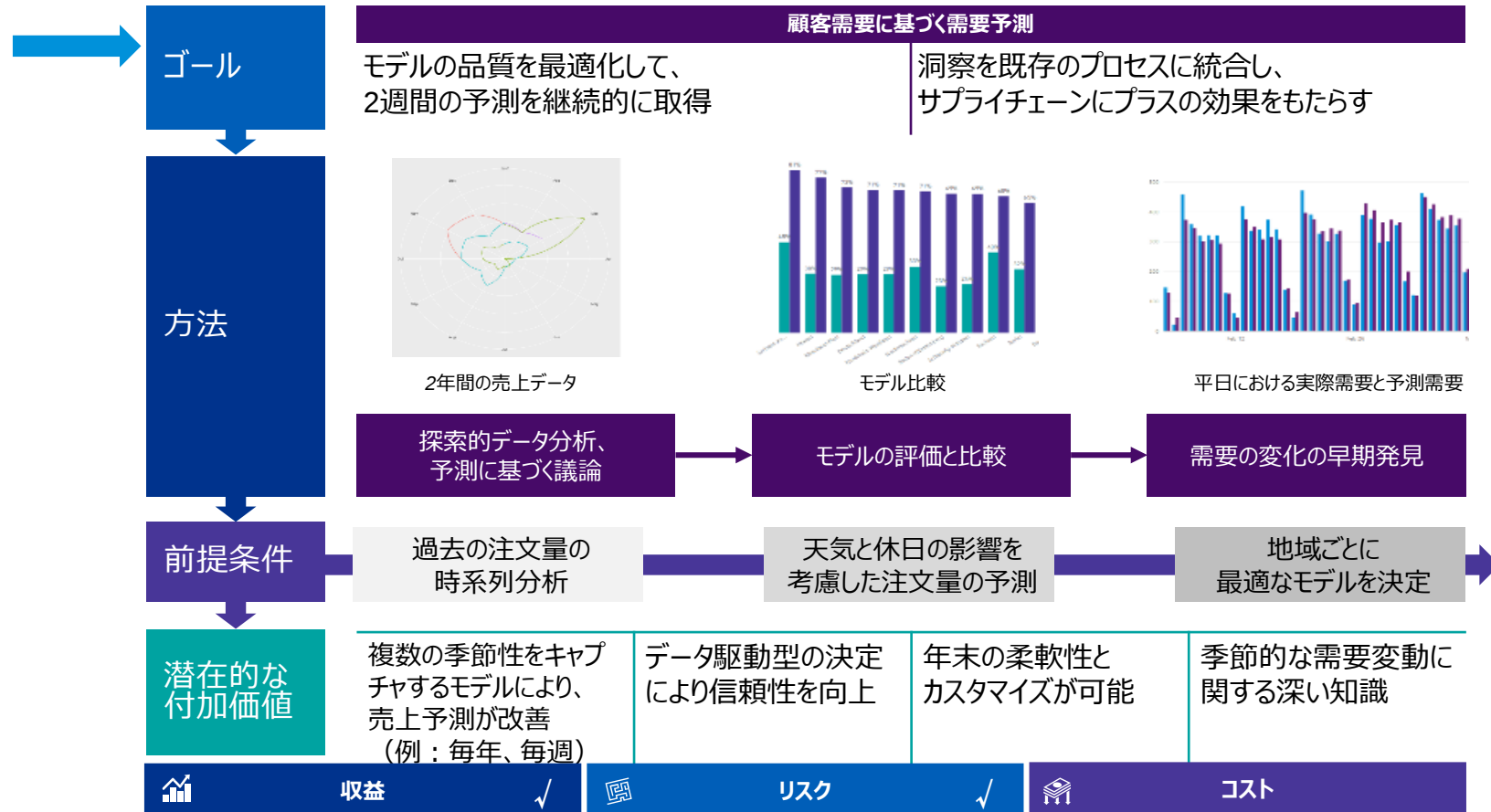


Advantages of „AI-based Forecasting“



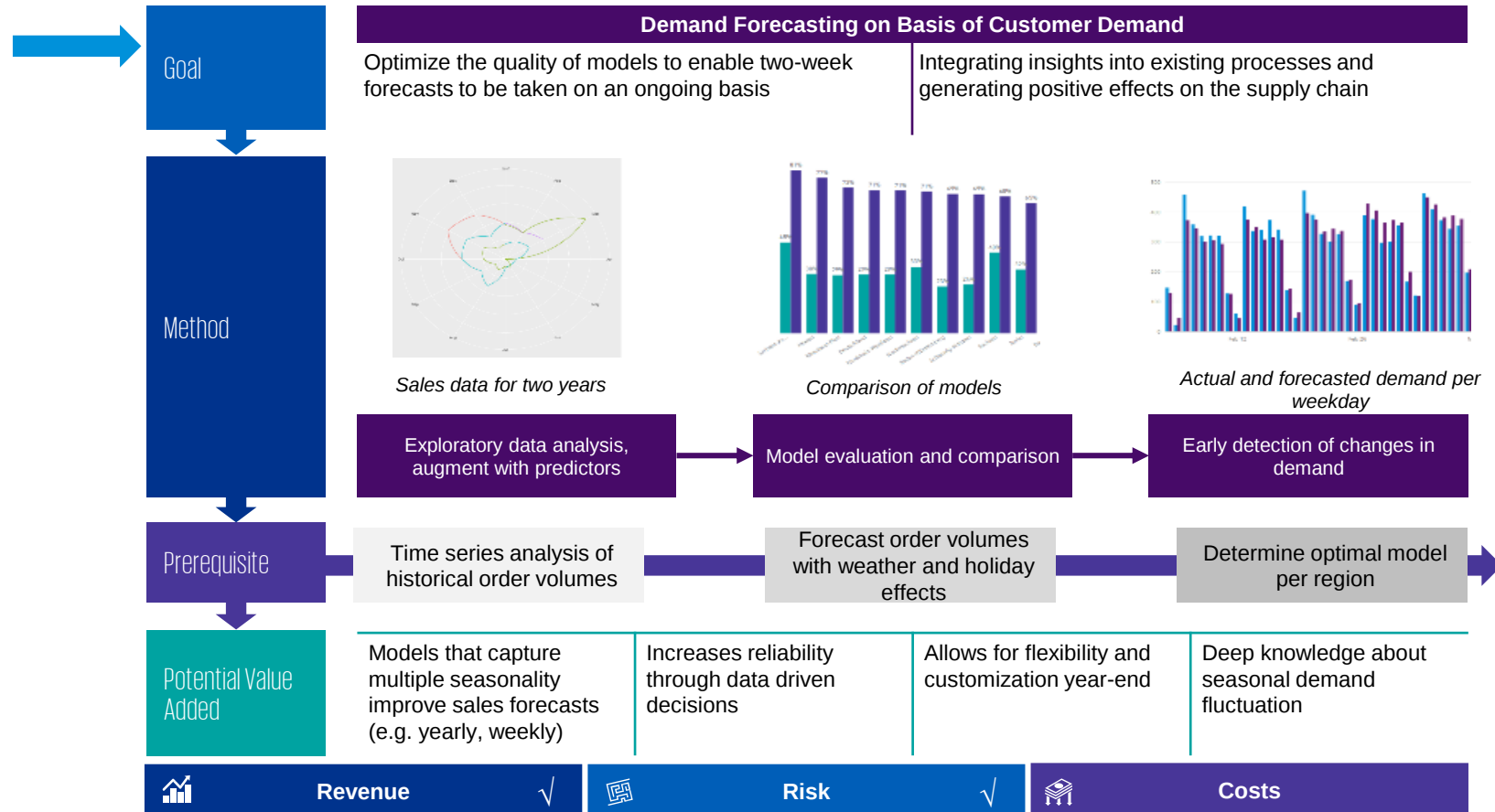
プロジェクト事例 - ビッグデータによる信頼できる需要予測

国際的な処方レンズの製造会社は、KPMGにサプライチェーンのリソース計画の改善を依頼。
外的要因（天気や休日など）が需要に影響を与え、これは予想外のピークをもたらした。



Project References - Reliable demand forecasts through Big Data

An international prescription lens manufacturer has asked KPMG to improve the resource planning of its supply chain. External factors (e.g. weather and holidays) influence demand, which has historically led to unanticipated peaks.





V. 法務 アップデート

1. イニシャル・コイン・オフリング
(ICO) の法的側面
2. EUの規制によるデータ保護法の
変更 (GDPR)
3. 休暇に関する欧州及びドイツの
法改正
4. ドイツにおける不当解雇からの従
業員の保護
5. 欧州会社法パッケージ – デジタ
ル・ツール及びデジタル・プロセス





V. Legal Update

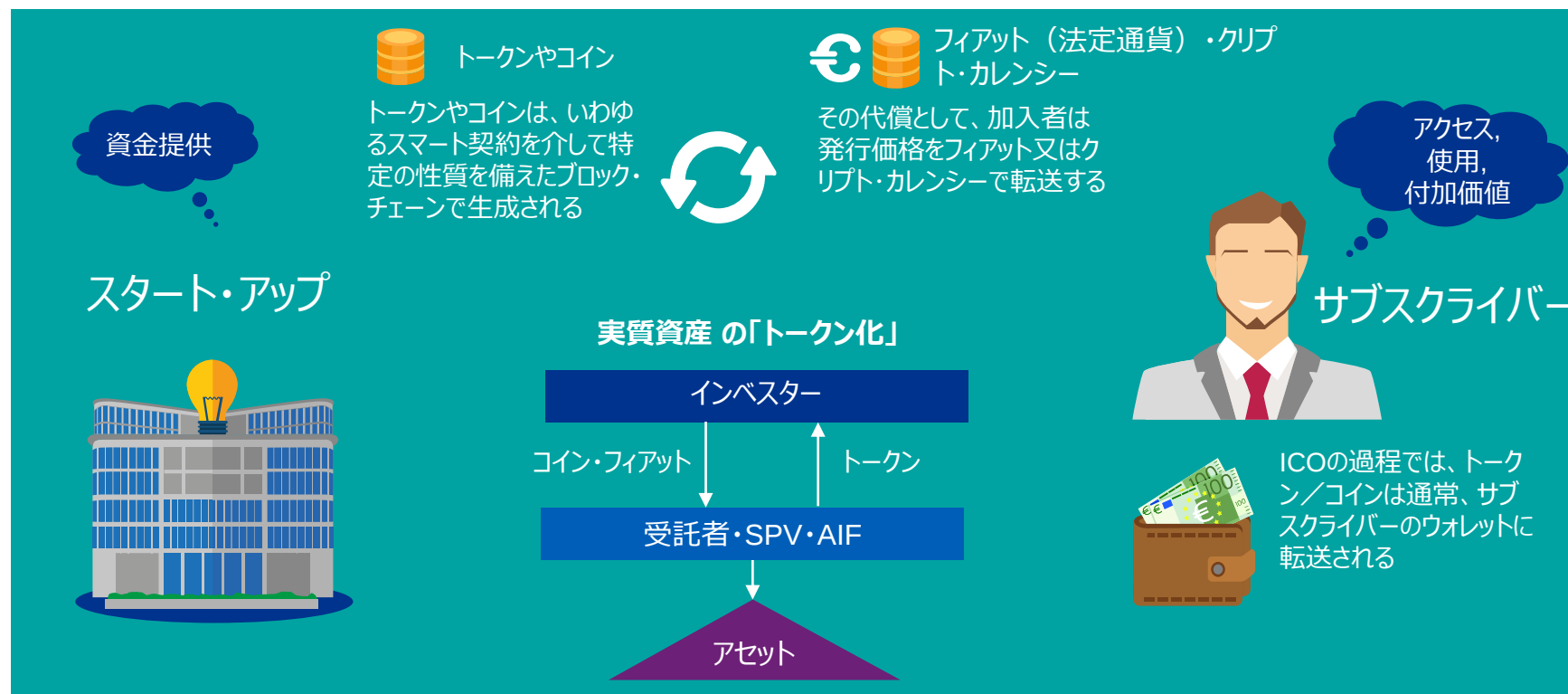
1. Legal Aspects of Initial Coin Offering (ICO)
2. Changes in data protection law due to EU regulation (GDPR)
3. New European and German Legislation on Holidays
4. Employee Protection Against Unfair Dismissal in Germany
5. EU Company law package – Digital tools and processes



イニシャル・コイン・オファリング (ICO) の法的側面 (1/2)

1. ICOとは？

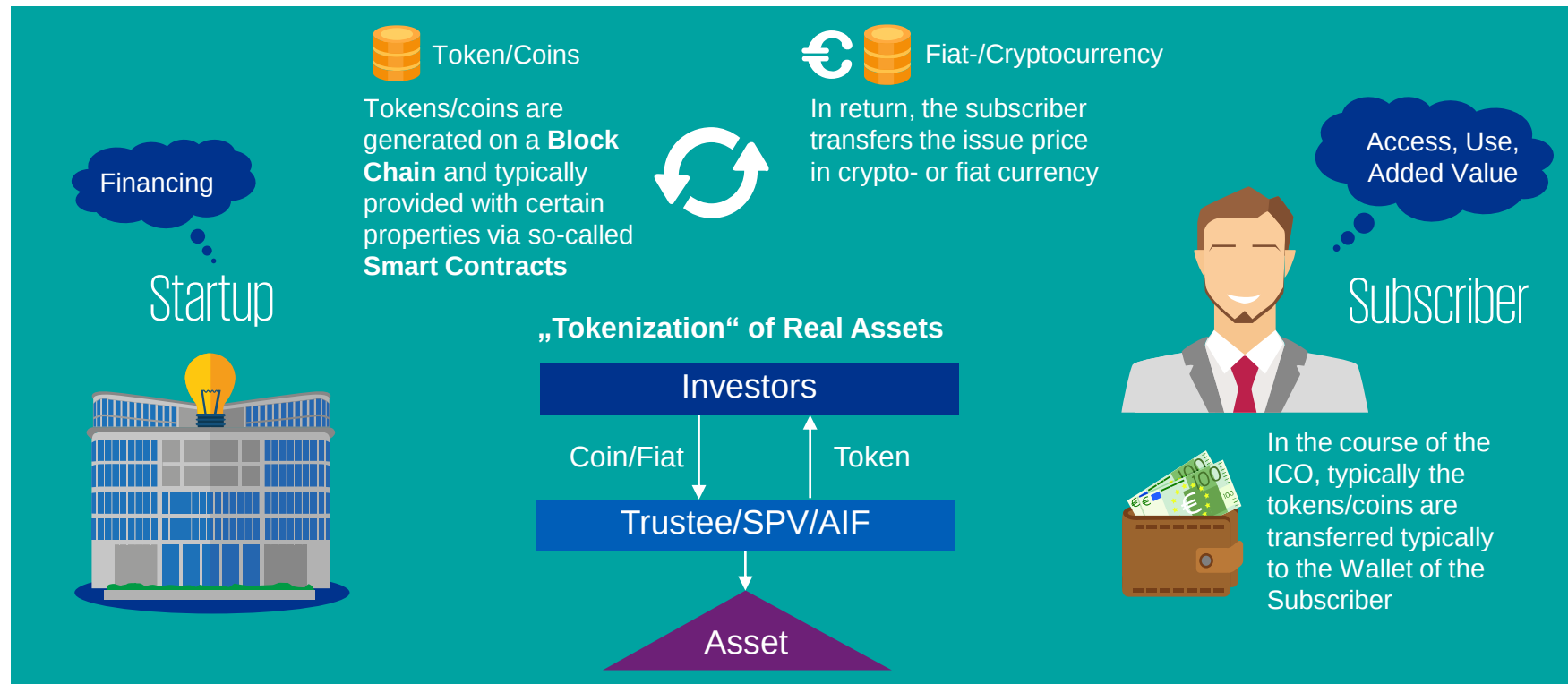
セキュリティ・トークン・オファリング (STO) を含む、特に資金調達の目的でブロックチェーン上に生成されるトークンやコインの最初の一般公開の総称



Legal Aspects of Initial Coin Offering (ICO)(1/2)

1. What is an ICO?

The ICO, including Security Token Offerings (STO), is the collective term for the first public offer of tokens and/or coins generated on a Block Chain, in particular for financing purposes.



イニシャル・コイン・オファリング（ICO）の法的側面（2/2）

2. ICOはどのように規制されているか？

ICO特有の規制枠組みは欧州・ドイツ法に存在しないが、ドイツはブロックチェーン上のデジタル証券に関する規制を準備中

金融監督庁は既存の証券および金融市場規制を適用

トークンに関してEUには統一的な法的資格はないが、FinTechにフォーカスの規制が存在

法律および規制上の課題

- **スマート契約**
 - 自己実行契約
 - 意思表示：スマート契約の解釈
 - 所有権
- **責任**（例えば、技術的な執行に関するリスク）

3. KPMGのサポート

ナビゲーション

- 様々な欧州・ドイツ法の理解
- クライアントのビジネスモデルに適用する個別の規制の確立

サポート

- 必要書類の作成
- 金融監督庁により必要な許可・認可を取得

Post-ICO サポート

- 長期間のサポート提供：受領した資金の活用、インベスターとのコミュニケーション、ビジネス目標の実施

Legal Aspects of Initial Coin Offering (ICO)(2/2)

2. How are ICOs regulated?

No ICO-specific regulatory framework in EU and German national law, but Germany is preparing a specific regulation for digital bonds on a Block Chain

Application of existing securities and financial market regulations to the ICOs by the financial supervisory agency

No uniform legal qualification of tokens in the EU, but existence of regulations focussing on FinTechs

Legal und regulatory challenges

- **Smart Contract**
 - Self Executing Contract
 - Declaration of intention: assignment and interpretation of the Smart Contract
 - Legal ownership
- **Liability** (e.g. risks regarding technical executions)

3. How can KPMG support you?

Navigation

- Understanding a variety of different EU und national laws
- Establishing individual regulations fitting your business model

Support

- Drafting of necessary documentation
- Obtaining of required admissions and permits according to the financial supervisory authority

Post-ICO Support

- Long-term accompanying of our clients in terms of utilization of achieved funding, investor communication and limplementation of business goals

EUの規制によるデータ保護の変更 (GDPR) (1/2)

1. 制裁金の枠組み

2018年5月25日以降のGDPRによる制裁

2018年5月25日以前のドイツ連邦
データ保護法 (BDSG) による制
裁金

最大30万ユーロ

コンプライアンス
違反全般



**最大1,000万ユー
ロ又は企業の全世
界売上高の2%**

「データ主体の
権利」の違反



**最大2,000万ユー
ロ又は企業の全世
界売上高の4%**

Changes in data protection law due to EU regulation (GDPR)(1/2)

1. Sanctions framework

Sanctions pursuant to GDPR since 25 May 2018

Sanctions pursuant to German
data protection law (BDSG)
until 25 May 2018

up to € 300,000

Compliance
infringements
in general



**up to € 10 Mio.
or 2% of the
worldwide
annual turnover**

Infringements
of “rights of
data subjects”



**up to € 20 Mio.
or 4% of the
worldwide
annual turnover**

EUの規制によるデータ保護の変更 (GDPR) (2/2)

2. 何が新しいのか？

顧客や従業員の権利が拡大（例えば、情報の加工やデータ移動手続の制限

文書化の義務（例えば、データを取扱う活動に関する記録の拡大）

その他の新しい規制（例えば、データ保護の影響評価）

企業や組織などへの責任の拡大

- データ主体の権利を確保（＝ 顧客、従業員など）
- （個人データ）を取扱う活動に関する記録を維持
- 個人データの侵害があった場合、監督機関への通知
- 適時に通知するためのプロセスの実施
- **説明責任: 立証責任**（→会社はGDPRの遵守を証明しなければならない）

3. KPMGのサポート

ITのサポート

- 情報セキュリティ管理システム（ISMS）の実施
- 認証・認可に基づくアクセス権の管理（IAM）
- データ消去手続の実施（erasure）

実施のサポート

- 法務の観点からの個人データの手続に対するレビュー
- 個人データ手続について第三者との契約書の作成支援
- 手続活動の記録の発展

継続的な法務サポート

- GDPRの実行プロジェクトの全フェーズ及びその後のサポート
- 必要な場合には監督機関とのコミュニケーション

Changes in data protection law due to EU regulation (GDPR)(2/2)

2. What else is new?

Extended rights of customers, employees etc. (e.g. information, restriction of processing, data portability)

Documentation obligations(e.g. maintaining records of data processing activities or ability to prove the consent)

EU Commission's adequacy decision facilitates data transfer from EU to Japan since 23 January 2019

Extension of responsibilities to companies, organisations etc.

- Ensuring the rights of data subjects (= customers, employees etc.)
- Obligation to carry out a data protection impact assessment in cases of high risk
- Notification to the supervisory authorities in cases of personal data breach
- Implementing a process to react in time regarding information and notification
- Accountability: Burden of proof is reversed (→ companies have to prove their compliance with GDPR)

3. How can KPMG support you?

IT Support

- Implementing an Information Security Management System (ISMS)
- Installing an Identity & Access Management (IAM)
- Implementing procedures for data deletion (erasure)

Implementation Support

- Reviewing the legal basis for processing personal data
- Setting up contracts with third parties that process personal data
- Developing a recording of processing activities

Ongoing Legal Support

- Accompanying our clients in all phases of a GDPR implementation project and also thereafter
- Communication with the supervisory authorities, if necessary

休暇に関する欧州及びドイツの法改正 (1/3)

欧州指令 第2003/88/EC号

欧州指令 第2003/88号 第7条第1項:

1. 国内法及び（または）国内の慣行により規定された年次有給休暇に対する権利及び付与条件に準拠し、すべての労働者が最低4週間の年次有給休暇を取得する権利を与えられるように、加盟国は必要な対策を講じなければならない。
2. 最低4週間の年次有給休暇は、手当などで代替してはならない。（ただし、雇用関係が終了する場合を除く）

欧州指令は各EU加盟国の国内法に組み込む必要がある。



ドイツ国内法への組込

連邦休暇法 第1条:

各従業員は各暦年において有給休暇を取得する権利を有する。

連邦休暇法 第3条:

1. 年次有給休暇の最低日数は24労働日。
2. 労働日とは、日曜日又は祝祭日を除く、全ての暦日を意味する。

連邦休暇法 第7条3項:

休暇は、暦年中に付与及び取得しなければならない。休暇は、会社又は従業員個人の緊急の理由により正当性が認めれる場合、翌年にのみ持ち越しが可能である。

New European and German Legislation on Holidays (1/3)

EU Directive 2003/88/EC

Article 7 EU Directive 2003/88 para 1:

1. Member states shall take the measures necessary to ensure that every worker is entitled to paid annual leave of at least four weeks in accordance with the conditions for entitlement to, and granting of, such leave laid down by national legislation and/or practice.
2. The minimum period of paid annual leave may not be replaced by an allowance in lieu, except where the employment relationship is terminated.

EU directives have to be incorporated into the national legislation of EU member states.



Incorporation into German legislation

Sec. 1 Federal Leave Act:

Each Employee is entitled to paid recreational holiday leave in every calendar year.

Sec. 3 Federal Leave Act:

1. The minimum annual paid holiday leave is 24 working days.
2. Working days are all calendar days, which are not Sundays or public holidays.

Sec. 7 para 3 Federal Leave Act:

The holiday must be granted and taken within the calendar year. The leave may only be carried over to the next calendar year if this is justified by urgent reasons within the company or in the person of the employee.

休暇に関する欧州及びドイツの法改正 (2/3)

欧州司法裁判所の判決 (2018年11月)

事例:

ある従業員の2年間の残存累積休暇日数は51日であり、当該従業員の雇用期間の最終日までに当該休暇を取得できなかった。当該従業員は残存有給休暇日数分に対する支払いを雇用者に求める訴訟を起こした。欧州司法裁判所は、残存する全ての休暇を取得するために、従業員に対して休暇を取得するように指示する義務がどの程度雇用者にあったのかを判断しなかった。

判決:

「年次有給休暇を取得する権利の義務的な性質、及び欧州指令 第2003/88号 第7条の実質的な有効性を確実なものにする必要性を考慮し、雇用者は従業員に（必要な場合は正式に）休暇を取得するよう要請することにより、従業員が効果的に休暇を取得できるよう具体的かつ明確な形で保証しなければならない。そして、休暇から従業員が休息及びリラクゼーションを得ることができるように、従業員が休暇を取得していない場合には、雇用者は基準期間又は法律で認められた休暇の持ち越し可能期間の終了をもって休暇が無効になることを、従業員に対して明確かつ早めに通知する必要がある。」

New European and German Legislation on Holidays (2/3)

Judgement of European Court of Justice (November 2018)

The case:

An employee had accumulated 51 days of remaining leave from two years, which he could no longer take until the end of his employment relationship. He sued his employer for payment of the remaining days of leave. The European Court of Justice had to decide to what extent the employer is obliged to order an employee to take leave in order to use up remaining leave.

The Judgement:

“In view of the mandatory nature of the right to paid annual leave and of the need to ensure the practical effectiveness of Article 7 of Directive 2003/88/EC, the employer must, inter alia ensure, in concrete terms and in full transparency, that the worker is effectively able to take his paid annual leave by requesting him – formally if necessary – to do so and, in order to ensure that the leave can still provide the rest and relaxation to which he is to contribute, to inform him clearly and in good time that, if he does not take it, the leave will expire at the end of the reference period or a legally permitted carry-over period.”

休暇に関する欧州及びドイツの法改正 (3/3)

ドイツ連邦労働裁判所の 最近の判例 (2019年3月)

「欧州指令に準拠する連邦休暇法 第7条の解釈では、一般的に、休暇の消滅は、雇用者が従業員に対して休暇を取得するように明確に依頼し、当該休暇は休暇年度又はその移行期間の末日に失効する旨を明確かつ早めに伝えた場合にのみ生じる。」

(プレスリリースのみ閲覧可)



雇用主にとっての 実務的な問題及びアドバイス

ドイツ連邦労働裁判所の判決は、従業員に対する「明確かつ適時な」情報提供とは何かを雇用者の判断に委ねている。さらに、どのような形式で伝達された情報が有効と言えるのかという点についても明確さに欠ける。これらの点については、今後の判決で明らかになることが予想される。

雇用者は、従業員が暦年又は移行期間の終了前に残りの休暇をすべて取得できるように、文書化目的で残存休暇日数を記載した書面により、十分早めに、通知を行うことが大いに推奨される。

New European and German Legislation on Holidays (3/3)

Recent Judgement of German Federal Labor Court (March 2019)

„In an interpretation of Sec. 7 Federal Leave Act in conformity with the EU Directive, the expiry of leave can generally only occur if the employer has specifically requested the employee to take the leave and has clearly and in good time informed him that the leave otherwise expires at the end of the holiday year or transfer period.“

(only press release available)



Practical Problems for Employers and recommendation

The judgement of the German Federal Labor Court leaves the employers with the uncertainty to determine what a “clear and timely” information to the employee is. Additionally, it remains unclear in which form the information validly has to be issued. This will be clarified by future judgements.

Employers are highly recommended to issue such information in writing by stating the number of remaining holidays for documentary purposes timely enough to enable the employee to take all remaining holidays before the end of the calendar year or the transfer period.

ドイツにおける不当解雇からの従業員の保護

1. ドイツにおける従業員保護

アップデート

不当解雇に対する法令 (Kündigungsschutzgesetz):

- 10名超の従業員を雇用するドイツで事業を行う企業に雇用される従業員が、当該企業に6ヵ月超勤務した場合に適用
- 社会的に正当性が認められない場合、解雇は違法である。
- 個人に関する理由、就業態度に関する理由、又は企業での従業員の雇用継続が困難となるやむを得ない事業上の要件に関する理由に拠らない場合、解雇は社会的に正当性が認められない。
 - 個人に関する理由: 身体機能の低下により、契約上の業務の遂行が難しい場合、就労許可の紛失又は失効した場合など
 - 就業態度に関する理由: 頻繁な遅刻、上司の指示に従わない、上司または同僚に対する不適切な振舞いなど
 - 事業上の要件に関する理由: 注文の減少、組織再編など
- 事業運用上のやむを得ない理由による解雇の場合、同等の従業員の中で解雇者の選別を行う際には以下の社会的要因を考慮する。
 - 勤続年数
 - 年齢
 - 家族の扶養義務
 - 障害の程度

特別従業員に対する保護

特別従業員保護の対象となっている従業員の解雇は違法である。特別従業員保護の対象となる従業員には以下のような従業員が含まれる。

- 妊婦及び（または）母親
(母性保護法 – Mutterschutzgesetz)
- 育児休暇取得中の従業員
(連邦育児手当及び育児時間法 – Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz)
- ファミリーケアタイム適用中の従業員
(ファミリーケア法 – Familienzeitgesetz)
- 労使協議会の会員
(不当解雇防止法 – Kündigungsschutzgesetz)
- 情報保護オフィサー
(情報保護法 – Bundesdatenschutzgesetz)
- 重度の障害を持つ従業員 (> 50%)
(社会法第9巻 – Sozialgesetzbuch IX)

追加的保護措置

従業員を不当解雇から保護するため、以下のような追加的な規制が整備されている。

- 解雇前の労使協議会での協議(労働憲章第102条 – Betriebsverfassungsgesetz)
- 団体協約は法規条項又は法的規制から派生する規定又は規制を提供している。
- 法定解雇通知期間は従業員の勤続年数により延長され (ドイツ民法 第622条第1項 – Bürgerliches Gesetzbuch)、契約上の通知期間を超えることがある。
- 固定期間雇用契約の終了は、雇用契約書で明確に合意していない限り不可能である。(パートタイム及び固定期間雇用法 第15条第3項 – Teilzeit- und Befristungsgesetz)
- 事業移転による解雇は違法である。(ドイツ民法 第613a条第4項)
- 試用期間は最長6ヵ月である。(ドイツ民法 第622条第3項)

2. KPMGがどのようにサポートできるか?

人員削減及び解雇対象者の選別の必要性がある場合、KPMGは、ITソリューション（“SmartCompare”（スマートコンペア）及び“SmartSelect”（スマートセレクト））を利用して、組織再編プロセスの過程において、企業がドイツ労働法の規定を確実に遵守し、不当解雇、労働裁判所での訴訟、それによるプロジェクトの遅延を防止すべくサポートします。

Employee Protection Against Unfair Dismissal in Germany

1. Employee Protection in Germany

Updates

Act against Unfair Dismissal (Kündigungsschutzgesetz):

- Applicable to employees employed in a German operation with more than ten employees and after six months of service with the company
- A dismissal is unlawful if not socially justified
- A dismissal is socially unjustified if it is not due to reasons related to the person, the conduct of the employee, or to compelling operational requirements which preclude the continued employment of the employee in the company
 - Reason related to the person: e.g. physical inability to perform contractual work, missing or invalid work permit
 - Reason related to the conduct: e.g. often arriving late for work, not following instructions from superior, inappropriate behavior towards superior or colleagues
 - Reasons related to operational requirements: e.g. decline in orders, restructuring measures
- Social selection amongst comparable employees required if termination due to compelling operational reasons taking into account the following criteria:
 - Seniority
 - Age
 - Duties to support dependents and
 - Severe disability

Protection of Special Employees

The termination of an employment relationship with an employee who is subject to special employee protection, is unlawful. Employees with special dismissal protection are e.g.:

- Pregnant women and/or mothers (Maternity Protection Act – Mutterschutzgesetz)
- Employees in Parental Leave (Federal Parental Allowance and Parental Time Act – Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz)
- Employees in Family Care Time (Family Care Act – Familienzeitgesetz)
- Members of Works Council (Act Against Unfair Dismissal – Kündigungsschutzgesetz)
- Data Protection Officer (Data Protection Act – Bundesdatenschutzgesetz)
- Employees with severe disability (> 50%) (Social Code IX – Sozialgesetzbuch IX)

Additional Protection

Additional regulations provide for employee dismissal protection, such as:

- Consultation of works council before every dismissal (Sec. 102 Works Constitution Act – Betriebsverfassungsgesetz)
- Collective bargaining agreements can provide for provisions or regulations deviating from statutory provisions or regulations
- Statutory termination notice periods are extended depending on the length of service of the employee with the company (Sec. 622 para. 1 German Civil Code – Bürgerliches Gesetzbuch) and may exceed contractual notice periods
- A termination of a fixed-term employment contract is not possible, unless explicitly agreed in the employment contract (Sec. 15 para. 3 Part-time and Fixed-term Contracts Act – Teilzeit- und Befristungsgesetz)
- A termination due to the transfer of a business is unlawful (Sec. 613a para. 4 German Civil Code)
- A Probation period can only be agreed on for the maximum duration of six months (Sec. 622 para. 3 German Civil Code)

2. How can KPMG support you?

In any event of headcount reduction and the necessity of a social selection, we can provide you with the IT-tools “SmartCompare” and “SmartSelect” to ensure a high degree of compliance with the provisions of the German labor law in the course of a restructuring process and to avoid unlawful dismissals, labor court disputes and project delays.

欧州会社法パッケージ–デジタル・ツール及びデジタル・プロセス (1/2)

1. 企業のデジタルツール及びデジタルプロセスの利用に関する欧州指令 第2019/1151号の承認

2019年6月20日、EUは会社法におけるデジタルツール及びプロセスの利用に関する指令 第2019/1151号（以下、「本指令」）を承認した。本指令は2019年7月11日のEU官報で公表され、加盟国は2021年8月1日までに、本指令を遵守するために必要な法令を施行し、各国の法制度の中で効果的に導入することになる。

2. 会社法のデジタル化に関する新しいルールの概略

本指令は、デジタルツール及びプロセスを通じた簡単かつ迅速な新規の会社設立を可能にすることを主な目的としている。

本指令によりもたらされる主なイノベーションを以下に挙げる。

- オンライン手続による会社設立が可能となり、各当局に実際に足を運んで申請する必要がない。（加盟国は公証人の役割を決定することが可能。）
- 加盟国はオンライン設立から特定の会社形態を除外することができる。
- すべての書類を電子形式で提出する必要がある。
- 当該手続は会社資本を現金出資する場合に利用可能である。（加盟国が例外を導入する可能性がある）
- 企業が法人格を取得し、に事業運営を完全に開始するまでの期間は、最短5日（どんなに遅くとも10日以内）。
- 企業は同一のオンライン手続により、他のEU加盟国に支店を登録することも可能である。

3. KPMGがどのようにサポートできるか？

アップデート

- ドイツ及び他のEU加盟国における本指令の導入に係る最新情報の提供
- EU加盟国が今後設定する最終手続及びフォーム（例えば、定款及びウェブサイトのテンプレート）の詳細な分析

サポート

- 設立予定の適切な企業タイプの評価、及び選択したフォームにオンライン情報を入力可能かどうかの評価
- オンライン・ツールにアクセスする段階的な手順の説明
- 必要な証書/契約書のドラフト作成支援、及び設立申請書の提出に必要な全てのデジタル書類の収集サポート
- 子会社又は支店の登記をサポートするための、他のEU内のKPMGメンバーファームとの業務提携

EU Company law package – Digital tools and processes(1/2)

1. Approval of EU Directive 2019/1151 on digital tools and processes for companies

On 20 June 2019 the EU approved Directive no. 2019/1151 (the “**Directive**”) concerning the use of digital tools and processes in company law. The Directive was published on the EU Official Journal on 11 July 2019 and Member states have time until 1 August 2021 to bring into force any law or regulation necessary to comply with the Directive and effectively implement it in their legal systems.

2. General overview of the new rules for the digitalization of corporate law

The main goal of the Directive is to allow for an **easier** and **faster incorporation** of new companies through digital tools and processes.

The main innovations brought by the Directive are listed below.

- Companies will be incorporated through an online procedure without the necessity for the applicants to appear in person before any authority (member states may decide on the role of notaries).
- Member states may exclude certain corporate types from online incorporation.
- All documents shall be submitted in electronic form.
- This procedure will be available if the corporate capital is paid in cash (exceptions may be introduced by member states).
- In the best case scenario the company is incorporated and fully operational in **five days** and, in any case, no later than ten days.
- Companies may also register branches in other EU member states with the same online procedure.

3. How can KPMG support you?

Updates

- Providing updates on the implementation of the Directive in Germany and other EU member states.
- Detailed analysis of the final procedures and forms (e.g. templates of the bylaws and websites operations) that will be set up by EU members states.

Support

- Evaluation of the right kind of company to be incorporated and assessment if online formation is admissible for chosen form.
- Description of the step-by-step procedure to access the online tools.
- Assistance in drafting the necessary deeds/agreements and collecting all the digital documents necessary to file the incorporation request.
- Engagement with other EU KPMG firms to provide assistance for subsidiary or branch registration.

欧州会社法パッケージ – デジタル・ツール及びデジタル・プロセス (2/2)

1. 現状

デジタルツール及びデジタルプロセスに係る指令に加えて、EUはクロスボーダー移転、合併及び分割に関する新しいルールを規定する会社法に係る2つ目の指令（以下、「本指令案」）を承認する最終段階にある。当該指令の草案は2019年4月18日に欧州議会で承認され、現在は、EU理事会による承認待ちの状態であるが、承認されれば加盟国に対して法的拘束力を持ち、各加盟国は具体的な法令を各国の法体系に採用する必要がある。

2. クロスボーダー取引に係る新しいルールの概略

設立の自由の原則を踏まえると、本指令案の主な目的は、企業によるEU加盟国内のより自由な移転・合併・分割を可能にすることである。

- 本指令案はクロスボーダー合併のみを規定する現行法を統合しており、**すべてのEU加盟国に対して、企業のクロスボーダー合併、移転及び分割に係る法的な枠組みを提供している。**
- 欧州内における企業の移転の**実行は、確実かつより簡単になると予想される。**（現時点では、企業のクロスボーダー分割及び移転は成文化された欧州の法律では規定されておらず、判例法にのみ依拠している。）
- 欧州委員会は、クロスボーダー取引についても現在より、より迅速かつ安価なものになると予測している。
- この新しい法的な枠組みの最終目標の1つは、これらの取引期間中の少数株主の権利及び従業員の権利に対するセーフガードである。
- これらの取引は依然、法人格の付与及び事業の立ち上げ業務に係る移転先となる加盟国のルールに準拠する必要がある（可能であれば、公証人又はデジタル形式での設立）。

3. KPMGがどのようにサポートできるか？

アップデート

- 本指令案の最終承認並びにドイツ及びEU加盟国における当該指令の導入に関する最新情報の提供
- 特別なクロスボーダー取引に関する新しい法的枠組みの詳細な分析

サポート

- 新しい法的枠組みのもとでの潜在的なグループ再編の分析
- クロスボーダー事業運営における最良の取引形態に着目した様々なシナリオの評価
- 利用可能な税務戦略の分析に関するKPMG税務アドバイザーの関与
- クロスボーダー移転・合併・分割を実行する法的書類の草案作成
- 移転元又は移転先の加盟国で支援を提供するために、他のEU内のKPMGメンバーファームとの業務提携

EU Company law package – Digital tools and processes(2/2)

1. Current status

In addition to the digital tools and processes directive, the EU is in the final stages of approving a second directive on company law regarding a new set of rules for cross-border conversions, mergers and divisions (the “**Proposed Directive**”). The draft was approved by the EU Parliament on 18 April 2019 and must now be approved by the EU Council before becoming binding for member states, which will then need to adopt specific legislation in their systems.

2. General overview of the new rules for cross-border transactions

Keeping in mind the freedom of establishment principle, the main goal of the Proposed Directive is to allow greater freedom to companies to move/merge/demerge across EU member states.

- The Proposed Directive would integrate the current legislation, which governs only cross-border mergers, **creating a legal framework for cross-border mergers, transformations and divisions for all EU member states.**
- Transferring companies across Europe will be **certain and more straightforward to execute** (as of today cross-border divisions and transformation are not governed by codified European law and rely only on case law).
- EU Commission estimates cross-border transactions will also become faster and cheaper than today.
- One of the goals of the new legal framework is the safeguard of the rights of minority shareholders and employees' rights during these transactions.
- The transactions will still need to comply with destination member state's rules for incorporation and business start-up operations (notary public or digital incorporation if feasible).

3. How can KPMG support you?

Updates

- Providing updates on the final approval of the Proposed Directive and its implementation in Germany and other EU member states.
- Detailed analysis of the new legal framework for cross-border extraordinary transactions.

Support

- Analysis of possible group reorganization in the light of new legal framework.
- Evaluation of different scenarios focusing on the best type of transaction in cross-border operations.
- Involvement of KPMG tax advisors for the analysis of available tax strategies.
- Drafting of legal documents executing the cross-border transformation/merger/demerger.
- Engagement with other EU KPMG firms providing assistance in originating or destination member state.



KPMGドイツと グローバルジャパニーズ プラクティス

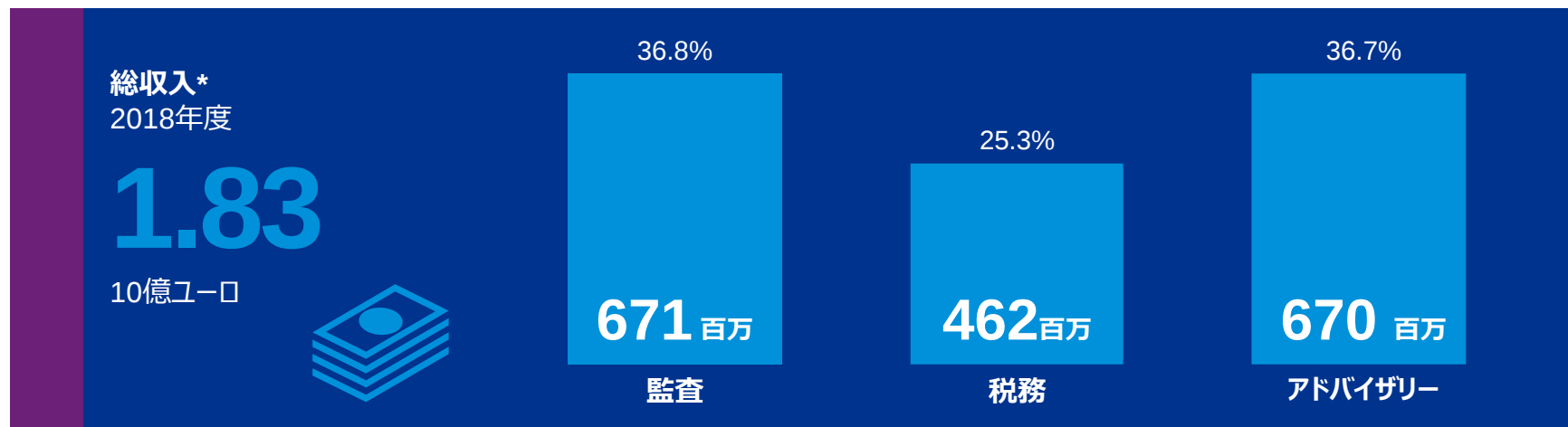




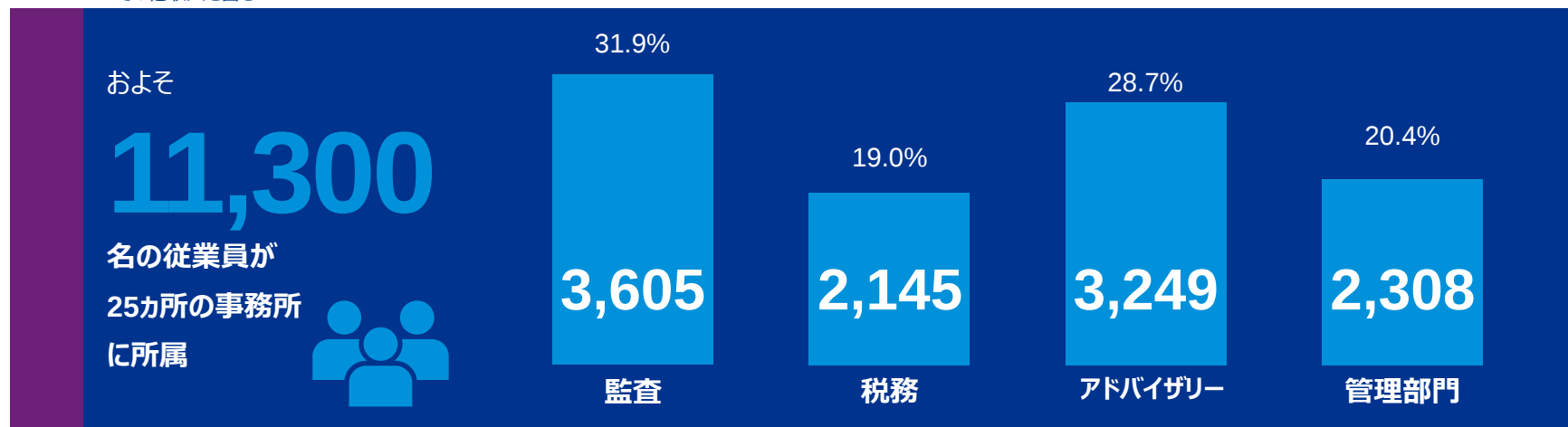
KPMG in Germany and Global Japanese Practice in Germany



詳細情報

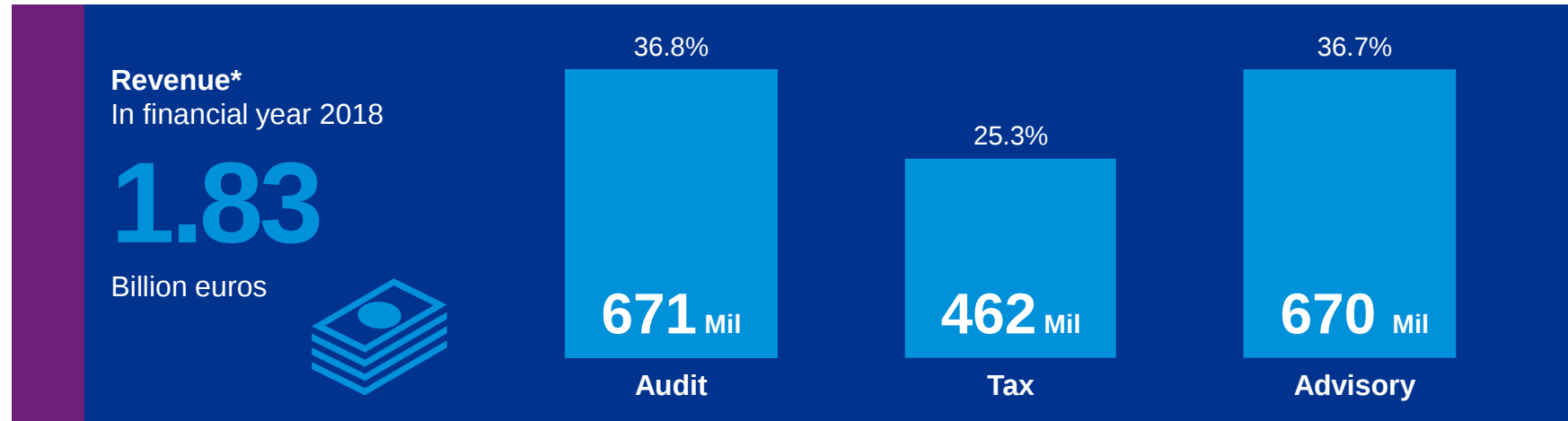


*その他収入を含む

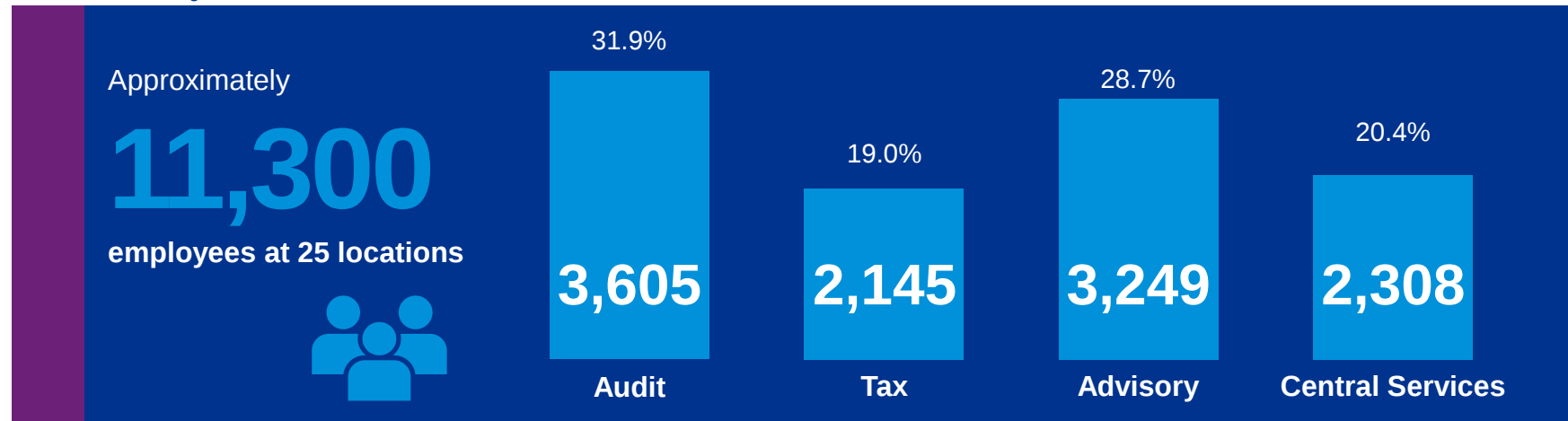


KPMG in Germany

Detailed Facts



* including other sales



KPMGドイツでは650社以上の日系企業のお客様にサービスを提供しています

デュッセルドルフ Düsseldorf



岡本 悠甫

Yusuke Okamoto
E: yokamoto1@kpmg.com
T: +49 211 475 6178



辻村 温憲

Atsunori Tsujimura
E: atsunoritsujimura@kpmg.com
T: +49 211 475 7330



佐藤 英介

Eisuke Sato
E: esato2@kpmg.com
T: +49 211 475 6113

フランクフルト Frankfurt



神山 健一

Kenichi Koyama
E: kkoyama@kpmg.com
T: +49 69 9587 1909



大林 幸太郎

Kotaro Obayashi
E: kobayashi1@kpmg.com
T: +49 69 9587 6249



樋口 光洋

Mitsuhiro Higuchi
E: mitsuhirohiguchi1@kpmg.com
T: +49 69 9587 2945



● GJPが設置されている事務所

ハンブルク Hamburg



久松 洋介

Yosuke Hisamatsu
E: yosukehisamatsu@kpmg.com
T: + 49 403 2015 4022

ミュンヘン München



足立 和久

Kazuhisa Adachi
E: kazuhisaadachi@kpmg.com
T: +49 89 9282 1072

KPMGドイツは、ドイツ全土に25の事務所を有し、総勢約11,300名の人員を擁する、KPMGインターナショナルの欧州最大級のメンバーファームです。

在独日本企業およびドイツへの投資を検討する日本企業向けの対応として、デュッセルドルフ、フランクフルト、ハンブルク、ミュンヘンの主要4都市に日本人専門家を配置しています。

監査、税務（法務）、アドバイザーなどの専門サービスの提供のほか、セミナーの開催やニュースレターの発行など様々な日本語による情報発信をしています。

More than 650 Japanese companies are served by KPMG in Germany

Düsseldorf



岡本 悠甫

Yusuke Okamoto
E: yokamoto1@kpmg.com
T: +49 211 475 6178



辻村 温憲

Atsunori Tsujimura
E: atsunoritsujimura@kpmg.com
T: +49 211 475 7330



佐藤 英介

Eisuke Sato
E: esato2@kpmg.com
T: +49 211 475 6113

Frankfurt



神山 健一

Kenichi Koyama
E: kkoyama@kpmg.com
T: +49 69 9587 1909



大林 幸太郎

Kotaro Obayashi
E: kobayashi1@kpmg.com
T: +49 69 9587 6249



樋口 光洋

Mitsuhiro Higuchi
E: mitsuhirohiguchi1@kpmg.com
T: +49 69 9587 2945



● Locations of the GJP

Hamburg



久松 洋介

Yosuke Hisamatsu
E: yosukehisamatsu@kpmg.com
T: + 49 403 2015 4022

München



足立 和久

Kazuhisa Adachi
E: kazuhisaadachi@kpmg.com
T: +49 89 9282 1072

KPMG in Germany is one of the leading providers of audit, tax and advisory services in Germany, employing nearly 11,300 people 25 locations.

To cope with Japanese multinational companies doing business or seeking for a new market entry opportunity in Germany, Japanese speaking professionals are stationed in Dusseldorf, Frankfurt, Hamburg and Munich, providing various services including client seminars and news letters in Japanese.



www.kpmg.de/socialmedia

www.kpmg.de

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The name KPMG and the logo are registered trademarks of KPMG International.



www.kpmg.de/socialmedia

www.kpmg.de

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2019 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The name KPMG and the logo are registered trademarks of KPMG International.